



أ. بوجردة الياسين

(جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل)

Email : nicay19@yahoo.fr

الملخص

تبرز أهمية هذه الدراسة الميدانية الموسومة : بالرقابة الإدارية والأداء الوظيفي، الى محاولة معرفة مدى وجود علاقة بين أساليب الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي للعمال في محطة توليد الكهرباء (سونلغاز) بالطاهير ولاية جيجل الجزائر. حيث خلصت النتائج المتحصل عليها من خلال استمارة البحث إلى تأكيد وجود علاقة ارتباطية بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: المنظمة، الرقابة الإدارية، الأداء الوظيفي، الإشراف، قوانين

العمل.

Abstract

The significance of this field study which is entitled « administrative control and job performance » is to find out the relationship between the administrative control methods and the functionality of workers in (SONELGAZ) company in Taher, Jijel, Algeria. Based on the the questionnaire as the main tool, the obtained results reveal that there is a correlation between the administrative control and the workers performance.

Keywords : Organization, administrative control, functional performance, Supervision, Laws of work.

المقدمة:

تتناول هذه الدراسة واحد من الموضوعات الذي شغل ولا يزال يشغل الباحثين في علم الاجتماع الصناعي وهو موضوع الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي ذلك أن الرقابة تشكل العصب الأساسي للعملية الإدارية في أبعادها المتعددة سواء تخطيطية أو تنظيمية توجيهية أو رقابية من هذا المنطلق كله سوف أتناول في إطار الدراسة دوافع اختيار موضوع الإشكالية، الإطار المفاهيمي، الدراسات السابقة، الإجراءات المنهجية، مناقشة وتحليل نتائج الدراسة هذه العناصر في مجملها تشكل منطلق هذه الدراسة التي سوف أحاول إخضاع فيها الكثير من التساؤلات والفروض إلى التحقق الميداني.

أولاً: الإشكالية

يعد موضوع الرقابة الإدارية من المواضيع التي تكتسي أهمية كبيرة في الحياة التنظيمية ذلك أن المشكلة الأولى في هذه الحياة على حد تعبير باك وأرجيرس هي كيف نجمع عدد من الأفراد كل له معتقداته وقدراته ونجعلهم يتعاونون في نشاط بشكل يحقق نجاح المنظمة ورضاهم في نفس الوقت، ولما كانت للرقابة وظيفة أساسية وجوهرية في التنظيم تتمثل في تنظيم شؤون الأفراد عن طريق ضبط العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين من جهة، وبين المرؤوسين عامة والوظائف قصد السير الحسن لعملية العمل وبلوغ التنظيم أهدافه. كما أن طبيعة العنصر البشري الذي يشكل أبرز عناصر المنظمات قد يعتري أداءه بعض النقص والتذبذب في بعض جوانب العمل، إضافة إلى إهمال البعض الآخر لعمله بفعل أسباب عديدة، فإن الرقابة التنظيمية تعد مطلباً أساسياً لتصويب وترشيد سلوك وجهد الفرد نحو الأداء الأمثل والكشف عن

الأخطاء والانحرافات في أعمال المنظمات، كما أن الرقابة عملية ضرورية لتكامل الوظائف الإدارية الأخرى كالخطط والتنظيم والتنسيق والتوجيه.

وعلى هذا الأساس فإن هذا الموضوع قد تناولته العديد من الدراسات النظرية والبحوث الامبريقية منذ بداية الثورة الصناعية إلى يومنا هذا، حيث نادى تايلور والكلاسيكيون بصفة عامة بالضبط الصارم لسلوك الفرد على أساس من القوانين والأوامر الصارمة، في حين نجد أن التون مايو قد نادى بالعكس حيث رأى أن الاهتمام بالجانب الإنساني للعنصر البشري كفيـل بتحقيق رضا العامل وراحته ومن ثم يرتفع أدائه مما يساعده على بلوغ الهدف المطلوب منه وتحقيق أهداف المنظمة التي يعمل فيها، وهكذا فقد تزايدت وتيرة الدراسات والبحوث المهمة بضبط سلوك الأفراد داخل التنظيمات.

فالرقابة على هذا الأساس تهدف إلى تحقيق السير الحسن لنشاط الأفراد ومن ثم بلوغ المنظمات أهدافها المسطرة بطريقة علمية عقلانية رشيدة من خلال التأكد من دقة الأداء كفاءة النشاط وفعالية الخطط وحسن التنظيم والرشد في عملية اتخاذ القرارات والاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية، بالإضافة إلى تقويم سير النشاط الإداري نحو تحقيق أهدافه.

وبما أن العالم شهد ويشهد تغيرات جذرية وعميقة خاصة مع تحرير الاقتصاد العالمي وموجة العولمة التي تحتاحه وما تتطلبه المنافسة الاقتصادية من فعالية وكفاءة وترشيد والاستخدام الأمثل لكافة موارد التنظيم فإن واقع المؤسسات الجزائرية ليس بمعزل عن هذه التغيرات والتطورات السريعة، خاصة أن الواقع الصناعي الجزائري يعج بمشاكل وظواهر عيانية مشاهدة كالإضرابات العمالية وتراجع وتدهور إنتاجية

المؤسسات بفعل تدمير الطبقة العاملة وتذبذب مستوى أداء الأفراد بفعل عوامل متعددة.

لهذا كله سوف أحاول معرفة مدى وجود علاقة بين الرقابة الإدارية و أداء العمال، وعليه تتمحور إشكالية هذه الدراسة حول تساؤل رئيسي مفاده ما طبيعة العلاقة الموجودة بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي. وقصد ضبط موضوع الدراسة أكثر والتحكم الجيد في مساره قمت بصياغة وطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- إلى أي مدى يؤثر نمط الإشراف السائد في المؤسسة على تماسك واستقرار الجماعة في وظائفهم؟

- هل تؤثر صرامة القواعد البيروقراطية على التزام الأفراد بعملهم؟
- هل تؤثر المركزية سلبا على موقف العامل اتجاه عمله؟
- هل يؤدي نمط الرقابة المبني على أساس الثقة والتفاهم إلى زيادة إنتاج العمال؟
- هل تؤدي اللامركزية إلى زيادة ارتياح العمال وإقبالهم على عملهم؟

ثانيا: أهمية البحث وأهدافه

تأتي أهمية هذا البحث من أهمية الرقابة الإدارية في المؤسسة الصناعية حيث أنها تدلنا على سلامة تنفيذ الاستراتيجية المرسومة من طرف إدارة المؤسسة كما تدلنا على سلامة هذه الاستراتيجية ذاتها وعلى ضرورة تعديلها أو تغييرها.

ويهدف هذا البحث إلى:

- عرض مقدمة نظرية موجزة لمفهوم الرقابة.
- التعرف على طبيعة العلاقة بين الرقابة الإدارية وكفاءة الأداء الوظيفي للعمال من خلال التعرف على أساليب وأدوات الرقابة التنظيمية في المؤسسة الصناعية الجزائرية

ومن ثم الكشف عن مدى فعالية ما يستخدم من أساليب رقابية نظرا لأهمية أداء الأفراد وانعكاساته على أداء المؤسسات ومكانتها في السوق.

- محاولة معرفة الأهمية النسبية لعنصر السلوك الإشرافي داخل المؤسسة الجزائرية ومدى تأثيره على المنظمة من حيث تماسك الجماعة و أدائهم الوظيفي.

- معرفة ما يواجه المؤسسة الصناعية الجزائرية من معوقات تحد من تطبيق الرقابة التنظيمية الفعالة على أداء العمال ومن ثم الرفع من مستواهم.

- تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة ونوعية القواعد البيروقراطية في علاقتها بالترقية وفرص التقدم الوظيفي والتعرف على نطاق الإشراف السائد في المؤسسة وعلاقته بالحوافز والاستقرار والولاء.

كما تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة المركزية واللامركزية في علاقتها بالاستقرار والتدرج المهني، وأخيرا فهذه الدراسة تهدف أيضا إلى تقديم الاقتراحات والتوصيات وآليات تنفيذ وتفعيل النظام الرقابي، وبالتالي الرفع من مستوى أداء العمال والاستفادة من نتائج الدراسة الميدانية في تقديم بعض المقترحات والتوصيات التي تساعد المنشآت محل البحث في زيادة أدائها وتحقيق أهدافها.

ثالثا: مفاهيم الدراسة

يشكل الإطار المفاهيمي الخلفية والمسار الذي يحدد مضمون الدراسة وتوجهاتها على اعتبار أن المفهوم أصبح عبارة عن أداة منهجية يوجه الدراسة منذ بدايتها إلى نهايتها وطالما أن المفهوم يشير إلى دلالة ما توظفها الدراسة في إطارها الامبريقي فالدراسة الراهنة تتضمن المفاهيم التالية: مفهوم الرقابة الإدارية ومفهوم الأداء الوظيفي.

مفهوم الرقابة الإدارية: هي عملية التحقق من مدى تحقق انجاز الأهداف المبتغاة والكشف عن معوقات تحقيقها والعمل على تدليلها في أقصر وقت ممكن (طارق المجذوب 2005 ص 665) وفي تعريف آخر هي العملية الإدارية الفرعية التي بموجبها يتم التأكد من أن التنفيذ الفعلي مطابق لمعايير الخطط المرسومة (سعيد محمد المصري، 1999 ص 231) كما عرفت بأنها :

عملية ضبط وتوجيه السلوك من الناحية السلبية أو الإيجابية والضبط قد يكون رسمي كالقوانين أو غير رسمي كالتقاليد (أحمد زكي بدوي ص 156)، وعرفها كونتر وادونيل بأنها: قياس أعمال الرؤوسين وتصويبها بغرض التأكد من أهداف المشروع والمخطط التي وضعت لتحقيقها قد أُنجزت (حسين حريم . شفيق حداد وآخرون، 1998. ص 326)

بينما توصل حديثا الباحث وليام أوشي إلى إطار لنظام الرقابة التنظيمية حيث حدد ثلاثة أساليب للرقابة يمكن أن يتبناها المديرون: "رقابة السوق، رقابة البيروقراطية ورقابة المجموعة. فرقابة السوق لها متطلباتها وهي الأسعار، المنافسة، علاقات التبادل، بينما تتضمن الرقابة البيروقراطية استخدام القواعد والمعايير والسلطة الشرعية. في حين أن رقابة المجموعة هي استعمال التقاليد والقيم المشتركة والمعتقدات لبناء الثقة بين موظفي المنظمة لرقابة السلوك". (جاكسون، جون هـ وآخرون، 1998، ص 492)

في ضوء هذه التعاريف يمكننا استنباط وصياغة التعريف الإجرائي التالي لمفهوم الرقابة الإدارية، فهي عبارة عن: عملية منتظمة تضعها إدارة المنظمة حيث يقوم بمقتضاها المديرون بضبط الأنشطة وسلوكيات الأفراد عن طريق القواعد البيروقراطية والإشراف والتسلسل الهرمي للسلطة وهذا بما يجعلها متسقة ومتناسبة مع التوقعات التي تشملها الخطط ومع المعايير الموضوعية قصد بلوغ الأهداف المسطرة.

2- مفهوم الأداء:

إن أداء الشخص لعمله يعني "قيامه بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله". (عاشور، أحمد صقر ، 1989 ص33).

كما يشير إلى "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة." (راوية حسن، 2001، 209) يعرف أيضا بأنه "أي نشاط أو سلوك يؤدي إلى نتيجة، وخاصة السلوك الذي يغيرا لحيط بأي شكل من الأشكال". (عاشوري، مصطفى 1992، ص244).

الأداء هو "المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله، وكمية وجودة العمل المقدمة من طرفه". (حمداوي، وسيلة 2004، ص123)

بناء على التعاريف السالفة الذكر يمكننا استنباط التعريف الإجرائي التالي: الأداء هو ذلك السلوك أو النشاط المرتبط بإنجاز العمل مع إلتزام الفرد بالمسؤوليات والواجبات المحددة مسبقا وهذا في ظل تحقيق الأهداف المسطرة.

رابعا: الإطار النظري لدراسة الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي

لقد تعددت الدراسات والمقاربات النظرية التي تناولت موضوع الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي وبمنظورات متباينة، وكنتيجة حتمية لتعدد المنطلقات الإيديولوجية للباحثين فقد تعددت تصنيفات هذه المقاربات النظرية. من هذا المنطلق فقد قمت بتصنيف هذه المداخل النظرية إلى ثلاث مدارس أساسية: المدرسة الكلاسيكية في التنظيم، المدرسة النيوكلاسيكية في التنظيم والمدرسة الحديثة في التنظيم.

1- المدرسة الكلاسيكية في التنظيم:

وقد نظرت إلى التنظيم على أنه نسق مغلق يتسم بهيكل تنظيمي طويل متعدد المستويات الإدارية وقابة صارمة من خلال إعتماد مركزية اتخاذ القرار واصدار الاوامر.

مبدأ تقسيم العمل ومبدأ الحركة والزمن والتخصص الوظيفي والالتزام بالقواعد البيروقراطية وبالتالي التركيز على الضبط الصارم في تحقيق الكفاءة الإنتاجية والحوافز المادية لتشجيع العامل على زيادة أدائه وتحقيق الرضا وتضمنت هذه المدرسة: "النظرية البيروقراطية، نظرية الإدارة العلمية، نظرية التكوين الإداري."

2- المدرسة النيوكلاسيكية في التنظيم:

وقد انطوت تحت مظلة هذه المدرسة النيوكلاسيكية: حركة العلاقات الإنسانية و نظريات الفلسفة الإدارية إضافة إلى نظرية الحاجات لماسلو ونظرية ذات العاملين لـ: "هرزبرغ" والتي اهتمت بالجوانب النفسية والاجتماعية للعمال حيث اعتمدت الإشراف الديمقراطي في تحقيق أهداف المؤسسة وذلك من خلال الرقابة المرنة والاتصال المفتوح واهتمت بالحوافز المعنوية لتشجيع العامل؛ أي بصيغة موجزة فقد اهتمت هذه المدرسة بالرقابة المرنة لأنها ركزت على الرضا الوظيفي للعمال كأساس للدافعية في العمل ومن ثم بلوغ الأداء المرجو والمتميز.

3- المدرسة الحديثة في التنظيم:

جاءت نظرة وفلسفة النظريات الحديثة في التنظيم مغايرة حيث نظرت إليه على أنه نسق مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة فاعتمدت القيادة الديمقراطية كأسلوب لتحقيق استقرار العامل ورفع روحه المعنوية حيث ركزت على التشاركية في العمل والإهتمام بالجانب الاجتماعي والنفسي من جهة والجانب الإقتصادي الربحي من جهة أخرى في رسم الأسلوب الرقابي التنظيمي الملائم لبلوغ مستوى الاداء المطلوب. ومن أهم هذه النظريات الحديثة نجد البنائية والنظرية الموقفية، الشرطية الوظيفية، نظرية اتخاذ القرار، نظرية الدافعية، نظرية Z.

خامسا: البعد الإمبريقي لدراسة الرقابة الإدارية و الأداء الوظيفي

تشكل الدراسات الميدانية موجهها أساسيا لمعرفة الجوانب المختلفة لموضوع الدراسة وهذا من حيث الجوانب التي عولجت والأخرى التي مازالت محل نقاش أو لم تعالج إطلاقا. وعلى هذا الأساس يرى المختصون في الدراسات المنهجية أن الدراسات السابقة تزود الباحث برؤية واقعية ومنهجية نظرية حول موضوع دراسته، الأمر الذي يتيح له الفرصة لمعالجة الظاهرة البحثية في علاقتها بالتراث السابق، وحتى تتمكن في الأخير من معالجة موضوع الرقابة الإدارية والأداء وفق التوجيه المنهجي والنظري وإبراز الاختلافات النظرية والمنهجية علاوة على توضيح أهمية النتائج المتوصل إليها وعلاقتها بنتائج الدراسة الراهنة سوف نتناول بعض الدراسات الميدانية حيث تم تصنيفها وفق المتغير الأساسي الذي عالجته لهذا فقد تم تقسيمها إلى نوعين هما: الدراسات التي ركزت على دراسة متغيرات البناء التنظيمي. أما النوع الثاني فهو عبارة عن الدراسات التي حاولت التأكد والتحقق من الصدق الإمبريقي للنموذج البيروقراطي الفيبري وسميها بدراسات البيروقراطية.

1- دراسات البيروقراطية:

لقد برزت العديد من الدراسات الميدانية والنظرية التي حاولت التحقق من الهدف الإمبريقي للنظرية البيروقراطية ومدى تحقق العناصر البيروقراطية في الواقع، ولعل من أهم هذه الدراسات ما يلي: دراسة تفويض السلطة (فليب سلزنيك)، دراسة ظاهرة البيروقراطية (ميشال كروزيه)، دراسة التعاون والاستشارة (بيشر بلاو)، دراسة الجوانب البنائية والسلوكية (فريد ريش) ودراسة العناصر الترشيدية والبيروقراطية (أودي).

فالدراسة الإمبيريقية لفيليب سلزنيك توصلت بصفة عامة إلى أن أي تنظيم يتجه أفراداه إلى مقاومة أفعاله التي لا تخدم أغراضهم والأهداف التي لا تراعي مصالحهم سيجد صعوبة في تحقيق أهدافه، لهذا يؤكد سلزنيك بأن أهم المهام التي تواجه الإدارة داخل التنظيم هي إبعاد الخطر والصراع والتنافس والاختلافات بين أعضاء التنظيم، وتحديد الوحدة النظامية والتجسيد النظامي للهدف والدفاع عن التكامل النظامي داخل التنظيم والتحكم في الصراع الداخلي وكلها كما هو واضح تعمل على تدعيم مصالح التنظيم بغض النظر عن مصالح العمال. (الجوهري، عبد الهادي 1998، ص136)

أما الدراسة الميدانية التي أجراها كروزيه أنه قد توصل إلى نتيجة هامة مفادها أن التطبيق الحرفي لمتغيرات الرقابة البيروقراطية التي نادى بها فيبر ينجر عنه تدهور الروح المعنوية للمرؤوسين ونقص أواصر الصداقة وبروز الملل والضجر مما يفضي إلى حالة عدم الرضا الوظيفي الأمر الذي يترتب عنه انخفاض في إنتاجية العاملين وأداء التنظيم عامة (Lafaye, Claudette.1997.p25.)

بينما يعتقد بلاو بأن الأداء الثابت وإنجاز الأهداف التنظيمية يقوم على التغير الدائم للبناء البيروقراطي ويترتب على ذلك أنه لا يجب إجبار عضو التنظيم على التمسك الصارم بالقواعد التي سبق وضعها وإنما يجب السماح له بتحقيق التكيف والتواءم لسلوكه طبقا ووفقا لتغير الظروف. (بدر سعد عيد مرسى 1990.ص114)

في حين يبدو جليا من خلال المتغيرات البنائية السلوكية التي صاغها فريد ريش كنماذج مكونة للنظرية البيروقراطية أنه كان يسعى إلى تحقيق غرضين أساسيين هما: كيف يتم تحقيق البناء التنظيمي لاستقراره وتوازنه وتوفير الاحتياجات اللازمة لأعضاء التنظيم من المبادأة والحرية والرقابة، ذلك أن هذه العوامل كلها مجتمعة تسعى من

خلال العملية الإدارية إلى تحقيق الاستقرار المهني والرضا الوظيفي لكل العمال في التنظيم وبالتالي زيادة أدائهم.

وقد خلص أودي إلى نتيجة هامة هي أن النموذج البيروقراطي لفيبر يمكن أن يكون بمثابة أساسا لإقامة نموذج آخر يستطيع أن يستوعب أبعاد وظواهر تنظيمية أكثر من تلك التي يتضمنها وأن هذا المطلب سيفرض وجود نموذج معقد طالما أن البحث الميداني كشف عن قصور بارز في نموذج فيبر لهذا كله يطالب أودي بضرورة تضمين هذا النموذج مفهوم التنظيم غير الرسمي لأنه كما يعتقد يساهم في فهم كل من العناصر البيروقراطية والترشيدية في التنظيم.

2- دراسات البناء التنظيمي:

هناك العديد من الدراسات الإمبريقية التي تناولت دراسة متغيرات البناء التنظيمي سواء كانت هذه الدراسات غربية أو عربية أو جزائرية وقصد تسليط الضوء أكثر على موضوع دراستنا الراهنة سوف نتناول جملة من هذه الدراسات مثل: مساهمة مدرسة العلاقات الإنسانية (تجارب هاوثورن)، دراسة متغيرات التنظيم (السيد الحسيني)، دراسة مجتمع المصنع (محمد علي محمد) ودراسة عملية العمل (سعد عيد مرسي بدر).

فكنتيجة للتجارب التي أجراها مايو وزملائه برز مفهوم الرجل الاجتماعي الذي تدفعه الحاجات الاجتماعية والذي يستجيب إلى ضغوط الجماعة بدرجة أكبر مما يستجيب لرقابة الإدارة كما أنه يمتاز برشد محدود ويبحث عن تحقيق حاجاته المادية والمعنوية وعليه يتعين على الإدارة تهيئة الظروف الملائمة للعامل من الناحية المادية والاجتماعية وتشجيع روح الفريق في العمل قصد خلق الرضا الوظيفي وتحسين الأداء.

أما الدراسة التي أجراها الحسيني فهي في مجملها تتمحور حول دراسة كيفية توازن البناء التنظيمي وذلك من خلال دراسة عملية الضبط والاتصال والتوازن والتكامل والصراع والتغير، وهو ما يندرج ضمن موضوع الرقابة التنظيمية كآلية من آليات تحقيق الاستقرار تبعاً للبنائية الوظيفية.

في حين أن دراسة مجتمع المصنع لمحمد علي محمد تدور في مجملها حول دراسة كيفية توازن البناء التنظيمي وذلك من خلال دراسته لعلاقة العمال بالمستويات الإشرافية المختلفة والقواعد البيروقراطية والمركزية واللامركزية وهي ما يندرج ضمن موضوع الرقابة الإدارية كآلية من آليات تحقيق التوازن والاستقرار للبناء التنظيمي للتنظيم.

وأخيراً فدراسة عملية العمل التي أجراها سعد عيد مرسي بدر أنها تتمحور حول دراسة كيفية تحقيق البناء التنظيمي لتوازنه واستقراره ويتجلى ذلك من خلال تناوله لخصائص عملية العمل وبالضبط في مصانع الغزل والنسيج وهذا ما يدخل ضمن موضوع الرقابة الإدارية كآلية من آليات تحقيق الاستقرار والأداء الوظيفي، وهذا ما أوضحه الباحث حين أبرز بأن اغتراب العمال في الشركتين مرده لعملية العمل ذاتها ذلك أن تقسيم العمل والتخصص جعل العمال يشعرون بأنهم مجردون من قوة السيطرة على العمل وضبط هامهم اليومية، كما أنهم يحسون بأنهم مجردون من مهاراتهم لأنهم يؤدون مهام جزئية بسيطة لا تتطلب المهارة ولا توفر لهم فرصة المبادرة والإبداع.

سادسا: الإجراءات المنهجية للدراسة

1- مجالات الدراسة:

يعد مجال الدراسة نقطة أساسية في البحث الاجتماعي وذلك لما يكتسبه من أهمية أثناء الدراسة الميدانية حيث يجمع كل المشتغلين بمناهج البحث الاجتماعي أن لكل دراسة ثلاث مجالات رئيسية هي المجال الجغرافي، المجال البشري والمجال الزمني.

1.1- المجال الجغرافي:

يقصد بالمجال الجغرافي النطاق المكاني لإجراء البحث الميداني وهو بالتحديد في هذه الدراسة الميدانية محطة توليد الكهرباء بالطاهير وهي إحدى فروع المؤسسة العمومية سونلغاز ذات الطابع الصناعي والتجاري، ويندرج إنشاء هذه المحطة في إطار سياسة التنمية التي انتهجتها الجزائر لتطوير وتنمية شبكة الكهرباء على مستوى التراب الوطني قصد تغطية احتياجات السوق الوطنية من الكهرباء.

تقع محطة توليد الكهرباء على بعد 10 كلم من مقر ولاية جيجل حيث يحدها شمالا البحر الأبيض المتوسط وجنوبا الطريق الوطني رقم 43 بينما يحدها من الناحية الشرقية ميناء جن جن وغربا إقامة سكنية وتقدر المساحة الإجمالية للمحطة بحوالي 60 هكتار حيث تشغل الأبنية المقامة عليها قرابة 450م².

بدأت أشغال إنجاز هذه المحطة يوم 18 أوت 1984 بموجب صفقة وقعتها مؤسسة سونلغاز مع الشركة الروسية TECHNO-PROM-EXPORT حيث بدأت هذه الأخيرة عملية الإنجاز وقد ساهمت عدة شركات دولية في أشغال إنجاز وتجهيز المحطة منها الشركة الألمانية SIMENS والشركة اليابانية NICHIMEN - KUBOTA الشركتين الإيطاليتين CASTAGNETTI و BRUNABOSI. ليسلم

هذا المشروع جاهزا سنة 1991 حيث بلغت كلفته مبلغ: 3.715.000.000 دج منها 48% بالعملة الصعبة.

تبلغ الطاقة الإنتاجية للمحطة 630 ميغاواط بعد اكتمال المولدات الثلاث وهو يمثل 10 % من الإنتاج الوطني.

2.1- المجال البشري:

يقصد بالمجال البشري عدد أفراد المؤسسة التي أجريت فيها الدراسة وهي محطة توليد الكهرباء ببلدية الطاهير ولاية جيجل، حيث تشغل 226 عامل مصنف كآلاتي: - إطار مختص 47 عامل. - عون ماهر 113 عامل. - منفذين 66 عامل.

3.1- المجال الزمني:

ويقصد به الوقت الذي استغرقتته إجراء هذه الدراسة الميدانية بمحطة توليد الكهرباء بجيجل حيث بلغت مدة إجراء الدراسة قرابة شهرين، ذلك أن الزيارات إلى هذه المؤسسة كانت تتم على فترات متقطعة أغلبها في الفترة الصباحية وقد مرت فترة إجراء هذه الدراسة بثلاث مراحل موزعة كآلاتي:

- المرحلة الأولى: وهي عبارة عن جولات استطلاعية متقطعة استغرقت في مجملها مدة 8 أيام. وقد امتدت من 20 جانفي إلى 28 جانفي 2014، حيث تم خلالها التعرف على المحطة و طابع النشاط فيها كما عاينا طرق التسيير فيها واستمعنا لأهم المشاكل التي يعاني منها العمال، وقد سمحت لنا هذه الدراسة الاستطلاعية بجمع المعلومات الكافية عن مجال الدراسة، كما اتفقنا فيما بعد مع المسؤولين على إعداد رزنامة لإجراء الدراسة.

- المرحلة الثانية: وقد استغرقت 10 أيام حيث امتدت من 03 فيفري إلى 13 فيفري 2014، حيث قمنا فيها بتجريب الاستمارة وجمع بعض الملاحظات الأولية عن

الجو السائد في المؤسسة وطبيعة العمال وتوزيع فترات الراحة وكان الهدف منها التعرف على مدى استيعاب المبحوثين لنوع الأسئلة التي تضمنتها الاستمارة التجريبية.

- المرحلة الثالثة: وقد دامت 20 يوما، من 10 مارس إلى 20 جوان 2014 حيث تم تطبيق الاستمارة في شكلها النهائي بعد إدخال بعض التعديلات عليها ولم يكن تطبيق الاستمارات عن طريق توزيعها على العمال ولكن عن طريق مقابلتهم واحد تلو الآخر حتى يتسنى لنا التعرف أكثر على المبحوثين وتوضيح أي سؤال لا يفهمه المبحوثين خاصة وأنه لاحظنا في المرحلة الثانية أن بعض المبحوثين لا يتقنون اللغة العربية بل يجيدون اللغة الأجنبية وآخرون يتكلمون الأمازيغية.

2- فروض الدراسة:

الفرضية العامة: هناك علاقة بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي.

الفرضية الأولى: يؤثر نمط الإشراف السائد في المؤسسة على الأداء الوظيفي.

الفرضية الثانية: تؤدي الرقابة التشاركية إلى زيادة الأداء الوظيفي.

3 - طريقة الدراسة (المنهج):

إن هذه الدراسة تندرج ضمن الدراسات الوصفية فقد اعتمدت على استخدام طريقة المسح بالعينة كإحدى أساليب المنهج الوصفي. ويعد المسح بالعينة أداة من أدوات المنهج الوصفي بحيث يتم تشخيص واقع قطاع أو جماعة معينة متبعين في ذلك الإجراءات المنهجية المألوفة في هذه الطريقة وهي: الملاحظة، المقابلة الحرة، السجلات والوثائق، إضافة إلى اعتماد التحليل الكمي والكيفي للبيانات وقد استخدمنا منهج المسح بالعينة قصد:

- التعرف على إطار الدراسة وبالتالي إطار العينة حيث قمنا بالتعيين الدقيق لهذا المجتمع والذي قدر عدده بـ 226 مفردة.

- التعرف على أهم خصائص هذا المجتمع من حيث الفئة العمرية والمستوى التعليمي والموطن الأصلي وطبيعة العمل والحالة العائلية. هذا وقد أفادنا منهج المسح بالعينة في إجراء مقابلات مفتوحة مع الأشخاص المعنيين وتشخيص بيئة مجتمع الدراسة والتعرف على مقومات أفراد العينة وتفاعلاتهم.

4- الأدوات البحثية:

استخدمنا في الدراسة الراهنة مجموعة من الأدوات البحثية قصد الحصول على البيانات والمعلومات الدقيقة والعلمية والتوصل إلى إجابة حول الأسئلة والقضايا المطروحة والتي تدور في مجملها حول ما يلي:

أ- الملاحظة:

وهي عبارة عن معاينة مباشرة قمنا بها للكشف عن تفاصيل الظاهرة المدروسة وعن العلاقات التي توجد بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي، حيث حتم علينا موضوع الدراسة استخدام الملاحظة رغم ما تشكله هذه التقنية المنهجية من صعوبة ويتجلى استعمال الملاحظة في دراستنا هذه أثناء إجراء الزيارات الاستطلاعية للمؤسسة، حيث سمحت لنا من ملاحظة الجو السائد في المؤسسة وطريقة العمل المطبقة كما ساعدتنا على معرفة مدى رضا العمال عن عملهم وذلك من خلال تطبيقهم للأوامر والقوانين المعمول بها في المؤسسة على اختلاف المستويات التنظيمية لهم. كما وفرت لنا المعطيات التي جمعناها عن طريق الملاحظة وساعدتنا كثيرا على التحديد الدقيق لإطار هذه الدراسة كما ساعدتنا في التعليق على المعطيات الكمية المجموعة.

ب- المقابلة:

قمنا بإجراء المقابلات المفتوحة مع المسؤولين من جمع أكبر عدد ممكن من المعلومات الإدارية الخاصة بالمؤسسة والتي تتعلق بتاريخ نشأتها وتركيباتها البشرية وتوزعها على كافة الأعمال والتخصصات، إضافة إلى توزيع الأدوار في مختلف أقسام المؤسسة والتعرف على الطاقة الإنتاجية للمؤسسة وطبيعة الحوافز التي تمنحها إدارة المؤسسة لعمالها. زيادة على الحصول على الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وقد تم تطبيق بيان المقابلة على عدد من المسؤولين الإداريين حيث تم طرح بعض الأسئلة ترك الباحثين فيها حرية التكلم والإجابة وتمثلت هذه الأسئلة فيما يلي:

- 1- هل تستشيرون العمال عند قيامكم باتخاذ القرارات في المؤسسة؟
- 2- هل تقومون بإعطاء العمال حرية اتخاذ القرارات المتصلة بعملهم؟
- 3- هل تحرصون على توضيح القوانين والقواعد وشرحها للعمال في المؤسسة؟
- 4- هل تحرصون على تحقيق جميع الأهداف التي يسعى إليها العمال من خلال مزاوله عملهم؟

كما شرحنا ووضحنا ما معنى الرقابة التشاركية للعمال وطبقنا بيان المقابلة معهم حيث تم طرح بعض الأسئلة عليهم وترك لهم حرية التكلم والإجابة وتمثلت هذه الأسئلة فيما يلي:

- 1- ما هو نمط المعاملة الذي تراه مناسباً لزيادة اقبالك على العمل؟
- 2- ما هي طبيعة الحوافز التي تمنحها لك إدارة المؤسسة؟

ج- الاستثمار:

- ولقد تمت صياغة أسئلة الاستثمار بحيث تعكس الإنشغالات الجوهرية الواردة في الإشكالية، وقد تضمنت ثلاث محاور بمجموع 43 سؤالاً.
- المحور الأول: بيانات أولية عن المبحوث من السؤال رقم 01 إلى السؤال رقم 08.
- المحور الثاني: نمط الإشراف السائد في المؤسسة والأداء الوظيفي من السؤال رقم 09 إلى السؤال رقم 27.
- المحور الثالث: الرقابة التشاركية والأداء الوظيفي من السؤال رقم 28 إلى السؤال رقم 43.

5- العينة:

اتبعت الدراسة الراهنة المتعلقة بالرقابة الإدارية والأداء الوظيفي على العينة العشوائية الطبقية المنتظمة والحقيقة أن هذا الاختيار لهذا النوع من المعاينة لم يكن اختياراً اعتباطياً بل هو مبني على جملة من المبررات العلمية والواقعية، حيث قسمنا مجتمع الدراسة إلى مصالح تمثل طبقات المجتمع الأصلي، ذلك أن محطة توليد الكهرباء تضم عدداً هاماً من العمال قدر بـ 226 عاملاً موزعون على ثلاث مصالح هي: مصلحة التسيير، مصلحة التشغيل ومصلحة الصيانة.

ثم كتبنا أسماء العمال الأولى من كل مصلحة وسحبنا واحد منها بطريقة عشوائية حتى تتمكن من الحصول على العينة المختارة وقد أخذنا نسبة 20 % من المجتمع الأصلي بإتباع الطريقة التالية:

$$\text{العينة} = (20 \cdot 226) / 100 = 45 \text{ عاملاً} .$$

وقد اخترنا العينة من مجتمع الدراسة الطبقي بأخذ القوائم الاسمية للعمال في مصالح المؤسسة، ثم سجلنا الأسماء العشرين الأولى من كل قائمة في قصاصات ورقية ثم نسحب اسما بطريقة عشوائية بعدها نضيف المدى بطريقة منتظمة.

$$\text{المدى} = \frac{\text{العينة الكلية}}{\text{العينة المختارة}} = \frac{226}{45} = 5,02 = 5$$

سابعاً: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

1- فروض الدراسة في ضوء المعطيات الميدانية:

أ - طبيعة مجتمع البحث:

أفصحت مناقشة الخصائص العامة لمجتمع البحث عن النتائج التالية:

- 88,89% من أفراد عينة البحث من الذكور وهذا لطبيعة العمل الذي يلائم أكثر العنصر الرجالي.

- 55,55% من أفراد العينة يتراوح سنهم بين 31 و 36 سنة.

- 71,11% من أفراد العينة متزوجون.

- إن أفراد العينة لهم مستوى تعليمي مقبول ولا بأس به عموماً ذلك أن 40% من نسبة العينة لهم مستوى متوسط، 33% لهم مستوى ثانوي و 26,67% يحملون شهادات جامعية.

- 57,78% من أفراد العينة لهم أصول حضارية و 42,22% لهم أصول ريفية.

- 51,11% من نسبة العينة يزاولون عمل تقني و 31,11% يزاولون عمل عضلي أما الآخرون فيزاولون عمل إداري.

- 44,44% من أفراد العينة يتعدى أجرهم 21.000 دج و 91,11% لا يقل أجرهم عن 12.000 دج.
النتيجة الأولى:

عموما يمكن أن نعدد الخصائص العامة لعينة البحث كما يلي:

- غالبية أفراد العينة من الذكور.
- غالبية العمال من الشباب.
- معظم أفراد العينة متزوجون .
- مستوى تعليمي مقبول لا بأس به.
- من أصول حضرية ريفية.
- يزاولون عمل تقني و الآخرون عمل عضلي أو إداري.
- غالبية العمال يتقاضون أجرا يفوق الأجر الوطني القاعدي كما أن الأجور لا بأس بها مقارنة بالمؤسسات الأخرى.

ب- مناقشة الفرضية الأولى: نمط الإشراف السائد في المؤسسة والأداء الوظيفي
- التسلسل الهرمي للسلطة:

من خلال مناقشتنا لهذا المؤشر توصلنا إلى ما يلي:

- 62,50% من نسبة العينة يؤكدون بأن المدير هو الذي يتخذ القرارات في المؤسسة كما أن 18,05% يقرون بأن نائب المدير هو من الأشخاص الذين يتخذون القرارات.

- 68,89% من أفراد العينة يقرون بعدم مساهمتهم في وضع القرارات التي تهمهم حيث أبدوا تدمرهم وعدم رضاهم لعدم إشراكهم وإسهامهم في وضع القرارات.

- 73,33% من أفراد العينة يؤكدون عدم وضوح القرارات الصادرة عن إدارة مؤسستهم حيث أرجعوا ذلك لنقص التنسيق والاتصال بين الإدارة والعمال. وهذا مما جعل إنتاجهم متدبذب.

النتيجة الجزئية الأولى:

لقد أدى تركز اتخاذ القرارات في يد الطاقم الإداري للمؤسسة و عدم إشراك العمال في وضع القرارات إلى تذمرهم و عدم رضاهم الوظيفي وبتالي تدبذب مستوى أدائهم.

- نطاق الإشراف:

بينت نتائج مناقشة هذا المؤشر ما يلي:

- 68,89% من أفراد عينة البحث أقرّوا بأنهم يعملون في مجموعة عمل صغيرة وقد أوضحوا أثناء ملاء الاستمارات أنهم يودون ويحبون العمل في مجموعات كبيرة.
- 86,67% من أفراد العينة يؤكدون عدم استشارة المشرفون لهم في حالة إقبالهم على إحداث تغيير في العمل الأمر الذي جعلهم يشعرون بالإحباط و التهميش والظلم.
- 62,22% من أفراد العينة أقرّوا بأنهم يتلقون الأوامر من جهات متعددة في عملهم الأمر الذي جعلهم قلقون و متوترون على الدوام.

النتيجة الجزئية الثانية:

لقد أدى نطاق الإشراف الضيق وعدم استشارة المشرفون للعمال أثناء إحداث تغيير في العمل وتلقيهم للأوامر من جهات متعددة إلى حالة من عدم الاستقرار والارتياح لديهم وهذا ما يترجم بصدق عدم رضا العمال على نطاق الإشراف السائد في مؤسستهم وتراجع مستوى أدائهم الوظيفي.

- القواعد البيروقراطية:

من خلال المناقشة العامة لهذا المؤشر توصلنا إلى ما يلي:

- 73,33% من حجم العينة المختارة أكدت بأن قوانين وطرق العمل في المؤسسة غامضة حيث كانت ملامح الغضب والتذمر بادية على وجوه العمال بمجرد بدأ الحديث معهم عن قوانين وطرق العمل.
- 64,45% من نسبة العينة أقرّوا بأن القوانين وطرق العمل في مؤسستهم لا تساعدهم على إنجاز أعمالهم لأنها غير مراعية لقدراتهم وإنسانياتهم. ولا تسمح لهم بأداء أعمالهم بشكل جيد.
- 66,67% من أفراد عينة البحث يؤكدون صرامة المشرفون في تطبيق القوانين الأمر الذي ولد لديهم القلق والتوتر والتذمر، حتى أن 60% من أفراد العينة أصبحوا يشعرون بوجود رقابة مسلطة عليهم في العمل.
- 55,55% من أفراد عينة البحث يؤكدون بأن رؤسائهم يكلفونهم بمهام ومسؤوليات تتعدى مجال عملهم الأمر الذي جعلهم يشعرون بالظلم والحقرة.
- 50% من نسبة العينة أقرّوا بأن أساس الترقية في العمل هو الأقدمية، في حين أن 35% أرجعوا أساس الترقية إلى عامل الجهوية، العروضية والعلاقات غير الرسمية.
- 86% من نسبة العينة أبدوا عدم رضاهم على أسس الترقية وفرص التقدم الوظيفي في مؤسستهم وقد أرجعوا ذلك إلى إدارة مؤسستهم التي لا تراعي عامل الكفاءة والإنجاز والعوامل الموضوعية إبان الترقية.
- 75% من أفراد عينة البحث يؤكدون عدم تناسب أجرهم مع الجهد الذي يبذلونه حيث يرون بأن الأجور لا تعكس حقيقة الجهد الذين يبذلونه وقيمة تعبهم.

- 82,22% من حجم عينة البحث يؤكدون أنه لا يوجد أي تأثير إيجابي للحوافز التي تمنحها المؤسسة لهم ويرجعون ذلك إلى نقصها وحكها وإقتصارها على الموالين والمقربين من إدارة المؤسسة.

- 57% من أفراد عينة البحث يؤكدون إجحاف العقوبات المسطرة لسير العمل في المؤسسة في حقهم حيث أبرزوا وأوضحوا لنا بأنها قاسية وقد تصل إلى حد الطرد.

النتيجة الجزئية الثالثة:

إن من أهم سمات القواعد البيروقراطية السائدة في المؤسسة أنها غامضة وصارمة وغير مساعدة على إنجاز الأعمال، ذلك أن الرؤساء يكلفون العمال بمهام ومسؤوليات تتعدى مجال عملهم، كما أن القواعد البيروقراطية تضمنت أسس للترقية لم تنل رضا العمال وتضمنت عقوبات مجحفة في حقهم، خاصة وأن إدارة المؤسسة لا تراعي في منح الحوافز للعمال العوامل الموضوعية. كما تجدر الإشارة أن العمال أبدوا عدم رضاهم على الأجور لأنها غير متناسبة ولا تعكس الجهد الذي يبذلونه على حد تعبيرهم.

النتيجة الثانية:

يتسم نمط الإشراف السائد في المؤسسة بمركزية اتخاذ القرارات والصرامة في تطبيق القوانين وغموضها وعدم استفادة العمال من الحوافز وعقوبات مجحفة زيادة على ذلك فنطاق الإشراف ضيق يتسم بعدم استشارة المشرفين للعمال وتلقيهم للأوامر من جهات متعددة، الأمر الذي جعلهم غير مرتاحين وغير مستقرين في العمل وجعل أدائهم غير مستقر. هذه النتيجة جاءت لتؤكد بأن نمط القيادة في المؤسسة أوتوقراطي وقد ترجمت صدق الفرضية الأولى التي مفادها أن نمط الإشراف السائد في المؤسسة يؤثر على الأداء الوظيفي.

ج - مناقشة الفرضية الثانية: الرقابة التشاركية وزيادة الأداء الوظيفي

- المعاملة الحسنة والعلاقات الإنسانية:

من خلال مناقشتنا لهذا المؤشر توصلنا إلى ما يلي:

- 60% من أفراد عينة البحث يقرون بمساعدة المسؤول لهم في حل المشاكل والصعوبات التي تواجههم أثناء عملهم.

- 68,89% من حجم العينة يؤكدون بأن مساعدة المسؤول تؤدي لزيادة رضاهم في العمل.

- 73,33% من أفراد عينة البحث يؤكدون بأن الرؤساء يرخصون لهم بالخروج من العمل إذا اقتضت الضرورة حيث أبدوا ارتياحهم لهذا الإجراء.

- 64,45% من نسبة العينة يؤكدون بأن الرؤساء يحكمون بالعدل أثناء تدخلهم لحل الخلافات بين العمال الأمر الذي جعلهم مرتاحون ومطمئنون مما يجعلهم أكثر دافعية نحوى عملهم.

- 46,67% من نسبة العينة يؤكدون بأن الرؤساء يتسامحون معهم في حالة ارتكابهم لخطأ أو تأخر في العمل وهي نسبة قليلة مقارنة مع الذين أكدوا عدم تسامح الرؤساء معهم لكن الملفت للانتباه أن طبيعة العمل والتكنولوجيا المستخدمة والدقيقة هي التي تحول دون أي تساهل مع العمال لأن أي تساهل قد يؤدي إلى عواقب وخيمة سواء في العمل أو على العمال.

- 80% من نسبة العينة يحرصون على تطبيق أوامر الرؤساء وهذا قصد بلوغ الأهداف المستطرة.

النتيجة الجزئية الرابعة:

لقد اتضح لنا جليا من خلال مناقشة الشواهد لهذا المؤشر أن المعاملة الحسنة والعلاقات الإنسانية من طرف الرؤساء للعمال تؤدي إلى زيادة الشعور بالارتياح وخلق الرضا الوظيفي لديهم. مما يزيد من معدلات أدائهم في العمل.

- تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات:

من خلال مناقشتنا لهذا المؤشر توصلنا إلى ما يلي:

- 55,55% من نسبة العينة يهتمون بتحقيق الأهداف الشخصية أكثر من الأهداف العامة للمؤسسة، حيث يرون أن تحقيق تلك الأهداف يفضي إلى زيادة دافعيتهم واستقرارهم في العمل وهذا ما يترجم عدم ثقة العمال ورضاهم على إدارة المؤسسة.

- 91,11% من نسبة العينة يؤكدون بأنهم لا يشعرون بحرية التصرف والراحة في أداء أعمالهم، حيث أرجع ما نسبته 34,61% من هذه الفئة السبب إلى انعدام الثقة بين العمال ورؤسائهم بينما يرجع 28,85% السبب إلى قواعد العمل ولوائحه في حين أكد 26,92% أن نظام الإشراف والرقابة هو السبب في عدم الشعور بالحرية، أما فئة أخرى فقد أرجعت ذلك إلى عامل التكنولوجيا والآلية.

- 62,22% من عينة البحث أكدوا أنهم يفكرون في مغادرة المؤسسة وقد أرجعوا ذلك إلى غياب العدالة والتهميش وعدم استفادتهم من الحوافز وإشراكهم في اتخاذ القرارات وإعطائهم مزيد من حرية التصرف في العمل وهذا كله يترجم بصدق عدم ثقة العمال في إدارة المؤسسة وارتياحهم في العمل.

- 82,22% من أفراد عينة البحث يؤكدون أن إعطائهم مزيدا من حرية التصرف في عملهم سوف يؤدي إلى تحفيزهم وزيادة إقبالهم على العمل وبالتالي زيادة مستوى انتاجهم.

- 86,67% من نسبة العينة يؤكدون أن إشراكهم في اتخاذ القرارات سيؤدي إلى زيادة ارتياحهم واستقرارهم في العمل وإقبالهم عليه.
- 61,43% من حجم عينة البحث تؤكد أن الرقابة التشاركية هي النمط المناسب لكي يتحقق الرضا للعامل في عمله وارتفاع معدلات الإنتاج.

النتيجة الجزئية الخامسة:

لقد تأكد لنا جليا بأن تفويض السلطة للعمال وإشراكهم في اتخاذ القرارات يؤدي إلى خلق وتعزيز جسر الثقة والتفاهم بين الإدارة والعمال مما يفضي إلى زيادة رضاهم الوظيفي، ذلك أنه لاحظنا عدم استقرار العمال وعدم شعورهم بحرية التصرف والراحة في عملهم ولكن بمجرد استفسارنا عن السبب في ذلك اتضح جليا أن وراء حالة عدم الرضا هو غياب الثقة والتفاهم مما يؤكد الدور الذي تلعبه الثقة والتفاهم في خلق الرضا الوظيفي وهذا ما ترجمه بصدق تفضيل العمال لنمط الرقابة التشاركية.

النتيجة الثالثة:

إن الرقابة التشاركية المبنية على الثقة والتفاهم هي الكفيلة بزيادة الرضا الوظيفي ورفع مستويات الإنتاج وهذا ما ترجمته بصدق النتائج الجزئية والشواهد الكمية للفرضية الثانية، هذه الشواهد والنتائج التي جاءت لتؤكد صدق الفرضية الثانية وتحققها نسبيا في الميدان ومفادها أن الرقابة التشاركية تؤدي إلى زيادة الأداء الوظيفي.

النتيجة العامة للدراسة:

لقد أكد تحقيق الفرضيتين الفرعيتين صدق الفرضية العامة للبحث والتي مفادها أنه توجد علاقة إرتباطية بين الرقابة التنظيمية والرضا الوظيفي، حيث أوضحت الشواهد الكمية ونتائج دراستنا أن الرقابة التنظيمية المبنية على الضبط

الصارم ومركزية اتخاذ القرارات وقواعد البيروقراطية صارمة وغامضة تؤدي إلى عدم ارتياح العمال، في حين أن الرقابة التنظيمية المبنية على الثقة والتفاهم سوف تؤدي إلى زيادة الأداء الوظيفي.

2- نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

بعد تعرضنا في القسم النظري إلى طرح الإشكالية البحثية وفي ضوء مراجعتنا الشاملة لمختلف الأطر والتطورات الفكرية التي تناولت موضوع الرقابة والإدارية والأداء الوظيفي والتي اتسمت بتعدد الرؤى الفكرية والمنطلقات النظرية في معالجتها لهذا الموضوع، سوف نحاول التعرض إلى مختلف ما توصلت إليه الدراسات الأخرى في بيانات أخرى حول الموضوع الذي نعالجه في هذه الدراسة. ويبدو جليا أنه هناك تباين في المقاربات النظرية المتوصل إليها وبين نتائج الدراسات السابقة التي أكدت في غالبيتها وجود ارتباط بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي، ذلك أن دراسات الاختبار الإمبريقي للبيروقراطية توصلت إلى أن الرقابة الإدارية القائمة على مركزية اتخاذ القرارات وصرامة القواعد البيروقراطية والإشراف الضيق المتسم برقابة لصيقة سوف تؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي للعمال وهذا ما يتوافق مع المعطيات الكمية ونتائج دراستنا.

كما توصل محمد علي محمد أثناء دراسته لمجتمع المصنع إلى أن أغلبية العمال لا يشاركون في اتخاذ القرارات وهذا ما يتوافق أيضا مع نتائج دراستنا حيث أكد 68,89% من حجم عينة البحث بأنهم لا يشاركون في اتخاذ القرارات، غير أن دراسة سعد عيد مرسي بدر لعملية العمل والضبط في مصانع الغزل والنسيج بمصر كانت نتائجها أقرب تماما لما توصلنا إليه في دراستنا الراهنة، حيث توصلت تلك الدراسات إلى أن العمال في مصانع الغزل والنسيج كانوا غير راضين على فرص الترقية والحوافز

وعدم إشراكهم في اتخاذ القرارات وغطت الإشراف السائد في العمل وهذا ما يفسر ضعف مستوى الإنتاج.

أما إذا رجعنا إلى ما توصلت إليه دراستنا حول نمط الرقابة التشاركية ومدى تأديتها إلى زيادة الأداء الوظيفي فتجدر الإشارة إلى أن فيليب سيلزنيك أثناء بحثه الميداني في منظمة تنسي فالي توصل إلى أن إشراك العمال في اتخاذ القرارات سوف يؤدي إلى زيادة ارتياحهم واستقرارهم في العمل وهذا ما توصلنا إليه في دراستنا حيث أكد 86,67% من أفراد عينة البحث أن إشراكهم في اتخاذ القرارات سيؤدي إلى ارتياحهم في العمل وهذا ما توصلت إليه تجارب هاوثرن حيث أشارت إلى أن لا مركزية اتخاذ القرارات والحوافز المادية والمعنوية وتوسيع الإشراف ومرونة القواعد تلعب دورا هاما في خلق الثقة والتفاهم بين الإدارة والعمال ومن ثم زيادة الرضا الوظيفي الذي يؤدي بدوره إلى زيادة الأداء الوظيفي للعمال.

3- القضايا التي تثيرها الدراسة:

لقد أفصحت الدراسة الراهنة عن جملة من النتائج ساهمت في إثارة قضايا تستدعي التوقف عندها وإخضاعها لدراسات نظرية وامبريقية، فقد كشفت لنا هذه الدراسة أن تدخل الرؤساء والمديرين وعدم احترامهم لنظام الرقابة التنظيمية المسطر لسير العمل عامل سلبي في حد ذاته يؤثر على الرضا الوظيفي للعمال، حيث أقر لنا أثناء دراستنا وبينت المعطيات الكمية أن الحوافز (الترقية وفرص التقدم الوظيفي) حق قانوني للعمال بيد أن الرؤساء يستعملون قنوات غير رسمية وغير موضوعية في منحها. كما بينت الدراسة أيضا أن الآلية والتكنولوجيا تؤثر على الرضا الوظيفي للعمال حيث أصبحت التكنولوجيا عنصرا رقابيا للعامل.

إن هذه القضايا التي أثارها هذه الدراسة تدفعنا إلى طرح مزيدا من التساؤلات البحثية المتعلقة بعزل المتغيرات التنظيمية وكيفية تأثيرها على الأداء الوظيفي الذي يتشكل هو الآخر من عدد من العوامل الذاتية والموضوعية. هذه الصعوبات النظرية والمنهجية للإلمام بمكونات البناء التنظيمي وتفاعلها يتطلب ربطها بمختلف الأنساق المعرفية التي ترتبط على نحو جدلي بالتغيرات التي تعترى الأبنية التنظيمية في سياقات متباينة.

الخاتمة:

لقد ناقشنا في دراستنا الموسومة: الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي مختلف القضايا النظرية والإمبريقية التي عاجلت مسألة الرقابة الإدارية كمتغير تنظيمي يرتبط بباقي متغيرات البناء التنظيمي للمؤسسة. هذه العلاقة الترابطية بين هذه المتغيرات دفعتنا إلى تقصي علاقة محددة بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي. وقد اعتمدت هذه الدراسة الراهنة على استراتيجيات منهجية متنوعة تستجيب لأهداف الدراسة الميدانية التي أجريناها آنفا وذلك بغرض التأكد من مدى الصدق الإمبريقي للفرضية العامة التي جسدناها في فرضيتين إجرائيتين، الأمر الذي قادنا إلى التوصل إلى جملة من النتائج المتعلقة بالدراسة والتي سبق الإشارة إليها سابقا. ومن ناحية أخرى طرحت الدراسة الراهنة جملة من النتائج العامة المتعلقة بالإشراف، القواعد البيروقراطية والتسلسل الهرمي للسلطة وعلاقة هذه المتغيرات بمتغيرات الرضا الوظيفي: إشباع الحاجات والحوافز، الاستقرار والولاء ولم تتوقف هذه الدراسة عند رصد هذه المتغيرات وإيجاد العلاقات بينها وإنما ذهبت إلى أبعد من ذلك عندما حاولنا ربط الرقابة الإدارية بأطرها التصورية وسياقاتها التاريخية والاجتماعية التي تغطي عليها نوعا من الخصوصية تارة والعمومية تارة أخرى.

وعلى هذا الأساس يبدو لنا جليا أن الرقابة الإدارية ترتبط أشد الارتباط بالأداء الوظيفي وهذا ما أوضحته المعطيات والشواهد الكمية لدراستنا الميدانية، حيث أكدت لنا أن نمط الإشراف الذي يتسم بنطاق ضيق والقائم على مركزية اتخاذ القرارات وصرامة القواعد البيروقراطية وغموضها يفضي إلى عدم ارتياح العمال وبالتالي تراجع مستوى أدائهم الوظيفي في حين أن الرقابة المبنية على الثقة والتفاهم والتي عمادها المعاملة الحسنة والعلاقات الإنسانية ولا مركزية اتخاذ القرارات ومرونة

الإجراءات والقواعد البيروقراطية والحوافز تؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي وارتياح العمال. وارتفاع مستوى أدائهم بشكل ملموس.

الهوامش:

- (1) طارق المجذوب : الإدارة العامة . منشورات الحلبي الحقوقية . بيروت ط 1 . 2005 .
- (2) سعيد محمد المصري : التنظيم والإدارة . جامعة الإسكندرية . دون طبعة 1999 .
- (3) أحمد زكي بدوي : مصطلحات العلوم الاجتماعية . مكتبة لبنان ط 1 بيروت بدون سنة .
- (4) حسين حريم . شفيق حداد وآخرون : أساسيات الإدارة . دار الحامد للنشر . الأردن ط 1 . 1998 .
- (5) جاكسون، جون ه وآخرون). نظرية التنظيم، ترجمة زروق خالد حسن، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1998 .
- (6) عاشور، أحمد صقر (1989). السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، بيروت.
- (7) راوية حسن). إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، مصر. 2001 .
- (8) عاشوري، مصطفى). أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر 1992.
- (9) حمداوي وسيلة. إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر بجامعة قلمة، الجزائر، 2004.
- (10) الجوهري، عبد الهادي علم اجتماع الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية. 1998.
- (11) Lafaye, Claudette . Sociologie des organisation, Nathan université, Paris, 1997
- (12) بدر سعد عيد مرسي. الإيديولوجيا ونظرية التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1990 ..