

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم الاجتماع



جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف

UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID - ELTARF

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

بعنوان:

الرقابة التنظيمية وعلاقتها بجودة الحياة المهنية

دراسة ميدانية بجامعة الشاذلي بن جديد الطارف - كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية -

إشراف:

د/ سارة زويطي

إعداد الطالب(ة):

• وناس أسماء

• مزيان صبري

لجنة المناقشة:

الصفة	مؤسسة الانتساب	الرتبة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	جامعة الشاذلي بن جديد الطارف	أستاذ التعليم العالي	غريب منية
مشرفا ومقررا	جامعة الشاذلي بن جديد الطارف	أستاذ التعليم العالي	زويطي سارة
ممتحنا	جامعة الشاذلي بن جديد الطارف	أستاذ التعليم العالي	بوخاري أم هاني

السنة الجامعية: 2024 / 2023



الشكر والعرفان

نحمد الله العلي القدير حمدا يليق بجلاله أن وفقنا لإتمام هذا العمل المتواضع، فيارب لك الحمد
كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك، حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه ملئ الأرض وملء ما شئت
من شيء بعيد

والصلاة والسلام على سيد المرسلين وإمام المتقين وقائد المجاهدين المعلم الأول المبعوث

رحمة للعالمين وعلى آله وصحبه

نتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذة الفاضلة سارة زويتي التي تفضلت بالإشراف على إنجاز هذا
المشروع لمذكرة التخرج.

كما لا يفوتنا أن أتوجه بالشكر الجزيل إلى كل أساتذة قسم علم الاجتماع بجامعة الشاذلي
بن جديد الطارف، كما لا ننسى تقديم الشكر والعرفان والامتنان إلى كل من ساهم من قريب
أو بعيد وقدم لنا يد المساعدة في إنجاز هذا العمل.

« فجزاهم الله عن خير الجزاء وجعل ذلك في ميزان حسناتهم ».

الإهداء

"تبارك الذي أهدانا نعمة العقل وأنار سيلنا بنور العلم ومهد لنا طريق

"النجاح"

بكل وتقدير وعرfan

أهدي عملي إلى من كلل العرق جبينه ومن علمني أن النجاح لا يأتي إلا بالصبر والإصرار،

إلى النور الذي أنار دربي والسراج الذي لا ينطفئ نوره بقلبي أبد من

بذل الغالي والنفيس واستمدت منه قوتي واعتزازي بذاتي والدي العزيز أحمد ، إلى من جعل الجنة تحت

أقدامها وسهلت لي الشدائد بدعائها إلى الإنسانية العظيمة التي لطالما تمنيت أن تقر عينها لرؤيتي في يوم

كهذا أمي العزيزة حليلة، إلى ضلعي الثابت أمان أيامي إلى من شددت عضدي بهم فكانوا لي بناييع ارتوي منها إلى

خيرة أيامي وصفوتها إلى قرة عيني إخواني الغالين.

إلى حبيبة قلبي وحيدتي صديقتي رفيق دربي ضلعي الذي لا ينحي أختي الغالية أمال إلى أميرتي الصغيرة وتوأم روحي

سلسبيل إلى براعم العائلة رحيل، محمد، عبد الودود.

إلى كل عائلة الزميل صبري مزيان

للأصدقاء الأوفياء ورفقاء السنين للأصحاب الشدائد والأزمات، إلى من أفضى بمشاعره ونصائحه المحلصة إليكم هذا

الانجاز وثمره نجاحي الذي لطالما تمنيته، إلى كل طاقم مديرية النقل لولاية الطارف، ها أنا اليوم

أكملت وأتممت أولى ثمراته بفضل سبحانه وتعالى، فالحمد لله على ما وهبني وأن يجعلني مباركا وأن يعينني أينما

كنت فمن قال أنا لها نالها فأنا لها وأن أبت رغما عنها أتيت لها فالحمد لله شكرا وحبا وامتنانا على البدء

والحمام وآخر دعواه أن الحمد لله رب العالمين.

2024

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

"ويرى الذين أوتوا العلم الذي أنزل إليك من ربك هو الحق ويهدي إلى صراط العزيز الحميد"
صدق الله العظيم.

الحمد لله الذي يسر البدايات وأكمل النهايات وبلغنا الغايات، الحمد لله الذي ما أتم جهدي، إلا بعوض.
أهدي تخرجي وثمره جهدي إلى **روح أبي الطاهرة محمد** الذي لم يشاهدني وأنا أتوج على هذه المنصة فكم كنت أتمنى أن
تكون بجانبني في هذه اللحظة الجميلة من حياتي ولكن وعدا يا أبي سأرفع رأسك عاليا بكل عزيمة وإصرار رحمك الله
وأنا قبرك يا أغلى سند وأغلى أب رحل عن الدنيا، إلى من حصدت الأشواك عن دربي لتمهد لي طريق العلم إلى أمان

الله على الأرض وقره عيني أُمي الحبيبة **فتيحة**.

إلى أختاي وضحلي الثابت الذي لا يميل وأغلى ما أملك **منال وفاطمة وبرعمها أريج وزيد**.

إلى كل عائلة الزميلة وناس **أسماء**

إلى أصدقائي الأعزاء، إلى كل من ساندي وكان عوناً لي على إتمام هذا العمل

إلى كل طاقم شرطة الطارف ، إلى كل الأقارب والأصدقاء إليكم أهدى هذا التخرج وثمره جهدي.

20
24

فہرس

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
-	الشكر
-	الإهداء
-	الفهرس
-	فهرس الأشكال
-	ملخص
أ - ب	مقدمة
الفصل الأول الإطار التمهيدي والمفاهيمي	
5	الإشكالية
7	فرضيات الدراسة
7	أهمية الدراسة
8	أهداف الدراسة
9	تحديد المفاهيم
12	الدراسات السابقة
الفصل الثاني: الرقابة التنظيمية	
27	تمهيد
28	مفهوم الرقابة التنظيمية
31	أهمية الرقابة التنظيمية
34	أهداف الرقابة التنظيمية
37	خصائص الرقابة التنظيمية
40	مجالات ومعايير الرقابة التنظيمية
43	خطوات الرقابة التنظيمية
46	أدوات الرقابة التنظيمية
48	مقومات نظام الرقابة التنظيمية
50	أنواع الرقابة التنظيمية

56	مقومات نجاح الرقابة التنظيمية
57	نظريات الرقابة التنظيمية
64	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: جودة الحياة المهنية
66	تمهيد
67	مفهوم جودة الحياة المهنية
70	التطور التاريخي لجودة الحياة المهنية
71	أهمية جودة الحياة المهنية
74	أبعاد جودة الحياة المهنية
81	خصائص جودة الحياة المهنية
82	قياس جودة الحياة المهنية
84	مؤشرات جودة الحياة المهنية
86	برامج جودة الحياة المهنية
87	صعوبات تطبيق جودة الحياة المهنية
88	نظريات جودة الحياة المهنية
91	خلاصة الفصل
	الفصل الرابع: الإطار المنهجي
93	الدراسة الاستطلاعية
94	التعريف بمؤسسة الدراسة
101	المنهج المتبع
102	مجتمع الدراسة وإختيار العينة
107	أدوات جمع البيانات
110	الأساليب الإحصائية
	الفصل الخامس: تبويب وتحليل النتائج
111	عرض النتائج وتحليل وتفسير البيانات
126	نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات
133	خاتمة

134	الاقتراحات والتوصيات
-	قائمة المراجع
-	الملاحق

فهرس الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
102	جدول متعلق بنوع العقد	01
110	جدول متعلق بمحاور وأبعاد الاستمارة	02
103	جدول متعلق بالجنس	03
104	جدول متعلق السن	04
105	جدول متعلق بالمستوى التعليمي	05
106	جدول متعلق الخبرة والأقدمية	06
111	جدول متعلق بتقييم أداء العامل في المؤسسة	07
111	جدول متعلق بحصول الموظف على دورات تدريبية	08
112	جدول متعلق بمنح المسؤول المباشر تقييما عادلا يتماشى مع قدرات الموظف	09
112	جدول متعلق بمنح المسؤول المباشر يشارك الموظف في القرارات المتعلقة بمهامه الإدارية	10
113	جدول متعلق بدعم المؤسسة بنظام الترقية	11
113	جدول متعلق بكيفية الحصول على الترقية في العمل	12
114	جدول متعلق بحصول الموظف على منصب أعلى يطور من إستغلاله العقلاني للموارد	13
115	جدول متعلق بتصرف المسؤول في حالة التغيب عن العمل	14
115	جدول متعلق بمراعات المدير للظروف الصحية والنفسية للعامل	15
116	جدول متعلق بتميز مكان العمل بالهدوء	16
117	جدول متعلق بمتطلبات السلامة المهنية	17
117	جدول متعلق بالجو العمل يسوده التعاون والإحترام	18
118	جدول متعلق بانزعاج الموظف من خلال مراقبة الرؤساء في العمل	19
119	جدول متعلق بمساعدة المؤسسة على إكتساب معلومات ومعارف جديدة	20
119	جدول متعلق بالثقافة التشاركية في المعلومات بين الأفراد	21

120	جدول متعلق بالحصول على الدعم لإكتساب مهارات جديدة	22
120	جدول متعلق بمدى سماع الرئيس لإشغالات الموظفين	23
121	جدول متعلق بمراجعة الرئيس للأعمال المنجزة	24
121	جدول متعلق بمنح الرئيس فرصة إظهار مهارات شخصية في العمل	25

فهرس الأشكال:

الصفحة	العناوين	الأرقام
50	شكل يوضح بنية مقومات الرقابة التنظيمية	01
73	شكل يوضح برامج جودة الحياة المهنية	02
81	شكل يوضح أبعاد جودة حياة المهنية	03
104	شكل يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	04
105	شكل يوضح توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	05
106	شكل يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	06
107	شكل يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة والأقدمية	07

ملخص

المخلص

تهدف الدراسة إلى التعرف على الرقابة التنظيمية وعلاقتها بجودة الحياة المهنية لدى موظفي جامعة الشاذلي بن جديد الطارف كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، كما هدفت إلى الكشف عن طبيعة العلاقة التي تربط المتغيرين الرقابة التنظيمية وجودة الحياة المهنية (التقدم الوظيفي، الاستقرار الوظيفي، تطوير قدرات الموظف في المؤسسة) واعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي والاسلوب التحليلي، حيث قمنا بتصميم استبيان بغرض جمع البيانات الأولية وتوزيعها على عينة الدراسة باستخدام طريقة المسح الشامل، حيث تم توزيع 42 استبيان على موظفي جامعة الشاذلي بن جديد الطارف كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية على عينة تكونت من 42موظف وتم استخدام أساليب المعالجة الإحصائية المتمثلة في التكرار و النسبة المؤوية لجمع البيانات ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها في دراستنا هي :

إن الرقابة المبنية على المشاركة في اتخاذ القرار تؤدي إلى تطوير إمكانيات وقدرات الموظفين كما أن توفير الجو الملائم للعمل من خلال مشاركة ومتابعة المشرف لمروسيه والاهتمام بالعلاقات الإنسانية يؤدي إلى رفع منتج المؤسسة والرقى بها.

إن اهتمام الإدارة برفع المستوى الثقافي للمواد له دور في تحسين وتعديل السلوكيات السلبية كالتغيب واللامبالاة وعدم تحمل المسؤولية مما يؤدي إلى القضاء على مكامن الضعف واستخلاص نقاط القوة لدى الموظفين وترسيخ ثقافة التعاون والعمل الجماعي و تحقيق الأمان الوظيفي للموظفين وضمان شعورهم بالاستقرار في المؤسسة التي يعملون بها والتقليل من مخاوفهم من الاستغناء عن خدماتهم .

العمل على رفع الروح المعنوية للموظفين وإشعارهم بأهميتهم وحيوية دورهم في المؤسسة.

على أرباب المؤسسات أن يهتموا بالجوانب الاجتماعية لعمالهم قدر الإمكان حتى يكسبوا ثقتهم وولائهم للمؤسسة
وبالتالي يتفانون على انجاز وتجسيد مخططات وبرامج المؤسسة.

Abstract

The study aims to identify organizational control and its relationship to the quality of professional life among employees of Chadli Ben Djedid University in El Tarf, Faculty of Humanities and social sciences, it also aimed to reveal the nature of the relationship between the two variables control and the quality of professional life (career advancement, job stability, development of employee capabilities in the institution), in this study, we relied on the descriptive analytical method, we designed a questionnaire for the purpose of collecting preliminary data and distributing them to the study sample using the comprehensive survey method. Where 42 questionnaires were distributed to the employees of Chadli Ben Djedid University (El Tarf), Faculty of Humanities and Social Sciences on a sample consisting of 42 employees statistical processing methods were used, represented by frequency and percentage of data collection, the most important results reached in our study are :

Control based on participation in decision-making leads to the development of the capabilities and capabilities of employees, and providing an appropriate atmosphere for work through the participation and follow-up of the supervisor to his subordinates and attention to human relations leads to raising the product of the institution and upgrading it.

The administration's interest in raising the cultural level of materials has a role in improving and modifying negative behaviors such as absenteeism, carelessness and irresponsibility, which leads to eliminating weaknesses, extracting the strengths of employees, consolidating the culture of cooperation and teamwork, achieving job security for employees, ensuring their feeling of stability in the institution in which they work and reducing their fears of dispensing with their services.

Work on raising the morale of employees and informing them of their importance and the vitality of their role in the institution.

The heads of the institutions should pay attention to the social aspects of their workers as much as possible in order to gain their trust and loyalty and facilitating the implementation and realization of the institution's plans and programs.

مقدمة

مقدمة

تتسم منظمات اليوم بكثرتها وتنوعها، ففي الحياة اليومية يلاحظ وجود أعداد كبيرة من المنظمات التي تقوم بتقديم كافة الخدمات للجمهور بالإشراف على تنظيم العديد من جوانب الحياة، حيث أن فكرة إنشاء أي تنظيم تظهر في إخراجها إلى حيز الوجود عن طريق تحديد الأهداف ورسم السياسات العامة وإقرار التنظيم النهائي له، وان دور المدير بالدرجة الأولى والمشرفين بالدرجة الثانية يتمثل في ترجمة الأهداف إلى واقع ملموس.

وتلعب الرقابة التنظيمية دورا أساسيا في صنع التغيير نظرا لما تقدمه من مساعدة في مواجهة المشكلات ومعالجتها وإدخال عمليات الإصلاح للمنظمة، من خلال تزويدها بالمعلومات عن العمليات الإدارية المختلفة لمتابعة سير التنفيذ وإدارته بكفاءة إدارية عالية لتحقيق الأهداف الموجودة، ومنه يصبح وضوح الأهداف متطلبا ضروريا للرقابة الفعالة والتي تتطلب أنماطا جديدة من الرقابة والمراقبين المؤهلين، مع مراعاة هذه الأنماط وسلوكيات العاملين وجوانبهم الإنسانية عند اختيار وسائل ومعايير تقييم الأداء.

ويعتبر بناء وتشكيل جودة الحياة المهنية لدى العاملين من أهم الأدوات التي تهتم بها المنظمات لتفعيل الأداء لدى موردها البشري فالوضع المتراجع الذي تعاني منه المنظمات يجعلها في حاجة أكثر من غيرها على تطوير الحياة المهنية للعاملين بها، فالهدف من وجودة الحياة المهنية يكمن في تمكين العاملين وتطويرهم ليصبحوا ذا مهارات متعددة.

ضمن هذا المسعى تم تقسيم الدراسة إلى جانبين الأول يضم الإطار النظري ويتوزع على ثلاثة فصول:

الفصل الأول وقد ضم: إشكالية البحث، فرضية الدراسة، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، تحديد المفاهيم، الدراسات السابقة والتعقيب عليها.

الفصل الثاني: تناول الرقابة التنظيمية حيث ضم مفهوم الرقابة التنظيمية، أهمية الرقابة التنظيمية، أهداف الرقابة التنظيمية، خصائص الرقابة التنظيمية، مجالات ووسائل الرقابة التنظيمية، خطوات ومعايير الرقابة التنظيمية، أدوات الرقابة التنظيمية، مقومات نظام الرقابة التنظيمية، أنواع الرقابة، نظريات الرقابة التنظيمية.

الفصل الثالث تناولنا فيه الجودة المهنية حيث ضم: مفهوم جودة الحياة المهنية، التطور التاريخي لجودة الحياة المهنية، أبعاد جودة الحياة المهنية، خصائص جودة الحياة المهنية، صعوبات تطبيق جودة الحياة المهنية أخيرا نظرية جودة الحياة المهنية.

أما الجانب الثاني (الإطار الميداني) فقد قسم إلى فصلين:

الفصل الأول : تناولنا فيه الإجراءات المنهجية للدراسة : حيث تناولنا فيه الدراسة الاستطلاعية ، مجالات الدراسة ، مجتمع وعينة الدراسة ، منهج الدراسة ، أدوات جمع البيانات والأساليب المستخدمة.

الفصل الثاني: وفيه تم تحليل وتفسير البيانات وعرض أهم النتائج التي توصلنا إليها ومناقشتها وتحليلها على ضوء الفرضيات.

واختتمنا هذه الدراسة بخاتمة تلخص مضمون الدراسة، لنتطرق بعدها إلى قائمة المراجع والملاحق وملخص الدراسة.

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

1: إشكالية الدراسة

2: فرضيات الدراسة

3: أهمية الدراسة

4: أهداف الدراسة

5: تحديد المفاهيم

6: الدراسات السابقة والتعقيب عليها

الإشكالية

1 - الإشكالية:

شهدت المؤسسات والمنظمات الوطنية تطورات وتغيرات عبر الزمن جعلها بحاجة إلى إحداث نوع من التنمية الإدارية خاصة في القطاعات الوظيفية ، وتعتبر الجامعة أحد نماذج هذا التغيير الذي شهده هذا القطاع منذ الاستقلال خاصة من الجانب الرقابي وباعتباره وظيفة هامة كغيرها من الوظائف الإدارية بغض النظر عن نوع النشاط الذي تمارسه المنظمات والمؤسسات وما يصاحبه من تغيرات وصعوبات التي يتعرض لها الموظف خلال تأدية مهامه ومصدرها الرئيسي هو المحيط الخارجي الذي يمارسه في إطار نشاطه.

حيث 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، كل هذه المشاكل تؤدي بدورها إلى انتشار بعض المظاهر السلوكية السلبية لعمالها كالتسيب، الإهمال، اللامبالاة ، ضعف الأداء ، الفساد والتغيب عن العمل وكلها مظاهر دالة على سوء الأداء في العمل من طرف الأفراد و من ثم يحدث تغيب تفعيل القوانين والتعليمات التنظيمية التي تسنها المؤسسة بغرض إحداث التوازن بين مختلف مكوناتها.

و تعد الرقابة عملية أساسية من عمليات الإدارة وهي الوظيفة التي تعني توجيه وتنظيم الجهود الخاصة بالعمل وفق الأهداف التي خططتها المؤسسة ، وتبرز في كونها لها صلة وثيقة بمكوناتها العملية الإدارية (وظائف الإدارة) ، ذلك أنها نشاط يكمل جميع وظائف الإدارة حيث لا يكتمل أي عمل إداري دون وجود رقابة تنظيمية فعالة وتصبح الرقابة بمثابة محور الارتكاز الذي تستند إليه المنظمة للتأكد من أن كل شيء يسير وفق المرسوم والتعليمات الصادرة والقواعد المقررة.

يعتبر مفهوم جودة الحياة الوظيفية من المفاهيم الحديثة فهي تشير إلى رضا الموظفين عن بيئة العمل التي يعملون بها وقدرتها على تلبية احتياجاتهم المتنوعة على المستوى الشخصي والمهني ، بالإضافة إلى توفير الموارد والإمكانيات التي يحتاجونها ، فكلها توفرت بيئة العمل على فرص التدريب وإتاحة المجال للترقية والتقدم الوظيفي للعامل وكذلك مشاركته في عملية اتخاذ القرارات كلها تحقق المعنى الفعلي لجودة الحياة المهنية ، هذا الأخير "جودة الحياة المهنية " حظي باهتمام العديد من المختصين والباحثين ، انطلق هذا الاهتمام من مسلمة مفادها حاجة الأفراد إلى المنظمة أي وجود عمل جيد من أجل أداء العمل بصورة مناسبة مع توفير أماكن عمل نظيفة وآمنة تعزز العلاقات الاجتماعية بينهم إلى جانب تقديم الرعاية الصحية والشخصية المناسبة لهم كما أنها مجموعة متكاملة ومستمرة من علاقات العمل الاجتماعية التي تبرز من خلال القيادة بأسلوب الإشراف المتبع داخل المؤسسة .

وعليه نطرح التساؤل المركزي الذي تدور حوله إشكالية الدراسة:

هل للرقابة التنظيمية علاقة بجودة الحياة المهنية؟

ويندرج تحت هذا السؤال المركزي الأسئلة الفرعية التالية وهي:

هل للرقابة التنظيمية علاقة بالتقدم الوظيفي؟

هل للرقابة التنظيمية علاقة بالاستقرار الوظيفي؟

هل للرقابة التنظيمية علاقة بتطوير قدرات الموظف في المؤسسة؟

2- فرضيات الدراسة:

2.1- الفرضية العامة:

توجد علاقة بين الرقابة التنظيمية وجودة الحياة المهنية؟

2.2- الفرضيات الجزئية

توجد علاقة بين الرقابة التنظيمية والتقدم الوظيفي بجامعة الشاذلي بن جديد الطارف (كلية العلوم الإنسانية الاجتماعية)؟.

توجد علاقة بين الرقابة التنظيمية والاستقرار الوظيفي بجامعة الشاذلي بن جديد الطارف (كلية العلوم الإنسانية الاجتماعية)؟.

توجد علاقة بين الرقابة التنظيمية وتطوير قدرات الموظف في المؤسسة بجامعة الشاذلي بن جديد الطارف (كلية العلوم الإنسانية الاجتماعية)؟.

3- أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة من خلال مدى مساهمتها في إبراز المشكلة المطروحة بعد تحديد جل مؤشرات ومتغيراتها تحديدا دقيقا، كما تبرز أهمية الدراسة كذلك من خلال معرفة قيمتها العلمية والعملية ولكل متغير من متغيراتها وذلك لأنها تعالج وترتبط متغيرين هامين جدا أولهما الرقابة التنظيمية والثاني جودة الحياة المهنية.

وتظهر أيضا أهمية الدراسة من خلال أنها تساهم في تقديم المعلومات وإثراء الجانب النظري فيها المتعلق بالرقابة التنظيمية وجودة الحياة التنظيمية؛ وكذلك تعتبر الدراسة كمرجع في المكتبة وتساعد الباحثين في الإطلاع على

نتائج الدراسة وتوصياتها وإمكانيات تطبيق دراسات مشابهة على عينات أخرى كما تساعد في زيادة المعارف وتغيير السلوك بنسبة للطلبة وكذا تلفت عناية المسؤولين في المؤسسات الجامعية إلى ضرورة الوعي بهذه الجوانب وما ينجم عنها من توفير المعلومات لصانعي القرارات في هذه المؤسسة حول إثراء هذه البرامج التي تساعد في زيادة جودة العمل وكذا إتباع أساليب جديدة للرقابة.

4- أهداف الدراسة:

- سعت الدراسة لتحقيق هدف رئيسي وهو الرغبة في التعرف على علاقة الرقابة التنظيمية بجودة الحياة المهنية في المؤسسة الجزائرية.
- الكشف عن دور الرقابة في المؤسسة الجزائرية.
- التعرف عن مدى تأثير الرقابة التنظيمية على جودة الحياة المهنية في المؤسسة الجزائرية.
- التعرف على أبعاد جودة الحياة المهنية ضمن المجال الوظيفي.
- إيجاد بعض الحلول الممكنة لبعض المشاكل المتعلقة بجودة الحياة المهنية في المؤسسات الجزائرية.
- تحديد وإعادة النظر في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تجويد بيئة العمل وطرقه في المؤسسات الجزائرية.

5- تحديد المفاهيم:

يستوجب البحث السوسيولوجي تحديدا دقيقا للمفاهيم ذات العلاقة بالظاهرة المعالجة وتوضيح المقصود منها ، وهو عمل جوهري وأساسي في أي بحث علمي، وفي دراستنا هذه سنقوم بتحديد المفاهيم الأساسية التي يتم توظيفها في البحث وهي: الرقابة ، التنظيم ، الرقابة التنظيمية ، جودة الحياة المهنية.

1.5/ مفهوم الرقابة:

هي قدرة المدير على التأثير في سلوك الأفراد في تنظيم معين بحيث يحقق هذا التأثير النتائج المستهدفة.¹ وللرقابة تعريف عديدة تفاوتت في مدى شموليتها وعمقها، فهي: "عملية المحافظة على الامتثال للنظام". وهي أيضا: "عملية التأكد من انجاز الأهداف التنظيمية بكفاءة"².

التعريف الإجرائي في هذه الدراسة: هي عبارة عن عملية من عملية متابعة الأداء في العمل ومقارنته مع الأداء المتوقع وتصحيحه عند وجود أخطاء بجامعة الشاذلي بن جديد الطارف كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية وهي رقابة المسؤولين للموظف داخل جامعة الطارف.

¹ علي عباس : أساسيات علم الإدارة ، الطبعة الثانية ، دار المسيرة ، عمان الأردن ، 2007 ، ص 180.

² حسين حريم : مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات ، العمليات الإدارية ، وظائف المنظمة) ، الطبعة الأولى ، دار الحامد الأردن ، ب س ، ص 301.

2.5- التنظيم: المنظمة أو التنظيم هي ذلك الكل الموحد والمكون من عناصر بشرية ومادية وتكنولوجية

وقانونية وتنظيمية متعاونة ومنسقة بشكل رسمي من اجل تحقيق عرض مرسوم ، كما أنها كيان اجتماعي

هادف.¹

التعريف الإجرائي للتنظيم في هذه الدراسة: هو تجمع مجموعة من الموظفين المعنيين بالدراسة والوسائل في

حيز جغرافي محدد مكونين بذلك منظمة أو مؤسسة تقوم على أساس عملية ضرورية لقيامها وبقائها وهي

عملية تنظيمية وجدت أساسا لتحقيق أهداف مسطرة مسبقا وقد تختلف هذه الأهداف بين إدارة التنظيم

وأعضاءه لكن يجب إيجاد نوع من التوازن بين هذه الأهداف لاستمرار هذه المنظمة وتطورها.

3.5- مفهوم الرقابة التنظيمية:

- هي الوظيفة التي تعني بتنظيم وتوجيه الجهود الخاصة بالعمل وفقا للخطة الموضوعة من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوبة.

- ويعرفها مارشال ديموك على أنها الطريقة أو الوسيلة التي يمكن للقيادة أو الرئاسة الإدارية أن تعرف وتحدد بها هل الأهداف قد تحققت على أكمل وجه وبكفاية وفي الوقت المناسب والمحدد لها.²

- أما هنري فيول يعرفها على أنها: التحقق من أن كل شيء قد تم طبقا للخطة التي اختيرت والأوامر التي أعطيت والمبادئ التي أرسيت بقصد توضيح الأخطاء والانحرافات حتى يمكن تصحيحها وتجنب الوقوع فيها مرة أخرى.¹

¹ وائل عبد الحافظ العواملة: **الهيكل والأساليب في تطوير المنظمات** ، الطبعة الثانية ، دار زهران ، عمان الأردن ، 2009 ، ص 285.

² عبد الفقار حنفي : **أساسيات إدارة المنظمات** ، المكتب العربي الحديث الإسكندرية ، 2000 ، ص 293.

التعريف الإجرائي للرقابة التنظيمية في هذه الدراسة: هي متابعة تنفيذ العمال باستمرار من قبل مسؤولي جامعة الطارف ومحاولة اكتشاف الانحرافات عن الخط والأهداف الموضوعة والعمل على تحديد أسباب الانحرافات.

4.5/ مفهوم جودة الحياة المهنية:

يعرفها جاد الرب بأنها:

- مجموعة من العمليات المتكاملة المخططة والمستمرة والتي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للعاملين وحياتهم الشخصية أيضا والذي يسهم بدوره في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة والعاملين فيها والمتعاملين معها.
 - ويعرفه كذلك بأنها: الإجراءات أو الظروف أو العمليات التي توفر للعاملين مناخا حياتيا مريحا سواء داخل أماكن أوقات العمل أو خارجها، بما يشبع احتياجاتهم ويؤدي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية وتختلف باختلاف الأفراد والمنظمات والتوقيتات².
- التعريف الإجرائي لجودة الحياة المهنية في هذه الدراسة: جودة الحياة المهنية هي عملية ديناميكية تخلق لدى موظفي جامعة الطارف الشعور بالاستقرار الوظيفي والتقدم الوظيفي وتطوير القدرات والمؤهلات التي تنعكس بشكل إيجابي على أدائهم المؤسسي.

¹ علي محمد منصور: مبادئ الإدارة العلمية ، أسس ومفاهيم ،مجموعة النيل العربية والقاهرة ، 1999 ص 243

² أحمد محمد الدمرداش: جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي ، الطبعة الأولى، الحكمة للنشر والتوزيع ،القاهرة ، 2008 ، ص 9-10.

6: الدراسات السابقة:

تعرف الدراسات السابقة على أنها تلك البحوث التي يتم إنجازها حول مشكلة أو موضوع معين الجاري إنجازه والتي تحترم القواعد المنهجية في البحث العلمي، حيث تطرقنا في دراستنا إلى مجموعة من الدراسات السابقة موضحة كالتالي:

1.6- الدراسات المتعلقة بمتغير الرقابة التنظيمية:

1.2.6 - : الدراسة للباحث كشييب مراد سنة 2007/2006

وكانت بعنوان "الرقابة التنظيمية والرضا الوظيفي" دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- محاولة التعرف على طبيعة العلاقة القائمة بين الرقابة التنظيمية والرضا الوظيفي.
- التعرف على الأهمية النسبية لنمط الإشراف داخل المؤسسة الجزائرية ومدى تأثيرها على تماسك الجماعة، كما تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الثلاثة:¹
- 1- محاولة التعرف على طبيعة العلاقة بين نمط الإشراف وبين طبيعة الرضا الوظيفي السائد في المؤسسة والمتمثل في (استقرار الأمن الوظيفي و الروح المعنوية).
- 2- محاولة التعرف على طبيعة العلاقة بين التسلسل الهرمي للسلطة وبين الرضا الوظيفي.
- 3- التعرف على طبيعة القواعد البيروقراطية في علاقتها بفرص التقدم الوظيفي والترقية.

¹ كشييب مراد : الرقابة التنظيمية والرضا الوظيفي ، دراسة حالة بالمؤسسة المينائية بسكيكدة نموذجا ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص تنمية الموارد البشرية ، قسم علم الاجتماع ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2006-2007

وقد طرحت الدراسة تساؤلات الإشكالية التالية:

تحديد العلاقات والارتباطات القائمة بين عناصر الرقابة التنظيمية وعناصر الرضا الوظيفي.

ولمعالجة هذا الموضوع اعتمد الباحث على التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- هل هناك علاقة بين الإشراف والاستقرار في العمل؟
- 2- هل تؤثر المركزية سلبا على رضا العمل؟
- 3- هل تؤدي اللامركزية إلى زيادة تحفيز وارتياح العمال في عملهم؟
- 4- هل تؤدي صرامة القواعد البيروقراطية على استقرار العمال؟
- 5- هل يؤدي نمط الرقابة المبني على الثقة والتفاهم إلى زيادة ارتياح العمال¹؟

منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي.

عينة الدراسة: تتمثل في العينة العشوائية الطبقية المنتظمة وحسب اختيار الباحث لهذه العينة فانه مبني على جملة من المبررات العلمية والواقعية اذ أن المؤسسة المينائية بسكيكدة تضم عدد كبير من العمال قدر ب 1336 عاملا، يتوزعون على 10 مديريات، وقد أجريت الدراسة على مديرية الإدارة العامة التي تضم 128 عاملا، 47 منهم متعاقدون و67 عامل مثبت موزعين على ثلاث مصالح.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نلخصها فيما يلي:

¹ كشيثب مراد : الرقابة التنظيمية والرضا الوظيفي مرجع سبق ذكره ، ص ص 116-118

- نطاق الإشراف الضيق وعدم استشاره المشرفون للعمال أثناء أحداث التغيرات في العمل أدى إلى عدم الاستقرار والارتياح لدى العمال.

- أدى تمركز اتخاذ القرارات في يد المسؤولين وعدم المشاركة للعمال في وضع القرارات إلى تدمرهم وعدم رضاهم الوظيفي.

- إشراك العمال في اتخاذ القرارات والتنازل في بعض الصلاحيات عن طريق تفويض السلطة يؤدي إلى خلق جو من الارتياح والاستقرار لدى العمال ويزيد تحفيزهم ورضاهم الوظيفي.

- عدم شعور العمال بحرية التصرف وعدم استقرارهم وقد ارجعوا هذا إلى الآلية والتكنولوجية ونظام الإشراف المطبق.

- المعاملة الحسنة والعلاقات الجيدة بين الرئيس والعمال يؤدي إلى استقرارهم ورضاهم الوظيفي.¹

التعقيب على الدراسة :

تناولت هذه الدراسة إشكالية الرقابة التنظيمية والرضا الوظيفي في المؤسسة المينائية بسكيدة حيث أظهرت النتائج العامة للدراسة أن للرقابة التنظيمية اثر على رضا العاملين وهو ماتتفق فيه مع

¹ كشيثب مراد : الرقابة التنظيمية والرضا الوظيفي مرجع سبق ذكره ، ص 119

الدراسة الحالية من حيث الرقابة التنظيمية وعلاقتها بجودة الحياة المهنية من خلال العلاقات الجيدة بين الرئيس و العمال التي تؤدي إلى السير المنتظم والحسن للمؤسسة.

1.2.6-: الدراسة للباحثة إيمان محمديّة سنة 2008/2009

وكانت بعنوان "الرقابة التنظيمية والأداء" دراسة حالة بمركب تمييع الغاز الطبيعي بسكيكدة مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية الموارد البشرية.

تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- محاولة التعرف على مؤشرات الرقابة.
- 2- محاولة التعرف على مؤشرات الأداء.
- 3- الكشف عن ارتباط الرقابة التنظيمية بالأداء.
- 4- التعرف على نمط الرقابة الأكثر فعالية في زيادة الأداء
- 5- تحديد العلاقة بين تحديد الأدوار التنظيمية والفعالية.

-وقد طرحت الدراسة تساؤلا لإشكال التالي:

هل هنالك علاقة بين الرقابة التنظيمية ومعدلات الأداء؟

ولمعالجة هذا الموضوع اعتمدت الباحثة على التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- هل يؤدي الالتزام بالقواعد البيروقراطية إلى زيادة التحكم في العمل؟¹

¹ إيمان محمديّة : الرقابة التنظيمية والأداء ، دراسة حالة بمركب تمييع الغاز الطبيعي C.I.1/k بسكيكدة ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير ،تخصص تنمية الموارد البشرية ، قسم علم الاجتماع ، جامعة 20 أوت 1955 ، سكيكدة ، 2009/2008.

2- هل يؤدي تحديد الأدوار التنظيمية إلى زيادة الفعالية؟

3- أي الأنماط الرقابية الأكثر فعالية في زيادة الأداء؟

منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.

عينه الدراسة: تمثلت في عينة قصدية طبقية حيث طبقت الباحثة دراسة على قسم الاستغلال الذي يضم العملية الإنتاجية بجميع فروعها من إنتاج وصيانة وتموين، وكانت نسبة استخراج العينة %15 من هذه الوحدة التي تضم 516 عاملا، ومنه فالعينة شملت 77 مبحوث.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نلخصها فيما يلي:

- اغلب أفراد العينة يقرون بالتزامهم باللوائح التنظيمية وهو ما يدل على انضباط العمال وإحساسهم بالمسؤولية.
- اللوائح التنظيمية واضحة والعمال لا يجدوا صعوبات في تطبيقها وفهمها.
- وضوح التعليمات والقوانين يؤدي إلى التحكم والدقة في العمل.
- حرص أغلبية العمال على تنفيذ القوانين الصادرة بالمؤسسة وهذا ما يدل على الرسمية في العمل والالتزام والصرامة.
- المشرف يلعب دورا رئيسيا بالمؤسسة، وان للرقابة التنظيمية دور في زيادة الأداء.¹

¹ إيمان محامدية : الرقابة التنظيمية والأداء مرجع سبق ذكره ص ص 248-250.

التعقيب على الدراسة :

لقد كشفت الدراسة على العلاقة الموجودة بين الرقابة التنظيمية والأداء وهو ما تتفق فيه مع الدراسة الحالية من حيث مؤشر الرقابة الذي يعتبر من مؤشرات التطوير التنظيمي وهذا ما ستحاول الدراسة الكشف عنه ، أما الاختلاف يظهر في المجال الزمني والمكاني حيث كان تاريخ إجراء الدراسة سنة 2009 فارق في المجال الزمني 15 سنة عن الدراسة الحالية أما بالنسبة للمجال المكاني للدراسة أنجزت بمركب تميمع الغاز الطبيعي بسكيكدة وهي مؤسسة ذات طابع اقتصادي توفر مادة الغاز الطبيعي موجة للاستهلاك المحلي والدولي بينما الدراسة الحالية أجريت بجامعة الشاذلي بن جديد التي تعتبر مؤسسة عمومية خدماتية.

2.6: الدراسات المتعلقة بمتغير جودة الحياة المهنية:

1.2.6: الدراسة لبن خالد عبد الكريم سنة 2016/2017:

تحت عنوان "جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الثقافة التنظيمية لدى موظفي القطاع الصحي"، هي أطروحة للحصول على شهادة دكتوراه في علم النفس والعمل والتنظيم ركزت الدراسة على معرفة ماهية وأبعاد ومعايير جودة الحياة في العمل ضمن القطاع الصحي ومدى تأثيرها على الثقافة التنظيمية لدى العاملين ضمنه حسب خصائصهم الشخصية والمهنية.

تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:¹

¹ خالد عبر الكريم : جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الثقافة التنظيمية لدى موظفي القطاع الصحي ، دراسة ميدانية بالمؤسسات الإستشفائية العمومية لأدرار ، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه ، تخصص علم النفس والعمل والتنظيم ، قسم علم الاجتماع ، جامعة وهران 02 ، 2016-2017.

- الكشف عن مستوى جودة الحياة في العمل بالقطاع الصحي المحلي.
 - الكشف عن مستوى الثقافة التنظيمية بالقطاع الصحي محل الدراسة.
 - الكشف عن ما إذا كانت هنالك فروق في مستوى مؤشرات جودة حياة العمل والالتزام بالثقافة التنظيمية بالقطاع الصحي بين الفئات العاملة له.
 - تحديد درجة تأثير جودة حياة العمل على الالتزام وتنمية الثقافة التنظيمية المتبعة في المؤسسات الصحية بالنسبة للموظفين العاملين بها .
- وقد طرحت الدراسة الإشكال التالي: ما هي معايير وأبعاد جودة الحياة في العمل ضمن القطاع الصحي ومدى تأثيرها على الثقافة التنظيمية لدى العاملين ضمنه حسب خصائصهم الشخصية والمهنية ؟ ولمعالجه هذا الموضوع اعتمد الباحث على التساؤلات الفرعية التالية :
- ما مستوى جودة حياة العمل المتوفرة بالقطاع الصحي محل الدراسة ؟ وهل يختلف هذا المستوى بين الفئات العاملة فيه؟
 - ما مستوى الالتزام بالثقافة التنظيمية للفئات العاملة بالقطاع الصحي محل الدراسة؟ وهل يختلف هذا المستوى بين الفئات العاملة فيه؟
 - ما مستوى مساهمة عوامل جودة حياة العمل في تنمية الثقافة التنظيمية المتبعة في المؤسسات الصحية بالنسبة للموظفين العاملين بها.
 - منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي.¹

¹ خالد عبر الكريم : جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الثقافة التنظيمية لدى موظفي القطاع الصحي ، مرجع سبق ذكره، ص

- عينه الدراسة:

- الدراسة تكونت من 85 موظفا من العاملين من فئات المجتمع الأصلي تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية على (الإداريين الأطباء وشبه الطبيين) في ولاية أدرار.
 - توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نلخصها فيما يلي:
- توصل الباحث إلى تحقيق الفرضية الأولى إن توفر جودة الحياة في العمل للمؤسسات الصحية كانت عموما متوسطا والأسباب تعود إلى عدم اهتمام المؤسسات العمومية بشروط الجودة في ظل غياب المنافسة في هذا المجال ، أما الفرضية الثانية فتوصلت أيضا إلى توفر متوسط في درجة الالتزام بالثقافة التنظيمية، حيث أن قيم الفعالية والكفاءة في العمل كانت متوفرة نوعا ما، أما قيم الجماعة في العمل فكان توفرها يشكل متوسط وأخيرا قيم النظام وهو الأساس في الثقافة التنظيمية فكانت نسبته أقل بالرغم من الإجراءات القانونية المعدة في النظام الداخلي التي تحدد معايير النظام داخل هذه المؤسسات الإستشفائية.¹

التعقيب على الدراسة :

تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في كونها اهتمت بإبراز العلاقة التي تربط بين جودة حياة العمل في تنمية الثقافة التنظيمية لدى موظفي القطاع الصحي ، فجودة حياة العمل من اهتمامات الدراسة الحالية غير أن الاختلاف يظهر في أن ا لدراسة تناولت موظفي القطاع الصحي الذي يعد بمثابة العمود الفقري ضمن قطاع حساس يتصل بشكل مباشر بصحة المواطن أما دراستنا فقط سلطت الضوء على القطاع الجامعي ألا وهو عمال جامعة الشاذلي بن جديد الطارف .

¹ خالد عبر الكريم : جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الثقافة التنظيمية لدى موظفي القطاع الصحي ، مرجع سبق ذكره ،ص

1.3.6 / الدراسة للباحثة حنان بن ضياف سنة 2016/2017:

تحت عنوان: "الدعم التنظيمي وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية داخل المؤسسة"، هي دراسة لنيل شهادة الدكتوراه في علم اجتماع المؤسسة .

ركزت الدراسة على معرفة علاقة الدعم التنظيمي بجودة الحياة الوظيفية داخل المؤسسة، حيث تكمن أهمية الدراسة في الكشف على واقع الدعم التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية بين الواقع الخيال، وهل بالفعل يوجد هناك ما يسمى بجودة الحياة الوظيفية لدى

العامل الجزائري الذي يبحث عن الأفضل والأحسن في ظل الظروف الاقتصادية المزرية التي يعاني منها العالم العربي ككل والجزائري على وجه الخصوص.¹

تهدف هذه الدراسة إلى:

- محاولة الوقوف على واقع الدعم التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية خاصة في ظل الظروف التي تشهدها مختلف القطاعات الاقتصادية والصناعية على وجه الخصوص ،كذلك محاولة معرفة مدى عقلانية العدالة التنظيمية من خلال الكشف عن واقع عدالة التوزيع والإجراءات والمعاملات داخل المؤسسة الخاصة، كيف هذه العدالة تخلق لدى العاملين القدرة على تحمل المسؤولية وما غير ذلك.
- محاولة معرفة أهم الآليات التي تعزز الدعم الإشرافي والتي من شأنها أن تثمين عملية التفكير الإبداعي.

¹ حنان بن ضياف : الدعم التنظيمي وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية داخل المؤسسة ، دراسة ميدانية بالمؤسسة الاقتصادية الخاصة كندور للإلكترونيك ببرج بوعريريج ، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه ل.م.د. ، تخصص علم الاجتماع المؤسسة ، قسم علم الاجتماع ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، 2017-2018 ص 13

- محاولة الكشف عن أهمية خصائص الإثراء الوظيفي الذي من شأنه أن يساهم في تحقيق الالتزام الوظيفي.
- الوقوف على أهمية وجود دعم تنظيمي على المستوى الخاص والمتعلق بالفئات المسيرة خاصة في ظل إدراكها لهذا الدعم.
- وقد طرحت الدراسة تساؤل الإشكال التالي:
- ما علاقة الدعم التنظيمي بجودة الحياة الوظيفية داخل المؤسسة؟
- ولمعالجة هذا الموضوع اعتمدت الباحثة على التساؤلات الفرعية التالية :
- ما علاقة العدالة التنظيمية بتنمين عملية تمكين العاملين بالمنظمة؟
- ما علاقة الدعم الإشرافي بتنمية مهارات التفكير الإبتكاري؟
- ما علاقة الإثراء الوظيفي بتضمين الالتزام الوظيفي داخل المنظمة؟
- منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي¹.

عينه الدراسة عينة قصديه تم أخذ نسبة 30% من المجتمع الكلي الذي يشمل عمال مصلحة الإنتاج 725 عاملا.

نتائج الدراسة:

- النتائج المتعلقة بنمط العدالة التنظيمية و تمكين العاملين:
- 1- لقد رسخت أبعاد العدالة التنظيمية من خلال إدراك العاملين للعدالة التنظيمية وهو الطريقة التي من خلالها التوصل إلى مضمون ونوعية قرارات وتوزيع المخرجات.

¹ حنان بن ضياف : الدعم التنظيمي وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية داخل المؤسسة مرجع سبق ذكره ص 192

2- يمكن لإدارة المؤسسة أن تعظم الاستفادة من إحساس العاملين بالعدالة و التوزيع في تحقيق السلوك التنظيمي المتميز من خلال قدرتها على إدارة التبادلات الاجتماعية، فعدالة التوزيع تساهم في تحديد مدى رغبة الفرد واستعداده لبذل الجهد والتفوق الوظيفي وهذا ما يساهم في تمكين الأفراد وظيفيا.

- النتائج العامة المتعلقة بالدعم الإشرافي:

- 1- يرجع شعور العاملين بوجود دعم إشرافي ويمكن إدراكه عن طريق اجتهاد المشرفين حول تقديم العون لهم لإتمام المهام وتقديم الحوافز المختلفة والتأثير الايجابي مما ينعكس على تنمية التفكير الإبداعي حيث يسعى إلى تكريس الجهد والفكر لإنجاز العمل.
- 2- إن الدعم الإشرافي يمد التابعين بالإرشاد والتوجيه ومعاملتهم بحياد وعدالة يأخذ بعين الاعتبار خلافاتهم ويقدرها.
- 3- يمكن الحديث عن دعم إشرافي في ظل عدم تهيئة الظروف البيئية التي تمكن العاملين من الأداء المتميز ،وذلك في تحديد الاحتياجات التدريبية والآليات الكفيلة للرفع من دافعية الفرد نحو الأداء¹.

- النتائج العامة المتعلقة بالإثراء الوظيفي:

- 1- يعتبر الإثراء الوظيفي من العوامل الدافعية، فهي موجودة داخل العمل نفسه والتي تؤدي إلى تحقيق مستويات قوية للدفع في حالة تطبيقها فهذه العوامل تدفع الفرد إلى العمل والأداء الجيد والالتزام كما يؤدي إلى زيادة الإنتاج والشعور بالإنجاز وإدراك العامل لقيمة عمله وإمكانية التقدم والنمو كون العمل إبداع وتطور ينمي الشخصية.

¹ حنان بن ضياف : الدعم التنظيمي وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية داخل المؤسسة مرجع سبق ذكره ص 221.

2- يعتبر الإثراء الوظيفي نقطة البداية للحصول على الأداء بالمستوى المطلوب من العامل إذ لا بد من الأخذ بعين الاعتبار الحافز المعنوي عن طريق إثراء جذاب للعمل يكفل عدم شعور العامل بالملل والإحباط ،مع كسبه مهارات وخبرات متنوعة تدعم لدى الفرد الفاعل الالتزام بالعمل الذي يمارسه.

3- توصلت الدراسة إلى أن من أهم نتائج الإثراء الوظيفي هو تعزيز الالتزام إلى البقاء داخل المؤسسة.¹

التعقيب على الدراسة

تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في الكشف عن جودة الحياة الوظيفية داخل المؤسسة ونمط الإشراف الموجود داخل المؤسسة وتختلف عن الدراسة الحالية في كون الباحثة قد أجرت دراستها بالمؤسسة الاقتصادية الخاصة كوندور للإلكترونيك بينما الدراسة الحالية أجريت بمؤسسة عمومية خدامتيه تمثلت في جامعة الشاذلي بن جديد الطارف كما تختلف في فارق سنوات الدراسة حيث إن الدراسة السابقة أجريت في سنة 2018 وهو فارق خمس سنوات من الدراستين مع اختلاف مجتمع الدراسة.

¹ حنان بن ضياف : الدعم التنظيمي وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية داخل المؤسسة مرجع سبق ذكره ص 242

الفصل الثاني: الرقابة التنظيمية

تمهيد

- 1: مفهوم الرقابة التنظيمية
- 2: أهمية الرقابة التنظيمية
- 3 : أهداف الرقابة التنظيمية
- 4: خصائص الرقابة التنظيمية
- 5: مجالات ووسائل الرقابة التنظيمية
- 6: خطوات ومعايير الرقابة التنظيمية
- 7 : أدوات الرقابة التنظيمية
- 8: مقومات نظام الرقابة التنظيمية
- 9: أنواع الرقابة التنظيمية
- 10: مقومات نجاح الرقابة التنظيمية
- 11: نظريات الرقابة التنظيمية

خلاصة

تمهيد :

نظرا للأهمية التي يكتسبها موضوع الرقابة التنظيمية ، فقد درس من طرف الكثير من الباحثين والدارسين في عدة تخصصات وخاصة عند علماء الاجتماع وذلك لما له من تأثير مباشر على المؤسسة وكذلك أعضائها.

وتعتبر الرقابة التنظيمية من أهم العوامل التي تساعد على التغلب على المشكلات التنظيمية بحيث تجعل العامل يشعر بمسؤولية أكبر اتجاه مصلحة منظمة ، وبغية الإلمام بكافة الجوانب المتعلقة بالرقابة التنظيمية قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى عدة عناصر هي كالتالي : **مفهوم الرقابة التنظيمية ، أهدافها ، أهميتها ، خصائصها ، مجالات الرقابة التنظيمية ، خطوات الرقابة التنظيمية ، أدوات الرقابة التنظيمية ، مقومات الرقابة التنظيمية ، أنواع الرقابة التنظيمية ، مقومات نجاح الرقابة التنظيمية ، نظريات الرقابة التنظيمية .**

1: الرقابة التنظيمية:

1/1 مفهوم التنظيم:

1.1.1/ لغة:

ينظم ، تنظيما ، الأمر استقام تنظمت حياته بعد الفوضى التي عاش فيها .

تنظيم العلاقات القائمة بين الأفراد التي تتألف منها الجماعة.¹

1.2.1/ اصطلاحا:

- نجد أن هناك تعريفات متعددة لمفهوم التنظيم ، وفي هذا الصدد يعرف " أميتاي إيتزيوني التنظيم بأنه :
"وحدة اجتماعية يتم إنشاؤها من أجل تحقيق هدف معين".

- ويرى إيتزيوني أن التنظيم عندما ينشأ تكون له أهداف واحتياجات تتعارض أحيانا مع أهداف واحتياجات أعضاء هذا التنظيم.

- ويعرفه روبرت فورد على أنه " جماعة من الناس يتصلون ببعضهم البعض من أجل تحقيق هدف معين"

- ويذكر "تيومان أن التنظيم: " عملية تشمل تقسيم وتجميع العمل الواجب تنفيذه في وظائف مفردة ثم تحديد

العلاقات المقررة بين الأفراد الذين يشغلون هذه الوظائف".²

التعريف الإجرائي للتنظيم : هو تجمع مجموعة من الأفراد والوسائل في حيز جغرافي محدد مكونين بذلك منظمة

أو مؤسسة تقوم على أساس عملية ضرورية لقيامها وبقائها وهي عملية تنظيمية وجدت أساسا لتحقيق

أهداف مسطرة مسبقا ، وقد تختلف هذه الأهداف بين إدارة التنظيم وأعضائه لكن يجب إيجاد نوع من التوازن

¹ محمد عبد الفتاح الصيرفي : مبادئ التنظيم والإدارة ، ب ط ، دار المناهج للنشر ، عمان الأردن، 2006 ، ص104.

² طلعت إبراهيم لطفى: علم اجتماع التنظيم ، ب ط ، دار غريب ، القاهرة ، 2007، ص ص 22-23

بين الأهداف لاستمرار هذه المنظمة وتطورها أي أن وضوح الأهداف وتوافر الإجراءات يمنحان التنظيم طابعا يميزه إلى حد ما عن المجتمع.

2.1- مفهوم الرقابة:

1.2.1- لغة :

- أما في معاجم اللغة العربية فقد جاء في القاموس المحيط أن الرقيب: "الله، والحافظ، والمنتظر، والحارس ورقابة ورقوبا ورقبه بفتحهن : انتظره كترقبه ، وارقبه، والشيء: حرسه وارقب: أشرف وعلا"¹
- كما ورد في معجم مختار الصحاح أن الرقيب: هو "الحافظ، وراقب بمعنى خاف من ذلك راقب الله تعالى أي خافه."²

2.2.1- اصطلاحا:

- الرقابة عبارة عن قياس وتصحيح أداء المؤسسين للتأكد من أن أهداف المنظمة والخطط الموضوعة لبلوغ هذه الأهداف قد تم تنفيذها بشكل مرض.³
- وتعرف الرقابة عند تشير مرهون بأنها : عملية قياس الأداء و اتخاذ الإجراءات الضرورية لضمان الوصول إلى النتائج المرغوبة ، فالهدف النهائي من الرقابة التأكد من أن الخطط قد تم تنفيذها حسب ما هو مطلوب، وكذلك التأكد من أن الأداء الفعلي يحقق الأهداف.⁴

¹ محمد الفيروز أبادي: القاموس المحيط، المجلد الأول، دار الحديث، القاهرة، 2008، ص 659.

² ابن منظور الإفريقي: لسان العرب، ب ط، ب د، المملكة العربية السعودية، ص 99.

³ جمال الدين لعويسات: مبادئ الإدارة، ب ط، دار هومة، الجزائر، 2003، ص 43.

⁴ عبد الباري درة ومحفوظ جودة: الأساسيات في الإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان الأردن، 2011، ص

3.1- : مفهوم الرقابة التنظيمية :

- عرفها ماكس فيبر على أنها : العملية التي تعني ممارسة السلطة في الحياة اليومية.¹
- أما تعريف هنري فيور : فهي الإشراف والمراجعة من سلطة أعلى ، بقصد معرفة كيفية سير العمل والتأكد من أن الموارد المتاحة تستخدم وفقا للخطط المرسومة.²
- أما مارشال يديموك فقد عرفها على أنها: الطريقة أو الوسيلة التي يمكن للقيادة أو الرئاسة الإدارية أن تعرف وتحدد بها جل الأهداف قد حققت على أكمل وجه بالكفاية في الوقت المناسب والمحدد لها.³
- وعرفها علي الشريف محمد سعيد سلطان: بأنها ذلك النشاط الإداري الذي يسعى إلى التحقيق من كفاءة استغلال الموارد المنظمة وتحقيق أهدافها.⁴
- كما يعرفها الدكتور صلاح الشنوني على أن الرقابة التنظيمية : وظيفة إدارية تعمل على قياس وتصحيح أعمال المساعدين والمرؤوسين بغرض التأكد من الأهداف والخطط المرسومة التي حققت ونفذت.⁵

وهناك تعريفات أخرى للرقابة التنظيمية:

- تعرف بأنها أحد الوظائف الإدارية ، وهي عبارة عن عملية تقييم النشاط الإداري الفعلي للتنظيم ومقارنة بالنشاط الإداري المخطط ومن ثم تحديد الانحرافات بطريقة وصفية أو كمية بغيت ما يلزم لمعالجتها.¹

¹ الصباح عبد الرحمان: الرقابة الإدارية بين النظرية والتطبيق الطبعة الأولى، جامعة الإسكندرية للنشر مصر 1989، ص 1

² حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص 302.

³ علي محمد منصور: مبادئ الإدارة أسس ومفاهيم، مرجع سبق ذكره، ص 239.

⁴ صالح بن نوار : فعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية ، مخبر علم الاجتماع ، أنضال وبحث وترجمة ، قسنطينة الجزائر ، 2006، 86.

⁵ علي عباس: أساسيات علم الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص 25.

- وتعرف الرقابة التنظيمية : بأنها: متابعة عمليات التنفيذ ليتبين من تحقيق الأهداف المراد إدراكها في وقتها المحدد وتحديد مسؤولية كل ذوي سلطة والكشف عن مواطن العيوب والخلل حتى يمكن تفاديها والوصول بالمنظمة إلى أكبر كفاءة ممكنة.²
- وتعرف أيضا بأنها: عملية مستمرة ومتجددة، يتم بمقتضاه التحقق من أن الأداء يتم على النحو الذي حددته الأهداف والمعايير الموضوعة، وذلك بقياس درجة نجاح الأداء الفعلي في تحقيق الأهداف والمعايير بغرض التقويم والتصحيح.³
- هي وسيلة للتأكد من أن القواعد واللوائح النازمة للسير العمل فيها ، يتم الالتزام والتقيد والعمل بها من قبل الإدارات والعاملين فيها وأنها موضع احترام من قبل الجميع.⁴
- التعريف الإجرائي للرقابة التنظيمية: أن الرقابة التنظيمية هي وظيفة تعني تنظيم وتوجيه الجهود الخاصة بالعمل وفق الخطة الموضوعة من أجل الوصول لتحقيق الأهداف المرغوبة.

2: أهمية الرقابة التنظيمية:

تبرز أهمية الرقابة من ارتباطها الوثيق بالوظائف الإدارية الأخرى ولاسيما التخطيط ، فبعد وضع الخطط والقرارات المختلفة يتم حشد الموارد والجهود والنشاطات المختلفة لتحقيق الأهداف والنتائج المحددة ، ومن أجل ضمان وسائل العمل في الاتجاه الصحيح ينبغي مراقبة ومتابعة سير الأداء والإنجاز ومن ناحية أخرى وحتى لو

¹ علي فلاح: مبادئ الإدارة الأصول والأساليب العلمية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2013 ص ص 340 - 341

² مروان عبد المجيد إبراهيم : الإدارة والتنظيم ، الطبعة الأولى ، دار الفكر للطباعة و النشر والتوزيع ، عمان ، 2000 ، ص 155

³ فيصل حسونة : إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى، أسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2008 ، ص 119.

⁴ عمر وصفي عقلي: الإدارة المعاصرة ، الطبعة الأولى، دار زهوان للنشر والتوزيع ، عمان ، 2013 ، ص 435.

تم وضع الخطط والقرارات بطريقة رشيدة ومنظمة ، فقط تنشأ ظروف وأحداث داخلية وخارجية (اقتصادية و اجتماعية و سياسية.....إلخ) غير متوقعة ، الأمر الذي يتطلب من الإدارة مراقبة ومتابعة تنفيذ الخطط والقرارات لتصحيح مسار الجهود والنشاطات بما يتوافق مع الخطط لضمان تحقيق الأهداف المحددة.¹

وهكذا هنالك عوامل وتحديات كثيرة تواجه منظمات اليوم وتجعل عملية الرقابة في غاية الأهمية لضمان حسن سير العمل وتقرير ما إذا كانت هناك حاجة للتحسين والتطوير ، وفي أي المجالات وما حجم هذا التطور وسرعته ، وهل هو عاجل أم لا ، ومن أهم الأمور التي تسهم في أهمية الرقابة نجد:

1.2 - لا يمكن مسالة فرض/جماعة عن أعمالها ومسؤولياتها بدون عملية الرقابة :

فمن خلال الرقابة يدرك الأفراد والجماعات أدوارها ومسؤولياتها وما هو المتوقع منها وكيف يتم تقييم الأداء وما هي معايير الأداء الفعالة التي سوف تستخدم في عملية التقييم.²

2.2 - سرعة التغيير:

إن تغير العوامل البيئية المختلفة بسرعة متزايدة يتطلب عملية تقييم وإعادة تقييم مستمرة للخطط الإستراتيجية والتشغيلية ، وكذلك وضع نظم رقابة لمساعدة المديرين على رصد ومواكبة التغييرات التي تؤثر بشكل كبير على أعمال منظمة ونشاطاتها.

¹ معين محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد : القيادة والاتصال الإداري ، الطبعة الأولى دار الحامد ، عمان الأردن ، 2008 ، ص 74.

² حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص ص 303-304

3.2- أخطاء الأفراد:

يخطئون وقد تكون أخطائهم في بعض الحالات كبيرة وخطيرة لذا لا بد من وجود نظم رقابية قادرة على تحديد ما هو القرار الخاطئ أو الإجراء الخاطئ حتى يمكن اتخاذ الإجراء التصحيحي المناسب لتقليل الأضرار.

رقابة اليوم تختلف عن رقابة أمس فرقابة أمس كانت تعني تصيد الأخطاء تسليط اللوم على المخطئين وبالتالي فقد كانت رقابة سلبية لا تنتظر إلا إلى النواحي السلبية ، أما رقابة اليوم فهي رقابة إيجابية تركز على نقاط القوة كما تركز على نقاط ضعف ، حتى أن كلمة نقاط الضعف قد قل استخدامها في أدبيات الإدارة والجودة وأصبحت تسمى فرص التحسين وذلك تخفيفاً لتأثيرها على مسامح الآخرين.

4.2- زيادة حجم وتعاقب منظمات اليوم :

فالمنظمة الكبيرة ، ذات خطوط للإنتاج المتعددة والواسعة الانتشار جغرافيا ، تتطلب نظم رقابية مناسبة لقياس أداء المنظمات وفعاليتها ، كما أن ميل المنظمات نحو تطبيق اللامركزية يدعو الى تطبيق وسائل فعالة في عملية رقابة الأداء .

5.2- الرقابة تساهم في تغيير و تعديل الخطط والبرامج :

ذلك عن طريق النظم و النظر في التشغيل الفعلي أو النظر إلى العوامل التي تؤثر بشكل مهم في تطبيق الخطط ، وتعديل الخطط تكون عن طريق تحديد الإجراءات اللازمة بوضع الأمور في طريقها الصحيح قبل أن تكبر دائرة الانحراف بشكل لا يمكن بعد من تحقيق الخطط المرجوة.¹

¹ عبد الباري درة و محفوظ جودة: الأساسيات في الإدارة المعاصرة ، مرجع سبق ذكره ص 264.

6.2- الرقابة تحقق العدالة :

العدالة المرجوة من الرقابة تمكن من معرفة المقصرين من العاملين وتشجيع العمال الذين يبذلون الجهد لرفع مستوى الخطط التي وضعتها الإدارة، والرقابة إذا تمت من قبل الأجهزة المسؤولة فإن ذلك يوفر لنا إنتاجية سريعة بكلفة قليلة.

7.2- الرقابة تنير الطريق أماما لإدارة في معرفة مستوى العمل :

لأنها تقوم بتزويد المديرين من الموارد البشرية والموارد المادية التي يمكن المدير من متابعة العمال سواء كان ذلك أسبوعيا أو شهريا.

8.2- التنسيق بين المجموعة الواحدة :

الذي يقوم على تحقيق أقصى نتائج سليمة وتنفيذ للخطط بشكل سليم وسريع وكشف مواطن الضياع بطريقة سريعة وذلك من خلال التنسيق الذي يتم عن طريق الرقابة.

3 : أهداف الرقابة التنظيمية:

لكل وظيفة من وظائف الإدارة هدف وضعت من أجله وتأتي أهداف الرقابة التنظيمية إعطاء قدرة كبيرة للمنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية وتقليل وتراكم الأخطاء والحد منها في كل المجالات، حيث تتجلى أهداف الرقابة في الآتي:¹

¹ عبد الباري درة و محفوظ جودة: الأساسيات في الإدارة المعاصرة ، مرجع سبق ذكره ص 265

1.3 – التكيف مع المتغيرات البيئية:

لقد أصبحت بيئة منظمة الأعمال معقدة ومضطربة ، وكل المنظمات تواجه التغيير فإذا أستطاع المدير أن يحدد الأهداف ويحققها دائما وبدون مشكلة فلا حاجة للرقابة لكن هذا الأمر مستحيل التحقق ، 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 تعيق الوصول إلى الهدف وهنا يبرز دور النظام الرقابي الجيد فهذا النظام يساعد المدراء على استباق التغيرات والتعامل معها والتكيف مع الحالة الجيدة.

2.3 – تقليل تراكم الأخطاء:

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

3.3 – المواكبة والانسجام مع التعقيد التنظيمي:

عندما تكون المنظمة بسيطة في هيكلها وعمالها كأن تكون موجودة في رقعة جغرافية محلية وتنتج منتجا واحدا فقط فإن نظامها الرقابي سيكون بسيطا ، لكن العمل الكبير الذي ينتج منتجات ماثرة ويستخدم مواد أولية متنوعة ويعطي مساحات جغرافية واسعة وله منافسون كثيرون فإنه يحتاج إلى نظام رقابي يستطيع أن يوضح هذا التعقيد و يساعد الإدارة للتعامل معهم ومعرفة كل آليات عملهم.¹

¹ صالح مهدي وآخرون: الإدارة والأعمال، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، 2007، 225.

4.3 - تخفيض التكاليف:

إذا ما إستخدم نظام الرقابي بشكل فعال فانه سيؤدي إلى خفض كبير في التكاليف من خلال ضبط عمليات الإنتاج ووضع معايير دقيقة للأداء ونسب التآلف والوقت الضائع.¹

ومن أهم أهداف الرقابة:

- الوقوف على المشكلات والعقبات التي تعترض إنسياب العمل التنفيذي بقصد تذليلها.
- إكتشاف الاخطاء فور وقوعها أو في سبيل وقوعها كي تعالج فوراً.
- التأكد من أن القوانين هي قرارات السلطة التشريعية والقضائية.
- التأكد من المستويات الإدارية العليا على إمام تام بما يتم من أعمال في المستويات.
- التأكد من أن الحقوق والمزايا المقررة للأفراد والعاملين محترمة.
- تقييم المديرين للتأكد من كفاءاتهم في كافة المستويات وحسن سلوكهم.
- الوصول إلى معلومات واقعية عن سير العمل من أجل ترشيد عملية اتخاذ القرارات.
- زيادة الفعالية وتحسين مستوى الكفاية الإنتاجية التي تشكل عنصر أساسيا في نجاح المؤسسة وربحيتها واستمراريتها.
- التحقق من مدى كفاية السياسات والإجراءات والمخططات التي تضعها الإدارة العليا بالمنشأة لتنفيذ الأعمال والمهام التي تنفذها.

¹ صالح مهدي وآخرون: الإدارة والأعمال، مرجع سبق ذكره، 2007، 225.

- تشجيع العاملين على الالتزام بتنفيذ السياسات الإدارية المرسومة، وتوفير سبل تنفيذها بأفضل الطرق الممكنة.
- العمل على تقوية إطار السيطرة والشفافية والمسؤولية.
- إدارة المؤسسة على أسس علمية من خلال توفر العناصر الأساسية وأهمها دليل الإجراءات والدورات المستحدثة وهيكل تنظيمي مع تحديد واضح للوظائف وشرح مضمونها و تقارير ضرورية عن سير المنظمة.¹

4/: خصائص الرقابة التنظيمية:

حتى تتمكن الرقابة التنظيمية من القيام بمهامها بشكل فعال، يحقق النجاح الذي يكون في المؤسسة لابد أن يتوفر على الرقابة خصائص تمتاز بها وهي كالتالي:

• المرونة:

وهذا يعني أن تكون وسائل الرقابة التنظيمية وخطواتها وأساليبها قابلة للتغيير والتبديل والتطوير حسب ظروف العمل وما يطرأ من مستجدات في المؤسسة أثناء الممارسة.

• الملائمة:

وهذه خاصية مهمة في نجاح الرقابة التنظيمية حيث يشترط أن تتناسب الرقابة مع طبيعة العمل المكلف به من قبل كل مؤسسة والتي تؤدي إلى اختلاف في الخطط والبرامج في ضوء ظروف المؤسسة وأهدافها وتمويلها مثلاً.

¹ زيد منير عبوي و سامي محمد هشام : مدخل إلى الإدارة العامة، الطبعة الأولى ،دار الشروق للنشر والتوزيع ، 2006 ، ص 177.

• نظام الرقابة:

في المؤسسات الضخمة يجب أن يكون مناسباً لكي تتم السيطرة على العاملين والوحدات التي يعملون بها العاملين، وفي المؤسسات الصغيرة يكون نظام الرقابة سهل وبسيط بحيث يستوعب صغر المؤسسة ولا يكون زائد عن الحاجة المطلوبة.

• الوضوح:

وهي أن تختار الرقابة الوسائل الواضحة التي تمنع من الوقوع في التناقض أو الازدواجية من الأجهزة المتشابهة مع العمل، وأن تعمل على تحديد هذه الوسائل بشكل يسمح لجميع الأجهزة الخاضعة للرقابة أن تلم بها، لأن الهدف هو توجيهه والإرشاد والتصحيح، وليس النظر إلى العيوب فقد يكون بذلك هو جهاز تجسسي وليس جهاز رقابي.

• قلة التكاليف :

يجب أن تمتاز الرقابة بأنها قليلة التكاليف، تشكل عبئاً على موارد المؤسسة، بحيث تكون العوائد أكثر من التكاليف في المؤسسة، إنتاج كثير مع جودة عالية ولكن بالمقابل تكون قليل الكلفة.

• الدقة:

يجب أن يكون الجهاز الرقابي في المؤسسة هو جهاز سريع في تحديد الأخطاء قبل حدوثها لأنه يساعد بشكل سريع على إيجاد الحلول بالشكل المناسب دون أن تكون هنالك عوائق تعيق حركة المؤسسة بالشكل الصحيح.¹

¹ معن محمود عياصرة و مروان محمد بني أحمد : القيادة والإتصال الإداري ، مرجع سبق ذكره ، ص 77

• الفعالة:

تنطبق هذه الخاصية على الجهاز الرقابي الذي يكون قائم بجميع أعماله من اكتشاف الخطأ مع معالجة الخطأ والانحراف إلى الصواب فيكون الجهاز الرقابي فعال يحقق الغاية التي وضع لها.

• إمكانية تصحيح الانحرافات:

تتجلى فعالية وكفاءة نظام الرقابة من خلال إمكانية تصحيح الانحرافات بعد تحديد الأسباب التي أدت إلى حصولها وإمكانية اتخاذ الإجراءات الوقائية أو التصحيحية بشأنها.

• التغذية العكسية:

تكمن أهمية التغذية العكسية من تمكين نظام الرقابة الناجح من معرفة مدى تقبل البيئة لمخرجات النظام والتعرف من خلالها على ردود فعل المتخصصة بشأنها ثم اتخاذ الإجراءات التي تحقق استمرار التفاعل الهادف بين المنظمة والبيئة التي تعمل بها.¹

• الاعتبار الإنساني:

لابد من أجواء التعاون والمودة (لأن المتعارف عليه في الرقابة أنها غالباً عملية منفردة باعتبارها صورة من الضغط والتفتيش وتصيد الأخطاء)، فلا بد من مشاركة المنفذين في وضع المعايير الرقابية وتنمية الرقابة الذاتية وإعطائهم أدوات رقابية تمكنهم من معرفة موقف أدائهم أولاً بأول للتصحيح.¹

¹ معن محمود عياصرة و مروان محمد بني أحمد : القيادة والاتصال الإداري ، مرجع سبق ذكره ، ص 78

• الدورية والاستمرارية:

يجب ألا تكون الرقابة كنبضات منفصلة على فترات متباعدة بل يجب دوريتها واستمرارها ،

حيث تكون:

- قبل التنفيذ (بإعداد النظام الرقابي وتجهيزه).
- أثناء التجهيز (لتحديد الانحرافات وتصحيحه).
- بعد التنفيذ (لتقييم النتائج وتصحيح المستقبل).

بهذا يكون النظام أقرب لتحقيق المستهدفات.²

5/ : مجالات و وسائل الرقابة التنظيمية :

1.5- مجالات الرقابة:

للرقابة التنظيمية في المؤسسة مجالات تتجلى في الآتي:

1.1.5- رقابة الموارد البشرية :

لكي تتم إدارة الأفراد بأحسن طريقة يجب التأكد من أن القوة العاملة في المشروع كافية وراضية ومعاونة في

تحقيق أهداف المشروع وهذا الأمر يتطلب دراسة المؤشرات والمعايير مثل : عدد طلبات ، التغيير من

¹ خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود : نظرية المنظمة ، الطبعة الأولى : دار المسيرة ، عمان الأردن ، 2000 ، ص 323-324

² زاهد محمد ديري: الرقابة الإدارية، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان الأردن، 2011، ص 43.

وظيفة أو منصب إلى آخر ، عدد العمال الذين تم فصلهم ، عدد الغيابات ، عدد الحوادث المهنية و تطور إنتاجية العامل.

2.1.5 - الرقابة على الإنتاج :

تهدف الرقابة على الإنتاج إلى التأكد من أن ما تم إنتاجه مطابق لما هو مطلوب إنجازه، و الرقابة على الإنتاج بمعناها الواسع تشمل: الرقابة على المعدات والآلات، الرقابة على الوقت والحركة والرقابة على جودة المنتجات.

√ الرقابة على الآلات: تأخذ الرقابة على الآلات عدة وجوه نذكر من بينها:

- التأكد من أن الآلات المطلوبة موجودة في المصنع وصالحة للعمل.
- التأكد من الاستخدام الأمثل للآلات.
- معرفة أسباب عطل الآلات وإجراء التصليحات اللازمة.
- التأكد من أن الاستعمال الأمثل لأدوات الرقابة في هذا المجال أي سجل الآلة ، بطاقة الآلة العاطلة وسجل الوقت الضائع للآلات.

√ الرقابة على الوقت والحركة: إن الوقت والجهد الجسماني من العناصر الأساسية في الإنتاج وبالتالي لابد من مراقبتها ومن هنا ظهرت دراسة الوقت والحركة.¹

¹ السعيد بلوم : أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية : مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية ، قسم علم الاجتماع والديمقراطية ، جامعة منتور قسنطينة ، 2011 ، ص 31

إن دراسة الوقت الإنتاجي هي ملاحظة وتسجيل الوقت اللازم لأداء عنصر من عناصر العملية الإنتاجية، أما دراسة الحركة فهي عبارة عن دراسة حركات العامل أو الآلة أثناء تأدية العملية الإنتاجية بغية تقادي الحركة الغير ضرورية.

✓ **الرقابة على جودة المنتجات:** تعني التأكد من أن جودة المنتجات مطابقة للجودة المحددة مسبقا والتي تعبر عنها عدة مؤشرات تتعلق بتركيب المنتج وبعض المعايير التي تخص استعماله.

3.1.5- الرقابة على التسويق: يهتم التسويق بتوفير السلع والمنتجات في المكان والزمان المناسبين ويشمل التسويق عدة وظائف يصعب قياسها نظرا لإرتباطها بالعنصر الإنساني، ومن أبسط معايير الرقابة في التسويق : حجم المبيعات التي يقوم بها كل بائع، الأرباح المحققة من تلك المبيعات حجم المبيعات بالنسبة للمنطقة.¹

2.5- وسائل الرقابة التنظيمية :

✓ الموازنة التقديرية.

✓ البيانات الإحصائية والرسوم البيانية.

✓ السجلات.

✓ الملاحظة الشخصية.²

¹ السعيد بلوم : أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية : مرجع سبق ذكره ، ص 31

² شعلان الشمري : مفاهيم الإدارة ، ب ط ، ب د ، جدة المملكة العربية السعودية ، 2012 ، ص 87

6/ خطوات ومعايير الرقابة التنظيمية:

1.6 - خطوات ومعايير التنظيمية:

إن خطوات عملية الرقابة لا تختلف باختلاف الشيء المرآقب فهي نفسها بالنسبة لإجراءات العمل أو جودة المنتجات أو أي شيء آخر وتحتوي عملية الرقابة على الخطوات التي سوف نذكر منها:

1.1.6 - تحديد معايير الرقابة التنظيمية:

إن تلك الخطة تمثل المعايير المطلوبة للأداء، حيث أن المعايير هو مستوى الأداء المستهدف والذي يقاس به الأداء الفعلي للنشاط، إن هذه الخطوة تشكل البعد التخطيطي للرقابة، فغالبا ما يتم تحديد تلك المعايير بما يرتبط ويخدم تحقيق الأهداف، وهذا ما يجعل هذه الخطوة أقرب إلى التوجه التخطيطي منه إلى الأداء العملي للرقابة¹.

2.1.6 - وضع معايير الأداء:

إن أولى خطوات الرقابة هي وضع معايير الأداء، ومعايير الأداء هو محرك حالة تعتمد أساسا لمقارنة الإنجاز والأداء الفعلي بها، أو مستوى نشاط يعتمد قبل الإدارة نموذج لتقييم الأداء على أساسه فمثلا يستخدم المتر لقياس ارتفاع القفز أو مسافة رمي الرمح وعلى المنظمة أن تستخدم المعايير لتقدير مدى نجاحها في تحقيق الأهداف المرغوبة، وبدون استخدام المعايير وتطبيقها فإن أداء الوحدات المختلفة يمكن أن يتفاوت بدرجة كبيرة، كما توجد أنواع عدة من المعايير ومنها:

¹ فريد فهمي: وظائف الإدارة، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 371.

٧ معايير زمنية: وتعتبر عن مقدار الوقت الذي يجب أن يتم خلاله إنجاز عمل معين وإنتاج سلعة معينة ، وأداء خدمة معينة ، وتستخدم المعايير الزمنية في توزيع جودة العمل وفي تنظيم جداول الإنتاج.

٧ معايير الجودة: وتعتبر عن مستويات الجودة المطلوبة تحقيقها في السلعة المنتجة والخدمة المقدمة ، أو العمل المنجز ، ومن أمثلة ذلك:

- تقييم الأداء والتفتيش في موقع العمل ، وتتفاوت الانحرافات المسموح بها عن المعايير بشكل كبير ، اعتماداً على خصائص المنتج ويمكن النظر إلى الانحرافات المسموح بها عن المعايير باعتباره خطأ مستقيماً في نهايته لا أخطاء مسموح بها.

٧ معايير كمية : و تعتبر بشكل كمي عن عدد الوحدات ، العناصر المتوقع إنجازها من قبل فرد أو جماعة معينة ، ومن أمثلة ذلك:

- وحدات المخرجات أو الخدمة عدد المعاملات، عدد مكالمات الخدمة، معدلات دوران العمل عدد الطلبات المنجزة ومعدل الغياب.¹

٧ معايير التكلفة: وتعتبر عن مقدار النفقات المطلوبة لإنتاج وحدة المنتج والمخرجات أو إتمام العملية بصورة معينة ، ترتبط معايير التكاليف مباشرة بعملية التخطيط ، فالموازنات تنشأ من الخطط وتوفر نقاط مراجعة تفتيش مالية الإنجاز الفعلي مع الأداء المتوقع.

ومن خطوات الرقابة التنظيمية أيضا :

¹ عمر وصفي عقيلي : الإدارة المعاصرة ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 306-307

● - تحديد معايير الرقابة التنظيمية:

إن تحديد مستويات ومعايير الأداء يكون بالنسبة للفرد ، للإدارة المنظمة ككل ، تشير المعايير إلى المقاييس الموضوعية التي تستخدم لقياس النتائج الفعلية في المنظمة وذلك بوضع معادلات معينة ، تختلف وتتعدد معايير الأداء باختلاف وتعدد الأنشطة والمستويات الإدارية والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها ، ومن أنواع معايير مستويات الأداء ما يلي:

✓ معايير الربح : مثل معدل نمو الإرباح المستهدف ، رقم الربح المطلوب.

✓ معايير تسويقية: مثل حصة المنظمة في السوق ، حجم مبيعات معين ومعدل نمو المبيعات.

✓ معايير تكنولوجية : ابتكار وتقديم منتج جديد، تطوير استخدامات السلعة.

✓ معايير زمنية: إنجاز مهمة و إنتاج عدد معين من الوحدات خلال فترة زمنية.

✓ معايير إنتاجية: مثل حجم معين من الإنتاج نسبة استغلال الطاقة.

✓ معايير مالية: مثل نسبة معينة للسيولة ، أو نشاط ورأس المال.

✓ معايير ترتبط بالقوى العاملة: مثل أنواع برامج التدريب المطلوب تنفيذها أو مستوى معين من الأجور

والحوافز. ✓ معايير تكلفية : مثل كم يكلف إنتاج وحدة من سلعة معينة.¹

¹ عبد السلام أبو حقف: أساسيات التنظيم الإداري، ب ط، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص ص 475-

7/ أدوات الرقابة التنظيمية :

إن الأدوات الرئيسية للرقابة هي الوسائل، الإجراءات، الأنشطة، الأنظمة، الإحصائيات، المجالات، التقارير والمعايير، ولقد اعتبرت الأدوات المذكورة جزءاً من الإدارة الفعالة ويمكن شرحها باختصار على النحو التالي:

1.7- الوسائل:

هي تلك التي تكمل طرق إنجاز العمليات ذهنياً أو يدوياً أو آلياً، وبالرغم من نمطية الوسائل إلا أنها ثابتة في كل وقت بل يجب تجسيدها باستمرار للحصول على وسائل أفضل.

2.7- الإجراءات: تعبر عن تسلسل نمطي للعمليات مع تحديد الوسائل المستخدمة والشخص الذي يستخدمها وزمن استخدامها.

3.7- الأنظمة: هي الإجراءات المتشابهة التي تتجمع مع بعضها بالطريقة التي تجعل كل العمليات المتكررة لأي نشاط رئيسي في المشروع يمكن تحديدها مقدماً.

4.7- الإحصائيات :

هي غالباً ما توجد في السجلات والتقارير وهي ذات أهمية لأنها تساعد في عملية الرقابة بإجراء المقارنات بين النتائج الماضية والنتائج الحالية واقتراح الطرق إلى المستقبل.

5.7- التقارير:

هي في الغالب تستخرج من السجلات فالبيانات المسجلة ما هي إلا تلخيص وإستنتاج تبين توصيات للإدارة على شكل تقارير ومن البيانات والسجلات التي تركز عليها هذه التقارير:¹

¹ حسين الطروانة : الرقابة الإدارية ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، 2009 ، ص 38

• المعايير:

وهي من أهم أدوات الرقابة الإدارية وقد يعرف المعيار بأنه وسيلة أو طريقة أو إجراء يستخدم للمساعدة في تنفيذ عمل معين ويتجسد بتحدد أكثر فهي الأساليب أو التحديد المقدم لتنفيذ عمل معين فهي تتعلق بالإنجاز المقبل للأعمال¹.

فمن خلال هذه الأدوات تبرز لنا الرقابة التنظيمية الفعالة وكيفية الوصول إلى إنجاز جيد للعمل والوصول إلى ما هو جيد وفعال للإنجاز .

لكي تتم الرقابة على أساس سليم، ولكي يتم الأداء والإنجاز على نحو الذي تحدده الأهداف والمعايير الموضوعية، ولأجل أن تكون الرقابة أكثر فعالية، فلا بد من الاسترشاد ببعض المبادئ التالية:

✓ اتفاق النظام الرقابي المقترح مع حجم وطبيعة النشاط الذي تتم الرقابة عليه.

✓ تحقيق الأهداف على مستوى عالي من الفعالية والكفاية والعلاقات الإنسانية السليمة.

✓ الموضوعية في اختيار المعايير الرقابية.

✓ الوضوح وسهولة الفهم .

✓ إمكانية تصحيح الأخطاء والانحرافات .

✓ توافر القدرات والمعارف الإدارية والفنية للقائمين على أجهزة الرقابة .

¹ حسين الطروانة : الرقابة الإدارية ، مرجع سبق ذكره ص 38

✓ وضوح المسؤوليات وتحديد الواجبات.

✓ الاقتصاد والمرونة.

✓ استمرارية الرقابة.

✓ دقة النتائج ووضوحها.¹

تبقى المبادئ الرقابية السليمة عامل نجاح المؤسسة لأن التطبيق الصحيح لها يعطي دافعية لإنجاز رقابة سليمة يتم من خلالها إنجاز المهام بفعالية .

8: مقومات نظام الرقابة التنظيمية :

حتى يحقق نظام الرقابة أهدافه يجب توافر المقومات الآتية:

1.8- وجود جهاز إداري كفاء :

تعتبر الإدارة المسؤولة عن تحقيق أهداف المشروع وإتمام الأعمال على خير وجه ، ويتطلب ذلك الاستخدام الأمثل للطاقات المادية والبشرية والإشباع الأمثل للحاجات والرغبات الإنسانية داخل المنظمة وخارجها ، ويجب أن تبذل الكثير من الجهود الإدارية لتحقيق الأهداف وهذا ما يتطلب إدارة رشيدة مهمة بالأسس العملية.

2.8- وجود هيئة الموظفين :

¹ حسين الطروانة : الرقابة الإدارية ، مرجع سبق ذكره ص 38

إن الموظفين هم الإدارة التي تحول النظام الموضوع في شكل أهداف وخطط وإجراءات إلى كيان نابض بالحركة والحياة ، فمهما توافرت المقومات السابقة بدون موظفين مديرين ذو خبرة ودراية ومستوى فني يصبح التنفيذ خاويا كل ما يحمل اسمه الرنان فقط.¹

3.8- توافر الوسائل الآلية لتشغيل البيانات:

لا نشك أن أحدث الوسائل الآلية لتسجيل البيانات وتصنيفها واستخراج النتائج مزايا مختلفة من أهمها سرعة إعطاء البيانات المطلوبة فضلا عن واقعها وانضمامها ، وهذا من العوامل المهنية في مجال الرقابة لأن السرعة والدقة والانتظام يمكنوا الإدارة من اكتشاف الأخطاء والانحرافات ومواطن الضعف بسرعة.

4.8- توفر مجموعة أساليب الرقابة المحاسبية وغير المحاسبية:

يلزم توافر مجموعة من الأساليب التي يستعين بها الجهاز الإداري والموظفين في القيام بإجراءات الرقابة واختياره هذه الأساليب يتوقف على ظروف كل مشروع وطبيعة العمليات والمستوى الإداري.

ومن الكتاب من أشار إلى عناصر الرقابة الإدارية هي:

٧ تحديد الأهداف ووضع المعايير.

٧ مقارنة النتائج المحققة مع المعايير المرسومة.

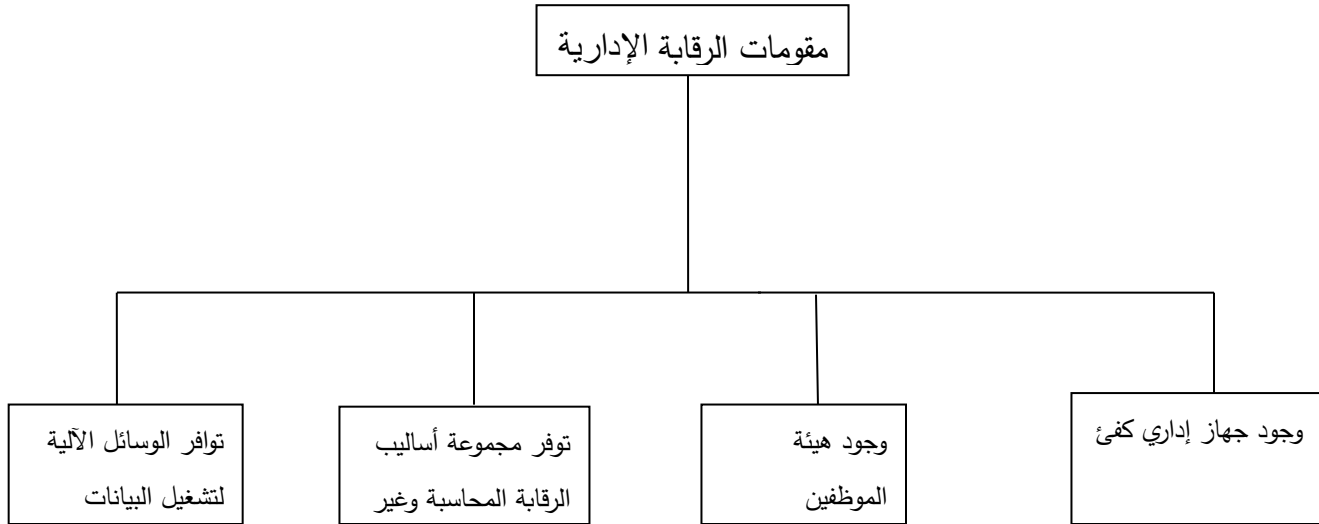
٧ قياس الفروق والتعريف على أسبابها.

¹ فيصل حسونة : إدارة الموارد البشرية : مرجع سبق ذكره ، ص 122

٧ تصحيح الانحرافات ومتابعة سير التنفيذ ، وهكذا وبمراجعة الأداء وقياس النتائج ، ومقارنتها مع الإنجاز المخطط والتحقيق من بلوغ الأهداف وصولاً إلى التنفيذ المنظم تكمل عناصر العملية الرقابية ، وتكون قد حققت الأهداف التي تسعى إليها والشكل يبين ذلك.¹

شكل رقم 01: يبين بنية مقومات الرقابة التنظيمية .

المصدر: فريد زيارة².



9: أنواع الرقابة التنظيمية :

هناك أنواع عديدة للرقابة وذلك حسب أساس ومعايير مختلفة:

1.9- على أساس المستويات الإدارية :

¹ فيصل حسونة : إدارة الموارد البشرية : مرجع سبق ذكره ، ص 122

² فريد زيارة: المبادئ والأصول للإدارة والأعمال ، ط5، الأردن ، مطبعة الشعب ، 2011، ص76

يمكن التفريق بين ثلاثة أنواع هي:

1.1.9-الرقابة على مستوى المؤسسة :

تمثل في تقييم الأداء الكلي للمؤسسة خلال فترة زمنية معينة، لمعرفة مدى تحقيق أهدافها الموضوعية والمحددة وذلك باستخدام معايير خاصة للمؤسسة مثل : الربحية ، معدل العائد على الاستثمار ، حصة المؤسسات في السوق ، ونمو المبيعات..... الخ.

والفشل في التواصل إلى هذه المعايير يترتب عليها القيام بالإجراءات التصحيحية التالية :

√ إعادة تصميم الأهداف ووضع الخطط .

√ إجراء تغيير في الهيكل التنظيمي.

√ توفير وسائل الاتصالات الداخلية والخارجية وتوجيه دافعية الأفراد داخل المؤسسة.

2.1.9- الرقابة على مستوى العمليات:

تكون الرقابة هنا على الأداء اليومي للعمليات المختلفة في جميع المفاهيم والأنشطة التي تتم داخل

المؤسسة مثل: التسويق، والإنتاج ، والعمال ،.....¹

ويستخدم هذا النوع مجموعة من المعايير منها:

√ إجمالي عدد الوحدات المنتجة إلى عدد ساعات تشغيل الآلات لمعرفة فعالية ساعات تشغيل الآلة.

√ قياس نسبة الإنتاج الغير مطابق للمواصفات مع مجموع الوحدات المنتجة.

¹ محمد فريد الصحف وآخرون : مبادئ الإدارة ، الدار الجامعية ، ب ط ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2002 ، ص 341-

✓ معرفة نصيب الوحدة من المصاريف البيعية من خلال الفرق بين إجمالي المصاريف البيعية وإجمالي المبيعات.

عند وجود خلل في المعايير الموضوعية يستوجب إجراء التصحيحات اللازمة الآتية:

✓ تشغيل العمال وقتا إضافيا لارتفاع معدل الإنتاج.

✓ تعديل معدلات تشغيل الآلات.

✓ زيادة مراقبة الجودة على الإنتاج .

✓ خفض الإنفاق في المصروفات البيعية.

3.1.9- الرقابة على مستوى الفرد:

تشمل الرقابة هنا في تقييم أداء الفرد وسلوكه في الأداء ومعرفة تقييم إنتاج كل فرد بالنسبة لعمله

وتستخدم عدة معايير للرقابة على الفرد العامل منها ما هي كفي وكمي وهي:

✓ تقارير الأداء التي تقوم بإعدادها رؤساء العمل على رؤوسهم.

✓ المبيعات إلى عدد رجال البيع لقياس متوسط المبيعات لكل رجل بيعة ميزانية الحوافز إلى متوسط

عدد العاملين لتوضيح نصيب العامل الواحد من الحوافز.

إن هذه المعايير تعمل على محاولة زيادة مهارات الأفراد لتدريبهم وتحفيزهم او القيام ببعض الإجراءات

التصحيحية لضمان مستوى مستقر من الأداء¹

2.9: على أساس توقيت القيام بالرقابة : هناك ثلاثة أنواع هي :

¹ محمد فريد الصحف وآخرون : مرجع سبق ذكره ، ص 343

1.2.9: الرقابة السابقة: يهتم هذا النوع بالتحقق من توفر جميع المتطلبات والوسائل لإنجاز العمل قبل البدء في التنفيذ أي بدء الأداء فهو يقلل من درجة الانحرافات بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع كما أنها تعمل على التنبؤ بالمشاكل المتوقع حدوثها للاستعداد لمواجهتها وإيجاد الحلول المناسبة لها وبالتالي فإن هذه الرقابة تساعد على مواجهة المشاكل المستقبلية التي قد تعترض طريقة التنفيذ للأحسن.¹

2.2.9: الرقابة المستمرة (الجارية) : وتعرف أيضا بالرقابة الدائمة أو الملازمة والتي يقصد بها المتابعة المستمرة للملازمة لعملية التنفيذ، ويمكن تطبيقها باستخدام تقارير مستمرة (اليومية والأسبوعية) وباستخدام بطاقة الدوام اليومي، وبطاقة الجرد اليومي على موجودات المؤسسة، أو باستخدام المراقبين الميدانيين كما هو الحال في ورشات العمل لضمان سير الإنتاج اليومي حسب البرامج والجدول اليومية والأسبوعية²

3.2.9: الرقابة اللاحقة: تتمثل في القيام بالمهام الرقابية بعد تنفيذ الأعمال حيث يتم مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير الموضوعية في خطة الاكتشاف، الانحرافات، أو الخطأ وعلاجها ومنع حدوثها في المستقبل.³

3.9: - الرقابة من حيث الجهة: نجد نوعين من الرقابة:

¹ عبد السلام أبو قحف: أساسيات التنظيم الإداري: مرجع سبق ذكره، ص 176
² معين محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد : القيادة والاتصال الإداري ، مرجع سبق ذكره، ص 90.
³ ماجد عبد الوهاب المهدي وآخرون : مبادئ علم الإدارة ، الطبعة الأولى ، دار السيرة للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2010 ، ص

1.3.9: الرقابة الداخلية : تعرف أيضا بالرقابة الذاتية وهي تلك الخطة التنظيمية ومختلف الإجراءات

والتنظيمات والوسائل المستعملة داخل المؤسسة لتحقيق الكفاية واكتشاف الانحرافات وتصحيحها وتقويمها في الوقت المناسب.

2.3.9: الرقابة الخارجية: تتمثل في العمليات الخارجية التي تقوم بها أجهزة متخصصة ومستقلة عن

السلطة التنفيذية وهدفها هو مراجعة العمليات المالية والحسابات ، وحتى تحقق من صحتها وشرعيتها ودقتها وهي رقابة لاحقة لعملية التنفيذ.¹

4.9- الرقابة على أساس طبيعة التوجه بالرقابة :

1.4.9: الرقابة الشخصية: المركزة على الفرد وكيف يتم اتخاذ القرارات من طرفه وكيف يكون سلوكه القيادي والإشراف داخل المؤسسة.

2.4.9: الرقابة البيروقراطية: أي الاهتمام بجميع الإجراءات والمهام التي تنفذ بها الأعمال والتركيز على مدى مطابقة هذه الإجراءات وطرق الأنشطة والقواعد والأساليب المستخدمة.

3.4.9: الرقابة على النواتج: أي الاهتمام والرقابة على المخرجات ، حجم الإنتاج ، نوعية الإنتاج وجودة الإنتاج ، و الإرباح.....الخ.

4.4.9: الرقابة الثقافية: التركيز والاهتمام على مدى وضوح الأهداف ودرجة الحرية المطبقة واستقلالية عمل الأفراد.²

¹ إبراهيم بن داود : الرقابة المالية على النفقات العامة ، دار الكتاب الحديثة ، الجزائر ، 2012 ، ص 18

² عبد السلام أبو قحف: مرجع سبق ذكره، 479

5.4.9: الرقابة بالنتائج: تحاول أن تحدد بوضوح العلاقة بين الإدارة والعاملين على المراقبين والمراقب عليه بحيث يكون هناك أهداف معينة أو نتائج متوقعة من عمل شخص معين يحاسب عليه من قبل رئيسه بحيث يتمتع هذا الرئيس عن الرقابة على كل جزئيات عمل هذا العامل وان يقتصر في رقابته على مدى تحقيق هذا العامل للنتائج المتوقعة عن عمله والمحددة له سلفاً.¹

5.9: على أساس جوهر الرقابة: هناك ثلاثة أنواع وهي:

1.5.9: الرقابة التنظيمية: وهي التي تركز على تطبيق خطوات الرقابة التي تضعها المنظمة من أجل تحقيق أهدافها.

2.5.9: الرقابة الاجتماعية: تتمثل هذه الرقابة في الأعراف والتقاليد والمفاهيم التي تشكل عند العمال

والموظفين والتي تحدد سلوكهم وفقاً لمعايير معينة.

3.5.9: الرقابة الذاتية: تتمثل في الشعور بالرقابة ينبع من داخل الفرد وذلك بوضع طرق وأهداف محددة يسعى الفرد للوصول إليها ومواجهة جميع الانحرافات التي تحول على تحقيق هذه الأهداف التي تخدم عمله وبالتالي تخدم المؤسسة.²

6.9 - على أساس موقع الجهاز الذي يمارس الرقابة:

1.6.9: الرقابة المالية : وهذا النوع من الرقابة تقوم بممارسته أجهزة متخصصة بشكل مركزي مثل

دواويل المحاسبة وتشمل الرقابة المحاسبية عن طريق رقابة السجلات والسندات.

¹ محمد فتحي، مصطلحات إدارية، إيضاح وبيان، دار النشر والتوزيع الإسلامية، مصر، القاهرة، 2003، ص 302

² أبو بكر مصطفى بعيدة: الرقابة الإدارية في المنظمات، مفاهيم أساسية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية جامعة الدول العربية،

2.6.9: الرقابة الإدارية: وظيفة من وظائف الإدارة تمارس على إدارة المؤسسات وعملها وتمارسها

عاده الهيئة المختصة فيها بالإشراف عليها مما أدى بالبعد الآلي تسميتها بالرقابة النفعية.¹

10: مقومات نجاح الرقابة التنظيمية :

تعاني النظم الرقابية من مقاومة العاملين لها، ويرجع ذلك إلى عوامل كثيرة أهمها:

1.10 : الرقابة الزائدة:

يقبل العاملون عادة درجة معينة من الرقابة إذا زادت عليها تؤدي إلى رفضهم لها.

2.10: التركيز في غير محله:

تركز بعض النظم الرقابية أحيانا كثيرة على نقاط معينة لا تتفق مع وجهة نظر العاملين حيث تعكس من وجهة نظرهم رؤية محدودة جدا مما قد يشير العاملين ضد هذه الرقابة.

3.10: عدم التوازن بين المسؤوليات والصلاحيات:

يشعر العاملون أحيانا بأن المسؤولية الواقعة عليهم تفوق ما هو ممنوح لهم من صلاحيات وفي نفس الوقت قد يتطلب النظام الرقابي الرقابة اللصقية والمراجعة التفصيلية لكل جزئيات العمل ، مما يرتبط سلبا بقبول العاملين والتجاوب مع النظم الرقابية.

4.10: عدم التوازن بين العائد والتكاليف:

¹ عويدات عمارة : عملية الرقابة على أعمال الإدارة العامة ، د ط ، الجزائر ، د س ، ص 10

قد يكون عدم كفاية العائد أو التكاليف التي يحصل عليها العاملون من أسباب مقاومة هؤلاء النظم الرقابية.

5.10: عدم الحياد:

قد يؤدي عدم تصميم النظم الرقابية بشكل محايد إلى عدم قبول العاملين لهذا النظام. وهناك أسباب أخرى:

- أسباب مصدرها المعيار نفسه:

قد يكون المعيار المحدد في الخطة غير ملائم أو غير واقعي بالنسبة للعاملين الذين يطلب منهم إنجاز مهمة أعلى منه ومن قدراته وخبراته فلا يستطيع إنجازها.

- أسباب مصدرها العاملون أنفسهم :

قد يكونوا سليما ويكون سبب الانحراف عائدا إلى العاملون بسبب النقص في قدراتهم ومهاراتهم لأنهم غير مهتمين للقيام بعملهم على الوجه الصحيح.

- أسباب مصدرها ظروف استثنائية:

لا علاقة لها بالعاملين أو المعيار مثل ظروف الطقس أو الإضرابات السياسية أو الركود الاقتصادي.¹

11: نظريات الرقابة التنظيمية :

¹ محمد إبراهيم: الرقابة الإدارية ، مصر ، دار حامد للنشر والتوزيع ، مصر ، 2001 ، ص 59 عويدات عمارة : عملية الرقابة على أعمال الإدارة العامة ، د ط ، الجزائر ، د س ، ص 96.

1.11: نظرية التكوين الإداري: هنري فيول (1841 - 1925)

في نفس الوقت الذي اقترح فيه "تaylor" مدخل الإدارة العلمية: اقترح العالم الفرنسي مدخل مبادئ الإدارة ، ويهتم هذا المدخل بصفة أساسية بوصف الممارسات الإدارية الناجحة للمديرين خاصة في مجال المنظمات الحكومية، وقد حدد "فيول" الوظائف الأساسية للمدير على أنها تشمل وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

وإلى جانب وظائف المدير حدد "فيول" مجموعة من المبادئ الإدارية الهامة التي يجب تطبيقها لضمان زيادة كفاءة العمل ومن أهم هذه المبادئ ما يلي:¹

٧ تقسيم العمل:

يجب تقسيم العمل إلى مجموعة من الوظائف على أن يتولى كل فرد التخصص في أداء وظيفة محددة، ويهدف تقسيم العمل إلى زيادة كفاءة العاملين.

٧ السلطة والمسؤولية:

السلطة هي حق إصدار الأوامر وممارسة الضغوط لضمان طاعة العاملين وترتبط السلطة بالمسؤولية والمسؤولية هي تحمل نتائج القرارات التي يتخذها صاحب السلطة المحاسبة وبالتالي فإن من يحصل على السلطة لابد أن يتحمل المسؤولية.

٧ التأديب:

¹ عبد الله محمد بن عبد الرحمان: علم الاجتماع الصناعي، ب ط، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية 2002، ص 90

المنظمة الناجحة هي المنظمة التي تستطيع أن توحد جهود العاملين ومع ذلك فإن توقيع العقوبات يعتبر أمراً ضروريا لضمان عقاب غير الملتزمين بشرط أن تطبيق تلك العقوبات على جميع المخالفين دون تفرقة.

٧ وحده الأمر:

الموظف يتلقى أوامره من شخص واحد فقط مدير مباشر.

٧ وحده الهدف:

المنظمة كلها يجب أن تهدف إلى تحقيق هدف مشترك أو محدد وواضح.

المصلحة العامة :

الأولوية لصالح العام وليس لصالح المصالح الفردية.

٧ الأجر المناسب:

يجب أن تأخذ المنظمة في اعتبارها العديد من المتغيرات عند تحديد الأجر المناسب ومن هذه المتغيرات أسعار السلع والخدمات، مستوى المعيشة، ومستوى الأرباح الذي تحققه المنظمة.

٧ المركزية:

تعني مركزية السلطة في يد شخص واحد تتم تفويضها في ضوء الظروف الخاصة بكل مشروع.¹

٧ تسلسل السلطة:

توزع السلطة بين المستويات الإدارية المختلفة كل حسب اختصاصه غالبا ما تتدفق السلطة من أعلى إلى أسفل.

٧ الترتيب:

¹ علي السلمي: تطور الفكر الإداري، ب ط، وكالة المطبوعات للنشر، الكويت، 1975، ص 192

لزيادة درجة الكفاءة والتنسيق يجب أن توضح كافة الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لأداء وظيفة معينة قريبة من مكان استخدامها.¹

٧ مبدأ المساواة:

ضرورة تطبيق العدول و المساواة من طرف الرؤساء عند التعامل مع المرؤوسين قصد توفير جو عمل مناسب.²

٧ الاحتفاظ بالكفاءات الإدارية:

يجب أن تعمل المنظمة على الاحتفاظ بالعمال المتميزين.

٧ المبادرة:

لابد من تشجيع العاملين على المبادرة ودعم روح التجديد والابتكار.

إطفاء روح المرح للمجموعة في الوحدات التي بها كثرة من العمال : على المدراء تعزيز روح الألفة والترابط بين الموظفين ومنع أي أمر يعيق هذا التآلف.

2.11: النظرية البيروقراطية:

ظهرت هذه النظرية في أوائل القرن العشرين وتعتبر البداية لنظرية التنظيم العملية 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 والأداء.

¹ عادل محمد زايد: إدارة الموارد البشرية، (رؤية إستراتيجية)، ب ط، ب د، القاهرة، 2003، ص 24

² سعيد عبد المرسي بدر : الإيديولوجيا ونظرية التنظيم والإدارة ، ب ط ، دار المعرفة الجامعية ، مصر ، 1990 ، ص 136

وقد وضع بعد ذلك النموذج المثالي لدراسة تنظيم المؤسسة والتي يطلق عليه الأسلوب الإداري الرشيد لتحليلاته الموضوعية الدقيقة والرشيدة ولقد ركز من خلاله على الرقابة الصارمة والإشراف الدقيق.

اقترح "ماكس فيبر" نموذج التنظيم البيروقراطي لعلاج العديد من مظاهر الخلل التي عانت منها المنظمات الحكومية الألمانية في بداية القرن العشرين وقد حدث فيبر السبب في هذا الخلل على انه خلل في مفهوم السلطة فسلطة الموظف في ذلك الوقت لم تكن مستمدة من الوظيفة ذاتها بقدر ما كانت مستمدة من المكانة الاجتماعية لشاغل الوظيفة ولهذا سبب اقترح فيبر مدخل المنظمات البيروقراطية لعلاج هذا الخلل.

٧ البيروقراطية والعقلانية:

جاءت أفكار "فيبر" عن البيروقراطية التي تعتبر من أهم إسهاماته والتي تنسب إليه مفهوما ونظرية واضحة المعالم، ترتبت بكتابات وأفكاره التصورية التي أسهم بفضلها في وضع أسس أحد فروع علم الاجتماع المتخصصة، وهي علم اجتماع التنظيم ولقد طرح "فيبر" في إطار تحليلاته للتنظيمات التقليدية ثم التنظيمات الكاريزماتي، وأخير العقلانية التي تظهر بفضل ظهور البيروقراطية والتي أعتبرها فيبر أعلى مراحل التطور العقلاني للفعل والسلوك والتنظيمات والمجتمعات.¹

¹ زيد منير عيوي : إدارة التغيير والتطوير : الطبعة الأولى ، دار كنوز المعرفة ، عمان الأردن ، 2007 ، ص 160

ولقد تطور المفهوم البيروقراطي مثل المفهومات التي ظهرت قبل وبعد مثل الطبقة الإيديولوجية الارستقراطية وغيرها ، ولكن التحليل الفيبري ذات المستوى الميكروسكوبي من البيروقراطية باعتبارها أفضل نظام تحت حكم القانون والتي تعمل على حل المشكلات بصورة أفضل .

ويعرض " فيبر " الخصائص أو العناصر العامة التي يتميز بها نموذج المثالي للبيروقراطية كما يلي:

يرتبط التنظيم بالقواعد الوظيفية بمستوى خاص أو معين من الكفاءات الإدارية كما أنه يقوم على مبدأ أو أسلوب تقسيم العمل وهذا بالضرورة يحتاج إلى إجراءات وقواعد لخضوع الأعضاء وأمثالهم في جميع الحالات والظروف التي تحيط بظروف العمل الوظيفية والمهنية، كما يتألف من خلال أعضاء الجهاز الإداري أو هيئة التسلسل التي يتم اختيارها وفقا لنظام التعيين والانتخاب ويخضع هؤلاء الأعضاء في التنظيم جميعا لمبدأ التسلسل حيث يخضع كل عضو من أعضاء التنظيم إداريا ووظيفيا للفرد الذي يعلو ويفوقه من المرتبة الوظيفية، وهذا التسلسل بالطبع يأخذ طابعا أو شكلا هرميا والقواعد والإجراءات الوظيفية تقوم على أسلوب ترتيب خاص حيث توجد القواعد التكنيكية المعيارية ووجود الخبرة التخصصية القائمة على نوع خاص ومعين من الترشيح بالإضافة إلى أن وضع أفراد أو أعضاء التنظيم بعينهم عن كل البعد عن امتلاك وسائل السيطرة والإنتاج أما القواعد بصفة عامة فهي صارمة جامدة وتكون مسجلة أو مكتوبة حتى في الحالات التي تكون فيها المناقشات بين الأعضاء شفوية فيكون لها طابع الإلزام صفة الجبرية مثل القواعد أو الوثائق المكتوبة.

ويوضح " فيبر " أن للبيروقراطية نوع من المظاهر أو الإشكال التي تظهر من خلالها وهما حكم الفرد والبناءات الكلية وهي تنظيمات بيروقراطية تميل للأخذ بالديمقراطية والتعاون في ممارسة الحكم وتظهر كبناءات أو¹

¹ حسين حريم : مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات - العمليات) ، مرجع سبق ذكره ، ص 57.

تنظيمات في مراحل التغيير أو التحول الروتيني ولكن لها خصائص البيروقراطية العقلانية وكليهما يخضعان للتغيير والتعديل فالنوع الأول يكون مفتوحا للتغيير والثاني يظهر من خلال عمليات فصل القوة وتحديدها ، وتظهر كبناءات غير مستقرة.

ويبنى مدخل التنظيم البيروقراطي على أساس تكوين منظمة نموذجية ومثالية على أساس أن المنطق والنظام والسلطة والوظيفة وطبقا لهذا النموذج فإن أهم خصائص المنظمات البيروقراطية ما يلي:

- تقسيم العمل.
- تسلسل السلطة.
- قوانين الرسمية.
- الموضوعية بدلا من الشخصية الترقية على أساس الجدارة وليس الأقدمية.

إن تكوين المنظمات البيروقراطية طبقا للخصائص السابقة يضمن إلى حد كبير زيادة كفاءة تلك المنظمات وتحقيق الأهداف التنظيمية وبالرغم من أهمية تطبيق مبادئ التنظيم البيروقراطي إلا أن هذا المفهوم كان من أكثر المفاهيم الإدارية عرضة للانتقادات نظرا لإرباته بفكرة التوسع في تطبيق حرفية القوانين واللوائح والبطء في الأداء وتعطيل العمل وعدم تشجيع العاملين على التجديد والابتكار ومن الضروري أن تؤكد في هذا المجال أن العديد من الانتقادات الموجهة إلى التنظيم البيروقراطي هي انتقادات غير دقيقة بل أنه في ظل ظروف تنظيمية وبيئية معينة يصبح التنظيم البيروقراطي تنظيما فاعلا.¹

حسين حريم : مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات - العمليات) ، مرجع سبق ذكره ، ص 57.

خلاصة الفصل :

لقد كانت هذه العملية ألا وهي الرقابة التنظيمية الوظيفة الأخيرة للإدارة ومفهومها يتبلور في تقييم النشاط الفعلي ومقارنته بالمخطط وتحديد الانحرافات ومعالجتها ، فقد برز لنا دور الرقابة التنظيمية وكيفية تحديدها للمعايير والأسس لأداء جيد وفعلي مخطط له وتنظيم رقابي يؤدي إلى الأداء الجيد في المؤسسة والتعرف على ما طرح في فصلنا من مفاهيم حول الرقابة التنظيمية يعطي لنا نظرة واضحة عن هذه العملية وكيفية التعامل معها.

الفصل الثالث: جودة الحياة المهنية

تمهيد

- 1: مفهوم جودة الحياة المهنية
- 2: التطور التاريخي لجودة الحياة المهنية
- 3: أهمية جودة الحياة المهنية
- 4: أبعاد جودة الحياة المهنية
- 5: خصائص جودة الحياة المهنية
- 6: قياس جودة الحياة المهنية
- 7 : مؤشرات جودة المهنية
- 8: برامج تحسين جودة الحياة المهنية
- 9: صعوبات تطبيق جودة الحياة المهنية
- 10 : نظريات جودة الحياة المهنية

خلاصة

تمهيد:

وفي هذا الفصل سوف نتطرق إلى موضوع جودة الحياة المهنية الذي يعد العنصر البشري أكبر اهتماماته حيث تعد أحد مصادر رضا العاملين في جميع المؤسسات لتحسين مستواهم لزيادة إنتاجيتهم وولائهم ، حيث يعتبر العامل عنصرا تنافسيا فعالا وجب الاهتمام به من جميع النواحي الاجتماعية والنفسية والأخلاقية ، وقد شهدت السنوات الأخيرة اهتماما بجودة الحياة المهنية في كثير من المنظمات وهو ما سنحاول أن ندرسه من خلال بعض العناصر والمتغيرات ، حيث تطرقنا في هذا الفصل إلى : مفهوم جودة الحياة المهنية ، التطور التاريخي لجودة الحياة المهنية، أهمية جودة الحياة المهنية، أبعاد جودة الحياة المهنية، خصائص جودة الحياة المهنية، قياس جودة الحياة المهنية، مؤشرات جودة المهنية، برامج تحسين جودة الحياة المهنية، صعوبات تطبيق جودة الحياة المهنية، نظريات جودة الحياة المهنية.

1: مفهوم جودة الحياة المهنية:

- تتعدد التعريفات والمفاهيم الخاصة بجودة الحياة المهنية ذلك حسب إختلاف وجهات نظر العلماء والباحثين

1.1: مفهوم الجودة لغة :

- جاء في لسان العرب لابن منظور تعني : الجيد بنقص الرديئ ، ويقال أجاد فلان في عمله ، وأجود وجاد عمله يجود جودة.¹

ورد في المعجم الوسيط: أن الجودة مشتقة من الفعل جاد الفعل الثلاثي، والجودة هي صفة أو درجة يمتلكها شيء ما كما قد نعني درجة الامتياز لنوعية من المنتج ، وهي كذلك الملائمة للاستخدام ، وتتحقق من خلال ثلاثة شروط: هي الوفاء بالمتطلبات ،انعدام العيوب ، تنفيذ العمل بصورة صحيحة من أول مرة وكل مرة.²

1.2 مفهوم جودة الحياة المهنية:

تتعدد التعريفات والمفاهيم الخاصة بجودة الحياة المهنية ذلك حسب اختلاف وجهات نظر العلماء والباحثين في مجال العمل والإدارة فمن بين هذه التعريفات.

يرى pavithra و barani أن مفهوم جودة الحياة المهنية يتركز في " توفير بيئة العمل المناسبة للعاملين بالمنظمة والتي تساعدهم على بناء علاقات جيدة والارتقاء برفاهيتهم وحياتهم الصحية ورضاهم الوظيفي عن

¹حسين حريم : إدارة الموارد البشرية ، ب ط ، عمان ،الأردن ، دار حامد للنشر والتوزيع ،2013 ص 120

² أحمد بطاح : قضايا معاصرة في الإدارة التربوية ،دار الشروق ، عمان ، الأردن ، 2006 ، ص 30

العمل وكذلك تنمية كفاءاتهم وتحقيق التوازن بين العمل وحياتهم الخاصة الأمر الذي يؤثر على الأداء التنظيمي".

وهي التي تعبر عن توقعات الموظفين تجاه منظمات العمل من حيث عدالة الأجر والتعويض، وظروف العمل الصحية والأمنة والفرص المتاحة لتنمية وتطوير القدرات البشرية للحقوق الدستورية للعاملين، التكامل الإجتماعي والتوازن بين الحياة الوظيفية والشخصية.¹

وتمثل جودة الحياة المهنية الجهود التي تبذلها المنظمة لتحسين جودة العمل مما يتطلب إجراء التغييرات التي تركز على البحث عن أفضل الطرق لتحسين بيئة العمل وتخفيض القلق والضغط لدى العاملين، في حين ينظر إلى مكونات جودة حياة العمل كمدخل يتم من خلاله إمداد العمليات بالمعلومات والمعرفة والمكافآت التي تنمي أداء العاملين بالمعلومات وتمنح التعويض بشكل عادل مع الحفاظ على استمرار الأفراد وكرامتهم مما يدعم ويقوي الثقافة التنظيمية للمنظمة.²

¹ هاجر إبراهيم : جودة الحياة الوظيفية ودورها في تحسين أداء العاملين ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر ، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، قسم العلوم الاجتماعية ، 2022 - 2023 ، ص ص 39 - 40

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي : جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الإستغراب الوظيفي ، جامعة الزقازيق ، المحرر كلية التجارة ، مجلة الدراسات والبحوث التجارية ، 2004 ، ص 05.

كما يشير إلى أن جودة الحياة المهنية تعرف بأنها مجموعة من المزايا والسياسات التي تعمل المؤسسة على توفيرها من أجل ضمان تحسين وتطوير الحياة الشخصية والوظيفية للعاملين وبالتالي التأثير بشكل كبير على أداء والتزام الموظفين بشكل إيجابي يطور ويحسن جودة الأهداف التي يتم تحقيقها.¹

وتعرف على أنها نهج أو طريقة تستخدم فيها تقنية وأساليب محددة لتحسين العمل وهي وسيلة للتفكير في الناس والعمل والمنظمات، كما تعني الجهود المبذولة لتحقيقها من خلال المشاركة النشطة للعمال في جميع أنحاء المنظمة.²

التعريف الإجرائي لجودة الحياة المهنية: أن جودة الحياة المهنية تعني الطرق والأساليب التي تهدف إلى تحسين العمل وحياة العمال والمنظمة والتي تعبر عن رضا العاملين عن نفسه وعن حياته العملية.

¹ أحمد كريم الهبارنة : القيادة التحويلي وأثرها في الأداء الإستراتيجي : الدور المعدل لجودة حياة العمل ، عمار ، دار أمجد للنشر والتوزيع ، 2019 ، ص 122

² هاجر إبراهيم: جودة الحياة الوظيفية ودورها في تحسين أداء العاملين ، مرجع سبق ذكره ص 40

2: التطور التاريخي لجودة الحياة المهنية:

وفقا لـ ANDERSON فإن مفهوم جودة الحياة المهنية قد ظهر في الفترة من نهاية الستينيات إلى بداية السبعينيات في القرن الماضي في الولايات المتحدة الأمريكية، بسبب انتشار السلوكيات السلبية في بيئة العمل الأمريكية كمعدلات الغياب، التخريب وكذلك غلبة الإضرابات كسمة سائدة مما أدى في النهاية إلى ارتفاع تكاليف الإنتاج.¹

أما عن أول بدايات تطبيق برنامج جودة الحياة المهنية فإنه يمكن اعتبار تجربة شركة جنرال موتورز في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1971 من أوائل البرامج التي تم تطبيقها في هذا الصدد عن طريق تشكيل لجنة مشتركة على مستوى هذه المدينة الصناعية لإنقاذها من البطالة وتدهور كثير من المصانع بها.

كما طبقته أيضا شركة XEROX والتي عانت من بعض المشاكل كانخفاض حماس الموظفين، وصعوبة تنفيذ المهام من جانب الأفراد، وكذلك نقص التمويل، وانخفاض الإنتاجية مما أدى إلى إنتاج الشركة لتطبيق برامج جودة الحياة المهنية وقد تمثل في ذلك:

- إتاحة أشكال مختلفة لمشاركة العاملين تتفق مع مهاراتهم وقيمهم.
- إتاحة الفرصة الفعالة لتدخل النقابة في عمليات المشاركة خاصة عند إحداث التغيرات التطبيقية.
- معالجة مشكلة تخفيض العمالة بنظم وإجراءات للأجور تتفق وظروف العاملين.

¹ سيد محمد جاد الرب: جودة الحياة الوظيفية QWL في المنظمات، مراجع إدارة الأعمال الإسماعيلية كلية التجارة جامعة قناة السويس، مصر، 2008، ص 15.

وجاءت الفترة من منتصف السبعينيات وحتى بداية الثمانينات لتشهد انخفاض الاهتمام ببرامج تحسين الحياة المهنية نتيجة لعدة عوامل منها زيادة معدلات التضخم وأزمة الطاقة الأمر الذي جعل المنظمات الصناعية بشكل خاص يقوم بتوجيه معظم خطتها لمواجهة ارتفاع تكاليف الصناعة والطاقة، بالإضافة إلى زيادة حدة المنافسة الخارجية للشركات الأمريكية ولذلك زاد حجم الاندماج بين الشركات خلال هذه الفترة وبالتالي أنخفض الاهتمام برضا العمال عن وظائفهم وحياتهم الوظيفية وكل ذلك جعل برامج جودة تحسين العمل تأتي في المرتبة الثانية في تلك الفترة ، وفي الثمانينيات وحتى منتصف التسعينيات زاد الاهتمام مرة أخرى ببرامج جودة حياة العمل في الشركات والمؤسسات الأمريكية لنفس الأسباب السالفة بالإضافة إلى القوانين الفيدرالية المستحدثة واستجابة للنجاح الذي حققته اليابان وبعض الدول الأوروبية في هذا الصدد¹ .

ومنذ التسعينيات قامت شركة عالمية عديدة في دول العالم بتطبيق برامج جودة حياة العمل كما تزايد الاهتمام بها نتيجة التركيز على إشباع حاجات العميل الداخلي والخارجي وتطبيق أسلوب هندرة الموارد البشرية واكتسابها مهارات متنوعة والنظر إليها كأحد الإستراتيجيات المهمة للمنافسة.²

3: أهمية جودة الحياة المهنية:

إن أهمية برامج جودة الحياة المهنية تمثل البذرة الأساسية لنجاح الكثير من المنظمات إذا طبقت بأسلوب صحيح من الإدارة والعمالين جميعهم ، وذلك لإرضاء كافة الأطراف العاملة في المنظمة إذا من الضروري أن تسعى المنظمة جاهدة للاهتمام بتحسين جودة الحياة عمليا ، إذ أن جودة الحياة المهنية لا تسهم في تنمية قدرة المنظمة على توظيف أشخاص أكفاء فقط ولكنها تعظم أيضا قدرة المنظمة التنافسية وتسهب جودة الحياة المهنية

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي : جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الإستغراب الوظيفي ، مرجع سبق ذكره ص 40

² أحمد محمد الدرمدش : جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي ، مرجع سبق ذكره ، ص 27

بشكل إيجابي في توفير عمل أكثر مرونة وولاء ودافعية وتوفير ظروف عمل محسنة، تعظيم الفعالية التنظيمية من جهة نظر المنظمة للتأثير الإيجابي على ممارسة إدارة الموارد البشرية مثل التقاء فريق العمل واستقطاب العاملين.¹

وأشار العنزي والملا في (1998) أن التركيز على أهمية جودة الحياة المهنية ظهر أول مرة من خلال انعقاد أول مؤتمر دولي عام (1972) وذلك بحضور أكثر من 55 مختصاً أغلبهم من الأكاديميين وتلاه بذلك المؤتمر الثاني المنعقد عام (1982) والذي حضره ما يقارب 150 مختصاً فكانت نتيجة المؤتمرات من تعزيز الدعم المتزايد لا سيما من الأجهزة الحكومية والنقابات و الإدارات لبرامج جودة الحياة المهنية لأنها أكثر من برامج تستخدم لتطوير وتحسين الإنتاجية بل تهتم أيضاً بتحسين مجالات العمل وذلك من خلال الاهتمام بما يلي:

- حل المشكلات جميعها سواء التي تواجه العاملين أو المنظمة بأسلوب المشاركة كما في حلقات التوعية وخلق منظمة متكاملة ديمقراطية.
- تصميم أنظمة أجور ومكافآت تجعل العاملين أكثر رضا عن عملهم.
- إعادة هيكلة الأنشطة ليصبح العمل أكثر رضا لهم.
- السعي لإيجاد بيئة عمل آمنة وظيفياً عن طريق الاهتمام بحقوق العاملين في المنظمة.
- العمل على تحديد التطوير الفكري وزيادة المعرفة.
- تقليل الصراعات بين العاملين من خلال تطوير مناخ تنظيمي تسود فيه روح التعاون وتبني فيه علاقات تسعى إلى زيادة الإنتاجية وتسوية التنمر الواسع الانتشار بين العاملين في المنظمة.

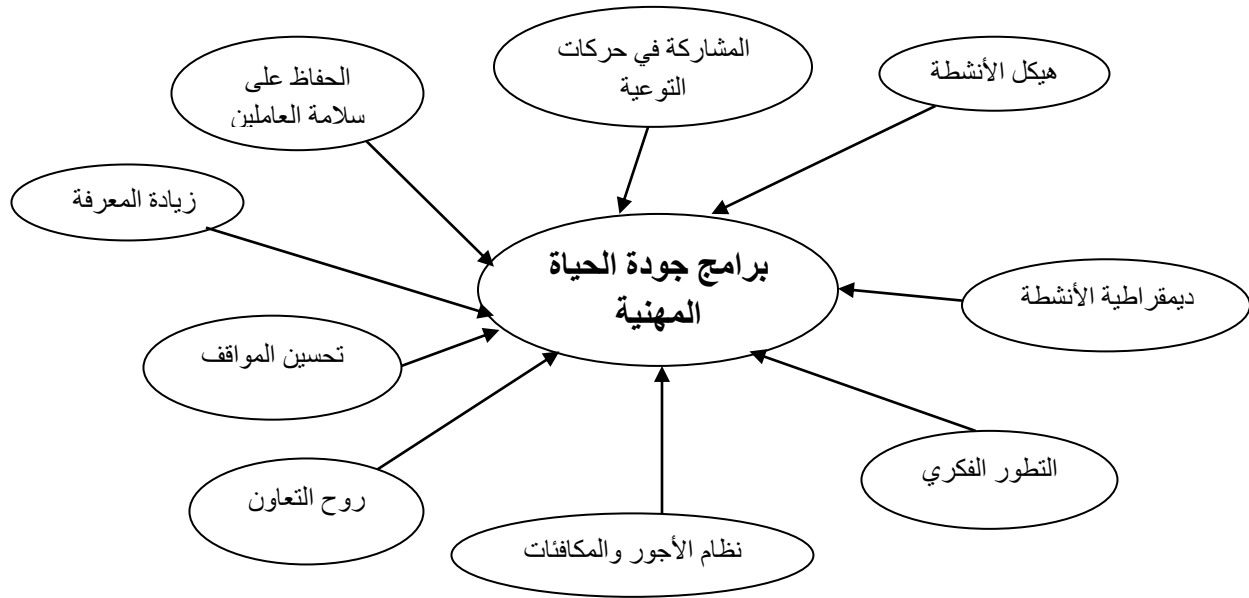
¹ بدوي شيرين شريف ، أثر التزامات الإدارة والتزامات العاملين على جودة العاملين في المنظمات الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة ،مجلة الإدارة العامة ،2015، ص ص 720-788.

- السعي وراء زيادة التنسيقات الإيجابية في اتجاهات وسلوك العاملين بما يؤول إلى منافع من قبل زيادة

كفاءة المنظمة وجودة الإنتاجية والتقليل من الحوادث والإصابات التي تحصل بين العامل جميعهم.¹

و يمكن توضيح ما سبق بالشكل التالي :

شكل رقم 02: يوضح برامج جودة الحياة المهنية.



المصدر : العنزي سعد علي صالح أحمد علي .

¹ العنزي سعد علي صالح أحمد علي : إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال ، عمان ، دار اليازوتي ، العلمية للنشر والتوزيع ، 2009 ، ص 43

كما تعتبر جودة الحياة المهنية إستراتيجية متكاملة تكسب أهميتها كونها تقود المؤسسة إلى النتائج التالية:

- النقل من صراعات العمل بين العاملين والإدارة وذلك بخلق بيئة عمل أكثر إنتاجية وحل جميع المظالم و تحسين العلاقات الإنسانية في المؤسسة ودعمها.
 - استثمار أفضل وأفضل وأمثل للموارد البشرية في المؤسسة.
 - التفوق الواضح للموظفين في الجوانب الإدارية حال تعرض المؤسسة لمشكل قد تعرقل نشاطها وتعطل برامجها.
 - الاحتفاظ بنوعيات من الموارد البشرية ذات كفاءة ومهارات ومعرفة فرصة للنمو والتطوير حيث أن استقرار المواد البشرية يمكن أن يسهم في تحقيق ذلك.
- وعليه يمكن القول أن أهمية جودة الحياة المهنية تكمن في أنها الأساس لنجاح الكثير من المؤسسات إذ ما طبقت بأسلوب صحيح من الإدارة والعاملين جميعهم وذلك للسعي لإرضاء كافة الأطراف العاملة في المؤسسة.¹

4: أبعاد جودة الحياة المهنية :

1.4 : المشاركة في اتخاذ القرارات:

يعتبر أسلوب أو منهج مشاركة العاملين من أهم المفاهيم في مجال العلاقات الإنسانية حيث يتم تحفيز العاملين للعمل وتحمل المسؤولية ، وكما تعتبر عملية المشاركة إحدى محددات الرضا على العمل وهي جوهر جودة

¹ المهدي هجالة يوسف : أثر أخلاقيات العمل في تحسين حياة العمل ، دراسة استطلاعية لأراء العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ، فرع البليدة ،مجلة الريادة الاقتصادية للأعمال، 2020، ص ص 281-297.

الحياة المهنية وأهم أبعادها التي تساعد في زيادة الالتزام لدى العاملين وبالتالي تؤثر على كفاءة الإنتاج كما ونوعا ومن ثم فإن عدم إشراك الفرد في اتخاذ القرارات ومناقشة القضايا المتعلقة بعمله يولد لديه شعور بعدم أهمية فيكون عرضة لضغوط العمل بدرجة أكبر من غيره.

إن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات يحقق المزايا التالية:

- زيادة الرضا والالتزام الوظيفي.
- زيادة الإنتاجية وتخفيض معدلات الفقد والتلف.
- الحصول على أفكار إبداعية ومبتكرة.
- المساهمة في حل المشكلات واتخاذ القرارات بطريقة أكثر ديمقراطية.
- تقليل الصراعات والاختلافات بين العاملين وإدارة المؤسسة.
- زيادة الفاعلية وكفاءة العمل داخل المؤسسة مما يجعل العاملين يشعرون بقيمتهم وإنسانيتهم.
- إحساس العاملين بأنهم فرد أصيل مما يؤدي إلى زيادتهم وانتمائهم لها.
- زيادة الرغبة للعاملين في أداء أكثر مما هو مطلوب أو متوقع منهم بهدف تحقيق النجاح والتميز بنجاح المؤسسة.¹

2.4: الإستقرار والأمن الوظيفي:

¹ حميدي شروق : جودة حياة العمل الوظيفية في المنظمة الصحية الإستشفائية من وجهة نظر الممرضين ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية ، قسم علم الاجتماع ، جامعة محمد خيضر بسكرة ،

يعتبر مفهوم الأمن والاستقرار عن بقاء العامل موظفا في نفس المؤسسة بدون إنقاص من الأقدامية أو الأجر أو المعاش ويعتبر الاستقرار الوظيفي من أهم أبعاد جودة الحياة المهنية في العمل فهو محدد مهم لصحة العاملين ورفاهيتهم الجسدية والنفسية فيرفع درجة الطمأنينة لدى العامل على مستقبله الوظيفي وإنهاء جميع القلق على ذلك مما ينتج عن شعور العامل بالراحة والاستقرار النفسي بما يرفع من معنوياته وينعكس إيجابا على أدائه.

إن الاستقرار والأمن الوظيفي أمر حيوي للعاملين على المنظمات كافة فهو من أهم ركائز النجاح في بداية منظمة لأنه يخلق جو من الطمأنينة والانتماء مما يدفع العاملين إلى الإبداع واتخاذ القرارات الفعالة بما يحقق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة تقوم فكرة الأمن الوظيفي على إحساس الموظف في الطمأنينة على مصدر داخله وعلى استقراره في عمله وعدم تعرضه للصراعات التنظيمية والشخصية وضغوط العمل.¹

يمكن استخلاص أهمية الأمن الوظيفي في النقاط التالية:

- الأمن الوظيفي يشعر الموظف بالاستقرار.
- إشباع لحاجات الموظف المادية والأمنية وذلك عن طريق راتبه الذي يسد احتياجاته.
- يسهم الأمن الوظيفي في تحقيق الرضا الوظيفي للموظف.
- يسهم في زيادة الإنتاجية.
- يحقق الاستقرار النفسي والاجتماعي.

3.4: التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية

¹ حميدي شروق : جودة حياة العمل الوظيفية في المنظمة الصحية الإستشفائية من وجهة نظر الممرضين ، مرجع سبق ذكره ص

أغلب المنظمات اليوم تهتم بتوفير الأساليب التي تساعد على تحقيق التوازن بين العاملين والحياة حتى تنعم بسعادة من خلال إشباع الحاجات ورغبات العاملين بها ، وتقليل التوتر وكذلك خلق دوافع أفضل لديهم مما يشجعهم في العمل بشكل جيد فضلا عن إشباع الحاجات المنظمة من خلال زيادة الإنتاجية فيها .

حيث يعتبر التحقيق بين حياة عمل الموظفين ومسؤوليات الحياة ، فجودة الحياة المهنية توفر علاقة متوازنة بين جوانب الحياة داخل حياة العمل وخارجه والأسرة بكلمات أخرى الحياة الأسرية والاجتماعية لا ينبغي أن تتوفر بسبب ساعات العمل بما في ذلك العمل الإضافي أو العمل أثناء ساعات غير مريحة .

إن التوازن بين الحياة والعمل أثر إيجابي على المنظمة والموظفين فهو يؤدي إلى الالتزام في المنظمة ويقلل معدلات دوران الموظفين وضغوط العمل، ومعدلات الغياب، والصراع، والتعارض بين الحياة الشخصية والعمل وزيادة الرضا الوظيفي ، وتحسين أداء العاملين والارتقاء به الحالة الاقتصادية من خلال الزيادة الإنتاجية .

يعتبر التوازن بين العمل والحياة الاجتماعية من أهم الأبعاد التي يمكنها أن تؤدي إلى الفشل، أو نجاح العمل في المؤسسة وبالتالي تقع مسؤوليات هذا التوازن على المؤسسة والعاملين بها على حد سوي، فإن مسؤولية المؤسسة تتوقف على الاستراتيجيات والسياسات والبرامج التي تعيدها بهدف إيجاد نوع من التوازن في الحياة الاجتماعية والوظيفية للعاملين إضافة إلى تلبية حاجاتهم الاقتصادية والاجتماعية بينما تتوقف مسؤولية العاملين تجاه هذا التوازن على مقدرتهم في القيام بالتزامهم الشخصية والعائلية دون أن يكون ذلك على حساب مسؤوليتهم خاصة بالمؤسسة دون أن ينعكس على الأداء الوظيفي له في إنجاز المهام المطلوبة منه في العمل.¹

¹ حميدي شروق : جودة حياة العمل الوظيفية في المنظمة الصحية الإستشفائية من وجهة نظر الممرضين ، مرجع سبق ذكره

4.4 الأجر والمكافآت:

تعتبر الأجر أحد المكونات الكبيرة تكاليف الإنتاج في المنظمة، وبذلك لها تأثير كبير على المنظمة من حيث إستمراريتها ونموها ومن ناحية أخرى تمثل أهمية كبيرة عند العاملين كونها مصدر دخل لهم ومحدد مهم لمكانتهم الاجتماعية داخل وخارج المنظمة كما أن معظم العاملين في المنظمات يعملون للحصول على عوائدهم نظير جهودهم ، ووجود نظام مكافآت عادل يؤثر على أدائهم ويقلل معدل الدوران كما يحسن من أداء وإنتاجية المنظمة، وتكمن العدالة فيما يقدمه الشخص من جهد وما يعود عليه من تعويض نظيرة ذلك كما يحكم الأفراد على العدالة التعويضات من خلال مقارنة جهودهم وادائهم مع أداء الآخرين¹

حيث تعتبر الأجر والمكافآت أيضا عنصرا تحفيزي يتم من خلاله منح الحوائج لأفضل عامل وبالتالي يبني التناقض بين الموظفين إلى العمل ويعتمد رضا العامل إلى حد ما على المكافآت المعلن عنها، ويجب تغيير الأجر على أساس العمل المنجز والمهارات الفردية والمسؤوليات التي يتم تنفيذها والإنجازات.

تتميز الأجر والمكافآت بأنها من أهم النظم وأكثرها تأثيرا في استقرار الفرد واندماجه في عمله فتقوم الأجر والرواتب التي يحصل عليها العامل بدور كبير في تحقيق الرضا للعاملين مما ينعكس في السلوك العام للأداء في المنظمة مثل الاستقرار بالعمل وتقليل الغيابات والانتظام بالعمل.

¹ حميدي شروق : جودة حياة العمل الوظيفية في المنظمة الصحية الإستشفائية من وجهة نظر الممرضين ، مرجع سبق ذكره

لنجاح نظام المكافآت يطلب عادة توافر الجوانب الالهية ربط الحصول على المكافآت بمستوى أداء وجهود الفرد وما يحققه من نتائج وإنجازات وهذا الأمر يتطلب وضع معايير أداء محددة يجب أن يحققها الفرد ويتجاوزها جعل المكافآت مستويات أي متدرجة بالارتقاء مع ارتفاع مستوى الأداء.

5.4 : الرضا الوظيفي:

يعتبر الرضا الوظيفي من مجالات دراسة السلوك التنظيمي وممارسة إدارة الموارد البشرية وهناك أهمية متزايدة نحو معرفة أهمية مفهوم الرضا الوظيفي أي أن الرضا الوظيفي ينتج عنه انخفاض معدلات الدورات في العمل ويشعر الموظفون بالولاء والانتماء لعملهم في المنظمة.

حيث يتحدد في مجموعة من المؤشرات كالرضا عن الأجر، الرضا عن طبيعة العمل وعن العلاقات بين العامل وزملائه وكلما كان العمل يحقق إشباعا للعامل كلما زاد درجة الرضا عنه هو الاندماج فيه والرضا على الأساليب المتبعة فيه.¹

إن الرضا الوظيفي عبارة عن موقف عاطفي يجب فيه الفرد وظيفة وينعكس ذلك على أدائها الوظيفي مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية عنده كما يؤدي إلى الانضباط والالتزام في العمل والترقي إلى مناصب عليا سواء داخل أو خارج المنظمة مما يؤدي ذلك إلى الرضا الوظيفي ، ويلعب الرضا الوظيفي دورا مهما في الأداء العالي للمنظمات مما يؤدي إلى خدمة عالية والجودة ومن هنا نستخرج أهمية الرضا الوظيفي في النقاط التالية:

- تعزيز قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها والتغلب على أي تحديات تواجهها.

¹ حميدي شروق : جودة حياة العمل الوظيفية في المنظمة الصحية الإستشفائية من وجهة نظر الممرضين ، مرجع سبق ذكره

- تحقيق قدر جيد من الاستقرار العام .
- استنفار كافة الطاقات ومواهب العاملين في المؤسسة لتقديم أفضل ما عنده لتحقيق الأهداف .
- تحسين وتطوير وتجويد مستوى المنتج النهائي للمؤسسة.

5.4 : ظروف بيئة العمل المادية المناسبة:

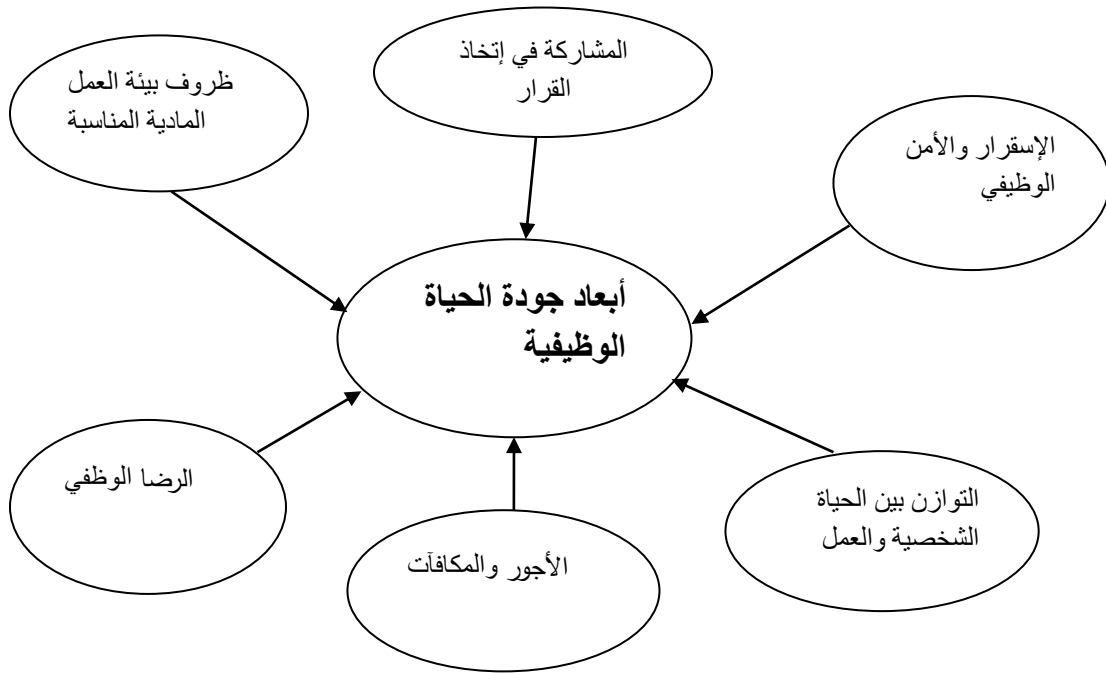
يعد العنصر البشري المحور الأساسي للإنتاج في مواقع العمل المختلفة في الأجهزة والأدوات والآلات الضخمة مهما بلغت درجة تطورها وتعقيدها ستبقى لا تعمل ما لم يتوافر العقل البشري الذي يحركها ويوظفها لذلك فإنه من العدل والإنصاف إن تتوفر له ظروف العمل الآمنة والكفيلة بتحقيق المناسب في أدائه للعمل.

إن توافر الظروف و الإمكانيات المناسبة للعمل مثل المكان المناسب، ظروف العمل الصحية والآلات والتجهيزات التي تهيئ للعامل القدرة على أداء عمله بأحسن صورة ، هي التي تدفع العامل إلى بذل المزيد من الجهد نتيجة الشعور بالأمن من الأخطار والراحة النفسية ، ولكي يكون العامل محفزا لابد أن يكون هنالك توافق بين ما يقدمه صاحب العمل من حوافز وبين الحاجات التي يشعر بها العامل.

تتأثر جودة حياة العمل بجميع الظروف المحيطة ببيئة العمل والتي تنعكس بشكل كبير على إنجاز العاملين مثل تهيئهم أنفسهم بالسلامة والأمان الوظيفي ودرجة الحرارة والإضاءة والتهوية فضلا عن توفير التسهيلات والتقنيات التي تمنع أو تقلل حوادث الإصابات ، والحوادث تمكن العاملين من انجاز مهامهم بدقة والسرعة المطلوبة.¹

¹ حميدي شروق : جودة حياة العمل الوظيفية في المنظمة الصحية الإستشفائية من وجهة نظر الممرضين ، مرجع سبق ذكره

الشكل رقم 03: يمثل أبعاد جودة الحياة المهنية:



المصدر : حمدي شروق¹

5: خصائص جودة الحياة المهنية :

تعتبر جودة الحياة المهنية من الظروف والبيئات الصحية في مكان العمل التي تعزز وتدعم رضا العاملين من خلال توفير بعض الخصائص المهنية والتي لها تأثير كبير على أداء الأفراد العاملين وسلوكياتهم داخل التنظيم نذكر منها ما يلي:

¹ حميدي شروق : جودة حياة العمل الوظيفية في المنظمة الصحية الإستشفائية من وجهة نظر الممرضين ، مرجع سبق ذكره ص

- جودة الحياة المهنية لا تقتصر على جانب دون آخر وإنما هي عمليات متكاملة تشارك في إحداثها وتنفيذها جميع الإدارات الموجودة داخل المنظمة.
- هي ليست برنامجا ينتهي بعد فترة زمنية معينة وإنما هي عمليات مخططة سواء في الأجر القصير أو الطويل، تتماشى مع استراتيجيات المنظمة وتساعد على تنفيذها وبالتالي هي عملية مستمرة مما يجعلها جزءا من ثقافة المنظمة وأخلاقيات التعامل بين أفرادها.
- تحقق بإحداث التوازن بين الحياة المهنية والحياة الشخصية للعاملين.
- تأييد ودعم الإدارة العليا في المنظمة لهذا الاتجاه مع إتاحة الفرصة لتطوير وتنمية مهارات العاملين لتعرف على حقوقهم ومسؤولياتهم تجاه منظماتهم.
- الاتصال الفعال بين الطرفين أي بين العمال وصاحب العمل وهذا ما يدل على ضرورة قوة الاتصالات الإدارية وكفاءتها لتسهيل عملية فهم وإدراك العاملين داخل جماعات العمل.
- توفير الأمن الوظيفي أي بمعنى إحساس العامل بالراحة والاستقرار والانتماء لبيئة العمل ورفع درجة الطمأنينة لدى العامل على مستقبله الوظيفي مما يرفع معنوياته وينعكس إيجابا على أدائه¹

6: قياس جودة الحياة المهنية:

اختلفت بعض الدراسات عن الأخرى في معايير قياس جودة الحياة المهنية حسب طبيعة عمل كل منظمة تجري بها الدراسة ، والتي يتوقف عليه استخدام المقاييس الكمية والمقاييس الوصفية في قياس جودة الحياة المهنية.

¹ علوي هنية : دور الإتصال التنظيمي في تحقيق جودة الحياة الوظيفية ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر ، تخصص علم إجتماع تنظيم وعمل ، قسم علم الإجتماع ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2022-2023، ص 42.

اعتبرت دراسة (SIENGTHI.S و ISLAM.M.Z.) أنه يمكن قياس جودة الحياة المهنية من خلال عوامل هيرز برج الصحية والمتمثلة بالمقاييس التالية (معدلات الأداء الوظيفي، درجة الرضا الوظيفي للعاملين، سياسة الأجور، وسياسة الشركة، مدى نجاح نقابات واتحادات العاملين).

بينما ترى دراسة (CARG.C.P.ET.AL) أنه يمكن قياس جودة الحياة المهنية من خلال مقاييس كمية من جانب، ومقاييس وصفية من جانب آخر، وكانت هذه المقاييس على النحو التالي: (معدل دوران العمل، ومعدل الغياب الطويل، إنتاجية العاملين، ودرجة الرضا الوظيفي).

وتشير دراسة (KALAYANEE.KOONMETAL) على أنه يمكن قياس جودة الحياة المهنية خلال المقاييس التالية (الالتزام التنظيمي، الرضا الوظيفي، وسيادة روح الفريق داخل المنظمة) في حين ترى دراسة (ELLSE.REMSAD) أن قياس جودة الحياة المهنية يتم من خلال المقاييس التالية: (إنتاجية العمل، جودة، السلع والخدمات المقدمة، جودة العمليات، المرونة في خدمة العملاء، وسهولة وسلاسة العمليات، مدى المرونة في أساليب العمل، تطوير نمط العمليات ونظم الجودة، تطوير المهارات المتعددة).¹

بينما دراسة (INDIRA.KANDASMG) وضعت في دراستها مجموعة من المقاييس لقياس جودة الحياة المهنية وهي على النحو التالي: (معدلات دوران العمل، معدلات الأداء الوظيفي للعاملين، درجة الرضا الوظيفي، ودرجة رضاء العملاء عن جودة الخدمة المقدمة لهم من خلال أداء العاملين).

بينما دراسة جاد الرب توصلت إلى هذه المعايير لقياس الجودة المهنية كما يلي: (معدلات حوادث العمل، معادلات الشكاوي، معدلات الإضرابات والتجهيز والامتناع عن العمل، معدلات الغياب والتغيب،

¹ محمد عاطف الجمال: جودة حياة العمل والمسار الوظيفي : ب ب ن ، ب د ن 2019 ، ص 18

معدلات دوران العمل، معدلات الجزاءات، ومعدلات نمو الأداء الاقتصادي والمالي من خلال معدل العائد على الاستثمار، ومعدل العائد على الأصول معدل العائد على حق الملكية، ومعدل نمو المبيعات معدل الدوران).¹

7: مؤشرات جودة الحياة المهنية :

هناك الكثير من الدراسات الإدارية والتنظيمية التي تناولت مفهوم جودة الحياة المهنية إلا أنها اختلفت فيما يحتويه هذا المفهوم من أبعاد حيث تبين بأنه بنية متعددة الأبعاد وفي هذا الصدد تم التركيز على ثلاثة أبعاد ومؤشرات رئيسية هي:

1.7: الراحة في العمل:

تشير إلى العملية الإدراكية التي تعكس المشاعر الداخلية إلى الموظفين وتعطي لمكان العمل المعنى، وتنعكس على ارتباطهم نفسيا وسلوكيا بالمنظمة ويشمل مؤشرات الراحة في العمل ثلاثة أبعاد هي:

٧ الراحة الوظيفية:

يقصد بها مدى فعالية مكان العمل في مساعدة الأفراد على تأدية مهامهم وتشمل تقييم البنية من قبل العاملين.

٧ الراحة الجسدية:

¹ احمد كريم الهبارنة: القيادة التحويلية وأثرها في الأداء الإستراتيجي ، الدور المعدل لجودة حياة العمل ، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، 2019، ص 40

يقصد بها شعور بالرفاهية الناجمة عن الظروف الداخلية والبيئية التي يتم اختيارها على أنها مقبولة ومرتبطة بالرضا والارتياح وتشمل الاحتياجات البشرية الأساسية مثل السلامة والنظافة.¹

٧ الراحة النفسية والاجتماعية:

يقصد بها الجوانب النفسية والاجتماعية التي تربط العامل ببيئة عمل الموظف وتشمل الشعور بالانتماء والارتباط بالعمل.

2.7: العدالة في العمل: تشير إلى إدراك العاملين للعدالة مكان العمل من خلال علاقاتهم بالمنظمة أو برؤسائهم المباشرين، تؤثر في النهاية على مواقفهم وسلوكياتهم في العمل، ويشمل مؤشر العدالة في العمل ثلاثة أبعاد هي:

٧ **العدالة التوزيعية:** يقصد بها إدراك الموظف لعدالة توزيع المخرجات والمدخلات المرتبطة بوظيفته في المنظمة.

٧ **العدالة الإجرائية:** يقصد بها إدراك الموظف لعدالة الإجراء والطرق المستخدمة في توزيع المدخلات والمخرجات في المنظمة.

٧ **عدالة التعاملات:** يقصد بها إدراك الموظف لعدالة المعاملة الشخصية من قبل المدراء أثناء تطبيق الإجراءات عليهم.

عثماني مريم : دور المؤشرات جودة الحياة الوظيفية في تطوير أداء الموارد البشرية ، مجلة ميثاق للبحوث والدراسات ، المجلد 09 ، العدد 01 ، جويلية 2023 ، الجزائر ص 288

3.7: الظروف الفيزيائية:

تشير إلى العوامل المحيطة التي يتأثر بها الإنتاج قد تكون عوامل محيطة أو مشجعة وهي عديدة ومتشاركة ويشمل مؤشر الظروف الفيزيائية الصحية المحيطة بالموظف درجة الحرارة الرطوبة الإضاءة والتهوية والضوضاء.¹

- 8: برامج تحسين جودة الحياة الوظيفية:

إن محاولة تحسين وتطوير جودة الحياة الوظيفية لا تأتي من فراغ بل تستوجب جملة من العمليات وعدة محاولات في التخطيط قبل التنفيذ وتتمثل هذه البرامج في:

- الإشراف الجيد على العاملين.
- ظروف عمل نفسية واجتماعية جيدة.
- وظائف تتميز بدرجة من المتعة والمكافآت.
- علاقات عمل جيدة.
- مشاركة عالية وكفى في صنع القرارات.
- القدرة العالية على التكيف مع الضغوط البيئية.
- نظام الاتصالات المفتوحة.
- الترقية والتقدم الوظيفي لهذه البرامج.
- تشجيع الإبداع والابتكار من خلال احترام أفكار العاملين .

¹ عثمانى مريم : دور المؤشرات جودة الحياة الوظيفية في تطوير أداء الموارد البشرية، ص 288

- التعزيز الإيجابي والتدريب الإضافي لتوفير الاستقرار .
- التغيير.¹

ومن أجل نجاح برامج جودة الحياة المهنية يجب أن يلتزم المدير أو المسؤول في المؤسسة في فلسفته وهيكلته وتلبية المتطلبات العملية، بل أكثر من ذلك يجب أن يشارك بشكل شخصي في البرامج وفي لجنة التوجيهية.

9: صعوبات تطبيق جودة الحياة المهنية:

بالرغم من الأهمية البالغة لجودة الحياة المهنية وتطبيقها إلا أن هنالك عتبات ومعوقات تواجه تطبيقاتها وتسهم في خفض وتدني جودة الحياة المهنية في المؤسسة، وتتمثل هذه الأخيرة في :

- هياكل تنظيمية معقدة وقيادة تقليدية غير داعمة للفلسفة.
- ضعف الثقافة التنظيمية التي تصنف جودة حياة العمل كفلسفة ثانوية ، أي غير أساسية وذلك راجع إلى الإدارة العليا لنقص النوعية والمركزية وعدم الاستعداد لتفويض السلطة.
- موقف الإدارة السلبي في إطفاء المناخ الديمقراطي من مكان العمل ومنح العاملين فرصة التعبير عن آرائهم.
- خوف الإدارة العليا من التكلفة المالية العليا لتحسين وتطوير جودة الحياة المهنية ، دون وجود ضمان لنجاح هذه البرامج.

¹ سليمة بوزيد: جودة الحياة الوظيفية كأساس للتغيير التنظيمي، جامعة محمد خيضر ، المحرر ، آفاق علمية ، العدد 05 ، 2020 ، ص 12.

- نقص الموارد سواء على مستوى البيئة المحيطة أو على مستوى المؤسسة.
- موقف الاتحادات والنقابات العمالية قد يتولد عند الاتحادات والنقابات العمالية شعور بأن برامج جودة الحياة المهنية تسعى إلى تسريع أداء العمل وتحسين الإنتاجية دون رفع أي عوائد كافية للعاملين.
- إذ إن برامج جودة الحياة المهنية ما هي إلا وسيلة لاستخراج المزيد من الأداء والإنتاجية من العاملين.
- عدم إدراك الموظفين لأهداف وأهميه برامج جودة العمل والقيمة المتبادلة، التي يمكن أن تحققها هذه البرامج من الإدارة والموظفين.
- عدم القيام بتقدير الاحتياجات للمستويات الإدارية وما يحتاجونه من تعليم وتدريب حميد.
- تقف العديد من الصعوبات في وجه إحياء جودة الحياة المهنية سواء من طرف الإدارة أو الموظفين أو من طرف جهات خارجية إلا أن أهم عائق هو إدراك أهمية برامج جودة الحياة من طرف الإدارة العليا بشكل خاص.¹

10: النظريات المتعلقة بجودة الحياة المهنية :

1.10: نظرية العلاقات الإنسانية:

لقد نشأت نظرية العلاقات الإنسانية منذ العقود الأولى للقرن العشرين في ظروف تعدد الواقع الأول لظهورها وتطورها في دراسة التنظيمات الصناعية والإنتاجية وتقوم هذه النظرية على أفكار "التون مايو" الذي وجه اهتمامه بالعنصر البشري ويعتبره أهم العناصر في المؤسسة التي تعمل على ضمان بقائها واستمرارها.

¹ هاجر إبراهيم: جودة الحياة الوظيفية ودورها في تحسين أداء العاملين، مرجع سبق ذكره، 49-50.

وقد أكد أيلتون وزملائه من خلال التجارب التي قام بها في مصنع "هاوثورن" والتابعة لشركة "وسترن إلكترونيك" على بعض الأفكار والمبادئ التي لفتت الأنظار إلى دور العلاقات الإنسانية وأهميتها في السلوك التنظيمي وهذا من خلال اكتشاف أهمية العلاقات الاجتماعية في زيادة الأداء والإنتاج حيث أن التماسك الجماعي والالتزام بمبادئها له تأثير واضح على إنتاجية العمال وسلوكهم أثناء العمل.¹

لهذا فقط أكد أنصار هذه النظرية على ضرورة عمل القيادة على تحقيق التقارب بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي من خلال إشراك العمال في عملية الإدارة والاهتمام بالاتصالات بين أجزاء التنظيم وضرورة العمل الجماعي وكسر الروتين الناتج عن التخصص الدقيق في العمل.

كما نادى أنصار هذه النظرية بضرورة تحفيز العاملين في المنظمة عن طريق تحقيق حاجياتهم النفسية والاجتماعية وهذا لان الحوافز المعنوية لها دورا أيضا في إثارة دوافع الأفراد ، كالحوافز المادية .

بالإضافة إلى هذا فقد ركزت أيضا على ضرورة خلق اتصال فعال بين مستويات المنظمة المختلفة لتبادل المعلومات وهذا من خلال مشاركة العامل وإتباع الأسلوب الديمقراطي.

ومعنى هذا أن الرقابة داخل المنظمة لا تكون صارمة ولا لصيقة بل يعتمد المشرف على الرقابة بالمشاركة إضافة إلى الرقابة الذاتية التي يكون فيها العامل بعيدا عن تأثير المشرف ، هذا الأخير الذي يجب أن يتمتع بقدرات ومهارات اجتماعية بنفس القدر الذي يتمتع فيه بمهارات فنية في العمل وهذا لأن طريقة الديمقراطية في

¹ أحمد الأصفر و أديب عقيل :علم إجتماع التنظيم ومشكلات العمل ، منشورات جامعة دمشق ، كلية الآداب والعلوم الإنسانية ، مقرر علم الاجتماع والعمل ، السنة الرابعة ، 2003 ، 116.

معاملة العاملين كفيلة بأن تحقق لهم المناخ الملائم إذ أنها تشجع حاجاتهم للاحترام والتقدير واثبات الذات وتجعلهم يشعرون بالرضا فيتوجهون إلى زيادة أدائهم في العمل الذي يظهر من خلال زيادة الإنتاج.

وقد أسهمت حركة العلاقات الإنسانية في إثراء الفكر الإداري من خلال أفكار ومبادئ هامة تتعلق بالجوانب الآتية:

- إن السلوك الإنسان هو أحد العناصر الرئيسية المحددة لكفاءات الإنتاجية.
- إن القيادة الإدارية هي من الأمور الأساسية المؤثرة في سلوك الأفراد وبالتالي المحددة لكفاءاتهم.
- إن الاتصالات وتبادل المعلومات والتفاعل الاجتماعي المفتوح بين العمال بعضهم البعض وبينهم وبين رؤسائهم تسهموا جميعا في تطوير علاقات العمل بشكل إيجابي يؤثر في الإنتاجية.¹

¹ علي السلمي : السلوك التنظيمي ، الطبعة الأولى ، دار غريب ، القاهرة ، 1979 ، ص 31.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم استعراضه في هذا الفصل ، يمكن القول أن جودة الحياة المهنية من المفاهيم الحديثة في إدارة الأعمال وقد لقيت اهتمام العديد من الباحثين حيث ترى بأن المورد البشري هو أساس القيمة وتحقيق الميزة التنافسية لذا لا بد من الاهتمام به والسعي لتحقيق الرفاهية والراحة الجسمية والنفسية له.

الفصل الرابع: الإطار المنهجي

1. الدراسة الاستطلاعية
2. التعريف بمؤسسة الدراسة
3. المنهج المتبع في الدراسة
4. مجتمع الدراسة وإختيار العينة
5. أدوات جمع البيانات
6. الأساليب الإحصائية

1- الدراسة الاستطلاعية:

للدراسة الاستطلاعية أهمية بالغة في البحث العلمي ، وذلك لأنها بمثابة خطوة أولى تهدف إلى تعميق المعرفة بموضوع الدراسة وتجميع المعلومات والبيانات التي تخص الموضوع بمختلف جوانبه ، فهي تساعد الباحث على جميع المعطيات الأولية ومجتمع الدراسة.

حيث قمنا بزيارة المؤسسة لإجراء دراسة استكشافية استطلاعية بتاريخ 29/04/2024 حيث اتصلنا بمكتب المستخدمين لتزويدنا بالمعلومات المطلوبة حول مجتمع الدراسة ، وذلك من أجل توزيع عدد معين من الاستمارات على مجتمع الدراسة حيث قمنا بتوزيع 10 استمارات من أجل معرفة صحة الاستمارة ووضوح الأسئلة بالنسبة للمبحوثين.

1-1 نتائجها:

ومن خلال الدراسة الاستطلاعية قمنا بالخطوات التالية

- القيام بزيارة إلى جامعة الشاذلي بن جديد الطارف كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بغية التعرف بمجتمع الدراسة وخصائصها.
- مقابلة رئيس مصلحة المستخدمين.
- الحصول على بعض المعلومات التي تخدم الموضوع مثل: الهيكل التنظيمي للمؤسسة، عدد الموظفين، القانون الأساسي للمؤسسة، تحديد مجتمع الدراسة، وضبط عينتها التي حددت ب 42 عاملا.

1-2 مجالاتها:

1.2.1 - المجال المكاني: يتمثل في المجال الجغرافي التي تجرى فيه الدراسة حيث أجريت هذه

الدراسة بجامعة الشاذلي بن جديد الطارف (كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية).

2.2.1 - المجال الزمني: إنطلقت الدراسة في 29/04/2024 حيث قمنا بدراسة استطلاعية تمكنا

من خلالها مقابلة رئيس مصلحة المستخدمين في المؤسسة ميدان الدراسة والتعرف عليها.

2- التعريف بمؤسسة الدراسة:

2.1- لمحة تاريخية عن جامعة الطارف

الموقع الجغرافي لولاية الطارف في أقصى شمال شرق الجزائر على حدود تونس وخصوصية مناخها الغني بالتنوع البيولوجي الحيواني والنباتي والأراضي الرطبة، كما جعلها مهنتها الزراعية والسياحية لاستضافة المعهد الزراعي البيطري، كيان تابع لجامعة باجي مختار في عنابة منذ أكتوبر 1992. كان تكريسًا لسياسة اللامركزية المتبعة في الثمانينيات في مختلف القطاعات، ولا سيما قطاع التعليم العالي الذي أدى إلى افتتاح المعاهد الوطنية في عدة مناطق من البلاد.

2001* علم هذا المعهد باستقلالته وأصبح مركزًا جامعيًا في 18 سبتمبر 2001 ، وهو مؤسسة عامة ذات

طبيعة علمية وثقافية ومهنية تسمى "المركز الجامعي بالطارف" بموجب المرسوم التنفيذي رقم 01-276 من

30 جمادى الثانية 1422 الموافق 18 سبتمبر 2001).

2006: *زيادة عدد المعاهد المكونة للمركز الجامعي بالطارف إلى 03 معاهد وتعديل وظيفتها بأحكام المرسوم التنفيذي رقم 06-279 المؤرخ في 21 رجب 1427 الموافق 16 أغسطس 2006 (JO No 52 2006) تاريخ 20/8/2006 م ، ص 9) على النحو التالي: معهد الطبيعة والحياة ، معهد العلوم البيطرية ، معهد الآداب واللغات.

4: 2012 *يونيو 2012 شهد إنشاء "جامعة الطارف" مؤسسة عامة ذات طابع علمي وثقافي ومهني بموجب المرسوم التنفيذي رقم 12-242 المؤرخ 14 رجب 1433 الموافق 4 يونيو 2012 (JO n °35 of June 20,2012) composed of 06 faculties (2012):

√- كلية العلوم والتكنولوجيا :

05 أقسام (الأمر رقم 278 بتاريخ 29 أبريل 2013 بشأن إنشاء الأقسام المكونة لكلية العلوم

والتكنولوجيا - جامعة الطارف-)

-قسم الرياضيات.

-قسم الفيزياء.

-قسم الكيمياء.

-قسم علوم الحاسب.

قسم الهندسة المدنية (غير وظيفي)

v- كلية العلوم الطبيعية والحيوية:

04 أقسام (الأمر رقم 805 بتاريخ 27 ديسمبر 2012 بشأن إنشاء الأقسام المكونة لكلية الطبيعة وعلوم الحياة

- جامعة الطارف).

قسم العلوم البيطرية.

قسم الأحياء.

قسم العلوم الزراعية.

قسم علوم البحار.

v كلية الآداب واللغات

03 أقسام (الأمر رقم 808 بتاريخ 27 ديسمبر 2012 بشأن إنشاء الأقسام المكونة لكلية الآداب واللغات -

جامعة الطارف).

قسم اللغة العربية وآدابها.

قسم الآداب واللغة الفرنسية.

قسم الآداب واللغة الإنجليزية.

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

02 أقسام (الأمر رقم 806 بتاريخ 27 ديسمبر 2012 بشأن إنشاء الأقسام المكونة لكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية - جامعة الطارف).

قسم العلوم الاجتماعية.

قسم العلوم الإنسانية (غير وظيفي).

كلية الاقتصاد والعلوم التجارية والتسييرية:

03 أقسام (الأمر رقم 809 بتاريخ 27 ديسمبر 2012 بشأن إنشاء الأقسام المكونة لكلية الاقتصاد والعلوم التجارية وعلوم التسيير - جامعة الطارف).

قسم الاقتصاد.

قسم العلوم التجارية (غير وظيفي)

قسم علوم التسيير

كلية الحقوق والعلوم السياسية.

02 أقسام (الأمر رقم 807 بتاريخ 27 ديسمبر 2012 بشأن إنشاء الأقسام المكونة لكلية الحقوق والعلوم السياسية - جامعة الطارف).

قسم القانون.

قسم العلوم السياسية (غير وظيفي).

2014: *تم اعتماد جامعة الطارف جامعة الشاذلي بن جديد بمرسوم وزير المجاهدين رقم 14-01 تاريخ 23 أكتوبر 2014 بشأن تكريس تعيين مؤسسات جامعية.

تعزيزاً لرسم الخرائط الجامعية لشرق الجزائر ، أصبحت جامعة الشاذلي بن جديد في الطارف اليوم مؤسسة للتعليم العالي في طفرة كاملة على جميع المستويات - البنية التحتية والتدريب والتعاون والبحث ، وتميل إلى الارتقاء إلى مرتبة الجامعات الجزائرية الكبرى.

البنية التحتية

الحرم الجامعي 2000 مقعد بيداغوجي بمركز الطارف:

- 01 قاعة اجتماعات بسعة 500 مقعد.
- 04 مدرج بسعة إجمالية تبلغ 1000 مقعد.
- 25 فصلاً بسعة إجمالية تبلغ 1000 مكان.
- 04 مختبرات لغوية بسعة إجمالية تبلغ 122 مكاناً

- 01 مكتبة بسعة 500 مكان.

تم افتتاحه في عام 2008، وكان يضم في البداية كليات 02: كلية الآداب واللغات وكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية قبل أن يتم نقل هذه الأخيرة إلى مركز الملائمة للشباب والرياضة الذي تم توفيره للجامعة. ولاية في 2018 لسد العجز المسجل البالغ 500 مكان تعليمي خلال العام الدراسي 2018/2019.

الحرم الجامعي المطروحة 1400 مقعد بيداغوجي:

- 03 مدرج بسعة إجمالية 700 مقعد.
 - 28 فصلاً بسعة إجمالية تبلغ 700 مقعد.
 - 17 معملاً تعليمياً بسعة إجمالية 285 مكاناً
 - 01 مكتبة بسعة 500 مكان.
 - غرفة الإنترنت 01 بسعة 50 مقعداً.
- تم افتتاحه في عام 1992، ويضم كلية العلوم الطبيعية وعلوم الحياة.

الحرم الجامعي سيدي بلقاسم 2000 مقعد بيداغوجي:

- 04 مدرج بسعة إجمالية تبلغ 1000 مقعد.
- 36 فصلاً بسعة إجمالية تبلغ 1000 مكان.
- 11 معملاً تعليمياً بسعة إجمالية تبلغ 171 مكاناً
- 01 مكتبة بسعة 500 مكان.

• 01 غرفة انترنت بسعة 50 مكان.

تم افتتاحه في عام 2012. يضم 3 كليات:

- كلية الحقوق والعلوم السياسية.
- كلية العلوم والتكنولوجيا.
- كلية الاقتصاد ، التجارة وعلوم التسيير.

2.2 كلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية

تم إنشاء كلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية في بداية السنة الجامعية 2012/2013 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 12-242 المؤرخ في 14 جوان 2012 الجريدة الرسمية رقم 35 بتاريخ 10 جوان 2012 ص 20)، و ذلك في إطار الهيكل الجديدة التي يعرفها إصلاح التعليم العالي .

رؤية الكلية:

- المساهمة في توفير سبل العلم و المعرفة العامة لجميع طلبة الجامعة من خلال تصميم وتقديم مجموعة من مساقات التعليم التي تعزز التخصص في مختلف المواد التي تقدمها الكلية لتنمية المعارف والمهارات بموجب المناهج الدراسية الأساسية.
- تلبية احتياجات التخصص في الكليات عن طريق تقديم مساقات في العلوم الإنسانية، والفنون والتصميم، والعلوم الاجتماعية والسلوكية،

بالإضافة، تقدم الكلية مجموعة مساقات تخصصية ومتعددة في البرامج الدراسية الأساسية، وكذلك مساقات لدعم التخصصات الأساسية في الكليات الأخرى و هذه البرامج هي:

- علم الاجتماع
- منهجية
- تاريخ المجتمعات

رسالة الكلية :

تسعى كلية العلوم الاجتماعية إلى تأهيل الخريجين والخريجات بإكسابهم المعرفة والمهارات اللازمة لمستقبل مهني ناجح ولتولي الأدوار القيادية. كما تسعى الكلية إلى المساهمة في تقدم الوطن من خلال المشاريع البحثية ونشاطات التواصل الاجتماعي والتي تساهم في ارتقائهم الفكري.

الأهداف:

- المساهمة في توفير سبل العلم و المعرفة العامة لجميع طلبة الجامعة من خلال تصميم وتقديم مجموعة من مساقات التعليم التي تعزز التخصص في مختلف المواد التي تقدمها الكلية لتنمية المعارف والمهارات بموجب المناهج الدراسية الأساسية.
- تلبية احتياجات التخصص في الكليات عن طريق تقديم مساقات في العلوم الإنسانية، والفنون والتصميم، والعلوم الاجتماعية والسلوكية.

3- المنهج المتبع في الدراسة:

إن لكل بحث علمي منهج خاص به يمكن من الوصول إلى الحقيقة العلمية، وتختلف المناهج باختلاف المواضيع حيث أن لكل منهج خصائصه فطبيعة الموضوع إذا هي التي تحدد لنا المنهج والأدوات التي يجب استخدامها في الدراسة.

ويعرف المنهج على أنه استسقاء يصب على ظاهرة من الظواهر كما هي قائمة في الواقع بقصد تشخيصها وكشف جانبها وتحديد العلاقة بين عناصرها وبينها وبين الظواهر الأخرى ، وبالتالي فالمنهج يساعد على رصد الظاهرة المدروسة كمياً وإحصائياً وذلك بتحليل البيانات والكشف عن العلاقة المتبادلة بين المتغيرات واستخدام أبعادها ودلالاتها ومن ثم الوصول إلى نتائج¹.

وبما أن دراستنا تسعى إلى الوصول إلى جمع المعلومات حول الرقابة التنظيمية وعلاقتها بجودة الحياة المهنية دراسة ميدانية (بجامعة الشاذلي بن جديد كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية) ، فهذه الدراسة تندرج من الدراسات والبحوث الوصفية التحليلية.

لقد اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي بطريقة المسح الشامل لأنه المنهج الأنسب للموضوع محل الدراسة فهو يهتم بظاهرة معينة ومن ثم يصفها وصفا دقيقا ومنظما، كما تم الاعتماد عليه أيضا لأنه من أكثر المناهج الملائمة لبحثنا ومن أكثرها استخداما في البحوث العلمية، كما يسمح هذا المنهج بدراسة عدد كبير من المتغيرات في وقت واحد.

¹ أحمد مرسلي : مناهج البحث في علوم الإعلام والاتصال ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، ط2، 2005، ص 286

ويعرف المنهج الوصفي على انه احد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم بوصف ظاهره أو مشكله محده وتصويرها كميًا عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننه عن ظاهره وتصنيفها وتحليلها وتساعد في فهم الظاهرة محل الدراسة.¹

كما يذكر احد الباحثين أن هذا المنهج مرة بمرحلتين:

- **مرحلة وصفية:** في هذه المرحلة يتم الكشف عن موضوع وما فيه من خصائص ومتغيرات وعلاقات من حيث الشدة والاتجاه وتميزه.

- **مرحلة تحليلية:** تقوم بتحليل متغيرات الموضوع وتوضيح العلاقات بين مكوناتها وأبعادها المختلفة وتحليل المعلومات التي تساعدنا بالخروج بجملة من النتائج حول البحث المدروس²، ومن هنا توجب علينا استخدام هذا المنهج من أجل معرفة معرفة الرقابة التنظيمية وعلاقتها بجودة الحياة المهنية.

- **4- مجتمع وعينة الدراسة:**

- **1.4- تحديد مجتمع الدراسة:**

يتمثل مجتمع المصغر للدراسة في موظفي جامعة الشاذلي بن جديد الطارف (كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية) حيث قدر عددهم ب 42 عاملا موزعين على فئتين مختلفتين : الموظفين الإداريين والتقنيين و أعوان المصالح الذي قدر عددهم ب 22 موظف و العمال المهنيين والحراس الذي قدر عددهم ب 20 موظف.

جدول رقم (01) يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب نوع العقد.

¹ خير الله عمار: محاضرات في منهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص 46

² صلاح الدين شروح: منهجية العلوم الاجتماعية، دار العلوم، عنابة، ط1، 2003، ص 92

النسبة %	التكرار	المستخدمين حسب نوع العقد
52.38%	22	الموظفين الإداريين والتقنيين و أعوان المصالح
47.62%	20	العمال المهنيين والحراس
100%	42	المجموع

2 /4 تحديد عينة الدراسة

تم اخذ كل افراد المجتمع نظرا لصغر المجتمع بطريقة المسح الشامل لكل المجتمع الدراسة وعدد 42 موظف

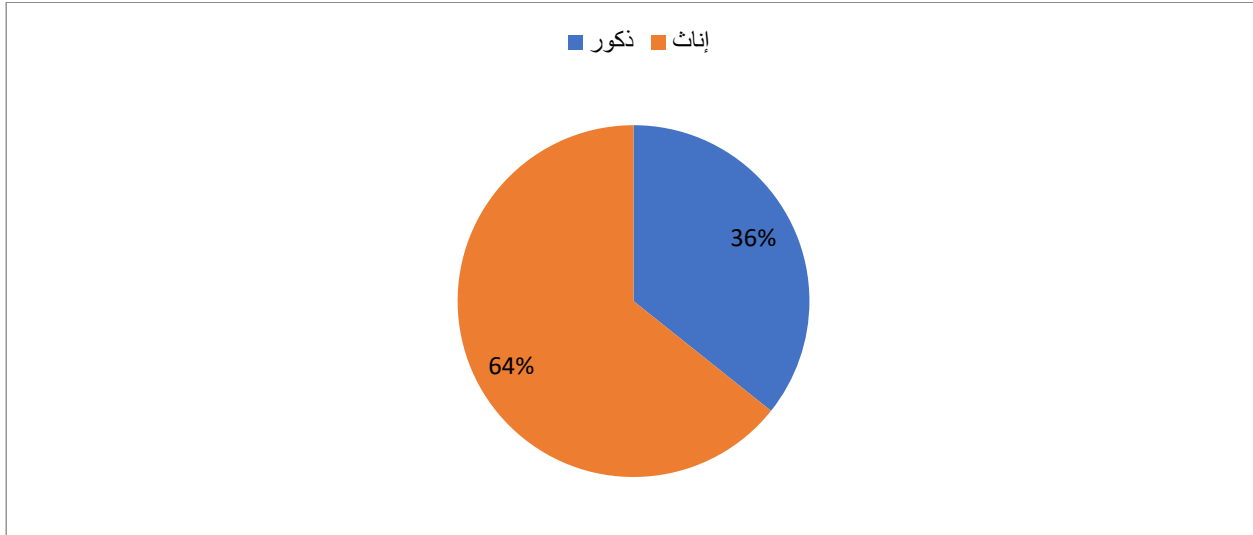
1/2/4 خصائص عينة الدراسة

جدول رقم (03) متعلق بتوزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المؤوية %	التكرار	الجنس
64.28%	27	إناث
35.72%	15	ذكور
100%	42	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معظم أفراد العينة من صنف الإناث وتقدر نسبتهم ب 64.28% ، في حين تبلغ نسبة الذكور 35.72% وهي نسبة منخفضة مقارنة بنسبة الأناث ، وهذا راجع إلى نسبة خريجي الجامعات صنف إناث ، كذلك أن الوظائف الإدارية لم تعد حكرا على الرجال فقط ، بل أن النساء يتقاسمون الأدوار الوظيفية في المؤسسات الإدارية، بالإضافة إلى نسبة زيادة الولادات بالنسبة للإناث في السنوات الأخيرة.

شكل رقم (04) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس.



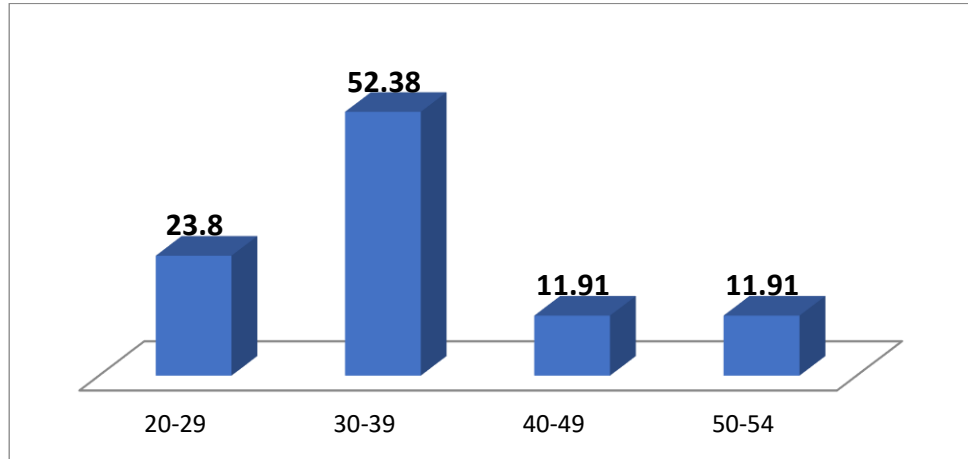
الجدول رقم (04) : توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.

السن	التكرار	النسبة المئوية
20-29	10	23.80%
30-39	20	52.38%
40-49	05	11.91%
50-54	05	11.91%
المجموع	42	100%

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن مجموع النسب المتضمنة بين الفئة 30-39 تقدر بـ 52.38% هي التي تمثل أعلى نسبة وتليها الفئة 20-29 بنسبة 23.80% تليها الفئتين 40-49 ، 50-59 بنسبة متساوية من خلال هذه المعطيات نلاحظ أن الفئة الشبابية هي الأكثر تمثيلاً وهذا راجع إلى السياسة المنتهجة من قبل الدولة الجزائرية بإدماج الفئة العمرية الشبابية من ذوي الشهادات في المؤسسات ، بالإضافة لمواكبتهم لعصر

التكنولوجيا الذي أصبح معتمد عليه في جل المؤسسات ، كذلك تكيفهم مع المواقف التي تنشأ في بيئة العمل ويحاولون العمل في كل الظروف داخل المؤسسة.

شكل رقم (05) يوضح توزيع العينة حسب الفئة العمرية.



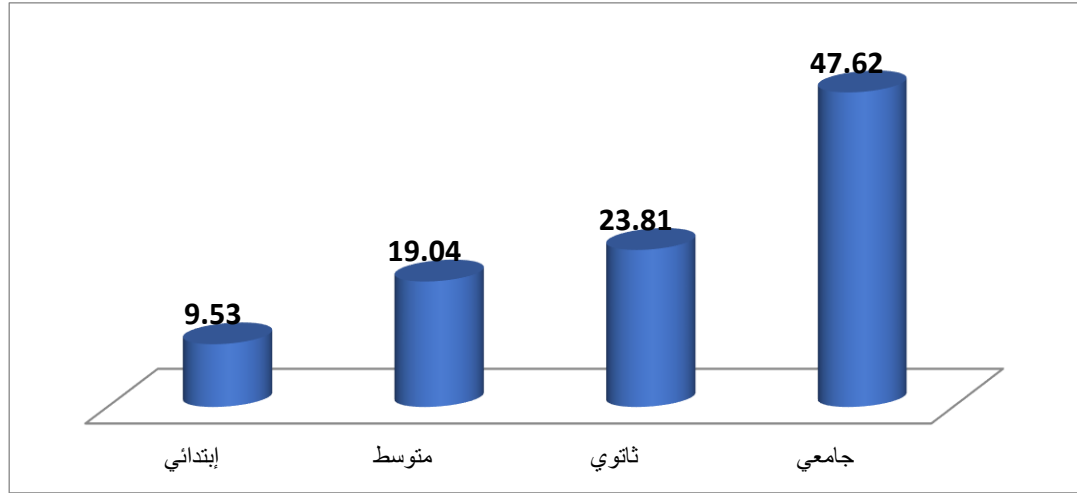
الجدول رقم (05) : توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
9.53%	04	إبتدائي
19.04%	08	متوسط
23.81%	10	ثانوي
47.62%	20	جامعي
100%	42	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أكبر نسبة للعمال هم من المستوى الجامعي بنسبة %47.62، ثم يليها المستوى الثانوي بنسبة %23.81 ثم مستوى المتوسط بنسبة %19.04 أخيرا المستوى الابتدائي بنسبة %9.53، بهذا

نستنتج أن فئة الجامعيين أكثر تمثيلاً ويرجع ذلك إلى أن المناصب الإدارية تتطلب مستوى جامعي، إلى جانب المناصب التي إستحدثتها الدولة الجزائرية لعقود ما قبل التشغيل من حاملي الشهادات.

شكل رقم (06): يوضح توزيع العينة حسب المستوى التعليمي.



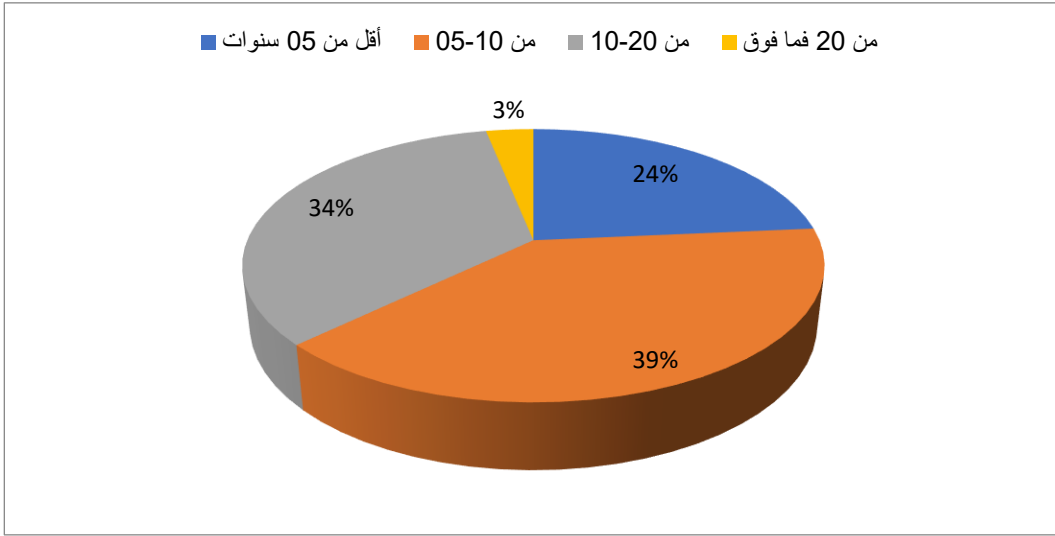
الجدول رقم (06) : توزيع أفراد العينة حسب الخبرة والأقدمية.

النسبة %	التكرار	سنوات الخبرة
21.42%	09	أقل من 05 سنوات
35.72%	15	05-10
30.95%	13	10-20
11.91%	05	من 20 فما فوق
100%	42	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة من العمال تتراوح ما بين 10-05 سنوات التي قدرة نسبتها ب 35.72%، تليها الفئة ما بين 10 - 20 سنة بنسبة 30.95 % وهي نسبة خبرة متوسطة يرجع سببها إلى المناصب المستحدثة مؤخرا لذوي الشهادات الجامعية من سنة 2019 إلى غاية يومنا هذا، ثم فئة أقل من 5

سنوات بنسبة 21.48% أخيرا الفئة من 20 فما فوق بنسبة 11.91% وهم الموظفين من ذوي الخبرة الطويلة والمعتبرة فهي في تراجع مستمر نتيجة لتأثرها بالتوظيف الجماعي.

شكل رقم (07): يوضح توزيع العينة حسب الخبرة والأقدمية.



5- أدوات جمع البيانات

استخدمت الدراسة الراهنة مجموعة من التقنيات البحثية وهذا للحصول على المعلومات الدقيقة والبيانات العلمية والتوصل إلى الإجابات عن الأسئلة والقضايا المطروحة والتي تدور في مجملها كالآتي:

5.1- الملاحظة البسيطة:

تعتبر من أهم الأدوات أو الوسائل التي يستخدمها الباحثون الاجتماعيون في جمع المعلومات أو الحقائق في الحقل الاجتماعي لأنها تعطي المجال للباحث لملاحظة السلوك والتفاعلات وعلاقات المبحوثين.

إن استخدامنا للملاحظة ولد لدينا الإحساس بالمشكلة والتي ولدت لنا الفضول الذي كان سببا في القيام بانجاز هذه الدراسة للوقوف على الأسباب التي أدت إلى هذه الظاهرة ومحاولة التخفيف من حداتها ، حيث قمنا بها للكشف عن تفاصيل الظاهرة التي توجد بين عناصرها ، فقد ساعدنا هذا النوع من الأدوات في ملاحظة إمكانية وجود جو مهني فعال ولرغبة نحو زيادة دافعية العمال للإنجاز ، وقد كانت الملاحظة أثناء الدراسة الاستطلاعية ملاحظة ملائمة بميدان الدراسة للعنوان .

5.2-المقابلة الاستطلاعية:

تعتبر المقابلة من أهم أدوات جمع البيانات وقد عرفها موريس انجلوس بأنها " تلك التقنية المباشرة التي تستعمل لمسألة أفراد على انفراد وفي بعض الحالات مجموعات بطريقة نصف موجهة"¹ ، وتم استخدام المقابلة الحرة أو غير المقننة في هذه الدراسة وهي المقابلة التي لا تكون فيها الأسئلة موضوعة مسبقا بل يطرح الباحث سؤالا عاما حول مشكلة البحث ومن خلال إجابة المبحوث تتسلل الأفكار في طرح أسئلة أخرى واستخدمنا في هذا النوع ، وكانت أول مقابلة مع نائب العميد المكلف بالدراسات من أجل الحصول على تصريح بالدخول إلى مؤسسة الدراسة لإنجاز البحث العلمي الميداني وتزويدنا ببعض المعلومات التي تخدم موضوع الدراسة ، وقد حصلنا من خلالها على مجموعة على المعطيات من حيث التحصيل على عدد العمال ، الهيكل التنظيمي للمؤسسة ، عدد المصالح وقد كانت المقابلة من بين الوسائل الثانوية بالدراسة حيث كانت مقابلة إستطلاعية أثناء إجرائنا للدراسة.

5.3-الاستمارة:

¹ عبد الله محمد الشريف : مناهج البحث العلمي (دليل الطالب في كتابة الأبحاث و الرسائل الجامعية) ، الطبعة الأولى مكتبة

الإشعار للنشر ، الاسكندرية ، 1996 ن ص 129

تعتبر الاستمارة من أكثر الأدوات استعمالا وانتشارا في العلوم الإنسانية والاجتماعية نظرا لما توفره من جهد ووقت بالإضافة إلى جمع اكبر قدر ممكن من المعلومات ، فالاستمارة هي مجموعة من الأسئلة والاستفسارات المتنوعة والمرتبطة ببعضها البعض بشكل يحقق الهدف أو الأهداف التي يسعى إليها الباحث موضوع المشكلة التي اختارها لبحثه ويكون عدد الأسئلة التي يشتمل عليها الاستبيان كثيرا أو قليلا تبعا لطبيعة الموضوع وحجم البيانات التي يتطلب جمعها وتحليلها ، ولكن المهم أن تكون الأسئلة وافية وكافية لتحقيق أهداف البحث ومعالجة الجوانب المطلوبة ومعالجتها من قبل الباحث .

وتعتبر الاستمارة أداة مفضلة وملائمة للحصول على حقائق ومعلومات أو بيانات مرتبطة بحالة معينة أو مشكلة معينة وتعد أكثر أدوات البحث كفاية لأنه يستغرق وقت اقصر وتكلفة أقل يسمح بجمع أكبر عدد من المعلومات. وقبل بناء الاستمارة يجب على الباحث أن يكون على علم بماذا يريد وعما يبحث كي يكون بناء الاستمارة ووسائل التحليل المساعدة له في الوصول إلى هدف ومن هذا أيضا لا بد أن نذكر ما نحن بصدد البحث عليه كي تكون الاستمارة صحيحة وتسعى للحصول على معلومات حول المبحوثين بطريقة صحيحة .

وبناء على ذلك قمنا بوضع استمارة بحث أولية من أجل تحكيمها من قبل الأستاذة المشرفة بهدف معرفة مدى صحة الأسئلة، وبعد تعديل الاستمارة قمنا بتوزيعها على مجموعة من الأساتذة المحكمين وبعد التصحيح قمنا بتوزيعها على الموظفين العاملين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة الطارف بتاريخ : 2024 /05/05 والتي تضمنت 23 سؤالاً موزعين على أربعة محاور:

المحور الأول: خاص بالبيانات الأولية الذي يتعلق بالجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.

المحور الثاني: بيانات متعلقة بالرقابة التنظيمية وعلاقتها بالتقدم الوظيفي يضم 07 أسئلة (11-05)

المحور الثالث: بيانات متعلقة بالرقابة التنظيمية وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي يضم 06 أسئلة (17-12)

المحور الرابع: بيانات متعلقة بالرقابة التنظيمي وعلاقة بتطوير قدرات الموظف في المؤسسة يضم 06

أسئلة (23-18).

جدول رقم (02) يوضح محاور و أبعاد الإستمارة

المحاور	الأبعاد	البنود
البيانات الأولية	الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.	04 - 01
المحور الثاني	الرقابة التنظيمية وعلاقتها بالتقدم الوظيفي	11 - 05
المحور الثالث	الرقابة التنظيمية وعلاقتها بالإستقرار الوظيفي	17 - 12
المحور الرابع	الرقابة التنظيمي وعلاقة بتطوير قدرات الموظف في المؤسسة	23 - 18

6-الأساليب الإحصائية:

تعتبر الإحصائية هي الكيفيات التي بفضلها يتمكن الباحث من معالجة البيانات الذي جمعه و صنفه للقارئ بصورة موضوعية دقيقة وفق ما يوافق و الهدف المسطر للبحث و تفسيره تفسيراً صحيحاً صادقاً للمعاني الكامنة وراء أرقامه الإحصائية ،و استخلاص الدلالات الخاصة به وفق ما ذكر فان الأساليب الإحصائية كما يعبر عنها العديد من الباحثين هي اللغة الوصفية التي تمكن الباحث من تحويل بيانات في شكلها الكيفي و الكمي ويحمل

دلالات ذات فائدة للبحث ، وقد اعتمدنا في التحليل على الأسلوب الإحصائي التالي : النسبة المئوية =

حجم التكرار العينة × 100

الفصل الخامس:
تبويب وتحليل النتائج

1.1: بيانات متعلقة بالرقابة التنظيمية وعلاقتها بالتقدم الوظيفي.

الجدول رقم (07): متعلق بتقييم أداء العامل في المؤسسة

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	42	100%
لا	0	0
المجموع	42	100%

من خلال الجدول التكراري الموضح أعلاه نلاحظ أن جميع المبحوثين أجابوا بأنه هناك تقييم لأدائهم داخل المؤسسة ، وهذا راجع للقوانين الوظيف العمومي الذي يلزم مسؤولي الإدارة على إجراء التقييم الدوري للموظف.

الجدول رقم (08) : متعلق بحصول الموظف على دورات تدريبية

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	30	71.43%
لا	12	28.57%
المجموع	42	100%

نستنتج من خلال الجدول الموضح أعلاه أن 30 موظف نسبة 71.43% أجابو بأن حصولهم على دورات تدريبية يزيد من ثقتهم بالمؤسسة بينما 12 موظف بنسبة 28.57% أجابوا بأن الدورات التدريبية لا تزيدهم ثقة ، وهذا راجع إلى أن الموظفين الذين أجابوا ب "نعم" ربما استفادوا من الدورات التدريبية وزادتهم ثقة وتمكين في أداء مهامهم ، بينما باقي الموظفين الذين أجابوا ب "لا" نظرا لكون هذه الدورات التدريبية لم تقدم لهم أي إضافة في مسارهم المهني.

الجدول رقم (09) : متعلق بمنح المسؤول المباشر تقييما عادلا يتماشى مع قدرات الموظف.

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	38	90.47%
لا	04	09.53%
المجموع	42	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 90.47% يرون أن المسؤول المباشر يمنحهم تقييما عادلا يتماشى مع قدراتهم، في حين 09.53% أجابوا بأنهم لا يتم منحهم هذا التقييم، وهذا قد يكون راجع إلى نوع المنصب الذي يشغله أو إلى نسبة أداء الموظف داخل المؤسسة

الجدول رقم (10) : متعلق المسؤول المباشر يشارك الموظف الموظف في القرارات المتعلقة بمهامه الادارية.

الإحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	10	23.81%
لا	32	76.19%
المجموع	42	100%

نلاحظ من خلال التحليل الإحصائي الموضح في الجدول اعلاه ان 32 موظف بنسبة 76.19 % من المبحوثين لا يشاركونهم المسؤول المباشر بالقرارات المختلفة والمهام الإدارية ، وهذا راجع ربما الى موقعهم في الإدارة في الهيكل التنظيمي من ذوي المستويات الدنيا المطالبين بتنفيذ الأوامر، أما باقي موظفين المقدر عددهم ب 10 موظف بنسبه 23.81% يشاركونهم المسؤول المباشر القرارات المتعلقة بمهامهم الإدارية وهو ما يفسر من أنهم من ذو مناصب عليا تعطي لهم القرارات والأوامر لمشاركتها بدورهم مع الموظفين الذين هم أدنى منهم في الهيكل التنظيمي.

الجدول رقم (11): متعلق بدعم المؤسسة بنظام الترقية.

النسبة %	التكرار	الإحتمالات
100%	42	نعم
0	0	لا
100%	42	المجموع

يوضح الجدول المبين أعلاه أن جميع المبحوثين المقدرة عددهم 42 موظف بنسبه 100% أكدوا على أن المؤسسة تدعم نظام الترقية وهو ما يتماشى مع قوانين الوظيفة العمومية التي تنص على ترقية الموظف أثناء تقدمه في مساره المهني مما يحافظ على بقاء العامل وولائه وانتمائه الوظيفي ،فالترقية تعتبر وسيلة لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي حيث تلعب دورا مهم لكل من الفرد والمؤسسة فالفرد يحقق رغبته في النمو والترقي وتحقق المؤسسة رغبته في تحقيق التوافق بين العامل والوظيفة وبالتالي يتم التحصل على أداء ورضا عالي من خلال الزيادة في دخله ومكانته.

الجدول رقم (12) : متعلق بكيفية الحصول على الترقية في العمل.

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
23.82%	10	الامتحان المهني
47.61%	20	الشهادة
28.81%	12	الخبرة المهنية
100%	42	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول ان النسبة الكبيرة من الترقية تكون عن طريق الشهادة والتي قدرت نسبتها ب47.61% وهذا قد يكون راجع إلى الفئة العمرية الشبابية والخبرة المهنية التي لا تفوق 05 سنوات لذا يلجئ العامل إلى

الدراسة والحصول على شهادة أعلى تساعده في الترقية من منصبه إلى منصب أعلى، على عكس عن طريق الخبرة المهنية التي قدرت نسبتها ب 28.81% هذا الأمر قد يستغرق وقتا وسنوات طويلة مما تشعر العامل بالملل وحالة من الركود في منصبه، ثم تليها عن طريق الامتحان المهني بنسبة 23.82% من إجابات المبحوثين الذي يعتبر من القوانين المعمول بها في الإدارة.

الجدول رقم (13) : متعلق بحصول الموظف على منصب أعلى يطور في استغلاله العقلاني

والأمثل للموارد

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	42	100%
لا	0	0
المجموع	42	100%

من خلال هذه المعطيات التحصل عليها نجد أن نسبة 100% من المبحوثين أجابوا بنعم بأن الحصول على منصب أعلى يطور من قدراتهم في الاستغلال العقلاني والأمثل للموارد وهذا ما يؤكد أن الترقى الوظيفي يطور من قدرات العامل من خلال شغله لمنصب يختلف عن منصبه السابق ، وهذا يتطلب بناء قدرات ومهارات أعلى من القدرات السابقة ، وبالتالي فإن تطوير القدرات العلمية يعد العملية التي يحصل بها العمال والمؤسسة على المهارات اللازمة لأداء وظائفهم بكفاءة أكبر ن فالترقية تساهم في زيادة كفاءة العاملين من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق حجم أو مستوى معين من النواتج وبأقل التكاليف ، وهو من أهم مقاييس النجاح للمؤسسات في تحقيق أهدافها ، وذلك من استثمار المعارف والقدرات لتحقيق هذه الغاية والتي تتمثل في زيادة العمل الذي ينجزه العامل في الظروف العادية خلال وحدة زمنية محددة.

2.1-تبويب وتحليل بيانات متعلقة بالرقابة التنظيمية وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي

جدول رقم(14) متعلق بتصرف المسؤول في حالة التغيب عن العمل

الاحتمالات	التكرار	النسبة%
يوجه لك استفسارا	20	47.61%
يؤبخك شفويا	12	28.81%
يخصم لك من الراتب	10	23.82%
المجموع	42	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 47.61% من المبحوثين يوجه لهم استفسارا، ثم تليهم نسبة 28.81% يوجه لهم توبيخا شفويا ، وأخيرا نسبة 23.82% يخصم لهم من الراتب وهذا راجع إلى أن المسؤول يتبع الإجراءات والقوانين المعمول بها في مثل هذه الحالات وفقا لما ينص عليه القانون حيث يرتب الإجراءات العقابية بتوجيه الاستفسار أولا وبناء على رد الموظف يتم اتخاذ الإجراءات المالية كالمخصم من الراتب أو توجيه توبيخا كتابيا أو شفويا.

جدول رقم(15) متعلق بمراعات المدير للظروف الصحية والنفسية للعامل

الإحتمالات	التكرار	النسبة%
نعم	15	35.72%
لا	27	64.28%
المجموع	42	100%

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أن 27 فردا بنسبة 64.28% أكدوا أن المسؤول لا يراعي الظروف الصحية والنفسية للموظف في حين 15 فردا بنسبة 35.72% أن المسؤول يراعي الظروف الصحية والنفسية للموظف ، إن هذه المعطيات تدل على أن نسبة مراعاة المسؤول للظروف الصحية والنفسية للموظف ضعيفة وهذا يدل على أن المسؤول يهتم بالإنتاج أكثر من اهتمامه بالموظف، إلا أن مراعاة الظروف الصحية والنفسية في الحقيقة يزيد من ولاء العامل لعمله ويشعره بالأمن والاستقرار النفسي فيؤدي مهامه بكل كفاءة ودون تهاون ويخلق فيه مشاعر حب العمل وروح المسؤولية وهذا ما نجده في مؤسستنا اليوم هو الضغط الممارس في غالب الأحيان على الموظفين من أجل زيادة الأداء وتحسين نوعيته إلا أن أغلب هذه المحاولات باءت بالفشل في النهاية فهذا ما يزيد من توتر العامل وكراهيته ونفوره منه، ومنه يمكن القول أن مراعاة الظروف الصحية والنفسية للعامل من شأنه أن يجعل العامل يشعر بالراحة النفسية والاستقرار في العمل كما أن العامل يشعر بأنه مراقب من قبل المسؤول ، وهذه الرقابة يكون مفادها التخفيف من مشاكله والاستماع لشكواه ومعاملته معاملة إنسانية فمراعاة الظروف الصحية والنفسية للموظف تجعله أكثر أداء وإنتاجا وإتقانا للعمل.

جدول رقم(16) متعلق بتميز مكان العمل بالهدوء

الإحتمالات	التكرار	النسبة%
نعم	21	50%
لا	21	50%
المجموع	42	100%

نلاحظ من خلال الجدول تساوي في عدد المبحوثين بين نسبة الهدوء والفوضى ومن هنا نستنتج أنها تساوي هذه النسبة راجع إلى أن 21 موظف بنسبه 50% من الذين اجابوا ب "لا" طبيعة عملهم تفرض احتكاكهم المباشر

مع الوسط الطلابي لمتابعة انشغالاتهم والتكفل بمطالبهم الدراسية ، بينما باقي الموظفين أجابوا ب "نعم" لان مهامهم المكتبة بعيدة عن الصخب الطلابي.

جدول رقم(17) متعلق بمتطلبات السلامة المهنية

الإحتمالات	التكرار	النسبة%
نعم	33	78.58%
لا	09	21.42%
المجموع	42	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 78.58% يرون انه هناك وجود لمتطلبات السلامة في حين نجد 21.42% يرون غياب شروط السلامة، ومن هنا نستنتج أن المسؤول يحرص على سلامة موظفيه وأمنهم مما يزيد ثقتهم به وبذل أكثر مجهود للرقى بالمؤسسة.

جدول رقم(18) متعلق بجو العمل الذي يسوده التعاون والإحترام.

الإحتمالات	التكرار	النسبة%
نعم	38	90.47%
لا	04	09.53%
المجموع	42	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 38 موظف بنسبة 90.47% من مجموع أفراد العينة يؤكدون أن جو العمل يسوده الاحترام و التعاون بين الموظفين ، بينما 09 موظف بنسبة 09.53% تؤكد أن جو العمل لا يسوده

الاحترام والتعاون، ومنه نستنتج أن معظم أفراد العينة يقرون بأن جو العمل يساعد على العمل والتعاون فيما بينهم، أما الفئة التي ترون عكس ذلك فهي الفئة التي تعاني من كثرة التغيرات في المناصب وفي أماكن العمل.

جدول رقم(19) متعلق بانزعاج الموظف من خلال مراقبة الرؤساء له في العمل

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	30	71.42%
لا	13	28.58%
المجموع	42	100%

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أن 30 موظف بنسبة 71.42% من مجموع أفراد العينة يؤكدون انزعاجهم من المراقبة التي يفرضها رؤسائهم عليهم حيث نجد نسبة 40.45% من الموظفين يرونها بأنها تشعرهم بانعدام الثقة في حين نجد نسبة 30.96% يرونها تسبب لهم القلق في عملهم، بينما نجد 13 موظف بنسبة 28.58% أنها لا تسبب لهم انزعاجا وهذا راجع إلى مهامهم وصلاباتهم.

ومنه نستنتج أن أغلب الموظفين لا يزعجون من مراقبة الرؤساء من خلال متابعة وراجعة أعمالهم التي يؤديونها، وهذا راجع إلى طبيعة العلاقة الجيدة بين الرؤساء والمرؤوسين، أما الفئة التي تؤكد انزعاجهم من مراقبة الرؤساء من الفئة المسؤولة أمام الإدارة العليا لا توفر لهم الجو المناسب للعمل.

4.1-بيانات متعلقة بالرقابة التنظيمية وعلاقتها بتطوير قدرات الموظف في المؤسسة.

جدول رقم(20) متعلق بمساعدة المؤسسة على إكتساب معلومات ومعارف جديدة.

الإحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	42	100%
لا	0	0
المجموع	42	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 100% من الأفراد المبحوثين أجابوا بنعم مؤسستهم تساعدهم على اكتساب معلومات ومعارف جديدة وذلك من خلال حصولهم على دورات تدريبية ترفع من مكتسباتهم وتزيد من معارفهم وكذلك من خلال جو العمل السائد في المؤسسة الذي يسبح بتبادل المعلومات فيما بينهم.

جدول رقم(21) متعلق بالثقافة التشاركية في المعلومات بين الأفراد.

الإحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	39	92.85%
لا	03	7.15%
المجموع	42	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 92.85% من الأفراد أجابوا بأنه يوجد ثقافة التشارك للمعلومات بين الأفراد ، وهذا راجع إلى طبيعة العلاقة الجديدة بين العمال والسير الحسن للمؤسسة التي تساعدهم على العمل في جو مريح يسمح بزيادة مردود المؤسسة في حين نجد نسبة 15% من المبحوثين أجابوا ب "لا" وهذا قد يكون راجع إلى عدم تفاهمهم مع الزملاء أو عدم تقبله للطرف الأخر في إعطاء رأيه.

جدول رقم(22) متعلق بالحصول على الدعم لاكتساب مهارات جديدة.

الإحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	27	76.19%
لا	10	23.81%
المجموع	42	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 76.19% من الأفراد الذين يحصلون على الدعم لاكتساب مهارات جديدة في حين نجد نسبة 23.81% من الأفراد الذين لا يحصلون على الدعم لاكتساب مهارات جديدة ومنه نستنتج أن الذين تأكد أنهم يحصلون على الدعم لاكتساب مهارات جديدة هم الفئة التي لها مستوى تعليمي مقبول، إضافة إلى خبرة في مجال العمل وهي الفئة التي يثق فيها المسؤول المباشر ويمنحها المزيد من الفرص لتطوير القدرات واكتساب المهارات، في حين نجد الفئة الذين لا يحصلون على الدعم في اكتساب المهارات وهي الفئة التي لا تملك خبرة كافية في مجال العمل وهم من الفئة العمرية الأقل من 30 سنة.

جدول رقم(23) متعلق بمدى سماع الرئيس لانشغالات الموظفين.

الإحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	27	64.29%
لا	15	35.71%
المجموع	42	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 64.29% من المبحوثين الذين يقرون بسماع المسؤول لانشغالاتهم أي أن الرئيس يتمتع بقدرات ومهارات اجتماعية بنفس القدر الذي يتمتع فيه بمهارات فنية في العمل، أما نسبة

35.71% من المبحوثين الذين ينفون سماع الرئيس لانشغالاتهم قد يكون راجع إلى عدم إعطاء الرئيس نفس الاهتمام بالموظف.

جدول رقم(24) متعلق بمراجعة الرئيس للأعمال المنجزة.

الإحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	37	88.09%
لا	05	11.91%
المجموع	42	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 88.09% يتم مراجعة أعمالهم المنجزة وهم العاملين، من المستويات الدنيا من التنظيم الإداري لا يشعرون بالمسؤولية ويفتقدون إلى القدرة على التوجيه الذاتي في عملهم، وهم بحاجة مستمرة إلى الرقابة والإشراف، في حين 11.91% الذين يقرون عدم مراجعة أعمالهم المنجزة وهم فئة الإطارات ونلاحظ من خلال ما ترجمته الشواهد الكمية أن الموظفين الذين أكدوا مراجعة الرئيس المباشر لأعمالهم المنجزة قد أبدوا ارتياحهم لمتابعة المشرف لما ينجزونه من أعمال.

جدول رقم(25) متعلق بمنح الرئيس فرصة إظهار مهارات الشخصية في العمل

الإحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	12	28.58%
لا	30	71.43%
المجموع	42	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 71.43% من الأفراد الذين ينفون إعطائهم الرئيس فرصة إظهار المهارات وهي الفئة التي لا تملك خبرة كافية في مجال العمل ولا يستحذون على خبرة كافية لقيام الإدارة

بتغييرهم من فترة إلى أخرى لخلق التوازن الوظيفي وإعطائهم مسؤوليات متعددة بالنيابة، أما نسبة 28.58% من الأفراد الذين أكدوا وجود فرصة في إظهار مهاراتهم هم الفئة التي لها مستوى تعليمي مقبول، إضافة إلى خبرة في مجال العمل حيث أجابت نسبة 19.05% من المبحوثين أنه يكلفهم بمهام أخرى وهي الفئة التي يثق فيها الرئيس ويمنحها المزيد من الفرص لتطوير القدرات.

2- مناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة :

1.2- مناقشة النتائج في ظل الفرضية الجزئية الأولى:

✚ التي تقرر على أنه توجد علاقة بين الرقابة التنظيمية والتقدم الوظيفي.

حيث تؤكد التحليلات الإحصائية:

- أن نسبة 100% أكدوا أن المؤسسة تساعدهم على اكتساب معلومات ومعارف جديدة.
- أن نسبة 71.43% أكدوا أنهم يحصلون على دورات تدريبية في العمل.
- أن نسبة 90.47% أقرروا أن المسؤول المباشر يمنحهم تقييما عادلا يتماشى مع قدرات الموظف.
- أن نسبة 76.19% أقرروا أن المسؤول المباشر لا يشارك الموظفين في القرارات المتعلقة بمهامهم الإدارية.
- أن نسبة 100% أكدوا بأن المؤسسة تدعمهم بنظام الترقية.
- أن نسبة 47.61% أقرروا أنهم يتحصلون على الترقية عن طريق الشهادة.
- أن نسبة 100% أكدوا أن حصولهم على منصب اعلي يطور من استغلالهم العقلاني والأمثل للموارد.

وبناء على ما تقدم يتبين أن هناك حرص من طرف الإدارة المتمثلة في رؤسائها من خلال تلقيهم لدورات تدريبية لمعالجة النقائص في أداء مهامهم ، وعدم الضغط عليهم مما يسهل العمل في أريحية، إلا أن عدم مشاركة المسؤول الموظفين في إتخاذ القرارات وهذا ما توصلت إليه نتائج الدراسة المشابهة " الرقابة التنظيمية والرضا الوظيفي" أن تمركز اتخاذ القرارات في يد المسؤولين وعدم المشاركة للعمال في وضع القرارات إلى تدمرهم وعدم رضاهم الوظيفي وهو ما توصلت له دراستنا الحالية بضرورة استشارة العمال و منحهم تقيما عادلا في المؤسسة وكذلك العمل على تطوير قدراتهم في المؤسسة مما يؤدي إلى الإستغلال العقلاني للمورد البشري، لهذا فان جميع المتغيرات السابقة قد ترجمة وجود علاقة بين الرقابة التنظيمية والتقدم الوظيفي وهو ما يبين صدق الفرضية الأولى والتي مفادها " توجد علاقة بين الرقابة التنظيمية والتقدم الوظيفي بجامعة الشاذلي بن جديد الطارف كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

2.2- الفرضية الجزئية الثانية:

التي تقر وجود علاقة بين الرقابة التنظيمية والاستقرار الوظيفي.

- أن نسبة %47.61 أكدوا أن المسؤول يوجه لهم استفسارا في حالة تغييهم عن العمل.
- أن نسبة %64.28 أكدوا أن المسئول لا يراعي الظروف الصحية والنفسية للعامل.
- أن نسبة %50 أقروا أن مكان عملهم يتميز بالهدوء.
- أن نسبة %78.58 أكدوا بان مكان عملهم يتوفر على متطلبات السلامة المهنية.
- أن نسبة %90.47 أكدوا أن جو العمل المحيط بهم يسوده التعاون والاحترام.

- أن نسبة 71.42% أقرروا عن انزعاجهم من خلال مراقبة رؤسائهم في العمل.

إتضح لنا من خلال عرض هذه الإحصائيات انه وبناء على ما تقدم تبين أن هنالك اهتمام كبير من طرف المسؤول وذلك من خلال جو العمل الذي يسوده الاحترام والتعاون وتسييل الرقابة المرنة وخلق أفكار ايجابية حول ضرورة التعاون والقضاء على السلوكيات والأفكار السلبية كمحاربة التغيب وعدم الانضباط بتطبيق التعليمات الإدارية كالاستفسار عن سبب التغيب والتوبيخ شفويا ومن ثم الخصم من الراتب، لهذا فان جميع المتغيرات السابقة قد ترجمت وجود علاقة بين الرقابة التنظيمية والاستقرار الوظيفي وهو ما يبين صدق الفرضية الثانية التي مفادها أنها " توجد علاقة بين الرقابة التنظيمية والاستقرار الوظيفي بجامعة الشاذلي بن جديد الطارف كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

3.2- الفرضية الجزئية الثالثة:

التي تقر بوجود علاقة بين الرقابة التنظيمية وتطوير قدرات الموظف في المؤسسة.

- أن نسبة 100% أكدوا أن المؤسسة تساعدهم على اكتساب معلومات ومعارف جديدة.
- أن نسبة 92.85% اقرروا أن لديهم ثقافة تشاركيه في المعلومات.
- أن نسبة 64.29% أكدوا أن الرئيس يستمع لانشغالاتهم.
- أن نسبة 88.09% المسؤول يراجع أعمالهم المنجزة.
- أن نسبة 71.43% أكدوا أن المسؤول يمنحهم فرصه إظهار مهاراتهم الشخصية في العمل.

اتضح لنا من خلال عرض هذه الإحصائيات انه وبناء على ما تقدم يتبين أن هناك اهتمام كبير من طرف الإدارة في رفع المستوى الثقافي للعامل وذلك من حيث منحهم الفرصة لمؤوسيه لإظهار مهاراتهم الشخصية إلى جانب اكتسابهم معلومات ومعارف جديدة ، وهذا ما يساعدهم على خلق أفكار جديدة حول ضرورة التعاون ومساعدة الزملاء في تأدية مهامهم وزيادة الثقة بالعمل وتنمية روح الإبداع وتجنب الروتين والملل، هذا ماتم الوصول إليه في الدراسة المشابهة بعنوان "الدعم التنظيمي وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية" التي تؤكد أن شعور العاملين بوجود دعم إشرافي يمكن إدراكه عن طريق اجتهاد المشرفين حول تقديم العون لهم لإتمام المهام وتقديم الحوافز المختلفة والتأثير الإيجابي مما ينعكس على تنمية التفكير الإبداعي حيث يسعى إلى تكريس الجهد والفكر لإنجاز العمل ، ومنه نستنتج أن جميع المتغيرات السابقة قد ترجمت وجود علاقة بين الرقابة التنظيمية وتطوير قدرات الموظف في المؤسسة وهو ما يبين صدق الفرضية الثالثة التي مفادها " توجد علاقة بين الرقابة التنظيمية وتطوير قدرات الموظف بجامعة الشاذلي بن جديد الطارف كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية.

• بتحقق الفرضية الجزئية الأولى والثانية والثالثة نقر بتحقق الفرضية العامة والتي مفادها " توجد

علاقة بين الرقابة التنظيمية وجودة الحياة المهنية.

3-النتائج العامة :

من خلال المعالجات الإحصائية للبيانات التي جمعت لاختبار فروض الدراسة، خرجنا بمجموعة من

الاستنتاجات التي تشير إلى أن:

✓ طبيعة مجتمع الدراسة: أفصحت لنا مناقشة نتائج الدراسة المتعلقة بخصائص مجتمع البحث عن النتائج

التالية :

٧ أغلبية أفراد العينة من الإناث وقدرت نسبتهم ب 64.28 % أما بالنسبة للذكور فقد قدرت نسبتهم ب 35.92 % وهذا نتيجة للأعمال الإدارية داخل مقرات المؤسسة ، فأغلب هذه الأعمال يشغلونها الإناث أكثر من الذكور لأنها تساعدهم في حياتهم الخاصة.

٧ سيطرة عنصر الشباب على عينة البحث حيث نجد أن الفئة العمرية من 30 - 39 سنة نسبتهم قدرت ب 52.38% و 20-29 واتي قدرت نسبتهم ب 23.80% وهذا راجع إلى الاعتماد على الفئة النشيطة من الشباب الذين يتمتعون بقدرات فكرية.

٧ معظم أفراد العينة يتمتعون بمستوى تعليمي عالي حيث نجد نسبة الذين يملكون المستوى الجامعي قدرت ب 47.62 % أما المستوى الثانوي فقدرت نسبتهم ب 23.81% والحاصلين على المستوى المتوسط نسبتهم قدرت ب 19.04% أما المستوى الابتدائي فقد قدرت نسبتهم ب 9.53% ، والسبب في ذلك يعود إلى أن المؤسسة تنتهج نهج المؤسسات الحديثة المتعلقة بالاعتماد على الفئات التي لها مستوى تعليمي مقبول والذي قد تحصلوا على شهادات جامعية أو شهادات من مراكز التكوين المهني.

٧ معظم أفراد العينة تنقصهم الخبرة في العمل حيث قدرت نسبة الموظفين الذين يتمتعون بخبرة مدتها من 05 - 10 سنوات والتي قدرت بنسبتها ب 35.72% ، كما نجد الفئة التي تنحصر مده عملهم من 10-20 سنة بنسبتهم 30.9 % أما الفئة التي تنحصر مدتها اقل من 05 سنوات والتي قدرت نسبتها ب 21.42% في حين نجد الفئة التي تفوق مدة عملها 20 سنة قدرت نسبتها ب 11.91% والسبب يعود إلى الاعتماد على الفئات الشابة كما ذكرنا سابقا إلى جانب حالات التقاعد الوظيفي الذين التحقوا بالمؤسسة من نفس الدفعات ومن نفس الجيل

تقريبا

ودراستنا الراهنة تكونت من فرضية عامة وثلاثة فرضيات فرعية وهي كالتالي :

4- الاستنتاج العام للدراسة:

لقد أكد تحقق الفرضيات الجزئية الثلاثة ، صدق الفرضية العامة للدراسة والتي مفادها : هنالك علاقة بين الرقابة التنظيمية وجودة الحياة المهنية ، حيث أثبتت الشواهد الكمية ونتائج دراستنا أن الرقابة التنظيمية المبنية على الثقافة التشاركية تؤدي إلى تطوير إمكانيات وقدرات الموظف، حيث أن حرص الرؤساء على امتلاك الموظف لمعلومات تتعلق بدوره في العمل يؤدي إلى الاهتمام بالفرد وبقدراته الفكرية كما أن توفير الجو الملائم للعمل من خلال مشاركة ومتابعة الرئيس لمرؤوسيه سوى الاهتمام بانشغالات الموظفين وإتباع الأسلوب الديمقراطي وترك مجال لحرية التصرف للفرد العامل كلها عناصر تترك لدى الموظف الانطباع الجيد والاستعداد للانجاز والعمل على تحسين أدائهم.

كما استنتجنا من خلال المعطيات الكمية والنتائج أن اهتمام الإدارة برفع المستوى الثقافي للموظف له دور في تحسين وتعديل السلوكيات السلبية كالتغيب و اللامبالاة ، وعدم تحمل المسؤولية مما يؤدي إلى القضاء على مكان الضعف واستخلاص نقاط القوة لدى الموظفين وترسيخ ثقافة التعاون والعمل الجماعي، وان طبيعة العلاقة القائمة بين الرئيس المباشر وموظفيه ترتبط ارتباطا وثيقا بمستوى التطوير التنظيمي داخل المؤسسة وهذا ما أكدته نتائج دراستنا الراهنة المتمحورة حول الرقابة التنظيمية وعلاقتها بجودة الحياة المهنية

خاتمة

خاتمة:

إن إدراك الموظفين للرقابة التنظيمية تختلف من مؤسسة لأخرى كل حسب اختلاف أوجه وسبل معاملة الأفراد للعاملين ، فنتكون لدى الموظفين معتقدات بخصوص مدى اهتمام المنظمة بتحسين ظروف عملهم ومساندتهم والعناية بهم ، لذا فإن إدراك الرقابة التنظيمية من شأنه أن يعمل على زيادة التزام العاملين وإحساسهم بالانتماء الذاتية وشعورهم وإدراكهم لهذا الدعم وتلك المساندة ستمدهم بمزيد من العناية والاهتمام بتنمية وتطوير خبراتهم ودافعيتهم نحو العمل والإنتاجية ، فالدافع نحو الإنتاج من شأنه أن يخفض معدل دوران العمل والغياب وذلك عن طريق الشعور بالالتزام والاندماج مع فريق العمل بالمؤسسة والرضا عن بيئة العمل لها أثر مباشر زياد روح المسؤولية بالمؤسسة مما ينتج عنه زيادة في الإنتاج.

الاقتراحات والتوصيات:

- إن الرقابة المبنية على المشاركة في اتخاذ القرار تؤدي إلى تطوير الامكانيات وقدرات الموظفين كما أن توفير الجو الملائم للعمل من خلال مشاركة ومتابعة المشرف لمؤوسيه والاهتمام بالعلاقات الإنسانية يؤدي إلى رفع منتج المؤسسة والرقى بها.
- إن اهتمام الإدارة العليا برفع المستوى الثقافي للمواد له دور في تحسين وتعديل السلوكيات السلبية كالتغيب واللامبالاة وعدم تحمل المسؤولية مما يؤدي إلى القضاء على مكان الضعف واستخلاص نقاط القوة لدى الموظفين وترسيخ ثقافة التعاون والعمل الجماعي. تحقيق الأمان الوظيفي للموظفين وضمان شعورهم بالاستقرار في المؤسسة التي يعملون بها والتقليل من مخاوفهم من الاستغناء عن خدماتهم.
- العمل على رفع الروح المعنوية للموظفين وإشعارهم بأهميتهم وحيوية دورهم في المؤسسة.
- على أرباب المؤسسات أن يهتموا بالجوارب الاجتماعية لعمالهم قدر الإمكان حتى يكسبوا ثقتهم وولائهم للمؤسسة وبالتالي يتفانون على انجاز وتجسيد مخططات وبرامج المؤسسة

قائمة المراجع

قائمة المصادر والمراجع:

1-الكتب

- 1- علي عباس: أساسيات علم الإدارة، الطبعة الثانية، دار المسيرة، عمان الأردن، 2007.
- 2- إبراهيم بن داود : الرقابة المالية على النفقات العامة ، دار الكتاب الحديثة ، الجزائر ، 2012 .
- 3- ابن منظور الإفريقي : لسان العرب ، ب ط ، ب د ، المملكة العربية السعودية .
- 4- أحمد بطاح : قضايا معاصرة في الإدارة التربوية ،دار الشروق ، عمان ، الأردن ، 2006 .
- 5- أحمد كريم الهبارنة : القيادة التحويلي وأثرها في الأداء الإستراتيجي : الدور المعدل لجودة حياة العمل ، عمار ،دار أمجد للنشر والتوزيع ، 2019 .
- 6- احمد كريم الهبارنة :القيادة التحويلية وأثرها في الأداء الإستراتيجي ، الدور المعدل لجودة حياة العمل ،دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان.
- 7- أحمد محمد الدمراش :جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي ،الطبعة الأولى، الحكمة للنشر والتوزيع ،القاهرة ، 2008 .
- 8- أحمد مرسلي: مناهج البحث في علوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2005.
- 9- بدوي شيرين شريف ، أثر التزامات الإدارة والتزامات العاملين على جودة العاملين في المنظمات الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة ،مجلة الإدارة العامة ،2015.
- 10- جمال الدين لعويسات :مبادئ الإدارة ، ب ط ، دار هومة ، الجزائر ، 2003.

- 11- حسين الطروانة : الرقابة الإدارية ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ،
2009
- 12- حسين حريم : إدارة الموارد البشرية ، ب ط ، عمان ، الأردن ، دار حامد للنشر والتوزيع ، 2013
- 13- حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، الطبعة الأولى، دار الحامد الأردن، ب س.
- 14- خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود : نظرية المنظمة ، الطبعة الأولى : دار المسيرة ، عمان الأردن 2000 .
- 15- خير الله عمار : محاضرات في منهجية البحث الاجتماعي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1982 صلاح الدين شروح : منهجية العلوم الإجتماعية ، دار العلوم ، عنابة ، ط1، 2003.
- 16- زاهد محمد ديري: الرقابة الإدارية، الطبعة الأولى، دار المسيرة ، عمان الأردن ، 2011.
- 17- زيد منير عيوي و سامي محمد هشام : مدخل إلى الإدارة العامة ، الطبعة الأولى ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، 2006.
- 18- زيد منير عيوي : إدارة التغيير والتطوير : الطبعة الأولى ، دار كنوز المعرفة ، عمان الأردن ، 2007 .
- 19- سعيد عبد المرسي بدر : الإيديولوجيا ونظرية التنظيم والإدارة ، ب ط ، دار المعرفة الجامعية ، مصر ، 1990 زيد منير عيوي : إدارة التغيير والتطوير : الطبعة الأولى ، دار كنوز المعرفة ، عمان الأردن ، 2007 .

- 20- سيد محمد جاد الرب: جودة الحياة الوظيفية QWL في المنظمات، مراجع إدارة الأعمال الإسماعيلية، كلية التجارة جامعة قناة السويس، مصر، 2008.
- 21- شعلان الشمري : مفاهيم الإدارة ، ب ط ، ب د ، جدة المملكة العربية السعودية ، 2012 .
- 22- صالح بن نوار : فعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية ، مخبر علم الاجتماع ، أنصال وبحث وترجمة قسنطينة الجزائر ، 2006.
- 23- صالح مهدي وآخرون : الإدارة والأعمال ، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر ، 2007.
- 24- الصباح عبد الرحمان: الرقابة الإدارية بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، جامعة الإسكندرية للنشر مصر، 1989.
- 25- طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، ب ط، دار غريب، القاهرة، 2007.
- 26- عادل محمد زايد: إدارة الموارد البشرية، (رؤية إستراتيجية)، ب ط ، ب د ، القاهرة ، 2003
- 27- عبد الباري درة ومحفوظ جودة: الأساسيات في الإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان الأردن. 2011.
- 28- عبد السلام أبو قحف : أساسيات التنظيم الإداري ، ب ط ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، 2002 حسين الطروانة : الرقابة الإدارية ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، 2009
- 29- عبد الفقار حنفي : أساسيات إدارة المنظمات ،المكتب العربي الحديث الإسكندرية ، 2000.
- 30- عبد الله محمد الشريف : مناهج البحث العلمي (دليل الطالب في كتابة الأبحاث و الرسائل الجامعية) ، الطبعة الأولى، مكتبة الإشعار للنشر ، الاسكندرية ، 1996

31- عبد الله محمد بن عبد الرحمان: علم الاجتماع الصناعي، ب ط، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية

2002

32- علي السلمي: تطور الفكر الإداري، ب ط، وكالة المطبوعات للنشر، الكويت، 1975.

33- علي السلمي: السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار غريب، القاهرة، 1979.

34- علي فلاح: مبادئ الإدارة الأصول والأساليب العلمية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع،

عمان، 2013.

35- علي محمد منصور: مبادئ الإدارة العلمية، أسس ومفاهيم، مجموعة النيل العربية والقاهرة، 1999.

36- عمر وصفي عقلي: الإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى، دار زهوان للنشر والتوزيع، عمان، 2013.

37- العنزي سعد علي صالح أحمد علي: إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، عمان، دار

اليازوتي، العلمية للنشر والتوزيع، 2009.

38- عويدات عمارة: عملية الرقابة على أعمال الإدارة العامة، د ط، الجزائر، د س.

39- فريد زيارة: المبادئ والأصول للإدارة والأعمال، ط5، الأردن، مطبعة الشعب، 2011.

40- فريد فهمي: وظائف الإدارة، الطبعة الأولى، دار اليازوتي العلمية للنشر والتوزيع، عمان،

2008.

41- فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008

42- ماجد عبد الوهاب المهدي وآخرون: مبادئ علم الإدارة، الطبعة الأولى، دار السيرة للنشر والتوزيع

، الأردن، 2010

43- محمد الفيروز أبادي: القاموس المحيط، المجلد الأول، دار الحديث، القاهرة، 2008.

- 44- محمد عاطف الجمال : جودة حياة العمل والمسار الوظيفي : ب ب ن ، ب د ن 2019 .
- 45- محمد عبد الفتاح الصيرفي : مبادئ التنظيم والإدارة ، ب ط ، دار المناهج للنشر ، عمان الأردن ، 2006.
- 46- محمد فتحي ، مصطلحات إدارية ، إيضاح وبيان ، دار النشر والتوزيع الإسلامية ، مصر ، القاهرة ، 2003 ،
- 47- محمد فريد الصحف وآخرون : مبادئ الإدارة ، الدار الجامعية ، ب ط ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2002 ماجد عبد الوهاب المهدي وآخرون : مبادئ علم الإدارة ، الطبعة الأولى ، دار السيرة للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2010 .
- 48- مروان عبد المجيد إبراهيم : الإدارة والتنظيم ، الطبعة الأولى ، دار الفكر للطباعة و النشر والتوزيع ، عمان 2000 .
- 49- معين محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد : القيادة والاتصال الإداري ، الطبعة الأولى دار الحامد ، عمان الأردن ، 2008.
- 50- المهدي هجالة يوسف : أثر أخلاقيات العمل في تحسين حياة العمل ، دراسة إستطلاعية لأراء العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ، فرع البليلة ،مجلة الريادة الإقتصادية للأعمال ، 2020
- 51- وائل عبد الحافظ العواملة: الهياكل والأساليب في تطوير المنظمات ، الطبعة الثانية ، دار زهران ، عمان الأردن 2009.

2-المذكرات

- 1- إيمان محامدية : الرقابة التنظيمية والأداء ، دراسة حالة بمركب تمييع الغاز الطبيعي c.l.1/k بسكيدة ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص تنمية الموارد البشرية ، قسم علم الاجتماع ، جامعة 20 أوت 1955 ، سكيدة ، 2009/2008
- 2- حميدي شروق : جودة حياة العمل الوظيفية في المنظمة الصحية الإستشفائية من وجهة نظر الممرضين ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية ، قسم علم الاجتماع ، جامعة محمد خيضر بسكرة ،
- 3- حنان بن ضياف : الدعم التنظيمي وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية داخل المؤسسة ، دراسة ميدانية بالمؤسسة الإقتصادية الخاصة كندور للإلكترونيك ببرج بوعريريج ، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه ل.م.د. ، تخصص علم الاجتماع المؤسسة ، قسم علم الاجتماع ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، 2017-2018.
- 4- خالد عبر الكريم : جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الثقافة التنظيمية لدى موظفي القطاع الصحي ، دراسة ميدانية بالمؤسسات الإستشفائية العمومية لأدرار ، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه ، تخصص علم النفس العمل والتنظيم ، قسم علم الاجتماع ، جامعة وهران 02 ، 2016-2017.
- 5- السعيد بلوم : أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية : مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية ، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا ، جامعة منتور قسنطينة ، 2011 .

- 6- علوي هنيده : دور الإتصال التنظيمي في تحقيق جودة الحياة الوظيفية ، مذكرة مكملة لنيل شهادة
الماستر ، تخصص علم إجتماع تنظيم وعمل ، قسم علم الإجتماع ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة
،2022-2023،
- 7- كشيّب مراد : الرقابة التنظيمية والرضا الوظيفي ، دراسة حالة بالمؤسسة المينائية بسكيكدة نموذجاً ،
مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص تنمية الموارد البشرية ، قسم علم الإجتماع ، جامعة
منتوري قسنطينة ، 2006-2007
- 8- هاجر إبراهيم : جودة الحياة الوظيفية ودورها في تحسين أداء العاملين ، مذكرة مكملة لنيل شهادة
الماستر ، تخصص علم الإجتماع تنظيم وعمل ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ،كلية العلوم الإنسانية
والاجتماعية ،قسم العلوم الاجتماعية ، 2022 - 2023.

المجلات

- 1- محمد فتحي ، مصطلحات إدارية ، إيضاح وبيان ، دار النشر والتوزيع الإسلامية ، مصر ،القاهرة ،
2003 أبو بكر مصطفى بعيدة : الرقابة الإدارية في المنظمات ، مفاهيم أساسية ، المنظمة العربية
للعلوم الإدارية جامعة الدول العربية ، العدد 273 .
- 2- أبو بكر مصطفى بعيدة: الرقابة الإدارية في المنظمات ، مفاهيم أساسية ، المنظمة العربية للعلوم
الإدارية جامعة الدول العربية ، العدد 273
- 3- أحمد الأصفر و أديب عقيل :علم إجتماع التنظيم ومشكلات العمل ، منشورات جامعة دمشق ، كلية
الأداب والعلوم الإنسانية ، مقرر علم الاجتماع والعمل ، السنة الرابعة ، 2003 .

4- سليمة بوزيد: جودة الحياة الوظيفية كأساس للتغيير التنظيمي، جامعة محمد خيضر ، المحرر ، آفاق

علمية ، العدد 05 ، 2020 .

5- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي : جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الإستغراب الوظيفي ، جامعة

الزقازيق ، المحرر كلية التجارة ، مجلة الدراسات والبحوث التجارية ، 2004.

6- عثمانى مريم : دور المؤشرات جودة الحياة الوظيفية في تطوير أداء الموارد البشرية ، مجلة ميثاق

للبحوث والدراسات ، المجلد 09 ، العدد 01 ، جويلية 2023 ، الجزائر .

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشاذلي بن جديد – الطارف -
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع

إستمارة حول :

الرقابة التنظيمية وعلاقتها بجودة الحياة المهنية
دراسة ميدانية بجامعة الشاذلي بن جديد الطارف
(كلية العلوم الإجتماعية)

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع
تخصص تنظيم وعمل

تحت إشراف:

د/ زويتي سارة

إعداد الطلبة:

وناس أسماء

مزيان صبري

ملاحظة: هذا البحث لأغراض علمية، نرجو منكم الإجابة على الأسئلة المطروحة من خلال وضع العلامة (X) في الخانة المناسبة.

2024/2023

المحور الأول : البيانات الأولية

- (1) الجنس : ذكر أنثى
- (2) السن : سنة
- (3) المؤهل العلمي : ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- (4) سنوات الخبرة في مجال العمل : أقل من 5 سنوات 10-05 14-10 19-15 24-20 25 فما فوق

المحور الثاني : الرقابة التنظيمية وعلاقتها بالتقدم الوظيفي.

- (5) هل هناك تقييم لأداء العامل في المؤسسة ؟ نعم لا
- (6) هل حصولك على دورات تدريبية يزيد من ثقتك بالمؤسسة ؟ نعم لا
- (7) هل ترى أن المسؤول المباشر يمنحك تقييما عادلا يتماشى مع قدراتك ؟ نعم لا
- (8) هل يشاركك المسؤول المباشر بالقرارات المتعلقة بمهامك الإدارية ؟ نعم لا
- (9) هل حصولك على منصب أعلى يطور من قدراتك في الاستغلال العقلاني والامتثال للموارد ؟ نعم لا
- (10) هل تدعم مؤسستك بنظام الترقية ؟ نعم لا
- (11) كيف تحصل على الترقية في العمل ؟
- عن طريق امتحان مهني
- عن طريق الشهادة
- عن طريق الخبرة المهنية

المحور الثالث : الرقابة التنظيمية وعلاقتها بإستقرار الوظيفي .

- (12) كيف يتصرف معك المشرف في حالة تغيبك عن العمل ؟
- هل يوجه لك إستفسار
- هل يوبخك شفهايا
- هل يقوم بخصم الراتب

أخرى أذكرها

- (13) هل يراعي المدير الظروف الصحية والنفسية للعامل ؟ نعم لا
- (14) هل يتميز مكان عملك بالهدوء ؟ نعم لا
- (15) هل المتطلبات الخاصة بالسلامة المهنية موجودة ؟ نعم لا
- (16) هل ترى بأن جو العمل يسوده الاحترام والتعاون بين العمال ؟ نعم لا
- (17) هل يزعجك أن تكون موضوع محل مراقبة من طرف رؤسائك في العمل ؟
نعم لا

في كلتا الحالتين لماذا

المحور الرابع : الرقابة التنظيمية وعلاقتها بتطوير قدرات الموظف في المؤسسة؟

- (18) هل تساعدك المؤسسة على اكتساب معلومات ومعارف جديدة ؟ نعم لا
- (19) هل هناك ثقافة التشارك في المعلومات بين الأفراد ؟ نعم لا
- (20) هل تحصل على الدعم لاكتساب مهارات جديدة ؟ نعم لا
- (21) هل يسمع الرئيس لإنشغلات العمال ؟ نعم لا
- (22) هل يعمل رئيسك على مراجعة الأعمال المنجزة ؟ نعم لا
- (23) هل يمنحك رئيسك فرصة إظهار مهاراتك الشخصية في العمل ؟ نعم لا
- إذا كانت الإجابة بنعم كيف ذلك؟

.....

التسمية: كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية

الهيكـل التنظيمي الكليـة

العميد :

أمانة العميد:

المصلحة	الإسم و اللقب	الرتبة	الملاحظات	الإمضاء
مكتب الأمانة		كاتبة مديرية	/	
الحجاية		حارس متعاقد	/	

نواب العميد:

نيابة العميد	المصالح	العيون المكلف	الرتبة	الملاحظات	الإمضاء
نيابة العميد المكلف بالدراسات و المسائل المرتبطة بالطلبة:	رئيس مصلحة التدريس		متصرف	مقرر	
	رئيس مصلحة التعليم و التقييم		ملحق رئيسي للإدارة	مقرر	
نيابة العميد المكلف بما بعد التدرج	رئيس مصلحة الإحصائيات و الإعلام و التوجيه		مهندس دولة في الإعلام الآلي	مقرر	
	رئيس مصلحة متابعة التكوين فيما بعد التدرج		متصرف	مقرر	
	رئيس مصلحة متابعة أنشطة البحث		متصرف	تكليف	
	رئيس مصلحة التعاون و العلاقات الخارجية		ملحق رئيسي للإدارة	مقرر	

/	عامل مهني مستوى الأول متعاقد	
/	عامل مهني مستوى الأول متعاقد	
/	عامل مهني مستوى الأول متعاقد	

الفوج الأول : ليلا

الإمضاء	الملاحظات	الرتبة	الاعون المكلف	المصالح
	(رئيس الفوج)	عامل مهني مستوى الأول متعاقد		مصلحة الأمن
	/	حارس متعاقد		
	/	حارس متعاقد		
	/	حارس متعاقد		

الفوج الثاني : ليلا

الإمضاء	الملاحظات	الرتبة	الاعون المكلف	المصالح
	(رئيس الفوج)	حارس متعاقد		مصلحة الأمن
	/	حارس متعاقد		
	/	حارس متعاقد		
	/	حارس متعاقد		

الأمين العام للكلية

رئيس مصلحة المستخدمين

- مسؤول الجذع المشترك : شاغر
- مساعد مسؤول الجذع المشترك : شاغر
- العون المكلف : مدعم عيسى.

خامسا : المكتبة

الإمضاء	الملاحظات	الرتبة	العون المكلف	المصالح
	شاغر	/	/	مصلحة تسيير الرصيد الوثائقي
	شاغر	/	/	مصلحة التوجيه و البحث البيبلوغرافي

سادسا: مصلحة الوسائل والصيانة

الإمضاء	الملاحظات	الرتبة	العون المكلف	المصالح
	/	عامل مهني مستوى ثالث متعاقد		مصلحة الوسائل والصيانة
	/	عامل مهني مستوى الأول متعاقد		
		تقني سامي في الإعلام الآلي		

سابعاً : مصلحة : PROGRS

الإمضاء	الملاحظات	الرتبة	العون المكلف	المصالح
	تكليف	مهندس دولة في الإعلام الآلي		مصلحة : PROGRS

ثامناً : أعوان الأمن
الفوج الأول : نهارا

الإمضاء	الملاحظات	الرتبة	العون المكلف	المصالح
	(رئيس الفوج I)	عامل مهني مستوى الأول متعاقد		مصلحة الأمن
	/	عامل مهني مستوى الأول متعاقد		
	/	عامل مهني مستوى الأول متعاقد		
	/	عامل مهني مستوى الأول متعاقد		

الفوج الثاني : نهارا

الإمضاء	الملاحظات	الرتبة	العون المكلف	المصالح
	(رئيس الفوج 2)	عامل مهني مستوى الأول متعاقد		مصلحة الأمن

الاسم: قسم علم النفس

رئيس القسم: أستاذ محاضر قسم - ب -

الإمضاء	الملاحظات	الرتبة	الأعوان المكلفون	الرتبة	المصالح الأمارة:	مساعدى الأقسام
		تقني سامي في الإعلام الألى		/	رئيس مصلحة التدريس : شاغر	مساعد رئيس القسم المكلف بالتدريس و التعليم و التدرج :
		/	/	/	رئيس مصلحة متابعة التعليم و التقييم : شاغر	
		/	/	/	رئيس مصلحة التكوين العالي لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص: شاغر	مساعد رئيس القسم المكلف بما بعد التدرج :
		/	/	/	رئيس مصلحة متابعة أنشطة البحث : شاغر	

رابعاً: الجذع المشترك

الأمين العام :

أولاً: الأمانة العامة

الإمضاء	الملاحظات	الرتبة	العون المكلف	المكاتب
	/	/	/	مكتب الأمانة
	(مسؤول الأمن)	حارس متعاقد		مكتب الأمن الداخلي للكلية

ثانياً: المصالح

الإمضاء	الملاحظات	الرتبة	العون المكلف	المصالح	الرتبة	المديريات
	شاغر	/	/	فرع الأساتذة	متصرف	مصلحة المستخدمين
	شاغر	/	/	فرع الموظفين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح		
	شاغر	متصرف		فرع الميزانية	متصرف	مصلحة الميزانية والمحاسبة
	شاغر	/	/	فرع المحاسبة	محلل	
	شاغر	/	/	/	متصرف	مصلحة الأنشطة العلمية والثقافية والرياضية
	شاغر	/	/	فرع الوسائل		
	شاغر	متصرف		فرع الصيانة	متصرف	مصلحة الوسائل والصيانة
	شاغر	رئيسي				

- مسؤول الحجج المشترك : شاغر
- مساعد مسؤول الحجج المشترك : شاغر
- العون المكاف : هيام عيسى.

		خامسة : المكتبة			
الإمضاء	الملاحظات	الرتبة	العون المكاف	المصالح	
	شاغر	/	/	مصلحة تسيير الرصيد الوثائقي	
	شاغر	/	/	مصلحة التوجيه و البحث	
				الببيلو غارفي	

		سابعة : مصلحة الوسائل و الصيانة			
الإمضاء	الملاحظات	الرتبة	العون المكاف	المصالح	
	/	عامل مهني مستوى ثالث متعاقد		مصلحة الوسائل و الصيانة	
	/	عامل مهني مستوى الأول متعاقد			
		تقني ساهم في الإعلام الآلي			

		ثامنة : أعوان الأمن			
الإمضاء	الملاحظات	الرتبة	العون المكاف	المصالح	
	تكليف	مهندس دولة في الإعلام الآلي		مصلحة : PROGRS	
		ثامنا : أعوان الأمن			
		القوج الأول : نهرا			

		التاسعة : الفوج الثاني : نهرا			
الإمضاء	الملاحظات	الرتبة	العون المكاف	المصالح	
	(رئيس الفوج 1)	عامل مهني مستوى الأول متعاقد		مصلحة الأمن	
	/	عامل مهني مستوى الأول متعاقد			
	/	عامل مهني مستوى الأول متعاقد			
	/	عامل مهني مستوى الأول متعاقد			

		العاشر : الفوج الثالث : نهرا			
الإمضاء	الملاحظات	الرتبة	العون المكاف	المصالح	
	(رئيس الفوج 2)	عامل مهني مستوى الأول متعاقد		مصلحة الأمن	