

جامعة الصديق بن يحيى - جيجل -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع



دور الرقابة الإدارية في تحقيق الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة

-دراسة ميدانية بمؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته وحدة جيجل-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الأستاذة:

د. صبرينة ميلاط

إعداد الطلبة

▪ إسمهان محلق

▪ فريدة روابحة

لجنة المناقشة

رئيسا	أ/ بلغول يمينة
مناقشا	أ/ بوجردة الياسين
مشرفا ومقررا	د/ صبرينة ميلاط

السنة الجامعية: 2017-2018

شكر وتقدير

الحمد لله الذي أماننا والذي به استعنا وعليه توكلنا

الحمد لله الذي يسر سبيلنا وأنار دربنا

تتحرر من قيودنا عبارات الشكر والامتنان لتطلق ثم تحط

لتخط قائلة: شكرا على الصبر والنفس الطويل لأستاذتنا

الكريمة الفاضلة "ميلاد صبرينة" على سعي صبرها

معنا وعلى توجيهاتها الصائبة وتواضعها الطيب معنا

وإلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد وكل من

كان سببا في الوصول إلى مقامنا هذا فألفه شكر

وتقدير.



الفهرس

الصفحة	الفهرس
	شكر وعران
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	ملخص الدراسة
أ-ب	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة.
05	أولا: إشكالية الدراسة
07	ثانيا: فرضيات الدراسة
08	ثالثا: أسباب اختيار الموضوع
08	رابعا: أهداف الدراسة
09	خامسا: أهمية الدراسة
09	سادسا: تحديد المفاهيم
15	سابع: الدراسات السابقة
	الفصل الثاني: النظريات المفسرة للرقابة الإدارية والالتزام التنظيمي.
41	أولا: النظريات الكلاسيكية
41	1-نظرية الإدارة العلمية "فريدريك تايلر"
42	2-النظرية البيروقراطية "ماكس فيبر"
43	3-نظرية التقسيمات الإدارية "هنري فايول"
45	ثانيا: النظريات النيوكلاسيكية.
46	1-نظرية العلاقات الإنسانية "إلتون مايو"
47	2-نظرية الحاجات "أبراهام ماسلو"
48	3-نظرية الفلسفة الإدارية "Y و X" "دوجلاس ماك جريجور"
50	ثالثا: النظريات الحديثة
50	1-نظرية الإدارة اليابانية "Z" "وليام أوتشي"
52	2-نظرية الإدارة بالأهداف "بيتر داركر"
	الفصل الثالث: الرقابة الإدارية

56	أولاً: أهمية الرقابة الإدارية
56	ثانياً: خصائص الرقابة الإدارية
57	ثالثاً: أهداف الرقابة الإدارية
58	رابعاً: مكونات الرقابة الإدارية
60	خامساً: خطوات الرقابة الإدارية
62	سادساً: أنواع الرقابة الإدارية
65	سابعاً: أساليب الرقابة الإدارية
66	ثامناً: مجالات الرقابة الإدارية
68	تاسعاً: معوقات الرقابة الإدارية.
	الفصل الرابع: الالتزام التنظيمي.
72	أولاً: أهمية الالتزام التنظيمي
73	ثانياً: خصائص الالتزام التنظيمي
73	ثالثاً: أبعاد الالتزام التنظيمي
75	رابعاً: مراحل الالتزام التنظيمي
76	خامساً: مداخل دراسة الالتزام التنظيمي
78	سادساً: مقاييس الالتزام التنظيمي
78	سابعاً: العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي
	الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة
84	أولاً: مجالات الدراسة
84	1- المجال الجغرافي
88	2-المجال البشري
89	3-المجال الزمني
89	ثانياً: عينة الدراسة وخصائصها
95	ثالثاً: منهج الدراسة
95	رابعاً: أدوات جمع البيانات
95	1-الملاحظة
96	2-الاستمارة
98	3-السجلات والوثائق
99	خامساً: أساليب التحليل

99	1-الأسلوب الكمي
99	2-الأسلوب الكيفي
	الفصل السادس: تحليل البيانات ومناقشة النتائج
102	أولاً: عرض وتحليل البيانات
102	1-عرض وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الفرعية الأولى
107	2-عرض وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الفرعية الثانية
111	3-عرض وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الفرعية الثالثة
116	ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة
116	1-مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات
118	2-مناقشة نتائج الدراسة في ضوء النظريات المفسرة لموضوع الدراسة
119	3-مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة
120	4-نتائج الدراسة العامة
121	ثالثاً: القضايا التي تثيرها الدراسة
123	خاتمة
124	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	يمثل توزيع العمال حسب الأقسام	88
2	يمثل تقسيم العمال حسب المجمعات الإجتماعية المهنية	89
3	يمثل حساب حجم العينة في كل طبقة	91
4	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	91
5	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	92
6	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية	92
7	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	93
8	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل	93
9	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الصنف المهني	94
10	يوضح بعض الأسئلة التي تم تعديلها في الإستمارة	97
11	يوضح رأي المحكمين حول صدق الإستمارة	98
12	يوضح نمط الإشراف السائد في المؤسسة	102
13	يوضح مدى منح العمال فرصة المشاركة في منح القرارات من قبل المسؤول المباشر	103
14	يوضح مدى سماح المسؤول المباشر للعمال بالخروج إذا استدعت الضرورة	103
15	يوضح علاقة العمال مع المسؤول المباشر	104
16	يوضح مدى رغبة العمال في الاستمرار بالمؤسسة	105
17	يوضح مدى تلقي العمال لنصائح وتوجيهات المسؤول المباشر في العمل	105
18	يوضح مدى حرية العمل دون تدخل من قبل الرؤساء	106
19	يوضح مدى التزام العمال بتطبيق الأوامر الموجهة إليهم من قبل المسؤول المباشر	107
20	يوضح مدى حرص العمال على انجاز الأعمال الموكلة إليهم في الوقت المحدد	107
21	يوضح مدى رضا العمال عن قوانين العمل بالمؤسسة	108
22	يوضح مدى الالتزام بالقوانين المعمول بها التي تدفع إلى الاجتهاد في العمل	109
23	يوضح مدى حرص العمال على احترام مواقيت العمل	109

قائمة الجداول

110	يوضح مدى التقيد بالقوانين التي تساهم في انجاز العمل بالطريقة المطلوبة	24
111	يوضح مدى رضا العمال عن أساليب تقييم الأداء المتبعة من قبل الإدارة	25
112	يوضح مدى شعور العمال بالانتماء إلى هذه المؤسسة	26
112	يوضح الأسس التي يتم من خلالها تقييم أداء العاملين داخل المؤسسة	27
113	يوضح ردة فعل العمال اتجاه المضيء للمؤسسة	28
113	يوضح ردة فعل المسؤول المباشر في حالة تغييب العمال عن العمل	29
114	يوضح ترك العمل بالمؤسسة إذا أتيحت فرصة عمل أفضل في مؤسسات أخرى	30
115	يوضح مدى تأثير المتابعة المستمرة للمسؤول المباشر على أداء العمال	31

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
47	يوضح هرم الحاجات عند أبرهام ماسلو	1
62	يوضح مراحل الرقابة الإدارية	2
74	يوضح أبعاد الإلتزام التنظيمي	3

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الدور الذي تلعبه الرقابة الإدارية في تحقيق الالتزام التنظيمي بمؤسسة الجزائرية

للجلود ومشتقاته وحدة جيجل.

انطلقت هذه الدراسة من تساؤل رئيسي مفاده:

- هل للرقابة الإدارية دور في تحقيق الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة؟.

- وقد انبثق عن هذا التساؤل الرئيسي مجموعة تساؤلات فرعية وهي:

1- هل لنمط الإشراف الديمقراطي دور في تحقيق الرغبة في العمل بالمؤسسة؟.

2- هل الالتزام بالقوانين يؤدي إلى الشعور بالمسؤولية اتجاه المؤسسة؟.

3- هل للمتابعة المستمرة دور في تحقيق الولاء التنظيمي اتجاه المؤسسة؟.

وحاولنا الإجابة عن هذه التساؤلات من خلال الفرضيات التالية:

1- يساهم نمط الإشراف الديمقراطي في تحقيق الرغبة في العمل بالمؤسسة.

2- يؤدي الالتزام بالقوانين إلى الشعور بالمسؤولية اتجاه العمل

3- تساهم المتابعة المستمرة في تحقيق الولاء التنظيمي اتجاه المؤسسة

اشتملت الدراسة على ستة (06) فصول حيث تناولنا في الفصل الأول الإطار المفاهيمي للدراسة وفي الفصل

الثاني تطرقنا إلى أهم النظريات المفسرة لموضوع الدراسة، والفصل الثالث تم التطرق إلى متغير الرقابة الإدارية، الفصل

الرابع تناولنا فيه متغير الالتزام التنظيمي، الفصل الخامس تم التناول فيه الإطار المنهجي للدراسة، أما الفصل السادس

والأخير فقد خصص لعرض وتحليل بيانات الدراسة ومناقشة واستخلاص النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة

الميدانية في ضوء الفرضيات، النظريات، الدراسات السابقة وأخيرا التوصل إلى النتائج العامة للدراسة.

أجريت الدراسة على مجموعة من العمال بالمؤسسة، والاعتماد على عينة عشوائية طبقية قدرت بـ 56 عامل،

وقد تم استخدام المنهج الوصفي لملاءمته مع طبيعة الدراسة، واستخدم لدراسة ظاهرة الرقابة الإدارية ودورها في تحقيق

الالتزام التنظيمي، بالاعتماد على أدوات جمع البيانات حيث استخدمنا أداة الملاحظة، الاستمارة، السجلات والوثائق.

-أظهرت النتائج المتوصل إليها في الدراسة الحالية ما يلي:

- يساهم نمط الإشراف الديمقراطي في تحقيق الرغبة في العمل.

- يؤدي الالتزام بالقوانين إلى الشعور بالمسؤولية اتجاه المؤسسة.

- تساهم المتابعة المستمرة في تحقيق الولاء التنظيمي اتجاه المؤسسة.

Résumé :

Cette étude a pour but de connaître le rôle de surveillance administratif dans la réalisation des obligations intégrantes dans la société algérienne de peau et ses dérivés (unité de Jijel).

Cette étude a commencé par poser une question principale qui concerne :

– Est-ce que la surveillance administrative a un rôle dans la réalisation des obligations organisationnelle dans une société ?

– Et ce souci nous pousse à poser un ensemble de sous questions qui sont :

1- Est-ce que le type d'encadrement démocratique a un rôle dans la réalisation du souhait dans le travail des sociétés ?

2- Est-ce que l'obligation des lois conduit à ressentir la responsabilité envers une société ?

3- Est-ce que le suivi perpétuel a un rôle dans la réalisation d'un accord organisationnelle envers une société.

Et nous avons essayé de répondre à ces questions à partir des hypothèses suivantes :

– L'étude est effectué un ensemble des employeurs de la société, et travailler sur un échantillon aléatoire et stratifié estimé de 56 employés, et utilise la méthode descriptive qui est adéquate avec la nature de l'étude, et utilise pour étudier le phénomène de surveillance administrative et son rôle dans la réalisation des obligations organisationnelles en utilisant des outils de rassemblement des données où nous avons utilisé un outil d'observation l'attention les registres et les dossiers.

L'étude a prouvé les résultats suivants :

– Le type d'encadrement démocratique contribue à la réalisation de souhait du travail.

– Le respect des lois conduit à ressentir la responsabilité envers une société.

– Le suivi perpétuel contribue à la réalisation d'un consensus envers la société.

مقدمة:

يعيش العالم المعاصر فترة من التحولات والتغيرات الاقتصادية التي ساهمت في تغيير الكثير من الهياكل الإدارية واستبدالها بأخرى أكثر حركية محاولة في ذلك الوصول إلى أفضل الطرق وأحسنها في تسير الموارد البشرية ولعل أبرز ما أحدثته التغيرات والتحولات العميقة على المستوى العالمي من تغيير في مفاهيم الإدارة الحديثة، وقد أصبح العامل اليوم مطالباً بأن يكون لديه القدرة على التنفيذ وتأدية الكثير من الواجبات المعقدة والدقيقة والتي تتطلب منه مهارة عالية.

ويعد موضوع الرقابة الإدارية من المواضيع التي أثارت اهتماماً كبيراً من طرف الباحثين ولا زالت تثير الكثير من النقاش في مختلف التخصصات، وهذا لأن الرقابة الإدارية وظيفة أساسية تعتمد عليها المؤسسة للتأكد من أن أداء العامل يحقق الأهداف المسطرة، حيث تلعب الرقابة الإدارية دوراً أساسياً في إحداث التغيير نظراً لما تقدمه من مساعدات في مواجهة المشكلات ووضع حلول لها، وهذا من خلال متابعة سير وتنفيذ العمل والسعي لتحقيق أفضل النتائج من خلال الاهتمام بمتابعة أداء العمال والسعي إلى تطويرهم، وهذا لا يتحقق إلا بوجود رقابة دائمة ومستمرة التي تمكن المسؤول من اكتشاف نقاط الضعف ومعالجة الانحرافات.

وفي إطار الاهتمام بالموارد البشرية في المؤسسات من حيث طبيعتها ونمط السلوك داخلها، كان لابد من البحث عن الطرق والوسائل الكفيلة بتعزيز انتماء والتزام العمال واندماجهم مع مؤسساتهم، حيث يعد موضوع الالتزام التنظيمي في الوقت الحالي محل اهتمام الكثير من الباحثين لأهمية هذا الموضوع وانعكاسه على الفرد والمؤسسة على حد سواء، لذا تزايد الاهتمام به وأصبح مرتكزاً أساسياً في المؤسسة من أجل زيادة الإنتاجية عضواً داخل المؤسسة وإرادته في بدل مجهودات كبيرة تنعكس إيجاباً على أدائه بصفة خاصة وأداء المؤسسة بصفة عامة.

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

- اشتملت الدراسة على ستة 06 فصول نذكر كما يلي:

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

- **الفصل الثاني:** خصص لعرض مختلف النظريات التي تناولت كل من متغير الرقابة الإدارية والالتزام التنظيمي، وقد تم تقسيمها إلى نظريات كلاسيكية، نيوكلاسيكية، ونظريات حديثة.

- **الفصل الثالث:** تضمن متغير الرقابة الإدارية وفيه تم التطرق على أهمية الرقابة الإدارية، خصائصها، أهدافها، مكوناتها، خطواتها، أنواعها، أساليبها، مجالاتها، وأخيرا معوقاتنا.

- **الفصل الرابع:** تضمن متغير الالتزام التنظيمي وفيه تطرقنا إلى أهمية الالتزام التنظيمي، خصائصه أبعاده، مراحلها، مداخل دراسته، مقياسه، والعوامل المؤثرة فيه.

- **الفصل الخامس:** تطرقنا فيه إلى الإجراءات المنهجية للدراسة من مجالات الدراسة عينة الدراسة، المنهج، أدوات جمع البيانات وأخيرا أساليب التحليل التي تم استخدامها.

- **الفصل السادس:** تطرقنا فيه إلى عرض ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء كل من الفرضيات، النظريات، الدراسات السابقة، كما تناولنا فيه النتائج العامة للدراسة، القضايا التي تثيرها الدراسة.

الفصل الأول الإطار: المفاهيمي للدراسة

تمهيد

أولاً: إشكالية الدراسة.

ثانياً: فرضيات الدراسة.

ثالثاً: أسباب اختيار موضوع الدراسة.

رابعاً: أهداف الدراسة.

خامساً: أهمية الدراسة.

سادساً: تحديد مفاهيم الدراسة.

سابعاً: الدراسات السابقة.

خلاصة الفصل.

تمهيد

يعتبر موضوع الدراسة الركيزة الأساسية والإطار المرجعي العام للبحث العلمي لكونه يساعد الباحث على تحديد معالم وأهداف بحثه، حيث سنتناول في هذا الفصل تقديم لموضوع الدراسة كمدخل رئيسي في البحث يتم من خلاله التعرف على إشكالية الدراسة وصياغة فرضيات البحث التي تعد كإجابات للتساؤلات المطروحة حول دور الرقابة الإدارية في تحقيق الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة، ثم التطرق إلى أسباب اختيار الموضوع بالإضافة إلى تحديد أهمية وأهداف الدراسة وبناءا على ذلك قمنا بتحديد جملة من المفاهيم قصد إزالة الغموض عنها من جهة وإعطاء قيمة علمية للبحث من جهة أخرى.

وأخيرا مراجعة الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيري الدراسة والتي تعد عنصرا هاما في خلفية أي دراسة وإطارها النظري.

أولاً- إشكالية الدراسة:

شهدت المؤسسات على اختلاف وتنوع مجالاتها وأنشطتها عدة تغيرات وتطورات، متواصلة موازاة مع التطورات والتغيرات التي شهدتها النظم الاقتصادية والاجتماعية والتوسع في الاستخدام التكنولوجي والذي كان له الأثر الكبير في زيادة تقدمها وازدهارها لضمان بقائها واستمرارها.

وتسعى هذه المؤسسات إلى الاهتمام بالأساليب العلمية التي تحقق الأهداف المسطرة، ومن بين الأساليب نجد الرقابة الإدارية، باعتبارها عملية أساسية تدعم عمل الإدارة للتأكد من سير العمل وفقاً للأهداف المسطرة والخطط الموضوعة بكفاءة وفعالية.

وتعد الرقابة الإدارية ظاهرة أنتجت علاقات العمل بصورة كبيرة بعد بروز الثورة الصناعية بأوروبا، وهي بذلك تعد من أهم الوظائف والدعائم التي ترتكز وتقوم عليها المؤسسة في تحقيق أهدافها وذلك لما لها من دور أساسي في اكتشاف الأخطاء والانحرافات الموجودة في مختلف المستويات الإدارية، كما تساهم وتقوم بمتابعة تقييم الوظائف والأعمال التي يتم إنجازها كما ونوعاً مقارنة بما هو محدد سلفاً، كما تساهم في رفع الفعالية التنظيمية للعمال داخل المؤسسة.

ويعد الالتزام الوظيفي من أبرز المفاهيم الإدارية التي تعنى بدراسة السلوك الإنساني، فهو يعتبر عنصراً حيوياً في بلوغ الأهداف التنظيمية وتعزيز الإبداع و لهذا الاستقرار في العمل والرغبة في الاستمرار والإيمان بالمؤسسة، بالإضافة إلى أنه يساهم في تطوير قدرات المؤسسة على البقاء والنمو المتواصل، وهو يمثل مدى انصهار العامل داخل بيئة عمله من خلال دوره الوظيفي والتنظيمي ورغبته واستعداده للعمل والبقاء في بيئة عمله.

وتعد هذه الدراسة المتعلقة بالرقابة الإدارية والالتزام التنظيمي من أهم المواضيع التي لاقت اهتماماً كبيراً من طرف العلماء والباحثين في شتى المجالات كعلماء الاجتماع وعلماء النفس وغيرهم، لكونه حاجة ضرورية لمعرفة الدور الذي تلعبه الرقابة الإدارية في تحقيق التزام العمال وكسب ثقة الإدارة.

وقد ظهرت العديد من النظريات المفسرة للرقابة الإدارية والالتزام التنظيمي، حيث نجد نظرية الإدارة العلمية قد ركزت على العمل في جماعات صغيرة وتجسد مفهوم الالتزام التنظيمي لدى "تايلر" من خلال مبدأ تقسيم العمل والتخصص الوظيفي، غايته من ذلك هو الرقابة اللصيقة على الموارد البشرية قصد التحكم في أدائه وزيادة الإنتاجية، وذلك بأقل جهد وأقل تكلفة، وهو ما يبرز التزام العاملين بالقوانين والإجراءات الخاصة بالمؤسسة.

كما نجد أن نظرية التقسيمات الإدارية، اهتمت بوظيفة الرقابة الإدارية واعتبرتها من أهم الوظائف الإدارية والتي تكون عن طريق عملية الإشراف، ويرى "فايول" أن الرقابة الإدارية هي عملية تفتيش وبحث عن الأخطاء وتهذيب العمال وأن المسؤول عن العملية الرقابية يفرض سلطته وقوته من أجل ضمان تنفيذ الأوامر والتعليمات، وأن تلقي تلك الأوامر تكون من مسؤول واحد مما يضمن ولاء العمال واستقرارهم في العمل.

من جهتها ترى مدرسة العلاقات الإنسانية أنه لكي يلتزم العامل لابد من الاهتمام به من الجانب الإنساني والعمل على توفير أحسن الظروف له واتباع أسلوب رقابي ديمقراطي، لأن طرق التعامل المرنة مع العمال كافية لتحقيق جو ملائم تجعلهم يشعرون بالولاء والاستقرار في العمل، ويظهر ذلك من خلا الزيادة في الأداء والانضباط في العمل.

في حين اعتمدت نظرية الإدارة بالأهداف على النمط الديمقراطي وأسلوب الرقابة الذاتية من خلال إشراك العمال في عملية صنع القرار وتوفير ظروف عمل ملائمة وذلك لضمان التزامهم بالقوانين والإجراءات المعمول بها داخل المؤسسة.

وعلى هذا الأساس تعتبر الرقابة الإدارية وظيفة جوهرية في التنظيم، عن طريق ضبط العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين والوظائف قصد السير الحسن للعمل، والعمل على استقرار واستمرار العامل في وظيفته واندماجه مع الزملاء والعمل على تبسيط الإجراءات وتحسين طرق العمل بصورة دائمة ومستمرة، وقد تزايد الاهتمام بموضوع الرقابة الإدارية في مختلف الدوائر العلمية والتنظيمية من أجل التحكم في سير العملية الإنتاجية والإدارية ليس فقط على المستوى النظري بل وحتى المستوى الامبريقي حيث أكدت العديد من الدراسات على ذلك، حيث نجد دراسة [نعمات مدادبة "الرقابة الإدارية في المؤسسات الحكومية "، حيث أكدت على ضرورة إعادة تنظيم وهيكله العمل وتطوير جوانب التخلف الإداري من تعقيد الإجراءات وضعف الأساليب الرقابية وضعف الاتصال ومركزية السلطة وسوء استخدام الموارد]، كما أكدت دراسة مرح ظاهر شكري "الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين أنفسهم"، حيث أكدت على ضرورة تطبيق التعليمات والقوانين الرقابية والإدارية من قبل الجهات الوصية وذلك من أجل منع حدوث أي خلل إداري يؤدي إلى التأثير السلبي على سير العمل داخل المؤسسة، كما أكدت على ضرورة مواكبة التطورات العلمية والأساليب الرقابية الحديثة بصورة مستمرة، كما أكدت الدراسات على أهمية الالتزام التنظيمي حيث ركزت أغلب الدراسات والبحوث عليه نظرا لتوافق القيم والأهداف بين الطرفين وهذا ما أكدت عليه دراسة: [سلطان حمدي عبد الحميد اللحيان، "دوافع الالتزام التنظيمي لدى

الموظفين الإداريين في إدارة التربية بمكة المكرمة من نظر القيادات التربوية " ، حيث أكدت الدراسة على ضرورة التركيز على مواظبة العاملين على أوقات العمل والالتزام بالوقت لأهميته في تحقيق الأهداف بشكل أسرع].

وتسعى المؤسسات الإدارية الجزائرية بصفة عامة والمؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته، وحدة جيجل على اتباع نظام رقابي تسعى من خلاله إلى الوصول إلى درجة معينة من الفعالية، يضمن التزام العمال بتنفيذ القوانين والإجراءات التي تسعى إلى تحقيق الأهداف المسطرة سلفا، وضمان ولاء العاملين واستمرارهم بالمؤسسة. وسوف نحاول من خلال هذه الدراسة الميدانية لهذه المؤسسة، معرفة الدور الذي تلعبه الرقابة الإدارية في تحقيق الالتزام التنظيمي داخلها وذلك بالإجابة على مجموعة من التساؤلات الفرعية بناءً عن التساؤل الرئيسي الذي مفاده:

– هل للرقابة الإدارية دور في تحقيق الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة؟

وقد انبثق عن هذا التساؤل الرئيسي مجموعة تساؤلات فرعية وهي:

- 1- هل لنمط الإشراف الديمقراطي دور في تحقيق الرغبة في العمل بالمؤسسة؟
- 2- هل الالتزام بالقوانين يؤدي إلى الشعور بالمسؤولية اتجاه المؤسسة؟
- 3- هل للمتابعة المستمرة دور في تحقيق الولاء التنظيمي اتجاه المؤسسة؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

تعتبر مرحلة تشكيل وصياغة فرضيات الدراسة من أكثر مراحل البحث أهمية، إذ تساعد هذه المرحلة على تحديد معالم سير البحث و أن النتائج المحققة من البحث تتوقف على الفرضيات الموضوعية، ولهذا فإن دقة تحديد فرضيات الدراسة ستعكس إيجابيا على بقية الخطوات الأخرى في إجراء الدراسة. وتعرف بأنها: " إجابة احتمالية لسؤال مطروح في إشكالية البحث، ويخضع للاختبار، سواء عن طريق الدراسة النظرية أو عن طريق الدراسة الميدانية وللفرضية علاقة بنتيجة البحث".¹

1 – رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط3، 2008، ص145.

وتعرف أيضا: "هي تقدير أو استنتاج مبني على معلوم ات سابقة أو نظرية أو خبرة علمية محددة يقوم الباحث بصياغتها وتبنيها مؤقتا لتفسير بعض الخصائص أو الظواهر التي يلاحظها وهي التي يسترشد بها الباحث أثناء البحث أو الدراسة التي يقوم بها"¹.

ونظرا للأهمية التي تكتسبها الفرضية تم صياغة فرضية عامة لموضوع الدراسة و ثلاث فرضيات فرعية بصدد دراسة الدور الذي تلعبه الرقابة الإدارية في تحقيق الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة.

الفرضية العامة:

- للرقابة الإدارية دور في تحقيق الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة.

الفرضيات الفرعية:

- 1 -يؤدي نمط الإشراف الديمقراطي في تحقيق الرغبة في العمل بالمؤسسة.
- 2 -يؤدي الإلتزام بالقوانين إلى الشعور بالمسؤولية اتجاه المؤسسة.
- 3 -تؤدي المتابعة المستمرة في تحقيق الولاء التنظيمي اتجاه المؤسسة.

ثالثا - أسباب اختيار الموضوع :

إن لأي باحث علمي عند اختياره لموضوع بحثه جملة من الأسباب ينطلق منها ونحن في دراستنا هذه استندنا إلى جملة من الأسباب الذاتية والأخرى موضوعية.

1 - الأسباب الذاتية:

- اهتمامنا الخاص وقراءتنا حول الموضوع.
- علاقة موضوع دراستنا بمجال التخصص.

2 - الأسباب الموضوعية:

- إمكانية إجراء الدراسة ميدانيا وذلك بتطبيق بعض الأدوات والوسائل البحثية كالمقابلة والاستمارة.
- ملائمة موضوع الدراسة مع طبيعة التخصص.
- توفر المراجع حول موضوع الدراسة.
- إمكانية إنهاء الدراسة في الوقت المحدد وهو ما يتماشى مع قدراتنا وإمكانياتنا.

رابعا - أهداف الدراسة:

- 1 - معرفة دور الرقابة الإدارية في تحقيق الإلتزام التنظيمي.

1- علي غربي: أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، دار الفائز للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، ط3، 2009، ص59.

- 2 - معرفة دور الإشراف الديمقراطي في تحقيق الرغبة في العمل والاستمرار في المؤسسة.
- 3 - معرفة أهمية الالتزام بالقوانين ودورها في تنمية الشعور بالمسؤولية اتجاه المؤسسة.
- 4 - معرفة الأهمية التي تلعبها المتابعة المستمرة في تحقيق الولاء التنظيمي اتجاه المؤسسة.

خامسا - أهمية الدراسة:

- تساعد المدير في الكشف عن أي خلل يسود بناء الهيكل التنظيمي للوحدات الإدارية.
- تساعد الرقابة الإدارية في الكشف عن نقاط الضعف والقيام بتحسينات لتقادي أي خلل قد يحدث داخل المؤسسة.

- تساعد في الرفع من مستوى الرضا عن العمل وتحقيق الاستقرار المهني والوظيفي للعامل.
- تساعد على التأكد من مدى التقدم في إنجازات الأعمال داخل المؤسسة.

سادسا - تحديد المفاهيم:

1 - الرقابة:

أ/ لغة: اسم من مصدر رقب وهي القيام بالمراقبة والإشراف على العمل.¹

- راقب فعل - رقب يراقب رقابة ورقبا فهو راقب ورقيب والمفعول مرقوب ورقب الشيء انتظره.²

ب/ اصطلاحا: هي تلك الرقابة الذاتية التي تقوم بها الإدارة بنفسها لمراقبة أعمالها والتحقق من مدى

مطابقتها للقوانين وملاءمتها للظروف المحيطة بها.³

من خلال هذا التعريف يتضح لنا أن دور الرقابة لا يقتصر على مراقبة الأعمال فقط وإنما تتعدى إلى

التحقق من مطابقة القوانين وملاءمتها للظروف السائدة.

- كما يعرفها "هنري فايول" : "أن الرقابة تقوم على التحقق ما إذا كان كل شيء يسير وفقا للخطة

المرسومة والتعليمات الصارمة والقواعد المقررة أما موضوعها فهو تبيان نواحي الضعف أو الخطأ من أجل

تقويتها ومنع تكرارها".⁴

1- مروان العطية: معجم المعاني الجامع، دار إيوان للنشر والتوزيع بالتعاون مع دار النواد، الاسكندرية، ط1، 2004، ص 519.

2- إبراهيم مصطفى وآخرون: معجم الوسيط، دار الدعوة للنشر والتوزيع، القاهرة، ط4، 2004، ص 314.

3- هاشم حمدي رضا: الإصلاحات الإدارية، دار الراية للنشر، عمان، ط1، 2011، ص 120.

4- عادل بن صلاح بن عمر عبد الجبار و محمد مترك مسعود القطاني: علم النفس التنظيمي والإداري، مكتبة الملك فهد الوطنية، الإمارات، ط1، 2007، ص 80.

يتبين لنا من خلال التعريف أن الرقابة تعمل على تصحيح الأخطاء والانحرافات و التأكد من أن الخطة الموضوعية قد حققت الأهداف المحددة مسبقاً.

– يعرفها "محمد سعيد عبد الفتاح " بأنها: " الوظيفة التي تحقق التوازن مع المستويات المحددة سلفاً وأساس الرقابة هي المعلومات المتوفرة بين أيدي المديرين".¹

– نرى من خلال هذا التعريف أن الرقابة هي وظيفة إدارية أساسها توفر المعلومات لدى المديرين.

ج/التعريف الإجرائي:

– الرقابة هي وظيفة إدارية تعمل على تحقيق أهداف الم مؤسسة عن طريق القواعد والتعليمات المحددة والسير وفق الخطط المرسومة من قبل المنظمة.

2 – الإدارة:

أ/ لغة: تعود كلمة إدارة في الأصل اللغوي إلى الفعل دار – دوران أي تحرك وعاد إلى حيث كان أو إلى مكان عليه وعندهم أن مادار الأمر هو ما يجري عليه في الغالب.²

ب/ اصطلاحاً:

– يعرفها " فريدريك تايلر " " يرى أن الإدارة أن تعرف بالضبط ماذا تريد ثم تتأكد أن الأفراد يؤدونه بأحسن وأرخس وسيلة ممكنة".³

– يعرفها " دراكر ": " أنها وظيفة ومعرفة وعمل يتم إنجازه ويطبق المديرين هذه المعرفة لتنفيذ هذه الوظائف وتلك الأعمال".⁴

– من خلال التعريفين نرى أن الإدارة هي علم وعمل ومعرفة وهي المعرفة التي يطبقها المديرين لتنفيذ الأعمال شرط أن تكون الإدارة تعرف ما تريد بالضبط ومتأكدة من أن الأفراد يؤدون عملهم بأقل جهد وأحسن وسيلة.

ج/التعريف الإجرائي:

– الإدارة هي العملية التي يتم بواسطتها تحقيق الأهداف المسطرة باستغلال الموارد المتاحة بأقصر الطرق وأقل التكاليف.

1- إبراهيم عبد العزيز شبحا: أصول الإدارة العامة، دار المعارف للنشر والتوزيع، الاسكندرية، ط1، 2004، ص 416.

2- عبد اللطيف قطيش: الإدارة العامة من النظرية إلى التطبيق، منشورات جبيلي الحقوقية، لبنان، ط1، 2007، ص11.

3- نفس المرجع ص 13.

4- صالح مهدي محسن العامري وظاهر محسن منصور الغالبي: الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2007، ص10.

3 - الرقابة الإدارية:

- جاء في موسوعة "wikipedia the free encylapedia": "أن الرقابة الإدارية هي وظيفة إدارية مثل التخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه وأهمية الرقابة الإدارية من كونها تساعد في معرفة الأخطاء أو الانحرافات وتصحيحها من خلال المعايير المستخدمة التي وضعت بناء على تحديد الأهداف".¹

من خلال هذا التعريف نرى أن الرقابة الإدارية هي وظيفة شأنها شأن الوظائف الأخرى للإدارة تعمل على معرفة الأخطاء والانحرافات والعمل على تصحيحها من أجل بلوغ الأهداف المرجوة.

- عرفها كل من "Gighoun" و "Bedeain": "بالعملية التي من خلالها قيام فرد أو جماعة أو منظمة بتحديد ما يقوم به فرد أو جماعة أو منظمة والتأثير فيه من خلال تقييم وتصحيح أداء العاملين بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة".

يتضح لنا من خلال هذا التعريف أن الرقابة الإدارية هي عملية يتم من خلالها تقييم وتصحيح أداء العاملين بشكل يسمح بتحقيق أهداف المنظمة.²

- كتعريف آخر: "الرقابة عبارة عن قياس وتصحيح أداء المرؤوسين للتأكد من أن أهداف المنظمة والخطط الموضوعة لبلوغ هذه الأهداف هذه الأهداف قد تم تنفيذها بشكل مرضي".³

من خلال التعريف نجد أن الرقابة الإدارية تقوم بقياس أداء المرؤوسين والتأكد من الأهداف المسطرة ثم تنفيذها بالشكل المطلوب.

التعريف الإجرائي:

- الرقابة الإدارية هي وظيفة من وظائف الإدارة تعمل على متابعة وتقييم وتصحيح أداء المرؤوسين من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

4 - الالتزام:

أ/ لغة: لزم الشيء لزوماً أي ثبت ودام ولزمه المال وجب عليه.⁴

1- زاهد عبد الرحيم عاطف: الرقابة على الأعمال الإدارية، دار الرياء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2009، ص129
 2- زاهد محمد ديري: الرقابة الإدارية، دار أسامة للنشر، الأردن، ط1، 2011، ص 135.
 3- جمال الدين لعويسات: مبادئ الإدارة، دار هومة للطباعة والتوزيع، الجزائر، ط2، 2009، ص143.
 4- جمال عبد الناصر: المعجم الاقتصادي، دار أسامة للنشر والتوزيع ودار المشرق الثقافي، الأردن، ط1، 2011، ص52.

– الالتزام: Commitement: "يعني التزام الموظف بتحقيق أهداف وظيفته ومركز العمل الذي يسعى إليه ونظمته، وكذلك الالتزام بمعايير السلوك الوظيفي والمهني وهو مرتبط بالاحترام والثقة ويدعمه بتحقيق نتائج العمل".¹

من خلال التعريف يتضح لنا ان الالتزام هو سعي الموظف لتحقيق أهدافه الشخصية من جهة وأهدافه المنظمة من جهة أخرى والتقييد بالسلوكات الوظيفية والمهنية التي تدفعه إلى تحقيق نتائج العمل.

– ويعرفه " Davis " : "أنه درجة انخراط العامل في العمل ومقدار الجهد والوقت الذي يكرسه لهذا الغرض وإلى أي مدى يعتبر عمله جانبا رئيسيا في حياته".²

من خلال التعريف يتضح لنا أن الالتزام هو مدى ارتباط العامل بعمله ومقدار الأهمية التي يمنحها لهذه الوظيفة في حياته.

ب/ التعريف الإجرائي:

– الالتزام هو ارتباط العامل بعمله والتقييد بالقواعد والقوانين المهنية التي تدفعه إلى الاستمرار في المؤسسة والعمل على تحقيق أهدافه الشخصية من جهة وأهداف المؤسسة من جهة أخرى.

5- التنظيم:

– يعرفه " بيتر داركر " : " أن التنظيم هو عملية تحليل النشاطات والقرارات للعلاقات وذلك لتصنيف العمل وتقسيمه إلى أنشطة يمكن دراستها ثم تقسيم هذه الأنشطة إلى وظائف ثم تجمع هذه الوحدات والوظائف في هيكل تنظيمي واختيار الأشخاص لإدارة هذه الوحدات".³

من خلال التعريف يتبين لنا أن التنظيم عبارة عن عملية يتم من خلالها تحليل النشاطات والعلاقات لتصنيف العمل وتقسيمه إلى أنشطة فرعية ومن ثم تقسيم هذه الأنشطة إلى وظائف تجمع داخل هيكل تنظيمي واختيار أحسن الموارد للإدارة هذه الوظائف.

– وفي تعريف آخر يعرف التنظيم أنه : " الإطار الذي يظم القواعد واللوائح والصلات بين الأفراد ويحدد سلطات العاملين ومسؤولياتهم وواجباتهم لتحقيق أهداف الخطة بعدما تم تجميع أوجه النشاطات اللازمة لذلك".⁴

1- زيد عبوي: معجم مصطلحات الإدارة العامة، دار النور للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2007، ص52.

2- حسين محمود حريم: إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013، ص 41.

3- زيد منير عبوي: التنظيم الإداري- مبادئه وأساسياته- دار المشرق الثقافي، عمان، ط1، 2005، ص45.

4- عبد الرزاق الراحلة وزكريا أحمد العزام: السلوك التنظيمي في المنظمات، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011، ص26.

– التنظيم هو العملية التي يتم من خلالها تحديد حقوق وواجبات العاملين ضمن مجموعة من القواعد والقوانين والعلاقات السائدة في المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المخططة سلفاً.

التعريف الإجرائي:

– التنظيم هو وحدة اجتماعية أنشئت بطريقة مقصودة يتم من خلالها تحديد حقوق وواجبات العاملين ضمن القواعد والقوانين والعلاقات السائدة في المؤسسة بغية تحقيق أهداف المؤسسة.

6 – الالتزام التنظيمي:

– يعرفه "ماير" "وألن" : "هو عبارة عن حالة نفسية تعكس علاقة الفرد بالمنظمة وهو عملية مستمرة

يقوم العاملون بالمنظمة من خلالها بالتعبير عن اهتمامهم وحرصهم على المنظمة واستمرار نجاحها".¹

من خلال التعريف نرى أن الالتزام التنظيمي هو سلوك عاطفي ونفسي يبرز علاقة الفرد بالمنظمة التي

يعمل بها وهو عملية مستمرة تعكس مدى ولاء الأفراد واهتمامهم بالمؤسسة وحرصهم على تحقيق أهدافها.

– يعرفه "بورتير" : "هو استعداد الفرد لبذل جهود كبيرة لصالح المنظمة وامتلاك الرغبة القوية والقبول

بالقيم الرئيسية للمنظمة".²

من خلال التعريف يتبين لنا أن الالتزام التنظيمي هو سلوك أخلاقي إذ على العامل في المؤسسة أن

يتحمل مسؤولية أعماله وبذل الجهد الكافي للقيام بالعمل والذي يعود بالمنفعة على المؤسسة واستمرارها وكذلك الفرد البقاء فيها.

– تعريف آخر: أنه "عبارة عن حالة نفسية تصف علاقات العمل بالمنظمة بالتقليل من احتمالات قيام

العامل بترك العمل لدى المنظمة".³

– يتبين لنا من خلال التعريف أن الالتزام التنظيمي هو عبارة عن حالة نفسية تعمل على التقليل من

احتمالات ترك العامل للعمل بالمؤسسة وتحقيق ولاءهم لها.

1- شياح علي الجميلي: العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي (دراسة تحليلية لأراء العاملين في المعهد التقني بالأنببار)، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد4، العدد 9، 2012، ص 205.

2- محمد حسين عبد المحسن أبوسينية : أثر التسويق الداخلي في الالتزام التنظيمي مع وجود الرضا الوظيفي متغير وسيط-دراسة لعينة من المستشفيات الأردنية الخاصة- رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة أعمال، جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا، 2013، ص30.

3- جيرالد جرينبرج وروبرت بارون: إدارة السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، مصر، ط1، 2004، ص220.

التعريف الإجرائي:

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

7 – المؤسسة:

أ/لغة: اسم جمع مؤسسات والمؤسسة منشأة تؤسس لغرض معين أو منفعة عامة ولديها من الموارد ماتمارس فيه هذه المعرفة.¹

– ويعرفها نمر صخري: على أنها الوحدة الاقتصادية التي تمارس النشاط الاجتماعي والنشاطات المتعلقة به من تخزين، شراء، بيع من أجل تحقيق الأهداف التي وجدت المؤسسة من أجلها.²

– يتضح لنا من خلال التعريف أن المؤسسة عبارة عن نسق اجتماعي واقتصادي وجد بغية تحقيق هدف ومنفعة وجدت من أجلها هذه المؤسسة.

– يعرفها سكوت: هي كل وحدة اجتماعية تقام بطريقة مقصودة لتحقيق أهداف المنظمة.³

– يتبين لنا من خلال هذا التعريف أن المؤسسة هي وحدة اجتماعية لم تنشأ بطريقة عفوية وإنما أنشأت بطريقة مقصودة من أجل تحقيق مجموعة أهداف مسطرة سابقا.

ب/التعريف الإجرائي:

– هي وحدة اقتصادية واجتماعية أنشأت بطريقة مقصودة من أجل تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها المؤسسة.

سابعاً – الدراسات السابقة :

تمهيد:

تعتبر الدراسات السابقة بمثابة الإطار أو المرجع النظري الذي يعود إليه الباحث ليلتمس جوانب موضوعه والاستفادة مما توصلت إليه من نتائج وتظهر أهمية الدراسات السابقة في كون الباحث من خلال اطلاعه الواسع يتفادى التكرار في دراسته وتجنب الوقوع في معالجة المواضيع المستهلكة بكثرة بالإضافة إلى تمكين الباحث من تحديد المتغيرات الأساسية في بحثه.

1- مروان العطية: المرجع السابق، ص530.

² عمر صخري: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، ط1، 2003، ص24.

3- ربيعة حروش: اقتصاد وتسيير المؤسسة، شركة دار الأمة للطباعة والتوزيع، الجزائر، ط1، 2013، ص29

أجريت العديد من الدراسات الميدانية حول موضوع الرقابة الإدارية والالتزام التنظيمي وقد اختلفت نتائج هذه الدراسات باختلاف المناهج المستخدمة والتخصصات التابعة لها مما أدى إلى تباين النتائج، وسوف نحاول عرض مختلف الدراسات التي تناولت الرقابة الإدارية والالتزام التنظيمي وقد اعتمدنا على اثنا عشر دراسة بين عربية وجزائرية ولقد قمنا بتصنيفها على أساس المتغيرات حيث ستنهنا تناولت موضوع الرقابة الإدارية والسته الأخرى تناولت موضوع الالتزام التنظيمي.

دراسات متعلقة بمتغير الرقابة الإدارية:

الدراسة الأولى: لعبد الله عبد الرحمان النميان تحت عنوان : الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية دراسة مسحية على شرطة منطقة حائل، دراسة مقدمة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية 2003. هدفت هذه الدراسة إلى:

– التعرف على واقع أنظمة الرقابة الإدارية في شرطة منطقة حائل ومدى فعاليتها اتجاه الأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية.

– التعرف على الإجراءات والوسائل المتبعة في العملية الرقابية.

– التعرف على أهم المعوقات والمشكلات التي تواجهها العملية الرقابية في شرطة المنطقة.

– التعرف على الفروق واستجابات المبحوثين وفق المتغيرات الديمقراطية.

ولقد انبثقت عن هذه الدراسة مجموعة من التساؤلات:

_ ما هو واقع الأنظمة الرقابية الإدارية في شرطة منطقة حائل ومدى فعاليتها اتجاه الأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية؟

_ ما هي الإجراءات والوسائل المتبعة في الرقابة الأمنية؟

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

_ ما هي المقترحات المؤدية لتطوير الرقابة الإدارية؟

اعتمد صاحب الدراسة على المنهج الوصفي في شقها الأول وفي شقها الآخر اعتمد على المنهج

الميداني وعلى الأساليب الإحصائية كون الدراسة كشفية مسحية.

حيث يشمل مجتمع البحث في هذه الدراسة في الضباط وضباط الصف من رتبة (رقيب، رئيس رقباء)

العامة في شرطة منطقة حائل والمقدر عددهم (363) مبحوث منهم حوالي (100) من الضباط و 263 من

صف الضباط وقد تم توزيع الاستبيانات وجمعها عن طريق الباحث وعدد من الزملاء العاملين في شرطة منطقة حائل، وقد استخدم الباحث استمارة الاستبانة كأداة لجمع البيانات الميدانية اللازمة لهذه الدراسة والتي تم تصميمها في ضوء الدراسة النظرية.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج:

– أظهرت نتائج الدراسة أن الرقابة الإدارية تمارس من خلال الزيارات المفاجئة والاجتماعات واللقاءات الدورية والاتصالات السرية.

– أظهرت نتائج الدراسة أهم المشاكل والعقبات التي تواجه الرقابة الإدارية هي العلاقات الشخصية وضعف الرقابة الذاتية وعدم وجود نظام رقابي متخصص وحديث.

– أظهرت نتائج الدراسة مقترحات تطور الرقابة الإدارية مثل الحوافز المادية والمعنوية وتشجيع المنافسة بين أقسام ومراكز الشرطة وتشجيع العاملين وتوعيتهم بممارسة الرقابة الذاتية.

– وجود علاقات إيجابية أو سلبية ووجود فروق ذات دلالة الإحصائية بين متغير الديمقراطية واستجابات الأفراد.

– أظهرت نتائج الدراسة وجود رقابة إدارية بشكل دائم على الأقسام التابعة لشرطة المنطقة¹

تكمّن أهم نقاط الاختلاف بين الدراسة السابقة والدراسة الحالية في كون الدراسة في كون الدراسة السابقة أجريت على شرطة منطقة حائل في الأجهزة الأمنية بينما الدراسة الحالية ستجرى على عمال مؤسسة الجزائرية للجلود و مشتقاته بجيجل، كما أن الدراسة السابقة هدفت إلى معرفة العلاقة بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي بينما تهدف الدراسة الحالية إلى معرفة الدور الذي تلعبه الرقابة الإدارية في تحقيق الالتزام الوظيفي. أما أهم نقاط التشابه بين الدراسة السابقة والدراسة الحالية فتتجلى في كونا الدراستين اعتمدتا على موضوع الرقابة الإدارية كمتغير مستقل وكذلك اعتمادهما لنفس المنهج وهو المنهج الوصفي.

الدراسة الثانية: لأحمد بن صالح ال حربي تحت عنوان : الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء، دراسة

تطبيقية على الجمركيين لجمرك مطار المالك خلد الدولي، أطروحة ماجستير جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية قسم العلوم الإدارية 2003.

1- عبد الله عبد الرحمان النميان: الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية دراسة مسحية على شرطة منطقة حائل، دراسة مقدمة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، 2003.

تهدف هذه الدراسة إلى على علاقة الرقابة الإدارية بكفاءة الأداء وذلك من خلال التعرف على أساليب وأدوات الرقابة الإدارية على النشاط الجمركي بجمرك مطار الملك خالد الدولي بمدينة الرياض ومن ثم الكشف عن فعالية ما يستخدم من أساليب رقابية ثم التعرف على معوقات تطبيق الرقابة الفعالة بالإضافة إلى تقديم اقتراحات وتوصيات وآليات تنفيذها لتفصيل النشاط الرقابي بجمرك مطار الملك خالد الدولي لرفع مستوى أداء المراقبين الجمركيين.

وقد انبثق عن هذه الدراسة مجموعة من التساؤلات :

- ما هي أساليب وأدوات الرقابة الإدارية على أداء المراقبين الجمركيين بجمرك مطار الملك خالد الدولي؟
- ما مدى فعالية الرقابة الإدارية بجمرك المطار؟
- ما الصعوبات التي تواجه تطبيق الرقابة الفعالة؟
- ما أهم متطلبات الرقابة الإدارية الفعالة لرفع مستوى أداء المراقبين الجمركيين؟
- ما العلاقة بين المتغيرات الشخصية للمراقبين الجمركيين من وجهة نظرهم في مدى الرقابة الإدارية بجمرك المطار؟

وقد استخدم صاحب الدراسة المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي اقتصرت الدراسة على العاملين في مجال المراقبة والتفتيش في أعمال الجمارك كما استخدمت الاستبانة لجمع البيانات، ويتكون مجتمع الدراسة من العاملين في إدارة المراقبة والتفتيش على الركاب والبضائع بجمرك مطار الملك خالد الدولي بمدينة الرياض والبالغ عددهم أثناء الدراسة (323) موظف وقد تم تطبيق الدراسة بأسلوب المسح الشامل على جميع مفردات مجتمع الدراسة حيث كان توزيع أفراد مجتمع الدراسة على النحو التالي:

- حالات الطيران الخاص (20)، صالات الركاب (71)، الأمن الجمركي (66)، التحري والضبط (19)، الصالات الملكية (11)، الوسائل الرقابية (34)، الفسح الفوري (19)، المجموعة الجمركي (18)، الأمن الجمركي بشحن (45)، الصادر الدولي (12)، التفتيش المفاجئ والمتابعة (8).

توصل صاحب الدراسة إلى مجموعة من النتائج:

- أن بحث ومناقشة مشكلات العمل والعاملين عند حدوثها لا يتم بشكل فعال لجمرك المطار ويمثل هذا الجانب أحد أبرز الصعوبات التي تواجه تطبيق الرقابة الإدارية الفعالة على أداء المراقبين الجمركيين.
- تدني متابعة الأداء بجمرك المطار مالك خالد الدولي للكشف عن سير العمل للتأكد من أنه يسير وفقاً للخطط الموضوعة.

– عدم فعالية الأساليب والأدوات الرقابية بجمرك مطار المالك خالد الدولي في رفع مستوى أداء المراقبين الجمركيين.

– أن الأساليب المتبعة بالمطار لا تركز على تطوير الأداء.

– أن تنمية وعي المديرين العاملين بأهداف الرقابة الإدارية وأهميتها وأساليبها يمثل أحد متطلبات الرقابة الإدارية الفعالة.¹

تكمن أهمية نقاط تشابه الدراسة السابقة والدراسة الحالية في كون هاتين الدراستين اعتمدتا على نفس المتغير المستقل وهو الرقابة الإدارية وأما نقاط الاختلاف فتتجلى في كون الدراسة السابقة ربطت موضوع الرقابة الإدارية بكفاءة الأداء والدراسة الحالية فقد ربطت موضوع الرقابة الإدارية بالالتزام التنظيمي.

الدراسة الثالثة: لمرح طاهر شكري " حسين علي " تحت عنوان: الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظة شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين أنفسهم، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية نابلس، فلسطين 2016.

هدفت هذه الدراسة إلى :

– التعرف على درجة الرقابة الإدارية المطبقة على مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين أنفسهم.

– التعرف على درجة الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين أنفسهم.

– التعرف على العلاقة بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين أنفسهم.

– التعرف على أثر كل من المتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة الإدارية، المديرية، موقع المدرسة) على درجة الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين أنفسهم.

وقد اعتمد صاحب الدراسة على مجموعة من التساؤلات:

¹ – أحمد بن صالح الحربي: الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء- دراسة تطبيقية على المراقبين الجمركيين بجمرك المطار الملك خالد الدولي-، أطروحة ماجستير في جامعة نايف للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2003.

- ما علاقة الرقابة الإدارية بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم؟
انبثقت عنه تساؤلات فرعية:
- ما درجة الرقابة والأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم؟
- ما أثر كل من الرقابة الإدارية والمتغيرات المستقلة والتي تضم (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة الإدارية، المديرية، وموقع الدراسة) على الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم؟
وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج:
- الدرجة الكلية لمجالات الرقابة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم جاءت بمتوسط حسابي مقداره (66,4) وانحراف معياري مقداره (26,0) وهذا يشير إلى مستوى مرتفع جدا للرقابة الإدارية.
- الدرجة الكلية لمجالات واقع الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم جاءت بمتوسط حسابي مقداره (52,4) وانحراف معياري مقداره (40,0) وهذا يدل على درجة مرتفعة لواقع الأداء الوظيفي.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($05,0 \geq a$) بين عملية الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين أنفسهم بمعامل ارتباط مقداره (686,0).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($05,0 \geq a$) في متوسط درجة الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية تعنى بمتغير الجنس.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($05,0 \geq a$) بين متوسطات درجة الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية تعنى لكل من متغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة الإدارية، المديرية، وموقع الدراسة).¹

1- مراح ظاهر شكري حسن علي: الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظة الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين أنفسهم ، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2016.

– تتجلى أهم نقاط التشابه بين الدراسة السابقة والدراسة الحالية في كون الدراسة السابقة اعتمدت على الرقابة الإدارية كمتغير مستقل شأنها شأن الدراسة الحالية، كما أن الدراستين اعتمدتا على نفس المنهج الوصفي أما أوجه الاختلاف فتظهر في كون الدراسة السابقة ربطت متغير الرقابة الإدارية بمتغير الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية عكس الدراسة الحالية والتي ربطت متغير الرقابة الإدارية بالالتزام التنظيمي داخل المؤسسة.

الدراسة الرابعة: لناصر حافظ تحت عنوان: تأثير الرقابة الإدارية على تقييم أداء العاملين، دراسة حالة مديرية الصيانة بسكرة سوناطراك ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية تخصص سياسة عامة وإدارة محلية، 2013 – 2014. تهدف هذه الدراسة إلى:

- تسليط الضوء على موضوع الرقابة الإدارية وتقييم أداء العاملين.
 - السعي إلى تحديد ما إذا كانت هناك علاقة موجودة بين المتغيرين الرقابة الإدارية وتقييم أداء العاملين. وقد انبثقت عن هذه الدراسة مجموعة من التساؤلات:
 - التساؤل الرئيسي: إلى أي مدى تؤثر الرقابة على تقييم أداء العاملين؟
 - وتتدرج تحته مجموعة من التساؤلات الفرعية:
 - ما لمقصود بالرقابة الإدارية؟ وما هي مرتكزاتها ومحدداتها؟
 - ما مفهوم تقييم أداء العاملين؟ وما مدى فعاليته؟
 - هل الرقابة الإدارية لها علاقة بعملية تقييم أداء العاملين؟
 - ما واقع الرقابة الإدارية وعملية تقييم أداء العاملين بمديرية الصيانة بسكرة؟
- اعتمد صاحب الدراسة على منهجية : المنهج التحليلي : اعتمده في تحليل العلاقة بين الرقابة الإدارية وتقييم أداء العاملين ومنهج دراسة الحالة لكونه يسلط الضوء على الرقابة الإدارية وعملية تقييم أداء العاملين في المنطقة بصفة عامة وعلى مديرية الصيانة بسكرة، سوناطراك بصفة خاصة لإعطاء الأسس النظرية.
- كما اعتمد على مجتمع البحث يتكون من عمال الصيانة بسكرة حسب تصنيفاتهم المهنية وخبراتهم وكذلك جنسهم والمقدر عددهم ب 192 عامل منهم (104) إطارات (71) أعوان تحكم (17) أعوان تنفيذ، تم اختيار العينة عن طريق العينة العشوائية أما السحب فكان عن طريق العينة العشوائية البسيطة لأن مجتمع البحث

متجانس ومحدد وتمت باستخدام القرعة بحيث أخذنا حجم العينة 20 % فكان الحاصل 35 مفردة حيث أخذ إطارات (26) أعوان تحكم (06) أعوان التنفيذ (03).

وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي :

- يعتبر تقييم الأداء من أبرز الوسائل الرقابية المعتمدة في المديرية.
- تقييم الأداء يكشف الأخطاء والانحرافات وتصحيحها ومنه يستطيع القائد من خلال نتائج تقييم الأداء الوقوف على مدى تحقيق الأهداف المسطرة والنسبة المنجزة منها.
- تؤثر الرقابة على تقييم الأداء بشكل كبير ويكون هذا التأثير بصورة إيجابية، أكثر من سلبية حيث يعتبر تقييم الأداء بمثابة قاعدة للبيانات يستعين بها صاحب القرار الإداري في اتخاذ معظم قراراته الإدارية.
- يتسم النظام الرقابي على الأداء ببعض الخلل وهذا ما أكده بعض العمال لأنه يتماشى مع بعض الوظائف مما يؤثر على تقييم شاغلي هذه الوظائف.
- تعتمد المؤسسة على وسائل رقابية متنوعة لكن الوسيلة الأكثر ممارسة هي المتابعة والتقييم لأنها معتمدة في جميع دوائر المديرية لأنها تضمن الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة بصفة دورية ومنظمة حتى تستطيع المتابعة اكتشاف الأخطاء فور وقوعها والعمل على تركها مستقبلاً.
- تنفيذ الوسائل والأساليب الرقابية بطريقة تعسفية ومبالغ فيه يولد لدى العامل إحساس بالضغط النفسي وعدم ثقة الرؤساء فيهم.¹

تبرز أهم النقاط الاختلاف بين الدراسة السابقة والدراسة الحالية في كون الدراسة السابقة تهدف إلى معرفة أثر الرقابة الإدارية على تقييم الأداء بينما الدراسة الحالية تهدف إلى معرفة دور الرقابة الإدارية في تحقيق الالتزام التنظيمي والدراسة السابقة أجريت على عمال مديريةية الصيانة بسكرة أما الدراسة الحالية ستجرى على عمال مؤسسة الجزائرية للجلود و مشتقاته بجيجل وتتجلى أهم نقاط التشابه في كون الدراستين اعتمدتا على نفس المتغير المستقل وهو الرقابة الإدارية.

الدراسة الخامسة: لغوسي دلال تحت عنوان الرقابة الإدارية والتسيب الإداري في المؤسسة، دراسة

ميدانية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز تبسة 2014 - 2015، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل.

1- ناصر حافظ: تأثير الرقابة الإدارية على تقييم أداء العاملين دراسة حالة مديريةية الصيانة بسكرة . سوناطراك . رسالة ماستر في العلوم السياسية، سياسة عامة و غدارة محلية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013، 2014.

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

- التعرف على واقع التسبيب الإداري في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الشرق.
 - تسليط الضوء على آلية الرقابة الإدارية وظاهرة التسبيب الإداري من المنظور النظري السوسيولوجي.
 - معرفة مدى تأثير الرقابة على أداء الموظف في الحد من مظاهر التسبيب الإداري في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الشرق - تبسة.
 - التعرف على الأساليب التي تؤدي إلى تفشي ظاهرة التسبيب الإداري.
 - محاولة إيجاد مقترحات لعلاج ظاهرة التسبيب الإداري.
- وقد انبثقت عن هذه الدراسة تساؤلات:
- إلى أي حد تساهم الرقابة الإدارية في الحد من التسبيب الإداري في مؤسسة توزيع الكهرباء، والغاز الشرق - تبسة؟
 - وينتفع عن هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية والتي تشمل:
 - كيف تؤثر الرقابة الإدارية في الحد من عدم احترام موافقت العمل في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الشرق - تبسة؟
 - كيف يؤدي إهمال الرقابة الإدارية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز في زيادة تراخي وتباطئ موظفيها؟
 - إلى أي حد تساهم الرقابة الإدارية في الحد من سلبية الموظف في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الشرق - تبسة؟
 - إلى أي مدى تؤثر الرقابة الإدارية في الحد من عدم تحمل الموظف المسؤولية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الشرق - تبسة؟

اعتمدت صاحبة الدراسة على المنهج الوصفي حيث تهدف إلى الكشف عن جملة من الحقائق حول ظاهرة التسبيب الإداري والإحاطة بكافة أبعادها وآثارها على الكفاءة والمردود في المؤسسة ومدى خطورة تفشيها وتحاول فهم العلاقة بين الرقابة الإدارية والتسبيب الإداري من خلال معرفة مساهمة الرقابة الإدارية في الحد من التسبيب الإداري، حيث يتكون مجتمع الدراسة في هذه المؤسسة من 120 عامل ينقسمون على ثماني أقسام فقامت الباحثة بمسح شامل لكافة مفردات المجتمع المقدر ب 120 عامل نظرا لصغر حجم مجتمع البحث والرغبة في الوصول إلى نتائج أكثر دقة بعدم إهمال أي مفردة.

وقد توصلت صاحبة الدراسة إلى مجموعة من النتائج:

- وجود نسبة متوسطة من التسبب الإداري ببنية الأبعاد المتعلقة بعدم تحمل العامل المسؤولية مع نسبة مرتفعة في بعض الأبعاد باحترام مواقيت العمل في حين نتجت نسب منخفضة في الأبعاد المتعلقة بتراضي وتباطؤ العامل سلبية الموظف في عمله.
- اعتماد المسؤولين على أسلوب إشراف يتميز بالديمقراطية حيث يسمح للعامل لإبداء آرائه في العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات وهذا يؤدي إلى الرضا عن العمل ورفع الروح المعنوية مما يسمح ببناء ثقة بين المسؤول والعامل وهذا يدفع إلى زيادة مستويات الأداء وانخفاض نسب التسبب.
- في المقابل إتباع المسؤولين أسلوب الرقابة الصارمة (اللاصقة) بتحديد حجم العمل والإشراف على أداء وتتبع النتائج وتصحيح الأخطاء ثم اتخاذ الإجراءات الجزائية اللازمة بشأن مختلف الانحرافات في العمل.
- تدمر بعض العمال من شدة الرقابة حيث أكدوا شعورهم بالحرية أكثر في العمل أثناء غياب الرقابة وأكدوا رغبتهم على حفاظهم على مستويات الأداء المطلوب رغم غياب الرقابة وذلك لتشبعهم بالقواعد التنظيمية المسيرة للعمل في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز.
- نجاعة الأساليب الرقابية المتبعة في الحد من تفشي بعض مظاهر التسبب الإداري في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز.¹

تتجلى أهم نقاط التشابه بين الدراسة السابقة والحالية في كونهما تبنتا نفس المتغير المستقل وهو الرقابة الإدارية أما نقاط الاختلاف في كون الدراسة السابقة اعتمدت موضوع الرقابة الإدارية والتسبب الإداري بينما الدراسة الحالية ربطت بين الرقابة الإدارية والالتزام التنظيمي. الدراسة السابقة درست العلاقة بين المتغيرين أما الدراسة الحالية درست دور الرقابة الإدارية في تحقيق بعض الالتزام التنظيمي.

الدراسة السادسة : لبوريب طارق تحت عنوان: الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي، دراسة

ميدانية بمحافظة الغابات لولاية الطارف، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل
2015.

هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق أهداف محددة كمحاولة لإيجاد حلول لمشكلات ميدانية وعليه فإن

دراستنا سنركز فيها على مؤشرات الكفاءة والأداء وهي تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

1- غلوسي دلال: الرقابة الإدارية والتسبب الإداري في المؤسسة دراسة ميدانية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز تبسة، رسالة ماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014 - 1015.

- محاولة التعرف على طبيعة العلاقة بين الرقابة الإدارية والتطوير التنظيمي.
- محاولة التعرف على طبيعة العلاقة بين الرقابة الإدارية والتحقيق من مركزية اتخاذ القرارات.
- التعرف على طبيعة الرقابة الإدارية التشاركية في علاقتها بتطوير قدرات الموظف.
- التعرف على طبيعة الرقابة الإدارية وعلاقتها برفع المستوى الثقافي للموظف.
- واعتمد صاحب الدراسة على مجموعة من التساؤلات، تساؤل رئيسي وتساؤلات فرعية.

التساؤل الرئيسي:

- هل للرقابة الإدارية علاقة بتطوير المورد البشري داخل التنظيم؟

أما التساؤلات الفرعية فتتمثل في:

- هل للرقابة الإدارية علاقة بالتحقيق من المركزية في اتخاذ القرارات؟
- هل للرقابة الإدارية علاقة برفع المستوى الثقافي للموظفين؟
- هل للرقابة التشاركية علاقة بتطوير قدرات الموظف في المؤسسة؟

ولقد اعتمد صاحب الدراسة على المنهج الوصفي وهو الطريقة التي سمحت لنا بجمع المعلومات من

الموظفين في محافظة الغابات بالطارف من حيث نشاطها، علاقتها ببناء السلطة وضعها التنظيمي الإشراف والرقابة ... إلخ، متبينة في ذلك الإجراءات وأدوات جمع البيانات المتمثلة في، الملاحظة، المقابلة، السجلات والوثائق، إضافة اعتماد التحليل الكمي والكيفي للبيانات إلى جانب هذا تكون هذه الطريقة قد مكنتنا من

تشخيص الواقع الفعلي للظاهرة البحثية وتحديد العلاقات القائمة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، ويتمثل

مجتمع الدراسة من جميع موظفين المنتمين لمحافظة الغابات لولاية الطارف، حيث بلغ عدد الموظفين 179

موظف بعد أن استثنينا 6 عاملات نظافة و18 موظف متقاعد حيث أنهم لا يدخلون في دائرة اهتمامات الدراسة

لأنهم غير معنيين بالسياسة التطويرية للمؤسسة وفي الغالب لا يشاركون في اتخاذ القرارات إلى جانب موظفي

عقود ما قبل التشغيل لأنهم موظفين مؤقتين أما عينة الدراسة شملت عدد الموظفين المعنيين بالدراسة وهم 155

موظف وهي متمثلة للمجتمع الأصلي وبالتالي فإن عينة الدراسة هي عينة قصدية لأننا قمنا باستهداف أفراد

العينة منذ بداية الدراسة واستبعدنا بقية الموظفين لعدم قدرتهم على إفادتنا وقد تم توزيع الاستبانات بالكامل على

الموظفين عن طريق المسح الشامل لجمع البيانات إلا أن عدد الاستبانات التي تم الحصول عليها لم يتعدى 90

استبانة من أصل 155 استبانة بنسبة 27,50 % من العينة المستهدفة.

ولقد توصل صاحب الدراسة إلى النتائج التالية:

- أظهرت نتائج الدراسة أن الرقابة الإدارية المبنية على المشاركة في اتخاذ القرارات تؤدي إلى تطوير إمكانيات وقدرات الموظف حيث أن حرص الرؤساء على امتلاك الموظف للمعلومات تتصف بدوره في العمل يؤدي إلى الاهتمام بالفرد وبقدراته الفكرية.
- أظهرت نتائج الدراسة أن توفر الجو الملائم للعمل من خلال مشاركة ومتابعة المشرف لرؤسائه والاهتمام بالعلاقات الإنسانية وإتباع الأسلوب الديمقراطي وترك مجال حرية التصرف الفرد العامل كلها عناصر تترك لدى الموظف الانطباع الجيد والاستعداد للإنجاز والعمل وتحسين أدائهم.
- كما أظهرت نتائج الدراسة من خلال المعطيات الكمية والنتائج أن اهتمام الإدارة العليا برفع المستوى الثقافي للموظف له دور في تحسينه وتعديل السلوكيات السلبية كالتغيب واللامبالاة وعدم تحمل المسؤولية مما يؤدي إلى القضاء على مكامن الضعف واستخلاص نقاط القوة لدى الموظفين وترسيخ ثقافة التعاون والعمل الجماعي.
- أظهرت نتائج الدراسة أن طبيعة العلاقة القائمة بين الرئيس المباشر وموظفيه ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمستوى التطوير التنظيمي داخل المؤسسة.¹

تبرز أهم نقاط الاختلاف بين الدراسة السابقة والدراسة الحالية في كون الدراسة السابقة تبنت موضوع الرقابة الإدارية والتطوير التنظيمي في المؤسسة بينما الدراسة الحالية تبنت موضوع الرقابة الإدارية والالتزام التنظيمي. أما نقاط التشابه بين الدراستين فقد اعتمدتا نفس المتغير المستقل وهو الرقابة الإدارية.

دراسات متعلقة متغير الالتزام التنظيمي:

الدراسة الأولى: لمحمد عبد سعيد عليان بعنوان: "العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي"، دراسة ميدانية على هيئة التمريض في المستشفيات الحكومية في محافظة غزة 2016، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير.

- قام الباحث بصياغة مشكلة البحث بالسؤال الرئيسي التالي:

ما علاقة العدالة التنظيمية بالالتزام التنظيمي لدى العاملين بهيئة التمريض في المستشفيات الحكومية

بمحافظة غزة؟

1- بوريب طارق: الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي، دراسة ميدانية بمحافظة الغابات لولاية الطارف، رسالة ماستر علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014-2015.

وانبثق عنه مجموعة أسئلة فرعية وهي:

- 1 - ما مستوى العدالة التنظيمية لهيئة التمريض في المستشفيات الحكومية بمحافظة غزة؟
- 2 - ما مستوى الالتزام التنظيمي لهيئة التمريض في المستشفيات الحكومية بمحافظة غزة؟
- 3 - ما علاقة العدالة التوزيعية بالالتزام التنظيمي لدى هيئة التمريض في المستشفيات الحكومية بمحافظة غزة؟

حاول الباحث الإجابة على التساؤلات التي قام بصياغتها من خلال الفرضيات:

الفرضية الرئيسية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 05,0$) بين أبعاد العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى هيئة التمريض في المستشفيات الحكومية بمحافظة غزة.
وقد انبثق عن هذه الفرضية فرضيات فرعية وهي كالتالي:

- 1 - لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 05,0$) بين العدالة التوزيعية والالتزام التنظيمي لدى هيئة التمريض بالمستشفيات الحكومية لدى محافظة غزة.
- 2 - لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 05,0$) بين العدالة الإجرائية والالتزام التنظيمي لدى هيئة التمريض بالمستشفيات الحكومية بمحافظة غزة.
- 3 - لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 05,0$) بين العدالة التعاملية والالتزام التنظيمي لدى هيئة التمريض بالمستشفيات الحكومية بمحافظة غزة.
وقد هدفت هذه الدراسة إلى مجموعة من النقاط:

- 1 - توضيح مفهوم العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي كأحد مفاهيم علم إدارة الأعمال.
- 2 - التعرف على درجة الالتزام التنظيمي لدى العاملين في هيئة التمريض في المستشفيات الحكومية بمحافظة غزة.
- 3 - اكتشاف العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية) والالتزام التنظيمي لدى هيئة التمريض في المستشفيات الحكومية بمحافظة غزة.
- 4 - التعرف على فروق أفراد العينة اتجاه العدالة التنظيمية في هيئة التمريض بالمستشفيات الحكومية بمحافظة غزة. تبعا للمتغيرات الشخصية (اسم المستشفى، الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، التصنيف الوظيفي، التصنيف التخصصي).

5 - التعرف على مدى تحقيق العدالة التنظيمية لخلق الالتزام التنظيمي لدى هيئة التمريض العاملة في مستشفيات القطاع الحكومي في محافظة غزة.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لدراسة العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في المستشفيات الحكومية في قطاع غزة لكون هذا المنهج من أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية ولأنه يتناسب مع الظاهرة موضوع الدراسة.
توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1 - أشارت النتائج إلى وجود درجة مرتفعة من الموافقة على مجال " الالتزام التنظيمي " من قبل هيئة التمريض في القطاع الحكومي بمحافظة غزة.

2 - حصول مجال العدالة التنظيمية ككل على درجة متوسطة من الموافقة من قبل هيئة التمريض بالمستشفيات الحكومية في محافظة غزة.

3 - حصول العدالة التوزيعية على درجة متوسطة من الموافقة من قبل أفراد هيئة التمريض بمستشفيات القطاع الحكومي بغزة.

4 - حصول عدالة الإجراءات على درجة متوسطة من الموافقة من قبل أفراد هيئة التمريض في المستشفيات الحكومية بمحافظة غزة.

5 - حصول عدالة التعاملات على درجة عالية من الموافقة من قبل هيئة التمريض في المستشفيات الحكومية بقطاع غزة.¹

تبرز أهم النقاط التشابه بين الدراسة السابقة والحالية في كون الدراستين اعتمدتا على نفس المتغير التابع وهو الالتزام التنظيمي واعتمدت كل على المنهج الوصفي أما أهم نقاط الاختلاف بين الدراستين فتجلى في كون الدراسة السابقة درست موضوع العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي في المستشفيات الحكومية في محافظة غزة، أما الدراسة الحالية فتهدف إلى دراسة الرقابة الإدارية والالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته وحدة جيجل كما أن الدراسة السابقة تهدف إلى معرفة العلاقة بين المتغيرين أما الدراسة الحالية فتهدف إلى معرفة الدور الذي تلعبه الرقابة الإدارية في تحقيق الالتزام التنظيمي في المؤسسة.

1- محمد سعيد عليان : العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي - دراسة ميدانية على هيئة التمريض في المستشفيات الحكومية ف محافظة غزة، رسالة ماجستير، 2016.

الدراسة الثانية: لوؤى رشيد سعيد آل قاسم بعنوان " أثر الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة المصرفية" دراسة ميدانية على عينة من البنوك التجارية الأردنية، 2012، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال.

- قام الباحث باستنباط مشكلة الدراسة وتحديد معالمها في بعديها النظري والتطبيقي بالسؤال الرئيسي

التالي: " هل هناك اثر للالتزام التنظيمي (العاطفي، الاستمراري، المعياري) على تحسين جودة الخدمة المصرفية في البنوك التجارية الأردنية؟

انبثق عن السؤال الرئيسي أسئلة فرعية وهي :

- 1 - هل هناك أثر للالتزام العاطفي على تحسين الخدمة المصرفية في البنوك التجارية الأردنية؟
 - 2 - هل هناك أثر للالتزام الاستمراري على تحسين جودة الخدمة المصرفية في البنوك التجارية الأردنية؟
 - 3 - هل هناك أثر للالتزام المعياري على تحسين جودة الخدمة المصرفية في البنوك التجارية الأردنية؟
- قامت الباحثة بصياغة الفرضية الرئيسية التي تفرعت عنها فرضيات فرعية:

الفرضية الرئيسية : " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام التنظيمي (العاطفي، الاستمراري،

المعياري) على تحسين جودة الخدمة المصرفية في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة ($a \leq 05,0$)" وقد تفرعت عن هذه الفرضية فرضيات فرعية الثلاث التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام العاطفي على تحسين جودة الخدمة المصرفية عند مستوى دلالة ($a \leq 05,0$)".

الفرضية الفرعية الثانية: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام الاستمراري على تحسين جودة الخدمة المصرفية عند مستوى دلالة ($a \leq 05,0$)".

الفرضية الفرعية الثالثة: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام المعياري على تحسين جودة الخدمة المصرفية عند مستوى دلالة ($a \leq 05,0$)".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الالتزام التنظيمي على تحسين الخدمة المصرفية في عينة

من البنوك التجارية الأردنية من خلال:

- 1 - تحديد أثر الالتزام العاطفي على تحسين جودة الخدمة المصرفية في البنوك التجارية الأردنية.
- 2 - تحديد أثر الالتزام الاستمراري على تحسين جودة الخدمة المصرفية في البنوك التجارية الأردنية.
- 3 - تحديد أثر الالتزام المعياري على تحسين جودة الخدمة المصرفية في البنوك التجارية الأردنية.

تمثل مجتمع الدراسة بالمصاريف التجارية الأردنية أما عينة الدراسة فتم أخذها عشوائياً من الطبقة الإدارية الوسطى في تلك المصاريف وقد بلغت (240) مفردة، واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي، وقد استخدمت الاستبيان كأداة لجمع المعلومات من عينة الدراسة، واستخدمت أيضاً الحزمة الإحصائية (spss) للاختبار، الفرضيات، الدراسة.

– انطلاقاً من اختبار الفرضيات وتحليل ومناقشة النتائج خلصت الدراسة إلى:

1 – وجود أثر واضح وعال للالتزام التنظيمي (العاطفي الاستمراري المعياري) على تحسين جودة الخدمة المصرفية في البنوك الأردنية.

2 – إن شعور الموظف بالانتماء إلى البنك ينعكس لديه إيجابياً في الالتزام في سياسات البنك العليا ويتفانى في تقديم الخدمات بمواصفات عالية للعملاء.

3 – إن شعور الموظف بالرغبة للاستمرار في البنك يطور لديه القدرة على التوجيه الذاتي للسلوك وبالتالي فإنه يؤسس للالتزام في سياسات البنك العليا ويتفانى في تقديم الخدمات بمواصفات مرتفعة للعملاء ويحرص على أن تكون هذه الخدمة بمواصفات مرتفعة.

4 – إن منظومة القيم التي يحملها الموظف والتي تتسجم مع قيم المنظمة بشكل عام تنعكس إيجابياً على الالتزام في سياسات البنك العليا وبالتالي سيحرص الموظف على تقديم الخدمات بمواصفات عالية للعملاء ويحرص على أن تكون الخدمة بمواصفات مرتفعة.¹

تكمن أهم نقاط الاختلاف بين الدراسة السابقة والدراسة الحالية في كون الدراسة السابقة اعتمدت موضوع الالتزام التنظيمي كمتغير مستقل بينما الدراسة الحالية اعتمدته كمتغير تابع كما أن الدراسة السابقة درست الأثر والدراسة الحالية تهدف لدراسة الدور أما نقاط التشابه بين الدراستين فكلاهما تناولتا موضوع الالتزام في كل دراسة.

الدراسة الثالثة: لسامي إبراهيم حماد حنونة بعنوان: قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين

بالجامعات الفلسطينية – دراسة ميدانية على عينة من العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، 2006، شهادة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال.

قام الباحث بصياغة مشكلة بحثه بالسؤال الرئيسي التالي :

1- رؤى رشيد سعيد آل قاسم : أثر الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة المصرفية – دراسة ميدانية على عينة من البنوك التجارية – رسالة ماجستير في إدارة الأعمال 2012.

– ما هو مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بقطاع الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وما هي العوامل المؤثرة فيه؟

انبتق عنه مجموعة أسئلة فرعية وهي:

- 1- ما هو مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة؟
 - 2- ما هي العوامل التي تؤثر بمستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة؟
 - 3- ما هي العناصر الأكثر أهمية في تحقيق مستوى أعلى من الالتزام التنظيمي في تلك الجامعات؟
- قام الباحث بصياغة فرضياته كما يلي:

هناك علاقة بين الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وكلا من:

- مستوى الولاء اتجاه المؤسسة.
- مستوى المسؤولية اتجاه المؤسسة.
- مستوى الرغبة في الاستمرار بالعمل في المؤسسة.
- مستوى الإيمان بالمؤسسة.
- في مستوى $a \leq (05,0)$ هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين بالجامعات الفلسطينية يعود إلى الفروقات الفردية التالية: العمر، الجنس، مستوى التعليم، نوع الوظيفة، المستوى الوظيفي، مدة الخدمة، مكان العمل.

هدفت هذه الدراسة إلى مجموعة من النقاط :

- 1 – معرفة مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة اتجاه مؤسساتهم قيد الدراسة وذلك من خلال قياس مستوى الولاء، المسؤولية، مواصلة العمل، الإيمان بالمؤسسات قيد الدراسة.
- 2 – معرفة مدى تأثير الفروقات الفردية للعاملين بالجامعات الفلسطينية على مستوى الالتزام الوظيفي لديهم اتجاه المؤسسات التي يعملون فيها وماهية طبيعة هذه العلاقة من حيث الإيجابية والسلبية.
- 3 – تزويد صانعي القرار بالجامعات الفلسطينية بحقائق ومعلومات حول موظفيهم.
- 4 – وضع مقترحات خاصة للارتقاء بمستوى الالتزام التنظيمي للعاملين بالجامعات الفلسطينية.
- 5 – المساهمة في تطوير الأداء الإداري والأكاديمي في الجامعات الفلسطينية من خلال تعزيز مفهوم الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية وصناع القرار في المؤسسات قيد الدراسة.

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي باعتباره الأصلح من بين المناهج في البحوث الاجتماعية، كما مثل مجتمع الدراسة من عينة عشوائية طبقية عددها 340 موظف من أصل 1676 موظف وموظفة يعملون في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وموزعين حسب طبيعة العمل ومستوى التعليم.

توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النقاط :

- 1 - هناك مستوى عالي من الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية في قطاع غزة بلغت نسبته 45,83%.
- 2- وجود علاقة إيجابية بين الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية وكلا من الولاء التنظيمي، المسؤولية اتجاه الجامعات، الرغبة بالاستمرار في العمل في تلك الجامعات، درجة الإيمان بتلك الجامعات.
- 3 - في مستوى $a \leq 05,0$ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).
- 4 - في مستوى $a = 05,0$ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة تعزى لمتغير مكان العمل (جامعة الأزهر، جامعة الأقصى).
- 5 - في مستوى $a \leq 05,0$ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية في قطاع غزة تعود للمتغيرات التالية :
 - أ - العمر لصالح الفئات العمرية الأقل من 20 سنة والفئات العمرية من 31 - 40 سنة.
 - ب - مستوى التعلم لصالح الفئات العمرية ذات الشهادات العليا ماجستير فما فوق.
 - ج - نوع الوظيفة لصالح الموظفين الأكاديميين.
 - د - مدة الخدمة بالجامعات لصالح الفئات ذات سنوات الخدمة دون 05 سنوات، والفئات ذات سنوات الخدمة 11 - 15 سنة.¹

تتجلى نقاط الاختلاف بين الدراسة السابقة والدراسة الحالية في كون الدراسة السابقة درست موضوع " قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية " أما دراستنا فقد تناولنا فيها " دور الرقابة الإدارية في تحقيق الالتزام التنظيمي بوحدة جيل للجلود ومشتقاته "، كما أن الدراسة السابقة اعتمدت موضوع

1- سامي إبراهيم حماد حنون: قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية - دراسة ميدانية على عينة من العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة - رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، 2016.

الالتزام التنظيمي كمتغير مستقل بينما الدراسة الحالية اعتمدته كمتغير تابع، أما نقاط التشابه بين الدراستين فكلا منهما اعتمدتا على موضوع الالتزام التنظيمي واعتمدتا على المنهج الوصفي.

الدراسة الرابعة: لفوزية هواين بعنوان: " المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي " - دراسة ميدانية

بلدية عين قشرة بسطيف، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس والتنظيم والعمل جامعة سطيف "2"، 2014.

قامت الباحثة بصياغة مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيسي التالي : هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين

المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي لدى موظفي بلدية عين قشرة؟

وقد انبثق عن هذا السؤال الرئيسي مجموعة أسئلة فرعية:

- 1 - هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي والالتزام لدى موظفي بلدية عين قشرة؟
 - 2 - هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين طرق اتخاذ القرارات والالتزام التنظيمي لموظفي بلدية عين قشرة؟
 - 3 - هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط الاتصال التنظيمي والالتزام التنظيمي لدى موظفي البلدية؟
 - 4 - هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدريب العمال والالتزام التنظيمي لدى موظفي البلدية؟
 - 5 - هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز والالتزام التنظيمي لدى موظفي البلدية؟
 - 6 - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة الالتزام التنظيمي تبعا لاختلاف الجنس؟
 - 7 - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الالتزام التنظيمي تبعا لاختلاف الأقدمية؟
- قامت الباحثة بصياغة فرضيات الدراسة بدءا بالفرضية الرئيسية والتي تفرعت عنها مجموعة فرضيات

فرعية:

- **الفرضية الرئيسية :** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي لدى

موظفي البلدية.

الفرضيات الفرعية :

- 1 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي والالتزام التنظيمي لدى موظفي البلدية.
- 2 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين طرق اتخاذ القرارات والالتزام التنظيمي لدى موظفي البلدية.
- 3 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط الاتصال والالتزام التنظيمي لدى موظفي البلدية.
- 4 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدريب العمال والالتزام التنظيمي لدى موظفي البلدية.
- 5 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز والالتزام التنظيمي لدى موظفي البلدية.

- 6 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الالتزام التنظيمي تبعا لاختلاف الجنس.
 - 7 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الالتزام التنظيمي تبعا لاختلاف مدة الأقدمية. تطرقت هذه الدراسة إلى مجموعة من النقاط وهي :
 - 1 - معرفة نوع العلاقة بين المناخ التنظيمي السائد في البلدية والالتزام التنظيمي لموظفيها.
 - 2 - معرفة نوع العلاقة بين الهيكل التنظيمي للبلدية والالتزام التنظيمي لموظفيها.
 - 3 - معرفة نوع العلاقة بين طرق اتخاذ القرارات في البلدية والالتزام التنظيمي لموظفيها.
 - 4 - معرفة نوع العلاقة بين نمط الاتصال المستخدم في البلدية والالتزام التنظيمي لموظفيها.
 - 5 - معرفة نوع العلاقة بين تدريب عمال البلدية والالتزام التنظيمي لموظفيها.
 - 6 - معرفة نوع العلاقة بين نظام الحوافز والالتزام التنظيمي لموظفيها.
 - 7 - التعرف على إمكانية وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الالتزام التنظيمي ترجع لاختلاف المتغيرات الشخصية المتمثلة في (الجنس، الأقدمية).
- اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي لدراسة المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي في بلدية عين قشرة بولاية سطيف لكون المنهج من أكثر المناهج استخداما في دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية وهو يتناسب مع موضوع الدراسة.

خلصت الدراسة إلى مجموعة من النقاط وهي :

- 1 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي والمناخ التنظيمي لدى موظفي البلدية.
- 2 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين طرق اتخاذ القرارات والالتزام التنظيمي لدى موظفي البلدية.
- 3 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط الاتصال والالتزام التنظيمي لدى موظفي البلدية.
- 4 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدريب عمال والالتزام التنظيمي لدى موظفي البلدية.
- 5- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز المعمول به في البلدية والالتزام التنظيمي لدى موظفي البلدية.
- 6 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الالتزام التنظيمي تبعا لاختلاف الجنس.
- 7 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الالتزام التنظيمي تبعا لاختلاف مدة الأقدمية.¹

1- فوزية هوّين : المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي - دراسة ميدانية ببلدية عين قشرة - رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم جامعة سطيف "02"، 2014.

تكمن أهم نقاط التشابه بين الدراسة السابقة والدراسة الحالية في كون كلتا الدراستين تناولتا موضوع الالتزام التنظيمي كمتغير تابع كما أنهما اعتمدتا على المنهج الوصفي في كونه من أكثر المناهج استخداما في البحوث الاجتماعية أما نقاط الاختلاف فتظهر في كون الدراسة السابقة ربطت المناخ التنظيمي بالالتزام التنظيمي أما الدراسة الحالية فقد ربطت الرقابة الإدارية بالالتزام التنظيمي

الدراسة الخامسة: لخولة زروقي بعنوان : " إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي " دراسة

ميدانية لدى ممرضي مستشفى عميرات سليمان بتقرت، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2015.

قامت الباحثة بصياغة مشكلة الدراسة من خلال السؤال الرئيسي التالي :

– ما مدى إدراك ممرضي مستشفى سليمان عميرات بتقرت للعدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي؟
وقد انبثقت عنه مجموعة أسئلة فرعية وهي :

1 – ما مستوى إدراك العدالة التنظيمية بأبعادها لدى ممرضي مستشفى عميرات سليمان بتقرت؟

2 – ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى ممرضي مستشفى عميرات سليمان بتقرت؟

3 – هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي؟

قامت الباحثة بصياغة فرضيات الدراسة وهي :

1 – تتوقع مستوى العدالة التنظيمية مرتفع لدى ممرضي مستشفى عميرات سليمان بتقرت.

2 – تتوقع مستوى الالتزام التنظيمي مرتفع لدى ممرضي مستشفى عميرات سليمان بتقرت.

3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى ممرضي مستشفى عميرات سليمان بتقرت.

هدفت هذه الدراسة إلى مجموعة من النقاط وهي :

1 – التعرف على مستويات العدالة التنظيمية لدى ممرضي مستشفى عميرات سليمان بتقرت.

2 – التعرف على مستويات الالتزام التنظيمي لدى ممرضي مستشفى عميرات سليمان بتقرت.

3 – التعرف على العلاقة التآثرية بين إدراك العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي وهو رصد ومتابعة دقيقة للظاهرة أو لحدث معين بطريقة كمية

ونوعية والهدف من استخدام المنهج الوصفي هو جمع البيانات والمعلومات التي تتمحور حول البيانات

الشخصية وبعض الآراء، كما تكونت عينة البحث والتي اختيرت بطريقة عشوائية بسيطة بلغ عددها 86 ممرض

وممرضة، كما اعتمدت الباحثة في جمع البيانات على معامل الارتباط بيرسون من خلال برنامج "spss" حيث تلخصت نتائج الدراسة إلى:

- 1 - مستوى العدالة التنظيمية مرتفع لدى ممرضي مستشفى عميرات سليمان بنقرت.
- 2 - مستوى الالتزام التنظيمي مرتفع لدى ممرضي مستشفى عميرات سليمان بنقرت.
- 3 - لا توجد علاقة بين إدراك العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى ممرضي مستشفى عميرات سليمان بنقرت.¹

تكمن أهم نقاط الاختلاف بين الدراسة السابقة والحالية في كون الدراسة السابقة درست موضوع إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، بينما الدراسة الحالية تناولت الرقابة الإدارية والالتزام التنظيمي كما أن الدراسة السابقة درست العلاقة بين المتغيرين أما الدراسة الحالية تهدف لمعرفة الدور الذي تلعبه الرقابة الإدارية في تحقيق الالتزام التنظيمي، أما نقاط التشابه بين الدراستين تناولتا موضوع الالتزام واعتمدا على المنهج الوصفي.

الدراسة السادسة: لإبتسام عاشوري بعنوان: " الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية " دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة) 2015 ،رسالة مكملة لنيل رسالة الماجستير في علم اجتماع تنظيم وعمل.

قامت الباحثة بصياغة مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيسي التالي : "ما علاقة الالتزام التنظيمي بالثقافة التنظيمية داخل المؤسسة؟".

وانبثقت عنه مجموعة تساؤلات فرعية وهي:

- 1 - ما علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة)؟.
- 2 - ما علاقة الثقافة التنظيمية بتحقيق المسؤولية اتجاه مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة)؟.
- 3 - ما علاقة الثقافة التنظيمية بتحقيق الرغبة والاستمرار في العمل بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة)؟.

1-خولة زروقي: إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي - دراسة ميدانية لدى ممرضي مستشفى عميرات سليمان بنقرت - رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.

حاولت الباحثة الإجابة عن التساؤلات التي قامت بصياغتها من خلال الفرضيات:

– الفرضية الرئيسية: هناك علاقة بين الالتزام التنظيمي والثقافة التنظيمية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير

العقاري بمدينة الجلفة.

وقد انبثق عن هذه الفرضية مجموعة فرضيات فرعية وهي كالتالي:

1 – علاقة بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة).

2 – هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية وتحقيق المسؤولية اتجاه مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة).

3 – هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية وتحقيق الرغبة في العمل بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة).

وقد هدفت هذه الدراسة إلى مجموعة من النقاط:

– التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في المؤسسة.

– تقديم بعض الفرضيات والمقترحات التي تساعد على الاستفادة من نتائج الدراسة.

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي لأنه يتفق مع خصائص موضوع الدراسة حيث يركز على دراسة الظواهر الموجودة في الواقع وتصفها وصفا دقيقا إذ يقوم يقوم المنهج الوصفي على دراسة وتحليل وتفسير الظاهرة بينما تهدف للوصول إلى وصف علمي متكامل لها كما لا يقتصر على مناهج البحث ملائمة الواقع الاجتماعي لفهم ظواهره واستخلاص سماته.

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين من إطارات أعوان تحكم أعوان تنفيذ اللذين يزاولون مهامهم على مستوى مديريةية التسيير العقاري والترقية العقارية لولاية الجلفة والبالغ عددهم 70 عامل وتمت الدراسة على أساس المسح الشامل.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج:

– توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي للعاملين عند مستوى دلالة $a=0.01$.

– توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية في تحقيق المسؤولية اتجاه مؤسسة الترقية والتسيير العقاري لمدينة الجلفة عند مستوى دلالة $a = 0.01$.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وتحقيق الرغبة في العمل بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لمدينة الجلفة عند مستوى دلالة $a = 0.01$.

تتجلى أهم نقاط التشابه والاختلاف بين الدراسة السابقة والدراسة الحالية في كون الدراسة السابقة تناولت موضوع الالتزام التنظيمي كمتغير مستقل وأما الدراسة الحالية تناولت الالتزام التنظيمي كمتغير تابع والدراسة السابقة ربطت المتغير المستقل بالثقافة التنظيمية عكس الدراسة الحالية التي ربطت المتغير التابع بالرقابة الإدارية، أما نقاط التشابه بين الدراستين في كونهما اعتمدا على المنهج الوصفي.

خلاصة الفصل:

لقد حاولنا في هذا الفصل المعنون بالإطار المفاهيمي للدراسة عن تحديد إشكالية الدراسة وبعدها التطرق إلى فرضيات الدراسة والتي قسمناها إلى ثلاث فرضيات إضافة إلى تبيان الأسباب الذاتية والموضوعية التي دفعتنا إلى اختيار موضوع الدراسة، ثم إبراز أهمية الموضوع والمكانة التي يحتلها والغايات المرجوة منه، لنتطرق بعدها إلى تحديد مجموعة من المفاهيم الجوهرية المتعلقة بموضوع الدراسة، وصولاً إلى عرض مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت متغيري الدراسة.

الفصل الثاني: النظريات المفسرة للرقابة الإدارية والالتزام التنظيمي.

تمهيد

أولاً: النظريات الكلاسيكية.

- 1- نظرية الادارة العلمية "فريدريك تايلر"
- 2- النظرية البيروقراطية "ماكس فيبر"
- 3- نظرية التقسيمات الإدارية "هنري فايول"

ثانياً: النظريات النيوكلاسيكية.

- 1- نظرية العلاقات الإنسانية "إلتون مايو"
- 2- نظرية الحاجات "ماسلو"
- 3- نظرية الفلسفة الإدارية "دوجلاس ماك جريجور" "x" "y"

ثالثاً: النظريات الحديثة

- 1 - نظرية الإدارة اليابانية "z"، "وليام أوتشي"
- 2 - نظرية الإدارة بالأهداف "بيتر دراكر"

خلاصة الفصل

تمهيد

يعتبر تطور الفكر التنظيمي نتيجة لجهود الباحثين في مجال العلوم الإنسانية والاجتماعية بصفة عامة والتنظيم والإدارة بصفة خاصة، لذلك يعتبر الباحث في المجال المعرفي والنظري الذي تناول دراسة الرقابة الإدارية والالتزام التنظيمي يجد عدد كبير ومتنوع من النظريات التي اهتمت بهذين المتغيرين، وهذه النظريات انتشرت بشكل كبير الأمر الذي انعكس على اختلاف وجهات النظر ومن خلال هذا الفصل سنتطرق إلى أهم النظريات التي تناولت موضوع الرقابة والالتزام التنظيمي سواء أكانت كلاسيكية، نيوكلاسيكية أو حديثة.

أولاً- النظريات الكلاسيكية:

هي مجموعة من نظريات التنظيم التي ظهرت في العالم الغربي في أوائل القرن العشرين نشأت هذه النظريات وتطورت في جو يتميز بمجموعة من العوامل والظروف التي ساهمت في تشكلها وتطورها ومن أهمها النظام الرأسمالي القائم عليه المنافسة الحرة، الاتجاه إلى الترشيد والتفكير المنطقي وتغيير السلوك الإنساني والتنظيمي بالإضافة إلى الانتشار الواسع للنهضة الصناعية والثورة التكنولوجية مما أدت إلى تطورات مست جميع المستويات الاجتماعية، السياسية و الاقتصادية ومن بين أهم النظريات الكلاسيكية نذكر منها:

1 -نظرية الإدارة العلمية: "فريدريك تايلور"

من أبرز الكتاب في الإدارة العلمية هو "فريدريك تايلر" الذي أصبح اسمه عنواناً لها حيث نشر كتابه الشهير "مبادئ الإدارة العلمية" سنة 1911م دأكر فيه أن الهدف الأساسي للإدارة هو ضمان تحقيق أعلى الأرباح لها وللعاملين، لقب "تايلر" بـ "أبي الإدارة العلمية" وكان يرى أغلب العاملين يؤدون أعمالهم بدون مواصفات واضحة ومحددة الأمر الذي جعلهم يفقدون كفاءتهم في العمل، وسيروا العمل بقابليات أقل من قابلياتهم واستطاعتهم الحقيقية، كما آمن بإمكانية معالجة هذه المشكلة تنظيمياً عن طريق التدريب وتقديم المساعدة للعمال من أجل إنجاز العمل بأسلوب صحيح.

-استخدم "تايلور" دراسة الوقت "Time Study" لقياس الحركات والمهام المطلوبة في أي عمل من أجل تحديد أقل وقت لأكثر الحركات ملائمة للعمل والعمال.

-كما استخدم "تايلور" دراسة الحركة "MontionStudy" من أجل اختيار أقل الحركات جهداً وأكثرها إنتاجية لكي يستخدمها العامل في أداء العمل أي أنه كان يسعى إلى طريقة مثلى في أداء العمل.

-يرى "تايلر" ان بالإمكان الاستفادة من المفاهيم الهندسية والموضوعية والعقلانية في حل المشكلات الإدارية، وقد رغب في تخفيض أساليب الإدارة غير العلمية في صناعة القرارات الإدارية، مناصراً في ذلك ما يعرف بـ"الإدارة بالنظام والمعايير"¹.

أ-مبادئ الإدارة العلمية:

قدم تايلر أربعة مبادئ للإدارة العلمية يمكن النظر إليها على أنها وصايا للمدير لا بد الالتزام بها إذا أراد جعل منظمته مبنية على أسس علمية وهي:

¹ مؤيد سعيد السالم: تنظيم المنظمات- دراسة في تطوير الفكر التنظيمي خلال مئة عام- دار عالم لكتاب الحديث، الأردن، ط1، 2002، ص55.

- 1 -لابد من استخدام العلم في تصميم الأعمال إذ يجب التوصل إلى أسس علمية لتحل محل الأسس التقليدية القديمة لأداء الأعمال في المنظمة، وكذلك يمكن قياسها بطريقة علمية.
 - 2 -يجب أن يتم اختيار العاملين بطريقة علمية وموضوعية تتوافق بمواصفات وقابليات العامل مع متطلبات العمل.
 - 3 -تدريب العاملين بشكل جيد وإعطائهم الحوافز المناسبة لضمان تفاعلهم الإيجابي مع العمل.
 - 4 -لابد أن تدعم الإدارة العاملين، وأن يعاد توزيع العمل بينهما وبينهم على أساس قيامهم بمهام التخطيط والتنظيم والرقابة وقيام العاملين بالتنفيذ.
- ب-مستلزمات الإدارة العلمية:**

تعمل الإدارة العلمية بشكل منطقي وتحقيق النتائج التي تسعى إليها، يرى "تايلر" ضرورة إيمان إدارة المنظمة وممارستها للأمور التالية:

- أ - استخدام طرق دراسة الوقت والحركة من أجل تحديد أحسن طريقة مثلاً للإدارة العمل.
 - ب -استخدام الحوافز لإغراء العمال وتشجيعهم لاكتشاف طرق جديدة لأداء العمل وفقاً للطريقة المحددة .
 - ج -تدريب العمال من أجل تحسين مستوى أدائهم للأعمال.
 - د -استخدام الخبير المختص لتحديد الظروف والشروط المحيطة بالعمل.¹
- من خلال نظرية الإدارة العلمية لـ "فريدريك تايلر" يتضح لنا أن تايلر ركز بشكل كبير على الرقابة الصارمة والإشراف إلي * دفع العامل إلى الانحراف، كما أن قد بالغ في اعتماده على القواعد والإجراءات الصارمة، الأمر الذي جعل العمال يفقدون روح المبادرة و الابتكار بالإضافة إلى أنه أعتقد أن مبدأ التعاون بين الإدارة والعمال يكون عن طريق المتابعة ورقابة الأعمال أما بالنسبة إلى نظريته للالتزام فقد رأى أن سبب تحقيق مستوى الالتزام يكون من خلال توفير ظروف فيزيقية ملائمة ورفع معدلات الأجور، وان سبب عدم الالتزام هو الحرية الممنوح لهم وتسيير العمل حسب مصالحهم الشخصية.

2 النظرية البيروقراطية "ماكس فيبر":

البيروقراطية إحدى الظواهر التنظيمية في المجتمعات الصناعية التي أثارت النقاش بشأن قدرتها على تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة، وقد تعرضت لنقد شديد من العديد من المفكرين الإداريين فيما يتعلق بجوانبها السلبية عن قيادة المنظمة نحو تحقيق الأهداف.

¹ - مؤيد سعيد السالم: المرجع السابق، ص56.

كلمة بيروقراطية مأخوذة من " Bureau " وتعني سلطة المكتب، أما كلمة " Cracy " فهي تعني حكم، إذا البيروقراطية تعني قوة حكم المكتب وقد جاء بها العالم الألماني "ماكس فيبر" "Max Weber" الذي طور مفهوم البيروقراطية في وضعها المثالي من أجل توفير حد أعلى من الكفاءة الإنتاجية.¹

أ- خصائص الإدارة البيروقراطية:

من أبرز الخصائص الواجب توفرها في البيروقراطية كسلوك المثالي ومفيد ما يلي:

- 1 - السرية: أي أن يحافظ الفرد على أسرار المؤسسة التي يعمل فيها وعدم البوح بها خارج المؤسسة.
- 2 - التدقيق الكتابي: أي أن تكون الأوامر والتعليمات والإجراءات مكتوبة يمكن الرجوع إليها عند الحاجة وهذا يتطلب وجود موارد بشرية لإعداد الكتب وحفظها وفهرستها لتكون عملية الرجوع سهلة وسريعة.
- 3 - توزيع العمال على أساس وظيفي يستند إلى التخصص وتقييم الأعمال وتنظيمها وتوزيعها المهام على العاملين بوضوح.
- 4 - التسلسل الوظيفي: أي تحديد وتنظيم العمال والمواقع بشكل هرمي.
- 5 - وجود مجموعة من القواعد والتعليمات تصدر بقرارات إدارية من جهة، صاحبة السلطة في إصدارها تحدد حقوق وواجبات شاغلي الوظيفة.
- 6 - تعيين العاملين بناء على قدراتهم وكفائهم وتعليمهم.
- 7 - عدم التمييز في معاملة العاملين.²

من خلال نظرية البيروقراطية لـ "ماكس فيبر" يمكننا القول بأن فيبر سعى إلى جعل الإدارة تعمل على تحقيق أهدافها وذلك لأن إدارة التنظيم يمكنها مراقبة العامل لأنها وضعت ووضحت له خطوط عمله من خلال التقسيم الدقيق للعمل والتخصص، ووضوح الإجراءات وأساليب العمل، وتطبيقها من طرف العمال ما يؤدي إلى وجود درجة عالية من الالتزام التنظيمي بالقوانين والإجراءات ونتيجة استمرار المؤسسة في العمل، تمنح للعمال فرصة إبراز قدراتهم وولائهم لها، وكذلك توفير الاتصال الذي يسهل عملية التواصل بين الإدارة والعمال.

3- نظريات التقسيمات الإدارية "هنري فايول":

اهتمت نظرية التقسيمات الإدارية بالعمليات الداخلية في المنظمة والمظاهر الأساسية للأداء المادي للعمل وبالجوانب الفيزيولوجية للعمال وليس بالجوانب الإنسانية للأداء، وقد ركزت على دراسة مستويات الهيكل

¹ - خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط3، 2007م، ص 33.

² - موسى قاسم القزويني وعلي خضر مبارك: أساسيات لإدارة الحديثة، دار رستم للنشر والتوزيع، الأردن، ط3، 2006، ص 35.

التنظيمي، حيث أن الافتراض الأساسي الذي اعتمده هو أن كفاءة المنظمة هي انعكاس لكفاءة المدير، كما أن الهياكل التنظيمية قادرة على خلق الأفراد الكفؤين أو الأكفاء في المنظمة.

هنري فايول "Henry Fayol": ولد عام 1841م وتوفي سنة 1925م، يعتبر أول من تكلم عن الإدارة الوظيفية، ركز هذا المهندس والخبير الفرنسي في كتابة "الإدارة الصناعية والعامة" على الوظائف الرئيسية للإدارة بعد أن صنف دراستها ووزعها إلى وظائف (التخطيط، التنظيم، القيادة، التنسيق والرقابة).

أ - تقسيم الوظائف الإدارية عند فايول:

يرى فايول أنه يمكن تقسيم جميع الوظائف وما ينبثق عنها من أوجه النشاط في المنشآت الصناعية إلى ستة مجموعات:

1- **النشاط الفني**: كالإنتاج الصناعي وإخراج سلعة جديدة من عدد من الأشياء المصنوعة.

2- **النشاط التجاري**: كالشراء والبيع والمبادلة.

3- **النشاط المالي**: وهو يهدف إلى حسن استعمال الأموال على الوجه الأمثل.

4- **النشاط التأميني**: ويهدف إلى حماية الأشخاص والممتلكات.

5- **النشاط المحاسبي**: كالقيام بعمليات الجرد وعمل ميزان المراجعة والميزانية وحسابات التكاليف والأرقام الإحصائية .

6- **النشاط الإداري**: كالتخطيط وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة.

حدد "فايول" عدد من المبادئ الإدارية تطبق بدرجة مختلفة في كافة المواقف الإدارية وقد أشار فايول إلى المبادئ التي أصدرها بأنها المبادئ التي كانت لديه فرصة لاستخدامها إبان عمله كمدير وسجل المبادئ التي لمسها بنفسه في مجال التطبيق الإداري.¹

ب مبادئ الإدارة كما يراها "فايول":

ونستعرض فيما يلي المبادئ الأربعة عشر التي أصدرها فايول ونستخلصها باختصار:

1 - مبدأ تقسيم العمل.

2- مبدأ السلطة والمسؤولية.

3- مبدأ الانضباط أو ضبط السلوك والتأديب.

4- مبدأ وحدة القيادة.

¹ - علي محمد منصور: مبادئ الإدارة- أسس ومفاهيم- مجموعة النيل للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ط2، 2004، ص، ص 69، 70.

- 5- مبدأ وحدة التوجيه.
- 6- مبدأ أولوية المصلحة العامة.
- 7- مبدأ المكافأة العادلة.
- 8- مبدأ تدرج السلطة.
- 9- مبدأ المركزية.
- 10- مبدأ النظام أو الترتيب.
- 11- مبدأ المساواة.
- 12- مبدأ استقرار العاملين.
- 13- مبدأ توفير روح المبادرة و الابتكار.
- 14- مبدأ الفريق.¹

وعليه يمكن القول أن "فايول" أهتم بوظيفة الرقابة واعتبارها من أهم وظائف الإدارة والتي تكون عن طريق عملية الإشراف، ويرى أن الرقابة الإدارية عملية تفتيش وبحث عن الأخطاء، وتهذيب للأفراد، وأن المسؤول عن العملية الرقابية يفرض سلطته وقوته في إجبار العاملين على تنفيذ الأوامر والتعليمات، وحسبه فإن تحقيق أعلى مستوى من الالتزام التنظيمي أمر ضروري لزيادة رفع الكفاءة الإنتاجية في المؤسسة ويتحقق ذلك من خلال إلزام كل عامل بالقواعد والأوامر المحددة في التنظيم، وأن تلقي الأوامر يكون من مسؤول واحد مما يؤدي إلى ولاء العمال واستقرارهم في العمل.

ثانياً: النظريات النيوكلاسيكية:

جاءت النظريات النيوكلاسيكية كرد فعل على قصور النظريات الكلاسيكية في تناولها العنصر الإنساني في المنظمات وعدم الاهتمام به، ولقد كان محور اهتمام النظريات النيوكلاسيكية هو دراسة وتحليل سلوك الأفراد والجماعات في المنظمة باستخدام المنهجية العلمية، بهدف مساعدة المديرين على فهم هذا السلوك ليكونوا قادرين على تعديله بما يخدم أهداف المنظمة، وينتمي معظم الباحثين في هذه النظريات إلى علم النفس، وعلم النفس الاجتماعي، وعلم الاجتماع، وسنقوم بإيجاز أهم النظريات التي ساهمت في تطوير هذه النظرية.

¹ - علي محمد منصور: المرجع السابق، ص-ص، 70-73.

1 -نظرية العلاقات الإنسانية "إلتون مايو":

لقد نمت اتجاه أو حركة العلاقات الإنسانية وتطور كرد فعل للأسلوب الكلاسيكي في النظر إلى التنظيم، ولذلك نجد أن حركة العلاقات الإنسانية كانت بمثابة دعوة لتصحيح المفاهيم والمبادئ التي ترسخت في الأذهان وأثرت على التطبيق نتيجة لانتشار النظرية الكلاسيكية حيث ركزت حركة العلاقات الإنسانية على بعض العناصر التنظيمية التي لم تلقى إلا اهتماما جانبيا من النظريات الكلاسيكية.

يعتبر "إلتون مايو" "Elthon Mayo" أول دعاة الاتجاه السلوكي في مجال التنظيم والإدارة وأول رواد

النظرية السلوكية، حيث قاد فريقا للبحث والدراسة في شركة "وسترن إلكتريك" بمصنع هاوتورن في الولايات المتحدة الأمريكية وذلك بهدف تقييم الاتجاهات والرود التقنية التي يلاحظونها على العمال في مختلف المواقف أثناء العمل، كما اهتمت هذه الحركة بدور العلاقات الإنسانية وأهميتها في السلوك التنظيمي.¹

أ- أهم افتراضات نظرية العلاقات الإنسانية:

- 1 -كمية العمل التي يؤديها العامل لا تتحدد تبعا لطاقاته الفيزيولوجية وإنما تتحدد تبعا لطاقاته الاجتماعية.
- 2 -إن المكافآت والحوافز غير الاقتصادية تلعب دورا رئيسيا في تحفيز العمال في التنظيم وشعورهم بالرضا.
- 3 -أن التخصص الدقيق في الأعمال ليس بالضرورة هو أهم أشكال التنظيم كفاءة وأعلها من حيث الإنتاجية.
- 4 -أن العمال لا يسلكون ويجابهون الإدارة وسياستها كأفراد وإنما يسلكونها باعتبارهم أعضاء في جماعات.

ب- أهم إسهامات نظرية العلاقات الإنسانية:

لقد أسهمت هذه النظرية في إثراء الفكر التنظيمي وذلك بتوسيع مجال اهتماماته بأن أصبح ينظر إلى:

- 1 - التنظيم الرسمي والغير الرسمي وكيفية تفاعلها.
- 2 - أثر الجماعات الغير الرسمية والعلاقات التي تنشأ بينهما داخل وخارج العمل.
- 3 - المستويات التنظيمية العليا والدنيا وعلاقة التفاعل بينهما.
- 4 - الحوافز المادية والمعنوية وتأثيرها المتبادل والمشارك على العمل.²

وعليه يمكن القول أن حركة العلاقات الإنسانية ركزت على الجانب الإنساني للفرد العامل، من خلال إعطائه أهمية في المؤسسة وتزويده بالمعلومات المختلفة وذلك بإشراك العامل وإتباع أسلوب رقابي ديمقراطي، لأن طرق التعامل المرنة مع العمال، كافية لتحقيق جو ملائم وتجعلهم يشعرون بالولاء و الاستقرار في العمل

¹- لو كيا الهاشمي: نظريات المنظمة، دار الهدى للنشر والتوزيع، عين مليلة، ط1، دس ن، ص، ص82، 81.

²- لو كيا الهاشمي: المرجع السابق، ص 83.

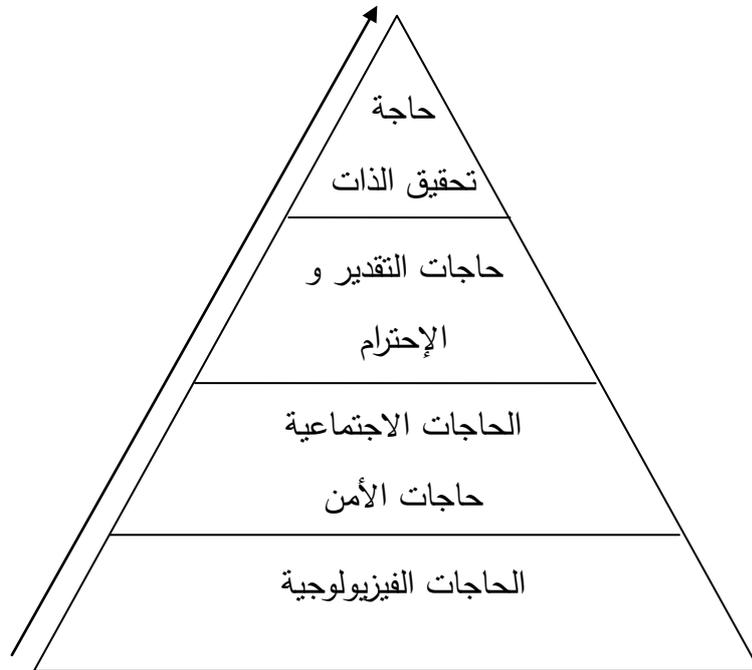
والذي يظهر من خلال الزيادة في الأداء و الانضباط في العمل، وبالتالي الاستمرار في المؤسسة والالتزام بقوانينها.

2 - نظرية الحاجات لأبراهام ماسلو:

تقوم نظرية أبراهام ماسلو على إفتراضات نظرية "y" حيث يعتبر من المنظرين الأوائل الذين اهتموا بدراسة الدافعية في العالم حيث نشر سنة 1943 نظريته المعروفة بالنظرية الهرمية للحاجات وهي مبنية على افتراض أن لكل فرد حاجات متعددة ومتطورة ومختلفة في أهميتها وقوتها واتجاهاتها وأولوياتها من وقت لآخر ومن فرد لآخر حتى أن الحاجات لدى الفرد الأخر متغيرة ومن وقت لوقت وتخضع المعادلة الإشباع والحرمان أو المثير والاستجابة¹.

ويرى ماسلو أن حاجات ودوافع الإنسان مرتبة هرميا بحيث يتم إشباع هذه الحاجات بشكل تتابعي هرمي أي لا بد من إشباع الحاجة الأولى قبل الانتقال إلى الحاجة الثانية في الهرم وقسمها إلى خمسة (5) مستويات في سلم هرمي كما هو موضح في الشكل 1 .

الشكل 1: هرم الحاجات عند ماسلو:



المصدر: يوسف مسعداوي: أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومة، الجزائر، ط2، 2014، ص 178.

1- حسين حريم وآخرون: أساسيات علم الإدارة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 1998، ص50.

- أ - **الحاجات الفيزيولوجية:** وهي تمثل الحاجات الأساسية لحياة الإنسان مثل الأكل، الشرب، الهواء، وتشكل هذه الحاجات بداية القاعدة في الهرم أو المستوى الأول من الحاجات.
- ب **حاجة الأمن:** هو الشعور بالأمن الجسدي والنفسي وتمثل المستوى الثاني من حاجات الهرم مع العلم أنه لا يتم إشباع حاجات المستوى الثاني إلا إذا أشبعت حاجات المستوى الأول حسب ما يراه ماسلو وهكذا بالنسبة للمستويات الأخرى.¹
- ج- **حاجة الانتماء:** تشمل الحاجات الاجتماعية والتقدير الاجتماعي كالحاجة إلى الانتماء إلى جماعات مختلفة وتكوين صداقات وإنشاء علاقات متبادلة مع الآخرين، عدم الانطواء لأن الإنسان اجتماعي بطبعه.
- د- **حاجات التقدير والاحترام:** تشمل كل من احترام الفرد لذاته وتقدير الآخرين له وتتضمن الثقة بالنفس واحترام الذات والاستقلال والقدرة على تحقيق أغراضه.
- هـ- **حاجة تحقيق الذات:** تتضمن شعور الفرد بإمكانياته وأن يلتزم بإنجازاته والقدرة على تنمية وتطوير نفسه والقدرة على الإبداع والابتكار وباختصار فإن حاجات تحقيق الذات تعني استغلال المواهب.²
- لقد وصف ماسلو الحاجات الفيزيولوجية وحاجات الأمن والسلامة بالحاجات الأساسية الدنيا التي لا يمكن تجاهلها، إغفالها حيث أن عدم توفرها يؤدي بالفرد إلى الهلاك الحاجات الأخرى فهي كما أسماها بالحاجات العليا والتي يؤدي عدم إشباعها إلى تأزم الفرد.
- ويتضح لنا من خلال ما سبق أن ماسلو ركز على ضرورة اهتمام الإدارات بتلبية حاجات العمال ودوافعهم التي تحفزهم للعمل وتجعلهم يلتزمون في أداء أعمالهم والانضباط بحيث تختلف هذه الحاجات من شخص لآخر حسب نوع الحاجات ومستواها وبالتالي توفر هذه الحاجات يؤدي إلى الرغبة في العمل ورفع الكفاءة الإنتاجية والاستقرار في العمل يعبر عن مستوى الالتزام وهذا يؤدي إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الالتزام التنظيمي ومستوى إشباع الحاجات والرضا عن الذات.
- 3 -نظرية الفلسفة الإدارية "دوغلاس ماكريجر":**

تأثر دوغلاس ماكريجر بدراسات هاوتورنوماسلو وقد بدأ هذا واضحا في كتابه المشهور (The Humanside of Enterprese) الذي قدم فيه وجهة نظر تنص على ضرورة عناية المديرين بالجوانب الاجتماعية وتحقيق الذات للعاملين، كما دعاهم إلى الانتقال من الممارسات القائمة على أساس النظرية

¹ حسونة فيصل: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة لطباعة والنشر، عمان، ط1، 2008، ص 81.

² محمد عبد الفتاح ياغي: مبادئ الإدارة العامة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2011، ص68.

الكلاسيكية للعمل وسماها (X) إلى الممارسات القائمة على أساس النظرة الإنسانية والاجتماعية والتي أطلق عليها نظرية (Y).¹

أ - افتراضات النظرية X:

تقوم نظرية X على مجموعة من الافتراضات أهمها:

- الإنسان بطبعه سلبي لا يحب العمل.
- الإنسان كسول ولا يرغب في تحمل المسؤولية في العمل.
- يفضل الفرد دائماً أن يجد شخصاً يقوده ويوضح له ماذا يفعل.
- يعتبر العقاب أو التهديد من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان للعمل أي الإنسان يعمل خوفاً من العقاب والحرمان وليس حبا في العمل.
- تعتبر الرقابة الشديدة على الفرد ضرورية لكي يعمل حيث لا يؤتمن الفرد على شيء هام وقيم دون متابعة وإشراف.

- يعتبر الأجر من المزايا المادية أهم حوافز العمل ويبحث الفرد عن الأمان قبل أي شيء آخر.²

ب - افتراضات نظرية Y:

تقوم نظرية Y على مجموعة من الافتراضات أهمها:

- معظم الناس يرغبون في العمل ويبدلون الجهد الجسمي والعقلي تلقائياً كرهبتهم في اللعب والراحة.
- يميل الفرد العادي للبحث عن المسؤولية وليس فقط قبولها.
- يمارس الفرد التوجيه الذاتي والرقابة الذاتية من أجل الوصول إلى الأهداف التي يلتزم بإنجازها وأن الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب لا تشكل الوسائل الوحيدة لتوجيه الجهود نحو الأهداف.
- يمارس أعداد كبيرة من الأفراد درجة عالية من الابتكار والإبداع.
- يرغب الإنسان في استغلال إمكانياته وطاقاته.
- إيجاد الدافع إلى العمل لدى الأفراد لا يجب أن يقتصر على إشباع الحاجات العضوية والأمنية ولكن يجب أن يمتد إلى الحاجات الاجتماعية وتقدير الذات.

¹ - ماجد عبد المهدي مساعدة: إدارة المنظمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013، ص 68.

² - حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة (نظريات العمليات الإدارية ووظائف المنظمة)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006، ص

-الفرد بطبعه يميل إلى التقدم وتحمل المسؤولية و الاستعداد إلى توجيه الجهد نحو الأهداف التنظيمية متى توفرت الظروف المناسبة لذلك.

-الإلتزام بالأهداف المرتبطة بمدى الكفاءة التي تمنح لتحقيقها.¹

وقد رأى "ماكريجر" أن النظريات التقليدية في الإدارة قد اعتمدت على إفتراضات نظرية (X) السلبية حول الإنسان ومن هنا كانت نظرتها للإنسان باعتباره آلة ويجب ممارسة الرقابة والسيطرة عليه وإرغامه على العمل بالعقاب أو تقديم الحوافز المادية له ورفض "ماكريجر" هذه النظرة السلبية للإنسان، وكان يعتقد بان المدير يستطيع تحقيق مزيد من الإنجاز بواسطة الآخرين إنما اعتبر هؤلاء أناس ذوي إمكانيات وقدرات وبأنهم ملتزمون ويتقبلون المسؤولية وبأنهم مدعون وقام بتوفير كل الظروف التي تشجع على ذلك.²

يتضح مما سبق أن نظرية (X) والنظرية (Y) هما تصوران مختلفتان بناء على الإفتراضات التي قامت عليها كل نظرية، فنظرية (X) تعتمد على أسلوب الرقابة والإشراف واستخدام السلطة للتأثير في سلوك الأفراد لتحقيق الأهداف، أما النظرية (Y) فقد كانت أكثر إنسانية لأنها اعتمدت أسلوب الرقابة الذاتية وإشراك العمال في اتخاذ القرارات كما أتاحت لهم فرص الإبداع والابتكار وهذا ما سمح للعمال بالإلتزام بالقوانين وإجراءات المؤسسة والعمل بقيمها واسعي إلى تحقيق أهدافه من جهة وأهداف المؤسسة من جهة أخرى.

ثالثاً: النظريات الحديثة:

لقد تابع علم الإدارة في النصف الثاني من القرن العشرين، نتيجة التطورات التي حصلت في الميادين العلمية والاجتماعية والسلوكية والاقتصادية، والتي غيرت الكثير من المفاهيم والنظرة إلى طبيعة المشاكل التي واجهت وتواجه المؤسسات، لا بد من الإشارة هنا إلى أهم تلك المدارس، التي أصبحت اليوم قاعدة للممارسات الإدارية في شتى المؤسسات والمنشآت الاقتصادية.³

1-نظرية الإدارة اليابانية "Z":

وضع "وليام أوتشي" "Williamouchi" نظرية Z اليابانية في بداية الثمانينات " 1981" وقد لاحظ في دراسته تفوق إنتاجية المؤسسات اليابانية في أمريكا على المؤسسات الأمريكية بالرغم من تفوق الأخيرة في

¹ - حسين حريم: المرجع السابق، ص 68.

² - محمد قاسم الفيروني: السلوك التنظيمي، دار السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، ط2، 2012، ص52.

³ - موسى خليل: الإدارة المعاصرة-المبادئ-الوظائف-الممارسات، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، ط2، 2011، ص 38.

عناصر الإنتاج من رأس المال وعدد العاملين.... إلخ، وقد عز أوتشي سر التفوق الياباني إلى الأسلوب الإداري في المنظمات اليابانية، لذلك يرى أنه يتعين على المؤسسة الأمريكية لحل مشكلة الإنتاجية التعلم من اليابانيين كيفية إدارة العنصر البشري، فالإدارة اليابانية تدور حول فلسفة مؤداها خلق العامل السعيد في العمل. يرى أوتشي أن نظرية (Z) تقوم على ثلاث أعمدة:

أ-الثقة: تعتمد المنظمات اليابانية مبدأ الثقة من منطلق أن الثقة والإنتاجية عنصران تربطها علاقة طردية، كما أنه كلما زادت الثقة بالعامل زادت إنتاجيته وتنمو هذه الثقة من خلال المصارحة والمشاركة والتعاون بين العاملين على كافة المستويات الإدارية.

ب-الألفة والمودة: يتميز المجتمع الياباني بالتماسك الاجتماعي وما يتضمنه من علاقات اجتماعية ومودة متبادلة بين أعضاء الأسرة الواحدة، وانعكس ذلك على المنظمات اليابانية حيث ينظر العامل الياباني إلى صاحب المنظمة باعتباره رب أسرة يعمل في كنفه، في جو من الألفة والمودة تسوده العلاقات الإنسانية مبنية على الاحترام المتبادل.¹

ج-الحدق أو المهارة: ويعني مهارة الإشراف حيث يتوجب على المشرف التعرف على أحوال العاملين وأنماط سلوكهم ومهاراتهم كما يمكنهم من تكوين فرق عمل متجانسة تحت إشرافه تكون قادرة على التعرف وتحقيق مستويات أعلا من الإنتاجية، كما تمكنه هذه المعرفة من بث روح التعارف والثقة بين مرؤوسيه. تتمثل سمات النظرية اليابانية "Z" في:

- 1 -الوظيفة طويلة الأمد.
- 2 -المهارات الوظيفية معتدلة التخصص.
- 3 -القرارات بالمشاركة.
- 4 -المسؤولية الفردية.
- 5 -التقييم الغير رسمي مع عدم اللجوء إلى التقييم الدوري.
- 6 -إتباع أسلوب الترقية البطيئة.
- 7 -الاهتمام الشمولي بالعاملين.

¹ - محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط2005، 3، ص 157.

لقد بين أوتشي أن إتباع المعايير اليابانية في تصميم المنظمات يستوجب خلق البيئة المناسبة لهذا التنظيم والبدء بتصنيفه في المستويات الإدارية العليا أولاً حتى تكون القدوة الحسنة لباقي المستويات الإدارية.¹ وعليه يمكن القول أن النظرية (Z) اليابانية تمنح المجال من الحرية والتصرف في أداء العمل بالشكل الذي يلائم الفرد مع المراقبة الذاتية واعتماد أسلوب المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات، وبالتالي فهي تعمل على القضاء على المعوقات والمشاكل التي قد يتعرض لها العامل في المنظمة، الأمر الذي شجع العامل الياباني على الإبداع أما نظرتها للالتزام فتبين من خلال التقيد بثقافة المنظمة والتكيف معها كما تضمن المنظمات اليابانية للعامل الياباني التوظيف مدى الحياة وهو ما يعزز الالتزام والولاء للمؤسسة وبالتالي تعزيز الالتزام التنظيمي.

2 -نظرية الإدارة بالأهداف: "بيتر دراكر"

من أشهر روادها "بيتر دراكر" الذي استطاع أن يستفيد من خبرته الإعلامية عندما كان مراسلاً صحفياً لإحدى المجالات البريطانية ليرسي قواعد هذه النظرية والتي لاقت مبادئها ومفاهيمها قبولا كبيرا في أوساط الشركات الأمريكية والأوروبية حيث تركز هذه النظرية على ضرورة تنفيذ وظائف الإدارة في أي مجال من مجالات العمل من خلال المشاركة بين الرؤساء والمرؤوسين أي أن يتم تحديد الأهداف والوسائل اللازمة لتنفيذها في الميدان بين الطرفين بالتوافق والتراضي وليس من قبل الرؤساء فقط، لتكون الأهداف الموضوعية ضمن الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة إضافة إلى ضمان الالتزام الأدبي والأخلاقي من قبل المرؤوسين بالتنفيذ لأن الرؤساء لم ينفردوا بوضع الأهداف والتعامل بفوقية مع المرؤوسين بل هناك تشاركية واتفاق فيما بينهم.

أهم مبادئ هذه النظرية تتمثل في:

- 1- أن يتم الإتفاق بين الرئيس والمرؤوس على الأهداف المطلوب تحقيقها والموارد البشرية والمادية الواجب توفرها والوقت اللازم لتنفيذها والطريقة المتبعة لتقييمها.
- 3 -على المرؤوس أن ينسق مع الرئيس أثناء التنفيذ والعمل على تزويده بما تم إنجازه لتبيان ما يواجهه من مشاكل للعمل على تجاوزها، وضمان بلوغ الأهداف بأعلى جودة وأقل تكلفة.
- 4 -على الرئيس والمرؤوس أن يجتمعا في نهاية المدة التي سبق وأن تم الإتفاق عليها لإنجاز العمل لمقارنة النتائج الفعلية مع الأهداف المحددة وحصر الانحرافات ومحاولة الاستفادة منها في المستقبل.

¹ - محمود سلمان العميان: المرجع السابق، ص 157.

5 -على الرئيس المباشر أن يقوم بتقييم أداء المرؤوسين وفقا للنتائج الفعلية بالإضافة إلى أنه أعرف بما سبق وأن تم الاتفاق عليه.

على الرغم من الموضوعية التي تتميز بها هذه النظرية إلا ان البعض يسجل عليها مجموعة من المآخذ

وهي:

-أن الاتفاق بين الرئيس والمرؤوس على الأهداف وطريقة التنفيذ تحتاج إلى بدل الكثير من الجهد والوقت والمال وذلك نظرا لما يتطلبه عقد اجتماعات.

-أن الكل هو ليس مجرد مجموع الأجزاء المكونة له.

-يوجد نوعان من النظم هما النظم المغلقة والنظم المفتوحة، النظم المغلقة هي التي يحدث بينها وبين بيئتها

تفاعل أو تبادل، بينما النظم المفتوحة هي التي تتسم بوجود تفاعل وتبادل بينها وبين بيئتها (مثل المؤسسة).

-لكل نظام حدود تفصيلية عن البيئة التي يعمل فيها والحدود في الأنظمة المغلقة يمكن تحديدها أما في الأنظمة المفتوحة فإن الحدود ليست جامدة وإنما يمكن اختراقها.

-من الضروري لحياة النظام أن يعمل.¹

يمكننا القول بأن نظرية الإدارة بالأهداف اعتمدت على أسلوب الرقابة الذاتية والديمقراطية ومن خلال

إشراك العمال في تحديد الأهداف واتخاذ القرارات المناسبة التي تخدم أهداف كل من الفرد والمؤسسة، وعليه

فالالتزام التنظيمي بنسبة لهذه النظرية يكمن في الالتزام بأهداف المؤسسة المحددة والمتفق عليها سلفا من طرف

العمال أو الإداريين والتزامهم برفع القدرة الإنتاجية من خلال الالتزام بالقوانين والإجراءات المعمول بها في

المؤسسة وبالتالي تحقيق التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين.

خلاصة الفصل

تطرقنا في هذا الفصل إلى أهم النظريات التي عالجت موضوع الرقابة الإدارية والالتزام التنظيمي، حيث

أن كل نظرية من النظريات المتبناة سواء كانت نظرية كلاسيكية، نيوكلاسيكية (سلوكية)، أو حديثة عالجت

الموضوع المدروس من وجهة نظر روادها وحسب الظروف التي تميزت بها كل مرحلة من هذه المراحل السابقة

وقد ساعدتنا هذه المقاربات النظرية في توضيح الرؤى حول الموضوع المدروس.

¹ - فيصل محمود الشواورة: مبادئ إدارة الأعمال مفاهيم نظرية وتطبيقات عملية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013، ص 74.

الفصل الثالث: الرقابة الإدارية

تمهيد

- أولاً- أهمية الرقابة الإدارية
- ثانياً- خصائص الرقابة الإدارية
- ثالثاً- أهداف الرقابة الإدارية
- رابعاً- مكونات الرقابة الإدارية
- خامساً- خطوات الرقابة الإدارية
- سادساً- أنواع الرقابة الإدارية
- سابعاً- أساليب الرقابة الإدارية
- ثامناً- مجالات الرقابة الإدارية
- تاسعاً- معوقات الرقابة الإدارية

خلاصة الفصل

تمهيد

تعد الرقابة الإدارية إحدى وظائف الإدارة تأتي بعد عملية التخطيط والتوجيه فهي عملية تهدف إلى تحسين سير العمل من خلال الكشف عن المشكلات التي تفترض تنفيذ العمل ومعرفة أسبابها ومعالجتها والتنبؤ بالأخطاء والانحرافات المحتمل وقوعها واتخاذ الإجراءات اللازمة لمنع حدوثها والتأكد من أن الخطط الموضوعة قد تحققت وحقق الأهداف المرسومة والتأكد من أن مستوى الأداء والطرق المتبعة في تنفيذ الخطط سيؤديان إلى تحقيق الهدف.

وسنحاول في هذا الفصل التطرق إلى أهمية الرقابة الإدارية وخصائصها والتي من بينها (الدقة، الموضوعية، التنبؤ بحدوث الأخطاء...) وكذلك معرفة الأهداف الرقابية الإدارية ومكوناتها المتمثلة في (الصدق، المعيار، نوع الرقابة.....)، وسنحاول إبراز خطوات الرقابة الإدارية وهي (وضع المعايير الرقابية، قياس الأداء، مقارنة الأداء بالمعايير وأخيرا تصحيح الأخطاء والانحرافات)، ثم سنتطرق إلى أنواع الرقابة الإدارية انطلاقا من تصنيفاتها نذكر منها، تصنيف على أساس توقيت القيام بالرقابة(سابقة، أثناء الإنجاز، اللاحقة)حسب المستوى(إستراتيجية، هيكلية...) حسب مجالها(الرقابة على الموارد، الأفراد...)ثم سنتطرق إلى أهم الأساليب التي تعتمد عليها إدارة المؤسسة للممارسة الرقابية وهي أساليب وصفية، أساليب ميدانية، أساليب كمية، ثم نحاول إبراز أهم مجالات الرقابة الإدارية (الرقابة على الأهداف، السياسات، الإجراءات، الأفراد...) ثم أخيرا سنتطرق إلى أبرز معوقات نجاح الرقابة الإدارية.

أولاً- أهمية الرقابة الإدارية:

الرقابة عملية إدارية تستهدف القيام بالعمل أو النشاط في حدود الوقت والتكاليف وللرقابة أهمية كبيرة في الإدارة وتتجلى في:

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

ثانياً- خصائص الرقابة الإدارية:

حتى تتمكن الإدارة من إنجاز أعمالها بشكل فعال يحقق النجاح للمؤسسة لابد أن تتوفر في الرقابة خصائص تمتاز بها كالتالي:

¹- ضرار الغنبي وآخرون: العملية الادارية مبادئ وأصول وعلم وفن، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2007، ص

- 1- **المرونة:** وهذا يعني أن تكون وسائل الرقابة الإدارية وخطواتها وأساليبها قابلة للتغيير والتبديل والتطوير حسب ظروف العمل وما يطرأ من مستجدات في المؤسسة أثناء الممارسة.
- 2- **الوضوح:** وهي أن تختار الرقابة الوسائل الواضحة التي تمنع من الوقوع في التناقض أو الازدواجية مع الأجهزة المشابهة في العمل وان تعمل على تحديد هذه الوسائل يسمح لجميع الأجهزة الخاضعة للرقابة أن تلم بها، لأن الهدف هو التصحيح والإرشاد وليس النظر إلى العيوب فقط.
- 3- **قلة التكاليف:** يجب أن تمتاز الرقابة بأنها قليلة التكاليف، تشكل عبئاً على موارد المؤسسة، بحيث تكون العوائد أكثر من التكاليف في المؤسسة، إنتاج كثير مع جودة عالية ولكن قليل التكلفة.
- 4- **الدقة:** يجب أن يكون الجهاز الرقابي في المؤسسة هو جهاز سريع في تحديد الأخطاء قبل وقوعها لأنه يساعد بشكل سريع على إيجاد الحلول بالشكل المناسب دون أن تكون هناك عوائق تعيق حركة المؤسسة بالشكل الصحيح.
- 5- **فعالية:** هذه الخاصية على الجهاز الرقابي الذي يكون قائم بجميع أعماله من اكتشاف الخطأ مع معالجة الخطأ والانحراف إلى الصواب فيكون الجهاز الرقابي فعال يحقق الغاية التي وضع لها.¹
- 6- **الموضوعية:** ينبغي أن تتوفر الرقابة على الموضوعية ويقصد بها عدالة المعايير ومناسبتها للنشاط ولقدرات الأفراد وخلو العمليات للكشف عن الانحرافات والتقييم من التميز الشخصي.
- 7- **إمكانية التنبؤ بحدوث الأخطاء:** يجب أن تساعد الرقابة المدير في توقع حدوث مشاكل والانحرافات ومن ثم اتخاذ الاحتياطات اللازمة لمنع حدوثها ويمكن الاستفادة من اتجاهات نتائج التنفيذ السابقة والعالية في التوصل إلى التنبؤ.²

ثالثاً - أهداف الرقابة الإدارية:

- من الخطأ الاعتقاد بأن أهداف الرقابة تنحصر في كشف الأخطاء تمهيدا لمعاقبة المسؤولين عنها، وهذا الاعتقاد يبعث الرهبة في نفوس العاملين من عملية الرقابة، ولا يقوم على أساس سليم فالرقابة تهدف إلى رفع الكفاءة الإدارية وتحقيق الصالح العام عن طريق:
- الوقوف على مدى تحقيق الأهداف الإدارية وما تم إنجازه من أعمال وما لم يتم وأسباب ذلك.
 - معرفة مشكلات الإدارة لدراستها ووضع الحلول المناسبة لها.

¹ - معن محمود عياصرة، مروان محمود بن أحمد: القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار حامد، عمان، ط1، 2009، ص 381.

² - أسامة كامل وعبد الغاني حامد: مقدمة في الإدارة، مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية، البحرين، ط1، 2006، ص 216.

- تخفيض تكاليف العمل العام بالاستغناء عن النفقات غير الضرورية ورد المبالغات إلى الحدود اللازمة.
- تقييم العاملين وتحميص أعمالهم ومجازاتهم على أساس نوعيتها بقصد إصلاح شأنهم، لأن الإنسان بطبيعته لا يعمل إلا خوفاً من عقاب أو طمعا في ثواب، وكذلك البحث عن أسباب الأخطاء وكيفية تجنب وقوعها في المستقبل وتوجيه العاملين إلى أفضل الطرق لأداء أعمالهم.
- التأكد من احترام القواعد القانونية والسارية وجدواها في الوصول إلى الأهداف المرجوة منها.¹
- **بالإضافة إلى بعض الأهداف الأخرى نذكر منها:**
 - حماية أصول المنشأة من السرقة والاختلاس والتلاعب وسوء الاستخدام.
 - التأكد من حسن استخدام الموارد المادية والبشرية في المنشأة، أي أن تقوم الرقابة بتحديد ما تم تنفيذه عن طريق تقييم الأداء واتخاذ الإجراءات العلاجية حتى يتماشى الأداء مع الخطط الموضوعة.
 - تحقيق التوافق مع المتغيرات البيئية.²
 - إدارة المؤسسة على أساس علمية، من خلال توفر العناصر الأساسية وأهمها، دليل الإجراءات والدورات المستحدثة، وهيكل تنظيمي مع تحديد واضح للوظائف وشرح مضمونها، وتقارير دورية عن سير العمل.
 - الكشف عن ميزات وإبداعات أفراد المنظمة لمكافئتهم وتحفيزهم والتأكد من الحقوق والمزايا المقررة لهم مع ضمان المساواة للجميع أمام القانون.
 - التأكد من مدى ولاء الأفراد اتجاه المنظمة.
 - الاستباق لمنع حدوث الأخطاء والانحرافات وأعمال الغش والاختلاس والتزوير واكتشاف ما يقع منها أولاً بأول واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لمعالجتها ومنع تكرارها.³

رابعا - مكونات الرقابة الإدارية:

تتكون الرقابة الإدارية من أجزاء وعناصر أساسية وهي:

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

¹ - ماجد راغب لحو: علم الإدارة العامة ومبادئ الشريعة الإسلامية، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ص، ص، 448، 449.

² - علي شريف: أساسيات تنظيم إدارة الأعمال، دار الجامعة للنشر، الإسكندرية، دط، 2005، ص، 184.

³ - علي شريف: المرجع السابق: ص 188.

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

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

ب أن يكون المعيار قابلا للتطبيق والاستعمال في جميع الحالات المماثلة للنشاط معين ولايجوز أن يكون هناك إزدواجية في تطبيق المعيار على تلك النشطة المماثلة.

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

3 -نوع الرقابة: أي نوع المعيار المستخدم في التصنيف، ويمكن للشركة أن تختار أكثر من نوع في آن واحد يلائم طبيعة نشاطها وأهدافها وحجمها.

4 -الأدوات الرقابية: بما أن الأدوات الرقابية عديدة فإن اختيار الشركة لإحداها يتوقف على طبيعة الرقابة ونوعها ومجال استخدامها فكل نوع من أنواع الرقابة هناك أداة رقابية أكثر ملائمة له.¹

من الأدوات الرقابية الشائعة الاستخدام على نطاق واسع في المؤسسات والمصاريف هي:

-الموازنة التقديرية: التي توضح التقديرات المالية التي تحتاج إليها خطة تنفيذ المشروع.

-خرائط الإنتاج: التي توضح الكميات المطلوبة إنتاجها والزمن اللازم لذلك مثل خرائط غانت، بيرت، نقطة التعادل.

الشروط الواجب توفرها في الأداة الرقابية الملائمة:

1 أن تكون الأداة الرقابية قادرة على كشف الانحرافات في الخطط والتبليغ عنها بسرعة.

2-يجب أن تكون الأداة الرقابية الملائمة قليلة التكلفة نسبيا.

3-يجب أن تكون الأداة الرقابية مرنة أي قابلة للتعديل.

4-يجب أن تتضمن الأداة الرقابية اتخاذ إجراءات تصحيحية.

¹ - علي عباس: الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2008، ص، ص، 34، 35.

5- جيد للاتصال: يعتبر وجود نظام حديث ومتكامل للاتصال أمراً ضروريا لنقل المعلومات والأوامر واستقبال النتائج واتخاذ الإجراءات اللازمة في كل الحالات وعليه تعتبر مهارة الاتصال أداة فعالة يحتاج إليها المدير ومساعديه ومرؤوسيه في عملية الإشراف والتوجيه والرقابة، والمراقب الناجح هو الذي يصرف جزءا كبيرا من وقته وجهده في عمليات الاتصال مع مرؤوسيه في سبيل تحقيق التفاعل المستمر بينه وبينهم، فسرعة الإبلاغ واتخاذ الإجراءات التصحيحية تكون صعبة للغاية بدون نظام جيد وحديث يربط أجزاء المؤسسة وأفرادها بعضهم ببعض.¹

خامسا- خطوات الرقابة الإدارية:

1- وضع المعايير الرقابية: تمثل الخطوة الأولى من العملية الرقابية حيث تتطوي على تحديد المعايير التي سيتم في ضوءها متابعة الأداء وعمليات التنفيذ وقد يتم التعبير عن المعايير في شكل وحدات كمية (حجم المبيعات محدد، ساعات العمل) وقد يأخذ المعيار الموصفات النوعية مثل مستوى الرضا أو الروح المعنوية ويجب أن تتصف المعايير بالشمول أي تغطي جميع مجالات النشاط ومختلف المستويات الإدارية، وهذه المرحلة تحدد مسبقا في مرحلة التخطيط يتم الحصول عليها كمعطيات أولية.² وهناك أنواع عديدة من المعايير أهمها:

- أ- **المعايير الكمية:** وتشمل المؤشرات التي من خلالها يتم القياس بالكميات، والأعداد والمبالغ والأرقام والأوزان...، وهي متعلقة بالمواد، السلع، الخدمات، ساعات العمل، عدد الآلات... إلخ.
- ب- **المعايير النوعية:** وتمثل المعايير المعنوية والاعتبارية مثل الجودة، درجة المطابقة والملائمة.... وتتعلق بقياس جودة الأداء المطلوبة، مطابقة الإنتاج مع الموصفات المحددة له.
- ج- **المعايير الزمنية:** وهي المعايير التي تعتمد على وحدة القياس الزمني ووحداته القياسية كالساعة واليوم، والشهر، السنة.... إلخ، والغاية منها تحديد الوقت اللازم للانتهاء من إنتاج كمية معينة.
- د- **المعايير المالية:** وتشمل المؤشرات التي تعتمد الوحدات النقدية مثل الربحية، الكفاءة، والإيرادات، العائد من الاستثمار.

2- قياس الأداء الفعلي: تستلزم وظيفة الرقابة قياس الأداء الفعلي (المستحق) سواء قبل التنفيذ المتكامل للفاعلية التنظيمية أو الفنية أو أثنائها أو بعدها وتعد ممارسة قياس الأداء الفعلي من خلال التنبؤ بما

¹ - علي عباس: المرجع السابق، ص، ص، 35، 36.

² - محمد إسماعيل بلال: مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ط1، 2004، ص 367.

سيكون عليه الواقع الفعلي مستقبلاً،¹ وهناك أربعة مستويات للقياس من الأسفل إلى الأعلى حيث أن قياس الأفراد هو الذي يحدد قياس على مستوى الأقسام، والذي يحدد بتبعية الأداء على مستوى الإدارات ثم الأداء على مستوى المشروع كله ومن أشهر مقاييس الأداء على مستوى الأفراد ما يطلق عليه قياس فاعلية أداء العاملين عن طريق تقارير الكفاءة يقوم بإعداد المشرفين عن مرؤوسيهام أما على مستوى الأقسام يتم قياس الأداء بأسلوب يتناسب مع طبيعة الهدف، أما على مستوى المشروع فيكون القياس مرتبطاً بأهداف المشروع من خلال كفاءة استخدام رأس المال وتحقيق إستراتيجيات السوق.²

3- مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير : تتطوي هذه المرحلة على مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية وذلك لتحديد الانحرافات بين الأداء والمعايير وينبغي مراعاة توقيت عملية المقارنة وأيضاً النقاط التي يجب أن تتم المقارنة عندها على نحو لا يعيق التنفيذ الفعلي ويجعل عملية الرقابة اقتصادية بالإضافة إلى مراعاة أن تكون معظم المعايير موضوعية قابلة للقياس الكمي وأن لا تلجأ للحكم الشخصي.³

4- تصحيح الانحرافات أو الأخطاء التي تم اكتشافها: وهذه الخطوة تأتي في أعقاب اكتشاف الأخطاء والانحرافات ودراستها وتحليلها لمعرفة أسبابها والعوامل التي أدت إليها ثم تصحيح هذه الانحرافات ومعالجة أسباب القصور في أداء الأعمال، وهي معالجة وتصحيح الأخطاء التي وقعت وقد يتمثل هذا التصحيح في إعادة توزيع المهام أو توضيح الواجبات، أو عن طريق الاختيار الأفضل للمرؤوسين أو تنظيم برامج تدريبية، أو عن طريق توجيه العاملين وشرح العمل لهم.⁴

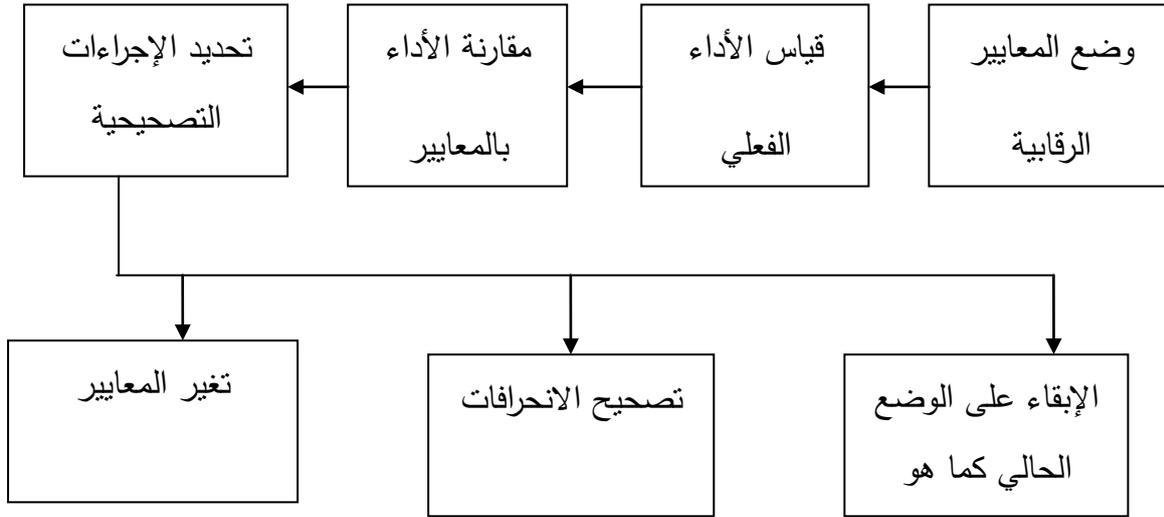
¹ - مصطفى عبد الله القاسم حشيم: مبادئ علم الإدارة العامة، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، ليبيا، ط1، 2002، ص 26.

² - أحمد ماهر: الإدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط1، 2006، ص 568.

³ - محمد إسماعيل بلال: مرجع سابق، ص 567.

⁴ - جلال إبراهيم العبد: إدارة الأعمال (مدخل إتخاذ القرارات وبناء المهارات الإدارية والمديرين-وظائف الإدارة المهارات الإدارية)، دار الجامعة الجديد، الإسكندرية، ط1، 2003، ص 204.

الشكل 02 : خطوات الرقابة الإدارية:



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

سادسا- أنواع الرقابة الإدارية:

هناك أنواع متعددة من الرقابة يمكن للإدارة في أي مؤسسة استخدامها ولكل نوع مزايا وسلبيات، ويستخدم في مواقف مختلفة يمكن تصنيف أنواع الرقابة اعتمادا على أسس مختلفة نوجزها فيما يلي:

1/التصنيف على أساس توقيت القيام بالرقابة يمكن تقسيمها إلى ثلاثة أنواع:

أ-الرقابة السابقة **Pre control**: يهتم هذا النوع بالتأكد من توافر متطلبات إنجاز العمل(المدخلات، الجودة، الإجراءات، القواعد...) قبل البدء في التنفي ذ هذا النوع يقلل بدرجة كبيرة من الانحرافات بين النتائج المتوقعة والنتائج الفعلية، تساعد في مواجهة المشكلات المستقبلية التي قد تواجه العمل.

ب-الرقابة أثناء الإنجاز(المتزامنة) **Concurrent control**: إذا كان النوع الأول يعتبر بمثابة رقابة وقائية فإن هذا النوع يعتبر رقابة إصلاحية أو علاجية حيث يتم تصحيح الأخطاء حدثت أثناء تنفيذ العمل أو التأكد من أن ما يتم إنجازه هو المطلوب.

ج-الرقابة اللاحقة **Feed control** أو التاريخية **Historical control**: ويهتم هذا النوع من الرقابة بالأنشطة بعد انتهاء تنفيذها أي أن التركيز يكون على الأداء الماضي حيث يتم إبلاغ الإدارة بما تم إنجازه من أنشطة ونتائج خلال فترة زمنية محددة.¹

¹ - عبد السلام أبو قحف: أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، ط1، 2003، ص 476.

2-الرقابة حسب المستوى:

أ-الرقابة الإستراتيجية **Strategic control**: تركز على كيفية مراقبة تنفيذ الإستراتيجيات الشاملة للمؤسسة أو وحداتها أو أقسامها الرئيسية ووظائفها ودورها يتحدد بمساعدة المؤسسة في إنجاز الأهداف على المستوى الكلي، الأعمال، الوظائف.

ب-الرقابة الهيكلية: **Structre control**: تهتم بكيفية إنجاز مختلف عناصر الهيكل التنظيمي لوظائفها ومهامها للوصول إلى غايتها.

ج-الرقابة المالية: **Financial control**: تهتم بمراقبة الموارد المالية للمؤسسة.

د-رقابة العمليات: **Operation control**: مجال تركيزها هو المراحل التي تحول المؤسسة المدخلات من الموارد إلى منتجات في شكل سلع أوخدمات.

3-تصنيف على أساس مجال الرقابة:

أ-الرقابة على الموارد المادية: **Physical control**: هي الرقابة التي تمارس على الموارد المادية في المؤسسة مثل الرقابة على المخزون والرقابة على جودة المنتجات والرقابة على التجهيزات والمكائن وصيانتها وضبطها.

ب-الرقابة على الموارد البشرية: **Human control**: تمارس على لاختيار وتعيين وتدريب وتطوير العاملين في المؤسسة وكذلك تقييم أدائهم ومكافئتهم.

ج-الرقابة على الموارد المعلوماتية: **Infornational control**: تشمل على كافة البيانات والمعلومات المتعلقة بالتنبؤ بالمبيعات والتحليل البيئي وبيانات الظروف الاقتصادية... .

د-الرقابة على الموارد المالية: **Financial control**: تتضمن متابعة جميع ما يتعلق بالجوانب المالية سواء ما يخص التدفق النقدي أو الالتزامات اتجاه الغير.¹

4-تصنيف على أساس المعايير: وتتضمن رقابة على أساس الإجراءات الرقابية، على أساس النتائج.

أ-الرقابة على أساس الإجراءات: تقوم بقياس التصرفات التي تصدر عن المؤسسة ومتطلباتها بمجموعة من القوانين والقواعد والضوابط والطرق والإجراءات ويركز هذا النوع على التصرفات التي تصدر من الإدارة ومن العاملين فيها وليس على ما تحققه تلك التصرفات من النتائج.

¹ - صالح مهدي محسن العامري و طاهر محسن منصور الغالبي: الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2007، ص 133.

ب-**الرقابة على أساس النتائج**: تقوم بقياس النتائج النهائية التي تحققها المؤسسة وفق المعايير يمكن قياسها موضوعيا، وهذا النوع لا يتابع التصرفات والنتائج التي تقوم بها المؤسسة وإنما يركز فقط على النتائج النهائية.¹

5-**تصنيف على أساس طبيعة الانحراف:**

أ-**الرقابة الإيجابية**: تعني بحصر وتعزيز الانحرافات الإيجابية فقط وخير مثال إجراءات الرقابة التي تستهدف حصر الزيادة في الإنتاج الفعلي عن التخطيط وتوجيه الحوافز والمكافأة المادية والمعنوية للقائمين عليها.

ب-**الرقابة السلبية**: تعني بحصر ومعالجة الانحرافات السلبية فقط ومعرفة أسبابها ومسبباتها والعمل على تصحيحها واتخاذ الإجراءات لمنع تكرار حدوثها في المستقبل مثال إجراءات الرقابة التي تستهدف حصر النقص في الإنتاج الفعلي عن الخطط وتوجيه التوبيخ والعقوبة المادية والمعنوية للمتسببين فيها.²

6-**تصنيف وفقا لمعيار تنظيمها:**

أ-**الرقابة الفجائية**: وهي التي يتم إجراؤها من دون سابق إنذار من أجل مراقبة العمل وضبطه دون اتخاذ ترتيبات مسبقة من المدير أو الرئيس المباشر.

ب-**الرقابة الدورية**: وهي التي يتم إجراؤها في نهاية كل فترة أي حسب جدول زمني منظم حيث يتم تحديدها يوميا أو كل أسبوع أو كل شهر وقد يوضع الجدول الزمني على أساس نصف سنوي.

ج-**الرقابة المستمرة**: وهي التي يتم إجراؤها بشكل دائم مثال على ذلك الملاحظات والتوجيهات التي يبديها الرئيس للعاملين في ميدان العمل للخروج بأفضل النتائج.

7-**تصنيف وفقا لمصادرها**: ويمكن تصنيف هذا النوع إلى رقابة داخلية وخارجية.

أ-**الرقابة الداخلية**: هي الرقابة التي تتم داخل المؤسسة وعلى كافة المستويات الإدارية والأفراد العاملين فيها على اختلاف وظائفهم ومواقعهم في التنظيم سواء كانوا مدراء أو رؤساء أقسام أو في بعض الشركات الكبيرة والمتوسطة الحجم هناك وحدة إدارية متخصصة بهذا العمل.

ب-**الرقابة الخارجية**: وهي الرقابة التي تتم من خارج المؤسسة تقوم بها أجهزة رقابية متخصصة وتكون تبعيتها في الغالب للدولة.³

¹ - ثابت عبد الرحمن إدريس: إدارة الأعمال، دار الجامعة للنشر، الإسكندرية، ط1، 2005، ص 239.

² - علي عباس: المرجع السابق، ص 184.

³ - محمود أحمد الفياض وآخرون: مبادئ الإدارة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، ص 184.

سابعاً- أساليب الرقابة الإدارية:

هناك الكثير من الأساليب التي تستطيع المؤسسة اختيار أسلوب واحد أو أكثر منها لممارسة الرقابة، ومن الواجب أن تقوم المؤسسة باختيار الأسلوب الرقابي الملائم لطبيعة عملها وطبيعة العاملين وظروف المؤسسة، حيث يصعب وجود أسلوب واحد يلئم كافة جوانب العمل في المؤسسة ومن أهم الأساليب الرقابية المستخدمة في المؤسسات ما يلي:

أولاً- الأساليب الوصفية: وتنقسم إلى ما يلي:

1 - **سجلات الدوام وبطاقات الدوام:** وهي سجلات يكتب الموظف اسمه عليها عند بداية الدوام ثم يكتبه عند المغادرة، وكذلك بطاقات الدوام حيث يخصم الموظف بطاقته على ساعة الدوام عند قدومه للدوام ثم يخصم البطاقة أو الكرت عند المغادرة ويتمكن المدير من مراقبة العاملين بالنظر إلى هذه السجلات وهذه البطاقات.

2 - **سجل الزمن:** وهي ساعات تتركب على الآلات لمراقبة عملها، وعندما ينظر المدير إلى هذه الساعة يعرف عدد الوحدات المنتجة وعدد السلع التي أنتجتها الآلة.

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

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

5 - **الرسومات البيانية:** وهي أشكال إحصائية لمعرفة معلومات عن البيانات التي ترغب بدراستها ومن هذه الأشكال (الأعمدة، القطاعات الدائرية، المنحنيات....) وعند النظر إلى هذه الأشكال يمكننا مراقبة الظاهرة مقارنة مع المتغيرات المختلفة.¹

ثانياً- الأساليب الميدانية:

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

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

¹ - حسن قاسم القزويني وعلي حضير مبارك: أساسيات الإدارة الحديثة، دار رستم للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2008، ص-ص،

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

2-الموازنات التقديرية: تستخدم المؤسسات الميزانيات التقديرية غالبا من أجل توافق أو انسجام الخطط الوظيفية فهي تستخدم كنوع من أنواع التخطيط والمراقبة المالية وتعرف الميزانيات التقديرية بأنها تقدير للدخل أو المصروفات لفترة زمنية رئيسية مستقبلية وتعتبر الميزانيات التقديرية وسيلة فعالة للرقابة على مختلف النشاطات وذلك بقياس النتائج الفعلية مع الأهداف المتوقعة لمعرفة الانحرافات وتحديد أسبابها. وتعتبر الميزانيات التقديرية أقدم الأساليب الرقابية حيث تتيح للمديرين فرصة التعرف على بنود الاتفاق ومصادر الدخل كما تتيح لهم فرصة التعرف على المستويين عن الصرف بشكل يمكنهم من مراقبة هذه الجهات.¹

ثامنا- مجالات الرقابة الإدارية:

تتعدد مجالات الرقابة الإدارية وسنتطرق إلى مجموعة من المجالات وهي:

1-الرقابة على الأهداف: تهدف إلى التأكد من أن الأهداف الموضوعية واضحة ومفهومة للجميع والعمل على إعادة صياغتها أو توضيحها إذا ظهر أي نوع من الغموض فيها والتأكد من أن الأنشطة والأعمال في المؤسسة تسير بالاتجاه الصحيح نحو تحقيق هذه الأهداف.

2-الرقابة على الإجراءات: تحدد متى وكيف يتم الأداء ومن المسؤول عنه تهدف إلى التأكد من التزام جميع العاملين في المؤسسة بإجراءات العمل المقررة واكتشاف الانحرافات إن وجدت ودراسة مدى الحاجة إلى تعديل هذه الإجراءات بما يكفل توفير أفضل الأساليب لتنفيذ الأعمال.

3-الرضا على السياسات: تهدف إلى التأكد من الأعمال في المؤسسة تسير وفقا للسياسات المقررة ودراسة الانحرافات عنها إن وجدت وتصحيح الأخطاء أثناء وقوعها أو تعديل السياسات نفسها إذا تطلب الأمر.

¹ - حسن قاسم القزويني وعلي حضير مبارك: المرجع السابق، ص، 196.

4-الرقابة على التنظيم: تهدف إلى الالتزام بالتخطيط التنظيمي المحدد و أوجه النشاط والتقسيمات التنظيمية وعلاقة السلطة، والخرائط التنظيمية ومواصفات الوظائف، وخرائط العمل وإجراءاته والدور المحدد للجان والوحدات الاستشارية...، كذلك التأكد من توافر التعاون والانسجام على جميع المستويات الإدارية وفي حالة انحراف في أي من هذه الجوانب يكون التعديل أو التغيير.

5-الرقابة على الإنتاج: تهدف إلى التأكد من أن المنتج مطابق كما ونوعا كما هو مطلوب وأنه يراعي أذواق المستفيدين وتشبيح حاجاتهم ورغاباتهم وأنه يدعم المركز التنافسي للمؤسسة في السوق بالنسبة للسعر والجودة والنوع والخدمة وبحث مدى الحاجة إلى تعديل المنتج أو تغييره أو إضافة منتج جديد بمواصفات جديدة.¹

6-الرقابة على خدمات المعلومات وتسويقها: تتعلق بالكمية ونوعية التكلفة وسرعة الخدمات المقدمة إلى المستفيدين من المؤسسة، ومقارنتها بما خطط لتقديمه من خدمات أو مقارنة الخدمات المقدمة للمستفيدين في فترة زمنية معينة مع ماسبق تقديمه في فترات مماثلة في الماضي أو مقارنة هذه الخدمات بالخدمات المقدمة من مؤسسات مثيلة وذلك بغرض اكتشاف الانحرافات أو الأخطاء والعمل على تصحيح، وتهدف إلى التأكد من أن مخزون المؤسسة من المعلومات ومصادرها يحقق الحد المعياري المطلوب وأن مستوى الطلب عليها يبرز تكلفة شرائها وتخزينها وأن المعلومات أو مصادرها وصلت إلى المستفيد بالشكل المناسب وبالطريقة والوقت المناسب وبالطريقة والوقت المناسبين وأن المستفيد راض عن المعلومات المقدمة له.

7-الرقابة المالية: تعني متابعة الخطط المالية خطوة بخطوة لمدى تنفيذها لتعرف على المشكلات والانحرافات الحاصلة والعمل على معالجتها في الوقت المناسب تهدف إلى تأمين سلامة المركز المالي لهذه المؤسسة والتأكد من توفر السيولة المالية المناسبة لها وان الأموال المخصصة قد صرفت على النحو الأفضل، تهدف أيضا إلى اكتشاف قدرة المؤسسة على تحقيق نتائج بأقل تكاليف.

8-الرقابة على الأفراد: تشمل عنصرين هما الرقابة على سياسات الأفراد للتحقق من سلامتها وكفايتها كالتحقق من سلامة إجراءات اختيار الموظفين وسلامة البرامج التدريبية الخاصة بهم سلامة نظام الحوافز، ومدى تحقيقها لأهدافها المرسومة وتشمل الرقابة على السلوك والتصرف كالتحقيق من درجة انضباطهم في العمل، مدى التزامهم بتطبيق القواعد واللوائح والتعليمات وحسن تنفيذهم لها ومستوى الرضا عن العمل.

¹ - بشير العلق: الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008، ص 364.

9- الرقابة على المستفيدين: هي نوع من الرقابة الغير مباشرة، كالرقابة على طريق تعامل مع المستفيدين أو الخدمات أو طريقة تعامل المستفيدين مع موظفي المؤسسة وطبيعة العلاقات بينهم، رصد الانحرافات والسلبيات التي أعربوا عنها والعمل على معالجتها وتصحيحها.¹

10- الرقابة على الأرباح والخسائر: وذلك بمقارنة تحقيق الأرباح والخسائر سواء بالنسبة لوحدات المشروع أو لمنتوجاته للوقوف على أسباب ذلك ومدى إمكانية تجنب الخسائر إن وجدت.

11: الرقابة الشاملة أو الرقابة على الأداء الكلي للمؤسسة: وهو أسلوب تعتمد عليه الإدارة العليا في الرقابة المركزية على الأداء الكلي لتحقيق الأهداف والخطط العامة.²

تاسعا- معوقات نجاح الرقابة:

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

- 1- الرقابة الزائدة:** يقبل العاملون عادة درجة معينة من الرقابة، إذا زادت عنها تؤدي إلى رفضهم لها.
- 2- التركيز في غير محله:** تركز بعض النظم الرقابية في أحيان كثيرة على نقاط معينة لا تتفق مع وجهة نظر العاملين حيث تعكس من وجهة نظرهم رؤية محددة جدا مما قد يثير العاملين ضد هذه الرقابة.
- 3- عدم التوازن بين المسؤوليات والصلاحيات:** يشعر العاملون أحيانا بأن المسؤولية الواقعة عليهم تفوق ما هو ممنوح لهم من صلاحيات وفي نفس الوقت قد يتطلب النظام الرقابي الرقابة اللاصقة والمراجعة التفصيلية لكل جزئيات العمل مما يرتبط سلبيا بقبول العاملين والتجاوب مع النظم الرقابية.
- 4- عدم التوازن بين العائد والتكاليف:** قد يكون عدم كفاية العائد أو المكافآت التي يحصل عليها يحصل عليها العاملون من أسباب مقاومة هؤلاء للنظم الرقابية.
- 5- عدم الحيادية:** قد يؤدي عدم تصميم النظم الرقابية بشكل محايد إلى عدم قبول العاملين لهذه النظم.³

¹ - ربحي مصطفى عليان: أسس الإدارة المعاصرة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007، ص، ص، 204، 205.

² - بشير العلق: مرجع سابق، ص 336.

³ - عبد الوهاب بن بركة وعلي فلاح الزعبي: مبادئ الإدارة، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، 2013، عمان، ص 36.

خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا لهذا الفصل توصلنا إلى رؤية واضحة حول موضوع الرقابة الإدارية وهذا من خلال ما تحصلنا عليه من معطيات استقيناها من الإطار المفاهيمي والنظري لهذه الدراسة حيث توصلنا إلى أن الرقابة الإدارية من الوظائف الإدارية الرئيسية والهامة في تحقيق الغاية التنظيمية وزيادة مستوى الأداء ورفع مستوى الكفاءة المهنية، فوظيفة الرقابة هي الوظيفة المسؤولة عن التأكد من مدى تحقيق الأهداف المحددة والوقوف على المشكلات والعوائق التي تعترض تحقيق أهداف المؤسسة ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية من أجل تعديل مستوى الأداء المرغوب فيه.

الفصل الرابع: الإلتزام التنظيمي

تمهيد

- أولاً- أهمية الإلتزام التنظيمي.
 - ثانياً- خصائص الإلتزام التنظيمي.
 - ثالثاً- أبعاد الإلتزام التنظيمي.
 - رابعاً- مراحل الإلتزام التنظيمي.
 - خامساً- مداخل دراسة الإلتزام التنظيمي.
 - سادساً- مقاييس الإلتزام التنظيمي.
 - سابعاً- العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي.
- خلاصة الفصل.

تمهيد

يعتبر الالتزام التنظيمي من أهم المتغيرات التي لفتت الكثير من الباحثين في مجال السلوك التنظيمي، كما يعد الالتزام التنظيمي من المواضيع التي لقت اهتمام واضحاً في حقل الإدارة في العقود الأخيرة، لما لها من علاقة بفعالية المنظمة ودرجة إنجاز العمل فيها، كما يعتبر متغير الالتزام التنظيمي المفتاح الأساسي والمهم لتفحص مدى انسجام أفراد التنظيم مع بعضهم من جهة ومدى انسجامهم مع منظماتهم من جهة أخرى، ويعبر الالتزام التنظيمي عن اتجاه الفرد نحو المنظمة والرغبة القوية في البقاء عضواً فيها.

ولأن الالتزام التنظيمي هو أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها المنظمات وهو مؤشر من مؤشرات نجاح أو فشل المنظمات، وباعتباره حالة إيجابية غير ملموسة فقد تعددت وجهات النظر حول موضوع الالتزام التنظيمي باعتباره من الأوجه المعقدة للسلوك التنظيمي، فقد رأينا أن نتناول هذا الموضوع ونحاول عرض بشكل مفصل أهم الجوانب المتعلقة بمفهوم الالتزام التنظيمي، واستعراض بعض الجوانب النظرية المتعلقة من حيث: أهميته، خصائصه، أبعاده، مراحلها، أهم مداخل دراسته، طرق قياسه، وفي الأخير سنتطرق إلى العوامل المؤثرة عليه.

أولاً- أهمية الالتزام التنظيمي:

يمكن تحديد أهمية الالتزام التنظيمي على ثلاثة مستويات وهي:

1 -على المستوى الفردي أو العاملين:

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

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

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

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

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

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

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

2- على مستوى المنظمة:

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

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

ج- سهولة استقطاب الكفاءات للمؤسسة حيث كلما زاد الشعور بالولاء يزداد تقبل العاملين لأي تغيير يصب في مصلحة المؤسسة.¹

¹ إيمان عمر العبد الطموس: التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى العاملين في الهيئات المحلية الكبرى في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2015، ص78.

ثانياً - خصائص الالتزام التنظيمي:

بالنظر إلى أن الالتزام التنظيمي يشير إلى نوعية العلاقة بين الفرد والمؤسسة ويرسخ الشعور الإيجابي لدى العامل اتجاهها، ويعكس مدى ارتباطه بها ورغبته في أن يبقا عضواً فعالاً فيها، فهو يمتاز بمجموعة من الخصائص التي أتاحت له بلوغ كل هذا، نلخص أهمها:

- * أن الالتزام التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة.
- * يؤثر الالتزام التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة.
- * يتصف الأفراد الذين لديهم التزام تنظيمي بصفات التالية: قبول أهداف وقيم المنظمة الأساسية والإيمان بها، وبدل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة ووجود مستوى عالي من الانخراط في المنظمة لفترة طويلة، ووجود الميل لتقويم المنظمة التقويم الإيجابي.
- * أنه حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك الأفراد العاملين في التنظيم والتي تجسد مدى ولائهم.

* أنه حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم.

* أنه يفقد خاصية الثبات، بمعنى أن مستوى الالتزام التنظيمي قابل للتغيير حسب درجة تأثير العوامل الأخرى فيه.

* يستغرق الالتزام في تحقيقه وقتاً طويلاً، لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة بل يكون نتيجة لتأثيرات إستراتيجية ضاغطة.¹

ثالثاً - أبعاد الالتزام التنظيمي:

يتضمن الالتزام التنظيمي ثلاثة أبعاد رئيسية وهي البعد العاطفي (الوجداني) البعد المعياري، البعد

الاستمراري وذلك على النحو التالي:

أ - الالتزام العاطفي (الوجداني) (Offectve commitment):

يشير إلى الارتباط العاطفي للعامل وتوافقه واندماجه مع المنظمة حيث نجد أن العامل ذوي الالتزام الوجداني المرتفع يستمرون في العمل بالمنظمة ويريدون الاستمرار وبناء على رغبة وشعور إيجابي وتعاطف من قبل العامل نحو التنظيم.

¹ - هدى درنوني: دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية بمؤسسة لصناعة الكوابل الكهربائية، بسكرة، رسالة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه، الطور الثالث (LMD)، جامعة محمود خيضر، بسكرة، 2015، ص 120.

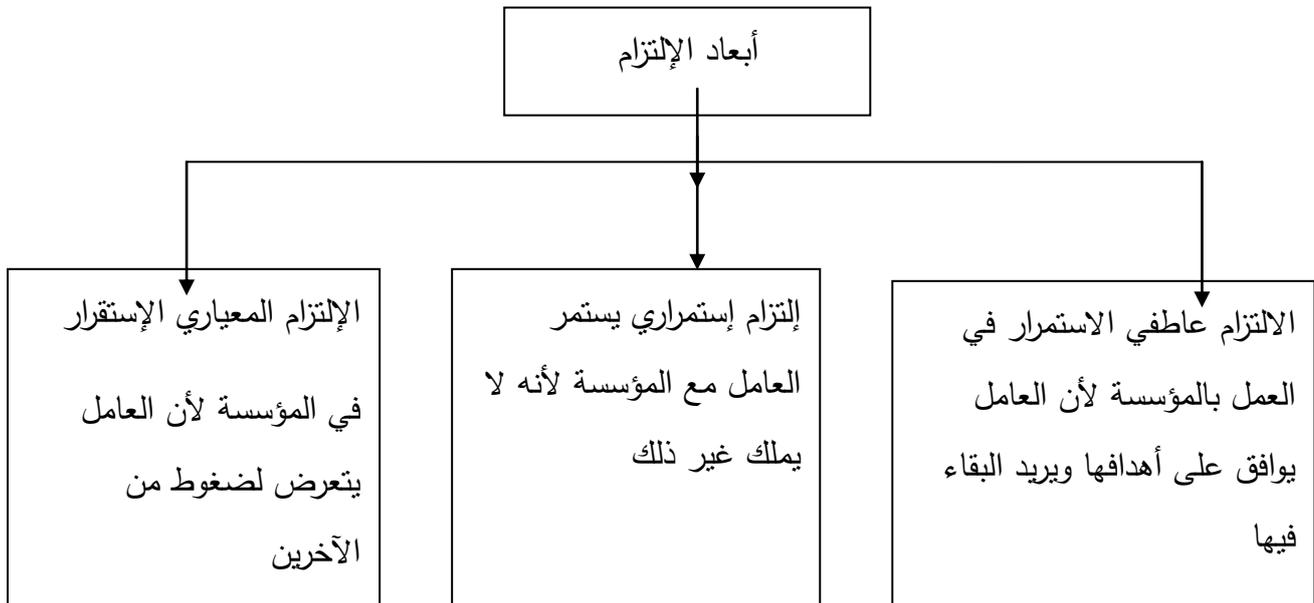
أي أن الأفراد الذين يظهرون معدلات عالية من الالتزام الوجداني نحو منظماتهم يبقون فيها بسبب علاقة الحب أو الميل التي يشعرون بها نحو تلك المنظمات وهو يعبر عن قوة ورغبة الفرد في الاستمرار بالعمل بمنظمة معينة لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويرغب في المشاركة لتحقيق تلك الأهداف.

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

ج- الإلتزام البقائي (الإستمراري) Commitment Stay Continuance :

يشير إلى وعي العامل بالتكلفة المرتبطة بترك المنظمة ويعكس نتيجة مقارنة الفرد للمساهمات التي يقدمها للمنظمة في مقابل ما يحصل عليه في عملية التبادل النفعي القائم بينهما، ويرى البعض أن الأفراد الذين لديهم التزاما بقائي عالي يبقون في التنظيم لمجرد الحاجة الماسة لذلك بسبب ما يتحمله الفرد من تركه للعمل.¹

الشكل 03: أبعاد الإلتزام التنظيمي



المصدر: جرينبرج وجيرالدو وروبرت بارون: إدارة السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، مصر، ط1، 2004، ص 216.

¹ عبد الحميد عبد الفاتح المغربي: المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2007، ص 339.

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

1- الإلتزام المستمر: وتلتقي مع كانتر في هذه الجزئية مع إتجاه كل من ألن و ماير حيث يمثل الإلتزام لدهما حالة من التفاني والإخلاص نحو تنظيم معين ترجع إلى حاجة الفرد إلى البقاء في هذا التنظيم نتيجة لعامل الاستثمار، مما يجعل ترك العمل في ضوء عامل التكلفة عملية مستحيلة.

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

3- الإلتزام الرقابي: ويقصد به الارتباط بالمعايير التنظيمية التي تعمل على توجيه سلوكيات الأفراد نحو الأهداف المحددة، فالمعايير بمثابة توقعات مشتركة عن السلوك داخل العمل ويصبح الانحراف عنها مصدر للإحباط والقلق.¹

• وقد حدد كذلك "كيدرون" (Kidron) بعدين للالتزام التنظيمي هما:

1- الإلتزام الأخلاقي: Moral commitment: ويقصد بها قبول وانتماء الفرد لأهداف المؤسسة بأن تكون هويته التنظيمية وهنا يعتبر الفرد قيم وأهداف المؤسسة تماما كقيمه وأهدافه.

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

رابعا- مراحل الإلتزام التنظيمي:

يمر التزام الأفراد نحو مؤسساتهم عبر مراحل متعددة نذكرها فيما يلي:

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

¹ عبد الرؤوف الشلغو: العلاقة بين الاحتراق الوظيفي والالتزام التنظيمي، مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية، العدد السادس، ديسمبر، 2015، ص 244.

² العنود متعب بن محيا: الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي- دراسة عن العاملين والعاملات في البنوك التجارية بمدينة الرياض- رسالة مكملة للحصول على متطلبات الماجستير في العلوم الإدارية، 2014، ص 36.

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

3- مرحلة الثقة بالتنظيم: وتبدأ تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمؤسسة وتستمر إلى ما لانهاية حيث يزداد ولاؤه و تقوى علاقته بالتنظيم والانتقال إلى مرحلة النضج.¹ وهناك من وضع تقسيمات أخرى لمراحل الالتزام من أهمها:

1-مرحلة الإذعان أو الالتزام: هي مرحلة بداية الموظف في العمل في المؤسسة حيث يسعى من خلالها لاكتساب ثقة الآخرين من خلال قبول سلطة الآخرين عليه والالتزام بما يطلبون منه، ويتحمل عبئ العمل حتى من زملائه الذين قد يسيء البعض منهم استغلال الموظف الجديد خلال هذه المرحلة تكليفه بأعباء عمل تخصصهم.

2- مرحلة التطابق والتماثل بين الفرد والمؤسسة: تلي مرحلة الإذعان وخلال هذه المرحلة بتقبل الفرد سلطة الآخرين رغبة منه في الاستمرار في المؤسسة لأنها تشبع حاجاته للانتماء وهي مصدر فخره واعتزازه بالانتماء إليها.

3- مرحلة التبنى: خلال هذه المرحلة يتبنى الفرد أهداف وقيم المؤسسة ويعتبرها أهدافه وقيمه الخاصة وهنا يكون الالتزام نابع من التطابق بين أهداف وقيم الفرد وأهداف وقيم المؤسسة.²

خامسا- مداخل دراسة الالتزام التنظيمي:

اتفق العديد من الكتاب والباحثين في إدراج مفاهيم الالتزام التنظيمي المختلفة تحت تقسيمين أساسيين هما:

1- الالتزام السلوكي:

المدخل القائم على التبادل وهو المدخل الذي كان نتيجة جهود متنوعة بدلها العديد من علماء علم النفس الاجتماعي، وينظر هذا المدخل إلى الالتزام التنظيمي على أنه نتيجة لعملية التبادل بين الفرد والمنظمة فيما يتعلق بمساهمات الفرد والحوافز التي يحصل عليها، وفي ظل هذا المدخل يزداد التزام الفرد نحو التنظيم كلما زاد تفضيله لعملية التبادل.

¹ - مشري سعاد: دور الالتزام التنظيمي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية، دراسة ميدانية لمؤسسة Condor برج بوعريريج- أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه، أ. ل. م، علم الاجتماع تنظيم الموارد البشرية، 2017، ص 78.

² - عايد رحيل عبادة الشمري: دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الإلتزام التنظيمي لدى منسوبي قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الإدارية، الرياض، 2012، ص، ص 33، 34.

إن التزام الفرد اتجاه المنظمة يمثل حصيلة لعملية التبادل التي يقوم بها الفرد مع المنظمة فالفر يقدم الجهد والوقت...إلخ، مقابل الحصول على إشباع حاجات معينة وبالتالي إذا وجد الفرد المنظمة التي تعطيه المزيد من الإشباع فسوف يترك المنظمة التي يعمل بها لينظم إلى المنظمة التي تعطيه إشباع أكثر أي أن ارتباط الفرد بالمنظمة وفق هذه المفاهيم هو ارتباط نفعي تحكمه أهداف الفرد ورغباته ويتوقف على مدى ما يقدمه الفرد مقابل ما يحصل عليه.¹

2- الالتزام الإيجابي:

يختلف المدخل الإيجابي (السيكولوجي) في نظريته للالتزام عن المدخل السلوكي أو المدخل القائم على التبادل فإذا كان المدخل السلوكي ينظر إلى الالتزام التنظيمي على أنه محصلة لعملية التبادل بين الفرد والمنظمة والتي تحكمها رغبات الفرد المادية وحاجاته إلى الأمن و الأمان فإن المدخل الإيجابي ينظر إلى الالتزام على أنه اتجاه عادة ما يكون أكثر نشاط وإيجابية نحو المنظمة وهذا الالتزام التنظيمي يشتمل على الارتباط بأهداف التنظيم وقيمه والرغبة في بدل أكثر جهد ممكن لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها والرغبة القوية للبقاء في المنظمة.²

وهناك بعض المداخل الأخرى لدراسة الالتزام التنظيمي نذكر منها:

1- المدخل التبادلي: ويرى الالتزام على انه نابع من صفقات مساهمة ومحفزة بين المنظمة والفرد وبهذا المنظور يدرك الأفراد المنافع التي يحصلون عليها على أنها عناصر إيجابية التي تسهم بالمقابل الرغبة بالبقاء والاستمرار بالمنظمة وبهذا المنظور يعرف الالتزام أنه عملية توازن بين الكلف والمكافئات التي يحصل عليها الفرد والمرتبطة بعضويته في المنظمة مع وجهة نظر.

2- المدخل النفسي: يفسر الالتزام التنظيمي على أنه توجه ذو ثلاث مكونات وهي:

أ-المطابقة مع أهداف وقيم المنظمة.

ب-الرغبة بتركيز الجهد نحو مساعدة المنظمة لتحقيق أهدافها.

¹ - صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط1، 2004، ص، ص185، 186.

² - المرجع السابق: ص 186.

ج- الرغبة القوية في استمرار العضوية في المنظمة وتحت هذا المنظور يعرف الالتزام التنظيمي على أنه "القوة النسبية لمطابقة أهداف وقيم المنظمة مع قيم وأهداف الفرد".¹

سادسا- مقاييس الالتزام التنظيمي:

طور بعض المهتمين بدراسة الالتزام التنظيمي عددا من أدوات القياس التي حاول كل منهم بها قياس هذا المتغير وقد ذكر المعاني عددا من المقاييس على النحو التالي:

1- مقياس "تورتن" "Thorton": وقد احتوى المقياس على (8) فقرات سداسية الاستجابة لقياس الالتزام التنظيمي كما تضمن المقياس (7) فقرات أخرى رباعية وخماسية الاستجابة تقيس الالتزام المهني.

2- مقياس بوتر وزملائه: وقد أطلق عليه إستبانة الالتزام التنظيمي (OCQ) يتكون المقياس من (15) فقرة تستهدف قياس درجة التزام الأفراد بالمنظمة واستعان بمقياس ليكرت السباعي لتحديد درجة الاستجابة.

3- مقياس مارش ومافري: حيث قدم مقياسا للالتزام مدى الحياة ويتكون من (4) فقرات وقد استخدم كأداة لقياس إدراك الفرد لكيفية تعميق الالتزام مدى الحياة، وتعزيز استحسان المنظمة وحث الفرد على الالتزام بقيم العمل، وأخيرا إبراز نية الفرد للبقاء في المنظمة.

4- مقياس جورج وزملائه: هو محاولة لقياس الالتزام التنظيمي من خلال (6) فقرات.²

سابعا- العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي:

تعددت اتجاهات الباحثين والدارسين واتجاهاتهم حول العوامل التي تساعد على تكوين الالتزام

التنظيمي داخل التنظيم:

1 -العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية للعمل: هناك بعض العوامل الخارجية مثل ظروف سوق العمل،

وفرض الاختيار على اتجاهات الأفراد وبالتالي في درجة الالتزام التنظيمي لديهم خاصة في فترة بداية العمل

¹ هادي عذاب سلمان: دور الأنماط القيادية المعاصرة في تحقيق الالتزام التنظيمي- دراسة تحليلية لأراء عينة من القيادات الإدارية العليا في الشركات الصناعية العراقية- رسالة مكملة لنيل شهادة دكتوراه في الإدارة العامة، جامعة سانت كليمنس العالمية، العراق، 2013، ص 111.

² عبد الله محمد الشمالي: علاقة التزام ببيئة العمل الداخلية- دراسة ميدانية على قوات الأمن الخاصة الرياض- رسالة مكملة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الإدارية أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2002، ص 29.

لهؤلاء الأفراد، وقد سمي هذا بالمسببات في عملية الالتزام، فكلما كانت الأوضاع الاقتصادية جيدة وتعددت فرص العمل المتاحة كانت درجة الالتزام التنظيمي متدنية والعكس صحيح في حالة ارتفاع مستوى البطالة.¹

2 - **العوامل المتعلقة ببيئة العمل الداخلية:** مثل السياسات، وضوح الأهداف، المناخ التنظيمي نمط القيادة ونمط الحوافز المتبعة في المنظمة:

- أ- **السياسات:** ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم ومن المعروف أن لدى أي إنسان مجموعة من الحاجات المتداخلة تساعد على تشكيل السلوك الوظيفي لهؤلاء الأفراد.
- ب- **وضوح الأهداف:** يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين، فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة كلما كانت عملية الإدراك وفهم الأفراد الالتزام التنظيمي تجاه أكبر.
- ج- **العمل على تحسين المناخ التنظيمي:** فالمناخ هو ذلك المجال المتضمن للطرق والأساليب والأدوات و العناصر والعلاقات المتفاعلة داخل بيئة العمل بين الأفراد وبناء على ذلك يمكن اعتبار المناخ التنظيمي على أنه يمثل شخصية المؤسسة الناجحة وأن نجاحها يعتمد على جو العمل السائد فالمناخ التنظيمي الجيد يشجع على خلق جو عمل إيجابي يعمل على تحقيق الاستقرار للأفراد والتنظيم، حيث يجعل العاملين يشعرون بأهميتهم في العمل المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات ويزيد من درجة الرضا الوظيفي.²
- د- **تطبيق أنظمة حوافز مناسبة:** إن تطبيق أنظمة حوافز مادية ومعنوية مناسبة يؤدي إلى زيادة الرضا عن المناخ التنظيمي وعلى المؤسسة ككل وبالتالي زيادة الالتزام التنظيمي وارتفاع معدلات عمال الإنتاج الباحثون عن أن المنظمات العامة في القطاع العام أقل من المنظمات الخاصة استخداماً لأنظمة الحوافز الجيدة.
- هـ- **نمط القيادة:** إن الدور الكبير الذي يجب أن تقوم به الإدارة هو إقناع الآخرين، وفي جو عمل مناسباً بضرورة إنجاز الأعمال بدقة وفعالية فالإدارات الناجحة هي الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام الطرق المناسبة للقائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجات الالتزام التنظيمي لدى الأفراد.
- و- **العمل على بناء ثقافة المؤسسة:** إن الاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة ترشح معايير أداء مميز لأفرادها وبالتالي تزيد من الالتزام لديهم.

¹ - خالد أحمد الوزان: المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2006، ص41.

² - محمد غالب العوضي: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير كلية الدراسات العليا جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض، السعودية، ص 39.

ي- العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم: فالمشاركة من قبل الأفراد بصورة إيجابية في تحقيق أهداف التنظيم تزيد من ارتباطهم بالمنظمة وبالتالي زيادة الالتزام التنظيمي.¹

3- عوامل متعلقة بخصائص الفرد:

أثبتت العديد من الدراسات والأبحاث تأثير الالتزام التنظيمي بجملة من الخصائص الشخصية للفرد مثل، العمر، الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، الراتب والمستوى الوظيفي.

أ- العمر: يقصد به عمر الفرد الذي يعمل في المؤسسة كأحد المتغيرات الشخصية التي تؤثر في مستوى الالتزام التنظيمي فقد أثبت لوثار وتاييلور وجود علاقة موجبة بين العمر والالتزام التنظيمي وأن كبار السن أكثر التزاماً بالمنظمة في حين توصل آخرون إلى عدم وجود علاقة معنوية بين العمر والالتزام التنظيمي غير أن غالبية النتائج تعمل على التأكد بأن هناك علاقة بين هذين المتغيرين.

ب- عدد سنوات الخبرة: توصل يوشنان إلى أن معدل الالتزام التنظيمي يرتفع مع تقدم سنوات خبرة العاملين وذلك نتيجة التفاعل الاجتماعي فيما بين الموظف وزملاء العمل من جهة والموظف وقيادته المباشرة من جهة أخرى.

ج- الراتب: يقصد به العائد المالي الذي يتقاضاه الموظف مقابل عمله في مؤسسة معينة وبوظيفة محددة المهام وهو يمثل أحد أهم المتغيرات المؤثرة على إحساس العاملين بالالتزام التنظيمي، ذلك أن المتقدم لشغل وظيفة ما يسعى غالباً أن يفي راتبه بالتزاماته المادية مما يؤدي إلى وجود علاقة طردية بين الراتب والالتزام التنظيمي.

د- قيم ودوافع الأفراد: تؤثر قيم الأفراد على الالتزام التنظيمي فالأفراد الذين لديهم اعتقاد كبير بالنسبة لقيمة العمل يكون مستوى الالتزام التنظيمي لديهم مرتفع فالإجماع على القيم والعادات والاعتقادات المركزية والتمسك بها من قبل الجميع من شأنه أن يزيد من إخلاص العاملين وولائهم والتمسك بالمؤسسة فكلما كان الأفراد ينظرون إلى المؤسسة على أنها المكان الذي يعتمدون عليه في إشباع حاجاتهم وكان هناك درجة من التطابق بين الأفراد وما يقدمه المؤسسة زاد الالتزام التنظيمي.

هـ- المؤهل العلمي: أما فيما يخص العلاقة بين المؤهل العلمي ومستوى الالتزام التنظيمي لدى الفرد تباينت نتائج الدراسات وإن كانت غالبية الدراسات تميل إلى تأكيد الارتباط السالب بين المؤهل العلمي للعامل ومعدل

¹ - إيمان العبد الطموس: مرجع سابق، ص، ص50، 51.

التزامه وقد يرجع السبب لارتفاع في العلاقة العكسية فإنه كلما توافرت فرص العمل الخارجية كلما أثر هذا على مستوى الالتزام التنظيمي بالانخفاض.¹

3 -عوامل متخصصة بالخصائص الوظيفية:

أ - **المدى الوظيفي:** ويستمد على أن تنوع الأنشطة الوظيفية التي يجب أن يقوم الفرد بها تفرض عليه ضرورة اكتساب معارف وخبرات جديدة تدفع الفرد إلى الارتفاع بمستوى المهاري والمعرفي ومن ثم يرفع مستوى التزامه نحو العمل.²

ب - **صراع الدور وغموض الدور:** وتشير معظم الدراسات التي تمت في هذا المجال إلى وجود علاقة عكسية بين كل من غموض الدور وصراع الدور والالتزام التنظيمي، حيث أن صراع الدور يؤدي إلى انخفاض الشعور بالمسؤولية الذي يؤثر سلباً على إلتزام الأفراد، وغموض الدور يضع الفرد في موقف صراع ويؤدي إلى زيادة الضغوط التي يشعر بها الفرد وبالتالي يؤثر سلباً على الالتزام.

ج- **عبيء العمل:** وقد كشفت دراسات بعض الباحثين عن العلاقة بين عبيء العمل والالتزام التنظيمي حيث اتضح أن شعور الفرد بزيادة عبيء الدور الذي يؤدي إلى انخفاض درجة الالتزام التنظيمي.³

خلاصة الفصل:

لقد كانت جملة العناصر التي وردت في هذا الفصل محاولة بسيطة منا بهدف الوصول إلى رؤية أوضح حول هذا المتغير الرئيسي في دراستنا رغم الصعوبات التي وجدناها في جميع المعلومات حول الالتزام التنظيمي باعتبار موضوع جديد وقد جلب انتباه المديرين وأصحاب الأعمال في السنوات الخيرة حيث يعتبر وسيلة لتحقيق الاستقرار والنجاح وكسب الثقة وولاء عمالها وإيمانهم بأهمية أهداف المنظمة.

¹ - سامية حميس أبوندا: تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية والأنماط القيادية بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية- دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة- رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، 2007، ص 45.

² - محمد حسن حمدات: قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006، ص، ص 69،70.

³ - عاشور ابتسام، مرجع سابق، ص 55.

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

أولاً- مجالات الدراسة.

1 - المجال الجغرافي.

2 - المجال البشري.

3 - المجال الزمني.

ثانياً- عينة الدراسة وخصائصها.

ثالثاً- المنهج المستخدم في الدراسة.

رابعاً- أدوات جمع البيانات.

1 - الملاحظة.

2 - الاستمارة.

3 - السجلات والوثائق.

خامساً- أساليب التحليل.

1 - الأسلوب الكمي.

2 - الأسلوب الكيفي.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

تعتبر الإجراءات المنهجية للدراسة حلقة وصل بين ما تم تناوله في الجانب النظري وما سنتناوله في الجانب الميداني، إضافة إلى كونها تدعم الدراسة النظرية وتساعد الباحث في اختيار فرضيات الدراسة، فالبحث العلمي ينطوي على مجموعة من الخطوات المنهجية التي تساعد الباحث في الإلمام بالموضوع المراد دراسته.

وسنحاول في هذا الفصل التعرف على المنهجية التي تساعدنا على التأكد من معطيات الدراسة، ولقد تم اختيار مؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته وحدة جيجل، لإجراء الدراسة الميدانية بها، حيث نستهل هذا الفصل بعرض مجالات الدراسة (المجال الجغرافي، المجال البشري والمجال الزمني)، وكذا ذكر مجتمع الدراسة وطريقة اختيار العينة، إضافة إلى ذكر المنهج المعتمد والأدوات المستخدمة في جمع البيانات، وأخيرا نختم بأساليب التحليل المعتمدة في هذه الدراسة والتي سنتطرق إليها بالتفصيل في هذا الفصل.

أولاً- مجالات الدراسة:

تعتبر مجالات الدراسة من الإجراءات المنهجية التي يعتمدها الباحث في إجراء دراسته والتي تسمح له بجمع المعلومات حول موضوع بحثه وقد تم تقسيم هذه المجالات إلى مجال مكاني، مجال بشري ومجال زمني، وهي كالآتي:

1-المجال المكاني:

تقع مذبغة جيجل (TAJ-SPA) بمنطقة الحدادة جنوب غرب مدينة جيجل، تتربع على مساحة قدرها 5 هكتارات وهي لا تبعد عن البحر سوى بكيلومتر واحد تتوسط مجمع سكاني.

1 1-لمحة تاريخية عن المؤسسة:

إن وحدة دباغة الجلود بجيجل هي وحدة صناعية أنشأت لتحقيق غايات اقتصادية واجتماعية وقد تم إنجازها من طرف مؤسسة بلغارية في إطار التعاون الجزائري البلغاري فكانت انطلاقة الأشغال جوان 1965، أما نهايتها (الأشغال) فكانت سنة 1967 وهي السنة التي بدأت فيها الوحدة في الإنتاج والذي قدر آنذاك ب 11 طن يوميا وذلك بتشغيل 367 عاملا، أما عن رأس المال التأسيسي هو 360 مليون دج، وقد كانت الفترة ما بين (1970- 1973) مميزة حيث بلغ الإنتاج 25 طن وب 467 عاملا مقسمون على فترات كما شهدت هاته الوحدة عدة تحولات ففي بداية النشاط كانت تابعة للمؤسسة الوطنية لصناعة الجلود والأحذية (SONIPEC). نظرا للتغيرات الاقتصادية وبمقتضى المرسوم الوزاري رقم 426 /82 المؤرخ في يوم 04 /12 /1982 والمتضمن إعادة المؤسسات العمومية قسمت المؤسسة الوطنية لصناعة الجلود والأحذية (SONIPEC) إلى ثلاثة مؤسسات وهي كالآتي:

- المؤسسة الوطنية لصناعة الجلود(ENIPEC)

- المؤسسة الوطنية لصناعة الأحذية(EMAC)

- المؤسسة الوطنية لتوزيع المنتجات(DISTRICH)

والمؤسسة الوطنية لصناعة الجلود كان مقرها الإداري بجيجل وهي تظم 8 وحدات وهي: وحدة دباغة جيجل، وحدة الدباغة بالعمرية (وهران)، وحدة باتنة، وحدة الجلد الخام الروبية، وحدة سطيف، وحدة عين الدفلى (SYNDERME)، وحدة روبية (UPPS)، إلا انه في يوم 01 /01 /1998 عرفت المؤسسة استقلالها وتحولت من مؤسسة (UNIPEC) وحدة جيجل إلى مؤسسة دباغة الجلود جيجل(TAJ_SPA)وفي إطار سياسة السلطات العمومية التي تهدف إلى إعادة هيكلة المؤسسات العمومية والاقتصادية من خلال تجميع قطاعات النشاط المتجانسة تمت عملية تنظيم المؤسسات العمومية الاقتصادية المنتهية إلى

المستندات المالية للمجمع الصناعي للنسيج والجلود (GETEX) ونتيجة لذلك تم إدماج عن طريق الامتصاص في 6 مؤسسات اقتصادية عمومية من بينها مذبغة جيجل ضمن مؤسسة عمومية اقتصادية شركة ذات أسهم والمسماة بالجزائرية للجلود ومشتقاته وحدة إنتاج جيجل (EPEACEDSPA) ومنذ جانفي 2018 أصبحت تسمى بالجزائرية للجلود ومشتقاته وحدة إنتاج جيجل.

1 2 - تعريف المؤسسة:

هي مؤسسة ذات أسهم لها 16000 سهما، السهم الواحد ب 5000 دج أي ما يعادل رأسمال قيمة 80 مليون دج يحكمها القانون التجاري حيث تعمل على معالجة جلد البقر والغنم لتسويقه محليا وخارجيا، تقدر طاقتها الإنتاجية ب 10 ملايين قدم مربع سنويا إذ يتم معالجة 80 طن من الجلد يوميا بمعدل 38000 قدم مربع، كما تستورد المواد الأولية التي تحتاجها لعملية المعالجة من إسبانيا، هولندا، إيطاليا، فرنسا وتصدر منتوجاتها إلى كل من إسبانيا والبرتغال.

1-3- التعاملات مع الزبائن:

تتعامل المؤسسة على المستوى الوطني مع مجموعة من الزبائن نذكر أهمها:
 - مؤسسة الملابس والأحذية (EHC)، مؤسسة (MAXOUMAKBOU) بجاية.
 - مؤسسة صناعة الأحذية بالشرافة (MACSTYLE)، زبائن من الخواص.

1-4- التعامل مع الزبائن والموردين على المستوى الخارجي:

تصدر الجلد نصف نهائي (SEMIFINIE) للبرتغال، استيراد الجلد الخام من هولندا، استيراد المواد الكيميائية من إسبانيا، إستيراد الآلات من إيطاليا وإنجلترا.

1-5- وظائف المؤسسة:

يتجلى دور هذه المؤسسة في قيامها بالوظيفتين الاقتصادية والاجتماعية والمتمثلتان في:

أ- الوظيفة الاقتصادية:

تعتمد مدينة جيجل في نقل المواد الأولية على وسائل نقل خاصة بالموارد حيث أن هذه الموارد يحصل على إيرادات من جراء قيامه بخدمة النقل وبالتالي النهوض بقطاع النقل بالمنطقة. وكما نعلم أن الجلد الطبيعي يحتاج إلى كمية كبيرة من المياه من أجل تنقيته و غسله و عليه فقد تم انجاز حواجز مائية في المنطقة مما ساعد على قيام زراعات متطورة فيها. كما أن المواد الكيميائية تلعب دورا كبير في عملية معالجة الجلد الأمر الذي أدى إلى بناء مصانع تحويلية كيميائية صغيرة.

ب- الوظيفة الاجتماعية:

تتجلى هذه الوظيفة في فك العزلة عن المنطقة حيث أن إنشاء مصنع يتطلب بالضرورة شق الطريق المؤدية إليه وهذا ما أدى إلى جلب السكان إلى منطقة الحدادة مما دفع بالسلطات إلى بناء المرافق الضرورية لكل تجمع سكاني كالمدراس والأسواق الوطنية.

أما فيما يخص أهداف المؤسسة فهي لا تخرج عن الهدف العام الذي تشترك فيه كافة المؤسسات وهو البقاء والاستمرار في ظل الظروف المحيطة وهذا لا يكون إلا بتحقيق مجموعة من الأهداف والمتمثلة في:

1- الوصول إلى رقم الأعمال المسطرة من قبل مجلس الإدارة لكل سنة.

2- الحفاظ على الحصة السوقية بضمان الزبائن والعملاء الحاليين وكسب متعاملين جدد.

3- تقديم منتج نوعي ذو مواصفات جيدة وبأفضل الأسعار.

4- الحصول على متعاملين أجنبى من خلال المعارض والحملات الإعلانية الأخرى.

كما تهدف المؤسسة إلى تخفيض قدر الإمكان في التكاليف والأعباء وهذا بإتباع أفضل السبل المتاحة في كل المستويات وفي مختلف مراحل العملية الإنتاجية من أجل القضاء على التبذير وكذا الوصول إلى الكفاءة الإنتاجية من خلال ادخار آلات إنتاجية جديدة تواكب التطور الحاصل في سبل الإنتاج ونوعية المنتج وكذا تأهيل العمال.

كما تسعى المؤسسة مؤخرًا إلى تطبيق مفهوم التسويق الاجتماعي الحديث من خلال الاهتمام

بالمحيط البيئي إذ يفرض عليها موقعها الجغرافي الذي يتوسط مجعًا سكانيًا وكذلك طبقة النفايات الغازية والسائلة الصادرة عنها والمضرة بصحة الإنسان إلى التحكم قدر الإمكان بهذه النفايات وهذا يتحمل تكاليف باهظة لاستعمال طرق التمديد والنقل وكذا الاهتمام بالجانب الاجتماعي للعمال بتوفير أحسن الأجواء المريحة خلال العمل وتقديم مختلف العلاوات والمنح وحتى العطل مدفوعة الأجر.

1-6- تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

بعد تقديمنا للمؤسسة، نقوم بعرض مختلف الهياكل الوظيفية حيث تحتوي على 7 مديريات أساسية

وكل مديرية تقوم بمجموعة من المهام موضحة كالتالي:

أ- المديرية العامة:

يترأسها الرئيس المدير العام الذي يعتبر المسؤول الأول عن نشاط الوحدة فهو يعمل على حسن سير العمل. كما أنه ينظم العلاقات العامة مع المتعاملين، أضف إلى ذلك أنه يعمل على تنسيق الجهود

وتوجيهها لتحقيق الهدف المسطر لتلبية حاجات السوق، كذلك إبرام العقود مع المؤسسات المحلية والدولية فيما يتعلق بالتصدير والإستيراد.

ب-مديرية الإنتاج: ومن مهامها:

- تتولى تنظيم وتنسيق والرقابة على الأنشطة الخاصة بالإنتاج.

- إعداد الإنتاج والمشاركة التموينات.

- الاتصال برؤساء الورشات لإطلاعهم على برنامج الإنتاج المراد تحقيقه.

ج-المحاسبة والمالية: ومن مهامها ما يلي:

- مكلفة بالعلاقات مع المؤسسات المالية.

- السهر على تطبيق القواعد المحاسبية.

- المسك الصحيح واليومي للدفاتر واليوميات المحاسبية للمؤسسة.

- إعداد التقارير السنوية الإدارية.

- السهر على المسك الجيد لمراكز التخزين، واحترام القواعد والإجراءات فيما يخص تسيير المخزون.

د-المديرية التجارية: ومن مهامها:

- انجاز وتطوير السياسة التجارية للوحدة.

- تأمين وتمويل الوحدة بالمادة الأولية للسير الحسن للوحدة.

- دراسة السوق لبرمجة المبيعات منتجات الوحدة.

- الترويج لمنتجات الوحدة.

- تلبية حاجات السوق انطلاقا من برامج الزبائن.

هـ-مديرية الموارد البشرية: من مهامها:

- تنفيذ سياسات تسيير البشرية بالمؤسسة.

- تطوير وتنفيذ برنامج تكوين الأفراد العاملين.

- التسيير الإداري للعاملين.

- تسيير وتطوير النشاطات الاجتماعية بالوحدة.

و-مديرية الصيانة: ومن مهامها:

- توزيع وتنسيق ومتابعة أعمال الصيانة.

- تنظيم أعمال الصيانة وربطها بمكتب المناهج.

- السهر على تنفيذ برنامج التدخلات في الأوقات المحددة.
- السهر على توفير الاستعمال الرشيد لقطع الغيار.
- السهر على احترام القانون الداخلي للمؤسسة.
- ي-الوقاية والأمن: ومن مهامها:
 - تعمل مسؤولية الأمن وبلورة تعليماته في الوحدة.
 - اقتراح الوسائل المادية والبشرية الضرورية في موقع أدوات الاستعجال.
 - تكوين الأفراد الدائمين والمؤقتين لديها.
 - دراسة واقتراح التحسينات لتجنب أخطار الحوادث والأمراض المهنية.

2-المجال البشري:

يتمثل المجال البشري في عدد العمال بالمؤسسة التي تم إجراء الدراسة الميدانية بها وهي مؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته وحدة الإنتاج جيجل حيث بلغ عدد العمال بها 139 عامل موزعين على: إطارات 27 عاملا، أعوان التحكم 8 عمال، أعوان التنفيذ 104 عامل.

الجزائرية للجلود ومشتقاته وحدة جيجل المديرية العامة

دائرة الموارد البشرية

الجدول رقم 1: يمثل توزيع العمال حسب الأقسام

3	المديرية العامة
7	مديرية الموارد البشرية
4	مديرية المحاسبة والمالية
4	مديرية التجارة
14	مديرية الصيانة
21	مصلحة الوقاية والأمن
8	مصلحة تسيير المخزون
6	المديرية التقنية
72	مديرية الإنتاج
139	العدد الكلي للعمال

جيجل في: 19 / 03 / 2018. المصدر: إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة.

الجدول رقم 2: يمثل تقسيم العمال حسب المجمعات الاجتماعية المهنية

27	الإطارات
8	أعوان التحكم
104	أعوان التنفيذ

جيجل في: 19 / 03 / 2018. المصدر: إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة.

3-المجال الزمني:

ويقصد به المدة الزمنية التي استغرقتها هذه الدراسة الميدانية في مؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته وحدة جيجل والتي مرت بعدة مراحل وهي:

المرحلة الأولى: وهي عبارة عن جولة استطلاعية للمؤسسة ومحاولة التعرف على ميدان الدراسة، بدأت يوم 26 فيفري 2018 فكان ذلك أول اتصال لنا بالمؤسسة قصد إجراء الدراسة الميدانية بها، وخلال هذه الزيارة التحقنا بقسم الموارد البشرية وتم تحويلنا إلى مكتب مدير المؤسسة الذي وافق على طلبنا بإجراء الدراسة الميدانية بهذه المؤسسة ليتم بعد ذلك التجول في أرجاء المؤسسة والتعرف على طبيعة النشاط الذي تقوم به.

المرحلة الثانية: بدأت هذه المرحلة بتاريخ 19 مارس 2018 التي تم فيها الحصول من كافة المعلومات المتعلقة بالمؤسسة وكذلك الهيكل التنظيمي لها وفيها تم الاتفاق على المدة التي توزع فيها الاستثمارات على العمال.

- وفي يوم 12 افريل 2018 تم توزيع 5 استثمارات تجريبية على العمال واسترجاعها في نفس اليوم.
المرحلة الثالثة: ليتم في يوم 17 أفريل 2018 توزيع الاستثمارات النهائية على العمال وقد تم بعدها معالجة البيانات والمعلومات الميدانية و... وتفسيرها والخروج بمجموعة من النتائج.

ثانيا- عينة الدراسة وخصائصها:

إن الدراسة الميدانية تفرض على الباحث اختيار عينة الدراسة والتي تعد من أهم الخطوات التي ينبغي إتباعها في أي دراسة علمية وهي مرحلة مهمة وحاسمة في نجاح الباحث في جمع البيانات والمعلومات عن مجتمع الدراسة.

عرفها موريس أنجرس: "هي مجموعة من عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجرى عليها البحث والتقصي".¹
 كما تعرف أيضا: "هي إحدى خطوات البحث العلمي، وهي مجموعة أفراد التي تأخذ منهم المعلومات والبيانات الأولية التي يحتاجها في بحثه ويشترط أن يكون عدد أفراد العينة ممثلا لمجتمع البحث في الخصائص".²

أما نوع العينة المعتمدة في هذه الدراسة هي عينة عشوائية طبقية نظرا لاعتمادنا على اختيار عينة ممثلة عن كل مستوى للمجتمع الأصلي ويرجع سبب اختيار هذا النوع من العينة إلى أن الهدف من الدراسة هو معرفة دور الرقابة الإدارية في تحقيق الالتزام التنظيمي لجميع العمال بمؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته وحدة جيغل على اختلاف مستوياتهم الوظيفية.

1- تقدير حجم العينة:

لا يوجد اتفاق علمي لتحديد حجم العينة الأمثل لذلك اعتمدنا في هذه الدراسة على اختيار نسبة 40% من المجتمع الكلي باستعمال طريقة التوزيع المتساوي لاختبار مفردات كل طبقة وبما أن المجتمع الأصلي للبحث والبالغ عدده 139 عامل مقسم إلى ثلاثة طبقات متباينة الحجم حيث نجد أن الإطارات 27، عون التحكم 8، أعوان التنفيذ 104 عامل.

أ- حساب حجم العينة الكلي:

$$n = \frac{N \times (\%40)}{100}$$

حيث:

\bar{n} : تمثل العينة.

N: يمثل مجتمع الدراسة.

$$N(139 \text{ عامل}) \longrightarrow 100\%$$

$$\bar{n} \longrightarrow 40\%$$

$$\bar{n} = \frac{139 \times 40}{100} = 55.6 \approx 56$$

$$\underline{\bar{n}} = 56$$

¹ - موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية- ت بوزيد صحراوي وآخرون- دار القصبية للطباعة والنشر، ط2، 2006، ص 151.

² - سمير محمد حسن: دراسات في مناهج البحث العلمي-بحوث الاعلام- عالم الكتاب، القاهرة، ط1، 1995، ص293.

ومنه نستنتج أن حجم العينة المختارة هو 56 مفردة.

ب/ ويمكننا حساب عدد المبحوثين في كل طبقة كما يلي:

- الإطارات: $\frac{40 \times 27}{100} = 10.8 \approx 11$ عاملا

- أعوان التحكم: $\frac{40 \times 8}{100} = 3.2 \approx 3$ عمال

- أعوان التنفيذ: $\frac{40 \times 104}{100} = 41.6 \approx 42$ عاملا

الجدول رقم 3: يمثل حساب حجم العينة في كل طبقة

العينة المختارة	العدد الكلي	العدد/الاحتمالات
11	27	الإطارات
3	08	أعوان التحكم
42	104	أعوان التنفيذ
56	135	المجموع

- المصدر: من إعداد الطالبتين.

2- خصائص العينة:

إن عينة الدراسة تتميز بمجموعة من الخصائص وهي الجنس، السن، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، الأقدمية، الصنف المهني والجدول التالية استخلصت بياناتها من تفريغ استمارات الدراسة التي تبين ذلك.

الجدول رقم 4: الجدول يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

العينة/الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	47	83,93%
أنثى	9	16,07%
المجموع	56	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين.

- نلاحظ من خلال بيانات الجدول أعلاه بأن عدد الذكور يفوق عدد الإناث في مؤسسة الجزائرية للجلود

ومشتقاته بجيجل بنسبة 83,93%، في مقابل 16,07% للإناث وهو فارق كبير جدا، وهذا راجع إلى

طبيعة العمل في المؤسسة الصناعية الذي يعتمد على القوة البدنية وكذلك العمل وفق نظام التناوب مما لا

يتناسب مع قدرات الإناث والذي يقتصر عملهن على المناصب الإدارية فقط، وكذلك عادات وتقاليدها

المجتمع المحلي ونظرتها السلبية لعمل المرأة خلال الفترات المسائية.

الجدول رقم 5: يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.

النسبة المئوية	التكرار	السن/ العينة
16,07%	9	من 20-30
46,43%	26	من 30-40
30,36%	17	من 40-50
7,14%	4	من 50-60
100%	56	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين.

- نلاحظ من خلال الجدول أن معظم أفراد عينة الدراسة هم من فئة الشباب إذ بلغت نسبة العمال الذين تتراوح أعمارهم من (30-40) 46,43% ، ثم تليها فئة العمال الذين تتراوح أعمارهم من (40-50) بنسبة 30,36%، ثم تليها فئة العمال الذين تتراوح أعمارهم من (20-30) بنسبة 16,07%، وعليه نستنتج أن معظم العمال في مؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته بوحدة جيجل أغلبهم من فئة الشباب وهذا راجع إلى طبيعة العمل بالمؤسسة والتي تتطلب بنية جسدية قوية والعمل بحيوية ونشاط، كما أن هذه المرحلة تتميز بالنضج والعقلانية، وكذلك حاجة المؤسسة إلى طاقات شبانية لتحقيق أهدافها، في حين نجد أن 7,14 % من إجمالي العينة ينتمون إلى الفئة العمرية (50-60)، حيث أن أغلب العمال في هذه المرحلة العمرية هم من كبار السن يتميزون بضعف البنية الجسدية وانخفاض أدائهم وهذا ينعكس سلبا على المؤسسة.

- الجدول رقم 6: توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية.

النسبة المئوية	التكرار	الحالة العائلية/العينة
26,79%	15	أعزب
73,21%	41	متزوج
0%	0	مطلق
0%	0	أرمل
100%	56	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين.

- نلاحظ من خلال بيانات الجدول أعلاه المتعلق بمتغير الحالة العائلية أن اغلب أفراد العينة من المتزوجين نجد أن 73,21% من إجمالي العينة أي أكثر من نصف حجم العينة الأمر الذي يبين أن أغلبية العمال في هذه المؤسسة يحظون بالاستقرار النفسي، الأسري، والاجتماعي مما ينعكس إيجابيا

على نفسية العامل بحيث أن الأشخاص المتزوجون يكون لديهم قدرة كبيرة على تحمل المسؤولية والحرص على أداء أعمالهم لأن التزاماتهم الأسرية تجعلهم أكثر ارتباطاً بالمؤسسة التي هي مصدر الرزق ولا بد من الحفاظ عليه، في حين نجد أن 26,79% من إجمالي العينة هم عزاب وهم الأفراد الذين لديهم الرغبة في تحقيق طموحاتهم، وبناء مستقبلهم إضافة إلى رغبتهم في الحصول على مكانة اجتماعية والسعي للترقية قصد زيادة الأجر والاستقرار الأسري، كما أن تأخر سن الزواج عند اغلب العزاب يرجع ذلك على ارتفاع متطلبات المعيشة وتكاليف الزواج.

الجدول رقم 7: يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي / العينة
21,43%	12	ابتدائي
21,43%	12	متوسط
35,71%	20	ثانوي
21,43%	12	جامعي
100%	56	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين.

- نلاحظ من خلال الجدول أعلاه والمتعلق بمتغير المستوى التعليمي أي أن أكبر نسبة من العمال لديهم مستوى ثانوي بنسبة 35,71% من إجمالي العينة ثم تليها المستويات التعليمية الأخرى بنسب متساوية والتي تقدر بنسبة 21,43% من إجمالي العينة في كل مستوى تعليمي ويرجع ذلك إلى أن المؤسسة لا تشترط مستوى تعليمي محدد في التوظيف باستثناء العمل بالمستويات الإدارية التي تتطلب شهادات جامعية.

-الجدول رقم 8: يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل.

النسبة المئوية	التكرار	الأقدمية/العينة
10,71%	6	أقل من 5 سنوات
39,29%	22	من 5-10
14,29%	8	من 10-15
17,86%	10	من 15-20
10,71%	6	من 20-25
7,14%	4	من 25 فما فوق

المجموع	56	%100
---------	----	------

المصدر: من إعداد الطالبتين.

- نلاحظ من خلال بيانات الجدول رقم 8 المتعلق بمتغير الأقدمية في العمل أن نسبة 39,29 % من إجمالي العينة في الفئة من (5-10)، وتليها 17,86% من إجمالي العينة ، لتليها نسبة 14,29% من إجمالي العينة ، ثم تأتي نسبة 10,71% من إجمالي العينة و هذا في الفئتين أقل من 5 سنوات، والفئة من (20-25 سنة)، وأخيرا تأتي فئة العمال من 25 فما فوق بنسبة 7,14% من إجمالي العينة ، ويمكن إرجاع هذا التفاوت الملحوظ في سنوات الأقدمية إلى رغبة المؤسسة في استقطاب أفراد جدد لديهم قدرات بدنية وإبداعية عالية.

- وعليه يمكن القول أن المؤسسة تعمل على فتح مناصب عمل جديدة أمام الشباب من جهة، ومن جهة أخرى تعمل على الاستفادة من طاقات العاملين الجدد بما يضمن لها أداء مرتفع.

- الجدول رقم 9: يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الصنف المهني.

النسبة المئوية	التكرار	الصنف المهني/ العينة
%19,64	11	إطار
%5,36	03	عون تحكم
%75	42	عون تنفيذ
%100	56	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين.

- نلاحظ من خلال بيانات الجدول رقم 9 المتعلق بمتغير الصنف المهني يبين أن أعلى نسبة قدرت ب 75% من إجمالي العينة ينتمون إلى صنف عون تنفيذ، في حين أن 19,64% من إجمالي العينة ينتمون إلى صنف إطار مهني، في حين نجد أن 5,36% صرحوا أنهم ينتمون إلى عون تحكم وعليه يمكن القول أن أكبر نسبة من المبحوثين هم أعوان تنفيذ، وهذا راجع إلى كون المؤسسة ذات طابع إنتاجي يحتاج إلى عدد كبير من اليد العاملة في عملية الإنتاج، أما صنف الإطارات وأعوان التحكم فنقتصر مهامهم على العمل الإداري والمراقبة والإشراف على الموارد البشرية وسيرورة العمل بالمؤسسة.

ثالثا - منهج الدراسة:

- لا بد لأي باحث عند القيام بأي دراسة علمية أن يستعين في بحثه بمنهج محدد وذلك من أجل الوصول إلى نتائج علمية دقيقة ومضبوطة وبالتالي يمكن تعميمها. فالمنهج له طرق محددة يتبعها الباحث في الوصول إلى معلومات محددة ولكل منهج أصوله البحثية والدراسية في جميع المواد العلمية.
- ويعرف المنهج أنه: "هو فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار أو الإجراءات، من أجل الكشف عن الحقيقة التي نجعلها، أو من أجل البرهنة عليها للآخرين الذين يهتمون بها."¹
- ويعرف المنهج أيضا: "مجموعة من المبادئ التي توجه العلماء والباحثين لبلورة نظريات جديدة والتحليل النقدي للنظريات الموجودة."²
- وقد قمنا باختيار المنهج الوصفي لكونه يتناسب مع موضوع بحثنا والذي يعد من بين المناهج الأكثر استخداما في البحوث الاجتماعية.
- يعرف المنهج الوصفي بأنه: "طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كليا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة."¹
- وعليه فإن هذه الدراسة الوصفية التي نحاول دراستها تسعى على جمع معلومات دقيقة وشاملة عن الرقابة الإدارية والالتزام التنظيمي بمؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته بجيجل ووصفها وتحليلها وتفسيرها بطريقة علمية الأمر الذي دفعنا إلى اعتماد المنهج الوصفي في دراستنا الحالية.

رابعا - أدوات جمع البيانات:

- تعددت أدوات جمع البيانات واختلفت باختلاف طبيعة المواضيع، ومتطلبات كل نوع من أنواع البحوث وقد استخدمنا في دراستنا مجموعة أدوات نذكرها كما يلي:

1-الملاحظة:

- تعتبر البداية في أي دراسة علمية لأنها تساعد الباحث في معايشة مباشرة لتفاصيل الظاهرة، كما تعتبر من أهم الوسائل التي يستعين بها الباحث لجمع البيانات ميدانيا من خلال معايشة الظواهر.

¹ - صلاح الدين شروخ: منهجية البحث العلمي، دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، د س ن، ص 90.

² - Roy Mond Bondon : les methodes sociologie- pu - France 12 etud, 2004,p03

¹ - بومدين طاشمة وعبد النور ناجي: أصول المنهجية في علم السياسة، دار الجسور، الجزائر، ط1، 2014، ص 165.

- تعرف الملاحظة على أنها: "عملية مراقبة ومشاهدة السلوك الظاهر والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقتها بأسلوب علمي منظم ومخطط."¹
- كما تعرف الملاحظة أيضا: "تقنية مباشرة للتقصي العلمي يسمح بملاحظة مجموعة ما بطريقة غير موجهة من أجل القيام عادة بسحب كفي بهدف فهم الموقف والسلوكات."²
- وفي هذه الدراسة استخدمنا الملاحظة البسيطة، وقد تم تسجيل ما يلي:
- ملاحظة الصرامة والانضباط الكبيرين خاصة في المدخل الخارجي للمؤسسة، حيث توجد معاينة دقيقة للداخلين للمؤسسة وكذلك الأمر بالنسبة للتنقل بين أقسام ومصالح المؤسسة.
- التعرف على طبيعة المؤسسة وظروف العمل فيها.

2-الاستمارة:

- تعتبر الاستمارة من أهم أدوات جمع البيانات في البحوث الاجتماعية وتعرف الاستمارة على أنها: "أداة تتضمن مجموعة من الأسئلة أو الجمل الخبرية التي يطلب من المبحوث الإجابة عليها، بطريقة يحددها الباحث حسب أغراض البحث."³
- كما تعرف أيضا: "مجموعة من الأسئلة تدور حول موضوع معين يقدم لعينة من الأفراد للإجابة عنها وتعد هذه الأسئلة في شكل واضح بحيث لا تحتاج إلى شرح."⁴
- تم إعداد هذه الاستمارة وفق مراحل، بدءا بإعداد نسخة أولية من الاستمارة تتضمن 28 سؤالا ، وعرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين، وبعد التعديل، الحذف والإضافة تم صياغة الاستمارة مرة أخرى واستخراج 5 نسخ منها وتوزيعها على عينة من العمال بالمؤسسة لتجريبها وبعد جمع الاستمارة التجريبية تم تعديل الاستمارة وصياغتها في شكلها النهائي.

¹ - محمد عبيدان وآخرون: منهجية البحث العلمي (قواعد والمراحل والتطبيقات)، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 1999، ص 72.

² - بوحوش عمار ومحمد محمود دبيان: مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط1، 1999، ص 139.

³ - رحي مصطفى عليان وعثمان محمد غانم: مناهج وأساليب البحث العلمي (النظرية والتطبيق)، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2000، ص82.

⁴ - أحمد عياد: مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط3، 2009، ص 121.

الجدول رقم 10: يمثل بعض الأسئلة التي تم تعديلها في الاستمارة:

السؤال قبل التعديل	السؤال بعد التعديل
8- هل يمنحك رئيسك المباشر فرصة اتخاذ القرارات؟	8- هل يمنحك رئيسك المباشر فرصة المشاركة في منه القرارات؟
10- كيف هي علاقتك مع رئيسك في العمل؟	10- كيف تصنف علاقتك مع رئيسك في العمل؟
11- هل تمتلك الرغبة في الاستمرار بالمؤسسة؟	11- هل لديك الرغبة في الاستمرار بالمؤسسة؟

المصدر: من إعداد الطالبتين.

- وقد غطت الاستمارة أربعة محاور رئيسية وهي:

- المحور الأول: يتمثل في البيانات الشخصية للأفراد مجتمع الدراسة من السؤال (1-6).

- المحور الثاني: يتعلق بنمط الإشراف والرغبة في العمل من السؤال (7-13).

- المحور الثالث: يتعلق بالالتزام بالقوانين و المسؤولية اتجاه المؤسسة من السؤال (14-19).

- المحور الرابع: يتعلق بالمتابعة والولاء التنظيمي من السؤال (20-26).

- صدق الاستمارة:

- يقصد به التأكد من صحة وسلامة شروط بناء الاستمارة السيكومترية من ناحية الصدق، وهناك عدة

أنواع من الصدق غير أننا نذكر أهم نوعين وأنسبها لإنجاز الدراسة الحالية وهما كالتالي:

1- الصدق الظاهري: والمقصود به صدق المحكمين للتأكد من صدق الاستمارة أين تم عرضها على

(03) محكمين من الأساتذة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية وتم الاستفادة من آرائهم وملاحظاتهم

بالتعديل والحذف والإضافة لبعض الأسئلة.

2- صدق المحتوى: يعتمد هذا النوع من الصدق على ملاحظة آراء المحكمين و ذلك من خلال حساب

صدق كل بند من بنود الاستمارة بصفة منفردة وفق المعادلة الإحصائية (لوشيه):

- حيث:

N: العدد الإجمالي للمحكمين.

N₁: يمثل عدد المحكمين الذين قالوا أن البند يقيس.

N₂: يمثل عدد المحكمين الذين قالوا البند لا يقيس.

الجدول الموالي يبين رأي المحكمين حول بنود الاستمارة وقيم صدوقها.

الجدول رقم 11: يوضح رأي المحكمين حول صدق الاستمارة

قيمة الصدق	رأي المحكمين		البند	قيمة الصدق	رأي المحكمين		البند
	لا يقيس	يقيس			لا يقيس	يقيس	
0,67	1	2	14	0,67	1	2	1
1	0	3	15	0,67	1	2	2
0,33	2	1	16	1	0	3	3
0	3	0	17	0,67	1	2	4
0,67	1	2	18	1	0	3	5
0,33	2	1	19	1	0	3	6
1	0	3	20	0,67	1	2	7
0,67	1	2	21	0,67	1	2	8
0,67	1	2	22	0,33	2	1	9
1	0	3	23	1	0	3	10
0,67	1	2	24	0,33	2	1	11
1	0	3	25	0	3	0	12
0,33	2	1	26	1	0	3	13
26							عدد البنود
17,35							مجموع صدق المحكمين

المصدر: من إعداد الطالبتين.

- بعد حساب صدق المحتوى لكل بند، ومجموع صدق المحتوى الإجمالي وبمقدرب 17,35 ولمعرفة قيمة صدق المحتوى الكلي للاستمارة وجب التعويض في المعادلة التالية:

- نلاحظ أن هذه القيمة أكبر من 0,60 أي $0,66 > 0,60$ ، ومنه يمكن القول أن الاستمارة صادقة فعلا وفق ما تم قياسه، والممثل في معرفة دور الرقابة الإدارية في تحقيق الالتزام التنظيمي.

3- السجلات والوثائق:

- وتعتبر إحدى أدوات جمع البيانات، وذلك للأهمية التي تكتسبها في إثراء البحث العلمي، وإثر زيارتنا تحصلنا على بعض السجلات والوثائق التي تحتوي على معلومات خاصة بالدراسة وهي:

- بيانات عن الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

- بيانات عن العدد الإجمالي للعمال.

- بيانات يتعلق بتوزيع العمال حسب الأقسام.

ساعدتنا هذه الوثائق والسجلات في معرفة مجتمع الدراسة، وضبط عينة الدراسة عن طريق معرفة عدد العمال وكيفية توزيعهم على الوحدات والأقسام ومعرفة طبيعة الوظيفة الممارسة من قبلهم.

خامسا- أساليب التحليل:

تعتبر عملية التحليل من المراحل المهمة في البحث العلمي، حيث تبدأ من خلال توزيع البيانات المتحصل عليها من الاستمارات تم تحليلها بشكل علمي وموضوعي بالاعتماد على أسلوبين في التحليل: أسلوب التحليل الكمي، أسلوب التحليل الكيفي.

1-أسلوب التحليل الكمي: وهو الأسلوب الذي يعني بتكميم البيانات التي تحصلنا عليها وتحويلها إلى أرقام ونسب مئوية، وهذا الأسلوب ساعدنا في التعبير بدقة عن أن تحصلنا عليها في شكل أرقام والقدرة على تحليل المعطيات وتفسيرها.

2-أسلوب التحليل الكيفي: ويتمثل في تحليل البيانات المتحصل عليها من خلال أدوات جمع البيانات، ومحاولة ربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة، وتفسير البيانات والتعليق عليها وربطها بفرضيات الدراسة.

خلاصة الفصل:

قمنا في هذا الفصل بتوضيح أهم الخطوات المنهجية للدراسة الميدانية، حيث تم تحديد الإطار العام للدراسة من خلال التعريف بمؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته وحدة جيجل، إضافة إلى تحديد مجالات الدراسة (المجال المكاني، المجال البشري، المجال الزمني)، كما تطرقنا إلى منهج البحث والتمثل في المنهج الوصفي وتحديد الغرض والهدف من استخدامه، وتوضيح أهم الأدوات المنهجية المستخدمة في جمع وتحليل البيانات الميدانية وتمثلت في: الملاحظة، الاستمارة، السجلات والوثائق، وكذلك الأساليب الإحصائية (أسلوب التحليل الكمي، والكيفي). وكذا تحديد نوع العينة وطريقة اختيارها وحجمها لموضوع الدراسة، حيث سهلت علينا هذه الأدوات في مجملها على معالجة موضوع الدراسة الميدانية.

الفصل السادس: تحليل البيانات ومناقشة النتائج

تمهيد.

أولاً_ عرض وتحليل البيانات.

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

ثانياً_ مناقشة نتائج الدراسة.

- 1- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات.
- 2- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء النظريات المفسرة لموضوع الدراسة.
- 3- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.
- 4- نتائج الدراسة العامة.

ثالثاً_ القضايا التي تثيرها الدراسة.

تمهيد

تعتبر مرحلة عرض وتحليل النتائج وتبويبها ومناقشتها من أهم الخطوات المنهجية لإعداد البحث العلمي، بحيث يسعى الباحث إلى التأكد ميدانياً من الفرضيات المقترحة، أما بالتأكد أو عدم تحقق الفرضيات، ضمن هذا المسعى سنحاول رصد مجموعة من الجداول الإحصائية واكتشاف الدور الذي تلعبه الرقابة الإدارية في تحقيق الالتزام التنظيمي، ويأتي هذا الفصل لعرض وتحليل وتفسير بيانات الفرضيات الثلاث المقترحة في الدراسة.

أولاً- عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية:

1- عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى المتعلقة بنمط الإشراف والرغبة في العمل.

الجدول رقم 12: يوضح نمط الإشراف السائد في المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات/العينة
71,43%	40	ديمقراطي
16,07%	9	تسلطي
10,71%	6	فوضوي
1,79%	1	تسيبي
100%	56	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين.

- من خلال بيانات الجدول رقم 12 المتعلق بنمط الإشراف السائد في المؤسسة نلاحظ أن 71,43% من إجمالي العينة أقرروا أن نمط الإشراف المتبع داخل المؤسسة هو النمط الديمقراطي وهذا راجع إلى أن المسؤول يتبع أساليب مرنة في التعامل مع العمال كما يؤكد وجود اتصال فيما بينهم وهذا يؤدي إلى زيادة ثقتهم وشعورهم بالأهمية داخل المؤسسة، مما يؤدي إلى ضمان استقرارهم وولائهم لها، في حين 16,07% من إجمالي العينة يرون أن نمط الإشراف المتبع هو النمط التسلطي وهذا راجع إلى أن هذه الفئة من العمال لديها نظرة سلبية اتجاه القرارات الصادرة من قبل الإدارة ويعتبرونها قرارات تعسفية مجحفة في حق العمال، في حين نجد أن 10,71% صرحوا أن نمط الإشراف السائد في المؤسسة هو النمط التسيبي، وأخيراً نجد أن 1,79% صرحوا أن نمط الإشراف في المؤسسة هو النمط الفوضوي، وهذا راجع إلى أن المسؤول المباشر لا يقوم بدورات تفقدية إلى وحدة الإنتاج ويكتفي بالعمل الإداري.

الجدول رقم 13: يمثل مدى منح العمال فرصة المشاركة في صنع القرارات من قبل المسؤول المباشر.

النسبة المئوية		التكرار	الاحتمالات		
			العينة	سبب ذلك	
% 62.50	%19.64	35	11	التزامك بعملك	نعم
	%19.64		11	إخلاصك في العمل	
	%23.21		13	الشعور بالمسؤولية	
% 37.50	%14.29	21	8	طبيعة العمل الذي تشغله	لا
	%5.36		3	طبيعة القرارات	
	%10.71		6	وجود مختصين لاتخاذ القرارات	
	%7.14		4	مركزية السلطة	
%100		56	المجموع		

المصدر: من إعداد الطالبتين.

- من خلال بيانات الجدول رقم 13 المتعلق بمنح العمال فرصة المشاركة في صنع القرارات من قبل المسؤول المباشر، يتضح أن 62,5% من إجمالي العينة صرحوا بأن المسؤول المباشر يأخذ برأيهم ويستشيرهم قبل القيام بأي إجراء يخص الوظائف أو المهام التي يشغلونها، حيث صرح 23,21% من إجمالي العينة أن ذلك يشعروهم بالمسؤولية، الإخلاص في العمل 19,64%، في حين صرح 19,64% أن ذلك يزيدهم التزاما بالعمل.

- في المقابل نجد أن 37,5% من إجمالي العينة صرحوا بأن المسؤول المباشر لا يمنحهم فرصة المشاركة في صنع القرارات وأرجعوا ذلك إلى طبيعة المناصب الذي يشغلونها 14,29%، وجود مختصين لاتخاذ القرارات 10,71%، مركزية السلطة 7,14%، في حين أرجع 5,36% سبب عدم منح المسؤول المباشر العمال فرصة صنع القرارات إلى طبيعة تلك القرارات.

الجدول رقم 14: يمثل سماح المسؤول المباشر للعمال بالخروج إذا استدعت الضرورة.

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات/ العينة
%83,35	45	نعم
%19,64	11	لا
%100	56	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين.

- من خلال بيانات الجدول رقم 14 المتعلق بمدى سماح المسؤول المباشر للعمال بالخروج إذا استدعت الضرورة، نلاحظ أن 83,35% من إجمالي العينة صرحوا أن المسؤول المباشر يسمح لهم بالخروج إذا استدعت الضرورة، وهذا راجع إلى تساهل المسؤول المباشر مع العمال وكذلك إتباع نمط الإشراف الديمقراطي داخل المؤسسة كما ذكرنا في الجدول رقم 12، إضافة إلى حق العامل في طلب رخصة الخروج من العمل إذا استدعت الضرورة.

- في المقابل نجد أن 19,64% من إجمالي العينة صرحوا بأن المسؤول المباشر لا يسمح لهم بالخروج من العمل إذا استدعت الضرورة وهذا راجع إلى تمادي العمال في طلب رخص الخروج، إضافة إلى طلبهم للخروج في وقت واحد وهذا يؤدي إلى عرقلة سير العمل بالمؤسسة.

الجدول رقم 15: يمثل علاقة العمال مع المسؤول في العمل.

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات/ العينة
51,79%	29	جيدة
33,93%	19	متوسطة
14,28%	8	سيئة
100%	56	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين.

- يتضح من خلال بيانات الجدول رقم 15 المتعلق بطبيعة العلاقة بين العمال والمسؤول المباشر، حيث نجد أن 51,79% من إجمالي العينة علاقتهم مع المسؤول المباشر علاقة جيدة وهذا راجع إلى أن هذه الفئة تتقبل التوجيهات من مسؤوليها وتحافظ على القيام بمهامها والمحافظة على قواعد العمل بالإضافة إلى الاحترام المتبادل ووجود قنوات اتصال داخل المؤسسة، في حين نجد أن 33,93% من إجمالي العينة علاقتهم مع الرئيس المباشر علاقة متوسطة وبالتالي ترى هذه الفئة أن العلاقة بين المسؤول المباشر والعمال هي علاقة عمل تحكمها ضوابط وقوانين، وأما 14,28% من إجمالي العينة صرحوا أن علاقتهم مع المسؤول المباشر سيئة ويرجع ذلك إلى المعاملة السيئة التي يتلقاها العمال من طرف المسؤول المباشر وعدم المبادرة من قبل الطرفين لتحسين العلاقة بينهما.

الجدول رقم 16: يمثل مدى رغبة العمال في الاستمرار بالمؤسسة.

الاحتمالات/ العينة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	40	71,43%
لا	16	28,57%
المجموع	56	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين.

يتبين من خلال الجدول رقم 16 المتعلق بمدى رغبة العمال في الاستمرار بالمؤسسة أن 71,43 % من إجمالي العينة يفضلون الاستمرار بالعمل بالمؤسسة وهذا راجع إلى ارتفاع نسبة البطالة و قلة الفرص الوظيفية في سوق العمل، كما أن نسبة خريجي الجامعات ارتفعت بشكل كبير في مقابل ندرة في الوظائف، بالإضافة إلى أن أغلب الأفراد يفضلون العمل في القطاع العام بدلا من القطاع الخاص، كما أنهم يشعرون بنوع من الولاء والارتباط بالمؤسسة.

- وفي المقابل نجد 28,57% من إجمالي العينة يفضلون ترك العمل بالمؤسسة والتطلع إلى العمل بمؤسسة أخرى توفر امتيازات أفضل وخاصة أن هذه الفئة غير راضية عن الأجر الذي تتقاضاه والذي لا يغطي الاحتياجات المعيشية لهم، إضافة إلى ظروف العمل السيئة داخل المؤسسة.

الجدول رقم 17: يمثل مدى تلقي العمال لنصائح وتوجيهات المسؤول المباشر في العمل.

الاحتمالات/ العينة	التكرار			النسبة المئوية
	الاحتمالات	التكرار	النسبة	
نعم	تفادي الأخطاء المهنية	18	32,15%	82,14%
	إتقان العمل	20	35,71%	
	رفع المعنويات	6	10,71%	
	نقص الخبرة	2	3,57%	
لا	10			17,86%
المجموع	56			100%

المصدر: من إعداد الطالبتين.

- من خلال بيانات الجدول رقم 17 المتعلق بمدى تلقي العمال لنصائح وتوجيهات المسؤول المباشر في العمل، يتضح أن 82,14% من إجمالي العينة، صرحوا بأنهم يتلقون النصائح والتوجيهات من طرف المسؤول المباشر وذلك حرصا منه على إتقان العمل، تفادي الأخطاء المهنية 32,15% رفع معنويات

العمال 10,71%، حيث صرح 3,57% من إجمالي العينة بأنهم يتلقون النصائح والتوجيهات بسبب نقص خبرتهم المهنية، والهدف من هذه التوجيهات والنصائح هو تحسين الأداء و رفع الإنتاجية وتحسين جودة المنتج من اجل استمرار المؤسسة والقدرة على المنافسة.

- في المقابل نجد أن 17,57% من إجمالي العينة صرحوا بأنهم لا يتلقون النصائح والتوجيهات من قبل المسؤول المباشر في العمل، ويرجع ذلك إلى وضوح قوانين وإجراءات العمل المعمول بها بالمؤسسة، وإلى الخبرة المهنية لبعض العمال الذين اكتسبوها من سنوات الخدمة الطويلة في هذه المؤسسة، وهم لا يحتاجون إلى رقابة وتوجيهات مستمرة من المسؤولين المباشرين والجدول الموالي يوضح مدى حرية العمال في العمل دون تدخل من الرؤساء المباشرين وأثر ذلك عليهم ماديا ومعنويا.

الجدول رقم 18: يمثل مدى حرية العمال في العمل دون تدخل من قبل الرؤساء.

النسبة المئوية	التكرار			الاحتمالات/ العينة
	النسبة %	التكرار	الاحتمالات	
78,57%	35,71%	20	المسؤولية في العمل	نعم
	17,86%	10	الراحة والطمأنينة	
	10,71%	6	تقديم أفضل خدمة ممكنة	
	14,29%	8	الثقة في النفس	
	21,43%	12		
100%		56		المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين.

- من خلال بيانات الجدول رقم 18 المتعلق بمدى حرية العمال في العمل دون تدخل الرؤساء يتضح أن 78,57% من إجمالي العينة صرحوا بأن المسؤول المباشر يمنحهم فرصة العمل بحرية، حيث صرح 35,7% أن ذلك يؤدي إلى شعورهم بالمسؤولية في العمل، الراحة والطمأنينة 17,86%، الثقة بالنفس 14,29%، حيث صرح 10,71% من إجمالي العينة بأن المسؤول المباشر يمنحهم حرية العمل دون تدخل منه وذلك يجعلهم يقدمون أفضل خدمة ممكنة، ويرجع سبب هذه الحرية الممنوحة من قبل المسؤول المباشر إلى الثقة المتبادلة بين المسؤول والعمال وهذا ما يشجعهم على بدل أفضل طاقات خدمة للمؤسسة وهذا يدل على ولائهم لهذه المؤسسة.

- في المقابل نجد أن 21,43% من إجمالي العينة صرحوا أن المسؤول المباشر لا يفسح لهم مجال العمل بحرية ويرجع ذلك إلى نقص خبرة العمال باعتبارهم جدد في هذه المؤسسة إضافة إلى حرص المسؤول المباشر على متابعة العمال بطريقة مستمرة لتفادي وقوع الحوادث المهنية التي تسبب خسائر مادية وبشرية وبالتالي عرقلة عملية الإنتاج.

عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية المتعلقة بالالتزام بالقوانين والمسؤولية اتجاه المؤسسة.

الجدول رقم 19: يمثل مدى التزام العمال بتطبيق الأوامر الموجهة إليهم من قبل المسؤول المباشر.

الاحتمالات/ العينة	التكرار	النسبة
نعم	53	94,64%
لا	3	5,36%
المجموع	56	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين.

- من خلال بيانات الجدول رقم 19 المتعلق بمدى التزام العمال بتطبيق الأوامر الموجهة إليهم من قبل المسؤول المباشر حيث يتضح أن 94,64% من إجمالي العينة صرحوا بأنهم يلتزمون بتطبيق الأوامر الموجهة لهم من قبل المسؤول المباشر ويرجع ذلك إلى الخوف من التعرض للعقوبات التأديبية أو الطرد من المؤسسة بالإضافة إلى الخصم من الراتب الشهري.

- في المقابل نجد أن 5,36% من إجمالي العينة صرحوا بأنهم غير ملتزمون بتطبيق الأوامر الموجهة إليهم من قبل المسؤول المباشر وأرجعوا سبب ذلك إلى صرامة القوانين واعتبارها قوانين مجحفة في حقهم (على حد تعبير بعض المبحوثين).

الجدول رقم 20: يمثل مدى حرص العمال على إنجاز الأعمال الموكلة إليهم في الوقت المحدد.

النسبة المنوية	التكرار			الاحتمالات/ العينة	
	النسبة%	التكرار	الاحتمالات	سبب ذلك	نعم
94,64	19,64%	11	الخوف من التعرض للعقوبات		
	8,93%	5	الحصول على المكافآت المادية		
	10,71%	6	الرغبة في الترقية		
	55,36%	31	الضمير المهني		
5,36%	03			لا	

المجموع	56	100%
---------	----	------

المصدر: من إعداد الطالبتين.

- من خلال الجدول رقم 20 المتعلق بمدى حرص العمال على إنجاز الأعمال الموكلة إليهم في الوقت المحدد، نلاحظ أن 94,64% من إجمالي العينة صرحوا أنهم يحرصون على إنجاز العمل في الوقت المحدد، وقد أرجع 55,36% منهم سبب هذا الحرص إلى الضمير المهني، في حين أن 19,64% منهم أرجعوا ذلك إلى خوفهم من التعرض للعقوبات و 10,71% منهم إلى رغبتهم في الترقية في العمل، وتليها 8,93% أرجعوا ذلك إلى رغبتهم في الحصول على المكافآت المادية.

- في المقابل نجد أن 5,36% من إجمالي العينة قد صرحوا بأنهم لا يحرصون على إنجاز العمل الموكل إليهم في الوقت المحدد ولا يكثرثون لذلك، فالمؤسسة ليست ملكهم والأرباح التي تجنيها المؤسسة لا تدخل جيوبهم (على حد تعبير بعض المبحوثين).

- مما سبق نستنتج أن أغلب العمال يقومون بإنجاز الأعمال الموكلة لهم في الوقت المحدد وهذا راجع إلى كفاءة ومهارة العمال وقدراتهم واستعداداتهم الشخصية، والتقييد بالقوانين والإجراءات لأن ذلك يساعد العمال على تنظيم وقتهم وعملهم، في حين الفئة الأخرى تنفي تماماً إنجاز العمل في الوقت المحدد لأنه يخلق نوع من الضغط والقلق وعدم سير العمل على ما يرام.

الجدول رقم 21: يبين مدى رضا العمال عن قوانين العمل بالمؤسسة.

الاحتمالات/ العينة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	42	75%
لا	14	25%
المجموع	56	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين.

يبين الجدول رقم 21 المتعلق برضا العمال عن قوانين العمل بالمؤسسة أن 75% من إجمالي العينة صرحوا بأنهم راضون عن تلك القوانين ويتعايشون ويتجاوبون معها بالإضافة إلى أن أغلبية العمال ينظرون بنوع من الإيجابية إلى القوانين المنظمة للعمل، في المقابل نجد أن 25% صرحوا بأنهم غير راضين عن قوانين العمل، ويرجع ذلك إلى صعوبة الالتزام بالقوانين في بعض الأحيان بالإضافة إلى أن الرضا عن هذه القوانين متغير من فترة لأخرى.

الجدول رقم 22: يمثل مدى الالتزام بالقوانين المعمول بها التي تدفع إلى الاجتهاد في العمل.

الاحتمالات/ العينة	التكرار	النسبة المئوية
دائماً	26	50%
أحيانا	28	46,43%
أبداً	2	3,57%
المجموع	56	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين.

- من خلال بيانات الجدول 22 المتعلق بالالتزام بالقوانين المعمول بها التي تدفع إلى الاجتهاد في العمل أن 50% من إجمالي العينة صرحوا بأن الالتزام بالقوانين يدفع إلى الاجتهاد في العمل وهذا راجع إلى التزام العمال بتطبيق القوانين والإجراءات وتجاوبهم معها الأمر الذي يسهل إنجاز العمل بطريقة سهلة وبسيطة وهذا ما ينعكس بالإيجاب على إنتاجية المؤسسة، في حين نجد أن 46,43% من إجمالي العينة صرحوا أن الالتزام بالقوانين أحيانا يدفع إلى الاجتهاد في العمل وهذا متغير من فترة لأخرى ويرجع ذلك إلى طبيعة القوانين التي تكون أحيانا صارمة تنعكس سلبا على نفسية العامل وشعوره بالضجر والملل وبالتالي يتراجع أدائه، أما 3,57% من إجمالي العينة صرحوا أن الالتزام بالقوانين لا تدفعهم إلى الاجتهاد في العمل وهذا يدل على اللامبالاة في تطبيق القوانين واعتبارها مجحفة وتعسفية، وغير عادلة في حق بعض العمال.

الجدول رقم 23: يمثل بمدى التقيد بالقوانين التي تساهم في إنجاز العمل بالطريقة المطلوبة.

الاحتمالات/ العينة	التكرار	النسبة المئوية
دائماً	27	48,21%
أحيانا	26	46,43%
أبداً	3	5,36%
المجموع	56	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين.

- من خلال بيانات الجدول رقم 23 المتعلق بمدى التقيد بالقوانين التي تساهم في إنجاز العمل بالطريقة المطلوبة، أن 48,21% من إجمالي العينة صرحوا بأن التقيد بالقوانين يساهم في إنجاز العمل بالطريقة المطلوبة وهذا يعكس حرص العمال على التقيد بالقوانين، حيث يرى هؤلاء العمال أن التقيد بتلك القوانين شرط ضروري لسير العمل داخل المؤسسة بطريقة جيدة، كما أن التقيد بتلك القوانين تعكس درجة

انضباط العمال، في حين صرح 46,43% بأن التقييد أحياناً لا يساهم في إنجاز العمل بالطريقة المطلوبة، بل يزيد من تعقد العمل وإجراءاته، فهم يطالبون بالمرونة والسماح لهم بالحرية في العمل والمبادأة دون المرور بالإجراءات الروتينية.

- في المقابل نجد أن 5,36% من إجمالي العينة صرحوا أن التقييد بالقوانين لا يساهم في إنجاز العمل بالطريقة المطلوبة ويرجعون ذلك إلى صرامة تطبيق القوانين والمتابعة المستمرة للعمال التي تشعرهم بالضجر وعدم التركيز ما يؤدي إلى انخفاض أدائهم مما يؤدي إلى عدم إنجاز العمل في الوقت المحدد. الجدول رقم 24: يمثل مدى حرص العمال على احترام مواعيت العمل.

النسبة المئوية	التكرار			الاحتمالات / العينة	
	النسبة %	التكرار	الاحتمالات	سبب ذلك	نعم
91,07%	41,07%	23	احترام القوانين والإجراءات	سبب ذلك	نعم
	37,50%	21	الشعور بالمسؤولية		
	12,50%	07	الخوف من التعرض للعقوبات		
	8,93%	5			
100%		56			المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين.

- من خلال بيانات الجدول رقم 24 المتعلق بمدى حرص العمال على احترام مواعيت العمل، نجد أن 91,07% صرحوا بأنهم يحترمون مواعيت العمل وارجعوا ذلك على احترام القوانين والإجراءات 41,07%، الشعور بالمسؤولية 37,50%، في حين أرجع 12,5% من إجمالي العينة سبب احترامهم مواعيت العمل إلى الخوف من التعرض للعقوبات ويرجع سبب احترام العمال لمواعيت العمل إلى طبيعة العمل بالمؤسسة الذي يقتضي التقييد والالتزام بأوقات العمل من أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة وضمان استمرارية المؤسسة، وعملاً بالقول: "الوقت كنز إن ضيعته ضعت".

- في المقابل نجد أن 8,93% من إجمالي العينة صرحوا بأنهم لا يحترمون مواعيت العمل إلى عدم تقديرهم للوقت والمواعيد على حد سواء، ويفضلون قضاء مصالحهم الشخصية قبل الالتحاق بمكان العمل.

- عرض وتحليل بيانات الفرضية الثالثة المتعلقة بالمتابعة والولاء التنظيمي.

الجدول رقم 25: يمثل مدى رضا العمال عن أساليب تقييم الأداء المتبعة من قبل الإدارة.

النسبة المئوية	التكرار			الاحتمالات/ العينة
64,29%	36			نعم
35,71%	النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات	لا
	8,93%	5	متحيزة	
	19,64%	11	غير عادلة	
	7,14%	4	لا توجد أصلا	
100%	56			المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين.

- من خلال بيانات الجدول رقم 25 والمتعلق برضا العمال عن أساليب تقييم الأداء المتبعة من قبل الإدارة. نلاحظ أن 64,29% من إجمالي العينة صرحوا بأنهم راضون عن أساليب تقييم الأداء المتبعة من قبل الإدارة وهذا راجع إلى أن هذه المؤسسة تعتمد على أساليب عادلة في التقييم إضافة أنها تعتمد الحياد من أجل تحقيق العدالة والإنصاف بين العمال من أجل تحفيزهم ومساعدتهم على تعديل سلوكهم بصورة إيجابية ودفعهم إلى تطوير أدائهم وبالتالي رفع الكفاءة الإنتاجية في المؤسسة وأحسن من يقوم بتقييم الأداء حسب المبحوثين هو المسؤول المباشر لاحتكاكه الدائم بمرؤوسيه فهو يكون على إطلاع دائم بمستواهم وطريقة أدائهم وأقدر على استكشاف مواطن الخلل والضعف لتعديلها وموطن القوة لتعزيزها وتدعيمها.

- وفي المقابل نجد أن 35,71% من إجمالي العينة صرحوا بعدم رضاهم عن أساليب تقييم حيث أرجعوا ذلك إلى اعتبار أنها غير عادلة 19,64%، متحيزة 8,93% في حين أن 7,14% من إجمالي العينة صرحوا بأنها لا توجد أي أساليب لتقييم الأداء في هذه المؤسسة.

نستنتج أن عدم رضا العمال عن أساليب تقييم الأداء المتبعة من قبل الإدارة راجع إلى توتر العلاقة بين العمال والمسؤول المباشر وحرمانهم من المكافآت والعلاوات الدورية.

الجدول رقم 26: يوضح مدى شعور العمال بالانتماء إلى هذه المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار		الاحتمالات/ العينة
	النسبة %	التكرار	
%85,71	%57,14	32	نجاح المؤسسة بمثابة نجاحك
	%28,57	16	سمعة المؤسسة
	8		لا
%14,29	8		لا
%100	56		المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين.

- من خلال بيانات الجدول رقم 26 المتعلق بمدى شعور العمل بالانتماء إلى هذه المؤسسة، نلاحظ أن %85,71 من إجمالي العينة صرحوا أن لديهم شعور بالانتماء إلى هذه المؤسسة، حيث أرجعوا سبب ذلك إلى اعتبار أن نجاح المؤسسة هو بمثابة نجاح العامل %57,14، سمعة الطيبة للمؤسسة %28,17 ويرجع ذلك إلى وجود توافق بين قيم المؤسسة وقيم العامل، إضافة إلى الاستفادة من العوائد والامتيازات المادية والمعنوية التي تمنحها إدارة المؤسسة للعمال والتي تتضمن ولائهم لها.

- وفي المقابل نجد أن %14,29 من إجمالي العينة صرحوا بأن ليس لديهم شعور بالانتماء إلى هذه المؤسسة ويرجع ذلك على سوء العلاقة بين العامل والإدارة وبين العامل وزملائه إضافة إلى أن هذه المؤسسة لا تشبع رغباتهم وتطلعاتهم بطريقة موضوعية.

الجدول رقم 27: يبين الأسس التي يتم من خلالها تقييم أداء العاملين بالمؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات/ العينة
%55,36	31	الكفاءة
%32,14	18	الأقدمية
%12,5	07	علاقات شخصية
%100	56	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين.

- من خلال بيانات الجدول رقم 27 المتعلق بالأسس التي يتم من خلالها تقييم أداء العاملين بالمؤسسة نلاحظ أن %55,36 من إجمالي العينة صرحوا بأن الأساس الذي يقيم من خلاله أداء العمال في

المؤسسة هي الكفاءة أي أن المؤسسة تعتمد على العمال ذوي المعارف والقدرات العالية التي تستثمر لتنمية وتطوير المؤسسة، في حين أن 32,14% من إجمالي العينة أرجعوا ذلك على الأقدمية في العمل، أي أن العمال ذوي الأقدمية يملكون خبرة عمل أفضل بحكم تجربة العمل الطويلة وخبرتهم في التعامل مع أي تغيير يحدث في المؤسسة، أما 12,5% من إجمالي العينة صرحوا أن الأساس الذي يتم من خلاله تقييم الأداء هي العلاقات الشخصية وهذا يدل على وجود علاقة طيبة بين العمال والمسؤول.

الجدول رقم 28: يمثل ردة فعل العمال اتجاه المسيء للمؤسسة.

الاحتمالات/ العينة	التكرار	النسبة المئوية
تدافع عن سمعتها	27	48,21%
تؤيده	7	12,5%
تلتزم الصمت	22	39,29%
المجموع	56	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين.

- يوضح بيانات الجدول أعلاه المتعلق بردة فعل العمال اتجاه من يسيء للمؤسسة أن 48,21% من إجمالي العينة، هم من المدافعون عن سمعة المؤسسة، وهذا راجع إلى ولائهم لهذه المؤسسة والمشاعر الإيجابية اتجاهها من خلال المكاسب التي يحصلون عليها في هذه المؤسسة من تقدير واحترام متبادل بينهما، في حين أن 39,29% من إجمالي العينة صرحوا أنهم يلتزمون الصمت عندما تتم الإساءة للمؤسسة أي أنهم يلتزمون الحياد و هدفهم الوحيد هو العمل وكسب الرزق و لا يهتمون لسمعة المؤسسة . أما 12,5% من إجمالي العينة صرحوا بأنهم المؤيدين إلى من يسيء إلى المؤسسة وهذا راجع إلى طبيعة العلاقة السيئة بين العامل وإدارة المؤسسة.

الجدول رقم 29: يمثل ردة فعل المسؤول المباشر في حالة تغيب العمال عن العمل

الاحتمالات/ العينة	التكرار	النسبة المئوية
الطرد	0	0%
الاستفسار	31	55,36%
الإنذار	7	12,5%
التوبيخ	0	0%
الخصم من الأجر	16	28,57%

التنزيل في الرتبة	0	0%
التسامح	2	3,57%
المجموع	56	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين.

- من خلال بيانات الجدول 29 المتعلق بردة فعل المسؤول في حالة تغيب العامل عن العمل 55,36 % من إجمالي العينة صرحوا بأنه في حالة تغيب العامل في العمل فإن المسؤول المباشر يستفسر عن سبب تغيب هذا العامل، هذا يعني أن المؤسسة تتبع الأسلوب الديمقراطي والمرونة في التعامل مع العمال، أما 28,57% من إجمالي العينة صرحوا بأنهم في حالة التغيب فإن إدارة المؤسسة تقوم بخصم من أجر هذا العامل وهذا راجع إلى أن العامل لم يقدم مبررات عن سبب تغيبه وأن الإدارة تقوم بتطبيق القوانين على العمال دون استثناء لضمان التزامهم بقوانين العمل وهذا يدل على وجود صرامة في تعامل المسؤول مع مرؤوسيه، ونجد أن 12,5% من إجمالي العينة صرحوا بأن في حالة تغيبهم يتلقون إنذار من المسؤول المباشر من أجل تفادي تكرار الغياب الذي يؤدي إلى عرقلة عملية الإنتاج، في حين نجد 3,57% من إجمالي العينة صرحوا بأن في حالة تغيبهم عن العمل فإن المسؤول المباشر يتسامح معهم وهذا يدل على وجود علاقات شخصية بين الطرفين بالإضافة إلى حسن سلوك العامل في المؤسسة. الجدول رقم 30: يمثل ترك العمل بالمؤسسة إذا أتيحت فرصة عمل أفضل في مؤسسات أخرى.

النسبة المئوية	التكرار			الاحتمالات/ العينة
	النسبة %	التكرار	الإحتمالات	
35,5%	8,93%	05	الشعور بالمسؤولية اتجاه المؤسسة	لا سبب ذلك
	21,43%	12	الاطمئنان على المستقبل المهني	
	7,14%	4	حفاظا على علاقات العمل	
62,5%	35			نعم
100%	56			المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين.

- من خلال الجدول رقم 30 والمتعلق بترك العمل بالمؤسسة إذا أتيحت فرصة عمل أفضل في مؤسسات أخرى، نلاحظ أن 62,5% من إجمالي العينة صرحوا بأنهم يرغبون في ترك العمل بالمؤسسة إذا أتيحت

لهم فرصة عمل أفضل في مؤسسات أخرى، ويرجع ذلك إلى رغبتهم في تحقيق طموحات أخرى لا تتوفر عليها هذه المؤسسة علما أن غالبية العمال فيها هم من فئة الشباب ما يعني أنهم لا يزالون في بداية مشوارهم الوظيفي الأمر الذي يجعلهم يبحثون عن أفضل الفرص الوظيفية.

- وفي المقابل نجد أن 35% من إجمالي العينة صرحوا بأنهم لا يرغبون في ترك العمل بالمؤسسة رغم وجود فرص أفضل للعمل في مؤسسات أخرى وأرجعوا سبب ذلك إلى الاطمئنان على المستقبل المهني 21,43%، الشعور بالمسؤولية اتجاه المؤسسة 8,93%، حفاظا على علاقات العمل 7,14% بالإضافة إلى ولأنهم لهذه المؤسسة وحفاظهم على مراكزهم الوظيفية وكبر سن بعض العمال الذي لا يسمح لهم العمل في مؤسسات أخرى التي تبحث عن اليد العاملة الشابة.

الجدول رقم 31: يمثل مدى تأثير المتابعة المستمرة للمسؤول المباشر على أداء العمل.

الاحتمالات/ العينة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	26	46,43%
لا	30	53,57%
المجموع	56	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين.

- من خلال بيانات الجدول رقم 31 المتعلق بمدى تأثير المتابعة المستمرة للمسؤول المباشر على أداء العمال، نلاحظ أن 57,53% من إجمالي العينة صرحوا بأنهم لا يتأثرون بمتابعة المسؤول المباشر على أدائهم، ويرجع ذلك إلى التزامهم بالقوانين والإجراءات ووضوح المهام التي لا تحتاج إلى متابعة من قبل المسؤول المباشر، وشعور العامل بالمسؤولية الذي تجعله يخضع للرقابة الذاتية.

- في المقابل نجد أن 46,43% من إجمالي العينة صرحوا بأن متابعة المسؤول لهم بصفة مستمرة تؤثر على أدائهم، فالرقابة اللصيقة للمسؤول المباشر تخلق نوع من الضغط النفسي للعامل الذي يؤثر سلبا على أدائه وتشعره بالملل في العمل الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض مردودية العامل.

ثانيا- مناقشة نتائج الدراسة:

1-مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات:

-مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى: يساهم نمط الإشراف الديمقراطي في تحقيق الرغبة في العمل. من خلال تحليلنا للمؤشرات التي تناولتها الفرضية الفرعية الأولى في المحور الثاني من الاستمارة والتي مفادها: "نمط الإشراف الديمقراطي والرغبة في العمل" وتحصلنا على مجموعة من النتائج الموضحة كالتالي:

- 71,43% من إجمالي العينة أقرروا بأن نمط الإشراف المتبع داخل المؤسسة هو النمط الديمقراطي وهذا راجع إلى أن المسؤول المباشر يتبع أساليب مرنة في التعامل مع العمال، ويعتمد على التأثير الشخصي والإقناع بدلا من الترهيب والتهديد، إضافة إلى وجود اتصال بين المسؤول المباشر والعمال وهذا ما يزيد من ثقتهم وشعورهم بالأهمية داخل المؤسسة مما يضمن استقرارهم وولائهم، كما يمنح لهم فرصة المشاركة في صناعة القرارات وهذا ما توضحه نتائج الجدول رقم 13 حيث نجد أن 62,5% من إجمالي العينة صرحوا بأن المسؤول المباشر يأخذ برأيهم ويستشيرهم قبل القيام بأي إجراء يخص الوظائف والمهام التي يشغلونها حيث أكدت النتائج المتوصل إليها أن ذلك يزيد من التزامهم وإخلاصهم في العمل ويشعرهم بالمسؤولية اتجاه المؤسسة، حيث أكدت نتائج الجدول رقم 14 أن المسؤول المباشر يسمح لهم بالخروج إذا استدعت الضرورة وهذه الميزة لا نجدها إلا في نمط الإشراف الديمقراطي الذي يعطي للعامل هامش من الحرية في التصرف وهذا يؤدي إلى توطيد العلاقة بين المسؤول المباشر والعمال وهذا ما أكدت عليه نتائج الجدول رقم 15 حيث صرح 51,79% من إجمالي العينة أن علاقتهم مع المسؤول المباشر علاقة جيدة تتضح من خلال وجود الاتصال والاحترام المتبادل وهذا يضمن ولاء العمال ورغبتهم في الاستمرار بالمؤسسة، كما نجد أن 71,43% من إجمالي العينة يفضلون الاستمرار في العمل بالمؤسسة التي يحرص المسؤولون المباشرون على إعطاء النصائح والتوجيهات حرصا منهم على إتقان العمل وكذا تقاديا لوقوع الأخطاء المهنية قد تكلف المؤسسة خسائر مادية وبشرية هي في غنا عنها وهذا لا يعني أن المسؤول المباشر يعطي الحرية للعمال في العمل بل يمنحهم فرصة العمل بحرية وهذا راجع إلى الثقة المتبادلة بينه وبين العمال وهذا ما يشجعهم على بدل أفضل ما لديهم من طاقات خدمة للمؤسسة وهذا يدل على ولاءهم لهذه المؤسسة.

وعليه فإن الفرضية الأولى والتي مفادها "يساهم في الإشراف الديمقراطي في تحقيق الرغبة في

العمل" هي فرضية محققة.

مناقشة الفرضية الفرعية الثانية: يؤدي الالتزام بالقوانين إلى الشعور بالمسؤولية اتجاه المؤسسة.

من خلال المؤشرات التي تناولتها الفرضية الفرعية الثانية في المحور الثالث من الاستمارة والتي مفادها "الالتزام بالقوانين والمسؤولية اتجاه المؤسسة" تحصلنا على مجموعة من النتائج وهي:

- 94,64% من إجمالي العينة صرحوا بأنهم يلتزمون بتطبيق الأوامر الموجهة إليهم من قبل المسؤول المباشر، وهذا ما يساعد على إتمام مهامهم وواجباتهم اتجاه المؤسسة وعملهم والتحكم فيه أكثر، وفي إنجازهم وفي الوقت المحدد وهذا ما أكدت عليه نتائج الجدول رقم 20 حيث صرح 64,94% من إجمالي العينة بأنهم يحرصون على إنجاز العمل في الوقت المحدد رغبة منهم في الحصول على المكافآت المادية والمعنوية، إضافة إلى رغبتهم في الترقية، كما أن التقيد بهذه القوانين والإجراءات تدفعهم إلى إنجاز العمل في وقته المحدد تساعدهم في تنظيم وقتهم وعملهم، وهذا ما يجعل العمال راضين عن قوانين العمل في هذه المؤسسة، وهذا ما تؤكد عليه نتائج الجدول رقم 21 حيث صرح 75% من إجمالي العينة بأنهم راضون عن تلك القوانين ويتعايشون ويتجاوبون معها وينظرون إليها بنوع من الإيجابية، حيث أن الالتزام بهذه القوانين تدفعهم على الاجتهاد في العمل وبالطريقة المطلوبة ويحرصون على احترام مواعيد العمل أنظر الجدول 23 وهذا راجع إلى شعورهم بالمسؤولية اتجاه المؤسسة من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المحددة مسبقا وضمان استمرارية المؤسسة.

وعليه فإن الفرضية الثانية والتي مفادها "يؤدي الالتزام بالقوانين إلى الشعور بالمسؤولية اتجاه المؤسسة" هي فرضية محققة.

- **مناقشة نتائج الفرضية الثالثة:** تساهم المتابعة المستمرة في تحقيق الولاء التنظيمي اتجاه المؤسسة.

من خلال تحليلنا للمؤشرات التي تناولتها الفرضية الثالثة المحور الرابع في الاستمارة والتي مفادها:

"المتابعة المستمرة والولاء التنظيمي" تحصلنا على مجموعة من النتائج التالية:

- 64,29% من إجمالي العينة صرحوا بأنهم راضون عن أساليب تقييم الأداء المتبعة من قبل الإدارة لان هذه المؤسسة حسبهم تعتمد على أساليب عادلة في التقييم، إضافة إلى أنها تعتمد الحياد في التقييم من أجل تحقيق العدالة والأنصاف بين العمال، وكذا إتباع المؤسسة الأسلوب الديمقراطي وهذا ما يضمن ولاء العمال وشعورهم بالانتماء إلى هذه المؤسسة، حيث أكدت نتائج الجدول 26 أن 85,71% من إجمالي العينة صرحوا بأنهم يشعرون بالانتماء لهذه المؤسسة وأرجعوا ذلك إلى اعتبار أن نجاح المؤسسة هو بمثابة نجاح لهم، وكذا توافق قيم العامل مع قيم المؤسسة، إضافة إلى استفادة العامل من العوائد والامتيازات التي تتبعها إدارة المؤسسة للعامل من خلال إتباع أسس عادلة في تقييم الأداء تتسم بالحياد،

فعملية التقييم تتم على أساس الكفاءة بدلا من العلاقات الشخصية، وهو ما أكدت نتائج الجدول 27 أن 55,36% من إجمالي العينة إذ صرحوا بان الأساس الذي يقيم من خلاله أداء العمال في هذه المؤسسة هي الكفاءة أي تعتمد عن عمال ذوي المعارف والقدرات العالية التي تستمر لتنمية وتطوير المؤسسة، هذه الأخيرة تعتمد على أساليب تقييم عادلة وهو ما خلق نوع من الارتباط العاطفي للعمال اتجاه المؤسسة ويعبر عن قوة ورغبة العامل في الاستمرار بالعمل بها لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويريد المشاركة في تحقيق تلك الأهداف، وهو ما يخلق نوع من الانتماء ولشعورهم بان المؤسسة هي بمثابة منزلهم الثاني والجدول رقم 28 يعبر عن مدى ولاء العمال لهذه المؤسسة حيث صرح 48,21% من إجمالي العينة بأنهم يدافعون عن المؤسسة إذا تعرضت إلى إساءة ما. حيث تتكون لديهم مشاعر إيجابية اتجاه المؤسسة من خلال المكاسب التي يحصلون عليها من تقدير واحترام متبادل، وهو ما يكشف عنه الجدول رقم 29 حيث صرح 55,36% من إجمالي العينة بأنهم في حالة تغييبهم عن العمل فإن المسؤول المباشر يستفسر عن سبب التغييب هذا العامل وهذا يعني بأن المؤسسة تتبع أسلوب ديمقراطي والمرونة في التعامل مع العمال، رغم ذلك فإن العمال يفضلون ترك المؤسسة في حالة ما إذا أتيحت لهم فرصة عمل أفضل في مؤسسات أخرى رغبة منهم في تحقيق طموحات أخرى لا تتوفر عليها هذه المؤسسة، إضافة إلى انخفاض الأجر الذي لا يغطي احتياجاتهم المعيشية وهذا ما أكدت عليه نتائج الجدول رقم 30. 53,57% من إجمالي العينة صرحوا بأنهم لا يتأثرون بمتابعة المسؤول المباشر على أدائهم وهذا راجع إلى التزامهم بالقوانين والإجراءات ووضوح المهام التي لا تحتاج إلى متابعة من قبل المسؤول المباشر، إضافة إلى شعور العامل بالمسؤولية التي تجعله يخضع للرقابة الذاتية. وعليه فإن الفرضية الفرعية الثالثة والتي مفادها: تساهم المتابعة المستمرة في تحقيق الولاء التنظيمي اتجاه المؤسسة هي فرضية محققة.

2- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء النظريات:

من خلال الدراسات النظرية التي تطرقنا إليها سابقا والدراسة الميدانية التي قمنا بها في مؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته وحدة جيجل، سنحاول إبراز أهم أوجه التشابه بين نتائج الدراسة الحالية وبين الدراسات النظرية التي اعتمدنا عليها في تفسيرنا لموضوع الرقابة الإدارية ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي.

- نجد أن النظرية البيروقراطية لماكس فيبر أكدت في مبادئها على ضرورة الالتزام بالقواعد و اللوائح والتقسيمات المعمول بها كما تمنح للعمال فرصة إبراز قدراتهم وولائهم للمؤسسة وكذلك توفير قنوات

اتصال التي تسهل عملية التواصل بين الإدارة والعمال، وهو ما اتفق مع نتائج دراستنا حيث نجد أن غالبية العمال بمؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته وحدة جيجل يتمتعون بالجدية والانضباط في العمل ويتضح ذلك من خلال التزامهم بمواقيت العمل.

- في حين نجد أن نظرية العلاقات الإنسانية ل إلتون مايو تؤكد على أهمية العلاقات الإنسانية ودورها في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العمال وترى أنه من الضروري لتحقيق ذلك إعطاء العمال هامش من الحرية في العمل وان فعالية الأفراد تقترن بالإشراف الغير مباشرة وهامش الحرية الممنوحة للعمال وهذا ما اتفق مع نتائج دراستنا حيث توصلنا إلى أن مؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته وحدة جيجل، تفسح المجال لعمالها للعمل دون تدخل من المسؤولين المباشرين. كما أن أغلب أفراد العينة أكدوا على العلاقات الحسنة التي تربط بينهم والتي تتسم بالالتزام والتقدير المتبادل.

- أما فيما يخص نظرية الإدارة بالأهداف لبيتر داركر ركزت على أسلوب الإدارة بالمشاركة وتؤكد على أهمية منح العمال فرصة المشاركة في صنع القرارات لتمكينهم من انجاز الأهداف المتفق عليها وتشجيعهم على تحمل المسؤولية وهذا ما توصلت إليه نتائج الدراسة الحالية حيث نجد أن اغلب العمال أقرروا بأن الإدارة تمنحهم فرصة المشاركة في صنع القرارات، وهذا ما يؤدي بهم إلى التحلي بروح المسؤولية في العمل.

3- مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة:

- بعد عرض الدراسات السابقة لموضوع "الرقابة الإدارية والالتزام التنظيمي"، تم التطرق إلى نتائج هذه الدراسات ومقارنتها بالنتائج المتوصل إليها في الدراسة الحالية، وفيما يلي عرض لأهم نقاط التشابه والاختلاف مع هذه الدراسات:

- دراسة غلوسي دلال بعنوان "الرقابة الإدارية والتسيب الإداري"، توصلت هذه الدراسة إلى أن هناك احترام لمواقيت العمل، إضافة إلى اعتماد المسؤولين على أسلوب إشرافي يتميز بالديمقراطية والذي يسمح للعامل بإبداء آرائه، وهذا بدوره يؤدي إلى الرضا عن العمل وبناء الثقة بين المسؤول المباشر والعامل، وبالتالي الانضباط وتحمل المسؤولية، وهو ما يتعلق غلى حد ما مع نتائج الدراسة الحالية، والتي توصلت إلى حرص العامل على إنجاز الأعمال في الأوقات المحددة و كذلك وجود تسامح من قبل المسؤول المباشر في حالة تغيب العامل عن العمل. كما توصلت الدراسة إلى أن بعض العمال متدمرين من شدة الرقابة وشعورهم بالحرية في العمل يكون عند غياب الرقابة وهو ما يختلف مع نتائج الدراسة الحالية حيث أظهرت النتائج أن العمال لا يتأثرون، ويرجع ذلك غلى التزامهم بالقوانين والإجراءات ووضوح المهام التي

لا تحتاج إلى متابعة من قبل المسؤول المباشر، وشعورهم بالمسؤولية التي تجعلهم يخضعون للرقابة الذاتية.

- دراسة أحمد بن صالح بن هليل حربي، بعنوان "الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء"، توصلت هذه الدراسة إلى أن متابعة الأداء بجمرك مطار الملك خالد الدولي، يؤدي إلى الكشف المستمر عن سير العمل للتأكد من انه يسير وفق الخطط الموضوعة، و هذا ما يتفق مع الدراسة الحالية والتي توصلت إلى أن التقييد بالقوانين والإجراءات يساهم في انجاز العمل بالطريقة المطلوبة وهو شرط ضروري لسير العمل داخل المؤسسة بطريقة جيدة، كما توصلت الدراسة أن ممارسة وظيفة الرقابة الإدارية بجمرك المطار يتم وفق أسلوب تسلطي في المراقبة والمتابعة، عكس ما توصلت إليه نتائج الدراسة الحالية والتي تؤكد أن ممارسة وظيفة الرقابة الإدارية بمؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته وحدة جيجل، تتم بأسلوب ديمقراطي وتتبع أساليب مرنة في التعامل مع العمال.

- دراسة سامي إبراهيم حماد حنونة بعنوان "قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية"، توصلت هذه الدراسة إلى أن العاملين بالجامعات الفلسطينية لديهم ولاء تنظيمي وإخلاص للعمل، ولديهم الرغبة القوية لبدل أفضل الجهود من أجل رفع شأن الجامعة ونجاحها مما يدل على وجود ارتباط قوي للموظفين بالجامعات الفلسطينية وهو ما يتفق إلى حد ما مع نتائج الدراسة الحالية والتي توصلت إلى أن عمال المؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته، لديهم شعور بالانتماء لهذه المؤسسة وهذا ما يجعلهم يقدمون أفضل خدمة ممكنة، كما يشجعهم على بدل أفضل طاقات خدمة للمؤسسة وهذا يدل على ولائهم لها.

- دراسة رؤى رشيد سعيد آل قاسم، بعنوان أثر الالتزام التنظيمي في تحقيق جودة الخدمة المصرفية، توصلت هذه الدراسة إلى أن شعور الموظف بالانتماء إلى البنك ينعكس لديه إيجابيا في الالتزام بسياسات البنك العليا والتفاني في تقديم الخدمات بمواصفات عالية للعملاء، وهذا يتفق مع نتائج الدراسة الحالية، التي توصلت إلى أن عمال مؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته وحدة جيجل، لديهم شعور بالانتماء لهذه المؤسسة وشعورهم بالمسؤولية اتجاهها، إضافة إلى ولائهم لهذه المؤسسة.

4- النتائج العامة للدراسة:

يعتبر التحقق من صدق الفرضيات الفرعية تعبيراً عن صدق الفرضية العامة والتي مفادها أن للرقابة الإدارية دور في تحقيق الالتزام التنظيمي، حيث بينت النتائج في هذه الدراسة أن الرقابة الإدارية

تؤدي إلى تحقيق الالتزام التنظيمي داخل مؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته بوحدة جيجل، اتضح من خلال النتائج المتوصل إليها أن:

- أن نمط الإشراف السائد في المؤسسة هو النمط الديمقراطي.
- أن المؤسسة تمنح لعمالها فرصة المشاركة في صنع القرارات.
- أغلب العمال أكدوا أن علاقاتهم مع المسؤول المباشر علاقة جيدة.
- أغلب العمال أكدوا أن المسؤول المباشر يسمح لهم بالخروج إذا استدعت الضرورة.
- أغلب العمال أكدوا بأنهم يتلقون النصائح والتوجيهات من المسؤول المباشر في العمل.
- أكد العمال بأن المؤسسة تمنحهم فرصة المشاركة في صنع القرارات.
- أكد العمال أن المؤسسة تمنحهم فرصة العمل بكل حرية دون تدخل الرؤساء.
- الالتزام بالقوانين المعمول بها بالمؤسسة يدفع العمال إلى الاجتهاد في العمل.
- التقييد بالقوانين يساهم في انجاز العمل بالطريقة المطلوبة.
- أكدت الدراسة أن العمال يشعرون بالانتماء إلى هذه المؤسسة.

في ضوء النتائج التي وقفت عليها الدراسة يمكن الإجابة عن تساؤلات الدراسة وإشكالية البحث حيث أكدت النتائج أن:

- نمط الإشراف الديمقراطي يساهم في تحقيق الرغبة في العمل بالمؤسسة.
- الالتزام بالقوانين يؤدي بالشعور بالمسؤولية اتجاه المؤسسة.
- تساهم المتابعة المستمرة في تحقيق الولاء التنظيمي اتجاه المؤسسة.

ثالثاً- القضايا التي أثارها الدراسة:

لقد توصلت الدراسة الحالية إلى مجموعة من النتائج التي ساهمت في إثارة قضايا تستدعي التوقف عندها وإخضاعها لدراسات نظرية وميدانية، متعلقة بالرقابة الإدارية والالتزام التنظيمي للعمال، فقد كشفت هذه الدراسة أن التزام العمال وكذا رغبتهم في الاستمرار بالعمل لقيم المؤسسة ومشاركتهم في صناعة القرار، الأمر الذي يشعرون بالأهمية والانتماء ومن تم ارتباطهم بالمؤسسة، والحرص على بدل أكبر جهد ممكن خدمة للمؤسسة.

إن هذه القضايا التي أثارها الدراسة تدفع إلى طرح المزيد من التساؤلات متعلقة بالالتزام التنظيمي والرقابة الإدارية، وقد تم التوصل من خلال نتائج الدراسة الحالية إلى إثارة بعض القضايا والتساؤلات التي تحتاج إلى مزيد من التحقق والبحث الميداني وهي:

- هل يتم إستعاب الإجراءات والقوانين الإدارية الخاصة بالعمل؟.
- هل توجد معايير رقابية خاصة بالعمل في المؤسسة؟.
- ما هو النمط الرقابي المناسب لتحقيق الالتزام داخل المؤسسة؟.
- من الجهة المسؤولة عن العملية الرقابية داخل المؤسسة؟.
- ما نوع الرقابة الممارسة داخل المؤسسات الجزائرية وتأثيرها على الأداء؟.

خاتمة:

من خلال ما سبق ذكره نخلص إلى القول أن عملية الرقابة هي الأداة الفعالة للحد من الانحرافات والأخطاء التي يمكن الوقوع فيها أثناء مزاوله العمل بالمؤسسة، شريطة أن تتخذ في الوقت المناسب واستعمال الأدوات والطرق المناسبة لأنها ترتبط بوظائف الإدارة الأخرى كالتخطيط والتنظيم والتوجيه، ومنه فالعملية الرقابية هي عكس ما يتصوره البعض من أنها تتبع التنفيذ من خلال الكشف عن الأخطاء والانحرافات فقط، بل أنها عملية دائمة ومستمرة منذ بدء التخطيط وحتى المرحلة الأخيرة من التنفيذ أي ملازمة له، و مهمتها ليس فقط النظر إلى ما نفذ فقط بل والتنبؤ بما سيحدث مستقبلا.

ولقد تعرضنا في مختلف مراحل الدراسة الحالية والتي تمحورت حول موضوع الرقابة الإدارية والالتزام التنظيمي، وذلك من خلال التطرق إلى مختلف القضايا النظرية والميدانية التي اهتمت بمسألة الرقابة الإدارية ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي، ويعد هذا الأخير عنصرا هاما في زيادة كفاءة وفعالية المؤسسات بمختلف أنواعها وأحجامها وأنشطتها والأهداف التي أنشأت لأجل تحقيقها، حيث كلما زاد الاهتمام بالالتزام التنظيمي في المؤسسة كلما زاد استقرار وانسجام العمال مع إجراءات وضوابط العمل، وبالتالي زاد إخلاصهم و ولائهم لها.

كما توصلنا من خلال الدراسة الميدانية التي أجريناها في مؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته وحدة جيجل حول موضوع الرقابة الإدارية والالتزام التنظيمي، تبين لنا أن هذا النظام الرقابي هدفه الأساسي هو حماية موارد المؤسسة من الضياع، وهذا من خلال إعطاء العمال هامش من الحرية لجعلهم يستقرون في المؤسسة.

وعلى هذا الأساس يتضح جليا أن للرقابة الإدارية دور في تحقيق الالتزام التنظيمي، وهذا ما أكدت عليه النتائج والبيانات الإحصائية المتوصل إليها في دراستنا.

قائمة المراجع

أولاً- الكتب:

- 1 - إبراهيم عبد العزيز شيحا: أصول الإدارة العامة، دار المعارف للنشر والتوزيع، الإسكندرية، د ط، 2004.
- 2 - أحمد ماهر: الإدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، د ط، 2006.
- 3 - أسامة كمال وعبد الغاني حامد: مقدمة في الغدارة، مؤسسة الورد العالمية للشؤون الجامعية، البحرين، د ط، 2006.
- 4 - بشير العلق: الإدارة الحديثة ونظريات ومفاهيم، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، د ط، 2008.
- 5 - بوحوش عمار ومحمد دبيان: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط1، 1999.
- 6 - بومدين طاشمة وعبد النور تاجي: أصول المنهجية في علم السياسة، دار الجسور، الجزائر، ط 1، 2014.
- 7 - ثابت عبد الرحمان إدريس: إدارة الأعمال، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، د ط، 2005.
- 8 - جمال الدين هويسات: مبادئ الغدارة، دار هومة للطباعة والتوزيع، الجزائر، ط2، 2009.
- 9 - جبر الدجر ينبرح وروبرت بارون: إدارة السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، مصر، د ط، 2004.
- 10 - حسونة فيصل: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للطباعة والنشر، عمان، ط2، 2008.
- 11 - حسين حريم وآخرون: أساسيات علم الإدارة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 1998.
- 12 - حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة- النظريات العمليات الإدارية ووظائف المنظمة - دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006.
- 13 - حسين قاسم القزبوتي وعلي خضر مبارك: أساسيات الغدارة الحديثة، دار رستم للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2008.
- 14 - حسين محمد حريم: إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013.
- 15 - خلال إبراهيم العبد: إدارة الأعمال- مدخل اتخاذ القرارات وبناء المهارات الإدارية والمديرين ووظائف الإدارة والمهارات الإدارية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، د ط، 2003.

- 16 - خليل محمد حسن الشماح وخيضر كاظم حمودة: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط3، 2007.
- 17 - رحي مصطفى عليان: أسس الغدارة المعاصرة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007.
- 18 - رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط3، 2008.
- 19 - رفيقة حروش: اقتصاد وتسيير المؤسسة، شركة دار الأمة للطباعة و التوزيع ، الجزائر ، ط 1 ، 2013 .
- 20 - زاهد عبد الرحيم عاطف: الرقابة على الأعمال الإدارية، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2009.
- 21 - زاهد محمد ديري: الرقابة الإدارية، دار أسامة للنشر، الأردن، د ط، 2011.
- 22 - زيد منير عبوي: التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته، دار المشرق الثقافي، عمان، ط1، 2006.
- 23 - سمير محمد حسن: دراسات في مناهج البحث العلمي - بحوث الإعلام، عالم الكتب، القاهرة، د ط، 1995.
- 24 - صلاح الدين شروح: منهجية البحث العلمي، دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، د س.
- 25 - صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، د ط، 2004.
- 26 - صلاح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالبي: الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، د ط، 2007.
- 27 - ضرار العتبي وآخرون: العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن، دار البازوري للنشر والتوزيع، الأردن، د ط، 2007.
- 28 - عادل بن صلاح بن عمر عبد الجبار و محمد مترك مسعود القطاني: علم النفس التنظيمي و الإداري ، مكتبة الملك فهد الوطنية ، الإمارات ، ط 1 ، 2007.
- 29 - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2007.
- 30 - عبد الرزاق الرحاحلة وزكي احمد العزام: السلوك التنظيمي في المنظمات، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011.

- 31 - عبد السلام أبو قحف: أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، د ط، 2003.
- 32 - عبد اللطيف قطيش: الغدرة العامة من النظرية إلى التطبيق، منشورات جبيلي الحقوقية، لبنان، د ط، 2007.
- 33 - عبد الوهاب بن بريكة وعلي فلاح الزعبي: مبادئ الإدارة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013.
- 34 - علي الشريف وآخرون: الإدارة المعاصرة، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، د ط، 2008.
- 35 - علي الشريف: أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال، دار الجامعة للنشر، الإسكندرية، د ط، 2005.
- 36 - علي عباس: الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2008.
- 37 - علي عربي: أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، دار الفائز للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، ط3، 2009.
- 38 - علي محمد منصور: مبادئ الإدارة- أسس ومفاهيم، مجموعة النيل لطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ط2، 2004.
- 39 - عمر صخر: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، ط3، 2003.
- 40 - فيصل محمود الشواردة: مبادئ إدارة الأعمال - مفاهيم نظرية وتطبيقات عملية - دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2013.
- 41 - لوگيا الهاشمي: نظريات المنظمة، دار الهدى لنشر والتوزيع والطباعة، عين مليلة، د ط، د س.
- 42 - ماجد المهدي مساعدة: إدارة المنظمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013.
- 43 - ماجد راغب حلو: علم الإدارة العامة ومبادئ الشريعة الإسلامية، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، د ط، د س.
- 44 - محمد إسماعيل بلال: مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، د ط، 2004.
- 45 - محمد حسن حمادات: قيم العمل والالتزام التنظيمي لدى المديرين والعاملين في المدارس، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006.

- 46 - محمد سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط3، 2005.
- 47 - محمد عبد الفتاح ياغي: مبادئ الإدارة العامة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2011.
- 48 - محمد عبيدان وآخرون: منهجية البحث العلمي - القواعد والمراحل والتطبيقات - دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 1999.
- 49 - محمد قاسم الفيروني: السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2012.
- 50 - محمود احمد الفياض وآخرون: مبادئ الإدارة، دار الصف للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010.
- 51 - مصطفى عبد الله القاسم خشيم: مبادئ الإدارة العامة، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، ليبيا، د ط، 2002.
- 52 - معن محمود عباصرة ومروان محمد بن أحمد: القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار حامد، عمان، د ط، 2009.
- 53 - موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبه للطباعة والنشر، الجزائر، ط2، 2006.
- 54 - موسى خليل: الإدارة المعاصرة - المبادئ والوظائف الممارسة - مجد المؤسسة الجامعية للدراسات النشر والتوزيع، لبنان، ط2، 2011.
- 55 - موسى قاسم القزيوني وعلي حضر مبارك: أساسيات الغدارة الحديثة، دار رستم للنشر والتوزيع، الأردن، ط3، 2006.
- 56 - مؤيد سعيد السالم: تنظيم المنظمات - دراسة في تطوير الفكر التنظيمي خلال مئة عام - دار عالم للكتاب الحديث، الأردن، ط1، 2002.
- 57 - هشام حمدي رضا: الإصلاح الإداري، دار الرابية للنشر والتوزيع، عمان، د ط، 2011.
- 58 - Roy Mond Bondon: les methodes sociologie - pu.France 12etud, 2004 ,p,03-

ثانيا: المذكرات.

- 1 - أحمد بن صالح العربي: الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، دراسة مسحية على شرطة منطقة حائل، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2003.
- 2 - أحمد بن صالح العربي: الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء- دراسة تطبيقية على المراقبين الجمركيين بجمرك مطار الملك خالد الدولي، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2003.
- 3 -إيمان عمر العبد الطموس: التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى العاملين في الهيئات المحلية الكبرى في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2015.
- 4 - بوريب طارق: الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي، دراسة ميدانية بمحافظة الغابات لولاية الطارف، رسالة ماستر. علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.
- 5 -خالد احمد الوزان: المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2006.
- 6 - خولة زروقي: إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي- دراسة ميدانية لدى مرضي مستشفى عميرات سليمان بتقوت، رسالة مكملة لنيل شهادة الماستر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2015.
- 7 - روى رشيد سعيد آل قاسم: اثر الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة المصرفية، دراسة ميدانية على عينة من البنوك التجارية الأردنية، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الأردن، 2012.
- 8 - سامي إبراهيم حمادة حنوننة: قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية- دراسة ميدانية على عينة من العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، فلسطين، 2006.
- 9 - سامية حميس أبوندا: تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية، دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، 2007.

- 10 - عايد رحيل عبادة الشمري: دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى منسوبي قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الإدارية، الرياض، 2012.
- 11 - عبد الله الرحمان النيان: الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية دراسة مسحية على شرطة منطقة حائل، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2003.
- 12 - عبد الله محمد التمالي: علاقة الالتزام ببيئة العمل الداخلية، دراسة ميدانية على قوات الأمن الخاصة، الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2002.
- 13 - العنود متعب بن معيا: الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة على العاملين والعاملات في البنوك التجارية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية.
- 14 - غلوس دلال: الرقابة الإدارية والتسيب الإداري في المؤسسة، دراسة ميدانية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز تبسة، رسالة ماستر في العلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.
- 15 - فوزية هواين: المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي - دراسة ميدانية ببلدية عين قشرة، رسالة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة سطيف2، 2014.
- 16 - محمد حسين عبد المحسن أبو سنيقة: أثر التسويق الداخلي في الالتزام التنظيمي مع وجود الرضا الوظيفي متغير وسيط، دراسة لعينة من المستشفيات الأردنية الخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة المشرق الأوسط للدراسات العليا، 2013.
- 17 - محمد عيد سعيد عليان: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي - دراسة ميدانية على هيئة التمريض في المستشفيات الحكومية في محافظة غزة، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، فلسطين، 2016.
- 18 - محمد غالب العرفي: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- 19 - مشري سعاد: دور الالتزام التنظيمي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية - دراسة ميدانية بمؤسسة كوندور ببرج بوعريريج، أطروحة دكتوراه أ. ر. م، علم الاجتماع تنظيم الموارد البشرية، 2017.

20 - ناصر حافظ: تأثير الرقابة الإدارية على تقييم أداء العاملين- دراسة حالة مديرية الصيانة بسكرة، سونطراك، رسالة ماستر في العلوم السياسية، سياسة عامة وإدارة محلية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.

21 - هادي عذب سلمان: دور الأنماط القيادية المعاصرة في تحقيق الالتزام التنظيمي، دراسة تحليلية لأراء عينة من القيادات الإدارية العليا في شركات الصناعة العراقية، أطروحة دكتوراه في الإدارة جامعة سانت كيلمنس العالمية، العراق، 2013.

22 - هدى درنوني: دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي- دراسة ميدانية بمؤسسة لصناعة الكوابل الكهربائية - بسكرة، أطروحة دكتوراه الطور الثالث (LMD) ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.

ثالثا- المجالات:

- 1 -شباع علي الجميلي: العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي- دراسة تحليلية لأراء العاملين في المعهد التقني بالأنبار، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد4، العدد 9، العراق، 2012.
- 2 -عبد الرؤوف الشفلو: العلاقة بين الاحتراق الوظيفي والالتزام الوظيفي، مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية، العدد6، ديسمبر، 2015.

رابعا- المعاجم:

- 1 -إبراهيم مصطفى وآخرون: معجم الوسيط، دار الدعوة للنشر والتوزيع، القاهرة، ط3، 2004.
- 2 -جمال عبد الناصر: المعجم الاقتصادي، دار أسامة للنشر والتوزيع ودار المشرق الثقافي، الأردن، ط1، 2011.
- 3 -زيد عبوي: معجم مصطلحات الغدادة العامة، دار النور للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2007
- 4 -مروان العطية: معجم المعاني الجامع، دار إيوان لنشر والتوزيع بالتعاون مع دار النواد، الإسكندرية، ط1، 2004.

جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

استمارة بعنوان:

دور الرقابة الإدارية في تحقيق الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة
-دراسة ميدانية بمؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته جيجل-

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

ملاحظة:

نرجو من سيادتكم المحترمة التفضل بالإجابة على الأسئلة الواردة في هذه الاستمارة بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة، كما نتعهد بالالتزام بالسرية والأمانة بما يكفل عدم الكشف عن المعلومات المقدمة من طرفكم واستخدامها لأغراض علمية بحتة.

الأستاذة المشرفة:

د/ ميلاط صبرينة

إعداد الطالبتين:

* محلق إسمهان

* روابحة فريدة

المحور الاول: البيانات الشخصية.

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن: من 20 - 30 من 30 - 40
من 40 - 50 من 50 - 60
- 3- الحالة العائلية: أعزب متزوج
مطلق أرمل
- 4- المستوى التعليمي: ابتدائي ثانوي
متوسط جامعي
- 5- الأقدمية في العمل: أقل من 5 سنوات
من 5 إلى 10 سنوات
من 10 إلى 15 سنة
من 15 إلى 20 سنة
من 20 إلى 25 سنة
من 25 فما فوق
- 6- الصنف المهني: إطار مهني
عون تحكم
عون تنفيذ

المحور الثاني: نمط الإشراف والرغبة في العمل.

7- ما هو نمط الإشراف السائد في المؤسسة ؟

-ديمقراطي

-تسلطي

-فوضوي

-تسيبي

8- هل يمنحك رئيسك المباشر فرصة المشاركة في صنع القرارات ؟

لا

نعم

في حالة الاجابة "بنعم"، هل يزيد ذلك من؟

- التزامك بعملك

- إخلاصك في العمل

- الشعور بالمسؤولية

في حالة الاجابة ب "لا"، لماذا ؟

- طبيعة المنصب الذي تشغله

- طبيعة القرارات

- وجود مختصين لاتخاذ القرارات

- مركزية السلطة

9- هل يسمح لك المسؤول المباشر الخروج من العمل إذا استدعت الضرورة ؟

لا

نعم

10- كيف تصف علاقتك مع رئيسك في العمل ؟

سيئة

متوسطة

جيدة

11- هل لديك الرغبة في الاستمرار بالمؤسسة ؟

نعم لا

12- هل تتلقى النصائح والتوجيهات من قبل رئيسك في العمل ؟

نعم لا

إذا كانت الاجابة ب "نعم"، لماذا ؟

- تفادي الأخطاء المهنية
- اتقان العمل
- رفع المعنويات
- نقص الخبرة

13- هل يفسح لك المجال للعمل بكل حرية دون تدخل من الرؤساء ؟

نعم لا

في حالة الاجابة ب "نعم"، هل يؤدي ذلك إلى:

- المسؤولية في العمل
- الراحة والطمأنينة
- تقديم أفضل خدمة ممكنة
- الثقة في النفس

المحور الثالث: الالتزام بالقوانين والمسؤولية اتجاه المؤسسة.

14- هل تلتزم بتطبيق الأوامر الموجهة إليك من قبل رئيسك المباشر ؟

نعم لا

15- هل تحرص على إنجاز الأعمال الموكلة إليك في الوقت المحدد ؟

نعم لا

في حالة الاجابة ب "نعم"، لماذا ؟

- الخوف من التعرض للعقوبات
- الحصول على المكافآت المادية
- الرغبة في الترقية
- الضمير المهني

16- هل أنت راضي عن قوانين العمل بالمؤسسة ؟

نعم لا

17- هل الالتزام بالقوانين المعمول بها يدفعك إلى الاجتهاد في العمل ؟

دائما

18- هل تعتقد أن التقيد بالقوانين يساهم في إنجاز العمل بالطريقة المطلوبة ؟

دائما

19- هل تحرص على احترام مواقيت العمل ؟

نعم لا

إذا كانت الاجابة ب "نعم"، لماذا ؟

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

المحور الرابع: المتابعة والولاء التنظيمي.

20- هل أنت راضي عن أساليب الأداء المتبعة من قبل الإدارة ؟

نعم لا

في حالة الاجابة ب "لا"، لماذا ؟

متحيزة غير عادلة لا توجد أصلا

21- هل تشعر بالانتماء إلى هذه المؤسسة ؟

نعم لا

- في حالة الإجابة ب "نعم"، لماذا ؟

- نجاح المؤسسة هو بمثابة نجاحك.

- سمعة المؤسسة

22- على أي أساس يتم تقييم أداء العاملين في المؤسسة ؟

الكفاءة الأقدمية علاقات شخصية

23- إذا حدث وتكلم أحد بسوء عن المؤسسة، كيف تكون ردة فعلك ؟

- تدافع عن سمعتها

- تؤيده

- تلتزم الصمت

24- في حالة تغيبك عن العمل، كيف تكون ردة فعل رئيسك ؟

الطرد الاستفسار التوبيخ

الانذار الخصم من الأجر التنزيل في الرتبة

التسامح

25- هل تترك العمل بمؤسستك إذا أتحت لك فرصة عمل أفضل في مؤسسات أخرى؟

لا

نعم

- في حالة الإجابة بـ "لا"، يرجع ذلك إلى:

- الشعور بالمسؤولية اتجاه المؤسسة

- الاطمئنان على المستقبل المهني

- حفاظا على علاقات العمل

26- هل تؤثر المتابعة المستمرة لمسؤولك المباشر في العمل على أدائك؟

لا

نعم

Organigramme tannerie Jijel

