

**ح1- تحديد المفاهيم :****- آليات الرقابة الإدارية :**

الرقابة لغة : الرقابة لغة تعني الرقيب أو الحارس أو الحافظ .

**الرقابة الإدارية :**

التعريف النسقي : و هي تمثل احد الوظائف الإدارية ، و هي عبارة عن عملية تقييم

النشاط الإداري الفعلي للتنظيم و مقارنته بالنشاط الإداري المخطط و من ثم تحديد

الانحرافات بطريقة وصفية او كمية بغية اتخاذ ما يلزم لمعالجة الانحرافات .

( إبراهيم الظاهر ، 2009 ، ص 190 ) .

التعريف الإجرائي : نقصد بالرقابة الإدارية بأنها وظيفة من الوظائف الإدارية التي تعمل

على تحديد الأخطاء أو الانحرافات و العمل على تصحيحها و ذلك لتحقيق أهداف

المؤسسة المرسومة و المعدة مسبقا .

- آليات الرقابة : هي مجموعة الأساليب و الوسائل التي تستعملها المؤسسة لمراقبة

نفسها و تفادي أي خلل يصيبها و هذا كله لكي ينجح نظامها الرقابي إلى بلوغ أهدافها

المرسومة

**الثقة التنظيمية :**

الثقة لغة : هي ائتمان و موضع ثقة و مسؤولية يحملها الشخص بحكم الثقة التي يتمتع

بها . ( حكمت محمد فليح ، 2010 ، ص 173 )

**- الثقة التنظيمية :**

التعريف النسقي : هي عبارة عن مؤشر على توقعات الأفراد أو الجماعات بان النظام

صنع القرارات التنظيمية يمكن الاعتماد عليه في تحقيق نتائج مفضلة للأفراد أو

الجماعات أو المنظمات حتى دون ممارسة أي تأثير على النظام .

( ماجد إبراهيم شاهين ، 2010 ، ص 6 ) .

التعريف الإجرائي : نقصد بها العلاقة المتبادلة بين العمال و الإدارة و بين العمال

و مشرفيهم و بين العمال أنفسهم داخل المؤسسة الواحدة و هذا لضمان سيرورة العمل

و بقاء المؤسسة وتحقيق أهدافها المرسومة .

**- الثقة بالإدارة العليا :**

**التعريف النسقي :** تكون الإدارة العليا جديرة بثقة العاملين في المنظمة من خلال إشباع حاجاتهم و رغباتهم و تقوم بتوفير الدعم المادي و المعنوي للعاملين ، و تطابق أقوالهم مع أفعالهم و وضوح توقعاتهم و توفير الهيكل التنظيمي المرن و المناسب فضلا عن التعامل العادل مع كافة الأقسام و الفروع . ( صبيحة قاسم و آخرون ، 2010 ، ص 46 ) .

**التعريف الإجرائي :** و يقصد بها العلاقة المتبادلة بين الإدارة العليا و الأفراد العاملين في المؤسسة فتعمل على تلبية حاجياتهم و رغباتهم ، و كسب ثقتهم من خلال التعامل العادل بينهم و الاحترام المتبادل .

**- الثقة بالرئيس المباشر :**

**التعريف النسقي :** هي تلك التوقعات الايجابية الواثقة للمرؤوسين اتجاه مشرفهم في العمل وفقا للعلاقات المتبادلة بين الطرفين . ( محمد جودت ، ص 169 )

**التعريف الإجرائي :** و نقصد بها مجموعة العلاقات المتبادلة بين الرؤساء المباشرين و المرؤوسين و تكمن الثقة في ان يكون الرئيس المباشر له كفاءة و أسلوب من خلاله يهتم بالمرؤوسين ويلبي حاجياتهم المعنوية و المادية .

**- الثقة بالزملاء :**

**التعريف النسقي :** و يقصد بها تلك العلاقات التعاونية المتبادلة و الميل الموقفي الايجابي بين الأفراد العاملين من حيث الاعتماد المتبادل و الإشارك في الأفكار و المعلومات و الاتصالات المفتوحة بين جميع الأطراف و ذلك يسهم في تحقيق الأهداف و الغايات المشتركة . ( صبيحة قاسم و آخرون ، 2010 ، ص 46 ) .

**التعريف الإجرائي :** و هي العلاقة بين الزملاء التي يسودها نوع من الاحترام و الشعور بالاطمئنان اتجاه الأطراف الأخرى تبنى على أساس مهني .

**2- أهمية الدراسة :**

يكتسي موضوع بحثنا أهمية علمية يمكن أن نوجزها في النقاط الآتية :

- الأهمية التي يكتسبها هذا الموضوع نظرا للوضع الراهن الذي تمر به المؤسسة الجزائرية والتي تستدعي الاهتمام بالثقة التنظيمية كمحدد أساسي لنجاح أو فشل المؤسسات .
- تحليل العلاقة الارتباطية بين كل من آليات الرقابة و الثقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة ( الثقة بالإدارة العليا ، الثقة بالرئيس المباشر، الثقة بالزملاء . ) في ميدان الدراسة من أجل إثارة اهتمام المؤسسة بهذا الموضوع .
- تكميم الكيف للوصول إلى نتائج أكثر دقة و موضوعية و ذلك باستخدام أساليب إحصائية متنوعة .
- تزويد المكتبة بدراسة جديدة ( نوعا ما ) ، قد تفيد الطلبة .
- و يستمد الموضوع أهميته العملية من خلال :
- الاهتمام بالفرد الذي يعتبر أهم مورد في المؤسسة ، فهو يؤثر و يتأثر بالظروف التي تكون داخل و خارج بيئة العمل ، و التي قد تنعكس و بشكل مباشر او غير مباشر على طريقة عمله، و على المعاملات و السلوكات التي يتشارك فيها داخل بيئة عمله مع غيره من الأفراد ، و هذه الظروف مداخل على المؤسسات يجب كشف خباياها و معرفة أسبابها و تعديلها إن تطلب الأمر، لتحقق الأفضل . و دراستنا تعنى بالوقوف على كل ذلك للوصول إلى نتائج و اقتراحات قد تفيد المعنيين بالأمر .

**3- أهداف الدراسة :**

- التعرف على واقع آليات الرقابة في تعزيز الثقة التنظيمية بمديرية أملاك الدولة في ولاية الجلفة.
- استجلاء الغموض اتجاه موضوع الثقة التنظيمية .
- التوصل إلى استنتاجات الجانب الميداني للبحث وتقديم مقترحات (توصيات) استنادا

إلى استنتاجات الدراسة.

- تفتح هذه الدراسة المجال أمام المزيد من دراسات أخرى في هذا المجال .

#### 4- مبررات ودوافع اختيار الموضوع :

- الميل الشخصي لموضوع الدراسة .

- توسع معارفنا فيما يخص موضوع الثقة التنظيمية .

- انتقاء مؤسسة ومحاولة مقارنة المفاهيم النظرية مع ما هو موجود في أرض الواقع

#### 5- صعوبات الدراسة :

لقد واجهتنا مشاكل وصعوبات عديدة عند إعداد هذا البحث ، سواء تعلق بالجانب النظري أو التطبيقي، وهذه الصعوبات يمكن حصرها فيما يلي :

- ندرة المراجع والدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث وخصوصا فيما يتعلق

بالثقة التنظيمية، الأمر الذي صعب كثيرا من مهمتنا أثناء محاولة حصر الموضوع .

- اخذ الوقت الكثير للموافقة على موضوع الدراسة .

- واجهنا تعطيل أثناء توزيع و استرجاع الاستمارات و ذلك لصعوبة طبيعة عمل

المؤسسة محل الدراسة .

#### 6- الدراسات السابقة :

تناولنا الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيري الدراسة وهما آليات الرقابة والثقة التنظيمية

حيث عرضنا هذه الدراسات حسب التسلسل التاريخي أو الزمني من الأقدم إلى الأحدث

وذلك على النحو الآتي:

أولا : الدراسات الخاصة بالمتغير الأول آليات الرقابة الإدارية :

1- « أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية » دراسة ميدانية

بمؤسسة المحركات و الجرارات بالسوناكوم (SONACOME) قدمها الباحث السعيد بلوم

رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية دفعة 2007

الإشكالية : تتلخص هذه المذكرة في معرفة الأساليب الرقابية المختلفة ومدى تأثيرها على

تقييم وتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ، وعليه إشكالية هذه الدراسة تتمحور حول سؤال رئيسي مفاده : هل تساهم أساليب الرقابية بأنواعها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية ؟ وقد طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية وهي كالتالي :

- إلى أي مدى تؤثر أساليب الرقابة المطبقة داخل المؤسسة على تماسكها ؟
- هل تساهم أساليب الرقابة في التنمية الفعالة للمؤسسة ؟
- هل تؤدي أساليب الرقابة المختلفة إلى تقييم فعال لأداء المؤسسة الاقتصادية ؟
- هل أساليب الرقابة تربط بين عملية التخطيط والأداء الفعال داخل المؤسسة الاقتصادية
- هل تساهم أساليب الرقابة في ضمان احترام القوانين وحماية المصلحة العامة للمؤسسة الاقتصادية ؟

- هل تساهم الرقابة في معاونة التنظيم في المؤسسة على تحقيق النجاح ؟
- هل تساهم أساليب الرقابة في إكتشاف الأخطاء ووضع الحلول المناسبة لمعالجتها ؟
- هل تساهم الرقابة في تحسين الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة الاقتصادية ؟

**الفروض :** وقد استعمل الباحث ثلاث فرضيات استخرجهم من العنوان :

الفرضية الأولى : كلما كانت هناك رقابة فعالة أدى إلى تقييم جيد للأداء المؤسسة الاقتصادية

الفرضية الثانية : كلما كان النظام الرقابي في المؤسسة الاقتصادية واضح ودقيق ساهم ذلك في نجاح العملية الرقابية

الفرضية الثالثة : كلما كانت الأساليب والوسائل التي تعتمد عليها العملية الرقابية متطورة أدى إلى تقييم ناجح للأداء المؤسسة الاقتصادية .

**العينة :** لقد اعتمد الباحث على عينة عشوائية طبقية وذلك راجع لخصائص مجتمع بحثه الذي يتكون من 1386 عامل متكون من ثلاث فئات إداريين (170) ، عمال (1058) تقنيين (158) وقد أخذ من كل فئة 15 %

**المنهج :** اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الذي يصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية البحث العلمي وأيضاً يرجع اختياره لهذا المنهج لطبيعة الموضوع وقد استعمل ثلاث أدوات منهجية وهي الملاحظة والمقابلة وأخيراً الاستمارة

**نتائج الدراسة :** إن ما استنتجه الباحث من خلال دراسته مجموعة من النتائج وهي :

- ✓ إن الرقابة عملية ديناميكية تتصف بالحركية فهي تحاول تقييم الأداء في كل وقت وزمن فهي من العمليات الإدارية الهامة والتي بها يمكن الاستغناء عليها في أي مؤسسة إقتصادية كالتخطيط والتنظيم والتوجيه .
- ✓ ضعف العملية الرقابية في مؤسسة السوناكوم من ناحية الموارد البشرية ومن الناحية المالية أثر على المردود الإنتاجي داخل المؤسسة كما أثر على الاستقرار العام للمؤسسة.
- ✓ ضعف دور الرقابة التجارية أثر سلباً على الدعاية الجيدة للمنتج مما تسبب في كساده وقلة عملية البيع، يوجد حوالي 1200 جرار لم يتم بيعه .
- ✓ ضعف الإطار القانوني للنظام الرقابي فهو قديم لا يتماشى مع طبيعة المهن و الوظائف مما أثر على العملية الإنتاجية في المؤسسة .
- ✓ تأثير النظام الرقابي في المؤسسة بحملة من الضغوطات السياسية و الإقتصادية .
- ✓ هناك تحيز شخصي أثناء تطبيق النظام الرقابي في المؤسسة من قبل الأشخاص القائمين عليه مما تسبب في تدني المردود و الأداء لدى العمال و الموظفين .
- ✓ ضعف الوسائل والأساليب التي تعتمد عليها العملية الرقابية في تقييم الأداء أثر على الإنتاج وعلى التطور والإستقرار العام في المؤسسة .
- ✓ إن عملية تقييم الأداء في مؤسسة الجرارت والمحركات بالسوناكوم لم يساعد في إعداد سياسة جيدة للعملية الرقابية .

2- « الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية » قدمها الباحث عبد الله عبد الرحمن النميان دراسة مسحية على شرطة منطقة الحائل . دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية . دفعة 2003

**الإشكالية :** عمل على التعرف على طبيعة أساليب الرقابية وطرق ممارستها بتبني الإيجابي منها وتقديم المقترحات والحلول البديلة ومعرفة أثر الرقابة الإدارية إلى أي مدى لها مردود إيجابي وتحسين الأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية (شرطة منطقة الحائل) .  
وقد طرح مشكلة الدراسة في التساؤل التالي :

- ما هو واقع الرقابة في الأجهزة الأمنية ؟  
تساؤلات الفرعية :

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

- ما هي الإجراءات والوسائل المتبعة في العملية الرقابية ؟

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

- ما هي المقترحات المؤدية لتطوير أنظمة الرقابة الإدارية ؟

**المنهج :** تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي في شقها الأول وفي شقها الثاني تعتمد على المنهج الميداني وعلى الأساليب الإحصائية وعلى العلاقات والفروق وفق المتغيرات الأساسية للدراسة وتهدف أساساً إلى محاولة الإجابة على أسئلة البحث

**أداة البحث :** استخدم في هذه الدراسة استمارة الاستبانة كأداة لجمع البيانات الميدانية اللازمة لهذه الدراسة .

**أهم النتائج :** ولقد خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج وقد اخترنا منها مايلي :

✓ أظهرت نتائج الدراسة وجود رقابة إدارية بشكل دائم على الأقسام التابعة لشرطة المنطقة وان هذه الرقابة فعالة .

✓ أظهرت نتائج الدراسة أن الرقابة الإدارية تمارس من خلال الزيارات المفاجئة و الاجتماعات واللقاءات الدورية والاتصالات السرية .

✓ أظهرت نتائج الدراسة أهم المشاكل والعقبات التي تواجه الرقابة الإدارية وهي العلاقات الشخصية وضعف الرقابة الذاتية وعدم وجود نظام رقابي متخصصة وحديث .

✓ وجود علاقات إيجابية أو سلبية ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الديموغرافية و استجابات أفراد العينة على بعض الفقرات وفي بعض المحاور .

**ثانيا : الدراسات الخاصة بالمتغير الثاني الثقة التنظيمية .**

## 1- مذكرات التخرج .

1- « سلوك المواطنة التنظيمية والثقة المتبادلة وأثرهما على أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني » قدمها الباحث **مجد حسن ريان** ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه فلسفة في الإدارة ، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، سنة 2006 .

وقد توصل من خلالها الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- ✓ توافر الثقة المتبادلة بين العاملين ورئيسهم المباشر في القطاع المصرفي الأردني.
- ✓ يتميز أداء العاملين في المصارف المبحوثة بالكفاءة والفعالية بناء على آراء رؤسائهم المباشرين
- ✓ وصلت الدراسة الحالية إلى أنه لا يوجد لدى العاملين حدود واضحة ما بين أدوارهم الرسمية ومتطلباتها ما يعتبر زائداً عن ذل .
- ✓ إن العامل المجتهد والذي يقوم بأكثر مما يتطلبه دوره يقدره رئيسه المباشر عند التقييم .

## 2- المجالات

1- « تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية » قدمها الباحث **حكمت محمد فليح**، مجلة الإدارة والاقتصاد العدد 83 سنة 2010 ، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة تركيت .

**الهدف من الدراسة :** تهدف هذه الدراسة إلى بيان طبيعة علاقة الارتباط و الأثر الذي تحدثه الثقة التنظيمية بالالتزام التنظيمي مع طرح أبعاد الثقة و الالتزام التنظيمي ، التي حظيت قبولا من أكثر الباحثين لاعتمادها في الدراسة و بناء نموذج افتراضي بين المتغيرين ، بالإضافة إلى التعرف على أبعاد الثقة الأكثر تأثيرا على الالتزام التنظيمي

في دائرتي التقاعد و الرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت .  
**العينة :** وقد اختار الباحث عينة البحث المتمثلة في ( 40 ) شخصا من العاملين في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية كموقع لإجراء الدراسة ، وقد ضمت العينة أغلب مجتمع البحث بسبب صغر حجمه و ذلك في مدينة تكريت، كونهما من المنظمات الخدمائية المهمة التي تقدم خدمات متنوعة لشرائح واسعة من المواطنين ذوي الدخل المحدود .

**أداة جمع البيانات :** وقد تم إعداد استبانة بوصفها الأداة الرئيسية للحصول على البيانات المتعلقة بالجانب الميداني للبحث وحدد أسلوب ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين وتوزيعها على الأقسام الموجودة في الدائرتين المذكورتين اعتمادا على بعض الكتاب الذين تناولوا في كتاباتهم الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي ، و الإطلاع على القوائم الجاهزة والقوائم الواردة في بعض الدراسات السابقة، هذا إضافة إلى المقابلات الشخصية لبعض المدرسين في الجامعة في مجال الإدارة وعدد من الخبراء والمختصين في هذا المجال .

**أهم النتائج :** وقد توصل من خلالها الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- ✓ تعتبر الثقة التنظيمية هي الجزء الأكثر أهمية في المنظمة و إحدى مكوناتها و رأسمالها الاجتماعي التنظيمي وهي عنصر أساس في تحقيق فاعلية المنظمة ، فالثقة التنظيمية من السمات صعبة البناء سهلة الهدم.
- ✓ لقد تبارى الباحثين في تحديد مفهوم واضح ودقيق لقياس الثقة التنظيمية ولكنهم واجهوا صعوبات في ذلك كون الثقة التنظيمية هي مفهوم إدراكي وغير ملموس .
- ✓ إن الثقة التنظيمية موجود استراتيجي من موجودات المنظمة الذي لا يمكن تقليده من قبل الآخرين فالثقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (الثقة بالمشرفين، و بزملاء العمل، و بإدارة المنظمة) تساهم في بناء الالتزام التنظيمي والذي ينعكس على أداء المنظمة ونجاحها .

2- « العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على جامعة الأزهر - غزة » قدمها الباحث محمد جودت محمد فارس ، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية ، المجلد الثاني والعشرون العدد 2 سنة 2014، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة الأزهر - غزة .

الهدف من الدراسة : هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي في جامعة الأزهر بغزة .

المنهج : واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين الإداريين في جامعة الأزهر بغزة و يبلغ عددهم (170) موظفاً إدارياً .

أداة جمع البيانات : و قد تم تصميم استبانته اعتماداً على الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة والذي يتطلب من المبحوثين تحديد استجاباتهم إزاء العبارات المختلفة المتضمنة لمحاوَر أداة الدراسة وفق تدرج (ليكرت الخماسي) . وتم استخدام المسح الشامل لمجتمع الدراسة حيث تم استرداد 125 استبانته بنسبة استرداد ( 73.5 % ) نتائج الدراسة : وأظهرت الدراسة مجموعة من النتائج، أهمها:

- ✓ وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين الثقة بالمشرفين والالتزام التنظيمي.
- ✓ وجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة بين الثقة بزملاء العمل والالتزام التنظيمي.
- ✓ كما أظهرت النتائج أن هناك علاقة طردية متوسطة بين الثقة بإرادة الجامعة والالتزام التنظيمي.

وقد توصل من خلالها الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- ✓ يجب على الإدارة العليا بالجامعة أن تولي موضوع تعزيز الثقة لدى العاملين بما يحقق الالتزام التنظيمي وهذا لا يتحقق بقرار إداري وشخصي إنما يأتي من خلال تعزيز القيم السلوكية والأخلاقية داخل الجامعة وإشاعة ثقافة الثقة بالآخرين والالتزام التنظيمي.

- ✓ يجب بناء ثقافة تنظيمية داخل الجامعة قائمة على العمل بروح الفريق، والرقابة الذاتية للعاملين من خلال زرع الثقة بين الأفراد العاملين داخل الجامعة.

- ✓ عقد دورات تدريبية في جمال العلاقات الإنسانية لتحسين العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين لأن الدراسة بينت أن هناك ضعف في الثقة بزملاء العمل.

✓ ضرورة الاهتمام بتعزيز العلاقة بين إدارة الجامعة والعاملين وتطويرها وتحسينها من خلال تكثيف اللقاءات والاجتماعات التوجيهية وفتح المجال للعاملين لإبداء وجهات نظرهم وأفكارهم ومناقشتها بموضوعية وشفافية .