

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
شعبة: العلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع
تخصص: تنظيم وعمل

عنوان المذكرة:

الرقابة التنظيمية وعلاقتها بدافعية الإنجاز دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء الطارف

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل

إشراف الأستاذة:

- عطيل عواطف

من إعداد الطالبة :

رحمين سارة

اللجنة المناقشة:

المؤسسة	الصفة	الرتبة	الاسم واللقب
الشاذلي بن جديد الطارف	رئيسا	أستاذ محاضر (ب)	سعاد مقدم
الشاذلي بن جديد الطارف	مشرفا	أستاذ محاضر (أ)	عواطف عطيل
الشاذلي بن جديد الطارف	عضوا مناقشا	أستاذ محاضر (أ)	مريم عثمان

السنة الجامعية: 2019/2018

الإهداء

إلى أُمي...نبض الحياة ومنبع العطف والحنان...

إلى أبي...حفظه الله ورعاه في عمره.. الذي علمنا معنى الحياة...
Byhandert

إلى زوجي...الذي شجعني وصار معي خطوة بخطوة...

إلى أختي وإخواني...حفظهم الله جميعا...

إلى كامل الأصدقاء.. إلى كامل دفعة ماستر "علم الاجتماع تنظيم وعمل

2019 ."

جزاكم الله خيرا "في الحياة الدنيا والآخرة..."

سارة

شكر وتقدير

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه، كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، فالحمد والشكر لله دائما وأبدا أولا وآخرا، على نعمه التي لا تعد ولا تحصى، كما أحمده عز وجل أنه من علي بإتمام هذه الدراسة، وأصلي وأسلم على الحبيب المصطفى خير خلق الله سيدنا محمد عليه أفضل الصلاة وأتم التسليم..

ثم أتقدم بالشكر الجزيل للمشرف على هذه الدراسة الأستاذة الفاضلة الدكتورة عواطف عطيل، اعترافا بجهدا المتواصل معي منذ أن كنت في مرحلة الليسانس وعلى سعة صدرها طيلة فترة إنجاز المذكرة التي لمتبخل على توجيهاتها ونصائحها القيمة فلها جزيل الشكر.

كما لا يفوتني أن أشكر أعضاء لجنة المناقشة الكرام على ما بذلوه من وقت وجهد في قراءة مذكرتي هذه وإثرائهم لمحتوياتها وأخص بالذكر الأستاذة الدكتورة "سعاد مقدم" والأستاذة الدكتورة "عثمان مريم"، جزاهم الله خيرا جميعا في الدنيا والآخرة.

كذلك الشكر موصولاً لكل عمال المؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء الطارفين كما قدموا هليمن معطيات ومعلومات حول إتمام دراستي الميدانية. والله ولي التوفيق.

سارة

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تقصي العلاقة القائمة بين الرقابة التنظيمية ودافعية الإنجاز لدى موظفي مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال بالأجراء بالطرف، وذلك من خلال مدتها تأثير نظام الرقابة التنظيمية على دافعية الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة، كما تسعى هذه الدراسة السوسولوجية إلى:

✓ محاولة التعرف على مؤشرات الرقابة.

✓ الكشف عن ارتباط الرقابة بدافعية الإنجاز.

✓ التعرف على الأساليب الرقابية الأكثر فعالية في زيادة دافعية الإنجاز.

✓ تحديد العلاقة بين تحديد الأدوار التنظيمية والفعالية.

حيث جاءت هذه الدراسة السوسولوجية بناء على عدد من الأسباب التي دفعت بالباحثة إلى اختيار هذا الموضوع نذكر منها:

✓ أن كثيرا من المؤسسات الجزائرية تشكو العديد من المشكلات التنظيمية والإدارية التي تعاني

منها والمتمثلة في الإهمال، التسبب، عدم الانضباط، وكلها مشكلات لها علاقة وطيدة بالرقابة التنظيمية.

✓ محاولة التعرف على كيفية سير عملية الرقابة في المؤسسات الجزائرية والمشكلات التي تعوق

سيرها وإفرازاتها التنظيمية على الموارد البشرية والمؤسسة عموما.

✓ تشخيص دافعية إنجاز العمال وواقع التنسيق والتوجيه في ميدان الدراسة.

وقد اعتمدت الباحثة في دراستها هذا الموضوع على توزيع استمارات بحثية تم تقسيمها إلى

أربعة محاور الأول: يتضمن البيانات الشخصية، والثاني يتضمن وضوح القواعد البيروقراطية والتحكم في

العمل، والثالث يحتوي على تحديد الأدوار التنظيمية والفعالية، أما الرابع فتمثل الأساليب الرقابية المطبقة وزيادة

دافعية إنجاز الموارد البشرية.

وقد أجريت الدراسة على عينة من موظفي مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بلغ عدد أفرادها 45 مبحوثا من أصل 90 موظفا من مختلف المستويات الوظيفية.

واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وذلك لأنه منهج يقوم على مجموعة من الإجراءات البحثية التي تعتمد على جمع الحقائق والبيانات، وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا، لاستخلاص دلالاتها والوصول إلى نتائج خاصة بموضوع الدراسة.

وعليه توصلت الدراسة إلى نتيجة عامة مفادها أن الرقابة التنظيمية تلعب دورا هاما في زيادة دافعية الإنجاز، نظرا لعلاقتها الوطيدة بدافعية الإنجاز لدى العمال.

فهرسالمحتويات :

الصفحة	الموضوع
-	ملخص الدراسة
-	قائمة الجداول
-	قائمة الأشكال
أ- ب	مقدمة
الجانب النظري	
30-02	الفصل الأول: إشكالية الدراسة وإطارها المفاهيمي
02	1: إشكالية الدراسة
03	2: أسباب اختيار موضوع الدراسة
04	3: أهمية الدراسة
04	4: أهداف الدراسة
50	5: تساؤلات الدراسة
07	6: الدراسات السابقة
21	7: مفاهيم الدراسة
30	8: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
73-38	الفصل الثاني: الرقابة التنظيمية -مدخل سوسيولوجي-
38	تمهيد
39	1: المداخل النظرية للرقابة التنظيمية
50	2: أهمية الرقابة التنظيمية
52	3: أهداف الرقابة التنظيمية
55	4: خصائص الرقابة التنظيمية
56	5: خطوات الرقابة التنظيمية
60	6: أنواع الرقابة التنظيمية
66	7: أدوات الرقابة التنظيمية

68	8: مجالات الرقابة التنظيمية
71	9: معوقات الرقابة التنظيمية
73	خلاصة الفصل
97-75	الفصل الثالث: الدافعية للإنجاز -مدخل سوسولوجي-
75	تمهيد
76	1: المداخل النظرية لدافعية الإنجاز
82	2: لمحة تاريخية في تطور مفهوم دافعية الإنجاز
84	3: طبيعة الدافعية
86	4: أنواع الدوافع
88	5: وظائف الدافعية للإنجاز
89	6: مكونات الدافعية للإنجاز
91	7: خطوات الدافعية للإنجاز
93	8: الخصائص السلوكية للشخصية الإنجازية
94	9: قياس الدافعية للإنجاز
97	خلاصة الفصل
الجانب الميداني	
131-99	الفصل الرابع: مناقشة وتحليل نتائج الدراسة
99	تمهيد
100	1: عرض وتحليل المعطيات
128	2: نتائج الدراسة
131	خاتمة
-	قائمة المراجع
-	الملاحق

قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(01)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	100
(02)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	101
(03)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	102
(04)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الرتبة المهنية	103
(05)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية في العمل	104
(06)	وضوح القواعد التنظيمية والقوانين المطبقة في المؤسسة	105
(07)	الالتزام باللوائح التنظيمية	106
(08)	التطبيق الصارم للقوانين وسرعة إنجاز المهام	107
(09)	تطبيق اللوائح التنظيمية وإنجاز العمل في المواعيد	109
(10)	وضوح التعليمات والأوامر	110
(11)	مراقبة المشرف طريقة أداء العمل	111
(12)	وجود المشرف أثناء العمل	112
(13)	تطبيق أوامر المشرف	113
(14)	كيفية تصرف المشرف مع العمال في حالة الغياب	114
(15)	صرامة المشرف في تطبيق قوانين العمل	115
(16)	أسس الرقابة التنظيمية	116
(17)	الأنماط الرقابية المساعدة على تحفيز إنتاجية العمال	117
(18)	تحديد محتوى الأعمال وإتقان العمل	118
(19)	تقسيم العمل والرقابة الذاتية	119
(20)	إسهامات تقسيم العمل	120
(21)	التخصص في العمل والرضا الوظيفي	121
(22)	صعوبات ومشاكل العمل	122
(23)	إعطاء المشرف فرصة اتخاذ القرارات للعمال	123
(24)	مراعاة المشرف الظروف الصحية والنفسية للعامل	124
(25)	استماع المشرف لانشغالات العمال المتعلقة بالعمل	125
(26)	إجبار المشرف العمال على إتباع تقنيات معينة في العمل	126
(27)	زيارات المشرف للعمال أثناء العمل	127

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
06	معالم الإشكالية	(1)
50	النماذج الإدارية لدى الشركات الأمريكية واليابانية	(2)
53	أهداف الرقابة التنظيمية	(3)
57	خطوات الرقابة التنظيمية	(4)
82	نموذج مبسط لنظرية فروم	(5)
100	أعمدة بيانية توضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	(6)
101	دائرة نسبية توضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	(7)
102	أعمدة بيانية توضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	(8)
103	دائرة نسبية توضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الرتبة المهنية	(9)
104	دائرة نسبية توضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية في العمل	(10)
108	أعمدة بيانية توضح التطبيق الصارم للقوانين وسرعة إنجاز المهام	(11)
119	أعمدة بيانية توضح تقسيم العمل والرقابة الذاتية	(12)
121	أعمدة بيانية توضح التخصيص في العمل والرضا الوظيفي	(13)
122	أعمدة بيانية توضح صعوبات ومشاكل في العمل	(14)

مقدمة

مقدمة:

إن عملية الرقابة تعد من أهم مكونات العملية الإدارية، كما تعد وظيفة حيوية في الدول المتقدمة، بالإضافة إلى كونها عملية مستمرة وملازمة للوظائف الإدارية الأخرى، فهي عملية متابعة دائمة ومتجددة تمارسها الإدارة بنفسها أو بتكليف غيرها للتأكد من أن ما يجري عليه العمل داخل الوحدات الإدارية يتم وفقاً للخطة الموضوعية، والسياسات المرسومة، والبرامج المعدة، وفي حدود القوانين والقواعد والتعليمات المعمول بها لتحقيق الأهداف المنشودة والنتائج المرغوبة.

إذ يعد موضوع الرقابة التنظيمية من المواضيع التي لازالت تثير الكثير من النقاش في مختلف الدوائر العلمية، باعتباره نقطة تقاطع العديد من العلوم كالإقتصاد، علم النفس، علم الاجتماع خاصة علم اجتماع تنظيم وعمل..، وهذا لأن الرقابة وظيفة أساسية تعتمد عليها المؤسسة للتأكد من أن أداء العامل يحقق الأهداف المسطرة.

ونظراً لأهمية هذا المتغير فقد عولج من منظورات نظرية متباينة وكلها حاولت ربطه بمتغيرات أخرى، خاصة لما له علاقة بدافعية إنجاز العامل، فإن الرقابة التنظيمية تلعب دوراً مهماً في تحديد كفاءة الموارد البشرية ورفع مستوى فعاليتها في إنجاز العمل واتخاذ القرارات المناسبة وتنفيذها بأفضل صورة ممكنة، لمعرفة مدى قدرة العمال على استخدام الموارد المتاحة وإدارتها بكفاءة عالية،

فالرقابة تساهم في خلق مناخ تنظيمي يسودها الانضباط والالتزام بالقوانين واللوائح التنظيمية، كما تضمّن تحديد الأدوار من خلال مراعاة التخصص وتقسيم العمل وهذا ما يؤدي إلى زيادة الفعالية التنظيمية وتحقيقاً لهدف المؤسسة.

وعليه جاءت الدراسة الحالية - الرقابة التنظيمية وعلاقتها بدافعية الإنجاز - تحاول معرفة مدى ارتباط

الرقابة التنظيمية بدافعية العمال والمساهمة في

تحفيزهم من خلال ربطها بنظريتها هو أمبريق حيث أجريت الدراسة بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال

الأجراء بالطرف وقد تضمنت هذه الدراسة ما يلي :

الباب الأول يعد إطاراً نظرياً للدراسة، والباب الثاني الجانب الميداني لها، أما الإطار النظري فتضمنت ثلاث فصول :

الفصل الأول وقد تضمنت العناصر التالية إشكالية الدراسة، أسباب اختيار الموضوع، أهمية وأهداف الدراسة، والتساؤلات، ثم

الدراسات السابقة وتحديد المفاهيم، كما تضمنت الإجراءات المنهجية للدراسة

الميدانية: مجال الدراسة، منهج الدراسة، أدوات جمع البيانات وعينة الدراسة.

في حين تتضمن **الفصل الثاني** موضوع الرقابة التنظيمية للعناصر التالية: المداخل النظرية حول الرقابة

التنظيمية، أهمية وأهداف الرقابة التنظيمية، خصائصها وخطواتها، أنواعها، أدواتها، مجالاتها، ومعوقاتنا.

أما **الفصل الثالث** فتناولنا فيه دافعية الإنجاز كما يلي: المداخل النظرية لدافعية الإنجاز، التطور التاريخي لمفهوم

دافعية الإنجاز، طبيعة الدافعية وأنواعها، وظائف دافعية الإنجاز ومكوناتها وخطواتها، الخصائص السلوكية

للشخصية الإنجازية، وأخيراً قياس دافعية الإنجاز.

والباب الثاني يتضمن فصل واحد هو **الفصل الرابع**

والأخير تم فيه عرض وتحليل نتائج الدراسة، وختمنا دراستنا بالتعرض للخاتمة ثم قائمة المراجع.

الفصل الأول: إشكالية الدراسة وإطارها المفاهيمي

1. إشكالية الدراسة
2. أسباب اختيار الموضوع
3. أهمية الدراسة
4. أهداف الدراسة
5. تساؤلات الدراسة
6. الدراسات السابقة
7. مفاهيم الدراسة
8. الإجراءات المنهجية للدراسة

1- إشكالية الدراسة

تواجه المؤسسات الجزائرية في الوقت الراهن الكثير من الانحرافات والمشاكل، سببها تلك الجوانب المسجلة في أداء الأفراد لعملهم، والتي تؤثر تأثيرا مباشرا على أهداف المؤسسة ككل وأهداف إدارة الموارد البشرية بشكل خاص، مما يؤدي إلى فقدان المؤسسة القدرة على المنافسة وخوف مسيرتها من المبادرة بسبب طرق التسيير المتبعة، والتي تؤدي بدورها إلى انتشار بعض المظاهر السلوكية السلبية لعمالها كالتسيب، الإهمال، اللامبالاة، ضعف الأداء، الفساد والتغيب عن العمل وكلها مظاهر تدل على سوء الأداء في العمل من طرف الأفراد، ومن ثم يحدث تغييب تفعيل القوانين والتعليمات التنظيمية التي تسنها المؤسسة، بغرض إحداث التوازن بين مختلف مكوناتها وعلى النحو الذي يدفع الموارد البشرية إلى توظيف مكتسباتها السلوكية والأدائية بالشكل المطلوب، حيث تحتاج المؤسسة لتحقيق أهدافها إلى عمليات هامة ووظائف أساسية تتولى الإدارة تنفيذها ومن أهم تلك العمليات نجد الرقابة التنظيمية وذلك لأنها عملية تقوم بتقييم وحوصلة السلوك الأدائي للموارد البشرية وتربط بينها وبين أهداف المؤسسة.

ونظرا لأهمية موضوع الرقابة التنظيمية والذي اهتم بدراسته العديد من الباحثين والمنظرين في العقود الأخيرة، بهدف التعرف على الدور الفعال الذي تلعبه في ضبط العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين وتنظيم العمل وزيادة دافعية العمال في الأداء باتباع القوانين والإجراءات الصادرة عن المؤسسة، خاصة في المؤسسات الجزائرية التي تشهد اليوم توسعا وتقدما علميا، لذا تعتبر وظيفة الرقابة من أهم الوظائف التي تقوم بها الإدارة وتحتاجها المؤسسة الجزائرية لتحقيق أهدافها وتطويرها وتحسين أسلوب تسييرها ونظامها للوصول إلى الفعالية وتحقيق مستويات عالية من الأداء، وإثبات دقة الاتجاه نحوى الهدف.

وبالتالي ترتبط الرقابة التنظيمية ارتباطا وثيقا بدافعية العمال، حيث يؤثران في الرقابة ويتأثران بها، كما أنها ضرورية للتنظيم وصنع القرارات والقيادة، فعن طريق المعلومات المتدفقة في النظام الرقابي يمكن

تقدير نواحي الخلل في الهيكل التنظيمي، إضافة إلى أن كيفية القيام بالرقابة تؤثر في كفاءة المشرف ومقدرته على التأثير في سلوك المرؤوسين، وتصحيح مسار العمل لرفع الكفاءة والدافعية في العمل، ومن هنا فإن الرقابة التنظيمية تلعب دورا مهما في تحديد كفاءة الموارد البشرية والرفع من قدراتهم وتحفيزهم ومعرفة مدى قدرة دافعية العمال على استخدام الموارد المتاحة وإدارتها بكفاءة عالية، ومما لا شك فيه أن الموارد البشرية تعتبر اهم موارد المؤسسة فهي تحافظ وترتكز عليها وتحميها لضمان الالتزام بالمسؤوليات. هذا فإن انعدام الرقابة التنظيمية الفعالة في المؤسسات يؤثر سلبا على دافعية إنجاز العاملين والتنظيم ككل، فعملية الرقابة تعد حلقة مهمة من حلقات العملية الإدارية فمن خلالها يمكن التأكد من أن التنفيذ قد تم وفق ما هو مخطط له، والتأكد من دقة الاتجاه نحو الهدف والوقوف على مدى تحقيق النشاط للأهداف المرجوة داخل التنظيمات، ولهذا نجد البعض يركز على الرقابة الصارمة وإتباع القواعد البيروقراطية وتحديد الأدوار التنظيمية لزيادة دافعية إنجاز العامل في العمل، في حين يركز البعض الآخر على الرقابة المرنة لزيادة دافعية إنجاز العامل في العمل.

وضمن هذا الإطار تحاول الدراسة الراهنة تقصي العلاقة القائمة بين الرقابة التنظيمية ودافعية الإنجاز من خلال طرح الأسباب التي دفعت بالباحثة اختيار هذا الموضوع، حيث جاءت هذه الدراسة السوسولوجية بناء على عدد من الأسباب وهي:

✓ أن كثيرا من المؤسسات الجزائرية تشكو العديد من المشكلات التنظيمية والإدارية التي تعاني منها والمتمثلة في الإهمال، التسبب، عدم الانضباط، وكلها مشكلات لها علاقة وطيدة بالرقابة التنظيمية.

✓ محاولة التعرف على كيفية سير عملية الرقابة في المؤسسات الجزائرية والمشكلات التي تعوق سيرها وإفرازاتها التنظيمية على الموارد البشرية والمؤسسة عموما.

✓ تشخيص دافعية إنجاز العمال وواقع التنسيق والتوجيه في ميدان الدراسة.

✓ إفادة الباحثة والمهتمين وصانعي القرار بتشخيص دقيق لواقع الرقابة التنظيمية وأثرها على دافعية

إنجاز العاملين وعلى فاعلية الإدارة المحلية.

وتكمن أهمية هذه الدراسة في أهمية عملية الرقابة نفسها، إذ تعتبر بمثابة الجهاز العصبي لجسم الإنسان لأنها تحرص على سلامة كل قسم وعضو من أقسام وأعضاء التنظيم الإداري الذي تشرف عليه، هذا بالإضافة إلى كونها عملية تهتم بتوجيه نشاطها إلى الأداء الإداري، كما أن هذه الدراسة تعالج موضوعاً لم يحظى بالاهتمام الكافي لمعالجته بطريقة علمية لمعرفة أسباب حدوث الأخطاء المتكررة والشكاوي الإدارية والصحية، وكذا كونها محاولة لتطوير نظام رقابي فعال لتحسين جودة الخدمات الإدارية والتركيز على اكتشاف المعوقات التي قد تحول دون تطبيق نظم الرقابة التنظيمية، وأن هذه الأخيرة تساهم في الرفع من قدرات العاملين واكتشاف الأخطاء السلوكية والأدائية لهم، وأنها ذات أهمية واسعة بالنسبة للموظفين والقائمين على المؤسسات خاصة العمومية.

وتسعى هذه الدراسة السوسولوجية إلى تحقيق الكثير من الأهداف، أهمها مايلي:

✓ محاولة التعرف على مؤشرات الرقابة.

✓ الكشف عن ارتباط الرقابة بدافعية الإنجاز.

✓ التعرف على نمط الرقابة الأكثر فعالية في زيادة دافعية الإنجاز.

✓ تحديد العلاقة بين تحديد الأدوار التنظيمية والفعالية.

ومن خلال ما سبق جاءت هذه الدراسة السوسولوجية لتقصي دور الرقابة التنظيمية من خلال طرح

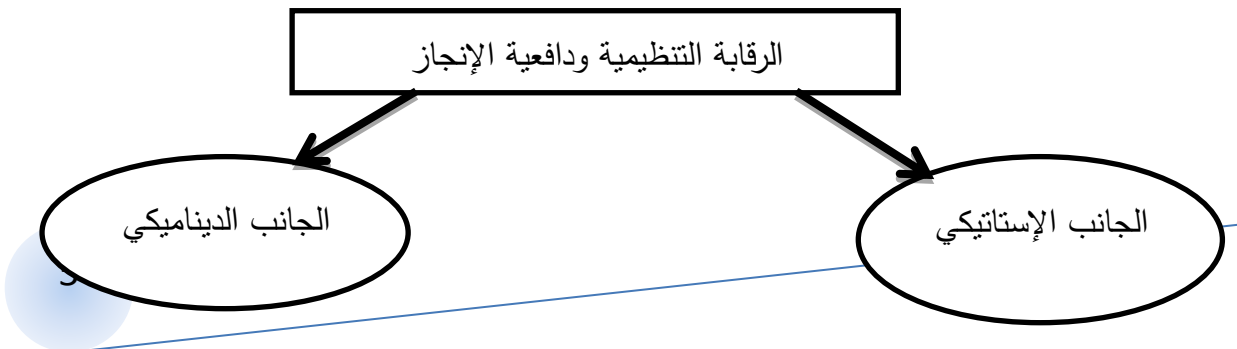
السؤال المركزي التالي:

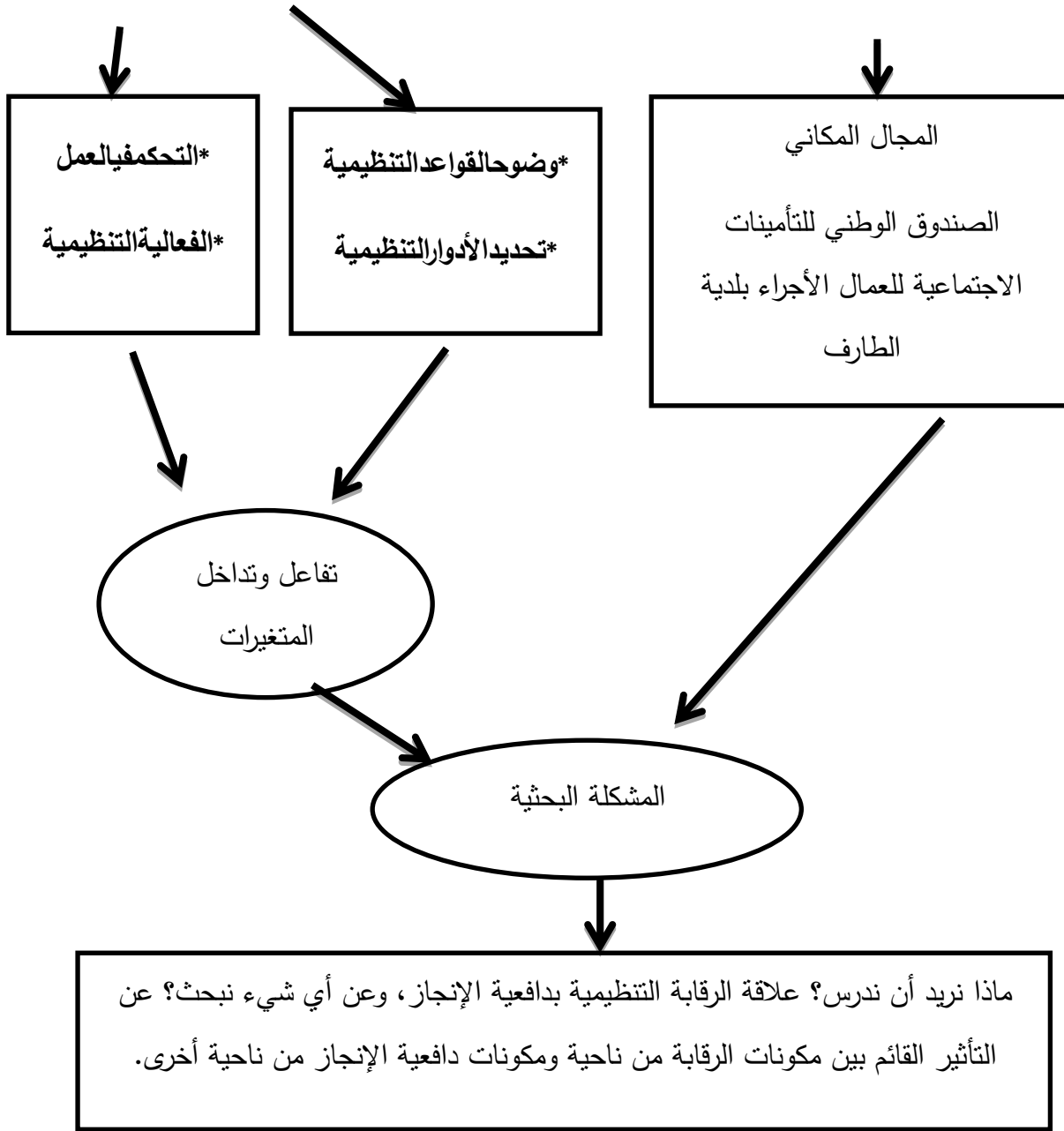
ما علاقة الرقابة التنظيمية بدافعية الإنجاز؟

ويتفرع عن التساؤل المركزي تساؤلات فرعية مفادها:

- 1- هل يؤدي الالتزام بالقواعد التنظيمية إلى زيادة التحكم في العمل؟
- 2- هل يؤدي تحديد الأدوار التنظيمية إلى زيادة دافعية الإنجاز؟
- 3- أي الأساليب الرقابية الأكثر فعالية في زيادة دافعية الإنجاز؟

شكل (1): معالم الإشكالية:





6- الدراسات السابقة:

سيتم في هذا الجزء من الدراسة استعراض الدراسات والأبحاث السابقة التي تناولت متغيري الدراسة الحالية؛ الرقابة التنظيمية والدافعية للإنجاز وربطهما بمتغيرتا أخرى، وذلك كسعي لإلقاء المزيد من الضوء على هذين المتغيرين، وسيتم البدء باستعراض

لدراسات الجزائرية والعربية، ثم الدراسات الأجنبية، وقد حاولت الباحثة التركيز على الدراسات التي تقدم إضافات حول المتغيرين، ذلك لأنهم يمتدحون على دراسة لها علاقة مباشرة بالرقابة التنظيمية والدافعية للإنجاز خاصة فيما يخص الدراسات الجزائرية.

6-1- الدراسات التي تناولت موضوع الرقابة التنظيمية:

6-1-1- الدراسات الجزائرية:

أ- دراسة عروب حسناء 2015:

بعنوان: "أثر نظام الرقابة الداخلية في أداء الموارد البشرية"، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي (الطور الثاني)، قسم علوم التسيير، شعبة علوم المالية والمحاسبية، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع نظام الرقابة الداخلية في مؤسسة نפטالبتقوت وانعكاساتها على أداء العاملين، وذلك من خلال مدى تأثير نظام الرقابة الداخلية على أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.

وقد اعتمدت الباحثة في دراستها على توزيع استمارة استبيان والذي تم تقسيمه إلى ثلاثة محاور: الأول: يتضمن العبارات الشخصية، والثاني: يتضمن العبارات المتعلقة بنظام الرقابة الداخلية، والثالث: يحتوي على العبارات المتعلقة بأداء الموارد البشرية، وقد اقتضت الدراسة على عينة من عمال مؤسسة نפטالبتقوت، مكونة من (48) عامل من مختلف المستويات الوظيفية، وقد استخدمت برنامج SPSS نسخة 20 لمعالجة المعطيات، في حين استخدمت المنهج الوصفي وأسلوب المقابلة للوصول لإثبات أو نفي فرضيات الدراسة.

وقد أظهرت الدراسة النتائج الآتية: أن نظام الرقابة الداخلية يساهم بشكل كبير في تحسين أداء الموارد البشرية من خلال تقضي عليه الرقابة من تجاوزات مع خلق فعالية في الأنشطة، كما توجد مصلحة خاصة بنظام الرقابة الداخلية أولت اهتمام المؤسسة بها وبمساهمة الجميع (الإدارة والعاملين) في إنجاح نظام الرقابة حيث أن أداء العاملين في المؤسسة في تحسن مستمر.

6-1-2- الدراسات العربية:

أ- دراسة رمضان حسن 2001:

بعنوان: "الرقابة والاتصال الإداري والعلاقة بينهما لدى الإداريين في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر العاملين فيها"، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

هدفت الدراسة التعرف على العلاقة بين الرقابة والاتصال في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر العاملين فيها، كما حاولت الدراسة التعرف على درجة الرقابة لدى الإداريين في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية، ودرجة كل بعد من الأبعاد الخمسة للرقابة (الهيكل التنظيمي والعلاقات الوظيفية، والتعليمات، والقرار الإداري، ووسائل الرقابة، والرقابة الإدارية)، ودرجة كل فقرة من فقرات (الاستبانة) الخاصة بالرقابة، كما هدفت الدراسة التعرف على أثر متغيرات الدراسة المستقلة على النتائج، وقد كانت المتغيرات كالتالي: (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المركز الوظيفي، وحجم الدائرة).

وأجريت الدراسة على عينة قوامها (273) موظفا في (11) محافظة، بطريقة العينة العشوائية الطبقية، واستخدم الباحث المنهج (الوصفي التحليلي المسحي).

وقد أظهرت الدراسة النتائج الآتية: أن هناك علاقة إيجابية بين الرقابة والاتصال، كما أظهرت النتائج أن الدرجة الكلية للرقابة متوسطة، كما أنه لا توجد فروق على مجالي الرقابة (الهيكل التنظيمي والعلاقات الوظيفية، والتعليمات) لصالح أكثر من (10) سنوات، ووجود فروق على مجال الرقابة (الهيكل الوظيفي والعلاقات الوظيفية) لصالح الموظف، كذلك وجود فروق على الدرجة الكلية للرقابة لصالح حجم الدائرة التي تحتوي أقل من (30) موظفاً.

ب- دراسة صالح غريب 2011:

بعنوان: "درجة تطبيق مديري المدارس للرقابة الإدارية من وجهة نظر المعلمين"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

هدفت هذه الدراسة التعرف على درجة تطبيق مديري المدارس للرقابة الإدارية من وجهة نظر المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (212) معلماً ومعلمة، منهم (136) معلماً ومعلمة من المدارس العامة، و(76) معلماً ومعلمة من المدارس الخاصة، واختيرت العينة بالطريقة الطبقيّة العشوائية من مجتمع المعلمين البالغ عدده (2717) معلماً ومعلمة من المدارس الثانوية العامة، و (1513) معلماً ومعلمة من المدارس الثانوية الخاصة، وبنسبة (65%) واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وقامت أيضاً بتطوير (استبانة) لقياس درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية العامة والخاصة في محافظة العاصمة عمان للرقابة الإدارية من وجهة نظر المعلمين، وتم التأكد من صدقها وثباتها، وقد استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاختبار (T) لمعالجة بيانات الدراسة.

وقد أظهرت الدراسة النتائج التالية: إن درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة العاصمة عمان للرقابة الإدارية من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، ودرجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للرقابة الإدارية من وجهة نظر المعلمين كانت عالية، ووجود فروق

ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a= 0,05$) بين متوسطات درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية العامة والخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى نوع المدرسة (عامة، خاصة) ولصالح المدارس الخاصة.

6-1-3- الدراسات الأجنبية:

أ- دراسة جاكلين (2006jaclyn): effect of organizations control system on organizations direct deviance in usa، بعنوان: "تأثير نظام الرقابة التنظيمية لتنظيم الانحراف المباشر"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور أنظمة الرقابة في التحكم وفي منع الانحرافات التي تحدث بالمنظمة، أظهرت نتائج الدراسة أن للرقابة دور كبير في ضبط سلوك وأداء العاملين، وهذا يؤدي إلى نتائج إيجابية في العمل، كما ويساعد في منع الانحرافات في الأداء وحل المشكلات التي تحدث في العمل وأن شعور العاملين بالرقابة المستمرة يساعد بالتزامهم وتحملهم المسؤولية بشكل كبير، وللرقابة دور في التأكد من التزام العاملين بمعايير العمل وأدائهم لواجباتهم المطلوبة، أوصت الدراسة بضرورة تحفيز العامل الجيد على أدائه مما يساعد في زيادة إنتاجيته للعمل.

ب- دراسة شوجن 2007 (shujun): effect of mood and management control systems, on performance evaluations in Canada، بعنوان: "أثر الميزاجية والرقابة الإدارية في تقييم الأداء".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الميزاجية والتحفيز الشخصي في تقييم أداء العاملين، حيث أظهرت نتائج الدراسة وجود كثيرا من الانحرافات السلبية من متخذي القرارات في غياب الرقابة بسبب الميزاجية عند تقييم الأداء للعاملين، مما ينتج عن ذلك اتخاذ قرارات إدارية خاطئة تؤدي إلى حدوث مشاكل خطيرة في

العمل تؤثر بشكل سلبي على أدائها وعلى تحقيق أهدافها، أوصت الدراسة بضرورة وجود رقابة مستمرة على نتائج تقييم أداء العاملين ومراجعتها للتأكد من مصداقية تقييم الأداء ومن صحة المعلومات.

6-2- الدراسات التي تناولت موضوع دافعية الإنجاز:

6-2-1- الدراسات الجزائرية:

أ- دراسة العياشي بن زروق 2008: بعنوان: "الرضا الوظيفي ودافعية الإنجاز لدى أساتذة التعليم الثانوي والجامعي"، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه دولة في علوم التربية، جامعة الجزائر.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الرضا ودافعية الإنجاز، ومدى تأثير مستوى الرضا لدى الأساتذة على مستوى دافعتهم للإنجاز، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج المسحي الوصفي المقارن، وكانت أداة جمع البيانات هي القياس (مقياس الرضا)، لقياس مستوى الرضا ومقياس الدافعية للإنجاز، وطبقت الدراسة الميدانية على عينة قوامها 400 أستاذ وأستاذة نصفهم يعمل بمرحلة التعليم الثانوي والنصف الثاني يعمل بمرحلة التعليم الجامعي، وروعي عند تحديد العينة مكان العمل، الجنس، مرحلة التعليم، وفقا لمتغيرات البحث، وقد استخدم الباحث التقنيات الإحصائية المتمثلة في اختبار (k) لمعرفة الدلالة الإحصائية واختبار (t) لقياس دلالة الفروق في مستوى الرضا بين أساتذة التعليم الثانوي والجامعي.

في حين توصل إلى مجموعة من النتائج أهمها:

✓ أن الأغلبية الساحقة من الأساتذة المستجوبين (400 أستاذ وأستاذة)، من مرحلتي التعليم الثانوي

والتعليم الجامعي مستوى الرضا لديهم ظهر منخفضا جدا أي بنسبة 95,75% في حين ظهر الرضا

مرتفعا لدى أقلية قليلة جدا قدرت نسبتها ب 5,25%.

✓ وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي بين الجنسين من الأساتذة (الذكور

_الإناث)، حيث ظهر مستوى الرضا بنسبة مئوية تقدر ب 98%.

- ✓ انخفاض مستوى الدافعية للإنجاز لدى الأغلبية وبنسبة مرتفعة 86% ومستوى دلالة عال جدا.
- ✓ كشفت النتائج عن وجود علاقة تأثير وتأثر ذات دلالة إحصائية بين مستوى الرضا ومستوى الدافعية للإنجاز، فالأساتذة ذوي الرضا المنخفض (الأغلبية الساحقة)، جاء مستوى الدافعية للإنجاز لديهم منخفض هذا من ناحية، ومن الناحية الأخرى يظهر أن الأساتذة ذوي مستوى رضا مرتفع وهم الأقلية القليلة المتمثلة في 14%.
- ب- دراسة عليلش فلة 2016: بعنوان: "الإيقاع الحيوي والدافعية للإنجاز لدى الطالب الجامعي"، أطروحة دكتوراه في العلوم في علم النفس، كلية العلوم الاجتماعية، قسم علم النفس والأرطوفونيا، جامعة وهران (2). هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر الإيقاع الحيوي على الدافعية للإنجاز لدى الطالب الجامعي بصفة عامة وبالدرجات الإيقاعية الكبرى (العقلية، العاطفية، البدنية)، ونمط الإيقاع الحيوي اليومي بصفة خاصة مستعملة في ذلك الأدوات التالية: كل من استبيان نمط الإيقاع الحيوي اليومي، استبيان لقياس الدافعية للإنجاز، برنامج الكروني لحساب وتحديد حالة الإيقاع الحيوي (العقلي، العاطفي، البدني) من إعداد الباحثة، حيث تكونت عينة الدراسة من طلبة جامعة عبد الحميد بن باديس من مختلف التخصصات والمتدرسين بقسم السنة أولى وقسم السنة الثالثة جامعي بلغ عددهم 1713 طالب، بحيث يتراوح سنهم ما بين [18-25] أما الأسلوب الإحصائي المتبع هو تحليل التباين بنوعية الأحادي والثنائي بالاعتماد على برنامج spss17,0، وبعد المعالجة والتحليل توصلت الباحثة للنتائج التالية:
- ✓ عدم تأثير الإيقاع الحيوي على الدافعية للإنجاز لدى الطالب الجامعي.
- ✓ عدم وجود فروق دالة إحصائية في متوسطات درجات الدافعية للإنجاز بين طلبة الجامعة تعزى لتفاعل متغيري نمط الإيقاع الحيوي اليومي و التخصص الجامعي وتبعاً أيضاً لتفاعل متغيري نمط الإيقاع الحيوي اليومي والمستوى الجامعي.

✓ وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجات الدافعية للإنجاز لدى طلبة الجامعة تعزى لمتغير نمط الإيقاع الحيوي (الصباحي، غير المنتظم، المسائي) لصالح النمط الصباحي.

✓ تعزى أيضا لمتغير التخصص الجامعي (اللغة والأدب العربي، علم النفس، علوم الفلاحة، الرياضيات، التربية البدنية والرياضية، العلوم التجارية، علوم سياسية، الهندسة الكيميائية) لصالح تخصص رياضيات.

6-2-2- الدراسات العربية:

أ- دراسة القحطاني ومسفر بن سعيد 1990: بعنوان: "أثر التدريب على مفهوم الذات ودافعية الإنجاز"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية، علم النفس، الأردن.

هدفت الدراسة إلى معرفة الأثر الذي تحدثه برامج تدريبات القوات الخاصة في مفهوم الذات ومستوى دافعية الإنجاز، وتكونت العينة من (68) فردا كعينة تجريبية، (40) فردا كعينة ضابطة، واستخدم الباحث مقياس دافعية الإنجاز، وتوصلت الدراسة إلى مايلي:

✚ وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مفهوم الذات بأبعاده المختلفة بين الأفراد الحاصلين على تدريبات القوات الخاصة والأفراد غير الحاصلين على تدريبات القوات الخاصة لصالح الأفراد الحاصلين على تدريبات القوات الخاصة.

✚ وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الأفراد الحاصلين على تدريبات القوات الخاصة والأفراد غير الحاصلين عليها في بعدين من أبعاد مقياس دافعية الإنجاز هما: الثقة بالنفس والإحساس بالمقدرة والحوافز المادية لصالح الفئة الأولى في البعد الأول ولصالح الفئة الثانية في البعد الثاني.

ب- دراسة هبة الله محمد الحسن سالم وكبشور وآخرون 2012: بعنوان: "علاقة دافعية الإنجاز بموضع الضبط، ومستوى الطموح، والتحصيل الدراسي، لدى طلاب مؤسسات التعليم العالي"، جامعة النيلين، جامعة الخرطوم، السودان، المجلة العربية لتطوير التفوق، العدد(4)، 2012، المجلد الثالث، 81، 82، 86، 92.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة الارتباطية بين دافعية الإنجاز وموضع الضبط ومستوى الطموح، والتحصيل الدراسي لدى الطلبة الجامعيين بالسودان، بلغ حجم العينة 235 طالب وطالبة منهم 101 ذكراً (43%) و 134 أنثى (57%) بالنسبة الدراسية الثالثة، تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية من مؤسسات التعليم العالي السودانية ولجمع المعلومات من أفراد العينة استخدم الباحثون في هذه الدراسة أدوات لجمع المعلومات شملت: مقياس دافعية الإنجاز لكل من نيجاردوجيسم (Nygard&Gjesme)، من مركز البحوث التربوية، جامعة أوصلو بالنرويج لقياس معامل الصدق والثبات لهذا المقياس وتم استخدام طريقة الصدق الظاهري والاتساق الداخلي ومعامل ألفا كرونباك.

مقياس موضع الضبط للعالم الأمريكي وليم جيمس (games) لقياس الضبط الخارجي، وكذا مقياس مستوى الطموح لعبد الفتاح (1984) يندرج تحت سبع سمات رسمية هي: (أ) النظرة للحياة، (ب) الاتجاه نحو التفوق، (ج) تحديد الأهداف والخطوة، (د) الميل للكفاح، (هـ) تحديد المسؤولية والاعتماد على النفس، (و) المثابرة، (ز) عدم الرضا بالوضع الراهن والإيمان بالخط. ولقد توصل الباحثون إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- ✓ وجود علاقة ارتباطية عكسية بين دافعية الإنجاز وموضع الضبط.
- ✓ وجود علاقة ارتباطية طردية بين دافعية الإنجاز ومستوى الطموح.
- ✓ عدم وجود علاقة بين دافعية الإنجاز والتحصيل الدراسي.

✓ وجود تفاعل دال إحصائياً بين مستويات الدافعية للإنجاز ومستويات موضع الضبط على التحصيل الدراسي.

✓ كما أثبتت نتيجة هذه الدراسة أن موضع الضبط هو المتغير الذي يتحكم في مستويات دافعية الإنجاز ومستوى الطموح والتحصيل الدراسي.

6-2-3- الدراسات الأجنبية:

أ- دراسة جون أندروز (J.Androuz 1967)¹: بعنوان: "علاقة الدافعية للإنجاز بالبيئة الاجتماعية والإدارية".

تهدف هذه الدراسة إلى تبيان العلاقة بين الدافعية للإنجاز والبيئة الاجتماعية والإدارية في المؤسسة، وقد تكونت عينة الدراسة من بعض الإداريين العاملين بشركتين بالمكسيك، وقد كانت الشركة الأولى شركة أمريكية حققت في السنوات الأخيرة مستويات أعلى في الإنتاج وزيادات كبيرة في الأرباح، ومعظم العاملين فيها من المكسيكيين، وكانت فرص التقدم أمامهم مرتفعة لأن عمليات الشركة كانت في اتساع، كما كانت سياستها تتجه نحو تنمية المكسيكيين إدارياً، لكي يشغلوا المواقع الإدارية في الشركة حتى لو أدى ذلك الاستغناء عن الأمريكيين، أما الشركة الثانية فكانت مكسيكية تشهد تدهوراً مستمراً رئيسها يديرها بطريقة دكتاتورية وتتسم سياسته بالتقلب وقصر النظر، استعمل الباحث في هذه الدراسة اختبار تفهم الموضوع (TAT) كأداة لجمع البيانات. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

✓ تفوق الإداريين والرؤساء العاملون في الشركة الثانية على نظرائهم في الشركة الأولى من حيث شدة الحاجة إلى القوة.

1- قشقوش ابراهيم وآخرون: دافعية الإنجاز وقياسها، الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر، 1979، ص ص 130-131.

✓ تفوق الإداريون العاملون في الشركة الأولى على نظرائهم في الشركة الثانية من شدة الحاجة للإنجاز.

ب- دراسة كالدويل (caldwell) 1992¹: بعنوان: "العلاقة بين السلوكيات الإدارية ودافعية المعلمين".

فقد هدفت الدراسة إلى الكشف عن تصورات المعلمين بشأن العلاقة بين السلوكيات الإدارية ودافعية المعلمين، حيث كان للدراسة غرضان: الأول هو تحديد ما إذا كان سلوكيات مديري المدارس الأساسية والتي أسهمت في إحساس المعلمين بالإنجاز والمسؤولية والاعتراف، قد تصورها المعلمون بأنها تسهم أكثر في دافعتهم نحو العمل أكثر من السلوكيات التي طورت وحسنت سياق العمل، أما الغرض الثاني فهو معرفة الاختلاف في تصورات الأهمية لهذه العوامل، وقد تكونت عينة الدراسة من 200 معلما من مدارس منطقة مدوست (midwest)، وتم استخدام استبيان أعد لأغراض الدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن الإنجاز والمسؤولية والاعتراف كانت عوامل تصورها جميع العاملين بأنها تسهم أكثر في دافعتهم نحو العمل، وأن هناك فروقا في تصور المعلمين فهذه العوامل تعزي للعمر والجنس، وتعد هذه النتيجة تعزيزا لنظرية هيرز برج.

6-3- التعليق على الدراسات السابقة: سوف تقوم الباحثة بالتعليق على الدراسات السابقة وفقا للمحاور

التي قسمت عليها، وذلك كالتالي:

أولا: التعليق على الدراسات التي تناولت الرقابة التنظيمية:

أ- من حيث هدف الدراسة:

1- علي أحمد عبد الرحمن عياصرة: القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص141.

هدفت بعض الدراسات السابقة إلى معرفة مدى مساهمة الرقابة الإدارية والاتصال وتأثيرهما على الأداء الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم ودرجة تطبيق الرقابة من وجهة نظر المعلمين كدراسة رمضان حسن (2001)، ودراسة صالح غريب (2011).

في حين هدفت بعض الدراسات الأخرى إلى معرفة أثر نظام الرقابة وأثر المزاجية في تقييم أداء الموارد البشرية كدراسة عروب حسناء (2015)، ودراسة شوجن (2007)، وهدفت دراسة جاكين (2006) كمحاولة للتعرف على دور الأنظمة الرقابية في التحكم ومنع الانحرافات داخل المنظمات.

ب- من حيث عينة الدراسة:

تراوحت العينة في الدراسات السابقة التي تناولت الرقابة بين (212) معلما ومعلمة في دراسة رمضان حسن (2001)، و(273) موظفا في دراسة صالح غريب (2011)، في حين نجد (48) عامل في دراسة عروب حسناء (2015)، وتناولت بعض الدراسات عينة من العمال لمختلف المستويات داخل المنظمات كدراسة جاكين (2006) وشوجن (2007).

ج- من حيث المنهج المستخدم والأدوات:

استخدمت بعض الدراسات برنامج spss لمعالجة المعطيات لإثبات أو نفي فرضيات الدراسة، وأسلوب المقابلة كدراسة عروب حسناء (2015)، أما مختلف الدراسات الأخرى اكتفت فقط بالاستعانة بأداة الاستبانة وتطبيق المنهج الوصفي التحليلي والمسحي، كدراسة صالح غريب (2011) ودراسة رمضان حسن (2001).

د- من حيث نتائج الدراسة:

توصلت بعض الدراسات إلى أن هناك علاقة بين الرقابة والاتصال وتأثيرهما على مجالي الشفافية والحوافز والمكافآت على الأداء الوظيفي الفعال بدرجة كبيرة، وأن درجة تطبيق الرقابة الإدارية من وجهة نظر المعلمين والموظفين متوسطة وأنها تساهم بشكل كبير في تحسين أداء الموارد البشرية من خلال خلق فعالية في الأنشطة، كما أوصت معظمها على ضرورة وجود رقابة لتقييم أداء العاملين وتحفيزهم لزيادة إنتاجية العمل.

هـ - الهدف من الدراسات السابقة:

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة حول معرفة مدى تأثير نظام الرقابة على أفراد عينة الدراسة والكشف عن العلاقة الموجودة بين الرقابة التنظيمية والدافعية للإنجاز لدى الموظفين، كما تتفق مع بعض الدراسات من حيث أدوات الدراسة والمنهج المستخدم حيث أن الدراسة الحالية قد اعتمدت على الاستمارة والمقابلة كأداتين لجمع المعلومات والاستعانة بالمنهج الوصفي في دراسة الموضوع وتحليله.

في حين اختلفت الدراسة الراهنة مع الدراسات السابقة من حيث: بعض مجالات التطبيق في الدراسات السابقة تم على مجتمع ثانوي وجامعي، لكن فضلت الباحثة أن تطبق الدراسة الحالية في الإدارة العامة نظراً لتواجد قوانين ولوائح ضبئية وتنظيمية أكثر كونها مؤسسات خدماتية لها علاقة مباشرة بالمجتمع، كما تختلف الدراسة الحالية عن غيرها في سعيها للبحث عن العلاقة الموجودة بين متغيرين: الرقابة التنظيمية ودافعية الإنجاز لدى موظفي مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة الطارف وذلك من خلال الإجابة على أسئلة الدراسة آنفة الذكر.

ثانياً: التعليق على الدراسات التي تناولت موضوع الدافعية للإنجاز:

أ- من حيث هدف الدراسة:

هناك دراسات هدفت إلى التعرف على العلاقة بين الدافعية للإنجاز والرضا الوظيفي ومستوى الطموح، خاصة بما يتعلق بالبيئة الاجتماعية والسلوكيات الإدارية كدراسة العياشي بن زروق (2008)، وهبة الله ومحمد الحسن وآخرون (2012)، كذا في دراسة جون أندروز (1967) وكالدويل (1992).
 ودراسة هدفت إلى الكشف عن أثر الإيقاع الحيوي عن طريق قياس الدافعية للإنجاز كدراسة عليلش فلة (2016)، والتعرف على مستوى الدافعية للعمل عن طريق الأثر الذي تحدثه برامج التدريبات في مفهوم الذات كدراسة القحطاني ومسفر بن سعيد (1990).

ب- من حيث عينة الدراسة:

تراوحت عينة الدراسة بين (400) أستاذ وأستاذة في دراسة العياشي بن زروق (2008)، واختلفت عينات الدراسة بين (235) طالبا في دراسة هبة الله وآخرون (2012)، و(1713) طالب وطالبة في دراسة عليلش فلة (2016)، وطبقت عينات الدراسة مختلفة بين عمال وعاملات (68-93) في دراسة القحطاني ومسفر بن سعيد (1990).

ج- من حيث الأدوات والمنهج المتبع:

استخدمت بعض الدراسات مقاييس لقياس دافعية الإنجاز (مقياس الرضا، مقياس جيمس لقياس الضبط ومقياس مستوى الطموح)، في دراسة كل من: العياشي بن زروق (2008)، هبة الله ومحمد الحسن سالم (2012). واستخدمت دراسات أخرى برامج إلكترونية وأساليب لقياس دافعية الإنجاز (طريقة الصدق الظاهري ومعامل ألفا كرونباك- أساليب إحصائية لتحليل النتائج (اختبار T) - برنامج spss - اختبار (K))، كدراسة عليلش فلة (2016) وباحثين اعتمدوا على المنهج المسحي واستمارة استبيان والمنهج الوصفي لمعالجة معطيات الدراسة وتحليلها.

د- من حيث نتائج الدراسة:

توصلت بعض الدراسات إلى أن مستوى الدافعية لا يختلف باختلاف الجنس، ووجود تفاعل دال إحصائياً لمستوى موضع الضبط ومستوى الطموح، متغيران يتحكمان في مستويات دافعية الإنجاز (القحطاني 1990، بن زروق 2008)، بينما توصلت عليلش فلة (2016) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجات الدافعية للإنجاز وعدم تأثير الإيقاع الحيوي على الدافعية للإنجاز لدى الطلاب الجامعيين.

هـ- الهدف من الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة يتضح بأنها تباينت من حيث الهدف، وتنوعت اهتماماتها البحثية، كما تنوعت من حيث المجتمعات التي أجريت فيها، فمنها مجتمعات عربية وأخرى أجنبية، وكذلك تنوعت في مجالات وقطاعات العمل.

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في مجال الدافعية للإنجاز في التعرف على مقاييس دافعية الإنجاز ومختلف البرامج الإلكترونية والإحصائية في معالجة المعطيات وتحليلها، كذا التعرف على تطوير أداة الدراسة المتعلقة بدافعية الإنجاز وتحديد متغيرات الدراسة والعلاقة بينهما.

في حين لم تعثر الباحثة على دراسات ذات صلة مباشرة بموضوع الرقابة التنظيمية وعلاقتها بدافعية الإنجاز -وفي حدود علم الباحثة- لم تنجز حتى الآن في الجزائر دراسات حديثة، ذات صلة مباشرة أو متقاربة من موضوع الدراسة الحالية، سوى دراسة (عروب حسناء 2015) كما تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث طبيعة الموضوع والتقنيات المستخدمة في الدراسة، وكذا من ناحية المجتمع المبحوث، بالإضافة إلى ذلك فقد أنتت هذه الدراسة لملء النقص الموجود في الدراسات الجزائرية الحديثة، حيث شجعت الدراسة الحالية إلى دراسة طبيعة العلاقة التي تربط بين عملية الرقابة التنظيمية بدافعية الإنجاز لدى موظفي مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة الطارف.

7- مفاهيم الدراسة:

يعتبر الاطار المفاهيمي الخلفية التي تحدد مسارات البحث وتوجهاته على اعتبار أن المفهوم جملة تحتوي على مجموعة من الكلمات التي توضح معنى شيء معين، أي أنه مجموعة من الأفكار والآراء المرتبطة بشيء ما، والتي تهدف إلى المساعدة في جعلها مفهومة بشكل أكثر وضوحاً، لهذا فالدراسة الراهنة تتضمن المفاهيم التالية:

7-1- الرقابة التنظيمية:

أ- تعريف الرقابة:

- لغة: الرقابة من مصدر رقب، وقد وردت للدلالة على معان عديدة منها: المحافظة، يقال رقب الرجل وطنه، أي حرسه وحفظه وحماه، ومنه الرقيب الذي هو اسم من أسماء الله تعالى وهو الحافظ المنتظر، وبابه دخل، قال الله تعالى: "إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلَيْكُمْ رَقِيبًا"¹ أي حفيظاً.

- اصطلاحاً: الرقابة هي عملية قياس النتائج ومقارنتها بالخطط أو المعايير وتشخيص أسباب انحراف النتائج الفعلية عن النتائج المرغوبة واتخاذها لإجراءات التصحيح عندما يكون ذلك ضرورياً²

ب- تعريف التنظيم:

- لغة: تؤخذ كلمة التنظيم من المصدر نظم، فتنظيم العمل يعني ترتيبه وتدييره بطريقة معينة³، ونظم، ينظم تنظيماً، فهو منظم.

1- سورة النساء، الآية رقم (1).

2- رحاحلة عبد الرزاق، حضور ناصر: مفاهيم حديثة في الرقابة الإدارية، دار الإعصار العملي للنشر، عمان، الأردن، 2012، ص10.

3- "تعريف ومعنى التنظيم الوظيفي في معجم المعاني الجامع-معجم عربي عربي"، اطلع عليه بتاريخ 08-01-2019، 20:26، (بتصرف)، www.almaany.com

- اصطلاحاً: عرف "شيستر برنارد" (CHester Barnard)، التنظيم بأنه: نظام من عدد من النشاطات التعاونية، التي تتم من وعي وقصد عن طريق شخص واحد أو أكثر، ويتطلب هذا الأمر وجود اتصال بين تلك النشاطات حيث يساعد التنظيم على إبراز المساهمة الفعلية للفرد في عمله.

ج- تعريف الرقابة التنظيمية:

صيغت العديد من التعريفات حول مفهوم الرقابة التنظيمية ولا يمكن حصرها بسبب اختلاف وجهات النظر حول تعريفها في مدى شموليتها وعمقها:

حيث يعرفها "جاري ديسلر" (Gary Dessler)، على أنها: "الوظيفة التي تضمن أن الأنشطة توفر لنا النتائج المرغوبة وتتعلق بوضع هدف وقياس أداء واتخاذ الإجراء التصحيحي"¹. يركز هذا التعريف على ثلاثة متغيرات وهي: وضع هدف معين، قياس الأداء واتخاذ الإجراء التصحيحي بعد ذلك والتي تعتبر أهم الركائز التي تقوم عليها وظيفة الرقابة.

كما ركز "عثمان إسماعيل حميد" على هذه المتغيرات نفسها، حيث عرف الرقابة على أنها: "النشاط الذي يساعد على التحقق من أن أداء الأنشطة والقوانين التي تحكم أداء العمل الإداري العام، وكذلك التحقق من أن التنفيذ، يسير في اتجاه الأهداف الرئيسية المحددة لها طبقاً للإجراءات والأنشطة والقوانين التي تحكم أداء العمل الإداري العام، وكذلك التحقق من أن التنفيذ يسير في اتجاه الأهداف الرئيسية المحددة، وهذا يعني أن الرقابة تهتم بالإجراءات والهدف المرجو تحقيقه في نفس الوقت"². ويتبين من خلال هذا التعريف أن العملية الرقابية هي ذلك النشاط الذي يسعى إلى تحقيق الأهداف المسطرة وفق الإجراءات والقوانين التي تحكم أداء العمل.

1- صالح هاشم صادق: التخطيط والرقابة، الجامعة المفتوحة للنشر، طرابلس، 1998، ص93.

2- زيد منير عبوي وسامي محمد هشام حرير: مدخل الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، ط1، دار الشروق للنشر، عمان، 2005، ص173.

كما يعرفها "علي السلمي" أنها: "تلك الجهود والأنشطة المستمرة والمنتظمة للحصول على معلومات صحيحة ودقيقة عن تقدم العمل والتنفيذ في مختلف مجالات النشاط الذي تتولى الإدارة العامة مسؤولياتها ومقارنة معدلات التنفيذ ومسؤولياتها بالمعدلات والمستويات المستهدفة في الخطة الموضوعية والكشف عن الانحرافات وتصحيحها والعمل عن منعها إن أمكن"¹. ومن خلال تعريفه هذا يشير أن الرقابة تقوم على متابعة مستمرة للأنشطة ومقارنتها بالخطط الموضوعية والمستهدفة.

ومن جهة أخرى يعرفها "طارق المجذوب" على أنها: "عملية التحقق من مدى إنجاز الأهداف المبتغاة والكشف عن معوقات تحقيقها والعمل على تدليلها في أقرب وقت ممكن"²، وما يضيفه هذا التعريف لما سبقه هو أن عملية الرقابة تبحث عن المعوقات التي تحول دون الوصول إلى الأهداف المبتغاة، وتحاول بعد ذلك تجنبها.

ولهذا تعتبر "سعاد نائف البرنوطي" الرقابة على أنها: جزء مكمل لكل قرار أو وظيفة حيث تعرفها على أنها: "مهمة إدارية أساسية، وهي تعني المتابعة للتأكد من أن إقراره ينفذ بشكل سليم، وأن المنظمة بحالة سليمة"³. وهذا ما أكده "طارق طه" حيث يعرف الرقابة على أنها: "وظيفة تتمثل في متابعة أداء وأنشطة التنظيم للتأكد من إنجاز النتائج المستهدفة واتخاذ الإجراءات الوقائية لتجنب ظهور أي انحرافات بين الأداء الفعلي والأداء المرغوب، والقيام بالتصرفات التصحيحية حال ظهور تلك الانحرافات"⁴. ويشير هذا الأخير أن عملية الرقابة تقابلها عملية المتابعة التي تضمن حسن سير الأعمال وإنجاز المهام المطلوب لتفادي الوقوع في الأخطاء وتحقيق الفعالية.

1- علي السلمي: الإدارة العامة، دار غريب للنشر، القاهرة، 1997، ص278.

2- طارق المجذوب: المرجع الإدارة العامة، ط1، منشورات الحلبي الحقوقية، لبنان، 2005، ص665.

3- سعاد نائف البرنوطي: الإدارة (أساسيات إدارة الأعمال)، ط1، دار وائل، الأردن، 2001، ص333.

4- طارق طه: التنظيم (النظرية، الهياكل، التطبيقات)، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2007، ص74.

كما عرفها "ربحي مصطفى عليان" بأنها: "الحلقة الأخيرة من حلقات العملية الإدارية فبعد أن يقوم المدير بعمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه يقوم بوظيفة الرقابة ليتأكد من أن التنفيذ يتم وفق ما هو مخطط له، وليثبت من دقة الاتجاه نحوى الهدف، ومن صحة السير نحوه"¹. وما ركز عليه هنا هو أنها آخر عملية يقوم بها المدير وتأتي بعد التخطيط والتنظيم والتوجيه، وبين المسؤول عنها كذلك، وهو المدير، أي أن الرقابة التنظيمية لا تتم إلا من طرف المسؤول.

أما "محمد عبد الله عبد الرحيم" فيعرف الرقابة على أنها: "الوظيفة الإدارية التي تمكن الإدارة من التأكد مما إذا كان ما حدث كان مخططاً له أن يحدث، وإذا لم يكن كذلك نقوم بالتعديل اللازم"². وما ركز عليه في هذا التعريف هو أن الرقابة هي أحد العمليات التي تقوم بها الإدارة فهي التي تراقب جميع مستويات المؤسسة فتعمل على مراقبة ومقارنة العمل المسند بما تم تنفيذه.

وفي هذا السياق أيضاً يعرفها "هاشم ناصر" بأنها: "الجهد النظامي الذي يقارن الأداء بالخطط وذلك بواسطة إدارة الأعمال"³. فالرقابة هنا هي العملية المستمرة الفعالة بتوجيه الأداء وتحقيق الأهداف وفق ما خطط له.

أما "عبد الغفار حنفي" يعرفها على أنها: "عملية ضبط وتعديل الأنشطة التنظيمية بطريقة تؤدي إلى المساعدة في إنجاز الأهداف"⁴. وما يركز عليه هنا هو عملية الضبط والتعديل فعملية الضبط تكون بإتباع القوانين المحددة وتليها عملية التعديل بعد مقارنة النتائج.

إضافة إلى هذا يرى "عمر سعيد" الرقابة على أنها: "الوظيفة الإدارية المختصة بالتأكد من حسن سير العمل وانسجامه مع الخطط الموضوعة لتحقيقها والكشف عن الأخطاء المحتملة ومعالجتها قبل وقوعها"⁵. حيث أكد

1- ربحي مصطفى عليان: أسس الإدارة المعاصرة، ط1، دار صفاء للنشر، عمان، 2007، ص194.

2- محمد عبد الله عبد الرحيم: أساسيات الإدارة والتنظيم، الشركة العربية للنشر، القاهرة، 1992، ص258.

3- هاشم ناصر: الإدارة المعاصرة بين النظرية والتطبيق، دار أسامة للنشر، الأردن، 2005، ص85.

4- عبد الغفار حنفي: أساسيات إدارة منظمات الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص323.

5- عمر سعيد وآخرون: مبادئ الإدارة الحديثة، ط1، دار الثقافة والدار العلمية للنشر، الأردن، 1998، ص133.

أن الرقابة تعمل على التأكد من حسن سير العمل وتحقق أهداف المؤسسة، وما أضافه في تعريفه هذا لما سبقه هو أن عملية الرقابة وظيفية ذات أهمية داخل المؤسسة.

هذا ويرى "هنري فايول" (Henri Fayol) "أن الرقابة في أي مشروع تشتمل على اكتشاف ما إذا كان كل شيء يتم وفقا للخطة الموضوعية والتعليمات الصادرة والمبادئ السارية وهي تهدف إلى الوقوف على نواحي الضعف والأخطاء ومن ثم العمل على علاجها ومنع تكرارها، كما أكد أن الرقابة تكون على كل شيء سواء كانت أعمالا أو أشياء أو مواقف"¹. وما يضيفه هنري فايول في تعريفه هو أن الرقابة لا تشمل العمل فحسب بل تشمل كل من الأشياء والمواقف التي تحدث بالمؤسسة.

في حين نجد "أمين عبد العزيز" يعرفها على أنها: "مجموعة الخطوات التي من خلالها تتعرف الإدارة على مدى تطابق التنفيذ مع الخطة الموضوعية وفي حالة وجود انحرافات في التنفيذ بشكل يضعف الأداء أو تدني في الجودة أو أي مشكلة تؤثر على سير التنفيذ وتحقيق الأهداف تقوم الإدارة باتخاذ الإجراءات التصحيحية"². وعليه من خلال جميع التعريفات يبدو كليا أن الرقابة التنظيمية تقوم على متابعة أداء العمال وقياسه من خلال مدى التزام العامل بالقوانين والإجراءات.

ومن مجمل هذه التعريفات نتوصل إلى:

الجدول (أ): الخصائص البنائية لمفهوم الرقابة التنظيمية:

التكرارات الخصائص البنائية	العدد	النسبة المئوية (%)	التكرارات الخصائص البنائية	العدد	النسبة المئوية (%)
وظيفة	06	11.1%	عملية	01	1.8%
متابعة الأداء	03	5.5%	جهد نظامي	01	1.8%
التحقق من إنجاز الأعمال	06	11.1%	تصحيح الأخطاء	09	16.6%

1- خيربي كتانة: مدخل إدارة الأعمال (النظريات، العمليات الإدارية)، ط1، دار جرير للنشر، عمان، 2007، ص 149.

2- أمين عبد العزيز حسين: إدارة الأعمال وتحديات القرن ال20، دار قباء للنشر، القاهرة، 2001، ص 193.

		والانحرافات			
قياس الأداء	03	%5.5	مهمة المدير	03	%5.5
التحقق من بلوغ الأهداف	08	%14.8	الضبط	01	%1.8
كشف الأخطاء والانحرافات	06	%11.1	نشاط	02	%3.7
المقارنة بين الأداء والخطة	05	%9.3	المجموع	54	%100

وبالاستناد إلى الخصائص البنائية والوظيفية للتعريفات الآتية الذكر وفي ضوء تحليلها الإحصائي والواقع المعاشاغت الباحثة التعريف الخاص بها وهو كالتالي:

الرقابة التنظيمية: هي الوظيفة التي تسعى من خلالها المؤسسة إلى متابعة أداء المرؤوسين والتحقق من إنجاز الأعمال وتصحيحها وقياسها بغرض التأكد من أن الأهداف والخطط المرسومة قد حققت ونفذت، مع كشف الأخطاء والانحرافات الموجودة لضمان سير العمل وإنجازه من طرف المؤسسة.

إضافة أن مفهوم الرقابة التنظيمية متداخل مع بعض المفاهيم الأخرى كالرقابة البيروقراطية، الضبط البيروقراطي، الإشراف.

تعريف الرقابة البيروقراطية:

لغة: نجد في كلمة بيروقراطية الجذر اللغوي الفرنسي (bureau) وتعني المكتب، واللاتيني (kratos)، وتعني السلطة، مما يحيل ارتباطها الوثيق بالسلطة مع ما يترتب عليها من قوانين فوقية.

اصطلاحاً: الرقابة البيروقراطية هي الهياكل والبنى التي تقوم عليها تنظيم السلطات الإدارية وتوزيعها، وتحديد الصلاحيات وتسمية المسؤولين وتراتبيتهم، في أي إطار منظم وفق القوانين ويخضع لسلطة معينة، ويشيع استخدامها في وصف هياكل الإدارة الرسمية التابعة للحكومة في بلد ما وقوانينها ونظمها وموظفيها¹.

تعريف الضبط البيروقراطي:

لغة: هو التزام شيء ما والحبس، أو فرض السيطرة عليه بمعنى قوي عليه.

اصطلاحاً: هو عملية إصدار الإدارة لمجموعة من الأوامر والتعليمات للمواطنين ترشدهم إلى وجوب القيام بعمل ما، أو الامتناع عنه، والهدف من ذلك الحفاظ على أمن المجتمع وتنظيمه، ويعد الضبط البيروقراطي أسلوباً علاجياً وقائياً من الفوضى التي قد تحدث.

تعريف الإشراف:

لغة: الاطلاع من فوق والحرص ويقال: أشرف على الشيء اطلع من فوق وتولاه.

اصطلاحاً: يعرفه "محمد طلعت عيسى" و"عدلي سليمان" بأنه: "الإشراف يقصد به معاونة العاملين معاونة مستمرة لتحسين أساليبهم وتنمية مهاراتهم وخبراتهم في العمل الذي يؤديه"²، أي أنه عملية يقوم بها شخص تتحدد مسؤوليته في قيادة وتنسيق وتوجيه عمل الآخرين لتحقيق أهداف معينة، غالباً ما تكون هذه الأهداف محددة مسبقاً.

2- دافعية الإنجاز:

Henderson, A.M and parsons, T (1947). Max Weber: The Theory of social Economic –1 organization, New York: Free press.

2- بوعطيط سفيان: مفهوم الإشراف، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2012. <http://sofiane.bouttit.ahbblog.com/Aaa-alaE-> .2012. <http://sofiane.bouttit.ahbblog.com/Aaa-alaE-b1/ayaaa-caAoncy-b1-p35.htm>.

لغة: الدافعية لغة مصدر صناعي من دافع: رغبة، ودفع من الدفع أي الإزالة بقوة، دفعه يدفعه دفعا ودفاعا، وتدافعوا الشيء: دفعه كل واحد منهم عن صاحبه، وتدافع القوم أي دفع بعضهم بعضا.

اصطلاحا: لقد ظهرت العديد من المحاولات التطبيقية والنظرية التي سعت إلى تدقيق مفهوم دافعية الإنجاز باعتبارها أحد أهم المفاهيم الارتكازية في مجال التنظيم، ونظرا لأهمية هذا المفهوم نشير فيما يلي لأهم التعريفات التي تناولته:

حيث يعرفها "كيلي نيكولز" (kellynichols) بأنها: "سلوك موجه نحو تنمية أو إظهار قدرة الشخص العالية وتجنب إظهار قدرة منخفضة"¹.

أما "اتسون" (atkinson)، يعرف الدافعية للإنجاز بأنها: "استعداد ثابت نسبيا في الشخصية يحدد مدى سعي الفرد ومثابرته في سبيل تحقيق نجاح أو بلوغ هدف، يترتب عليه درجة معينة من الإشباع وذلك في المواقف التي تتضمن الأداء في ضوء مستوى معين للامتياز"².

في حين يعرف "بايندر" (pinder): الدافعية للعمل بصفة عامة بأنها: "مجموعة من القوى الداخلية والخارجية التي تثير السلوك المرتبط بالعمل وتحدد شكله واتجاهه وشدته ومدته"³.

وتركز هذه التعريفات في تناولها لمفهوم "دافعية الإنجاز" على كل من السلوك والقدرات الداخلية والخارجية والأداء، وتركز على الناحية النفسية على الظروف المحيطة بالعمل، فالدافعية تعبر عن الدافع المادي والمعنوي والدافعية = (القدرة+الأداء).

كما يعرف "فاروق عبد الفتاح موسى" دافعية الإنجاز بأنها: "الرغبة في الأداء الجيد وتحقيق النجاح وهو هدف ذاتي ينشط ويوجه السلوك ويعتبر من المكونات الهامة للنجاح المدرسي"¹. وما يبرزه هذا التعريف هو

1- أميمة عمرون وآخرون: الدافعية والذكاء العاطفي، ط1، دار الفكر، عمان، 2006، ص194.

2- Atkinson, g.w.(195), Motivational determinants of risk-taking behavior, Psychologic- al Review, 64,6,359-372.

3-Pinder, c.c(1998), Works motivation in organizational behavior. New jersey: prentice hall.

أن الأداء يسعى لتحقيق أهداف المؤسسة، مما يدل على أن الأداء داخل المؤسسة يسير وفق نظام واضح فهو يوجه السلوك ويربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف لبلوغ المستوى المرجو.

ويعرف "جوتفريد" (gottfried): الدافعية بأنها: "مثابرة الطلبة واستمتاعهم بالتعلم والاهتمام بكل جديد، وحب الاستطلاع، والتواصل في التعلم، وإنجاز المهام الصعبة وإدراك الكفاءة والتفوق في الأعمال التي يقومون بها"². هذا الأخير الذي ركز على ميل الطلبة لاتخاذ نشاطات أكاديمية ذات معنى تستحق الجهد والمثابرة والاهتمام للمس فوائد التعلم، فهو سمة مرتبطة بوجود دافع لتعلم المحتوى، لأن الطالب يعرف أهمية ذلك المحتوى ويدركه، ويشعر بمتعة في تعلمه.

كما يقصد بدافعية الإنجاز عند "بارون" (baron)، بأنها: "طاقة أو محرك هدفها تمكين الفرد من اختيار أهداف معينة والعمل على تحقيقها"³. حيث ركز هذا التعريف على ثلاث متغيرات وهي: الطاقة، المحرك، التمكين، والتي رأى بأنها أهم الجوانب التي تقوم عليها الدافعية لتحقيق الأهداف المرجوة. ومن مجمل هذه التعريفات نتوصل إلى:

جدول (ب): الخصائص البنائية لمفهوم دافعية الإنجاز:

النسبة المئوية	العدد	التكرارات الخصائص البنائية	النسبة المئوية	العدد	التكرارات الخصائص البنائية
9.09	03	السلوك	12.12	04	القدرات الشخصية والقوى الداخلية والخارجية
3.03	01	التنمية	12.12	04	الاستعدادات والسعي والمثابرة

1- عبد اللطيف محمد خليفة: الدافعية للإنجاز وقياسها، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2000، ص94.

2- Gottfried, A: E(1990). Academic intrinsic motivation in young elementary school children, journal of Educational psychology, 82(3), 525.

3- Baron, R.(1998), Psychology (4 thed). Boston : Allyn and Baron. -3

9.09	03	التمكين والإشباع والرغبة	21.21	07	تحقيق النجاح أو بلوغ الهدف
6.06	02	الأداء	06.06	02	ظروف العمل
3.03	01	الكفاءة والتفوق في الأعمال	06.06	02	النشاط وإنجاز المهام
100	33	المجموع	12.12	04	التعلم وحب الاستطلاع والتواصل

وبالاستناد إلى الخصائص البنائية والوظيفية للتعريفات الآتية الذكر وفي ضوء تحليلها الإحصائي والواقع المعاش، صاغت الباحثة التعريف الخاص بها بحيث:

دافعية الإنجاز: هي السعي والمثابرة والاستعداد نحوى التفوق لتحقيق أهداف معينة والتغلب على المشكلات التي تواجه الفرد بغية الوصول إلى النجاح والتواصل في التفوق للوصول إلى أعلى مراتب.

8- الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية:

8-1- مجالات الدراسة:

8-1-1- المجال المكاني: أجريت هذه الدراسة في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالطارف، ولقد تم إنشاء هذه الوكالة عام 1986 وذلك في إطار تطبيق سياسة اللامركزية الضمان الاجتماعي.

وتقع مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالطارف جنوب شرق الولاية وهي مصنفة في الدرجة الثالثة، تتربع على مساحة قدرها 1464م، يحدها من الشمال الصندوق الوطني للتقاعد (CNR)، ومن الشرق الصندوق الوطني للسكن (CNL)، ومن الغرب مديرية الطاقة والمناجم ومن الجنوب

الصندوق الوطني للتأمين على البطالة (CNAC)، تضم الوكالة (08) مراكز للدفع وملحقتين بالإضافة إلى صيدلية.

من الوحدات المكونة لها أو مراكز الدفع الخاصة بها نذكر: مركز دفع القالة- مركز دفع الذرعان- مركز دفع البسباس- مركز دفع الطارف- مركز دفع بوحجار- مركز دفع بن مهدي- مركز الدفع بوتلجة- مركز أم الطبول- ملحقة عين الكرمة- ملحقة الزيتون.

8-1-2- المجال الزمني: بدأت فترة التريص في مؤسسة التأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء ببلدية

الطارف يوم 27 ديسمبر 2018 حتى أبريل 2019، ومرت دراستنا الميدانية بالمراحل التالية:

المرحلة الأولى: "من 27 ديسمبر 2018 حتى 03 فيفري 2019": كانت هذه المرحلة بمثابة دراسة استطلاعية، حيث تم توجيه مسار البحث بإشراف خلية المؤسسة التي تكفلت بتأطيرنا استقبلنا مسؤول المؤسسة وأفادنا بمعلومات أولية عن المؤسسة وقد وجهنا بدوره إلى دائرة وتسيير الموارد البشرية لدى رئيس المستخدمين والذي أفادنا بكل المعلومات اللازمة عن خصائص العمال وعددهم وكل ما يتعلق بعينة دراستنا من الوثائق والسجلات أهمها: النظام الداخلي للمؤسسة، الهيكل التنظيمي، الرأسمال البشري الذي تتوفر عليه المؤسسة وكيفية توزيعه على مختلف الدوائر والبلديات ومعرفة نظام سير العمل فيها.

المرحلة الثانية: قمنا فيها بإجراء مقابلات مع رئيس المستخدمين المكلف بشؤون العمال وبعض من رؤساء المصالح للتعرف أكثر على المؤسسة وكيفية سير العمل فيها، كما شاهدنا وضعية الموظف على المباشر وهو يؤدي مهامه، وقمنا ببعض المقابلات مع الموظفين الذين أفادونا بمعلومات قيمة حول المشاكل التي يعانون منها، واحتياجاتهم في العمل، ونوع الرقابة المطبقة وسياسة الإشراف المتبعة في المؤسسة.

المرحلة الثالثة: في هذه المرحلة قمنا بتسليم استمارة البحث إلى رئيس مصلحة المستخدمين حيث تولى توزيعها على المبحوثين كما تم جمعها من طرفه أيضا.

8-1-3- المجال البشري: تضم مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء 90 موظفا حسب ما أفادنا به رئيس مصلحة المستخدمين، ويتكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة من: المدير، الأمانة، نيابة مديرية المراقبة الطبية، نيابة مديرية الأداءات، نيابة مديرية الإدارة العامة والمستخدمين، نيابة مديرية التحصيل والمالية، ونيابة مديرية الإعلام الآلي.

8-2- منهج الدراسة:

نحاول الكشف في دراستنا الراهنة عن العلاقة الموجودة بين المتغير المستقل (الرقابة التنظيمية) والمتغير التابع (الدافعية للإنجاز)،

بالاعتماد على استراتيجيات منهجية من تحليل وتوزيع استنباط، واستقراء، إضافة إلى الجمع بين البيانات وتبويبها في جداول إحصائية والتعليق عليها. وبما أننا لبحوث

السوسيولوجية والتنظيمية تتطلب منا بالبحث اعتماد علمنا منهجيين كوننا مناسباً للحصول على المعلومات اللازمة، وعليه فإن دراستنا ندرج ضمن الدراسات الوصفية واعتمادنا من خلالها على المنهج الوصفي، لأنهم خلاصتها هي تشخيص واقع عطاء مؤسسة أو جماعة معينة متبعين في ذلك الإجراءات التالية:

الملاحظة، المقابلة الحرة، والوثائق، إضافة إلى اعتماد التحليل الكمي والكيفي للبيانات، وقد استخدمنا المنهج الوصفي قصد:

✓ التعرف على إطار الدراسة وبالتالي إطار العينة حيث قمنا بالتعيين الدقيق لهذا المجتمع.

✓ ب- التعرف على أهم خصائص هذا المجتمع من حيث الفئة العمرية والمستوى التعليمي،

طبيعة العمل، إضافة إلى بعض الأسئلة الأخرى التي جاءتها استمارة حول مدى وضوح اللوائح

التنظيمية؟ طبيعة المشرف؟ مدى تنفيذ محتوى اللوائح؟

... الجانب هذا تكون هذه الطريقة قد مكنتنا من تشخيص الواقع الفعلي لظاهرة البحثية وتحديد العلاقات القائمة بين طرفيها (أ)

لمتغير المستقل والمتغير التابع).

8-3- أدوات جمع البيانات:

حتى يحصل الباحث على البيانات أو المعلومات اللازمة لتقديم إجابات عن أسئلة بحثه، لا بد أن يستخدم في ذلك طرقاً دقيقة وملائمة لكل مصدر من مصادر جمع البيانات المعروفة والمنطق عليها عند مختلف الباحثين ذوي الاختصاص.

ولتحقيق أهداف الدراسة والتعرف عن دور الرقابة التنظيمية في تحسين أداء العمال، قامت الباحثة بتصميم استمارة كأداة لجمع البيانات والمعلومات من أفراد عينة الدراسة، وتم تقسيم الاستمارة إلى أربعة محاور بمجموع 41 سؤال، تضمن المحور الأول البيانات الشخصية من السؤال رقم 1 إلى السؤال رقم 5، والمتمثلة في الجنس-السن-المستوى التعليمي-الأقدمية في العمل والرتبة المهنية، أما المحور الثاني فتضمن وضوح القواعد البيروقراطية والتحكم في العمل، من السؤال رقم 6 إلى السؤال رقم 22، في حين تضمن المحور الثالث تحديد الأدوار التنظيمية والفعالية وذلك من السؤال رقم 23 إلى السؤال رقم 30، وتضمن المحور الرابع الأساليب الرقابية المطبقة في المؤسسة وزيادة دافعية إنجاز الموارد البشرية وذلك من السؤال رقم 31 إلى السؤال رقم 41.

وقد استخدمت الباحثة الاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات المتعلقة بإشكالية الدراسة ميدانياً، وتمت صياغة استمارة البحث المتعلقة بموضوع دراستنا-الرقابة التنظيمية وعلاقتها بدافعية الإنجاز-في شكلها النهائي بعد جمع المؤشرات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وبهذه المؤشرات تمت صياغة أسئلة الاستمارة بصورة تعكس الانشغالات الجوهرية الواردة في الإشكالية ثم عرضها على الأستاذة المشرفة مع عدة تعديلات قامت بها الباحثة إلى أن تمت صياغتها بشكل نهائي.

8-4- عينة الدراسة:

إذا كان المسح الشامل هو قيام الباحث بجمع بيانات بحثه من جميع المفردات التي تشكل مجتمع بحثه ومن كافة الحالات التي تنطبق عليها خصائص معينة دون ترك أي مفردة أو حالة، فإن طريقة المعاينة تفرض نفسها كأسلوب لجمع البيانات عندما يكون الباحث غير قادر على إجراء دراسته على جميع مفردات مجتمع البحث، حيث يلجأ عندها إلى اختيار عينة يجري عليها دراسته، واتباع طريقة المعاينة يوفر الباحث من نفقات البحث والوقت والجهد، كما تساهم في الوصول إلى النتائج بسرعة، بالإضافة إلى كونها لا تحتاج إلى عدد كبير من الباحثين والمساعدین لجمع البيانات وتحليلها¹.

وعلى هذا الأساس اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على العينة الطبقية، حيث أن المجتمع الأصلي مقسم إلى طبقات غير متجانسة حيث أخذت من كل طبقة عددا من الأفراد، يتناسب مع العدد الكلي للأفراد الواقعيين في تلك الطبقة، ويتم اختيار أفراد العينة من كل طبقة بطريقة عشوائية، كما أن هذا الاختيار لم يكن اعتباطيا بل هو مبني على جملة من المبررات العلمية والواقعية، حيث أن مجتمع دراستنا مقسم إلى أربع طبقات تمثل طبقات المجتمع الأصلي، ذلك أن مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالطارف، تضم عددا معتبرا من العمال قدر بـ 90 موظف يمارسون وظائف إدارية، ولقد تم اختيار نسبة العينة 50% من المجتمع الأصلي و يبلغ عدده الإجمالي بـ 90 موظف وبذلك شملت العينة 45 موظف، وذلك وفق العمليات التالية:

$$90 \text{ موظف} \leftarrow 100\%$$

$$x = 45 \quad 50\% \leftarrow$$

ولقد أخذنا نسبة 50% لتكون ممثلة لمجتمع دراستنا، إلى جانب حجم مجتمع الدراسة الذي فرض علينا ذلك، وبما أن وظائف أفراد مجتمع الدراسة غير متجانسة، وهذا حسب التقسيم المطبق في المؤسسة فلقد تم تقيمتهم إلى أربع فئات تمثل في ما يلي:

1- علي غربي: أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، الجزائر، 2006، ص ص 131-132.

- أعوان تحكم وبلغ عددهم 12.
- أعوان تنفيذ وبلغ عددهم 08.
- الإطارات وبلغ عددهم 40.
- المؤطرين وبلغ عددهم 30.

وبالتالي تكونت لدينا أربع فئات (طبقات) تختص كل منها بوظيفة مهنية مختلفة عن الأخرى، ولقد تم حساب

عدد مفردات كل عينة فرعية كما يلي: من بين 90 موظف نختار 45 موظف حيث:

N : تمثل أفراد المجتمع الأصلي والذي يساوي 90 عامل.

n : يمثل عدد أفراد العينة ويساوي 50.

K : يمثل عدد أفراد كل فئة مهنية.

E : يمثل عدد الأفراد المحسوبين من كل فئة مهنية.

$E = n \times k / N$ نطبق هذه العلاقة بالنسبة لكل فئة مهنية، فالنسبة لأعوان تحكم وبتطبيق العلاقة نجد:

$$E_1 = 12 \times 45 / 90 = 06$$

▪ بالنسبة لأعوان التنفيذ بتطبيق العلاقة: $E_2 = 8 \times 45 / 90 = 04$.

▪ بالنسبة للمؤطرين بتطبيق العلاقة نجد: $E_3 = 30 \times 45 / 90 = 15$.

▪ بالنسبة للإطارات بتطبيق العلاقة: $E_4 = 40 \times 45 / 90 = 20$.

والجدول (ج) التالي يبين حجم العينة المختارة حسب الفئات المهنية:

عدد الأفراد	عدد أفراد الفئة المهنية	المفردات المختارة من الفئة
أعوان تحكم	12	06

04	08	أعوان التنفيذ
20	40	الإطارات
15	30	المؤطرين

الفصل الثاني: الرقابة التنظيمية "مدخل سوسيولوجي"

تمهيد

1. المداخل النظرية للرقابة التنظيمية
2. أهمية الرقابة التنظيمية
3. أهداف الرقابة التنظيمية
4. خصائص الرقابة التنظيمية
5. خطوات الرقابة التنظيمية
6. أنواع الرقابة التنظيمية
7. أدوات الرقابة التنظيمية
8. مجالات الرقابة التنظيمية
9. معوقات الرقابة التنظيمية

خلاصة الفصل

تمهيد:

تعتبر الرقابة الوظيفة الرابعة من وظائف الإدارة، والتي تتضمننا لأعمالنا والقرارات التي نقوم بها

المدير ونلنا كدمننا أننا نجاء لأعمالنا التي من إنجازها مطابقة تماما ما تم تحديدهم سابقا في الخطه والتأكد أيضا من حسن سير الأعمال داخل المنظمة.

والرقابة وظيفة إدارية مطلوبة في جميع المستويات، فهي ليست مقتصرة فقط على الإدارة العليا بل تختلف من مستوى لآخر حسب اختلاف الصلاحيات المخولة للمدراء في المنظمة.

كما أن الرقابة لا يمكن أن تؤدى بمعزل عن الوظائف الإدارية الأخرى من تخطيط وتنظيم وتوجيه حيث أن وظيفة التخطيط بحاجة إلى الرقابة وكذلك التنظيم والتوجيه، وفي نفس الوقت الرقابة أيضا بحاجة إلى التخطيط وتنظيم حتى تتمكن من العمل بفعالية.

إضافة إلى ذلك يجب أن نأخذ الرقابة بعين الاعتبار العوامل المختلفة المؤثرة على العمل فهيتأثر بفلسفة الإدارة وتوفر الموارد اللازمة لتحقيق النتائج وكذلك بعوامل البيئة الخارجية مثل العوامل الاقتصادية

والسياسية والتكنولوجية والقانونية والثقافية... الخ.

وفي هذا الفصل سنتعرف على الرقابة التنظيمية من خلال التطرق إلى أهم المداخل النظرية التي تناولت هذا المتغير من

منظورات متباينة، ثم إلى أهمية الرقابة وأهدافها، كذلك

خصائص الرقابة، خطوات الرقابة، أنواع الرقابة، أدوات الرقابة، مجالات الرقابة ومعوقاتها.

1- المداخل النظرية للرقابة التنظيمية:

1-1- النظريات الكلاسيكية:

لقد ظهرت هذه النظريات كاتجاه فكري يشتمل مجموعة الآراء والنتائج الفكرية، التي حصل عليها المهتمون بالعمل الإداري، في الفترة الزمنية الممتدة بين العقد الأخير من القرن التاسع عشر، والعقد الثاني عشر من القرن التالي، حيث كانت الثورة الصناعية في بدايتها والتي خلقت ظروف جديدة في قانون العرض والطلب. لهذا بدأ أصحاب هذا الاتجاه بالمناداة بزيادة معدل الأداء بالمنظمات، عن طريق التركيز على أفضل طريقة للعمل والإنجاز، وتحديد طرق توزيع الأجور، وتخطيط مكان المصنع، وكيفية الرقابة على الإنتاج إضافة إلى التركيز على تقسيم العمل والتخصص والكفاءة الإنتاجية، وفيما يلي عرض لأهم النظريات الكلاسيكية ذات الارتباط الوثيق بموضوع الرقابة التنظيمية.

أ- النظرية البيروقراطية:

ظهرت هذه النظرية في أوائل القرن العشرين وتعتبر البداية لنظرية التنظيم العلمية التي تنتسب إلى "ماكس فيبر"، الذي كان أول من صنف خصائص البيروقراطية بشكل منهجي ومنطقي، مبررا أهميتها في تنظيم الأنشطة الاجتماعية وتأثيرها على السلوك التنظيمي والأداء¹.

وقد وضع بعد ذلك النموذج المثالي لدراسة تنظيم المؤسسة والذي يطلق عليه الأسلوب الإداري الرشيد، لتحليلاته الموضوعية الدقيقة والرشيدة، ولقد ركز من خلاله على الرقابة الصارمة والإشراف الدقيق، من خلال اعتباره للتنظيم على أنه نسق مغلق يتخذ الجهاز الإداري فيه تنظيماً هرمياً يمكن تقسيمه إلى ثلاث مستويات وهي:

- المستوى الأول: ويتمثل في الإدارة العليا والسلطة المركزية ومهمته صياغة الأهداف العامة للتنظيم والسياسات.

1- علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، ط2، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980، ص28.

- المستوى الثاني: ويتمثل في الإدارة التنفيذية ومهمتها وضع الخطط التنظيمية اللازمة لتنفيذ الأهداف والإشراف على عملياتها التنفيذية ومراقبتها وتسليم التقارير للسلطة العليا.

- المستوى الثالث: وهو الإدارة الدنيا مهمتها تنفيذ عمليات الإدارة التنفيذية¹.

واستنادا على هذا فإن هذا البناء يتضمن سلسلة تحدد التوزيع الرسمي للسلطة بما يضمن رقابة المستويات الأعلى للمستويات الأدنى، وهذه السلسلة تحدد للفرد من هو رئيسه المباشر الذي يشرف على مراقبة أدائه². كما ركز فيبر على ضرورة تحديد وكتابة القواعد والإجراءات الرسمية التي تحكم سلوك الأفراد والمجموعات، والكفيلة بفرض نظام ثابت يخضع له أعضاء المؤسسة كافة³.

ومن خلال هذا يتضح أن البيروقراطية عند "فيبر" تسعى إلى جعل الإدارة تعمل على تحقيق أهدافها بشكل منظم ومحدد معتمدة في ذلك على التسلسل الهرمي للسلطة، والضبط الصارم المبني على الرشد والعقلانية مما يتطلب استخدام وسائل وأساليب دقيقة لتحقيق زيادة الأهداف⁴.

ب- نظرية الإدارة العلمية:

نشأت وتطورت هذه النظرية في نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين، في الولايات المتحدة الأمريكية، أي شهدت تطورا كبيرا خاصة في المجال الاقتصادي، نتيجة للنهضة الصناعية، مما نتج عن هذا التطور جملة من المشاكل، كتدني مستوى الإنتاج وتذبذبه، وتفاقم اللامبالاة والإسراف وغيرها من المشاكل، كنتيجة لانعدام الخبرة والتدريب بالعمل الصناعي لدى العمال، إذ كانوا هم الذين يحددون بأنفسهم مستويات الإنتاج التي تناسبهم⁵.

1- علي السلمي: مرجع سابق، ص 29.

2- محمد فريد الصحن وآخرون: مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 67.

3- حسن إبراهيم بلوط: المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، ط 1، دار النهضة العربية، لبنان، 2005، ص 86.

4- علي السلمي: مرجع سابق، ص 29.

5- علي عبد الرزاق الجلبني: علم اجتماع الصناعة، دار المعرفة الجامعية، الأزاريطة، 1999، ص 248.

وهذا ما لفت أنظار عدد من الرجال وعلى رأسهم "فريدريك تايلور" والذي يعد رائد الإدارة العلمية التي قامت على عدد من المبادئ للوصول إلى تحقيق الكفاية الإنتاجية باعتمادها الأسلوب العلمي في اختيار العمال والطريقة العملية في سير عملية العمل، من خلال تطبيقها لمبدأ "الحركة والزمن" والذي يقوم على استبعاد كل الحركات الزائدة وتحديد الوقت اللازم لكل حركة، لتحسين الأداء وزيادة الإنتاج في أقل وقت ممكن، واعتمد في الوصول إلى هذا على الرقابة اللصيقة والضبط الصارم، وهذا بتضييق نطاق الإشراف وجعله على أساس رجل لرجل، بمعنى أن لكل رجل شخص يشرف عليه ويراقب أدائه¹.

لهذا حاول "تايلور" تقسيم العمل إلى نوعين: إداري وتنفيذي، حيث يكون التخطيط والرقابة من اختصاص الإداريين بينما يركز العمال على التنفيذ وبهذا يكون لكل مشرف وعامل مسؤول على وظيفة واحدة ذات واجبات محددة². ويرى تايلور أن العداء الدائم بين أصحاب العمل والعمال أساسه هو الشعور باستغلال الإدارة لهم، وتقديم حوافز محدودة لهذا قدم طريقة جديدة للدفع وهي: نظام المعدل المتمايز، والذي ربط مكاسب العامل بمعايير أدائه للعمل³، أي كلما زاد عدد الوحدات المنتجة في المعدل المعياري زاد معها الأجر وهذا لا يتحقق في نظره إلا في ظل ظروف فيزيقية معينة حيث اهتم بالإضاءة والتهوية والرطوبة وغيرها، والتي في ظلها يكون العامل مرتاحاً وقادراً على أداء عمله بأحسن طريقة⁴.

إضافة إلى هذا ركز تايلور على مبدأ التعاون الذي اعتبره السبيل الناجح لحل التناقضات بين العمال والإدارة، إذ لا بد من التصارع على اقتسام ناتج العمل المحدد، أرباح وأجور، يتم التعاون بين الجميع لزيادة الإنتاج والقضاء على الإسراف، ومن خلال هذا يركز على ضرورة إقناع الطرفين على التعامل معا وتبادل المساعدات للقضاء على الخصومات أو الاحتكاكات التي تحدث بينهما، إذ أن ذلك هو الذي يمكن من زيادة

1- علي السلمي: المرجع السابق، ص 67.

2- أمين عبد العزيز حسن: إدارة الأعمال، دار قباء، القاهرة، 2001، ص 17.

3- محمد فريد الصحن وأخرون: المرجع السابق، ص 49.

4- علي عبد الرزاق الجليبي: مرجع سابق، ص 48.

الفائض الذي يحققه المشروع، مما يترتب عليه زيادة الأجور المدفوعة للعمال من ناحية، وزيادة ما يتحصل عليه أصحاب الأعمال من أرباح من ناحية أخرى¹.

ومما سبق يمكن القول أن تايلور اعتبر الإنسان مجرد آلة لتنفيذ مهام معينة في أوقات محددة وتحت رقابة صارمة، وأن هذا الإنسان لا يدفعه إلى العمل سوى الخوف والطمع ويسعى للمنافسة للحصول على أجر أكبر، وأنه إذا ما توفرت له الظروف الفيزيائية تمثلان الحافز المادي الوحيد القادر على دفع الإنسان للعمل فيتوفرهما يزداد رضاه عن العمل ويتحسن أداءه.

ج- نظرية التكوين الإداري:

جاءت هذه النظرية في فكرة متلازمة تقريبا لأفكار نظرية الإدارة العلمية من حيث التركيز على العمليات الداخلية للتنظيم، والاهتمام بمظاهر الأداء المادي أو الفيزيولوجي للعمال²، ومن جهة أخرى فقد استكملت بعض النفاص التي جاءت بها "التايلورية"، حيث اهتم تايلور وأتباعه بترشيد سلوك العمال في الأقسام غير الإنتاجية، لكن اهتمامهم هذا كان قاصرا فقط على المشكلات الفنية والإجرائية وأساليب المراقبة دون أن يتناول وظائف الإدارة العليا.

ويعتبر "دارسو" نظرية الإدارة بصفة عامة "هنري فايول" كمؤسس لنظرية الإدارة الكلاسيكية، ولا يرجع هذا إلى أنه أول من بحث في السلوك الإداري ولكن كونه أول من صنفه بطريقة منهجية، فقد اعتقد أن الممارسة الإدارية الصحيحة تقع في أنماط معينة يمكن تحديدها وتحليلها ومن هذه الرؤية الأساسية استنبط مخطط تعليم متماسكة للإدارة، بدأ فيه بتقسيم وظائف التنظيم إلى ستة أنشطة يعتمد كل منها على الآخرين وهي: الأنشطة الفنية- الأنشطة التجارية- المالية- المحاسبية- الإدارية.

1- محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم، دار الكتب الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص139.

2- علي السلمي: المرجع السابق، ص71.

وقد انصب التركيز الأول لفايول على المجموعة الأخيرة من الأنشطة لأنه كان يرى بأنها أكثر الجوانب إهمالا وقد حدد للإدارة خمس وظائف وهي: التخطيط-التنظيم-التوجيه(الأمر)-التنسيق-الرقابة¹.

وقد صاغ فايول أربعة عشر مبدأ في الإدارة وهي الأهم في نظره، ولقد نادى بتطبيقها في أي منشأة أعمال بشيء من المرونة والتي تتلاءم مع كل منشأة، فهي ليست جامدة بل متغيرة بحسب ما تقتضيه شروط العمل ورأى بأن تطبيق هذه المبادئ يساهم بدرجة كبيرة في رفع الكفاءة الإنتاجية². كما نادى فايول بمبدأ تحديد نطاق الإشراف واعتبره النموذج الذي لا يزيد فيه عدد العمال الذين يشرف عليهم رئيسا واحدا إشرافا مباشرا عن عدد معين، ويمكن أن يكون هذا العدد بين (20-30) فردا، بالنسبة لمستوى الإدارة المباشرة كخط الإشراف أو السلطة الأولى بالنسبة لموظفي الإنتاج، أما بالنسبة للإدارة العليا فإن المدير يكون قادرا على الإشراف والتعامل مع خمس أو ستة من المشرفين والرؤساء "الإدارة التنفيذية"³.

وبهذا يكون فايول قد ركز على الإشراف الضيق وبرر هذا بتسهيل قيام المشرف بمراقبة مرؤوسيه باستمرار بغية تحقيق أهداف المؤسسة وبالتالي بلوغ أكبر قدر من الأداء الجيد للموظفين.

1-2- النظريات النيوكلاسيكية:

لقد جاءت هذه النظريات كرد فعل للنظريات الكلاسيكية، التي ركزت اهتمامها على التنظيم وأفراده، من زاوية الهيكل الرسمي وعوامل الرشد، في حين ركزت النظريات النيوكلاسيكية على العوامل الاجتماعية والنفسية للأفراد آخذة بعين الاعتبار أهمية التنظيم غير الرسمي، وتأثيره على أفراد التنظيم، وقد أدرجنا تحت ضوءها عدد من النظريات أهمها:

أ- نظرية الفلسفة الإدارية:

- 1- محمد عبد الله عبد الرحيم: أساسيات الإدارة والتنظيم، الشركة العربية للنشر، القاهرة، 1992، ص65.
- 2- بيان هاني حرب: مدخل إلى إدارة الأعمال، الدار العلمية للنشر، الأردن، 2000، ص68.
- 3- محي الدين الأزهرى: الإدارة من وجهة نظر المنظمة، دار الفكر العربي، القاهرة، بدون تاريخ، ص35.

يعتبر "دوجلاس ماكريجور" من أبرز أنصار هذه الحركة الإنسانية من خلال نظرية الفلسفة الإدارية والتي قامت على أساس افتراضي رئيسي وهو أن كل عمل أو تصرف إداري في التنظيم إنما يركز على نظرية تنظيمية معينة، أي أن لكل مدير فلسفته الإدارية ونظريته الخاصة، التي تؤثر على سلوكه وتصبغ تصرفاته بطابع معين¹. أي أن سلوك المشرف مع المرؤوسين يتحدد وفقاً لتصور هذا الأخير، ولقد جاءت هذه النظرية كرد فعل على المبادئ التي نادى بها النظريات الكلاسيكية، التي نادى بوحدة الأمر، التخصص الوظيفي، الهيكل الهرمي للتنظيم، وتحديد نطاق الإشراف والسلطة واعتبرتها مبادئ ثابتة لا تقبل أي نقاش، حيث شبهها بعض روادها بالقوانين الطبيعية.

ومن بين أهم ما نادى به هذه النظرية هو اعتبارها أن السلطة هي الوسيلة الوحيدة للتأثير على سلوك أعضاء التنظيم، وهذا ما اعترض عليه "ماكريجور" الذي يرى أن السلطة واحدة من أنواع مختلفة من أساليب التأثير على السلوك الإنساني، فهناك مثلاً عمليات الإكراه المباشر كوسيلة للتأثير على السلوك وأساليب الإغراء المختلفة.

وبناء على هذا قدم ماكريجور نموذجين أطلق عليهما نظرية (X) التي تمثل الفكر الكلاسيكي في التوجيه والتحكم، ونظرية (Y) والتي يؤمن بها والتي تصور تأثيره بحركة العلاقات الإنسانية².

وسنعرض فيما يلي أهم الافتراضات التي قامت عليها كل من النظريتين:

- الافتراضات التي قامت عليها النظرية (X):

✚ إن الإنسان بطبيعته كسول، لا يميل إلى العمل³.

1- علي السلمي: مرجع سبق ذكره، ص 100.

2- علي السلمي: نفس المرجع، ص 102.

3- محمد عبد الفتاح الصيرفي: مبادئ التنظيم والإدارة، ط1، المناهج للنشر، عمان، 2006، ص 88.

✚ يتوجب على الإدارة إجبار العمال على العمل ومراقبته بشكل دقيق، وتهديده بالعقوبات من أجل ضمان قيامه بالعمل.

✚ يكره العمال تحمل المسؤولية ويفضلون أن يتم توجيههم مباشرة وبشكل تفصيلي.

✚ يعطي العاملون الأهمية الكبرى لعنصر الأمن الوظيفي وللحوافز المادية ويظهرون مستوى متدنيا من الطموح¹.

- الافتراضات التي قامت عليها نظرية (y):

✚ الأفراد يميلون بطبعهم إلى العمل متى توفرت لهم الظروف الملائمة لذلك.

✚ إيجاد الدوافع على العمل لدى الأفراد لا يجب أن يمتد إلى الحاجات الاجتماعية وتقدير الذات.

✚ الفرد بطبيعته يميل إلى التقدم وتحمل المسؤولية والاستعداد لتوجيه الجهد نحو الأهداف التنظيمية متى توافرت الظروف المناسبة لذلك.

✚ يتمتع معظم العمال بقدرات إبداعية أخلاقية، ولا تقتصر هذه القدرات فقط على المديرين.

وبناء على هذه الافتراضات الإيجابية لماكريجور حول الإنسان فهو يرى أن من الأفضل أن يستند سلوك المديرين ونمط إشرافهم على الافتراضات الإيجابية حول الإنسان وأن يكون ذلك مرشدا لهم في تصميم الهياكل التنظيمية، ولهذا يمكن إرجاع دعوات الإدارة بالمشاركة، وإعادة تصميم الوظائف، تنمية العلاقات الإيجابية في العمل لجهوده في هذا المجال².

1-3- النظريات الحديثة:

1- محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2006، ص88.

2- محمد قاسم القريوتي: مرجع سابق، ص89.

لقد أسهم التقدم العلمي والإداري الذي حصل في الدولة الغربية بعد الحرب العالمية الثانية، في ظهور نظريات جديدة في الإدارة، شكلت مدارس علمية جديدة، تشترك هذه النظريات في كونها تطرح منظور للإدارة يختلف عن منظور كل المدارس الكلاسيكية والنيوكلاسيكية، في دراسة التنظيم¹. وهذا بغية التحكم في مكونات التنظيم، لتحقيق الكفاءة وتوحيد جهود العاملين، وفيما يلي عرض لأهم هذه النظريات:

أ- نظرية اتخاذ القرار:

يعتبر "هربرت سيمون" من الناقدين للافتراضات التي جاء بها أنصار المدرسة الكلاسيكية في الإدارة، والتي انطلقت من أن التنظيمات تهدف إلى تحقيق أعلى مستوى من العقلانية في نمط اتخاذ القرارات، ويرى أن الحديث عن العقلانية أمر غير واقعي، لأن العقلانية الكاملة متطلبات لا يمكن لأي مدير توفيرها، حيث تقتضي العقلانية أن يحيط المدير بكافة الظروف المحيطة بالمشكلة أو بالقرارات المطلوب اتخاذها، وبكافة البدائل الممكن اتخاذها للتعامل مع المشكلة وتقديم وتحليل مزايا ونقائص كل بديل حتى الوصول إلى اتخاذ القرار الأمثل².

صفات هذا المدير ما يطلق عليه سيمون "الرجل الإداري"، الذي جاء به كبديل لـ "الرجل الاقتصادي"، الذي قدمته النظريات الكلاسيكية، كما يعتقد أن طبيعة التنظيم الهرمي، تقتضي أن ينقسم أعضاء التنظيم إلى فئتين: المنفذين وهم الذين يتولون الأداء الفعلي للأعمال، وتنفيذ القرارات ويمثلون المستويات الدنيا³.

أما الفئة الثانية فهم: متخذي القرارات ويمثلون المستويات الإدارية الأعلى وبناء على هذا فإن تقسيم العمل يكون على أساس رأسي وهرم السلطة يندرج من القمة إلى القاعدة⁴.

ب- نظرية (Z, G, A):

1- سعاد نائف البرنوطي: الإدارة (أساسيات إدارة الأعمال)، ط1، دار وائل، الأردن، 2001، ص333.

2- محمد قاسم القريوتي: نفس المرجع، ص90.

3- علي السلمي: المرجع السابق، ص184.

4- ناصر محمد العديلي: السلوك الإنساني والتنظيمي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995، ص480.

*نظرية (A):

يتصف هذا النمط من الإدارة بممارسة رقابة صارمة على الموظفين من خلال تنظيم هيكل محكم، ويعتمد هذا التنظيم على التخصص الوظيفي وتقسيم العمل بشكل دقيق، كما يتميز بحركة سريعة للموظفين للعمل في منظمات مختلفة سعياً للحصول على رواتب ومزايا عمل أفضل ويعتمد هذا النموذج على الأسلوب الفردي في اتخاذ القرارات، أما عملية تقييم الأداء فتكون بطريقة رسمية، تركز على الأداء وحده ولا تتسم بال شخصية وذلك لصعوبة تعرف الرؤساء على المرؤوسين بشكل كاف بسبب ضخامة التنظيمات، وتتم عملية التقييم مرة سنوياً، ونظراً لكل هذه الظروف المحيطة بالعمل فإن فرصة تنمية الالتزام والانتماء للعمل وتكوين الصداقات في العمل تكون قليلة¹.

ومن بين الافتراضات الأساسية التي تعتمد عليها هذه النظرية ما يلي:

- ✓ التوظيف قصير المدى بما يتيح للموظف حرية الانتقال بين المنظمات المختلفة.
- ✓ المسار الوظيفي المتخصص
- ✓ المسؤولية الفردية.
- ✓ الرقابة الرسمية الصريحة
- ✓ الوظيفة محدودة زمنياً².
- ✓ الاهتمام الجزئي بالموظف مما يضعف من الدافعية تجاه المنظمات.

*نظرية (G):

وتقوم هذه النظرية على منطقتين أساسيتين وهما أن مشاركة العاملين في الإدارة هو الأساس في الارتقاء بمستوى الإنتاج¹، حيث تتم الرقابة على الموظفين وفق هذه النظرية من خلال عملية تنشئة اجتماعية يتم من خلالها

1- محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 296.

2- محمد عبد الفتاح الصيرفي: مرجع سبق ذكره، ص 296.

تلقين وغرس القيم التنظيمية في نفوس العاملين، أما حركة الموظفين تتم بشكل أفقي من وحدة تنظيمية إلى أخرى وهذا داخل التنظيم وليس خارجه². ليس هذا فقط وإنما تستند النظرية إلى عدة افتراضاتوهي:

*الإنتاج والثقة توأمان لا يفترقان، فيجب أن يكون هناك إيماننا كاملا بقدرة كل فرد على حسن تقدير الأمور والعمل المستقل دون الحاجة إلى الإشراف الدقيق من قبل الرئيس.

*توظيف العاملين مدى الحياة، فالعامل الذي يتم تعيينه في منظمة ما يبقى فيها لحين بلوغه سن التقاعد³. وهذا راجع للبيئة الاجتماعية والاقتصادية التي يعيش فيها العامل الياباني، فالمنظمة التي يعمل بها هذا العامل، تعتبر بالنسبة له هي المرجعية الاجتماعية، والكيان الذي يشعر بانتمائه الدائم له، فهو في الأخير مرتبط بصلات متشعبة في المنظمة، حيث تشمل بالنسبة له المجتمع الصغير الذي يعيش فيه ويمارس نشاطاته الفكرية والعملية الاجتماعية من خلاله⁴.

*تشجيع تكوين علاقات الدعم الاجتماعي للعاملين الأمر الذي يتيح لهم التحدث والتعبير عن آرائهم وفي نفس الوقت يتيح للرئيس إمكانية التجاوب بشيء من التعاطف مع مرؤوسيه.

*تتم عملية صنع القرار بالطريقة التي تشجع الآخرين على الابتكار⁵، حيث يساهم جميع المديرين بعد اطلاعهم على القرار بإعطاء رأيهم، فالمسؤولية جماعية ويحاسب الجميع على أي تقصير في العمل⁶.

*عملية الرقابة تتم بشكل غير رسمي وتعطي أهمية كبيرة لقدرة ورغبات الموظف في التعاون مع الزملاء،

1- محمد عبد الفتاح الصيرفي: المرجع نفسه، ص140.

2- محمد قاسم القريوتي: المرجع السابق، ص297.

3- محمد عبد الفتاح الصيرفي: المرجع نفسه، ص140.

4- بيان هاني حرب: مرجع سبق ذكره، ص82.

5- محمد عبد الفتاح الصيرفي: مرجع سابق، ص143.

6- بيان هاني حرب: مرجع سابق، ص83.

إضافة إلى التباعد في الفترات التي يتم فيها التقييم والتي لا يتم فيها التقييم، وبهذا تكون التنظيمات اليابانية قد أولت اهتمام كبير لرفاهية الموظف وتعتبر الموارد البشرية العنصر الأهم في التنظيم¹.

*نظرية (Z):

خارج البيانات ابتكر "ويليام أوشي" هذه النظرية والتي جاءت بعد (g)، نظرا لعدم إمكانية تطبيق نظرية دراسة مقارنة بين الأساليب الإدارية اليابانية والأمريكية، وتستند هذه النظرية على جملة من الافتراضات أهمها:

التوظيف طويل المدى

جماعية اتخاذ القرار

المسؤولية الفردية

التقييم البطيء والترقية البطيئة.

القياس الرسمي وغير الرسمي (الصريح والضمني).

عدم اللجوء إلى التقييم الدوري

المسار الوظيفي المتخصص نسبيا.

شكل (2): النماذج الإدارية لدى الشركات الأمريكية واليابانية:

1- محمد قاسم القريوتي: مرجع سابق، ص 297.

النموذج الياباني	النموذج المزيج المعدل	النموذج الأمريكي
TYPE (G)	TYPE (Z)	TYPE (A)
توظيف مدى الحياة	توظيف طويل المدى	توظيف قصير المدى
قرارات بالإجماع	قرارات بالإجماع	قرارات فردية
مسؤولية جماعية	مسؤولية فردية	مسؤولية فردية
تباطؤ في التقييم والترقية	تباطؤ في التقييم والترقية	سرعة التقييم والترقية
رقابة غير رسمية	رقابة غير رسمية	رقابة رسمية
مسار مهني غير متخصص	مسار مهني اعتدالي تخصصي	مسار مهني متخصص

المصدر: حسن إبراهيم بلوط: المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، ط1، دار النهضة العربية، لبنان، 2005، ص112.

2- أهمية الرقابة التنظيمية:

الرقابة من أهم وظائف القائد الإداري إذ بواسطتها يستطيع التحقق من مدى تنفيذ الأهداف المرسومة للمنظمة، أي أنها وظيفة مراجعة وكذا وظيفة تعمل على إظهار نقاط الضعف والكشف عن الأخطاء الموجودة بالتنظيم حتى يمكن إصلاحها والعمل على منع تكرارها، فالرقابة وظيفة إدارية مطلوبة في كل المستويات الإدارية وليست مقصورة على الإدارة العليا فقط، وإن كانت تختلف من موقع لآخر، حسب اختلاف السلطات المخولة للمديرين في المنظمة، وتبرز أهمية الرقابة في صلتها بباقي مكونات العملية الإدارية حيث:

- الرقابة لها صلة وثيقة بالتخطيط، فهي التي تسمح للمدير بالكشف عن المشاكل والعوائق التي تقف إزاء تنفيذ الخطة وتشعره في الوقت المناسب بضرورة تعديلها أو الأخذ بإحدى الخطط البديلة.

- والرقابة لها صلة بالتنظيم فهي تكشف للمدير عن أي خلل يسود بناء الهيكل التنظيمي لوحده الإدارية¹.
- في غياب الرقابة نجد أن الفوضى تسود العمل في المؤسسة حيث يسمح للفرد أن يعمل بشكل سيء.
- يمكن بواسطتها التنبؤ بالمستقبل ومعرفة الصعوبات التي قد تواجه المنظمة.
- أنها الوظيفة التي تستطيع المؤسسة من خلالها، معرفة مقدار ما تم إنجازه من الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.
- والرقابة لها صلة أيضا بعملية إصدار الأوامر وبعملية التنسيق، إذ يستطيع المدير عن طريقها التعرف على مدى تنفيذ قراراته ومدى فعاليتها وقبولها من طرف أعضاء التنظيم، وهي التي تمكن المدير في النهاية من معرفة أوجه القصور في التنسيق في منظمته الإدارية فيعمل على تلافيتها أو تدليلها².
- عادة ما تختلف أهداف التنظيم عن أهداف الأفراد العاملين داخل هذا التنظيم، فتوقعات الأفراد وأهدافهم الشخصية، قد تتعارض مع ما تسعى المنشأة إلى تحقيقه، ومن ثم فإن الرقابة الفعالة تسعى إلى أن يكون عمل الأفراد موجها أساسا في المقام الأول نحو تحقيق الأهداف التنظيمية³.
- الرقابة تزيد الحماس وتشجع الكفاءات وتعمل على تحقيق الأهداف بأقصى كفاءة ممكنة.
- تزود المديرين بمعلومات عن الموارد البشرية والموارد المادية، لذلك نجدهم يقومون بمراجعة أداء مرؤوسيه لتحديد الأداء الفعلي⁴.

1- محمد محمود مصطفى: الرقابة الإدارية، ط1، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص102.

2- أسامة خيرى: الإدارة العامة، ط1، دار الراجية للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص261.

3- محمد فريد الصحن وسعيد محمد المصري: إدارة الأعمال، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1997، ص ص307-308.

4- ختام عبد الرحيم السحيمات: مفاهيم جديدة في علم الإدارة، ط1، دار الراجية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص

ص110-111.

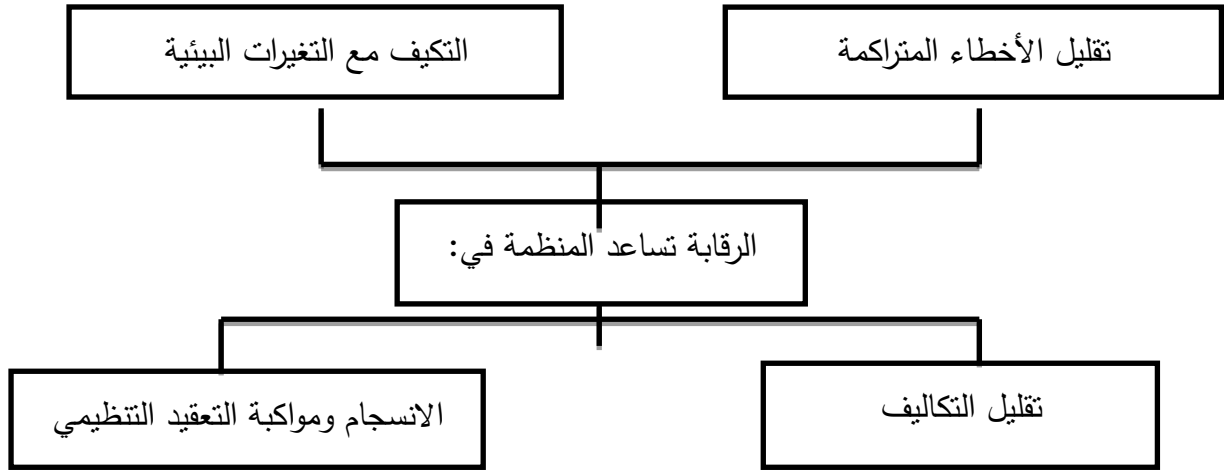
- التأكد من كفاءة المديرين وحسن إدارتهم.
- تنميط الأداء: وبالتالي زيادة كفاءة المنظمة وتقليص النفقات.
- تنميط الجودة: تساعد الإدارة على تلبية مواصفات المهندسين أو مصممي المنتجات في المنظمة، ومتطلبات القوى الخارجية مثل توقعات أو طلبات العملاء في نفس الوقت.
- تقييد السلطة: وضع حدود لممارسة السلطة المفوضة بدون موافقة سلطة أعلى، فالسياسات والتوجيهات المختلفة هي وسائل لتحديد المساءلة وتفويض السلطة المطلوبة.
- هنالك العديد من أدوات الرقابة تساعد الإدارة في تحقيق توازن بين الخطط والبرامج المتنوعة في المنظمة: فالموازنات الرئيسية واستخدام اللجان وفرق العمل والمستشارين الخارجيين والرقابة المالية تستخدم بصورة متكررة لتحقيق هذا الاستخدام للرقابة¹.

3- أهداف الرقابة التنظيمية:

- تتعدد الأغراض من وجود الرقابة والنظام الرقابي في منظمات الأعمال وتعطي قدرة كبيرة للمنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية، وتقليل تراكم الأخطاء والحد منها في كل المجالات، كذلك تساعد المنظمة على كيفية التعامل مع التعقيد المنظمي المتزايد بسبب تعقد الحياة بشكل عام، وكبر حجم المنظمات كما تساعد على تخفيض التكاليف عن طريق تقليل التالف والوقت الضائع، وهذه الفكرة نوضحها في الشكل التالي:

1- حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، ط1، دار حامد للنشر، عمان، 2006، ص ص305-306.

الشكل (3): أهداف الرقابة:



المصدر: صالح مهدي، محسن العامري، طاهر محسن الغالبي: الإدارة والأعمال، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2007، ص225.

أ- التكيف مع المتغيرات البيئية: (change adapting to environmental):

لقد أصبحت بيئة منظمات الأعمال معقدة ومضطربة، وكل المنظمات تواجه التغيير فإذا استطاع المدير أن يحدد الأهداف ويحققها دائما وبدون مشكلة فلا حاجة للرقابة، لكن هذا الأمر مستحيل التحقيق، وسبب ذلك هو أن الفاصلة الزمنية بين وقت تحديد الأهداف ووقت الوصول إليها، يتأثر بكثير من الأحداث سواء على مستوى المنظمة أو بيئتها، وهذه الأحداث تعوق الوصول للهدف، وهنا يبرز دور النظام الرقابي الجيد فهذا النظام يساعد المدراء على استباق التغيرات والتعامل معها، والتكيف مع الحالة الجديدة.

ب- تقليل تراكم الأخطاء: (limiting the accumulation of erros):

إن الأخطاء الصغيرة والانحرافات البسيطة قد لا تؤثر في المنظمة ماليا مثلا، ولكن تراكم هذه الأخطاء يمكن أن يؤدي إلى مشكلة كبيرة، إن المعالجة تكون أولا بأول، وأي انحراف يجب أن يؤخذ على محمل الجد لأن هذا الخطأ الصغير قد يخفي وراءه ما هو أكبر وأخطر.

ج- المواكبة والانسجام مع التعقيد التنظيمي: (coping with organizational complexity):

عندما تكون المنظمة بسيطة في هيكلها وعملها، كأن تكون موجودة في رقعة جغرافية محلية وتنتج منتجا واحدا فقط، فإن نظامها الرقابي سيكون بسيطا، لكن العمل الكبير الذي ينتج منتجات كثيرة ويستخدم مواد

أولية متنوعة ويغطي مساحات جغرافية واسعة، وله منافسون كثيرون فإنه يحتاج إلى نظام رقابي يستطيع أن يوضح هذا التعقيد ويساعد الإدارة في التعامل معه ومعرفة كل الآليات عمله.

د- تخفيض التكاليف: (minimizecosts):

إذا ما استخدم النظام الرقابي بشكل فعال فإنه سيؤدي إلى خفض كبير في التكاليف من خلال ضبط عمليات الإنتاج ووضع معايير دقيقة للأداء ونسب التالف والوقت الضائع¹.

ومن أهداف الرقابة أيضا:

- ✓ التأكد من أن الموارد المادية والبشرية تستخدم بطريقة مثلى، ولا تهدر بدون مقابل.
- ✓ مراقبة ممارسات المدير ورؤساء الأقسام في التوجيه والإشراف على الأفراد، وعلى الطريقة التي تتخذ بها القرارات المتعلقة بصرف الأموال ومدى التقيد بالموصفات الكمية والنوعية، التي يجب توفرها في السلعة أو الخدمة التي تنتجها المؤسسة.
- ✓ تعمل الرقابة على رفع كفاءة الأفراد والآلات والمواد الخام، وتتأكد من أنها تستخدم وفق المعايير المحددة لها.
- ✓ قيام اتصال موثق ومتمين بين مختلف المستويات الإدارية².
- ✓ العمل على تقوية إطار السيطرة والشفافية والمسؤولية³.
- ✓ تشجيع العاملين على الالتزام بتنفيذ السياسات الإدارية المرسومة، وتوفير سبل تنفيذها بأفضل الطرق الممكنة.
- ✓ زيادة الفعالية وتحسين مستوى الكفاءة الإنتاجية التي تشكل عنصرا أساسيا في نجاح المؤسسة وربحها واستمرارها.

1- صالح مهدي، محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي: نفس المرجع السابق، ص225.

2- علي عباس: الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال، دار إثراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008، ص 34.

3- هاشم حمدي رضا: الإصلاح الإداري، دار الراية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2011، ص ص131-132.

4- خصائص الرقابة التنظيمية:

لكي يكون نظام الرقابة فعالاً ومحققاً للأهداف، التي صمم من أجلها فإنه يجب أن يتميز بالخصائص التالية:
*الملائمة: يجب أن يتلاءم نظام الرقابة مع طبيعة نشاط المنظمة وحجمها، فالمنظمات الصغيرة تحتاج إلى نظام سهل وبسيط، أما الكبيرة ذات العمليات المعقدة تستوجب استعمال أدوات رقابية أكثر تعقيداً تلائم حجم النشاطات وتنوعها.

*الوضوح: يجب أن يكون النظام الرقابي واضح الهدف، والأساليب، والمعايير، والمؤشرات، المعتمدة لمقارنة النتائج الفعلية بالمعايير، ووضوح نظام التبليغ عن الانحرافات أو الخلل عند اكتشافه.

*الفاعلية: يجب أن يحقق نظام الرقابة الغاية المنشودة من استخدامه وهي: منع حدوث الأخطاء أو الانحرافات، قبل وقوعها إن أمكن، واكتشافها حال وقوعها إذا وقعت، ومعرفة أسبابها، والعمل على تصحيحها بأسرع ما يمكن.

*المرونة: يجب أن تكون الوسائل الرقابية والمعايير المستخدمة قابلة للتطور والتعديل، بما يتلاءم مع تغيرات الظروف، ولذا فإن جمود المنظمة وعدم قدرتها على التكيف مع المتغيرات والظروف المستجدة داخلياً أو خارجياً، من شأنه أن يقود إلى عدم قدرة النظام الرقابي في تحقيق المنظمة لأهدافها¹.

*الدقة والفورية: يجب أن يتولد عن النظام الرقابي عند تطبيقه معلومات دقيقة وصحيحة، وبشكل فوري عن وضعية الأداء.

*توازن التكاليف مع المردود: يجب أن تتناسب التكاليف المبذولة لتوفير نظام المراقبة مع الفوائد التي تعود على المنظمة من جراء تطبيقه، فلا حاجة لنظام المراقبة الذي تفوق تكاليفه الفوائد المنتجة عن تطبيقه.

1- خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي: مبادئ إدارة الأعمال، دار إثراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008، ص 390-391.

*الاستمرارية: إن العمل المستمر لأنظمة الرقابة، يساعد على اكتشاف الانحرافات في الأوقات المناسبة ويمكن تصحيح الأخطاء التي نتجت قبل استفحالها ومحاولة منعها مستقبلاً، لذلك فالعمل الرقابي لا يتوقف عند حد معين أو وقت معين في عمل دائم ومستمر، وتوقفه يعني ضياع المنظمات¹.

*قبوله من قبل أعضاء المنظمة: يعتبر قبول نظام الرقابة من قبل أعضاء المنظمة، أمر مهم لضمان تعاونهم وفعاليتها وكفاية الرقابة، ولن يكون للرقابة مفعول ما لم يرد الأفراد العاملون لها ذلك، إذ أن عمل الشيء الصحيح وعمل الأشياء بشكل صحيح كلاهما يتطلب أفراداً يعملون بقبول ورضا².

*الموضوعية: ويقصد بها أن يبتعد النظام الرقابي عن العوامل الشخصية عند القيام بقياس وتقييم الأداء لتكون عملية التحكم وتقييم الإنجاز موضوعية بعيدة عن العوامل الشخصية.

5- خطوات الرقابة التنظيمية:

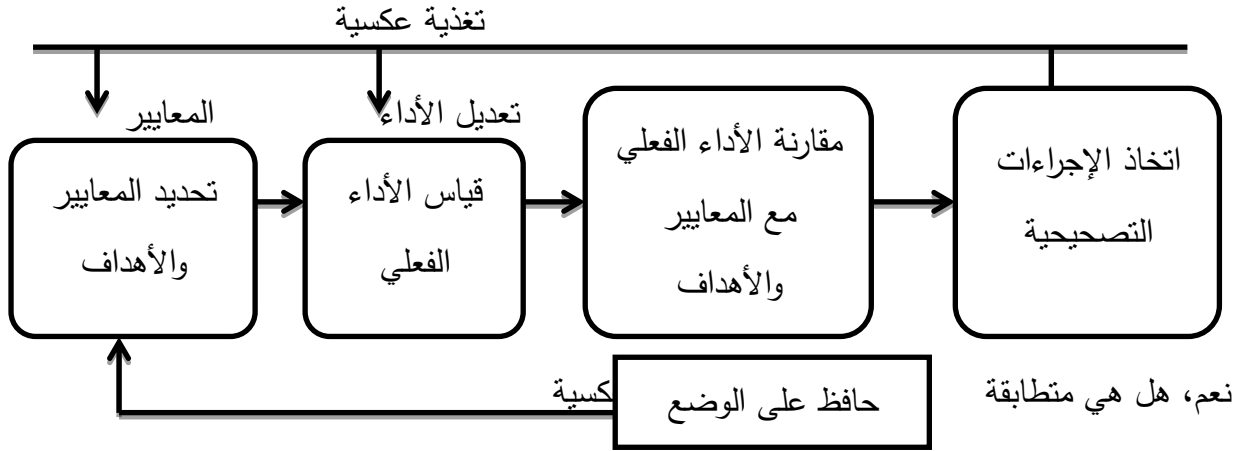
لكي تتجح المؤسسة في عملها الرقابي على تنفيذ الخطة لابد من تحديد وفهم خطوات الرقابة، وهنا فضلنا تقسيمها إلى أربع خطوات تبدأ بتحديد الأهداف والمعايير، وتنتهي باتخاذ الإجراءات التصحيحية لتكون شاملة ومحددة وهذه الخطوات هي:

- تحديد الأهداف والمعايير - قياس الأداء الفعلي - مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير والأهداف - اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

1- حسين حريم وآخرون: أساسيات الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 1998، ص332.

2- أنس عبد الباسط عباس: إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2011، ص205.

وتوضح خطوات الرقابة في الشكل (4) التالي:



المصدر: (صالح مهدي، محسن العامري وظاهر محسن منصور الغالبي: الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2007، ص228).

أ- تحديد الأهداف والمعايير: (establishing objectives and standards):

إن الخطط هي الأساس الذي يشتق منه أي نظام رقابي، ومن ثم فإن من المنطقي أن تكون أول خطوة في العملية الرقابية هي وضع الخطط في المجالات الوظيفية المختلفة، وبالتالي تصبح الحاجة إلى تحديد معايير محددة للأداء أمراً ضرورياً، وتعتبر هذه المعايير بمثابة نقاط أو أوجه تركيز معينة يتم اختيارها للتدليل على إنجاز البرامج أو الخطة المعينة، وهناك أنواع مختلفة من معايير الأداء يمكن استخدامها كالمعايير المرتبطة بأهداف معينة، في شكل مادي مثل كميات الإنتاج، وحدات الخدمة، ساعات العمل، أو في شكل إجمالي مثل حجم المبيعات، الأرباح، التكاليف، كما يمكن أن تستخدم المعايير غير الكمية مثل الحصول على رضا العملاء، زيادة دافعية العاملين¹.

1- محمد فريد الصحن: المرجع السابق، ص318.

وتختلف معايير الأداء باختلاف المستويات التنظيمية (مستوى المشروع- مستوى الأقسام)، وأخيرا هناك مجموعة من المعايير لأداء الأفراد التنفيذيين وللرقابة على نواتج أعمالهم وسلوك أدائهم¹.

ب- قياس الأداء الفعلي: (measuring actual performance): إن الخطوة الثانية في العملية الرقابية هي قياس الأداء في ضوء المعايير والأنماط الموضوعية سلفا، ومهمة القياس هي التأكد من قيام الأفراد والإدارات، بتنفيذ الخطط والمهام المطلوبة.

وتعتمد سهولة أو صعوبة قياس الأداء على مدى الكفاءة، في وضع معايير يمكن تنفيذها بسهولة، فكما كانت معايير الأداء مناسبة وكانت الوسائل متاحة لتحديد ماذا يفعل الأفراد كلما سهلت عملية القياس.

وتزداد صعوبة قياس الأداء في المستويات الإدارية العليا، وفي حالة الأعمال غير الفنية، ومنشأ هذه الصعوبة تكمن في كيفية وضع معايير تحكم أدائها، فالأداء يعتمد على معايير غامضة، مثل تحقيق انتعاش مالي للمؤسسة أو زيادة دافعية الأفراد وولائهم للمنشأة، كما أن عملية القياس تتم وفق مراحل متعاقبة، فقد يكون القياس في مرحلة المدخلات، أو خلال مرحلة التحويل والصنع، أو مرحلة المخرجات².

ج- مقارنة النتائج بالمعايير والأهداف: (comparing results with objectives and standards): إن عملية المقارنة توضح لنا الانحرافات الإيجابية النافعة والسلبية، التي وقعت خلال تنفيذ العمل من المكلفين به، وعملية المقارنة هي في الواقع عملية تقييم للأداء أو الإنجاز الفعلي مع ما هو مخطط له، وتتوقف عملية التقييم ونجاحها على الموضوعية في عملية المقارنة، وعلى دقة المعايير المستخدمة، وكذلك على وفرة المعلومات التي جمعها عن طريق القياس.

ونعرض في ما يلي بعض الأسباب التي تؤدي إلى الانحرافات الإيجابية أو السلبية:

1- زاهد الديري، سعادة الخطيب: إدارة المؤسسات الاجتماعية، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر، ط1، عمان، 2011، ص 227-228.

2- خليل محمد حسن الشماخ: مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط5، عمان، 2007، ص306.

- المعيار: قد يكون صعب التحقيق فينتج في هذه الحالة انحراف سلبي، وقد يكون سهلا بحيث يمكن لأي فرد بلوغه وتجاوزه، وفي هذه الحالة ينتج انحراف إيجابي لكنه غير نافع.

- المنفذ: عندما يكون مستوى المنفذين ضعيفا، فلا شك أن الانحراف سيكون سلبيا، أما إذا كان المستوى عاليا فسيكون إيجابيا نافعا.

وهناك ثلاث طرق للمقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المخطط:

1- المقارنة التاريخية: وتتم عن طريق الاستعانة بالأداء الماضي، كمرجع للمقارنة وتقييم الأداء الحالي.

2- المقارنة النسبية: عن طريق المقارنة مع الأداء المحقق، للأفراد الآخرين أو الوحدات أو المنظمات الأخرى بوصفها معايير للتقييم.

3- المقارنة الهندسية: عن طريق استخدام معايير هندسية، موضوعة بشكل خاص، مثل دراسات الوقت والحركة، أو مواعيد التسليم¹.

د- اتخاذ الإجراءات التصحيحية: (taking corrective action): وهذه الخطوة تأتي في أعقاب اكتشاف الأخطاء أو الانحرافات، ودراستها وتحليلها، لمعرفة أسبابها والعوامل التي أدت إليها، ثم تصحيح هذه الانحرافات، ومعالجة أسباب القصور في أداء الأعمال، وهي معالجة وتصحيح الأخطاء التي وقعت². وعليه يمكن القول أن نتائج الرقابة هي النقطة التي عندها تبدأ وظائف الإدارة الأخرى، التخطيط، التنظيم، وتوجيه العمل، بإجراء التعديلات الضرورية من أجل تلافي الانحرافات³.

1- صالح عبد القادر النعيمي: الإدارة، دار اليازوري للنشر، ط1، عمان، 2008، ص158.

2- علي الضالعين: أساسيات في إدارة الأعمال، دار يزيد للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2005، ص197.

3- عمر وصفي عقيلي: الإدارة (أصول، أسس ومفاهيم)، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص449.

6- أنواع الرقابة:

تتنوع الرقابة في المنظمة، وفق العديد من المعايير والمؤشرات المعتمدة في التصنيف، فقد تكون هناك أنواع عديدة من الرقابة، مختلفة حسب المستوى ودرجة الشمول وقد تختلف أنواعها كذلك حسب المصدر وحسب المجال الذي تطبق فيه أو حسب الجهة المسؤولة عنها، أو حسب موعد إجراءها أو حسب طريقة تنظيمها أو حسب طبيعتها، وفي ما يلي سنتعرف على أهم هذه الأنواع:

6-1- تصنيف الرقابة حسب المستوى: يمكن تصنيفها إلى الأنواع الآتية:

أ- الرقابة على مستوى المنظمة ككل:

يهدف هذا النوع من الرقابة إلى تقييم الأداء الكلي للمنظمة، خلال فترة زمنية معينة، وعلى هذا يحدد هذا النوع إلى أي مدى تقوم المنظمة كوحدة واحدة، بتحقيق الأهداف الموضوعية سلفاً، ويلاحظ أن الفشل في مقابلة معايير الرقابة على مستوى المنشأة يمكن علاجه عن طريق:

- إعادة تصميم الأهداف - إعادة وضع الخطط - تحقيق وسائل اتصال داخلية وخارجية أفضل - توجيه دافعية الأفراد داخل المنشأة¹.

ب- الرقابة على مستوى الأفراد:

حيث يكون التركيز على أداء الفرد للعمل وكذلك السلوكيات المرتبطة بإنجاز هذا العمل²، فهذا النوع من الرقابة يسعى إلى تقييم أداء الأفراد العاملين، ومعرفة مستوى كفاءتهم في العمل، وذلك بمقارنة أداءهم مع المعايير الخاصة بذلك³.

ج- الرقابة على مستوى العمليات:

1- محمد فريد الصحن وآخرون: المرجع السابق، ص 341، 342.

2- ثابت عبد الرحمان إدريس: إدارة الأعمال (نظريات ونماذج تطبيقية)، الدار الجامعية الإسكندرية، 2005، ص 544.

3- علي عباس: موجع سبق ذكره، ص 27.

ويقيس هذا النوع من الرقابة الأداء اليومي للعمليات المختلفة في كافة الأنشطة داخل المنشأة، ويتم فيه تحديد الانحرافات عن المعايير الموضوعية واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

د- الرقابة المالية:

وتهتم برقابة الموارد المالية للمنظمة، مثلا وضع نظام لمتابعة حسابات الزبائن والتأكد من أنهم يسدّدون التزاماتهم وفق المواعيد المتفق عليها¹.

6-2- تصنيف الرقابة حسب موعد إجرائها: ويمكن تقسيمها إلى:

أ- رقابة قبل التنفيذ: (feedforward control):

ويطلق عليها أيضا الرقابة الأولية، والهدف منها هو منع أي انحرافات في جودة وكمية الموارد السابقة، لكونها تسبق الفعل أو النشاط، وتستخدم أساليب وفنون رقابية قبل البدء بالعمليات أو النشاطات، من أجل تجنب أسباب أي انحراف يمكن أن يحدث في تنفيذ خطط المنظمة.

ب- رقابة متزامنة مع التنفيذ: (concurrent control):

وهي التي تبدأ ببدء عملية التنفيذ، وتلازم التنفيذ داخل المنظمة، للتأكد من تطابق ما يتم من أعمال أو ما يتحقق من أهداف ونتائج مع الأهداف المخططة أو المرغوبة والمحددة سلفا، وتستخدم في ذلك الإشراف والملاحظة التي يقوم بها المدير، وعلى هذا فهي تركز على النشاط لضمان أداء عمليات التنفيذ، وفقا للسياسات المخططة².

1- منال طلعت محمود: أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003، ص199.

2- جابر عوض سيد، أبو الحسن عبد الموجود: الإدارة المعاصرة في المنظمات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003، ص163.

ج- رقابة بعد التنفيذ: (feed back control):

ويطلق عليها أيضا الرقابة العلاجية، تتم ممارستها بعد إتمام العمل، لقياس النتائج ومقارنتها بالمعايير المعتمدة مسبقا، ويوجه الإجراء التصحيحي نحوى تحسين إما عملية الحصول على الموارد أو عمليات التحويل نفسها.

6-3- تصنيف الرقابة حسب المصدر: يمكن أن تصنف إلى نوعين رئيسيين:

أ- الرقابة الداخلية:

يقصد بها تلك التي تقوم بها المنظمة نفسها، على ما تمارسه من نشاط، وهي رقابة تقوم بها وحدات تابعة للمنظمة، تقيمها بداخلها لهذا الغرض، وتمتاز بقرب موقعها من العمل واتصالها مباشرة بالمديرين، مما ييسر معالجة الكثير من المشكلات¹. والغرض منها في المنظمة هو ضبط الأعمال الجارية فيها.

ب- الرقابة الخارجية:

تعتبر عملا متمما للرقابة الداخلية، وشاملة غير تفصيلية، كما أنها تمارس بواسطة أجهزة مستقلة متخصصة، وهذا ما يعطيها مكانة مرموقة وقوة دفع عالية واستقلالاً يمكنها من حرية العمل، وبعدها عن تدخل الأجهزة التنفيذية في أعمالها أو محاولة التأثير في اتجاهاتها².

6-4- تصنيف الرقابة حسب المعايير: تقسم إلى:

1- أحمد محمد غنيم: أساسيات الإدارة في عصر العولمة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2005، ص122.

2- محمد أحمد عبد النبي: الرقابة المصرفية، دار زمزم للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2012، ص36.

أ- الرقابة على أساس الإجراءات:

تقوم الرقابة على أساس القواعد والإجراءات بقياس التصرفات التي تصدر عن المنظمات العامة، ومطابقتها بمجموعة القوانين والقواعد والضوابط، والطرق والإجراءات، ويركز هذا النوع من الرقابة على التصرفات التي تصدر من وحدات الإدارة العامة ومن العاملين فيها¹.

ب- الرقابة على أساس النتائج:

تقوم الرقابة على أساس النتائج، بقياس النتائج النهائية التي تحققها المنظمات العامة، وفق معايير يمكن قياسها موضوعياً².

5-6- تصنيف الرقابة حسب نوع الانحراف: تنقسم إلى الرقابة الإيجابية والرقابة السلبية:

أ- الرقابة الإيجابية:

يقصد بها تحديد الانحرافات الإيجابية، لمعرفة أسبابها وتدعيمها، ومن ثم الاستفادة منها بشكل أكثر في المستقبل³. وميزة هذا النوع من الرقابة هو سهرها على حسن سير العمل، بعيداً عن محاولة تصيد الخطأ والانحراف⁴.

ب- الرقابة السلبية:

يقصد بها الكشف عن الأخطاء والانحرافات السلبية وتحديد ومعرفة أسبابها ومسبباتها، والعمل على تصحيحها واتخاذ الإجراءات لمنع تكرار حدوثها في المستقبل⁵.

6-6- تصنيف الرقابة من حيث تنظيمها: وتنقسم إلى:

1- عادل ثابت: الإدارة المعاصرة، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008، ص81.

2- محمد أحمد عبد النبي: المرجع السابق، ص38.

3- محمد محمود مصطفى: الرقابة الإدارية، دار البداية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2012، ص107.

4- محمد عيسى الفاعوري: الإدارة بالرقابة، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص26.

5- علي عباس: الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال، دار إثراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008، ص29.

أ-الرقابة المفاجئة:

والتي تكون غير مبرمجة، وتتم بشكل مفاجئ كي يرصد الإنجاز على حقيقته¹، وتستخدم مثل هذه الرقابة بكثرة في المستويات الإدارية العليا، حيث تكون الرقابة لفترة محدودة وتنتهي بعدها.

ب-الرقابة الدورية:

هي التي تنفذ كل فترة زمنية أي حسب جدول زمني منتظم، حيث يتم تحديدها يوميا، أو أسبوعيا، أو شهريا²، والهدف من هذا النوع من الرقابة أكثر منه علاجي، فهي تهدف إلى بيان مدى التزام العاملين بخطط وأهداف المنظمة.

ج-الرقابة المستمرة:

هذا النوع من الرقابة يمتاز بالاستمرار، إذ أنه يمارس طوال ساعات العمل فلا ينقطع ما دام العمل مستمر، وتهدف إلى ضبط الأداء والتزام العاملين بتنفيذ سياسات وخطط المؤسسة، ومن أمثلة الرقابة المستمرة ما يعرف ببطاقة الجرد، المستعملة في المستودعات للرقابة على محتوياتها³.

6-7- تصنيف الرقابة حسب طبيعتها: وتنقسم إلى:

أ-الرقابة المباشرة:

والتي تتميز بأنها لا تحتاج إلى درجات أو وسطاء في ممارستها، فهي طبيعية ومفترضة، وتدقق في كيفية الأداء وتوقيته وأسلوب إنجازه⁴. ويتم هذا النوع من الرقابة عن طريق الملاحظة الشخصية، التي تلعب دورا مهما في مراجعة النتائج الفعلية.

1- محمود أحمد فياض وآخرون: مبادئ الإدارة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010، ص184.

2- محمد محمود مصطفى: نفس المرجع، ص107.

3- ضرار العتيبي وآخرون: العملية الإدارية مبادئ وأصول وفن، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص250-251.

4- أحمد محمود المصري: التخطيط والمراقبة الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص289.

ب-الرقابة غير المباشرة:

يتم ممارستها في الغالب عن طريق رفع التقارير إلى الرؤساء عن العمل والعاملين، فهي متباعدة عن الأداء ولا تقترب كثيرا منه، وإنما تهتم بالكليات والمجموعات أو الإنجازات بعد تمامها واستخراج المؤشرات الدالة عليها¹.

6-8- تصنيف الرقابة حسب المجال: يمكن أن تحدد في اطار أربعة أنواع أساسية:

أ-الرقابة المادية:

هي التي تمارس على الموارد المادية في المنظمة كجودة المنتجات.

ب-الرقابة المعلوماتية:

والتي تشمل كافة البيانات والمعلومات المتعلقة بالنتيجة بالمبيعات والتحليل البيئي وبيانات الظروف الاقتصادية وكل شيء يتعلق بهذا الأمر².

ج-الرقابة المالية:

تعني مراقبة الموارد المالية للمنظمة، من إيرادات ومصروفات ورأسمال واستثمارات وغيرها وفق الأنظمة المالية التي تحكم نشاط المنظمة³.

د-الرقابة البشرية:

هي الرقابة على الأفراد وتعني التحقق من سياسات الأفراد وقياس وتقدير كفاءة العاملين، ومعرفة مدى صلاحيتهم في القيام بوظائفهم ومستوى التعاون في تحقيق العمل والأهداف.

1- ضرار العتيبي وآخرون: نفس المرجع، ص251.

2- صالح مهدي، محسن العامري وآخرون: نفس المرجع، ص233.

3- صبحي جبر العتيبي: تطور الفكر والأنشطة الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2002، ص161.

7- أدوات الرقابة:

تشكل الأدوات الرقابية جزء أساسي من منظومة الرقابة في المنظمة، فهي تفيدها في التحقق من مدى فاعلية الأنشطة، التي تمارسها للتأكد من أن الأداء الفعلي يتفق مع ما تم التخطيط له من قبل، ويمكن تقسيم الأدوات الرقابية إلى قسمين: أدوات رقابية خاصة بقياس وتقييم نتائج أعمال فردية أو جماعية، وأدوات رقابية تقيس وتقيم الأداء الكلي للمنظمة.

7-1- الأدوات الرقابية الخاصة: وتتضمن أدوات متعددة منها:

- سجلات وبطاقات الدوام: (time records):

عبارة عن كشف يوقع عليه العاملون عند حضورهم للعمل وانصرافهم منه، حيث يحدد لكل منهم ساعة حضوره وانصرافه.

- بطاقة الآلة: (maintenance record):

تستخدم في معظم المصانع، حيث يسجل عليها اسم الآلة، والتاريخ الذي بدأت فيه العمل، ومواعيد الصيانة الدورية¹.

- الملاحظة الشخصية: (personale observation):

تمثل وسيلة نافعة تزود المدير بالكثير من المعلومات عن أداء وسير العمل، وتنبهه في حالة وجود انحرافات.

- الإدارة بالأهداف: (managements by objectives):

تعتبر وسيلة تخطيطية ورقابية لتقييم أداء الأفراد في ضوء مدى تنفيذهم للأهداف التي تم وضعها بشكل مشترك بين الأفراد والرؤساء.

1- عمر وصفي عقيلي: الإدارة المعاصرة (التخطيط والتنظيم والرقابة)، دار زهران للنشر، عمان، 2007، ص460.

-حلقات الجودة:(quality circles):

هي اختصار لمصطلح حلقات الرقابة على الجودة، وهي مجموعات تتكون من 6 أعضاء إلى 12 عضواً، من مستويات عمالية غير إدارية، يقوم هذا الأسلوب على مبدأ اشتراك العاملين في اتخاذ قرارات التخطيط والرقابة على جودة الإنتاج.

-خرائط غانت:(gant charts):

تستعمل لمراقبة تنفيذ مشروع أو برنامج أو مهمة معينة، يتطلب إنجاز كل منها فترة زمنية معينة، تساعد على معرفة النشاطات التي تأخر إنجازها عن الوقت المحدد، وما هي مدة التأخر.

-التحليل المخبري:(laboratory analysis):

يستخدم من أجل مراقبة وتحديد مستوى الجودة المتوفرة في الإنتاج الذي تم إنجازه، ومطابقته مع المستوى المعياري المطلوب توفره فيه.

-قائمة المقبوضات والمدفوعات:(cash receipts and disbursements):

وهي قائمة تبين في قسم منها ما قبضته المنشأة من نقود خلال فترة زمنية محددة، وتسمى بالتدفق النقدي الداخل، وتبين في قسم آخر جميع ما صرفته خلال الفترة نفسها ويسمى التدفق النقدي الخارج.

-بطاقة الجرد المستمر:(perpetual inventory card):

وهي التي يوضح فيها عدد وحدات المخزون من الصنف الواحد، الداخلة إلى المستودع وتاريخ إدخالها وعدد الوحدات المصروفة منها، وتاريخ صرفها والجهة التي صرفت لها.

7-2- الأدوات الرقابية الشاملة: والتي تتمثل فيما يلي:

-الموازنات التقديرية:(budgets):

تعتبر كشوفات مالية مقيمة بوحدات نقدية معينة، أو وحدات عينية من المنتجات أو بوحدات زمنية، أو أي عوامل يمكن قياسها كمياً.

-تحليل البيانات المالية:(financialstatement analyses):

إن التحليل الشامل للمعلومات التي تتضمنها الميزانية العمومية وحساب الأرباح والخسائر، يمكن الإدارة من التعرف على سلامة ومثانة الوضع المالي للمنظمة، وقدرتها على تحقيق الأرباح.

-تحليل نقطة التعادل:(brea-even point analyses):

هي النقطة التي تتساوى عندها الإيرادات مع التكاليف، فمن خلالها يمكن تحديد أقل كمية من الإنتاج أو المبيعات، أو تحديد حجم الإنتاج والمبيعات اللازم للوصول إلى مقدار الربح المراد تحقيقه.

8- مجالات الرقابة:أهم مجالات استخدام الرقابة على منظمات الأعمال هي:

8-1-الرقابة على الأهداف:

تهدف إلى التأكد من أن الأهداف الموضوعية واضحة ومفهومة للجميع، والتأكد من أن الأنشطة والأعمال في المنظمة تسير بالاتجاه الصحيح نحوى تحقيق هذه الأهداف.

8-2-الرقابة على السياسات:

تهدف إلى التأكد من أن الأعمال في المنظمة تسير وفقاً للسياسات المقررة، ودراسة الانحرافات عنها إن وجدت وتصحيح الأخطاء فور وقوعها، أو تعديل السياسات نفسها إذا استدعى الأمر ذلك¹.

1- حسين حريم، المرجع السابق، ص315.

8-3- الرقابة على الإجراءات:

تحدد الإجراءات متى وكيف يتم الأداء ومن المسؤول عنه، وتهدف إلى التأكد من التزام جميع العاملين في المنظمة بإجراءات العمل المقررة، واكتشاف الانحرافات في هذا المجال إن وجدت، ودراستها ومدى الحاجة إلى تعديل هذه الإجراءات، بما يكفل توفير أفضل الأساليب لتنفيذ الأعمال.

8-4- الرقابة على التنظيم:

تهدف إلى التأكد من الالتزام بالتخطيط التنظيمي المحدد وأوجه النشاط والتقسيمات التنظيمية وعلاقة السلطة وغير ذلك من أمور التنظيم¹.

8-5- الرقابة على الأفراد:

تشمل عنصرين أساسيين هما: الرقابة على سياسات الأفراد للتحقق من سلامتها وكفاءتها، وأيضا الرقابة عليهم في مجال السلوك والتصرف، ومن المعايير المختلفة في مجال الرقابة على الأفراد نذكر ما يلي:

- درجة استقرار العاملين في الوظيفة، وتشمل عدد طلبات النقل من وظيفة لأخرى، وعدد الاستقالات الاختيارية من العمل.
- عدد الأشخاص الذين تم فصلهم كإجراء تأديبي أو الأشخاص الذين تم الاستغناء عن خدماتهم لعدم الحاجة لهم.
- كمية العمل التي يقوم الموظف بإنجازها في زمن معين (مقياس الكفاية الإنتاجية للفرد).
- عدد الأفراد الحاصلين على دورات تدريبية أو الذين حضروا مؤتمرات أو ندوات من خلال العمل.
- مستوى الأجور والرواتب في المنظمة مقارنة بمستواه في منظمات أخرى مثيلة.

1- ربحي مصطفى عليان: أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2007، ص ص202-204.

8-6-الرقابة على المستفيدين:

هي نوع من الرقابة غير المباشرة، كالرقابة على طريقة تعامل المستفيدين مع المنتجات أو الخدمات، ومن المعايير المختلفة في مجال الرقابة على المستفيدين نذكر ما يلي:

- نوع المستفيدين (أطفال، شباب، كبار، ذكور، إناث) خلال فترة ما.
- عدد شكاوي المستفيدين ودرجة تعرض محتويات المنظمة للأذى من قبل المستفيدين.
- درجة رضا المستفيدين عن المنظمة ودرجة تفاعلهم مع أنشطة المنظمة¹.

8-7-الرقابة على الإنتاج:

تهدف للتأكد من أن المنتج مطابق كما ونوعا لما هو مطلوب، وتكلفة وزمنا لما هو محدد، وأنه يراعي أذواق المستفيدين وحاجاتهم ورغباتهم، وتشمل الرقابة على الإنتاج الرقابة على عناصر الإنتاج (الأفراد، الأموال، الأجهزة..)، والرقابة على العملية الإنتاجية ذاتها وعلى جودة الإنتاج وتكاليفه.

8-8-الرقابة في مجال التسويق:

هي المسؤولة عن التنبؤ بحجم المبيعات المستقبلية، وعن فعالية قنوات التوزيع وعن إمكانية تطوير المنتجات بشكل جديد يضمن لها المنافسة في السوق.

8-9-الرقابة المالية:

تعتبر من أهم الرقابات الإدارية حيث أنها المسؤولة عن كافة التحركات المالية في المنظمة، وتؤثر بشكل مباشر على ربحية المنظمة ومركزها المالي، وبالتالي تبدأ الرقابة المالية منذ لحظة التخطيط²، والهدف منها ضبط حركة الأموال والتأكد من أنها تسير في طريقها الصحيح.

1- ربحي مصطفى عليان: نفس المرجع، ص ص202-204.

2- حسين حريم وآخرون: المرجع السابق، ص ص337-339.

9- معوقات الرقابة التنظيمية: يمكن حصر معوقات الرقابة بما يأتي:

*الإدارة والعاملين: إذ تمثل توجهات الإدارة ومدى تقبل العاملين لإجراءات ومضامين نظام الرقابة أكبر المعوقات التي يمكن مواجهتها، عندما تعجز الإدارة عن تبني إجراءات رقابية مناسبة، تضمن معالجة الانحرافات بانسيابية دقيقة.

■ المعايير والمؤشرات: تعد مرحلة تحديد معايير الرقابة من المراحل المهمة التي تتطلب جهودا كبيرة ودقة في اختيار المعايير الكمية والنوعية التي تعبر عن أهداف المنظمة، وتتميز في ذات الوقت بالموضوعية وسهولة القياس والتطبيق.

■ الموارد والإمكانات المتاحة: إذ تشكل عدم توفر الإمكانيات البشرية من حيث المهارات والقدرات اللازمة لأداء العمل، أو الأموال اللازمة لتسيير نظام الرقابة والمعلومات المطلوبة، عوامل أساسية قد تعيق أنظمة الرقابة التي تسعى المنظمات إلى تطبيقها.

■ كما توجد العديد من الآليات التي تعيق المديرين في تفعيل العملية الرقابية منها:

-استعمال النمط الميكانيكي بدلا من العضوي ولا يأخذ في الاعتبار الفروقات الشخصية بين الأفراد من حيث الكفاءة والقدرة على إنجاز المهام.

-أن الرقابة لها تأثير منطقي وآخر عاطفي على الأشخاص المعنيين أو مراقبة أعمالهم، فالجانب المنطقي أو الرشيد، يبين للفرد ما يجب أن يفعله وما يجب تجنبه، فهي بالتالي تحدد له أهمية التنظيم والأطر التي يمكن أن يعمل بها لتنفيذ المهام المناطة به، ولكن العاطفي يستشعر بأنه كان بإمكانه القيام بدور ما دون أن يكون مفيدا.

- أن الأشخاص الذين لا يستطيعون تحقيق الرقابة الذاتية يكونون أقل رضا من الأفراد الذين يمكنهم القيام بتلك الرقابة الذاتية¹.

وخلاصة القول أن نظام الرقابة يمكن أن يكون دافعا للإنجاز نحوى الأفضل وفي أحوال أخرى وعندما يفتقر للمرونة قد يكون سببا في نقشي كل ما هو سلبي وآثاره السلبية أكثر مما هو مصمم لتجاوزه.

1- أحمد عبد الله الصباب وآخرون: أساسيات الإدارة الحديثة، دار خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، ط1، المملكة العربية السعودية، 2013، ص201.

خلاصة الفصل:

بعد ما نقشنا في هذا الفصل موضوع الرقابة التنظيمية، من عدة جوانب شملت المداخل النظرية للرقابة وتعريفها، وأهميتها وأهدافها وخصائصها ومراحلها، وكذا أنواعها، أدواتها، مجالاتها ومعوقاتنا، تبين ما لهذا الموضوع من أهمية بالغة، في إظهار نقاط الضعف وكشف الأخطاء الموجودة في التنظيم حتى يمكن إصلاحها والعمل على منع تكرارها.

إن نظام الرقابة لكي يكون فعالا ومحققا للأهداف التي صمم من أجلها، فإنه يجب أن يتميز بمجموعة من الخصائص، كالوضوح والمرونة، ولكي تتجح المؤسسة في عملها الرقابي على تنفيذ الخطط لابد من تحديد وفهم خطوات الرقابة، التي تبدأ بتحديد الأهداف وتنتهي باتخاذ الإجراءات التصحيحية، كما تبين لنا أن الرقابة في المنظمة، تنتوع وفق العديد من المعايير والمؤشرات المعتمدة في التصنيف، وللرقابة أساليب وأدوات متعددة تداولها بين مختلف المستويات وأطر التنفيذ.

وللرقابة عمل ضروري في كافة مجالات العمل داخل المنظمة، لذلك تجد الرقابة تستخدم في كافة أنواع الأعمال والأنشطة داخل المنظمات، إذ أن نظام الرقابة يمكن أن يكون دافعا للإنجاز نحوى الأفضل وفي أحوال أخرى عندما يفنقر للمرونة قد يكون عكس ذلك تماما أكثر مما هو مصمم لتجاوزه.

الفصل الثالث: دافعية الإنجاز "مدخل سوسولوجي"

تمهيد

- 1- المداخل النظرية لدافعية الإنجاز
 - 2- لمحة تاريخية عن تطور مفهوم دافعية الإنجاز
 - 3- طبيعة دافعية الإنجاز
 - 4- أنواع الدوافع
 - 5- وظائف دافعية للإنجاز
 - 6- مكونات دافعية للإنجاز
 - 7- خطوات دافعية الإنجاز
 - 8- الخصائص السلوكية للشخصية الإنجازية
 - 9- قياس دافعية الإنجاز
- خلاصة

تمهيد:

إن الدوافع التي تؤثر على سلوك الإنسان معقدة ومتشابكة، ومن النادر أن يتصرف إنسان في موقف معين نتيجة دافع واحد، بل أن سلوك الفرد ينبع من التأثير التبادلي والمتداخل لعدد من الدوافع، بل تلعب الدوافع دورا مهما في سلوك الإنسان، وتحديد علاقة الفرد ببناءات المجتمع الثقافية والاجتماعية.

ويعرض هذا الفصل مجموعة من النظريات الناتجة عن البحوث والدراسات الأمبريقية لعدد من العلماء في مجال علم النفس الدافعي بصفة عامة، وعن الدافعية للإنجاز بصفة خاصة، وكذا صورة شاملة عن تطور مفهوم دافعية الإنجاز.

هذا إضافة إلى تحديد طبيعة دافعية الإنجاز، وأنواعها ووظائفها ومكوناتها، لضبط المفهوم وإبراز أهم الخصائص السلوكية للشخصية الإنجازية والخطوات التي تسير عليها، مع إسقاطها على مجموعة من القياسات المشهورة المعمول بها، لقياس دافعية الإنجاز والمعتمدة من طرف الباحثين في ميدان الدافعية.

1- المداخل النظرية لدافعية الإنجاز:

نظرا لأهمية الدافعية لدى الإنسان فقد عرفت اهتماما لا متناهي من طرف علماء النفس وكذا علماء الاجتماع، وهذا ابتداء من خمسينيات القرن الماضي وإلى اليوم، ومن بين هذه النظريات نذكر ما يلي:

أ- النظرية المعرفية:

يرى أصحاب النظرية المعرفية أمثال "كارول دويك" (Carol Dweck)، إلى أن دافعية التلاميذ للإنجاز قائمة على مدى اقتناع التلميذ بما يحققه على مستوى إنجاز الأنشطة، وكذا مدى بلوغ أهدافه، مثل الحصول على نتائج مرضية، وكذا إمكانيات النجاح أو التفوق الدراسي.

ولذا فهذه النظرية تجعل من الرضا على الإنجاز والأهداف الدراسية وإمكانيات النجاح، هي من أهم العوامل التي تساهم في استثارة دافعية الإنجاز لدى التلميذ، وهي من العوامل التي قد ترفع من مستوى الدافعية أو تخفض من مستواها.

ب- نظرية سكينر (Skinner):

لقد فسّر الدافعية على أساس المنعكس الشرطي، انطلاقا من التجارب التي قام بها على الحيوان، ويرى سكينر بأن الأفراد يولدون صفحة بيضاء، وتجارب الحياة والأحداث التي تقع في محيط الفرد والتي يسجلها الفرد في ذاكرته شيئا فشيئا، وتتحوّل إلى مثيرات تؤدي به إلى القيام بسلوكيات على نحو معين، ولذا فمن منظور هذه النظرية دافعية التعلم والإنجاز لدى التلميذ، تستثار وترتفع بواسطة المحفزات والمكافآت، عن طريق حثهم على مواصلة النجاح الذي يحرزونه على مستوى إنجاز الأنشطة التعليمية، ويكون هذا التحفيز بمنح نقاط جيدة لهم وهدايا تشجيعية¹.

Barbara. L, Mccombs, gammes ,e .pope (2000) :Motivation ses élevés, donner le gout -1 d'apprendre, paris.

ج- نظرية التحليل النفسي:

تعود هذه النظرية في أصولها إلى "فرويد" (Freud)، الذي تحدث عن اللاشعور والكبت عند تفسيره للسلوك السوي وغير السوي، حيث يرى أن معظم أنواع السلوك الإنساني مدفونة بحافزين مع خبرات الطفولة المبكرة، وأثرها في تحديد العديد من جوانب السلوك الإنساني.

يتبين لنا من خلال نظرية التحليل النفسي أنها تمدنا بتفسيرات لتطور السلوك الإنساني وآلياته التي تساعد المعلم على فهم المزيد من سلوك تلاميذه، وتمكنه من تحقيق تواصل أكثر فاعلية معهم مما يؤدي إلى تحقيق تعلم أفضل¹.

د- نظرية الحاجة للإنجاز:

ركز العالم الفرنسي "ماكلياند" (McClelland) في دراساته المتعددة على الظروف التي تمكن الأفراد من تطوير دافع الإنجاز، وتأثير ذلك على السلوك الإنساني، وقد طور هو وزملاءه مقياس قوة الحاجة، ومن ثم درسوا العلاقة بين قوة الحاجات في مجتمعات مختلفة، والظروف التي عززت وزادت من قوة الحاجات، ونتائج الحاجات في منظمات الأعمال واعتمدوا في دراساتهم على الصور حيث كانوا يطلعون أفراد الدراسة، على صور ويطلبون منهم كتابة قصص عن تلك الصور، ولقد افترضوا أن ما أدركه الفرد وأخبر عنه في القصة عكس قيم الفرد ودوافعه واهتماماته، ولقد توصل ماكلياند وزملاءه إلى تحديد ثلاث أنواع من الدوافع لدى المديرين الناجحين وهي:

***الحاجة للإنجاز:** يميل الناس الذين لديهم حاجة قوية للإنجاز، لأن يكونوا طموحين ولديهم رغبة شديدة لتحقيق النجاح، ويحبون التحدي ويضعون لأنفسهم أهدافا طموحة وكبيرة من الممكن تحقيقها، كما أنهم يرغبون تلقى تغذية راجعة، حول مستوى أدائهم وإنجازهم.

1- نادر فهمي الزبيد وآخرون: التعلم والتعليم الصفي، دار الفكر، ط1، الأردن، 1999، ص ص72-77.

***الحاجة للقوة:** يرى ماكلياند وزملاءه المديرين ذوي الحاجة القوية يميلون إلى الرغبة في التأثير على الآخرين وممارسة النفوذ والرقابة عليهم والتأثير على سلوكهم لخدمة أهداف المنظمة ، ويسعى هؤلاء للوصول إلى مراكز قيادية وهناك جهات للقوة: أحدها إيجابي ويركز على الاهتمام بمساعدة الآخرين لتحقيق الأهداف،و أما الوجه الآخر وهو سلبي فهو موجه نحو تحقيق مصلحة شخصية.

***الحاجة للانتماء:** بالإضافة إلى الحاجة للإنجاز والحاجة للقوة، فإن لدى المدير الناجح رغبة قوية للعمل والتواجد مع الغير، والتفاعل الاجتماعي، ومساعدة الآخرين على النمو والتقدم، وينتابه شعور البهجة والسرور عندما يكون محبوب من قبل الآخرين¹.

هـ - نظرية ماسلو للحاجات: ويعرف أيضا بنموذج الحاجات المتدرجة لأبراهام ماسلو.

لقد اهتم ماسلو (Maslow) بموضوع الدافعية للإنجاز والأداء، وذلك في مجال العمل داخل المؤسسات الإنتاجية، من خلال دراسته لأثر الأجور على الرضا الوظيفي للعمال وعلاقة ذلك بدافعية الإنجاز لدى العامل.

وعلى هذا يقسم ماسلو الحاجات إلى خمس أصناف متدرجة بشكل هرمي من الأسفل إلى الأعلى². كما هو موضح في الشكل التالي:

✚ الحاجات الفيسيولوجية: تعطى هذه الحاجات المرتبة الأولى في سلم الحاجات لماسلو وتشتمل على

الحاجات الأساسية للإنسان كالحاجة للطعام والكساء و المأوى³.

✚ حاجات الأمن: تشير هذه الحاجات إلى رغبة الفرد في السلامة والأمن والطمأنينة في تجنب القلق

والاضطراب والخوف¹.

1- حسين حريم: السلوك التنظيمي، دار زهران، الأردن، 1997، ص ص114-115.

2- la motivation : Claude Levy , le Boyer (1998) : modelés et stratégies, édition d'organisation. dans l'entreprise

3- حسين حريم: المرجع السابق، ص123.

✚ الحاجات الاجتماعية: تتمثل في رغبة الفرد في وجوده بين الآخرين من الأصدقاء ورغبته في إقامة علاقات يحيطها التعزيز والود ومحاولة كسب المزيد من المكانة الاجتماعية من خلال المركز أو النفوذ داخل الجماعة التي ينتمي إليها².

✚ حاجات التقدير: يتم التركيز في هذه الحاجات على رغبة الفرد في أن يحتل مكانة اجتماعية مرموقة وتحقيق احترام الآخرين له ويرفع من ثقته في نفسه وقوته وكفاءته، بالإضافة إلى أن إشباع حاجات التقدير يمكن أن تتحقق من خلال الترقيات و الألقاب البراقة³.

✚ حاجات تحقيق الذات: تمثل هذه الحاجات أعلى مراحل الإشباع عند ماسلو بحيث تعبر عن حاجة الفرد عن استغلال قدراته وكفاءاته للوصول إلى ما يصبوا إليه⁴.

وحسب ماسلو كل حاجة من هذه الحاجات، تستثار بشكل دافعي إلى غاية تحقيقها الرضا لدى الفرد وتمنح دورها الدافعي للحاجة الموائية لها إلى غاية بلوغ قمة الهرم⁵.

و- نظرية التنشيط (الإثارة):

إن المبدأ الذي تقوم عليه هذه النظرية حسب **ويتج "witnej"**، أن كل فرد لديه مستوى معين من الإثارة، وأن السلوك يكون موجها للاحتماظ بهذا المستوى، فإذا كانت مثيرات البيئة عالية لدرجة كبيرة، فإن السلوك يكون موجها لمحاولة (التنشيط- الإثارة)، أما إذا كان مستوى الاستثارة منخفضا جدا، فإن السلوك عندئذ يكون

1- محمد فرحان القضاء، محمد عوض الترتوري: أساسيات علم النفس التربوي النظرية والتطبيق، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 173.

2- محمد صالح الحناوي، محمد سعيد سلطان: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، القاهرة، 1997، ص 217.

3- محمد صالح الحناوي، محمد سعيد سلطان: نفس المرجع، ص 217.

4- حسين حريم: نفس المرجع، ص 123.

5- Claud Levy، نفس المرجع.

مدفوعا لمحاولة الارتقاء لمستوى هذا الأخير، فكلما ارتفعت مستويات الدافعية (الاستثارة، التنشيط) لدى الفرد كلما تحسن الأداء¹.

ن- نظرية مستوى الطموح " لكيرت ليفين": (kurtlevine):

صاحب هذه النظرية هو ليفين الذي يرى أن هدف الفرد أو طموحه، يشكل الدافع الرئيسي للقيام بالعمل، حيث يفسر الدافعية بأنها "محصلة التفاعل بين خبرات الإنجاز السابقة، والهدف لتحقيق تلك الإنجازات وما يولده ذلك من مشاعر النجاح"، وتعد هذه النظرية أول نظرية فسرت مستوى الطموح، وهي الوحيدة التي تعرضت لتفسير الطموح مباشرة، إذ يؤكد ليفين أن هناك عوامل متعددة، من شأنها أن تعمل كدافع للتعلم في المدرسة، و أطلق عليها مسمى مستوى الطموح، إذ يعمل هذا المستوى على خلق أهداف جديدة، بعد أن يشعر الفرد بالرضا و الاعتزاز بالذات، فيسعى إلى الإنجاز ويطمح في تحقيق أهداف بعيدة المدى².

إذا فمستوى الطموح هو مستوى الإنجاز المتوقع، وفقا لمعرفة الفرد بمستوى إنجازاته السابق، والفرق بين مستوى الإنجاز السابق ومستوى الطموح يسمى بفرق الهدف، والفرق بين مستوى الطموح ومستوى الإنجاز الجديد هو فرق الإنجاز، وهو ما يحدد مشاعر النجاح أو الفشل، وتفترض هذه النظرية أن فرق الهدف يميل إلى أن يكون موجبا، ولذلك إذا نجح الفرد في تحقيق فرق إيجابي في الإنجاز، فإن ذلك يولد لديه شعورا بالنجاح، تختلف قوته حسب الزيادة الإيجابية في الإنجاز، مما يدفعه إلى المزيد من العمل.

1- Btra Ma Me view of spectrum Meserch, Musk moss ton and Sara ash worth. Teaching physical education .05.the edition, college publishing; new York.usa.2002.

2- رمزية الغريب: التعلم دراسة نفسية-تفسيرية-توجيهية، مكتبة الأنجلو المصرية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999، ص327.

ي- نظرية التوقع في الدافعية:

لقد أسهمت نظريات الدوافع في تعميق فهم دوافع الفرد، ولكن السلوك الإنساني أعقد من أن يكون مجرد استجابة لحاجة غير مشبعة، إذ أن حاجات الإنسان المختلفة تتنافس سعياً لتحقيق الإشباع المطلوب لكل منها، وكذلك فإن طرق إشباعها متنوعة، وتعتمد نظرية التوقع في الدافعية على مسلمات ثلاث¹:

* أن الأفراد لا يستحبون للأحداث بعد أن تقع، بل يتوقعون حصول أحداث معينة، كما يتوقعون سلوك استجابة معينة لها، وما يمكن أن تفود إليه من نتائج متنبأ بها، أي أن الإنسان نشط يتوقع الأحداث ولا يكتفي بمجرد الاستجابة لها.

* أن الإنسان يتعامل عادة مع بدائل السلوك الممكن، وما تحتمله من نتائج بطرق و أساليب عقلانية.

* أن الإنسان يتعلم من خلال الخبرة، ومن خلال توقع النتائج المحتملة لبدائل التعامل مع الأحداث، وعن طريق هذا التعلم يعدل من استجاباته.

فنظرية التوقع في الدافعية تنظر للسلوك الإنساني على أنه سلوك تعقلي، يتوقع أحداثاً ممكنة الوقوع ويدرك ما تحمله من نتائج.

وعلى الرغم من تعدد نماذج نظرية التوقع، إلا أن من أكثرها شهرة واستخداماً هو النموذج الذي طوره "فروم" "vroom" الذي تركزت أعماله بشكل خاص على دافعية العاملين في المؤسسات، وتدور أفكار هذا النموذج حول:

* أن الفرد يعيش دوافع بكثافات متنوعة، ويعتمد ذلك على التفاعل المعقد للعلاقات بين درجة التفضيل والتوقع والفائدة المرجوة.

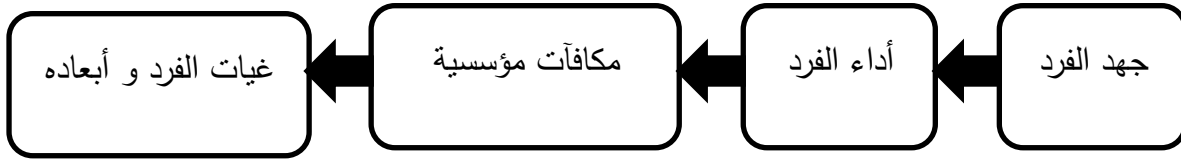
* أن الفرد سيختار سلوكاً يستجيب فيه لعوامل الدافعية الأقوى.

1- هاني عبد الرحمان صالح: الإدارة التربوية والسلوك المنظمي، دار وائل للنشر، ط1، الأردن، 2006، ص ص192-

* أن دافع الفرد في الاختيار من بين بدائل سبل التعامل، يتأثر بالأحداث المتوقعة وبالنتائج الممكنة لبدائل سبل التعامل.

أي أن رغبة الفرد في الأداء و الإنتاج في أي وقت، تتأثر بأهدافه الخاصة و بإدراكه للقيمة النسبية للأداء كمر أو مدخل لتحقيق هذه الأهداف، بمعنى أن بعدا الإنتاجية للفرد لا يشكل غاية بحد ذاته، هو وسيلة لغاية أخرى، وهي تحقيق الأهداف التي يتطلع إليها الفرد، فالفرد يبذل من الجهد ما يعتقد أنه ضروري كمتغير لتحقيق أهدافه،

والشكل (5) هو عرض مبسط لنظرة فروم (vroom).



شكل(5): نموذج مبسط لنظرية فروم

يلاحظ من الشكل أن شدة دافعية الفرد للأداء (جهد الفرد)، في أي وقت يعتمد على مدى عمق قناعاته بإمكانية تحقيقه لما يحاول أن يحققه، وعلى العلاقة بين الأداء في حالة قيامه به وما ستكون عليه درجة مناسبة المكافأة، وكذلك علاقتها بإشباع غياته و أهدافه، أو بعبارة أخرى بالأهمية النسبية للأداء كمدخل لتحقيق أهداف الفرد وتطلعاته، فجهود الفرد يعتمد على قوة قناعاته بأنه يستطيع تحقيق ما يحاول تحقيقه في حالة قيامه بالأداء المطلوب.

2- لمحة تاريخية عن تطور مفهوم دافعية الإنجاز:

تعود الأعمال الأولى التي ظهرت فيها محاولة تفسير دوافع السلوك إلى فلاسفة الإغريق، ويمكن التمييز بين اتجاهين في هذه الحقبة التاريخية:

الأول: يعتبر السلوك مدفوعا بالمنفعة ويستجيب لمبدأ اللذة والألم.

الثاني: ينسب إلى الفلسفة العقلية والمثالية، التي تؤكد على دور العقل والأخلاق والإرادة الحرة في تحديد السلوك الإنساني وتوجيهه.

إن الرأي الأول يعطي أهمية البعد العاطفي للدافعية، في حين يتمسك العقليين بالجانب المعرفي، وتعتبر هذه الأعمال بمثابة الخطوات الأولى لفهم دوافع السلوك الإنساني¹، أما خلال القرن السابع عشر، فقد أظهرت البحوث العلمية، خضوع الكون إلى قوى فيزيائية تحكمه وتنظم عمله وتحافظ على توازنه.

هكذا أظهرت المقاربة الميكانيكية في تفسير السلوك الإنساني، والتي تعتبر هذا الأخير خاضعا لقوى الطبيعة مثله مثل الظواهر الأخرى، ذلك بعد أن سادت لمدة طويلة فكرة أن الإنسان قادر على ممارسة الضبط الكامل لأفعاله، بوصفه كائن مفكر يملك القوة لكبح أهوائه، كما برز هذا في النموذج الغريزي الذي يفسر سلوك الإنسان على أنه محصلة لمجموعة من الغرائز، أي تلك الميولات الفطرية التي يولد الإنسان مزود بها، وهذا ما ذهب إليه "وليام جيمس وماك دوجال" في مطلع القرن الماضي². في التوجه نفسه تقريبا، يؤكد علماء التحليل النفسي وعلى رأسهم فرويد (freudsigmund)، على دور غريزة الحياة وغريزة الموت، في تفسير السلوك وفهمه بالإضافة إلى قوة اللاشعور، فالإنسان ليس واعيا دائما لما يدفعه للقيام بسلوك ما، وفي إطار النظريات السلوكية تم تقليص دور الحاجات الفطرية الوراثية، في تفسير السلوك الإنساني، بالرغم من أن لهذه الأخيرة دور هام، إلا أن الجزء الأكبر من السلوك البشري مكتسب، عن طريق الاتصال بالآخرين و الاحتكاك بهم، فالتيار السلوكي يركز على المثبرات الخارجية والتعلم بالارتباطات لتفسير الظواهر السلوكية تفسيرا علميا موضوعيا، ويضع جانبا كل الظواهر غير القابلة للملاحظة كالوعي والشعور والعمليات العقلية.

لقد وقف المعرفيون موقفا وسط بين التوجه الغريزي والتوجه السلوكي، فإضافة إلى العوامل الداخلية والمتمثلة غي الغرائز والاستعدادات الفطرية التي يكون الإنسان مزود بها، تأتي العوامل الخارجية والمتمثلة في مختلف

1- أمال صادق، فؤاد أبو حطب: علم النفس التربوي، مكتبة الأنجلو المصرية، ط3، القاهرة، مصر، 1990، ص87.

2- عصام علي الطيب، بيج عبده رشوان: علم النفس المعرفي، عالم الكتب، ط1، القاهرة، 2006، ص201.

المثيرات والتعزيزات، التي يتلقاها الإنسان في محيطه الطبيعي والاجتماعي، للمساهمة في تحريك سلوكه¹. وقد حظي مفهوم دافعية الإنجاز باهتمام الباحثين العرب حيث توصل الشريني 1978 إلى إحدى عشر سمة، تعبر عن الدافع للإنجاز منها: الطموح - المثابرة - الاستقلال - الثقة بالنفس - الإتيان - الفطنة - التفاؤل..، كما كشف عبد القادر 1978 من خلال استقراءه لمجموعة من الدراسات السابقة، عن ثلاثة دوافع فرعية للإنجاز تتمثل في: الطموح العام، النجاح بالمثابرة على بذل الجهد-التحمل من أجل الوصول للهدف، كما عرف عبد الخالق 1991 الدافع للإنجاز، بأنه الأداء على ضوء مستوى الامتياز والتفوق أو الأداء، الذي تحدثه الرغبة في النجاح، وأشار هيلجارد (Hilgard) 1979 و آخرون، إلى أن الدافع للإنجاز يعني تحديد الفرد لأهدافه في ضوء معايير التفوق والامتياز².

3- طبيعة الدافعية للإنجاز:

للتعريف أكثر بطبيعة الدافعية، كقوة نفسية أو بيولوجية، تستثار داخليا أو خارجيا، علينا أن نتعرف بشيء من الاختصار على علاقة الدافعية بالطاقة، وعلاقة الدافعية بالانفعال، وعلاقة الدافعية بالاستثارة أو التنشيط، لمزيد من الإحاطة بجوانب الدافعية وطبيعتها³.

3-1- الدافعية والطاقة:

إن الدافعية ليست قوة غير معروفة المصدر، والطاقة تعبر عن نفسها داخل الإنسان في صورة نشاط، بمعنى أن الطاقة قوة كامنة في الكائن الحي، فإذا حدثت استشارة للدافع فإن ذلك يطلق قوة كامنة في الكائن الحي، فإذا حدثت استشارة للدافع فإن ذلك يطلق الطاقة من مكنها سواء طاقة حركية أم عقلية أم عصبية.

1- مصطفى حسين باهي، أمينة إبراهيم شلبي: الدافعية نظريات وتطبيقات، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، 1998، ص87.

2- محمد محمود بني يونس: سيكولوجيا الدافعية والانفعالات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، الأردن، 2007، ص82.

3- حمدي علي الفرماوي: دافعية الإنسان بين النظريات المبكرة والاتجاهات المعاصرة، دار الفكر العربي، ط1، القاهرة، 2004، صص14-15.

معنى ذلك أن الدافع يمثل نشاطا لطاقة معينة، وكلما زاد إلحاح الحاجة التي تتطلب الإشباع زادت قوة النشاط بفعل الطاقة التي تنشط على الصورة الملائمة لطبيعة الحاجة ونوع الدافع.

3-2- الدافعية والانفعال:

الانفعال يمثل خبرة شعورية يمر بها الإنسان في موقف ما، وهي تعبر عن الجانب الوجداني ممثلا في الفرح أو الحزن، في لذة أو ألم، في غضب أو هدوء.

ولبست الانفعالات مجرد مشاعر أو حتى متغيرات وجدانية فقط، بل إنها تعطي الشخصية طابعها الخاص المميز، ولها تأثير مباشر على العمليات العقلية المعرفية للإنسان، وعلى تحريك سلوكه أو توجيهه على نحو ما، في الوقت الذي تتعكس فيه أثارها على المظاهر الفسيولوجية و الاجتماعية للإنسان.

من هنا يمكن القول أن الانفعال يمثل الشحنة الموجهة للدافع والمصاحبة له، فضلا عن كونه يمثل مستوى أكثر تعقيدا من الدوافع، وبالتالي من الصعب فصل الانفعال عن طبيعته الدافعة للسلوك، فالانفعال قوة دافعة في الوقت الذي فيه يصاحب الدوافع ويوجهها، كدافع الجوع في زيادته يزيد من توتر الإنسان فيختل التوازن النفسي إلى حد ما، وفي ضوء المعايير التي تعلم الإنسان كيف يحصل على الطعام و أسلوب تناوله يكون سبيل و أسلوب إشباع هذا الدافع.

3-3- الدافعية والاستثارة:

أصبح هناك اتفاق بين المنظرين في مجال علم النفس أن أداء الإنسان لعمله بكفاءة يتعلق بمستوى أمثل من الاستثارة الحسية، تجعله يشعر بحالة من الرضا و الإقبال على العمل ، وليس في صالح الأداء أن تتخفف الاستثارة عن هذا المستوى أو أن تملو، ففي الحالتين إعاقة للأداء.

أيضا هناك اتفاق على أن المستوى الأمثل للاستثارة الحسية يتوقف على مستوى صعوبة العمل وطبيعة المهمة التي يؤديها الإنسان، من هنا فإن المستوى الأمثل للاستثارة الحسية يعتبر عاملا مهما في إثارة الدافع

والوصول به إلى مستوى الإشباع المناسب و أن انخفاضها أو ارتفاعها يعتبر معوقا لوصول الدافعية إلى حد الإشباع على النحو الملائم.

4- أنواع الدوافع:

صنفت الدوافع لكي تتناسب مع أنواع السلوك المختلفة إلى نوعين وهي تعتبر أكثر التصنيفات شيوعا بين العلماء والمتخصصين في مجال علم النفس وهي كالآتي¹:

4-1- الدوافع الفطرية:

وهي مجموعة من الدوافع يشترك فيها الإنسان مع الحيوان ويولد الكائن الحي مزودا بها عن طريق العوامل الوراثية، وهذه الدوافع لا تحتاج إلى اكتساب أو تعلم فهي ترتبط بحاجات الجسم الفيزيولوجية والنفسية، التي يحتاجها لكي يعيش ويحفظ نوعه ويتكيف مع البيئة التي يعيش فيها، ويمكن ذكر هذه الحاجات فيما يلي:

* حاجات تكفل الفرد لاستمرار حياته وبقائه مثل: الحاجة إلى الطعام، الماء، الهواء، والنوم والراحة وعمليات الإخراج والاحتفاظ بدرجة حرارة مناسبة.

* حاجات تحفظ بقاء نوع الكائن الحي وحمايته من الانقراض مثل: الدوافع الجنسية ودوافع الأمومة.

* الحاجة إلى استطلاع البيئة وهي دوافع لا يستغنى عنها الكائن الحي، فهو يستطيع على ما يحيط به لتجنب ما يؤذيه أو يسبب له ألما.

4-2- الدوافع الاجتماعية أو المكتسبة:

1- خليل ميخائيل معوض: علم النفس العام، دار الكتب مركز الإسكندرية للتوزيع، ط1، مصر، د ت، ص80.

وهي الدوافع التي يكتسبها الفرد من خبراته وتعلمه، المقصود وغير المقصود، خلال تفاعله الاجتماعي مع البيئة التي يعيش فيها، والدوافع الاجتماعية متعددة لا حصر لها وتبدو في حاجات الفرد النفسية الأساسية مثل¹:

* الحاجة إلى الحب * الحاجة إلى الأمن والتقدير * الحاجة إلى الانتماء * الحاجة إلى النجاح.

وتبدو أيضا في الاتجاهات والعواطف مثل: الاتجاهات نحو طبقة العمال ومثل عاطفة حب الوطن، وتبدو أيضا في الميول مثل: الميل إلى القراءة أو التمثيل، وكذلك تشمل العادات المتنوعة، إذ من المعروف أن الدوافع الاجتماعية ينفرد بها الكائن الحي (الإنسان) دون الحيوان.

وهناك من العلماء من يجمع إلى أشهر أنواع هذه الدوافع هي²:

• الدافع الداخلي:

القوة التي توجد في داخل النشاط أو العمل والتي تجذب العامل نحوها وتشده إليها فيشعر بالرغبة في

أداء العمل دون وجود تعزيز خارجي ظاهر، ويعتبر هذا النوع من المعززات أو الدوافع أفضل من الدوافع

الخارجية بالنسبة للموظفين ومن الأمثلة عن الدوافع الداخلية:

الارتباط بين الموضوع والحاجات لدى الموظفين والانسجام بين طريقة تعلم الموضوع (النشاط) أو محتواه،

وبين ميول الموظف و اتجاهاته وقيمة النشاط و أهميته بالنسبة لحاجات الموظف وحياته.

• الدافع الخارجي:

1- خليل ميخائيل معوض: المرجع السابق، ص 83.

2- خليل ميخائيل معوض: نفس المرجع، ص 65.

هي تلك القوة الموجودة خارج العمل أو النشاط ولا علاقة تربطها به، لا من حيث الهدف أو الطريقة أو القيمة الذاتية، وتستخدم عادة لدفع العامل نحو العمل أو الموضوعات المختلفة وتحفزهم للقيام به كالعلاقات وعبارات التقدير والجوائز المادية ونيل الرضا الخارجي.

5- وظائف الدافعية:

تؤدي الدافعية وظائف أساسية في تحديد وتشكيل وذلك على النحو التالي:

5-1- وظيفة بعث السلوك و إثارته:

فالدافعية توفر القوة أو الطاقة التي تحرك السلوك وتدفع العامل إلى النشاط وبذل الجهد بعد حالة السكون، وتتناسب شدة الدافع طردياً مع درجة النشاط أو مع قدر الطاقة التي يعبئها الموظف، فكلما زاد وقت الحرمان (في حالة الدوافع الفطرية) أو أهمية الهدف (في حالة الدوافع الاجتماعية والداخلية)، زاد النشاط المبذول في سبيل الوصول إلى الهدف والعكس صحيح.

كما استخلص الدارسون للدافعية ومن بينهم عبد الرحمان عدس ونايفة قطامي أن للدوافع وظائف أساسية من بينها¹:

* تحريك وتنشيط السلوك بعد أن يكون في مرحلة من الاستقرار أو الاتزان النسبي، فالدوافع تحرك السلوك أو تكون هي نفسها دلالات تنشط العضوية لإرضاء بعض الحاجات الأساسية.

* المحافظة على استدامة تنشيط السلوك طالما بقي الإنسان مدفوعاً أو بقيت الحاجة قائمة، فالدوافع تعمل على المحافظة على السلوك نشطاً حتى يتم إشباع الحاجة.

5-2- وظيفة توجيه السلوك:

1- عبد الرحمن عدس ونايفة قطامي: مبادئ علم النفس، دار الفكر، ط1، عمان، 2000، ص126.

وذلك بتحديد مساره بين البدائل السلوكية المختلفة، فالدافعية هنا بمثابة البوصلة التي تحدد اتجاه السير للإنسان في طريق سلوكي محدد¹.

* توجيه السلوك نحو المصدر الذي يحقق الهدف المرغوب الوصول إليه بصفة جيدة، والقيام بالمجهود اللازم لتنفيذ العمل المنتظر، والمحافظة على البقاء والاستمرار بشكل دائم من أجل إشباع الحاجة. وكذا توجيه السلوك نحو وجهة معينة دون أخرى، فالدوافع بهذا المعنى انتقائية، أي أنها تساعد الفرد على انتقاء الوسائل لتحقيق الحاجات عن طريق وضعه على اتصال مع بعض المثيرات المهمة لأجل بقائه، مسببة بذلك سلوك إقدام أو عن طريق إبعاد الإنسان عن مواقف تهدد بقائه مسببة بذلك سلوك إحجام.

6- مكونات دافعية الإنجاز:

يرى "أوزيل" 1969 أنها تحتوي على ثلاث مكونات على الأقل وهي:

6-1- الحافز المعرفي:

الذي يشير إلى محاولة الفرد إشباع حاجاته لأن يعرف و يفهم، حيث أن المعرفة الجديدة تعين الأفراد على أداء مهامهم بكفاءة أكبر فإن ذلك يعد مكافأة له.

6-2- توجيه الذات:

وتمثله رغبة الفرد في المزيد من السمعة والصدق والمكانة التي يخرزها عن طريق أدائه المتميز والملتزم في الوقت نفسه بالتقاليد الأكاديمية المعترف به، بما يؤدي إلى شعوره بكفايته و احترامه لذاته.

6-3- توجيه الانتماء:

1- عثمان مريم: الضغوط المهنية وعلاقتها بدافعية إنجاز لدى أعوان الحماية المدنية(دراسة ميدانية على أعوان الحماية المدنية بالوحدة الرئيسية)، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2010، ص73.

بمعناه الواسع الذي يتجلى في الرغبة في الحصول على تقبل الآخرين، ويتحقق إشباعه من هذا التقبل، بمعنى أن الفرد يستخدم من جانب أولئك الذي يعتمد عليهم في تأكيد ثقته بنفسه.

أما "عبد المجيد" 1985 اعتبر أن الدافع لإنجاز دالة لسبعة عوامل هي:

✓ التطلع والنجاح

✓ التفوق عن طريق بذل الجهد والمثابرة

✓ الإنجاز عن طريق الاستقلال عن الآخرين في مقابل العمل مع الآخرين بنشاط.

✓ القدرة على إنجاز الأعمال الصعبة بالتحكم فيها والسيطرة على الآخرين.

✓ الانتماء إلى الجماعة والعمل من أجلها

✓ تنظيم الأعمال وترتيبها بهدف إنجازها بدقة و إتقان.

✓ مراعاة التقاليد والمعايير الاجتماعية المرغوبة أو مسايرة الجماعة والسعي لبلوغ مكانة مرموقة بين الآخرين.

في حين "عبد القدر" 1977: قد حدد دافع الإنجاز من خلال ثلاثة مكونات وهي¹:

✓ الطموح العام

✓ النجاح والمثابرة على بذل الجهد

✓ التحمل من أجل الوصول إلى الهدف.

وقد رأى "عمران" 1980 أن دافع الإنجاز نتاجا لثلاث مكونات أو أبعاد، حيث يفترض أن كل بعد أو مكون يغطي منطقة سلوكية مختلفة عن الأخرى وهذه الأبعاد هي:

- البعد الشخصي:

1- عبد الله مجدي أحمد محمد: علم النفس التربوي بين النظرية والتطبيق، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 117-119.

يتمثل في محاولة الفرد تحقيق ذاته المثالية من خلال الإنجاز حيث يرى الفرد أن في الإنجاز متعة في حد ذاته، وهو يهدف بذلك إلى الإنجاز الخالص الذي يخضع للمقاييس والمعايير الذاتية الشخصية، ويتميز الفرد عن أصحاب هذا المستوى العالي في هذا البعد، بارتفاع مستوى كل من الطموح والتحمل والمثابرة وهذه أهم صفاته الشخصية.

البعد الاجتماعي:

ويقصد به الاهتمام بالتفوق في المنافسة على جميع المشاركين في المجالات المختلفة، كما يتضمن أيضا الميل إلى التعاون مع الآخرين من أجل تحقيق هدف كبير بعيد المنال.

- بعد المستوى العالي في الإنجاز:

ويقصد به أن صاحب المستوى العالي في الإنجاز يهدف إلى المستوى الجيد والممتاز في كل ما يقوم به من عمل¹.

من خلال ما تقدم من تحديد الباحثين لمكونات الدافع للإنجاز، نجد أن هذه المكونات أو الأبعاد قد أستوعب معظمها في ذلك التقسيم الذي قدمه أوزيل 1969 فقد أشار إلى الإنجاز من خلال ثلاثة أبعاد يشكله وحدد الفرد بناء عليه، وهذه الأبعاد أو المكونات هي: الحافز المعرفي توجيه الذات، دافع الانتماء².

7- خطوات دافعية الإنجاز:

إن مفتاح الحل للإنجاز إن مفتاح الحل للإنجاز، هو الحافز على العمل ووجود الدافعية له، فليس المهم ما للفرد من قدرات أو مواهب ولكن المهم هو وجود الدافع للإنجاز بغض النظر عن الجنس أو العائلة أو مكان

1- مجدي أحمد محمد عبد الله: السلوك الاجتماعي وديناميكية محاولة تفسيرية، دار المعرفة الجامعية، 2003، ص 181-183.

2- بني يونس محمد محمود: سيكولوجية الدافعية والانفعالات، دار المسيرة، ط1، الأردن، 2007، ص384.

الإقامة.. فالتحفيز على العمل أسلوب بسيط يتضمن أربعة عناصر رئيسية لا يقوم أحدها مكان الآخر، فكل منها أهميته ودوره في إثارة دافعية الفرد، وكل منها يجب أن تتم حسب الترتيب المعدل، هذه العناصر هي:

7-1: الفكرة والصورة:

تمثل استعداد الفرد للتحفز والدافعية للعمل و رؤية لنفسه ولموقعه ودوره في هذا العالم ويمكن أن يطلق عليه هدفا أو صورة ذهنية.

7-2- الالتزام:

الشخص الذي عند الدافعية والحافز للعمل يتصف بالالتزام فيه، وما يعهد إليه من مهام.

7-3- التخطيط:

كل من عنده حافز للعمل ولديه دافعية لذلك، يكون لديه خطة ثابتة مفصلة تتصف بالواقعة تتضمن بالواقعية، تتضمن الخطوات العملية التي توصله إلى هدفه، تتطلب الخطة عامل المرونة في زمن تنفيذها.

7-4: المتابعة:

تعني الحاق القول بالعمل، فتشكيل الفرد لرؤيته عن موضوع ما والالتزام بها والتخطيط لها لن يغني عنه شيئا، ما لم يعمل على تنفيذه ووضعه موضع الجد والعمل، ويقوم على متابعة ذلك ليكون هناك تركيز في عمله على الهدف أولا وعلى إنجاز هذا الهدف ثانيا¹.

8- الخصائص السلوكية للشخصية الإنجازية:

1- عدس محمد عبد الرحمن: تدني الإنجاز المدرسي، دار الفكر للطباعة والنشر، ط1، عمان، 1999، ص42.

- ✚ يملكون النزعة للقيام بمجازفات محسوبة ومنضبطة لذلك يضعون لأنفسهم أهدافا تتطوي على التحدي والمجازفة، وهم يفعلون ذلك كحالة طبيعية ومستمرة ولا يشعرون باللذة والإنجاز إذا كانت المهام والأهداف التي ينفذونها سهلة ومضمونة النتائج¹.
- ✚ تحمل المسؤولية الشخصية في تحليل المشاكل وإيجاد الحلول لها.
- ✚ الرغبة في التغذية العكسية لإنجازاتهم ومراقبتها ليكونوا على علم بمستوى إنجازاتهم².
- ✚ يهتم الشخص ذو الدرجة المرتفعة من الإنجاز بما يؤديه من عمل في حد ذاته أكثر من اهتمامه بالعائد المادي من إنجاز هذا العمل.
- ✚ يتميز الأفراد مرتفعي الإنجاز بالثقة العالية بالنفس، ويفضلون المهن المتغيرة والتي فيها تحديات مستمرة وينفرون من المهن الروتينية³.
- ✚ يتخذون قرارات ذات درجة معقولة من الخطر المرتبطة بها.
- ✚ يتميز ذوي الإنجاز المرتفع بتحمل المخاطرة المتوسطة أي أن هناك إمكانية حساب احتمالات هذه المخاطرة⁴.
- ✚ يفضلون الأعمال التي يعرفون كيف ومتى يقومون بها والمناسبة لحجم ونوعية قدراتهم⁵.

9- قياس دافعية الإنجاز:

- 1- سعاد نائف البرنوطي: إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد، دار وائل للطباعة والنشر، ط2، عمان، الأردن، 2004، ص256.
- 2- ناصر داري عدون: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي (دراسة نظرية وتطبيقية)، دار المحمدية العامة، الجزائر، د ت، ص81.
- 3- مجدي أحمد محمد عبد الله: المرجع السابق، ص ص180-181.
- 4- جمال الدين لعويصات: السلوك التنظيمي والتطور الإداري، دار هومة، الجزائر، 2003، ص40.
- 5- أحمد ماهر: السلوك التنظيمي (مدخل إناء المهارات)، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003، ص147.

تصنف مقاييس دافعية الإنجاز إلى قسمين: الأولى مقاييس إسقاطية والثانية مقاييس موضوعية.

9-1- المقاييس الإسقاطية:

أ- مقاييس الإنجاز لماكلياند وزملائه: 1953:

تقدير الصور والتخيلات: أعدماكلياند اختبار لقياس الدافعية للإنجاز مكون من أربعة صور تم توليد بعضها من اختبار تفهم الموضوع TAT الذي أعده "موراي" **Murray 1938**¹. ويتبع عرض كل صورة في أثناء الاختبار على شاشة سنيمائية لمدة عشرين ثانية أمام المفحوص ثم يطلب الباحث منهم بعد ذلك كتابة قصة تغطي أربعة أسئلة بالنسبة لكل صورة من الصور الأربعة والأسئلة هي:

✚ ماذا حدث ومن هم الأشخاص؟

✚ ما الذي أدى إلى هذا الموقف بمعنى ماذا حدث من الماضي؟

✚ ما محور التفكير وما المطلوب أدائه ومن الذي يقوم بهذا الأداء؟

✚ ماذا سيحدث؟ وما الذي يجب عمله؟

بعد ذلك يجيب على هاته الأسئلة، في مدة لا تزيد عن أربع دقائق، وسيستغرق الاختبار كله في حالة استخدام الصور الأربعة عشرين دقيقة، ويرتبط هذا الاختبار أصلاً بالتخيل الابتكاري من خلال تحليل نواتج تخيلات المفحوصين لنوع معين من المحتوى.

لكن يعاب على هذا المقاييس انخفاض كفاءته السيكو مترية من حيث معاملات الثبات ومحاكات الصدق المستخدمة فيها².

1- شاد عبد العزيز عبد الباسط: دراسات نفسية، المكتبة الأنجلو المصرية، دار الشروق للنشر، مصر، 1999، ص23.

2- غباري أحمد ثائر: الدافعية النظرية والتطبيق، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص ص56-

ب- مقياس الاستبصار لفرنش (1958FRENCH):

قامت " فرنش" بوضع مقاييس الاستبصار على ضوء الأساس النظري الذي وضعه " ماكلياند"، لتقدير صور وتخيلات الإنجاز حيث وضعت جملا مفيدة، تصف أنماط متعددة من السلوك يستجيب لها المفحوص باستجابة لفظية إسقاطية عند تفسيره للمواقف السلوكية، الذي يشتمل عليه البند أو العبارة.

ج- مقاييس التعبير عن طريق الرسم A.G.E.T "أرونسون":

صمم هذا المقياس لقياس دافعية الإنجاز عند الأطفال، لأنه وجد أن اختبار " ماكلياند" وزملائه وكذا اختبار "فرنش" للاستبصار صعبة بالنسبة للأطفال الصغار وقد تضمنت نظام التقدير الذي وضعه "أرونسون"، لتصحيح اختبار الرسم فئات أو خصائص معينة كالخطوط والحيز والأشكال، وذلك للتمييز بين المفحوصين ذوي الدرجات المختلفة لدافع الإنجاز.

بالرغم من تطبيق هذه المقاييس على عدد من العينات إلا أنه تعرض لعدة انتقادات من بينها¹: اعتبرها الكثير من الباحثين أنها ليست مقاييس حقيقية، بل أنها تصف انفعالات المفحوصين بصدق مشكوك فيه، لا تحتوي على معيار موحد للتصحيح بل تختلف من شخص لآخر و أن هذه المقاييس لا تقيس فقط الدوافع بل تتعداها إلى جوانب أخرى شخصية الفرد.

9-2- المقاييس الموضوعية:

حاول الباحثون تصميم مقاييس أكثر موضوعية لقياس دافع الإنجاز متجنبين الأخطاء التي احتوتها المقاييس الإسقاطية من بينهم ما يلي:

أ- اختبار الدافع للإنجاز "هرمانس(1970 Hermans):"

1- رشاد عبد العزيز موسى: علم النفس الدافعي، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1994، ص ص 22-25.

حاول هرمانس بناء اختبار الدافع بعيدا عن نظرية "أتكسون" بعد حصر جميع المظاهر المتعلقة بهذا التكوين، وقد انتقت منها لأكثر شيوعا على أساس ما أكدته البحوث السابقة وهي: مستوى الطموح، السلوك المرتبط قبل المخاطرة، المثابرة، توتر العمل، إدراك الزمن، التوجه نحو المستقبل، سلوك التعرف، اختيار الرفيق، سلوك الإنجاز، ويتكون هذا الاختبار من 29 عبارة متعددة الاختبارات¹.

ب- مقياس التوجه نحو الإنجاز "إيزنكوويلسون 1975":

وهو اختبار يضم سبعة مقاييس فرعية تقيس المزاج التجريبي المثالي ويتكون المقياس من 30 بندا يجاب عنها ب: نعم ، متأكدة لا

ج- مقياس (راي-لن) للدافع للإنجاز 1960:

وضع "لن" هذا المقياس في 1960 وطوره "راي" في السبعينيات، يتكون من 14 سؤالا يجاب عنها ب نعم، غير متأكد "لا" وللتحكم فيه وللإيجاب تم عكس مفتاح تقدير الدرجات (التصحيح) في نصف عدد العبارات والدرجة القصوى هي 42 وللمقياس ثبات يزيد على²70.

1- مجدي أحمد محمد عبد الله: المرجع السابق، ص 188-187.

2- مجدي أحمد محمد عبد الله: المرجع نفسه، ص 187.

خلاصة الفصل:

مهما كانت طبيعة السلوك وراء عدد من الدوافع المختلفة لإنجازه، سواء كانت (أولية، فطرية اجتماعية، مكتسبة أو نفسية) تدفعه للقيام به، إلا أن دافعية إنجاز عمل تختلف هي الأخرى من فرد لآخر، هناك من دافعيته مرتفعة و الآخر منخفضة، كنتيجة للفروق الفردية التي تشمل (الجانب المعرفي، الذاتي، القيمي، المادي...الخ).

وعلى هذا الأساس حاول عدد من الباحثين والعلماء تفسير دافعية الإنجاز، كل له وجهة نظر، فهناك من ربطها بهرم من الحاجات الفردية الأولية والثانوية مثل: نظرية ماسلو للحاجات، وهناك من ربط حدوثها بعوامل ومسببات كنظرية سكينر، وكذلك من العلماء رجحوا لمبدأ التعليم.

إلا أن كلهم يتفقون على فكرة واحدة مفادها "أن دافعية الإنجاز بمثابة الطريق المحدد لسلوك الفرد الغائي.

مناقشة وتحليل نتائج الدراسة

تمهيد

أولاً: عرض وتحليل المعطيات

ثانياً: نتائج الدراسة

تمهيد:

بعد التطرق في الفصول السابقة إلى الأطر المعرفية والنظرية للرقابة التنظيمية ودافعية الإنجاز وكذا الإجراءات المنهجية للدراسة، نستعرض من خلال هذا الفصل تحليل المعطيات المحصل عليها ميدانياً.

الفصل الرابع: مناقشة وتحليل نتائج الدراسة

1- عرض وتحليل المعطيات:

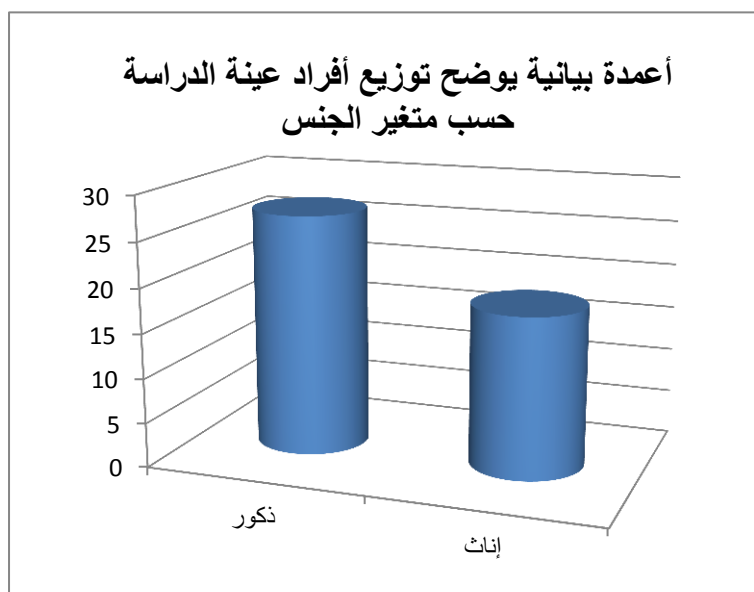
يمكن توضيح هذه البيانات في جداول إحصائية تمكننا من الاقتراب الكامن واقع العينة الممثلة لمجتمع الدراسة.

- الخصائص السوسيو ديموغرافية: توضح الجداول الآتية: الجدول رقم(01)، جدول رقم(02)، جدول رقم(03)، جدول رقم(04)، جدول رقم(05)، الخصائص السوسيوديموغرافية لأفراد عينة الدراسة من حيث: الجنس-السن-المستوى التعليمي-الرتبة المهنية-وكذا الأقدمية في العمل.

الجدول رقم(01): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

النسبة المئوية%	التكرار	الفئة	
60	27	ذكور	الجنس
40	18	إناث	
%100	45	المجموع	

يوضح الجدول أعلاه أن 60% من أفراد عينة الدراسة هم من الذكور، وما بنسبة 40% هم من الإناث، أي



أن نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث، مما يعني أن أغلب موظفي مؤسسة التأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء لبلدية الطارف هم من الذكور.

الفصل الرابع: مناقشة وتحليل نتائج الدراسة

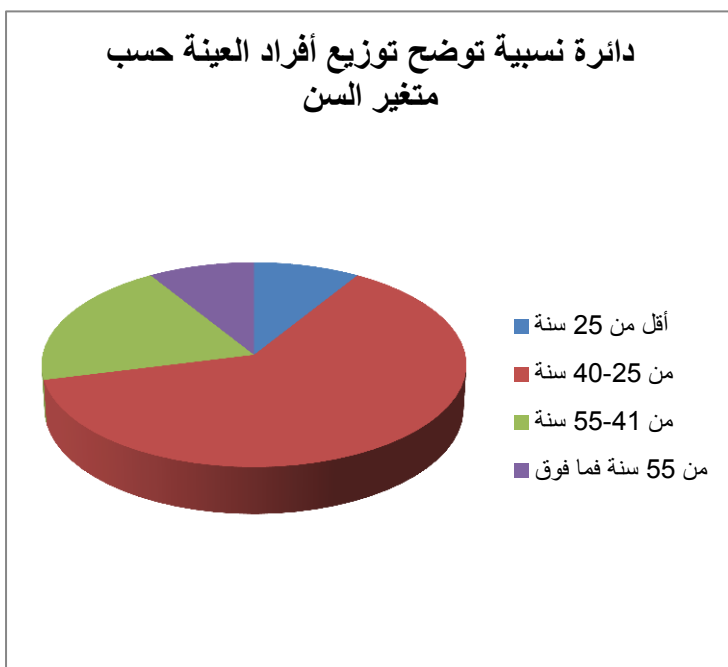
الجدول رقم (02): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن:

النسبة المئوية%	التكرار	الفئة العمرية	
8.88	04	أقل من 25 سنة	العمر
62.22	28	من 25 - 40 سنة	
20	09	من 41 - 55 سنة	
8.88	04	من 55 سنة فما فوق	
%100	45	المجموع	

يتضح من الجدول (02) أن: 28 موظف قد تراوح سنهم ما بين 25 و 40 سنة بنسبة 62.22% وهي التي تمثل غالبية الموظفين، في حين وجدت نسبة 20% بالنسبة للموظفين الذين يفوق سنهم 41-55 سنة، أما الفئة العمرية (55 سنة فما فوق) ممثلة ب: 04 أفراد بنسبة 8.88% وهي نفس النسبة للموظفين الذين يقل سنهم عن 25 سنة. تشير هذه المعطيات إلى أن غالبية الموظفين هم من فئة الشباب الذين يتسمون بنشاط

عال، وهو حديثي الخبرة في مجال عملهم، وترجع هذه النسبة الكبيرة للموظفين في سن الشباب إلى عملية التوظيف التي رافقت بداية المؤسسة من جهة، والاعتماد على الإطارات من حاملي الشهادات العليا والكفاءات العلمية من جهة أخرى.

دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

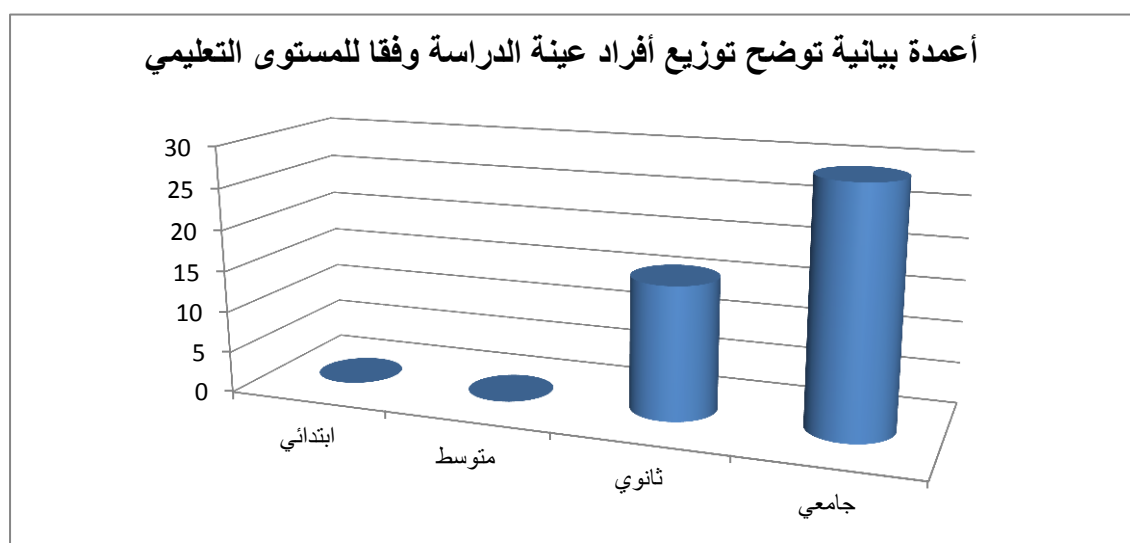


الفصل الرابع: مناقشة وتحليل نتائج الدراسة

الجدول رقم (03): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمستوى التعليمي:

النسبة المئوية%	التكرار	الفئة	
00	00	ابتدائي	المستوى التعليمي
00	00	متوسط	
35.55	16	ثانوي	
64.44	29	جامعي	
%100	45	المجموع	

يتضح من الجدول أعلاه أن: نسبة 64.44% لديهم مستوى جامعي، وأما ذوي المستوى الثانوي فقد بلغت نسبتهم 35.55%، في حين لم نسجل أي مستوى لأفراد العينة في الطورين الابتدائي والمتوسط على حد سواء، ما يدل على أن غالبية الموظفين في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالطارف هم من ذوي المؤهلات العلمية العالية، والقادرة على تحمل مسؤوليتها ومهامها اتجاه الأعمال بكل كفاءة إذا ما أتاحت لها الفرص والبيئة التنظيمية السليمة، ولأن طبقة العمل تتطلب المستوى الجامعي تم ملاحظة غياب المستويين الابتدائي والمتوسط.



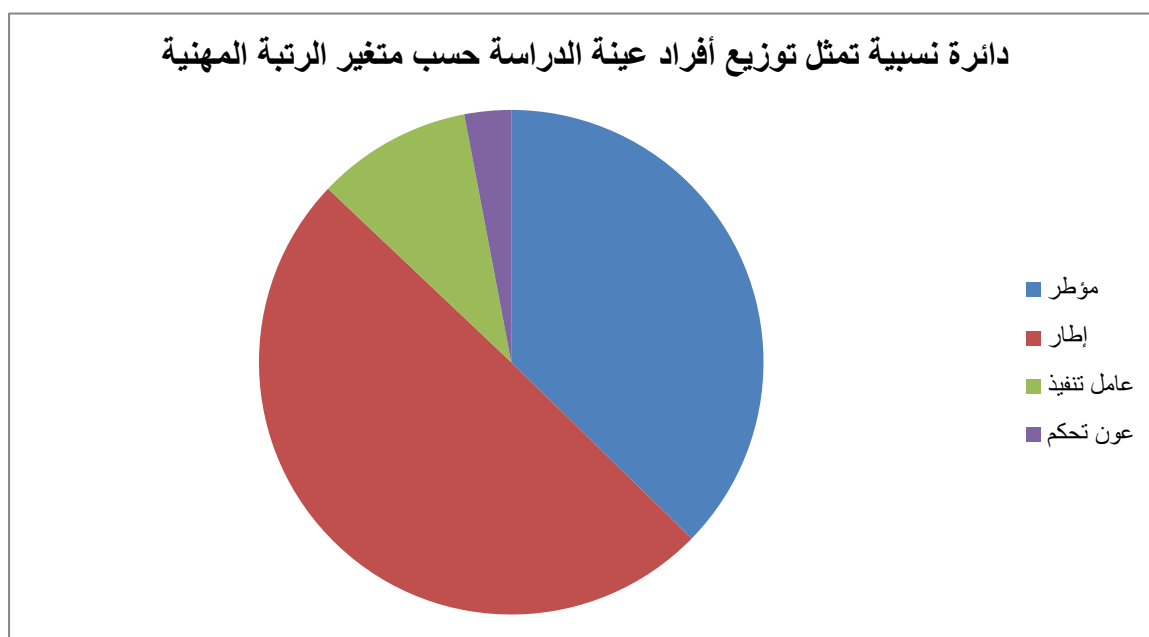
الفصل الرابع: مناقشة وتحليل نتائج الدراسة

الجدول رقم (04): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الرتبة المهنية:

النسبة المئوية%	أعداد عينة الدراسة	عينة الدراسة	
33.33	15	مؤطر	الرتبة المهنية
44.44	20	إطار	
8.88	04	عامل تنفيذ	
13.33	06	عون تحكم	
%100	45	المجموع	

وفيما يرتبط بمتغير الرتبة المهنية كما هو موضح في الجدول أعلاه فقد تبين أن: نسبة 44.44% من الموظفين هم من الإطارات، ونسبة 33.33% من أفراد العينة هم من فئة المؤطرين، في حين وجدت نسبة 13.33% من رتبة عون تحكم، وما بنسبة 8.88% عامل تنفيذي.

ما يدل على أن غالبية أفراد العينة يتمتعون بمهارات وكفاءات عالية ولأن المصلحة محل الدراسة تتطلب فئة كبيرة من الإطارات والذين يتميزون كذلك بامتيازات أكاديمية وبيداغوجية مقبولة، وهذا ما يرتبط بحاجة المؤسسة لهذه الفئة المهنية.



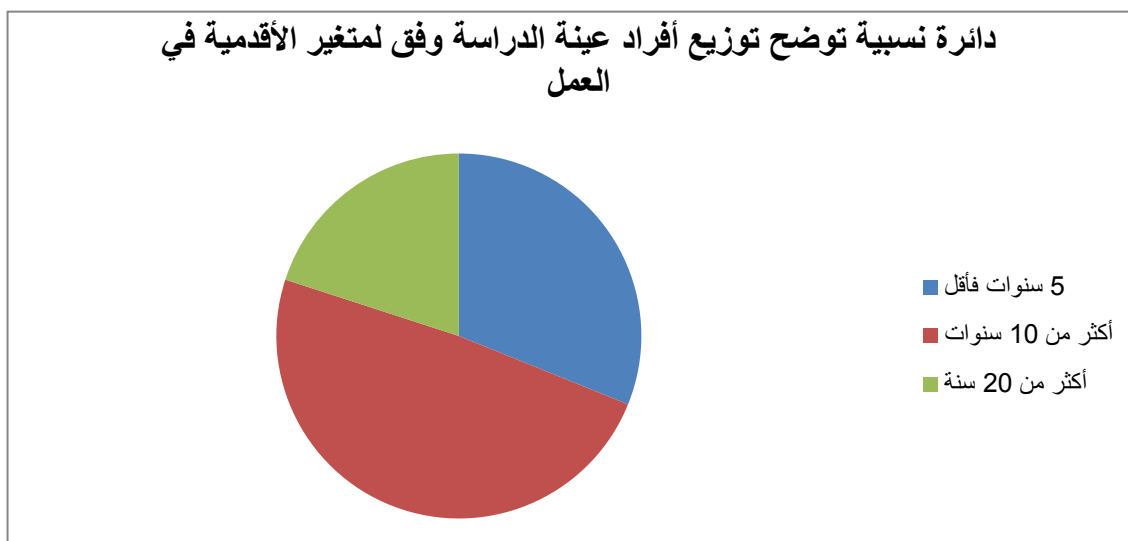
الجدول رقم (05): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الأقدمية في العمل:

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية%
الأقدمية في العمل	5 سنوات فأقل	14	31.1
	أكثر من 10 سنوات	22	48.8
	أكثر من 20 سنة	09	20
المجموع		45	%100

المصدر: الباحثة.

يتضح من خلال الجدول (05) أن ما نسبته 48.8% من عينة الدراسة لهم خبرة أكثر من 10 سنوات، وتليها نسبة 31.1% من عينة الدراسة لهم خبرة 5 سنوات فأقل، وأن 20% هم من لديهم خبرة أكثر من 20 سنة.

مما يدل على عمق الخبرات العملية التي يتمتع بها بعض الموظفين في المؤسسة، كما يدل ذلك على استقرار الموظفين في وظائفهم، وهذا يعكس أيضا صواب السياسات الإدارية والتنظيمية لدى مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء الطارف.



الفصل الرابع: مناقشة وتحليل نتائج الدراسة

الجدول رقم (06): وضوح القواعد التنظيمية والقوانين المطبقة في المؤسسة:

غير واضحة في الغالب	واضحة إلى حد ما	واضحة في الغالب	واضحة جدا	الاحتمالات المبحوثين
01	04	07	03	مؤطر
01	09	02	08	إطار
02	00	00	02	عامل تنفيذ
00	00	03	03	عون تحكم
04	13	12	16	المجموع
%8.88	%28.88	%26.66	%35.55	النسبة المئوية%

المصدر: الباحثة.

تفيد المعطيات الواردة في الجدول أعلاه أن: 16 فردا بنسبة 35.55% يقرون بأن القوانين المطبقة في المؤسسة واضحة جدا، في حين 13 فردا بنسبة 28.88% أقرروا بأن اللوائح والقوانين واضحة إلى حد ما، وأن 12 فردا بنسبة 26.66% يقرون بأن اللوائح التنظيمية والقوانين واضحة في الغالب، في حين نجد 4 أفراد بنسبة 8.88% أقرروا عكس ذلك بأن القوانين غير واضحة في الغالب.

ومن خلال هذه البيانات نلاحظ أن 35.55% من الموظفين يقرون بأن القوانين واضحة جدا، لكن إذا ما قرأناها بباقي الأفراد الذين صرحوا بأن القوانين واضحة في الغالب وواضحة إلى حد ما تمثل نسبة ما بين (26.66-28.88%)، وهو ما أكدته لنا رئيس المصلحة للمؤسسة في إحدى المقابلات التي أجريناها معه*. بأن القوانين واضحة بالنسبة للموظفين، بدليل أن المؤسسة تعمل على توزيع دليل المؤسسة على كل موظف يتم توظيفه في المؤسسة، يتضمن هذا الدليل القانون الداخلي للمؤسسة مع الشرح، ويعرفون هذه القوانين جيدا، أما الفئة التي ترى بأن القوانين مبهمة وغير واضحة في الغالب فهم لم يطلعوا على دليل المؤسسة بعد، كما أنهم سيتعرفون لاحقا على قوانين العمل وذلك بعد مدة من العمل في المؤسسة.

* - مقابلة مع رئيس المصلحة في المؤسسة محل الدراسة يوم 7-4-2019، على الساعة 14:00 زوالا.

الفصل الرابع: مناقشة وتحليل نتائج الدراسة

الجدول رقم (07): يمثل الالتزام باللوائح التنظيمية:

الإطلاق	أحيانا	غالبا	دائما	الاحتمالات المبحوثين
01	00	01	13	مؤطر
00	03	04	13	إطار
00	01	03	00	عامل تنفيذ
00	01	03	02	عون تحكم
01	05	11	28	المجموع
%2.22	%11.11	%24.44	%62.22	النسبة المئوية%

المصدر: الباحثة.

تفيد المعطيات الواردة في الجدول (07) أن: 62.22% من المبحوثين يقرون بالالتزام الدائم باللوائح

التنظيمية، ونسبة 24.44% يقرون بأنهم في الغالب يلتزمون باللوائح التنظيمية، في حين يقر 5 مبحوثين

بنسبة 11.11% بأن التزامهم بالقوانين التنظيمية يكون من حين لآخر، ويقر مبحوث واحد فقط وبنسبة

2.22% بأنه لا يلتزم إطلاقا بمحتوى ومضمون اللوائح التنظيمية.

وهذا ما يعكس حرص الموظفين على الالتزام بمحتوى اللوائح التنظيمية واحترامها، حيث يعتبر الالتزام

بالقوانين شرط ضروري لسير العمل داخل المؤسسة بطريقة جيدة ومنظمة، كما أن درجة التزام الموظفين تبين

درجة انضباطهم ويجنبهم الوقوع في الأخطاء أثناء إنجاز العمل، وبالتالي زيادة الإنتاجية والدقة في إنجاز

المهام، أما الذين لا يلتزمون بتطبيق القوانين بدقة فذلك لأنه لا يهتمهم استقرار وتقدم وتميز المؤسسة، ويبقى

هدفهم في النهاية هو الحصول على الأجر فقط.

الفصل الرابع: مناقشة وتحليل نتائج الدراسة

الجدول رقم (08): يمثل التطبيق الصارم للقوانين وسرعة إنجاز المهام:

الاحتمالات المبحوثين	صرامة القوانين تؤدي إلى السرعة في إنجاز المهام	لا تؤدي صرامة القوانين إلى السرعة في إنجاز المهام
مؤطر	06	09
إطار	14	06
عامل تنفيذ	04	00
عون تحكم	04	02
المجموع	28	17
النسبة المئوية%	%62.22	%37.77

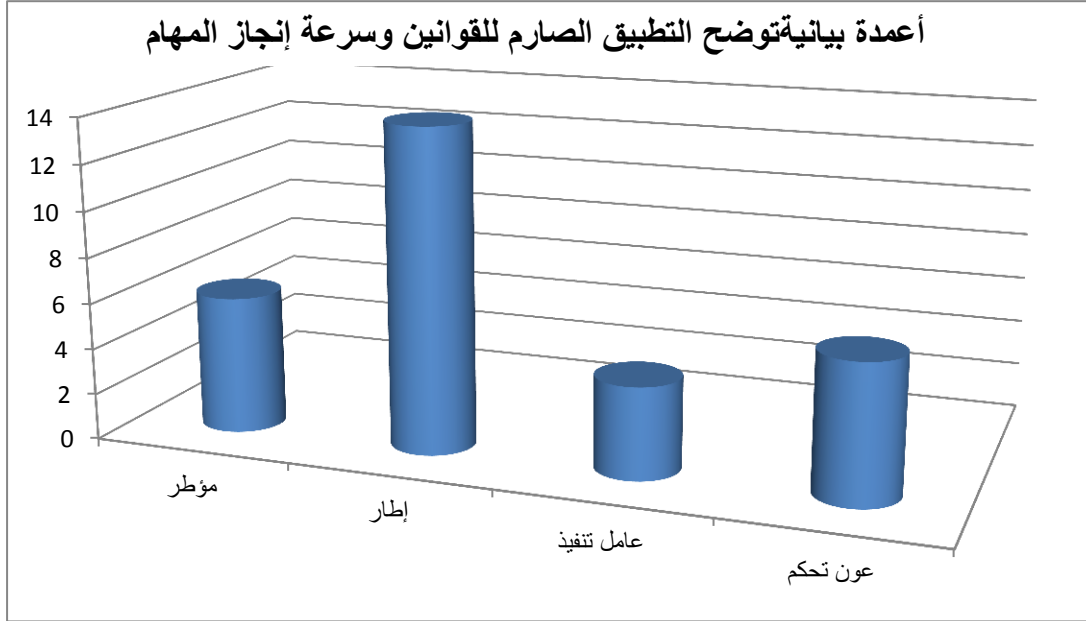
المصدر: الباحثة.

تشير البيانات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه أن: 28 مبحوثا بنسبة 62.22% يقرون بأن التطبيق الصارم للقوانين يؤدي إلى سرعة إنجاز المهام، بينما نسبة 37.77% من أفراد العينة أقرروا عكس ذلك. وتعكس هذه البيانات مدى تأثير الصرامة في تطبيق القوانين على زيادة دافعية الإنجاز، حيث يؤكد معظم المبحوثين في مقابلتنا لهم*، على أن درجة الرسمية في العمل والصرامة من الأساليب الرقابية التي تجعل الموظف أكثر التزاما واهتماما بالعمل، لهذا نجد معدل الانضباط عال والذي بدوره يؤدي إلى زيادة كفاءة الموظف وارتفاع مستوى الدافعية لديه، أما عدم اتباع القوانين يؤدي إلى تهاون الموظفين في أداء المهام مما يخلق مشاكل بين المشرفين والموظفين، حيث يستلزم حلها وقتا معينا مما يعطل سير عملية العمل وتأخر إنجاز الأعمال في المواعيد المحددة وعرقلتها، بينما تنفيذ القوانين بصرامة يجعل المؤسسة تتفادى هذه المشاكل مما يؤدي إلى السرعة في إنجاز العمل وفي الوقت المحدد، أما الذين يقرون بأن التطبيق الصارم للقوانين لا يؤدي إلى سرعة إنجاز المهام بل إلى الإحباط والفشل، مما يولد عنه إرهاق نفسي لدى الموظف

* مقابلة حرة مع بعض المبحوثين في المؤسسة محل الدراسة في 09-04-2019 على الساعة 11:00 صباحا.

الفصل الرابع: مناقشة وتحليل نتائج الدراسة

وبالتالي انخفاض معدل دافعية الإنجاز في أداءه للعمل، فهم لا يتقيدون بقوانين المشرف ويبحثون عن هامش من الحرية من أجل إبراز قدراتهم وتنمية إبداعاتهم ومهاراتهم الفنية في العمل.



الفصل الرابع: مناقشة وتحليل نتائج الدراسة

الجدول رقم (09): يوضح تطبيق اللوائح التنظيمية وإنجاز العمل في المواعيد:

غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق جدا	الاحتمالات المبحوثين
00	01	08	06	مؤطر
02	07	02	09	إطار
00	02	02	00	عامل تنفيذ
00	00	04	02	عون تحكم
02	10	16	17	المجموع
%4.44	%22.22	%35.55	%37.77	النسبة المئوية%

المصدر: الباحثة.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن: 17 مبحوثا بنسبة 37.77% موافقون جدا على أن تطبيق محتوى اللوائح التنظيمية يؤدي إلى إنجاز العمل في مواعيد، ونجد 16 مبحوثا بنسبة 35.55% يقرون على أنهم موافقون بأن تطبيق اللوائح التنظيمية يؤدي إلى إنجاز الأعمال في مواعيد، في حين نجد 10 أفراد يمثلون نسبة 22.22% غير متأكدين من ذلك، ونجد مبحوثين فقط بنسبة 4.44% لا يوافقون على كون تطبيق اللوائح التنظيمية يؤدي إلى إنجاز العمل في المواعيد المحددة.

وهذا ما يؤكد حرص الموظفين على تنفيذ اللوائح التنظيمية، إذ أن أكثر من نصف العينة يحرصون على تطبيقها، وأن تنفيذ اللوائح التنظيمية واجب يلتزم به جميع الأفراد لإنجاز العمل في المواعيد، كما أن الجميع في المؤسسة مسؤول عن عمله هذا من جهة، ومن ناحية أخرى أن محتوى اللوائح التنظيمية يساعد الموظف على تنظيم وقته وعمله ويجنبه الوقوع في بعض المشاكل التي تؤدي إلى عرقلة العمل، وأيضا هذا يساعد على كسب ثقة المشرف وتحمل المسؤولية وإتمام العمل في الوقت المحدد له، والتحكم أكثر في العمل والدقة في إنجازها، هذا ما يؤدي إلى زيادة دافعية الإنجاز وتحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة الوصول إليها.

الفصل الرابع: مناقشة وتحليل نتائج الدراسة

الجدول رقم (10): يوضح وضوح التعليمات والأوامر:

الاحتمالات المبحوثين	السرعة في إنجاز العمل	الدقة	زيادة الأداء	إنجاز العمل في المواعيد	التحكم في العمل
مؤطر	02	06	01	02	06
إطار	10	02	08	04	02
عامل تنفيذ	02	00	04	03	05
عون تحكم	01	00	02	01	00
المجموع	15	08	15	10	13
النسبة المئوية%	24.59%	13.11%	24.59%	16.39%	21.31%

المصدر: الباحثة.

تشير المعطيات الكمية الموضحة في الجدول (10) أن: 15 مبحوثاً بنسبة 24.59% يقرون بأن وضوح التعليمات والأوامر يؤدي إلى السرعة في إنجاز العمل، و نفس النسبة تقر أن وضوح التعليمات والأوامر تؤدي إلى زيادة الأداء، و 13 مبحوثاً بنسبة 21.31% يقرون بأن وضوحها يؤدي إلى التحكم في العمل، في حين نجد 10 مبحوثين بنسبة 16.39% يصرحون بأن وضوح التعليمات والأوامر إلى إنجاز العمل في المواعيد، و 8 مبحوثين بنسبة 13.11% يقرون بأن وضوحها يزيد من الدقة في إنجاز المهام. هذا ما يفسر أن وضوح التعليمات يساعد بدرجة كبيرة على التسهيل وسيرورة عملية الاتصال بين المشرفين والموظفين، وإتمام الواجب اتجاه المؤسسة والعمل مما يقضي على معيقات ومشكلات العمل، أي التحكم أكثر في العمل والدقة والسرعة في إنجازه، وهذا ما يؤدي إلى زيادة الأداء وتحقيق الأهداف.

الفصل الرابع: مناقشة وتحليل نتائج الدراسة

الجدول رقم (11): يوضح مراقبة المشرف طريقة أداء العمل:

لا يراقب المشرف طريقة أداء العمل	يراقب المشرف طريقة أداء العمل	الاحتمالات المبحوثين
04	11	مؤطر
07	13	إطار
04	03	عامل تنفيذ
02	04	عون تحكم
14	31	المجموع
%31.11	%68.88	النسبة المئوية%

المصدر: الباحثة.

تبين البيانات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه أن: 31 مبحوثاً بنسبة 68.88% يقرون بأن المشرف يراقب طريقة أداء عملهم، فيما نجد 14 منهم بنسبة 31.11% قالوا بأن المشرف لا يراقب طريقة أدائهم. وهذا ما يفسر ويدل على أن المشرف المباشر يحرص على عمل الموظفين وأدائهم، وقائم بواجب الرقابة من خلال الرقابة المكثفة والمستمرة لهم، بغية تحقيق أهداف المؤسسة، حيث المشرف يراقب أداء الموظفين في كل الخطوات التي يقومون بها، خاصة أولئك الموظفين الجدد الذين لا يمتلكون خبرة في مجال عملهم، ولا يعرفون قوانين العمل بعد، وهو أمر لا بد منه لأن أي خطأ من شأنه أن يحدث عراقيل في الخدمات التي تقدمها المؤسسة، ويكون من الصعب تداركها، وذلك لضرورة وأهمية العمل الذي تقدمه المؤسسة للمجتمع، كما يولد اهتمام وحرص المشرف على العمل لدى الموظفين شعوراً بأهمية ذلك العمل، وبالتالي تحفيز الموظفين على الاهتمام أكثر بذلك العمل والارتباط به، إلا أنه كما جاء في إحدى المقابلات مع أحد المشرفين*. أن المشرف يعض طرفه أحياناً عن الموظفين لاسيما الموظفين الذين ثققتهم بهم كبيرة، لأن اهتمام المشرف بأداء العامل إذا زاد عن حده فإنه يوحى للمرؤوسين انعدام الثقة بهم، وهو ما يبعث على الملل والانزعاج وعدم الرضا وكذا إحساسهم بتسلط المشرف وبالتالي تقل دافعيتهم للإنجاز. وعليه يمكن القول أن النمط الرقابي السائد في المؤسسة هو الرقابة الدائمة، أي التي يتابع فيها المشرف الموظفين بصفة مستمرة ودائمة.

* - مقابلة مع رئيس المستخدمين في 11 أبريل 2019 على الساعة 10:30 صباحاً.

الفصل الرابع: مناقشة وتحليل نتائج الدراسة

الجدول رقم (12): يوضح وجود المشرف أثناء العمل:

الاحتمالات المبحوثين	يزيد من التزامك بمهامك	يشعرك بالاستقرار	يحبطك	يربكك ويشعرك بالرقابة
مؤطر	00	04	01	11
إطار	10	05	02	02
عامل تنفيذ	01	01	03	02
عون تحكم	01	00	00	05
المجموع	12	10	06	20
النسبة المئوية%	25%	20.83%	12.5%	41.66%

المصدر: الباحثة.

تكشف معطيات الجدول أعلاه أن: 20 مبحوثاً بنسبة 41.66% من إجمالي أفراد العينة أفادوا بأن وجود المشرف معهم أثناء العمل يربكهم ويشعرهم بالرقابة، ونجد 12 مبحوثاً بنسبة 25% أفادوا أن وجود المشرف معهم أثناء العمل يزيدهم من الالتزام بالمهام، في حين وجد 10 أفراد بنسبة 20.83% أكدوا أن وجود المشرف معهم أثناء العمل يشعروهم بالاستقرار، و6 مبحوثين بنسبة 12.5% أفادوا أن وجود المشرف معهم أثناء العمل يحبطهم.

يمكن تفسير هذه المعطيات بأن الموظفين عموماً يفضلون عدم وجود المشرف معهم أثناء العمل وهذا لأنه يشعروهم بالارتباك والرقابة وعدم الارتياح في عملهم، لكن هذا لا يعني الاستغناء التام عن توجيهات المشرف ومتابعته لسير العمل وعدم الانصياع لأوامره، بل لخلق مسافة احترام وتقدير بين المشرف والموظف، وهذا ما أكدته لنا رئيس مصلحة المستخدمين* للمؤسسة أثناء إجراء المقابلة معه، حيث أفاد بمنح فرص للموظفين لإثبات قدراتهم الذاتية ومهاراتهم الفنية في العمل، من خلال إضفاء جو من الأريحية في العمل ومتابعتهم ما بين الحين والآخر، كما أن الموظفين كل منهم له مهمته الخاصة في العمل ويفضلون مساندة المشرف لهم أثناء العمل، لأن هذا يزيد من التزامهم بمهامهم ويشعروهم بالاستقرار ويعدل مزاجهم مما يخلق رضا عن العمل وبالتالي يؤدي إلى زيادة دافعيتهم للعمل، الذي يولد بالضرورة تحسين وزيادة الأداء، وهذا ما يعكس دور الرقابة الفعلي وعلاقتها بزيادة دافعية الإنجاز في العمل.

*- مقابلة رئيس مصلحة المستخدمين في 15-04-2019، على الساعة 10:00 صباحاً.

الفصل الرابع: مناقشة وتحليل نتائج الدراسة

الجدول رقم (13): يوضح تطبيق أوامر المشرف:

الخيارات المبحوثين	دائماً	غالباً	أحياناً
مؤطر	08	04	03
إطار	06	10	04
عامل تنفيذ	01	03	00
عون تحكم	04	01	01
المجموع	19	18	08
النسبة المئوية(%)	%42.22	%40	%17.77

المصدر: الباحثة.

توضح المعطيات الإحصائية في الجدول أعلاه أن: 19 مبحوثاً بنسبة %42.22 يلتزمون بتطبيق أوامر مشرفهم في العمل بصفة دائمة، و 18 مبحوثاً بنسبة %40 أكدوا التزامهم في الغالب بتطبيق أوامر المشرف، و 8 أفراد بنسبة %17.77 أكدوا أنهم أحياناً ما يلتزمون بتطبيق أوامر مشرفهم.

لقد أكد معظم المبحوثين حرصهم على تنفيذ أوامر المشرف، وهذا ما يبين العلاقة الرسمية القائمة بين المشرف والموظفين في العمل، وأن الموظف يسعى إلى كسب ثقة مشرفه وتقديره ما يرفع معنوياته ويزيد من أداءه أكثر، وأن التزام الموظف بتطبيق أوامر مشرفه يجنبه الوقوع في بعض المشاكل مع المشرف والتي بطبيعة الحال تؤثر سلباً على سير عملية العمل، ما يؤدي إلى التأخر في إتمام العمل في الأوقات المحددة وضعف أداء الموظف أي خسارة العلاقة والثقة بين المشرف والموظف والتي بدورها تخلق مشكلات وضغوطات في العمل.

الفصل الرابع: مناقشة وتحليل نتائج الدراسة

الجدول رقم (14): يوضح كيفية تصرف المشرف مع العمال في حالة الغياب:

الاحتمالات المبحوثين	عقوبة	إنذار كتابي	إنذار شفوي	استمارة استفسار	لا شيء
مؤطر	05	02	01	08	01
إطار	00	04	05	09	02
عامل تنفيذ	01	00	03	00	00
عون تحكم	00	01	01	03	01
المجموع	06	07	10	20	04
النسبة المئوية%	12.76%	14.89%	21.27%	42.55%	8.51%

المصدر: الباحثة.

تظهر البيانات الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه أن: 20 مبحوثاً بنسبة 42.55% أفادوا بأنهم في حالة غيابهم فإن الإجراء المتخذ هو ملء استمارة استفسار، و 10 أفراد بنسبة 21.27% أفادوا بأنهم في حالة غيابهم يوجه لهم مشرفهم إنذار شفوي، في حين وجد 7 مبحوثين بنسبة 14.89% أكدوا في حالة غيابهم يوجه لهم المشرف إنذار كتابي، و 6 مبحوثين بنسبة 12.76% أفادوا أنهم يتعرضون للعقوبة في حالة تغيبهم، أما 4 أفراد بنسبة 8.51% يقررون بأن المشرف لا يستخدم معهم أي إجراء.

إن معظم الأفراد في حالة غيابهم فإن الإجراء المتخذ في حقهم من طرف المشرف في الغالب هو ملء استمارة استفسار مع التنبيه الشفوي لهم، أي أن المشرف يتخذ إجراءات رسمية وغير رسمية في ذات الوقت مع تقديم مبررات فعلية لغيابهم، أي أن المشرف يستفسر منهم شفويا وكتابيا وذلك للتخلي بالانضباط والمسؤولية اتجاه العمل واحترام القواعد التنظيمية للمؤسسة وهو ما أكده لنا رئيس المصلحة حيث لا يوجد غياب بدون مبرر، أما بالنسبة للعقوبة فتوجه للأفراد غير المهتمين والذين في كل مرة يكررون غيابهم عن العمل ولا يحرصون على عملهم.

الفصل الرابع: مناقشة وتحليل نتائج الدراسة

الجدول رقم (15): يوضح صرامة المشرف في تطبيق قوانين العمل:

الاحتمالات المبحوثين	المشرف صارم في تطبيق قوانين العمل	المشرف غير صارم في تطبيق قوانين العمل
مؤطر	15	00
إطار	14	06
عامل تنفيذ	01	03
عون تحكم	04	02
المجموع	34	11
النسبة المئوية (%)	75.55%	24.44%

المصدر: الباحثة.

من خلال المعطيات الواردة في الجدول أعلاه والموضحة لصرامة المشرف في تطبيق قوانين العمل حسب أولويتها تبين أن: 34 مبحوثاً بنسبة 75.55% أقرروا بأن المشرف صارم في تطبيق قوانين العمل وهي نسبة جد معتبرة، كما أقر 11 مبحوثاً بنسبة 24.44% أن المشرف غير صارم في تطبيق قوانين العمل.

وهذا ما يعكس تأثير التطبيق الصارم للقوانين على دافعية العمال حيث أكد معظمهم أن درجة الرسمية والصرامة في العمل من الأساليب الرقابية التي تجعل الموظف أكثر التزاماً واهتماماً بالعمل وأن المشرف له واجب الرقابة على مرؤوسيه وصرامته في تطبيق قواعد العمل مما يؤدي إلى زيادة كفاءة الموظف وارتفاع مستوى الأداء المقدم من طرفه، أي أن التطبيق الصارم للقوانين يجنب الوقوع في الأخطاء التي يمكن أن يقع فيها الموظف أثناء أداءه لمهامه، كما أكدت التحليلات على مرونة وسماحة المشرف مع مرؤوسيه وحرصه على سير عملية العمل بما يضمن استقرار العامل والمؤسسة من جهة وثقة المشرف بموظفيه وبكفاءتهم وقدراتهم المهنية من جهة أخرى، فتقّة المشرف بموظفيه تزيد من رفع روحهم المعنوية وتحفزهم بما يضمن الزيادة في الدافعية للعمل

الجدول رقم (16): يمثل أسس الرقابة التنظيمية:

الفصل الرابع: مناقشة وتحليل نتائج الدراسة

الاحتمالات المبحوثين	مراقبة الحضور	مراقبة أداء العمل	الالتزام بأوقات العمل	إنجاز العمل في المواعيد
مؤطر	05	02	01	07
إطار	02	02	08	09
عامل تنفيذ	01	01	01	02
عون تحكم	00	02	04	03
المجموع	08	07	14	21
النسبة المئوية (%)	%17.77	%15.55	%31.11	%46.66

المصدر: الباحثة.

من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه تبين أن: 21 مبحوثاً بنسبة 46.66% أفادوا أن المشرف يتابعهم من خلال إنجازهم للأعمال هل تم في المواعيد أم لا، و 14 مبحوثاً بنسبة 31.11% أكدوا أن المشرف يراقب التزامهم بأوقات العمل، في حين 8 مبحوثين بنسبة 17.77% أفادوا أن المشرف يراقبهم من خلال حضورهم، و 7 مبحوثين بنسبة 15.55% أفادوا أن المشرف يتابعهم من خلال مراقبة أدائهم للعمل.

وهذا ما يفسر تركيز المشرف على مدى التزام الموظفين بإنجاز واجباتهم ومسؤولياتهم وفق معطيات العمل المحددة، والتركيز على كفاءة وأداء الموظف باعتباره أهم شيء تعتمد عليه المؤسسة إذ تمكنه من الوقوف على مواطن الضعف في العمل واكتشاف الانحرافات والأخطاء التي تؤثر على خدمات المؤسسة وكذلك تؤدي إلى عرقلة تحقيق أهدافها، كما يؤكد المشرفين على أن مراقبة إنجاز الأعمال في مواعيدها والالتزام بأوقات العمل بنسبة كبيرة لا يعني عدم الاهتمام بباقي الجوانب كالحضور في الوقت المحدد.

الجدول رقم (17): يمثل الأنماط الرقابية المساعدة على تحفيز إنتاجية العمال:

الفصل الرابع: مناقشة وتحليل نتائج الدراسة

الخيارات المبحوثين	الرقابة الصارمة	الرقابة الدائمة	الرقابة المرنة	الرقابة الذاتية	الرقابة المستقلة
مؤطر	00	6	00	02	04
إطار	02	8	04	01	00
عامل تنفيذ	00	02	06	04	01
عون تحكم	00	03	03	02	05
المجموع	02	19	13	09	10
النسبة المئوية(%)	%3.77	%35.84	%24.52	%16.98	%18.86

المصدر: الباحثة.

تبين المعطيات الموضحة في الجدول أعلاه أن: 19 مبحوثا بنسبة 35.84% يرون أن الرقابة الدائمة تساهم في تحفيز دافعية العامل وبالتالي زيادة إنتاجيته، و 13 مبحوثا بنسبة 24.52% يرون أن الرقابة المرنة هي التي تساهم في تحفيز إنتاجية العامل، في حين يقر 10 مبحوثين بنسبة 18.86% أن الرقابة المستقلة تساهم في تحفيز إنتاجية العامل، أما 9 مبحوثين بنسبة 16.98% يرون بأن الرقابة الذاتية هي التي تساهم في زيادة الإنتاج، ووجد مبحوثان فقط بنسبة 3.77% يقران بأن الرقابة الصارمة هي التي تؤدي إلى تحفيز إنتاجية العامل.

ويبدو جليا أن معظم الموظفين يفضلون الرقابة الدائمة والمرنة على حد سواء لأنهما تساهمان بدرجة مقبولة ومرضية في زيادة تحفيز إنتاجية العامل، كونهما تسمحان بمتابعة الأعمال بصورة ديناميكية وتساعد المشرف على الوقوف أكثر على نقاط القوة والضعف في العمل، والتعرف على العمال والاحتكاك بهم مما يساعد برفع الروح المعنوية لهم وإحساسهم بالاستقرار والرضا في العمل من جهة، ومن جهة أخرى يفضل البعض الآخر الرقابة المستقلة والذاتية باعتبارهما الأمثل والأنسب في تحفيز إنتاجية العامل واكتساب فرص للتعرف على قدراتهم ومهاراتهم المهنية والفنية، وبأن الضمير المهني والرغبة في تحقيق الذات يدفعان بالعامل إلى مراقبة تصرفاته والتفاني في عمله وإنجازه في الوقت المحدد.

الجدول رقم (18): يمثل تحديد محتوى الأعمال وإتقان العمل:

الفصل الرابع: مناقشة وتحليل نتائج الدراسة

غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق تماما	الاحتمالات المبحوثين
01	05	02	07	مؤطر
00	04	05	11	إطار
00	00	02	02	عامل تنفيذ
02	01	00	03	عون تحكم
03	10	09	23	المجموع
%6.66	%22.22	%20	%51.11	النسبة المئوية (%)

المصدر: الباحثة.

تكشف المعطيات الكمية في الجدول أعلاه أن: 23 فردا بنسبة 51.11% من حجم مجتمع البحث يوافقون تماما على أن تحديد محتوى الأعمال يؤدي إلى إتقان العمل و 10 أفراد بنسبة 22.22% غير متأكدين من ذلك، و 9 أفراد بنسبة 20% يوافقون على أن تحديد مضمون الأعمال يؤدي إلى إتقان العمل، ونجد 03 أفراد فقط بنسبة 6.66% غير موافقين على أن تحديد محتوى الأعمال يؤدي إلى إتقان العمل.

نجد تقريبا أن معظم أفراد العينة يوافقون على أن تحديد محتوى الأعمال يؤدي إلى إتقان العمل، حيث أن هذا يساعد العامل على التعرف أكثر على واجباته ودوره الرئيسي في العمل ويجعله مسؤولا بصفة تامة عنه، أي أن تحديد محتوى الأعمال يبين لكل عامل ما يجب أن يقوم به وهذا ما يسهل على المشرف عملية الرقابة الذي هو بدوره يعتمد على هذا الأساس تقييم العمال بصفة واضحة ومبنية على أسس منطقية.

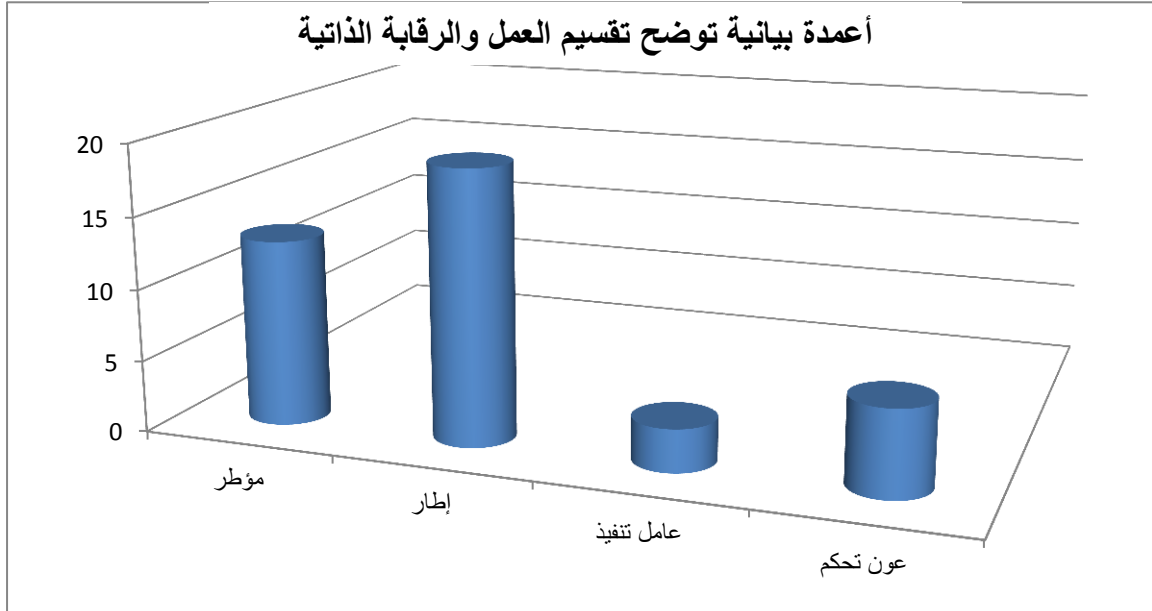
الجدول رقم (19): يمثل تقسيم العمل والرقابة الذاتية:

الفصل الرابع: مناقشة وتحليل نتائج الدراسة

المبحوثين	الاحتمالات	نعم لتقسيم العمل	لا لتقسيم العمل
مؤطر		13	02
إطار		19	01
عامل تنفيذ		03	01
عون تحكم		06	00
المجموع		41	04
النسبة المئوية (%)		%91.11	%8.88

المصدر: الباحثة

تشير المعطيات الواردة في الجدول (21) أن: 41 فردا بنسبة 91.11% أكدوا أن تقسيم العمل يساهم أكثر في رقابة العمل، بينما 4 أفراد بنسبة 8.88% أكدوا أن تقسيم العمل لا يؤدي بالضرورة إلى رقابة العمل. لقد أبرزت هذه النتائج أن لتقسيم العمل مساهمة كبيرة في رقابة العمل حيث يعتبر أحد أهم الركائز التي تعتمد عليها الرقابة، أي أن تحديد مهمة كل فرد تجعله يراقب عمله بصفة ذاتية ودائمة دون أن ينتظر المشرف، أي أن هذا يسمح بظهور الرقابة الذاتية للعمل كما أن المراقبة الذاتية للعمل تجنب الوقوع في الأخطاء وتجعل العامل يركز على مهمة معينة فقط بينما يكون هدف العمال نحوي المؤسسة واحد.



الجدول رقم (20): يوضح إسهامات تقسيم العمل:

الفصل الرابع: مناقشة وتحليل نتائج الدراسة

التنظيم العمل	إتقان العمل	التحكم في العمل	إنجاز العمل في وقته	الاحتمالات المبحوثين
03	01	09	04	مؤطر
06	07	04	08	إطار
02	00	03	02	عامل تنفيذ
04	03	02	01	عون تحكم
15	11	18	15	المجموع
%25.42	%18.64	%30.50	%25.42	النسبة المئوية (%)

المصدر: الباحثة

كشفت الدراسة الميدانية من خلال الأرقام الواردة في الجدول أعلاه أن: 18 فردا بنسبة 30.50% يقرون بأن تقسيم العمل يؤدي إلى التحكم في العمل، في حين 15 فردا بنسبة 25.42% يؤكدون بأن تقسيم العمل يساهم في تنظيم العمل وإنجازه في وقته، بينما نجد 11 فردا بنسبة 18.64% يقرون بأن تقسيم العمل يؤدي إلى إتقان العمل.

يبدو جليا أن العمال يؤكدون على تقسيم العمل فهو يساعد على التحكم في العمل، وهذا ما أكدته أيضا بعض المقابلات التي أجريت مع العمال حيث يرى معظمهم أن التزام كل فرد بعمل ووظيفة محددة تجعله يتحكم فيها أكثر مما يؤدي إلى تنظيم العمل وإنجازه في وقته المحدد، كما نجد أن أعضاء العينة يركزون على أن تقسيم العمل يؤدي إلى إتقان العمل.

الجدول رقم (21): يمثل التخصص في العمل والرضا الوظيفي:

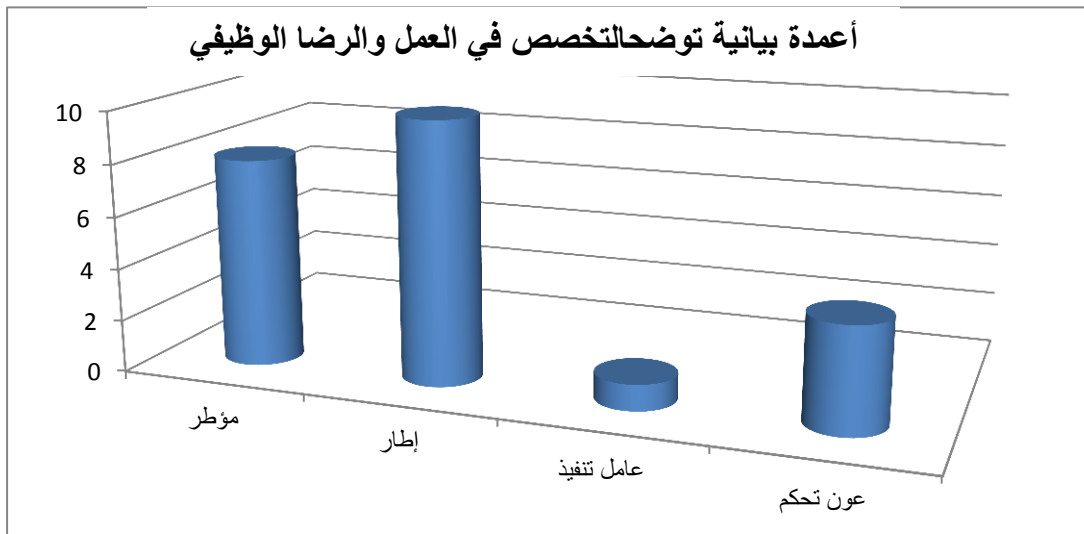
الفصل الرابع: مناقشة وتحليل نتائج الدراسة

الخيارات المبحوثين	يساهم بدرجة كبيرة	يساهم بدرجة كبيرة جدا	يساهم بدرجة محدودة
مؤطر	04	08	03
إطار	06	10	04
عامل تنفيذ	02	01	01
عون تحكم	02	04	00
المجموع	14	23	08
النسبة المئوية%	%31.11	%51.11	%17.77

المصدر: الباحثة

تبين المعطيات الواردة في الجدول أعلاه أن: 23 مبحوثا بنسبة 51.11% يقرون بأن التخصص يساهم بدرجة كبيرة جدا في تحقيق الرضا في العمل، و14 مبحوثا بنسبة 31.11% يقرون بأن التخصص يساهم بدرجة كبيرة في تحقيق الرضا، بينما 8 مبحوثين فقط بنسبة 17.77% يقرون بأن التخصص يساهم بدرجة محدودة في تحقيق الرضا في العمل.

وكما يبدو فإن كل العمال يؤكدون على أن التخصص يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي، هذا لأن التخصص في العمل يزيد من دافعية إنجاز العامل واستخدامه لقدراته ومهاراته، أي أن هذا الأخير يولد عند العامل إحساس بالاستقرار والرضا في العمل ويجعله دائما يسعى إلى إنجاز عمله وإتقانه بصورة جيدة.



الجدول

الفصل الرابع: مناقشة وتحليل نتائج الدراسة

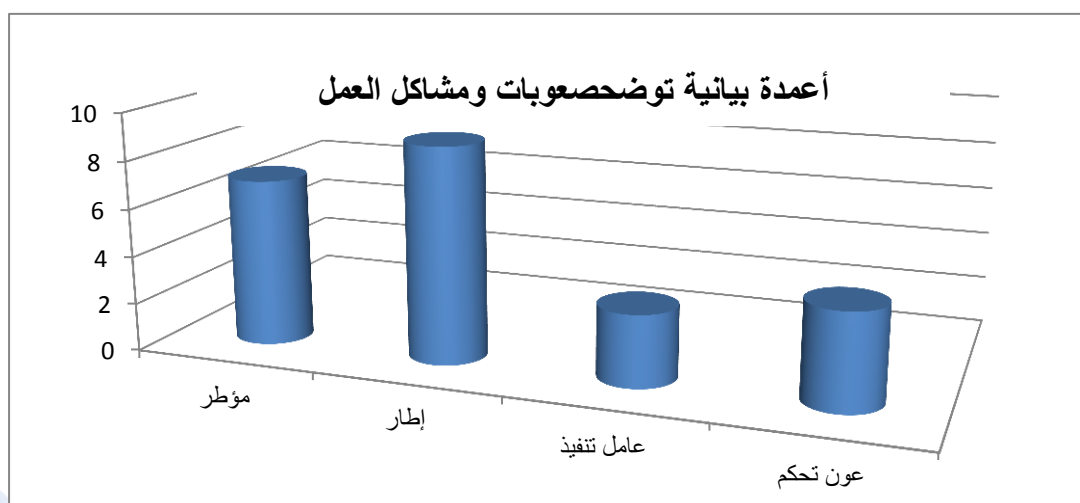
رقم (22): يوضح صعوبات ومشاكل العمل:

الخيارات المبحوثين	وجود صعوبات ومشاكل في العمل	عدم وجود صعوبات ومشاكل في العمل
مؤطر	07	08
إطار	09	11
عامل تنفيذ	03	01
عون تحكم	06	00
المجموع	25	20
النسبة المئوية (%)	%55.55	%44.44

المصدر: الباحثة

من خلال المعطيات الواردة في الجدول أعلاه أن: 25 مبحوثا بنسبة %55.55 يقرون بمواجهة صعوبات ومشاكل أثناء العمل، في حين 20 مبحوثا بنسبة %44.44 ينفون مواجهتهم لمشاكل أثناء العمل.

ويرجع هذا التفاوت في النسب إلى نوع الأعمال التي يقوم بها العمال خاصة في قسم الآدات وقسم الإدارة العامة والمستخدمين، حيث أن كل الأعمال تتم بدقة ويتعرض العمال إلى مشاكل من وقت لآخر، حيث أكدوا أنهم يتعاملون مع أجهزة تقنية ومع عامة المواطنين وكل خلل في العمل يؤثر سلبا على سير المؤسسة، أي أن وظائفهم تتطلب الأهلية والصبر والدقة في إنجاز العمل، وهذا ما بينه نظام العمل داخل المؤسسة وحسن تسييرها.



الفصل الرابع: مناقشة وتحليل نتائج الدراسة

الجدول رقم (23): يوضح إعطاء المشرف فرصة اتخاذ القرارات للعمال:

الاحتمالات المبحوثين	يمنح المشرف فرصة اتخاذ القرارات للعمال	لا يمنح المشرف فرصة اتخاذ القرارات للعمال	أحيانا ما يمنح المشرف فرصة اتخاذ القرارات للعمال
مؤطر	04	06	05
إطار	12	04	04
عامل تنفيذ	01	02	01
عون تحكم	00	02	04
المجموع	17	14	14
النسبة المئوية%	37.77%	31.11%	31.11%

المصدر:

من خلال المعطيات الواردة في الجدول (27) أكد 17 مبحوثا بنسبة 37.77% بأنه تمنح لهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات، أما 14 مبحوثا بنسبة 31.11% فقد ذهبوا في إجاباتهم إلى عكس ذلك، النسبة متساوية لآخرين حيث يقرون بأنه أحيانا ما تمنح لهم هذه الفرصة.

لقد تباينت النسبة بشأن اتخاذ القرارات فمعظم أفراد العينة يشاركون في اتخاذ القرارات، وكما جاء في مقابلتنا معهم تبين أن أغلب هذه القرارات تتجسد من خلال المشاركة في اجتماعات وإبداء آراء وتقديم اقتراحات حول العمل، أما بالنسبة للأفراد الذين لا تمنح لهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات فكما صرح البعض منهم بأن ذلك راجع إلى قلة الخبرة وبأن مناصبهم لا تسمح لهم بذلك، أي أن القرارات تأخذ من طرف ذوي المناصب والمستويات العليا، وهذا إن دل على شيء إنما يدل على حرص المؤسسة على العمل الجماعي والأخذ بالآراء السديدة للعمال والاستفادة منها.

الفصل الرابع: مناقشة وتحليل نتائج الدراسة

الجدول رقم (24): يوضح مراعاة المشرف الظروف الصحية والنفسية للعامل:

الخيارات المبحوثين	يراعي المشرف الظروف الصحية والنفسية للعامل	لا يراعي المشرف الظروف الصحية والنفسية للعامل
مؤطر	09	06
إطار	12	08
عامل تنفيذ	03	01
عون تحكم	02	04
المجموع	26	19
النسبة المئوية%	57.77%	42.22%

المصدر: الباحثة.

تظهر البيانات الواردة في الجدول أعلاه أن: 26 مبحوثا بنسبة 57.77% أكدوا أن المشرف يراعي ظروفهم الصحية والنفسية، في حين أكد 19 منهم بنسبة 42.22% عكس ذلك بأن المشرف لا يراعي الظروف الصحية والنفسية للعامل.

إن هذه المعطيات تدل على اختلاف أصناف المشرفين في تعاملهم مع العمال وحرصهم على مراعاة ظروفهم الصحية والنفسية، أي أن مراعاة الظروف الصحية والنفسية للعامل من قبل المشرف في الحقيقة يزيد من ولاء العامل لعمله ويشعره بالأمن والاستقرار النفسي فيؤدي مهامه بكل كفاءة ودون تهاون ويخلق فيه مشاعر حب العمل وروح المسؤولية، في حين عكس ذلك يولد لدى العامل توتر وكراهية للعمل ونفوره منه أي ما يؤدي إلى انخفاض مستوى دافعتهم للإنجاز، وعليه فإن مراعاة هذا الجانب من شأنه أن يجعل العامل يشعر بالراحة النفسية والاستقرار في العمل، كما أن العامل يشعر بأنه مراقب من قبل المشرف وهذه الرقابة يكون مفادها التخفيف من آلامه ومشاكله وطمأنته والاستماع لشكواه ومعاملته معاملة إنسانية فتولد لدى العامل الرغبة والرضا الوظيفي ويكون أكثر أداء وإنتاجا واثقانا للعمل.

الفصل الرابع: مناقشة وتحليل نتائج الدراسة

الجدول رقم (25): يوضح استماع المشرف لانشغالات العمال المتعلقة بالعمل:

الخيارات المبحوثين	يستمع المشرف لانشغالات العمال المتعلقة بالعمل	لا يستمع المشرف لانشغالات العمال المتعلقة بالعمل
مؤطر	11	04
إطار	18	02
عامل تنفيذ	03	01
عون تحكم	05	01
المجموع	37	08
النسبة المئوية (%)	%82.22	%17.77

المصدر: الباحثة.

تشير المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه أن: 37 مبحوثا بنسبة %82.22 أكدوا أن المشرف يستمع لانشغالاتهم الخاصة بالعمل، و 8 مبحوثين بنسبة %17.77 لا يستمع المشرف لانشغالاتهم.

تدل هذه البيانات على أن درجة استماع المشرف لانشغالات العمال الخاصة بالعمل مرتفعة جدا وهي نسبة كبيرة جدا مقارنة بالفئة التي تقول العكس، إذ أن الاستماع لانشغالات العمال أمر جد مهم، فذلك يتعلق بجودة الخدمات والنشاطات التي تقوم عليها المؤسسة وقوتها ومكانتها لتحقيق أهدافها، فاستماع المشرف لانشغالات العمال الخاصة يشجعهم ويحفزهم على الاهتمام بالعمل والإنتاج أكثر، ويزيد من فعاليتهم فيزداد بذلك نشاط المؤسسة وقوتها، أما إذا كان المشرف عكس ذلك فحتما يؤدي إلى خلق الاضطراب في العمل وعدم اهتمام العامل بجودة الأداء ولا بنوعية الخدمات المقدمة، فينجر عنه إفساد العمل فتسوء العلاقة بينه وبين المشرف وبالتالي تفقد المؤسسة نشاطها لتصبح عاجزة عن تحقيق أهدافها.

إذن الاستماع لانشغالات العمال الخاصة بالعمل من الأساليب الرقابية التي تزيد المشرف دراية بالظروف التي يعيشها العامل وبما يحصل داخل المؤسسة فيعمل بذلك على معالجة النقائص إن وجدت وتوفير الظروف الملائمة للعامل.

الفصل الرابع: مناقشة وتحليل نتائج الدراسة

الجدول رقم (26): يوضح إجبار المشرف العمال على اتباع تقنيات معينة في العمل:

الخيارات المبحوثين	إجبار المشرف العمال على اتباع تقنيات معينة في العمل	لا يجبر المشرف العمال على اتباع تقنيات معينة في العمل
مؤطر	07	08
إطار	13	07
عامل تنفيذ	02	02
عون تحكم	03	03
المجموع	25	20
النسبة المئوية (%)	%55.55	%44.44

المصدر: الباحثة.

يبين الجدول أعلاه أن: 25 مبحوثا بنسبة %55.55 أكدوا أن المشرف يجبرهم على اتباع تقنيات معينة في العمل، في حين أكد 20 مبحوثا بنسبة %44.44 أن المشرف لا يجبرهم على اتباع تقنيات معينة في العمل. تظهر هذه المعطيات أن المشرف صارم في إجبار العمال على اتباع تقنيات معينة في العمل وهذا رغبة منه في تحسين مهارات العمل وجودة الخدمات ما يؤدي إلى تحفيز طاقات العمال وإبداعاتهم، أي كلما كان المشرف يحث العمال على اتباع تقنيات معينة ومراقبته أداء العمل زاد ذلك من نشاطهم وإتقانهم في العمل، فهناك من الأفراد لهم أفكار وطاقات وقدرات هائلة إن استغلت عادت على المؤسسة بالمنفعة الكبيرة لذلك كان لزاما عليها أن تترك لهؤلاء هامشا من الحرية ينشطون ويبدعون فيه لأجل المؤسسة، كما أن إجبار العمال على اتباع تقنيات معينة فيه نوع من التشدد والصرامة التي لا ينبغي أن تطبق على كافة العمال فمنهم من تؤثر عليه سلبا وتقل من نشاطه وإبداعه لذلك وجب في حق هؤلاء أن يترك لهم جزء من الحرية يبدعون فيه لصالح المؤسسة ولصالح زملائهم كذلك.

الجدول رقم (27): يوضح زيارات المشرف للعمال أثناء العمل:

الإطلاق	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	الاحتمالات المبحوثين
04	00	06	02	03	مؤطر
02	03	06	08	01	إطار
00	00	00	01	03	عامل تنفيذ
00	01	01	00	04	عون تحكم
06	04	13	11	11	المجموع
%13.33	%8.88	%28.88	%24.44	%24.44	النسبة المئوية (%)

المصدر: الباحثة.

من خلال المعطيات الواردة في الجدول أعلاه تبين أن: 13 مبحوثا بنسبة 28.88% يقرون بأن زيارات مشرفهم تكون بين الحين والآخر، و 11 مبحوثا بنسبة 24.44% أقرروا بأن الزيارات التي يقوم بها مشرفهم تكون بشكل مستمر ودائم، ونفس النسبة تقر بأن مشرفهم غالبا ما يقوم بزيارات لهم أثناء تأديتهم لعملهم، في حين 6 مبحوثين بنسبة 13.33% أقرروا بأن رئيسهم لا يقوم على الإطلاق بزياراتهم أثناء تأديتهم لعملهم، و 4 مبحوثين بنسبة 8.88% أقرروا بأن رئيسهم نادرا ما يقوم بزيارتهم.

وهذا ما يؤكد حرص المشرف على العمل والعمال ومدى مراقبته لهم، وأنه لا يتغافل على زيارة عماله أثناء تأديتهم لأعمالهم بهدف ملاحظة سير عملية العمل بنفسه مباشرة، فزيارة المشرف لعماله أثناء العمل ترفع من معنويتهم وتزيد ارتباطهم بالعمل مما يؤدي إلى استقرارهم ويؤثر إيجابا على العمل، وعليه يمكن أن نحدد نوعين من الزيارات التي يقوم بها المشرف لعماله أثناء تأديتهم للعمل وهي: الزيارات الدائمة والمستمرة والزيارات الفجائية وتكون في أوقات غير معلومة وتتم من حين لآخر، فمن خلال الزيارات المنكررة التي يقوم بها المشرف لعماله تتضح له العوائق والمشاكل التي يمكن أن تواجه العامل أثناء قيامه بعمله، وهذا ما يساعد المشرف على تحديد الوقت اللازم لإنجاز العمل.

2- نتائج الدراسة:

بعد معالجة موضوع "الرقابة التنظيمية وعلاقتها بدافعية الإنجاز" من الناحيتين النظرية والميدانية تم التوصل إلى جملة من النتائج نوردتها على التوالي:

أولاً: الالتزام بالقواعد التنظيمية وزيادة التحكم في العمل:

تبين أن القوانين واضحة بالنسبة للعمال لأن المؤسسة تعمل على توزيع دليل المؤسسة على كل عامل جديد يلتحق بها، يتضمن هذا الدليل القانون الداخلي للمؤسسة، وكذا العمال يلتزمون بهذه القواعد التنظيمية الصادرة عن المؤسسة بدقة، فاتباع الدقة في إنجاز العمل يجنب العمال الوقوع في الأخطاء والمشاكل داخل العمل، كما اعتبر العمال أن الالتزام بالقواعد التنظيمية يعتبر أكبر عامل يؤدي إلى زيادة التحكم في العمل وإنجازه في الوقت المحدد، وأن وضوح القواعد والأعمال والأوامر يساعد على تغطية جوانب العمل والتحكم فيه، على اعتبار أن كل من تنفيذ القوانين والانضباط يؤدي إلى إنجاز العمل في المواعيد المحددة والسرعة في إنجاز المهام، إضافة إلى أن المشرف يراقب أداء العمال لا سيما إذا تعددت المهام فهو يتواجد مع العمال بشكل دائم، فرقابة المشرف تجعل العامل أكثر اهتماماً بعمله وتزيد من دافعيته للعمل، وهو ما يؤدي إلى تحسين وزيادة أداءه، حيث اتضح أن ثمة علاقة ترابطية جوهرية بين السلوك الإيجابي للمشرف وشعور العامل بالرضا والاستقرار، فالمشرف يعتبر مصدراً للانضباط والالتزام والتنظيم فهو الذي يعمل على تقوية روح التآزر بين العمال وبيعت فيهم روح التعاون في العمل، وأن صرامة المشرف تعكس درجة الرسمية في العمل والتي تجعل العامل أكثر التزاماً وتحكماً بعمله وهو ما يؤدي إلى زيادة كفاءته وإنتاجيته.

ثانياً: تحديد الأدوار التنظيمية وزيادة دافعية الإنجاز:

أما عن تحديد الأدوار التنظيمية وزيادة دافعية الإنجاز فتبين أنه وجب على المؤسسة تطبيق الإجراءات والقوانين الخاصة بالعمل وتحديد الأدوار من خلال الاعتماد على التخصص واتباع الطريقة الرسمية في تقييم

الفصل الرابع: مناقشة وتحليل نتائج الدراسة

الأداء حيث توصلت الدراسة الراهنة إلى تقديم تفسيرات حول إمكانية تحديد الأدوار وتفعيل سياسة التوظيف القائمة على التخصص والتركيز على تحديد الأدوار والمهارات المطلوبة من كل فرد بوضوح ذلك أن تحديد الأدوار ومن خلال التخصص وتقسيم العمل وتحديد الطريقة المثلى لزيادة الفعالية والأداء يولد بالضرورة زيادة دافعية الإنجاز لدى العمال، مما يساهم بالدرجة الأولى في تحسين مستوى المردودية الإنتاجية في المؤسسات الجزائرية.

ثالثا: الأساليب الرقابية الأكثر فعالية في زيادة دافعية الإنجاز:

أما عن الأساليب الرقابية المطبقة والأكثر فعالية في زيادة دافعية الإنجاز تمنح المؤسسة الفرصة للعمال للمشاركة في اتخاذ القرارات وأغلب هذه القرارات تتجسد في المشاركة في اجتماعات وإبداء آراء وتقديم اقتراحات حول العمل، وذلك من خلال فرصة الاشتراك في وضع الأهداف خاصة ذوي الكفاءات والمستوى التعليمي العالي منهم والذين يتمتعون بروح المسؤولية، حيث أن المعاملة الحسنة من طرف الرؤساء للعمال تؤدي إلى زيادة الشعور بالارتياح وخلق الرضا، وأن تفويض السلطة للعمال وإشراكهم في اتخاذ القرارات يؤدي إلى تعزيز جسر الثقة والتفاهم بين الإدارة والعمال، وأن الرقابة التشاركية المبنية على التفاهم والثقة هي الكفيلة بزيادة دافعية الإنجاز وتحسين مستوى أداء العمال، كما أنها الأسلوب الأجدر والذي تسعى من خلاله المؤسسة إلى زيادة دافعية العمال أي تحسين أداء الموارد البشرية، إضافة إلى أنهم ينجزون المهام في الوقت المحدد وفقا للمهارات والمعايير الثابتة، حيث أن كل هذه العوامل تخلق البيئة الملائمة لبذل المزيد من الجهد وتحقيق الفعالية التنظيمية وهو ما ينعكس إيجابا على إنتاجية المنظمة وبيئتها الفعالة للاتصال الفعال بين الرؤساء والمرؤوسين.

وعليه توصلت الدراسة إلى نتيجة عامة مفادها أن الرقابة التنظيمية تلعب دورا هاما في زيادة دافعية الإنجاز، نظرا لعلاقتها الوطيدة بدافعية الإنجاز لدى العمال.

خاتمة

خاتمة:

تعرضنا في الفصول النظرية السابقة إلى إثارة التساؤلات والقضايا حول الرقابة التنظيمية وعلاقتها بدافعية الإنجاز، كما أجرينا دراسة ميدانية للتحقق من مدى الصدق الإمبريقي لمختلف التساؤلات. ففي الإطار النظري أثرنا مختلف التساؤلات والمداخل المعرفية لدراسة الرقابة التنظيمية والدافعية للإنجاز، وتوصلنا إلى صياغة الإطار التصوري للدراسة، الذي يتمحور حول دراسة العلاقات التبادلية بين متغيرات البناء التنظيمي، ثم وضعنا المقاربة لمنهجية التي مكنتنا من الإجابة عن القضايا المثارة من أجل جمع البيانات وتحليلها حسب المحاور الواردة في الاستمارة، ولقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لجمع البيانات، حيث قمنا بتبويبها وتحليلها وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج ومن أهمها تحديد سمات وخصائص المجتمع المدروس والتوصل إلى وجود علاقة إيجابية بين الالتزام بالقواعد التنظيمية والتحكم في العمل من خلال تحليل المحور الثاني للاستمارة، إلى جانب هذا أكدت الدراسة الارتباطات الموجودة بين تحديد الأدوار التنظيمية والفعالية، ولقد حللنا هذه الرابطة في ضوء متغيرات المحور الثالث من الاستمارة، وقد تبين الصدق الإمبريقي لنتائج الدراسة من خلال تأكيد العلاقة الطردية الموجودة بين الأساليب الرقابية المطبقة وزيادة دافعية إنجاز الموارد البشرية من خلال تحليل نوع الارتباط القائم بين الرقابة التنظيمية والدافعية للإنجاز إلا أن هذا الموضوع يبقى دائما محل اهتمام كثير من الدراسات والأبحاث بالنظر إلى ارتباطه بباقي متغيرات التنظيم، وبالنظر أيضا إلى تغييره وفق تغير المؤسسة والمجتمع، ولذلك نأمل أن تكون هذه الدراسة أرضية خصبة لأعمال بحثية مستقبلية ضمن التخصص.

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

1- من القرآن الكريم: سورة النساء الآية رقم (01).

2- الكتب باللغة العربية:

1. أمين عبد العزيز حسين: إدارة الأعمال وتحديات القرن ال20، دار قباء للنشر، القاهرة، 2001.
2. محمد فريد الصحن وسعيد محمد المصري: إدارة الأعمال، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1997.
3. أحمد عبد الله الصباب وآخرون: أساسيات الإدارة الحديثة، ط1، دار خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2013.
4. أحمد ماهر: السلوك التنظيمي (مدخل إناء المهارات)، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، القاهرة، 2003.
5. أحمد محمد غنيم: أساسيات الإدارة في عصر العولمة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2005.
6. أحمد محمود المصري: التخطيط والمراقبة الإدارية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2004.
7. أسامة خيربي: الإدارة العامة، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
8. آمال صادق وفؤاد أبو حطب: علم النفس التربوي، ط3، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر، 1990.
9. أميمة عمرون وآخرون: الدافعية والذكاء العاطفي، ط1، دار الفكر، عمان، 2006.
10. أنس عبد الباسط عباس: إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
11. بيان هاني حرب: مدخل إلى إدارة الأعمال، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
12. ثابت عبد الرحمن إدريس: إدارة الأعمال (نظريات ونماذج تطبيقية)، الدار الجامعية الإسكندرية، القاهرة، 2005.

13. جابر عوض سيد وأبو الحسن عبد الموجود: الإدارة المعاصرة في المنظمات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003.
14. جمال الدين لعويصات: السلوك التنظيمي والتطور الإداري، دار هومة، الجزائر، 2003.
15. حسين إبراهيم بلوط: المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، ط1، دار النهضة العربية، لبنان، 2005.
16. حسين حريم وآخرون: أساسيات الإدارة، ط1، دار الحامد للنشر، عمان، 1998.
17. حسين حريم: السلوك التنظيمي، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1997.
18. حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، ط1، دار الحامد للنشر، عمان، 2006.
19. حمدي علي الفرماوي: دافعية الإنسان بين النظريات المبكرة والاتجاهات المعاصرة، ط1، دار الفكر العربي، عمان، 2004.
20. ختام عبد الرحيم السحيمات: مفاهيم جديدة في علم الإدارة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
21. خضير كاظم حمود وموسى سلامة اللوزي: مبادئ إدارة الأعمال، ط1، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
22. خليل محمد حسن الشماع: مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، ط5، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
23. خليل ميخائيل معوض: علم النفس العام، ط1، دار الكتب، مركز الإسكندرية للتوزيع، مصر،
24. خيرى كتانة: مدخل إدارة الأعمال (النظريات، العمليات الإدارية)، ط1، دار جرير للنشر، عمان، 2007.

25. ربحي مصطفى عليان: أسس الإدارة المعاصرة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
26. رحاحلة عبد الرزاق وخضور ناصر: مفاهيم حديثة في الرقابة الإدارية، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
27. رشاد عبد العزيز موسى: علم النفس الدافعي، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1994.
28. رمزية الغريب: التعلم دراسة نفسية-تفسيرية-توجيهية، مكتبة الأنجلو المصرية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999.
29. زاهد الديري وسعادة الخطيب: إدارة المؤسسات الاجتماعية، ط1، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر، عمان، 2011.
30. زيد منير عبوي وسامي محمد هشام حرير: مدخل الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، ط1، دار الشروق للنشر، عمان، 2005.
31. سعادة نائف البرنوطي: إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد، ط2، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2004.
32. سعادة نائف البرنوطي: الإدارة (أساسيات إدارة الأعمال)، ط1، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، 2001.
33. سنان الموسوي: إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة فيها، دار مجد لاوي، عمان، 2004.
34. شاه عبد العزيز عبد الباسط: دراسات نفسية، المكتبة الأنجلو المصرية الشروق للنشر، مصر، 1999.
35. صالح مهدي ومحسن العامري وطاهر محسن الغالبي: الإدارة والأعمال، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2007.
36. صالح هاشم صادق: التخطيط والرقابة، الجامعة المفتوحة للنشر، طرابلس، 1998.

37. صبحي جبر العتيبي: تطور الفكر والأنشطة الإدارية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
38. صلاح عبد القادر النعيمي: الإدارة، ط1، دار اليازوري للنشر، عمان، 2008.
39. ضرار العتيبي وآخرون: العملية الإدارية مبادئ وأصول وفن، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
40. طارق المجذوب: الإدارة العامة، ط1، منشورات الجلبي الحقوقية، لبنان، 2005.
41. طارق طه: التنظيم (النظرية، الهياكل، التطبيقات)، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، القاهرة، 2007.
42. عادل ثابت: الإدارة المعاصرة، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
43. عبد الرحمان عدس ونائفة قطامي: مبادئ علم النفس، ط1، دار الفكر، عمان، 2000.
44. عبد الغفار حنفي: أساسيات إدارة منظمات الأعمال، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2006.
45. عبد اللطيف محمد خليفة: الدافعية للإنجاز وقياسها، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2000.
46. عبد الله مجدي أحمد محمد: السلوك الاجتماعي وديناميكية محاولة تفسيرية، دار المعرفة الجامعية، 2003.
47. عبد الله مجدي أحمد محمد: علم النفس التربوي بين النظرية والتطبيق، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2006.
48. عدس محمد عبد الرحمن: تدني الإنجاز المدرس، ط1، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، 1999.
49. عصام علي الطيب وعبد رشوان: علم النفس المعرفي، ط1، عالم الكتب، القاهرة، 2006.

50. علي أحمد عبد الرحمن عياصرة: القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
51. علي السلمي: الإدارة العامة، دار غريب للنشر، القاهرة، 1998.
52. علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، ط2، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980.
53. علي الضلاعين: أساسيات في إدارة الأعمال، ط2، دار يزيد للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
54. علي عباس: الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال، ط1، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
55. علي عبد الرزاق الجلبي: علم اجتماع الصناعة، دار المعرفة الجامعية، الأزاريطة، 1999.
56. علي غربي: أبعاد المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، دار هومة، الجزائر، 2006.
57. عمر سعيد وآخرون: مبادئ الإدارة الحديثة، ط1، دار الثقافة والدار العلمية للنشر، الأردن، 1998.
58. عمر وصفي عقيلي: الإدارة (أسس ومفاهيم-أصول)، دار زهران للنشر، عمان، 2002.
59. عمر وصفي عقيلي: الإدارة المعاصرة (التخطيط، والتنظيم والرقابة)، دار زهران للنشر، عمان، 2007.
60. غباري أحمد ثائر: الدافعية النظرية والتطبيق، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
61. قشقوش إبراهيم وآخرون: دافعية الإنجاز وقياسها، المكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر، 1979.
62. محمد أحمد عبد النبي: الرقابة المصرفية، ط1، دار زمزم للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
63. محمد صالح الحناوي ومحمد سعيد سلطان: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الإسكندرية، القاهرة، 1997.
64. محمد عبد الفتاح الصيرفي: مبادئ التنظيم والإدارة، ط1، المناهج للنشر، عمان، 2006.

65. محمد عبد الله عبد الرحيم: أساسيات الإدارة والتنظيم، الشركة العربية للنشر، القاهرة، 1992.
66. محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم، دار الكتب الجامعية، الإسكندرية، 2003.
67. محمد عيسى الفاعوري: الإدارة بالرقابة، دار كنوز للمعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
68. محمد فردان القضاء ومحمد عوض الترتوري: أساسيات علم النفس التربوي النظرية والتطبيق، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
69. محمد فريد الصحن وآخرون: مبادئ الإدارة، الدر الجامعية الإسكندرية، 2001.
70. محمد محمود بني يونس: سيكولوجيا الدافعية والانفعالات، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2007.
71. محمد محمود مصطفى: الرقابة الإدارية، ط1، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
72. محمود أحمد فياض وآخرون: مبادئ الإدارة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
73. محي الدين الأزهرى: الإدارة من وجهة نظر المنظمة، دار الفكر العربي، القاهرة، د.ت.
10. مصطفى حسين باهي وأمينة إبراهيم شلبي: الدافعية نظريات وتطبيقات، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، 1998.
74. منال طلعت محمود: أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003.
75. موسى الجوزي: التطوير التنظيمي (أساليب ومفاهيم حديثة)، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2003.
76. نادر فهمي الزيود وآخرون: التعلم والتعليم الصفي، ط4، دار الفكر، الأردن، 1999.
77. ناصر دادي عدون: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي (دراسة نظرية وتطبيقية)، دار المحمدية العامة، الجزائر، د.ت.
78. ناصر محمد العديلي: السلوك الإنساني والتنظيمي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995.
79. هاشم حمدي رضا: الإصلاح الإداري، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2011.

80. هاشم ناصر: الإدارة المعاصرة بين النظرية والتطبيق، دار أسامة للنشر، الأردن، 2005.

81. هاني عبد الرحمن صالح: الإدارة التربوية والسلوك المنظمي، ط4، دار وائل للنشر، الأردن،

2006.

المذكرات:

1. بوعطيط سفيان: مفهوم الإشراف، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، كلية الآداب والعلوم

الإنسانية والاجتماعية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2012.

2. عثمان مريم: الضغوط المهنية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى أعوان الحماية المدنية (دراسة ميدانية

على أعوان الحماية المدنية بالوحدة الرئيسية)، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة قسنطينة، الجزائر،

2010.

المواقع الالكترونية:

1. "تعريف ومعنى التنظيم الوظيفي في معجم المعاني الجامع - معجم عربي عربي".

www.almaany.com

الكتب باللغة الأجنبية:

1. shujun, (2007).effect of mood and management control systems on performance evaluation. University of Calgary in usa.
2. Gottfried, a: e. (1990), academic intrinsic motivation in young elementary school children, journal of educational psychology, 82(3), 525.
3. Atkinson, g .w .(195), motivational determinants of risk-taking behavior, psycholog. Al review, 64, 6, 359-372.
4. Barbara. L, McComb, James. e, pope (2000) : motivation ses élèves, donner le gout da pendre, paris.
5. Baron, r. (1998), psychology (4 thud) Boston: allyn and baron.
6. Byra ma me view of spectrum meserch, musk a moss ton and sarra ash work, teaching physical education. 05, the edition, college publishing company. New York. Usa (2002).

7. Claud Levy, l'ébouer (1998) : la motivation dans l'entreprise modelés et stratégies, édition d'organisation.
8. Henderson, a .m, and parsons, t (1947), max weber: the theory of social economic organization, new York: free press.
9. Jaclyn, (2006). Effect organization control systems on organization direct deviance. Michigan state University state.
10. Pinder, c. c, (1998), work motivation in organizational behavior, new jersey: prentice hall.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم: علم الاجتماع
تخصص: تنظيم وعمل

ستمارة

ذكرة

عنوان:

الرقابة التنظيمية وعلاقتها بدافعية الإنجاز

مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالطارف

إشراف الأستاذة:

د/ عواطف عطيل

من إعداد الطالبة:

سار قرحمين

ملاحظة: معلومات هذه الاستمارة سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي

يمكنكم وضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة.

المحور الأول: البيانات الشخصية:

- 1-1- الجنس: 1-1 ذكر 2-1 أنثى
- 2- السن: 1-2 أقل من 25 سنة 2-2 من 25 سنة - 40 سنة
- 2-3 من 41 سنة - 55 سنة 2-3 أكثر من 55 سنة
- 3- المستوى التعليمي: 1-3 ابتدائي 2-3 متوسط 3-3 ثانوي
- 3-4 جامعي
- 4- الرتبة المهنية: 1-4 مؤطر 2-4 اطار 3-4 عامل تنفيذ
- 4-4 عون تحكم
- 5- الأقدمية في العمل: 1-5 أقل من 5 سنوات 2-5 أكثر من 10 سنوات
- 3-5 أكثر من 20 سنة

المحور الثاني: وضوح القواعد البيروقراطية والتحكم في العمل:

- 6- هل تعتقد أن اللوائح التنظيمية والقوانين المطبقة في مؤسستك؟ 1-6 واضحة جدا
- 2-6 واضحة في الغالب 3-6 واضحة إلى حد ما 4-6 غير واضحة في الغالب 5-6 غير واضحة إطلاقا
- 7- هل تلتزم بالقوانين التنظيمية المعتمدة في مؤسستك؟ 1-7 دائما 2-7 غالبا
- 3-7 أحيانا نادرا 5-7 إطلاقا
- 8- هل التطبيق الصارم للقوانين يزيد من سرعة إنجازك لمهامك؟ 1-8 نعم 2_8 لا
- في كلتا الحالتين، علل لماذا؟

.....

- 9- هل تعتقد أن تطبيق محتوى اللوائح التنظيمية يؤدي إلى إنجاز العمل في المواعيد المحددة؟
- 1-9 موافق جدا ، 2-9 موافق ، 3-9 غير متأكد
- 4-9 غير موافق ، 5-9 غير موافق تماما
- 10- حسب رأيك، هل يؤدي وضوح التعليمات والقوانين إلى: 1-10 السرعة في إنجاز العمل
- 2-10 الدقة ، 3-10 زيادة الأداء ، 4-10 إنجاز العمل في المواعيد
- 5-10 التحكم في العمل
- 11- إلى أي مدى يساهم تنفيذ القوانين في سرعة إنجاز العمل؟

- 11-1- يساهم بدرجة كبيرة جدا-2- لم بدرجة كبيرة ،
- 11-3- يساهم بدرجة محدودة ، 11-4- لا يساهم
- 12- هل يراقب المشرف طريقة أدائك للعمل؟ 12-1- نعم ، 12-2- لا
- 13- هل وجود المشرف معك أثناء العمل: 13-1- يزيد من التزامك بمهامك
- 13-2- يشعرك بالاستقرار ، 13-3- يحبطك 13-4- يربكك ويشعرك بالرقابة
- أخرى تذكر:

- 14- هل تحرص على تطبيق أوامر مشرفك في العمل؟ 14-1- دائما ، 14-2- غالبا
- 14-3- أحيانا 14-4- نادرا ، 14-5- إطلاقا
- 15- هل تواظب على الحضور إلى العمل في الأوقات المحددة؟
- 15-1- نعم 15-2- لا ، 15-3- أحيانا
- 16- حدد نسبة مواظبتك في الحضور للعمل في الوقت المحدد:

100%	90%	80%	70%	60%	50%	40%	30%	20%	10%
------	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

- في كل الحالات لماذا؟

- 17- في حالة تغييبك عن العمل، كيف يتعامل معك المشرف؟ 17-1- عقوبة
- 17-2- إنذار كتابي 17-3- إنذار شفوي 17-4- استمارة استفسار
- 17-5- لا شيء
- 18- هل المشرف صارم في تطبيق قوانين العمل؟ 18-1- نعم ، 18-2- لا
- 19- إذا كانت الإجابة بنعم، رتب سبب صرامة المشرف حسب أولويتها عندك؟
- 19-1- زيادة نسبة الأداء ، 19-2- تحسين أداء العامل ،
- 19-3- عرقلة للعمل
- 20- هل يراقب مشرفك التزامك بالقواعد والقوانين من خلال:
- 20-1- مراقبة حضورك 20-2- مراقبة أدائك لعملك ،
- 20-3- التزامك بأوقات العمل ، 20-4- إنجاز العمل في مواعيده
- أخرى تذكر:
- 21- هل التطبيق الصارم للقوانين يؤثر في إنتاجية العامل؟ 21-1- نعم 21-2- لا
- 22- في رأيك أي الأنماط الرقابية التالية تساعد على زيادة تحفيز إنتاجية العمال؟
- 22-1- الرقابة الصارمة ، 22-2- الرقابة الدائمة ، 22-3- الرقابة المرنة
- 22-4- الرقابة الذاتية ، 22-5- الرقابة المستقلة

المحور الثالث: تحديد الأدوار التنظيمية والفعالية:

- 23- هل يؤدي تحديد محتوى الأعمال والوظائف إلى إيقان العمل؟ 23-1- موافق تماما
- 23-2- موافق ، 23-3- غير متأكد ، 23-4- غير موافق ،
- 23-5- غير موافق تماما
- 24- هل تقسيم العمل يساعدك على مراقبة عملك؟ 24-1- نعم ، 24-2- لا
- 25- هل يؤدي تقسيم العمل إلى: 25-1- إنجاز العمل في وقته
- 25-2- التحكم في العمل 25-3- إيقان العمل 25-4- تنظيم العمل
- أخرى تذكر:
- 26- هل يزيد تقسيم العمل من الرقابة التنظيمية من خلال: 26-1- توحيد إجراءات العمل
- 26-2- تحديد مضمون الوظيفة 26-3- عدم تعارض الأدوار
- 26-4- الأعمال الروتينية المتكررة
- 27- هل أنت متخصص في الوظيفة التي تشغلها؟ 27-1- نعم ، 27-2- لا
- 28- هل توافق العمل المسند إليك مع تخصصك وخبراتك يزيد من:
- 28-1- استخدامك لمهاراتك وقدراتك الفنية 28-2- فرصة لتحقيق الذات
- الرغبة في العمل تقليل الوقت اللازم لتعلم العمل 28-5- زيادة الحماس
- 29- إلى أي مدى يساهم التخصص في تحقيق الرضا في العمل؟ 29-1- يساهم بدرجة كبيرة جدا 29-2- يساهم بدرجة كبيرة ، 29-3- يساهم بدرجة محدودة
- 29-4- لا يساهم 29-5- لا يساهم إطلاقا
- 30- هل واجهتك صعوبات ومشكلات في العمل؟ 30-1- نعم ، 30-2- لا
- في حالة الإجابة بنعم حددها؟

المحور الرابع: الأساليب الرقابية المطبقة وزيادة دافعية إنجاز الموارد البشرية:

- 31- هل يمنحك المشرف فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات؟
- 31-1- نعم 31-2- لا ، 31-3- أحيانا
- في حالة الإجابة ب لا، أذكر لماذا؟
- 32- هل يمنحك المشرف فرصة الاشتراك معه في وضع الأهداف؟
- 32-1- نعم 32-2- لا
- 33- هل إنجازك للأعمال يتم في الوقت المحدد؟ 33-1- نعم 33-2- لا
- 34- إذا كانت الإجابة بنعم: هل هذا يتم وفق المعايير الثابتة؟ 34-1- نعم 34-2- لا
- 35- هل يراعي المشرف الظروف الصحية والنفسية للعامل؟ 35-1- نعم 35-2- لا
- 36- هل يستمع المشرف لانشغالات العمال المتعلقة بالعمل؟ 36-1- نعم 36-2- لا

- 37- هل تعتقد أن للمشرف دور رئيسي في سير العمل؟ 37-1- موافق جدا
- 37-2- موافق 37-3- غير متأكد 37-4- غير موافق
- 37-5- غير موافق جدا
- 38- هل يجبرك المشرف على اتباع تقنيات معينة في العمل؟ 38-1- نعم 38-2- لا
- 39- إذا كانت الإجابة بنعم: هل هي تقنيات خاصة ب:
- 39-1- الجودة ، 39-2- مهارات العمل
- 40- هل يقوم مشرفك بزيارات لكم أثناء العمل؟ 40-1- دائما 40-2- غالبا
- 40-3- أحيانا 40-4- نادرا 40-5- إطلاقا
- 41- هل يشارككم المشرف في إنجاز أعمالكم؟
- 41-1- في كل الأعمال ، 41-2- إذا أخطأ العمال في العمل
- 41-3- إذا كان العمل صعبا ، 41-4- أحيانا ، 41-5- لا يشاركنا إطلاقا

شكرا على تعاونكم معنا

Rue LabadiRamdane – El Tarf

CNR

الصندوق الوطني للتقاعد

CNAS

الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال
الأجراء وكالة الطارف

CNL

الصندوق الوطني للسكن

CNAC

الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة

مديرية الطاقة والمناجم

