



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر بسكرة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم العلوم الاجتماعية  
شعبة علم الاجتماع



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - قسم العلوم الاجتماعية -

شعبة علم الاجتماع



عنوان المذكرة:

## الهيئات الرقابية داخل المنظمة ودورها في تنظيم العلاقات الاجتماعية للعمل

دراسة ميدانية بوحدة بريد الجزائر لولاية بسكرة

مذكرة تخرج مكتملة لنيل شهادة الماستر في تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

الصفة	الرتبة	اسم ولقب الأستاذ

إشراف الأستاذ (ة):  
د/ عصمان بوبكر

من إعداد الطالب :  
محمد بوظهير

السنة الجامعية: 2020 / 2021

# شكر و عرفان

الحمد لله رب العالمين والصلاة على أشرف الأنبياء  
والمرسلين نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين  
أما بعد :

أتوجه بالشكر إلى الله العلي الكبير سبحانه وتعالى على توفيقه وإمتهانه، الذي  
وفقنا في الإنتهاء من هاته المذكرة.

ثم إلى أستاذي: الدكتور بوبكر عصمان

لأنه يقال "من لم يشكر الناس لا يشكر الله"

الذي أعطاني من وقته وأعاني على إكمال هاته المذكرة، وأيضا ما بذله من جهد

معي وأستسمحه على تعبته معي

وكذلك إلى من أمدني النصيحة والعون لأساتذتي المحترمين الأكارم

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى وحدة بريد الجزائر ووحدة ولاية بسكرة التي

ساعدتني على إنهاء موضوع دراستي

# إهداء

إلى أعز الناس ...

إلى من هما صاحبا الفضل بعد الله عز وجل فيما وصلت إليه ...

"أمي" و "أبي"

أمدهما الله بالصحة والعافية

إلى أبنائي {سيرين} {معتز بالله} {سارة}

إلى أخي وأخواتي وأبنائهم



# فهرس

# الجداول

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
55	يبين توزيع المبحوثين وفق الجنس	01
56	يبين توزيع المبحوثين وفق السن	02
56	يبين توزيع المبحوثين وفق المستوى التعليمي	03
56	يبين توزيع المبحوثين وفق الفئة المهنية	04
57	يبين توزيع المبحوثين وفق الخبرة المهنية	05
58	يبين النتيجة النهائية لمعامل الثبات	06
65	يوضح أثر التنسيق على العلاقات بين الرئيس والمرؤوس	07
68	يوضح أثر التنسيق على العلاقات بين زملاء العمل	08
70	يوضح أثر التوجيه على العلاقات بين الرئيس والمرؤوس	09
-72 73	يوضح أثر التوجيه على العلاقات بين زملاء العمل	10
75	يوضح أثر التنسيق على العلاقات بين الرئيس والمرؤوس	11
-77 78	يوضح أثر الإشراف على العلاقات بين زملاء العمل	12



# فهرس

## المحتويات

الصفحة	فهرس المحتويات
	الشكر والعرفان
	الإهداء
	قائمة الجداول

	قائمة الأشكال
	مقدمة
الفصل الأول: موضوع الدراسة	
06 - 05	1 - الإشكالية
06	2 - تساؤلات الدراسة
06	3 - فرضيات الدراسة
07 - 06	4 - أسباب إختيار الموضوع
07	5 - أهمية و أهداف الدراسة
08 - 07	6 - مفاهيم الدراسة
08 - 07	6 - 1 - مفهوم الرقابة
09 - 08	6 - 2 - مفهوم الدور
10 - 09	6 - 3 - مفهوم التنظيم
10	6 - 4 - مفهوم العلاقات الإجتماعية
15 - 11	7 - الدراسات السابقة ذات علاقة بالموضوع
16	8 - قراءة في الدراسات السابقة
17	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الخلفية المعرفية للرقابة	
20	تمهيد
22 - 21	1 - أنواع الرقابة
23 - 22	2 - أهمية وأهداف الرقابة
23	3 - خصائص الرقابة الإدارية الفعالة
23	4 - مبادئ الرقابة الفعالة
24	5 - خطوات عملية الرقابة
25 - 24	6 - أساليب وأدوات الرقابة
25	7 - عناصر الرقابة
26 - 25	8 - معوقات نجاح النظم الرقابية

27 - 26	9 - أبرز نظريات الرقابة
28	خلاصة الفصل
	<b>الفصل الثالث: العلاقات الإجتماعية للعمل وتنظيمها</b>
31	تمهيد
33 - 32	1 - التطور التاريخي للاهتمام بالعلاقات الاجتماعية للعمل
33	2 - العوامل المساهمة في تطور العلاقات الاجتماعية للعمل
33	2 - 1 - العوامل السياسية والاقتصادية
34 - 33	2 - 2 - العوامل المهنية والاجتماعية
34	2 - 3 - العوامل الفقهية والدولية
34	3 - العلاقات المهنية وأثرها على العلاقات الاجتماعية للعمل
34	3-1 - العلاقات الاجتماعية بين زملاء العمل داخل المنظمة
35	3-2 - العلاقات الاجتماعية بين الرئيس والمرؤوس داخل المنظمة
35	4 - جودة العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة
36 - 35	5 - العوامل الأساسية لتحقيق جودة العلاقات الاجتماعية للعمل
36	6 - تطور تنظيم العلاقات الاجتماعية للعمل في الجزائر
37 - 36	7 - أبرز نظريات علاقات الاجتماعية للعمل
	<b>الفصل الرابع: محددات الرقابة وأثرها على العلاقات الاجتماعية</b>
41	تمهيد
42	1 - التوجيه
42	1-1 - مفهوم التوجيه
42	1-2 - المسؤوليات الأساسية للتوجيه
42	1-3 - أهداف التوجيه
43	1-4 - شروط التوجيه الجيد
43	1-5 - مبادئ التوجيه
43	2 - التنسيق
44 - 43	2-1 - مفهوم التنسيق

44	2-2 - أهمية التنسيق
45 - 44	3-2 - أساليب تحقيق التنسيق
45	4-2 - وسائل ممارسة التنسيق
45	5-2 - أنواع التنسيق
45	3- الإشراف
46 - 45	3-1- مفهوم الإشراف
46	3-2- الأسس المساعدة على الإشراف
47 - 46	3-3- صفات وخصائص المشرف الإداري
47	3-4- وسائل وأساليب الإشراف
48	خلاصة الفصل
<b>الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية</b>	
51	تمهيد
53 - 52	1 - مجالات الدراسة
53 - 52	1-1 - المجال المكاني
53	1-2 - المجال الزمني
54 - 53	1-3 - المجال البشري
54	2- أسلوب اختيار العينة وخصائص مجتمع البحث
55 - 54	2-1 - أسلوب عينة الدراسة
	2-2 - خصائص عينة الدراسة
58 - 57	3- المنهج المستخدم في الدراسة
58	4- الصدق البنائي لأداة الدراسة
58	5- أدوات جمع البيانات
59 - 58	5-1 - الاستبيان
59	5-2 - المقابلة
59	5-3 - الملاحظة
60	5-4 - السجلات والوثائق

60	5-5 - الأساليب الإحصائية
61	خلاصة الفصل
الفصل السادس: عرض وتحليل البيانات ونتائج الدراسة	
64	تمهيد
65	1 - عرض وتحليل البيانات التي تبحث إجابة التساؤل البحثي الأول
65 - 67	1-1- عرض وتحليل بيانات أثر التنسيق على العلاقات بين الرئيس والمرؤوس
67 - 70	1-2 - عرض وتحليل بيانات أثر التنسيق على العلاقات بين زملاء العمل
70	2 - عرض وتحليل البيانات التي تبحث إجابة التساؤل البحثي الثاني
70 - 72	1-2 - عرض وتحليل بيانات أثر التوجيه على العلاقات بين الرئيس و المرؤوس
72 - 74	2-2 - عرض وتحليل بيانات أثر التوجيه على العلاقات بين زملاء العمل
74 - 75	3 - عرض وتحليل البيانات التي تبحث إجابة التساؤل البحثي الثالث
75 - 77	1-3- عرض وتحليل بيانات أثر الإشراف على العلاقات بين الرئيس والمرؤوس
75 - 79	2-3 - عرض وتحليل بيانات أثر الإشراف على العلاقات بين زملاء العمل
79	4- الإجابة على تساؤلات الدراسة
80 - 81	1-4 - الإجابة على التساؤل البحثي الأول
81 - 83	2-4 - الإجابة على التساؤل البحثي الثاني
83 - 85	3-4 - الإجابة على التساؤل البحثي الثالث
85	5- الإجابة على التساؤل الرئيسي
85	6- إختبار فرضيات الدراسة
85	1-6 - إختبار الفرضية الأولى
85	2-6 - إختبار الفرضية الثانية
86	3-6 - إختبار الفرضية الثالثة
86	7- الإجابة على الفرضية الرئيسية

86	8- نتيجة الدراسة
87	9- توصيات والاقتراحات
89	خاتمة الدراسة
91 - 92	قائمة المراجع
	الملاحق

## ملخص الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى البحث في مساهمة الهيئات الرقابية في تنظيم العلاقات الإجتماعية للعمل داخل المنظمة وهذا من خلال البحث عن دور بعض مؤشرات الرقابة من تنسيق ، توجيه ، إشراف وتأثيرها على العلاقات بين الرئيس والمرؤوس وأيضا بين زملاء العمل ، ولإنجاز هاته الدراسة قمنا بالمعالجة النظرية لمختلف المفاهيم وضبطها بما يتماشى ومتطلبات البحث، وقع الإختيار لإنجاز البحث الميداني على مؤسسة بريد الجزائر وحدة بسكرة والتي تضم (442) عاملا تم إختيار عينة منهم تضم (89) مفردة لأجل جمع ماتتطلبه الدراسة من بيانات ومعطيات

تم الإعتماد على المنهج الوصفي والعينة الطبقية العشوائية وأسلوب الملاحظة والمقابلة وإستمارة البحث التي شملت (36) سؤالا وقد تم توزيع الإستمارة على جميع مفردات عينة البحث ، وبعد جمع البيانات ومعالجتها وتحليلها وعرضها تم التوصل إلى الإجابات المطلوبة لتساؤلات الدراسة .

حيث توصلنا إلى تحديد كيف تساهم الهيئات الرقابية في تنظيم العلاقات الإجتماعية داخل المنظمة وهذا من خلال أو يبرز ذلك عن طريق التنسيق التوجيه والإشراف



# مقدمة

## مقدمة:

إن ما تشهده المؤسسات من سرعة في التطورات تقديم الخدمات وكذلك إنتاج للسلع يستوجب عليها وضع آليات تساعد على إثبات نفسها وكذلك بقائها والحفاظ على بقائها من خلال إثبات منافستها، وهذا طبعا لا بد له من أسلوب للتسيير، وكذلك نظام للوصول إلى الفعالية وأيضا تحقيق مستويات عالية من الأداء، كل هذه الأهداف طبعا وغيرها تحتاج إلى عمليات ووظائف مهمة وأساسية حيث تتولى الإدارة أو المؤسسة أو المنظمة تطبيقها.

وأهمها الرقابة كونها أحد العمليات المهمة، بدءا بالتخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق والرقابة إذن هي قبل كل وظيفة، لها أسلوبها وغاياتها وطرقها ووقتها وكل هذا من أجل تحسين قدرات المؤسسة، من خلال دائما إيجاد مواطن الخلل وتصحيحها من أجل تدارك السلبي منها وجعله إيجابيا ويخدم المؤسسة مما يزيد من كفاءتها وفعاليتها

ومن هنا فإن الرقابة تلعب دورا مهما كون أن الرقابة التي نقصدها هنا في دراستنا هي الرقابة على المورد البشري، وهي من أجل الرفع من كفاءته ودفاعيته، مما يخدم مصلحة المؤسسة وهذا المورد الذي قد لا يؤدي دوره بالشكل المطلوب أو يخطأ في بعض التصرفات جعلت من الرقابة وسيلة لتصويب أخطائه.

وأیضا ربطنا في هاته الدراسة أيضا بالعلاقات الإجتماعية للعمل، أي هاته العلاقات والتفاعلات التي تنشأ في إطار علاقة العمل والتي تكون بنوعها بين الرئيس أو المشرف والعامل، أو بين العمال مع بعضهم أو الزملاء في العمل وللوقوف على أثر الرقابة داخل المنظمة وأثرها على العلاقات الإجتماعية للعمل داخل المؤسسة، أنجزت هذه الدراسة في ستة فصول تضمن كل فصول تضمن فصلها الأول الإطار العام للدراسة، إشكالياتها وتساؤلاتها وفرضياتها ثم أسباب إختيار الموضوع، والأهمية والأهداف من الدراسة، وبعدها تأتي مفاهيم الدراسة، ثم الدراسات السابقة ذات علاقة بموضوع الدراسة وفي الأخير قراءة في الدراسات السابقة.

أما الفصل الثاني الذي تناول الرقابة فقد ضم 06 نقاط تناولها الفصل، بدءا بأنواع الرقابة، ثم أهمية الرقابة، وخصائص الرقابة الإدارية الفعالة، وبعدها مبادئ الرقابة الفعالة، ثم خطوات عملية الرقابة، وأساليب وأدوات الرقابة، وعناصر الرقابة، وأيضا معوقات نجاح النظم الرقابية، وأخيرا أبرز النظريات التي تحدثت عن الرقابة.

أما ثالث فصول الدراسة تناولنا فيه العلاقات الإجتماعية للعمل وتنظيمها، من خلال التطور التاريخي للإهتمام بالعلاقات الإجتماعية للعمل، ثم العوامل المساهمة في تطور العلاقات الإجتماعية للعمل المتمثلة في (العوامل السياسية والإقتصادية، العوامل المهنية والإجتماعية، العوامل الفقهية والدولية)، ثم العلاقات المهنية وأثرها على العلاقات الإجتماعية للعمل من خلال (العلاقات الإجتماعية بين زملاء العمل،

العلاقات الإجتماعية بين الرئيس والمرؤوس داخل المؤسسة)، ثم جودة العلاقات الإجتماعية داخل المنظمة، بالإضافة إلى العوامل الأساسية لتحقيق جودة العلاقات الإجتماعية للعمل، وأيضا تطور تنظيم العلاقات الإجتماعية للعمل في الجزائر، وأخيرا أبرز النظريات التي تكلمت على العلاقات الإجتماعية .

وفي الفصل الرابع تحت عنوان محددات محددات الرقابة وأثرها على العلاقات الإجتماعية للعمل، تم تقديم التنسيق تم تقديم التنسيق من خلال تعريف التنسيق ثم أهمية التنسيق، أساليب تحقيق التنسيق، ثم بعدها وسائل ممارسة التنسيق، وأنواع التنسيق وبعدها تناولنا التوجيه من خلال، تعريف التوجيه، ثم المسؤوليات الأساسية للتوجيه، ثم أهداف التوجيه، وبعدها شروط التوجيه الجيد بالإضافة إلى مبادئ التوجيه، ثم تطرقنا إلى النقطة الثالثة والتي هي الإشراف من خلال تعريف الإشراف، ثم الأسس المساعدة على الإشراف، وصفات وخصائص المشرف الإداري وفي الأخير وسائل وأساليب الإشراف.

خامس فصول الدراسة متعلق الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية التي تم التطرق لها في أربعة عناصر بدءا مجالات الدراسة المختلفة (المجال المكاني، المجال الزمني، المجال البشري)، وبعدها أسلوب إختيار العينة وخصائص مجتمع البحث، وذلك من خلال أسلوب عينة الدراسة، خصائص عينة الدراسة)، ثم المنهج المستخدم في الدراسة، وأخيرا أدوات جمع البيانات وذلك من خلال (الإستبيان، المقابلة، الملاحظة، السجلات والوثائق، والأساليب الإحصائية).

إنتهت هاته الدراسة بالفصل السادس الذي تم من خلال عرض البيانات ونتائج الدراسة، حيث تم عرض البيانات المتعلقة بالتساؤلات البحثية الثلاث وأثر كل واحد منها على (العلاقات بين الرئيس والمرؤوس، والعلاقات بين زملاء العمل) ونتائج الدراسة الميدانية والإجابة على التساؤل الرئيسي، ثم عرض النتائج المتوصل إليها.

# الفصل الأول

## موضوع الدراسة

1- الإشكالية

2- تساؤلات الدراسة

3- فرضيات الدراسة

4- أسباب اختيار الموضوع

5- أهمية وأهداف موضوع الدراسة

6- مفاهيم الدراسة

6-1 مفهوم الرقابة

6-2 مفهوم الدور

6-3 مفهوم التنظيم

6-4 مفهوم العلاقات الاجتماعية

7- الدراسات السابقة ذات علاقة بالموضوع

8- قراءة في الدراسات السابقة

خلاصة الفصل

## 1- الإشكالية:

مع التطورات التي عرفها العالم من خلال تبني العديد من السياسات الاقتصادية والأنظمة الاشتراكية، الرأسمالية..... الخ المختلفة، وعالم الشغل بوجه الخصوص أدى إلى بروز عديد الأنظمة التي تضع أطر ومعالم خاصة بها، ومع التزايد السريع الذي يشهده عالم الشغل من توظيف للآلات والتكنولوجيا المتطورة فيه دون أن ننسى الدور الذي يلعبه العنصر البشري في هاته العملية كونه العنصر الفعال في جميع الجوانب وأضحى من الواجب الاهتمام به والمحافظة عليه من أجل ديمومة عجلة النمو.

ومن هذا الباب كان من الواجب وضع آليات مضبوطة لحماية هذا العنصر كونه في التنظيم هو المحرك لعملية التنمية فهو داخل هذا التنظيم يمثل العامل أو الموظف أو الإطار..... الخ وغيرها من المناصب التي يمتلكها أثناء تواجده في المؤسسة ولذلك عمدت الدول على إيجاد آليات وميكانيزمات لحمايته في جميع الظروف ومن بين هاته الآليات هي أجهزة الرقابة ممثلة في الهيئات التي تنصّبها الدول من أجل السهر على تطبيق القوانين وحماية الطبقة الشغيلة.

إذ أن الرقابة تعتبر من أهم مكونات العملية الإدارية، وهي عملية مستمرة وملازمة للوظائف الإدارية الأخرى، كما أنها عملية متابعة دائمة ومتجددة تمارسها بالطبع الإدارة للتأكد من أن ما يجري عليه العمل داخل الوحدات الإدارية أو المؤسسات يتم وفق الخطط المصممة والمبرمجة، وأيضا السياسات المرسومة وفي حدود أيضا القوانين والقواعد والتعليمات، وهذا كله من أجل تحقيق الأهداف المنشودة والنتائج أيضا المراد التوصل إليها

والرقابة بذلك وظيفة تمارس على جميع المستويات، ولها أساليبها وأدواتها الوصفية والكمية، والتي يستطيع المشرف من خلالها أن يتحقق من مدى تحقيق الأهداف والأعمال طبقا لما هو مخطط لها، وإذا كان بذلك أي خطأ ما يجب تصحيحه وتصويبه في الوقت المناسب، ولذا لا تعني الرقابة تصحيح الأخطاء فقط، وإنما تعني على وجه الدقة تصحيح مسار العمل لرفع الكفاءة والفعالية في العمل .

ولذلك وضعت المؤسسات والمنظمات عديد السياسات لذلك من خلال إنشاء مصالح الرقابة داخلها وكذلك في بعض الأحيان يتم تنصيب مديريات داخلها للرقابة والهدف من هذا ليس إكتشاف الخطأ والعيوب وتشهيرها بل من أجل تحسين مواطن الخطأ وتدارك ذلك، لعدم الوقوع فيه مرة ثانية وفي حالة التكرار يتبين أيضا من المتسبب وكيفية علاج ذلك.

ومن هنا ومن خلال هذا الطرح يتضح لنا أهمية التوجيه داخل المؤسسة أو المنظمة، كونه أحد سبل الرقابة فهو أحد الوظائف الإدارية والذي يهدف إلى توجيه أداء العاملين للقيام بالمهام على أكمل وجه، وذلك كون أن التوجيه تكون أوامره واضحة ليس فيها لبس أو غموض وأيضا التوجيه يعمل على سلامة التنفيذ وإيجاد أيضا مواطن الخلل لتحديد المتسبب كما يعمل على التنسيق بين مختلف المصالح .

إن التنسيق إذا هو عملية تتم داخل المؤسسة أو المنظمة والهدف منه هو ضمان الإتصال والتواصل بين المستويات التنظيمية وكذلك الإتصال داخل الهيكل التنظيمي ككل، وهذا بما يحقق الأهداف المرسومة للتنظيم والتي يعمل على تحقيقها، والتنسيق يعمل على تعزيز التلاحمين العمال كون أن كل مصلحة في المؤسسة تكمل المصلحة الأخرى وهذا بطبيعة الحال ما يعمل التنسيق على تقويته وتوفير الجو المناسب له لأنه أحد أسباب إستقرار وديمومة وتنمية روح المنافسة للمنظمة أو المؤسسة وهذا أيضا ما يعمل الإشراف الجيد على إيجاده في هاته المؤسسات.

إن الإشراف هو أيضا أحد الأسس والعوامل الهامة والمهمة في المنظمات الحديثة كونه يضمن القيادة وتوجيه للعمال ومن هم تحت نطاق الإشراف بما يساعد على تحقيق الأهداف ويغذي إستراتيجية المنظمة والتي تم رسمها وتعمل على تحقيقها.

إن الرقابة بشكل عام هي أحد الموضوعات المهمة داخل المؤسسات والمنظمات وهو ما أسأل حبر كثير من الباحثين والعلماء وتحدثت أيضا عنها نظريات علم الإجتماع ونجد منهم روبرت أوين، روبرت ميرتون، فايول، وغيرهم.

وعلى ضوء ما سبق ذكره سيتناول موضوع دراستي التطرق إلى دور الهيئات الرقابية في تنظيم العلاقات الاجتماعية للعمل.

ذلك ومن خلال محاولة الإجابة على الإشكالية التالية :

كيف تساهم الهيئات الرقابية داخل المنظمة في تنظيم العلاقات الاجتماعية للعمل ؟

**2/ تساؤلات الدراسة:**

- وللإجابة على هذه الإشكالية تبرز لدينا التساؤلات الفرعية التالية :
- كيف تؤثر عملية التنسيق على العلاقات الاجتماعية للعمل داخل المؤسسة ؟
- كيف يؤثر التوجيه على العلاقات الاجتماعية للعمل داخل المؤسسة ؟
- كيف تؤثر عملية الإشراف على العلاقات الاجتماعية للعمل داخل المؤسسة ؟

**3/ فرضيات الدراسة:**

الفرضية الرئيسية:

تساهم الهيئات الرقابية داخل المنظمة في تنظيم العلاقات الاجتماعية للعمل.

الفرضيات الفرعية:

- . تؤثر عملية التنسيق على العلاقات الاجتماعية للعمل داخل المؤسسة.
- . يؤثر التوجيه على العلاقات الاجتماعية للعمل داخل المؤسسة.
- . تؤثر عملية الإشراف على العلاقات الاجتماعية للعمل داخل المؤسسة.

**4- أسباب اختيار الموضوع:**

هناك العديد من الأسباب التي من خلالها تساعدنا على فهم موضوع دراستها وهو دور الهيئات الرقابية في تنظيم العلاقات الاجتماعية للعمال داخل المؤسسة ومن هنا يمكن تقسيمها إلى قسمين.

أسباب موضوعية:

- . محاولة التعرف الدور المحوري الذي تلعبه الهيئات الرقابية في المراقبة والتفتيش.
- . معرفة مدى تأثير الهيئات الرقابية في عملها على العلاقات الاجتماعية للعمال في المؤسسة.
- . محاولة لمس دور الهيئات الرقابية وتأثيرها في مهامها على هاته العلاقات.
- . محاولة استثمار الدور البارز والمنوط بهاته الهيئات الرقابية أثناء عملها.

أسباب ذاتية:

ارتباط الموضوع وملاءمته بالتخصص الذي أدرس فيه.

الرغبة الذاتية والميل الشخصي لموضوع الدراسة كونه يمس الشق المهني كوني مفتش عمل. التأكيد مني واستشعاري بفضل الهيئات الرقابية في تنظيم العلاقات الاجتماعية للعمال.

## 5- أهمية وأهداف الدراسة :

- أهمية موضوع الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في:

محاولة التعرف والتأكيد على الدور البارز الذي تلعبه الهيئات الرقابية . محاولة إبراز الأثر الإيجابي الذي تلعبه الهيئات الرقابية تنظيم العلاقات الاجتماعية للعمال. وكذلك توضيح المهام المنوطة بهاته الهيئات الرقابية تنظيم هاته العلاقات وخاصة داخل المنظمة أو المؤسسة.

## - أهداف موضوع الدراسة

تعمل هاته الدراسة على محاولة تحقيق الأهداف الآتية والمتمثلة في:

التعرف الحقيقي على الدور الفعال الذي تبذله هاته الهيئات الرقابية في تنظيم هاته العلاقات الاجتماعية للعمال.

أيضا إبراز المحاولات التي تقوم بها الهيئات الرقابية داخل المؤسسة والمنظمة في المحافظة على العلاقات الاجتماعية للعمال.

إبراز أهمية وجود هاته الهيئات وضرورة وجودها للقيام بمثل هذا الدور.

## 6- مفاهيم الدراسة

إن تحديد المفاهيم يعتبر أو يعد المنطلق الأول الذي من خلاله ينطلق الباحث في إنجاز موضوع بحثه، فتلك المفاهيم تساعده على نقل أفكاره وفهم موضوعه من عدة زوايا، ومن بين هاته المفاهيم نذكر:

### 1-6 مفهوم الرقابة:

لغة:

أصل كلمة رقابة "هي رقب يرقب رقوبا ورقابة أي حرس انتظر، حاذر، رصد"<sup>1</sup> كما تعني الرقابة المحافظة، يقال، رقب الرجل وطنه أي حرسه وحفظه وحماه، ومنه الرقيب هو اسم من أسماء الله سبحانه وتعالى وهو الحافظ الذي لا يغيب عنه شيء، وجاء أيضا الرقيب، الحافظ المنتظر، وبابه دخل، قال تعالى "إن الله كان عليكم رقيبا" النساء أي حفيظاً<sup>2</sup>.

كما أن هذه الكلمة الرقابة مشتقة من الكلمة الإنجليزية control مشتقة من الكلمة الفرنسية contre والمقطع الثاني role أما المقطع الأول فهو مشتق من الكلمة اللاتينية contre وتعني مواجهة، أما المقطع الثاني role تعني السجل أو القائمة وتطلق كلمة controle على السجل أو القائمة التي تعني أو تحمل معنى الرقابة<sup>3</sup>

### اصطلاحاً:

الرقابة هي التأكد من أن التنفيذ يتم طبقاً للخطة الموضوعية، وأنه يؤدي إلى تحقيق الهدف المحدد في البداية والعمل على كشف مواطن الضعف لعلاجها.

وكذلك هي قياس وتقييم وتصحيح أساليب الأداء قبل وقوع الأخطاء وتوجيه النشاط لتحقيق أهداف الخطة<sup>4</sup>.

عرفها هنري فايول: " عملية التأكد من إنجاز الأهداف التنظيمية بكفاءة"<sup>5</sup>.

يعتبر فايول عملية الرقابة إحدى العمليات الإدارية والهدف منها هو الوصول إلى أهداف التنظيم المسطرة والتأكد من تحقيقها بكفاءة مضبوطة وسليمة.

يعرفها الشناوي: "وظيفة إدارية تعمل على قياس وتصحيح أعمال المساعدين المرؤوسين بغرض التأكد من أن الأهداف والخطط المرسومة قد تحققت ونفذت"<sup>6</sup>.

حيث يراها على أنها إحدى المهام المنوطة بالعملية الإدارية والتي تهدف بالأساس إلى معرفة الحقيقة لطرفي علاقة العمل وأيضاً الجودة في الوصول إلى الأهداف المضبوطة وكذلك في المقابل تصحيح وتسيير

<sup>1</sup> الشويكي سمير، المعجم الإداري دار أسامة للمشرق الثقافي، الأردن، 2006، ص36

<sup>2</sup> شادي كريم أنور الشوكي، الرقابة على المال العام في الاقتصاد الإسلامي، ط1، دار النفائس للنشر والتوزيع، عمان، 2012

<sup>3</sup> إبراهيم قلاني، قاموس الهدى، مكتب الدراسات، دار الهدى، عين مليلة الجزائر، 2008، ص105.

<sup>4</sup> زاهد محمد ديري، الرقابة الإدارية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2011، ص35.

<sup>5</sup> عبد الكريم أبو مصطفى، الإدارة والتنظيم، ط1، دار النشر عمان، الأردن، 2001، ص95.

<sup>6</sup> إبراهيم قلاني، نفس المرجع، ص10.

أعمال من منهم تحت نطاق الإشراف وأيضا الدراسة الفعلية للتأكد والوقوف على أن الأهداف والغايات المبرمجة قد نفذت بطريقة سليمة وموقفة.

### التعريف الإجرائي:

إذن نفهم من الرقابة كونها عملية منظمة الهدف منها الوصول إلى نتيجة ضمن المخطط وكذلك هي عملية يتم من خلالها الإشراف على أعمال من هم تحت نطاق الإشراف للمسؤول.

## 6-2- مفهوم الدور

### لغة:

دار الشيء يدور دورا ودوراناً، يقال: دار دورة واحدة وهي المرة الواحدة يدورها قال: والدور قد يكون مصدرا في الشعر ويكون دورا واحدا من دور العمامة ودور الخيل وغيره عام في الأشياء كلها والدوار: كالدوران يأخذ في الرأس ودير به وعليه وأدير به وأخذه الدوار من دوار الرأس، وتدير الشيء جعله مدورا<sup>1</sup>.

### اصطلاحا:

في معناه السوسولوجي، ينسب غالبا إلى رالف لينتون: بأنه مجموعة من الأفعال التي يقوم بها الشخص وتؤكد احتلاله للمركز وربط لينتون الدور بالمركز وربط المركز بالأشخاص<sup>2</sup>. حيث أنه هنا يعتبر الدور هو جملة التصرفات والأعمال التي يقوم بها الشخص والفرد داخل التنظيم والتي من خلال هاته الأفعال تبين مركزه الاجتماعي أو الوظيفي.

وعرفه سنفورد: بأنه تصور سلوك يرتبط بشخص معين وبصفة من صفاته الشخصية لأنه تعبير عن حاجات الشخص، وعرف الدور بأنه مجموعة القيم والمعايير التي تحدد السلوك المنتظر من شخص معين استنادا إلى سماته الشخصية<sup>3</sup>.

أي أن الدور حسبه يتمثل في الأساس في سلوك محدد يرتبط في المقابل أيضا بشخص معين، كون أن هذا السلوك هو بالأساس يمثل إفران ونتيجة لحاجات ومتطلبات هذا الشخص .

<sup>1</sup> ابن المنظور الأنصاري، لسان العرب، ج3، ط1، دار الكتب العلمية، لبنان، 2005، ص276

<sup>2</sup> بوريكو، بودونوف، المعجم النقدي لعلم الاجتماع، ترجمة سليم حداد، ط2، المؤسسة الجامعية للدراسات، لبنان، 2008، ص190

<sup>3</sup> خليل عبد الرحمان المعاينة، علم النفس الاجتماعي، ط3، دار الفكر، عمان، 2010، ص188

وأيضاً رأى بأنه مجموعة من القيم وأيضاً المعايير والتي في المقابل تضبط أي تصرف قد يظهر أو يفرزه هذا الفرد أو الشخص وهذا من خلال السمات التي يمتلكها.

وعرفه عاطف وصفي بأنه: سلوك الدور هو مجموعة من أنماط السلوك المتعارف عليها.<sup>1</sup>

أي أنه جملة من السلوكيات والأفعال والتصرفات التي تكون معروفة في من يقومون بهذا الدور .

### التعريف الإجرائي:

إذ أن الدور هو مجموعة من السلوكيات التي تبرر أعمال وموقف منها كما انه ايضا ذا أهمية بالغة كونه يحدد ما يجب القيام به في أي وضع أو مكانة ما، إذ يحمل في طياته مجموعة من القيم والمعايير التي تحدد هذا التعارف.

### 3-6- تعريف التنظيم

#### لغة:

تؤخذ كلمة التنظيم من المصدر نظم، فتنظيم العمل يعني ترتيبه وتدييره بطريقة معينة.

#### اصطلاحاً:

حيث يعرف التنظيم على أنه عبارة عن الإطار الذي يتم بموجبه ترتيب جهود الأفراد وتنسيقها نحو تحقيق أهداف محددة تسعى المؤسسة لبلوغه.<sup>2</sup>

حيث عرفه جورج تيري في كتابه Principal of management بأنه ترتيب وتنسيق وتوحيد الجهود والأعمال والنشاطات بما في ذلك تجديد السلطة والمسؤولية المعطاة للأفراد لغايات تحقيق الأهداف.<sup>3</sup>

حيث يرى تيري أن التنظيم هو عمل منظم ومحكم ومضبوط يهدف إلى توحيد الجهود والأعمال من أجل ما يخدم تحقيق أهداف التنظيم، وكذلك في المقابل تجديد السلطة والمسؤولية الممنوحة لهؤلاء الأفراد.

كما عرفه كل من مولي ورايلي بأنه "عبارة عن الشكل الذي تبدو فيه أي جماعة إنسانية لغرض تحقيق هدف مشترك".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عاطف وصفي، الانثروبولوجيا الثقافية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1975، ص216

<sup>2</sup> حضر كاظم محمود، موسى سلامة، مبادئ إدارة الأعمال، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص207

<sup>3</sup> موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص21

حيث عرف الدور هنا على أنه الصورة المجسدة فعلا والتي تظهر وتتجلى في تجمع مكون من أفراد وهذا كله من أجل تحقيق هدف الأطراف كاملة وكذلك المصلحة المشتركة لهم .

### التعريف الإجرائي

التنظيم هو وظيفة ومهمة في العملية الإدارية والذي يحتوي على مجموعة وجملة من الأنشطة والعمليات التي تعمل وتساهم في جمع وإنجاز الأعمال للوصول إلى الهدف المطلوب للمنظمة.

### 6-4- تعريف العلاقات الاجتماعية.

#### التعريف الاصطلاحي

حيث تعرف العلاقات الاجتماعية بعدة تعاريف نذكر في هذا الإطار تعريف أحمد زكي يقوي "العلاقات الاجتماعية بأنها أية صلة بين فردين أو جماعتين أو أكثر، أو بين فرد وجماعة، وقد تقوم هذه الصلة على التعاون أو عدم التعاون، وقد تكون مباشرة أو غير مباشرة، وقد تكون فورية أو أجلة"<sup>2</sup> .

وهناك أيضا من عرف العلاقات الاجتماعية بأنها " تفاعل فرد معين مع أفراد آخرين متأثرا بهم ومؤثرا فيهم وهذه العلاقة قد تكون واضحة أو خفية، أولوية أو ثانوية، مباشرة أو غير مباشرة"<sup>3</sup> .

وأیضا تعرف العلاقات الاجتماعية بأنها نسق التفاعل بين الجماعات والأفراد بحيث يعطي المشاركون معنى مميز لهذه العلاقة ويعطيها الضمير الجمعي والعصبية معنى خاصا ويوجه الفعل إلى أهدافها، هي كل الاتصالات التي تتم بين الأفراد بنتائجها الإيجابية والسلبية في إطار رسمي وغير رسمي والتي يكتسبون من خلالها مكانتهم وأهميتهم داخل التنظيم<sup>4</sup> .

#### التعريف الإجرائي:

<sup>1</sup> علي محمد منصور، مبادئ الإدارة أسس ومفاهيم ، ط1، مجموعة النيل العربية ، القاهرة، 1999، ص145

<sup>2</sup> أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1993، ص262 .

<sup>3</sup> جلال عبد الوهاب، العلاقات الإنسانية والإعلام، منشورات دار السلاسل، الكويت، 1984، ص229.

<sup>4</sup> ناصر قاسمي، دليل مصطلحات علم الاجتماع والتنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجزائرية، الجزائر، 2011، ص91.

إذن من كل التعاريف السابقة نرى أن العلاقات الاجتماعية: هي تلك الإطار أو النسق التي تتم وتتصهر فيه التفاعلات بين الأفراد كأطراف في التنظيم أو كجماعات تتفاعل فيما بينها داخل هذا التنظيم وهذا من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

## 7- الدراسات السابقة ذات العلاقة لموضوع الدراسة:

تعتبر الدراسات السابقة عاملا مهما وجوهري في اختيار موضوع الدراسة، وهي من الخطوات الأولى عند إجراء موضوع معين، ومن ثم تساعدنا على لم الأفكار وكذلك الإلمام العلمي حول الموضوع، من الناحية الكمية والمعرفية لموضوع البحث، كما أنها الانطلاقة لموضوع أو آخر ما توصل إليه البحث لبناء بحث متكامل في بعض الأحيان حول النقائص التي تكتشف بعض البحوث، كما أنها تعطي أيضا معنى لنتائج البحث وذلك من خلال مقارنة ما توصل إليه البحث من نتائج.

### الدراسة الأولى:

دراسة مقدمة من طرف مراد كشييب.

تحت عنوان: الرقابة التنظيمية والرضا الوظيفي.

مكان الدراسة: المؤسسة المينائية بسكيكدة.

لنيل شهادة : الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية جامعة منتوري قسنطينة 2006-2007.

عينة الدراسة: تم إختيار العينة بنسبة 20% من المجتمع الأصلي المقدر: 128 عامل من مديرية الإدارة

العامة وبالتالي جاءت مفردات الدراسة 25 عامل.

وتتكون الدراسة من ستة (06) فصول .

### أهداف الدراسة:

محاولة التعرف على طبيعة العلاقة القائمة بين الرقابة التنظيمية والرضا الوظيفي.

التعرف على أهمية النسبية لنمط الإشراف داخل المؤسسة الجزائرية ومدى تأثيره على تماسك \_\_\_ : وهنا

تسعى إلى تحقيق ثلاثة أهداف

محاولة التعرف على طبيعة العلاقة بين نمط الإشراف وطبيعة الرضا الوظيفي السائد في المؤسسة.

محاولة التعرف على طبيعة العلاقة بين التسلسل الهرمي للسلطة وبين الرضا الوظيفي.

التعرف على طبيعة القواعد البيروقراطية بعلاقتها بفرص التقدم الوظيفي الترقية

ولتحقيق هاته الأهداف حاولت الدراسة الإجابة على التساؤلات التالية:

هل هناك علاقة بين الإشراف والاستقرار في العمل ؟

هل تؤثر المركزية سلبيا على رضا العمل ؟  
 هل تؤدي اللامركزية إلى زيادة تحفيز وارتياح العمال في عملهم ؟  
 هل تؤثر صرامة القواعد البيروقراطية على استقرار العمال ؟  
 هل يؤدي نمط الرقابة المبني على الثقة والتفاهم إلى زيادة ارتياح العمال ؟

الفرضية الأساسية:

هناك علاقة إرتباطية بين الرقابة التنظيمية والرضا الوظيفي

الفرضية الجزئية الأولى:

يؤثر نمط الإشراف السائد في المؤسسة على طبيعة الرضا الوظيفي من حيث (الإشراف الواسع، القيادة، القواعد البيروقراطية، المركزية، اللامركزية....الخ)

الفرضية الجزئية الثانية:

تؤدي الرقابة التشاركية إلى زيادة الرضا الوظيفي.

المنهج:

استخدم الباحث المنهج الوصفي الذي يحاول وصف الظواهر أو الأحداث وجمع أيضا الحقائق والمعلومات عنها ووصف الظروف الخاصة بها، حيث استخدم في هاته الحالة المسح بالعينة التي سمحت له بجمع المعلومات عن حالة العمال في المؤسسة من حيث(عملها، نشاطها، علاقاتها ببناء السلطة ووضعها التنظيمي، الإشراف....الخ).

واستعمل في هاته الدراسة الملاحظة، المقابلة، السجلات والوثائق، الاستمارة.

نتائج الدراسة:

نتيجة الجزئية الأولى

من خلال مؤثرات الفرضية الأولى يتضح لنا أن نطاق الإشراف الضيق وعدم استشارة المشرفين للعمال أثناء إحداث التغييرات في العمل أدى إلى عدم الاستقرار والارتياح لدى العمال ومن ثم عدم رضا العمال على نطاق الإشراف السائد في المؤسسة

نتيجة الجزئية الثانية

أدى تمركز اتخاذ القرارات في يد المسؤولين وعدم مشاركة العمال في وضع القرارات إلى تدميرهم وعدم رضاهم الوظيفي.

من خلال نتائج الفرضية الأولى نستنتج أن نمط الإشراف المعمول به في المؤسسة يتم بمركزية صنع القرارات الصرامة في تطبيق القوانين وعدم استفادة العمال من الحوافز وعقوبات قاسية، إضافة إلى ذلك نطاق الإشراف ضيق كل هذا جعل العمال غير مرتاحين، حيث أثبت إذن أن نمط الإشراف السائد في المؤسسة يؤثر على الرضا الوظيفي للعمال.

من خلال نتائج الفرضية الثانية يتبين أن نمط القيادة المفضل لدى العمال هو نمط القيادة المبني على الثقة والنفاهم، وهي ما أكدته النتائج المتوصل إليها في صدق هذه الفرضية والتي مفادها أن الرقابة التنظيمية المبنية على الثقة والنفاهم (الرقابة التشاركية) يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي للعمال

**الدراسة الثانية :**

دراسة مقدمة من طرف غلوسي دلال.

تحت عنوان الرقابة الإدارية والتسيب الإداري في المؤسسة:

مكان الدراسة، مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بمدينة تبسة.

لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل.

جامعة محمد خيضر بسكرة 2014-2015.

عينة الدراسة: شملت عينة الدراسة 120 يتوزعون على 08 أقسام ( مصلحة الشؤون القانونية، قسم تقنيات الكهرباء، قسم تقنيات الغاز، قسم الدراسات والأشغال، قسم الشؤون العامة، قسم المحاسبة والمالية، قسم الموارد البشرية، قسم تسيير الإعلام الآلي).

وتتكون هاته الدراسة من ستة (06) فصول.

تبرز أهداف الدراسة كالتالي :

تسليط الضوء على آليات الرقابة الإدارية وظاهرة التسيب الإداري من منظور سوسيولوجي.

ومعرفة مدى تأثير الرقابة على أداء الموظف للحد من هاته الأفعال.

ومن ثم التعرف على الأسباب التي تؤدي إلى تفشي هذه الظاهرة.

ومنها إيجاد مقترحات وحل لذلك

ولتحقيق هذه الأهداف حاولت الدراسة الإجابة على التساؤل الرئيسي

إلى أي حد تساهم الرقابة الإدارية في الحد من التسيب الإداري في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الشرق

تبسة ؟

الأسئلة الفرعية

كيف تؤثر الرقابة الإدارية في الحد من عدم احترام مواقيت العمل في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الشرق تبسة؟

كيف يؤدي إهمال الرقابة الإدارية في مؤسسة الكهرباء والغاز الشرق تبسة في زيادة تراخي وتباطؤ موظفيها؟

إلى أي حد تساهم الرقابة الإدارية في الحد من سلبية الموظف في مؤسسة الكهرباء والغاز الشرق تبسة؟  
إلى أي مدى تؤثر الرقابة الإدارية في الحد من عدم تحمل الموظف للمسؤولية في مؤسسة الكهرباء والغاز الشرق تبسة؟

وجاءت فرضيات الدراسة كالآتي:

#### الفرضية العامة:

تساهم الرقابة الإدارية بشكل كبير في الحد من مظاهر التسبب الإداري في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الشرق تبسة.

#### الفرضية الجزئية:

وقد تنوعت إلى أربعة فرضيات

الفرضية الأولى: تؤثر الرقابة الإدارية في الحد من احترام العمل في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الشرق تبسة.

الفرضية الثانية: إهمال الرقابة الإدارية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الشرق تبسة يزيد من تراخي وتباطؤ موظفيها.

الفرضية الثالثة: تساهم الرقابة الإدارية في الحد من سلبية الموظف في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الشرق تبسة.

الفرضية الرابعة: تؤثر الرقابة الإدارية بشكل كبير في الحد من عدم تحمل المسؤولية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الشرق تبسة.

#### المنهج:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الذي يقوم على دراسة وتحليل وتفسير الظاهرة من خلال تحديد خصائص وأبعادها وتوظيف العلاقات القائمة بينها، واستعملت في هذه الدراسة المسح الشامل لطبيعة

الموضوع وصغر حجم البحث والرغبة في الوصول إلى نتائج أكثر دقة واستعملت في الدراسة الاستمارة، الملاحظة، المقابلة، كما اعتمدت على بعض الوثائق والسجلات.

### نتائج الدراسة:

أن الرقابة الإدارية لا تؤثر في الحد من عدم احترام مواقيت العمل في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الشرق تبسة نظرا لارتفاع نسبة الغياب والتأخر في العمل.

أن إهمال الرقابة الإدارية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الشرق تبسة يزيد من تراخي وتباطؤ موظفيها فوجود الرقابة إذا إلى أداء جيد.

أن الرقابة الإدارية تساهم في الحد من سلبية الموظف في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الشرق تبسة تؤثر الرقابة الإدارية في الحد من عدم تحمل العامل للمسؤولية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الشرق تبسة وتزيد من انضباطه في العمل.

### الدراسة الثالثة:

دراسة مقدمة من طرف عصمان بوبكر.

تحت عنوان: تنظيم علاقات العمل في ظل منظومة العمل الدولية.

مكان الدراسة : مركب صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة.

لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع تخصص تنظيم والعمل.

جامعة الحاج لخضر باتنة 2014 - 2015.

عينة الدراسة: تم إختيار العينة بنسبة 11 % من المجتمع الأصلي المقدر ب: 918 عامل موزعين على

(الإطارات، وأعوان التحكم، وأعوان التنفيذ) وبالتالي جاءت مفردات الدراسة 101 عامل

تتكون الدراسة من سبعة (07) فصول

### أهداف الدراسة :

تبرز أهداف الدراسة في :

. إثبات حقيقة تأثير بعض العوامل المرتبطة بعلاقات العمل في الإنتاجية عليا اعتمادا على المعاينة والبحث الميداني.

. محاولة إظهار الجوانب السوسولوجية لبعض الظواهر المرتبطة بعلاقات العمل التي كانت الى حد قريب تعرف كجوانب نفسية.

. محاولة إعطاء صورة عن واقع تنظيم وتسيير علاقات العمل اعتبارا من أهداف منظومة العمل الدولية الرامية إلى زيادة الانتاجية وتحقيق أهداف العاملين.

. محاولة إظهار الجوانب السوسولوجية لبعض الظواهر المرتبطة بعلاقات العمل التي كانت الى حد قريب . جمع ما أمكن جمعه من البيانات والمعلومات وتحليلها وتفسيرها والبحث في إمكانية تعميمها على باقي المؤسسات الأخرى

ولتحقيق هذه الأهداف حاولت الدراسة الإجابة على التساؤل الرئيسي :

هل يتكيف نظام تسيير علاقات العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية إلى أهداف منظومة العمل الدولية؟ وقد تفرع على هذا التساؤل الرئيسي أسئلة فرعية وهي:

هل تعمل أساليب تسيير علاقات العمل بالمنظمة الصناعية الجزائرية على تحقيق رضا العاملين ؟

هل تمكن الوسائل التنظيمية لعلاقات العمل في المنظمة الصناعية الجزائرية من تحريك شروط زيادة

الإنتاجية ؟

### المنهج:

إستخدم الباحث المنهج الوصفي الذي يقوم على دراسة وتحليل وتفسير الظاهرة وإستعمل في هاته الدراسة أسلوب العينة العشوائية التطبيقية كونه يتماشى مع مضمون البحث وأهدافه، وأستعمل في الدراسة الملاحظة والمقابلة كما إعتد على الإستبيان.

### نتائج الدراسة :

تبين من خلال البحث أنه:

. أن أساليب تسيير علاقات العمل بالمنظمة الصناعية الجزائرية تعمل على تحقيق رضا العاملين.

. أن الوسائل التنظيمية لعلاقات العمل في المنظمة الصناعية الجزائرية تمكن من تحريك شروط زيادة

الإنتاجية.

### الدراسة الرابعة:

دراسة مقدمة من طرف بوسفت أمال.

تحت عنوان : الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العمال.

مكان الدراسة مؤسسة الخزف الصحي جيجل.

لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص العمل والتنظيم.

عينة الدراسة: تم إختيار العينة بنسبة 21 % من المجتمع الأصلي والمقرب: 372 عامل مابين (وظائف

إدارية، وأخرى إنتاجية ) وبالتالي جاءت مفردات الدراسة 78 عامل

جامعة محمد خيضر بسكرة 2015-2016

وتتكون فصول الدراسة من أربعة (04) فصول

أهداف الدراسة جاءت كالتالي:

التعرف على أساليب الرقابة التنظيمية المطبقة على الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية.  
التعرف على مدى دراية العمال بالقواعد التنظيمية ومدى مساهمة ذلك في نجاح عملية الرقابة التنظيمية.  
إبراز دور الرقابة التنظيمية في التحقق من مطابقة أداء الأفراد مع الخطط المعتمدة.  
أيضا التحقق من مدى مساهمة الرقابة التنظيمية في الكشف عن الأخطاء والانحراف في المؤسسة الجزائرية.

ولتحقيق هذه الأهداف حاولت الدراسة الإجابة على التساؤل الرئيسي:

هل تساهم الرقابة التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية؟

انبثق عن هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية :

هل التطبيق الصارم للقوانين التنظيمية يؤدي إلى زيادة إنتاجية الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية ؟

هل تساهم الأساليب الرقابية المطبقة في تحقيق جودة أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية ؟

هل مطابقة الأداء مع الخطط يؤدي إلى الكشف عن الانحرافات والأخطاء في العمل في المؤسسة

الجزائرية؟

وجاءت فرضيات الدراسة كالتالي:

الفرضية الرئيسية الأولى:

تساهم الرقابة التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية

ويتفرع عنها ثلاثة فرضيات:

التطبيق الصارم للقوانين التنظيمية يؤدي إلى زيادة إنتاجية الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية.

تساهم الأساليب الرقابية المطبقة في تحقيق جودة أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية.

مطابقة الأداء مع الخطط يؤدي إلى الكشف عن انحرافات وأخطاء الموارد البشرية في الأداء بالمؤسسة

الجزائرية.

**المنهج:**

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الذي يحاول وصف الظواهر أو الأحداث وجمع الحقائق والمعلومات والملاحظات عنها ووصف الظروف الخاصة بها وتقديم حالتها كما توجد عليه في الواقع كما استخدمت أسلوب المسح الشامل ولقد استخدم العينة الطبقية كون أن المجتمع الأصلي مقسم إلى طبقات متجانسة حيث أن من كل طبقة عددا من الأفراد وقد استعملت في الدراسة الملاحظة، المقابلة، الاستمارة، كما اعتمدت على بعض الوثائق والسجلات.

**نتائج الدراسة:**

التطبيق الصارم للقوانين يؤدي إلى زيادة إنتاجية الموارد البشرية. الأساليب الرقابية المطبقة تؤدي إلى تحقيق جودة أداء الموارد البشرية. أن مطابقة الأداء مع الخطط يكشف عن الأخطاء بمختلف درجاتها مما يفرض على العمال التقيد بالنظام الداخلي للمؤسسة تقاديا للوقوع فيه.

## 8- قراءة في الدراسات السابقة :

تم إختيار الدراسات السابقة من حيث الطرح الإبستمولوجي وهذا ما يوافق التخصص العلمي، وهذا بغية الإطلاع على الدور المنوط الذي تلعبه الرقابة.

ولقد تم الإستفادة من تلك الدراسات في تحديد الملامح العامة للدراسة، وفهم أبعاد وحيثيات الموضوع من الناحية التنظيمية وكذلك الأمبريقية، كما أستفيد منها في عملية التوجيه والإسترشاد، والتوجيه لأهم المراجع المتعلقة كذلك بمشكلة البحث والإسترشاد في بعض الأحيان بالجانب المنهجي، وفي بعض الإستفادة منها لبناء الإستبيان وطرح عبارات القياس والمعالجة للمعطيات الميدانية.

حيث تطرقت هاته الدراسات إلى جملة من العناصر والمكونات المتصلة بالرقابة وإرتباطها بالمتغيرات المختلفة (التسيب الإداري، أداء العمالي، الرضا الوظيفي ) وأخرى حول علاقات العمل وانحصرت فتراتهما الزمنية ما بين 2014-2016 إلا دراسة واحدة كانت ما بين 2006-2007.

أما من حيث إطارها المكاني فقد تعددت ما بين مؤسسات عمومية وخاصة وكذلك ما بين خدماتية وتجارية وكذلك صناعية، مع التنويه بأنه كل هاته الدراسات المعتمدة قد أجريت هنا في الجزائر.

مجل هاته الدراسات تهدف إلى فهم موضوع الرقابة الإدارية وكيف تؤثر على هاته المتغيرات (التسيب الإداري، أداء العمالي، الرضا الوظيفي) مع الوقوف أيضا على واقعها التنظيمي والتحديات و العراقيل التي تواجهها، بإستثناء دراسة الباحث عصمان بوبكر التي تفردت بدراسة المتغير التابع لدراستي وهي علاقات العمل وتأثيرها وتنظيمها وتسييرها في ظل منظمة العمل الدولية.

أما العينات فقد تنوعت مكان الدراسة والمؤسسات المستهدفة وكذلك إختلفت الأهداف البحثية، في المقابل إتفتت جل الدراسات على إستخدام المنهج الوصفي التحليلي وذلك من أجل الكشف عن خصائص المتغيرات البحثية وتحديد مكوناتها وعلاقتها أيضا الإرتباطية والتأثيرية إضافة إلى ذلك إتفاقها في إستخدام

أسلوب (المسح الشامل، المسح العينة التطبيقية، العينة العشوائية) وأستخدمت جلها الأدوات الإستمارة، الملاحظة، المقابلة، وكذلك الإستبيان بالإضافة إلى إعتماها على بعض الوثائق والسجلات.

## خلاصة الفصل:

تناولنا من خلال هذا الفصل الأول كل ما يتعلق بتحديد موضوع الدراسة بدءا بإشكالية الدراسة التي تدور كيف تساهم الهيئات الرقابية في تنظيم العلاقات الإجتماعية للعمل، ثم تناولنا تساؤلات الرئيسية للدراسة وبعدها الفرضية الأساسية ثم الفرضيات الفرعية، ثم عرجنا على أسباب إختيار الموضوع وكذلك أهمية وأهداف الدراسة، بالإضافة إلى مفاهيم المتعلقة بالدراسة وأيضا الدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع.

# الفصل الثاني

## الخلفية المعرفية للرقابة

## تمهيد

1- أنواع الرقابة

2- أهمية وأهداف الرقابة

3- خصائص الرقابة الإدارية الفعالة

4- مبادئ الرقابة الفعالة

5- خطوات عملية الرقابة

6- أساليب وأدوات الرقابة

7- عناصر الرقابة

8- معوقات نجاح النظم الرقابية

9- أبرز نظريات الرقابة

**تمهيد:**

إن من بين الأصول التي تقوم عليها الإدارة نجدها تتمثل في عمليات التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه والرقابة ولعل ما يهمننا في فصلنا هذا هو الرقابة التي هي أحد الأسس المهمة التي تبنى عليها الإدارة والتي هي أيضا أحد المقومات الأساسية التي تمارس بها الإدارة أو المؤسسة سلطاتها على أفرادها العاملين بها لذلك فإن لهاته العملية الإدارية الأهمية البالغة والأثر الواضح الذي يؤثر بطبيعة الحال على الأداء الوظيفي داخل المؤسسة والذي نلتمسه في المخرجات لهاته العملية الإدارية، وأيضا الأهمية لهاته الوظيفة الحتمية التي يجب أن تمارس وفق أسسها لتحقيق ماتصبو المؤسسة إلى تحقيقه في جميع عملياتها الإدارية.

## 1/ أنواع الرقابة:

من خلال تناولنا لأنواع التعريفات فيما يخص أنواع الرقابة وجدنا أن هناك العديد من التقسيمات، وسوف ندرس أهم هذه الأنواع كما يلي:

أ/ الرقابة من حيث توقيت حدوثها: أي على أساس المعيار الزمني وتقسم إلى:

الرقابة الوقائية: حيث يركز هذا النوع من الرقابة على أساس التنبؤ أو توقع الخطأ واكتشافه قبل حدوثه، وهنا يجب ضرورة الإستعداد لمواجهة الخطأ أو الحيلولة دون حدوثه.

الرقابة المتزامنة: حيث يعتمد في هذا النوع على مراقبة سير العمل أولاً بأول وهنا يجب مواصلة المراقبة من الأول لتحقيق الأهداف المرجوة ومتابعة هذه الرقابة دائماً وهذا لتفادي الإنحرافات<sup>1</sup>.

الرقابة اللاحقة: حيث تمر الرقابة في هذا النوع بعد إنجاز كل مرحلة من مراحلها (أثناء عملية التنفيذ) ومهمتها مراجعة ماتم إنجازه ثم مقارنته مع ما هو مطلوب إنجازه ثم التعرف على الأخطاء والإنحرافات إن وجدت ومعرفة أسبابها والعمل على تصحيحها<sup>2</sup>.

ب/ الرقابة من حيث مستوياتها الإدارية: وتصنف الرقابة إلى ثلاثة أنواع:  
الرقابة على مستوى الفرد: حيث يسعى هذا النوع من الرقابة إلى تقييم أداء الأفراد العاملين ومعرفة مستوى كفاءتهم في العمل وسلوكهم وهذا من خلال مقارنة هذا بالمعايير الموضوعية.  
الرقابة على مستوى الوحدة الإدارية: حيث يعمل في هذا النوع إلى قياس وتقييم الإنجاز الفعلي لإدارة واحدة أو قسم من أقسامها وهذا لمعرفة مستوى كفاءتها وتحقيقها لأهدافها المسطرة.  
الرقابة على مستوى المؤسسة ككل: ويهدف إلى تقييم الأداء الكلي للمؤسسة ومعرفة مدى كفاءتها في تحقيق الأهداف العامة التي تعمل من أجل تحقيقها<sup>3</sup>.

ج- الرقابة من حيث مصدرها: حيث يتم تقسيمها في هذا النوع إلى:  
الرقابة الداخلية: وهي الرقابة التي تتم داخل المؤسسة وعلى كافة المستويات الإدارية والأفراد العاملين فيها على إختلاف وظائفهم المهنية.  
الرقابة الخارجية: وهي التي تتم خارج المؤسسة وتكون تبعيتها غالباً للدولة.  
د/ الرقابة من حيث الإنحراف: وتصنف إلى:

الرقابة الإيجابية: وتهدف إلى التأكد من أن التصرفات والإجراءات تسير وفق اللوائح والأنظمة والتعليمات المعمول بها لتحقيق الأهداف المسطرة لها.

الرقابة السلبية: وتعمل إلى اكتشاف الأخطاء، وتسعى إلى تعيينها دون أن توجه إنتباه المسؤولين إلى أوجه القوة والضعف في التنفيذ وتقديم الحلول لمعالجة المشاكل القائمة.

<sup>1</sup> علي عباس، أساسيات علم الإدارة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص182 .

<sup>2</sup> محمد عبد الفتاح ياغي، مبادئ الإدارة العامة، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2011، ص440.

<sup>3</sup> علي عباس، نفس المرجع، ص182 .

هـ/ الرقابة من حيث تنظيمها وتقسيمها إلى:

الرقابة المفاجئة: وتتم الرقابة في هذا النوع بطريقة مفاجئة ومباغثة ودون سابق إنذار، وهذا من أجل مراقبة العمل وضبطه<sup>1</sup>.

الرقابة الدورية: وتتم أو تنفذ كل فترة زمنية وبطريقة منتظمة.

الرقابة المستمرة: وتتم من خلال المتابعة والإشراف والتقييم المستمر لأداء العمل<sup>2</sup>.

## 2/ أهمية وأهداف الرقابة:

تتجلى أهمية الرقابة في:

أن عملية الرقابة تشجع الإدارة على تحقيق الأهداف: وهذا من خلال عملية المهمة الإدارية من أجل الوصول إلى البرامج المسطرة من قبل المؤسسة والعمل على توجيهها للوصول إلى الأهداف المنشودة والتي تهدف إلى الوصول إليها حيث لكل وظيفة مكتب مخصص مجموعة من الحقوق والمسؤوليات يجب أن تراعي أثناء عملية الرقابة وهي ما تسمى بهرمية المكتب<sup>3</sup>.

أن الرقابة تساهم في تغيير وتعديل الخطط والبرامج: وهذا من خلال الممارسة يتبين أن الخلل في بعض النقاط التي تريد المؤسسة الوصول إليها في عملياتها ومن ثم من خلال ذلك يتم تغيير وتعديل الخطط الموضوعة وكذلك البرامج المسطرة لذلك.

الرقابة فيها ضمان لحسن سير العمل: حيث أن الرقابة تعمل من خلال الأجهزة التي تصفها وتوظفها في المهمة الإدارية من أجل الأداء والسير الأحسن للعمل ومن ثم الوصول إلى أهدافها في جميع المستويات والوحدات.

الرقابة تحقق العدالة: وهذا من بين الأهمية البالغة لها في العملية كونها تراقب فهذا يوفر لها سلطة العقاب والجزاء، أي معاقبة المقصرين وجزاء وتشجيع العاملين الكفؤين.

الرقابة تساعد الإدارة في معرفة مستوى العمل: وهذا من خلال سلسلة التقارير المرفوضة في أعمال من يسهرون على الرقابة وتبليغها لمن أعلى منهم أو المسؤول الأول وهذا كله من أجل الرفع من مستوى العمل<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> علي عباس، نفس المرجع، ص 183 .

<sup>2</sup> علي عباس، نفس المرجع، ص 184 .

<sup>3</sup> عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 37

<sup>4</sup> معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان،

2008 ص 72، 73.

الرقابة تعمل على جودة الأداء ومنع الأخطاء ومنع الإنحرافات: حيث تسلمهم الرقابة في الوصول إلى جودة أفضل في العمل وبأقل التكاليف وأيضا تعمل على إيجاد الأخطاء لتصحيح الإنحرافات الموجودة من أجل الرفع والزيادة في الإنتاجية وتحقيق الجودة في العمل<sup>1</sup>.

التنسيق بين مجموعات العمل: وهذا من أجل تحقيق نتائج سلمية وتنفيذ للخطط بشكل صحيح ومضبوط. أهداف الرقابة:

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

التأكد على أن الخطط تنفذ كما هو مرسوم ومبرمج.

وضع الرقابة أمام الإنحرافات الموجودة من أجل أخذها بالأهمية الكاملة وذلك من تغييرها 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 تفعيله في العملية الإدارية.

المحافظة على حقوق العاملين في المؤسسة وهذا من أجل تعزيز المكانة والدور لكل عامل.

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

القيام بتوجيه أداء الأفراد وتحفيزهم<sup>2</sup>.

### 3/ خصائص الرقابة الإدارية الفعالة:

من أجل القيام برقابة إدارية فعالة وبالشكل المراد له، والذي يحقق الأهداف المرجوة لابد أن تتوفر جملة من الخصائص في هذه الرقابة:

المرونة: وهو أن تكون وسائل الرقابة الإدارية وخطواتها وأساليبها قابلة للتغيير والتكيف والتطوير حسب ظروف العمل وما يطرأ في المقابل من مستجدات.

الملاءمة: وهي من خصائص كونها أنه يجب أن تتناسب الرقابة مع طبيعة العمل الواجب مراقبته والإطلاع عليه بحيث أنه تختلف من مؤسسة إلى أخرى ومن نشاط إلى نشاط.

<sup>1</sup> جمال الدين لعويصات، مبادئ الإدارة، دار هومة للطباعة والنشر الجزائر، سنة 2005، ص144.

<sup>2</sup> معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، نفس المرجع، ص74.

الوضوح: وهي أن تختار الرقابة الوسائل الواضحة التي تمنع من الوقوع في التناقض أو الإزدواجية مع الأجهزة المشابهة في العمل، وأن تعمل على تحديد هذه الوسائل بشكل يسمح لجميع الأجهزة الخاضعة للرقابة أن تلم بها.

قلة التكاليف: حيث ان العملية الرقابية تعتبر بأنها قليلة التكاليف ولا تشكل عبئا على المؤسسة، والفائدة منها أكثر من عملية القيام بها.

الدقة: وهي ميزة الجهاز الرقابي كونه جهاز سريع في تحديد الاخطاء قبل وقوعها أي إمكانية التنبؤ وفق الخلفيات الموجودة.

فعالة: وهي خاصية الجهاز الرقابي من إكتشاف للخطأ، ومعالجته، ومعرفة الإنحراف فيه من أجل تصويبه وبذلك يكون الجهاز الرقابي فعال ويحقق الغاية المرجوة<sup>1</sup>.

#### 4/ مبادئ الرقابة الفعالة:

حيث نجد أن الرقابة الفعالة تقوم على جملة من المبادئ من أهمها:  
أن يكون نظام الرقابة مناسباً لطبيعة العمل واحتياجات الإدارة وكذلك أن يكون سهلاً وواضحاً من جهة المراقب أو الرئيس ومن جهة المرؤوس كذلك وان يكون مرناً يتلاءم مع أي تغيير قد يحدث.  
أيضا ان لا يكون الهدف من الرقابة إرضاء رغبات وأهداف شخصية ذاتية وإنما هو وسيلة لتحقيق هدف الذي تصبو الإدارة أو المؤسسة الى تحقيقه.

يجب أن يتوفر نظام الرقابة لوسائل العلاج والإصلاح حيث أن النظام السليم هو من يكشف الإختلالات والأخطاء ويبين مكان حدوثها ومن المسؤول عنها وما الذي يجب عمله لتصحيح الأوضاع.  
يجب ان لا تعدد أوجه الرقابة بدون مبرر حتى لا تؤدي إلى تعطيل إتخاذ القرارات وإنتشار الروح السلبية لدى المديرين.

يجب أن تعمل الرقابة على الإعلام السريع للإنحرافات حتى يتسنى للسلطة السلمية إتخاذ القرارات في وقتها وتطبيق القوانين والإجراءات.

أن تكون الرقابة وسيلة لنجاح الأهداف والبرامج المسطرة وليست هي الغاية وإلا انحرفت عن مسارها ولم تؤدي واجبها على أكمل وجه<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> معن محمود عياصرة، مرجع سابق، ص78،77.

<sup>2</sup> محمد علاونة، الأصول العلمية والعملية في الرقابة الإدارية، ط1، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2014، ص 132

## 5/ خطوات عملية الرقابة:

حيث نجد ان هناك 03 خطوات مهمة: وضع المعايير أو المقاييس: لا بد للرقابة أولاً النظر إلى الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها وفق الخطط في المؤسسة ثم توزع هاته الخطط على المنشأة بحيث أن هاته الخطط هي خطط عامة ثم تتفرع وتوزع على الأقسام والوحدات والتي بذلك تضمن أداء هاته الخطط ويتوصل بذلك بدورها إلى نتائج. ايضاً يوضع بعد توزيع الخطط العامة والخطط الفرعية خصائص لها وهذه تكون خصائص الأداء الجيد على شكل معدلات أو نسب. حيث توضع العوامل السابقة على شكل خصائص تترجم هذه الخصائص إلى معايير ومقاييس الرقابة. أما فيما يخص تقسيم المعايير تعددت بحيث قد تكون هاته المعايير طبيعية: مثل جودة الآلة أو قوتها أو ساعات العمل. غير طبيعية: الحكم على نشاطات العلاقات العامة وكذلك درجة ولاء العاملين في المنشأة. إذن لا بد للرقابة من معايير ومقاييس وهذا كله يعتمد على الأفراد القائمين على الإدارة في سرعة إتخاذ القرارات والتخطيط والتنظيم بإعتبار أن الأهداف المحددة في الخطة هي نقطة البداية في العملية الرقابية<sup>1</sup>.

قياس الأداء الفعلي للمؤسسة: حيث يتم في هذه المرحلة قياس الأداء الفعلي وهذا في ضوء المعايير الموضوعية وتقوم بتوصيل المعلومات إلى الأشخاص المسؤولين أو من خلال تحديد نقاط الانحراف والاختلال حيث تتطلب هنا في هذه العملية إلى البراعة والدقة في تحديد نوعية البيانات والمعلومات التي يحتاجها المسؤول في عملية القياس<sup>2</sup>.

حيث ان وجود المقاييس التي تعتمد عليها الرقابة قد لا يغني عن الملاحظات الشخصية والتشاور بين الرؤساء خلا أو أثناء عمليات التنفيذ، وفي المقابل لا يمكن الإستغناء على التقارير الرقابية المكتوبة وايضاً البلاغات الشفوية بشتى أشكالها وأنواعها.

ج/ تصحيح الانحرافات والأخطاء التي تكون نتيجة فعلية للخطط: حيث تأتي هاته المرحلة كمرحلة أخيرة من مراحل العملية الرقابية وتتمثل كما أسلفنا في تصحيح الانحرافات والأخطاء.

حيث يتم دراسة سبب الانحرافات ووضع الأسباب لها ومن ثم اتخاذ مايلزم لمعالجة هذه الأخطاء. ومن ثم فالمسؤولون يواجهون بذلك مشكلتين:

تحديد أسباب الانحرافات.

إختيار أنسب الطرق لمعالجتها.

<sup>1</sup> معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، مرجع سابق، ص 79.

<sup>2</sup> معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، مرجع سابق، ص 80

حيث ان الانحرافات تكون دائما نتيجة لظروف التنفيذ وكذلك اختلاف ظروف وضع الخطة ومعاييرها ومن ثم يجب البحث في الأسباب التي أدت إلى الانحرافات والأخطاء وبعدها إذن تأتي العملية الثانية والتي هي اختيار أفضل وانسب الطرق لمعالجة هاته الاختلافات للوصول إلى الأهداف المرجوة<sup>1</sup>.

## 6/ أساليب وأدوات الرقابة:

حيث نجد من بين الأساليب المعتمدة في الرقابة مايلي:

الطرق الوصفية: منها سجلات الحضور والانصراف، الخرائط والرسوم البيانية والتقارير.

الاساليب الميدانية: وتتمثل في الخرجات التفقيشية والملاحظة.

الاساليب الكمية: وتتمثل في الميزانيات التقديرية.

حيث نجد بالنسبة:

الطرق الوصفية:

سجلات الحضور والانصراف: حيث يوقع فيها الحضور من طرف العاملين وكذلك وقت

الخروج أو الانصراف من وقت وتاريخ الخروج.

الخرائط: حيث تعتبر كأداة للتخطيط وتستخدم أيضا لمراقبة الزمن وذلك لمعرفة وضبط لوقت الانجاز.

الرسوم البيانية: والتي تهدف إلى إجراء المقارنات وتوضيح الانحرافات ايجابيا أو سلبيا مما يؤخر بذلك

أسس وطرق لاتخاذ الإجراءات التصحيحية ويشكل بذلك عملية تغذية مرتدة لتحسين عملية التخطيط<sup>2</sup>.

أما بالنسبة للأساليب الميدانية: فكما قلنا تتمثل في:

الخرجات التفقيشية والملاحظة: والتي يقوم بها كل من له حق في ذلك حيث تكون إما للأقسام أو

الوحدات وكذلك قد تكون دورية وأيضا فجائية والهدف منها التأكد من تطبيق البرامج المحددة وضمان حسن

سير العمل وكذلك سلامة التنفيذ وأيضا انضباط العاملين، احترام القوانين، احترام التعليمات واللوائح نوعية

العمل ومدى الأداء فيه، مستوى العامل في كل عمل.

أما ما يخص الأساليب الكمية: فكما قلنا أيضا تتمثل في الميزانية التقديرية والتي تهدف إلى إعداد

الخطط في مقابل الصورة المالية والتي تمثل الإيرادات والمصروفات والتي تأخذ شكل قيم مالية وكمية<sup>3</sup>.

والتي هي تمد الإدارة بالمعلومات والبيانات عن نتائج التنفيذ الفعلي وتتمثل في:

<sup>1</sup> معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، مرجع سابق، ص 81

<sup>2</sup> أحمد إبراهيم حمزة، إدارة المؤسسات الاجتماعية، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 163

<sup>3</sup> أحمد إبراهيم حمزة، ص 164

- التقارير الإحصائية
- التقارير الخاصة
- تقارير الرقابة الداخلي

## 7/ عناصر الرقابة:

- حيث يمكن تقسيم عناصر الرقابة إلى أربعة عناصر وهي:
- تحديد الأهداف ووضع المعايير: وذلك من خلال العملية الرقابية تحدد التوجهات والأهداف التي تصبو العملية الرقابية إلى تحقيقها مع وضع المعايير التي تضبط هاته الأهداف.
  - مقارنة النتائج المحققة مع المعايير المرسومة: وهنا يتم في هاته المرحلة مقارنة النتائج المحققة والمتوصل إليها مع المعايير المرسومة والمسطر لها وهذا من اجل تبيان مواطن الضعف والخلل. قياس الفروق والتعرف على أسبابها:
  - تصحيح الانحرافات ومتابعة تسيير التنفيذ: وهنا يتم تصحيح الانحرافات الواقعة والمتطلع عليها من خلال العملية الرقابية والعمل على تصحيحها كما قلنا ومتابعة في المقابل سير التنفيذ لها<sup>1</sup>.

## 8/ معوقات نجاح النظم الرقابية:

- من اهم المعوقات التي تواجه نجاح النظم الرقابية هي:
- الرقابة الزائدة: حيث أن الرقابة أمر طبيعي أما إذا كانت زائدة عن اللزوم فإنها لا تؤدي الدور المنوط لها بل وتشعر من هم تحت الرقابة كأنهم مستهدفين لا أكثر.
  - التركيز في غير محله: حيث أنه تركز بعض النظم للرقابة على نقاط معينة لا تتفق مع وجهة نظر العاملين وهذا ما يعرقل العملية الرقابية بسبب اختلاف وجهات النظر.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد علاونة، مرجع سابق، ص130

<sup>2</sup> محمد علاونة، مرجع سابق، ص 141

- عدم التوازن بين المسؤوليات والصلاحيات: حيث أنه يكتشف العاملون أحيانا شعور بأن المسؤولية الواقعة عليهم تفوق ما هو ممنوح لهم من صلاحيات وفي نفس الوقت من هذا تتطلب العملية الرقابية أن تكون لصيقة دائما لكل جزئيات العمل، وهذا ما يرتبط بالسلب على حجم المسؤوليات والصلاحيات.

- عدم التوازن بين العائد والتكاليف: حيث انه من بين المعوقات لنجاح النظم الرقابية وهذا بسبب عدم التوازن بين الكفاءات الممنوحة والتي يتحصل عليها العاملين في مقابل ما يبذلونه<sup>1</sup>.

## 9/ أبرز نظريات الرقابة :

ويمكن أن نقسمها إلى:

**نظريات الفكر الإداري:** ومن أبرز روادها

روبرت أوين (Robert Owen):

سمي برائد إدارة الموارد البشرية وقد أصبح بمثابة المؤيد المبكر لتحسين إدارة الموارد البشرية، حيث حاول تحسين أوضاع الأطفال العاملين في مصنعه حيث اقترح الإصلاح التشريعي الذي يجب أن يحدد ساعات العمل وإستعمال الأطفال.

حيث إستعمل أوين ما أطلق عليه الرقابة الصامتة لتحسين الإنتاجية، ورأى أن الإستثمار في المورد

البشري يجب أن يفوق الإستثمار في الآلات والتجهيزات<sup>2</sup>

هنري متكالف (Henry matcalfe):

حيث إكتشف الإدارة في ترسانة فرانكفورت، ونادى بأن الأساليب والطرائق الكلاسيكية للإدارة هي عديمة الجدوى وإعتمد في ذلك على نظام الرقابة، ويقول بأن المسؤولية يجب أن تتبع من مصدر واحد، ومع ما يسميها سيل مرتد من المعلومات إلى هذا المصدر وهذه المعلومات يجب أن تتعلق بالمصروفات والإنجازات، وبقي يجري تجاربه على أساليب الرقابة الإدارية<sup>3</sup>.

**نظريات كلاسيكية للإدارة :** ومن أبرز روادها

هنري غانت (Henry gantt):

<sup>1</sup> محمد علاونة، مرجع سابق، ص142

<sup>2</sup> رعد حسن الصرن ،

<sup>3</sup> رعد حسن الصرن، مرجع نفسه ،ص35

عاصر هنري غانت تايلور ،صمم غانت عددا من الخرائط منها ما يتعلق بالآلة وحركتها وعمرها إنتاجها .....الخ ومنها ما يتعلق بالعامل وإنتاجية وأطلق عليها بخرائط غانت وتهدف للقيام بعملية الرقابة لمعرفة الإنتاج وجودته<sup>1</sup>.

هاونغتون إمرسون (Harington emerson):

إهتم بدراسة المشكلات الإدارية ووضع مبادئ لكفاءة التي كانت أهم عنصر لديه في أبحاثه والتي عدد 12 مبدأ وسمي المبدئ 04 - النظام والرقابة أي الإلتزام بالقواعد والطاعة لتحقيق النظام،وهذا ما يكمل احترام<sup>2</sup>.

النظريات البيروقراطية للإدارة :

البيروقراطية لمرتون (Merton's):

حيث أنتقد ميرتون نموذج ماكس فيبر للبيروقراطية كونه إهتم بالجوانب الإيجابية فقط والعمل الجوانب السلبية فيها ،حيث كون نظريته من هذا الطرح حيث تقوم نظريته على مبدأ الرقابة من خلال الخطوات التالية:

1/رغبة الإدارية العليا للمنظمة في فرض نوع من الرقابة أي على الأفراد لتأدية مهامهم.

2/القيام بالرقابة خاصة على سلوكيات الأفراد داخل المنظمة.

3/تقوم الأعمال في المنظمة على أساس الإختصاصات والمسؤوليات بحيث يمكن محاسبة الأفراد ومساءلتهم.

4/ ضرورة وجود عدد من الإجراءات بحيث يمكن أن الرقابة من أنها مطبقة وصحيحة<sup>3</sup>.

البيروقراطية لجولندر (Gouldner):

حيث برر حاجة جولندر حاجة التنظيم البيروقراطي للرقابة والإستجابة لذلك من خلال القوانين العامة والقواعد حيث أنه نظر هنا إلى وجود اللوائح والقوانين التي تضبط معظم أفراد التنظيم داخل المنظمة أو المؤسسة وبذلك عزز دور الإشراف لأحكام الرقابة بقصد الرفع مستوى الإنجاز، وهذا الأمر الذي يؤدي إلى وضوح علاقات القدرة بين المجموعات والأفراد داخل التنظيم ،وبين المستويات الرقابية العليا.

1 رعد حسن الصرن، مرجع سابق ،ص43

5 رعد حسن الصرن، مرجع سابق ،ص44

3 رعد حسن الصرن، مرجع سابق،ص51

النظريات الوظيفية :

هنري فايول (Henry fayol's):

حيث ساهم فايول وكان من الذين حددو وظائف العملية الإدارية والمتمثلة في التخطيط، التنظيم إصدار الأوامر، التنسيق، الرقابة حيث وصف وظيفة الرقابة بأنها "التأكد من إتمام كل شئ حسب الخطة المرسومة والتعليمات الصادرة والمبادئ القائمة" أي أن الهدف من عملية الرقابة هو المراعاة الفعلية والمباشرة من إتمام المراد إنجازها وهذا حسب ما هو مخطط له مع إحتراما لتعليمات والأوامر الصادرة والمبادئ الموضوعه لذلك، حيث أن الهدف من العملية الرقابية هو تشخيص نقاط الضعف والأخطاء من أجل تسديدها وتصحيحها ومنع من تكرارها في المستقبل ويعرفها على أنها "المحافظة على الإمتثال للنظام " أي أن الرقابة حسبها هي عملية المحافظة على الطواعية والإحترام للأوامر الصادرة عن السلطة العليا<sup>1</sup> وكذلك يعرفها على أنها "التأكد من إنجازالأهداف التنظيمية بكفاءة"<sup>2</sup>.

أوليفر شيلدون (Oliver sheldon):

يعد شيلدون من الرواد الذين أسهموا بدرجة كبيرة في بلورة وتوضيح علم الإدارة وإرساء قواعده وأسسها، فقد نشر كتابه فلسفة الإدارة 1923 وحاول تكوين نظرية عامة للإدارة حيث يقول إن مسؤولية الإدارة مسؤولية إنسانية ناتجة من رقابتها على البشر، وليس من تطبيقها للطرق الفنية في العمل، وبالتالي فإن للإدارة مسؤوليتان مسؤولية أمام العنصر الإنساني في الصناعة ومسؤولية أمام العنصر الإنساني الذي تخدمه الصناعة. وتتلخص فلسفته الإدارية في التالي:

- 1- تتواجد الصناعة لتهيئ الأدوات والخدمات اللازمة لرفاهية المجتمع.
- 2- يجب أن تحكم الإدارة الصناعية مبادئ تقوم على أساس مفهوم الخدمة للمجتمع.
- 3- أن الإدارة كجزء من الصناعة منفصلة عن رأس المال والعمل.<sup>3</sup>

خلاصة الفصل:

1رعد الصرن، مرجع سابق، ص64

2 حسن حريم، مبادئ الدارة الحديثة،(النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة) ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان، 2006، ص301

3رعد حسن الصرن، مرجع سابق، ص65

تناولنا في هذا الفصل على وجه الخصوص أنواع الرقابة ثم أهمية الرقابة وبعدها خصائص الرقابة الإدارية الفعالة بالإضافة إلى مبادئ الرقابة الفعالة وكذلك خطوات عملية الرقابة وأساليب وأدوات الرقابة وأيضا عناصر الرقابة ومعوقات نجاح النظم الرقابية وأخيرا أبرز النظريات الرقابية.

# الفصل الثالث

## العلاقات الاجتماعية للعمل

### وتنظيمها

## تمهيد

- 1- التطور التاريخي للاهتمام بالعلاقات الاجتماعية للعمل.
  - 2- العوامل المساهمة في تطور العلاقات الاجتماعية للعمل.
    - 1-2- العوامل السياسية والاقتصادية.
    - 2-2- العوامل المهنية والاجتماعية.
    - 2-3- العوامل الفقهية والدولية.
  - 3- العلاقات المهنية وأثرها على العلاقات الاجتماعية للعمل.
    - 1-3- العلاقات الاجتماعية بين زملاء العمل داخل المنظمة.
    - 2-3- العلاقات الاجتماعية بين الرئيس والمرؤوس داخل المنظمة.
  - 4- جودة العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة.
  - 5- العوامل الأساسية لتحقيق جودة العلاقات الاجتماعية للعمل.
  - 6- تطور تنظيم العلاقات الاجتماعية للعمل في الجزائر.
  7. أبرز نظريات علاقات الإجتماعية.
- خلاصة الفصل

**تمهيد:**

إن للعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة أهمية بالغة في التنظيم الاجتماعي بين العمال مع بعضهم البعض على المستوى الأفقي أو بينهم وبين الإدارة على المستوى العمودي ولذلك كان لها دور بارز من حيث التفاعل فيما بينهم وما يلعبه هذا التفاعل في التأثير على المؤسسة.

إذ من خلال هذه العلاقات تبنى الثقافة التنظيمية للعامل، ويكون أفكاره ويعمل على تطبيقها في ظل مجموعات العمل، إذ من خلال هذه العلاقات الاجتماعية داخل العمل يعزز مكانته ويعمل على توفير أكبر قدر من التضامن والتكافل حيث أن منظمة العمل الدولية جاء في موقعها أن علاقات العمل هي رابط بين أصحاب العمل والعمال، فهي تخلق عندما يقوم فرد بممارسة نشاط أو يقدم خدمات في ظروف محددة بمقابل أجر.

في حين أن المشرع الجزائري فيرى أن مفهوم علاقة العمل من وجهة أنه قرر إخضاعها للقوانين والتنظيمات الأساسية النموذجية لقطاعات النشاط، والقوانين الأساسية الخاصة بالمؤسسات المستخدمة والمستمدة منها علاقات العمل كغيرها من العلاقات الأخرى، كما أنه يمكن لأطراف العلاقة أن ينشئوا أو يدخلوا في علاقات واقعية يأخذها القانون.

## 1-التطور التاريخي للاهتمام بالعلاقات الاجتماعية للعمل.

من الملاحظ أن فكرة العلاقات الاجتماعية في العمل قد ظهرت بظهور الإنسان في حد ذاته كون أن هذا الإنسان أو الفرد كما يسميه علماء الاجتماع عندنا أنه مدني أو اجتماعي بطبعه وقد اتخذت بذلك هذه العلاقة عدة أشكال ومظاهر منذ الحضارات القديمة إلى الحضارات الحديثة وهو الذي أثر كذلك على تطور هاته العلاقات.

في مصر فقد عرفت العلاقات في العهود الأولى قيام زراعة البرنز لصناعة الأسلحة وصناعة اجر والإسمنت والزجاج، كما عرفت الحضارة البابلية هذه العلاقة عند اهتمامها بالصيد أكثر من الزراعة، فقد كانت هاته الحضارة تحدد فيها الأجور من قبل الدول إلى جانب تحديد الأسعار، وذلك بمقتضى قوانين الملك حمو رابي.

أما الحضارة الفينيقية التي يعود تاريخها إلى القرن 28 ق م فقد نشط أهلها في الصناعة والتجارة الخارجية وعرفوا بصناعة الزجاج والأسلحة والحلي....الخ.

أما عند اليهود فيعتبرون من الشعوب الأكثر إقبالا على العمل وكانت العلاقات الاجتماعية عندهم تقوم على ثلاث ركائز أساسية هي، الملكية، الأسرة، الدين، وكانوا يتحملون أشق الأعمال كونهم كانوا عبيدا وخداما للعبرانيين الأحرار<sup>1</sup>.

أما الحضارة الرومانية فقد عرفت ازدهارا اقتصاديا وماديا وهذا بفضل عمل الكادحين لاسيما طبقة العبيد والفقراء، ولقد تربي لدى الفرد الروماني أن العمل القوي هو سبب قوة النفوس والأجساد لذلك كانوا يحبون العمل ويكرهون البطالة، في المقابل كان الأشراف عندهم يحبون عمل الفلاحة، ويحتقرون الأعمال اليدوية، أما الصناعة فقد نشأت في البيوت وموجهة للاستهلاك العائلي وتوسعت فيما بعد لتشمل الصناعة المنجمية وصناعة البرنز، الخشب السفن الأثاث.....الخ في حين كانت التجارة في ذيل الترتيب حيث يرونها عمل غير شريف تهدف إلى الشراء بأرخص الأثمان والبيع بأرفعها.

<sup>1</sup> رشيد واضح، علاقات العمل في ظل الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر، دارهومة للطباعة والنشر والتوزيع،

لذلك لم يقدر الرومان علاقات العمل ولم ينصفوا العمال خوفا من الثورة عليهم. ولذلك بصفة عامة لم تكن هناك رؤية واضحة ومحددة للعلاقات الاجتماعية للعمل في هاته الحضارات كون أن ما يهمها هو العمل فحسب وطرق انجازه بشتى الطرق، إلى غاية مجيء الديانات السماوية<sup>1</sup>. في المقابل جاءت الديانة المسيحية بنظرة جديدة للعمل وكذا الضوابط التي تحكم علاقة العمل ووضع مبدأ إجبارية العمل "إذ أن الذي لا يعمل لا يأكل".

في المقابل بدأت تبرز الملامح لتطور علاقات العمل في نهاية القرن 18 وقيام الثورة الفرنسية سنة 1789 التي أتت بمفهوم لعلاقات العمل، من جهة العمل بالفلسفة والمبادئ التي قامت عليها الثورة والتي تركز على مبدأ سلطات الإرادة والحرية في التصرفات القانونية والتعاقدية.

ألا انه بقيام الثورة الصناعية بدأت البطالة تسري وتتفاقم وبدأت العلاقات الاجتماعية والمهنية تتوتر بين العمال والمستخدمين وهذا لانعدام التوازن الاقتصادي بينهم وعدم التساوي في المراكز القانونية، وهذا بسبب الظروف التي أدت إلى ذلك واحتكار أصحاب المصانع للثروة، ضعف حجم وعرض العمل مما أدى إلى الانخفاض الرهيب للأجور وهذا أدى تزعزع العلاقات الاجتماعية والمهنية للعمال.

في أن النضج السياسي للعمال وإدراكهم بحجم المسؤولية أدى إلى بروز النقابات والتكتلات التي بدأت تطالب وتتاضل للحقوق وتحسينها، وهذا ما أدى بالاعتراف بحق الإضراب في نصوص القانون 1864/05/25 كما أدت إنشاء تشريع عمل والذي كان في قانون 19 مارس 1884 الذي ينظم عمل النساء والأطفال، وينشئ مفتشية العمل ويعترف بالتنظيمات الثقافية وغيرها<sup>2</sup>.

أما في الفكر الاقتصادي الحديث فنرى ذلك في أفكار ادم سميث وريكاردو، الذين يرون أن العمل البشري هو مصدر قيمة الأشياء والخدمات لذلك اهتموا بدور فاعلية العامل البشري وأهميته في العلاقة المهنية للعمل.

أما العلامة باقر الصدر فيعطي رأيا تقييما للعمل على غرار ما تقدم به سابقه اعتبار العمل هو جوهر القيمة التبادلية.

أما الفكر الرأسمالي إذ بالرغم باعترافه بقيمة العمل إلا أنه لم ينصف العمال الذين ينتجون هذا العمل.

في حين أن الفكر الاشتراكي يرى أن العمل هو أساس القيمة لكل خدمة أو سلعة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> رشيد واضح، نفس المرجع ، ص13

<sup>2</sup> رشيد واضح، نفس المرجع، ص17

<sup>3</sup> رشيد واضح، نفس المرجع، ص19

أما الشريعة الإسلامية فقد احتل العمل مكانه هامة ومهمة وهذا ما نجده في الأحاديث النبوية التي تحث على العمل وأيضا حثت على العلاقة الطيبة التي تربط أطراف العمل مع بعضهم أثناء إنجاز الأعمال والتي تتسم بحسن الخلق واللياقة واللين بين العامل ورب عمله.

## 2-العوامل المساهمة في تطور العلاقات الاجتماعية للعمل داخل المؤسسة:

إن هناك جملة من العوامل المساعدة في تطور العلاقات الاجتماعية للعمل داخل المؤسسة وهذا بسبب الإصلاحات التي مر عليها عالم الشغل والتطورات أيضا في ظروف العمل وأيضا الحقوق الفردية والجماعية للعمال كل ذلك ساهم في هذه العوامل وعليه يمكن تقسيمها إلى:

### 2-1-العوامل السياسية والاقتصادية:

حيث أنه تم اقتصار الدولة في التدخل لحماية الطبقة العمالية من ضغوطات العمل بقدر ما يعكس تخوف الحكومات والقوى السياسية من زحف الطبقة العمالية من تولي السلطة، ولذلك بادرت إلى سن القوانين التنظيمية لإعادة كفة التوازن الاقتصادي والاجتماعي بين العمال من جهة وأرباب العمل من جهة ثانية من خلال إلزامية حماية أجور العمال، وكذلك التأمينات لدى الضمان الاجتماعي<sup>1</sup>.

### 2-2-العوامل المهنية والاجتماعية:

حيث لعبت الطبقة العمالية دورا هاما في تطوير وضع قانون العمل بما يخدم مصالحها ويحميها في جميع الظروف ويصون كرامتها ومكانتها، من حماية للأجور، وتحسين ظروف العمل، بالإضافة إلى ربط الأجور بالسياسة العامة الاقتصادية والسياسية للدولة التسيير الفعال للمؤسسات، اعتماد التخطيط والبرمجة في مجال التشغيل والتكوين وكذلك من الاستغلال للعمال داخل المؤسسة، ومع التطورات الحاصلة في عالم الشغل أضحت لهؤلاء العمال بالمطالبة في المشاركة في التسيير من خلال لجان المشاركة<sup>2</sup> وهذا من خلال محاولة التوافق للتوصل في تحديد الأجور بما يناسب كل منصب بالإضافة إلى تحسين الجو العام للعمل ككل<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> أحمية سليمان، التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري، ط2، ديوان مطبوعات جامعية، 1994، ص20.

<sup>2</sup> أحمية سليمان، نفس المرجع، ص22.

<sup>3</sup> منير نوري، فريد كورتل، الموارد البشرية، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص199.

## 2-3-العوامل الفقهية الدولية:

لقد كشفت آراء الفقهاء والخبراء في مجال علاقات العمل مساوئ النظم القانونية ودرجة عدم تكافؤ الحقوق بين كل من العمال وأرباب العمل وهذا من أجل إيجاد الحلول المناسبة والدفع بالتطور نحو الأحسن في علاقات الاجتماعية للعمل والعمال.

وكان للمنظمات الدولية المختصة الأثر الفعال، نذكر منها منظمة العمل الدولية (O.I.T) وهذا من خلال المسعى الذي تبذله في هذا الباب من إبرام للاتفاقيات والمعاهدات وفرض احترامها من قبل الدول الأعضاء بعد المصادقة عليها من أجل تحسين ظروف العمل في جو مناسب لهاته العلاقة للعمل.

## 3- العلاقات المهنية وأثرها على العلاقات الاجتماعية للعمل.

## 3-1- العلاقات الاجتماعية بين زملاء العمل:

إن من خلال عمل الناس أو الأفراد معا في الشركة لانجاز الأعمال والمهام المنوطة بهم ولكي تحقق الشركة أهدافها فإن عليها تنسيق النشاط بشكل رسمي عن طريق الإشراف والسياسات والقوانين وكذلك بشكل غير رسمي عن طريق الاجتماعات وشبكات العلاقات والمشاريع المشتركة. حيث نشأ التنسيق الرأسي عندما يدير أشخاص في مستويات عليا عمل مرؤوسيههم ويتحكمون فيه، ولكن التنسيق الأفقي غير رسمي، ويحدث عندما يستجيب المستويات المماثلة أي مجموعات الزملاء، مع بعضها البعض وجها لوجه<sup>1</sup>.

أهمية العلاقات الاجتماعية للعمل بين زملاء العمل:

يؤدي الأفراد أو الموظفون في جميع الشركات واجبات وأعمال متخصصة وعندما تتعدد أكثر هذه العملية، تبرز الأهمية البالغة لتقسيم العمل إلى نشاطات مفصولة عن بعضها البعض أيضا، وبذلك فإن الفرد لا يمكنه القيام بكل شيء ومن ثم فإن الأفراد يشتركون معه ويتم تقسيم العمل، ولكن في المقابل وبمجرد تقسيم العمل يصبح من الضروري إيجاد طريقة محددة لتجميعه كله في المنتج النهائي.

<sup>1</sup> نورمان سي، هيل، فن التعامل مع الزملاء، ترجمة إبراهيم بن حمد القعيد، ط1، دار المعرفة للتنمية البشرية، الرياض، 2001، ص14.

حيث أحيانا لا يدرك هؤلاء الموظفون حجم الجهود التي بذلت في تقسيم العمل ثم إعادة تجميعه في شكله النهائي، فهم يفترضون أنه طالما كل موظف يؤدي واجبه المهني، فلا حاجة إذن لتشجيع تكوين علاقات بين الزملاء والتنسيق بينهم في أعمالهم.

وقد يضيفون صعوبة التناسق في علاقة زملاء العمل على أنها مجرد "سياسات مكتتبية". إذ أن هذه الافتراضات خطأ، من حيث أن الحالات التي تكون فيها الأعمال بسيطة للغاية فإنه يلزم لذلك كثير من الوقت والتفهم لأبعاد علاقات الزملاء لجعل المنظمة تؤدي عملها على أحسن وجه، وتنتقل المعلومات والموارد وبذلك يكون المدير على درجة من المهارة والخبرة لتحقيق التنسيق الفعال أفقياً ورأسياً<sup>1</sup>.

### 3-2- العلاقات الاجتماعية بين الرئيس والمرؤوس

يقاس بعد الزمالة بشعور الموظفين في أماكن العمل من خلال تقييم الجودة والألفة وكرم الضيافة وذلك من خلال الأبعاد الفرعية التالية ضمن النموذج.

يقيم بعد الصداقة الحقيقية الفرعي الخاص بالألفة مدى تمتع الموظفين بالمودة مع زملائهم وكذلك شعورهم بالأريحية وبقدرتهم أيضا على الاعتماد على بعضهم البعض وعليه تشمل نتائج تعزيز الألفة في: أن يتمكن الموظفون من تكوين علاقات صداقة حقيقية مع بعضهم البعض وهذا ما يعزز روابط الألفة مع بعضهم البعض.

شعور الموظفون بالأريحية أثناء العمل ومنه إظهار مواهبهم في العمل. أن يحتفل العمال أو الموظفون بالمناسبات الخاصة بهم والاعتراف بحبهم لبعضهم البعض. أن يقدم هؤلاء الموظفون يد العون لبعضهم البعض متى احتاجوا لبعضهم البعض. ومنه يقيم بعد الصداقة الحقيقية الفرعي الخاص بكرم الضيافة ومدى شعور الموظفين بالود والترحاب في بيئة العمل وبأنهم قادرون على التمتع بأوقات طيبة في العمل مع بعضهم البعض والمرح بصحبة زملائهم في العمل وكذلك داخل المؤسسة<sup>2</sup>.

### 4- جودة العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة

تظهر جودة العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة من خلال العلاقات المميزة للبيئة الداخلية للمنظمة ومناخها التنظيمي بما تحمله من ثقافة تنظيم وكذلك هيكلها التنظيمي، إلا أن هاته الجودة تتأكد تبعا لما

<sup>1</sup> نورمان سي، هيل، نفس المرجع، ص 15 .

<sup>2</sup> مقال مترجم عن معهد جريت بليس توورك، خلق بيئة عمل سعيدة، صدى الموارد البشرية، ص 18 .

تحتويه هاته العلاقات سواء كانت فردية أو جماعية وما تنعكس به على طبيعة العلاقات بين زملاء العمل والتي تقاس بمستوى التعاون أثناء العمل، أو تنفيذ الأوامر، وكيفية الاتصال وتبادل المعلومات.

وهذا لما تضمنه هاته العلاقات من أبعاد اجتماعية كالتقارب في المستوى المهني والتعليمي ووحدة القيم المهنية والاجتماعية، إضافة لما تحققه هاته العلاقات من الشعور بالسعادة لدى العاملين وما تخفف به ضغوط العمل في آن واحد هذا من ناحية الزملاء، أما بالنسبة للمسؤولين والتي تتمثل في حسن التعامل مع العاملين وتجنب مختلف أشكال التمييز ومساندة العاملين ومساعدتهم في عملهم بالإضافة إلى إشراكهم في عملية صنع القرار واعتماد أسلوب الشفافية والتشاور معهم بخصوص العمل. فكل هاته القيم والسلوكيات كأفراد أو جماعات أو هاته العلاقات كانت فردية أو جماعية تعزز التكافل والرضا أكثر عن العمل للوصول إلى الأداء المطلوب<sup>1</sup>.

## 5- العوامل الأساسية لتحقيق جودة العلاقات الاجتماعية للعمل:

إن الوصول إلى جودة أو حياة أفضل للعمل داخل المنظمة يرتبط بدراسة وتحليل وتحديد الأساليب التي تعتمد عليها إدارة المنظمة بما يساهم في رفع مستوى أدائهم وتحقيق حاجاتهم، حيث أنه كلما كانت بنية وعلاقات ظروف العمل بالقبول بين العاملين كان ذلك يؤدي إلى أداء أفضل.

حيث أن مفهوم جودة الحياة الوظيفية كمفهوم ظهر في نهاية الستينات من القرن الماضي في الولايات المتحدة الأمريكية وهذا كان نتيجة المعاملة السيئة التي كان يتعرض لها العمال وهو ما أدى في المقابل إلى عدة نتائج سلبية على مستوى المنظمة كارتفاع نسبة البطالة، ارتفاع نسبة الغيابات، الشعور السلبي اتجاه المنظمة، عدم الرضا..... وهو بدوره ما أثر على حجم الإنتاجية، وفي سنة 1982 انعقد مؤتمر العلاقات العمل الدولي في نفس الدولة ظهر مصطلح جودة حياة العمل.

حيث تركزت برامج جودة العمل أو الحياة الوظيفية على العلاقة بين مضامين هاته البرامج وإنتاجية لعلاقة ارتباطيه فكلما كانت جيدة يزيد الرضا الوظيفي وكلما كانت دون ذلك ينتج الاستياء والقلق والإحباط في الوسط العمالي وهذا ما يؤثر على تحقيق جودة علاقات الاجتماعية للعمل

## 6- تطور تنظيم العلاقات الاجتماعية للعمل في الجزائر:

<sup>1</sup> عصمان بوبكر، تنظيم وتسيير علاقات العمل في ظل منظومة العمل الدولية، مركب صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014، 2015، ص 51.

إن تطور تنظيم العلاقات الاجتماعية للعمل للعمال في الجزائر على وجه الخصوص أملت الظروف السائدة التي يعيشها العمال من جهة وكذلك الوضع السائد في عالم الشغل من جهة أخرى كون أن هؤلاء العمال يستمدون قوتهم من خلال ما جاءت به التنظيمات والقوانين العمالية التي تحميهم وهذا من العهد أو الفترة الاستعمارية.

حيث أنه في الجزائر كان تنظيم العلاقات الاجتماعية للعمل حديث النشأة رغم امتداد جذوره إلى الفترة الاستعمارية التي كان يطبق فيها قانون العمل الفرنسي وإلى فترة متأخرة من الاستقلال وبالرغم من هذا التأخر والتباطؤ في بادئ الأمر مقارنة بالدول الأخرى، إلا أنه تقريبا بعدها الركب والتطور في هذا الشأن كغيره من الدول.

حيث أنه بعد الاستقلال عملت الدولة على تطبيق إنشاء القانون رقم 57/62 المؤرخ في 1962/12/31 المتضمن تمديد العمل بالقوانين الفرنسية التي لا تتعارض مع السيادة الوطنية، وكذلك إصدار قانون الوظيفة العمومية بتاريخ 1966/06/02 المتعلق بتنظيم علاقات العمل، بالإضافة إلى صدور الأمر 74/71 بتاريخ 1971/11/16 المتعلق بالتسيير الاشتراكي التي انتهجت الدولة والذي في مواده كرس المساواة بين العمال، أيضا مبدأ التشاركية في تسيير المؤسسات.

وكذلك نجد أيضا الأمر 31/75 مؤرخ في 1975/04/29 المتعلق بالشروط العامة للعمل في المؤسسات الخاصة، إلى غاية صدور القانون الأساسي للإتحاد للعمال الجزائريين (UGTA) سنة ؟ والذي يسمح للنقابات بالمطالبة بالحقوق العمالية وكذلك تحسين العلاقات الاجتماعية للعمل والعمال داخل المؤسسات.

إلى غاية سنة 1978 الذي تمخض عن أحكام ومبادئ الميثاق الوطني والدستوري الجزائري لسنة 1976 الذي ينظم كافة جوانب علاقات العمل في جميع القطاعات. ثم سنة 1986، الذي تم فيه تغيير توجه الدولة نحو استقلالية للمؤسسات الاقتصادية، الصناعية، التجارية، التي تقرر لها ذلك في الندوة الرابعة للتنمية في 22/21 ديسمبر 1990 المتعلق بعلاقات العمل المعدل والمتمم الذي يحيط تقريبا بجميع الجوانب القانونية والتنظيمية لهاته العلاقة المهمة من أجل العمل على رقي المؤسسات إلى وضع أفضل، وهذا من خلال مصادقة الجزائر على عديد الاتفاقيات والمعاهدات الدولية مع انخراط الدولة في منظمة العمل الدولية.

## 7/ أبرز نظريات علاقات الاجتماعية للعمل :

ويمكن أن نقسمها إلى:

نظريات الفكر الإداري: من أبرز روادها نذكر

شارلس باباج (charles babbage): حيث وضع كتابه بعنوان "اقتصاديات الآلات وأصحاب المصانع" ومن الموضوعات التي تناولها المبادئ العامة للتنظيم، الإنتاج، العلاقات الإنسانية، التمويل، المبيعات حيث تتلخص النتائج التي توصل إليها، أنه يجب الإهتمام بهذا العامل من أجل الوصول إلى طموحات الإدارة من ربح وتسويق وهذا من خلال إشراكهم في الأرباح التي تعمل على تحفيزهم في العمل، إذ أنه يجب أن توفر جميع المعلومات حول المشروع الذي تريد أن تتجزه المؤسسة، ومن ثم معرفة كل ما يحيط بالمؤسسة وهذا من أجل الوصول إلى طموحات الإدارة المتمثلة في أكبر قدر من الربحية وضمان التسويق الرقابة على هاته العمليات وهذا بالإهتمام بالوقت اللازم ولاسيما الوقت الضائع لتدارك النقائص وكل هذا حسبه يتم عن طريق إشراك العمال في الأرباح وتوكيد أهمية العلاقات الإنسانية وكذلك دراسة المشكلات التي تظهر في حال عدم توافرها<sup>1</sup>.

النظريات الكلاسيكية: ونجد من أبرز روادها

فريدريك تايلور (frederic winslow taylor): حيث أن تايلور ركز في إهتمامه على إعطاء العمل طابعا علميا في المؤسسة والورشة الصناعية وهنا نشر تايلور في كتابه مبادئ الإدارة العلمية (the principles of scientific mangement) وتبنى في هذا الكتاب إنخفاض مستوى الكفاية، علاج عدم الكفاية الإنتاجية، المبادئ التي تحكم الإدارة، وفي ضوء ذلك وحسب ما يهمننا فإنه عالج ضمن هاته النقاط: تحقيق مستوى أعلى للمعيشة وهذا بزيادة دخل العمال، ضمان بيت وحياة إجتماعية سعيدة للعاملين، وضمان ظروف عمل سليمة وصحيحة، وهذا من أجل العمل على تحسين العلاقات الإجتماعية للعمل داخل المؤسسة.<sup>2</sup>

النظريات الوظيفية: ونجد من أبرز روادها

نظرية أوليفر شيلدون: (oliver shelden)

يلاحظ أوليفر شيلدون أنه قصر دراسته في التخطيط وعلى ما يدور في المصانع فحسب، وكذلك كان إهتمامه بالمسؤوليات الإجتماعية للإدارة، وكذلك إختبار الميادين الوظيفية للإدارة حيث أنه في عمله يعترف بضرورة الروابط والعلاقات الإجتماعية الموجودة في العمل وهذا في حالة أنها لا تضر بالمجتمع، ومن ثم حسبه يجب أن يبذل الجهد للنهوض بفاعلية الفرد والجماعة<sup>3</sup>.

نظرية العلاقات الإنسانية:

1رعد حسن الصرن، مرجع سبق ذكره، ص33

2رعد حسن الصرن، مرجع سبق ذكره، ص39

3رعد حسن الصرن، مرجع سبق ذكره، ص65

نظرية إلتون مايو:

حيث تعتبر دراسات إلتون مايو وفريقه البحثي بداية للدراسة التي عالجت الجانب الإنساني خاصة أمها إعتمدت على التجربة داخل المنظمة، والتي أكدت على أثر عوامل أخرى على العملية الإنتاجية مؤكدة على وجود علاقات تنشأ بين الزملاء في العمل مشكلة بناء إجتماعيا والعامل هو طرف في هاته العلاقة وذلك ما يؤثر على الإنتاجية<sup>1</sup>.

**النظرية الحديثة:**

نظرية النظام التعاوني: شيبستر برنارد

والذي أكد على العلاقات الاجتماعية للعمل من خلال أهمية النشاط التعاوني بين الأفراد إذ إعتبر المنظمة نظاما تعاونيا يقوم بذلك على الفاعلية بين الأعضاء، هذا في إطار جملة من العلاقات والإتصالات معتمدا على التنظيم الغير الرسمي<sup>2</sup>.

## خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل الجوانب الخاصة بالعلاقات الاجتماعية في العمل بدءا بالتطور التاريخي للإهتمام بالعلاقات الاجتماعية للعمل ثم العوامل المساهمة في تطور العلاقات الاجتماعية للعمل من (العوامل السياسية والإقتصادية، العوامل المهنية والاجتماعية، العوامل الفقهية والدولية ) ثم العلاقات المهنية وأثرها على العلاقات الاجتماعية للعمل من (العلاقات الاجتماعية بين زملاء العمل، العلاقات الاجتماعية بين الرئيس والمرؤوس داخل المنظمة) وكذلك جودة العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة ومن ثم تطرقنا إلى العوامل الأساسية لتحقيق جودة العلاقات الاجتماعية للعمل بالإضافة إلى تطور تنظيم العلاقات الاجتماعية للعمل في الجزائر وفي الأخير تناولنا أبرز نظريات العلاقات الاجتماعية.

1محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، ط3، المكتبة الوطنية، عمان، الأردن، 2008، ص83  
 2خليل محمد حسن الشماع، حظيركاظم حمود، نظرية المنظمة، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2006، ص78



# الفصل الرابع

## محددات الرقابة وأثرها على العلاقات الإجتماعية

## تمهيد

### 1 . التوجيه

1.1- تعريف التوجيه

2.1- المسؤوليات الأساسية للتوجيه

3.1- أهداف التوجيه

4.1- شروط التوجيه الجيد

5.1- مبادئ التوجيه

### 2. التنسيق

1.2- تعريف التنسيق

2.2 - أهمية التنسيق

3.2-أساليب تحقيق التنسيق

4.2 - وسائل ممارسة التنسيق

5.2 - أنواع التنسيق

### 3. الإشراف

1.3- تعريف الإشراف

2.3- الأسس المساعدة على الإشراف

3.3- صفات وخصائص المشرف الإداري

4.3- وسائل وأساليب الإشراف

### خلاصة الفصل

## تمهيد

يعتبر التوجيه أحد الأنشطة التي تقوم بها الإدارة وأيضا هو الوظيفة رقم ثلاثة (03) من الوظائف التي تنتهجها الإدارة، حيث أن سلامة التوجيه ينبع من الوعي بالآخرين وما لديهم، إذ أن عملية التوجيه هي عملية إرشادية وتنظيمية تهدف إلى تحقيق الأهداف وفق ما هو مسطر له.

إن التنسيق هو عنصر مهم من العناصر التي يجب توفرها في داخل التنظيم سواء في بناء الهيكل التنظيمي من جهة أو في من يشرف على تسيير العمل داخل المنظمة، لأن بهذا الأسلوب المتبع (التنسيق) يتم تحقيق أهداف المنظمة.

لذلك لنجاح العمليات الإدارية جميعها يجب أن يكون هناك تنسيق بينها وإلا كانت هاته الوظائف لا معنى لها إلا أنه من يغذيها ويقويها ويعزز مكانتها هو هذا التنسيق.

نجد من بين أهم المهام المنوطة بالإدارة أو العملية الإدارية والتي تؤثر فيها بالسلب أو الإيجاب على الإشراف والذي يعد السمة البارزة في نجاح المؤسسة أو المنظمة إذ من خلال هذا الإشراف الجيد تتجح المؤسسة أو المنظمة في تحقيق أهدافها المسطرة .

لذلك كان لابد من نجاح الإشراف مراعاة جميع الشروط والظروف المساعدة له وهو ما ينتج عنه بعد نجاح الأهداف.

**1. التوجيه:**

**1.1 - تعريف التوجيه:**

يعرف التوجيه على أنه إصدار التوجيهات والإرشادات والتعليمات والأوامر الإدارية من جانب المدير أو المشرف إلى معاونين أو المرؤوسين أو من هم تحت الإشراف المباشر وذلك بما يضمن دائما فهمهم لما هو مطلوب منهم وقيامهم به بالشكل السليم ومن ثم تحقيق الأهداف المرجوة ويعرف أيضا بأنه وظيفة إدارية تعني وضع المنظمة للسير بخطى ثابتة نحو تحقيق الأهداف وأيضا هو عملية إدارية يقوم بها المدير والمسؤول في المنظمة وكذلك هي عملية تنطوي على كل الأعمال والأنشطة والتي وضعت وصممت لتشجيع المرؤوسين على العمل بكفاءة وفعالية<sup>1</sup>.

وكذلك هو وظيفة مركبة تنطوي على كل الأنشطة التي صممت لتشجيع المرؤوسين على العمل بكفاءة وفعالية في كل من الفترة القصيرة والطويلة، وهي إحدى الوظائف الأساسية والمهمة للمدير أو المدير<sup>2</sup>.

### 2.1- المسؤوليات الأساسية للتوجيه:

أ/ إصدار التوجيهات والأوامر الإدارية السليمة والواعية والمفيدة: أي أن التوجيه يتمثل بالأساس في إصدار التوجيهات الضرورية والملائمة حسب الوضع والظرف بالإضافة إلى الأوامر والقرارات الإدارية التي تكون مدروسة، وبذلك تكون سليمة وموجهة وعلى قدر من المسؤولية وبذلك تكون لها فائدة وأهمية على مستوى المنظمة أو المؤسسة ككل.

ب/ حث وتحريك المرؤوسين نحو التقبل والتحمس والتنفيذ لما هو مطلوب: أي يساعد التوجيه أطراف علاقة العمل وخاصة المرؤوسين في العمل على تقبلهم والتحمس والدافعية والفاعلية لانجاز ما هو مطلوب منهم بكل جدية وصدق.

ج/ أن يؤدي ويعمل على تنمية مناخ من التفاعل وجو العمل الصحي والملائم: أي أن التوجيه يساعد على تنمية وترسيخ وتهيئة جو من التفاعل والذي يساهم بها توظيفين جو من العمل الملائم لأهداف المنظمة وكذلك يعمل على المساعدة على توفير جو من العمل الذي يرضي طرفي علاقة العمل الرؤساء، المرؤوسين، المشرفين، العمال.

### 3.1- أهداف التوجيه :

يساهم التوجيه داخل المنظمة في جملة من الأهداف تتمثل في:

1/ يعمل على تنظيم وتنسيق جهود العاملين لتحقيق الأهداف من خلال التوجيهات والتعليمات المحددة والهادفة والواضحة.

2/ ضمان حسن سير العمل والتقليل من إهدار وضياع الوقت والمال وكذلك الموارد المالية وكذلك البشرية.

<sup>1</sup> أحمد إبراهيم حمزة، مرجع سبق ذكره، ص 152

<sup>2</sup> معن محمود عياصرة، محمد مروان بني أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 64

- 3/ الإهتمام بإستشارة العاملين نحو تحقيق الأهداف وتقبلهم والشعور بالمسؤولية أثناء القيام بالمهام المطلوبة منهم والوصول بذلك إلى معدلات الأداء المرغوب فيها.
- 4/ التغلب على معوقات التنفيذ وتذليلها أولاً بأول عن طريق الإحتكاك اليومي بين المشرف والمرؤوسين.
- 5/ تدعيم روح العمل الفريقي والعمل بالأفواج داخل المنظمة حيث ينمي ضمير الرقابة، من خلال شعور المرؤوس دائماً بتواجد الرئيس المباشر معه وبالتالي يزيد إقباله على العمل.
- 6/ رفع المستويات المهارية للعاملين من خلال العملية التعليمية التي تعتبر عصب والمحور المهم في الوظيفة التوجيهية<sup>1</sup>.

#### 4.1 - شروط التوجيه الجيد :

من الشروط التي يجب توفرها في عملية التوجيه لكي تكون جيدة يجب أن تتوفر على:

الوضوح وعدم اللبس والغموض وذلك التأويل الذي لا يخدم هدف الإدارة.

إستخدام اللغة والمصطلحات السليمة والمعبرة والمباشرة أيضاً والتي تناسب المتلقي.

تفادي وترك الإزدواجية في التوجيه وإصدار التعليمات وذلك تماشياً مع مبدأ وحدة السلطة الأمرة.

عدم التعارض في التعليمات والتوجيهات مع التسلسل الإداري والتدرج في الصلاحيات والمسؤوليات.

تلقي رد الفعل والشعور به لدى من يتلقاه ومحاولة إيجاد طريقة لمواجهة السلبي منه.

إستعمال أسلوب الإقناع والتبرير وكذلك التفسير، وعرض الأسباب وذلك من أجل تهدئة الأطراف.

إرتباط التعليمات والتوجيهات والأوامر بالموقف وعدم خروجها عن الأهداف وتعارضها مع الظروف المحيطة بالعمل<sup>2</sup>.

#### 5.1 - مبادئ التوجيه:

نجد هناك مبدآن لهما الأهمية البالغة في عملية التوجيه وهما مبدأ تجانس الأهداف ومبدأ وحدة الرئاسة<sup>3</sup>.

أ/مبدأ تجانس الأهداف: حيث يعمل هذا المبدأ على مدى التجانس والتوافق في أهداف الفرد، وذلك في النشاط التعاوني مع أهداف الجماعة التي ينطوي تحتها والذي هو جزء منها داخل المنظمة.

إذ أن هذا المبدأ يعمل في طياته روح التكافل والتعاون بين الفرد كطرف وعامل مهم والفرد كعنصر وأحد مكونات التنظيم كونه المحرك لعجلة النمو داخل المنظمة.

<sup>1</sup> أحمد إبراهيم حمزة، مرجع سبق ذكره، ص152

<sup>2</sup> أحمد إبراهيم حمزة، مرجع سبق ذكره، ص153

<sup>3</sup> معن محمود عياصرة، محمد مروان بني أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 65

ب/مبدأ وحدة الرئاسة: من خلال هذا المبدأ يكرس على أن الفرد أو العامل لا يمكن أن يكون مرؤوس لعدد من المسؤولين، بل يجب أن يكون تحت إمرة رئيس واحد يتلقى منه التوجيهات وهذا من أجل تقادي ضغط تلقي الأوامر من أطراف كثيرة والتي تنقل كاهنه وحركته وعمله داخل المنظمة، ولذلك كان هذا المبدأ يكرس مبدأ وحدة الرئاسة وهذا للعمل على قدر من الحرية والتقليل من كثرة المسؤولين حوله.

## 2. التنسيق:

### 1.2 - تعريف التنسيق:

تؤكد فوليت على أهمية التنسيق وتعتبر التخطيط هو نوع من التنسيق وتقول "إن الخطط الواردة من أعلى لتنفيذ في المستوى الأدنى مآلها الفشل، فمن الضروري أن يكون هناك تنسيق بين دور كل مستوى أثناء وقبل وضع الخطة، فالتنسيق لا يأتي قبل وضع الخطة أو يتم بواسطة المستويات العليا وإنما يتم قبل وأثناء التنفيذ، وعلى هذا يجوز لرؤساء الإدارات الاتصال ببعضهم البعض للتنسيق بين أعمالهم دون الرجوع إلى أعلى"<sup>1</sup>.

حيث تؤكد فوليت هنا على أهمية التنسيق بين الأدوار الوظيفية لكل وظيفة إذ حسبها أن القرارات دائما الأمرة مآلها الفشل، حيث لنجاح التنسيق يجب وضع برنامج قبل وبعد التنفيذ، ومن هنا لابد من تنسيق المصالح والمسؤولين فيما بينهم.

كما يعرف موني ورايلي التنسيق "بأنه تحقيق العمل الجماعي وتحقيق وحدة العمل والتصرف في اتجاه هدف محدد ومتفق عليه"<sup>2</sup>.

أي أن التنسيق هو وسيلة يتم من خلالها إنجاز الأعمال عن طريق الجماعة أو مجموعة العمل، وهذا كله تحت داعي وحدة العمل داخل المؤسسة ومن ثم العمل على تحقيق الهدف والغاية المنشودة والمتفق عليها.

وكذلك يعرفه محمد سعيد عبد الفتاح "بأنه وظيفة بمقتضاها يستطيع الإداري أن ينمي هيكلًا من الجهود الجماعية والمشاركة بين المساعدين والمرؤوسين ويتضمن تحقيق وحدة التصرفات في اتجاه هدف مشترك"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> معن محمود عياصرة، محمد مروان بني أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 66

<sup>2</sup> ربحي مصطفى عليان، المكتبات الأسس والعمليات، ط2، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 233

<sup>3</sup> وائل مختار إسماعيل، إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز المعلومات، ط1، دار الميسرة، عمان، 209، ص 161

أي أن التنسيق هنا اعتبره عملية أو وظيفة في حد ذاته وهاته الوظيفة من خلالها يستطيع هذا الموظف الإداري أن يغذي هذا الهيكل التنظيمي والإشرافي والإداري الذي يتولاه، وهذا كما قلنا بفضل الجهود الجماعية للعمال وأيضا المشتركة بينهم بما يضمن اللحمة والألفة بينهم والتكامل داخل المنظمة والتي بطبيعة الحال هي هدف المؤسسة وأملها من أجل بقائها وإستمراريتها.

ويعرف إبراهيم شيما التنسيق "بأنه تنظيم وتكثف الجهود الجماعية داخل المنظمة الواحدة أو بينها وبين غيرها من المنظمات بغرض توفير هذه الجهود وتوجيهها نحو تحقيق هدف أو أهداف مشتركة<sup>1</sup>.

إذ أن التنسيق هنا حسب إبراهيم شيما هو بالفعل عملية مسطرة ومنظمة تعمل على تكافل الجهود داخل المنظمة الواحدة أو بينها وبين منظمات أخرى، وهذا يهدف إلى الإستغلال الجيد للجهود والأعمال المبذولة ومن ثم توجيهها نحو ما يخدم التنظيم وما يخدم أفراد التنظيم أيضا بصفة عامة الأهداف المشتركة.

إن التنسيق هو عملية أو وظيفة بمقتضاها يستطيع المدير الإداري أن ينمي هيكل من الجهود الجماعية المشتركة بما يضمن فيها تحقيق وحدة التصرفات في اتجاه هدف مشترك، وكذلك التنسيق هو العملية التي تمكن المدير من تحقيق نظام رتيب للجهود الجماعية التي يبذلها مرؤوسيه، من توفير الجدية في العمل وتوافق في الأداء كي يتم الوصول إلى هدف مشترك.

وكذلك هو الإجراء أو العملية التي تهدف إلى الوصول إلى تحقيق ترابط والتكافل بين فعاليات المنظمة وكذلك بين المنظمة وأيضا المحيط الذي توجد فيه وهذا كله من أجل وحدة العمل إذ التنسيق يستلهم من المحيط الداخلي للمنظمة وكذلك المحيط الخارجي لها .

## 2.2- أهمية التنسيق:

إن لعملية التنسيق أهمية كبيرة داخل المنظمة نذكر منها :

التنسيق الجيد يمنع التعارض: حيث أنه من هدف التنسيق تكامل الجهود لتحقيق الأهداف ومن خلال هذا التكامل فإننا نبتعد على التعارض في الصلاحيات والإعمال وبذلك نتفادى التضارب في الصلاحيات كذلك يلعب التنسيق دورا هاما في تحقيق أهداف الإدارة وهذا من خلال استغلال كافة الجهود في تحقيق الأهداف والأخذ بها.

كذلك التنسيق يساعد على تحقيق الجهود البشرية داخل المنظمة، ويعمل على تحقيق التوافق بين أعمال المنظمة وغيرها من المنظمات الأخرى.

يمنع التنسيق الإزدواج في الإختصاصات: حيث يعمل على منع الحصول على إزدواج في الأنشطة الإدارية حيث بذلك يقوم بتنظيم الجهود بين هذه المنظمات لتحقيق الأهداف المرجوة.

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان، نفس المرجع، ص233

بالإضافة على أنه يعمل على منع المنافسة: إذ هو خاصيته إحداث التكامل والتكافل والتآزر ومن ثم لا تكون هناك المنافسة بقدر ماتغلب عليه الروح الجماعية<sup>1</sup>.

### 3.2- أساليب تحقيق التنسيق:

هناك جملة من الأساليب التي تؤدي إلى تحقيق التنسيق نذكر منها :

أ/ التنسيق بالقواعد والإجراءات: وهذا من خلال ما هو مخطط له من طرف المديرين والمديرين، إذ إذا كان العمل المطلوب أدائه يمكن التنبأ به وكذلك يكون مخطط له مسبقا فإن المدير في المقابل يكون قادر على التحديد المسبق للأفعال التي يجب على مرؤوسيه القيام.

ب/ التنسيق بالأهداف: وهذا من أجل النجاعة إذ أنه من خلال التنسيق الجيد لابد من تحديد الأهداف بدقة ووضوح.

ج/التنسيق الهرمي: إذ أنه أثناء عملية التنسيق يستعمل المديرون سلسلة أوامر وهذه الأوامر تكون مبنية وفق الهرمي للمنظمة أو المؤسسة، وهذا لكي تخدم جانب الإحترام السلمي وكذلك تخدم جانب التكافل والتكامل في العمل.

د/ التنسيق من خلال التقسيم: إذ أن لنجاح عملية التنسيق في العمل يلجأ المديرون إلى عملية تقسيم المهام والأدوار وهذا من خلال تقسيم العمل لتخفيف الضغط في العمل والذي بدوره يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة لأن هذا التقسيم يعمل على إنقاص حدة الأعمال على مصالح محددة وكذلك بين العمال فكلما كان التقسيم محسوب كان التنسيق كذلك ذو فائدة.

ه/ إستخدام المساعدين في التنسيق: إذ أنه من خلال إستخدام المساعدين فإن هذا ينقص الضغط الزائد على المدير والمسؤول المباشر ويتركه في نوع من الأريحية في العمل والتي تعود على المؤسسة ككل كونه أنه هو من يقوم بشأنها ولذلك كلما أوكل مهام لمساعديه فإن هذا يساعد في التنسيق في أعمال المؤسسة.

و/إستخدام الإتصال للتنسيق: إذ يلعب الإتصال دور كبير في عملية التنسيق لأن بهذا التنسيق يتم تحقيق الغايات المرجوة وبهذا الإتصال يتحقق التنسيق وهذا من خلال وصول المعلومة إلى فريق العمل أو بين المسؤولين والعمال<sup>2</sup>.

### 4.2 - وسائل ممارسة التنسيق:

تتم عملية أو ممارسة عملية التنسيق عن طريق

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص235

<sup>2</sup> ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره ، ص236

1. بواسطة لقاءات مباشرة بين الأفراد والعاملين: وفي هاته الحالة تكون عملية التنسيق مباشرة بدون تفويض أو إنابة بحيث تكون بين الأفراد العاملين وبين مرؤوسيه حيث أنه هنا يكفي التعليمات المباشرة والتوصيات من المسؤول وهنا من خلال هاته اللقاءات تكون الفائدة والإفادة أكثر.
2. عبر التوجيهات وتعليمات للمرؤوسين: وفي هاته الطريقة تتم توجيه تعليمات وتوجيهات من أجل إستدراك النقائص أو من أجل تنفيذ الأوامر لتحقيق الغايات المرجوة وهنا قد تكون هاته التعليمات والتوجيهات شفوية فقط على حسب بيئة العمل أو قد تكون كتابية.

### 5.2 - أنواع التنسيق:

نجد من بين أنواع التنسيق

- أ/ التنسيق الداخلي والخارجي: يقصد بالتنسيق الداخلي الذي يتم بين فروع أو أقسام المختلفة التابعة لمصلحة واحدة أما الخارجي فهو الذي يكون بين نشاط مؤسسات أخرى.
- ب/التنسيق الرأسي والأفقي: يقصد بالتنسيق الرأسي والذي يتم من أعلى إلى أسفل أو من أسفل إلى أعلى أيما كان الحجم أما في حالة التنسيق الأفقي فهو الذي يتم المستويات المتماثلة في المنظمة أو المؤسسة الواحدة<sup>1</sup>.

### 3. الإشراف:

#### 1.3 - تعريف الإشراف:

يعرف الإشراف على أنه مراقبة التنفيذ والتأكد من مطابقته للخطة الموضوعة لتحقيق الهدف وهو بذلك يعد وسيلة الرئيس لمساندة أو مساعدة المرؤوسين، وأيضا بذلك يتم إشعارهم بمساهمته معهم في العمل وإثارة إهتمامهم نحو عملهم. ويعرف أيضا بأنه "عملية تهدف إلى مساعدة العاملين لتحقيق فهمهم لأنفسهم وبيئتهم ليحسنوا إستغلالها وليتمكنوا من تحديد أهدافهم وخططهم لتعديل سلوكهم بشكل يحقق تكيفهم مع أنفسهم ومع المجتمع وبذلك يتم أداء العمل وممارسة سياسة التنفيذ بنجاح<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> وائل مختار إسماعيل، مرجع سبق ذكره، 167

<sup>2</sup> محمد عبد الفتاح محمد عبد الله، الاسس النظرية الادارة والمؤسسات الاجتماعية ، نماذج تطبيقية المكتب الجامعي

الحديث، الاسكندرية، 2004، ص، 294

### 2.3- الأسس المساعدة على عملية الإشراف :

نجد من أهم الأسس المساعدة على عملية الإشراف هي:  
أ/ إمداد المرؤوسين بالمعلومات في محيط العمل: إذ أن هذا يتطلب التأخي الجيد بين المشرف والأنتباع حيث أنه من أجل أن تكون عملية الإشراف فعالة وجيدة وتؤتي ثمارها توفر في هذه النقطة شرطان:  
أن يكون للمرؤوسين قدر كافي من المعلومات والأفكار والتصورات عن محيط العمل الذي تمارس فيه العملية الإشرافية.

وكذلك وجود عامل التأخي بين المشرف والمرؤوسين من أجل الإستجابة للأوامر والتعليمات.  
ب/ خلق جو يبعث على الرضا والإرتياح في محيط العمل: ولا يعني ذلك السماح بأداء أعمال على مستوى منخفض من الجودة وكمية الإنتاج بل العمل على رفع مستوى الأداء، حيث أنه من خلال خلق هذا الجو الذي يتسم بالرضا وروح الإلتزام وكذلك الطمأنينة في العمل كل هذا يدفع بالضرورة إلى زيادة مستوى الأداء، وهذا كله لصالح المؤسسة ويحقق أهدافها التي هي تسعى لتحقيقها والتي بذلك تغذي مصلحة الطرفين

ج/ المحافظة على نظام ثابت في مواقف العمل: بما في ذلك الأعمال المقبولة وغير المقبولة حتى لا يسود الموقف أي شك أو غموض أو إرتباك وهذا من أجل السير الحسن لعملية الإلتصال من القمة إلى القاعدة أو من القاعدة إلى القمة<sup>1</sup>.

### 3.3- صفات وخصائص المشرف الإداري:

من بين أهم الخصائص والصفات التي يجب توفرها فيمن يقوم بالعملية الإشرافية نجد:  
أ/ الإلتزان الإنفعالي: حيث تظهر أهمية الإلتزان الإنفعالي في أنها تجعل المشرف هنا يستجيب للمثيرات المختلفة في روية إلتزان وبذلك تكون القرارات الصادرة عنه معتدلة ومنتزعة وبعيدة عن الجوانب الذاتية حيث أنه بذلك تكون أيضا قرارات وإشرافه سليم لأن صفة الإلتزان تعمل على أن نظرتة وتصرفه في الأمور متزن ومتوافق

ب/ السلامة النفسية: ويعني ذلك أن يكون الرئيس أو المشرف على قدر من الصحة النفسية والخلو من الإضطرابات حيث يساعد هم على تنمية علاقات عمل متزنة وهادئة مع مرؤوسيه وهذا ما ينعكس على القرارات التي يصدرها<sup>2</sup>.

ج/ المهارة في التعامل مع الغير: وهي أيضا من أهم الصفات التي يجب توفرها كونها أهم الخصائص لما يلعبه المشرف فيها من حسن التعامل مع الغير أو على حسب المواقف إذ أن مهارة التعامل مع الغير

<sup>1</sup> محمد عبد الفتاح محمد ع الله، نفس المرجع، ص، 295

<sup>2</sup> عادل ثابت، سيكولوجيا الادارة المعاصرة، ط1، دار اسامة، عمان، 2008، ص 8

لا يجيدها إلا من كانت له مهارة الخبرة والممارسة لأنها لا تتأتى بسهولة بل هي نتيجة الخبرة كما قلنا، ومن هنا كان التعامل مع الغير أسلوب يوحى بمدى تمكن المشرف في من يتعامل معهم وعلى حسب أيضا المواقف يأتي الرد والأسلوب<sup>1</sup>.

د/ الذكاء: تساعد أيضا ملكة الذكاء المشرف على حسن التصرف وكذلك أسلوب الإشراف حيث أنه كلما كان له ذكاء ممتاز ويحسن إستغلاله كلما كان إشرافه جيد مع من يشرف عليهم أو من هم تحت نطاق إشرافه<sup>2</sup>.

### 4.3- وسائل وأساليب الإشراف:

إن عملية الإشراف تتم عبر وسائل وأساليب لكي تصل إلى الغاية المرجوة

1/الملاحظة المباشرة للمرؤوسين أثناء العمل: وتعتبر من بين الوسائل المهمة وكونها تتم على المباشر وكذلك أثناء العمل لذلك تهدف إلى إيجاد مواطن النقص وبذلك تكمله عن طريق النصائح المباشرة و الملاحظة المحددة التي شوهدت أثناء العمل.

2/ اللقاءات الفردية: وتكون هاته أيضا عبارة عن لقاءات فردية بين المشرف ومن هم تحت إشرافه وهذا أيضا يعمل على تقديم التوجيهات والنصائح التي يراها المشرف ضرورية من أجل التحسين من العمل أو من خلال نصح العامل على إنفراد.

3/ الإجماعات العامة: حيث أنه من وسائل الإشراف نجد الإجماعات العامة أو الدورية والتي تعمل على محاولة إيجاد الحلول للمشاكل التي تواجه العمال في عملهم سواء فرادى أو جماعات ومن ثم تدارس الحلول التي تكون فيما بعد عبارات على إستنتاجات وإستخلاصات للحلول وكذلك مفاتيح للمشكلات التي تواجه العمال أثناء القيام بمهامهم.

4/ إشراك المرؤوسين في إتخاذ القرارات: وهذه من بين الطرق المستعملة في الإدارة الحديثة والتي تقوم على إشراك المرؤوسين في إتخاذ القرارات والتي تحسبهم وتشعرهم بأهمية كأفراد داخل المنظمة أو المؤسسة وكذلك إحساسهم بمكانتهم مما يزيد لديهم من روح الإنتماء الوظيفي في مؤسساتهم ويزيد من مجهودهم وإخلاصهم لهم.

<sup>1</sup> توني موجليا، دليل عملي للمشرفين الإداريين والفنيين ، ط1 ، ترجمة ماهر عبد الهادي، ابراهيم بن حمد القعيد ،2002،

ص631

<sup>2</sup> محمد عبد الفتاح محمد ع الله، نفس المرجع، ص296

### خلاصة الفصل

تناولنا في هذا الفصل على وجه العموم ثلاث (03) محاور أساسية فيه، بدءا بالتوجيه وتناولنا تعريف التوجيه ثم المسؤوليات الأساسية للتوجيه، ثم أهداف التوجيه، بالإضافة إلى شروط التوجيه ومبادئ التوجيه، ثم المحور الثاني التنسيق وتناولنا فيه تعريف التنسيق، أهمية التنسيق وأيضاً أساليب تحقيق التنسيق، ووسائل ممارسة التنسيق بالإضافة إلى أنواع التنسيق، ثم المحور الثالث في هذا الفصل وهو الإشراف بدءاً بتعريفه ثم الأسس المساعدة على العملية الإشرافية ثم صفات المشرف الإداري بالإضافة إلى وسائل وأساليب الإشراف.

# الفصل الخامس

## الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

## تمهيد

### 1. مجالات الدراسة

#### 1.1 المجال المكاني

#### 2.1 المجال الزمني

#### 3.1 المجال البشري

### 2. أسلوب إختيار العينة وخصائص مجتمع البحث

#### 1.2 أسلوب عينة الدراسة

#### 2.2 خصائص عينة الدراسة

### 3 . المنهج المستخدم في الدراسة

#### 4 – الصدق البنائي لأداة الدراسة

#### 5. أدوات جمع البيانات

### 1.5 الإستبيان

2.5 المقابلة

3.5 الملاحظة

4.5 السجلات والوثائق

5-5- الأساليب الإحصائية

خلاصة

## تمهيد

يحتوي هذا الفصل على مختلف الإجراءات المنهجية والتي من خلالها يمكن أن نتعامل مع الجانب الميداني لهذه الدراسة، وهذا من خلال تحديد مجالات الدراسة الميدانية والمتمثل في المكان المكاني والزمني

والبشري، وكذا الإعتقاد على المنهج المناسب للدراسة مع تحديد مجتمع الدراسة وذكر أهم خصائصه، بالإضافة إلى طريقة إختيار العينة وكذلك الأدوات المناسبة لجمع البيانات والمعلومات وهذا بهدف تحليلها وتفسيرها، وكل هذا من أجل الربط بين الجانب النظري وكذلك الميداني لموضوع الدراسة، وهذا لإضفاء صفة الواقعية وفق إجراءات منهجية تتلائم معه وتتماشى مع طبيعة الأهداف التي نرجو تحقيقها.

## 1. مجالات الدراسة :

**1.1 المجال المكاني:** تأسست بريد الجزائر بموجب القرار رقم 02/43 المؤرخ في 14/01/2002 والذي يتضمن إنشاء بريد الجزائر، والذي أعلن عنه رسميا عن إنشائها كمؤسسة ذات طابع خدماتي وتجاري ( EPIC ) تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي، وتتولى مهمة الخدمة العمومية وتتكفل بضمان تنفيذ السياسة الوطنية المتعلقة بتطوير الخدمات البريدية والخدمات المالية البريدية في كل التراب الوطني.

تعتبر مؤسسة بريد الجزائر من المؤسسات الكبيرة كونها تتربع على 48 ولاية وتعتبر الخدمات المالية المصدر الأساسي لإيرادات المؤسسة، وتتمثل أساسا في خدمات الحساب البريد الجاري وحسابات وخدمات التوفير والإحتياط وأيضا خدمات الحوالات البريدية بأنواعها.

أما وحدة البريد الولائية لولاية بسكرة تعتبر من بين وحدات البريد الولائية لبريد الجزائر المتواجدة على مستوى 48 ولاية، وتقوم بمجموعة من الأنشطة البريدية التي تدخل في إطار الخدمة العمومية ويقدر عدد المكاتب على مستوى الولاية 102 مكتب بريدي موزعة على دوائر وبلديات الولاية، مع وجود مركزين بتراب الولاية .

المركز الجهوي للفرز CTR

. مركز الإيداع وتوزيع البعثات CDD

تتكون مؤسسة بريد الجزائر لولاية بسكرة من :

1/ مدير الوحدة: ويعتبر المسؤول الأول عن الوحدة والمشرف على جميع نشاطاتها وحسن تسييرها وأدائها والتنسيق بين مختلف مصالحها وهو المسؤول كذلك على نشاط خلية التفتيش والأمانة وهما تابعين مباشرة له ويتمثل نشاط كل منهما فيما يلي :

أ/ خلية التفتيش: وهي تابعة لمدير الوحدة وتتولى هذه الخلية عملية المراقبة المالية وغير المالية على مستوى المكاتب البريدية ومن بين أنشطتها:

- معالجة أو التحقيق في الشكاوي المقدمة من طرف المواطنين.

- المراقبة المالية الدورية والفجائية للمكاتب البريدية.

ب/ الأمانة: وتتولى القيام بالأعمال الإدارية بالوحدات ومن بين أنشطتها:

- متابعة البريد الوارد والصادر بالوحدة.

- الإهتمام بتحويل وإرسال التقارير إلى الجهات المعنية.

- تسجيل أوامر المهام الخاصة بعمال الوحدة.

2/المديرية الفرعية للمستخدمين والوسائل العامة: وتعمل هاته المديرية على تسيير الإداري والتنظيمي للمكاتب البريدية من خلال توفير كل الوسائل المادية والبشرية الضرورية لتسيير المكاتب البريدية وحسن أدائها للخدمات العمومية وتتكون هذه المصلحة من:

أ. قسم الموارد البشرية: يرأسه رئيس قسم الموارد البشرية من مهامه التكفل بالعنصر البشري في الوحدة فيما يخص تعيين الموظفين، حركة الموظفين في المؤسسة (تحويل، متابعة، الإجازات السنوية للموظفين، متابعة الأجور، كل التعديلات أو التغييرات في حالة العطل المرضية، أو العقوبات... الخ) بالإضافة إلى متابعة قضايا المنازعات بين المؤسسات أو الأشخاص.

ب. قسم الوسائل العامة: يرأسه رئيس قسم الوسائل العامة والذي من مهامه توفير الوسائل المادية لتسيير الحسن للمصالح ويحتوي على:

أ/النقل: وهذا من خلال توفير النقل الداخلي (أي داخل الولاية) لصالح الوحدة مثل نقل المفتشين إلى المكاتب البريدية للقيام بعمليات التفتيش، وكذلك نقل البريد ونقل الأموال إلى مختلف المكاتب البريدية على مستوى الولاية، وذلك لتسهيل تقديم الخدمات للمواطنين، بالإضافة إلى ذلك يسهر القسم على متابعة وضعية وسائل النقل والمحافظة عليها.

ب/ المباني: فيتكفل بتوفير كل المتطلبات الضرورية لسير المكاتب البريدية على مستوى الولاية وتتمثل هذه الأنشطة في:

تزويد المكاتب البريدية بالتجهيزات الضرورية ( تأنيث، معدات، لوازم مكتبية ).

التكفل بكل ما يتعلق بالنظافة والإنارة وتوفير المياه في مختلف المكاتب البريدية ومعالجة الفواتير المتعلقة

بها.

تزويد المكاتب بالوثائق والسجلات الخاصة بالنشاط البريدي والمالي.

توفير الأمن على مستوى المكاتب البريدية.

ترميم المكاتب البريدية بغرض المحافظة عليها وتحسين صورة المكتب لدى الزبون، من خلال تنفيذ

المخططات السنوية لترميم المكاتب البريدية.

3/المديرية الفرعية للإعلام الآلي: وتتكون هاته المديرية من مدير فرعي بالإضافة إلى مهندسي وتقنيي الإعلام الآلي حيث يتكفل في هاته المديرية بـ:

تثبيت التجهيزات والبرامج الجديدة على مستوى المكاتب البريدية.

معالجة التعطلات في أجهزة الإعلام الآلي بالمكاتب البريدية.

التنسيق بين شبكات البريد والمواصلات.

وبشكل عام تهدف إلى العمل على السير الحسن للأجهزة المستخدمة في المكاتب البريدية والتي يعتمد عليها بشكل كبير في تقديم الخدمات المالية منها للمواطنين.

4/ المديرية الفرعية للتفتيش: وتتكون هاته المديرية من مدير فرعي للتفتيش بالإضافة إلى المفتشين

وبشكل عام تقوم هاته المديرية بمهمة التفتيش التي هي من أهم مهامها وهذا من خلال المراقبة المالية وعير المالية على مستوى المكاتب البريدية للولاية.

5/ المديرية الفرعية للإستغلال البريدي: وتتكون هاته المديرية أيضا من رئيس قسم الإستغلال البريدي وكذلك رئيس قسم المصالح البريدية وتعمل هاته المديرية على :

تنظيم عملية نقل وتوزيع البريد على مستوى المكاتب البريدية

متابعة الشكاوى المتعلقة بالرسائل والطرود ذات النظام الداخلي أو الدولي

إعدادالتقارير المتعلقة بالعمليات البريدية للمكاتب

عمليات البريد السريع

عملية نقل الطرود أو البعثات

6/المديرية الفرعية للميزانية والمحاسبة: وتتكون من رئيس قسم المحاسبة البريدية وأيضاً رئيس قسم المحاسبة العامة ومن أهم مهامها:

ضبط المحاسبة المالية للمكاتب ومتابعتها.

معالجة الشكاوى الخاصة بالخدمات المالية (الصكوك البريدية ، CNEP ، الحوالات).

متابعة ومراقبة حركة الأموال بين المكاتب البريدية.

7/ المديرية الفرعية للنقدية: ومن أبرز المهام التي تسهر عليها هاته المديرية هي :

الخدمات النقدية والمالية وأيضاً خدمات التوفير والإحتياط (cneq) وأيضاً خدمات الحوالات البريدية بالإضافة إلى الحسابات البريدية الجارية.

**1. 2. المجال الزمني:** إن الفترة الزمنية التي أجريت فيها الدراسة بمؤسسة وحدة بريد الجزائر لولاية بسكرة

ورغم الظروف التي تعيشها الدولة خاصة في ظل جائحة كورونا (كوفيد 19) إلا أن الإدارة وافقت على طلبي في النزول الميداني للإدارة ومساعدتي من جهتها على إكمال موضوع الدراسة، والتي وافق عليها مدير

المؤسسة ودامت فترة النزول إلى المؤسسة عشرة (10) أيام.

حيث كان ذهابي إليها ابتداءً من 15 ماي 2021 إلى غاية 25 ماي 2021 من أجل توزيع إستمارات البحث وتفريغها في جداول ثم تحليلها.

### 1.3 المجال البشري:

تحتوي مؤسسة بريد الجزائر لولاية بسكرة على 442 عامل على مستوى تراب، بجميع المكاتب التي يشتغلون بها وكذا المراكز بالإضافة إلى مقر الإدارة وهي بذلك مكونة من تنظيم طبقي للعمال (إطارات، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ) وهم على النحو التالي :

فئة الإطارات: وعددهم 133

فئة أعوان التحكم: وعددهم 133

فئة أعوان التنفيذ: وعددهم 176

## 2. أسلوب إختيار العينة وخصائص مجتمع الدراسة

### 1.2 أسلوب إختيار العينة:

إن من الإهتمامات التي يفكر فيها الباحث عند إختيار العينة هو ماهو التعرف على مجتمع البحث الذي هو موضوع إهتمام الباحث ،ومن ثم فعندما نتحدث عن المجتمع فإننا بذلك نتحدث عم مجموع العناصر التي لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها البحث ومن ثم تحديد المفردات التي سيتم إعداد البحث لهم أو الدراسة عنهم<sup>1</sup>. لذلك كان لزاما على الباحث أن يفكر في المجتمع الذي سوف يجري عليه الدراسة وهذا من خلال إختياره لعينة معينة تساعده على التعرف على المجتمع الذي هو موضوع إهتمامه، كما أن هذا المجتمع لابد أن يميز بمجموعة من الصفات والخصائص التي تميزه عن غيره .

وبذلك فقد قمنا بتاريخ 15 ماي 2021 بتوزيع الإستمارات حيث وزعنا 89 إستمارة إستبيان وفي يوم 25 ماي 2021 كما إسترجعنا لجميع الإستمارات المقدرة 89 إستمارة من أصل 589 إستمارة.

أ/عينة الدراسة:

<sup>1</sup> دلال القاضي ،محمود البياتي ، منهجية واساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الاحصائي

spss، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع ،عمان ، 2008، ص150

تعرف العينة بأنها "هي الجزء من المجتمع التي تجرى إختيارها وفق قواعد وطرق علمية بحيث تمثل المجتمع تمثيلا صحيحا"<sup>1</sup>.

حيث أن عينة الدراسة هي مجموعة متميزة من مجتمع الدراسة وفق إجراءات وأساليب محددة وعلى هذا الأساس في هذه الدراسة على العينة الطبقيّة العشوائية والتي هي إختيار عينة تمثل المجموعات الفرعية في مجتمع الدراسة بنفس نسبتها في ذلك المجتمع ، ويمكن أيضا أن نستخدم في إختيار عينات متساوية من كل المجموعات الفرعية إذا كان البحث يستهدف المقارنة بينها<sup>2</sup>.

وكذلك كون أن المجتمع الأصلي مقسم إلى ثلاث فئات مهنية وأخذت من كل فئة عددا من الأفراد والذي يتناسب مع العدد الكلي للأفراد الواقعين في تلك الطبقة، كما تم إختيار أفراد العينة من كل طبقة بطريقة عشوائية .

حيث إعتمدت الدراسة على المعاينة الطبقيّة نظرا لعدم تجانس مجتمع البحث كونه يتكون من ثلاث فئات مهنية وهي كالاتي:

فئة الإطارات: وعددهم 133

فئة أعوان التحكم: وعددهم 133

فئة أعوان التنفيذ: وعددهم 176

أي بإجمالي عمال قدره: 442 عامل

وبذلك تم أخذ نسبة 20 % من المجتمع الكلي للدراسة وهذا مايعادل 89 عامل وتم أخذ من كل طبقة نسبة 20% بالإعتماد على طريقة التوزيع المتناسب وفق القانون التالي :

$$\frac{\text{حجم العينة} * \text{حجم الطبقة}}{\text{حجم المجتمع}}$$

تم حساب العينة وفق الطريقة التالي:

الحجم الكلي للعينة:

$$\begin{array}{l} 442 \longrightarrow 100\% \\ X \longrightarrow 20\% \end{array}$$

<sup>1</sup> عبد المجيد لطفي، علم الاجتماع والمنهج العلمي، ط7، دار المعارف، القاهرة، 2000، ص83

<sup>2</sup> المغربي كامل محمد، اساليب البحث العلمي، دار الجامعية، عمان، 2008، ص83

$$X = \frac{442 \times 20}{100} = 89$$

حجم العينة في كل طبقة وذلك بتطبيق قانون التوزيع المتناسب التالي:

$$\text{فئة الاطارات: } 27 = 26,78 =$$

مكونة من: 25 اطار رجال.

: 02 اطار نساء.

$$\text{فئة اعوان التنفيذ: } 27 = 26,78 =$$

مكونة من: 22 عون تنفيذ رجال.

: 05 عون تنفيذ نساء.

$$\text{فئة أعوان التحكم: } 35 = 35,43 =$$

مكونة من: 20 عون تحكم رجال.

: 15 عون تحكم نساء.

ويجمع هاته النتائج نحصل على 89 موظف يوزع عليه الإستبيان.

وبالنسبة لطريقة التوزيع فكانت بالإعتماد على قائمة الموظفين المتحصل عليها من طرف المؤسسة.

ب / خصائص مجتمع البحث:

من حيث الجنس:

جدول رقم (01) توزيع المبحوثين وفق الجنس:

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
75,28	67	ذكر
24,71	22	أنثى
%100	89	المجموع

المصدر: بيانات الإستبيان الموزع

من خلال البيانات المتحصل عليها من الدراسة الميدانية التي تبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس والتي تشكل في أغليبتها من الذكور وعددهم 67 فرد أي بنسبة 75,28% في حين كان عدد الإناث 22 فرد أي مايعادل نسبة 24,71%.

نلاحظ إرتفاع نسبة الذكور على الإناث وهذا راجع إلى حجم العينة التي أخذنا منها الدراسة وكون ذلك أيضا أنه أختير منها 20% من نسبة الذكور و 20% من الإناث لكل فئة مهنية.

من حيث السن:

جدول رقم (02) توزيع المبحوثين وفق السن:

النسبة المئوية	التكرارات	السن
39,32%	35	32- 22
29,21%	26	42- 32
08,98%	08	52- 42
22,47%	20	52 فأكثر
100%	89	المجموع

المصدر: بيانات الإستبيان الموزع

من خلال البيانات المتحصل عليها من الدراسة الميدانية التي تبين توزيع أفراد العينة حسب متغير السن أن الفئة العمرية الغالبة لعينة الدراسة في المؤسسة تتراوح بين (32-22) أي مايعادل 35 فرد، أي بنسبة 39.32 % تليها الفئة العمرية (42-32) بـ 26 فرد، أي بنسبة 29.21% تليه الفئة العمرية ما بين (52-32) فما فوق بـ 20 فرد أي بنسبة 22.47 % تليه الفئة العمرية ما بين (52-42) بـ 08 أفراد بنسبة 08.98%.

نلاحظ أن أغلبية المبحوثين هم من الفئة العمرية التي تتراوح ما بين (32-22) وهذا بسبب عمليات الإدماج التي تمت في مؤسسة من خلال إدماج أصحاب مناصب الإدماج المهني الذين غالبيتهم شباب وهم أكثر هاته الفئات العمالية.

من حيث المستوى التعليمي:

جدول رقم (03) توزيع مفردات عينة الدراسة وفق المستوى التعليمي:

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
0%	0	إبتدائي
13,48%	12	متوسط
41,57%	37	ثانوي
44,94%	40	جامعي
100	89	المجموع

المصدر: بيانات الإستبيان الموزع

من خلال البيانات المتوصل إليها أن المستوى التعليمي الغالب على أفراد العينة هو المستوى الجامعي بـ 40 فرد أي بنسبة 44.94% يليها المستوى الثانوي بـ 37 فردا أي بنسبة 41.57% يليها المستوى المتوسط بـ 12 فردا أي بنسبة 13.48% يليها المستوى الإبتدائي بـ 0 فرد أي بنسبة 0% .

نلاحظ أن عمال المؤسسة لهم مستوى تعليم جامعي وهذا خاصة منذ البدء في تثبيت عمال عقود الإدماج الإجتماعي في مناصب قارة وثابتة وغالبيتهم حاملوا شهادات تعليم جامعي.

من حيث الفئة المهنية:

جدول رقم (04): توزيع مفردات عينة الدراسة وفقا للفئة المهنية:

النسبة المئوية	التكرارات	الفئة المهنية
30,33%	27	إطارات
39,32%	35	أعوان التحكم
30,33%	27	أعوان التنفيذ
100%	89	المجموع

المصدر: بيانات الإستبيان الموزع

من خلال البيانات المتوصل إليها نجد أن الفئة الغالبة هي فئة ( أعوان التحكم ) بـ 35 فرد أي بنسبة قدرت بـ 39.32% تليها فئة ( أعوان التحكم، وأعوان التنفيذ ) بـ 27 فرد، 27 فرد مايعادل نسبة 30.33% أي بنفس النسبة .

نلاحظ أن فئة الغالبة هي فئة أعوان التحكم وهذا راجع إلى طبيعة العمل في المؤسسة كونهم يمثلون تقريبا أعوان شبابيك أي أنهم من يقومون بعمليات الدفع للمواطنين على مستوى وكالات البريد.

من حيث الخبرة:

جدول رقم(05) توزيع مفردات عينة الدراسة وفق الخبرة المهنية:

النسبة المئوية	التكرارات	الخبرة المهنية
11,23%	10	من 01 الى أقل من 05 سنوات
29,21%	26	من 05 الى 10 سنوات
59,55%	53	عشرة (10) سنوات فما فوق
	89	المجموع

المصدر: بيانات الإستبيان الموزع

من خلال البيانات المتوصل إليها تجد أن الخبرة المهنية الغالبة لعينة الدراسة في المؤسسة تتراوح من عشرة (10) سنوات فما فوق بـ 53 فرد أي بنسبة مئوية قدرها 59.55% ثم تليها الفئة من 05 إلى 10 سنوات بـ 26 فرد أي بنسبة قدرها 29.21% ثم فئة من 01 إلى أقل من 05 سنوات بـ 10 فرد أي بنسبة قدرها 11.23%.

نلاحظ أن الفئة الغالبة هي الفئة من عشرة (10) سنوات فأكثر، وهذا راجع لعوامل كثيرة تخص المؤسسة في حد ذاتها إذ أنه تقريبا كانت عملية التوظيف متوقفة في مؤسسة وهذا ما عزز أن كون العمال لهم خبرة في مؤسسة كبيرة.

### 3 . المنهج المستخدم في الدراسة:

من الأسس التي تساعد الباحث على دراسة موضوع بحثه هو اتباعه لمنهج معين لكي يكون موجه له، وأيضا من أجل التوصل الى نتيجة في دراسته لموضوع بحثه.

ومن ثم فالمنهج هو الطريقة التي يسلكها ويتبعها الباحث في الإجابة عن الأسئلة أو الخطة التي تبين وتحدد طرق وإجراءات جمع البيانات إذ يقوم الباحث من خلال منهج البحث بتصميم البحث، ويختلف هذا التصميم باختلاف الهدف منه فقد يكون استكشاف عوامل معينة لظاهرة جديدة أو توظيفها أو إيجاد العلاقة أو السبب أو الأثر بين مجموعة من العوامل المراد دراستها<sup>1</sup>.

وأیضا المنهج هو عبارة عن مجموعة من القواعد المصوغة التي يعتمدها الباحث بغية الوصول إلى حقيقة العملية بشأن الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة والتحليل<sup>2</sup>.

لذلك فطبيعة الدراسة هي التي تفرض على الباحث إختيار المنهج المناسب مع الإعتماد على بعض العمليات الإحصائية كالتكرار والنسب المئوية.

ومن هنا إعتمدت هاته الدراسة على المنهج الوصفي، حيث أن المنهج الوصفي هو عبارة عن طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها<sup>3</sup>.

ومن خلال دراستنا هذه لموضوع دور الهيئات الرقابية داخل المنظمة في تنظيم العلاقات الإجتماعية للعمل، فإن المنهج الأنسب لها هو المنهج الوصفي الذي يهدف إلى التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أهداف الذي نريد الوصول لها من خلال هاته الدراسة.

<sup>1</sup> فايز جمعة نجار وآخرون، أساليب البحث العلمي، ط2، دار المحامد، عمان، 2008، ص 34

<sup>2</sup> عبد الناصر جندلي، تقنيات ومناهج البحث في العلوم السياسية والإجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2005، ص12

<sup>3</sup> محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي "القواعد والمراحل والتطبيقات"، ط2، دار وائل، الجامعة الأردنية، 1999

## 4 - الصدق البنائي لأداة الدراسة :

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل ألفا كرونباخ، وتمت المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (spss v 22) حيث طبقنا المعادلة على العينة لقياس الصدق البنائي الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها والتأكد من أنه سوف يقيس ما أعد له من خلال صدق الإتساق الداخلي.

ويقصد بثبات الإستبيان أن تعطي نفس النتيجة إذا تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الشروط والظروف، يعني إستقرار وعدم تناقضه مع نفسه وقد تم التحقق من صدق الإستبيان من خلال إستعمال معامل ألفا كرونباخ.

والجدول التالي يوضح لنا النتيجة النهائية لمعامل ألفا كرونباخ (spss v22).

جدول رقم(06): يوضح النتيجة النهائية لمعامل الثبات

عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
36	0.90

المصدر مخرجات spss v22

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان معامل الثبات لأداة البحث بلغ 0.90 وهو معدل ثبات جيد ومناسب لأغراض البحث كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمحاوور البحث وأبعادها مرتفعة ومناسبة لأغراض البحث مما يجعلنا على ثقة كاملة لصحتها وصلاحياتها لتحليل النتائج وعليه فإن الإستبيان صالح لقياس ما أعد له.

## 5 . أدوات جمع البيانات :

أن أدوات جمع البيانات هي التي يحتاجها الباحث في مراحل الدراسة التي يقوم بها، وكذلك هي التي تساعد على إتمام ما يسعى إليه.

## 1.5 الإستبيان:

ويسمى كذلك بالإستقصاء، وهو إحدى الوسائل شائعة الإستعمال للحصول على معلومات، وحقائق تتعلق بآراء وإتجاهات الجمهور حول موضوع معين، أو موقف معين<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> كمال محمد المغربي، أساليب البحث العلمي في العلوم الإجتماعية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006،

إذ أن الإستمارة هي عبارة عن مجموعة من الأسئلة بنوعيتها إما أن تكون مفتوحة أو مغلقة والتي يتم صياغتها عن طريق مؤشرات والتي يبنى عليها النموذج التحليلي.

لذلك كانت في هاته الدراسة إستمارة مخصصة لعمال مؤسسة بريد الجزائر وحدة بسكرة، حيث قمت بتوزيع 89 إستمارة وإسترجعت 89 إستمارة .

وقد تكونت إستمارتي من أربع محاور أساسية، الأول والخاص بالبيانات الشخصية للعمال، والثاني مخصصة ببيانات تتعلق بأثر التنسيق وهي متضمنة 12 سؤال وهي مركبة من جزئين (بيانات توضح أثر التنسيق على العلاقات بين الرئيس والمرؤوس، بيانات توضح أثر التنسيق على العلاقات بين زملاء العمل)، والثالث مخصصة ببيانات تتعلق بأثر التوجيه وهي متضمنة 12 سؤال وهي كذلك مركبة من جزئين (بيانات توضح أثر التوجيه على العلاقات بين الرئيس والمرؤوس، بيانات توضح أثر التوجيه على العلاقات بين زملاء العمل)، والرابع مخصصة ببيانات تتعلق بأثر الإشراف وهي متضمنة 12 سؤال وهي مركبة هي أيضا من جزئين (بيانات توضح أثر الإشراف على العلاقات بين الرئيس والمرؤوس، بيانات توضح أثر الإشراف على العلاقات بين زملاء العمل).

## 2.5. المقابلة:

تعتبر المقابلة كذلك من أدوات البحث العلمي والمقابلة هي إجراء حوار أو جلسة مع من نريد أن نقوم أو يخدم البحث أو الدراسة التي نصبوا إليها.

وتعرف المقابلة بأنها عبارة عن محادثة موجهة يقوم بها شخص مع شخص آخر أو أشخاص آخرين، هدفها إستثارة أنواع معينة من المعلومات لإستغلالها في بحث علمي أو الإستفادة منها في التوجيه والتشخيص والعلاج<sup>1</sup>.

ويظهر هذا من خلال المقابلة التي أجريناها مع مدير الوحدة (وحدة بريد الجزائر لولاية بسكرة ) كونه يمثل من جهة حلقة أساسية في هاته المؤسسة فهو المدير من جهة التنظيم وعامل أيضا داخل هاته المؤسسة ولذلك أجرينا معه مقابلة لأخذ بعض وجهات النظر حول الرقابة كونه يمثل العامل الأساسي فيها ويسهر على تطبيق هاته الرقابة داخل المؤسسة بالتنسيق مع المصالح المختصة في ذلك.

<sup>1</sup> عصام حسن الديلمي، علي عبد الرحيم صالح، البحث العلمي أسسه ومناهجه، ط1، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان،

بالإضافة إلى مقابلة أجريتها مع المدير الفرعي لمديرية الفرعية للوسائل العامة والمستخدمين بذات المؤسسة من أجل معرفة سير المصالح وتنظيمها وكذلك معرفة المعلومات الخاصة بمصلحة الموظفين والتي تهتمنا لمعرفة كل ما يخص العمال وما يساعدنا في إجراء دراستنا

### 3.5 الملاحظة:

تعتبر الملاحظة أداة من أدوات البحث العلمي والتي يعتمد عليها الباحث، حيث تمكنه الملاحظة من المراقبة ومشاهدة الظاهرة محل الدراسة. والملاحظة عبارة عن عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقاتها بأسلوب علمي منظم ومخطط وهاذف يقصد التفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة وتوجيهها لخدمة أغراض الإنسان وتلبية احتياجاته<sup>1</sup>. كما تعرف بأنها توجيه الحواس لمشاهدة ومراقبة سلوك معين أو ظاهرة معينة وتسجيل جوانب ذلك السلوك أو خصائصه<sup>2</sup>.

### 4.5 السجلات والوثائق:

السجلات والوثائق ويظهر لنا هذا خاصة في إطلاعنا على الدفاتر والسجلات القانونية التي تحوز عليها المؤسسة والتي تمكننا من ضبط جميع المعلومات التي تساعدنا على معرفة ما نريد معرفته على المؤسسة من أي الوصول أفضل إلى النتائج ومن هاته السجلات نذكر منها:  
1/ سجل العمال أو ما يعرف بسجل المستخدمين: وهذا السجل يساعدنا على معرفة كل ما يخص عدد العمال وتاريخ الميلاد لمعرفة (السن) وكذلك الجنس للعامل بالإضافة إلى منصب العمل لتحديد الطبقة المهنية التي ينتمي إليها العامل.  
. أما الوثائق فهي في بعض الأحيان مقررات خاصة للعمال والتي تسلمها لهم الإدارة وكذلك الأوامر بالمهمات وأيضا التقارير المسلمة في بعض الأحيان.

### 5-5- الأساليب الإحصائية :

<sup>1</sup> محمد عبيدات وآخرون، مرجع سابق، ص 83

<sup>2</sup> عمار بوحوش، محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط4، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،

- تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية لمعالجة بيانات الدراسة وذلك من أجل إعطاء الصبغة العلمية الموضوعية للدراسة ومن أهم هذه الأساليب الإحصائية مايلي :
- التكرارات والنسب المئوية لتفسير وتحليل البيانات.
  - المتوسط الحسابي لمعرفة إتجاه تمركز الإجابات.
  - الانحراف المعياري للتعرف على درجة التشتت بين إستجابة عينة الدراسة .
  - الجداول الإحصائية البسيطة والمركبة.
  - معامل ألفا كرونباخ.

## خلاصة الفصل

تطرقنا في هذا الفصل إلى مجالات الدراسة من (المجال المكاني، المجال الزمني، المجال البشري) وبعدها إلى أسلوب إختيارنا للعينة وخصائص هاته العينة وبعدها بينا المنهج المستخدم في هاته الدراسة، بالإضافة إلى الأدوات التي إستخدمناها في هاته الدراسة من إستبيان، مقابلة، ملاحظة، السجلات والوثائق.

# الفصل السادس

## عرض وتحليل البيانات ونتائج الدراسة

## تمهيد

1 . عرض وتحليل البيانات التي تبحث إجابة التساؤل البحثي الأول

1.1 - عرض وتحليل بيانات أثر التنسيق على العلاقات بين الرئيس

والمرؤوس

1.2 - عرض وتحليل بيانات أثر التنسيق على العلاقات بين زملاء العمل

2 - عرض وتحليل البيانات التي تبحث إجابة التساؤل البحثي الثاني

1-2 - عرض وتحليل بيانات أثر التوجيه على العلاقات بين الرئيس

والمرؤوس

2-2 - عرض وتحليل بيانات أثر التنسيق على العلاقات بين زملاء العمل

3 - عرض وتحليل البيانات التي تبحث إجابة التساؤل البحثي الثالث

1-3 - عرض وتحليل بيانات أثر الإشراف على العلاقات بين الرئيس

والمروؤوس

3-1- عرض وتحليل بيانات أثر الإشراف على العلاقات بين زملاء العمل

4 - الإجابة على تساؤلات الدراسة

4-1- الإجابة على التساؤل البحثي الأول

4-2- الإجابة على التساؤل البحثي الثاني

4-3- الإجابة على التساؤل البحثي الثالث

5 - الإجابة على التساؤل الرئيسي

6 - الإجابة على فرضيات الدراسة

6-1- الإجابة على التساؤل البحثي الأول

6-2- الإجابة على التساؤل البحثي الثاني

6-3- الإجابة على التساؤل البحثي الثالث

7 - الإجابة على الفرضية الرئيسية

8 - نتيجة الدراسة

9 - توصيات والإقتراحات

خلاصة

تمهيد:

تعتبر مرحلة معالجة وتفريغ وتحليل البيانات من أهم المراحل التي تعرفها الدراسة، وذلك بعد نزولنا للميدان للدراسة وإستخدام الإستبيان كأداة لجمع البيانات التي تم تطبيقها على عينة الدراسة وإعادة إستلامها ثم تفريغها في جداول إحصائية وهذا من أجل تفسيرها، ثم الوصول إلى المرحلة الأخيرة من البحث والتي تتمثل في عرض البيانات بهدف تفسيرها وإستخلاص النتائج النهائية منها وهذا ما سيعرض في هذا الفصل.

## 1 . عرض وتحليل البيانات التي تبحث إجابة التساؤل البحثي الأول:

إن عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالتساؤل البحثي الأول يؤدي بنا إلى عرض الإستدلالات الإحصائية المتوصل إليها والخاصة بالرقابة، ولما جاء التساؤل البحثي الأول بالصيغة التالية: كيف تؤثر عملية التنسيق على العلاقات الاجتماعية للعمل داخل المؤسسة؟ فإن الإجابة عنه تتطلب تحليل البيانات الإحصائية المتعلقة بأثر التنسيق على العلاقات بين الرئيس والمرؤوس وكذلك أثر التنسيق على العلاقات بين زملاء العمل، وهو ما تبينه البيانات الإحصائية المرتبطة بالمحور الأول لهذا الإستبيان.

### 1.1 عرض وتحليل بيانات البعد الأول أثر التنسيق على العلاقات بين الرئيس والمرؤوس:

سيتم عرض بيانات بعد أثر التنسيق على العلاقات بين الرئيس والمرؤوس وذلك بإستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وكذلك ترتيب العبارات، وفيما يلي جدول يبين نتائج هذا الترتيب.

جدول رقم (07): يوضح أثر التنسيق على العلاقات بين الرئيس والمرؤوس

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإحتمالات						العبارات	الترتيب
			أبدا		أحيانا		دائما			
			%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
1	0.56	1.50	3.4	3	43.8	39	52.8	47	تفضل العمل الجماعي أثناء أداء مهامك	06

07	تتلقى التعليمات المتعلقة بالعمل عن طريق المراسلات واللوائح	54	60.7	29	32.6	6	6.7	1.46	0.62	2
08	يتسم إنجاز الأعمال بالجدية والصرامة	76	85.4	12	13.5	1	1.1	1.15	0.39	5
09	تتم مراعاة تحقيق الوحدة في إنجاز الأعمال	70	78.7	18	20.2	1	1.1	1.22	0.44	3
10	تراعي التوافق في أداء العاملين في إنجاز الأعمال الموكلة إليهم	74	83.1	12	13.5	3	3.4	1.20	0.48	4
11	علاقتك مبنية على الصدق والصرامة والعمل الجاد	79	88.8	10	11.2	0	0	1.11	0.31	6
الإجمالي								1.27	0.46	/

المصدر: بيانات الاستبيان الموزع

• العبارة رقم 06: تفضل العمل الجماعي أثناء أداء مهامك

كان رد سبعة وأربعون (47) مبحوث من مفردات العينة بـ "دائماً" أي بنسبة تقدر بـ 52.8% من مجموع (89) مفردة، بينما كان رد تسعة وثلاثون (39) مبحوث بـ "أحياناً" أي بنسبة تقدر بـ 43.8% أما النافون لذلك فنسبتهم لذلك ضعيفة حيث أجابت ثلاث (03) مفردات بـ "أبداً" أي بنسبة تقدر بـ 3.4% هذه العبارة التي كان الهدف من ورائها قياس تفضيل مفردات العينة للعمل ضمن الجماعة في إطار فرق العمل التي يكونها المسؤولون.

إن النسب المذكورة أعلاه سمحت بترتيب هذه العبارة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ 1.50 ما يعني تمركز أغلبية الإجابات حول هذه العبارة أي أنها تتمركز في التأييد لأثر التنسيق على العلاقات

الإجماعية للعمل، وهذه النتيجة التي تعكسها قيمة الانحراف المعياري المقدر بـ 0.56 والتي تقل عن قيمة المتوسط الحسابي الموزون مما يعزز تأكيد العلاقة الارتباطية بين المتغيرين.

إن النتائج المتوصل إليها المرتبطة بالعبارة رقم 06 تدل على أثر التنسيق على العلاقات بين الرئيس والمرؤوس ومن ثم تؤدي وتحفز إلى تفضيل أداء المهام في إطار الجماعة .

• عبارة رقم 07: تتلقى التعليمات المتعلقة بالعمل عن طريق المراسلات واللوائح

جاءت إجابات أربعة وخمسين (54) مفردة في عناصر العينة مؤيدة لمضمون هذه العبارة "دائماً" بنسبة 60.7% بينما ترددت إجابة "أحياناً" تسعة وعشرون (29) مرة بنسبة قدرها 32.6 % بينما كان الرد بـ "أبداً" من طرف ستة (06) مفردات أي بنسبة قدرها 6.7 % من العدد الإجمالي لمفردات عينة البحث وكل تلك النسب تعكس توجه جل الإجابات نحو التأييد وهو ما تظهره بوضوح قيمة المتوسط الحسابي الموزون المساوي 1.46 وكذا قيمة الانحراف المعياري المقدر بـ 0.62 التي تشير إلى تشتت ضعيف مما يدل على ارتباط قوي إيجابي بين التنسيق وأثره على العلاقات بين الرئيس والمرؤوس، وعليه فإن ترتيب هذه العبارة ثانية إنما يؤكد على أن التعليمات في المؤسسة تتم عن طريق اللوائح والمراسلات وهذا ما يعزز التنسيق في العمل بين الرئيس و المرؤوس.

• عبارة رقم 09 : تتم مراعاة تحقيق الوحدة في إنجاز الأعمال

تبين الأرقام المسجلة على الجدول أن نسبة 78.7% مفردات العينة كان لها إتجاه إيجابيا "دائماً" نحو مضمون هذه العبارة بينما رد 20.2% من مجموع المبحوثين كان "أحياناً" أما الذين كان إتجاههم سلباً نحوها كانت نسبتهم تساوي 1.1% وهي النسب التي أدت إلى ترتيبها الثالثة من بين العبارات التي يتكون منها هذا الجدول والمتعلقة بأثر التنسيق على العلاقات بين الرئيس والمرؤوس، هذا الترتيب الذي تؤكد قيمة المتوسط الحسابي الموزون المقدر بـ 1.22 والتي تشير إلى تمركز إتجاه المبحوثين حول وجود ارتباط إيجابي بين التنسيق وأثره على العلاقات بين الرئيس والمرؤوس وهي النتيجة التي تؤكد قيمة الانحراف المعياري المساوي لـ 0.44 وهي صغيرة مقارنة بقيمة المتوسط الحسابي والتي تدل على وجود تشتت ضعيف مما يعزز صدق وصحة مضمون العبارة الدالة على أن للتنسيق أثر على العلاقات بين الرئيس والمرؤوس هذا الأثر الذي يميز هذه العلاقات لتكون إلا في ظل نموذج لتسيير علاقات العمل يستهدفها ويعمل على تكريسها وهو ما يبرر مراعاة تحقيق الوحدة في إنجاز الأعمال داخل المؤسسة.

• عبارة رقم 10: تراعي التوافق في أداء العاملين في إنجاز الأعمال الموكلة إليهم

أجابت نسبة 83.1% من العناصر المبحوثة بأنها تراعي التوافق في أداء العاملين أثناء إنجاز الأعمال الموكلة إليهم وهذا ما يؤكد توافق محتوى هذه العبارة مع أثر التنسيق على العلاقات بين الرئيس والمرؤوس، بينما كان رد 13.5% منهم بالشعور "أحيانا" وهي معظمها مناصب عمل مستقلة وغير مرتبطة مباشرة بمناصب أخرى لذلك فهم لا يراعون التوافق في الأداء أثناء إنجاز الأعمال الموكلة إليهم تبعا لهذا المؤشر، أما نسبة 3.4% من مفردات العينة جاء إتيانهم محايدا ونافيا لجانب التوافق وهم يمثلون في معظمهم فئة المسؤولين والمشرفين الذين تقتصر مهامهم في معظمها على إعطاء الأوامر والتعليمات.

وجاء ترتيب هذه العبارة بناء على قيمة المتوسط الحسابي رابعة مقدر بـ 1.20 مما يبين دنو أغلبية توجهات المبحوثين نحو الاعتقاد أن مراعاة التوافق في الأداء يساعد في إنجاز الأعمال الموكلة إليهم، بينما يعاكس هذا الإتجاه نسبة قليلة حسب قيمة الإنحراف المعياري الذي تساوي قيمته 0.48 الذي توضح تشتت ضعيف بشأن هذه العبارة.

#### • عبارة رقم 08: يتسم إنجاز الأعمال بالجدية والصرامة

أجابت نسبة 85.4% من المبحوثين بـ "دائما"، بينما جاء توجه نسبة 13.5% مترددا "أحيانا" وهي نسبة طبيعة إنجاز الأعمال في جو من الصرامة والجدية، أما الذين جاءت إجاباتهم بـ "أبدا" فقد شكلو نسبة 1.1%.

كل هاته النسب والأرقام وضعت هاته العبارة في المرتبة الخامسة تبعا للمتوسط الحسابي المقدر بـ 1.15 وهي قيمة تشير إلى إتفاق أغلبية العاملين حول محتوى العبارة وتوجههم نحو إنجاز الأعمال في جو يتسم بالجدية والصرامة، بتشتت ضعيف توضحه قيمة الإنحراف المعياري المقدر بـ 0.39.

وعليه فإن ما تؤكد خلاصة هاته البيانات تتمثل في وجود إرتباط إيجابي بين أثر بين التنسيق والعلاقات بين الرئيس والمرؤوس إذا ما اعتبرنا عامل الصرامة والجدية في العمل مؤشرا حقيقي على أثر التنسيق.

#### • عبارة رقم 11: علاقتك مبنية على الصدق والثقة والصرحة والعمل الجاد

كان رد تسعة وسبعون (79) مفردة من عينة البحث بالإيجاب الكلي "أبدا" وهو ما يعادل نسبة 88.8% من العينة، أما نسبة 11.2% فكان ردها "أحيانا"، بينما "أبدا" فجاءت معدومة وهي القيم التي رتبت العبارة سادسا في ترتيب العبارات التي يتكون منها هذا الجدول لإثبات أثر التنسيق على العلاقات بين الرئيس والمرؤوس .

وقد دل كل من التشتت البسيط الذي يشير إليه مقدار الإنحراف المعياري 0.31 وقيمة المتوسط الحسابي المقدر بـ 1.11 على تمركز أغلبية القيم حول هذه العبارة.

كل تلك الحقائق الإحصائية (التكرارات، نسب المئوية، متوسط الحسابي، إنحراف معياري) تبين أن علاقة في العمل مبنية على الصراحة والثقة والعمل الجاد وهو ما يبرز أثر التنسيق على العلاقات في العمل بين الرئيس والمرؤوس.

لقد بينت مختلف النتائج الإحصائية المتوصل إليها بشأن العبارات المحملة على هذا الجدول إلى وجود علاقة ترابطية تربط بين التنسيق والعلاقات بين الرئيس والمرؤوس، حيث بالنظر إلى قيمة المتوسط الحسابي الكلي بها المقدر بـ 1.27 نجد أنها تشير إلى تمركز أغلبية إتجاهات المبحوثين نحو تأييد وجود ذلك الإرتباط، وبإنحراف معياري متوسط بسيط قدر بـ 0.46 يشير إلى وجود تشتت بسيط على مستوى إتجاهات المبحوثين بخصوص مضمون هذا المحور من الإستبيان الذي يستهدف أثر التوجيه على العلاقات بين الرئيس والمرؤوس.

## 2.1 عرض وتحليل بيانات البعد الأول أثر التنسيق على العلاقات بين زملاء العمل:

جدول رقم (08): يوضح أثر التنسيق على العلاقات بين زملاء العمل

الرتبة	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإحتمالات						العبارات	التردد
			أبدا		أحيانا		دائما			
			%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
06	0.43	1.24	0	0	24.7	22	75.3	67	يعزز وضوح التعليمات سهولة وفهم دورك في المؤسسة	12
03	0.52	1.33	2.2	02	29.2	26	68.5	61	يحرص مسؤولك المباشر على حسن سير الأعمال بينك وبين زملائك	13

05	0.48	1.30	1.1	01	28.1	25	70.8	63	تتعاون مع زملائك أثناء إنجاز الأعمال المطلوبة منكم في العمل	14
01	0.48	1.37	0	0	37.1	33	62.9	56	تتوافق مع زملائك أثناء إنجاز الأعمال الموكلة إليكم	15
02	0.50	1.35	1.1	01	33.7	30	65.2	58	تساعد زملائك في إنجاز مهامهم المرتبطة بعملكم	16
04	0.51	1.32	2.2	02	28.1	25	69.7	62	يتسم العمل داخل جماعتكم بالتكامل في المهام	17
/	0.48	1.31	الإجمالي							

المصدر: بيانات الإستبيان الموزع

• عبارة رقم 15: تتوافق مع زملائك أثناء إنجاز الأعمال الموكلة إليكم

أجابت نسبة 62.9 % من المبحوثين بـ "دائماً" والمقدر عددهم 67 مفردة وبـ "أحياناً" ستو وعشرون (26) في حين النافون كانت منعدمة وجاءت التكرارات والنسب هذه دالة على أنهم يفضلون العمل الجماعي أثناء أداء مهامهم وكذلك وجود علاقة حدية تمتاز بها هاته العلاقة.

رتبت هذه العبارة الأولى من بين العبارة التي شملها هذا الجدول حسب قيمة المتوسط الحسابي الذي قدر بـ 1.37 وهو ما يعكس تمركز إتجاهات المبحوثين نحو السلبية حول التوافق مع الزملاء في العمل (صفر إجابة بـ "أبداً") هذا التمركز الإيجابي تبينه كذلك قيمة الانحراف المعياري مقدر بـ 0.48 مقارنة بقيمة المتوسط الحسابي، وعليه فإن إجابات المبحوثين كانت متوافقة إلى حد بعيد مع مضمون هذه العبارة الذي يدعم القول بالتوافق بين الزملاء في إنجاز الأعمال الموكلة إليهم والتي يجب أن ينجزوها.

• عبارة رقم 16: تساعد زملائك في إنجاز مهامهم المرتبطة بعملكم

إحصائياً جاء تكرر المبحوثين الذين أجابوا بـ "دائماً" على هذه العبارة ثمانية وخمسون (58) من إجمالي تسعة وثمانون (89) مبحوثاً من إجمالي مفردات العينة وهو ما يعادل نسبة 65.2 % أما الذين

أجابوا بـ"أحيانا" فكان عددهم ثلاثون (30) أي بنسبة 33.7 %، بينما الذين أجابوا بـ "أبدا" فكان عددهم واحد (01) أي بنسبة 1.1%، وهي التكرارات التي سمحت بأن تأتي هاته العبارة في المرتبة الثانية تبعا لقيمة المتوسط الحسابي الذي يساوي 1.35 وهي القيمة التي توضح تمركز آراء المبحوثين حول مساعدة الزملاء في العمل لإنجاز أعمالهم الشئ الذي يعزز العلاقة بين الزملاء في العمل، هذا التمركز الذي يتوافق مع مستوى التشتت من خلال قيمة الانحراف المعياري المقدر بـ0.50، ومنه فإن هاته القيم تدل على تميز أثر التنسيق على العلاقات بين زملاء العمل.

• عبارة رقم 13: يحرص مسؤولك المباشر على حسن سير الأعمال بينك وبين زملائك

جاءت ترتيب هاته العبارة في المرتبة الثالثة تبعا لقيمة المتوسط حسابي المقدر بـ1.33 وقد كرر واحد وستون (61) مبحوث ديمومة حرص المسؤول المباشر على حسن سير الأعمال بين زملاء العمل ماشكل نسبة 68.5 %، بينما كان الرد بـ "أحيانا" من قبل ستة وعشرون (26) مبحوث بنسبة 29.2 %، أما نسبة الذين نفو ذلك تقدر 2.2 % أي مفردتين فقط (02) تشير تلك البيانات الإحصائية (التكرارات، النسب، المتوسط الحسابي ) إلى توجه الأغلبية من المبحوثين نحو حرص مسؤولهم كل الحرص على أن يكون سير الأعمال بين الزملاء في العمل بطريقة حسنة وهو مل يدل على وجود علاقة جيدة بين الطرفين وكذلك حول مضمون العبارة توضحه قيمة الانحراف المعياري المقدر بـ0.52 التي تقل عن قيمة المتوسط الحسابي المقدر بـ1.33 التي تدل على ضعف مستوى التشتت.

• عبارة رقم 17: يتسم العمل داخل جماعتكم بالتكامل في المهام

يرى دائما العمل داخل الجماعة بأنه يتسم بالتكامل إثنان وستون (62) مبحوث أي بنسبة 69.2 %، بينما يحكم عليها بأنها "أحيانا" خمسة وعشرون (25) مفردة أي بنسبة 28.1% أما المبحوثون النافون بـ "أبدا" فيمثلون نسبة 2.2 % وهي نسبة ضعيفة مقارنة بالنسب المذكورة أعلاه، وتوجه أغلب المبحوثين هاته الإجابة إنما هو دلالة على تأثير التنسيق على العلاقات بين الزملاء، هذا التمركز الذي تشير إليه قيمة المتوسط الحسابي المقدر 1.32 وتسانده قيمة الانحراف المعياري المقدر 0.51 التي تشير إلى بساطة التشتت. فترتبت هاته العبارة رابعة فكل هاته القيم والنسب تشكل دلالات إحصائية حول وجود علاقة ترابطية بين العمل في إطار الجماعة والتكامل في المهام.

• عبارة رقم 14: تتعاون مع زملائك أثناء إنجاز الأعمال المطلوبة منكم في العمل

في إطار أثر التنسيق على العلاقات بين زملاء العمل أجاب ثلاثة وستون مبحوث (63) مبحوث بأنهم يتعاونون "دائما" مع زملائهم في العمل أثناء إنجاز الأعمال المطلوبة منهم أي بنسبة 70.8 %،

أما الذين يؤيدون هذا "أحيانا" فبلغ عددهم خمسة وعشرون (25) ونفى ذلك مفردة واحدة بنسبة قدرها 1.1% . وهي ماجعلها رتبة خامسة.

هذه القيم التكرارية والنسب تبين توافق وتلازم إجابات المبحوثين حول تعاونهم مع بعضهم في الأعمال التي توكل إليهم من قبل مسؤوليهم وهو التوافق الذي يشير إليه المتوسط الحسابي المقدر بـ 1.30 مبين كقيمة عددية تركيز إجابات المبحوثين حول مضمون هاته العبارة وما تهدف إلى قياسه، وهي نفس الفكرة التي تعبر عنها قيمة الانحراف المعياري المقدر بـ 0.48 الدالة على وجود تشتت بسيط بشأن تعاون العمال مع بعضهم وهذا ما يؤكد أثر التنسيق على العلاقات بين زملاء العمل.

• عبارة رقم 12: يعزز وضوح التعليمات سهولة وفهم دورك في المؤسسة

أبدى سبعة وستون (67) مبحوث دعمهم "الدائم" على أن وضوح التعليمات يعزز من فهم الدور كل عامل داخل المؤسسة وهو ما شكل نسبة 75.3% من حجم العينة، بينما جاء رد إثنان وعشرون (22) بالتأييد المؤقت والمنقلب أي بنسبة 24.7% ، هذه النتائج الإحصائية هي ما جعل هاته العبارة في المرتبة سادسة أما عدد النافين فكان معدوم المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر بـ 1.24 وانحراف معياري بلغ 0.43.

## 2. عرض وتحليل البيانات التي تبحث إجابة التساؤل البحثي الثاني

إن عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالتساؤل البحثي الثاني يؤدي بنا إلى عرض الاستدلالات

الإحصائية المتوصل إليها والخاصة بالرقابة، ولما جاء التساؤل البحثي الثاني: كيف يؤثر التوجيه على العلاقات الاجتماعية للعمل داخل المؤسسة؟ فإن الإجابة عنه تتطلب تحليل البيانات الإحصائية المتعلقة بأثر التوجيه على العلاقات بين الرئيس والمرؤوس، وكذلك أثر التوجيه على العلاقات بين زملاء العمل، وهو ما تبينه البيانات الإحصائية المرتبطة بالمحور الثاني لهذا الاستبيان .

### 1.2 عرض وتحليل بيانات البعد الثاني أثر التوجيه على العلاقات بين الرئيس والمرؤوس:

سيتم عرض بيانات بعد أثر التوجيه على العلاقات بين الرئيس والمرؤوس وذلك باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وذلك ترتيب العبارات، وفيما يلي جدول يبين نتائج هذا الترتيب جدول رقم (09) : يوضح أثر التوجيه على العلاقات بين الرئيس والمرؤوس

الرتبة	الانحراف المعياري	الإحتمالات			العبارات	رقم
		أبدا	أحيانا	دائما		

	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار			
18	70	78.7	18	20.2	1	1.1	06	0.44	1.22	
19	64	71.9	25	28.1	0	0	03	0.45	1.28	
20	69	77.5	20	22.5	0	0	05	0.41	1.22	
21	67	75.3	21	23.6	01	1.1	04	0.46	1.25	
22	61	68.5	26	29.2	02	2.2	01	0.52	1.33	
23	61	68.5	27	30.3	01	1.1	02	0.49	1.32	
الإجمالي									1.27	0.46

المصدر: بيانات الإستبيان الموزع

• عبارة رقم 22: يساهم أسلوب التوجيه في توظيف الإمكانيات والمهارات بالشكل المطلوب

يتفق المبحوثون في مضمون هاته العبارة التي تستهدف كون أن أسلوب التوجيه يساهم في توظيف الإمكانيات والمهارات بالشكل المطلوب إذ كان الرد بـ "دائماً" من واحد وستون (61) و بـ "أحياناً" من ستة وعشرون (26) مفردات من عينة البحث و "أبداً" بـ: واحد (01) مفردة من عناصر العينة المقدر عددهم

ب (89) مفردة، وجاءت التكرارات والنسب هذه دالة على أن هناك أثر للتوجيه على العلاقات بين الرئيس والمرؤوس .

رتبت هذه العبارة الأولى من بين العبارة التي شملها هذا الجدول حسب قيمة المتوسط الحسابي الذي قدر بـ 1.33 وهو ما يعكس تركز اتجاهات المبحوثين حول أن التوجيه يسهم في توظيف الإمكانيات والمهارات للعمال داخل المؤسسة بالشكل المرغوب والمطلوب وهذا في ظل إبتعاد مفردات والاكتفاء بمفردة واحدة (01) بالإجابة السلبية أبدأ، هذا التمرکز الإيجابي تبينه قيمة الإنحراف المعياري البسيط المقدر بـ 0.52 مقارنة بقيمة المتوسط الحسابي، وعليه فإن إجابات المبحوثين كانت متوافقة إلى حد بعيد جدا مع بخصوص مضمون العبارة الذي يدعم القول بأن التوجيه له أثر على الإمكانيات ومن يبرز ذلك على العلاقات في العمل.

#### • عبارة رقم 23: يكون التوجيه بصفة مستمرة في العمل

إحصائيا جاء تكرار المبحوثين الذين أجابوا بـ "دائما" لهذه العبارة مساو ل واحد وستون (61) مبحثا من إجمالي مفردات العينة وهو ما يعادل نسبة 68.5 %، أما الذين أجابوا بـ "أحيانا" فكان عددهم سبعة وعشرون (27) أي بنسبة 30.3 %، بينما نفت مفردة واحدة (01) ذلك بنسبة قدرت بـ 1.1 %، وهي التكرارات التي سمحت بأن تأتي هذه العبارة في المرتبة ثانيا تبعا لقيمة المتوسط الحسابي الذي يساوي 1.32 وهي القيمة التي توضح تركز آراء المبحوثين حول كون أن أثر التوجيه يظهر في المؤسسة عندما يكون بصفة مستمرة والذي يعزز أثر التوجيه على العلاقات بين الرئيس والمرؤوس، هذا التمرکز الذي يتوافق مع المستوى لتشتت الآراء الواضح من خلال قيمة الإنحراف المعياري المقدر بـ 0.49، ومنه فإن هاته القيم الإحصائية تدل على أثر التوجيه على المؤسسة والعمال عندما يكون بصفة مستمرة ودائمة .

#### • عبارة رقم 19: تساهم التوجيهات في إنجاز الأعمال في المواعيد المحددة

جاءت هاته العبارة في المرتبة الثالثة لقيمة المتوسط الحسابي المقدر بـ 1.28، وقد كرر أربعة وستون (64) مبحث ديمومة إنجاز الأعمال في مواعيدها بفضل التوجيهات ما شكل نسبة 71.9 % من حجم العينة، بينما كان الرد بـ "أحيانا" من قبل خمسة وعشرون مفردة بنسبة تقدر بـ 28.1 % أما النافون فهي منعدمة تماما.

تشير تلك (النسب، التكرارات، المتوسط الحسابي) إلى توجه عدد كبير من المبحوثين نحو إسهام أثر التوجيه في إنجاز الأعمال وفي وقتها وفي موعدها المحدد.

وهو ما يدل على وجود علاقة جيدة بين الطرفين هذا التوجه والإتفاق حول مضمون العبارة توضحه قيمة الانحراف المعياري التي تقل بكثير عن قيمة المتوسط الحسابي والتي تدل بذلك على ضعف مستوى التشتت.

• عبارة 21: يمنح التوجيه القدرة على فهم ما يراد إنجازه من عمل وبالطريقة المطلوبة

يرى دائما بأن التوجيه يمنح القدرة على فهم المراد إنجازه وبالطريقة المطلوبة سبعة وستون (67) مبحوثا أي بنسبة 75.3 %، بينما يحكم عليها بأنها "أحيانا" واحد وعشرون (21) مفردة أي بنسبة 23.6 %، أما المبحوثون الذين نفو ذلك فكانت ضعيفة بواحد مفردة (01) فقط أي ما يعادل نسبة 1.1 % وهي نسبة ضعيفة جدا مقارنة بالنسب المذكورة أعلاه ، وتوجه أغلبية المبحوثين الأثر الذي يبرزه التوجيه على فهم والقدرة على إنجاز الأعمال المطلوبة، وهو ما جعلها في المرتبة رابعة، هذا التمرکز الذي تشير إليه قيمة المتوسط الحسابي المقدرة بـ 1.25 وتسانده قيمة الإنحراف المعياري المقدرة بـ 0.46 ، التي تشير إلى بساطة تشتت إجابات المبحوثين وتوجهاتهم بخصوص هاته العبارة، فكل هاته القيم والنسب تشكل دلالات إحصائية حول وجود علاقة ترابطية بين التوجيه وإنجاز الأعمال في المؤسسة وهذا يثبت صحة العبارة ووجود العلاقة أيضا بين الطرفين.

• عبارة رقم 20: يكون التوجيه بصفة مباشرة دائما في العمل

جاءت هاته العبارة في المرتبة سادسة حيث أبدا تسعة وستون (69) مبحوث دعمهم الدائم إلى التوجيه يجب أن يكون بصفة مباشرة في العمل وهو ما شكل نسبة 77.5 % من حجم العينة، بينما جاء الرد عشرون (20) بالتأييد المؤقت بـ "أحيانا" أي بنسبة 22.5 %، أما الذين يمانعون ذلك فكانت معدومة، هاته النتائج الإحصائية (نسبا وتكرار) تدعم التوجه المتضمن أن التوجيه يجب ان يكون بصفة مباشرة في العمل داخل المؤسسة، وهذا ما يعكس أثر التوجيه بالفعل على العلاقات بين الرئيس والمرؤوس، نفس النتيجة يشير إليها المتوسط الحسابي المقدرة بـ 1.22 الدال على دنو وتمركز أغلبية إجابات المبحوثين حول هاته العبارة المساندة للأثر الفعلي للتوجيه على العلاقات في العمل، وهي نفس النتيجة التي أكدها الإنحراف المعياري المقدرة بـ 0.41 المبينة لوجود تشتت طفيف للإجابات المتعلقة بهاته العبارة.

• عبارة رقم 18: تتسم التعليمات بالدقة والوضوح

في إطار تسيير التعليمات في المؤسسة ومدى وضوحها ودقتها أجاب سبعون (70) مبحوث بأن التعليمات في المؤسسة تتسم بالدقة والوضوح أي ما يعادل نسبة 78.7 %، أما الذين يؤدون هذا الأثر "أحيانا" فبلغ عددهم ثمانية عشر (18) فردا أي بنسبة 20.2 %، ونفى ذلك إطلاقا مفردة واحدة (01) بنسبة قدرت 1.1 % .

هاته القيم والنسب والتكرارات ما جعلت هاته العبارة في المرتبة خامسة توافق وتلائم إجابات المبحوثين حول إتسام التعليمات داخل المؤسسة بالدقة والوضوح وهذا له الأثر على العلاقات في العمل خاصة بين الرئيس والمرؤوس، وهو التوافق الذي يشير إليه المتوسط الحسابي المقدر بـ 1.22 مبين كقيمة عددية تركيز إجابات المبحوثين حول مضمون هاته العبارة وما تهدف إلى قياسه، وهي نفس الفكرة التي يعبر عنها الإنحراف المعياري البسيط المقدر بـ 0.44 الدالة على وجود تشتت بسيط بشأن وضوح التعليمات واتسامها بالدقة بين الرئيس والمرؤوس .

## 2.2 عرض وتحليل بيانات البعد الثاني أثر التوجيه على العلاقات بين زملاء العمل:

جدول رقم (10) : يوضح أثر التوجيه على العلاقات بين زملاء العمل

الرتبة	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإحتمالات						العبارات	رقم
			أبدا		أحيانا		دائما			
			%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
03	0.51	1.32	2.2	02	28.1	25	69.7	62	يعمل مسؤولك المباشر على نقل خبرات زملائك في الأداء	24
06	0.46	1.21	2.2	02	16.9	15	80.9	72	يشجعك مسؤولك على تقديم يد العون إلى زملائك	25
04	0.51	1.31	2.2	02	27	24	70.8	63	يشجعك مسؤولك المباشر على العمل ضمن الجماعة	26
01	0.52	1.43	1.1	01	41.6	37	57.3	51	تلجأ إلى زملائك لطلب المساعدة في العمل	27

02	0.60	1.42	5.6	05	31.5	28	62.9	56	يتدخل مسؤولك المباشر للحيلولة دون نشوء نزاعات بين زملائك	28
05	0.57	1.31	5.6	05	20.2	18	74.2	66	يعود سبب رضاك على آدائك إلى جودة علاقاتك مع زملائك	29
/	0.52	1.33	الإجمالي							

المصدر: بيانات الإستبيان الموزع

• عبارة رقم 27: تلجأ إلى زملائك لطلب المساعدة في العمل

يستجيب واحد وخمسون (51) لإمتثال "دائما" في لجوئه لزملائه لطلب المساعدة في العمل في المؤسسة وهو العدد الذي يعادل نسبة 57.3 % من حجم العينة، أما الذين يكون لجوؤهم "أحيانا" فكان عددهم سبعة وثلاثون (37) من بين المبحوثين وهو ما قابل نسبة 41.6 %، أما الممتنعون عن اللجوء فعددهم واحد (01) عينة أي بنسبة 1.1 %، وتشير هاته النسب المئوية والتكرارات إلى أن هناك إستجابة لهاته العبارة في طلب المساعدة من الزملاء في العمل وهو ما يؤكد أثر التوجيه على العلاقات بين زملاء العمل .

وعليه فقد جاء ترتيب هاته العبارة في المرتبة الأولى من بين إجمالي العبارات المكونة لهذا الجدول تبعا لقيمة المتوسط الحسابي المساوي لـ 1.43 وهي القيمة المعبرة عن تمركز لتوجهات المبحوثين حول هاته الفكرة أو العبارة .

هذا التمركز يقابله مستوى من التشتت بسيط والذي تبنته قيمة الإنحراف المعياري المحسوبة بـ 0.52 .

• عبارة رقم 28: يتدخل مسؤولك المباشر للحيلولة دون نشوء نزاعات بين زملائك

يرى ستة وخمسون (56) مبحوثا أي بنسبة 62.9 % من حجم العينة أن المسؤول المباشر للعامل يتدخل من أجل الحيلولة أو التصدي إلى نشوء نزاعات بين الزملاء داخل المؤسسة وهو التزاما "دائما"، بينما أبدى ثمانية وعشرون (28) أنه أحيانا ما يتم هذا التدخل بنسبة 31.5 %، في حين النافون لذلك كانوا خمسة (05) مفردات بنسبة 5.6 % والذين نفوا إطلاقا هذا التدخل وجاءت هاته العبارة في المرتبة الثانية في هذا الجدول المتعلق بالمحور الثاني المتمثل في أثر التوجيه على العلاقات بين زملاء العمل

بناء على قيمة المتوسط الحسابي المقدر بـ 1.42 وهي قيمة تدل بوضوح على تمركز إجابات المبحوثين في اتجاه موجب الدال على تدخل المسؤول للحد من نشوء أي نزاع بين الزملاء في العمل . وهو التفسير الذي تشير إليه قيمة الانحراف المعياري المقدر بـ 0.60 العاكسة لوجود تشتت قوي في إجابات المبحوثين .

• عبارة رقم 24: يعمل مسؤولك المباشر على نقل خبرات زملائك في الأداء

إحصائياً جاء تكرار المبحوثين الذين أجابوا بـ "أبداً" على هذه العبارة مساوٍ لإثنان وستون (62) مبحوثاً ممن إجمالي مفردات العينة وهو ما يعادل نسبة 69.7%، أما الذين أجابوا بـ "أحياناً" فكان عددهم خمسة وعشرون (25) أي بنسبة 28.1%، أما النافون لهاته العبارة فكان عددهم إثنان (02) مفردة أي بنسبة 2.2%، وهي التكرارات التي سمحت بأن تأتي هاته العبارة في المرتبة الثالثة تبعاً لقيمة المتوسط الحسابي المقدر بـ 1.32 وهي القيمة التي توضح تمركز آراء المبحوثين حول نقل المسؤول المباشر لهم بنقل خبرات ومهارات الزملاء في العمل وهو الشيء الذي يعزز العلاقة بين المسؤول المباشر وبين العمال في المؤسسة، هذا التمرکز الذي يتوافق مع المستوى المتوسط لتشتت الآراء الواضح من خلال قيمة الانحراف المعياري المقدر بـ 0.51، ومنه فإن هاته القيم الإحصائية تدل على صدق هاته العبارة وفي المقابل أيضاً على أثر التوجيه في العلاقات بين زملاء العمل.

• عبارة رقم 26: يشجعك مسؤولك المباشر على العمل ضمن الجماعة

جاء ترتيب هاته العبارة في المرتبة رابعة تبعاً لقيمة المتوسط الحسابي المقدر بـ 1.31، وقد كرر ثلاثة وستون (63) مبحوثاً ديمومة تشجيع مسؤولهم المباشر للعمل ضمن الجماعة في المؤسسة ما شكل نسبة 70.8% من حجم العينة، بينما كان الرد "أحياناً" من قبل أربعة وعشرون (24) مفردة بنسبة 27% أما نسبة الذين نفوا ذلك 2.2% أي بمفردتين (02).

تشير تلك النسب والتكرارات إلى توجه الأغلبية من المبحوثين نحو تشجيع مسؤولهم لعملهم ضمن نطاق الجماعة، وهو ما يدل على وجود علاقة بين تشجيع المسؤول والعمل ضمن الجماعة، هذا الإتفاق حول مضمون العبارة توضحه قيمة الانحراف المعياري التي تقل عن قيمة المتوسط الحسابي والمقدرة بـ 0.51 فهي تدل بذلك على ضعف مستوى التشتت.

• عبارة رقم 29: يعود سبب رضاك على أدائك إلى جودة علاقاتك مع زملائك

يرى دائماً أن سبب الرضا عن العمل في المؤسسة يعود إلى جودة علاقة مع الزملاء ستة وستون (66) مبحوثاً بنسبة تقدر بـ 74.2%، أما المبحوثين الذين أجابوا بـ "أحياناً" ثمانية عشر (18) مفردة بنسبة 20.2%، أما المبحوثون الذين نفوا هاته العلاقة فعددهم خمسة (05) مفردة أي بنسبة 5.6%

وهي نسبة ضعيفة جدا مقارنة بالنسب المذكورة أعلاه، وتوجه أغلبية المبحوثين نحو تأكيد علاقة الرضا بجودة علاقة بين الزملاء وهو ما يؤكد جودة العلاقة بين الطرفين، هذا التمرکز الذي تشير إليه قيمة المتوسط الحسابي المقدرة بـ 1.31 وتسانده قيمة الإنحراف المعياري المقدرة بـ 0.57 التي تشير إلى بساطة تشتت إجابات المبحوثين وتوجهاتهم بخصوص هاته العبارة، فكل تلك القيم والنسب تشكل دلالات إحصائية حول وجود علاقة ترابطية بين سبب الرضا على الأداء في العمل وجودة علاقة مع الزملاء وهو ما يؤكد أثر التوجيه لهذا المحور على العلاقات بين زملاء .

#### • عبارة رقم 25: يشجعك مسؤولك على تقديم يد العون إلى زملائك

أجابت مفردات البحث إثنان وسبعون (72) مفردة منها "دائماً" وهو ما تم تأييده على تشجيع المسؤول على مساعدة الزملاء في العمل أي بنسبة 80.9 %، في حين أجاب خمسة عشر (15) مبحوث بـ "أحيانا" أي بنسبة تقدر 16.9 %، بينما النافون لهذه المفردة فكانوا مفردتين فقط (02) أي بنسبة بسيطة قدرت 2.2 % .

هذه النسب والقيم التكرارية تبين توافق وتلازم إجابات المبحوثين حول تشجيعهم من قبل مسؤولهم في حالة مساعدة زملائهم في العمل، وهو التوافق الذي يشير إليه مقدار المتوسط الحسابي المقدرة بـ 1.25 مبينا كقيمة عددية تركيز إجابات المبحوثين حول مضمون هاته العبارة وما تهدف إلى قياسه، وهي نفس الفكرة التي تعبر عنها قيمة الإنحراف المعياري البسيطة المقدرة بـ 0.46 الدالة على وجود تشتت بسيط بشأن تشجيع المسؤول لمن يساعد زميله في العمل.

### 3 . عرض وتحليل البيانات التي تبحث إجابة التساؤل البحثي الثالث

إن عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالتساؤل البحثي الثاني يؤدي بنا إلى عرض الإستدلالات الإحصائية المتوصل إليها والخاصة بالرقابة، ولما جاء التساؤل البحثي الثاني: كيف تؤثر عملية الإشراف على العلاقات الاجتماعية للعمل داخل المؤسسة؟ فإن الإجابة عنه تتطلب تحليل البيانات الإحصائية المتعلقة بأثر الإشراف على العلاقات بين الرئيس والمرؤوس، وكذلك أثر الإشراف على العلاقات بين زملاء العمل، وهو ما تبينه البيانات الإحصائية المرتبطة بالمحور الثاني لهذا الإستبيان.

#### 1.3 عرض وتحليل بيانات البعد الثالث أثر الإشراف على العلاقات بين الرئيس

##### والمرؤوس :

سيتم عرض بيانات بعد أثر التوجيه على العلاقات بين الرئيس والمرؤوس وذلك بإستخدام المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري وذلك ترتيب العبارات، وفيما يلي جدول يبين نتائج هذا الترتيب.

جدول رقم (11) : يوضح أثر الإشراف على العلاقات بين الرئيس والمرؤوس

الرتبة	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإحتمالات						العبارات	رقم
			أبدا		أحيانا		دائما			
			%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
06	0.33	1.12	0	0	12.4	11	87.6	78	تتحمل مسؤوليتك أثناء إرتكاب خطأ	30
04	0.44	1.25	0	0	25.8	23	74.2	66	تقوم بالعمل أثناء غياب أحد عمالك بدلا منه	31
05	0.47	1.23	2.2	2	19.1	17	78.7	70	تلتزم بالإجراءات القانونية في حالة إرتكاب العامل لخطأ	32
02	0.53	1.26	4.5	4	18	16	77.5	69	تنتهج أسلوب المتابعة المستمرة للعمال	33
01	0.54	1.33	3.4	3	27	24	69.7	62	تستشير جماعة العمال الذين تشرف عليهم في بعض الإجراءات	34
03	0.55	1.26	5.6	5	15.7	14	78.7	70	تولي أهمية لجودة العلاقة بينك وبين مرؤوسيك	35
/	0.47	1.24	الإجمالي							

المصدر: بيانات الإستبيان الموزع

- عبارة رقم 34: تستشير جماعة العمال الذين تشرف عليهم في بعض الإجراءات

يستجيب إثنان وستون (62) مبحوثاً على أنهم يستشيرون جماعة العمل معهم والذين يشرف عليهم في بعض الإجراءات التي تخص العمل وهو العدد الذي يعادل نسبة 69.7% من حجم العينة ، أما الذين يكون رأيهم بـ"أحياناً" أربعة وعشرون (24) مفردة بنسبة تقدر 27 % والذين أجابوا بـ"أبد" فكان عددهم ثلاثة (03) بنسبة تقدر بـ 3.4% وتشير هاته التكرارات والنسب إلى أن هناك إستشارة دائمة للعمال في بعض الإجراءات التي تخص العمل، وهو المضمون الذي كان نفيه بنسبة قليلة إذا ما قورنت بمن أيده .

وعليه جاء ترتيب هاته العبارة في المرتبة الأولى من بين إجمالي العبارات المكونة لهذا الجدول تبعاً لقيمة المتوسط الحسابي المساوية لـ 1.33 وهي القيمة المعبرة عن تمركز شبه كلي لتوجهات المبحوثين حول الفكرة التي مفادها إستشارة جماعة العمل الذين يشرف عليهم في بعض الإجراءات وهو ما يؤكد أثر الإشراف على العلاقات بين الرئيس والمرؤوس .

هذا التمركز الذي يقابله مستوى من التشتت البسيط الذي تبينه قيمة الإنحراف المعياري المحسوبة بـ 0.54 وعليه فإن إجابات المبحوثين كانت متوافقة إلى حد بعيد جداً بخصوص مضمون العبارة الذي يدعم إستشارة جماعة العمل في بعض الإجراءات.

#### • عبارة رقم 33: تنتهج أسلوب المتابعة المستمرة للعمل

إحصائياً جاء تكرار المبحوثين الذين أجابوا بـ "دائماً" على العبارة مساوياً لتسعة وستون (69) مبحوثاً من إجمالي مفردات العينة وهو ما يعادل 77.5 %، أما الذين أجابوا بـ"أحياناً" فكان عددهم ستة عشر (16) أي بنسبة 18 % ، أما النافون لذلك أربعة (04) مفردة بنسبة 4.5 %، وهي التكرارات التي سمحت بأن تأتي هاته العبارة في المرتبة الثانية تبعاً لقيمة المتوسط الحسابي الذي يساوي 1.26، وهي القيمة التي سمحت بتمركز آراء المبحوثين حول إنتهاج أسلوب المتابعة المستمرة للعمل الشيء الذي يعزز العلاقة بين أثر الإشراف وعلاقات بين الرئيس والمرؤوس في العمل ،هذا التمركز الذي يتوافق مع المستوى الضعيف لتشتت الآراء الواضح من خلال قيمة الإنحراف المعياري المقدر بـ 0.53، ومنه فإن هاته القيم تدل على إنتهاج أسلوب المتابعة المستمرة للعمال في المؤسسة وهو ما يؤكد حجم الإشراف على العلاقة بين الرئيس والمرؤوس.

#### • عبارة رقم 35: تولى أهمية لجودة العلاقة بينك وبين مرؤوسيك

جاء ترتيب هذه العبارة في المرتبة الثالثة تبعاً لقيمة المتوسط الحسابي المقدر بـ 1.26، وقد كرر سبعون (70) مبحوثاً ديمومة الأهمية التي تولى لجودة العلاقة بين العامل ورئيسه ما شكل نسبة 78.7% من حجم العينة، بينما كان الرد بـ"أحياناً" من قبل أربعة عشر (14) مفردة بنسبة 15.7 %، أما نسبة الذين نفوا ذلك هاته العبارة فكانوا خمسة (05) أي بنسبة 5.6 % .

تشير تلك البيانات الإحصائية (التكرارات، النسب، المتوسط الحسابي) إلى توجه الأغلبية من المبحوثين نحو إيلاء أهمية لجودة العلاقة بين العامل ورئيسه في المؤسسة وهو ما يدل على وجود علاقة جيدة بين الطرفين هذا التوجه والإتفاق حول مضمون العبارة توضحه قيمة الإنحراف المعياري التي تقل عن قيمة المتوسط الحسابي فهي تدل على ضعف مستوى التشنت.

• عبارة رقم 31: تقوم بالعمل أثناء غياب أحد عمالك بدلا منه

يرى دائما بأنه يقوم بالعمل أثناء غياب أحد العمل ستو وستون (66) مبحوثا أي بنسبة 74.2 %، أما المبحوثون الذين رأو بذلك "أحيانا" فيمثلون نسبة 25.8 % أي ثلاثة وعشرون (23) مفردة، في حين النافون لذلك ولهذه العبارة فكانت معدومة، توجه غالبية المبحوثين نحو تأكيد صدق هاته العبارة مما يؤكد جودة العلاقة بين الطرفين وهذا ما هو مؤكد من إجابات المبحوثين، هذا التمرکز الذي تشير إليه قيمة المتوسط الحسابي المقدرة بـ 1.25 وهو ما جعل هاته العبارة في المرتبة الرابعة، والتي تشير إلى بساطة تشنت إجابات المبحوثين وتوجهاتهم بخصوص هاته العبارة، فكل تلك القيم والنسب تشكل دلالات إحصائية حول وجود علاقة ترابطية بين القيام بالعمل وغياب العمال وهو ما يؤكد حجم التكافل والإشراف في العمل.

• عبارة 32: تلتزم بالإجراءات القانونية في حالة ارتكاب العامل لخطأ

في إطار أثر الإشراف على العلاقات بين الرئيس والمرؤوس فقد أجاب سبعون (70) مبحوثا بأنهم ملتزمون بالإجراءات القانونية في حالة ارتكاب أي عامل لخطأ مهني أي بنسبة مقدرة بـ 78.7% من مفردات العينة، أما الذين يؤيدون هذا الفعل "أحيانا" فبلغ عددهم سبعة عشر (17) فردا بنسبة تقدر بـ 19.1 %، ونفى ذلك إطلاقا مفردتين إثنين (02) أي بنسبة بسيطة جدا قدرت بـ 2.2 %.

هذه القيم التكرارية والنسب المئوية تبين توافق وتلازم إجابات المبحوثين حول الإلتزام بالإجراءات القانونية في حالة ارتكاب العامل لخطأ في العمل داخل المؤسسة وهو التوافق الذي يشير إليه مقدار المتوسط الحسابي 1.23، وهو ما جعل هاته العبارة في المرتبة الخامسة، مبينا كقيمة عددية تركيز إجابات المبحوثين حول هاته العبارة وماتهدف لقياسه، وهي نفس الفكرة التي يعبر عنها الإنحراف المعياري البسيط 0.47 الدالة على وجود تشنت بسيط.

• عبارة رقم 30: تتحمل مسؤوليتك أثناء ارتكاب خطأ

أبدى ثمانية وسبعون (78) مبحوثا دعمهم الدائم لتحمل المسؤولية إثناء ارتكاب العامل لخطأ في العمل ماشكل نسبة 87.6 % من حجم العينة ، بينما جاء رد إحدى عشر (11) بالتأييد المؤقت والمنقلب أي بنسبة 12.4 %، أما الذين يمانعون بصفة دائمة ومستمرة لتحمل المسؤولية أثناء ارتكاب

العامل لخطأ فكان معدوم تماما ولا يوجد أي إعتراض عليه وهو ما جعل هاته العبارة في المرتبة السادسة.

هاته النتائج الإحصائية (نسبا وتكرار) تدعم التوجه الى تبني هاته العبارة وماتحمله من أثر، نفس النتيجة يشير إليها الرقم الذي يحمله المتوسط الحسابي 1.12 % الدال على دنو وتمركز أغلبية إجابات المبحوثين حول هاته العبارة الدالة والمساندة في نفس الوقت لأثر الإشراف على العلاقات بين الرئيس والمرؤوس في العمل ، وهي نفس النتيجة التي أكدتها قيمة الإنحراف المعياري 0.33 المبينة لوجود تشتت طفيف للإجابات المتعلقة بهذه العبارة.

### 2.3 عرض وتحليل بيانات البعد الثالث أثر الإشراف على العلاقات بين زملاء العمل :

سيتم عرض بيانات بعد أثر التوجيه على العلاقات بين زملاء العمل وذلك بإستخدام المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري وذلك ترتيب العبارات، وفيمايلي جدول يبين نتائج هذا الترتيب

جدول رقم (12) : يوضح أثر الإشراف على العلاقات بين زملاء العمل

الرتبة	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإحتمالات						العبارات	الترتيب
			أبدا		أحيانا		دائما			
			%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
06	0.56	1.41	3.4	3	34.8	31	61.8	55	يساهم أسلوب الرقابة في تحقيق التواصل الجيد بينك وبين زملائك	36
01	0.56	1.48	3.4	3	41.6	37	55.1	49	ينقبل مسؤولك الملاحظات والإقتراحات المتعلقة بتنفيذ المهام	37
02	0.60	1.46	5.6	5	34.8	31	59.6	53	يفضل مسؤولك أداء العمل في شكل مجموعات	38

03	0.62	1.46	6.7	6	32.6	29	60.7	54	يتعامل مسؤولك المباشر دون تمييز بينك وبين زملائك	39
04	0.63	1.44	7.9	7	29.2	26	62.9	56	التزامك بالتعليمات يعزز علاقتك بزملائك في العمل	40
05	0.67	1.42	10.1	9	22.5	20	67.4	60	تتلقى تشجيع من أجل مساعدة زملائك في العمل	41
/	0.60	1.44	الإجمالي							

المصدر: بيانات الاستبيان الموزع

• عبارة رقم 37: يتقبل مسؤولك الملاحظات والإقتراحات المتعلقة بتنفيذ المهام

إن تسعة وأربعون (49) من إجمالي عدد المبحوثين عبروا على أن مسؤولهم يتقبل الملاحظات والإقتراحات المتعلقة بتنفيذ المهام في العمل وهو ما يمثل نسبة 55.1 %، أما الذين كان إتيانهم متردداً فبلغ سبعة وثلاثون (37) مبحوثاً بنسبة 41.6 %، بينما عبرت نسبة 3.4 % إقتراحات المتعلقة بتنفيذ المهام ومهم ثلاث (03) مفردات .

إن توجه أغلبية المبحوثين نحو مضمون هاته العبارة التي باءت في المرتبة الأولى من بين العبارات المكونة لهذا الجدول يعكس تركز معظم التكرارات حول ذلك المضمون حسب قيمة المتوسط الحسابي المقدر بـ 1.48 هذا التركز الذي تدل عليه قيمة الانحراف المعياري المشيرة إلى وجود تشتت بسيط وتوجه ضعيف لآراء المبحوثين نحو نفي مضمون هاته العبارة . وعليه فإن مضمون هاته العبارة يؤكد لنا صدق أهمية الإشراف وأثرها على العلاقات بين الزملاء كون أن هذا التقبل للآراء يزيد من شعور العامل بالأهمية داخل المؤسسة .

• عبارة رقم 38 : يفضل مسؤولك أداء العمل في شكل مجموعات

أجاب ثلاثة وخمسون (53) مبحوثاً من أصل تسعة وثمانون (89) بـ "دائماً" أي بنسبة 59.6 % وهو ما يؤكد تفضيل المسؤول للعمل في شكل جماعي، في حين أجاب بـ "أحياناً" واحد وثلاثون (31) مبحوثاً فكان ردهم بالوقت والمتذبذب وهو ما تؤكد نسبة 34.8 %، أما من نفوا هاته العبارة فقدروا بخمسة (05) مفردات أي بنسبة 5.6 % .

هاته النسب والتكرارات والنسب سمحت بترتيب هاته العبارة ثانية من بين عبارات الجدول أعلاه ،حسب قيمة المتوسط الحسابي المقابل لها المقدر ب 1.46 وهي قيمة تشير إلى إلتفاف توجهات المبحوثين وتمركزها حول وجود علاقة إرتباطية بين تفضيل المسؤول لأداء العمل ضمن الجماعة وعلاقته مع الإشراف، وهو ما تسانده قيمة الإنحراف المعياري الدالة على وجود تشتت المقدر ب 0.60 ..... في إتجاهات المبحوثين ودونها من التأييد التوافق بين العمل في شكل مجموعات وتفضيل المسؤول لذلك .

• عبارة رقم 39 : يتعامل مسؤولك المباشر دون تمييز بينك وبين زملائك

أفادت التكرارات والنسب المقابلة لهذه العبارة إلى أن هناك علاقة إرتباط بين الإشراف ومايمارسه المسؤول من عدم التمييز بين زملاء العمل فيما بينهم وهو ما يشير إلى ترتيب هاته العبارة التي جاءت ثالثة في هذا الجدول تبعا لقيمة المتوسط الحسابي المحسوب بإستعمال تلك التكرارات والقيم والمساوي ل 1.46 وهو المقدار الذي يؤيد التفاف تقريبا إجابات المبحوثين وتوجههم نحو تأكيد تعامل المسؤول المباشر على التعامل بدون تمييز بين الزملاء في العمل ،وتبعا لما تشير إليه قيمة الإنحراف المعياري المحسوبة ب 0.62 .

حيث وجد أن أربعة وخمسون (54) مفردة من مفردات العينة يتعامل معهم ومسؤولهم بدون تمييز بنسبة قدرت ب 60.7 % ، بينما يرى تسعة وعشرون (29) أنه "أحيانا" ما يتعامل معهم المسؤول دون تمييز بنسبة قدرت ب 32.6 %، وأعتقد ستة (06) مبحوثين بنسبة 6.7 % لا يتعامل معهم مسؤولهم دون تمييز فيما بينهم.

• عبارة رقم 40 : التزامك بالتعليمات يعزز علاقتك بزملائك في العمل

أعلن ستة وخمسون (56) مبحوثا على أن الإلتزام بالتعليمات يعزز العلاقة ما بين الزملاء وهو الرقم الذي يعادل نسبة 62.9 % من حجم العينة ، بينما عبرت نسبة 29.2 % منهم على أن التزم بالتعليمات "أحيانا" ما يعزز علاقة بين الزملاء في العمل وهو الإتجاه الذي أبداه ستة وعشرون (26) مبحوثا، بينما نفى ذلك سبعة مبحوثين (07) أي بنسبة 7.9 %.

هذه التكرارات والنسب المئوية تشير إلى أن التوجه العام المبحوثين يعكس تأييدا لمضمون العبارة الهادف إلى إبراز تأكيد أثر التزم بالتعليمات وهو ما يعزز علاقة الجيدة بين الزملاء في العمل، وهي الفكرة التي يشير إليها ترتيبها حيث جاءت رابعة من بين العبارات المكونة لهذا الجدول إعتبارا من قيمة المتوسط الحسابي المقابل لها والمقدرة ب 1.44 وهو مقدار يدل على الإقتراب تجاوز النصف في أغلبية الإجابات وهو ما يؤكد هذا الإرتباط، كما نلاحظ تجمع الأغلبية توجهاتهم من خلال قيمة الإنحراف المعياري البسيطة المقدرة ب 0.63 والتي تؤكد تشتت البسيط.

• عبارة رقم 41 : تتلقى تشجيع من أجل مساعدة زملائك في العمل

يعتقد ستون (60) مبحوثا أنهم يتلقون تشجيعا من أجل مساعدة زملائهم في العمل وهو التكرار الموافق لنسبة 67.4 % من مجموع مفردات العينة ، أما العمال المبحوثين الذين يرون ذلك "أحيانا" أنهم يتلقون التشجيع ما أجل مساعدة زملائهم في العمل فكان عددهم عشرون (20) أي بنسبة 22.5 % بينما يتجه تسعة عمال (09) أي بنسبة 10.1 % إلى أنهم لا يتلقون التشجيع من أجل مساعدة زملائهم في العمل.

وقد جاء ترتيب هذه العبارة في المرتبة خامسة في هذا الجدول بقيمة متوسط حسابي موزون تساوي 1.42 وهو مقدار يشير إلى إتجاهات المبحوثين بأنهم يتلقون تشجيع في حالة مساعدة زملائهم في العمل، وبتشتت يشير إلى وجود آراء مخالفة لذلك حسب قيمة الإنحراف المعياري المقدرة ب 0.67 .

• عبارة رقم 36: يساهم أسلوب الرقابة في تحقيق التواصل الجيد بينك وبين زملائك

كان الرد ب "دائما" على هذه العبارة من طرف خمسة وخمسون (55) مبحوثا ما عادل نسبة 61.8 % من مجموع عناصر العينة ،بينما يعتقد واحد وثلاثون (31) آخرون بأنهم "أحيانا" ما يساهم أسلوب الرقابة في تحقيق التواصل الجيد بين الزملاء في العمل ، أما الذين لا يتمتعون ولا يرون بأن أسلوب الرقابة يساهم في تحقيق التواصل الجيد بين الزملاء في العمل فيشكلون نسبة 3.4 % وهم ثلاثة (03) مفردات .

بالنظر إلى هذه التكرارات والنسب يتضح أن أغلبية المبحوثين يتوجهون إلى تأكيد هذه العبارة ،هذا التوجه الذي تؤكد نسبة المتوسط الحسابي 1.41 العاكسة لتركز الإجابات نحو مضمون هذه العبارة كما قلنا ،وهي نفس الفكرة التي يشير إليها المستوى الضعيف للتشتت الذي يبينه قيمة الإنحراف المعياري المقدرة 0.56 ، مما سمح بترتيبها في المرتبة السادسة.

وعليه فإن القول بأن أسلوب الرقابة يساهم في تحقيق التواصل الجيد بين الزملاء في العمل وهو ما يؤكد أثر الإشراف على العلاقات بين الزملاء في العمل .

#### 4 . الإجابة على تساؤلات الدراسة :

##### 4 . 1 - الإجابة على التساؤل البحثي الأول :

إنطلاقا من تحليل البيانات والنتائج الإحصائية المبينة أعلاه والمتعلقة بالبحث في إجابة التساؤل البحثي الأول الذي جاء بالصيغة التالية: كيف تؤثر عملية التنسيق على العلاقات الاجتماعية للعمل

داخل المؤسسة؟ وهوالتساؤل الذي تم البحث عن إجابته من خلال مضامين عبارات الإستمارة التي يتكون منها.

المحور الثاني والمتعلقة أثر التنسيق على من خلال (من خلال أثر التنسيق على العلاقات بين الرئيس والمرؤوس، وأثر التنسيق على العلاقات بين زملاء العمل) ،فقد جاءت النتائج المتعلقة بهذا التساؤل البحثي كما يلي :

إن قيمة المتوسط الحسابي المتعلق بأثر التنسيق على العلاقات بين الرئيس والمرؤوس والمقدرة 1.27 وهي قيمة تبين توافق إجابات الباحثين وتوجهاتهم إلى أن التنسيق له أثر على العلاقات بين الرئيس والمرؤوس داخل المؤسسة ،بحيث يؤثر ذلك على العلاقات داخل المؤسسة وهو ما يؤثر على العلاقات بين الرئيس والمرؤوس في العمل ، وهو ماتؤكدده قيمة الانحراف المعياري الكلي المقدرة ب 0.46 حيث تشير إلى تشتت بسيط مما يعزز وجود ذلك التوافق في إجابات الباحثين عموما ففيما يتعلق بأثر التنسيق على العلاقات بين الرئيس والمرؤوس فقد جاءت النتائج على النحو التالي:

- إن تفضيل العاملين للعمل كأحد مؤشرات التنسيق للعمل الجماعي يؤثر على العلاقات بين الرئيس والمرؤوس، وهو ما دلت عليه العبارة الأولى من المحور الثاني بمتوسط حسابي موزون قدر ب 1.50
- إن العمل بالمراسلات واللوائح له أثر على التعليمات المتعلقة بالعمل وهو ما يؤثر على التنسيق في القرارات بين الرئيس والمرؤوس، وهو ما تضمنته العبارة الثانية من المحور الثاني بمتوسط حسابي موزون يساوي 1.46.

- إن الوحدة في إنجاز العمل داخل المؤسسة تؤثر على عملية التنسيق ولها كذلك الأثر على العلاقات بين الرئيس والمرؤوس وهو ماتتم مراعاته داخل هاته المؤسسة وهو ما جاءت به العبارة الثالثة بمتوسط حسابي قيمته 1.22.

- إن التوافق بين العاملين في أداء الأعمال الموكلة إليهم له الأثر على التنسيق وعلى العلاقات بين

الرئيس والمرؤوس وهوتناولته العبارة الرابعة من هذا المحور والدالة بمتوسط حسابي قدره 1.20

- إن الإتصاف بالجدية والصرامة من قبل الرئيس له الأثر على التنسيق وعلى العلاقات بين الرئيس والمرؤوس ويظهر ذلك من خلال كيفية إنجاز الأعمال والقيام بها وهو ما جاءت به العبارة الخامسة بمتوسط حسابي قيمته 1.15.

- إن الصدق والثقة والصراحة والعمل الجاد له الأثر على التنسيق وهذا من خلال الجو الذي يعيشه العامل وعلى العلاقات التي تنتج عن هاته المؤشرات والتي لها التأثير على العلاقات بين الرئيس والمرؤوس تبعا لإجابات الباحثين حول العبارة السادسة بمتوسط حسابي قيمته 1.11.

على ضوء ما سبق يمكننا أن نخلص إلى القول " يعمل التنسيق على التأثير على العلاقات بين الرئيس والمرؤوس "

إن قيمة المتوسط الحسابي للعبارات الدالة على أثر التنسيق على العلاقات بين زملاء العمل بالمؤسسة و المقدر ب 1.31، هاته القيمة التي تشير إلى تمركز إجابات المبحوثين تجاه تحقق أثر التنسيق على هاته العلاقات بينهم زملائهم في العمل ، نتيجة الأسلوب في علاقات العمل بإنحراف معياري إجمالي يقدر ب 0.48 يعكس التشتت البسيط في توجهات المبحوثين وقد جاءت النتائج والإستنتاجات المتعلقة بأثر التنسيق على العلاقات بين زملاء العمل كمايلي :

- إن توافق الزملاء في العمل كأحد مؤشرات التنسيق وأثره على العلاقات بين الزملاء في العمل يعمل على إنجاز التي تم أمرهم والمطالبة بإنجازها ومن هنا كان التوافق أحد العوامل على إنجاز الأعمال بين الزملاء والتي هم مطالبون بها ،وهو مايبين أثرالتنسيق كما قلنا على العلاقات بين الزملاء في العمل وهو المضمون الذي دلت عليه العبارة الأول بمتوسط حسابي قدره 1.37 وتشتت في قيمة الإنحراف المعياري المساوي ل 0.48

- إن مساعدة الزملاء في إنجاز الأعمال التي هي من مهامهم يعزز أثر العلاقة بينهم،وهو مايبيرز أثر التنسيق على العلاقات بين الزملاء من خلال مد يد العون لبعضهم البعض في القيام بأعمالهم داخل المؤسسة ، وهو ما دلت عليه العبارة الثانية في هذا المحور بمتوسط حسابي قدره 1.35 وإنحراف معياري مساوي 0.50

- إن حرص المسؤول المباشر على أداء الأعمال وسيرها يعزز أثر التنسيق على العلاقات بين لزملاء في العمل وذلك من خلال مباشرته على ملاحظة ذلك بين الزملاء في العمل، وهو ما دلت عليه العبارة الثالثة في الترتيب والتي كان متوسط الحسابي لها بقيمة 1.33 وإنحراف معياري يساوي 0.52.

- إن التكامل في المهام داخل المؤسسة يبين أثر التنسيق على العلاقات بين زملاء العمل، وهذا من خلال إتسام العمل لدى هاته المؤسسة ممثلة في جماعة العمل لديها بالتكامل فيما بينهم في إنجاز الأعمال،وهو ما دلت عليه العبارة الرابعة في هذا المحور بمتوسط حسابي قدره 1.32 والبال علىتوافق في إجابات المبحوثين حول مضمون هذه العبارة.

- إن التعاون في العمل يبين أثر التنسيق على العلاقات ما بين زملاء العمل في العمل ، ويظهر ذلك من خلال تعاونهم مع بعضهم في إنجاز الأعمال المطلوبة منهم وهو مايبيرز هاته العلاقة بينهم ،وهذا ما دلت عليه العبارة الخامسة بمتوسط حسابي لها بقيمة 1.30 مما يعزز هذه الفكرة ،وإنحراف معياري يساوي 0.48.

- إن وضوح التعليمات بين الزملاء في العمل يعزز على فهم دور كل عامل أي أنه بذلك يساعد على عدم التداخل في مهام الموكلة للعاملين وهو ما يبين أثر التنسيق على العلاقات بين الزملاء ويتضح ذلك من خلال مايدل عليه مضمون العبارة السادسة حيث يشير المتوسط الحسابي إلى توجه المبحوثين، وقد قدرت قيمته 1.24 وإنحراف معياري يدل على تشتت ملحوظ تقدر قيمته 0.43.

على ضوء ما ذكر أعلاه نصل إلى تسجيل النتيجة التالية : " يعمل التسيق على التأثير على العلاقات بين زملاء العمل ."

من خلال النتائج المتوصل إليها جراء تحليل وتفسير البيانات وتفسير نتائج البحث الميداني فإننا نصل إلى الإجابة عن التساؤل البحثي الأول كما يلي :

"يؤثر التسيق على العلاقات الإجتماعية للعمل داخل المؤسسة "

#### 4-2- الإجابة عن التساؤل البحثي الثاني :

استهدفت الإجابة عن التساؤل البحثي الثاني والذي جاء كما يلي كيف يؤثر التوجيه على العلاقات الاجتماعية للعمل داخل المؤسسة ؟ للوقوف على حقيقة إذا ما كان التوجيه يؤثر على العلاقات الاجتماعية للعمل داخل المؤسسة وأيضا العلاقة بينهم، وهي الإجابة التي تم البحث عنها من خلال مضامين العبارات التي ضمها المحو الثالث من الإستمارة والمتعلقة أثر التوجيه على العلاقات الاجتماعية من خلال (أثر التوجيه على العلاقات بين الرئيس والمرؤوس، وأثر التوجيه على العلاقات بين زملاء العمل)، فقد جاءت النتائج المتعلقة بهذا التساؤل البحثي كما يلي :

جاءت قيمة المتوسط الحسابي للعبارات الدالة والمؤكدة على أثر التوجيه على العلاقات بين الرئيس والمرؤوس والمقدرة ب 1.27 هاته القيمة التي تشير إلى تمركز إجابات المبحوثين إتجاه وجود أثر للتوجيه على العلاقات بين الرئيس والمرؤوس في العمل ،نتيجة الأسلوب في علاقات العمل بإنحراف معياري إجمالي يقدر ب 0.46 يعكس التشتت البسيط في توجهات المبحوثين وقد جاءت النتائج والإستنتاجات المتعلقة بأثر التوجيه على العلاقات بين الرئيس والمرؤوس كما يلي:

- إن لأسلوب التوجيه المتبع في المؤسسة له أثر على العلاقات بين الرئيس والمرؤوس كونه يساهم في توظيف الإمكانيات والمهارات داخل المؤسسة وبالشكل المطلوب والذي يريده رئيس العمل ،وهي النتيجة التي أشارت إليها قيمة المتوسط الحسابي المقابل للعبارة الأولى المقدر ب 1.33 بإنحراف معياري يدل على تشتت بسيط مقدر ب 0.52، ما يعني وجود تقارب كبير في توجه المبحوثين بخصوص هذا الأسلوب على العلاقات في العمل بين الرئيس والمرؤوس

- إن التوجيه عندما يكون بصفة مستمرة داخل المؤسسة له الأثر على العلاقات بين الرئيس والمرؤوس وهذا من خلال عملية إعطاء الأوامر والتعليمات بصفة غير منقطعة وهذا ما يعزز لدى العامل هذا الأثر، وهوما أشارت إليه العبارة الثانية بمتوسط حسابي قدر ب 1.32 يدل على توجه أغلبية المبحوثين والمؤكدة لهذه النتيجة وبتشتت تبينه قيمة الإنحراف المعياري المقدر ب 0.49

- إن التوجه يساهم في عملية ضبط المواعيد داخل المؤسسة وهذا له الأثر على العلاقات بين الرئيس والمرؤوس من خلال إحترام المواعيد المحددة للعمل، وهو ما أشارت له العبارة الثالثة من هذا المحور التي

جاء بها المتوسط الحسابي المقابل لها دالا على ذلك بقيمة 1.28 أو إنحراف معياري يساوي 0.45 يدل على وجود تشتت بسيط مقارنة إتجاه المبحوثين نحو تمركز حول مضمون هاته العبارة ،مما يعزز القول بأن للتوجيه أثر على العلاقات بين الرئيس والمرؤوس.

• إن التوجيه في العمل يساعد ويمنح القدرة على فهم ما يراد إنجازه من عمل و أيضا بالطريقة المطلوبة لذلك، وهذا ما يبرر فعلا أثر التوجيه على العلاقات بين الرئيس والمرؤوس وهو ما أشارت له العبارة الرابعة، وأيدته قيمة المتوسط الحسابي المساوية ل 1.25 والتي تشير إلى توجه إجابات المبحوثين نحو هذه النتيجة بإنحراف معياري يساوي 0.46 الدال على وجود تشتت.

• إن للتوجيه الدائم وبالصفة المستمرة أثر على العلاقات بين الرئيس والمرؤوس من خلال حرص الرئيس على هكذا نوع من التوجيه وهو بدوره يوضح حجم الأثر الذي تناولته هاته العبارة التي جاءت سادسا بمتوسط حسابي مساوي 1.22 وهو مقدار دال على إجابات المبحوثين بالإتجاه الإيجابي ،وتشتت أشار له الإنحراف المعياري بقيمة 0.41.

• إن دقة ووضوح التعليمات التوجيهية له الأثر على العلاقات بين الرئيس والمرؤوس وهذا بسبب التوجيه في العمل داخل المؤسسة، وهوما أيدته العبارة الخامسة بمتوسط حسابي قدر بـ1.22 الذي يشير إلى توجه إجابات المبحوثين نحو هاته النتيجة وإنحراف معياري مساوي ل 0.44 دال على وجود تشتت. على ضوء ما سبق يمكننا أن نخلص إلى القول " يعمل التوجيه على التأثير على العلاقات بين الرئيس والمرؤوس ".

أشار المتوسط الحسابي للعبارات الدالة والمؤكدة على أثر التوجيه على العلاقات بين زملاء العمل والمقدرة بـ1.33 هاته القيمة التي تشير إلى تمركز إجابات المبحوثين حول أثر التوجيه على العلاقات بين زملاء العمل ،وبإنحراف معياري يقدر بـ 0.52 يعكس التشتت البسيط في توجهات المبحوثين ،وقد جاءت النتائج والإستنتاجات المتعلقة بأثر التوجيه على العلاقات بين زملاء العمل كمايلي :

• إن اللجوء إلى طلب المساعدة في العمل له الأثرعلى العلاقات بين الزملاء في العمل من خلال التوجيه فلولا لم تكن هناك علاقة حسنة بينهم لما طلبوا من بعضهم المساعدة وهو مايبينه أثر التوجيه على العلاقات بين زملاء العمل ،وحسب مضمون العبارة الأولى من هذا المحور بمتوسط حسابي يقدر بـ 1.43، وهو مايشير إلى وجود هاته العلاقة ،وبإنحراف معياري تساوي قيمته 0.52 والذي يشير إلى وجود تشتت.

• إن تدخل المسؤول المباشر لفض النزاعات يساعد على الحيلولة دون وقوع مشاكل ونزاعات في العمل بين زملاء العمل، وهذا بسبب أثر التوجيه الذي ينتهج من قبل المسؤول وبذلك يؤثر على العلاقات بين زملاء العمل ،حسب ماتضمنته العبارة الثانية من هذا المحور التي أشار إليها المتوسط الحسابي إلى تمركز إجابات المبحوثين نحو هاته العبارة ما يعتبر مؤشر على هذا الأثر بقيمة قدرها 1.42، وتشتت معتبر تبينه قيمة الإنحراف المعياري التي جاءت مساوية ل 0.60.

- إن عملية نقل الخبرات تتم بواسطة المسؤول المباشر بين زملاء في العمل وهو ما يوضح أثر التوجيه على العلاقات بين الزملاء في العمل حسب مضمون العبارة الثالثة ، من هذا المحور بمتوسط حسابي يقدر ب 1.32، ما يشير إلى وجود أثر بالفعل على هاته العلاقة، وبانحراف معياري تساوي قيمته 0.51 يشير إلى وجود تشتت يدل على أثر التوجيه.
  - إن تشجيع المسؤول المباشر للعمال هذا من أجل العمل في الجماعة له دلالاته على أثر التوجيه على العلاقات بين العملاء، كون أن التشجيع يخدم المؤسسة وهو ما يتحقق عن طريق جماعة العمل وهو ما يبين أثر التوجيه، حيث أكدت العبارة الرابعة من هذا المحور على هذا الأثر بمتوسط حسابي مساوي ل 1.31 وهو ما يشير إلى توافق في توجه المبحوثين نحو هذا المضمون ، وتشتت توضحه قيمة الانحراف المعياري المساوية ل 0.51.
  - إن سبب الرضا في العمل وعلى أداء بين العمال يعود بسبب جودة العلاقة بين الزملاء في العمل، وهو ما يبين حجم التوجيه من قبل المسؤول وبذلك يبرز أثر على العلاقات بين الزملاء في العمل هذه النتيجة جاءت وفقا للعبارة الخامسة من خلال تبيان الأثر والتي قدر المتوسط الحسابي المقابل لها ب 1.31 مشير إلى ذلك التشتت وتدل عليه قيمة الانحراف المعياري المساوية ل 0.57.
  - إن تشجيع المسؤول للعمال على تقديم يد العون إلى زملائهم في العمل يؤكد ويعزز أثر التوجيه وكذلك توجيهات المسؤول على تشجيع مثل هذه الأعمال بين الزملاء وهو ما يؤكد أثر التوجيه على العلاقات بين الزملاء في العمل ،حسب العبارة السادسة بوسط حسابي قدر 1.21 يشير إلى رغبة المبحوثين على التعاون وتقديم يد العون لبعضهم ، وتشتت أشارت له قيمة الانحراف المعياري التي كانت 0.46 .
- على ضوء ما سبق يمكننا أن نخلص إلى القول " يعمل التوجيه على التأثير على العلاقات بين زملاء في العمل " .
- من خلال النتائج المتوصل إليها جراء تحليل وتفسير البيانات وتفسير نتائج البحث الميداني فإننا نصل إلى الإجابة عن التساؤل البحثي الثاني كمايلي :
- "يؤثر التوجيه على العلاقات الإجتماعية للعمل داخل المؤسسة "

#### 3-4- الإجابة عن التساؤل البحثي الثالث :

إستهدفت الإجابة عن التساؤل البحثي الثالث والذي جاء كما يلي كيف يؤثر الإشراف على العلاقات الإجتماعية للعمل داخل المؤسسة ؟ للوقوف على حقيقة إذا ما كان الإشراف يؤثر على العلاقات الإجتماعية للعمل داخل المؤسسة وأيضا العلاقة بينهم ،وهي الإجابة التي تم البحث عنها من خلال مضامين العبارات التي ضمها المحور الرابع من الإستمارة والمتعلقة أثر الإشراف على العلاقات

الأجتماعية من خلال (أثر الإشراف على العلاقات بين الرئيس والمرؤوس، وأثر الإشراف على العلاقات بين زملاء العمل) ، فقد جاءت النتائج المتعلقة بهذا التساؤل البحثي كما يلي :

جاءت قيمة المتوسط الحسابي للعبارات الدالة والمؤكدة على أثر الإشراف على العلاقات بين الرئيس والمرؤوس والمقدرة ب 1.27 هاته القيمة التي تشير إلى تمركز إجابات المبحوثين إتجاه وجود أثر للتوجيه على العلاقات بين الرئيس والمرؤوس في العمل ،نتيجة الأسلوب في علاقات العمل بإنحراف معياري إجمالي يقدر 0.46 يعكس التشتت البسيط في توجهات المبحوثين وقد جاءت النتائج والإستنتاجات المتعلقة بأثر التوجيه على العلاقات بين الرئيس والمرؤوس كمايلي:

- إن إستشارة جماعة التي يشرف عليها المرؤوس في بعض الإجراءات لهو دليل على أهمية الإشراف وأيضاً على أثر الإشراف على العلاقات بين الرئيس والمرؤوس وهو يوضح حجم الأثر في هذه الإستشارة التي تحمل الثقة وأيضاً الشعور بحجم المسؤولية التي تحمل الثقة وأيضاً الشعور بحجم المسؤولية، وحسب مضمون هذه العبارة الأولى من هذا المحور الرابع بمتوسط حسابي يقدر 1.33 وهو مايشير إلى وجود هذا الأثر ،وبإنحراف معياري تساوي قيمته 0.54 والذي يشير إلى وجود تشتت معتبر
- إن إنتهاج أسلوب المتابعة والمراقبة المستمرة من قبل الرئيس للعمال أو لمرؤسيه يعزز من أثر الإشراف على هاته العلاقة ،حيث أن من هاته المتابعة المستمرة يتضح أهمية الإشراف على المرؤوس من قبل الرئيس ،وهذا حسب ما تضمنته العبارة الثانية من هذا المحور التي أشار إليها المتوسط الحسابي إلى تمركز إجابات المبحوثين نحو هاته العبارة بقيمة قدرها 1.26 ،وتشتت معتبر تبينه قيمة الإنحراف المعياري الذي جاء ت قيمته مساوية 0.53 .
- إن الإهتمام بجودة العلاقة بين الرئيس والمرؤوس يبين أثر الإشراف على هاته العلاقة المتمثلة بين الرئيس والمرؤوس في العمل وهو ما يعكس ذلك من خلال الجودة التي تفرزها هاته العلاقة وهو ما دلت عليه العبارة الثالثة في الترتيب والتي كان متوسط الحسابي لها بقيمة 1.26، وبإنحراف معياري قدر ب 0.47.
- إن تعويض أحد العمال في حالة غيابه يبين أثر الإشراف على العلاقات بين الرئيس والمرؤوس وهذا من خلال التكافل في العمل وهو ما دلت عليه العبارة الرابعة من هذا المحور والدالة بمتوسط حسابي قدره 1.25، وتشتت بسيط تبينه قيمة الإنحراف المعياري التي جاءت مساوية ل 0.47.
- إن الإلتزام بالإجراءات القانونية داخل المؤسسة يبين أثر الإشراف على العلاقات بين الرئيس والمرؤوس وهذا خاصة في شق الذي يتعلق بإرتكاب العامل لخطأ مهني وهو ما يتعلق بالإشراف على المرؤوس في العمل ،وهو ماجاءت به العبارة الخامسة من هذا المحور بمتوسط حسابي قدر ب 1.23 وبتشتت بسيط يدل عليه الإنحراف المعياري مساوي ل 0.47.

• إن تحمل الرئيس للمسؤولية في العمل يبين أثر الإشراف على العلاقات بين الرئيس والمرؤوس وهذا يبرز في وقت ارتكاب الخطأ من طرف العامل وبذلك يتضح أكثر الإشراف في هاته الظروف، وهذا تبعا لإجابات المبحوثين حول العبارة السادسة بمتوسط حسابي قيمته 1.12 وانحراف معياري بتشتت ضعيف قدره 0.33.

على ضوء ما سبق يمكننا أن نخلص إلى القول " يعمل الإشراف على التأثير على العلاقات بين الرئيس والمرؤوس ".

أشار المتوسط الحسابي للعبارة الدالة والمؤكد على أثر الإشراف على العلاقات بين زملاء العمل والمقدرة ب 1.44 هاته القيمة التي تشير إلى تمركز إجابات المبحوثين حول أثر الإشراف على العلاقات بين زملاء العمل، وانحراف معياري يقدر ب 0.60 يعكس التشتت المعترف في توجهات المبحوثين، وقد جاءت النتائج والإستنتاجات المتعلقة بأثر الإشراف على العلاقات بين زملاء العمل كما يلي :

• إن تقبل الملاحظات والإقتراحات من قبل الرئيس يوضح أثر الإشراف على العلاقات بين الزملاء في العمل حيث أن هذه الملاحظات والإقتراحات هي في بعض الأحيان حلول لمشكلات في العمل وعليه يبرز هذا الإشراف من خلال مضمون هاته العبارة الأولى وهذا بمتوسط حسابي تقدر قيمته 1.48 من إجابات المبحوثين، وانحراف معياري يقدر ب 0.56 وهو ما يعكس التشتت المعترف في توجهات المبحوثين.

• إن تفضيل المسؤول للعمل الجماعي يوضح أثر الإشراف على العلاقات بين الزملاء في العمل وهو ما يتجلى في إيلاء أهمية وأولوية للعمل الجماعي داخل المؤسسة، وهو ماجاءت به العبارة الثانية بمتوسط حسابي تقدر قيمته ب 1.46، وهو ما يوضح تمركز الإجابات نحو هاته العبارة، وتشتت معتبر تبينه قيمة الانحراف المعياري المساوية ل 0.60.

• إن تعامل المسؤول او الرئيس دون تمييز بين الزملاء في العمل له الأثر على الإشراف بين الزملاء في العمل وهذا يتضح من خلال المساواة بين جماعة العمل داخل المؤسسة، حسب مضمون العبارة الثالثة من هذا المحور بمتوسط حسابي يقدر ب 1.46 وانحراف معياري تبينه قيمة التشتت بنسبة تقدر ب 0.62 .

• إن الإلتزام بالتعليمات داخل المؤسسة بين العمال يعمل على تعزيز العلاقة بين الزملاء في العمل وهذا يوضح أثر الإشراف على العلاقات بين زملاء في العمل من خلال تعزيز العلاقة فيما بينهم البعض، وهذا تبعا لإجابات المبحوثين حول العبارة الرابعة بمتوسط حسابي قدر ب 1.42 وانحراف معياري تبينه قيمة التشتت بنسبة تقدر ب 0.63 .

• إن تلقي التشجيع في العمل من قبل المسؤول أو الرئيس في العمل بسبب مساعدة الزملاء في العمل يبين أثر الإشراف على العلاقات بين الزملاء في العمل بحيث يعزز بذل المزيد من الجهد لتعليم هؤلاء

الزملاء وهذا بفضل التشجيع داخل مؤسستهم وهذا ما دلت عليه العبارة الخامسة بمتوسط حسابي تقدر قيمته 1.42 وتشتت أيضا معتبرتيبينه قيمة الانحراف المعياري بنسبة تقدر بـ 0.67.

• إن أسلوب الرقابة يعمل أو يساهم في تحقيق التواصل الجيد بين الزملاء في العمل داخل المؤسسة وهو ما يعزز أثر الإشراف على العلاقات بين الزملاء في العمل وهو ما دلت عليه العبارة السادسة بمتوسط حسابي يقدر بـ 1.41، وانحراف معياري يبين التشتت وهذا من خلال نسبة الانحراف المعياري المقدر بـ 0.56

على ضوء ما سبق يمكننا أن نخلص إلى القول " يعمل الإشراف على التأثير على العلاقات بين زملاء العمل " .

## 5 - الإجابة عن التساؤل الرئيسي :

إن النتيجة الإجمالية لهذه الدراسة تكمن في معالجة الإشكالية التي يدور حولها موضوع الدراسة ، هذه المعالجة التي إقتضت البحث عن إجابة عن التساؤل الرئيسي لها والذي يمثل حوصلة لما تدور حوله، والذي جاء كما يلي: كيف تساهم الهيئات الرقابية داخل المنظمة في تنظيم العلاقات الاجتماعية للعمل ؟

إلا أن الإجابة عنه إقتضت البحث عن إجابة لكل من التساؤلات البحثية الثلاثة إعتقادا على الإستدلال الإحصائي حول ما تضمنته هاته التساؤلات من مؤشرات تقودنا في الأخير إلى النتيجة النهائية.

وعلى ضوء إجابة عن التساؤل البحثي الأول التي بينت النتائج المتعلقة بالتنسيق وكذلك أثر التنسيق على العلاقات الاجتماعية للعمل داخل المؤسسة .

وأیضا إجابة عن التساؤل البحثي الثاني التي بينت النتائج المتعلقة بالتوجيه وكذلك أثر التوجيه على العلاقات الاجتماعية للعمل داخل المؤسسة .

بالإضافة إلى إجابة عن التساؤل البحثي الثالث التي بينت أيضا أثر الإشراف وكذلك أثر الإشراف على العلاقات الاجتماعية للعمل داخل المؤسسة .

وعليه مادام التنسيق والتوجيه وأيضا الإشراف لهما الأثر على العلاقات الاجتماعية للعمل داخل المؤسسة فإن الهيئات الرقابية داخل المنظمة تساهم في تنظيم العلاقات الاجتماعية للعمل.

**6 - إختبار الفرضيات :****6-1 - إختبار الفرضية الأولى :**

إنطلاقاً من تحليل البيانات والنتائج الإحصائية، المتعلقة بالإجابة على التساؤل البحثي الأول والمبينة اعلاه الذي جاء كما يلي "كيف تؤثر عملية التنسيق على العلاقات الإجتماعية للعمل داخل المؤسسة"، حيث أكدت الإجابة عليه عبارات المحور الثاني المعنون بـ بيانات تتعلق بأثر التنسيق من خلال ( اثر التنسيق على العلاقات بين الرئيس والمرؤوس، أثر التنسيق على العلاقات بين زملاء العمل) حيث تقيس وتؤكد لنا أثر التنسيق على العلاقات الإجتماعية للعمل داخل المؤسسة وعليه فإن الفرضية الجزئية الأولى والتي جاءت بالصيغة التالية: "يؤثر التنسيق على العلاقات الإجتماعية للعمل داخل المؤسسة" محققة.

**6-2 - إختبار الفرضية الثانية :**

إنطلاقاً من تحليل البيانات والنتائج الإحصائية، المتعلقة بالإجابة على التساؤل البحثي الثاني والمبينة اعلاه الذي جاء كما يلي "كيف يؤثر التوجيه على العلاقات الإجتماعية للعمل داخل المؤسسة"، حيث أكدت الإجابة عليه عبارات المحور الثالث المعنون بـ بيانات تتعلق بأثر التوجيه من خلال ( اثر التوجيه على العلاقات بين الرئيس والمرؤوس، أثر التوجيه على العلاقات بين زملاء العمل) حيث تقيس وتؤكد لنا أثر التوجيه على العلاقات الإجتماعية للعمل داخل المؤسسة وعليه فإن الفرضية الجزئية الثانية والتي جاءت بالصيغة التالية: "يؤثر التوجيه على العلاقات الإجتماعية للعمل داخل المؤسسة" محققة.

**6-3 - إختبار الفرضية الثالثة :**

إنطلاقاً من تحليل البيانات والنتائج الإحصائية، المتعلقة بالإجابة على التساؤل البحثي الثالث والمبينة اعلاه الذي جاء كما يلي "كيف يؤثر الإشراف على العلاقات الإجتماعية للعمل داخل المؤسسة"، حيث أكدت الإجابة عليه عبارات المحور الرابع المعنون بـ بيانات تتعلق بأثر الإشراف من خلال ( اثر الإشراف على العلاقات بين الرئيس والمرؤوس، أثر الإشراف على العلاقات بين زملاء العمل) حيث تقيس وتؤكد لنا أثر الإشراف على العلاقات الإجتماعية للعمل داخل المؤسسة وعليه فإن الفرضية الجزئية الثالثة والتي جاءت بالصيغة التالية: "يؤثر الإشراف على العلاقات الإجتماعية للعمل داخل المؤسسة" محققة.

## 7 - الإجابة على الفرضية الرئيسية :

من خلال النتيجة الإجمالية لفرضيات الدراسة الجزئية (الأولى والثانية والثالثة) وباعتبار أن هذه الفرضيات الثلاثة محققة أي أن التنسيق والتوجيه والإشراف لهم اثر على العلاقات الإجتماعية للعمل داخل المؤسسة.

وهذا ما يؤكد تحقيق وصدق الفرضية الرئيسية والتي جاءت بالصيغة التالية تساهم الهيأت الرقابية داخل المنظمة في تنظيم العلاقات الإجتماعية للعمل.

## 8 - نتيجة الدراسة :

لما كانت الدراسة الميدانية تستهدف البحث عن إجابات والتي هي من واقع المؤسسة التجارية الجزائرية التي هي بريد الجزائر وحدة ولاية بسكرة ، تتعلق بالتساؤلات البحثية إنطلاقا من إيجاد دلالات إحصائية تدل على وجود علاقة بين التنسيق والعلاقات الإجتماعية للعمل داخل المؤسسة، وكذلك الإستدلال الإحصائي على وجود علاقة ترابطية بين التنسيق والعلاقات الإجتماعية.

فإن تحليل وتفسير البيانات الإحصائية يقود إلى إجابات تبين تلك الدلالات

## 9- إقتراحات وتوصيات :

من خلال ما توصلنا إليه هذه الدراسة التي سعت إلى إثبات دور الهيئات الرقابية داخل المنظمة في تنظيم العلاقات الإجتماعية للعمل وهذا في المؤسسة الجزائرية، ومن خلال ذلك يمكننا أن نقدم التوصيات والإقتراحات التالية :

- التأكيد على الحفاظ على العلاقات بين العاملين والمشرفين أو المسؤولين وهذا في مختلف المستويات التنظيمية درءا للخلافات في العمل.
- المحاولة على الحفاظ دائما على الحقوق المرتبطة بالعمال وهذا من أجل التحسيس بالإهتمام والمراعاة للظروف.
- العمل على وضع إستراتيجية داخلية تهدف إلى تطبيق الإجراءات الإنضباطية داخل المنظمة من أجل تعزيز إستقرارها والحفاظ على المكتسبات.
- تعزيز أهمية المشاركة للعاملين في عملية إتخاذ القرار وهذا من اجل تعزيز العلاقات الإجتماعية أكثر داخل المنظمة والتي الهدف منها مضاعفة سبل إستقرار المنظمة .
- مراعاة الظروف والعوامل التي تساهم في تعزيز وتقوية العلاقات الإجتماعية للعمل وهذا لبناء منظمة قوية بعمالها لا تخاف منهم

خاتمة



من خلال دراستنا للهيئات الرقابية داخل المنظمة والدور الذي تلعبه في تنظيم العلاقات الإجتماعية للعمل ، يتبين لنا أهمية الهيئات الرقابية داخل المنظمة بالنسبة للعمال ، التي لها علاقة قوية حيث تساهم في تعزيز علاقاتهم داخل المنظمة وهذا بين الرئيس والمروؤوس وأيضا بين زملاء العمل وهذا من خلال إبراز أثر التنسيق على العلاقات بين الرئيس والمروؤوس وكذا أثره على العلاقات بين زملاء العمل وأيضا أثر التوجيه على العلاقات بين الرئيس والمروؤوس وأيضا أثره على العلاقات بين زملاء العمل ، بالإضافة لأثر الإشراف على العلاقات بين الرئيس والمروؤوس والعلاقات بين زملاء العمل .  
وبذلك يتضح لنا الدور الذي تلعبه هاته المؤشرات للرقابة على تنظيم العلاقات الإجتماعية للعمل

# قائمة

# المراجع

أ - المعاجم والقواميس

- 1- إبراهيم قلاني، قاموس الهدى، مكتب الدراسات، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، 2008
- 2- ابن منظور الأنصاري، لسان العرب، دار الكتب العلمية، لبنان، ج 3، 2005
- 3- أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الإجتماعية، ط، مكتبة لبنان، بيروت، 1993
- 4- بوريكو، بوردونوف، المعجم النقدي لعلم الإجتماع، ترجمة سليم حداد، ط2، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2008
- 5- الشويكي سمي، المعجم الإداري، دارأسامة للمشرف الثقافي، الأردن، 2006
- 6- ناصر قاسيمي، دليل مصطلحات علم الإجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011

ب - الكتب

- 7- كمال محمد المغربي، أساليب البحث العلمي في العلوم الإجتماعية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، 42
- 8- معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008
- 9- محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، ط3، المكتبة الوطنية، عمان، الأردن، 2008
- 10- محمد عبد الفتاح محمد عبد الله، الاسس النظرية الادارة والمؤسسات الاجتماعية، نماذج تطبيقية المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2004
- 11- عادل ثابت، سيكولوجيا الادارة المعاصرة، ط1، دار اسامة، عمان، 2008، ص 8
- 12- توني موجليا، دليل عملي للمشرفين الإداريين والفنيين، ط1، ترجمة ماهر عبد الهادي، ابراهيم بن حمد القعيد، 2002
- 13- دلال القاضي، محمود البياتي، منهجية واساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الاحصائي spss، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008
- 14- عبد المجيد لطفي، علم الاجتماع والمنهج العلمي، ط7، دار المعارف، القاهرة، 2000، ص83
- 15- المغربي كامل محمد، اساليب البحث العلمي، دار الجامعية، عمان، 2008
- 16- فايز جمعة نجار وآخرون، أساليب البحث العلمي، ط2، دار المحامد، عمان، 2008
- 17- عبد الناصر جندلي، تقنيات ومناهج البحث في العلوم السياسية والإجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2005

- 18- محمد عبيدات وآخرون ،منهجية البحث العلمي "القواعد والمراحل والتطبيقات " ، ط2، دار وائل  
،الجامعة الأردنية، 1999
- 19- عصام حسن الديلمي،علي عبد الرحيم صالح ،البحث العلمي أسسه ومناهجه، ط1، دار  
الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، 2014
- 20- عمار بوحوش، محمود الذنبيات ،مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط4، ديوان  
المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007

- 21- أحمد إبراهيم حمزة، إدارة المؤسسات الإجتماعية، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع ، عمان، 2015
- 22- أحمية سليمان، التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري، ط2، ديوان مطبوعات جامعية ، 1994
- 23- جلال عبد الوهاب، العلاقات الإنسانية والإعلام، منشورات دار السلاسل، الكويت، 1984
- 24- جمال الدين لعويسات، مبادئ الإدارة، دار هومة للطباعة والنشر الجزائر، سنة 2005
- 25- حسن حريم، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006
- 26- حضر كاظم محمود، موسى سلامة، مبادئ إدارة الأعمال، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008
- 27- خليل عبد الرحمان المعايطه، علم النفس الإجتماعي ، ط3، دار الفكر، عمان، 2010
- 28- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2006
- 29- ربحي مصطفى عليان، المكتبات الأسس والعمليات، ط2، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ، 2015
- 30- رشيد واضح، علاقات العمل في ظل الإصلاحات الإقتصادية في الجزائر، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2005
- 31- رعد حسن الصرن، نظريات الإدارة والأعمال "دراسة ل 401 نظرية في الإدارة وممارساتها ووظائفها، ط1، دار الرضا للنشر، دمشق، 2004
- 32- زاهد محمد ديري، الرقابة الإدارية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان، 2011
- 33- شادي كريم أنور الشوكي، الرقابة على المال العام في الاقتصاد الإسلامي، ط1، دار النفائس للنشر والتوزيع، عمان، 2012
- 34- عاطف وصفي، الانثروبولوجيا الثقافية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1975
- 35- عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008،
- 36- عبد الكريم أبو مصطفى، الإدارة والتنظيم، ط1، دار النشر عمان، الأردن، 2001
- 37- علي محمد منصور، مبادئ الإدارة أسس ومفاهيم ، ط1، مجموعة النيل العربية ، القاهرة، 1999
- 38- محمد عبد الفتاح ياغي، مبادئ الإدارة العامة، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2011
- 39- محمد علاونة، الأصول العلمية والعملية في الرقابة الإدارية، ط1، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2014
- 40- منير نوري، فريد كورتل، الموارد البشرية، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2011
- 41- موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2002

- 42- نورمان سي، هيل، فن التعامل مع الزملاء، ترجمة إبراهيم بن حمد القعيد، ط1، دار المعرفة للتنمية البشرية، الرياض، 2001
- 43- وائل مختار إسماعيل، إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز المعلومات، ط1، دار الميسرة، عمان، 2009

**ت - المذكرات**

- 44- عصمان بوبكر، تنظيم وتسيير علاقات العمل في ظل منظومة العمل الدولية، مركب صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014، 2015

**ث - المقالات**

- 45- مقال مترجم عن معهد جريت بليس توروك، خلق بيئة عمل سعيدة، صدى الموارد البشرية

# الملاحق

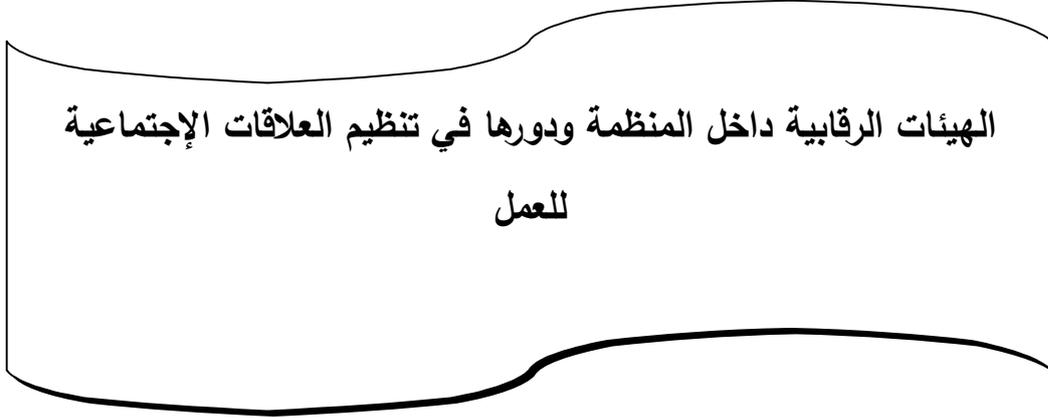
ملحق رقم 01:



جامعة محمد خيضر بسكرة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم العلوم الاجتماعية



دليل مقابلة



مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر علم الإجتماع التنظيم والعمل

تحت إشراف :

إعداد الطالب :

محمد بوطهير

الدكتور/عصمان بويكر

السنة الجامعية 2021/2020

- . هل الطريقة المستعملة في العمل تساعد على تنظيم العلاقات الإجتماعية داخل المؤسسة .
- . هل تساعدون العاملين في حل المشاكل التي قد تكون غير مهنية .
- . هل تلاحظون نقائص فيما يخص تنظيم علاقات العمل الفردية كانت أم جماعية .
- . هل تراعي المؤسسة ظروف العمل للعمال وتأخذ ذلك في الحسبان .
- . هل تقيمون العلاقات الإجتماعية للعمال وتراعون ذلك .

ملحق رقم: 02



جامعة محمد خيضر بسكرة  
كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية  
قسم العلوم الإجتماعية  
شعبة علم الإجتماع



إستمارة إستبيان

الهيئات الرقابية داخل المنظمة ودورها في تنظيم العلاقات الإجتماعية  
للعمل

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر علم الإجتماع التنظيم والعمل

تحت إشراف :

الدكتور/عصمان بوبكر

إعداد الطالب :

محمد بوطهير

ملاحظة:

في إطار التحضير لمذكرة التخرج للحصول على شهادة الماستر في علم الإجتماع تنظيم والعمل حول موضوع الهيئات الرقابية داخل المنظمة ودورها في تنظيم العلاقات الإجتماعية للعمل. نرجو منكم قراءة هذه الإستمارة بتمعن والإجابة عليها بكل مصداقية وذلك بوضع {x} في الخانة المناسبة لكل سؤال والهدف منها جمع المعلومات التي تتوافق مع موضوع البحث العلمي.

السنة الجامعية 2021/2020

المحور الأول: البيانات الشخصية

1 - الجنس :  ذكر  أنثى

2 - السن :  22-32  32-42

52-42  52 فما فوق

3 - المستوى التعليمي:  ابتدائي  متوسط

ثانوي  جامعي

4 - الفئة المهنية : إطار  عون تحكم  عون تنفيذ

5 - الخبرة المهنية:

من 01 إلى أقل من 05 سنوات

من 05 سنوات إلى 10 سنوات

من 10 سنوات فأكثر

المحور الثاني: بيانات تتعلق بأثر التنسيق

أ. بيانات توضح أثر التنسيق على العلاقات بين الرئيس والمروّوس :

الإحتمالات			العبارة	الرقم
أبدا	أحيانا	دائما		

			تفضل العمل الجماعي أثناء أداء مهامك	06
			تتلقى التعليمات المتعلقة بالعمل عن طريق المراسلات واللوائح	07
			يتسم إنجاز الأعمال بالجدية والصرامة	08
			تتم مراعاة تحقيق الوحدة في إنجاز الأعمال	09
			تراعي التوافق في أداء العاملين في إنجاز الأعمال الموكلة إليهم	10
			علاقتك مبنية على الصدق والثقة والصرامة والعمل الجاد	11

ب . بيانات توضح أثر التنسيق على العلاقات بين زملاء العمل

الرقم	العبرة	الإحتمالات		
		دائما	أحيانا	أبدا
12	يعزز وضوح التعليمات سهولة وفهم دورك في المؤسسة			
13	يحرص مسؤولك المباشر على حسن سير الأعمال بينك وبين زملائك			
14	تتعاون مع زملائك أثناء إنجاز الأعمال المطلوبة منكم في العمل			
15	تتوافق مع زملائك أثناء إنجاز الأعمال الموكلة إليكم			

			تساعدك زملائك في إنجاز مهامهم المرتبطة بعملكم	16
			يتسم العمل داخل جماعتكم بالتكامل في المهام	17

المحور الثالث: بيانات تتعلق بأثر التوجيه

أ. بيانات توضح أثر التوجيه على العلاقات بين الرئيس والمروؤوس:

الإحتمالات			العبارة	الرقم
أبدا	أحيانا	دائما		
			تتسم التعليمات بالدقة والوضوح	18
			تساهم التوجيهات في إنجاز الأعمال في المواعيد المحددة	19
			يكون التوجيه بصفة مباشرة دائما في العمل	20
			يمنح التوجيه القدرة على فهم ما يرادإنجازه من عمل وبالطريقة المطلوبة	21
			يساهم أسلوب التوجيه في توظيف الإمكانيات والمهارات بالشكل المطلوب	22
			يكون التوجيه بصفة مستمرة دائما في العمل	23

ب . بيانات توضح أثر التوجيه على العلاقات بين زملاء العمل

الإحتمالات			العبارة	الرقم
أبدا	أحيانا	دائما		
			يعمل مسؤولك المباشر على نقل خبرات زملائك في الأداء	24
			يشجعك مسؤولك على تقديم يد العون إلى زملائك	25
			يشجعك مسؤولك المباشر على العمل ضمن الجماعة	26
			تلجأ إلى زملائك لطلب المساعدة في العمل	27
			يتدخل مسؤولك المباشر للحيلولة دون نشوء نزاعات بين زملائك	28
			يعود سبب رضاك على أدائك إلى جودة علاقتك مع زملائك	29

المحور الرابع: بيانات تتعلق بأثر الإشراف

أ. بيانات توضح أثر الإشراف على العلاقات بين الرئيس والمرؤوس:

الإحتمالات			العبارة	الرقم
أبدا	أحيانا	دائما		

			تتحمل مسؤوليتك أثناء ارتكاب الخطأ	30
			تقوم بالعمل أثناء غياب أحد عمالك بدلا عنه	31
			تلتزم بالإجراءات القانونية في حالة ارتكاب العامل لخطأ	32
			تنتهج أسلوب المتابعة المستمرة للعمال	33
			تستشير جماعة العمال الذين تشرف عليهم في بعض الإجراءات	34
			تولي أهمية لجودة العلاقة بينك وبين مرؤوسيك	35

ب . بيانات توضح أثر التوجيه على العلاقات بين زملاء العمل :

الرقم	العبارة	الإحتمالات		
		دائما	أحيانا	أبدا
36	يساهم أسلوب الرقابة في تحقيق التواصل الجيد بينك وبين زملائك			
37	يتقبل مسؤولك الملاحظات والإقتراحات المتعلقة بتنفيذ المهام			
38	يفضل مسؤولك أداء العمل في شكل مجموعات			
39	يتعامل مسؤولك المباشر دون تمييز بينك وبين زملائك			
40	التزامك بالتعليمات يعزز علاقتك بزملائك في العمل			
41				

			تتلقى تشجيع من أجل مساعدة زملائك في العمل	
--	--	--	---	--

الهيكل التنظيمي لمؤسسة بريد الجزائر وحدة بسكرة

