

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم اجتماع



مذكرة تخرج بعنوان:

الرقابة التنظيمية والالتزام الوظيفي

دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة جيجل

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع
تخصص: عمل و تنظيم

إشراف الأستاذ:

الدكتور كوسة بوجمعة

إعداد الطالب:

زعبوب فاطمة الزهرة

اللجنة المناقشة:

- 1- كوسة بوجمعة..... مشرفا ومقررا
- 2- ضلوش كمال..... رئيسا
- 3- بليط عبد الله..... عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2014 / 2015

شكر وتقدير

في البرية نفتح باب الشكر بحمد الله سبحانه وتعالى
على ما من علينا بفضله وكرمه وفيض عطائه والذي
وقنا في إنجاز هذا العمل .

كما نرفع أسمى عبارات الشكر والتقدير إلى الأستاؤ والركتور
القدير **خوسة بوجمة**- الذي تفضل مشكوراً بالإشراف على
هذه المذكرة والذي تتبع عملنا ولم يبخل علينا بتوجيهاته
ونصائحه القيمة فجزاه الله ألف خير، ليس كمشرف فقط وإنما
كأستاؤ خلال السنوات الدراسية السابقة.

كما نتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى أساترتنا الكرام على كل ما
قدموه لنا بإخلاص خلال سنوات الدراسة.

ونتقدم بالشكر إلى كل من قدم لنا يد العون، وإلى
كل من ساهم في إنجاز هذا العمل المتواضع
من قريب أو بعيد ولو بكلمة تشجيع

فاطمته

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
أ - ب	مقدمة
	الجانب النظري للدراسة
	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لدراسة
6	1-1- إشكالية الدراسة
7	1-2- فرضيات الدراسة
8	1-3- أسباب اختيار الموضوع
8	1-4- أهمية وأهداف الدراسة
9	1-5- تحديد المفاهيم
13	1-6- الدراسات السابقة
25	1-7- التعقيب على الدراسات السابقة
28	الفصل الثاني: الإلتزام الوظيفي
29	تمهيد
30	2-1- أسباب الإهتمام بتنمية الإلتزام الوظيفي
31	2-2- أهمية الإلتزام الوظيفي
32	2-3- خصائص الإلتزام الوظيفي
33	2-4- أبعاد الإلتزام الوظيفي
35	2-5- مراحل تطور الإلتزام الوظيفي
36	2-6- العوامل المؤثرة في الإلتزام الوظيفي
39	2-7- قياس الإلتزام الوظيفي
42	2-8- نتائج الإلتزام الوظيفي
44	خلاصة الفصل
46	الفصل الثالث: الرقابة التنظيمية
47	تمهيد

فهرس المحتويات

48	1-3- أهمية الرقابة التنظيمية
49	2-3- أهداف الرقابة التنظيمية
50	3-3- خصائص نظام الرقابة الفعال
51	3-4- مراحل عملية الرقابة التنظيمية
53	3-5- أنواع الرقابة التنظيمية
57	3-6- مجالات الرقابة التنظيمية
59	3-7- أساليب الرقابة التنظيمية
61	3-8- مزايا وعيوب الرقابة التنظيمية
63	خلاصة الفصل
65	الفصل الرابع: الثراث النظري للدراسة الرقابة التنظيمية والالتزام الوظيفي
66	تمهيد
67	1-4- النظريات الكلاسيكية
67	1-1-4- النظرية البيروقراطية
68	1-2-4- نظرية الإدارة العلمية
70	1-3-4- نظرية التكوين الإداري
73	2-4- النظريات النيوكلاسيكية
73	1-2-4- نظرية العلاقات الإنسانية
74	2-2-4- نظرية الفلسفة الإدارية
75	3-2-4- نظرية الحاجات لماسلو
77	3-4- النظريات الحديثة
77	1-3-4- النظرية البنائية الوظيفية
80	2-3-4- نظرية التحرر
80	3-3-4- نظرية (A J Z)
84	خلاصة الفصل
85	الجانب الميداني
86	الفصل الخامس: مجالات الدراسة والإجراءات المنهجية للدراسة
88	تمهيد
89	1-5- مجالات الدراسة
89	1-1-5- المجال المكاني

فهرس المحتويات

92	5-1-2- المجال البشري
93	5-1-3- المجال الزمني
93	5-2- المنهج وأدوات جمع البيانات
93	5-1-2- المنهج
95	5-2-2- أدوات جمع البيانات
99	5-3-2- الأساليب الإحصائية المستخدمة
100	5-3- العينة
101	5-1-3- حجم العينة أسلوب إختيار العينة
101	5-2-3- خصائص العينة
102	خلاصة الفصل
109	الفصل السادس: عرض البيانات ونتائج الدراسة الميدانية
110	تمهيد
111	6-1- عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية
111	6-1-1- عرض وتحليل البيانات الخاصة بالإستمارة
111	6-2-1- محور الرقابة التنظيمية
120	6-3-1- محور الإلتزام الوظيفي
129	6-2- مناقشة نتائج الدراسة الميدانية
129	6-1-2- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات
137	6-2-2- مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة
138	6-3-2- مناقشة النتائج في ضوء التراث النظري
140	6-3- النتائج العامة للدراسة
142	خلاصة الفصل
	التوصيات والاقترحات
ج	الخاتمة
	المراجع
	الملاحق
	ملخص البحث

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
51	خصائص نظام الرقابة الفعال	01
53	مراحل عملية الرقابة	02

قائمة الجداول

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	خاص بعدد ورتبة الموظفين في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية	92
02	خاص بجنس أفراد مجتمع البحث	102
03	خاص بسن أفراد مجتمع البحث	103
04	خاص بالحالة المدنية لأفراد مجتمع البحث	103
05	خاص بالمستوى التعليمي لأفراد مجتمع البحث	104
06	خاص بالأقدمية في العمل لأفراد مجتمع البحث	105
07	خاص باختصاص أفراد مجتمع البحث	105
08	خاص بالصرامة في تطبيق القواعد واللوائح التنظيمية	111
09	خاص بوضوح القوانين والإجراءات	111
10	خاص بالتقيد بالقوانين والإجراءات	112
11	خاص بالتقيد بالمعايير والقوانين	113
12	خاص بالموظبة على الحضور إلى العمل	113
13	خاص بتلقي الأوامر والتوجيهات	114
14	خاص بالتخصص الوظيفي	114
15	خاص بتحديد محتوى العمل	115
16	خاص بتقسيم العمل	116
17	خاص بزيارة الرئيس لمكان العمل	116
18	خاص بمجال تقديم الأفكار والإقتراحات	117
19	خاص بأخذ الأفكار الجديدة بعين الاعتبار من طرف الرؤساء	117
20	خاص بإشراك الموظفين في عملية إتخاذ القرار	118
21	خاص بمناقشة مشاكل العمل مع الرؤساء	119
20	خاص بحرية التصرف في العمل وزيادة التحفيز	119
21	خاص بالرغبة في البقاء في المؤسسة الجامعية	120
22	خاص بمناقشة أمور المؤسسة الجامعية مع الأصدقاء	121
23	خاص بالشعور بالإنتماء للمؤسسة الجامعية	121

قائمة الجداول

122	خاص بقوة الشعور نحو المؤسسة الجامعية	24
122	خاص بتوافق قيم الفرد مع قيم المؤسسة الجامعية	25
123	خاص بصعوبة ترك العمل في المؤسسة الجامعية	26
124	خاص بالإستمرار في العمل بسبب المزايا المحصلة من العمل	27
125	خاص بعدم ترك العمل في المؤسسة الجامعية بسبب ندرة الفرص المتاحة	28
125	خاص بالخوف من ترك العمل دون توفير عمل بديل	29
126	خاص بالحاجة للبقاء وليس الرغبة	32
126	خاص بعدم الإنتقال من عمل لأخر بشكل دائم	33
127	خاص بالإستمرار في العمل بسبب الواجب الأخلاقي	34
128	خاص بعدم ترك العمل في المؤسسة الجامعية	35
128	خاص بالإنتماء الدائم للعمل	36
129	خاص بالولاء والإستقرار في العمل	37
130	خاص بنتائج الفرضية الأولى	38
131	خاص بتأثير التقيد بالقوانين والإجراءات في مستوى الإلتزام الوظيفي	39
131	خاص بنتائج الفرضية الثانية	40
132	خاص بتأثير تحديد الأدوار التنظيمية في مستوى الإلتزام الوظيفي	41
133	خاص بنتائج الفرضية الثالثة	42
134	خاص بتأثير الرقابة التشاركية في مستوى الإلتزام الوظيفي	43
135	خاص بالمتوسط الحسابي لبعد الإلتزام العاطفي	44
136	خاص بالمتوسط الحسابي لبعد الإلتزام الاستمراري	45
136	خاص بالمتوسط الحسابي لبعد الإلتزام المعياري	46

إن التطورات السريعة التي يشهدها مجال العمل والمنافسة، على الصعيد العالمي إنعكست على المنظمات والأفراد بشكل عام، حيث تسعى الدراسات للبحث وتطوير سبل زيادة فاعلية المؤسسات من جهة والرفع من كفاءة أداء العنصر البشري بها من جهة أخرى. هذا الأخير الذي بات يعتبر محركاً للعملية التنظيمية من خلال كيفية تفاعله في بيئة العمل، مع العلم أن طريقة التفاعل هذه محكومة بمؤثرات مختلفة منها ماهو شخصي أو تنظيمي أو إجتماعي أو ثقافي، ولما كانت الإستجابة السلوكية للأفراد تعكس حاجاتهم ومتطلباتهم فإن الأبحاث قد ركزت على هذه الناحية بمحاولة إيجاد الطرق التي تضمن زيادة كفاءة أداء الفرد، ففي بداية بداية الثمانينات من القرن الماضي برزت أولى الإهتمامات بالموضوع، في الدول الغربية نظراً لحدوث العديد من المشاكل التنظيمية، كارتفاع نسب دوران العمل و بروز مظاهر التغيب والتأخر في إنجاز العمل، إذ سعت أغلب الدراسات إلى كشف الأسباب المختلفة التي تساهم في التأثير على مستويات الإلتزام، من خلال محاولة التوصل إلى تلك العوامل التي تضمن زيادة ولاء ورضا العاملين إتجاه منظماتهم، وتعمل على زيادة شعورهم بالإنتماء وتبنيهم للقيم التنظيمية التي تفرضها الثقافة التنظيمية السائدة.

أما في الدول العربية فقد تأخر الإهتمام بموضوع الإلتزام الوظيفي إلى بداية تسعينيات القرن الماضي حيث تعددت الدراسات حيث بحثت أغلبها على مختلف المتغيرات والطرق التي تؤدي إلى زيادة الإلتزام الفرد وضمان رضاه وولائه، ومن ثم الإلتزام لمؤسسة العمل.

ومن هذه الطرق الإهتمام بالوظيفة الرقابية كوسيلة لكشف الإنحرافات، في الأداء بما يساعد على التقييم ومن ثمة إتخاذ التدابير اللازمة والملائمة للتقويم، ومنع تكرار الأخطاء، وعلى هذا الأساس تسعى هذه الدراسة لبحث تأثير متغير الرقابة التنظيمية في الإلتزام الوظيفي لدى الموظفين في كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية بجامعة جيجل.

ولهذا الغرض قسمت الدراسة إلى جانبين: الجانب النظري إشتمل على أربع فصول الفصل الأول الذي تمت فيه بلورت إشكالية الدراسة وطرح الأسئلة الرئيسية لها، مع ذكر أسباب إختيار الموضوع وأهمية الدراسة وأهدافها وضبط المفاهيم الأساسية للبحث، ليتم في الأخير التطرق إلى التراث النظري

مقدمة

الذي تناولت متغيرات الدراسة، أما الفصل الثاني فقد شمل متغير الإلتزام الوظيفي، بذكر أهميته وخصائصه، أبعاده، مراحل تطوره، العوامل المؤثرة فيه، نتائجه، مؤشرات وأهمية عملية قياسه.

وتضمن الفصل الثالث متغير الرقابة، تم التطرق فيه لأهمية الرقابة أهدافها، الخصائص العوامل المؤثرة الأنواع، المجالات، الأساليب والمزايا والعيوب.

أما الفصل الرابع فشمّل النظريات التي تناولت كلا من متغيري الرقابة والإلتزام الوظيفي، حيث تطرقت الدراسة إلى النظريات الكلاسيكية التي تناولت النظرية البيروقراطية، حركة الإدارة العلمية، نظرية التكوين الإداري، وبعدها تم التطرق إلى النظريات النيوكلاسيكية بنظرياتها: حركة العلاقات الإنسانية نظرية الحاجات، نظرية الفلسفة الإدارية، وأخيرا تم التطرق إلى النظريات الحديثة والتي إشمّلت على النظرية البنائية الوظيفية، نظرية التحرر.

وفي الجانب الميداني الذي إشمّلت بدوره على فصلين جاء الفصل الخامس خاصا بالإجراءات المنهجية للدراسة وتحديد مجالاتها، وتبرير المنهج المستخدم، تعريف العينة المختارة وطريقة إختيارها والتفصيل بأداة الدراسة وكيفية بنائها، مع ذكر الأساليب الإحصائية التي عولجت بها البيانات الميدانية.

في حين إشمّلت الفصل السادس على عرض ومناقشة نتائج البيانات المتوصل إليها بعد تطبيق إستمارة البحث، وكذلك تحليل وتفسير النتائج في ضوء الدراسات السابقة والنظريات مع ذكر حوصلة للنتائج العامة المتوصل إليها لنختم هذه الدراسة بقائمة للمراجع والملاحق التي إستمّلت في البحث.

1-1- الإشكالية:

ركز مفكروا الإدارة على الفرد في التنظيم بوصفه عنصرا أساسيا يساعد في تحقيق الأهداف المحددة للمنظمة، وعلى دراسة سلوكه ومحاولة التأثير في هذا السلوك ليتوافق مع سلوك التنظيم، وثمة متغيرات عديدة تؤثر في سلوك الفرد والإلتزام الوظيفي أحد تلك المتغيرات، وقد حظي باهتمام كبير منذ ثمانينات القرن الماضي من قبل الباحثين والممارسين على حد سواء، كونه من السلوكيات المرغوب فيها التي تسعى المنظمات إلى تعزيزها لدى أعضائها، وكونه أيضا يولد لدى الأفراد شعورا عاليا بالإنتماء والاندماج مع المنظمة.

وتسعى أغلب المنظمات المتطورة باختلاف أنشطتها إلى خلق وتنمية الإلتزام، لدى العاملين فيها مستخدمة في هذا المجال شتى الوسائل والسبل والإجراءات الإدارية بما في ذلك تهيئة وإعداد المناخ التنظيمي المناسب واشباع الحاجات الشخصية للعاملين، متوخية من ذلك تحقيق أعلى مستويات الأداء والإنتاجية والإستقرار الوظيفي وتقليل تكاليف الإنتاج إلى أدنى مستوياتها من أجل ضمان استمرار المنظمات في الحياة الإقتصادية وتطورها.

ويتولد الإلتزام الوظيفي من محصلة التفاعل القوي بين خصائص الأفراد وشخصياتهم، وضغط العمل والعوامل التنظيمية والمؤشرات المجتمعية والبيئة العامة، حيث نجد أن الإلتزام الوظيفي هو ادراك من الأفراد بالتوافق بين قيمهم وأهداف وقيم التنظيم الذي يعملون به.

وقد ذهب الكثير من الباحثين في هذا المجال إلى دراسة طبيعة العلاقة بين مستوى الإلتزام الوظيفي والعوامل التي قد تؤثر فيه، ومن بين هذه العوامل ما هو شخصي وما هو سلوكي وما هو متعلق بالقيم والثقافة، وفي هذه الدراسة سيتم إلقاء الضوء على الإلتزام الوظيفي لدى فئة الموظفين في المؤسسات الإدارية، حيث سيتم التعرف على مستوى الإلتزام لدى الموظف بناء على نوعية النظام الرقابي المعتمد في المؤسسة، فرغم أنه قد يكون للموظف دخل معتبر ومستوى ثقافي وخلقى معين إلا أنه قد تصطدم بوجود مشاكل وسلوكيات غير مرغوب فيها داخل المؤسسة، كعدم احترام الوقت وخصوصا مواعيد الدخول والخروج والتأخر في إنجاز المهام في الوقت المحدد، نقص الكفاءة، إنخفاض مستوى الأداء التنظيمي التغيب عن العمل، الأمر الذي يلفت الإنتباه إلى الرقابة ودورها كعملية هادفة إلى التأكد من دقة التخطيط والسياسات والإجراءات، كما أنها تضمن الأداء الجيد لنشاط وأعمال الأفراد كما تجعل المستويات الإدارية العليا لتنظيم على علم بما يجري من اعمال، وكذا مستوى ما تم انجازه منها في المستويات الاخرى، عن

طريق استخدام الأجهزة والأدوات الرقابية والتي تضمن تدفق المعلومات الرقابية بسرعة وفي الوقت المناسب. حتى يكون بالإمكان اكتشاف الأخطاء قبل تراكمها أو مرور وقت طويل على حدوثها. ومن خلال كل هذا سنحاول معرفة ما إذا كان النظام الرقابي الفعال بإمكانه تحقيق مستوى عالي من الإلتزام الوظيفي وتأسيسا على ما سبق سيتم طرح التساؤل الرئيسي التالي:

- هل تؤثر الرقابة التنظيمية في مستوى الإلتزام الوظيفي لدى الموظف الجزائري؟

ومن التساؤل الرئيسي انبثقت الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يؤثر الإلتزام بالقوانين والإجراءات في مستوى الإلتزام الوظيفي؟

- هل يؤثر تحديد الأدوار التنظيمية في مستوى الإلتزام الوظيفي؟

- هل تؤثر الرقابة التشاركية في مستوى الإلتزام الوظيفي؟

1-2- فرضيات الدراسة:

تعتبر الفروض بمثابة فكرة مبدئية تربط بين الظاهرة موضوع الدراسة والعوامل المرتبطة بها، والتي تكون مبينة في إشكالية البحث، وتخضع للاختبار سواء عن طريق الدراسة النظرية أو عن طريق الدراسة الميدانية، وللفرضية علاقة مباشرة بنتيجة البحث، على إعتبار أنها تمثل حلا مبدئيا لإشكالية البحث. وتعرف الفرضية " بأنها تفسيرات مقترحة لعلاقة بين متغيرين أحدهما المتغير المستقل (السبب) والآخر المتغير التابع (النتيجة)".⁽¹⁾

وفي ضوء أهداف وأهمية الفروض بصورة عامة وعلاقتها بموضوع الدراسة تمت صياغة مجموعة من الفرضيات اقتضتها الضرورة البحثية وهي كما يلي:

الفرضية الرئيسية:

- تؤثر الرقابة التنظيمية في مستوى الإلتزام الوظيفي لدى الموظف الجزائري.

ولتوضيح هذه الفرضية تم وضع الفرضيات الجزئية التالية:

- يؤثر الإلتزام بالقوانين والإجراءات في مستوى الإلتزام الوظيفي.

- يؤثر تحديد الأدوار التنظيمية في مستوى الإلتزام الوظيفي.

- تؤثر الرقابة التشاركية في مستوى الإلتزام الوظيفي.

⁽¹⁾ خالد حامد: منهج البحث العلمي، دار ربحانة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2003، ص 119.

1-3- أسباب اختيار الموضوع:

- تعد مرحلة اختيار الموضوع من أهم مراحل البحث العلمي وأكثرها صعوبة كونها تتشكل وتتبلور من العوامل الذاتية كالنفسية والإجتماعية والعوامل الموضوعية التي لها علاقة مباشرة بموضوع البحث وإن إختيار الباحث لموضوع لا يتم اعتباطيا أو عشوائيا بقدر ما هو مبني على محددات ودوافع تدفعه لتناول موضوع دون غيره، ولهذا فإن إختيار هذا الموضوع جاء نتيجة لمجموعة من الأسباب تتمثل في:
- الرغبة الشخصية والميل نحو دراسة موضوع الرقابة والإلتزام الوظيفي خاصة بعد التغيرات الحاصلة في الاونة الأخيرة في المؤسسة الجزائرية.
 - محاولة توظيف المعارف النظرية المتعلقة بمنهجية البحث العلمي والكشف عن مدى القدرة على التعامل مع المعلومات وكيفية توظيفها.
 - محاولة معرفة أبعاد هذا الموضوع لدي الموظفين في المؤسسة الجزائرية.
 - الرغبة في الحصول على تفسيرات مقنعة حول موضوع الدراسة.
 - محاولة العمل على إثراء البحث العلمي من خلال تقديم دراسات قيمة حول موضوع البحث.
 - القيمة العلمية لموضوع الدراسة حيث يعد الإلتزام الوظيفي واحد من أهم الموضوعات التي يمكن دراستها ميدانيا والتحكم فيها من خلال تطبيق بعض الإجراءات المنهجية وبعض أدوات جمع البيانات.

1-4- أهمية وأهداف الدراسة:

1-4-1- أهمية الدراسة:

إن أهمية البحث بالنسبة للمعرفة العلمية تعتبر أول خطوة ينبغي أن يدركها الباحث وأن أي دراسة ينبغي أن تسلط الأضواء بغرض المعالجة من خلال إبراز الأهمية وتكمن أهمية الدراسة الراهنة في النقاط التالية:

- يعتبر الإلتزام الوظيفي أحد أهم المحاور الضرورية لعملية التنمية الإدارية، وتعد قضية الإلتزام من القضايا الهامة في الحياة البشرية خاصة في الأونة الأخيرة فعليها تقوم نظم الحياة ويتحدد سلوك الأفراد والجماعات.
- يمثل الإلتزام الوظيفي نمطا هاما في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الانجاز

- إن البيئة المعاصرة للمنظمات شديدة التعقيد، وهذا الأمر يحتم على المنظمات ضرورة التجاوب مع التغيرات البيئية، إن الرقابة تمثل أحد القنوات الرئيسية لتوصيل المنظمة إلى حالة التجاوب السريع مع التغيرات البيئية.

- عملية الرقابة تمثل المحصلة النهائية للأنشطة ومهام المنظمة فمن خلالها يمكن قياس مدى كفاءة الخطط الموسوعة وأساليب تنفيذها.

- تبرز أهمية الدراسة كذلك من أن الرقابة والإلتزام الوظيفي لم ينالا حظا كافيا من العناية والإهتمام من طرف الباحثين والممارسين للإدارة في المنظمات الإدارية، بصفة عامة فالدراسات ما تزال محدودة إن لم تكن نادرة في هاذين المجالين، و بذلك يؤمل أن تفيد هذه الدراسة في إثراء المعرفة بالتأثيرات المختلفة للنظام الرقابي على سلوك الموظفين وعلى مستويات إلتزامهم الوظيفي وكفاءة أدائهم ونشاطاتهم المؤدية إلى تحقيق أهدافهم وأهداف منظماتهم.

1-4-2- أهداف الدراسة:

تكمن الأهمية البالغة في تحديد أهداف الدراسة في كونها تسهل على الباحث رسم بحثه، حتى يتمكن من اثبات مدى صحة الفرضيات التي تمت صياغتها، ومن هذا المنطلق يمكننا تحديد أهداف الدراسة فيما يلي:

- محاولة التعرف على مستوى الإلتزام الوظيفي في المؤسسة وذلك بدراسة الرقابة التنظيمية والعوامل المؤثرة فيها.

- معرفة تأثير الرقابة التنظيمية في مستوى الإلتزام الوظيفي.
- معرفة تأثير الإلتزام بالقوانين والإجراءات في مستوى الإلتزام الوظيفي.
- معرفة تأثير تحديد الأدوار التنظيمية في مستوى الإلتزام الوظيفي.
- معرفة كيفية تأثير الرقابة التشاركية في مستوى الإلتزام الوظيفي.

1-5- تحديد المفاهيم:

1-5-1- مفهوم الرقابة التنظيمية:

إن الباحث في مفهوم الرقابة التنظيمية يجد أن هناك اختلاف وتباين في تعريفها، وهذا راجع لإختلاف وجهات النظر والمحك الذي يستند إليه كل باحث، ضف إلى هذا تداخل مفهوم الرقابة التنظيمية

مع بعض المفاهيم الأخرى مثل: الرقابة البيروقراطية، الضبط البيروقراطي، الإشراف.... الخ، وهذه المفاهيم متشابهة الى حد كبير وقصد تحديد مفهوم الرقابة بدقة ارتأينا أن نعرض أهم هذه التعاريف:

أ- لغة:

" الرقابة من الفعل رقب بمعنى رصد وانتظر، وارتقب بمعنى أشرف على الشيء والرقابة والمراقبة تعني التدقيق بالنظر"⁽¹⁾

ب- اصطلاحاً:

- **تعريف ضرار العتيبي:** " يعتبر الرقابة أنها الوظيفة الإدارية التي تمكن الإدارة من التأكد مما إذا كان ما حدث كان مخططاً له أن يحدث، وإذا لم يكن كذلك تقوم بالتعديل اللازم والسبب في ذلك أن هناك تبايناً بين إسناد العمل إلى الأفراد من ناحية وتنفيذهم له من ناحية أخرى"⁽²⁾.

وما ركز عليه في هذا التعريف هو أن الرقابة هي أحد العمليات التي تقوم بها الإدارة فهي التي تراقب جميع مستويات المؤسسة فتعمل على مراقبة ومقارنة العمل المسند بما تم تنفيذه.

- **تعريف هنري فايول:** " و قد اعتبر الرقابة عملية التحقق مما إذا كان كل شيء يسير وفقاً للخطة الموضوعية، والتعليمات المحددة والمبادئ المقررة، وهي تهدف إلى كشف نقاط الضعف والأخطاء وتحديدتها من أجل تصحيحها ومنع تكرارها، وتشمل عملية الرقابة هذه كل شيء الأشخاص والتصرفات والأشياء"⁽³⁾.

وما يضيفه هنري فايول في تعريفه هو أن الرقابة لا تشمل العمل فحسب بل تشمل كل من الأشياء والمواقف التي تحدث بالمؤسسة.

- **تعريف محمد أرسلان و جميلة جاد الله:** "بحسبهما فإن الرقابة هي الوظيفة التي تضمن أن الأنشطة توفر لنا النتائج المرغوبة وتتعلق بوضع هدف وقياس أداء واتخاذ الإجراء التصحيحي"⁽⁴⁾.

وقد ركز هذا التعريف على ثلاثة متغيرات وهي وضع هدف معين، وقياس الأداء، واتخاذ الإجراء التصحيحي بعد ذلك، والتي رأى أنها أهم الجوانب التي تقوم عليها وظيفة الرقابة.

(1) يوسف شكري فرحات: معجم الطلاب (عربي-عربي)، دار الكتب العلمية، لبنان، ط2، 2001، ص227.

(2) ضرار العتيبي وآخرون: العملية الإدارية (مبادئ وأصول وعلم وفن)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص242.

(3) خيري كتانه: مدخل إلى إدارة الأعمال (النظريات، العمليات الإدارية)، دار جرير للنشر، الأردن، 2007، ص149.

(4) محمد أرسلان، جميلة جاد الله: الإدارة علم و تطبيق، دار المسيرة، الأردن، 2006، ص171.

- تعريف عبد الغفار حنفي: "عرفها بأنها عملية ضبط وتعديل الأنشطة التنظيمية بطريقة تؤدي إلى المساعدة في انجاز الأهداف". (1)

وما يركز عليه في هذا التعريف هو عملية الضبط والتعديل، فعملية الضبط تكون بإتباع القوانين المحددة وتأتي بعدها عملية التعديل بعد مقارنة النتائج.

- ويعرفها روتيز وكولتر: "بأنها عملية مراقبة النشاطات لضمان إنجازها حسب ما هو مخطط وتصحيح أي انحراف مهم فيها". (2)

- وقد عرفها هودجيتس: "بأنها عملية تقييم الأداء باستخدام معايير محددة سلفا واتخاذ القرارات التصحيحية في ضوء عملية التقييم وذلك بهدف ضمان غايات المنظمة وأهدافها بأقصى درجة ممكنة من الكفاية والفاعلية". (3)

- كما يمكن تعريفها: "أن تباشر الإدارة من تلقاء نفسها ومن أنظمتها الداخلية على عمليات وإجراءات العمل من تخطيط و توجيه ورسم السياسات، للتأكد من قيام كل موظف بواجباته التي عهدت إليه بالشكل المطلوب". (4)

ومن خلال جميع هذه التعاريف يبدو جليا أن الرقابة التنظيمية تقوم على متابعة أداء العمال وقياسه والتأكد من حسن سير العمل وتحقيق أهداف المؤسسة.

ج- التعريف الإجرائي:

هي الوظيفة التي تسعى من خلالها المؤسسة إلى متابعة أداء المرؤوسين والتحقق من انجاز الأعمال وفق الخطة الموضوعة مع كشف الأخطاء والانحرافات الموجودة ومحاولة تصحيحها، لضمان سير العمل وفق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة.

1-5-2- مفهوم الالتزام الوظيفي:

على الرغم من الاهتمام الذي ناله الالتزام الوظيفي من قبل الباحثين والأكاديميين إلا أنهم لم يتفقوا على تعريف محدد له، ويعود ذلك إلى تعدد المنطلقات والزوايا التي نظر الباحثون إليه من خلالها الأمر الذي أدى إلى تعدد تعريفاته ونذكر أهمها:

(1) عبد الغفار حنفي: أساسيات إدارة منظمات الأعمال، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص323.

(2) موفق حديد موفق: الإدارة (المبادئ، النظريات، الوظائف) دار حامد، الأردن، 2001، ص239.

(3) حنا نصر الله: الإدارة العامة (المفاهيم و التطبيقات) دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 263.

(4) حبيب الصحاف: معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين (إنجليزي-عربي)، مكتبة لبنان ناشرون، لبنان، 2003، ص32.

أ- لغة:

الإلتزام يعني: "لزم الشيء، يلزمه، لزما، ولزوما ورجل لزمه يلزمه الشيء فلا يفارقه".⁽¹⁾

ب- اصطلاحا:

- **مصطلح الإلتزام الوظيفي يعني:** "إلتزام الموظف بتحقيق معايير وظيفته ومركز العمل الذي ينتمي إليه ومنظّمته وكذلك الإلتزام بمعايير السلوك الوظيفي والمهني، وهو مرتبط بالإحترام والثقة ويدعمه تحقيق نتائج العمل".⁽²⁾

يبرز هذا التعريف إتساع معنى الإلتزام ليشمل الإلتزام نحو المهنة، والإلتزام نحو المنظمة ككل، في إطار عملية تبادلية تكتنفها مشاعر الإحترام والثقة، الإلتزام بمعايير وقوانين العمل وتحقيق أهدافه فهي صورة توضح في أحد جوانبها حاجة الأفراد إلى الشعور بالتقدير والإحترام في العمل مما يدفعهم في النهاية إلى تبني السلوك التنظيمي المطلوب.

- **وهناك من يري بأن الإلتزام الوظيفي:** "متعلق بدرجة اندماج الفرد بالمنظمة وإهتمامه بالإستمرار فيها حيث يختلف الإلتزام بهذا المعنى عن الرضا، فقد يكون الفرد راضيا عن العمل لكنه يكره المنظمة التي يعمل بها ويود ممارسة نفس العمل بمنظمة أخرى والعكس".⁽³⁾

يتبين من هذا التعريف أهمية عنصر الرضا عند العاملين في تحقيق الإلتزام الوظيفي.

- **وحسب محمد الصوص:** "يشير الإلتزام الوظيفي إلى إلتزام الفرد بالسياسات والأهداف الإستراتيجية لعمله والحفاظ على سرية المعلومات، وعدم استغلال المعلومات لتحقيق منافع شخصية، أو إيقاع الضرر بالأخرين بالإضافة إلى تقدير خبرات وخلفيات زملائه بالمهنة والتشاور والتبادل فيما يحقق الإرتقاء بالعمل".⁽⁴⁾

ويركز هذا التعريف على ضرورة التحلي بأخلاقيات المهنة والسر المهني والإبتعاد عن استغلال المعلومات لتحقيق المصلحة الشخصية وتقدير وإحترام أعمال ومجهودات الزملاء من أجل تطوير العمل.

- **وقد عرفه عبد الفتاح عبد الحميد المغربي:** "بأنه اتجاه الفرد الذي يشمل على رغبته أو شعور قوي

⁽¹⁾ ابن منظور أبو الفضل جمال الدين محمد بن مكرم: لسان العرب، دار صادر، لبنان، 2005، ص 195.

⁽²⁾ حبيب الصحاف: مرجع سابق، ص 26.

⁽³⁾ بارون روبرت وجرينبرج جيرالد: إدارة السلوكيات في المنظمات تر: رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ السعودية، 2004، ص 26.

⁽⁴⁾ نداء محمد الصوص: السلوك الوظيفي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، ص 29.

للبقاء عضواً في تنظيم معين، واستعداد تاماً لبذل جهود قوية لصالح ذلك التنظيم وإيماناً كاملاً بالقيم التي يتبناها التنظيم وقبولاً تاماً للأهداف التي يسعى لتحقيقها"⁽¹⁾.

- ويعرف أيضاً بأنه: "الحالة البسيكولوجية التي تجعل العمال مرتبطين بمؤسستهم وتدفعهم لتبني قرار الإستمرار بها"⁽²⁾

فالولاء والإلتزام إتجاه المؤسسة ما هو إلا الحالة النفسية التي تشعره بأنه فرد من المنظمة، وهو أيضاً نتيجة لإشباع حاجاته التي تولد لديه الرضا الوظيفي.

ج- التعريف الإجرائي:

الإلتزام الوظيفي هو مستوى إنضباط الموظفين التام نحو عملهم ومدى إهتمامهم بالمنظمة التي يعملون بها وزملائهم في العمل، بالإضافة إلى مدى رغبتهم في بذل الجهد الإضافي لضمان نجاح المنظمة.

6-1- الدراسات السابقة:

تعد عملية إستعراض الدراسات السابقة في البحث العلمي ذات أهمية، فهي تؤدي كثيراً من المهام للباحث أثناء تنفيذه لهذه العملية وللقارئ عند قراءته لما كتبه الباحث حول هذه الدراسة، وتتمثل أولى هذه المهام بالنسبة للباحث في التأكد من أن الدراسات السابقة لم تتطرق للمشكلة التي هو بصدد بحثها من نفس الزاوية ولا بالمنهج نفسه، وتمكنه كذلك من معرفة جوانب النقص بها من حيث المضمون يعني وجود جوانب للموضوع لا تزال في حاجة إلى البحث أو التعديل، ويؤدي بذلك إلى البرهنة على أهمية البحث المفتوح وجدوى تنفيذه.

⁽¹⁾ عبد الفتاح عبد الحميد المغربي: المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر 2008، ص 19.

⁽²⁾azeem syed mohammed :job satisfaction and organization commitment employees in the sultante of oman,psycologique review1(4),295-299,2010.

1-6-1- الدراسات المتعلقة بمتغير الرقابة التنظيمية:

1-1-6-1-الدراسات العربية:

أ- دراسة عبد الله بن عبد الرحمن النميان: استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية السعودية، حيث قام الطالب الباحث عبد الله بن عبد الرحمن النميان بدراسة جاءت تحت عنوان: الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية دراسة مسحية على شرطة منطقة حائل في سنة 2003.

و كان تساؤله الرئيسي يتمحور حول: ما هو واقع الرقابة الإدارية في الأجهزة الأمنية؟

وقد اعتمد في دراسته على أربع تساؤلات فرعية تتمثل في:

- ما هو واقع أنظمة الرقابة الإدارية في شرطة منطقة حائل وما مدى فعاليتها تجاه الأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية؟

- ما هي الإجراءات والوسائل المتبعة في العملية الرقابية؟

- ماهي أهم العقبات والمشكلات التي تواجهها العملية الرقابية في شرطة منطقة حائل؟

- ما هي المقترحات المؤدية لتطوير أنظمة الرقابة الإدارية؟

وقد هدفت هذه الدراسة إلى :

- التعرف على الجوانب السلبية والإيجابية في عملية الرقابة الإدارية في شرطة منطقة حائل.

- اجراء مقارنة بين النظرية والواقع للوصول الى تحديد نقاط الاختلاف والضعف تمهيدا لوضع المقترحات المناسبة للتخلص أو على الأقل الحد منها.

- نقص الأصول النظرية في مجال الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي.

ولكون هذه الدراسة تطبيقية تتبع المنهج الوصفي في شقها الأول وفي شقها الآخر تعتمد على العلاقات والفروق وفق المتغيرات الأساسية للدراسة.

أما عينة البحث فقدر عدد أفرادها ب: 363 مبحوثاً، وقد استخدم الباحث استمارة الاستبانة كأداة لجمع البيانات الميدانية اللازمة لهذه الدراسة وفي المعالجة الإحصائية تم استخدام برنامج الرقابة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) وقد توصل الباحث إلى عدة نتائج تتمثل في:

- وجود رقابة إدارية بشكل دائم على الأقسام التابعة لشرطة المنطقة وأن هذه الرقابة فعالة.

- الرقابة الإدارية تمارس من خلال الزيارات المفاجئة والاجتماعات واللقاءات الدورية والاتصالات السرية.

- أهم المشاكل والعقبات التي تواجه الرقابة الإدارية هي العلاقات الشخصية وضعف الرقابة الذاتية وعدم وجود نظام رقابي متخصص وحديث.
- أظهرت نتائج الدراسة مقترحات تطوير الرقابة الإدارية مثل الحوافز المادية والمعنوية وتشجيع المنافسة بين أقسام ومراكز الشرطة وتشجيع العاملين وتوعيتهم بممارسة الرقابة الذاتية.
- وجود علاقات ايجابية أو سلبية ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الديموغرافية واستجابات أفراد العينة على بعض الفقرات وبعض المحاور. (1)
- ب- دراسة سمر محمد راغب شاهين: استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بالجامعة الإسلامية غزة فلسطين، حيث قامت الطالبة الباحثة سمر محمد راغب شاهين بدراسة جاءت تحت عنوان: واقع الرقابة الإدارية الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة في سنة 2007. وعلى ضوء المشكلة التي تناولتها هذه الدراسة تمت صياغة الفرضيات التالية:
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين توفر مقومات البناء التنظيمي ودرجة تحقيق أهداف نظم الرقابة الإدارية الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين استخدام تقييم الأداء كأداة رقابية ودرجة تحقيق أهداف نظم الرقابة الإدارية الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين استخدام الأساليب الرقابية ودرجة تحقيق أهداف نظم الرقابة الإدارية الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين توفر مقومات الإتصال ودرجة تحقيق أهداف نظم الرقابة الإدارية الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين تطبيق نظم الرقابة الإدارية الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة، ودرجة تحقيق أهدافها.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين تطبيق نظم الرقابة الإدارية الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة، ودرجة الحد من الظواهر السلبية فيها.

(1) عبد الله بن عبد الرحمن النميان: الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية تحت إشراف: أ/دعامر الكبيسي، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2003 .

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجمعيات الأهلية في قطاع غزة حول مستوى الرقابة الداخلية تعزي لبعض الخصائص الشخصية للعاملين في هذه المنظمات.
- وقد هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:
- توضيح الدور الهام الذي تلعبه الرقابة الإدارية الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة وذلك بتحليل مهامها واختصاصاتها والتحقق من أن ضعف أنظمة الرقابة الداخلية في هذه المنظمات هي أحد العوامل التي أدت إلى القصور الملموس في أدائها.
- التعرف على مدي توفر مقومات الرقابة الإدارية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة.
- التعرف على أثر استخدام الأساليب الرقابية في تحقيق الرقابة الداخلية.
- واعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، أما عينة البحث فقدر عددها ب: 129 منظمة أهلية في قطاع غزة وقد وظفت إستمارة الإستبانة كأداة لجمع البيانات الميدانية اللازمة لهذه الدراسة.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي:

- توفر مقومات البناء التنظيمي في المنظمات الأهلية في قطاع غزة بدرجة عالية، مما يدل على وجود هيكل تنظيمي يتلائم مع أعمال الجمعيات وتحقيق أهدافها.
- وجود علاقة طردية بين توفر مقومات الرقابة الداخلية وتحقيق أهدافها.
- أن النظم الرقابية الداخلية المطبقة في قطاع غزة تحقق أهدافها. (1)

1-6-1-2-الدراسات الجزائرية:

أ- دراسة مراد كشييب: لتحضير شهادة الماجستير في علم إجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، حيث قام الطالب الباحث مراد كشييب بدراسة جاءت تحت عنوان: الرقابة التنظيمية والرضا الوظيفي وذلك بالمؤسسة المينائية بولاية سكيكدة.

بدأت الدراسة من 19 أبريل 2006 إلى غاية 26 ماي 2006، على ثلاث فترات، وطرحت الدراسة اشكالية بحثية تتجلى في تحديد العلاقات والإرتباطات القائمة بين عناصر الرقابة التنظيمية وعناصر الرضا الوظيفي.

(1) سمر محمد راغب شاهين: واقع الرقابة الإدارية الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال تحت إشراف: ماجد محمد عبد السلام الفراء، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2007.

وقد صاغ خمس فرضيات جزئية تتمثل في:

- هناك علاقة بين الإشراف والإستقرار في العمل .
- تؤثر المركزية سلبا على رضا العمل .
- تؤدي اللامركزية إلى زيادة تحفيز وارتياح العمال في عملهم.
- تؤثر صرامة القواعد البيروقراطية على استقرار العمال.
- يؤدي نمط الرقابة المبني على الثقة والتفاهم إلى زيادة ارتياح العمال.

وقد هدفت الدراسة إلى:

- التعرف على الأهمية النسبية لنمط الإشراف داخل المؤسسة الجزائرية ومدى تأثيره على تماسك الجماعة.
- محاولة التعرف على طبيعة العلاقة بين نمط الإشراف وبين طبيعة الرضا الوظيفي السائد في المؤسسة.
- التعرف على طبيعة القواعد البيروقراطية في علاقتها بفرص التقدم الوظيفي.

وقد اعتمد في دراسته على المنهج الوصفي من خلال طريقة المسح بالعينة، وقد تم تطبيق هذه الطريقة لتبيان العلاقة بين الرقابة التنظيمية والرضا الوظيفي من خلال التخطيط ثم جمع البيانات وتفرغها استنادا إلى المقابلة، الإستمارة، الملاحظة، السجلات والوثائق.

أما عينة البحث فقدر عدد أفرادها ب : 128 فرد.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تتمثل في:

- عدم استشارة المشرفون للعمال أثناء إحداث التغييرات في العمل أدى إلى عدم الإستقرار والإرتياح لدى العمال.
- أدى تمركز اتخاذ القرارات في يد المسؤولين وعدم مشاركة العمال في وضع القرارات إلى تدميرهم وعدم رضاهم الوظيفي .
- اشراك العمال في اتخاذ القرارات والتنازل عن بعض الصلاحيات، عن طريق تفويض السلطة ما يؤدي إلى خلق جوّ من الإرتياح والاستقرار لدى العمال.
- المعاملة الحسنة والعلاقات الجيدة بين الرئيس والعمال تؤدي إلى استقرارهم ورضاهم الوظيفي.

- النمط الرقابي المفضل لدى العمال هو نمط الرقابة المبنية على الثقة والتفاهم.⁽¹⁾
 ب - دراسة إيمان محامدية: لتحضير شهادة الماجستير في علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، حيث قامت الطالبة الباحثة بدراسة جاءت تحت عنوان: الرقابة التنظيمية والأداء وذلك بمركب تجميع الغاز الطبيعي بولاية سكيكدة، حيث بدأت الدراسة من 23 أوت 2008 حتى 27 سبتمبر 2008 على ثلاث فترات.

وقد كان التساؤل الرئيسي يتمحور حول: هل هناك علاقة بين الرقابة التنظيمية ومعدلات الأداء؟ وللإجابة على تساؤلات الإشكالية قامت بصياغة فرضية عامة مفادها:
 هناك علاقة ذات دلالة بين الرقابة التنظيمية والأداء.

كما صاغت فرضيتين جزئيتين هما:

- يؤدي الإلتزام بالقواعد البيروقراطية إلى زيادة التحكم في العمل.

- يؤدي تحديد الأدوار التنظيمية إلى زيادة الفعالية.

وقد هدفت الدراسة إلى محاولة التعرف على مؤشرات كل من الرقابة والأداء والتعرف على نمط الرقابة الأكثر فعالية في زيادة الأداء.

وقد اعتمدت في دراستها على المنهج الوصفي من خلال طريقة المسح بالعينة التي تعبر إحدى

تطبيقات المداخل الوصفية التي تقوم على الملاحظة، المقابلة الحرة، السجلات والوثائق، إضافة إلى اعتماد التحليل الكمي والكيفي للبيانات وتم الإعتماد على الإستمارة كأداة أساسية لجمع البيانات.

أما عينة البحث فقدر عدد أفرادها ب: 77 فرد من 516 فرد أي بنسبة 15%.

وقد توصلت بعد تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية إلى:

لقد أدى وضوح اللوائح التنظيمية إلى انجاز العمل في المواعيد المحددة، إضافة الى أن الإلتزام بتنفيذ القوانين الصادرة عن المؤسسة، وتطبيق أوامر المشرف كلها تؤدي إلى السرعة في إنجاز الأعمال كما أن انضباط العامل يعبر عن احساسه بالمسؤولية اتجاه المؤسسة، وقد فضل العمال الرقابة الدائمة على أدائهم لأنها تمنحهم الثقة وتعمل على تصحيح الأخطاء والنقائص المهنية.⁽²⁾

⁽¹⁾ مراد كشيوب: الرقابة التنظيمية والرضا الوظيفي، مذكرة ماجستير في علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، تحت إشراف:

أ/ د بومدين سليمان، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2006.

⁽²⁾ إيمان محامدية: الرقابة التنظيمية والأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير في علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، تحت إشراف:

أ/ د إسماعيل قيرة، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية، جامعة سكيكدة، الجزائر، 2008.

1- 6 - 2- الدراسات المتعلقة بمتغير الإلتزام الوظيفي:

1-2-6-1- الدراسات الأجنبية:

أ- دراسة: **drenth**: بعنوان: (the ingredients for committed wokfoce) أي: متطلبات قوة العمل الملتزمة. دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير إختصاص إدارة أعمال وتسيير الموارد البشرية.

أجريت هذه الدراسة على مجموعة من المؤسسات في بولندا التي تنشط بمجال التغذية الحيوانية وتختص بإنتاج وتسويق الأعلاف، الصحة الحيوانية وتربية المواشي، وتهدف مجموعة هذه المؤسسات إلى تحقيق الصدارة والتفوق في أعمالها التجارية، وهو أمر ممكن فقط عند وجود عدد كافي من الموارد المؤهلة للقيام بهذه المهمة.

أسئلة الدراسة: لقد تم طرح السؤال الرئيسي التالي: إلى أي مدى موظفوا مؤسسة chavez pasze ملتزمون وماهي نواحي إلتزامهم؟ هذا السؤال أعقبته الأسئلة الفرعية التالية:

- ماهو مستوي الإلتزام لدى موظفي مؤسسة chavez pasze

- ما هي مسببات مستويات الإلتزام لدى موظفي مؤسسة chavez pasze

- ماهي نتائج مستويات الإلتزام لموظفي مؤسسة chavez pasze على سلوك المواطنة التنظيمية، دوران العمل، الأداء.

أهداف الدراسة: لقد هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل في:

- السعي لجذب والإحتفاظ بالمهارات الجديدة.

- السعي للحفاظ على الرضا الوظيفي لموظفيها اتجاه وظائفهم من جهة وإلتزامهم التنظيمي إتجاه منظمته من جهة أخرى .

- كما أن المؤسسة تحتاج إلى أداة صالحة وذات مصداقية تمكنها من الإجابة على التساؤلات المطروحة لتقييم سياسات الموارد البشرية المعتمدة من أجل التوصل في الأخير إلى تحقيق الصدارة في مجال أعمالها.

أما بالنسبة للمنهج والأدوات المستخدمة فقد شملت الدراسة 115 عامل موزعين على ثلاثة مؤسسات صناعية (بإستبعاد الموظفين الإداريين) وتم توزيع إستمارة مطورة لهذا الغرض شملت:

المتغيرات الديمغرافية : العمر، الجنس، الحالة المدنية، الوضع العائلي، الوظيفة، نوع العقد، ساعات العمل، فترة العمل بالمنظمة.

ومقياس الإلتزام التنظيمي بنوعيه: المؤثر والمؤثر، بالتركيز على متغيرات الخبرة في العمل، الرضا والتوافق مع تصميم الوظيفة وأبعادها، الدعم التنظيمي، نمط القيادة، وضوح الأدوار، سلوك المواطنة التنظيمية، الإلتزام نحو المنظمة، الإلتزام نحو العمل.

من جملة النتائج المتوصل إليها أن إلتزام العمال نحو عملهم كان أقوى من إلتزامهم نحو المنظمة وهذا راجع إلى بعض العوامل كإتصالات والمكافآت، الإعتراف والإنتفاع داخل المنظمة والتحسينات في مستويات الراحة وهي عوامل جديرة بالإهتمام لتحقيق الكفاءة والريادة، كما تبين أيضا أن العمال راضون بقوة عن عوامل الكفاءة باستثناء التغذية العكسية التي تراوحت ردود فعلهم عنها ما بين كافي وبما فيه الكفاية. ويتبين أن مستوى التغذية العكسية أيضا له أثر سلبي على الإلتزام العاطفي للعمل والتبعية والولاء للمنظمة، وعلى الإلتزام المعياري بالعمل فضلا على أن حاجة العمال للنمو والتطور الشخصي أثر على سلوك المواطنة التنظيمية. (1)

ب-دراسة: **andrea et tet shir** والتي كانت تحت عنوان: اشكالية ايجاد افضل الطرق لتحفيز والإحتفاظ بالموارد البشرية، وركزت هذه الدراسة على الإلتزام التنظيمي والإلتزام الوظيفي في القطاعين الربحي وغير الربحي في بوليفيا محاولة فهم ما إذا كان التزم العمال لمهنتهم وتحقيق انجازات وظيفية أكثر منه إلتزام للمنظمة نفسها، فضلا عما إذا كان ترابط بين الفرعين من الإلتزام انطلاقا من التساولين الرئيسين:

- لماذا يشكل العمال في القطاع غير الربحي خطرا على المنظمة ووظائفهم بسبب احتمال التترك الوظيفي الكبير؟

- ما هو الفرق الرئيسي بين القطاعين الربحي وغير الربحي؟

وفيما يتعلق بفرضيات الدراسة فقد طرحت الدراسة فرضيتين:

- هناك فرق واضح بين الإلتزام الوظيفي والإلتزام التنظيمي للعاملين في القطاع الربحي.

- الإلتزام التنظيمي يمكن له التنبوء وتحديد الإلتزام الوظيفي للعاملين في القطاع غير الربحي.

(1) jasper christian drenth: the ingredients for a committed workforce, master thesis, supervisors: van rie msj dyk, gents, university of twent, the netherlands, 2009

وقد هدفت الدراسة إلى المقارنة بين الإلتزام الوظيفي والإلتزام التنظيمي في القطاعين الربحي وغير الربحي بالتركيز على إيجاد العلاقة السببية بين هذين النوعين من الإلتزام.

ولتطبيق البحث اعتمد الباحثان المنهج الكمي على عينة من المؤسسات التجارية في القطاع الربحي والقطاع غير الربحي بتوزيع استمارة أسئلة مكونة من مقياس للإلتزام الوظيفي ومقياس للإلتزام التنظيمي وبند يضم المتغيرات الديموغرافية لعينة البحث حيث ضم محور الإلتزام الوظيفي عناصر: الجنس، الهوية المهنية، التخطيط الوظيفي، المرونة.

فيما انقسم الإلتزام التنظيمي إلى أباده الثلاثة: الإلتزام المعياري، الإلتزام الإستمراري، الإلتزام العاطفي. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود فرق كبير بين الرجال والنساء فيما يتعلق بالإلتزام الوظيفي بناء على عنصر التخطيط الوظيفي.
- كما تبين وجود فرق في الارتباط مع الوظيفة والاندماج فيها بدلالة العمر أيضا، حيث أن الموظفون الأكبر سنا هم الأكثر ارتباطا مع وظائفهم عكس الشبان منهم.

وفيما يخص الفرضية الأولى اوضحت النتائج أنه لا يوجد الفرق بين الإلتزام الوظيفي والإلتزام التنظيمي في كلا القطاعين الربحي وغير الربحي، أي ان نوع المنظمة (ربحي أو غير ربحي) لا علاقة له بمستوى الإلتزام لدى عينة هذه الدراسة، ومن المعالجة الإحصائية تبين أهمية الإلتزام الإستمراري والعاطفي في استمرار الموظف بمنظمته نتيجة لخوفه من تكاليف المغادرة .

بالنسبة للفرضية الثانية بينة الإحصائيات المحصل عليها ارتباط قوي للإلتزام الوظيفي مع الإلتزام التنظيمي فالهوية المهنية مثلا مرتبطة بشكل ايجابي بالإلتزام المعياري والعاطفي، في حين ارتبط التخطيط الوظيفي والمرونة المهنية بشكل ايجابي مع الإلتزام الإستمراري، ما يدعم هذه الفرضية القول بأن الموظف الذي يملك التزام عاطفيا قويا مع مهنة ما يبدي في النهاية التزاما عاليا اتجاه منظمته، علاوة على ذلك من يملكون خطة وظيفية واضحة لديهم قدرة عالية على مقاومة المصاعب الوظيفية ويبدون أكثر إستعدادا لبقاء بالمنظمة نظرا لتكاليف مغادرتهم وما أنجزوه طيلة فترة عملهم بها، وأبدت النتائج ارتباطا قويا للإلتزام الوظيفي مع الإلتزام العاطفي والإلتزام الإستمراري.

أما بالنسبة لنتائج الفرضية الثالثة والرابعة قد وجد ان مستوى الإلتزام الوظيفي يمكنه تحديد والتنبؤ بمستوى الإلتزام التنظيمي في القطاع الربحي و العكس أيضا، حيث يمكن مستوى الإلتزام التنظيمي من تحديد مستوى الإلتزام الوظيفي في القطاع غير الربحي. (1)

1-6-2-2-الدراسات العربية:

أ-دراسة محمد بن غالب العوفي: استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية السعودية، حيث قام الطالب الباحث محمد بن غالب العوفي بدراسة جاءت تحت عنوان: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض في سنة 2005، وكان تساؤله الرئيسي يتمحور حول:

- ما طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض؟
- وقد صاغ خمس فرضيات جزئية تتمثل في:
- ما القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية في هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض؟
- ما مستوى الإلتزام التنظيمي لدى منسوبي هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض؟
- ما مدى اختلاف قيم الثقافة التنظيمية باختلاف الخصائص الشخصية لدى منسوبي هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض؟
- ما مدى اختلاف مستوى الإلتزام التنظيمي باختلاف الخصائص الشخصية لدى منسوبي هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض؟
- ما أثر القيم المكونة للثقافة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض؟
- وقد قام بإستخدام المنهج الوصفي التحليلي بأسلوب دراسة الحالة واختار نوعان من أنواع البحث الوصفي هما:
- منهج البحث الوصفي المسحي: وذلك لتحديد القيم الثقافية السائدة لدى موظفي الهيئة وتحديد مستوى التزامهم التنظيمي.
- منهج البحث الوصفي الإرتباطي: لتحديد مدى تأثير البيانات الشخصية على القيم الثقافية السائدة لدى موظفي الهيئة وعلى مستوى إلتزامهم وكشف طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي.

(1) andrea m,moscoso riveros,tet shir-tau tsai:career commitment and organizational commitment in for-profit and non-profit sectors,international journal of emerging sciences (3),324-340,2011

أما بالنسبة لعينة الدراسة فقد عدد أفرادها ب: 209 عاملاً.

وقد تم الإعتماد في المعالجة الإحصائية للفرضيات على الرزنامة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (spss) وذلك بإستخدام مقياسين لقياس المتغيرات الرئيسية.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تتمثل في:

- إن جميع قيم الثقافة التنظيمية تسود في هيئة الرقابة والتحقق بدرجة متوسطة.

- وجود علاقة ارتباطية موجبة و قوية بين الثقافة التنظيمية بشكل عام والإلتزام التنظيمي.

- تميل عينة الدراسة إلى الموافقة على أن هناك إلتزام في هيئة الرقابة والتحقق. (1)

ب- دراسة محمد حمادات ومحمد عياصرة: قام الباحثان محمد حمادات ومحمد عياصرة بإجراء دراسة تحت عنوان: درجة الإلتزام الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية الحصن الجامعية الأردنية من وجهة نظرهم في سنة 2011.

وكان التساؤل الرئيسي يتمحور حول: ما درجة الإلتزام الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية الحصن الجامعية من وجهة نظرهم؟ وقد انبثق عن هذا السؤال الرئيسي سؤالين فرعيين:

- ما درجة الإلتزام الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية الحصن الجامعية الأردنية من وجهة نظرهم؟

- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($a=0.05$) في وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس حول درجة الإلتزام الوظيفي لديهم تعزى لكل من متغيري: الجنس والمؤهل العلمي والتفاعل بينهما؟

ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بمراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بالإلتزام الوظيفي وبناء على ذلك تم تحديد أربع مجالات مختلفة، تتعلق بالأدوار والمهام الوظيفية المنوطة بعضو هيئة التدريس في أثناء عمله، وقد تمت صياغة الإستمارة وفق أسلوب ليكرت الخماسي.

أما بالنسبة لعينة الدراسة فقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة بواقع (91) عضو هيئة تدريس وقد اعتمدا في المعالجة الإحصائية للفرضيات على الرزنامة الإحصائية (SPSS).

(1) محمد بن غالب العوفي: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، تحت إشراف: أ/د مازن فارس رشيد، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2005.

واسفرت النتائج على أن مجال "مسؤولية عضو هيئة التدريس نحو المهنة" جاء في المرتبة الأولى وبدرجة تقدير عالية، تلاه مجال "مسؤولية عضو هيئة التدريس نحو الطلبة" وبدرجة تقدير متوسطة، تلاه مجال "مسؤولية عضو هيئة التدريس نحو الزملاء المدرسين" وبدرجة تقدير متوسطة، أما مجال "مسؤولية عضو هيئة التدريس نحو أولياء الأمور والمجتمع المحلي" فقد جاء في المرتبة الأخيرة وبدرجة تقدير متدنية.

كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في وجهات نظر المبحوثين تعزى لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي. ويوصي الباحثان بزيادة التفاعل بين عضو هيئة التدريس وأولياء أمور الطلبة والمجتمع المحلي من خلال عقد اللقاءات وإقامة الندوات والدورات... الخ. (1)

ج- دراسة محمد مصطفى الخشروم: أجرى الباحث محمد مصطفى الخشروم عام 2011 دراسة تحت عنوان "تأثير مناخ الخدمة في الإلتزام التنظيمي دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد التقنية التابعة لجامعة حلب، وقد تمحورت إشكاليته الأساسية حول: ما درجة الإلتزام التنظيمي للعاملين في المعاهد التقنية؟

وقد قام بصياغة 5 فرضيات جزئية تتمثل في:

- إن مستوى الإلتزام التنظيمي للعاملين في المعاهد التقنية يختلف باختلاف خصائصهم الشخصية الأتية: النوع، العمر، عدد سنوات الخبرة.
- يؤثر مناخ الخدمة معنويا وبشكل إيجابي في الرضا الوظيفي للعاملين في المعاهد التقنية.
- يؤثر الرضا الوظيفي معنويا وبشكل إيجابي في الإلتزام التنظيمي للعاملين في المعاهد التقنية.
- يؤثر مناخ الخدمة معنويا وبشكل إيجابي في الإلتزام التنظيمي للعاملين في المعاهد التقنية.
- يؤثر الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين متغيرات الخدمة والإلتزام التنظيمي.
- وقد هدف الباحث من خلال دراسته إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل في:
- التعرف على درجة الإلتزام التنظيمي للعاملين في المعاهد التقنية.
- معرفة علاقة الإلتزام التنظيمي ببعض المتغيرات الشخصية كالنوع والعمر وعدد سنوات الخبرة.
- معرفة أثر متغير مناخ الخدمة بمستوى الإلتزام التنظيمي للعاملين في المعاهد التقنية.

(1) محمد حمادات، محمد عياصرة: درجة الإلتزام الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية الحصن الجامعية الأردنية من وجهة نظرهم، في مجلة: جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، العدد 35، 2011.

- معرفة دور الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين متغير مناخ الخدمة والالتزام التنظيمي. اختيرت المعاهد التقنية التابعة لجامعة حلب كمجتمع للدراسة وهي ثمانية معاهد وتم التطبيق العلمي على إدارات تلك المعاهد وما تشتمل عليه من موظفين إداريين ومخبرين ومن الفئات الوظيفية المختلفة. وقد وزعت 120 إستمارة بنسبة تقارب 70% من مجتمع البحث وتم استعادة 97 منها فقط وخلال المراجعة لقوائم الإستبيان استبعدت 11 استمارة بسبب ملئها بشكل غير دقيق وغير موضوعي. وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تتمثل في:
 - إن مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في المعاهد التقنية عينة البحث يكاد يقترب من الدرجة الجيدة للمقياس.
 - إن مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في المعاهد التقنية عينة البحث مرتفع ويكاد يصل إلى الدرجة الجيدة للمقياس.
 - هناك فروق معنوية في مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في المعاهد التقنية تعزى لمتغيري العمر وعدد سنوات الخبرة.
 - لا توجد فروق معنوية في مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في المعاهد التقنية تعزى لمتغير النوع.
 - هناك أثر معنوي لمناخ الخدمة كما يدركه العاملون في المعاهد التقنية في كل من الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لهؤلاء العاملين.
 - هناك اثر معنوي للرضا الوظيفي للعاملين في المعاهد التقنية على مستوى الالتزام التنظيمي لديهم.
 - يؤثر الرضا الوظيفي كمتغير وسط في العلاقة بين مناخ الخدمة والالتزام التنظيمي⁽¹⁾.
- 1-7- التعقيب على الدراسات السابقة:**

لقد أجريت هذه الدراسات في الفترة الممتدة من عام 2003 إلى غاية عام 2011، وفي بيئات مختلفة بعضها عربية، وبعضها الأخر أجنبية، إضافة إلى أن البعض منها أجري في قطاعات أمنية وبعضها الأخر في قطاعات عامة وأخرى خاصة.

(1) محمد مصطفى الخشروم: تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي، في مجلة: جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد الثالث، 2011.

اعتمدت هذه الدراسات سواء العربية منها أو الأجنبية على أسلوب الإستبيان لقياس الرقابة التنظيمية وكذلك الإلتزام الوظيفي، وتتنوع الأساليب المنهجية ما بين المنهج الوصفي ومنهج المسح الإجتماعي

لقد تمت الإستفادة من الدراسات السابقة في تكوين فكرة عن الإطار النظري للدراسة الحالية، والإضطلاع على المناهج المستخدمة في هذه الدراسات وأدوات جمع البيانات.

كما أن الدراسات التي تناولت الرقابة التنظيمية يلاحظ أن بعض المؤشرات التي تطرقت وتعرضت لها هي المؤشرات نفسها التي تحاول هذه الدراسة التعرف على مدى سيادتها في المؤسسة الجامعية، وتتفق معها في دراستها للإلتزام بأبعاده الثلاثة، حتى وإن تشابهت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في إستخدام المنهج نفسه وأداة القياس إلا أنها تختلف عنها في مايلي:

- عدم وجود دراسات مشابهة تناولت موضوع الرقابة التنظيمية والإلتزام الوظيفي معاً.
- تعتبر هذه الدراسة من أول الدراسات التي تناولت في دراستها الرقابة والإلتزام الوظيفي معاً.
- أجريت هذه الدراسة على المؤسسة الجامعية وهي بيئة ذات خصوصية تختلف في تكوينها ووظائفها وأهدافها وطريقة عملها عن المؤسسات الخاصة والأمنية، وهذا ما يؤكد أهمية الدراسة الحالية.
- إختلاف في النتائج التي سوف تتوصل إليها الدراسة نظراً لإختلاف الأهداف ومجال التطبيق.

تمهيد:

في العصر الحالي أصبح الأفراد أهم مورد بالنسبة للمنظمات الحديثة والتي تعتمد على هذا المورد الهام والإستراتيجي في تحقيق أهدافها وتلبية إحتياجاتها، مما يدعو المنظمات إلى بذل الجهد والوقت وإنفاق المال لإختيار أفضل الأفراد للعمل لديها، والقيام بتوفير فرص الترقية وكذلك الحوافز المادية والمعنوية المناسبة لهم، إذ تسعى المنظمات من وراء كل هذا إلى الحصول على إلتزام هؤلاء الأفراد نحوها وإخلاصهم في خدمتها من خلال تقديم الأداء المتميز وبذل الجهد، الذي يحقق أهداف هذه المنظمات لذلك برز مفهوم الإلتزام الوظيفي ليعبر عن الثقة والتوافق بين المتطلبات الانسانية والمتطلبات التنظيمية والادارية في المنظمات، وسيتم في هذا الفصل التطرق إلى الإلتزام الوظيفي وذلك من خلال إبراز العديد من العناصر المرتبطة به.

2-1- أسباب الإهتمام بتنمية الإلتزام الوظيفي:

- تهدف الإدارة في المنظمات الحديثة إلى تنمية العلاقات بين العاملين والمنظمة وزيادة درجة التزام العاملين وذلك للأسباب التالية: (1)
- ضمان إستمرار القوى العاملة بالمنظمة وخاصة من ذوي المهارات والتخصصات الحاكمة.
 - تنمية السلوك الإبداعي لدى الأفراد وذلك حرصا منهم على رفع مستوى المنظمات التي ينتمون إليها.
 - إيجاد الدافع لدى العاملين لبذل مزيد من الجهد والأداء للمنظمة.
 - أن العامل هو أساس وجود المنظمة وشعوره بالإنتماء إلى هذه المنظمة يحفزه على العمل على البقاء بهذه المنظمة وإستمرارها في مجال الأعمال.
 - على الرغم من أن تحقيق الأهداف يحتاج إلى ضرورة توافر الموارد المادية، إلا أن العنصر البشري ممثلا في العاملين في المنظمة، هو المسيطر على هذه الموارد المادية وهو الذي يستطيع أن يوجهها الوجهة الصحيحة ويستخدمها أفضل إستخدام.
 - إن شعور العاملين بالإنتماء والإلتزام تجاه المنظمة يخفف من عبء الرؤساء في توجيه المرؤوسين حيث أن الأفراد يستجيبون لتعليمات الرئيس بطريقة أفضل ويحاولون العمل بكفاية أفضل، وذلك يحقق الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوسين.
 - إن عبئ تحقيق أهداف المنظمة يقع أولا وأخيرا على عاتق العاملين ومن خلال جهودهم وإبداعهم وإقتراحاتهم، وهذا سيساهم في تحقيق أهداف المنظمة بأعلى قدر من الكفاءة والفاعلية.
 - كلما زادت درجة إلتزام العاملين إتجاه المنظمة كلما ساعد ذلك على تقبل هؤلاء العاملين لأي تغيير ممكن أن يكون في صالح المنظمة، ومن أجل تقدمها إيماننا منهم بأن أي إزدهار للمنظمة يعود عليهم بالخير والتطوير لأحوالهم.
 - كلما زادت درجة التزام العاملين كلما زاد شعورهم بالإرتياح والإستقرار والأمان في العمل، مما ينعكس بدوره على الأداء والإنتاجية بشكل إيجابي.
 - إن شعور الأفراد بالإلتزام تجاه المنظمة يزيد من درجة الرضا لديهم، مما يحفزهم على بذل مزيد من الجهد والعمل للمنظمة.

(1) صقر محمد أكرم حلس: دور إدارة التغيير في تعزيز الإلتزام التنظيمي لدى العاملين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، تحت إشراف: أ/د ماجد محمد الفراء، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2012، ص50.

2-2- أهمية الإلتزام الوظيفي:

برز الإلتزام الوظيفي كمتغير مهم ضمن المتغيرات السلوكية التي سلطت عليها الأضواء حديثاً ولتأكيد أهمية الإلتزام الوظيفي وأثره في المنظمات فقد أكدت نتائج العديد من الدراسات والأبحاث، أن الإلتزام الوظيفي يؤثر على كفاءة وفعالية المنظمات حيث يجنبها الكثير من التكاليف الإقتصادية والإجتماعية على مستوى الفرد والجماعات.

وعلى جانب آخر فإن ضعف الإلتزام الوظيفي يترتب عليه: تحمل تكلفة الغياب، انخفاض مستوى الإبداع، ترك العمل، انخفاض الدافعية للعمل، انخفاض السلوك التطوعي.⁽¹⁾

ويمكن تلخيص أهمية الإلتزام الوظيفي في النقاط التالية:⁽²⁾

- أنه يمثل أحد المؤشرات الأساسية لتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل حيث يفترض أن يكون الأفراد الملتزمون أطول بقاء في المنظمة، وأكثر عملاً نحو تحقيق أهدافها.

- إن محاولة جذب كلا من المديرين وعلماء السلوك الإنساني، نظراً لكونه سلوكاً مرغوباً به من قبل المنظمات.

- أنه يمثل عنصراً هاماً في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين فيها، لا سيما في الأوقات التي لا تستطيع المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد للعمل وتحقيق مستويات عالية من الأداء.

- يعتبر إلتزام الأفراد إتجاه المنظمات مؤشراً أقوى من الرضا الوظيفي لإستمرار وبقاء العاملين في أماكن عملهم.

- كما يعتبر التزام الأفراد إتجاه منظماتهم عاملاً هاماً في التنبؤ بفاعلية المنظمة.

- يعمل على ترجمة الرغبات والميول والإعتقادات، التي تكون داخل الفرد تجاه منظمته إلى سلوك إيجابي يدفع بالمنظمة إلى التقدم والبقاء.

- يساهم الإلتزام الوظيفي في تخفيض المشاكل التي تحصل بين الإدارة والعمال، كما يشرح طبيعة العلاقة بين الفرد والمنظمة.

- إن الإلتزام الوظيفي يمكن أن يساعد إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفاً لهم في الحياة.

(1) قيس إبراهيم حسين: دور الخصائص الريادية وتعزيز الإلتزام التنظيمي للشركة العامة لصناعات الكهريائية العراقية، في مجلة: الغري للعلوم الإدارية والإقتصادية، العدد 26، ص 81.

(2) موسى أحمد خير الدين، محمود أحمد النجار: أثر البيئية الداخلية على الإلتزام التنظيمي في المؤسسة العامة لضمان الإجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية، المؤسسة العامة لضمان الإجتماعي، الأردن، 2010، ص 12.

- يعمل على تحسين القدرة التنافسية للمنظمات ويؤثر بالإيجاب على فعالية المنظمة.

2-3- خصائص الإلتزام الوظيفي:

يتميز الإلتزام الوظيفي بجملة من الخصائص والصفات نذكر منها: (1)

- أن الإلتزام الوظيفي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة .
- يؤثر الإلتزام الوظيفي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة.
- هو الحالة التي يعبر فيها الفرد عن إستعداده لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة، ورغبته الشديدة في البقاء بها، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمتها.
- كما أنه يشير إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الإجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحياة والنشاط ومنحها الولاء .
- يمثل شعور داخلي يضغط على الفرد للإرتباط بالمنظمة والعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المنظمة.
- يتضمن الإلتزام التنظيمي ثلاثة أبعاد رئيسية، وهي الإرتباط العاطفي أو الوجداني بين الفرد والمنظمة والإستمرار والبقاء في العمل، والشعور بالواجب اتجاه المنظمة .
- يعبر الإلتزام الوظيفي عن حالة غير محسوسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تتضمن سلوك الأفراد وتصرفاتهم وتجسيد مدى ولائهم لمنظماتهم.
- يستغرق الإلتزام الوظيفي في تحقيقه وقتا طويلا لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما أن التخلي عنه يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة، بل قد يكون نتيجة لتأثيرات استراتيجية ضاغطة .
- يتأثر الإلتزام الوظيفي بمجموعة الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل.
- تتمثل مخرجات الإلتزام الوظيفي في البقاء داخل المنظمة وعدم تركها ودرجة انتظام وحضور العاملين والأداء الوظيفي والحماس للعمل والإخلاص للمنظمة.

(1) سامي إبراهيم حماد حنون: قياس مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، تحت إشراف: سامي أبو الروس، كلية التجارة، غزة، فلسطين، 2006، ص13.

2-4- أبعاد الإلتزام الوظيفي:

يعتبر الإلتزام الوظيفي أحد أوجه الإرتباط بين العاملين والمنظمات، كما أن للإلتزام الوظيفي آثار مختلفة على اتجاهات وسلوكيات العاملين في المنظمات، أين يضمن للمنظمات الكفاءة والفعالية لأنه يجنبها الكثير من التكاليف الإقتصادية والإجتماعية والنفسية، على مستوى الفرد والمجموعات وللإلتزام الوظيفي أبعاد مختلفة يمكن إستعراضها على النحو الآتي: (1)

أ- **الولاء التنظيمي:** يرى بوتر وزملاؤه أن الولاء التنظيمي يعرف بأنه قوة تطابق الفرد مع منظمته وإرتباطه بها، أي الإرتباط النفسي الذي يربط العاملين بالمنظمة مما يدفعهم للإندماج في العمل وإلى تبني قيم المنظمة، فعندما يكون القائد قادراً على خلق الولاء لدى مرؤوسيه، فبدون الولاء التنظيمي سوف يتزعزع مركز القائد، لذا لا بد أن يقدم العاملون ولأهم لرئيسهم وبالعكس، مما يتطلب من القائد الإداري تمثيل الإدارة أمام العاملين وتمثيل العاملين أمام الإدارة، مما سبق نجد أن الولاء هو أحد أبعاد الإلتزام إذ أن كلاهما يمثل الرغبة الشديدة بالبقاء وتبني قيم وأهداف المنظمة.

ب- **المسؤولية تجاه المنظمة:** المسؤولية تعني الإحساس بالإلتزام نحو البقاء في المنظمة مقابل الدعم الجيد، الذي تقدمه المنظمة للعاملين فيها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي، والمسؤولية اما تكون قانونية أو أخلاقية، فالأولى تعني محاسبة العامل المقصر، أما الثانية فهي تعني الإلتزام وبقطة الضمير والتي يشعر بها إتجاه العمل.

فعندما تكون ملتزماً أخلاقياً فيعني ذلك امتناعك عن ترك العمل لإلتزامك بأخلاق المهنة التي تحتم البقاء في المنظمة.

ج- **الرغبة في الإستمرار في العمل في المنظمة:** إن درجة الإلتزام عند هذا البعد يمكن قياسها بالقيمة الإستثمارية، والتي يحققها الفرد عندما يستمر في المنظمة وبالنتيجة يفقدها لو فكر بترك العمل والإلتحاق بمنظمة أخرى، أن عملية بقاء الفرد داخل المنظمة تتأثر بمجموعة من العوامل، ومنها التقدم في السن مدة الخدمة وتعد من المؤشرات الهامة للإستمرار في العمل حيث، أن العامل استثمر جزء لا بأس به من حياته في المنظمة وأي تفريط أو تساهل من قبله يعتبر بمثابة خسارة له.

(1) نداء جواد العبيدي: أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي، في مجلة: تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية، العدد 24

د- **الإيمان بالمنظمة:** ويعني مدى إيمان العاملين بالمنظمة التي يعملون فيها، ويتكون هذا البعد لدى الفرد بمدى معرفته للخصائص المميزة بعمله ودرجة استقلالية وتنوع المهارات المطلوبة، ويتأثر بدرجة إحساسها بالبيئة التنظيمية التي تعمل فيها والسماح له بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرارات سواء ما يخصه أو ما يخص العمل، مما يولد لديه الفخر بالإنتماء للمنظمة والشعور بوجود جو أخوي يربطه. (1)

وهناك من يري بأن للالتزام الوظيفي أبعاد أخرى يمكن إستعراضها كالآتي: (2)

- **بعد الإلتزام العاطفي:** الذي إقترحه ألن وماير، حيث رأوا أن الإلتزام العاطفي للفرد يتأثر بدرجة إدراكه للخصائص التي تميز عمله، من إستقلالية وأهمية ومهارات مطلوبة وقرب المشرفين وتوجيههم له كما يتأثر هذا الجانب من الإلتزام، بدرجة احساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في مجريات إتخاذ القرارات، سواء مايتعلق منها بالعمل أو ما يخصه، أي هو الإرتباط المحدود.

وأصحاب هذا التوجه هم الذين يعملون وفق تقييم ذاتي للمتطلبات التي تتطلبها ظروف العمل المختلفة فيكون الإرتباط بين الفرد والمنظمة وفق ما تقدمه لهم منظماتهم، ويرجع الإلتزام العاطفي إلى الشعور بالإنتماء والإلتصاق النفسي بالمنظمة. (3)

- **بعد الإلتزام المعياري:** ويقصد به إحساس الفرد بالإلتزام بالبقاء في المنظمة، وغالبا ما يعزز هذا الشعور دعم المنظمة الجيد للعاملين فيها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي، ليس فقط في إجراءات تنفيذ العمل، بل المساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة، ويعبر عنه الإرتباط الأخلاقي السامي، وأصحاب التوجه هم الموظفون أصحاب الضمير الذين يعملون وفق مقتضيات الضمير والمصلحة العامة. (4)

(1) ابتسام يوسف محمد مرزوق: إستراتيجيات إدارة الصراعات التي يتبعها مديرو مدارس وكالة غوث ومحافظات غزة وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي لدى العاملين، رسالة ماجستير في التربية، تحت إشراف: أ/د عليان عبد الله الحولي، كلية التربية، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2011، ص47.

(2) نداء جواد العبيدي: مرجع سابق، ص84.

(3) بارون روبيرت جيرالد جيرينجبرج، مرجع سابق، ص 217.

(4) أميرة الحواس: أثر الإلتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة بالتطبيق على البنوك التجارية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، تحت إشراف: عادل محمد عبد الحليم زايد، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2003، ص 20.

- بعد الإلتزام المستمر: وقد إقترحه كل من ألن وماير وينطلق هذا البعد بأن ما يتحكم في درجة إلتزام الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها هي القيمة الإستثمارية، التي من الممكن أن يحققها لو إستمر بالعمل في المنظمة، مقابل ما يفقده لو قرر الإلتحاق بجهات أخرى.

أي أن هذا الإرتباط مصلحي يقوم بالدرجة الأولى على المنفعة التي يحصل عليها من المنظمة، فما دامت المنظمة التي يعمل فيها تقدم له من المنافع ما يفوق ما يمكن أن تقدمه المنظمات الأخرى فيستمر بالإرتباط بها، أما إذا لاحت بالأفق لأي عوائد أفضل من التي تقدمها له المنظمة التي يعمل فيها فإنه لن يتردد في الإنتقال إلى الوضع الأخر. (1)

2-5 مراحل تطور الإلتزام الوظيفي:

يشير المعاني إلى أن "بوشنان" ذكر أن الإلتزام الوظيفي للفرد يمر بثلاث مراحل متتابعة وهي: (2)

أ- **مرحلة التجربة:** وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد يكون الفرد خلالها خاضعا للتدريب والاعداد والتجربة، ويكون خلال تلك الفترة اهتمامه منصبا على تأمين قبوله في المنظمة ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد والبيئة التي يعمل فيها، ومحاولة التوفيق بين اتجاهاته وأهدافه من جهة وأهداف وإتجاهات المنظمة من جهة أخرى ومحاولة إثبات ذاته، ويقول "بوشنان" إنه خلال هذه الفترة يواجه الفرد عددا من المواقف، التي تكون عنده مرحلة التجربة وتهيئته للمرحلة التي تليها ومن هذه المواقف: تحديات العمل، تضارب الولاء، عدم وضوح الدور، ظهور الجماعات المتلاحمة، إدراك التوقعات، نمو الإتجاهات نحو التنظيم.

ب- **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 وضوح الولاء للعمل والمنظمة.

ج- **مرحلة الثقة بالتنظيم:** وتبدأ تقريبا من السنة الخامسة من إلتحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلى مالا نهاية حيث يزداد ولاؤه وتتقوى علاقته والإنتقال إلى مرحلة النضج.

(1) عادل ريان: محددات الإدراك للإلتزام التنظيمي لدى المرؤوسين ونتائجه، في المجلة: العربية للعلوم الإدارية، المجلد الثالث، العدد 7، 2002، ص12.

(2) محمد بن غالب العوفي: مرجع سابق، ص36.

- وقد ذكر: "العتيبي والسواط" أن: (walsh and lavan) أشار إلى أن عملية إرتباط الفرد بالمنظمة تمر عبر مرحلتين حددهما في التالي: (1)
- مرحلة الإنقسام للمنظمة التي يريد الفرد وغالبا ما يختار الفرد المنظمة التي يعتقد أنها تحقق رغباته وتطلعاته.
 - مرحلة الإلتزام الوظيفي: وهنا يصبح الفرد حريصا على بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المنظمة والنهوض بها.
- وأضاف "العتيبي والسواط" أن "O'reily" أشار أن هناك ثلاث مراحل للإلتزام الوظيفي: (2)
- الإدعان أو الإلتزام: حيث يكون إلتزام الفرد في البداية مبنيا على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة، وبالتالي فهو يقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبونه.
 - مرحلة التطابق والتماثل بين الفرد والمنظمة: وفي هذه المرحلة يتقبل الفرد سلطة الآخرين رغبة منه في الإستمرار بالعمل في المنظمة، لأنها تشبع حاجاته للإلتزام وبالتالي فهو يفخر بها.
 - مرحلة التبني: حيث يتبنى العمال هنا قيم وأهداف المؤسسة نتيجة لتطابقها مع قيمهم وأهدافهم فيعملون على تحقيقها وكأنها تخصهم بالدرجة الأولى.

2-6-العوامل المؤثرة في الإلتزام الوظيفي:

- هناك مجموعة من العوامل المؤثرة في الإلتزام الوظيفي منها ما يقع داخل أو خارج بيئة المنظمة، وقد تباينت آراء الكتاب والباحثين حولها فبحوث السبعينات والثمانينات أكدت على ثلاثة عوامل رئيسية تمثلت في (السمات الشخصية، الخصائص الوظيفية، الخصائص التنظيمية)، أما بحوث التسعينات فقد أضافت العوامل البيئية (كفرص العمل البديلة) لتأثيرها على الإلتزام الوظيفي.
- وفي دراسات حديثة تم تحديد العوامل المؤثرة في الإلتزام الوظيفي بخصائص الوظيفة وحالات الدور. بالنسبة للفرد كتخصص العمل، وتحدياته وعلاقات القائد بالأعضاء إلى الخصائص التنظيمية. (3)
- إلا أنه يمكن القول إجمالاً بالعوامل التالية:

(1) محمد بن غالب العوفي: مرجع سابق، ص38.

(2) الثمالي عبد الله محمد: علاقة الإلتزام التنظيمي ببيئة العمل الداخلية دراسة تطبيقية على قوات الأمن الخاصة، تحت إشراف: عامر الكبيسي، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2000، ص26.

(3) محمد فليح حكمت محمد: تحليل العلاقات بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي دراسة إستطلاعية في دائرتي التقاعد والرعاية في مدينة تكريت، في مجلة: الإدارة والإقتصاد، المجلد 83، العدد202، ص 180.

- **عوامل متعلقة بالهيكل التنظيمي:** تناولت دراسات عديدة العلاقة بين الإلتزام الوظيفي والهيكل التنظيمي فقد وجد أن اللامركزية في إتخاذ القرارات، وتوافر درجة الإعتمادية في أداء الأعمال بين الإدارات الوظيفية وتنظيم إجراءات العمل لها تأثير إيجابي على الإلتزام الوظيفي.⁽¹⁾

كما يرى بعض الباحثين أن حجم المنظمة ينعكس أو يؤثر عكسيا على الإلتزام حيث أن المنظمات الكبيرة، ربما تتطلب من المدير بذل جهد أكبر في عمل التنسيق والرقابة وتطوير السلوك، مما يؤثر على إلتزام المديرين تجاه المنظمات الكبيرة، التي يعملون بها بينما يرى آخرون العكس أي أن كبر حجم المنظمات يؤثر إيجابيا على الإلتزام بفعل تواجد جماعات أكبر من الرؤوسيين، وفرص أكبر للتدخل بين الأشخاص وزيادة الفرص المتاحة للترقية أمامهم الأمر الذي يؤدي إلى زيادة درجة إلتزامهم.⁽²⁾

- **عوامل متعلقة بخصائص الفرد:** وتتمثل في:⁽³⁾

• **الجنس والحالة الإجتماعية:** هناك من الدراسات التي أكدت أن الإلتزام بالقواعد والأنظمة لدى النساء يكون أعلى منه عند الرجال، فيما نفت أبحاث أخرى ذلك، وتكون المرأة أكثر إستمرارا في إلتزامها الوظيفي نظرا لصعوبة حصولها على فرصة العمل مقابل الرجل.

أما من حيث الحالة الإجتماعية فقد أظهرت بعض الدراسات أن الموظفين العازبين عادة ما يكونوا أكثر إلتزاما من المتزوجين.

• **مستوى التعليم:** قد يرتبط مستوى التعليم عكسيا أو طرديا بالإلتزام الوظيفي، وقد يرجع سبب العلاقة العكسية، إلى أنه كلما إرتفع مستوى تعليم الفرد وزادت توقعاته من المنظمة، كان إلتزامه أكثر للمهنة التي يعمل بها، وتوافرت فرص العمل الخارجية، كلما أثر هذا على مستوى الإلتزام الوظيفي بالإخفاض، بينما كلما ارتفع مستوى التعليم وزادت خبرات الفرد في مجال العمل، وكانت طبيعة العمل تتناسب مع قدرات وميولات وإتجاهات الأفراد، كلما إرتفع مستوى إلتزامهم الوظيفي.

• **دوافع و قيم الأفراد:** كلما كان الأفراد ينظرون إلى المنظمة على أنها المكان الذي يعتمدون عليه في إشباع حاجاتهم، وهناك درجة من التطابق بين توقعات الأفراد وما تقدمه المنظمة زاد الإلتزام الإلتزام

(1) محمد الوزان : المناخ التنظيمي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، تحت إشراف: أ/د محمد سيد حمزاوي، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2006، ص180.

(2) راتب السعود وسوزان سلطان: درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها ، في مجلة دمشق، المجلد 25، العدد1، 2009.

(3) محمد الوزان: مرجع سابق، ص44.

الوظيفي، فتطبيقات نظام الإدارة الأبوية والأمان الوظيفي باليابان وما يرتبط بهامن اشباع حاجات الأفراد يعتبر من العوامل الهامة في تحقيق الإلتزام الوظيفي بالمنظمات اليابانية.

ويتأثر الإلتزام الوظيفي أيضا بدوافع الإنجاز والدوافع العليا فالأفراد الذين لديهم دافع انجاز مرتفع ويدركون أن أعمالهم تساعدهم على إشباع هذا الدافع، فإن درجة الإلتزام الوظيفي لديهم تكون مرتفعة كما أن إشباع الحاجات الإجتماعية يؤثر أيضا على الإلتزام الوظيفي، إذ كلما زاد التفاعل الإجتماعي بين الأفراد زاد الإرتباط النفسي بالمنظمة.

- العوامل المتعلقة ببيئة العمل الداخلية: وتتمثل في: (1)

• **الأجور:** حيث كلما كان نظام الأجور يتسم بالعدالة والتناسب مع عبئ العمل والقبول من جانب الأفراد فإن ذلك يزيد من شعورهم بالمسؤولية، وبالتالي يؤثر على الإلتزام الوظيفي .

• **جماعة العمل:** تؤثر جماعة العمل على مستوى الإلتزام الوظيفي، فكلما كانت إتجاهات جماعة العمل إيجابية ناحية المنظمة وكان هناك درجة من التماسك بين أفرادها، زاد التفاعل الإجتماعي والشعور بالمسؤولية وزاد بالتالي الإلتزام الوظيفي.

• **العمل على بناء ثقافة تنظيمية:** إن الإهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة يرسخ معايير أداء متميز لأفراد المنظمة، وتعمل على توفير درجة كبيرة من الإحترام المتبادل بين الإدارة وبين العاملين، وإعطائهم دورا كبيرا في المشاركة في إتخاذ القرارات كل ذلك يترتب عليه زيادة قوة وتماسك المنظمة وزيادة الولاء والإلتزام الوظيفي.

• **نمط القيادة:** إن الدور الذي تقوم به الإدارة في مجال القيادة دور مهم ينعكس على تجاوب أو عدم إقتناع العمال مع ماتنتسره من أهداف، فالعمل على كسب رضاهم وإقتناعهم بتبني إستراتيجيتها في إنجاز الأعمال، وفق المخططات الموضوعية وهو أمر مرتبط بمدى توفر الجو المناسب للعمل وأنظمة التحفيز المغرية.

في حين هناك من الباحثين من أضاف عوامل أخرى تؤثر بالإلتزام الوظيفي وهي: (2)

(1) راتب السعود وسوزان سلطان: مرجع سابق، ص205.

(2) سيد الهواري: الإدارة الأصول والأسس العلمية للقرن ال21، دار الجيل للنشر والتوزيع، مصر، 2002، ص97.

- الإثراء الوظيفي: إن هذه العملية في الإتجاه الرئسي للوظيفة تجعل مسؤولية الفرد أكثر من عمله وتتيح له المزيد من حرية التصرف والإستقلالية، ومزيدا من المشاركة في إتخاذ القرارات المؤثرة في عمله، وهذا من شأنه تقوية الإلتزام التنظيمي لدى الأفراد.
- ربط مصطلح المنظمة بمصطلح موظفيها: توجد محاولات لبعض المؤسسات في تحقيق هذا النهج من خلال خطط حوافز ومكافآت، لأن شعور العاملين بأن عوائد المنظمة ومنافعها يرجع عليهم أيضا يزيد من إلتزامهم الوظيفي.

2-7- قياس الإلتزام الوظيفي:

نظرا الأهمية وجود مستوى من الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات لما له من آثار إيجابية كبيرة على تحقيق أهدافها، فإنه من الضروري قيام المنظمات بالتحقق من وجود درجة من الإلتزام التنظيمي لدى العاملين فيه، لذا تسعى بعض المنظمات لاستخدام وسائل وطرق تستطيع من خلالها التعرف على درجة الإلتزام الوظيفي الموجودة لدى العاملين فيها، ومن ثم إيجاد الطرق المناسبة لزيادة درجة الإلتزام لديهم، وقد ذكر العديد من الباحثين أن المنظمات تستخدم أساليب مباشرة للتعرف على مستويات الولاء التنظيمي لدى العاملين فيها وهي: (1)

- المقاييس الموضوعية: وهي الطرق البسيطة والشائعة الاستخدام بحيث يحلل عدد من الظواهر المعبرة عن درجة الإلتزام الوظيفي للعاملين وهي تستخدم وحدات قياس موضوعية لرصد السلوك مثل:
 - رغبة الفرد في البقاء في المنظمة.
 - مستوى أداء العاملين.
 - كثرة الغياب عن العمل.
 - دوران العمل.
 - كثرة الحوادث في العمل.

وهذه المقاييس السلوكية تفيد التنبيه على المشكلات الخاصة بالإلتزام الوظيفي التي قد بها في الإستمرار بالعمل في المنظمة لأنها تشبع حاجاته للانتماء.

(1) العتيبي مشعل بن حمس: دور البرامج التدريبية: في رفع مستوى الولاء التنظيمي دراسة حالة على العاملين بمجلس الشورى رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، تحت إشراف عامر الكبيسي، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية ص81.

- **المقاييس الذاتية:** هذا النوع من المقاييس يقيس ولاء العاملين مباشرة بأساليب تقديرية ذاتية، وذلك عن طريق تصميم قائمة تتضمن أسئلة توجه للأفراد العاملين بالمؤسسة للحصول على تقدير من جانبهم عن درجة الإلتزام الوظيفي، ويعد هذا النوع الأكثر قدرة على تشخيص درجة الولاء سلبيا أو إيجابيا وأفضل طريقة لتطبيق هذه المقاييس هي قائمة الاستبانة وذلك من خلال أسلوبين: (1)

- إما توجه سؤال أو مجموعة أسئلة مباشرة للأفراد ويطلب منهم تحديد مستوى التزامهم وحبهم للعمل وتمتاز هذه الطريقة بسهولة.

- ليس هناك سؤال واحد عن مستوى الإلتزام بل هناك أسئلة تدور حول فقرات متعددة تتعلق بالعمل وتنظيم هذه الأسئلة بمستوى يتلاءم مع مستويات الأفراد المبحوثين، ومن خلال الإجابة يحدد مستوى الإلتزام لديهم.

وذكر آخرون أن هناك بعض المهتمين لدراسة التنظيمي قدموا عددا من أدوات القياس للمساعدة في تحديد مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في المنظمات وهي على النحو التالي(2):

- **مقياس ثورنتن:** وقد احتوى المقياس على (8) فقرات سداسية الإستجابة لقياس الإلتزام الوظيفي كما تضمن المقياس (7) فقرات أخرى رباعية وخماسية الإستجابة تقيس الإلتزام المهني.

- **مقياس بورتر وزملائه:** وقد أطلق على استبانة الإلتزام الوظيفي يتكون المقياس من (15) فقرة تستهدف قياس درجة التزام الفرد بالمنظمة واستعان بمقياس ليكرت السباعي لتحديد درجة الاستجابة.

- **مقياس مارش ومافري:** حيث قدما مقياسا للإلتزام مدى الحياة و يتكون من (4) فقرات، وقد استخدم كأداة لقياس إدراك الفرد لكيفية تعميق الإلتزام الوظيفي مدى الحياة. وتعزيز استحسان المنظمة وحث الفرد على الإلتزام بقيم العمل، وأخيرا إبراز قيمة الفرد للبقاء في المنظمة.

- **مقياس جورج وزملائه:** وهو محاولة لقياس الإلتزام الوظيفي من خلال (6) فقرات.

- **مقياس كوردين وزملائه:** وقد ساهم في بناء المقياس ثلاثة مصادر هي المقابلات مع عدد من النقابات لتحديد خصائص المشاعر، المعتقدات، الأعمال المتعلقة بالانتماء للنقابة، وتم ذلك من خلال (22) فقرة خماسية الاستجابة ومراجعة الأدبيات التي ركزت على قياس الإلتزام والخروج منها ب (20) فقرة استهدفت الاستدلال على التزام الافراد بالمنظمة في حين يضم المصدر الثالث (48) فقرة منها (25) فقرة

(1) العتيبي مشعل بن حمس: مرجع سابق، ص83.

(2) سامي إبراهيم حماد حنون: مرجع سابق، ص22.

ذات مؤشرات إيجابية و(23) فقرة ذات مؤشرات سلبية وبالإستفادة من المصادر أعلاه استطاع تحديد

(30) فقرة خماسية الاستجابة وهي:

(16) فقرة تتعلق بالولاء.

(7) فقرات تصف المسؤولية إزاء المنظمة.

(4) تقيس الرغبة للعمل فيها.

(3) فقرات لتحديد العمل بها.

- أهمية قياس الالتزام الوظيفي: وتعتبر عملية قياس الإلتزام الوظيفي ظاهرة إدارية واعية وهادفة تجني المنظمة، والعاملون من ورائها فوائد كثيرة من أهمها⁽¹⁾:

-يقدم قياس الإلتزام الوظيفي للإدارة مؤشرات على مستوى الأداء الوظيفي، مما يمكن المنظمة من تحديد خطتها المستقبلية، وإن تستخدم مستوى الإلتزام لديها للمقارنة مع مستويات الولاء في المنظمات المنافسة الأخرى.

-تدخل في تركيب أبعاد مادية ومعنوية وإنسانية تتمثل في المشاعر والاتجاهات نحو الكثير من الأمور التي لها علاقة بالعاملين والتنظيم على حد سواء.

-يعتبر بمثابة أداة تشخيصية جيدة تعتمد الأداة الناجحة على استخدامها لقياس ومعرفة المشكلات والمعوقات التي تواجه الأفراد والتنظيم ومن ثم العمل على إيجاد الحلول المناسبة لها.

-إن البحوث الإنسانية المتعلقة ببحث الإلتزام الوظيفي تعود بالنفع على المنظمة والأفراد والشعور الأفراد بالأهمية نتيجة لاهتمام الإدارة بهم. كما تعد فرصة للتعبير عن الآراء والمقترحات ونقلها للإدارة.

-تحقق هذه الأبحاث فائدة كبيرة للمنظمة في العمل من حيث القدرة على إحداث تغييرات في الإدارة وظروف العمل.

2-8- نتائج الإلتزام الوظيفي:

تتضمن نتائج الإلتزام التنظيمي على جميع المستويات نتائج سلبية وأخرى ايجابية:

على مستوى الفرد: حيث تؤكد النتائج الايجابية أن ارتفاع مستوى الإلتزام الوظيفي يرتبط بالعديد من النتائج أو المخرجات الايجابية للأفراد مثل: زيادة مشاعر الانتماء، الأمان التصور الذاتي الايجابي القوة

⁽¹⁾ العنبي مشعل بن حمس: مرجع سابق، ص85.

وجود أهداف أو أغراض لحياة الفرد كما تؤدي زيادة الإلتزام إلى زيادة المكافآت أكثر من الأفراد الغير ملتزمين حتى يشجعهم ذلك على بذل الجهد بينما المزايا السلبية تؤكد أن المزايا والمنافع التي تعود على الأفراد من الإلتزام للمنظمة تكون مرتبطة بالتكاليف فبالرغم من فوائد الإلتزام إلا أن هناك بعض الجوانب السلبية له منها: (1)

- قلة الفرص المتاحة للتطور والنمو الذاتي.

- زيادة الضغوط العائلية والاجتماعية فالفرد يلتزم إتجاه منظمة معينة فإنه يبذل الوقت والجهد بها مما يؤثر على الإلتزامات الأخرى مما يؤدي إلى زيادة الضغوط على الفرد.

على مستوى الجماعة: حيث تتمثل النتائج الايجابية لاللتزام جماعات العمل فيما يلي: (2)

كلما زادت درجة الإلتزام عند مجموعة العمل كانت على استعداد لبذل جهد اكبر وبالتالي زيادة فاعلية مجموعة العمل، كلما زادت درجة الإلتزام عند المجموعة زادت درجة التماسك بينهما.

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

- انخفاض القدرة على الخلق والابتكار، والتكيف من خلال إستقرار العمالة.

- انخفاض معدل دوران العمل وبالتالي عدم دخول أفراد لديهم أفكار جديدة ونافعة وفي هذا الصدد يرى

"oliver" انه من الخطأ الاعتقاد بان ارتفاع معدل الدوران يمثل مؤشرا سلبيا على طول الخط، فعندما يترك الأفراد الأقل التزاما المنظمة قد يأتي أفراد آخرون لديهم أفكار جديدة ونافعة بصورة أفضل.

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

زيادة فرصة الصراع بين المجموعة والمجموعات الأخرى.

على مستوى المنظمات: بالنسبة للالتزام للمنظمات فنجد أن النتائج السلبية له تتمثل فيما يلي: (3)

- زيادة فرص الفعالية بالنسبة للتنظيم وذلك من خلال: زيادة الجهد المبذول، انخفاض نسبة الغياب والتأخير، انخفاض معدل الدوران.

(1) محمد الوزان: مرجع سابق، ص 49.

(2) سامي إبراهيم حمادة حنونة: مرجع سابق، ص 28.

(3) محمد بن غالب العوفي: مرجع سابق، ص 40.

- زيادة جاذبية المنظمة بالنسبة للأفراد الموجودين خارج التنظيم لأن الأفراد الأكثر إلتزاما يعطون صورة ايجابية وواضحة عن المنظمة مما يجعلها أكثر قدرة على جذب الأفراد ذوي المهارات العالية.

أما النتائج السلبية للإلتزام على المنظمة فتتمثل فيما يلي: (1)

- انخفاض القدرة على الابتكار والتكيف إذ أن الأفراد الذين يلتزمون بدرجة كبيرة للتنظيم يميلون عادة منافسة سياسات المنظمة مما يحد من قدرة المنظمة على الابتكار، ففي دراسة قام بها أحد الباحثين في شركة "جينيرال موتور" وجد أن أفراد الإدارة العليا الذين يتسمون بدرجة عالية من الإلتزام والولاء للمنظمة عادة ما تخلق لديهم القدرة على الابتكار والخلق.

- إن الإلتزام التنظيمي مثلما تعرفنا عليه انه شعور بالولاء والرغبة والإستمرار بالبقاء في التنظيم يترجمها العامل إلى سلوكات ايجابية نحو المنظمة لكن الإلتزام الوظيفي مثله مثل كل سلوك يحمل الصبغة الإنسانية فمثلما له إيجابيات له سلبيات.

(4) محمد الوزان: مرجع سابق، ص 51.

تمهيد:

الرقابة وظيفة هامة، ومرحلة إدارية رئيسية لنجاح أي تنظيم بما تضمنه من تعديل وضبط للأنشطة مما يساعد على تحقيق الأهداف المخطط لها، لذلك فهي تحتاج إلى مهارات عالية وخبرة كافية لتصميمها بشكل فعال، يتماشى مع متطلبات العصر، ويكفل تكامل وترابط مختلف الأنشطة والوظائف، من تخطيط تنظيم، تنسيق، توجيه، إتخاذ القرارات، إنتاج، توزيع.....إلخ. التي تضمن للتنظيم القدرة على رفع كفاءة أدائه وإنتاجيته.

يمكن إعتبار الرقابة بمثابة جهاز عصبي يقوم على نوع أو أنواع الرقابة المطبقة، وكذا المعلومات التي توفرها الوسائل والأساليب الرقابية المعتمدة، للكشف عن نقاط القوة لتدعيمها ونقاط الضعف لتقويتها وذلك على مستوى مجالات التنظيم المختلفة (المادية، المالية، البشرية، والمعلوماتية).

ولذلك سيتناول هذا الفصل كل من: أهمية الرقابة التنظيمية، أهدافها، خصائص نظام الرقابة الفعال مراحلها، أنواعها، مجالاتها، أساليبها، وأخيرا مزايا وعيوب الرقابة التنظيمية.

3-1- أهمية الرقابة التنظيمية:

تبرز أهمية الرقابة من إرتباطها القوي بالوظائف الإدارية الأخرى، ولاسيما التخطيط، فبعد وضع الخطط والقرارات المختلفة يتم حشد الموارد والجهود والنشاطات المختلفة لتحقيق الأهداف والنتائج المحددة، ومن أجل ضمان سير العمل في الإتجاه الصحيح ينبغي مراقبة ومتابعة سير الأداء والإنجاز والكشف عن أي معوقات تواجه العمل وتتجه الإدارة في الوقت المناسب إلى ضرورة إتخاذ الإجراءات المناسبة، كما أنه من الضروري تفادي وقوع الأخطاء والإنحرافات ومعالجتها قبل وقوعها.

وتتبع أهمية الرقابة في النقاط التفصيلية التالية: (1)

- إنها الوظيفة التي تستطيع المؤسسة من خلالها معرفة مقدار ماتم إنجازه من الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.
- هي الوظيفة التي تبين نقاط القوة والضعف وزيادة الإهتمام والتركيز على نقاط القوة، ثم إكتشاف الأخطاء ومعرفة السبب وتجنب الوقوع في الصعوبات التي قد تواجه الخطة.
- في غياب الرقابة نجد أن الفوضى تسود العمل في المؤسسة، حيث يسمح للفرد أن يعمل بشكل سيئ.
- الرقابة تزيد الحماس، تشجع الكفاءات، تعمل على تحقيق الأهداف بأقصى كفاءة ممكنة حيث يمكن إستخدامها للتأثير على سلوك الأفراد داخل التنظيم.
- تؤثر وتتأثر بوظائف الإدارات الأخرى: التخطيط والتنظيم والتوجيه وإتخاذ القرارات وفي غياب الرقابة لايمكن أن تكون هناك فائدة للوظائف الإدارية الأخرى.
- تزويد المديرين بمعلومات عن الموارد البشرية والموارد المادية، لذلك نجد المديرين يقومون بمراجعة أداء مرؤوسيهم يوميا أو أسبوعيا أو شهريا أو سنويا لتحديد الأداء الفعلي ومعرفة الميزانية التقديرية.
- التأكد من أن العمل يتم بالشكل الصحيح وأن القوانين مطبقة بغير إخلال.
- إن البيئة المعاصرة للمنظمات شديدة التعقيد، وهذا الأمر يحتم على المنظمات ضرورة التجاوب مع التغيرات البيئية، إن الرقابة تمثل أحد القنوات الرئيسية لتوصيل المنظمة إلى حالة التجاوب السريع مع التغيرات البيئية.
- إن أي برنامج للرقابة يتطلب وجود هيكل تنظيمي والمتمثل في أوجه المسؤولية المختلفة للمديرين.

(1) موسى قاسم القريوتي، علي خضر مبارك: أساسيات الإدارة الحديثة، دار تسنيم للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص186.

3-2- أهداف الرقابة التنظيمية :

إن أهداف هذه الوظيفة الإستراتيجية والخطيرة والتي تضع المؤسسات أحيانا في خانة الإفلاس والضياع إذا لم تمارس في إتجاهها وأسلوبها الصحيحين، فإن هذه الأهداف تتجاوز عملية كشف الأخطاء والانحرافات، إلى عملية الإصلاح الإداري كما تتضمنه هذه العملية من إعداد ومتابعة وتقويم، إلى تنمية روح الإبداع والإبتكار عن طريق كشف وتحديد الجهود الخلاقة التي تستحق الثناء والتشجيع، وهي أيضا تلامس معاني الثواب والعقاب في مغزاه الإيجابي التصحيحي والتطويري للوظائف والأعمال والسلوك البشري، إفراديا وجماعيا، عاما وخاصا. (1)

ومن أهم الأهداف المركزية لوظيفة الرقابة التنظيمية مايلي: (2)

- التأكد من أن العمل يسير ضمن اللوائح والأنظمة والإجراءات المقررة.
- إكتشاف الانحرافات في حينها ثم اتخاذ الإجراءات الضرورية لإيجاد حلول مناسبة لها قبل إستفحالها فيصعب تعديلها أو تصحيحها.
- التأكد من حسن إستخدام الموارد المحدودة، من أموال وموارد ولوازم وأجهزة ضرورية، والموارد البشرية والتصرف فيها وفقا للخطة المقررة في الحدود المرسومة لها.
- تحقيق الوفرة المادية في تكلفة التنفيذ، والحد من الإسراف الذي لا مبرر له، فالإمكانيات حين تخصص لأغراض الأداء تكون قد حددت على أساس الخطة المقررة وفي الحدود المرسومة، فإذا حدث إنحراف أو إسراف في النفقات، فإن ذلك قد يتطلب إضافة إمكانيات جديدة وهو ما قد لا يكون في مقدور المنظمة أن تفعله، والنتيجة النهائية في كل الأحوال، خسارة مادية وتكلفة أعلى بكثير مما يمكن أن تبرره الإنجازات الفعلية للعمل، وهذا ما تحاول تحاول الرقابة الإدارية ان تقضي عليه، بل وأن تحقق الإقتصاد في النفقات كلما كان ذلك ممكنا.
- إن الرقابة تستهدف تنفيذ القرارات بأفضل صورة ممكنة والتأكد من أنها محل إحترام الجميع.
- تحقيق العدالة بين جميع أفراد التنظيم وذلك بالمحافظة على حقوق ومزايا جميع العاملين في المنظمة والمتعاملين معها.

(1) موسى خليل: الإدارة المعاصرة (المبادئ- الوظائف- الممارسة)، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان

2011، ص 184.

(2) محمد عبد الفتاح ياغي: مبادئ الإدارة العامة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 431.

3-3- خصائص نظام الرقابة الفعال:

من أبرز هذه الخصائص والشروط نذكر الآتي:

أ- **الملائمة:** حيث من الضروري أن يتلائم النظام الرقابي مع طبيعة نشاط المنشأة وحجمها وأهدافها وتطلعاتها المستقبلية، ونوع الصناعة التي هي فيها، نوع العملاء، وطبيعة السلع أو الخدمات المقدمة وغيرها، فالمنشأة الكبيرة الحجم والمعقدة النشاط تحتاج بالتأكيد إلى نظام رقابي معقد وشامل بينها قد لا تحتاج المنشأة الصغيرة الحجم والمحدودة النشاط إلا إلى نظام رقابي مبسط.

ب- **السرعة في كشف الانحرافات:** كلما كان النظام الرقابي قادراً على تحقيق السرعة في إكتشاف الانحرافات أو منع حدوثها أصلاً، كلما كان ذلك النظام ذا كفاية في تلاقي أكبر قدر ممكن من الآثار السلبية الخطيرة لتلك الانحرافات، ولاشك أن النظام الرقابي الأمثل هو الذي يكتشف الأخطاء ليس فور وقوعها فحسب بل قبل وقوعها إن أمكن ذلك .

ج - **توازن التكاليف مع المردود:** يجب أن تتناسب التكاليف المبدولة لتوفير النظام الرقابي مع الفوائد التي تعود على المنشأة من جراء تطبيق هذا النظام، فلا حاجة لنظام رقابي تفوق تكاليفه الفوائد الناتجة عن استخدامه وتطبيقه. (1)

د- **المرونة:** حيث يجب أن يكون النظام الرقابي مرناً كي يظل محتفظاً بفعاليتيه في مواجهة الخطط المتغيرة أو الظروف غير المتوقعة أو حالات الفشل التام، حيث ينبغي أن تنبه الرقابة إلى الفشل قبل حدوثه وأن تحافظ الرقابة على سير العمليات بالرغم من وقوع الفشل.

مثال ذلك: إذا كان النظام الرقابي قد تم وضعه على أساس استخدام الموازنة التخطيطية كأداة رئيسية للرقابة، ثم حدثت ظروف حالت دون تحقيق غالبية تلك الموازنة، فإن نظام الرقابة يفشل في مهمته.

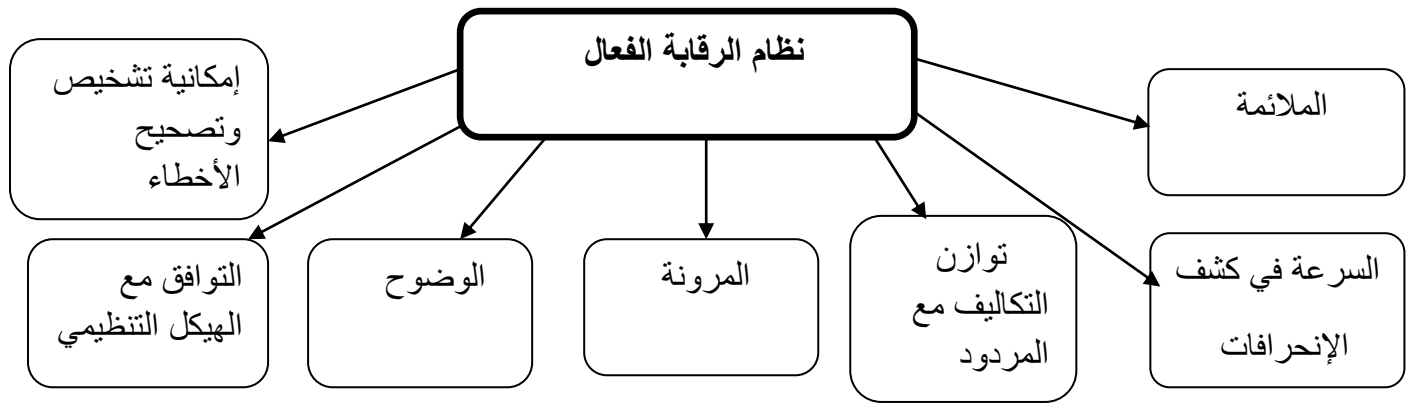
هـ - **الوضوح:** يجب أن تكون الوسائل الرقابية واضحة وصريحة ومفهومة لجميع العاملين في المنشأة كما يمكن الإستعانة بذوي الخبرة والإختصاص لإيضاح الوسائل الرقابية المعقدة.

و- **التوافق مع الهيكل التنظيمي:** ذلك أنه لا يجوز أن يمارس إلا من كانت سلطته تسمح بذلك بالتنظيم بإعتباره الأداة الرئيسية لتنسيق يعتبر الأساس الذي تقوم عليه الرقابة، والمدير في التنظيم الرسمي، هو المركز الذي تتركز فيه وظيفة الرقابة على من يخضع له من المرؤوسين، أما التنظيم غير الرسمي فلا يجوز له ممارسة الرقابة وإذا ما فعل ذلك فإنه يؤدي إلى الإخلال بنظام العمل.

(1) بشير العلاق: الإدارة الحديثة (نظريات ومفاهيم)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 347.

ز- إمكانية تشخيص و تصحيح الأخطاء: فالنظام الرقابي الجيد ليس فقط ذلك النظام الذي يكشف الأخطاء أو الإنحرافات، فهدف الرقابة تشخيص الأخطاء وإبراز أسباب وقوعها أصلاً، وأيضاً تصحيح هذه الأخطاء في نهاية الأمر، لهذا يجب أن يقارن النظام الرقابي نواحي الفشل التي يكتشفها بالأسباب التي أدت إليها، والشخص المسؤول عنها، وما ينبغي إجراؤه لتصحيحها. (1)

ولمزيد من الإيضاح يمكن تلخيص هذه الخصائص في الشكل الآتي:



الشكل رقم (1): يوضح خصائص نظام الرقابة الفعال.

المصدر: من إعداد الطالبة.

3-4- مراحل عملية الرقابة:

الرقابة عملية منظمة ومستمرة تتضمن الخطوات الآتية مرتبة حسب تسلسلها:

أ- وضع معايير الأداء: إن أولى خطوات الرقابة هي وضع معايير الأداء ومعيار الأداء هو محك يعتمد أساساً لمقارنة الإنجاز والأداء الفعلي بها، أو هو مستوى نشاط يعتمد من قبل الإدارة كنموذج لتقييم الأداء على أساسه، وعلى المنظمة أن تستخدم المعايير لتقدير مدى نجاحها في تحقيق الأهداف المرغوبة وبدون استخدام المعايير وتطبيقها، فإن أداء الوحدات المختلفة يمكن أن يتفاوت بدرجة كبيرة، وتمثل معايير الأداء أساساً لتقدير أو الحكم إن كان قد تم تحقيق أهداف المنظمة أم لا فالمعايير تمثل نقاطاً مرجعية تستعمل أساساً لمقارنة الإنجاز الفعلي بها، وبدونها يصعب جداً ممارسة الرقابة.

(1) علي شريف : الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص367.

وهناك أنواع عديدة من المعايير نذكر أهمها:

- **معايير زمنية:** أي مقدار الوقت لإنجاز عمل معين أو إنتاج سلعة معينة .
- **معايير نوعية:** تعبر عن مستوى الجودة المطلوب تحقيقها في السلعة المنتجة أو العمل المنجز .
- **معايير كمية:** أي عدد الوحدات او العناصر المتوقعة إنجازها من قبل فرد أو جماعة معينة.
- **معايير التكلفة:** أي الرقم المالي الذي لا تتخطاه النفقات المالية المصروفة لإنتاج منتج معين أو تقديم خدمة أو إنجاز مهام . (1)

ب- مراقبة وقياس الأداء: بعدما يتم قياس معايير الأداء تبدأ الخطوة الثانية في عملية الرقابة، وهي مراقبة وقياس الإنجاز الفعلي، يتمثل جوهر المراقبة في جمع المعلومات التي تعبر وتمثل بموضوعية ودقة أداء فرد أو جماعة أو نشاط معين، وهي عملية مستمرة في معظم المنظمات، وتتطلب وضع أساليب موثوقة يعتمد عليها لقياس الأداء، و توفر إجابات واضحة و كافية عن الأسئلة.

فالفحوصات والتفتيش قد تم بصورة متكررة لكي توفر معلومات كافية، ولكن قد تصبح عملية مكلفة وقد ينتج عنها ردود سلبية من قبل العاملين الذين يخضعون للمراقبة وبالرغم من ذلك يجب تجميع معلومات كافية وواضحة حول أداء فرد أو جماعة أو نشاط معين لتمهيد الطريق أمام الخطوة الثالثة في عملية الرقابة. (2)

ج- مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير: تتضمن الخطوة الثالثة في عملية الرقابة مقارنة الإنجاز أو الأداء المحقق مع الأداء المنشود المتمثل في المعايير المعتمدة في الخطوة الأولى، وهنا تتم المقارنة بين ما هو موجود و بين ما يجب، والغرض من المقارنة هو إكتشاف ما إذا كان هناك إختلاف هام عما هو مخطط والأداء الفعلي يمكن أن يفوق أو يستوفي التوقعات او يقل عنها، وتتم المقارنة بتحليل البيانات الواردة من شبكة التغذية الراجعة في المنظمة، وهي عبارة عن شبكة الإتصالات التي تربط مراحل عملية الرقابة ببعضها البعض ويجب أن تنساب التغذية الراجعة إلى الأعلى، حيث مراكز صنع القرار وإلى الأسفل حيث مراكز النشاطات ويجب إتخاذ الإجراء التصحيحي. (3)

(1) حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات - العمليات الإدارية - وظائف المنظمة)، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن

2006، ص 309.

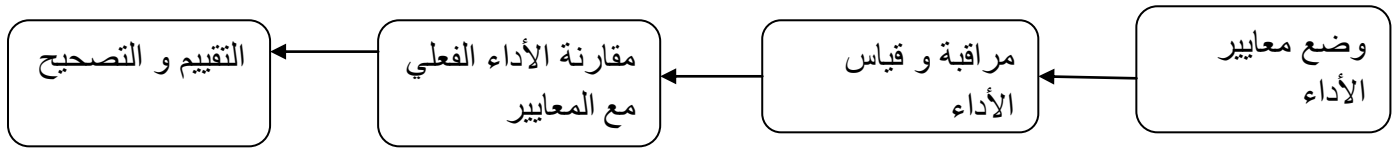
(2) محمد فريد الصحن وآخرون: مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 341.

(3) زكي محمود هاشم: أساسيات الإدارة، ذات السلاسل، الكويت، 2001، ص 491.

د- التقييم والتصحيح: وفي ضوء نتائج مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط له في الخطوة السابقة فإذا كان الأداء الفعلي يفي بمستوى الأداء المطلوب ويتوافق معه أو كان ضمن حدود الاختلاف أو التفاوت المسموح بها، تستمر عملية الرقابة ويمكن للرقابة استخدام ذلك كأداة دافعية لتشجيع الأفراد المعنيين بالنشاط للإستمرار في عملهم الناجح.

أما إذا كان الاختلاف بين الأداء الفعلي والمستويات المعيارية كبيراً ويتجاوز الحد المسموح به، ينبغي إعلام الإدارة المعنية بالنشاط بهذا التفاوت وضرورة إتخاذ الإجراء التصحيحي المناسب. (1)

والشكل التالي يبرز مراحل عمية الرقابة:



الشكل رقم (2): يوضح مراحل عملية الرقابة.

المصدر: من إعداد الطالبة.

3-5- أنواع الرقابة التنظيمية:

هناك أنواع عديدة للرقابة يمكن أن تطبقها الإدارة في التنظيم فبالإمكان ممارسة أكثر من نوع خاصة في التنظيمات الكبيرة الحجم، وتصنف هذه الأنواع بالاعتماد على أسس معينة أهمها:

أ- على أساس النشاط الذي تمارسه: وتصنف إلى مايلي: (2)

- **الرقابة العملياتية:** وتعنى هذه الرقابة بالعمليات التي يتم خلالها تحويل عناصر الإنتاج إلى منتج سواء أكان سلعة أو خدمة.
- **رقابة عناصر الإنتاج:** وتعني هذه الرقابة بعناصر الإنتاج قبل دخولها في عملية الإنتاج للتأكد من مواصفات الإنتاج.
- **رقابة العنصر البشري:** يعتبر العنصر البشري أهم عنصر إنتاج لذا يجب تركيز الرقابة عليه لكون عناصر الإنتاج الأخرى تابعة بشكل أو آخر له ويمكن له التحكم بها وبأنشطتها.

(1) سامي جمال الدين: الإدارة والتنظيم الإداري، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 2004، ص287.

(2) صبحي جبر العتيبي: تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص198.

- **رقابة المنتج:** يمثل المنتج سلعة كان أو خدمة غاية المنظمة ومبرر وجودها في المجتمع، وعليه يجب أن يكون في المستوى الذي تعهدت فيه للمجتمع، ومن هنا فإن مراقبة المنتج كي يكون وفق المواصفات المطلوبة أمر في غاية الأهمية لضمان إستمرار بقاء المنظمة وتقديمها.
- **رقابة موجودات المنظمة الأخرى:** من أبنية ومعدات ولوازم مساعدة لعملية الإنتاج بما في ذلك السجلات والمستندات والوثائق.
- **الرقابة المالية:** وتعنى بمراقبة الموارد المالية للمنظمة من إيرادات ومصروفات ورأس مال وإستثمارات وفق الأنظمة المالية التي تحكم نشاط المنظمة في هذا المجال.
- ب- **على أساس المستوى التنظيمي:** يمكن تصنيف أنواع الرقابة على أساس المستوى التنظيمي إلى الأنواع الآتية:
 - **الرقابة على مستوى المنشأة:** تقييم الأداء الكلي للمنشأة خلال فترة زمنية، لمعرفة مدى تحقيق المنظمة لأهدافها الموضوعية والمحددة وذلك باستخدام معايير خاصة بالمنشأة مثل الربحية، معدل العائد على الاستثمار، حصة المؤسسة في السوق، نمو المبيعات... الخ. والفشل في التوصل إلى هذه المعايير يترتب عليه القيام بالإجراءات التصحيحية التالية: إعادة تصميم الأهداف، إعادة وضع الخطط، إجراء تغييرات في الهيكل التنظيمي، توفير وسائل الاتصالات الداخلية والخارجية، توجيه دافعية الأفراد داخل المنشأة. (1)
 - من الملاحظ أن الرقابة على مستوى المنشأة تكتسي مساحة أكبر من الأهمية، وذلك من خلال المعايير المسطرة والمستخدمه التي من خلالها نتوصل إلى ما إذا كانت المؤسسة تسير في الطريق الجيد أو أنها في طور الوقوع في المشاكل والمخاطر.
 - **الرقابة على مستوى العمليات:** تكون الرقابة هنا على الأداء اليومي للعمليات المختلفة في جميع المهام والأنشطة التي تتم داخل المنشأة، ويستخدم في هذا النوع مجموعة من المعايير منها: (2)
 - إجمالي عدد الوحدات المنتجة إلى عدد ساعات تشغيل الآلات لمعرفة مدى فعالية ساعة التشغيل الآلية.
 - قياس نسبة الإنتاج المعيب من خلال الفرق بين مجموع الإنتاج الغير مطابق للمواصفات إلى مجموع عدد الوحدات المنتجة.

(1) عبد السلام أبو قحف: أساسيات التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص 477.

(2) محمد فريد الصحن: مرجع سابق، ص 342.

- معرفة نصيب الوحدة من المصاريف البيعية من خلال الفرق بين إجمالي المصاريف البيعية وإجمالي المبيعات وعند وجود خلل في معايير الموضوعة يستوجب إجراء التصحيحات اللازمة الآتية:
 - تشغيل العمال وقتاً إضافياً للارتفاع بمعدل الإنتاج.
 - تعديل معدلات تشغيل الآلات.
 - زيادة مراقبة الجودة على الإنتاج.
 - خفض الإنفاق في المصروفات البيعية.
- **الرقابة على مستوى الفرد:** تتمثل الرقابة هنا في تقييم أداء الفرد وسلوكه في الأداء، ومعرفة تقييم إنتاج كل فرد بالنسبة لعمله، وتستخدم عدة معايير للرقابة على الفرد منها الكمية والكمية وتتمثل في: (1)
 - تقارير الأداء التي يقوم بإعدادها رؤساء العمل عن مرؤوسيهـم.
 - المبيعات إلى عدد رجال البيع لقياس متوسط المبيعات لكل رجل بيع.
 - ميزانية الحوافز إلى متوسط عدد العاملين لتوضح نصيب العامل الواحد من الحوافز.
 تعمل هذه المعايير على محاولة زيادة مهارات الأفراد لتدريبهم تحفيزهم أو القيام ببعض الإجراءات التصحيحية لضمان مستوى مستقر من الأداء.
- ج- **على أساس توقيت القيام بالرقابة:** هناك 3 أنواع وهي: (2)
 - **الرقابة السابقة:** يهتم هذا النوع بالتحقق من توفر جميع متطلبات ووسائل إنجاز العمل، قبل البدء في التنفيذ، وبالتالي فهو يقلل من درجة الانحراف بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع. إضافة إلى أن الرقابة السابقة تعمل على التنبؤ بالمشاكل المتوقع حدوثها، والاستعداد لمواجهتها وإيجاد الحلول المناسبة لها وبالتالي فإن هذه الرقابة تساعد في مواجهة المشاكل المستقبلية التي قد تعترض طريق التنفيذ الأحسن.
 - **الرقابة المتزامنة:** تتمثل الرقابة المتزامنة للأداء بتصحيح الانحرافات عن المعايير الموضوعة أثناء تنفيذ العمل والتأكد من أن ما يتم إنجازه مطابق للأهداف الموضوعة، تعمل هذه الرقابة على تقليل والحد من الأخطاء قبل أن تتفاقم إلى مشاكل أكبر.

(1) علي عباس: الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال، دار إثراء للنشر، الأردن، 2008، ص 26.

(2) كامل بربر: الإتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المدربين، دار المنهل اللبناني، لبنان، 2006، ص 335.

• **الرقابة اللاحقة:** يطبق هذا النوع من الرقابة بعد انتهاء من تنفيذ الأنشطة، وبالتالي التركيز على الأداء الماضي، حيث يتم إبلاغ الإدارة بنتائج التنفيذ بعد فترة زمنية معينة، وتزويدها بنتائج المقارنة بين الأهداف الفعلية والأهداف الموضوعية سالفًا.

د- **الرقابة من حيث مصادرها:** وهي رقابة داخلية وخارجية: (1)

• **الرقابة الداخلية:** يقوم فيها كل مدير أو رئيس بمراقبة نشاطات وعمليات الوحدة التنظيمية التي تشرف عليها، كما قد تعهد مهمة مراقبة نشاطات المنظمة إلى جهة متخصصة، تمنح عادة سلطات لضمان عدم تدخل الوحدات الأخرى في عملها، من أهم مهامها أنها تحافظ على موجودات المنظمة وتقييم نشاطها.

• **الرقابة الخارجية:** هنا تقوم من خارج المنظمة بمراجعة وتقييم عمليات نشاطات المنظمة ومستوى أدائها ومراجعة الأوضاع المالية بشكل منتظم من قبل مكاتب مراجعة متخصصة، كما أنها تساعد في ضبط استخدام موجودات وموارد المنظمة.

هـ- **من حيث نوعية الانحراف:** وتنقسم إلى نوعين: (2)

• **الرقابة الإيجابية:** ويقصد بهذا النوع الانحرافات الإيجابية لمعرفة أسبابها وتدعيمها ومن تم الاستفادة منه بشكل أكبر في المستقبل.

• **الرقابة السلبية:** ويقصد بها الكشف عن الأخطاء والانحرافات السلبية وتحديد أسبابها ومسبباتها والعمل على تصحيحها واتخاذ الإجراءات لمنع تكرار حدوثها في المستقبل.

و- **على أساس طبيعة التوجه بالرقابة:** وتنقسم إلى: (3)

• **الرقابة الشخصية:** المركزة على الفرد، كيف يتم اتخاذ القرار من طرف الفرد، السلوك القيادي والإشرافي له.

• **الرقابة البيروقراطية:** أي الاهتمام بجميع الإجراءات والمهام التي تنفذ بها الأعمال، والتركيز على مدى مطابقة هذه الإجراءات وطرق الأنشطة بالقواعد والأساليب المستخدمة.

• **الرقابة على النواتج:** أي الاهتمام والرقابة على المخرجات، حجم الإنتاج، نوعية الإنتاج جودة الإنتاج، الأرباح... الخ.

(1) حسين حريم: مرجع سابق، ص 314.

(2) علي عباس: مرجع سابق، ص 28.

(3) عبد السلام أبو قحف: مرجع سابق، ص 479.

- الرقابة الثقافية: التركيز والاهتمام على مدى وضوح الأهداف، ودرجة الحرية المطبقة واستقلالية عمل الأفراد.

3-6- مجالات الرقابة التنظيمية:

تتعدد وتختلف مجالات الرقابة ويمكن ذكر البعض منها:

- أ- الرقابة على الأهداف:** تهدف الرقابة على الأهداف إلى التأكد من أن الأهداف الموضوعية واضحة ومفهومة للجميع والعمل على إعادة صياغتها أو توضيحها إذا ظهر أي نوع من الغموض فيها، والتأكد كذلك أن الأنشطة والأعمال في المنظمة تسير بالإتجاه الصحيح نحو تحقيق هذه الأهداف.
- ب- الرقابة على السياسات:** تهدف الرقابة على السياسات إلى التأكد من أن الأعمال في المنظمة تسير وفق السياسات المقررة ودراسة الانحرافات عنها إن وجدت، وتصحيح الأخطاء فور وقوعها، أو تعديل السياسات نفسها إذا استدعى الأمر ذلك.
- ج- الرقابة على الإجراءات:** تحدد الإجراءات متى وكيف تم الأداء ومن المسؤول عنه وتهدف الرقابة على الإجراءات إلى التأكد من إلزام جميع العاملين في المنظمة بإجراءات العمل المقررة، واكتشاف الانحرافات في هذا المجال إن وجدت ودراستها، ودراسة مدى الحاجة إلى تعديل هذه الإجراءات بما يكفل توفير أفضل الأساليب الممكنة لتنفيذ الأعمال. (1)
- د- الرقابة على التنظيم:** تهدف الرقابة على التنظيم إلى التأكد من الإلتزام بالتخطيط التنظيمي المحدد، وأوجه النشاط والتقسيمات التنظيمية وعلاقة السلطة، والخرائط التنظيمية، ومواصفات الوظائف، وخرائط العمل وإجراءاته، والدور المحدد للجان والوحدات الإستشارية المختلفة، وغير ذلك من أمور التنظيم والتأكد كذلك من توافر الإنسجام والتعاون التام على جميع المستويات الإدارية رأسياً وأفقياً وفي حال وجود الانحراف عما هو مرسوم ومحدد في أي من هذه الجوانب، يكون التعديل أو التغيير مطلوباً.
- هـ- الرقابة على مصادر المعلومات:** تسهم الرقابة على مصادر المعلومات في بناء مجموعة مكتبية ملائمة ومتوازنة تلبي حاجات المستفيدين إلى أقصى درجة ممكنة وتتماشى مع متطلبات الخدمة المعلوماتية الحديثة وهناك ثلاثة مصادر رئيسية لهذه الرقابة: الحكومة، وإدارة المنظمة، والمستفيدون. (2)

(1) ربحي مصطفى عليان: أسس الإدارة المعاصرة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 202.

(2) نبيل الحسيني البحار، ناجي فوزي خشبة: الإدارة المتقدمة (أفضل الممارسات)، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع مصر، 2007،

و- **الرقابة على الإنتاج:** تهدف الرقابة على الإنتاج التأكد من أن المنتج مطابق كما ونوعا كما هو مطلوب، وتكلفة وزمنا كما هو محدد، وأنه يراعي أدواق المستفيدين وحاجاتهم ورغباتهم، وأنه يدعم المركز التنافسي للمنظمة في السوق، وتهدف كذلك إلى بحث مدى الحاجة إلى تعديل المنتج أو تغييره كلياً أو إضافة منتج جديد بمواصفات جديدة.

وتشمل عملية الرقابة على الإنتاج الرقابة على عناصر الإنتاج (الأفراد، الأموال، المواد، الأجهزة السياسات والإجراءات) والرقابة على العملية الإنتاجية ذاتها، والرقابة على جودة الإنتاج والرقابة على تكاليف الإنتاج.

ز- **الرقابة على خدمات المعلومات و تسويقها:** تتعلق الرقابة على خدمات المعلومات بكمية ونوعية وتكلفة و سرعة الخدمات المقدمة إلى المستفيدين من المنظمة، ومقارنتها بما خطط لتقديمه من خدمات أو مقارنة الخدمات المقدمة من منظمات مثيلة، وذلك بغرض إكتشاف الإنحرافات أو الأخطاء والعمل على تصويبها.

ويعتمد نظام نجاح المعلومات إلى حد كبير على النظام المتبع في تسويقها بغرض إيصالها إلى أكبر عدد من المستفيدين لذا لا بد من مراقبة أنشطة تسويق خدمات المعلومات لمعرفة مدى تحقيقها لأهدافها المرسومة وتشتمل هذه كافة الأنشطة التي ترافق المنتج الذي تتمحور حوله الخدمة منذ لحظة إنتاجه إنتاجه وحتى لحظة وصوله إل يد المستفيد النهائي منه، فهناك التغليف والتخزين والترويج والإعلان والنقل. (1)

ك- **الرقابة المالية:** تعنى الرقابة المالية متابعة الخطط المالية خطوة بخطوة لدى متابعتها لتعرف على المشكلات والإنحرافات الحاصلة في مجال العمل والعمل على معالجتها في الوقت المناسب قبل أن يشتد خطرها، وتهدف الرقابة المالية إلى تأمين سلامة المركز المالي لهذه المنظمات، والتأكد من توفر السيولة المناسبة لها التي تمكنها من الوفاء بالتزاماتها المالية المحددة وأن الأموال المخصصة قد صرفت على النحو الأمثل وبالوجه المشروعة وتهدف أيضا إلى إكتشاف قدرة المنظمة على تحقيق النتائج بأقل التكاليف، وإلى إكتشاف عناصر التكاليف الزائدة غير الضرورية التي تؤدي إلى الضغط على الميزانية تمهيدا للتخلص منها. (2)

(1) ربحي مصطفى عليان: مرجع سابق، ص 203.

(2) نبيل الحسيني النجار، ناجي فوزي: مرجع سابق، ص 246.

ل- الرقابة على الأفراد: تشمل الرقابة على الأفراد عنصرين أساسيين هما الرقابة على سياسات الأفراد للتحقق من سلامتها وكفائتها، كالتحقق من سلامة إجراءات إختيار الموظفين، وسلامة البرامج التدريبية الخاصة بهم وسلامة نظام الحوافز وسلامة نظام الرواتب وغيرها، ومدى تحقيقها جميعا لأهدافها المرسومة وتشمل أيضا الرقابة عليهم في مجال السلوك والتصرف، كالتحقق من درجة إنضباطهم في العمل، ومدى إلتزامهم بتطبيق القواعد واللوائح والتعليمات وحسن تنفيذهم لها، ومستوى روحهم المعنوية ورضاهم عن العمل.

م- الرقابة على المستفيدين: هي نوع من الرقابة غير المباشرة كالرقابة على طريقة تعامل المستفيدين مع المنتجات أو الخدمات أو طرق إفادتهم منها، أو طريقة تعامل المستفيدين مع موظفي المنظمة وطبيعة العلاقات بينهم أو القيام بما يسمى بدراسات المستفيدين بالمنظمة من جميع النواحي ورصد الإنحرافات والسلبيات التي أعربوا عنها والعمل على معالجتها وتصويبها. (1)

3-7- أساليب الرقابة التنظيمية:

يمكن تقسيم أساليب الرقابة إلى نوعين:

أ- الأساليب التقليدية: وتتضمن مايلي:

• التقارير الإدارية: هو أسلوب معروف في جميع المنظمات وذلك من خلال تطبيقه والاعتماد عليه لأنه يعتبر وسيلة تهدف إلى إعطاء المعلومات اللازمة عن كيفية إجراء العمل ومدى كفاءة إنجازه، وهذا يسمح بمقارنة مستويات الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعة للأداء الخطط.

توجه التقارير بالدرجة الأولى إلى الجهة المسؤولة عن اتخاذ قرار تصحيح الانحراف واتخاذ الإجراءات اللازمة لذلك قد تكون هذه التقارير دورية، أي تعد بانتظام، حيث تساعد في معالجة الانحرافات في وقتها أو تكون نهائية أي بعد الانتهاء من إنجاز عمل ما أو مسؤولية معينة، وهي تساعد في التقييم النهائي. لأي عمل، ولكي تكون هذه التقارير هادفة يجب أن تعتمد على بيانات ومعلومات دقيقة وتعد بطريقة جيدة وواضحة، لا تحتمل الغموض أو الشك. (2)

• الملاحظة: إن أسلوب الملاحظة يتم أثناء الإنتاج الفعلي للسلع والخدمات أي أثناء إنجاز العمل فهو يكشف الأخطاء عند وقوعها، وبالتالي يكون تصحيح الأخطاء أكثر فعالية.

(1) زاهر محمد ديربي: الرقابة الإدارية، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2011، ص30.

(2) زيد منير عوي، سامي هشام حريز: مدخل إلى الإدارة العامة (بين النظرية والتطبيق)، دارالشروق للنشر والتوزيع الأردن،

الحاجة إلى استخدام أسلوب الملاحظة يتوقف على مستوى مهارة العاملين وكفأتهم في أداء عملهم، وعلى درجة مهارة المشرفين والمدراء، وعلى النظام السائد في إنجاز الأعمال... الخ. (1)

• **الميزانية التقديرية:** الميزانية التقديرية هي عبارة عن قائمة رسمية تحتوي على النتائج المتوقعة

معبرا عنها بقيم مالية، تعدها المنظمة لمختلف أنواع الأنشطة والأعمال التي تنفذها في مدة مستقبلية تستخدمها المنظمة في إجراء القياس والمقارنة بين الأهداف والإنجازات لمعرفة ما تحقق من تقدم، وتحديد مدى الانحرافات والأخطاء إن وجدت للميزانيات التقديرية عدة فوائد ومزايا لنظام الرقابة منها: (2)

- تحدد للمنظمة في كل وجه من أوجه نشاطها معايير للأداء يتم عليها قياس الإنجاز الفعلي وتقييمه.

- تؤكد على أهمية الأهداف التي ترمي المنظمة لتحقيقها وذلك بترجمة العمل للوصول إلى هذه الأهداف في شكل أرقام في الميزانية.

- تساعد على إثارة دافعية الأفراد، لأنهم لديهم فكرة مقدمة عما هو متوقع إنجازه في عملهم ويعزز هذا الشعور خاصة إذا كانوا من المساهمين في وضع هذه الميزانية.

- تساعد الإدارة العليا على تنسيق مختلف الأنشطة لأن هذه الميزانيات تترجم الخطط إلى أرقام مفصلة حسب الإدارات وأقسامها.

- يمكن نظام الرقابة من اكتشاف الانحرافات مقدما ويسمح بإجراء التصحيحات الضرورية قبل انتهاء مدة الميزانية وتعديل فيها.

ب- **الأساليب المتخصصة** هناك العديد من الأساليب المتخصصة ويمكن حصرها في: (3)

• **خرائط مراقبة الجودة:** إن من أهم تطبيقات الرقابة هو الحفاظ على جودة المنتجات سواء من حيث الحجم، الشكل، اللون، التركيبة... الخ، فمن أجل هذا تستخدم الرقابة أسلوب خرائط المراقبة المبينة على أساس المعلومات الإحصائية مثل الوسط الحسابي، المدى، الانحراف المعياري... الخ.

• **خريطة جاننت:** خريطة جاننت نسبة إلى العالم هنري جاننت أحد مؤسسي حركة الإدارة العلمية في القرن التاسع عشر.

خريطة جاننت هو أسلوب يعمل على ضبط الإنتاج نسبة إلى عنصر الزمن، كما أنه وسيلة مباشرة

(1) عبد السلام أبو قحف: مرجع سابق، ص 481.

(2) علاء الدين عبد الغني محمود: إدارة المنظمات، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 334.

(3) سعيد السيد علي: العملية الإدارية، (التخطيط- التنظيم- القيادة- التنسيق- والاتصالات- الرقابة)، دار الكتاب الحديث، مصر

في إجراء مقارنة مستمرة بين ما هو مخطط وبين الأداء الفعلي، إن الكثير من وسائل التخطيط الرقابية الحديثة قد بنيت أساسا على فكرة خريطة جانت ومن أمثلة ذلك أسلوب تقييم ومراجعة المشروعات .

• أسلوب تقييم و مراجعة المشروعات: يستخدم هذا الأسلوب في الأعمال الضخمة أن هذا يعمل على التنسيق بين الأعمال المتداخلة فهو يقوم على فكرة تقسيم الأعمال إلى مجموعات تسمى بالنشاطات، وقد يشترك في تطبيق هذا الأسلوب أكثر من منظمة واحدة والذين يشتركون في إنشاء أو إنجاز عمل واحد أي التعاون والمشاركة في إنجاز المشروع.

3-8-مزيا و عيوب الرقابة التنظيمية:

3-8-1- مزيا الرقابة التنظيمية: تتميز الرقابة التنظيمية بمجموعة من المزايا تتمثل في: (1)

- الرقابة تمنع وقوع الأخطاء بحيث أنها تنظر إلى الأمام وتحاول تلافي الأخطاء والانحرافات قبل حدوثها.
- تمنع تكرار الأخطاء حيث أنها تحاول إثابة المجتهد ومعاقبة المذنب وبالتالي تصحيح ما وقع من أخطاء وتقويم ما حدث من إنحرافات وتجنب المؤسسة الوقوع فيها مستقبلا.
- توجيه العاملين إلى تحسين أدائهم في العمل ورفع روحهم المعنوية لما يحصلون عليه من مكافآت وترقيات.
- الرقابة تمكن من التحقق من مدى صحة تطبيق مبادئ التنظيم.
- الرقابة تحدث توازنا بين فعالية ومرونة الأعمال الإدارية عن طريق تفويض المسؤولية إلى المستويات الإدارية التالية أي عدم التركيز على القيادة العليا فقط.
- الرقابة تساعد على إتخاذ القرارات وتزيد من فعالية التنسيق.
- يمكن للرقابة التي تتوفر لها الكفاءة والرؤيا الشاملة أن تمهد لإصلاحات أساسية وجدريية في بنية المؤسسة.
- تعطي بيانات ومعلومات صحيحة لشكل الأداء الفعلي في الوقت الصحيح.
- تبين مواقع الخطر وتظهر المشاكل وتجعل القرارات المتخذة أكثر دقة.

(1) زاهر محمد دبيري: مرجع سابق، ص48.

8-2- عيوب الرقابة التنظيمية: وتتمثل في مايلي: (1)

- ميل الأفراد إلى تجنب الحقائق والأشياء غير السارة وذلك لأن الرقابة عادة ما تركز على إبراز النقاط السيئة والجيدة.
- عدم كفاءة نظام الإتصال والتحيز وعدم الموضوعية.
- عدم كفاءة نظام الإتصال والتحيز وعدم الموضوعية.
- ينظر له على أنه عملية تفتيش وبحث عن الأخطاء وتهديد الأفراد.
- عدم توفر الكفاءة اللازمة لدى بعض المسيرين الذين يقومون بتصميم أنظمة الرقابة وابتعاد إجراءات تنفيذها.
- تعمل على شل الإدارة أو إبطالها عن طريق اضطراب الموظفين للتمسك بالشكليات حماية لأنفسهم ومناصبهم.

(1) صلاح عبد القادر النعيمي: الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 167.

خلاصة الفصل:

من خلال ماسبق ذكره يمكن القول أن الرقابة من الوظائف الإدارية الرئيسية والركائز الهامة لتحقيق الفاعلية التنظيمية وزيادة مستوى الأداء والرفع من مستوى الإلتزام الوظيفي، فوظيفة الرقابة هي الوظيفة المسؤولة عن التأكد من مدى تحقيق الأهداف السابق تحديدها والوقوف على المشكلات والعوائق التي يمكن أن تحول دون تحقيق أهداف المؤسسة، ثم إتخاذ الإجراءات التصحيحية من أجل تعديل مسار الأداء في الإتجاه السليم.

تمهيد:

إن الباحث في الحقل المعرفي والنظري الذي تناول دراسة الرقابة التنظيمية والالتزام الوظيفي، يجد هناك عدد كبير ومتنوع من المداخل النظرية التي اهتمت بضبط عملية العمل ورفع مستوى الانضباط بغية تحقيق الأهداف المسطرة في أسرع وقت ممكن وبأقل تكلفة، وعلى أكمل وجه، هذه المداخل تزايدت بوتيرة عالية جدا الشيء الذي انعكس على اختلاف الرؤى. فهناك من نظر إلى التنظيم كنسق مغلق ويستند إلى هيكل طويل ومتعدد المستويات الإدارية. كما يتسم بمركزية اتخاذ القرارات في حين هناك من نظر إلى التنظيم على أنه نسق مفتوح وهو بعكس المغلق.

وقصد إعطاء لمحة لأهم المداخل النظرية التي تناولت موضوع الرقابة التنظيمية والالتزام الوظيفي قديما وحديثا، قمنا بتقسيمها إلى ثلاث مدارس مركزين في هذا على نظرة كل مدرسة إلى التنظيم، وقد ضمت المدرسة الكلاسيكية: النظرية البيروقراطية، حركة الإدارة العلمية، نظرية التكوين الإداري. أما المدرسة النيوكلاسيكية فقد ضمت حركة العلاقات الإنسانية، الفلسفة الإدارية، نظرية الحاجات. وفي الأخير تم التطرق للمدرسة الحديثة من خلال استعراض النظرية البنائية الوظيفية، نظرية التحرر.

4-1-1- المدرسة الكلاسيكية:

يندرج تحت هذه المدرسة عدد من النظريات الإدارية التي ظهرت في أوروبا وأمريكا، في أواخر القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين وأهمها: النظرية البيروقراطية، نظرية الإدارة العلمية، نظرية التقسيم الإداري.

4-1-1- النظرية البيروقراطية:

لقد برزت هذه النظرية في أوائل القرن العشرين، ويعود الفضل في إرساء مبادئها إلى العالم الألماني "ماكس فيبر" الذي كان أول من صنف خصائص البيروقراطية بشكل منهجي ومنطقي مبرزاً أهميتها في تنظيم الأنشطة الإجتماعية وتأثيرها على السلوك التنظيمي والأداء. (1)

وقد وضع بعد ذلك النموذج المثالي لدراسة تنظيم المؤسسة، والذي يطلق عليه الأسلوب الإداري الرشيد لتحليلاته الموضوعية الدقيقة والرشيده، ولقد ركز من خلاله على الرقابة الصارمة والإشراف الدقيق من خلال إعتبره للتنظيم على أنه نسق مغلق يتخذ الجهاز الإداري فيه تنظيماً هرمياً، ويمكن تقسيمه إلى ثلاث مستويات: (2)

- فالمستوى الأول يقع في قمة الهرم الإداري وهو مستوى الإدارة العليا أو السلطة المركزية مهمته صياغة ووضع الأهداف والسياسات الهامة للتنظيم والعمل على متابعتها من خلال المستويات الأخرى .

- أما المستوى الثاني فيتمثل في الإدارة التنفيذية ومهمتها وضع الخطط التنفيذية اللازمة لتنفيذ الأهداف والسياسات، والإشراف على عمليات تنفيذها وتسليم التقارير عن عملية التنفيذ لسلطة العليا.

- والمستوى الثالث فيتمثل في مستوى الإدارة الدنيا أو الإدارات الإشرافية، تقوم بعمليات التنفيذ المتنوعة تحت المستوى الأعلى منها، ونلمس من خلال التنظيم الهرمي للجهاز الإداري أن كل مستوى يراقب المستوى الأدنى منه.

ومن سمات التنظيم البيروقراطي الرسمية حيث يخضع كافة الأفراد والأعمال والعلاقات والممارسات في التنظيم لما تقره وتحده القواعد واللوائح، ويجب الاحترام والعمل على تطبيقها بصورة حرفية ودون تقاعس.

(1) وليم روث: نظرية الإدارة، تر: عبد الحكيم الخزامي، أترك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص48.

(2) منال طلعت محمود: أساسيات علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2003، ص284.

كما حدد " فيبير" المميزات الأساسية للجماعة المتضامنة التي تمارس في ظلها السلطة الشرعية المعقولة أو الرشيدة فيما يلي: (1)

-تنظيم مستمر للوظائف الرسمية التي تحكمها القواعد.

-نطاق اختصاص محدد لكل منصب أو وظيفة وهو نطاق يشمل على:

أ - التزامات بأداء واجبات وظيفية معينة استنادا لتقسيم العمل.

ب - سلطة شاغل المنصب تقابله الواجبات والمسؤوليات.

ج -تحديد وسائل الالتزامات الضرورية بوضوح، والتي لا يجوز استعمالها إلا في الحالات

المنصوص عليها.

وتجدر الإشارة أن النظرية الفيبيرية ترى أن نطاق الإشراف ضيق، وهذا راجع لطبيعة الهيكل واعتمادها على التخصص الوظيفي، حيث كلما كان مبدأ التخصص الوظيفي زادت المستويات الإدارية والتنظيمية، وكان نطاق الإشراف ضيق، والمشرفون لهم مجالات عمل محددة رسميا وثابتة لأن الوظيفة تحدها القواعد التي تمكنهم من التكيف مع مختلف القواعد التي يصدرها التنظيم والعلاقات بين المشرفين والعمال علاقات موضوعية. (2)

وكخلاصة يمكننا القول بحسب النظرية البيروقراطية أن إدارة التنظيم يمكنها مراقبة العامل بسهولة لأنها رسمت ووضعت له خطوط عمله وحدوده، من خلال التقسيم الدقيق للعمل والتخصص الوظيفي كما زودته بالسلطة بحسب عمله، مما يجعله سهل المسائلة والمحاسبة على مدى التزامه في عمله.

كما أن جميع التصرفات والعلاقات المبنية على الشخصية والعاطفية تتعارض مع العقلانية والرشد ولهذا يجب استبعادها في العمل، أي الفصل بين الحياة الشخصية للعامل والحياة الوظيفية، وإجراءات وقواعد العمل توضح وتثبت كتابة، حتى في الحالات التي تعتبر المناقشة الشفهية لها هي القاعدة نفسها.

4-1-2-نظرية الإدارة العلمية:

نشأت حركة الإدارة العلمية وتطورت في الولايات المتحدة الأمريكية في الفترة ما بين 1900 و1920 تلك الفترة تميزت بتطور اقتصادي وسياسي كبير، والتوسع في طرق ووسائل الإنتاج والمواصلات، مع زيادة تركيز عدد السكان بالمدن نتيجة للنهضة الصناعية، مما نتج عن هذا التطور جملة من المشاكل كتندي مستوى الإنتاج وتذبذبه، وتفاقم اللامبالاة والإسراف وانخفاض مستوى الالتزام وغيرها من المشاكل

(1) على عبد الرزاق جليبي: علم إجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص246.

(2) محمد فريد الصحن وآخرون: مرجع سابق، ص67.

كنتيجة لانعدام الخبرة والتدريب بالعمل الصناعي لدى العمال، إذ كانوا هم الذين يحددون بأنفسهم مستويات الإنتاج التي تتاسبهم. (1)

وهذا ما لفت أنظار عدد من المختصين وعلى رأسهم " فريديريك تايلور " الذي يعد رائد نظرية الإدارة العلمية التي قامت على عدد من المبادئ، للوصول إلى تحقيق الكفاية الإنتاجية باعتمادها الأسلوب العلمي في اختيار العمال والطريقة العملية في سير عملية العمل، من خلال تطبيقها لمبدأ " الحركة والزمن " والذي يقوم على استبعاد كل الحركات الزائدة وتحديد الوقت اللازم، لكل حركة لتحسين الأداء ورفع مستوى الالتزام وزيادة الإنتاج في أقل وقت ممكن. (2)

واعتمد في الوصول إلى هذا على الرقابة اللصيقة والضبط الصارم، وهذا بتضييق نطاق الإشراف وجعله على أساس رجل لرجل، بمعنى أن لكل رجل شخصا يشرف عليه ويراقب أدائه. لهذا حاول " تايلور " تقسيم العمل إلى نوعين إداري وتنفيذي، حيث يكون التخطيط والرقابة من اختصاص الإداريين بينما يركز العمال على التنفيذ ولذا يكون كل مشرف وعامل مسؤولاً عن وظيفة واحدة ذات واجبات محددة. (3)

ويرى "تايلور" أن العداة الدائم بين أصحاب العمل والعمال أساسه هو الشعور باستغلال الإدارة لهم وتقديم حوافز محدودة، لهذا قدم طريقة جديدة للدفع وهي نظام المعدل المتمايز والذي ربط مكاسب العامل بمعايير أدائه للعمل.

أي كلما زاد عدد الوحدات المنتجة في المعدل المعياري زاد معها الأجر وهذا لا يتحقق في نظره إلا في ظل ظروف فيزيقية معينة حيث، اهتم بالإضاءة والتهوية والرطوبة وغيرها والتي في ظلها يكون العامل مرتاحاً وقادراً على أداء عمله بأحسن طريقة. (4)

إضافة إلى هذا ركز "تايلور" على مبدأ التعاون الذي اعتبره السبيل الناجح لحل التناقضات بين العمال والإدارة، إذ بدلا من التصارع على اقتسام ناتج العمل المحدد من أرباح وأجور يتم التعاون بين الجميع لزيادة الإنتاج والقضاء على الإسراف، ومن خلال هذا يركز على ضرورة إقناع الطرفين على التعامل معا وتبادل المساعدات للقضاء على الخصومات أو الاحتكاكات التي تحدث بينهما، إذ أن ذلك

(1) عبد الوهاب سويسبي: المنظمة (المتغيرات، الأبعاد، التصميم)، دار النجاح للكتاب، الجزائر، 2009، ص19.

(2) سعيد يس عامر عبد الوهاب: الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز وايد سرفيس للإستشارات والتطوير الإداري، مصر 1998، ص13.

(3) أمين عبد العزيز حسن: إدارة الأعمال، دار قباء، القاهرة، 2001، ص17.

(4) محمد فريد الصحن وأخرون: مرجع سابق، ص49.

هو الذي يمكن من زيادة الفائض الذي يحققه المشروع، مما يترتب عليه زيادة الأجور المدفوعة للعمال من ناحية وزيادة ما يتحصل عليه أصحاب الأعمال من أرباح من ناحية أخرى.⁽¹⁾

ومما سبق يمكن القول أن " تاييلور " اعتبر الإنسان مجرد آلة لتنفيذ مهام معينة في أوقات محددة وتحت رقابة صارمة، وأن هذا الإنسان لا يدفعه إلى العمل سوى الخوف والطمع. ويسعى للمنافسة للحصول على أجر أكبر وأنه إذا ما توفرت له الظروف الفيزيائية المساعدة فهذا يسلبه الحق من التذمر والشكوى، لهذا ففي نظره الأجر والظروف الفيزيائية يمثلان الحافز المادي الوحيد القادر على دفع الإنسان للعمل فبتوفرهما يزداد رضاه عن العمل ويتحسن أدائه.

بالإضافة إلى أن رفع مستوى الالتزام حسب تاييلور لا يتم إلا من خلال التحديد الدقيق للعمل والتخصص الوظيفي، والإشراف الضيق والرقابة اللصيقة، وتقديم نظام حوافز مغري للعمال، وأن سبب عدم التزام العمال حسب تاييلور هو الحرية الممنوحة لهم وتسيير العمل حسب مصلحتهم الشخصية.

4-1-3- نظرية التكوين الإداري:

قامت هذه النظرية كمحاولة لتعديل بعض أفكار "تاييلور"، فركزت على عدد من القضايا والمبادئ الإدارية التي تعزز تطوير المؤسسات الإنتاجية والصناعية والإدارية، وقد ارتبطت بمؤسسها "فايول" الذي اعتبر رائد الفكر الإداري الكلاسيكي، لأنه كان أول من طور مدخل عام للإدارة وبلور عددا من المبادئ الجوهرية في مؤلفه الشهير " الإدارة العامة والصناعية."⁽²⁾

وقد ركزت هذه النظرية على العمليات الداخلية للتنظيم، والاهتمام بمظاهر الأداء المادي أو الفيزيولوجي للعمال، ومن جهة أخرى فقد استكملت بعض النقائص التي جاءت بها " التاييلورية"، حيث اهتم " تاييلور" وأتباعه بترشيد سلوك العمال في الأقسام غير الإنتاجية، لكن اهتمامهم هذا كان قاصرا فقط على المشكلات الفنية والإجرائية وأساليب المراقبة دون أن يتناول وظائف الإدارة العليا.⁽³⁾

ويعتبر دارسو نظرية الإدارة بصفة عامة "هنري فايول" كمؤسس لنظرية الإدارة الكلاسيكية، ولا يرجع هذا إلى أنه أول من بحث في السلوك الإداري إنما كونه أول من صنفه بطريقة منهجية، فقد اعتقد أن الممارسة الإدارية الصحيحة تقع في أنماط معينة يمكن تحديدها وتحليلها ومن هذه الرؤية الأساسية

(1) محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم، دار الكتب الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص139.

(2) سعيد عيد مرسى بدر: الإيديولوجيا والتنظيم (مدخل نقدي)، دار المعرفة الجامعية، مصر 1999، ص136.

(3) علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، دار غريب، مصر، 2004، ص71.

استتبط مخطط تعليم متماسك للإدارة، بدأ فيه بتقسيم وظائف التنظيم إلى ستة أنشطة يعتمد كل منها على الآخرين وهي: الأنشطة الفنية، الأنشطة التجارية، المالية، المحاسبية، الإدارية.

وقد انصب التركيز الأول ل " فايول " على المجموعة الأخيرة من الأنشطة لأنه كان يرى بأنها أكثر الجوانب إهمالا وقد حدد للإدارة خمس وظائف وهي: التخطيط، التنظيم، التوجيه التنسيق، الرقابة. (1)

وقد صاغ " فايول " أربعة عشرة مبدأ في الإدارة وهي الأهم في نظره، ولقد نادى بتطبيقها في أي منشأة أعمال بشيء من مرونة والتي تتلاءم مع كل منشأة، فهي ليست جامدة بل متغيرة بحسب ما تقتضيه شروط العمل ورأى بأن تطبيق هذه المبادئ يساهم بدرجة كبيرة في رفع الكفاءة الإنتاجية. (2)

كما اهتم " فايول " بعملية الرقابة واعتبرها وظيفة هامة من وظائف الإدارة، والتي تتجسد عن طريق عملية الإشراف، حيث أوضح بأنه يجب أن تكون مصلحة العمال وأعمالهم تصب في مصلحة التنظيم وخاضعة له، وما على العامل إلا الالتزام بالقواعد والقوانين البيروقراطية للتنظيم المحددة لعمله في مستوى معين. كما ألح على ضرورة تلقي الفرد للأوامر في عمله من جهة واحدة وهذا ما ينص عليه مبدأ وحدة الأمر، كما أن كل مرؤوس لا يستطيع الاتصال بأي مستوى إلا بالمرور برئيسه المباشر، والرئيس لا يستطيع الاتصال في اتجاه أدنى إلا عبر رؤساء الأشخاص الذين يريد الاتصال بهم في حالة ما لم يكونوا من مرؤوسيه المباشرين وهذا حسب مبدأ التسلسل الهرمي. (3)

كما نادى " فايول " بمبدأ تحديد نطاق الإشراف واعتبر نطاق الإشراف النموذجي لا يزيد فيه عدد العمال الذين يشرف عليهم رئيس واحد إشرافا مباشرا عن عدد معين، ويمكن أن يكون هذا العدد بين (20 إلى 30 فرد) بالنسبة لمستوى الإدارة المباشرة كخط الإشراف، أما بالنسبة للإدارة العليا فإن المدير يكون قادرا على الإشراف والتعامل مع خمسة أو ستة من المشرفين ورؤساء الإدارة التنفيذية وبهذا يكون " فايول " قد ركز على الإشراف الضيق وبرر هذا بتسهيل قيام المشرف بمراقبة مرؤوسيه باستمرار، بغية تحقيق أهداف المؤسسة وبالتالي بلوغ أكبر قدر من الأداء الجيد للموظفين. (4)

وحسب " فايول " فإن تحقيق أكبر قدر ممكن من الالتزام الوظيفي أمر ضروري لرفع الكفاءة الإنتاجية ونجاح المؤسسة ولا يتحقق ذلك، إلا من خلال التزام كل عامل بالقواعد البيروقراطية للتنظيم المحددة

(1) محمد عبد الله عبد الرحيم: أساسيات الإدارة والتنظيم، الشركة العربية للنشر، القاهرة، 1992، ص 65.

(2) بيان هاني حرب: مدخل إلى إدارة الأعمال، الدار العلمية للنشر، الأردن، 2001، ص 17.

(3) أحمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 54.

(4) محي الدين الأزهرى: الإدارة من وجهة نظر المنظمة، دار الفكر العربي، القاهرة، ص 35.

لعمله في مستوى معين، و تلقي الأوامر والتوجيهات من جهة واحدة في المؤسسة، كما أن نطاق الإشراف يجب أن يكون محددًا في عدد معين من العمال، حتى يتمكن المشرف المباشر من مراقبة العمال ومدى أدائهم لعملهم وانجازهم لمهامهم في المواعيد المحددة.

لقد أبرزت النظرية الكلاسيكية خاصة منها البيروقراطية عدة عوامل، يمكن أن تسهم في عملية الرقابة تمثلت أساسًا في التخصص الوظيفي، توزيع الأعمال بطريقة محددة، من خلال تقسيم العمل، توزيع السلطات بشكل رسمي، من خلال التسلسل الهرمي للسلطة ونطاق إشراف يسمح بالإشراف عن قرب وضرورة توفر المشرف على المهارة والخبرة اللازمة، والفهم والإستعاب لدى المرؤوسين حتى ترتفع خبرتهم وكفاءتهم مع التركيز على القنوات الرسمية فقط، وهذا ما أكدته نظرية الإدارة العلمية عندما ارتكزت هي الأخرى على عدة عوامل كالأسلوب العلمي في العمل، واختيار العمال والآلات والمواد بطريقة علمية سليمة، والتخصص الوظيفي وتقسيم العمل، والتركيز على العلاقة الرسمية في العمل، واستبعاد العلاقات غير الرسمية التي تؤثر على أداء العمال.⁽¹⁾

إضافة إلى كل هذه العوامل أضاف "فايول" مبدأ وحدة الأمر والتوجيه، الانضباط والالتزام بقواعد السلوك أي ضرورة احترام الأنظمة والتعليمات في المنظمة، ومبدأ السلطة والمساواة في المعاملة⁽²⁾

أما بالنسبة لمفهوم الالتزام فقد أشارت هذه النظريات من خلال ضرورة الالتزام بالقواعد والتعليمات اللوائح، الولاء للوظيفة والكفاية. إضافة إلى تركيز "تايلور" على استخدام دراسة الحركة والزمن للوصول إلى الطريقة المثلى للأداء، التي تسمح بتحقيق أعلى مستوى من الالتزام وهذا بتزويد العامل بحافز تشخيصي يدفعه للالتزام في عمله، واستخدام خبراء مختصين للإشراف على العمل، ومراقبة التزامه وأدائه وسرعة العمل، وكذا مراقبة وسائله المختلفة، أما بالنسبة لـ "فايول" فقد ركز على مبدأ مكافأة المستخدمين ومبدأ المساواة بين العمال واستقرار العاملين، وتوفير روح المبادرة والابتكار من خلال إشراك العمال في اتخاذ القرارات، إضافة إلى التعاون الذي يؤكد على الحاجة للعمل الجماعي.

(1) أحمد عرفة، سمية شلبي: فعاليات التنظيم وتوجيه السلوك الإنساني، مؤسسات شباب الجامعة، الإسكندرية، 2002، ص28.

(2) صبحي جبر العتيبي: مرجع سابق، ص27.

4-2-المدرسة النيوكلاسيكية:

لقد سميت هذه المدرسة بالتقليدية أو الكلاسيكية الحديثة لأنها تختلف عن المدرسة التقليدية بكونها لم تنظر إلى التنظيم وأفراده من زاوية الهيكل الرسمي وعوامل الرشد، بل ركزت على العوامل الاجتماعية والنفسية وأخذت بعين الاعتبار أهمية التنظيم غير الرسمي وتأثيره على أفراد التنظيم. (1)

وقد تم إدراج حركة العلاقات الإنسانية والفلسفة الإدارية ضمن هذه المدرسة كما تفسره العناصر التالية:

4-2-1-حركة العلاقات الإنسانية:

لقد جاءت هذه الحركة كنتيجة وكرد فعل للنظريات الكلاسيكية، التي نظرت للتنظيم من زاوية الهيكل الرسمي وعوامل الرشد واعتبار الفرد العامل كآلة، وتقوم هذه الحركة أساساً على أفكار "الثون مايو" الذي قدم مساهمة كبيرة، حيث استتجبت به شركة "ويسترن الكتريك" الأمريكية لدراسة ظاهرة تدني الإنتاجية التي كانت متفشية بين عمالها، من هنا بدأ "مايو" صحبة مجموعة من زملائه بإجراء بحث طويل المدى حيث شملت دراسته أغلب الجوانب المادية للعمل من: إضاءة، أجور، فترات الراحة، عدد ساعات العمل اليومية والأسبوعية وهذا قصد قياس أثرها على الإنتاجية. (2)

إن هذه التجارب ساعدت على تعميق فهم مايو وزملائه لظاهرة العمل والعاملين والعلاقات وهو ما ساهم في بروز اتجاه فكري إداري يعرف بحركة العلاقات الإنسانية والتي تتمثل أهم نتائجها فيما يلي: (3)

- أهمية العنصر الإنساني في العمل وضرورة مراعاة الجوانب الإنسانية، الاجتماعية والنفسية للفرد العامل وعلى المشرفين أن يدركوا أن قيمة العمل، الذي يؤديه العامل يتحدد طبقاً لطاقته الجسمية والنفسية.

- إن الفرد العامل لا يحفز بواسطة الحوافز المادية فقط، بل هو إنسان له دوافع وحاجات اجتماعية ونفسية يجب احترامها وتلبيتها، ووضعها في الحسبان كاحترام والمكانة والتقدير... الخ.

- إن العلاقات التي تنشأ بين العمال كنتيجة لجماعات العمل أو ما يعرف بالتنظيم غير الرسمي في سلطة موازية للسلطة الرسمية، لها التأثير الكبير على اتجاهات وتفكير العمال والقيم التي يحملونها مما ينعكس على علاقاتهم مع الإدارة وفي عملهم، الأمر الذي يؤثر في النهاية على إنتاجهم، لهذا فمن

(1) جابر عوض سيد، أبو الحسن عبد الموجود: الإدارة المعاصرة في المنظمات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر 2003 ص37.

(2) رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي: الإدارة (لمحات معاصرة)، الوارق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006 ص60.

(3) أحمد ماهر: الإدارة (المبادئ والمهارات)، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص63.

مصالحة الإدارة التعامل معهم كجماعة لها وزنها، لا مجرد تجاوزهم لأن الطريقة الديمقراطية في معاملة العاملين كفيلة بأن تحقق لهم المناخ الملائم، إذ أنها تشبع حاجاتهم للاحترام والتقدير وإثبات الذات وتجعلهم يشعرون بالرضا وارتفاع الروح المعنوية فينتجون إلى زيادة الإنتاجية.

وعلى هذا الأساس يبدو لنا جليا أن جوهر الرقابة التنظيمية لدى حركة العلاقات الإنسانية يتضمن إشراك العمال في اتخاذ القرارات وإشباع الحاجات المعنوية، والاعترافات بسلطة التنظيم غير رسمي وفتح قنوات الاتصال بين الإدارة والمرؤوسين وتوسيع نطاق الإشراف، وحركة العلاقات الإنسانية ركزت على الرجل الاجتماعي الذي تدفعه حاجاته الاجتماعية والتقنية، والذي يستجيب لضغوط الجماعة أكثر مما يستجيب لرقابة الإدارة. لهذا يتعين على الإدارة تهيئة الظروف المناسبة للعامل من الناحية الاجتماعية والمادية وتشجيع روح الفريق في العمل قصد جعل الفرد العامل يستجيب لها.

4-2-2- نظرية الفلسفة الإدارية:

تنسب هذه النظرية إلى "دوجلاس ماجريغور" حيث وضع كتاب "البعد الإنساني للمؤسسة" وينطلق من فكرة أساسية أنه لا توجد نظرية كاملة وشاملة حول التسيير وإدارة الأفراد، لأنه لا توجد نظرية استطاعت أن تكتشف الطاقة الكامنة للموارد البشرية داخل المنظمة، حيث قدم افتراضات المدير بشأن الآخرين والتي لها تأثير على الطريقة التي يعاملهم بها، وتمثلت هذه الافتراضات في نظرية (x) وتختص الجوانب الافتراضية للفكر الكلاسيكي والتطورات الفكرية لمدرسة العلاقات الإنسانية في نظرية (y).⁽¹⁾

ويمكن توضيح خصائص كل من النظريتين فيما يلي:

أ- نظرية (x): وتستند على الافتراضات التالية:⁽²⁾

- العامل لا يحب العمل ويحاول تجنبه لأن الإنسان كسول بطبعه.
- بما أن العامل يكره العمل فإنه يجب إجباره على العمل، والسيطرة عليه أو تهديده بالعقاب من أجل تحقيق الأهداف المرغوبة.
- العامل يحاول تجنب تحمل المسؤولية ويفضل التوجيه الرسمي كلما أمكن ذلك.
- معظم العاملين يضعون الاستقرار والأمان فوق كل اعتبار بمعنى أن العمال يرتبطون بالعمل ولا يظهرون إلا طموحا ضئيلا.

(1) خليل محمد حسن الشماع، خيضر كاظم محمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر، الأردن، 2006، ص70.

(2) علي السلمي: مرجع سابق، ص82.

ويؤكد "ماجريغور" أن التنظيم الرسمي لا يكفي لوحده لتحقيق الأهداف المطلوبة، ثم إن الإدارة بالرقابة والتهديد بالعقاب لا يشكل حافزا أمام الأفراد، إذن فالوسائل الإنسانية هي التي تعمل على النهوض بمستوى الأداء في المنظمة.

ب- نظرية (y): تقوم على الافتراضات التالية: (1)

- الأفراد يحبون العمل مثل حبهم للراحة واللعب.
- وضع أنظمة لتفويض السلطة.
- يعد استخدام الوسائل الرقابية والتوجيهية المتضمنة للتهديد بالعقاب، ممارسة غير مرغوب فيها من قبل المرؤوسين.

- مشاركة الأفراد اتخاذ القرارات والعمل بروح الفريق.
- المرونة في تصميم العمل مما يتيح للأفراد الحرية في إبراز طاقاتهم.
- الفرد يسعى إلى تحمل المسؤولية الاجتماعية والوعي الاجتماعي.
- المستوى الفني والتقني الذي وصل إليه المجتمع الحديث، يجعل من درجة الاعتمادية عالية بين الفرد والوسيلة على مستوى التنظيم.

- يكون الفرد على درجة عالية من الالتزام بكل واجباته قدر إيفاء المؤسسة بعودها المادية والمعنوية.
- كل فرد يملك مجموعة من المؤلفات البدنية والعقلية وهو في حاجة إلى استغلالها وتفريغها.

ويمكن القول بأن "ماجريغور" يري بأن النظريتين (x) و (y) تؤديان في الواقع على نمطين مختلفين في التسيير والإدارة، إلا أنه يقول بأن اعتماد نظرية (y) ونمط التسيير الذي ينجم عنها يكون أكثر ملائمة للطبيعة الإنسانية لارتكازه على الدوافع الأكثر عمقا عند الإنسان.

4-2-3- نظرية الحاجات:

لقد حاول عالم النفس "إبراهام ماسلو" تقديم نظرية عامة لتفسير الدافعية لدى الأفراد، ويعتبر هرم الحاجات الذي وضعه أساس نظريات الدفاع الإنساني، فقد أشار أن السلوك يتحرك بسبب وجود حاجات غير مشبعة، وأن حاجات الإنسان تحدث تسلسل معروف ومتوقع بحيث كلما تم إشباع حاجة معينة فإن الحاجات أخرى تنشأ وتصبح نشيطة وملحة حتى يتم إشباعها، ووفقا لنظرية ماسلو فإن الفرد لديه خمسة

(1) محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، الأردن، 2005، ص48.

أنواع من الحاجات التي يمكن ترتيبها في تدرج هرمي، يبدأ في قاعدته بالحاجات الفيزيولوجية وينتهي في القمة بالحاجات ذات المستوى الأعلى. (1)

وتتمثل أهم الحاجات التي تطرق لها إبراهيم ماسلو في: (2)

- **الحاجات الفيزيولوجية:** وتتمثل في الحاجات الأساسية والضرورية لبقاء الإنسان، وبالتطبيق على المؤسسة فإن هذه الحاجات بالنسبة للعمال تتمثل في: (الأجور، الحوافز المادية، بأنواعها).

- **الحاجة للأمن:** يقابلها في المؤسسة حاجة العمال إلى الأمان الوظيفي، والحاجة إلى الحصول على معاش نهاية العمل والحماية ضد حوادث العمل.

- **الحاجة للإنتماء:** تضم تلك الحاجات اللازمة لتحقيق التفاعل الإجتماعي وبالتطبيق على المؤسسات فإن هذا النوع من الحاجات، يكمن في حاجة العمال للإنتماء للجماعات الرسمية والغير رسمية والإنتماء للمؤسسة وتكوين صداقات.

- **الحاجة للإحترام:** تضم تلك الحاجات المتعلقة بالشعور بالكفاءة والجدارة والإستقلالية والقوة والثقة بالنفس والتقدير.

- **الحاجة إلى تحقيق الذات:** تتعلق بالحاجات الخاصة بنجاح في التعبير عن ذاته وممارسة قدراته ومواصلة تطوير شخصيته والقدرة على الإبداع والإبتكار، وتضمن الرغبة في تكوين وتنمية القدرات والتعبير عن المهارات بالطريقة التي تحقق ذاتية العامل في الواقع العملي.

أما فيما يخص النظريات النيوكلاسيكية فقد تناولت عددا من مؤشرات الرقابة كالقيادة الديمقراطية وإتباع أسلوب الرقابة بالمشاركة، والاهتمام بالتنظيم غير الرسمي وضرورة العلاقات غير الرسمية وكسر الروتين الناتج عن التخصص الدقيق في العمل، وخلق اتصال فعال بين مستويات المنظمة المختلفة لتبادل المعلومات، وهذا من خلال ما نادى به نظرية العلاقات الإنسانية لـ "التون مايو" وهذا ما أكده "ماجريجور" أيضا حيث إعتد أسلوب الإدارة بالمشاركة ونمط الإشراف المبني على الإفتراضات الإيجابية حول الإنسان وتوسيع نطاق الإشراف.

(1) رعد حسن الصرن: نظريات الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص 273.

(2) حسن إبراهيم بلوط: المبادئ والإتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، مرجع سابق، ص 93.

4-3- المدرسة الحديثة:

لقد أسهم التقدم العلمي والإداري الذي حصل في الدول الغربية بعد الحرب العالمية الثانية في ظهور نظريات جديدة في الإدارة، شكلت مدارس علمية جديدة وتشارك هذه النظريات في كونها تطرح منظور للإدارة يختلف عن منظور كل من المدارس الكلاسيكية والنيوكلاسيكية في دراسة التنظيم، وهذا بغية التحكم في مكونات التنظيم، لتحقيق الكفاءة وتوحيد جهود العاملين⁽¹⁾ وسيتم عرض أهم هذه النظريات والمتمثلة في:

4-3-1- البنائية الوظيفية:

تستعين البنائية الوظيفية في دراستها للتنظيم والسلوك الإنساني بالتصورات النظرية النسقية، ذلك أنها تعكس الجانب التطبيقي لهذه النظرية في علم اجتماع، وتنظر البنائية الوظيفية في ضوء نظرية النسق على التنظيمات بصفاتها أبنية اجتماعية تتكون من أبنية فرعية، وهي بدورها تعتبر عنصراً بنائياً في بناء اجتماعي اشمل.⁽²⁾ وقصد إعطاء نظرة عن جوهر البنائية الوظيفية سوف يتم عرض بعض النظريات المدرجة تحتها والمتمثلة في:

❖ تالكوت بارسونز:

يعتبر رائد البنائية الوظيفية "بارسونز" ودراساته التي أسهمت في نظرية التنظيم من الرواد الأوائل لهذه النظرية، والذي من الأصعب إدراك آرائه ووجهة نظره في التنظيم دون العودة لنسقه الفكري، حيث أسقط وطبق نظريته الشهيرة المتمثلة في النسق الاجتماعي في دراسة التنظيم.⁽³⁾ وقد قدم في هذا الإطار نموذجاً لحالة التوازن في التنظيمات، حيث انطلق في تحليله للتنظيم بوصفه نسق اجتماعي يتألف من أنساق فرعية مختلفة كالجماعات والأقسام والإدارات.. الخ، وأن هذا التنظيم يعد بدوره نسقاً فرعياً، يدخل في إطار نسق اجتماعي أكبر واشمل كالمجتمع ثم حلل التنظيم بعد ذلك من وجهة نظر ثقافية نظامية، مؤكداً التوجيهات القيمة السائدة في التنظيمات المختلفة ولقد أوضح "بارسونز" أن القيم السائدة في التنظيم هي التي تمنح لأهداف هذا الأخير طابعاً شيوعياً لأنها هي التي تؤكد إسهام النسق التنظيمي، في تحقيق المتطلبات الوظيفية التي يسعى النسق الأكبر لتحقيقها.⁽⁴⁾

(1) سعاد نائف بربوطي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والطباعة، الأردن، 2004، ص 161.

(2) علي عبد الرزاق جليبي: مرجع سابق، ص 161.

(3) السيد محمد الحسيني: النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف، مصر، دس، ص 76.

(4) فاروق مداس: التنظيم وعلاقات العمل، دار مدني، الجزائر، 2000، ص 20.

ولهذا نادى بضرورة توفر القيم في الأنساق الثقافية، فنتناول التغيير الاجتماعي، حيث أجرى مقارنة بين المجتمع والمؤسسة والظواهر الثقافية الأخرى، إذ يرى أن للتغيرات التكنولوجية أثر سلبي على المؤسسات وهنا يتدخل نسق القيمة ضروريا لتحقيق الاستقرار والتوازن و التكيف.⁽¹⁾

كما ركز أيضا على اتخاذ القرار واعتبرها أداة لتحقيق أهداف المؤسسة، لضمان توازنها واستقرارها وقسمها إلى قرارات سياسية ترتبط بالوظائف الأساسية بالمؤسسة، وقرارات توزيعية توزع المسؤوليات بين الأشخاص والأنساق الفرعية، في حين تحافظ قرارات التنسيق على تكامل المؤسسة من خلال المحافظة على التعاون الذي يتحقق عن طريق تقديم الحوافز والمكافآت.⁽²⁾

❖ روبرت ميرتون:

إن الإسهام الذي قدمه "ميرتون" في دراسة التنظيم جاء كرد فعل لنظرية البيروقراطية التي اهتمت وركزت على الجانب الرسمي للتنظيم من إشراف دقيق، ورقابة صارمة على سلوكيات الأفراد وتطبيق القواعد البيروقراطية حرفيا ولقد أثار "ميرتون" فكرة أساسية، مفادها أن أعضاء التنظيم يستجيبون لمواقف معينة ثم يعممون هذه الاستجابة وهذا ما يؤدي إلى حدوث نتائج غير متوقعة، أو غير مرغوب فيها ثم أكد على أن التغيير الذي يطرأ على شخصية أعضاء التنظيم ينشأ عن عوامل كامنة في البناء التنظيمي.⁽³⁾

ركز ميرتون على أثر فرض القواعد والتعليمات باعتبارها وسيلة مهمة، لتحقيق أكبر قدر ممكن من الرقابة على سلوك أعضاء التنظيم وما يترتب على ذلك من " تجميد السلوك الوظيفي " حيث تصبح العلاقات في التنظيم أساسا بين الوظائف، وبين الأفراد كما تصبح القواعد والإجراءات الرسمية جزءا من التكوين الذاتي لأفراد التنظيم يتمسكون بها لتجنب الخطأ أو المسائلة، كما تختزل عملية إتخاذ القرارات إلى تصميم صيغة حل معين يناسب فئة من الموضوعات، ويكون القرار روتينيا لا يعتمد على التفكير أو الخلق والإبداع من جانب الأفراد.⁽⁴⁾

⁽¹⁾ عبد الله محمد عبد الرحمان: علم اجتماع التنظيم، دار المعارف الجامعية، الإسكندرية، 1994، ص134.

⁽²⁾ سعيد مرسي بدر: الإيديولوجيا ونظرية التنظيم، مدخل نقدي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ص231.

⁽³⁾ السيد محمد الحسيني: مرجع سابق، ص50.

⁽⁴⁾ علي السلمي: مرجع سابق، ص73.

❖ تفويض السلطة سلزنيك:

يركز "سلزنيك" على تفويض السلطة مثل "ميرتون" الذي ركز على القواعد، والتعليمات كنتيجة لطلب الإدارة العليا وتحقيق أكبر قدر من الرقابة، فكلاهما يسعى إلى إظهار كيف أن الرغبة في الرقابة واستخدام أساليب رقابية حازمة تؤدي إلى ظهور نتائج غير متوقعة بالنسبة للتنظيم، ويتفق "سلزنيك" مع "ميرتون" في أن تلك النتائج غير المتوقعة تنشأ من النتائج المتعاقبة بوجود علاقات إنسانية متداخلة في التنظيم البيروقراطي⁽¹⁾ ويسير نموذج "سلزنيك" على النسق الآتي:⁽²⁾

- هناك طلب متزايد من قبل الإدارة العليا لأحكام الرقابة في التنظيم.
- نتيجة لهذا الطلب يتم تفويض السلطة، مما يؤدي إلى زيادة تدريب الأفراد اللذين فوضت إليهم السلطة عن أعمال متخصصة فالتفويض يجعلهم يركزون على عدد أقل من المشاكل، وبالتالي يكسبون خبرة أعلى في مجالات العمل.

- وعلى هذا الأساس فإن تفويض السلطة يساعد على تخفيض الفروق بين أهداف التنظيم وبين الإنجازات الفعلية.

- ومن ناحية أخرى تفويض السلطة يؤدي إلى تجزئة التنظيم إلى أجزاء وبالتالي يزيد في إقليمية الاهتمامات حيث، تطغى المصلحة المباشرة للجزء التنظيمي على المصلحة العامة لتنظيم ككل إذ أن كثير من الرغبات الشخصية للأفراد كالرقي ترتبط بنجاح وكفاءة الوحدة المباشرة، أكثر من إرتباطها بنجاح التنظيم ككل.

- كذلك المزيد من التفويض يؤدي إلى زيادة تخصص وكفاءة الأفراد.

- نتيجة للعوامل السابقة تبدأ الفجوة في الاتساع بين أهداف التنظيم العامة وبين الانجازات الفعلية وحين يواجه التنظيم هذا الموقف، يعمد إلى زيادة تفويض السلطة كوسيلة لتفادي ما يحدث.

ومن ذلك توصل "سيلزنيك" إلى نتيجة هامة هي أن تفويض السلطة وقد قصد به أن يكون أداة رقابية لتحقيق أهداف التنظيم العامة، ويترتب عليه بعض النتائج المتوقعة أو المقصودة مثل زيادة خبرة وتدريب الأفراد على موضوعات عمل محددة، إلا انه يؤدي إلى حدوث نتائج غير متوقعة وغير مرغوبة تؤدي إلى عدم تحقيق أهداف التنظيم العامة.

(1) علي عبد الرزاق جلبي: مرجع سابق، ص164.

(2) علي السلمي: مرجع سابق، ص45.

4-3-2- نظرية التحرر:

يعتبر "جين ميسون" واضع النظرية بحيث أن هذه النظرية ترى في نظريات التنظيم بأنها مصدر بلاء وشقاء العامل بالمبادئ الجائرة التي أتت بها، وقد وضع ذلك من خلال رأيه في النظريات حيث يعتبرها بأنها "أداة للقمع والاضطهاد والقسوة والحرمان وحجز الحرية كأسلوب لضبط وتوجيه سلوك العاملين في قنوات واتجاهات متعددة.

وحسب هذه النظرية فالمنظمات التي تعمل وفق مبدأ تقسيم العمل، والتخصص فيه وتشرع القوانين والسياسات التي يلتزم بها العامل لا تخلق الفجوة بين العامل ونتائج عمله فقط، بل تحرمه التفاخر ولكي يتحرر العامل من الاضطهاد يقول: " لا بد من تحرير الإنسان من جميع التنظيمات البيروقراطية واشتراكيات المدن الكبيرة والعمل على بناء مجتمع يقوم على الإدارة الذاتية، والانضباط الفردي الذاتي والتطوعي"⁽¹⁾

إن "جين ميسون" يدعو إلى رفع نظام الرقابة التي تفرضه المنظمات على أعضائها لأنها تخلق جو من التوتر وعدم الاستقرار، مما يؤدي ذلك إلى عدم الرضا عن العمل، ويدعوا إلى استبدال الرقابة الذاتية لأنها الطريق الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف.

وما يمكن قوله عن هذه النظرية أنها تسعى إلى رفع القيود الرقابية، وترك الحرية للأفراد أثناء القيام بعملهم وجعل الفرد يعمل لوحده ويراقب نفسه، لأن القواعد البيروقراطية قد تؤدي إلى كبت الحرية لدى الأفراد.

4-3-3- النظرية (Z-J-A):

❖ النظرية A:

يتصف هذا النمط من الإدارة بممارسة رقابة صارمة، على الموظفين من خلال تنظيم هيكل محكم ويعتمد هذا التنظيم على التخصص الوظيفي و تقسيم العمل بشكل دقيق ، كما يتميز بحركة سريعة للموظفين للعمل في منظمات مختلفة سعيا للحصول على رواتب، ومزايا عمل أفضل ويعتمد هذا النموذج على الأسلوب الفردي في اتخاذ القرارات، أما عملية تقييم الأداء فتكون بطريقة رسمية، تركز على الأداء وحده ولا تتسم بالشخصية، وذلك لصعوبة تعرف الرؤساء على المرؤوسين بشكل كاف بسبب ضخامة التنظيمات، وتتم عملية التقييم مرة سنويا، ونظرا لكل هذه الظروف المحيطة بالعمل فان فرصة تنمية

(1) كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي، دار الفكر، الأردن، 1994، ص60.

الالتزام والانتماء للعمل وتكوين الصداقات في العمل تكون قليلة⁽¹⁾ ومن بين الافتراضات الأساسية التي تعتمد عليها هذه النظرية ما يلي: ⁽²⁾

- التوظيف قصير المدى بما يتيح للموظف حرية الانتقال بين المنظمات المختلفة.
- المسؤولية الفردية.
- الرقابة الرسمية الصريحة.
- المسار الوظيفي المتخصص.
- الاهتمام الجزئي بالموظف مما يضعف من الدافعية تجاه المنظمات.
- الوظيفة محدودة زمنيا.

❖ نظرية J:

شهدت أولى المحاولات لتغيير النماذج البيروقراطية التنظيمية، ظهور ما يعرف بالنموذج الياباني أو النظرية اليابانية في التنظيم والتي تقوم أساسا على النمط العائلي العشائري داخل المؤسسة، حيث تقوم على مجموعة مبادئ أهمها: ⁽³⁾

- اتخاذ القرار بصفة جماعية وغالبا ما تكون من أسفل إلى أعلى، حيث يجرى التشاور بين العاملين في المؤسسة حول السياسات التي تقوم الإدارة بتطبيقها، وكثيرا ما تتكرر اللقاءات بين كبار المديرين والعاملين على مختلف المستويات.
- تخصص أقل حيث يقوم الموظفون الجدد في المنظمة بالتدريب بعد دخولهم في العمل مباشرة، قصد التدريب على شؤون الإدارة العامة ثم ينتقلون في وظائف متنوعة، وفي نهاية الأمر يكون الموظف قد تعلم جميع المهمات الأساسية في المنظمة.
- الأمن الوظيفي أي أن التوظيف يكون مدى الحياة.
- يغلب على التنظيم في الإدارة اليابانية الاتجاه غير الرسمي له.
- وجود مبدأ الولاء والانتماء للمؤسسة.
- أسس الترقيّة والكفاءة يكون حسب الأقدمية.

(1) محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص296.

(2) محمد عبد الفتاح الصيرفي: مبادئ التنظيم والإدارة، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص297.

(3) محمد قاسم القريوتي: مرجع سابق، ص298.

- وجود نظام رقابي مرن، يقوم على المراقبة الذاتية ومراقبة كل عامل لعامل آخر، كذلك وجود آليات رقابية واضحة.

- وعلى هذا الأساس فإن النظرية اليابانية مثلها مثل نظرية التحرر، تدعو إلى ترك، مجال من حرية التصرف في أداء العمل للعامل وجعله يراقب نفسه أو حتى بمساعدة زملاء العمل، وبالتالي زيادة الالتزام لديهم.

❖ نظرية Z:

نظرا لعدم إمكانية تطبيق نظرية "J" خارج اليابان ابتكر "ويليام أوشي" هذه النظرية، والتي جاءت بعد دراسة مقارنة بين الأساليب الإدارية اليابانية والأمريكية، هذه النظرية التي تطلق على نطاق واسع في اليابان والشركات العاملة في الولايات المتحدة، وكذلك الشركات الأمريكية التي تعمل في اليابان أو التي لها فروع (1) وتعتبر هذه النظرية تطوعا للنموذج الياباني في الإدارة، للبيئة الأمريكية حيث تتم عملية التقييم مرة أو مرتين سنويا، ويتم التركيز فيها على الأداء أكثر منه على العلاقات غير الرسمية، كما يتم الاعتماد على العمل الجماعي في اتخاذ القرارات، وتستند هذه النظرية على جملة من الافتراضات أهمها: (2)

-التوظيف طويل المدى.

-جماعية اتخاذ القرار.

-المسؤولية الفردية.

-التقييم البطيء والترقية البطيئة.

-المسار الوظيفي المتخصص نسبيا.

-الاهتمام الشمولي بالموظف وأسرته.

-عدم اللجوء إلى التقييم الدوري.

وكخلاصة يمكننا القول أن أغلب النظريات الحديثة ركزت على الإشراف الموجه، القيادة الديمقراطية والاهتمام بالعاملين وإتباع الجوانب الإيجابية في تفويض السلطة وإتباع القواعد البيروقراطية

(1) نادر محمد أبو شيخة: إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء، عمان، 2002، ص386.

(2) محمد قاسم القريوتي: مرجع سابق، ص298.

وكذلك الرقابة الرسمية والصريحة، والتخصص الوظيفي الذي أكد عليها النموذج الأمريكي، أما النموذج الياباني فقد ركز على الرقابة غير الرسمية، المسؤولية الاجتماعية، والمشاركة في عملية اتخاذ القرار. أما فيما يخص الالتزام الوظيفي فقد ركزت عليه النظرية الأمريكية، من خلال اعتمادها على الطريقة الرسمية في تقييم الأداء والتركيز عليه فقط، والابتعاد عن الاعتبارات الشخصية، وهذا يحث على الالتزام والمسؤولية الفردية، أما النظرية اليابانية فقد ركزت على تقييم العاملين الجدد من قبل عدة مشرفين خلال الفترة الأولى لعملهم، وتنمية مهاراتهم الفنية والإحساس بالمسؤولية تجاه منظماتهم واهتمت بالعامل واعتبرته العنصر الأهم، مما يؤثر على الالتزام بشكل ايجابي، في حين اعتمدت نظرية المزج على الروابط بين المكافآت والآراء، وكانت عملية التقييم تتم مرة أو مرتين سنويا.

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تم التطرق إلى أهم المقاربات النظرية التي لها علاقة بالموضوع، بالرغم من أن الحديث عن هذه النظريات يطول ولا يمكن إستقائها جميعا، فقد تم انتقاء بعض منها والتي رأينا فيها ما يخدم الموضوع، وذلك بدأ بالنظريات الكلاسيكية التي نظرت إلى التنظيم على أنه نسق مغلق يتسم بهيكل تنظيمي طويل، ورقابة صارمة من خلال اعتماد مبدأ تقسيم العمل ومبدأ الحركة والزمن والتخصص الوظيفي والالتزام بالقواعد البيروقراطية، وبالتالي التركيز على الضبط الصارم في تحقيق الكفاية الإنتاجية والحوافز المادية لتشجيع العامل على زيادة أدائه.

تلتها بعد ذلك النظريات النيوكلاسيكية التي اهتمت بالجوانب النفسية والاجتماعية للعمال، حيث اعتمدت الإشراف الديمقراطي في تحقيق أهداف المؤسسة، وذلك من خلال الرقابة المرنة والاتصال المفتوح واهتمت بالحوافز المعنوية لتشجيع العامل.

بعدها جاءت النظريات الحديثة التي نظرت إلى التنظيم على أنه نسق مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة فاعتمدت القيادة الديمقراطية في تحقيق استقرار العامل ورفع روحه المعنوية.

تمهيد

الإجراءات المنهجية هي مجموعة من الأساليب والطرق والأدوات العلمية المتبعة في دراسة مشكلة علمية معينة وهي امتداد للفصول النظرية السابقة، والتي تمحورت في مجملها حول الرقابة التنظيمية والإلتزام الوظيفي في المؤسسة الجامعية، سنحاول في هذا الفصل الذي يعتبر إمتداد لها وتجسيدها لما طرح من أهداف وما أشارت إليه الإشكالية من قضايا، وذلك بالإعتماد على إستراتيجية منهجية تساعدنا على التأكد من معطيات الدراسة، أو بالاحرى ربط الدراسة النظرية بالواقع الميداني، محاولين التحقق ميدانيا من بعض المسائل والقضايا.

ولقد تم اختيار كلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة جيجل لإجراء الدراسة الميدانية وسنتطرق في هذا الفصل إلى مجالات الدراسة، والمنهج المتبع، والفروض، والعينة، وأدوات جمع البيانات وأساليب التحليل.

5-1-1- مجالات الدراسة:

يعد مجال الدراسة نقطة أساسية في البحث الإجتماعي وذلك لما يكتسبه من أهمية أثناء الدراسة الميدانية، حيث يجمع كل المشتغلون بمناهج البحث الإجتماعي أن لكل دراسة ثلاث مجالات رئيسية هي: المجال الجغرافي، والمجال البشري، والمجال الزمني.

5-1-1- المجال المكاني: يقصد بالمجال المكاني الحيز أو النطاق الجغرافي لإجراء الدراسة

الميدانية وقد تم تحديده في:

- كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية بجامعة محمد الصديق بن يحي جيجل .

أ- التعريف بالكلية مجال البحث:

أنشأت كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية بجامعة جيجل بموجب المرسوم الرئاسي المعدل والمتمم رقم 12-362 المؤرخ في 22 ذي القعدة 1433 هـ الموافق ل 18 أكتوبر 2012. والمتضمن إنشاء جامعة جيجل وتضم الأقسام التالية:

- قسم التعليم الأساسي في العلوم الاجتماعية.

- قسم التعليم الأساسي في العلوم الإنسانية.

- قسم علم الاجتماع.

- قسم علوم الإعلام والاتصال.

- قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا.

- قسم علوم وتقنيات نشاطات التربية الرياضية والبدنية.

ب- عروض التكوين بالكلية:

توفر مختلف أقسام الكلية تكوينات مختلفة للحصول على شهادتي الليسانس والماستر في ميدان

العلوم الإجتماعية والإنسانية (D09) وميدان علوم وتقنيات نشاطات التربية الرياضية (D10)

أولاً: ميدان العلوم الإجتماعية والإنسانية

مسار العلوم الاجتماعية: حيث يتلقى الطالب تكويناً أساسياً في السنة الأولى يؤهله للإختيار في

السنة الثانية بين شعبتين:

- **شعبة علم الاجتماع:** يتلقى الطالب على مستوى السنة الثانية تكويناً مختصاً في مختلف مواد علم

الاجتماع وبعد النجاح في السنة الثانية من طور الليسانس يختار الطالب أحد التخصصات التالية:

- علم اجتماع العمل والتنظيم.
 - علم اجتماع الاتصال.
 - علم اجتماع التربية.
 - علم اجتماع الهندسة الاجتماعية.
- أما بالنسبة لطور الماستر فيتوفر بالكلية حاليا ثلاثة تكوينات في شعبة علم الاجتماع وهي:
- ماستر علم إجتماع التربية.
 - ماستر علم اجتماع العلاقات العامة.
 - ماستر علم اجتماع العمل والتنظيم.

وبالنسبة للمنافد المهنية فإن التكوين في مختلف تخصصات علم الاجتماع يؤدي إلى عدد من مناصب العمل المتاحة في سوق العمل وهذا حسب القدرات والإمكانيات المحلية للتوظيف، ففي قطاع التربية يمكن للحاصلين على شهادة في علم اجتماع التربية العمل في منصب: مستشار التوجيه المدرسي مستشار التوجيه المهني، مستشار التكوين بالنسبة للمؤسسات العمومية والخاصة المتواجدة على المستوى الجهوي والوطني، مستشار إعادة التربية.... إلخ.

كما يمكن للحاصلين على شهادة في علم إجتماع العمل والتنظيم أن يوظفوا كمتصرفين إداريين في مختلف الإدارات العمومية أو الخاصة والعمل كمستشارين في ميدان العمل والتنظيم ومؤطرين ومشرفين على مجموعات عمل، والعمل كذلك كضباط متخصصين في الإدارة والتنظيم في مختلف الأسلاك الأمنية، كما يمكن لطلبة شعبة علم الاجتماع المشاركة في مسابقات وزارة التربية الوطنية للعمل كأستاذ التعليم الإبتدائي.

وبالنسبة لخرجي تخصص علم اجتماع الاتصال يمكنهم العمل في قطاع الإعلام والاتصال، وكذلك في العلاقات العامة بمختلف المؤسسات كما يمكنهم أيضا الالتحاق بالجيش الوطني الشعبي.

- **شعبة علوم التربية:** حيث يتلقى الطالب على مستوى السنة الثانية تكوينا مختصا في مختلف مواد علوم التربية، وبعد النجاح إلى السنة الثالثة من طور الليسانس يسجل الطالب في تخصص علوم التربية في إنتظار فتح تخصصات أخرى في الارشاد والتوجيه والإدارة المدرسية وعلم النفس التربوي وغيرها....

أما بالنسبة لطور الماستر فيوجد في بالكلية تكوين في تخصص الإدارة والإشراف البيداغوجي وتخصص الإرشاد والتوجيه التربوي.

وبالنسبة للمنافد المهنية لمختلف تخصصات علوم التربية، فيمكن التوظيف والعمل كأستاذ في التعليم الأساسي والعمل كمستشار للتوجيه والإرشاد المدرسيين وكذلك في الإدارة المدرسية والتربوية. بالإضافة للعمل في مختلف المراكز الطبية البداغوجية للمعاقين ومركز حماية المسنين بالإضافة إلى مراكز تربية وحماية الأطفال المسعفين.

- مسار العلوم الإنسانية: حيث يتلقى الطالب تكوينا أساسيا في السنة الأولى يؤهله لدراسة مختلف الشعب المرتبطة بالعلوم الإنسانية كعلوم الإعلام والاتصال وعلم المكتبات والتوثيق وعلم الآثار والتوثيق وعلم الآثار والتاريخ والفلسفة..... ويتوفر حاليا بالكلية تكوينا واحد في علوم الاعلام والاتصال إبتداء من السنة الثانية من طور الليسانس وتخصص صحافة مكتوبة في السنة الثالثة.

في إنتظار فتح تخصصات أخرى في السمعي البصري وسبر الآراء والعلاقات العامة وغيرها من الإختصاصات المرتبطة بشعبة علوم الإعلام والاتصال، ويمكن لخريج علوم الإعلام والاتصال العمل كصحفي في مختلف وسائل الإعلام.

ثانيا: ميدان علوم وتقنيات نشاطات التربية الرياضية والبدنية:

حيث يتحصل الطالب بعد 03 سنوات من الدراسة النظرية والتطبيقية على شهادة ليسانس في تخصص التدريب الرياضي، وبالنسبة للمنافد المهنية لتخصص التدريب الرياضي، فإنه يسمح بالتوظيف في قطاع التربية الوطنية كأساتذة للتربية الرياضية والبدنية. كما يسمح بالتدريب الرياضي لمختلف الفرق الرياضية وتأطير النشاطات الرياضية والبدنية في مختلف المؤسسات.

ج- الآفاق المستقبلية لكلية العلوم الإنسانية والإجتماعية

- فتح شهادة ليسانس وشهادة ماستر أكاديمية في تخصص علم إجتماع الجريمة.
- فتح شعبة علم النفس بمختلف تخصصاته علم النفس العيادي وعلم النفس التنظيم والعمل.
- فتح شعبة الأرفونيا لتكوين المختصين في تأهيل السمع والنطق.
- فتح تخصصات أخرى في علوم وتقنيات نشاطات التربية البدنية والرياضية.
- فتح تخصصات في علوم الاعلام والاتصال مثل السمعي البصري وسبر الآراء والعلاقات العامة.
- فتح شعب في ميدان العلوم الإنسانية مثل التاريخ والفلسفة وعلم المكتبات والتوثيق.

وفي مجال الدراسات العليا ينصب الاهتمام حاليا على فتح التكوين في الدكتوراه في مختلف التخصصات التي تسمح ظروف التكوين بفتحها.

5-1-2-المجال البشري: ويقصد به العدد الكلي لمجتمع الدراسة، حيث بلغ عدد الموظفين في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية 75 موظف موزعين كما هو موضح في الجدول:
الجدول رقم(1) يمثل: عدد ورتبة الموظفين في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

العدد	الرتبة
12	متصرف
02	مهندس دولة في الإعلام الآلي
06	تقني سامي في الإعلام الآلي
03	تقني في الإعلام الآلي
01	تقني سامي في الأشغال العمومية
02	محاسب إداري رئيسي
01	محاسب إداري
01	ملحق رئيسي للإدارة
02	ملحق إدارة
03	عون إدارة رئيسي
01	كاتبة مديرية رئيسية
05	كاتبة مديرية
06	ملحق بالمكتبات الجامعية
04	مساعد بالمكتبات الجامعية
03	عامل مهني
05	موظف متعاقد
18	موظفي الإدماج المهني وإدماج حاملي الشهادات ANEM/DAS
75	المجموع

5-1-3-المجال الزمني: ويقصد به المدة التي تم إستغراقها للتحضير هذه الدراسة بشقها النظري والميداني وقد تمت عبر مراحل:

- **المرحلة الأولى:** بداية الشروع في إعداد المذكرة وكانت بداية الموسم الدراسي بعدما تم قبول العناوين على مستوى قسم علم إجتماع وبموافقة المشرف على الدراسة، فقد تم الشروع في البحث عن المادة العلمية النظرية وجمع المصادر والمراجع المتعلقة بالدراسة.

- **المرحلة الثانية:** تم فيها القيام بالزيارات الإستكشافية لمكاتب الموظفين ومحاولة معرفة ميدان الدراسة الأقسام، المصالح، الهيكل، وهذا من خلال الزيارات المتكررة للمكاتب ومحاولة التعرف على واقع العملية الرقابية داخل الكلية.

- **المرحلة الثالثة:** وتم فيها القيام بتوزيع الإستمارة التجريبية على المبحوثين في يوم 13 أفريل 2015 وقد تمت هذه العملية بطريقة سهلة، حيث وجدنا إقبال من طرف الموظفين الذين سهلوا مهمة ذلك عن طريق الإجابة عن أسئلة الإستمارة دون تعقيد وهذا نظرا لتعودهم على ذلك، وبعد القيام بإجراء التعديلات اللازمة على الإستمارة التجريبية تم توزيعها بشكلها النهائي يوم 16 أفريل 2015 وتمت إستعادتها في يوم 19 أفريل 2015.

- **المرحلة الرابعة:** وهي المرحلة الأخيرة والتي تم فيها تبويب البيانات وتفريغها والتعليق عليها ووضع النتائج العامة للدراسة وذلك بالإعتماد على توجيهات الأستاذ المشرف.

5-2-المنهج وأدوات جمع البيانات:

5-2-1- المنهج:

من أجل أن تكون الدراسة علمية لا بد أن تستند إلى منهج علمي تسير وفقه ويتحدد نوع المنهج وفقا لنوع الدراسة والظاهرة المراد دراستها، ويمكن إعطاء تعريف للمنهج على أنه "عبارة عن طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي تم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها".⁽¹⁾

⁽¹⁾عمار بوحوش، محمد محمود الدنبيات: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2001، ص22.

إن طبيعة العلوم الإجتماعية تستدعي إستخدام عدة مناهج للبحث، تفرضها عادة نوعية الموضوع المعالج، فحسن اختيار المنهج المناسب لتصميم بحث إجتماعي، يعين الباحث على الكشف عن الحقيقة بواسطة طائفة من القواعد العامة التي تهيم على سير العقل وتحديد عملياته.

أ- المنهج الوصفي: وبما أن موضوع الدراسة الراهنة يدور حول تأثير الرقابة التنظيمية في الإلتزام الوظيفي مايجعل البحث يندرج ضمن البحوث السببية التي تقتضي تطبيق المنهج التجريبي، ونظرا لصعوبة التجريب في البحوث الإجتماعية فقد تغير مجرى البحث إلى محاولة استقصائية للموضوع واعتماد المنهج الوصفي كأنسب منهج لهذه الدراسة، والذي يوفر صورة عن الوضع الراهن ويصف خصائص الظاهرة ومركباتها والعوامل المؤثرة بها، ويحدد العلاقات الإرتباطية بين المتغيرات وتأثيراتها ومحاولة التنبؤ والإستنتاج بالأوضاع المستقبلية التي يمكن أن تؤوول إليها الظاهرة.

وعليه فإن هذه الدراسة الوصفية التي سعت إلى محاولة جمع معلومات دقيقة وشاملة عن الرقابة التنظيمية وتأثيرها في الإلتزام الوظيفي، من خلال الجانب النظري بمسح ما أمكن من أدبيات متعلقة بالموضوع والجانب التطبيقي، الذي يقتضي الإحتكاك بميدان الدراسة ووصف مفرداته لأجل جمع المعلومات والبيانات اللازمة وتحليلها ثم تفسيرها بعد تحديد المشكلة والفروض والتساؤلات.

الأمر الذي يحيلنا في الأخير إلى إعتقاد المنهج الوصفي التحليلي للدراسة والذي يعتبر إستقصاء ينصب على دراسة الظاهرة كما هي قائمة في الحاضر، بقصد تشخيصها وكشف جوانبها وتحديد العلاقات بين عناصرها، فهو منهج لا يكتفي بالوصف فقط بل يسعى إلى التحليل والتفسير من خلال الإعتقاد على الأسلوب الإحصائي، الذي يحول المعطيات من الصيغة الكيفية إلى الصيغة الكمية القابلة للقياس عند تطبيق المعالجات الإحصائية اللازمة لذلك. إضافة إلى أنه يتيح إستعمال أدوات جمع بيانات متعددة مثل: الإستمارة، المقابلة، الملاحظة والتي من خلالها يتسنى الحصول على إجابات وافية. (1)

ب- أسلوب قياس الاتجاهات: عادة ما يمثل الإتجاه موقف الأفراد نحو شيء ما قد يكون: شخصا أو مبدء أوقيمة معينة، فهو استعداد مكتسب ومستقر نسبيا يتميز بقابليته للتعديل والتغيير وهو يشمل ثلاث مكونات: (2)

(1) أحمد بن مرسل: مناهج البحث العلمي في علوم الاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص90.

(2) كرمي كريمة: التغيير التنظيمي وأثره على الولاء التنظيمي لدى موظفي الكهرباء والغاز، مذكرة ماجستير في علم إجتماع إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، تحت إشراف: أ/د شوية سيف الإسلام، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، 2010، ص10.

❖ المكون الإنفعالي: بما يمثله من جانب عاطفي لدى الإنسان يتجلى في مشاعر كالحب أو الكره.
❖ المكون العقلي: بما يمثله من جانب معرفي ومعلوماتي، يستند إلى القدرات العقلية للفرد التي تمنحه القدرة على التمييز والتحليل ووفقا لهذه الصبغة العقلية في تكوين الإتجاهات، فإننا غالبا ما نجدتها تختلف من فرد لآخر بحسب المستوى العقلي لهم.

❖ المكون النزوعي: وهو الجانب الأدائي الموجه لإستجابة الفرد التي تتباين من كونها إيجابية أحيانا وسلبية أحيانا اخرى، قد تتجلى في لفظ أو سلوك يصدر عنه.

كما أن هناك من يعتبره استعدادا نفسيا أو عصبيا نتيجة الخبرات الشخصية، يؤثر في سلوك الفرد وتفاعله مع بعض المواضيع، أيا كان هذا التفاعل إيجابا أم سلبا الأمر الذي يتيح معرفة اتجاه الأفراد من خلال تتبع سلوكياتهم واستجاباتهم نحو موضوع ما.

ولكون موضوع هذه الدراسة يحاول استقصاء اتجاهات الموظفين نحو تأثير الرقابة التنظيمية في الإلتزام الوظيفي لديهم، إضافة إلى صعوبة قياس موضوع الإتجاهات وضبطه بالملاحظة مباشرة، فقد تم الإعتقاد على أحد الوسائل المشهورة لهذا الغرض وهو مقياس ليكرت للتقدير الذاتي ذو الأبعاد الثلاثة: (موافق، محايد، غير موافق).

5-2-2- أدوات جمع البيانات: تستخدم البحوث الإجتماعية أدوات تفرضها طبيعة الموضوع، ومدى الإمكانية المتاحة لإنجازه، فهذه التقنيات تسهل جمع المادة العلمية التي تشكل التصور العام للدراسة والتي تؤدي في النهاية إلى الوصول إلى نتائج علمية.⁽¹⁾

ومن الأدوات المستعملة في جمع البيانات مايلي:

أ- الملاحظة: وتعد من أهم الطرق وأقدمها لجمع المعلومات في البحوث الإجتماعية، قصد تحصيل البيانات المتصلة بسلوك الأفراد في مواقف واقعية واتجاهاتهم ومشاعرهم.⁽²⁾

وقد استخدمت الملاحظة في هذه الدراسة من خلال الزيارات المتعددة لمكاتب الموظفين، بما يفيد في الاستطلاع الأولي لظاهرة الإلتزام الوظيفي بها والتعرف على مميزات مجتمع البحث بصفه عامة حيث أفادتنا الملاحظات الأولية في تكوين فكرة عن بيئة العمل السائدة، التي تتسم عامة بجو تعاوني ما بين

(1) محمد أحمد عبد الرحمن، محمود علي البدوي: مناهج وطرق البحث الإجتماعية، دار المعارف الجامعية، الإسكندرية 2002

ص17.

(2) محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي (القواعد، المراحل، التطبيقات) دار وائل لنشر والتوزيع، الأردن، 1999، ص72.

الموظفين، فضلا عن وجود علاقات عمل مرنة ما بين الموظفين والرؤساء، كما أن أغلب الموظفين يتميزون بالجدية والانضباط في العمل واحترام القواعد واللوائح التنظيمية.

ب- المقابلة: ولها من الأهمية ما يجعل الباحثين يوظفونها في بحوثهم قصد الوصول لنوعية معينة من المعلومات، التي قد لا تتيحها الملاحظة أو الإستمارة، فهي كحوار لفظي قائم بين اثنين أو أكثر تمكن من الحصول على معلومات متعلقة بآراء المبحوثين واتجاهاتهم والإرشادات والمشاعر أو الدوافع أو السلوك سواء في الماضي أو حاضر (1)

ونظرا لقدرة هذه التقنية على تدعيم معلومات البحث حول طرق إستخدام الرقابة التنظيمية من أجل توفير الإلتزام المطلوب لسير مختلف العمليات، فقد تم إجراء مقابلات مع بعض الرؤساء من أجل معرفة طريقة سير العمل، ومختلف الأساليب الرقابية المطبقة على الموظفين ومختلف الإجراءات المتخذة في حالة عدم إلتزام الموظف.

ج- الوثائق والسجلات: وهي من أدوات جمع البيانات حيث، تمثل الوثائق ذلك الإنتاج الفكري المقدم للباحثين في مجالات مختلفة، بما يوفر مجال لإقامة قراءة تحليلية ونقدية لهذه الوثائق فيما تعتبر السجلات أوعية محددة بمعلومات تهتم بظاهرة أو موضوع ما فهي ترتبط بواقعة حالية ما يزيد من أهميتها في البحوث الوصفية، ويرجع إليها الباحث قصد الإحاطة ببعض المعلومات التي لا تتوفر في الإستمارة أو الملاحظة أو خلال إجراء المقابلات. (2) وقد استعملت الوثائق والسجلات في هذه الدراسة بشقيها النظري والميداني، ومنها:

- الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الإنسانية والإجتماعية.
- بيانات متعلقة بالتعريف بالكلية وأهدافها وأفاقها المستقبلية.
- وثائق إحصائية لعدد الموظفين بكلية العلوم الإنسانية والإجتماعية.

د- الإستمارة:

من أجل جمع المعلومات الأساسية الخاصة بالدراسة الحالية تم الاعتماد على الاستمارة التي تعتبر الأداة الأكثر شيوعا في الاستخدام من طرف الباحثين، من أجل جمع بيانات الدراسة كل حسب اهتمامه واختصاصه، ولم يكن من المقرر الإعتدال على الإستمارة كأداة أساسية لدراسة ولكن ظروف البحث والمتمثلة في ضيق الوقت وصعوبة ميدان الدراسة وغياب ثقافة البحث فرضت ذلك، وقد تم تصميم

(1) عامر إبراهيم قنديلجي: البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات، دار اليازوري العلمية، الأردن، 1999، ص168.

(2) محمد زياد حمدان: البحث العلمي في التربية والأدب والعلوم، دار التربية الحديثة، الأردن، 2001، ص52.

الاستمارة من خلال مراجعة أدبيات كل من موضوعي الرقابة التنظيمية والإلتزام الوظيفي والعناصر المكونة لكلا المفهومين، وبعض الاستمارات التي أجريت في بعض الدراسات والبحوث السابقة، وقد غطت الاستمارة ثلاثة أجزاء رئيسية هي:

- **المحور الأول:** يشتمل البيانات الشخصية لأفراد مجتمع البحث من السؤال 1-6.
 - **المحور الثاني:** متعلق بالرقابة التنظيمية من السؤال 7-21.
 - **المحور الثالث:** ويتعلق بالإلتزام الوظيفي من السؤال 22-36.
- وقد تم اعتماد المقاييس التالية في تصميم الإستمارة:
- **مقياس الرقابة التنظيمية:** من إنجاز الطالبة حيث جاءت أسئلة هذا المحور موزعة على ثلاثة أبعاد هي:
 - بعد خاص بالإلتزام بالقوانين والإجراءات من السؤال 7 إلى السؤال 11.
 - بعد خاص بتحديد الأدوار التنظيمية من السؤال 12 إلى السؤال 16.
 - بعد خاص بالرقابة التشاركية من السؤال 17 إلى السؤال 21.
- والتي تقيسها (15) عبارة مع ثلاث بدائل للإجابة وفقا لمقياس ليكرت الثلاثي (موافق، محايد، غير موافق) حيث منحت الدرجات (3, 2, 1) على التوالي للعبارات: موافق، محايد، غير موافق.
- **مقياس الإلتزام الوظيفي:** من إنجاز الباحثين موسى أحمد خير الدين ومحمود أحمد النجار موزع على ثلاثة أبعاد هي:
 - بعد الإلتزام المؤثر من السؤال 22 إلى السؤال 26.
 - بعد الإلتزام الإستمراري من السؤال 27 إلى السؤال 31.
 - بعد الإلتزام المعياري من السؤال 32 إلى السؤال 36.
- مع الإشارة إلى أنه قد تم تعديل بعض العبارات على مقياس الإلتزام الوظيفي الأصلي مع ما يتناسب مع خصائص مجتمع البحث وبيئة الدراسة، بناء على الملاحظات التي أخذت عقب توزيع الإستمارة التجريبية وفيما يلي توضيح للعبارات التي تم تعديلها:

الرقم	العبرة قبل التعديل	العبرة بعد التعديل
7	- أحد الأسباب الرئيسية لإستمراري في العمل في المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي هو أن تركي للعمل سيجعلني أضحي بمزايا قد لا أجدها في عملي الجديد.	- أحد الأسباب الرئيسية لإستمراري في العمل في كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية هو الأجر والمنح التي أتلقاها وكذا علاقات العمل التي كونتها أثناء مدة عملي.
8	- أحد الأسباب المهمة لعدم تركي لعملي في المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي هو ندرة الفرصة المتاحة أمامي.	- أحد الأسباب المهمة لعدم تركي لعملي في كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية هو ندرة الفرصة المتاحة أمامي في إيجاد عمل.
10	- في هذا الوقت فإن بقائي بالعمل هو الحاجة وليس الرغبة في البقاء.	- سبب بقائي في العمل حاليا هو الحاجة وليس الرغبة في البقاء.
13	- أشعر أنه ليس صحيحا أن أترك عملي في المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي حتى لو توفر لي عرض أفضل في مكان آخر.	- أرى بأنه ليس من الصواب أن أترك عملي في كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية حتى لو توفر لي عرض أفضل في مكان آخر.

- الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة:

أي الإستمارة التي اعتمدها في الدراسة والتي تكونت من مقياسي الرقابة التنظيمية والالتزام الوظيفي فقبل توزيعها التوزيع النهائي كان لزاما علينا التأكد من مدى صلاحية الأداة المطبقة على مجتمع البحث من خلال توزيع الإستمارة التجريبية واتباع الإجراءات التالية:

- حساب ثبات فقرات الإستمارة **RELIABILITY**: أو مدى الحصول على نفس النتائج في كل مرة نطبق فيها المقياس محل الدراسة، وفقا لنتائج الثبات المحسوبة اعتمادا على طريقة ألفا كرونباخ التي طبقت على 5 إستمارات تجريبية فإن معامل الثبات للإختبار الكلي قد بلغت 0.80 وهي نسبة تدل على الثبات العالي

للإختبار المصمم على اعتبار أن القيمة المحصل عليها أكبر من 0.60 والتي هي معيار الحكم على ثبات الإختبار من عدمه.

- **صدق فقرات الإستبيان:** يقصد بالصدق أن يقيس الإختبار الموضوع فعليا مايقصد أن يقيسه سواء تعلق الأمر بالقدرات، السمات، الإتجاهات أو الإستعدادات⁽¹⁾ وبتطبيق طريقة الصدق الذاتي للإستبيان أو أداة الدراسة فإن:

$$\text{الصدق الذاتي} = \sqrt{\text{الثبات}}$$

بما أن نسبة الثبات المحصل عليها في دراستنا = 0.80، فإن الصدق = $\sqrt{0.80} = 0.89$ وعلى اعتبار أن القيمة المحصل عليها لمعامل الصدق = 0.89 أكبر من القيمة المعيارية والمساوية ل: 0.60 فإنه يمكن القول بصدق الإختبار، واستنادا لنسبتي الصدق والثبات العالية نستطيع تطبيق الإختبار بإطمئنان.

- **حدود المقياس:** بناء على استخدام مقياس ليكرت الثلاثي فقد تم توزيع أوزانه كالتالي:

3 ← موافق

2 ← محايد

1 ← غير موافق

5-2-3- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

- أساليب التحليل المستخدمة في الدراسة: تم الإعتماد على أسلوبين هما:

5-2-3-1- الأسلوب الوصفي : لمعالجة المعطيات الكمية الناتجة عن تطبيق استمارة البحث وقد تم

الإستعانة بالبرنامج الإحصائية للعلوم الإجتماعية (spssv20) .

- وتتمثل أدوات الإحصاء الوصفي في:

أ- التكرارات والنسب المئوية: لمعرفة الصفات الشخصية لأفراد عينة الدراسة واستجاباتهم نحو عبارات المحاور الرئيسية لإستمارة البحث.

ب- المتوسط الحسابي: للتعرف على مستوى استجابات الأفراد عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة.

(1) عباس فيصل: الإختبارات النفسية وإجراءاتها وتقنياتها، دار الفكر العربي، لبنان، 1996، ص22.

وحتى نتمكن من تحديد درجة الموافقة أو المعارضة أو الحياد من خلال المؤشرات الإحصائية المستخدمة في القياس، يجب تعيين مجالات الموافقة والحياد وعدم الموافقة الواردة في المقياس والخاصة بالمتوسط الحسابي حسب الطريقة التالية:

- حساب المدى: حيث يعبر عن الفرق بين أكبر قيمة وأصغر قيمة حسب المعطيات المراد تحليلها وبحسب البدائل التي تضمنها المقياس فإن:

$$\text{المدى} = 3 - 1 \text{ ويساوي } 2$$

$$\text{حساب طول المدى: } 3/2 = 0.66 \text{ أي طول المدى} = 0.66$$

لتحديد حدود الفئات نضيف طول المدى (0.66) إلى القيمة الدنيا في المقياس لتحديد الحد الأعلى للفئة الأولى، والذي يمثل الحد الأدنى للفئة التالية ونتبع نفس الخطوات مع باقي الفئات للحصول على المجالات الموضحة أدناه:

- حدود المجال الأول: 1 - 1,66 غير موافق وبدرجة ضعيفة.

- حدود المجال الثاني: 1,67 - 2,33 محايد وبدرجة متوسطة.

- حدود المجال الثالث: 2,34 - 2,99 موافق وبدرجة عالية.

- أما بالنسبة لأدوات الإحصاء الاستدلالي فتتمثل في:

- معامل ألفا كرونباخ: للتعرف على ثبات فقرات الإستمارة.

- إختبار كاي²: لمعرفة الفروق بين متغيرات الدراسة.

- معامل التوافق (c): من أجل وصف العلاقة بين متغيرين، ودراسة مدى الارتباط بين ظاهرتين أو أكثر.

5-2-3-2-الأسلوب الكيفي: لتحليل المعطيات والنتائج المحصل عليها بعد المعالجة الإحصائية وتدعيمها بالشواهد والدراسات والنظريات التي تم طرحها في الجانب النظري.

5-3-العينة:

يعتقد كثيرا من الباحثين أن العلوم الإجتماعية والإنسانية تتوفر على مناهج وطرق بحثية متعددة يمكن تطبيقها حسب متطلبات البحث وطبيعة الموضوع مجال الدراسة، ويؤكد هذا الرأي الباحث "أحمد خطابي" حيث يذهب إلى أنه "لا يوجد منهج نموذجي ثابت لدراسة ظواهر معينة في العلوم الإجتماعية بل

هناك طرق مختلفة لتطبيق هذه النماذج، وذلك وفقا لطبيعة الموضوع من جهة والإمكانات المتاحة من جهة ثانية⁽¹⁾

ويعتبر المسح الشامل طريقة للتعرف على آراء الأفراد بالنسبة لكثير من الموضوعات المفتوحة للجدل والمناقشة، في المجالات الاجتماعية والإقتصادية والصناعية والتجارية، وبدون المسح لا يمكن التعرف على وجهات النظر لأقليات المنظمة تنظيما كبيرا، والتي تعبر عن آرائها بفاعلية عن طريق الكلمة أو الصورة المطبوعة المذاعة أو المرئية.⁽²⁾

5-3-1 حجم العينة أسلوب إختيار العينة:

وفي هذه الدراسة المتعلقة بتأثير الرقابة التنظيمية في مستوى الإلتزام الوظيفي سيتم الإعتماد على طريق المسح الشامل وعليه فأهم سبب جعلنا نختار طريقة المسح الشامل يتمثل في: تعداد الموظفين في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية لا يتعدى 75 موظف، وعليه إرتأينا على أن الأخذ بأسلوب العينة في مثل هذه الأحوال لا يفي بالغرض المطلوب من الناحية المنهجية. وبناء عليه فطريقة تطبيق المسح الشامل على المؤسسة مجال الدراسة يركز بأخذ كافة مفردات مجتمع البحث من الموظفين، بحيث يصبح الموظف هو محور وحدة التحليل الأساسية القابلة للدراسة.

5-3-2 خصائص عينة الدراسة:

تعتبر البيانات الشخصية لأفراد العينة المدخل المناسب لمعرفة خصائص وسمات المجتمع المدروس ومدى تجانسه أو تباينه، فضلا على أنها تمكننا من فهم وتحليل البيانات والمعلومات الكمية الأخرى ويمكن توضيح هذه البيانات في جداول إحصائية تمكننا من الإقترب الكمي من واقع مجتمع الدراسة.

⁽¹⁾ رفيق قروي: علاقات العمل في المؤسسة الجزائرية، رسالة دكتوراه في علم إجتماع التنظيم والعمل، تحت إشراف:أ/د إسماعيل قيرة، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2010، ص 166.

⁽²⁾ فاطمة عوض صابر، ميرفت على خفاجي: أسس ومبادئ البحث العلمي، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 2006 ص93.

الجدول رقم (2) يمثل: توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	16	22.9%
أنثى	54	77.1%
المجموع	70	100%

تبين الشواهد الكمية المتعلقة بمتغير الجنس في الجدول رقم (2) أن: أغلبية أفراد مجتمع البحث من الإناث والبالغ عددهم 54 موظفة وتمثلهم أعلى نسبة والمقدرة ب 77.1% في حين نسجل 16 موظف بنسبة 22.9%.

وهذه القيمة الإحصائية تفسر كالتالي:

- إهتمام أكبر من طرف الإناث بمواصلة المسار الدراسي والحصول على الشهادات من الجامعات أو المعاهد خاصة في التخصصات الإدارية مقابل التخصصات التقنية وهذا بحسب مايتيح سوق العمل من فرص وظيفية.

- التوجه من طرف عنصر الإناث للعمل في المؤسسات الخدمائية لكونها لا تتطلب جهدا كبيرا مقارنة بالعمل في المؤسسات الإقتصادية، خاصة في المصالح الإنتاجية ومصالح الصيانة لكونها تتطلب جهدا كبيرا وجرأة وتتبع دقيق لكل مراحل العملية الإنتاجية.

- قلة الفرص المتاحة للعمل أمام العنصر النسوي خارج مجال قطاع التعليم والخدمات والرضا بأي مستوى من الأجر حتى ولو كان منخفض مقارنة بعنصر الذكور.

- في حين نجد أن عنصر الذكور يفضل العمل في المؤسسات الإقتصادية، والتي تمنح أجور أعلى بالإضافة إلى بدأ العمل في سن مبكرة بدون الحصول على الشهادات التي تؤهلهم لممارسة العمل الإداري.

- كما نجد أن هناك إختلاف في متطلبات العيش والواجبات بالنسبة للإناث والذكور.

الجدول رقم (3) يمثل: توزيع أفراد العينة حسب السن.

الأقدمية في العمل	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	3	4.3 %
من 25 سنة إلى 35 سنة	43	61.4 %
من 36 سنة إلى 45 سنة	23	32.9 %
من 46 سنة إلى 55 سنة	1	1.4 %
أكثر من 55 سنة	0	00 %
المجموع	70	100 %

تبين الشواهد الكمية المتعلقة بمتغير السن في الجدول رقم (3) أن: أعلى نسبة من الموظفين تتراوح أعمارهم ما بين 25 و 35 سنة بنسبة 61.4% والمقدر عددهم ب 43 فرد تليها الفئة العمرية من 36 سنة إلى 45 سنة بنسبة 4.3 % والمقدر عددهم ب23 فرد، فيما قدرت نسبة الموظفين الأقل من 25 سنة ب 4.3 % والمقدر عددهم ب 3 موظفين أما الفئة العمرية من 46 سنة إلي 55 سنة فسجلت أدنى نسبة ب 1.4 % أما فيما يتعلق بالفئة العمرية أكبر من 55 سنة فكانت نسبتها معدومة. وهذه القيمة الإحصائية تفسر كالأتي: أن أغلبية أفراد المجتمع الإحصائي تنحصر أعمارهم ما بين 25 و 35 سنة وهي فئة تعتبر في أوج نشاطها ودافعيتها نحو العمل وتحقيق مكانة وظيفية مرموقة، وتليها الفئة العمرية من 35 إلى 46 سنة والتي تمثل عنصرا مهما لما له من خبرة يمكن الإستفادة منها في مجال العمل.

الجدول رقم (4) يمثل: الحالة المدنية لأفراد المجتمع الإحصائي.

الحالة المدنية	التكرارات	النسبة المئوية
أعزب	41	58.6 %
متزوج	29	41.4 %
مطلق	0	00 %
أرمل	0	00 %
المجموع	70	100 %

تفيد المعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم (4) أن نسبة العزاب هي أعلى نسبة حيث قدرت ب: 58.6% في حين نسبة المتزوجين قدرت ب 41.4 % أما بالنسبة للموظفين المطلقين والأرامل فكانت النسبة معدومة.

وهذا راجع إلي كثرة عنصر الشباب الموظفين في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية وتأخر سن الزواج في السنوات الأخيرة، بالإضافة إلى إرتفاع متطلبات المعيشة وتكاليف الزواج، فأغلب العزاب يتوقون إلى الإستقرار وبناء أسرة بعد أن يؤمنوا مستقبلهم، والجدير بالملاحظة هو وجود الحماس والجدية في العمل والرغبة في الحصول على المكانة الوظيفية الملائمة، التي تضمن لهم الترقية في السلم الوظيفي قصد زيادة الأجر من أجل التفكير في الإستقرار العائلي والشعور بالتقدير والأهمية.

أما بالنسبة للمتزوجين فهذا عامل إيجابي على نفسية الموظف داخل العمل وخارجه، لأن الإستقرار النفسي والاجتماعي والعائلي له تأثير على الإستقرار الوظيفي.

الجدول رقم (5) يمثل: المستوى التعليمي لأفراد مجتمع البحث.

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
2.9 %	2	إبتدائي
4.3 %	3	متوسط
24.3 %	17	ثانوي
68.6 %	48	جامعي
100 %	70	المجموع

تبين الشواهد الكمية المتعلقة بالمستوى التعليمي في الجدول رقم (5) أن: الغالبية العظمى من مجتمع البحث ذات مستوى جامعي بنسبة 68.6% في حين كانت نسبة الذين لديهم مستوى ثانوي أو متوسط ب: 24.3% و 4.3% على التوالي، أما ذو المستوى الإبتدائي فقدت نسبتهم ب: 2.9 % وتوحي هذه المعطيات بأنه نظرا لطبيعة المسؤولية الملقاة على كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية يتطلب أن توفر موظفين مهرة وتقنيين متخصصين في مجال الأعمال الإدارية كرؤساء المصالح، الأقسام، حيث يتطلب أن يكون الرئيس على إحاطة وإلمام بكل ما تتطلبه الوظيفة، حتى يتسنى له متابعة ومراقبة الأعمال خاصة مع سياسة التشغيل الجديدة، التي فرضت على المؤسسات تشغيل الكفاءات وتوظيف خريجي الجامعات المتخصصين.

كما تعد مؤشر لمدى الوعي بأهمية الأساليب الحديثة في التسيير، خاصة المتعلقة منها بالجوانب الإدارية والتنظيمية.

الجدول رقم (6) يمثل: الأقدمية في العمل لأفراد مجتمع البحث.

الأقدمية في العمل	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	26	37.1%
من 5 إلى 10 سنوات	37	52.9%
من 11 إلى 15 سنة	3	4.3%
من 16 إلى 20 سنة	2	2.9%
أكثر من 20 سنة	2	2.9%
المجموع	70	100%

تبين الشواهد الكمية المتعلقة بمتغير الأقدمية في الجدول رقم (6) أن: أغلبية أفراد مجتمع البحث تنحصر أقدميتهم في الفئة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 52.9% تم تليها الفئة أقل من 5 سنوات بنسبة 37.1% ثم الفئة من 11 إلى 15 سنة بنسبة 4.3% أما الفئتين من 16 إلى 20 سنة وأكثر من 20 فكانت نسبتهما متساوية والتي قدرت ب: 2.9%.

وتبين هذه المعطيات أن: إرتفاع نسبة الأفراد الذين تزيد أقدميتهم عن 5 سنوات يرجع إلى حيوية نشاط كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية الذي يتطلب توسعا وتجديدا واستقطابا مستمرا للموظفين المؤهلين كما يعبر عن سياسة المؤسسة في إتاحة الفرصة أمام العمالة الجديدة، وخريجي الجامعات والمعاهد.

الجدول رقم (7) يمثل: الفئة المهنية لأفراد مجتمع البحث.

الفئة المهنية	التكرارات	النسبة المئوية
موظف إداري	38	54.3%
تقني	11	15.7%
عون مصلحة	06	8.6%
موظف مؤقت	15	21.4%
المجموع	70	100%

تشير المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (7) والخاص بالفئة المهنية لأفراد مجتمع البحث بأن 38 فرد بنسبة 54.3% موظفون إداريون و15 فرد بنسبة 21.4% موظفون مؤقتون و11 فرد بنسبة 15.7% تقنيين بينما نجد 6 أفراد بنسبة 8.6% أعوان مصالح.

ومن خلال هذه المعطيات نلاحظ أن النسبة المرتفعة هي نسبة الموظفين الإداريين وهذا راجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة التي تحتاج إلى عدد كبير من الموظفين، من أجل إنجاز المهام الوظيفية المختلفة وتقديم أفضل الخدمات سواء لطلبة أو الأساتذة، ونلاحظ كذلك أن هناك إرتفاع في نسبة الموظفين المؤقتين وهذا راجع إلى سياسة عقود ما قبل التشغيل التي إعتمدتها الدولة للحد من ظاهرة البطالة خاصة لدى فئة خريجي الجامعات.

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل حاولنا توضيح الأسس المنهجية للدراسة التي تم إستخدامها والتعرف على أهم الأدوات التي استخدمت في جمع البيانات وتحليلها، إضافة إلى ذلك تم التعرف على مجالات الدراسة وملائمة المنهج المتبع للموضوع، وقد ساعدتنا هذه الأدوات في معالجة الموضوع والوصول إلى المرحلة الاخيرة من البحث والمتمثلة في تحليل المعطيات ونتائج الدراسة.

تمهيد:

بعد تطرقنا إلى عرض وتحليل بيانات الفرضيات الفرعية وكذا البيانات الشخصية، وبعدما تم التطرق إلى العرض الجدولي وتحليل جميع بيانات الدراسة، جاء الفصل التالي لمناقشة النتائج الخاصة بالدراسة وذلك من خلال مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات من أجل التأكد من صدق أو عدم صدق فرضيات الدراسة التي إنطلقنا منها، بالإضافة إلى النتيجة العامة ومعرفة مدى صدق الفرضية العامة، ثم مناقشة ومقارنة نتائج الدراسة الراهنة مع نتائج الدراسات السابقة، والثرث النظري الذي تم التطرق إليه في الجانب النظري من أجل معرفة مدى تحققها.

6-1- عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية:

6-1-1- عرض وتحليل البيانات الخاصة بالإستمارة:

6-1-1-1- محور الرقابة التنظيمية:

الجدول رقم (8): يمثل الصرامة في تطبيق القوانين واللوائح التنظيمية وضبط سير العمل.

البدائل	التكرارات	النسبة المئوية
موافق	54	77.1%
محايد	10	14.3%
غير موافق	6	8.6%
المجموع	70	100%

تشير المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (8) والخاص بالصرامة في تطبيق القوانين واللوائح التنظيمية وضبط سير العمل، بأن 54 فرد بنسبة 77.1% يوافقون على أن الصرامة في تطبيق القوانين واللوائح التنظيمية تضبط سير العمل، بينما نجد 10 أفراد بنسبة 14.3% محايدون في حين 6 أفراد بنسبة 8.6% لا يوافقون على أن الصرامة في تطبيق القوانين واللوائح التنظيمية تضبط سير العمل.

وتعكس هذه البيانات مدى تأثير الصرامة في تطبيق القوانين واللوائح التنظيمية، على ضبط سير العمل حيث أكد معظم الموظفين على أن درجة الرسمية في العمل والصرامة، من الأساليب الرقابية التي تجعل الموظف أكثر إلتزاماً وإهتماماً بالعمل، مما يؤدي إلى زيادة كفاءة الموظف وإرتفاع مستوى الأداء المقدم.

الجدول رقم (9): يمثل وضوح القوانين والإجراءات وتسهيل العمل.

البدائل	التكرارات	النسبة المئوية
موافق	65	92.9%
محايد	2	2.9%
غير موافق	3	4.3%
المجموع	70	100%

تفيد البيانات الإحصائية المبينة في الجدول رقم(9) والخاص بوضوح القوانين والإجراءات ومساهمتها في تسهيل العمل، أن 65 فرد بنسبة 92.9% يقرون بأن القوانين والإجراءات واضحة و 3 أفراد بنسبة 4.3% يقرون بعدم وضوح القوانين والإجراءات، في حين نجد فردين بنسبة 2.9% محايدان. ومن خلال هذه البيانات يتضح مدى شعور الموظفين بالراحة والإستقرار في عملهم، وأن هذه القوانين واضحة خاصة في الأعمال التي يجب القيام بها كما أنهم يتلقون المساعدة من الرؤساء في فهم القوانين.

كما يتضح أيضا أن القوانين والإجراءات تساعد على القضاء على معوقات عملية الإتصال بين الرؤساء والموظفين، وإتمام واجبات كل موظف إتجاه مؤسسته وعمله، وهذا ما يسهل العمل ويؤدي إلى التحكم فيه أكثر والدقة في إنجازه، وهذا ما يؤدي أيضا إلى زيادة الالتزام وتحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة للوصول إليها، كما يسهل على الرئيس القيام بعمله على أكمل وجه.

أما بالنسبة للأفراد الغير الموافقين، فهذا راجع إلى إهتمام الموظفين بالنقاط التي تهمهم في القوانين واللوائح التنظيمية فقط ويهملون الباقي، كما أن هناك إختلاف في درجة الفهم والاستعاب بصورة كاملة مما يجعل هناك نوع من الغموض.

الجدول رقم (10): يمثل التقيد بالقوانين والإجراءات وإنجاز العمل في الوقت المحدد.

البدائل	التكرارات	النسبة المئوية
موافق	57	81.4%
محايد	7	10%
غير موافق	6	8.6%
المجموع	70	100%

تفيد المعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم(10) والموضح لتقيد بالقوانين والاجراءات وإنجاز العمل في الوقت المحدد أن 57 فرد بنسبة 81.4 % يقرون بأن التقيد بالقوانين والإجراءات يساعد على إنجاز العمل في الوقت المحدد و 7 أفراد بنسبة 10 % محايدون بينما 6 أفراد بنسبة 8.6 % غير موافقون على التقيد بالقوانين والإجراءات.

ومن خلال هذه البيانات ينعكس مدى حرص الموظفين على التقيد بالقوانين والاجراءات وإحترامها، لأن ذلك يساعد الموظف على تنظيم وقته وعمله وعدم الوقوع في بعض المشاكل، التي تؤدي إلى عرقلة

العمل. كذلك فإن هذا يساعد على كسب ثقة الرئيس وتحمل المسؤولية وهذا ما يساعد على إتمام العمل في الوقت المحدد، كما أن التقيد بالقوانين والإجراءات يخدم مصلحة الموظف لأن أغلب القوانين وضعت لحماية سلامة وأمن الموظف.

الجدول رقم (11): يمثل التقيد بالمعايير والقوانين والمساهمة في إنجاز العمل بالطريقة المطلوبة.

البدائل	التكرارات	النسبة المئوية
موافق	56	80%
محايد	8	11.4%
غير موافق	6	8.6%
المجموع	70	100%

تبين الشواهد الكمية المتعلقة بالتقيد بالمعايير والقوانين والمساهمة في إنجاز العمل بالطريقة المطلوبة أن: 56 فرد بنسبة 80% موافقون على أن التقيد بالمعايير والقوانين يساهم في إنجاز العمل بالطريقة المطلوبة في حين نجد 8 أفراد بنسبة 11.4% محايدون و6 أفراد بنسبة 8.6% غير موافقون. وهذا ما يعكس حرص الموظفين على التقيد بالمعايير والقوانين، حيث يعتبر معظم الموظفين أن التقيد بها شرط ضروري لسير العمل داخل المؤسسة بطريقة جيدة ومنظمة، كما أن درجة تنفيذ الموظفين للقوانين تبين درجة انضباطهم.

الجدول رقم (12): يمثل المواظبة على الحضور إلى العمل في الأوقات المحددة.

البدائل	التكرارات	النسبة المئوية
موافق	43	61.4%
محايد	16	22.9%
غير موافق	11	15.7%
المجموع	70	100%

تفيد المعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم (12) أن 43 فرد بنسبة 61.4% موافقون على أن المواظبة على الحضور إلى العمل في الأوقات المحددة أمر ضروري، وبالمقابل نجد 16 فرد بنسبة 22.9% محايدون و11 فرد بنسبة 15.7% غير موافقون.

وهذا ما يبين إنضباط الموظفين وتحملهم للمسؤولية وحرصهم على الحضور للعمل في الوقت المحدد وعدم التأخر، وذلك أن طبيعة نشاط المؤسسة تستدعي الإنضباط وعدم التأخر لأن ذلك يؤثر على نشاط المؤسسة حيث أن كل عمل يؤدي بدقة، إضافة إلى أن الرؤساء يراقبون حضور الموظفين في الأوقات المحددة للعمل ولا يتساهلون في حالات التقصير.

الجدول رقم (13): يمثل تلقي الأوامر والتوجيهات من جهة واحدة يضبط العمل.

البدائل	التكرارات	النسبة المئوية
موافق	59	84.3%
محايد	8	11.4%
غير موافق	3	4.3%
المجموع	70	100%

تبين الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (13) المتعلق بتلقى الأوامر والتوجيهات من جهة محددة يضبط العمل أن 59 فرد بنسبة 84.3 % يوافقون على أن تلقى الأوامر والتوجيهات من جهة محددة يضبط العمل، في حين نجد 8 أفراد بنسبة 11.4 % محايدون و 3 أفراد بنسبة 4.3 % غير موافقون.

وهذا ما يبين أن تلقي الأوامر والتوجيهات من جهات متعددة يجعل الموظفين يعيشون نوعاً من التذمر والقلق وعدم الرضى والتأخر في إنجاز الأعمال، أما تحديد جهة إصدار الأوامر فيخلق نوعاً من الإستقرار والإرتياح في العمل، وهذا ما صرح به أغلب الموظفين، كما أن طريقة المحاسبة وإدراك الأخطاء تكون واضحة.

الجدول رقم (14): يمثل إشتغال كل موظف في مجال تخصصه.

البدائل	التكرارات	النسبة المئوية
موافق	56	80%
محايد	11	15.7%
غير موافق	3	4.3%
المجموع	70	100%

تشير المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (14) والذي يمثل إشتغال كل موظف في مجال تخصصه أن 56 فرد بنسبة 80% يوافقون على العمل ضمن مجال التخصص، في حين نجد 11 فرد بنسبة 15.7% محايدون و 3 أفراد بنسبة 4.3% غير موافقون.

ومن خلال هذه البيانات نلاحظ أن معظم المبحوثين يؤكدون، على أن إتفاق عملهم مع التخصص يزيد من إستخدامهم للمهارات والقدرات، حيث أن التخصص يزيد من قدرة الموظف على التحكم في عمله حيث يكون على دراية بجميع أجزائه.

كما أن التخصص في العمل من أهم الركائز التي تقوم عليها المؤسسة وهو المحور وتعتمد عليه في تحقيق أهدافها، كما أن تخصص الموظف في عمله يجعله يرغب فيه أكثر، وهذا ما يدفعه إلى إستخدام جميع مهاراته وقدراته في أدائه لعمله ويجعله يسعى دائماً للإبداع فيه، وهذا ما يزيد من إلتزام الموظف تجاه عمله، كما تقلل الوقت اللازم لتعلم العمل وتحقيق الذات وزيادة الحماس كما أن التخصص في العمل يجنب الوقوع في الأخطاء.

الجدول رقم (15): يمثل تحديد محتوى العمل وإتقان العمل.

البدائل	التكرارات	النسبة المئوية
موافق	63	90%
محايد	05	7.1%
غير موافق	02	2.9%
المجموع	70	100%

تكشف المعطيات الكمية في الجدول رقم (15) والمتعلق بدور تحديد محتوى العمل في إتقان العمل أن: 63 فرد بنسبة 90% موافقون على أن تحديد محتوى العمل يؤدي إلى إتقان العمل، و 5 أفراد بنسبة 7.1% محايدون بينما نجد فردين بنسبة 2.9% غير موافقون.

نلاحظ أن كل أفراد مجتمع البحث تقريباً يوافقون على أن تحديد محتوى الأعمال يؤدي إلى إتقان العمل حيث أن هذا يساعد على إطلاع الموظف أكثر بواجبات أعماله ومعرفة دوره الرئيسي، وهذا ما يجعل الموظف مسؤولاً بصفة تامة عن عمله، حيث أن تحديد محتوى الأعمال يبين لكل موظف ما يجب أن يقوم به وهذا مايسهل على الرئيس عملية الرقابة، حيث يعتمد من خلال محتوى الأعمال على تقييم العمال بصفة واضحة ومبنية على أسس منطقية.

الجدول رقم (16): يمثل تقسيم العمل وتسهيل مراقبة العمل.

البدائل	التكرارات	النسبة المئوية
موافق	60	85.7%
محايد	08	11.4%
غير موافق	02	2.9%
المجموع	70	100%

تبين المعطيات الواردة في الجدول رقم(16) والمتعلق بتقسيم العمل وتسهيل عملية الرقابة على أن: 60 فرد بنسبة 85.7% أكدوا أن تقسيم العمل يسهل عملية الرقابة، بينما 8 أفراد بنسبة 11.4% محايدون في حين نجد فردين بنسبة 2.9% غير موافقون.

لقد أوضحت هذه البيانات أن تقسيم العمل يساعد في رقابة العمل، حيث أن تقسيم العمل يعتبر أحد أهم الركائز التي تعتمد عليها الرقابة، حيث أن تحديد مهمة كل فرد يجعل الفرد يراقب عمله بصفة مستمرة دون أن ينتظر المشرف، أي أن هذا يسمح بظهور الرقابة الذاتية للعمل كما أن المراقبة الذاتية للعمل تجنب الوقوع في الأخطاء، وتجعل الموظف يركز على مهمة معينة بينما يكون هدف الموظفين نحو المؤسسة واحد.

الجدول رقم (17): يمثل زيارة الرئيس لمكان العمل.

البدائل	التكرارات	النسبة المئوية
موافق	28	40%
محايد	28	40%
غير موافق	14	20%
المجموع	70	100%

تبين الشواهد الكمية المتعلقة بزيارة الرئيس لمكان العمل أثناء الدوام في الجدول رقم (17) أن: هناك تساوي في نسبة الموافقة والحياد والتي قدرت ب 40% أما فيما يتعلق بنسبة المعارضة فقد قدرت ب 20% وهذا راجع إلى تخوف بعض الموظفين، من التصريح سواء بموافقتهم أو معارضتهم وتجنبهم الوقوع في مشاكل مع رئيس العمل، حسب تصريحات إحدى الموظفات " لا أرغب في الإجابة عن هذا السؤال لأنه سيسبب لي مشاكل في العمل خصوصا أنك طالبة في كليتنا" أما بالنسبة للأفراد الموافقين

فزيارة الرئيس لمكان العمل، تمثل بالنسبة لهم حافزا كما أنهم يستطيعون طرح مختلف المشاكل والصعوبات التي يواجهونها في العمل.

الجدول رقم (18): يمثل تقديم الأفكار والإقتراحات الجديدة.

البدائل	التكرارات	النسبة المئوية
موافق	26	37.1%
محايد	28	40%
غير موافق	16	22.9%
المجموع	70	100%

تفيد البيانات الإحصائية المبينة في الجدول رقم (18) والخاص بتقديم الأفكار والإقتراحات الجديدة أن: 28 فرد بنسبة 40% محايدون و26 فرد بنسبة 37.1% موافقون، ونجد 16 فرد بنسبة 22.9% غير موافقون.

وهذه المعطيات الإحصائية يمكن تفسيرها كمايلي: أن إرتفاع نسبة الحياد في الإجابة ترجع إلى أن الأفكار التي تطرح لا تأخذ بعين الإعتبار من قبل الرؤساء، وأن طريقة تنظيم وسير العمل تتم بطريقة روتينية وفق قوانين وإجراءات واضحة، وعدم إتاحة الفرصة أمام الموظفين للمشاركة وطرح الأفكار الجديدة، أما نسبة الموافقة فيمكن إرجاعها إلى أن الأفراد الموافقون من ذوي المراكز الوظيفية وبالتالي فإنهم يملكون هامش من الحرية في طرح أفكارهم.

الجدول رقم(19): يمثل الأخذ بالأفكار الجديدة من قبل الرؤساء.

البدائل	التكرارات	النسبة المئوية
موافق	27	38.6%
محايد	24	34.3%
غير موافق	19	27.1%
المجموع	70	100%

تشير الشواهد الكمية الواردة في رقم (19) أن أعلى نسبة سجلت في درجة الموافقة حيث قدرت ب38.6% تليها نسبة المحايدة والتي قدرت ب 34.3% أما أدنى نسبة فقدرت ب 27.1% من المبحوثين الذين عبروا عن عدم موافقتهم.

وهذا ما يتوافق مع نتائج الجدول رقم (18) حيث أن الموظف كلما كانت لديه مكانة وظيفية مرموقة وقدرات ومهارات، كلما مكنه ذلك من طرح أفكاره ومقترحاته على مستوى عالٍ من الدقة والموضوعية وهذا ما يجعل الرؤساء يؤخذون بهذه الأفكار، لأن نسبة نجاحها وتسهيلها لمجريات العمل عالية. أما نسبة عدم الموافقة فيمكن إرجاعها إلى عدم الثقة بقدرات الموظفين الجدد وما يلاحظ على هذه المؤسسة أنها تبتعد عن أساليب التسيير الحديثة، والتي تمنح فرص وظيفية متساوية للموظفين في إبداء آرائهم وإثبات وجودهم في منظماتهم، وعدم الإعتماد على الخبرة والمركز كمعيارين أساسيين في الأخذ بالأفكار الجديدة.

الجدول رقم (20): يمثل إشراك الموظفين في عملية إتخاذ القرار لتحسين مجريات العمل.

البدائل	التكرارات	النسبة المئوية
موافق	54	77.1%
محايد	10	14.3%
غير موافق	06	8.6%
المجموع	70	100%

تبين المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (20) والمتعلق بإشراك الموظفين في عملية إتخاذ القرار أن: 54 فرد بنسبة 77.1% موافقون على أن إشراكهم في عملية إتخاذ القرار يحسن مجريات العمل بينما نجد 10 أفراد محايدون بنسبة 14.3% بينما نجد 6 أفراد بنسبة 8.6% غير موافقون. وهذه المعطيات الإحصائية يمكن تفسيرها من خلال أن إجمالي أفراد المجتمع الإحصائي أوضحوا أن إشراكهم في عملية إتخاذ القرارات المتصلة بعملهم تؤدي إلى ارتياحهم واستقرارهم في العمل، كما أن المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل تعد مطلب أساسي وعامل مهم في إقبال الموظفين على العمل وإنجازه بكل راحة.

الجدول رقم (21): يمثل مناقشة مشاكل العمل مع الرؤساء أمر مستحب لتسهيل العمل.

البدائل	التكرارات	النسبة المئوية
موافق	60	85.7%
محايد	06	8.6%
غير موافق	04	5.7%
المجموع	70	100%

تبين الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (21) والمتعلق بمناقشة مشاكل العمل مع الرؤساء أمر مستحب لتسهيل العمل أن 60 فرد بنسبة 85.7 موافقون و 6 أفراد محايدون بينما نجد 4 أفراد غير موافقون.

وهذه البيانات الإحصائية يمكن تفسيرها كمايلي: أن الموظفين يعملون دائما على تقديم الإقتراحات لرؤسائهم في العمل، من أجل إيجاد العديد من الحلول للمشاكل التي تعترضهم أثناء تأديتهم لمهامهم الوظيفية، والرغبة في الإعتماد على كفاءة وخبرة وتجربة رؤسائهم في العمل والتي تساعدهم في إنجاز مهامهم وفق المعايير المطلوبة، وفي الوقت المحدد والتغلب على الكثير من المشاكل الوظيفية.

الجدول رقم (22): يمثل حرية التصرف في العمل وزيادة التحفيز والإقبال عليه.

البدائل	التكرارات	النسبة المئوية
موافق	34	48.6%
محايد	22	31.4%
غير موافق	14	20%
المجموع	70	100%

تؤكد البيانات الإحصائية للجدول رقم (22) بأن 34 فرد بنسبة 48.6% من مجتمع البحث يوافقون على أن إعطاء الموظف حرية التصرف تزيد من إقباله وتحفيزه على العمل، ذلك أن الراحة هي المطلب الأول الذي يبحث عنه الموظف قبل كل شيء، بينما نجد 22 فرد بنسبة 31.4% محايدون وهذا راجع لتخوفهم من تسريب معلومات عن المؤسسة والوقوع في مشاكل مع الرئيس، وفي المقابل نجد 14 فرد بنسبة 20% غير موافقون على أن إعطاء الحرية في العمل يؤدي إلى زيادة التحفيز والإقبال على العمل.

ومن خلال هذا يتضح أنه كلما كانت هناك حرية كبيرة، كلما كان هناك إقبال على العمل والعكس، بشرط أن لا تضر هذه الحرية بمصلحة المؤسسة وتعرضها للمشاكل.

6-1-1-2- محور الإلتزام الوظيفي

الجدول (23): يمثل الرغبة في البقاء في المؤسسة.

البدائل	التكرارات	النسبة المئوية
موافق	14	20%
محايد	27	38.6%
غير موافق	29	41.4%
المجموع	70	100%

تبين الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (23) المتعلق بالرغبة في البقاء بالمؤسسة أن 29 فرد بنسبة 41.4% غير موافقون على البقاء في المؤسسة و 27 فرد بنسبة 38.6% محايدون بينما نجد 14 فرد بنسبة 20% موافقون على إكمال حياتهم الوظيفية في المؤسسة.

ومن خلال هذه البيانات يتضح أن الأفراد الغير موافقون لا يملكون شعورا بالولاء اتجاه المؤسسة، بسبب عدم التوافق في القيم بين الطرفين المؤسسة والأفراد، والبحث عن تحقيق طموح وظيفي أفضل في مؤسسات أخرى، علما أن معظمهم تنحصر أعمارهم ما بين 25 إلى 35 سنة جهم ذو مستوى جامعي ما يجعلهم يخططون لمساراتهم ويبحثون عن فرص وظيفية مناسبة، في ظل نسب البطالة المرتفعة وتأخر سن الزواج. أما عن الموظفين المحايدين بإجاباتهم فيمكن إرجاع ذلك إلى تخوف الموظفين من الإجابة على مثل هذه النوعية من المواضيع، والتي ترجع بالأساس لإعتقادهم أن الأمر يمس تقييم أدائهم الشخصي، أو تسريب معلومات عن المؤسسة أو استعمالها خارج إطار البحث العلمي الأمر الذي قد يوقعهم في مشاكل مع رؤسائهم.

ويمكن إرجاع نسبة الموافقة إلى عوامل منها الأقدمية أو الفئة الوظيفية، فعادة ما يميل أصحاب المراكز الوظيفية العليا كالإطارات إلى الحفاظ على المكتسبات التي حققوها في مسارهم الوظيفي ومراكزهم التي تتيح لهم عوائد وامتيازات مشبعة لحاجاتهم المادية والمعنوية، ما يؤدي في الأخير إلى ضمان ولائهم من خلال ارتباطهم العاطفي بمؤسستهم.

الجدول رقم (24) يمثل: مناقشة أمور المؤسسة الجامعية مع الأصدقاء.

البدائل	التكرارات	النسبة المئوية
موافق	13	18.6%
محايد	29	41.4%
غير موافق	28	40%
المجموع	70	100%

تكشف المعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم (24) والمتعلق بمناقشة أمور المؤسسة الجامعية مع الأصدقاء أن: 29 فرد بنسبة 41.4% محايدون في إجاباتهم و 28 فرد بنسبة 40% غير موافقون على مناقشة أمور العمل مع الأصدقاء أما بالنسبة للأفراد الموافقين فنقدر نسبتهم ب 18.6% ومن خلال هذه البيانات يتضح أن الرضا ببيئة العمل وما توفره للموظفين من اشباع معنوي ومادي يضمن الإرتباط النفسي معها، ماينعكس على سلوكياتهم وتعبيرهم الإيجابي اتجاه مؤسستهم.

الجدول(25) يمثل: الشعور بالإنتماء للمؤسسة الجامعية.

البدائل	التكرارات	النسبة المئوية
موافق	18	25.7%
محايد	23	32.9%
غير موافق	18	25.7%
المجموع	70	100%

تفيد المعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم (25) أن 23 فرد بنسبة 32.9% محايدون و 18 فرد بنسبة 25.7% موافقون على أنهم جزء من المؤسسة الجامعية، ونجد أن هناك تساوي في نسبة الموافقة وعدم الموافقة والتي تقدرت أيضا ب 25.7%

ويمكن تفسير هذه المعطيات أن الأفراد المحايدون رفضوا إبداء وجهة نظرهم لتخوفهم من هذا النوع من الأسئلة ولتجنب الوقوع في مشاكل في العمل، فالموظف الذي يشعر بأنه جزء من المؤسسة التي يعمل فيها يملك قدرا معتبرا من مشاعر الرضا والإرتباط النفسي بمكان العمل، نتيجة الإشباع النفسي والمادي للحاجات المختلفة التي يسعى الأفراد عادة لتلبيتها، ويقدر الإشباع المحقق بقدر ما تزيد قوة الإرتباط مع المنظمة، والإنتماء إليها والولاء لها، وبالتالي الإلتزام بتقديم ما أمكن من الجهد لتحقيق

أهدافها وبالتالي فإن الفرد إذا سعى لتحقيق أهداف المؤسسة فإنه يعمل على تحقيق أهدافه بطريقة غير مباشرة.

الجدول رقم (26) يمثل: قوة الشعور للمؤسسة الجامعية:

البدائل	التكرارات	النسبة المئوية
موافق	21	30%
محايد	27	38.6%
غير موافق	22	31.4%
المجموع	70	100%

تفيد البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم(26) أن أغلب أفراد مجتمع البحث محايدون في إجاباتهم وذلك بنسبة 38.6% تليها نسبة الغير موافقون والتي قدرت ب31.4% أما بالنسبة للأفراد الموافقون فقد قدرت نسبتهم ب30% وهذه المعطيات الإحصائية يمكن تفسيرها كما يلي:

أن ارتفاع نسبة الحياد ترجع إلى تخوف المبحوثين من التعبير عن آرائهم وتجنب الوقوع في مشاكل في العمل، ويحاولون المحافظة على سمعة المؤسسة، وعدم الحديث عن المشاكل ومختلف الأمور السلبية التي تحدث في العمل، أما نسبة عدم الموافقة فيمكن إرجاعها إلى غياب الارتباط النفسي بالمؤسسة والبحث عن فرص جديدة في العمل، نظرا لإختلاف الهدف وعدم التكيف مع بيئة العمل ما يقلل ولاءهم والتزامهم اتجاه العمل ما يجعل هذه الفئة تبحث عن مجال وظيفي جديد.

الجدول رقم (27) يمثل: توافق قيم الموظفين مع قيم المؤسسة.

البدائل	التكرارات	النسبة المئوية
مرافق	30	42.9%
محايد	29	41.4%
غير موافق	11	15.7%
المجموع	70	100%

تبين الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم(28) أن 30 فرد بنسبة 42.9% موافقون و29 فرد بنسبة 41.4% محايدون ونجد 11 فرد بنسبة 15.7% غير موافقون.

ومن خلال هذه المعطيات يتضح أن هناك توافق بين قيم الفرد والمؤسسة، مما يجعله يعمل على تحقيق أهدافها ونجاحها لأن ذلك يضمن له تحقيق أهدافه وطموحاته الوظيفية.
الجدول رقم(28) يمثل: صعوبة ترك العمل في المؤسسة الجامعية.

البدائل	التكرارات	النسبة المئوية
موافق	23	32.9%
محايد	22	31.4%
غير موافق	25	35.7%
المجموع	70	100%

تفيد المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول رقم(28) أن 25 فرد بنسبة 35.7% غير موافق و 23 فرد بنسبة 32.9% موافقون ونجد 22 فرد بنسبة 31.4%.

وهذه المعطيات الإحصائية يمكن تفسيرها كمايلي: حيث يرجع إرتفاع نسبة الغير موافقون إلى أن طموحاتهم الوظيفية تتعدى ما هو متوفر في المؤسسة، علما أن أغلب الموظفين هم من الفئة الشابة مايعني أنهم لا يزالون في بداية مشوارهم الوظيفي، مايجعلهم يبحثون عن أفضل الفرص الوظيفية. أما بالنسبة للموظفين الموافقين فهم غير قادرين على ترك العمل في كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية بسبب قلة الفرص الوظيفية، وإرتفاع نسبة البطالة وأنه سيكون من الصعب عليهم إيجاد عمل بديل في ظل الظروف الإقتصادية الصعبة، لذلك يفضلون البقاء في أماكن عملهم، كما أنهم راضون بالأجور والمنح التي تقدمها المؤسسة مما يدفعهم لبذل المزيد من الجهد من أجل الحصول على الترقية وتحقيق مكاسب وظيفية.

الجدول رقم(29) يمثل: الاستمرار في العمل بسبب المزايا المحصلة من العمل.

البدائل	التكرارات	النسبة المئوية
موافق	24	34.3%
محايد	23	32.9%
غير موافق	23	32.9%
المجموع	70	100%

تبين المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (29) أن: 24 فرد بنسبة 34.3 % موافقون ونجد أن هناك تساوي في نسبة الأفراد المحايدون والغير موافقون حيث قدرت نسبتهم بـ 32.9% . وهذه المعطيات الإحصائية يمكن تفسيرها كما يلي: أنه كلما كان نظام الأجور يتسم بالعدالة والتناسب مع عبئ العمل والقبول من جانب الأفراد، فإن ذلك يزيد من شعورهم بالمسؤولية، وبالتالي يؤثر على الإلتزام الوظيفي لديهم. أما التساوي في نسبة الغير موافقة والحياد فيمكن إرجاعه إلى أن الموظفين غير مقتنعين بالأجور المقدمة من طرف المؤسسة لأنها تعتبر غير كافية نظرا لإنخفاض القدرة الشرائية للفرد.

الجدول رقم (30) يمثل: عدم ترك العمل بسبب ندرة الفرص المتاحة.

البدائل	التكرارات	النسبة المئوية
موافق	34	48.6%
محايد	23	32.9%
غير موافق	13	18.6%
المجموع	70	100%

تبين الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (30) والذي يمثل عدم ترك العمل بسبب ندرة الفرص الوظيفية أن أعلى نسبة سجلت في درجة الموافقة و قدرت بـ 48.6 % تلتها نسبة المحايدون والتي قدرت بـ 32.9 % وأدنى نسبة والتي قدرت بـ 18.6% مثلت الأفراد الغير موافقون. ويرجع ذلك إلى إرتفاع نسبة البطالة وقلة الفرص الوظيفية في سوق العمل، كما أن نسبة الأفراد المتحصلين على الشهادات الجامعية قد شهدت إرتفاع ملحوظ، في المقابل هناك ندرة في الوظائف، كما أن أغلب الأفراد يفضلون العمل في القطاعات الوظيفية التابعة لدولة مقارنة مع القطاع الخاص، أما بالنسبة للأفراد الغير موافقون فذلك راجع لأن لديهم ولاء كبير إتجاه المؤسسة، وذلك راجع إلى أنهم حققوا العديد من المكاسب الوظيفية.

الجدول (31): يمثل الخوف من ترك العمل في المؤسسة دون توفير عمل بديل.

البدائل	التكرارات	النسبة المئوية
موافق	45	64.3%
محايد	13	18.6%
غير موافق	12	17.1%
المجموع	70	100%

تفيد المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (31) والذي يمثل الخوف من ترك العمل في المؤسسة دون توفير عمل بديل، أن أعلى نسبة كانت 64.3% والتي مثلت درجة الموافقين، تلتها نسبة المحايدون والتي قدرت ب: 18.6% وأدنى نسبة والتي قدرت ب 17.1% هي نسبة الغير موافقون. وهذا ما يدعم نتائج الجدول رقم(30) حيث أنه ليس من السهل المغامرة بمنصب العمل في القطاع العام كما هو مشهور في مجتمعنا نظرا للمنح والمزايا المحصلة، فضلا عن ارتفاع نسبة البطالة وصعوبة المعيشة، وعليه فإن الإلتزام هنا تحكمه بالدرجة الأولى العوائد المادية والمعنوية.

الجدول رقم (32) يمثل: الحاجة للبقاء وليس الرغبة.

البدائل	التكرارات	النسبة المئوية
موافق	41	58.6%
محايد	13	18.6%
غير موافق	16	22.9%
المجموع	70	100%

تبين الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (32) أن 41 فرد بنسبة 58.6 % موافقون و16 فرد بنسبة 22.9% غير موافقون، كما نجد 13 فرد بنسبة 18.6% محايدون.

وهذه المعطيات الإحصائية يمكن تفسيرها كما يلي: أن إرتفاع نسبة الأفراد الموافقين على أن بقائهم في عملهم حاليا هو الحاجة وليس الرغبة في البقاء، راجع إلى قلة الفرص الوظيفية المتاحة أمام الفرد وبالتالي فالظروف الإقتصادية والمعيشية، هي التي أصبحت تفرض البقاء في مكان العمل طيلة الحياة الوظيفية لأنه ليس هناك مجال للانتقال إلى مؤسسات أخرى والحصول على فرص وظيفية مناسبة.

أما بالنسبة للأفراد الغير موافقون فهذا راجع إلى أنهم يملكون طموحات وظيفية ويحاولون الحصول على المراكز الوظيفية التي تتناسب مع قدراتهم ومع ما يمتلكونه من خبرة.
الجدول رقم (33) يمثل عدم الإنتقال من عمل لأخر بشكل دائم.

البدائل	التكرارات	النسبة المئوية
موافق	38	54.3%
محايد	22	31.4%
غير موافق	10	14.3%
المجموع	70	100%

تفيد المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول رقم(33) والمتعلق بعدم الإنتقال من عمل لأخر بشكل دائم أن 38 فرد بنسبة 54.3% موافقون و 22 فرد بنسبة 31.4% غير موافقون ونجد 10 أفراد بنسبة 14.3% موافقون.

وهذه المعطيات الإحصائية يمكن تفسيرها كما يلي:

أن الرغبة في البقاء في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ترجع أيضا إلى قيم الموظفين ومكتسباتهم الثقافية ضمن المجتمع، التي تحث على الوفاء لمنظمة العمل، وبغض النظر عن مسألة الإلتزام بسبب العائد المادي من العمل فإن أسباب الولاء للمنظمة قد تكون أسباب نفسية ومكاسب معنوية، الشيء الذي يجعل الإنتقال من عمل لأخر باستمرار ليس سهلا نظرا لما يتطلبه من جهد لبناء شبكة من العلاقات التي تعتبر عند البعض كبيتهم وليس من الصواب التفريط بها.

الجدول رقم (34) يمثل: الإستمرار في العمل بسبب الواجب الأخلاقي.

البدائل	التكرارات	النسبة المئوية
موافق	28	40%
محايد	27	38.6%
غير موافق	15	21.4%
المجموع	70	100%

تبين الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (34) والذي يمثل إستمرار الموظفين في العمل بسبب الواجب الأخلاقي أن أعلى نسبة قدرت ب 40% والتي مثلت الموافقين، في حين نجد النسبة التي تلتها هي نسبة المحايدون والتي قدرت ب 38.6 % وأدنى نسبة هي نسبة الغير موافقين والتي قدرت ب: 21.4%.

ويتضح من خلال هذه المعطيات أن لقيمة العمل ومعاييرها تأثير في ولاء الموظفين للمؤسسة خصوصا إذا كانت مصحوبة بثقافة تنظيمية تسعى لبث روح الإنتماء، من خلال التحفيز الإيجابي للأفراد كما لانسى بيئة المجتمع فالموظفين ينتمون إلى مجتمع تحت المنظومة الدينية فيه على تقديس العمل وانقائه من منطلق فكرة الواجب والحق بين كل من رب العمل والعاملين.

أما بالنسبة للأفراد الغير موافقون فهذا راجع إلى أنهم يبحثون عن فرص وظيفية مناسبة، كما أن مستوى الإلتزام المعياري لديهم منخفض مقارنة بالأفراد الموافقين، كما أن نظرتهم للعمل هي نظرة مادية بمعنى أن الإلتزام للوظيفة يكون بناء على المقابل المادي المقدم، ومن الملاحظ أنه أصبح هناك غياب في الإهتمام بالمعايير والأخلاق الوظيفية.

الجدول رقم (35) يمثل: عدم ترك العمل في المؤسسة.

البدائل	التكرارات	النسبة المئوية
موافق	21	30%
محايد	29	41.4%
غير موافق	20	28.6%
المجموع	70	100%

تفيد البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم (35) أن أعلى نسبة من المجتمع البحث محايدون و قدرت نسبتهم ب 41.4% تلتها نسبة الموافقون والتي قدرت ب 30 % وأدنى نسبة هي نسبة الغير موافقون والتي قدرت ب 28.6%.

ومن خلال هذه البيانات يتضح أن أغلب أفراد مجتمع البحث كانوا محايدون في إجاباتهم وهذا راجع إلى خوفهم من حدوث مشاكل في العمل او تقديم صورة سيئة عن المؤسسة التي يعملون بها، في حين أن الأفراد الموافقون يرون أن فكرة ترك المؤسسة هي فكرة خاطئة، وهذا لإمتلاكهم وشعورهم بالولاء إتجاه

المؤسسة أما بالنسبة للأفراد الغير موافقين فهذا راجع إلى أنهم يمتلكون طموحات وظيفية، خصوصا أن أغليبتهم من الفئة الشابة والتي تطمح إلى تحقيق العديد من المكاسب الوظيفية.

الجدول رقم (36) يمثل:الإنتماء الدائم للعمل.

البدائل	التكرارات	النسبة المئوية
موافق	26	37.1%
محايد	19	27.1%
غير موافق	25	35.7%
المجموع	70	100%

تفيد المعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم (36) أن هناك تقارب في إجابات أفراد مجتمع البحث فقد قدرت أعلى نسبة بـ 37.1% وتعتبر عن الأفراد الموافقين ثلثها نسبة الأفراد الغير موافقين والتي قدرت بـ 35.7% وأدنى نسبة هي نسبة الأفراد المحايدون والتي قدرت بـ 27.1% ويتضح من خلال هذه المعطيات أن الإلتئام الدائم للعمل يبين مدى إرتفاع الولاء التنظيمي للأفراد ومدى إقتناعهم بوظيفتهم ومجال عملهم، كما يدل على إرتفاع مستوى الإلتزام المعياري لديهم ، أما بالنسبة للأفراد الغير موافقين، فذلك راجع إلى عدم إقتناعهم بالوظائف التي يمارسونهم ويبحثون عن تطوير أنفسهم في مؤسسات أخرى إذا سمحت لهم الفرصة بذلك.

الجدول رقم (37) يمثل: الولاء والإستقرار في العمل.

البدائل	التكرارات	النسبة المئوية
موافق	25	35.7%
محايد	29	41.4%
غير موافق	16	22.9%
المجموع	70	100%

تفيد الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم(37) والموضح للولاء والإستقرار في العمل أن أعلى نسبة هي نسبة الأفراد المحايدون والتي قدرت بـ 41.4% ثلثها نسبة الأفراد الموافقين والتي قدرت بـ 35.7% أما بالنسبة للأفراد الغير موافقين فقد سجلت أدنى نسبة والمقدرة بـ 22.9% ويمكن القول إن

مسألة كسب ولاء العاملين تعتمد على الزمن، فاعتياد الفرد على مكان وجماعة العمل وتكيفه تدريجياً مع بيئته، يضمن ارتباطه النفسي بها ومن ثم تبنيه لقيم وأهداف المؤسسة والالتزام بتحقيقها والدفاع عنها.

6-2- مناقشة نتائج الدراسة الميدانية:

6-2-1- مناقشة نتائج الدراسة الميدانية في ضوء الفرضيات:

أ- مناقشة النتائج الخاصة بالفرضية الأولى:

جدول رقم (38) يبين نتائج الفرضية الأولى:

القرار	مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا ²	المتوسط الحسابي	العبارات
دال	0.000	2	60.800	2.68	1- الصرامة في تطبيق القوانين واللوائح التنظيمية تضبط سير العمل.
دال	0.000	2	111.629	2.88	2- وضوح القوانين والإجراءات يساهم في تسهيل العمل.
دال	0.000	2	72.886	2.72	3- التقيد بالقوانين والإجراءات يساعد على إنجاز العمل في الوقت المحدد.
دال	0.000	2	68.686	2.71	4- التقيد بالقوانين والمعايير يساهم في إنجاز العمل بالطريقة المطلوبة.
دال	0.000	2	25.400	2.45	المواظبة على الحضور إلى العمل في الأوقات المحددة أمر ضروري.

من خلال الجدول رقم (38) والذي يوضح المتوسطات الحسابية لإجابات مجتمع البحث المتحصل عليها من الإستمارة الموزعة على الموظفين، ومن العبارات الخاصة بالفرضية الأولى يتضح أن جميع العبارات قد حصلت على متوسطات حسابية عالية، حيث بلغت في حدها الأعلى 2.88 للعبارة رقم (2) التي تشير إلى وضوح القوانين والإجراءات والمساهمة في تسهيل العمل، والعبارة الثالثة التي بلغ متوسطها الحسابي 2.72 والتي تشير إلى أن التقيد بالقوانين والإجراءات يساعد على إنجاز العمل في الوقت المحدد، وبلغت نسبة المتوسطات في حدها الأدنى 2.45 للعبارة رقم (5) والتي تشير إلى المواظبة على الحضور إلى العمل في الأوقات المحددة أمر ضروري.

وهو ما يعني أن جميع العبارات قد حصلت على متوسطات حسابية تقع جميعها في درجة الموافقة. وللتحقق من الفرضية الأولى ومعرفة إذا كان الإلتزام بالقوانين والإجراءات يؤثر في مستوى الإلتزام الوظيفي تم إجراء إختبار كا² وهو ما يوضحه العمود الثالث للجدول رقم (38) حيث أن جميع العبارات جاءت بمستوى دلالة أقل من (0.01) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تكرارات إجابات أفراد مجتمع البحث التي تميل إلى إختيار البديل موافق، وينفي الفرض الصفري الذي يدل على عدم وجود موافقة .

وهو ما يعكس الإتجاه العام في تحديد مدى علاقة موافقة الموظفين على الإلتزام بالقوانين والإجراءات بدرجة عالية كون أغلب العبارات إرتقت إلى متوسط حسابي تجاوزت قيمته 2. وللوقوف على قيمة الإرتباطات الموجودة بين متغيرات الدراسة ولتأكد من نوعية العلاقات بين إجابات أفراد مجتمع البحث حول الإلتزام بالقوانين والإجراءات ومستوى الإلتزام الوظيفي لديهم، قد تم إستخدام معامل التوافق (C) والذي يقع في المجال 0.50 و 1.

الجدول (39) يبين تأثير التقيد بالقوانين والإجراءات في مستوى الإلتزام الوظيفي

	Valeur	Signification approximée
Nominal par Nominal Coefficient de contingence	,889	,000
Nombre d'observations valides	70	

وبما أن معامل التوافق يساوي 0.88 وقيمة معامل التوافق محصورة في المجال 0.50 و 1 فإنه توجد علاقة قوية بين التقيد بالقوانين والإجراءات والإلتزام الوظيفي. ويتالي فإن الفرضية الأولى والتي مفادها: يآثر الإلتزام بالقوانين والإجراءات في مستوى الإلتزام الوظيفي قد تحققت.

ب- مناقشة النتائج الخاصة بالفرضية الثانية:

جدول رقم (40) يبين نتائج الفرضية الثانية:

العبارات	المتوسط الحسابي	قيمة كا ²	درجات الحرية	مستوى الدلالة	القرار
6- تلقي الأوامر والتوجيهات من جهة محددة يضبط العمل.	2.80	82.314	2	0.000	دال
7- من الأفضل أن يشتغل كل موظف في مجال تخصصه.	2.75	69.971	2	0.000	دال
8- يؤدي تحديد محتوى العمل إلى إتقان العمل.	2.87	101.343	2	0.000	دال
9- تقسيم العمل يسهل مراقبة العمل	2.82	87.200	2	0.000	دال
10- زيارة الرئيس لمكان العمل أمر مستحب أثناء الدوام.	2.20	5.600	2	0.061	غير دال

من خلال الجدول رقم (40) والذي يوضح المتوسطات الحسابية لإجابات مجتمع البحث المتحصل عليها من الإستمارة الموزعة على الموظفين، ومن العبارات الخاصة بالفرضية الثانية يتضح أن جميع العبارات قد حصلت على متوسطات حسابية عالية ما عدا العبارة رقم (10).

حيث بلغت في حدها الأعلى 2.87 للعبارة رقم (8) التي تشير إلى أن تحديد محتوى العمل يؤدي إلى إتقانه، والعبارة رقم (9) والتي بلغ متوسطها الحسابي 2.82 والتي تشير إلى أن تقسيم العمل يسهل مراقبته، وقد بلغت نسبة المتوسطات في حدها الأدنى 2.20 للعبارة رقم (10) والتي تبين زيارة الرئيس لمكان العمل أمر مستحب أثناء الدوام.

وهو ما يعني أن جميع العبارات قد حصلت على متوسطات حسابية عالية تقع جميعها في درجة الموافقة ما عدا العبارة الأخيرة، التي حصلت على متوسط حسابي بدرجة متوسطة يقع في درجة الحياد.

وللتحقق من الفرضية الثانية ومعرفة ما إذا كان تحديد الأدوار التنظيمية يؤثر في مستوى الإلتزام الوظيفي تم إجراء إختبار كا² وهوما يوضحه العمود الثالث للجدول رقم (40) حيث أن جميع العبارات جاءت بمستوى دلالة أقل من (0.01) ما عدا العبارة الأخيرة والتي جاءت بمستوى دلالة (0.061) مما

يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تكرارات إجابات أفراد مجتمع البحث التي تميل إلى إختيار البديل موافق، وينفي الفرض الصفري الذي يدل على عدم وجود موافقة.

وهو ما يعكس الإتجاه العام في تحديد مدى علاقة موافقة الموظفين على أن تحديد الأدوار التنظيمية يؤثر في مستوى الإلتزام الوظيفي بدرجة عالية.

كون أغلب العبارات إرتقت إلى متوسط حسابي تجاوزت قيمته (2).

ولتأكد من نوعية العلاقات بين إجابات أفراد مجتمع البحث حول تحديد الأدوار التنظيمية ومستوى الإلتزام الوظيفي لديهم قد تم إستخدام معامل التوافق (C).

الجدول (41) يمثل: تأثير تحديد الأدوار التنظيمية في مستوى الإلتزام الوظيفي.

	Valeur	Signification approximée
Nominal par Nominal Coefficient de contingence	.962	.000
Nombre d'observations valides	70	

بما أن معامل التوافق يساوي 0.96 وقيمته محصورة في المجال 0.50 و 1 فإنه توجد علاقة قوية بين تحديد الأدوار التنظيمية ومستوى الإلتزام الوظيفي.

وبتالي فإن الفرضية الثانية والتي مفادها يأثر تحديد القوانين والإجراءات في مستوى الإلتزام الوظيفي قد تحققت.

ج- مناقشة النتائج الخاصة بالفرضية الثالثة:

جدول رقم (42) يبين نتائج الفرضية الثالثة:

العبارات	المتوسط الحسابي	قيمة $t_{\alpha/2}$	درجات الحرية	مستوى الدلالة	القرار
11- يوجد مجال لتقديم الأفكار والإقتراحات الجديدة.	2.73	73.886	2	0.000	دال
12- تؤخذ الأفكار الجديدة بعين الاعتبار من الرؤساء	2.69	61.798	2	0.000	دال
13- إشراك الموظفين في عملية إتخاذ القرار أمر ضروري لتحسين مجريات العمل.	2.68	60.800	2	0.000	دال
14- مناقشة مشاكل العمل أمر مستحب لتسهيل العمل	2.80	86.514	2	0.000	دال
15- حرية التصرف في العمل تؤدي إلى زيادة التحفيز والإقبال على العمل	2.28	8.686	2	0.013	دال

من خلال الجدول رقم (42) والذي يوضح المتوسطات الحسابية لإجابات مجتمع البحث المتحصل عليها من الإستمارة الموزعة على الموظفين، ومن العبارات الخاصة بالفرضية الثالثة يتضح أن المتوسط الحسابي في حده الأعلى مثلته العبارة رقم (14) والتي تشير إلى أن مناقشة مشاكل العمل أمر مستحب لتسهيل العمل، وقد بلغت قيمته 2.80 وهي قيمة عالية تقع في درجة الموافقة. كما نجد أيضا أن أغلب العبارات المتبقية تقع في درجة الموافقة بدرجة عالية، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي في حده الأدنى 2.28 والذي مثلته العبارة رقم (15) والتي تشير إلى أن حرية التصرف في العمل تؤدي إلى زيادة التحفيز والإقبال على العمل.

وهو ما يعني أن جميع العبارات قد حصلت على متوسطات حسابية عالية تقع جميعها في درجة الموافقة ما عدا العبارة الأخيرة، التي حصلت على متوسط حسابي بدرجة متوسطة يقع في درجة الحياد. وللتحقق من الفرضية الثالثة ومعرفة ما إذا كانت الرقابة التشاركية تؤثر في مستوى الإلتزام الوظيفي تم إجراء إختبار $t_{\alpha/2}$ كما هو موضح في الجدول أعلاه حيث أن جميع العبارات جاءت بمستوى دلالة أقل

من (0.01) ما عدا العبارة الأخيرة والتي جاءت بمستوى دلالة (0.013) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تكرارات إجابات أفراد مجتمع البحث التي تميل إلى إختيار البديل موافق، وينفي الفرض الصفري الذي يدل على عدم وجود موافقة.

وهو ما يعكس الإتجاه العام في تحديد مدى علاقة موافقة الموظفين على أن الرقابة التشاركية تؤثر في مستوى الإلتزام الوظيفي بدرجة عالية، كون أغلب العبارات إرتقت إلى متوسط حسابي تجاوزت قيمته (2). ولتأكد من نوعية العلاقات بين إجابات أفراد مجتمع البحث حول الرقابة التشاركية ومستوى الإلتزام الوظيفي لديهم قد تم إستخدام معامل التوافق (C).

الجدول (43) يمثل: تأثير الرقابة التشاركية في مستوى الإلتزام الوظيفي

	Valeur	Signification approximée
Nominal par Nominal Coefficient de contingence	,956	,000
Nombre d'observations valides	70	

بما أن معامل التوافق يساوي 0.95 وقيمته محصورة في المجال 0.50 و 1 فإنه توجد علاقة قوية بين الرقابة التشاركية ومستوى الإلتزام الوظيفي.

وبتالي فإن الفرضية الثالثة والتي مفادها تأثر الرقابة التشاركية في مستوى الإلتزام الوظيفي قد تحققت.

وفيما يخص مستويات الإلتزام الوظيفي لدى الموظفين بحسب الأبعاد الثلاثة لإلتزام الوظيفي: الإلتزام العاطفي، الإلتزام الإستمراري والإلتزام المعياري فقد ثبت أن البعد الذي تحصل على أكبر النسب في الموافقة هو بعد الإلتزام الإستمراري يليه بعد الإلتزام المعياري، وأخيرا يأتي بعد الإلتزام العاطفي الذي تبين أنه ضعيف لدى الموظفين بهذه المؤسسة كما هو موضح في الجداول التالية:

جدول رقم (44) يوضح: المتوسط الحسابي لبعد الإلتزام العاطفي.

العبارة	المتوسط الحسابي	المتوسط العام للبعد
العبارة 16	1.78	1.99
العبارة 17	1.80	
العبارة 18	2.15	
العبارة 19	1.98	
العبارة 20	2.27	

من أرقام الجدول (44) يتضح أن أغلب المتوسطات لعبارات البعد تقع في المجال المحدد سابقاً ب: (1.67_2.33) وهو المجال المحدد للدرجة متوسط لأستجابات أفراد مجتمع البحث، وكذا نتيجة المتوسط العام للبعد المقدر ب: 1.99 ما يمكننا من القول أن بعد الإلتزام العاطفي موجود بدرجة متوسطة لدى الموظفين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، وذلك ما أوردته نتائج الجداول (27، 28، 29، 30، 31) حيث انقسمت الإجابات عامة بين موافق وغير موافق مع ملاحظة ارتفاع في نسبة الحياد في الإجابات والتي تم تفسيرها بتخوف من طرف الموظفين بالتعرض لمشاكل في العمل أو تشويه سمعة المؤسسة كما أن إلتزام الموظفين بالبقاء في المؤسسة، راجع إلى قلة الفرص الوظيفية المتاحة أمام الفرد وبالتالي فالظروف الإقتصادية والمعيشية، هي التي أصبحت تفرض البقاء في مكان العمل طيلة الحياة الوظيفية لأنه ليس هناك مجال للإنتقال إلى مؤسسات أخرى والحصول على فرص وظيفية مناسبة. كما أن الذين ليس لديهم إلتزام عاطفي راجع إلى أنهم يملكون طموحات وظيفية ويحاولون الحصول على المراكز الوظيفية، التي تتناسب مع قدراتهم ومع ما يمتلكونه من خبرة بالعمل في مؤسسات أخرى.

جدول رقم(45) يوضح المتوسط الحسابي لبعء الإلتزام الإستمراري.

العبارة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي العام للبعء
العبارة 21	2.22	2.44
العبارة 22	2.62	
العبارة 23	2.48	
العبارة 24	2.46	
العبارة 25	2.32	

توضح نتائج الجدول (45) أن متوسطات العبارات بعد الإلتزام الإستمراري أغلبها متوسطات مرتفعة وتقع ضمن مجال(2.43_2.99) وهو المجال المحدد للدرجة مرتفع عن إجابات المبحوثين، وكذا المتوسط الحسابي العام للبعء: 2.44 أي أن بعد الإلتزام الإستمراري مرتفع لدى الموظفين بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية وهو ما دعمته أجوبة الجداول(31،32، 33، 34، 35،) حيث جاءت نسب الموافقة عن البعد موافق عالية في أغلبها مقارنة مع باقي البدائل (غير موافق، محايد)، إذ يبرز من خلال الملاحظات التي تم جمعها من ميدان البحث أن من أهم المحفزات التي تزيد من التزام الموظفين بالإستمرار بالعمل في المؤسسة، هي العوائد المادية والمعنوية التي يحصلون عليها في صورة أجر أو منح ومكافآت والعلاقات التي يكونوها ضمن بيئة العمل، لإشباع حاجاتهم المادية والنفسية من حاجات الأمن والإنتماء للجماعة، الحب والتقدير، وتحقيق مركز إجتماعي مرموق.

جدول رقم(46) يوضح المتوسط الحسابي لبعء الإلتزام المعياري.

العبارة	المتوسط الحسابي	المتوسط العام للبعء
العبارة 26	2.40	2.18
العبارة 27	2.18	
العبارة 28	2.01	
العبارة 29	2.22	
العبارة 30	2.12	

تبين المعطيات الرقمية للجدول (46) أن المتوسطات الحسابية لأسئلة بعد الإلتزام المعياري أغلبها تقع ضمن المجال (1,67_2,33) المحدد لدرجة الإستجابة المتوسطة للمبحوثين، حيث بلغ المتوسط العام للبعد: 2.18 وهي درجة متوسطة ما يعني أن الإلتزام المعياري لدى الموظفين بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية هو إلتزام متوسط وهذا مادعمته نتائج الجداول (36, 37, 38, 39, 40) برغم من كون المنظومة الدينية والقيمية للمجتمع تحث على الإلتزام في العمل، وإتقانه والتحلى بأفضل السلوكات التي تساعد على إنجاز العمل وفق المعايير المطلوبة وفي الوقت المحدد، فأغلب الأفراد أصبح أهم دافع لديهم للعمل هو الدافع المادي الذي يبرر التخلي عن القيم والأخلاق في العمل.

وبما أن الفرضيات الفرعية تحققت فيمكن القول أن الفرضية العامة: والتي مفادها تؤثر الرقابة التنظيمية في مستوى الإلتزام الوظيفي لدى الموظف الجزائري قد تحققت بدرجة قوية.

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

أ- دراسة مراد كشيئب: لقد توصلت دراسة مراد كشيئب إلى أن عدم إستشارة المشرفين للعمال أثناء إحداث التغييرات في العمل، أدى إلى عدم إستقرار وإرتياح العمال كما أن تمرکز إتخاذ القرارات في يد المسؤول وعدم مشاركة العمال في وضع القرارات، أدى إلى تدميرهم وعدم رضاهم الوظيفي، كما أن النمط الرقابي المفضل لدى العمال هو نمط الرقابة المبنية على الثقة والتفاهم، وهو ما توافق مع نتائج الفرضية الثالثة من الدراسة الراهنة حيث أن أغلب الموظفين يرغبون في إستشارتهم أثناء إحداث تغييرات في العمل ومنحهم فرصة في التعبير عن آرائهم وإشراكهم في عملية إتخاذ القرار.

ب- دراسة إيمان محامدية ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أن وضوح اللوائح التنظيمية أدى إلى إنجاز العمل في المواعيد المحددة، إضافة الى أن الإلتزام بتنفيذ القوانين الصادرة عن المؤسسة وتطبيق أوامر المشرف، كلها تؤدي إلى السرعة في إنجاز الأعمال، كما أن انضباط العامل يعبر عن احساسه بالمسؤولية اتجاه المؤسسة، وقد فضل العمال الرقابة الدائمة على أدائهم لأنها تمنحهم الثقة وتعمل على تصحيح الأخطاء والنقائص المهنية، وهذا ما توافق وبشكل كبير مع نتائج الفرضية الأولى من دراستنا حيث، أن أغلب الموظفين كانوا موافقين على أن القوانين والإجراءات المفروضة في المؤسسة تساعدهم على إنجاز أعمالهم بكل كفاءة كما أنها واضحة وبشكل كبير.

ج - دراسة **drenth**: من جملة النتائج المتوصل إليها أن إلتزام العمال نحو عملهم كان أقوى من إلتزامهم نحو المنظمة، وهذا راجع إلى بعض العوامل كإتصالات والمكافآت، الإعتراف والإنتفتاح داخل

المنظمة والتحسينات في مستويات الراحة وهي عوامل جديرة بالإهتمام لتحقيق الكفاءة والريادة، كما تبين أيضاً أن العمال راضون بقوة عن عوامل الكفاءة.

وهذا ما توافق مع نتائج دراستنا حيث أن مستوى إلتزام الموظفين نحو الوظيفة كان أقوى من إلتزامهم نحو المنظمة، فالإلتزام مرتبط بالحوافز المادية والمكافآت، في مقابل أن الإلتزام العاطفي (إتجاه المنظمة) كان منخفض فأغلب الموظفين مستعدون لتخلي عن المؤسسة، إذا توفرت لهم فرص وظيفية تتناسب مع طموحاتهم وتطلعاتهم.

د- دراسة محمد حمادات ومحمد عياصرة:

واسفرت نتائج الدراسة على أن مجال "مسؤولية عضو هيئة التدريس نحو المهنة" جاء في المرتبة الأولى وبدرجة تقدير عالية، تلاه مجال "مسؤولية عضو هيئة التدريس نحو الطلبة" وبدرجة تقدير متوسطة، تلاه مجال "مسؤولية عضو هيئة التدريس نحو الزملاء المدرسين" وبدرجة تقدير متوسطة، أما مجال "مسؤولية عضو هيئة التدريس نحو أولياء الأمور والمجتمع المحلي" فقد جاء في المرتبة الأخيرة وبدرجة تقدير متدنية.

وبالرجوع إلى نتائج دراستنا نجد أن النتائج التي توصل إليها الباحثان تتوافق وبشكل كبير مع نتائج الدراسة الراهنة، خصوصا ما تعلق منها بالإلتزام الاستمراري (الإلتزام نحو الوظيفة).

6-2-3- مناقشة النتائج في ضوء التراث النظري

أ- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء النظريات الكلاسيكية:

رغم أهمية الأفكار والمبادئ التي جاءت بها النظريات الكلاسيكية وما أضافته للتراث في الإدارة والتنظيم ومحاولتها تطبيق المنهج العلمي في المؤسسات وذلك لتعظيم الإنتاجية إلا أنه لايمكن تطبيقها على التنظيمات الحديثة لكونها إعتبرت التنظيم نسقا مغلقا، وقد ظهرت العديد من المشاكل في تطبيق مبادئها مثل إغفالها للعلاقات الإنسانية واحتمالات الصراع الإنساني وإهمالها للفروق الفردية وتأثيرها على الأداء ودوافع الأفراد إضافة إلى أنها نظرت إلى الإنسان كآلة يمكن برمجتها مسبقا والتحكم في سلوكها وأدائها من خلال حوافز مادية ولوائح عمل محددة كما نظرت إلى المنظمة على أنها نظام مغلق. حيث نتج عن تنفيذ قواعد الإدارة العلمية الإرهاق لدى العمال نتيجة تطبيق مبدأ الحركة والزمن

والرقابة اللصيقة انخفاض كفاءة العمال والسام والملل في أوساط العمال نتيجة لأعمالهم الروتينية وهذا ما نتج عن نظرية التكوين الإداري من حيث تدمير العمال نتيجة التعسف الناتج عن تطبيق مبدأ التسلسل الهرمي للسلطة.

وما يمكن إستخلاصه أن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الراهنة لا تتوافق مع العديد من مبادئ التي جاءت بها المدرسة الكلاسيكية لأن النظرة للتنظيمات في العصر الحالي أصبحت مختلفة حيث تعتبر التنظيم نسق مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة الخارجية، كما أن الموظفين يفضلون المرونة في التعامل والتشاركية في إتخاذ القرارات، ومنحهم مجال من الحرية في التعبير عن آرائهم حيث توصلت الدراسة الراهنة إلى أن النظام الرقابي المرن يعمل على زيادة مستوى الإلتزام الوظيفي، بمعنى أن التطبيق الحرفي للقوانين والإجراءات في أغلب الأحيان لايفي بالغرض، بل يسبب العديد من المشكلات التنظيمية التي تؤدي إلى تخلى الموظفين عن مؤسساتهم والبحث عن مؤسسات توفر لهم الراحة النفسية والإستقرار الوظيفي.

ب مناقشة نتائج الدراسة في ضوء النظريات النيوكلاسيكية:

أما بالنسبة للنظريات النيوكلاسيكية فقد ركزت على العنصر البشري من خلال اهتمامها الواسع بالجانب النفسي والإجتماعي للعامل، حيث اعتمدت الرقابة المرنة ونطاق الإشراف الواسع، من خلال إشراك العمال في إتخاذ القرارات، كما ركزت على التنظيم غير الرسمي، بتشجيع العمال على الإنتاج من خلال الحوافز المعنوية والاتصال المفتوح لزيادة تفاعل وتماسك الجماعة، وهذا من خلال ما نادى به "إلتون مايو" كذلك استقرار العمال وولائهم كنتيجة لتفويض السلطة وضرورة استناد نمط الإشراف على الافتراضات الإيجابية حول الإنسان، من خلال ما قدمه ماكريجور وإشباع حاجات العمال من خلال إتباع هرم الحاجات الذي قدمه "ماسلو".

وهذا مايتناسب خصوصا مع نتائج الفرضية الثالثة من الدراسة الراهنة والتي أوضحت أن إلتزام الأفراد إتجاه العمل يرتفع، كلما كانت هناك رقابة تشاركية وتحفيز معنوي لأن إلتزام الفرد لايرتبط فقط بالحوافز المادية التي تقدمها المؤسسة، بل يتعداه إلى مختلف الحوافز المعنوية التي تشعر الموظف بأنه عنصر مهم في التنظيم، وأنه كلما كان هناك إشراك للموظفين في عملية إتخاذ القرار وتقديم مقترحات حول العمل والعمل على إيجاد بعض الحلول لمشاكل العمل، كلما زاد ذلك من إلتزامهم الوظيفي إتجاه منظماتهم.

ج- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء النظريات الحديثة:

ركزت على العنصر البشري من خلال تكوينهم الذاتي والإجتماعي، واعتبرت التنظيم نسق مفتوح يتأثر بالمجتمع والبيئة، وأولت أهمية كبيرة لدور التنظيمات غير الرسمية والبيئة الخارجية والداخلية للتنظيم، كما حاولت هذه النظريات توحيد النظريات الإدارية المختلفة و تكيفها بما يتناسب و طبيعة المنظمات.

ونجد أن أغلب الأفكار التي جاءت بها النظريات الحديثة تتوافق مع نتائج الدراسة الراهنة حيث أن الأفراد يتأثرون في العمل بمختلف القيم والمعايير التي إكتسبوها، من المجتمع أو من التنشئة الإجتماعية التي تلقوها وهذا مآدى إلى وجود تفاوت في مستوى الإلتزام الوظيفي لدى الموظفين، بالرغم من وحدة القوانين والإجراءات.

6-3- النتائج العامة لدراسة:

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج تتمثل في:

- تؤدي الصرامة في تطبيق القوانين واللوائح التنظيمية من قبل الرؤساء في كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية إلى إلتزام الموظفين في العمل.
- أغلب الموظفين يتقيدون بالقوانين والإجراءات من أجل تنظيم وقت العمل وعدم الوقوع في مشاكل مع الرئيس.
- إنضباط الموظفين وتحملهم للمسؤولية وحرصهم على الحضور للعمل في الوقت المحدد وعدم التأخر.
- تلقي الأوامر والتوجيهات من جهة واحدة مما يضبط العمل ويخلق نوع من الإرتياح والاستقرار في العمل.
- أغلب الموظفين الذين يعملون في مجال تخصصهم يمتلكون مهارات وقدرات عالية.
- زيارة الرئيس لمكان العمل أمر مستحب من أجل طرح العديد من المشاكل والصعوبات التي تواجه الموظفين في العمل.
- نقص الشعور بالولاء اتجاه المؤسسة وهذا راجع إلى أن أغلب الموظفين لديهم طموحات وظيفية يرغبون في تحقيقها في مؤسسات أخرى.
- أغلب الموظفين لا يرغبون في مناقشة أمور مؤسستهم خارج العمل وهذا لنقص الولاء والإنتماء لديهم إتجاه المؤسسة.

- سبب بقاء أغلب الموظفين في المؤسسة هو عدم وجود فرص عمل بديلة خاصة مع تفشي ظاهرة البطالة.
- أن إلتزام الموظفين تحكمه بالدرجة الأولى العوائد والمزايا المادية.
- أغلب الموظفين يرغبون في ترك العمل بالمؤسسة وهذا راجع لكون أغليبيتهم من الفئة الشابة التي تبحث عن مسار وظيفي أفضل.

خلاصة الفصل:

يتبين من نتائج الدراسة الحالية أن الإلتزام الوظيفي لدى الموظفين بكلية العلوم الانسانية والإجتماعية لايزال في مراحل لا ترقى لما يفترض به أن يكون في ظل منظومة قيمية تحث على الإلتقان والولاء للمهنة مع انتعاش محسوس في الإمكانيات مادية وبشرية، تمكن من الرقي بالأداء والمنافسة لو تم إستغلالها وفقا لأساليب التسيير الحديثة وهو الأمر الغائب حاليا في مؤسساتنا، ولعل الأمر راجع في أحد جوانبه بالدرجة الأولى إلى الموروث السوسيولوجي عامة وبطغيان النزعة المادية على الفكر المجتمعي التي أصبحت تلغي إلى حد بعيد قوة القيم والمعايير الأخلاقية، خاصة بضعف الجوانب المادية للأفراد وحاجاتهم في بيئة إجتماعية وإقتصادية تتسم بالصعوبة.

توصيات واقتراحات الدراسة

توصيات واقتراحات الدراسة:

بناء على ما توصلنا إليه في هذه المحاولة لبحث موضوع الالتزام الوظيفي بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية نود الإشارة إلى بعض النقاط التي قد تسهم في توجيه النظر بشكل أوسع للظاهرة ضمن إطارها التنظيمي خاصة والمجتمعي عامة:

- بالنظر إلى المجريات التي رافقت محاولة إجراءنا هذه الدراسة بشقيها النظري والميداني وصعوبة الاتصال بالمؤسسات للحصول على موافقة إجراء البحث بها، فإننا ندعو إلى ضرورة تفعيل الشراكة في مجال البحث العلمي بين الجامعة والمؤسسات على اختلاف مجالات اختصاصها، والتخلي عن النظرة الدونية لقيمة البحث العلمي وثقافة التخوف من البحث والسؤال الموجه عبر استمارة أو مقابلة واعتباره مثارا للمشاكل في العمل.

- محاولة التأسيس لثقافة تنظيمية تتماشى والقيم الثقافية والاجتماعية والدينية، وتقديس العمل والعامل.
- محاولة وضع قاعدة لثقافة تنظيمية تنبذ أفكار التأجيل والتكاسل والتغيبية في العمل، وتشجع العمل دون تغليب منطوق الحق في مقابل إهمال منطوق الواجب الذي أصبح طاغيا على تفكير جل الموظفين لدينا.

- محاولة تفعيل البحث العلمي في المجال الصناعي والإداري وإسناد الأمور إلى مختصين ذوي الكفاءة والمهارة في التسيير.

- محاولة العمل بأساليب إدارية حديثة تولي اهتماما للأفراد بوصفهم كفاءات لها من الحاجات والطموح ما يستدعي التعامل معها بالطرق العلمية في تسيير الأداء وتقييمه وضبطه، وفتح مجال المشاركة والاستماع للموظفين في ظل ثقافة التواصل التي تبقى مغيبة عن السلوك التنظيمي لدينا.

الخاتمة:

من نتائج الدراسة الحالية تبين أن الالتزام الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية الجزائرية لا يزال في مراحل لا ترقى لما يفترض به أن يكون في ظل منظومة قيمية، تحث على الإلتقان والولاء للمهنة مع انتعاش محسوس في الإمكانيات المادية والبشرية تمكن من الرقي بالأداء والمنافسة، لو تم استغلالها وفقا لأساليب التسيير والإدارة الحديثة، الأمر الغائب حاليا في مؤسساتنا وهذا ما يجعل التساؤل مطروحا حول العوامل المسؤولة عن التأثير في سلوك الأفراد من عوامل تنظيمية، ثقافية، إجتماعية واقتصادية في محاولة لبحثها. فهل الخلل يكمن في الفكر المجتمعي، بوصفه موروثا مرتبطا بعرق أو شعب دون غيره لدرجة أصبح فيها وصف العمل السيئ من قبل أرباب العمل بالأسواق العالمية في تعاملاتهم يتم بالجملة: "لن أقبل أن تقدم لي عملا عربيا" في إشارة لرداءة الخدمة والعمل العربي، مع أن الدين الإسلامي على غرار كثير من المعتقدات الأخرى في العالم، شدد على ضرورة تقديس العمل وإيفاء العامل حقه واحترامه، والمحافظة أيضا على حق رب العمل ومراعاة الصالح العام والأمانة، في تقديم الخدمة أو إنجاز العمل.

أم أن الأساليب المستخدمة في تسيير المنظمات لا تلائم المستجدات العصرية حاليا في شتى الجوانب منها العنصر البشري كمحرك للعملية التنظيمية، يستدعي الإهتمام به وضرورة الدراسة العلمية المختصة له، وتفعيل البحث العلمي الجاد لفهم حاجاته ماديا ومعنويا في إطار تفاعله مع باقي عناصر التنظيم وما ينجم عن هذا التفاعل من تأثير وتأثير، ومن واقع الحياة المعاش عندنا كثيرا ما نشهد تغير الأفراد العاملين في سلوكياتهم بعد مدة من مغادرتهم البلاد للعمل في الخارج، حيث ينعكس عليهم نوع من العقلانية في التفكير والتصرف وترشيد سلوكهم والميل للمحافظة على الوقت، والانضباط بشكل عام **ما يدفع** للتساؤل من ناحية أخرى عن الدور الذي تلعبه أساليب التنشئة ومؤسساتها، في غرس القيم الثقافية الكفيلة بضمان إلتزام الأفراد بمختلف التنظيمات التي يتدرجون في العيش بها طيلة حياتهم نظرا لكون الإلتزام بشكل عام والالتزام الوظيفي بشكل خاص، من الموضوعات التي أصبحت تلاقي اهتمام المنشغلين بالفكر التنظيمي لما له من بالغ الأهمية، في كفاءة المؤسسات وصناعة إقتصادات ومجتمعات قوية، ولعل التجربة اليابانية كافية للتدليل على أثر سلوك الإلتزام كثقافة تكتسب وتمارس في آن واحد.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أ/ الكتب:

1. أحمد بن مرسل: مناهج البحث العلمي في علوم الاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2003.
2. أحمد عرفة، سمية شلبي: فعاليات التنظيم وتوجيه السلوك الإنساني، مؤسسات شباب الجامعة الإسكندرية، 2002.
3. أحمد ماهر: الإدارة (المبادئ والمهارات)، الدار الجامعية، مصر، 2006.
4. أحمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
5. السيد محمد الحسيني: النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف، مصر، دس.
6. بارون روبرت وجرينبرج جيرالد: إدارة السلوكيات في المنظمات تر: رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، السعودية، 2004.
7. بشير العلاق: الإدارة الحديثة (نظريات ومفاهيم)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن 2008.
8. بيان هاني حرب: مدخل إلى إدارة الأعمال، الدار العلمية للنشر، الأردن، 2001.
9. جابر عوض سيد، أبو الحسن عبد الموجود: الإدارة المعاصرة في المنظمات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر 2003.
10. حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات - العمليات الإدارية - وظائف المنظمة)، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن 2004.
11. حنا نصر الله: الإدارة العامة (المفاهيم و التطبيقات) دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
12. خالد حامد: منهج البحث العلمي، دار ربحانة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2003.
13. خيربي كتانه: مدخل إلى إدارة الأعمال (النظريات،العمليات الإدارية) ، دار جرير للنشر، الأردن 2007.
14. ربحي مصطفى عليان: أسس الإدارة المعاصرة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.

قائمة المراجع

15. رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي: الإدارة (لمحات معاصرة)، الوارق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
16. رعد حسن الصرن: نظريات الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
17. زاهر محمد ديربي: الرقابة الإدارية، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2011.
18. زكي محمود هاشم: أساسيات الإدارة، ذات السلاسل، الكويت، 2001.
19. زيد منير عبوي، سامي هشام حريز: مدخل إلى الإدارة العامة (بين النظرية والتطبيق)، دار الشروق للنشر والتوزيع الأردن، 2006.
20. سامي جمال الذين: الإدارة والتنظيم الإداري، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 2004.
21. سعيد السيد علي: العملية الإدارية، (التخطيط - التنظيم - القيادة - التنسيق - والاتصالات - الرقابة) دار الكتاب الحديث، مصر 2007.
22. سعيد مرسي بدر: الإيديولوجيا ونظرية التنظيم، مدخل نقدي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية.
23. صبحي جبر العتيبي: تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن 2005.
24. صلاح عبد القادر النعيمي: الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
25. ضرار العتيبي وآخرون: العملية الإدارية (مبادئ وأصول وعلم وفن)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
26. عبد السلام أبو قحف: أساسيات التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، مصر، 2005.
27. علي شريف: الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2003.
28. علي عباس: الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال، دار إثراء للنشر، الأردن، 2008.
29. فاروق مداس: التنظيم وعلاقات العمل، دار مدني، الجزائر، 2000.
30. كامل بربر: الإتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين، دار المنهل اللبناني، لبنان، 2006.
31. محمد أرسلان، جميلة جاد الله: الإدارة علم و تطبيق، دار المسيرة، الأردن، 2006.
32. محمد عبد الفتاح الصيرفي: مبادئ التنظيم والإدارة، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
33. محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.

قائمة المراجع

34. موسى خليل: الإدارة المعاصرة (المبادئ- الوظائف- الممارسة)، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2011.
35. موسى قاسم القريوتي، علي خضر مبارك: أساسيات الإدارة الحديثة، دار تسنيم للنشر والتوزيع الأردن، 2006.
36. موفق حديد موفق: الإدارة (المبادئ، النظريات، الوظائف) دار حامد، الأردن، 2001.
37. نادر محمد أبو شيخة: إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء، عمان، 2002.
38. نبيل الحسيني البحار، ناجي فوزي خشبة: الإدارة المتقدمة (أفضل الممارسات)، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع مصر، 2007.
39. نداء محمد الصوص: السلوك الوظيفي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن.
40. يوسف شكري فرحات: معجم الطلاب (عربي-عربي)، دار الكتب العلمية، لبنان، ط2، 2001.
41. أمين عبد العزيز حسن: إدارة الأعمال، دار قباء، القاهرة، 2001.
42. خليل محمد حسن الشماع، خيضر كاظم محمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر، الأردن 2006.
43. سعاد نائف برنوطي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والطباعة، الأردن، 2004.
44. سعيد عيد مرسى بدر: الإديولوجيا والتنظيم (مدخل نقدي)، دار المعرفة الجامعية، مصر 1999.
45. سعيد يس عامر عبد الوهاب: الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز وايد سرفيس للإستشارات والتطوير الإداري، مصر 1998.
46. سيد الهواري: الإدارة الأصول والأسس العلمية للقرن ال21، دار الجيل للنشر والتوزيع، مصر 2002.
47. عامر إبراهيم قنديلجي: البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات، دار اليازوري العلمية الأردن 1999.
48. عباس فيصل: الإختبارات النفسية وإجراءاتها وتقنياتها، دار الفكر العربي، لبنان، 1996.
49. عبد الغفار حنفي: أساسيات إدارة منظمات الأعمال، الدار الجامعية، مصر، 2006.
50. عبد الفتاح عبد الحميد المغربي: المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2008.

قائمة المراجع

51. عبد الله محمد عبد الرحمان: علم اجتماع التنظيم، دار المعارف الجامعية، الإسكندرية، 1994.
52. عبد الوهاب سويسي: المنظمة (المتغيرات، الأبعاد، التصميم)، دار النجاح للكتاب، الجزائر 2000.
53. علاء الدين عبد الغني محمود: إدارة المنظمات، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
54. على عبد الرزاق جليبي: علم إجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1999.
55. علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، دار غريب، مصر، 2004.
56. عمار بوحوش، محمد محمود الدنبيات: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2001 .
57. فاطمة عوض صابر، ميرفت على خفاجي: أسس ومبادئ البحث العلمي، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 2006 .
58. كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي، دار الفكر، الأردن، 1994.
59. محمد أحمد عبد الرحمن، محمود علي البدوي: مناهج وطرق البحث الإجتماعية، دار المعارف الجامعية، الإسكندرية 2002.
60. محمد زياد حمدان: البحث العلمي في التربية والأدب والعلوم، دار التربية الحديثة، الاردن، 2001.
61. محمد عبد الفتاح ياغي: مبادئ الإدارة العامة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
62. محمد عبد الله عبد الرحيم: أساسيات الإدارة والتنظيم، الشركة العربية للنشر، القاهرة، 1992.
63. محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي (القواعد، المراحل، التطبيقات) دار وائل لنشر والتوزيع الأردن، 1999.
64. محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم، دار الكتب الجامعية، الإسكندرية، 2003.
65. محمد فريد الصحن وآخرون: مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
66. محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، الأردن، 2005.
67. محي الدين الأزهري: الإدارة من وجهة نظر المنظمة ، دار الفكر العربي، القاهرة. 2001.
68. منال طلعت محمود: أساسيات علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2003.
69. وليم روث: نظرية الإدارة، تر: عبد الحكيم الخزامي، أتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2001.

قائمة المراجع

ب/ الرسائل الجامعية:

• باللغة العربية:

70- ابتسام يوسف محمد مرزوق: إستراتيجيات إدارة الصراعات التي يتبعها مديرو مدارس وكالة غوث ومحافظات غزة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى العاملين، رسالة ماجستير في التربية، تحت إشراف: أ/د عليان عبد الله الحولي، كلية التربية، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2011.

71- الثمالي عبد الله محمد: علاقة الالتزام التنظيمي ببيئة العمل الداخلية دراسة تطبيقية على قوات الأمن الخاصة، تحت إشراف: عامر الكبيسي، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية السعودية، 2000.

72- العتيبي مشعل بن حمس: دور البرامج التدريبية: في رفع مستوى الولاء التنظيمي دراسة حالة على العاملين بمجلس الشورى، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، تحت إشراف: عامر الكبيسي، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.

73- أميرة الحواس: أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكات المواطنة بالتطبيق على البنوك التجارية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، تحت إشراف: عادل محمد عبد الحليم زايد، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2003.

74- إيمان محامدية: الرقابة التنظيمية والأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير في علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، تحت إشراف: أ/د إسماعيل قيرة، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية، جامعة سكيكدة، الجزائر، 2008.

75- رفيق قروي: علاقات العمل في المؤسسة الجزائرية، رسالة دكتوراه في علم إجتماع التنظيم والعمل، تحت إشراف: أ/د إسماعيل قيرة، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار، عنابة الجزائر، 2010، ص 166.

76- سامي إبراهيم حماد حنوننة: قياس مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، تحت إشراف: سامي أبو الروس، كلية التجارة، غزة فلسطين 2006.

قائمة المراجع

- 77- سمر محمد راغب شاهين: واقع الرقابة الإدارية الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال تحت إشراف: ماجد محمد عبد السلام الفراء، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2007.
- 78- صقر محمد أكرم حلس: دور إدارة التغيير في تعزيز الإلتزام التنظيمي لدى العاملين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، تحت إشراف: أ/د ماجد محمد الفراء، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين 2012، ص50.
- 79- عبد الله بن عبد الرحمن النميان: الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية تحت إشراف: أ/د عامر الكبيسي، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2003 .
- 80- كرمة كريمة: التغيير التنظيمي وأثره على الولاء التنظيمي لدى موظفي الكهرباء والغاز، مذكرة ماجستير في علم إجتماع إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، تحت إشراف: أ/د شوية سيف الإسلام، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، 2010، ص10.
- 81- محمد الوزان : المناخ التنظيمي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، تحت إشراف: أ/د محمد سيد حمزاوي، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية 2006.
- 82- محمد بن غالب العوفي: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، تحت إشراف: أ/د مازن فارس رشيد، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية السعودية، 2005.
- 83- مراد كشيوب: الرقابة التنظيمية والرضا الوظيفي، مذكرة ماجستير في علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، تحت إشراف: أ/د بومدين سليمان، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2006.
- 84- موسى أحمد خير الدين، محمود أحمد النجار: أثر البيئية الداخلية على الإلتزام التنظيمي في المؤسسة العامة لضمان الإجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية، المؤسسة العامة لضمان الإجتماعي الأردن 2010.

قائمة المراجع

85- سامي إبراهيم حماد حنوننة: قياس مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، تحت إشراف: سامي أبو الروس، كلية التجارة، غزة فلسطين 2006.

• باللغة الأجنبية:

86-Jasper christian drenth: the ingredients for a committed workforce, master thesis, supervisors: van rie msj dyk, gents, university of twent, the netherlands, 2009

ج/ المعاجم:

87- ابن منظور أبو الفضل جمال الدين محمد بن مكرم: لسان العرب، دار صادر، لبنان، 2005.

88- حبيب الصحاف: معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين (إنجليزي-عربي)، مكتبة لبنان ناشرون، لبنان، 2003.

د/ المجلات:

• باللغة العربية:

89- قيس إبراهيم حسين: دور الخصائص الريادية وتعزيز الإلتزام التنظيمي للشركة العامة لصناعات الكهربائية العراقية، في مجلة: الغري للعلوم الإدارية والإقتصادية، العدد 26.

90- محمد حمادات، محمد عياصرة: درجة الإلتزام الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية الحصن الجامعية الأردنية من وجهة نظرهم، في مجلة: جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، العدد 35 2011.

91- محمد مصطفى الخشروم: تأثير مناخ الخدمة في الإلتزام التنظيمي، في مجلة: جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد الثالث، 2011.

92- نماء جواد العبيدي: أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي، في مجلة: تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية، العدد 24 2012.

قائمة المراجع

• باللغة الأجنبية:

93 –Andrea m,moscoso riveros,tet shir-tau tsai:career commitment and organizational commitment in for-profit and non-profit sectors,international journal of emerging sciences (3),324-340,2011.

94 –Azeem syed mohammed :job satisfaction and organization commitment employees in the resultante of oman,psychologique review1(4),295-299,2010.

ملخص الدراسة:

لقد حظي موضوع الالتزام الوظيفي باهتمام الكثير من الباحثين الغربيين والعرب في مجال السلوك التنظيمي، وعلم الاجتماع التنظيم والعمل وركزت الأبحاث بصفة عامة حول مسببات ومحددات الإلتزام الوظيفي وما قد يترتب عليه من نتائج سلوكية، قد تؤثر على مستقبل المنظمة والعاملين فيها، لمانه من الأثر الكبير على تحقيق الأهداف المخطط لها للمنظمة بكفاءة وفاعليته.

ولقد هدفت الدراسة الراهنة إلي محاولة معرفة تأثير الرقابة التنظيمية على مستوى الإلتزام الوظيفي لدى الموظفين.

وقد تم الإعتماد على الفرضية الرئيسية التالية:

تؤثر الرقابة التنظيمية في مستوى الإلتزام الوظيفي لدى الموظف الجزائري.

وبغرض إختبار فرضيات الدراسة تم توظيف المنهج الوصفي في البحث، بأسلوب المسح الشامل على مجتمع الدراسة البالغ عدد أفراداه 75 موظفا، وقد تم الاعتماد على الإستمارة كأداة رئيسية للبحث وذلك بتطبيق مقياس ليكرت .

وبعد المعالجة الإحصائية للبيانات بالإعتماد على برنامج (spssv20) توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يوجد تأثير قوي للالتزام بالقوانين والاجراءات في مستوى الالتزام الوظيفي.
- يوجد تأثير قوي لتحديد الأدوار التنظيمية في مستوى الالتزام الوظيفي.
- يوجد تأثير قوي للرقابة التشاركية في مستوى الالتزام الوظيفي.
- يوجد تأثير للرقابة التنظيمية في مستوى الإلتزام الوظيفي.