

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة زيان عاشور الجلفة



قسم علم النفس

كلية العلوم الانسانية والإجتماعية

دور الرقابة الادارية في رفع مستوى الالتزام التنظيمي
لدى عينة من عمال البلدية
دراسة ميدانية في بلدية زعفران ولاية الجلفة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم النفس

تخصص : علم النفس العمل والتنظيم

إشراف الأستاذ :

د. قيرع فتحي

من إعداد الطالبين :

- فضيلي حمزة

- خليل وليد

- لجنة المناقشة:

د. حساني رشيد

د. بلول أحمد

د. عروي المختار

السنة الجامعية: 2023/2022



شكر وتقدير

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك... و لا يطيب النهار إلا بطاعتك... ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك... ولا تطيب الجنة إلا بروية الله سبحانه وتعالى.
وصلني اللهم على من بلغ الرسالة و أدى الأمانة... ونصح الأمة... إلى نبي الرحمة و نور العالمين

سيدنا محمد عليه أزكى التحية وأطيب السلام.

اعترافا بالفضل الجميل إلى أهله فإنني أخص بالشكر و التقدير الأستاذ الفاضل المشرف على هذه المذكرة "قيرع فتحي" الذي أعطانا من وقته و جهده و علمه الكثير للوصول بهذا العمل المتواضع إلى المستوى العلمي اللائق فجزاه الله عنا خير الجزاء.
ولا يفوتني أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير لأعضاء لجنة المناقشة على قبولهم قراءة و مناقشة هذه المذكرة

الإهداء

اهدي ثمرة هذا العمل إلى من جمعنا تحت جناحيه طوال حياته رحمه الله

”

إلى من حملتني وهنا على وهن إلى نبع الحنان أُمي الغالية
إلى من امتزجت روحي بروحهم لتصبح روح واحدة إخوتي وأخواتي
إلى من كان سندي طيلة مشواري الدراسي إلى "زوجتي" أتمنى لها دوام الصحة والعافية
وحياة مملأها الفرح والسعادة
إلى كل الأهل والأقارب
أشكر الأستاذ الفاضل بيض القول إبراهيم على مد يد العون لنا
إلى أساتذتي ومعلمي وكل من علمني حرف وأعطاني درسا وكل معارفي
إلى من رافقوني طيلة حياتي الدراسية شاركوني صغيرة وكبيرة صديق العمر
إلى كل من أحبه قلبي وغفل عنه قلبي

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين الرقابة الإدارية والالتزام التنظيمي في مقر بلدية زعفران، وشملت على عينة مختارة بطريقة عشوائية بسيطة ب(50) استبانة موزعة على عمال البلدية حيث تم استخدام مجموعة من الأدوات لجمع البيانات الاستبيان وفق المنهج الوصفي التحليلي، وخضعت متغيرات الدراسة إلى مجموعة من الأساليب الإحصائية الكمية والكيفية، وهذا لغرض إثراء الموضوع وتدعيمه ولمعرفة طبيعة العلاقة بين الرقابة الإدارية والالتزام التنظيمي. وفي الأخير توصلت الدراسة إلى صحة الفرضيات العامة والفرعية المقترحة والمتمثلة في: توجد علاقة إرتباطية بين الرقابة الإدارية والالتزام التنظيمي لدى العمال. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرقابة الإدارية لدى العمال تعزى لمتغيرات (الجنس، السن، المستوى، الخبرة، المركز). توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الالتزام التنظيمي لدى العمال تعزى لمتغيرات (الجنس، السن، المستوى، الخبرة، المركز). وعليه تأكد أن هناك علاقة قوية بين الرقابة الإدارية والالتزام التنظيمي في بلدية زعفران بولاية الجلفة وان للرقابة الإدارية مكانة في البلدية، حيث تساهم في الكشف السريع عن الأخطاء والانحرافات وتسعى إلى منع تكرار حدوثها مستقبلا، كما تساهم في تحقيق الالتزام التنظيمي. الكلمات المفتاحية: الرقابة الإدارية، الالتزام التنظيمي

Abstract

The study aimed to identify the nature of the relationship between administrative control and organizational commitment at the headquarters of the municipality of Saffron, and included a sample selected in a simple random way with (50) questionnaires distributed to the municipality workers, where a set of tools were used to collect data such as observation, interview and questionnaire according to the descriptive analytical method. The variables of the study were subjected to a set of quantitative and qualitative statistical methods, for the purpose of enriching and strengthening the topic and to know the nature of the relationship between administrative control and organizational commitment. Finally, the study found the validity of the proposed general and sub-hypotheses, represented in: There is a correlation between administrative control and organizational commitment among workers. There are statistically significant differences in the degree of administrative control among workers due to the variables (gender, age, level, experience, position). There are statistically significant differences in the degree of organizational commitment among workers due to the variables (gender, age, level, experience, position). Accordingly, it was confirmed that there is a strong relationship between administrative control and organizational commitment in the municipality of Saffron in the state of Djelfa, and that administrative control has a place in the municipality, as it contributes to the rapid detection of errors and deviations and seeks to prevent their recurrence in the future, as well as contributes to achieving organizational commitment. Keywords: administrative control, organizational commitment

الفهرس

ب.....	الشكر والتقدير
ت.....	إهداء
ج - ث.....	ملخص الدراسة
د - ح - خ.....	الفهرس
ر - ذ.....	فهرس الجداول
ذ.....	فهرس الأشكال
س - ش.....	مقدمة

أب الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.....	تمهيد:
2.....	أولا- الإشكالية
4.....	ثانيا - فرضيات الدراسة:
4.....	ثالثا - أهداف الدراسة:
5.....	رابعا - أهمية الدراسة:
5.....	خامسا - تحديد المفاهيم
16.....	خلاصة

الفصل الثاني: الرقابة الإدارية

18.....	تمهيد:
18.....	أولا- أهمية الرقابة الإدارية:
19.....	ثانيا-خصائص الرقابة الإدارية
20.....	ثالثا- أهداف الرقابة الإدارية:
22.....	رابعا- مكونات الرقابة الإدارية:
23.....	خامسا- خطوات الرقابة الإدارية:
25.....	سادسا- أنواع الرقابة الإدارية:
29.....	سابعا- أساليب الرقابة الإدارية:

31	ثامنا - معوقات نجاح الرقابة:
35	خلاصة الفصل:
الفصل الثالث: الالتزام التنظيمي.	
37	تمهيد:
38	أوال- أهمية الالتزام التنظيمي:
39	ثانيا- خصائص الالتزام التنظيمي:
40	ثالثا- أبعاد الالتزام التنظيمي:
42	رابعا - مراحل الالتزام التنظيمي:
43	خامسا: مستويات الالتزام التنظيمي:
44	سادسا: العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي.
47	سابعا: الآثار المترتبة عن الالتزام التنظيمي:
49	ثامنا: العلاقة بين الرقابة الإدارية والالتزام التنظيمي.
56	خلاصة الفصل:
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة	
58	1. إجراءات الدراسة الاستطلاعية
60	2. إجراءات الدراسة الأساسية
63	3- المنهج المعتمد في الدراسة
64	4- أدوات جمع البيانات:
الفصل الخامس: تحليل البيانات ومناقشة النتائج .	
67	1 - عرض نتائج فرضيات الدراسة
74	2 - مناقشة نتائج فرضيات الدراسة
68	3 - الاستنتاج العام
79	4 . خاتمة

86 - 81قائمة المراجع:

.....الملاحق

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ص	خطوات الرقابة	1
ص41	أبعاد الالتزام التنظيمي	2
ص43	مستويات تنمية الالتزام التنظيمي	3
ص53	هرم الحاجات الإنسانية لماسلو	4

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
ص59	مستويات الأوزان لسلم ليكرت	1
ص59	مستويات الأوزان لسلم ليكرت	2
ص61	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	3
ص61	توزيع عينة الدراسة حسب السن	4
ص62	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى	5
ص62	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة	6
ص63	توزيع عينة الدراسة حسب المركز	7
ص63	مستويات الأوزان لسلم ليكرت	8
ص64	مستويات الأوزان لسلم ليكرت	9
ص67	يوضح الارتباط بين الرقابة الإدارية والالتزام لدى العمال	10
ص68	دلالة الفروق في الدرجة الكلية للرقابة الإدارية حسب متغير الجنس	11
ص69	اختبار الفروق في الدرجة الكلية للرقابة الإدارية وفق متغير السن	12
ص70	اختبار الفروق في الدرجة الكلية للرقابة الإدارية وفق متغير المستوى	13

<u>ص70</u>	اختبار الفروق في الدرجة الكلية للرقابة الإدارية وفق متغير الخبرة	14
<u>ص71</u>	اختبار الفروق في الدرجة الكلية للرقابة الإدارية وفق متغير المركز	15
<u>ص71</u>	دلالة الفروق في الدرجة الكلية للالتزام التنظيمي حسب متغير الجنس	16
<u>ص72</u>	اختبار الفروق في الدرجة الكلية للالتزام التنظيمي وفق متغير الجنس	17
<u>ص72</u>	اختبار الفروق في الدرجة الكلية للالتزام التنظيمي وفق متغير المستوى	18
<u>ص73</u>	اختبار الفروق في الدرجة الكلية للالتزام التنظيمي وفق متغير الخبرة	19
<u>ص73</u>	اختبار الفروق في الدرجة الكلية للالتزام التنظيمي وفق متغير المركز	20

مقدمة

مقدمة:

تواجه المؤسسات بكافة أنواعها الكثير من التحولات والتغيرات المتسارعة وفي ظل هذا التسارع تسعى المؤسسات إلى تحقيق أهدافها المنشودة باستخدام كافة مواردها وإمكانياتها المتاحة لها، ويعد المورد البشري أحد مقوماتها نحو النجاح وتحقيق الأهداف المسطرة؛ مما يجب الحفاظ عليه و تطويره من أجل ومواكبة هذا التطور ، و تقاس في عصرنا هذا الأمم القوية بما تملك من مورد بشري قادر علي الإنتاج والإبداع وبما يحمله من قيم وفكر يساعد في ترسيخ السلوكيات الراقية والحضارية.

ويعد موضوع الرقابة الإدارية من المواضيع التي اكتسبت اهتماما كبيرا من قبل الباحثين، وهذا لأنها وظيفة أساسية يعتمد عليها من طرف المؤسسة للتأكد من أن أداء العامل يحقق الأهداف المرجوة، حيث أن الرقابة الإدارية تلعب دورا مهما بل و أساسيا في إحداث التغيير نظير لما تقدمه في مواجهة المشكلات ووضع حلول لها، ويظهر هذا من خلال متابعة سير وتنفيذ العمل والسعي لتحقيق أفضل النتائج من خلال الاهتمام بمتابعة أداء العمال و تطويرهم، وهذا لا يتحقق إلا بوجود رقابة دائمة ومستمرة، والتي تمكن المسئول من اكتشاف نقاط الضعف ومعالجة الانحرافات.

وفي إطار الاهتمام بالموارد البشرية داخل المؤسسات من حيث طبيعتها ونمط السلوك داخلها، كان لابد من البحث عن الوسائل والطرق الكفيلة بتعزيز انتماء والتزام العمال واندماجهم مع مؤسساتهم، حيث يعد الالتزام التنظيمي عنصرا مهما داخل هذه المؤسسات من أجل بلوغ أهدافها ويسهم في قدرتها علي البقاء والنمو المتواصل، لذلك نجد أن الالتزام التنظيمي أحد الموضوعات التي نالت الكثير من الاهتمام من قبل الباحثين وأصحاب الاختصاص داخل هذه المؤسسات، وذلك لما له من تأثير كبير علي سلوكيات الأفراد وما له من انعكاسات علي الفرد والمؤسسة علي حد سواء، والذي يتولد من محصلة التفاعل بين خصائص الأفراد وشخصياتهم وكذلك ضغط العمل والبيئة الموجودة داخل المنظمة والعوامل التنظيمية داخلها والذي يتوافق بين قيم الأفراد وأهدافهم مع قيم التنظيم الذين يعملون به.

ومن هذا الأساس جاءت الدراسة لتبين طبيعة العلاقة بين الرقابة الإدارية والالتزام التنظيمي، حيث أن الرقابة الإدارية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية وإحدى مكونات البيئة الداخلية ومن أهم طرق التغيير والتطوير التي يمكن أن توجه سلوك العامل لتقديم أفضل خدمة ممكنة للمؤسسة وخلق جو

يسوده الانضباط والالتزام، يعد هذا الأخير عنصرا أساسيا ومهما لضمان نجاح واستمرارية العمل، نظرا للأهمية التي يكتسبها وانعكاساته الإيجابية على العامل والمؤسسة على حد سواء . ولقد اشتملت الدراسة على خمسة فصول جاءت كما يلي:

-الفصل الأول: وهو تمهيدي خاص بالإطار العام للدراسة وما يتعلق بإشكالية الدراسة، الفرضيات، أسباب اختيار الموضوع، أهداف الدراسة وأهميتها ، تحديد المفاهيم، وكذلك الدراسات السابقة في هذا الموضوع التي تناولت متغيري الدراسة

-الفصل الثاني: تضمن متغير الرقابة الإدارية وفيه تم التطرق إلى مفهوم الرقابة الإدارية، أهميتها .أنواعها.خصائصها.نشأة الرقابة الإدارية .تعريفها. أنواعها .مراحلها .وسائلها .مظاهرها ونظرياتها .أهدافها .معوقاتها.

-الفصل الثالث: تضمن متغير الالتزام التنظيمي وفيه تم التطرق إلى أهمية الالتزام التنظيمي، خصائصه، أبعاده، مراحل، مستوياته والعوامل المؤثرة فيه، وكذا العلاقة بين الرقابة الإدارية والالتزام التنظيمي .

-الفصل الرابع: خصص للإجراءات المنهجية للدراسة والمتمثلة في مجالات الدراسة، عينة الدراسة، المنهج، أدوات جمع البيانات وأخيرا أساليب التحليل التي تم استخدامها.

-الفصل الخامس: خصص لعرض ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات، والدراسات السابقة كما تم فيه تناول النتائج العامة للدراسة..

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

تمهيد

أولاً: إشكالية الدراسة

ثانياً: فرضيات الدراسة

ثالثاً: أهداف الدراسة

رابعاً: أهمية الدراسة

خامساً: تحديد المفاهيم

سادساً: الدراسات السابقة

أولا - الإشكالية

يشهد عالمنا اليوم موجة من التغيرات والتحولات السريعة التي طالت مختلف جوانب الحياة المعاصرة ومست كافة مؤسسات الدولة على اختلاف درجاتها في التقدم والنمو والازدهار . وفي ظل هذه التغيرات المتسارعة بدأ الاهتمام بالموارد البشرية باعتبارها العنصر الرئيسي في عملية التنمية والمحور الأساسي لمواجهة تحديات العصر ومتغيراته المتلاحقة.

إن المورد البشري يعد العنصر الرئيسي لنجاح أي مؤسسة وأحد المكونات المهمة والضرورية لها، كما يعتبر الوسيلة المباشرة لتحقيق أهدافها وتتوقف عليه عملية بقائها واستمرارها، حيث أن فاعلية أداء المؤسسات باختلاف أنواعها لا ينحصر في قدرتها على توفير رأس المال والمعدات والتجهيزات على أعلى مستوى فقط بل يتوقف أيضا على قدرتها في استخدام الموارد البشرية المتاحة وفق مخططاتها

والمؤسسات الناجحة هي التي تعتمد على إدارة جيدة تمكنها من مواجهة المشاكل والصعوبات من خلال مجموعة من الوظائف الإدارية الهامة التي لا يمكن الاستغناء عنها كالخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة باعتبارها أهم العناصر الأساسية التي تساهم في تحقيق أهداف

المنظمة وبقائها واستمرارها لمجابهة المنافسة الحادة التي تتعرض لها، حيث أصبح لزاما على المنظمة إن تضع نظاما يمكنها من تحقيق أهدافها المسطرة وهذا لا يكون الا بالتجانس بين الوظائف وخاصة بوضع نظام رقابي على كل شيء في المنظمة وخاصة مستويات الأداء للأفراد.

تعد الرقابة الإدارية من أهم الوظائف والدعائم التي تركز وتقوم عليها المؤسسة في تحقيق أهدافها وذلك لما لها من دور في اكتشاف الأخطاء والانحرافات الموجودة في مختلف المستويات الإدارية كما تساهم وتقوم بمتابعة تقييم الوظائف والأعمال التي يتم إنجازها كما ونوعا مقارنة بما هو محدد سلفا كما تساهم في رفع الفعالية التنظيمية للعمال داخل المؤسسة. وتتم عملية الرقابة بشفافية ووضوح كونها عملية متابعة مستمرة للتحقق من سير عمل الوحدات الإدارية المكلفة بها وهذا وفقا للخطة الموضوعة والبرامج المعدة للوصول إلى الأهداف

المنشودة والنتائج المرغوبة في إطار التركيز على رقابة الأفراد لزيادة الكفاءة والفاعلية لديهم، فنجاح المنظمات وتقدمها مرهون بعملية الرقابة الإدارية بمختلف أنواعها وأساليبها وأدواتها وكيفية تطبيقها في مختلف مراحل سير الأعمال كالرقابة السابقة والمتزامنة واللاحقة وذلك مما باعتبارها من بين الوظائف الحساسة داخل المنظمة والمكملة لباقي الوظائف الأخرى ينعكس إيجاباً على أداء الأفراد ويظهر مدى الأهمية في التزامهم نحو المنظمة وانتمائهم لها ومحاولة معرفة نقاط القوة والضعف وتصحيح الانحرافات وتفاديها.

إن الهدف من عملية الرقابة الإدارية هو تغيير سلوك الأفراد العاملين في المشروع في الاتجاه الإيجابي. والنجاح في هذه العملية يظهر من خلال استجابة الأفراد للمقاييس وللمعايير والتقارير وغيرها إلا أن هذه الاستجابة تعتمد على ظروف الحالة بأكملها كشعور الفرد تجاه المشروع وتجاه رئيسه وزملائه. فالعامل لا يترك عمله في الغالب لسبب بسيط كأن يكون تضارب في أحد أهدافه مع أهداف المنظمة أو نتيجة لظروفه الخاصة بل يقوم بذلك إذا اجتمعت مع بعضها وأصبح لا يتحمل ظروف العمل فإنه عندئذ يحاول التخلص منها والانتقال إلى مؤسسة أخرى تكون فيها ظروف العمل ملائمة لوضعه وتطلعاته ولطموحاته. وهذا يقودنا إلى التطرق لأهمية الالتزام في استقرار العلاقة بين العامل والمنظمة.

وبعد الالتزام من أبرز المفاهيم الإدارية التي تعنى بدراسة السلوك الإنساني، فهو يعتبر عنصراً حيوياً في بلوغ الأهداف التنظيمية وتعزيز الإبداع والاستقرار في العمل والرغبة في الاستمرار والإيمان بالمؤسسة، كما يشير إلى التزام الأفراد في عملهم وتقبلهم لأهداف وقيم المنظمة التي يعملون بها وتفانيهم ورغبتهم القوية وجهدهم المتواصل في تحقيق أهدافها وقد يكون ذلك إيماناً منهم بتطبيقها مع أهدافهم، بالإضافة إلى أنه يسهم في مساعدة المؤسسة على الاستمرار من خلال تطوير قدراتها على البقاء والنمو المتواصل، وهو يمثل مدى انصهار العامل داخل بيئة عمله من خلال دوره الوظيفي والتنظيمي ورغبته واستعداده للعمل والبقاء فيها ولا يفكر في الخروج منها ارتباطاً بها أو لأنه ليس لديه البديل عنها أو لاعتقاده بأن تركه لها سيكلفه الكثير، فكل هذا يجسد معنى الالتزام بغض النظر عن أنواع أو أبعاد هذا الالتزام الذي يشعر به تجاه المنظمة سواء كان عاطفياً أو استمراريًا أو معيارياً.

إن موضوع الالتزام التنظيمي هام في تحديد توافق الأفراد مع منظماتهم لتكريس وتعزيز الثقة المتبادلة بينهم.

من خلال هذه الدراسة نحاول معرفة طبيعة العلاقة بين الرقابة الإدارية والالتزام التنظيمي بالإجابة على التساؤل الرئيسي: ما طبيعة العلاقة بين الرقابة الإدارية والالتزام التنظيمي؟

وقد انبثق عن هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

هل توجد علاقة ارتباطية بين الرقابة الإدارية والالتزام لدى العمال؟
هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرقابة الإدارية لدى العمال تعزى لمتغيرات (الجنس، السن، المستوى، الخبرة، المركز)؟

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الالتزام لدى العمال، تعزى لمتغيرات (الجنس، السن، المستوى، الخبرة، المركز)؟

ثانيا - فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة:

هناك علاقة قوية بين الرقابة الإدارية والالتزام التنظيمي؟

الفرضيات:

- توجد علاقة ارتباطية بين الرقابة الإدارية والالتزام التنظيمي لدى عمال بلدية زعفران.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرقابة الإدارية لدى العمال تعزى لمتغيرات (الجنس، السن، المستوى، الخبرة، المركز)؟
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الالتزام التنظيمي لدى العمال تعزى لمتغيرات (الجنس، السن، المستوى، الخبرة، المركز الوظيفي)؟

ثالثا - أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة بشقيها النظري والتطبيقي إلى :

- 1/ إظهار أهمية ودور الرقابة في تحسين الأداء والفاعلية في المؤسسة وذلك من خلال إعطاء صورة واضحة من مفاهيمها ،خطواتها ،مجالاتها .
- 2/ الكشف عن الظاهرة المدروسة ميدانيا ونعني بذلك معرفة العلاقة الحقيقية بين عملية الرقابة وكيفية تأثيرها على العاملين .
- 3/ محاولة تنبيه المسؤولين بالقطاع الإداري بأهمية العملية الرقابية في تحسين الفاعلية وأداء المؤسسة باستغلال النتائج المتوصل إليها

رابعاً - أهمية الدراسة:

-تتمكن هذه الدراسة في أهمية الظاهرة المدروسة ألا وهي الرقابة الإدارية في المؤسسات فهو موضوع ذو أهمية كبيرة ومنه تأتي الدراسة في معرفة الرقابة الإدارية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى عمال بلدية زعفران حيث تعد الرقابة الإدارية من المواضيع المهمة في ميدان الإدارة إذ قد تساهم هذه الدراسة في التوصل إلى فهم طبيعة العلاقة بين الرقابة الإدارية والالتزام لدى عمال بلدية زعفران كما تتمثل أهمية الدراسة الحالية كذلك من خلال طبيعة المشكلة المتمثلة في الرقابة الإدارية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي كما تساهم في وصف واقع فعلي تعيشه المؤسسات الجزائرية وهي الرقابة الإدارية

خامساً - تحديد المفاهيم

1- مفهوم الرقابة الإدارية:

1-1- في القرآن الكريم :

قوله تعالى: { يَلْفِظُ مِنْ قَوْلٍ إِلَّا لَدَيْهِ رَقِيبٌ عَتِيدٌ } (سورة ق، آية 18)
وقوله سبحانه وتعالى: { إِنْ اللَّهُ كَانَ عَلَّيْكُمْ رَقِيبًا } (سورة النساء، آية 1،)

1-2- لغة:

المراقبة والملاحظة والحراسة، فقد جاء في المعجم الوسيط للغة العربية أنها مشتقة من الفعل راقب، ورقبه وراقبه يعني حرسه ولاحظه وحفظه. (مصطفى، الزيات، 1989، ص363)

أما في القاموس المحيط أن الرقيب هو الله والحافظ والمنتظر والحارس وارتقبه بمعنى حرسه. (الفيروز أبادي، 1971، ص77)

حيث أن الكلمة الإنجليزية Control مشتقة من الكلمة الفرنسية Contrôle وهي تتكون من مقطعين: المقطع الأول Contre والمقطع الثاني Rôle أما المقطع الأول فهو مشتق من الكلمة اللاتينية Contre وتعني مواجهة أما المقطع الثاني Rôle ويعني السجل أو القائمة وتطلق كلمة rôle - Contre على السجل أو القائمة التي تضم بعض الأسماء التي بواسطتها

التحقق من سلامة أسماء أخرى أي أن الكلمة تحمل معنى الرقابة.

ويسود الإجماع على تعريف الكلمة الإنجليزية **Contrôle** بمعنى الرقابة ورغم وجود عدة معانٍ أخرى في اللغة العربية لها مثل تحكم، وضبط، ومراجعة، وسيطرة، ولعل أقرب هذه المعاني لتعريف الكلمة الإنجليزية هي سيطرة فكلمة رقابة تعني في اللغة العربية حراسة. أما سيطرة ومنها المسيطرة ومعناها المسلط على الشيء ليشرف عليه ويتعهد أحواله ويكتب عمله (النميان، 2003، ص17)

1-3- اصطلاحاً:

هناك العديد من التعاريف المستنبطة التي تحدد مفهوم الرقابة الإدارية

تعريف هنري فايول: هي التأكد مما إذا كان كل شيء يحدث طبقاً للخطة الموضوعية والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة. وان غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد تقويمها ومنع تكرار حدوثها، وهي تنطبق على كل شيء (بغول، 2011، ص130) من خلال هذا التعريف يتبين أن الرقابة تعمل للكشف على الأخطاء والانحرافات وتصحيحها والتأكد من أن الخطة الموضوعية قد حققت الأهداف الموضوعية مسبقاً.

-تعرف الرقابة الإدارية أنها عملية مستمرة متجددة، يتم بمقتضاها التحقق من أن الأداء يتم على النحو الذي حددته الأهداف والمعايير الموضوعية، وذلك بقياس درجة قياس نجاح الأداء الفعلي في تحقيق الأهداف والمعايير بغرض التقويم والتصحيح. (ثابت، 2008، ص77) من خلال هذا التعريف أن الرقابة هي عملية مستمرة يتم من خلالها تقييم وتصحيح أداء العاملين بالشكل الذي يسمح بتحقيق الأهداف والمعايير الموضوعية في المؤسسة.

-تعريف عبد الرحمان الضحيان: هي متابعة تنفيذ العمليات الإدارية والمنفذين لها وتقويم عملهم أولاً بأول للوصول إلى الهدف المرسوم على أفضل وجه وأقصر وقت وأكبر دقة وأقل خطأ وتكلفة. (الضحيان، 1994، ص21)،

يتبين من خلال هذا التعريف أن الرقابة هي وظيفة تشمل المتابعة وتقييم الأعمال وتوجيه النشاط بما يتفق والخطة الموضوعية.

التعريف الإجرائي للرقابة الإدارية:

هي وظيفة أساسية ومهمة لأي عملية إدارية فهي تقوم على مختلف المستويات الإدارية في

التنظيم وتكشف عن الأخطاء وتصحيح الانحرافات والعمل على تداركها وعلاجها من أجل نجاح المؤسسة وتحقيق الأهداف المسطرة .

2- مفهوم الالتزام التنظيمي:

هو شعور يعبر عن مدى قبول الفرد لأهداف المؤسسة ورغبته في بذل أكبر جهد ممكن لصالحها مع رغبته القوية في البقاء والاستمرار في العمل.

2-1- في القرآن الكريم:

حثنا ديننا الحنيف على الالتزام بأوامر ونواهي الله عز وجل، وقد ذكرت كلمة الالتزام

في القرآن الكريم في أكثر من موقع دليلاً على أهمية هذا المفهوم:

فقال سبحانه في كتابه الكريم: (حَافِظُوا عَلَى الصَّلَوَاتِ وَالصَّلَاةِ الْوَسْطَى وَقَوْمُوا لِلَّهِ قَانِتِينَ)

الآية سورة البقرة (238)

قال الله تعالى : وَمَا آتَاكُمُ الرَّسُولُ فَخُذُوهُ وَمَا نَهَاكُمُ عَنْهُ فَانْتَهُوا وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ

(سورة الحشر، آية 7)

لغة 2-2-

يعني العهد، ويلزم الشيء لا يفارقه، والملازم لشيء المداوم عليه. (ابن منظور،

ه، ص 1414) 425

وورد في المعجم الوسيط بأن ألزم الشيء أثبته وأدامه. (مصطفى، الزيات، 1989،

ص، 823)

اصطلاحاً 2-3-

يعرفه "ماير" و"ألن": "هو - وفي الاصطلاح فقد تعددت تعاريف الالتزام التنظيمي ونذكر منها:

عبارة عن الحالة النفسية التي تربط الفرد بالمنظمة وهو يتعلق بدرجة اندماجه بالمنظمة واهتمامه

بالاستمرار فيها. (الخفاجي، المصاورة، 2015، ص 48)

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

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

يعرفه "بورتر": "هو استعداد الفرد لبذل جهود كبيرة لصالح المنظمة وامتلاك الرغبة -

القوية والقبول بالقيم الرئيسية للمنظمة". (أبوسينية،، 2013ص30)

من خلال التعريف يتبين لنا أن الالتزام التنظيمي هو سلوك أخلاقي يفرض على العامل في المؤسسة تحمل مسؤولية أعماله وبذل الجهد الكافي للقيام بالعمل والذي يعود بالمنفعة عليه وعلى المؤسسة ويعمل على استمرارها بقاءه عضوا فيها.

تعريف آخر: أنه "عبارة عن حالة نفسية تصف علاقات العمل بالمنظمة بالتقليل من -

احتمالات قيام العامل بترك العمل لدى المنظمة". (جيرالد، روبرت،، 2004ص220)

من خلال التعريف نرى أن الالتزام التنظيمي هو عبارة عن حالة نفسية تعمل على التقليل من احتمالات ترك العامل للعمل بالمؤسسة وتحقيق ولائهم لها:

التعريف الإجرائي :

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

سادسا: الدراسات السابقة

من خلال إطلاعنا لمختلف المراجع والبحوث نجد العديد من الباحثين الذين تطرقوا إلى هذا الموضوع

دراسات متعلقة بمتغير الرقابة الإدارية 1-

المحلية 1-1-

دراسة دلال غلوسي: 2015 بعنوان "الرقابة الإدارية والتنسيب الإداري في المؤسسة دراسة ميدانية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز تبسة"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل.

هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

- التعرف على واقع التسبب الإداري في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الشرق
- تسليط الضوء على آلية الرقابة الإدارية وظاهرة التسبب الإداري من المنظور النظري - السوسيولوجي.
- معرفة مدى تأثير الرقابة على أداء الموظف في الحد من مظاهر التسبب الإداري في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الشرق - تبسة.
- التعرف على الأساليب التي تؤدي إلى تفشي ظاهرة التسبب الإداري
- محاولة إيجاد مقترحات لعلاج ظاهرة التسبب الإداري

في هذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي حيث كان الهدف هو الكشف عن جملة من الحقائق حول ظاهرة التسبب الإداري والإحاطة بكافة أبعادها وآثارها على الكفاءة والمردود في المؤسسة ومدى خطورة تفشيها ومحاولة فهم العلاقة بين الرقابة الإدارية والتسبب الإداري من خلال معرفة مساهمة الرقابة الإدارية في الحد من التسبب الإداري، وأجريت الدراسة على حجم المجتمع بأكمله بعدد 120 عامل باستخدام أسلوب الحصر الشامل. وقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج:

- وجود نسبة متوسطة من التسبب الإداري ببنية الأبعاد المتعلقة بعدم تحمل العامل - المسؤولية مع نسبة مرتفعة في بعض الأبعاد باحترام مواقيت العمل في حين نتجت نسب منخفضة في الأبعاد المتعلقة بتراضي وتباطؤ العامل سلبية الموظف في عمله
- اعتماد المسؤولين على أسلوب إشراف يتميز بالديمقراطية حيث يسمح للعامل بإبداء آرائه في العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات وهذا يؤدي إلى الرضا عن العمل ورفع الروح المعنوية مما يسمح ببناء ثقة بين المسؤول والعامل وهذا يدفع إلى زيادة مستويات الأداء وانخفاض نسب التسبب

في المقابل إتباع المسؤولين أسلوب الرقابة الصارمة بتحديد حجم العمل والإشراف -
على أداء وتتبع النتائج وتصحيح الأخطاء ثم اتخاذ الإجراءات الجزائية اللازمة بشأن مختلف
الانحرافات في العمل

تذمر بعض العمال من الرقابة الشديدة حيث أكدوا على شعورهم بالحرية أكثر في -
العمل والرغبة في الحفاظ على مستويات الأداء المطلوب رغم غياب الرقابة وذلك لتشبعهم
بالقواعد التنظيمية المسيرة للعمل في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز
نجاعة الأساليب الرقابية المتبعة في الحد من تفشي بعض مظاهر التسبب الإداري -
(غلوسي، 2015، ص. 199 مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز)

التعليق على الدراسة :

تظهر نقاط التشابه بين الدراسة السابقة والحالية في كونهما تبنتا نفس المتغير المستقل
وهو الرقابة الإدارية إضافة إلى أنهما تدرسان العلاقة بين المتغيرين. أما نقاط الاختلاف فتتمثل
في كون الدراسة السابقة اعتمدت موضوع الرقابة الإدارية والتسبب الإداري بينما الدراسة الحالية
ربطت بين الرقابة الإدارية والالتزام التنظيمي

العربية:

بعنوان "الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة 2003: دراسة النميان

". الأمنية دراسة مسحية على شرطة منطقة حائل بالسعودية

برزت مشكلة الدراسة فيما هو واقع أنظمة الرقابة الإدارية بشرطة حائل وما مدى فعاليتها
وما هي الإجراءات والوسائل المتبعة في العملية الرقابية، هدفت الدراسة إلى التعرف على
الجوانب السلبية والايجابية في عملية الرقابة وتقديم التوصيات والاقتراحات المناسبة لتفعيل
عملية الرقابة واقتراح سبل لعلاج أوجه القصور ودعم الجوانب الايجابية. اعتمدت المنهج
مبحوث وتم استخدام استمارة 363 الوصفي والأساليب الإحصائية حيث شمل مجتمع البحث

.الإستبانة كأداة لجمع البيانات الميدانية اللازمة لهذه الدراسة

وخلصت النتائج إلى :

وجود رقابة إدارية بشكل دائم على الأقسام تمارس من خلال الزيارات المفاجئة لمواقع العمل ومراجعة السجلات وملفات الموظفين والتقارير المرفوعة عنهم. وقد أوصت الدراسة بوضع تصميم رقابي متخصص يتلاءم مع واقع مراكز الشرطة وأساليب عملها، إيجاد قياس الأداء لتعذر استخدام المعايير الإنتاجية تعديل اللوائح والتعليمات المتعلقة بإجراءات الرقابة الإدارية. النميان، 2003، (ص124-136)

التعليق على الدراسة:

تتمثل نقاط الاختلاف بين الدراسة السابقة والدارسة الحالية في كون الأولى أجريت على شرطة منطقة حائل في الأجهزة الأمنية بينما الدارسة الحالية ستجري على عمال بلدية زعفران ببلدية الجلفة كما أن الدراسة السابقة هدفت إلى معرفة العلاقة بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي بينما تهدف الدراسة الحالية إلى معرفة العلاقة بين الرقابة الإدارية والالتزام التنظيمي. أما نقاط التشابه بين الدارسة السابقة والدارسة الحالية فتتجلى في كون الدارستين تهدفان إلى معرفة العلاقة بين المتغيرين، كما أنهما اعتمدتا على موضوع الرقابة الإدارية. كمتغير مستقل إضافة إلى اعتمادهما على نفس المنهج وهو المنهج الوصفي

1-3- الأجنبية:

دراسة Zahra, 2020: بعنوان

" Study the Impact of Quality Control on Production Processes"

يهدف البحث إلى التعرف على واقع الرقابة على الجودة في شركات القطاع العام الصناعي في سوريا، وإيضاح ايجابيات استخدام مبدأ الرقابة في إنتاج معلومات وبيانات تساهم في تحسين نوعية الإنتاج، حيث اعتمد البحث في الجانب النظري على تقديم شرح عن الجودة

وأهدافها ومبدأ الرقابة على الجودة والعمليات الإنتاجية، أما الجانب العملي فقد تم الاعتماد فيه على المنهج الوصفي التحليلي والأساليب الإحصائية المناسبة، حيث تم التحليل الإحصائي باستخدام برنامج، 19 spss واستمارة الاستبانة كأداة لجمع البيانات الميدانية اللازمة لهذه الدراسة. وقد أظهرت النتائج الإحصائية وجود علاقة قوية بين تطبيق مبدأ الرقابة على الجودة وتحسين العمليات الإنتاجية.

-وأوصى الباحث بضرورة تشكيل هيكل إداري أو فريق عمل لتحسين الجودة أو الاستعانة باستشاريين وباحثين وذلك بهدف الإشراف على تطبيق مبدأ الرقابة على الجودة. (، 2020 Zahra)

التعليق على الدراسة:

تظهر نقاط التشابه بين الدراسة السابقة والحالية في كونهما تبنتا نفس المتغير التابع وهو الالتزام التنظيمي، كما أنهما اعتمدا على نفس المنهج وهو المنهج الوصفي، إضافة إلى أن كلا الدراستين تهدف إلى معرفة العلاقة بين المتغيرات. أما نقاط الاختلاف فتظهر في اعتماد المتغير المستقل حيث كان الذكاء العاطفي في الأولى بينما الرقابة الإدارية في الثانية، كما أن الدراسة السابقة اعتمدت أكثر من متغير تابع حيث كان أحدها هو نفس المتغير التابع للدراسة الحالية وهو الالتزام التنظيمي

2-الدراسات المتعلقة بالالتزام التنظيمي:

2-1-المحلية:

دراسة ابتسام عاشوري، 2015: بعنوان "الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية - دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة." هدفت الدراسة للتعرف على العلاقة بين الالتزام التنظيمي والثقافة التنظيمية لدى العاملين بمؤسسة الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة الجزائر، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي واعتماد الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات وأجريت الدراسة على حجم المجتمع بأكمله بعدد (70) عامل باستخدام أسلوب الحصر الشامل.

توصلت الدراسة إلى: أنه توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في الديوان، كما

توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية وتحقيق المسؤولية تجاه الديوان كما توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية وتحقيق الرغبة في العمل، وقد أوصت الدراسة إلى اعتبار ثقافة المنظمة من أهم المؤثرات على سلوك والتزام الأفراد في الديوان فهي الأساس لفهم مواقف الأفراد وإدراكهم وتحفيزهم وإرشادهم في مواجهة الضغوط والتغيرات البيئية، وأن الثقافة التنظيمية تسهل الالتزام الجماعي وتنمي الشعور بالولاء وتدعم الانتماء لدى العاملين. (عاشوري، 2015، ص164)

التعليق على الدراسة:

تتمثل نقاط الاختلاف بين الدراسة السابقة والدراسة الحالية في كون الأولى أجريت على عمال مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة بينما الدراسة الحالية ستجرى على عمال بلدية زعفران، كما أن الدراسة السابقة هدفت إلى معرفة العلاقة بين الالتزام التنظيمي والثقافة التنظيمية بينما تهدف الدراسة الحالية إلى معرفة العلاقة بين الرقابة الإدارية والالتزام التنظيمي، إضافة إلى أن المتغير المستقل في الدراسة الأولى يمثل متغيرا تابعا في الدراسة الثانية. أما نقاط التشابه بين الدراسة السابقة والدراسة الحالية تظهر في كون الدراستين تهدفان إلى معرفة العلاقة بين المتغيرين، واعتمادهما على نفس المنهج وهو المنهج الوصفي.

2-2- العربية:

دراسة سمر سعيد البياري 2018 بعنوان "جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الالتزام التنظيمي"

هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر جودة الحياة الوظيفية على الالتزام التنظيمي لموظفي وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية بقطاع غزة، وقد تم تصميم استبانة الدراسة كوسيلة لجمع البيانات اللازمة، وتمثلت عينتها باستخدام العينة العشوائية الطبقية حسب الوزارة المكونة من 200 من موظفي وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية وتم استرداد 179 استبانة، وهذا باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي للدراسة وقد تم الوصول إلى نتائج كان من أبرزها:

أن المتوسط الحسابي لمستوى جودة الحياة الوظيفية لدى موظفي وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية كان بوزن نسبي %48.44 وهي درجة متوسطة، وأيضا أن المتوسط الحسابي للالتزام التنظيمي لدى موظفي وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية كان بوزن نسبي %70.53

وهي درجة كبيرة، توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 > هـ 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 والمكافآت" وكان هذا التأثير ذو دلالة إحصائية. (البياري، 2018، ص-102)

التعليق على الدراسة:

تظهر نقاط التشابه بين الدراسة السابقة والحالية في كونهما تبنتا نفس المتغير التابع وهو الالتزام التنظيمي، كما أنهما اعتمدتا على نفس المنهج وهو المنهج الوصفي. أما نقاط الاختلاف فتظهر في كون الدراسة السابقة اعتمدت موضوع جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الالتزام التنظيمي بينما الدراسة الحالية ربطت بين الرقابة الإدارية والالتزام التنظيمي.

2-3- الأجنبية:

بمعنوان MAENSOURI Kamel دراسة

"Examining the Relevance between Intelligence, Organizational Emotionl Commitment and Organizational Behavior Citizenship, Case Study of Mohammed Seddk Ben Yahia Hospital"

هدفت الدراسة إلى:

اختبار العلاقة الموجودة بين الذكاء العاطفي وكل من الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام المستمر) وسلوك المواطنة التنظيمية (سلوك مساعدة الآخرين، الإيثارة)، أجريت هذه الدراسة بالمؤسسة الاستشفائية العمومية بولاية "جيجل" حيث تم استخدام عينة ملائمة مكونة من 105 موظف، وجمع قاعدة بيانات باستخدام استبانته تم تحليلها ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS18) لجمع البيانات وفق المنهج

الوصفي التحليلي للدراسة، وكذا تحديد الارتباط الموجود بين المتغيرات باستخدام معامل الارتباط "برسون".

في هذه الدراسة تم توصل إلى نتائج كان من أبرزها:

للذكاء العاطفي ارتباط موجب قوي مع كل من الالتزام العاطفي و الالتزام الاستمراري، وله ارتباط موجب متوسط مع الالتزام المعياري، إلا أن ارتباطه مع سلوك المساعدة كان ضعيفا بينما لا يوجد ارتباط بين الذكاء العاطفي والإيثار بمستشفى "جيجل". (كمال منصوري، 2015/06/30 مجلة العلوم الإنسانية)

التعليق على الدراسة:

تظهر نقاط التشابه بين الدراسة السابقة والحالية في كونهما تبنتا نفس المتغير التابع وهو الالتزام التنظيمي، كما أنهما اعتمدتا على نفس المنهج وهو المنهج الوصفي، إضافة إلى أن كلا الدراستين تهدف إلى معرفة العلاقة بين المتغيرات. أما نقاط الاختلاف فتظهر في كون الدراسة السابقة اعتمدت أكثر من متغير تابع حيث كان أحدها هو نفس المتغير التابع للدراسة الحالية وهو الالتزام التنظيمي

خلاصة

قمنا في هذا الفصل بتحديد إشكالية البحث للرقابة الإدارية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، ثم التطرق لفرضيات الدراسة والتعرف على أهم المفاهيم والمصطلحات لموضوع الدراسة كما تم التعرف أيضا على أهم الأسباب التي أدت لاختيار الموضوع، أهمية وأهداف الدراسة بالإضافة إلى التطرق لمجموعة الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة.

الفصل الثاني

الرقابة الإدارية

تمهيد

- 1: أهمية الرقابة الإدارية
- 2: خصائص الرقابة الإدارية
- 3: أهداف الرقابة الإدارية
- 4: مكونات الرقابة الإدارية
- 5: خطوات الرقابة الإدارية
- 6: أنواع الرقابة الإدارية
- 7: أساليب الرقابة الإدارية
- 8: معوقات الرقابة الإدارية
- 9: نظريات الرقابة

خلاصة

تمهيد:

تعتبر الرقابة من الوظائف الإدارية الهامة التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية، فهي عبارة عن نشاط مستمر يساعد المؤسسة على إنجاز الأهداف حسب الخطط الموضوعة، حيث يتم من خلالها الكشف عن مختلف الانحرافات الموجودة في المؤسسة، ومن ثم العمل على معالجتها، كما تعد وسيلة هامة لمواكبة التطورات الحديثة والمفاجئة. ونظرا للأهمية الكبيرة للوظيفة الرقابية، فلقد تطورت مفاهيمها وتغير منظورها الإداري بشكل كبير خلال الآونة الأخيرة.

في هذا الفصل سيتم التطرق إلى جوانب مختلفة من الرقابة الإدارية بدءا بمفهومها، خصائصها، أهميتها، أهدافها، ثم محاولة عرض مختلف أنواع الرقابة الإدارية، مكوناتها، خطواتها وأساليبها، وفي الأخير إبراز أهم الصعوبات التي تواجه هذه العملية وتوقع نجاحها

أهمية الرقابة الإدارية:

ازدادت أهمية الرقابة الإدارية في الوقت الحاضر نتيجة اتساع نطاق الإدارة وتعدد أجهزتها وضخامة حجمها وتطور تقنياتها، فالرقابة وظيفة إدارية مطلوبة في جميع المستويات الإدارية، نظرا لارتباطها الوثيق بالعملية الإدارية، حيث تعد الأداة الفعالة لتحقيق أهداف المؤسسة.

وهي عملية إدارية تستهدف القيام بالعمل أو النشاط في حدود الوقت والتكاليف وللرقابة أهمية كبيرة في الإدارة ويتجلى ذلك في:

1- تلاقي موضوع الأخطاء مما يجنب المؤسسة التكاليف الباهظة وضياع الوقت والجهد الكبير في معالجة الأخطاء والانحرافات.

2- التأكد من أن جميع الأنشطة التي تنفذ تسيير وفي الاتجاه المحدد للهدف.

3- اكتشاف الأخطاء بمجرد وقوعها والإسراع في معالجتها في الوقت المناسب.

4- التأكد من حسن استخدام جميع الموارد المتاحة سواء كانت مادية أو بشرية.

5- التأكد من قيام كل المرؤوسين والعاملين بالعمل المناسب في الوقت المناسب والمكان

المناسب وباستخدام الموارد المناسبة.

6- التأكد من كفاءة المديرين وحسن إدارتهم.

7- التأكد من احترام القوانين واللوائح المؤسسة والعمل على تطبيقها.

8- تعطي خبرة للاستفادة من أخطاء الماضي والحاضر وبالتالي تجنبها مستقبلاً.

والرقابة على التسويق تؤكد على ملائمة وفعالية سياسات التسويق كالتسعير والإعلان والترويج وقنوات التوزيع.

9- الرقابة التنظيمية تساعد على تقويم الأداء الكلي لجوانب النشاط في المؤسسة وأقسامها المختلفة.

10- الرقابة على الإنتاج تؤدي إلى التأكد من توفير المواد والفحص الدوري للآلات وتوفير الشروط المطلوبة لكل عنصر.

11- الرقابة ذات علاقة مع كل عنصر من عناصر العملية الإدارية وخاصة مع عملية التخطيط واتخاذ القرارات. (العتيبي، 2007ص 244)

خصائص الرقابة الإدارية.

لا يمكن للمؤسسة أن تكون ناجحة إلا إذا استطاعت الرقابة الإدارية فيها أن تؤدي مهامها بفاعلية وهذا لا يتحقق إلا بتوفر خصائص معينة في الرقابة هي كالتالي: (بني أحمد، عياصرة، 2008ص 77)

1- **المرونة:** ينبغي استيعاب التغييرات في سياسة أو بيئة المؤسسة وهذا يعني أن تكون وسائل وخطوات وأساليب الرقابة الإدارية قابلة للتغيير والتبديل والتطوير حسب ظرف العمل وما يطرأ من مستجدات أثناء الممارسة.

2- **الملائمة:** وهذه خاصية مهمة في نجاح الرقابة الإدارية، حيث يشترط أن تتناسب الرقابة مع طبيعة العمل المكلف به من قبل كل مؤسسة والتي تؤدي إلى اختلاف في الخطط والبرامج في ضوء ظروف المؤسسة.

3- **الوضوح:** يتمثل في اختيار الرقابة للوسائل الواضحة التي تمنع من الوقوع في

التناقض أو الازدواجية مع الأجهزة المتشابهة في العمل، والعمل على تحديد هذه الوسائل بشكل يسمح لجميع الأجهزة الخاضعة للرقابة أن تلم بها.

4-توازن التكاليف مع المردود: يجب أن تتناسب التكاليف المتعلقة لتوفير نظام الرقابة مع الفوائد التي تعود على المؤسسة من جراء تطبيق ذلك النظام، فلا حاجة لنظام مراقبة يفوق تكلفته الفوائد المرجوة من تطبيقه. (البرزنجي، الهواسي، 2014ص157)

5-الدقة: يجب أن يتميز الجهاز الرقابي في المؤسسة بالسرعة في تحديد الأخطاء قبل حدوثها لأن ذلك يساعد على إيجاد الحلول بالشكل المناسب دون أن يكون هناك عوائق تعيق حركة المؤسسة بالشكل الصحيح.

6-فعالية: يكون الجهاز الرقابي فعالا يحقق الغاية التي وضع من أجلها، إذا تمكن من القيام بجميع أعماله من اكتشاف الأخطاء مع معالجتها والانحراف إلى الصواب. (بني احمد، عياصرة، 2009ص381)

أهداف الرقابة الإدارية:

من الخطأ الاعتقاد بأن أهداف الرقابة تنحصر في كشف الأخطاء تمهيدا لمعاقبة المسؤولين عنها، وهذا الاعتقاد يبعث الرهبة في نفوس العاملين من عملية الرقابة، ولا يقوم على أساس سليم فالرقابة تهدف إلى رفع الكفاءة الإدارية وتحقيق الصالح العام عن طريق:

- الوقوف على مدى تحقيق الأهداف الإدارية وما تم إنجازه من أعمال وما لم يتم وأسباب ذلك.
- معرفة مشكلات الإدارة لدراستها ووضع الحلول المناسبة لها.
- تخفيض تكاليف العمل العام بالاستغناء عن النفقات غير الضرورية ورد المبالغات إلى الحدود اللازمة.

-تقييم العاملين وتحميص أعمالهم ومجازاتهم على أساس نوعيتها بقصد إصلاح شأنهم، لأن الإنسان بطبيعته لا يعمل إلا خوفا من عقاب أو طمعا في ثواب، وكذلك البحث عن أسباب الأخطاء وكيفية تجنب وقوعها في المستقبل وتوجيه العاملين إلى أفضل الطرق لأداء أعمالهم.

- التأكد من احترام القواعد القانونية والسارية وجداؤها في الوصول إلى الأهداف المرجوة منها.
- حماية أصول المنشأة من السرقة والاختلاس والتلاعب وسوء الاستخدام.
- التأكد من حسن استخدام الموارد المادية والبشرية في المنشأة، أي أن تقوم الرقابة بتحديد ما تم تنفيذه عن طريق تقييم الأداء واتخاذ الإجراءات العلاجية حتى يتماشى الأداء مع الخطط الموضوعة.
- تحقيق التوافق مع المتغيرات البيئية.
- إدارة المؤسسة على أساس علمية، من خلال توفر العناصر الأساسية وأهمها، دليل الإجراءات والدورات المستحدثة، وهيكل تنظيمي مع تحديد واضح للوظائف وشرح مضمونها، وتقارير دورية عن سير العمل.
- الكشف عن ميزات وإبداعات أفراد المنظمة لمكافئتهم وتحفيزهم والتأكد من الحقوق والمزايا المقررة لهم مع ضمان المساواة للجميع أمام القانون.
- التأكد من مدى ولاء الأفراد اتجاه المنظمة.
- الاستباق لمنع حدوث الأخطاء والانحرافات وأعمال الغش والاختلاس والتزوير واكتشاف ما يقع منها أولاً بأول واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لمعالجتها ومنع تكرارها. (شريف 2005ص184.185)
- اكتشاف مستوى القيام بالعمل الإداري بشكل صحيح عن طريق اكتشاف الأخطاء وتصويبها.
- التأكد من أن الخطط تنفذ كما هو محدد من قبل الإدارة.
- وضع الرقابة العليا أمام الانحرافات الموجودة من أجل أخذها بالأهمية الكاملة لتغييرها إلى الأفضل والأحسن.
- تحديد مواطن الضعف ومعالجتها في أفضل مستوى الذي يحقق الهدف المرجو من هذا التتبع الشديد لمواطن الضعف الإحباط الأداء بل من أجل زيادة تفعيله في العملية الإدارية.

-المحافظة على حقوق العاملين في المؤسسة من اجل إبراز المجتهد إلى الساحة الإدارية.

-تحقيق نوع من النمطية والتوافق الأداء العاملين كما هو الحال في دراسة الوقت والحركة وإعداد جداول العمل.

-القيام بتوجيه أداء الأفراد وتحفيزهم. (الطراونة، عبد الهادي، 2011ص25)

مكونات الرقابة الإدارية:

تتكون الرقابة الإدارية من أجزاء وعناصر أساسية وهي:

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

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

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

ب- أن يكون المعيار قابلا للتطبيق والاستعمال في جميع الحالات المماثلة للنشاط معين ولا يجوز أن يكون هناك ازدواجية في تطبيق المعيار على تلك الأنشطة المماثلة.

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

4-المسئول عن اتخاذ القرار بمعالجة الانحرافات: يتوقف ذلك على أمور عديدة منها طبيعة العمل داخل الشركة وظروفها الداخلية العامة والطريقة التي تدار بها، فبعض

المؤسسات تدار بطريقة مركزية حيث ينفرد المدير بعملية اتخاذ القرار، وبعضها الآخر يدار بطريقة لا مركزية حيث تكون درجة تفويض السلطة إلى المستويات الإدارية الأخرى أكبر وتبعاً لذلك تكون قاعدة المشاركة في اتخاذ القرار بمعالجة الانحرافات أكبر وأكثر فعالية في حين يتركز اهتمام المدير على الاستثناءات فقط.

5- نظام جيد للاتصال: يعتبر وجود نظام حديث ومتكامل للاتصال أمراً ضرورياً لنقل المعلومات والأوامر واستقبال النتائج واتخاذ الإجراءات اللازمة في كل الحالات وعليه تعتبر مهارة الاتصال أداة فعالة يحتاج إليها المدير ومساعديه ومرؤوسيه في عملية الإشراف والتوجيه والرقابة، والمراقب الناجح هو الذي يصرف جزءاً كبيراً من وقته وجهده في عمليات الاتصال مع مرؤوسيه في سبيل تحقيق التفاعل المستمر بينه وبينهم، فسرعة الإبلاغ واتخاذ الإجراءات التصحيحية تكون صعبة للغاية بدون نظام جيد وحديث يربط أجزاء المؤسسة وأفرادها بعضهم ببعض. (عباس، ، 2008، ص 35.34)

خطوات الرقابة الإدارية:

إن عملية الرقابة الفعالة تتضمن مراحل وخطوات محددة يجب إتباعها لضمان التنفيذ بفاعلية وكفاءة وهذه الخطوات هي:

1- تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها:

من المعلوم أن لكل منظمة مهما كانت كبيرة أم صغيرة عامة أو خاصة أهدافاً خاصة بها تنطلق منها الأهداف التنظيمية أو الأغراض أو الغايات والتي بموجبها توجيه الإدارة نحوها.

قد يكون الهدف عاماً بمعنى خضوع جميع أنشطة المنظمة للرقابة، وعليه تكون الرقابة مفهوماً شاملاً عن الإشراف والمتابعة وقياس الأداء وتعيين المهام المحددة، وتتحصر مهمة الرقابة هنا في التنبيه على الخطأ قبل وقوعه، أو التنبيه على الخطأ عند وقوعه وقبل استحقاقه أي إن الهدف العام للرقابة هو معرفة الخطأ قبل وقوعه والعمل على تفاديه أو اكتشاف الخطأ فور وقوعه وإصلاحه أما الهدف الخاص للرقابة فيتضمن ملاحظة نتائج أعمال محددة وقياسها بمقارنتها بالمعايير والنماذج المحددة.

2- وضع المعايير الرقابية: وتتضمن تحديد المعايير التي سيتم في ضوءها متابعة الأداء وعمليات التنفيذ وقد يتم التعبير عن المعايير في شكل وحدات كمية حجم المبيعات (محدد، ساعات العمل) وقد يأخذ المعيار الموصفات النوعية مثل مستوى الرضا أو الروح المعنوية ويجب أن تتصف المعايير بالشمول أي تغطي جميع مجالات النشاط ومختلف المستويات الإدارية، وهذه المرحلة تحدد مسبقاً في مرحلة التخطيط يتم الحصول عليها كمعطيات أولية وهناك أنواع عديدة من المعايير أهمها: (بلال، 2004، ص367)

أ- المعايير الكمية: وتتعلق بكمية العمل الذي ينبغي أن ينجزه الفرد خلال مدة زمنية محددة، كتحديد المتوسط العام لعدد الخطابات التي يمكن تصديرها أو توريدها في الساعة.

ب- المعايير النوعية: وتتعلق بوضع مواصفات لدرجة الأداء المطلوب وهي تمثل المعايير المعنوية والاعتبارية مثل الجودة، درجة المطابقة والملائمة، مطابقة الإنتاج مع المواصفات المحددة له.

ج- المعايير الزمنية: وتتعلق بالبرنامج الزمني المحدد للانتهاء من عمل ما والغاية منها تحديد الوقت اللازم للانتهاء من إنتاج كمية معينة، كتحديد موعد تسليم مشروع أو خدمة أو بضاعة.

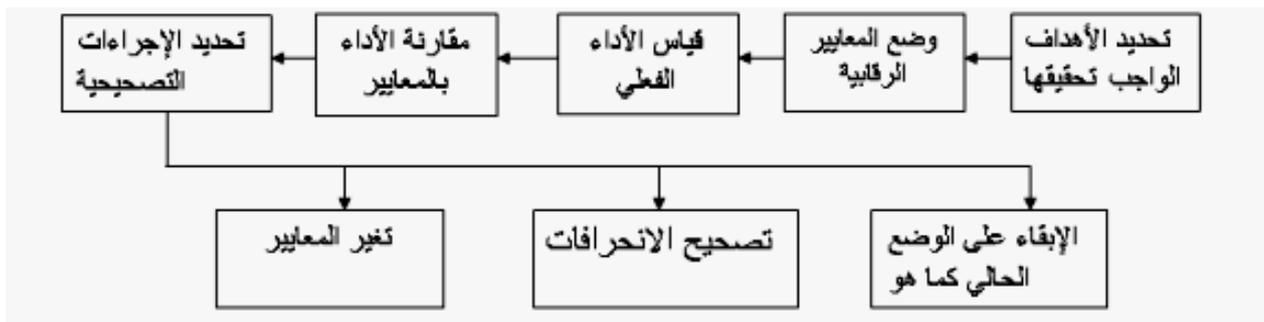
د- معايير التكلفة: وتتعلق بتكلفة المواد والأجهزة والآلات وغيرها كتكلفة الوحدة المنتجة وتكلفة بيعها، والتكاليف الخاصة بالإعلان والترويج وغيرها.

3- قياس الأداء الفعلي: تستلزم وظيفة الرقابة قياس الأداء الفعلي المستحق سواء قبل التنفيذ المتكامل للفاعلية التنظيمية أو الفنية أو أثائها أو بعدها وتعد ممارسة قياس الأداء الفعلي من خلال التنبؤ بما سيكون عليه الواقع الفعلي مستقبلاً، ومن أشهر مقاييس الأداء على مستوى الأفراد ما يطلق عليه قياس فاعلية أداء العاملين عن طريق تقارير الكفاءة يقوم بإعداد المشرفين عن رؤوسهم أما على مستوى الأقسام يتم قياس الأداء بأسلوب يتناسب مع طبيعة الهدف، أما على مستوى المشروع فيكون القياس مرتبط بأهداف المشروع من خلال كفاءة استخدام أرس المال وتحقيق إستراتيجيات السوق. (ماهر، 2006، ص568)

4- مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير: تنطوي هذه المرحلة على مقارنة الأداء الفعلي

بالمعايير الموضوعية وذلك لتحديد الانحرافات بين الأداء والمعايير وينبغي مراعاة توقيت عملية المقارنة وأيضا النقاط التي يجب أن تتم المقارنة عندها على نحو لا يعيق التنفيذ الفعلي ويجعل عملية الرقابة اقتصادية بالإضافة إلى مراعات أن تكون معظم المعايير موضوعية قابلة للقياس الكمي وأن لا تلجأ للحكم الشخصية. (بلال، ، 2004ص367)

5- تصحيح الانحرافات أو الأخطاء التي تم اكتشافها: وهذه الخطوة تأتي في أعقاب اكتشاف الأخطاء والانحرافات ودراستها وتحليلها لمعرفة أسبابها والعوامل التي أدت إليها ثم تصحيحها ومعالجة أسباب القصور في أداء الأعمال، وهي معالجة وتصحيح الأخطاء التي وقعت وقد يتمثل هذا التصحيح في إعادة توزيع المهام أو توضيح الواجبات، أو عن طريق الاختيار الأفضل للمرؤوسين أو تنظيم برامج تدريبية، أو عن طريق توجيه العاملين وشرح العمل لهم. (العبد، ، 2003ص204)



شكل 1: خطوات الرقابة

المصدر: شريف علي، الإدارة المعاصرة، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ط1، 2008، ص 285 (بتصرف)

أنواع الرقابة الإدارية:

هناك أنواع متعددة من الرقابة يمكن للإدارة في أية مؤسسة استخدامها، ولكل نوع إيجابيات وسلبيات. وتصنف أنواع الرقابة اعتمادا على أسس مختلفة نوجزها فيما يلي:

1- الرقابة حسب المعايير: تتضمن نوعان

1-1- الرقابة على أساس الإجراءات: تقوم الرقابة على أساس القواعد والإجراءات

بقياس التصرفات التي تصدر من المنظمات العامة، ومطابقتها بمجموعة القوانين والقواعد

والضوابط والطرق والإجراءات ويركز هذا النوع على التصرفات التي تصدر من وحدات الإدارة العامة ومن العاملين فيها، وليس على ما تحققه هذه التصرفات من نتائج نهائية. (زاهر، 41)، ص 2009

1-2- الرقابة على أساس النتائج: تقوم الرقابة على أساس النتائج بقياس النتائج النهائية التي تحققها المنظمات العامة، وفق معايير يمكن قياسها موضوعيا فهذا النوع من الرقابة لا يتابع ويقوم التصرفات والنشاطات التي تقوم بها المنظمات العامة، وإنما يركز فقط على النتائج التي تحققها هذا المنظمات (علونة ، ، 2014ص136)

2- الرقابة حسب المستوى الإداري: وهي ثلاثة أنواع وهي (عباس، 2001 ص 25،

1-2- الرقابة على مستوى الفرد: يسعى هذا النوع من الرقابة الإدارية إلى تقييم أداء العاملين ومعرفة مستوى كفاءتهم في العمل وسلوكهم وذلك بمقارنة أدائهم مع المعايير الخاصة بذلك.

2-2- 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.

2-3- الرقابة على مستوى الشركة ككل: الغرض منه تقييم الأداء الكلي في المؤسسة، ومعرفة مدى كفاءتها في تحقيق الأهداف العامة التي تعمل من أجل تحقيقها مثل نسب الربحية التي يتم تحقيقها في نهاية السنة، وحصة المؤسسة في السوق التجاري وقدرتها التنافسية.

إن تطبيق كل من الرقابة السابقة أو المتزامنة واللاحقة بصورة جماعية وتنفيذها كلها ويتسلسل حسب توقيت كل واحدة، يؤدي بالمؤسسة للوصول إلى الأهداف الموضوعية والمخطط لها من قبل ، وبالتالي إلى تحسين مستوى أداء مواردها ومنه تحسين أداء المؤسسة.

3- الرقابة حسب جوهرها: وهي ثلاث أنواع:

3-1- الرقابة التنظيمية: تركز على تطبيق التطورات القائمة التي تضعها المنظمة من أجل تحقيق أهدافها.

3-2- الرقابة الاجتماعية: تتمثل هذه الرقابة في الأعراف والتقاليد والمفاهيم التي تتشكل عند العمال والموظفين والتي تحدد سلوكهم وفقا لمعايير معينة.

3-3- الرقابة الذاتية: تتمثل في شعور بالرقابة ينبع من داخل الفرد، وذلك بوضع طرق وأهداف محددة يسعى الفرد للوصول إليها ومواجهة جميع الانحرافات التي تحول عن تحقيق هذه الأهداف، والتي تخدم عمله وبالتالي تخدم المؤسسة. (بعيرة، 1983ص13)

4- الرقابة حسب نوعية الانحراف: بموجب هذا التقسيم هناك نوعان من الرقابة:

4-1- الرقابة الإيجابية: تهدف هذه الرقابة إلى التأكد من أن كافة الإجراءات والتصرفات يتم العمل بها طبقا للأنظمة والتعليمات المعمول بها داخل المنظمة، بما يكفل تحقيق أهدافها من جهة والتنبؤ الانحرافات والأخطاء المحتمل حدوثها، واتخاذ الإجراءات اللازمة والقرارات الخاصة لمنع حدوث هذه الانحرافات والعمل على ضمان حسن سير العمل في المنظمة، وهذه الرقابة تعتبر أحد الأساليب الناجحة في تحفيز الموظفين وتتميتهم وبالتالي تطوير وتحسين المنظمة.

4-2- الرقابة السلبية: تعمل على البحث عن الأخطاء والانحرافات وتحديدتها والعمل على منع حدوثها مع التركيز على معاقبة مرتكبي هذه الأخطاء والانحرافات. (الطراونة، عبد الهادي، 2011، ص180.181)

5- الرقابة حسب أطراف التعامل: تصنف أنواع الرقابة على أساس الجهة التي تتولى أعمال الرقابة إلى نوعين هما:

5-1- الرقابة الداخلية: وفيها يقوم كل مدير بمراقبة نشاطات وعمليات الوحدة التنظيمية التي يشرف عليها، كما أنه قد تعهد بمسؤولية مراقبة نشاطات المنظمة وعملياتها

إلى جهة داخلية متخصصة وحدة، مكتب، جهاز، قسم... إلخ، وتمنح هذه الجهة عادة سلطات كافية وتتبع أعلى سلطة في المنظمة لضمان عدم تدخل الوحدات الأخرى في عملها وبالتالي الاضطلاع بمهامها ومسؤولياتها بصورة فعالة وناجحة.

5-2- الرقابة الخارجية تعتبر عملاً متمماً للرقابة الداخلية وتكون في العادة شاملة أي غير تفصيلية كما أنها تمارس بواسطة أجهزة مستقلة متخصصة، ما يكفل الاطمئنان إلى الجهاز الإداري للمنظمة بأنه لا يخالف القواعد والإجراءات وتكون تبعيتها في الغالب للدولة. (حريم 2009، ص314)

6- الرقابة حسب تنظيمها: يتم هذا النوع وفق مستويات ثلاثة هي:

6-1- الرقابة الدورية: تتمثل هذه الرقابة بوضع برامج زمنية دورية يتم تنفيذها مسبقاً وفق فترات دورية منظمة والهدف الذي يكمن وراءها هدف وقائي أكثر منه علاجي، وذلك لمتابعة الأداء الإنتاجي أو الخدماتي بشكل دوري ومنتظم. (محمود، اللوزي، 2008، ص403)

6-2- الرقابة المستمرة: ويقصد بها المتابعة المستمرة والملازمة لعملية التنفيذ ويمكن تطبيقها باستخدام التقارير اليومية والأسبوعية والمراقبين الميدانيين لضمان سير الإنتاج اليومي حسب البرامج والجدول اليومية والأسبوعية. (بني أحمد، عياصرة، 2009، ص84)

6-3- الرقابة العرضية المفاجئة: تتمثل في جولات تفتيشية تتم بشكل مفاجئ دون علم أو إنذار مسبق والهدف منها اكتشاف الأخطاء وتقييم إنجاز العاملين ومدى إخلاصهم وولائهم للعمل وهكذا.

7- الرقابة حسب التوقيت:

7-1- الرقابة السابقة: تركز على مدى توفر جميع متطلبات ووسائل الإنتاج قبل البدء في التنفيذ، فهو يخلق نوع من التوازن بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع، كما أنها تعمل على التنبؤ بالمشاكل المتوقع حدوثها، وذلك من أجل اتخاذ كامل الإجراءات لمواجهتها، وإيجاد الحلول المناسبة لها، وبالتالي فإن هذه الرقابة تساعد على المواجهة المستقبلية التي تعترض طريق التنفيذ الأحسن. (أبو قحف، 2002، ص422)

7-2- الرقابة المتزامنة: أكثر أنواع الرقابة شيوعاً وتتم فيها مراقبة العمليات الجارية لضمان السير نحو تحقيق الأهداف المعتمدة، أي أنها موجهة لمراقبة عمليات تحويل المدخلات إلى مخرجات وتنفذ أساساً بواسطة توجيهات وإشراف المديرين والرؤساء، وهي الرقابة الوحيدة التي يمكن أن تواكب وتعالج الظروف التي لا يمكن توقعها، ولذلك تمثل أهمية خاصة تستخدم للكشف عن أي انحرافات عن المعايير المقررة مسبقاً ومن ثم السماح باتخاذ إجراء تصويبي، وفي نفس الوقت الاستمرار في إنجاز العمل.

7-3- الرقابة اللاحقة: يطبق هذا النوع من الرقابة بعد الانتهاء من تنفيذ الأنشطة وبالتالي التركيز على الأداء الماضي، حيث يتم إبلاغ الإدارة بنتائج التنفيذ بعد فترة زمنية معينة وتزويدها بنتائج المقارنة الفعلية والأهداف الموضوعية سابقاً. إن تطبيق كل من الرقابة السابقة والمتزامنة واللاحقة بصورة جماعية وتنفيذها كلها ويتسلسل حسب توقيت كل واحدة يؤدي بالمؤسسة الوصول إلى الأهداف الموضوعية والمخطط لها من قبل وبالتالي تحسين أداء مواردها ومنه تحسين أداء المؤسسة (الصحف 2002 ص 350) **أساليب الرقابة الإدارية:**

تستطيع المؤسسة اختيار أسلوب واحد أو أكثر من بين أساليب كثيرة لممارسة الرقابة، ومن الواجب عليها أن تقوم باختيار الأسلوب الرقابي الملائم لطبيعة عملها وطبيعة العاملين وظروف المؤسسة، لأنه يصعب وجود أسلوب واحد يلائم كافة جوانب العمل فيها ومن أهم الأساليب الرقابية المستخدمة في المؤسسات ما يلي: (القريوتي، 2008، ص 194-196)

1- الأساليب الوصفية: وتنقسم إلى ما يلي:

أ- سجلات وبطاقات الدوام: وهي سجلات يوقع عليها الموظفون بحيث يبين كل منهم ساعة قدومه وساعة مغادرته وكذلك بطاقات الدوام حيث يضع الموظف بطاقته في فتحة الساعة فتطبع وقت حضوره كذلك عند مغادرته ويتمكن المدير من مراقبة العاملين بالنظر إلى هذه السجلات وهذه البطاقات.

ب- سجل الزمن: وهي ساعات تتركب على الآلات يعرف من خلالها عدد الوحدات المنتجة وعدد السلع التي أنتجتها الآلة.

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

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

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

2- الأساليب الميدانية:

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

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

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

ب- **الموازنات التقديرية** :تستخدم المؤسسات الميزانيات التقديرية غالبا من أجل توافق أو انسجام الخطط الوظيفية فهي تستخدم كنوع من أنواع التخطيط والمراقبة المالية وتعرف الميزانيات التقديرية بأنها تقدير للدخل أو المصروفات لفترة زمنية رئيسية مستقبلية وتعتبر الميزانيات التقديرية وسيلة فعالة للرقابة على مختلف النشاطات وذلك بقياس النتائج الفعلية مع الأهداف المتوقعة لمعرفة الانحرافات وتحديد أسبابها.

وتعتبر الميزانيات التقديرية أقدم الأساليب الرقابية حيث تتيح للمديرين فرصة التعرف على بنود الاتفاق ومصادر الدخل كما تتيح لهم فرصة التعرف على المستويين عن الصرف بشكل يمكنهم من مراقبة هذه الجهات. (بغول، 2011 ص 130)

ثامنا - معوقات نجاح الرقابة:

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

1- الرقابة الزائدة: يقبل العاملون عادة درجة معينة من الرقابة، إذا ازادت عنها تؤدي

إلى رفضهم لها.

2- التركيز في غير محله: تركز بعض النظم الرقابية في أحيان كثيرة على نقاط معينة

لا تتفق مع وجهة نظر العاملين حيث تعكس من وجهة نظرهم رؤية محددة جدا مما قد يثير العاملين ضد هذه الرقابة.

3- عدم التوازن بين المسؤوليات والصلاحيات: يشعر العاملون أحيانا بأن المسؤولية

الواقعة عليهم تفوق ما هو ممنوح لهم من صلاحيات وفي نفس الوقت قد يتطلب النظام الرقابي الرقابة اللاصقة والمراجعة التفصيلية لكل جزئيات العمل مما يرتبط سلبيا بقبول العاملين والتجاوب مع النظم الرقابية.

4- عدم التوازن بين العائد والتكاليف: قد يكون عدم كفاية العائد أو المكافآت التي

يحصل عليها العاملون من أسباب اومة هؤلاء النظم الرقابية.

5- عدم الحيادية: قد يؤدي عدم تصميم النظم الرقابية بشكل محايد إلى عدم قبول

العاملين لهذه النظم. (الزعيبي، بن بركة، ، 2013 ص 36)

نظريات الرقابة الإدارية:

هناك نظريتان حول الرقابة على التنظيمات في القطاع العام:

أ. نظرية القيادة و التوجيه التلقائي **La théorie cybernétique**:

تستمد هذه النظرية أصولها من التشابه بين التنظيم و بين النظام الذي يجرى التصحيح اللازم على عمله بنفسه **Systeme auto correcteur** فهذا النظام يؤمن استمرارية عمله من خلال أن

يعثر بنفسه على نقطة التوازن بين نشاطاته و موارده و نقطة التوازن هذه يمكن أن تغير من موقعها مع الزمن و ذلك عندما تتكيف مختلف العناصر المكونة لهذا النظام، مع التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة به،

فالتنظيم على سبيل المثال، يمكن أن يستمر و يبقى على فعاليته المعهودة إذا هو بادر إلى التعديل في حجمه و مستوى تمويله و اتساع ا برمجته، سنة بعد أخرى، و يهتم القائلون بهذه النظرية بتطبيق آلية التصحيح الذاتي التي تتيح تقييم المعلومات المتعلقة بحالة النظام و ذلك من أجل ملائمة نشاطات النظام، و تكيفها مع نتائج هذا التقييم، بغية المحافظة على التوازن. فالمعلومات المتوافرة من جراء ردات الفعل على الفعل تؤدي دورا أساسيا أ بري القائلين بهذه النظرية فإذا كانت هذه المعلومات إيجابية فمؤدى ذلك أن يحافظ المسؤولين في التنظيم على الحالة القائمة و أن يبقوا على سياستهم المتبعة و أما إذا كانت هذه المعلومات سلبية فإن الأمر يقتضي باستثمار المخاطر من جراء استمرارية المحافظة على الحالة القائمة و ما في التنظيم بالتالي فإنه يقضي بضرورة إجراء التعديلات اللازمة التي ينبغي أن تحصل بدلا من انتظار تفاقم الوضع، و تدهوره و من ثم القيام بردات الفعل، تحت وطأة هذا التدهور، و قد يكون الأمر بعد فوات الأوان، فكما أن النظام القائم على القيادة والتوجيه التلقائي cybernétique يجري على أساس مراقبة التغيرات الحاصلة، و القيام بالتصحيح اللازم، بصورة تلقائية أي أوتوماتيكية، فإن التنظيم المعني 'organisation' يجب أن يسلك في إجراء التصحيحات اللازمة على سير العمل فيه، وفق هذا المنهج التلقائي، الأوتوماتيكي. و يتطلع أنصار هذه النظرية من أمثال Richard M.Cyert و James G.March إلى بلوغ مرحلة يتمكن التنظيم فيها من التكيف تلقائيا، و أوتوماتيكيا، مع مختلف التغيرات الحاصلة داخله في البيئة المحيطة به.

و باعتقاد هؤلاء أنه لو أمكن معرفة التغيرات الحاصلة بشأن العاملين و المستخدمين في التنظيم و في موازنته و المستفيدين من السلع التي ينتجها أو الخدمات التي يقدمها، و بشأن طريقة الأداء فيه فإن ذلك يتيح معرفة الحاجة إلى إجراء التعديلات الضرورية بشأن ا مرمي التنظيم و أهدافه مما يجعل إدارك البرامج التي تؤمن الإدارة الذاتية للتنظيم أمرا ممكنا غير أن مثل هذه الإدارة الذاتية ما زالت في طور التجريبي، و يخشى أن تبقى كذلك مدة طويلة بمقدار ما يبقى النقص في توافر المعلومات و تفسيرها قائما هذا فضلا عن صعوبة إدراك التدابير التصحيحية الملائمة.

ب. النظرية السياسية **La théorie politique**:

ترتبط النظرية السياسية في الرقابة بموجب تقديم حسابات المهمة من قبل المسؤولين المعينين في الإدارات و المؤسسات العامة إلى المجالس التمثيلية المنتخبة أو إلى هيئات متخصصة أخرى لإجراء ذمة هؤلاء المسؤولين أو لانشغال ذمتهم بنتيجة التدقيق في هذه الحسابات و النظر في صحتها.

و قد أشار Max weber في هذا المجال إلى أن النصوص القانونية التي تجري صياغتها و إقرارها ضمن خارج الإدارات العامة هي التي عمل هذه الإدارات و تشكل مرتكز نشاطاتها. و تستند النظرية السياسية في الرقابة إلى المبدأ الدستوري المعتمد في الديمقراطيات الغربية و هو مبدأ الفصل بين السلطات إذ أنه يترتب على الأخذ بهذا المبدأ أن تخضع مختلف الهيئات الحكومية و الإدارية و في جميع المرتبات للعديد من أشكال الرقابة القانونية و السياسية فموجبات الإدارات العامة تتحدد في قوانين إنشائها و من هنا يتوجب على المسؤولين في هذه الإدارات أن يقدموا حسابات أعمالهم إلى هيئات رقابية مستقلة عنهم غير مرتبطة بهم سواء كانت هيئات منتخبة أم كانت هيئات معينة.

و هكذا فإن الإدارات العامة تخضع بالضرورة لرقابة خارجية أما الرقابة الداخلية فتتأمن بواسطة سلسلة مترابطة من الصلاحيات تتدرج بصورة ترتيبية، و ترقى إلى أن تصل في نهايتها إلى مسؤول سياسي هو الوزير.

و تترك هذه الموجبات السياسية و القانونية بصماتها على أنظمة الرقابة في الإدارات العامة و هكذا فإنه يقتضي أقرر أنظمة للرقابة تتيح النظر في صحة القرارات الصادرة عن الإدارات العامة، و سلامة الإجراءات المعتمدة في اتخاذها و ذلك من أجل التأكد من أن هذه الإدارات العامة تعمل بصورة منت و منطقية و عادلة طبقاً للأحكام القانونية و التنظيمية و بما لا يخرج بها عن نطاق ما استقر عليه اجتهادها في التعامل مع المواطنين و بانقضاء مثل هذه الأنظمة في الرقابة فإنه لن يكون بالإمكان تأمين احترام الموجبات القانونية الموضوعية، و الموجبات الأخلاقية في العدالة من قبل الإدارات العامة في أدائها الخدمات للمواطنين هذا على الرغم من أن هذه الأنظمة للرقابة على النحو الموصوف أعلاه تشكل أحد الأسباب التي تنتقل العمل و تساهم في تباطئه.

على الرغم من الاختلاف بين نظرية القيادة و التوجيه و النظرية السياسية في مرتكزات كل منهما وتوجهاتها و ما تصدر عنه من مفاهيم فإنهما تلتقيان في غير مجال في رقابة الإدارات العامة كما هو الحال مثلا في مجال ا دراسات الجدوى و تقييم الأداء (.قطيش، 2013، ص. 148-149-150-151)

خلاصة الفصل:

ومما تم تناوله حول الرقابة الإدارية، وما تتضمنه من خصائص جوهرية وأساليب وأنواع متعددة يمكن القول بأنها من أهم الوظائف الأساسية لأي إدارة، نظرا لارتباطها بالعمليات والوظائف الإدارية الأخرى من تخطيط، تنفيذ، توجيه وإشراف فلا يمكن لأي مؤسسة مهما كان نوعها أو حجمها الاستغناء عنها، ولأنها تضمن استقامة النشاط الإنساني بوجه عام وتكفل سير الأعمال بصورة منتظمة ومستمرة كما أنها وسيلة لتصحيح الانحرافات في مختلف أوجه نشاطات المؤسسة، وبالتالي فإن تطبيق نظام الرقابة الإدارية على أية مؤسسة يعتبر أداة فعالة للرفع من مستوى أداء أفرادها بها وبالتالي الرفع من مستوى أداء المؤسسة ككل.

الفصل الثالث

تمهيد

- 1 - أهمية الالتزام التنظيمي.
- 2 - خصائص الالتزام التنظيمي.
- 3- أبعاد الالتزام التنظيمي.
- 4 - مراحل الالتزام التنظيمي.
- 5- مستويات الالتزام التنظيمي.
- 6- العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي.
- 7- الآثار المترتبة عن الالتزام التنظيمي
- 8- العلاقة بين الرقابة الإدارية والالتزام التنظيمي
- 9- نظريات الالتزام لتنظيمي

خلاصة

تمهيد:

يعد الالتزام التنظيمي من المواضيع التي لاقت اهتماما واضحا في حقل الإدارة في العقود الأخيرة، لما له من علاقة بفعالية المنظمة ودرجة انجاز العمل فيها؛ إذ يعبر الالتزام التنظيمي عن اتجاه الفرد نحو المنظمة ويشمل الرغبة القوية في البقاء عضوا فيها. ويظهر الالتزام في بذل العامل جهودا إضافية في العمل، ويعد الأفراد الملتزمون تجاه منظماتهم مصدر قوة تساعد في بقائها ومناقستها للمنظمات الأخرى.

وفي هذا الفصل سيتم التطرق إلى موضوع الدراسة بدء بأهمية الالتزام التنظيمي، خصائص الالتزام التنظيمي، أبعاد الالتزام التنظيمي، مراحل الالتزام التنظيمي، مستويات الالتزام التنظيمي، العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي، وفي الأخير العلاقة بين الرقابة الإدارية والالتزام التنظيمي

أولاً- أهمية الالتزام التنظيمي:

يمكن تحديد أهمية الالتزام التنظيمي على مستويين وهما: (الطموس، 2015 صص 35-

1- على المستوى الفردي أو العاملين:

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

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

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

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

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

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

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

2- على مستوى المنظمة:

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

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

ج- سهولة استقطاب الكفاءات للمؤسسة حيث كلما زاد الشعور بالولاء يزداد تقبل العاملين

لأي تغير يصب في مصلحة المؤسسة.

ثانياً - خصائص الالتزام التنظيمي:

الالتزام التنظيمي يشير إلى نوعية العلاقة بين الفرد والمؤسسة ويرسخ الشعور الإيجابي لدى العامل اتجاهها، ويعكس مدى ارتباطه بها ورغبته في أن يبقى عضواً فعالاً فيها، فهو يمتاز بمجموعة من الخصائص نلخص أهمها فيما يلي:

- يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة في البقاء بها، وقبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها.

- يشير الالتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء.

- يتصف الالتزام التنظيمي بأنه متعدد الأبعاد. (عاشوري، 2015، ص 56)

- إن الالتزام التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة.

- يؤثر الالتزام التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة.

- يتميز الأفراد الذين لديهم التزام تنظيمي بالصفات التالية: قبول أهداف وقيم المنظمة الإنسانية والإيمان بها، وبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة، ووجود مستوى عالٍ من الانخراط في المنظمة لفترة طويلة، ووجود الميل لتقويم المنظمة التقويم الإيجابي.

- يتصف الالتزام التنظيمي حالة غير ملموسة تتجسد في ولاء العمال لمنظماتهم ونجد

درجة ثابتة ليست مطلقة وأبعاده متعددة ومؤثرة في بعضها البعض.

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

- أنه يفنق خاصية الثبات، بمعنى أن مستوى الالتزام التنظيمي قابل للتغيير حسب درجة

تأثير العوامل الأخرى فيه.

- يستغرق الالتزام في تحقيقه وقتاً طويلاً، لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما أن التخلي عنه

لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة بل يكون نتيجة لتأثيرات إستراتيجية ضاغطة.

ثالثاً - أبعاد الالتزام التنظيمي:

يتضمن الالتزام التنظيمي ثلاثة أبعاد رئيسية وهي البعد العاطفي، البعد المعياري، البعد الاستمراري وذلك على النحو التالي:

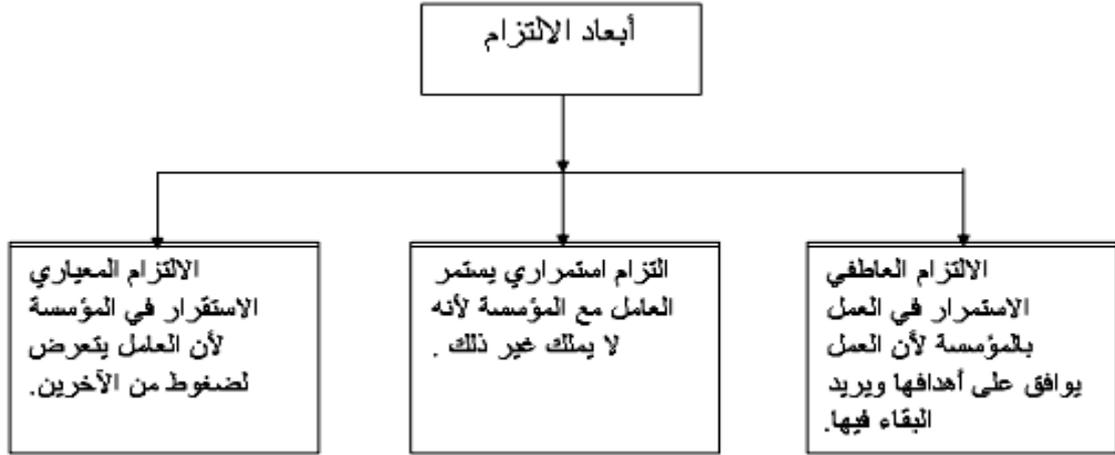
أ- **الالتزام العاطفي (الوجداني)**: يشير إلى الارتباط العاطفي للعامل وتوافقه واندماجه مع المنظمة حيث نجد أن العمال ذوي الالتزام الوجداني المرتفع يستمرون في العمل بالمنظمة ويريدون الاستمرار وبناء على رغبة وشعور إيجابي وتعاطف من قبل العامل نحو التنظيم. أي أن الأفراد الذين يظهرون معدلات عالية من الالتزام الوجداني نحو منظماتهم يبقون فيها بسبب علاقة الحب أو الميل التي يشعرون بها نحو تلك المنظمات وهو يعبر عن قوة ورغبة الفرد في الاستمرار بالعمل بمنظمة معينة لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويرغب في المشاركة لتحقيق تلك الأهداف. ويكون معدل غيابه عن العمل أقل، كما يبدي دافعيه أقوى في تحقيق أهدافها. (المغربي، 2007ص339)

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

ج- **الالتزام البقائي (الاستمراري)**: ويعبر عن إدراك الفرد لحساب الربح والخسارة في الاستمرار في المنظمة. ويستند هذا النوع من الالتزام إلى افتراض أن الالتزام التنظيمي يعبر عن تراكمات المصالح المشتركة مثل (الترقيات والتعويضات والمكافآت) بين الفرد والمنظمة، أكثر من كونها عملية عاطفية أو أخلاقية، ويرى البعض أن الأفراد الذين لديهم التزاما بقائيا عاليا يبقون في التنظيم لمجرد الحاجة الماسة لذلك بسبب ما يتحمله الفرد من تركه للعمل.

(عبد الحسين، 2012ص269)

شكل 2: أبعاد الالتزام التنظيمي



المصدر: ابتسام عاشوري الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية دراسة ميدانية

بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع العمل

والتنظيم، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر،

بسكرة، 2015، ص-55)

أما كانتر فقد أشارت إلى ثلاثة أبعاد من الالتزام تتجم عن متطلبات سلوكية يفرضها التنظيم على الأفراد وهي:

1- **الالتزام المستمر**: وتلتقي مع كانتر في هذه الجزئية مع اتجاه كل من ألن وماير حيث يمثل الالتزام لديهما حالة من التقاني والإخلاص نحو تنظيم معين ترجع إلى حاجة الفرد إلى البقاء في هذا التنظيم نتيجة العامل الاستثمار، مما يجعل ترك العمل في ضوء عامل التكلفة عملية مستحيلة.

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

3- **الالتزام الرقابي**: ويقصد به الارتباط بالمعايير التنظيمية التي تعمل على توجيه سلوكيات الأفراد نحو الأهداف المحددة، فالمعايير بمثابة توقعات مشتركة عن السلوك داخل العمل ويصبح الانحراف عنها مصدر للإحباط والقلق. وقد حدد كذلك "كيدرون" بعدين للالتزام التنظيمي هما:

1- **الالتزام الأخلاقي**: ويقصد بها قبول وانتماء الفرد للأهداف المؤسسة بأن تكون هويته التنظيمية وهنا يعتبر الفرد قيم وأهداف المؤسسة تماما كقيمه وأهدافه.

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

رابعا - **مراحل الالتزام التنظيمي**:

يمر التزام الأفراد نحو مؤسساتهم عبر مراحل متعددة نذكرها فيما يلي: (حمادات، 2006، 69-70)

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

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

3- **مرحلة الثقة بالتنظيم**: تبدأ تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمؤسسة وتستمر إلى ما لانهاية حيث يزداد ولاؤه وتقوى علاقته بالتنظيم والانتقال إلى مرحلة النضج.

وهناك تقسيمات أخرى لم ارحل الالتزام من أهمها: (عاشوري، 2015، ص69-68)

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

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

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

خامسا: مستويات الالتزام التنظيمي:

للاللتزام التنظيمي مستويات مختلفة ترتبط بتنمية الفرد والشكل رقم (03) يوضح هذه المستويات عند الزيادة والتناقص. قد ينتقل مستوى الالتزام لدى العامل من مستوى منخفض إلى مستوى معتدل وبالإمكان الاستمرار في تنميته وتطويره إلى مستوى أعلى.

(درنوني، 2015، ص132-133)



شكل 3: مستويات تنمية الالتزام التنظيمي

المصدر: هدى درنوني، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي - دراسة ميدانية بمؤسسة الصناعة الميكانيكية والكهربائية - بسكرة، أطروحة دكتوراه في علم اجتماع الإدارة

والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015 وفيما يلي وصفا لمستويات الالتزام التنظيمي:

1 - مستوى أعلى من الالتزام التنظيمي:

ويتسم بوجود مستوى عال من الالتزام التنظيمي لدى العمال وذلك بقبولهم قيم المنظمة واستعدادهم لبذل الجهود الرامية للبقاء مع المنظمة، والالتزام التنظيمي يوحى بأن الميول السلوكية في هذا المستوى تتصل بشكل وثيق مع البعد العاطفي من الالتزام، حيث الأفراد يريدون البقاء.

2 - مستوى معتدل من الالتزام التنظيمي:

ويتميز بمستوى معتدل من الالتزام التنظيمي من قبل العمال بقبول معقول للأهداف والقيم التنظيمية، وكذلك الاستعداد لبذل الجهد للبقاء في المنظمة، والذي يعني التزاما جزئيا؛ أي بمثابة التزام معقول أو متوسط، وهو إسناد الالتزام المعنوي ليرتبط مع البعد المعياري للالتزام الأفراد بالبقاء في المنظمة لأنه ينبغي أن يفعلوا ذلك.

3 - انخفاض مستوى الالتزام التنظيمي:

ويتميز بانخفاض مستوى الالتزام التنظيمي بسبب عدم وجود قبول للأهداف والقيم التنظيمية وعدم الرغبة في بذل جهد للبقاء مع منظمة. والعامل الذي يعمل على هذا المستوى يجب أن يشعر بخيبة أمل إزاء المنظمة؛ فمثل هذا العامل يرتبط بالبعد الاستمراري لأنه يحتاج إلى البقاء، فلو أعطي له الخيار سوف يترك المنظمة.

سادسا: العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي.

تعددت اجتهادات الباحثين والدارسين واتجاهاتهم حول العوامل التي تساعد على تكوين الالتزام التنظيمي داخل التنظيم، إلا أن دراسات روبرت، مارش، ماناري تعتبر من الدراسات المتميزة التي أشار فيها إلى العوامل المساعدة على تكوين الالتزام التنظيمي وتتمثل فيما يلي:

أولا: عوامل متعلقة ببيئة العمل الداخلية:

1- السياسات: ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين بالمنظمة ومن المعروف أن لدى أي إنسان مجموعة من الحاجات المتداخلة التي تساعد على تشكيل السلوك الوظيفي لهؤلاء الأفراد، ويعتمد السلوك في شدته أو إيجابياته

أو سلبياته على القدرة على إشباع هذه الحاجات فإذا أشبعت هذه الحاجات فان ذلك سيترتب على إتباع نمط سلوكي ايجابي بشكل يساعد على تكوين ما يسمى بالسلوك المتوازن وهذا الأخير الناتج عن مساندة التنظيم للفرد في إشباع هذه الحاجات يتولد عنه الشعور بالرضا، الاطمئنان والانتماء ثم الالتزام التنظيمي وتتفاوت الحاجات عند الأفراد العاملين من حيث الأهمية والأولوية في العمل على تشجيعها، وقد أشار "ماسلو" في نظرية سلم الحاجات الإنسانية على الحاجات الفيزيولوجية والحاجة للأمن، الحب، الانتماء، الاحترام والحاجة إلى تحقيق الذات. (جرينبرج وآخرون، 2004ص142)

وضوح الأهداف: يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين، فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة كلما كانت عملية الإدراك وفهم الأفراد للالتزام التنظيمي والمنظمة أكبر وينطبق ذلك على النهج والفلسفة والكفاية الإدارية. بالإضافة إلى تحديد الأهداف ووضوحها يجب تحديد الأدوار وتوضيحها أيضا، فعملية التحديد هاته تساعد على خلق الالتزام التنظيمي عند العاملين نظرا لما يترتب عليها من استقرار وتجنب للصراع في حالة التحديد للأدوار والعكس عندما لا يحدث ذلك.

3-زيادة إشراك العاملين في التنظيم: تساعد المشاركة من قبل الأفراد العاملين بصورة إيجابية على تحقيق أهداف التنظيم، فالمشاركة كما يراها "دايفن" هي الاشتراك الفعلي والعقلي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة لتحقيق الأهداف الجماعية ويشترك في المسؤولية في تحقيق تلك الأهداف وقد أوضحت الكثير من الدراسات أن المشاركة تعمل على زيادة الالتزام التنظيمي وتجعل الأفراد يرتبطون ببيئة العمل بشكل أكبر إذ يعتبرون أن ما يواجه الفرد من مشكلات هو تهديد لهم ولأمنهم واستقرارهم، الأمر الذي يؤدي إلى تقبلهم لروح المشاركة برغبة جامحة وروح معنوية

4-العمل على تحسين المناخ التنظيمي: إن تغير المناخ التنظيمي يشير على مجموعة من الخصائص الداخلية للبيئة والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو الاستقرار، يفهمها العاملون ويدركونها فتعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي سلوكهم، كما أن التنظيم والعامل على حد سواء يسعيان إلى إيجاد مناخ تنظيمي جيد لكلا الطرفين، وقد أظهرت الدراسات في هذا الإطار أن التنظيمات ذات المناخ أو البيئة المتسلطة والمحيطة لمعنويات العاملين والتي

تصفهم بعدم المسؤولية هي تنظيمات تعمل على التسرب والتقليل من الالتزام التنظيمي لديهم، وعليه لا بد من التنظيمات من أن تعمل على خلق البيئة والمناخ التنظيمي الجيد وتحقيق الأهداف والاهتمام بالإنسان في سبيل تنمية الالتزام التنظيمي لدى العاملين.

بالإضافة إلى هذا، المناخ التنظيمي هو ذلك المجال المتضمن للطرق والأساليب والأدوات والعناصر والعلاقات المتفاعلة داخل بيئة المنظمة بين الأفراد، وبناءً على ذلك يمكن النظر إليه على أنه يمثل شخصية المنظمة الناجحة وإن نجاحها يعتمد على جو العمل السائد، فالمناخ التنظيمي الجيد يشجع على خلق جو عمل إيجابي يعمل على تحقيق الاستقرار للأفراد والتنظيم، ويجعل العاملون يشعرون بأهميتهم في العمل من ناحية المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات والشعور بوجود درجة عالية من الثقة المتبادلة.

5- تطبيق أنظمة حافز مناسبة: يتطلب المناخ التنظيمي الجيد أنظمة حوافز مادية ومعنوية مناسبة لأن هذا يساهم في زيادة الرضا عن المناخ التنظيمي وعن المنظمة بصفة عامة، وبالتالي زيادة الالتزام وارتفاع الإنتاجية وانخفاض التكاليف، واتفق الباحثون على أن المنظمات العاملة في القطاع العام أقل المنظمات استخداماً للحوافز الجديدة. (القريوتي، 1998.ص67)

6- نمط القيادة: غن الدور الكبير الذي يجب أن تقوم به الإدارة هو إقناع الآخرين وفي جو عمل مناسب بضرورة إنجاز الأعمال بدقة وإتقان وفعالية، فالإدارة الناجحة هي الإدارة القادرة على كسب تأييد الجماعي لإنجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة الحوافز المناسبة، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجة الالتزام التنظيمي لدى العاملين أو الأفراد.

7- العمل على بناء ثقافة مؤسسية: إن الاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة ترسخ معايير أداء متميز لأفرادها، وتعمل على توفير الاحترام المتبادل بين الإدارة والعاملين وإعطائهم دوراً كبيراً في المشاركة في اتخاذ القرار، مما ينتج عنه قوة وتماسكاً للمنظمة، وزيادة الالتزام لها.

ثانياً: عوامل متعلقة بالبيئة الخارجية

هناك بعض العوامل الخارجية مثل ظروف سوق العمل وفرص الاختيار على اتجاهات

الأفراد وبالتالي تؤثر في درجة الالتزام التنظيمي لديهم خاصة في فترة بداية العمل لهؤلاء الأفراد، وقد سمي هذا بالمسببات في عملية الالتزام، كلما كانت الأوضاع الاقتصادية وفرص العمل متاحة كانت درجة الالتزام التنظيمي متجنبة والعكس صحيح في حالة ارتفاع مستوى البطالة. (حاروش، 2011، ص 241-242).

سابعاً: الآثار المترتبة عن الالتزام التنظيمي:

1- على مستوى الفرد: تؤكد النتائج الايجابية أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي يرتبط

بالعديد من النتائج الايجابية للفرد مثل: زيادة مشاعر الانتماء، الأمان، التطور الذاتي الايجابي، القوة ووجود أهداف لحياة الفرد كما تؤدي زيادة الالتزام إلى زيادة المكافآت أكثر من الأفراد غير الملتزمين حتى يشجعهم ذلك بذل الجهد.

إن الاتجاه العام بين الأبحاث يدعم العلاقة الترابطية بين اتجاهات الفرد نحو وظيفته واتجاهاته نحو أبعاد حياته الخاصة خارج النطاق الوظيفي.

وتشير بعض الدراسات إلى أن الموظف يستطيع أن يحافظ على درجات عالية من التوافق أو الانسجام النفسي مع وظيفته في نفس الوقت الذي يحقق فيه درجات متشابهة من التوافق أو الاندماج مع أسرته.

وعلى النقيض من الاتجاه السابق هناك مجموعات من الباحثين تشكك في وجود آثار إيجابية للالتزام التنظيمي على الحياة الخاصة للفرد. فمثلاً يرى البعض أن للالتزام التنظيمي مردودات سلبية تنعكس في إضعاف قدرة الفرد على توفيق أدواره الوظيفية مع أدواره الحياتية ومن ثم فإن الموظف الأكثر التزاماً أكثر معاناة من المردودات السلبية على حياته الخاصة.

بينما النتائج السلبية تتمثل فيما يلي:

- قلة الفرص المتاحة للتطور والنمو الذاتي.

- زيادة الضغوط العائلية والاجتماعية فالفرد يلتزم اتجاه منظمة معينة فانه يبذل الوقت والجهد بها مما يؤثر على الالتزامات الأخرى مما يؤدي إلى زيادة الضغط على الفرد. (عبد الباقي، 2004، ص 181)

على مستوى الجماعة: تمثلت النتائج الايجابية للالتزام لجماعات العمل فيما يلي:

كلما زادت درجة الالتزام عند المجموعة زادت درجة التماسك بينهما.

في حين أن النتائج السلبية على مستوى جماعة العمل تتمثل فيما يلي:

-انخفاض القدرة على الخلق والابتكار والتكيف من خلال استقرار العمالة.

-التفكير الجماعي يجعل مجموعة العمل أقل انفتاحا على الآراء والقيم الجديدة.

-زيادة فرصة الصراع بين المجموعات. (الوازن احمد، ص 48.49)

3- على مستوى المنظمات: تتمثل النتائج الايجابية للالتزام في المنظمات فيما يلي:

-زيادة فرص الفعالية بالنسبة للتنظيم وذلك من خلال: زيادة المبدول، انخفاض نسبة

الغياب والتأخر، انخفاض معدل دوران العمل.

-زيادة جاذبية المنظمة بالنسبة للأفراد الموجودين خارج التنظيم لأن الأفراد الأكثر

التزام يعطون صورة ايجابية وواضحة عن المنظمة مما يجعلها أكثر قدرة على جذب الأفراد

ذوي المهارات العالية أما النتائج السلبية: للالتزام التنظيمي على المنظمة يتمثل فيما يلي:

انخفاض القدرة على الابتكار والتكيف إذ أن الفرد أو الأفراد الذين يلتزمون بدرجة كبيرة

للتنظيم يميلون عادة للمنافسة سياسات المنظمة مما يحد من قدرة المنظمة على الابتكار.

بصفة عامة الموظف الملتزم تنظيميا إذا حدث وحقق مستويات أعلى من التقدم الوظيفي

فمن المحتمل أن تكون درجة رضاه عن هذا التقدم اكبر من درجة رضا الموظف الأقل التزاما،

وكلما شعر الموظف بالتزام اكبر نحو التنظيم الذي يعمل به كلما وحد وجهة نظره مع وجهة

نظر التنظيم عند تحديد ما هو في صالح المنظمة، وعليه هناك احتمال ضئيل بان تتعارض

الأهداف لكلا الطرفين، ويعني أن الموظف الأكثر التزاما لديه درجة أكبر من الثقة في التنظيم

الذي يعمل به من الموظف الأقل التزاما فينتامي لديه إحساس مستمر بان المنظمة أن تكافئ

ولائه مستقبلا عن طريق مزيد من تقدمه في السلك الوظيفي. وعليه ومن الناحية المنطقية

ومن الوجهة النظرية التي تنظر إلى الالتزام التنظيمي باعتباره ظاهر إيجابية ومن المحتمل

أن تؤدي إلى نتائج مرغوبة داخل النطاق الوظيفي للفرد وتتمثل هذه النتائج في ارتفاع معدلات

الأداء والرضا عن العمل، وانخفاض معدلات الغياب ودوران العمل وتحقيق المزيد من التقدم

المهني أو الوظيفي. (عبد الباقي، ،2004ص181)

ثامنا: العلاقة بين الرقابة الإدارية والالتزام التنظيمي.

إن الهدف من عملية الرقابة الإدارية هو إحداث تغيير في سلوك الأفراد العاملين في المشروع، فقد نظرنا فيما سبق من الأفكار لعملية الرقابة بصورة ميكانيكية مجردة من المشاعر والتفاعلات الإنسانية رغم أهمية العنصر الإنساني، وقد وجد الباحثون أن استجابة الأفراد للمقاييس والمعايير والتقارير وغيرها من وسائل الرقابة تعتمد على ظروف الحالة بأكملها، كشعور الفرد اتجاه المشروع، وشعوره تجاه رئيسه، وشعوره تجاه زملائه. فالإنسان الموظف أو العامل مثلا لا يترك عمله في الغالب لتضارب بسيط بين أهدافه وأحد الظروف الخاصة، أما إذا تكالبت ضده ظروف العمل بأكملها فإنه عندئذ يحاول التخلص والانتقال إلى مؤسسة أخرى تكون فيها ظروف العمل ملائمة لوضعه وتطلعاته وطموحاته. (عبد الباسط، 2006ص

54-55)

حيث اختلفت وتعددت وجهات نظر الباحثين حول العوامل المساعدة على تكوين الالتزام التنظيمي منها:

- **النمط القيادي:** يجب على الإدارة أن تتبنى فلسفة إنسانية في التعامل مع العمال وذلك بإشراكهم في اتخاذ القرارات وحل مشاكل العمل حتى يشعروا بقيمتهم وبإسهاماتهم في تحقيق الأهداف المطلوبة ولأن ذلك يعتبر حافزا معنويا وإيجابيا لهم بحيث يؤدي إلى تنمية الالتزام لديهم اتجاه المنظمة التي يعملون فيها، وهذا ما أكده " فالومبوا " أن المزيد من المشاركة في اتخاذ القرارات، يؤدي إلى مستويات أعلى من الالتزام التنظيمي، فالقيادة الناجحة هي التي تستطيع خلق الثقة بالنفس والاستقرار النفسي والتقدم نحو الأفكار الإبداعية وبالتالي تقضي على جميع مظاهر التسبب والتذمر والتغيب. (بنوناس، 2016ص126)

- **أساليب الرقابة:** لا غنى عن الرقابة حيث هي الوسيلة الوحيدة لضمان تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المنظمة، ولكن هناك أساليب من الرقابة تلقى نفور، ومقاومة من طرف العمال، هنا يجب أن تتدخل الإدارة لخلق نوع من الرقابة الذاتية وذلك بتحسيس العمال بأهمية التزامهم بالأهداف المطلوبة منهم

- **العمل على تنمية مشاركة الأفراد في التنظيم:** تعتبر المشاركة من أهم الأمور في المنظمة التي تعمل في شكل جماعي، وهي بمثابة الاشتراك الفعلي والعقلي للفرد في موقف

جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة لتحقيق الأهداف الجماعية ويشترك في المسؤولية في تحقيق الأهداف. من هنا كانت المشاركة عنصرا مهما يساعد على سيادة روح الفريق الواحد مما يساعد على تماسك المنظمة. (ماحي، 2016، ص 42.30)

ويمكن القول أن العديد من العاملين، وخاصة الذين يشغلون المواقع القيادية في العمل يرفضون الرقابة المباشرة على الأعمال التي يقومون بها ويفضلون أن يتاح لهم قدر من الحرية خلال العمل ليتمكنوا من انجاز الأعمال المنوطة بهم بالمستويات المطلوبة، وذلك فإن الارتقاء بعمليات الرقابة يتطلب تطبيق الإجراءات الآتية:

- 1- توسيع مشاركة العاملين في عمليات الرقابة وقياس كفاءة الأداء.
- 2- توجيه العاملين وتوعيتهم بأهمية الالتزام بالتعليمات والأنظمة وتوضيح الفوائد التي يمكن أن تعود من خلال ذلك، بدلا من استخدام أساليب الإكراه لحملهم على تطبيق التعليمات والأنظمة التي تصممها الإدارة.
- 3- تنمية روح الولاء لدى العاملين وتمكينهم من تحقيق أهدافهم من خلال العمل.
- 4- أن يكون الهدف من الرقابة تمكين العاملين من تجاوز الأخطاء في المستقبل ما أمكن ذلك بدلا من معاقبتهم ماديا ومعنويا. (موسى، فالح، 2011، ص)

نظريات الالتزام التنظيمي:

اختلفت نظريات الدراسة للسلوك الإنساني داخل المنظمات و تباينت، فمنها ما هو كلاسيكي بحيث اهتم بدراسة المؤسسة و الأفراد و اعتبرها نسقا مغلقا، و منها ما هو حديث اهتم بدراسة المنظمة و اعتبرها نسقا مفتوحا على البيئة الخارجية.

أ. النظريات الكلاسيكية:

نأ النظرية البيروقراطية: تعتبر البيروقراطية حسي ماكس فيبر بأنها ذلك التنظيم الضخم في المجتمع السياسي المعقد و المتحضر الذي يوجد لتحقيق أهداف الدولة و إخراج السياسة العامة إلى حيز الواقع، ووضعها موضع التنفيذ و البيروقراطيون هم أولئك الأفراد العاملون في الإدارات الحكومية،الذين يتم اختيارهم للعمل بأساليب ليست وراثية، و يكونون فيما بينهم تنظيما هرميا تحكمه قواعد معينة، و تحدد فيه الاختصاصات و واجبات و المسؤوليات و يتجسد فيه سلوك الالتزام و الالتزام في أداء الأعمال و المهام المنوط بالأفراد العاملين. و من خصائص هذه

النظرية:

- تحديد الاختصاصات الوظيفية في المنظمة.
 - توزيع الأعمال و الأنشطة الإدارية على الأفراد في المنظمة.
 - تحويل السلطات (الصلاحيات لأفراد المنظمة لضمان سير أنشطته).
 - الفصل بين الأعمال الرسمية للموظف و بين الأعمال الشخصية الخاصة به.
 - تعيين الأفراد العاملين في المنظمة البيروقراطية وفق المقدره و الكفاءة و الخبرة الفنية في النشاطات التي يؤدونها.
 - انتهاج الأسلوب الرسمي في التعامل مع الأفراد العاملين.
 - حفظ الوثائق الرسمية و أرشفتها و تنظيمها.
 - تحقيق الأمن الوظيفي لأفرادها من خلال التقاعد و زيادة الرواتب.
- ترى الطالبة أن النظرية البيروقراطية اتسمت بالعقلانية و الرسمية في أداء العمل و حتى في العلاقات و المعاملات بين الأفراد العاملين، كما أن الرسمية دخلت حتى في الآليات والميكانيزمات المستخدمة داخل المؤسسات و المصانع و الشركات و يتجلى هذا من خلال الفصل بين ما هو خاص بالعاملين و ما هو خاص بالمنشأة(الشمارع، 2009ص 35-33) نظرية الإدارة العلمية: تعود هذه الأخيرة ل فريدريك تايلور معتمدا فيها على الأسس العلمية في دراسة الحركة و الزمن، و تهيأ الظروف المادية و التنظيمية حتى يقوم الفرد بإنجاز عمله بأعلى كفاءة و بأقل تكلفة مع تحقيق سلوك الالتزام عند العاملين. و من أهم افتراضات هذه الأخيرة:
- النظر للعامل على أنه آلة تستجيب للجميع الأوامر و التعليمات.
 - اعتماد مبدأ تقسيم العمل.
 - تحديد نطاق الإشراف: أي عدد المرؤوسين للرئيس الواحد بعدد قليل منهم بغية تحقيق الكفاءة العالية في الرقابة و الأداء.
 - دفع الأجور و الحوافز بغية تحقيق كفاءة الأداء و الالتزام داخل المنظمة.
 - اعتماد مبدأ الرشد و العقلانية في التعامل مع الإدارة.
 - اعتماد مبدأ الحركة و الوقت لتفادي ضياع الوقت و الجهد و تجسيد الالتزام في إنجاز الأعمال المنوطة بالعاملين.
- ترى الطالبة أن نظرية الإدارة العلمية اهتمت بتناول عنصر الحركة و الزمن و هو ما يساهم في تجسيد

مبدأ الالتزام من خلال ما اعتمده فريدريك تايلور بتحديد الوقت و الطريقة التي يعمل بها الفرد لأداء أي مهمة، و ذلك لما لاحظته من إهدار للوقت في أداء بعض الأعمال و المهمات البسيطة التي لا تحتاج إلى وقت كثير.

نظرية التنظيم الإداري (هنري فايول): تمحورت أفكار فايول حول وظائف الإدارة من تخطيط، تنظيم و تنسيق و الأمر و الرقابة و أهمية معرفتها و تدريسها في الجامعات و قد اقترح أربعة عشر مبداء لنجاح العملية الإدارية:

-تقسيم العمل: و يتم فيه فصل الوظائف و السلطات، و توزيع المسؤوليات حسب القدرات و مستويات الذكاء.

-السلطة و المسؤولية: رأى فايول ضرورة التساوي بين السلطة و المسؤولية كلما ارتقى الفرد في السلم الإداري.

-الانضباط: هو ما يطلبه الرئيس و ينفذه المرؤوس و يرى فايول أن أساس الالتزام هو الطاعة للاتفاقيات التي تبرم بين طرفين في المشروع، كما يرى أن الالتزام يتعلق بقدرة القادة الذين يطبقون العقوبات بحكمة و نزاهة عند إخلال المرؤوس بالقوانين و النظم القائمة.

-وحدة القيادة: هي أن يكون الأفراد العاملين رئيسا مباشر واحدا، لأن القيادة الثنائية تسبب إرباك المرؤوس عندما يتلقى أوامر من رؤساء مختلفين و بالتالي يؤدي إلى نتائج سيئة سواء على الأداء و الفاعلية أو الانضباط.

-وحدة التوجيه: و هو أن يكون في المؤسسة رئيسا واحدا و خطة واحدة للجميع النشاطات الموجودة في هذه الأخيرة.

-تبعية المصالح الفردية لمصلحة العامة: و يقصد بهذه الأخيرة تكريس الفرد لجميع جهوده لخدمة المصلحة العامة.

-تعويض الموظفين: تتمثل في التعقل و العدالة في تحديد الأجور و المكافآت في العمل، فيجب أن يركز العاملين على نظام جيد لمكافأة الجهود.

-التسلسل الإداري: و يعني به التسلسل من أعلى الهيكل التنظيمي و بذلك تحقق طريقة الاتصال في المؤسسة.

-المركزية: و يقصد بها المركزية في اتخاذ القرارات في المؤسسة و تمركزها في يد الرؤساء ذوي الدرجة العليا.

-النظام: و يعني أن هناك مكان لكل فرد، و لكل فرد مكان في المشروع و يقصد به فايول

تنظيم المواد الأولية كما ينظم العنصر البشري.

-العدالة: و هي الإنصاف و التعقل في إعطاء الأجور و المكافآت و يعرفها فايول بأنها تنفيذ القوانين المنصوص عليها الملطفة بروح العطف و العدل.

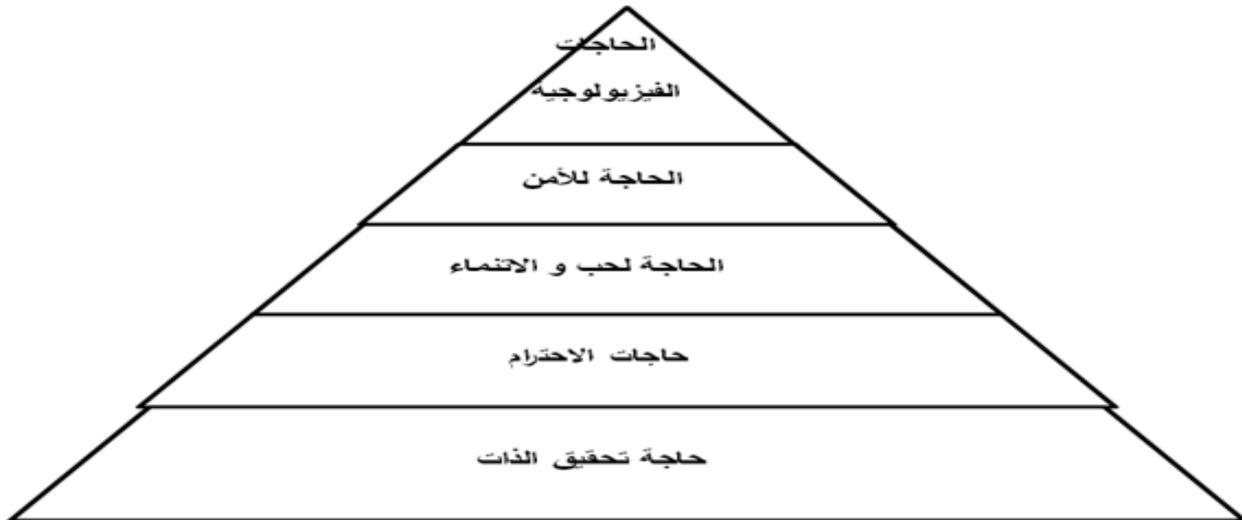
-الاستقرار: و يقصد به تحقيق الاستقرار لدى العاملين من خلال تطبيق الإدارة القوانين التي تشجعهم على العمل في المؤسسة لمدة أطول.

-المبادرة: و تعني المبادرة في إنجاز المهام و الإبداع و الابتكار و تنفيذ الخطط و المشاريع.

-الروح الجماعية: و تتمثل في العمل بروح الفريق من خلال التعاون و التضامن و التآلف بين العاملين.

ترى الطالبة أن هنري فايول من خلال نظريته اهتم بالتسيير الإداري كيف يكون و هو ما جسده من خلال مبادئه الأربعة عشر، حيث ركز على التنظيم من خلال الالتزام و تحقيق النظام، و توجيه الأوامر و طاعتها محاولا من خلالها تحقيق التسيير الأمثل في المؤسسة كيف ما كانت.
ب. النظريات الحديثة:

ج.نظرية الحاجات لإبرهام ماسلو: افترض ماسلو أن الرغبات الإنسانية هي بمثابة دوافع تتجدد و تساهم في تجسيد الالتزام الوظيفي و هي كالآتي:



الشكل (01): هرم الحاجات الإنسانية لماسلو

المصدر: هرم الحاجات الإنسانية كما صورته ماسلو.

- الحاجات الفيزيولوجية: وهي الحاجات الضرورية لحياة الفرد من طعام و اشرب و جنس و راحة وتعتبر هذه الأخيرة أقوى الحاجات الإنسانية.

- الحاجة للأمن: و تتمثل في توفير الحماية للفرد من الأخطار البيئية سواء كانت خطر ار صحيا أو اقتصاديا أو ماديا.

- الحاجة للحب و الانتماء: تمتع الفرد بالحاجات و إشباعها كالحب و الانتماء و الصداقة و القبول من الآخرين باعتبار الفرد كائن اجتماعي بطبعه.

- حاجات الاحترام: و يهتم هذا الأخير بشعور الفرد بالقيمة و الأهمية و تتمثل في المكانة الاجتماعية اعتراف الآخرين بالفرد و تقبلهم له.

- حاجات تحقيق الذات: و تمثل هذه الأخيرة الحاجات التي يسعى الفرد إلى تحقيقها في حياته كأن يكون مدى ار أو رجل أعمال و يأتي إشباع هذه الأخيرة بعد إشباع جميع الحاجات السابقة للفرد.

نظرية ماكلياند للحاجات: اهتم ماكلياند في نظريته بعملية تحفيز الأفراد في مكان العمل و حدد ثلاثة أنواع من الحاجات التي تؤثر على الفرد و فاعليته اتجاه عمله منها الحاجة إلى السلطة والانتماء و الحاجة للإنجاز:

- الحاجة للسلطة: رأى الباحث بأن هناك نوع ثالث من الأفراد الذين لديهم دافع قوي للتأثير في الآخرين و تغيير الأوضاع، و يرى أن هؤلاء الأفراد عادة ما ينجحون لتمتعهم بسمات قيادية بالتزامهم بالعمل في إطار مؤسسات، و لأن العمل الشرعي في إطار القانون يسمح لهم بالحصول على المساندة و المؤيدين الذين يشاطرونهم أ الري و من أهم سمات هؤلاء تلهفهم على القوة والاستثثار بالقرار و من ثمة التحول إلى تسلط فردي بمعنى الميل إلى السيطرة و التحكم في الآخرين.

- الحاجة للانتماء: و يعني بها ميل الأفراد إلى بناء علاقات اجتماعية مع الآخرين بحيث يشعرون بالبهجة و السرور عندما يكونون محبوبين من طرف الآخرين و يشعرون بالألم إذا تم رفضهم.

- الحاجة للإنجاز: و يقصد بهذا الباحث الأفراد الذين تتوفر لديهم حاجة قوية للإنجاز يكون عندهم رغبة قوية للنجاح و خوف من الفشل، و يتسمون بحب التحدي و يضعون لأنفسهم أهدافا

كبيرة ليس من المستحيل الوصول إليها.

نظرية x و y لدوجلاس ماك غريغور:

نظرية x: (تقوم على الافتراضات الآتية:

- أن الفرد كسول بطبيعته يكره العمل و يتجنبه أو يتهرب منه إذا كان في استطاعته.

- الأفراد العاملين يتم إجبارهم على العمل و توجيههم و مراقبتهم و تهديدهم بالعقاب كمدخل

لدفعهم للعمل و إنجاز الأهداف التنظيمية بطريقة ملائمة.

- يفضل الفرد العامل التوجيه و يتجنب تحمل المسؤولية و لديه القليل من الطموحات.

نظرية y: تقوم على الافتراضات الآتية:

- ترى أن الأفراد يقومون بالعمل و بذل الجهد العضلي و الذهني بشكل طبيعي و يعتبرونه مثل

اللعب و الراحة.

- ترى بأن الرقابة الخارجية اللطيفة و المستمرة و التهديد بالعقاب ليس الوسيلة الوحيدة لتوجيه

جهود الأفراد نحو تحقيق الأهداف، و لكن يمكن للأفراد ممارسة الرقابة الذاتية في سبيل القيام

بالأعمال وتحقيق الأهداف و الالتزام داخل المؤسسة.

- ترى أن الفرد العادي باستطاعته تحمل المسؤولية إذا توفرت له الظروف المناسبة للعمل.

- يسعى الفرد في العمل و يتطلع إلى أن يكون هناك تساوي و تعادل بين التزامه و انضباطه

في العمل و التحفيز الذي يتحصل عليه من خلال ما ينجزه من مهام.

- الأفراد العاملين قدرة كبيرة على ممارسة الإبداع و التطوير و خلق كل ما هو جديد و يكون

في صالح المنظمة.

ترى الطالبة من خلال نظرية x (و y) أن ماك غريغور يرى أن في المنظمة نوعين من الأفراد

العاملين النوع الأول (x) (يتسم بالكسل و الخمول و عدم الالتزام في أداء العمل مما يستوجب

معاقبته و مراقبته أثناء قيامه بمهام الموكلة إليه.

أما النوع الثاني (y) (يتسم بالجد و الاجتهاد و المبادرة و حب العمل و الإتقان و الالتزام بحث لا

يحتاج إلى الرقابة لأن لديه رقابة ذاتية مما يستوجب مكافئته و تحفيزه لتقديم الأفضل.

خلاصة الفصل:

نخلص في نهاية هذا الفصل إلى أن الالتزام التنظيمي يعد أهم الركائز الأساسية التي تقوم عليها المنظمات اليوم، حيث يعتبر عنصرا مؤثرا في نجاح أو فشل هذه المنظمات، فهو حالة إيجابية غير ملموسة يشعر بها الفرد اتجاه المنظمة التي يعمل بها، نتيجة لعلاقة متبادلة مع المنظمة أو خارجها، وتتميز هذه العلاقة التبادلية بأنها تدفع الفرد لبذل الجهود الكبيرة التي يقوم بها عن حب ورغبة ورضا وترفع مستويات الشعور بالواجب تجاه المنظمة التي التزم بها، وينتج عن هذه العلاقة إحساس الفرد بالارتياح والاستقرار والأمان الوظيفي، والشعور بالمسؤولية اتجاه منظمته، وبالتالي بذل أقصى جهد ممكن من أجل نجاحها وبقائها، كما يجب ملازمتها والبقاء فيها.

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية

1 إجراءات الدراسة الاستطلاعية

1.1.. أهداف الدراسة الاستطلاعية

2.1.. أدوات الدراسة الاستطلاعية

4.1. عرض نتيجة الدراسة الاستطلاعية

2. إجراءات الدراسة الأساسية

1.2.. منهج البحث

2.2. مجتمع وعينة الدراسة الأساسية

3.2. حدود الدراسة الأساسية

4.2. أدوات الدراسة الأساسية

5.2. المعالجة الإحصائية

1. إجراءات الدراسة الاستطلاعية

1.1.. أهداف الدراسة الاستطلاعية

تعد الدراسة الاستطلاعية البوابة التي ينطلق منها الباحث في تحديد ما يتطلبه البحث نظريا وميدانيا. لذا قمنا بإجراء دراسة استطلاعية على العمال العاملين ببلدية زعفران بهدف التأكد من تجاوب المفحوصين ومدى فهمهم لمقاييس الرقابة الإدارية والالتزام التنظيمي، كما تهدف هذه الدراسة الاستطلاعية لكشف ميدان الدراسة الأساسية بصفة عامة، وكذلك التعرف على مدى تطابق أدوات الدراسة مع عينة الدراسة (عمال البلدية). بالإضافة إلى معرفة ما إذا كان هناك تجاوب من طرف عينة الدراسة. كما نسعى إلى التأكد من فهم العمال لمختلف جوانب مقاييس الرقابة الإدارية والالتزام التنظيمي من: (صياغة البنود، صياغة التعليمات، مستويات الإجابة، ظروف التطبيق، طريقة التطبيق..). بالإضافة إلى فهمهم لأهداف الدراسة واستعدادهم ورضاهم عن إجراءات التطبيق.

2.1. أدوات الدراسة الاستطلاعية

اعتمدنا في الدراسة الحالية على المقاييس التالية :

1.2.1..مقياس الرقابة الإدارية:

اعتمدنا على المقياس الرقابة الإدارية المكون من (29) فقرة.

أ. طريقة التصحيح: الإجابة على عبارات المقياس تظم خمسة مستويات تنتظم على سلم ليكارت كما هو موضح في الجدول.

جدول رقم (1):مستويات الأوزان لسلم ليكرت.

الأوزان	موافق	موافق جدا	موافق نوعا ما	غير موافق	غير موافق تماما
الموجبة	1	2	3	4	5

المصدر: (من تصميم الطالبان)

1.2.1..مقياس الالتزام التنظيمي:

اعتمدنا على مقياس الالتزام التنظيمي ل (مراد نعموني مدخل إلى علم النفس العمل والتنظيم) المكون من (18) فقرة .

أ.طريقة التصحيح: الإجابة على عبارات المقياس تظم خمس مستويات تنتظم على سلم ليكارت كما هو موضح في الجدول.

جدول رقم (2):مستويات الأوزان لسلم ليكرت.

الأوزان	موافق	موافق جدا	موافق نوعا ما	غير موافق	غير موافق تماما
الموجبة	1	2	3	4	5

المصدر: (من تصميم الطالبان)

3.1. عرض نتيجة الدراسة الاستطلاعية :

تم تحقيق الأهداف المتوخاة من الدراسة الاستطلاعية حيث تمكنا من خلال تطبيق أدوات الدراسة على عينة استطلاعية تم فيها التأكد من فهم العمال لمختلف جوانب مقياسي الرقابة الإدارية والالتزام التنظيمي من حيث: (صياغة البنود، صياغة التعليمات، مستويات الإجابة، ظروف التطبيق، طريقة التطبيق، وضوح لغة). بالإضافة إلى فهمهم لأهداف الدراسة واستعدادهم ورضاهم عن إجراءات التطبيق. كما تم تحديد الفترة الزمنية التي يستغرقها العمال في الإجابة

على كل البنود المتعلقة بالمقياسين حوالي 15 دقيقة. وعليه أمكن البدء في الدراسة الميدانية والقيام بعرض النتائج ومناقشتها وفقا للفرضيات الموضحة.

2. الدراسة الأساسية:

1.2.. منهج البحث:

يعرف المنهج العلمي على انه أسلوب للتفكير و العمل يعتمد على الباحث لتنظيم أفكاره و تحليلها و عرضها و بالتالي الوصول إلى نتائج وحقائق معقولة حول الظاهرة موضوع الدراسة " (ربحي عليان، عثمان غنيم، 2000، ص 33). فاختيار المنهج المناسب للدراسة يضيف نوعا من المصداقية والموضوعية للنتائج المتوصل إليها. وعليه يبدو أن المنهج الوصفي التحليلي هو المنهج الأنسب للدراسة الحالية.

2.2. حدود الدراسة:

-الحدود الزمنية: طبقت هذه الدراسة من 15 إلى 30 مارس 2022.

-الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة بالبلدية بمدينة زعفران ولاية الجلفة.

-الحدود البشرية : شملت الدراسة عينة من العمال العاملين بالبلدية زعفران ولاية الجلفة ، و بلغ عدد أفرادها (50) عاملا.

-الحدود الموضوعية: يتمثل موضوع الدراسة أساسا في البحث في نوع العلاقة الارتباطية القائمة بين متغيرين أساسيين هما: المتغير المستقل و هو الرقابة الإدارية وذلك بالاعتماد على مقياس الرقابة الإدارية، أما المتغير التابع فهو الالتزام التنظيمي وذلك بالاعتماد على مقياس الالتزام التنظيمي ، كما تبحث الدراسة في الدلالة الإحصائية للفروق في متغيري الدراسة وفق جملة من المتغيرات الديموغرافية وهي (الجنس، السن، المستوى، الخبرة، المركز)

3.2. مجتمع وعينة الدراسة :

يقصد بالمجتمع الإحصائي للدراسة هو "جميع الأفراد الذين يكونون موضوع مشكلة الدراسة" (عبد المنعم الدردير، 2006، ص 21) ويتمثل في جميع العمال العاملين بمؤسسة ،وقد بلغ عدد 200 (عامل).

1.3.2. خصائص عينة الدراسة:

أ. الجنس

جدول رقم(3) : توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
72,0	36	الذكور
28,0	14	الإناث
%100	50	المجموع

المصدر: من تصميم الطالبان بالاعتماد على برنامج *spss*

من خلال الجدول يتبين أن نسبة عدد الذكور تفوق نسبة عدد الإناث على النحو التالي (72%) و(28%)

ب. السن

جدول رقم(4) : توزيع عينة الدراسة حسب السن

النسبة المئوية	التكرار	السن
46,0	23	من 24 إلى 34
40,0	20	من 35 إلى 45
14,0	7	من 46 إلى 56
%100	50 عامل	المجموع

المصدر: من تصميم الطالبان بالاعتماد على برنامج *spss*

من خلال الجدول يتبين أن نسبة عدد أفراد ذو فئة العمرية الأولى يفوقون نسبة عدد أفراد ذو الفئة العمرية الثانية يليها الفئة العمرية الثالثة على النحو التالي (46%) و(40%) و(14%)

ج. المستوى

جدول رقم (5) : توزيع عينة الدراسة حسب المستوى

النسبة المئوية	التكرار	المستوى
50,0	25	الفئة الثالثة
10,0	5	الفئة الرابعة
40,0	20	الفئة الخامسة
100%	50	المجموع

المصدر: من تصميم الطالبان بالاعتماد على برنامج *spss*

من خلال الجدول يتبين أن نسبة عدد أفراد ذو فئة الأولى يفوقون نسبة عدد أفراد ذو فئة الثالثة يليها الفئة الثانية على النحو التالي (50%) و(40 %) و(10%)

د. الخبرة

جدول رقم (6) : توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	الخبرة
60,0	30	من 1 إلى 10
24,0	12	من 11 إلى 20
16,0	8	من 21 إلى 30
100%	50	المجموع

المصدر: من تصميم الطالبان بالاعتماد على برنامج *spss*

من خلال الجدول يتبين أن نسبة عدد أفراد ذو فئة الاقدمية الأولى يفوقون نسبة عدد أفراد ذو فئة أقدمية الثانية يليها الفئة الاقدمية الثالثة على النحو التالي (60%) و(24 %) و(16%)

ي.المركز

جدول رقم (7) : توزيع عينة الدراسة حسب المركز

النسبة المئوية	التكرار	المركز
6,0	3	المركز الأول
10,0	5	المركز الثاني
84,0	42	المركز الثالث
100%	50	المجموع

المصدر: من تصميم الطالبان بالاعتماد على برنامج *spss*

من خلال الجدول يتبين أن نسبة عدد أفراد نوا لمركز الثالث يفوقون نسبة عدد أفراد ذو المركز الثاني يليها المركز الأول على النحو التالي (84%) و(10 %) و(6%)

4.2. أدوات الدراسة.

اعتمد الطالبان في الدراسة الحالية على المقياسين التاليين :

1.4.3. --الرقابة الإدارية:

اعتمدنا على مقياس الرقابة الإدارية المكون من (29) فقرة.

أ. طريقة التصحيح: الإجابة على عبارات المقياس تظم خمسة مستويات تنتظم على سلم ليكارت كما هو موضح في الجدول.

جدول رقم (8) :مستويات الأوزان لسلم ليكارت.

الأوزان	موافق	موافق جدا	موافق نوعا ما	غير موافق	غير موافق تماما
الموجبة	1	2	3	4	5

المصدر: (من تصميم الطالبان)

ب. تفسير الدرجات الرقابة الإدارية :

تجمع درجات المبحوث المحصل عليها من إجابته على بنود المقياس فالدرجة (145) تشير إلى الدرجة المرتفعة والدرجة (87) تشير إلى الدرجة المتوسطة والدرجة (29) تشير إلى الدرجة المنخفضة، وتفسر درجات الأستاذ على المقياس إلى ثلاثة مستويات: عالية، متوسطة، منخفضة .

2.4.2. مقياس الالتزام التنظيمي:

اعتمدنا على مقياس الالتزام التنظيمي ل (مراد نعموني) المكون من (18) فقرة .

أ. طريقة التصحيح: الإجابة على عبارات المقياس تظم خمس مستويات تنتظم على سلم ليكارت كما هو موضح في الجدول.

جدول رقم (9):مستويات الأوزان لسلم ليكارت.

الأوزان	موافق	موافق جدا	موافق نوعا ما	غير موافق	غير موافق تماما
الموجبة	1	2	3	4	5

المصدر: (من تصميم الطالبان)

ب. تفسير الدرجات لمقياس الالتزام التنظيمي :

تجمع درجات المبحوث المحصل عليها من إجابته على بنود المقياس فالدرجة (90) تشير إلى الدرجة المرتفعة والدرجة (54) تشير إلى الدرجة المتوسطة والدرجة (18) تشير إلى الدرجة المنخفضة، وتفسر درجات الأستاذ على المقياس إلى ثلاثة مستويات: عالية، متوسطة، منخفضة .

5.2. المعالجة الإحصائية:

استخدمنا للتحقق من فرضيات الدراسة أساليب إحصائية مختلفة وهذا باعتمادهما على برنامج

الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss.v22) .

و تندرج هذه الأساليب المستخدمة ضمن أسلوبَي الإحصائي الوصفي والاستدلالي وهي على النحو التالي :

- معامل الارتباط بيرسون (**Pearson**) و ذلك للإيجاد العلاقة الارتباطية بين الرقابة الإدارية والالتزام التنظيمي.

- اختبار (**Independent simples T test**) للبحث في الفروق بين درجات مجموعتين من الأفراد و ذلك حسب متغير الجنس.

- اختبار تحليل التباين الأحادي (**One Way Anova**) و هذا للبحث في دلالة الفرق بين درجات أكثر من مجموعتين (الفئات السن، المستوى، الخبرة، المركز)

الفصل الخامس

عرض ومناقشة النتائج

1. عرض نتائج فرضيات الدراسة
2. مناقشة نتائج فرضيات الدراسة
3. الاستنتاج العام.
4. الخاتمة والتوصيات.

1- عرض نتائج الفرضيات

1-1- عرض ومناقشة نتائج دراسة الفرضية الاولى

- منطوق الفرضية الاولى: " توجد علاقة ارتباطيه بين الرقابة الإدارية والالتزام التنظيمي لدى العمال.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية استخدمنا الأسلوب الإحصائي التالي: - معامل الارتباط بيرسون (Pearson) و ذلك للإيجاد العلاقة الارتباطية بينالرقابة الإدارية والالتزام التنظيمي.

و قد أسفرت النتائج المتحصل عليها اعتمادا على برنامج (spss) ما هو موضح في الجدول التالي.

الجدول (10):يوضح الارتباط بين الرقابة الإدارية والالتزام التنظيمي لدى العمال

الرقابة الإدارية					المتغيرات
نوع الارتباط	مستوى الارتباط	الدلالة	قيمة معامل الارتباط	حجم العينة	
طردية	قوية	0.00	0.856	50	الالتزام التنظيمي

المصدر: من تصميم الطالبان بالاعتماد على برنامج spss

تكشف قراءة الأرقام الواردة في الجدول أعلاه عن وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند المستويين (0.05 و 0.01) بين الرقابة الإدارية والالتزام التنظيمي لدى العمال. مع أن الطالبان اعتمدا على المستوى (0,05) الذي يعتبر الأنسب في البحوث الاجتماعية ؛ وتتمثل قيمة معامل الارتباط (0.856) وهو ارتباط دال عند مستوى الدلالة (0.00) وهذا معناه أنه توجد علاقة ارتباطية قوية طردية بين الرقابة الإدارية والالتزام التنظيمي لدى العمال.

عليه فإننا نقبل الفرض البديل القائل:

" توجد علاقة إرتباطية طردية قوية دالة احصائية بين الرقابة الإدارية ومستوى الالتزام التنظيمي لدى العمال."

1-2- عرض ومناقشة نتائج دراسة الفرضية الثانية

منطوق الفرضية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرقابة الإدارية لدى العمال تعزى لمتغيرات (الجنس، السن، المستوى، الخبرة، المركز) وللتحقق من صحة هذه الفرضية قمنا بتجزئتها بحسب المتغيرات الشخصية حيث استخدمنا الأسلوبين الإحصائيين التاليين:

اختبار (Independent simples T test) للبحث في الفروق بين درجات مجموعتين من الأفراد و ذلك حسب متغير الجنس.

اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) و هذا لأن الفرضية تبحث في دلالة الفرق بين درجات أكثر من مجموعتين (الفئات السن، المستوى، الخبرة، المركز)؛ ونورد نتائج هذا الاختبارين على التوالي.

-توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرقابة الإدارية لدى العمال تعزى لمتغير (الجنس) و قد أسفرت النتائج المتحصل عليها اعتمادا على برنامج (spss) ما هو موضح في الجدول التالي.

الجدول رقم (11): دلالة الفروق في الدرجة الكلية الرقابة الإدارية حسب متغير الجنس

DF	Sig	قيمة (T)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المجموعات	المتغير
48	0.00	-5,789	15,882	110,64	36	ذكور	الرقابة الإدارية
			21,882	142,93	14	إناث	

المصدر: من تصميم الطالبان بالاعتماد على برنامج spss

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي على مقياس الرقابة الإدارية بالنسبة للذكور بلغ (110.64) و المتوسط الحسابي بالنسبة للإناث بلغ (142.93) وهما متباعدان لحد ما مما يدل على وجود فروق بينهما وهذا ما تكشف عنه قيمة ($T=-5.78$) ، و قيمة **SIG** (0.00) أقل من مستوى الدلالة (0.05) و بالتالي فمنطوق الفرضية قد تحقق وعليه نقبل الفرض البديل أي أنه: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرقابة الإدارية لدى العمال. تبعا لمتغير الجنس لصالح الإناث".

-توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرقابة الإدارية لدى العمال تعزى لمتغير (السن)

و قد أسفرت النتائج المتحصل عليها اعتمادا على برنامج (spss) ما هو موضح في الجدول التالي.

جدول رقم (12): اختبار الفروق في الدرجة الكلية للرقابة الإدارية وفق متغير السن.

Sig	F	DF	متوسط المربعات	مجموع المربعات	التباين	التباين في الدرجات على مقياس الرقابة الإدارية
,000	29,361	2	7099,294	14198,588	بين المجموعات	
		47	241,793	11364,292	داخل المجموعات	

يبين الجدول أعلاه أن قيمة ($F=29.36$) دالة عند مستوى الدلالة المعتمد (0.05) حيث أن قيمة sig (0.00) أقل (0.05) و بالتالي توجد فروق في الدرجة الكلية للرقابة الإدارية بين فئات السن لدى العمال ،و عليه يتم قبول الفرضية البديل.أي انه: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرقابة الإدارية تعزى السن "

+ "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرقابة الإدارية لدى العمال تعزى لمتغير (المستوى)

و قد أسفرت النتائج المتحصل عليها اعتمادا على برنامج (spss) ما هو موضح في الجدول التالي.

جدول رقم (13): اختبار الفروق في الدرجة الكلية للرقابة الإدارية وفق متغير المستوى.

Sig	F	DF	متوسط المربعات	مجموع المربعات	التباين	التباين في الدرجات على مقياس الرقابة الإدارية
,000	20,770	2	5996,565	11993,130	بين المجموعات	
		47	288,718	13569,750	داخل المجموعات	

من خلال الجدول أعلاه يبين أن قيمة (F) دالة عند مستوى الدلالة المعتمد (0.05) حيث أن قيمة sig (0.00) اقل (0.05) و بالتالي توجد فروق في الدرجة الكلية للرقابة الإدارية بين

فئات المستوى لدى العمال ، و عليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة. أي انه: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرقابة الإدارية تعزى المستوى "

+ "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرقابة الإدارية لدى العمال تعزى لمتغير (الخبرة) و قد أسفرت النتائج المتحصل عليها اعتمادا على برنامج (spss) ما هو موضح في الجدول التالي.

جدول رقم (14): اختبار الفروق في الدرجة الكلية للرقابة الإدارية وفق متغير الخبرة.

Sig	F	DF	متوسط المربعات	مجموع المربعات	التباين	التباين في الدرجات على مقياس الرقابة الإدارية
,000	25,017	2	6590,486	13180,972	بين المجموعات	
		47	263,445	12381,908	داخل المجموعات	

من خلال الجدول أعلاه يبين أن قيمة (F) دالة عند مستوى الدلالة المعتمد (0.05) حيث أن قيمة sig (0.00) أقل (0.05) و بالتالي لتوجد فروق في الدرجة الكلية للرقابة الإدارية بين فئات الخبرة لدى العمال ، و عليه يتم قبول الفرضية البديلة. أي انه: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرقابة الإدارية تعزى الخبرة في العمل "

+ "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرقابة الإدارية لدى العمال تعزى لمتغير (المركز) و قد أسفرت النتائج المتحصل عليها اعتمادا على برنامج (spss) ما هو موضح في الجدول التالي.

جدول رقم (15): اختبار الفروق في الدرجة الكلية للرقابة الإدارية وفق متغير المركز.

Sig	F	DF	متوسط المربعات	مجموع المربعات	التباين	التباين في الدرجات على مقياس الرقابة الإدارية
,000	19,549	2	5804,221	11608,442	بين المجموعات	
		47	296,903	13954,438	داخل المجموعات	

من خلال الجدول أعلاه يبين أن قيمة (F) دالة عند مستوى الدلالة المعتمد (0.05) حيث أن قيمة sig (0.00) أقل (0.05) و بالتالي توجد فروق في الدرجة الكلية للرقابة الإدارية بين فئات المركز في العمل ، و عليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة. أي انه: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرقابة الإدارية تعزى المركز في العمل "

3.1. عرض و مناقشة نتائج دراسة الفرضية الثالثة :

منطوق الفرضية الثالثة: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الالتزام التنظيمي لدى العمال. تعزى لمتغيرات (الجنس، السن، المستوى، الخبرة، المركز)

وللتحقق من صحة هذه الفرضية استخدمنا الأسلوبى الإحصائيين التاليين:

اختبار (Independent simples T test) للبحث في الفروق بين درجات مجموعتين من الأفراد و ذلك حسب متغير الجنس.

اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) و هذا لأن الفرضية تبحث في دلالة الفرق بين درجات أكثر من مجموعتين (الفئات السن، المستوى، الخبرة، المركز)؛ونورد نتائج هذا الاختبارين على التوالي.

- "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الالتزام التنظيمي لدى العمال. تعزى لمتغير (الجنس) و قد أسفرت النتائج المتحصل عليها اعتمادا على برنامج (spss) ما هو موضح في الجدول التالي.

الجدول رقم (16): دلالة الفرق في الدرجة الكلية للالتزام التنظيمي حسب متغير الجنس

DF	Sig	قيمة (T)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المجموعات	المتغير
48	0.0	-4,265	8,497	55,25	36	ذكور	مستوى الالتزام التنظيمي
			41,826	86,07	14	إناث	

المصدر: من تصميم الطالبان بالاعتماد على برنامج spss

يبين الجدول أن قيم المتوسط الحسابي لكل من الذكور و الإناث متباعدان لحد ما مما يدل على وجود فروق بينهما فقد بلغ المتوسط الحسابي للذكور (55.25) و المتوسط الحسابي للإناث (86.07) و قيمة (T) بلغت (-4.26) وقيمة SIG (0.00) و هي أقل من مستوى الدلالة (0,05) وهذا ما يدل على أن منطوق الفرضية تحقق أي أنه : " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الالتزام التنظيمي لدى العمال. تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث"

- "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الالتزام التنظيمي لدى العمال. تعزى لمتغير (السن) و قد أسفرت النتائج المتحصل عليها اعتمادا على برنامج (spss) ما هو موضح في الجدول التالي.

جدول رقم (17): اختبار الفروق في الدرجة الكلية للالتزام التنظيمي وفق متغير السن.

Sig	F	DF	متوسط المربعات	مجموع المربعات	التباين	التباين في الدرجات على مقياس الالتزام التنظيمي
,000	19,270	2	7849,682	15699,364	بين المجموعات	
		47	407,360	19145,916	داخل المجموعات	

من خلال الجدول أعلاه يبين أن قيمة (F) دالة عند مستوى الدلالة المعتمد (0.05) حيث أن قيمة sig (0.00) أقل (0.05) و بالتالي توجد فروق في الدرجة الكلية للالتزام التنظيمي بين فئات السن لدى العمال ، و عليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة. أي انه: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الالتزام التنظيمي تعزى للسن "

- "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الالتزام التنظيمي لدى العمال. تعزى لمتغير (المستوى)

و قد أسفرت النتائج المتحصل عليها اعتمادا على برنامج (spss) ما هو موضح في الجدول التالي.

جدول رقم (18): اختبار الفروق في الدرجة الكلية للالتزام التنظيمي وفق متغير المستوى.

Sig	F	DF	متوسط المربعات	مجموع المربعات	التباين	التباين في الدرجات على مقياس الالتزام التنظيمي
,001	8,152	2	4487,420	8974,840	بين المجموعات	
		47	550,435	25870,440	داخل المجموعات	

من خلال الجدول أعلاه يبين أن قيمة (F) دالة عند مستوى الدلالة المعتمد (0.05) حيث أن قيمة sig (0.001) أقل (0.05) و بالتالي توجد فروق في الدرجة الكلية للالتزام التنظيمي بين فئات المستوى لدى العمال ، و عليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة. أي انه: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الالتزام التنظيمي تعزى للمستوى "

- "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الالتزام التنظيمي لدى العمال. تعزى لمتغير (الخبرة)

و قد أسفرت النتائج المتحصل عليها اعتمادا على برنامج (spss) ما هو موضح في الجدول التالي.

جدول رقم (19): اختبار الفروق في الدرجة الكلية للالتزام التنظيمي وفق متغير الخبرة.

Sig	F	DF	متوسط المربعات	مجموع المربعات	التباين	التباين في الدرجات على مقياس الالتزام التنظيمي
,000	15,732	2	6986,557	13973,113	بين المجموعات	
		47	444,089	20872,167	داخل المجموعات	

من خلال الجدول أعلاه يبين أن قيمة (F) دالة عند مستوى الدلالة المعتمد (0.05) حيث أن قيمة sig (0.00) أقل (0.05) و بالتالي توجد فروق في الدرجة الكلية للالتزام التنظيمي بين فئات الخبرة في العمل ، و عليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة. أي انه: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الالتزام التنظيمي تعزى الخبرة في العمل"

"- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الالتزام التنظيمي لدى العمال. تعزى لمتغير (المركز)

و قد أسفرت النتائج المتحصل عليها اعتمادا على برنامج (spss) ما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (20): اختبار الفروق في الدرجة الكلية للالتزام التنظيمي وفق متغير المركز.

Sig	F	DF	متوسط المربعات	مجموع المربعات	التباين	التباين في الدرجات على مقياس الالتزام التنظيمي
,047	3,270	2	2128,335	4256,670	بين المجموعات	
		47	650,821	30588,610	داخل المجموعات	

من خلال الجدول أعلاه يبين أن قيمة (F) دالة عند مستوى الدلالة المعتمد (0.05) حيث أن قيمة sig (0.00) أقل (0.05) و بالتالي توجد فروق في الدرجة الكلية للالتزام التنظيمي بين فئات المركز في العمل ، و عليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة. أي انه: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الالتزام التنظيمي تعزى المركز في العمل"

2- مناقشة نتائج فرضيات الدراسة

2-1- مناقشة الفرضية الأولى

يمكن تفسير العلاقة بين الرقابة الإدارية والالتزام التنظيمي حيث: تعمل الرقابة الإدارية على مراقبة وتقييم أداء الموظفين والعمليات داخل المنظمة. من خلال فرض معايير ومبادئ رقابية صارمة، حيث يتم تعزيز الالتزام التنظيمي وتحسين أداء الفريق والمؤسسة بشكل عام.. كما تعمل الرقابة الإدارية على زيادة مستوى المسؤولية لدى الموظفين والقادة التنظيميين. من خلال تحديد المسؤوليات وتوفير الإطار الرقابي الصحيح، يتعزز الالتزام التنظيمي ويتحسن توجيه الموظفين نحو تحقيق أهداف المنظمة.. كما تعمل الرقابة الإدارية على إرساء بيئة عمل تتسم بالشفافية والثقة بين أفراد المنظمة. عندما يعرف الموظفون أن هناك نظام رقابي قوي يتبع ويفرض في المنظمة، يتزايد الالتزام التنظيمي والثقة في قرارات الإدارة. كما تعتبر الرقابة الإدارية أداة فعالة للكشف عن الانحرافات والمخالفات داخل المنظمة. عندما يتم التعامل بصرامة مع هذه الانحرافات والمخالفات، يتعزز الالتزام التنظيمي ويتضح أن القواعد والمعايير التنظيمية لا تقبل أي تجاوزات

2.2- مناقشة الفرضية الثانية

يمكن تفسير الرقابة الإدارية تبعاً للجنس، حيث أن الرقابة الإدارية هي عملية تطبق على مستوى المؤسسة أو المنظمة بغض النظر عن جنس الأفراد. تهدف الرقابة الإدارية إلى مراقبة وتنظيم الأنشطة والعمليات لضمان تحقيق الأهداف المحددة والامتثال للمعايير والسياسات المؤسسية. قد يكون هناك بعض الاختلافات في تطبيق الرقابة الإدارية بناءً على الثقافة المؤسسية والتوجهات القيادية والأنظمة والعادات المحلية. ومع ذلك، لا يتم تحديد الرقابة الإدارية بناءً على الجنس، بل تتعلق بإدارة الموارد والعمليات والموظفين بشكل عام.

أما تفسير الرقابة الإدارية تبعاً للسن يمكن أن يشير إلى الأساليب أو الإجراءات التي تُطبق على الموظفين بناءً على فئة العمر التي ينتمون إليها. يمكن أن تختلف معايير وأساليب الرقابة الإدارية بناءً على اعتبارات السن للموظفين، وذلك بغرض تنظيم وإشراف العمل وتحقيق الأهداف المؤسسية. وقد يتم توفير فرص التدريب والتطوير المخصصة لفئات عمرية محددة، حيث يمكن أن تختلف احتياجات التدريب والمهارات المطلوبة بناءً على مرحلة الحياة والتطور المهني. ومع ذلك، يجب مراعاة أن الرقابة الإدارية لا ينبغي أن تكون مبنية على التمييز أو المعاملة غير

العادلة بناءً على السن. يجب أن تكون الرقابة الإدارية مبنية على المعايير العادلة والموضوعية لجميع الموظفين

أما تفسير الرقابة الإدارية تبعاً للمستوى التعليمي فيشير إلى الأساليب والإجراءات التي تُطبق على الموظفين بناءً على مستوى التعليم والمؤهلات التي يحملونها. يُعتبر مستوى التعليم عاملاً هاماً في تحديد المهارات والقدرات والمعرفة للموظفين، والتي تؤثر على طرق ونطاق الرقابة الإدارية التي تُطبق عليهم. وقد يتم توفير توجيه وتدريب إضافي للموظفين ذوي المستوى التعليمي الأدنى لتعزيز مهاراتهم وتطوير قدراتهم في مجالات محددة. وقد يؤدي المستوى التعليمي إلى توزيع مسؤوليات مختلفة بين الموظفين، حيث يتم تعيين المهام والمسؤوليات التي تتناسب مع مستوى تعليم كل فرد. ومع ذلك، يجب أن يتم مراعاة أن الرقابة الإدارية تعتمد أيضاً على المهارات العملية والخبرات المكتسبة بالإضافة إلى المستوى التعليمي. يجب ألا يتم استخدام المستوى التعليمي كمعيار فقط لتحديد الرقابة الإدارية.

أما تفسير الرقابة الإدارية تبعاً للخبرة المهنية يتعلق بالأساليب والإجراءات التي تُطبق على الموظفين بناءً على مستوى خبرتهم في مجال العمل. تُعتبر الخبرة المهنية عاملاً مهماً في تحديد مهارات وقدرات الموظفين وقدرتهم على تنفيذ المهام المطلوبة بكفاءة وفعالية. و يمكن أن يؤثر مستوى الخبرة المهنية في تكليف الموظفين بالمهام المعقدة والمسؤوليات الأكبر. يُعتبر الأفراد ذوو الخبرة المهنية العالية مناسبين للمهام الأكثر تحدياً والتي تتطلب معرفة متقدمة وفهم عميق للمجال. وقد يتم توفير توجيه وتدريب مخصص للموظفين ذوي الخبرة المهنية المحدودة لتعزيز مهاراتهم وتطوير قدراتهم في المجال الذي يعملون فيه. ومع ذلك، يجب أن يتم مراعاة أن الخبرة المهنية لا تعتبر المعيار الوحيد لتحديد الرقابة الإدارية، حيث يجب أيضاً أن يؤخذ في الاعتبار المستوى التعليمي والمهارات الأخرى ذات الصلة بالمجال. يجب أن يتم توجيه الرقابة الإدارية بطريقة عادلة وموضوعية لجميع الموظفين بغض النظر.

أما تفسير الرقابة الإدارية تبعاً لمركز الوظيفة. فيتعلق بالأساليب والإجراءات التي تُطبق على الموظفين بناءً على مستوى ومسؤوليات مركز وظيفتهم في المؤسسة. يعتبر مركز الوظيفة معياراً هاماً في تحديد نطاق الرقابة الإدارية والمهام والمسؤوليات التي يتم تكليف الموظف بها. ويتعين تحديد مسؤوليات كل مركز وظيفي بناءً على مهامه الأساسية والتحديات المحددة التي يواجهها. يجب أن تُعين المسؤوليات بطريقة تتوافق مع مهارات وكفاءة الموظفين الذين يشغلون هذه

المراكز. كما: يمكن أن يختلف مستوى الرقابة والسلطة التي تُمنح لكل مركز وظيفي بناءً على طبيعة المهام والمسؤوليات. قد يتطلب بعض المراكز صلاحيات اتخاذ القرار العالية، في حين يكون لدى المراكز الأخرى سلطة اتخاذ القرارات المحدودة. ومع ذلك، يجب أن يتم تطبيق الرقابة الإدارية بطريقة عادلة وموضوعية لجميع مراكز الوظيفة بغض النظر عن مستوى السلطة أو التفويض. يجب أن يكون هدف الرقابة.

3.2. مناقشة الفرضية الثالثة

يمكن تفسير الالتزام التنظيمي تبعاً للجنس إلى الطريقة التي يتم فيها فهم وتفسير مفهوم الالتزام الشخصي والمهني وفقاً للجنس. يعتبر الجنس عاملاً يؤثر على الثقافة والتوقعات الاجتماعية والأدوار المتوقعة في المجتمع، وبالتالي يمكن أن يؤثر على تفسير وتطبيق الالتزام التنظيمي. كما يمكن أن يتم تفسير الالتزام تبعاً للجنس بعدة طرق، وفيما يلي بعض النقاط التي يمكن أخذها في الاعتبار منها قد تواجه الجنسين تحديات وفوارق مختلفة في مجالات الالتزام. قد يكون هناك توجهات اجتماعية أو قوانين تؤثر على قدرة الأفراد من كلا الجنسين على الالتزام بشكل متساوٍ في بعض الحالات.

أما تفسير الالتزام الوظيفي تبعاً للسن فيشير إلى كيفية فهم وتفسير مفهوم الالتزام الشخصي والمهني وفقاً للعمر. العمر يعتبر عاملاً هاماً يؤثر على النضج والتطور الشخصي، وقد يؤدي إلى تغيرات في المسؤوليات والتوقعات الاجتماعية. حيث يعتبر العمر عاملاً حاسماً في تحديد المرحلة الحالية للفرد في الحياة. يمكن أن تختلف مسؤوليات الالتزام وتوقعاته بناءً على المرحلة العمرية، مثل الشباب، والبلوغ، والشخص البالغ، والمسن. كما يمكن أن يتغير الالتزام بمرور الوقت وتطور الشخصية والنمو العقلي والعاطفي. في سنوات الشباب والبلوغ، قد يواجه الأفراد تحديات وتغيرات في الالتزام بسبب اكتساب مهارات جديدة وتحقيق الاستقلالية.

أما تفسير الالتزام الوظيفي تبعاً للمستوى التعليمي فيشير إلى كيفية فهم وتفسير مفهوم الالتزام الشخصي والمهني وفقاً لمستوى التعليم الذي تحصل عليه الفرد. يعتبر المستوى التعليمي مؤشراً مهماً للمعرفة والمهارات التي يكتسبها الفرد، وبالتالي يمكن أن يؤثر على قدرته على فهم وتنفيذ الالتزامات التنظيمية. حيث يمكن أن يؤثر المستوى التعليمي على مجموعة المهارات والمعرفة التي يكتسبها الفرد. قد يتمتع الأفراد ذوو المستوى التعليمي الأعلى بمهارات أكثر تطوراً ومعرفة أعمق في مجالات محددة، مما يساعدهم على تحمل المزيد من الالتزامات وتنفيذها بنجاح.

أما تفسير الالتزام التنظيمي تبعاً للخبرة المهنية. فيشير إلى كيفية فهم وتفسير مفهوم الالتزام الشخصي والمهني وفقاً لمستوى الخبرة التي يكتسبها الفرد في مجال عمله. الخبرة المهنية تعكس المعرفة والمهارات التي يحصل عليها الفرد من خلال سنوات العمل والتدريب في مجاله المهني. لذا قد يؤثر مستوى الخبرة المهنية على قدرة الفرد على فهم متطلبات الالتزام والمسؤوليات المهنية. يمكن أن تتراكم المعرفة والفهم مع مرور الوقت والخبرة، مما يساهم في قدرة الفرد على تحليل وفهم الالتزامات بشكل أفضل. كما

يعزز اكتساب الخبرة المهنية مهارات الفرد في مجال عمله. يمكن أن تساهم المهارات العملية في قدرة الفرد على تنفيذ الالتزامات بكفاءة واحترافية، والتعامل مع التحديات المهنية المختلفة. أما تفسير الالتزام تبعاً لمركز الوظيفة. فيشير إلى كيفية فهم وتفسير مفهوم الالتزام الشخصي والمهني وفقاً للمركز الوظيفي الذي يشغله الفرد في المؤسسة أو المنظمة. يعكس مركز الوظيفة مستوى السلطة والمسؤولية والتأثير الذي يمتلكه الفرد في سياق العمل.

فيمكن أن يتفاوت مستوى الالتزام بناءً على المسؤوليات والتوقعات المرتبطة بمركز الوظيفة. يعتبر الفرد ذو المركز القيادي أو الإداري لديه مسؤوليات أكبر وتحمل تأثيراً أكبر على القرارات والنتائج المؤسسية.. وقد يكون للمركز الوظيفي تأثير مباشر على العمل والفريق والمنظمة بشكل عام. يمكن للأفراد ذوي المراكز القيادية أو المؤثرة أن يكون لديهم القدرة على تحقيق التغيير وتحفيز الفريق وتحقيق النتائج المهمة.

3- الاستنتاج العام:

جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على العلاقة بين الرقابة الإدارية والالتزام التنظيمي، كما تهدف إلى معرفة أثر متغير: الجنس والسن والمستوى والخبرة والمركز على مستوى الرقابة الإدارية و مستوى الالتزام التنظيمي، واعتمدنا على المنهج الوصفي، وشملت هذه الدراسة العمال العاملين بالبلدية بمدينة زعفران ولاية الجلفة، و تضمنت عينة (50) عاملا، اختيروا بطريقة عشوائية بسيطة، تم توزيع عليهم مقياسي (الرقابة الإدارية/ الالتزام التنظيمي)، وتحليل البيانات تم الاعتماد على برنامج (SPSS). وأسفرت على:

توجد علاقة ارتباطيه قوية طردية بين الرقابة الإدارية والالتزام التنظيمي لدى العمال .

- توجد فروق في مستوى الرقابة الإدارية لدى العمال تعزى للمتغير الجنس والسن والمستوى والخبرة والمركز .

- توجد فروق في مستوى الالتزام التنظيمي لدى العمال تعزى للمتغير الجنس والسن والمستوى والخبرة والمركز .

4- خاتمة:

يمكن القول إن الرقابة الإدارية والالتزام التنظيمي هما جوانب حيوية في نجاح أي منظمة. تعمل الرقابة الإدارية على ضمان الامتثال للمعايير والسياسات والإجراءات، بينما يعكس الالتزام التنظيمي الاستعداد الشخصي والمهني للتقيد بهذه القواعد وتحقيق أهداف المنظمة. و بالتالي ينبغي على المنظمات أن تضمن تبني إطار قوي للرقابة الإدارية، يراعي مستوى المسؤولية والثقة والشفافية، وأن تعزز الالتزام التنظيمي من خلال توفير الدعم والتوجيه اللازمين للموظفين، وتحفيزهم على المشاركة الفعالة وتحقيق الأهداف المشتركة. وبناءً على العلاقة الوثيقة بين الرقابة الإدارية والالتزام التنظيمي، يمكننا اقتراح بعض التوصيات التي يمكن أن تعزز هذه العلاقة:

-توصيات

- توفير التوجيه والدعم المستمر للموظفين فيما يتعلق بفهم السياسات والإجراءات التنظيمية وتطبيقها بشكل صحيح. يساهم هذا في بناء الثقة والالتزام التنظيمي.
- توضيح المتطلبات والتوقعات المتعلقة بالأداء والمسؤولية والمعايير الرقابية.
- مساعدة الموظفين على فهم ما يتوقع منهم ويعزز الالتزام بتلك المتطلبات.
- توفير فرص التعلم والتدريب المستمرة لتحسين المعرفة والمهارات اللازمة للالتزام التنظيمي.
- تعزيز الثقافة التنظيمية التي تعتمد على القيم الأخلاقية والنزاهة والمسؤولية.
- تعزيز التواصل الفعال بين الإدارة والموظفين وتشجيع المشاركة والمساهمة في عمليات اتخاذ القرار وتحسي الأداء.

قائمة المراجع

المصادر والمراجع

- القرآن الكريم.
- الفيروز أبادي، تح: محمد، المعجم المحيط، 1971ص.77
- مصطفى، الزيات، **المعجم الوسيط**، المجلد ، 1دار الدعوة للطباعة والنشر والتوزيع، ط6 اسطنبول، تركيا، 1989.
- ابن المنظور، **لسان العرب**، ط، 3دار صادر، بيروت، 1414هـ.
- أبو قحف عبد السلام :أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002. ،مصر
- البرزنجي، الهواسي، مبادئ علم الإدارة الحديثة، 2014.
- الخفاجي نعمة عباس، المصاورة علي محمد احمد، إدارة التنوع ومنظور الالتزام، ط1 دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
- الصحن محمد فريد، **مبادئ الإدارة الحديثة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
- الضحيان عبد الرحمان، الرقابة الإدارية المنظور الإسلامي المعاصر تجربة السعودية، مطبعة المدينة، الرياض السعودية، 1994
- الطراونة حسين أحمد، عبد الهادي توفيق صالح، الرقابة الإدارية، دار اليازوري، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011.
- العبد جلال إبراهيم، إدارة الأعمال (مدخل اتخاذ القرارات وبناء المهارات الإدارية والمديرين وظائف الإدارة المهارات الإدارية)، دار الجديدة، ط.2003، 1
- العتيبي ضرار ونضال الحواري، العملية الإدارية مبادئ وصول وعلم وفن، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن ط.2007، 1
- القيوتي محمد قاسم، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في

- المنظمات المختلفة، دار المستقبل للنشر، الأردن، 1998.
- القيوتي حسن، مبارك علي خضير، أساسيات الإدارة الحديثة، دار رستم للنشر والتوزيع، الأردن. 2008. ط.2
- المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ط.1
- بغول زهير، الإدارة المفهوم والوظائف، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011.
- بلال محمد إسماعيل، مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004. ط.1
- بن بركة عبد الوهاب، الزعيبي علي فلاح، مبادئ الإدارة، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2013. ط.1
- عبد اللطيف قطيش. 1991. الإدارة العامة من نظرية التطبيق، منشورات الحلبي الحقوقية
- بني احمد مروان محمد، معن محمود عياصرة، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، ط.1، عمان الأردن، دار حامد، 2009.
- جرينبرج وآخرون، إدارة السلوك التنظيمي، ترجمة محمد بسيوني إسماعيل، ط. 2، دار المريخ، السعودية.
- جيرالد جرينبرغ، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، ط. 1، مصر، 2004.
- حريم حسن مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية ووظائف المنظمة)، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2009.
- حمادات محمد حسن محمد، قيم العمل والالتزام التنظيمي لدى المديرين والعاملين بالمدارس، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان. 2006. ط.1
- زاهر عاطف عبد الرحيم، الرقابة على الأعمال الإدارية، دار الراية، ط. 1، عمان، الأردن

،2009.

-شريف علي، أساسيات تنظيم إدارة الأعمال، دار الجامعة للنشر، الإسكندرية، ط1

،2005.

-شريف علي، الإدارة المعاصرة، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2008.ط1

-شفيق مجمد، البحث العلمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية مصر، 1988.

-صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية،

الإسكندرية، 2004.

-عباس علي، الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن،

2008.ط1.

-عباس علي الرقابة الإدارية على المال والأعمال، مكتبة الرائد العلمية، عمان، الأردن،

2001.

-علاونة محمود محمد، الأصول العلمية والعملية في الرقابة، دار البداية، عمان، الأردن،

2014.

-عياصرة محمود معن، بني أحمد مروان محمد: القيادة والاتصال الإداري، دار حامد

للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007..

-ماهر احمد، الإدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية الإسكندرية، ط.2006، 1،

-محمد محمد علي، مقدمة البحث الاجتماعي دار النهضة للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان،

1983.

-محمود خضير كاظم، اللوزي موسى سلامة: مبادئ إدارة الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع،

الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008..

-موسى غانم فنجان، احمد فاطمة فالح. الإدارة في المنهج الإسلامي مدخل الوظائف

الإدارية، ط1 عمان الأردن، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية للنشر والتوزيع، 2011.

- نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، ط، 1، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر، 2011.
- أبو سنيّة محمد حسم محسن، أثر التسويق الداخلي في الالتزام التنظيمي مع وجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط – دراسة لعينة من المستشفيات الأردنية الخاصة – رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2013.
- البياري سمر سعيد، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الالتزام التنظيمي لموظفي وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2018.
- النميان عبد الله عبد الرحمان، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، مذكرة ماجستير، كلية الدراسات العليا، العلوم الإدارية، منطقة حائل، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 2003.
- الوزان محمد احمد، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية، البحرين، 2006.
- بنوناس صباح، أثر أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي دراسة حالة القطاع البنكي لولاية بسكرة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016.
- درنوني هدى، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي - دراسة ميدانية بمؤسسة الصناعة الميكانيكية والكهربائية -بسكرة، أطروحة دكتوراه في علم اجتماع الإدارة والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.
- طموس إيمان عمر العبد، التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى العاملين في الهيئات المحلية الكبرى في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2015، 102.
- عاشوري ابتسام، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم

الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.

- غلوسي دلال، الرقابة الإدارية والتسيب الإداري في المؤسسة- دراسة ميدانية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز-تبسة-، رسالة ماجستير في علم اجتماع التنظيم والعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2015.

-ماحي محمد الأمين، الالتزام التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي بالمؤسسات الجزائرية، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، قسم علم النفس والارطوفونيا، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران ،02الجزائر، 2016.

-بعيرة أبو بكر مصطفى، الرقابة الإدارية في المنظمات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الدول العربية العدد، 1983، 273

-عبد الحسين باسم، أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي "دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي الهيئة العامة للسدود والخزانات- دراسة تحليلية لوظائف النقود الديناميكية والمشتقة في الاقتصاد الإسلامي، معهد الإدارة – الرصافة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الحادي والثلاثون، 2012.

-عبد الباسط عباس انس، الرقابة الإدارية وأثرها على بلوغ الأهداف دراسة تطبيقية على البنوك الإسلامية في اليمن، 103/2006.

المراجع بالاجنبية:

- 1-MAENOURI Kamel, M. F. Examining the Relevance
between
Emotional Intelligence, Organizational Commitment and
Organizational Behavior Citizenship, Case Study. *Reve des
Sciences
Humaines* (38/39). (2015, Mars).
- 2-Zahra, **A Study the Impact of Quality Control on
Production
Processes.** *AL-Naheain Journal for Engineering Sciences
NJES.*
(2020, Janvire 29)