

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية



الرقم التسلسلي: .....

عنوان المذكرة:

الرقابة الإدارية وعلاقتها بالالتزام بالعمل  
- دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية -

مذكرة مكملة لمتطلبات شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

- د. بوجردة الياسين

إعداد الطالبتين:

- بطاش حياة

- بشكط رقية

أعضاء اللجنة المناقشة:

|       |            |                   |
|-------|------------|-------------------|
| مشرفا | جامعة جيجل | د/ بوجردة الياسين |
| ..... | جامعة جيجل | بولبينة جمال      |
| ..... | جامعة جيجل | بورحلي كريمة      |

السنة الجامعية 2020/2019



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية



الرقم التسلسلي: .....

عنوان المذكرة:

الرقابة الإدارية وعلاقتها بالالتزام بالعمل  
- دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية -

مذكرة مكملة لمتطلبات شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

- د. بوجردة الياسين

إعداد الطالبتين:

- بطاش حياة

- بشكط رقية

أعضاء اللجنة المناقشة:

|       |            |                   |
|-------|------------|-------------------|
| مشرفا | جامعة جيجل | د. بوجردة الياسين |
| ..... | جامعة جيجل | بولبينة جمال      |
| ..... | جامعة جيجل | بورحلي كريمة      |

السنة الجامعية 2020/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

The image displays the Basmala in a stylized, bold black calligraphic font. Five vertical arrows point upwards from the top of the text, indicating the direction of the main strokes. Small numbers (1, 2, 3) are placed at various points along the strokes to denote the sequence of writing. The text is arranged in a slightly curved, horizontal line.

# شكر وتقدير

نحمد الله عز وجل ونشكره وهو أحق من يشكر على توفيقه لنا على إتمام هذا البحث.

نتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى أستاذنا الفاضل

**"بوجردة الياسين"**

الذي تقضل بالإشراف على هذا البحث وإرشادنا

وصبره على أخطائنا وزلاتنا

إلى كل من أعاننا وساندنا في إنجاز هذا البحث ولو بالكلمة الطيبة. ولكل من ساهم في هذا

العمل المتواضع ولكل من كانت له بصمة فيه من قريب أو من بعيد.



| المحتوى   |  |
|---|--|
|   | شكر وتقدير                             |
|   | فهرس المحتويات                         |
|   | قائمة الجداول                          |
|   | قائمة الأشكال                          |
|   | ملخص الدراسة                           |
| أب  | مقدمة                                  |
| الإطار النظري للدراسة   |  |
| الفصل الأول: موضوع الدراسة  |  |
| 04  | تمهيد                                  |
| 05  | إشكالية الدراسة                        |
| 06  | أسباب إختيار الموضوع                   |
| 07  | أهداف الدراسة                          |
| 08  | تحديد المفاهيم                         |
| 12  | خلاصة                                  |
| الفصل الثاني: البعد النظري لدراسة الرقابة الإدارية والالتزام بالعمل |  |
| 14  | تمهيد                                  |
| 15  | المدرسة الكلاسيكية                     |
| 15  | نظرية الإدارة العلمية "فريدريك تايلور" |
| 17  | النظرية البيروقراطية "ماكس فيبر"       |
| 19  | نظرية التقسيمات الإدارية "هنري فايول"  |

|                                       |   |
|---------------------------------------|---|
| 21                                    | المدرسة النيوكلاسيكية:                    |
| 21                                    | نظرية العلاقات الإنسانية "التون مايو"     |
| 23                                    | نظرية الحاجات "ابراهام ماسلو"             |
| 25                                    | نظرية الفلسفة "لو X" "دوجلاس ماك جريجور"  |
| 27                                    | المدرسة الحديثة                           |
| 27                                    | نظرية الإدارة اليابانية "Z" "وليام واتشي" |
| 27                                    | نظرية الإدارة بالأهداف "بيتر داركر"       |
| 32                                    | خلاصة                                     |
| <b>الفصل الثالث: الدراسات السابقة</b> |   |
| 34                                    | تمهيد                                     |
| 35                                    | دراسات متعلقة بالرقابة الإدارية           |
| 41                                    | دراسات متعلقة بالالتزام بالعمل            |
| 47                                    | التعقيب                                   |
| 48                                    | خلاصة                                     |
| <b>الفصل الرابع: الرقابة الإدارية</b> |   |
| 50                                    | تمهيد                                     |
| 51                                    | أهمية الرقابة الإدارية                    |
| 52                                    | أهداف الرقابة لإدارية                     |
| 53                                    | أنواع الرقابة لإدارية                     |
| 55                                    | خصائص الرقابة لإدارية                     |
| 56                                    | عناصر الرقابة لإدارية                     |
| 56                                    | مبادئ الرقابة لإدارية                     |
| 57                                    | مراحل وخطوات الرقابة لإدارية              |
| 59                                    | أدوات الرقابة لإدارية                     |
| 60                                    | مجالات الرقابة لإدارية                    |
| 62                                    | معوقات الرقابة لإدارية                    |

|   |                                    |
|---|------------------------------------|
| 63  | خلاصة                              |
| <b>الفصل الخامس: الالتزام بالعمل</b>            |                                    |
| 65  | تمهيد                              |
| 66  | أهمية الالتزام بالعمل              |
| 67  | خصائص الالتزام بالعمل              |
| 68  | أبعاد الالتزام بالعمل              |
| 68  | مراحل الالتزام بالعمل              |
| 69  | العوامل المؤثرة في الالتزام بالعمل |
| 71  | الآثار التنظيمية للالتزام بالعمل   |
| 72  | مداخل لدراسة الالتزام بالعمل       |
| 72  | نصائح لتدعيم الالتزام بالعمل       |
| 74  | خلاصة                              |
| <b>الإطار الميداني للدراسة</b>                  |                                    |
| <b>الفصل السادس: الإجراءات المنهجية للدراسة</b> |                                    |
| 76  | تمهيد                              |
| 77  | مجالات الدراسة                     |
| 77  | 1- المجال المكاني                  |
| 82  | 2- المجال البشري                   |
| 83  | 3- المجال الزمني                   |
| 85  | فرضيات الدراسة                     |
| 86  | منهج الدراسة                       |
| 86  | أدوات جمع البيانات                 |
| 87  | 1- الملاحظة                        |
| 87  | 2- المقابلة                        |
| 88  | 3- الاستمارة                       |
| 89  | 4- الوثائق والسجلات                |
| 90  | عينة الدراسة وخصائصها              |

|  |  |
|--|--|
| 96   | أساليب التحليل                         |
| 96   | الأسلوب الكمي                          |
| 96   | الأسلوب الكيفي                         |
| 97   | خلاصة                                  |
| <b>الفصل السابع: عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج</b> |  |
| 99   | تمهيد                                  |
| 100  | عرض وتحليل البيانات                    |
| 118  | الفرضية الفرعية الأولى                 |
| 118  | الفرضية الفرعية الثانية                |
| 119  | الفرضية الفرعية الثالثة                |
| 120  | مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات         |
| 121  | مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة |
| 122  | النتيجة العامة للدراسة                 |
| 123  | القضايا التي أثارها الدراسة.           |
| 125  | خاتمة                                  |
|  | قائمة المراجع                          |
|  | الملاحق                                |

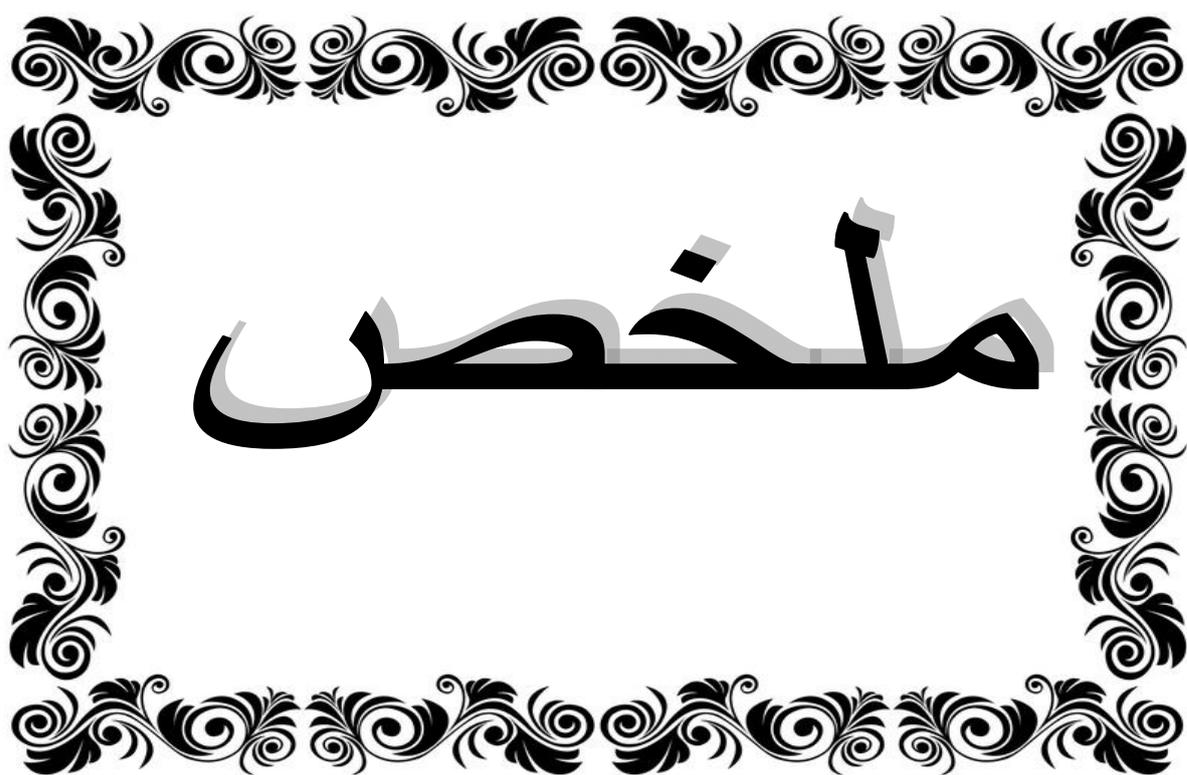
قائمة الجداول:

| رقم الجدول | عنوان الجدول  | الصفحة |
|------------|---|--------|
| أ          | مجتمع البحث الكلي   | 83     |
| ب          | عينة الدراسة  | 90     |
| 1          | توزيع أفراد العينة حسب الجنس                                | 91     |
| 2          | توزيع أفراد العينة حسب السن                                 | 92     |
| 3          | توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية                       | 93     |
| 4          | توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي                     | 93     |
| 5          | توزيع أفراد العينة حسب المستوى المهني                       | 94     |
| 6          | توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل                    | 95     |
| 7          | يوضح الإطلاع على القانون الداخلي للمؤسسة                    | 100    |
| 8          | يوضح احترام قواعد العمل في المؤسسة                          | 100    |
| 9          | يبين آراء المبحوثين حول التغيب عن العمل                     | 101    |
| 10         | يبين التعرض لعقوبات في العمل مع ذكر نوع العقوبة             | 102    |
| 11         | يمثل طبيعة الأسلوب المتبع من طرف المشرف                     | 103    |
| 12         | يمثل دور الإشراف العمال في إنجاز القرار في تسهيل أداء العمل | 104    |
| 13         | تحديد الأدوار والمهام في العمل                              | 104    |
| 14         | آراء المبحوثين حسب العمل ضمن فريق مع تحديد نوع العمل المفضل | 105    |
| 15         | يمثل طبيعة ظروف العمل بالمؤسسة                              | 106    |

|     |   |    |
|-----|---|----|
| 107 | يمثل تلقي المساعدة من طرف الزملاء في حالة التعرض لمشاكل في العمل                | 16 |
| 108 | يمثل آراء المبحوثين حول الأساس الذي يتم وفقه تقسيم العمل                        | 17 |
| 109 | آراء المبحوثين حول أن التخصص في العمل يؤدي إلى زيادة الكفاءة مع توضيح كيفية ذلك | 18 |
| 110 | يمثل تسبيق المصلحة العامة للمؤسسة على المصلحة الفردية                           | 19 |
| 111 | آراء المبحوثين حول الأخذ برأيهم واستشارتهم في المهام الموكلة إليهم              | 20 |
| 112 | تشجيع الإدارة على إبداء روح المبادرة في العمل حسب آراء المبحوثين                | 21 |
| 113 | يمثل توزيع أفراد العينة حسب مساعدة المشرف للعمال                                | 22 |
| 114 | يمثل دور الحوافز في زيادة رغبة المبحوثين  | 23 |
| 115 | آراء المبحوثين حول وجود علاقات جيدة مع الزملاء في العمل                         | 24 |
| 116 | انسياب لمعلومات من الإدارة إلى العمال   | 25 |
| 117 | دور الرقابة الإدارية في زيادة الانضباط والالتزام                                | 26 |

قائمة الأشكال:

| الصفحة | العنوان                                    | رقم الشكل |
|--------|--|-----------|
| 24     | يوضح هرم الحاجات عند "أبراهام ماسلو"       | 1         |
| 58     | يوضح مراحل وخطوات الرقابة الإدارية         | 2         |
| 70     | يوضح العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي | 3         |



## ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة المعنونة بـ "الرقابة الإدارية وعلاقتها بالالتزام بالعمل" إلى معرفة مدى مساهمة الرقابة في تحقيق الالتزام والانضباط لدى العمال في هذه المؤسسة. وتتبنى أهمية الدراسة من أهمية موضوع الرقابة الإدارية وظيفية أساسية لا يمكن الاستغناء عنها أو التهاون في تطبيقها مهما كانت الظروف والأحوال. ونظرا لأهميتها فإننا حاولنا من وراء هذه الدراسة الكشف عن واقع الرقابة والالتزام بالعمل، هذا الأخير الذي لا ينقص شأننا وأهمية هو الآخر عن أهمية الرقابة.

وقد انطلقت دراستنا من إشكالية صيغت في سؤال رئيسي مفاده: هل توجد علاقة بين الرقابة الإدارية والالتزام بالعمل؟

انبثقت عنه التساؤلات الفرعية التالية:

- هل يؤدي تطبيق القوانين بصرامة انضباط العمال؟
  - هل تساهم تقسيم العمل في زيادة روح المسؤولية لدى العامل؟
  - هل يؤدي اشتراك العمال في اتخاذ القرار إلى زيادة الدافعية لديهم؟
- وللتحقق من ذلك كان لابد من إجراء الدراسة الميدانية التي تمت بجامعة محمد الصديق بن يحي بجيجل -كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية-، وقمنا باعتماد المنهج الوصفي الذي يصف لنا الظاهرة بدقة، وذلك باستخدام أدوات علمية تمثلت في الاستمارة كأداة رئيسية، إلى جانب الملاحظة، المقابلة، وكذا الوثائق والسجلات.

وعن البيانات فقد تمت معالجتها عن طريق التبويب في جداول بسيطة تضمنت التكرارات والنسب المئوية. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كانت كالآتي:

- وجود رقابة داخل هذه المؤسسة تتبع أسلوب غير مباشر ومرن تعمل على زيادة التزام العمال وانضباطهم وعدم تغييبهم.
- وجود اهتمام بالعمال كتقديم المساعدة لهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات، وتكوين علاقات جيدة معهم وهو ما يحقق رضاهم الوظيفي.
- تحقق الفرضية الفرعية الأولى القائلة بأن: "تطبيق القوانين بصرامة يؤدي إل انضباط العمال"، حيث لوحظ أنّ إطلاع المبحوثين على القانون الداخلي للمؤسسة، احترامهم لقواعد العمل

بالمؤسسة، إشراكهم في اتخاذ القرارات كانت بنسب عالية، بينما تقل نسب الغياب والتعرض لعقوبات

- الفرضية الفرعية الثانية التي مفادها: "تقسيم العمل يساهم في زيادة روح المسؤولية لدى العامل" محققة إذ أنه يتم تحديد الأدوار والمهام في العمل، العمل في جماعة، ظروف عمل مقبولة، تقسيم العمل على أساس الكفاءة، الولاء والانتماء للمؤسسة كانت بنسب كبيرة.
- مشاوره العمال والأخذ برأيهم، تشجيعهم وتحفيزهم، وجود علاقات جيدة مع الزملاء، سهولة انسياب المعلومات كلها مؤشرات تدل على صدق وتحقق الفرضية الثالثة المصاغة كما يلي: "إشراك العمال في اتخاذ القرار يؤدي إلى زيادة الدافعية".

ومن تم نستنتج أن الفرضية الرئيسية للدراسة محققة بناء على تحقق الفرضيات الجزئية الثلاث إذ توجد علاقة طردية إيجابية بين الرقابة الإدارية والالتزام بالعمل



# مقدمة

عرفت هياكل المؤسسة الاقتصادية تغيرا كبيرا كنتيجة حتمية للتحوّل الذي شهده العالم، وعلى اعتبار أن الإنسان كثير التفاعل مع هذه الهياكل طيلة مساره الوظيفي في المؤسسة الصناعية. وتكون المؤسسة الصناعية قائمة بحد ذاتها فهي تحتاج إلى تسيير جيد ومتطور للموارد البشرية من أجل مواكبة التقدم التكنولوجي من تغيير في هياكل الإدارة وزيادة في حجم وعدد العاملين، واتساع نطاقها الذي تعمل فيه حتى تضع مكانة تمكنها من المنافسة والتحديات الشديدة على المستوى العالمي من جهة ومن جهة أخرى تسعى المؤسسة إلى إشباع حاجات التنظيم من سلع وإنتاج، وتجاوز الاصطدامات التي تعرقل نموها وتحقيق أهدافها.

إلا أن هذا يحتاج إلى نظام فعال يمكنها من التصدي للصعوبات وذلك من خلال الوظائف الإدارية كالخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة وكل هذه الوظائف الإدارية تجعله نظاما ذو جودة وتساهم أيضا في تحقيق أهدافه وضمان قدرة المؤسسة على المنافسة والتصدي لمتغيرات السوق والتكيف معها والظروف التي تطرأ في المستقبل.

ومن أجل ضمان بقاء المؤسسة واستمراريتها فلا بد من نظام رقابي فعال من أجل تنظيم إداري متوازن ومتكامل كون الرقابة الإدارية ضرورية لكل مستويات الإدارة في التنظيم فهي تهتم بالإشراف والتوجيه وبمقارنة المعايير بالأداء الفعلي، وكشف الأخطاء والانحرافات وأسباب حدوثها واتخاذ الإجراءات اللازمة لعلاجها وتقادي تكرارها، أي أنها بمثابة الجهاز العصبي للإنسان لممارستها لنشاطها حيث تحرص على ضمان استمرارية وسلامة خلايا التنظيم، وبالتالي تقادي الصراع القائم بين العاملين والسهر على توفير الراحة والأداء الجيد للعمال والتزامهم بالعمل داخل المؤسسة، فالالتزام ينعكس على كفاءة العمال وتحسين إنتاجية المؤسسة.

كما أن التزام أفراد المؤسسة يرفع مستوى الرضا الوظيفي حيث يخلق نوع من الاستقرار والترابط الاجتماعي بين العمال، وكون الالتزام بالعمل يولد الإخلاص والولاء للمؤسسة التي ينتمي لها العامل فهذا يساعده على تخطي مشكلات العمل، والالتزام بالعمل لا يبلغ درجة الكمال والإتقان وتحقيق الأهداف بدون رقابة إدارية تسهر وتتابع نشاطات التنظيم تعمل على التأكد من سير نظام المؤسسة والتزام الأفراد به.

وعلى هذا الأساس جاءت هذه الدراسة لتبين علاقة الرقابة الإدارية بالتزام العامل بعمله بكونها وظيفة رئيسية في العملية الإدارية ولها أهمية كبيرة في تطور نظام المؤسسة، من خلال مراقبة سلوكيات الأفراد وتسويتها من أجل نجاح واستمرارية العمل وبالتالي تحقيق أهداف العامل والمؤسسة على حد سواء.

ومن أجل ذلك قسمت الدراسة إلى قسمين أساسيين هما الجانب النظري والتطبيقي:

**الجانب النظري:** وتضمن خمسة فصول كما يلي:

- **الفصل الأول:** وكان حول موضوع الدراسة الذي احتوى إشكالية الدراسة، أسباب اختيار الموضوع وأهميته وأهدافه وتحديد المفاهيم.

- **الفصل الثاني:** البعد النظري لدراسة الرقابة والالتزام بالعمل وقد تم تقسيمها إلى نظريات كلاسيكية، نيوكلاسيكية، وأخرى حديثة.

- **الفصل الثالث:** تناولنا فيه الدراسات السابقة حول الموضوع، منها ما تعلق بالرقابة الإدارية، ومنها ما خص الالتزام بالعمل، ثم التعقيب عليها، وذكر أوجه الاستفادة منها.

- **الفصل الرابع:** وكان حول متغير الرقابة الإدارية وأهميتها، أهدافها، أنواعها، خصائصها، عناصرها، مبادئها، مراحلها وخطواتها، أدواتها، مجالاتها ومعوقاتهما.

- **الفصل الخامس:** وتناول متغير الالتزام بالعمل وأهميته، خصائصه، أبعاده، مراحلها، العوامل المؤثرة فيه، آثاره التنظيمية، مداخل لدراسته، وأخيرا نصائح لتدعيمه.

- أما الجانب الميداني فقد اشتمل على فصلين:

- **الفصل السادس:** الإجراءات المنهجية للدراسة، وتم التطرق فيه إلى مجالات الدراسة، فرضيات الدراسة، منهج الدراسة، أدوات جمع البيانات، عينة الدراسة وأساليب التحليل.

**الفصل السابع:** وخصص هذا الفصل لعرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج وتم فيه عرض البيانات في جداول، ومناقشة النتائج في ضوء الفرضيات الفرعية، الدراسات السابقة، النتيجة العامة للدراسة، وأخيرا القضايا التي أثارها الدراسة.

## الفصل الأول:

# الإطار المفاهيمي للدراسة

- تمهيد

أولاً: إشكالية الدراسة.

ثانياً: أسباب اختيار الموضوع.

ثالثاً: أهمية الدراسة.

رابعاً: أهداف الدراسة.

خامساً: تحديد المفاهيم.

خلاصة

### تمهيد:

يعدّ الإطار النظري المرتكز الأساسي الذي يقوم عليه البحث العلمي، إذ يعتبر هيكل الفكرة أو الظاهرة المراد بحثها، وهو الأساس الذي يبنى عليه كلّ البحث وليس الخلفية النظرية لموضوع البحث كما يعتقد عدد كبير من الباحثين، كونه يعطي تصورًا واضحًا لما يريد الباحث الوصول إليه، كما يمهدّ للدراسة الميدانية.

وعليه سيُعنى هذا الفصل بعرض إشكالية الدراسة، أسباب اختيار الموضوع، أهميته، أهدافه وتحديد المفاهيم.

### أولاً: إشكالية الدراسة:

إن الغاية من إنشاء أي تنظيم صناعي تتمثل في سعيها لتحقيق مجموعة من الأهداف وذلك من خلال إشباع احتياجات الأفراد والمنظمات الأخرى، التي يتكون منها المجتمع حيث تعتبر الإدارة العليا هي المسؤول الأول عن بلوغ الأهداف الجماعية المنشودة، فهي وسيلة وسبيل ذلك، وهذا يكون من خلال توظيف العنصر البشري الذي يعتبر ركيزة أساسية داخل التنظيم، من أجل توجيه الأعمال وتحقيق الأهداف.

فالعامل يقوم بعمله وفق مجموعة من الإجراءات والقوانين التي تضعها المؤسسة من أجل ضمان السير الحسن لها، وكذلك وضع خطط محكمة قابلة للتنفيذ، وليس ثمة جدال في أنه مهما بلغت الدقة في إعداد هذه الخطط فإنه من الممكن أن تكون تبديداً وضياحاً للجهد والمال ما لم يوجد نظام يعمل على التحقق من أن كل الأعمال تسير في اتجاه الأهداف المسطرة، ويمكن تسمية هذا النظام بنظام الرقابة أو نظام التوجيه والإشراف على تنفيذ الخطط.

وعلى هذا الأساس تعد الرقابة الإدارية من أهم وظائف الإدارة داخل أي تنظيم، وعنصرها رئيسياً وهاماً من عناصر العملية الإدارية التي يقوم بها الإداري في أي مستوى إداري كان سواء الإدارة العليا، المتوسطة، أم الدنيا، ولعل السبب الرئيسي من ضرورة وجود العنصر الرقابي هو التأكد من أن النتائج المحققة تطابق وتوافق الخطط المسبقة، وذلك للكشف عن أية انحرافات عن هذه النتائج المخططة، فنتخذ في الحال الإجراءات التصحيحية اللازمة بالشكل الذي يضمن عودة الأنشطة إلى السير في الطريق المخطط له. فالرقابة وظيفة تعمل بشكل متكامل ومتداخل مع وظائف الإدارة الأخرى وليس بمعزل عنها وينبغي أن تكون ذات طبيعة مستمرة ودائمة، وليست آنية، تنتهي بانتهاء المهمة.

وقصد تحقيق النظام الرقابي لنجاحه، كفاءته وفعاليته داخل التنظيم لابد من وصوله للأهداف التي يسعى لتحقيقها، حيث لا يتحقق ذلك إلا من خلال التزام المرؤوسين بأعمالهم المطلوبة منهم على أكمل وجه، ذلك أنه يمثل اتجاهاً لدى الفرد العامل الذي يشتمل على رغبة أو شعور قوي للبقاء عضواً في تنظيم معين، واستعداداً تاماً لبذل جهود قوية لصالح ذلك التنظيم، وقبلها تاماً للأهداف التي يسعى لتحقيقها، وكل هذا لفائدة المؤسسة طبعاً.

ولقد حظي الالتزام بالعمل باهتمام كبير في أدبيات السلوك التنظيمي، نظراً لأهميته لكافة المنظمات، ونظراً لانعكاسه على أداء المنظمة، حيث واجهت شركة فورد على سبيل المثال أزمة كبيرة في أوائل الثمانينات نتيجة انخفاض الالتزام بها بسبب تخفيض الميزانية وتسريح العمال وإغلاق المصنع وانخفاض

جودة الإنتاج، ولم يكن أمام الشركة لتتخطى تلك الأزمة إلا من خلال برنامج لزيادة الالتزام وولاء العاملين للمؤسسة، وذلك من خلال مراجعة النظام الرقابي وإيجاد الخلل به وتقويمه لأنه ربما يكون السبب في انخفاض الالتزام بالعمل هذا العنصر الفعّال، الذي وإن وجد بالوجه المطلوب أدى ذلك إلى نجاح التنظيم لا محالة.

ومن هذا المنطلق جاءت دراستنا الموسومة بـ "الرقابة الإدارية وعلاقتها بالالتزام بالعمل" قصد الكشف عن مدى وجود علاقة بين الرقابة الإدارية والالتزام بالعمل.

ومنه نصيغ التساؤل الرئيسي التالي:

هل توجد علاقة بين الرقابة الإدارية والالتزام بالعمل؟

وتنبثق عنه التساؤلات الفرعية التالية:

- هل يؤدي تطبيق القوانين بصرامة إلى انضباط العمال؟
- هل يساهم تقسيم العمل في زيادة روح المسؤولية لدى العمال؟
- هل يؤدي إشراك العمال في اتخاذ القرار إلى زيادة الدافعية نحو العمل؟

ثانياً: أسباب اختيار الموضوع:

✓ الأسباب الذاتية:

لاختيارنا لهذا الموضوع بالذات دون غيره أسباب نذكر:

- الرغبة الملحة في دراسة موضوع الرقابة الإدارية والدور الذي تلعبه في التزام العمال بعملهم، وهذا من أجل تكوين نظرة عامّة عن هذه العملية الإدارية الضرورية والتعريف بها.
- فضولنا حول معرفة طبيعة العلاقة الموجودة بين الرقابة الإدارية والالتزام بالعمل.
- محاولة إبراز وإظهار مدى فعالية هذه العملية في جعل العمال يلتزمون بأعمالهم المكلفون بها.
- معرفة سبب اللامبالاة التهاون في المؤسسات الذي نراه اليوم، هل يرجع لقصور في العملية الرقابية إن لم نقل عدم وجودها أم لأسباب أخرى.

✓ الأسباب الموضوعية:

- الحاجة للقيام بالمزيد من الدراسات حول هذا الموضوع لتوعية المؤسسة بأهمية المورد البشري والاعتناء بمستوى أدائه وهذا لا يكون إلا من خلال تطبيق نظام رقابي فعّال.

- محاولة إفادة المؤسسات الجزائرية بدراسات واقعية تمس مشاكلها خاصة ما يمس موضوع الالتزام والانضباط في العمل ومعرفة أسباب تدني مستوى انضباط العمال والتزامهم.
- قابلية الموضوع المختار للبحث العلمي وإمكانية التحقق منه ميدانيا وإخضاعه للإجراءات المنهجية والاختبار الإمبريقي.

### ثالثا: أهمية الدراسة:

- تستمدّ هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع نفسه، حيث تتناول الرقابة الإدارية وعلاقتها بالالتزام العمّال بعملهم، الذي أصبح محطّ مناقشات مستفيضة وتبرز أهميته فيما يلي:
- زيادة المعلومات والعارف وإثراء التراث النظري فيما يخصّ هذا الموضوع الذي يعتبر من المواضيع الهامة، ولفت انتباه الباحثين لدراسة هذا الموضوع وتحليل أبعاده.
  - الوصول إلى بعض النتائج التي من شأنها تعزيز الجوانب الإيجابية، التي تساعد على تبيين طرق وأساليب رقابية، تساعد المؤسسات على زيادة مستوى الالتزام والانضباط في العمل، من خلال شعورهم بأهميتهم ومكانتهم داخل المؤسسة، وذلك يدفعهم للعمل بروح معنوية عالية.

### رابعا: أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- محاولة معرفة مدى مساهمة الرقابة الإدارية على العمّال في التزامهم وانضباطهم داخل المؤسسة (كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - جيجل).
- التعرف على واقع الالتزام بالعمل في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - جيجل.
- تسليط الضوء على آلية الرقابة الإدارية والالتزام بالعمل من المنظور النظري السوسولوجي.

خامساً: تحديد المفاهيم:

### 1- الإدارة:

ليس هناك تصور محدد لماهية النشاط الإداري وحدوده ومضمونه، فالبعض يفهم الإدارة بأنها السلطة والقيادة بمعنى آخر المركز المرموق الذي تصدر عنه الأوامر والقرارات. بينما يعرفها فريدريك تايلور fredirique tailor رائد مدرسة الإدارة العلمية للإدارة بما يلي: "فن الإدارة هو المعرفة الصحيحة لما تريد من الرجال أن يقوموا بعمله ثم رؤيتك إياهم يعلمونه بأحسن طريقة وأرخصها".

أما بيتر دوكر وهو من علماء الإدارة المعاصرين وصاحب نظرية الإدارة بالأهداف فيعرف الإدارة: "أنها عضو له وظائف متعددة والتي تدير العمال والعمل". وهناك من يعرفها عن طريق القيام بوظائفها من تنبؤ، تخطيط، تنظيم وإصدار أوامر وتنسيق ورقابة. وعرفت الإدارة بأنها فن التخطيط لنشاط يتعلق بحسن استعمال الموارد البشرية والمالية لتحقيق أهداف المؤسسة. لقد أورد بعض الرواد الأوائل وبعض المختصين الغربيين تعاريف للإدارة نذكر:

هنري فايول فيقول: "إن معنى أن تدير هو أن تتنبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وتنسق وتراقب" ويقول كامل المغربي "بأن الإدارة هي عملية التنسيق بين جميع عوامل الإنتاج البشرية وغير البشرية باستعمال وظائف التخطيط والتنظيم والقيادة والإشراف والرقابة حتى يمكن التوصل إلى الهدف المطلوب بأقصى كفاية ممكنة" أما الإدارة العامة فيعرفها (ودروولسن) الرئيس الأمريكي بأنها "العملية أو الأعمال المتعلقة بأهداف الحكومة التي تهدف إلى تحقيق الأهداف العامة بأكبر قدر من الكفاءة وبقدر المستطاع وفق رغبات الناس وإرادتهم" (1)

### 2- الرقابة:

أ/ لغة: جاء في "المسعود" أنه يقصد بالرقابة الرقيب والحارس والحافظ ورقيب النفس. ب/ اصطلاحاً: فقد ذكر محي الدين الأزهري أن "الرقابة في أي مشروع تشمل الكشف عما إذا كان شيء يتم وفقاً للخطة الموضوعية والتعليمات الصادرة والمبادئ السارية، وهي تهدف إلى الوقوف على نواحي الضعف والأخطاء ومن ثم العمل على علاجها ومنع تكرارها، وهي تكون على شيء سواء أعمال أو أشياء أو أفراد أو مواقع".

<sup>1</sup> علي فلاح الزعبي، عبد الوهاب بن بريكة : مبادئ الإدارة الأصول والأساليب العلمية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2013، ص30.29.

### 3- الرقابة الإدارية:

هناك العديد من المفاهيم المتعددة والمتنوعة، تختلف في معظمها من حيث الإيجاز أو الإطناب لهذا النشاط، وأن العديد من المفاهيم تختلف في التعبير اللغوي والمحتوى ولكنها تلتقي في أغلب الأحيان في شرح المفهوم وكذلك جاء هذا الاختلاف انعكاساً لوجهات نظر كتّاب الفكر الإداري. وسنتعرض لبعض وجهات النظر لمفهوم الرقابة الإدارية، فقد عرّفها:

**هنري فايول:** (تنطوي الرقابة على التحقق إذا كان كل شيء يحدث طبقاً للخطة الموضوعية والتعليمات الصادرة وأنّ غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها وهي تنطبق على كل شيء معدات، أفراد، أفعال).

ويعرفها **الديري:** متابعة الأعمال والتأكد من أنها تتم وفقاً لما أريد لها والعمل على تصحيح أي انحراف يقع في المستقبل.

أمّا **الهواري** يعرف الرقابة الإدارية ويقول: "بأنّها التأكيد من أن ما يتحقق أو ما تحقق فعلاً مطابق لما تقرر في الخطة المعتمدة سواء بالنسبة للأهداف أم بالنسبة للسياسات والإجراءات أو بالنسبة للموازنات التخطيطية".

أما الدكتور **محمد ماهر عيسى:** "عرفها بأنها عملية تهدف إلى التأكيد من الأهداف المحدودة والسياسات المرسومة والخطط الموضوعية والأوامر والتعليمات الموجهة وخلافه"

ونرى أن الدكتور **صلاح الشنواني** يعرفها: "وظيفة إدارية تنطوي على قياس وتصحيح أعمال المساعدين والمرؤوسين بغرض التأكيد من أن الأهداف والخطط المرسومة قد حققت ونفذت"<sup>(1)</sup>

### 4- مفهوم الرقابة الإدارية الحديث:

أدى التطور العلمي الحديث إلى توسيع وتعميق مفاهيم الرقابة وأدواتها المختلفة، فلم يعد الهدف من الرقابة التأكيد من أن النتائج تعبر عن أو تتفق مع الخطط الموضوعية فحسب، بل أصبح الهدف من الرقابة أوسع وأعم وأشمل من ذلك بكثير بحيث يغطي مفهومها الحديث النواحي والمجالات التالية:

1- فحص ومراجعة الخطط المختلفة لجميع الأنشطة والبرامج التي تقوم بوضعها الوحدات والأجهزة الحكومية.

2- تتبع العوامل والتغيرات التي قد تؤثر على تحقيق أهداف هذه الأنشطة والبرامج.

<sup>1</sup> حسين أحمد الطراونة، د توفيق صالح عبد الهادي: الرقابة الإدارية المفهوم والممارسة، دار الحامد للنشر والتوزيع،

عمان، الأردن، ط1، 2011، ص19، 20، 21.

3- قياس عناصر الاقتصاد والكفاءة في أداء الوحدات الحكومية والفاعلية بالنسبة لنتائج البرامج المختلفة وتحقيق التوازن بينهما.

4- تقييم أداء الأنشطة والبرامج التي تتولى تنفيذها الوحدات والأجهزة الحكومية للحكم على مستوى أدائها ومدى قدرتها على تحقيق الأهداف.

5- المساعدة في عملية اتخاذ وترشيد القرارات وبصفة خاصة في السنوات المقبلة، في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية بتوفير البيانات والمعلومات الملائمة في هذا المجال أو من خلال الاستعانة بنتائج عملية الرقابة وتقييم الأداء أو بإشراك القائمين على الرقابة في عملية اتخاذ القرار اشتراكاً فعلياً أو الاسترشاد بأرائهم عند الحاجة إلى ذلك.<sup>(1)</sup>

### التعريف الإجرائي للرقابة الإدارية:

تعتبر الرقابة الإدارية وظيفة أساسية وضرورية لأي عملية إدارية فهي تقوم على مختلف المستويات الإدارية في التنظيم وتكشف عن الأخطاء والعمل على تداركها وعلاجها من أجل نجاح المؤسسة وتحقيق الأهداف المسطرة.

### 5- الالتزام:

أشار معجم قطر المحيط بأن كلمة الالتزام تعود إلى الفعل لزم ولزم الشيء بمعنى أثبته وداوم عليه وألزمه المال والعمل فصار واجباً عليه ويقال لما بين الكعبة والحجر الأسود الملتمزم لأن الناس يعتقدونه أي يضمونه إلى صدورهم.

ويذهب معجم متن اللغة إلى ذات المضمون فنقول "أن فلان التزم الشيء أي اعتنقه ولم يفارقه"، ولا يبتعد معنى الالتزام كثيراً عما تقدم وفق القاموس فقد حدد معنى الالتزام أنه: "حالة اعتناق فكري وعاطفي لتطبيق أو فعل ما أو نظرية سياسية أو اجتماعية أو دين".<sup>(2)</sup>

وحسب ما جاء في معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية فيقصد به: "الالتزام والارتباط بمعنى أنه تعبير عن رابطة قانونية تلزم فرد اتجاه آخر بالقيام بعمل معين أو عدم القيام به كما يقصد به تعهد يلتزم بمقتضاه الفرد بأن يؤيد أو يشترك في برنامج أو رسالة أو نشاط اجتماعي حسب قاموس الشامل: هو

<sup>1</sup> حسن أحمد الطروانة، المرجع السابق، ص23.

<sup>2</sup> صفوان محمد المبيضب، عائض بن شافي الأكلبي: التوظيف والمحافظة على الموارد البشرية، دار اليازودي العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص183، 184.

تعهد والتزام بمعنى شعور بالالتزام يدفع الأشخاص إلى القيام بأفعال معينة أو العمل من أجل تحقيق هدف معين. (1)

### 6- العمل:

العمل كما جاء في القاموس هو (المهنة والفعل وجمعه أعمال وأعماله واستعمله غيره واعتمل عملاً بنفسه).

أ/لغة: المهنة والفعل عن قصد.

ب/اصطلاحاً: هو ما يقوم به الإنسان من نشاط إنتاجي في وظيفة أو مهنة أو حرفة.

وهذا يبين لنا ركنين أساسيين للعمل: النشاط، الإنتاج، فالنشاط هو لب العمل سواء كان نشاطاً جسدياً أو ذهنياً.

ولذا فإنّ الإسلام لا يحبذا الحصول على المكاسب دون نشاط ولهذا حرّم الإسلام القمار لأنه وسيلة للعود والكسل إذ عن طريق يحصل الرجل على المال دون جهد أو نشاط، فإنّه يبذل المال ليبذل له أكثر منه.

- والركن الثاني للعمل هو هدفه، وهو الإنتاج، سواء كان إنتاجاً مادياً كصناعة شيء ما، أو استخراجاً من كنوز الأرض، أو معنوياً كالوظائف الكتابية، أو الحراسة التي يكون مردودها على إنتاج الدولة أو المؤسسة أو الشركة.

ويعرف بعضهم العمل بأنه (مجموعة محددة من الواجبات والمسؤوليات يلزم للقيام بها توافر اشتراطات معينة في شأغها تتفق مع نوعها وأهميتها وتسمح بتحقيق الهدف من إيجادها).

وقال الراغب الأصفهاني العمل: كل فعل يكون من الحيوان بقصد فهو أخصّ من الفعل لأنّ الفعل قد ينسب إلى الحيوانات التي يقع منها بغير قصد والعمل يستعمل في الأعمال الصالحة والسيئة.

والظاهر أنّ هناك فرق بين العمل والمهنة فكل مهنة عمل وليس كل عمل مهنة لأنّ المهنة تقتضى الإتيان والمعرفة الدقيقة بخلاف العمل، فقد يعمل الإنسان في عمل لا يتقنه فلا يمكن أن نسميه ممتناً له حتى يتقنه إلا أن يتجاوز في ذلك. (2)

<sup>1</sup> مصلح الصاع: الشامل، قاموس مصطلحات العلوم الاجتماعية، دار عالم الكتب، الرياض، 1999، ص140.

<sup>2</sup> دبال خلف السكارنة: أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2011، ص26.

وعليه فإنّ مفهوم والعمل بمعناه الواسع في الإسلام هو: كل جهد وعمل مادي أو معنوي أو مؤلف منهما معاً يعد عملاً في نظر الإسلام، فعامل المصنّع ومديره، والموظّف في الدولة، والتاجر، وصاحب الأرض، والطبيب، والمهندس، كل هؤلاء عمال في الدولة الإسلامية.

### التعريف الإجرائي للالتزام بالعمل:

ينتمي كل فرد إلى جماعة عمل معينة والتي يتكون منها كل تنظيم فهو يقوم ببذل جهد ونشاط من أجل العمل والإنتاج سواء كان هذا الجهد جسدياً أو ذهنيّاً، مادياً أو معنوياً، وبالتالي: يترتب على الفرد أو العامل تقديم الاحترام والإخلاص والولاء لعمله ومنه المساهمة في النهوض بالإنتاج وتطويره ونجاح المؤسسة.

### خلاصة:

يعتبر كلّ ما ورد في هذا الفصل من أفكار ومفاهيم بمثابة الإطار الذي سنلتزم به طوال مراحل البحث اللاحقة، وقد حاولنا فيه تقديم نظرة عامّة عمّا نريد بحثه انطلاقاً من الإشكالية حتّى الوصول إلى مفاهيم الدّراسة التي تمّ تضمينها كمنطلقات بحثية ترتكز عليها دراستنا هذه، وقد كان الهدف الأساسي من عرض هذا الفصل هو القدرة على التحكم أكثر في مشكلة الدراسة وحصر جوانبها، بحيث تصبح قابلة للبحث والدّراسة مع الالتزام بالحدود التي رسمناها حتّى تكون الدليل الذي يرشدنا في العمل حتى نهاية الدّراسة.

## الفصل الثاني:

### البعد النظري لدراسة الرقابة الإدارية والالتزام بالعمل

- تمهيد

أولاً: المدرسة الكلاسيكية.

ثانياً: المدرسة النيوكلاسيكية.

ثالثاً: المدرسة الحديثة.

خلاصة

**تمهيد:**

يمثل التنظيم الإداري الإطار الذي تتم في نطاقه عمليات الإدارة ونشاطاتها، والرقابة الإدارية باعتبارها عنصراً مهماً في العملية الإدارية لذلك لابدّ من دراستها في إطار النظريات المختلفة للتنظيم على اختلاف وجهات النظر والالتزام من جهة أخرى. ومن خلال هذا الفصل سنعرض أهم النظريات التي تناولت موضوع الرقابة الإدارية والالتزام بالعمل حسب تطورها الزمني: كلاسيكية - نيوكلاسيكية - والحديثة.

أولاً: المدرسة الكلاسيكية:

هي بعض نظريات التنظيم التي ظهرت في العالم العربي وهي بلا شك وليدة للفترة الزمنية التي ظهرت فيها كالثورة الصناعية، وسيادة المذهب الاقتصادي الرأسمالي القائم على المنافسة الحرة. وكل هذه العوامل كانت سبب في خلق نظريات تدرس كل التطورات على مختلف مستوياتها المختلفة ونذكر أهم النظريات الكلاسيكية على النحو التالي: (1)

**1- نظرية الإدارة العلمية:** يعدّ العالم الأمريكي فريدريك تايلور الرائد الأول الذي نادى بالإدارة العلمية حيث ولد سنة 1856 وتوفي سنة 1915 من عائلة عتيقة في أمريكا حيث بدأ سنة 1870 العمل في مصنع للحديد حيث تدرج في العمل من مراقب عمال إلى مساعدة مهندس حتى أصبح رئيساً للمهندسين. لقد اهتم تايلور أثناء عمله بإنتاج أقصى حد ممكن عن طريق مجموعات العمل التي يشرف عليها فلم يكن مرتاحاً لنظام العمل في المصنع لاعتقاده بأن هذا النظام لا يقوم على تقدير سليم لطاقة العامل الإنتاجية بل مبني على سجلات الإنتاج السابقة التي تقدر عشوائياً معدل الإنتاج المطلوب، وهو مبدأ عرفه العمال وحاولوا دوماً الحفاظ عليه مما جعل العمال هم أصحاب المبادرة بتحديد كمية الإنتاج. ومنه فإن الإدارة العلمية تستخدم الأسلوب العلمي في الوصول إلى حل المشكلات الإدارية واتخاذ القرارات، عما يتم اختيار الطريقة المثلى واختيار الآلات والموارد والعاملين بصورة علمية، ويعهد إلى العاملين بأداء عمل محدد بشرط أن توفر لهم الإدارة التعليمات والإرشادات التي تساعد على تفهم كيفية الأداء الأمثل للعمل. (2)

أ- مبادئ نظرية الإدارة العلمية عند تايلور:

1- تجريد الفرد في موقع العمل من كل إحساس بالاستقلالية Autonomy أو المشاركة بالرأي في العملية الإنتاجية، ويتحدد أداء الواجب التنظيمي للفرد (العامل) بثلاث ممارسات تعتمد على ما تلقاه من تدريبات مسبقة على أدائها والممارسات الثلاث لدور العامل هي:

(أ) المتابعة الفنية لسير العمليات الإنتاجية بواسطة الآلة ومن خلال الجداول الخاصة بذلك.

(ب) التعرف على ما ترسله الآلة من إشارات أو علامات أثناء تشغيل المادة الخام والتصرف حبا لها وفق ما تعلمه العامل وتدريب عليه.

(ج) القيام بالتغذية العكسية Feed back للآلة قبل بدء مرحلة التشغيل الأولى وعقب انتهاء كل مرحلة أو عملية تشغيل.

2- الامتثال الكامل من جانب العمال لأوامر الإدارة وتعليماتها.

<sup>1</sup> عادل محمد زايد العدالة التنظيمية، [المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية]، المنظمة العربية لتنمية الإدارة، القاهرة، 2006، ص65.

<sup>2</sup> محمد قاسم القريوتي: مبادئ الإدارة [النظريات والعمليات والوظائف]

3- ربط الحوافز والمكاسب المادية التي يجنيها العامل بالإنتاج وأن الفرد قد يترك العمل إذا ما تهيأت له ظروف مادية أفضل ولكي يضمن التنظيم بقاءه واستمراره، يلزم أن يجد- قدر الاستطاعة- من فرص إقامة علاقات إنسانية في موقع العمل مع الالتزام بفكرة الحتمية التقنية Technological Determinism كضرورة لبقاء التنظيم الاجتماعي لذلك أوصت نظرية الإدارة العلمية بضرورة التحكم في جوانب العلاقة الاعتمادية بين الواجب التنظيمي والفرد المكلف به من خلال مقترحات خاصة بترتيبات إدارية ونظم مالية للأجور والحوافز، وأن يكون للتنظيم بنية فورية تتصف بتدرج هرمي للسلطة تنهض على تصميم يحقق التنسيق بين العناصر المسؤولة عن أداء العمل مع الربط فيما بينها ومقاومة التباينات المتوقعة حدوثها بين العناصر بعضها البعض، ومقاومة قنوات الربط الاجتماعية التي قد يحدثها الأفراد فيما بينهم (Daus and 1976، 388) (Taylor)

4- قيام التنظيم على الأعمال والمهام الرسمية ويعتبر المركز positinen داخل الوحدة الأساسية للتنظيم. (1)

5- ضرورة تكيف الأفراد مع متطلبات التنظيم، ويتم الاستغناء عن كل من لم يستطع تلبية تلك المتطلبات.

6- اختيار القيادات التنظيمية من خلال المنافسة القائمة على الجدارة والاستحقاق واتجاه لأوامر والتعليمات من أعلى إلى أسفل للعامل دون أن ترجع عكسيا، وتعتبر التقارير الخاصة بإنجاز العمل، الشكل الأوحد للاتصال الرأسي من الأسفل إلى الأعلى (Pfiffne and 1960، 54) (sherwood)

7- التخصص وتقسيم العمل مرتبطان برفع الكفاءة الإنتاجية (2)

ب- أسس الإدارة العلمية عند تايلور:

1- تطور حقيقي للإدارة بتجزئة وظيفة الفرد إلى أجزاء صغيرة ومعرفة أنسب الطرق لأداء كل مهمة.

2- الاختيار العلمي للعاملين، وينتأى ذلك باختيار الفرد بطريقة تناسب العمل ويجب أن يدرّب عليها بالطريقة المصممة والسليمة.

3- الاهتمام بتنمية وتطوير العاملين وقيام الإدارة بمهام تصميم الوظائف والأجور والتعيين ويضطلع العمال بأداء وتنفيذ المهام الموكولة إليهم.

<sup>1</sup> اعتماد محمد علام، جلال إسماعيل حلمي: علم اجتماع التنظيم مداخل نظرية دراسات ميدانية، مكتبة الانجلو المصرية، مصر، 2013، ص33.34.

<sup>2</sup> اعتماد محمد علام، جلال إسماعيل حلمي: المرجع السابق، ص34.

4- التعاون الحقيقي بين الإدارة والعاملين. (1)

من خلال نظرية الإدارة العلمية لـ "فريدريك تايلر" أن مبدأ التعاون بين الإدارة والعمال يكون من خلال المتابعة والرقابة على الأعمال وبذلك نجده قد بالغ في تطبيق القوانين والإجراءات الصارمة وتطبيق الجزاء والعقاب في حالة حدوث الأخطاء حيث أهمل آدمية الفرد والعامل الإنساني، داخل التنظيم مما أفقد العامل روح الابتكار والمبادرة.

ويرى أن توفير العوامل الفيزيقية وزيادة الأجور وربط الجزاءات المادية بمجهود العمال سوف يحقق مستوى من الالتزام.

2- النظرية البيروقراطية:

تتكون كلمة بيروقراطية من مقطعين هما Bureau وتعني مكتب أو الأعمال والأنشطة التي يتضمنها المكتب و cracy وتعني سلطة أو أحكام يصبح معنى Bureaucracy سلطة المكتب أو حكم المكتب أو نفوذ وأسلوب العمل المكتبي.

ويعود إنشاء هذه المدرسة في الإدارة إلى جهود العالم الألماني ماكس فيبر (1864-1920) وهو عالم اجتماع واقتصاد عايش الجدل القائم بين أنصار المدرسة العلمية في الإدارة ومدرسة العلاقات الإنسانية، وكعالم اجتماع كان على دراية واسعة بدور الفرد في المجتمع وتأثير المجموعة عليه وأثره في المجموعة كما كان كعالم اقتصاد مهتماً بالإنتاجية وضرورة تحفيز العاملين إلى زيادتها والتقييد بمواصفات الإنتاج، لذا فقد وضع أسساً علمية في الإدارة تأخذ بعين الاعتبار مصلحة كافة الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة سواء كانت داخلية أم خارجية لتحقيق الحد الأعلى من الكفاءة الإدارية والإنتاجية سميت بالبيروقراطية.

أ- خصائص البيروقراطية:

- **تقسيم العمل والتخصص:** تتميز التنظيمات البيروقراطية بتقسيم الأعمال فيها إلى عدة خطوات يتم اختيار من يشغلونها حسب درجة تخصصهم في الأعمال المطلوب القيام بها.
- **التسلسل الرئاسي:** ويعني ذلك المفهوم وجود مستويات إدارية متفاوتة يتبع فيها كل مستوى للمستوى الذي يعلوه وبشكل يظهر معه شكل التنظيم الإداري على شكل هرم تتسع قاعدته وتضيق مستوياته كلما اتجهنا إلى الأعلى. (2)
- **الرسمية وتقنين الإجراءات:** ويعني ذلك وجود نمط من العلاقات الرسمية في العمل بحيث يتعامل الموظف مع المراجعين له في العمل بصفته الرسمية وليس بصفته الشخصية ومن شأن ذلك أن

<sup>1</sup> حسين عبد الحميد أحمد رثوان: علم اجتماع التنظيم، الناشر، الإسكندرية، 2004، ص56.

<sup>2</sup> د. صبحي جبر العتيبي: تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2005م، ص33.

- لا يكون هناك تمييز في المعاملة بين من تقدم لهم الخدمات حسب أي اعتبار ولذلك فإن من صفات النظام البيروقراطي توحيد وتقنين الإجراءات بحيث يتم رجوع الموظفين إليها كأساس لاتخاذ القرارات مما يضمن سرعة الإنجاز وتمائل القرارات التي تتخذ بشأن الحالات المتماثلة.
- **اللاشخصية في اتخاذ القرارات:** تعني اللاشخصية أن تستند القرارات إلى أسس موضوعية وليس لأسس شخصية مما يضمن العدالة وعدم المزاجية.
  - **التعيين والترقية على أساس الجدارة:** وهذا عنصر هام يقتضي أن تحكم قرارات تعيين وترقية الموظفين إلى اعتبارات الكفاءة والتأهيل وليس للاعتبارات غير الموضوعية مما يكفل الأداء الممتاز.
  - **اعتبار الإدارة مهنة دائمة:** النظر للإدارة باعتبارها مهنة تحتاج للتأهيل والتدريب المستمر وليست هواية ومن شأن ذلك تحسين مهارات العاملين مما يضمن الأداء الجيد ويحقق الأهداف التنظيمية المطلوبة بالنوعية الجيدة وبأقل التكاليف.
  - **الفصل بين الحياة الشخصية للموظف والحياة الوظيفية:** يؤكد النظام البيروقراطي على ضرورة عدم الخلط بين الوظيفة كدور يقوم به الموظف وهو دور محكوم بالقوانين والتعليمات وبين الممتلكات الشخصية.
- وضع ماكس فيبر ثلاثة أنماط للسلطة يمكن عرضها:
- **مرحلة السلطة التقليدية:**
- تمثل هذه المرحلة مرحلة المجتمعات البدائية التي يصل للسلطة فيها الفئات التقليدية التي تستند في شرعية حكمها إلى معايير غير موضوعية لا علاقة لها بمستوى الأداء والقدرات بل لمعايير الحسب والنسب والوراثة.
- **مرحلة السلطة الكاريزماتية:**
- يصل إلى السلطة في هذه المرحلة من التطور قيادات فردية ذات خصائص شخصية جذابة تنقاد لها الجماهير وليس لأسباب موضوعية بل تأثراً بها واجتذاباً لقوى سحرية لدى هذه القيادات غير قابلة للتفسير العلمي.

- مرحلة السلطة القانونية:

تعتبر هذه المرحلة مرحلة العقلانية التنظيمية حيث تكون السلطة في المجتمع بيد الفئات التي يحددها القانون ووفقا لمعايير موضوعية لا تقليدية ولا كاريزماتية وبالتالي فإن المعايير التقليدية التي لا تمت لمعايير الكفاءة بصلة يتم استبعادها عند التعيين في الوظائف العامة.<sup>(1)</sup> من خلال نظرية البيروقراطية لـ "ماركس فيبر" فإن الإدارة وضعت للعامل طريقة وخطة عمله من خلال تقسيم العمل والتخصص وتوحيد وتقنين الإجراءات والرجوع إليها كأساس لاتخاذ القرارات مما يضمن سرعة الإنجاز ومن خلال ذلك مراقبة العامل لأنها وضحت أساليب العمل. كذلك نجد الالتزام بالعمل بدرجة عالية لأنها تنتج للعامل فرصة إبراز كفاءته وولائه للمؤسسة العدالة وموضوعية وبذلك يحفز العمال بالالتزام بقوانين وإجراءات المنظمة وتسهيل الاتصال بين العمال والإدارة.

3- نظرية التقسيمات الإدارية:

اهتمت نظرية التقسيمات الإدارية Administrative Departmentation theory بالتعليمات الداخلية في المنظمة، والمظاهر الأساسية للأداء المادي للعمل، والجوانب الفيزيولوجية للعمال، وليس بالجوانب الإنسانية للأداء. وقد ركزت على دراسة مستويات الهيكل التنظيمي، حيث أن الافتراض الأساسي الذي اعتمده هو أن كفاءة المنظمة هي انعكاس لكفاءة المدير. كما أن الهياكل التنظيمية قادرة على خلق الأفراد الكفؤين في المنظمة. ولذا فقد اهتمت نظرية التقسيمات الإدارية وروادها الأوائل بشكل أساسي بالجوانب المتعلقة بالتنظيم.<sup>(2)</sup>

كان المفكر الإداري هنري فايول (1841-1925) مهندسا فرنسيا، اتجه من خلال دراسته وتحليله للعمليات الإدارية إلى إيجاد مبادئ وقواعد تعد بمثابة مرتكزات رئيسية يعتمد عليها المدراء في أعمالهم وتحقيق الأهداف الاقتصادية للمنظمات التي يعملون فيها. وكان أول ظهور لأعمال فايول سنة 1900 وسنة 1908، حيث قدم أفكاره حول الإدارة في شكل بحوث صغيرة قدمت في المؤتمرات الهندسية المتعلقة بأعمال التعدين، إلا أن عمله الرئيسي تمثل في كتابه المشهور ذو العنوان "الإدارة الصناعية والعامة" الذي صدر عام 1916، وفيه قام فايول يتضمن نظريته الشاملة لمفهوم الإدارة في مختلف الجوانب المتعلقة بالتخطيط والتنظيم والتنفيذ.<sup>(3)</sup>

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي: مبادئ الإدارة (النظريات والعمليات والوظائف)، دار وائل، عمان، ط3، 2006م، ص59، 60، 61.

<sup>2</sup> خليل محمد الشماع، خضر كاظم حمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة، الأردن، 2007م، ص51.

<sup>3</sup> لو كيا الهاشمي: نظريات المنظمة، دار الهدى، قسنطينة، دون سنة النشر، ص51.

أ/تقسيمات الوظائف الإدارية عند هنري فايول: (1)

- ويرى فايول أنه يمكن تقسيم جميع الوظائف وما ينشق عنها من أوجه النشاط في المنشآت الصناعية إلى ست مجموعات:
- النشاط الفني تصنيع - تحويل - إنتاج.
  - النشاط المالي وهو ما يتصل بتكوين رأس المال وتمويل المشروع وإيجاد فرص الاستثمار الأمثل.
  - النشاط التجاري الشراء - البيع - التبادل.
  - النشاط المحاسبي تسجيل العمليات وحساب التكاليف وأعمال الإحصاء - الأرباح - إعداد الميزانيات.
  - النشاط الوقائي والضمان حماية الممتلكات والأفراد والمحافظة عليها (الأمن الصناعي والضمان الاجتماعي).
  - النشاط الإداري ويعني وظائف الإدارة التي عرفت فيما بعد بالتخطيط - التنظيم - إصدار الأوامر - التنسيق - والرقابة.

ب/مبادئ الإدارة كما يراها فايول:

- لقد أطلق فايول مبادئه الإدارية الأربعة عشر الشهيرة والتي اعتبر تطبيقها معيار المديرين الناجحين في المؤسسات التجارية فحسب إنما في المؤسسات العامة والدينية والاجتماعية وهي على الشكل التالي:
- ✓ **تقسيم العمل:** أي التخصصية في تنظيم وتنفيذ الأعمال.
  - ✓ **السلطة:** تعني حق المديرين بإصدار الأوامر لإنجاز النشاطات.
  - ✓ **الانضباط:** يستلزم احترام أفراد المؤسسات للقواعد والعقود التي تسيّر المؤسسة.
  - ✓ **وحدة الأوامر أو القيادة:** تعني تلقي الأفراد للأوامر من رئيس واحد من دون سواه.
  - ✓ **وحدة التوجيه:** ويدل هذا المبدأ على إيجاد رئاسة واحدة وخطة واحدة لكل مجموعة من الأنشطة ذات الهدف الواحد.
  - ✓ **الخضوع للمصلحة العامة:** وهذا يتطلب التعاون والتضحية وتنمية روح العمل الجماعي ووحدة العمل الإدارية والتنظيمية وهذا ما يؤدي إلى تفضيل مصلحة المجموع على المصلحة الخاصة وعلى التوفيق بينهما.
  - ✓ **مكافأة الأفراد:** تفويض الأفراد ومكافأتهم بشكل عادل يوفر رضا العمال وأصحاب العمل ويناسب مستوى المعيشة وسوق العمل ووضع المؤسسة.

<sup>1</sup> نواف كيفان: القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2007م، ص 69.

- ✓ المركزية: ويقصد بها مركز السلطة والقرار بالإدارة الأعلى هرمياً بما يحقق مصلحة المؤسسة.
  - ✓ سلسلة تدرج السلطة: أي تسلسل السلطات والرتب الوظيفية من الأعلى إلى الأدنى في السلم الهرمي وعدم خروج الأفراد عن هذا الخط في تنفيذ وتحقيق الاتصال الإداري.<sup>(1)</sup>
  - ✓ الترتيب والنظام: ويستند هذا المبدأ إلى تقسيم الموارد في المؤسسة إلى قسمين موارد بشرية وموارد مادية والتنسيق بينهما لتسهيل عمل وأنشطة المؤسسة.
  - ✓ المساواة: يؤكد المبدأ جذب وتحضير الأفراد العاملين والإخلاص والتفاني في العمل عن طريق العدل والمساواة في التصرف معهم وتحقيق الأهداف ورعاية حقوقهم والاهتمام بهم.
  - ✓ الاستقرار الوظيفي: وهو المبدأ الذي يفسر المرونة مع الموظفين والعمال كونهم بحاجة إلى بعض الوقت للتكيف مع الوظيفة وشروط العمل فيها وهذا ما يقلل معدلات دوران العمل ويخفض تكاليفه.
  - ✓ المبادرة الشخصية والابتكار: يسمح هذا المبدأ للمديرين بدفع موظفيهم إلى المبادرة في التعبير وتقديم المقترحات والإبداع في الخطط وابتكار الأفكار والإجراءات لتطوير مفاهيم العمل وممارسته.
  - ✓ شعور الانتماء للمؤسسة وروح التعاون: ويبرز هذا المبدأ كفاءة المديرين في تشجيع العاملين وتنمية ارتباطهم وانتمائهم للمؤسسة وثقافتها وإدراكية العمل كفريق لأن ذلك يحقق النتائج المرجوة للمؤسسة والعاملين فيها.<sup>(2)</sup>
- نلاحظ أن "فايول" اهتم بعنصر الرقابة كونها أحد الوظائف الأساسية في العملية الإدارية وذلك من خلال الإشراف والمتابعة. كما يرى فايول أن الرقابة الإدارية عملية التأكد أن كل شيء قد تم إنجازه وفقاً للخطط المسطرة والموضوعة، كذلك ترمي إلى الكشف عن نقاط الضعف والأخطاء، كما أن المسؤول عن العملية الرقابية تحفز المجدين ومكافأتهم فرض العقوبات عند ارتكاب الأخطاء وإجبار العاملين على تنفيذ الأوامر والتعليمات.

<sup>1</sup> موسى خليل: الإدارة المعاصرة (المبادئ- الوظائف- الممارسة)، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، ط1، 2005م، ص29، 28.

<sup>2</sup> موسى خليل: المرجع السابق، ص29، 28.

وتحقيق الالتزام بالعمل يزيد في رفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة وذلك بإلزام كل عامل بالقواعد والقوانين المعمول بها والمحددة في التنظيم كذلك وحدة الأوامر تساعد العمال على تنفيذ التعليمات واستقرارهم في العمل.

ثانيا: المدرسة النيوكلاسيكية:

### 1- نظرية العلاقات الإنسانية "التون مايو":

في بداية القرن العشرين زاد اهتمام الباحثين بالتأكيد على أهمية العنصر البشري، كأحد العناصر الأساسية المؤثرة على أداء وكفاءة المنظمات وقد وجد اتجاه العلاقات الإنسانية صدرا كبيرا لدى الباحثين وممارسي الإدارة، فهذه المدرسة تفرض أنّ الإنسان كائن اجتماعي يسعى إلى تحقيق ذاته.

وتكون حركة العلاقات الإنسانية على الأفراد والعمل في بيئة جماعية حيث تم دراسة وتحليل سلوك المديرين والعمال من خلال ما يعرف بديناميكية الجماعة وساهم الرواد الأوائل لهذه الحركة في تحسين أداء المنظمة من خلال تحقيق رضا العمال عن وظائفهم ومن ثم فإنّه يجب حث المديرين على أن يكونوا أكثر تعاوناً مع العمال وذلك للارتقاء بالبيئة الاجتماعية الخاصة بالعمل ولتعزيز انطباعات الفرد عن نفسه في المنظمة (1).

وترتبط هذه المدرسة بالاشتراكي إلتون مايو 1880-1949 الذي يعتبر الأب الروحي لها، حيث استقر بالولايات المتحدة الأمريكية وبعدها في هارفارد، وذلك سنة 1926-1947 وأصبح أستاذ الهدف في علم النفس الصناعي واهتم بموضوع تكرار المهام وأثارها على سلوك الإنسان وقام بعدة أبحاث حول التعب وأبحاثه الأكثر شهرة في الأبحاث التي قام بها في جامعة هارفارد المعروفة بدراسة هاوتورن تابعة لشركة وسترن إلكتروك خلال الفترة الممتدة من (1927-1932) حيث قام بعدة تجارب منها غرفة التجربة، تجربة الإضاءة وأثرها على الإنتاجية حيث طبقها على مجموعتين الأولى ضابطة والثانية تجريبية معتمدا في ذلك على المنهج التجريبي، حيث في كل مرة يتم إدخال متغير آخر مثل: فترات الراحة، تقديم المشروبات، متغير نظام دفع وكان الهدف من هذه الدراسة هو معرفة تأثير بعض المتغيرات المادية والحوافز مثل إضاءة فترات الراحة، تقديم المشروبات، نظام دفع الأجر، وظروف وساعات العمل على الإنتاجية، إلا أن نتائجها جاءت متناقضة (2) فهي لم تثبت وجود أي علاقة مباشرة بين تلك المتغيرات وإنتاجية العامل" مما دفع التون مايو وزملاءه إلى الاعتقاد بوجود متغير وحافز خفي، يؤثر

<sup>1</sup> ثابت عبد الرحمان ادريس: المدخل الحديث لإدارة العامة، الدار الجامعية، 2003/2002، ص 264، 265.

<sup>2</sup> علي سلمى: تطور الفكر التنظيمي، دار غريب، القاهرة، دون سنة، النشر، ص 89.

على إنتاجية العامل وبعد تكرار التجارب توصل الباحثون إلى تشخيص هذا المتغير الذي أطلق عليه الجوانب النفسية والاجتماعية.

✓ ومن أهم النتائج التي توصل إليها مايو وزملاؤه من تجارب الهاوتورن على النحو التالي:

- إن الفرد إنسان له تكوينية النفسي والاجتماعي.
- إن الفرد عضو في جماعة غير رسمية ويتأثر سلوكه بقيم وأنماط سلوك هذه الجماعة.
- تتأثر اجتماعية الفرد أكثر ليس بزيادة الأجور وغيرها من العوامل المادية، ولكن بزيادة الاهتمام والاعتراف والتقدير من جانب المشرفين والإدارة.
- يجب على الإدارة أن تدرك أن تحسين العلاقات الإنسانية والاتصالات الاجتماعية والمكافآت المعنوية مثل: (الاعتراف والتقدير)، هي عوامل هامة في الدافعية للعمل وزيادة الإنتاجية<sup>(1)</sup>.
- مبادئ نظرية العلاقات الإنسانية:
- لقد استمدت مدرسة العلاقات الإنسانية من تجارب هاورتورن بعض المبادئ الأساسية أهمها:
- إن التنظيم عبارة عن تلك العلاقات الإنسانية التي تنشأ بين مجموعة من الأفراد، وليس مجرد وجود عدد من الأفراد المنعزلين غير المترابطين.
- إن السلوك التنظيمي يتحدد وفقا لسلوك أفراد التنظيم، الذين يتأثرون بدورهم بضغط اجتماعية ناشئة من التقاليد والعرف، والتي تؤمن بها الجماعة وعرضها على أعضائها.
- إن القيادة الإدارية تلعب دورا أساسيا في التأثير على تكوين الجماعات، وتعديل تقاليدها يتناسب مع أهداف التنظيم، كذلك فإن القيادة الإدارية تعمل على تحقيق درجة أكبر من التقارب والتعاون بين التنظيم الرسمي والتنظيمي غير الرسمي.
- إن السبيل إلى تحقيق هذا التقارب هو إدماج التنظيم غير الرسمي في التنظيم الرسمي، عن طريق إشراك العاملين في عملية الإدارة وتحميلهم مسؤولية العمل على تحقيق أهداف التنظيم.
- إن الاتصالات بين أجزاء التنظيم ليست مقصورة على شبكة الاتصالات الرسمية، بل هناك أيضا شبكة للاتصالات غير الرسمية، وأن هذه الشبكة غير الرسمية قد تكون أكثر فاعلية في التأثير على

<sup>1</sup> محمد عبد السلام: التطورات الحديثة في الفكر الإداري والتنظيم، دار الكتاب الحديث، القاهرة، د ط، 2008، ص124، 125.

سلوك العاملين ومن ثم ينبغي النظر إلى عملية الاتصالات وتوفير المعلومات، باعتبارها من المتغيرات المؤثرة على السلوك التنظيمي.

ومما سبق فإنّ الحركات الإنسانية أعطت اهتمام كبير على الجانب الإنساني للعامل، باعتباره محور العملية الإدارية وعنصر مهم في العملية الإنتاجية لذلك نجد أنّها اعتمدت أسلوب رقابي ديمقراطي. فقد ركزت على الروح المعنوية للعاملين وتحفيزها، لأنّه كلما كانت الروح المعنوية للعامل عالية كلما زاد الولاء والاستقرار في العمل، وينعكس ذلك من خلال زيادته في الأداء والالتزام بالعمل في المؤسسة.

## 2- نظرية الحاجات لأبراهام ماسلو:

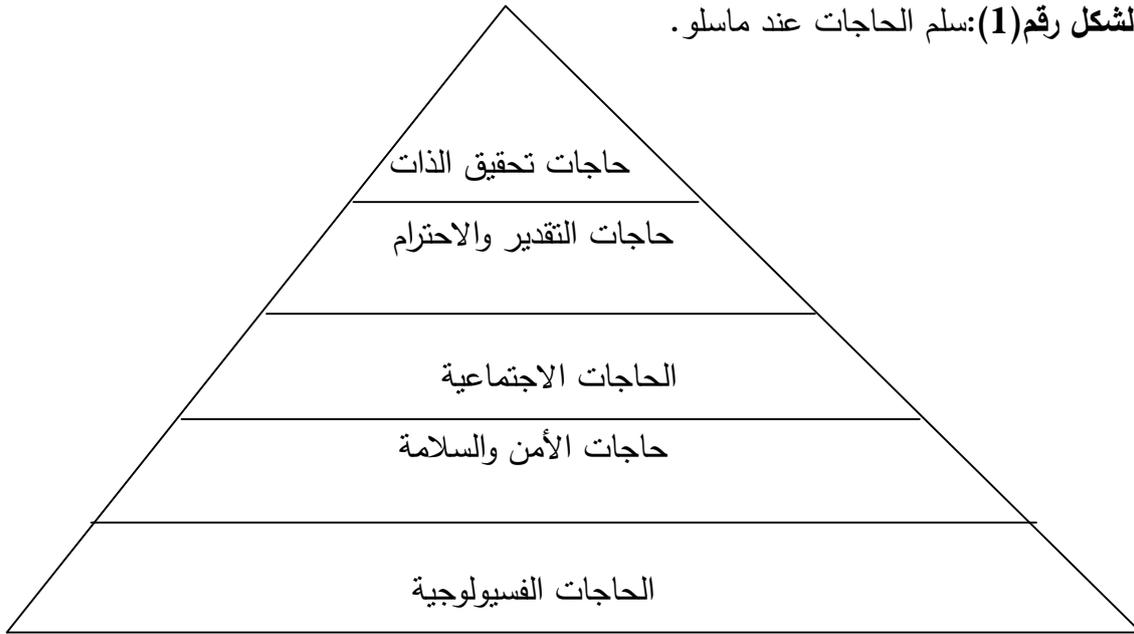
تعتبر نظرية سلم الحاجات التي وضعت من قبل أبراهام ماسلو من أكثر نظريات الحفز شيوعاً، وقدرة على تفسير السلوك الإنساني في سعيه لإشباع حاجاته المختلفة، وتقوم هذه النظرية على مبدآن أساسيين: (1)

أ- إنّ حاجات الفرد مرتب ترتيباً تصاعدياً على شكل سلم بحسب أولويتها للفرد كما هو في الشكل (1).  
ب- إنّ الحاجات غير المشبعة، هي التي تؤثر على سلوك الفرد وحفزه أمّا الحاجات المشبعة فلا تؤثر على سلوك الفرد بالتالي ينتهي دورها في عملية الحفز.

\* لقد صنف ماسلو الحاجات الإنسانية في خمس فئات بحسب أولويتها من الأسفل كما يلي:

<sup>1</sup> منير بن أحمد دريدي: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، دار الابتكار، عمان، ط1، 2013،

الشكل رقم (1): سلم الحاجات عند ماسلو.



المصدر: يوسف مسعداوي: أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومة، الجزائر، ط2، 2014، ص178.

قسمت الحاجات حسب ماسلو إلى الحاجات التالية:

✓ **الحاجات النفسية الفسيولوجية (1)**

وهذه تمثل الحاجات الأساسية اللازمة لبقاء الإنسان واستمراره على قيد الحياة، كالطعام والماء والجنس والهواء والحاجات الفسيولوجية تسيطر على بقية الحاجات إذا لم تكن مشبعة.

✓ **حاجات الأمن والسلامة:**

تتضمن هذه حاجات الفرد للحماية من الأخطار الجسمية والصحية والبدنية، كذلك الحماية من الأخطار الاقتصادية والمتعلقة لضمان استمرار الدعم المادي الضروري للفرد، للمحافظة على مستوى معين من الحياة المعيشية.

✓ **الحاجات الاجتماعية:**

تتبع هذه الحاجات من كون الإنسان اجتماعيا بطبيعته ويعيش ضمن جماعة ويتفاعل معها. وتشمل حاجات تكوين العلاقات والحب والارتباط مع الآخرين، وتعتبر الحاجات الاجتماعية نقطة انطلاق نحو حاجات أعلى وبعيدة عن الحاجات الأولية.

<sup>1</sup> رضا صاحب أبو حمد آل علي: سنان كاظم الموسوي: الإدارة لمحات معاصرة، الوراق للنشر والتوزيع، 2006، ص433.434.435.

✓ حاجات التقدير واحترام الذات:

هذه الحاجات تتضمن الحاجة إلى الشعور بالأهمية من قبل الآخرين واحترام الذات الذي يمكن الحصول عليه من خلال الكفاءة والمنافسة والاستقلالية، والمركز واعتراف الآخرين بقيمة الفرد وقدرته على الوصول إلى مراكز عليا.

والحرمان من تقدير الذات يخلق نوعا من الشعور بعدم القدرة على عمل أي شيء وهذا يخلق الضجر والكبت والحرمان عند الفرد.

✓ حاجات تحقيق الذات:

يشير ماسلو إلى مفهوم هذه الحاجة بأنها حاجة الفرد إلى أن يكون ماهرا، قادرا على الوصول إليه بناء على القدرات والكفاءات لديه. فإن كان الفرد يضمن بأنه يستطيع أن يكون مديرا ناجحا فإنه يجب أن يعطي مثل هذه الفرصة، وإشباع هذه الحاجات برأي ماسلو يعتبر أقصى ما يصبو إليه الفرد، ويأتي ذلك بعد إشباع الحاجات السابقة كلها.

وعليه يمكن القول أن ماسلو ركز على ضرورة إشباع وتلبية حاجات العمال، والتي تحفزهم للعمل وتجعلهم يلتزمون في أداء أعمالهم، إلا أن هذه الحاجات تختلف من شخص لآخر حسب نوع الحاجات ومستواها، ومع ذلك فإن توفر الحاجات يؤدي إلى الرغبة في العمل ورفع الكفاءة الإنتاجية، وبالتالي إشباع الحاجات والرضا عن الذات يزيد من مستوى الالتزام بالعمل.

3- نظرية الفلسفة الإدارية "x" و"y" دوغلاس ماك جريجور:

إن نظرية "x" ونظرية "y" ماك جريجور تمثلان فرضيات حول السلوك الإنساني ففي كتابة الجانب الإنساني للمنشأة الذي صدر عام 1964 يضع ماك جريجور مجموعتين من الفرضيات (حول نظرة المدراء لسلوك العاملين معهم)، حيث تركز:

- **نظرية "x"** على أن العاملين كسالى ولا يحبون العمل، ولكنهم مرغمون عليه لأنهم بحاجة إلى تأمين معيشتهم ولا تدفعهم إليه إلا الحاجة الاقتصادية. لذا يتوجب ممارسة الرقابة والإكراه عليهم إذ أنهم يحاولون أن يتهربوا من المسؤولية ويبحثون فقط عن الاستقرار المادي. وقد طبقت هذه النظرية في موضوع القيادة: النمط التسلطي وركزت على أهداف المنظمة من منظور الإدارة العليا وليس على العاملين فيها، باعتبار أن العمل هو الأساس حيث يسمونه Hired Labour "العمل المأجور" فالأساس في العلاقة العمل وليس العامل. وهذه النظرة هي نظرة الإدارة العلمية

التي ركزت على الرقابة والمكافأة المادية واعتمدت على نظرية الرجل الاقتصادي التي نادى بها ستيفارث مل في القرن الثامن عشر. (1)

- **نظرية "y"** تخالف هذه النظرية أولاً تلك الافتراضات في السلوك البشري والتي وردت في نظرية "x" والتي وصفت البشرية بصفات ظالمة ليست من طبيعة هذه البشرية، تلك الافتراضات التي تنكرت للجانب الإنساني في الإنتاج وتناسب دوافع العاملين نحو العمل والتي تشكل أساس السلوك الإنساني إن هذه النظرية إلى جانب إيمانها بدوافع العمل وحاجات العاملين فإنها تحاول تقديم افتراضات أخرى تفسر بعض مظاهر السلوك الإنساني وهذه الافتراضات: (2)

1- إن الجهد الجسمي والعقلي الذي يبذله العامل في العمل هو شيء طبيعي كاللعب والراحة. إن العمل (معتمد على ظروف يمكن مراقبتها) يمكن أن يكون مصدر رضا، ولذلك سوف يتم إنجازه وبشكل تطوعي كما يمكن أن تكون مصدر عقوبة وبذلك يتم تجنبه إذا كان ذلك ممكناً.

2- إن الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب ليسا الوسيلة الوحيدة التي تدفع العاملين لبذل جهد من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية. إذ أن العامل سوف يقوم بممارسة الرقابة الذاتية والتوجيه الشخصي من أجل إنجاز الأهداف التي التزم بها.

3- إن العنصر البشري (وتحت ظروف عادية) يعرف كيف يبحث عن المسؤولية وليس فقط قبولها.

4- في ظروف الحياة الصناعية الحديثة فإن الطاقات الكامنة للعنصر البشري قد تمت الاستفادة منها بشكل جزئي.

5- يعمل الإنسان آملاً في الحصول على المكافأة لا خوفاً من العقاب. إذ أن أهم مكافأة للفرد. على سبيل المثال، تتمثل في الرضا الشخصي، وإشباع حاجة تحقيق الذات والذين قد يحققهما في عمله الذي يقوم به.

لذا فإن نظريتي ماك جريجور تعتبران من النظريات الرائدة التي ركزت على عنصر الإنتاج الأهم في المنظمة وهو الإنسان.

وأشار ماك جريجور في نظرية "x" إلى وجهة نظر المدرسة الكلاسيكية التي ركزت على الإنسان ولكنها لم تتصفه أو تفهمه وبالتالي أنت نظرتها سلبية له.

<sup>1</sup> صبحي جبر العتيبي: تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2005م، ص38، 39.

<sup>2</sup> مصطفى نجيب شاويش: إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق، الأردن، 2005م، ص51.

أما نظرية "y" والتي تعكس وجهة نظر ماك جويجور في الإدارة فإنها تنظر بإيجابية وتوازن للإنسان ولا ترى فائدة في التمييز بين العامل وعمله إذا ما أحسن التعامل معه فإنهما يمثلان وجهين لعملة واحدة. (1) من خلال ما سبق إن نظرية "x" والنظرية "y" هما تصوران مختلفان بناء على الافتراضات التي قامت عليهما كل نظرية، فالنظرية "x" هو اعتماد السلطة والرقابة والإشراف الفعالين للتأثير في سلوك الفرد وتحقيق أهداف المنظمة.

في حين أن نظرية "y" فقد اعتمدت الرقابة الذاتية وإشراك العمال في اتخاذ القرارات وبلورة مبدأ تكاملي بين الفرد والمنظمة كما أنها تتيح للعامل ظروف تنظيمية، تمكنهم من تحقيق أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة من جهة أخرى هذا ما يسمح للعمال بالالتزام بالقوانين وإجراءات المؤسسة.

ثالثاً: المدرسة الحديثة:

### 1- نظرية الإدارة اليابانية "z" وليام أوتشي:

استمدت نظرية "z" مقوماتها الفلسفية والفكرية من التجربة اليابانية ومن طبيعة ودور البناء الاجتماعي والثقافي والتربوي للمجتمع الياباني، وقد حددت معالم هذه النظرية بثلاثة مرتكزات أساسية تضمنت "الثقة" و"المهارة" و"المودة" فقد أكدت النظرية على الجوانب الإنسانية وتعميق مفاهيمها في ميادين العمل. وقد تفاوتت الدراسات عن طبيعة الإدارة اليابانية من حيث بيان جذورها وكيفية تكوينها، فهناك من يرى بأن تأهيل الأفراد قد ولد في الأصل من ارتباط العمال مع بعضهم في زراعة الرز. ومن الدراسات ما أشار إلى أن نظام الصناعة اليابانية ما هو إلا امتداد للنظام الإقطاعي السائد منذ زمن قديم في اليابان. وترجع دراسات أخرى لأصول الإدارة اليابانية إلى الكونفوشيوسية (نسبة إلى كونفوشيوس) وتقاليدها. وثمة مدرسة أخرى ترى ترابطاً في نماذج العمل الصناعي الحديث مع العمل الجماعي القديم في زراعة الأرض وحرثها. ورغم كل هذه الاجتهادات، فإن معظم الدراسات اليابانية تشير إلى نظام الإدارة عندهم قد نشأ أصلاً من جانب العمال (أو العمل). (2)

كما وضع وليام لوتشي نظرية "z" في بداية الثمانينات (1981) وقد لاحظ في دراسته تفوق إنتاجية المؤسسات اليابانية في أمريكا على المؤسسات الأمريكية بالرغم من تفوق الأخيرة في عناصر الإنتاج من رأس المال وعدد العاملين ... إلخ، وقد عز لوتشي سر التفوق الياباني إلى الأسلوب الإداري في

<sup>1</sup> صبحي جبر العتيبي: المرجع السابق، ص 39.

<sup>2</sup> خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، ط5،

المنظمات اليابانية، لذلك يرى أنه يتعين على المؤسسات الأمريكية لحل مشكلة الإنتاجية التعلّم من اليابانيين كيفية إدارة العنصر البشري، فالإدارة اليابانية تدور حول فلسفة مفادها خلق العامل السعيد في عمله. (1)

وتتمثل السمات الرئيسية لنظرية "Z" في الآتي: (2)

- التوظيف الدائم (مدى الحياة).
- البطء في التقويم والترقية.
- عدم الاختصاص في الحياة الوظيفية.
- وسائل الرقابة الضمنية.
- اتخاذ القرار جماعيا.
- المسؤولية الجماعية.
- الاهتمام الشمولي بالعاملين.
- الاهتمام الشمولي بالسيطرة النوعية.

ومما سبق فإن النظرية اليابانية "Z" تمنح المجال من الحرية في أداء العمل بالشكل الذي يلائم الفرد مع المراقبة الذاتية، حيث تعدّ وسائل الرقابة الإدارية المتبعة في اليابان على درجة عالية من الحذق والمفاهيم الضمنية، كذلك اعتماد أسلوب المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار كون الفرد الياباني يألف العمل كأنه وسط عائلة منسجمة.

وبالتالي فهي تعمل على القضاء على المشاكل والمعوقات التي يتعرض لها العامل داخل المنظمة وهذا ما يشجعه على الالتزام في العمل والإبداع والابتكار. أما الالتزام فهو يظهر من خلال التقيد بالثقافة المشتركة والثقة المتبادلة بين الإدارة والعامل داخل المنظمة، كما تضمن المنظمات اليابانية للعامل التوظيف مدى الحياة هذا ما يعزز الالتزام بالعمل والولاء للمؤسسة.

<sup>1</sup> محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004م، ص57،

58.

<sup>2</sup> خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص111.

### 2- الإدارة بالأهداف:

تعود فكرة الإدارة بالأهداف إلى جهود العالم الإداري Peter Drucher في أوائل الخمسينات لهذا القرن؛ حيث وضع العناصر التالية كأساس لممارسة هذا الأسلوب الإداري والذي يركز على واقعية ومنطقية الأهداف المرسومة: (1)

1- تعاون الرؤساء والمرؤوسين في تحديد الأهداف المرحلية، يجتمع الرؤساء والمرؤوسون في كل وحدة تنظيمية لبحث ومناقشة الأهداف الجزئية الموكلة إليهم من قبل الإدارة العليا والتي تشكل في مجموعها الهدف العام الذي تسعى المنشأة إلى تحقيقه. وضمن هذا الإطار تجرى مناقشة الأهداف الجزئية التي على الوحدة التنظيمية تنفيذها، وتحديد ما يمكن إنجازه ضمن الفترة الزمنية المحددة لهذا الهدف من قبل الإدارة العليا.

2- يشترك الرؤساء والمرؤوسون في كل وحدة تلي وضع برنامج زمني لتنفيذ ما اتفق عليه من الهدف الجزئي قبل الزمن المحدد لهم لإنجازه من قبل الإدارة العليا.

3- يجتمع الرؤساء والمرؤوسون ضمن حدود الجدول الزمني المخصص لمراجعة وتقييم مرحلة الإنجاز المعينة ويجري إعلام الإدارة العليا بنتائج تقييمهم وما اتفق على إنجازه في الفترة المتبقية في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها وحسب جدول زمني يتم الاتفاق مجدداً عليه من قبل الرؤساء والمرؤوسين في الوحدة المعنية.

4- تستمر عملية اجتماع الرؤساء والمرؤوسين حسب الجدول الزمني المتفق عليه من قبلهم لمراجعة الإنجازات المرحلية وتقييمها وإعلام الإدارة العليا بنتائج ذلك.

5- يجتمع الرؤساء والمرؤوسون في نهاية المدة المخصصة لإنجاز هدفهم الجزئي الموكل إليهم من قبل الإدارة العليا ويرفعون تقريراً بما تم إنجازه في هذا الهدف الجزئي.

6- تقوم الإدارة العليا بمراجعة إنجازات الأهداف الجزئية المرفوعة لها من الوحدات التنظيمية الأخرى في نهاية المدة المخصصة لتحقيق الهدف العام ثم تعيد النظر في رسم وتحديد الأهداف وتوزيعها على الوحدات التنظيمية في ضوء منجزات الواقع بعد تقييمها والتأكد من صحتها وواقعيتها.

### أ- خصائص الإدارة بالأهداف:

1- تقوم الإدارة بالأهداف على أساس مبدأ المشاركة والاتفاق بين الرئيس والمرؤوس على تحديد الهدف المراد تنفيذه من قبل المرؤوسين ويكون ضمن الهدف العام للمنشأة.

<sup>1</sup> صبحي جبر العتيبي: تطور الفكر والأساليب في الإدارة، مرجع سابق، ص55.

- 2- تقوم الإدارة بالأهداف على أساس مبدأ التعاون والاتفاق بين الرئيس ومرؤوسيه على وضع الخطط اللازمة لتنفيذ الهدف المرحلي.
- 3- المشاركة والاتفاق بين الرئيس والمرؤوسين على وضع معايير قياس وتقييم الأداء.
- 4- التزام وتعاون الرؤساء في توفير الظروف المادية والمعنوية المناسبة للمرؤوسين للقيام بمهامهم المتفق عليها.
- 5- القدرة على اكتشاف الانحرافات في العمل وتصحيحها أولاً بأول.
- 6- تنمية الروح المعنوية لدى العاملين وذلك من خلال الاتصال المستمر والتفاعل المشترك مع الرؤساء للوصول إلى ما هو أفضل في جو من الحرية والتعاون والتفاهم.
- 7- تنمية القدرة الذهنية على التخطيط الواقعي لدى الرؤساء والمرؤوسين وإتاحة الفرصة لتشجيع المبادرة في مجال العمل.
- 8- تنمية وتطوير القدرات التنسيقية بين الرؤساء والمرؤوسين.
- 9- تسهيل تنفيذ الوظائف الأخرى للعملية الإدارية في تنظيم وتوجيه ورقابة وتقييم نتيجة إتباع هذا الأسلوب في الإدارة إذ يعتبر كل فرد شارك فيه نفسه مسؤولاً عن نجاحه بحكم مشاركته وفهمه لدوره فيه.
- 10- تطوير نظام المعلومات داخل المنشأة، يشجع هذا الأسلوب كما أشرنا أعلاه على تحقيق أقصى درجة من المشاركة والتفاعل الأمر الذي يوفر أكبر قدر ممكن من المعلومات عن نشاطات الشركة والعاملين فيها وهذا من شأنه أن يساعد المنشأة في تطبيق العملية الإدارية بشكل أكثر واقعية ودقة.
- 11- تمكين المنشأة من مواجهة التحديات المستقبلية، إن عملية التفاعل المشتركة بين العاملين في المنشأة من رؤساء ومرؤوسين والاحتكاك المستمر بتطورات الأمور وتأثيرها العملي على تحقيق الأهداف وواقعية النظرة إلى الإنجاز، بالإضافة إلى الخصائص الواردة أعلاه، تجعل المنشأة في مركز متميز من خلال معرفتها وممارستها العملية للتغيرات يمكنها من مواجهة أفضل من مثيلاتها للتحديات والتغيرات المستقبلية التي قد تتعرض لها. (1)

ومن خلال ما سبق يتضح بأن نظرية الإدارة بالأهداف تعتمد على إشراك العمال في تحديد الأهداف واتخاذ القرارات المناسبة التي تخدم كل من الفرد والمؤسسة، إذ يعتبر كل فرد شارك فيه نفسه مسؤولاً عن نجاحه بحكم مشاركته وفهمه لدوره فيه، فهي اعتمدت أسلوب الرقابة الذاتية والديمقراطية والقدرة على اكتشاف الانحرافات في العمل وتصحيحها، وعليه فالالتزام بالعمل يكمن في الالتزام بأهداف

<sup>1</sup> صبحي جبر العتيبي: تطور الفكر والأساليب في الإدارة، المرجع السابق، ص56، 57.

## الفصل الثاني: البعد النظري لدراسة الرقابة الإدارية والالتزام بالعمل

---

المنظمة وتحقيق الالتزام والتعاون بين الرؤساء والمرؤوسين وتنمية الروح المعنوية من خلال التفاعل المشترك من أجل تحقيق التفاهم والاستقرار داخل المؤسسة.

خلاصة :

تطرقنا في هذا الفصل إلى أهم النظريات التي عالجت موضوع الرقابة الإدارية والالتزام بالعمل حيث كل نظرية وحسب اجتهاد روادها في مجال التنظيم والإدارة قدمت دراسة دقيقة حول الموضوع المدروس وقد ساعدتنا هذه المقاربات النظرية في وضع صيغة علمية لموضوع الدراسة.

# الفصل الثالث: الدراسات السابقة

- تمهيد.

أولاً: دراسات سابقة حول الرقابة الإدارية.

ثانياً: دراسات سابقة حول الالتزام بالعمل.

ثالثاً: التعقيب.

- خلاصة.

**تمهيد:**

تعتبر الدراسات السابقة أحد العناصر الأساسية التي يقوم عليها البحث العلمي، حيث تلعب الدراسات السابقة دوراً هاماً في اكتمال البحث العلمي بشكل ناجح، وتتمثل في كل البحوث العلمية التي قام الباحثون بإجرائها في وقت سابق والتي تتناول الأفكار والمعلومات المتعلقة بالموضوع البحثي. وهي تعدّ من الخطوات الأولى عند التطرق لموضوع ما بالدراسة، فهي جزء لا يتجزأ من البحث الكامل وذلك بعد الإطلاع على مختلف الدراسات التي تناولت الموضوع نفسه أو مشابهها له، وهذا يساعدنا في تحديد الجوانب التي نريد دراستها بالضبط وذلك بعد معرفة الجوانب التي تم إغفالها، كذلك تساعدنا في ضبط الإشكالية، ومقارنة النتائج التي توصلوا إليها بنتائج الدراسة الحالية. وفي هذا الفصل سنقوم بعرض بعض الدراسات المشابهة لموضوع بحثنا: "الرقابة الإدارية والالتزام بالعمل".

أولاً: دراسات سابقة حول الرقابة الإدارية:

➤ الدراسة الأولى:

دراسة أنس عبد الباسط عباس 2006م: بعنوان "الرقابة الإدارية وأثرها على بلوغ الأهداف"، وهي دراسة تطبيقية على البنوك الإسلامية في اليمن، ويتمثل هدف هذه الدراسة في العمل على وضع إطار فاعل ومتكامل لمرتكزات الرقابة على الأنشطة التي تمارس في البنوك الإسلامية اليمنية، وإبراز طبيعة نشاط الرقابة الإدارية الفاعلة في تلك المصارف، باعتبار ذلك مرتكزا أساسيا لمعرفة الجوانب التي سيتم الرقابة عليها من جهة وتقديم خلفية واقعية للجهات المعنية التي تتولى مناقشة واعتماد الأساليب الرقابية الناجعة واعتمادها كبرامج عمل فاعلة في تلك المؤسسات المصرفية الهامة من جهة أخرى، وكذلك اقترح عدد من التوصيات التي تسهم في حل المشكلات التي قد تعاني منها بعض الجهات المعنية بالرقابة على المصارف عموما والمصارف الإسلامية على وجه الخصوص. ومشكلة هذه الدراسة تدور حول العمل عبر تطوير أنظمة الرقابة الإدارية بشكل كفؤ وفعال من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:

- ما هي المقومات الأساسية اللازمة لتحقيق عملية الرقابة والضبط في المصارف الإسلامية؟

- ما هي أنجع الوسائل والأساليب اللازمة لتطوير عملية الرقابة والضبط في المصارف الإسلامية في اليمن؟

- ما هي أوجه القصور في تطبيق أنظمة الرقابة الإدارية في المصارف الإسلامية اليمنية؟

ونجد أن مجتمع هذه الدراسة تكون من جميع الأفراد العاملين في المؤسسات البنكية اليمنية الإسلامية ممن يشغلون وظائف متنوعة مع التركيز على العاملين في الشؤون الإدارية، وخاصة من توكل إليهم المهام الرقابية حيث بلغ مجتمع الدراسة 563 فردا، وقد استخدمت العينة الطبقية العشوائية في توزيع الاستبيان على عينة الدراسة، حيث تم توزيع 200 استبانة على البنوك الإسلامية الثلاثة (التضامن، سبأ، اليمني الإسلامي) باستخدام أسلوب التوزيع المباشر والجمع بالمناولة، وقد عاد منها 183، وعند التحليل استبعد 7 استبانات لعدم استكمالها وعدم صلاحيتها للتحليل فكان العدد المتبقي من الاستبيانات الصالحة والمكتملة 176 استبانة وقد بلغت نسبة التجاوب 88% وهي نسبة جيدة ومقبولة إحصائيا في البحوث الإدارية.

اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي حيث تمت مناقشة بعضا من الآراء العلمية التي تطرق إليها كتاب الإدارة ومفكرهم، كما استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة وقد تكونت هذه الأداة من

جزأين اشتمل الجزء الأول منها على العوامل الديموغرافية للعينة، فمتغيراتها المتنوعة من مستوى الوظيفة، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، التخصص العلمي، الخبرة، مدة العمل في الموقع الحالي، الراتب الشهري.

بينما تضمن الجزء الثاني منها على أسئلة قدمت للعينة تغطي محاور الدراسة وفرضياتها وقد تضمنت الإستبانة على ثلاثا وثلاثين فقرة، وطلب من العينة المستهدفة الإجابة على فقراتها ضمن مقياس ليكرت الخماسي: أتفق تماما (05)، أتفق (04)، غير متأكد (03)، لا أتفق (02)، لا أتفق نهائيا (01).

وتتلخص أهم الاستنتاجات التي توصل إليها الباحث من خلال الدراسة فيما يلي:

- تعاني المصارف الإسلامية في اليمن من ضعف في وظيفة الرقابة الإدارية.  
- هناك قصور في استخدام التحليل المالي كوسيلة رقابية لتقويم الأداء والتخطيط المالي وإعداد التقديرات المالية لأوجه النشاط.

- لوحظ تقصير في عمل وصلاحيات الرقابة الشرعية المطبقة في المصارف الإسلامية في اليمن.

- وجد أن هناك شبه غياب للتنسيق بين الجهات الرقابية المختلفة سواء الداخلية أو الخارجية.

- يشكو غالبية العاملين من ضعف المرتبات وخاصة العاملون منهم في مجال الرقابة وتقويم الأداء، حيث كانت تتراوح مرتباتهم بين (20، 45) ألف ريال يمني وهذا المرتب قليل في ظل الغلاء المتنامي وضعف في القوة الشرائية للعملة الوطنية... بينما كانت الرواتب مرتفعة جدا لمديري بعض الإدارات، وهذا ما ينعكس على قيامهم بأدوارهم الرقابية المطلوبة مما يؤثر على فعالية العملية الرقابية ككل.

- لم يلاحظ أي اختلاف لإجابات العينة في البنوك الإسلامية الثلاثة حول الأنظمة الرقابية المتبعة فيها، كونها تتبع تقريبا نفس الأنظمة والأساليب الرقابية، وهي نشأت أصلا في فترات زمنية متقاربة جدا.

- لوحظ أنه يتولى بعض المهام الرقابية الخارجية للمصارف الإسلامية في اليمن مكاتب محاسبين وغالبا ما تأتي تقاريرهم مفتقرة إلى الخبرة في أسس الحسابات في المصارف الإسلامية، وتأتي هذه التقارير في

نهاية السنة دون التنسيق الكامل بين المدقق الداخلي والخارجي، لذلك تأتي التقارير غامضة وغير

مفصلة، ولا يستطيع فهمها إلا المتخصصون، ومفتقرة إلى الإفصاح الكامل، بحيث يثق بها كل من

يقرأها.

ولعل من أبرز التوصيات التي قدمها الباحث للإدارة العليا في المصارف الإسلامية اليمنية تتلخص فيما

يلي:

- لا بدّ من إعادة النظر في الأنظمة الرقابية بحيث تفعل وتبسط بما يجعلها مفهومة من جهة وممكنة التطبيق بفاعلية من جهة أخرى، وهذه تتحملها الشؤون الإدارية بالتنسيق مع جهات ذات العلاقة.
- هناك ضرورة للتنسيق بين الجهات الرقابية المختلفة وخصوصاً بين هيئة الرقابة الشرعية في المصارف الإسلامية في اليمن فيما بينهم لتوحيد الإجراءات والمتابعات.
- يجب تفعيل دور الرقابة الشرعية في المصارف الإسلامية في اليمن وتأطيرها بشكل قانوني مبرمج بعيد عن الاجتهادات الشخصية، فما زال دورها غامضاً حتى الآن في بعض المؤسسات البنكية الإسلامية.
- ضرورة تشدد المصارف الإسلامية في اليمن في الالتزام بأحكام الشريعة الإسلامية في كل أعمالها ونشاطها وسلوكها، حتى تبعد الإشاعات والأقاويل التي ترمى في المصارف الإسلامية بأنها مجرد لافتة تدعي الإسلام وأنه لا يوجد فرق بين هذه المصارف والمصارف الربوية.
- ضرورة الاستفادة من الخبرات المصرفية للدول الإسلامية التي لها خبرة طويلة في هذا المجال
- ضرورة الاهتمام بالتدريب والتطوير الوظيفي خاصة للمشتغلين بالمتابعة والرقابة الداخلية بشكل أكبر، وإيجاد الحوافز اللازمة له لما ينعكس على فعالية العمل وأهدافه. (1)

#### ➤ الدراسة الثانية:

- دراسة غلوسي دلال 2015: وهي دراسة مكتملة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في علم الاجتماع بجامعة محمد خيضر (بسكرة) للعلوم الإنسانية والاجتماعية والموسومة بـ: "الرقابة الإدارية والتسيب الإداري في المؤسسة"، وقد هدفت الدراسة إلى:
- 1- التعرف على واقع التسيب الإداري في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الشرق تبسة.
  - 2- محاولة التعرف على آلية الرقابة الإدارية وظاهرة التسيب الإداري من المنظور النظري السوسيولوجي.

- 3- معرفة مدى تأثير الرقابة على أداء الموظفين في الحد من مظاهر التسيب الإداري.
  - 4- التعرف على الأسباب التي تؤدي إلى تفشي ظاهرة التسيب الإداري.
  - 5- محاولة إيجاد مقترحات لعلاج هذه الظاهرة.
- ولقد كان التساؤل المحوري لهذه الدراسة حول: إلى أي مدى تساهم الرقابة الإدارية في الحد من التسيب الإداري في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الشرق-تبسة؟.

<sup>1</sup> أنس عبد الباسط عباس: الرقابة الإدارية وأثرها على بلوغ الأهداف، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة والاقتصاد، جامعة الجديدة، 2006، ص 40-44، ص 63-65.

وتفرّعت منه عدّة تساؤلات تمثلت في:

- كيف تؤثر الرقابة الإدارية في الحدّ من احترام مواقيت العمل في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الشرق تبسة؟.

- كيف يؤدي إهمال الرقابة الإدارية في زيادة تراخي وتباطؤ الموظفين في هذه المؤسسة؟.

- إلى أي حدّ تساهم الرقابة الإدارية في الحدّ من سلبية الموظف في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - تبسة؟.

- إلى أي مدى تؤثر الرقابة الإدارية في الحدّ من عدم تحمل الموظف للمسؤولية في هذه المؤسسة؟.

وقد قامت الباحثة بإجراء الدّراسة التطبيقية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز، تبسة، حيث يتكوّن مجتمع البحث في هذه الدّراسة من 120 عامل ينقسمون على ثمانية أقسام، فقامت الباحثة بمسح شامل لكافة مفردات مجتمع البحث المقدر بـ 120 عامل نظرًا لصغر حجم مجتمع البحث ورغبة في الوصول إلى نتائج أكثر دقة بعدم إهمال أية مفردة وقامت الباحثة في هذه الدراسة بالاعتماد على الملاحظة، الاستبيان، المقابلة، واستعانت ببعض الوثائق والسجلات، والمنهج المتبع هو المنهج الوصفي.

وقد توصلت الباحثة من خلال هذه الدّراسة إلى النتائج التالية:

- وجود نسبة متوسطة من التسيّب الإداري بالنسبة للأبعاد المتعلقة بعدم تحمل العامل للمسؤولية مع نسبة مرتفعة في بعض الأبعاد المتعلقة باحترام مواقيت العمل، في حين نتجت نسبة منخفضة في الأبعاد المتعلقة بتراخي وتباطؤ العامل، سلبية الموظف في عمله.

- اعتماد المسؤولين على أسلوب إشراف يتميز بالديمقراطية، حيث يسمح للعامل بإبداء آراءه في العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات، وهذا يؤدي إلى الرضا عن العمل ورفع الرّوح المعنوية ممّا يسمح ببناء الثقة بين المسؤول والعامل وهذا يدفع إلى زيادة مستويات الأداء وانخفاض نسب التسيّب.

- في المقابل إتباع المسؤولين أسلوب الرقابة الصّارمة (اللاصقة) بتحديد حجم العمل والإشراف على أدائه وتتبع النتائج وتصحيح الأخطاء، ثم اتخاذ الإجراءات الجزائية اللاّزمة بشأن مختلف الانحرافات في العمل.

- تذمر بعض العمّال من شدّة الرقابة حيث أكدوا أنّهم يشعرون بالحرية أكثر في العمل أثناء غياب الرقابة وأكد أغلبهم على حفاظهم على مستويات الأداء المطلوبة رغم غياب الرقابة وذلك لتسببهم بالقواعد التنظيمية المسيّرة للعمل.

- نجاعة أساليب الرقابة الإدارية المتبعة في الحدّ من تفشي بعض مظاهر التسيّب الإداري<sup>(1)</sup>.

<sup>1</sup> غلوسي دلال: الرقابة الإدارية والتسيّب الإداري في المؤسسة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر (بسكرة)، 2015م، ص ص 5، 10، 145، 197.

## ➤ الدراسة الثالثة:

- دراسة أحمد كمال مصطفى الملاحي 2016: وهي دراسة مكملة لنيل درجة الماجستير في تخصص "القيادة والإدارة" من أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا جامعة الأقصى غزة- فلسطين، فلسطين والموسومة بـ: "دور الرقابة الإدارية في تحسين مستوى الأداء الإداري في جهاز الشرطة الفلسطينية" وقد هدفت الدراسة إلى استكشاف نظام الرقابة الإدارية في جهاز الشرطة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية.
- معرفة دور الهيكل التنظيمي لجهاز الشرطة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية في تحسين مستوى الإداري فيها.
- معرفة دور وسائل وأدوات الرقابة الإدارية في جهاز الشرطة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية في تحسين مستوى الأداء الإداري فيها.
- معرفة دور تحقيق متطلبات فعالية الرقابة في تحسين مستوى الأداء الإداري في جهاز الشرطة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية.
- قياس مدى الفروق بين متوسطات استجابة أفراد العينة والمتغيرات الشخصية التالية: ( العمر، الرتبة العسكرية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).
- تزويد كلا من الباحثين والعاملين في مجال عمل الرقابة الإدارية في المؤسسات الأمنية بالمعلومات والنتائج والمقترحات والتوصيات التي تخدم كلا في مجال اهتمامه.
- ولقد طرحت الدراسة تساؤل رئيسي مفاده: ما دور الرقابة الإدارية في تحسين مستوى الأداء الإداري في جهاز الشرطة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية؟
- ويتشكل من هذا التساؤل الأسئلة الفرعية التالية:
- 1- ما علاقة الهيكل التنظيمي التحسن مستوى الأداء الإداري في جهاز الشرطة الفلسطينية؟
  - 2- ما علاقة استخدام الوسائل والأدوات الرقابية بتحسين مستوى الأداء الإداري في جهاز الشرطة؟
  - 3- ما علاقة تحقيق متطلبات فعالية الرقابة الإدارية بتحسين مستوى الأداء الإداري في جهاز الشرطة؟
  - 4- ما علاقة الجهات الرقابية في جهاز الشرطة الفلسطينية بتحسين الأداء الإداري فيها؟
  - 5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $a \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول دور الرقابة الإدارية تحسين مستوى الأداء الإداري في جهاز الشرطة الفلسطينية تعزي للمتغيرات الشخصية.
- التالية: ( العمر، الرتبة العسكرية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي حاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها.

أما مجمع البحث يتكون من الضباط العاملين في الجهات الرقابية في جهاز الشرطة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية والبالغ عددهم (150) ضابط، وقد تم استثناء الضباط الذين يخضعون لدورات تأهيل الضباط والحاصلين على إجازات كونهم لا يمارسون أعمالهم خلال تلك الفترة، حيث بلغ عددهم (20) ضابط وبالتالي أصبح المجتمع المستهدف بالدراسة (130) ضابط، وقد قام الباحث باستخدام طريقة الحصر الشامل، حيث وزع (130) استبانة على كافة أفراد مجتمع الدراسة.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها:

- الغياب التام للعنصر النسائي في مجتمع الدراسة سواء كان ضمن العاملين في الإدارة العامة لأمن الشرطة أو مكتب مفتش عام للشرطة وفق إحصائيات كلا الإدارتين.
- أظهرت النتائج وجود علاقة ودور أساسي للهيكل التنظيمي في تحسين مستوى الأداء الإداري في جهاز الشرطة الفلسطينية وهي علاقة إيجابية طردية.
- أوضحت النتائج وجود علاقة ودور رئيسي لاستخدام الأدوات والوسائل الرقابية في تحسين مستوى الأداء الإداري، وهي علاقة إيجابية أيضا طردية.
- بينت النتائج وجود علاقة ودور مهم للرقابة الإدارية في تحسين مستوى الأداء الإداري، وهي علاقة إيجابية كذلك طردية.
- وجود علاقة بين الجهات الرقابية وتحسين مستوى الأداء الإداري، وهي علاقة إيجابية أيضا طردية.
- وجود علاقة بين تحقيق متطلبات فعالية الرقابة وتحسين مستوى الأداء الإداري في جهاز الشرطة.
- هناك إسهام كبير لسرعة استكشاف الأخطاء من قبل العاملين في تحسين مستوى الأداء الإداري في جهاز الشرطة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أحمد كمال مصطفى الملاحي: دور الرقابة الإدارية في تحسين مستوى الأداء الإداري في جهاز الشرطة الفلسطينية، تخصص القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى غزة- فلسطين، 2016م، ص5، 4، ص98، 99، ص146.

ثانيا: دراسات سابقة حول الالتزام بالعمل:

➤ الدراسة الأولى:

دراسة إيناس فؤاد نواوي فلمبان بعنوان: "الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي" لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، وهي دراسة مكمّلة لنيل درجة الماجستير في قسم الإدارة التربوية والتخطيط بجامعة أمّ القرى 2007م.

وقد حدّدت الباحثة مشكلة الدّراسة من خلال طرح التساؤل الرئيسي التالي:

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

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

3- ما طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم.

4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدّراسة عند مستوى الدّلالة ( $0,05 \geq a$ ) في درجة الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات تعزى لاختلاف الجنس، المؤهل العلمي، التخصص والحالة الاجتماعية؟

5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدّراسة عند مستوى الدّلالة ( $0,05 \geq a$ ) في درجة الرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات تعزى لاختلاف الجنس، المؤهل العلمي، التخصص والحالة الاجتماعية؟. وقد هدفت هذه الدّراسة إلى:

- التعرف على مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بمكة المكرمة.

- التعرف على العلاقة بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات بمكة المرمّة.

- الوقوف على علاقة كلّ من الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي ببعض المتغيرات الشخصية وتشمل: الجنس، المؤهل التعليمي، التخصص، الحالة الاجتماعية للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات بمكة المكرمة.

ولقد اتبعت الباحثة المنهج الوصفي المسحي وذلك لتحديد مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الالتزام التنظيمي للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات وكذا منهج البحث الوصفي الإرتباطي وذلك لتحديد نوع العلاقة ما بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والمتغيرات الشخصية التي اشتملت على (الجنس، التخصص، المؤهل العلمي والحالة الاجتماعية).

وأما عينة الدراسة فتكونت من (103) مشرفاً تربوياً و(175) مشرفة تربوية من مختلف مراكز الإشراف التربوي، وقد استخدمت الباحثة الإستبانة أداةً لجمع البيانات، وقد تكونت من ثلاثة أجزاء: الجزء الأول خاص بالمعلومات الديموغرافية والثاني بقياس الرضا الوظيفي، والجزء الثالث خاص بقياس الالتزام التنظيمي.

وبعد تحليل البيانات توصلت الباحثة في دراستها إلى النتائج التالية:

1- أن مستوى الرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين مرتفع حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3,568) والانحراف المعياري بلغ (0,42).

2- إن مستوى الرضا الوظيفي لدى المشرفات التربويات مرتفع بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3,498) والانحراف المعياري بلغ (0,579).

3- أن مستوى الرضا الوظيفي العام لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات مرتفع حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3,524) والانحراف المعياري بلغ (0,526).

4- أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين مرتفع حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3,828) والانحراف المعياري بلغ (0,509).

5- أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى المشرفات التربويات مرتفع حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3,585) والانحراف المعياري بلغ (0,5).

6- أن مستوى الالتزام التنظيمي العام لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات مرتفع حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3,675) والانحراف المعياري بلغ (0,516).

1- أما بالنسبة للعلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين فقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية متوسطة بينهما وقد كانت قيمة معامل الارتباط تساوي (0,509) لدى المشرفين التربويين.

2- أما بالنسبة للمشرفات التربويات فقد أشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية متوسطة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لديهن بمعامل ارتباط قيمته (0,638).

3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجات الرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين تعزى لاختلاف التخصص والجنس.

4- بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجات الرضا الوظيفي بين المشرفين التربويين والمشرفات التربويات تعزى لمتغير المؤهل التعليمي، الحالة الاجتماعية.

5- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,01) بين المشرفين التربويين والمشرفات التربويات في درجات الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي وذلك لصالح (حملة الدكتوراه)، وكذلك الجنس والحالة الاجتماعية.

6- بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجات الالتزام التنظيمي بين المشرفين التربويين والمشرفات التربويات تعزى لاختلاف تخصصاتهم<sup>(1)</sup>.

### ➤ الدراسة الثانية:

دراسة سمر سعيد البياري 2014م بعنوان: "جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الالتزام التنظيمي لموظفي وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية في قطاع غزة" وهي دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية (تخصص إدارة تعليمية).

وقد كانت مشكلة الدراسة مصاغة في التساؤل الرئيسي التالي:

- ما واقع جودة الحياة الوظيفية وأثره على الالتزام التنظيمي لموظفي وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية بقطاع غزة؟

حيث تفرعت منه الأسئلة التالية:

- 1- ما مستوى توفر أبعاد جودة الحياة الوظيفية في وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية بقطاع غزة؟
- 2- ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية بقطاع غزة؟
- 3- هل توجد علاقة بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية ومستوى الالتزام التنظيمي في وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية بقطاع غزة؟
- 4- ما أثر جودة الحياة الوظيفية على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية بقطاع غزة؟
- 5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات العاملين في وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية بقطاع غزة حول جودة الحياة الوظيفية تعزى للمتغيرات الشخصية (مكان العمل، الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة)؟
- 6- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات العاملين في وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية بقطاع غزة حول الالتزام التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية (مكان العمل، الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة)؟

<sup>1</sup> إيناس فؤاد نواوي فلمبان: الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم، رسالة ماجستير، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أمّ القرى، 1429هـ، ص6، 7، ص151-153.

ولقد سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- قياس مدى توفر أبعاد جودة الحياة الوظيفية في وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية
  - 2- قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية.
  - 3- إيجاد العلاقة بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي.
  - 4- قياس أثر جودة الحياة الوظيفية على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية.
  - 5- التعرف على الفروق الإحصائية في متوسطات استجابة الباحثين حول جودة الحياة الوظيفية في وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية تعزي للمتغيرات الشخصية.
  - 6- التعرف على الفروق الإحصائية في متوسطات استجابات الباحثين حول الالتزام التنظيمي لدى العاملين في وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية تعزي للمتغيرات الشخصية.
- وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي للدراسة، حيث تم تصميم استبانة الدراسة كوسيلة لجمع البيانات اللازمة وتوزيعها على عينة الدراسة باستخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية حسب الوزارة، حيث تم توزيع (200) استبانة على موظفي وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية وتم استرداد 179 استبانة بنسبة 89,5% ، وتم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل البيانات.
- ونجد أن أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة من خلال هذه الدراسة تتلخص فيما يلي:
- أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لمستوى جودة الحياة الوظيفية لدى موظفي وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية هو (4,84) وهي درجة متوسطة.
  - أن المتوسط الحسابي لمستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفي وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية هو (7,05) وهي درجة كبيرة.
  - توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0,05$  بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية ومستوى الالتزام التنظيمي في وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية.
  - تبين أن المتغيرات المؤثرة في الالتزام التنظيمي هي (ظروف العمل المادية، التوازن بين الحياة والعمل، الأجور، المكافآت، الأمان، الاستقرار الوظيفي) وكان هذا التأثير ذو دلالة إحصائية.
  - توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الالتزام التنظيمي تعزي إلى البيانات الشخصية (مكان العمل: لصالح وزارة العمل، العمر: لصالح

من هم أعمارهم 50 سنة فأكثر، المسمى الوظيفي: لصالح مدير عام، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة<sup>(1)</sup>.

### ➤ الدراسة الثالثة:

دراسة موزة بنت حمود بن علي المعمرية 2014م الموسومة بعنوان: ضغوط العمل وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم ما بعد الأساسي "محافظة مسقط": وهي رسالة مقدّمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية (تخصّص إدارة تعليمية).

وتتحدّد مشكلة الدراسة في الأسئلة الآتية:

1- ما درجة تقدير ضغوط العمل لدى معلمي مدارس التعليم ما بعد الأساسي بمحافظة "مسقط" من وجهة نظر المعلمين أنفسهم؟.

2- ما درجة تقدير الالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم ما بعد الأساسي بمحافظة "مسقط" من وجهة نظر المعلمين أنفسهم؟.

3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ضغوط العمل عند مستوى دلالة  $(0,05 \geq a)$  لدى معلمي مدارس التعليم ما بعد الأساسي بمحافظة مسقط تعزى إلى النوع، والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة؟.

4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الالتزام التنظيمي عند مستوى دلالة  $(0,05 \geq a)$  لدى معلمي مدارس التعليم ما بعد الأساسي بمحافظة مسقط تعزى إلى النوع، والمؤهل التعليمي وسنوات الخبرة؟.

5- هل توجد علاقة بين ضغوط العمل والالتزام التنظيمي عند مستوى دلالة  $(0,05 \geq a)$  لدى معلمي مدارس التعليم ما بعد الأساسي بمحافظة مسقط؟.

أما أهدافها فتلخصت فيما يلي:

1- قياس مستوى ضغوط العمل لدى معلمي مدارس التعليم ما بعد الأساسي بمحافظة مسقط من وجهة نظر المعلمين أنفسهم.

2- تحديد درجة تقدير الالتزام التنظيمي لدى معلم مدارس التعليم ما بعد الأساسي بمحافظة مسقط من وجهة نظر المعلمين أنفسهم.

<sup>1</sup> سمر سعيد البياري: جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الالتزام التنظيمي لموظفي وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية في قطاع غزة، تخصص إدارة تعليمية، 2014م، ص4، 5.

3- دراسة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ضغوط العمل عند مستوى دلالة ( $0,05 \geq a$ )

لدى معلم مدارس التعليم ما بعد الأساسي، تعزى إلى النوع، المؤهل التعليمي وسنوات الخبرة.

4- دراسة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الالتزام التنظيمي عند مستوى دلالة ( $0,05 \geq a$ )

لدى معلمي مدارس التعليم تعزى إلى النوع، المؤهل التعليمي وسنوات الخبرة.

5- إيجاد العلاقة بين ضغوط العمل والالتزام التنظيمي عند مستوى دلالة ( $0,05 \geq a$ ) لدى معلمي

مدارس التعليم ما بعد الأساسي بمحافظة مسقط.

ولتحقيق أهداف الدراسة، اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي، وإعداد استبانة تكونت من (50)

مفردة، وتم التأكد من صدقها وثباتها، وبعد معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الحزم الإحصائية

المحسوبة (SPSS.18)، على عينة مكونة من (106) معلماً ومعلمة.

وقد توصل البحث إلى عدة نتائج من أهمها:

1- وجود ضغوط العمل بدرجة متوسطة لدى معلمي التعليم ما بعد الأساسي، الالتزام التنظيمي تراوح

بين المرتفع والمتوسط في تقدير وجودها لدى معلمين التعليم ما بعد الأساسي وجاء الترتيب

التنازلي لضغوط العمل كالاتي: صراع الدور، ظروف العمل، غموض الدور، عبء الدور،

ملائمة الدور، والترتيب التنازلي للالتزام التنظيمي كالاتي: الالتزام التنظيمي المعياري، الالتزام

التنظيمي العاطفي، الالتزام التنظيمي المستمر.

2- كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المحاور تبعاً لمتغيرات النوع،

العمر، سنوات الخبرة عدا المحور الثالث (ملائمة الدور).

3- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ضغوط العمل لصالح الذكور، كذلك وجود فروق ذات دلالة

إحصائية للالتزام التنظيمي تبعاً لمتغير العمر، وسنوات الخبرة.

4- كما ظهر من الدراسة وجود علاقة ارتباط سلبية وعكسية بين صراع الدور والالتزام التنظيمي.

5- وجود علاقة ارتباط موجبة وطردية بين ظروف العمل والالتزام التنظيمي.

وأوصت الدراسة بعدة توصيات منها تفعيل فرق العمل في العمل المدرسي للحد من الخلافات

المهنية مع بعض زملاء العمل وتجيب المعلم على التدريب والتنمية الذاتية<sup>(1)</sup>.

ثالثاً: التعقيب:

<sup>1</sup> موزة بنت حمودين علي المعمرية: ضغوط العمل وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم ما بعد

الأساسي بمحافظة مسقط، تخصص إدارة تعليمية، 2014م، ص 5، 6.

للدراسات التي قمنا بعرضها حول (الرقابة الإدارية والالتزام بالعمل) أوجه تشابه مع دراستنا الحالية، كما لها نقاط تختلف فيها عن دراستنا هذه أيضا، فنجد أن أغلبية الدراسات التي عرضناها اتبعت المنهج الوصفي التحليلي، وذلك كونه الأنسب لوصف الظاهرة محل الدراسة وتحليل بياناتها، وهذه خاصية مشتركة بينها وبين هذا البحث، كذلك اشتركنا في أداة جمع البيانات وهي الاستبيان.

وقد اختلفنا في حجم العينة وكذا الاختلاف في النتائج.

أما استفادتنا من هذه الدراسات فقد ساعدتنا على:

- ضبط فرضيات الدراسة وبناء الإشكالية.
- التوجه إلى المراجع مباشرة خاصة ما يتعلق بالمتغير التابع (الالتزام بالعمل) الذي واجهنا فيه قلة المراجع.
- المساعدة في تحليل الجداول والتأويل السوسولوجي.

خلاصة الفصل:

وتبقى الدراسات العلمية من بين الأسس التي يقوم عليها العلم والمنطق والتي يستعين بها الباحثون للحصول على جميع المعلومات والمصادر التي تخدمهم أثناء إعداد رسالة أو بحث علمي.

# الفصل الرابع:

## الرقابة الإدارية

-تمهيد.

أولاً: أهمية الرقابة الإدارية

ثانياً: أهداف الرقابة الإدارية

ثالثاً: أنواع الرقابة الإدارية

رابعاً: خصائص الرقابة الإدارية.

خامساً: عناصر الرقابة الإدارية.

سادساً: مبادئ الرقابة الإدارية.

سابعاً: مراحل وخطوات الرقابة الإدارية.

ثامناً: أدوات الرقابة الإدارية.

تاسعاً: مجالات الرقابة الإدارية.

عاشراً: معوقات الرقابة الإدارية.

-خلاصة.

**تمهيد:**

تعدّ الرقابة الإدارية من الوظائف الإدارية الأساسية التي تساهم في رفع كفاءة مختلف أنشطة التنظيم وتحسينها  
وكل نظام يفتقد للرقابة الإدارية يكون ناقصاً أي أنّها وظيفة تمثل الضابط الذي يعمل متابعة ومراقبة العمل داخل التنظيم على تباين مستوياته وتحديد الأخطاء وأسباب حدوثها والعمل على معالجتها وتخطيها دون خسائر ومنع تكرارها  
ولذلك سوف نتطرق في فصلنا هذا إلى ماهية الرقابة الإدارية وتحديد مفاهيمها المستعملة في العملية الرقابية.

أولاً: أهمية الرقابة الإدارية:

تتبع أهمية الرقابة من كونها أحد الأركان الأساسية في الإدارة العلمية الحديثة كما أنها الذراع الرئيسي للإدارة المتطورة للنهوض بالمنشآت لتنتمشى مع التطور والتحديث تحقيقاً لمستويات عالية من الكفاءة والفاعلية.

ولقد نمت أهمية الرقابة نتيجة التوسع في أنشطة القطاع الحكومي، وتعدد مهامه وضخامة الأموال المستمرة في مشروعاته وبرامجه، وذلك كله لتقليل فرص الغش والاختلاس، وحماية الأصول والأموال العامة وضمان سلامة استخدامها، وتوفير المعلومات والبيانات التي تحتاجها الإدارة بصفة دورية، بما يساعدها في اتخاذ القرارات والتخطيط وتقويم الأداء تحقيقاً لأهدافها بأقصى كفاءة وفاعلية، وترتبط عملية التنمية ارتباطاً وثيقاً بالرقابة المالية والإدارية باعتبار أن التنمية هي عملية الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة ضمن تخطيط سليم من ناحية، كما أن نجاح عملية التنمية يرتبط بشكل رئيسي بالقضاء على مظاهر الفساد وتحقيق الإصلاح المالي والإداري وحسن استخدام الموارد المتاحة وتطوير السياسات الإدارية وكفاءة الأفراد وهي أهداف تسعى الرقابة إلى تحقيقها.

وإذا كانت الرقابة في معناها الواسع تعني التحقق من أن التجسيد يتم وفقاً للتخطيط، لذلك فإنه من خلالها يمكن تطوير الخطط التنموية بمقارنته بالتنفيذ الفعلي والوقوف على انحرافات التنفيذ عن المخطط ومداه<sup>(1)</sup>.

كما أن عملية اتخاذ القرارات التنموية تنطوي على عملية مفاضلة بين عدة بدائل لاختيار أفضلها، وهي بذلك تحتاج إلى معلومات وبيانات صحيحة لاتخاذ مثل هذا القرار تعمل الرقابة على توفيرها. من هنا نشأ الارتباط الوثيق بين الرقابة باعتبارها الضابط الرئيسي لتوفير بيانات ومعلومات صحيحة وموثوق بها بدرجة معقولة، وبين عملية اتخاذ القرارات التنموية المستخدمة لهذه البيانات والمعلومات للوصول إلى قرارات فاعلة تحقق الأهداف التنموية المخططة.

- إنَّ العمل يقوم بتأدية عنصر بشري وهو بالتالي عرضه للخطأ والانحراف مما يستوجب مراقبته لتفادي الخطأ وتصحيح الانحراف.

- وجود فاصل زمني بين التخطيط بما ينطوي عليه من تحديد الأهداف وعمليات التنفيذ، حيث قد يحدث العديد من التغيرات في نسبة العمل، الأمر الذي قد ينتج عنه اختلاف بين الأداء المستهدف والفعلي مما يتطلب بالتالي تحديد أسباب هذه الاختلافات وكيفية علاجها وهو الدور الذي تقوم به الرقابة.

- إشباع حجم المنظمة وتنوع أعمالها وتعدد العاملين فيها مما يستوجب مراقبة أنشطتها للتأكد أنها تشير وفقاً للخطط الموضوعة ومعرفة مشاكل التنفيذ والتصدي لها.

- يمكن أن تستدل على أهمية الرقابة في حالة تصور رغبا بها وما يمكن أن يترتب عليه من:

<sup>1</sup> زاهر عبد الرحيم عاطف: الرقابة على الأعمال الإدارية، دار الرياء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009م، ص36، 37.

\*إسراف في استخدام الموارد المادية.

\*ضياع الوقت أو عدم الكفاءة في استخدامه.

\*البطء في إنجاز الأعمال.

\*تدني الإنتاجية وعدم الوصول إلى الأهداف.<sup>(1)</sup>

**ثانياً: أهداف الرقابة الإدارية:** وتتمثل أهدافها فيما يلي:<sup>(2)</sup>

- هي وظيفة إدارية تهدف إلى تمكين الوظائف الإدارية الأخرى من تحقيق أهدافها.
- التأكد من أن القرارات التي تصدرها المنظمة من أوامر وتعليمات تنفذ وفق الأهداف والغايات التي صدرت من أجلها.
- توفير المعلومات الواقعية بشأن أداء وسلوك العاملين للإدارة العليا كعنصر أساسي تعتمد عليه وظيفة التقييم والتقويم.
- كشف الانحرافات في مجال التطبيق سواء كانت بالنسبة للأداء أو السلوك.
- فحص صلاحية وفعالية الآلات والمعدات والأنظمة المختلفة تمهيدا لتطبيق الصيانة اللازمة.
- مساعدة الإدارة العليا في كشف إضاعة الوقت والجهد والنفقات إن وجدت قبل استفحال الأمر.
- كشف مؤشرات التغير الداخلية والخارجية من خلال عملية الرقابة في مختلف الأنشطة وإحاطة الإدارة العليا علماً بهذه المؤشرات لأخذها بعين الاعتبار في تخطيطها المستقبلي.
- ويضيف علي عباس الأهداف التالية:<sup>(3)</sup>
- قيام اتصال موثوق ومتين بين مختلف المستويات الإدارية.
- إخضاع المؤسسة للنظم واللوائح والقوانين التي تنظم عمل الأفراد.
- الكشف عن مدى ولاء ورضا الموظفين والعمال ورؤسائهم على المؤسسة.
- إيقاف تراكم الأخطاء: صحيح أن الأخطاء الصغيرة قد تؤثر بشكل ملموس على أداء المنظمة، ولكن بمرور الوقت فإن هذه الأخطاء الصغيرة تتراكم وتصبح ذات تأثير خطير على المنظمة.
- التعامل مع التعقد التنظيمي: عندما يزداد حجم المنظمة وتدخل في مشروعات جديدة، ويزداد الهيكل التنظيمي تعقيداً فإن الرقابة يمكنها أن تحسن من التنسيق بين مختلف الوحدات التنظيمية، وتقلل من حدة التعقد التنظيمي.<sup>(4)</sup>

<sup>1</sup> أسامة كامل: مقدمة في الإدارة، مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية، البحرين، 2006.

<sup>2</sup> صبحي العتيبي: تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد، الأردن، ط1، 2005م، ص199.

<sup>3</sup> علي عباس: الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، ط1، 2008م، ص34.

<sup>4</sup> علي شريف وآخرون: الإدارة المعاصرة، دار الفكر الجامعية، مصر، 2008م، ص281، 282.

ثالثاً: أنواع الرقابة الإدارية:

هناك العديد من أنواع الرقابة الإدارية ويمكننا التعرف عليها حسب المعيار المستخدم في تصنيفها، مثلاً حسب معيار الزمن، الكمية، النوعية، التكلفة والشمولية، وسوف نستعرض بعض هذه الأنواع باستخدام المعايير السالفة الذكر وهي على أية حال معايير شائعة ومعروفة.<sup>(1)</sup>

I/ الرقابة من حيث توقيت حدوثها:

أساس هذا المعيار الزمني يمكن تصنيف الرقابة إلى 3 أنواع:

**1- الرقابة الوقائية:** يعمل هذا النوع من الرقابة على أساس التنبؤ أو توقع الخطأ واكتشافه قبل حدوثه، ويؤخذ هذا النوع من الرقابة بالحسبان ضرورة الاستعداد لمواجهة أو الحيلولة دون حدوثه وفي الممارسة والعمليات، يعني أن على المدير أن لا ينتظر حتى تأتيه المعلومات عن وقوع الخطأ أو الانحراف بل يتوجب عليه أن يسعى بنفسه إليه ويحاول كشفه قبل حدوثه أي عليه أن يوجه ويشرف ويتابع سير العمل بصورة مستمرة.

**2- الرقابة المتزامنة:** يقصد بهذا النوع مراقبة سير العمل أولاً بأول أي منذ بدايته وحتى نهايته، فنقيس الأداء الحالي وتقييمه بمقارنته مع المعايير الموضوعية، لاكتشاف الانحراف أو الخطأ لحظة وقوعه والعمل على تصحيحه فوراً لمنع استفحال أثره الضار ولوقف تفاقم حجم الخسارة.

لا تتوقف الرقابة بمجرد إنجاز العمل حيث يقارن هذا الإنجاز الفعلي العام مع المعايير الموضوعية سلفاً في الخطة، والغرض من هذا الإجراء هو رصد الانحرافات والإبلاغ عنها فوراً لعلاجها ومنع تكرار حدوثها في المستقبل.

II/ الرقابة من حيث مستوياتها الإدارية:

تصدق الرقابة وفق هذا المعيار ضمن 3 أنواع وهي:

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

III/ الرقابة من حيث تنظيمها:

تصنف الرقابة طبقاً لهذا المعيار إلى 3 أنواع:

**1- رقابة مفاجئة:** وهو ذلك النوع من الرقابة الإدارية، الذي يتم بصورة مفاجئة ودون سابق إنذار من أجل مراقبة العمل وضبطه دون اتخاذ ترتيبات مسبقة من المدير أو الرئيس المباشر.

<sup>1</sup> علي عباس: الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008، ص ص26، 27.

2- الرقابة الدورية: وهي التي تنفذ كل فترة زمنية أي حسب جدول زمني منتظم، حيث يتم تحديدها

يوميًا أو أكثر كل أسبوع أو كل شهر وقد يوضع الجدول الزمني على أساس ربع أو نصف سنوي.

3- الرقابة المستمرة: ويتم عن طريق المتابعة والإشراف والتقييم المستمر لأداء العمل.<sup>(1)</sup>

2/ الرقابة على مستوى الوحدة الإدارية:

يهدف هذا النوع إلى قياس وتقييم الإنجاز الفعلي لإدارة واحدة أو قسم من أقسامها لمعرفة مدى

كفاءة أدائها لمهامها وتحقيق الأهداف المطلوبة منها.

3/ الرقابة على مستوى الشركة ككل: وهو المستوى الثالث للرقابة في المؤسسات والشركات والغرض منه

تقييم الأداء الكلي فيها ومعرفة مدى كفاءتها في تحقيق الأهداف العامة التي تعمل من أجل تحقيقها مثل

النسب الربحية التي تم تحقيقها في نهاية السنة وحصة المؤسسة في السوق التجاري وقدرتها

التنافسية...إلخ.

VI/ الرقابة من حيث مصدرها:

يمكن تصنيف الرقابة وفق هذا المعيار رقابة داخلية وأخرى خارجية:

1- الرقابة الداخلية: وهي الرقابة التي تتم داخل المؤسسة وعلى كافة المستويات الإدارية والأفراد

العاملين فيها على اختلاف وظائفهم ومواقعهم في التنظيم سواء كانوا مدراء أو رؤساء أقسام، وفي بعض

الشركات الكبيرة والمتوسطة الحجم هناك وحدة إدارية متخصصة بهذا العمل.

2- الرقابة خارجية: وهي الرقابة التي تتم من خارج المؤسسة وتقوم بها أجهزة رقابية متخصصة وتكون

تبعيتها في الغالب للدولة، مثل ديوان الخدمة المدنية يراقب عملية التوظيف وتحديد الدرجات الوظيفية

والترقيات وإنهاء الخدمة ... إلخ البنك المركزي يراقب أعمال البنوك التجارية، ديوان المحاسبة يراقب

أعمال الوزارات من حيث أوجه صرف الأموال وتحصيلها وكذلك ديوان الرقابة والتفتيش ... إلخ.

IIV/ الرقابة من حيث نوعية الانحراف:

تصنف الرقابة وفق هذا المعيار إلى نوعين رقابة إيجابية ورقابة سلبية.

الرقابة الإيجابية:

يقصد بهذا النوع من الرقابة تحديد الانحرافات الإيجابية لمعرفة أسبابها وتدعيمها ومن ثم الاستفادة

منها بشكل أكثر في المستقبل.

<sup>1</sup> علي عباس: المرجع السابق، ص 28.

**الرقابة السلبية:**

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

**رابعا: خصائص الرقابة الإدارية:**

وهناك العديد من كتّاب الفكر الأجانب والعرب عرفوا الرقابة الإدارية كما تكلمنا بأشكال وألوان مختلفة وعلى ضوء ذلك نستطيع القول أنّ الرقابة تتضمن العديد من الخصائص وهي: (1)

- 1- أنّ الرقابة الإدارية هي نشاط ووظيفة وعملية.
  - 2- أنّ الرقابة الإدارية تهدف إلى تبيان الانحراف أو الخطأ وتصحيحه استناداً للأهداف الموضوعية بالخطّة.
  - 3- أنّ الرقابة الإدارية تمارسها المستويات الإدارية الثلاثة وينسب تختلف من مستوى إلى آخر.
  - 4- أنّ الرقابة الإدارية تساعد على إعطاء التغذية العكسية للأهداف.
  - 5- أنّ الرقابة الإدارية تساعد على تقييم العاملين والمشرفين على السواء من ناحية المهارات الإدارية وتطبيقها.
  - 6- إنّ الهدف الرئيسي من الرقابة هو التأكد من أنّ الأعمال تؤدي بأفضل الطرق.
  - 7- الرقابة الإدارية تمكننا من المتابعة لتنفيذ الخطط الموضوعية مسبقاً.
  - 8- الرقابة الإدارية تساعدنا بمعرفة أسباب الانحراف والخطأ.
  - 9- الرقابة الإدارية تقدم الحلول والمقترحات لأصحاب القرارات بعد تحديد الأسباب وتحليلها. وأخيراً يمكن القول بأنّ الرقابة الإدارية هي البداية والنهاية للوظائف الإدارية.
- خامسا: عناصر الرقابة الإدارية:**

- إنّ النظام الرقابي يتكون من العناصر الرئيسية التالية: (2)

- 1- الهدف: وهو المدى أو السقف الذي تسعى المؤسسة أو المنظمة إلى تحقيقه وبعبارة أخرى هو النتيجة التي ينبغي الوصول إليها في نهاية الفترة.
- 2- المعيار: هو النتيجة النموذجية المرغوب فيها أو كمية ونوعية الهدف المطلوب إنجازه في نهاية الفترة والذي يتم التعبير عنه بالوسط الحسابي العمودي أو الأفقي وحسب الشروط التالية:

<sup>1</sup> حسين أحمد الطروانة، توفيق صالح عبد الهادي: مرجع سابق، ص22.

<sup>2</sup> فيصل محمود الثوارة: مبادئ إدارة الأعمال، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2011، ص222، 223.

- أ- أن يكون موضوعيا وقابلا للقياس (متر، طن، دينار).
- ب- أن يعكس متوسط الأداء العمودي والأفقي (الداخلي والخارجي).
- د- أن يكون ملائما لزمانه ومكانه (الواقعية وقابليته للتحقيق).
- 3- نوع الرقابة: أي لابد من استخدام نوع الرقابة الذي ينسجم ونوع وحجم العمل أو النشاط المطلوب تقييمه.

4- الأدوات الرقابية: وهي الوسائل والأدوات التي لابد من استخدامها لوضع وظيفة الرقابة موضع التطبيق الفعلي على أرض الواقع وذلك مثل استخدام نتائج فحص دم المريض من قبل الطبيب لتشخيص نوع وحجم المرض، واستخدام نتائج فحص التربة ومن قبل المهندس المدني، لتحديد نوعية وحجم الحديد المطلوب لإقامة البناء واستخدام النتائج المالية السنوية من قبل المستثمر لتقييم أداء المؤسسة أو المنظمة واستخدام النتائج الفنية من قبل المحامي لحسم النزاع القانوني في المحاكم واستخدام خرائط جانب وشبكة بيروت من قل المدير للحكم على مدى الإنجاز من أهم الشروط التي ينبغي توفرها في هذه الأدوات أو الوسائل هي التالي:

- ملائمتها للعمل وانخفاض تكلفتها.
  - قدرتها على كشف الانحرافات الإيجابية والسلبية.
  - مرونتها وقابليتها للتعديل والتطوير.
  - أن يرافقها تقديم مقترحات قابلة للتنفيذ.
- 5- نظام جيد للاتصال: من شأنه أن يضمن تقديم المعلومة المناسبة في الوقت المناسب لاسيما وإن المعلومة هي أساس القرار الجيد والقرار الجيد هو أساس النجاح والتقدم إلى الأمام والعكس بالعكس.

#### سادسا: مبادئ الرقابة الإدارية:

- لكي تتم الرقابة على أساس سليم، ولكي يقيم الأداء والإنجاز على النحو الذي تحدده الأهداف والمعايير الموضوعية ولأجل أن تكون الرقابة أكثر فعالية فلا بدّ من الاسترشاد ببعض المبادئ نذكر منها ما يلي:
- \* اتفاق النظام الرقابي المقترح مع حجم وطبيعة النشاط الذي تتم الرقابة عليه.
- \* تحقيق الأهداف على مستوى عال من الفعالية والكفاية والعلاقات الإنسانية السليمة.
- \* الموضوع في اختيار المعايير للرقابة.
- \* الوضوح وسهولة الفهم.
- \* إمكانية تصحيح الأخطاء والانحرافات.

- \* توافر القدرات والمعارف الإدارية والفنية للقائمين على أجهزة الرقابة
- \* وضوح المسؤوليات وتحديد الواجبات.
- \* الاقتصاد والمرونة.
- \* استمرارية الرقابة
- \* دقة النتائج ووضوحها. (1)
- \* مبدأ الرقابة بالإستثناء.
- \* مبدأ الحساسية للانحرافات.
- \* مبدأ التكامل في التقارير.
- \* مبدأ الارتباط. (2)

#### سابعا: مراحل وخطوات الرقابة الإدارية:

تتكون عملية الرقابة الإدارية من الخطوات الرئيسية التالية: (3)

#### 1- تحديد المعايير Eabeshing Standards

والمعيار هو رقم أو مستوى جودة تسعى إلى تحقيقه أياً كانت المعايير يمكن تصنيفها إلى إحدى هاتين المجموعتين: المعايير الإدارية، والتقنية فيما يلي وصف لكل نوع:  
أ/ المعايير الإدارية:

تتضمن عدة أشياء كالتقارير واللوائح وتقنيات الأداء ينبغي أن تركز جميعها على المساحات الأساسية ونوع الأداء المطلوب لبلوغ الأهداف المحددة تعبر المقاييس الإدارية عن، متى، من، ولماذا العمل.

#### ب/ المعايير التقنية:

يحدد ماهية وكيفية العمل وهي تطبق على طرق الإنتاج، والعمليات، والموارد، والآلات، ومعدات السلامة، والموردين. يمكن أن تأتي المعايير التقنية من مصادر داخلية وخارجية. مثال: معايير السلامة التي أمليت من خلال لوائح الحكومة أو مواصفات المصنعين لمعداتهم.

#### 2- قياس الأداء: (1)

<sup>1</sup> علي فلاح الزعبي، عبد الوهاب بن بريكة: مبادئ الإدارة والأساليب العلمية، دار المناهج، الأردن، ط1، 2013، ص350، 351.

<sup>2</sup> عبد العزيز النجار: الإدارة الذكية، المكتب العربي الحديث، مصر، 2008، ص236، 237.

<sup>3</sup> علي فلاح الزعبي، عبد الوهاب بن بريكة: مرجع سابق، ص57.

يلبي تحديد معايير الأداء القيام بقياس الأداء الفعلي (أو قياس التنفيذ) وبنفس المنطق السابق يمكن أن نجد أربعة مستويات للقياس، إلا أننا نبدأها من الأسفل إلى الأعلى حيث أن قياس أداء الأفراد هو الذي يحدد قياس الأداء على مستوى الأقسام، والذي يحدد بالتبعية الأداء على مستوى الإدارات ثم الأداء على مستوى المشروع ومن أشهر مقاييس الأداء الأفراد هو ما يطلق عليه قياس فاعلية أداء العاملين عن طريق تقارير الكفاءة. وهي تقارير يقوم بإعدادها المشرفين عن رؤوسهم بصفة دورية (سنوياً في الغالب) وتتضمن تقييم الكفاءة لهؤلاء المرؤوسين. أما على مستوى الأقسام، وأيضاً الإدارات فيتم قياس الأداء بأسلوب يتناسب مع طبيعة الهدف، ومن أشهر المقاييس المبالغ المنفقة من الميزانيات وعدد وحدات الإنتاج والمبيعات، أما على مستوى المشروع فيكون القياس مرتبطاً بأهداف المشروع من خلال كفاءة استخدام رأس المال (مثل معدل الفائدة على الاستثمار)، وتحقيق استراتيجيات السوق (مثل حصة عالية من السوق، وتقديم سلع جديدة)، واستخدام الموارد البشرية بنجاح (مثل رفع أداء العاملين ورضاهم عن العمل).

### 3- مقارنة الأداء الفعلي بالخطط: Comparing Performance against Standards

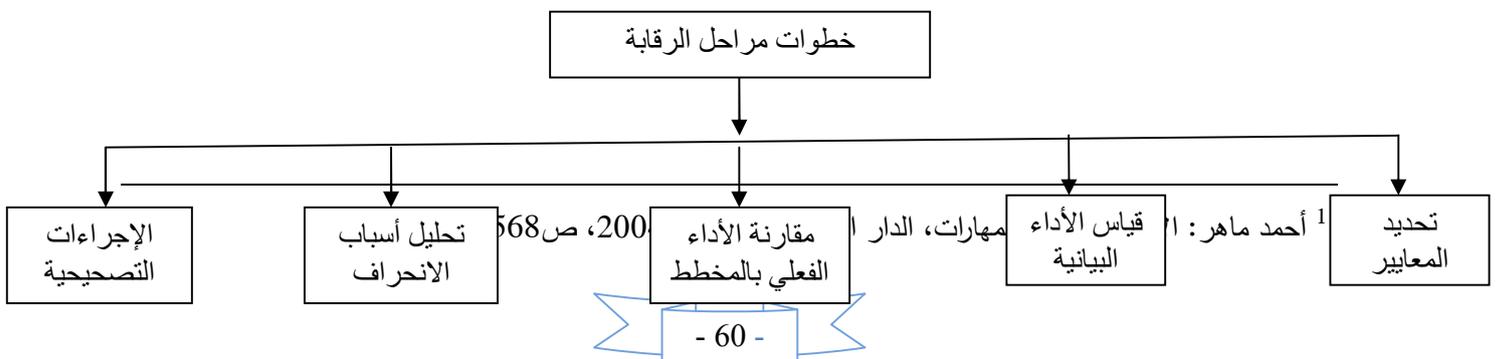
تتضمن هذه المرحلة مقارنة الأداء الفعلي بالمخطط وهنا نصل إلى:

- توافق الأداء الفعلي مع المعياري (لا توجد انحرافات).
- أن يكون الأداء جيداً ويفوق المعيار (الانحراف موجب).
- أن يكون الأداء سلبي (الانحراف سلبي).

### 4- تحليل أسباب الانحرافات واتخاذ اللازم:

### 5- إجراء التصحيحات اللازمة لمعالجة الخطأ ومنع تكرارها مستقبلاً:

شكل رقم (2): يبين خطوات مراحل الرقابة.



- المصدر: أحمد ماهر: الإدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، 2003 / 2004، ص 568.

• وهناك من الكتاب من أكد على أن مراحل الرقابة وحتى تكون الرقابة فعالة وأكيدة وتحقق

الأهداف تحقيقاً مؤكداً يجب أن تتضمن المراحل الآتية:

- 1- تحديد الأهداف المطلوب بتحقيقها، ووضع الطرق المثلى لتنفيذها وذلك في صورة جداول تفصيلية زمنية، هذا مع التأكد من توافر مستلزمات الإنتاج في الوقت أو المكان المناسب منعا لحدوث الاختناقات ليتمكن تنفيذ الخطة أي وجود خطة تترجم الأهداف في صورة كمية قابلة للقياس.
  - 2- وضع المعايير الرقابية وهي تتضمن تحديد العلاقات بين الجهد المبذول والنتائج، التي تعتبر أداء مرضيا أي وجود مجموعة من المعايير التي تمثل الأهداف المخططة وتعتبر أداة قياس للأداء الفعلي.
  - 3- تتبع الأعمال عن طريق التوجيه والإشراف، للتأكد من أنها أنجزت طبقاً للخطة المرسومة وفي ضوء المعايير الموضوعية وذلك بقصد اكتشاف كل انحراف عن المخطط في كل خطوة من خطواته، فور حدوثه بقدر الإمكان مع تحديد نوعه وكميته أي توافر نظام فرعي لمتابعة الأداء الفعلي أولاً بأول.
  - 4- دراسة وتحليل الانحرافات بقصد الوصول إلى حقائق الظروف التي أحاطت بحدوثها ومسبباتها وتحديد المسؤولين عنها حتى يمكن الحكم على كفاية التنفيذ، ومدى النجاح في وضع الخطط وتنفيذها أي وجود نظام فرعي لتحليل الانحراف.
  - 5- اتخاذ الإجراء المصحح الوتقي لمعالجة الظروف القائمة للانحراف السالب ثم الاقتراح في ضوء هذه التجربة بما يلزم لمنع تكراره وحدثه في المستقبل سواء كان ذلك يمس المنهج ذاته أو ظروفًا لعمل فضلاً عن اتخاذ كافة الإجراءات اللازمة لتنمية الانحرافات الموجبة، وهذا يتطلب نظام فرعي يتضمن إجراءات معالجة الانحرافات ويمكن التمييز بين نوعين من الإجراءات التصحيحية:
- \* الإجراءات قصيرة الأجل: يتم التصرف السريع والعلاج الفوري للانحراف الذي يكون قد ظهر في إحدى المستويات.
- \* الإجراءات الوقائية طويلة الأجل: بعد علاج الأخطاء بصورة سريعة وإرجاع الأمور إلى ما هو مخطط يلزم الأمر اهتماماً أكبر وأعمق.
- ثامنا: أدوات الرقابة الإدارية:

- إن الأدوات الرئيسية للرقابة هي: الوسائل، الإجراءات، الأنظمة، الإحصائيات، السجلات، التقارير، والمعايير.

- ولقد اعتبرت الأدوات المذكورة جزءاً من الإدارة الفعالة ويمكن شرحها باختصار على النحو التالي: (1)  
1- الوسائل:

هي التي تصل طرق إنجاز العمليات ذهنياً ويدوياً أو ألياً وبالرغم من نمطية الوسائل إلا أنها ليست ثابتة في كل وقت بل يجب تحسينها باستمرار للحصول على وسائل أفضل.

2- الإجراءات:

تعبر عن تسلسل نمطي للعمليات مع تحديد الوسائل المستخدمة والشخص الذي يستخدمها وزمن استخدامها.

3- الأنظمة:

هي الإجراءات المتشابهة التي تجمع كل العمليات المتكررة لأي نشاط رئيسي في المشروع يمكن تحديدها مقدماً.

4- الإحصائيات:

هي غالباً ما توجد في السجلات والتقارير وهي ذات أهمية لأنها تساعد في عملية الرقابة بإجراء المقارنات بين النتائج الماضية والنتائج الحالية واقتراح الطريق إلى المستقبل.

5- التقارير:

هي في الغالب تستخرج من السجلات فالبيانات المسجلة ما هي إلا تلخيص واستنتاج تبين توصيات للإدارة على شكل تقارير ومن البيانات والسجلات التي تركز عليها هذه التقارير يمكن للقائمين بعملية الرقابة تقييم مصادر المعلومات.

6- المعايير:

وهي من أهم أدوات الرقابة الإدارية وقد يعرف المعيار بأنه وسيلة أو طريقة أو إجراء يستخدم للمساعدة في تنفيذ عمل معين وبتحديد أكثر فهو الأساس أو التحديد المقدم لتنفيذ عمل معين فهي تتعلق بالإنجاز المقبل للأعمال.

تاسعا: مجالات استخدام الرقابة الإدارية :

<sup>1</sup> زاهد محمد ديزي: الرقابة الإدارية، دار المسيرة، الأردن، ط1، 2011، ص24، 25.

تعتبر الرقابة الإدارية إجراء ضروريا لنجاح أي نشاط تقوم به الشركة للتأكد من أن تنفيذه يتم حس ما هو مخطط له أن يكون مطابقا لما هو مطلوب، لذلك يمكننا القول أنها عملية ملازمة لكافة النشاطات التي نقوم بها، ويتحدد استخدامها في المجالات التالية: (1)

- 1- في مجال الإنتاج: تستخدم الرقابة في هذا المجال للتأكد من كمية الإنتاج وجودتها وعدم وجود هدر في الموارد والمستلزمات الأخرى في عملية الإنتاج.
- 2- في مجال الشراء: تستخدم للتأكد من جودة المشتريات والتأكد من مطابقتها للمواصفات المطلوبة بالكمية المحددة ومن ثم التأكد أيضا من وصولها في الوقت المحدد والمتفق عليه في عقد الشراء وما إذا كانت العلاقة مع الموردين جيدة.
- 3- في مجال التخزين: وهو من المجالات الرئيسية التي تستخدم فيها الرقابة على حركة المخزون من حيث الكمية الواردة والصادرة والرصيد المتبقي ومخزون الأمان كما تعمل الرقابة لحماية المخزون من أخطاء التلف وغيرها من الأخطاء الأخرى.
- 4- في مجال الأموال: وتدعى بالرقابة المالية التي تعمل على مراقبة التدفقات النقدية الداخلية والخارجية في صندوق الشركة ومعرفة مدى كفاءة استخدام الأموال.
- 5- في مجال السلوك والصراف: إن المقصود من استخدام الرقابة في هذا المجال هو مراقبة سلوك الأفراد داخل الشركة وفي كل إدارة أو قسم من أقسامها وقياس مدى التزامهم بتطبيق القواعد واللوائح وكذلك قياس مستوى الروح المعنوية في صفوف الأُولاد.
- 6- في مجال التسويق: من بين الاستخدامات العامة للرقابة الإدارية في هذا المجال التأكد من أ، مستوى الطلب على منتجات الشركة من قبل المستهلكين هو كما يجب أن يكون وكما هو مقدر لهفي خطة المبيعات الموضوعة مسبقا ويدخل ضمن هذا المجال التأكد من أن الحملات الإعلامية تحقق هدفها وكذلك مراقبة مدى رضا المستهلك عن هذه المنتجات.

استخدام نتائج العملية الرقابية

إنّ النتائج التي نتحصل عليها بعد كل عملية رقابية يمكن الاستفادة منها في مجالات أخرى متعددة وهي:

- 1- نستخدم نتائج العملية الرقابية كتغذية عكسية Feed back في تعديل الخطط وتطويرها.
- 2- تستخدم في الحكم على أداء الأفراد عند مكافأتهم أو عقابهم في حالات الانحراف السلبي والإيجابي.
- 3- تساعد في تحديد الرواتب والأجور بحسب خبرة الأفراد وكفاءتهم.

<sup>1</sup> علي عباس: مرجع سابق، ص 29، 30، 31.

- 4- المساعدة في تحديد قدرة إدارة الشركة على إدارة الأموال ومدى نجاح سياستها في تحقيق أهدافها .  
5- التأكد من أن الانجاز يتم بالضبط للمواصفات والمقاييس المحددة للسلعة ولجودتها وحسب الزمن المخصص لانجازها.

عاشرا: معوقات نجاح الرقابة الإدارية:

تعاني النظم الرقابية من مقاومة العاملين لها ويرجع ذلك إلى عوامل كثيرة من أهمها: <sup>(1)</sup>

- 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 محدودة جدا مما قد يثير العاملين ضد هذه الرقابة.  
3- عدم التوازن بين المسؤوليات والصلاحيات: يشير العاملون أحيانا بأنّ المسؤولية الواقعة عليهم تفوق ما هو مفتوح لهم من صلاحيات وفي نفس الوقت قد يتطلب النظام الرقابي الرقابة اللصيقة والمراجعة التفصيلية لكل جزئيات العمل مما يرتبط سلبيا بقبول العاملين والتجاوب مع النظم الرقابية.  
4- عدم التوازن بين العائد والتكاليف

- 5- عدم الحيادية: قد يؤدي عدم تصميم النظم الرقابية بشكل محايد إلى عدم قبول العاملين وتبقى هناك معوقات لعدم نجاح الرقابة لم تذكر بعض ومازالت تدرس من خلال الكتاب والباحثين.

<sup>1</sup> علي فلاح الزعي، عد الوهاب بن بريكة: مرجع سابق، ص360.

### خلاصة:

من خلال دراستنا لهذا الفصل حاولنا التوصل إلى إعطاء نظرة واضحة حول موضوع الرقابة الإدارية، والتي تعدّ من العناصر الضرورية والمهمة في العملية الإدارية حيث تبلور مفهومها في قياس الأداء الفعلي ومقارنتها بالأداء المخطط لتحديد الأخطاء والانحرافات ومعالجتها، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وتحسين الكفاءة المهنية والإنتاجية.

# الفصل الخامس:

## الالتزام بالعمل

- تمهيد.

أولاً: أهمية الالتزام بالعمل

ثانياً: خصائص الالتزام بالعمل.

ثالثاً: أبعاد الالتزام بالعمل

رابعاً: مراحل الالتزام بالعمل

خامساً: العوامل المؤثرة في الالتزام بالعمل

سادساً: الآثار التنظيمية للالتزام بالعمل

سابعاً: مداخل لدراسة الالتزام بالعمل

ثامناً: نصائح لتدعيم الالتزام بالعمل.

- خلاصة.

**تمهيد:**

يعتبر موضوع الالتزام بالعمل (الالتزام التنظيمي)، من الموضوعات التي لاقى اهتماما كبيرا من قبل الباحثين في عدة مجالات، حيث قاموا بدراسة هذه الظاهرة في المؤسسات بشتى أنواعها وذلك بغية الوصول إلى فهم أعمق لطبيعة السلوك الإنساني، وتحديد أوضح للعوامل المؤثرة فيه، وتبيان أثره على فعالية تلك المنظمات ومخرجاتها، بالإضافة إلى مساعدة الإدارة على تحفيز السلوك الجيد وتعزيز الانتماء والولاء لما لهما من أثر على استمرارية المنظمة وتحقيق أهدافها.

وتشير الأدبيات الإدارية إلى أن الالتزام بالعمل أصبح من أكثر المسائل التي تشغل بال إدارة المنظمات، وعلى اعتبار أهميته أصبح هو المسؤول عن إعلان أي مؤسسة لنجاحها إذا ما تحقق بالشكل الصحيح المطلوب، أو إعلان فشلها وخسارتها.

وقد جاء هذا الفصل موضحا لأهمية الالتزام بالعمل، خصائصه، أبعاده، مراحل تطوره، عوامل مؤثرة فيه، آثار تنظيمية له، ونصائح لتدعيمه وأخيرا مداخل لدراسته.

أولاً: أهمية الالتزام بالعمل:

يعدّ الالتزام التنظيمي من أبرز المتغيرات السلوكية التي سلطت عليها الأضواء حيث أكدت نتائج العديد من الدراسات الأهمية الواضحة للالتزام التنظيمي، إذ أوضحت الدراسات أن ارتفاع مستوى الالتزام في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية وفي مقدمتها ظاهرتي الغياب والتهرب من أداء العمل، فهو يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل، فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة وأكثر عملاً نحو تحقيق أهداف التنظيم.

يتميز الالتزام التنظيمي بأهمية بالغة للمنظمة لما له من انعكاسات ايجابية على بقاء المنظمة واستمرارها وتحقيق أهدافها وتجلّي أهميته في:

- 1- أنه يمثل عنصراً هاماً بين الإدارة والأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لرفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل وتحقيق أعلى مستوى للإنجاز.
- 2- أن ولاء الأفراد للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملاً أكثر أهمية من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم لها.
- 3- يعتبر عامل هام في التنبؤ بفاعلية المنظمة.<sup>(1)</sup>
- 4- الالتزام التنظيمي يمكن أن يساعد إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفاً لهم في الحياة.
- 5- مجال الالتزام التنظيمي جذب كلا من المديرين وعلماء السلوك الإنساني نظراً لما يمثله كونه سلوكاً مرغوباً فيه.<sup>(2)</sup>
- 6- يساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين، والذي ينعكس على انخفاض معدل دورانهم ومستوى الغياب، والشعور بالاستقرار الوظيفي لديهم على اعتبار أن الموظف الملتزم يكون أكثر التصاقاً بالمؤسسة وينمي النظرة الإيجابية للذات والقدرة على تحديد الأهداف.<sup>(3)</sup>

<sup>1</sup> هيجان عبد الرحمان أحمد: الولاء التنظيمي للمعيد السعودي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف، الرياض، 1998، ص 08.

<sup>2</sup> عبد الباقي صلاح ك السلوك الفعال في المنظمات ن الإسكندرية، الدار الجامعية، 2004، ص 182.

<sup>3</sup> قويدر منال: درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات القسنطينية بمحافظات غزة للتمكين الغداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، 2017، ص 70.

7- تظهر أهمية الالتزام التنظيمي بين المنظمة والعاملين في الأوقات التي لا تقدم فيها المنظمات الحوافز الملائمة لتحفيز الأفراد للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز. (1)

#### ثانيا: خصائص الالتزام بالعمل:

يتميز الالتزام بالعمل بمجموعة من الخصائص أهمها:

- أن الالتزام بالعمل حالة نفسية شعورية تصف العلاقة بين الفرد والمؤسسة التي ينتمي إليها.
- يؤثر الالتزام التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة.
- يتصف الأفراد الذين لديهم الالتزام التنظيمي بالصفات التالية:
- قبول أهداف وقيم المنظمة الأساسية والإيمان بها، وبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة، ووجود مستوى عال من الانخراط في المنظمة لفترة طويلة، ووجود الميل لتقويم المنظمة التقويم الإيجابي.
- يتصف الالتزام التنظيمي بأنه متعدد الأبعاد. (2)

#### ثالثا: أبعاد الالتزام التنظيمي:

ميز "ماير" و "والين سميث" بين ثلاث أبعاد للالتزام التنظيمي وهي:

- **الالتزام العاطفي المؤثر:** يتأثر بدرجة إدراك العامل للخصائص المميزة لعمله من درجة استقلالية وأهمية وتنوع المهارات والمشرفين والمشاركة الفعالة.
- **الالتزام الأخلاقي المعياري:** ويقصد به إحساس الموظف بالالتزام نحو البقاء مع المنظمة، ويتعزز هذا الإحساس بالدعم من قبل المنظمة والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل والمساهمة في وضع الأهداف والخطط.
- **الالتزام المستمر:** درجة الالتزام في هذه الحالة تحكم بالقيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استثمر مع التنظيم، مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى، ويتأثر هذا النوع بتقدم السن وطول العمر الوظيفي.

وقد حدد "ستاو" 1977 و"سيلانيك" أبعاد الالتزام التنظيمي في البعدين التاليين:

<sup>1</sup> ماضي صفاء: دور إدارة الأداء البشري في تحقيق الالتزام التنظيمي، دراسة حالة، مؤسسة النسيج والتجهيز، TIFIB

(رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015، ص35.

<sup>2</sup> إيناس فؤاد فلمان: الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام الوظيفي لدى المشرفين التربويين بدائرة التربية والتعليم، مرجع سابق،

أ- **الالتزام الإيجابي:** والمقصود به العمليات التي تتطابق من خلالها أهداف الفرد مع أهداف وقيم المؤسسة وتتزايد لديه الرغبة في الاستمرار بها.

ب- **الالتزام السلوكي:** والمقصود به العمليات التي يصبح الفرد من خلالها مرتبطاً بمؤسسته، ناتجاً من سلوكه السابق، فجهده ووقته الذي يقضيه داخل مؤسسته يجعله متمسكاً بها. أما "كيدرون" فيذكر بعدين للالتزام هما:

أ- **الالتزام الإخلاصي:** والمقصود به تبني الفرد قيم وأهداف المؤسسة ويعتبرها جزءاً من قيمه وأهدافه.

ب- **الالتزام المحسوب:** المقصود به الرغبة التي يبديها الموظف باستمراره في عمله بالمؤسسة رغم وجود بديل بمؤسسة أخرى وبمزايا أفضل. (1)

رابعاً: **مراحل الالتزام بالعمل (الالتزام التنظيمي):**

تتنوع آراء الباحثين حول مراحل الالتزام التنظيمي فهناك من يرى أن للالتزام مرحلتين ترتبطان بعملية ارتباط الفرد بالمنظمة وهما:

**1- مرحلة الانضمام للمنظمة:** التي يريد الفرد العمل بها غالباً ما يختار الفرد المنظمة التي يشعر أنها تحقق رغباته وتطلعاته.

**2- مرحلة الالتزام التنظيمي:** أي المرحلة التي يصبح الفرد فيها حريصاً على بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المنظمة للنهوض بها. (2)

ويرى "المعاني" أن الالتزام له ثلاث مراحل وهي:

**1- مرحلة التجربة:** وهي المرحلة التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد يكون الفرد خلالها خاضعاً للتدريب والإعداد والتجربة، حيث ينصب اهتمامه على تأمين وضعه في المنظمة ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد.

**2- مرحلة العمل والإنجاز:** تتراوح هذه المرحلة بين عامين وأربعة أعوام يسعى الفرد خلالها إلى تأكيد مفهومه للإنجاز ويتبلور في ذهنه الولاء.

<sup>1</sup> العيادي أحمد محمد: الالتزام التنظيمي والعوامل المرتبطة به لدى مديري مدارس التعليم العام للبنين محافظة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أمّ القرى، مكة المكرمة، 2000، ص12.

<sup>2</sup> العبيبي، سعود محمد عوض الله: الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه، مجلو الإداري، معهد الإدارة العامة، مجلد 19، العدد7، ص7.

3- مرحلة الثقة بالتنظيم: هي المرحلة التي تبدأ من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة، وتستمر إلى ما بعد ذلك حيث يزداد ولاءه وتتقوى علاقته بالتنظيم وينتقل إلى مرحلة النضج.<sup>(1)</sup>

خامسا:العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي:

توصلت معظم الدراسات التي أجريت في هذا المجال إلى مجموعة من العوامل التي تعمل على تنمية الالتزام التنظيمي لدى العاملين والتي يمكن تقسيمها إلى عوامل تنظيمية وأخرى شخصية:

1/ العوامل التنظيمية:

- المساعدة في إشباع الحاجات الإنسانية للعاملين في التنظيم: من الطبيعي أن يسعى أي عامل للبحث عن مجموعة من الحاجات التي تهتمه في المنظمة التي يعمل فيها، ويحاول أن يحققها، كالحاجة إلى الأمن والطمأنينة داخل المؤسسة، كما يسعى أن يكون مقدرًا ومحبوبًا، بالإضافة إلى الانتماء إلى الجماعة وتحقيق ذاته من خلالها، فالتنظيم الذي لا يعمل على إشباع هذه الحاجات عند العاملين يعتبر تنظيمًا فاشلاً، لأن النتيجة الحتمية لذلك هي أن يترك العامل تلك المؤسسة سعياً إلى إشباع حاجاته في تنظيم آخر.<sup>(2)</sup>

- وضوح الأهداف والأدوار: كلما كانت الأهداف واضحة داخل التنظيم زادت درجة الالتزام التنظيمي عند العاملين، فوضوح الأهداف يجعل العاملين أكثر قدرة على فهمها وتحقيقها، وكذا بالنسبة لتحديد الأدوار التي تعمل على خلق الالتزام عند العاملين نظراً لما يترتب عليها من استقرار وتجنب للصراع.<sup>(3)</sup>

- مشاركة العاملين في التنظيم: المشاركة تزيد من ولاء والتزام العاملين، حيث أن مساهمتهم وتشجيعهم لتحمل المسؤولية من شأنه تقوية الروابط، حيث تعرف المشاركة أنها اندماج الفرد العقلي والعاطفي في عمل الجماعة بعد أن تتيح له الجماعة الفرصة في الإسهام في الأهداف والمشاركة في المسؤوليات.<sup>(4)</sup>

<sup>1</sup> المعاني ايمن عودة: الولاء التنظيمي لدى المديرين في الوزارات الأردنية، دراسة ميدانية، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة، عمان، مجلد 21، العدد 78، 1999، ص 21.

<sup>2</sup> عورتاني مأمون عبد القادر: العلاقة بين الولاء المهني والنمط القيادي لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة البجاج، 2003، ص 18.

<sup>3</sup> عورتاني مأمون عبد القادر، المرجع نفسه، ص 19.

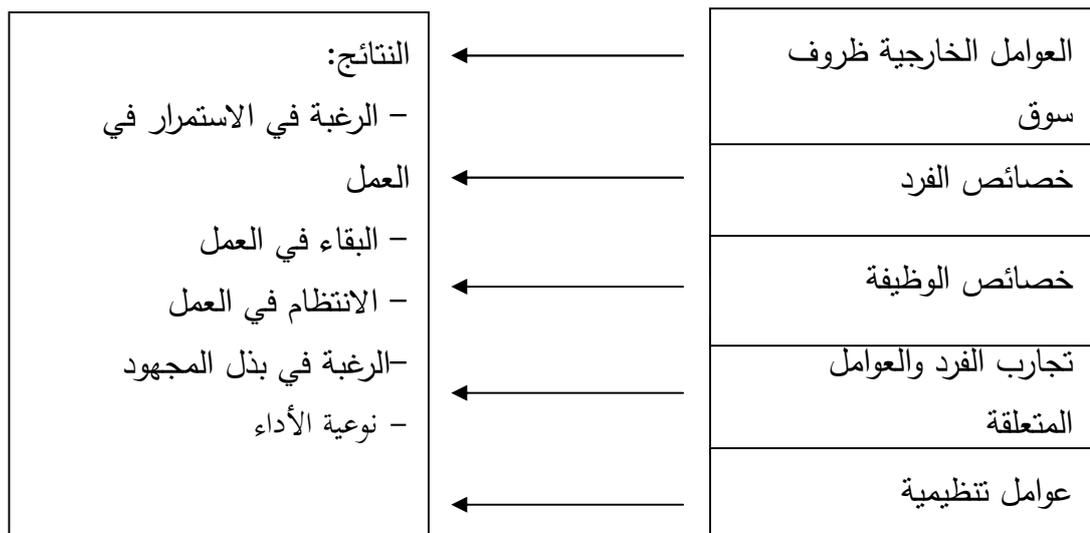
<sup>4</sup> عبودي زيد: التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2006، ص 115.

- نظام الحوافز: تعتبر الحوافز الأسلوب أو الأداة التي تقدم للفرد الإشباع المطلوب بدرجات متفاوتة لحاجاته الناقصة، وتركز نظرية حوافز العمل على الحوافز الداخلية، وهي تتعامل أصلاً مع الأسباب التي تدفع الناس إلى العمل أو التي تدفعهم لترك العمل. (1)

- الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي: يشير المناخ التنظيمي إلى مجموعة من الخصائص الداخلية للبيئة والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو الاستقرار، يفهمها العاملون ويدركونها فتعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي سلوكهم، لذا فإن التنظيمات والعاملين على حد سواء يسعون لإيجاد مناخ تنظيمي جيد لكليهما، فالتنظيمات ذات البيئة المتسلطة التي تتصف بعدم المسؤولية هي تنظيمات تعمل على تشجيع تسرب العاملين وتقلل من درجة ولائهم، لذا على المؤسسات خلق مناخ تنظيمي جيد وتحقيق الأهداف والاهتمام بالإنسان في سبيل خلق مناخ تنظيمي جيد وتحقيق الأهداف والاهتمام بالإنسان في سبيل تنمية الولاء التنظيمي لدى العاملين. (2)

- العمل على إيجاد وبناء ثقافة مؤسسية: أي أنه يجب إيجاد وخلق أهداف مشتركة بين العاملين وتحقيق احتياجاتهم والعمل على إشباعها، ثم التعامل معهم على أنهم أعضاء في أسرة واحدة وهي التنظيم.  
- وهناك العديد من العوامل التي تؤثر على الالتزام التنظيمي بعضها تتعلق بالبيئة الخارجية للمؤسسة وبعضها بخصائص الفرد والوظيفة وتجاربه وإدراكه لظروف بيئة العمل والعوامل التنظيمية الأخرى كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل (3): مخطط يوضح العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي:



<sup>1</sup> عبودي زيد: المرجع السابق ، ص216.

<sup>2</sup> القربوني محمد قاسم: السلوك التنظيمي الإنساني الفردي والجماعي في التنظيمات الإدارية، ط2، مكتبة الشرق، عمان،

المصدر: عورتاني مأمون عبد القادر: العلاقة بين الولاء المهني والنمط القيادي لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة البجاج، 2003، ص18.

المصدر: عورتاني مأمون عبد القادر: العلاقة بين الولاء المهني والنمط القيادي لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة البجاج، 2003، ص18.

## 2/ العوامل الشخصية:

وتتمثل في العمر كأحد المتغيرات الشخصية فقد أثبت "تايلور" وجود علاقة موجبة بين العمر والالتزام التنظيمي، كذلك الجنس والمستوى التعليمي فكلما ارتفع مستوى الفرد التعليمي كلما زادت طموحاته وتوقعاته، الحالة الاجتماعية التي يعيشها الفرد من الممكن أن تؤثر على التزام العامل، الخبرة المهنية فطول مدة عمل الفرد داخل المؤسسة يؤدي إلى زيادة التزامه، ذلك لأنها تمكنه من الحصول على أعمال أكثر استقلالية وحرية في العمل والمجتمع الذي يعتبر المكان الذي ينتمي إليه (الريف- المدينة) من العوامل المؤثرة على سلوك العامل.<sup>(1)</sup>

## سادسا: الآثار التنظيمية للالتزام بالعمل:

للتزام بالعمل آثار عديدة، تعود بالنفع على المنظمة نذكر منها:

**1- الروح المعنوية:** تشير الدراسات إلى أن الالتزام التنظيمي له دور كبير في رفع الروح المعنوية، الأمر الذي يترتب عليه حب الأفراد لعملهم ومنظماتهم، وحماسهم للقيام بالأعمال المطلوبة منهم، فالروح المعنوية هي التعبير عن العلاقة الجيدة والمميزة التي تربط المؤسسة بالعاملين فيها، وتؤدي المعنويات العالية إلى زيادة درجة الالتزام التنظيمي، عكس المعنويات المنخفضة نتيجة لعيوب في بيئة العمل الداخلية والذي يترتب عليها تدني في مستوى الالتزام التنظيمي وتدني في الإنتاجية .

**2- الأداء المتميز:** يمتاز الأفراد الذين لديهم درجات عالية من الالتزام التنظيمي في بيئات عملهم بأداء وظيفي متميز الناتج عن حب وحماس الأفراد للعمل والتزامهم بأهداف التنظيم، حيث تشير الدراسات إلى إن الالتزام من أهم مقومات الإبداع الوظيفي، لذا يجب على الإدارة تعزيز قيم الالتزام التنظيمي ودعمه للحصول على المزيد من الإبداعات في المجال الوظيفي.<sup>(2)</sup>

<sup>1</sup> خطاب عايدة السيد : العولمة ومشكلة إدارة الموارد البشرية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2001 ص147.

<sup>2</sup> محمد بن غالب العوفي : الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005، ص34،33.

سابعاً: مداخل لدراسة الالتزام التنظيمي:

هناك عدد من المداخل المستخدمة في دراسة الالتزام وتباينا في الأسس المختلفة التي تقوم عليها المداخل غير أنه يمكن حصر هذه المداخل فيما يلي:

1/ مدخل الالتزام عند " إتزيوني": حيث يتم التركيز على النقاط التالية:

- الالتزام المعنوي: وهو يمثل اتجاهها إيجابيا وقويا نحو المؤسسة ويقوم على الارتباط بأهداف التنظيم وقيمة قواعده الداخلية وعلى طاعة السلطة.

- الالتزام التراكمي: يمثل علاقة أقل قوة من التنظيم ولكنها علاقة تقوم على مبدأ التبادل بين الأعضاء والتنظيم.

- الالتزام الاضطراري: يمثل اتجاهها سلبيا اتجاه المنظمة وهو ينشأ من المواقف التي يوصف فيها سلوك الفرد دائما بالاضطرار أو الإكراه وتستخدم هنا عادة القوة الإلزامية أو الاضطرارية لعدم التزام الفرد.

2/ مدخل الالتزام عند "كارتر": ويركز هذا المدخل على النقاط التالية:

- الالتزام المستمر: ويتمثل في تكريس الإعفاء لجهوده من أجل بقاء المنظمة وهذا يتطلب منهم تضحيات شخصية واستثمارات تقسم بارتفاع التكاليف بالنسبة للعفو.

- الالتزام القائم على التماسك: يقوم أساسا على خلق العلاقات الاجتماعية وتدعيمها داخل المنظمة بحيث تتولد علاقة قوية بين التنظيم وأفراده.

- الالتزام الرقابي: يتمثل في ارتباط الإعفاء بقيم التنظيم وقواعده التي تشكل السلوك في الشكل المرغوب، ويوجد الالتزام الرقابي عندما يرى العامل أن قيم التنظيم وقواعده تمثل مرشدا هاما للسلوك المرغوب فيه.<sup>(1)</sup>

ثامنا: نصائح لتدعيم الإلتزام بالعمل:

الإلتزام له خاصية الارتباط والولاء وله ثلاثة عناصر:

1- الإندماج مع المؤسسة وأهدافها وقيمها.

2- الرغبة في الاستمرار مع المؤسسة.

3- الرغبة في التفاني في العمل لصالح المؤسسة.

ونذكر بعض الخطوات التي يمكنك اتخاذها كعامل في مؤسسة ما لتدعيم الإلتزام.

<sup>1</sup> خالد محمد احمد الوزان: المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2006، ص 47.

- قم بمشاركة الأفراد في مناقشة أهداف المؤسسة وقيمها واستمع إلى آرائهم البناءة وقم بتصعيدها للإدارة العليا لضمها لتقرير المؤسسة عن أهدافها وقيمها.
- تحدث مع فريق العمل بالطرق الرسمية وغير الرسمية عما يحدث في القسم وعن الخطط المستقبلية التي ستؤثر عليهم.
- وفر الفرصة لفريق العمل للمشاركة في تحديد الأهداف المرجوة لتنمي بينهم الإحساس أنهم يمتلكون هذه الأهداف ويلتزمون بها
- اتخذ الخطوات اللازمة لتطوير الحياة العملية في قسمك أو لفريق العمل أي البيئة التي يعملون بها والأساليب التي تتم بها تخطيط أعمالهم والأسلوب الذي تتبعه في إدارتهم ومجال مشاركتهم في العمل الذي يقوم على أساس أنهم يشاركون فيه بمحض إرادتهم وليس عن طريق الأوامر التي تصدر إليهم.
- ساعد الأفراد على تنمية مهاراتهم وكفاءتهم لتطوير فاعليتهم داخل المؤسسة وخارجها.
- لا تعطي وعوداً بأن الوظيفة ستكون مدى الحياة، بل أكثر من قول أن المؤسسة ستبذل كل ما يمكنها لزيادة فرص العمل وتأمين الأفراد على حياتهم، وتجنب الاستغناء عن العمالة الزائدة ومراعاة الظروف الإنسانية إن أمكن.<sup>(1)</sup>

<sup>1</sup> فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، دار أسمة للنشر والتوزيع، الأردن - عمان، ط1، 2008، ص210، 211.

خلاصة:

من المفيد جدا دعوة المنظمات إلى الالتفات إلى عنصر الإلتزام بالعمل والنظر إليه كاتجاه تستطيع الإدارة التأثير عليه، لذا عليها استخدام العديد من الاستراتيجيات التي تحييه إذا ظهر أنه لا يسير وفق الاتجاه الصحيح، وتعزيز ما لم يكن بالمستوى المطلوب الذي يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها، وهذا كله كون الإلتزام التنظيمي عنصر حيوي في بلوغ الأهداف التنظيمية، وتعزيز الاستقرار والنّقة بين الإدارة والعاملين فيها، كما يسهم في تطوير قدرات المنظمة على البقاء والاستمرار، لذا وجب عليها الاهتمام به أكثر.

## الفصل السادس:

# الإجراءات المنهجية للدراسة

- تمهيد.

أولاً: مجالات الدراسة.

ثانياً: فرضيات الدراسة.

ثالثاً: منهج الدراسة.

رابعاً: أدوات جمع البيانات.

خامساً: عينة الدراسة وخصائصها.

سادساً: أساليب التحليل.

- خلاصة.

### تمهيد:

من خلال هذه الدراسة سنقوم باستعراض الجانب الثاني منها ألا وهو الجانب التطبيقي الذي يتم فيه توضيح أهم الخطوات المنهجية التي اعتمدنا عليها في سبيل تحقيق أهداف الدراسة، التي تتمثل في استخلاص النتائج والوقوف على ثوابت الظاهرة الاجتماعية المدروسة، وهذا يأتي بعد جمع المعلومات، ثم العمل على تصنيفها، ترتيبها، وقياسها وتحليلها، وفي هذا الفصل سنقوم بتحديد مجالات الدراسة بأبعادها الثلاثة: (البعد المكاني، البشري والزمني)، المنهج المستخدم في الدراسة، الأدوات التي جمعت عن طريقها المعلومات (الاستمارة، الملاحظة، المقابلة، الوثائق والسجلات)، عينة الدراسة وأساليب التحليل.

أولاً: مجالات الدراسة:

1- المجال المكاني:

ويقصد به ذلك الحيز أو النطاق الذي تجرى فيه الدراسة الميدانية، ودراستنا هذه كانت بجامعة محمد الصديق بن يحي جيجل -قطب تاسوست- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

نبذة تاريخية عن جامعة محمد الصديق بن يحي -جيجل-:

بدأ التعليم العالي في ولاية جيجل سنة 1986 ضمن ملحقة لجامعة قسنطينة بناء على القرار رقم 72 المؤرخ في 21 مارس 1986 الصادر عن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وخلال الموسم الجامعي 1988/1989 تم إنشاء المدرسة العليا للعلوم الأساسية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 62/88 المؤرخ في 22 مارس 1988، وتزامن ذلك مع تسخير مركز التكوين الإداري بجيجل لصالح المدرسة العليا للأستاذة حيث تم فتح فروع الليسانس في الفيزياء، الكيمياء والرياضيات، وأمام العدد المتزايد من الطلبة المتوافدين على المدرسة العليا تم ضم معهد التقنيين السامين في الأشغال العمومية إلى المدرسة العليا وكان ذلك في سنة 1993.

وعلى إثر فتح شعب وفروع جديدة، بالإضافة إلى توسع الدوائر البيداغوجية واستلام مرافق جديدة وكذلك اقتناء تجهيزات علمية، تمت ترقية المدرسة العليا للأستاذة إلى مركز جامعي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 221/98 جويلية 1998 مكون من أربعة معاهد:

- معهد العلوم الدقيقة.
- معهد التكنولوجيا.
- معهد علوم الطبيعة.
- معهد الإعلام الآلي.

وعليه فإن النشاط البيداغوجي لم يقتصر على التكوين في مرحلة التدرج بل تعدى ذلك وأصبح يشمل مرحلة ما بعد التدرج، إضافة إلى نشاطات عديدة في مختلف مجالات البحث العلمي، حيث أصبح هذا الجانب من أكبر اهتمامات المركز الجامعي بجيجل، وبموجب مرسوم التنفيذي رقم 258/03 المؤرخ في 22 جويلية 2003، تم ترقية المركز إلى جامعة مكونة من أربعة كليات:

- كلية العلوم.
- كلية الهندسة.
- كلية الحقوق.

- كلية علوم التسيير.

ونظرا للتزايد المستمر في عدد الطلبة المسجلين خاصة بكلية الحقوق وبالأخص قسми اللغة والأدب العربي والعلوم القانونية والإدارية، والعراقيل التي واجهت عمل الهيئات البيداغوجية والعلمية في تسيير هذه الكلية فقد تقرر إنشاء كليتين جديدتين، وذلك بفصل شعب الحقوق والعلوم السياسية عن شعب اللغات والعلوم الاجتماعية.

فطبقا للمرسوم التنفيذي رقم 92/09 المؤرخ في 17 فيفري 2009م المعدل والمتمم للمرسوم السالف الذكر والمتضمن إنشاء جامعة جيجل، تم تغيير عدد الكليات التي تتكون منها جامعة جيجل واختصاصها كما يلي:

- كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة.

- كلية العلوم والتكنولوجيا.

- كلية الحقوق والعلوم السياسية.

- كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير.

- كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية.

ومع توسيع دائرة ميادين التكوين والتخصصات التي تفرضها الإصلاحات البيداغوجية الجديدة والخاصة بالنظام ل.م.د الذي تم تطبيقه في الدخول الجامعي 2005م/2006م وتعميمه في 2010م/2011م، حيث يدعو هذا الأخير للتفكير بصفة معمقة في رهانات التكوين في الميادين العلمية التي تتطلب إتباع أساليب احترافية من شأنها أن تنعكس إيجابا على التكوين البيداغوجي والبحث.

إن هذا التوسع يعتمد بالدرجة الأولى على تحقيق التوافق والانسجام بين ميادين التكوين وذلك من أجل وضع مسار تكوين هادف وفعال للطلبة من جهة وتسهيل عمل الهيئات البيداغوجية والإدارية بالجامعة لتوحيد النظرة الاستشرافية لإيجاد الحلول المناسبة الضرورية فيما يتعلق بتنمية الجامعة.

وبالفعل استفادت جامعة محمد الصديق بن يحي من تنفيذ مشروع إعادة تنظيم الكليات وذلك بعد صدور المرسوم التنفيذي رقم 362/12 المؤرخ في 08 أكتوبر 2012م المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 258/03 المؤرخ في 22 يوليو 2003م والمتضمن إنشاء جامعة محمد الصديق بن يحي، إذ تم تغيير عدد الكليات المكونة واختصاصها كما يلي:

- كلية العلوم الدقيقة والإعلام الآلي.

- كلية علوم الطبيعة والحياة.

- كلية العلوم والتكنولوجيا.
- كلية الحقوق والعلوم السياسية.
- كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير.
- كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية.
- الأقسام المكونة لكليات جامعة محمد الصديق بن يحيى:
- كلية العلوم الدقيقة والإعلام الآلي:
- القرار رقم 213 المؤرخ في 24 مارس 2013م.
- قسم التعليم الأساسي للرياضيات والإعلام الآلي.
- قسم الرياضيات.
- قسم الإعلام الآلي.
- قسم التعليم الأساسي لعلوم المادة.
- قسم الفيزياء.
- قسم الكيمياء.
- كلية علوم الطبيعة والحياة:
- القرار رقم 214 المؤرخ في 24 مارس 2013م.
- قسم التعليم الأساسي لعلوم الطبيعة والحياة.
- قسم الميكرو بيولوجيا التطبيقية وعلوم التغذية.
- قسم علوم المحيط والعلوم الفلاحية.
- قسم البيولوجيا الجزئية والخلوية.
- قسم علوم الأرض والكون.
- كلية العلوم والتكنولوجيا:
- القرار رقم 217 مؤرخ في 24 مارس 2013 يعدل ويتمم القرار رقم 345 المؤرخ في 21 ديسمبر 2009.
- قسم التعليم الأساسي للعلوم والتكنولوجيا.
- قسم الإلكترونيك.
- قسم الهندسة المدنية والري.

- قسم هندسة الطرائق.
- قسم الهندسة الميكانيكية.
- قسم الآليات.
- قسم الهندسة المعمارية.
- قسم الإلكترونيات.
- كلية الحقوق والعلوم السياسية:  
القرار رقم 256 المؤرخ في 05 أكتوبر 2009.
- قسم الحقوق.
- قسم العلوم السياسية.
- كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير:  
القرار رقم 206 مؤرخ في 05 أبريل 2016 يتم القرار 346 المؤرخ في 21 ديسمبر 2009م.
- قسم التعليم الأساسي للعلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير.
- قسم العلوم الاقتصادية.
- قسم العلوم التجارية.
- قسم علوم التسيير.
- قسم العلوم المالية والمحاسبة.
- كلية الآداب واللغات:  
القرار رقم 216 المؤرخ في 24 مارس 2013م.
- قسم اللغة والأدب العربي.
- قسم الآداب واللغة الفرنسية.
- قسم الآداب واللغة الإنجليزية.
- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية:  
أنشئت كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد الصديق بن يحيى بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 12-362 المؤرخ في 22 ذي القعدة عام 1433هـ، الموافق لـ 08 أكتوبر سنة 2012م، يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم 03-258 المؤرخ في 22 جمادى الأولى سنة 1424هـ، الموافق لـ 22 يوليو 2003م والمتضمن إنشاء جامعة جيجل.

وبناء على القرار الوزاري رقم 215 المؤرخ في 12 جمادى الأولى 1434هـ الموافق لـ 24 مارس 2013 والمتمم بالقرار رقم 919 مؤرخ في 26 نوفمبر 2013م.

- قسم التعليم الأساسي للعلوم الاجتماعية.

- قسم التعليم الأساسي للعلوم الإنسانية.

- قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا.

- قسم الإعلام والاتصال.

- قسم علم الاجتماع.

- قسم علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.

**التعريف بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية:**

أنشأت كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد الصديق بن يحيى بموجب المرسوم التنفيذي رقم 12-362 المؤرخ في 22 ذي القعدة عام 1433هـ الموافق لـ 08 أكتوبر 2012 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 03-258 المؤرخ في 22 جمادى الأولى عام 1424 الموافق لـ 22 يوليو سنة 2003 والمتضمن إنشاء جامعة جيجل.

وبناء على القرار الوزاري رقم 919 المؤرخ في 26 نوفمبر 2013 المتمم لقرار 215 المؤرخ في 24 مارس 2013 تتضمن الكلية الأقسام التالية:

- قسم التعليم الأساسي للعلوم الاجتماعية.

- قسم التعليم الأساسي للعلوم الإنسانية.

- قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا.

- قسم الإعلام والاتصال.

- قسم علم الاجتماع.

- قسم علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.

**عروض التكوين بالكلية:**

توفر مختلف أقسام الكلية تكوينات مختلفة للحصول على شهادتي الليسانس والماستر في ميدان علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.

**أولا/ التكوين بالكلية:**

فرع العلوم الاجتماعية: حيث يتلقى الطالب تكوينا أساسيا في السنة الأولى يؤهله للاختيار في السنة الثانية بين شعبتين:

1/ **شعبة علم الاجتماع:** يتلقى الطالب في السنة الثانية والثالثة تكوينا متخصصا في مختلف مواد علم الاجتماع وهي:

1/ ماستر علم الاجتماع التنظيم والعمل.

2/ ماستر علم التربية.

3/ ماستر علم اجتماع الاتصال.

2/ **شعبة علوم التربية:** حيث يتلقى الطالب في السنة الثانية تكوينا مختصا في مختلف مواد علوم التربية وبعد الانتقال إلى السنة الثالثة يسجل الطالب في تخصص علم النفس التربوي. أما بالنسبة لطور الماستر فيوجد بالكلية تكوين في علم النفس التربوي وآخر في الإرشاد والتوجيه.

- **فرع العلوم الإنسانية:** حيث تلقى الطالب تكوينا أساسيا في السنة الأولى يؤهله لدراسة مختلف الشعب المرتبطة بالعلوم الإنسانية كعلوم الإعلام والاتصال وعلم المكتبات والتوثيق وعلم الآثار والتاريخ والفلسفة... يتوفر حاليا بالكلية تكوين واحد في علوم الإعلام والاتصال ابتداء من السنة الثانية وتخصص الإعلام في السنة الثالثة. أما بالنسبة لطور الماستر فيوجد في الكلية تكوين في الصحافة المطبوعة والإلكترونية وآخر في السمعي البصري.

**ثانيا/ ميدان علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية:**

حيث يحصل الطالب بعد 03 سنوات من الدراسة النظرية والتطبيقية على شهادة الليسانس في تخصص التدريب الرياضي التنافسي، أما بالنسبة لطور الماستر فيوجد بالكلية تكوين واحد في التحضير البدني الرياضي.

**2- المجال البشري:**

وهي الإحصائيات التي تتعلق بالموارد البشرية للمؤسسة وهذه الخطوة ضرورية لإنجاز أي بحث بناءا على طبيعة البيانات التي يرى جمعها، فنجد أن مجتمع البحث بالمؤسسة يتكون من 85 عامل.

الجدول (أ): يمثل مجتمع البحث الكلي:

| فئات العينة          | الجنس |      | المجموع |
|----------------------|-------|------|---------|
|                      | ذكور  | إناث |         |
| الإداريين            | 12    | 28   | 40      |
| العمال المهنيين      | 06    | 01   | 07      |
| موظفي المكتبة        | 03    | 10   | 13      |
| موظفي الإدماج المهني | 01    | 08   | 09      |
| موظفي الأمن الداخلي  | 16    | 00   | 16      |
| المجموع              | 38    | 47   | 85      |

المصدر: وثيقة إدارية.

ملاحظة:

لقد قمنا باستثناء موظفي الإدماج المهني وموظفي الأمن الداخلي كونهم لا يعملون بصفة دائمة.

### 3- المجال الزمني:

الذي يتمثل في الفترة الزمنية التي يستغرقها الباحث خلال مشوار بحثه منذ بدايته البحث.

وقد قمنا بتقسيم الدراسة إلى مرحلتين: مرحلة الدراسة النظرية ومرحلة الدراسة الميدانية التي مرت بعدة محطات كانت كما يلي:

- **المرحلة الأولى:** التي تم فيها وضع إطار نظري للموضوع، بعد جمع المعلومات من المراجع التي آلمت بالموضوع بشكل تام، وضبط إشكالية البحث مع الأستاذ المشرف، تحديد أبعاد المشكلة وحصرها. وكانت من 1 سبتمبر إلى غاية 27 سبتمبر 2020م.

- **المرحلة الثانية:** من هنا تمت بداية الدراسة الميدانية بعد إتمام جانبها النظري، حيث قمنا بزيارات للمؤسسة قصد أخذ الموافقة وأيضاً من أجل جمع المعلومات اللازمة لموضوعنا من الكلية ومرت بمحطات كانت كما يلي:

المحطة 1: وفيها تتم تعديل الاستمارة لبعض الأسئلة مع الأستاذ المشرف لمرتين أو ثلاث، استمرت من 30 سبتمبر إلى 10 أكتوبر.

المحطة 2: تم فيها توزيع الاستمارة على المبحوثين إجراء مقابلات حرة مع بعض الموظفين الإداريين، كان يومي 12-13 أكتوبر.

المحطة 3: وفيها تم تفريغ البيانات المتحصل عليها من أفراد العينة وتحليلها والوصول إلى نتائج بغرض اختبار فرضيات الدراسة، استمر من 14 أكتوبر إلى بداية شهر نوفمبر 2020م.

وقد واجهنا في دراستنا هذه ظروفًا خاصة بسبب "فيروس كورونا" الذي بسببه أغلقت جميع المؤسسات وحظر السير والتجوال، لمدة وصلت إلى سبعة أشهر أي منذ شهر مارس إلى شهر سبتمبر الذي فتحت فيه الجامعة أبوابها للطلبة، حيث تمكنا بعد ذلك من مواصلة الدراسة الميدانية التي كانت ستجرى بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، ولهذا السبب واجهنا هذا التأخر.

#### ثانياً: فرضيات الدراسة:

إن التطرق إلى فرضيات البحث لا يعني حديثاً منفصلاً عن مراحل البحث فالفرضيات جزء مكمل للبحث.

**والفرضية** عبارة عن تخمين أو استنتاج ذكي يتوصل إليه الباحث ويتمسك به بشكل مؤقت، فهو أشبه برأي الباحث المبدئي في حل المشكلة، وعلى هذا الأساس فإن الفرضية تعني واحداً أو أكثر من الجوانب التالية:

حل محتمل لمشكلة البحث، تخمين ذكي لسبب أو أسباب المشكلة، رأي مبدئي لحل المشكلة، استنتاج موقف يتوصل إليه الباحث، تفسير مؤقت للمشكلة، إجابة محتملة على السؤال الذي تمثله المشكلة، وإن أي شكل من الأشكال أعلاه تأخذه فرضية للبحث لا بد وأن تكون مبنية على معلومات أي أنها ليست استنتاج أو تفسير عشوائي وإنما مستند إلى المعلومات والخبرة والخلفيات، كذلك فإن الفرضية استنتاج وتفسير مؤقت وليس ثابت يتمسك بالباحث بها حتى نهاية البحث وعندها يتحقق من صحة الفرضيات من عدمها.

وقد قمنا بصياغة الفرضيات كما يلي:

#### ❖ الفرضية الرئيسية:

- توجد علاقة بين الرقابة الإدارية والالتزام بالعمل.

#### ❖ الفرضيات الفرعية:

- يؤدي تطبيق القوانين بصرامة إلى انضباط العمال.
- يساهم تقسيم العمل في زيادة روح المسؤولية لدى العامل.
- يؤدي إشراك العمال في اتخاذ القرار إلى زيادة الدافعية في العمل.

ثالثاً: منهج الدراسة:

إنّ سلك طريق معين في البحث أمر ضروري ولا بدّ لأي باحث من اعتماد منهج محدد عند القيام بأبي دراسة علمية، ذلك أنّ المنهج يساعد العقل على حسن استخدام كفاياته والوصول إلى نتائج علمية دقيقة، فالمنهج له طرق معينة يسلكها الباحث من أجل الوصول إلى معلومات مضبوطة وواضحة ولكل منهج أصوله البحثية في جميع المواد العلمية.

ويعرف **المنهج** أنّه: فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة إمّا من أجل الكشف عن الحقيقة أو من أجل البرهنة عليها. (1)

- ويعرف **عبد الرحمان بدوي** المنهج بأنّه: "الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة تهيمن على سير العقل وتحدد عمالياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة" (2)  
\* وقد اعتمدنا المنهج الوصفي كونه يتناسب مع موضوع بحثنا باعتباره أكثر المناهج العلمية شيوعاً واستخداماً في البحوث الاجتماعية.

- يستخدم المنهج الوصفي في العلوم الطبيعية والعلوم الاجتماعية، ويعتمد على الملاحظة بأنواعها بالإضافة إلى عمليات التصنيف والإحصاء مع بيان وتفسير تلك العمليات. ويعدّ المنهج الوصفي أكثر مناهج البحث ملائمة للواقع الاجتماعي كسبيل لفهم ظواهره واستخلاص سماته.

ويأتي على مرحلتين: الأولى مرحلة الاستكشاف والصيغة التي تحتوي بدورها على ثلاث خطوات هي تلخيص تراث العلوم الاجتماعية فيما يتعلق موضوع البحث. والاستناد إلى ذوي الخبرة العلمية والعملية بموضوع الدراسة. ثم تحليل بعض الحالات التي تزيد من استبصارنا بالمشكلة وتلقي الضوء عليها أما المرحلة الثانية فهي مرحلة التشخيص والوصف وذلك بتحليل البيانات والمعلومات التي تم جمعها تحليلاً يؤدي إلى اكتشاف العلاقة بين المتغيرات وتقديم تفسير ملائم لها. (3)

وعليه فإنّ هذه الدراسة تتطلب جمع معلومات دقيقة وشاملة - حول "الرقابة الإدارية والالتزام بالعمل" بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، قطب تاسوست بجيجل- ووصفها وتحليلها بطريقة علمية الأمر الذي دفعنا إلى اعتماد المنهج الوصفي في دراستنا الحالية.

<sup>1</sup> ميلود سفاري، الطاهر سعود: المدخل إلى المنهجية في علم الاجتماع، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007، ص 51.

<sup>2</sup> عبد الناصر جندلي: تقنيات ومناهج البحث العلمي في العلوم السياسية والاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط 3، ص 13.

<sup>3</sup> محمد محمد قاسم: المدخل إلى مناهج البحث العلمي، دار النهضة العربية، بيروت، ط 1، 1999، ص 60.

رابعاً: أدوات جمع البيانات:

إنّ أدوات جمع البيانات التي تستخدم في البحث العلمي متعددة وهي تختلف باختلاف موضوع الدراسة وقد تستخدم أكثر من أداة لجمع المعلومات، على الباحث أن يختار الأدوات والأساليب المناسبة لبحثه وقد استخدمنا في دراستنا مجموعة أدوات نذكر منها:

1- الملاحظة:

هناك ظواهر وموضوعات متعددة لا يتمكن الباحث من دراستها عن طريق المقابلة والاستبيان. ولا بدّ عليه أن يختبرها بنفسه مباشرة، وتعدّ الملاحظة من أهم الوسائل التي يستخدمها الباحث لجمع البيانات ميدانياً.

- تعرف **الملاحظة** بأنّها: "وسيلة يستخدمها الإنسان العادي في اكتسابه لخبراته ومعلوماته، فنجمع خبراتنا من خلال ما نشاهده أو نسمع عنه، ولكن الباحث حين يلاحظ فإنّه يتبع منهجاً معيناً يجعل من ملاحظاته أساساً لمعرفة واعية أو فهم دقيق لظاهرة معينة". (1)

- كما تعرف الملاحظة بأنّها: عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظاهرة والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية، ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقاتها، بأسلوب علمي منظم ومخطط وهادف، بقصد التفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة وتوجيهها لخدمة أغراض الإنسان وتلبية احتياجاته. (2)

وأيضاً هي: "أداة من أدوات البحث تجمع بواسطتها المعلومات التي تمكن الباحث من الإجابة عن أسئلة البحث واختيار فروضه، فهي تعنى الانتباه المقصود والموجه نحو سلوك فردي أو جماعي معين بقصد متابعة ورصد متغيراته ليتمكن الباحث بذلك من وصف السلوك فقط، أو وصفه وتحليله، أو وصفه وتقويمه" (3)

وفي دراستنا هذه اعتمدنا الملاحظة البسيطة وقد تم تسجيل ما يلي:

- التزام بعض العمال بعملهم حيث وجدنا منهم من يلتزم بمكان عمله ومنهم من يترك عمله رغم تواجده في الكلية.

- عدم انضباط والتزام أغلب العمال بساعات الدوام (الدخول والخروج).

- غياب الصرامة والجدية في الرقابة.

<sup>1</sup> نوقان عبيدات: كايدي عبد الحق، عبد الرحمان عدس: البحث العلمي (مفهومه وإدارته وأساليبه)، دار الفكر، عمان، الطبعة 14، 2012، ص 124.

<sup>2</sup> ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم: أساليب البحث العلمي (الأسس النظرية والتطبيق العلمي)، دار صفاء، عمان، الطبعة 4، 2010، ص 187.

<sup>3</sup> إبراهيم عبد العزيز الدعيلج: مناهج وطرق البحث العلمي، دار صفاء، عمان، الطبعة 1، 2009، ص 108.

## 2- المقابلة:

تعدّ المقابلة فن وعلم يتطلب الخبرة ومهارات خاصة، وهي أسلوب من الأساليب التي يستخدمها المرشدون التربويون، الأخصائيون، الصحفيون والباحثون....

وهي أداة من أدوات البحث، يتم بموجبها جمع المعلومات التي يمكن الباحث من الإجابة عن تساؤلات البحث واختبار فروضه، وتعتمد مقابلة الباحث لمن تجرى معه المقابلة وجها لوجه بغرض طرح عدد من الأسئلة من قبل الباحث والإجابة عنها من قبل من تجرى معه المقابلة (1).

وقد كانت مقابلتنا وفي هذه الدراسة مقابلة جرة (عفوية) مع بعض الموظفين الإداريين بمصلحة التدريس، والمخبر المتعدد التخصصات في العلوم الإنسانية والاجتماعية التطبيقية من أجل التنمية، حيث قمنا فيها بطرح بعض الأسئلة عليهم قصد الاستفسار منهم عن مدى وجود رقابة بالكلية وكذلك معرفة مدى التزام العمال فيها وقد تمحورت الأسئلة حول النقاط التالية:

- مدى الحرص على أداء المهام أثناء غياب المسؤول.
- التنقل بين مكاتب زملاء خلال الدوام.
- طلب تقديم مبرر في حالة الغياب دون أخذ إذن.
- تقديم آراءهم حول حرص زملاءهم على العمل بجدية.
- طبيعة أسلوب الرقابة الممارس داخل المؤسسة ومدى رضاهم عنها.

## 3- الاستمارة:

تعتبر الاستمارة من أهم أدوات جمع البيانات في البحوث الاجتماعية، وتعرف بأنها: "نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف، ويتم تنفيذ الاستمارة، أما عن طريق المقابلة الشخصية أو ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد، كما تعرف بأنها مجموعة أسئلة وبعضها مفتوحة، وبعضها لآخر أسئلة نصف مفتوحة. (2)

وهي أيضا أداة لجمع البيانات ذات العلاقة المباشرة بقضية الدراسة، ويتم ملؤها عادة من قبل الباحث أو المبحوث في لقاء مباشر وخاصة في المجتمعات التي تكثر فيها معدلات الأمية، أو بواسطة البريد أو الهاتف. وفي هذه الحالة ينبغي أن ترفق بدليل الترميز يوضح معاني المفردات أو المفاهيم التي قد يتعذر على المبحوث فهمها.

<sup>1</sup> ابراهيم بن عبد العزيز الدعليج: مرجع سابق ، ص102.

<sup>2</sup> رشيد زرواتي: تدريب على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، الطبعة 3، 2008، ص182.

- كما أنّ الاستمارة أداة مقننة، تتضمن أسئلة مفتوحة ومغلقة أو أسئلة متعددة الإجابات، أو أسئلة ترتيب العوامل حسب أهميتها في التأثير على وجود مشكلة. (1)

وقد تم إعداد أسئلة هذه الاستمارة من أجل تغطية جميع مراحل البحث وقد اشتملت الاستمارة على 11 عة محاور تضمنت 26 سؤال مرتبطة بفرضيات الدراسة وهي موزعة بالشكل التالي:  
المحور الأول: كان حول البيانات الشخصية لأفراد العينة وتشمل 6 أسئلة [1 إلى 6]  
المحور الثاني: بيانات خاصة بمدى تطبيق القوانين بصرامة وانضباط في العمل تشمل 6 أسئلة [7 إلى 12]

المحور الثالث: بيانات خاصة بتقسيم العمل وروح المسؤولية لدى العامل وتشمل 7 أسئلة [13 إلى 19]  
المحور الرابع: بيانات خاصة بمدى حرص الإدارة بإشراك العمال في اتخاذ القرار وزيادة الدافعية لديهم وتشمل 6 أسئلة [20 إلى 26].

#### 4- الوثائق والسجلات:

حيث قمنا في دراستنا هذه بالاستعانة ببعض السجلات والوثائق التي تحصلنا عليها من المؤسسة محل الدراسة، وهذا من أجل جمع البيانات والمعلومات اللازمة والتي نخدمنا في هذه الدراسة، والتي تحوي العدد الإجمالي للإداريين العاملين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، ومعرفة المستوى المهني لكل منهم، وكذلك اطلعنا على وثائق تخص تاريخ ونشأة المؤسسة، عروض التكوين بها، كما تم الإطلاع على الهيكل التنظيمي الخاص بالجامعة وكذا الخاص بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

#### خامسا: عينة الدراسة وخصائصها:

من أجل التوصل إلى استنتاجات صحيحة ودقيقة عن مجتمع الدراسة يحتاج الباحث إلى اختيار فئة ممثلة لهذا المجتمع تمثيلا صحيحا ويتم اختيارها وفقا لطرق علمية وعليه:  
تعرف العينة بأنها: "ذلك الجزء من المجتمع الذي يجرى اختيارها وفق قواعد وطرق علمية بحيث تمثل المجتمع تمثيلا صحيحا"

اعتمدنا المسح الشامل حيث بلغت مفردات العينة 60 فردا موزعين حسب الجدول (ب)  
والمسح الشامل: هو أسلوب جمع البيانات من كل فرد من أفراد المجتمع كما هو الحال التعدادات السكانية التي تقوم بها الدولة والإحصاءات اللازمة للبحوث المتباعدة زمنيا (2)

<sup>1</sup> المختار محمد إبراهيم: مراحل البحث الاجتماعي وخطواته الإجرائية، جامعة الفاتح، القاهرة، الطبعة 1، 2005، ص80.

<sup>2</sup> كامل محمد المغربي: أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، دار الثقافة، عمان، 2009، ص139.

الجدول (ب): يمثل عينة الدراسة.

| /       | الجنس |     | العينة          |
|---------|-------|-----|-----------------|
|         | أنثى  | ذكر |                 |
| المجموع |       |     |                 |
| 40      | 28    | 12  | الإداريين       |
| 7       | 01    | 06  | العمال المهنيين |
| 13      | 10    | 03  | موظفي المكتبة   |
| 60      | 39    | 21  | المجموع         |

المصدر: إعداد الطلبة

بعد توزيع الاستمارة على المبحوثين البالغين 60 فردا وبفعل الظروف الاستثنائية والمتمثلة. في جائحة كورونا مما أدى إلى غياب بعض العمال وعدم قدرتهم على الالتحاق بمناصبهم في العمل نظرا للظروف المفروضة والإجراءات التي اتخذتها الدولة لمنع انتشار الجائحة وبعض العوامل الأخرى التي حالت دون ملئ بعض الاستمارات البالغ عددها 14. حيث أن 4 عمال امتنعوا عن الإجابة، بينما 10 عمال كانوا في عطل لينتقلص حجم العينة 46 عامل. وقد تمكنا في الأخير من مسح العمال الحاصرين البالغ عددهم 46.

خصائص عينة الدراسة:

المحور الأول: البيانات الشخصية

الجدول رقم (1): يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس:

| النسبة | التكرار | العينة<br>الجنس |
|--------|---------|-----------------|
| 56.52  | 26      | ذكر             |
| 43.48  | 20      | أنثى            |
| %100   | 46      | المجموع         |

- نلاحظ من خلال الجدول رقم(1): أن 56.52% من أفراد العينة ذكور و 43.48% إناث ومنه فإنّ عدد الذكور يفوق عدد الإناث وهذا راجع لطبيعة العمل في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية حيث تعتمد على نظم مختلفة أغلبيتها لا يتماشى مع قدرات الإناث والذي يقتصر عملهن على المناصب الإدارية فقط بالأخص نظام التناوب والفترات المسائية التي يكون عنصر الإناث نادر فيها ونجد ذلك في إطار العمال المهنيين بالأخص.

بينما عنصر الذكور يطغى على عنصر الإناث وذلك راجع إلى تمتعهم بالقوى الجسدية التي تتطلبها بعض الأعمال داخل الكلية ونجدها بالأكثر في الجانب المهني للمؤسسة.

➤ **الجدول رقم(2):** يوضح توزيع المبحوثين حسب السن.

| النسبة | التكرار | العينة           |
|--------|---------|------------------|
|        |         | السن             |
| 19.57% | 09      | من 25 إلى 35 سنة |
| 71.74% | 33      | من 36 إلى 45 سنة |
| 6.52%  | 03      | من 46 إلى 55 سنة |
| 2.17%  | 01      | من 56 فما فوق    |
| 100%   | 46      | المجموع          |

- نلاحظ من خلال الجدول رقم (2) أن 19.57% من أفراد العينة يتراوح أعمارهم من 25 إلى 35 سنة و 71.74% يتراوح أعمارهم بين 36-45 سنة و 6.52% يتراوح أعمارهم بين 46-55 سنة وأخيرا 2.17% تتراوح أعمارهم من 56 فما فوق.

وعليه فإنّ معظم العمال في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية هم من فئة (36 إلى 45 سنة) وذلك راجع إلى طبيعة العمل الذي يتطلب الحيوية والنشاط في العمل ووعي أكثر يمكنهم من احتواء توتر الكلية(الطلبة) لأن هذه المرحلة نجدها أكثر نضجا وعقلانية وهذا ما يتماشى مع طبيعة العمل بالمؤسسة بينما باقي النسب تتوزع على الفئات الأخرى وذلك راجع لكون 19.57% من الشباب من 25 إلى 35 سنة

كونها فئة الشباب تتمتع بالنشاط والحيوية وأكثر طموحا في تطوير العمل، كما أن 6.72% نجدها في مرحلة التقاعد.

➤ الجدول رقم(3): يوضح توزيع المبحوثين حسب الحالة المدنية:

| النسبة | التكرار | العينة<br>الحالة المدنية |
|--------|---------|--------------------------|
| %43.48 | 20      | أعزب                     |
| %56.52 | 26      | متزوج                    |
| %00    | 00      | مطلق                     |
| %00    | 00      | أرمل                     |
| 100%   | 46      | المجموع                  |

- نلاحظ من خلال الجدول رقم(3) أن 43.48% من أفراد العينة عزاب و56.52% متزوجين وهي النسبة الأكثر وهذا مايبين أن أغلبية العمال بالكلية يحظون بالاستقرار الأسري والاجتماعي ويعود ذلك أيضا إلى متغير السن.

حيث أن الأشخاص المتزوجون تكون لديهم كفاءة كبيرة في تحمل المسؤولية والحرص على الالتزام وأداء أعمالهم حيث يعتبرون أعمالهم مصدر رزقهم ولا بد من الحفاظ عليه بينما نجد أن 43.48% عزاب وهم الأفراد التي يسعون لبناء مستقبلهم وتحقيق رغباتهم بالإضافة إلى ارتفاع متطلبات المعيشة وتكاليف الزواج.

➤ الجدول رقم(4): يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي:

| النسبة | التكرار | العينة / المستوى التعليمي |
|--------|---------|---------------------------|
| 13.04% | 06      | متوسط                     |
| 28.26% | 13      | ثانوي                     |
| 58.60% | 27      | جامعي                     |
| 100%   | 46      | المجموع                   |

- نلاحظ من خلال الجدول رقم(4) أن 13.04% من أفراد العينة مستواهم التعليمي متوسط، و28.26%، مستواهم ثانوي و58.60% مستواهم جامعي.

ويرجع ذلك أن كل مستوى لديه متطلباته وشهاداته، فالمستويات الإدارية تتطلب الإدارية تتطلب شهادة جامعية تؤهله لذلك المنصب على عكس الوظائف الأخرى التي لا تتطلب مستوى محدد داخل المؤسسة.

➤ الجدول رقم(5): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى المهني.

| النسبة | التكرار | العينة / المستوى المهني |
|--------|---------|-------------------------|
| 60.87% | 28      | إداري                   |
| 23.91% | 11      | موظف مكتبة              |
| 15.22% | 7       | عامل مهني               |
| 100%   | 46      | المجموع                 |

- نلاحظ من خلال الجدول رقم(5) أن 60.87% من أفراد العينة إداريين و23.91% موظفين في المكتبة، وأخيرا 15.22% عمال مهنيين وهي أقل نسبة من إجمالي العينة.

حيث أظهرت بيانات الجدول أن أعلى نسبة قدرت بـ 60.87% من إجمالي العينة التي ينتمون إلى صنف إداري، وهذا راجع إلى كون الجهاز الإداري يحتاج إلى طقم إداري كبير من أجل تسيير العملية الإدارية وتنظيم أمور الكلية، أما صنف موظف المكتبة فتقتصر مهامهم على مستوى المكتبة من توفير الكتب والإعارة والإشراف على المكتبة.

➤ **الجدول رقم (6):** يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل

| النسبة | التكرار | العينة<br>الأقدمية في العمل |
|--------|---------|-----------------------------|
| 21.74% | 10      | أقل من 5 سنوات              |
| 28.26% | 13      | من 5 إلى 10 سنوات           |
| 36.96% | 17      | من 10 إلى 15 سنة            |
| 13.04% | 6       | من 15 سنة فما فوق           |
| 100%   | 46      | المجموع                     |

- يبين الجدول أن نسبة 21.74% من أفراد العينة أقدميتهم في العمل أقل من 5 سنوات، في حين أن نسبة 28.26% منهم أقدميتهم في العمل من 5 إلى 10 سنوات، أما ما نسبته 36.96% من أفراد العينة أقدميتهم في العمل من 10 إلى 15 سنة، ونسبة 13.04% من المبحوثين أقدميتهم في العمل من 15 سنة فما فوق.

نلاحظ من خلال القراءة الجدولية أن أغلبية المبحوثين أقدميتهم في العمل من 10 إلى 15 سنة وذلك راجع إلى تاريخ إنشاء المؤسسة باعتبارها حديثة التكوين بالإضافة إلى استقطاب يد عاملة مؤهلة ولديهم قدرات بدنية وإبداعية عالية في العمل.

#### - النتائج العامة لعينة الدراسة:

من خلال تحليل وتفسير البيانات الشخصية لأفراد العينة تحصلنا على النتائج التالية:

- عدد الذكور يفوق عدد الإناث بنسبة 56.52% من إجمالي العينة.

- 71.74% من أفراد المبحوثين تتراوح أعمارهم من [36 إلى 45].

- عدد أفراد العينة بنسبة 56.52% يدخلون في إطار الزواج.
- من خلال بيانات الجدول (4) نجد أنّ 58.60% من المبحوثين متحصّلين على مستوى جامعي.
- 60.87% من إجمالي العينة أصحاب مناصب إدارية.
- أفراد العينة الذين لديهم أقدمية في العمل من 10 إلى 15 سنة بنسبة تصل إلى 36.96% من إجمالي العينة

#### سادسا: أساليب التحليل:

تعتبر عملية التحليل من المراحل المهمة في البحث العلمي، حيث تبدأ من خلال توزيع البيانات المتحصّل عليها من الاستمارات ثم تحليلها بشكل علمي وموضوعي حيث اعتمادا على أسلوبين في التحليل هما كالتالي:

- 1- أسلوب التحليل الكمي: وهو الأسلوب الذي يعنى بتفريغ وتكميم البيانات المتحصّل عليها، وتحويلها إلى أرقام ونسب مئوية وقد ساعدنا هذا الأسلوب في تحليل المعطيات وتفسيرها.
- 2- الأسلوب التحليل الكيفي: ويتمثل في تحليل البيانات المتحصّل عليها من خلال أدوات جمع البيانات ومحاولة ربطها بالإطار النظري وتفسير البيانات والتعليق عليها وإسقاطها على فرضيات الدراسة.

خلاصة:

حاولنا في هذا الفصل توضيح الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، بدءاً بتحديد المجالات الثلاث: (الجغرافي، البشري، الزمني) بالإضافة إلى المنهج المناسب والمتمثل في المنهج الوصفي والأدوات التي ساعدت في جمع البيانات ثم التطرق إلى عينة الدراسة وخصائصها، وصولاً إلى تحليل المعطيات ونتائج الدراسة.

# الفصل السابع:

## تحليل البيانات ومناقشة النتائج

-تمهيد.

أولاً: عرض وتحليل البيانات الخاصة بـ:

1- الفرضية الفرعية الأولى.

2- الفرضية الفرعية الثانية.

3- الفرضية الفرعية الثالثة.

ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة:

1- في ضوء الفرضيات.

2- في ضوء الدراسات السابقة.

3- النتيجة العامة للدراسة.

ثالثاً: القضايا التي تثيرها الدراسة.

**تمهيد:**

سوف نتطرق في هذا الفصل إلى مرحلة جمع، تفرغ، تحليل وتفسير البيانات بطريقة واضحة ودقيقة واستخدام التحليل للتعبير عن النتائج المتوصل إليها ميدانياً، وذلك من خلال رصد مجموعة من الجداول الإحصائية بهدف تحليل وتفسير البيانات ومناقشة فرضيات الدراسة.

أولاً: عرض وتحليل البيانات:

المحور الثاني: تطبيق القوانين بصرامة وانضباط العمل.

➤ الجدول رقم(7): يوضح ما إذا سبق لأفراد العينة الإطلاع على القانون الداخلي

للمؤسسة.

| النسبة | التكرار | العينة<br>الاحتمالات |
|--------|---------|----------------------|
| %78.26 | 36      | نعم                  |
| %21.73 | 10      | لا                   |
| %100   | 46      | المجموع              |

- يبين الجدول أن نسبة 78.26% من أفراد العينة أجابوا ب (نعم) أما نسبة 21.73% من أفراد العينة أجابوا ب (لا).

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة أطلعوا على القانون الداخلي للمؤسسة (78.2%) من إجمالي العينة ويرجع ذلك كونه شرط ضروري لإبرام عقد العمل ووعي العمال بضرورة معرفة حقوقهم وواجباتهم اتجاه المؤسسة ومعرفة مسؤولياتهم والأداء الجيد في العمل وفق القوانين المتفق عليها.

في المقابل نجد 21.73% صرحوا أنهم لم يطلعوا على القانون الداخلي للمؤسسة ويرجع السبب إلى عدم اهتمامهم ويرون أنه بالممارسة سوف يصبحون على دراية به كما أنّ المؤسسة تتساهل في هذا الإجراء.

➤ الجدول رقم (8): يبين مدى أفراد العينة على احترام قواعد العمل في مؤسساتهم.

| النسبة | التكرار | العينة<br>الاحتمالات |
|--------|---------|----------------------|
| %97.83 | 45      | نعم                  |
| %2.17  | 1       | لا                   |
| %100   | 46      | المجموع              |

- يبين الجدول رقم(8) أن نسبة 97.82% من أفراد العينة أجابوا بـ نعم، في حين أن نسبة 2.17% منهم أجابوا بـ لا

من خلال القراءة الجدولية يتضح لنا أن أغلبية المبحوثين يحرصون على احترام قواعد العمل في مؤسساتهم بـ 97.83% من إجمالي العينة و ذلك راجع إلى الخوف من التعرض للعقوبات التأديبية أو الخصم من الراتب الشهري أو الطرد من المؤسسة راجع أيضا إلى الإخلاص في العمل والشعور بالمسؤولية والضمير المهني.

بالإضافة إلى 2.17% من إجمالي العينة صرحوا أنهم لا يحترمون قواعد العمل في المؤسسة ويرجع السبب إلى صرامة القوانين غياب المشرفين والإهمال في العمل والتسيب داخل الكلية.

➤ **الجدول رقم (9):** يمثل ما إذا كان أصحاب العمل يتغيبون عن العمل.

| النسبة المئوية | التكرار |         |                     | العينة     |
|----------------|---------|---------|---------------------|------------|
|                | النسبة  | التكرار | سبب ذلك             | الاحتمالات |
| %21.73         | %10     | 1       | النقل               | نعم        |
|                | %50     | 5       | الظروف الشخصية      |            |
|                | %40     | 4       | الامتناع عن الاجابة |            |
| %78.26         | 36      |         |                     | لا         |
| %100           | 46      |         |                     | المجموع    |

- يتضح من خلال الجدول أعلاه 78.26% من إجمالي العينة صرحوا أنهم لا يتغيبون عن العمل، ويرجع ذلك إلى رضا العاملين عن عملهم والتزامهم بقوانين المؤسسة وكذلك الظروف الملائمة للعمل والموقع المميز للجامعة وتوفر النقل.

مقابل ذلك نجد أن 21.73% من إجمالي العينة صرحوا أنهم يتغيبون عن عملهم وأرجعوا السبب إلى غياب النقل 10% كون بعض المناطق يقل فيها النقل والمواصلات، و 50% أرجعوا السبب إلى الظروف الشخصية والمتعلقة بحياتهم الشخصية التي تعرقل التزاماتهم بالعمل حيث يكون لديهم ارتباطات أخرى.

إلا أن 40% امتنعوا عن الإجابة ولم يقدموا أي تبرير لغيابهم أو سبب منعهم من الالتزام بالعمل.  
 ➤ الجدول رقم(10): يمثل إذا ما سبق أن تعرض أصحاب العينة للعقوبة في العمل.

| النسبة<br>المئوية | التكرار |         |                        | العينة     |
|-------------------|---------|---------|------------------------|------------|
|                   | النسبة  | التكرار | نوع العقوبة            | الاحتمالات |
|                   |         |         |                        | نعم        |
|                   |         | 14      |                        |            |
| %30.43            | %28.58  | 4       | التنبيه والإنذار       |            |
|                   | %64.28  | 9       | خصم من الراتب          |            |
|                   | %7.14   | 1       | خفض من الرتبة الوظيفية |            |
| %69.57            |         | 32      |                        | لا         |
| %100              |         | 46      |                        | المجموع    |

- تبرز معطيات الجدول رقم(9) أن نسبة 69.57% من إجمالي العينة صرحوا بأنهم لم يتعرضوا لعقوبات في العمل ويرجع السبب إلى التزامهم بعملهم وانضباطهم بقوانين المؤسسة وإنهم يتجنبون أي نوع من الخطأ يؤدي بهم إلى عقوبات في العمل.  
 في مقابل ذلك نجد أن 30.43% من إجمالي العينة صرحا بأنهم تعرضوا لعقوبة في العمل وأرجعوا السبب إلى أسباب مرضية وغياب النقل.  
 كما صرح 28.58% أن طبيعة العقوبة كانت عبارة عن تنبيه وإنذار وذلك من أجل تفادي تكرار الغياب وعرقلة سير العمل داخل المؤسسة وخصم من الراتب 64.28% أي أن الإدارة تخصم من الراتب كعقوبة وذلك من أجل الالتزام وتطبيق القوانين بصرامة.  
 وخفض الرتبة الوظيفية 7.14% من أجل الانضباط والمسؤولية والرقابة الذاتية للعامل وعدم تخطي القوانين.

➤ **الجدول رقم(11):** يمثل طبيعة الأسلوب الذي يتبعه المشرف مع العامل.

| النسبة | التكرار | العينة<br>الاحتمالات |
|--------|---------|----------------------|
| 32.61% | 15      | صارم                 |
| 65.22% | 30      | مرن                  |
| 2.17%  | 1       | أخرى تذكر            |
| 100%   | 46      | المجموع              |

- من خلال بيانات الجدول رقم (11) المتعلق بطبيعة الأسلوب الذي يتبعه المشرف مع العامل حيث يتضح أن 65.22% من إجمالي العينة صرحوا بأن طبيعة الأسلوب مرن ويرجع السبب إلى حق العامل في طلب الخروج عند الضرورة وتساهل المسؤولين مع العمال يعزز شعورهم بالاستقرار والثقة مما يزيد من ولائهم للمؤسسة في المقابل نجد أن 32.61% صرحوا أن طبيعة الأسلوب صارم ويرجع ذلك إلى صرامة المشرفين لتمادي العمال في طلب الخروج وإهمال العمل وتطبيق العقوبة في حالة ارتكاب الأخطاء.

ونجد أن 2.17% ذكروا أنواع أخرى لطبيعة الأسلوب المتبع من قبل المشرفين كالأسلوب الفوضوي، لأن المشرف لا يقوم بدورات تفقدية للعمال ويكتفي بالعمل الإداري، فقط كذلك الأسلوب التسيبي حيث غالبا ما يطغى هذا الأسلوب خاصة في نهاية العام الدراسي.

➤ **الجدول رقم(12):** يمثل مدى إشراك العامل في اتخاذ القرار من طرف الإدارة في تسهيل أداء عمله.

| النسبة | التكرار | العينة<br>الاحتمالات |
|--------|---------|----------------------|
| %89.13 | 41      | نعم                  |
| %10.87 | 5       | لا                   |
| %100   | 46      | المجموع              |

- نلاحظ من خلال بيانات الجدول رقم(12) المتعلق بمدى إشراك العمال في اتخاذ القرارات من طرف الإدارة وتسهيل ذلك في أداء العمل أن %89.13 من إجمالي العينة صرحوا أن إشراكهم في عملية اتخاذ القرار يسهل عليهم أداء عملهم، ويرجع السبب إلى أنه يعزز فيهم روح الإخلاص والولاء والانتماء للمؤسسة كما أن ذلك يدفعهم إلى المبادرة وتقديم المقترحات وأفكار من أجل تطوير العمل وتحقيق أهداف المؤسسة.

وفي المقابل نجد أن %10.87 من إجمالي العينة صرحوا بأن إشراكهم في اتخاذ القرارات من طرف الإدارة لا يسهل عليهم أداء عملهم، ويرجع ذلك إلى غياب المصداقية في ذلك، وأن إشراكهم في اتخاذ القرارات لا يؤثر على أدائهم لعملهم كما أن المشرف لا يمنحهم الفرصة في صنع القرارات.

➤ **الجدول رقم(13):** يمثل آراء المبحوثين حول ما إذا كان يتم تحديد أدوارهم ومهامهم في العمل.

| النسبة المئوية | التكرار | الاحتمالات |
|----------------|---------|------------|
| %100           | 46      | نعم        |
| %00            | 00      | لا         |
| %100           | 46      | المجموع    |

- من خلال الجدول الإحصائي رقم(13) الذي يوضح آراء المبحوثين حول ما إذا كان يتم تحديد أدوارهم ومهامهم في العمل نلاحظ أن نسبة 100% من المبحوثين كانت إجاباتهم "نعم" أي أن جميع أفراد العينة يقرّون بأنه يتم تحديد أدوارهم ومهامهم في العمل.

ف نجد بعد قراءة الجدول أن جميع المبحوثين يقولون بأنه يتم تحديد أدوارهم ومهامهم، إذ أن تحديد الأدوار والمهام يسهم في انجاز الأعمال بكفاءة ومهارة وبأقل جهد ووقت ممكن، فهم جراء ذلك يشعرون بالتضامن والتكامل فيما بينهم.

➤ **الجدول رقم(14):** يوضح آراء المبحوثين حول ما إذا كانوا يعملون ضمن فريق مع ذكر نوع العمل المفضل لديهم.

| النسبة<br>المئوية | التكرار |         |           | العينة     |
|-------------------|---------|---------|-----------|------------|
|                   | النسبة  | التكرار | نوع العمل | الاحتمالات |
| %91.30            | %85.72  | 36      | جماعي     | نعم        |
|                   |         | 06      | فردى      |            |
|                   | %14.28  |         |           |            |
| % 8.70            | 04      |         |           | لا         |
| %100              | 46      |         |           | المجموع    |

- نلاحظ من خلال الجدول الإحصائي أعلاه الذي يوضح آراء المبحوثين حول ما إذا كانوا يعملون ضمن فريق مع ذكر أيّ العمل يفضلون أن نسبة 91.30% من المبحوثين أجابوا "بنعم" أي يعملون ضمن فريق حيث نجد نسبة منهم قدرت بـ 85.72% تفضل العمل الجماعي، تليها نسبة 14.28% تفضل العمل الفردي، بينما نجد من المبحوثين من أجابوا بـ "لا" أي لا يعملون ضمن فريق.

وتبين لنا من خلال القراءة الجدولية أن أغلب المبحوثين يعملون ضمن فريق وهذا راجع لكونهم اجتماعيين ويحبون العمل في جماعة، ويؤمنون بروح التعاون وتقديم المساعدة والتضامن ونجدهم يفضلون العمل الجماعي لأنهم بذلك يستطيعون تكوين علاقات جيدة ومتينة مع زملائهم، فكل ذلك يشعروهم بالارتياح وتزيد لديهم الرغبة والحماس في العمل، فهم يسعون لتحقيق أهداف المؤسسة.

بينما نجد قلة من المبحوثين لا يعملون ضمن فريق ويفضلون العمل الفردي لأنّ هؤلاء يريدون العمل من أجل الأجر لا غير أي العمل من أجل تحقيق منفعة شخصية ولا يضعون أهداف المؤسسة نصب أعينهم، على الأغلب لا يودون تكوين علاقات أو صداقات أي لا يسعون للاندماج في المؤسسة.

➤ **الجدول رقم(15):** يوضح طبيعة ظروف العمل بالمؤسسة حسب آراء المبحوثين.

| الاحتمالات | التكرار | النسبة المئوية |
|------------|---------|----------------|
| سيئة       | 01      | 2.17%          |
| مقبولة     | 28      | 60.87%         |
| حسنة       | 12      | 26.09%         |
| جيدة       | 05      | 10.87%         |
| المجموع    | 46      | 100%           |

- من خلال الجدول رقم(15) الذي يبين طبيعة ظروف العمل بالمؤسسة حسب آراء المبحوثين نلاحظ أن نسبة 60.87% من المبحوثين أجابوا بأن ظروف العمل بالمؤسسة "مقبولة" ونسبة 26.09% أجابت بـ "حسنة" تليها نسبة من المبحوثين أجابت بـ "جيدة" قدرت بـ 10.87% تليها أدنى نسبة قدرت بـ 2.17% أجابت بأن ظروف العمل سيئة.

ويظهر من خلال القراءة الجدولية أن أغلبية المبحوثين يرون أن ظروف العمل بالمؤسسة مقبولة وذلك يرجع إلى طبيعة العمل بالإدارة إذ أن متطلبات العمل بها ليست بصعبة المنال كمؤسسة صناعية مثلا، فمثل العمل بالإدارة في أي مؤسسة مهما كانت ظروفها إلا وتكون مقبولة وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على ارتياح العمال إلى حد ما ويرى آخرون أن ظروف العمل بالمؤسسة حسنة، وهذا يدل على رضاهم وقبولهم بتلك الظروف، في حين نجد من وصف ظروف العمل الجيدة وهي تمثل نسبة قليلة من أفراد العينة، وهذا يدل على درجة رضاهم المرتفعة ودرجة ارتياحهم إلى حد بعيد، بينما نجد أدنى نسبة من المبحوثين يصفون ظروف المؤسسة بالسيئة وهذا يفسر عدم ارتياحهم في بيئة العمل وعدم استقرارهم، وهذا ما يجعل الرضا لديهم معدوما.

ومنه نستنتج أن ظروف العمل في المؤسسة تتال رضا المبحوثين إلى حد كبير.

➤ **الجدول رقم (16):** يوضح تلقي المساعدة من طرف الزملاء في حالة التعرض لمشاكل في العمل حسب آراء المبحوثين.

| الاحتمالات | التكرار | النسبة المئوية |
|------------|---------|----------------|
| نعم        | 35      | %76.08         |
| لا         | 11      | %23.92         |
| المجموع    | 46      | %100           |

- نلاحظ من خلال الجدول الإحصائي أعلاه الذي يوضح تلقي المساعدة من طرف الزملاء في حالة التعرض لمشاكل في العمل حسب آراء المبحوثين أن نسبة من المبحوثين بلغت %78.08 أجابت بـ "نعم" أي أنهم يتلقون المساعدة من طرف الزملاء في حال تعرضهم لمشاكل في العمل، في حين نجد أن نسبة %23.92 من المبحوثين أجابت بـ "لا" أي أنها لا تتلقى المساعدة من طرف الزملاء.

من خلال القراءة الجدولية نلاحظ أن أغلب المبحوثين يرون أنهم يتلقون المساعدة من طرف الزملاء في حالة التعرض لمشاكل في العمل وهذا يدل على وجود علاقات إنسانية جيدة بين العمال التي تنمي لديهم روح التضامن والتعاون، وهذا راجع إلى كونهم يعملون ضمن فريق الذي يعزز لديهم هذه القيم السامية التي تخلق لديهم الحماس والدافعية للعمل، في حين نجد أن البعض الآخر من المبحوثين يصرحون بأنهم لا يتلقون المساعدة من طرف الزملاء في حال تعرضهم لمشاكل، وهذا لعدم تكوينهم علاقات اجتماعية مع الزملاء الآخرين أو هناك علاقات ولكنها سطحية، يفضلون العمل بمفردهم ولا تهمهم العلاقات فهم أشخاص يحبون العمل في عزلة.

➤ **الجدول رقم(17):** يوضح على أي أساس يتم تقسيم العمل داخل المؤسسة حسب آراء المبحوثين.

| الاحتمالات | التكرار | النسبة المئوية |
|------------|---------|----------------|
| الخبرة     | 19      | 41.30%         |
| الكفاءة    | 22      | 47.82%         |
| أخرى تذكر  | 05      | 10.88%         |
| المجموع    | 46      | 100%           |

- يبين الجدول رقم(17) الذي يوضح على أي أساس يتم تقسيم العمل داخل المؤسسة حسب آراء المبحوثين أن نسبة 41.30% من أفراد العينة يرون أن تقسيم العمل داخل المؤسسة يكون حسب الخبرة، أما نسبة 47.82% من المبحوثين يرون أن تقسيم العمل يكون على أساس الكفاءة في حين أن نسبة 10.88% من أفراد العينة قدموا إجابات أخرى.

من خلال القراءة الجدولية نجد أن أغلبية المبحوثين يرون أن تقسيم العمل داخل المؤسسة يكون على أساس الكفاءة وذلك من أجل وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، إذ أن الكفاءة تلعب الدور الأكبر في أداء المهام قبل الخبرة، وهذا يدل على أنهم حقا يحرصون على القيام بمهامهم وأعمالهم بفاعلية وهذا ما يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة، وأما من يقول أن تقسيم المهام على أساس الخبرة، فيعتقدون إن من لديه مدة عمل أطول هو الجدير بذلك المنصب، ولكن ليس في جميع الأحوال هكذا دائما، فيمكن أن يكون عاملا ليس لديه سنوات عمل طويلة(خبرة) ولكن تجده أكفاء وأجدر بإعطائه ذلك المنصب من الذي لديه سنوات خبرة طويلة، أي أن الأول لديه مهارات وذكاء كافيان لم يكسبهما عن طريق الخبرة. وأما من قدموا إجابات أخرى خارج الكفاءة والخبرة فنقول أن الكفاءة والخبرة هما العنصران اللذان يتم تقسيم العمل وفقهما.

➤ **الجدول رقم (18):** يوضح ما إذا كان التخصص في العمل يؤدي إلى زيادة الكفاءة حسب آراء المبحوثين مع ذكر كيفية ذلك.

| النسبة المئوية | التكرار |         |                       | العينة     |
|----------------|---------|---------|-----------------------|------------|
|                | النسبة  | التكرار | كيفية ذلك             | الاحتمالات |
|                |         |         |                       | نعم        |
|                |         | 43      |                       |            |
| %93.47         | %65.11  | 28      | تفادي الأخطاء المهنية |            |
|                | %34.89  | 15      | تحقيق أهداف المؤسسة   |            |
|                | %00     | 00      | أخرى تذكر             |            |
| %6.53          |         | 3       |                       | لا         |
| %100           |         | 46      |                       | المجموع    |

- من خلال الجدول رقم (18) الذي يبين ما إذا كان التخصص في العمل يؤدي إلى زيادة الكفاءة حسب آراء المبحوثين مع ذكر كيفية ذلك نلاحظ أن عدد من المبحوثين بلغت نسبتهم %93.47 أجابوا بـ "نعم" أي على حد رأيهم أن التخصص يؤدي إلى زيادة الكفاءة في العمل فنجد نسبة هؤلاء قدرت بـ %65.11 يرون أن ذلك يتم بتفادي الأخطاء المهنية تليها نسبة %34.89 يرون أن ذلك يتم بتحقيق أهداف المؤسسة.

في حين نجد هناك من المبحوثين من يرى بأن التخصص في العمل لا يؤدي إلى زيادة الكفاءة بنسبة %6.53

من خلال قراءة الجدول نستنتج أن للتخصص في العمل دور في زيادة الكفاءة كون المؤسسة تقوم بتحديد المهام والأدوار فبطبيعة الحال أن تلك المهام تتجز من طرف عامل له معرفة به، ومنه وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، ونجد أن تفادي الأخطاء المهنية والحد من تفاقمها، وتحقيق أهداف المؤسسة من الأسباب التي توصل إلى تحقيق الكفاءة في العمل حسب آراء المبحوثين وهو المعمول به داخل هذه المؤسسة.

➤ **الجدول رقم(19):**يمثل تسبيق المصلحة العامة للمؤسسة على المصلحة الفردية حسب آراء المبحوثين.

| الاحتمالات | التكرار | النسبة المئوية |
|------------|---------|----------------|
| نعم        | 35      | %76.08         |
| لا         | 11      | %23.92         |
| المجموع    | 46      | %100           |

- من خلال الجدول الإحصائي رقم(19) الذي يمثل تسبيق المصلحة العامة للمؤسسة على المصلحة الفردية حسب آراء المبحوثين نلاحظ أن نسبة من المبحوثين بلغت %76.08 يسبقون المصلحة العامة للمؤسسة عبر المصلحة الفردية، في حين نسبة أخرى من المبحوثين قدرت بـ %23.92 لايسبقون المصلحة العامة للمؤسسة على المصلحة الفردية.

نلاحظ من خلال قراءة الجدول أن أغلبية المبحوثين يسبقون المصلحة العامة للمؤسسة على المصلحة الفردية وهذا لأن العمال يشعرون بالمسؤولية اتجاه المؤسسة والشعور بالولاء والانتماء إليها، مقابل هذا نجد أن البعض الآخر من المبحوثين لا يسبقون مصلحة المؤسسة على المصلحة الفردية أي أن نظرتهم للمؤسسة التي يعملون بها لا تتجاوز كونهم يعملون فيها ولا يشعرون اتجاهها بالانتماء إليها ولا بالولاء لها، فنجدهم لا يحرصون على البقاء فيها والاستمرار في العمل بها، فهم يعملون غالبا من أجل تحقيق منافع مادية فقط، لكن هذا إن لم يكن هناك تقصير من طرف المؤسسة.

ومنه نستنتج أنه يوجد شعور بالمسؤولية من طرف العمال في هذه المؤسسة كونهم وصلوا إلى مرحلة الاندماج فيها والشعور بالانتماء والولاء لها.

➤ **الجدول رقم(20):** يوضح آراء المبحوثين حول الأخذ برأيهم واستشارتهم في المهام التي توكل إليهم.

| الاحتمالات | التكرار | النسبة المئوية |
|------------|---------|----------------|
| نعم        | 35      | %76.08         |
| لا         | 11      | %23.92         |

|         |    |      |
|---------|----|------|
| المجموع | 46 | %100 |
|---------|----|------|

- من خلال الجدول الإحصائي رقم(20) الذي يوضح آراء المبحوثين حول الأخذ برأيهم واستشارتهم في المهام الموكلة إليهم نلاحظ أن نسبة من أفراد العينة أجابت بـ "نعم" أي أنه يتم الأخذ برأيهم واستشارتهم في المهام التي توكل إليهم بلغت %76.08، في حين نسبة %23.92 من المبحوثين أجابت بـ"لا" أي أنه لا يتم الأخذ برأيهم واستشارتهم في المهام التي توكل إليهم.

بعد قراءتنا للجدول نجد أن أغلبية المبحوثين يتم الأخذ برأيهم واستشارتهم حول المهام الموكلة إليهم هذا وهذا يرجع إلى طبيعة نظام الرقابة الذي تتبعته المؤسسة أي نظام تشاركي يقوم على الحوار مع العمال حول ما يوجه لهم من مهام وتفويض للسلطة، وهذا ما نال رضا العمال لأنهم يشعرون بقيمتهم ومكانتهم، وبالتالي هذا ما يكون علاقات جيدة مع المشرفين، أما من يقولون بأنه لا يتم استشارتهم والأخذ برأيهم حول المهام التي يوكلون بها فهم بالأغلب أولئك الذين لا يهمهم المشاورة أو الحوار، فهم يرضون بما يؤمرون به فقط ولا يناقشون، يودون إنجاز تلك المهام فقط، لأنهم يشعرون بالتهميش.

➤ **الجدول رقم(21):** يبين آراء المبحوثين حول ما إذا كان للإدارة دور في تشجيعهم على

إبداء روح المبادرة.

| الاحتمالات | التكرار | النسبة المئوية |
|------------|---------|----------------|
| أحياناً    | 31      | %67.39         |
| دائماً     | 07      | %15.21         |
| نادراً     | 08      | %17.40         |
| المجموع    | 46      | %100           |

- من خلال الجدول رقم(21) أعلاه الذي يبين آراء المبحوثين حول إذا كان للإدارة دور في تشجيعهم على إبداء روح المبادرة نلاحظ أن نسبة من أفراد العينة بلغت %67.39 أجابت بـ "أحياناً"، بينما

17.40% من المبحوثين أجابوا بـ "نادراً" أي نادراً ما تشجعهم الإدارة على إبداء روح المبادرة، في حين نجد أن نسبة من المبحوثين أجابت بـ "دائماً" قدرت بـ 15.21%.

نلاحظ من خلال قراءة الجدول أن أغلبية أفراد العينة يرون أنه أحياناً ما تقوم الإدارة بتشجيعهم على إبداء روح المبادرة وهذا يدل على وجود دور للإدارة يتمثل في التشجيع على إبداء روح المبادرة، أي أن الإدارة حريصة على زيادة وتحسين الأداء الذي ينتج عنه تحقيق إنتاجية كبيرة مرتفعة، وكل هذا لصالح المؤسسة حتى تحقق أهدافها، فمثل هذه المبادرات التي تتعلق بالأداء، والكفاءة والدافعية تعدّ جد ضرورية، ونجد البعض من المبحوثين يقولون بأنه نادراً ما تكون هذه المبادرة من الإدارة، أي أنها موجودة إلى حدّ معين أي تكاد لا تكون (تكاد تكون منعدمة)، بينما هناك من يرى أن هذه المبادرة تكون بشكل يومي، وهي تمثل أخفض نسبة من المبحوثين، وهذا يدل على وجود هذه المبادرة في المؤسسة ولكنها ليست بشكل يومي. ومنه نستنتج أن المؤسسة تهتم بعمالها وتسعى لتحسين أدائهم، وتوعيتهم بضرورة تقدير العمل.

➤ **الجدول رقم(22):** يمثل آراء المبحوثين حول وجود مساعدة من طرف المشرف في حالة معاناتهم من مشكلات في العمل أو عدمها مع ذكر مما يزيد ذلك.

| النسبة<br>المئوية | التكرار |         |                   | العينة<br>الاحتمالات |
|-------------------|---------|---------|-------------------|----------------------|
|                   | النسبة  | التكرار | ذلك يزيد من       |                      |
|                   |         |         | 38                | نعم                  |
| %82.61            | %42.10  | 16      | الدافعية في العمل |                      |
|                   | %18.43  | 07      | الشعور بالمكانة   |                      |
|                   | %34.21  | 13      | رفع وتحسين الأداء |                      |
|                   | %5.26   | 02      | أخرى تذكر         |                      |
| %17.39            | 08      |         |                   | لا                   |
| %100              | 46      |         |                   | المجموع              |

- من خلال الجدول الإحصائي رقم(22) الذي يمثل آراء المبحوثين حول وجود مساعدة من طرف المشرف في حالة معاناتهم من مشكلات في العمل أو عدمها مع ذكر مما يزيد ذلك نلاحظ أن نسبة المبحوثين بلغت 82.61%، نجد 42.10% منهم يرون أن هذا أي مساعدة المشرف لهم تعزز وتزيد لديهم الدافعية في العمل، والبعض منهم يرون أن ذلك يدفع بهم إلى رفع مستوى أدائهم

وتحسينه، قدرت نسبتهم بـ 34.21% وبعضاً من المبحوثين قدرت نسبتهم بـ 18.43% يرون أن ذلك يزيد شعورهم بالمكانة، أما ما تبقى من أفراد العينة فقد قدموا إجابات أخرى قدرت نسبتهم بـ 5.62% نلاحظ من خلال قراءة الجدول أن أغلبية المبحوثين يتلقون المساعدة من طرف المشرف في حالة معاناتهم من مشكلات في العمل وهذا يوضح لنا طبيعة وأسلوب التعامل مع المبحوثين، وهو اللين معهم ومشاورتهم والاتفاق معهم، وهذا يزيد من الدافعية لدى أكبر نسبة من الذين يتلقون المساعدة من طرف المشرف، فهم يرون أن ذلك يشعرهم بنوع من الحماس وبالتالي إرضائهم وإقبالهم على العمل بحب وإخلاص، ومن المبحوثين أيضاً من يدفع بهم ذلك إلى رفع وتحسين أدائهم كون هذا السلوك من المشرف له إيجابيات عديدة وخاصة على نفسيات العمال، أما فئة أخرى من المبحوثين، الذين يتلقون المساعدة فيشعرهم هذا السلوك من المشرف بالمكانة كونهم يحبون مثل هذه المعاملات، فهم يشعرون بالاهتمام الذي يشبع حاجاتهم لشعورهم بوجودهم من خلال تحقيق ذواتهم، وكل هذا يشعرهم بأنهم ذو مكانة وقيمة، وما تبقى من المبحوثين وهم قليلون قدموا إجابات أخرى.

وفي المقابل نجد من أفراد العينة أيضاً من يقولون أنهم لا يتلقون أي مساعدة من طرف المشرف في حال مواجهتهم لمشكلات في العمل، وهذا في الغالب ربما لشعورهم بالسلبية ولا يطلبون مساعدة وبما لا يقبلونها.

➤ **الجدول رقم (23):** يوضح ما إذا كان للحوافز دور في زيادة رغبة المبحوثين في أداء أعمالهم.

| الاحتمالات | التكرار | النسبة المئوية |
|------------|---------|----------------|
| نعم        | 41      | 89.13%         |
| لا         | 05      | 10.87%         |
| المجموع    | 46      | 100%           |

- نلاحظ من خلال الجدول الإحصائي رقم (23) الذي يوضح ما إذا كان للحوافز دور في زيادة رغبة المبحوثين في أداء أعمالهم أن نسبة من أفراد العينة بلغت 89.13% أجابوا بـ "نعم" أي أن للحوافز دور في زيادة الرغبة لدى المبحوثين في أداء عملهم، بينما نجد نسبة 10.87% من المبحوثين أجابوا بـ "لا" أي لا يوجد دور للحوافز في زيادة الرغبة في العمل.

وبعد القراءة الجدولية نجد أن أغلبية المبحوثين يرون أن الحوافز تلعب دورا في زيادة الرغبة لديهم في أداء أعمالهم إذ أنها تولد لديهم الشعور بالحماس والدافعية، وتعمل على تشجيعهم وكل هذا ينعكس بالإيجابية على أدائهم.

أما من يقولون بأن الحوافز لا تزيد من رغبتهم في العمل وهم قلة من الأصل لا يحاولون زيادة مستوى أدائهم، لذلك فإن وجود الحوافز أو عدمها لا يشكل فرقا عندهم. والغرض من الحوافز هو تشجيع العمال وزيادة الدافعية لديهم ومساعدتهم وخلق علاقات جيدة مع العمال تكون رسمية وغير رسمية وبهذا يشعرون بمكانتهم وسد حاجاتهم، فبإلزام ذلك رضاهم ومنه تزيد عزيمتهم على تقديم أحسن ما عندهم في سبيل هذه المؤسسة، وهؤلاء الذين يرون أنّ الحوافز لا تزيد من رغبتهم في العمل فهم عمال على الأغلب ليس لديهم أهداف يسعون إلى لتحقيقها باختصار.

➤ **الجدول رقم(24):** يوضح وجود علاقات جيدة مع الزملاء في العمل أو عدمها حسب آراء المبحوثين.

| الاحتمالات | التكرار | النسبة المئوية |
|------------|---------|----------------|
| نعم        | 44      | 95.66%         |
| لا         | 02      | 4.34%          |
| المجموع    | 46      | 100%           |

- من خلال الجدول الإحصائي رقم(24) الذي يوضح وجود علاقات جيدة مع الزملاء في العمل أو عدمها حسب آراء المبحوثين نلاحظ أن نسبة 95.66% من المبحوثين أجابوا بـ"نعم" أي توجد علاقات جيدة مع الزملاء في العمل، بينما نسبة من المبحوثين قدرت بـ 4.34 % أجابوا بـ لا ي لا توجد علاقات جيدة مع الزملاء في العمل .

بعد القراءة الجدولية تبين لنا أن أكبر نسبة من أفراد العينة يرون أن هناك علاقات جيدة مع الزملاء في العمل، وهذا يعبر عن ارتياحهم كونهم يعملون في الجماعة التي تنمي وتوطد بينهم العلاقات، بينما نجد نسبة ضئيلة جدا من أفراد العينة يرون أنه لا توجد علاقات جيدة مع زملائهم في العمل وهذا يعبر على أنهم منعزلون ولا يريدون تكوين علاقات ولا العمل في جماعة.

➤ الجدول رقم(25):يبين آراء المبحوثين حول ماذا إذ كان هناك انساب للمعلومات من الإدارة بسهولة مع توضيح إلام يؤدي ذلك.

| النسبة<br>المئوية | التكرار |         |               | العينة     |
|-------------------|---------|---------|---------------|------------|
|                   | النسبة  | التكرار | يؤدي ذلك إلى  | الاحتمالات |
|                   |         |         |               | نعم        |
|                   |         | 36      |               |            |
| %78.26            | %72.22  | 26      | تسهل العمل    |            |
|                   | %25     | 09      | الرضا الوظيفي |            |
|                   | %2.78   | 01      | أخرى تذكر     |            |
| %74.21            |         | 10      |               | لا         |
| %100              |         | 46      |               | المجموع    |

- يتبين من خلال الجدول الإحصائي أعلاه رقم (25) الذي عمل آراء المبحوثين حول ما إذا أن هناك انسياب للمعلومات من الإدارة بسهولة مع توضيح إلام يؤدي ذلك أن نسبة من المبحوثين وبلغت %78.26 كانت إجاباتهم "نعم" أي أنه يوجد انسياب للمعلومات من طرف الإدارة إلى العمال فنجد أن %56.53 منهم يرون أن ذلك يسهل عليهم العمل، و%19.57 من المبحوثين يرون أن انسياب المعلومات بسهولة من طرف الإدارة إليهم ينال رضاهم ، أما نسبة 2.17 % من المبحوثين فقدموا إجابات أخرى.

يقابل ذلك نسبة من أفراد العينة أجابوا ب"لا" قدرت ب 21.74%.

نستنتج من خلال القراءة الجدولية أن لإنسياب المعلومات من الإدارة على العمال دور هام جدا حيث أن المبحوثين في هذه المؤسسة يقرون بأن ذلك يسهل أعمالهم بدرجة كبيرة، ومنه رضاهم على ذلك.

➤ **الجدول رقم (26):** يوضح توزيع أفراد العينة حسب ما إذا كانت الرقابة الإدارية تزيد انضباطهم و التزامهم أم لا.

| الاحتمالات | التكرار | النسبة المئوية |
|------------|---------|----------------|
| نعم        | 35      | 76.08%         |
| لا         | 11      | 23.92%         |
| المجموع    | 46      | 100%           |

- من خلال الجدول الإحصائي رقم (26) الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب ما إذا كانت الرقابة الإدارية تزيد من انضباطهم و التزامهم أم لا نلاحظ أن نسبة 76.08% أجابوا ب"نعم" أي أن الرقابة الإدارية تزيد من انضباط و التزام العمال، تقابلها نسبة 23.92% من المبحوثين أجابوا ب"لا" أي أن الرقابة الإدارية لا تزيد من التزامهم.

نلاحظ بعد قراءة الجدول أن أغلبية المبحوثين يتفقون حول أن الرقابة الإدارية تزيد بالفعل من انضباطهم و التزامهم ويد

ل هذا على أنهم يقدرّون هذه الخطوة (الرقابة) التي لا غنى لأي تنظيم عنها يسعى لتحقيق أهداف معنية، حيث أنهم يشعرون بنوع من التهاون وعدم الجدية أثناء غياب الرقابة، على عكس ذلك فإنهم يحرصون على أداء عملهم بإخلاص و جدية عند شعورهم بأنهم مراقبين، وهم لا يرفضونها.

في حين يرى البعض الآخر من أفراد العينة أن الرقابة الإدارية لا تزيد من التزامهم ولا من انضباطهم، وهذا كونهم ربما عمال مخلصون في أعمالهم، ولا يحتاجون لرقابة عليهم حتى يقومون بأعمالهم بل نجدهم يعملون بضمير مهني، فيعملون برقابة أو بدونها. أو ربما الرقابة التي تمارس عليهم ليست صارمة أي أنها لا ترقى للمستوى الذي يدفع العمال للالتزام والانضباط.

ثانيا: مناقشة نتائج الدراسة

1- في ضوء الفرضيات:

- الفرضية الأولى: "يساهم تطبيق القوانين بصرامة إلى انضباط العمال في العمل".

من خلال تحليلنا للمؤشرات التي تناولتها الفرضية الفرعية الأولى والتي مفادها: "تطبيق القوانين بصرامة وانضباط العمل" تحصلنا على النتائج التالية:

- 78.26% من إجمالي العينة اقرروا بأنهم على اطلاع بالقانون الداخلي للمؤسسة.
- وجود احترام لقواعد العمل في المؤسسة بنسبة بلغت 97.83%
- من خلال نتائج الجدول (9) أكد العمال أنهم لا يتغيرون عن العمل
- عدم تعرض أعمال لعقوبات في عملهم بنسبة 69.57%
- 65.22% من إجمالي العينة صرحوا باعتماد المشرف الأسلوب المرن مع العمال.
- تصريح 89.13% من المبحوثين أن إشراكهم في اتخاذ القرار من طرف الإدارة يسهل عليهم أداء عملهم.
- ومنه أثبت النتائج الفرعية السالفة الذكر تحقق الفرضية والتي مفادها "تطبيق القوانين بصرامة وانضباط العمل".

• **الفرضية الثانية:** القائلة بأن "تقسيم العمل يساهم في زيادة روح المسؤولية لدى العامل".

وقد توصلنا من خلال معالجة البيانات وتحليلها إلى النتائج التالية:

- وجود ترتيب وتنظيم وتحديد للأدوار والمهام بالمؤسسة، بنسبة عالية بلغت 100% كما يبينه الجدول رقم (13).
- العمل في جماعات حسب تصريح المبحوثين بنسبة بلغت 91.30% وتفضيلهم للعمل الجماعي بنسبة 85.72% حسب الجدول رقم (14).
- وجود روح التضامن والمساعدة والإتحاد بين العمال عند مواجهتهم لمشاكل في العمل وهذا ما يبرزه الجدول رقم (16) يقابلها 35 مفردة من المبحوثين، بنسبة 76.08%.
- وعن تقسيم العمل في المؤسسة فقد أكدت نسبة 47.82% من أفراد العينة أن ذلك يتم على أساس الكفاءة.
- واستنادا إلى الإجابات التي تلقيناها من عينة المبحوثين والتي كانت حول أن التخصص في العمل يؤدي إلى زيادة الكفاءة في العمل فإننا تحصلنا على نسبة عالية بلغت 93.47% يعنى 43 مفردة من أفراد العينة، وهي نسبة كبيرة حسب ما يوضحه لنا الجدول رقم (18).
- ومن المبحوثين أنفسهم من يرى أن التخصص في مجال معين يعين على تفادي الأخطاء المهنية والتقليل منها قدر الإمكان هذا الرأي يمثله 65.11% من أفراد العينة.
- أما عن ظروف العمل بالمؤسسة فهي مقبولة، وهذا ما أبداه 28 مفردة من المبحوثين بنسبة 60.87%، الجدول رقم (15).

- أبدت نسبة 76.08% من عينة الدراسة شعورهم بالولاء لهذه المؤسسة والانتماء إليها كونهم يسبقون المصلحة العامة للمؤسسة على المصلحة الشخصية (الفردية).

من خلال الشواهد الكمية السابقة يتبين لنا صدق وتحقق الفرضية الجزئية التي مفادها أن: "تقسيم العمل يساهم في زيادة روح المسؤولية لدى العامل"، حيث نستنتج أن لتحديد الأدوار بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ووجود علاقات وطيدة وجيدة بين العمال وزملائهم وبين الإدارة، وكذا توظيف أشخاصا أكفاء يشعرون بالولاء للمؤسسة ويندمجون فيها يساهم بدور كبير وفعال في تسهيل العمل وتوضيحه وتبسيطه وتوفير جو من الاحترام والتقدير، كل هذا يساهم في رغبة العمال في العمل وأدائهم له بحب وإخلاص وشعور كل منهم بضرورة إنهاء المهام المكلف بإنجازها، فالشعور بالمسؤولية اتجاه العمل جد ضروري كونه يمثل سلاح ضد الإهمال واللامبالاة في العمل.

**الفرضية الثالثة:** والتي مفادها "اشراك العمال في اتخاذ القرار يؤدي إلى زيادة الدافعية لديهم في العمل".

من خلال معالجة البيانات وتحليلها توصلنا إلى ما يلي:

- وجود نسبة كبيرة من المبحوثين بلغت 76.08% أبدت رأيها وأقرت بأنه يتم الأخذ برأيهم واستشارتهم في المهام التي توكل إليهم حسب الجدول (20).

- إقبال الإدارة وحرصها على تشجيع العمال على إبداء روح المبادرة في العمل، حيث برهنت إجابات المبحوثين على أن ذلك يتم أحيانا بنسبة 67.39%، أي 31 مفردة.

- تصريح 82.61% من المبحوثين أنهم يتلقون المساعدة من طرف المشرف في حالة مواجهتهم لمشاكل في العمل حسب الجدول (22).

- 89.13% ما يعادل 41 مفردة من أفراد العينة تشير إلى أن الحوافز تلعب دور أساسي في زيادة الرغبة لديهم في العمل، وهذا ما يبينه الجدول (23).

- وجود علاقات وطيدة وجيدة بين العمال في هذه المؤسسة بنسبة كبيرة وصلت إلى 95.66%، وهو ما يبرزه الجدول رقم (24).

- انسياب للمعلومات من الإدارة إلى العمال بسهولة في هذه المؤسسة بنسبة 78.26% أي 36 مفردة، وهذا ما يساهم في تسهيل العمل لدى أغلب المبحوثين حيث بلغت نسبتهم 72.22%.

- أما الجدول رقم (26) فبرهن على أن للرقابة الإدارية دور في زيادة انضباط العمال والتزامهم حسب آراء المبحوثين بنسبة 76.08% يقابلها 35 مفردة.

من خلال المعطيات الكمية السابقة نستنتج أن استخدام أسلوب الرقابة التشاركي والسماح للعمال بإبداء آرائهم والحوار معهم والسماع لشكاويهم، أي تفويض السلطة لهم أيضا، وهو الأسلوب الذي تمارسه هذه المؤسسة، فكل هذا يزيد من دافعية العمال لعملهم والإقبال عليه بروح معنوية عالية.

ومنه فإن الفرضية الجزئية القائلة بأن "إشراك العمال في اتخاذ القرار يؤدي إلى زيادة الدافعية لديهم في العمل" محققة.

## 2- في ضوء الدراسات السابقة

بعد تحليل وتفسير البيانات الميدانية والوصول إلى نتائج الدراسة، سنحاول تقديم مقارنة بين نتائج الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات السابقة، وفيما يلي سوف نحاول التطرق إلى مختلف ما توصلت إليه الدراسات السابقة التي أجريت في بنيات وأزمنة مختلفة.

- توصلت الدراسة الحالية إلى أن هناك علاقة طردية بين الرقابة الإدارية والالتزام بالعمل.

### • الدراسات المتعلقة بالرقابة الإدارية:

- حيث نجد دراسة "أنس عبد الباسط عباس" بعنوان "الرقابة الإدارية وأثرها على بلوغ الأهداف" توصلت إلى أن هناك ضعف في وظيفة الرقابة ووجود قصور في استخدام بعض الوسائل الرقابية التي تستخدم لتقويم الأداء والتخطيط المالي وإعداد التقديرات المالية لأوجه النشاط وهذا يتوقف جزئياً مع نتائج دراستنا التي أبرزت وجود رقابة غير مباشرة ولكنها ناجعة.

- ودراسة "خلوسي دلال" بعنوان "الرقابة الإدارية والتسيب الإداري في المؤسسة توصلت إلى نجاعة الأساليب الرقابية الإدارية المتبعة في الحد من نقشي بعض مظاهر التسيب الإداري في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز، كونها كانت أساليب صارمة، وتتوافق دراستنا مع هذه الدراسة في كلاهما توصلنا إلى نجاعة أسلوب الرقابة المتبع، وغالبا ما يحقق الأسلوب الصارم الفعالية والكفاءة.

- أما دراسة "أحمد كمال مصطفى الملاحي" بعنوان "دور الرقابة الإدارية في تحسين مستوى الأداء الإداري في جهاز الشرطة الفلسطينية" فقد كانت نتائجها تتوافق مع نتائج دراستنا بشكل كبير حيث توصلت إلى أن هناك علاقة إيجابية (طردية) بين دور الرقابة الإدارية وتحسين مستوى الأداء الإداري في جهاز الشرطة الفلسطينية.

### • الدراسات المتعلقة بالالتزام بالعمل:

- دراسة إيناس فؤاد فلان بعنوان "الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام الوظيفي لدى المشرفين التربويين بدائرة التربية والتعليم" التي خلصت إلى وجود علاقة إرتباطية إيجابية متوسطة بين الرضا الوظيفي بأبعاده والالتزام التنظيمي، وهذا يتفق مع دراستنا في جزء منه وكذا وجود مستوى عال من الرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات.

- دراسة سمر سعيد البياري 2014م بعنوان: "جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الالتزام التنظيمي لموظفي وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية في قطاع غزة" التي توصلت إلى وجود متغيرات مؤثرة في الالتزام التنظيمي وهي (ظروف العمل المادية، التوازن بين الحياة والعمل، الأجور والمكافآت، الأمان والاستقرار الوظيفي)، وكذا وجود علاقة إيجابية بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية ومستوى الالتزام التنظيمي في وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية وتتفق الدراستان في الوصول إلى أن طبيعة العلاقة التي تربط المتغيرين - وإن اختلف المتغير المستقل - علاقة طردية.
- دراسة "موزة بنت حمودين علي المعمرية" بعنوان ضغوط العمل وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم ما بعد الأساسي لمحافظة مسقط" والتي توصلت إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وطردية بين ظروف العمل والالتزام التنظيمي، حيث تتشابه نتائج دراستنا مع هذه الدراسة في طبيعة العلاقة التي تربط المتغيرين كذلك، إذ توصلت دراستنا أيضا إلى وجود علاقة إيجابية وطردية بين الرقابة الإدارية والإلزام بالعمل.
- وكملاحظة فإن نتائج هذه الدراسات قد تشابهت مع نتائج دراستنا نسبيا، وتوافقت معها إلى حد ما.

### 3-النتيجة العامة للدراسة:

إن كل دراسة علمية تبدأ بافتراضات نظرية، من خلال الجانب النظري والجانب الميداني نبحث مدى صحة أو خطأ تلك الفروض، وهذا ما التزمنا به في الدراسة الحالية، فقد انطلقت من افتراض عام حول وجود علاقة بين الرقابة الإدارية والالتزام بالعمل لدى عينة من العمال، وعليه فقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تطبيق القوانين بصرامة شعر العمال بأنهم مراقبين باستمرار وبذلك يلتزمون الانضباط ويتبعون التوجيهات وبالتالي تقل نسب الغياب داخل المؤسسة.
- الأسلوب الرقابي للمشرف يؤثر على تكوين علاقات جيدة وطيدة مع العمال.
- تحديد أدوار ومهام العمال وتوضيحها وتبسيطها يساهم في شعور كل عامل بأن لديه مهام لا بد عليه من إنجازها وإنهاءها.
- وجود قيم التضامن، التعاون والإتحاد بين العمال.
- تقدير العمال للعمل الجماعي وحبهم وتفضيلهم له.

- توظيف أشخاص أكفا يعني ذلك وضع الرجل المناسب في الوضع المناسب، لأن هذا ينعكس على أنهم خصلة في الأداء لا بد من توفرها وهي الفعالية.  
- تفويض السلطة للعمال وإشراكهم في المهام التي توكل إليهم، تشجيعهم للعمل بالحوافز، ومساعدتهم عند مواجهتهم للمشكلات في العمل أو خارجه، كل هذا يشعر العمال بوجودهم وبأهميتهم داخل المؤسسة، وبأنهم موارد فعالة.

وعليه ومن خلال صدق الفرضيات الجزئية والنتائج المتوصل إليها، يمكن القول أن الفرضية العامة والمتمثلة في وجود علاقة بين الرقابة الإدارية والالتزام بالعمل محققة بنسبة كبيرة نظرا للمعطيات المذكورة في تحليل البيانات الاستمارة، حيث تؤكد أن للرقابة الإدارية دور في الالتزام بالعمل، فالعلاقة بينهما علاقة طردية إيجابية حيث كلما زاد الالتزام بالعمل أكثر.

### ثالثا: القضايا التي أثارها الدراسة :

لقد توصلنا من خلال دراستنا الحالية إلى مجموعة من النتائج التي ساهمت في الكشف عن قضايا يجب أخذها بعين الاعتبار وإخضاعها لدراسات نظرية وميدانية متعلقة بالرقابة الإدارية والالتزام بالعمل من طرف العمال، فقد كشفت هذه الدراسة أن الرقابة الإدارية تؤدي إلى انضباط العمال وشعورهم بالمسؤولية اتجاه المؤسسة وحرصهم على احترام القوانين وكذلك التزام العمال بعملهم وإشراكهم في اتخاذ القرار من طرف الإدارة.

الأمر الذي يعزز فيهم الشعور بالانتماء للمؤسسة وروح التعاون داخل جماعة العمل وحرصهم على انجاز العمل وإتقانه.

ومن خلال النتائج التي توصلنا إليها في هذه الدراسة برزت مجموعة من القضايا التي هي جديرة بالدراسة مستقبلا من أهمها ما يلي:

- هل الرقابة التشاركية تؤدي إلى زيادة الالتزام والإنتاج؟
- مدى تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي للعمال.
- انسياب المعلومات ودورها في تسهيل العمل



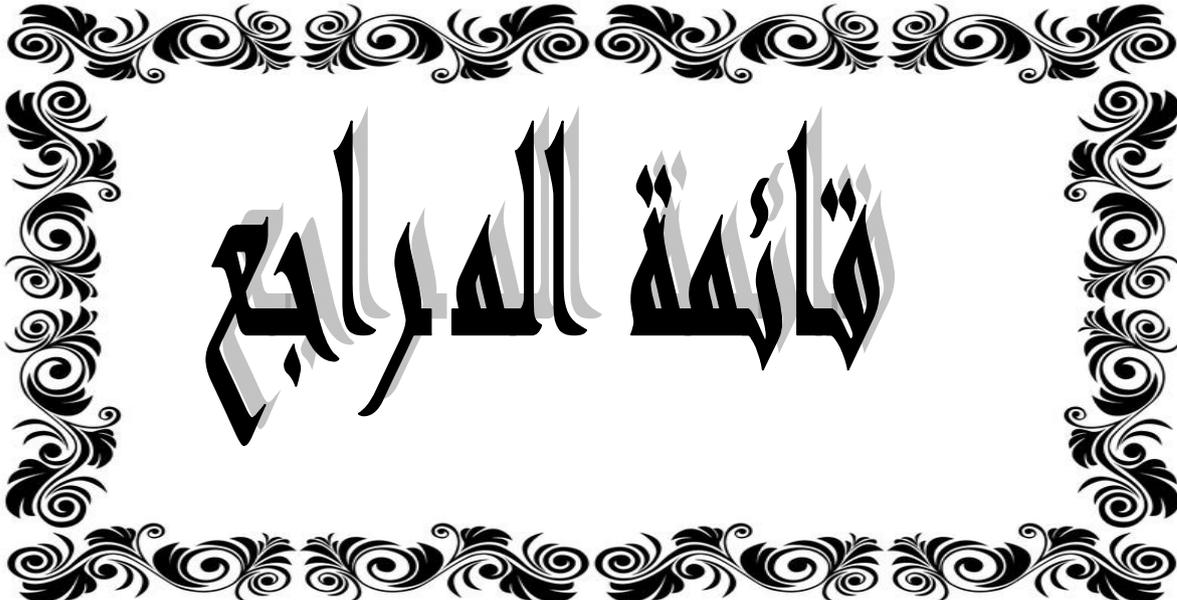
# خاتمة

وختاماً يمكن القول أن الرقابة الإدارية تبقى إحدى الوظائف الرئيسية للإدارة والمتصلة بعمل التنظيم ككل، أي أنها تتصل بجميع المجالات التي لها صلة بعناصر الإنتاج (المدخلات) وبالنتائج التي يحققها التنظيم (مخرجات) وهذا ما يطلق عليه بالتغذية العكسية للأهداف.

وتعتبر العملية الرقابية كعملية دائمة ومستمرة تبدأ مع بداية التخطيط حتى المرحلة الأخيرة مع التنفيذ وملزمة له الضابط والأداء لقياس الأداء وتصحيحه باستعمال الطرق العلمية المناسبة، وهي الركيزة التنظيمية للمؤسسة كونها تسعى إلى زيادة إنتاجية، هذه الأخيرة والتنبؤ بما سيحدث مستقبلاً.

وهذا لا يتحقق غلا من خلال الالتزام بالعمل الذي يعد أساس نجاح التنظيم واستقراره إذ تجلى العمال بروح المسؤولية والإخلاص في العمل يرفه من الكفاءة وتطوير الإنتاج وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.

وكنتيجة توصلنا إليها من خلال دراستنا وجدنا أن الرقابة داخل التنظيم جد ضرورية ويجب أن تمارس بطريقة علمية ومرنة على مستوى أجهزة التنظيم من أجل السير الجيد للعمل وانسجام العمال مع قوانين المؤسسة وضمان استمراريتها.



# قائمة المراجع

الكتب:

- رضا صاحب أبو حمد آل علي: سنان كاظم الموسوي: الإدارة لمحات معاصرة، الوراق للنشر والتوزيع ، 2006.
- إبراهيم عبد العزيز الدعيلج: مناهج وطرق البحث العلمي، دار صفاء، عمان، الطبعة 1، 2009.
- أحمد ماهر: الإدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، 2003، 2004.
- أسامة كامل: مقدمة في الإدارة، مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية، البحرين، 2006.
- اعتماد محمد علام، جلال إسماعيل حلمي: علم اجتماع التنظيم مداخل نظرية دراسات ميدانية، مكتبة الانجلو المصرية، مصر، 2013.
- العيبي، سعود محمد عوض الله: الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه، مجلو الإداري، معهد الإدارة العامة، مجلد 19، العدد 7.
- المختار محمد إبراهيم: مراحل البحث الاجتماعي وخطواته الإجرائية، جامعة الفاتح، القاهرة، الطبعة 1، 2005.
- المعاني ايمن عودة: الولاء التنظيمي لدى المديرين في الوزارات الأردنية، دراسة ميدانية، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة، عمان، مجلد 21، العدد 78، 1999.
- أنس عبد الباسط عباس: الرقابة الإدارية وأثرها على بلوغ الأهداف، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة والاقتصاد، جامعة الجديدة، 2006.
- ثابت عبد الرحمان ادريس: المدخل الحديث لإدارة العامة، الدار الجامعية، 2003/2002.
- حسين أحمد الطراونة، د توفيق صالح عبد الهادي: الرقابة الإدارية المفهوم والممارسة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011.
- حسين عبد الحميد أحمد رثوان: علم اجتماع التنظيم، الناشر، الإسكندرية، 2004.
- خطاب عايدة السيد : العولمة ومشكلة إدارة الموارد البشرية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2001.
- خليل محمد حسن الشماخ، خضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، ط5، 2014م.
- دبال خلف السكارنة: أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2011.
- ذوقان عبيدات: كايدي عبد الحق، عبد الرحمان عدس: البحث العلمي (مفهومه وإدارته وأساليبه)، دار الفكر، عمان، الطبعة 14، 2012.
- رحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم: أساليب البحث العلمي (الأسس النظرية والتطبيق العلمي)، دار صفاء، عمان، الطبعة 4، 2010.
- رشيد زرواتي: تدريب على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، الطبعة 3، 2008.
- زاهد محمد ديزي: ارقابة الإدارية، دار المسيرة، الأردن، ط1، 2011.

- زاهر عبد الرحيم عاطف: الرّقابة على الأعمال الإدارية، دار الرّاية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009م.
- صبحي جبر العتيبي: تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2005م
- صفوان محمد المبيضب، عائض بن شافي الأكلبي: التوظيف والمحافظة على الموارد البشرية، دار اليازودي العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
- عادل محمد زايد العدالة التنظيمية، [المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية]، المنظمة العربية لتنمية الإدارة، القاهرة، 2006.
- عبد الباقي صلاح: السلوك الفعال في المنظمات ن الإسكندرية، الدار الجامعية، 2004.
- عبد العزيز النجار: الإدارة الذكية، المكتب العربي الحديث، مصر، 2008.
- عبد الناصر جندي: تقنيات ومناهج البحث العلمي في العلوم السياسية والاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، الطبعة 3.
- عبودي زيد: التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته ، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2006.
- علي سلمى: تطور الفكر التنظيمي، دار غريب، القاهرة، دون سنة، النشر.
- علي شريف وآخرون: الإدارة المعاصرة، دار الفكر الجامعية، مصر، 2008م.
- علي فلاح الزعبي، عبد الوهاب بن بريكة : مبادئ الإدارة الأصول والأساليب العلمية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2013.
- فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، دار أسمة للنشر والتوزيع، الأردن- عمان، ط1، 2008، ص210، 211.
- فيصل محمود الثاورية: مبادئ إدارة الأعمال، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2011.
- كامل محمد المغربي: أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، دار الثقافة، عمان، 2009.
- لوكيا الهاشمي: نظريات المنظمة، دار الهدى، قسنطينة، دون سنة النشر.
- محمد عبد السلام: التطورات الحديثة في الفكر الإداري والتنظيم، دار الكتاب الحديث، القاهرة، د ط، 2008.
- محمد قاسم القريوتي: مبادئ الإدارة (النظريات والعمليات والوظائف)، دار وائل، عمان، ط3، 2006م.
- محمد محمد قاسم: المدخل إلى مناهج البحث العلمي، دار النهضة العربية، بيروت، الطبعة1، 1999.
- محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004م.
- مصطفى نجيب شاويش: إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق، الأردن، 2005م.

- منير بن أحمد دريدي: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، دار الابتكار، عمان، ط1، 2013.
- موسى خليل: الإدارة المعاصرة (المبادئ- الوظائف- الممارسة)، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات النشر والتوزيع، لبنان، ط1، 2005م.
- ميلود سفاري، الطاهر سعود: المدخل إلى المنهجية في علم الاجتماع، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007.
- نواف كيفان: القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2007م.
- الرسائل العلمية:
- أحمد كمال مصطفى الملاحى: دور الرقابة الإدارية في تحسين مستوى الأداء الإداري في جهاز الشرطة الفلسطينية، تخصص القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى غزة- فلسطين، 2016م.
- خالد محمد احمد الوزان: المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2006.
- علي عباس: الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008.
- موزة بنت حمودين علي المعمرية: ضغوط العمل وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم ما بعد الأساسي بمحافظة مسقط، تخصص إدارة تعليمية، 2014م.
- العيادي أحمد محمد: الالتزام التنظيمي والعوامل المرتبطة به لدى مديري مدارس التعليم العام للبنين محافظة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أمّ القرى، مكة المكرمة، 2000.
- إيناس فؤاد نواوي فلمبان: الرّضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم، رسالة ماجستير، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أمّ القرى، 1429هـ.
- سمر سعيد البياري: جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الالتزام التنظيمي لموظفي وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية في قطاع غزة، تخصص إدارة تعليمية، 2014م.
- عورتاني مأمون عبد القادر: العلاقة بين الولاء المهني والنمط القيادي لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة البجاج، 2003.
- غلوسي دلال: الرقابة الإدارية والتسيب الإداري في المؤسسة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر (بسكرة)، 2015م.

- قويدر منال: درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات القسنطينية بمحافظات غزة للتمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة ، 2017.
- ماضي صفاء: دور إدارة الأداء البشري في تحقيق الالتزام التنظيمي، دراسة حالة، مؤسسة النسيج والتجهيز، TIFIB (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة محمد خيضر ، بسكرة، الجزائر، 2015.
- محمد بن غالب العوفي : الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005.
- هيجان عبد الرحمان أحمد: الولاء التنظيمي للمديد السعودي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف، الرياض، 1998.
- المعاجم والقواميس:**
- مصلىح الصالح: الشامل، قاموس مصطلحات العلوم الاجتماعية، دار عالم الكتب، الرياض، 1999.





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



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع

جيجل في: 29.../...09.../.....2020.....

إلى السيد(ة)../. عميد كلية العلوم الانسانية والاجتماعية.....

### الموضوع: طلب تسميات

يشرفنا أن نتقدم إلى سيادتكم طالبين منكم تقدم ما أمكن من تسهيلات و عون للطلبة الآتية  
أسمائهم، و هذا قصد إجراء ترجمات ميدانية في إطار إعداد بحوث جامعية في علم الاجتماع:  
( ليسانس ) تخصص : .....  
(ماستر) تخصص : تنظيم  
وعمل.....

أسماء الطلبة:

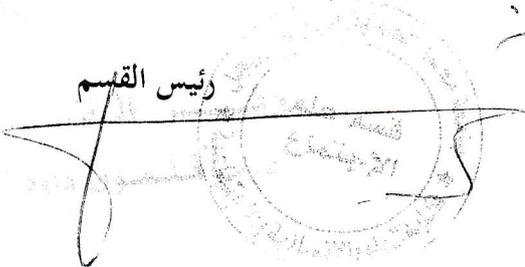
- 01- بطاش حياة.....
- 02- بشكط رقية.....
- 03-.....
- 04-.....

في الأخير تقبلوا منا سيادتكم فائق التقدير و الاحترام

اسم ولقب الأستاذ(ة)المشرف:..بوجردة ياسين.....

إمضاء الأستاذ(ة):.....

رئيس القسم



Handwritten signature of the professor.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد الصديق بن يحي-جيجل-



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم الاجتماع

تخصص: عمل وتنظيم

استمارة بحث بعنوان:

الرقابة الإدارية وعلاقتها بالالتزام بالعمل

دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

ملاحظة: هذه المعلومات سرية لا تستخدم إلا بغرض البحث العلمي فقط.

تحت إشراف الأستاذ:

د. بوجردة الياسين

إعداد الطالبتين:

- بطاش حياة

- بشكط رقية

ملاحظة:

نرجو منكم قراءة الأسئلة والإجابة الإجابة بمصادقية وذلك بوضع علامة (X) أمام الجواب المناسب وشكرا لتعاونكم معنا.

السنة الجامعية: 2019-2020

المحور الأول: البيانات الشخصية.

1- الجنس:

ذكر  أنثى

2- السن:

من 25 إلى 35 سنة  من 36 إلى 45 سنة  من 46 إلى 55 سنة

من 56 سنة فما فوق

3- الحالة المدنية:

أعزب  متزوج  مطلق  أرمل

4- المستوى التعليمي:

متوسط  ثانوي  جامعي

5- المستوى المهني:

إداري  موظف مكتبة  عامل مهني

6- الأقدمية في العمل:

أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات  من 10 إلى 15 سنة

من 15 سنة فما فوق

المحور الثاني: تطبيق القوانين بصرامة وانضباط العمل.

7- هل سبق لك الإطلاع على القانون الداخلي للمؤسسة؟

نعم  لا

8- هل تحرص على احترام قواعد العمل في مؤسستك؟

نعم  لا

9- هل تتغيب عن عملك؟

نعم  لا

- في حالة الإجابة بـ "نعم" أذكر لماذا؟

10- هل سبق وأن تعرضت لعقوبات في عملك؟

نعم  لا

- في حالة الإجابة بـ "نعم" ما نوع العقوبة؟

التنبيه والإنذار  خصم من الراتب

خفض الرتبة الوظيفية  أخرى تذكر

.....

11- ما طبيعة الأسلوب الذي يتبعه المشرف معك؟

صارم  مرن  أخرى تذكر

.....

12- هل إشراكك في اتخاذ القرار من طرف الإدارة يسهل عليك أداء عملك؟

نعم  لا

المحور الثالث: تقسيم العمل وروح المسؤولية لدى العمال.

13- هل يتم تحديد دورك ومهامك في العمل؟

نعم  لا

14- هل تعمل ضمن فريق عمل؟

نعم  لا

- إذا كانت الإجابة بـ "نعم" هل تفضل العمل؟

الجماعي  الفردي

15- ما بيئة ظروف العمل بالمؤسسة التي تعمل بها؟

سيئة  مقبولة  حسنة  جيدة

16- هل تتلقى المساعدة من طرف زملائك في حالة تعرضك لمشاكل في العمل؟

نعم  لا

17- على أي أساس يتم تقسيم العمل داخل المؤسسة؟

الخبرة  الكفاءة  أخرى تذكر

.....  
...

18- هل ترى أن التخصص في العمل يؤدي إلى زيادة كفاءتك في العمل؟

نعم  لا

- إذا كانت الإجابة بـ "نعم" وظف كيف؟

نقادي الأخطاء المهنية  تحقيق أهداف المؤسسة  أخرى تذكر

..

19- هل تسبق المصلحة العامة للمؤسسة على مصلحتك الفردية؟

نعم  لا

المحور الرابع: إشراك العمال في اتخاذ القرار وزيادة الدافعية لديهم.

20- هل يتم الأخذ برأيك واستشارتك في المهام التي توكل إليك؟

نعم  لا

21- هل تشجعك الإدارة على إبداء روح المبادرة في العمل؟

أحيانا  دائما  نادرا

22- هل يساعد المشرف في حالة معاناتك في صعوبات أو مشكلات في العمل؟

نعم  لا

- إذا كانت الإجابة بـ"نعم" هل ذلك يزيد من؟

الدافعية في العمل  الشعور بالمكانة  رفع وتحسين الأداء  أخرى تذكر

...

23- هل تلقىك للحوافز يزيد من رغبتك في أداء العمل؟

نعم  لا

24- هل توجد علاقات إنسانية جيدة مع زملائك في العمل؟

نعم  لا

25- هل تتساقب المعلومات من الإدارة إلى العمال بسهولة؟

نعم  لا

- في حالة الإجابة بـ"نعم" إلى ما يؤدي ذلك؟

تسهيل العمل  الرضا الوظيفي  أخرى تذكر

26- هل تؤدي الرقابة الإدارية إلى زيادة انضباطك والتزامك؟

نعم  لا

جدول يمثل المجتمع الكلي للدراسة - بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية -.

| الجنس   |      | فئات العينة |                      |
|---------|------|-------------|----------------------|
| المجموع | إناث |             | ذكور                 |
| 40      | 28   | 12          | الإداريين            |
| 07      | 01   | 06          | العمال المهنيين      |
| 13      | 10   | 03          | موظفي المكتبة        |
| 09      | 08   | 01          | موظفي الإدماج المهني |
| 16      | 00   | 16          | موظفي الأمن الداخلي  |
| 85      | 47   | 38          | المجموع              |

الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

عميد الكلية

المجلس العلمي

مجلس الكلية

الأمانة العامة

المكتبة

الأقسام البيداغوجية

نواب العميد

مصلحة التوجيه والبحث  
البيبلوغرافي

مصلحة تسيير الرصيد  
الوثائقي

نائب العميد المكلف بما بعد  
التدرج والبحث العلمي والعلاقات  
الخارجية

نائب العميد المكلف بالدراسات  
والمسائل المرتبطة بالطلبة

مصلحة الميزانية  
والمحاسبية

مصلحة المستخدمين

مصلحة الوسائل  
والصيانة

مصلحة الأنشطة  
العلمية والثقافية  
والرياضية

مصلحة الإعلام  
الآلي

مصلحة متابعة التكوين  
فيما بعد التدرج

مصلحة الإعلام  
والإحصائيات و  
التوجيه

مصلحة التدرج  
والتقييم

فرع المحاسبات

فرع المستخدمين  
الإداريين  
والتقنيين  
وأعوان المصالح

فرع الوسائل

فرع الصيانة

فرع الأساتذة

مصلحة التعاون والعلاقات  
الخارجية

مصلحة البحث

مصلحة الإعلام  
والإحصائيات و  
التوجيه

فرع الميزان

فرع الأساتذة

فرع الصيانة

فرع الصيانة

فرع الصيانة

مصلحة البحث

مصلحة الإعلام  
والإحصائيات و  
التوجيه

مصلحة التدرج  
والتقييم

قسم علم النفس وعلوم التربية  
والإطفونيا

قسم علم النفس وعلوم التربية  
والإطفونيا

قسم علوم وتكنولوجيا  
النشاطات البدنية  
والرياضية

قسم التعليم الأساسي  
للعلوم الإنسانية

قسم التعليم الأساسي  
للعلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

قسم الإعلام والاتصال

قسم الإعلام والاتصال

رئيس القسم

رئيس القسم