

## أولاً: بناء الإشكالية

شهدت المجتمعات المتقدمة تطوراً كبيراً في تسيير شؤونها الاقتصادية والسياسية والاجتماعية وفق أسس علمية موضوعية تتخذ من مصلحة الفرد والمجتمع هدفاً رئيسياً لها. وعلى غرار كل الدول أخذت الجزائر على عاتقها الالتحاق بركب الدول الرائدة في مجال تنظيم سوق العمل فعملت على تحسين ظروف العمل والاهتمام بالإدارة والجوانب التنظيمية والاجتماعية وذلك سعياً منها لرفع مستوى الأداء وتحقيق الأهداف المرجوة وتعد الرقابة وظيفة من الوظائف الإدارية التي ركزت عليها المؤسسة الجزائرية على غرار باقي المؤسسات العالمية فهي تعد من بين المواضيع التي لقيت اهتماماً واضحاً وجلباً من طرف المختصين.

فالرقابة عملية لتقويم الأداء وتقدير الانجاز ودعم للإدارة المؤسسة في نشاطها اليومي الذي يستهدف أولاً وأخيراً لرعاية المصلحة العامة لمجموع العاملين بالمؤسسة، وبقصد التحقق من أن العمل يسير وفقاً للأهداف المرسومة والمخطط لها بكفاءة وفي الوقت المحدد لها كما أنها تساهم في خلق التماسك والانسجام والثقة التفاهم بين العاملين بمختلف فئاتهم مسئولين أو مرؤوسين، وتغرس فيهم مبادئ احترام القوانين والسهر على تطبيقها بصفة صحيحة وواضحة دون تحريف أو تغيير.

إن فاعلية الموارد البشرية وحيويتها لا تقتصران على إعداد أفرادها ومسؤوليات تدريبهم وكفاءتهم ومراقبتهم فحسب، بل تعتمدان اعتماداً مباشراً على درجة ولائهم والتزامهم للمنظمات التابعين لها .

وبعد الالتزام ضمن أبرز المتغيرات السلوكية التي سلطت عليها الأضواء إذ أكدت العديد من الدراسات والأبحاث إن ضعف مستوى الالتزام التنظيمي يؤدي إلى ارتفاع تكلفة

الغياب والتأخر عن العمل وتسرب العمالة من المنظمات و انخفاض درجات الرضا الوظيفي بينما يؤدي مستوى الالتزام إلى تحسين أداء المنظمة بزيادة فاعليتها وتحقيق أهدافها.

وفي هذا المجال يبرز الالتزام التنظيمي كواحد من المتغيرات التي أولاها الباحثون اهتمامهم في السنوات الأخيرة، وهنا تبدأ أهمية دراسة العلاقة بين الرقابة الإدارية ومستوى الالتزام التنظيمي للعاملين.

وفي ضوء ذلك فان مشكلة الدراسة تتبلور في السؤال الرئيسي التالي:

➤ ما هو دور الرقابة الإدارية في تحقيق الالتزام التنظيمي؟

ويتفرع من السؤال الرئيسي السابق عدد من الأسئلة التي تسعى هذه الدراسة للإجابة عليها وهي:

- هل للرقابة الإدارية الصارمة دور في تحقيق الالتزام التنظيمي ؟

- هل الالتزام التنظيمي يتحقق من خلال الرقابة الضمنية ؟

**ثانيا: أهمية الدراسة**

تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال مجموعة من النقاط التي يمكن إجمالها في :

1. تمكن الباحث من معرفة آليات والميكانيزمات المعتمدة في إستراتيجية الرقابة داخل المؤسسة.

2. الكشف عن الصعوبات التي تعيق سير عملية الرقابة داخل المؤسسة .

3. التعرف على النظام الرقابي المستخدم في المؤسسة مديرية الخدمات الجامعية .

**ثالثا: أهداف الدراسة**

- إظهار المقصود بالرقابة الإدارية .
- الوقوف على العملية الرقابية الإدارية داخل المؤسسة .
- معرفة العلاقة القائمة بين الرقابة و الالتزام التنظيمي .
- محاولة تتبعه المسؤولين إلى أهمية العملية الرقابية في تحسين فعالية وأداء المؤسسة وذلك باستغلال النتائج التي يتم التوصل إليها ميدانيا .
- التعرف على نوع الرقابة الأكثر تأثيرا على العمال (الضمنية أو الصارمة) والذي يسمح بأداء العمل بأكثر فعالية.

**رابعا: أسباب اختيار الموضوع**

- الجانب المختار يمس جانب من جوانب التسيير و الإدارة و هو ما يوافق تخصصنا .
- لاختيارنا لإجراء الدراسة التطبيقية بالمؤسسة يعود لسهولة الاتصال بغية الدراسة .
- المعايشة لواقع الخدمات الجامعية و محيطها جعلنا ندرك ضرورة و أهمية أن تكون هناك رقابة على العاملين حتى ينعكس ذلك على أدائها و فعاليتها .

**خامسا: فرضيات الدراسة**

تعتبر الفرضية من أهم المراحل التي يمر بها البحث في الدراسة ويمكن تحديد فرضيات الدراسة في ظل الإشكالية المطروحة، والفرضية هي مما يتوقع همن نتائج على مستوى بحثه، في شكل فكرة، توقع، حل، إجابة، رأي يصور علاقة التأثير والتأثر بين مغيرات الظاهرة المدروسة. (مهنا، 2022، ص 90).

ووفقا لهذا التصور، فإن الفرضية العامة و الفرضيات الفرعية للدراسة تكون كما يلي:

للرقابة الإدارية دور هام في تحقيق الالتزام التنظيمي .

**- الفرضية الجزئية الأولى:**

- تحقق الرقابة الإدارية الصارمة الالتزام التنظيمي .

**- الفرضية الجزئية الثانية:**

- للرقابة الضمنية دور في تحقيق الالتزام التنظيمي .

**سادسا: تحديد المفاهيم****الالتزام التنظيمي:**

التعريف الاصطلاحي: هو حالة نفسية و اجتماعية تدل على تطابق أهداف العاملين مع أهداف المنظمة وشعور كل طرف بواجباته اتجاه الطرف الآخر و التمسك بقيم و أهداف المنظمة والشعور بالانتماء إليها والدفاع عنها والرغبة في الإستمرار فيها.(ناصر، 2011، ص 20)

التعريف الإجرائي: هو مدى اقتناع العامل بقيم و أهداف المنظمة إلى درجة التوافق معها و الاندماج فيها ويشعر العامل أنه جزء لا يتجزأ منها مما يدفعه إلى بذل الجهود المطلوبة و التطوعية من اجل إنجاح المنظمة وتقدمها ورفاهيتها .

### الالتزام الوظيفي :

تعريف الاصطلاحي: إستعداد الفرد لبذل درجة عالية من الجهد لصالح المنظمة التي يعمل فيها مع وجود الرغبة الحقيقية في الاستمرار داخل المنظمة وقبول أهدافها وقيمتها. (محمد حسن، محمد حمدات، 2006، ص 63)

و عرفه بورتر بأنه الرغبة القوية للبقاء عضو في المنظمة و الاستعداد للقيام بمجهود كبير لصالحها و الإيمان وتقبل قيمها و أهدافها (صلاح الدين، 2004، ص 181)

### الرقابة الإدارية :

وظيفة إدارية تعني قياس و تصحيح أساليب الإدارة للمرؤوسين من اجل من اجل التأكد من أن أهداف المؤسسة و خططها التي وضعت قد أنجزت .

الرقابة على أي مشروع تشمل على اكتشاف ما إذا كان كل شيء يمر وفقا للخطط الموضوعة و التعليمات الصادرة ، و هي تهدف إلى الوقوف على نواحي الضعف و الأخطاء المرتكبة، ثم العمل على علاجها ومنع تكرارها.

هي مجهود منظم تقوم به الجهة المسئولة تشمل الملاحظة المستمرة للأداء وقياس النتائج الفعلية ومقارنتها بالمعايير الموضوعية مقدما لتحديد الإنزلاق على هذه المعايير، وبمعرفة أسبابها يتم تحديد انسب التصرفات العلاجية أو التصحيحية التي تحقق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتنظيم ولتحقيق أهدافها.

**الرقابة الصارمة:**

هي الرقابة التي يقوم بها المسؤول المباشر على العمال وفقا للوائح التنظيمية المسطرة داخل المؤسسة، بحيث أي تقصير من طرف العامل في أداء مهامه يقابله اعتماد أسلوب العقاب.

**الرقابة الضمنية:**

هي رقابة ذاتية مصدرها العامل نفسه بحيث يؤدي العامل مهامه دون الحاجة إلى رقابة إدارية بحيث تحل المسؤولية والضمير المهني محل رقابة الجهاز الإداري.

**سابعاً: الدراسات السابقة****1- دراسة فضيلي (1997):**

قام فضيلي بدراسة علاقة الالتزام التنظيمي بعلاقات العمل وبين الرئيس وتابعيه، وبعض المتغيرات الشخصية، حيث أكدت نتائج الدراسة على وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين علاقات العمل بين الرئيس و تابعيه والالتزام التنظيمي وبين مخلف المتغيرات الشخصية مثل السن والمؤهل العلمي والأقدمية. (محمد أحمد خرابشة وآخرون، 2006)

**2- دراسة هالت (2003) Hult**

هدفت الدراسة إلى مقارنة اثر قيم الصراع على الالتزام التنظيمي، في ستة دول غربية هي الولايات المتحدة الأمريكية والنرويج ونيوزيلندا وبريطانيا وألمانيا والسويد، حيث أفرزت الدراسة على أثر وجود قيم الصراع تبعا للأنظمة السياسية لتلك الدول على الالتزام التنظيمي، وقد كشفت النتائج الدراسة على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تواجد قيم

الصراع والالتزام التنظيمي، بالفكر السياسي اليميني واليساري، حيث أن العمال الذين يحملون الفكر السياسي اليميني أكثر التزاما من العمال الذين يحملون الفكر السياسي اليساري. (محمد احمد خرابشة وآخرون، 2006)

### 3- دراسة بيرى (2004) Perry

قام بيرى بدراسة العلاقة بين الالتزام التنظيمي والثقة الإشرافية، حيث أجريت الدراسة على منطمتين إحداهما من القطاع العام والأخرى من القطاع العمومي، وكشفت نتائج الدراسة أن الثقة بالمشرف لها دور في زيادة مستوى الالتزام التنظيمي، و أن مواقف العمال نحو الاستغناء وإعادة التنظيم كانت مؤشرات عالية على مستوى الالتزام التنظيمي، في حين أن المصداقية والمشاركة في اتخاذ القرارات والتغذية الرجعية هي مؤشرات عالية للكشف على مستوى الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس، كما أن المشرفين الذين يثق فيهم المرؤوسين يمكنهم تزويد العمال بالقيم والمعتقدات التنظيمية، الشيء الذي يساعد العمال على أن المنظمة تدعم القيم التنظيمية. (محمد احمد خرابشة و اخرون، 2006)

### 4- دراسة مونفيل كرولين (2005) Manville caroline

هدفت الدراسة الى معرفة تأثير مكانة العمل على إدراك العدالة التنظيمية، وتأثير العدالة على اتجاهات و سلوك العمال، مع تحديد العناصر التي تؤثر على الالتزام التنظيمي، وقد شملت الدراسة على عينة قوامها 22 فردا يعملون في منظمات في مونبلي بفرنسا، إحدى هذه المنظمات تابعة للقطاع العام والأخرى تابعة للقطاع العمومي. حيث أكدت النتائج الدراسة العلاقة بين الزملاء تؤثر على مكانة العمل، في حين من الصعب تحديد العلاقة فيما يخص مكانة العمل والعلاقة مع الرئيس ومن الملاحظات التي يمكن استنتاجها من خلال الدراسة، هو عدم التفصيل في متغير الالتزام التنظيمي، وأن إدراك العالة تؤثر في

اتجاهات وسلوك العمال، حيث تعتبر العوامل الآتية من أهم العناصر المؤثرة في سلوك الفرد:

- الأهمية المعطاة للعمل.

- الخبرة المهنية (caroline، 2005).

### 5- دراسة دولفين وآخرون (2005) Delphinne and al

إهتم كل من دولفين وآخرون بدراسة كل من متغير تقدير الذات والالتزام التنظيمي، ومتغير الالتزام المهني وبعض المتغيرات الوسيطة كالأقدمية، فانطلقوا من صياغة أربعة أصناف من الفرضيات كلها مرتبطة بمتغيرات الدراسة، فافترضوا أنه كلما إرتفع الشعور بالعدالة وتقدير الذات أدى ذلك إلى انخفاض مستوى الالتزام التنظيمي ببعديه المعرفي والمعياري، وأنه كلما كان مستوى شعور العامل بالعدالة مرتفعا كلما انخفض مستوى تقدير الذات ومستوى الالتزام لمهني، في حين شمل النوع الثاني من الفرضيات تلك المتعلقة بالرغبة في ترك المنظمة والتي صيغت على النحو التالي:

- كلما انخفض مستوى الالتزام التنظيمي وتقدير الذات كلما إرتفع مستوى الرغبة في ترك المنظمة.

- كلما انخفض مستوى الالتزام المهني وتقدير الذات كلما ارتفع مستوى الرغبة في ترك المنظمة.

أجريت الدراسة في عدة منظمات، حيث أكدت الدراسة الأولية التي أجريت في المنظمة أنشأت سنة 1920 على عينة قدرها 187 فردا، بعضهم ينتمون للنقابة، أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي الكلي والشعور بالعدالة، في حين توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام المعياري والشعور بالعدالة، فكلما ارتفع مستوى الشعور



بالعدالة ارتفع مستوى الالتزام التنظيمي المعياري. في حين توصلوا إلى نتيجة مفادها وجود علاقة بين الالتزام التنظيمي المعياري و الالتزام التنظيمي العاطفي و الشعور بالأمن، وكذا ارتباط الالتزام المعرفي و الشعور بالأمن لدى العامل .

كما كُودوا على وجود علاقة عكسية بين رغبة العامل في ترك المنظمة و أبعاد الشعور بالعدالة وتقدير الذات، والبعدين من الالتزام التنظيمي، فكلما إنخفض مستوى الالتزام التنظيمي المعياري والعاطفي وتقدير الذات، كلما ارتفع مستوى رغبة العامل في ترك المنظمة. ( Delphinne،2005 )

#### 6- دراسة الينا (2006) Elena

قامت الينا بدراسة العلاقة بين المشرف و العامل و الالتزام التنظيمي ،حيث شملت الدراسة على عينة بلغ حجمها 99 فردا، وقد اعتمدت في قياس الالتزام التنظيمي على مقياس الان و ماير (1997) Allen and Meyer، الذي يتكون من 18 بندا تتوزع على ثلاثة أبعاد أساسية هي الالتزام العاطفي ،و الالتزام المستمر و الالتزام المعياري، ولقد أكدت نتائج الدراسة على وجود علاقة ايجابية فيما يخص ثقة المشرف والعامل والالتزام العاطفي حيث قدر معامل برسون بـ 0.24 و هي نفس النتيجة تقريبا فيما يخص الالتزام المعياري الذي يرتبط ايجابيا بعلاقة المشرف و العامل ،حيث قدر معامل برسون بـ 0.30 . أما فيما يخص الالتزام المستمر الذي قسم إلى بعدين، فقد أكدت الباحثة أن العلاقة المشرف بالعامل ترتبط ببعدي التضحية ونقص الفرص، حيث وجدت معامل الارتباط بـ -0.28 ( Elena،2005 )

#### 7- دراسة محمد احمد الحراشنة و سامر عبدالمجيد البشباشنة (2006)

هدفت الدراسة إلى تحليل اثر الحاجات ماكلاند McClelland، في الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الأجهزة الحكومية في محافظة الكرك. واعتمد في ذلك على نظرية ماكلاند للحاجات من حيث حاجة الانجاز ،حاجة القوة والحاجة إلى انتماء، واعتمد الباحثان في دراستهما على المنهج الوصفي التحليلي، وعلى عينة دراسة حجمها 345 موظف. ولقد توصلت الدراسة إلى نتائج أثبتت وجود دال إحصائيا للحاجات على الالتزام العاطفي للعاملين، وهي نفس النتيجة التي توصلوا إليها فيما يتعلق بثر هذه الحاجات في الالتزام المستمر و الالتزام المعياري أو الأخلاقي للعاملين (محمد احمد الحراحشة وآخرون، 2006)

#### 8- دراسة محمد غالب العوفي :

تحت عنوان الثقافة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي اجريت ميدانيا على هيئة الرقابة و التحقيق بمنطقة الرياض ،الدراسة قدمت لنيل شهادة الماجيستر في العلوم الادارية من طرف الطالب محمد غالب العوفي تحت إشراف الدكتور مازن فارس رشيد بجامعة نليف العربية للعلوم 2005

تهدف الدراسة إلى :

- كشف العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الاثزام التنظيمي في هيئة الرقابة و التحقيق بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية .

- التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى منسوبي هيئة الرقابة و التحقيق بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

وشملت الدراسة 167 فردا من مجموع العاملين وقد خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج نذكر منها:

- هناك علاقة وطيدة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي حيث يقل مستوى الالتزام التنظيمي كلما ضعفت ثقافة المنظمة .

## 9- دراسة الطالب ناصري الحافظ :

تحت عنوان :تأثير الرقابة الإدارية على تقييم أداء العاملين .

أجريت الدراسة ميدانيا بمديرية الصيانة ببسكرة - سونطراك - من طرف الطالب ناصري حافظ تحت إشراف الدكتور قط سمير بجامعة محمد خيضر -بسكرة- سنة 2014/2013.

و شملت الدراسة 192 فردا من مجموع العاملين بالمؤسسة أي أن عينة البحث مثلت 10 بالمائة من مجتمع البحث، أفادتنا كثيرا هذه الدراسة في أكثر من مستوى لقرها من موضوع دراستنا من خلال النتائج التي خلصت إليها والتي نذكر منها:

- تؤثر الرقابة على تقييم الأداء بشكل كبير ويكون التأثير بصورة إيجابية أكثر منه سلبية حيث يعتبر تقييم بمثابة قاعدة للبيانات يستعين بها صاحب القرار الإداري في اتخاذ معظم قراراته الإدارية .

- يفضل العاملون استخدام أسلوب الرقابة المستمرة في تقييم الأداء على باقي الأساليب حيث تؤدي هذه الأخيرة على تحسين أدائه وإستراتيجيته .

- آليات الرقابة المستخدمة من طرف المؤسسة لا ترتقي إلى تطلعات العمال ويرون أنها غير مناسبة للكثير من الوظائف.