آليات رقابة ومتابعة العمال في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

(المؤسسة الوطنية للمنظفات أمودجا)

د: مهدي تواتي - جامعة البليدة 2-

الملخص:

يشكل موضوع الرقابة الادارية في المؤسسات إحدى أهم الإشكالات المطروحة في مجال تسيير المؤسسات، خاصة في العصر الحديث المتسم بالتطور والتنوع في طرائق وأساليب التسيير، ونظرا لطبيعة العنصر البشري والذي يمثل أهم عناصر البناء التنظيمي، وبالنظر لطبيعته البشرية التي تحتل النقص في بعض الجوانب، فقد يعتري آدائه التذبذب والاضطراب، مما يدفع بالمسؤولين عن المؤسسات إلى اللجوء لاستخدام نوع من الرقابة على العمال بغرض استدراك النقائص والتأكد من السير الحسن للأعمال كما خطط لها والكشف عن الاختلالات المحتملة التي تشوب أداء المؤسسة بهدف تحقيق الصالح العام من خلال التأكد من دقة الأداء وكفاءة النشاط، وفعالية التخطيط، وحسن التنظيم، والرشد في عملية اتخاذ القرارات، والاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة بالإضافة إلى تقويم سير النشاط الإداري نحو تحقيق أهدافه.

Summary

Is the subject of administrative control in one of the institutions most important problems raised in the conduct of the institutions, especially in the modern characterized by development and diversity in the ways and methods of management era, and Sight to the nature of the human element, which represents the most important organizational structure elements, and given human nature, which brook shortages in some aspects, it is going on performance volatility and turbulence, forcing those responsible for the institutions to resort to the use of the type of control over the workers in order to rectify shortcomings and make sure Sir Hassan

works as planned and detect potential imbalances that mar the organization's performance in order to achieve the public interest by ensuring the performance and efficiency of activity accuracy, and effectiveness planning, good organization, and the majority in the decision-making process, and the optimal use of available human and material resources as well as the conduct of the administrative activity calendar to achieve its objectives.

مقدمة

إن الرقابة هي نشاط بحثي بالدرجة الأولى، لا تهدف إلى العقاب أو الثواب لكنها تستهدف التعرف على أسباب الاختلالات الموجودة في المؤسسة وكيفية علاجها وتقومها، وتحقيق الرسكلة الجيدة لأداء العمال وضمان استمراريته بالكيفية المطلوبة، فالرقابة قد تؤدي إلى شعور العاملين بالإحباط إذا لم يتم توضيح أهميتها والهدف منها وشرح جدواها للعاملين، فتوفر المعلومات هو أساس الرقابة الجيدة التي تمكن من معالجة المشكلة قبل تفاقمها.

تكتسي الرقابة الإدارية أهمية بالغة في المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية الحديثة، وذلك من أجل متابعة سير المؤسسة وتنظيم العلاقات بين المسئول والموظف، فالرقابة الادارية تساهم في "تدعيم الالتزام بالسلوك الصحيح وتجنب العوامل التي تؤدي إلى الإدراك الخاطئ للمواقف والتي تشوه عملية الاتصال أو التعرض لمستوى غير ملائم من الضغوط أو عدم التفاعل والاستجابة الغير صحيحة للزملاء والإدارة"¹

ومن هنا يمكن إثبات أن نجاعة وصرامة الرقابة راجع أساسا إلى مدى إلمامها بكل جوانب ووظائف ونشاطات المؤسسة، مع إقرار الأخطاء إضافة إلى ردع مرتكبيها قانونيا، مما يستوجب تجنبها مستقبلا، فالإلمام بهذه الجوانب يمكن من تحديد فعالية الرقابة، وتحديد ما يتعلق بصورة مباشرة بمدى تحقيق الأهداف المسطرة ومدى مقدرة الرقابة على تأطير وثبيت النزاهة وبالتالي إمكانية أن تلعب دورا هاما وأساسيا في السيرورة الايجابية والمتجانسة للمؤسسة.

¹ شهرزاد مشاد، دور الرقابة في السلوك التنظيمي للعامل، دراسة ميدانية مصنع أميانت اسمنت مفتاح، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة البلدة، سبتمبر 2007، ص 49.

ترمي الرقابة الإدارية إلى فرض احترام تطبيق القوانين والتزام حدودها وضمان قيام الموظفين بأعمالهم وفقا للقانون الذي تخضع له المؤسسة سواء كانت هذه المؤسسة تابعة للقطاع العمومي أو الخاص، وذلك ضمانا لحماية حقوق الأفراد وحررياتهم من جهة، وضمان سيرورة نشاطات المؤسسة من جهة أخرى، علاوة على تحقيق مصلحة الإدارة في ذات الوقت، هذا ما يميز الرقابة الإدارية ببعض الخصائص التي تجعل منها أمر لاغنى عنه ولا يجوز الاستغناء عن وجوده، كما أن الرقابة الادارية تتعدد وتنوع، حيث أنها تتمثل في الرقابة القانونية على مشروعية العمل الإداري علاوة على رقابة الملائمة التي تمتد إلى بحث كافة الظروف الاجتماعية والإنسانية التي تحيط بالقرار وظروف إصداره.

من هذا المنطلق وعن طريق القيام بدراسة ميدانية باستخدام دليل المقابلة سنستعرض في هذه المداخلة أهم طرق انتقاء وتوظيف ومتابعة العمال في المؤسسة الوطنية للمنظفات(مركب سور الغزلان بالبويرة نموذجاً).

مناهج الدراسة:

لابد لكل بحث علمي أن يستند إلى مناهج وطرق علمية منظمة يستخدمها الباحث لتطبيق بحثه من أجل الوصول إلى نتائج علمية دقيقة لتفسير الظاهرة محل الدراسة تفسيرا علميا يستبعد التفسيرات الذاتية والأحكام المسبقة التي لا تستند على أي أساس علمي.

فالبحوث العلمية "تبنى نتائجها على النتائج التي نصل إليها فعلا بالقياس والإحصاء بصرف النظر عن المفاهيم الشخصية أو الذاتية السابقة يتسع الأفق الفكري للباحث للتسليم ببعض النتائج التي قد تخالف معتقداته وآرائه الخاصة"¹

منهج دراسة الحالة:

لقد استخدمنا في هذه الدراسة منهج دراسة الحالة بالإضافة إلى الاستعانة بمنهج تحليل المضمون لتصنيف الكلمات المتشابهة وكذلك استعملنا المنهج الاحصائي التحليلي كتقنية مساعدة لقياس وتفسير المعلومات الاحصائية.

هذا المنهج يهتم بدراسة الظواهر والحالات الفردية والثنائية والجماعية والمجتمعية، ويركز على تشخيصها من خلال المعلومات التي جمعها وتتبع مصادرها في الحصول على الحقائق المسببة للحالة، ويصل إلى نتائج ومعالجات من خلال دراسته المتكاملة، وتتفق أغلب التعاريف على أن منهج دراسة الحالة هو المنهج الذي يتجه إلى جمع البيانات العلمية

¹ محمد خليفة بركات، مناهج البحث العلمي، دار القلم، الكويت، 1984، ط 2، ص 17.

المتعلقة بأية وحدة سواء كانت فردا أو أسرة أو جماعة أو مؤسسة أو نطاقا اجتماعيا أو مجتمعا محليا أو مجتمعا عاما، ويقوم على أساس التعمق في دراسة مرحلة معينة من تاريخ الوحدة أو المؤسسة أو دراسة جميع المراحل التي مرت بها¹. إذن تتضمن دراسة الحالة، حالة واحدة أو بعض الحالات دراسات معمقة مع تحليل كل عامل من العوامل المؤثرة، والاهتمام بكل شيء خاص عن الحالة المدروسة².

ولا شك أن أي دراسة علمية يتوقف نجاحها ومدى موضوعيتها على طبيعة المنهج أو المناهج المستخدمة في البحث حيث أن المنهج هو الذي يضيف الصبغة العلمية على البحوث في مختلف العلوم.

تصميم العينة:

وتتمثل العينة في ذلك الجزء الذي يختاره الباحث من المجتمع الأصلي لإجراء دراسته عليها وتعميم نتائجها على المجتمع الأصلي وتختلف حسب المجتمع المأخوذة منه وهذا الجزء يتمثل "في أخذ نسبة معينة من المجتمع الأصلي للدراسة"³، ولكي تمثل العينة المجتمع تمثيلا صحيحا لا بد أن تكون خصائصها تحمل نفس خصائص مجتمع البحث المستهدف بالدراسة، لكي نستطيع تعميم فرضيات دراسة العينة على المجتمع المستهدف⁴.

وقد استخدمنا العينة القصدية بمقابلة مسؤولي مصالح المؤسسة الوطنية للمنظفات (وحدة سور الغزلان)، حيث اخترنا خمس مصالح وهي مصلحة الموارد البشرية، ومصلحة البحث والتطوير، ومصلحة التسويق، ومصلحة مكافحة التلوث، ومصلحة مراقبة النوعية، وقد اخترنا هؤلاء لدرائتهم ولمسئوليتهم في اختيار ومتابعة العمال في هذه المؤسسة الاقتصادية.

أدوات جمع المعلومات:

¹ عقيل حسين عقيل، فلسفة مناهج البحث العلمي، مكتبة مدبولي للنشر والتوزيع د بلد، 1999، ص 129.

² محمد الصاوي، محمد المبارك، البحث العلمي أسسه وطرق كتاباته، المكتبة الأكاديمية، د بلد، 1992، ط 1، ص 32.

³ عبد الناصر جندلي، تقنيات ومناهج البحث في العلوم السياسية والاجتماعية، ديوان م. ج، الجزائر، 2007، ط 2، ص 39.

⁴ André PiereContandriopoulos et des autres, Savoir préparer une recherche, les presses de L'université de Montréal, Canada, 1990, p 57.

دليل المقابلة: استخدمنا في هذه الدراسة دليل المقابلة وهو "نموذج يضم مجموعة من الأسئلة التي توجه إلى الأفراد أثناء المقابلة بغية الحصول على بيانات معينة وللاستمارة دور كبير في إنجاح أي بحث علمي، فهي تفرض على المبحوث التقيّد بموضوع البحث وعدم الخروج عن أطره العريضة ومضامينه التفصيلية ومساراته النظرية والتطبيقية"¹

1- مفهوم الرقابة:

هناك الكثير من التعاريف التي تطرقت إلى مفهوم الرقابة الإدارية وميادينها وذلك حسب الميدان الذي يستخدم فيه هذا المصطلح، حيث يعرفها الدكتور فؤاد العطار: «هي وظيفة تقوم بها السلطة المختصة بقصد التحقق من أن العمل يسير وفقا للأهداف المرسومة بكفاية وفي الوقت المحدد لها»، ويمكن القول أن الرقابة تعني التحقق والتأكد من التزام الإدارة بالقوانين والأنظمة والتعليمات في أدائها بعملها لتحقيق الأهداف المرسومة وفق الخطط الموضوعة بكفاءة وفعالية والوقوف على نواحي القصور والخطأ، ومن ثمّ العمل على علاجها ومنع تكرارها²

كما تعرف الرقابة الإدارية كذلك بأنها "ملائمة النشاط الإداري للمعايير الأساسية التي تضعها السلطة الادارية"³.

وتعرف الرقابة أيضا على أنها: "هي الرقابة الجارية التي تتزامن مع وقت حدوث الأنشطة والعمليات الانتاجية المختلفة في المنظمة، من أدائها التوجيه الفعال للعاملين للأداء الأفضل والقيادة للتأثير عليهم"⁴

2- الرقابة والأداء:

ترتبط الرقابة بتقييم الأداء ارتباطا وثيقا، فتقييم الأداء يعتبر جزءا من نظام الرقابة، وإذا كانت الرقابة تنطوي على عملية قياس الأداء وتصحيحه فإن تقييمه هو عبارة عن دراسة وتحليل جوانب القوة والضعف التي تكتنف إنجاز الأنشطة سواء الفرد أو المنظمة أو أي جزء من أجزائها، ولاشك أن الهدف من تقييم الأداء بهذا التعريف هو التعرف أو الحكم على مدى فعالية المنظمة أو قياس إنتاجيتها.

¹ حسن محمد حسن، الأسس العلمية لمناهج البحث العلمي، دار الطليعة، بيروت، 1986، ص 93.

² حمدي سليمان سميحان القبيلان، الرقابة الإدارية والمالية على الأجهزة الحكومية، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 1998، ص 13-14.

³ Debbaschcharle, science administrative, 2^{em} edition, dalloz 1972, p 575.

⁴ جازية زعتر، أصول التنظيم والإدارة، دار الفكر العربي، القاهرة، د سنة، د ط، ص 240.

ويساعد تقييم الأداء في تحقيق عدة فوائد للمؤسسة من أهمها:

2-1- بالنسبة للفرد:

تحسين إدراك الفرد وتطوير مفاهيمه المرتبطة بتقييم الأداء (أساليب التقييم، الأداء الماضي والأداء المتوقع... وغير ذلك) بالإضافة إلى توضيح الفرص المتاحة للفرد لتحسين وتطوير أدائه، ودعم ثقته في نفسه وتشجيع الإدارة له.

2-2- بالنسبة للمدير:

يمكن المسئول الأول في المؤسسة من التحكم الجيد في سير مؤسسته وتعريفه بطرق تدعيم وتحفيز الأفراد وتشجيعهم سلوكاً وأداءً، وأيضاً مساعدة المديرين في تنظيم وتخطيط القوى العاملة وتحسين أدائهم، ودعم ثقتهم بأنفسهم وبنفسهم... الخ.

2-3- بالنسبة للمنظمة:

يساعد تقييم الأداء في تحسين طرق التنبؤ بالأداء المتوقع، تحديد جوانب الضعف وطرق علاجها وتوفير المعلومات الإدارية الضرورية لاتخاذ القرارات أو التحفيز بالإضافة إلى تحديد متطلبات أو برنامج التدريب والتنمية للموارد البشرية والمادية والتكنولوجية وكذلك اختيار العمالة الجيدة وغيرها.

ومن هنا فإن التداخل والارتباط بين عملية الرقابة وتقييم الأداء يعتبر حقيقة لا يمكن القفز عنها، فتقييم الأداء يساعد على تحديد الانحرافات وتوضيح طرق وأساليب علاجها وذلك في مختلف المستويات التنظيمية، والرقابة تشترك معه في هذا الهدف، كما أن نظام الرقابة الجيد لا بد أن يحتوي نظاماً جيداً لتقييم الأداء.

أولاً: أنواع الرقابة على حسب المدى الزمني للتنفيذ:

وتقسم لثلاثة أنواع:

1- الرقابة المستمرة الموجهة:

وتسمى أيضاً بالرقابة السابقة والرقابة المانعة والرقابة المباشرة، وهي الرقابة التي تصاحب عملية التنفيذ وتتم في المراحل الأولى من العمل وقبل اكتمال النتائج والإنهاء من التنفيذ وتهدف إلى منع وقوع الأخطاء منذ البداية وتتم من المدير المباشر أو رئيس الوحدة إلى مكان التنفيذ وتصحيح الخطأ بالتوجيه أو الممارسة.

وهي من أفضل أنواع الرقابة وأدقها (لماذا) في أعمال المستويات الدنيا وسلوك أفرادها إلا أنه من سلبياتها عند المغالاة في استخدامها ما يلي:

1- قد تؤدي إلى نتائج عكسية بسبب المضايقات التي يشعر بها الموظفين.

2- وضياع وقت الإدارة العليا وابتعادها عن القيام بوظائفها الرئيسية.

الحل: أن يقوم المدير المباشر الرقابة المباشرة (داخلية سابقة)، وتعتمد الإدارة العليا على الرقابة غير المباشرة (عن طريق التقارير التي ترفع من الرئيس المباشر) مع القيام بزيارات تفتيشية من فترة لآخرى، ومن أمثلتها الرقابة على الميزانية للمنظمات العامة (خارجية سابقة)، والرقابة على كشوف الدرجات النهائية قبل إعلان النتائج (داخلية سابقة)، وأيضاً لا يجوز لأي وحدة إدارية صرف أي مبلغ من الميزانية قبل الحصول على الموافقة من الجهة المختصة بالرقابة.

2-الرقابة المرحلية:

هي الرقابة على كل مرحلة من مراحل الخطة بعد تنفيذها، حيث تقسم الخطة إلى مراحل ثم يتم قياس نتائج التنفيذ الفعلي بعد اكتمال كل مرحلة ومقارنتها بالمعايير، ولا يتم تنفيذ المرحلة التالية إلا بعد التأكد من أن المرحلة السابقة قد نفذت كما خطط لها، وتسمى بالرقابة التخطيطية (لأنها تتم على فترات دورية وفقاً لفترات الخطة للتأكد من أن كل جزئية من الخطة قد تمت في الوقت المناسب والطريقة المناسبة وتعتبر من أفضل أنواع الرقابة لأنه:

1- يتوقف اتخاذ كل إجراء على الإجراء السابق له.

2- تساعد على التساؤل عن أسباب ومبررات وجود كل خطوة من خطوات التنفيذ، مما يساعد على اكتشاف نقاط الضعف في الإجراءات والتعرف على الخطوات غير الضرورية فيها وعلى أماكن وجود أسباب الاختناقات التي تعرقل سير المعاملة وتستخدم في حالات معينة مثل الإجراءات المكتبية القانونية على العقود مثل جداول جانج وتخطيط وتقييم ومراجعة البرامج وخريطة سير الإجراءات.

3- الرقابة بعد التنفيذ:

وهي الرقابة التي تتم بعد تنفيذ العمل كله أو بعد انجاز جميع مراحل لمقارنة النتائج الفعلية بالمخططة، أي مراجعة ما تم انجازه ومقارنته بما هو مطلوب والتعرف على الأخطاء وتصحيحها.

من مميزاتهما: أنها تتيح الفرصة لمراجعة نشاطات المنظمة مراجعة شاملة ودقيقة (لماذا)، وتكشف الأخطاء مما يساعد على تحديد المسؤولية ومساءلة المقصرين، ومن عيوبها أنها تفتقر للفاعلية (لماذا) وتعتبر رقابة سلبية (لأنها لا تمنع وقوع الأخطاء ولا يستفاد منها إلا عند إعداد خطة مماثلة جديدة، وتسمى أحياناً بالرقابة غير المباشرة، والرقابة اللاحقة والرقابة البعدية من أمثلتها الرقابة على المصروفات والإيرادات.

أنواع الرقابة حسب أهدافها:

1- الرقابة السلبية:

وهي الرقابة التي تركز على اكتشاف الأخطاء والانحرافات، دون التركيز على نقاط القوة والضعف في التنفيذ أو تقديم الحلول لمعالجة مشاكل العمل، تهدف إلى منع حدوث المخالفات، ومنع سوء استخدام السلطة ومعاقبة مرتكبها.

وتهدف إلى اكتشاف الانحرافات والأخطاء بطريقة يقصد بها إطلاع المسؤولين على تلك الأخطاء دون توجيه انتباهه العاملين إلى أوجه القوة والضعف أثناء عملية التنسيق ودون تقديم الافتراضات والحلول لمعالجة المشكلة القائمة وتلافي تكرار حدوثها وهذا النوع من الرقابة غير بناء لأنه يعني... الخوف والتأثير في نفوس أفراد التنظيم.

2- الرقابة الإيجابية:

وهي الرقابة التي تتأكد من أن التصرفات والإجراءات تسير وفقاً للوائح والأنظمة والتعليمات بما يكفل تحقيق الأهداف وتحليل ودراسة العمل لمعرفة الانحرافات المحتملة لمنع حدوثها.

إذن فالرقابة الإيجابية تضمن حسن سير العمل والرقابة السلبية تتصيد الأخطاء والانحرافات، ويجب أن يكملان بعضهما، ومن الملاحظ أن الدول النامية تركز على الرقابة السلبية وتتجاهل الرقابة الإيجابية.

والفرق بين الرقابة الإيجابية والرقابة السلبية هو أنّ الرقابة الإيجابية تهدف إلى ضمان حسن سير العمل وليس تصيد الأخطاء كما تهدف الرقابة السلبية.

أهمية وشروط نجاح الرقابة:

1- إن الرقابة هي نشاط بحثي بالدرجة الأولى، أي أن الهدف منها ليس العقاب أو منح الثواب بقدر ما تستهدف التعرف على أسباب الانحرافات وكيفية علاجها إذا لزم الأمر.

- 2- أنها تهدف إلى تحقيق الرسملة الجيدة على الأداء الحالي وضمان استمراريته بالمستوى المرضي، فالرقابة قد تؤدي على شعور العاملين بالإحباط إذا لم يتم توضيح أهميتها والهدف منها وشرح جدواها للعاملين.
- 3- تنمية الرقابة الذاتية تساهم بدرجة كبيرة في تخفيض عبئ العمل المرتبط بأنواع الرقابة الأخرى.
- 4- إن الرقابة وسيلة وليست غاية والمشكلة تختلف عن مظاهر المشكلة.
- 5- ضرورة أن تتواءم الأنشطة والأساليب الرقابية مع طبيعة الموقف وكلما أمكن محاولة استخدام مزيج من أنواع الرقابة المختلفة (المتزامنة، التاريخية والداخلية..... الخ).
- 6- ضرورة محاولة استخدام الرقابة لتحقيق أكثر من غاية واحدة.
- 7- إن توافر المعلومات أساس للرقابة الجيدة، وإن النظام الرقابي الجيد هو الذي يوفر ويبلغ عن الانحرافات بسرعة قبل تفاقم المشكلة.
- 8- عوائد النظام الرقابي الجيد يجب أن تزيد عن تكلفته.
- 9- إن نظام الرقابة الجيد يجب أن يكون مفهوماً.
- 10- إن الحصول على تأييد الأفراد وكذلك الإدارة العليا للنظام وأسلوب الرقابة المطبق يعتبر ضرورة لنجاحه.

الجانب الميداني:

تحليل النتائج:

جدول رقم 1: يبين توزيع المسئولين المستجوبين حسب نوع المصلحة:

المصلحة الرتبة	دائرة الموارد البشرية	مصلحة مراقبة النوعية	مصلحة البحث والتطوير	مصلحة مكافحة التلوث	مصلحة التسويق	المجموع
رئيس مصلحة	1	1	1	1	1	5
مساعدين	2	3	1	3	2	11

المجموع	3	4	2	4	3	16
---------	---	---	---	---	---	----

يبين الجدول المبين أعلاه رؤساء المصالح ومساعدتهم الذين تم إجراء مقابلة معهم بخصوص آليات اختيار وضبط ومتابعة العمال بالمؤسسة الوطنية للمنظفات (وحدة سور الغزلان بالبويرة)، والتي تم إجراء هذه الدراسة بها، حيث قمنا بمقابلة رؤساء خمسة مصالح وبعض من مساعدتهم بهذه المؤسسة الاقتصادية (مساعد على الأقل من كل مصلحة)، ويتمثل رؤساء المصالح في كل من الدوائر التالية:

دائرة الموارد البشرية.

مصلحة مراقبة النوعية.

مصلحة البحث والتطوير.

مصلحة مكافحة التلوث.

مصلحة الاعلام.

ويمثل رؤساء المصالح الخمسة أهم مناصب المسؤولية في الشركة ويضطلعون بدور مهم في انتقاء وتوجيه ومتابعة العمال كل حسب دائرة تخصصه ومسئوليته.

جدول رقم 2: يبين طريقة اختيار العمال في المؤسسة:

الطريقة	التكرار	النسبة %
الشهادة	5	25%
الخبرة	3	15%
اختبار الكفاءة	5	25%
التخصص المطلوب	3	15%

الوساطة	4	20%
المجموع	20	100%

ملاحظة: المجموع المبين في الجدول لا يعبر عن عدد المستجوبين، وذلك نظرا لتعدد الاجابات عند المسئول الواحد من المسئولين المستجوبين.

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (2) المبين أعلاه أهم الطرق المستخدمة في انتقاء العمال في المؤسسة الوطنية للمنظفات (مركب سور الغزلان بالبويرة)، حيث يمثل معيار الشهادة ومعيار اختبار الكفاءة أهم طريقة في انتقاء العمال بنسبة 25%، ويمثل معيار الوساطة ما نسبته 20%، فيما يمثل كل من معيار التخصص والخبرة والوساطة ما نسبته 15% من الإجابات الواردة في الجدول.

وما تجدر الإشارة إليه في هذا الجدول أن نسبة 50% من طرق توظيف العمال وانتقائهم في هذه المؤسسة الصناعية تتمثل في استخدام معياري الشهادة واختبارات الكفاءة، فيما معايير الخبرة والتخصص والوساطة نسبة الـ 50% الأخرى. كما يتبين لنا من خلال الجدول أيضا اعتراف بتدخل عوامل غير موضوعية في انتقاء وتوظيف العمال وهي الوساطة والتي تمثلت في نسبة معتبرة نوعا ما وهي 20%.

جدول رقم 3: يبين الآليات المستخدمة لضبط العمال:

الآلية	التكرار	النسبة %
الإمضاء اليومي	2	10%
الخصم من الأجر	8	40%
المساءلة	2	10%
لجنة التأديب	2	10%

اتفاقية العمل	2	10%
القانون الداخلي	4	20%
المجموع	20	100%

ملاحظة: المجموع المبين في الجدول لا يعبر عن عدد المستجوبين، وذلك نظرا لتعدد الاجابات عند المسؤل الواحد من المسؤلين المستجوبين.

يبين لنا الجدول رقم (3) أعلاه أهم الآليات المستخدمة في ضبط ومتابعة العمال في المؤسسة الوطنية للمنظفات (مركب سور الغزلان بالبويرة)، حيث يمثل الخصم من الأجر أحد أهم الآليات المستخدمة في ضبط ومتابعة العمال في هذه المؤسسة مقدر بنسبة 40٪، فيما يمثل تطبيق القانون الداخلي نسبة مقدرة بـ 20٪، وتمثل الآليات الأخرى المتمثلة في كل من الامضاء اليومي والمساءلة والإحالة على لجنة التأديب وتطبيق اتفاقية العمل ما نسبته 10٪ من الإجابات الواردة في الجدول.

ومن خلال هذه القراءة والأرقام المبينة في الجدول أعلاه نستنتج أنه ورغم تعدد وتنوع الآليات المستخدمة في ضبط العمال داخل هذه المؤسسة إلا أنها مستخدمة بنسب قليلة لا تتعدى الـ 10٪، إلا أن المسؤلين يفضلون العقوبة المادية المتمثلة في الخصم من الأجر وهي نسبة عالية تمثل وحدها 40٪ من الآليات المستخدمة في ضبط العمال بهذه المؤسسة الاقتصادية.

جدول رقم 4: يبين مدى الرضى عن أداء العمال:

الرضا	التكرار	النسبة٪
راض	4	25٪
غير راض	4	25٪
نوعا ما	8	50٪

المجموع	16	100%
---------	----	------

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (4) والخاص بمدى الرضا عن أداء العمال بمؤسسة المنظفات بسور الغزلان بولاية البويرة أن النسبة الأعلى من مسؤولي المصالح غير راضين تماما عن أداء العمال حيث سجلوا رضاهم إلى حد ما (راضون عن فئة قليلة فقط) وهي نسبة مقدرة بـ 50٪، فيما اقتصرت نسبة مسؤولي المصالح ومساعدتهم الراضين عن أداء العمال على نسبة 25٪ وهي نفس النسبة الخاصة بمن ليسوا راضين عن أداء العمال.

ومن خلال هذه قراءة للأرقام المبينة في الجدول أعلاه نستنتج أن نسبة قليلة فقط من المسؤولين المستجوبين كانوا راضين عن أداء العمال حيث يمثلون ما نسبته 25٪، بينما الغالبية منهم كانوا غير راضين إطلاقا أو راضين (نوعاما) أي أنهم راضون عن فئة قليلة من العمال فقط، وهي نسبة معتبرة جدا (75٪)، وهذا راجع إلى عدة أسباب خاصة منها طرق انتقاء العمال في بداية التوظيف والتي لا تتماشى في الكثير من الأحيان مع متطلبات الوظيفة الواجب شغلها، كعدم مراعاة الكفاءة والخبرة وانعدام المعايير السليمة والموضوعي في اختيار العامل المؤهل وصاحب الكفاءة، وهذا ما سيتبين من خلال الجدول الموالي.

ويتبين لنا من خلال قراءة هذه النتائج أن نسبة عشرين في المئة فقط من رؤساء المصالح الإقتصادية بالمؤسسة كانوا راضين عن أداء العمال في حين نسبة ثمانون في المئة غير راضين عن أداء العمال في هذه المؤسسة الإقتصادية وهذا راجع إلى التضارب وعدم الموازنة في استخدام طرائق تقييم العمال ومتابعتهم حيث لاحظنا اعتمادهم الكبير على آلية الخصم من الأجر وهو إجراء يؤثر على معنويات العمال ولا يساعد على تحفيزهم لخدمة أهداف المؤسسة.

جدول رقم 5: يبين الإجراءات المتخذة في حق العمال الذين لا يحترمون آليات الضبط:

الإجراء المتخذ	التكرار	النسبة %
تطبيق القانون الداخلي	4	20%
عدم اتخاذ أي إجراء	1	5%
الخصم من الأجر	7	35%

مجلس التأديب	2	10%
الحرمان من الترقية	2	10%
توقيف مؤقت	2	10%
إنذار	2	10%
المجموع	20	100%

يتبين لنا من خلال نتائج الجدول أعلاه أن أهم آلية مستخدمة لضبط ومراقبة العمال هي آلية الخصم من الأجر والتي تمثل أعلى نسبة بالجدول مقدرة بـ 35% تليها نسبة 20% التي سجلت عند المسؤولين الذين يميلون إلى تطبيق القانون الداخلي للمؤسسة والذي يشتمل على عدة آليات، فيما سجلت نسبة 10% عند كل من يستخدمون طريقة مجلس التأديب والحرمان من الترقية والتوقيف المؤقت، وأخيرا نسبة 10% عند من يميلون إلى عدم اتخاذ أي إجراء.

أهم النتائج المتوصل إليها:

كشفت هذه الدراسة عن تعدد وتباين في طرق وآليات توظيف ومتابعة العمال في المؤسسة الوطنية للمنظفات (مركب المنظفات بسور الغزلان بولاية البويرة)، حيث توصلنا إلى عدة نتائج بهذا الشأن نلخصها فيما يلي:

- تبين لنا من خلال الدراسة اعتراف من بعض مسؤولي المؤسسة بتدخل عوامل غير موضوعية في انتقاء وتوظيف العمال متمثلة في الوساطة والتي تمثلت في نسبة معتبرة نوعا ما وهي 20%.

- توصلنا أيضا إلى أنه ورغم تعدد وتنوع الآليات المستخدمة في ضبط العمال داخل هذه المؤسسة إلا أنها مستخدمة بنسب قليلة لا تتعدى الـ 10%، إلا أن المسؤولين يفضلون العقوبة المادية المتمثلة في الخصم من الأجر وهي نسبة عالية تمثل وحدها 35% من الآليات المستخدمة في ضبط العمال بهذه المؤسسة.

- وجدنا أن الرضا عن أداء العمال له علاقة بطريقة اختيار العمال في بداية التوظيف، حيث يزداد الرضا كلما كانت طرق الانتقاء عقلانية ومدروسة، فيما ينقص الرضا عند استخدام الوساطة في انتقاء العمال والعكس بالعكس، وهذا ما

يؤكد على ضرورة استعمال الطرق المدروسة في انتقاء العمال بما يساهم في تسهيل متابعتهم ورسكلتهم خلال مسيرتهم العملية من أجل تحسين أدائهم.

ومن خلال هذه النتائج يمكننا الخروج بالتوصيات التالية:

- العنصر البشري من أهم الموارد التي يجب الاستثمار فيها وإيلاء العناية اللازمة بها للاستفادة قدر الإمكان من الموارد البشرية التي تمتلكها المؤسسة الاقتصادية.
- متابعة وتأهيل العمال شرط ضروري لاستمرار المؤسسة إلا أن ذلك لا ينبغي أن يكون دون احترام اليد العاملة أو إهانتها.
- يعتبر العنصر البشري المؤهل أحد أسباب رضا الزبون عن المؤسسة الاقتصادية ورضا المسئول عن العمال ذاتهم، ولا يكون العامل مؤهلاً بالشكل المطلوب إلا إذا كانت أساليب المتابعة والرقابة فعالة وعقلانية ومرنة.

الخاتمة:

خاتمة قولنا أن اختيار العمال ومتابعتهم وإعادة تأهيلهم لم يعد أمراً اختيارياً أو سهل المنال تلجأ إليه المؤسسات الاقتصادية، ولكنه أصبح ضرورة حتمية وملحة لتحقيق الاستمرارية والتكيف مع النظام العالمي الجديد الذي يتسم بالصرامة والكفاءة في الأداء والتنافسية في الخدمات.

قائمة المراجع:

- 1- درويش عبد الكريم وليلى تكلا، أصول الإدارة العامة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة 1980، ص 55.
- 2- شهرزاد مشاد، دور الرقابة في السلوك التنظيمي للعامل، دراسة ميدانية مصنع أميانت اسمنت مفتاح، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة البليدة، سبتمبر 2007، ص 49.
- 3- محمد خليفة بركات، مناهج البحث العلمي، دار القلم، الكويت، ط 2، 1984، ص 17.
- 4- عقيل حسين عقيل، فلسفة مناهج البحث العلمي، مكتبة مدبولي للنشر والتوزيع د بلد، 1999، ص 129.

- 5- محمد الصاوي، محمد المبارك، البحث العلمي أسسه وطرق كتاباته، المكتبة الأكاديمية، ط1، د بلد، 1992، 32.
- 6- عبد الناصر جندي، تقنيات ومناهج البحث في العلوم السياسية والاجتماعية، ديوان المطبوعات، الجزائر، ط2، 2007، ص39.
- André PiereContandriopoulous et des autres, Savoir préparer une 7- recherche, les presses de L'université de Montréal, Canada, 1990, p 57.
- 8- حسن محمد حسن، الأسس العلمية لمناهج البحث العلمي، دار الطليعة، بيروت، 1986، ص 93.
- 9- حمدي سليمان سمحان القبيلان؛ الرقابة الإدارية والمالية على الأجهزة الحكومية؛ مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع؛ عمان الأردن؛ 1998؛ ص 13-14.
- 10- Debbascharle, science administrative, 2^{em}edution, dalloz 1972, p 575.
- 11- جازية زعتر، أصول التنظيم والإدارة، دار الفكر العربي، القاهرة، د ط، د سنة، ص 240.