

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحي - جيجل -
كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية
قسم علم الاجتماع



مذكرة بعنوان:

الرقابة الإدارية والإلتزام الوظيفي
دراسة ميدانية بلمؤسسة العمومية الإستشفائية محمد الصديق بن يحي
- جيجل -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع
تخصص: تنظيم وعمل

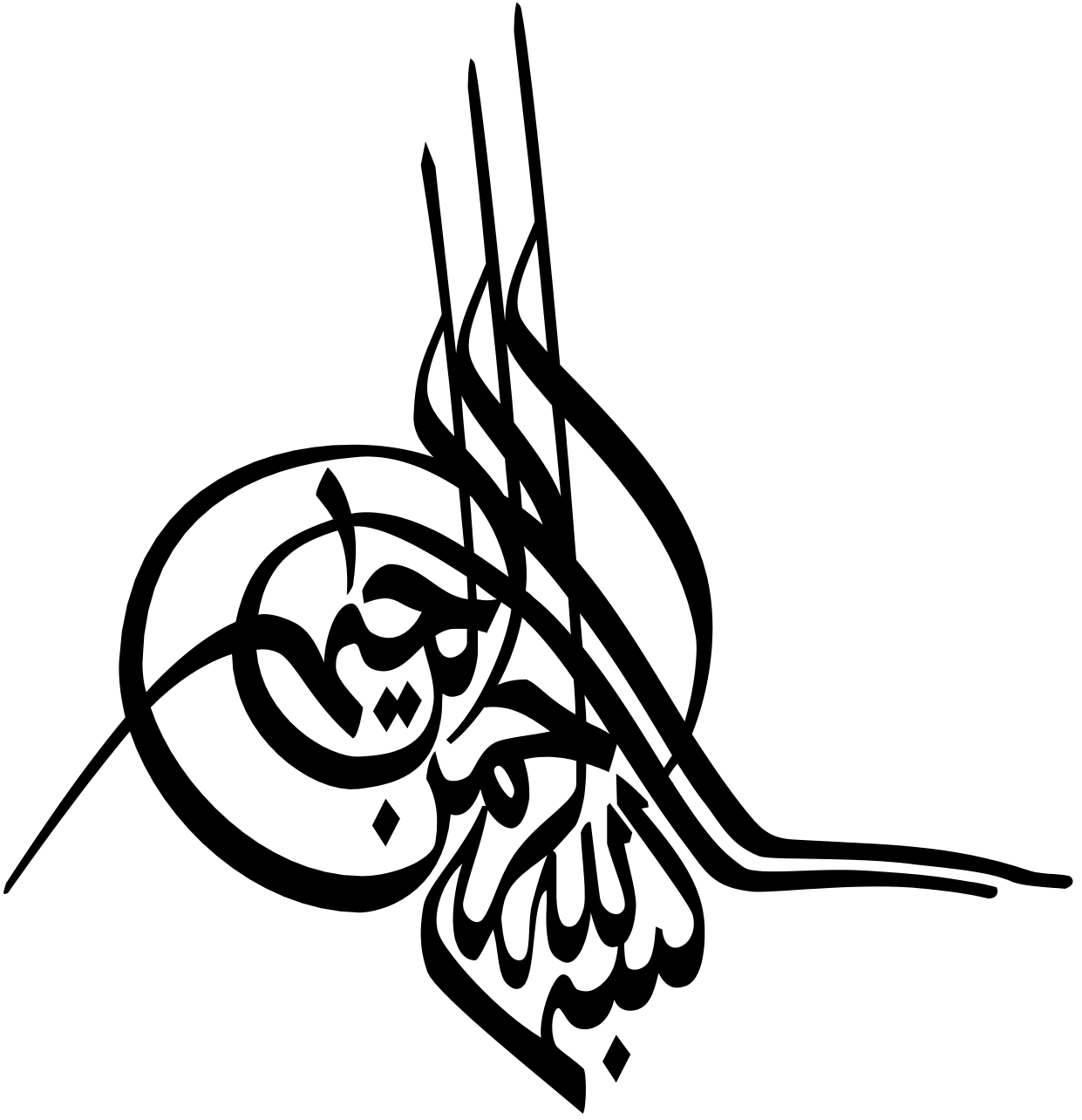
تحت إشراف الأستاذ:
د. عباسي يزيد

إعداد الطالبتين:
كروي وردة
جوفروة فريدة

لجنة المناقشة

الأستاذ: بويكر هشام رئيسا.
الأستاذ: عباسي يزيد مشرفا ومقرا.
الأستاذ: خطابي إدريس عضوا مناقشا.

السنة الجامعية: 2017/2016



فهرس

المحتويات

الصفحة	العنوان
	بسملة
	شكر وتقير
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	ملخص الدراسة
أ-ب	مقدمة
	الجانب النظري للدراسة
35-4	الفصل الأول : الإطار التمهيدي للدراسة
4	أولا : إشكالية الدراسة
6	ثانيا : فرضيات الدراسة
6	ثالثا : أسباب اختيار الموضوع
7	رابعا : أهداف الدراسة
8	خامسا : أهمية الدراسة
8	سادسا : تحديد المفاهيم
16	سابعا : الدراسات السابقة
56-37	الفصل الثاني : المقاربات النظرية المفسرة للدراسة
37	أولا : النظريات الكلاسيكية
37	1 - نظرية الإدارة العلمية
39	2 - النظرية البيروقراطية
40	3 - نظرية التكوين الإداري
43	ثانيا : النظريات النيوكلاسيكية
43	1 - حركة العلاقات الإنسانية
45	2 - نظرية الفلسفة الإدارية
47	3 - نظريات الحاجات لماسلو
49	ثالثا : النظريات الحديثة
49	1 - النظرية البنائية الوظيفية

53	2 - نظرية التحرر
54	3 - نظرية (J - Z - A)
69-58	الفصل الثالث : الرقابة الإدارية
58	أولا : أهمية الرقابة الإدارية
59	ثانيا : أهداف الرقابة الإدارية
60	ثالثا : خصائص نظام الرقابة الفعال
62	رابعا : مراحل الرقابة الإدارية
63	خامسا : أنواع الرقابة الإدارية
65	سادسا : أساليب الرقابة الإدارية
67	سابعا : مجالات الرقابة الإدارية
68	ثامنا : مزايا الرقابة الإدارية
68	تاسعا : عيوب الرقابة الإدارية
81-71	الفصل الرابع : الالتزام الوظيفي
71	أولا : أهمية الالتزام الوظيفي
72	ثانيا : أهداف الالتزام الوظيفي
72	ثالثا : خصائص الالتزام الوظيفي
73	رابعا : محددات الالتزام الوظيفي
74	خامسا : أنواع الالتزام الوظيفي
75	سادسا : مراحل الالتزام الوظيفي
77	سابعا : العوامل المؤثرة في الالتزام الوظيفي
79	ثامنا : طرق قياس الالتزام الوظيفي
81	تاسعا : آثار الالتزام الوظيفي
101-85	الفصل الخامس : مجالات و الاجراءات المنهجية للدراسة
85	أولا : مجالات الدراسة
85	1 - المجال المكاني
86	2 - المجال الزمني
87	3 - المجال البشري
88	ثانيا : المنهج و أدوات جمع البيانات
88	1 - المنهج

89	2 - أدوات جمع البيانات
95	3 - الأساليب الإحصائية
95	ثالثا : العينة
96	1 - حجم العينة و أسلوب اختيار العينة
97	2 - خصائص العينة
137-103	الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة
103	أولاً: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية
130	ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة
130	1 - مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات
133	2 - مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة
136	ثالثاً : النتائج العامة
139	خاتمة
142	قائمة المراجع
151	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	يمثل عبارات الإستمارة قبل و بعد التعديل	92
02	يمثل رأي المحكمين حول بنود الإستمارة وقيمة صدقها	93
03	يمثل جنس أفراد مجتمع البحث	97
04	يمثل سن أفراد مجتمع البحث	98
05	يمثل المستوى التعليمي لأفراد مجتمع البحث	99
06	يمثل الفئة المهنية لأفراد مجتمع البحث	99
07	يمثل الخبرة المهنية لأفراد مجتمع البحث	100
08	يمثل الإطلاع على القانون الداخلي	103
09	يمثل صرامة القوانين المطبقة داخل المستشفى	104
10	يمثل إحساس الموظف بالقلق و التوتر أثناء العمل	105
11	يمثل الإلتزام بتنفيذ القوانين الصادرة عن إدارة المستشفى	106
12	يمثل متابعة التزام الموظفين بالقوانين ومذكرات العمل	107
13	يمثل تطبيق القوانين الإدارية على جميع العاملين	108
14	يمثل مدى الإستعاب للإجراءات الإدارية	109
15	يمثل وجود المسؤول المباشر أثناء العمل ودوره في الإنضباط	110
16	يمثل المعايير الرقابية الخاصة بالعمل	111
17	يمثل إلتزام الموظفين بأوقات العمل المحددة	112
18	يمثل دور التطبيق الصارم للقوانين في ضبط سير العمل	113
19	يمثل تحديد محتوى الأعمال ودوره في التحكم في العمل	114
20	يمثل تقسيم العمل ودوره في الرقابة	115
21	يمثل إسهامات تقسيم العمل	115
22	يمثل مدى الإرتياح في العمل	116
23	يمثل إسهامات التخصص الوظيفي	117
24	يمثل مواجهة الموظف للصعوبات و المشاكل في العمل	118
25	يمثل وجود المسؤول أثناء الدوام الرسمي	119
26	يمثل الاعتراف بالدور الوظيفي	120

قائمة الجداول

121	يمثل مجال إبداء الرأي	27
122	يمثل مدى إهتمام المسؤول بشؤون ومشاكل الموظفين	28
123	يمثل مدى تسامح المسؤول بالخروج من العمل إذا إقتضت الضرورة	29
123	يمثل تسامح المسؤول في حالة إرتكاب الموظفين الأخطاء في العمل	30
124	يمثل حرية التصرف في العمل	31
125	يمثل الحضور للاجتماعات التي تعقد	32
126	يمثل المشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات	33
127	يمثل رد فعل الموظفون تجاه من يتكلم بالسوء عن المؤسسة	34
128	يمثل شعور الموظفون بأنهم جزء من المؤسسة	35
129	يمثل نمط الرقابة المفضل لدى الموظفين	36

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
01	هرم الحاجات الإنسانية لماسلو	47
02	نموذج البيروقراطية المعدل " سلزنيك	53

ملخص الدراسة

جاءت هذه الدراسة بعنوان "الرقابة الإدارية والالتزام الوظيفي"، وهي دراسة ميدانية بمستشفى محمّد الصديق بن يحيى -جبل- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف وإبراز دور الرقابة الإدارية بمختلف أساليبها وأدواتها في تحقيق التزام الموظفين، والتعرف على مختلف الإجراءات والسياسات الرقابية التي تتبعها مثل هذه المؤسسات. وانطلقت هذه الدراسة من تساؤل رئيسي:

- هل للرقابة الإدارية دور في تحقيق الإلتزام الإلتزام الوظيفي

وحاولنا الإجابة عليه من خلال الفرضيات التالية:

- يؤدي التطبيق الصارم للقوانين الإدارية إلى انضباط الموظفين.

- يؤدي تحديد الأدوار الوظيفية إلى استقرار الموظفين.

- تساهم الرقابة التشاركية في تحقيق الولاء لدى الموظفين.

وقد احتوت هذا الدراسة على جانبين: الجانب النظري للدراسة، والذي اشتمل على أربع فصول، حيث تناولنا في الفصل الأول موضوع الدراسة وفي الفصل الثاني المقاربات النظرية للدراسة، الفصل الثالث ثم التطرق إلى موضوع الرقابة الإدارية، والفصل الرابع تطرقنا إلى موضوع الإلتزام الوظيفي، أما الجانب الميداني تم تقسيمه إلى فصلين، حيث تضمن الفصل الخامس الإطار المنهجي للدراسة، أما الفصل السادس والأخير فخصص لعرض وتحليل بيانات الدراسة، وتناولنا فيه أيضا مناقشة واستخلاص النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية في ضوء الفرضيات وفي ضوء الدراسات السابقة، والتوصل أيضا إلى النتيجة العامة للدراسة.

وقد أجريت الدراسة على مجموعة من الأطباء والمرضى والقابلات بالمستشفى وعلى عينة عشوائية طبقية قدرت ب 63 موظف، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي استخدم لدراسة ظاهرة الرقابة الإدارية ودورها في تحقيق الإلتزام من خلال وصفها وصفا موضوعيا، بالإضافة إلى الملاحظة والمقابلة والوثائق والسجلات كأدوات مساعدة.

وقد أظهرت النتائج المتوصل إليها في الدراسة ما يلي:

- يؤدي التطبيق الصارم للقوانين الإدارية إلى انضباط الموظفين.

- يؤدي تحديد الأدوار الوظيفية إلى استقرار الموظفين.

- تساهم الرقابة التشاركية في تحقيق الولاء لدى الموظفين.

Abstract:

This study, entitled “**Administrative Control and Professional Commitment**”, is a filed study in Mohammed-Seddik NEYAHIA Public Hospital of Jijel. Its aim is to identify and highlight the role of administrative control in various methods and tools in achieving the commitment of employees, and to identify the procedures and control policies followed by such institutions.

The present study starts from the following main question:

- Does administrative control play a role in achieving professional commitment?

In order to answer this question, we have posed the following hypotheses:

- The strict implementation of laws leads to the commitment of employees.
- The definition of professional roles leads to the stability of employees.
- The participative control leads to the fidelity of employees.

The present study is subdivided into two parts. The first part, theoretical, consists of four chapters. In the first, we have explained the object of the study. In the second, we discussed the theoretical approaches of the study. In the third chapter, we dealt with the subject of administrative control, and in the fourth, with the professional commitment. As for the part relating to the field study, it is subdivided into two chapters. The first, fifth chapter of the thesis, sets out the methodological framework of the study; while the second, sixth and final chapter of the thesis, is devoted to the presentation and analysis of the study data. It contains the discussion and presentation of the results obtained by the field study in the light of the hypotheses and previous studies (state of art), then the general result of the study.

The field study was carried out on 63 employees, consisting in a group of physicians, nurses and midwives chosen through stratified random sampling. The present study is based on the descriptive and analytical methods used for searching the phenomenon of administrative control and its role in achieving commitment. Administrative control is therefore objectively described on the basis of the collected data that we gathered using the questionnaire as a research tool. Other scientific research tools were also used for data collection: observation, interviews, documents and administrative records.

The results of the study may be summed-up as follows:

- The strict implementation of laws leads to the commitment of employees.
- The definition of professional roles leads to the stability of employees.
- The participative control leads to the fidelity of employees.

مقدمة

يَنسَم مجال العمل والمنافسة بالتطورات السريعة والمتواصلة مما جعل المؤسسات بمختلف أنواعها اليوم تواجه أكثر من أي وقت مضى تحديات متعددة أساسها اتساع البيئة الخارجية التي تمارس نشاطها ضمن العديد من المتغيرات التي تمتاز بالتعقيد والتداخل ، والتي تعمل هذه المتغيرات على تحديد مكانة المؤسسة في المجتمع، ونجاح المؤسسات يكمن في معالجة هذه التغيرات التي تتعرض لها، وذلك بغية تصحيح ما من شأنه أن يَأثّر سلبا على السير العادي للعمل والاعتماد على إدارة جيّدة تمكّنها من مواجهة المشاكل والصعوبات، حيث تميّز المؤسسات الصحية بمميّزات خاصة استمدتها من خلال الخدمة الصحية، ونظرا لما تتصّف به من تعدد في أقسامها وكثرة العاملين بها مع اختلاف تخصصاتهم ومسؤولياتهم وكلما زاد حجمها وتعددت أقسامها تعقدت أجزائها وإدارتها المختلفة في حين أنّ ممارسة الخدمة الصحيّة تتطلّب وجود معايير وضوابط تحدد لأعضاء التنظيم حقوقهم وواجباتهم من خلال توفير أطر مؤهلة على درجة عالية من الكفاءة للقيام بالوظائف والعمليات الإدارية والتي لا يمكن الاستغناء عنها كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة حيث أنّ هذه العناصر تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وضمان استمرارها وتطوير سلوك العاملين وتحقيق التزامهم أكثر في العمل.

وفي بحثنا هذا حاولنا دراسة وظيفة الرقابة التي تعتبر أهم العمليات الإدارية وأحد مكونات البيئة الداخليّة، ومن أهم أساليب التطوير والتغير التي يمكن أن توجه سلوك العاملين لتقديم أفضل مستوى من الخدمة الصحيّة للمواطنين ومن ثمّة خلق مناخ ملائم يسوده الإنضباط والالتزام، وهذا الأخير بات عنصر أساسي ومهم لضمان النجاح والإستمرارية في العمل، لذلك فقد استحوذ هذا الموضوع على اهتمام العديد من المنظرين لأنه لا يمكن لأي منظمة أن تحقق التنسيق بين العمال والأداء الآمن إلا من خلال الإلتزام القوي للفرد اتجاه المنظمة التي يعمل بها.

إذ يعتبر كل من متغيّر الرقابة الإدارية والإلتزام الوظيفي من أهم المواضيع التي تناولتها العديد من الدراسات في الآونة الأخيرة.

وقد تضمّنت الدّراسة ستة فصول وهي كالآتي:

الفصل الأول: تم فيه بلورة إشكالية الدّراسة وطرح الأسئلة الرئيسية لها مع ذكر الفرضيات وأسباب إختيار الموضوع وأهمية الدّراسة وأهدافها، وضبط المفاهيم الأساسية للبحث، وأخيرا التطرق إلى الدراسات السابقة التي تناولت متغيّرات الدّراسة.

الفصل الثاني: خصص لعرض مختلف النظريات التي تناولت كل من متغيّر الرقابة الإدارية والإلتزام الوظيفي، وقد قسّمت إلى ثلاث مدارس كلاسيكية، نيو كلاسيكية، وأخيرا المدرسة الحديثة.



الفصل الثالث: تضمن الرقابة الإدارية وتم فيه التطرق إلى أهمية الرقابة وأهدافها، الخصائص، المراحل الأنواع والأساليب، المجالات والمزايا والعيوب.

الفصل الرابع: فقد شمل على متغير الإلتزام الوظيفي من خلال إبراز أهميته، أهدافه، خصائصه محدداته وأنواعه بالإضافة، إلى مراحل والعوامل المؤثرة فيه، طرق قياسه وآثاره.

الفصل الخامس: تطرقنا فيه إلى المجالات والإجراءات المنهجية للدراسة وتبرير المنهج المستخدم والتفصيل بأداة الدراسة وكيفية بناءها، وأساليب التحليل المستخدمة وتعريف العينة، أسس إختيارها وخصائصها.

الفصل السادس: تشمل على عرض ومناقشة نتائج البيانات المتوصل إليها بعد تطبيق إستمارة البحث وكذلك تحليل ومناقشة النتائج في ضوء الفرضيات وكذلك في ضوء الدراسات السابقة مع ذكر حوصلة للنتائج العامة المتوصل إليها.

الجانب النظري

الفصل الأول: الإطار التمهيدي للدراسة

أولاً: إشكالية الدراسة

ثانياً: فرضيات الدراسة

ثالثاً: أسباب إختيار الموضوع

رابعاً: أهمية الدراسة

خامساً: أهداف الدراسة

سادساً: تحديد المفاهيم

سابعاً: الدراسات السابقة

أولاً: إشكالية الدراسة

إن العالم اليوم يشهد تقدماً علمياً شمل جميع مجالات الحياة الإنسانية و أثر بدوره على حياة الفرد فتعددت حاجاته وتنوعت خاصة مع تحرر الإقتصاد العالمي وموجة العولمة، وما تتطلبه المنافسة الاقتصادية من فعالية وكفاءة، وترشد بما يكفل أفضل استخدام لكل موارد المؤسسة ، مهما كانت طبيعتها ومع تزايد الحاجة وما تقتضيه التنمية السريعة المتطورة، زاد عدد المؤسسات وتوسعت مجالات نشاطها فأصبحت ذات تأثير فعال على الحياة الاجتماعية والاقتصادية للبلاد، وأخذت أحجاماً مختلفة وأشكال قانونية متعددة، والتي باتت تفرض على معظم المنظمات أن تقوم بوظائفها الإدارية من أجل تحقيق أهدافها، وضمان بقاءها وتحسين أدائها، وكذا مواجهة المشاكل و العراقيل التي تتعرض لها ومن أهم هذه العمليات أو الوظائف الرقابة الإدارية لأنها عملية تقوم بتقييم وحوصلة السلوك الأدائي للمورد البشري وتربط بينه وبين أهداف المؤسسة.

لذا كان لابد من الرقابة الادارية بمختلف أساليبها ووسائلها في تلك المؤسسات، كونها عملية هامة للتأكد من أن ما يجري عليه العمل داخل المؤسسات يتم وفقاً للخطط الموضوعة والسياسات المرسومة والبرامج المحددة في حدود القوانين والقواعد والتعليمات المعمول بها، كما أنها تعمل على تصحيح الأخطاء ومعالجة أوجه النقص و الإهمال وتنمية الكفاءة و الكفاية الانتاجية .

وتعتبر الرقابة من أهم العمليات الإدارية وأحد مكونات البيئة الداخلية ومن أهم أساليب التطوير والتغيير التي يمكن أن توجه سلوك الموظفين لتقديم أفضل مستوى من الأداء وزيادة إرتباطهم بالمؤسسة وذلك من خلال خلق التماسك والانسجام والثقة فيما بينهم، وكذا غرس مبادئ إحترام القوانين والسهر على تطبيقها بطريقة صحيحة ومن ثم خلق مناخ ملائم يسوده الإنضباط والإلتزام.

وهذا الأخير بات عنصر أساسي ومهم لضمان النجاح والإستمرارية في العمل ،حيث يعد الإلتزام الوظيفي من أهم العوامل التي تحدد فعالية وكفاءة المؤسسة ،لأنه يعكس الرابطة بين الفرد ومؤسسة كما أنه يعتبر مؤشر هاماً على مدى إنضباط وارتباط الأفراد بأهدافها، وانسجام قيمهم وثقافتهم مع قيم وثقافة هذه المؤسسة، كما يساعد في خفض نسبة الغياب والحد من مشكلة التأخر عن الدوام وتحسين الأداء الوظيفي.

وإدراكا لما سبق من أهمية الرقابة الإدارية والإلتزام الوظيفي وتأثير هذا الأخير على العديد من المتغيرات تبدو أهمية دراسة العلاقة بينهما، وفي ضوء ذلك فإن مشكلة الدراسة تتبلور في السؤال الرئيسي التالي:

هل للرقابة الإدارية دور في تحقيق الإلتزام الوظيفي؟

ويندرج تحت هذا التساؤل تساؤلات فرعية منها مايلي:

- هل يؤدي التطبيق الصارم للقوانين الإدارية إلى انضباط الموظفين؟
- هل يؤدي تحديد الأدوار الوظيفية إلى استقرار الموظفين؟
- هل تساهم الرقابة التشاركية في تحقيق الولاء لدى الموظفين؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

تعتبر مرحلة تشكيل وصياغة الفرضيات الدراسة من أكثر مراحل البحث أهمية، إذ تساعد هذه المرحلة على تحديد معالم سير البحث وتبسيطها مع ربطها بالإشكالية المطروحة وأهداف الدراسة المعطاة عن طريق تخمين محتمل يتبناه الباحث إجابة عن التساؤلات البحثية بهدف الوصول إلى نتائج ذات صلة.

وبعد بناء الإشكالية البحثية وصياغة تساؤلات فرعية سعياً للوصول إلى تحقيق أهداف الدراسة المرجوة تم إقتراح الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

- للرقابة الإدارية دور في تحقيق الإلتزام الوظيفي.

الفرضيات الفرعية:

- يؤدي التطبيق الصارم للقوانين الإدارية إلى إنضباط الموظفين.

- يؤدي تحديد الأدوار الوظيفية إلى إستقرار الموظفين.

- تساهم الرقابة التشاركية في تحقيق الولاء لدى الموظفين.

ثالثاً: أسباب إختيار موضوع الدراسة

إن إختيار موضوع الدراسة يمثل مرحلة هامة من مراحل البحث العلمي، كونها مبنية على مبررات علمية موضوعية كانت أو ذاتية لما لها من علاقة مباشرة بموضوع البحث، وعليه لاشك أن هناك اعتبارات عديدة دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع منها:

1- الأسباب الذاتية:

- محاولة التعرف على الظاهرة محل الدراسة من جوانبها المختلفة.

- تناسب موضوع الدراسة مع التخصص.

- الرغبة في رفع مستوى كفاءتنا المنهجية والموضوعية، بإعتبار أن الممارسة العلمية للبحث تثري معارفنا وتدريبنا على التحكم في أدوات وأساليب البحث العلمي.

2- الأسباب الموضوعية:

- القيمة العلمية التي يحتويها الموضوع.
- إمكانية إختبار الموضوع ميدانيا.
- التعرف على أساليب الرقابة داخل المؤسسة ودورها في تحقيق مستوى الإلتزام الوظيفي.
- محاولة معرفة أبعاد هذا الموضوع من وجهة نظر الموظفين داخل المؤسسة.

رابعاً: أهداف الدراسة

- هذا الموضوع لفت إنتباهنا كونه حديث النشأة وتسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أبرزها ما يلي:
- محاولة التعرف إذا ما كان هناك إلتزام وظيفي وذلك بدراسة الرقابة الإدارية والعوامل التي تتأثر بها.
 - معرفة دور التطبيق الصارم للقوانين الإدارية في إنضباط الموظفين.
 - معرفة دور تحديد الأدوار الوظيفية في تحقيق الإستقرار لدى الموظفين.
 - معرفة وفهم كيفية مساهمة الرقابة التشاركية في تحقيق الولاء لدى الموظفين.

خامساً: أهمية الدراسة

- إن أهمية البحث بالنسبة للمعرفة العلمية تعتبر أول خطوة يجب أن يدركها الباحث، وبشكل عام فإن النقاط الآتية تبرز أهمية الدراسة الراهنة :
- إن المنظمات تتميز ببيئات معاصرة ومعقدة وهذا الأمر الذي يظهر الحاجة لضرورة تجاوب هذه المنظمات مع التغيرات البيئية، وعليه فإن الرقابة من العناصر الرئيسية التي يمكنها توصيل المنظمات إلى حالة التجاوب السريع مع التغيرات البيئية.
 - يمكن لهذا الموضوع أن يساهم في زيادة الاهتمام بموضوع الرقابة الإدارية ودورها في تحقيق الإلتزام لدى الموظفين.
 - أهمية المتغيرات التي تمت دراستها فالمتغير الأول هو الرقابة الإدارية والتي تعبر من المقومات الأساسية لنجح المنظمات وضمان إستمرارها ومتابعة أعمالها، أما المتغير الثاني هو الإلتزام الوظيفي

الذي يعكس مدى ارتباط الفرد بمنظّمته، والذي يعتبر من العوامل المؤثرة على أداء العاملين وفعاليتهم ومنه يعزز الميزة التنافسية للمنظمات، وما زال هناك حاجة لدرستها خاصة في بيئتها الجزائرية.

- إعطاء فكرة واضحة إستنادا على نتائج دراستنا الحالية للرقابة الإدارية في المؤسسة الإستشفائية بولاية جيجل عن الرقابة الإدارية ودورها في تحقيق درجات الإلتزام الوظيفي للعاملين، مما يعطي فكرة للمسؤولين عن عمليات الرقابة بالتفكير في طرق وأساليب حديثة للرقابة.

سادسا: تحديد المفاهيم

1- الرقابة

لغة:

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

إصطلاحا:

تعرف الرقابة بأنها التأكد من أن ماتم عمله موافق لما خطط له مسبقا.

وتعرف أيضا على أنها : متابعة الأعمال والتأكد أنها تتم وفقا لما أريد لها والعمل على تصحيح أي إنحراف يقع في المستقبل⁽²⁾.

يعرف سامي جمال الدين أن الرقابة : المقارنة بين الأداء الفعلي للعمل الإداري وما هو مخطط له وإتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة في حالة الاختلاف بينهما⁽³⁾.

يعرفها محمود أمين زويل أنها : التأكد أن ما تم أو يتم مطابق لها أريد إتمامه والرقابة مستمرة أثناء وبعد تنفيذ العمل⁽⁴⁾

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

(2) زاهد محمد ديري: الرقابة الإدارية، دار المسيرة، ط1، عمان، 2010، ص35.

(3) سامي جمال الدين: الإدارة والتنظيم الإداري، مؤسسة حورس الدولية، القاهرة، 2014، ص282.

(4) محمود أمين زويل: الفكر الإداري والإدارة في التطبيق العلمي، دار المعارف، الإسكندرية، ص45.

وتعرف أيضا : أنها قياس الأداء وتصحيحه من أجل التأكد من أن الأهداف قد تحققت، وأن الخطط الموضوعة لتحقيقها قد نفذت وتم إنجازها بالشكل الصحيح⁽¹⁾.

نستنتج من تعاريف الرقابة السابقة أنها تشترك في كونها : هي عملية متابعة الأعمال والتأكد من أن ما تم عمله موافق لما خطط له.

التعريف الإجرائي للرقابة

هي الوظيفة الرئيسية من الوظائف التي تعمل على قياس الأداء ومقارنته بالخطط والمعايير الموضوعية مسبقا.

2- الإدارة

لغة:

إشتقت كلمة إدارة من الكلمة اللاتينية التي تتكون من مقطعين AD. mistrare ومعناها: أداء خدمة الآخرين.

أو إدارة management للدلالة على البعد الإجتماعي بالنسبة للإدارة أو أهمية الجانب الإنساني في المشروع⁽²⁾.

إصطلاحا:

عرفها "تايلور" على أنها: المعرفة الصحيحة لما تريد من الرجال أن يقوموا بعمله ثم رؤيتك إياهم يعملون بأحسن طريقة وأرخصها.⁽³⁾

عرفها جون مي "John mee" بأنها: فن الحصول على أقصى النتائج بأقل جهد حتى يمكن تحقيق أقصى رواج وسعادة لكل من صاحب العمل والعمال مع تقديم أفضل خدمة للمجتمع.

(1) ريجي مصطفى عليان: أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء، ط1، عمان، 2007، ص196.

(2) منير بن أحمد بن دريدة: إستراتيجيات الموارد البشرية في المؤسسات العموميّة، التدريب بلحوافز، دار الإبتكار، عمان، 2013، ص27.

(3) علي فلاح الزعبي وعبد الوهاب بن بريكة: مبادئ الإدارة (الأصول الأساليب العلمية)، دار المناهج، ط1، عمان، 2013، ص30.

كما عرف "عساف" الإدارة بأنها: ظاهرة إنسانية واعية تقوم على أساس التخطيط، التنظيم الرقابة التوجيه، التنسيق، وتهدف إلى تمكين الناس من إنشاء منظماتهم ومشاريعهم وتسير هذه المنظمات بما يضمن تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. (1)

عرفها أوجا "Ahuja" أنها: الجزء الأساسي في أي نشاط جماعي داخل المنظمة وهي تقود إلى تحقيق الغايات المشتركة. (2)

وتعرف الإدارة أنها: نشاط عام يوجد في جميع المنظمات بغض النظر عن أشكالها وأنواعها وأحجامها "وهي كذلك" نشاط رسمي يمارسه المديرون ويعلن عن هذا النشاط رسمياً. (3)

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أنها: تشترك في كون الإدارة هي ظاهرة إنسانية واعية والجزء الأساسي في أي نشاط جماعي، تقوم على المعرفة الصحيحة للحصول على أقصى النتائج بكفاءة وفعالية.

ويشير مفهوم الإدارة من الناحية الإجرائية في هذه الدراسة على أنها مجموعة من الخبرات والقدرات والمهارات التي تحكم الإستخدام الفعال والكفؤ للموارد البشرية المادية والمالية داخل المؤسسة الإستشفائية من خلال العمليات والأنشطة الإدارية بغرض تحقيق الأهداف .

3- الرقابة الإدارية

عرف "هنري فايول" الرقابة الإدارية: أنها تنطوي على التحقيق إذا كان كل شيء يحدث طبقاً للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة، وأن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء قصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها، وهي تنطبق على كل شيء. (4)

ويعرفها "ضرار العتيبي": بأنها الوظيفة الإدارية التي تمكن الإدارة من التأكد مما إذ 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 من ناحية أخرى. (5)

(1) ربحي مصطفى عليان: مرجع سابق، ص12.

(2) صلاح عبد القادر النعيمي: الإدارة، دار اليازوري العلمية، عمان، 2013، ص20.

(3) أحمد ماهر: المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص11.

(4) زاهد عبد الرحيم عاطف: الرقابة على الأعمال الإدارية، دار الرابرة، ط1، عمان، 2009، ص35.

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

يعرفها "ماهر عليش": أنها عملية تسعى إلى التأكد من أن الأهداف المحددة والسياسات المرسومة و الخطط والتعليمات الموجهة تنفذ بدقة وعناية، كما تعني أن الأهداف المحققة تطابق ما تتوقع الإدارة وتصبو إليه.⁽¹⁾

أما "صلاح الشنواني" فعرفها على أنها: وظيفة إدارية تنطوي على قياس وتصحيح أعمال المساعدين والمرؤوسين بغرض التأكد من أن الأهداف والخطط المرسومة قد حقت ونفذت.⁽²⁾

كما تعرف الرقابة الإدارية: أنها عملية قياس النتائج الفعلية في مقارنة النتائج الفعلية بأهداف الخطة وتشخيص وتحليل سبب إنحرافات الواقع بالمطلوب، وإجراء التعديلات اللازمة لضمان عودة الأنشطة إلى المسار المخطط لها، وبالتالي تحقيق الأهداف.⁽³⁾

وفي مجمل التعاريف السابقة نجدها تشترك في أن الرقابة الإدارية وظيفة من وظائف الإدارة تنطوي على قياس وتصحيح الأخطاء والانحرافات والتأكد من أن الأهداف والخطط المرسومة قد حقت.

التعريف الإجرائي للرقابة الإدارية

الرقابة الإدارية هي وظيفة أساسية من وظائف إدارة المؤسسة الإستشفائية، وتشمل على مجموعة من الإجراءات والأساليب والطرق التي تعمل على متابعة أداء الموظفين، والتحقق من إنجاز الأعمال وفق للخطط الموضوعة مع كشف الأخطاء والانحرافات ومحاولة تصحيحها لضمان تحقيق الأهداف.

4- الإلتزام

لغة:

معناه لزم الشيء يلزمه لزمًا ولزومًا ولازمة ملازمة ولزامة أو إلتزمه فالتزم ورجل لزمه، يلزمه الشيء فلا يفارقه.⁽⁴⁾

(1) محمد الصيرفي: الرقابة الشعبية على أداء القطاع الحكومي، دار الكتاب القاهوني، اليمن، 2007، ص12.

(2) كامل محمد المغربي: الإدارة (أصالة المبادئ والأسس ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن21)، دار الفكر، ط1، عمان، 2007، ص282.

(3) زيد منير عبوي وسامي محمد هشام حرير: مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، دار الشروق، عمان، 2006، ص174.

(4) ابن منظور أبو الفضل وجمال الدين محمد بن كرم: لسان العرب، دار صادر، ط4، لبنان، 2005، ص195.

إصطلاحا:

يعرفه "بوشنان" أنه انجذاب الأفراد وتعلقهم بأهداف التنظيم بغض النظر عما له من قيم مادية.⁽¹⁾

ويعرف أيضا: أنه درجة تطابق الفرد مع منظمته وإرتباطه بها، وهو يمثل إعتقادا قويا وقبولا من جانب الفرد لأهداف المنظمة وقيمتها، ورغبته في بدل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها.⁽²⁾

عرف "مراد نعموني": أنه القوة النفسية لتطابق الفرد وإندماجه في المنظمة، ويتميز بتمسك الفرد بالمنظمة، وقبول أهدافها وقيمتها والإستعداد لبدل مزيد من المجهودات في سبيلها، والرغبة الكبيرة في البقاء كعضو في هذه المنظمة.⁽³⁾

التعريف الإجرائي للإلتزام

هو الإرتباط بقيم المنظمة وأهدافها والإندماج في أعمالها، والرغبة في تقديم أكبر جهد ممكن لصالح المنظمة والبقاء فيها.

5- الوظيفة

لغة:

جمع وظائف أي منصب أو العمل في شركة أو دوائر أو مؤسسة مقابل أجر.⁽⁴⁾

إصطلاحا:

الوظيفة هي الدور الإجتماعي الذي يؤديه الراشد في مجتمع الإنتاج، أي شيء ذي قيمة لأفراد آخرون.⁽⁵⁾

كما تعرف الوظيفة أنها: مهمة محددة لها مجموعة من الواجبات والمسؤوليات والخصائص تختلف عن غيرها من المهمات الأخرى، ولها نمط محدد من أنماط العلاقات الواضح⁽¹⁾.

(1) زيد منير عبوي: التنظيم الإداري (مبادئه وأساسياته)، دار أسامة، عمان، 2006، ص206.

(2) صلاح الدين عبد الباقي: مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2005، ص215.

(3) مراد نعموني: مدخل لعلم النفس العمل والتنظيم، دار جسور، ط1، الجزائر، 2014، ص108.

(4) هزار قعبة وجميل أبو نصري: متقن الطلاب عربي عربي، دار الراتب الجامعية، بيروت، 2008، ص38.

(5) عامر عوض: السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة، عمان، ص15.

كما تعرف كذلك أنّها: مجموعة من الواجبات وأجزاء من الأنشطة ولها مسؤوليات وعنوان وظيفي مثل: مدير العمليات أمين المخزن وغيرها⁽²⁾.

التعريف الإجرائي للوظيفة

الوظيفة هي أساس وجوهر الهيكل التنظيمي للمؤسسة، تعبر في مجملها على مجموع الصلاحيات والواجبات وتحديد الأدوار والمهام لكل عامل بدقة.

6- الإلتزام الوظيفي

يعرفه "فليه وعبد المجيد السيد" الإلتزام الوظيفي بأنه: عملية الإيمان بأهداف المنظمة وقيمتها والعمل بأقصى جهد لتحقيق وتجسيد هذه القيم.⁽³⁾

كما يعرف أنّه: درجة إندماج الفرد في المنظمة وحرصه على الإستمرار فيها.⁽⁴⁾

ويعرف كذلك أنّه: إمتداد لتوافق وقيم المنظمة مع توجهات الموظف أو أهداف المنظمة بشكل يساهم في هذه الأهداف والقيم.⁽⁵⁾

كما يعرف أنّه: درجة تطابق الفرد مع منظمته وقبوله لأهدافها وقيمتها في بدل أكبر عطاء ممكن لصالحها.

ويعرف أيضا أنّه: الشعور الإيجابي المتولد لدى الفرد إزاء منظمته الإدارية والإلتزام بقيمتها والإخلاص لأهدافها والشعور الدائم بالإرتباط بها والإفتخار بالإنتماء إليها.⁽⁶⁾

(1) نجم عبد الله العزاوي و عباس حسين جواد: تطور إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري، ط1، عمان، 2010، ص95.

(2) صفوان محمد المبيضين و عائض بن شافي الأكلبي: تحليل الوظائف وتصحيحها في الموارد البشرية، دار اليازوري، ط1، عمان، 2013، ص58.

(3) فاروق عبده فليه و السيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، عمان، 2005، ص286.

(4) جيرالد جرينبرج وروبرت بارون: إدارة السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص220.

(5) شياح علي الجميلي: العوامل المؤثرة في الإلتزام الوظيفي، دراسة تحليلية لأراء العاملين في المعهد التقني الأنبار، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الإقتصادية والإدارية، العدد09، 2012، ص296.

(6) محمد مصطفى الخرشوم: تأثير مناخ الخدمة في الإلتزام التنظيمي، دراسة ميدانية علي العاملين في معاهد التقانية التابعة لجامعة حلب، مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية و القانونية، المجلد27، العدد03، 2011، ص173.

من خلال ما سبق يمكن القول أنّ الإلتزام الوظيفي هو: حالة نفسية واجتماعية وهو يدل على درجة اندماج العاملين وتطابق أهدافهم مع أهداف المنظمة ، وشعور كل طرف بواجباته إتجاه الآخر والإيمان والتمسك بقيمها وكذا الشعور بالإنتماء والرغبة في الإستمرار بها.

التعريف الإجرائي للإلتزام الوظيفي

هو مدى اقتناع الطبيب أو الممرض أو القابلة بقيم وأهداف المستشفى الى درجة التوافق معها والإندماج فيها والشعور بأنهم جزء منه، مما يدفعهم إلى بدل المجهودات المطلوبة من تحقيق النجاح والإستمرارية في العمل.

7- المؤسسة

لغة:

هي ترجمة للكلمة الفرنسية "entreprise" ويقابلها بالإنجليزية "firm" والتي تعني:التعهد والالتزام بإنجاز عمل ما يكسي أهمية بالغة أي التكفل بمهمة هامة نسبيا.(1)

اصطلاحا:

عرفها "ناصر دادي عدون" بأنها: كل تنظيم إقتصادي مستقل في اطار قانوني واجتماعي معين هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج أو تبادل السلع والخدمات مع أعوان إقتصاديين آخرين بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا ضمن شروط إقتصادية تختلف بإختلاف الحيز المكاني والزمني الذي يوجد فيه تبعا لحجم نوع النشاط.(2)

ويرى "نبيل جواد" في تعريفه للمؤسسة بإعتبارها: مجموعة أفراد وأموال لها كيان واقعي خاص تتمتع بالإستقلالية والذاتية، وتتكون من عناصر مختلفة يتم تعيينها في سبيل تحقيق غاية المؤسسة وهذا يعني أنها كيان إجتماعي، وتجمع إنساني جامع للأفراد العاملين بهدف تنفيذ أداء أعمال ونشاطات لا يمكن لفرد واحد القيام بأعبائها.(3)

(1) منير نوري: تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجزائرية، ط2، الجزائر، 2014، ص11.

(2) ناصر دادي عدون: إقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، ط1، الجزائر، 1998، ص28.

(3) نبيل جواد: إدارة وبتحية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجد المؤسسة الجامعية، ط1، بيروت، 2007، ص19.

كما يعرفها "عمر صخري" بأنها: الوحدة الإقتصادية التي تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الإقتصادي.⁽¹⁾

من خلال ما سبق من التعاريف نجد أن هناك وجهة نظر مختلف في إعطاء تفسير لمفهوم المؤسسة فهناك نظرة محددة وجزئية لمفهوم المؤسسة من جهة ومن جهة أخرى هناك من يرى المؤسسة من جانب قانوني وآخرون يهتمون بالجانب المالي فقط.

تعرف المؤسسة إجرائيا وفقا للدراسة الراهنة

مستشفى محمد الصديق بن يحيي يتمثل في مؤسسة تهتم بتقديم أفضل رعاية وخدمة صحية للمرضى.

8- الموظف

هو الشخص الذي يعين في منصب شاغرا لدى المؤسسات أو الإدارات العمومية.⁽²⁾
عرف "علي السلمي" الموظف أنه: شخص مطالب بأداء واجبات محددة، وهو يؤديها بطرق معينة، ثم التدريب عليها ويخضع في ذلك لرقابة وإشراف المستويات الإدارية العليا.⁽³⁾

التعريف الإجرائي للموظف

هو الشخص الذي يقوم بمجموعة من الأعمال والمهام التي تخدم مصالح المستشفى.

سابعاً: الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات المتعلقة بمتغير الرقابة الإدارية

1- الدراسات العربية

1-1- دراسة عبد الله بن عبد الرحمان النميان: دراسة مقدمة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

دراسة جاءت تحت عنوان: الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، دراسة مسحية على شرطة منطقة حائل في سنة 2003 م.

(1) عمر صخري: إقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط3، بن عكنون، 2003، ص24.

(2) الشريف مصطفى: الوظيفة العامة، ديوان المطبوعات العامة، الجزائر، 1988، ص89.

(3) علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، ط2، الكويت، 1980، ص32.

- وكان تساؤله الرئيسي يتمحور حول: ما هو واقع الرقابة الإدارية في الأجهزة الأمنية؟

وقد اعتمد في دراسة هذه على أربع تساؤلات فرعية تتمثل في:

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

2- ما هي الإجراءات والوسائل المتبعة في العملية الرقابية؟

3- ما هي أهم العقبات والمشكلات التي تواجهها العملية الرقابية في شرطة منطقة حائل؟

4- ما هي المقترحات المؤدية لتطوير أنظمة الرقابة الإدارية؟

وقد هدفت هذه الدراسة إلى:

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

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

- إجراء مقارنة بين النظرية والواقع للوصول إلى تحديد نقاط الإختلاف والضعف تمهيدا لوضع المقترحات المناسبة للتخلص أو على الأقل الحد منها.

واعتمد هذا الباحث في دراسته المنهج الوصفي في شقها الأول، وفي شقها الآخر تعتمد على العلاقات والفروق وفق المتغيرات الأساسية للدراسة.

أما عينة البحث فقدر عدد أفرادها: 363 مبحوثا، وقد استخدم الباحث إستمارة الإستبانة كأداة لجمع

البيانات الميدانية اللازمة لهذه الدراسة، والتي تم تصميمها في ضوء الدراسة النظرية وفي المعالجة

الإحصائية تم استخدام برنامج الرزنامة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

وقد توصل الباحث إلى عدة نتائج تتمثل في:

- توجد رقابة إدارية بشكل دائم على الأقسام التابعة لشرطة المنطقة وأن هذه الرقابة فعالة أو ذات فعالية عالية.

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

- من أهم المشاكل والعقبات التي تواجه الرقابة الإدارية هي العلاقات الشخصية والمحاباة وضعف الرقابة الذاتية وعدم وجود نظام رقابي متخصص وحديث.
- أظهرت نتائج الدراسة إقتراحات لتطوير الرقابة الإدارية مثل الحوافز المادية والمعنوية، تشجيع المنافسة وتشجيع العاملين وتوعيتهم بممارسة الرقابة الذاتية، زيادة البرنامج التدريبية حول الرقابة الإدارية، وضع نماذج رقابية جديدة ترفع بصفة دورية حول الأداء الوظيفي.⁽¹⁾
- 1-2- دراسة سعيد يوسف حسن كلاب:** دراسة قدمت إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بالجامعة الإسلامية، غزة كلية التجارة قسم إدارة الأعمال، بحيث جاءت هذه الدراسة تحت عنوان واقع الرقابة الداخلية في القطاع الحكومي، دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة سنة 2004 م.
- وعلى ضوء المشكلة التي تناولتها هذه الدراسة تمت صياغة الفرضيات التالية.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ بين توفر العناصر والمقومات الإدارية والمالية الأساسية للرقابة الداخلية وبين مدى تطبيقها في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية بقطاع غزة.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بين توفر العناصر والمقومات الإدارية والمالية الأساسية للرقابة الداخلية وبين درجة تحقيق أهداف نظم الرقابة الداخلية بوزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ بين تطبيق العناصر والمقومات الإدارية والمالية الأساسية للرقابة الداخلية وبين درجة تحقيق أهداف نظم الرقابة الداخلية بوزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ بين توفر العناصر والمقومات الإدارية والمالية الأساسية للرقابة الداخلية وبين إنتشار ظواهر التسبب الإداري والمالي وضعف الأداء بوزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة .

(1) عبد الله بن عبد الرحمان النعيان: الرقابة وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2003.

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ بين ظواهر التسبب الإداري والمالي وضعف الأداء وغيرها من الظواهر السلبية وبين درجة تحقيق أهداف الرقابة الداخلية بوزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ بين العاملين في وحدات الرقابة الداخلية في تقييمهم لواقع الرقابة الداخلية بوزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة تعزى إلى الاختلاف في أوضاعهم الوظيفية والعلمية والعمل.
- وقد هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف:
- التعرف على طبيعة النظام الرقابي في وزارات السلطة الفلسطينية.
- تحليل وتشخيص مدى توفر مستوى تطبيق المقومات الإدارية والمالية الأساسية للرقابة الداخلية بوزارات السلطة الوطنية الفلسطينية مقارنة مع مقومات النظام المتكامل للرقابة الداخلية.
- بيان دور وأهمية الرقابة الداخلية في المحافظة على المال العام وصونه وتحسين مستوى الأداء، ورفع الكفاءة الإنتاجية بوزارات السلطة الوطنية الفلسطينية.
- تحديد سبل ووسائل تنمية وتطوير أنظمة الرقابة الداخلية وتعزيز دورها وإقتراح الحلول اللازمة لها.
- واعتمد الطالب الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، أما عينة البحث فقد قدر عددها بـ 130 موظفا في وزارة قطاع غزة واستخدم الباحث الإستمارة كأداة رئيسية في الدراسة الميدانية.
- وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي:
- تعتبر الرقابة الداخلية الأساس الذي يجب التركيز عليه والإهتمام به باعتبارها الركيزة الأساسية لأعمال أي تنظيم سواء كان حكوميا أو خاصا.
- تكتسب الرقابة الداخلية بالقطاع الحكومي أهمية خاصة وجوهرية باعتبار القطاع المؤثر على مجمل قطاعات الدولة وسببا رئيسا من أسباب تطورها.
- تمثل المقومات الإدارية والمالية الأساسية للرقابة الداخلية الحد الأدنى اللازم توفره لضمان وجود وتطبيق نظم رقابية داخلية جيدة وسليمة بوزارات السلطة الفلسطينية، تحقيق الأهداف المنوطة بها من

خلال وجود علاقة ارتباط معنوية بين وجود نظم رقابية داخلية جيدة تحقق الأهداف المنوطة وبين درجة توفر وتطبيق مقوماتها الإدارية والمالية الأساسية بوزارات السلطة الفلسطينية⁽¹⁾.

2- الدراسات الجزائرية:

2-1- دراسة بوسفط أمال: مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع والعمل والتنظيم

بجامعة محمد خيضر بسكرة، حيث قامت الطالبة بوسفط أمال بدراسة جاءت تحت عنوان الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين الأداء بمؤسسة الخزف الصحي بجيجل.

بدأت الدراسة من 4 جانفي إلى 12 فيفري 2015 على ثلاث فترات.

وقد كان التساؤل الرئيسي يتمحور حول: هل تساهم الرقابة التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية؟

وللإجابة على تساؤلات الإشكالية قامت بصياغة فرضية عامة مفادها:

- تساهم الرقابة التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية.

كما صاغت ثلاث فرضيات فرعية:

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

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

-مطابقة الأداء مع الخطط يؤدي إلى الكشف عن إنحرافات وأخطاء الموارد البشرية في العمل

بالمؤسسة الجزائرية.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف:

- التعرف على مؤشرات كل من الرقابة التنظيمية والأداء.

- التعرف على دور الرقابة التنظيمية في تحسين الأداء بالمؤسسة.

- التعرف عن مساهمة الرقابة التنظيمية في الكشف عن الأخطاء والإنحرافات.

- التعرف على نمط الرقابة الأكثر فعالية في زيادة الأداء.

(1) سعيد يوسف حسن كلاب: واقع الرقابة الداخلية في القطاع الحكومي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2004.

وقد اعتمدت في دراستها على المنهج الوصفي كونه ملائم لطبيعة الموضوع من خلال طريقة المسح بالعينة، والتي تعتبر إحدى تطبيقات المداخل الوصفية التي تقوم على الملاحظة، المقابلة، السجلات والوثائق، ثم الإعتماد على الإستمارة كأداة أساسية لجمع البيانات.

أما عينة البحث فقدت أفرادها بـ 77 عاملا من المجتمع الأصلي المقدر بـ 372 عامل أي بنسبة 21%.

وقد توصلت بعد عرض وتحليل المعطيات إلى جملة من النتائج هي:

- التطبيق الصارم للقوانين يؤدي إلى زيادة إنتاجية الموارد البشرية.
- العمال يلتزمون بتطبيق القوانين الصادرة عن المؤسسة بدقة فاتباع الدقة في الأداء يجنب الوقوع في الأخطاء والمشاكل داخل العمل.
- الأساليب الرقابية المطبقة تحقق جودة أداء الموارد البشرية، المؤسسة تمنح الفرصة للعمال للمشاركة في إتخاذ القرارات، وأغلب هذه القرارات تتجسد في المشاركة في اجتماعات وإبداء الآراء وتقديم إقتراحات حول العمل.⁽¹⁾

2-2- دراسة إيمان محامدية: مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الإجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، حيث قامت الطالبة الباحثة بدراسة جاءت تحت عنوان أثر الرقابة التنظيمية والأداء بمركب تمبيع الغاز الطبيعي بولاية سكيكدة. بدأت الدراسة من 23 أفريل 2008 إلى غاية 27 سبتمبر 2008 على ثلاث فترات.

وكان التساؤل الرئيسي يتمحور حول: هل هناك علاقة بين الرقابة التنظيمية ومعدلات الأداء؟

وقد صاغت فرضيتين جزئيتين هما:

- يؤدي الإلتزام بالقواعد البيروقراطية إلى زيادة التحكم في العمل.

- يؤدي تحديد الأدوار التنظيمية إلى زيادة الفعالية.

وقد هدفت هذه الدراسة.

(1) يوسف أمال: الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العمال ، رسالة ماجستير في علم الإجتماع، مؤسسة الخزف الصحي جيبل، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.

- التعرف على مؤشرات كل من الرقابة التنظيمية والأداء.

- التعرف على نمط الرقابة الأكثر فعالية في زيادة الأداء.

وقد اعتمدت في دراستها على المنهج الوصفي من خلال طريقة المسح بالعينة ، إضافة إعتقاد التحليل الكمي والكيفي للبيانات، وتم الإعتقاد على الإستمارة كأداة أساسية لجمع البيانات.

أما عينة البحث في هذه الدراسة فبلغ عددها 77 فرد من 516 فرد أي بنسبة 15%.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها ما يلي:

لقد أدي وضوح اللوائح التنظيمية إلى إنجاز العمل في المواعيد المحددة، إضافة إلى الإلتزام بتنفيذ القوانين الصادرة عن المؤسسة، وتطبيق أوامر المشرف كلها تؤدي إلى السرعة في إنجاز الأعمال، كما أن إنضباط العامل يعبر عن إحساسة بالمسؤولية إتجاه المؤسسة، وقد فضل العمال الرقابة الدائمة علي أدائهم لأنها تمنحهم الثقة وتعمل علي تصحيح الأخطاء و النقائص المهنية.(1)

2-3- دراسة غلوسي دلال: مذكرة قدمت لنيل شهادة الماجستير في علم الإجتماع تخصص تنظيم

و عمل جامعة محمد خيضر بسكرة، حيث قامت الطالبة الباحثة بدراسة جاءت تحت عنوان الرقابة

الإدارية والتسيب الإداري في المؤسسة الميدانية لتوزيع الكهرباء والغاز تبسة.

بدأت الدراسة الميدانية يوم 23 جوان 2014 إلى غاية 1 نوفمبر 2014 على ثلاث فترات.

وطرحت الدراسة إشكالية بحثية تتجلى في محاولة الكشف عن مدى تأثير الرقابة الإدارية على أداء الموظف في الحد من مظاهر التسيب الإداري.

- وطرحت سؤال مركزي مفاده: إلى أي حد تساهم الرقابة الإدارية في الحد من التسيب الإداري في

مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الشرق تبسة؟

واعتمدت في دراستها على أربع تساؤلات فرعية:

- كيف تؤثر الرقابة الإدارية في الحد من عدم إحترام مواقيت العمل في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز

الشرق تبسة؟

(1) إيمان محامدية: الرقابة التنظيمية والأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير في علم إجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإجتماعية والعلوم الإنسانية، جامعة سكيكدة، الجزائر، 2008 .

- كيف يؤدي إهمال الرقابة الإدارية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز في زيادة تراخي وتباطؤ موظفيها؟
- إلى أي حد تساهم الرقابة الإدارية في الحد من سلبية الموظف في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الشرقي تبسة؟
- إلى أي مدى تؤثر الرقابة الإدارية في الحد من عدم تحمل الموظف المسؤولية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز لشرق تبسة؟
- وقد هدفت هذه الدراسة إلى:
- التعرف على واقع التسبب الإداري في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الشرقي تبسة.
- تسليط الضوء على آلية الرقابة الإدارية وظاهرة التسبب الإداري من المنظور السوسولوجي.
- التعرف على مدى تأثير الرقابة على أداء الموظف في الحد من مظاهر التسبب الإداري في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الشرقي تبسة.
- التعرف على الأسباب التي تؤدي إلى تفشي ظاهرة التسبب الإداري.
- وقد اعتمدت في دراستها على المنهج الوصفي من خلال طريقة المسح بالعينة من أجل تشخيص الظاهرة والكشف عن جوانبها، ثم جمع البيانات وتفريغها إستنادا إلى المقابلة والملاحظة والسجلات والوثائق والإستبيان.
- أما عينة الدراسة فقد بلغ عددها ب120 عامل بمديرية توزيع الكهرباء والغاز تبسة.
- أظهرت نتائج الدراسة وجود نسبة متوسطة من التسبب الإداري للأبعاد المتعلقة بعدم تحمل للمسؤولية مع نسبة مرتفعة في بعض الأبعاد المتعلقة بإحترام مواقيت العمل.
- إعتقاد المسؤولين على أسلوب إشراف يتميز بالديموقراطية، حيث يسمح للعامل بإبداء آراءه في العمل والمشاركة في إتخاذ القرارات بدوره يؤدي إلى الرضا والثقة بين المسؤول والعامل، وهذا يدفع إلى زيادة مستويات الأداء وانخفاض التسبب.
- تدمر بعض العمال من شدة الرقابة، حيث أكد شعورهم بالحرية أكثر في العمل أثناء غياب الرقابة.

- نجاعة أساليب الرقابة الإدارية المتبعة في الحد من تفشي بعض مظاهر التسيب الإداري في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز.⁽¹⁾

تعقيب:

من خلال الدراسات السابقة التي تم التطرق إليها والخاصة بمتغير الرقابة التنظيمية، نستنتج النقاط التالية:

- وجود نقاط تشابه بين هذه الدراسات ودراستنا الحالية، والمتعلقة أساساً بالمتغير المستقل وهو الرقابة الإدارية داخل المؤسسة.

كما تهدف هذه الدراسات إلى دراسة واقع الرقابة الإدارية نحو موضوع تنظيمي، وبالتالي تأثير الرقابة على الأداء الوظيفي داخل المؤسسة كما هو الحال في دراسة كل من "عبد الله بن عبدالرحمان النميان" ودراسة "بوسفت أمال".

- أما نقاط الاختلاف فيمكن إيجازها فيما يلي:

الاختلاف يتركز حول إختلاف بيئات الدراسة حيث نجد دراسة "عبد الله بن عبد الرحمان" تمت على مستوى القطاع الأمني، أما الدراسة الثانية "السعيد يوسف حسن كلاب" فكانت على المستوى الحكومي في حين تمت دراسة "بوسفت أمال" و"غلوسي دلال" و"إيمان محامدية" في مؤسسات إنتاجية عكس دراستنا الحالية والتي سيتم درستها على المستوى الخدماتي بالمؤسسة الإستشفائية بين الأطباء والمرضين والقابلات على إختلاف مستوياتهم.

ثانياً: الدراسات المتعلقة بمتغير الإلتزام الوظيفي.

1- الدراسات العربية:

1-1- دراسة "بدرية بنت ناصر بن راشد المسروقية": مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في التربية، تخصص الإدارة التعليمية بجامعة نزوى للعلوم والآداب سلطنة عمان، قامت الطالبة الباحثة بدراسة جاءت تحت عنوان المناخ المدرسي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي في مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين بمحافظة مسقط في سنة 2016 م.

⁽¹⁾ غلوسي دلال: الرقابة الإدارية والتسيب الإداري في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز تبسة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الإسلامية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.

طرحت هذه الدراسة إشكالية بحثية تتجلى في البحث عن طبيعة العلاقات والإرتباطات والتأثيرات بين المناخ المدرسي والإلتزام التنظيمي.

وقد اعتمدت هذه الدراسة على التساؤلات التالية.

- ما واقع المناخ المدرسي لمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين بمحافظة مسقط؟

- ما واقع الإلتزام التنظيمي لمعلمي مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين بمحافظة مسقط؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ في متوسطات إستجابات أفراد عينة الدراسة لواقع المناخ المدرسي تعزى لمتغيرات النوع، وسنوات الخبرة التدريسية، وعدد الحصص الأسبوعية؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ في متوسطات إستجابات أفراد عينة الدراسة لواقع الإلتزام التنظيمي، وتعزى لمتغيرات النوع وسنوات الخبرة التدريسية، وعدد الحصص الأسبوعية؟.

- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المناخ المدرسي والإلتزام التنظيمي في مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين بمحافظة مسقط؟
وقد هدفت هذه الدراسة إلى ما يلي:

- التعرف على واقع المناخ المدرسي لمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين بمحافظة مسقط.

- التعرف على واقع الإلتزام التنظيمي لمعلمي مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين بمحافظة مسقط.

- الكشف عن الفروق الإحصائية في متوسطات إستجابات أفراد عينة الدراسة لواقع المناخ المدرسي ولواقع الإلتزام التنظيمي في ضوء متغيرات النوع، وسنوات الخبرة التدريسية، وعدد الحصص الأسبوعية.

- تحديد طبيعة العلاقة بين المناخ المدرسي والإلتزام التنظيمي.

و قد اعتمدت الباحثة في دراستها هذه على المنهج الوصفي الإرتباطي للكشف عن العلاقة بين المناخ المدرسي والإلتزام التنظيمي بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسقط.

أما عينة البحث فقدرت 400 معلم ومعلمة بسنية 14% من حجم المجتمع الأصلي.

واستخدمت الباحثة أداة الدراسة تتكون من ثلاثة أجزاء.

- البيانات الديموغرافية، ومقياس المناخ المدرسي ومقياس الإلتزام التنظيمي واستمارة الإستبيان، وتمت معالجة البيانات التي جمعتها من خلال الإستبانة باستخدام الحزمة الإحصائية الإجماعية (SPSS).

وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن من أسباب توفر المناخ الإيجابي وجود الأدوار الفعالة التي يقوم بها، مديرو المدارس تجاه المنظومة التعليمية، وذلك بتكوين بيئة تعليمية إجابيه وإعطاء الفرد أهمية في المؤسسة، وتوفير أجواء تدفق الإبداع والتميز في الأداء ودقة الإنجاز.

- أن المعلمون بنظام التعليم بالسلطة يلتزمون بإنجاز أعمالهم لأجل طلابهم ويبدلون أقصى جهدهم باعتبارهم محور العملية التعليمية التعليمية.

- أن سبب تمسك المعلمون بالمؤسسة التربوية والشعور بالإنتماء والولاء لها يعود إلى النمط الذي يعتمد عليه المدير في إدارته لمدرسته، فهو يتبع مشكلات معلمية ويسارع في حلها ويوثق العلاقة بينهم.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ في تقديرات أفراد عينة الدراسة على واقع المناخ المدرسي، وعلى محور السلوك المهني، ويرجع ذلك إلى إرتفاع الألفة والتعاون بين المعلمات⁽¹⁾.

- وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين المناخ المدرسي والإلتزام التنظيمي في مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين بمحافظة مسقط.

1-2- دراسة "إيناس فؤاد نواوي فلمبان": مذكرة قدمت لنيل شهادة الماجستير في قسم الإدارية التربوية والتخطيط بجامعة أم القرى بالمملكة العربية السعودية، حيث قامت الطالبة الباحثة بدراسة التي جاءت تحت عنوان: "الرضا الوظيفي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي" لدى المشرفين التربويين والمشرفات

(1) بدرية بنت ناصر بن راشد المسروورية: المناخ المدرسي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي في مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين بمحافظة مسقط، رسالة ماجستير في التربية، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى، عمان، 2016.

التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة في سنة 2008، وكان تساؤلها الرئيسي يتمحور في السؤال التالي:

- ما طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة؟

بالإضافة إلى أسئلة فرعية هي:

- ما مستوى الرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم في مدينة مكة المكرمة؟

- ما مستوى الإلتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم في مدينة مكة المكرمة؟

- ما طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم في مدينة مكة المكرمة؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إستجابات أفراد مجتمع الدراسة عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ في درجة الرضا الوظيفي لدى المشرفين والمشرفات التربويات تعزى لإختلافات الجنس، المؤهل العلمي، التخصص والحالة الإجتماعية؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إستجابات أفراد مجتمع الدراسة عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ في درجة الإلتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات تعزى لإختلافات الجنس، المؤهل العلمي التخصص والحالة الاجتماعية؟

وقد هدفت الدراسة إلى:

- معرفة مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الإلتزام التنظيمي لدى المشرفين التربوي والمشرفات التربويات.

- التعرف على العلاقة بين الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بمكة المكرمة.

- الوقوف على علاقة كل من الإلتزام التنظيمي والرضا الوظيفي ببعض المتغيرات الشخصية وتشمل (الجنس المؤهل التعليمي، التخصص والحالة الإجتماعية) للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات.

وقد اعتمدت هذه لباحثة في دراستها على المنهج الوصفي الإرتباطي، واعتمدت على أداة الإستبانة وطبقت الدراسة على عينة بلغ عددها 421 مشرفا تربويا ومشرفة تربوية في إدارة الاشراف التربوي بمكة المكرمة.

وبعد تحليل البيانات توصلت الباحثة في هذه الدراسة إلى النتائج الآتية.

- وجود مستوى مرتفع للرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات.
 - وجود مستوى مرتفع من الإلتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات.
 - وجود علاقة إيجابية متوسطة بين الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات.
 - أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المشرفين التربويين والمشرفات التربويات عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ في درجات الرضا الوظيفي لمتغير المؤهل العلمي.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ في درجات الإلتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات.⁽¹⁾
- 1-3- دراسة "محمد بن غالب العوفى" مذكرة قدمت لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، حيث قام الطالب الباحث بدراسة ميدانية جاءت تحت عنوان الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض في سنة 2005 م.**
- وكان التساؤل الرئيسي لمشكلة دراسة يتجلى في:

- ما طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق بالمملكة العربية السعودية؟

بالإضافة إلى أسئلة فرعية هي:

- ما القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية في هيئة الرقابة والتحقيق في منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية؟

(1) إيناس فؤاد نواوي فلمبان: الرضا الوظيفي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير قسم الإدارة والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى بمكة، المملكة العربية السعودية، 2008.

- ما مستوى الإلتزام التنظيمي لدى منسوبي هيئة الرقابة والتحقيق في منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية؟
 - ما مدى اختلاف قيم الثقافة التنظيمية السائدة في هيئة الرقابة والتحقيق باختلاف الخصائص الشخصية؟
 - ما مدى اختلاف مستويات الإلتزام التنظيمي لدى منسوبي هيئة الرقابة والتحقيق باختلاف خصائصهم الشخصية؟
 - ما أثر القيم المكونة للثقافة التنظيمية على مستوى الإلتزام التنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق في منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية؟
- وقد هدف هذه الدراسة إلى:
- معرفة القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية في هيئة الرقابة والتحقيق في منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية.
 - التعرف على مستوى الإلتزام التنظيمي لدى منسوبي هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض.
 - معرفة كيفية تأثير القيم المكونة للثقافة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض.
 - التعرف على طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية ومستوى الإلتزام التنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض.
- وقد اعتمد الطالب الباحث في دراسته على المنهج الوصفي عن طريق المسح بالعينة.
- وعينة الدراسة تتكون من جميع العاملين في هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض فقدر عددها بـ 240 عامل، واستخدام أداة الإستبانة للكشف عن طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض.
- توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- توصلت هذه الدراسة إلى أن أكثر القيم المكونة للثقافة التنظيمية التي تسود في هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض هي قيمة القوة ثم الفاعلية، ثم فرق العمل، ثم الكفاءة، ثم النظم، ثم الصفوة، ثم تأتي قيمة العدل، وأخيرا قيمة المكافأة.

- كذلك وجود مستوى مرتفع للإلتزام التنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق.

- وجود علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي، كما أن القيم الثقافية ترتبط بعلاقة إيجابية مع الإلتزام التنظيمي.

- توصلت إلى أن هناك قيم للثقافة التنظيمية كالقيم العدل والكفاءة وفرق العمل تؤثر على الإلتزام التنظيمي، أما باقي القيم الثقافية التي تمت دراستها فهي لا تؤثر على الإلتزام التنظيمي.⁽¹⁾

2- الدراسات الجزائرية:

2-1- "دراسة هدى درنوني" رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراة في علم الاجتماع تخصص علم الاجتماع الإدارة والعمل بجامعة محمد خيضر بسكرة، حيث قامت الطالبة الباحثة بدراسة التي جاءت تحت عنوان دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الإلتزام التنظيمي بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة في سنة 2015.

وطرحت هذه الدراسة إشكالية بحثية تتجلى في البحث عن الدور الذي تؤديه الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة في تحقيق الإلتزام التنظيمي بين الأفراد العاملين بها. وطرحت تساؤلات فرعية التالية:

- ما دور القيم التنظيمية في ترسيخ الإلتزام التنظيمي؟

- ما هو دور الممارسات الإدارية في زيادة مستوى الإلتزام التنظيمي بالمؤسسة الصناعية.

- ما دور التوقعات التنظيمية في تعزيز الإلتزام التنظيمي في المؤسسة الصناعية.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى:

- الوقوف على طبيعة العنصر البشري المنتمي للمؤسسة الصناعية.

(1) محمد بن غالب العوفي: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2005.

- معرفة مستوى الإلتزام التنظيمي والثقافة التنظيمية لدى الفئات العمالية.
 - التحقق من مساهمة القيم التنظيمية في ترسيخ الإلتزام التنظيمي بالمؤسسة الصناعية.
 - التعرف عن دور الممارسات الإدارية في زيادة مستوى الإلتزام التنظيمي بالمؤسسة الصناعية.
- واعتمدت الطالبة الباحثة على المنهج الوصفي، وأما عينة الدراسة فقد قدرت بـ 198 مفردة تقسم إلى 30 إطار و 34 عون تحكم و 134 عون تنفيذ، مستخدمة بذلك أداة الإستبان لجمع البيانات الخاصة بموضوع الدراسة، بالإضافة إلى الوثائق والسجلات.
- بدأت درستها من أفريل 2014 إلى غاية فيفري 2015 على ثلاث مراحل.
- وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن لكل بعد من أبعاد الثقافة (القيم التنظيمية، الممارسات الإدارية والتوقعات التنظيمية) دور في تحقيق الإلتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة (المعياري المستمر والعاطفي).
 - أن للإلتزام التنظيمي أهمية في الحياة المهنية والتنظيمية، وأن هذا الإلتزام النابع من المصلحة الخاصة، والفائدة التي سيجنيها العامل سواء كانت مادية أو معنوية، وهو ما يعبر عن الإلتزام المستمر للعمال إتجاه المؤسسة وعمالها في تحقيق أهداف مشتركة.⁽¹⁾
- 2-2-دراسة بنوناس صباح** "رسالة قدمت لنيل درجة الدكتوراة تخصص علوم وتسير بجامعة محمد خيضر بسكرة. حيث قامت الطالبة الباحثة بدراسة ميدانية تحت عنوان أثر أنماط القيادة الإدارية على الإلتزام التنظيمي، دراسة حالة القطاع البنكي لولاية بسكرة، وقد بدأت الدراسة من 1 أوت إلى غاية 10 سبتمبر 2015.

وعلى ضوء المشكلة التي تناولتها هذه الدراسة تمت صياغة الفرضيتين رئيسيتين وأخرى فرعية هي:

فرضية رئيسية أولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة الإدارية على الإلتزام التنظيمي للعاملين في القطاع البنكي لولاية بسكرة.

ونستج منها فرضيات فرعية هي:

(1) هدى درنوري: دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الإلتزام التنظيمي بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة، رسالة دكتوراه في علم الإجتماع، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التحويلية على الإلتزام التنظيمي للعاملين في القطاع البنكي لولاية بسكرة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التبادلية على الإلتزام التنظيمي للعاملين في القطاع البنكي لولاية بسكرة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط قيادة عدم التدخل على الإلتزام التنظيمي للعاملين في القطاع البنكي بسكرة.
- **فرضية رئيسية ثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إتجاه مفردات الدراسة حول مستوى الإلتزام التنظيمي للعاملين في القطاع البنكي لولاية بسكرة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، الحالة الإجتماعية نوع البنك).
وقد هدفت هذه الدراسة إلى ما يلي:
- تقديم إطار نظري يوضح مفهوم القيادة الإدارية والإلتزام التنظيمي.
- التعرف على النمط القيادي السائد في القطاع البنكي لولاية بسكرة من وجهة نظر العاملين فيه.
- التعرف على نوع الإلتزام السائد لدى العاملين في القطاع البنكي لولاية بسكرة.
- معرفة الدور الذي تلبيه القيادة الإدارية في عملية ترسيخ الإلتزام التنظيمي لدى العاملين.
- واعتمدت الطالبة الباحثة على المنهج الوصفي عن طريق المسح بالعينة، واستخدمت المقابلة واستمارة استبيان أدوات جمع البيانات وتحليلها، في حين عينة البحث قد قدرت بـ 252 عامل.
- توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:
- أن مستوى ممارسة نمط القيادة التحويلية لدى القادة في القطاع البنكي لولاية بسكرة، ومستوى نمط القيادة التبادلية لدى القادة في القطاع البنكي لولاية بسكرة متوسط.
- النمط القيادي الأكثر ممارسة من وجهة نظر مفردات الدراسة في القطاع البنكي لولاية بسكرة هو نمط القيادة التحويلية، ثم يليه نمط القيادة التبادلية، وأخيرا نمط قيادة عدم التدخل.
- مستوى الإلتزام التنظيمي في القطاع البنكي لولاية بسكرة حسب إجابات مفردات الدراسة كان مرتفعا.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة الإدارية على الإلتزام التنظيمي للعاملين في القطاع البنكي لولاية بسكرة عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على الإلتزام التنظيمي للعاملين في القطاع البنكي لولاية بسكرة عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التبادلية على كل أبعاد الإلتزام التنظيمي (العاطفي، المعيارى الإستمراري) للعاملين في القطاع البنكي لولاية بسكرة عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقيادة عدم التدخل على الإلتزام التنظيمي للعاملين في القطاع البنكي لولاية بسكرة عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات مفردات الدراسة حول مستوى الإلتزام التنظيمي للعاملين في القطاع البنكي لولاية بسكرة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، عدد السنوات الخبرة، الحالة الإجتماعية نوع البنك) عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ⁽¹⁾.

تعقيب:

يمكن القول بوجود نقاط تشابه بين الدراسات التي تم التطرق إليها ودراسة الحالية من حيث تركيزها على موضوع الإلتزام التنظيمي كمتغير تابع، وسعيها لكشف بعض الجوانب نحو مواضيع تنظيمية ضمن مجال تخصصنا، وهو التنظيم والعمل خصوصا في دراسات كل من "محمد بن غالب العوفي" ودراسة "هدى درنني" و"بنوناس صباح بصفة خاصة، وداخل بيئة العمل بصفة عامة، بالإضافة إلى وجود نية لتبني نفس المنهج العلمي من أجل تحقيق أهداف الدراسة.

أما فيما يخص نقاط الاختلاف بين هذه الدراسات ودراستنا الحالية فتكمن في بيئة الدراسة فالدراسات التي تم التطرق إليها كانت مزيج بين الأساتذة المدرسون كما هو الحال في دراسة "بدرية بنت ناصر بن راشد المسروورية" والمشرفين التربويين كما هو الحال في دراسة "إيناس فؤاد نواوي فلمبان"، في حين كانت دراسة "هدى درنوني" بمؤسسة إنتاجية و"محمد بن غالب العوفي" بالقطاع الأمني، عكس

(1) بنوناس صباح: أثر أنماط القيادة الإدارية على الإلتزام التنظيمي في القطاع البنكي لولاية بسكرة، رسالة دكتوراه علوم، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.

دراستنا الحالية والتي سوف تتم داخل بيئة خدمتية مع الأطباء والممرضين والقابلات على اختلاف مراتبهم.

التعقيب على الدراسات السابقة:

إستنادا إلى عرض الدراسات السابقة يتضح لها جليا بأنها مختلفة أحيانا ومتشابهة أحيانا أخرى بالنظر إلى الإفتراضات والمسلمات والأهداف التي حاولت الوصول إليها، كذلك البيئات التي تمت فيها هذه الدراسات.

إضافة إلى طبيعة متغيرات الدراسة التي تم دراستها ومختلف الأساليب الإحصائية المستخدمة فيها حيث نلاحظ أن أغلب الدراسات استخدمت المنهج الوصفي بمختلف أساليبه، بحيث نجد البعض منها استخدام المسحي بالنسبة لدراسات كل من "عبد الله بن عبد الرحمان"، "بوسفت أمال"، "غلوسي دلال" وكذلك دراسات "محمد بن غالب العوفي"، "إيمان محامدية"، وأخيرا "بنوناس صباح" والبعض الآخر استخدم التحليل كما هو الحال في دراسة "سعيد يوسف حسن كلاب" و آخرون إستخدموا المنهج الوصفي الإرتباطي وذلك في دراسة كل من "إيناس فؤاد نواوي فلمبان"، و"بذرية بنت ناصر بن راشد المسروية".

وإستخدم أيضا الباحثون في هذه الدراسات أدوات مختلفة لجمع البيانات تمثلت في الإستمارة وهي الأداة الغالبة على معظم الدراسات، إضافة إلى بعض المقاييس الإحصائية، أيضا يوجد إختلاف في هذه الدراسات يتمثل في حجم العينة وهذا يرجع إلى معايير تتحدد وفق متطلبات البحث. بالنسبة للدراسات التي تناولت الرقابة الإدارية، فقد كانت مهمة إلى حد كبير بمعرفة واقع تطبيق أليات الرقابة داخل المؤسسات وفق أسس والمعايير والمعتمدة من قبل المؤسسات والأجهزة الحكومية، وقد كانت هذه لدراسات نحو مواضيع تنظيمية ذات علاقة بتخصص تنظيم وعمل.

كما يمكن القول أن ميدان الدراسة التي أجريت فيه هذه الدراسات قد تنوع بين قطاع أمني بالنسبة لدراسة "عبد الله بن عبد الرحمان" وقطاع إنتاجي بمؤسسات إنتاجية كدراسات "بوسفت أمال" و"غلوسي دلال" عكس دراستنا التي تتخذ من قطاع الخدمات بيئة لها، بحيث يعد هذا الإختلاف في ميدان الدراسة عاملا مهم يضيف للموضوع رؤى مما يسمح بمعالجته من مختلف الزوايا.

أما بالنسبة لمتغير الإلتزام التنظيمي فكانت الدراسات التي تناولته قد ركزت على الكشف عن مواضيع تنظيمية ضمن مجال تخصص تنظيم والعمل (الرضا الوظيفي - الثقافة التنظيمية - أنماط القيادة الإدارية)، كمتغيرات مستقلة عكس دراستنا أين نتناول متغير الرقابة الإدارية وربطها بموضوع الإلتزام التنظيمي.

وعليه من خلال اطلاعنا على الدراسات السابقة المتناولة لمتغيرات بحثنا يمكن إيجاز أوجه الاستفادة فيما يلي:

- تحديد المتغيرات المناسبة للدراسة.
- بناء الإطار النظري للدراسة.
- الإطلاع على مراجع ومصادر معلومات اضافية للدراسة.
- بناء أدوات الدراسة المناسبة وتحديد مجالاتها.
- تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة.

الفصل الثاني: المقاربات النظرية المفسرة للدراسة

أولاً: النظريات الكلاسيكية

1- النظرية الإدارية العلمية

2- النظرية البيروقراطية

3- النظرية التكوين الإداري

ثانياً: النظريات النيوكلاسيكية

1- حركة العلاقات الإنسانية

2- نظرية الفلسفة الإدارية

3- نظرية الحاجات لماسلو

ثالثاً: النظريات الحديثة

1- النظرية البنائية الوظيفية

2- نظرية التحرر

3- نظرية (A.J.Z)

أولاً: المدرسة الكلاسيكية

ظهرت هذه المدرسة في أواخر القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين كإتجاه فكري يشمل على مجموعة الآراء والنتائج الفكرية، ويندرج تحت هذه المدرسة عدد من النظريات الإدارية، والتي اهتمت بالأداء، والعمل على رفع معدله داخل المنظمات وذلك من خلال التركيز على أفضل طريقة لإنجاز الأعمال، وكذلك تحديد طريقة توزيع الأجور والتخطيط وكذا كيفية الرقابة على الإنتاج وإنجاز العمل، كما ركزت على تقسيم العمل والتخصص... وفيما يلي عرض لأهم هذه النظريات الكلاسيكية (النظرية العلمية، ونظرية البيروقراطية نظرية التقسيم الإداري).

1- نظرية الإدارة العلمية: "فريدريك تايلور"

نشأت حركة الإدارة العلمية وتطورت في الولايات المتحدة الأمريكية في الفترة ما بين 1900 و1920م، كانت هذه الفترة هي فترة التصنيع الكثيف وظهور المشروعات الصناعية الضخمة، والتوسع في وسائل الإنتاج والمواصلات وزيادة عدد السكان في المدن الراجحة للنهضة الصناعية، مما نتج عن كل هذا عدة مشاكل مثل: انخفاض مستوى الإنتاجية وظهور اللامبالاة وتراجع مستوى درجة الإلتزام الوظيفي.

وكل هذا أدى ببعض المختصين ومن بينهم "فريدريك تايلور" الذي يعد رائد نظرية الإدارة العلمية الذي استحوذ تفكيره على كيفية التخلص من هدر الوقت وتبذير المال، وتبديد المواد ولا يأتي ذلك إلى بإعتماد الطريقة العلمية.

ويؤكد تايلور أن الهدف الرئيسي للإدارة هو تأمين الحد الأقصى من السعادة لرب العمل والعاملين على السواء. (1)

واعتمد "تايلور" على عدة مبادئ للوصول إلى تحقيق الكفاية الإنتاجية ويكون ذلك من خلال دراسة الوقت والحركة دراسة منطقية وعلمية من خلال تحديد أداء كل حركة، ومن تم يمكن معرفة ما يجب أن ينتجه كل عامل أو آلة في الوحدة الزمنية، وبالتالي إزاء تفادي الحركات غير اللازمة في عملية الإنتاج. (2)

(1) عبد اللطيف قطيش: الإدارة العامة من النظرية إلى التطبيق دراسة مقارنة، منشورات حلبي، ط1، بيروت، 2013، ص48.

(2) عبد العزيز صالح بن جيتور: أصول ومبادئ الإدارة العامة، الدار العلمية، عمان، 2000، ص68.

واعتمد في الوصول إلى هذا على الرقابة اللصيقة والضبط الصارم، وهذا بتضييق نطاق الإشراف وجعله على أساس رجل لرجل، بمعنى أن لكل رجل شخص يشرف عليه ويراقب أدائه.

لهذا حاول "تاييلور" 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.⁽¹⁾

ويركز "تاييلور" على ضرورة اختيار العمال وتدريبهم على أسس علمية ومنهجية بحيث يستطيع أداء العمل بكفاية وفعالية.⁽²⁾

ويرى "تاييلور" أن العداء الدائم بين أصحاب العمل والعمال أساسه هو الشعور بإستغلال الإدارة لهم وتقديم حواجز محدودة، لهذا قدم طريقة جديدة للدفع وهي نظام المعدل والتممايز والذي ربط مكاسب العامل بمعايير أداءه للعمل.⁽³⁾

إضافة إلى هذا ركز "تاييلور" 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 إقتناع الطرفين على التعامل معا وتبادل المساعدات للقضاء على الخصومات أو الإحتكاكات التي تحدث بينهما إذ أن تلك هو الذي يمكن 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.⁽⁴⁾

ومما سبق يمكن القول أن جوهر النظرية العلمية عند "فريدريك تاييلور" تتجلى في النقاط التالية:

- إعتبر الإنسان أنه مجرد آلة لتحقيق الأهداف.
- ركز على الرقابة اللصيقة والضبط الصارم ونطاق الإشراف الضيق.
- تقسيم العمل والتخصص الوظيفي.
- تقديم حوافز مادية للعمال.

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

(2) عبد العزيز صالح بن جيتور: مرجع سابق، ص68.

(3) محمد فريد الصحن وآخرون: مبادئ الإدارة، الدارالجامعية، الإسكندرية، 2001، ص49.

(4) محمد علي محمد: علم الإجتماع التنظيم، دار الكتب الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص139.

وحسب "تايلور" أنه لتحقيق مستوى الإلتزام يكون من خلال التطبيق الحرفي والتدقيق للعمال لطرق وأساليب العمل المحددة لهم، وأن سبب عدم إلتزام العمال حسب اعتقاد تايلور هو الحرية الممنوحة لهم وتسيير العمل حسب مصالحهم لشخصية.

2- النظرية البيروقراطية: "ماكس فيبر"

لقد برزت هذه النظرية في أوائل القرن العشرين ويعود الفضل في إرساء مبادئها للعالم الألماني "ماكس فيبر" الذي كان أول من صنف خصائص البيروقراطية بشكل منهجي منطقي مبرزا أهميتها في تنظيم الأنشطة الإجتماعية وتأثيرها على سلوك التنظيم والأداء.⁽¹⁾

وقد وضع بعد ذلك النموذج المثالي لدراسة تنظيم المؤسسة، والذي يطلق عليه الأسلوب الإداري الرشيد لتحليلاته الموضوعية الدقيقة والرشيدة، ولقد ركز من خلاله على الرقابة الصارمة والإشراف الدقيق من خلال اعتباره التنظيم على أنه نسق معلق يتخذ الجهاز الإداري فيه تنظيما هرميا، يمكن تقسيمه على ثلاث مستويات:⁽²⁾

- **المستوى الأول:** يقع في قمة الهرم الإداري وهو مستوى الإدارة العليا أو السلطة المركزية، ممتمة بصياغة ووضع الأهداف والسياسات الهامة للتنظيم.

- **المستوى الثاني:** فيتمثل في الإدارة التنفيذية ومهمتها وضع الخطط التنفيذية اللازمة لتنفيذ الأهداف والسياسات، والإشراف على عمليات تنفيذها وتسليم التقارير عن عملية التنفيذ للسلطة العليا.⁽³⁾

- **المستوى الثالث:** فيتمثل في مستوى الإدارة الدنيا أو الإدارات الإشرافية تقوم بعمليات التنفيذ المتنوعة تحت المستوى الأعلى منها.

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

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

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

(3) علي عبد الرزاق جلي: علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص246.

كما حدد فيبر المميزات الأساسية للجماعة المتضامنة التي تمارس في ظلها السلطة الشرعية المعقولة أو الرشيدة فيما يلي:

- تنظيم مستمر للوظائف الرسمية التي تحكمها القواعد.
 - نطاق إختصاص محدد لكل منصب أو وظيفة وهو نطاق يشمل على:
 - إلتزامات بأداء واجبات ووظيفة معينة استنادا لتقسيم العمل.
 - سلطة شاغل الوظيفة تقابله الواجبات والمسؤوليات.
 - تحديد وسائل الإلتزامات 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 تحددها القواعد التي تمكنهم من التكيف مع مختلف القواعد التي يصدرها التنظيم والعلاقات بين المشرفين والعمال علاقات موضوعية.⁽¹⁾

ومنه يمكننا القول بأن البيروقراطية عند فيبر سعى إلى جعل الإدارة تعمل على تحقيق أهدافها وذلك لأن إدارة التنظيم تمكنها من مراقبة العامل لأنها وضعت ووضحت له خطوط عمله، وذلك من خلال التقسيم الدقيق للعمل والتخصص الوظيفي، وكذلك وضوح إجراءات وأساليب العمل المعتمدة على التسلسل الهرمي للسلطة، والضبط الصارم المبني على الرشد والعقلانية وتطبيقها بشكل حرفي من طرف العمال يؤدي إلى وجود درجة عالية من الإلتزام الوظيفي، وبالتالي تحقيق الزيادة في الأهداف.

3- نظرية التكوين الإداري: "هنري فايول" (1841-1925)

في نفس الوقت الذي إقترح تايلور مدخل للإدارة العلمية إفتتح العالم الفرنسي هنري فايول مدخل مبادئ الإدارة، ويهتم هذا المدخل بصفة أساسية بوصف الممارسات الإدارية الناجحة للمديرين خاصة في مجال المنظمات الحكومية، وقد حدد "فايول" الوظائف الأساسية للمديرين على أنها تشمل وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

(1) محمد فريد الصحن وآخرون، مرجع سابق، ص 67.

- إلى جانب وظائف المدير حدد "قايل" مجموعة من المبادئ الإدارية الهامة التي يجب تطبيقها لضمان زيادة وكفاءة العمل، ومن أهم هذه المبادئ ما يلي:⁽¹⁾
- **تقسيم العمل:** أي اعتماد مبدأ التخصصية في تنظيم العمل.
 - **السلطة:** أي حق المديرين في إصدار الأوامر وبسط سلطة نفوذهم من خلال خبرتهم ودكائهم للإنجاز المهام والنشاطات وقد يأتي مع السلطة والمسؤولية.
 - **الإنضباط:** أي طاعة الأفراد لقواعد المؤسسة وقوانينها والتقيدها بها.
 - **وحدة القيادة:** حيث يجب على كل فرد أن يتلقى الأوامر من رئيس واحد دون سواء.
 - **وحدة التوجيه:** أي وجود رئاسة واحدة وخطة واحدة لكل مجموعة من الأنشطة ذات الهدف الواحد.
 - **خضوع المصلحة الشخصية للمصالح العام:** أي انخراط أهداف الأفراد ضمن المصلحة العامة للمؤسسة، بحيث لا تتوقف أهداف الأفراد والمجموعة ومصالحهم على أهداف المؤسسة ومصالحها.
 - **تفويض السلطة:** أي عدالة الرواتب والتعويضات بنظر الأفراد والمؤسسات.
 - **المركزية:** أي تمركز القرار أو السلطة في أعلى هرمية المؤسسة بالقدر المستطاع.
 - **سلسلة التدرج:** أي إتباع سلم وظيفي وخط للسلطات، يجري من الرئيس إلى مساعديه المباشرين ومن ثم إلى الأفراد ذو المراتب الدنيا، وهكذا إلى أن يصل إلى أدنى المستويات.
 - **الترتيب:** أي تنظيم موارد المؤسسة البشرية والغير البشرية ، وتنسيق النشاطات والأعمال لتسهيل عمل المؤسسة لكل.
 - **المساواة:** أي إحترام حقوق الأفراد ورغبتها بما يؤمن من العدالة لهم.
 - **الإستقرار الوظيفي:** أي الحفاظ على استمرارية عمالة الأفراد ، والإبتعاد عن سياسة إنهاء الخدمات أو ما شابه ذلك.⁽²⁾
 - **المبادرة:** أي حق الرؤساء مرؤوسهم أخذ مبادرة الإبداع واتخاذ القرارات المتقدمة.

⁽¹⁾ عبد الله محمد بن عبد الرحمان: علم الإجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص90.

⁽²⁾ عبد الله محمد بن عبد الرحمان: المرجع السابق، ص91.

- روح التعاون: أي الإتحاد في فريق عمل يسوده التضامن والوحدة.⁽¹⁾

كما أهتم "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 الإلتزام بالقواعد والقوانين البيروقراطية للتنظيم المحددة لعمله في مستوى معين، كما ألح على ضرورة تلقي الفرد للأوامر في عمله من جهة واحدة وهذا ما نص عليه مبدأ وحدة الأمر.⁽²⁾

كما نادى فايول بمبدأ نطاق الإشراف واعتبر نطاق الإشراف النموذجي لا يزيد فيه عدد العمال الذين يشرف عليهم رئيساً واحداً مباشر 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 قادر على الإشراف والتعامل مع خمسة أو ستة من المشرفين ورؤساء الإدارة التنفيذية، وبهذا يكون فايول قد ركز على الإشراف الضيق، وبرز هذا بتسهيل تام المشرف بمراقبة مرؤوسيه باستمرار بغية تحقيق أهداف المؤسسة، وبالتالي بلوغ قدر ممكن من الأداء الجيد للموظفين.⁽³⁾

إضافة إلى كل هذه العوامل أضاف فايول وحده الأمر والتوجيه الإنضباط والإلتزام بقواعد السلوك أي ضرورة إحترام الأنظمة والتعليمات في المنظمة ومبدأ السلطة والمساواة في المعاملة.⁽⁴⁾ وعليه يمكننا القول أن أهم ما جاءت به المبادئ التي صاغها "هنري فايول" ونادى بتطبيقها في كل منظمة، كالتخصص وتقسيم العمل وتحديد الأدوار بدقة لكل فرد داخل التنظيم حتى يكون هناك تعاون وتوازن وتكافؤ من أداء المهام وإتقانها، والإمتثال للأوامر التي تقدم لهم من طرف الإدارة العليا (الإشرافية).

كما أهتم بوظيفة الرقابة واعتبرها أهم وظيفة من الوظائف الرئيسية داخل الإدارة، والتي تكون عن طريق عملية الإشراف، وأن يكون كل ما يقدمه العامل يصب في مصلحة التنظيم، وذلك من خلال الإنضباط والتزام العمال بقواعد وقوانين المؤسسة.

(1) حسن إبراهيم بلوط: المبادئ والإتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة الحديثة، ط1، بيروت، 2005، ص84.

(2) أحمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعة، الإسكندرية، 2004، ص54.

(3) محي الدين الأزهرى: الإدارة من وجهة نظر المنظمة، دار الفكر العربي، القاهرة، ص35.

(4) صبحي جابر العتيبي: مرجع سابق، ص27.

ثانيا: المدرسة النيوكلاسيكية

لقد سميت هذه المدرسة بالكلاسيكية الحديثة لأنها تختلف عن المدرسة التقليدية بكونها لم تنظر إلى التنظيم وأفراده من زاوية الهيكل الرسمي وعوامل الرشد، بل ركزت على العوامل الإجتماعية والنفسية وأخذت بعين الإعتبار أهمية التنظيم غير الرسمي.⁽¹⁾

وقد أدرجنا تحت ضوء هذه المدرسة النيوكلاسيكية حركة العلاقات الإنسانية ونظرية الفلسفة الإدارية ونظرية الحاجات.

1- نظرية العلاقات الإنسانية: "إلتون مايو" (1880-1949)

نظرية العلاقات الإنسانية كانت بمثابة المرحلة الأولى لمدرسة العلوم السلوكية في دراسة الإدارة ومن أهم الدراسات التي قامت بها نظرية العلاقات الإنسانية نجد دراسة "إلتون مايو" 1880-1949 هو رائد نظرية العلاقات الإنسانية، حيث وضع نظريته من خلال خبراته ودراسته وممارسته الإدارية في شركة "ويسترن إلكترينك" في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد قام مع مجموعة من زملاء سلسلة أبحاث عرفت فيما بعد بسلسلة دراسات هاورثون الشهيرة وكان الغرض من هذه الدراسات هو تأثير عدد من المتغيرات المادية كالإضاءة ظروف العمل فترات الراحة على إنتاجية العمل.⁽²⁾

وقد اكتشف إلتون مايو وزملاءه من خلال التجارب التي قام بها في مصانع هاوثورن أهمية العلاقات الإجتماعية في زيادة الأداء والإنتاج، وركز على ضرورة خلق اتصال فعال بين مستويات المنظمة المختلفة لتبادل المعلومات، وهذا من خلال مشاركة العاملين وإتباع الأسلوب الديموقراطي.⁽³⁾

إن هذه التجارب ساعدت على تعميق مايو وزملائه لظاهرة العمل والعلاقات ، وهو ما ساهم في بروز اتجاه فكري إداري يعرف بحركة العلاقات الإنسانية، والتي تتمثل أهم نتائجها فيما يلي:⁽⁴⁾

- الإنسان محور العملية الإنتاجية وأهم عناصر الإنتاج على الإطلاق.

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

(2) ماجد عبد المهدي مساعدة: إدارة المنظمات (منظورلطي)، درا المسيرة، ط1، عمان، 2013، ص65.

(3) حسن حريم: إدارة المنظمات من منظوركلي، دار حامد، الأردن، 2003، ص26.

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

- هناك علاقة طردية بين ارتفاع الروح المعنوية وزيادة الإنتاجية لذلك يجب معاملة العنصر البشري معاملة حسنة لتبقى معنوياته مرتفعة.
- الحوافز الاقتصادية وحدها لا تكفي لزيادة الإنتاجية وتحقيق الرضا بل يجب استخدام الحوافز المعنوية.
- القيادة الديمقراطية هي القيادة الناجحة وهي القيادة التي تسمح بالمشاركة وتخلق مناخا طيبا للعمل⁽¹⁾.
- وعموما يمكن تحديد مساهمات حركة العلاقات الإنسانية في مسيرة الفكر الإداري وتطوره فيما يلي:
- أبرزت أهمية التعامل مع المنظمة، باعتبارها نظام فني إجتماعي يضم جماعة من الأفراد لكل منهم دوره ومعايير السلوكية الخاصة، والتي قد تختلف عن أدوار ومعايير التنظيم الرسمي.
- أظهرت أهمية المتغيرات الاجتماعية والروح المعنوية والتوازن النفسي للعاملين ، وتأثيراتها الذي يفوق أثرها المتغيرات المادية على إنتاجية العاملين نتيجة الشعور بالتححرر من المضايقات من المشرفين.
- أوضحت أن تخفيض قيود العمل الصارمة وإعطاء العاملين قدرا معقولا من الحرية يخلق اتجاهها ذهنيا أفضل واستمتعا أكثر بالعمل.
- نبهت إلى مشكلة التنظيم غير الرسمي، حيث يمثلون الأفراد في المنظمة إلى تكوين تنظيم خاص بهم كأفراد يكون لهم خصائصهم واتصالاتهم غير الرسمية ، مما يؤثر على دافوع وسلوك العاملين بالمنظمة وعلاقاتهم فيما بينهم وبين الإدارة⁽²⁾.
- ويمكن القول أنه من خلال أهم النتائج التي توصلت إليها حركة العلاقات الإنسانية أنها اهتمت وركزت على الجانب الإنساني للفرد العامل، وذلك من خلال إعطاءه الأولوية داخل المنظمة المختلفة لتبادل مختلف المعلومات ، وهذا بإشراك العاملين وإتباع الأسلوب الديمقراطي ، وبالتالي لا تكون الرقابة صارمة ولا لصيقة، لأن الطريقة المرنة في التعامل مع العاملين وحدها كفيلة بأن تحقق لهم الجو الملائم للعمل، وتشجيع حاجاتهم للإحترام والتقدير وإثبات الذات، وتجعلهم يشعرون بالولاء والرضا والإستقرار في العمل والذي يظهر من خلال الزيادة في الأداء والإنضباط ، وهذه من مظاهر ما عرف فيما بعد بالإلتزام الوظيفي.

(1) ماجد عبد المهدي مساعد: مرجع سابق، ص 67.

(2) سامي جمال الدين، مرجع سابق، ص 100.

2- نظرية الفلسفة الإدارية: "دوغلاس ماكريغورغ"

تنسب هذه النظرية إلى دوغلاس ماكريغورغ الذي 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 إفتراضات المدير بشأن الآخرين والتي لها تأثير على الطريقة التي يعاملهم بها، وتمثلت هذه الافتراضات في نظرية (X) وتختص الجوانب الإفتراضية للفكر الكلاسيكي والتصورات الفكرية لمدرسة العلاقات الإنسانية في نظرية (Y).⁽¹⁾

2-1- نظرية (X): تستند هذه النظرية على عدد من الإفتراضات حول طبيعة السلوك الإنساني وأهمها تتمثل في:

- أن العاملين يكرهون ويشعرون بالإشمئزاز من العمل، وهم بذلك يحاولون تجنبه قدر الإمكان وهم بذلك ينفذون العملية الإنتاجية بأقل جهودهم الحقيقية في الأداء، ونظرا لكرهية العاملين للعمل فإنه يجب أن يتم إجبارهم على أداءه، وينبغي إخضاعهم للرقابة والتهديد المستمر لتحقيق أهداف المنظمة.

ويؤكد أصحاب هذا التصور على ضرورة ممارسة العنف في معاملة الأفراد، لأن التركيز على العلاقات الإنسانية في معاملة الفرد يؤثر بشكل سلبي في تحقيق أهداف المؤسسة، الأمر الذي يدفع الأفراد لتجنب المسؤولية ويقبلون التوجيه من قبل أشخاص آخرين، كما يرغبون في الإستقرار والأمن وتقليص الطموحات الذاتية، لذا فإنه لا بد من وجود إدارة قوية تشرف وتوجه نشاط هؤلاء الأفراد للوصول إلى مستوى الإنتاجية العالية للمنظمة وتحقيق أهدافها.

- وقد اهتم "دوغلاس ماكريغورغ" بدراسة موضوع الإعتماد بين الرؤساء والمرؤوسين داخل التنظيم، واعتقد أنه بناء على هذه العلاقة يشبع الطرفان كثيرا من حاجاتهم، وقد أجريت محاولة نظرية تشير إلى طريقة في القيادة الإدارية تتيح الفرصة بظهور الدوافع تجاه تحقيق أهداف كل من الفرد والتنظيم.⁽²⁾

2-2- نظرية (Y): وعلى النقيض من نظرية (X) نجد نظرية (Y) والتي تقوم على مجموعة من الإفتراضات حول طبيعة السلوك الإنساني وأهمها:

- أن الإنسان يبذل الجهد المادي والذهني في العمل، لأنه بطبعه يحب العمل ويعتبره مصدر للرضا.

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

(2) حسين عبد الحميد أحمد رشوان: علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004، ص79.

- أن العمل الرقابي وأسلوب التهديد والعقاب ليس الوسيطتين الفريدتين للتأثير على السلوك الأفراد باتجاه تحقيق الأهداف، حيث أن هناك رقابة ذاتية دون الحاجة إلى الرقابة الخارجية.
 - أن شدة توجه الفرد نحو الهدف مقرون بمدى تأثير المكافآت التي يمكن أن تمنح له ونوع العائد بعد تحقيقه للهدف.
 - أن الفرد العادي بإمكانه تحمل المسؤولية والبحث عنها، وهو بذلك له التطلع بأن يتعلم وفي الظروف المناسبة، وبالتالي يميل إلى تكرار التصرفات التي يرى أنها تشبع رغباته.
 - الفرد له قدرة عالية يستخدمها بفعل الفكر والخيال والتطور لحل المشاكل الي يواجهها في المنظمة.
 - أن المنظمات تستثمر الجزء اليسير من قدرات وطاقت الفرد، بمعنى أن أي اخفاق في تحقيق الأهداف لن يعود إلى فشل الأفراد، بل يمكن أن يبرز بعد مقدرة المنظمة على تطوير مواهب هؤلاء الأفراد بالقدر الممكن.⁽¹⁾
- ورغم هذه النظرية السلبية "للماغريكورع" عن الفرد، فقد كان مقتنعا بوجود بعض الظواهر في العمل لا يمكن لنظرية (X) تفسيرها، تساءل لماذا ترتفع الإنتاجية في بعض المؤسسات التي تستخدم الحد الأدنى من الإلزام والإلتزام لضبط العمال؟
- لذا قام ماعزكور بصياغة نظرية (Y) والتي هي نقيض مباشر لنظريته الأولى ، ووفقا لهذه النظرية فالناس يصبحون على ما هم عليه نتيجة لطريقة معاملتهم في مؤسستهم، فالعمل من وجهة نظره رغبة طبيعية، والعامل العادي يرغب في العمل ويمكنه أن يتعلم البحث عن المسؤولية لإنجاز المهام التي تطلب من الأفراد، مما يؤدي إلى تحقيق رغبتهم ويساهموا بشكل عام في تحقيق الأهداف التنظيمية.
- ويمكن القول أن الممارسات الإدارية في منظمات المعاصرة قد أثبتت وجود أفراد من نوع (X) ومن نوع (Y)، في أغلب الأحيان كما أنه بالإمكان العثور على أفراد يجمعون بين كل المواصفات التي وردت في نظريتي (X) و (Y) وأن أي منهم قد يجد نفسه قريبا مما تشير إليه نظرية (X)، في وقت ما كأن يشعر بالملل واللامبالاة، وعدم الرغبة في العمل، وقد يتغير هذا الشعور في وقت آخر، فيكون مندفعاً للعمل ومتحفزاً للإبداع.

(1) شوقي ناجي جواد: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار الحامد، ط1، عمان، 2010، ص99.

لذا ينبغي على إدارتنا اليوم أن نتفهم طبيعة الأفراد والعوامل المؤثرة وفي سلوكهم، بهدف تدليل الصعوبات التي تواجه كل منهم وبطرق مناسبة بإتجاه ما يحقق رضا الأفراد ويزيد من دافعيتهم.⁽¹⁾

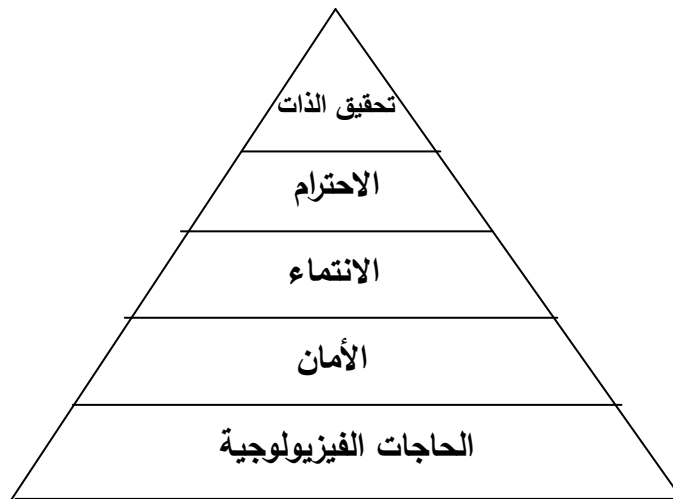
ويمكن القول أن نظرية (X) و (Y) هما تصورين يختلفان بناء على الافتراضات التي قامت عليها فنظرية (X) تعتمد على الأساليب الرقابية والإشراف واستخدام السلطة في التأثير على السلوك الأفراد وتحقيق الأهداف، أما نظرية (Y) فتركز على التكامل بين أهداف الفرد والتنظيم وذلك من خلال اشباع حاجيات الفرد العامل المادية والمعنوية والتي يشعر بالرضا والاستقرار أكثر في العمل.

3- نظرية الحاجات: "إبراهيم ماسلو"

تعتبر نظرية سلم الحاجات التي وضعت من قبل "إبراهيم ماسلو" من أكثر نظريات التحفيز شيوعاً وقدرته على تفسير السلوك الإنساني في سعيه لإشباع حاجاته من خلال البحث عن الدوافع التي تحفز الإنسان للعمل.⁽²⁾

وقد افترض ماسلو أن الرغبات الإنسانية هي بمثابة دوافع تتخذ شكل رقم (01) هرم للحاجات، حيث أن ترتيب هذه الحاجات يقوم على افتراض أساسي مفاده أنه كلما انخفضت درجة الدافع على هذا الهرم كانت أسبقيتها ومن ثم سطوها أكبر على الفرد بشكل عام.

الشكل رقم (1): هرم الحاجات الإنسانية كما صوره ماسلو



المصدر: محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل، الأردن، 2006، ص90.

(1) صلاح عبد الباقي النعيمي: مرجع سابق، ص ص73، 74.

(2) محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل، الأردن، 2006، ص90.

لقد فرس ماسلو الحاجات السابقة كالتالي:

3-1- الحاجات الفسيولوجية: وهي تتضمن الحاجات التي تهتم بالمحافظة على النظام الفسيولوجي الإنساني الذي يضمن للفرد الحياة كالطعام والشراب والجنس والراحة.⁽¹⁾

وتعتبر هذه الحاجات أقوى الحاجات الإنسانية، وهي في العادة تسيطر على باقي حاجات الإنسان إذا لم تكن مشبعة.⁽²⁾

3-2- الحاجة إلى الأمن والسلامة: وتتضمن حاجات الفرد للحماية من الأخطار الجسيمة والصحية والبدنية، كذلك الحماية من الأخطار الاقتصادية والمتعلقة بضمان استمرارية العمل للفرد لضمان استمرار الدعم المادي الضروري للفرد للمحافظة على مستوى معين من الحياة المعيشية.⁽³⁾

3-3- الحاجة إلى الإنتماء: وهي حاجة الفرد أن يكون مقبولاً في المجتمع الذي يعيش فيه وأن تتاح له الفرصة في التعاون مع أفراد المجتمع، وأن يتمكن من إقامة علاقات ودية وصحية ومشاركة مع الآخرين كتكوين صداقات والمشاركة في الأعمال، أي أنها حاجة الإنسان إلى الشعور بأنه غير مرفوض، وأنه غير منبوذ أو وحيد في بيئته.

3-4- الحاجة إلى الإحترام والتقدير: تعتبر هذه الحاجات من أهم الأمور التي تؤثر على سلوك الإنسان مع نفسه ومع الآخرين وخاصة في مجال التوازن والإستقرار النفسي والتفاعل الإيجابي مع الآخرين، ويمكن تصنيف هذه الحاجات إلى:

3-4-1- حاجات إحترام الذات: وهي الحاجات المادية أو المعنوية أو السلوكية التي يعتبرها الإنسان حقاً له في ضوء الواقع الذي يعيشه.

3-4-2- حاجات التقدير الخارجي أو الإجتماعي: وهي تقويم المرء لسلوك الآخرين تجاهه وكيف ينظرون إلى سلوكه وانجازاته، أي تقدير الآخرين للفرد من خلال الإعتراف بكفاءته وإعطائه المكانة الإجتماعية المناسبة له بين أعضاء المجتمع، وهي لا شك تؤثر في حاجات إحترام الذات بشكل طردي.

(1) محمد قاسم القريوتي: المرجع السابق، ص91.

(2) رعد حسن الصرن: نظريات الإدارة والأعمال، دار الرضا، ط1، دمشق، 2004، ص273.

(3) حسن إبراهيم بلوط: مرجع سابق، ص93.

5- حاجات تحقيق الذات: وهي شعور الفرد بكفاءته ومهاراته ورغبته في أن تتاح له الفرصة لإستغلالها واستثمارها من خلال إنجازات يعترف بها الآخرون وخاصة في مجتمعه، فهي أشبه بالدور الذي يعتقد المرء أنه عليه أن يقوم به في المجتمع لإثبات حضوره و شخصيته، وبالتالي قيمته في نظر المجتمع.⁽¹⁾

ونستطيع القول بأن "ماسلو" ركز على ضرورة الإهتمام بالحاجات والدوافع التي تحفز الإنسان للعمل وتجعله يلتزم في أداء عمله والإنضباط أكثر، بحيث أن هذه الحاجات تختلف من شخص إلى آخر بحسب نوع الحاجة ومستواها، وبالتالي فتوفير هذه الحاجات يؤدي دون شك إلى زيادة رغبته في العمل وزيادة أدائه والإستقرار في العمل، حيث نستنتج أن أداء العامل المعبر عن مستويات الإلتزام يتناسب طردا مع مستوى اشباع الحاجات والرضا عن الذات.

ثالثا: 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 كلي عن المدارس الكلاسيكية والنيوكلاسيكية في دراسة التنظيم وهذا بغية التحكم في مكونات التنظيم لتحقيق الكفاءة وتوحيد جهود العاملين.⁽²⁾

وسيتم عرض أهم هذه النظريات والمتمثلة في:

1- البنائية الوظيفية

تستعين البنائية الوظيفية في دراستها للتنظيم والسلوك الإنساني بالتصورات النظرية النسقية، ذلك أنها تعكس الجانب التطبيقي لهذه النظرية في علم اجتماع، وتتنظر البنائية الوظيفية في ضوء نظرية النسق على التنظيمات بصفاتها أبنية إجتماعية تتكون من أبنية فرعية ، وهي بدورها تعتبر عنصر بنائيا في بناء إجتماعي أشمل.⁽³⁾

وقصد إعطاء نظرة عن جوهره البنائية الوظيفية سوف يتم عرض بعض النظريات المندرجة تحتها والمتمثلة في:

(1) صبحي جابر العتيبي: مرجع سابق، ص، ص 46، 47.

(2) سعاد نايف برنوطي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل، الأردن، 2004، ص161.

(3) علي عبد الرزاق جلي: مرجع سابق، ص161.

1-1-1- "تالكوت بارسونز"

يعتبر "بارسونز" رائد البنائية الوظيفية من خلال دراساته التي أسهمت في نظرية التنظيم ومن الرواد الأوائل لهذه النظرية، والذي من الأصعب إدراك أرائه ووجهة نظره في التنظيم دون العودة لنسقه الفكري حيث أسقط وطبق نظريته الشهيرة المتمثلة في النسق الاجتماعي في دراسة التنظيم.⁽¹⁾

وقد قدم في هذا الإطار نموذجا لحالة التوازن في التنظيمات، حيث انطلق في تحليله للتنظيم بوصفه نسق اجتماعي يتألف من أنساق فرعية مختلفة كالجامعات والأقسام والإدارات، وأن هذا التنظيم يعد بدوره نسقا فرعيا يدخل في إطار نسق اجتماعي أكبر وأشمل كالمجتمع، ولقد أوضح بارسونز أن القيم السائدة في التنظيم هي التي تمنح الأهداف، بحيث يعد هذا الأخير طابعا شيوعيا لأنها هي التي تؤكد إسهام النسق التنظيمي في تحقيق المتطلبات الوظيفية التي يسعى النسق الأكبر لتحقيقها.⁽²⁾

ولهذا نادى بضرورة توفر القيم في الأنساق الثقافية في تناول التغير الاجتماعي، حيث أجرى مقارنة بين المجتمع والمؤسسة والظواهر الثقافية الأخرى ورأى أن للتغيرات التكنولوجية أثر سلبي على المؤسسات، وهنا يتدخل نسق القيمة ضروريا لتحقيق الاستقرار والتوازن والتكيف.⁽³⁾

كما ركز أيضا على إتخاذ القرار، واعتبره أداة لتحقيق أهداف المؤسسة لضمان توازنها واستقرارها وقسمها إلى قرارات سياسية ترتبط بالوظائف الأساسية للمؤسسة 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.⁽⁴⁾

ويرى بارسونز أن هناك أربعة متطلبات وظيفية أساسية يتعين على كل نسق إذا ما أراد البقاء أن يواجهها إثنان منهما وطابع آلي يتعلقان أساسا بعلاقة النسق بيئته وهما:

1-1-1- تحقيق الهدف: ويتمثل في حشد الموارد من أجل تحقيق أهداف التنظيم.

1-1-2- الموائمة: وهي مشكلة تدبير كل الموارد البشرية والمادية لتحقيق أهداف التنظيم.

(1) السيد محمد الحرجي: النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف، مصر، 1988، ص76.

(2) فلوق مداس: التنظيم وعلاقات العمل، دار الهدني، الجزائر، 2000، ص20.

(3) عبد الله محمد عبد الرحمان: مرجع سابق، ص134.

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

1-1-3- التكامل: يشير إلى العلاقات بين الوحدات وخاصة تلك العلاقات التي تضمن تحقيق أعلى مستوى من التضامن والتماسك بين الأنساق الفرعية.

1-1-4- الكمون: ويشير إلى مدى ملائمة الظروف السائدة في الأنساق الفرعية للظروف السائدة في النسق الأكبر.⁽¹⁾

خلاصة ينظر بارسونز إلى التنظيم باعتباره نظاماً فرعياً أساسياً وأنه ركز على ضرورة التساند والتعاون من أجل تحقيق أهداف التنظيم، وأنه يجب مراعاة خصوصية التنظيم أثناء وضع وصياغة متغيرات الرقابة التنظيمية حتى تكون مناسبة وملائمة لسلوك وأعضاء التنظيم وأهدافه.

1 1 - "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 حرفياً، ولقد أثار ميرتون فكرة أساسية مفادها أن أعضاء التنظيم يستجيبون لمواقف معينة ثم يعممون هذه الإستجابة، 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.⁽²⁾

كما ركز ميرتون على أثر فرض القواعد والتعليمات باعتبارها وسيلة مهمة لتحقيق أكبر قدر ممكن من الرقابة على سلوك أعضاء التنظيم، وما يترتب عن ذلك من تجميد السلوك الوظيفي، حيث تصبح العلاقات في التنظيم أساس بين الوظائف وبين الأفراد، كما تصبح القواعد والإجراءات الرسمية جزءاً من التكوين الذاتي لأفراد التنظيم يتمسكون بها لتجنب الخطأ أو المسائلة، كما تختزل عملية اتخاذ القرارات إلى تصميم صيغة حل معينة يناسب فئة من الموضوعات، ويكون القرار روتينياً لا يعتمد على التفكير أو الخلق والإبداع من جانب الأفراد.⁽³⁾

(1) فاروق مداس: مرجع سابق، ص 21.

(2) السيد محمد الحسيني: مرجع سابق، ص 50.

(3) علي سلمى: مرجع سابق، ص 73.

1-3- تفويض السلطة: " فيليب سلزنيك "

إن الاسهام الذي قدمه "فليب سلزنيك" في دراسة التنظيمات يكشف بصورة جلية تأثيره البالغ بالإتجاه البنائي الوظيفي في علم الاجتماع، فقد ركز على مسألة تفويض السلطة حيث يقر بضرورة التنازل على جزء من حرية التصرف وإتخاذ القرار للوحدات التنظيمية، وهو يسعى من خلال هذا التفويض لإبراز وتبيان كيف أن للرقابة والرغبة في استخدام أساليب رقابية صارمة وحازمة تؤدي إلى بروز نتائج غير متوقعة بالنسبة للتنظيم، وفي هذا الإطار صاغ سلزنيك وطرح جملة من الأسئلة تتضمن ما يلي:

- ما هي الجوانب الوظيفية في تفويض السلطة وما هي الجوانب اللاوظيفية؟

1-3-1- الجوانب الوظيفية: لقد رأى بأن مشاركة فئات واسعة في اتخاذ القرار وتفويض السلطة يفضي إلى تدريب وتكوين أشخاص على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية، كما أن تحمل المسؤولية عن طريق تقاسمها وتوزيعها يؤدي لخلق جو من الديمقراطية التنظيمية بين أعضاء التنظيم، ويقلل من احتمال الملل والروتين.

1-3-2- الجوانب اللاوظيفية: يعتبرها سلزنيك بأنها كثيرة المستويات التنظيمية، حيث أن إستبدال الأهداف الأساسية بالأهداف الفرعية على حسابها مع بروز إيديولوجيات ثانوية في التنظيم يؤدي إلى خلق الصراع الذي يفضي بدوره إلى تعدد مراكز إتخاذ القرار، هذا التعداد في مراكز إتخاذ القرار يؤدي لنفي مبدأ تحمل المسؤولية.

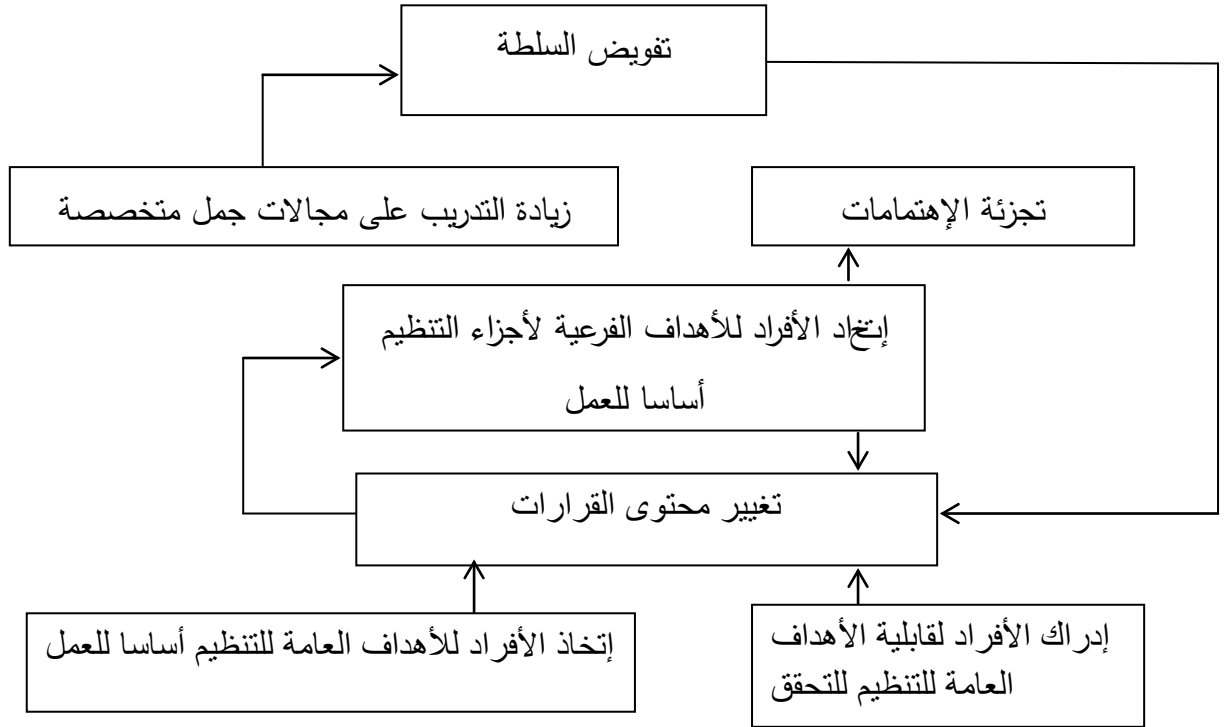
لقد برز "سلزنيك" أيضا أن البناء الغير الرسمي ينشأ تلقائيا كما أن العلاقات بداخله تقوم على أساس شخصيته وتنطوي على عوامل القبول والهيبة داخل الجماعة، وتقوم كذلك على روابط الصداقة وتستعين بالقوى وأساليب الضبط.

وقد أوضح أهمية البناء غير الرسمي داخل التنظيم عامة حيث يكون البناء غير الرسمي ضروريا وجوهريا في النسق الرسمي من أجل عمليتي التفويض والضبط ذاتها.⁽¹⁾

ولتوضيح آراء سلزنيك وتركيزه على تفويض السلطة وكيف قصد به أن يكون أداة رقابية لتحقيق الأهداف داخل التنظيم، يوضح الشكل رقم (02) صورة دقيقة ومفصلة لكل ما يقصده من عملية التفويض:

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

الشكل رقم 02: نموذج البيروقراطية المعدل "سلزنيك"



المصدر: على السلمى: مرجع سابق، ص45.

2- نظرية التحرر: "جين ميسون"

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

وحسب هذه النظرية فالمنظمات الحديثة 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 من التفاخر، ولكي يتحرر العامل من الإضطهاد يقول: "لابد من تحرير الإنسان من جميع التنظيمات البيروقراطية واشتراكيات المدن الكبيرة، والعمل على بناء مجتمع يقوم على الإدارة الذاتية والإنضباط الفردي الذاتي والتطوعي".⁽¹⁾

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

وبالنظر في أفكار وأراء "جين ميسون" نرى أنه يدعو إلى رفع نظام الرقابة التي تفرضه المنظمات على أعضائها، ذلك لأنه يخلق نوع من التوتر وعدم الإستقرار والقهر لهم، وكذلك يدعو إلى تحرير الإنسان من جميع التنظيمات البيروقراطية واستبدالها بالرقابة الذاتية لأنها الأجدر للوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة، وخلق نوع من الولاء والإنضباط لأعضائها.

ويمكن القول من هذه النظرية أنها تسعى إلى رفع القيود الرقابية على الأفراد ومنحهم الحرية أثناء قيامهم بأعمالهم وتشجيع الرقابة الذاتية، وذلك من خلال جعل الفرد يعمل لوحده ويراقب نفسه بذاته، هذا الأمر يجعله يشعر بالحرية فيتوجه نحو العمل ويبدل الكثير من المجهودات، لكن القواعد البيروقراطية قد تؤدي إلى كبت الحرية لدى الأفراد، التي قد تدفعهم إلى النفور من العمل والتقاعد فيه.

3- النظرية (Z-J-A)

3-1- النظرية A:

يتصف هذا النمط من الإدارة بممارسة رقابة صارمة على الموظفين من خلال تنظيم هيكل محكم ويعتمد هذا التنظيم على التخصص الوظيفي وتقسيم العمل بشكل دقيق، كما يتميز بحركة سريعة للموظفين للعمل في منظمات مختلفة سعياً 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، بحيث تتم عملية التقييم مرة سنوياً، ونظراً لكل هذه الظروف المحيطة بالعمل فإن فرصة تنمية الإلتزام للعمل وتكوين صداقات في العمل تكون قليلة.⁽¹⁾

ومن بين الافتراضات الأساسية التي تعتمد عليها هذه النظرية ما يلي:

- التوظيف قصير المدى بما يتيح للموظف حرية الانتقال بين المنظمات المختلفة.
- المسؤولية الفردية.
- الرقابة الرسمية الصريحة.
- المسار الوظيفي المتخصص.

(1) محمد قاسم القريوتي: مرجع سابق، ص 296.

- الإهتمام الجزئي بالموظف مما يضعف من الدافعية اتجاه المنظمات.

- الوظيفة محدودة زمنياً. (1)

3-2- نظرية J:

شهدت أولى المحاولات لتغيير النماذج البيروقراطية التنظيمية ظهور ما يعرف بالنموذج الياباني أو النظرية اليابانية في التنظيم، والتي تقوم أساساً على النمط العائلي العشائري داخل المؤسسة، حيث تقوم على مجموعة مبادئ أهمها: (2)

- التوظيف مدى الحياة.

- إتخاذ القرارات بصورة جماعية بحيث يكون هناك تشاور بين العاملين داخل المؤسسة.

3-3- النظرية اليابانية Z "ويليام أوشي" (1981)

تركز نظرية Z اليابانية على العنصر البشري كأساس لزيادة الإنتاج بما ينسجم مع البيئة غير اليابانية حيث تحتفظ بعدد من خصائص الإدارة اليابانية وأهمها التوظيف مدى الحياة، بطئ عملية التقييم والترقية وتدرج الفرد في العديد من الوظائف في المستوى الإداري الواحد. (3)

وتتبع نظرية Z اليابانية عدة مناهج في الإدارة منها:

- تفهم المديرين لفلسفة نظرية Z يساعدهم على تحقيق التنسيق في مختلف المستويات الإدارية يساهم في تحقيق أهداف المنظمة.

- يجب على المنظمة أن توضح مفهوم هذه الفلسفة الإدارية والأهداف المتوخاة من تطبيقها بما يساعد على إستخدامها بالشكل الصحيح.

- دراسة المنظمة لنظرية Z قبل استخدامها لتشمل أهداف المنظمة وسياساتها المتبعة وذلك من أجل تحديد الفجوات والإختلالات التي يمكن أن توجد داخل المنظمة.

(1) محمد عبد الفتاح الصيرفي: مبادئ التنظيم والإدارة، دار المناهج، الأردن، 2006، ص 297.

(2) محمد قاسم القريوتي: مرجع سابق، ص 298.

(3) حسين محمد حريم: تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، دار حامد، ط3، عمان، 2006، ص 211.

- يجب على الإدارة أن تضع نظاما وظيفيا يتسم بالإستقرار الوظيفي للعاملين وعدم اللجوء إلى أسلوب التهديد بالطرد أو الخصم من الأجور، وإعطاء العامل فرصة الإلمام بالوظائف الأخرى من أجل كسب المعرفة والخبرة. (1)

- تشجيع سبل مشاركة الأفراد في تصورات الأعمال التي تقوم بها المؤسسة.

- تنمية العلاقات بكيفية تجعل من مناخ العمل داخل المؤسسة بمثابة المناخ العائلي.

- الترقية والمشاركة في الأرباح والتركيز على الحوافز المعنوية. (2)

وأن نظرية (Z) استمدت مقوماتها الفكرية والفلسفية من التجربة اليابانية، الذي يشكل فيها العنصر البشري أهم المصادر الفاعلة في تطوير العملية الإنتاجية، ولذا فإن الأبعاد الإنسانية تشكل لديهم مرتكز التطور المستهدف الذي تبلورت مصالحة من خلال طبيعة ودور البناء الثقافي، والإجتماعي للشعب الياباني، وغالبا ما يطلق عليه بمجتمع الإنسجام. (3)

من خلال النظرية اليابانية Z يتضح الإلتزام الوظيفي حول سعي الأفراد التقيد والإلتزام بثقافة المنظمة، والتكيف مع هذه الثقافة السائدة داخل التنظيم من أجل إنجاز سير عمل المنظمة بما يكفل تحقيق الأهداف، وتركيز الإدارة على العنصر البشري وتطويره من حيث طريقة اختياره وتدريبه والمحافظة عليه مدى الحياة، وإعتمادها على أسلوب الخاصية في الإدارات اليابانية توضح طريقة عملها وهي الإلتزام بالمشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات خصوصا على المستويات الدنيا، ومن ثم رفعا إلى المستويات الأعلى ليتم التدقيق فيها، بالإضافة إلى ذلك تلزم المنظمات اليابانية توفر المعلومات والمشاركة في استخدامها بين جميع الأفراد العاملين، وعدم إحتكارها من قبل أي فرد أو فريق وضرورة توفير الخدمات والعلاقات الجيدة بين أفراد المنظمة.

(1) محفوظ جودة وآخرون: منظمات الاعمال المفاهيم والوظائف، دار وائل، ط2، عمان، 2008، ص ص 47، 48.

(2) يوسف مسعداوي: أساسيات في الإدارة المؤسسات، دار هومة للطباعة، الجزائر، 2013، ص 201.

(3) خيضر كاظم حمود الفريحان وآخرون: السلوك التنظيمي، دار إثراء، ط1، عمان، 2009، ص ص 89، 90.

الفصل الثالث: الرقابة الإدارية

أولاً: أهمية الرقابة الإدارية

ثانياً: أهمية الرقابة الإدارية

ثالثاً: خصائص نظام الرقابة الفعال

رابعاً: مراحل الرقابة الإدارية

خامساً: أنواع الرقابة الإدارية

سادساً: أساليب الرقابة الإدارية

سابعاً: مجالات الرقابة الإدارية

ثامناً: مزايا الرقابة الإدارية

تاسعاً: عيوب الرقابة الإدارية

أولاً: أهمية الرقابة

1- من الناحية النظرية:

- ترشيد علمي للقرارات التي يتخذها المسؤولين في دورة العمل، والتي تبدأ بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والتنفيذ والمتابعة والتقييم.
- تعتبر أحد العناصر الرئيسية الهامة للعملية الإدارية.
- تلعب دوراً هاماً وأساسياً في الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة.
- تحديد كفاءة الإدارة في تحقيق الأهداف والنتائج المنشودة.

2- من الناحية العلمية:

- ترجع أهمية الرقابة في الإدارة العامة من الناحية العلمية لاعتبارات أهمها:
- أن تعاضد دورها في الحياة الإقتصادية والإجتماعية أدى إلى تطور وظائف الدولة، وقيامها بدور هام في العمليات التنموية الإقتصادية والإجتماعية لأي جانب، ودورها في الحفاظ على الأمن والدفاع وتحقيق العدالة بين الموظفين.
 - أن إتساع نشاط الإدارة العامة وزيادة حجمها وتعقد أعمالها وازدياد عدد موظفيها، كل ذلك يستدعي مراقبة هذه النشاطات والأعمال للتأكد من أنها تسير وفقاً للخطة الموضوعة لها.
 - التأكد من حسن استخدام الموارد المحددة من أموال وموارد ولوازم وأجهزة ضرورية وموارد بشرية والتصرف وفقاً للخطة المقررة في الحدود المرسومة لها.
 - تحقيق الوفرة المادي في تكلفة التنفيذ والحد من الإسراف الذي لا مبرر له، فالإمكانات تخصص لأغراض الأداء.
 - أن الرقابة تعمل على رفع مستوى فعالية وكفاءة الأنشطة الفنية وغيرها في قطاع الخدمات والإنتاج على جميع مستويات المنظمة.

- الكشف عن ميزات وتفوق وإبداع أفراد المنظمة كي يتسنى للإدارة مكافأة وحفز الأفراد الذين يعملون بإخلاص وإنتاجية.⁽¹⁾
- تساعد الإدارة في الكشف عما قد يكون هناك من مشكلات تعترض تنفيذ عمل ما أو الانحرافات أو الأخطاء في مسار التنفيذ، ومعرفة أسبابها ومعالجتها قبل أن يستفحل الأمر، كما تساعد في التنبؤ بالأخطاء والانحرافات المحتمل حدوثها واتخاذ ما يلزم من إجراءات لمنع حدوثها.
- عملية ديناميكية شاملة ذات علاقة بكل عنصر من عناصر العملية الإدارية في المنظمة وخاصة التخطيط واتخاذ القرارات، كما أنها تنصب على جميع مدخلات المنظمة (الأفراد الأموال، الأجهزة، المواد مصادر المعلومات، السياسات، الخطط) وغيرها ومخرجاتها وتشمل أيضا جميع المستويات الإدارية فيها.⁽²⁾

ثانيا: أهداف الرقابة الإدارية

- يمكن إبراز أهداف الرقابة الإدارية في عدة نقاط أهمها ما يلي:
- الوقوف على المشكلات والعقبات التي تعترض انسياب العمل التنفيذي بقصد تدليلها.
- إكتشاف الأخطاء فور وقوعها وكيفية معالجتها.
- التأكد من أن القوانين تسير وفقا للطريق الصحيح.
- التأكد من أن المستويات العليا على إمام تام بما يتم من أعمال في المستويات المختلفة.⁽³⁾
- توجيه القيادة الإدارية أو السلطة المسؤولة إلى التدخل السريع لحماية المصالح واتخاذ ما يلزم من قرارات مناسبة لتصحيح الأخطاء من أجل تحقيق الأهداف.
- ما يحتمل أن يكشف عن عملية الرقابة من عناصر وظيفية أسهمت في منع الانحراف وتقليل الأخطاء.⁽⁴⁾

(1) محمد عيسى الفاعوري: الادارة بالرقابة، دار كنوز المعرفة، ط1، عمان، 2008، ص ص 21، 20.

(2) ربحي مصطفى عليان: مرجع سابق، ص195.

(3) محمد عيسى الفاعوري: مرجع سابق، ص22

(4) أسامة خيربي: الإدارة العامة، دار الراية، ط1، عمان، 2013، ص260.

- توفير المعلومات الواقعية بشأن أداء وسلوك العاملين للإدارة العليا كعنصر أساسي تعتمد عليه وظيفة التقييم والتقويم.

- فحص الصلاحية وفعالية الآلات والمعدات والأنظمة المختلفة تمهيدا لتطبيق الصيانة اللازمة.

- كشف الإنحرافات في مجال التطبيق سواء كانت بالنسبة للأداء أو السلوك.⁽¹⁾

ثالثا: خصائص نظام الرقابة الفعال

من أبرز هذه الخصائص والتي يجب توفرها في نظام الرقابة حتى يكون فعالا هي:

1- التكامل: يجب أن تتكامل وظيفة الرقابة مع وظيفة التخطيط حتى لا يكون التخطيط في واد

الرقابة في واد آخر، وأفضل طريقة لتحقيق هذا التكامل هو أن تؤخذ الرقابة في الاعتبار ممارسة وظيفة التخطيط، فعندما توضع أهداف الخطة يجب أن يتجه التفكير في نفس الوقت إلى تحديد المعايير التي سيتم على أساسها الرقابة، والتأكد من مدى تلك الأهداف.⁽²⁾

2- الموائمة: لا يتحقق نجاح أي نظام للرقابة إلا إذا اتسم بملائمته مع طبيعة الأنشطة التي

تؤديها المنظمة، من ناحية وانسجامها مع حجمها من ناحية أخرى، إذ غالبا ما تحتاج المنظمات الكبيرة إلى نظام الرقابة أعقد من الأنظمة الرقابية في المنظمات الأصغر.

3- المرونة: ينبغي أن يتسم نظام الرقابة بمرونة عالية لكي يتوافق ويتكيف مع المتغيرات الداخلية

للمنظمة والمتغيرات الخارجية (البيئية)، فجمود أنظمة الرقابة بمعنى عدم قدرتها على التكيف مع

المتغيرات المستمرة والظروف غير المتوقعة، وهذا يعود إلى عجز النظام ككل عن تحقيق الأهداف

المرسومة، ولغرض تحقيق المرونة ينبغي القيام بالمراجعة الدورية للنظام الرقابي باستمرار وكشف نقاط.

4- الوضوح: من المستلزمات الأساسية لنجاح نظام الرقابة الفعال والكفؤ أن يكون واضحا وسهل

الفهم من قبل جميع المسؤولين عن تطبيقه، لذلك يجب أن تتوافر لدى الأفراد المعنيين تنفيذ القدرة على

الإستجابة بشكل واضح والإحاطة بنتائجه.

(1) صبحي جابر العتيبي: مرجع سابق، ص199.

(2) محمد منير وآخرون: الإدارة المعاصرة، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2008، ص295.

- 5- **السرعة في اكتشاف الانحراف:** تؤدي السرعة في التنبؤ بالانحرافات أو إكتشافها قبل وقوعها إلى تسهيل وتذليل المشكلات والعقبات الناجمة عن الانحرافات وكلفتها، والأنظمة الناجحة للرقابة قادرة على اتباع الأساليب الوقائية لمعالجة الانحرافات المتوقعة قبل حصولها.
- 6- **إمكانية تصحيح الانحرافات:** تتجلى فعالية وكفاءة نظام الرقابة من خلال إمكانية تصحيح الانحرافات بعد تحديد الأسباب التي أدت إلى حصولها، وإمكانية اتخاذ الإجراءات الوقائية أو التصحيحية بشأنها.
- 7- **التغذية العكسية:** تكمن أهمية التغذية العكسية في تمكين نظام الرقابة الناجح من معرفة مدى تقبل البيئة للمخرجات، والتعرف من خلالها على ردود الفعل المتخصصة بشأنها، ثم اتخاذ الإجراءات التي تحقق استمرار التفاعل الهادف بين المنظمة والبيئة التي تعمل بها.⁽¹⁾
- 8- **الدقة:** إن النظام الرقابي الذي يقدم معلومات غير دقيقة سيجعل الإدارة غير قادرة على اتخاذ الإجراءات التي تمكنها من التعامل الناجح مع المشكلات، فنظام الرقابة الدقيق هو نظاما موثوقا فيه يقدم معلومات صحيحة.
- 9- **الاقتصادية:** ينبغي أن يكون نظام الرقابة إقتصادي أي أن تكون منافعه أكبر من تكاليفه.
- 10- **واقعية المعايير:** ينبغي أن تكون معايير واقعية، موضوعية، يمكن تحقيقها في الواقع الفعلي فعندما تكون المعايير مرتفعة جدا (غير واقعية) فإن ذلك يؤدي إلى إحباط العاملين وال فشل في تحقيق الأهداف، ومن تم فالمعايير ينبغي أن تكون على المستوى الذي يكفل إثارة العاملين، والإرتقاء بالأداء وتحقيق الأهداف.
- 11- **تنوع المعايير:** ينبغي أن يتم تصميم نظام الرقابة إعتقادا على تنوع المعايير الرقابية بدلا من الإعتقاد على معيار واحد.⁽²⁾

(1) خليل محمد الشماع و خيضر كاضم حمود: مرجع سابق، ص ص 296، 297.

(2) علاء الدين عبد الغني محمود: إدارة المنظمات، دار صفاء، ط1، عمان، 2011، ص ص 132، 133.

رابعاً: مراحل عملية الرقابة الإدارية

تتضمن عملية الرقابة الإدارية عدة مراحل هي:

- 1 - **تحديد الهدف:** الهدف العام للرقابة هو منع الانحراف قبل وقوعه أو إكتشاف ما وقع منها ومعالجتها على مستوى المنظمة، ويتفرع من هدف الرقابة العام أهداف خاصة أو فرعية تتعلق بكل دائرة وقسم وعامل ونشاط.
- 2 - **تحديد معايير الأداء:** المعيار هو مقياس يقارن به الإنجاز الفعلي للتحقق من مدى مطابقته لكي نحصل على نتائج قياس موضوعية وغير منحرفة، ويتوجب أن يكون المعيار موضوعياً دقيقاً واضحاً وخالي من التحيز، ومن المعايير التي يمكن استخدامها لتقييم الأداء هي:
 - 1-2 - **معايير كمية quantitative standars:** وهي المقاييس التي يمكن التعبير عنها بكميات حقيقية غير نوعية أو غير تقديرية مثل: عدد الوحدات المنتجة أو البضاعة أو عدد الأهداف التي يحرزها أي فريق، ويقع ضمن المعايير الكمية معايير التكلفة والمعايير الزمنية وغيرها.
 - 2-2 - **معايير نوعية qualitative standars:** هي معايير تتعلق بنوعية الأداء المطلوب ومستواه فالأرقام المستخدمة في القياس تكون تقديرية أو اجتماعية وهذه المقاييس يستدل عليها في حالة عدم وجود أداة للقياس مثل: إخلاص العاملين، حسن المعاملة.
- 3 - **قياس الأداء (performance appraisal):** قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير السابقة ووضعها وفق الواقع، تظهر الكثير من الإختلافات والإختلالات في تنفيذ المهام كما كان مخطط لها في مستوى الأداء للأفراد أو الإدارات المختلفة، ويقصد بذلك مقارنة النتائج المحققة بالمعدلات الموضوعية سلفاً.
- 4 - **مقارنة نتائج القياس بالمعايير الرقابية الموضوعية من أجل تحديد أسباب الانحراف ومعالجتها:** وتحتاج عملية قياس الأداء إلى توفر المعلومات والبيانات الصحيحة التي تبين واقع الحال وكيفية الأداء فعلاً، وأدوات القياس المناسبة ووضوح المعايير وموضوعيتها، وقياس الأداء ليس سهلاً في كثير من الحالات، والسبب إما المعيار أو الشخص الذي يقيس أو أداة القياس المستخدمة أو أسلوب القياس أو فروق القياس، أو أسباب خارجة عن الإدارة.

5- المتابعة: أي متابعة الإجراء التصحيحي والرقابة عليه، والإستمرار في الرقابة سواء في الجوانب التي أكتشفت فيها الأخطاء أو لم تكتشف. (1)

خامسا: أنواع الرقابة الإدارية

1- الرقابة حسب المعايير:

1-1- الرقابة على أساس الإجراءات: تقوم الرقابة على أساس القواعد والإجراءات بقياس التصرفات التي تصدر عن المنظمات والإجراءات، ويركز هذا النوع على التصرفات التي تصدر من وحدات الإدارة العامة ومن العاملين فيها، وليس على ما تحققه هذه التصرفات من نتائج نهائية.

1-2- الرقابة على أساس النتائج: تقوم بقياس النتائج النهائية التي تحققها المنظمات العامة وفق معايير يمكن قياسها موضوعيا، فهذا النوع من الرقابة لا يتابع ويقوم التصرفات والنشاطات التي تقوم بها المنظمات العامة، ويرتكز فقط على النتائج التي تحققها هذه المنظمات. (2)

2- الرقابة حسب موقعها من الأداء:

1-2- الرقابة السابقة: هي الرقابة المانعة أو الوقائية تهدف إلى ضمان حسم الأداء أو التأكد من الإلتزام بنصوص القوانين والتعليمات في إصدار القرارات أو تنفيذ الإجراءات، كما تهدف إلى ترشيد القرارات وتنفيذها بصورة سليمة وفعالة.

2-2- الرقابة اللاحقة: هي الرقابة البعدية أو الرقابة المستفيدة، وفي هذا النوع لا يتم تقويم تصرفات وقرارات وإجراءات وحدات الإدارة العامة إلا بعد حدوث التصرفات فعلا، وتقويم الأداء بعد أن يكون هذا الأداء قد وقع بالفعل يجعل الرقابة اللاحقة ذات طابع تقويمي أو تصحيحي.

3- الرقابة وفقا لمصادرها:

1-3- رقابة داخلية: يقصد بها أنواع الرقابة التي تمارسها كل منظمة بنفسها على النشاطات والعمليات التي تؤديها، والتي تمتد من خلال مستويات التنظيم المختلفة.

(1) محمود أحمد فياض وآخرون: مبادئ الإدارة، وظائف المدير، دار صفاء، ط1، عمان، 2010، ص185.

(2) زاهد عبد الرحيم عاطف: مرجع سابق، ص42.

3-2- رقابة خارجية: هي عملاً متمم للرقابة الداخلية، لأنه إذا كانت الرقابة الداخلية على درجة عالية من الإتقان بما يكفل حسن الأداء فإنه ليس ثمة داع إلى رقابة خارجية، وبالتالي فهي تكون شاملة أي غير تفصيلية، كما أنها تمارس بواسطة أجهزة مستقلة متخصصة.⁽¹⁾

4- الرقابة على أساس المستوى التنظيمي:

ويمكن تصنيف أنواع الرقابة على أساس المستوى التنظيمي إلى الأنواع الآتية:

4-1- الرقابة على أساس الفرد: حيث يكون التركيز على أداء الأفراد للعمل وكذلك السلوكيات المرتبطة بإنجاز هذه الأعمال، ويمكن في هذا الخصوص استخدام العديد من المؤشرات مثل : الكفاءة وإنتاجية الفرد، معدل الغياب معدل التأخير...إلخ، بالإضافة إلى التقارير السلوكية التي يعد لها رؤسائه في العمل.

4-2- الرقابة على العمليات والأنشطة الوظيفية:

هذا الشأن نجد أن مؤشرات عديدة من الممكن استخدامها في كل نشاط من الأنشطة المذكورة، فمعدل العمالة ومعدلات التأخير والغياب والإنتاجية كلها مؤشرات من الممكن استخدامها في مجال إدارة القوى البشرية، أما نسب السيولة ونسب النشاط وغيرها فتستخدم في مجال الرقابة على النشاط المالي، وبالنسبة للتسويق فيمكن قياس إنتاجية رجال البيع أو معدل نمو المبيعات الشهري ونسبة التكاليف التسويقية إلى إجمالي المبيعات...إلخ، وغيرها تعتبر أمثلة من المؤشرات التي يمكن استخدامها للرقابة على النشاط الإنتاجي بالمنظمة.

4-3- الرقابة على الأداء الكلي للمنظمة:

يهدف هذا النوع من الرقابة إلى تقييم الأداء الكلي للمنظمة خلال فترة زمنية معينة، ومن أمثلة المعايير والمؤشرات التي تستخدم وفي هذا الخصوص معدل العائد على الاستثمار، حصة المنظمة في السوق، معامل الإنتاجية الكلي، الربحية المعدلية، معدل نمو العمالة معدل نمو الإنتاج وغيرها من المؤشرات.

5- التصنيف من حيث طبيعة التوجه بالرقابة:

وتجدر الإشارة في هذا الشأن إلى أنه من واقع تصنيف "شايلد child" لإستراتيجيات الرقابة على المنظمة، ويمكن تصنيف الرقابة من حيث طبيعة توجهها إلى الأنواع الآتية:

(1) فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة، ط1، عمان، 2007، ص ص 121، 122.

5-1- الرقابة المرتكزة على الفرد أو الرقابة الشخصية: كيفية إتخاذ القرارات، السلوك القيادي والإشرافي.

5-2- الرقابة البيروقراطية: حيث يكون الإهتمام على إجراءات تنفيذ الأعمال والأنشطة ومدى التمسك بالقواعد والطرق والأساليب المستخدمة.

5-3- الرقابة على النواتج: حجم الإنتاج الأرباح...إلخ.

5-4- الرقابة الثقافية: مدى وضوح الأهداف ودرجة الحرية المطبقة واستقلالية عمل الأفراد والإختيار والتدريب، ونظم الحوافز المطبقة والموجهة نحو حاجات الأمان والترقي والتقدم في العمل.⁽¹⁾

سادسا: أساليب الرقابة الإدارية

يمكن تقسيم أساليب الرقابة إلى نوعين:

1- الأساليب التقليدية: وتتضمن ما يلي:

1-1- التقارير الإدارية: هو أسلوب معروف في جميع المنظمات وذلك من خلال تطبيقه والإعتماد 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 والخطط.

وتوجه التقرير بالدرجة الأولى إلى الجهة المسؤولة عن إتخاذ القرار وتصحيح الإنحرافات واتخاذ الإجراءات اللازمة، لذلك قد تكون هذه التقارير دورية أي تعد بانتظام، حيث تساعد في معالجة الإنحرافات في وقتها أو تكون نهائية أي بعد الإنتهاء 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⁾

1-2- الملاحظة: إن أسلوب الملاحظة يتم أثناء الإنتاج الفعلي للسلع والخدمات أي أثناء إنجاز العمل فهو يكشف الأخطاء عند وقوعها وبالتالي تصحيح الأخطاء.

⁽¹⁾ عبد السلام أبو قحف: أساسيات التنظيم والإدارة، الدار الجامعي الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص ص 478، 479.

⁽²⁾ زيد منير عبوي و سامي هشام حريص: مرجع سابق، ص 179.

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

1-3- الميزانية التقديرية: الميزانية التقديرية هي عبارة عن قائمة رسمية تحتوي على النتائج المتوقعة معبراً عنها بقيمة مالية تعدها المنظمة لمختلف أنواع الأنشطة والأعمال التي تنفذها في مدة مستقبلية وتستخدمها المنظمة في إجراء القياس والمقارنة بين الأهداف والإنجازات لمعرفة ما تحقق من تقدم وتحدد مدى الإنحرافات والأخطاء إن وجدت للميزانيات التقديرية.⁽²⁾

2- الأساليب المتخصصة: والتي تتمثل فيما يلي:

1-2- خرائط مراقبة الجودة: إن 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.

2-2- خرائط جانت: خريطة جانت نسبة إلى العالم "هنري جانت" أحد مؤسسي حركة الإدارة العلمية في القرن التاسع عشر.

خريطة جانت هو أسلوب يعمل على ضبط الإنتاج نسبة إلى عنصر الزمن كما أنه وسيلة مباشرة في إجراء مقارنة مستمرة بين ما هو مخطط وبين الأداء الفعلي، إن الكثير من وسائل التخطيط الرقابية الحديثة قد بنيت أساساً على فكرة خريطة جانت ومن أمثلة ذلك أسلوب تقييم ومراجعة المشروعات.

2-2-1- أسلوب تقييم ومراجعة المشروعات:

يستخدم هذا الأسلوب في الأعمال الضخمة ويعمل 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⁾

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

(2) علاء الدين عبد الغني محمود: مرجع سابق، ص 334.

(3) زاهر محمد دبيري: مرجع سابق، ص 48.

سابعاً: مجالات الرقابة الإدارية

تتمحور أهم مجالات الرقابة الإدارية فيما يلي:

- 1- **في مجال الإنتاج:** وذلك من خلال ضمان إنتاج الكميات المطلوبة بالموصفات والجودة المطلوبة وبأقل تكلفة ممكنة، وكذلك إلى استغلال الطاقة الإنتاجية المتاحة، وعدم هدر الموارد عن قصد أو غير قصد.
- 2- **في مجال التسويق:** تشمل وظيفة التسويق نشاطات عديدة ترافق السلعة من لحظة إنتاجها حتى توصيلها للمستهلك النهائي، وذلك من أجل التأكد من أن مستوى الطلب على المنتجات من قبل المستهلكين هو كما يجب وكما هو مقدر له في خطة المبيعات الموضوعة مسبقاً.⁽¹⁾
- 3- **في مجال الشراء:** تستخدم للتأكد من سلامة وجودة المشتريات والتأكد من مطابقتها للمواصفات المطلوبة وبالكمية المحددة، ومن تم التأكد أيضاً من وصولها في الوقت المحدد والمتفق عليه في عقد الشراء وما إذا كانت العلاقة مع الموردين جيدة.
- 4- **في مجال التخزين:** وهو من المجالات الرئيسية التي تستخدم فيها الرقابة على حركة المخزون من حيث الكمية الواردة والصادرة والرصيد المتبقي ومخزون الأمان، كما تعمل الرقابة لحماية المخزون من أخطاء التلف وغيرها من الأخطاء الأخرى.
- 5- **في مجال السلوك والتصرف:** المقصود من استخدام الرقابة في هذا المجال هو مراقبة سلوك الأفراد داخل الشركة، وفي كل إدارة أو قسم من أقسامها، وقياس مدى التزامها بتطبيق القواعد واللوائح وكذلك قياس مستوى الروح المعنوية في صفوف الأفراد.
- 6- **في مجال الأموال:** وتدعى بالرقابة المالية التي تعمل على مراقبة التدفقات النقدية الداخلية والخارجية من صندوق الشركة ومعرفة مدى كفاءة استخدام الأموال.⁽²⁾

(1) علي عباس: الرقابة الإدارية في المنظمات الأعمال، دار إثراء، عمان، 2008، ص30.

(2) بشير العلاق: مبادئ في الإدارة، دار الطوروري العلمية، ط1، عمان، 2008، ص136.

ثامنا: مزايا الرقابة الإدارية

تتميز الرقابة بمجموعة من المزايا والتي تتمثل فيما يلي:

- الرقابة تمنع وقوع الأخطاء بحيث أنها تتنظر إلى الأمام وتحاول الكشف عن الأخطاء والإنحرافات قبل حدوثها.
- تمنع تكرار الأخطاء حيث أنها تحاول إثابة المجتهد ومعاقبة المذنب، وبالتالي تصحيح ما وقع من أخطاء وتقويم ما حدث من انحرافات وتجنب المؤسسة الوقوع فيها مستقبلا.
- توجيه العاملين إلى تحسين أدائهم في العمل ورفع روحهم المعنوية لما يحصلون عليه من مكافأة 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 أي عدم التركيز على القيادة العليا فقط.
- تعطى بيانات ومعلومات صحيحة لشكل الأداء الفعلي في الوقت الصحيح.
- تبين مواقع الخطر وتظهر المشاكل وتجعل القرارات المتخذة أكثر دقة. (1)

تاسعا: عيوب الرقابة الادارية

وتتمثل عيوب الرقابة الادارية في ما يلي:

- 1- الرقابة الزائدة: يقبل العاملون عادة درجة معينة من الرقابة أما إذا زادت عنها حتما تؤدي إلى رفضهم لها.
- 2- التركيز في غير محله: تركز بعض النظم الرقابية في أحيان كثيرة على نقاط معينة لا تتفق مع وجهة نظر العاملين، حيث تعكس من وجهة نظرهم رؤية محددة جدا، مما قد يثير العاملين ضد هذه الرقابة.

(1) زاهد محمد ديري: مرجع سابق، ص48

- 3- عدم التوازن بين المسؤوليات والصلاحيات: يشعر العاملون أحيانا بأن المسؤولية الواقعة عليهم تفوق ما هو ممنوح لهم من صلاحيات، وفي نفس الوقت قد يتطلب نظام الرقابة اللصيقة والمراجعة التفصيلية لكل جزئيات العمل، مما يرتبط سلبا بقبول العاملين والتجاوب مع النظم الرقابية.
- 4- عدم الحيادية: قد يؤدي عدم تصميم النظم الرقابية بشكل محايد إلى عدم قبول العاملين لها.⁽¹⁾

⁽¹⁾ زاهر عبد الرحيم عاطف: مرجع سابق، ص43.

الفصل الرابع: الإلتزام الوظيفي

أولاً: أهمية الإلتزام الوظيفي

ثانياً: أهداف الإلتزام الوظيفي

ثالثاً: خصائص الإلتزام الوظيفي

رابعاً: محددات الإلتزام الوظيفي

خامساً: أنواع الإلتزام الوظيفي

سادساً: مراحل الإلتزام الوظيفي

سابعاً: العوامل المؤثرة في الإلتزام الوظيفي

ثامناً: طرق قياس الإلتزام الوظيفي

تاسعاً: آثار الإلتزام الوظيفي

أولاً: أهمية الإلتزام والوظيفي

يعتبر الإلتزام الوظيفي من المفاهيم والظواهر السلوكية التي سلطت عليه الأضواء ونالت اهتماماً كبيراً من قبل العديد من الكتاب والباحثين، نتيجة للدور الذي يلعبه في نجاح المنظمة وديمومة استمرارها وعليه فإن أهمية توفر الإلتزام لدى الأفراد والاهتمام المتزايد بهذا المفهوم تتمثل فيما يلي:

- إن الإلتزام الوظيفي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية وخاصة معدل دوران العمل، فالأفراد الملتزمون سيكونون أطول بقاء في المنظمة والأكثر على نحو تحقيق أهدافها.
- زيادة تماسك الأفراد وثقتهم بالمنظمة، وبالتالي تحقيق الإستقرار المنطقي وزيادة معدلات الأداء والإنتاجية.⁽¹⁾
- كلما زاد معدل التوافق بالقيم والأهداف بين الأفراد والمنظمة أدى ذلك إلى ارتفاع الروح المعنوية للأفراد.
- إنخفاض المشكلات والصراع بين الأفراد والإدارة.
- كما يمثل إلتزام الأفراد تجاه منظماتهم عاملاً في التنبؤ بفاعلية المنظمة.⁽²⁾
- يمثل عنصراً هاماً في الربط بين المؤسسة وعمالها وخاصة في الأوقات التي على المنظمة أن تقدم لهم فيها الإمتيازات والإستحقاقات اللازمة.
- يعتبر إلتزام الأفراد لمنظماتهم عاملاً مهماً في ضمان نجاح تلك المنظمات، وإستمرارها وزيادة إنتاجها.
- تكمن أهمية الإلتزام الوظيفي في ترجمة الرغبات والميول والإعتقادات التي تكون داخل الفرد تجاه منظمته إلى سلوك إيجابي يدفع بالمنظمة إلى التقدم والإرتقاء.⁽³⁾

(1) عامر عوض: السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة، ط1، عمان، 2008، ص216.

(2) موسى اللوزي: التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل، ط2، عمان، 2003، ص119.

(3) أوغندي أحلام: القيم الإجتماعية المحلية وتأثيرها على الإلتزام التنظيمي، رسالة ماجستير في علم الإجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص64.

ثانيا: أهداف الإلتزام الوظيفي

يهدف الإلتزام الوظيفي إلى:

- ضمان إستقرار القوى العاملة بالمنظمة وخاصة ذوي المهارات والتخصصات النادرة.
- يهدف إلى تنمية السلوك الإبداعي لدى الأفراد حرصا على رفع مستوى المنظمة التي ينتمون إليها.
- يهدف الإلتزام الوظيفي إلى رفع معدلات الأداء والإنتاج القومي.
- زيادة تحمل العاملين للمسؤولية في المنظمة.
- يهدف إلى خفض نسبة الغياب والحد من التأخر عن الدوام.
- يهدف إلى الحد من المشكلات التي تحصل بين الإدارة والعمال.⁽⁴⁾
- يهدف إلى التقليل من معدلات دوران العمل وتحسين مستوى أداء الأفراد.
- يهدف إلى زيادة الإنتاجية وكذا الفعالية والتقليل من المصاريف.
- يهدف إلى تحسين القدرة التنافسية للمنظمة.
- تحسين العلاقات الإجتماعية بين العامل.⁽⁵⁾

ثالثا: خصائص الإلتزام الوظيفي

يتسم الإلتزام الوظيفي بمجموعة من الخصائص والمتفق عليها من قبل الباحثين على اعتبارها محددات للإلتزام الوظيفي لدى الأفراد وهي:

1 -إستعداد الفرد لبذل أقصى جهد لصالح المنظمة، وقبوله وإيمانه بأهدافها لقيمتها ورغبته في الإستمرار فيها.

2 -وجود شعور داخلي يربط الفرد بالمنظمة، ويدفعه للعمل بها لتحقيق مصالحها ومنحها الحيوية والنشاط.

(4) موسى اللوزي: مرجع سابق، ص 127.

(5) جerald جرينبيرج وروبرت بارون: مرجع سابق، ص 117.

3- يعبر الإلتزام الوظيفي عن حالة غير محسوسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تتضمن سلوك الأفراد.

4- يستغرق الإلتزام الوظيفي لتحقيقه وقتا طويلا لكونه ناتج عن قناعة تامة للفرد، والتخلي عنه لا يكون بفعل تأثير عوامل سطحية طارئة، بل قد يكون بفعل تأثيرات إستراتيجية ضاغطة.

5- يتأثر الإلتزام الوظيفي بمجموعة من الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل.

تتمثل مخرجات الإلتزام الوظيفي في عدم ترك المنظمة والتحمس للعمل والإنتظام بها والإخلاص لها.⁽⁶⁾

رابعاً: محددات الإلتزام الوظيفي

هناك من محددات الإلتزام الوظيفي التي تخرج عن نطاق سيطرة الإدارة مما ينتج أمامها فرصة محدودة لتقوية الإلتزام، فعلى سبيل المثال: نجد أنه في حال وفرة الفرص الوظيفية ينخفض الإلتزام الإستمراري لدى الأفراد لتوفر فرص عمل بديلة، ومع ذلك فإن الإدارة باستطاعتها عمل الكثير لتقوية الإلتزام الوظيفي من خلال ما يلي:

1- الإثراء الوظيفي

هو إعطاء الأفراد فرص جديدة للتحكم في طريقة تأدية وظائفهم وتقديرهم لإسهاماتهم الهامة، وقد نجحت هذه الطريقة في شركة فورد ببرنامج إشراك العمال، وقد تمتعوا بقدر كبير من الإستقلال في أداء أعمالهم، وكان حل فعال جدا لزيادة الإلتزام.

إن الإثراء الوظيفي بالتعمق الرأسي للوظيفة، يجعل الفرد أكثر مسؤولية عن عمله ويعطيه المزيد من حرية التصرف والإستقلال، ومزيد من المشاركة في اتخاذ القرارات المؤثرة في عمله وهذا من شأنه أن يقوي الإلتزام الوظيفي لدى الأفراد.⁽⁷⁾

⁽⁶⁾ محمد مصطفى أبو جياب: مدخل بتهيئة الإلتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة، مذكرة مكملة للحصول على درجة ماجستير في الأعمال، كلية التجارة بالجامعة الإسلامية، غزة، 2014، ص ص 12، 13.

⁽⁷⁾ جرينبرج جيرالد وروبرت براون: مرجع سابق، ص 130.

1 إيجاد نوع من التوافق بين مصلحة الشركة ومصالح العاملين

يجب أن يشعر العاملون بأن ما تحققه الشركة من منافع يعود عليهم أيضا بالنفع، لأن هذا الشعور من شأنه أن يقوي إلتزامهم إتجاه المنظمة، وتحاول بعض الشركات تحقيق ذلك بشكل كبير من خلال خطط الحوافز وخاصة برامج المشاركة في الأرباح.

3- إستقطاب واختيار الموظفين الجدد الذين تتوافق قيمهم مع قيم المنظمة

كلما كانت قيم الفرد متوافقة مع قيم المنظمة وأهدافها، كلما قوى لديه الإلتزام خاصة العاطفي تجاه المنظمة، فإذا كان من قيم المنظمة الإهتمام بالعمل الجاد والحرص على الجودة ، فيجب أن تراعي هذه الشروط بحزم عند اختيار الموظفين الجدد بحيث يتم إختيار من تتوافر فيه تلك القيم.⁽⁸⁾

خامسا: أنواع الإلتزام الوظيفي

1- الإلتزام الإستمراري **continuance commitment**: يشير هذا النوع إلى رغبة الفرد القوية للبقاء

في العمل بالمنظمة لاعتقاده بأن ترك العمل فيها يكلفه كثيرا، بحيث أنه كلما طال مدة خدمة الفرد في المنظمة فإن تركه لها سيفقده الكثير مما استثمره فيها على مدار السنوات، مثل: الصداقات الحميمة مع بعض الأفراد، وكثيرا من الأفراد لا يرغب في المجازفة بتلك الأمور.

2- الإلتزام العاطفي **Affective commitment**: يعبر عن رغبة الفرد القوية في الإستمرار بالعمل

في منظمة معينة، لأنه يوافق على أهدافها وقيمها ويريد المشاركة في تحقيق تلك الأهداف، وأحيانا تمر المنظمة بفترات تغيير جوهري قد تتغير فيها بعض أهداف وقيم المنظمة ، وهنا يسأل الفرد نفسه إذا كان باستطاعته التكيف مع الأهداف والقيم الجديدة، فإذا كانت الإجابة بنعم فإنه يستمر بالمنظمة، أما إذا وجد أنه سيصعب عليه التكيف فسيترك العمل.

3- الإلتزام المعياري **normative commitment**: يعبر عن شعور الفرد أنه ملتزم بالبقاء في

المنظمة بسبب ضغوط الآخرين، فالأشخاص الذين يقوى لديهم الإلتزام المعياري يأخذون في حسابهم إلى حد كبير ماذا يمكن أن يقوله الآخرين لو ترك العمل بالمنظمة، فهو لا يريد أن يسبب قلقا لشركته أو يترك إنطبعا سينا لدى زملائه بسبب ترك العمل، إذا فهو إلتزام أدبي ولو كان على حساب نفسه.⁽⁹⁾

⁽⁸⁾ جيرالد جيرينبورج و روبرت بارون: مرجع سابق، ص131.

⁽⁹⁾ جيرالد جيرينبورج و روبرت بارون: مرجع سابق، ص217.

4- الإلتزام الأخلاقي: normative commitment: يتطور حينما ينمو داخل العامل وترجع فيه قيم ومعايير المنظمة من خلال التطبيق، ويجنى الفوائد التي تحثه على الشعور بالحاجة التبادلية أو قبول شروط وبنود العقد النفساني، أي بمعنى أن العامل يشعر بالإلتزام تجاه المنظمة.⁽¹⁰⁾

سادسا: مراحل الإلتزام الوظيفي

الإلتزام الوظيفي للفرد مر بثلاث مراحل، حسب بوكانن (bichanan) وهي متتابعة كما يلي:

1- مراحل التجربة: وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد يكون الفرد خلالها خاضعا للتدريب والإعداد والتجربة، ويكون خلال تلك الفترة إهتمامه منصبا على تأمين قبوله في المنظمة، ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد، والبيئة التي يعمل فيها ومحاولة التوفيق بين إتجاهاته وأهدافه وإتجاهات وأهداف المنظمة ومحاولة إثبات ذاته.

ويقول "بوكانن" إنه خلال هذه الفترة يواجه الفرد عدد من المواقف التي تكون عنده مرحلة التجربة وتهيئة للمرحلة التي تليها ومن هذه المواقف تحديات العمل، عدم وضوح الدور، ظهور جماعات متلاحمة، إدراك التوقعات، نمو الإتجاهات نحو التنظيم، والشعور بالصدمة.

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

3- مرحلة الثقة بالتنظيم: وتبدأ تقريبا من السنة الخامسة من إلتحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلى ما لا نهاية، حيث يزداد ولائه وتقوى علاقته بالتنظيم والإنتقال إلى مرحلة النضج.

وعملية إنتقال الفرد بالمنظمة حسب "العتيبي" تمر بمرحلتين حددهما على النحو التالي:

- مرحلة الإنضمام إلى المنظمة التي يريد الفرد العمل بها وغالبا لما يختار الفرد المنظمة التي يعتقد أنها تحقق رغباته وتطلعاته.

- مرحلة الإلتزام الوظيفي وهنا يصبح الفرد حريصا على أهداف المنظمة والنهوض بها.

⁽¹⁰⁾ حسري حريم: إدارة الموارد البشرية، إطار مناعمل، دار حامد، ط1، عمان، 2013، ص391.

وأشار "العتيبي والسوط" أن هناك ثلاث مراحل للإلتزام الوظيفي:

- **مرحلة الإذعان 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 التماثل والتطابق:** حيث يتقبل سلطة الآخرين رغبة منه في الإستمرار بالعمل في المنظمة لأنها تشبع حاجاته للإنتماء، وبالتالي فهو يفخر بها. (11)
- **مرحلة التبني:** إعتبار أهداف وقيم المنظمة أهدافا وقيما له، وهنا يكون الإلتزام نتيجة لتطابق الأهداف والقيم.

- 4- تحقيق وتدعيم الإلتزام:** لتحقيق الإلتزام الوظيفي الكامل يتوجب تحقيق الإلتزام الواعي لا الظاهري من خلال الإلتزام الفكري والسلوكي والهيكلية، ويتم تطبيق النظام الأساسي عبر توضيح أهميته من خلال:
- التوجيه والإرشاد.
 - المراجعة المستمرة للمهام والتكليفات.
 - وضوح القرارات والتكاليف.
 - وضوح تطبيق النظام الأساسي واللوائح بعدالة وحزم.
 - تشجيع الأعضاء وتحفيزهم والإشادة بالأداء الجيد.
 - إتخاذ الإجراءات اللازمة في حال الإخلال بالإلتزام.
 - التقييم المستمر للأداء.
 - أن يكون المسؤول قدوة حسنة للأعضاء. (12)

(11) عاشوري إبتسام: الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، شهادة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة محمد

خيضر، بسكرة، 2014، ص 68.

(12) عاشوري إبتسام: المرجع السابق، ص 69.

سابعاً: العوامل المؤثرة في الإلتزام الوظيفي

هناك عوامل عديدة تؤثر على الإلتزام الوظيفي، بعضها عوامل تتعلق بالبيئة الخارجية وبعضها يتعلق بخصائص الفرد ووظيفته وتجاربه.

1- العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية: تؤثر العوامل الخارجية كظروف سوق العمل وفرص الإختيار على اتجاهات الأفراد، ودرجة إلتزامهم خاصة في الأيام والشهور الأولى لبدء العمل. (13)

فكلما كان هناك رواج إجتماعي في الظروف الإقتصادية وتعدد فرص العمل المتاحة وكان قرار الإختيار بين البدائل المتاحة بأقل ضغوط خارجية كلما أدى ذلك إلى ارتفاع مستوى الإلتزام الوظيفي في بدء العمل، كما أن ارتفاع مستوى البطالة والكساد وإنخفاض الفرص الوظيفية يؤثر بدرجة كبيرة على مستوى الإلتزام الوظيفي.

بالإضافة إلى أن كمية المعلومات المتاحة والمتوفرة حول الوظيفة ومدى إدراك الفرد لسهولة التنقل بين الوظائف وإكتساب معلومات ومعارف جديدة يؤثر بشكل كبير على مستوى الإلتزام الوظيفي.

2- عوامل تتعلق بخصائص الفرد: يرتبط الفرد بعدة خصائص تؤثر في إلتزامه الوظيفي ومنها:

2-1- السن وطول مدة الخدمة: فكلما زاد سن الفرد دفعه ذلك إلى الإستمرار والتعلق بالمنظمة التي يعمل بها، وذلك نظرا لصعوبة قبوله بأن يعرض نفسه لمخاطر ترك العمل، حيث يكتسب درجة عالية من الإلتزام الوظيفي، وعلى العكس من ذلك فإن كلما كان سن الفرد صغيرا، فهذا يمنح له فرص التنقل للعمل في أماكن مختلفة، وهذا ما يجعله لا يتحمل مخاطر ترك العمل ما يعنى إنخفاض مستوى الإلتزام لديه.

2-2- مستوى التعليم: إن مستوى التعليم يرتبط عكسيا أو طرديا بالإلتزام الوظيفي، فكلما ارتفع مستوى تعلم الفرد أصبح قادرا على تحمل مسؤولية المهام الموكلة إليه وكان إلتزامه أكثر للمهنة التي يعمل بها ويؤثر هذا على مستوى الإلتزام بانخفاض ، بينما كلما إرتفع مستوى الإلتزام تعليم الفرد زادت خبراته ومعارفه كلما أدى إلى ارتفاع الإلتزام.

2-3- دوافع وقيم الأفراد : كلما كان الأفراد ينظرون للمنظمة أنها المكان الذي يعتمدون عليه لإشباع حاجتهم بحيث هناك درجة كبيرة بيت توقعات الأفراد العاملين وبين ما تقدمه المنظمة من ظروف إجتماعية وإقتصادية جيدة كلما زاد مستوى الإلتزام لدى هؤلاء الأفراد، ويتأثر الإلتزام أيضا بدوافع الإنجاز

(13) عايد سيد خطاب: العولمة ومشكلة إدارة الموارد البشرية، دار الفلكو، القاهرة، 2001، ص147.

والدوافع العليا للأفراد، فالأفراد لديهم إعتقاد كبير بالنسبة لقيمة العمل ، وبالتالي يكون مستوى التزامهم مرتفع.

3- عوامل متعلقة بالوظيفة: تؤثر خصائص الوظيفة من حيث مجالاتها ودرجة التوتر فيها على مستوى الإلتزام الوظيفي، فتنوع مجال الوظيفة والإستقلالية والتحدي يرتبط إرتباطا إيجابيا بالإلتزام الوظيفي، أما إذا كانت الوظيفة تتسم بدرجة كبيرة من التوتر الذي يأخذ صراع الدور أو عدم وضوحه فإن ذلك يؤثر عكسيا على الإلتزام.⁽¹⁴⁾

4- العوامل المتعلقة بالبيئة الداخلية: ومن العوامل التي تؤثر على الإلتزام الوظيفي نذكر منها:

4-1- الأجور: فكلما كان نظام الأجور عادلا ويتناسب مع عبئ العمل و مقبولا من طرف الأفراد العاملين يزيد ذلك من شعورهم بالمسؤولية اتجاه المنظمة، ويؤثر على الإلتزام.

4-2- جماعة العمل: جماعة العمل واتجاهاتها الإيجابية اتجاه العمل ودرجة التماسك بين أفرادها تؤدي إلى زيادة الإلتزام، وزيادة التفاعل الإجتماعي وتحمل المسؤولية.

4-3- السياسات: وذلك من خلال تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم.

4-4- وضوح الأهداف: يساعد وضوح الأهداف على زيادة درجة إلتزام العاملين ، فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة بدقة كلما كانت عملية إدراك فهم الأفراد للإلتزام الوظيفي أكبر.⁽¹⁵⁾

4-5- الإشراف والقيادة: فالإشراف الديموقراطي والمشاركة في اتخاذ القرارات تحقق درجة مرتفعة من الإلتزام الوظيفي، فكلما كان القائد يهتم بهيكل المهمة ويمتلك اتجاهات إنسانية سيؤثر إيجابيا على مستوى الإلتزام.

4-6- العمل على بناء ثقافة المؤسسة: إن الإهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة، وامتلاكهم ثقافة متميزة وقدرتهم على التكيف مع ثقافة المؤسسة وتعاملهم مع معايير الأداء الموجودة في المؤسسة يزيد ذلك من إلتزامهم الوظيفي.

⁽¹⁴⁾ عايد سيد خطاب: المرجع السابق، ص148.

⁽¹⁵⁾ زيد منير عبوي: مرجع سابق، ص212.

4-7- العمل على تنمية مشاركة الأفراد في التنظيم: فالمشاركة من قبل الأفراد في عملية إتخاذ القرارات داخل التنظيم وذلك بصورة إيجابية في تحقيق أهداف التنظيم يزيد من ارتباطهم بالمنظمة ، وبالتالي فإن ذلك يؤدي إلى زيادة الإلتزام الوظيفي.⁽¹⁶⁾

ثامنا: قياس الإلتزام الوظيفي

بالرغم من أن قياس الإلتزام الوظيفي يحمل المنظمة تكاليف وجهود شاقة، إلا أنه يحقق فوائد كبيرة للمنظمة تساعد على تصحيح الإنحرافات والأخطاء في الممارسات الإدارية، وهناك من الفوائد ما يعود على الأفراد، ومنها ما يعود على المنظمة بالدرجة الأولى ، ومنها ما يعود على المجتمع بشكل عام ومن هذه الفوائد ما يلي:

1- يقدم قياس الإلتزام الوظيفي للإدارة مؤشرات دالة على مستوى الأداء الوظيفي ، وهذا يمكن المنظمة من أن تعمل على تحديد موقعها وإتجاهها قياسا إلى فترة سابقة من الوقت، أو أنها تستخدم أسلوب المقارنة لمستوى إلتزام العاملين فيها مع منظمات أخرى للفترة نفسها أو على مستوى إدارة المنظمة أو فئات العاملين فيها.

2- تدخل في تركيب أبعاده مادية ومعنوية وإنسانية تتمثل في المشاعر والإتجاهات نحو الكثير من الأمور التي لها علاقة بالعاملين والتنظيم على حد سواء، لذلك يترتب على الإدارة الجيدة التعرف على المشاعر والأحاسيس والإحتياجات حتى تستطيع قياس ومعرفة ما يتمتع به الأفراد من إنتماء لهذه المنظمة.

3- إن قياس الإلتزام الوظيفي هو بمثابة أداة شخصية جيدة تعتمد الإدارة الناجحة على استخدامها لقياس ومعرفة المشكلات والمعوقات التي تواجه الأفراد والتنظيم، ومن ثم العمل على إيجاد الحلول المناسبة.

4- أن البحوث الإنسانية خاصة المتعلقة ببحث الإلتزام الوظيفي تعود بالنفع على المنظمة كون الأفراد ويتولد عندهم الشعور بالأهمية نتيجة إهتمام الإدارة بهم، مما ينعكس بأثر إيجابي على المنظمة وعلى الأفراد، وهذه الآثار الإيجابية تتراوح بين الرغبة في العمل وزيادة الثقة والمصادقية في الإدارة.

⁽¹⁶⁾ موسى اللوزي: مرجع سابق، ص132.

5- تحقق هذه الأبحاث فائدة كبيرة للمنظمة في العمل من حيث القدرة على إحداث تغييرات في الإدارة وظروف العمل، حيث يعتبر قياس الإلتزام أداة لتشخيص النقاط التي قد تؤثر في رفع أو خفض إلتزام العاملين للمنظمة.⁽¹⁷⁾

وقد تطرق عدد من الباحثين إلى أن المنظمات تستخدم أساليب مباشرة للتعرف على مستويات إلتزام العاملين، منها ما هو مرتبط بالناحية الموضوعية، ومنهلا ما هو ذاتي وهي:

1- المقاييس الموضوعية:

وهي تلك الطرق البسيطة وشائعة الإستخدام، حيث تستخدم وحدات قياس موضوعية لرصد سلوك العاملين مثل:

- مستوى أداء العاملين.

- رغبة الفرد في البقاء المنظمة.

- معدل دوران العمل.

- كثرة الغيابات عن العمل.

- كثرة حوادث العمل.

هذه المقاييس السلوكية تفيد بالتنبيه إلى المشكلات الخاصة بالإلتزام الوظيفي، والتفقد بها في الإستمرار بالعمل في المنظمة.⁽¹⁸⁾

2- المقاييس الذاتية:

هذا النوع يقيس إلتزام 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 والإلتزام سلبيا أو إيجابيا، وأفضل طريقة لتطبيق هذه المقاييس هي قائمة الإستبانة، وذلك من خلال أسلوبين هما:

⁽¹⁷⁾ صقر محمد أكرم حلس: دور إدارة التغيير في تعزيز الإلتزام التنظيمي لدى العاملين، مذكرة إستكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الاعمال، غزة، 2012، ص46.

⁽¹⁸⁾ مشعل بن حمس الغبيبي: دور البرامج التدريبية في رفع المستوي التنظيمي، دراسة حالة على العاملين بالمجلس الدستوري، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ص81.

2-1- الأسلوب الأول: إما أن يتم توجيه سؤال واحد أو مجموعة أسئلة مباشرة للأفراد حيث يطلب منهم تحديد مستوى إلتزامهم ومدى حبهم للعمل.

2-2- الأسلوب الثاني: وفي هذا الأسلوب لا يوجد سؤال واحد عن مستوى إلتزامهم وإنما هناك أسئلة عديدة منها ما يتعلق بالعمل والبيئة والأشخاص والأشياء.⁽¹⁹⁾

- وهناك العديد من المقاييس لتحديد المستوى الإلتزام الوظيفي التي طورها بعض المهتمين بدراسة الإلتزام الوظيفي، ونظرا لصعوبة استعراض كل هذه المقاييس المستخدمة في القياس سوف نذكر بعض منها:

1- مقياس تورنتن: الذي احتوى على (08) فقرات سداسية الإجابة لقياس الإلتزام الوظيفي، كما اشتمل المقياس على (7) فقرات أخرى رباعية وخماسية الإستجابة لتحديد الإلتزام المهني.

2- مقياس بورتر وزملائه: الذي أطلق عليه استجابة الإلتزام الوظيفي ، ويتكون من (15) فقرة تسعى لقياس درجة الإلتزام الأفراد بالمنظمة والإستعان بمقاييس ليكرت السباعي لتحديد درجة الإستجابة.

3- مقياس مارش ومارفي: لقياس الإلتزام مدى الحياة يتكون من (4) فقرات لقياس إدراك الفرد لكيفية تعميق الإلتزام مدى الحياة، وتعزيز استحسان المنظمة، وحث الفرد على الإلتزام بقيم العمل وإبراز الفرد للبقاء في المنظمة.

4- مقياس جورج وزملائه: الذي احتوى على (6) فقرات لقياس الإلتزام الوظيفي.⁽²⁰⁾

تاسعا: الآثار المترتبة على الإلتزام الوظيفي

الإلتزام الوظيفي أثار إيجابية، وأثار سلبية على المستوى الوظيفي ، وعلى المستوى، الفردي وعلى مستوى المنظمة، وسنحاول إبراز هذه الآثار فيما يلي:

1- الآثار الوظيفية للإلتزام الوظيفي: هناك أثار وظيفية إيجابية وأخرى سلبية.

1-1- الآثار الوظيفية الإيجابية: ينتج عن الإلتزام الوظيفي أثار وظيفية ايجابية هي:

- إرتفاع مستوى معدلات الأداء.

⁽¹⁹⁾ أحمد بطح: قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الشروق، ط1، عمان، 2006، ص185.

⁽²⁰⁾ عيادة رحيل عابدة الشمري: دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الإلتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2013، ص 40.

- الرضا عن العمل.

-إنخفاض معدلات الغياب.

- إنخفاض معدلات دوران العمل.

- تحقيق المزيد من التقدم الوظيفي.(21)

1-2- الآثار الوظيفية السلبية: ينتج عن الإلتزام الوظيفي آثار وظيفية سلبية هي:

- إنخفاض القدرة على الإبداع والخلق.

- زيادة درجة الصراع التنظيمي.

- زيادة معدلات دوران العمل.

- زيادة معدلات الغياب.(22)

3- آثار الإلتزام الوظيفي على مستوى المنظمة: هناك آثار إيجابية على مستوى المنظمة ، وأثار سلبية

وهي كالتالي:

3-1- الآثار الإيجابية: والممثلة في:

- زيادة قدرة المنظمة على التحديد الدقيق للإحتياجات التدريبية والتنظيمية و تنمية مهارات العاملين بما يخدم الأهداف المسطرة.

- زيادة قدرة المنظمة على الإستقطاب وجذب الكفاءات من خارجها نتيجة الصور الذهنية الإيجابية لها.

- إنخفاض مستويات الغياب عن العمل واستقرار العاملين.

- زيادة كفاءة وفعالية المنظمة ، وهذا يرجع إلى بدل الأفراد لأقصى مجهود ممكن لتحقيق الأهداف المسطرة.

3-2- الآثار السلبية: وتتمثل فيما يلي:

- إنخفاض القدرة على الخلق والإبداع والإبتكار والتطور.

(21) صلاح الدين عبد الباقي: مرجع سابق، ص22.

(22) محسن علي الكتيبي: السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعية، ط1، مصر، 2005، ص285

- زيادة مستويات دوران العمل والغياب داخل المنظمة.
- إنخفاض فاعلية المنظمة.⁽²³⁾
- 2- آثار الإلتزام الوظيفي على المستوى الفردي: هناك آثار إيجابية وأثار سلبية على المستوى الفردي.
- 2-1- الآثار الإيجابية: حيث ينجم عن إلتزام الأفراد داخل المؤسسة عدة أثار إيجابية هي:
 - الموظف يستطيع أن يحافظ على درجات عالية من التوافق والإنسجام النفسي مع وظيفته.⁽²⁴⁾
 - إكتساب مهارات جديدة تساعد الموظف على أداء مهامه.
 - شعور العامل بروح معنوية عالية.
 - زيادة مشاعر الإلتزام والقوة إتجاه المنظمة وأعضائها.
 - تنمية الشعور بتقدير الذات الناتج عن النمو والتعلم.
- 2-2- الآثار السلبية: بالرغم من وجود أثار إيجابية للإلتزام على المستوى الفردي، إلا أنه هناك أثار سلبية هي:
 - زيادة الضغوط العائلية والإجتماعية.
 - قلة الفرص المتاحة للتقدم الوظيفي والتطور والنمو الذاتي.
 - إن الفرد يواجه ويستثمر طاقته في العمل ولا يترك أي وقت للنشاطات خارج العمل.⁽²⁵⁾

⁽²³⁾ شوقي ناجي جواد: مرجع سابق، ص200.

⁽²⁴⁾ صلاح الدين عبد الباقي: مرجع سابق، ص322.

⁽²⁵⁾ راوية حسن: إدارة لموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص248.

الجانب الميداني

الفصل الخامس: مجالات الدراسة والإجراءات

المنهجية

أولاً: مجالات الدراسة

1 المجال المكاني

2 المجال البشري

3 المجال الزمني

ثانياً: المنهج وأدوات جمع البيانات

1 - المنهج

2 - أدوات جمع البيانات

3 - الأساليب الإحصائية المستخدمة

ثالثاً: العينة

1 - حجم العينة وأسلوب اختيار العينة

2 - خصائص العينة

أولاً: مجالات الدراسة

تعتبر مجالات الدراسة من الإجراءات المنهجية التي يعتمدها الباحث في إجراء دراسته، والتي تسمح له بجمع المعلومات الكافية حول موضوع بحثه، وقد تم تقسيم هذه المجالات إلى:

1 المجال المكاني:

أجريت هذه الدراسة بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بجيجل "مستشفى محمد الصديق بن يحيى".

يقع المستشفى في الجهة الشرقية لمدينة جيجل، تم تدشينه يوم 8 نوفمبر 1983 الموافق لـ 3 محرم 1403 تحت القرار الوزاري رقم 81/242، المؤسسة كانت تحت إسم القطاع الصحي ليتحول إسمها إلى المؤسسة العمومية الإستشفائية بناء على المرسوم التنفيذي 07-140 المؤرخ في جمادى الأول عام 1428هـ الموافق لـ 19 ماي 2007، والذي يتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الإستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية.

مستشفى محمد الصديق بن يحيى مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي، وتوضع تحت وصاية مدير الصحة والإسكان، وتتكون المؤسسة العمومية الإستشفائية من هيكل التشخيص والعلاج والإستشفاء وإعادة التأهيل الطبي، وتغطي سكان مجموعة من البلديات تتسع المؤسسة الإستشفائية لجيجل لحوالي 438 سرير يؤطرها طاقم عمالي يفوق 800 عامل حسب آخر تعداد في 2016.

تقوم المؤسسة العمومية الإستشفائية بجيجل على تنظيم وتوزيع الإسعافات وبرمجتها وتطبيق النشاطات المتعلقة بالوقاية والتشخيص، وإعادة التكيف الطبي والإستشفاء، تجسيد البرامج الوطنية والجهوية والمحلية للصحة والسكان والمساهمة في إعادة تأهيل مستخدمي المصالح الصحية وتحسين مستواهم.

ولضمان السير الحسن لأي مؤسسة لا بد من وجود هيكل تنظيمي مناسب، من أجل تحقيق التوازن بين الصلاحيات والمسؤوليات، وحسب القرار الوزاري في 29 ذي الحجة 1418هـ الموافق لـ أبريل 1998، حدد الهيكل التنظيمي العام لإدارة المستشفى من أجل تحسين المصالح التي يحتوي عليها المستشفى ويتكون من عدة مصالح إستشفائية نذكرها:

مصلحة الأمراض الصدرية.

مصلحة الطب الداخلي (أ).

مصلحة الطب الداخلي (ب).

مصلحة الأمراض المعدية.

مصلحة جراحة المسالك البولية.

مصلحة جراحة العظام.

مصلحة طب الأطفال.

مصلحة جراحة الأسنان.

مصلحة الجراحة العامة.

مصلحة التوليد.

مصلحة الإستجالات الطبية الجراحية.

مصلحة الإنعاش.

مصلحة أمراض القلب.

مصلحة أمراض الغدد.

مصلحة أمراض الأنف والأذن والحنجرة.

2- المجال الزمني: يقصد بالمجال الزمني للدراسة المدة أو الفترة الزمنية التي استغرقتها الدراسة

ميدانيا بمستشفى محمد الصديق بن يحيى.

المرحلة الأولى: هي الجولة الإستطلاعية وكانت يوم 26 مارس 2016 إلى 29 مارس 2016 ،وقد

تم خلال هذه المرحلة الإطلاع على المستشفى والإتصال بمدير الموارد البشرية والذي وافانا بكل

المعلومات والمعطيات الأولية عن المشفى والتعرف على مختلف المصالح وأخذت الموافقة النهائية من مدير المستشفى لإنجاز هذه الدراسة.

المرحلة الثانية: وكانت يوم 9 أبريل 2016، حيث قمنا بتوزيع الإستمارة التجريبية على المبحوثين وتم إسترجاعها يوم 11 أبريل 2016 بهدف قياس مدى إستجابة الموظفين لبنود هذه الاستمارة.

المرحلة الثالثة: وهي مرحلة توزيع الإستمارة النهائية، وقد امتدت هذه المرحلة على مدار أسبوع من 16 أبريل إلى غاية 23 أبريل 2016، حيث قمنا بزيارة المستشفى يوميا لتوزيع الإستمارة، كما أن هناك بعض من الأطباء والمرضى وحتى القابلات من يطلب شرح بعض الأسئلة، كانت هناك صعوبة في توزيع الإستمارة في مصلحة الاستعجالات .

3- المجال البشري:

يقصد بالمجال البشري عدد الموظفين الذين يتشكل منهم مجتمع البحث المقدر عددهم ب 449 موظف والذي تختار منهم عينة الدراسة وتقدر ب 67 موظف من أطباء والتي تتمثل مهمتهم في التشخيص والفحص المكثف للمرضى وإعداد التقارير بالإضافة لإجراء العمليات الجراحية للمرضى والمرضى التي تتمثل مهمتهم في متابعة المرضى والتدخل والإسعاف في الحالات الطارئة، وأيضا القابلات التي تتمثل مهمتهم في فحص النساء الحوامل وتوليدهم، حيث يتوزعون على النحو التالي:

26 طبيب، 36 ممرضة و5 قابلات ويتوزعون على مختلف المصالح التي يتكون منها المستشفى.

ثانيا: المنهج وأدوات جمع البيانات

1- المنهج

إن القيام بأي عمل أو بحث علمي لا بد لنا من منهج يوضح لنا الطريق الذي نتبعه أو المسار الذي نسلكه، حتى نتمكن من الكشف عن الحقائق أو العلاقات القائمة بين الموضوعات والظواهر، وذلك باتباع مجموعة من الإجراءات وفق المنهج المناسب لكل دراسة.

وتحديد المنهج العلمي المناسب لأي دراسة يكون مبني على الغايات والأهداف التي نرمي للوصول إليها، ذلك أن لكل منهج أدوات وتقنيات وإجراءات خاصة به، والتي لا تكون متناسبة مع أي دراسة، ولهذه الاعتبارات وبالنظر إلى أهداف دراستنا الحالية، والمتمثلة في الكشف عن دور الرقابة الإدارية في تحقيق الإلتزام الوظيفي في المؤسسة الإستشفائية بجيجل، فإننا أخذنا بالمنهج الوصفي التحليلي، وأعتمدناه كمنهج أساسي لهذه الدراسة، وهناك العديد من التعريفات للمنهج الوصفي:

المنهج الوصفي يستخدم في دراسة الأوضاع الراهنة للظواهر من حيث خصائصها، أشكالها وعلاقتها، ويقوم على دراسة الظواهر الإجتماعية من خلال وصفها وصفا موضوعيا بالإعتماد على البيانات التي يتحصل عليها باستخدام أدوات وتقنيات البحث العلمي.

والمنهج الوصفي التحليلي لا يقتصر على التعرف على معالم الظاهرة، وتحديد أسباب وجودها، وإنما يشمل كذلك تحليل البيانات وقياسها والتوصل إلى وصف الظاهرة وصفا دقيقا ونتائجها.⁽¹⁾

وعليه يمكننا القول بأن المنهج الوصفي التحليلي هو طريقة علمية لسرد ووصف الظاهرة محل الدراسة وتصوير للنتائج المتحصل عليها بأشكال رقمية معبرة وقابلة للتفسير.

وقد ساعدنا في التعمق أكثر في فهم موضوع دراستنا بشكل أفضل وذلك من خلال وصفنا لميدان المؤسسة الإستشفائية التي مثلت مجتمع دراستنا، حيث قدمنا وصف كامل لهذا المجتمع بمختلف الخطوات التي اتبعناها في إتمام هذا البحث.

(1) خالد حامد: منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، دار جسور، ط1، قسنطينة، 2008، ص44.

2- أدوات جمع البيانات:

تعددت أدوات جمع البيانات واختلفت باختلاف طبيعة المواضيع ومتطلبات كل نوع من أنواع البحوث.

ولقد تم الإعتماد في هذه الدراسة على:

• الملاحظة:

تعتبر إحدى أدوات جمع البيانات، تستخدم في البحوث الميدانية لجمع البيانات التي لا يمكن الحصول عليها عن طريق الدراسات النظرية أو المكتبية.

ويقصد بها "عملية مراقبة ومشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية ومتابعة سيرها واتجاهها وعلاقتها بأسلوب علمي منظم مخطط هادف بقصد التفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة وتوجيهها لخدمة أغراض الإنسان وتلبية احتياجاته".⁽²⁾

وقد استخدمنا الملاحظة البسيطة أثناء الدراسة من خلال الزيارات المتعددة لملاحظة البناء التنظيمي والظروف الخاصة بالعمل وملاحظة الأساليب الرقابية المتبعة في المؤسسة و مدى تقيد الموظف بها.

• المقابلة

تعتبر المقابلة من أهم أدوات جمع البيانات وأكثرها استخداما في البحوث الإجتماعية التطبيقية، ذلك لأنها تمكن من الحصول على المعلومات من الأفراد مباشرة خاصة إذا كانت غير مقننة والمقابلة هي "محادثة أو حوار موجه بين الباحث من جهة وشخص أو أشخاص آخرين من جهة أخرى، بغرض الوصول إلى معلومات تعكس حقائق أو مواقف محددة، يحتاج الباحث الوصول إليها بضوء أهداف بحثه، وتمثل المقابلة مجموعة من الأسئلة والإستفسارات والإيضاحات، التي يطلب الإجابة عليها والتعقيب عليها وجها لوجه بين الباحث والشخص أو الأشخاص المعنيين بالبحث".⁽³⁾

⁽²⁾ ربحي مصطفى عليان: طرق جمع البيانات والمعلومات لأغراض البحث العلمي، دار صفاء، ط1، عمان، 2009، ص67.

⁽³⁾ عامر قنديلجي: البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والإلكترونية، دار اليازوري، عمان، 2007، ص213.

وتعرف على أنها تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة أن يستشير معلومات أو آراء أو معتقدات شخص وأشخاص آخرين للحصول على بعض البيانات الموضوعية".⁽⁴⁾

وقد ساعدتنا المقابلة في الحصول على معلومات مختلفة من طرف المسؤولين وبعض الموظفين، حيث كانت طبيعية الأسئلة تستند إلى مقابلة غير مقننة وفيها لا تكون الأسئلة موضوعة مسبقاً، بل يطرح الباحث سؤالاً عاماً حول مشكلة البحث.

وقد استعملنا هذه التقنية على النحو التالي: كانت أول مقابلة لنا مع مدير المستشفى ومدير مصلحة الموارد البشرية، وكان الهدف منها جمع المعلومات الخاصة عن المستشفى ميدان الدراسة من أجل التعريف والحصول على بعض الوثائق (الهيكل التنظيمي...).

في حين كانت ثاني مقابلة مع بعض الموظفين في الفئات الثلاث (أطباء، ممرضين قابلات)، حيث تم طرح موضوع الدراسة عليهم وذلك من أجل التعرف عن قرب على ردود أفعالهم وسلوكهم ومعاملتهم مع مختلف المواقف التي تحدث (في حالة حدوث خطأ، أو التأخر عن العمل كيفية إستيعاب الإجراءات الخاصة بالعمل... الخ)، وكان جو المقابلة معهم ودياً وهذا لكسب ثقتهم من أجل الحصول على إجابات موضوعية وصادقة، وهذه المقابلات تمت بطريقة فردية مع الأطباء والقابلات وأحياناً في شكل مناقشات جماعية التي كانت مع فئة الممرضين. وعليه فإن كل هذه المقابلات كانت تهدف إلى تهيئة الجو المناسب لتطبيق الإستمارة إلى جانب شرح الغرض أو الهدف من وراء إنجاز هذا الموضوع مع إبراز أهميته في المجال العلمي.

• الإستمارة:

تعتبر من أهم أدوات جمع البيانات في البحوث الإجتماعية، تعرف على أنها: "تمودج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف". وتعرف أيضاً أنها: "مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد بقصد الحصول على معلومات أو آراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين مرتبة بأسلوب منطوق مناسب".

⁽⁴⁾ رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية، ط3، الجزائر، 2008، ص212.

اذن باعتبار أن الإستمارة هي مجموعة من الأسئلة التي تم بناؤها في إطار المحددة لموضوع الدراسة، أين تم وضع عدد من المؤشرات تغطية كل فرضية على حدى، ومنه يتم طرح الأسئلة انطلاقا من المؤشرات التي وضعت لكل فرضية، فقد قمنا بتطبيق الإستمارة بهدف الحصول على إجابات من المستجوبين، والتي إحتوت على 34 سؤال مقسمة إلى أربعة محاور تهدف في مجملها للكشف عن الرقابة الإدارية ودورها في تحقيق الإلتزام الوظيفي في المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد الصديق بن يحيى -جيجل-.

المحور الأول: تضمن مجموعة من الأسئلة تبحث في بيانات الأفراد الشخصية كالجنس، السن المستوى التعليمي، الفئة المهنية، ويبدأ هذا المحور من السؤال رقم 1 إلى السؤال رقم 5.

المحور الثاني: يحتوي على أسئلة خاصة بالتطبيق الصارم للقوانين لقوانين والإلتزام الوظيفي وتبدأ من السؤال رقم 6 إلى السؤال رقم 16.

المحور الثالث: يحتوي على أسئلة تهدف للبحث عن تحديد الأدوار الوظيفية في تحقيق الإستقرار بهذه المؤسسة ويبدأ من السؤال 17 إلى السؤال 25.

المحور الرابع: يحتوي على أسئلة خاصة بالرقابة التشاركية والولاء الوظيفي داخل المستشفى، وتبدأ من السؤال 26 إلى السؤال رقم 34.

صدق الاستمارة: ويقصد به التأكد من صحة وسلامة شروط بناء الإستبيان السيكمترية من ناحية الصدق والثبات وهناك عدة أنواع من الصدق غير أننا نذكر أهم نوعين لإنجاز الدراسة الحالية وهي كالتالي:

الصدق الظاهري: والمقصود به صدق المحكمين أين تم عرض الإستبيان على مجموعة من المحكمين البالغ عددهم 3 وذلك للتحقق من مدى صدقها، وبعد إطلاع الأساتذة المحكمين تم توجيه بعض الملاحظات وقد أخذنا هذه الملاحظات بعين الإعتبار عند صياغة الاستبيان في شكله النهائي والجدول التالي يوضح العبارات المعنية بالتعديل:

جدول رقم (01): يوضح عبارات الإستمارة قبل وبعد التعديل

رقم البند	السند قبل التعديل	البند بعد التعديل
9	هل تحرص على تنفيذ القوانين الصادرة عن إدارة المستشفى؟	هل تلتزم بتنفيذ القوانين الصادرة عن إدارة المستشفى؟
14	هل توجد معايير رقابية لمتابعة التزام الموظفين داخل المستشفى؟	هل توجد معايير رقابية خاصة بالعمل داخل المستشفى؟
15	هل تحرص على الدخول والخروج إلى العمل في المواعيد المحددة؟	هل تلتزم بالحضور إلى العمل في المواعيد المحددة؟
30	هل تحضر للإجتماعات التي تعقد؟	هل تحضر للإجتماعات التي تعقد إذا تم إستدعاؤك؟
31	هل يؤخذ رأيك بعين الإعتبار في عملية إتخاذ القرار؟	هل يتم إستشارتك والأخذ برأيك في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالوظيفة التي تشغلها؟

صدق المحتوى:

يعتمد هذا النوع من الصدق على ملاحظة آراء المحكمين وذلك من خلال حساب صدق كل بند من بنود الإستبيان بصفة منفردة باللجوء إلى معادلة "لوشي" وهي كالتالي:

$$\text{صدق محتوى المحكمين} = \frac{n_1 - n_2}{N}$$

حيث أن: n_1 عدد المحكمين الذين اعتبروا أن البند يقيس.

n_2 عدد المحكمين الذين اعتبروا أن البند لا يقيس.

N المجموع الكلي لمجموع البنود.

جدول رقم (02): رأي المحكمين حول بنود الاستبيان وقيمة صدقها

رقم البند	رأي المحكمين				رأي المحكمين		قيمة الصدق
	يقيس	لا يقيس			يقيس	لا يقيس	
6	3	0	1	20	3	0	1
7	3	0	1	21	3	0	1
8	2	1	0.66	22	2	1	0.66
9	2	1	0.66	23	2	1	0.66
10	2	1	0.66	24	3	0	1
11	1	02	0.33	25	3	0	1
12	3	0	1	26	2	1	0.66
13	3	0	1	27	03	0	1
14	3	0	1	28	03	0	1
15	2	1	0.66	29	03	0	1
16	2	1	0.66	30	2	1	0.66
17	3	0	1	31	2	1	0.66
18	3	0	1	32	3	0	1
19	1	02	0.33	33	3	0	1
2				34	3	0	1
عدد البنود	29						
مجموع صدق المحتوى	24.26						

بعد حساب صدق المحتوى لكل بند، ومجموع صدق المحتوى الإجمالي والمقدر بـ 24.26، ولمعرفة

قيمة صدق المحتوى الكلي للاستبيان، وجب التعويض في المعادلة التالية:

$$\text{مجموع صدق المحتوى} = \frac{\text{مجموع صدق المحكمين}}{\text{عدد البنود الإجمالي}} = \frac{24.26}{29} = 0.83$$

ومنه نلاحظ أن القيمة أكبر من 0.60 أي $0.83 > 0.60$

ومنه يمكن القول أن الإستمارة صادقة وفق ما تم قياسه.

الصدق البنائي:

بعد مرحلة الصدق الظاهري وتحكيم الأداة من قبل المحكمين، تم إختبار الصدق البنائي، من خلال توزيعها على (10) مفردات من عينة الدراسة حيث تم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ المعبر عن الإتساق الداخلي للأداة وملاءمته للأسئلة مع متغيري الدراسة وفرضياتها، وقد كانت النتائج بالنسبة لمعامل ألفا كرونباخ كما يلي:

Statistique de fiabilité		
Alpha cronbach	cranbacalpha cronbach basse sur des elements normelises	عدد العبارات
0.93	0.88	25

وعليه فإن $0.83 > 0.60$

وبالتالي نلاحظ أن ثبات الإستمارة ألفا كرومباخ قد بلغ 0.88 أي أنه داخل المجال، وبالتالي الإستمارة ثابتة.

• الوثائق والسجلات:

تعتبر إحدى أدوات جمع البيانات، وفيها يرجع الباحث إلى جمع البيانات حول الموضوع.

وأعتمدنا في دراستنا على الوثائق الخاصة بالتعريف بالمؤسسة والهيكل التنظيمي وعدد الموظفين وكل هذه الوثائق سهلت علينا تحديد عينة الداسة.

3- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لتقصي فروض الدراسة وتحقيق أهدافها اعتمدنا في هذه الدراسة على الأسلوب الكمي والكيفي:

2 **الأسلوب الكمي:** والذي تم استخدامه من خلال تكميم البيانات وحساب النسب المئوية للمعطيات ووضعها في جداول باستخدام طرق إحصائية.

الأسلوب الكيفي: الذي ارتبط بتحليل المعطيات المتحصل عليها من خلال تقنيات جمع البيانات وتفسيرها والتعليق عليها وربطها بفرضيات الدراسة.

ثالثاً: العينة

إن عملية إختيار العينة تعد عملية جوهرية وأساسية في البحث العلمي، فهي تحدد وتؤثر على جميع خطوات البحث، فإلا إستحالت تعميم النتائج المتوصل إليها خارج نطاقها ولو بشكل بسيط، فإن هذا البحث لا يمكن أن يضيف للمعرفة شيئاً جديداً أو حتى عملاً علمياً.

فالباحث غالباً ما تصادفه صعوبات وعراقيل متعلقة بإختيار العينة ومدى تمثيلها لمجتمع الدراسة مثل: كبر حجم المجتمع، أو عدم تجانسه، ضيق الوقت المخصص للدراسة... الخ.

والعينة هي جزء من المجتمع أو هي عدد من الحالات التي يؤخذ من المجتمع الأصلي وتجمع منها البيانات بقصد دراسة خصائص المجتمع الأصلي، وبهذه الطريقة فإنه يمكن دراسة الكل عن طريق دراسة الجزء، بشرط أن تكون العينة ممثلة للمجتمع المأخوذ منه.⁽⁵⁾

(5) فوزي غرابية وآخرون : أساليب البحث العلمي، دار وائل، ط7، عمان، 2005، ص43.

1- حجم العينة وأسس اختيارها:

وقد تم الإعتماد في هذه الدراسة على العينة العشوائية الطبقية، حيث ينقسم المجتمع إلى ثلاث طبقات وهي طبقة الأطباء، طبقة الممرضين، طبقة القابلات، ويتكون المجتمع الكلي للبحث من 449، موزعين على الطبقات الثلاث على النحو التالي: 171 طبيب، 241 ممرض، 37 قابلة. وقد أخذ 15% من المجتمع الكلي ومن العلاقة التالية نحصل على عدد أفراد العينة.

$$449 \leftarrow \% 100$$

$$x = \frac{449 \times 15}{100} = 67 \leftarrow$$

$$x \leftarrow \%15$$

67 موظف.

1-1- حساب طبقة الأطباء:

$$171 \leftarrow \% 100$$

$$x = \frac{15 \times 171}{100} = 26 \leftarrow$$

$$x \leftarrow \%15$$

26 طبيب.

1-2- حساب طبقة الممرضين:

$$241 \leftarrow \% 100$$

$$x = \frac{15 \times 241}{100} = 36 \leftarrow$$

$$x \leftarrow \%15$$

36 ممرض.

1-3- حساب طبقة القابلات:

$$37 \leftarrow \% 100$$

$$x = \frac{15 \times 37}{100} = 05 \leftarrow$$

$$x \leftarrow \%15$$

5 قابلات.

وبالتالي تحصلنا على عدد المفردات من الفئات المكونة لعينة البحث المطلوبة، والتي ستكون محل هذه الدراسة.

وقد تم توزيع 67 إستمارة، ولم نتمكن من إسترجاع سوى 63 كانت صالحة للترفيغ وذلك لعدم جدية الإجابة و ضياع البعض منها، ليصبح مجموع مفردات العينة 63 بدلا من 67.

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 الإقتراب الكمي من واقع مجتمع الدراسة.

الجدول رقم (03): يبين توزيع مفردات عينة الدراسة تبعا لمتغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
19.05%	12	ذكر
80.95%	51	أنثى
100%	63	المجموع

نلاحظ من خلال بيانات هذا الجدول بأن عدد الإناث يفوق عدد الذكور في المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد الصديق بن يحيى بمدينة جبيل وذلك بنسبة 80.95% للإناث في مقابل 19.04% للذكور، وهو فارق كبير جدا، وهي ظاهرة شاعت في مختلف المؤسسات، ويرجع هذا التفاوت إلى كون مهنة التمريض تميل إليها فئة الإناث أكثر من الذكور، كما أن هذه النسبة تتماشى طردا مع النسب الإحصائية لسكان المجتمع الجزائري الذي ترتفع نسبة الإناث عن نسب الذكور لأسباب عديدة.

الجدول رقم (04): يوضح توزيع مفردات عينة الدراسة تبعا لمتغير العمر

النسبة المئوية %	التكرارات	الفئة العمرية
22.22%	14	أقل من 25 سنة
26.98%	17	من 25 سنة إلى 34 سنة
36.50%	23	من 35 سنة إلى 44 سنة
14.30%	09	من 45 سنة إلى 54 سنة
-	-	من 55 سنة فما فوق
100%	63	المجموع

من خلال البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم (05) والذي يوضح لنا الفئات العمرية للمبحوثين يبين أن:

الفئة العمرية ما بين (35-44) هي الفئة الأكثر عددا بنسبة 36.50%، ثم تليها الفئة العمرية ما بين (25-34) بنسبة 26.98%، وبعدها الفئة العمرية الأقل من 25 سنة بنسبة 22.22%، والفئة العمرية ما بين (45-54) سنة بنسبة 14.28%، وأخيرا نجد الفئة العمرية من 55 سنة فما فوق منعدمة.

نستنتج من نتائج هذا الجدول بأن الموظفين الذين يعملون في المؤسسة الإستشفائية بجيجل ينتمون إلى فئة الشباب ومتوسطي العمر، وهذا راجع إلى سياسة التشغيل الخاصة بهذا القطاع وإقبال الشباب عليه لأن الدراسات في هذا المجال توفر العمل المباشر وخاصة الشبه الطبي، لأن هذا التخصص من الدراسات يوفر توظيف مباشر للطلبة وهو ما يفسر إقبال الشباب عليه وذلك بالنظر إلى معاناة خريجي التخصصات الأخرى في إيجاد وظائف، حيث بجمع النسبتين الأولى والثانية وهما يعبران عن فئة الشباب فنجدها تساوي 49.2% وبالتالي فإن فئة الشباب هي الفئة الغالبة في هذه المؤسسة.

الجدول رقم (05): يوضح توزيع مفردات عينة الدراسة تبعا للمستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
%1.58	1	متوسط
%15.87	10	ثانوي
%82.53	52	جامعي
%100	63	المجموع

من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (03) الموضح للمستوى التعليمي للمبحوثين بهذا المستشفى يتبين أن:

أعلى نسبة تمثل المستوى الجامعي بـ 82.53%، وتليها فئة المستوى الثانوي ممثلة بنسبة 15.87%، وأخيرا نجد المستوى المتوسط ممثلا بنسبة 1.58%.

نستنتج من خلال معطيات هذا الجدول بأن أعلى نسبة ممثلة في أصحاب المستوى الجامعي وهذا راجع لكون هذه المؤسسة هي مؤسسة إستشفائية ومن الطبيعي أن تتوفر بها يد عاملة ذات مستوى تعليمي عالي في مختلف التخصصات وفي جميع المصالح والوحدات بهدف تقديم خدمة جيدة للمرضى.

الجدول رقم (06): يبين توزيع مفردات عينة الدراسة تبعا للفئة المهنية

النسبة المئوية	التكرار	الفئة المهنية
39.68%	25	طبيب
52.38%	33	ممرض
7.94%	05	قابلة
100%	63	المجموع

تفيد البيانات الرقمية الواردة في الجدول رقم (07) والمتعلق بالفئة المهنية أن: نصف عينة البحث هم ممرضين وذلك بنسبة 52.38%، أما نسبة الأطباء فقدرت بـ 39.68%، في حين نجد 7.94 % بالنسبة لفئة القابلات.

ونلاحظ من خلال هذه أن نسبة أن فئة الممرضين مرتفعة إلى حد ما مقارنة مع النسبتين الأخريتين، وهذا راجع إلى كون المهام التي يقوم بها الممرض تختلف نوعا وكما عن المهام التي يقوم بها الطبيب، فالطبيب يقوم بالفحص والتشخيص في حين يقوم الممرض بمهام أخرى يحددها له الطبيب، وهذه المهام كثيرة ومتنوعة.

وبالتالي العدد الذي يتطلبه التمريض أكثر بكثير من العدد الذي يتطلبه التطبيب، كما أن النسبة القليلة للقابلات ترجع إلى كون هذا العدد من مصلحة التوليد التي تعد مصلحة واحدة من مجموع المصالح ككل.

الجدول رقم (07): يبين توزيع مفردات عينة الدراسة تبعا لمتغير الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	25	39.68%
من 5 سنوات إلى 10 سنوات	10	15.87%
من 11 سنة إلى 15 سنة	16	25.39%
من 16 سنة إلى 20 سنة	07	11.11%
من 20 سنة فما فوق	05	7.95%
المجموع	63	100%

تبين الشواهد الكمية المبينة في الجدول رقم (08) بأن أعلى نسبة هي 39.68% تمثل الموظفين الذين لم يتجاوزوا الخمس سنوات في العمل، ثم تليها 25.39% ممثلة الموظفين الذين تتراوح سنوات عملهم بهذه المؤسسة ما بين (11-15) سنة، ونسبة 15.87% ممثلة لفئة الموظفين الذين تتراوح أقدميتهما ما بين (5-10) سنة، ونسبة 11.11% ممثلة للموظفين الذين تتراوح أقدميتهما ما بين (16-20) سنة، وأخيرا نجد أصغر نسبة 7.95% تمثل فئة الموظفين الذين تفوق أقدميتهما عن 20 سنة فما فوق.

نستنتج من خلال هذه النتائج بأن نسبة الموظفين الجدد الذين لم تتجاوز بعد الخمس سنوات هي الأكبر وبالتالي فإن هذه الفئة ليس لديها أقدمية في العمل، أي أنها تفتقر إلى الخبرة اللازمة في هكذا نوع من المهام التي تختص بالمرضى خصوصا عند فئة الأطباء والشبه الطبي مع العلم أننا لم نأخذ من فئة الشبه الطبي إلا الموظفين المثبتين في مناصبهم، وبالتالي فإن أهم الفئات في هذه المؤسسة هي فئات شبابية لا تملك الخبرة الكافية في هذا المجال الحساس وهو ما يقتضي إلى وجود إجراءات إدارية تتلاءم وتتماشى مع كل هذه الفئات، فالموظفون الذين لا يزالون في سنواتهم الأولى في العمل ما يزيد من وقوعهم في الأخطاء، وبالتالي لا بد من وجود عملية رقابية تختلف عن الموظفين الذين تتراوح خبرتهم من (11-15) سنة، وكذلك الموظفون الذين تتراوح سنوات خبرتهم من (16-20) سنة فهم يملكون من الخبرة ما يجعلهم يتفادون الوقوع في الأخطاء وهذا عامل إيجابي لأنهم سيكونون مرشدين وموجهين للفئات الأخرى.

الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج

الدراسة

أولاً: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية

ثانياً: مناقشة النتائج

1 - مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات

2 - مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

ثالثاً: النتائج العامة

أولاً: عرض و تحليل بيانات الدراسة الميدانية

المحور الثاني: التطبيق الصارم للقوانين والإنضباط الوظيفي

الجدول رقم (08): يوضح الإطلاع على القانون الداخلي للمستشفى

النسبة المئوية	التكرارات			العينة
	النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات	الإحتمالات
%66.66				نعم
	%85.71	36	نعم	
	%14.29	06	لا	
	%100	42	المجموع	
%33.33		21		لا
%100		63		المجموع

من خلال المعطيات الواردة في الجدول رقم (09) والمتعلق بإطلاع الموظفين للقانون الداخلي للمستشفى نجد أن نسبة %66.66 أي ما يعادل 42 موظف من أفراد عينة بحثنا أكدت إطلاعها على القانون الداخلي للمؤسسة والحرص على التقيد به كما هو وذلك بنسبة %85.71 ، في حين نجد نسبة %14.29 منهم لا تتقيد به كما هو.

في المقابل نجد أن نسبة %33.33 أي ما يعادل 21 موظف أكدت عدم إطلاعها على القانون الداخلي للمستشفى.

من خلال ما سبق نستنتج أن أغلبية الموظفين داخل المستشفى على إطلاع بالقوانين التي تنظم سير عملهم وأنهم يتقيدون بها كما هي، وهذا دليل على حرصهم على حسن سير المؤسسة والمحافظة على عملهم، وتجنب الوقوع في الأخطاء و المشاكل والتعرض للعقوبات.

الجدول رقم (09): يوضح الصرامة في تطبيق القوانين الإدارية وتأثيراتها

النسبة المئوية	التكرارات			العينة
	النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات	الإحتمالات
%68.25	النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات	نعم
	%86.05	37	يؤثر	
	%13.95	06	لا يؤثر	
	%100	43	المجموع	
%31.75	20			لا
%100	63			المجموع

تفيد البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم (10) والخاصة بصرامة القوانين الإدارية المطبقة في المستشفى وتأثيرها في الإقبال على العمل بأن:

نسبة 68.25% من مفردات عينة الدراسة قد أفادت بأن القوانين الإدارية المطبقة في المستشفى صارمة وهذا يؤثر على الإقبال في أداء العمل، حيث صرح لنا أغلب الموظفين في مقابلاتنا معهم بأن هناك رسمية وصرامة في العمل و هي تجعلهم أكثر إهتماما والتزاما به، مما يؤدي إلى زيادة الرغبة في العمل وإرتفاع مستوى الأداء المقدم وهذا ما أكدته نسبة 86.05% منهم، في حين نجد نسبة 13.95% منهم يرون أن هذه الصرامة لا تؤثر على إقبالهم في أداء العمل، لتقابلها نسبة 31.75% أي ما يعادل 20 موظف من أصل 63 نفت ذلك.

نستنتج مما سبق بأن إدارة المستشفى تتبع الصرامة في تطبيق القوانين وهذا لغاية واحدة في العمل، وهي تقديم الخدمات اللازمة التي يحتاجها المرضى في كل مصلحة من مصالح المستشفى نظرا لطبيعة نشاط المؤسسة الإستشفائية وتحمل المسؤولية اتجاه الخدمات المقدمة.

الجدول رقم (10): يوضح الإحساس بالقلق والتوتر أثناء العمل وسبب ذلك

النسبة المئوية	التكرارات			العينة
	النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات	الإحتمالات
%66.66				نعم
	%16.68	07	وجود المسؤول طيلة ساعات العمل	
	%61.90	26	طبيعة الإجراءات الإدارية	
	%21.42	06	نقص الوسائل	
	%100	42	المجموع	
%33.33	21			لا
%100	63			المجموع

من خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (11) والذي يوضح إحساس الموظف بالقلق والتوتر أثناء العمل وأسبابه، نجد أن نسبة 66.66% من أفراد العينة تشعر بالقلق والتوتر أثناء أداء العمل وهذا نتيجة لعدة أسباب، حيث أفادت نسبة 61.90% منهم بأن سبب القلق والتوتر يرجع إلى طبيعة الإجراءات الإدارية، بعدها تأتي نسبة 21.42% منهم ترى بأن إحساسها بالقلق والتوتر راجع إلى نقص الوسائل خاصة إذا كان هناك توافد كبير للمرضى وبصفة خاصة في مصلحة الإستعجالات الطبية، في حين نجد 16.68% منهم أفادت بعدم إرتياحها في أداء مهامها داخل المصلحة يرجع إلى وجود المسؤول طيلة ساعات العمل.

من جهة أخرى نجد أن نسبة 33.33% عبرت عن عدم إحساسها بالقلق والتوتر أثناء أداءها للأعمال والمهام التي تقوم بها داخل المؤسسة.

من خلال ما سبق نستنتج أن أغلب الموظفين داخل المؤسسة ليسوا مرتاحين في أداء أعمالهم، وذلك لعدم توفر ظروف العمل المناسبة وكذا طبيعة الإجراءات الإدارية التي تتسم بالصرامة، والتي تجعل الموظف يحرص دائما علي تطبيقها وعدم معارضتها تجنباً لتحمل المسؤولية اتجاه عواقب ذلك.

الجدول رقم (11): يوضح درجة الإلتزام بتنفيذ القوانين الصادرة عن إدارة المستشفى

النسبة المئوية	التكرارات			العينة
	النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات	الإحتمالات
96.82%	النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات	نعم
	57.37%	35	دائما	
	32.78%	20	غالبا	
	9.85%	06	أحيانا	
	100%	61	المجموع	
3.18%	2		لا	
100%	63		المجموع	

من خلال الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم (12) والذي يوضح درجة إلتزام الموظفين بتنفيذ القوانين الصادرة عن إدارة المستشفى، نجد أن 61 موظف أي بنسبة 96.82% يحرصون على تنفيذ هذه القوانين وذلك بصفة دائمة ومستمرة وهذا ما أكدته نسبة 57.37%، وتليها نسبة 32.78% منهم أفادت أنها غالبا ما تحرص على تنفيذ هذه القوانين، وأخيرا تأتي نسبة 9.85% منهم أفادت أنها تحرص على تنفيذها من حين إلى آخر.

في المقابل نجد أن نسبة 3.18% أي ما يعادل 2 موظفان من أصل 63 أفرت عدم إلتزامها بتنفيذ هذه القوانين.

ونستنتج مما سبق أن حرص الموظفين على تنفيذ القوانين الصادرة عن إدارة المستشفى يؤكد إلتزامهم بها، لأنها واجب عليهم، كما أن الجميع في المستشفى مسؤول عن عمله، حيث يرى البعض منهم أن تنفيذ القوانين يخدم مصالحهم، فعدم الإلتزام بالقوانين قد يعرض الموظف إلى عقوبات وإنذارات.

الجدول رقم (12): يبين متابعة إلتزام الموظفين بالقوانين ومذكرات العمل

النسبة المئوية	التكرارات			العينة
	النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات	الإحتمالات
% 73.02				نعم
	%78.26	36	ضبط سير العمل	
	%08.69	04	الشعور بالإحباط	
	%13.05	06	دقة الأداء	
	%100	46	المجموع	
%26.98	17			لا
%100	63			المجموع

تفيد البيانات الكمية في الجدول رقم (13) الذي يوضح متابعة إلتزام الموظفين بالقوانين ومذكرات العمل بأن 46 موظف بنسبة %73.02 من عينة الدراسة أكدوا أن هناك متابعة من قبل إدارة المستشفى للتأكد من إلتزامهم بالقوانين ومذكرات العمل، وقد أفادت أكبر نسبة منهم ب %78.26 بأن ذلك يساهم في ضبط سير العمل، في حين أرجعت نسبة %13.05 منهم بأن لها دور في دقة الأداء، وبعدها تأتي نسبة %8.69 أي ما يعادل 4 موظفين منهم أكدت أن ذلك يشعرهم بالإحباط والتذمر.

وفي المقابل نجد أن نسبة %26.98 نفت وجود متابعة لإلتزامها بالقوانين ومذكرات العمل.

من خلال ما سبق نستنتج أن هناك متابعة لإلتزام الموظفين بالقوانين ومذكرات العمل داخل المستشفى، وهذا ما صرحت به النسبة الأعلى من مفردات عينة البحث، والذي يفسر حرص إدارة المستشفى على تنظيم العمل وضمان السير الحسن للمؤسسة، أما بالنسبة للأفراد الذين صرحوا بأنه لا توجد متابعة لإلتزامهم بقوانين ومذكرات العمل فهذا راجع إلى إختلاف المراقبين في كل مصلحة.

الجدول رقم (13): يوضح تطبيق القوانين الإدارية في المستشفى

النسبة المئوية	التكرارات			العينة
				الإحتمالات
%38.10	24			نعم
%61.90	النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات	لا
	%41.02	16	العلاقات بين الموظفين والرؤساء	
	%35	14	بين الموظفين والإدارة	
	%23.08	09	بين الموظفين فيما بينهم	
	%100	39	المجموع	
%100	63			المجموع

من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم (14) والموضح لتطبيق القوانين الإدارية في المستشفى، نجد أن نسبة 61.90% من المبحوثين أكدت عدم تطبيق القوانين على جميع الموظفين داخل المستشفى، وتعلل هذه النسبة بأن هناك تمييز في تطبيق القوانين وهو ما يؤثر على العلاقات سواء بين الموظفين والرؤساء، أو بين الموظفين والإدارة، أو بين الموظفين فيما بينهم، فنجد نسبة 41.02% منهم أفادت بأن عدم تطبيق القوانين على جميع العاملين يؤثر على طبيعة العلاقات بين الموظفين والرؤساء في حين نجد نسبة 35% منهم ترى بأن ذلك يؤثر على طبيعة العلاقات بين الموظفين والإدارة، وأخيرا نجد نسبة 23.08% منهم أفادت أنها تؤثر على العلاقة بين الموظفين.

وفي المقابل نجد أن نسبة 38.10% أي مايعادل 24 موظف من أصل 63 أكدت بتطبيق القوانين على الجميع.

من خلال ماسبق نستنتج أن أغلب الموظفين بالمؤسسة أكدوا عدم العدالة والمساواة في تطبيق هذه القوانين، وهذا يفسد العلاقات وجو العمل ويؤدي إلي نشوب الخلافات سواء بين الموظفين والإدارة أو بين الموظفين والمسؤولين أو بين الموظفين فيما بينهم، وهذا بدوره يؤثر على الأداء في العمل ويضعف روح المسؤولية، ويخلق نوع من الإستياء لدى الموظفين، الذي يضعف إلتزامهم وإنضباطهم في العمل ويجعلهم لا يعطون أهمية لهذه القوانين.

الجدول رقم (14): يوضح مدى إستيعاب الموظفين للإجراءات الخاصة بالعمل

النسبة المئوية	التكرارات			العينة
				الإحتمالات
66.66 %	42			نعم
33.33 %	النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات	لا
	28.57 %	06	النظر إليها كعقبة	
	14.28 %	03	النظر إليها كعامل مساعد على العمل	
	57.15 %	12	تحاول فهمها واستيعابها	
	100 %	21	المجموع	
100 %	63			المجموع

من خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (15) والخاص بمدى إستيعاب الموظفين للإجراءات الخاصة بالعمل، تبين بأن أعلى نسبة من أفراد عينة البحث والمقدرة بـ 66.66 % أكدت استيعابها للإجراءات الخاصة بالعمل، وهذا ما يؤكد حرصها وإهتمامها بكل ما يخص المهام والأعمال التي تقوم بها.

وفي المقابل نجد أن نسبة 33.33 % نفتت إستيعابها لهذه الإجراءات وأكدت أنها دائما تحاول فهمها وإستيعابها وذلك بنسبة 57.15 %، في حين نجد نسبة 28.57 % تري أنها عقبة وحاجز في العمل وأخيرا نجد نسبة 14.28 % تري أنها عامل مساعد على العمل.

من خلال ما سبق يتضح لنا أن أغلب الموظفين بهذه المؤسسة الإستشفائية أكدوا إستعابهم للإجراءات الخاصة بالعمل ولم يجدو صعوبة في فهمها، أما فيما يخص نسبة 33.33% والتي عبرت عن عدم إستعابها لهذه الإجراءات فهذا يرجع إلى إختلاف وجهة نظر الموظفين للإجراءات الإدارية، وذلك بسبب إختلاف الإجراءات المتبعة في كل مصلحة.

الجدول رقم (15): يوضح وجود المسؤول المباشر والإنضباط في العمل

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الإحتمالات
60.31%	38	نعم
39.69%	25	لا
100%	63	المجموع

من خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (16) والمتعلق بوجود المسؤول المباشر أثناء العمل و دوره في الإنضباط أكدت نسبة 60.31% من مفردات عينة البحث أن وجود المسؤول المباشر يزيد من إنضباطها أكثر في العمل، لأن متابعة المسؤول لهم أثناء أداءهم لمهامهم تجعلهم يحسون أكثر بالمسؤولية ويعملون على تقديم أفضل خدمة للمريض، كذلك وجوده يعتبر عامل محفز وعامل من عوامل الرقابة المباشرة لتحقيق الإنضباط اللازم.

وفي المقابل نجد أن نسبة 39.69 % أي ما يعادل 25 موظف من أصل 63 نفت ذلك، وحسب ما صرحه لنا بعض الموظفين في مقابلتنا لهم أن وجود المسؤول المباشر أثناء العمل لا يزيد من الإنضباط في العمل كونهم يشعرون بالمسؤولية الذاتية إتجاه المرضى، وكذلك مراعاة ضميرهم إتجاه ما يقومون به وبالتالي يرون أن وجود المسؤول لا يزيد أو ينقص من انضباطهم في العمل.

الجدول رقم (16): يوضح المعايير الرقابية الخاصة بالعمل داخل المستشفى

النسبة المئوية	التكرارات			العينة
	النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات	الإحتمالات
%100				نعم
	%47.61	30	مراقبة حضورك	
	%20.63	13	التزامك بأوقات العمل	
	%19.01	12	مراقبة أدائك	
	%12.67	08	إنجاز العمل في المواعيد	
	%100	63	المجموع	
-	-	-	لا	
%100	63		المجموع	

من خلال الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم (17) التي توضح المعايير الرقابية الخاصة بالعمل داخل المستشفى تبين بأن:

63 موظف بنسبة 100% أكدوا بأن هناك معايير رقابية خاصة بالعمل داخل المستشفى، حيث نجد نسبة 47.61% أكدت بأن هناك معايير رقابية خاصة بالعمل وذلك من خلال مراقبة حضورها، وتليها نسبة 20.63% أكدت بأن المراقبة والمتابعة تكون من خلال إلتزام الموظفين بأوقات العمل الرسمية بعدها تأتي نسبة 19.01% أفادت بأن متابعتها تتم من خلال مراقبة الأداء، و أخيرا نسبة 12.67% أفادت بأن مراقبتها تكون من خلال التأكد من أن الأعمال قد أنجزت في المواعيد المحددة لها. وفي المقابل فإن النسبة منعدمة عند إحتمال أنه لا توجد معايير خاصة بمتابعة العمل داخل المستشفى.

من خلال ما سبق نستنتج أن هناك معايير رقابية تتبعها إدارة المستشفى من أجل متابعة ومراقبة العمل المقدم من طرف موظفيها، وهذا ما أكده كل أفراد عينة بحثنا، والتي تركز على مراقبة حضورهم والإلتزام بأوقات العمل المحددة، وهذا من خلال تسجيل الحضور والإنصراف، مما يؤكد حرصها على جعل الموظفين ملزمين بالحضور في الوقت المناسب من أجل تقديم أفضل خدمة وتحقيق أهداف المستشفى.

الجدول رقم (17): يوضح إلتزام الموظفين بالأوقات المحددة للعمل

النسبة المئوية	التكرارات			العينة
	النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات	الإحتمالات
%96.83				نعم
	%73.77	45	دائما	
	% 26.23	16	أحيانا	
	-	-	أبدا	
	%100	61	المجموع	
%3.17	02			لا
%100	63			المجموع

تفسر معطيات هذا الجدول بأن نسبة %96.83 من مفردات عينة البحث قد أفادت بأنها تلتزم بالحضور في أوقات العمل المحددة وبشكل دائم وهذا ما عبرت عنه نسبة %73.77 ، في حين نجد بأن نسبة % 26.23 أفادت أن حضورها إلى العمل في الأوقات المحددة يكون أحيانا. وفي المقابل ردت نسبة %3.17 من مفردات عينة البحث على سؤالنا بعدم التقيد بالوقت المحدد للحضور إلى العمل.

نستنتج مما سبق بأن هناك إلتزام وتقيد بأوقات العمل المحددة، وهذا ما صرح به أغلب الموظفين الذين أكدوا بتقيدهم وحضورهم إلى العمل في الوقت المحدد أو حتى قبله، ولكننا في المقابل لاحظنا أن إدارة المستشفى قد وضعت آلة لتسجيل أوقات دخول وخروج الموظفين وهي تعمل من خلال أخذ بصمة

اليد وهذا الأمر يجعل الموظفين ملزمين بالحضور في الوقت المناسب من جهة، ولتفادي العقوبات والمشاكل من جهة أخرى.

وهذا يفسر أن طبيعة العمل داخل المستشفى تقتضي التقيد والالتزام بأوقات العمل لأن هدف المستشفى هو تقديم أفضل خدمة للمريض، وبالتالي لا بد من الصرامة في مواقيت العمل من أجل الوصول إلى الهدف المنشود وضمان الإستمرارية.

الجدول رقم (18): يوضح التطبيق الصارم وضبط سير العمل

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الإحتمالات
60.33%	38	يساهم بدرجة كبيرة
12.69%	08	لا يساهم
26.98%	17	يساهم بدرجة أقل
100%	63	المجموع

تشير المعطيات الكمية الوارد في الجدول رقم (19) بأن:

نسبة 60.33 % من مفردات عينة بحثنا أفادت بأن التطبيق الصارم للقوانين يساهم بدرجة كبيرة في ضبط وسير العمل، بعدها تأتي نسبة 26.98 % أفادت بأن التطبيق الصارم للقوانين يساهم بدرجة أقل في ضبط سير العمل، وأخيرا نسبة 12.69 أفادت بأن التطبيق الصارم للقوانين الإدارية لا يساهم في ضبط سير العمل.

من خلال ما سبق يتضح لنا أن نسبة كبيرة من مفردات عينة البحث أفادت بدور التطبيق الصارم في ضبط سير العمل، وهذا يدل على حرص الموظفين على تطبيق هذه القوانين، فمعظم أفراد العينة يعتبرون أن التطبيق الصارم للقوانين أكبر عامل يؤثر على ضبط سير العمل لأن عدم صرامة القوانين تجعل الموظف يتهاون في أداء عمله، وهذا ما يخلق مشاكل بين الرؤساء والموظفين، والتأخر في إنجاز الأعمال في مواعيدها المحددة، بينما تنفيذ القوانين بصرامة يجعل المؤسسة تتفادى المشاكل لأن الرسمية

والصرامة من الأساليب التي تجعل الموظف أكثر إلتزاما واهتماما بالعمل، وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة كفاءة الموظف وإرتفاع مستوى الأداء وتحسنه.

المحور الثالث: تحديد الأدوار الوظيفية والإستقرار الوظيفي

الجدول رقم (19): يوضح تحديد محتوى الأعمال والتحكم في العمل

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الإحتمالات
%85.71	54	نعم
%14.29	09	لا
%100	63	المجموع

تبين لنا معطيات هذا الجدول والمتعلق بتحديد محتوى الأعمال ودوره في التحكم في العمل بأن:

54 موظف بنسبة %85.71 وهي غالبية أفراد عينة بحثنا أكدوا بأن تحديد محتوى الأعمال يؤدي إلى التحكم في العمل، وهذا ما صرح به لنا بعض الموظفين بأن تحديد أعمال كل موظف يجنبه الإتكالية والتهرب من المسؤولية وعدم الإحترام وإهمال المرضى خاصة لدى الفئات الذين هم في سنواتهم الأولى من العمل، وفي المقابل نجد 9 موظفين و بنسبة %14.29 نفو ذلك.

ويتضح لنا جليا أن كل أعضاء العينة تقريبا أكدوا أن تحديد محتوى الأعمال لكل موظف تجعله

على إطلاع ومعرفة أكثر بواجباته، وبما يجب عليه فعله، وهذا ما يجعل الموظف مسؤول عن أعماله وهو ما يسهل على المسؤولين عملية الرقابة، وبالتالي إلتزام الموظف أكثر بمهامه.

الجدول رقم (20): يوضح تقسيم العمل والرقابة

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الإحتمالات
96.82%	61	نعم
3.18%	02	لا
100%	63	المجموع

تكشف لنا المعطيات الواردة في الجدول أعلاه والمتعلق بدور تقسيم العمل في الرقابة بأن:

نسبة 96.82% وهي تقريبا كل أفراد عينة بحثنا أكدت بأن تقسيم العمل يساعد على رقابة في العمل وفي المقابل نجد نسبة 3.18% نفت ذلك.

من خلال ما سبق نستنتج أن تقسيم العمل يساعد كثيرا على رقابة العمل ويسهلها ويعتبر أحد الأسس التي تركز عليها عملية الرقابة، وهذا ما أكدته أغلب أفراد عينة بحثنا، بحيث تحديد مهمة كل فرد تجعله يراقب عمله بصفة مستمرة، دون أن ينتظر مراقبة المسؤول له ، وهذا ما يسمح بظهور الرقابة الذاتية التي لها أهمية كبيرة في العمل، فهي تجنب الموظف الوقوع في الأخطاء، وتجعله يؤدي مهامه بدقة وتركيز، وبالتالي يكون هدف الموظفين موحد إتجاه مؤسستهم، وذلك بالحرص على تقديم أفضل خدمة للمرضى والرعاية اللازمة.

الجدول رقم (21): يوضح إسهامات تقسيم العمل

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الإحتمالات
53.96%	34	إنجاز العمل في وقته
25.39%	16	إتقان العمل
20.65%	13	تنظيم العمل
100%	63	المجموع

كشفت الدراسة الميدانية من خلال المعطيات الموجودة في الجدول رقم (22) والخاص بدور تقسيم

العمل بأن:

نسبة 53.96% أي ما يعادل 34 موظف أقرت بأن تقسيم العمل يؤدي إلى إنجازه في وقته، في حين نجد بأن نسبة 25.39% أفادت بأن تقسيم العمل يؤدي إلى إتيقانه، وأخيرا نسبة 20.65% أفادت بأن تقسيم العمل يؤدي إلى تنظيمه.

نستنتج من خلال ما سبق أن نصف أفراد العينة أكدوا أن تقسيم العمل يساعد ويساهم في إنجاز الأعمال المطلوبة، أما النسبتين الأخرتين فهما متقاربتين بحيث أجمعوا على أن لتقسيم العمل دور في إتيقان الأعمال وتنظيمها.

وعليه فإن لتقسيم العمل دور في إنجاز المهام في وقتها وبإتيقان وبتنظيم جيد، وبمعنويات مرتفعة وبالتالي تحقيق مستوي عالي من الإلتزام والإنضباط.

الجدول رقم (22): يوضح مدى إرتياح الموظف في العمل

النسبة المئوية	التكرارات			العينة
				الإحتمالات
47.61%	30			نعم
52.39%	النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات	لا
	36.36%	12	طبيعة المنصب	
	30.30%	10	علاقات العمل	
	33.33%	11	مدة العمل	
	100%	33	المجموع	
100%	63			المجموع

من خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (23) والذي يوضح مدى إرتياح الموظف في العمل، نجد بأن نسبة 52.39% عبرت عن عدم إرتياحها في العمل، وسبب ذلك يرجع إلى عوامل عدة من بينها طبيعة المنصب والذي يكون متعبا جدا، وكذلك تعدد المهام خاصة في مصلحة الاستعجال وكذا

في المصحلة الطوارئ التي تتطلب التدخل السريع لإنقاذ حياة المرضى وهذا ما أكدته نسبة 36.36% كما نجد نسبة 33.33% ترى بأن عدم إرتياحها يعود إلى مدة العمل وهذا بسبب العمل بالمدامومة الذي يتطلب العمل حتى في أيام الراحة أو الفترة الليلية، وأخيرا نسبة 30.30% أرجعت عدم إرتياحها إلى علاقات العمل والتي تتسم بالرسمية أكثر.

أما نسبة 47.61% أكدت إرتياحها في العمل، ويمكن تفسير ذلك أن إدارة المستشفى توفر لهم كافة المتطلبات التي تجعلهم مرتاحين في العمل.

الجدول رقم (23): يوضح لنا إسهامات التخصص

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الإحتمالات
49.20%	31	تجنب الوقوع في الأخطاء
6.34%	04	فرصة لتحقيق الذات
7.93%	05	تقليل الوقت اللازم لتعلم العمل
36.53%	23	زيادة الرغبة في العمل
100%	63	المجموع

يفيد التحليل الإحصائي للبيانات الرقمية الواردة في الجدول رقم (24) والمتعلق بإسهامات التخصص بأن:

نسبة 49.20% من أفراد عينة بحثنا أقرت بأن إتفاق التخصص مع العمل الذي يقومون به يجنبهم الوقوع في الأخطاء، في حين نجد نسبة 36.53% أفادت بأن إتفاق التخصص مع العمل الذي يقومون يزيد من الرغبة والحماس في العمل، وبعدها تأتي نسبة 7.93% أفادت بأن ذلك يساهم في تقليل الوقت لتعلم العمل، وصرحت نسبة 6.34% بأن إتفاق التخصص مع العمل يزيد ويعزز من الفرصة لتحقيق ذواتهم.

ويبدو لنا جليا من خلال ما سبق أن معظم الموظفين بهذا المستشفى يؤكدون بأن إتفاق التخصص مع العمل يجنبهم الوقوع في الأخطاء، لأنهم على دراية ومعرفة تامة بالعمل الذي يقومون به خصوصا

في هذا المجال الحساس لأن أي خطأ قد يكلف حياة شخص أو أكثر، حيث يعتبر التخصص من أهم الركائز التي يقوم عليها العمل في المستشفى، فتخصص الموظف في عمله يجعله يرغب فيه ويؤديه بمعنويات مرتفعة ويستخدم كل مهاراته ويقدم كل مكتسباته التي تفيد الوظيفة التي يشغلها، وهذا ما يؤدي إلى إحساس الموظف بالإستقرار وتحقيق نوع من الرضا.

الجدول رقم (24): يوضح مواجهة الموظف للمشاكل والصعوبات

النسبة المئوية	التكرارات			العينة
	النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات	الإحتمالات
%80.95				نعم
	%5.89	03	دعم من الإدارة	
	%15.68	08	عدم إهتمامها	
	%78.43	40	ضغط من الإدارة	
	%100	51	المجموع	
%19.05	12			لا
%100	63			المجموع

من خلال المعطيات الواردة في الجدول رقم (25) نجد أن نسبة %80.95 من أفراد عينة بحثنا وهي أعلى نسبة أفادت بمواجهتها للمشاكل وصعوبات في العمل، في المقابل نجد نسبة %78.43 منهم أفادت أنهم يلتقون الضغط من الإدارة في حالة مواجهتها لهذه المشاكل والصعوبات، في حين نجد نسبة %15.68 منهم أفادت بعدم إهتمامها لهم، أما نسبة %5.89 منهم أفادت بأنها تقلت الدعم من الإدارة. ومن جهة أخرى نجد نسبة % 19.05 أكدت عدم تعرضها للمشاكل والصعوبات أثناء العمل.

من خلال ما سبق نستنتج أن أغلب موظفي هذا المستشفى أكدوا تعرضهم للمشاكل والصعوبات وذلك بسبب طبيعة العمل، ويمكن إرجاع ذلك كون الموظفين داخل هذا المستشفى هم موظفين جدد وليس لديهم من الخبرة ما يمكنهم التأقلم مع الأوضاع داخل المستشفى، بينما نسبة % 19.05 والتي أفادت

بأنها لم تواجه أية مشاكل وصعوبات ذلك يمكن إرجاعه إلى الفئة التي لها أقدمية في العمل، لأن لديها الخبرة الكافية لمواجهة أي صعوبة أو إيجاد الحل المناسب للمشاكل التي يمكن أن تتعرض لها.

الجدول رقم (25): يوضح وجود المسؤول أثناء العمل

النسبة المئوية	التكرارات			العينة
				الإحتمالات
60.32%	38			نعم
39.68%	النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات	لا
	16%	04	الإحباط	
	28%	07	عدم الإستقرار	
	56%	14	الشعور بالرقابة	
	100%	25	المجموع	
100%	63			المجموع

تبين الشواهد الكمية في الجدول رقم (26) الموضحة لوجود المسؤول المباشر أثناء الدوام الرسمي للعمل وأثره على الموظف بأن:

نسبة 60.32% من أفراد العينة أفادت بأن وجود المسؤول المباشر أثناء العمل أمر مستحب ولا يؤثر على أدائها، وأنها تعمل بإرتياح كونها على إدراك ووعي ومتأكدين من المجهودات التي يقدمونها لتقابلها نسبة 39.68% أفادت بأن وجود المسؤول أثناء العمل أمر ليس مستحب ويؤثر على مستوى أدائها، حيث نجد نسبة 56% منهم أكدت أن وجود المسؤول يشعرهم بالرقابة، ونجد نسبة 28% منهم أفادت بأن وجوده يشعرهم بالإرتباك وعدم الإستقرار، ونسبة 16% منهم أكدت بأن وجود المسؤول أثناء الدوام الرسمي يجعلها تشعر بالإحباط.

وعليه يتضح لنا أن الموظفون داخل المؤسسة الاستشفائية وبناء على تصريحاتهم لنا أن وجود المسؤول أثناء الدوام أمر مستحب وليس لديهم أي إشكال بل يفضلون وجوده، وهذا يشعرهم بالارتياح أكثر لأنهم بحاجة إلى إرشاداته كونه مسؤول عنهم ولديه من الخبرة والكفاءة والمعرفة أكثر منهم، وهذا ما يجعل الموظف مهتما أكثر بعمله، وبالتالي التوجه نحو الإنضباط والإستقرار أكثر في العمل.

الجدول رقم (26): يبين الإعراف بالدور الوظيفي

النسبة المئوية	التكرارات	العينة التكرارات
93.65%	59	نعم
6.35%	04	لا
100%	63	المجموع

تبين بيانات الجدول بأن نسبة 93.65% من مفردات عينة البحث ترى بأن الإعراف بالدور الوظيفي والمجهودات المبذولة لصالح المؤسسة يساهم ويدفع إلى الإستمرار والبقاء في العمل، حيث صرح لنا بعض الموظفين من خلال مقابلتنا لهم أن الإعراف بالمجهودات المبذولة من طرف المسؤولين حتى ولو كانت هذه التقديرات معنوية والتي تتمثل في الشكر والثناء على أعمالهم أنه شيء وأمر محفز وأكد سوف يدفعهم إلى الإستمرار في العمل.

وفي المقابل نجد أن نسبة 6.35% أي ما يعادل 4 موظفين من أصل 63 نفت ذلك.

من خلال ما سبق نجد أن أغلب أفراد عينة البحث أكدوا بأن الإعراف بالدور الوظيفي يحسبهم أنهم عناصر مهمة في المستشفى، وهذا الأمر يشجعهم و يدفعهم إلى الإستمرار في العمل.

المحور الرابع: الرقابة التشاركية والولاء الوظيفي

الجدول رقم (27): يوضح مجال إبداء الرأي

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الإحتمالات
% 73.02	46	نعم
% 26.98	17	لا
%100	63	المجموع

من خلال التعرض الجدولي للبيانات الاحصائية التي أدلى بها أفراد عينة بحثنا في الجدول رقم (28) يتضح بأن:

أغلبية الموظفين وبنسبة %73.02 أجمعوا أن هناك مجال لإبداء الرأي وطرح أفكارهم ومقترحاتهم فيما يخص أمور العمل التي تتعلق بالوظيفة التي يشغلونها. أما النسبة القليلة المتبقية والمقدرة بـ 26.98 % نفت ذلك.

نستنتج مما سبق أن هناك إهتمام كبير بالموظفين فيما يخص فتح المجال لإبداء آرائهم حول أمور العمل وهو أمر ايجابي، بحيث يشجعهم أكثر على العمل ويخلق لهم نوع من الإستقرار والرضا في العمل.

الجدول رقم (28): يوضح إهتمام المسؤولين بشؤون ومشاكل الموظفين

النسبة المئوية	التكرارات			العينة
				الإحتمالات
60.50 %	40			نعم
39.50 %	النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات	لا
	13.05 %	03	الرضا في العمل	
	78.26 %	18	إنخفاض الروح المعنوية	
	8.69 %	02	مستوى الأداء	
	100 %	23	المجموع	
100 %	63			المجموع

تبيين معطيات هذا الجدول بأن:

نسبة 60.50 % أي ما يعادل 40 فرد من عينة الدراسة أفادت بأن هناك إهتمام من طرف المسؤولين المباشرين لشؤونهم ومشاكلهم ومساعدتهم على حلها، في المقابل نجد أن نسبة 39.50 % ما يعادل 23 فرد نفت ذلك، ونجد نسبة 78.26 % منهم أفادت بأن ذلك يؤثر على انخفاض الروح المعنوية في العمل بعدها تأتي نسبة 13.05 % أكدت بأن ذلك يؤثر على مستوى الرضا في العمل، أما نسبة 8.69 % منهم أكدت بأن ذلك يؤثر على مستوى أدائهم.

ومن خلال ما سبق نستنتج أن أغلب مفردات عينة الدراسة تتلقى الإهتمام من طرف المسؤولين فيما يخص مشاكلهم، لأن مشاكل الموظفين قد تؤثر على العمل وتمس بمصلحة المريض بالدرجة الأولى وكذا مستوى الأداء.

الجدول رقم (29): يوضح تسامح المسؤول المباشر للموظفين بالخروج إذا إقتضت الضرورة

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الإحتمالات
%98.41	62	نعم
%1.59	01	لا
%100	63	المجموع

تبين المعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم (30) والمتعلق بمدى تسامح المسؤول المباشر للموظفين بالخروج إذا إقتضت الضرورة بأن:

نسبة %98.41 من المبحوثين أفادت بتسامح المسؤول معهم بالخروج في حالة حدوث طوارئ عائلية أو الدخول في تریصات... الخ، لتقابلها نسبة %1.59 التي نفت ذلك.

نستنتج مما سبق أن كل أفراد العينة تقريبا أكدوا بتسامح المسؤول معهم فيما يخص الخروج إذا اقتضت الحاجة لذلك، وهذا بدوره يخلق نوعا من الثقة بينهم وبين مسؤولهم في العمل، بالإضافة إلى الشعور بالإرتياح، وبالتالي تجعلهم منضبطين وملتزمين ومستعدين لتقديم عمل منظم متميز ودقيق.

الجدول رقم (30): يوضح لنا رأي الموظف حول تسامح المسؤول أو نحو أخطائهم في العمل

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الإحتمالات
%71.43	45	نعم
%28.57	18	لا
%100	63	المجموع

جاءت إجابات المبحوثين مؤكدة بتسامح رؤسائهم معهم في حالة إرتكاب الأخطاء أثناء العمل حسب ما وضحت الشواهد الكمية للجدول أعلاه بنسبة قدرت ب %71.43، حيث صرح لنا البعض منهم أن التسامح يكون حسب نوع الخطأ ومدى تكراره.

وفي المقابل نجد نسبة 28.57% أفادت بأن رؤسائهم غير متسامحين إتجاه أخطائهم.

من خلال ما سبق نستنتج بأن أعلى نسبة أجابت بتسامح الرؤساء فيما يخص أخطاء الموظفين في العمل، وما نعرفه بأن العمل في هذا المجال يجب التشدد فيه بقوة لأنه مرتبط بحياة المواطنين فالخطأ قد يكلف حياة أو مصير شخص.

الجدول رقم (31): يوضح درجة حرية التصرف في العمل

النسبة المئوية	التكرارات			العينة
				الإحتمالات
% 84.13	53			نعم
%15.87	النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات	لا
	-	-	نظام الإشراف والرقابة	
	%30	03	عدم وجود ثقة بين الموظف والرئيس	
	%70	07	قواعد العمل ولوائحه	
	%100	10	المجموع	
%100	63			المجموع

توضح المعطيات الكمية الواردة في هذا الجدول بأن معظم أفراد عينة الدراسة بنسبة %84.13 صرحوا بوجود حرية التصرف أثناء أدائهم للعمل، فالطبيب لا يحتاج لمن يأمره بما يقدمه لمريضه فهو أدرى بحالته، وذلك يرجع لإختصاصه ومكتسباته ومعارفه، في المقابل نجد أن نسبة %15.87 من الموظفين صرحت بعدم وجود حرية في التصرف أثناء أداء للمهام والأعمال، ويمكن إرجاع ذلك إلى فئة الممرضين لأن أعمالهم يحددها لهم الطبيب فلا يمكن تقديم للمريض أي شيء من تلقاء أنفسهم، حيث نجد نسبة %70 منهم أرجعت ذلك لقواعد العمل ولوائحه المعمول بها داخل هذا المستشفى، وتأتي بعدها

نسبة 30% منهم أرجعت ذلك لغياب الثقة بين الموظف والرئيس، في حين النسبة منعدمة في نظام الإشراف والرقابة.

نستنتج مما سبق بأن أعلى نسبة أجابت بأن هناك حرية التصرف في أداء أعمالهم وما يعرف أن إعطاء الموظف حرية كبيرة يزيد من إقباله ويحفزه أكثر في أدائه لمهامه والعكس صحيح بشرط أن تكون هذه الحرية لا تضر بالمصلحة بل تكون في خدمتها.

الجدول رقم (32): يبين الحضور للإجتماعات التي تعقد

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الإحتمالات
53.96%	34	نعم
46.04%	29	لا
100%	63	المجموع

توضح معطيات هذا الجدول بأن نسبة 53.96% من مفردات عينة الدراسة أفادت أنها تحضر

للإجتماعات التي تعقد إذا تم إستدعاؤها، وهذا دليل على أن هذه الإجتماعات واللقاءات ذات أهمية للتنسيق بين الأعمال من أجل تقديم أفضل خدمة للمريض، لتقابلها نسبة 46.04% أي ما يعادل 29 موظف من أصل 60 نفت ذلك.

يمكن تفسير هذه النتائج بأن الموظفين الذين لا يحضرون الإجتماعات لا يتم استدعاؤهم، أغلبهم مرضين كما أنهم لا يزالون في سنواتهم الأولى من العمل وليس لديهم القدر الكافي من المعرفة والخبرة أكثر للمشاركة في هذه الإجتماعات وتقديم الآراء.

الجدول رقم (33): يوضح مشاركة العمال في إتخاذ القرارات

النسبة المئوية	التكرارات			العينة
	النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات	الإحتمالات
%53.96				نعم
	%26.47	09	الشعور بالأهمية	
	%38.23	13	الإنتماء للمؤسسة	
	%35.30	12	الولاء	
	%100	34	المجموع	
%46.04	29			لا
%100	63			المجموع

توضح معطيات هذا الجدول بأن 34 موظف بنسبة %53.96 عبروا عن مشاركتهم في عملية إتخاذ القرارات أي أن المسؤول أو المشرف يأخذ برأي الموظفين ويستشيرهم قبل القيام بأي إجراء يخص الوظائف أو المهام التي يشغلونها، وأشادوا بأن لها دور في تعزيز الإلتزام للمؤسسة وهذا ما أكدته نسبة %38.23، في حين نجد نسبة %35.30 منهم أكدت بأن لها دور في زيادة مستوى الولاء لديهم، أما نسبة %26.47 منهم أفادت بأن لها دور في إحساس الموظف بأنه عنصر مهم وأنه جزء من المؤسسة الإستشفائية.

في المقابل نجد 29 موظف بنسبة %46.04 من المبحوثين قد أفادوا أنه لا يتم إستشارتهم والأخذ برأيهم في عملية إتخاذ القرارات.

ومما سبق عرضه نستنتج أن مشاركة الموظفين والأخذ بأرائهم فيما يخص القرارات التي تتعلق بالوظيفة التي يشغلونها راجع إلى دراية الموظف وإطلاعه على متطلبات الوظيفة وخصوصيتها أكثر من غيره، وهذا الأمر ينمي روح المسؤولية و المبادرة إتجاه العمل.

الجدول رقم (34): يوضح رد فعل الموظف تجاه من يتكلم بالسوء عن المؤسسة

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الإحتمالات
88.88%	56	نعم
11.12%	07	لا
100%	63	المجموع

توضح بيانات هذا الجدول بأن نسبة 88.88% وهي أكبر نسبة تمثل المبحوثين الذين أفادوا ردود فعلهم إتجاه من يسيء إلى سمعة هذه المؤسسة الإستشفائية، وفي المقابل نجد 7 موظفين بنسبة 11.12% أفادوا أنهم لا يدافعون عن مؤسستهم إذا حدث وتكلم أحدهم بالسوء عنها، وهي نسبة شبه معتبرة وهي تعبر عن ضعف ولائهم وانتمائهم للمؤسسة التي يعملون بها وحتى وإن كان غيره على حق من الواجب تقديمها دائماً في أفضل صورة، وهذا يمكن إرجاعه للفئة التي واجهت مشاكل ولم تتلقى الدعم من إدارة المستشفى.

من خلال ما سبق نستنتج بأن معظم أفراد العينة أكدوا دفاعهم عن هذه المؤسسة الإستشفائية وهذا يؤكد ولاءهم ومدى انتمائهم إلى هذه المؤسسة، إلا أن هناك نسبة ضئيلة عبرت عن عدم دعمها ومساندتها والدفاع عن سمعتها.

الجدول رقم (35): يبين شعور الموظفين بأنهم جزء من المؤسسة

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الإحتمالات
69.84%	44	نعم
30.16%	19	لا
100%	63	المجموع

توضح معطيات هذا الجدول بأن أغلب الموظفين بنسبة 69.84% قد عبروا من خلال إجاباتهم لنا بشعورهم بأنهم جزء من هذه المؤسسة الإستشفائية وهذه النسبة مرتفعة وهذا ليس لشعورهم حقيقة بأنهم جزء من المؤسسة بل هو راجع لتفاخرهم، وهي من الصفات التي يتميز بها الشعب الجزائري، وما يؤكد كلامنا هذا النتائج السابقة لرد فعل المبحوثين إتجاه من يسيء لسمعة المؤسسة فمن يعتبر نفسه جزء من المؤسسة سيدافع عنها.

وفي المقابل عبر 19 موظف بنسبة 30.16% عن عدم شعورهم بأنهم جزء من هذه المؤسسة وهذا يؤكد ما سبق من النتائج التي عبرت بعدم إرتياح الموظفين في العمل ومواجهتهم للعديد من المشاكل والصعوبات.

الجدول رقم (36): يوضح نمط الرقابة المفضل لتحقيق الإلتزام في العمل

النسبة المئوية	التكرارات	العينة	الإحتمالات
7.93%	05		الرقابة المباشرة
15.87%	10		الرقابة الواسعة
76.20%	48		الرقابة الذاتية
100%	63		المجموع

من خلال المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (37) يبين أن أغلب الموظفين داخل المؤسسة يرون بأن الرقابة الذاتية هي النمط الماناسب لكي يلتزم وينضبط الموظف أكثر في عمله وهذا ما أقر به 48 موظف بنسبة 76.20% من حجم العينة المختارة، في حين نجد 10 موظفين و بنسبة 15.87% أكدوا بأن الرقابة الواسعة هي النمط المناسب لتحقيق الإلتزام أكثر، أما نسبة 7.93% ما يقابل 5 موظفين أفادوا بأن الرقابة المباشرة هي النمط المفضل لتحقيق الإلتزام الوظيفي.

من خلال هذه المعطيات تبين لنا وبصورة جلية أهمية الرقابة الذاتية في خلق نوع من الإرتياح في العمل، وكذا الإستقرار لأن الموظفين أكدوا أنهم يفضلون مراقبة أنفسهم بأنفسهم، وهذا ما يخلق لهم نوع من الثقة والتفاهم مع المسؤولين والرؤساء ويزيد من التزامهم بأداء واجباتهم، والحرص على تقديم أفضل خدمة للمريض.

خاتمة

إنّ أي دراسة ما هي إلا محاولة من مجموع المحاولات التي تتطلّع إلى إلقاء الضوء على جزء أو جانب من جوانب ظاهرة معينة.

ولقد تعرضنا في مختلف أقسام دراستنا الراهنة والتي تمحورت حول موضوع الرقابة الإدارية والإلتزام الوظيفي، وذلك بالتطرق إلى مختلف القضايا النظرية والميدانية التي اهتمت بمسألة الرقابة وعلاقتها بمختلف المتغيّرات التنظيمية ومن خلال هذه العلاقات الترابطية بين هذه المتغيّرات قمنا بتقصي علاقة محددة كانت محل دراستنا.

ومن هذا المنطلق سعت دراستنا الراهنة إلى تقصي موضوع الرقابة الإدارية ودورها في الإلتزام الوظيفي بالمؤسسة العمومية الإستشفائية محمد الصديق بن يحي -جيجل- حيث أثّرنا في الإطار النظري للدراسة مختلف التساؤلات والمداخل المعرفية وتوصّلنا إلى صياغة الإطار التصوّري للدراسة، ووظفنا مجموعة من الإجراءات المنهجية التي تتماشى مع أهداف الدراسة الميدانية، والتي مكّنتنا من الإجابة عن القضايا المثارة من أجل جمع البيانات وتحليلها وهذا بغية التأكّد من مدى الصدق الفرضية العامة والتي جزءناها إلى ثلاث فرضيات فرعية، الشيء الذي قادنا للتوصل إلى جملة من النتائج المتعلقة بموضوع الدراسة، إلى جانب هذا طرحت الدراسة الراهنة جملة من القضايا المتعلقة بالتطبيق الصارم للقوانين وتحديد الأدوار الوظيفية، الرقابة التشاركية وعلاقتها بمتغيّرات الإلتزام الوظيفي، الإنضباط التحكّم في العمل، الإستمرار، الولاء، الإلتزام، الرضا الوظيفي...

وعلى هذا الأساس يتضح لنا جليا أنّ للرقابة الإدارية دور في تحقيق الإلتزام الوظيفي وهذا ما دلت عليه النتائج والبيانات الإحصائية المتوصل إليها في دراستنا، بأنّ الصرامة في تطبيق القوانين تساهم في ضبط سير العمل وتزيد من إلتزام الموظف وإحساسه بالمسؤولية، وأنّ تحديد الأدوار الوظيفية تزيد من قدرة وكفاءة الموظف في التحكّم في العمل، ومنح الموظف حرية التصرف وفتح المجال أمامه للمشاركة

خاتمة

في اتخاذ القرارات ترفع من معنوياته كما تساهم في ارتياحه ، وتحقيق الرضا الوظيفي وتعزيز الإلتزام والولاء للمؤسسة.

قائمة المراجع

أولاً: الكتب

1. أحمد بطح: قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الشروق، ط1، عمان، 2006.
2. أحمد ماهر: الإدارة (المبادئ والمهارات)، الدار الجامعية، مصر، 2006.
3. أحمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعة، الإسكندرية، 2004.
4. أحمد ماهر: المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية.
5. أسامة خيربي: الإدارة العامة، دار الراية، ط1، عمان، 2013.
6. أمين عبد العزيز حسن: إدارة الأعمال، دار قباء، القاهرة، 2001 .
7. بشير العلق: مبادئ في الإدارة، دار اليازوري العلمية، ط1، عمان، 2008.
8. جابر عوض سيد وأبو الحسن عبد الموجود: الإدارة المعاصرة في المنظمات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر 2003.
9. جيرالد جرينبرج وروبرت بارون: إدارة السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، مصر، 2004.
10. حسن إبراهيم بلوط: المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة الحديثة ط 1 بيروت، 2005.
11. حسن حريم: إدارة المنظمات من منظور كلي، دار حامد، الأردن، 2003.
12. حسين حريم: إدارة الموارد البشرية، إطار متكامل، دار حامد، ط1، عمان، 2013.
13. حسين عبد الحميد أحمد رشوان: علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية 2004.
14. حسين محمد حريم: تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، دار حامد، ط 3 عمان 2006.
15. خالد حامد: منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، دار جسور، ط1، قسنطينة، 2008.
16. خليل محمد الشماع وخيضر كاظم محمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة، الأردن، 2006.
17. خيضر كاظم حمود الفريحان وآخرون: السلوك التنظيمي، دار إثراء، ط1، عمان، 2009.
18. راوية حسن: إدارة لموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
19. ربحي مصطفى عليان: أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء، ط1، عمان، 2007.
20. ربحي مصطفى عليان: طرق جمع البيانات والمعلومات لأغراض البحث العلمي، دار صفاء ط1، عمان، 2009.

21. رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية، ط3، الجزائر 2008.
22. رعد حسن الصرن: نظريات الإدارة والأعمال، دار الرضا، ط1، دمشق، 2004.
23. زاهد عبد الرحيم عاطف: الرقابة على الأعمال الإدارية، دار الراية، ط1، عمان، 2009.
24. زاهد محمد ديري: الرقابة الإدارية، دار المسيرة، ط1، عمان، 2010.
25. زيد منير عبوي وسامي محمد هشام حرير: مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق دار الشروق، عمان، 2006.
26. زيد منير عبوي: التنظيم الإداري (مبادئه وأساسياته)، دار أسامة، عمان، 2006.
27. سامي جمال الدين: الإدارة والتنظيم الإداري، مؤسسة حورس الدولية، القاهرة، 2014.
28. سعاد نانف برنوطي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل، الأردن، 2004.
29. سعيد مرسى بدر: الإيديولوجيا ونظرية التنظيم، مدخل نقدي، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية.
30. السيد محمد الحسيني: النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف، مصر، 1988.
31. الشريف مصطفى: الوظيفة العامة، ديوان المطبوعات العامة، الجزائر، 1988.
32. شوقي ناجي جواد: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار الحامد، ط1، عمان، 2010.
33. صفوان محمد المبيضين و عائض بن شافي الأكلبي: تحليل الوظائف وتصحيحها في الموارد البشرية، دار اليازوري، ط1، عمان، 2013.
34. صلاح الدين عبد الباقي: مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2005.
35. صلاح عبد القادر النعيمي: الإدارة، دار اليازوري العلمية، عمان، 2013.
36. ضرار العتيبي وآخرون: العملية الإدارية (مبادئ وأصول وعلم وفن)، دار اليازوري العلمية الأردن، 2007.
37. عامر عوض: السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة، ط1، عمان، 2008.
38. عامر عوض: السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة، عمان.
39. عامر قنديلجي: البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والإلكترونية، دار اليازوري عمان، 2007.
40. عايد سيد خطاب: العولمة ومشكلة إدارة الموارد البشرية، دار الفكر، القاهرة، 2001.
41. عبد السلام أبو قحف: أساسيات التنظيم والإدارة، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003.
42. عبد العزيز صالح بن جيتور: أصول ومبادئ الإدارة العامة، الدار العلمية، عمان، 2000.

43. عبد اللطيف قطيش : الإدارة العامة من النظرية إلى التطبيق دراسة مقارنة، منشورات حلبي ط 1 بيروت، 2013.
44. عبد الله محمد بن عبد الرحمان: علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية 2002.
45. علاء الدين عبد الغني محمود: إدارة المنظمات، دار صفاء، ط1، عمان، 2011.
46. علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، ط2، الكويت، 1980.
47. علي عباس: الرقابة الإدارية في المنظمات الأعمال، دار إثراء، عمان، 2008.
48. علي عبد الرزاق جليبي: علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1999.
49. علي فلاح الزعبي وعبد الوهاب بن بريكة: مبادئ الإدارة (الأصول الأساليب العلمية)، دار المناهج، ط1، عمان، 2013.
50. عمر صخري: إقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط3، بن عكنون، 2003.
51. فاروق عبده فليو و السيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية دار المسيرة، عمان، 2005.
52. فاروق مداس: التنظيم وعلاقات العمل، دار المدني، الجزائر، 2000.
53. فوزي غرابيية وآخرون : أساليب البحث العلمي، دار وائل، ط7، عمان، 2005.
54. فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة، ط1، عمان، 2007.
55. كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي، دار الفكر، الأردن، 1994.
56. ماجد عبد المهدي مساعدة: إدارة المنظمات (منظوركلي)، دار المسيرة، ط1، عمان، 2013.
57. محسن علي الكتيبي: السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعية، ط 1، مصر 2005.
58. محفوظ جودة وآخرون: منظمات الاعمال المفاهيم والوظائف، دار وائل، ط2، عمان، 2008.
59. محمد الصيرفي: الرقابة الشعبية على أداء القطاع الحكومي، دار الكتاب القانوني، اليمن 2007.
60. محمد المغربي: الإدارة) أصالة المبادئ والأسس ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن (21 دار الفكر، ط1، عمان، 2007.
61. محمد عبد الفتاح الصيرفي: مبادئ التنظيم والإدارة، دار المناهج، الأردن، 2006.
62. محمد علي محمد: علم الاجتماع التنظيم، دار الكتب الجامعية، الإسكندرية، 2003 .

63. محمد عيسى الفاعوري: الادارة بالرقابة، دار كنوز المعرفة، ط1، عمان، 2008.
64. محمد فريد الصحن وآخرون: مبادئ الإدارة، الدارالجامعية، الإسكندرية، 2001.
65. محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل، الأردن، 2006.
66. محمد منير وآخرون: الإدارة المعاصرة، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2008.
67. محمود أحمد فياض وآخرون: مبادئ الإدارة، وظائف المدير، دار صفاء، ط1، عمان، 2010.
68. محمود أمين زويل: الفكر الإداري والإدارة في التطبيق العلمي، دار المعارف، الإسكندرية.
69. محي الدين الأزهري: الإدارة من وجهة نظر المنظمة، دار الفكر العربي، القاهرة.
70. مراد نعموني: مدخل لعلم النفس العمل والتنظيم، دار جسور، ط1، الجزائر، 2014.
71. منال طلعت محمود: أساسيات علم الإدارة، المكتب الجامعي، مصر، 2003 .
72. منير بن أحمد بن دريدة: إستراتيجيات الموارد البشرية في المؤسسات العمومية، التدريب بالحوافز دار الابتكار، عمان، 2013.
73. منير نوري: تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجزائرية، ط2، الجزائر، 2014.
74. موسى اللوزي: التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل، ط2، عمان، 2003.
75. ناصر دادي عدون: إقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، ط1، الجزائر، 1998.
76. نبيل جواد: إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجد المؤسسة الجامعية، ط1 بيروت، 2007.
77. نجم عبد الله العزاوي و عباس حسين جواد: تطور إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري، ط1 عمان، 2010.
78. وليم روث وعبد الحكيم الخزامي: نظرية الإدارة ، أترك للطباعة والنشر، مصر، 2001.
79. يوسف مسعداوي: أساسيات في الإدارة المؤسسات، دار هومة للطباعة، الجزائر، 2013.

ثانيا:المجلات العلمية

80. شياع علي الجميلي: العوامل المؤثرة في الإلتزام الوظيفي، دراسة تحليلية لأراء العاملين في المعهد التقني الأنبار، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الإقتصادية والإدارية، العدد09، 2012.

81. محمد مصطفى الخرشوم: تأثير مناخ الخدمة في الإلتزام التنظيمي، دراسة ميدانية علي العاملين في معاهد التقانية التابعة لجامعة حلب، مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية و القانونية المجلد 27 العدد03، 2011.

ثالثا: القواميس والمعاجم

82. ابن منظور أبو الفضل وجمال الدين محمد بن كرم: لسان العرب، دار صادر، ط 4، لبنان 2005.
83. هزار قعبة و جميل أبو نصري: متقن الطلاب عربي عربي، دار الراتب الجامعية، بيروت 2008.
84. يوسف شكري فرحات: معجم الطلاب(عربي عربي)، دار المكتبة العلمية، ط2، لبنان، 2001.

رابعا: الرسائل الجامعية

85. أوغيدني أحلام: القيم الإجتماعية المحلية وتأثيرها على الإلتزام التنظيمي ، رسالة ماجستير في علم الإجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.
86. إيمان محامدية: الرقابة التنظيمية والأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير في علم إجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإجتماعية والعلوم الإنسانية، جامعة سكيكدة، الجزائر، 2008 .
87. إيناس فؤاد نواوي فلمبان: الرضا الوظيفي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير قسم الإدارة والتخطيط ، كلية التربية، جامعة أم القرى بمكة، المملكة العربية السعودية، 2008.
88. بدرية بنت ناصر بن راشد المسرورية: المناخ المدرسي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي في مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين بمحافظة مسقط، رسالة ماجستير في التربية، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى، عمان، 2016.
89. بنوناس صباح: أثر أنماط القيادة الإدارية على الإلتزام التنظيمي في القطاع البنكي لولاية بسكرة رسالة دكتوراه علوم، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015.

90. بوسفت أمال: الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العمال ، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، بمؤسسة الخزف الصحي جيغل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.
91. سعيد يوسف حسن كلاب: واقع الرقابة الداخلية في القطاع الحكومي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2004.
92. صقر محمد أكرم حلس: دور إدارة التغيير في تعزيز الإلتزام التنظيمي لدى العاملين، م ذكره إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، غزة، 2012.
93. عاشوري إبتسام : الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، شهادة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.
94. عبد الله بن عبد الرحمان النميان: الرقابة وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية السعودية 2003.
95. عيادة رحيل عايدة الشمري: دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الإلتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2013.
96. غلوسي دلال: الرقابة الإدارية والتسيب الإداري في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز تبسة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الإسلامية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2014.
97. محمد بن غالب العوفي: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي على هيئة الرقابة والتحقق بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2005.
98. محمد مصطفى أبو جياب: مدخل تنموية الإلتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة، مذكرة مكملة للحصول على درجة ماجستير في الأعمال، كلية التجارة بالجامعة الإسلامية، غزة، 2014.
99. مشعل بن حمس الغيبي: دور البرامج التدريبية في رفع المستوي التنظيمي، دراسة حالة على العاملين بالمجلس الدستوري، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

100. هدى درنوني: دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الإلتزام التنظيمي بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة، رسالة دكتوراه في علم الإجتماع، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.

الملاحق

الملحق رقم 2: قائمة الأساتذة المحكمين

الجامعة	الكلية	الوظيفة	الأستاذ
جامعة جيجل	كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية	أستاذ مساعد (أ)	بوجردة ياسين
جامعة جيجل	كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية	أستاذ محاضر (أ)	تالي جمال
جامعة جيجل	كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية	أستاذ محاضر (أ)	حديان صبرينة

الملحق رقم 3 : يمثل صدق الاستمارة

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.881	25

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.802	10

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.619	6

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.718	9

الملحق رقم 04: مقرر قبول اجراء الدراسة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع

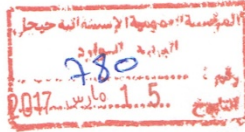


SIDRAT

14 مارس 2017

جيجل في:

إلى السيدة/المؤسسة العمومية
الاستاذة نيرة جيجل



الموضوع: طلب تصديقات

بشرفنا أن نتقدم إلى سيادتكم طالبين منكم تقديم ما أمكن من تسهيلات و عون للطلبة الآتية
أسمائهم، و هذا قصد إجراء ترقيات ميدانية في إطار إعداد بحوث جامعية في علم الاجتماع:

(ليسانس) تخصص: (ماستر) تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

أسماء الطلبة:

- 01- بوفوفة عنيدية
- 02- كويون حدة
- 03-
- 04-



في الأخير تقبلوا منا سيادتكم فائق التقدير و الاحترام

اسم ولقب الأستاذة(المشرف):

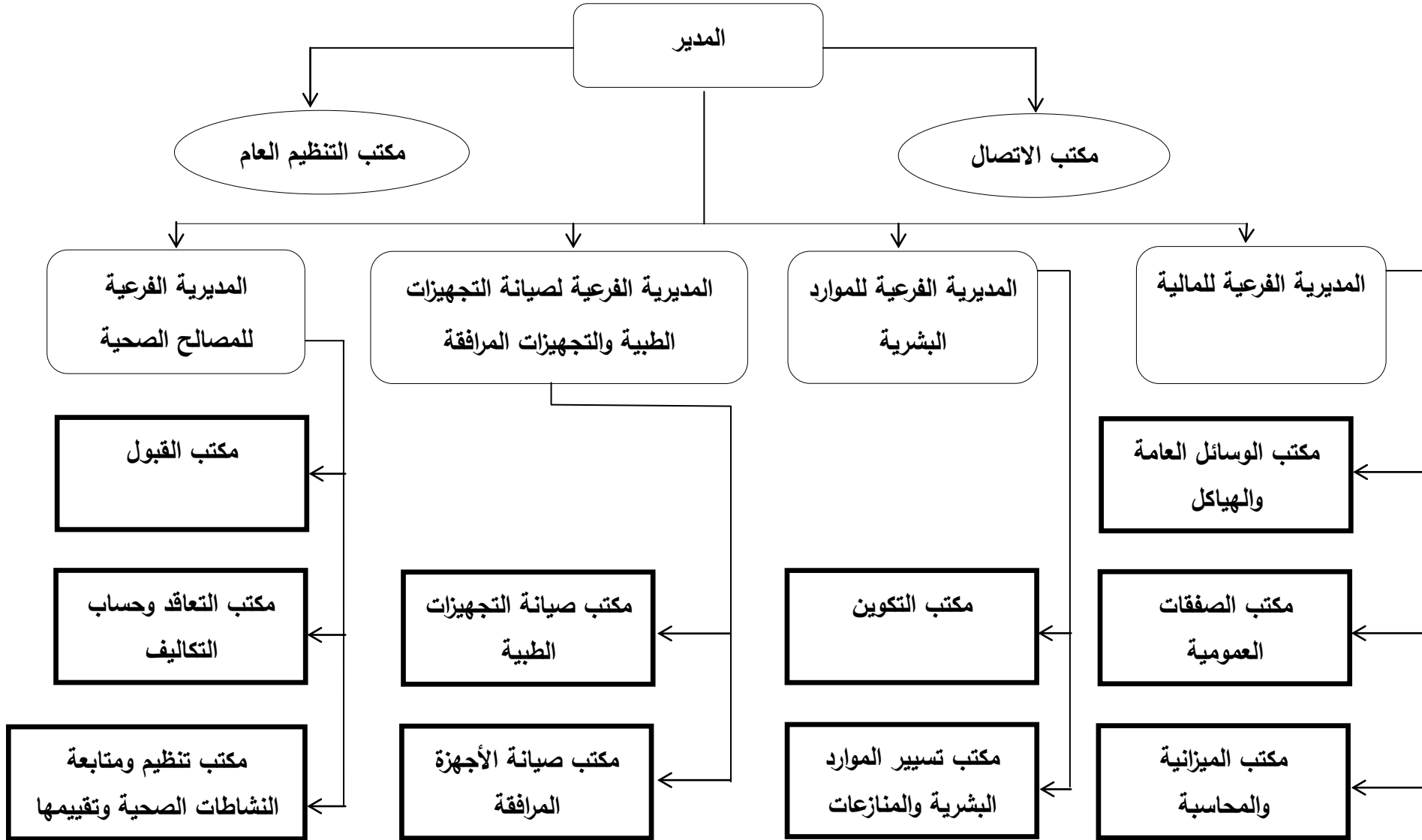
إمضاء الأستاذة(ة):



رئيس القسم
م. كونيون داوود

السيدة محمديّة عزاتدين
م. كونيون داوود
19 مارس 2017

ملحق رقم 05: الهيكل التنظيمي الإداري للمؤسسة العمومية الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى



المصدر: المديرية الفرعية للموارد البشرية طبقا للقرار الوزاري المشترك المتضمن التنظيم الداخلي للمؤسسات العمومية الاستشفائية، وتطبيقا لأحكام المادة 22 من المرسوم

التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 2 جمادى الأولى الموافق لـ 19 ماي 2007

ملحق رقم 06: الهيكل التنظيمي للمصالح الاستشفائية والجناح التقني

