

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique

Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira -

Tasdawit Akli Muḥend Ulḥağ - Tubirett -

Faculté des Sciences Sociales et Humaines



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أكلي محمد أولحاج

- البويرة -

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم: العلوم الاجتماعية

تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

فرع: علم الاجتماع

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل

عنوان:

الرقابة في المؤسسة الصناعية وتأثيرها على انضباط العمال

دراسة ميدانية بالمؤسسة الصناعية للإسمنت

-سور الغزلان-

إشراف الأستاذة:

فرفار سامية

إعداد الطالبة:

-ميراد سعدية

-شناقي مليكة

السنة الجامعية: 2015/2014

شكر و عرفان

نحمد الله وتعالى ونشكره على إتمام هذا العمل وعلى ماوصلنا إليه.

كما أتقدم بخالص الشكر والامتنان إلى الأستاذة المشرفة الدكتورة " فرفار سامية " على كل المجهودات والنصائح والتوجيهات القيمة التي أمدتنا بها لاتمام هذا العمل فجزاها الله عنا كل خير وبورككت فيه.

كما نقدم خالص شكرنا وامتناننا العظيم إلى إدارة و إطارات وعمال مؤسسة الاسمنت

كما نشكر جميع الزملاء والزميلات

وكل الشكر إلى أساتذتنا الأحباء وإدارة علم الاجتماع بجامعة البويرة على ما قدموه لنا من تسهيلات وعناية للقيام بهذا العمل

كما لا يفوتني أن أقدم شكرا خاصا إلى أختي "عيدة" التي تفضلت بكتابة معي هذا العمل، وبذلت فيه كل جهدها.

إهداء

إلى من أضاعت لي دربي المظلم إلى من كان حبها زادي وعمادي
إلى من كنت أحتمي بدعائها الخالص وحنانها إلى أمي حبيبة عمري.
إلى من زرع في قلبي روح التحدي والاجتهاد وسفاني بالرعاية
والاهتمام وأثار دربي ومنحني الحب إلى أبي أصدق الناس.
أسأل الله أن يحفظهما ويديم لهما الصحة والعافية إلى القلوب
الطاهرة والنفوس البريئة.

إلى كل عائلة "ميراد" صغيرهم وكبيرهم.

إلى كل من لا أحب مفارقتهم "هيبه ندى ، عبد اللطيف، أمير، ريان، فوزي"
إلى جميع إخوتي وأخواتي الأعتاء , وخاصة اختي عيدة وخديجة, وابنة خالي
منيرة وخالتي العزيزة زينب.

إلى كل الزملاء والزميلات.

إلى كل هؤلاء الأعتاء أهدي ثمرة جهدي.

سعدية

إهداء

بكل تواضع أهدي هذا العمل إلى كل أفراد عائلتي كبيرا وصغيرا
وخاصة أُمي الغالية وابي العزيز وكذا أخي العزيز " محمد " الذي مد لي يد العون
طيلة مشواري الدراسي.
إلى كل الأقارب والأعزاء والزميلات وكل من يعرفني.

ملیكة

فهرس المحتويات

إهداء

مقدمة أ

الباب الأول: الإطار المنهجي و النظري للدراسة

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

- 1-أسباب اختيار موضوع الدراسة.....ص5
- 2-أهمية وأهداف موضوع الدراسة.....ص6
- 3-الاشكاليةص7
- 4-الفرضياتص8
- 5-تحديد مفاهيم الدراسةص9
- 6-منهج الدراسة.....ص13
- 7-أدوات جمع البيانات.....ص13
- 8-مجتمع وعينة الدراسة.....ص15
- 9-الدراسات السابقةص17
- 10-المقاربة النظرية.....ص20

الفصل الثاني: الرقابة في المؤسسة.

تمهيد.

- 1-خطوات الرقابة.....ص24
- 2-أنواع الرقابة.....ص28

- 3-مجالات الرقابة.....ص28
- 4-أهمية الرقابة.....ص29
- 5-أهداف الرقابة.....ص31
- 6-أسس الرقابة.....ص31
- 7-أساليب الرقابة.....ص33
- خلاصة.

الفصل الثالث: الانضباط في المؤسسة.

تمهيد

- 1-أهمية الانضباط.....ص42
- 2-الخصائص الأساسية التي تقوم عليها المنظمة لتحقيق الانضباط.....ص43
- 3-المبادئ التي يركز عليها الانضباط.....ص44
- 4-العوامل المؤثرة في الانضباط.....ص45
- 5-أنواع الانضباط.....ص46
- 6-أنواع المشاكل الانضباطية.....ص49
- خلاصة.

الباب الثاني: الإطار الميداني للدراسة.

الفصل الرابع: التعريف بميدان وعينة الدراسة.

تمهيد

- 1-التعريف بميدان الدراسة.....ص55
- 2-التعريف بخصائص عينة الدراسة.....ص65
- خلاصة.

الفصل الخامس: تأثير الرقابة على انضباط العمال.

- 1-عرض وتحليل البيانات.....ص68

2- تفسير النتائج في ضوء الفرضية.....ص77

الفصل السادس: تأثير دور المراقب على انضباط العمال.

1- عرض وتحليل البيانات.....ص79

2- تفسير النتائج في ضوء الفرضية.....ص85

الاستنتاج العام

خاتمة

المراجع

الملاحق

قائمة الجداول :

رقم الصفحة	العنوان.	رقم الجدول
16	توزيع المبحوثين حسب الفئات المهنية.	01
62	توزيع المبحوثين حسب الجنس .	02
62	توزيع المبحوثين حسب السن.	03
63	توزيع المبحوثين حسب المستوى الوظيفي.	04
64	توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي.	05
65	توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في العمل.	06
66	توزيع المبحوثين حسب طبيعة النشاط.	07
68	مفهوم الرقابة لدى المبحوثين.	08
69	نوع الرقابة التي تطبق على المبحوثين وعلاقتها باحترام مواقيت الدخول والخروج.	09
70	وجود الأساليب الرقابية في المؤسسة وعلاقته بتغيب العمل عن العمل بدون مبرر.	10
72	موقف المبحوثين من الأساليب الرقابية وعلاقتها بوصول المبحوثين إلى العمل.	11
74	الهدف من الرقابة وعلاقتها بدافع العمال إلى الانضباط.	12
76	الاستعانة بمختصين في إعداد النظام الرقابي وعلاقته بخصائص النظام الرقابي الفعال.	13
79	الصفات التي يتحلى بها المراقب وعلاقتها باحترام مواقيت الدخول والخروج.	14
80	المجالات التي يهتم بها المراقب وعلاقتها بتغيب العمال عن المؤسسة بدون مبرر.	15
81	تأخر العمال في إنجاز الأعمال الموكلة إليهم وعلاقتها بظروف العمل	16

	داخل المؤسسة.	
82	الأساليب التي يستخدمها المراقب أثناء المخالفة وعلاقتها بدافع العمال إلى الانضباط.	17
83	قيام المراقب بمساءلة العاملين حول العمل وعلاقته بتقييم ظروف العمل في المؤسسة.	18

مقدمة:

تواجه المؤسسات الاقتصادية اليوم أكثر من أي وقت مضى تحديات متعددة مصدرها أساسا اتساع البيئة الخارجية التي تمارس في إطارها نشاطها فهناك العديد من المتغيرات التي تمتاز بالتعقد والتداخل حيث تعمل هذه المتغيرات على تحديد مكانة ومستوى وقيمة المؤسسة في المجتمع سواء على الصعيد الوطني أو الدولي والمؤسسات الناجحة هي التي تعتمد على إدارة جيدة تمكنها من مواجهة المشاكل والصعوبات، وذلك بالاعتماد على مجموعة من الوظائف والعمليات الإدارية الهامة التي لا يمكن الاستغناء عنها كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، حيث أن هذه العناصر تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وضمان بقائها واستمرارها وتحسين أدائها وفعاليتها وضمان قدرتها على التكيف ومواجهة المنافسة الحادة التي تتعرض لها. وبما أن العنصر البشري هو بمثابة العنصر الفعال والمحرك في العمل وكل مؤسسة تسعى إلى تحقيق أهدافها سواء الانتاجية أو الخدمائية، فإن العمل في المؤسسات مرهون بسلوكيات تصرفات عمالها لذا تسعى إلى تبني سياسات فعالة تحقق لها فعالية المرجوة والتي نشأت من أجلها تكون هذه السياسات موجهة بالدرجة الأولى إلى العمال باعتبار أن للمؤسسة مهام إدارية تمارس من أجل الضمان الحسن لسير العمل فكما يتمتع العامل بحقوق على المؤسسة أو توفرها له فإن له واجبات يقوم بها تجاهها تكمن في اتقانه للعمل والانضباط في المؤسسة الذي يظهر من خلال احترام القواعد واللوائح الموضوعة من قبل الإدارة كذلك الخضوع للنظام الداخلي، وإن تحقيق الانضباط في العمل هو ما تسعى إليه كل مؤسسة سواء خاصة أو عمومية أو صناعية من أجل تحقيق الفعالية الاقتصادية ولكن هذا مرتبط بالسياسات التي تعتمد عليها في اكتشاف الأخطاء وتصحيحها وبالتالي تحقيق السير الحسن للعمل.

ولذا في بحثنا هذا أردنا دراسة وظيفة العملية الرقابية لما لها من أهمية كبيرة داخل المؤسسة الاقتصادية، فهي نشاط إداري منظم يهتم بالإشراف والمتابعة وقياس الأداء بناء على الأهداف والسياسات والبرامج والخطط التي سبق تحديدها بقصد اكتشاف مواطن الضعف والأخطاء والانحرافات لعلاجها وتقويمها وتقادي تكرارها مرة أخرى، وإنه من الواضح أن هناك ضرورة ماسة وملحة لممارسة أنشطة الرقابة باستمرار وفي مختلف الأوقات الأزمنة لأن تنفيذ الأعمال والمهام لا يتم في الغالب بشكل تام ومنتقن، ولأن تطبيق الخطط يتم في العادة بواسطة البشر ومن المعروف أن هؤلاء متفاوتون في قدراتهم ودافعيتهم وأمانتهم وأدائهم الأمر الذي يفترض وجود رقابة مستمرة وذلك حتى يمكن إزالة أسباب الاحتكاك أو النزاع والصراع بين العاملين في المؤسسات وللسهر على توفير سبل الاتصال داخل المستويات المختلفة للهيكل التنظيمية، فإن الأجهزة الرقابية هي التي تساهم في ربط أجزاء العمليات الإدارية مع بعضها البعض وغياب العملية الرقابية يؤدي إلى تفكيك عناصرها، فهي تطور التنظيم وتنشط الأداء في المؤسسة، فالرقابة بمثابة الجهاز العصبي لجسم الإنسان لأنها تسهر على سلامة كل خلية من خلايا التنظيم التي تشرف على متابعة داخل المؤسسة.



ونتيجة للأهمية الملحوظة لموضوع الرقابة فإن من خلال بحثنا هذا سوف نتطرق إلى معرفة بعض العناصر التي توضح لنا الغموض الذي قد يتشكل في أذهاننا عند سماع كلمة "الرقابة" وذلك من خلال تعريفها وتوضيح أهميتها ووظائفها وأهدافها في المؤسسة الاقتصادية، ولهذا الغرض فقد قمنا بتقسيم الدراسة إلى بابين:

الباب الأول: ويتضمن الإطار المنهجي والنظري للدراسة.

الفصل الأول: وتم العرض فيه أسباب اختيار الموضوع، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، تحديد الإشكالية، صياغة الفرضيات، تحديد المفاهيم، منهج الدراسة، أدوات جمع المعلومات، مجتمع وعينة الدراسة، الدراسات السابقة، المقاربة النظرية.

الفصل الثاني: الرقابة في المؤسسة والتي تم التطرق من خلالها إلى خطوات الرقابة، أنواع الرقابة، مجالات الرقابة، أهمية الرقابة، أهداف الرقابة، أسس الرقابة الفعالة، أساليب الرقابة.

الفصل الثالث: الانضباط العمالي في المؤسسة حيث تم التطرق إلى أهمية الانضباط، الخصائص الأساسية التي تقوم عليها المنظمة لتحقيق الانضباط، المبادئ التي يركز عليها الانضباط، العوامل المؤثر في الانضباط، أنواع الانضباط، أنواع المشاكل الانضباطية.

الباب الثاني: ويتضمن الجانب الميداني للدراسة والذي يحتوي على ثلاثة فصول.

الفصل الرابع: التعريف بميدان وعينة الدراسة

الفصل الخامس: تأثير الرقابة على انضباط العمل، وذلك من خلال عرض وتحليل البيانات ثم تفسير النتائج في ضوء الفرضية الأولى.

الفصل السادس: تأثير دور المراقب على انضباط العمال، وذلك من خلال عرض وتحليل البيانات ثم تفسير النتائج في ضوء الفرضية الثانية.

وفي نهاية الدراسة تم عرض الخاتمة، تضمنت أهم النتائج والاقتراحات والتوصيات الضرورية فيما يتعلق بموضوع الدراسة، ثم وضع قائمة الجداول والمراجع والملاحق.

الباب الأول:

الإطار المنهجي و النظري

للدراسة

الفصل الأول:

الإطار المنهجي للدراسة

1. أسباب اختيار الموضوع:

لكل دراسة أسباب توجه الباحث للقيام بدراسة حول موضوع معين ولقد جاء اهتمامنا بهذا الموضوع لأسباب عديدة منها ما هي ذاتية ومنها ما هي موضوعية.

1.1- الأسباب الذاتية:

1- اعتبار الموضوع محل الدراسة في مجال تخصصنا والذي يهتم بدراسة الدور الذي تلعبه العملية الرقابية في المؤسسة الصناعية وتأثيرها على انضباط العمال.

2.1- الأسباب الموضوعية:

- 1- محاولة الاطلاع على جوانب عملية الرقابة في المؤسسة الصناعية وتأثيرها على انضباط العمال.
- 2- تبيان ضرورة احترام القوانين الداخلية في المؤسسة وعدم الإهمال في تطبيقها لتحقيق الأهداف الشخصية وأهداف المؤسسة ككل.
- 3- تبيان أهمية مشكلة الرقابة بالنسبة للمجتمع الجزائري وذلك بالسعي للوقوف على أهم خصائصها ومجالاتها نت أجل توضيح الرؤية لأفراد المجتمع من خلال تكوين إطار معرفي عن موضوع الرقابة.
- 4- اكتساب معلومات علمية وكذلك اكتساب خبرات ميدانية قصد توظيفها مستقبلا في الحياة العملية واليومية.
- 5- معرفة الدور الحقيقي الذي يقوم به المراقب في المؤسسة وتأثيره على انضباط العمال.
- 6- محاولة معرفة الأساليب التي يستخدمها المراقب أثناء مراقبته للعمال.
- 7- محاولة معرفة الطريقة التي يتعامل بها المراقب مع عماله.

2. أهمية الموضوع:

إن من أهم المشاكل التي تعاني منها المؤسسات الجزائرية هي ضعف النظام الرقابي داخل المؤسسة ، ما جعلها تعرف أنماطا تسييريه متعددة ومنها العملية الرقابية جعلها عنصرا هاما لا يمكن الاستغناء عنها في تسيير مختلف أعمالها وتنفيذ الخطط ، لأن العملية الرقابية لهل أهمية بالغة في تحقيق مختلف الأهداف التي تسعى إليها كل المؤسسات وذلك من خلال الدور التي تلعبه الرقابة من خلال اكتشاف الأخطاء والانحرافات التي يقع فيها العمال أثناء عملية التنفيذ وعدم الوقوع فيها مرة ثانية ، كما انها تحد من التسبب العمالي وخاصة إذا تم تطبيق الرقابة بمختلف أشكالها ، كما انها تعتبر نظاما يعتمد في المؤسسة لتحقيق الانضباط العمالي وأداء الأعمال الموكلة إ ليهم وتحقيق مختلف أهداف المؤسسة الذي لن يتأتى إلا عن طريق العملية الرقابية.

3. أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

1. الكشف عن الظاهرة ميدانيا ونعني بذلك معرفة العلاقة الحقيقية الموجودة بين الرقابة والانضباط العمالي داخل المؤسسة وذلك بتطبيق مختلف الأدوات والأساليب المنهجية ميدانيا.
2. معرفة مدى تقييم المؤسسة للجهود المبذولة من طرف العمال نتيجة لانضباطهم وعدم التنصل عن تنفيذ أوامر المسؤولين من أجل تحقيق الصالح العام في المؤسسة.
3. فتح المجال للاهتمام أكثر بهذا الموضوع ومحاولة إثراء البحوث العلمية في هذا الميدان.
4. معرفة الاساليب التي يعتمد عليها المراقب اتجاه عماله لتنفيذ أوامره.

4. الإشكالية:

تعتبر المؤسسات الاقتصادية بمثابة النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع، فإن مهمتها الرئيسية تتمثل في تنفيذ وإنجاز سلم المخططات المعدة سابقا، وأن هدفها الأساسي هو لإنتاج ما مطلوب انتاجه وتحقيق أعظم نسبة استغلال ممكنة للطاقة الانتاجية المتاحة، أي أن مسؤولياتها محددة في إطار العملية التنفيذية والنتائج المترتبة عليها، كما أن هذه المؤسسات تعبر عن علاقات اجتماعية لأن العملية الانتاجية تتضمن مجموعة من العناصر البشرية متعاملة فيما بينها من جهة والعناصر المادية من جهة ثانية.

وتعتبر الجزائر من الدول العالم الثالث التي لم تشهد مؤسساتها الصناعية تطورا في فترة قبيل الاستقلال بحيث تحولت إلى مجتمع ضخم للمشاكل بسبب سوء التسيير والتنظيم، فهذه المشاكل كانت السبب الرئيسي في تدهورها وكانت العائق الكبير أمام تطورها، ونجد أن من بين المشاكل التنظيمية عملية المراقبة، فالإدارة المركزية كانت تمارس الرقابة بصفة شكلية إذ لم تكن مهمتها تحسين النتائج وتقييم الأهداف وتحديد الأخطاء وتقويمها بل كانت مجرد لرقابة سطحية تهتم بتوضيح القوانين، وعليه فإن هذا التدهور والفسل الذي عرفته المؤسسات الصناعية الجزائرية يتحتم عليها اعتماد نظام رقابي جيد لتسيير هذه المؤسسات الصناعية لتحقيق الأهداف الأساسية.

فلقد سعت الجزائر دائما باللاحق بركب الدول المتقدمة مركزة اهتمامها على تنمية وتطوير مؤسساتها الانتاجية خاصة مع تحرر الاقتصاد العالمي وموجة العولمة وما تطلبه المنافسة الاقتصادية من فعالية وكفاءة وترشيد، واستخدام موارد المؤسسة المتاحة، "ومع تزايد الحاجة وما تطلبه التنمية السريعة والشاملة شهدت المؤسسات الصناعية الجزائرية عدة اصلاحات حديثة والمتمثلة في إعادة الهيكلة للمؤسسات، وذلك لعدة أسباب ككبر حجم المؤسسات وزيادة عدد عمالها بالإضافة إلى توسع مجالات نشاطها وتنوع وظائفها، ومنه أصبحت إدارات حقيقية تجمع بين الانتاج والتسويق والخدمات الاجتماعية، وبالتالي أصبحت ذات تأثير فعال على الحياة الاقتصادية والاجتماعية للبلاد".¹ لذا لا بد من الرقابة في هذه المؤسسات لمتابعة أعمالها للتأكد من مطابقتها للخطط الموضوعة لأن أي عمل بدون رقابة تكون نسبة النجاح فيه قليلة كونها تعمل على قياس درجة أداء النشاطات التي تتم في المؤسسة قصد تحقيق أهدافها وهذا وفق الخطط والمعايير الموضوعة سابقا، فالهدف من الرقابة هو تقويم الانحراف وتصحيح الأخطاء ومعالجة أوجه النقص والإهمال والتحقق أن العمل يسير وفقا للأهداف المرسومة والمخطط لها، كما أنها تساهم في خلق التماسك والانسجام والثقة والتفاهم بين العاملين في مختلف فئاتهم مسؤولين ومرؤوسين، وتغرس فيهم مبادئ احترام القوانين والسهر على تطبيقها بصفة صحيحة

¹حسان الجيلالي: التنظيم والجماعات، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008، ص ص 92-93.

وواضحة دون تحريف أو تغيير، حيث يقول هنري فيول: "أن الرقابة هي التحقق مما كان كل شيء يسير وفق الخطط الموضوعة والتعليمات المحددة والمبادئ المقررة، وهي التي تهدف إلى كشف نقاط الضعف والأخطاء وتحديدتها من أجل العمل على تصحيحها وإصلاحها بطرق وأساليب مناسبة ومنع تكرارها"¹. ولقد بينت العلاقات الإنسانية لالتون مايو: "أن الاهتمام بالعنصر الإنساني ضروري في أي تنظيم والذي من خلاله الحصول على عامل منضبط في عمله"²، وبذلك فإنه يستلزم بأداء المهام المكلف بها واحترام وقت وبداية ونهاية العمل، بالإضافة إلى الحفاظ على سرية المهنة مع الامتثال للقوانين الداخلية في المؤسسة، وفي هذه الحالة يمكن القول بأن فشل النظام الرقابي في المؤسسة الجزائية يؤدي إلى توقف نجاح وتحقيق أهداف المؤسسة.

وهذا ما سنحاول الكشف عنه من خلال دراستنا الميدانية في مؤسسة الاسمنت بسور الغزلان ولاية البويرة، باعتبارها مؤسسة صناعية ذات أهمية كبيرة سواء من الناحية الاقتصادية أو الناحية الاجتماعية، فهي تلبى احتياجات العديد من المؤسسات على مستوى الولاية وحتى خارج الولاية، ولما لها من دور في تشغيل العديد من العمال من مختلف الجهات للمساهمة في العملية الانتاجية، ومن الملاحظ أنها تتميز بحجم كبير من العمال الذي يصل إلى 348" عامل، ولهذا فلا بد من المؤسسة وضع نظام رقابي جيد لتسيير العمال وذلك من خلال مراقبة أدائهم وضبط تصرفاتهم وإصلاح بعض الانحرافات ضمانا لتفادي أي تصادم أو نزاع داخل المؤسسة ولا بد من العمال الامتثال للقوانين المذكورة في النظام الداخلي بالمؤسسة والتقيد بالمبادئ الرسمية، واحترام القوانين وعدم الخروج عنها وأي انحراف يؤدي إلى عقوبات لا تكون في صالحهم.

وهذا ما دفعنا إلى طرح التساؤلات التالية:

-هل لتطبيق الرقابة تأثير مباشر على انضباط العمال في المؤسسة الصناعية؟.

-هل للمراقب دور في انضباط العمال الذين هم تحت إشرافه؟

5. صياغة الفرضيات:

-تساهم الرقابة في انضباط العمال وامتثالهم للنظام الداخلي .

-يلعب المراقب دورا هاما في ممارسة الرقابة وتحقيق الانضباط.

¹-محمد عبده حافظ: العلاقات العامة، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009، ص 311.

²-محمد اسماعيل قباري: علم الاجتماع الإداري، منشأة المعارف للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 1981، ص 118.

"مصدر مأخوذ من الوثائق الخاصة بالمؤسسة.

6- تحديد المفاهيم:

1.6- الرقابة:

لم يحظ مصطلح الرقابة بمعنى واحد فقط بل تعددت مفاهيمه وتنوعت فنتطرق فيما يلي إلى أهمها:

-الرقابة وظيفة من وظائف الإدارة, وهي عملية متابعة الأداء وتعديل الأنشطة بما يتفق مع إنجاز الأهداف.¹

-الرقابة هي التحقق من أن التنفيذ يتم كما هو مقرر في الخطة وفي ضوء التعليمات والقواعد الموضوعة يقصد اكتشاف نقاط الضعف والأخطاء وعلاجها وتفادي تكرارها على أن تتناول كافة أوجه النشاط في المشروع العام والقائمين على إدارته.²

-كما تعرف بأنها العملية التي بواسطتها يتولى المدير في جهاز إدارة ومتابعة أعمال المنظمة محاولاً أن يجعل البشر يحققون أهدافها وكذلك بأنها النشاط الذي يقوم به الإدارة لمتابعة تنفيذ السياسات الموضوعة وتقسيمها والعمل على إصلاح ما قد تعثر بها من ضعف حتى يمكن تحقيق الأهداف المنشودة.³

-التعريف الإجرائي:

ومن خلال ما سبق نستنتج بأن الرقابة تطبق داخل المنظمات وتطبق على الأفراد وأفعالهم سواء كان الفرد كشخص واحد أو على الفرد داخل الجماعة, وتطبق أيضاً بأشكال مختلفة، وعليه فإن الرقابة تستعمل لكشف الأخطاء من أجل تصحيحها وعدم الوقوع فيها مرة ثانية، كما أنها عملية إدارية جوهرية وأساسية لتطبيق المشاريع والتأكد ما إذا كانت تنفذ وفق ما هو مخطط له.

2.6- المراقب:

يعرف المراقب على "أنه الذي تكون تحت مسؤوليته مجموعة من الأشخاص، وأن تتوفر فيه بعض الصفات التي تتدخل في شخصيته لكي يستطيع أن يقود جماعة عمل".⁴

¹-على شريف: الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002، ص365.

²-عبد السلام البدوي: الرقابة على المؤسسة العامة، مكتبة الأنجلو للنشر والتوزيع، القاهرة، بدون سنة، ص 87.

³-توفيق أحسن أحمد: الإدارة العامة، مكتبة النهضة العربية والتوزيع، القاهرة، 1964، ص 223.

⁴-فوزي يوسف الوري: التنظيم والإشراف الصناعي، الطبعة الثانية، داو الصفا للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص44.

-التعريف الإجرائي:

ومن التعريف نستنتج بأن لا بد من المراقب ان تكون لديه صفات تثبت شخصيته وذلك من خلال طريقة التعامل مع عماله وذلك من خلال اهتمامه بنجاحاتهم وقادرا على تدريبهم وتوجيههم.

3.6-المؤسسة:

هناك تعاريف متعددة أعطيت للمؤسسة فمنهم من عرفها من الناحية الاقتصادية ومنهم من عرفها من الناحية الاجتماعية ومنهم من عرفها من الناحية الإدارية ولذلك يمكننا أن نتطرق للتعريفات الآتية:

-"المؤسسة هي تنظيم إنتاجي معين الهدف منه هو إيجاد قيمة سوقية معينة من خلال جمع عوامل إنتاجية معينة, ثم تتولى بيعها في السوق لتحقيق الربح المتحصل عليه من الفرق بين الإيراد الكلي الناتج من ضرب سعر السلعة في الكمية المباعة منها, وتكاليف الإنتاج".¹

-"تمثل المؤسسة الوحدة الاقتصادية التي تتجمع فيها الموارد البشرية للإنتاج الاقتصادي".²

-"المؤسسة هي الوحدة الاقتصادية التي تمارس النشاط الإنتاجي والنشاطات المتعلقة بتخزين وشراء وبيع من أجل تحقيق الأهداف التي أوجدت المؤسسة من أجلها".³

-المؤسسة كما يعرفها مكتب العام الدولي: "هي كل مكان لمزاولة النشاط الاقتصادي".⁴

-بريفيس BRIEFS يعرف المؤسسة بأنها: «ذلك النوع من التعاون بين الناس الذي يؤدي إلى تكوين علاقات اجتماعية نوعية متميزة». ⁵

وكذلك عرفها "جاك لوبستين": "بأنها إحدى أشكال النشاط الاقتصادي، بالإضافة على كونها إحدى الأشكال الاجتماعية للعمل".⁶

¹-د.عدنان كركور: التخطيط المعملّي، مؤسسة الأمانى الجامعية، حلب، 1974، ص95.

²-عمر صخري: اقتصاد المؤسسة، الطبعة الرابعة، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2005، ص24.

³-د.زكي حنوش: الرقابة والتخطيط في المشروع، بدون طبعة، مديرية الكتب والمطبوعات، 1981، ص9.

⁴-د.محمد عادل العاقل: مبادئ التحليل الاقتصادي، جامعة حلب، 1979، ص313.

⁵-محمد الجوهري: مقدمة في علم الاجتماع الصناعي، بدون طبعة، دار الكتب الجامعية، القاهرة، سنة 1975، ص221.

⁶-يوسف سعدون: علم الاجتماع ودراسة التغير التنظيمي في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، ص7.

-ماكس فيبر يعرف المؤسسة بأنها: «تركيب بيروقراطي وظيفي يحتوي على مجموعة من القواعد والإجراءات التي تحدد شكل المؤسسة، بالإضافة إلى وجود هيكل تنظيمي معين يحدد العلاقات وتدفقات السلطة»¹.

-وكذلك تعتبر المؤسسة مجموعة من الأفراد يعملون معا لإنجاز هدف أو أهداف معينة وهذا يعني أن المؤسسة هي كيان اجتماعي للأفراد العاملين على أداء أعمال ونشاطات لا يمكن لفرد واحد القيام بأعبائها"².
وأیضا هي وحدة اقتصادية مؤلفة من مجموعة أفراد متضامنين تربطهم علاقات معينة من أجل تحقيق هدف معين"³.

التعريف الإجرائي:

يمكننا القول بأن المؤسسة هي الوحدة الأساسية التي تتجمع فيها الموارد البشرية والموجودات المادية والأصول المالية بغرض تحقيق أهدافها من جهة، وإشباع حاجات أفرادها من جهة أخرى، وذلك عن طريق تبنيها لمجموعة من العمليات كالتسيير الفعال، القيادة الناجحة، الاتصال، التحفيز، وجود نظام رقابي فعال.... الخ.

4.6- الانضباط:

-هو سلوكا تنظيميا يقوم به أعضاء التنظيم بغرض إظهار الطاعة والسلوك الودي اتجاه القيادة واتجاه التنظيم وإظهار نية التعاون الفعلي واحترام الأوامر والقوانين الرسمية للتنظيم"⁴.
-هو الالتزام باللوائح والقواعد التي تنظم العمل وبالتالي فهو يستوجب الطاعة والإحرام لكل القوانين التي من شأنها تحقيق النظام والانضباط الوظيفي"⁵.

¹-فريد راغف: السياسات الإدارية واستراتيجيات الأعمال، الطبعة الأولى، مؤسسة دار الكتب، الكويت، 1976، ص 148.

²-حسن ابراهيم بلوط: المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، الطبعة الأولى، منشورات دار النهضة العربية، بيروت، 2005، ص 22.

³-د مبييل جواد: إدارة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، الطبعة الأولى، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات، بيروت، 2007، ص 19.

⁴-قاسيمي ناصر: دليل المصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص 23.

⁵-حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 55.

-هو إلزام الموظف بواجبات ومسؤوليات الوظيفة المكلف بها, وبمعنى آخر وجود قواعد ولوائح محددة مسبقا يجب على الموظف أن يلتزم بها".¹

-التعريف الإجرائي:

نستطيع القول مما سبق بأن الانضباط هو الخضوع للقوانين والقواعد الموجودة في النظام الداخلي للمؤسسة ومثابرة هؤلاء الأشخاص وعدم التهاون والتماطل في تطبيق القوانين والأوامر, ويعتبر شرط ضروري من أجل السير الحسن للعمل ومن هنا نقول بأن الانضباط ضرورة لسير العمل كما هو مخطط له وتحمل المسؤولية في العمل والإخلاص والتوافق مع قيم وأهداف المؤسسة.

¹-أحمد فرماوي: المشكلات الإدارية في مجال الانضباط, مصر، 2010، ص 12.

7-منهج الدراسة:

إن اتباع أي باحث لمنهج معين لا يكون بمحض الصدفة أو الاختيار العشوائي، وإنما يكون حسب طبيعة موضوع الدراسة هي التي تحدد من خلالها المنهج المناسب ويعتبر المنهج هو الطريقة التي تحدد مسار البحث في أي موضوع كان، أي الطريقة التي يعتمدها الباحث من أجل الوصول إلى حل المشكلة التي يدرسها وكذلك التأكد من صحة الفروض التي صممت، فهو يعد "الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته لاكتشاف الحقيقة"¹.

وبالنسبة لموضوع بحثنا فإن المنهج الذي يتناسب معه هو المنهج الكيفي والذي يعرف على أنه "مجموعة من العمليات المنظمة التي من خلالها يمكن الوصول إلى الحقائق وذلك بتحقيقها والتحقق منها"²، ويستخدم المنهج الكيفي غالبا في دراسة الظواهر الاجتماعية والانسانية كونه يقوم على متابعة الظاهرة بطريقة كمية تساعد على فهم الظاهرة والتحقق منها.

استخدمنا المنهج الكيفي لأنه الأكثر ملائمة لإبراز العلاقة بين الرقابة والانضباط وصف وتحليل الجوانب المتعلقة بهذين المفهومين.

وبالإضافة إلى المنهج الكمي والذي يعتبر على أنه "مجموعة من الإجراءات لقياس الظواهر يهدف في الأساس لقياس الظاهرة موضوع الدراسة"³.

8-أدوات جمع البيانات:

لإجراء لأي بحث نحتاج إلى جمع المعلومات والبيانات، وهذه الأخيرة لا تكون عشوائيا بل جمعها يحتاج إلى طريقة منهجية نتبعها وهناك طرق ووسائل لجمع المعلومات .

8-1.الإستمارة:

إن الإستمارة هي مجموعة من الأسئلة المنظمة والمصنفة حسب محاور، وكل محور يمثل بعدا أو جانبا في مشكلة الدراسة فهي مرتبطة في صياغتها بالفروض وتساؤلات الدراسة بشكل عام، كما تعتبر من الوسائل التي

¹-محمد الغريب عبد الكريم: البحث العلمي التصميم والمنهج والإجراءات،المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1989، ص77.

² -Degmais (s) science humaines et méthodologie ,Edition kbeacheinttee,canada ;1991 ;p 16

³-موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية، ترجمة بوزيد صحراوي، دار القصبية، الجزائر، 2004، ص100.

يعتمد عليها الباحثون في البحوث الكمية، والتي تعتمد على مدى ما يتوفر للباحث عن بيانات وإحصاءات. وتعرف الاستمارة: "بأنها نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف ويتم تنفيذ الاستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية أو ترسل إلى المبحوثين".¹

فالاستمارة تمكن الباحث من جمع المعلومات دون الخروج عن الموضوع وتجعل المبحوث يلتزم بالإجابة دون استرسال أو الخروج عن الموضوع المراد دراسته، فاعتمدنا على الاستبيان للوصول إلى كم كبير من المعلومات، وكذلك لإمكانية توزيعه على عدد كبير من الأفراد وتكون المعلومات الواردة عن طريقه صادقة إلى حد بعيد، وضم الاستبيان أسئلة مغلقة لتسهيل الإجابة على العمال أي عدم الغموض في طريقة الإجابة، وأسئلة مفتوحة وذلك لجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات والتعرف على جوانب خفية قد لا يصرح بها العامل وترك الحرية للعامل في الأسئلة المفتوحة والتعبير عن رابه لكل راحة، وقسمنا الاستمارة إلى 31 سؤالاً بين الأسئلة المغلقة والمفتوحة كالآتي:

***المحور الأول:** أسئلة حول البيانات الشخصية للعامل وعددها 06 أسئلة.

***المحور الثاني:** أسئلة حول العملية الرقابة عددها 16 سؤالاً.

***المحور الرابع:** أسئلة حول الانضباط العمالي وعددها 09 أسئلة.

2-8. الملاحظة:

إن من أهم الوسائل التي يستعملها الباحث الاجتماعي في جمع المعلومات والحقائق من الميدان، وهي الخطوة الأولى في البحث العلمي، فقط مكون بسيطة تعتمد على الانتباه العفوي على حادثة أو ظاهرة أو أمر ما، وقد تكون ملاحظة علمية تعتمد على الانتباه المقصود المنظم للظواهر بغية إكتشاف أسبابه وقوانينها وقد عرفها علماء المنهج بأنها: "عبارة عن معاينة مباشرة يقام بها بهدف الكشف عن تفاصيل الظاهرة محل الدراسة ذلك أن الملاحظة تعتبر من أهم وسائل جمع البيانات وترجع أهميتها إلى أن هناك أنماط من الفعل الاجتماعي لا يمكن فهمها إلا من خلال مشاهدتها مشاهدة حقيقية"².

وتتميز الملاحظة عن غيرها من أدوات جمع البيانات بأنها تسجل السلوك بما يتضمنه من مختلف العوامل في ذات الوقت الذي يحدث فيه، وفي هذا المجال استخدمنا الملاحظة في جمع المعلومات عند الإطلاع الميداني

¹-رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، الطبعة الأولى، دار هومة للنشر والتوزيع، 2002، ص 173.

²-عدلي أبو طاحون: مناهج وإجراءات البحث الاجتماعي، المكتبة الجامعية الحديثة للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 1989، ص 227.

والالتقاء بالمبحوثين في المؤسسة لمعرفة الحقائق وجمع المعلومات التي تخدم الموضوع، فاعتمدنا على الملاحظة كأداة ثانوية في دراستنا حيث كنا نجلس في أحد مكاتب تسيير الموارد البشرية قرب مكتب المدير، وكنا نلاحظ الطريقة التي يتعامل بها المدير مع العمال وذلك من خلال الأسئلة التي يطرحها وكانت كلها منصبية عن حضور كل الموظفين وعن غيابهم وإلى ما يرجع هذا الغياب وإذا كان هناك مبرر أم لا، كما أنه يسأل عن العمال الذين يغادرون مكان العمل أثناء الدوام الرسمي وذلك بإجراء مكالمات هاتفية مع موظف الأمن في البوابة، وهذا الأخير بدوره كان كلما غادر أحد الموظفين يطلب منه إبراز إذن الخروج كان معه، بالإضافة مراجعة السجلات وفي بعض الوسائل التي تستخدم في العمل واستعمال الهاتف من المؤسسة لأغراض شخصية تخص المؤسسة .

8-3-المقابلة:

تعرف المقابلة بأنها تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة يحاول فيه الباحث القائم بالمقابلة يستثير معلومات أو آراء أو معتقدات المبحوث أو للحصول على بعض البيانات الموضوعية الأخرى. فإستخدمنا بعض المقابلات لتدعيم أسئلة الاستبيان، وأفدتنا بمعلومات كثيرة عن الميدان بحيث ساعدتنا على فهم أمور كثيرة وعديدة وذلك بطرح عدد من الأسئلة على مسؤول التربص، بالإضافة والمناقشات والحوارات التي اعتمدناها عند توزيع الاستمارة وشرح الأسئلة ومناقشتها.

9-مجتمع وعينة الدراسة:

أ-مجتمع الدراسة:

إن المجتمع الأصلي لدراستنا هو 348 عامل في المؤسسة الصناعية للإسمنت بسور الغزلان، موزعين على ثلاث فئات مهنية وهي إطارات وأعوان تحكم والتنفيذ، وبما أن مجتمع بحثنا الأصلي للبحث يتكون من طبقات لذا توجب علينا استعمال العينة الطبقية وباعتبارها تتماشى مع ما يطلبه موضوع البحث فالرقابة هي وظيفة إدارية هامة وتطبق على جميع العمال في شتى المستويات أي توجه لكل الفئات السوسيو مهنية الموجودة في المؤسسة، وسنقوم بالاعتماد على العينة الطبقية وهي تركز أساسا على تقسيم المجتمع الأصلي للبحث إلى فئات أو طبقات.

ب- عينة الدراسة:

"إن عينة تمثل مجتمع البحث أو جمهور البحث، أو مجتمع الأفراد أو الأشخاص أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة البحث".

ولإيجاد حجم العينة أخذنا نسبة 20% من المجتمع الكلي للدراسة وذلك بتطبيق العملية الحسابية التالية:

$$70 \text{ عامل} = \frac{348 \times 20}{100}$$

100

ومن خلال العملية الحسابية نستنتج بأن حجم العينة يساوي 70 عامل.

ولإيجاد حجم جزء الطبقة نقوم بتطبيق القانون الآتي:

$$\text{حجم الطبقة} \times \text{حجم العينة} = \text{جزء الطبقة} \times \text{حجم المجتمع الكلي}$$

حجم المجتمع الكلي

جدول رقم (01): يبين المبحوثين حسب الفئات المهنية.

النسبة المئوية	العينة	العدد الكلي	الفئات المهنية
44.28%	31	155	إطار
42.85%	30	150	عون تحكم
12.85%	9	43	عمال تنفيذ
100%	70	348	المجموع

9. الدراسات السابقة:

قبل أن يخطط الباحث لإجراء أي دراسة فإنه يبحث ويتحقق في مراجعة الدراسات السابقة ليكتشف ما سبق ما كتب عن الموضوع الذي يهتم بدراسته وتمثل كل آراء الخبراء في هذا المجال، فالدراسات البحثية السابقة لها أهمية كبيرة للباحث¹ وفيها يلقي الباحث الضوء على المشكلة ويجب أن تشير إلى السبب الذي سيجعل من الدراسات الحالية إمداد للمعارف السابقة مع تقويم هذه البحوث السابقة في ضوء علاقتها بالسؤال البحثي موضوع الاهتمام، فلقد بذلنا جهوداً للإحاطة بالدراسات السابقة حول موضوع بحثنا لكن لم يتم الوصول إلا على بعض الدراسات المتشابهة لدراستنا الحالية وهي:

*- الدراسة الأولى:

دراسة الباحث سعيد بلوم، وأقيمت بجامعة منتوري بقسنطينة.

عنوان الدراسة: "أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية".

دراسة ميدانية بمؤسسة المحركات والجرارات بالسوناكوم.

إن الغرض من الدراسة هو الدور الذي تلعبه الرقابة في تقييم الأداء باستخدام آليات وأساليب لمنع الانحرافات والأخطاء التي يمكن أن يقع فيها العاملون بالمؤسسة .

-والإشكال المطروح: هل تؤدي أساليب الرقابة إلى تقييم فعال لأداء المؤسسة الاقتصادية؟

فقد سعت هذه الدراسة إلى اختبار الفرضيات التالية:

- كلما كانت هناك رقابة فعالة أدى ذلك إلى تقييم جيد للأداء للمؤسسة الاقتصادية.

- كلما كان النظام الرقابي في المؤسسة الاقتصادية واضح ودقيق ساهم ذلك في نجاح العملية الرقابية.

ولقد اعتمد الباحث على العينة الطبقية لأنها الأنسب، كما أنه اعتمد الباحث على المنهج الوصفي من أجل إظهار مختلف الجوانب والمداخل النظرية المرتبطة بالموضوع.

¹-صلاح مراد: طرائق البحث العلمي، دار الكتاب للنشر والتوزيع، الكويت، 2002، ص 65.

واستخلص الباحث من دراسته إلى النتائج التالية:

-إن الرقابة تحتاج إلى المزيد من التنظيم والتدقيق والتدعيم من المتابعة من أجل المساهمة الجيدة في تقييم الأداء وفي رفع العملية الانتاجية والمحافظة على استقرار وثبات المؤسسة.

-إن النظام الرقابي بهذه المؤسسة يحتاج إلى إعادة الصياغة والتنظيم بحيث لا بد أن يعتمد على إطار قانوني متطور وعلى آليات ومعايير متطورة من أجل المساهمة الجيدة في تقييم الأداء وفي استمرار المؤسسة وتطورها في جميع النواحي والمجالات.

*-الدراسة الثانية:

الدراسة للباحثة : حورية حماني ، سنة 2005 ، بقسنطينة.

عنوان الدراسة: "آليات رقابة البنك المركزي على البنوك الجزائرية وفعاليتها".

دراسة حالة البنك المركزي بالجزائر العاصمة، لنيل شهادة الماجستير في علوم الاقتصاد.

إن مشكلة البحث تدور حول الدور الحيوي للبنك المركزي والمتمثل في الرقابة في البنوك التجارية لمعرفة عمالها في تسيير الموارد المالية للدولة ومنع التلاعب والاختلاس في المال العام وهذا بناء على وسائل وآليات وطرق علمية مدروسة.

*-والاشكال المطروح: "ما هي مختلف الآليات والأساليب التي يتبعها البنك

المركزي لفرض رقابته على البنوك الجزائري؟".

فقد سعت هذه الدراسة إلى اختبار الفرضيات الآتية:

-أهمية البنك المركزي في مراقبة البنوك التجارية من الناحية المالية والقانونية.

-إن الرقابة التي يمارسها البنك المركزي على البنوك التجارية هي أداة فعالة في القضاء على ظاهرة التسريب والاختلاس المالي فيها.

-إن رقابة البنك المركزي على البنوك التجارية تساهم في تطوير أدائها والقيام بأعمالها المصرفية.

وعند إختبارها للعينة ،لقد اعتمدت الدراسة على الوثائق الداخلية الخاصة بالبنك الجزائري.

اعتمدت الباحثة على منهج دراسة الحالة، دراسة حالة البنك الجزائري.
وتوصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

- عدم فعالية النظام المعلوماتي في إعطاء المعلومات في وقت قصير وبدقة للمساهمة في رقابة واضحة.
- نقص المؤهلين بعملية الرقابة البنكية.

*-الدراسة الثالثة:

الدراسة لعزوز ميلود، سنة 2006-2007 .

عنوان الدراسة: " دور المراجعة في تقييم أداء نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة الاقتصادية".

دراسة حالة المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل الكهربائية – بسكرة-

وطرح الإشكال التالي:كيف تساهم المراجعة في تحسين الرقابة الداخلية وبالتالي تحقيق نجاعة المؤسسة الاقتصادية؟

واختبر الفرضيات التالية:

-تعمل المراجعة الخارجية على اكتشاف نقاط القوة والضعف لأنظمة الرقابة الداخلية المطبقة.

-أن فعالية نظام الرقابة الداخلية تؤثر على نطاق المراجعة الخارجية.

اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي للإجابة على اشكالية الموضوع، وهذا البحث إرادة لتحسين أداء نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة.

وتوصل إلى النتائج التالية:

-تعمل المراجعة الخارجية على اكتشاف مواقع النقص والقوة لنظام الرقابة الداخلية.

-يتبين أن مدى فعالية نظام الرقابة الداخلية هي المحدد الرئيسي لنطاق المراجعة.

*-أهمية الدراسات السابقة:

إن ما يمكن أن تقدمه هذه الدراسات من أهمية لدراسة موضوع الرقابة كونها تساعد على تحديد مشكلة الدراسة وإختبار الفروض الملائمة، كما أن الباحث يستفيد منها نظريا ومنهجيا على إختيار الأدوات الملائمة في جمع البيانات والمعلومات، كما أن هذه الدراسات تساعدنا على فهم الموضوع أكثر ولمقارنة النتائج في نهاية دراستنا.

10-المقاربة النظرية:

لقد تم تناول الرقابة ومجالاتها من عدة زوايا ونظريات وهي كالآتي:

أ-النظرية الكلاسيكية التقليدية:

لقد افترضت النظرية الكلاسيكية مع اختلاف نماذجها بأن الأفراد كسالى وأنهم غير قادرين على تنظيم وتخطيط العمل، وأنهم انفعاليون وأنه لهذه الأسباب فهم غير قادرين على أداء عملهم بصورة سليمة وفعالة، وعليه وجب السيطرة على هذا السلوك غير الرشيد، فباتت افتراضات هذه النماذج الكلاسيكية تؤمن بضرورة فرض نموذج عقلاني ورشيد وقوي على العاملين، وذلك في محاولة السيطرة والتحكم في السلوك داخل المنظمات.¹

ومن أنصار هذا الاتجاه "هنري فيول"، حيث يرى أن الرقابة عملية تفتيش والبحث عن الأخطاء وتهديد للأفراد ومن أبرز المفاهيم المتعددة لديه هي القوة والسلطة، وهذا عند تعريفه للرقابة فالمسير أو المسؤول على العملية الرقابية يستعمل أو يستخدم سلطته وقوته في إجبار الأفراد العاملين على تنفيذ الأوامر والتعليمات وليست رغبته في الإنجاز بحد ذاته، فهو يتم بحرفية اللوائح والقوانين والأنظمة وتطبيقها كما جاءت وهذا لضمان سير العمل طبقاً لذلك.

إن أنصار هذا الاتجاه يهدف من خلال نظريته لعملية الرقابة أن تكون وسيلة لتصيد الأخطاء ليعاقب عليها، أكثر من كونها وسيلة لتصحيح العمل وتطويره، إن القوانين واللوائح التي تراقب سير العمل لا بد من الأفراد اتباعها لأن تكون أساساً لتحقيق الكفاءة والفعالية الإدارية، إن ما يمكن قوله هو أن الفكر الكلاسيكي ينظر إلى الرقابة على أنها عملية تفتيش وتخويف لأفراد التنظيم.²

¹ -زاهد محمد دبيري: السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 30.

² -عبد الرحمن ادريس ثابت: الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2001، ص 467-468.

ب- النظرية السلوكية: 1

ينظر أنصار هذا الفكر إلى عملية الرقابة من جانبها الانساني حيث يركزون في تعريفهم الرقابة على ناحية اقتدارها في التأثير على سلوك وتصرفات الأفراد داخل المؤسسة بنظرة ايجابية تساعد على تطوير ادائهم نحو الأحسن هذا من جهة ونت جهة أخرى فإنهم يرون بأن الرقابة عند اهتمامها بسلوكيات الأفراد العاملين داخل المؤسسة أو التنظيم فإنها تؤثر فيه وبالتالي تحقق أهدافه والنتائج المبرمجة والمسطرة، تبين هذه النظرية أهمية العلاقات الانسانية في القيام بالعملية الرقابية كما يبرز دور القيادة والدوافع والإشراف في تحقيق النتائج والأهداف وهو نقيض الاتجاه الأول.

من المهم الإشارة إلى أنه ليس من السهل الإلمام بجميع ضواحي الموضوع، وبالتالي من هذه المقاربة النظرية نعطي نظرة توضح أهم جوانب الموضوع، وفي اعتقادنا أن هذه النظريات المتمثلة في النظرية الكلاسيكية و السلوكية هم الأنسب لدراستنا

فنظرية فيول تعتبر أن الرقابة عملية تصحيحية بعد اتخاذ القرارات والخطط، ولا بد من الأفراد اتباع القوانين واللوائح التي تراقب سير العمل من أجل تحقيق الكفاءة والفعالية الإدارية.

والنظرية السلوكية ركزت على سلوك وتصرفات الأفراد العاملين داخل المؤسسة، كما تنظر إلى أهمية العلاقات الانسانية في القيام بالعملية الرقابية، وفي هذا الصدد يقومون الأفراد بمختلف الأعمال الموجهة إليهم دون أية مشاكل وبذلك يحققون أهداف المؤسسة.

¹د.عبد الرحمان الصباح: مبادئ الرقابة الإدارية ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية للنشر والتوزيع، الأردن، 1998، ص 18.

الفصل الثاني:

الرقابة في المؤسسة

تمهيد:

تعد الرقابة إحدى أهم الدعائم الأساسية في المؤسسة الصناعية فهي عملية ديناميكية مستمرة تتطلب إجراءات مدروسة من أجل ضمان تماشي مع الخطط والسياسات التي تعتمد عليها المؤسسات في سير أعمالها, فهي التي تحافظ على التوازن بين الوسائل والأهداف أوبين الجهود والنتائج بقصد التأكد والتحقق بأن هناك توافق بين الأداء الفعلي والأداء المقصود والمخطط له .

وإن الرقابة كوظيفة إدارية أساسية في المؤسسة هي على العكس مما يتصور البعض من أنها تتبع التنفيذ فقط حيث تحاول كشف الأخطاء والانحرافات بل إنها عملية مستمرة منذ بدء التخطيط وحتى المرحلة الأخيرة من التنفيذ, كما أنها تعمل على جعل العمال ملتزمين بأداء عملهم واحترام أوقات العمل وكذلك فهي تضمن إنجاز العمليات بالطريقة الصحيحة وفي الوقت المحدد وعلى يد الأشخاص المناسبين.

1- خطوات الرقابة:

تعرفنا سابقا بأن الرقابة هي مقياس لأعمال المرؤوسين والتأكد من الخطط الموضوعة قد تحققت وتصويب الأخطاء إذا وجدت من طرف العمال.

لا بد لقيام الرقابة من وجود نشاط أو أهداف ووجود معايير حتى تتمكن الرقابة من قياس الأداء الفعلي والتعرف عللا الانحرافات والاختفاء والقيام بتصحيحها ولا بد أن تقوم الرقابة بثلاثة مراحل هي:

1.1- وضع المعايير أو المقاييس الرقابية:

أولا النظر إلى الأهداف التي يجب أن تحققها الخطط في المؤسسة، ثم تقوم بتوزيع هذه الخطط على المنشأة وتكون هذه الخطة هي الخطة العامة ثم تتفرع على الفروع وتوزع على الأقسام الإدارية جميعها في المؤسسة تتضمن هذه الخطط طرق الأداء التي من خلالها يتوصل إلى النتائج.

ولا بد للرقابة من معايير ومقاييس وهذا يعتمد على حد كبير على الأفراد القائمين على الإدارة في سرعة اتخاذ القرارات والتخطيط والتنظيم باعتبار أن الأهداف المحددة هي الخطة وهي نقطة البدء في العملية الرقابية.

2.1- قياس الأداء الفعلي للمؤسسة:

تتضمن هذه المرحلة قياس الأداء في ضوء المعايير الموضوعة وتقوم بتوصيل المعلومات إلى الأشخاص المسؤولين أو تقوم بتحديد الانحرافات والأخطاء.

تحتاج عملية قياس الأداء الفعلي إلى البراعة والدقة في تحديد نوعية البيانات والمعلومات التي يحتاجها المسؤول في عملية القياس.¹

¹-محمود معن معاصرة: القيادة والرقابة والاتصال الإداري، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص

3.1- تصحيح الانحرافات والأخطاء التي تكون نتيجة فعلية للخطأ:

هي عملية تصحيح الأخطاء هي المرحلة الأخيرة من مراحل العملية الرقابية، فالتقارير الرقابية تشير إلى الانحراف ولكن لا تقوم بتصحيحه.

فعلى المسؤولين القيام بدراسة الانحرافات ووضع أسباب لها واتخاذ ما يلزم لمعالجة هذه الأخطاء فالمسؤولين عليهم أن يواجهوا في هذه المرحلة مشكلتين هما :

- تحديد أسباب الانحرافات.

- اختيار أنسب الطرق لمعالجتها.

إن حدوث الانحراف أمر متوقع والسبب في ذلك هو اختلاف ظروف التنفيذ واختلاف ظروف وضع الخطة ومعاييرها فيتم أولاً البحث عن طريق فريق للرقابة عن الأسباب الانحرافات لا عن الانحرافات بعينها ليتم بعد ذلك وضع خطط لمعالجتها، لأنها انحرافات غير مسموح بها وعادة ما ترجع الأسباب في الانحرافات إلى الخطأ في إعداد الخطة أو التغيرات غير المتوقعة في الظروف المحيطة بالمؤسسة.

فعند إعداد الخطة قد تخطئ المؤسسة في وضع الأهداف أو في اختيار أنسب الطرق لتحقيق هذه الأهداف أو الظروف تكون غير ملائمة.

يتضح من هذه مرحلة تصحيح الانحرافات واتخاذ القرارات العلاجية عبارة عن عملية تخطيطية يتم فيها تحديد المشكلة وأسبابها واقتراح البدائل وتقييمها واختيار أنسب البدائل وهذا يوضح عمق الصلة بين التخطيط والرقابة.¹

2-أنواع الرقابة:

للرقابة أنواع حسب المعيار المستخدم في تصنيفها، وسنعمد فيما يلي إلى عرض هذه الأنواع، باستخدام معايير معروفة وشائعة في الاستخدام:

1.2-الرقابة من حيث توقيت حدوثها:

بموجب هذا المعيار تصنف الرقابة ضمن ثلاثة أنواع وهي:

¹ نفس المرجع السابق، ص ص80-81 .

أ- الرقابة الوقائية :

ويطلق عليها بعضهم تسمية "الرقابة التنبؤية" التي تهدف وتسعى إلى توقع الخطأ واكتشافه قبل حدوثه للعمل والاستعداد لمواجهته مسبقاً وهذا يعني أن الرئيس لا ينتظر حتى تأتيه المعلومات عن حدوث الخطأ، بل يسعى هو إليه، ويحاول كشفه قبل وقوعه، وهذا الأمر يتطلب منه أن يشرف على العمل ويتابع تنفيذه بشكل مستمر حيث من خلال هذه الاستمرارية يمكنه أن يتنبأ بالانحرافات المتوقعة حدوثها ويستعد لها ويمنع هذا الحدث.

ب- الرقابة المتزامنة:

وهي التي تراقب سير العمل أولاً بأول، فتقيس الأداء الحالي وتقييمه بمقارنته مع المعايير المحددة لاكتشاف الخطأ ساعة وقوعه، والعمل على تلافيه فوراً، لمنع استفحال أثره الضار.

ج- الرقابة اللاحقة:

ويطلق عليها بعضهم تسمية "الرقابة البعدية"، وتتم بعد الانتهاء من تنفيذ العمل، حيث يقارن الانجاز الفعلي الكلي مع المعايير المحددة، لرصد الانحرافات والإبلاغ عنها بعد فترة مع الطول المقترحة لعلاجها، وعدم الوقوع فيها ثانية في المستقبل.¹

2.2. الرقابة من حيث شموليتها:

تصنف الرقابة وفق هذا المعيار ضمن ثلاثة أنواع هي:

أ- الرقابة الشاملة:

يسعى هذا النوع من الرقابة إلى تقييم الأداء الكلي للمنظمة، ومعرفة مدى كفاءتها في تحقيق الاهداف العامة المطلوبة، مثل نسبة الربحية التي تم تحقيقها، وحصّة المنظمة من السوق وقدرتها التنافسية..... إلخ.

¹- عمر وصفي عقيلي: الإدارة المعاصرة (التخطيط والتنظيم والرقابة)، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص ص446-447.

ب-الرقابة على مستوى الوحدة الإدارية:

يسعى هذا النوع إلى قياس وتقييم الأداء والانجاز الفعلي لإدارة واحدة لمعرفة مدى كفاءتها في أداء مهامها وتحقيق الأهداف المطلوبة منها.

ج-الرقابة على مستوى الفرد:

يسعى هذا النوع إلى تقييم أداء الأفراد، ومعرفة مستوى كفاءتهم في العمل وسلوكهم كذلك.

3.3- الرقابة من حيث المصدر:

تصنف الرقابة وفق هذا المعيار إلى:

أ-رقابة داخلية:

وهي التي تتم داخل المنظمة، وتمارس من قبل كافة الرؤساء، على اختلاف مستوياتهم الإدارية ومجال عملهم.

ب- رقابة خارجية:

وهي التي تتم من قبل أجهزة رقابية متخصصة من خارج المنظمة وتكون تبعيتها في الغالب للدولة، كرقابة البنك المركزي على أعمال المصارف التجارية مثلا وديوان المحاسبات...الخ.

4.3-الرقابة من حيث نوعية الانحراف:

أ-رقابة إيجابية :

وهي تسعى إلى تحديد وكشف الانحرافات الايجابية ذات النفع، لمعرفة أسبابها والاستفادة منها مستقبلا.

ب-رقابة سلبية :

وهي التي تسعى إلى تحديد وكشف الانحرافات السلبية، ومعرفة الاسباب التي أدت إليها، للعمل على علاجها، وعدم الوقوع فيها مرة ثانية.

5.2-الرقابة من حيث تنظيمها:¹

أ-الرقابة المفاجئة :

وهي التي تتم بشكل مفاجئ دون سابق إنذار، من أجل مراقبة العمل وضبطه دون تحضير مسبق.

ب-الرقابة الدورية :

وهي التي تنفذ كل فترة زمنية كل أسبوع، أو كل شهر مثلاً.

ج-الرقابة المستمرة :

وهي التي تتم عن طريق المتابع المستمرة لأداء العمل.

1.3 –مجالات الرقابة:

يمكن تقسيم مجالات الرقابة إلى قسمين هما:

1.3-الجانب الإداري:

-التأكد من وجود نظام إداري للجهة الخاضعة للرقابة.

-التأكد من وجود هيكل تنظيمي لتلك الجهة.

-دراسة وضع المديرية من حيث مهامها والأقسام التابعة ومدى كفاءة العاملين فيها بما يحقق أهدافها.

-تدقيق قرارات التعيين للموظفين سواء المصنفين أو بعقود والترقيات والزيادات والنقل والتكليف والإجازات

والعقوبات والعلاوات والمكافآت وحالات انتهاء الخدمة بصورة عامة.

-مطابقة المسمى الوظيفي مع جدول التشكيلات الخاصة بالجهة الخاضعة للرقابة.

-التأكد من وجود وصف وظيفي يحدد طبيعة كل وظيفة واختيار الموظف المناسب في المكان المناسب.

-تحديد مهام الوحدات الإدارية.

¹ نفس المرجع السابق، ص ص447-449.

-اتخاذ القرار من قبل المخولين بذلك.

-الالتزام بالدوام الرسمي.

-متابعة ما ينشر في الصحف بالإشارة إلى بعض التجاوزات والمخالفات والتحقق من صحتها.

2.3-الجانب المالي:

-التأكد من وجود أهداف واضحة ومحددة لكل دائرة حكومية.

-المشاريع الاستثمارية وجدارها من حيث:

_ أهمية وجود تلك المشاريع.

_ تكاليف كل مشروع.

_ متابعة نسبة الانجاز.

_ العقود والاتفاقيات الناطمة لتلك المشاريع ومدى الالتزام بها.

-الأجهزة والمعدات المستعملة من حيث عددها ومدى الحاجة لها.

-التأكد من سلامة المستودعات ومدى ملائمتها لتخزين وحفظ المواد حسب طبيعتها وأشكالها وطرق تخزينها.¹

4-أهمية الرقابة:

إن الرقابة في العملية الإدارية لها ارتباط قوي في التخطيط وهي الوظيفة التي تبين نقاط الضعف في العملية

الإدارية، وتتلخص أهمية الرقابة فيما يلي:

1.4-الرقابة تشجع الإدارة على تحقيق الأهداف:

السبب في ذلك أن الرقابة يبرز فيها الوقوف على تنفيذ الخطط وتقوم على كشف المشاكل والصعوبات

المرتتبة عليه، وتقوم الرقابة في الوقت المناسب إلى توجيه الإدارة إلى ضرورة اتخاذ القرارات المناسبة من

أجل تفادي أي خطأ يقع عند تنفيذ الخطط.

¹نفس المرجع السابق، ص ص37-38 .

2.4- الرقابة تساهم في تغيير وتعديل الخطط والبرامج:

وذلك عن طريق النظر إلى ظروف التشغيل الفعلي أو النظر إلى العوامل التي تؤثر بشكل مهم في تطبيق الخطط وتعديل الخطط تكون عن طريق تحديد الإجراءات اللازمة لوضع الأمور في طريقها الصحيح قبل أن تكبر دائرة الانحرافات بشكل لا يمكن بعده من تحقيق الخطط المرجوة.¹

3.4 الرقابة فيها ضمان لحسن سير العمل:

الرقابة تضمن لنا نتائج سليمة في العمل لأنها تضع الأجهزة المسؤولة على مدى ما حققته الوحدات الاقتصادية والقطاعات النوعية من أهداف اقتصادية وصناعية وذلك كله عن طريق الرقابة الداخلية والخارجية معا.

4.4- الرقابة تحقق العدالة:

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

5.4- الرقابة تنير الطريق أمام الإدارة في معرفة مستوى العمل:

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

6.4- الرقابة فيها تجويد للأداء وتصحيح الأخطاء ومنع الانحرافات:

ويتم ذلك عن طريق الجودة في الإنتاج بأقل تكلفة وبمستوى الأسعار التي وضعتها السلطة الإدارية أو التنفيذية، وتقوم بتصحيح الخطأ الذي يقع في العملية الانتاجية عن طريق النظر إلى سرعة الانتاج وجودة السلع بأقل وقت الذي في النهاية يشجع المسؤول على تحسين الانتاج.¹

¹-معن محمود معاصرة: القيادة والرقابة والاتصال الإداري، (نفس المرجع السابق)، ص72-73.

5- أهداف الرقابة:

يمكن تلخيص الأهداف التي تحققها لنا الرقابة فيما يلي:

-اكتشاف مستوى القيام بالعمل الإداري بشكل صحيح عن طريق كشف الأخطاء وتصويبها.

-التأكد من أن الخطط تنفذ كما هو محدد من قبل الإدارة.

-وضع الرقابة العليا أمام الانحرافات الموجودة من أجل أخذها بالأهمية الكاملة لتغييرها إلى الأفضل والأحسن.

-تحديد مواطن الضعف ومعالجتها في أفضل مستوى الذي يحقق الهدف المرجو من هذا التتبع الشديد

لمواطن الضعف لا لإحباط الأداء بل من أجل زيادة تفعيلة في العملية الإدارية.

-المحافظة على حقوق العاملين في المؤسسة من أجل إبراز المجتهد إلى الساحة الإدارية.

-تحقيق نوع من النمطية أو التوافق لأداء العاملين كما هو الحال في دراسة الوقت والحركة وإعداد جداول العمل.

-القيام بتوجيه الأفراد وتحفيزهم.¹

6. أسس الرقابة:

يكاد يتفق أغلب كتاب الفكر الإداري على بعض الأسس والتي يمكن أن تكون فعالة في الرقابة الإدارية ومنها:

1.6- اتفاق النظام الرقابي مع حجم وطبيعة النشاط التي تتم الرقابة عليه:

وهذا يعني أن يكون النظام الرقابي يجب أن يكون مصمما وفقا لاحتياجات وطبيعة الوظيفة أو النشاط موضوع الرقابة فالمنظمة الكبيرة الحجم تحتاج إلى جهاز رقابي أكبر حجما من ذلك الذي يطبق في منظمة صغيرة الحجم وتوضع نظم الرقابة وتحدد أهدافها والمعايير وأساليب²

¹-نفس المرجع السابق، ص 74 .

²-حسين أحمد طروانة: الرقابة الإدارية، نفس المرجع السابق، ص 38.

القياس المستخدمة فيها، على ضوء الفهم الواضح والمحدد لأهداف وسياسات المنظمة ، والخطط والبرامج الموضوعية، وبما يتلاءم وطبيعة الأنشطة وطرق وأساليب العمل.

2.6- تحقيق الاهداف على مستوى عال من الفعالية والكفاية والعلاقات الانسانية السليمة:

يجب أن يراعي في نظم الرقابة الدوافع والسلوكيات والجوانب الانسانية لدى العاملين عند اختيار وسائل القياس ومعايير تقويم الأداء والإنجاز، فلا يكون الهدف من عملية الرقابة تصيد الأخطاء وعقاب المقصرين وإنما اكتشاف الأخطاء والانحرافات والبحث عن أسبابها وتصحيحها والعمل على تجنب وقوعها مستقبلاً، وتوجيه العاملين إلى أفضل الطرق لأداء الأعمال وتقدير المجدين منهم ومكافأتهم على ذلك.

3.6-الموضوعية في اختيار المعايير الرقابية:

بحيث تكون وسائل القياس ومعايير الانجاز موضوعية ومعلنة لجميع العاملين في الجهاز من رؤساء ومرؤوسين.

4.6-الوضوح وسهولة الفهم:

بحيث يتم وضع المعايير تقريبية وواضحة للإنجاز المستقبلي المرغوب ، وفي حالة استخدام معدلات رياضية وخرائط رقابية أو تحاليل يجب شرحها وتدريب العاملين الجدد على استخدامها حتى يتم التنفيذ على أساس سليم.¹

و كذلك أن نظام الرقابة الجيد أن تتوفر فيه الخصائص التالية:

-أن يكون ملائم للظرف الحالة الراهنة.

-أن ينظر للمستقبل ويستعين بالماضي.²

¹-نفس المرجع السابق، ص 39 .

²-زيد منير عبوي: إدارة المؤسسات العامة وأسس تطبيق الوظائف الإدارية عليها، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 139.

- أن يكون مرنا.
- أن يساعد في متابعة وضبط الأحداث المستقبلية واتخاذ الموقف التصحيحي اللازم.
- أن يتصف بالدقة سواء على مستوى تحديد المعايير أو على مستوى مغايرتها.
- أن يقدم نظام الرقابة المعلومات اللازمة عن المدخلات أو العمليات أو المخرجات في الوقت المحدد.
- أن يتصف بالواقعية بشأن ما يقوم به وتنفيذه.
- أن يحقق امكانية متابعة الأداء بحيث يتم وفقا لما هو مخطط له.¹

7. أساليب الرقابة:

تستخدم الرقابة عدة أساليب ووسائل وأدوات وهذا كي ينجح نظام الرقابة في بلوغ الأهداف التي يرمي لها وفي مقدمتها قياس الأداء الفعلي ونتائجه وسوف تتم الإشارة بإيجاز إلى تلك الأساليب والأدوات الرقابية مع التعرض إلى كيفية تطبيقها واستخدامها في العملية الرقابية ، ويمكن تقسيم أساليب الرقابة إلى نوعين هما:

_ أساليب تقليدية.

_ أساليب متخصصة.²

¹- نفس المرجع السابق، ص 140 .

²- مصطفى أبو بكر بغيره: الرقابة الإدارية في المنظمات (مفاهيم أساسية)، العدد: 273، جامعة الدول العربية، ص 27

1.7- الأساليب التقليدية:

أ- التقارير الإدارية:

هو أسلوب معروف في جميع المنظمات وذلك من خلال تطبيقه والاعتماد عليه لأنه يعتبر وسيلة تهدف إلى إعطاء المعلومات اللازمة عن كيفية إجراء العمل ومدى كفاءة إنجازه، وهذا يسمح بمقارنة مستويات الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية للأداء المخطط، توجه التقارير بالدرجة الأولى إلى الجهة المسؤولة عن اتخاذ القرار تصحيح الانحراف واتخاذ الإجراءات اللازمة لذلك قد تكون هذه التقارير دورية أي تعد بانتظام، حيث تساعد في معالجة الانحرافات في وقتها، أو تكون نهائية أي بعد الانتهاء من إنجاز عمل أو مسؤولية معينة، هي تساعد في التقييم النهائي لأي عمل، ولكي تكون هذه التقارير هادفة يجب أن تعتمد على بيانات ومعلومات دقيقة ويجب أن تعد بطريقة جيدة وواضحة ومن أهم التقارير الإدارية ما يلي:

أ.1- التقارير الدورية:

تكون هذه التقارير بصورة دورية، يومية أو أسبوعية أو شهرية أو فصلية أو حولية، أو بعد انتهاء كل مرحلة من مراحل المشروع أو بعد انتهاء المشروع كله يقوم بوضع هذه التقارير عادة مدراء المشاريع ومكون الجهة المخاطبة فيها هي الإدارة العليا، وهذا الوقوف على الإنجازات والمشكلات، ومثل هذه التقارير تكون مختصرة وتحتوي على معلومات وبيانات لإحصائية أو جداول وحقائق وأرقام.....ونحو ذلك.

أ.2- تقارير سير الأعمال الإدارية:

تتجز هذه التقارير من رؤساء الإدارات أو من ينوب عنهم، وتوجه للإدارة العليا متضمنة أنشطة الإدارات وإنجازاتها المتعددة، وتشكل مثل هذه التقارير حلقة وصل بين المستويات الإدارية الوسطى والدنيا من جهة والمستويات الإدارية العليا من جهة أخرى.¹

¹- عبد الرحمن الصباح: مبادئ الرقابة الإدارية، نفس المرجع السابق، ص ص288-289.

وتتضمن هذه التقارير عادة شروحات عن عرض العمليات التنفيذية إلى جانب معلومات مختصرة عن الانجاز والإشارة إلى المشكلات الناجمة وبعض الاقتراحات والتوصيات لمعالجة ما يلزم.

أ.3-تقارير قياس كفاءة الموظفين:

وهي التقارير عادية يقيم فيها الرؤساء المباشرون أداء مرؤوسيهم بما في ذلك قياس قدراتهم وتطور تلك القدرات ومدى تعاونهم مع زملاءهم في العمل...إلخ، ويقصد بمثل هذه التقارير تحفيز الموظفين على الأداء وتحسين نوعية عملهم،بالإضافة إلى تحسين أوضاعهم الوظيفية.

إن ما يؤخذ على هذه التقارير على أنها عبارة عن مقاييس فردية أي بعضها يتأثر بأمزجة هؤلاء الرؤساء.

أ.4-المذكرات:

هي عبارة عن رسائل متبادلة بين إدارات وأقسام المؤسسة الواحدة حيث تعتبر وسيلة اتصال يتم فيها نقل المعلومات والبيانات ، واستعمال المذكرات واسع الانتشار في المؤسسات ذات الأعمال الكبيرة ، وهذا لصعوبة الاتصال الشخص بسبب ضغوط العمل والأداء ،وعادة ما تستخدم المذكرات في حالة نقل البيانات التي تتطلب حفظا على ملفات المؤسسة ،لتنشكّل مرجعية وثائقية في المستقبل كما تستخدم المذكرات في الحالات التي تستدعي كتابة البيانات على شكل جداول واحصائيات رقمية وتسجيل قرارات القمة الإدارية، وفي حالة نقل المعلومات والبيانات أيضا لعدد كبير من الموظفين تجنباً للوقوع في الخطأ فيها.¹

¹-نفس المرجع السابق، ص ص290-291 .

ب-الملاحظات الشخصية:

إن أسلوب الملاحظة يتم أثناء الانتاج الفعلي للسلع والخدمات أي أثناء إنجاز العمل فهو يكشف الأخطاء عند وقوعها وبالتالي يكون تصحيح الأخطاء أكثر فعالية إن الحاجة إلى استخدام أسلوب الملاحظة يتوقف على مستوى مهارة العاملين وكفاءتهم في أداء عملهم وعلى درجة مهارة المشرفين والمدراء وعلى النظام السائد في إنجاز الأعمال....إلخ.

ج-الاحصائيات والرسوم البيانية:

تقوم إدارة المؤسسة بإعداد احصائيات في المجالات المختلفة لنشاطها وتستعمل هذه الاحصائيات وخاصة السلاسل الزمنية لدراسة التطور التاريخي للأعمال والتنبؤات وتقديم هذه الاحصائيات في شكل جداول، خرائط أو رسوم بيانية حيث يمكن إجراء المقارنات بين مختلف المؤشرات والنتائج بالنظرة السريعة، مثل مقارنة الأرباح بحجم الاستثمار الأرباح بالمبيعات، المبيعات في منطقة أخرى وكذلك يمكن إعداد جداول أو رسوم تبين تطور الانتاج في المدى القصير أو البعيد، تطور المبيعات خلال فترة زمنية معينة، إن الاستعمال الجيد للبيانات الاحصائية والرسوم البيانية والخرائط يمكن مراقبة سير أعمال المؤسسة واكتشاف السلبات قصد تصحيحها.¹

2.8-الأساليب المتخصصة:

أ-خرائط متابعة الجودة:

إن من أهم تطبيقات الرقابة هو الحفاظ على جودة المنتجات سواء من حيث الحجم، الشكل، الوزن، التركيبية....الخ من أجل استخدام الرقابة أسلوب خرائط المراقبة المبنية على أساس المعلومات الاحصائية مثل: الوسط الحسابي، مدى الانحراف المعياري.....الخ.²

¹-مصطفى أبو بكر بغيره: الرقابة الإدارية في المنظمات، نفس المرجع السابق، ص39 .
²-د.العربي دخموش: محاضرات في اقتصاد المؤسسة ، جامعة منتوري، قسنطينة، 2001، ص 39.

ب- خريطة جانت:

خريطة جانت سبة إلى العالم هنري جانت أحد مؤسسي حركة الإدارة العلمية في نهاية القرن 19، خريطة جانت هي أسلوب يعمل على ضبط الانتاج نسبة إلى العنصر الزمن كما أنه وسيلة مباشرة في إجراء مقارنة مستمرة بين ما هو مخطط وبين الأداء الفعلي، إن جانت من وسائل التخطيط والرقابة الحديثة قد بنيت على أساس فكرة خريطة جانت ومن أسئلة ذلك أسلوب تقييم ومراجعة المشروعات.

ج- الخرائط الرقابية:

ومن أهمها ما يلي:

***سجل الآلة:**

يوضح سجل الآلة كمية العمل الذي يؤدي الآلة وبين الوقت الضائع وهذا باستعمال شكل بياني يظهر فيه عدد الساعات التي اشتغلت فيها الآلة يوميا وما أنتجته وبذلك يمكن التعرف على كفاءتها الانتاجية.

***سجل العامل:**

يمكن سجل العامل من معرفة الوقت الذي يستغرقه كل عامل في عمله ومقدار الانتاج الذي حققته خلال هذا الوقت.

***خريطة التصميم:**

وهي تشبه خريطة سجل العامل، حيث توضح فيه طريقة سير العمل وفقا لتسلسل مراحل الانتاج وتبين كذلك العمليات التي تأخرت عن موعدها.¹

¹ نفس المرجع السابق، ص40.

* خريطة تقدم العامل:

توضح الأعمال المنجزة والغير المنجزة بالنسبة للمنتوج ما يتطلب عدة مراحل خلال فترة زمنية معينة وهذه الخريطة تقدم في بعض الأحيان في شكل لوحة كبيرة تساعد المسؤول عن مراقبة النشاط الذي يريد¹ مراقبته.

د- أسلوب تقييم ومراجعة المشروعات:

يستخدم هذا الأسلوب في الأعمال الضخمة مثل بناء سد كبير، بناء مشاريع سكنية، إنشاء مدينة كاملة... الخ، لأن هذا يعمل على التنسيق بين الأعمال المتداخلة فهو يقوم على فكرة تقييم الأعمال إلى مجموعات تسمى بالنشاطات، وقد يشترك في تطبيق هذا الأسلوب أكثر في مؤسسة واحدة، والذين يشتركون في إنشاء أو إنجاز عمل واحد أي التعاون والمشاركة في تنفيذ المشروع.

ج- أنظمة مراقبة المخزون:

إن الحفاظ بالمخزون ضروري لبقاء المؤسسة واستمرارها، إن النظام الجيد لمراقبة المخزون بهدف إلى وضع المؤسسة في ضوء الأهداف التالية:

-تخفيض نفقات التخزين قدر الإمكان.

-تخفيض احتمالات تعرض المخزون للتلف أو السرقة وغيرها من الأخطار الأخرى،

-منع تعرض الانتاج أو الخدمة للتوقف بسبب نفاذ المخزون وما يترتب على هذا التوقف من تكاليف إضافية على المؤسسة.

²-الاحتفاظ بمعلومات وبيانات مراقبة المخزون في المؤسسة لاستعمالها في مهام أخرى.

¹-نفس المرجع السابق، ص 41 .

²-ابراهيم عبد العزيز شيخا: الإدارة العامة العملية الإدارية، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر، مصر، بدون سنة، ص ص 254-255.

خلاصة:

من خلال ما تم عرضه حول مفهوم الرقابة وما تتضمنه من أنواع وخطوات مختلفة يمكن القول بأنها عملية أساسية في المؤسسة، فإذا كان التخطيط يمثل فكرة والتنظيم يمثل التجربة من خلال التطبيق العملي للخطة، فإن الرقابة هي التي تقيم الصلة بين الفكرة والتجربة، وإذا كان التخطيط هو الذي يبين لنا ماذا يجب أن يتم وكيف يجب أن يتم وكيف يجب أن يتم ومتى يجب ان يتم فإن الرقابة هي التي تمكننا من مقارنة الجزء المنفذ مع ما خطط لتنفيذه.

إن الرقابة هي ضمان استقامة النشاط الانساني بوجه عام، فهي تكلف سير الأعمال بصور منتظمة ومستمرة كما أنها تكفل تقييم الأداء وتقويم الانحراف وتصحيح الأخطاء ومعالجة أوجه النقص والإهمال، ووهي تساعد كذلك على اكتشاف الكفاءات الانتاجية في أقصر وقت وبأقل جهد وأقل تكلفة والرقابة وسيلة لضمان احترام القوانين والأنظمة، الأمر الذي يكفل دعم الإدارة وتقويتها ومنع تفككها وإنهيارها.

الفصل الثالث:

الانضباط العمالي في

المؤسسة

تمهيد:

إن في كل مؤسسة يسعى المديرون إلى السيطرة على العاملين وذلك بتغيير سلوكياتهم بما يتوافق والأهداف التنظيمية ومع توقعات الإدارة، ومن بين الأساليب المستخدمة من قبل المنظمة للسيطرة على سلوكيات العاملين وضمان توافقهما مع ضوابط المؤسسة، وفي هذا الفصل سوف نتناول نظام انضباط العاملين في المؤسسة وهذا من خلال عرض ما هية الانضباط ومبادئه وكذا سمات الانضباط والعوامل المؤثرة فيه.

1- أهمية الانضباط:

إن الانضباط يعتبر سمة أساسية في كل مؤسسة وبه يتوقف نجاح أو فشل المؤسسة فلهذا له أهمية بالغة لا يمكن إنكارها، كما يعتبر الانضباط في المؤسسة على الاحترام الذي يبذله جميع أعضاء المنظمة نحو الاتفاقيات المكتوبة والسياسات التي تحكم سلوكهم في المنظمة، ومضمون النظام ما هو إلا عبارة عن مجموعة من القواعد الانضباطية التي تنظم سلوك العاملين، وصادرة عن أصحاب السلطة التي يجب أن يتقيد بها الجميع ولا يخلون بها، وإلا سيعترض من يخالفها للعقوبات الموضوعية.¹

ويشير انضباط العاملين في المؤسسة إلى "الالتزام الدقيق بكل التعهدات والارتباطات والمواثيق والقوانين والتشريعات، وتنظيم العمل وإجراءاته وقواعده وكذا مقاييسه ومواصفاته، إلى جانب التمسك الشديد بهيكل القيم والمثل والمبادئ العليا التي ارتضاها المجتمع، وارتبطت به فأصبحت تشكل سلوكه وتتحكم في كافة معاملاته واتجاهاته وآلياته..... إن الانضباط يتخذ مظاهر سلوكية من الاتقان إلى الصدق والأمانة والنظافة واحترام قيمة الوقت.

كما أن الانضباط يستمر بشكل دائم سواء كانت هناك ضغوط إدارية أو لم تكن، وسواء وجد الإشراف أم لم يوجد، لأن الطاعة والاستجابة الفورية للتعليمات والأوامر هي قيمة الانضباط فتعين فرد ما في المنظمة هي " النقطة الحاسمة لبدء برامج الانضباط بالنسبة لهذا الفرد، كما أن لكل فرد يعرف دوره في عمل المنظمة"²، وأن لكل عامل في المؤسسة أن يتمسك بالانضباط في العمل من خلال الاستعدادات لتنفيذ عمليات الإنتاج وعلاقتهم بالعمل ومراعاتهم لقواعد الانضباط والأنظمة الموضوعية من قبل السلطات المختصة وخاصة في الحالات الطارئة حيث لا يكون هناك وقت المشاورة يتحتم على العامل الانضباط التام وأداء دوره حتى ولو لم يتم أخذ رأيه.

ولإنجاح الانضباط الوظيفي يجب على المسؤول أن يصنع من نفسه قدوة حسنة ويبدأ في تطبيق النظام وممارسة أي عمل يندرج تحت الممارسات الخاصة المعلنة في هذه الأنظمة، ولا يستثنى نفسه من العقاب لو ارتكب أي مخالفة، بل يجب أن يكون أشد صرامة على نفسه بمعنى لكي يحترم العمال النظام ويكونون منضبطين وعلى المشرف أن يلتزم هو الأول بالأنظمة واللوائح والقواعد المنظمة وأن يطبق على نفسه نفس العقوبات المطبقة على العمال لكي يكون قدوة للآخرين (العمال).

¹-عمر وصفي عقيلي: الإدارة المعاصرة(التخطيط-التنظيم-الرقابة)، مرجع سابق،ص104.

²-محمد عمر:اقتصاد والتخطيط القوة العاملة، مطبوعات جامعة دمشق، سوريا، 1986-1987، ص 65.

كما يتطلب على المسؤول أو القائد معرفة قواعد الانضباط البناءة، التي لا تكون فقط تهدف إلى تطبيق العقوبات المرتبطة بالأخطاء المرتكبة، بل يجب الفرد أن يحترم القانون، لذا لا يمكن التحدث عن النجاح التنظيمي إذ لم يقترن بانضباط جميع العاملين في المنظمة، فلو أدى كل فرد واجبه بكل إخلاص وإتقان فإنه لا يساهم في نجاح مؤسسته فحسب بل مجتمعه.¹

2- الخصائص الأساسية التي تقوم عليها المنظمة لتحقيق الانضباط:

أ- الثواب والعقاب:

تؤثر البيئة التنظيمية على الانضباط الوظيفي للعاملين من حيث طبيعة علاقات العمل وظروف العمل ووضع قواعد وقوانين توضع الحدود المناسبة لما هو مسموح به أو ممنوع من السلوكيات التنظيمية، فالإثابة على السلوكيات السرية والصحيحة هو الأمر ضروري لتنميتها² من طرف المؤسسة ومن شأنها تكرار وتقوية هذه السلوكيات عن طريق ربطها بالسلوكيات ذات النتائج الايجابية والمرغوبة، ومنح العاملين المنضبطين تحفيزات معنوية كالترقيات، السماح بالمشاركة في التسيير أو الإدارة واتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل وكل هذا سترك آثار ايجابية لفني العاملين ويجعلهم يكررونها في العمل.

أما العقاب من شأنه أن يؤدي غلى تخفيض تكرار السلوك غير المرغوب فيه أو عدم حدوثه كليا عن طريق ربط السلوك غير المرغوب فيه بنتائج غير مرغوب فيها من قبل المرؤوسين .

ب- الطاعة:

تنجم عن تنظيم هرمي تمثل طبقاته العليا سلطة توجيه الأوامر أي يتم تنفيذ التعليمات والأوامر الصريحة.

ج- المسؤولية:

تعد المسؤولية الوظيفة العمود الفقري للانضباط في العمل وما دام أن العمل الواجب اجتماعي، فإن ممارسته ونجاحه يفرض وجود المسؤولية، فالمسؤولية هي التزام أخلاقي لا يستطيع المرؤوس التغاضي عنه فهي أساس

¹ -نريمان تشبويت: الإدارة بالمشاركة وعلاقتها بالانضباط في المؤسسة الجزائرية، جامعة البويرة، 2011-2012ص85 .
² -زاهد محمد ديري: السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص.156

سلوك الفرد اتجاه الوظيفة التي كلف بإنجازها وأن التزامه الأخلاقي يصبح أساسا لتحمله المسؤولية الرسمية لتلك الوظيفة.¹

3-المبادئ التي يركز عليها الانضباط:

أ-تدرج الإجراءات التأديبية:

ويشير هذا المبدأ إلى ضرورة البدء بالعقوبات التأديبية كالإنذار الشفوي ومن ثم إذا تم ما استمر السلوك المنحرف خلال الفترة زمنية محددة رسميا يتم توجيه الإنذار التحريري.

ب-التدرج بالإجراءات الصحيحة:

بدلا من الإجراءات العقابية أو التأديبية.²

ج-توثيق الحقائق حول السلوكيات:

لإقامة الدليل القاطع عن السلوك غير المرغوب فيه كالدلائل الخاصة بالغيابات أو أشربة فيديو حول قيام العامل بالسرقة مثلا، إن هذه الحقائق توفر أدلة إدانته وتساعد المنظمة في تدعيم موقفها أمام اللجان الانضباط.

د-الاعتماد هي مبدأ الجزاء المباشر:

لكل مخالفة يقصد بهذا المبدأ ضرورة توجيه العقوبة مباشرة بعد المخالفة بما أن الانضباط يتجلى في العمل يمثل الاستجابة الطوعية للنظم واللوائح التنظيمية من قبل العاملين فإن الآثار هذا الانضباط يتجلى في المظاهر أو السلوكيات الايجابية والسلبية ومن بين السلوكيات الايجابية ما يلي:

*المواظبة :

يقصد بالتزام العامل بالعمل خلال المواعيد الرسمية المحددة من بداية الدوام إلى نهايته، فالمحافظة على وقت الدوام في الحضور والانصراف هو جزء من الانضباط في العمل، أما ما يخص تقويم هذه المواظبة فهي مسؤوليات المنظمة حيث اقوم بالتقويم بصورة مستمرة بناء على مدى التزام بالحضور إلى المنظمة كما يتم خلال نموذج خاص لمتابعة المواظبة أين يدون فيها درجة المخالفة.

¹-نفس المرجع السابق، ص ص157-158 .

²-كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي(مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم)، الطبع الثالثة، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 272.

***الاتقان:**

هو ذلك الإنجاز الذي ينتج من عدد التجارب ويتولد من الجدية والإخلاص والمثابرة زهو ظاهرة سلوكية تؤدي إلى الانضباط في العمل لذا تسعى كل المنظمات لتحقيقه من خلال الحرص على معنويات أفرادها وتحسين أدائهم.¹

***الالتزام في العمل:**

هو حالة نفسية تعكس علاقات الفرد بالمنظمة من خلال درجة ومستوى الانغماس في العمل فيها، ومقدار الجهد المكرس لهذا الغرض، وقبول أهدافها وقيامها كما أن درجة الالتزام في العمل تعكس درجة الانضباط فيها، فكلما كان التزام الفرد بعمله عاليا زاد انضباطه والعكس صحيح.¹

***ارتفاع روح المعنوية:**

إن روح المعنوية هو القوة التي تشعر الأفراد ب الارتياح والثقة ودفعهم إلى العمل بحماس واهتمامهم كبير لعملهم، وإظهار روح المبادرة والابتكار.²

4-العوامل المؤثرة في الانضباط:

إن الانضباط له عوامل عدة تتأثر فيه كعوامل المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية والقيادة والرقابة والمشاركة والرضا الوظيفي كل هذه العوامل لها تأثير في تشكيل الإحباط في المؤسسة وسنتطرق إلى كل هذه العوامل على حدا فيما يلي:

1.4-ثقافة المؤسسة :

هي تلك المعايير والقيم وضوابط السلوك التي أنتجها الكيان الاجتماعي المتفاعل داخل المؤسسة بصفاتها منظمة تتميز بالاستقلالية النسبية على المحيط المتواجد فيه.

¹-سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص ص272-

.273

²-طلعت ابراهيم لطفي: علم الاجتماع الصناعي، دار غريب للنشر والتوزيع، مصر، 2003، ص ص338.

2-4- المناخ التنظيمي:

هو التعبير عن الخصائص المختلفة لبيئة العمل في التنظيم والتي تشمل جوانب التنظيم الرسمي ومزيج الحاجات الخاصة بالعاملين، وطبيعة الاتصالات التنظيمية، وأنماط الإشراف السائدة، وسلوك الجماعات وغيرها من العوامل التنظيمية والتي يمكن إدراكها بشكل مباشر أو غير مباشر بواسطة أفراد التنظيم، مما يؤثر على سلوك الأفراد وسلوك التنظيمي ككل ولا شك أن ذلك كله يتداخل ويؤثر على إمكانية التنظيم في تحقيق الفعالية في الانتاج والكفاية والرضا الوظيفي والتكيف.¹

3-4- القيادة:

بأنها النشاط المتخصص الذي يمارسه شخص للتأثير في الآخرين وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه.²

4-4- الرقابة:

وهي ضرورة لضمان الانضباط الوظيفي وهي التأكد من أن التنفيذ يتم طبقا للخطة الموضوعة وإنه يؤدي إلى تحقيق الهدف في البداية والعمل على اكتشاف مواطن الضعف لعلاجها وتقويمها.³

5- أنواع الانضباط:

يمكن تقسيم مكونات العملية الانضباطية إلى ثلاثة أصناف: الانضباط الوقائي ، الانضباط التصحيحي و الانضباط البناء ، ولكن قبل الشروع في عرض الأنواع نتطرق أولا إلى مداخل الانضباط التي تتمثل فيما يلي:

من المداخل الرئيسية للانضباط نجد مدخلين هما: الانضباط المتدرج و الانضباط الايجابي.

¹ محمد علي شهيب: السلوك الانساني في التنظيم، دار الفكر العربي، القاهرة، 1990، ص 30

² هاشم حمدي رضا: مهارة الاتصال والقيادة الإدارية، الطبعة الأولى، دار الراية، 2010، ص 140

³ جودة عوة عطوي: الإدارة العلمية والإشراف التربوي وأصولها وتطبيقاتها، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 23 .

5-1- الانضباط المتدرج:

يتكون من إجراءات الانضباط في سلسلة إجراءات إدارية تمنح العاملين فرص لتصحيح سلوكياتهم قبل تفاقم الأخطاء وقبل أن يؤدي الأمر بالعامل المخالف إلى الاستغناء عنه وفقدانه لعمله في المنظمة.

وتتضمن إجراءات الانضباط المتدرج خطوات تحذيرية كل منها تتضمن عقوبة حسب شدة أو مستوى المخالفة واستمرار السلوك غير المرغوب فيه وهي كالآتي:

أ- الإنذار الشفوي:

وهي الخطوة الأولى من أخف الإجراءات التأديبية، فالعامل الذي يراكب مخالفة بسيطة يقدم له إنذار شفوي فإذا كرر المخالفة ستكون العقوبة أشد.

ب- الإنذار التحذيري:

إذا خالف العامل مرة أخرى نفس القواعد والأحكام المحددة وخلال الفترة المحددة لتجاوز المشكلة في الحالة الأولى فسيتم توجيه له إنذار تحذيري من قبل المشرف المباشر، ويتضمن هذا الإنذار تنبيهها إذ لم يصح سلوكه خلال فترة محددة فإن العقوبة ستكون أشد من ذلك.

ج- الإنذار الوقفي عن العمل:

إذا استمر العامل في مخالفة لقواعد المنظمة رغم الإنذاريين ستنزل عليه العقوبة شديدة وهي إعلام العامل المخالف بأنه سيكون هناك عقاب أشد وهي إنهاء الخدمة نهائياً إذا ما استمر مخالفته خلال الفترة المحددة.

د- الإيقاف النهائي عن العمل:

إن استمر العامل بمخالفة خلال الفترة المحددة بالعقوبة السابقة يؤشر عليه بأن المنظمة لا يمكنها بتغيير سلوكياته وأنه لا بد من التخلص منه خلال إنهاء خدماته.

5-2- الانضباط الإيجابي:¹

لا تؤدي العقوبات في العديد من المواقف إلى تعديل وتغيير السلوكيات غير المرغوب فيها فضلاً على أن

¹خريمان تشبوبيت: مرجع سابق، ص ص 91-92

العقوبات قد تعلم الأفراد الخوف من العقوبة والمشرف، كما أن العقوبات تشجع على خداع المشرفين من قبل العاملين بدلا من تصحيح السلوكيات.³

إذ أن العديد من المنظمات استبدلت نظام العقوبات بنظام ايجابي الذي يشجع العاملين بالالتزام وتحمل المسؤولية عن تصرفاتهم.¹

وبعد التعرض إلى مدخلين الانضباط (الانضباط المتدرج والايجابي) سنعرض أنواع الانضباط المصنفة إلى ثلاثة أصناف هي:

أ- الانضباط الوقائي:

ويتمثل في إعلام العمال مسبقا بمخالفاتهم أو بتصرفاتهم التي تعتبرها المؤسسة غير المرغوبة وكذلك تعلمهم بالعقوبات التي ترافقها حيث يسمح هذا النظام الوقائي للعامل بأن يهذب نفسه، "تمارس المؤسسة الانضباط الوقائي عندما تحدد فور الإمضاء لعقد العمل قواعد وسياسات وإجراءات واضحة ومفصلة جيدا بخصوص ما يجب للعامل أن يفعل وما يجب أن لا يفعله في مواقف مبنية وإجراءات ضبطية التي قد تتخذ في حالة اخترقت هذه القواعد، يوضع هذا الانضباط بصورة واضحة عندما تشتد رابطة العمل قواعد اللغة التي تكون عندئذ معروفة لدى العامل بواسطة المشرف مكون المؤسسة مسؤولية على تطبيق الإجراءات التي تضمن أن تعرف هذه القواعد والسياسات والإجراءات وأن تفهم من طرف العمال، وبصبح هذه الإجراءات جزء لا يتجزأ من عقد العمل ويعرف العامل ما الذي ينتظره في حالة احتوائه هذه السياسات والجزاء الذي يجب تطبيقه علي ويعرف حدوده ايضا.

ب- الانضباط التصحيحي:

وهو الانضباط يقوم على فرض العقوبات فور حدوث الأخطاء فهو أكثر الأنواع صعوبة وخطورة لأنه يمثل الجانب السلبي من الانضباط يطبق عندما يرتكب العامل تصرف غير مقبول ويراد تصحيح تصرفه، بمعنى أنه يفهم العامل أنه قد تصرف بطريقة غير لائقة في مكان العمل ويهدف إلى تعليم العامل التأقلم مع المعيار الذي حددته المؤسسة كما يهدف إلى تجنب أثر انعكاسي من العمال لا غير ه.

¹غريمان تشبوبيت: مرجع سابق، ص ص91-92 .

ج- الانضباط البناء:

يقع هذا النوع بين النوعين السابقين (الانضباط الوقائي والانضباط التصحيحي) فهو مبني على حديث بين العامل والمشرف ومبني أيضا على التزام العامل على احترام الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة حيث أنه يعلم العامل كيف يهذب نفسه، ويتدخل المشرف بعد وقوع تصرف غير لائق حيث يلتقي المشرف مع العامل ويتحدثان معا حول الخطأ يصلان إلى أهداف التي يلتزم العامل باحترامها وفي حالة رجوعه إلى هذه الممارسات تقام لقاءات أخرى إلى أن يتقبل العامل تكييفه في اللقاء الثالث فهذا يقترب من الاستشارة بسبب إنسانيته.

6- أنواع المشاكل الانضباطية:

من المعروف بأنه في أية منظمة سواء كانت كبيرة أم صغيرة ممتلئة من قبل الدولة أم من قبل القطاع الخاص وسواء كانت منظمة إنتاجية أو خدمية لا بد وإن تواجه المشاكل التالية:

أ- مشكلة الانضباط في العمل:

هذه المشكلة تمثل أكثر المشاكل وضوح وانتشار في كافة المنظمات إذ نجد أن الغيابات والتأخيرات وسواء استخدام الإجازات المرضية وجوانب أخرى من الانتظام في العمل والدوام كانت تشكل مشكلة رئيسية في هذه المنظمات نظرا إلى وجود أسباب عديدة أدت إلى ظهورها:

-عدم اهتمام المنظمة بحاجيات العمال وإنما تركز على تحقيق أهدافها التنظيمية فقط.

-انعدام وضعف تكييف الفرد العامل والمنظمة وبصورة خاصة العاملين الجدد.

-قلة الخبرة والمعرفة بالعمل وما يترتب عليه من ظهور عدم الرضا عن العمل وارتفاع معدل الغياب والتأخر.

-انعدام وضعف الحوافز المرتبطة بنظام العمل وخاصة ما يتعلق بالإجازات المرضية.

ب- مشاكل سلوك الأفراد في العمل:

تضم هذه المشاكل كافة المخالفات التي يرتكبها الأفراد العاملين في المنظمة والتي تتنافى مع ضوابط العمل

كعدم التعاون والمشاحنات وعدم استخدام الأجهزة والادوات الواقية في الأعمال وعدم طاعة الأوامر الرؤساء كما تمثل خرقا واضحا لقواعد المنظمة وفي مثل هذه المشاكل يستوجب الحذر عند اتخاذ قرار معين حول إجراء الانضباط اللازم واتباع الخطوات واتباع الإجراءات اللازمة لمعالجتها.

ج- عدم الأمانة:

إن مشاكل عدم الأمانة في العمل من مشاكل غير المنتشرة بدرجة كبيرة في المنظمات ومن المشاكل المترتبة عليها، السرقات في العمل وإعطاء المعلومات غير دقيقة عن حياة الأفراد العاملين وإفشاء الفرد العامل للمعلومات السرية الخاصة بالعمل والمنظمة، وأن هذا النوع من المشاكل يطلب الإجراءات الانضباطية الشديدة نظرا لتأثيره الكبير على قيم وضوابط العمل.¹

¹نريمان تشبويت: مرجع سابق، ص94

خلاصة:

نستنتج من خلال ما عرضناه عن الانضباط العمالي المؤسسة في كونه يعمل على تطبيق النظام السائد في المؤسسة والالتزام بالقواعد واللوائح من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، ولا يتحقق ذلك إلا إذا تداخلت جملة من العوامل وتفاعلت فيما بينها، إذ لا يمكن للعامل أن يعمل بالقوانين المفروضة عليه وأن ينضبط داخل المؤسسة ما لم يجد الجو المناسب والظروف المهيأة، وكذلك الطريقة التي يتعامل بها المدير مع عماله تلعب دورا كبيرا في تحديد سلوكياتهم وتوجيه ميولاتهم، وبهذا فالمؤسسة تصبح لديها عمال منضبطين في عملهم والتخلص من كل السلوكات غير المرغوب فيها.

الباب الثاني:

الإطار الميداني

للدراسة

الفصل الرابع: التعريف بميدان وعينة الدراسة

تمهيد:

تحتل شركة الاسمنت بسور الغزلان أهمية كبيرة سواء من الناحية الاقتصادية أو الاجتماعية إذ تلبي جزء كبير من احتياجات المؤسسات على المستوى الوطني وكذا الأفراد فيما يخص مادة الاسمنت، وأيضاً تغطي أكبر جزء من احتياجات منطقة الوسط، كما لها دور كبير في توزيع المداخل وذلك عن طريق علاقتها الاقتصادية بالموردين والزبائن وفي هذا الفصل سنعرض بطاقة تعريفية عن شركة الاسمنت بسور الغزلان وذلك من خلال إعطاء لمحة تاريخية عن الشركة، والتعريف بالشركة وهيكلها التنظيمي، وكذلك التطرق إلى عرض خصائص عينة الدراسة.

1-لمحة تاريخية عن الشركة:

في إطار المخططات التنموية الاقتصادية الكبرى التي اتبعتها الجزائر في بداية 1974 خاصة بعد ارتفاع سعر اقتصادية هامة والتي SN MC البترول الذي وصل إلى 49 دولار للبرميل الواحد تم إنشاء مؤسسات من بينها تم إخضاعها لقانون الصفقات العمومية بمرسوم رقم

الشركة الوطنية للبناء 145، 82 وهي شركة تجارية، كما أنها شركة اقتصادية هدفها إنتاج الإسمنت وتحقيق الربح وتقديم أجود الخدمات تحت شعار أجمل وأجود الخدمات.

ولقد مرت منذ نشأتها سنة 1980 بمراحل سيطرت الشركة فيها على السوق الوطنية بسبب حاجات السوق المتزايدة آنذاك، أما تسييرها فكان من طرف الوزارة الوصية، فهي المحددة لمختلف السياسات على المدى الطويل والمتوسط مثل سياسة الأجور وسياسة التسعير والتسويق، وقد كانت عبارة عن شركة عمومية محلية تحت اسم الشركة الوطنية لمواد البناء إلا أنها لم تدم طويلا، ولقد تم تقسيمها بسبب:

*عدم وجود تحديد دقيق لمستويات اتخاذ القرارات مما أدى إلى تداخل المهام.

*عدم ملائمة القرارات الموضوعية من طرف الجهات المخططة للواقع العملي للشركة.

*البيروقراطية والشعور باللامسؤولية.

*كبر حجم المؤسسة وصعوبة التحكم فيها.

وقد صدر قرار بتقسيم شركة الإسمنت إلى العديد من المؤسسات الفرعية سنة 1983 وكل شركة مختصة في الإنتاج منتجات معينة.

فهناك مؤسسات تنتج القرميد ومؤسسات مختصة في إنتاج الرمل وأخرى في إنتاج الإسمنت وهذا الأخير تم تقسيمه إلى مؤسسات جهوية:

*الشركة الجهوية بالغرب ERCO

*الشركة الجهوية للإسمنت للشرق ERCE

*الشركة الجهوية للوسط ERCC وهي الشركة محل الدراسة.

وفي 2008 أصبحت هذه الشركة شركة مساهمة ذات وأسمال 9,1 مليار دج ذات سجل تجاري 98B0282105 وتشخيص جبائي 099810398130121 ورقم مادة 1.10385858011¹.

2-التعريف بشركة الإسمنت:

تقع شركة الإسمنت على فج بكوش في الطريق الوطني رقم 5 وتبعد عن مدينة سور الغزلان بحوالي 7كم، ومن مقر ولاية البويرة ب 25 كم، وتقع على بعد 120 كم جنوب شرق الجزائر العاصمة، تتربع على مساحة 41,1 هكتار.

وفي تاريخ 1979\11\26 تم إمضاء العقد الخاص بإنشائها أما انتشارها فكان في 1980\02\26 من قبل شركة دنماركية، وبدأ إنتاج الإسمنت في 1983\10\20، وقدرت تكاليف الإنتاج ب 1231668943 دج علما أنها تأسست برأسمال قدره 246 مليون دينار، وتصل قدرة إنتاجها من CPJ45، CPJ55، 300 طن إلى 1000000 طن، وكانت تنتج خمسة أنواع من الإسمنت CPJ فقط وذلك لكثرة الطلب على هذا النوع وعدم طلب CPJ45 أصبحت تنتج CPC-CRC-CPA55 56

الأنواع الأخرى، إما بالنسبة للطاقة البشرية فهي تشغل من العمال حوالي 496 و 151 من الإطارات والمنفذون 208 ونظام العمل في هذه الشركة هي 8x3 فرق مقسمة إلى ثلاث فرق كل فرقة تعمل 8 ساعات، فيما يتم التناوب بين الفرق كل ثلاثة أيام.

-فرقة تعمل من السادسة صباحا إلى الثانية بعد الظهر.

-فرقة تعمل من الثانية بعد الظهر إلى الثامنة ليلا.

-فرقة تعمل من الثامنة ليلا إلى السادسة صباحا.

أما عمال الإدارة يعملون بالنظام العادي من الأحد إلى الخميس من الساعة الثامنة صباحا إلى الرابعة مساءا تتخللها فترة استراحة.

3-أهداف الشركة:

تلعب الشركة دورا ههما على المستوى الوطني ومن أهدافها ما يلي:

-تلبية الحاجات المتزايدة في مجال البناء كمن مادة الإسمنت.

-تساهم في القضاء على البطالة وهذا بتشغيل أكبر عدد ممكن من اليد العاملة.

-هدر العملة الصعبة الموجهة لتغطية الطلب على مادة الإسمنت.

-توزيع المداخل عن طريق علاقاتها الاقتصادية بالموردين والزبائن.

-تحقيق التوازن الجهوي حيث تعطي جزء كبير من الاحتياجات الوسط.

-إنشاء مناصب شغل لكل طبقات المجتمع.

4-الهيكل التنظيمي للشركة:

إن الهيكل التنظيمي يتطور ويتغير بتوسع نشاط الشركة إذ لا بد من وجود هيكل يتلاءم مع هذا التوسع، وهذا ما لاحظناه في هذه الشركة بحيث يتماشى الهيكل التنظيمي مع توسع نشاطه، وسنحاول عرض الهيكل التنظيمي الخاص لشركة الهيكل يتلاءم مع هذا التوسع، وهذا ما لاحظناه في هذه الشركة بحيث يتماشى الهيكل التنظيمي مع توسع نشاطه، وسنحاول عرض الهيكل التنظيمي الخاص لشركة الإسمنت.

4-1-المديرية العامة:

يوجد بها المساهمين والأمانة والمدراء والمركزيين ونواب المدراء وبعض المكلفين بالدراسات المختلفة، منها الدراسات القانونية والإدارية والتقنية وأمانة كل مديرية فيها، وهناك مصلحة المحيط والبيئة وحيث تهتم بالمواد المسموح استعمالها في الإنتاج.

4-2-مديرية الموارد البشرية:

تهتم بالعنصر البشري ونظرا لأهميتها تسهر هذه الدائرة للاطلاع على مختلف القوانين التي لها علاقة بالعمال وعملية تسييرها، ويوجد بهذه الدائرة ما يلي:

***نيابة مصلحة الموارد البشرية:**

وتهتم بوظائف التنصيب، الحضور والغيابات، الاستقبالات وساعات العمل بما فيها الساعات العادية والإضافية ويوجد بها مصلحة المستخدمين التي تتضمن قسم الأجور الذي يقوم بدفع الأجور بعد حصوله على حركة تغيرات العمال وذلك بتسيير المستخدمين وقوائم تتضمن مصاريف العلاج من قسم الوسائل العامة الذي يقوم بتعويضات العطل المرضية، الأدوية، حوادث العمل والتقاعد وتوفير الأدوات المدرسية والألبسة في بعض المناسبات .

***مصلحة التكوين:**

تهتم باستقبال الموظفين الجدد وتوجيههم إلى مختلف المصالح للتعرف عليها، كما تقوم بتدريب اليد العاملة لجعلها أكثر كفاءة وقدرة على أداء العمل، أي تنظيم وتسيير المتربصين، والمصلحة الاجتماعية تقوم بالنقل والإطعام والبناء وغيرها.

3-مديرية العمليات:

تتمثل وظيفتها في الاطلاع على القوانين المتعلقة بالإنتاج والصيانة وتتضمن:

***مصلحة المناهج:**

يتمثل دورها في برمجة وإصلاح مختلف الأعمال بتخطيط كيفية التدخل ومواقع التدخل ومراقبة العمال وإنشاء تقارير مفصلة عن حالات المجموعات العملي.

***مصلحة مراقبة النوعية:**

تقوم بمتابعة لاستغلال المحجر وجودة مسار الإنتاج ومراقبة استعمال المواد الأولية ودراسة إمكانية دخول إنتاج جديد والقيام بدراسة مقارنة بين المخابر.

***دائرة الإنتاج:**

يهتم بإنتاج وتتبع طرق الإنتاج ويتكون من عدة مصالح نذكر منها:

أ-مصلحة الإنتاج: يهتم بإرسال المنتج إلى المستهلك وفق متطلبات السوق.

ب-مصلحة الصيانة: مهمتها القيام بجمع أعمال الصيانة العامة.

ج-دائرة الإسمنت ومشتقاتها: تهتم بصناعة الإسمنت منذ دخولها كمواد خامة إلى غاية التحويل.

4-مديرية الصيانة العامة:

تهتم بصيانة المعدات والآلات والتجهيزات التي يستعملها المصنع وتتكون من نوعين: المراقبة قبل العطب وإصلاح العطب بعد دخولها.

أ-دائرة الإعلام الآلي:

هي مصلحة إتمدت في البداية على موظفين لهم إمكانيات بسيطة في الإعلام الآلي، وفي 1990 عمت عملية توزيع أجهزة الكمبيوتر على مستوى كل مكاتب الوحدة مما أصبحت من الضروري وضع مصلحة مختصة في الإعلام الآلي، وتتمثل أهميتها في عملية إختيار النوعية للآلات وإدارتها وتوزيعها على الأشخاص المعنيين وتبقى المسؤولية الأولى والأخيرة في صيانتها، وتحتوي على عدة مناطق كل منطقة لها أعمال صيانة خاصة بها.

ب-دائرة الميكانيك الصناعية:

مهمتها الحفاظ على المعدات والتجهيزات في الشركة، وإعطاء أعمال الصيانة لجميع المرافق .

5-مساعد الأمن:

يشرف على عملية الحراسة ومختلف أعمال الأمن الصناعي وكذلك يشرف عليها رئيس المصلحة وعدد من العمال المختصين في هذا الميدان ويتمثل دورها في المحافظة على أمن الشركة، والعمل عن طريق الحملات الإعلانية وتقديم النصائح والإرشادات، كما تعمل على توفير الألبسة والأحذية الصناعية والواقية.

6-مديرية التموين:

من خلال مهامها المتمثلة أساسا في اقتناء المواد والسلع الضرورية للشركة، ومختلف ما يتعلق بالمقالات والخدمات التي تحتاج إليها الشركة وما يتطلب إبرامها لعقود الصفقات سواء من طرف الداخلي أو الخارجي.

-التموين الداخلي: يستورد مصنع الإسمنت مختلف الاحتياجات الغير متوفرة على مستوى الوطني من آلات ومعدات مستمرة يراعي في العملية امتياز الشركة المنشأ للمصنع.

-التموين الخارجي: بعد تلقيها المخزون من الرئيس الدائرة يتم اختبارها للقيام بإجراءات الشراء وأول ما يلفت النظر هو وجود المنتج وأيضا السعر، أما الشراء يتم وفق إجراءات إدارية معينة.

-تسيير المخزونات: بعد تلقي المواد من مصلحة التموين تتم عملية تخزينها حيث تفرز كل مادة على حدى بمراعاة الخصوصيات وفق تقنيات علمية، فبمجرد محضر استلام بحضور مكلف بعملية الشراء ومستعمل المادة والمكلف بالتخزين وتتكون مصلحة التخزين من:

*فرع تخزين المواد الأولية.

*العتاد الميكانيكي والكهربائي.

7-مديرية المالية:

تعتمد في عملها على نصوص قانونية وتنظيمية خاصة القانون التجاري، فيما يتعلق بيع المنتج وكذا قانون المالية، قانون يتعلق بالضرائب، قانون البنوك، حيث تعتمد في تسيير فروعها بناء على القوانين والسهر على الاطلاع على المستجدات القانونية من خلال الجرائد الرسمية التي تصل الشركة بصفة دورية.

وتهتم هذه الوظيفة بمعالجة المعلومات المحاسبية والمالية، وكذلك تسجيل وتلخيص المعاملات التي تتم من الداخل إلى الخارج وتتجزأ هذه الدائرة إلى مصالح أخرى.

***مصلحة المحاسبة:** تهتم بالعمليات المحاسبية ووفقا للأصول المحاسبة المتعارف عليها وتنقسم إلى قسمين قسم المشتريات وقسم المبيعات.

***مصلحة المالية:** تهتم بجميع نفقات الشركة لها قسم يدعى الصندوق، ويقوم بالتسيير الفوري لبعض العمليات كالتنسيقات عن الشراء، كما أنه يدفع الضرائب على الأجور، ويقوم كذلك على تحويل المبالغ النقدية من البنك ويضعها في الحساب الجاري بالصندوق.

***مصلحة تسيير الميزانية:** تعتبر هذه المصلحة من أهم المصالح الموجودة في المديرية وهذا راجع إلى الدور الأساسي الذي تلعبه في البرمجة أو التخطيط أو المتابعة، وكذلك تقييم الأداء داخل مختلف المصالح ويتم وضع ميزانية تقديرية وعلى هذا الأساس يتم الإنتاج وفي نهاية السنة يتم التصحيح وهذا القسم منفتح على جميع الأقسام داخل الشركة، وعند تقدير الميزانية هناك ثلاث عوامل يركز عليها:

-البيانات التاريخية المحققة في العام الماضي.

-الاقتراحات والتطورات التي يقترحها المسؤولون.

-الخبرة والتجربة المكتسبة في ميزان التخطيط والبرمجة من طرف إطارات الوحدة.

8-مديرية التسويق:

يتم على مستواها بيع الإسمنت حيث تحتوي على ثلاث أقسام:

-قسم الفوترة:

مهمته استقبال الزبائن يوميا وتحريير الفواتير الخاصة بهم وقبض المبالغ ثم تحرير أسعار التسليم ، وفي نهاية كل يوم يقوم الرئيس بتسجيل مبالغ الفواتير.

-قسم التحميل:

مهمته رصد ومراقبة الكمية للأسعار التي خرجت من القسم المبيعات لمدة 15 يوم للزبائن المتعاملين على أساس التسديد لأجل.

-قسم المبيعات:

مهمته تسليم الكميات المباعة للزبائن وإحصائها ويقوم ببرمجة الإنتاج الشهري للرد على الزبائن، ويرتبط خاصة مع المصالح التالية:

*المحاسبة.

*التمويل.

*الإنتاج.

ويتم بيع الإسمنت باتباع الخطوات التالية:

*البيع عن طريق العقد.

*البيع بالفاتورة.

*البيع عن طريق الشيك.

2- الجداول الخاصة بخصائص العينة:

جدول رقم (02): يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس.

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
37.14	26	إناث
62.85	44	ذكور
%100	70	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (02) أن أكبر نسبة تقدر بـ 62.85 % والتي تمثل جنس الذكور، في حين نجد أقل نسبة تمثل بـ 37.14 % والتي تمثل الإناث.

جدول رقم (03): يبين توزيع المبحوثين حسب السن.

النسبة المئوية %	التكرار	السن
25.71	18	من 21-30
30.00	21	من 31-40
44.28	31	من 41 فأكثر
%100	70	المجموع

من خلال الجدول رقم (03) أن أكبر نسبة تقدر بـ 44.28 % تتراوح أعمارهم ما بين 21 سنة و 30 سنة، ثم تليها نسبة أعمارهم تقدر بـ 30 % ما بين 31 سنة و 40 سنة، ثم تليها نسبة أعمارهم تقدر بـ 25.71 % ما بين 41 سنة فما فوق.

من خلال معطيات الجدول رقم (03) أن أغلبية العمال التي تتراوح أعمارهم من 41 سنة فأكثر، فهذا يعني أن المؤسسة تعتمد على العمال الذين لهم الخبرة والأقدمية في هذا النشاط والذي يتمثل في صناعة الاسمنت.

جدول رقم (04): يبين توزيع المبحوثين حسب المستوى الوظيفي.

المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية %
إطار	31	44.28
عون تحكم	30	42.85
تنفيذ	9	12.85
المجموع	70	%100

يتبين من خلال الجدول رقم (04) أن أكبر نسبة تقدر بـ 44.28 % والتي تمثل الإطارات، ثم تليها نسبة تقدر بـ 42.85% والتي تمثل أعوان التحكم، ثم تليها نسبة تقدر بـ 12.85% والتي تمثل عمال التنفيذ.

ومن خلال معطيات الجدول رقم (04) أن فئة الإطارات تمثل أكبر نسبة وهذا يمكن إرجاع الأمر إلى أن لديهم مستوى تعليمي عالي الذي يؤهلهم إلى اكتسابهم هذا المنصب.

جدول رقم (5): يبين توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي.

النسبة المئوية %	التكرار	المستوى التعليمي
5.71	04	لا تقرأ ولا تكتب
8.57	06	ابتدائي
12.85	09	متوسط
37.14	26	ثانوي
35.71	25	جامعي
%100	70	المجموع

يتبين لنا من الجدول رقم (05) أن أكبر نسبة تقدر بـ 37.14 % والتي تمثل المستوى الثانوي، ثم تليها نسبة 35.71 % والتي تمثل المستوى الجامعي، ثم تليها نسبة تقدر بـ 12.85 % والتي تمثل مستوى المتوسط، ثم تليها نسبة تقدر بـ 8.57 % والتي تمثل مستوى الابتدائي، ثم تليها تقدر بـ 5.71 % والتي تمثل العمال الذين ليس لهم مستوى.

و من خلال معطيات الجدول رقم (05) يتضح أن المؤسسة تعتمد على العمال الذين لهم مستوى تعليمي وهذا من أجل تسيير أعمال المؤسسة وتحقيق أهدافها التي تسعى إليها، بإعتبار أن المؤسسة تعتبر من أهم المؤسسات الصناعية فلهذا لا بد من عمال لديهم القدرة والكفاءة العالية لتسيير شؤون المؤسسة وتحقيق الأهداف المختلفة التي من أجلها أنشأت هذه المؤسسة.

جدول رقم (06): يبين توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في العمل.

النسبة المئوية %	التكرار	الأقدمية في العمل
41.42	29	من سنة إلى 10 سنوات
24.28	17	من 11 سنة إلى 20 سنة
28.57	20	من 21 سنة إلى 30 سنة
5.71	4	من 31 سنة إلى 40 سنة
%100	70	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (06) ، أكبر نسبة تقدر بـ41.42% والتي تمثل الأقدمية في العمل من سنة إلى عشرة سنوات، ثم تليها نسبة تقدر بـ28.57% والتي تمثل الأقدمية في العمل من 21 سنة إلى 30 سنة، ثم تليها نسبة تقدر بـ24.28% والتي تمثل الأقدمية في العمل من 11 سنة إلى 20 سنة، ثم تليها نسبة تقدر بـ5.71% والتي تمثل الأقدمية في العمل من 31 سنة إلى 40 سنة.

ومن خلال معطيات الجدول رقم (06) يتضح لنا أن المؤسسة توظف عمال جدد لتعويض مكان العمال الذين أكملوا مشوارهم المهني في هذه المؤسسة أي العمال المتقاعدين.

جدول رقم (07): يبين توزيع المبحوثين حسب طبيعة النشاط.

النسبة المئوية %	التكرار	طبيعة النشاط
50	35	إدارة
35.71	25	إنتاج
14.28	10	خدمات
%100	70	المجموع

من خلال الجدول رقم (07) نلاحظ أكبر نسبة تقدر بـ 44.28% والتي تمثل النشاط الإداري ، تليها نسبة 25.71% والتي تمثل نشاط الإنتاج، ثم تليها نسبة تقدر بـ 18.57% والتي تمثل نشاط آخر، ثم تليها النسبة الأخيرة والتي تقدر بـ 11.42% .

الفصل الخامس:

تأثير الرقابة على

انضباط العمال

جدول رقم (08): يبين مفهوم الرقابة لدى المبحوثين.

النسبة المئوية	التكرار	مفهوم الرقابة
50.00%	35	-هي الحراسة ورصد العمل.
27.14%	19	-هي التفتيش ومتابعة الأداء.
22.85%	16	-هي السيادة والإكراه والقهر.
100%	70	المجموع

من خلال معطيات الجدول رقم (08) نستنتج أن أعلى نسبة في الجدول تمثل 50 % والتي ترى بأن مفهوم الرقابة هي الحراسة ورصد العمل داخل المؤسسة، ثم تليها نسبة تقدر ب 27.14% الذين أجابوا بأن الرقابة هي التفتيش ومتابعة الأداء ، ونسبة الذين أجابوا بأن الرقابة هي السيادة والإكراه والقهر تقدر ب 22.85% . ومن خلال معطيات الجدول يتضح لنا أن أغلبية المبحوثين صرحوا بأن الرقابة هي الحراسة ورصد العمل داخل المؤسسة، وهذا يرجع أساسا إلى طبيعة العمل الذي يستلزم وجود رقابة للتحقق مما إذا كان الأداء يتم على النحو المخطط له ، مع تشجيع العمل لتحقيق أكبر قدر ممكن من الكفاءات الإنتاجية ، مقابل فئة من العمال الذين أجابوا بأن الرقابة هي التفتيش ومتابعة الأداء وهذا من خلال العملية الرقابية يمكن الكشف عن الأخطاء المرتكبة خلال أدائهم لعملهم وبالتالي تمنع هذه الأخطاء بشتى الأساليب التي تستعملها العملية الرقابية، بالإضافة إلى أن هناك فئة العمال الذين أجابوا بأن الرقابة هي السيادة والإكراه والقهر وهذا راجع إلى السياسة المتبعة في رقابة العمال أي أن في بعض الأحيان تكون الرقابة حين يرغب المسؤول في إلقاء نظرة على العمال وأداء العمل، وبالتالي يشعر العمال بأنهم مقيدون في العمل، وبالتالي ينتابهم نوع من الانزعاج والتشوش ومنه تكون النظرة إلى الرقابة نظرة سلبية.

جدول رقم (09): يبين نوع الرقابة التي تطبق على المبحوثين وعلاقتها باحترام مواقيت الدخول والخروج من العمل.

المجموع		لا أحترم		نعم أحترم		احترام مواقيت نوع الرقابة التي تطبق على العمال.
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
%100	34	5.88	02	94.11	32	يومية
%100	21	28.57	06	76.19	16	أسبوعية
%100	16	31.25	05	68.75	11	شهرية
%100	08	75.00	06	25.00	02	سنوية
%100	70	27.14	19	95.71	67	المجموع

نستنتج من معطيات الجدول رقم (09) أن أكبر نسبة تقدر ب 95.71% من العمال الذين يحترمون مواقيت الدخول والخروج من العمل، مدعمة بفئة العمال الذين أجابوا بأن نوع الرقابة التي تطبق على العمال هي رقابة يومية بنسبة تقدر ب 94.11%، ثم تليها نسبة قليلة من العمال الذين لا يحترمون مواقيت الدخول والخروج وذلك بنسبة تقدر ب 27.14%، مدعمة بفئة من العمال الذين أجابوا بأن الرقابة التي تطبق عليهم هي رقابة سنوية وتقدر ب 75%.

ومن خلال ما سبق يتضح من إجابات المبحوثين أنهم يحترمون مواقيت الدخول والخروج من العمل نظرا لوجود أساليب رقابية تمكن الإدارة من تسجيل أي تأخر عن العمل، بالإضافة إلى أن العمل في نشاط الإنتاج يجعل العامل منضبط من وقت بداية العمل، كما أن النقل الخاص بالمؤسسة يسمح بوصول العاملين في الوقت الرسمي لبداية العمل، كما أن أغلبية العمال أجابوا بأن نوع الرقابة التي تطبق عليهم هي رقابة يومية خاصة ما يتعلق الأمر بالإنتاج ووسائل الإنتاج لأن حدوث أي خلل في الآلات فتتعطل العملية الانتاجية لذا فلا بد من كشف الخلل قبل وقوعه وهذا ما صرح به النائب الإداري لمدير مصلحة الصيانة أنه من الضروري مراقبة قسم الإنتاج خاصة الآلات حتى يتفادوا أي خلل أو عطل مفاجئ يؤدي إلى توقف العمل، ولهذا فإن مثل هذه الأعمال الحساسة تكون الرقابة عليها يوميا وتمثل فئة العمال الذين أجابوا بأنهم لا يحترمون مواقيت الدخول

والخروج وهذا راجع بالدرجة الأولى إلى التكاسل الكبير واللامبالاة وعدم الاكتراث لموقف المسؤول اتجاه تصرفاتهم، ومنه فإن عدم الطاعة لأوامر المسؤول يعني أنه خالف القواعد والتعليمات الواردة في النظام الداخلي للمؤسسة، كما أن هناك فئة العمال الذين أجابوا بأن نوع الرقابة التي تطبق عليهم هي رقابة سنوية، فحسب إجاباتهم وآرائهم أن عدم احترام لوقت الدخول والخروج والتأخر في إنجاز واجباتهم وحتى التغيب عن العمل، لأن ما دام الرقابة تكون سنوية ما هي إلا حوصلة لما تم الوصول إليه بعد العمل طوال السنة، وذلك من خلال كمية الانتاج ونوعيته التي حققها العمال والأرباح التي يحققها الانتاج.

وتمثل فئة العمال الذين أجابوا بأنهم لا يحترمون مواقيت الدخول والخروج وهذا راجع بالدرجة الأولى إلى التكاسل الكبير واللامبالاة وعدم الاكتراث لموقف المسؤول اتجاه تصرفاتهم، ومنه فإن عدم الطاعة لأوامر المسؤول يعني أنه خالف القواعد والتعليمات الواردة في النظام الداخلي للمؤسسة، كما أن هناك فئة العمال الذين أجابوا بأن نوع الرقابة التي تطبق عليهم هي رقابة سنوية، فحسب إجاباتهم وآرائهم أن عدم احترام لوقت الدخول والخروج والتأخر في إنجاز واجباتهم وحتى التغيب عن العمل، لأن ما دام الرقابة تكون سنوية ما هي إلا حوصلة لما تم الوصول إليه بعد العمل طوال السنة، وذلك من خلال كمية الانتاج ونوعيته التي حققها العمال والأرباح التي يحققها الانتاج.

جدول رقم(10): يبين وجود الأساليب الرقابية في المؤسسة وعلاقتها بتغيب العمال عن العمل بدون مبرر.

المجموع	أبدا		أحيانا		دائما		تغيب العمال عن المؤسسة بدون مبرر الأساليب الرقابية الموجودة في المؤسسة. نعم توجد لا توجد المجموع
	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	
%100	41	53.65	22	41.46	17	4.87	02
%100	29	17.24	15	34.48	10	13.79	04
%100	70	52.85	37	38.57	27	8.57	06

من خلال الجدول رقم (10) ان نسبة 52.85% من العمال لا يتغيبون عن العمل بدون مبرر ، مدعمة بفئة العمال الذين أجابوا أنهم لديهم فكرة عن الأساليب الرقابية والتي تتمثل في ورقة الحضور اليومية ووجود أعوان الأمن والحراسة بالإضافة إلى وجود أسلوب البصمة وهو الأسلوب الأكثر تطورا إذ يسمح بالكشف عن حضور أو غياب أي عامل وهذا بنسبة 53,65%

في حين أن العمال الذين أجابوا أنهم يتغيبون أحيانا عن العمل بدون مبرر بنسبة 38.57%، مدعمة بفئة العمال الذين أجابوا أن لديهم فكرة عن الأساليب الرقابية التي سبق ذكرها وهذا بنسبة 41.46% .

بالإضافة إلى أن هناك فئة من العمال الذين أجابوا بأنهم يتغيبون دائما عن العمل بدون مبرر بنسبة 8.57%، مدعمة بفئة العمال الذين ليست لديهم أية فكرة عن الأساليب الرقابية وهذا بنسبة 13.79%.

ومن خلال ما سبق يتضح أن اغلبية العمال لا يتغيبون أبدا عن العمل بدون مبرر، ويمكن إرجاعه حسب المعلومات المستنبطة من مصلحة الموارد البشرية وبالتحديد مكتب المستخدمين نجد على أن كل عامل تغيب فهو ملزم بإحضار تبرير يقدم للمكتب لتبرير سبب غيابه وهذا في حالة غيابه المفاجئ ، اما في حالة علمه بانه سيتغيب في أحد الأيام فإن عليه ملئ ورقة الاستفسار التي تقدم على مستوى المكتب مع التصحيح سبب غيابه وأيضا حسب إجاباتهم أنهم على دراية تامة بالأساليب الرقابية الموجودة في المؤسسة وذلك باستخدام ورقة الحضور و أسلوب البصمة الذي يعد الأسلوب الجيد لمراقبة حضور أو غياب اي عامل عن العمل فإنه يتم

يومية وضع أصبع عامل على آلة البصمة لتسجيل حضوره في الباب أثناء دخوله ، فهذا الأسلوب المتطور يسجل حضور العمال وكذا التعرف على غياب العمال

وبالمقابل هناك فئة من العمال يتغيبون أحيانا عن العمل بدون مبرر وهذا لأن هناك أسباب تظهر فجأة فيكون العامل مضطرا للتغيب عن العمل ودون إحضار أي مبرر مكتوب رغم علم اليقين أن الإدارة لا تقبل أي غياب بدون مبرر ، وكذلك حسب إجاباتهم أن العمال لهم دراية بالأساليب الرقابية الموجودة في المؤسسة تمكن المسؤول من التعرف على أية حالة غياب كون طبيعة النشاط تجعل العامل ملزما بحضوره وأن غيابه يمكن أن يوقف العمل لعدم وجود أي عامل يحل محله.

وكذلك هناك العمال الذين يتغيبون دائما عن العمل بدون مبرر وهذا راجع للتقصير في العمل والإهمال الكبير في تطبيق الداخلية للمؤسسة، فحسب إجاباتهم ايضا أنهم ليست لديهم أية فكرة عن الأساليب الرقابية التي تهتم بتنظيم العمل وتسهر على إعداد عمال ملتزمين بتطبيق القوانين والقواعد المعدة في النظام الداخلي للمؤسسة،

فإن على كل من يخالف هذه القواعد تطبيق عليه إجراءات إدارية تصل إلى حد أن يفصل العامل نهائياً عن عمله في حالة استمراره في التغيب الدائم بدون مبرر.

جدول رقم (11): يبين موقف المبحوثين من الأساليب الرقابية وعلاقتها بوصول المبحوثين إلى العمل في الوقت المحدد.

المجموع		أحيانا		دائما		وصول المبحوثين إلى العمل في الوقت المحدد
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	موقف المبحوثين من الاساليب الرقابية:
100%	41	14.63	06	85.36	35	الانضباط
100%	16	25.00	04	75.00	12	الانزعاج
100%	13	61.53	08	38.46	05	تجاهل الأمر
100%	70	25.74	18	74.28	52	المجموع

من خلال معطيات الجدول رقم (11) أن وصول العمال في الوقت المحدد إلى عملهم دائماً بنسبة تقدر ب 74.28 %، تدعمها في ذلك نسبة تقدر ب 85.36 % ممن أجابوا أن موقفهم من الأساليب الرقابية هو الانضباط في العمل.

وتقدر أقل نسبة ب 25.74 % ممن أجابوا أنهم أحيانا يصلون في الوقت المحدد إلى العمل ، تدعمها في ذلك نسبة 61.53 % أنهم يتجاهلون الأمر تجاه الأساليب الرقابية.

ومن خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول يتضح لنا أن نسبة كبيرة من العمال يصلون إلى العمل في الوقت المحدد بشكل دائم وهذا راجع حسب الملاحظة التي قمنا بها في ميدان بحثنا وكذا الأسئلة التي طرحناها

على بعض العمال إلى أن طبيعة نشاط كل عامل يستوجب ضرورة وصوله في الوقت المحدد للعمل بالإضافة إلى هناك نقل خاص في المؤسسة يسمح بنقل العاملين صباحا ومساء ،فبالتالي هم لا يعانون من مشاكل النقل وبعد المسافة طالما هناك حافلات تنقل العمال يوميا .

أما بالنسبة لفئة العمال الذين يصلون إلى العمل أحيانا في الوقت المحدد وهذا راجع إلى العمال الذين لا يأتون في نقل المؤسسة وأن لديهم سيارات خاصة بهم فهذا يؤدي بهم إلى التأخر عن العمل وهذا من خلال مشاكل الطريق كوجود ازدحام السيارات أو وجود حوادث المرور التي تعطلهم عن الوصول في الوقت المحدد،

وكذلك هناك عمال خارج الولاية فبعد المسافة سوف يؤدي بهم إلى عدم الوصول في الوقت المحدد، وكذلك حدوث عطل في السيارة مما يؤدي بهم إلى التأخر عن المؤسسة وعن العمل، حيث يتعين عليه تقديم مبرر إلى الإدارة لسبب غيابه المفاجئ.

من خلال معطيات الجدول رقم (11) أن وصول العمال في الوقت المحدد إلى عملهم دائما بنسبة تقدر ب 74.28 %، تدعمها في ذلك نسبة تقدر ب 85.36% ممن أجابوا أن موقفهم من الأساليب الرقابية هو الانضباط في العمل.

وتقدر أقل نسبة ب 25.74% ممن أجابوا أنهم أحيانا يصلون في الوقت المحدد إلى العمل ، تدعمها في ذلك نسبة 61.53% أنهم يتجاهلون الأمر تجاه الأساليب الرقابية.

ومن خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول يتضح لنا أن نسبة كبيرة من العمال يصلون إلى العمل في الوقت المحدد بشكل دائم وهذا راجع حسب الملاحظة التي قمنا بها في ميدان بحثنا وكذا الأسئلة التي طرحناها على بعض العمال إلى أن طبيعة نشاط كل عامل يستوجب ضرورة وصوله في الوقت المحدد للعمل بالإضافة إلى هناك نقل خاص في المؤسسة يسمح بنقل العاملين صباحا ومساء ،فبالتالي هم لا يعانون من مشاكل النقل وبعد المسافة طالما هناك حافلات تنقل العمال يوميا .

أما بالنسبة لفئة العمال الذين يصلون إلى العمل أحيانا في الوقت المحدد وهذا راجع إلى العمال الذين لا يأتون في نقل المؤسسة وأن لديهم سيارات خاصة بهم فهذا يؤدي بهم إلى التأخر عن العمل وهذا من خلال مشاكل الطريق كوجود ازدحام السيارات أو وجود حوادث المرور التي تعطلهم عن الوصول في الوقت المحدد،

وكذلك هناك عمال خارج الولاية فبعد المسافة سوف يؤدي بهم إلى عدم الوصول في الوقت المحدد، وكذلك حدوث عطل في السيارة مما يؤدي بهم إلى التأخر عن المؤسسة وعن العمل، حيث يتعين عليه تقديم مبرر إلى الإدارة لسبب غيابه المفاجئ.

جدول رقم (12): الهدف من الرقابة وعلاقتها بدافع العمال إلى الانضباط.

المجموع		إجباري ومفروض		الخوف من الطرد		حب العمل		دافع العمال إلى الانضباط
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	الهدف من الرقابة
%100	42	26.19	11	19.04	08	54.76	23	الإلزام بتطبيق القانون
%100	28	32.14	09	17.85	05	50.00	14	منع حدوث الأخطاء
%100	11	54.54	06	9.09	01	36.36	04	التأكد من الأداء الفعلي يتوافق مع الخطط
%100	04	75.00	03	00.00	00	25.00	01	تصحيح الأخطاء
%100	96	30.00	29	25.00	14	43.75	42	المجموع

يشير الاتجاه العام للجدول إلى أن نسبة 43.75 من العمال الذين صرحوا بأن الذي يدفعهم إلى الانضباط هو حب العمل مدعمة بفئة العمال الذين أجابوا بأن الهدف من الرقابة هو الإلزام بتطبيق القانون وذلك بنسبة 54.76%.

مقابل فئة العمال الذين أجابوا أن السبب الذي يدفعهم الى الانضباط لكونه إجباري ومفروض بنسبة 30.20% ، مدعمة بفئة العمال الذين أجابوا بأن الهدف من الرقابة هو تصحيح الأخطاء وذلك بنسبة 75.00% .

بالإضافة الى وجود فئة من العمال الذين أجابوا بان الذي يدفعهم للانضباط هو الخوف من الطرد بنسبة 25.00 %مدعمة بفئة العمال الذين أجابوا بأن الهدف من الرقابة هو الالزام بتطبيق القانون وذلك بنسبة 19.04% .

من خلال ماسبق من معطيات الجدول يتضح لنا أن نسبة من العمال ينضبطن بدافع حبهم للعمل وهذا

يرجع إلى وجود اتجاهات ايجابية نحو العمل الذي سيؤدونه إذ أن فيه يشعر الفرد بالمسؤولية بتفجير كل طاقاته وإخراج ما لديه من أفكار وإبداعات في سبيل إنجاز مهامه بجدارة كما أن بفضل العمل يتمكن من سد احتياجاته المادية وبالتالي يحسن مستوى معيشتة والأهم من كل هذا اكتساب مكانة اجتماعية فيحضر بتقدير عالي من طرف أعضاء البيئة الاجتماعية التي يعيش فيها وكذا البيئة التي يعمل فيها، وعليه فإن الرغبة في اتقان العمل وكذا نيل تقدير واحترام الآخرين ،مقابل فئة العمال الذين أجابوا بدورهم بأن الهدف من الرقابة هو الإلزام بتطبيق القوانين أي أن الرقابة تعمل على جعل العمال يلتزمون بالقواعد واللوائح الرسمية التي تضعها المؤسسة لكي تحقق أهدافها المختلفة.

كما أن هناك فئة من العمال الذين أجابوا بأن الدافع للانضباط يعود إلى أنه إجباري ومفروض وهذا يرجع بالأساس إلى ما ورد في النظام الداخلي للمؤسسة، فعلى كل فرد عامل بها التقيد بكل القواعد والتعليمات الصادرة من المسؤولين واحترام القوانين، مقابل فئة العمال الذين صرحوا بأن الهدف من الرقابة هو تصحيح الأخطاء أي تقوم الرقابة برصد مختلف الأعمال أي الكشف عن أي خلل أو خطأ في العمل،فإن نجاح العمل يتوقف على خلوه من الأخطاء التي تكون عائقا في تحقيق المؤسسة لأهدافها.

بالإضافة إلى أن هناك فئة من العمال الذين أجابوا أن الخوف من الطرد هو الدافع للانضباط في العمل ، ويرجع هذا إلى مدى حاجة العامل إلى العمل والدخل الذي يحصله عليه من هذا العمل، إذ بفقدانه للعمل لا يمكنه من سد حاجياته البيولوجية وبالتالي يتدنى المستوى المعيشي، فلا يجد العامل إلى طريقة مناسبة للحفاظ على عمله ألا وهي الانضباط في العمل، كما أن فئة من العمال أجابوا بأن الهدف من الرقابة هو الإلزام بتطبيق القوانين ويمكن إرجاع الأمر إلى إحترام القواعد واللوائح وهذا لتفادي الوقوع في المشاكل مع مدير المؤسسة والاحتفاظ بمنصبه.

جدول رقم (13): يبين الاستعانة بمختصين في إعداد النظام الرقابي وعلاقته بخصائص النظام الرقابي الفعال.

المجموع		الالتزام بتطبيق القوانين		محفز لأداء العمل الجيد		خصائص النظام الرقابي الفعال الاستعانة بمختصين في إعداد النظام الرقابي تستعين بخبراء
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
100	39	48.71	19	51.28	20	لا تستعين بخبراء
100	31	40.30	13	48.28	15	المجموع
100	70	45.71	32	50.00	35	

يشير الاتجاه العام للجدول الى ان نسبة 50.00% من العمال اجابوا ان من اختصاص النظام الرقابي الفعال انه محفز لأداء العمل الجيد ، مدعمة بفئة العمال الذين اجابوا بان المؤسسة تستعين بخبراء ومختصين لاعداد النظام الرقابي وذلك بنسبة 51.28%.

مقابل فئة العمال الذين اجابوا بان من خصائص النظام الرقابي الفعال الالتزام بتطبيق القوانين وذلك بنسبة 45.71 ، مدعمة بفئة العمال الذين اجابوا بان المؤسسة كذلك تستعين بخبراء ومختصين في اعداد النظام الرقابي وذلك بنسبة 48.71%.

من خلال المعطيات المبينة في الجدول يتضح لنا أن نسبة من العمال أجابوا بأن من خصائص النظام الرقابي الفعال أنه محفزاً لأداء العمل الجيد وهذا نظراً لما للنظام الرقابي من إيجابيات في العمل وذلك بوضع العامل حيز المتابعة والمراقبة ومحاولة الكشف عن أي خطأ يرتكب وبالتالي يثير الحيوية والنشاط للعامل والتركيز على إنجاز عمل فيه ينال إعجاب المسؤول ومنه يشجعه أكثر على المواصلة في جده في العمل، كما أن هناك من العمال الذين أجابوا بأن المؤسسة تستعين بخبراء ومختصين في إعداد النظام الرقابي ، فحسب ما صرح به المدير المسؤول عن تسيير الموارد البشرية أن العمال لديهم سنوات عمل طويلة يضعون

برامج خاصة بهم لمراقبة العمال بالإضافة إلى ما واكبته المؤسسات بالتطور التكنولوجي، إذ أنه توجد وسائل متطورة بواسطتها يتم الكشف عن حضور وتأخر أو حتى غياب أي عامل عن المؤسسة.

مقابل ذلك وجود فئة من العمال الذين صرحوا بأن من خصائص النظام الرقابي الفعال أي إلزام بتطبيق القوانين وهذا ما جاء به دفتر النظام الداخلي الخاص بالمؤسسة إذ يضم مجموعة القواعد الرسمية التي يجب على العمال احترامها وتطبيقها وعدم الخروج عنها وأن لكل من يخالف هذه القوانين يتعرض لعقوبات قد تصل به إلى حد توقيفه عن العمل كما أن هناك فئة العمال الذين أجابوا بأن المؤسسة كذلك تستعين بخبراء ومختصين في إعداد النظام الرقابي كون أن عملية الرقابة من الوظائف الأساسية للمؤسسة، وبالتالي لا بد على هذه المؤسسة من توظيف عمال أكفاء لشغل هذه الوظيفة لضمان نجاح باقي الوظائف الأخرى بالتالي وصول المؤسسة إلى تحقيق أهدافها المرسومة سابقاً.

الاستنتاج الجزئي الأول:

-تعتبر الرقابة في المؤسسة هي الأسلوب الأمثل للقضاء على الغياب المتكرر للعمال بدون مبرر، بحيث توجد هناك ورقة الحضور اليومية بالإضافة إلى وجود نظام البصمة الذي يسمح بالكشف عن حضور أو غياب أي عامل بنسبة %53.65.

-بوجود الرقابة أصبح العامل يصل في الوقت المحدد إلى مكان عمله بشكل دائم وهذا بنسبة %74.28.

-من خلال الدراسة نجد أن لغياب النظام الرقابي تأثير كبير على المؤسسة بحيث أن تصور المبحوثين للمؤسسة بدون رقابه وبالتالي عدم تحقيق الانضباط يؤدي حتما إلى ارتفاع نسبة التكاليف الناتج عن التقصير الكبير في أداء العمل من طرف العمال بنسبة %65.71.

-هناك نسبة من العمال صرحوا بأن الهدف من الرقابة هو منع حدوث الأخطاء أثناء العمل، كما أن الهدف الحقيقي من وراء وضع نظام الرقابة هو تحقيق الانضباط في المؤسسة وبالتالي يدفعهم إلى حب العمل وتقديم أحسن ما لديهم لنيل رضا المسؤول عليهم.

ومما سبق يمكن القول بان الرقابة تؤدي وظيفة هامة في المؤسسة بحيث أن لها تأثير كبير على الانضباط العمالي، بحيث تقلل من نسبة الغياب عن العمل وبالتالي تحقيق الأهداف الموضوعه سابقا، وبهذا فإن الفرضية القائلة "تساهم الرقابة في انضباط العمال وامتثالهم للنظام الداخلي" قد تم اثباتها .

الفصل السادس:

تأثير دور المراقب

على انضباط العمال

جدول رقم (14): يبين الصفات التي يتحلى بها المراقب وعلاقتها باحترام مواقيت الدخول والخروج .

المجموع		لا		نعم		احترام مواقيت الدخول و الخروج. الصفات التي يتحلى بها المراقب.
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
100%	30	13.33	04	86.66	26	حسن الخلق
100%	23	4.34	01	95.65	22	المثابرة
100%	31	6.45	02	93.54	29	الصرامة
100%	85	8.23	07	91.76	78	المجموع

ملاحظة : إن المجموع الكلي يفوق حجم العينة هناك من أعطى أكثر من إجابة واحدة.

يشير الاتجاه العام للجدول أن نسبة 91.76% من العمال يحترمون مواقيت الدخول والخروج في عملهم ، مدعمة بفئة العمال الذين أجابوا بأن الصفة التي يتحلى بها المراقب هي المثابرة بنسبة 95.65% .

مقابل فئة العمال الذين لا يحترمون مواقيت الدخول والخروج في عملهم بنسبة 8.23% ، مدعمة بفئة العمال الذين أجابوا بأن المراقب يتحلى بصفة حسن الخلق وذلك بنسبة 13.33% .

من خلال ما سبق ومن إجابات المبحوثين أن المراقب الذي يكون مسؤول عليهم يتحلى بالمثابرة أي الجدية في العمل، أي يطلب من عماله أن يكونوا جديين في عملهم وإنجازه في الوقت المحدد أي لا يكون هناك أي تعطيل في العمل وهذا من أجل تحقيق الفعالية الانتاجية في الوقت المطلوب ولا تكون أية مشاكل في المؤسسة.

وهناك بعض العمال من صرحوا بأن المراقب الذي يكون مسؤول عليهم يتحلى بصفة حسن الخلق وذلك من خلال الطريقة التي يتعامل بها المسؤول تجاه عماله لكي يحافظ على عمالة داخل المؤسسة لكي لا يكون أي تراجع في العملية الانتاجية لأن من الصعب إيجاد عمال آخرين لهم نفس الخبرة ، فلهذا لا بد من المسؤول أن

يتعامل مع عماله بالطريقة الحسنة ودون التعصب عليهم لكي لا يحسون بأنهم مقيدون فهذا يجعلهم يشجعون في عملهم لتحسين الانتاج ورفع مستوى المؤسسة.

جدول رقم (15): يبين المجالات التي يهتم بها المراقب وعلاقتها بتغيب العمال عن المؤسسة بدون مبرر.

المجموع		أبدا		أحيانا		دائما		تغيب العمال بدون مبرر. المجالات التي يهتم بها المراقب.
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
100%	57	54.38	31	40.35	23	5.26	03	مجال العمل
100%	22	54.54	12	36.36	08	9.09	02	العمال
100%	79	54.43	43	39.24	31	6.32	05	المجموع

ملاحظة : إن المجموع الكلي يفوق حجم العينة لأن هناك من أجاب أكثر من إجابة واحدة.

الاتجاه العام للجدول يشير أن نسبة 54.43% من العمال الذين لا يتغيبون أبداعن المؤسسة بدون مبرر، مدعمة بفئة العمال الذين أجابوا بأن المراقب يهتم بالعمال بنسبة 54.54% .

مقابل فئة من العمال الذين يتغيبون أحيانا عن المؤسسة بدون مبرر بنسبة 39.24%، مدعمة بفئة العمال الذين أجابوا بأن المراقب يهتم بمجالات العمل بنسبة 35،40% .

وهناك فئة من العمال الذين يتغيبون دائما عن المؤسسة بدون مبرر بنسبة 6.32%، مدعمة بفئة العمال الذين أجابوا بأن المراقب يهتم بالعمال 9.09% .

من خلال ما سبق تحليله نستنتج أن المراقب يهتم بالعمال لأن هم الأداة الأساسية في إنجاز الأعمال، لأن غياب أي عامل عن عمله يؤدي إلى اختلال العملية الانتاجية ويؤدي بذلك إلى ضعف الانتاج.

وكذلك فإن المراقب يهتم بمجالات العمل أي يقوم بزيارة العمال في أماكن عملهم لكشف العمال الذين يغيبون عن العمل بدون مبرر.

جدول رقم (16) :موقف المراقب في حالة عدم إنجاز المهام وعلاقته بظروف العمل داخل المؤسسة.

المجموع		جيدة		لا بأس بها		سيئة		ظروف العمل في المؤسسة. موقف المراقب في حالة عدم إنجاز المهام
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
%100	34	17.64	06	51.35	19	26.47	09	يحاول معرفة السبب.
%100	27	7.40	02	25.92	07	66.66	18	يؤبخك.
%100	09	44.44	04	22.22	02	33.33	03	لا يبالي.
%100	70	17.14	12	40.00	28	42.85	30	المجموع

يشير الاتجاه العام للجدول أن نسبة 42.85 من العمال الذين يرون أن ظروف العمل في المؤسسة سيئة ، مدعمة بفئة العمال الذين أجابوا بأن التأخر في إنجاز الأعمال الموكلة إليهم فيقوم المراقب بتوبيخهم وذلك بنسبة 66.66%.

مقابل فئة العمال الذين يرون أن ظروف العمل في المؤسسة لا بأس بها بنسبة 40.00% ،مدعمة بفئة من العمال الذين أجابوا أن التأخر في إنجاز الأعمال الموكلة إليهم أن المراقب يحاول معرفة السبب وذلك بنسبة 51.35%.

وهناك فئة من العمال الذين يرون أن ظروف العمل في المؤسسة جيدة وذلك بنسبة 17.64% ، مدعمة بفئة من العمال الذين أجابوا بأن التأخر عن إنجاز الأعمال الموكلة إليهم فالمراقب لا يبالي وذلك بنسبة 44.44% .

ومن خلال ما سبق تحليله نستنتج أن العمال صرحوا بأن ظروف العمل في المؤسسة سيئة ويرجع هذا الأمر في العمل في الأماكن المعرضة للأخطار المهنية وهذا لعدم توفر الوسائل والإمكانيات التي تحميهم من هذه الأخطار المهنية و أن المراقب يوبخ عماله عند التأخر في إنجاز الأعمال الموكلة إليهم.

وهناك فئة من العمال صرحوا بأن ظروف العمل لا بأس بها ويمكن أن نرجع الأمر إلى توفر الوسائل والإمكانيات التي تحميهم من الأخطار المهنية وكذلك أنهم يعملون في الأماكن غير المعرضة للأخطار المهنية وأن المراقب يحاول معرفة السبب عند التأخر في إنجاز الأعمال الموكلة إليهم .

وهناك فئة من العمال صرحوا بأن ظروف العمل جيدة ويمكن إرجاع الأمر إلى أنهم يعملون في المكاتب وتوفر مختلف الإمكانيات كالمدفئة في فصل الشتاء وجهاز التبريد في فصل الصيف وغير معرضون لأي أخطار مهنية وأقروا بأن المراقب لا يبالى عند تأخرهم في إنجاز الأعمال الموكلة إليهم

جدول رقم (17): الأساليب التي يستخدمها المراقب أثناء المخالفة وعلاقتها بدافع المبحوثين إلى الانضباط.

المجموع		إجباري ومفروض		الخوف من الطرد		حب العمل		دافع المبحوثين إلى الانضباط الأساليب التي يستخدمها المراقب أثناء المخالفة.
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
100%	25	28.00	07	32.00	08	40.00	10	العقاب
100%	10	50.00	05	20.00	02	30.00	03	الطرد
100%	35	28.57	10	14.28	05	57.14	20	التسامح
100%	70	31.42	22	21.42	15	47.14	33	المجموع

يشير الاتجاه العام للجدول أن نسبة 47.14% من العمال الذين ينضبون نتيجة حبهم لعملهم ، مدعمة بفئة من العمال الذين أجابوا بأن الأساليب التي يستخدمها المراقب أثناء المخالفة هو التسامح بنسبة 57.14% . مقابل فئة من العمال الذين ينضبون في عملهم لأنه إجباري ومفروض بنسبة 31.42% ،مدعمة بفئة من العمال الذين أقرروا بأن الأساليب التي يستخدمها المراقب أثناء المخالفة هو الطرد بنسبة 50.00% . وهناك فئة من العمال الذين ينضبون في عملهم خوفا من الطرد بنسبة 21.42 ، مدعمة بفئة من العمال الذين صرحوا بأن الأساليب التي يستخدمها المراقب أثناء المخالفة هو العقاب بنسبة 32.00 .

ومن خلال ما سبق تحليله نستنتج أن الأساليب التي يستخدمها المراقب أثناء المخالفة هو التسامح مع عماله ويمكن إرجاع الأمر إلى الحفاظ بالعمال داخل المؤسسة وبما أنهم صرحوا بأنهم يحبون العمل، لأن بدون العمال لا يكون هناك نجاح العملية الانتاجية.

وهناك فئة من العمال صرحوا بان الأساليب التي يستخدمها المراقب اثناء المخالفة هو الطرد من العمل ويمكن إرجاع الامر إلى عدم تنفيذ أوامر المراقب والاستهزاء بمقرراته ، كما أنهم صرحوا بأنهم ينضبون في عملهم لأنه إجباري ومفروض.

وهناك فئة من العمال أقرروا بأن الأساليب التي يستعملها المراقب أثناء المخالفة هي العقاب وهذا يمكن إرجاعه إلى تكرار الأخطاء من طرف العمال أي الاستهزاء بقرارات المراقب فيلجأ إلى هذا الأسلوب لكي لا تتكرر الأخطاء مرة أخرى كما أنهم صرحوا بأنهم ينضبون في عملهم خوفا من أن يطردوا من عملهم.

جدول رقم (18) : يبين مساءلة العاملين حول العمل وعلاقته بتقييم العمال لظروف العمل في المؤسسة.

المجموع		جيدة		لا بأس بها		سيئة		تقييم ظروف العمل في المؤسسة
		النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
100	46	8.69	04	41.30	19	54.34	25	نعم
100	24	33.33	08	37.50	09	20.83	05	لا
100	70	17.14	12	40.00	28	42.85	30	المجموع

يشير الاتجاه العام للجدول إلى أن نسبة 42.85% من العمال يقيمون أن ظروف العمل في المؤسسة بأنها سيئة، مدعمة بفئة من العمال الذين صرحوا بأن المراقب يقوم بمساءلتهم حول العمل وذلك بنسبة 54.34%.

وهناك فئة من العمال الذين يقيمون ظروف العمل في المؤسسة لا بأس بها وذلك بنسبة 40.00%، مدعمة بفئة العمال الذين أقروا بأن المراقب يقوم بمساءلتهم حول العمل وذلك بنسبة 41.30%. وكذلك أن هناك فئة من العمال الذين يقيمون ظروف العمل في المؤسسة بأنها جيدة وذلك بنسبة 17.14%، مدعمة بفئة من العمال الذين صرحوا أن المراقب لا يسألهم عن العمل وذلك بنسبة 33.33%.

من خلال معطيات الجدول تستنتج بأن المراقب يقوم بمساءلة العمال عن العمل الذي يقومون به ويمكن إرجاع هذا الأمر إلى محاولة معرفة أين وصل العمل وذلك من خلال معرفة كل التغيرات التي تحدث في العمل، كما أن هذه الفئة صرحوا بأن ظروف العمل سيئة وهذا يمكن إرجاعه إلى طبيعة النشاط الذي يعملون فيه، كما نعلم بأن العمل في مؤسسة صناعية كمؤسسة الاسمنت ليس بالعمل السهل لأن العمال معرضون إلى الأخطار المهنية المختلفة.

وهناك فئة من العمال الذي صرحوا بأن المراقب لا يقوم بمساءلة العمال ويمكن إرجاع الأمر إلى أن المكان الذي يعملون فيه لا يتطلب أن يسألهم المراقب، كما أن هذه الفئة صرحوا بأن ظروف العمل جيدة أي أهم يعملون في أماكن جيدة غير معرضة للأخطار المهنية وتوفر مختلف الوسائل والإمكانيات المختلفة التي تحميهم من هذه الأخطار.

الاستنتاج الجزئي الثاني:

- للمراقب صفات يتحلى بها وفي المثابرة وحسن الخلق.
- من خلال الدراسة تبين أن المراقب يهتم بالعمال ومجالات العمل .
- استخدام المراقب أساليب متعددة للعمال المتأخرين عن انجاز عملهم في الوقت المطلوب وتتمثل هذه الأساليب في محاولة معرفة السبب، التوبيخ.
- كما أن للمراقب أساليب يستخدمها في حالة مخالفة العامل لأوامره وهي العقاب والتسامح وفي بعض الأحيان يلجأ إلى أسلوب الطرد وذلك لعدة أسباب.
- كذلك من خلال النتائج التي توصلنا إليها إلى أن المراقب يقوم بمساءلة العمال دائماً حول العمل حتى يكون على علم كيف يسير العمل.
- للمراقب دور كبير في تحقيق الانضباط العمالي من خلال تقييد العمال بالتعليمات الواردة في اللوائح وكذا تطبيق كل القوانين التي تنظم العمل.
- وبالتالي قد تم اثبات الافتراض الذي وضعناه والقائل "يلعب المراقب دوراً هاماً في ممارسة الرقابة وتحقيق الانضباط.

استنتاج عام:

إن الهدف من وراء الدراسة الميدانية هو التحقق من الفرضيات التي يضعها الباحث والتعرف على الواقع وكشف عن بعض الحقائق والتقرب منها أكثر.

كان الهدف من دراستنا هو التعرف عن دور الرقابة وتأثيرها على انضباط العمال وما لهذه الوظيفة من أهمية في المؤسسة للقضاء على كل مظاهر التأخر عن العمل والغياب واللامبالاة.

ولقد توصلنا من خلال إجابات المبحوثين أن بفضل الرقابة يصل العمال إلى العمل بشكل دائم، وبالتالي لا توجد غيابات كثيرة بدون مبررات .

كما أنه تم التوصل إلى أن الرقابة وسيلة حضارية بواسطتها يكون المسؤول على علم بما يحصل في الإدارات ومختلف الأقسام الأخرى من المؤسسة، وبالتالي يجد العمال أنفسهم ملزمون بتطبيق تعليمات وأوامر المسؤول عنهم لنيل تقديرهم وتعزيز مختلف المعاملات بينهم، وبالتالي يكزن العامل حريصا على تجنب ارتكاب الأخطاء التي تسبب في انهيار المؤسسة والتراجع في النتائج التي تود الوصول إليها.

توصلنا من خلال الدراسة كذلك إلى أن أغلبية العمال فضلوا وجود الرقابة لأن العمال يكونون متساوون في واجباتهم ولا يكون هناك تقصير في أداء مهام وظيفتهم لان بفضل الرقابة يتم الكشف عن العامل الذي يعمل والذي لا يعمل وبالتالي لا مكان له في المؤسسة.

ومن خلال الدراسة تم اثبات الفرضية التي تقول بأن للرقابة تأثير على انضباط العمال من خلال الوسائل التي تستعملها كل مؤسسة أما مؤسسة الاسمنت بسور الغزلان فإن لها وسائل تستعملها لتسجيل حضور عمالهم إلى مكان العمل والمتمثلة في ورقة الحضور اليومية أي أن كل عامل يحضر يمضي عليها صباحا بوضوئه إلى العمل ومساء عند خروجه من العمل وبالتالي لا يستطيع العامل أن يغيب وحتى وإن غاب فلا بد من إحضار معه ميرر بسبب غيابه

وحسب المبحوثين فإن للمراقب صفات يتميز بها تمكنه من منع حدوث أي أخطاء في العمل وبالتالي يعاقب كل من يخالف أوامره ويصل به الأمر إلى الطرد من العمل ، ولكن لا يوجد أمام المسؤول خيار لأن العقاب في بعض الأحيان هو الطريقة المثلى لتحقيق الانضباط وتحديد المسؤوليات لكل واحد منهم واستبعاد كل مظاهر التأخر والتغيب واللامبالاة وكذا التهاون الذي يؤثر سلبا على انتاجية المؤسسة

يمكن القول بأن في غياب الرقابة لا تستطيع المؤسسة تحقيق الأهداف والنتائج التي تطمح إليها، لأن الرقابة وظيفة إدارية مهمة في كل مؤسسة وبواسطتها تخطو إدارة أي مؤسسة خطوات متعددة.

خاتمة:

فيما سبق ذكرنا أن نجاح أي مؤسسة يعتمد بالدرجة الأولى على مدى نجاح الوظائف الأساسية التي تقوم بها، إذ لها دور كبير في تحقيق المؤسسة لأهدافها وبلوغها لغاياتها، إلا أنه إذ نظرنا إلى بعض المؤسسات العربية خصوصا المؤسسات الجزائرية لوجدنا بعض هذه المؤسسات تعاني من انتشار الفساد والظواهر غير المرغوب بها في المؤسسة لأنها لا تؤدي سوى إلى إهيارها، وما يزيد من انتشارها هو إهمال بعض الرؤساء والمسؤولين لعدم القيام بمهامهم كما يجب في هذه الحالة يجد العمال أنفسهم غير مراقبين بالتالي يصبحون

متهاونين ومتكاسلين عن العمل إلى جانب ذلك التأخر وغيابهم غير المبرر عن العمل.

هذه التصرفات تؤدي حتما إلى ضعف وتدني الانتاجية التي تعد العامل الأساسي الذي يتسبب في نجاح أو فشل المؤسسة وعليه فإن على هذه الأخيرة وضع سبل القضاء على هذه الظواهر وسن قوانين تنظم بها طرق العمل باحترام النظام الداخلي للمؤسسة والعمل به دون مخالفته وبهذا سيتم تكوين عمال منضبطين في سلوكياتهم وعملهم وإنجاز المهام المسندة إليهم، وبالتالي يكون العمل يسير وفق ما خطط له سابقا.

بالإضافة إلى ما سبق أن للرقابة دور فعال في بناء وإزدهار أي منظمة، فهي الحل الأمثل للقضاء على الفوضى والغش داخل المؤسسة وإن غيابها يؤدي إلى إهيارها وخسارتها.

فإن وظيفة الرقابة هامة وضرورية في المؤسسة لأنها تنتج عمالا مسؤولين عن أداء عملهم بجدارة ومحترمين للقواعد الداخلية وحرصين على بذل جهد أكبر لتحسين الانتاجية وهذا ما نعني به الانضباط العمالي.

قائمة المراجع:

قائمة المراجع باللغة العربية:

- 1- ابراهيم عبد العزيز شيخا: الإدارة العامة، بدون طبعة، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر، مصر، بدون سنة.
- 2- ابراهيم لطفي طلعت: علم الاجتماع الصناعي، بدون طبعة، دار غريب للنشر والتوزيع، مصر، 2003.
- 3- العربي دخموش: محاضرات في اقتصاد المؤسسة، بدون طبعة، جامعة منتوري، قسنطينة، 2001.
- 4- توفيق أحسن أحمد: الإدارة العامة، بدون طبعة، مكتبة النهضة العربية للنشر والتوزيع، مصر، 1964.
- 5- جودة عزة عطوي: الإدارة العلمية والإشراف التربوي واصولها وتطبيقاتها، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2004.
- 6- حسان الجيلالي: النتظيم والجماعات، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008.
- 7- حسن ابراهيم بلوط: المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، الطبعة الأولى، منشورات دار النهضة العربية، بدون بلد، 2005.
- 8- حسين أحمد طروانة: الرقابة الإدارية، الطبعة الأولى، دار مكتبة الحامد، عمان-الأردن، 2011.
- 9- حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان-الأردن، 2006.
- 10- رجاء وحيد ويدري: البحث العلمي أساسياته النظرية والممارسة العلمية، الطبعة الأولى، دار الفكر المعاصر، بيروت، 2000.
- 11- رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، الطبعة الأولى، دار هومة للنشر والتوزيع، بدون سنة، 2002.

- 12- زاهد محمد ديربي: السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن-، 2001.
- 13- زكي حنوش: الرقابة والتخطيط في المشروع، بدون طبعة، مديرية الكتب والمطبوعات، بدون سنة، 1981.
- 14- زيد منير عبوي: إدارة المؤسسات العامة وأسس تطبيق الوظائف الإدارية عليها، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن- ، 2009.
- 15- سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان -الأردن- ، 2006.
- 16- عبد الرحمان ادريس ثابت: الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، بدون بلد، 2001.
- 17- عبد الرحمان الصباح: مبادئ الرقابة الإدارية، بدون طبعة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية للنشر، الأردن، 2007.
- 18- عبد الرحمان محمد: علم النفس والانتاج، بدون طبعة، داتر المعرفة الجامعية، الاسكندرية – مصر- ، 1993.
- 19- عبد السلام البدوي: الرقابة على المؤسسة العامة، بدون طبعة، مكتبة الأنجلو للنشر والتوزيع، القاهرة – مصر- ، بدون سنة.
- 20- عبد الكريم محمد الغريب: البحث العلمي التصميم والمنهج والإجراءات، بدون طبعة، المكتب الجامعي الحديث الاسكندرية – مصر- ، 1989.
- 21- عدلي أبو طاحون: مناهج وإجراءات البحث الاجتماعي، بدون طبعة، المكتبة الجامعية الحديثة، للنشر والتوزيع، الاسكندرية – مصر- ، 1998.
- 22- عدنان كركور: التخطيط المعلمي، بدون طبعة، مؤسسة الأمانى الجامعية، حلب – سوريا- ، 1974.
- 23- علي شريف: الإدارة المعاصرة، بدون طبعة الجامعية، الاسطندرية – مصر- ، 2002.
- 24- عمر صخري: اقتصاد المؤسسة، الطبعة الرابعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005.

- 25- عمر وصفي عقيلي: الإدارة المعاصرة (التخطيط والتنظيم والرقابة)، بدون طبعة، دار زهران، عمان -الأردن- ، 2007.
- 26-فريد راغف: السياسات الإدارية واستراتيجيات الأعمال، الطبعة الأولى، مؤسسة دار الكتب للنشر والتوزيع، الكويت، سنة 1976.
- 27-فوزي يوسف الورى: التنظيم والإشراف الصناعي، الطبعة الأولى، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان، سنة 1989.
- 28-كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي (مفاهيم واسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم)، الطبعة الثالثة، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، سنة 2004.
- 29-محمد الجوهري: مقدمة في علم الاجتماع الصناعي، بدون طبعة، دار الكتب الجامعية، مصر، سنة 1975.
- 30-محمد إسماعيل قباري: علم الاجتماع التربوي، بدون طبعة، منشأة المعارف للنشر والتوزيع، الاسكندرية، سنة 1981.
- 31-محمد عادل العاقل: مبادئ التحليل الاقتصادي، بدون طبعة، جامعة حلب، سنة 1979.
- 32-محمد عبده حافظ: العلاقات العامة، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، الاسكندرية، سنة 1981.
- 33-محمد علي شهيب: السلوك الانساني في التنظيم، بدون طبعة، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، مصر، سنة 1990.
- 34-محمد عمر: اقتصاد وتخطيط القوة العاملة، بدون طبعة، مطبوعات جامعة دمشق، سوريا، سنة 1987-1986.
- 35-مراد صلاح: طرائق البحث العلمي، بدون طبعة، دار الكتاب للنشر، الكويت، سنة 2002.
- 36-معاصرة معن محمود: القيادة الإدارية والاتصال الإداري، الطبعة الأولى، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، سنة 2011.
- 37-موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية، ترجمة بوزيد صحراوي، بدون

طبعة، دار القصبة، الجزائر، سنة 2004.

38-ناصر قاسمي: دليل المصطلحات علم الاجتماع التنظيم العمل، ديوان المطبوعات، بدون طبعة، الجزائر، الجزائر، سنة 2011.

39-نبيل جواد: إدارة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، الطبعة الأولى، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات، بيروت -سوريا-، سنة 2007.

40-هاشم حمدي رضا: مهاراة الاتصال والقيادة الإدارية، الطبعة الأولى، دار الراية، بدون بلد، سنة 2010.

41-يوسف سعدون: علم الاجتماع ودراسة التغير التنظيمي في المؤسسات الصناعية، بدون طبعة، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، سنة 1976.

قائمة المراجع باللغة الفرنسية:

1.Degmais (s) science humaines et méthodologie ;edition
kbeacheintté ;canda ;1991.

المجلات:

مصطفى أبو بكر بعيرة: الرقابة الإدارية في المنظمات (مفاهيم أساسية)، العدد 273، جامعة الدول العربية، ص 27.

رسائل جامعية:

نريمان تشبويت: الإدارة بالمشاركة وعلاقتها بالانضباط في المؤسسة الجزائرية، جامعة البويرة، سنة 2011-2012.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة البويرة

معهد العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم: علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

استمارة

في إطار التحضير لشهادة الماستر والتي يدور موضوعها حول:

"الرقابة في المؤسسة الصناعية وتأثيرها على انضباط العمال"

دراسة ميدانية في المؤسسة الصناعية مؤسسة "الاسمنت" بسور الغزلان.

نعرض عليكم هذه الاستمارة راجين منكم ملاءها بوضع العلامة (X) أمام

الإجابة المعبرة عن رأيك والإجابة في المكان الفارغ عن الأسئلة الأخرى.

ونحيطكم علما أن المعلومات المقدمة لن تستخدم سوى لغرض علمي أكاديمي.

وشكرا

المحور الأول: بيانات شخصية.

1-الجنس: ذكر () ،أنثى () .

2-السن:.....

3-الوظيفة:عامل منفذ () ، إطار () ، عون تحكم () .

4-المستوى التعليمي: لا تقرأ ولا تكتب () ،ابتدائي () ،متوسط () ،ثانوي () ،جامعي () .

5-الأقدمية في المؤسسة:.....

6-طبيعة النشاط: إدارة () ،إنتاج () ،خدمات () ،أخرى أذكرها.....

المحور الثاني:

7-ماذا تعني الرقابة بالنسبة إليك؟

-هي الحراسة ورصد العمل داخل المؤسسة () .

-هي التفتيش ومتابعة الأداء داخل المؤسسة () .

-هي السيادة والإكراه والقوة والقهر () .

-أخرى أذكرها.....

8-هل يتم مراقبتك في العمل؟ نعم () ، لا () .

إذا كانت الإجابة بنعم على ماذا تتم مراقبتك؟ الحضور () ،العمل () ،وسائل العمل () .

أخرى أذكرها.....

9-ما نوع الرقابة التي تطبق عليك؟ يومية () ،شهرية () ،أسبوعية () ،سنوية () .

10-هل لديك فكرة عن الأساليب الرقابية الموجودة في مؤسستك؟ نعم () ، لا () .

إذا كانت الإجابة نعم فيما تتمثل هذه الأساليب؟.....

وما موقفك من هذه الأساليب؟ الانضباط () ، الانزعاج () ،تجاهل الأمر () .

11- هل الرقابة في المؤسسة تكون لأغراض؟ تنظيمية ()، توجيهية ()، تحقيق الانضباط () .

أخرى أذكرها.....

12- هل الهدف من الرقابة هو: -الإلزام بتطبيق القانون ()، منع حدوث الأخطاء والانحرافات ()

التأكد من الأداء الفعلي يتوافق مع الخطط المحددة ()، تصحيح الأخطاء () .

13- هل تخضع كل الأقسام في المؤسسة إلى المراقبة؟ نعم () ، لا () .

14- هل تستعين مؤسستكم بخبراء ومختصين في إعداد النظام الرقابي؟ نعم () ، لا () .

15- هل غياب النظام الرقابي يؤدي إلى: -الاختلاس والفساد ()، تدني الانتاجية ()،

إسراف في استخدام الموارد المالية للمؤسسة () .

أخرى أذكرها.....

16- ما هي الصفات التي يتحلى بها المراقب؟ حسن الخلق ()، المثابرة ()، الصرامة () .

أخرى أذكرها.....

17- ما هي المجالات التي يهتم بها المراقب؟ مجالات العمل () ، العمال () .

أخرى أذكرها.....

18- إذا تأخرت في إنجاز الأعمال الموكلة إليك كيف يكون رد فعل المراقب؟

يحاول معرفة السبب ()، يوبخك ()، لا يبالي () .

أخرى أذكرها.....

19- ما هي الأساليب التي يستخدمها المراقب أثناء مخالفة ما؟ العقاب ()، الطرد ()، التسامح () .

20- هل يقوم المراقب بمساعدة العاملين حول العمل؟ نعم () ، لا () .

21- عندما تكون هناك رقابة هل يكون لديك علم بذلك؟ نعم () ، لا () .

22- هل الرقابة تؤثر على معنوياتك؟ نعم () ، لا () .

في كلتا الحالتين، وضح كيف ذلك؟

المحور الثالث:

23-كيف تقيم ظروف العمل في مؤسستكم؟ سيئة ()، لا بأس بها ()، جيدة ()، مشجعة () .

24-ما الذي يدفعك للانضباط؟ حب العمل ()، الخوف من الطرد ()، اجباري ومفروض () .

25-هل لديك دراية بالعقوبات التي تسلط على العمال غير المنضبطين؟ نعم ()، لا () .

26-هل سبق وأن عوقبت؟ نعم () ، لا () .

إذا كانت الإجابة بنعم فيما تمثلت هذه العقوبة؟.....

27-هل ترى بأن الخطأ الذي ارتكبته كان يستحق تلك العقوبة؟ نعم () ، لا () .

إذا كانت الإجابة بلا اشرح أكثر.....

28-هل أثرت تلك العقوبة على سلوكك في العمل؟ نعم () ، لا () .

إذا كانت الإجابة بنعم كيف كان ذلك؟.....

29-هل تتغيب عن المؤسسة بدون مبرر؟ دائما ()، أحيانا ()، أبدا () .

30-هل تحترم مواقيت الدخول والخروج؟ نعم () ، لا () .

إذا كانت الإجابة بنعم هل يرجع الأمر إلى: الخوف من المسؤول ()، الطرد ()، حب العمل () .

إذا كانت الإجابة بلا إلى ماذا يرجع الأمر؟.....

31-حسب رأيك ما هي خصائص النظام الرقابي الفعال؟.....