

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر- الوادي



قسم العلوم الاجتماعية

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

الرقابة الإدارية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في المؤسسة

دراسة ميدانية في مديرية المصالح الفلاحية بولاية الوادي

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر
تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

د. شوقي مرابط

من إعداد الطالبتين

فريدة هويدي

مريم شكة

لجنة المناقشة

رئيسا

أستاذ محاضر أ

د. ضيف لزهر

مشرفا ومقررا

أستاذ محاضر ب

د. شوقي مرابط

مناقشا

أستاذ محاضر أ

د. عبد الباسط هويدي

السنة الجامعية: 2021/2020



شكر وتقدير

قال الله تعالى بعد بسم الله الرحمن الرحيم «رَبِّ أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأُدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ» صدق الله العظيم الآية 19 سورة النمل.

وقال صلى الله عليه وسلم: «من لم يشكر الناس لم يشكر الله»

اللهم لك الحمد ولك الشكر يا رب على التوفيق والسداد، نتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذ المشرف الدكتور شوقي مرابط على ما قدمه لنا من نصائح وتوجيهات وإرشادات كما لا ننسى أن نتوجه بالشكر الخاص إلى الدكتور سالم يعقوب والدكتور عبد الناصر تركي والدكتور مسعود زكري الذين ساعدونا بتوجيهاتهم القيمة من خلال تحكيمهم استمارة الاستبيان.

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل أساتذة علم الاجتماع الذين وافقونا طيلة هاته السنوات حتى إكمال مسيرتنا التعليمية.

كما لا ننسى أن نشكر كل عمال وإدارة مديرية المصالح الفلاحية ببلدية الوادي على مساعدتهم في إنجاز هذا العمل.

والشكر كذلك لكل من ساعدنا من قريب أو من بعيد أو دعا لنا في ظمر الغيب فنسأل الله العلي القدير أن يجعل كل ما قاموا به في ميزان حسناتهم.

والحمد لله رب العالمين.

الإهداء

أهدي ثمرة هذا العمل الى من جمعنا تحت جناحيه طوال حياته ادامه الله تاجا فوق

رؤوسنا ابي الغالي "محمد لخضر"

الى من حملتني وهنا على وهن الى نبع الجنان أمي الغالية

إلى من امتزجت روحي بروحهم لتصبح روح واحدة اخوتي واخواتي

الى من كان سدي طيلة مشواري الدراسي الى اخي "السعيد" أتمنى له حياة مليئة

بالفرح والسعادة

الى كل الاهل والاقارب

الى اساتذتي ومعلمي وكل من علمني حرفا واعطاني درسا وكل معارفي

الى من رافقوني طيلة حياتي الدراسية شاركوني صغيرة وكبيرة صديقات العمر

الى كل من احب قلبي ونقل عنه قلبي.

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين الرقابة الإدارية والالتزام التنظيمي في مديرية المصالح الفلاحية بولاية الوادي، وشملت على عينة مختارة بطريقة المسح الشامل ب (70) استبانة موزعة على عمال المؤسسة.

حيث تم استخدام مجموعة من الأدوات لجمع البيانات كالملاحظة، المقابلة والاستبيان وفق المنهج الوصفي، وخضعت متغيرات الدراسة إلى مجموعة من الأساليب الإحصائية الكمية والكيفية، وهذا لغرض إثراء الموضوع وتدعيمه ولمعرفة طبيعة العلاقة بين الرقابة الإدارية والالتزام التنظيمي.

وفي الأخير توصلت الدراسة إلى صحة الفرضيات العامة والفرعية المقترحة والمتمثلة في:

توجد علاقة قوية بين الرقابة السابقة والالتزام التنظيمي.

توجد علاقة قوية بين الرقابة المتزامنة والالتزام التنظيمي.

توجد علاقة قوية بين الرقابة اللاحقة والالتزام التنظيمي.

وعليه تأكد أن هناك علاقة قوية بين الرقابة الإدارية والالتزام التنظيمي في مديرية المصالح الفلاحية بولاية الوادي وان للرقابة الإدارية مكانة في المؤسسة، حيث تساهم في الكشف السريع عن الأخطاء والانحرافات وتسعى إلى منع تكرار حدوثها مستقبلا، كما تساهم في تحقيق الالتزام التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: الرقابة الإدارية، الالتزام التنظيمي

Abstract

The study aimed to identify the nature of the relationship between administrative control and organizational commitment in the Directorate of Agricultural Interests in El-Wadi State, and it included a selected sample using the comprehensive survey method with (70) questionnaires distributed among the workers of the institution.

Where a set of tools were used to collect data such as observation, interview and questionnaire according to the descriptive approach, and the study variables were subjected to a set of quantitative and qualitative statistical methods, for the purpose of enriching and strengthening the subject and to know the nature of the relationship between administrative control and organizational commitment.

Finally, the study found the validity of the proposed general and secondary hypotheses, which are:

There is a strong relationship between prior control and regulatory compliance.

There is a strong relationship between simultaneous control and regulatory compliance.

There is a strong relationship between ex post control and regulatory compliance.

Accordingly, it was confirmed that there is a strong relationship between administrative control and organizational commitment in the Directorate of Agricultural Interests in El-Wadi State, and that administrative control has a place in the institution, as it contributes to the rapid detection of errors and deviations and seeks to prevent their recurrence in the future.

Keywords: administrative control, organizational commitment.

الفهرس

.....	الشكر والتقدير:
.....	الإهداء.....
.....	ملخص الدراسة:
.....	الفهرس.....
.....	فهرس الجداول.....
.....	فهرس الأشكال.....
أ-ب.....	مقدمة:.....

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة

4.....	تمهيد:
5.....	أولا - الإشكالية.....
7.....	ثانيا - فرضيات الدراسة:
7.....	ثالثا - اسباب اختيار الموضوع:
8.....	رابعا - أهداف الدراسة:
8.....	خامسا - أهمية الدراسة:
8.....	سادسا - تحديد المفاهيم.....
20.....	خلاصة.....

الفصل الثاني: الرقابة الإدارية.

22.....	تمهيد:
23.....	أولا- أهمية الرقابة الإدارية:
24.....	ثانيا- خصائص الرقابة الإدارية.....

25	ثالثا- أهداف الرقابة الإدارية:
27	رابعا- مكونات الرقابة الإدارية:
28	خامسا- خطوات الرقابة الإدارية:
30	سادسا- أنواع الرقابة الإدارية:
34	سابعا- أساليب الرقابة الإدارية:
36	ثامنا - معوقات نجاح الرقابة:
37	خلاصة الفصل:

الفصل الثالث: الالتزام التنظيمي.

39	تمهيد:
40	أولا- أهمية الالتزام التنظيمي:
41	ثانيا- خصائص الالتزام التنظيمي:
42	ثالثا- أبعاد الالتزام التنظيمي:
44	رابعا - مراحل الالتزام التنظيمي:
45	خامسا: مستويات الالتزام التنظيمي:
46	سادسا: العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي:
49	سابعا: الآثار المترتبة عن الالتزام التنظيمي:
51	ثامنا: العلاقة بين الرقابة الإدارية والالتزام التنظيمي:
54	خلاصة الفصل:

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

56	أولا: مجالات الدراسة:
59	ثانيا- عينة الدراسة وخصائصها:
63	ثالثا- المنهج المعتمد في الدراسة:

64رابعاً-أدوات جمع البيانات:.....

66خلاصة:.....

الفصل الخامس: تحليل البيانات ومناقشة النتائج.

68تمهيد:.....

68أولاً: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية:.....

1- عرض وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الفرعية الأولى المتعلقة بالرقابة السابقة

والالتزام التنظيمي..... 68

2- عرض وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الفرعية الثانية: المتعلقة بالرقابة المتزامنة

والالتزام التنظيمي..... 73

3- عرض وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الفرعية الثالثة والمتعلقة بالرقابة اللاحقة

والالتزام التنظيمي:..... 77

ثانياً - مناقشة نتائج الدراسة:..... 86

1- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات:..... 86

2- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:..... 91

3- النتائج العامة للدراسة:..... 93

95خاتمة.....

98قائمة المراجع:.....

.....الملاحق.....

فهرس الجداول

- جدول رقم 1: يمثل توزيع أفراد عينه الدراسة حسب الجنس: 60.....
- جدول رقم 2: يمثل توزيع أفراد عينه الدراسة حسب السن.....60
- جدول رقم 3: يمثل توزيع أفراد عينه الدراسة حسب المستوى التعليمي.....61
- جدول رقم 4: يمثل توزيع أفراد عينه الدراسة حسب الخبرة المهنية.....62
- جدول رقم 5: يمثل توزيع أفراد عينه الدراسة حسب المركز الوظيفي.....63
- جدول رقم 6: يمثل مدى تلقى العمال للنصائح والتوجيهات من قبل الرئيس المباشر في العمل.....68
- جدول رقم 7: يمثل مدى وضوح القواعد والقوانين المنظمة للعمل بالنسبة للعامل.....69
- جدول رقم 8: مدى وضوح المهام والنشاطات التي تقوم بها العامل في إطار العمل.....70
- جدول رقم 9: مدى تعرف العامل على خطة العمل قبل الشروع في تنفيذها71
- جدول رقم 10: مدى خروج العامل أثناء الدوام الرسمي.....71
- جدول رقم 11: مدى حرص العمال على احترام مواقيت العمل.....72
- جدول رقم 12: مدى وجود رقابة مباشرة على العمل من حين إلى آخر73
- جدول رقم 13: مدى تأثير المتابعة للمسؤول المباشر في العمل على الأداء73
- جدول رقم 14: مدى تطبيق السرعة لإنجاز العمل في المؤسسة.....74
- جدول رقم 15: مدى مساعدة الرقابة المباشرة للعامل في اكتشاف الأخطاء.....75
- جدول رقم 16: مدى تأثير وجود المشرف بشكل دائم على تنظيم سير العمل.....75
- جدول رقم 17: مدى قيام المشرف بالزيارات المفاجئة لمواقع العمل.....76
- جدول رقم 18: مدى المقارنة بين الأداء والخطط المستهدفة.....77
- جدول رقم 19: مدى وجود تقييم للعمل بعد الانجاز.....78
- جدول رقم 20: مدى تمكن العامل من تحديد مدى تحقيقه للأهداف من خلال الرقابة.....78
- جدول رقم 21: مدى تمكين عملية التقييم العامل من عدم تكرار الأخطاء.....79
- جدول رقم 22: رد فعل رئيس العمل في حالة تغيب العامل.....80
- جدول رقم 23: مدى رغبة العامل في ترك العمل بالمؤسسة.....81
- جدول رقم 24: مدى استعداد العامل لبذل جهد أكبر في العمل.....82
- جدول رقم 25: مدى تعاون العامل مع الزملاء في العمل.....82
- جدول رقم 26: مدى رغبة العامل في البقاء داخل المؤسسة.....83
- جدول رقم 27: سبب التزام العامل بالعمل في المؤسسة.....84
- جدول رقم 28: مدى تطابق مبادئ العامل مع عمله.....85

فهرس الأشكال

- شكل 1: خطوات الرقابة 30
- شكل 2: أبعاد الالتزام التنظيمي 43
- شكل 3: مستويات تنمية الالتزام التنظيمي 45

مقدمة

مقدمة:

تواجه المؤسسات بكافة أنواعها جملة من التحولات والتغيرات المتسارعة وفي ظل هذا التسارع تسعى إلى تحقيق ما تضعه من أهداف باستخدام كافة الإمكانيات والموارد المتاحة لها، ويعتبر المورد البشري أحد مقوماتها نحو النجاح وتحقيق الأهداف؛ حيث يجب الحفاظ عليه والسعي لتطويره من أجل الرقي ومسايرة هذا التطور والنجاح، وذلك أن الأمم القوية في عصرنا هذا تقاس بما تملك من مورد بشري قادر علي الإبداع والإنتاج وبما يحمله من قيم وفكر يساعد على ترسيخ السلوكيات الراقية والحضارية.

ويعد موضوع الرقابة الإدارية من المواضيع التي أثارت اهتماما كبيرا من طرف الباحثين، وهذا لأن الرقابة الإدارية وظيفة أساسية تعتمد عليها المؤسسة للتأكد من أن أداء العامل يحقق الأهداف المسطرة، حيث تلعب الرقابة الإدارية دورا أساسيا في إحداث التغيير نظرا لما تقدمه من مساعدات في مواجهة المشكلات ووضع حلول لها، وهذا من خلال متابعة سير وتنفيذ العمل والسعي لتحقيق أفضل النتائج من خلال الاهتمام بمتابعة أداء العمال والسعي إلى تطويرهم، وهذا لا يتحقق إلا بوجود رقابة دائمة ومستمرة، والتي تمكن المسؤول من اكتشاف نقاط الضعف ومعالجة الانحرافات.

وفي إطار الاهتمام بالموارد البشرية في المؤسسات من حيث طبيعتها ونمط السلوك داخلها، كان لابد من البحث عن الطرق والوسائل الكفيلة بتعزيز انتماء والتزام العمال واندماجهم مع مؤسساتهم، حيث يعد الالتزام التنظيمي عنصرا مهما داخل هذه المؤسسات من أجل بلوغ أهدافها ويسهم في قدرتها علي البقاء والنمو المتواصل، لذلك نجد أن الالتزام التنظيمي أحد الموضوعات التي نالت الكثير من الاهتمام من قبل الباحثين وأصحاب الاختصاص داخل هذه المؤسسات، وذلك لما له من تأثير كبير علي سلوكيات الأفراد وما له من انعكاسات علي الفرد والمؤسسة علي حد سواء، والذي يتولد من محصلة التفاعل بين خصائص الأفراد وشخصياتهم وكذلك ضغط العمل والبيئة الموجودة داخل المنظمة والعوامل التنظيمية داخلها والذي يتوافق بين قيم الأفراد وأهدافهم مع قيم التنظيم الذين يعملون به.

وعلى هذا الأساس جاءت هذه الدراسة لتبين طبيعة العلاقة بين الرقابة الإدارية والالتزام التنظيمي، بحيث تعتبر الرقابة الإدارية من أهم الوظائف الإدارية وإحدى مكونات البيئة الداخلية ومن أهم أساليب التطوير والتغيير التي يمكن أن توجه سلوك العامل لتقديم أفضل خدمة ممكنة للمؤسسة وخلق جو يسوده الانضباط والالتزام، ويعد هذا الأخير عنصراً أساسياً ومهما لضمان نجاح واستمرارية العمل، نظراً للأهمية التي يكتسبها وانعكاساته الإيجابية على العامل والمؤسسة على حد سواء .

- اشتملت الدراسة على خمسة 05 فصول هي كما يلي:

- الفصل الأول: وهو الفصل التمهيدي الخاص بالإطار المفاهيمي للدراسة وما يتعلق به من إشكالية الدراسة، الفرضيات، أسباب اختيار الموضوع، أهداف وأهمية الدراسة، تحديد المفاهيم، وكذا الدراسات السابقة التي تناولت متغيري الدراسة.

- الفصل الثاني: تضمن متغير الرقابة الإدارية وفيه تم التطرق إلى أهمية الرقابة الإدارية، خصائصها، أهدافها، مكوناتها، خطواتها، أنواعها، أساليبها، وأخيراً معوقاتهما.

- الفصل الثالث: تضمن متغير الالتزام التنظيمي وفيه تم التطرق إلى أهمية الالتزام التنظيمي، خصائصه، أبعاده، مراحلها، مستوياته والعوامل المؤثرة فيه، وكذا العلاقة بين الرقابة الإدارية والالتزام التنظيمي .

- الفصل الرابع: خصص للإجراءات المنهجية للدراسة والمتمثلة في مجالات الدراسة، عينة الدراسة، المنهج، أدوات جمع البيانات وأخيراً أساليب التحليل التي تم استخدامها.

- الفصل الخامس: خصص لعرض ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات، والدراسات السابقة كما تم فيه تناول النتائج العامة للدراسة..

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي للدراسة.

تمهيد

أولاً: إشكالية الدراسة

ثانياً: فرضيات الدراسة

ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع

رابعاً: أهداف الدراسة

خامساً: أهمية الدراسة

سادساً: تحديد المفاهيم

سابعاً: الدراسات السابقة

خلاصة

تمهيد:

يعتبر الإطار المفاهيمي للدراسة مرحلة أساسية وهامة من مراحل البحث العلمي بشكل عام والبحث الاجتماعي بشكل خاص حيث يحاول الباحث إبراز أهم المسائل التي تعرض لها في بحثه، وبناء على ذلك وفي هذا الفصل سيتم التعرض لإشكالية الدراسة وأسباب اختيار الموضوع، وأهمية وأهداف الدراسة إلى جانب تحديد المفاهيم الأساسية، وفي الأخير استعراض بعض الدراسات السابقة التي تناولت متغيري الدراسة.

أولا - الإشكالية

شهد العالم اليوم موجة من التغيرات والتحولات السريعة التي طالت مختلف جوانب الحياة المعاصرة، ومست كافة المؤسسات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية لدوله على اختلاف درجاتها في التقدم والنمو. وفي خضم هذه التغيرات بدأ الاهتمام بالموارد البشرية باعتبارها العنصر الرئيسي في عملية التنمية والمحور الأساسي لمواجهة تحديات العصر ومتغيراته المتلاحقة. إن المورد البشري يعد العنصر الرئيسي لنجاح أي مؤسسة وأحد المكونات المهمة والضرورية لها، كما يعتبر الوسيلة المباشرة لتحقيق أهدافها وتتوقف عليه عملية بقائها واستمرارها. حيث أن فاعلية أداء المؤسسات باختلاف أنواعها لا ينحصر في قدرتها على توفير رأس المال والمعدات والتجهيزات على أعلى مستوى فقط بل يتوقف أيضا على قدرتها في استخدام الموارد البشرية المتاحة.

والمؤسسات الناجحة هي التي تعتمد على ادارة جيدة تمكنها من مواجهة المشاكل والصعوبات من خلال مجموعة من الوظائف الادارية الهامة التي لا يمكن الاستغناء عنها كالخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة باعتبارها العناصر الاساسية التي تساهم في تحقق اهداف المنظمة وبقائها واستمرارها لمواجهة المنافسة الحادة التي تتعرض لها، حيث أصبح لزاما على المنظمة ان تضع نظاما يمكنها من تحقيق اهدافها المسطرة وهذا لا يكون الا بالتجانس بين الوظائف وخاصة بوضع نظام رقابي على كل شيء في المنظمة وخاصة مستويات الأداء للأفراد.

تعد الرقابة الإدارية من أهم الوظائف والدعائم التي تركز وتقوم عليها المؤسسة في تحقيق أهدافها وذلك لما لهل من دور في اكتشاف الأخطاء والانحرافات الموجودة في مختلف المستويات الإدارية كما تساهم وتقوم بمتابعة تقييم الوظائف والأعمال التي يتم انجازها كما ونوعا مقارنة بما هو محدد سلفا كما تساهم في رفع الفعالية التنظيمية للعمال داخل المؤسسة. وتتم عملية الرقابة بشفافية ووضوح كونها عملية متابعة مستمرة للتحقق من سير عمل الوحدات الإدارية المكلفة بها وهذا وفقا للخطة الموضوعة والبرامج المعدة للوصول إلى الأهداف

المنشودة والنتائج المرغوبة في إطار التركيز على رقابة الافراد لزيادة الكفاءة والفاعلية لديهم، فنجاح المنظمات وتقدمها مرهون بعملية الرقابة الإدارية بمختلف أنواعها وأساليبها وأدواتها وكيفية تطبيقها في مختلف مراحل سير الأعمال كالرقابة السابقة والمتزامنة واللاحقة وذلك باعتبارها من بين الوظائف الحساسة داخل المنظمة والمكملة لباقي الوظائف الأخرى مما ينعكس إيجابا على أداء الأفراد ويظهر مدى الأهمية في التزامهم نحو المنظمة وانتمائهم لها ومحاولة معرفة نقاط القوة والضعف وتصحيح الانحرافات وتفاديها.

إن الهدف من عملية الرقابة الإدارية هو تغيير سلوك الأفراد العاملين في المشروع في الاتجاه الايجابي. والنجاح في هذه العملية يظهر من خلال استجابة الأفراد للمقاييس وللمعايير والتقارير وغيرها إلا أن هذه الاستجابة تعتمد على ظروف الحالة بأكملها كشعور الفرد تجاه المشروع وتجاه رئيسه وزملائه. فالعامل لا يترك عمله في الغالب لسبب بسيط كأن يكون تضارب في أحد أهدافه مع أهداف المنظمة أو نتيجة لظروفه الخاصة بل يقوم بذلك إذا اجتمعت مع بعضها وأصبح لا يتحمل ظروف العمل فإنه عندئذ يحاول التخلص منها والانتقال إلى مؤسسة أخرى تكون فيها ظروف العمل ملائمة لوضعه وتطلعاته ولطموحاته. وهذا يقودنا إلى التطرق لأهمية الالتزام في استقرار العلاقة بين العامل والمنظمة.

ويعد الالتزام من ابرز المفاهيم الإدارية التي تعنى بدراسة السلوك الإنساني، فهو يعتبر عنصرا حيويا في بلوغ الأهداف التنظيمية وتعزيز الإبداع والاستقرار في العمل والرغبة في الاستمرار والإيمان بالمؤسسة، كما يشير إلى التزام الأفراد في عملهم وتقبلهم لأهداف وقيم المنظمة التي يعملون بها وتفانيهم ورغبتهم القوية وجهدهم المتواصل في تحقيق أهدافها وقد يكون ذلك إيمانا منهم بتطابقها مع أهدافهم، بالإضافة إلى أنه يسهم في مساعدة المؤسسة على الاستمرار من خلال تطوير قدراتها على البقاء والنمو المتواصل، وهو يمثل مدى انصهار العامل داخل بيئة عمله من خلال دوره الوظيفي والتنظيمي ورغبته واستعداده للعمل والبقاء فيها ولا يفكر في الخروج منها ارتباطا بها أو لأنه ليس لديه البديل عنها أو لاعتقاده بأن تركه

لها سيكلفه الكثير، فكل هذا يجسد معنى الالتزام بغض النظر عن أنواع أو أبعاد هذا الالتزام الذي يشعر به تجاه المنظمة سواء كان عاطفياً أو استمراريًا أو معياريًا.

إن موضوع الالتزام التنظيمي هام في تحديد توافق الأفراد مع منظماتهم لتكريس وتعزيز الثقة المتبادلة بينهم.

وسوف نحاول من خلال هذه الدراسة معرفة طبيعة العلاقة بين الرقابة الإدارية والالتزام التنظيمي بالإجابة على التساؤل الرئيسي: ما طبيعة العلاقة بين الرقابة الإدارية والالتزام التنظيمي؟

وقد انبثق عن هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

هل هناك علاقة قوية بين الرقابة السابقة والالتزام التنظيمي؟

هل هناك علاقة قوية بين الرقابة المتزامنة والالتزام التنظيمي؟

هل هناك علاقة قوية بين الرقابة اللاحقة والالتزام التنظيمي؟

ثانياً - فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة:

هناك علاقة قوية بين الرقابة الإدارية والالتزام التنظيمي؟

الفرضيات الفرعية:

1 - توجد علاقة قوية بين الرقابة السابقة والالتزام التنظيمي؟

2- توجد علاقة قوية بين الرقابة المتزامنة والالتزام التنظيمي؟

1- توجد علاقة قوية بين الرقابة اللاحقة والالتزام التنظيمي؟

ثالثاً - اسباب اختيار الموضوع:

- الموضوع المختار يتماشى مع تخصصنا وهو علم اجتماع العمل والتنظيم.

- الرغبة في الاطلاع أكثر على هذا الموضوع، واكتساب رصيد معرفي عنه.

- قلة الدراسات حول الموضوع والذي يجمع بين المتغيرين الرقابة الإدارية والالتزام

التنظيمي.

رابعاً - أهداف الدراسة:

- معرفة طبيعة العلاقة بين الرقابة الإدارية والالتزام التنظيمي.
- معرفة تأثير أنماط الرقابة الإدارية على الالتزام التنظيمي.
- معرفة دور الرقابة الإدارية في تحقيق الالتزام التنظيمي.
- معرفة وفهم واقع الرقابة الإدارية بمديرية المصالح الفلاحية بولاية الوادي.

خامساً - أهمية الدراسة:

- تتوقف أهمية أي بحث علي أهمية الظاهرة المدروسة وعلى قيمتها العلمية والعملية ومدى إسهامها في إثراء المعرفة النظرية من جهة والميدانية من جهة أخرى وتكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة لأنها تتناول موضوعاً حساساً داخل المؤسسات وهي الرقابة الإدارية باعتبارها عملية فعالة تساهم في تقييم الأداء والكشف عن الأخطاء والانحرافات وتصحيحها.
- محاولة المعرفة الكاملة عن الرقابة الإدارية والالتزام التنظيمي.
- يمكن اعتبار هذه الدراسة كمرجع للباحثين والمهتمين بإجراء دراسات في هذا المجال لأهمية مثل هذه الدراسات.

سادساً - تحديد المفاهيم

1- مفهوم الرقابة الإدارية:

- 1-1- في القرآن الكريم: ورد تعدد معاني كلمة رقابة وتصريفاتها المتعددة ومن ذلك قوله تعالى: «مَا يَلْفِظُ مِنْ قَوْلٍ إِلَّا لَدَيْهِ رَقِيبٌ عَتِيدٌ» (سورة ق، آية 18).
- وقوله سبحانه وتعالى: «إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلَيْكُمْ رَقِيبًا» (سورة النساء، آية 1).

1-2- لغة:

تعني المراقبة والملاحظة والحراسة، فقد جاء في المعجم الوسيط للغة العربية أنها مشتقة من الفعل راقب، وراقبه وراقبه يعني حرسه ولاحظه وحفظه. (مصطفى، الزياد، 1989، ص363)

أما في القاموس المحيط أن الرقيب هو الله والحافظ والمنتظر والحارس وارتقبه بمعنى حرسه. (الفيروز ابادي، 1971، ص77)

حيث أن الكلمة الإنجليزية Control مشتقة من الكلمة الفرنسية Controle وهي تتكون من مقطعين: المقطع الأول Contre والمقطع الثاني Role أما المقطع الأول فهو مشتق من الكلمة اللاتينية Contre وتعني مواجهة أما المقطع الثاني Role ويعني السجل أو القائمة وتطلق كلمة role -Contre على السجل أو القائمة التي تضم بعض الأسماء التي بواسطتها التحقق من سلامة أسماء أخرى أي أن الكلمة تحمل معنى الرقابة.

ويسود الإجماع على تعريف الكلمة الإنجليزية Controle بمعنى الرقابة ورغم وجود عدة معان أخرى في اللغة العربية لها مثل تحكم وضبط ومراجعة وسيطرة، ولعل أقرب هذه المعاني التعريف الكلمة الإنجليزية هي سيطرة فكلمة رقابة تعني في اللغة العربية حراسة. أما سيطرة ومنها المسيطرة ومعناها المسلط على الشيء ليشرف عليه ويتعهد أحواله ويكتب عمله (النميان، 2003، ص17).

1-3- اصطلاحاً:

هناك مجموعة من التعاريف المستنبطة من خلال الكتاب والباحثين التي تحدد مفهوم الرقابة الإدارية، من خلال ذلك سنعرض أهم التعريفات المرتبطة بالرقابة الإدارية.

- تعريف فايول "هي التأكد مما إذا كان كل شيء يحدث طبقاً للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة. وإن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد تقويمها ومنع تكرار حدوثها، وهي تنطبق على كل شيء" (بغول، 2011، ص 130) من خلال هذا التعريف يتبين أن الرقابة تعمل الكشف على الأخطاء والانحرافات وتصحيحها والتأكد من أن الخطة الموضوعة قد حققت الأهداف الموضوعة مسبقاً.

- تعرف الرقابة الإدارية أنها عملية مستمرة متجددة، يتم بمقتضاها التحقق من أن الأداء يتم على النحو الذي حددته الأهداف والمعايير الموضوعة، وذلك بقياس درجة قياس نجاح الأداء الفعلي في تحقيق الأهداف والمعايير بغرض التقويم والتصحيح. (ثابت، 2008، ص77)

يتضح من خلال هذا التعريف أن الرقابة هي عملية مستمرة يتم من خلالها تقييم وتصحيح أداء العاملين بالشكل الذي يسمح بتحقيق الأهداف والمعايير الموضوعية في المؤسسة.

- تعريف عبد الرحمان الضحيان: هي متابعة تنفيذ العمليات الإدارية والمنفذين لها وتقويم عملهم أولاً بأول للوصول إلى الهدف المرسوم على أفضل وجه وأقصر وقت وأكبر دقة وأقل خطأ وتكلفة. (الضحيان، 1994، ص 21)

يتبين من خلال هذا التعريف أن الرقابة هي وظيفة تشمل المتابعة وتقييم الأعمال وتوجيه النشاط بما يتفق والخطة الموضوعية.

التعريف الإجرائي:

الرقابة الإدارية هي وظيفة جوهرية وعملية مستمرة تسعى من خلالها المؤسسة إلى متابعة أداء العاملين والتحقق من انجاز الأعمال تبعاً للخطة الموضوعية مسبقاً مع كشف الأخطاء والانحرافات الموجودة ومحاولة تصحيحها لضمان سير العمل وفق الأهداف المسطرة.

2- مفهوم الالتزام التنظيمي:

يعد الالتزام عامة من الظواهر الأساسية في حياة البشرية بشكل عام، إذ أنه يختلف لدى منظمات الأعمال بشكل خاص، كونه من السلوكيات المرغوب فيها والمطلوب تعزيزها وتعظيمها لدى العاملين، إضافة إلى ذلك أنه يولد الأفراد إحساساً عالية بالانتماء والاندماج مع المنظمة، وفي هذا السياق لا بد من التعرف على أهم مفاهيم وتعريفات الالتزام التنظيمي التي حاول المفكرون في الإدارة تحديدها.

2-1- في القرآن الكريم:

حث الدين الإسلامي على الالتزام بأوامر ونواهي الله عز وجل، وقد ذكرت كلمة الالتزام في القرآن الكريم في أكثر من موقع دليلاً على أهمية هذا المفهوم:

فقال سبحانه في كتابه الكريم: «حَافِظُوا عَلَى الصَّلَوَاتِ وَالصَّلَاةِ الْوُسْطَىٰ وَقُومُوا لِلَّهِ قَانِتِينَ» (سورة البقرة، آية 238).

وقال تعالى: « وَمَا آتَاكُمُ الرَّسُولُ فَخُذُوهُ وَمَا نَهَاكُمُ عَنْهُ فَانْتَهُوا وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ »
(سورة الحشر، آية 7).

2-2- لغة:

يعني العهد، ويلزم الشيء لا يفارقه، والملازم لشيء المداوم عليه. (ابن منظور،
1414هـ، ص425)

وورد في المعجم الوسيط بأن ألزم الشيء أثبته وأدامه. (مصطفى، الزيات 1989،
ص823)

2-3- اصطلاحا:

وفي الاصطلاح فقد تعددت تعاريف الالتزام التنظيمي ونذكر منها:

- يعرفه "ماير" و"الن": "هو عبارة عن الحالة النفسية التي تربط الفرد بالمنظمة وهو
يتعلق بدرجة اندماجه بالمنظمة واهتمامه بالاستمرار فيها. (الخفاجي، المصاورة، 2015،
ص48)

من خلال التعريف نرى أن الالتزام التنظيمي هو سلوك عاطفي ونفسي يبرز علاقة الفرد
بالمنظمة التي يعمل بها وهو عملية مستمرة تعكس مدى ولاء الأفراد واهتمامهم بالمؤسسة
وحرصهم على تحقيق أهدافها.

- يعرفه "بورتر": "هو استعداد الفرد لبذل جهود كبيرة لصالح المنظمة وامتلاك الرغبة
القوية

والقبول بالقيم الرئيسية للمنظمة". (أبوسنينة، 2013، ص30)

من خلال التعريف يتبين لنا أن الالتزام التنظيمي هو سلوك أخلاقي يفرض على العامل
في المؤسسة تحمل مسؤولية أعماله وبذل الجهد الكافي للقيام بالعمل والذي يعود بالمنفعة عليه
وعلى المؤسسة ويعمل على استمرارها بقائه عضوا فيها.

- تعريف آخر: أنه "عبارة عن حالة نفسية تصف علاقات العمل بالمنظمة بالتقليل من
احتمالات قيام العامل بترك العمل لدى المنظمة". (جيرالد، روبرت، 2004، ص220)

من خلال التعريف نرى أن الالتزام التنظيمي هو عبارة عن حالة نفسية تعمل على التقليل من احتمالات ترك العامل للعمل بالمؤسسة وتحقيق ولائهم لها.

التعريف الإجرائي:

الالتزام التنظيمي هو حالة نفسية وعاطفية تعكس علاقة الفرد بالمنظمة واستعدادهم لبذل الجهد الكافي لصالح المؤسسة والاستمرار بالعمل داخلها.

سابعاً: الدراسات السابقة

من خلال مراجعتنا لمختلف المراجع والبحوث نجد العديد من الباحثين الذين تطرقوا إلى هذا الموضوع:

1-دراسات متعلقة بمتغير الرقابة الإدارية:

1-1- المحلية:

دراسة دلال غلوسي 2015: بعنوان "الرقابة الإدارية والتسيب الإداري في المؤسسة- دراسة ميدانية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز تبسة"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل.

هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

- التعرف على واقع التسيب الإداري في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الشرق.
- تسليط الضوء على آلية الرقابة الإدارية وظاهرة التسيب الإداري من المنظور النظري السوسيولوجي.
- معرفة مدى تأثير الرقابة على أداء الموظف في الحد من مظاهر التسيب الإداري في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الشرق - تبسة.
- التعرف على الأساليب التي تؤدي إلى تفشي ظاهرة التسيب الإداري.
- محاولة إيجاد مقترحات لعلاج ظاهرة التسيب الإداري.

في هذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي حيث كان الهدف هو الكشف عن جملة من الحقائق حول ظاهرة التسيب الإداري والإحاطة بكافة أبعادها وآثارها على الكفاءة

والمردود في المؤسسة ومدى خطورة تفشيها ومحاولة فهم العلاقة بين الرقابة الإدارية والتسيب الإداري من خلال معرفة مساهمة الرقابة الإدارية في الحد من التسيب الإداري، وأجريت الدراسة على حجم المجتمع بأكمله بعدد (120) عامل باستخدام أسلوب الحصر الشامل.

وقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج:

- وجود نسبة متوسطة من التسيب الإداري ببنية الأبعاد المتعلقة بعدم تحمل العامل المسؤولية مع نسبة مرتفعة في بعض الأبعاد باحترام مواقيت العمل في حين نتجت نسب منخفضة في الأبعاد المتعلقة بتراخي وتباطؤ العامل سلبية الموظف في عمله.

- اعتماد المسؤولين على أسلوب إشراف يتميز بالديمقراطية حيث يسمح للعامل بإبداء آرائه في العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات وهذا يؤدي إلى الرضا عن العمل ورفع الروح المعنوية مما يسمح ببناء ثقة بين المسؤول والعامل وهذا يدفع إلى زيادة مستويات الأداء وانخفاض نسب التسيب.

- في المقابل إتباع المسؤولين أسلوب الرقابة الصارمة بتحديد حجم العمل والإشراف على أداء وتتبع النتائج وتصحيح الأخطاء ثم اتخاذ الإجراءات الجزائية اللازمة بشأن مختلف الانحرافات في العمل.

- تضرر بعض العمال من الرقابة الشديدة حيث أكدوا على شعورهم بالحرية أكثر في العمل والرغبة في الحفاظ على مستويات الأداء المطلوب رغم غياب الرقابة وذلك لتشبعهم بالقواعد التنظيمية المسيرة للعمل في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز.

- نجاعة الأساليب الرقابية المتبعة في الحد من تفشي بعض مظاهر التسيب الإداري في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز. (غلو سي، 2015، ص199)

التعليق على الدراسة:

تظهر نقاط التشابه بين الدراسة السابقة والحالية في كونهما تبنتا نفس المتغير المستقل وهو الرقابة الإدارية إضافة إلى أنهما تدرسان العلاقة بين المتغيرين. أما نقاط الاختلاف فتتمثل

في كون الدراسة السابقة اعتمدت موضوع الرقابة الإدارية والتسيب الإداري بينما الدراسة الحالية ربطت بين الرقابة الإدارية والالتزام التنظيمي.

1-2- العربية:

دراسة النميان 2003: بعنوان "الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية دراسة مسحية على شرطة منطقة حائل بالسعودية".

برزت مشكلة الدراسة فيما هو واقع أنظمة الرقابة الإدارية بشرطة حائل وما مدى فعاليتها وما هي الإجراءات والوسائل المتبعة في العملية الرقابية، هدفت الدراسة إلى التعرف على الجوانب السلبية والايجابية في عملية الرقابة وتقديم التوصيات والاقتراحات المناسبة لتفعيل عملية الرقابة واقتراح سبل لعلاج أوجه القصور ودعم الجوانب الايجابية. اعتمدت المنهج الوصفي والأساليب الإحصائية حيث شمل مجتمع البحث 363 مبحوث وتم استخدام استمارة الاستبانة كأداة لجمع البيانات الميدانية اللازمة لهذه الدراسة.

وخلصت النتائج إلى:

وجود رقابة إدارية بشكل دائم على الأقسام تمارس من خلال الزيارات المفاجئة لمواقع العمل ومراجعة السجلات وملفات الموظفين والتقارير المرفوعة عنهم. وقد أوصت الدراسة بوضع تصميم رقابي متخصص يتلاءم مع واقع مراكز الشرطة وأساليب عملها، إيجاد قياس الأداء لتعذر استخدام المعايير الإنتاجية تعديل اللوائح والتعليمات المتعلقة بإجراءات الرقابة الإدارية. (النميان، 2003، ص ص 124-136)

التعليق على الدراسة:

تتمثل نقاط الاختلاف بين الدراسة السابقة والدراسة الحالية في كون الأولى أجريت على شرطة منطقة حائل في الأجهزة الأمنية بينما الدراسة الحالية ستجري على عمال مديرية المصالح الفلاحية بالوادي، كما أن الدراسة السابقة هدفت إلى معرفة العلاقة بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي بينما تهدف الدراسة الحالية إلى معرفة العلاقة بين الرقابة الإدارية والالتزام الوظيفي. أما نقاط التشابه بين الدراسة السابقة والدراسة الحالية فتتجلى في كون الدراستين

تهدفان إلى معرفة العلاقة بين المتغيرين، كما أنهما اعتمدتا على موضوع الرقابة الإدارية كمتغير مستقل إضافة إلى اعتمادهما على نفس المنهج وهو المنهج الوصفي.

1-3-الأجنبية:

دراسة (Zahra, 2020): بعنوان

" Study the Impact of Quality Control on Production Processes"

يهدف البحث إلى التعرف على واقع الرقابة على الجودة في شركات القطاع العام الصناعي في سوريا، وإيضاح إيجابيات استخدام مبدأ الرقابة في إنتاج معلومات وبيانات تساهم في تحسين نوعية الإنتاج، حيث اعتمد البحث في الجانب النظري على تقديم شرح عن الجودة وأهدافها ومبدأ الرقابة على الجودة والعمليات الإنتاجية، أما الجانب العملي فقد تم الاعتماد فيه على المنهج الوصفي التحليلي والأساليب الإحصائية المناسبة، حيث تم التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS 19، واستمارة الاستبانة كأداة لجمع البيانات الميدانية اللازمة لهذه الدراسة. وقد أظهرت النتائج الإحصائية وجود علاقة قوية بين تطبيق مبدأ الرقابة على الجودة وتحسين العمليات الإنتاجية.

-وأوصى الباحث بضرورة تشكيل هيكل إداري أو فريق عمل لتحسين الجودة أو الاستعانة باستشاريين وباحثين وذلك بهدف الإشراف على تطبيق مبدأ الرقابة على الجودة. (2020, Zahra)

التعليق على الدراسة:

تظهر نقاط التشابه بين الدراسة السابقة والحالية في كونهما تبنتا نفس المتغير التابع وهو الالتزام التنظيمي، كما أنهما اعتمدتا على نفس المنهج وهو المنهج الوصفي، إضافة إلى أن كلا الدراستين تهدف إلى معرفة العلاقة بين المتغيرات. أما نقاط الاختلاف فتظهر في اعتماد المتغير المستقل حيث كان الذكاء العاطفي في الأولى بينما الرقابة الإدارية في الثانية، كما أن الدراسة السابقة اعتمدت أكثر من متغير تابع حيث كان أحدها هو نفس المتغير التابع للدراسة الحالية وهو الالتزام التنظيمي.

2- الدراسات المتعلقة بالالتزام التنظيمي:

2-1- المحلية:

دراسة ابتسام عاشوري، 2015: بعنوان "الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية - دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة".

هدفت الدراسة للتعرف على العلاقة بين الالتزام التنظيمي والثقافة التنظيمية لدى العاملين بمؤسسة الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة الجزائر، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي واعتماد الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات وأجريت الدراسة على حجم المجتمع بأكمله بعدد (70) عامل باستخدام أسلوب الحصر الشامل.

توصلت الدراسة إلى:

أنه توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في الديوان، كما توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية وتحقيق المسؤولية تجاه الديوان كما توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية وتحقيق الرغبة في العمل، وقد أوصت الدراسة إلى اعتبار ثقافة المنظمة من أهم المؤثرات على سلوك والالتزام الأفراد في الديوان فهي الأساس لفهم مواقف الأفراد وإدراكهم وتحفيزهم وإرشادهم في مواجهة الضغوط والتغيرات البيئية، وأن الثقافة التنظيمية تسهل الالتزام الجماعي وتنمي الشعور بالولاء وتدعم الانتماء لدى العاملين. (عاشوري، 2015، ص164)

التعليق على الدراسة:

تتمثل نقاط الاختلاف بين الدراسة السابقة والدراسة الحالية في كون الأولى أجريت على عمال مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة بينما الدراسة الحالية ستجرى على عمال مديرية المصالح الفلاحية لبلدية الوادي، كما أن الدراسة السابقة هدفت إلى معرفة العلاقة بين الالتزام التنظيمي والثقافة التنظيمية بينما تهدف الدراسة الحالية إلى معرفة العلاقة بين الرقابة الإدارية والالتزام التنظيمي، إضافة إلى أن المتغير المستقل في الدراسة الأولى يمثل متغيرا تابعا في الدراسة الثانية. أما نقاط التشابه بين الدراسة السابقة والدراسة الحالية تظهر

في كون الدراستين تهدفان إلى معرفة العلاقة بين المتغيرين، واعتمادهما على نفس المنهج وهو المنهج الوصفي.

2-2- العربية:

دراسة سمر سعيد البياري (2018) بعنوان "جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الالتزام التنظيمي"

هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر جودة الحياة الوظيفية على الالتزام التنظيمي لموظفي وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية بقطاع غزة، وقد تم تصميم استبانته الدراسة كوسيلة لجمع البيانات اللازمة، وتمثلت عينتها باستخدام العينة العشوائية الطبقية حسب الوزارة المكونة من 200 من موظفي وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية وتم استرداد 179 استبانته، وهذا باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي للدراسة.

وقد تم الوصول إلى نتائج كان من أبرزها:

أن المتوسط الحسابي لمستوى جودة الحياة الوظيفية لدى موظفي وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية كان بوزن نسبي 48.44% وهي درجة متوسطة، وأيضاً أن المتوسط الحسابي للالتزام التنظيمي لدى موظفي وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية كان بوزن نسبي 70.53% وهي درجة كبيرة، توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 < p < 0.05$ هـ بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية ومستوى الالتزام التنظيمي في وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية، تبين أن المتغيرات المؤثرة في الالتزام التنظيمي هي "ظروف العمل المادية، التوازن بين الحياة والعمل، الأجور والمكافآت" وكان هذا التأثير ذو دلالة إحصائية. (البياري،

2018، ص 102)

التعليق على الدراسة:

تظهر نقاط التشابه بين الدراسة السابقة والحالية في كونهما تبنتا نفس المتغير التابع وهو الالتزام التنظيمي، كما أنهما اعتمدتا على نفس المنهج وهو المنهج الوصفي. أما نقاط الاختلاف

فتظهر في كون الدراسة السابقة اعتمدت موضوع جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الالتزام التنظيمي بينما الدراسة الحالية ربطت بين الرقابة الإدارية والالتزام التنظيمي.

2-3- الأجنبية:

دراسة MAENOURI Kamel بعنوان:

"Examining the Relevance between Intelligence, Organizational Emotionl Commitment and Organizational Behavior Citizenship, Case Study of Mohammed Seddk Ben Yahia Hospital"

هدفت الدراسة إلى:

اختبار العلاقة الموجودة بين الذكاء العاطفي وكل من الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام المستمر) وسلوك المواطنة التنظيمية (سلوك مساعدة الآخرين، الإيثار)، أجريت هذه الدراسة بالمؤسسة الاستشفائية العمومية بولاية "جيجل" حيث تم استخدام عينة ملائمة مكونة من 105 موظف، وجمع قاعدة بيانات باستخدام استبانته تم تحليلها ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS18) لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي للدراسة، وكذا تحديد الارتباط الموجود بين المتغيرات باستخدام معامل الارتباط "برسون".

في هذه الدراسة تم توصل إلى نتائج كان من أبرزها:

للذكاء العاطفي ارتباط موجب قوي مع كل من الالتزام العاطفي والالتزام الاستمراري، وله ارتباط موجب متوسط مع الالتزام المعياري، إلا أن ارتباطه مع سلوك المساعدة كان ضعيفا بينما لا يوجد ارتباط بين الذكاء العاطفي والإيثار بمستشفى "جيجل". (2015)

(MAENOURI,

التعليق على الدراسة:

تظهر نقاط التشابه بين الدراسة السابقة والحالية في كونهما تبنتا نفس المتغير التابع وهو الالتزام التنظيمي، كما أنهما اعتمدتا على نفس المنهج وهو المنهج الوصفي، إضافة إلى

أن كلا الدراستين تهدف إلى معرفة العلاقة بين المتغيرات. أما نقاط الاختلاف فتظهر في كون الدراسة السابقة اعتمدت أكثر من متغير تابع حيث كان أحدها هو نفس المتغير التابع للدراسة الحالية وهو الالتزام التنظيمي.

خلاصة

في هذا الفصل تم تحديد إشكالية البحث للرقابة الإدارية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، ثم التطرق لفرضيات الدراسة والتعرف على أهم المفاهيم والمصطلحات لموضوع الدراسة كما تم التعرف أيضا على أهم الأسباب التي أدت لاختيار الموضوع، أهمية وأهداف الدراسة بالإضافة إلى التطرق لمجموعة الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة.

الفصل الثاني

الرقابة الإدارية.

تمهيد

أولاً: أهمية الرقابة الإدارية

ثانياً: خصائص الرقابة الإدارية

ثالثاً: أهداف الرقابة الإدارية

رابعاً: مكونات الرقابة الإدارية

خامساً: خطوات الرقابة الإدارية

سادساً: أنواع الرقابة الإدارية

سابعاً: أساليب الرقابة الإدارية

ثامناً: معوقات الرقابة الإدارية

خلاصة

تمهيد:

تعتبر الرقابة من الوظائف الإدارية الهامة التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية، فهي عبارة عن نشاط مستمر يساعد المؤسسة على إنجاز الأهداف حسب الخطط الموضوعة، حيث يتم من خلالها الكشف عن مختلف الانحرافات الموجودة في المؤسسة، ومن ثم العمل على معالجتها، كما تعد وسيلة هامة لمواكبة التطورات الحديثة والمفاجئة. ونظرا للأهمية الكبيرة للوظيفة الرقابية، فلقد تطورت مفاهيمها وتغير منظورها الإداري بشكل كبير خلال الآونة الأخيرة.

في هذا الفصل سيتم التطرق إلى جوانب مختلفة من الرقابة الإدارية بدءا بمفهومها، خصائصها، أهميتها، أهدافها، ثم محاولة عرض مختلف أنواع الرقابة الإدارية، مكوناتها، خطواتها وأساليبها، وفي الأخير إبراز أهم الصعوبات التي تواجه هذه العملية وتوقع نجاحها.

أولاً- أهمية الرقابة الإدارية:

ازدادت أهمية الرقابة الإدارية في الوقت الحاضر نتيجة اتساع نطاق الإدارة وتعدد أجهزتها وضخامة حجمها وتطور تقنياتها، فالرقابة وظيفة إدارية مطلوبة في جميع المستويات الإدارية، نظرا لارتباطها الوثيق بالعملية الإدارية، حيث تعد الأداة الفعالة لتحقيق أهداف المؤسسة.

وهي عملية إدارية تستهدف القيام بالعمل أو النشاط في حدود الوقت والتكاليف وللرقابة أهمية كبيرة في الإدارة ويتجلى ذلك في:

- 1- تلافي موضوع الأخطاء مما يجنب المؤسسة التكاليف الباهظة وضياع الوقت والجهد الكبير في معالجة الأخطاء والانحرافات.
 - 2- التأكد من أن جميع الأنشطة التي تنفذ تسيير وفي الاتجاه المحدد للهدف.
 - 3- اكتشاف الخطأ بمجرد وقوعها والإسراع في معالجتها في الوقت المناسب.
 - 4- التأكد من حسن استخدام جميع الموارد المتاحة سواء كانت مادية أو بشرية.
 - 5- التأكد من قيام كل المرؤوسين والعاملين بالعمل المناسب في الوقت المناسب والمكان المناسب وباستخدام الموارد المناسبة.
 - 6- التأكد من كفاءة المديرين وحسن إدارتهم.
 - 7- التأكد من احترام القوانين واللوائح المؤسسة والعمل على تطبيقها.
 - 8- تعطي خبرة للاستفادة من أخطاء الماضي والحاضر وبالتالي تجنبها مستقبلا.
- والرقابة على التسويق تؤكد على ملائمة وفعالية سياسات التسويق كالتسعير والإعلان والترويج وقنوات التوزيع.
- 9- الرقابة التنظيمية تساعد على تقويم الأداء الكلي لجوانب النشاط في المؤسسة وأقسامها المختلفة.
 - 10- الرقابة على الإنتاج تؤدي إلى التأكد من توفير المواد والفحص الدوري للآلات وتوفير الشروط المطلوبة لكل عنصر.

11- الرقابة ذات علاقة مع كل عنصر من عناصر العملية الإدارية وخاصة مع عملية التخطيط واتخاذ القرارات. (العنبي، 2007، ص 244)

ثانياً- خصائص الرقابة الإدارية.

لا يمكن للمؤسسة أن تكون ناجحة إلا إذا استطاعت الرقابة الإدارية فيها أن تؤدي مهامها بفاعلية وهذا لا يتحقق إلا بتوفر خصائص معينة في الرقابة هي كالتالي: (بني أحمد، عياصرة، 2008، ص 77)

1- **المرونة:** ينبغي استيعاب التغيرات في سياسة أو بيئة المؤسسة وهذا يعني أن تكون وسائل وخطوات وأساليب الرقابة الإدارية قابلة للتغيير والتبديل والتطوير حسب ظرف العمل وما يطرأ من مستجدات أثناء الممارسة.

2- **الملائمة:** وهذه خاصية مهمة في نجاح الرقابة الإدارية، حيث يشترط أن تتناسب الرقابة مع طبيعة العمل المكلف به من قبل كل مؤسسة والتي تؤدي إلى اختلاف في الخطط والبرامج في ضوء ظروف المؤسسة.

3- **الوضوح:** يتمثل في اختيار الرقابة للوسائل الواضحة التي تمنع من الوقوع في التناقض أو الازدواجية مع الأجهزة المتشابهة في العمل، والعمل على تحديد هذه الوسائل بشكل يسمح لجميع الأجهزة الخاضعة للرقابة أن تلم بها.

4- **توازن التكاليف مع المردود:** يجب أن تناسب التكاليف المتعلقة لتوفير نظام الرقابة مع الفوائد التي تعود على المؤسسة من جراء تطبيق ذلك النظام، فلا حاجة لنظام مراقبة تفوق تكلفته الفوائد المرجوة من تطبيقه. (البرزنجي، الهواسي، 2014، ص 157)

5- **الدقة:** يجب أن يتميز الجهاز الرقابي في المؤسسة بالسرعة في تحديد الأخطاء قبل حدوثها لأن ذلك يساعد على إيجاد الحلول بالشكل المناسب دون أن يكون هناك عوائق تعيق حركة المؤسسة بالشكل الصحيح.

6- **فعالة:** يكون الجهاز الرقابي فعالا يحقق الغاية التي وضع من أجلها، إذا تمكن من القيام بجميع أعماله من اكتشاف الأخطاء مع معالجتها والانحراف إلى الصواب. (بني احمد، عياصرة، 2009، ص381)

ثالثا- أهداف الرقابة الإدارية:

من الخطأ الاعتقاد بأن أهداف الرقابة تنحصر في كشف الأخطاء تمهيدا لمعاقبة المسؤولين عنها، وهذا الاعتقاد يبعث الرهبة في نفوس العاملين من عملية الرقابة، ولا يقوم على أساس سليم فالرقابة تهدف إلى رفع الكفاءة الإدارية وتحقيق الصالح العام عن طريق:

- الوقوف على مدى تحقيق الأهداف الإدارية وما تم إنجازه من أعمال وما لم يتم وأسباب ذلك.

- معرفة مشكلات الإدارة لدراستها ووضع الحلول المناسبة لها.

- تخفيض تكاليف العمل العام بالاستغناء عن النفقات غير الضرورية ورد المبالغات إلى الحدود اللازمة.

- تقييم العاملين وتحميص أعمالهم ومجازاتهم على أساس نوعيتها بقصد إصلاح شأنهم، لأن الإنسان بطبيعته لا يعمل إلا خوفا من عقاب أو طمعا في ثواب، وكذلك البحث عن أسباب الأخطاء وكيفية تجنب وقوعها في المستقبل وتوجيه العاملين إلى أفضل الطرق لأداء أعمالهم.

- التأكد من احترام القواعد القانونية والسارية وجدواها في الوصول إلى الأهداف المرجوة منها.

- حماية أصول المنشأة من السرقة والاختلاس والتلاعب وسوء الاستخدام.

- التأكد من حسن استخدام الموارد المادية والبشرية في المنشأة، أي أن تقوم الرقابة بتحديد ما تم تنفيذه عن طريق تقييم الأداء واتخاذ الإجراءات العلاجية حتى يتماشى الأداء مع الخطط الموضوعة.

- تحقيق التوافق مع المتغيرات البيئية.

- إدارة المؤسسة على أساس علمية، من خلال توفر العناصر الأساسية وأهمها، دليل الإجراءات والدورات المستحدثة، وهيكل تنظيمي مع تحديد واضح للوظائف وشرح مضمونها، وتقارير دورية عن سير العمل.

- الكشف عن ميزات وإبداعات أفراد المنظمة لمكافئتهم وتحفيزهم والتأكد من الحقوق والمزايا المقررة لهم مع ضمان المساواة للجميع أمام القانون.

- التأكد من مدى ولاء الأفراد اتجاه المنظمة.

- الاستباق لمنع حدوث الأخطاء والانحرافات وأعمال الغش والاختلاس والتزوير واكتشاف ما يقع منها أولاً بأول واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لمعالجتها ومنع تكرارها. (شريف، 2005، ص ص 188-184)

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

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

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

- تحديد مواطن الضعف ومعالجتها في أفضل مستوى الذي يحقق الهدف المرجو من هذا التتبع الشديد لمواطن الضعف الإحباط الأداء بل من أجل زيادة تفعيله في العملية الإدارية. - المحافظة على حقوق العاملين في المؤسسة من أجل إبراز المجتهد إلى الساحة الإدارية.

- تحقيق نوع من النمطية والتوافق الأداء العاملين كما هو الحال في دراسة الوقت والحركة وإعداد جداول العمل.

- القيام بتوجيه أداء الأفراد وتحفيزهم. (الطراونة، عبد الهادي، 2011، ص 25)

رابعاً- مكونات الرقابة الإدارية:

تتكون الرقابة الإدارية من أجزاء وعناصر أساسية وهي:

1- الهدف: يستخدم الهدف أو الأهداف في الخطة كأدوات لقياس وتقييم الأداء مع ما هو مخطط ومرسوم له.

2- المعيار: هو كمية أو نوعية (أو الاثنين معا العمل المطلوب إنجازه من فرد أو جماعة أفراد أو من المؤسسة ككل في زمن معين وتكلفة محسوبة، ويعتبر المعيار بالنسبة للرقابة الأداة الحيوية لها، فهو يوضح ما هو المطلوب إنجازه، وفي ذات الوقت يكشف عن الانحرافات عند مقارنة المعيار مع تم تحقيقه فعلا، فالمعيار يجب أن يكون مدروسا عند وضعه وواضحا ومفهوما وهناك شروط يستوجب توفرها في هذا المعيار لكي يصبح ملائما للمقارنة به ومن ثم قياس الإنجاز الفعلي وأهمها:

أ- يجب أن يحتوي المعيار على طريقة لتقييم الإنجاز الفعلي والتمييز بين درجات الانحراف الإيجابي والسلبي حتى يكون الحكم على مستوى الأداء عادلا.

ب- أن يكون المعيار قابلا للتطبيق والاستعمال في جميع الحالات المماثلة للنشاط معين ولا يجوز أن يكون هناك ازدواجية في تطبيق المعيار على تلك النشطة المماثلة.

ج- أن يعطي المعيار الملائم ثقلا كبيرا للانحرافات الإيجابية وتوقيت حدوثها وأسبابها لأن من شأنها تدعيم موقف المؤسسة وإدارتها ككل وتعمل على تقدمها وازدهارها.

4- المسئول عن اتخاذ القرار بمعالجة الانحرافات: يتوقف ذلك على أمور عديدة منها طبيعة العمل داخل الشركة وظروفها الداخلية العامة والطريقة التي تدار بها، فبعض المؤسسات تدار بطريقة مركزية حيث ينفرد المدير بعملية اتخاذ القرار، وبعضها الآخر يدار بطريقة لا مركزية حيث تكون درجة تفويض السلطة إلى المستويات الإدارية الأخرى أكبر وتبعاً لذلك تكون قاعدة المشاركة في اتخاذ القرار بمعالجة الانحرافات أكبر وأكثر فعالية في حين يتركز اهتمام المدير على الاستثناءات فقط.

5- نظام جيد للاتصال: يعتبر وجود نظام حديث ومتكامل للاتصال أمراً ضروريا لنقل المعلومات والأوامر واستقبال النتائج واتخاذ الإجراءات اللازمة في كل الحالات وعليه تعتبر

مهارة الاتصال أداة فعالة يحتاج إليها المدير ومساعديه ومرؤوسيه في عملية الإشراف والتوجيه والرقابة، والمراقب الناجح هو الذي يصرف جزءا كبيرا من وقته وجهده في عمليات الاتصال مع مرؤوسيه في سبيل تحقيق التفاعل المستمر بينه وبينهم، فسرعة الإبلاغ واتخاذ الإجراءات التصحيحية تكون صعبة للغاية بدون نظام جيد وحديث يربط أجزاء المؤسسة وأفرادها بعضهم ببعض. (عباس، 2008، ص ص 34-35)

خامسا- خطوات الرقابة الإدارية:

إن عملية الرقابة الفعالة تتضمن مراحل وخطوات محددة يجب إتباعها لضمان التنفيذ بفاعلية وكفاءة وهذه الخطوات هي:

1- تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها:

من المعلوم أن لكل منظمة مهما كانت كبيرة أم صغيرة عامة أو خاصة أهدافا خاصة بها تنطلق منها الأهداف التنظيمية أو الأغراض أو الغايات والتي بموجبها توجيه الإدارة نحوها.

قد يكون الهدف عاما بمعنى خضوع جميع أنشطة المنظمة للرقابة، وعليه تكون الرقابة مفهوما شاملا عن الإشراف والمتابعة وقياس الأداء وتعيين المهام المحددة، وتنحصر مهمة الرقابة هنا في التنبيه على الخطأ قبل وقوعه، أو التنبيه على الخطأ عند وقوعه وقبل استفحاله أي إن الهدف العام للرقابة هو معرفة الخطأ قبل وقوعه والعمل على تفاديه أو اكتشاف الخطأ فور وقوعه وإصلاحه أما الهدف الخاص للرقابة فيتضمن ملاحظة نتائج أعمال محددة وقياسها بمقارنتها بالمعايير والنماذج المحددة.

2- وضع المعايير الرقابية: وتتضمن تحديد المعايير التي سيتم في ضوءها متابعة

الأداء وعمليات التنفيذ وقد يتم التعبير عن المعايير في شكل وحدات كمية حجم المبيعات محدد، ساعات العمل) وقد يأخذ المعيار المواصفات النوعية مثل مستوى الرضا أو الروح المعنوية ويجب أن تتصف المعايير بالشمول أي تغطي جميع مجالات النشاط ومختلف

المستويات الإدارية، وهذه المرحلة تحدد مسبقا في مرحلة التخطيط يتم الحصول عليها كمعطيات أولية وهناك أنواع عديدة من المعايير أهمها: (بلال، 2004، ص 367)

أ- المعايير الكمية: وتتعلق بكمية العمل الذي ينبغي أن ينجزه الفرد خلال مدة زمنية محددة، كتحديد المتوسط العام لعدد الخطابات التي يمكن تصديرها أو توريدها في الساعة.

ب- المعايير النوعية: وتتعلق بوضع مواصفات لدرجة الأداء المطلوب وهي تمثل المعايير المعنوية والاعتبارية مثل الجودة، درجة المطابقة والملائمة، مطابقة الإنتاج مع المواصفات المحددة له.

ج- المعايير الزمنية: وتتعلق بالبرنامج الزمني المحدد للانتهاء من عمل ما والغاية منها تحديد الوقت اللازم للانتهاء من إنتاج كمية معينة، كتحديد موعد تسليم مشروع أو خدمة أو بضاعة.

د- معايير التكلفة: وتتعلق بتكلفة المواد والأجهزة والآلات وغيرها كتكلفة الوحدة المنتجة وتكلفة بيعها، والتكاليف الخاصة بالإعلان والترويج وغيرها.

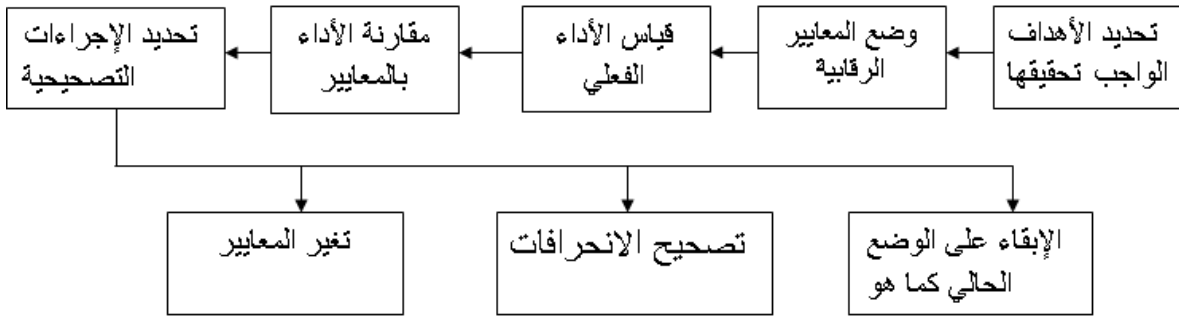
3- قياس الأداء الفعلي: تستلزم وظيفة الرقابة قياس الأداء الفعلي (المستحق سواء قبل التنفيذ المتكامل للفاعلية التنظيمية أو الفنية أو أثنائها أو بعدها وتعد ممارسة قياس الأداء الفعلي من خلال التنبؤ بما سيكون عليه الواقع الفعلي مستقبلا، ومن أشهر مقاييس الأداء على مستوى الأفراد ما يطلق عليه قياس فاعلية أداء العاملين عن طريق تقارير الكفاءة يقوم بإعداد المشرفين عن رؤوسهم أما على مستوى الأقسام يتم قياس الأداء بأسلوب يتناسب مع طبيعة الهدف، أما على مستوى المشروع فيكون القياس مرتبط بأهداف المشروع من خلال كفاءة استخدام رأس المال وتحقيق إستراتيجيات السوق. (ماهر، 2006، ص 568)

4- مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير: تنطوي هذه المرحلة على مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية وذلك لتحديد الانحرافات بين الأداء والمعايير وينبغي مراعاة توقيت عملية المقارنة وأيضا النقاط التي يجب أن تتم المقارنة عندها على نحو لا يعيق التنفيذ الفعلي ويجعل

عملية الرقابة اقتصادية بالإضافة إلى مراعاة أن تكون معظم المعايير موضوعية قابلة للقياس الكمي وأن لا تلجأ للحكم الشخصية. (بلال، 2004، ص 367)

5- تصحيح الانحرافات أو الأخطاء التي تم اكتشافها: وهذه الخطوة تأتي في أعقاب اكتشاف الأخطاء والانحرافات ودراستها وتحليلها لمعرفة أسبابها والعوامل التي أدت إليها ثم تصحيحها ومعالجة أسباب القصور في أداء الأعمال، وهي معالجة وتصحيح الأخطاء التي وقعت وقد يتمثل هذا التصحيح في إعادة توزيع المهام أو توضيح الواجبات، أو عن طريق الاختيار الأفضل للمرؤوسين أو تنظيم برامج تدريبية، أو عن طريق توجيه العاملين وشرح العمل لهم. (العبد، 2003، ص 204)

شكل 1: خطوات الرقابة



المصدر: شريف علي، الإدارة المعاصرة، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ط1، 2008، ص 285. (بتصرف)

سادسا- أنواع الرقابة الإدارية:

هناك أنواع متعددة من الرقابة يمكن للإدارة في أية مؤسسة استخدامها، ولكل نوع إيجابيات وسلبيات. وتصنف أنواع الرقابة اعتمادا على أسس مختلفة نوجزها فيما يلي:

1- الرقابة حسب المعايير: تتضمن نوعان

1-1- الرقابة على أساس الإجراءات: تقوم الرقابة على أساس القواعد والإجراءات

بقياس التصرفات التي تصدر من المنظمات العامة، ومطابقتها بمجموعة القوانين والقواعد والضوابط والطرق والإجراءات ويركز هذا النوع على التصرفات التي تصدر من وحدات الإدارة

العامة ومن العاملين فيها، وليس على ما تحققه هذه التصرفات من نتائج نهائية. (زاهر، 2009، ص41)

1-2- الرقابة على أساس النتائج: تقوم الرقابة على أساس النتائج بقياس النتائج النهائية التي تحققها المنظمات العامة، وفق معايير يمكن قياسها موضوعيا فهذا النوع من الرقابة لا يتابع ويقوم التصرفات والنشاطات التي تقوم بها المنظمات العامة، وإنما يركز فقط على النتائج التي تحققها هذا المنظمات (علاونة، 2014، ص136)

2- الرقابة حسب المستوى الإداري: وتصنف إلى ثلاثة أنواع وهي: (عباس، 2001، ص25)

1-2- الرقابة على مستوى الفرد: يسعى هذا النوع من الرقابة الإدارية إلى تقييم أداء العاملين ومعرفة مستوى كفاءتهم في العمل وسلوكهم وذلك بمقارنة أدائهم مع المعايير الخاصة بذلك.

2-2- الرقابة على مستوى الوحدة الإدارية: يهدف هذا النوع إلى قياس وتقييم الإنجاز الفعلي لإدارة واحدة أو قسم من أقسامها لمعرفة مدى كفاءة أدائها لمهامها وتحقيق الأهداف المطلوبة.

2-3- الرقابة على مستوى الشركة ككل: الغرض منه تقييم الأداء الكلي في المؤسسة، ومعرفة مدى كفاءتها في تحقيق الأهداف العامة التي تعمل من أجل تحقيقها مثل نسب الربحية التي يتم تحقيقها في نهاية السنة، وحصة المؤسسة في السوق التجاري وقدرتها التنافسية.

إن تطبيق كل من الرقابة السابقة أو المتزامنة واللاحقة بصورة جماعية وتنفيذها كلها ويتسلسل حسب توقيت كل واحدة، يؤدي بالمؤسسة للوصول إلى الأهداف الموضوعية والمخطط لها من قبل 1، وبالتالي إلى تحسين مستوى أداء مواردها ومنه تحسين أداء المؤسسة.

3- الرقابة حسب جوهرها :هناك ثلاث أنواع هي:

3-1- الرقابة التنظيمية :تركز على تطبيق التطورات القائمة التي تضعها المنظمة

من أجل تحقيق أهدافها.

3-2- الرقابة الاجتماعية :تتمثل هذه الرقابة في الأعراف والتقاليد والمفاهيم التي

تتشكل عند العمال والموظفين والتي تحدد سلوكهم وفقا لمعايير معينة.

3-3- الرقابة الذاتية :تتمثل في شعور بالرقابة ينبع من داخل الفرد، وذلك بوضع طرق

وأهداف محددة يسعى الفرد للوصول إليها ومواجهة جميع الانحرافات التي تحول عن تحقيق

هذه الأهداف، والتي تخدم عمله وبالتالي تخدم المؤسسة. (بعيرة، 1983، ص13)

4- الرقابة حسب نوعية الانحراف :بموجب هذا التقسيم هناك نوعان من الرقابة :

4-1- الرقابة الإيجابية: تهدف هذه الرقابة إلى التأكد من أن كافة الإجراءات

والتصرفات يتم العمل بها طبقا للأنظمة والتعليمات المعمول بها داخل المنظمة، بما يكفل

تحقيق أهدافها من جهة والتنبؤ الانحرافات والأخطاء المحتمل حدوثها، واتخاذ الإجراءات

اللازمة والقرارات الخاصة لمنع حدوث هذه الانحرافات والعمل على ضمان حسن سير العمل

في المنظمة، وهذه الرقابة تعتبر أحد الأساليب الناجحة في تحفيز الموظفين وتنميتهم وبالتالي

تطوير وتحسين المنظمة.

4-2- الرقابة السلبية: تعمل على البحث عن الأخطاء والانحرافات وتحديدتها والعمل

على منع حدوثها مع التركيز على معاقبة مرتكبي هذه الأخطاء والانحرافات. (الطراونة، عبد

الهادي، 2011، ص ص180-181)

5- الرقابة حسب أطراف التعامل :تصنف أنواع الرقابة على أساس الجهة التي تتولى

أعمال الرقابة إلى نوعين هما:

5-1- الرقابة الداخلية :وفيهما يقوم كل مدير بمراقبة نشاطات وعمليات الوحدة

التنظيمية التي يشرف عليها، كما أنه قد تعهد بمسؤولية مراقبة نشاطات المنظمة وعملياتها

إلى جهة داخلية متخصصة (وحدة، مكتب، جهاز، قسم...إلخ)، وتمنح هذه الجهة عادة

سلطات كافية وتتبع أعلى سلطة في المنظمة لضمان عدم تدخل الوحدات الأخرى في عملها وبالتالي الاضطلاع بمهامها ومسؤولياتها بصورة فعالة وناجحة.

5-2- الرقابة الخارجية تعتبر عملاً متمماً للرقابة الداخلية وتكون في العادة شاملة أي غير تفصيلية كما أنها تمارس بواسطة أجهزة مستقلة متخصصة، ما يكفل الاطمئنان إلى الجهاز الإداري للمنظمة بأنه لا يخالف القواعد والإجراءات وتكون تبعيتها في الغالب للدولة. (حريم، 2009، ص314)

6- الرقابة حسب تنظيمها: يتم هذا النوع وفق مستويات ثلاثة هي :

6-1- الرقابة الدورية: تتمثل هذه الرقابة بوضع برامج زمنية دورية يتم تنفيذها مسبقاً وفق فترات دورية منظمة والهدف الذي يكمن وراءها هدف وقائي أكثر منه علاجي، وذلك لمتابعة الأداء الإنتاجي أو الخدماتي بشكل دوري ومنتظم. (محمود، اللوزي، 2008، ص403)

6-2- الرقابة المستمرة: ويقصد بها المتابعة المستمرة والملازمة لعملية التنفيذ ويمكن تطبيقها باستخدام التقارير اليومية والأسبوعية والمراقبين الميدانيين لضمان سير الإنتاج اليومي حسب البرامج والجدول اليومية والأسبوعية. (بني أحمد، عياصرة، 2009، ص84)

6-3- الرقابة العرضية المفاجئة: تتمثل في جولات تفتيشية تتم بشكل مفاجئ دون علم أو إنذار مسبق والهدف منها اكتشاف الأخطاء وتقييم إنجاز العاملين ومدى إخلاصهم وولائهم للعمل وهكذا.

7- الرقابة حسب التوقيت :

7-1- الرقابة السابقة: تركز على مدى توفر جميع متطلبات ووسائل الإنتاج قبل البدء في التنفيذ، فهو يخلق نوع من التوازن بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع، كما أنها تعمل على التنبؤ بالمشاكل المتوقع حدوثها، وذلك من أجل اتخاذ كامل الإجراءات لمواجهتها، وإيجاد الحلول المناسبة لها، وبالتالي فإن هذه الرقابة تساعد على المواجهة المستقبلية التي تعترض طريق التنفيذ الأحسن. (أبو قحف، 2002، ص422)

7-2- الرقابة المتزامنة: أكثر أنواع الرقابة شيوعا وتتم فيها مراقبة العمليات الجارية لضمان السير نحو تحقيق الأهداف المعتمدة، أي أنها موجهة لمراقبة عمليات تحويل المدخلات إلى مخرجات وتنفذ أساسا بواسطة توجيهات وإشراف المديرين والرؤساء، وهي الرقابة الوحيدة التي يمكن أن تواكب وتعالج الظروف التي لا يمكن توقعها، ولذلك تمثل أهمية خاصة تستخدم للكشف عن أي انحرافات عن المعايير المقررة مسبقا ومن ثم السماح باتخاذ إجراء تصويبي، وفي نفس الوقت الاستمرار في إنجاز العمل.

7-3- الرقابة اللاحقة: يطبق هذا النوع من الرقابة بعد الانتهاء من تنفيذ الأنشطة وبالتالي التركيز على الأداء الماضي، حيث يتم إبلاغ الإدارة بنتائج التنفيذ بعد فترة زمنية معينة وتزويدها بنتائج المقارنة الفعلية والأهداف الموضوعية سابقا.

إن تطبيق كل من الرقابة السابقة والمتزامنة واللاحقة بصورة جماعية وتنفيذها كلها وبتسلسل حسب توقيت كل واحدة يؤدي بالمؤسسة الوصول إلى الأهداف الموضوعية والمخطط لها من قبل وبالتالي تحسين أداء مواردها ومنه تحسين أداء المؤسسة. (الصحف، 2002، ص350)

سابعاً - أساليب الرقابة الإدارية:

تستطيع المؤسسة اختيار أسلوب واحد أو أكثر من بين أساليب كثيرة لممارسة الرقابة، ومن الواجب عليها أن تقوم باختيار الأسلوب الرقابي الملائم لطبيعة عملها وطبيعة العاملين وظروف المؤسسة، لأنه يصعب وجود أسلوب واحد يلائم كافة جوانب العمل فيها ومن أهم الأساليب الرقابية المستخدمة في المؤسسات ما يلي: (القيوتي، 2008، صص 194-196)

1- الأساليب الوصفية: وتنقسم إلى ما يلي:

أ- **سجلات وبطاقات الدوام:** وهي سجلات يوقع عليها الموظفون بحيث يبين كل منهم ساعة قدومه وساعة مغادرته وكذلك بطاقات الدوام حيث يضع الموظف بطاقته في فتحة الساعة فتطبع وقت حضوره كذلك عند مغادرته ويتمكن المدير من مراقبة العاملين بالنظر إلى هذه السجلات وهذه البطاقات.

ب- **سجل الزمن:** وهي ساعات تركيب على الآلات يعرف من خلالها عدد الوحدات المنتجة وعدد السلع التي أنتجتها الآلة.

ج - **خرائط غانت:** أوجد هنري غانت مجموعة من الخرائط وهذه الخرائط تعتبر إحدى وسائل الرقابة وتستخدم هذه الخرائط لمراقبة الزمن الذي يستغرقه كل نشاط من نشاطات المؤسسة وهذه الخرائط هي أداة تخطيط إضافة إلى أنها أداة رقابة.

د- **السجلات المخبرية:** حيث يتم في المختبرات الخاصة فحص المادة لمعرفة جودتها وهل هي مطابقة للمواصفات والمقاييس.

هـ - **الرسومات البيانية:** وهي أشكال إحصائية لمعرفة معلومات عن البيانات التي ترغب بدراستها ومن هذه الأشكال الأعمدة، القطاعات الدائرية، المنحنيات....) وعند النظر إلى هذه الأشكال يمكننا مراقبة الظاهرة مقارنة مع المتغيرات المختلفة.

2- الأساليب الميدانية:

وهي جولات تفتيشية يقوم بها المدير لمراقبة العمال أثناء عملهم وهذه الجولات تكون مفاجئة أو دورية أو مستمرة.

3 - الأساليب الكمية: مثل بطاقة الجرد المستمر والموازنات التقديرية.

أ- **بطاقة الجرد المستمر:** تستخدم هذه البطاقة الرقابية على المخزون السلعي، حيث يستطيع العامل معرفة عدد الوحدات الموجودة في المخازن من كل صنف ويمكن إطلاعه على البطاقة، حيث يتم مقارنة ما هو موجود فعلا بالبيانات الموجودة في البطاقة وتستخدم في عملية جرد المخزون وتحتوي البطاقة على الرصيد بالوحدة في المخزون، ثم الوحدات الداخلية والوحدات الخارجية وبهذا يمكن في أي وقت معرفة عدد الوحدات المنتجة في المخزن من ذلك الصنف.

ب- **الموازنات التقديرية:** تستخدم المؤسسات الميزانيات التقديرية غالبا من أجل توافق أو انسجام الخطط الوظيفية فهي تستخدم كنوع من أنواع التخطيط والمراقبة المالية وتعرف الميزانيات التقديرية بأنها تقدير للدخل أو المصروفات لفترة زمنية رئيسية مستقبلية وتعتبر

الميزانيات التقديرية وسيلة فعالة للرقابة على مختلف النشاطات وذلك بقياس النتائج الفعلية مع الأهداف المتوقعة لمعرفة الانحرافات وتحديد أسبابها.

وتعتبر الميزانيات التقديرية أقدم الأساليب الرقابية حيث تتيح للمديرين فرصة التعرف على بنود الاتفاق ومصادر الدخل كما تتيح لهم فرصة التعرف على المستويين عن الصرف بشكل يمكنهم من مراقبة هذه الجهات. (بغول، 2011، ص 130)

ثامنا - معوقات نجاح الرقابة:

تعاني النظم الرقابية من مقاومة العاملين لها ويرجع ذلك إلى عوامل كثيرة أهمها:

1- الرقابة الزائدة: يقبل العاملون عادة درجة معينة من الرقابة، إذا زادت عنها تؤدي

إلى رفضهم لها.

2- التركيز في غير محله: تركز بعض النظم الرقابية في أحيان كثيرة على نقاط معينة

لا تتفق مع وجهة نظر العاملين حيث تعكس من وجهة نظرهم رؤية محددة جدا مما قد يثير العاملين ضد هذه الرقابة.

3- عدم التوازن بين المسؤوليات والصلاحيات: يشعر العاملون أحيانا بأن المسؤولية

الواقعة عليهم تفوق ما هو ممنوح لهم من صلاحيات وفي نفس الوقت قد يتطلب النظام الرقابي الرقابة اللاصقة والمراجعة التفصيلية لكل جزئيات العمل مما يرتبط سلبيا بقبول العاملين والتجاوب مع النظم الرقابية.

4- عدم التوازن بين العائد والتكاليف: قد يكون عدم كفاية العائد أو المكافآت التي

يحصل عليها العاملون من أسباب مقاومة هؤلاء النظم الرقابية.

5- عدم الحيادية: قد يؤدي عدم تصميم النظم الرقابية بشكل محايد إلى عدم قبول

العاملين لهذه النظم. (الزعيبي، بن بركة، 2013، ص 36)

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم عرضه حول الرقابة الإدارية، وما تتضمنه من خصائص جوهرية وأساليب وأنواع متعددة يمكن القول بأنها من أهم الوظائف الأساسية لأي إدارة، نظرا لارتباطها بالعمليات والوظائف الإدارية الأخرى من تخطيط، تنفيذ، توجيه وإشراف فلا يمكن لأي مؤسسة مهما كان نوعها أو حجمها الاستغناء عنها، ولأنها تضمن استقامة النشاط الإنساني بوجه عام وتكفل سير الأعمال بصورة منتظمة ومستمرة كما أنها وسيلة لتصحيح الانحرافات في مختلف أوجه نشاطات المؤسسة، وبالتالي فإن تطبيق نظام الرقابة الإدارية على أية مؤسسة يعتبر أداة فعالة للرفع من مستوى أداء أفرادها بها وبالتالي الرفع من مستوى أداء المؤسسة ككل.

الفصل الثالث

الالتزام التنظيمي.

تمهيد

أولا - أهمية الالتزام التنظيمي.

ثانيا - خصائص الالتزام التنظيمي.

ثالثا - أبعاد الالتزام التنظيمي.

رابعا - مراحل الالتزام التنظيمي.

خامسا - مستويات الالتزام التنظيمي.

سادسا - العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي.

سابعا - الآثار المترتبة عن الالتزام التنظيمي

ثامنا - العلاقة بين الرقابة الإدارية والالتزام التنظيمي

خلاصة

تمهيد:

يعد الالتزام التنظيمي من المواضيع التي لاقت اهتماما واضحا في حقل الإدارة في العقود الأخيرة، لما له من علاقة بفعالية المنظمة ودرجة انجاز العمل فيها؛ إذ يعبر الالتزام التنظيمي عن اتجاه الفرد نحو المنظمة ويشمل الرغبة القوية في البقاء عضوا فيها. ويظهر الالتزام في بذل العامل جهودا إضافية في العمل، ويعد الأفراد الملتزمون تجاه منظماتهم مصدر قوة تساعد في بقائها ومنافستها للمنظمات الأخرى.

وفي هذا الفصل سيتم التطرق إلى موضوع الدراسة بدء بأهمية الالتزام التنظيمي، خصائص الالتزام التنظيمي، أبعاد الالتزام التنظيمي، مراحل الالتزام التنظيمي، مستويات الالتزام التنظيمي، العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي، وفي الأخير العلاقة بين الرقابة الإدارية والالتزام التنظيمي

أولاً- أهمية الالتزام التنظيمي:

يمكن تحديد أهمية الالتزام التنظيمي على مستويين وهما: (الطموس، 2015 ص ص 35-

(36)

1- على المستوى الفردي أو العاملين:

قد أوضح كل من "كيرت وبارون" أن الاهتمام بالالتزام التنظيمي يعود إلى طبيعة سلوك الأفراد حيث أكد أن الأفراد الذين لديهم سلوك تنظيمي يكون سلوكهم قويا يختلف عن غيرهم من الأفراد وهذا الاختلاف يتمثل في:

أ - احتمال ترك الموظف الملتزم للعمل ضئيل: فالأشخاص ذوي الالتزام القوي يصبحون أقل احتمال لترك العمل أو الغياب أي يكون أكثر استقرار في العمل.

ب - الموظف الملتزم أكثر رغبة في التضحية من أجل المؤسسة: أي يكون على استعداد للتضحية من أجل البقاء في المؤسسة واستمرارها.

ج- إن عبء تحقيق الأهداف يقع على عاتق العاملين، وهذا من خلال الإبداع والجهد المبذل لتحقيق الأهداف بأعلى قدر من الكفاءة والفاعلية.

د- ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي لدى العامل يخفف من عبئ الرؤساء في توجيه المرؤوسين ورفع مستوى الثقة بينهم.

هـ - كلما زاد شعور العاملين بالولاء زاد تقبلهم لتغيير والتطوير التنظيمي من أجل تطوير المؤسسة.

و- إن شعور الأفراد بالانتماء يزيد من درجة الرضا الوظيفي مما يحفزهم للعمل والإخلاص للمؤسسة.

2- على مستوى المنظمة:

أ- الحد من التسرب الوظيفي وما يترتب عليه من آثار مثل فقدان الكفاءات الجديدة من العاملين والارتباك في الأنماط الاجتماعية والاتصالات وإضعاف الروح المعنوية وتدني الإنتاجية وارتفاع تكاليف التوظيف مجدداً.

ب - يزيد من مستوى الإنتاجية ويقلل من معدل الغياب ويحسن جودة العمل.

ج- سهولة استقطاب الكفاءات للمؤسسة حيث زاد الشعور بالولاء يزداد تقبل العاملين

لأي تغير يصب في مصلحة المؤسسة.

ثانيا- خصائص الالتزام التنظيمي:

الالتزام التنظيمي يشير إلى نوعية العلاقة بين الفرد والمؤسسة ويرسخ الشعور الإيجابي

لدى العامل اتجاهها، ويعكس مدى ارتباطه بها ورغبته في أن يبقى عضوا فعالا فيها، فهو

يمتاز بمجموعة من الخصائص نلخص أهمها فيما يلي:

- يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة

في البقاء بها، وقبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها.

- يشير الالتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل

تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء.

- يتصف الالتزام التنظيمي بأنه متعدد الأبعاد.(عاشوري، 2015، ص56)

- إن الالتزام التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة .

- يؤثر الالتزام التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة.

- يتميز الأفراد الذين لديهم التزام تنظيمي بالصفات التالية: قبول أهداف وقيم المنظمة

الإنسانية والإيمان بها، وبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة، ووجود مستوى عال

من الانخراط في المنظمة لفترة طويلة، ووجود الميل لتقويم المنظمة التقويم الايجابي.

- يتصف الالتزام التنظيمي حالة غير ملموسة تتجسد في ولاء العمال لمنظماتهم ونجد

درجة ثابتة ليست مطلقة وأبعاده متعددة ومؤثرة في بعضها البعض.

- أنه حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل

التنظيم.

- أنه يفقد خاصية الثبات، بمعنى أن مستوى الالتزام التنظيمي قابل للتغيير حسب درجة

تأثير العوامل الأخرى فيه.

- يستغرق الالتزام في تحقيقه وقتا طويلا، لأنه يجسد حالة فناعة تامة للفرد، كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة بل يكون نتيجة لتأثيرات إستراتيجية ضاغطة.

ثالثا- أبعاد الالتزام التنظيمي:

يتضمن الالتزام التنظيمي ثلاثة أبعاد رئيسية وهي البعد العاطفي، البعد المعياري، البعد الاستمراري وذلك على النحو التالي:

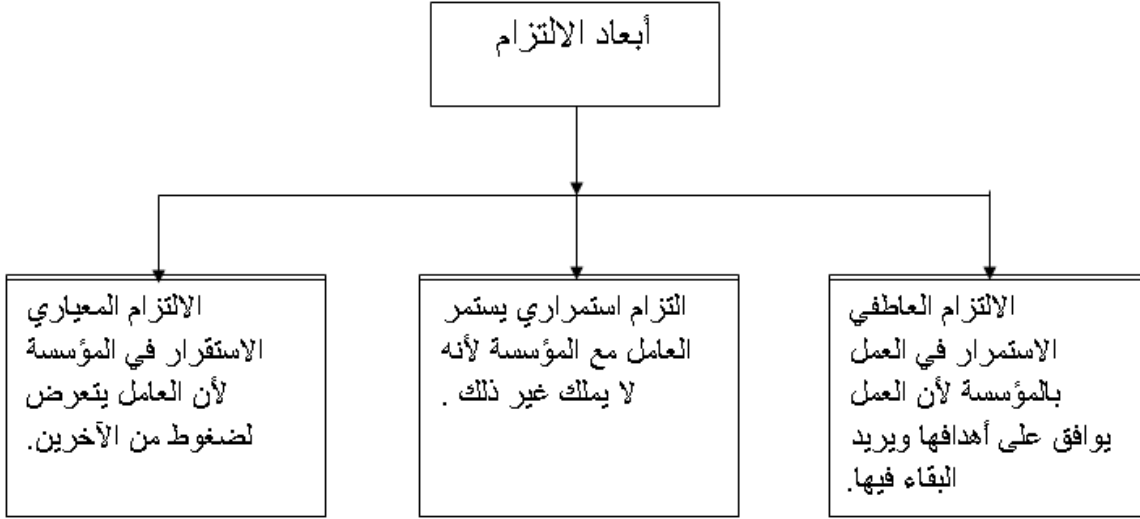
أ- **الالتزام العاطفي (الوجداني):** يشير إلى الارتباط العاطفي للعامل وتوافقه واندماجه مع المنظمة حيث نجد أن العمال ذوي الالتزام الوجداني المرتفع يستمرون في العمل بالمنظمة ويريدون الاستمرار وبناءا على رغبة وشعور إيجابي وتعاطف من قبل العامل نحو التنظيم. أي أن الأفراد الذين يظهرون معدلات عالية من الالتزام الوجداني نحو منظماتهم يقون فيها بسبب علاقة الحب أو الميل التي يشعرون بها نحو تلك المنظمات وهو يعبر عن قوة ورغبة الفرد في الاستمرار بالعمل بمنظمة معينة لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويرغب في المشاركة لتحقيق تلك الأهداف. ويكون معدل غيابه عن العمل أقل، كما يبدي دافعيه أقوى في تحقيق أهدافها. (المغربي، 2007، ص339)

ب- **الالتزام المعياري (الأخلاقي):** ويتعلق بشعور العامل بضرورة العمل لدى المنظمة من منظور أدبي حيث يشعر الأفراد بأن من واجبهم الأخلاقي القيام بتلك الأنشطة والأعمال في هذه المنظمات، ويشير إلى شعور الفرد بأنه ملزم بالبقاء بالمنظمة والأشخاص الذين يقوى لديهم الالتزام المعياري يأخذون في حسابهم ماذا يقوله الآخريين لو ترك العمل بالمنظمة.

ج- **الإلتزام البقائي (الإستمراري):** ويعبر عن إدراك الفرد لحساب الربح والخسارة في الاستمرار في المنظمة. ويستند هذا النوع من الإلتزام إلى افتراض أن الإلتزام التنظيمي يعبر عن تراكمات المصالح المشتركة مثل (الترقيات والتعويضات والمكافآت) بين الفرد والمنظمة، أكثر من كونها عملية عاطفية أو أخلاقية، ويرى البعض أن الأفراد الذين لديهم التزاما بقائيا

عاليا يبقون في التنظيم لمجرد الحاجة الماسة لذلك بسبب ما يتحمله الفرد من تركه للعمل.
(عبد الحسين، 2012، ص269)

شكل 2: أبعاد الالتزام التنظيمي



المصدر: ابتسام عاشوري الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع العمل والتنظيم، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص55.

أما كانت قد أشارت إلى ثلاثة أبعاد من الالتزام تنجم عن متطلبات سلوكية يفرضها التنظيم على الأفراد وهي:

1- **الالتزام المستمر:** وتلتقي مع كانت في هذه الجزئية مع اتجاه كل من ألن وماير حيث يمثل الالتزام لديهما حالة من التفاني والإخلاص نحو تنظيم معين ترجع إلى حاجة الفرد إلى البقاء في هذا التنظيم نتيجة العامل الاستثمار، مما يجعل ترك العمل في ضوء عامل التكلفة عملية مستحيلة.

2- **الالتزام التجانس:** ويشير إلى التقارب والتفاعل بين جماعة العمل حيث يرتبط مستوى التجانس بمستوى الدافعية للبقاء في الجماعة.

3- **الالتزام الرقابي:** ويقصد به الارتباط بالمعايير التنظيمية التي تعمل على توجيه سلوكيات الأفراد نحو الأهداف المحددة، فالمعايير بمثابة توقعات مشتركة عن السلوك داخل العمل ويصبح الانحراف عنها مصدر للإحباط والقلق.

وقد حدد كذلك "كيدرون" بعدين للالتزام التنظيمي هما:

1- **الالتزام الأخلاقي:** ويقصد بها قبول وانتماء الفرد للأهداف المؤسسة بأن تكون هويته التنظيمية وهنا يعتبر الفرد قيم وأهداف المؤسسة تماما كقيمه وأهدافه.

2- **الالتزام المحسوب:** ويعني بها رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في المؤسسة وهي تختلف عن الالتزام الإخلاص المرتبط بانتماء الفرد للمؤسسة، حيث أن الالتزام المحسوب تتمثل في رغبة الفرد في المؤسسة بعضويته في المنظمة مع وجود فرصة عمل أخرى في مؤسسة أخرى بمميزات أفضل من عمله الحالي.

رابعا - مراحل الالتزام التنظيمي:

يمر التزام الأفراد نحو مؤسساتهم عبر مراحل متعددة نذكرها فيما يلي: (حمادات، 2006، ص ص 69-70)

1- **مرحلة التجربة:** تبدأ هذه المرحلة من تاريخ مباشرة الموظف لعملة في المؤسسة وتمتد لمدة سنة واحدة وينصب اهتمام الموظف خلال هذه المرحلة على ترسيخ وجوده في المؤسسة ومحاولة التكيف مع الوضع الجديد والبيئة التي يعمل فيها والسعي للتوفيق بين اتجاهاته وميوله واهتماماته وأهداف المؤسسة لإثبات ذاته وجدارته بالعمل في المؤسسة.

2- **مرحلة العمل والإنجاز:** وتتراوح مدة هذه المرحلة بين العامين والأربعة أعوام وخلال هذه الفترة يحاول الفرد تأكيد مفهوم الإنجاز وأهم ما يميز هذه الفترة الأهمية الشخصية للفرد وتخوفه من العجز ويتبلور في الولاء للعمل والمؤسسة.

3- **مرحلة الثقة بالتنظيم:** تبدأ تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمؤسسة وتستمر إلى ما لانهاية حيث يزداد ولاؤه وتقوى علاقته بالتنظيم والانتقال إلى مرحلة النضج. وهناك تقسيمات أخرى لمراحل الالتزام من أهمها: (عاشوري، 2015، ص ص 68-69)

- 1- **مرحلة الإذعان أو الالتزام:** هي مرحلة بداية الموظف في العمل في المؤسسة حيث يسعى من خلالها الاكتساب ثقة الآخرين من خلال قبول سلطة الآخرين عليه والالتزام بما يطلبون منه، ويتحمل عبئ العمل حتى من زملائه الذين قد يسيء البعض منهم استغلال الموظف الجديد خلال هذه المرحلة تكليفه بأعباء عمل تخصصهم.
- 2- **مرحلة التطابق والتماثل بين الفرد والمؤسسة:** تلي مرحلة الإذعان وخلال هذه المرحلة يتقبل الفرد سلطة الآخرين رغبة منه في الاستمرار في المؤسسة لأنها تشبع حاجاته للانتماء وهي مصدر فخره واعتزازه بالانتماء إليها.
- 3- **مرحلة التبنى:** خلال هذه المرحلة يتبنى الفرد أهداف وقيم المؤسسة ويعتبرها أهدافه وقيمه الخاصة وهنا يكون الالتزام نابع من التطابق بين أهداف وقيم الفرد وأهداف وقيم المؤسسة.

خامسا: مستويات الالتزام التنظيمي:

للالتزام التنظيمي مستويات مختلفة ترتبط بتنمية الفرد والشكل رقم (03) يوضح هذه المستويات عند الزيادة والتناقص. قد ينتقل مستوى الالتزام لدى العامل من مستوى منخفض إلى مستوى معتدل وبالإمكان الاستمرار في تنميته وتطويره إلى مستوى أعلى. (درنوني، 2015، ص ص 132-133)

شكل 3: مستويات تنمية الالتزام التنظيمي



المصدر: هدى درنوني، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي - دراسة ميدانية بمؤسسة الصناعة الميكانيكية والكهربائية - بسكرة، أطروحة دكتوراه في علم اجتماع الإدارة والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015
وفيما يلي وصفا لمستويات الالتزام التنظيمي:

1 - مستوى أعلى من الالتزام التنظيمي:

ويتمس بوجود مستوى عال من الالتزام التنظيمي لدى العمال وذلك بقبولهم قيم المنظمة واستعدادهم لبذل الجهود الرامية للبقاء مع المنظمة، والالتزام التنظيمي يوحي بأن الميول السلوكية في هذا المستوى تتصل بشكل وثيق مع البعد العاطفي من الالتزام، حيث الأفراد يريدون البقاء.

2 - مستوى معتدل من الالتزام التنظيمي:

ويتميز بمستوى معتدل من الالتزام التنظيمي من قبل العمال بقبول معقول للأهداف والقيم التنظيمية، وكذلك الاستعداد لبذل الجهد للبقاء في المنظمة، والذي يعني التزاما جزئيا؛ أي بمثابة التزام معقول أو متوسط، وهو إسناد الالتزام المعنوي ليرتبط مع البعد المعياري للالتزام الأفراد بالبقاء في المنظمة لأنه ينبغي أن يفعلوا ذلك.

3- انخفاض مستوى الالتزام التنظيمي:

ويتميز بانخفاض مستوى الالتزام التنظيمي بسبب عدم وجود قبول للأهداف والقيم التنظيمية وعدم الرغبة في بذل جهد للبقاء مع منظمة. والعامل الذي يعمل على هذا المستوى يجب أن يشعر بخيبة أمل إزاء المنظمة؛ فمثل هذا العامل يرتبط بالبعد الاستمراري لأنه يحتاج إلى البقاء، فلو أعطي له الخيار سوف يترك المنظمة.

سادسا: العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي.

تعددت اجتهادات الباحثين والدارسين واتجاهاتهم حول العوامل التي تساعده على تكوين الالتزام التنظيمي داخل التنظيم، إلا أن دراسات روبرت، مارش، ماناري تعتبر من الدراسات المتميزة التي أشار فيها إلى العوامل المساعدة على تكوين الالتزام التنظيمي وتتمثل فيما يلي:

أولاً: عوامل متعلقة ببيئة العمل الداخلية:

1-السياسات: ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين بالمنظمة ومن المعروف أن لدى أي إنسان مجموعة من الحاجات المتداخلة التي تساعد على تشكيل السلوك الوظيفي لهؤلاء الأفراد، ويعتمد السلوك في شدته أو إيجابياته أو سلبياته على القدرة على إشباع هذه الحاجات فإذا أشبعت هذه الحاجات فإن ذلك سيترتب على إتباع نمط سلوكي ايجابي بشكل يساعد على تكوين ما يسمى بالسلوك المتوازن وهذا الأخير الناتج عن مساندة التنظيم للفرد في إشباع هذه الحاجات يتولد عنه الشعور بالرضا، الاطمئنان والانتماء ثم الالتزام التنظيمي وتتفاوت الحاجات عند الأفراد العاملين من حيث الأهمية والأولوية في العمل على تشجيعها، وقد أشار "ماسلو" في نظرية سلم الحاجات الإنسانية على الحاجات الفيزيولوجية والحاجة للأمن، الحب، الانتماء، الاحترام والحاجة إلى تحقيق الذات. (جرينبرج وآخرون، 2004، ص142)

وضوح الأهداف: يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين، فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة كلما كانت عملية الإدراك وفهم الأفراد للالتزام التنظيمي والمنظمة أكبر وينطبق ذلك على النهج والفلسفة والكفاية الإدارية. بالإضافة إلى تحديد الأهداف ووضوحها يجب تحديد الأدوار وتوضيحها أيضاً، فعملية التحديد هاته تساعد على خلق الالتزام التنظيمي عند العاملين نظراً لما يترتب عليها من استقرار وتجنب للصراع في حالة التحديد للأدوار والعكس عندما لا يحدث ذلك.

3-زيادة إشراك العاملين في التنظيم: تساعد المشاركة من قبل الأفراد العاملين بصورة إيجابية على تحقيق أهداف التنظيم، فالمشاركة كما يراها "دايفن" هي الاشتراك الفعلي والعقلي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة لتحقيق الأهداف الجماعية ويشترك في المسؤولية في تحقيق تلك الأهداف وقد أوضحت الكثير من الدراسات أن المشاركة تعمل على زيادة الالتزام التنظيمي وتجعل الأفراد يرتبطون ببيئة العمل بشكل أكبر إذ يعتبرون أن

ما يواجه الفرد من مشكلات هو تهديد لهم ولأمنهم واستقرارهم، الأمر الذي يؤدي إلى تقبلهم لروح المشاركة برغبة جامحة وروح معنوية.

4- العمل على تحسين المناخ التنظيمي: إن تغير المناخ التنظيمي يشير على مجموعة

من الخصائص الداخلية للبيئة والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو الاستقرار، يفهمها العاملون ويدركونها فتنعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي سلوكهم، كما أن التنظيم والعامل على حد سواء يسعيان إلى إيجاد مناخ تنظيمي جيد لكلا الطرفين، وقد أظهرت الدراسات في هذا الإطار أن التنظيمات ذات المناخ أو البيئة المتسلطة والمحيطة لمعنويات العاملين والتي تصفهم بعدم المسؤولية هي تنظيمات تعمل على التسرب والتقليل من الالتزام التنظيمي لديهم، وعليه لا بد من التنظيمات من أن تعمل على خلق البيئة والمناخ التنظيمي الجيد وتحقيق الأهداف والاهتمام بالإنسان في سبيل تنمية الالتزام التنظيمي لدى العاملين.

بالإضافة إلى هذا، المناخ التنظيمي هو ذلك المجال المتضمن للطرق والأساليب والأدوات والعناصر والعلاقات المتفاعلة داخل بيئة المنظمة بين الأفراد، وبناء على ذلك يمكن النظر إليه على أنه يمثل شخصية المنظمة الناجحة وإن نجاحها يعتمد على جو العمل السائد، فالمناخ التنظيمي الجيد يشجع على خلق جو عمل إيجابي يعمل على تحقيق الاستقرار للأفراد والتنظيم، ويجعل العاملون يشعرون بأهميتهم في العمل من ناحية المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات والشعور بوجود درجة عالية من الثقة المتبادلة.

5- تطبيق أنظمة حافز مناسبة: يتطلب المناخ التنظيمي الجيد أنظمة حوافز مادية

ومعنوية مناسبة لأن هذا يساهم في زيادة الرضا عن المناخ التنظيمي وعن المنظمة بصفة عامة، وبالتالي زيادة الالتزام وارتفاع الإنتاجية وانخفاض التكاليف، واتفق الباحثون على أن المنظمات العاملة في القطاع العام أقل المنظمات استخداماً للحوافز الجديدة. (القريوتي، 1998، ص 67)

6- نمط القيادة: غن الدور الكبير الذي يجب أن تقوم به الإدارة هو إقناع الآخرين

وفي جو عمل مناسب بضرورة إنجاز الأعمال بدقة وإتقان وفعالية، فالإدارة الناجحة هي الإدارة

القدرة على كسب تأييد الجماعي لإنجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة الحوافز المناسبة، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجة الالتزام التنظيمي لدى العاملين أو الأفراد.

7- العمل على بناء ثقافة مؤسسية: إن الاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة ترسخ معايير أداء متميز لأفرادها، وتعمل على توفير الاحترام المتبادل بين الإدارة والعاملين وإعطائهم دورا كبيرا في المشاركة في اتخاذ القرار، مما ينتج عنه قوة وتماسكا للمنظمة، وزيادة الالتزام لها.

ثانيا: عوامل متعلقة بالبيئة الخارجية

هناك بعض العوامل الخارجية مثل ظروف سوق العمل وفرص الاختيار على اتجاهات الأفراد وبالتالي تؤثر في درجة الالتزام التنظيمي لديهم خاصة في فترة بداية العمل لهؤلاء الأفراد، وقد سمي هذا بالمسببات في عملية الالتزام، كلما كانت الأوضاع الاقتصادية وفرص العمل متاحة كانت درجة الالتزام التنظيمي متجنية والعكس صحيح في حالة ارتفاع مستوى البطالة. (حاروش، 2011، ص ص 241-242)

سابعا: الآثار المترتبة عن الالتزام التنظيمي:

1- على مستوى الفرد: تؤكد النتائج الايجابية أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي يرتبط بالعديد من النتائج الايجابية للفرد مثل: زيادة مشاعر الانتماء، الأمان، التطور الذاتي الايجابي، القوة ووجود أهداف لحياة الفرد كما تؤدي زيادة الالتزام إلى زيادة المكافآت أكثر من الأفراد غير الملتزمين حتى يشجعهم ذلك بذل الجهد.

إن الاتجاه العام بين الأبحاث يدعم العلاقة الترابطية بين اتجاهات الفرد نحو وظيفته واتجاهاته نحو أبعاد حياته الخاصة خارج النطاق الوظيفي.

وتشير بعض الدراسات إلى أن الموظف يستطيع أن يحافظ على درجات عالية من التوافق أو الانسجام النفسي مع وظيفته في نفس الوقت الذي يحقق فيه درجات متشابهة من التوافق أو الاندماج مع أسرته.

وعلى النقيض من الاتجاه السابق هناك مجموعات من الباحثين تشكك في وجود آثار إيجابية للالتزام التنظيمي على الحياة الخاصة للفرد. فمثلا يرى البعض أن للالتزام التنظيمي مردودات سلبية تنعكس في إضعاف قدرة الفرد على توفيق أدواره الوظيفية مع أدواره الحياتية ومن ثم فإن الموظف الأكثر التزاما أكثر معاناة من المردودات السلبية على حياته الخاصة. بينما النتائج السلبية تتمثل فيما يلي:

- قلة الفرص المتاحة للتطور والنمو الذاتي.

- زيادة الضغوط العائلية والاجتماعية فالفرد يلتزم اتجاه منظمة معينة فانه يبذل الوقت والجهد بها مما يؤثر على الالتزامات الأخرى مما يؤدي إلى زيادة الضغط على الفرد. (عبد الباقي، 2004، ص 181)

على مستوى الجماعة: تتمثل النتائج الايجابية للالتزام لجماعات العمل فيما يلي:

كلما زادت درجة الالتزام عند المجموعة زادت درجة التماسك بينهما.

في حين أن النتائج السلبية على مستوى جماعة العمل تتمثل فيما يلي:

- انخفاض القدرة على الخلق والابتكار والتكيف من خلال استقرار العمالة.

- التفكير الجماعي يجعل مجموعة العمل أقل انفتاحا على الآراء والقيم الجديدة.

- زيادة فرصة الصراع بين المجموعات. (الوازن احمد، ص ص 48-49)

3- على مستوى المنظمات: تتمثل النتائج الايجابية للالتزام في المنظمات فيما يلي:

- زيادة فرص الفعالية بالنسبة للتنظيم وذلك من خلال: زيادة المبدول، انخفاض نسبة

الغياب والتأخر، انخفاض معدل دوران العمل.

- زيادة جاذبية المنظمة بالنسبة للأفراد الموجودين خارج التنظيم لأن الأفراد الأكثر

التزاما يعطون صورة ايجابية وواضحة عن المنظمة مما يجعلها أكثر قدرة على جذب الأفراد

ذوي المهارات العالية أما النتائج السلبية: للالتزام التنظيمي على المنظمة يتمثل فيما يلي:

انخفاض القدرة على الابتكار والتكيف إذ أن الفرد أو الأفراد الذين يلتزمون بدرجة كبيرة

للتنظيم يميلون عادة للمنافسة سياسات المنظمة مما يحد من قدرة المنظمة على الابتكار.

بصفة عامة الموظف الملتزم تنظيميا إذا حدث وحقق مستويات أعلى من التقدم الوظيفي فمن المحتمل أن تكون درجة رضاه عن هذا التقدم اكبر من درجة رضا الموظف الأقل التزاما، وكلما شعر الموظف بالتزام اكبر نحو التنظيم الذي يعمل به كلما وجد وجهة نظره مع وجهة نظر التنظيم عند تحديد ما هو في صالح المنظمة، وعليه هناك احتمال ضئيل بان تتعارض الأهداف لكلا الطرفين، ويعني أن الموظف الأكثر التزاما لديه درجة أكبر من الثقة في التنظيم الذي يعمل به من الموظف الأقل التزاما فيتنامى لديه إحساس مستمر بان المنظمة أن تكافئ ولاءه مستقبلا عن طريق مزيد من تقدمه في السلك الوظيفي. وعليه ومن الناحية المنطقية ومن الوجهة النظرية التي تنظر إلى الالتزام التنظيمي باعتباره ظاهر إيجابية ومن المحتمل أن تؤدي إلى نتائج مرغوبة داخل النطاق الوظيفي للفرد وتتمثل هذه النتائج في ارتفاع معدلات الأداء والرضا عن العمل، وانخفاض معدلات الغياب ودوران العمل وتحقيق المزيد من التقدم المهني أو الوظيفي. (عبد الباقي، 2004، ص 181)

ثامنا: العلاقة بين الرقابة الإدارية والالتزام التنظيمي.

إن الهدف من عملية الرقابة الإدارية هو إحداث تغيير في سلوك الأفراد العاملين في المشروع، فقد نظرنا فيما سبق من الأفكار لعملية الرقابة بصورة ميكانيكية مجردة من المشاعر والتفاعلات الإنسانية رغم أهمية العنصر الإنساني، وقد وجد الباحثون أن استجابة الأفراد للمقاييس والمعايير والتقارير وغيرها من وسائل الرقابة تعتمد على ظروف الحالة بأكملها، كشعور الفرد اتجاه المشروع، وشعوره تجاه رئيسه، وشعوره تجاه زملائه. فالإنسان الموظف أو العامل مثلا لا يترك عمله في الغالب لتضارب بسيط بين أهدافه وأحد الظروف الخاصة، أما إذا تكالبت ضده ظروف العمل بأكملها فإنه عندئذ يحاول التخلص والانتقال إلى مؤسسة أخرى تكون غيرها ظروف العمل ملائمة لوضعه وتطلعاته وطموحاته. (عبد الباسط، 2006، ص 54-55)

حيث اختلفت وتعددت وجهات نظر الباحثين حول العوامل المساعدة على تكوين الالتزام

التنظيمي منها:

- **النمط القيادي:** يجب على الإدارة أن تتبنى فلسفة إنسانية في التعامل مع العمال وذلك بإشراكهم في اتخاذ القرارات وحل مشاكل العمل حتى يشعروا بقيمتهم وبإسهاماتهم في تحقيق الأهداف المطلوبة ولأن ذلك يعتبر حافزا معنويا وإيجابيا لهم بحيث يؤدي إلى تنمية الالتزام لديهم اتجاه المنظمة التي يعملون فيها، وهذا ما أكدته " فالومبوا " أن المزيد من المشاركة في اتخاذ القرارات، يؤدي إلى مستويات أعلى من الالتزام التنظيمي، فالقيادة الناجحة هي التي تستطيع خلق الثقة بالنفس والاستقرار النفسي والتقدم نحو الأفكار الإبداعية وبالتالي تقضي على جميع مظاهر التسبب والتذمر والتغيب. (بنوناس، 2016، ص126)

- **أساليب الرقابة:** لا غنى عن الرقابة حيث هي الوسيلة الوحيدة لضمان تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المنظمة، ولكن هناك أساليب من الرقابة تلقى نفور، ومقاومة من طرف العمال، هنا يجب أن تتدخل الإدارة لخلق نوع من الرقابة الذاتية وذلك بتحسيس العمال بأهمية التزامهم بالأهداف المطلوبة منهم.

- **العمل على تنمية مشاركة الأفراد في التنظيم:** تعتبر المشاركة من أهم الأمور في المنظمة التي تعمل في شكل جماعي، وهي بمثابة الاشتراك الفعلي والعقلي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة لتحقيق الأهداف الجماعية ويشترك في المسؤولية في تحقيق الأهداف. من هنا كانت المشاركة عنصرا مهما يساعد على سيادة روح الفريق الواحد مما يساعد على تماسك المنظمة. (ماحي، 2016، ص 30-42)

ويمكن القول أن العديد من العاملين، وخاصة الذين يشغلون المواقع القيادية في العمل يرفضون الرقابة المباشرة على الأعمال التي يقومون بها ويفضلون أن يتاح لهم قدر من الحرية خلال العمل ليتمكنوا من انجاز الأعمال المنوطة بهم بالمستويات المطلوبة، وذلك فإن الارتقاء بعمليات الرقابة يتطلب تطبيق الإجراءات الآتية:

1- توسيع مشاركة العاملين في عمليات الرقابة وقياس كفاءة الأداء.

2- توجيه العاملين وتوعيتهم بأهمية الالتزام بالتعليمات والأنظمة وتوضيح الفوائد التي يمكن أن تعود من خلال ذلك، بدلا من استخدام أساليب الإكراه لحملهم على تطبيق التعليمات والأنظمة التي تصممها الإدارة.

3- تنمية روح الولاء لدى العاملين وتمكينهم من تحقيق أهدافهم من خلال العمل.

4- أن يكون الهدف من الرقابة تمكين العاملين من تجاوز الأخطاء في المستقبل ما

أمكن ذلك بدلا من معاقبتهم ماديا ومعنويا. (موسى، فالح، 2011، ص321)

خلاصة الفصل:

نخلص في نهاية هذا الفصل إلى أن الالتزام التنظيمي يعد أهم الركائز الأساسية التي تقوم عليها المنظمات اليوم، حيث يعتبر عنصرا مؤثرا في نجاح أو فشل هذه المنظمات، فهو حالة إيجابية غير ملموسة يشعر بها الفرد اتجاه المنظمة التي يعمل بها، نتيجة لعلاقة متبادلة مع المنظمة أو خارجها، وتتميز هذه العلاقة التبادلية بأنها تدفع الفرد لبذل الجهود الكبيرة التي يقوم بها عن حب ورغبة ورضا وترفع مستويات الشعور بالواجب تجاه المنظمة التي التزم بها، وينتج عن هذه العلاقة إحساس الفرد بالارتياح والاستقرار والأمان الوظيفي، والشعور بالمسؤولية اتجاه منظمته، وبالتالي بذل أقصى جهد ممكن من أجل نجاحها وبقائها، كما يجب ملازمتها والبقاء فيها.

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية للدراسة.

تمهيد

أولاً: مجالات الدراسة

1-المجال المكاني

2-المجال البشري

3-المجال الزمني

ثانياً: عينة الدراسة وخصائصها

ثالثاً: منهج الدراسة

رابعاً: أدوات جمع البيانات

خامساً: أساليب التحليل

خلاصة

تعتبر الإجراءات المنهجية للدراسة حلقة وصل بين الجانب النظري والجانب الميداني، هذه الإجراءات تضم مجالات الدراسة الثلاثة المجال المكاني، المجال البشري والمجال الزمني. حيث يتم تحديد المنهج الملائم، الأدوات المناسبة المستخدمة في جمع البيانات، أساليب التحليل المعتمدة في هذه الدراسة وكذا العينة الممثلة من أجل اختبار فرضيات الدراسة والتحقق منها. ولقد تم اختيار مديرية المصالح الفلاحية بولاية الوادي، لإجراء الدراسة الميدانية بها.

أولاً: مجالات الدراسة

1- المجال المكاني: تمت الدراسة بمديرية المصالح الفلاحية بولاية الوادي، وتعتبر إحدى المديريات التابعة لوزارة الفلاحة والتنمية الريفية وهي من أقدم المصالح الفلاحية وتقع وسط المدينة.

1-1- التعريف بالمؤسسة:

نشأت مديرية المصالح الفلاحية لولاية الوادي بمقتضى المرسوم التنفيذي 90/195 المؤرخ في 23 جوان 1990، المحدد لتنظيم وتسيير المصالح الفلاحية وهي مؤسسة تابعة للقطاع العام تحت وصاية وزارة الفلاحة والتنمية الريفية. كما تعتبر هذه المديرية من أهم المؤسسات الاقتصادية التي تساهم في نمو الإقتصاد من ناحية النشاط الفلاحي وغيرها من النشاطات بالنسبة للولاية وهذا نظراً لطبيعة المنطقة التي من أهم نشاطها ممارسة الفلاحة. تتكون مديرية المصالح الفلاحية بولاية الوادي من خمس مصالح رئيسية وكل مصلحة تتكون من مكتبين.

1- مصلحة الإحصائيات والحسابات الاقتصادية وتتكون من:

➤ مكتب الإحصائيات والتحقيقات الاقتصادية وتتمثل مهامه في:

-إعداد الحصيلة الإحصائية لأهم المنتوجات الفلاحية (إنتاج نباتي، إنتاج حيواني).

-متابعة تطور توسيع الأراضي الفلاحية بالولاية.

-متابعة تطور التشغيل الفلاحي.

➤ مكتب الحسابات الاقتصادية وتتمثل مهامه في:

- حساب الدخل الفلاحي للمنتوجات الفلاحية والحيوانية.
 - دراسة التركيبية المالية لكل محصول فلاحي.
 - دراسة وحساب نسبة النمو الفلاحي بالولاية.
 - متابعة مشاريع التنمية الريفية بالولاية.
 - مراقبة التعاونيات الفلاحية المختصة بالتمويل.
 - دعم تسعيرة المواد الطاقوية المستعملة في المجال الفلاحي.
- 2- مصلحة المفتشيات البيطرية وحماية النباتات وتتكون من:**

➤ مكتب المفتشية البيطرية ومهامه هي حماية الصحة الحيوانية ومراقبة المنتوجات الحيوانية.

➤ مكتب حماية النباتات ومهامه هي حماية النباتات والمراقبة التقنية للنباتات.

3- مصلحة إستصلاح الأراضي وترقية الإستثمار وتتكون من:

➤ مكتب الري الفلاحي والتجهيز الريفي وتتمثل مهامه في الإشراف على عملية الري ومحاولة إدخال الطرق الحديثة وإمكانية تجسيدها.

➤ مكتب تهيئة المراعي والتنظيم العقاري وتتمثل مهامه في مراقبة المراعي والحفاظ عليها وحمايتها.

4- مصلحة تنظيم الإنتاج والدعم التقني وتتكون من:

➤ مكتب الإنتاج الزراعي والهيئات الريفية: ومهامه هي الاهتمام بمختلف المنتوجات الزراعية ومتابعة مختلف مراحل الإنتاج.

➤ مكتب التكوين والإرشاد الفلاحي: ومهامه هي تكوين التقنيين الفلاحيين وإعطاء جميع الإرشادات اللازمة للفلاحين.

5- مصلحة إدارة الوسائل وتتكون من:

➤ مكتب تسيير المستخدمين: وتتمثل مهامه في متابعة الحياة المهنية لجميع المستخدمين وذلك بتسيير ملفات المستخدمين.

➤ مكتب تسيير الميزانيات والوسائل العامة: وتتمثل مهامه في إنجاز أجور المستخدمين، وتسديد جميع الفواتير الخاصة بالاستهلاك والاقتناء الخاصة بالمؤسسة.

كما تعمل تحت وصايتها 07 أقسام فرعية فلاحية وهي كالتالي: الوادي، قمار، الرقيبة، الدبيلة، حاسي خليفة، الطالب العربي، الرياح.

1-2- أهمية مديرية المصالح الفلاحية:

تتجلى أهمية المصالح الفلاحية فيما يلي:

- جاءت لبرمجة مشاريع تنمية قصيرة ومتوسطة وبعيدة المدى لتنمية القطاع الفلاحي بالولاية.

- مرافقة الفلاحين والمربين مراقبة تقنية علمية.

- الدعم المادي لتحسين مستوى التسيير في الحقل (إدخال أساليب مستحدثة في أنظمة السقي، التسميد الحرث وفي البذر).

- تأطير الحملات الصحية النباتية والحيوانية.

- الانجازات في الفترة 2000-2016 (مساهمة الدولة لتطوير القطاع بالولاية)

1-3- خصائص مديرية المصالح الفلاحية:

تتمثل أهم خصائص المديرية فيما يلي:

- تحتوي على طاقم تقني كبير على مستوى مقر الولاية وله تنفيذيات عدة عبر جميع دوائر وبلديات الولاية.

- له علاقة مباشرة مع الوزارة الوصية والولاية والهيئات الإدارية الأخرى.

- التنسيق المباشر مع الهيئات المهنية (الغرفة الفلاحية الولائية) والتي تمثل الهيئة

التنظيمية للجمعيات والتعاونيات النشطة في القطاع الفلاحي.

- إلى جانب هذا العلاقة المباشرة مع الهيئات التقنية مثل معاهد البحوث العلمية.

- كما تتم هذه العلاقات مع معظم الجامعات وعلى رأسها جامعة الشهيد حمه لخضر

بالوادي إلى جانب معاهد التكوين المهني المتخصصة.

2- المجال البشري: يتمثل المجال البشري في عمال وموظفي المؤسسة التي تم إجراء الدراسة الميدانية بها وهي مديرية المصالح الفلاحية بولاية الوادي. تضم هذه الأخيرة 70 موظفاً بمختلف الرتب موزعين على كل مصالحها الأمر الذي دفعنا إلى اختيار تقنية المسح الشامل في توزيع الاستمارات نظراً لقلّة عدد الموظفين وبالفعل فقد تم التوزيع على كل الموظفين دون استثناء ولكن 07 منها لم ترجع لأسباب مختلفة منها الغياب وعدم التواجد بالمؤسسة 04 استبعدت لعدم استكمال ملئها وقد حرصنا على أن تكون الاستمارات مملوءة بعناية لتمثل عينة الدراسة.

3- المجال الزمني:

شرع في البحث وجمع المعلومات مع بداية شهر مارس 2021 حول موضوع الدراسة " الرقابة الإدارية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي " حيث تم إعداد قائمة بالمراجع والمقالات وغيرها تمت الاستعانة بها في المراحل المختلفة للدراسة. أمّا الدراسة الميدانية الأساسية فقد انطلقت من 04 ماي 2021 إلى غاية 16 ماي من نفس السنة وذلك بتطبيق أداة جمع البيانات على عينة الدراسة حيث تم استرجاع أغلب الاستمارات نظراً لتوزيعها بشكل شخصي واستلامها الفوري ثم الانطلاق في آخر مراحل البحث المتعلقة بتفريغ البيانات وعرضها وتفسيرها.

ثانياً- عينة الدراسة وخصائصها:

تعتبر العينة مجموعة من العناصر أو الوحدات التي يتم استخراجها من مجتمع البحث ويُجرى عليها الاختبار والتحقق، نظراً لعدم تمكن الباحث من إجراء التحقق على كامل وحدات المجتمع أو هي الجزء الذي يؤدي إلى معرفة الكل ويشترط في العينة أن تكون ممثلة تمثيلاً صحيحاً لمجتمع البحث.

إن العينة المعتمدة في هذه الدراسة تم اختيارها عن طريق تقنية المسح الشامل لكل عناصر ومفردات مجمع البحث نظراً لصغر حجمه.

تتميز عينة الدراسة بمجموعة من الخصائص هي: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، المركز الوظيفي والجداول التالية التي استخلصت بياناتها من تفرغ استمارات الدراسة تبين ذلك.

جدول رقم 1: يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس:

العينة / الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	48	36,81 %
أنثى	11	64,18 %
المجموع	59	100 %

يتبين من الجدول رقم 01 أن نسبة أفراد عينة الدراسة من العاملين في مديرية المصالح الفلاحية بولاية الوادي من الذكور هي 81.36 % ومن الإناث 18.64 %، توضح النتائج أن نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث، وهذا يعود إلى طبيعة المجتمع بالمنطقة وثقافته الذكورية وميله إلى توظيف الذكور، إضافة إلى طبيعة نشاط المؤسسة والذي يحتاج إلى نوع من النشاط والتحرك والعمل الميداني خارج المؤسسة وهو ما يلاءم الذكور أكثر من الإناث. نلاحظ أن النسبة لصالح الذكور وهو ما يتوافق مع دراسة سمر سعيد البياري.

جدول رقم 2: يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن

العينة / الجنس	التكرار	النسبة المئوية
من 25 إلى 35 سنة	07	11.86 %
من 36 إلى 45 سنة	24	40.68 %
من 46 إلى 55 سنة	21	35.59 %
أكثر من 55 سنة	07	11.86 %
المجموع	59	100 %

يتبين من الجدول رقم 02 أن نسبة أفراد عينة الدراسة من العاملين في مديرية المصالح الفلاحية بولاية الوادي والذين أعمارهم من 25 إلى 35 سنة هي 11.86 %، والذين أعمارهم

من 36 إلى 45 سنة هي 40.68%، الذين أعمارهم من 46 إلى 55 سنة هي 35.59%، والذين أعمارهم أكثر من 55 سنة هي 11.86%، توضح النتائج السابقة اختلاف أعمار العاملين في مديرية المصالح الفلاحية بولاية الوادي، ووجود فئة من العاملين الشباب، وهي الفئة التي تتمتع بالحيوية والفاعلية في الأداء والقادرة على العطاء وإحداث التغييرات والإبداع ومواجهة كل العراقيل التنظيمية والنهوض بأهداف المؤسسة.

جدول رقم 3: يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي/ العينة
00%	00	ابتدائي
10.17%	06	متوسط
13.56%	08	ثانوي
1.69%	01	تكوين مهني
74.58%	44	جامعي
100%	59	المجموع

يتبين من الجدول رقم 03 أن نسبة أفراد عينة الدراسة من العاملين في مديرية المصالح الفلاحية بولاية الوادي والذين لهم مستوى التعليم الابتدائي هي 00% والذين لهم مستوى التعليم المتوسط هي 10.17%، والذين لهم مستوى التعليم الثانوي هي 13.56%، والذين لهم مستوى التعليم والتكوين المهني هي 1.69%، والذين لهم مستوى التعليم الجامعي هي 74.58%، توضح النتائج السابقة أن النسبة الأعلى هي لذوي المستوى الجامعي وهذا يعكس اعتماد المؤسسة على ذوي الشهادات العليا والمؤهلات العلمية تماشياً مع الواقع التنظيمي الأمر يتطلب فئات لها شهادات تسمح لهم بتشخيص وفهم كل المشاكل والعوائق للأعمال التي يشغلونها في مديرية المصالح الفلاحية بولاية الوادي. نلاحظ أن النسبة لصالح المستوى الجامعي وهو ما يتوافق مع كل من دراسة البياري 2018 وعاشوري 2015، وتخالف دراسة النميان 2003 بحيث لديه النسب هي لصالح المستوى الثانوي.

جدول رقم 4: يمثل توزيع أفراد عينه الدراسة حسب الخبرة المهنية

النسبة المئوية	التكرار	الخبرة المهنية/ العينة
5.08%	03	أقل من 05 سنة
15.25%	09	من 05 إلى 10 سنة
20.34%	12	من 11 إلى 15 سنة
59.32%	35	أكثر من 15 سنة
100%	59	المجموع

يتبين من الجدول رقم 04 أن نسبة أفراد عينة الدراسة من العاملين في مديرية المصالح الفلاحية بولاية الوادي والذين عدد سنوات خبرتهم المهنية أقل من 05 سنة هي 5.08%، والذين عدد سنوات خبرتهم المهنية من 05-10 سنة هي 15.25%، والذين عدد سنوات خبرتهم المهنية من 11-15 سنة هي 20.34%، والذين عدد سنوات خبرتهم المهنية أكثر من 15 سنة هي 59.32%، توضح النتائج السابقة تنوع سنوات الخبرة لدى العاملين بالمؤسسة ويفسر ذلك أن من العاملين من تعين قديما، ومنهم من تعين حديثا إضافة إلى عراقه المؤسسة من حيث النشأة، ووجود عاملين فيها منذ تأسيسها حتى الوقت الحاضر. كما يرجع سبب التفاوت في سنوات الخبرة أن المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار الاهتمام بالفئتين العمريتين الشبابية والكهولة وذلك لحاجة المؤسسة لكليهما حيث بالشباب تستطيع توسيع عملها وإعطائها نوع من النشاط الحيوي الذي يتميز به الشباب إضافة إلى المستوى العلمي. أما الكهولة فالمؤسسة تستفيد من خبرتهم المهنية وتجاربهم السابقة في المؤسسة.

جدول رقم 5: يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	المركز الوظيفي
08.47%	05	رئيس مصلحة
16.95%	10	رئيس مكتب
72.89%	43	موظف
01.69%	01	عامل مهني
100%	59	المجموع

يتبين من الجدول رقم 05 أن نسبة أفراد عينة الدراسة من العاملين في مديرية المصالح الفلاحية ببلدية الوادي والذين يعملون رئيس مصلحة هي 06.78%، والذين يعملون رئيس مكتب هي 18.64%، والذين يعملون موظف هي 72.88%، والذين يعملون عامل مهني هي 1.69%، ويرجع ذلك بأن هذه النسب للمسميات الإدارية تأتي حسب الهياكل التنظيمية في المؤسسات ونسب كل مسمى أو مركز وظيفي، حسب هرمية الهيكل التنظيمي كما نستنتج أن نسبة كبيرة تعود للموظفين لان المؤسسة تحتاجهم لتلبية حاجيات المواطنين، بينما المسؤول ورؤساء المصلحة مهمتهم تنطوي فقط على تحديد الأهداف وتقسيم المهام والأوامر على الموظفين.

ثالثا- المنهج المعتمد في الدراسة

تهدف هذه الدراسة للكشف عن طبيعة العلاقة بين الرقابة الإدارية والالتزام التنظيمي وذلك بالاعتماد على إستراتيجية جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها وبالاعتماد على منهج معين يكون ملائما للحصول على المعلومات اللازمة. ويقصد بالمنهج الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته لاكتشاف الحقيقة والإجابة عن الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها. كما يعني أيضا البرنامج الذي يحدد الوصول إلى تلك الحقائق وطرق اكتشافها فلكل دراسة هدف يدفع الباحث إلى تحقيقه". (شفيق، 1988، ص86)

وسعيًا منا للوصول إلى الأهداف المسطرة لهذه الدراسة تم اختيار المنهج المناسب والمتمثل في المنهج الوصفي نظراً لملاءمته موضوع الدراسة.

رابعاً- أدوات جمع البيانات:

1- المراجع: من أهم الأدوات للحصول على المادة العلمية تمثلت في المعاجم والكتب بالإضافة إلى رسائل الماجستير والدكتوراه والمقالات والمجلات العلمية.

2- الوثائق والسجلات: تمت الاستعانة ببعض الوثائق والسجلات للحصول على البيانات والمعلومات المتعلقة بالعدد الإجمالي للموظفين والهيكل التنظيمي لمديرية المصالح الفلاحية.

3- الملاحظة:

هي أداة يلجأ إليها الباحث بصفة مباشرة ويجمع من خلالها البيانات دون أن يكون طرفاً في موضوع البحث، واستخدام الملاحظة في دراستنا هذه من أجل التقرب أكثر من أفراد العينة وفهم الجوانب المختلفة للظاهرة والتعمق فيها من خلال ملاحظة البناء التنظيمي والظروف الخاصة بالعمل، ملاحظة الأساليب الرقابية المتبعة مثل: الكاميرات، سجلات الحضور، نظام الانضباط السائد داخل المديرية، تواجد المراقب أو المشرف في مكان العمل وغيرها.

4- المقابلة: تعتبر المقابلة أداة مهمة جداً كغيرها من الأدوات الأخرى كالملاحظة والاستمارة، وتتم بين الباحث والمبحوث وجهاً لوجه حيث تمكن الباحث من التعرف على حقائق غير معروفة مسبقاً من خلال توجيهه لبعض الأسئلة لمبحوث واحد أو أكثر لمعرفة رأيه فيما يخص الموضوع والكشف عن اتجاهاته الفكرية من خلال ملامحه.

5- الاستبيان:

يعتبر الاستبيان أو الاستبانة من الأدوات الهامة لجمع البيانات في الدراسات الاجتماعية الميدانية وتُعرّف بأنها نموذج يضم مجموعة من الأسئلة المفتوحة والمغلقة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف معين، بحيث بعضها

يتعلق بتجميع الحقائق وبعضها الآخر يتعلق بالآراء والمواقف فهي الوسيلة التي تساعد الباحث على التقيد بموضوع بحثه وعدم الخروج عنه. (محمد، 1983، ص 326)

وانطلاقاً من مشكلة البحث تم تصميم استمارة الاستبيان وتقسيمها إلى ثلاثة محاور ضمت 28 سؤالاً كآتي:

المحور الأول: ويتعلق بالبيانات الشخصية للمبحوثين ويضم 05 أسئلة.

المحور الثاني: ويتعلق بالرقابة الإدارية وهو مقسم إلى ثلاثة أجزاء تبعا لأنواع الرقابة وهي السابقة (الوقائية)، الرقابة المتزامنة (المباشرة) والرقابة اللاحقة (البعديّة)، ويضم 17 سؤالاً.

المحور الثالث: ويتعلق بالالتزام التنظيمي، ويضم 06 أسئلة.

خلاصة:

في هذا الفصل تم التطرق إلى الإجراءات المنهجية الخاصة بالدراسة من خلال تحديد مجالات الدراسة مُمثلة في المجال المكاني، الزمني والمجال البشري كما تم باختيار المنهج المناسب للدراسة والمتمثل في المنهج الوصفي، بالإضافة إلى اختيار العينة وتحديد خصائصها والتي تمثلت في العينة بالحصر الشامل وبالنسبة لأدوات جمع البيانات فقد تم استخدام الملاحظة، المقابلة والاستبيان التي ضمت ثلاثة محاور.

الفصل الخامس

تحليل البيانات ومناقشة النتائج.

أولاً- عرض وتحليل البيانات

- 1- عرض وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الفرعية الأولى.
- 2- عرض وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الفرعية الثانية.
- 3- عرض وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الفرعية الثالثة.

ثانياً- مناقشة نتائج الدراسة

- 1- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات.
- 2- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.
- 3- نتائج العامة للدراسة

تمهيد:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات ومناقشتها واختبار أسئلة الدراسة وذلك من خلال الإجابة عليها واستعراض أبرز نتائج الاستبانة، والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها وذلك سعياً للتأكد ميدانياً من صحة الفرضيات المقترحة.

أولاً: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية:

1- عرض وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الفرعية الأولى المتعلقة بالرقابة السابقة والالتزام التنظيمي.

جدول رقم 6: يمثل مدى تلقي العمال للنصائح والتوجيهات من قبل الرئيس المباشر في العمل

النسبة المئوية		التكرار		الاحتمالات/ العينة		
%83.05	%40.68	49	24	تفادي الأخطاء	سبب ذلك	نعم
	%38.98		23	إتقان العمل		
	%03.39		02	نقص الخبرة		
%16.95		10		لا		
%100		59		المجموع		

من خلال بيانات الجدول رقم 01 المتعلق بمدى تلقي العمال لنصائح وتوجيهات المسؤول المباشر في العمل، يتضح أن 83.05 % من إجمالي العينة، صرحوا بأنهم يتلقون النصائح والتوجيهات من طرف المسؤول المباشر وذلك حرصاً منه على إتقان العمل، تفادي الأخطاء المهنية، حيث صرح 03.39 % من إجمالي العينة بأنهم يتلقون النصائح والتوجيهات بسبب نقص خبرتهم المهنية، والهدف من هذه التوجيهات والنصائح هو لتفادي الوقوع في الأخطاء، إتقان العمل وتحسين الأداء وبالتالي تحسين الخدمة، وكل هذا من أجل تحقيق أهداف المؤسسة ونجاحها واستمرارها.

في حين نجد أن 16,95% من إجمالي العينة صرحوا بأنهم لا يتلقون النصائح والتوجيهات من قبل المسؤول المباشر في العمل، ويرجع ذلك إلى وضوح قوانين وإجراءات العمل المعمول بها بالمؤسسة، وإلى الخبرة المهنية لغالبية العمال الذين اكتسبوا من سنوات الخدمة الطويلة في هذه المؤسسة، وبالتالي فهم لا يحتاجون إلى الرقابة والتوجيهات المستمرة من المسؤولين.

جدول رقم 7: يمثل مدى وضوح القواعد والقوانين المنظمة للعمل بالنسبة للعامل

الاحتمالات/ العينة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	48	81.36%
لا	11	18.64%
المجموع	59	100%

يتبين من خلال الجدول رقم 02 والمتعلق بمدى وضوح القواعد والقوانين المنظمة للعمل بالنسبة للمبحوثين، أن أغلب هؤلاء أقرروا بأن القوانين واضحة بالنسبة إليهم حيث قدرت نسبتهم 81.36%، ويرجع ذلك إلى أن المؤسسة تعمل ما في وسعها من أجل تبسيط الأمور للعامل لأن يتمكن من فهمها جيدا وبشكل سريع دون أن يتعرض لصعوبات أو مشاكل أثناء تأدية عمله، فالنظام الداخلي للمؤسسة هدفه تنظيم العمل من أجل السير الحسن له.

بينما البعض الآخر والذين أجابوا بعدم وضوح قوانين المؤسسة فكانت نسبتهم 18.64%، فقد يكون سبب ذلك عدم إطلاع العمال على هذه القوانين، حيث أن البعض لا يهتم سوى بالنقاط التي تهمة. نلاحظ أن نسب العمال المصرحين بوضوح القواعد والقوانين المنظمة للعمل تتوافق مع النسب في دراسة غلوسي 2015.

جدول رقم 8: مدى وضوح المهام والنشاطات التي تقوم بها العامل في إطار العمل

النسبة المئوية	التكرار			الاحتمالات/ العينة	
	النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات	سبب ذلك	لا
%08.47	%01.69	01	عدم وضوح الدور		
	%05.09	03	المرافقة والتوجيه من المشرف		
	%01.69	01	أسباب أخرى		
%91.53	54			نعم	
%100	59			المجموع	

يتبين لنا من خلال الجدول رقم 03 أن معظم المبحوثين يرون بأن مهامهم واضحة حيث قدرت بنسبتهم 91.53% في حين أن المبحوثين والذين يرون بأن المهام غير واضحة بالنسبة إليهم قدرت نسبتهم 08.47% منهم ما نسبته 01.69% يرجعها إلى عدم وضوح الدور، و05.09% يرجعها إلى المرافقة والتوجيه من المشرف و01.69% يرجعها إلى أسباب أخرى كالتداخل في المهام، ومن خلال هذا نستنتج أن كل مؤسسة تقوم بعملية توصيف المهام الوظيفية، أي تحديد الأدوار والصلاحيات لكل عامل كذلك وصف دقيق لمسؤوليات وواجبات العمل والمؤهلات والمهارات المطلوبة لأدائه من أجل توزيع المسؤوليات وتفعيل الأدوار المخصصة لكل موظف بالمؤسسة مما يساهم في تحقيق أهدافها.

جدول رقم 9: مدى تعرف العامل على خطة العمل قبل الشروع في تنفيذها

النسبة	التكرار	الاحتمالات/ العينة		
		نعم	سبب ذلك	لتجنب الوقوع في الخطأ
89.83 %	53			
10.17 %	6	لا		
100 %	59	المجموع		

يتبين لنا من خلال الجدول رقم 04 أن ما نسبته 89.83% يتعرفون على خطة العمل قبل الشروع في تنفيذها حيث يؤكد كل الأفراد الذين يمثلون هذه النسبة أن ذلك يرجع لتجنب الوقوع في الأخطاء، في حين يؤكد ما نسبته 10.17% أنهم لا يتعرفون على خطة العمل. نلاحظ أن العمال يتعرفون على خطة العمل قبل الشروع في تنفيذها لتجنب الوقوع في الأخطاء وكذلك لعوامل أخرى منها التعرف على كيفية أو طريقة العمل كما جاء في أثناء المقابلة مع بعض المبحوثين وتسهيل عملية إنجاز المهام كما ينبغي، فالتخطيط إذن هو الأساس الذي تم وضعه كإطار شامل للأداء المستقبلي في المنظمة حتى تحقق أهدافها، وبالتالي فالرقابة الدقيقة الواعية تساهم في إنجاز الخطط كما تعمل على تصحيح الانحرافات في الخطة وتؤدي إلى مواجهة المشاكل الطارئة والعمل على حلها. فإذا كان العامل يعرف خطة العمل بإمكانه تفادي الوقوع في الأخطاء، التي يمكن أن يقع فيها ويكتسب من خلالها مهارات العمل التي تمكنه من تحسين الأداء وتحقيق الأهداف المسطرة لنجاح المؤسسة.

جدول رقم 10: مدى خروج العامل أثناء الدوام الرسمي

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات/	
		نعم	سبب ذلك
28.81 %	02		أسباب وظروف صحية
	05		أسباب شخصية طارئة
	10		ظروف عائلية واجتماعية
71.19 %	42	لا	
100 %	59	المجموع	

من خلال بيانات الجدول رقم 05 المتعلق بالخروج أثناء الدوام الرسمي، يتضح أن معظم الموظفين في المديرية لا يخرجون أثناء الدوام الرسمي وقدرت نسبتهم 71.19% وهذا ما يدل على مدى التزامهم بمدة العمل الرسمية وتحليهم بالجدية والانضباط في العمل، في حين أقرت فئة قليلة من الموظفين قدرت نسبتها 28.81% بخروجهم أثناء الدوام الرسمي لأسباب مختلفة لكنها موضوعية ومبررة، فبعضهم برر سبب خروجه لأسباب وظروف صحية وهي ما نسبته 03.39% ومنهم من برر ذلك لأسباب شخصية طارئة وهي ما نسبته 08.47%، في حين أن البعض الآخر من الموظفين برر سبب خروجه إلى وجود ظروف عائلية واجتماعية تدفعهم إلى ذلك كخبر وفاة أو مرض أحد أقارب العائلة وقدرت نسبتهم 16.95%.

جدول رقم 11: مدى حرص العمال على احترام مواقيت العمل

النسبة المئوية		التكرار			الاحتمالات/ العينة	
%98.31	%33.90	58	20	احترام القوانين والإجراءات	سبب ذلك	نعم
	%50.85		30	الشعور بالمسؤولية		
	%13.56		08	الخوف من التعرض للعقوبات		
%01.69		01			لا	
%100		59			المجموع	

من خلال بيانات الجدول رقم 06 المتعلق بحرص العمال على احترام مواقيت العمل، نجد أن 98,31% صرحوا بأنهم يحترمون مواقيت العمل وارجعوا ذلك إلى احترام القوانين والإجراءات بنسبة 33.90%، الشعور بالمسؤولية 50.85%، في حين أرجع 13.56% من إجمالي العينة سبب احترامهم مواقيت العمل إلى الخوف من التعرض للعقوبات ويرجع سبب احترام العمال لمواقيت العمل إلى طبيعة العمل بالمؤسسة الذي يقتضي التقيد والالتزام بأوقات العمل من أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة وضمان استمرارية المؤسسة.

- في حين نجد أن ما نسبته 01.69% من إجمالي العينة صرحوا بأنهم لا يحترمون مواقيت العمل ويرجع ذلك إلى عدم تقديرهم للوقت والمواعيد على حد سواء، إضافة إلى كونهم

يقومون بقضاء مصالحهم الشخصية قبل الالتحاق بمكان العمل. نلاحظ أن نسب العمال المصرحين باحترام مواقيت العمل تتوافق مع النسب في دراسة النميان 2003 وغلوسي 2015. 2- عرض وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الفرعية الثانية: المتعلقة بالرقابة المتزامنة والالتزام التنظيمي.

جدول رقم 12: مدى وجود رقابة مباشرة على العمل من حين إلى آخر

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	45	76.27%
لا	14	23.73%
المجموع	59	100%

من خلال بيانات الجدول رقم 01 المتعلق بوجود رقابة مباشرة على العمل، نجد أن 76.27% يرون بأن هناك رقابة مباشرة على العمل من حين إلى آخر. في حين نجد أن ما نسبته 23.73% من إجمالي العينة يرون بأنه لا توجد رقابة على العمل داخل المؤسسة، فمن خلال هذه القراءة الإحصائية يتضح أن الفئة الغالبة هي التي تقر أنه هناك رقابة أثناء العمل وذلك من أجل التأكد من أن أهداف المشروع التي وضعت لتحقيقها قد أنجزت ونفذت وبالتالي تقييمها والعمل على إصلاح ما قد يعثرها من أخطاء أو انحرافات أو ضعف في أقرب وقت.

جدول رقم 13: مدى تأثير المتابعة للمسؤول المباشر في العمل على الأداء

الاحتمالات/ العينة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	29	49.15%
لا	30	50.85%
المجموع	59	100%

من خلال بيانات الجدول رقم 02 المتعلق بمدى تأثير المتابعة للمسؤول المباشر على أداء العمال في العمل، نلاحظ ما نسبته 50.85% من إجمالي العينة صرحوا بأنهم لا

يتأثرون بمتابعة المسؤول المباشر على أداؤهم، ويرجع ذلك إلى التزامهم بالقوانين والإجراءات ووضوح المهام التي لا تحتاج إلى متابعة من قبل المسؤول المباشر، وشعور العامل بالمسؤولية الذي تجعله يخضع للرقابة الذاتية.

- في حين نجد ما نسبته 49.15 % من إجمالي العينة صرحوا بأن متابعة المسؤول لهم تؤثر على أداؤهم، فالرقابة اللصيقة أو المتكررة للمسؤول المباشر تخلق نوعاً من الضغط النفسي للعامل مما يؤثر سلباً على انتباهه وتركيزه في العمل وتشعره بالملل الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض مردودية العامل.

جدول رقم 14: مدى تطبيق السرعة لإنجاز العمل في المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار			الاحتمالات/	
	النسبة	التكرار	الاحتمالات	سبب ذلك	نعم
%94.91	%54.24	32	سهولة المهمة		
	%25.42	15	الرقابة المباشرة		
	%15.25	09	أسباب أخرى		
%05.09	03			لا	
%100	59			المجموع	

من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم 03 والمتعلق بسرعة إنجاز المهام في المؤسسة، تبين أن ما نسبته 94.91 % يقرون بأن هناك سرعة في إنجاز المهام، بينما ما نسبته 05.09 % أقروا بالعكس، وهذا يعكس حرص المؤسسة على تطبيق القوانين وكذلك اهتمامها بالسرعة في إنجاز المهام لهذا نجد معدل الانضباط والالتزام عالي، فمعظم أفراد العينة يعتبرون تنفيذ القوانين بصرامة أكبر عامل يؤثر على إنجاز العمل لأن عدم إتباع القوانين يؤدي إلى تهاون العمال في أداء المهام مما يخلق مشاكل بين المشرفين والعمال حلها يستلزم وقتاً معيناً مما يعطل سير عملية العمل وتأخر إنجاز الأعمال في المواعيد المحددة وعرقلتها، بينما تنفيذ القوانين بصرامة يجعل المؤسسة تتفادى هذه المشاكل مما يؤدي

إلى السرعة في إنجاز العمل وفي الوقت المحدد، إضافة إلى أن فئة كبيرة من العمال ذوي خبرة وهذا ما يجعل المهام واضحة وسهلة بالنسبة لهم.

أما هؤلاء الذين أكدوا بأنه لا يوجد سرعة إنجاز في المهام فهم لا يتقيدون بالقوانين والمشرف ويريدون جزء من الحرية من أجل إبراز قدراتهم وتنمية ملكاتهم الإبداعية.

جدول رقم 15: مدى مساعدة الرقابة المباشرة للعامل في اكتشاف الأخطاء

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات/ العينة
74.58%	44	نعم
25.42%	15	لا
100%	59	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 04 أن نسبة الأفراد الذين أجابوا بنعم هي النسبة الأكبر والتي تمثل 74.58%، في حين أن نسبة الموظفين الذين أجابوا بلا تمثل 25.42% وهذا يدل على وجود رقابة مستمرة يتم من خلالها متابعة الأعمال يوميا وباستمرار فالرقابة المباشرة تؤدي إلى كشف الأخطاء قبل الوقوع فيها وهذا ما يعمل به المسؤول في المؤسسة. حيث يقوم بمراقبة الأعمال والوظائف المراد القيام بها من الموظفين وكيفية أدائهم لها، لأن عدم كفاءة بعض الأفراد تؤدي إلى الوقوع في الأخطاء.

جدول رقم 16: مدى تأثير وجود المشرف بشكل دائم على تنظيم سير العمل

النسبة المئوية%		التكرار			الاحتمالات/ العينة	
23.73%	08.47%	14	05	عدم اهتمام	سبب ذلك	لا
	08.47%		05	غياب المشرف		
	07.14%		04	أسباب أخرى		
76.27%		45			نعم	
100%		59			المجموع	

من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم 05 والخاص بوجود المشرف بشكل دائم وتنظيم سير العمل تبين أن ما نسبته 76.27% من المبحوثين أقرروا بأن للمشرف دور

إيجابي في تنظيم سير العمل، وفي المقابل نجد أن ما نسبته 23.73% أقرروا بأن وجود المشرف بشكل دائم لا يؤثر على سير العمل. والسبب يعزى إلى مكانة المشرف ودوره في مراقبة سير العمل وتوجيه العمال حيث يبقى المشرف مصدرا للانضباط والالتزام والتنظيم فهو الذي يعمل على تقوية روح التآزر بين العمال ويبعث فيهم روح التعاون وكذلك إحساسهم بالمسؤولية والمشاركة في تحقيق الأهداف وتنظيم سير العمل. وهو ما أكد عليه بعض المبحوثين في أثناء المقابلة، فالرقابة بشكل دائم تؤثر على الأداء لأنها تسمح بمتابعته بصورة جلية وتساعد المشرف على الوقوف أكثر على نقاط القوة والضعف في الأداء وخلق جو العمل المناسب من جهة، ومن جهة أخرى التعرف على العمال الذين لا يلتزمون بأداء مهامهم كما ينبغي والعمل على توجيههم، وهذا ما يؤكد حرص المشرف على العمل والعمال من خلال الملاحظة والمراقبة المباشرة لتنظيم سير العمل.

جدول رقم 17: مدى قيام المشرف بالزيارات المفاجئة لمواقع العمل

النسبة المئوية	التكرار			الاحتمالات/ العينة
	النسبة	التكرار	الاحتمالات	
%64.41	%59.32	38	35	مع الزيارات
	%05.09		03	
%35.59	21			لا
%100	59			المجموع

من خلال بيانات الجدول 06 المتعلق بقيام المشرف بالزيارات المفاجئة لمواقع العمل تبين أن ما نسبته 64,41% من إجمالي العينة صرحوا بقيام المشرف بهذه الزيارات، منهم ما نسبته 59.54% مع الزيارات المفاجئة، في حين نجد أن ما نسبته 05.09% هم ضد هذه الزيارات. وفي المقابل نجد أن ما نسبته 35,59% من إجمالي العينة صرحوا بعدم قيام المشرف بالزيارات المفاجئة لمواقع العمل. من خلال هذه القراءة الإحصائية يتضح أن الفئة الغالبة هي التي تقر بقيام المشرف بالزيارات المفاجئة لمواقع العمل، وهذا راجع إلى النشاط السائد في المؤسسة ونوع الرقابة المتبعة مما يؤدي إلى المحافظة على سيرورة العمل، إضافة

إلى أن هذا النوع من الزيارات هو الذي يدفع بالعمال والموظفين للالتزام بالأوامر واحترام التعليمات الإدارية وذلك خوفا من التعرض للعقوبات الصارمة في حالة مخالفتها لبرنامج العمل. نلاحظ أن نسب العمال المصرحين بقيام المشرف بالزيارات المفاجئة تتوافق مع النسب في دراسة النميان 2003.

3- عرض وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الفرعية الثالثة والمتعلقة بالرقابة اللاحقة والالتزام التنظيمي:

جدول رقم 18: مدى المقارنة بين الأداء والخطط المستهدفة

الاحتمالات/ العينة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	35	59.32%
لا	24	40.68%
المجموع	59	100%

يتبين من الجدول رقم 01 والمتعلق بإجراء المقارنة بين الأداء والخطط المستهدفة بعد الانتهاء من العمل أن 35 فردا بنسبة 59.32 % أكدوا أن المؤسسة تقوم بهذا الإجراء في حين أن 24 فردا بنسبة 40.68% أكدوا عكس ذلك. نلاحظ أن معظم أفراد عينة الدراسة يؤكدون أن المؤسسة تقوم بإجراء مقارنة بين الأداء والخطط المستهدفة بعد الانتهاء من العمل وهذا يعكس مدى الاهتمام الكبير لتطبيق ما جاء في الخطط حرصا على تقدم وتطور المؤسسة من خلال الدقة في العمل وكذلك الصرامة في تطبيق التعليمات والقوانين والكشف عن الأخطاء والانحرافات التي وقعت من طرف العمال من أجل تصحيحها أو اتخاذ الإجراءات المناسبة، في حين تعكس نسبة هؤلاء الذين يقرون عدم مطابقة الأداء مع الخطط أن هذه الأعمال ليست ذات أهمية كبيرة ولا تحتاج إلى ذلك. نستنتج أن مطابقة الأداء مع الخطط هي من أهم خطوات الرقابة تهدف إلى التعرف على مختلف المتغيرات والمؤثرات والعوامل التي أحاطت بالأداء وأسباب ذلك، ومن ثم تكوين صورة واقعية عن ظروف العمل

ومشكلاته حتى يمكن توجيه العمال والموظفين إلى أسباب وطرق أفضل لأداء الأعمال، كما تهدف إلى الوقوف على إيجابيات العمل بغرض تعزيزها ودعمها.

جدول رقم 19: مدى وجود تقييم للعمل بعد الانجاز

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات / العينة
61.02%	36	نعم
38.98%	23	لا
100%	59	المجموع

من خلال بيانات الجدول 02 والمتعلق بمدى وجود التقييم بعد انجاز العمل تبين أن ما نسبته 61.02 % من إجمالي العينة صرحوا بأنه يتم تقييم أدائهم بعد انجاز أعمالهم، أما ما نسبته 38.98 % من إجمالي العينة صرحوا عكس ذلك. وهذا يدل على مدى حرص المسؤولين في المؤسسة على حسن سير الأعمال من خلال تصحيح الأخطاء، خاصة إذا تم هذا التقييم بموضوعية مع إمداد العاملين بالمعلومات اللازمة عن مستوى أدائهم لتطويره. فهذا يساهم في الرفع من قدراتهم.

جدول رقم 20: مدى تمكن العامل من تحديد مدى تحقيقه للأهداف من خلال الرقابة

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات / العينة
57.62%	34	نعم
42.37%	25	لا
100%	59	المجموع

من خلال بيانات الجدول 03 والمتعلق فيما إذا كان باستطاعة العمال تحديد مدى تحقيقهم للأهداف من خلال الرقابة، تبين أن ما نسبته 57,34 % من إجمالي المبحوثين صرحوا بأنه باستطاعتهم تحديد مدى تحقيقهم للأهداف من خلال الرقابة، أما ما نسبته 42.37 % من إجمالي العينة صرحوا عكس ذلك، وهذا راجع لاعتبار عمال المؤسسة أن الرقابة تساعدهم في تطوير كفاءاتهم عن طريق المتابعة والتوجيه وتصحيح الأخطاء والحصول على حوافز، فحتى يؤدي الموظف عمله على أكمل وجه لابد من متابعة أدائه والإشراف عليه

وتقييمه بشكل مستمر لأن الرقابة ضرورية جدا لتقييم أداء الموظف، حيث يتمكن من خلالها من تصحيح الأخطاء بعد تنفيذ المهام والتأكد من أن العمل المنجز مطابق للأهداف الموضوعه وهذا دليل على نجاح الرقابة الإدارية في تطوير العمال، وتحسين قدراتهم وهو ما يهدف إليه العامل.

جدول رقم 21: مدى تمكين عملية التقييم العامل من عدم تكرار الأخطاء

الاحتمالات / العينة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	54	91.53%
لا	05	08.47%
المجموع	59	100%

الاحتمالات / العينة	التكرار	النسبة
في حالة وجود أخطاء يعمل المشرف على: تنبيهك	58	98.31%
عقابك مباشرة	01	01.69%
المجموع	59	100%

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (04-1) والمتعلق بمدى تمكين المبحوثين من عدم تكرار الأخطاء والانحرافات من خلال عملية التقييم، أن معظمهم والذين قدرت نسبتهم 91.53 % من إجمالي العينة صرحوا بأن عملية التقييم تمكنهم من عدم تكرار الأخطاء والانحرافات، في حين أن المبحوثين والذين يرون عكس ذلك قدرت نسبتهم 08.47%.

كما أن البيانات الإحصائية في الجدول (04-2) والمتعلقة بطريقة تعامل المشرف مع العمال في حالة وجود أخطاء مهنية أن ما نسبته 98.31 % يتلقون تنبيها من قبل المشرف، في حين ما بنسبته 01.69 % يؤكدون أنهم يتعرضون للعقاب مباشرة. نلاحظ أن المشرف غالبا ما يعمل على تنبيه العمال في حالة وجود انحرافات مهنية وهذا ما يؤكد مرة أخرى مدى سماحة ومرونة المشرف مع عماله وحرصه من جهة أخرى على الأداء وسير العمل

بما يضمن استقرار العمال والمؤسسة على حد سواء كما يدل من جهة أخرى على ثقة المشرف بعماله وبكفاءاتهم العالية وقدراتهم المهنية فتقته المشرف بعماله تزيد من رفع روحهم المعنوية مما يضمن الكفاءة في العمل، وهذا يدل على أن تقييم أداء العمال يساهم في توفير الفرص المناسبة لمعرفة الإدارة بمكامن الخلل أو الضعف في اللوائح والسياسات، وبالتالي يمكن للمؤسسة تحسين وتطوير قدرات هؤلاء الأفراد من خلال إجراءات التحسين والتغيير المطلوبة، فتقييم الأداء يساعد على تحديد الانحرافات وتوضيح طرق وأساليب علاجها. أما هؤلاء الذين يتعرضون للعقاب مباشرة فقد يكون ذلك بسبب ارتكابهم أخطاء كبيرة أو تعمدهم هذه الأخطاء أو تكرارها بعد عدة توجيهات مقدمة من طرف المشرف، لان تكرار الأخطاء يكلف المؤسسة خسارة كبيرة وثمنا باهضا. نلاحظ أن نسب العمال المصرحين بأن عملية التقييم وبالتالي الرقابة تمكنهم من عدم تكرار الأخطاء تتوافق مع النسب في دراسة النميان 2003.

جدول رقم 22: رد فعل رئيس العمل في حالة تغيب العامل

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات/ العينة
74.58%	44	الاستفسار
06.78%	04	الإنذار
03.39%	02	الخصم
15.25%	09	التسامح
100%	59	المجموع

من خلال بيانات الجدول 05 المتعلق بردة فعل المسؤول في حالة تغيب العامل عن العمل تبين أن ما نسبته 74,58 % من إجمالي العينة صرحوا بأنه في حالة تغيب العامل عن العمل فإن المسؤول المباشر يستفسر عن سبب تغيب هذا العامل، هذا يعني أن المؤسسة تتبع الأسلوب الديمقراطي والمرونة في التعامل مع العمال، أما 03.39 % من إجمالي العينة صرحوا بأنهم في حالة التغيب فإن إدارة المؤسسة تقوم بالخصم من أجر هذا العامل وهذا يدل على أن العامل لم يقدم مبررات عن سبب تغيبه لذلك تقوم الإدارة بتطبيق القوانين على العمال

لضمان التزامهم بقوانين العمل وهذا يدل على وجود صرامة في تعامل المسؤول مع مرؤوسيه، ونجد أن 06,68 % من إجمالي العينة صرحوا بأنه في حالة تغييبهم يتلقون إنذارا من المسؤول المباشر وذلك من أجل ضمان عدم تكرار الغياب الذي يؤدي إلى عرقلة سير العمل بالمؤسسة في حين نجد 15.25 % من إجمالي العينة صرحوا بأنه في حالة تغييبهم عن العمل فإن المسؤول المباشر يتسامح معهم وهذا يدل على وجود علاقات شخصية بين الطرفين بالإضافة إلى حسن السيرة والسلوك لدى العامل في المؤسسة.

المحور الثالث: الالتزام التنظيمي:

جدول رقم 23: مدى رغبة العامل في ترك العمل بالمؤسسة

النسبة المئوية	التكرار			الاحتمالات/الع	
	النسبة	التكرار	الاحتمالات	سبب	لا
%32.20	%16.95	10	الشعور بالمسؤولية تجاه المؤسسة	ذلك	
	%06.78	04	الاطمئنان على المستقبل المهني		
	%08.47	05	حفاظا على علاقات العمل		
%67.80	40			نعم	
%100	59			المجموع	

من خلال الجدول رقم 01 والمتعلق بترك المبحوثين للعمل بالمؤسسة إذا أتيحت لهم فرصة عمل أفضل في مؤسسات أخرى، نلاحظ أن ما نسبته 67.80 % من المبحوثين لديهم الرغبة في ترك المؤسسة، ويرجع ذلك إلى رغبتهم في تحقيق طموحات أخرى لا تتوفر عليها هذه المؤسسة وهي الفئة الممثلة للشباب، بينما الذين لا يرغبون في ذلك هم بنسبة 32.20 % منهم من يرجع ذلك للشعور بالمسؤولية تجاه المؤسسة وهو ما نسبته 16.95 % ومنهم من يرجعه إلى الاطمئنان على المستقبل المهني وهو ما نسبته 06.78 % ومنهم من يرجعه إلى الرغبة في الحفاظ على علاقات العمل وهو ما نسبته 08.47 % بالإضافة إلى ولأنهم لهذه

المؤسسة وحفاظهم على مراكزهم الوظيفية وكبر سن بعض العمال والذي لا يسمح لهم بالعمل في مؤسسات أخرى حيث تبحث هذه الأخيرة عن اليد العاملة الشابة.

جدول رقم 24: مدى استعداد العامل لبذل جهد أكبر في العمل

النسبة المئوية	التكرار			الاحتمالات/	
	النسبة	التكرار	الاحتمالات	سبب ذلك	نعم
%86.44	%54.24	32	حب الوظيفة	نعم	نعم
	%23.73	14	علاقتك الجيدة مع المسؤول		
	%08.47	05	أسباب أخرى		
%13.56	08			لا	
%100	59			المجموع	

من خلال الجدول رقم 02 والمتعلق باستعداد المبحوثين لبذل جهد أكبر في العمل، نلاحظ أن أغلبية المبحوثين لديهم استعداد لبذل جهد أكبر داخل المؤسسة وذلك بنسبة 86.44 % فمنهم من يرجع ذلك لحب الوظيفة وهو ما نسبته 54.24 % ومنهم من يرجعه إلى العلاقة الجيدة مع المسؤولين وهو ما نسبته 23.73 % ومنهم من يرجعه إلى أسباب أخرى وهو ما نسبته 08.47 %، بينما الذين ليس لديهم استعداد في بذل جهد أكبر تقدر نسبتهم 13.56 %، وهذا راجع إلى التحفيز الموجودة داخل المؤسسة، إضافة إلى العلاقات الجيدة بين المسؤولين والعمال مما يساعد على السير الحسن لإنجاز الأعمال وبالتالي تحقيق الأهداف.

جدول رقم 25: مدى تعاون العامل مع الزملاء في العمل

النسبة المئوية	التكرار			الاحتمالات/ العينة	
	النسبة	التكرار	الاحتمالات	سبب ذلك	نعم
%96.61	%83.05	49	حب العمل بروح الفريق	نعم	نعم
	%08.47	05	أوامر من المسؤول		
	%5.09	03	أسباب أخرى		
%03.39	02			لا	
%100	59			المجموع	

يبين لنا الجدول رقم 03 والمتعلق بمدى التعاون في العمل بين الزملاء، أن أغلبية المبحوثين يوجد بينهم تعاون في العمل حيث قدرت نسبتهم 96.61%، بينما الذين لا يوجد بينهم تعاون في العمل قدرت بنسبتهم 03.39% وهذا يعود إلى اختلاف الفئات المهنية بينهم وانعدام الثقة. ويرجع وجود التعاون إلى كونه يسهل على العمال تأدية الأعمال المكلفين بها خاصة عند وجود أعمال كثيفة فتتسيق الجهود والتكامل يساعد على انجاز المهام المطلوبة في الوقت المحدد، ولأن الهدف موحد وهو النجاح وتحقيق الأهداف، بالإضافة إلى أن التعاون يساهم في خلق جو من التآلف والتضامن وتحفيز العامل. ويدل هذا التعاون أيضا على العلاقات الطيبة والجيدة التي تسود بين العمال في المؤسسة من جهة وبين العمال والمسؤولين من جهة أخرى نتيجة حسن المعاملة والعدالة التنظيمية مما يسهل الاندماج الاجتماعي فيما بينهم.

جدول رقم 26: مدى رغبة العامل في البقاء داخل المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار			الاحتمالات/	
	النسبة	التكرار	الاحتمالات	سبب ذلك	نعم
66.10%	15.25%	09	الحفاظ على الخبرة المهنية المكتسبة		
	40.68%	24	حب الوظيفة والاستقرار وظروف العمل الجيدة		
	10.17%	06	عدم وجود بديل أو فرصة لتغيير المؤسسة		
33.90%	20			لا	
100%	59			المجموع	

من خلال الجدول رقم 04 والمتعلق برغبة المبحوثين في البقاء داخل المؤسسة نلاحظ أن ما نسبته 66.10% من إجمالي العينة يفضلون الاستمرار في العمل بالمؤسسة منهم ما نسبته 15.25% يرجع ذلك للحفاظ على الخبرة المهنية المكتسبة، منهم ما نسبته 40.68%

يرجع ذلك إلى حب الوظيفة والاستقرار وظروف العمل الجيدة ومنهم ما نسبته 10.17% يرجع ذلك لعدم وجود بديل أو فرصة لتغيير المؤسسة، وكل هذا راجع إلى ارتفاع نسبة البطالة وقلة الفرص الوظيفية في سوق العمل، كما أن نسبة خريجي الجامعات ارتفعت بشكل كبير في مقابل ندرة في الوظائف، بالإضافة إلى أن أغلب الأفراد يفضلون العمل في القطاع العام بدلا من القطاع الخاص، كما أنهم يشعرون بنوع من الولاء والارتباط بالمؤسسة.

في حين نجد 33.90 % من إجمالي العينة يفضلون ترك العمل بالمؤسسة والتطلع إلى العمل بمؤسسة أخرى توفر امتيازات أفضل وخاصة أن هذه الفئة غير راضية عن الأجر الذي تتقاضاه والذي لا يغطي الاحتياجات المعيشية لهم. نلاحظ أن نسبة العمال المصرحين بالرغبة في البقاء والاستمرار بالعمل في المؤسسة تتوافق مع النسبة في دراسة النميان 2003 وعاشوري 2015.

جدول رقم 27: سبب التزام العامل بالعمل في المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات/ العينة
67.80%	40	نعم
32.20%	19	لا
100%	59	المجموع

من خلال الجدول رقم 05 والمتعلق بسبب الالتزام بالعمل في المؤسسة عند المبحوثين، نلاحظ أن ما نسبته 67.80 % من إجمالي العينة يرون بأن الالتزام بالعمل في المؤسسة هو بسبب علاقة الصداقة التي تربطهم مع زملائهم العاملين في المؤسسة من جهة وتربطهم كذلك مع المسؤولين فيها من جهة أخرى.

وفي حين نجد ما نسبته 32.20 % من إجمالي العينة يرون عكس ذلك، ويدل سبب هذا الالتزام بالعمل في المؤسسة على العلاقات الجيدة التي تربط بين العمال والمسؤولين وحسن المعاملة والتعاون والتفاهم والاحترام المتبادل فيما بين العمال من جهة وبين العمال

والمسؤولين من جهة أخرى والاندماج الاجتماعي فيما بينهم وهذا نتيجة لالتزامهم وانضباطهم في العمل.

جدول رقم 28: مدى تطابق مبادئ العامل مع عمله

النسبة المئوية	التكرار		الاحتمالات/ العينة
%11.86	07	هل يؤثر ذلك على التزامك؟	لا
	07		
%88.14	52		نعم
%100	59		المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أكبر نسبة من العمال أجابوا بأن مبادئهم تتطابق مع الأعمال الموجهة لهم حيث قدرت نسبتهم %88.14 بينما آخرون أجابوا عكس ذلك بنسبة % 11.86 يتضح لنا من نسب الجدول أن المبادئ والأخلاق طاغية على العمل ويعزى ذلك إلى الطابع الديني والاجتماعي فالإسلام جاء بمكارم الأخلاق وواجب الالتزام بأخلاقيات المهنة والمحيط الاجتماعي للمجتمع والذي يتميز بالصفات الحميدة له الأثر أيضا.

ثانيا - مناقشة نتائج الدراسة:

1- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات:

1-1- مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة قوية بين الرقابة السابقة

والالتزام التنظيمي.

من خلال تحليلنا للمؤشرات التي تناولتها الفرضية الفرعية الأولى في الجزء الأول من

المحور الثاني للاستمارة تحصلنا على مجموعة من النتائج هي كالتالي:

- أغلب عمال المؤسسة وهو ما نسبته 83.05% من إجمالي العينة، صرحوا بأنهم

يتلقون النصائح والتوجيهات من طرف المسؤول المباشر في العمل ويتبين هذا من خلال

الجدول رقم 01 مما يعكس تفهم واستعداد العمال لتقبلها والعمل بها وذلك حرصا على إتقان

العمل وتحسين الأداء وبالتالي تحسين الخدمة، وكل هذا من اجل تحقيق أهداف المؤسسة

ونجاحها واستمرارها.

- أغلب عمال المؤسسة يقرون بوضوح القواعد والقوانين المنظمة للعمل حيث قدرت

نسبتهم 81.36%، وهذا يتبين من خلال الجدول رقم 02 ويرجع ذلك إلى أن المؤسسة تعمل

ما في وسعها من أجل تبسيط الأمور للعامل لأن يتمكن من فهمها جيدا وبشكل سريع دون

أن يتعرض لصعوبات أو مشاكل أثناء تأدية عمله وهذا ما يجعلهم يعملون بها ويلتزمون

بتطبيقها.

- معظم عمال المؤسسة يؤكدون وضوح المهام والنشاطات التي يقومون بها في إطار

العمل حيث قدرت نسبتهم 91.53% وهذا يتبين من خلال الجدول رقم 03، وعليه نستنتج

مدى معرفة العمال بالأدوار والصلاحيات المخصصة لكل منهم كذلك مدى وعيهم بمسؤوليات

وواجبات العمل والمؤهلات والمهارات المطلوبة منهم لأدائها مما يساهم في تحقيق أهداف

المؤسسة.

- يؤكد اغلب عمال المؤسسة بأنهم يتعرفون على خطة العمل قبل الشروع في تنفيذها

حيث تقدر نسبتهم 89.83%، وهذا يتبين من خلال الجدول رقم 04 وهو ما يعكس الحرص

على تجنب الوقوع في الأخطاء، ولعوامل أخرى منها التعرف على كيفية أو طريقة العمل وتسهيل عملية إنجاز المهام كما ينبغي.

- معظم عمال المؤسسة لا يخرجون أثناء الدوام الرسمي حيث قدرت نسبتهم 71.19% وهذا يتضح من خلال بيانات الجدول رقم 05 مما يدل على مدى التزامهم بمدة العمل الرسمية وتحليلهم بالجدية والانضباط في العمل.

- معظم عمال المؤسسة يحرصون على احترام مواقيت العمل حيث قدرت نسبتهم 98,31% وهذا يتضح من خلال بيانات الجدول رقم 06، مما يعكس مدى التزام واحترام العمال للقوانين والإجراءات، والتحلي بالانضباط امتثالاً للنظام الرقابي وشعوراً بالمسؤولية تجاه المؤسسة لأن طبيعة العمل بها تقتضي التقيد والالتزام بأوقات العمل من أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة وضمن استمرارية المؤسسة، وهذا ما يعكس مدى تطابق المبادئ والأهداف لكل من المؤسسة والعمال وهو ما تؤكد نتائج الجدول رقم 06 حيث صرح ما نسبته 88.14% من العمال أن مبادئهم تتطابق مع الأعمال الموجهة لهم في المؤسسة.

وعليه فإن الفرضية الأولى والتي تقول بوجود علاقة قوية بين الرقابة السابقة والالتزام التنظيمي هي فرضية محققة.

1-2- مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة قوية بين الرقابة المتزامنة

والالتزام التنظيمي.

من خلال تحليلنا للمؤشرات التي تناولتها الفرضية الفرعية الثانية في الجزء الثاني من المحور الثاني للاستمارة تحصلنا على مجموعة من النتائج هي كالتالي:

- إن الفئة الغالبة هي التي تقر بوجود رقابة مباشرة على العمل من حين إلى آخر حيث قدرت نسبتها 76.27% وهذا يتضح من خلال بيانات الجدول رقم 01، مما يعكس مدى وعي العمال بحرص مسؤولي المؤسسة ومن خلال النظام الرقابي التأكد من أن أهداف المشروع التي وضعت لتحقيقها قد أنجزت ونفذت وبالتالي يتم تقييمها والعمل على إصلاح ما قد يعثرها من أخطاء أو انحرافات أو ضعف في أقرب وقت.

- من خلال بيانات الجدول رقم 02 المتعلق بمدى تأثير المتابعة للمسؤول المباشر على أداء العمال في العمل، نلاحظ ما نسبته 50.85 % من إجمالي العينة صرحوا بأنهم لا يتأثرون بمتابعة المسؤول المباشر على أدائهم، ويرجع ذلك إلى التزامهم بالقوانين والإجراءات ووضوح المهام التي لا تحتاج إلى متابعة من قبل المسؤول المباشر، وشعور العامل بالمسؤولية التي تجعله يخضع للرقابة الذاتية. في حين صرح آخرون بأن متابعة المسؤول لهم تؤثر على أدائهم، فالرقابة اللصيقة أو المتكررة للمسؤول المباشر تخلق نوعاً من الضغط النفسي للعامل وهذا ما يؤثر على عمله والتزامه.

- أغلب عمال المؤسسة يقرون بوجود السرعة في إنجاز المهام، حيث قدرت نسبتهم 94.91 % وهذا ما تبينه البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم 03. وهذا ما يعكس حرص المؤسسة على تطبيق القوانين وكذلك اهتمامها بالسرعة في إنجاز المهام لهذا نجد معدل الانضباط والالتزام عالي لدى العمال، فمعظمهم يعتبر أن تنفيذ القوانين بصرامة يجعل المؤسسة تتفادى العديد من المشاكل مما يؤدي إلى السرعة في إنجاز العمل وفي الوقت المحدد.

- أغلب عمال المؤسسة يرى بأن الرقابة المباشرة تساعد في سرعة اكتشاف الأخطاء حيث قدرت نسبتهم 74.58 % ويتضح هذا من خلال الجدول رقم 04 وهذا يدل على أن الرقابة المباشرة تؤدي إلى كشف الأخطاء قبل الوقوع فيها وهو ما يعمل به المسؤول في المؤسسة.

- أقر ما نسبته 76.73 % من المبحوثين بأن للمشرف دور إيجابي في تنظيم سير العمل، من خلال مراقبته وتوجيه العمال حيث يبقى المشرف مصدراً للانضباط والالتزام والتنظيم فهو الذي يعمل على تقوية روح التأزر بين العمال ويبعث فيهم روح التعاون مما يدل على العلاقات الطيبة والجيدة التي تسود بين العمال في المؤسسة من جهة وبين العمال والمسؤولين من جهة أخرى، وكذلك إحساسهم بالمسؤولية والمشاركة في تحقيق الأهداف وتنظيم سير العمل وخلق الجو المناسب للعمل. وهذا ما أكدت عليه نتائج الجدول رقم 02

بوجود تعاون بين العمال بنسبة 96.61 %، كذلك نتائج الجدول رقم 05 حيث صرح ما نسبته 67.80% بأن التزامهم يعود للعلاقات الجيدة التي تربطهم مع بعضهم ومع المسؤولين في المؤسسة، مما يخلق الشعور بالانتماء إليها والرغبة للبقاء فيها وهذا ما يؤدي إلى الرفع من مستوى الالتزام لديهم.

- أقر ما نسبته 64,41% من إجمالي العينة بقيام المشرف بالزيارات المفاجئة لمواقع العمل وهذا ما يبينه الجدول 06، وهذا يدل على نوع الرقابة المتبعة في المؤسسة مما يؤدي إلى المحافظة على سيرورة العمل، ويدفع بالعمال والموظفين للالتزام بالأوامر واحترام التعليمات الإدارية وذلك خوفا من التعرض للعقوبات الصارمة عند مخالفتها. وعليه فإن الفرضية الثانية والتي تقول بوجود علاقة قوية بين الرقابة المتزامنة والالتزام التنظيمي هي فرضية محققة.

1-3- مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة قوية بين الرقابة اللاحقة والالتزام التنظيمي.

من خلال تحليلنا للمؤشرات التي تناولتها الفرضية الفرعية الثالثة في الجزء الثالث من المحور الثاني للاستمارة تحصلنا على مجموعة من النتائج هي كالتالي:

- أكد ما نسبته 59.32 % من العمال أن المؤسسة تقوم بإجراء المقارنة بين الأداء والخطط المستهدفة بعد الانتهاء من العمل وهذا ما يبينه من الجدول رقم 01 وهذا يعكس مدى الاهتمام الكبير لتطبيق ما جاء في الخطط حرصا على تقدم وتطور المؤسسة من خلال الدقة في العمل وكذلك الصرامة في تطبيق التعليمات والقوانين والكشف عن الأخطاء والانحرافات التي وقعت من طرف العمال من أجل تصحيحها أو اتخاذ الإجراءات المناسبة، لتوجيه العمال والموظفين إلى أسباب وطرق أفضل لأداء الأعمال، كما تهدف الرقابة إلى الوقوف على إيجابيات العمل بغرض تعزيزها ودعمها.

- صرح ما نسبته 61.02 % من إجمالي العينة بأنه يتم تقييم أدائهم بعد انجاز أعمالهم وهذا ما يؤكد الجدول 02، مما يدل على مدى حرص المسؤولين في المؤسسة على حسن

سير الأعمال من خلال تصحيح الأخطاء، خاصة إذا تم هذا التقييم بموضوعية مع إمداد العاملين بالمعلومات اللازمة عن مستوى أدائهم لتطويره. فهذا يساهم في الرفع من قدراتهم مما يشعروهم بالارتياح وبنوع من الارتباط العاطفي تجاه المؤسسة ورغبة في الاستمرار للعمل بها.

- صرح ما نسبته 57,34 % من إجمالي العينة بأنه باستطاعتهم تحديد مدى تحقيقهم للأهداف من خلال الرقابة، وهذا ما يؤكد الجدول 03، مما يدل على أن عمال المؤسسة يعتبرون أن الرقابة تساعدهم في تطوير كفاءاتهم من خلال المتابعة والتوجيه وتصحيح الأخطاء والحصول على حوافز وهذا دليل على نجاح الرقابة الإدارية في تطوير العمال، وتحسين قدراتهم وهو ما يهدف إليه العمال مما يدفعهم لبذل جهد أكبر في العمل لتحقيق ذلك وهذا ما تؤكد نتائج الجدول رقم 02 حيث صرح ما نسبته 86.44% استعداداً لبذل جهد أكبر في العمل، ويرجع هذا أيضاً لحبهم لعملهم ورغبتهم للبقاء في مؤسستهم مما يعكس شعورهم بالانتماء إليها والولاء لها وهذا ما تؤكد نتائج الجدول رقم 04 حيث صرح ما نسبته 66.10 % رغبتهم في البقاء داخل المؤسسة

- أقر معظم عمال المؤسسة والذين قدرت نسبتهم 91.53% بأن عملية التقييم تمكنهم من عدم تكرار الأخطاء والانحرافات وهذا ما يؤكد الجدول رقم (04-1).

كما صرح أغلب العمال أيضاً والذين قدرت نسبتهم 98.31 % بأنهم يتلقون تنبيهاً من قبل المشرف في حالة وجود أخطاء مهنية وهذا ما تؤكد البيانات الإحصائية في الجدول (04-2) نلاحظ أن المشرف غالباً ما يعمل على تنبيه العمال في حالة وجود انحرافات مهنية وهذا ما يؤكد مرة أخرى مدى سماحة ومرونة المشرف مع عماله وحرصه من جهة أخرى على الأداء وسير العمل بما يضمن استقرار العمال والمؤسسة على حد سواء كما يدل من جهة أخرى على ثقة المشرف بعماله وبكفاءاتهم العالية وقدراتهم المهنية فتقمة المشرف بعماله تزيد من رفع روحهم المعنوية مما يضمن الكفاءة في العمل، وهذا يدل على أن تقييم أداء العمال يساهم في توفير الفرص المناسبة لمعرفة الإدارة بمكان الخلل أو الضعف في اللوائح والسياسات، وبالتالي يمكن للمؤسسة تحسين وتطوير قدرات هؤلاء الأفراد من خلال

إجراءات التحسين والتغيير المطلوبة، فتنقيم الأداء يساعد على تحديد الانحرافات وتوضيح طرق وأساليب علاجها.

- صرح أغلب عمال المؤسسة وهو ما نسبته 74,58 % من إجمالي العينة بأنه في حالة تغيب العامل عن العمل فإن المسؤول المباشر يستفسر عن سبب تغيبه وهذا ما يؤكد الجدول 05، مما يعني أن المؤسسة تتبع الأسلوب الديمقراطي والمرونة في التعامل مع العمال، أما في حالة المخالفة فإن إدارة المؤسسة تقوم بتطبيق القوانين على العمال لضمان التزامهم بقوانين العمل وهذا يدل على وجود صرامة في تعامل المسؤول مع مرؤوسيه.

وعليه فان الفرضية الثالثة والتي تقول بوجود علاقة قوية بين الرقابة اللاحقة والالتزام التنظيمي هي فرضية محققة.

2- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

بعد عرض الدراسات السابقة لموضوع الرقابة والالتزام التنظيمي تم التطرق لنتائج هذه الدراسات ومقارنتها بالنتائج المتوصل إليها في الدراسة الحالية وفيما يلي عرض لأهم نقاط التشابه والاختلاف مع هذه الدراسات:

- دراسة دلال غلوسي بعنوان "الرقابة الإدارية والتسيب الإداري"، توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج منها ووجود ثقة واحترام متبادل بين المسؤول والعامل وبالتالي تحلي هذا الأخير بالانضباط وتحمل المسؤولية، كما أن هناك احترام لمواقيت العمل، وهو ما يتعلق إلى حد ما مع نتائج الدراسة الحالية، والتي توصلت إلى حرص العامل على إنجاز الأعمال في الأوقات المحددة وكذلك وجود تسامح من قبل المسؤول المباشر في حالة تغيب العامل عن العمل. كما توصلت الدراسة إلى تدمير بعض العمال من شدة الرقابة وهو ما يختلف مع نتائج الدراسة الحالية حيث أظهرت النتائج أن العمال لا يتأثرون، ويرجع ذلك إلى التزامهم بالقوانين والإجراءات ووضوح المهام التي لا تحتاج إلى متابعة من قبل المسؤول المباشر، وشعورهم بالمسؤولية التي تجعلهم يخضعون للرقابة الذاتية.

- دراسة عبد الرحمان النميان 2003: "الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في

الأجهزة الأمنية" دراسة مسحية على شرطة منطقة حائل

توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج منها وجود رقابة إدارية بشكل دائم علي الأقسام التابعة لشرطة المنطقة وأن هذه الرقابة فعالة، ووجود علاقة إيجابية أو سلبية ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الديموغرافية واستجابة أفراد العينة علي بعض الفقرات وهو ما يتوافق إلى حد كبير مع نتائج الدراسة الحالية حيث يؤكد العمال على وجود رقابة مستمرة من خلال تلقيهم النصائح والتوجيهات وتقييم لإعمالهم بعد الانجاز فهذه المتابعة تمكنهم من اكتشاف الأخطاء ومعالجتها وهذا دليل على فعالية هذه الرقابة. كما توصلت إلى أن أهم المشاكل والعقبات التي تواجه الرقابة الإدارية هي العلاقات الشخصية وضعف الرقابة الذاتية وعدم وجود نظام رقابي متخصص حديث. وهو ما يختلف مع نتائج الدراسة الحالية حيث أظهرت وجود علاقات جيدة بين المسؤولين والعمال، وبأن شعورهم بالمسؤولية تجعلهم يخضعون للرقابة الذاتية.

- دراسة سمر سعيد البياري بعنوان " جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الالتزام التنظيمي

لموظفي وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية في قطاع غزة "

توصلت هذه الدراسة إلى نتائج من أبرزها أن المتوسط الحسابي للالتزام التنظيمي لدى موظفي وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية بشكل عام مرتفع كما تبين أن المتغيرات المؤثرة في الالتزام التنظيمي هي ظروف العمل المادية والتوازن بين الحياة والعمل، والأجور والمكافآت وأن هذا التأثير ذو دلالة إحصائية، حيث أشارت إلى أنه يمكن القول بأن هذا الالتزام التنظيمي لدى موظفي الوزارتين يعود إلى وعي الموظفين وانتمائهم لوزارتهم، واستشعارهم بالمسؤولية تجاه عملهم، وحرصهم على تأديته على النحو المطلوب منهم وهذا يوافق ما وصلت إليه الدراسة الحالية إلى حد كبير.

- دراسة ابتسام عاشوري بعنوان "الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالتقافة

التنظيمية". دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية

العامة) توصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية وتحقيق الرغبة في العمل كذلك وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي، حيث أشارت إلى وجود مستوى متوسط من الالتزام التنظيمي كما أشارت إلى وجود رغبة متوسطة في البقاء في العمل لدى العاملين ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة) نحو الاستمرار بالمؤسسة وهذا يتفق إلى حد ما مع نتائج الدراسة الحالية التي توصلت إلى أن عمال مديرية المصالح الفلاحية لبلدية الوادي بنسبة 66.10% يفضلون البقاء والاستمرار في العمل بالمؤسسة واستعدادهم لبذل جهد أكبر لتحقيق ذلك.

3- النتائج العامة للدراسة:

تعتبر التحقق من صدق الفرضيات الفرعية تعبيراً عن صدق الفرضية العامة التي مفادها أن للرقابة الإدارية علاقة قوية بالالتزام التنظيمي، حيث بينت النتائج في هذه الدراسة أن الرقابة الإدارية تؤدي إلى تحقيق الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة.

اتضح من خلال النتائج المتوصل إليها أن:

- أكد أغلب العمال بأنهم يتلقون النصائح والتوجيهات من المسؤول.
- أكد أغلب العمال وضوح القواعد والقوانين المنظمة للعمل.
- معظم العمال يحترمون مواقيت العمل.
- معظم العمال يؤكدون على وجود رقابة مباشرة على العمل.
- صرح أغلب العمال بأن الرقابة المباشرة تساعدهم على سرعة اكتشاف الأخطاء.
- صرح أغلب العمال بأن وجود المشرف بشكل دائم يؤدي إلى تنظيم سير العمل.
- أكد العمال على أن هناك تقييم بعد انجاز العمل.
- أكد العمال لأن عملية التقييم تمكنهم من عدم تكرار الأخطاء والانحرافات.
- صرح معظم العمال على استعدادهم لبذل جهد أكبر في العمل.
- صرح أغلب العمال بأن هناك تعاون بينهم في العمل.
- أكد معظم العمال على رغبتهم في البقاء داخل المؤسسة.

- صرح أغلب العمال بأن مبادئهم تتطابق مع الأعمال الموجهة لهم.
وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن الإجابة عن تساؤلاتها وإشكالية البحث
حيث أكدت النتائج أن:

- توجد علاقة قوية بين الرقابة السابقة والالتزام التنظيمي؟
- توجد علاقة قوية بين الرقابة المتزامنة والالتزام التنظيمي؟
- توجد علاقة قوية بين الرقابة اللاحقة والالتزام التنظيمي؟

خاتمة

من خلال هذه الدراسة تم التطرق إلى موضوع الرقابة الإدارية والالتزام التنظيمي في المؤسسة وذلك لمعرفة طبيعة العلاقة بينهما.

إن عملية الرقابة هي الأداة الفعالة للحد من الانحرافات والأخطاء التي يمكن الوقوع فيها أثناء مزاوله العمل بالمؤسسة، شريطة أن تتخذ في الوقت المناسب واستعمال الأدوات والطرق والأساليب المناسبة لأنها ترتبط بالوظائف الإدارية الأخرى كالخطيط والتنظيم والتوجيه، ومنه فالعملية الرقابية لا تتوقف على تتبع التنفيذ من خلال الكشف عن الأخطاء والانحرافات فقط، بل أنها عملية دائمة ومستمرة منذ بدء الخطيط وحتى المرحلة الأخيرة من التنفيذ، بل وتواصل المهمة بالتنبؤ بما سيحدث مستقبلا.

وتعتبر الرقابة الإدارية عنصرا فعالا في أنشطة الإدارة، إذ تمثل الحجر الأساس في الوصول إلى الأهداف المسطرة وهذا من خلال فهم كل جوانب ما يتعلق بأفرادها العاملين وخصوصا التزامهم وانتمائهم الذي يلعب دورا هاما في ربط وتماسك العلاقة بين المنظمة والعاملين بها، فعلاقة الرقابة الإدارية بالالتزام التنظيمي صارت من الاستراتيجيات التي تعتمد وتسعى المنظمة إلى تطويرها بشكل دائم ومستمر من خلال العمل على متابعة وتقييم الموظفين والوقوف على إمكانياتهم لإبراز قدراتهم وكفاءتهم، حيث يعد الالتزام التنظيمي عنصرا هاما في زيادة كفاءة وفعالية المؤسسات بمختلف أنواعها وأحجامها وأنشطتها والأهداف التي أنشأت لأجل تحقيقها، فكلما زاد الاهتمام بالالتزام التنظيمي في المؤسسة كلما زاد استقرار وانسجام العمال مع إجراءات وضوابط العمل، مما يؤدي إلى تعزيز الثقة والاستقرار بين المنظمة والعاملين، وبالتالي زاد إخلاصهم وولائهم لها.

وقد تم التوصل من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت بمديرية المصالح الفلاحية بولاية الوادي حول موضوع الرقابة الإدارية والالتزام التنظيمي، أن هذا النظام الرقابي من بين أهدافه

الأساسية هو الحفاظ على الموارد البشرية للمؤسسة، وذلك من خلال العمل على تطبيقه بطريقة تساعد العمال على الاستقرار فيها.

وعلى هذا الأساس يتضح أن للرقابة الإدارية علاقة قوية بالالتزام التنظيمي، فهي تساهم في تحقيقه وهذا ما أكدت عليه النتائج والبيانات الإحصائية المتوصل إليها في الدراسة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

المصادر

- 1- القرآن الكريم.
- 2- الفيروز أبادي، تح: محمد، المعجم المحيط، 1971، ص77.
- 3- مصطفى، الزيات، المعجم الوسيط، المجلد 1، دار الدعوة للطباعة والنشر والتوزيع، ط6، اسطنبول، تركيا، 1989.
- 4- ابن المنظور، لسان العرب،، ط3، دار صادر، بيروت، 1414هـ.

المراجع بالعربية

الكتب:

- 1- أبو قحف عبد السلام :أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 2- البرزنجي، الهواسي، مبادئ علم الإدارة الحديثة، 2014.
- 3- الخفاجي نعمة عباس، المصاورة علي محمد احمد، إدارة التنوع ومنظور الالتزام، ط1، دار الايام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
- 4- الصحن محمد فريد، مبادئ الإدارة الحديثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 5- الضحيان عبد الرحمان، الرقابة الإدارية المنظور الإسلامي المعاصر تجربة السعودية، مطبعة المدينة، الرياض السعودية، 1994
- 6- الطراونة حسين أحمد، عبد الهادي توفيق صالح، الرقابة الإدارية، دار اليازوري، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011.
- 7- العبد جلال إبراهيم، إدارة الأعمال (مدخل اتخاذ القرارات وبناء المهارات الإدارية والمديرين وظائف الإدارة المهارات الإدارية)، دار الجديدة، ط1، 2003.
- 8- العتيبي ضرار ونضال الحواري، العملية الإدارية مبادئ وصول وعلم وفن، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردنط1، 2007.

- 9- القريوتي محمد قاسم، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار المستقبل. للنشر، الاردن، 1998.
- 10- القريوتي حسن، مبارك علي خضير، أساسيات الإدارة الحديثة، دار رستم للنشر والتوزيع، الأردن ط 2، 2008.
- 11- المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2007.
- 12- بغول زهير، الإدارة المفهوم والوظائف، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011.
- 13- بلال محمد إسماعيل، مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ط1، 2004.
- 14- بن بركة عبد الوهاب، الزعيبي علي فلاح، مبادئ الإدارة، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، 2013.
- 15- بني احمد مروان محمد، معن محمود عياصرة، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، ط1، عمان الأردن، دار حامد، 2009.
- 16- جرينبرج وآخرون، إدارة السلوك التنظيمي، ترجمة محمد بسيوني اسماعيل، ط2، دار المريخ، السعودية.
- 17- جيرالد جرينبرغ، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، ط1، مصر، 2004.
- 18- حريم حسن مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية وظائف المنظمة)، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2009.
- 19- حمادات محمد حسن محمد، قيم العمل والالتزام التنظيمي لدى المديرين والعاملين بالمدارس، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان ط1، 2006.

- 20- زاهر عاطف عبد الرحيم، الرقابة على الأعمال الإدارية، دار الولاية، ط1، عمان، الأردن، 2009.
- 21- شريف علي، أساسيات تنظيم إدارة الأعمال، دار الجامعة للنشر، الإسكندرية، ط1، 2005.
- 22- شريف علي، الإدارة المعاصرة، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ط1، 2008.
- 23- شفيق مجمد، البحث العلمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية مصر، 1988.
- 24- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004 .
- 25- عباس علي، الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال، دار إثراء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2008.
- 26- عباس علي الرقابة الإدارية على المال والأعمال، مكتبة الرائد العلمية، عمان، الأردن، 2001.
- 27- علاونة محمود محمد، الأصول العلمية والعملية في الرقابة، دار البداية، عمان، الأردن، 2014.
- 28- عياصرة محمود معن، بني أحمد مروان محمد: القيادة والاتصال الإداري، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 29- ماهر احمد، الإدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية الإسكندرية، ط1، 2006.
- 30- محمد محمد علي، مقدمة البحث الاجتماعي دار النهضة للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1983.
- 31- محمود خضير كاظم، اللوزي موسى سلامة: مبادئ إدارة الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008.
- 32- موسى غانم فنجان، احمد فاطمة فالح. الإدارة في المنهج الإسلامي مدخل الوظائف الإدارية، ط1، عمان الأردن، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية للنشر والتوزيع، 2011.

33- نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر، 2011 .

الرسائل والاطروحات:

- 1- أبو سنينة محمد حسم محسن، أثر التسويق الداخلي في الالتزام التنظيمي مع وجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط - دراسة لعينة من المستشفيات الأردنية الخاصة - رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2013
- 2- البياري سمر سعيد، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الالتزام التنظيمي لموظفي وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2018.
- 3- النميان عبد الله عبد الرحمان، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، مذكرة ماجستير، كلية الدراسات العليا، العلوم الإدارية، منطقة حائل، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 2003.
- 4- الوزان محمد احمد، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية، البحرين، 2006.
- 5- بنوناس صباح، أثر أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي دراسة حالة القطاع البنكي لولاية بسكرة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016.
- 6- درنوني هدى، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي - دراسة ميدانية بمؤسسة الصناعة الميكانيكية والكهربائية- بسكرة، أطروحة دكتوراه في علم اجتماع الإدارة والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.
- 7- طموس إيمان عمر العبد، التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى العاملين في الهيئات المحلية الكبرى في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2015.

8- عاشوري ابتسام، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.

9- غلوسي دلال، الرقابة الإدارية والتسيب الإداري في المؤسسة- دراسة ميدانية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز -تبسة-، رسالة ماجستير في علم اجتماع التنظيم والعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.

10- ماحي محمد الأمين، الالتزام التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي بالمؤسسات الجزائرية، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، قسم علم النفس والارطوفونيا، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 02، الجزائر، 2016.

المقالات والمجلات:

1- بعيرة أبو بكر مصطفى، الرقابة الإدارية في المنظمات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الدول العربية العدد 273، 1983،

2- عبد الحسين باسم، أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي "دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي الهيئة العامة للسدود والخزانات- دراسة تحليلية لوظائف النقود الديناميكية والمشتقة في الاقتصاد الإسلامي، معهد الإدارة - الرصافة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الحادي والثلاثون، 2012.

3- عبد الباسط عباس انس، الرقابة الإدارية وأثرها على بلوغ الأهداف دراسة تطبيقية على البنوك الإسلامية في اليمن، 2006.

المراجع بالاجنبية:

- 1-MAENOURI Kamel, M. F. Examining the Relevance between Emotional Intelligence, Organizational Commitment and Organizational Behavior Citizenship, Case Study. *Reve des Sciences Humaines* (38/39). (2015, Mars).
- 2-Zahra, **A Study the Impact of Quality Control on Production Processes.** *AL-Naheain Journal for Engineering Sciences NJES.* (2020, Janvire 29)

الملاحق

الملحق رقم 01. الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

استمارة استبيان حول:

الرقابة الإدارية و علاقتها بالالتزام التنظيمي في المؤسسة
- دراسة ميدانية في مديرية المصالح الفلاحية بولاية الوادي-

دراسة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع العمل والتنظيم

من إعداد الطالبتين: إشراف الأستاذ:

- فريدة هويدي شوقي مرابط - مريم شكة

في إطار انجازنا لمذكرة التخرج المكملة لنيل شهادة الماستر، نود أن نضع بين أيديكم هذه

الاستمارة المصممة بغرض جمع المعلومات اللازمة للبحث العلمي لإتمام هذه الدراسة.

نرجو منكم الدعم والتعاون من خلال المشاركة في تعبئة بيانات الاستبيان بالإجابة على الأسئلة

بكل دقة وموضوعية بوضع علامة (x) في المكان المناسب.

ونحيطكم علما بأن جميع البيانات والمعلومات التي سنحصل عليها هي لغرض البحث العلمي

فقط وسوف تحظى بالسرية التامة.

المحور الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس: ذكر أنثى

2- السن: من 25-35 سنة من 45 سنة

من 46-55 سنة من 55 سنة

3- المستوى التعليمي:

ابتدائي ط ين مهني معي

4- الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات 5 سنوات من 11- أكثر من

15 سنة

5- المركز الوظيفي: رئيس مصلحة مكتب ف مهني

المحور الثاني: الرقابة الإدارية

الجزء الأول - الرقابة السابقة (الوقائية):

1) هل تتلقى النصائح والتوجيهات من قبل رئيسك قبل مباشرتك العمل؟ نعم إذا كانت الإجابة بنعم، لماذا؟

- تفادي الأخطاء المهنية أن العمل الخبرة

2) هل ترى أن القواعد والقوانين المنظمة للعمل واضحة لديك؟ نعم

3) هل المهام والنشاطات التي تقوم بها في إطار العمل واضحة لديك؟ نعم

في حالة الإجابة بـ: لا يعود ذلك؟ - عدم وضوح الدور - الم والتوجيه من المشرف

-أسباب أخرى تذكر.....

4) هل تتعرف على خطة العمل قبل الشروع في تنفيذها؟ نعم

إذا كانت الإجابة بنعم، هل هذا لتجنب الوقوع في الخطأ؟ نعم

5) هل تخرج أثناء الدوام الرسمي؟ نعم

إذا كانت الإجابة بنعم، لماذا؟.....

6) هل تحرص على احترام مواقيت العمل؟ نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم، هل يرجع ذلك إلى: - احترام القوانين والجراءات - الشعور
بالمسؤولية - من التعرض للعقوبات

الجزء الثاني - الرقابة المتزامنة (المباشرة):

- 1) هل هناك رقابة مباشرة على العمل من حين إلى آخر؟ نعم لا
 - 2) هل تؤثر المتابعة لمسؤولك المباشر في العمل على أدائك؟ نعم لا
 - 3) هل هناك سرعة انجاز العمل في مؤسستكم؟ نعم لا
- في حالة الإجابة بنعم، يعود ذلك إلى: - سهولة المهمة رقابة المباشرة
- أسباب أخرى تذكر.....
- 4) هل تساعدك الرقابة المباشرة في سرعة اكتشاف الأخطاء؟ نعم لا
 - 5) هل وجود المشرف معك بشكل دائم يؤدي إلى تنظيم سير العمل؟ نعم لا
- حالة الإجابة لا، يعود ذلك إلى: - عدم اهتمام المشرف - غياب المشرف
- أسباب أخرى تذكر.....

- 6) هل يقوم المشرف بزيارات مفاجئة لمواقع العمل؟ نعم لا
- في حالة الإجابة بنعم، هل أنت مع أو ضد هذه الزيارات؟ نعم لا

الجزء الثالث - الرقابة اللاحقة (البعديّة):

- 1) هل تتم المقارنة بين أدائك والخطط المستهدفة بعد الانتهاء من العمل؟ نعم لا
- 2) هل هناك تقييم بعد انجازك للعمل؟ نعم لا
- 3) هل تستطيع الرقابة تحديد مدى تحقيقك للأهداف؟ نعم لا
- 4) هل يمكنك عملية التقييم من عدم تكرار الأخطاء والانحرافات؟ نعم لا
- في حالة وجود أخطاء هل يعمل المشرف على: هك - عقابك مباشرة
- 5) في حالة تغيبك عن العمل، كيف يكون رد فعل رئيسك؟ الاستفسار
- الإندار م التسامح

المحور الثالث: الالتزام التنظيمي:

- 1) هل تترك العمل بمؤسستك إذا أتيحت لك فرصة عمل أفضل في مؤسسات أخرى؟ لا لا
- في حال الإجابة ب: لا يرجع ذلك إلى: - الشعور بالمسؤولية اتجاه المؤسسة
- الاطمئنان على المستقبل المهني ظا على علاقات العمل
- 2) هل لديك استعداد لبذل جهد أكبر في العمل؟ نعم لا
- في حال الإجابة ب: نعم يرجع ذلك إلى: حب الوظيفة ك الجودة مع المسؤول
- أسباب أخرى تذكر.....
- 3) هل هناك تعاون بينك وبين زملائك في العمل؟ نعم لا
- في حال الإجابة ب: نعم يرجع ذلك إلى: حب العمل بروح الفريق ر من المسؤول
- أسباب أخرى تذكر.....
- 4) هل ترغب في البقاء داخل مؤسستك؟ نعم لا
- إذا كانت الإجابة نعم، لماذا؟.....
- 5) هل التزامك بالعمل في هذه المؤسسة هو بسبب علاقة الصداقة التي تربطك مع العاملين والمسؤولين فيها؟ نعم لا
- 6) هل مبادؤك تتطابق مع العمل الموجه لك؟ نعم لا

في حال الإجابة ب: لا هل يؤثر ذلك على التزامك؟ نعم

الملحق رقم 02: قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

تخصص علم اجتماع العمل والتنظيم

قائمة الأساتذة المحكمين للاستبانة

الرقم	اسم ولقب الأستاذ المحكم	الصفة
01	أ.د/ سالم يعقوب	أستاذ بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي
02	أ.د/ عبد الناصر تركي	أستاذ بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي
03	أ.د/ محمد مسعود زكري	أستاذ بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

الملحق رقم 03: ترخيص بزيارة ميدانية

الملحق رقم 04: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الملاحق

الملاحق



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية



استمارة حول :

الرقابة الإدارية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في المؤسسة
- دراسة ميدانية في مديرية المصالح الفلاحية بولاية الوادي -

دراسة مكملّة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع العمل والتنظيم

إشراف الأستاذ :

شوقي مرابط

من إعداد الطالبتين :

- فريدة هويدي

- مريم شكة

في إطار انجازنا لمكررة التخرج المكملّة لنيل شهادة الماستر، نود أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة المصممة بغرض جمع المعلومات اللازمة للبحث العلمي لإتمام هذه الدراسة .

نرجو منكم الدعم و التعاون من خلال المشاركة في تعبئة بيانات الاستبيان بالإجابة على الأسئلة بكل دقة وموضوعية بوضع علامة (x) في المكان المناسب .

ونحيطكم علما بأن جميع البيانات والمعلومات التي سنحصل عليها هي لغرض البحث العلمي فقط وسوف تحظى بالسرية التامة .

المحور الأول : البيانات الشخصية

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن : من 25 - 35 سنة من 36-45 سنة
- من 46-55 سنة أكبر من 55 سنة

3- المستوى التعليمي :

- ابتدائي متوسط ثانوي تكوين مهني جامعي

4- الخبرة المهنية:

- أقل من 5 سنوات من 5-10 سنوات من 11-15 سنة أكثر من 15 سنة
- 5- المركز الوظيفي : رئيس مصلحة رئيس مكتب موظف عامل مهني

المحور الثاني : الرقابة الإدارية

1- الرقابة السابقة (الوقائية):

- 1) هل تتلقى النصائح والتوجيهات من قبل رئيسك قبل مباشرتك العمل ؟ نعم لا
- إذا كانت الإجابة بنعم ، لماذا ؟
- تقادي الأخطاء المهنية - إتقان العمل - نقص الخبرة
- 2) هل ترى أن القواعد والقوانين المنظمة للعمل واضحة لديك ؟ نعم لا
- 3) هل المهام و النشاطات التي تقوم بها في إطار العمل واضحة لديك؟ نعم لا
- في حالة الإجابة ب: لا إلى ماذا يعود ذلك ؟ -عدم وضوح الدور -المرافقة والتوجيه من المشرف
- أسباب أخرى تذكر
- 4) هل تتعرف على خطة العمل قبل الشروع في تنفيذها ؟ نعم لا
- إذا كانت الإجابة بنعم، هل هذا لتجنب الوقوع في الخطأ؟ نعم لا

5) هل تخرج أثناء الدوام الرسمي؟ نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم، لماذا؟.....

6) هل تحرص على احترام مواقيت العمل؟ نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم، هل يرجع ذلك الى :

- احترام القوانين والاجراءات - الشعور بالمسؤولية - الخوف من التعرض للعقوبات

2- الرقابة المتزامنة (المباشرة):

1) هل هناك رقابة مباشرة على العمل من حين إلى آخر؟ نعم لا

2) هل تؤثر المتابعة لمسؤولك المباشر في العمل على أدائك؟ نعم لا

3) هل هناك سرعة انجاز العمل في مؤسستكم؟ نعم لا

في حالة الإجابة بنعم ، يعود ذلك إلى: - سهولة المهمة - الرقابة المباشرة

- أسباب أخرى تذكر.....

4) هل تساعدك الرقابة المباشرة في سرعة اكتشاف الأخطاء؟ نعم لا

5) هل وجود المشرف معك بشكل دائم يؤدي إلى تنظيم سير العمل؟ نعم لا

في حالة الإجابة لا، يعود ذلك إلى: - عدم اهتمام المشرف - غياب المشرف

- أسباب أخرى تذكر.....

6) هل يقوم المشرف بزيارات مفاجئة لمواقع العمل؟ نعم لا

في حالة الإجابة بنعم ، هل أنت مع أو ضد هذه الزيارات؟ نعم لا

3- الرقابة اللاحقة (البعديّة):

1) هل تتم المقارنة بين أدائك والخطط المستهدفة بعد الانتهاء من العمل؟ نعم لا

2) هل هناك تقييم بعد انجازك للعمل؟ نعم لا

3) هل تستطيع الرقابة تحديد مدى تحقيقك للأهداف؟ نعم لا

4 هل يمكنك عملية التقييم من عدم تكرار الأخطاء والانحرافات ؟ نعم لا

- في حالة وجود اخطاء هل يعمل المشرف على : - تنبيهك - عقابك مباشرة

5 في حالة تغييرك عن العمل ، كيف يكون رد فعل رئيسك؟

- الاستفسار الانذار الخصم التسامح

المحور الثالث : الالتزام التنظيمي:

1 هل تترك العمل بمؤسستك إذا أتاحت لك فرصة عمل أفضل في مؤسسات أخرى ؟ نعم لا

في حال الإجابة ب: لا يرجع ذلك إلى : - الشعور بالمسؤولية اتجاه المؤسسة

- الاطمئنان على المستقبل المهني - حفاظا على علاقات العمل

2 هل لديك استعداد لبذل جهد أكبر في العمل ؟ نعم لا

في حال الإجابة ب: نعم يرجع ذلك إلى : - حب الوظيفة - علاقتك الجيدة مع المسؤول

- أسباب أخرى تذكر.....

3 هل هناك تعاون بينك و بين زملاءك في العمل؟ نعم لا

في حال الإجابة ب: نعم يرجع ذلك إلى : - حب العمل بروح الفريق - أوامر من المسؤول

- أسباب أخرى تذكر.....

4 هل ترغب في البقاء داخل مؤسستك؟ نعم لا

إذا كانت الإجابة نعم ، لماذا ؟

5 هل التزامك بالعمل في هذه المؤسسة هو بسبب علاقة الصداقة التي تربطك مع العاملين والمسؤولين فيها؟

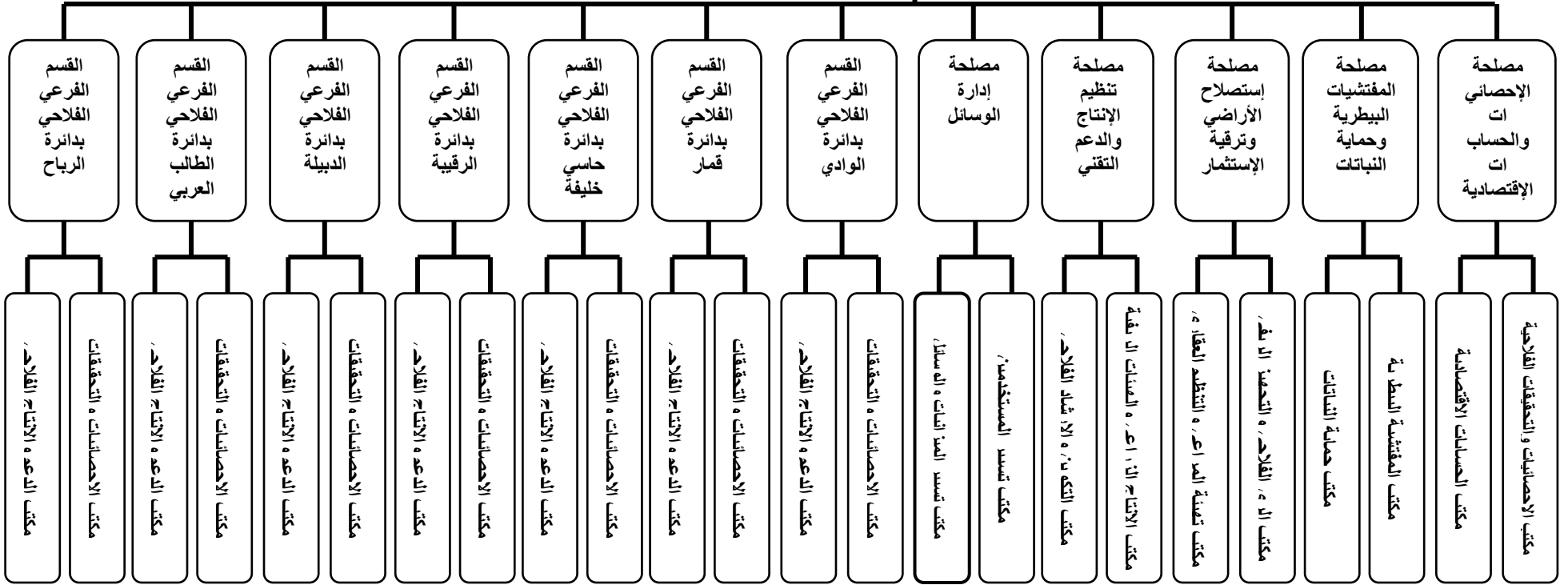
نعم لا

6 هل مبادؤك تتطابق مع العمل الموجه لك؟ نعم لا

في حال الإجابة ب: لا هل يؤثر ذلك على التزامك؟ نعم لا

المدير

الأمانة



* الهيكل التنظيمي لديرية المصالح الفلاحية لولاية الوادي *