



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم



كلية العلوم الإجتماعية

قسم: علم الاجتماع

خاتمة الأبحاث المطلوبة
؟ صيغة بلعربي

الرقابة التنظيمية والرضا الوظيفي

داسة ميدانية على عينة من الموظفين في مؤسسة
مينائية بمستغانم

رسالة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع التنظيم والعمل

إشراف الأستاذة:

إعداد الطالبة:

بلعربي حفيظة

- بزعيم حكيمة

لجنة المناقشة

الاستاذة	بلعربي حفيظة	مشرفا مقرا
- الاستاذة	ربيعي سلاف	رئيسا
- الاستاذة	بن ناصر شيماء	مناقشا

السنة الجامعية: 2025/2024



شكر وتقدير

مما عَلَّمَنَا دِينَنَا الْحَنِيفُ أَنْ نَذَكَرَ الْفَضْلَ لِأَهْلِهِ، فَالْحَمْدُ لِلَّهِ عِنْدَ الْبَدءِ وَالْخِتَامِ، اللَّهُمَّ لَكَ
الْحَمْدُ إِذَا رَضَيْتَ، وَعِنْدَ الرِّضَا.
وَمَا حَقَّقْتُ غَايَتِي إِلَّا بِتَوْفِيقِكَ، لِقَوْلِهِ تَعَالَى:
(يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ)

فله الحمدُ والشكرُ، حمداً طيباً مباركاً، ذا الجلالِ والإكرامِ، كما أكرمني وفتح لي
أبوابَ العلمِ، وأمدني بعزيمةٍ وإرادةٍ في طريقي لرسالةِ العلمِ.
إلى أستاذتي الفاضلة بلعربي حفيظة،
أتقدّم لكِ بخالصِ الشكرِ والتقديرِ لدعمكِ اللا متناهي طوالِ فترةِ إعدادِ المذكرة،
وعلى توجيهاتكِ القيّمة.
في العلمِ كان لكِ العطاء، وحُسنُ الخصالِ.
امتناني لكِ، جزاكِ اللهُ خيراً عني، وعن عطائكِ القيمِ، وتوجيهاتكِ السديدة.
إلى أعضاء لجنة المناقشة، كلُّ باسمه،
الشكرُ لكم على مجهاداتكم في تقييمِ وتقديمِ الملاحظاتِ القيّمة.
حضوركم شرفٌ لنا، وأسمى منافعنا.

إهداء

أهدي هذا النجاح إلى:

شمُوخي، فخري، واعتزازي، الذي زَيَّن اسمي بأجمل الألقاب، سندي وِضلعي الثابت،
ومصدرِ العطاءِ الدائم، الذي صَنَعَ طريقَ علمي... أبي.
رفيقةُ خطواتي في سنواتِ العُجاف، سحابًا مُمطرًا، إلى وتيني، التي حملتني بقلبها قبل
يديها،

إلى مَنْ منحتني شرفَ الوجودِ في الحياة، وكونتَ مني امرأةً تُشبهها في الكفاح،
إلى من ورثتُ في جوفها العظمةَ والأخلاق... أمي.
وكل أفرادِ عائلتي، كلُّ باسمه وَاخص من ساندي أكثر.
وأخيرًا...

إلى نفسي المُثابرة،

وحدكِ تعلمين ما مررتِ به كي أصل...
أنا لها ونلتُها، ورغَمَ الصعاب، أتيتِ بها.
لم تُخذليني يومًا، كنتِ سندًا لي، أنتِ منِّي، وأنا منكِ.
تعبنا وزرعنا، وها نحن اليوم نَقطفُ ثمارَ التعب، ونشهدُ نجاحنا.
فخورةٌ بنفسي، وبمحاولاتي طوالَ هذه السنوات...
وها أنا خريجة

الفهرس

إهداء

شكر

01.....	مقدمة
الفصل الأول : الإطار النظري والمنهجي للدراسة	
03.....	1- الإشكالية الدراسة.....
03.....	2- الفرضيات.....
04.....	3- أسباب اختيار موضوع.....
04.....	4- أهداف الدراسة.....
04.....	5- أهمية الدراسة.....
04.....	6- التحديد المفاهيم.....
04.....	1-6 الرضا الوظيفي.....
06.....	2-6 تعريف الرقابة التنظيمية:.....
07.....	7 - منهج الدراسة.....
07.....	1-7 المسح الشامل:.....
08.....	2-7 الاستمارة:.....
09.....	8- تحديد العينة وكيفية ختيرها.....
09.....	1-8 العينة القصدية.....
09.....	9- مقارنة الدراسة.....
09.....	1-9 - النظرية بنائية وظيفية.....
13.....	10- الدراسات السابقة.....
الفصل الثاني : الرقابة التنظيمية و الرضا الوظيفي	
22.....	1- مفهوم الرقابة التنظيمية.....
23.....	2- متغيرات الرقابة التنظيمية.....
24.....	3- الأهداف الرقابة التنظيمية.....
26.....	4- أهمية الرقابة التنظيمية.....
28.....	5- أنواع الرقابة التنظيمية.....
30.....	6- خصائص نظام الرقابة التنظيمية.....
32.....	7- ماهية الرضا الوظيفي.....
35.....	8- أهمية الرضا الوظيفي.....
35.....	9- محددات الرضا الوظيفي.....

10-	أبعاد الرضا الوظيفي.....	37
11-	قياس الرضا الوظيفي.....	38
الفصل الثالث : عرض وتحليل وتفسير البيانات للدراسة		
1-	مجالات الدراسة	43
1-1	المجال المكاني:	43
2-1	المجال البشري.....	45
3-1	المجال الزمني.....	46
47	إجراءات وتحليل البيانات ونتائج الدراسة الميدانية:.....	47
61	النتائج:.....	61
62	التوصيات:.....	62
65	الخاتمة	65
67	قائمة المراجع	67
72	الملاحق	72

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	47
2	يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن	48
3	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية.	49
4	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.	49
5	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الإقامة	50
6	يوضح توزيع أفراد العينة حسب طبيعة الوظيفة.	51
7	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة في العمل	51
8	الرقابة التنظيمية في مؤسستك	52
9	ابلاغك بوضوح بالإجراءات التنظيمية والمتطلبات الوظيفية	53
10	مستوى الرقابة المفروضة على عملك	53
11	الرقابة التنظيمية تؤثر إيجابياً على جودة عملك	54
12	الرقابة التنظيمية في الميناء تحقق التوازن بين الالتزام والانضباط	55
13	معايشتك لمؤسستك، من هم الأشخاص الذين يتخذون القرار	56
14	تتلقى الاوامر أثناء تأديتك لعملك من رئيس واحد	57
15	يستشيرك المسؤول عند اتخاذ القرار متعلق بعملك	57
16	طريقة إيصال مقترحاتك الخاصة بعملك	58
17	إبلاغ بوضوح بإجراءات التنظيمية حسب طبيعة الوظيفة	59
18	استشارة المسؤول عند اتخاذ قرار متعلق بعمل " حسب المستوى التعليمي	60
19	رضاً عن طريقة إيصال مقترحات الخاصة بعمل حسب الجنس	61

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين الرقابة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة ميناء مستغانم، باعتبار أن الرقابة تعد أحد أهم آليات التنظيم الإداري التي تضمن سير العمل بفعالية، كما أن الرضا الوظيفي يمثل مؤشراً أساسياً على مدى استقرار الموظفين وتحقيقهم لذواتهم داخل بيئة العمل.

اعتمدت الدراسة على المنهج المسح الشامل، وأستخدمت أداة أساسية في جمع البيانات: الاستمارة الاستبيان على عينة من موظفي المؤسسة، المتكونة من 42 موظف في الإطار الإداري. تم اختيار وطريقة قصدية داخل المؤسسة، لتحقيق تمثيل متوازن لآراء الموظفين.

توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الرقابة التنظيمية ومستوى الرضا الوظيفي، حيث أظهرت النتائج أن فعالية نظام الرقابة داخل المؤسسة، عندما تُمارس بشكل عادل وشفاف، تساهم في تعزيز شعور الموظفين بالاستقرار والانتماء، كما تقلل من التوترات الإدارية وتزيد من الالتزام والانضباط المهني. وفي المقابل، فإن الرقابة المفرطة أو غير المنصفة تؤدي إلى انخفاض في الرضا الوظيفي، وانتشار مشاعر الإحباط والتذمر.

كما كشفت الدراسة عن بعض الاختلالات في تطبيق الرقابة التنظيمية داخل المؤسسة، كغياب المتابعة المنتظمة، أو الاعتماد على أساليب تقليدية، مما قد يؤثر سلباً على الأداء العام للموظفين. وخلصت المذكرة إلى تقديم جملة من التوصيات لتحسين آليات الرقابة التنظيمية وتعزيز بيئة العمل بما يضمن تحقيق مستويات أعلى من الرضا الوظيفي .

الكلمات المفتاحية

1/ الرقابة 2/ التنظيمية 3/ الرضا 4/ الوظيفي

This study aims to explore the nature of the relationship between organizational control and job satisfaction among employees at the Port of Mostaganem. Control is considered one of the most important administrative mechanisms that ensure the effective functioning of work, while job satisfaction serves as a key indicator of employee stability and self-fulfillment within the workplace.

The study adopted a comprehensive survey method and relied on a primary data collection tool: a questionnaire distributed to a purposive sample of 42 administrative staff members within the institution, selected to ensure a balanced representation of employee perspectives.

The findings revealed a statistically significant relationship between the level of organizational control and job satisfaction. The results indicated that an effective control system, when implemented fairly and transparently, contributes to enhancing employees' sense of stability and belonging. It also reduces administrative tensions and increases professional commitment and discipline. Conversely, excessive or unjust control leads to lower levels of job satisfaction and fosters feelings of frustration and discontent.

Additionally, the study highlighted certain shortcomings in the implementation of organizational control within the institution, such as the absence of regular follow-up or reliance on outdated methods, which may negatively impact overall employee performance. The dissertation concluded with a set of recommendations aimed at improving control mechanisms and enhancing the work environment to achieve higher levels of job satisfaction.

Keywords

1. Control 2. Organizational 3. Satisfaction 4. Job-related

مقدمة

يعد الموضوع الرقابة التنظيمية من أبرز الوظائف الإدارية التي تسهم في تحسين الأداء وضمان تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية. فهي تمثل الأداة التي تتيح للإدارة متابعة الأنشطة، تصحيح الانحرافات، وتعزيز الانضباط المؤسسي، مما ينعكس بشكل مباشر على بيئة العمل والموارد البشرية داخل المؤسسة. ومن بين أهم الجوانب التي تتأثر بمستوى الرقابة التنظيمية هو الرضا الوظيفي، والذي يعتبر مؤشرًا مهمًا على استقرار الموظفين وإنتاجيتهم ومدى التزامهم بأهداف المؤسسة.

وفي هذا السياق، تُطرح إشكالية العلاقة بين ممارسات الرقابة التنظيمية ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، خاصة في المؤسسات ذات الطابع الاستراتيجي والحيوي، كمؤسسات الموانئ. فمؤسسة ميناء مستغانم، باعتبارها مرفقًا اقتصاديًا هامًا في الجزائر، تتطلب بيئة عمل قائمة على الانضباط والتنظيم، مع المحافظة على رفاهية الموظف ورضاه، لضمان استمرارية الأداء ورفع مستوى التنافسية.

ومن هذا المنطلق، تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر الرقابة التنظيمية على مستوى الرضا الوظيفي لدى عينة من الموظفين في مؤسسة مينائية مستغانم، من خلال دراسة ميدانية تعتمد على أدوات بحث كمية وكيفية، بغية الوصول إلى استنتاجات علمية يمكن أن تسهم في تحسين أساليب الإدارة والتحكم في بيئة العمل داخل المؤسسة.

وبفضل هذا الأخير تم تبني استراتيجية وخطة منهجية طرحت كآتي

الفصل الأول يتضمن الإطار النظري ومنهجي للدراسة

الفصل الثاني يتضمن المتغيرين الرقابة التنظيمية والرضا الوظيفي

الفصل الثالث يتضمن الدراسة الميدانية

الفصل الأول
الإطار النظري
والمنهجي للدراسة

1- الإشكالية الدراسة

يشهد عالم اليوم تغيرات جذرية وعميقة، خاصة مع تحرر الاقتصادي العالمي وموجه العولمة ما تتطلب المنافسة الاقتصادية فعالية و كفاءة واستخدام امثل لكل موارد المؤسسة مهما كانت طبيعتها ومع تزايد الحاجة زادت التنمية بالوتيرة متسارعة وشاملة في ارتفاع عدد المؤسسات وتوسع مجالات نشاطها، وأصبحت ذات تأثير فعال على الحياة الاقتصادية والاجتماعية للبلاد ، لذا لابد من الرقابة بمختلف أنماطها وأساليبها على تلك المؤسسات ومتابعة أعمالها للتأكد من مدى تطبيقها للخطط الموضوعية ، بحيث من المعتقد اي عمل بدون مراقبة نكون نسبة النجاح فيه قليلة.

وعلى هذا الأساس تعني الرقابة التنظيمية وظيفة جوهرية في التنظيم فالرقابة لم تكن مقننة بقواعد وقوانين إلا بعد التطورات الحاصلة التي صاحبت الثورة الصناعية وظهرت نظريات وهيكله الرقابة حيث اعتبرت من أهم الوظائف الإدارية أو في ضوء هذا ظهرت العديد من الرؤى البدائل النظرية التي تناولت موضوع الرقابة وفقا لمتغيراتها حيث ركزت النظرية الكلاسيكية على الرقابة الصارمة والالتزام بالقواعد البيروقراطية ، من خلال ما جاءت به السيطرة البيروقراطية لفيبر وما جاء به تايلور في مبدأ الحركة والزمان الذي يقوم على الحركات الزائدة وتحديد الوقت اللازم كل الحركة لتحسين الأداء والاعتماد على تحديد الأدوار من خلال التركيز على التخصص الوظيفي وتقسيم العمل ونمط الإشراف من خلال الرقابة ، تعمل على خلق الرضا وظيفي أو بعدم خلقه ، فالرضا الوظيفي من أهم المتغيرات البارزة في التنظيم لكونه المسؤول على ما يقدمه العمال تجاه عملهم فهو حالة شعورية تندب العامل حول الظروف المحيطة به سواء كانت فيزيقية أو معزية فالرقابة من أهم المتغيرات التي تؤثر ولها علاقة يومنا الوظيفي للعاملين .

وبناء على ذلك تتمحور الإشكالية الدراسة حول سؤال الرئيسي

هل تنعكس الرقابة التنظيمية على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في ميناء مستغانم؟

2- الفرضيات

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة التنظيمية و الرضا الوظيفي لدى العاملين في

ميناء مستغانم.

- يؤدي نمط الرقابة التنظيمية إلى زيادة ارتياح العمال.

- تؤثر المتابعة على استقرار العامل في المؤسسة

3- أسباب اختيار موضوع

نظر لموضوع حديث نسبيا

- احترت هذا الموضوع لنقص الدراسات المتعلقة بموضوع الرقابة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي هو تخصص علم الاجتماع وخاصة عمل وتنظيم.

- تغير زمن الدراسة

- ميول الشخص

4- أهداف الدراسة

تهدف الى

- محاولة إجابة عن تساؤلات التي تطرحها إشكالية البحث.

- محاولة التعرف على طبيعة علاقة القائمة بين الرقابة التنظيمية والرضا الوظيفي

- يهدف البحث على تعرف على أنماط الرقابة التنظيمية على ضوءها تسعى إلى إرضاء العاملين في مؤسسة ميناء مستغانم.

5- أهمية الدراسة

- يعتبر موضوع الرقابة الإدارية والرضا الوظيفي من المواضيع حساسة ومتداولة في الدراسات السيسولوجيا.

- من أهمية الدراسة باكتمال بعض النقص الحاصل في موضوع الرقابة التنظيمية ومحاولة الوقوف على طبيعة الرقابة المستخدمة من قبل الإدارة.

- الرضا الوظيفي من أهم المشاكل التي تعاني منها المؤسسات كونه الركيزة الأساسية في بناء أو تحطيم المؤسسة.

6- التحديد المفاهيم

6-1 الرضا الوظيفي

لغة رضا من الفعل يرضى، رضا و رضاء و رضوان و مرضاة، الشيء بالشيء و عنه و عليه، اختره قلبه، له الشيء، رآه له أهلا¹.

¹- ابن منصور، لسان العربي دار المعارف، القاهرة، ج 1 دون سنة النشر، ص 28.

اصطلاحاً: " شعور الرضا الناشئ عن إزالة التوتر والضييق ¹.

هو الشعور بالسرور و الطمأنينة الذي يصحب تحقيق الهدف بالرضا الناتج عن اتمام العمل، و يدل مصطلح الرضا على قدرة النظام الإجتماعي في مجتمع ما على جعل أغلبية أعضائه يقبلون مفاهيمه المتصلة بالقيم و يوافقون عليها ².

و يعرف أيضا بأنه حالة السرور لدى العامل عندما يحقق هدف ميوله الدافعية السائدة اتجاه العمل ³.

التعريف الإجرائي للرضا: هو حالة شعورية ايجابية يشعر بها الفرد اتجاه عمله أو أثناء تأدية هذا العمل الذي يقوم به و خاصة إذا تم تحقيق الأهداف المرجوة. مفهوم الرضا الوظيفي : أورد الباحثون تعريفات متعددة للرضا الوظيفي ومنها: أن الرضا الوظيفي هو الشعور النفسي بالقناعة و الإرتياح أو السعادة لإشباع الرغبات و تحقيق الحاجات و التوقعات مع العمل نفس و محتوى بيئة العمل مع الثقة والولاء والإنتماء للعمل

يرى "سوبر" Super: أن رضا الفرد عن عمله يتوقف على المدى الذي يجد فيه منفذاً مناسباً لقدراته و ميوله وسماته الشخصية، و يتوقف أيضاً على موقعه العلمي و طريقة الحياة التي يستطيع بها أن يلعب الدور الذي يتمشى مع نموه وخبراته.

يرى هربرت Herbert أن مفهوم الرضا الوظيفي يطلق على مشاعر العاملين تجاه أعمالهم، و يمكن تحديد المشاعر زاويتين:

- أسما يوفره العمل للعاملين في الواقع.

- ما ينبغي أن يوفره العمل من وجهة نظرهم

و الرضا الوظيفي: هو محصلة عناصر الرضا التي يتصور الفرد أن يحصل عليها من عمله في صورة أكثر تحديداً، ويعبر عن الرضا الوظيفي بالمعادلة الآتية:

الإشراف + الرضا عن جماعة العمل + الرضا عن ساعات العمل + الرضا عن ظروف العمل

¹- أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الإجتماعية، مكتبة لبنان (بهوت)، دون سنة النشر، ص 18.

²- سالم تيسير المزايده، الرضا الوظيفي دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان ، (الأردن)، 2008، ص 68.

³- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات دار الجامعة الجديدة للنشر الإسكندرية، 2002، ص ص 211،

التعريف الإجرائي للرضا الوظيفي

هو الوضع الذي يشعر به الفرد بإشباع حاجاته النفسية، بحيث يكون ممثلاً لقدراته و ميوله مما يؤدي إلى احترام الفرد لذاته ولغيره، و يؤدي إلى عقد علاقات اجتماعية متينة مع الزملاء و الرؤساء، و ينتج عنه انبثاق في نفسه و يبعد عنه التهديد الذي قد يؤدي إلى مشكلات اقتصادية أو اجتماعية أو نفسية. مفهوم الرقابة

لغة: كلمة الرقابة مشتقة عن التعبير الفرنسي "Controle" أي الدور المضاد و هو الذي يتأكد من صحة و صدق الدور الأصلي مطابقة للواقع الذي آل إليه، و يميل معظم باحثين الإقتصاد استعمال تعبير الرقابة ليحدد معنى المراجعة و المراقبة.

اصطلاحاً: إن الرقابة وظيفة إدارية تسعى إلى ضبط النشاطات التنظيمية في المنظمة لتبقى ضمن حدود مقبولة لتحقيق الأهداف¹.

كما تعرف الرقابة أيضا بأنها عملية ملاحظة الشخص أو الموضوع أداء و سلوكا وفق معيار تعتمد على خطة العمل و أسلوب تنظيمه و مقارنة واقع الأداء و السلوك بما هو مطلوب في الخطة و التنظيم الخاص بذلك وتسجيل الانحراف و إبلاغ ذلك للمعنيين بالأمر².

التعريف الإجرائي

الرقابة هي وظيفة من وظائف الإدارة تهتم بقياس و تصحيح أداء المرؤوسين و التأكد من الأهداف الخطط الموضوعية قد تم تحقيقها أم لا، و تصحيح أي انحراف قد يوجد.

6-1 تعريف الرقابة التنظيمية:

1 - لغة الرقابة لغة مصدر رقب، و قد وردت للدلالة على معان عديدة منها:
المحافظة، يقال: رقب الرجل وطنه أي حرسه و حفظه و حماه، و منه الرقيب الذي هو اسم من أسمائه سبحانه و تعالى و هو الحافظ الذي لا يغيب عنه شيء، و جاء أيضا: الرقيب: الحافظ المنتظر، و بابه دخل قال الله تعالى: إن الله كان عليكم رقيباً³ النساء 3، أي: حفيظاً

¹ - سالم تيسير المزايده، المرجع السابق ص 69.

² - صلاح الدين محمد عبد الباقي، المرجع السابق، ص 211.

³ - شادي كريم أنور الشوكي : الرقابة على المال العام في الإقتصاد الإسلامي، دار النفائس للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2012. ص 13.

ب - اصطلاحاً: هنالك العديد من التعاريف لمفهوم الرقابة، فقد اقترح الكتاب تعاريف عديدة تفاوتت في مدى شموليتها وعمقها

- حيث عرفها "هنري فايول على أنها: «الإشراف و المراجعة من سلطة أعلى بقصد معرفة كيفية سير العمال والتأكد من أن الموارد المتاحة تستخدم وفقاً للخطة المرسومة».

و عرفها " كونتز و ادونيل" بأنها: « قياس أعمال المرؤوسين و تصويبها بغرض التأكد من أن أهداف المشروع والخطط التي وضعت لتحقيقها قد أنجزت ، و قال: "جويتز" أن: «الرقابة الإدارية تسعى إلى جعل الأحداث و الأفعال تتوافق و الخطط».

أما "دبديان" فقد عرفها بأنها « عمليات التأكد من الانجاز الفعال لأهداف المنظمة »¹.
و من التعاريف السابقة يتبين أنه لا يمكن أن نقوم بعملية الرقابة ما لم يوجد هناك أهداف خطط واضحة تسعى إلى تحقيقها و لا نستطيع مراقبة المرؤوسين أيضاً في غياب الخطط مهما كانت أهميتها، فالرقابة الجيدة تعتمد على التخطيط السليم.

7 - منهج الدراسة

1-7 المسح الشامل:

يُعد المنهج المسح الشامل أحد المناهج الوصفية التي تُستخدم لدراسة الظواهر الاجتماعية أو الإدارية كما هي في الواقع، ويهدف إلى جمع بيانات من جميع أفراد مجتمع الدراسة دون الاقتصار على عينة منه. ويعتمد هذا المنهج على فحص شامل لمجتمع البحث بأكمله، عندما يكون حجمه محدوداً أو قابلاً للحصر، وذلك بغرض الوصول إلى نتائج دقيقة وشاملة تعكس الواقع بدقة².

وفي سياق هذه الدراسة الميدانية التي تناولت موضوع الرقابة التنظيمية والرضا الوظيفي، فإن استخدام المنهج المسح الشامل كان ممكناً نظرياً بالنظر إلى أن عدد موظفي المؤسسة المينائية بمستغانم يبلغ 50 موظفاً، مما يسمح بإمكانية دراسة المجتمع كله. غير أنه، ونظراً لاعتبارات تنظيمية وواقعية مرتبطة بتوفر الموظفين وتباين مواقعهم الإدارية، تم الاقتصار على عينة قسدية

¹- سين حريم و آخرون: أساسيات الإدارة، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 1998 ص 326

²- عبيدات، ذوقان وآخرون، البحث العلمي: مفاهيمه وأدواته وأساليبه، دار الفكر، الأردن، 2007، ص 183.

تمثل الموظفين ذوي الخبرة (أكثر من 11 سنة) والمتدرجين وظيفياً، باعتبارهم الأقدر على التعبير عن واقع الرقابة التنظيمية وأثرها على الرضا الوظيفي¹

2-7-2 الاستمارة:

تعد الأداة والوسيلة الجيدة في جمع المعلومات من أفراد عينة الدراسة، فهي تعرف بأنها نموذج يضم مجموعة من الأسئلة الموجهة إلى الأفراد بهدف الحصول على بيانات معينة، وتعتبر أكثر الأدوات استخداماً وشيوعاً في الدراسات الاستطلاعية والكشفية² كذلك هي عبارة عن مجموعة من الأسئلة حول موضوع معين والتي يتم إعدادها إعداداً محدداً، وتسلم على الأشخاص المختارين (المبحوثين) لتسجيل إجاباتهم ثم يتم إعادتها ثانية³.

فقد تم وضع استمارة البحث في شهر ماي بصورة مبدئية وتم تجريبيها كمرحلة أولية لمعرفة مدى فعاليتها وتجاوب الأفراد معها، حيث تم تطبيقها على 50 عامل من بين 323 عاملاً، وبعد الاطلاع على اجوبة العاملين لوحظ ان الاستمارة تتطلب بعض التعديل لبعض الاسئلة من جهة والغاء البعض الآخر من جهة اخرى، نظرا لعدم قدرة بعضهم الاجابة عليها وبالتالي فان اسئلة الاستمارة حددت بـ 15 سؤال موزعين على مجموعتين من الاسئلة مغلقة⁴.

وقد تم الاعتماد في استمارة بحثنا على 3 محاور :

المحور الأول: بيانات شخصية

المحور الثاني : بيانات خاصة بالرقابة التنظيمية

المحور الثالث : بيانات خاصة بالرضا الوظيفي

¹- عدس، عبد الرحمن، أسس البحث العلمي: النظرية والتطبيق، دار المسيرة، الأردن، 2003، ص 110-112.

²- ريحي مصطفى عليان طرق جمع البيانات والمعلومات لأغراض البحث العلمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، بدون رقم ط، الأردن، 2009، ص ص 67-68.

³- جمال أو شنب، البحث العلمي: دار المعرفة الجامعية، ط2، مصر، 1995، ص 329.

⁴- محمد شفيق، البحث العلمي وتطبيقات في مجال الدراسات الاجتماعية : المكتب الجامعي الحديث، بدون رقم ط، مصر، 2006، ص 115.

وقد تم إعداد هذه الاستمارة بعد ما تم تحديد أبعاد الموضوع ومكوناته، وذلك للحصول على المعلومات والبيانات اللازمة من أفراد عينة الدراسة.

8- تحديد العينة وكيفية اختيارها

1-8 العينة القصدية

"العينة القصدية" (أو "العينة الغرضية") هي أحد أنواع العينات غير الاحتمالية، يُعتمد فيها على اختيار أفراد العينة بشكل متعمد من قبل الباحث، بناءً على توفر خصائص أو معايير محددة ترتبط بموضوع الدراسة وأهدافها. ويُنتقى الأفراد لأنهم يمثلون الحالات الأكثر ملاءمة أو خبرة في الظاهرة المدروسة، وليس عن طريق السحب العشوائي. ويُستخدم هذا النوع من العينات غالبًا في الدراسات الميدانية التي تستهدف فئات معينة ذات صلة وثيقة بالموضوع محل البحث¹.

وقد تم اعتماد العينة القصدية في هذه الدراسة، وهي إحدى العينات غير الاحتمالية التي يُنتقى أفرادها بشكل متعمد من قبل الباحث، نظراً لتوفر خصائص معينة لديهم دون غيرهم. وتمثلت العينة في 42 موظفاً من أصل 50 يعملون بالمؤسسة المينائية بمستغانم، حيث تم اختيارهم وفق معايير محددة، أهمها: التدرج في الرتب الوظيفية (من موظفين إداريين إلى رؤساء أقسام ومصالح)، وتوفر خبرة مهنية تفوق 11 سنة، باعتبار أن هذه الشروط تضمن امتلاك المبحوثين لتجربة مهنية كافية تؤهلهم لتقديم تقييم موضوعي ودقيق حول مستوى الرقابة التنظيمية وأثرها على الرضا الوظيفي. وتُعد هذه الخصائص ضرورية لتحقيق أهداف البحث وفهم العلاقة بين متغيراته في سياق واقعي ومهني".

9- مقارنة الدراسة

1-9 - النظرية بنائية وظيفية

تستعين البنائية الوظيفية في دراستها للتنظيم والسلوك الإنساني بالتصورات النظرية النسقية، ذلك أنها تعكس الجانب التطبيقي لهذه النظرية في علم الاجتماع، وتنظر البنائية الوظيفية في ضوء نظرية النسق على التنظيمات بصفاتها أبنية اجتماعية تتكون من أبنية فرعية وهي بدورها تعتبر عنصراً بنائياً في بناء اجتماعي اشتمل قصد إعطاء نظرة عن جوهر البنائية الوظيفية سوف نعرض بعض النظريات التي و در جناها تحت مظلة البنائية الوظيفية.

¹ - عبد الرحمن عدس، أسس البحث العلمي: النظرية والتطبيق، دار المسيرة، الأردن، 2003، ص 112.

2-9 النسق الإجتماعي :

يعتبر " بارسونز" من أهم رواد البنائية الوظيفية وله عدة دراسات على اختلافها من بينها إسهامها في نظرية التنظيم، لكنه من الصعب إدراك آراء و وجهة نظر. في التنظيم دون العودة للسقه الفكري حيث أسقطد و طبق نظريته المعروفة في النسق الاجتماعي على دراسته في التنظيم.

وقد قدم في هذا الإطار نموذجا لحالة التوازن في التعليمات حيث انطلق في تحليله للتنظيم بوصفه نسق اجتماعي يتألف من أنساق فرعية مختلفة مثل: الأقسام، والإدارات... إلخ، وهذا التنظيم ذاته يعد نسقا فرعيا يدخل في إطار نسق اجتماعي أكبر وأشمل هو المجتمع و هذا ما نلمسه بصورة جلية في تعريفه للتنظيم بأنه حق اجتماعي منظم أنشئ من أجل أهداف معينة من¹

عموما فالتنظيم بحسب "بارسونز" يقوم على عدة متغيرات ووظيفة ميكانيكية هامة تعبر عن طبيعة المتغيرات الداخلية والخارجية للتعليم حتى يبلغ التنظيم أهدافه لابد من وضوح الأهداف ذاتها وتوفر الإجراءات حتى يمنح التنظيم صورة تميزه عن المجتمع، كما يلح بارسونز على ضرورة تحديد وضع كل فرد داخل التنظيم بحسب النور والمكانة التي يشغلها في إطار ما يعرف بالأنساق والدور ويتحقق التكامل للأفراد والجماعات في التنظيم من خلال النسق السائل في المجتمع من جهة وأهداف التنظيم من جية أخرى ذلك أنه يتحقق التكامل تتحدد الأدوار التنظيمية لتصبح مناسبة وملائمة لتوقعات أعضاء التنظيم التي يكتسبونها يفعل الشبكة الاجتماعية، ويؤكد بارسونز بأن التنظيم نسق اجتماعي يعمل من خلال بناء معين هذا البناء بدوره يقوم على عنصرين أساسيين لهما طابع وظيفي كل منهما يكمل الآخر وهما: ضرورة وجود القيم في الأنساق الثقافية حيث لهما دور هام وظيفي يعمل على ديمومة و استقرار التنظيم، أهمية كل من الجماعة والدور التنظيمي نظرا للمشاركة في الوظائف، فعلى المستوى الثقافي للتنظيم يعمل على وجود حد أدنى من العناصر لنسق القيم تميز الوظائف وأنساقها الرئيسية في إطار تحقيق الهدف وملائمة الموقف وتكامل النسق التعليمي ولكن بتوافر ذلك في إطار عوامل أخرى لها أهميتها مثل دور التكنولوجيا والرموز الطقوسية².

¹- السيد محمد الحسيني، النظرية الاجتماعية، ودراسة التنظيم ط2، دار المعارف مصر 1977 ص 76.

²- عبد الله محمد بن عبد الرحمان، علم الاجتماع التنظيم، بدون طبعة، دار المعرفة الجامعية مصر 1994، ص 335

من هنا نستخلص أن بارسونز توصل إلى نتيجتين هامتين من خلال اعتبار التعليم كنتسق اجتماعي بنائي وهما أن نسق القيم هو عنصر أساسي للموافقة أو ترفض من طرف أعضاء التنظيم وجميع الأنساق المتصلة به، كما أن قيمة النسق تبرز جليا على ملامح التعليم وهي المحددة الشرعيته ووجوده لذلك يتطلب وجود قواعد معيارية تغطي جميع العمليات التنظيمية الداخلية وهذه القواعد هي التي تؤدي وظيفة

التكامل من خلال إلزام الأفراد بأداء أدوارهم ووظائفهم ولهذا بالذات يعتمد التنظيم على قادة لهم مسؤوليتهم القيادية في رسم سياسة التعليم واتخاذ القرارات، ويذهب بارسونز " ويحده أربعة من كتابات وصيفية أساسية يتوجب على كل نسق أن يواجهها إذا ما أراد الإستمرار وهي مطلب الموائمة وتحقيق الأهداف وهما يتصلان أساسا بعلاقة النسق بينيا ومطلب التكامل والكمون وهما يعبران عن البيئة الداخلية نسق .

فمطلب الموقمة في التنظيم تعبر عنه مشكلة تدبير الموارد البشرية والمادية لتحقيق أهداف في حين أن مطلب تحقيق الأهداف يشير إلى حشد الموارد التنظيمية من أجل تحقيق أهداف التنظيم وقد أمر "بارسونز عملية اتخاذ القرار وكل العمليات المختلفة لها، بينما يشير مطلب التكامل إلى العلاقات بين الوحدات وبالأخص العلاقات التي تضمن تحقيق أعلى قدر من التماسك والتضامن بين الأنساق الفرعية.

وفي الأخير الكمون ويرتبط أساسا بالتكامل الرأسي ويشير أيضا إلى مطلبين وظيفيين توأمين فالأول أطلق عليه "بارسونز" مطلب تدعيم النمط ويتعلق بمدى الانسجام والتطابق بين مختلف الأنوار التي يؤديها الفرد داخل التنظيم والأدوار التي يؤديها خارجا في الجماعات كالأسرة مثلا فهذا بدوره يتطلب وجود ميكانيزمات تساعد على خلق الانسجام بين التوقعات التنظيمية والتوقعات خارج إطار التعليم. أما المطلب الثاني فيو يتمثل في احتواء التوترات التعليمية واستيعابها وينشئ ويتحقق ذلك عن طريق ضمان وجود دافعية وحافز كافي لدى الفرد داخل التنظيم حتى يستطيع أداء المطلوب منه في وظيفته على أحسن وجه.

بصفة موجزة ينظر بارسونز " إلى التعليم باعتبار نقدا فرعا رأسيا حيث المستوى العلوي في أي لتعليم يتكون من مديرين وطبقتهم التخطيط ووضع السياسات وإدارة بيئة التعليم، أما المستوى الإداري المتوسط وظيفته تنسق النشاطات الداخلية للتعليم، في حين أن القاعدة الفنية وتمثل

المرووسين وطلبيقتها الانيمالك في محاولة تحقيق وتنفيذ المهام المطلوبة منها تنفيذها وهذه القاعدة الفنية تتكون في عزلة عن المبينة لهذا فصب بارسونز جيتعين على المستوى الأعلى أن يكون مفتوحا على البيئة حتى يضمن النجاح بل يرى أن القاعدة الفنية يجب حجبها عن البيئة وحمائتها منها إذا كان الهدف هو الكفاءة والفاعلية¹.

لقد ركز بارسونز" على التسانه والتعاون لتحقيق أهداف التعليم ويرى كذلك بأن معيار كل علاقة حقيقية للتحكم الضروري هو وجود حد أدنى من الخضوع الإداري الأعضاء التعليم. أي أنه يركز على النشاط الاجتماعي الكامل للاختيار الإنساني الموجه من هذا تستقيط وجهة نظر بارسونز" في كيفية صباغة ووضع متغيرات الرقابة التعليمية ذلك أنه يراعي خصوصية التنظيم كنسق اجتماعي في وضع تلك المتغيرات الرقابية حتى تكون متلائمة ومناسبة لسكونه أعضاء التنظيم من جهة وأهداف التنظيم من جية أخرى

3-9 الوظيفة واللاوظيفة : إن الإسهام الذي قدمه روبرت مرتون في دراسة التعليم جاء كرد فعل لتعرية فيير البيروقراطية التي اهتمت بالرشد وركزت على الجانب الرسمي للتنظيم من إشراف دقيق ورقابة صارمة على سلوكيات الأفراد وتطبيق القواعد البيروقراطية حرفيا.

وقد كان مرتون مينا في الأصل بتطوير وتنقيح ما اصطلح عليه بالنظرية المتوسطة المدى ولك عرض وجهة نظر. هذه في مقال نشرة سنة 1940 بعنوان البناء البيروقراطي والشخصية وأهم ما يتضمنه هذا المقال هو أن مرتون ركز على الجانب غير الرسمي للتنظيم.

كما أبرز أن المستويات الرئاسية العليا في التنظيم تمارس الضبط الصارم من خلال القوانين والإجراءات ولا بد من متابعة هذه الإجراءات وتوفير عنصرين أساسيين للضبط وهما: تحديد المسؤولية والاختصاص لأعضاء التنظيم حيث يرى مرتون أنه ينتج عن هذا التجديد تناقص العلاقات الشخصية وزيادة استيعاب أعضاء التنظيم القواعد، ومعايير وهذا بدوره يؤدي بالهيئة المديرة للتنظيم للبحث عن مقولات موضوعية لاتخاذ القرار وهاته النتائج مجتمعة تؤدي إلى ثبات السلوك التنظيمي مما ينقي لامكانية التنبؤ به. والدفاع المنظم عن القانون وصعوبة التعامل مع البيئة. وتقوم أفكار مارثون على أساس الاهتمام بالأثار والانعكاسات السلبية الناجمة عن تطبيق البيروقراطية حيث تستشف من هاته الأفكار أنه تم بدراسة الجوانب اللاوظيفية والوظائف الكامنة أو

¹ - جون ه جاكسون سيريل مرقان جوزيف ب باوليلو نظرية التنظيم ترجمة خالد حسن زروق معهد الادارة العامة السعودية 1988 ص 39.

غير المتعركة في مقابل الوظائف الطاهرة وأخيرا البدائل الوظيفية لتجنب الاختلال الوظيفي حيث أنه دخل تعديلات على بيروقراطية " غير ذلك أستيل هذه التعديلات بالرقابة الصارمة ورأى أن التنظيم يمارس الضبط الصارم من خلال القرارات التي يصدرها المستوى العلوي للتنظيم وكذلك مجموعة الإجراءات والقواعد التي يجب تنفيذها ومتابعتها حيث يلح على ضرورة وضوحها لزيادة استيعاب التعليم لها. وعلى هذا الأساس نجد أن مرتون " في محاولة تلقيح وتعديل النموذج المثاني قد ركز على فكرة أنه ما أخل إحلال السلوك الإنساني غير الرشيد مكان السلوك الرشيد الذي قام عليه النموذج المثالي كي أ العنصر البشري كعامل أساسي هام في تحديد السلوك التعليمي وهذا ما لمسناه في إيران النتائج غير المتوقعة لبيروقراطية فيير.

10 - الدراسات السابقة

- الدراسة السابقة للرقابة التنظيمية

-الدراسة الأولى

■ عبد الرحمان النميان وهي دراسة أكاديمية من أجل نيل شهادة الماجستير في العلوم الادارية تحت عنوان الرقابة الادارية وعلاقتها بالأداء الوصفي في الاجهزة الامنية و الذي تطلق عنها سؤال المركزي التالي هو واقع الرقابة الادارية في الاجهزة الامنية كانت الاسئلة الجزئية كالتالي: ما هو واقع انظمة الرقابة الادارية في شرطة منطقة حائل وما حدي فعاليتها اتجاه اداء الوظيفي في الاجهزة الامنية ؟ ماهي الأجزاء والوسائل المتبعة في العملية الرقابية؟ ماهي أهم العقبات والمشكلات التي تواجهها العملية الرقابية في شرطة منطقة الحائل؟ ماهية المقترحات المؤدية لتطوير انظمة الرقابة الادارية وقد هدفت الدراسة الى الاجابة عن تساؤلات الدراسة كالتالي : تحظى الاصول النظرية في مجال الرقابة الادارية على الاداء الوظيفي التعرف على الجوانب السلبية والايجابية في عملية رقابة الادارية تقديم التوصيات والاقتراحات المناسبة لتفعيل عملية الرقابة اجراء مقارنة بين نظرية والواقع للوصول الى تحديد نقاط الاختلاف والضعف أما الفرضيات فكانت عبارة عن تساؤلات ذكرت سابقا .

■ اما دراسة الميدانية فقد اعتمدت المنهج الوصفي كما اعمدت على ادوات وهي استمارة الاستبان على العينة شرطة منطقة الحائل العاملين فيها توصل في الاخيرة الى نتائج التالية:

اظهرت النتائج وجود رقابة ادارية بشكل دائم على الاقسام التابعة لشرطة المنطقة وان هذه الرقابة الفعالة اظهرت النتائج أهم المشكلات والعقبات التي تواجه الرقابة الادارية وهي علاقات شخصية وضعف الرقابة الذاتية وعدم وجود نظام رقابي متخصص حديث اظهرت الدراسات المقترحات لتطوير الرقابة مثل الحوافز المادية والمعنوية وتشجيع المنافسة بين الاقسام والمراكز الشرطة وتشجيع العاملين ونوعيتهم بممارسة نوعية الرقابة الذاتية.

عبد الله عبد رحمان النميان، الرقابة الادارية و علاقتها بالأداء الوظيفي في الاجهزة الامنية ، وجود علاقة ايجابية أو سلبية ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الديموغرافية والاستجابة افراد العينة على بعض افراد الفقرات، رغم هذا فان هناك مجموعة من الاختلافات بينها وبين الدراسات الحالية .

وتكامل في كونها ربطت الرقابة الادارية كمتغير مستقل بمتغير تابع للأداء الوظيفي كعلاقة بينها الاجهزة الامنية، فقد حاولت ابراز العقبات والاجراءات و الوسائل المتبعة في عملية الرقابية عكس دراستنا فقد حاولنا ابراز الرقابة الادارية و الدور الذي تلعبه في تحسين الاداء الوظيفي للعاملين و الوصول الى هذه النتائج ورغم هذا نجد انهما يصلان إلى نفس المبتغى وهو ايجاد بين الرقابة الادارية و الأداء الوظيفي كعملية في وسط المؤسسة. العلاقة

1. الدراسة الثانية:

تحمل هذه الدراسة عنوان الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين اداء العمال من اعداد أمال بوسفاط مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع جامعة بسكرة سنة 2016_ 2015 حيث تحمل هذه الاشكالية الدراسة تالية :

هل تساهم الرقابة التنظيمية في تحسين اداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، واحتوت هذه الدراسة عن تساؤلات فرعية وهي هل تطبيق الصارم للقوانين التنظيمية يؤدي الى زيادة انتاجية الموارد البشرية وكذلك تساؤل فرعي ثاني هل مطابقة الأداء مع الخطط يؤدي الى كشف الانحرافات و الأخطاء بالمؤسسة الجزائرية وتساؤل ثالث يقول هل تساهم الأساليب الرقابية المطبقة في تحقيق جودة أداء الموارد البشرية في المؤسسة.

حيث استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي كونه ملائم لدراسة الموضوع ومن أبرز النتائج التي توصلت اليها هذه الدراسة التطبيق الصارم للقوانين يزيد من سرعة الانجاز المهام

وفي الوقت المحدد، وكذلك توصلت الى نتيجة أخرى وهي أن الأساليب الرقابية المطبقة في المؤسسة و التي تميزت بنوع من التشدد والصرامة تساهم في تحقيق جودة الأداء نتيجة مفادها أن مطابقة أداء الأفراد مع الخطط يكشف عن الأخطاء و الانحرافات التي يقع فيها العمال. وعليه توصلت هذه الدراسة إلى أن الرقابة التنظيمية تساهم في تحسين أداء الموارد البشرية.

2. الدراسة الثالثة :

دراسة مصباح محمد والتي حملت عنوان (الرقابة على المؤسسات الاشتراكية ذات طابع اقتصادي في الجزائر) وجاءت فرضيات الدراسة على النحو التالي: ان الرقابة الادارية تلعب دورا في المؤسسات الاشتراكية ذات طابع اقتصادي، والفرضي الثانية جاءت على نحو تالي أن الرقابة المالية تلعب دورا في المؤسسات الاشتراكية ذات طابع اقتصادي وجاءت الفرضية الاخيرة تقول ان التنظيم القانوني للرقابة على المؤسسات الاشتراكية ذات طابع اقتصادي تنظم عملية سير الرقابة الادارية والمالية واعتمدت هذه الدراسة على سجلات و الوثائق المالية و القانونية للمؤسسات الاشتراكية ذات طابع الاقتصادي وتوصلت الى نتائج تالية ان الرقابة على المؤسسات ذات طابع اقتصادي في الجزائر من نشاطات الادارة العامة المتمثلة في الدولة فهي وصية كل المؤسسات مهما كان نوعها، والنتيجة الثانية التي توصلت اليها وهي ان كل من الرقابة الادارية المالية في المؤسسات الاشتراكية ذات طابع اقتصادي متكاملان بحيث كل وحدة تكمل الأخرى. و النتيجة الثالثة هي أن هذا النوع في رقابة على المؤسسات الاشتراكية ذات طابع اقتصادي له تنظيم قانوني يسهر ويحدد وينظم تسيرها .

3. الدراسة الرابعة :

تحمل هذه الدراسة عنوان الرقابة الادارية و علاقتها بكفاءة الأداء، مقدمة لاستكمال الحصول على درجة الماجستير واجرية هذه الدراسة سنة 2003، من أعداد أحمد بن صالح، في جامعة معمر كروم رحيمة ساودي ، دور الرقابة التنظيمية في رفع مستوى الكفاءة المهنية ، مذكرة تخرج مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع ، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل جامعة أحمد درارية أدرار، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والإسلامية 2018-2019 من 21 -

قدور كريمة ، دور الرقابة في تحسين اداء العمال ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاجتماعية، تخصص علم النفس وتسيير موارد البشرية، كلية الأدب واللغات والعلوم الاجتماعية و الانسانية ، نايف للعلوم الامنية قسم علوم ادارية بالرياض المملكة العربية السعودية حيث كانت اشكالية هذه الدراسة : في معرفة الرقابة المعمول بها في أجهزة الجمارك وكانت تساؤلات هذه الدراسة كتالي ما الاساليب و الأدوات الرقابة الادارية على اداء المراقبين الجمركيين بجمرك مطار الملك خالد الدولي، وكان التساؤل التالي كما يلي ما مدى فاعلية الرقابة الادارية بجمرك المطار الصعوبات التي تواجه تطبيق الرقابة الادارية الفعالة وكان التساؤل الثالث يقول ما العلاقة بين كل من الاساليب الرقابية و مستوى الأداء، العلاقة و بين متغيرات شخصية للمراقبين الجمركيين ووجهة نظرهم في مدى فاعلية الرقابة الادارية.¹

وقد اعتمد الباحث على أسلوب المسح الشامل لمجتمع البحث وقد استخدم المنهج الوصفي كونه الملائم لتلبية حاجات الدراسة ومن أهم النتائج التي تم توصل اليها هي عدم فاعلية غالبية الاساليب و الادوات الرقابية بجمرك مطار الملك خالد وايضا توصلت الى أن أساليب الرقابة المتبعة بجمرك المطار لا تركز على تطوير الأداء، وكذلك توصلت الى تنمية وعي المديرين و العاملين بأهداف الرقابة الإدارية وأهميتها و أساليبها يمثل أحد المتطلبات الادارية الفعالة.

ثانيا - دراسات سابقة للرضا الوظيفي

1. الدراسة الأولى:

دراسة بخاري مريم الرضا الوظيفي للمعاملات في تعليم العام في ضوء اللائحة التعليمية رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية جامعة أم القرى، السعودية 1407 هـ كانت أهم أهداف هذه الدراسة:

البحث بطريقة منهجية عن مدى الرضا الوظيفي عند عاملات في التعليم العام بمنطقة مكة المكرمة من خلال معرفة احاسيسهن واتجاهاتهن نحو اللائحة التعليمية الجديدة التي صدرت لتحسين أوضاع العاملين في تعليم و زيادة الحوافز لديهم، كما تهدف الدراسة إلى تعرف على عوامل الادارية التي تعيق او تساعد على الرضا الوظيفي لدى العاملات في التعليم العام بمنطقة مكة المكرمة.²

¹ - عبد الله عبد رحمان التميان، مرجع سابق، ص 16
² - معمر كروم، رحيمة ساودي، مرجع سابق، ص 22-23 .

واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي في دراستها، وطبقت الاستبانة على عينة طبقية عشوائية حيث بلغ عدد افراد الدراسة موظفة من العاملات في مجال التعليم العام في منطقة مكة المكرمة بالإضافة الى المشرفات بمسمى الموجات سابقا وكان من أهم النتائج:

- 1- الموظفات راضيات عن عملهن في ضوء اللائحة العلمية.
- 2- ارتفاع نسبة الموظفات اللاتي لا يشعرن بالأمان في ظل اللائحة التعليمية.
- 3- تميل معظم المعلمات الى القبول ما يسند اليها من أعمال من غير اختصاصهن أحيانا تفاديا للاصطدام مع هيئات الادارية.

2. الدراسة ثانية

دراسة محمد الشوامر حول : الرضا الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في مدارس نور الهدى التطبيقية في بلدة بيتونيا رسالة ماجستير غير منشورة جامعة القدس المفتوحة فلسطين 2007.

بهدف تعرف على مستوى الرضا المهني لدى معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في مدارس نور الهدى التطبيقية في بلدة بيتونيا، كما تهدف الى ترتيب محددات الرضا الوظيفي لدى هؤلاء المعلمين والمعلمات كذلك اختبار بعض المتغيرات في رضا.

الوظيفي كالجنس، سلوك الخبر و المؤهل العلمي وتوصل الى بعض النتائج وتوصيات التي يمكن الاستفادة منها في مجال التعليم لتحقيق المواءمة بين المتطلبات الافراد ومتطلبات وظائفهم بهدف رفع مستوى الرضا الوظيفي لديهم.

وقد استخدمت الباحثة في دراستها المنهج الوصفي التحليلي و قام التحليلي وقام بتوزيع الاستبانة على معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في مدارس نور الهدى والبالغ عددها 40 معلمة ومعلم من مدارس نورالدين التطبيقية.

وتوصل الباحث في دراسته الى نتائج:تالية : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $0,05 < b$ الأثر الرضا الوظيفي للمعلمين والمعلمات تبعا لمتغير الجنس كانت ذات دلالة احصائية 0.05 وهي : دالة احصائية.

كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 b الأثر الرضا الوظيفي للمعلمين والمعلمات تبعا لمتغير المؤهل العلمي وسنوات الخبرة حيث كانت الدلالة الاحصائية 0,05 اكبر من وهي غير دالة احصائية.

3. الدراسة الثالثة:

دراسة عبد العزيز عبد الجبار حول الرضا الوظيفي لدى معلمي التربية الخاصة ومعلمي تعليم العام المجلة العربية لتربية لربية الخاصة ع 5 جامعة الملك سعود السعودية 1425 هـ مع هدفت الى تعرف على مستوى الرضا الوظيفي لكل من معلمي التربية الخاصة ومعلمي التعليم العام، وأثر متغيرات العمر والخبرة والدرجة العلمية و الدخل الشهري على الرضا الوظيفي لدى معلمي التربية الخاصة وتعليم العام، ومجال التخصص لمعلمي التربية الخاصة، وقد اختار الباحث مقياس سمتين ،ولوب ، 2002 وذلك لشمولية وسهولة تطبيقه وامكانية استخدامه معلمي التربية الخاصة وتعليم العام وذلك لما يتميز به المقياس في صورته الأصلية من صدق و ثبات للتعرف على رضا الوظيفي، واستخدم الباحث منهج الوصفي التحليلي، وقد تكونت عينة الدراسة من 251 معلما ممن يدرسون في المدارس الابتدائية العادية وكذلك المدارس الابتدائية العادية كذلك المدارس الابتدائية العادية الملحق بها برامج أو فصول خاصة و و التابعة لوزارة التربية وتعليم بمدينة الرياض، وقد بلغ عدد معلمي التعليم العام 127 معلما بنسبة 6,50 بالمئة بينما عدد معلمي التربية الخاصة 124 معلما بنسبة 4,49 بالمئة.

وقد أشارت النتائج إلى أن مستوى الرضا الوظيفي العام أعلى من المتوسط لدى معلمي التربية الخاصة ومعلمي التعليم العام وذات على وجود الفروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات معلمي تربية الخاصة ومعلمي التعليم العام لصالح معلمي التعليم العام كذلك هناك فروق ذات دلالة احصائية بين معلمي التعليم العام ومعلمي التربية الخاصة تعزى لمتغير الدخل الشهري بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين معلمين تبعا للعمر والسنوات الخبرة و درجة العلمية.

4. الدراسة الرابعة :

دراسة نبيلة بوذن 2007 تحت عنوان " محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في اطار نظرية دافيد ماكيلند للدافعية مذكرة ماجستير بجامعة قسنطينة -2007-2006 أجريت

الدراسة بوحدة سوناريك لإنتاج المدافئ و المطابخ المنزلية بفرجيوة ولاية ميلة واستخدمت مقياس منسونا للرضا الوظيفي مطبق على 63 عامل بالوحدة منهم 43 ذكور و 20 اناث وتوصلت الدراسة الى تشابه كبير مع دراسة هرزبرغ من حيث اعتبار ان الإنجاز هو أهم عامل يحقق الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري وكذا اتفاقها مع دراسة الوبوي "المشار إليها لاحقا على أساس أن الإنجازات و الاتصال و العلاقات الاجتماعية يؤدي أيضا إلى تحقيق الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري الا ان الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري حسب هذه الدراسة دائما لا يرتبط بالحاجة للانتماء وهذا عكس دراسة هرزبرغ كما أنه توجد فروق بين الذكور والإناث في مستوى الرضا لدى العاملين الجزائريين.

الفصل الثاني الرقابة التنظيمية و الرضا الوظيفي

تمهيد

تعتبر الرقابة التنظيمية من العناصر الحيوية في العملية الإدارية، إذ تمثل الأداة التي من خلالها يتم التأكد من مدى تحقق الأهداف التنظيمية وفقاً للمعايير المحددة، كما تُمكن من اكتشاف الانحرافات وتصحيحها في الوقت المناسب. وفي ظل التطورات الإدارية الحديثة، لم تعد الرقابة تُمارس بأساليب تقليدية فقط، بل أصبحت تتضمن أبعاداً تشاركية وإنسانية، تسعى إلى تعزيز الكفاءة وتحقيق التوازن بين متطلبات العمل واحتياجات الأفراد.

من ناحية أخرى، يُعتبر الرضا الوظيفي مؤشراً أساسياً على جودة البيئة التنظيمية، حيث يُعبر عن مدى شعور الموظف بالارتياح والرضا عن مختلف جوانب عمله، بدءاً من طبيعة المهام، مروراً بنظام التحفيز والتقدير، وصولاً إلى العلاقات المهنية داخل المؤسسة. وتشير الدراسات إلى وجود علاقة وطيدة بين فعالية الرقابة التنظيمية ومستويات الرضا الوظيفي، إذ أن الرقابة التي تُمارس بأسلوب شفاف وعادل تُسهم في رفع معنويات العاملين وتعزيز انتمائهم.

وعليه، يسعى هذا الفصل إلى التطرق لمفهوم الرقابة التنظيمية، أنماطها، وأهدافها، مع إبراز علاقتها بالرضا الوظيفي، وذلك من خلال تسليط الضوء على الجوانب النظرية والتحليلية التي تربط بين هذين المتغيرين، تمهيداً لفهم أعمق لأثر الرقابة على سلوك العاملين داخل المؤسسات ذات الصلة، بما يُمهّد لاحقاً للدراسة الميدانية التي تسعى إلى قياس هذه

1- مفهوم الرقابة التنظيمية

تعتبر الرقابة التنظيمية إحدى الوظائف الإدارية الأساسية التي لا يمكن الاستغناء عنها في أي منظمة، حيث تمثل الآلية التي من خلالها يتم التأكد من سير الأنشطة التنظيمية وفقاً للخطط الموضوعة والأهداف المحددة مسبقاً. وتُعرف الرقابة بأنها "العملية التي يتم من خلالها قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المخطط، من أجل تحديد الانحرافات وتصحيحها بما يضمن تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية".

وتأخذ الرقابة التنظيمية طابعاً شمولياً في المؤسسات الحديثة، إذ تشمل مختلف المستويات الإدارية والوظائف التنظيمية، وتهدف إلى تحقيق الانسجام بين الأفراد والمهام والموارد، في إطار من الالتزام والانضباط. ولا تقتصر الرقابة على الجانب الفني أو الإداري فقط، بل تتسع لتشمل الجوانب السلوكية والقيمية التي تضمن احترام القواعد التنظيمية وتعزز ثقافة الأداء المسؤول¹.

وقد اختلفت النظرة إلى الرقابة التنظيمية باختلاف المدارس الإدارية؛ ففي حين ركزت المدرسة الكلاسيكية على الرقابة كأداة لضبط الأداء وتحقيق النظام، جاءت النظرة الحديثة لتؤكد على البعد التشاركي والإنساني للرقابة، حيث يُنظر إليها كأداة توجيهية وتحفيزية تُمكن العامل من تحسين أدائه وتطوير ذاته ضمن بيئة عمل داعمة.

وعليه، فإن الرقابة التنظيمية لا تُعد فقط وسيلة للكشف عن الأخطاء أو ضبط السلوك، بل هي عملية ديناميكية مستمرة تسهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة، وضمان جودة المخرجات، وتعزيز ثقة العاملين في العدالة التنظيمية.

أ- المعنى اللغوي للرقابة الرقابة مشتقة من فعل "رَقِبَ وله عدة معانٍ منها: الحراسة الرعاية الإشراف.

¹ - معمر كروم و رحيمة ، دور الرقابة التنظيمية في رفع مستوى كفاءة المهنية ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع ، جامعة أحمد دراية أدرار ، 2018-2019، ص 41-42

الرقابة لغة: هي المحافظة على الشيء وحراسته و الاشراف عليه ورعايته. بالمعنى الاصطلاحي من بين التعاريف التي أطلقت على الرقابة التنظيمية تشير إلى أن وظيفتها هي قياس الأداء والعمل المنجز ومقارنته مع المعايير والأهداف المخطط لها¹.

كما تعرف أيضا أنها عملية قياس الإنجاز واتخاذ الإجراءات للتأكد من صحة ما توصل إليه من نتائج.

تعريف هنري فيول تنطوي الرقابة على الشخص إذا كان كل شيء يحدث طبق للخطة الموضوعية و التعليمات الصادرة وأن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف و الأخطاء يقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها وهي تنطبق على كالأخطاء ويقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها وهي تنطبق على كل من : المعدات أفراد أفعال².

2 - هي مجموعة العمليات والأساليب التي يتم بمقتضاها التحقق من أن الأداء على النحو الذي حددته الأهداف والمعايير الموضوعية³

2- متغيرات الرقابة التنظيمية

تتأثر الرقابة التنظيمية بعدد من المتغيرات التي تشكل أساس نجاحها وفعاليتها داخل أي مؤسسة. وتمثل هذه المتغيرات عوامل داخلية وخارجية تساهم في تحديد طبيعة النظام الرقابي المعتمد، ومدى توافقه مع الأهداف التنظيمية. ومن أبرز هذه المتغيرات ما يلي:

¹- د زكريا ، الدوري. د جمهر ، عبد الهادي. مبادئ و مداخل الإدارة ووظائفها في لقرن الحادي و العشرين ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع 2017، ص 259-260

²- د زاهر، عبد الرحيم عاطف الرقابة على الاعمال الإدارية. مرجع سابق، ص 35

³- د. سعاد، راغي الخطيب و د عبد الرزاق سالم الرحاحلة . مدخل العلمي الحديث للإدارة العامة، ط1. عمان دار كنوز المعرفة 2009 ، ص 375.

3- الأهداف الرقابة التنظيمية

تُعد الأهداف حجر الأساس في عملية الرقابة، حيث لا يمكن مراقبة الأداء وتقييمه دون وجود أهداف واضحة ومحددة. كلما كانت الأهداف قابلة للقياس ومرتبطة بمؤشرات دقيقة، سهلت عملية الرقابة وأصبحت أكثر فاعلية في رصد الانحرافات وتصحيحها. التأكد من

- هي وظيفة من وظائف الإدارة تعنى بقياس وتصحيح أداء المسؤولين لغرض التأكد من أن الأهداف و الخطط الموضوعة قد تم تحقيقها فهي وظيفة تمكن القائد من أنها مطابقة لما قد خطط له.

- هي أهم وظيفة في العملية الادارية لا تكون الإدارة كاملة إلا بوجود الرقابة الإدارية لأن الرقابة تقوم على معرفة تحقيق النتائج والأهداف الموجودة من الخطط وتقوم بمعالجة الأخطاء الناتجة عن الانحرافات التي تكون نتيجة البعد عن الخطط الموضوعية.¹

إن أهداف هذه الوظيفة الإستراتيجية والخطيرة والتي تضع المؤسسات أحيانا في خانة الإفلاس والضياع إذا لم تمارس في إتجاهها وأسلوبها الصحيحين، فإن هذه الأهداف تتجاوز عملية كشف الأخطاء والانحرافات، إلى عملية الإصلاح الإداري كما تتضمنه هذه العملية من إعداد ومتابعة وتقويم، إلى تنمية روح الإبداع والابتكار عن طريق كشف وتحديد الجهود الخلاقة التي تستحق الثناء والتشجيع، وهي أيضا تلامس معاني الثواب والعقاب في مغزاه الإيجابي التصحيحي والتطويري للوظائف والأعمال والسلوك البشري، إفراديا وجماعيا عاما وخصوصا.²

ومن أهم الأهداف المركزية لوظيفة الرقابة التنظيمية مايلي³:

- التأكد من أن العمل يسير ضمن اللوائح والأنظمة والإجراءات المقررة.

اكتشاف الانحرافات في حينها ثم اتخاذ الإجراءات الضرورية لإيجاد حلول مناسبة لها قبل استفحالها فيصعب تعديلها أو تصحيحها.

¹ - د مروان، محمد بني احمد و د معن ، محمود عياصرة القيادة و الرقابة والاتصال الاداري. عمان: دار حامد للنشر. ط 1، 2008 س 71.

² - موسى خليل: الإدارة المعاصرة (المبادئ الوظائف الممارسة)، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان 2011، ص 184

³ - محمد عبد الفتاح ياغي: مبادئ الإدارة العامة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 431.

- التأكد من حسن استخدام الموارد المحدودة، من أموال وموارد ولوازم وأجهزة ضرورية، والموارد البشرية والتصرف فيها وفقا للخطة المقررة في الحدود المرسومة لها.

- تحقيق الوفرة المادية في تكلفة التنفيذ، والحد من الإسراف الذي لا مبرر له، فالإمكانات حين تخصص الأغراض الأداء تكون قد حددت على أساس الخطة المقررة وفي الحدود المرسومة، فإذا حدث انحراف أو إسراف في النفقات، فإن ذلك قد يتطلب إضافة إمكانات جديدة وهو ما قد لا يكون في مقدور المنظمة أن تفعله، والنتيجة النهائية في كل الأحوال، خسارة مادية وتكلفة أعلى بكثير مما يمكن أن تبرره الإنجازات الفعلية للعمل، وهذا ما تحاول تحاول الرقابة الإدارية ان تقضي عليه، بل وأن تحقق الاقتصاد في النفقات كلما كان ذلك ممكنا.

- إن الرقابة تستهدف تنفيذ القرارات بأفضل صورة ممكنة والتأكد من أنها محل إحترام الجميع.

- تحقيق العدالة بين جميع أفراد التنظيم وذلك بالمحافظة على حقوق ومزايا جميع العاملين في المنظمة والمتعاملين معها.

3-1- الهيكل التنظيمي

يلعب الهيكل التنظيمي دورًا حاسمًا في تحديد كيفية ممارسة الرقابة وتوزيعها بين المستويات الإدارية. فالهيكل المركزية تعتمد على رقابة صارمة ومباشرة، في حين تمنح الهياكل اللامركزية صلاحيات أوسع للوحدات المختلفة، مما يفتح المجال أمام ممارسات رقابية مرنة وتفاعلية.¹

3-2- نوع النشاط التنظيمي

تختلف طبيعة الرقابة باختلاف النشاط الذي تمارسه المؤسسة، سواء كان إنتاجيًا، خدميًا، إداريًا، أو بحثيًا. فكل نشاط يتطلب أدوات وأساليب رقابة مناسبة له من حيث الزمن، الموارد، والدقة.

1- خريفي سفيان و عشيظ خالد ، الرقابة الإدارية وتسبيب الإداري في المؤسسة العمومية الجزائرية ، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة البويرة ، 2018-2019، ص 22 - 23 .

3-3- أساليب الرقابة

تؤثر الأساليب المستخدمة في الرقابة بشكل مباشر في فعاليتها، حيث تنقسم إلى رقابة قبلية (وقائية)، رقابة أثناءية (مرحلية)، و رقابة بعدية (نهائية).

ويُعد التنسيق بين هذه الأنماط من المتغيرات المهمة التي تضمن رقابة شاملة ومرتنة.

3-4- التكنولوجيا المستخدمة

تسهم التكنولوجيا الحديثة في تطوير أساليب الرقابة من خلال أنظمة المعلومات الإدارية، والبرمجيات المتخصصة في تتبع الأداء، مما يساعد على تحسين دقة البيانات وسرعة اتخاذ القرار¹.

3-5- الثقافة التنظيمية

تؤثر الثقافة السائدة في المؤسسة في مدى تقبل العاملين للرقابة واستجابتهم لها. فالمؤسسات التي تشجع على الانفتاح والمساءلة تعزز من فعالية الرقابة، على عكس المؤسسات التي تسود فيها ثقافة الخوف أو العقاب.

3-6- العنصر البشري

يلعب العامل البشري دورًا رئيسيًا في نجاح النظام الرقابي، إذ أن التفاعل الإيجابي بين الموظف والنظام الرقابي يعتمد على مدى شعور الفرد بالعدالة، الشفافية، وإشراكه في عمليات التقييم والمتابعة.

3-7 أهداف الرقابة الإدارية في المؤسسات :

إخضاع المؤسسة للنظم واللوائح والقوانين التي تنظم عمل الأفراد .
مراقبة ممارسات المدير ورؤساء الأقسام في التوجيه والإشراف على الأفراد، وعلى الطريقة التي تتخذ فيها القرارات المتعلقة بصرف الأموال ومدى التقيد بالموصفات الكمية والفرعية التي يجب توفرها في السلعة أو الخدمة التي تنتجها المؤسسة .

1- خريفي سفيان و عشيط خالد مرجع نفسه، ص 22 - 23 .

التأكد من أن الموارد المادية والبشرية تستخدم بطريقة مثلى ولا تهدر بدون مقابل . تكشف عن المدراء والأفراد والمبدعين وتكافؤهم.

قيام أصال موثق ومتين بين مختلف المستويات الإدارية)¹.

التأكد من أن تطبيق القوانين (القرارات محترمة ومطبقة والعمل التنفيذي يسير في إطار القانون واللوائح) .

التأكد من إنسياب المعلومات من وإلى مختلف المستويات .

التأكد من أن الخدمات تقدم للجميع دون تفرقة وبأقل قدر من الإجراءات المكتبية . ترشيد

عملية إتخاذ القرارات وبخاصة فيما يتعلق بالسياسة العامة للعمل والأهداف

تخفيض مخاطر الأخطاء عند وضع الخطط تحقيق التعاون بين الوحدات والأقسام التي تشارك في

تنفيذ الأعمال يتمثل عنصر أهداف الرقابة في ضمان الإمتثال للقواعد واللوائح المعمول بها والتي

تهدف للحفاظ على النزاهة في المؤسسة، وبالتالي تهدف الرقابة إلى تحقيق العدالة والمساواة

وتحسين جودة الحياة للمجتمع بشكل عام، كما أن الرقابة تلعب دورا حاسما في الحد من الممارسات

الغير أخلاقية والتي يمكن أن تؤدي إلى الأضرار الإقتصادية والإجتماعية الخطيرة.

4- أهمية الرقابة التنظيمية :

تبرز أهمية الرقابة من خلال ما يلي :

إنها الوظيفة التي تستطيع المؤسسة من خلالها معرفة مقدار ما تم إنجازه من الأهداف التي

تسعي المؤسسة إلى تحقيقها

هي الوظيفة التي تبين نقطة القوة والضعف وزيادة الإهتمام والتركيز على نقاط القوة تم

إكتشاف الأخطاء ومعرفة السبب وتجنب الوقوع فيها .

- في غياب الرقابة نجد الفوضى تسود العمل مؤثرة على أداء الفرد بشكل سلبي. الرقابة تزيد

الحماس تشجع الكفاءات وتعمل على تحقي الأهداف بأقصى كفاءة حيث يمكن إستخدامها للتأثير على

سلوك الأفراد داخل التنظيم .

¹ - الذنبيات ، عبد القادر. تدقيق الحسابات في ضوء المعايير الدولية. عمان: دائرة المكتبة الوطنية، 2010، 3 ص 78.

تؤثر وتتأثر بوظائف الإدارات الأخرى التخطيط والتنظيم والتوجيه واتخاذ القرارات وفي غياب الرقابة لا يمكن أن يكون هناك فائدة للوظائف الإدارية الأخرى .

- تزويد المديرين بمعلومات عن الموارد البشرية والموارد المالية لذلك المرؤوسين يقومون أداء مرؤوسيهم يوميا أو أسبوعيا أو شهريا سنويا لتحديد الأداء الفعلي ومعرفة بمراجعة الميزانية التقديرية .

التأكد من أن العمل يتم بالشكل الصحيح وأن القوانين مطبقة بغير إخلال .

- إن الرقابة أحد القنوات الرئيسية لتوصيل المنظمة إلى حالة تجاوب سريع مع التغيرات البيئية. إن أي برنامج للرقابة يتطلب وجود هيكل تنظيمي والمتمثل في أوجه المسؤولية المختلفة للمديرين التأكد من أن العمليات الفنية تؤدي وفقا للأصول والإجراءات المقررة، ثم تقويم المعوج منها¹.

التأكد من توافر الانسجام بين مختلف الأجهزة الإدارية وسيرها جميعا في إتجاه الهدف الواحد ووفقا للسياسات المقررة².

تعتبر الرقابة التنظيمية أحد العوامل الأساسية للحفاظ على النظام الإقتصادي والاجتماعي في المجتمعات الحديثة. باختصار، يمكن القول بأن الرقابة التنظيمية تلعب دورا حيونا في الحفاظ على النظام الإقتصادي والاجتماعي وتعزيز الثقة في الأسواق وحماية المستهلكين والبيئة.

5- أنواع الرقابة التنظيمية

بشكل عام يمكن تقسيم الرقابة التنظيمية على الأنواع الآتية:

أ من حيث الهدف:

- ❖ الرقابة العامة (الشاملة) وتعد رقابة توجيهية بغرض منع حدوث أو تكرار الخطأ³.
- ❖ الرقابة الخاصة (الجزئية) وتتم لجزء معين على سبيل المثال التأكد من الأنفاق المالي وفق الخطة المرسومة وبعض الأحيان تعدت صيد الأخطاء.

¹- قاسم القربوني، خضر مبارك (2006) أساسيات الإدارة الحديثة د.ط. الأردن: دار تنسيق للنشر و التوزيع

²- العلاق، بشير (2008) مبادئ الإدارة د.ط. عمان: دار البازوري للنشر والتوزيع.

³- السعيد بلوم، مرجع سابق، ص 53

ب- من حيث التوقيت

❖ قبل التنفيذ

❖ أثناء التنفيذ

❖ بعد التنفيذ

ت من حيث النوعية:

❖ الرقابة الوقائية (دورية)

❖ الرقابة العلاجية (العارضة)

ت من حيث الوسيلة

❖ الرقابة المكتبية وتتم عن طريق التقارير (الشفهية المكتوبة)

❖ علي الرقابة الميدانية وتتم عن طريق الملاحظة

ج- الرقابة من حيث مستوياتها الادارية يمكن أن تصلف إلى 3 أنواع:

عليه

❖ الرقابة على مستوى الفرد: وهذا النوع من الرقابة الإدارية يسعى إلى تقييم أداء الفرد العامل

ومعرفة مستوى كفاءته في العمل وسلوكه عن طريق مقارنة أدائه بالمعايير الخاصة لذلك

الأداء.

❖ الرقابة على مستوى الوحدة الإدارية والتي تهدف إلى قياس وتقييم الانجاز الفعلي الأداء

الوحدة الإدارية أو القسم الإداري وذلك من أجل معرفة مدى كفاءة أداء تلك الوحدة أو ذلك

القسم التزامها بتحقيق الأهداف المطلوبة.

الرقابة على مستوى المنظمة ككل وهي الرقابة التي تهدف إلى قياس وتقييم الانجاز الكلي على

مستوى المنظمة لمعرفة مدى كفاءتها في تحقيق الأهداف المطلوبة وفق معايير معينة مثل (نسب

الربحية الحصة السوقية، القدرة التنافسية. الخ) ¹.

د الرقابة من حيث مصدرها تصنف الرقابة من حيث مصدرها إلى نوعين:

❖ عليه الرقابة الداخلية: ويعني تلك الرقابة التي تعمل داخل إطار البيئة الإدارية وعلى مستوى

الدائرة الواحدة ومن الأمثلة على ذلك، وحدات الرقابة الداخلية المتخصصة في الرقابة على

¹ - محمد حسن الهويس، حيدر شاكر البرزنجي " مبادئ علم الإدارة الحديثة، دار ابن العربي، ط1، 2014 ص156

الدائرة التي توجد بها وأيضا ما يعرف بالرقابة الهرمية التي يمارسها الرئيس على المرؤوسين على شكل قواعد وإجراءات وتعليمات خاصة بالعمل المعني.

❖ **الرقابة الخارجية:** يقصد بها الرقابة الإدارية من خلال أجهزة مستقلة خارج التنظيم وتتعدد الجهات الخارجية التي تقوم به المنظمة، ومن أهم الجهات التي تقوم بهذه الرقابة جهاز المحاسبة حيث يلعب مراقب الحسابات الخارجي دورا ملحوظا فيه¹

6- خصائص نظام الرقابة التنظيمية

من أهم الخصائص التي يجب أن تتوفر في عملية الرقابة الجيدة ما يلي:

أن كون المعايير الرقابية والوسائل المستخدمة مناسبة فعلى سبيل المثال لا يجوز أن تطبق الإدارة أساليب رقابية مستحدثة كالرقابة الآلية، في حين أن نظم العمل المطبقة في المنظمة لازالت تستخدم النظم والأساليب اليدوية².

أن تكون النظم الرقابية مرتبة أي قابلة للتغيير ومسايرة للتغيرات التكنولوجية التي تستحدث على الأداء الفعلي لتحقيق المزيد من الفاعلية.

أن تكون الرقابة مستمرة وتعمل على سرعة اكتشاف الأخطاء ومعرفة أسبابها وإبلاغ الجهة المسؤولة في الوقت المناسب.

توقع حدوث الأخطاء والعمل على اتخاذ الاحتياطات المناسبة لتجنب حدوثها. التمييز بين الأخطاء والتركيز على معرفة أسباب الأخطاء المعنوية أو الجسمية الغير مقبولة وكيفية معالجتها.

يتصف نظام الرقابة التنظيمية الفعال بمجموعة من الخصائص التي تجعله أداة إدارية استراتيجية تضمن سلامة الأداء التنظيمي، وتعمل على تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية. ومن أهم هذه الخصائص ما يلي:

¹- زكريا الدوري وآخرون مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن 21 عمان، 2010 ص267-268

²- أحمد عبد الرحمان، "مبادئ إدارة الأعمال"، مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض، 10، 2014 ص273

1-6 التوافق مع الأهداف الرقابية التنظيمية

لكي يكون نظام الرقابة فعالاً، لا بد أن يتماشى مع الأهداف العامة والخطط الاستراتيجية للمؤسسة. إذ أن الرقابة التي لا ترتبط بالأهداف المرجوة تفقد قيمتها، وتُهدر الجهد والموارد..¹

2-6 الشمولية

يجب أن يغطي نظام الرقابة جميع الأنشطة الإدارية والإنتاجية، على كافة المستويات التنظيمية، دون استثناء. فالشمولية تضمن عدم وجود فجوات رقابية قد تُستغل أو تُسبب تدهور الأداء

3-6 المرونة

يُعتبر التكيف مع المتغيرات من أهم سمات النظام الرقابي الفعال. إذ يجب أن يمتلك النظام القدرة على الاستجابة للظروف البيئية أو التكنولوجية المتغيرة دون أن يفقد فاعليته

4-6 الدقة والموضوعية

ينبغي أن يعتمد النظام الرقابي على بيانات ومؤشرات دقيقة، وقياسات موضوعية، لضمان العدالة في التقييم، وتقديم صورة حقيقية عن الأداء. ويساهم ذلك في كسب ثقة العاملين في نتائج الرقابة

5-6 الاستمرارية

الرقابة ليست إجراءً مؤقتاً، بل عملية مستمرة ترافق كل مراحل العمل التنظيمي. فالمتابعة الدورية تمكّن الإدارة من اكتشاف الانحرافات في الوقت المناسب، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة

¹ - بريش ريمة ، الرقابة الإدارية على المرافق العامة كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة العربي بن مهيدي ، أم لبواقي

6-6 الاقتصادية في التكاليف

يُفترض في النظام الرقابي ألا تتجاوز تكلفته العائد المتوقع منه. فالإفراط في المراقبة قد يؤدي إلى إهدار الموارد، كما أن قلة الرقابة قد تؤدي إلى ضعف الإنتاجية والانضباط

7-6 القابلية للقياس

لا يمكن الحديث عن رقابة فعالة دون وجود معايير كمية أو نوعية يمكن من خلالها قياس الأداء. وتُعد هذه الخاصية ضرورية لاتخاذ قرارات مبنية على نتائج واقعية

8-6 الشفافية والوضوح

كلما كان نظام الرقابة واضحًا في إجراءاته ومفاهيمه، سهل تطبيقه وتقبله من طرف العاملين، مما يقلل من المقاومة ويعزز الانضباط الذات

7- ماهية الرضا الوظيفي

يُعد الرضا الوظيفي من أبرز المفاهيم السلوكية التي اهتمت بها دراسات الإدارة والسلوك التنظيمي

1-7 مفهوم الرضا الوظيفي

لقد تعددت تعريفات الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف المداخل التي تناول بها العلماء و الباحثين مفهوم الرضا الوظيفي وهناك العديد من المحاولات التي بذلت لتحديد معنى محدد للرضا الوظيفي ومنها.

- يعرف إدوين لوك (Edwin Locke) الرضا الوظيفي بأنه " الحالة العاطفية الإيجابية الناتجة عن تقييم الفرد لوظيفته أو ما يحصل عليه من تلك الوظيفة

نلاحظ أن هذا التعريف يرى بأن الرضا الوظيفي يتحقق في الحالة التي يخرج فيها الفرد بتقييم إيجابي لوظيفته¹.

- عرفه سميث يرى بأن مدلول كلمة الرضا تعني التجاوب الموجود بين العامل والعمل الذي

تعددت تعريفات الرضا الوظيفي، حيث يُعرفه "لوك" بأنه "حالة من المشاعر الإيجابية أو السلبية التي تنتج عن تقييم الفرد لعمله أو لتجربة وظيفية معينة".

أما من وجهة نظر عربية، فيُعرفه بأنه "شعور داخلي بالارتياح أو عدمه ناتج عن إدراك الفرد لمدى إشباع حاجاته من خلال العمل الذي يؤديه داخل المؤسسة".

وبالتالي، فإن الرضا الوظيفي لا يُقاس فقط بالأجر أو الامتيازات، بل يشمل جوانب متعددة مثل طبيعة المهام، بيئة العمل، العلاقات مع الزملاء، فرص الترقّي، وأسلوب القيادة.

يشغله، والرضا عن العمل ينتج عندما يتجاوب العمل مع احتياجات العامل .

نلاحظ أن هذا التعريف يرى بان الرضا الوظيفي يتحقق إلا إذا كان هذا العمل يحقق إشباعا لاحتياجات العامل².

2-7 تعريف الرضا الوظيفي

من خلال ماسبق يمكن تعريف الرضا الوظيفي :

بأنه حالة سارة للعامل اتجاه عمله ويتحقق عندما يكون هنالك إشباع لاحتياجات العامل .

3-7 أشكال الرضا الوظيفي: يأخذ الرضا الوظيفي أحد الشكلين التاليين

¹- فوزية عبا، أثر الرضا الوظيفي على أداء المورد البشري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماستر (غير منشورة) في علوم التسيير، المخصص تسيير مؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، 2014/2015 ، ص9

²- يودون نبيلة محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في اطار نظرية دافيد ماكيلان للدافعية، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، لتخصص علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، بجامعة محمود منثوري، قسنطينة، 2006/2007، ص 4

أ- الرضا العام: يعرف بأنه الاتجاه العام للفرد نحو عمله ككل فيما راض أو غير راض هكذا بصفة مطلقة.

ب الرضا الجزئي (النوعي) يشير الى رضا الفرد عن كل جانب من الجوانب على حدى وتشمل تلك الجوانب "الأجر، الإشراف، فرص الترقية ، العوامل الاجتماعية العوامل المرتبطة و بالعمل، العوامل المادية"¹.

، لما له من تأثير مباشر على أداء العاملين، واستقرارهم، وانتمائهم للمؤسسة. ويُعبر هذا المفهوم عن مشاعر الموظف تجاه عمله، ومدى تقبله للبيئة التي يعمل بها، وما إذا كانت توقعاته واحتياجاته تُلبى من خلال وظيفته.

4-7 مكونات الرضا الوظيفي

- يرتبط الرضا الوظيفي بعدد من المكونات، أبرزها:
- الرضا عن طبيعة العمل: ويتعلق بمدى انسجام المهام مع قدرات الفرد واهتماماته.
- الرضا عن الراتب والحوافز: وهو أحد الجوانب المهمة، لكنه لا يُمثل العامل الوحيد في تحقيق الرضا.
- الرضا عن الإشراف والقيادة: يشمل أسلوب المدير في التعامل مع العاملين، ومدى دعمه وتقديره لهم.
- الرضا عن بيئة العمل والعلاقات المهنية: من حيث المناخ التنظيمي، ومدى التعاون بين الزملاء.
- الرضا عن فرص النمو والتطور: كإتاحة الدورات التدريبية، الترقية، وتوسيع المهام.

8- أهمية الرضا الوظيفي

¹- بشرى عبد العزيز العبيدي ، دور بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، جامعة بغداد العراق العدد 36 2013، ص 261-262

يعتبر الرضا الوظيفي أحد الموضوعات التي حظيت باهتمام الكثير الكثير من العلماء النفس لان معظم الأفراد يقضون جزءا كبيرا من حياتهم في العمل و بالتالي من أهمية بمكان ان يبحثوا عن الرضا الوظيفي ودوره في حياتهم الشخصية والمهنية، كما ان هناك وجهة نظر مفادها أن الرضا الوظيفي قد يؤدي الى زيادة الإنتاجية ويترتب عليه الفائدة بالنسبة للمؤسسات و العاملين مما زاد أهمية دراسة هذا الموضوع.

ومن المسلم به أن لرضا الافراد أهمية كبيرة حيث يعتبر في الأغلب مقياسا لمدى فاعلية الأداء، إذ كان الرضا الأفراد الكلي مرتفعا فأن ذلك سيؤدي الى نتائج مرغوبة فيها تضاهي تلك التي تنويها المنظمة عندما تقوم برفع الأجر علمها أو بتطبيق برنامج مكافآت تشجيعية أو نظام الخدمات، ومن ناحية أخرى فأن عدم الرضا يسهم في التغيب عن العمل

9- محددات الرضا الوظيفي

يُعد الرضا الوظيفي نتاجًا لتفاعل مجموعة من العوامل الفردية والتنظيمية، تُعرف بمحددات الرضا الوظيفي، وهي المؤثرات التي تُشكل انطباع الموظف حول طبيعة عمله ومدى رضاه عنه. وقد تنوعت نتائج الدراسات في تحديد هذه العوامل، إلا أن معظمها تجمع على مجموعة من المحددات الأساسية التي تؤثر بدرجات متفاوتة على العاملين داخل المؤسسات.

1-9 الأجر والتعويضات

يُعتبر الأجر أحد أقوى المحددات التي تؤثر على الرضا الوظيفي، حيث يُنظر إليه كأداة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية. كلما أحس الموظف بعدالة الأجر وتلاؤمه مع الجهد المبذول، ارتفعت درجة رضاه

2- بيئة العمل

تشمل البيئة المادية كالإضاءة، التهوية، الأدوات المتاحة، إضافة إلى المناخ النفسي والاجتماعي. بيئة العمل الآمنة والمريحة تعزز شعور العامل بالارتياح، مما يؤدي إلى رضا وظيفي مرتفع

3-9 طبيعة العمل ومحتواه

يرتبط الرضا الوظيفي ارتباطاً وثيقاً بطبيعة المهام، فكلما كانت المهام متنوعة، محفزة، وتوفر نوعاً من الاستقلالية والإنجاز، زاد الرضا أما الأعمال الروتينية والمتكررة فتؤدي غالباً إلى الملل وعدم الرضا.

4-9 نمط القيادة والإشراف

يؤثر أسلوب الإدارة بشكل مباشر على رضا الموظفين، فالإشراف التشاركي والداعم يُنمي الثقة ويزيد من الرضا، بعكس الأنماط التسلطية التي تولد التوتر والرفض.¹

5-9 فرص التطوير والترقي

يشعر الموظف بالرضا عندما تتاح له فرص حقيقية للنمو والتعلم، سواء من خلال الدورات التدريبية أو الترقية داخل السلم الوظيفي. غياب هذه الفرص يُشعره بالجمود ويقلل من ولائه المؤسسي

6-9 العدالة التنظيمية

إدراك الموظف للعدالة في القرارات الإدارية وفي توزيع الفرص والموارد يعزز ثقته في المنظمة ويزيد من رضاه. أما الظلم أو التحيز الإداري فيُضعف الالتزام ويؤدي إلى سلوكيات سلبية

¹ -Koontz, H., & Wehrich, H. (2010). Essentials of Management (8th ed.). McGraw-Hill.

7-9 التوافق بين الوظيفة وتوقعات الفرد

يتأثر الرضا بمدى تطابق الوظيفة مع قيم وتوقعات الفرد. كلما شعر الموظف أن وظيفته تُعبّر عن ذاته وتُلبيّ طموحه، كلما ارتفعت درجة رضاه الوظيفي

10- أبعاد الرضا الوظيفي

ينطوي مفهوم الرضا الوظيفي على مجموعة من الأبعاد التي تُمثل الجوانب المختلفة لتجربة الموظف في بيئة العمل. وقد أشارت الأدبيات إلى أن الرضا الوظيفي ليس حالة موحدة أو كلية، بل يتجزأ إلى أبعاد متعددة يمكن من خلالها تقييم رضا العاملين بشكل أكثر دقة وشمولية. وفيما يلي أبرز هذه الأبعاد:

1-10 الرضا عن طبيعة العمل

يتعلق هذا البعد بمحتوى الوظيفة نفسها، من حيث تنوع المهام، مستوى التحدي، إمكانية الإبداع، والشعور بالأهمية. كلما شعر الموظف بأن عمله ذو قيمة ويوفر له الإشباع النفسي والعقلي، زاد رضاه الوظيفي

2-10 الرضا عن الأجر والمكافآت

يرتبط هذا البعد بمدى إدراك الموظف لعدالة المقابل المادي الذي يحصل عليه مقارنة بمجهوده، ومتطلبات الحياة، ومكافآت العاملين الآخرين. يعتبر الأجر من أهم مصادر الرضا أو عدم الرضا، خاصة إذا كان يُنظر إليه كأداة اعتراف وتقدير

3-10 الرضا عن الإشراف والإدارة

يقيس هذا البعد العلاقة بين الموظف والمشرف المباشر، من حيث أسلوب القيادة، الدعم المهني، مدى العدالة، والتقدير. تلعب القيادة دورًا رئيسيًا في توليد الشعور بالانتماء والتحفيز .

4-10 الرضا عن بيئة العمل

يشمل هذا البُعد الجوانب الفيزيائية والنفسية في بيئة العمل، مثل النظافة، الراحة، التهوية، والعلاقات الاجتماعية مع الزملاء. بيئة العمل المريحة والمحفزة تعزز من مشاعر الإيجابية والرضا

5-10 الرضا عن فرص النمو والتطور

يتعلق هذا البُعد بإتاحة الفرص للتقدم الوظيفي، التعلم المستمر، واكتساب مهارات جديدة. غياب هذا البُعد يُشعر الموظف بالجمود وعدم التقدير، مما يُضعف دافعيته نحو الإنجاز¹.

6-10 الرضا عن الأمن الوظيفي

يشير هذا البعد إلى شعور الموظف بالاستقرار والثقة في بقائه داخل المؤسسة. غياب الأمان الوظيفي يُؤثر سلبيًا على الرضا ويولد القلق والتوتر، في حين يعززه وجود عقود واضحة وعدالة في التقييم.

11 – قياس الرضا الوظيفي

يعتبر قياس الرضا الوظيفي خطوة أساسية لفهم مدى رضا العاملين عن مختلف جوانب وظائفهم، بهدف تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز بيئة العمل. ونظرًا للطابع الذاتي لهذا المفهوم، فإن قياسه يتطلب أدوات دقيقة ومقننة تستند إلى مؤشرات موضوعية تتعلق بمشاعر الموظفين تجاه الأجر، طبيعة العمل، العلاقات المهنية، وغيرها من الأبعاد المرتبطة بالوظيفة.

أولاً: أساليب قياس الرضا الوظيفي

تتعدد الطرق المستخدمة في قياس الرضا الوظيفي، وأبرزها:

¹ - بريش ريمة ، الرقابة الإدارية على المرافق العامة كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة العربي بن مهيدي ، أم لبواقي

12-1 الاستبيانات المعيارية

وهي أكثر الطرق استخدامًا، حيث يُطلب من الموظف التعبير عن رأيه في عناصر محددة تتعلق بوظيفته. وتُقسم الأسئلة إلى محاور أو أبعاد تشمل: الرضا عن الأجر، القيادة، فرص الترقية، بيئة العمل... إلخ.

ومن أشهر النماذج:

مقياس الرضا الوظيفي العام (Job Descriptive Index - JDI) الذي طوّره ويقاس خمسة أبعاد رئيسية: العمل، الرؤساء، الزملاء، الترقية، والأجور.

مقياس الرضا الوظيفي العام (Global Job Satisfaction Scale) والذي يعتمد على سؤال واحد أو سؤالين حول الرضا العام.

12-2 المقابلات الشخصية

تُستخدم لاكتشاف آراء الموظفين بشكل أكثر عمقًا ومرونة، خاصة في الحالات التي يصعب فيها التعبير كتابيًا عن مشاعر الرضا أو عدم الرضا.

12-3 ملاحظات الأداء والسلوك

تعتمد على تحليل سلوك الموظفين داخل بيئة العمل، مثل معدلات الغياب، الاستقالات، الشكاوى، والتي يمكن أن تكون مؤشرات غير مباشرة على مستوى الرضا.

ثانيًا: أبعاد القياس في الاستبيانات

تشمل الأدوات المستخدمة عادةً مجموعة من المؤشرات تقيس:

- ❖ الرضا عن الأجر والحوافز
- ❖ الرضا عن بيئة العمل
- ❖ الرضا عن العلاقات الإنسانية
- ❖ الرضا عن أسلوب الإدارة

❖ الرضا عن فرص النمو والتطور

❖ الرضا العام عن الوظيفة

يتم التقييم غالبًا باستخدام مقياس ليكترت الخماسي (Likert Scale)، حيث يعبر المشارك عن درجة موافقته على العبارات بدءًا من "موافق بشدة" إلى "غير موافق بشدة".

ثالثًا: خصائص أدوات القياس الجيدة

لقياس الرضا الوظيفي بشكل علمي، يجب أن تتوفر في الأداة الخصائص التالية:

- ❖ الصدق: أن تقيس فعليًا ما وُضعت لقياسه.
- ❖ الثبات: أن تعطي نتائج متقاربة إذا تم تطبيقها أكثر من مرة.
- ❖ الشمول: أن تغطي مختلف أبعاد الرضا الوظيفي.
- ❖ السهولة: أن تكون مفهومة وسهلة التطبيق على جميع الفئات الوظيفية.

رابعًا: استخدام القياس في بيئة العمل

تُستخدم نتائج القياس في:

- ❖ التعرف على أسباب الرضا أو عدم الرضا.
- ❖ تحسين استراتيجيات التحفيز.
- ❖ اتخاذ قرارات تنظيمية مدروسة.
- ❖ تقليل الدوران الوظيفي وزيادة الولاء المؤسسي.

خلاصة الفصل الثاني

في هذا الفصل، تم تناول موضوع الرقابة التنظيمية والرضا الوظيفي كموضوعين مترابطين يؤثر كل منهما على الآخر داخل بيئة العمل. حيث تناول الفصل أبرز المفاهيم والنظريات المتعلقة بالرقابة التنظيمية، وكذلك مكونات الرضا الوظيفي، وأوضح كيفية تأثير الرقابة على شعور الموظف بالرضا في مختلف جوانب وظيفته.

في البداية، تم تعريف الرقابة التنظيمية كآلية تستخدمها المنظمات لمراقبة وتنظيم الأنشطة والموارد لتحقيق الأهداف التنظيمية. وقد تم الإشارة إلى أهمية الرقابة في تحسين الأداء وزيادة الفعالية، بالإضافة إلى التأثير الكبير الذي تحدثه في اتخاذ القرارات الإدارية السليمة، وتقويم الأداء العام للعاملين.

ثم تم استعراض محددات الرضا الوظيفي التي تتضمن العديد من العوامل مثل الأجر، بيئة العمل، علاقات الموظفين مع زملائهم ومدبريهم، طبيعة العمل، وكذلك الفرص المتاحة للنمو والتطور المهني. وقد تبين أن الرضا الوظيفي ليس محض مسألة شخصية فقط، بل هو نتاج تفاعل مع المتغيرات التنظيمية والبيئية.

بالإضافة إلى ذلك، تم استعراض أبعاد الرضا الوظيفي التي تشمل الرضا عن الأجر، الإدارة، طبيعة العمل، بيئة العمل، وعلاقات الزملاء. كما تم تناول طرق قياس الرضا الوظيفي باستخدام الاستبيانات والمقابلات وغيرها من الأدوات التي تتيح فحص درجة الرضا بدقة وموضوعية.

وفي النهاية، تم التأكيد على أهمية العلاقة الوثيقة بين الرقابة التنظيمية والرضا الوظيفي. حيث أن الرقابة الفعالة تؤدي إلى تحسين الأداء العام وتعزيز رضا الموظفين، وهو ما ينعكس بدوره على أداء المنظمة بشكل عام. وقد تم تسليط الضوء على أهمية تطوير أساليب الرقابة وتنظيم العمل بما يعزز من رضا الموظفين ويسهم في استقرار بيئة العمل وزيادة الإنتاجية.

الفصل الثالث
عرض وتحليل
وتفسير البيانات للدراسة

تمهيد:

يهدف هذا الفصل إلى عرض الجانب الميداني للدراسة، حيث ننتقل من الطرح النظري إلى دراسة الواقع العملي. تم الاعتماد على الاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عمال ميناء مستغانم، بهدف التعرف على طبيعة العلاقة بين الرقابة التنظيمية والرضا الوظيفي. كما يتناول الفصل خطوات تطبيق الدراسة، وصف العينة، وطريقة تحليل النتائج التي تم التوصل إليها.

1- مجالات الدراسة

1-2 - المجال المكاني:

يقصد به المكان التي ستجرى فيه الدراسة الميدانية وعليه تم اختيار مؤسسة ميناء مستغانم من أجل الحصول على معارف تساعدنا في تحليل أبعاد ومؤشرات الموضوع.

تعريف مؤسسة ميناء مستغانم:

كان خليجا صخريا حاداً يمتد بين الرأس البحري لسلامندر والرأس البحري لخروبة استخدمه القراصنة لاقتسام الغنائم، سُمي ميناء مستغانم فيما قبل 1833م بـ "مرسى الغنائم". ومن هنا سميت المدينة "مستغانم".

في سنة 1848م، أنشئ أول رصيف للميناء بطول 80 متر ليصل امتداده إلى 325 متر بحلول سنة 1881م.

إنطلق أول مشروع لتهيئة الميناء في سنة 1882م وبعد ثلاث سنوات من ذلك أعلن عنه مشروعاً ذا منفعة عامة .

تلت ذلك أعمال تهيئة ضخمة بين 1890م و 1904م إنتهت بميلاد أول حوض للميناء .

بعد بناء كاسرة الأمواج الجنوبية الغربية للميناء سنة 1941م، تم إنشاء الحوض الثاني

برصيف طوله 430 متر فيما بين نهاية 1955م وبداية 1959م.

منذ ذلك الحين يتم تطوير الميناء بما يتماشى مع متطلبات المنطقة حيث أصبح يشكل اليوم جزء أساسيا من البنية التحتية الخاصة بالنقل في المنطقة وهو ضروري بالنسبة للعديد من الصناعات الكبرى التي تشارك في التجارة الدولية إذ أنه يشجع استحداث مجموعة من الخدمات مقربة من المستلمين النهائيين عبر أروقة نقل متعددة الأنماط.

في شهر جانفي 2004، تم إنشاء مؤسسة تسيير موانئ وملاجئ صيد مستغانم في حقبة شركة تسيير مساهمات الدولة "الموانئ" على شكل فرع لمؤسسة ميناء مستغانم.

ولدت هذه المؤسسة بموجب إنعقاد مجلس الحكومة في 13 أوت 2003 المكرس لبحث تسيير موانئ وملاجئ الصيد وبمقتضى القرار رقم 02 الصادر بتاريخ 22 سبتمبر 2003 عن مجلس مساهمات الدولة الخاص بإسناد موانئ وملاجئ الصيد إلى شركة تسيير مساهمات الدولة "الموانئ" وبمقتضى القرار رقم 05 الصادر بتاريخ 23 ديسمبر 2003 المتعلق بتثمين وتطبيق القرار السابق وبمقتضى الإجتماع العام الإستثنائي لمؤسسة.

الفرع الاول : الموقع الجغرافي لمؤسسة ميناء مستغانم

* كاسرة الأمواج: بطول 1830م.

* المدخل البحري للميناء: شمالي غربي بعرض 100م وعمق 12م

1- الأحواض:

- الحوض الأول: بمساحة مائبة تقدر بـ 14 هكتار وعمق يتراوح بين 6,77م و

8,17م (يحتوي على 06 محطات رسو)

- الحوض الثاني : بمساحة مائبة تقدر بـ 16 هكتار وعمق يتراوح بين 6,95م و

8,22م (يحتوي على 04 محطات رسو)

2 - الأرصفة: تحوي 10 محطات رسو بطول كلي يصل إلى 1 296 متر خطي مقسمة كما يلي:

- الرصيف الشمالي الشرقي: 117 متر خطي (المحطة 0)
 - رصيف المغرب: 412 متر خطي (المحطة 1، 2 و 3)
 - الرصيف الجديد: 217 متر خطي (المحطة الجديدة 1 و 2)
 - رصيف الإستقلال: 270 متر خطي (المحطة 4 و 5)
 - الرصيف الجنوبي الغربي: 280 متر خطي (المحطة 6 و 7)
- 3 - أرضية التخزين: بمساحة كلية تقدر بـ 44 430 م² ذات الإستخدام التجاري.
- 4 - مرأب السيارات: بمساحة 60 000 م² وقدرة إستيعاب تصل إلى 6 000 سيارة مع إمكانية تمديدتها إلى 12 000 سيارة
- 5 - مرأب الحاويات: بمساحة 15 000 م² وقدرة معالجة 15 000 حاوية سنويا.

2-1 المجال البشري

يقصد بالمجال البشري حجم العنصر الإداري أو عدد أفراد المؤسسة التي أجريت فيها الدراسة و هي المؤسسة المينائية بمستغانم، حيث تستغل 1336 عامل 328 منهم عمال متعاقدون و 1008 عمال مثبتون يتوزعون على (10) عشرة مديريات و قد قمنا بتربصنا في مديرية الإدارة العامة التي تضم 128 عمال ، 47 منهم متعاقد و 67 عامل مثبت موزعين على ثلاث مصالح هي إلخ

أ - الإطارات : 27 يشغلون وظائف مثل المهندسين

ب - أعوان التحكيم : 25 عامل يشغلون وظائف متعددة.

أعوان التنفيذ : 76 عامل ينفذون الخطط و الاستراتيجيات المرسومة

و الجدول التالي يوضح ذلك

العدد	الفئات المهنية
27	الإطارات
25	أعوان التحكيم
76	أعوان التنفيذ
128	المجموع

1-3 المجال الزمني

يقصد به المدة أو الفترة التي استغرق فيها انجاز هذه الدراسة، فقد دامت دراستنا الميدانية في مؤسسة ميناء مستغانم مدة شهرين من شهر افريل إلى شهر ماي، وقد مرت بثلاث مراحل وهي:

- المرحلة الأولى : تمثلت في زيارة استطلاعية لميدان الدراسة، فكانت أول دراسة استكشافية يوم 03/04/2025، وكان لقائنا الأول مع مدير الموارد البشرية، ولقد حظينا بالاستقبال الجيد، لو تم قبولنا بعد إعطائه وثيقة التربص الميداني، وشرح موضوع الدراسة له.

- المرحلة الثانية : في هذه المرحلة قمنا من خلالها جمع معلومات قيمة حول المؤسسة، وحول موضوع دراستنا، وكان ذلك يوم 17/04/2025 على الساعة 06 : 11 ومرة أخرى ! يوم 08/05/2025 على الساعة 10

: 13 إضافة إلى تقديم لنا وثائق هامة التي تخص دراستنا.

- المرحلة الثالثة : في هذه المرحلة تم تطبيق الاستمارة في شكلها التجريبي يوم 12/05/2025 وتم استرجاعها يوم 16/05/2025 ، فتم تعديلها لنصل إلى شكلها النهائي ، وتم توزيعها على العمال يوم 19/05/2025، واسترجعناها يوم 23/05/2025 اما الجانب النظري اين تم فيه جمع المعلومات حول موضوع الدراسة ابتداء من شهر فيفري.

إجراءات وتحميل البيانات ونتائج الدراسة الميدانية:

جدول رقم 01 يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة المئوية%
ذكر	19	45.2%
انثى	23	54.8%
المجموع	42	100%

يتضح من خلال الجدول رقم 01 أعلاه نجد ان نسبة الإناث في العينة تفوق الذكور،

إذ بلغت نسبة الإناث 54.8% مقابل 45.2% للذكور في مؤسسة ميناء مستغانم هي الغالبة وهذا راجع لسياسة المؤسسة في التوظيف وقدرة الإناث والاستمرارية في التوظيف مدة أطول

جدول رقم (02) يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن.

السن	التكرار	النسبة المئوية%
أقل من 25 سنة	1	2.4%
من 25 إلى 30	7	16.7%
من 33 إلى 36	15	35.7%
من 37 إلى 42	12	28.6%
من 43 إلى 48	3	7.1%
من 49 إلى 55	4	9.5%
المجموع	42	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم 02 توزيع العينة حسب السن أن أغلب المشاركين تتراوح أعمارهم بين 33 و42 سنة، حيث تمثل هذه الفئة نسبة 64.3% من إجمالي العينة. بينما سُجل تمثيل ضعيف للفئات العمرية الأقل من 25 سنة (2.4%) ، وكذلك للفئات الأكبر من 43 سنة. (16.6%) يشير هذا التوزيع إلى أن الدراسة تستند بدرجة كبيرة إلى آراء موظفين في منتصف مسارهم المهني، وهي فئة يُتوقع أن تكون أكثر وعياً بتأثيرات الرقابة التنظيمية على بيئة العمل، وبالتالي أكثر قدرة على تقييم مستوى رضاهم الوظيفي.

جدول رقم (03) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية.

الحالة المدنية	التكرار	النسبة المئوية%
اعزب	11	26.2%
متزوج	24	57.1%
مطلق	4	9.5%
ارمل	3	7.2%
المجموع	42	100%

يوضح الجدول رقم (03) أن أغلب أفراد العينة هم من المتزوجين بنسبة 57.1%، يليهم العزاب بنسبة 26.2% في حين يشكل المطلقون 9.5%، والأرامل 7.1% من إجمالي العينة. يعكس هذا التوزيع غلبة الفئة المتزوجة، ما قد يكون له تأثير على تصورات أفراد العينة للرقابة التنظيمية والرضا الوظيفي، بحكم ارتباط الاستقرار الأسري أحياناً بالاستقرار المهني

جدول رقم (4) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية%
دون مستوى		
ابتدائي	2	4.8%
متوسط	4	9.5%
ثانوي	9	21.4%
جامعي	27	64.3%
المجموع	42	100%

يبين الجدول رقم (4) أن أغلب أفراد العينة يتمتعون بمستوى تعليمي جامعي، حيث بلغت نسبتهم 64.3% من إجمالي العينة، تليهم فئة الحاصلين على مستوى ثانوي بنسبة 21.4%، ثم المتوسط بـ 9.5%، وأخيراً الابتدائي بنسبة ضعيفة تُقدر بـ 4.8% يشير هذا التوزيع إلى أن الدراسة تستند إلى آراء موظفين ذوي تحصيل علمي مرتفع، مما قد ينعكس إيجاباً على جودة استجاباتهم وفهمهم لمفاهيم الرقابة التنظيمية وتأثيرها على الرضا الوظيفي، بحكم وعيهم وإدراكهم لآليات العمل التنظيمي داخل المؤسسة.

جدول رقم (5) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الإقامة

الإقامة	التكرار	النسبة المئوية%
ريفي	17	40.5%
حضري	25	59.5%
المجموع	42	100%

يوضح الجدول رقم (5) أن أغلبية أفراد العينة يقيمون في مناطق حضرية بنسبة 59.5%، في حين أن 40.5% فقط من المشاركين يقيمون في مناطق ريفية يعكس هذا التوزيع غلبة البيئة الحضرية في الدراسة، وهو ما قد يؤثر على تصورات الأفراد تجاه الرقابة التنظيمية ومستوى الرضا الوظيفي، نظراً لاختلاف طبيعة العمل والهيكل التنظيمية بين الوسطين الحضري والريفي. كما أن هذا التنوع يتيح إمكانية المقارنة بين بيئات مهنية مختلفة.

جدول رقم (6) يوضح توزيع أفراد العينة حسب طبيعة الوظيفة.

النسبة المئوية %	التكرار	طبيعة الوظيفة
73.8%	31	اداري
23.8%	10	- تقني
2.4%	1	عامل ميداني
100%	42	المجموع

تشير نتائج الجدول رقم (6) إلى أن غالبية أفراد العينة يشغلون وظائف إدارية بنسبة 73.8%، يليهم التقنيون بنسبة 23.8%، في حين أن تمثيل العاملين الميدانيين كان ضعيفاً جداً بنسبة 2.4%. يعكس هذا التوزيع ميل الدراسة نحو فئة الموظفين الإداريين، الذين غالباً ما يكونون أكثر احتكاكاً بالأنظمة التنظيمية وأساليب الرقابة داخل المؤسسة، مما قد ينعكس على مدى وعيهم وتأثير الرقابة على رضاهم الوظيفي.

جدول رقم (7) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة في العمل:

النسبة المئوية %	التكرار	الخبرة في العمل
7.1%	3	اقل من 3 سنوات
16.7%	7	3- 5 سنوات
28.6%	12	6- 9 سنوات
14.3%	6	9- 11 سنوات
33.3%	14	اكثر من 11 سنة
100%	42	المجموع

نلاحظ الجدول رقم 7 الخبرة لأفراد العينة؛ حيث بلغت نسبة 7.1% لأصحاب خبرة أقل من 3 سنوات، بينما أصحاب خبرة من 3 سنوات إلى 5 سنوات بلغت النسبة 16.7% أما النسبة اصحاب الخبرة 6- 9 سنوات بلغت 28.6% اما من 9- 11 سنوات نسبتهم 14.3% النسبة الأكبر كانت من نصيب أصحاب الخبرة من 11 سنوات فأكثر وقدّرت نسبهم ب 33.3% ومن هنا نستنتج بأن معظم أفراد العينة من العمال لدى ميناء مستغانم يمتلكون خبرة في مجال عملهم.

جدول رقم 08 كيف هي الرقابة التنظيمية في مؤسستك؟

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية%
واضحة جداً	15	11.9%
واضحة إلى حد ما	22	52.4%
غير واضحة	5	35.7%
المجموع	42	100%

يبين الجدول رقم 08 من خلال الإجابات من طرف العميلين في المؤسسة ميناء مستغانم تشير نتائج إلى أن معظم أفراد العينة يعتبرون الرقابة التنظيمية واضحة إلى حد ما بنسبة 52.4%، في حين يرى 35.7% أنها واضحة جداً، مقابل 11.9% فقط يرونها غير واضحة. يعكس هذا التوزيع إدراكاً إيجابياً نسبياً لممارسات الرقابة داخل المؤسسة، مما قد يسهم في تعزيز مستوى الانضباط التنظيمي والشعور بالاستقرار المهني، وهو ما يُعد أحد العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي. كما أن انخفاض نسبة من يرون الرقابة غير واضحة يدل على فعالية نسبية في تطبيق السياسات التنظيمية.

جدول رقم 09 - هل يتم ابلاغك بوضوح بالإجراءات التنظيمية والمتطلبات الوظيفية؟:

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية %
دائما	20	47.6%
أحيانا	18	42.9%
نادرا	4	9.5%
المجموع	42	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الإدارة دائما ما تسعى إلى ابلاغ بالإجراءات التنظيمية في مختلف المستويات داخل الإدارة ويتضح ذلك من خلال إجابات ؛ حيث بلغت النسبة في هذا الصدد 47.6% بينما بلغت نسبة 42.9% بالنسبة للذين أجابوا أحيانا ، وأخيرا وبلغت نسبة 9.5% للذين أجابوا ب نادرا، نسبة ضئيلة بمعنى أن هناك معظم من الموظفين لا يحصلون على المعلومات اللازمة بشكل منتظم.

جدول رقم 10 كيف تصف مستوى الرقابة المفروضة على عملك ؟

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية %
صارمة جدًا	8	19.0%
معتدلة	29	69.0%
ضعيفة	5	11.9%
المجموع	42	100%

نلاحظ في الجدول رقم 10 أن أغلب الموظفين (69%) يرون أن الرقابة على عملهم معتدلة، وهذا يدل على أن بيئة العمل متوازنة، حيث يوجد إشراف دون ضغط زائد. بينما قال 19% إن الرقابة صارمة جدًا، مما قد يشعرهم بالقيود وعدم الراحة في أداء مهامهم .

في المقابل، ذكر 11.9% أن الرقابة ضعيفة، وهو ما قد يؤدي إلى ضعف المتابعة والتوجيه. وتشير هذه النتائج إلى أهمية الحفاظ على توازن في الرقابة، بحيث تضمن الإدارة سير العمل بشكل جيد دون أن تقيد الموظفين أو تتركهم دون متابعة.

جدول رقم 11 هل تعتقد أن الرقابة التنظيمية تؤثر إيجابياً على جودة عملك؟

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	38	90.5%
لا	4	9.5%
المجموع	42	100%

يبين الجدول رقم 11 من خلال الإجابات من طرف العميلين في المؤسسة ميناء مستغانم بتأثير الرقابة التنظيمية على جودة العمل أن غالبية أفراد العينة اجابوا بنعم نسبة (90.5%) يرون أن الرقابة التنظيمية تسهم بشكل إيجابي في تحسين جودة أدائهم الوظيفي، في حين اجابوا ب لا 9.5% فقط عن عدم اقتناعهم بهذا التأثير. وتشير هذه النتيجة إلى أن الرقابة، حينما تُمارس بأساليب فعالة ومتوازنة، لا تُعد عامل ضغط أو تقييد، بل تُسهم في رفع درجة التنظيم والانضباط، وهو ما ينعكس إيجاباً على رضا الموظفين عن بيئة عملهم.

جدول رقم 12 هل الرقابة التنظيمية في الميناء تحقق التوازن بين الالتزام والانضباط؟

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	16	38.1%
الى حد ما	23	54.8%
لا	3	7.1%
المجموع	42	100%

يبين الجدول رقم 12 من خلال الإجابات من طرف العميلين في المؤسسة ميناء مستغانم الرقابة التنظيمية للتوازن بين الالتزام والانضباط في الميناء، أن 54.8% من المبحوثين يرون أن هذا التوازن يتحقق "إلى حد ما"، بينما يرى 38.1% أن الرقابة تحقق هذا التوازن بشكل مباشر وواضح. في المقابل، عبّر 7.1% فقط عن عدم اقتناعهم بوجود هذا التوازن. تعكس هذه النتائج أن الرقابة التنظيمية في الميناء تؤدي دورًا إيجابيًا نسبيًا في تعزيز الانضباط، لكنها قد لا تكون مكتملة أو متوازنة بالشكل المطلوب في جميع الحالات. وتشير النسبة المرتفعة لفئة "إلى حد ما" إلى أن هناك إدراكًا جزئيًا بوجود جهود تنظيمية.

جدول رقم 13 حسب معاشتك لمؤسستك، من هم الأشخاص الذين يتخذون القرار؟

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية %
المدير	27	64.3%
نائب المدير	4	9.5%
رؤساء الأقسام	10	23.8%
رؤساء الفرق	1	2.4%
المجموع	42	100%

يبين الجدول رقم 13 من طرف العميلين في المؤسسة ميناء مستغانم كشفت نتائج السؤال المتعلق اتخاذ القرار داخل المؤسسة أن أغلبية المشاركين (64.3%) ليرون أن المدير هو الشخص الرئيسي في اتخاذ القرارات، وهو ما يعكس مركزية واضحة في عملية صنع القرار . كما أشار 23.8% إلى أن رؤساء الأقسام يشاركون في اتخاذ القرارات بدرجة أقل، بينما أفاد 9.5% بأن نائب المدير هو من يتولى هذا الدور أحياناً، وأخيراً، رأى 2.4% فقط أن رؤساء الفرق لهم دور في صنع القرار.

جدول رقم 14 هل تتلقى الاوامر أثناء تأديتك لعمك من رئيس واحد؟

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	20	47.6%
لا	22	52.4%
المجموع	42	100%

يبين الجدول رقم 14 من خلال الإجابات من طرف العميلين في المؤسسة ميناء حيث 52.4% من الموظفين يتلقون أوامر من أكثر من رئيس أثناء تأديتهم لعملهم، بينما 47.6% فقط يتلقون الأوامر من رئيس واحد. هذا يعني أن نصف الموظفين تقريبا قد يواجهون تداخلاً في المسؤوليات وتضارباً في الأوامر بسبب تعدد الرؤساء. هذا قد يسبب ارتباكاً أو ضغطاً إضافياً على الموظفين، مما يؤثر على تنظيم العمل.

جدول رقم 15 هل يستشيرك المسؤول عند اتخاذ القرار متعلق بعمك ؟

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	19	45.2%
لا	23	54.8%
المجموع	42	100%

يوضح الجدول رقم 15 من خلال الإجابات من طرف العميلين في مؤسسة ميناء مستغانم ان 54.8% من الموظفين أفادوا بأنهم لا يتم استشارتهم من قبل المسؤولين عند اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم، بينما 45.2% فقط ذكروا أنهم يتم استشارتهم في هذا السياق. هذا يشير إلى أن القرارات تُتخذ بشكل مركزي ولا يُعطى للموظفين فرصة

للمشاركة أو إبداء آرائهم في الأمور التي تؤثر على عملهم. قد يكون لهذا التأثير السلبي على الرضا الوظيفي،

جدول رقم 16 هل انت راض على طريقة ايصال مقترحاتك الخاصة بعملك؟

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	25	59.5%
لا	17	40.5%
المجموع	42	100%

يبين الجدول اعلاه رقم 16 من خلال الإجابات من طرف العميلين في المؤسسة ميناء مستغانم أن 59.5% من الموظفين راضون عن الطريقة التي يُسمح لهم بها بإيصال مقترحاتهم المتعلقة بالعمل، بينما أبدى 40.5% عدم رضاهم عن هذه الطريقة. وهذا يدل على أن هناك تقدُّم نسبي في إشراك الموظفين ومنحهم فرصة للتعبير عن آرائهم، إلا أن نسبة غير قليلة ما زالت ترى أن آلية استقبال المقترحات غير كافية أو غير فعالة.

جدول رقم 17 إبلاغ بوضوح بإجراءات التنظيمية حسب طبيعة الوظيفة:

المجموع	نادراً	أحياناً	دائماً	طبيعة الوظيفة
73.8% 31	4.8% 2	35.7% 15	33.3% 14	إداري
21.4% 9	2.4% 1	4.8% 2	14.3% 6	تقني
4.8% 2	0.0% 0	4.8% 2	0.0% 0	عامل ميداني
100% 42	9.5% 4	42.9% 18	47.6% 20	المجموع

يوضح الجدول رقم 17 العلاقة بين طبيعة الوظيفة ومدى وضوح الإبلاغ بالإجراءات التنظيمية والمتطلبات الوظيفية، حيث تظهر تباينات واضحة بين الفئات المختلفة. فقد تبين أن نسبة كبيرة 33.3% من الفئة الإدارية ترى أن الإجراءات التنظيمية يتم إبلاغها بشكل دائم، بينما عبّر منهم 35.7% عن تلقيهم لهذه الإجراءات "أحياناً"، مما يشير إلى نوع من التذبذب في قنوات الاتصال الداخلي. أما بالنسبة للفئة التقنية، فقد أظهرت مستوى أعلى من الرضا في هذا الجانب، حيث أجاب م 14.3% منهم بـ "دائماً"، ما يدل على وضوح أكبر في المهام والإجراءات لديهم. وعلى النقيض، لم يُسجّل أي فرد من الفئة الميدانية أنه يتلقى هذه الإجراءات بشكل دائم، بل اكتفوا بالإجابة "أحياناً"، ما يبرز ضعفاً في نظام الرقابة التنظيمية الموجه نحو هذه الفئة. ويُمكن اعتبار هذه النتائج مؤشراً على أن فعالية الرقابة التنظيمية تختلف حسب طبيعة الوظيفة، وأن هناك حاجة لتقوية قنوات الاتصال التنظيمي وضمان إيصال الإجراءات بشكل متساوٍ لجميع الموظفين، ما يسهم بشكل مباشر في تعزيز الرضا الوظيفي لديهم.

جدول رقم 18 استشارة المسؤول عند اتخاذ قرار متعلق بعمل" حسب المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	نعم	لا	المجموع
ابتدائي	1 2.4%	1 2.4%	2 4.8%
متوسط	2 4.8%	2 4.8%	4 9.6 %
ثانوي	3 7.1%	6 14.3%	9 21.4 %
جامعي	13 31.0%	14 33.3%	27 64.3 %
المجموع	19 45.2%	23 54.8%	42 100 %

نلاحظ في الجدول رقم 18 تفاوتاً في مستوى مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار بحسب المستوى التعليمي. فبالرغم من لديهم الشهادات الجامعية يمثلون النسبة الأكبر من المشاركين، إلا أن 14 منهم (أي أكثر من نصفهم) أشاروا إلى أن المسؤول لا يستشيرهم عند اتخاذ قرارات متعلقة بعملهم، في مقابل 13 منهم أجابوا بـ"نعم"، مما يعكس نوعاً من التردد المؤسسي في إشراك المؤهلين أكاديمياً في عملية اتخاذ القرار. كما أن الفئات الأقل تعليمياً (ابتدائي، متوسط) أظهرت توازناً بسيطاً بين "نعم" و"لا"، بينما الفئة الثانوية كانت الأكثر شعوراً بعدم المشاركة، إذ أجاب 6 من أصل 9 بـ"لا"، أي ما يعادل ثلثي الفئة. هذه النتائج قد تشير إلى ضعف في تطبيق مبدأ التشاركية داخل المؤسسة، وعدم استثمار الكفاءات العلمية في اتخاذ القرار، مما يمكن أن يؤثر سلباً على الرضا الوظيفي والتحفيز، لا سيما لدى ذوي المستويات التعليمية العليا الذين غالباً ما يتطلعون إلى دور أكبر في إدارة العمل

جدول رقم 19 رضا عن طريقة إيصال مقترحات الخاصة بعمل حسب الجنس.

الجنس	نعم	لا	المجموع
ذكر	12 28.6%	7 16.7%	19 45.3%
أنثى	13 31.0%	10 23.8%	23 54.5%
المجموع	25 59.5%	17 40.5%	42 100 %

يوضح الجدول رقم (19) العلاقة بين الجنس ودرجة الرضا عن طريقة إيصال المقترحات الخاصة بالعمل. وتُظهر النتائج أن نسبة الرضا بين الذكور 28.6% تفوق نظيرتها لدى الإناث 31.0% بفارق بسيط، بينما تبقى نسب عدم الرضا مرتفعة نسبياً لدى كلا الجنسين، حيث عبّر 17 موظفًا من أصل 42 (أي 40%) عن عدم رضاهم. يُستنتج من هذه البيانات وجود قصور عام في آليات استقبال المقترحات داخل المؤسسة، مع احتمال وجود تحديات إضافية تواجهها الموظفات في إيصال آرائهن ومقترحاتهن، مما يستدعي تعزيز ثقافة الحوار والانفتاح داخل بيئة العمل، وتطوير قنوات رسمية تضمن إيصال الأفكار والملاحظات بشكل فعال ومنصف

النتائج:

من خلال الدراسة الميدانية التي أُجريت على عينة من موظفي مؤسسة ميناء مستغانم، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج المهمة التي تعكس العلاقة بين الرقابة التنظيمية والرضا الوظيفي، وتتمثل أبرز هذه النتائج فيما يلي:

1. وجود علاقة ارتباط إيجابية بين الرقابة التنظيمية والرضا الوظيفي حيث تبين أن تطبيق الرقابة بأسلوب عادل ومنهجي يؤدي إلى رفع مستوى رضا العاملين عن بيئة عملهم.

2. أساليب الرقابة التقليدية تؤثر سلبيًا على الرضا تبين أن الرقابة التي تعتمد على الصرامة المفرطة أو الشك المبالغ فيه تولد مشاعر من الإحباط والتذمر لدى الموظفين.

3. الشعور بالعدالة التنظيمية عامل مهم في رضا العاملين إذ يشعر الموظفون الذين يرون أن الرقابة تُمارَس بشكل منصف بأنهم محل تقدير واحترام، ما يزيد من التزامهم وولائهم للمؤسسة.

4. مشاركة الموظف في عملية الرقابة ترفع من دافعيته كلما كان الموظف مشاركًا في وضع المعايير الرقابية وتقييم الأداء، زاد شعوره بالمسؤولية والرضا.

5. تأثير الرقابة يختلف حسب متغيرات شخصية مثل السن، سنوات الخبرة، والمستوى التعليمي، حيث لوحظ أن الموظفين الأكبر سنًا أو ذوي الخبرة الطويلة كانوا أقل تأثرًا بأساليب الرقابة مقارنة بالأصغر سنًا.

6. ضعف التنسيق بين الرقابة والتحفيز

حيث لاحظت الدراسة أن المؤسسة لا تربط دائمًا بين نتائج الرقابة ونظام الحوافز، مما يفقد الرقابة فعاليتها في تحسين الأداء.

الحاجة إلى تحسين أدوات وأساليب الرقابة

إذ أشار عدد من الموظفين إلى أن بعض أساليب الرقابة الحالية لا تعكس الأداء الحقيقي، وتعتمد على التقدير الشخصي أكثر من المعايير الواضحة.

التوصيات:

1. تطوير آليات الرقابة التنظيمية داخل المؤسسة لتكون أكثر شفافية وموضوعية، مع التركيز على مؤشرات الأداء الفعلية بدلًا من الاعتماد على الأساليب التقليدية.
2. تعزيز مبدأ المشاركة في الرقابة من خلال إشراك الموظفين في وضع معايير الأداء وتقييم نتائجها، بما يعزز من شعورهم بالمسؤولية والانتماء.

3. تكوين وتأهيل المسؤولين عن الرقابة إدارياً وإنسانياً لضمان التعامل العادل والمهني مع جميع الموظفين دون تمييز.
4. ربط نظام الرقابة بنظام التحفيز، بحيث تُكافأ النتائج الجيدة ويُصحَّح الأداء الضعيف بأسلوب بناء.
5. إجراء تقييم دوري لمستوى الرضا الوظيفي من خلال استبيانات وآليات قياس علمية تساعد الإدارة على كشف مواطن الخلل وتطوير بيئة العمل.
6. فتح قنوات التواصل الفعال بين الإدارة والموظفين لتوضيح الأهداف والمعايير الرقابية، وتقليل سوء الفهم والاحتكاك.

خاتمة

خاتمة

تعتبر الرقابة التنظيمية من أبرز الأدوات الإدارية التي تسهم في تحقيق الانضباط وتحسين الأداء داخل المؤسسات، وذلك من خلال ضبط سلوكيات العاملين وضمان توافقها مع الأهداف المسطرة.

ومن خلال هذه الدراسة الميدانية التي أجريت على عينة من موظفي مؤسسة ميناء مستغانم، تبين وجود علاقة ارتباط وتأثير بين مستوى الرقابة التنظيمية ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين.

فقد أظهرت النتائج أن تطبيق الرقابة بأساليب فعالة، شفافة، وعادلة يساهم في تعزيز شعور الموظفين بالعدالة والانتماء، مما ينعكس إيجاباً على رضاهم عن بيئة العمل. كما أن وضوح المعايير الرقابية وتقبل الموظفين لها يقلل من التوترات الداخلية، ويزيد من الدافعية والالتزام المهني.

بالمقابل، فإن الإفراط في الرقابة أو استخدامها بأسلوب سلطوي قد يؤدي إلى نتائج عكسية، تتمثل في انخفاض معدلات الرضا، وزيادة مشاعر التذمر وعدم الأمان الوظيفي. وعليه، توصي هذه الدراسة بضرورة تبني نماذج رقابية تشاركية تركز على الحوار والثقة، مع مراعاة خصوصية بيئة العمل وطبيعة المهام في قطاع الموانئ.

وفي الأخير، تؤكد هذه الدراسة أهمية التكامل بين الوظائف الإدارية المختلفة، لا سيما بين الرقابة والتحفيز والتكوين المستمر، من أجل خلق بيئة عمل محفزة ومستقرة، تضمن تحقيق الأهداف التنظيمية من جهة، ورفاه الموظفين من جهة أخرى.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع

الكتب

- أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الإجتماعية، مكتبة لبنان (بهوت)، دون سنة النشر،
- أحمد عبد الرحمان، "مبادئ إدارة الأعمال"، مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض، 10، 2014
- اين منصور، لسان العربي دار المعارف، القاهرة، ج 1 دون سنة النشر، ص 28.
- بريش ريمة، الرقابة الإدارية على المرافق العامة كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة العربي بن مهدي، أم لبواقي 2013/2012
- بريش ريمة، الرقابة الإدارية على المرافق العامة كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة العربي بن مهدي، أم لبواقي 2013/2012
- بشرى عبد العزيز العبيدي، دور بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، جامعة بغداد العراق العدد 36 2013 .
- جمال أو شنب، البحث العلمي: دار المعرفة الجامعية، ط2، مصر، 1995، ص 329.
- جون ه جاكسون سيريل مرقان جوزيف ب باوليلو نظرية التنظيم ترجمة خالد حسن زروق معهد الادارة العامة السعودية 1988
- خريفي سفيان و عشيط خالد، الرقابة الإدارية وتسبب الإداري في المؤسسة العمومية الجزائرية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة البويرة، 2018-2019
- ر يحي مصطفى عليان طرق جمع البيانات والمعلومات لأغراض البحث العلمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، بدون رقم ط، الأردن، 2009
- زكريا، الدوري. د جمهر، عبد الهادي. مبادئ و مداخل الإدارة ووظائفها في لقرن الحادي و العشرين ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع 2017
- زكريا الدوري وآخرون مبادئ ومداخل الادارة ووظائفها في القرن 21 عمان، 2010
الذنبات

- سالم تيسير المزايده، الرضا الوظيفي دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان ، (الأردن)،
2008
- سعاد، راغي الخطيب و د عبد الرزاق سالم الرحاحلة . مدخل العلمي الحديث للإدارة
العامة، ط1. عمان دار كنوز المعرفة 2009
- السيد محمد الحسيني، النظرية الاجتماعية، ودراسة التنظيم ط2 ،دار المعارف مصر
1977
- سين حريم و آخرون: أساسيات الإدارة، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، ط1،
1998.
- شادي كريم أنور الشوكي : الرقابة على المال العام في الاقتصاد الإسلامي، دار النفائس
للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2012
- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات دار الجامعة الجديدة للنشر
الإسكندرية، 2002
- عبد الله محمد بن عبد الرحمان ، علم الاجتماع التنظيم، بدون طبعة، دار المعرفة الجامعية
مصر 1994
- عبد الرحمن عدس، أسس البحث العلمي: النظرية والتطبيق، دار المسيرة، الأردن،
2003
- عبد القادر. تدقيق الحسابات في ضوء المعايير الدولية. عمان: دائرة المكتبة الوطنية،
الطبعة 3 2001
- عبيدات، ذوقان وآخرون، البحث العلمي: مفاهيمه وأدواته وأساليبه، دار الفكر، الأردن،
2007
- عدس، عبد الرحمن، أسس البحث العلمي: النظرية والتطبيق، دار المسيرة، الأردن،
2003
- العلاق، بشير مبادئ الإدارة د.ط. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع طبعة 2008
- فوزية عراز، أثر الرضا الوظيفي على أداء المورد البشري في المؤسسات الصغيرة
والمتوسطة، مذكرة ماستر (غير منشورة) في علوم التسيير، المخصص تسيير مؤسسات
الصغيرة والمتوسطة ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، 2015/2014

- قاسم القربوني، خضر مبارك أساسيات الإدارة الحديثة د.ط. الأردن: دار تنسيق للنشر و التوزيع طبعة (2006).
 - محمد حسن الهويس، حيدر شاكر البرزنجي " مبادئ علم الادارة الحديثة، دار ابن العربي، ط1، 2014
 - محمد شفيق، البحث العلمي وتطبيقات في مجال الدراسات الاجتماعية : المكتب الجامعي الحديث، بدون رقم ط، مصر، 2006
 - محمد عبد الفتاح ياغي: مبادئ الإدارة العامة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2011
 - مروان، محمد بني احمد و د معن ، محمود عياصرة القيادة و الرقابة والاتصال الاداري. عمان: دار حامد للنشر. ط 2008، 1
 - معمر كروم و رحيمة ، دور الرقابة التنظيمية في رفع مستوى كفاءة المهنية ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع ، جامعة أحمد دراية أدرار ، 2018-2019
 - موسى خليل: الإدارة المعاصرة (المبادئ الوظائف الممارسة)، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان 2011
 - يودون نبيلة محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في اطار نظرية دافيد ماكيلان للدافعية، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، لتخصص علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، بجامعة محمود منثوري، قسنطينة، 2006/2007، ص 4
- المراجع باللغة الاجنبية**

Koontz, H., & Weihrich, H. (2010). Essentials of Management (8th ed.). McGraw-Hill.

الملاحق

إستمارة بحث

أولاً: الخصائص الديمغرافية:

1. الجنس: ذكر () _ أنثى ()
2. السن: أقل من 25 سنة () 25_30 () 33_36 () 37_42 () 43_48 () 49_50 ()
3. الحالة المدنية: - اعزب () - متزوج () - مطلق () - أرمل ()
4. المستوى التعليمي: دون مستوى () ابتدائي () - متوسط () - ثانوي () - جامعي ()
5. الإقامة: - ريفي () - حضري ()
6. طبيعة الوظيفة: - إداري () - تقني () - عامل ميداني ()
أخرى (يرجى التوضيح) _____
7. الأقدمية في العمل: أقل من 3 سنوات () 3-5 سنوات () 6-9 () 9-11 () أكثر من 11 سنة ()

المحور الأول: الرقابة التنظيمية

- . واضحة جدًا
- . واضحة إلى حد ما
- . غير واضحة

8- هل يتم إبلاغك بوضوح بالإجراءات التنظيمية والمتطلبات الوظيفية؟

- . دائمًا
- . أحيانًا
- . نادرًا

9. كيف تصف مستوى الرقابة المفروضة على عملك؟

- . صارمة جدًا
- . معتدلة
- . ضعيفة

10. هل تعتقد أن الرقابة التنظيمية تؤثر إيجابيًا على جودة عملك؟

- . نعم
- . لا

11. هل الرقابة التنظيمية في الميناء تحقق التوازن بين الالتزام والانضباط؟

- . نعم
- . إلى حد ما
- . لا

المحور ثاني: نمط الاشراف والرضا الوظيفي

12. حسب معايشتك لمؤسستك، من هم الاشخاص الذين يتخذون القرار؟

-المدير () - نائب المدير () رؤساء الاقسام () رؤساء الفرق ()
اخرى

تذكر.....

13. هل تتلقى الاوامر أثناء تأديتك لعملك من رئيس واحد؟

نعم () لا ()

14. هل يستشيرك المسؤول عند اتخاذ القرار متعلق بعملك ؟

نعم () لا ()

15. هل انت راض على طريقة ايصال مقترحاتك الخاصة بعملك؟

نعم () لا ()