

قسم علم الاجتماع
تخصص تنظيم وعمل

مذكرة ماستر تحت عنوان

الرقابة التنظيمية وانعكاساتها على الولاء التنظيمي بالمؤسسة

دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية " بوقرة بولعراس"
تبسة

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر L.M.D

من إعداد الطالبتين

تحت إشراف

- رحاب شريط
- عائشة بوازدية

• د. براي توفيق

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
مزينة بلقاسم	أستاذ التعليم العالي	رئيسا
براي توفيق	أستاذ مساعد -ب-	مشرفا ومقررا
بوعفان أمينة	أستاذ مساعد -ب-	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية: 2023 . 2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكرو عرفان:

بسم الله الرحمن الرحيم

قال الله تعالى بعد بسم الله الرحمن الرحيم (رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي و أن أعمل صالحا ترضاه أدخلني برحمتك في عبادك

الصالحين) صدق الله العظيم الآية 19 سورة النمل

وقال صلى الله عليه وسلم : (من لم يشكر الناس لم يشكر الله)

اللهم لك الحمد لك الشكر يا رب على التوفيق والسداد، نتقدم بجزيل الشكر الى الأستاذ المشرف براى توفيق على ما قدمه لنا من نصائح وتوجيهات وارشادات كان له الأثر الكبير على تطور واتمام هذا البحث، كما نتقدم بجزيل الشكر لأعضاء لجنة المناقشة

الدكتور مزيوة بلقاسم والأستاذة المناقشة بوعفان أمينة

كما نتقدم بالشكر الى كل أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والانسانية الذين حظينا بشرف النهل من معارفهم طيلة مراحل الدراسة

كما لا ننسى أن نشكر كل عمال وإدارة المؤسسة الاستشفائية بوقرة بولعراس تبسة على مساعدتهم



الفهرس العام

فهرس المحتويات

شكر و عرفان

مقدمة : أ - ب

الفصل الأول: الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

2	تمهيد الفصل:.....
3	أولاً: أسباب اختيار الموضوع:.....
3	ثانياً: أهمية الدراسة:.....
4	ثالثاً: أهداف الدراسة:.....
4	رابعاً: إشكالية الدراسة:.....
7	خامساً: بناء وتحديد مفاهيم الدراسة:.....
16	سادساً: الدراسات السابقة:.....
25	سابعاً: الدراسة الحالية والدراسات السابقة: التشابه والاختلاف والاستفادة:.....
26	خلاصة الفصل:.....

الفصل الثاني: التأسيس النظري للدراسة.

28	تمهيد الفصل:.....
29	أولاً: أنواع الرقابة التنظيمية:.....
32	ثانياً: خطوات الرقابة التنظيمية:.....
35	ثالثاً: مبادئ الرقابة التنظيمية:.....
36	رابعاً: خصائص النظام الرقابي الناجح:.....
37	خامساً: مجالات الرقابة التنظيمية:.....
38	سادساً: أساسيات الرقابة التنظيمية :.....
39	سابعاً: أدوات الرقابة التنظيمية:.....
40	ثامناً: فوائد الرقابة التنظيمية:.....
41	تاسعاً: أهمية الرقابة التنظيمية:.....
42	عاشراً: أهداف الرقابة التنظيمية:.....

44	الحادي عشر: استراتيجيات الرقابة التنظيمية:
46	الثاني عشر: عناصر العملية الرقابية :
46	الثالث عشر: معيقات الرقابة التنظيمية:
47	الرابع عشر: أسباب مقاومة الرقابة التنظيمية:
48	أولا: أنواع الولاء التنظيمي
49	ثانيا: خصائص الولاء التنظيمي
51	ثالثا: مراحل الولاء التنظيمي
52	رابعا: مؤشرات الولاء التنظيمي
52	خامسا: أهمية الولاء التنظيمي
53	سادسا: إستراتيجيات الولاء التنظيمي
60	سابعا: أسباب و مظاهر ضعف الولاء في المنظمة
61	تاسعا: مظاهر ولاء العاملين
61	عاشرا: طرق تنمية الولاء التنظيمي
63	الحادي عشر: آثار الولاء التنظيمي
64	الثاني عشر: العوامل المؤثرة على ولاء الموظف
65	الثالث عشر: النماذج المفسرة للولاء التنظيمي
71	مراحل تطور المؤسسة الاستشفائية
71	خلاصة الفصل:

الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة

74	تمهيد الفصل:
75	أولا: مجالات الدراسة:
79	ثانيا المنهج المستخدم في الدراسة:
79	ثالثا أدوات جمع البيانات:
82	رابعا: اختبارات صدق وثبات أداة الدراسة
93	خلاصة الفصل :

الفصل الرابع: عرض و تحليل بيانات الدراسة واستخلاص النتائج ومناقشتها.

95	تمهيد الفصل:
96	أولا : الإحصائيات الوصفية لبيانات الدراسة
108	ثانيا اختبار فروض الدراسة :
128	ثالثا استخلاص النتائج المتعلقة بالفرضيات:
133	خلاصة الفصل :
135	خاتمة :
137	قائمة المصادر والمراجع:
147	الملاحق :



فهرس الجداول

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان
84	الجدول رقم (1): يبين طريقة الحصول على العينة
88	الجدول رقم(02):معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني
88	الجدول رقم (03):معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثالث
89	الجدول رقم (04): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات الحور الرابع
89	الجدول رقم (05): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الخامس
90	الجدول رقم (06): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور السادس
91	الجدول رقم(07): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور السابع
91	الجدول(08): يبين حساب معامل الثبات بطريقة ألفا كرومباخ
92	الجدول رقم (09): تحليل الشبكات العصبية لتحديد أهمية المؤشرات لكل بعد من أبعاد محور الرقابة التنظيمية.
93	الجدول رقم(10):تحليل الشبكات العصبية لتحديد أهمية المؤشرات لكل بعد من أبعاد محور الولاء التنظيمي
94	الجدول رقم (11): يوضح توزيع مفردات العينة حسب الجنس.
94	-الجدول رقم(12): يوضح توزيع مفردات العينة حسب متغيرالسن.
95	الجدول رقم (13): يوضح الحالة الاجتماعية لأفراد العينة
96	الجدول رقم(14): يوضح الفئة المهنية لأفراد العينة
96	الجدول رقم(15): يوضح سنوات الخبرة لأفراد العينة
97	الجدول (16): يوضح ساعات المناوبة لأفراد العينة
102	الجدول رقم (17): يوضح البيانات المتعلقة بتصحيح الأخطاء والانحرافات
104	الجدول رقم (18): يوضح البيانات المتعلقة بوضوح القواعد والإجراءات
105	الجدول رقم (19): يوضح البيانات المتعلقة التحقق من بلوغ الأهداف

فهرس الجداول

107	الجدول رقم (20): يوضح البيانات المتعلقة بالانتماء
108	الجدول رقم (21): يوضح البيانات المتعلقة بالمرونة
110	الجدول رقم (22): يوضح البيانات المتعلقة بالرضا الوظيفي
111	الجدول رقم (23): يوضح الارتباط بين متغيرات الدراسة
112	الجدول رقم (24): يوضح معامل التفسير R SQUARE
113	الجدول رقم (25) : يوضح معنوية الانحدار ANOVA
113	الجدول رقم (26): يوضح معاملات الانحدار
115	الجدول رقم (27): يوضح معاملات الارتباط
117	الجدول رقم(28): يوضح معامل التفسير
117	الجدول رقم (29): يوضح معامل الانحدار
118	الجدول رقم (30): يوضح معاملات الارتباط
119	الجدول رقم(31): يوضح الارتباط الجزئي للمتغيرات المستبعدة
120	الجدول رقم(32): يوضح نتائج اختبار الفروق في إجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو محاور الدراسة، تعزى لمتغير السن
121	الجدول رقم(33): يوضح المقارنات المتعددة في فئات العمر
123	الجدول رقم(34) : نتائج اختبار الفروق في إجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو محاور الدراسة، تعزى متغير الفئة المهنية
123	الجدول رقم(35): يوضح المقارنات المتعددة في الفئة المهنية
124	الجدول رقم(36) : نتائج اختبار الفروق في إجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو محاور الدراسة، تعزى متغير الأقدمية
125	الجدول رقم(37) : نتائج اختبار الفروق في إجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو محاور الدراسة، تعزى متغير ساعات المناوبة
126	الجدول رقم(38): يوضح المقارنات المتعددة في ساعات المناوبة



فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان
37	الشكل 01 : يمثل خطوات الأداء الفعلي
45	الشكل 02 : يمثل أهداف الرقابة التنظيمية
66	الشكل 03 :مدخلات ومخرجات نموذج ستيرز
68	الشكل 04 نموذج توضيحي للولاء التنظيمي
99	الشكل 05 خصائص الموظف الوفي
120	الشكل 06: يظهر من الرسوم البيانية



المقدمة

يعد موضوع الرقابة التنظيمية من المواضيع التي أثارت ولازالت تثير الكثير من النقاش في مختلف الدوائر العلمية، باعتباره نقطة تقاطع العديد من العلوم كعلم اجتماع التنظيم العمل من جهة، و العلوم الإدارية وغيرها، وهذا لكونه من بين أهم العمليات الأساسية لمراجعة و تقييم سلوك وأداء الأفراد داخل المؤسسة من جهة أخرى، بهدف التأكد من الالتزام بالمهام و القواعد و اللوائح المحددة ومن هنا يتبين أن الرقابة التنظيمية تلعب دورا مهما في تحديد كفاءة الموارد البشرية و رفع مستوى فعالية أدائها في العمل واتخاذ القرارات المناسبة و تنفيذها بأفضل صورة ممكنة ، من أجل معرفة مدى قدرة العمال على انجاز المهام المطلوبة بكفاءة عالية.

ولا يتم هذا إلا إذا توفرت بيئة عمل محفزة تشعر الفرد بالانتماء والاستقرار الوظيفي، لأن البيئة المحفزة على العمل تعتبر دافعا مهما لرفع الروح المعنوية للعامل، ومن خلالها يتم توجيه سلوكيات الفرد وفقا لأهداف المؤسسة، بحيث أنه لا يمكن تحقيق الأهداف إلا من خلال وجود موارد بشرية ذات ولاء عالي اتجاه المؤسسة، وبالتالي فزيادة مستوى الولاء التنظيمي ينعكس إيجابا على الفاعلين داخل التنظيم من خلال التأثير في مستويات الانتماء والاستقرار والرضا الوظيفي.

وعليه سنحاول في هذه الدراسة تسليط الضوء على الرقابة التنظيمية وانعكاساتها على الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة الاستشفائية بوقرة بولعراس تبسة، وفق صيرورة منهجية ومعرفية كما يلي:

-الفصل الأول: الذي يتضمن الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة من أسباب اختيار الموضوع وكذا أهمية وأهداف وصياغة الإشكالية و بناء فروض الدراسة و كذلك التعريف بمتغيرات الدراسة ثم عرض الدراسات السابقة و تبيان أوجه الاختلاف و التشابه بينها و بين دراستنا ومدى استفادتنا منها.

-**الفصل الثاني:** تضمن عرضاً نظرياً لمتغيرات الدراسة، فقد تناولنا فيه أنواع الرقابة التنظيمية، وخطواتها ومبادئها وأهميتها وأهدافها ومجالاتها وخصائصها واستراتيجياتها وأساسياتها وأدواتها وعناصرها معيقاتها، كما بالخوض في متغير الولاء التنظيمي التفصيل فيه عن طريق تبيان أنواعه وخصائصه ومراحله ومؤشراته وأهميته، استراتيجياته وأسبابه، مظاهره وسمات سلوك أصحابه، وطرق تنميته وكذا أهم نماذج.

- **الفصل الثالث:** لا يستطيع الباحث إيصال أفكاره ونتائج دراسته دون قولبتها في إطار منهج يتكامل مع الإطار المعرفي وهو ما قمنا بتناوله في هذا الفصل من الدراسة والذي جاء تحت عنوان الإطار المنهجي للدراسة وسلطنا الضوء فيه على مجالات الدراسة الثلاث (المكاني، البشري الزماني)، المنهج المستخدم في الدراسة، وأهم أدوات جمع البيانات التي اعتمدها، وطريقة اختيار عينتها وأهم الخصائص السوسيوديمغرافية لها.

-**الفصل الرابع:** الذي قمنا فيه بعرض وتحليل البيانات التي تحصلنا عليه واختبار الفرضيات التي انطلقت منها الدراسة والإجابة على تساؤلاتها وكذلك قمنا بعرض النتائج ومناقشتها في ضوء الدراسات السابقة، وهكذا يمكن القول وأن الدراسة الحالية حاولت اتباع الشروط العلمية المتعارف عليها في بنائها المنهجي والمعرفي.



الفصل الأول: الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

تمهيد الفصل:

أولاً: أسباب اختيار الموضوع

ثانياً: أهمية وأهداف الدراسة

ثالثاً: مشكلة الدراسة

رابعاً: بناء وتحديد مفاهيم الدراسة

خامساً: عرض الدراسات السابقة

سادساً: أوجه التشابه والاختلاف والاستفادة

خلاصة الفصل

الفصل الأول: الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

تمهيد الفصل:

يعتبر الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة الدعامة التي تمكن الباحث من إبراز ملامح موضوعه وأهم ما تطرق إليه ولهذا سنحاول تقديم ما تم جمعه من معلومات تخص بحثنا حيث تتم فيه صياغة الإشكالية التي تعد أهم مرحلة يمر بها الباحث، وتوضيح أسباب اختيارنا للموضوع وتبيان أهمية وأهداف وصياغة فروض الدراسة كما يجب بناء نموذج للتحليل يتجلى من خلال بناء وتحديد المفاهيم وهو الأمر الذي سوف يتناوله هذا الفصل.

-أولاً: أسباب اختيار الموضوع:

1-الأسباب الذاتية:

- إثراء معارفنا العلمية في مجال تخصصنا.
- الاستفادة من هذه الدراسة في مجال العمل مستقبلاً.
- الرغبة في معرفة أنماط الرقابة وأساليب تطبيقها.
- محاولة فهم العوامل الرقابية التي تؤثر على سلوكيات الأفراد ولالتزامهم في المنظمة.
- الحاجة للبحث والاهتمام بالولاء التنظيمي لدى أفراد المؤسسة.

2-الأسباب الموضوعية:

- القيمة العلمية للموضوع.
- ارتباط موضوع الدراسة بمجال التخصص.
- نقص الدراسات المقدمة حول هذا الموضوع رغم أهميته.
- الرغبة في الاطلاع أكثر على هذا الموضوع واكتساب رصيد معرفي عنه.
- التعرف على انعكاسات الرقابة التنظيمية على الولاء التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية بوقرة بولعراس.

ثانياً: أهمية الدراسة:

- تسليط الضوء على أهمية الموارد البشرية في تحقيق التنمية الاجتماعية.
- تساعد في فهم احتياجات الموظفين وتوقعاتهم من الرقابة، مما يسمح بتصميم أنظمة أكثر عدلاً ومقبولية، وبالتالي تعزيز الرضا الوظيفي.

الفصل الأول: الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

-تساعد المؤسسات على مواكبة هذه التغيرات وتطوير ممارساتها لخلق بيئة عمل إيجابية تعزز الولاء والإنتاجية.

-تحسين ممارسات الإدارة في مجال الرقابة التنظيمية، مما يساعد على تحقيق أفضل النتائج.

-تعزيز الشعور بالمسؤولية لدى الموظفين عن أدائهم مما يحفزهم على بذل المزيد من الجهد وتحقيق أفضل النتائج.

ثالثا: أهداف الدراسة:

-التعرف على مستوى الرقابة التنظيمية في المؤسسة الاستشفائية بوقرة بولعراس تبسة.

-قياس مستوى الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسة الاستشفائية بوقرة بولعراس تبسة.

-محاولة التعرف على العلاقة بين الرقابة التنظيمية و الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسة الاستشفائية بوقرة بولعراس تبسة.

-محاولة التعرف على أثر الرقابة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسة الاستشفائية بوقرة بولعراس تبسة.

رابعا: إشكالية الدراسة:

تعتبر الفعالية التنظيمية معيارا أساسيا لتحديد مدى نجاح أي مؤسسة، بدأ من وضع الاستراتيجيات وصولا لتحقيق الأهداف، وللوصول لهذا النجاح والفعالية في أي منظمة لابد من توفير نظام رقابي للنشاطات وعدم الانحراف على ما هو مخطط له.

لذا حظيت الرقابة التنظيمية باهتمام العديد من الباحثين بهدف التعرف على دورها الفعال في ضبط العلاقات بين العمال ومرؤوسيههم، كما تعد من أهم الوظائف التي توليها المؤسسة اهتماما كبيرا من أجل سير العمل بكفاءة وفعالية والتحقق من بلوغ أهدافها، فلا بد من أن تتبع

الفصل الأول: الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

نمطا رقابيا معينا وفقا لما يتماشى مع طبيعة نشاطها، مواردها البشرية وهيكلها التنظيمي، فهي آلية أساسية لا استغناء عنها لأنها العملية التي تساعد على التزام الموارد البشرية بالقوانين واللوائح و الأنظمة و الإجراءات المعمول بها داخل المؤسسة، كما تعمل على تصحيح الأخطاء و الانحرافات من أجل الوصول إلى أفضل النتائج ورفع مستوى فعاليتها و تحسين أداء العمل و اتخاذ القرارات وتنفيذها بصورة ممكنة ، كما تساعد المنظمات على التحقق من المهام المنجزة وحماية الموارد من الاستخدام الغير رشيد، وتحسين جودة الخدمات وتعزيز روح المسؤولية لدى العامل الذي يعتبر الوحدة الأساسية في المؤسسة بحيث إذا توفرت له شروط تنظيمية ملائمة تجعله يساهم بشكل كبير في زيادة التقدم والإبداع، ويكسبه شعورا بالانتماء ويحقق له شيئا من الاستقرار كما يمكن أن يرفع من مستوى الولاء لديه.

هذا الأخير يعتبر شعورا يربط بين الفرد و منظمته فهو يساهم في بناء ثقافة تنظيمية قوية تتميز بالاحترام و الشفافية و الثقة، ويعطي للعامل فرص التطوير والإبداع و الابتكار وكذلك تعزيز روح المسؤولية و زيادة التواصل بين الموظفين ومرؤوسيهم ، فالعمال الذين لديهم مستوى ولاء عالية لمنظماتهم يتميزون بالثقة والالتزام الذي يعد أساس العمليات الإدارية و التنظيمية، كما يتميزون بالانتماء لمنظماتهم ويساعد على تحقيق الاستقرار في وظائفهم ورضاهم عنها، كل هذه المتغيرات تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة و الوصول إلى غايتها ، والحد من الرغبة في الانتقال منها لأن العامل يرى نفسه جزء لا يتجزأ منها نتيجة لحماسه وحبها و شعوره بالفخر لنجاحها.

وعلى غرار المؤسسات، سعت المؤسسة الاستشفائية في الجزائر لتطبيق أنظمة رقابية من أجل ضمان سير العمليات التنظيمية بسلاسة ودقة، وتحقيق أهدافها من جهة أخرى، في نفس الوقت ركزت هذه الأخيرة على أساس وحوار هذه العمليات وهو المورد البشري، الذي

الفصل الأول: الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

يعتبر المسؤول الأول على تحقيق العائد من هذه العمليات، لذا سعت للاهتمام به، وذلك بتوفير مناخ ملائم له، محاولة ضمان استقراره، رضاه وولائه لها.

من هنا جاءت هذه الدراسة الحالية لتحديد انعكاس الرقابة التنظيمية على الولاء التنظيمي من خلال طرح التساؤل التالي:

- هل تساهم الرقابة التنظيمية في تحقيق الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة الاستشفائية بوقرة بولعراس تبسة؟

للإجابة على هذا التساؤل انطلقت هذه الدراسة من جملة من التساؤلات الفرعية والفرضيات كالاتي:

الأسئلة الفرعية:

1- ما مستوى الرقابة التنظيمية بالمؤسسة الاستشفائية بوقرة بولعراس تبسة؟

2- ما مستوى الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة الاستشفائية بوقرة بولعراس تبسة؟

- كما انطلقت الدراسة الحالية من مجموعة من الفرضيات التالية:

-الفرضية الرئيسية الأولى:

-يوجد اثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين الرقابة التنظيمية والولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة الاستشفائية بوقرة بولعراس تبسة.

الفرضية الرئيسية الثانية:

-يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين الرقابة التنظيمية بأبعادها على الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة الاستشفائية بوقرة بولعراس تبسة.

- الفرضية الرئيسية الثالثة:

الفصل الأول: الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول محاور الدراسة تعزى إلى خصائصها السيوديمغرافية.

خامسا: بناء وتحديد مفاهيم الدراسة:

- للتعريف بمتغيرات الدراسة، لابد من تناول أهم المفاهيم التي تناولت موضوع البحث والتي سيتم توضيحها وفقا لما يلي:

مفهوم الرقابة التنظيمية:

تتضمن جميع الأنشطة التي يقوم بها المديرون في محاولتهم للتأكد من أن العمليات الفعلية تطابق أو تماثل العمليات المخططة.¹

تلك الوظيفة الإدارية التي تقوم على المتابعة المستمرة والفحص الدقيق لما ينجز من أعمال وما يتحقق من أهداف للتأكد من مطابقتها لما هو مخطط مسبقا، وسيلة للتعرف على مدى كفاءة المرؤوسين في أداء أعمالهم عن طريق قياس هذه الأعمال.²

كما تعتبر وظيفة مهمة وعنصر أساسي من العناصر التي تتألف منها العملية الإدارية على أساس فحص نتائج الأداء الفعلي ومقارنتها أولا بأول مع الأهداف والكمية والنوعية والتقديرية التي حددتها المنشأة بالخطة المعمول بها.³

في حين عرفها عليش بأنها العملية التي تسعى إلى التأكد من أن الأهداف المحددة والسياسات المرسومة والخطط والتعليمات الموجهة إنما تنفذ بدقة وعناية، كما تعني أن النتائج المحققة تطابق تماما ما تتوقعه الإدارة وتصبر عليه.¹

1 محمد يوسف عقله: إدارة المؤسسات الدولية- دار البداية ناشرون وموزعون عمان ط1 2010 ص31 .

2 محمد الصيرفي: الإدارة للأطباء-المهندسين-المحامين المكتب الجامعي الحديث-الإسكندرية.2009، ص 476.

3 إياد محمد عيد: أساسيات علم الإدارة- دار البداية للنشر والتوزيع، عمان ط1 2010 ص 181.

الفصل الأول: الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

وعرفها محمود عساف في كتابه أصول الإدارة عرفها بأنها: الوظيفة الرئيسية في قياس أداء المرؤوسين وتصحيحه من أجل التأكد من الأهداف قد تحققت وأن الخطط قد وضعت موضع التنفيذ بالطريقة الصحيحة.²

ومن التعاريف السابقة يتبين أن عملية الرقابة تقوم على خطط وتعليمات قابلة للتنفيذ يضعها المدراء ويقوم بها المرؤوسين من أجل تحقيق الأهداف المحددة فلا يمكن أن تقوم عملية الرقابة دون تخطيط.

ويتمثل مفهوم الرقابة في مجموعة من الأعمال التي تتعلق بمتابعة تنفيذ الخطة وتحليل الأرقام المسجلة للتعرف على مداولاتها ثم اتخاذ ما يلزم من إجراءات لتنمية تحقيق الأهداف ومعالجة أي قصور في تحقيق هذه الأهداف.³

حسب هنري فايول: من أوائل علماء الإدارة الذين حددوا (عناصر وظائف) العملية الإدارية، وقد عرف وظيفة الرقابة بأنها التأكد من إتمام كل شيء تبعا للخطة المرسومة والتعليمات الصادرة المبادئ القائمة وتهدف الرقابة إلى تشخيص نقاط الضعف والأخطاء وتصحيحها ومنع حدوثها في المستقبل وتمارس الرقابة على الأشياء والناس والإجراءات.

ويتناول فالمر: الرقابة بشكل أكثر تحديدا مركزا على خطوات القيام بها فيقول: إن الرقابة تتمثل في وضع المعايير، ثم قياس الأداء ومقارنته بالخطط الموضوعية، وأخيرا تصحيح الاختلافات بين الخطط الموضوعية والنتائج الفعلية.⁴

1 اختام عبد الرحيم السحيمات: مفاهيم جديدة في عالم الإدارة- المملكة الأردنية الهاشمية ، عمان ط1 2009 ص ص 109-110.

2محمد محمود مصطفى:الرقابة الإدارية- دار البداية ناشرون وموزعون، ط1، عمان 2012 ص89.

3عبد الفتاح الصحن:الرقابة الإدارية والمراجعة الداخلية- المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية ط1 2006 ص 15.

4ماجد عبد المهدي المساعدة وآخرون : مبادئ علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013 ص ص 280،281.

الفصل الأول: الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

أما جورج تيري فقد عرفها بأنها: قدرة المدير على التأثير في سلوك الأفراد في تنظيم معين بحيث يحقق هذا التأثير النتائج المستهدفة.¹

*ركزت هذه التعاريف على أن الرقابة هي عملية تعمل على وضع خطة وفق معايير محددة التأكد من إتمام كل شيء تبعا للخطة المرسومة والتعليمات الصادرة، ثم قياس الأداء ومقارنته بالخطط الموضوعية.

يعرفها ديمول بأنها: الطريقة أو الوسيلة التي يمكن للقيادة أو الرئاسة الإدارية أن تعرف أو تحدد بها هل الأهداف قد تحققت على أكمل وجه وبكفاية الوقت المناسب والمحدد لها.²

كما عرفها كونتر وأودونيل بأنها: قياس أعمال المرؤوسين وتصويبها بغرض التأكد أن أهداف المشروع والخطط التي وضعت لتحقيقها قد أنجزت

في حين يرى جوينز بأن الرقابة الإدارية تسعى إلى جعل الأحداث والأفعال تتوافق والخطط.³

وعرفها أبو بكر مصطفى على أنها تتمثل في الخطوات المختلفة التي تصنعها المنظمة من أجل ضمان تحقيق أهدافها.⁴

كما عرفت الرقابة بأنها السلطة والنفوذ التي يتم من خلالها تحديد كيفية إتمام الأعمال وأنها قياس الأعمال التي تقوم بها المرؤوسين وتصحيحها لضمان تحقيق الأهداف.⁵

1محمد محمود مصطفى : نفس المرجع السابق ص 90.

2فتحى أحمد زياب عواد: إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسة المعاصرة دار الصفاء للطباعة والنشر، عمان ط1 2012 ص ص 462-463.

3ياسر خالد سلامة: الإدارة التربوية أصولها وأسسها العلمية، دار دجلة ناشرون وموزعون، المملكة الأردنية الهاشمية ط1 2014 ص 73.

4رواتيبي عبد العزيز: تنمية المورد البشري في التنظيم، مركز الكتاب الأكاديمي بالعلم نرتقي ط1 ص 227..

5جواد محمود: تنمية الموارد البشرية، دار الريه للنشر والتوزيع عمان ط1 2010 ص 143.

الفصل الأول: الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

الرقابة هي متابعة عمليات التنفيذ للتحقيق من مدى إنجاز الأهداف المراد إدراكها في وقتها المحدد وتحديد مسؤولية كل ذوي سلطة والكشف عن مواطن العيوب والخلل حتى يمكن تفاديها والوصول بالإدارة إلى أكبر كفاية إنتاجية ممكنة.¹

تعتبر الرقابة التنظيمية من خلال هذه التعاريف بأنها قياس الأعمال المنجزة من طرف المرؤوسين ومقارنتها بالأعمال الموضوعة ومدى التوافق بينهما لضمان تحقيق الأهداف.

من خلال التراث النظري متمثلاً في التعريفات السابقة وكذا استطلاع ميدان الدراسة يمكن النظر اجرائياً على أن الرقابة التنظيمية هي محاولة تصحيح الأخطاء والانحرافات من خلال توضيح القواعد و الإجراءات المعمول بها، وكذا التحقق من بلوغ الأهداف من أجل تحقيق الفعالية.

مفهوم الولاء التنظيمي:

-عرفه روبنز على أنه سلوك ليس من ضمن متطلبات العمل الرسمية الا أنه يؤثر على فعالية الأداء في المنظمة.

كما عرفه sheldone شلدون على أنه التقويم الايجابي للمنظمة، والنية للعمل من أجل تحقيق أهدافها.

في حين يرى hilton horbican التو وهربينكان الولاء هو عدم الاستعداد لترك المنظمة بسبب الأجور أو الوضع الوظيفي أو الحرية المهنية أو علاقات الصداقة.

كما يرى بوشان بأن الولاء التنظيمي ما هو إلا اقتران فعال بين الفرد و المنظمة، بحيث يبدي الموظفون الموالون للمنظمة رغبتهم في خدمة المنظمة بشكل كبير برغم حصلهم على مردود أقل¹.

¹سلطان محمود عرفات: الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية، دار أسامة للنشر والتوزيع عمان الأردن ط1 2013 ص

الفصل الأول: الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

من خلال جملة التعاريف السابقة نلاحظ بأنها تشير للولاء بأنه عدم الاستعداد لترك المنظمة وأنه يعني الاقتران الفعال بين الفرد والمنظمة أي تمسك الفرد بمنظّمته وعدم التخلي عنها.

كما عرفه العتيبي والسواط بأنه الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة، والذي يتجلى في رغبة الفرد بالبقاء بالمنظمة وتبني قيمها، وبذل جهد كبير لتحقيق أهدافها².

ركز كل من السواط والعتيبي على أن الولاء هو الارتباط النفسي لدى الفرد اتجاه منظّمته وتمسكه بها ورغبته الشديدة في المحافظة عليها البقاء فيها.

يعتبر كل من موادي و ستيرز بوتر mowday et steers porter من أهم المهتمين بموضوع الولاء التنظيمي، فقد عرفاه على أنه مدى قوة اندماج الموظف مع المنظمة التي يعمل بها وأوضحوا أن الفرد الأكثر ولاء يتمتع بحالة من الانسجام والرضا والتفاعل مع منظّمته والعاملين بها وأشاروا إلى صفات معينة يتمتع بها هؤلاء الأفراد وهي اعتقاد قوي بقبول أهداف المنظمة واستعداد ورغبة قوية لبذل أكبر جهد ممكن لصالحها والرغبة في البقاء بالمنظمة³.

يشير هذا التعريف بأن الولاء التنظيمي شعور وجداني يظهر عندما يكون الفرد مؤمنا بأهداف منظّمته ويسعى لتحقيقها، والرغبة للبقاء فيها.

1عبادو خديجة: الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعات-مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية 2015ص52-53.

2 ايهاب أحمد عويضة: أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية محافظات غزة، الجامعة الإسلامية غزة، قسم إدارة الأعمال 2008ص31.

3نوال الاحوال و زاهية براكن : اثر المناخ التنظيمي على الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية ،مجلة الاقتصاد الجديد المجلد 11،العدد 01،جزء 02، 2020، ص 268 .

الفصل الأول: الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

أما بروس فإنه ينظر للولاء التنظيمي بوصفه المناصرة والتأييد للجماعة من قبل الفرد العامل في المنظمة، والمودة أو الصداقة المؤثرة في اتجاه تحقيق أهداف وقيم المنظمة أو التنظيم، وأن الولاء التنظيمي نتاج تفاعل عناصر ثلاث هي:

أ-التطابق: وهو تبني أهداف وقيم وسياسة التنظيم باعتبارها أهدافها وقيمة للفرد العامل في التنظيم.

ب-الاستغراق: والمقصود به الانهماك أو الانغماس أو الانغمار النفسي في أنشطة ودور الفرد في العمل.

ج-الإخلاص والوفاء: والمقصود به الشعور بالعاطفة والارتباط القوي ازاء المنظمة¹

يوضح هذا المفهوم مشاعر الفرد ومدى انسجامه وإحساسه الايجابي اتجاه منظمته والالتزام بقيمها والإخلاص لأهدافها.

- كما عرفه مودي بأنه: حالة يتمثل الفرد فيها بقيم وأهداف المنظمة ويرغب في المحافظة على عضويته فيها لتسهيل تحقيق أهدافه²

- وعرفه بوكانن بأنه: انجذاب الأفراد وتعلقهم بأهداف التنظيم وقيمه بغض النظر عما يقدمه لهم من قيم مادية.

1 نوري نور الدين دودو، الولاء التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى العمال، دراسة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص علم اجتماع المنظمات والمناجنت جامعة الجزائر2 أبو القاسم سعد الله 2017 ص35.

2نوري نور الدين دودو، الولاء التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى الموظفين في ظل الثقافة التنظيمية، أطروحة دكتوراه علوم جامعة الجزائر2، أبو القاسم سعد الله، تخصص علم اجتماع المنظمات والمناجنت2021، ص ص

الفصل الأول: الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

-يشير كل من مودي وبوكانن على أن الولاء حالة يتمثل بها الفرد للحفاظ على عضويته في المنظمة وتحقيق أهدافه ويكون ذلك عن طريق الانجذاب والتعلق والإيمان بالأهداف والعمل على تحقيقها برغم من كل الصعوبات التي تواجههم.

كما عرف الولاء التنظيمي أيضا بأنه رد فعل لدى الموظف تجاه خصائص المنظمة التي ينتمي إليها، كما يعني إحساس الموظف بارتباطه بأهداف المنظمة وقيمتها والدور الذي يقوم به لتحقيق هذه الأهداف والالتزام بالقيم الوظيفية من أجل المنظمة وليس من أجل مصالحه الشخصية.¹

- في حين يرى بارلينج وآخرون أن ولاء الموظف هو مصطلح نفسي يتأثر بعوامل مختلفة، انه يزيد من كفاءه العمال مما يؤدي إلى زيادة الأداء العام للموظفين وكذلك المؤسسات. ومن ناحية أخرى إن رضا الموظفين له أهمية كبيرة في زيادة مستوى الولاء الموظفون المخلصون هم روح العمل الناجح وإن ولاء الموظف هو ارتباط نفسي بالمنظمة يتطور نتيجة لزيادة الرضا إذا كان الموظفين راضيين عن وظائفهم أو شعورا بالرضا وفقا لمتطلباتهم فيمكنهم الذهاب إلى ابعد من ذلك لمساعدة مؤسساتهم.²

يتبين من التعاريف السابقة أن الولاء التنظيمي شعور أو رد فعل لدى الموظف تجاه منظمته، قد يتطور هذا الشعور نتيجة لزيادة الرضا والانسجام وهذا مما يؤدي إلى الالتزام بالقيم وزيادة الأداء وتحقيق الأهداف.

1 ماجد ابراهيم شاهين، مدى فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعة الفلسطينية أثره على الأداء الوظيفي و الولاء والثقة التنظيمية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، قسم إدارة الأعمال 2010 ص52.

2 Osho,olayinka kayode phd ,emloye loyalty and organization performance,(IJRISS)2023,page 556.

الفصل الأول: الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

- كما يعرف على انه ذلك الشعور الايجابي المتولد لدى الفرد تجاه المنظمة التي يعمل بها وهو نتاج الإخلاص لهذه المنظمة ولأهدافها والحرص على البقاء فيها من خلال بذل الجهد بما يعزز من نجاحها و تفضيلها على غيرها من المنظمات.¹

- الولاء التنظيمي مقياسا حيويا و مهما في قياس الفاعلية التنظيمية، حيث أنه بناء متعدد الأبعاد وهو كامن و يؤثر في العديد من المخرجات التنظيمية، وهو حالة نفسية تحدد علاقة العاملين بالتنظيم، كما أنها تؤثر في قرار العامل بالبقاء في التنظيم من عدمه.²

من خلال هذه التعاريف يمكننا القول إن الولاء هو الشعور الايجابي لدي الفرد تجاه منظمته والرغبة في البقاء فيها على المدى الطويل كما انه يعد مقياسا للفاعلية التنظيمية كما اعتبر الولاء التنظيمي هو امتداد للولاء الاجتماعي المتمثل في مشاعر الفرد وولائه وانتمائه للمجتمع الذي يعيش في.³

- في حين أن الولاء بمفهومه العام يعبر عن مشاعر الفرد وأحاسيسه الايجابية بالمحبة و النصره تجاه موضوع معين، أما بمفهومه الخاص فهو المشاعر الأحاسيس الايجابية بالمحبة والنصرة.⁴

1 منال البارودي: الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء و المرؤوسين، المجمع العربية لتدريب و النشر ،القاهرة ط2015، 1 ص77.

2 محمد حمزة أمين عبد الله: محددات الولاء التنظيمي وأثاره-المجلة العلمية لكلية الأداب2022 ص08.

3سامح عبد المطلب عامر:علاء محمد سيد قنديل- التطوير التنظيمي- دار الفكر ناشرون و موزعون عمان، ط1 2010، ص254.

4 ألاء علي فالح الزعبي: التربية الوطنية في الإسلام دراسة تحليلية -دار المأمون، عمان 2009 ص24.

الفصل الأول: الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

من خلال التراث النظري متمثلاً في التعريفات السابقة وكذا استطلاع ميدان الدراسة يمكن النظر إجرائياً على أنه شعور الفرد بانتمائه للمنظمة التي يعمل فيها ومدى رضاه عنها وكذا تفضيلها عن غيرها من المنظمات والسهر على خدمتها، وقدرته على التحلي بالمرونة أثناء تفاعله فيها.

تعريف المؤسسة: هي كل وحدة قانونية سواء كانت شخص أو شخص معنوي، والتي تتمتع باستقلال مالي في صنع القرار، وتنتج سلع وخدمات تجارية.¹

كما تعرف أيضاً على أنها نظام يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية أو الجزئية التي يعتمد كل جزء منها على الآخر وتتداخل العلاقات فيما بينها، ومن البيئة الخارجية لتحقيق الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها.

-تعريف المستشفى: يعتبر المستشفى من المنشآت الهامة في المجتمع الحديث، حيث أنه يتولى تقديم مزيج متنوع من الخدمات العلاجية، و الوقائية و التعليمية و التدريبية و البحثية، و هو يسهم بذلك في رفع المستوى الصحي للبلاد ومن ثم توفير الظروف المناسبة على تحقيق الأهداف الإنتاجية و الاقتصادية بمستوى كفاءة مرتفع.²

-مؤسسة طبية مرخص لها رسمياً تتيح تحقيق أهدافها وأغراضها في الإطار الصحي المجتمعي.³

-مكان لإيواء المرضى والمصابين حتى يتم شفاءهم، و لذلك تعتبر طابعا مميذا عن عيادة الطبيب من حيث إنها تحتوي على أماكن لإيواء المرضى.⁴

1 رائد محمد عبد ربه: نظرية المنظمة و المؤسسات، دار يافا العلمية للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن، ط2013، ص1، ص91.

2سليم بطرس جلدة: إدارة المستشفيات و المراكز الصحية- الشروق للنشر و التوزيع - عمان، ط1، 2006، ص26.

3محمد عبد المنعم شعيب: الإدارة العاصرة والمدير المعاصر المهارات الإدارية- دار النشر للجامعات، مصر 2014، ص20.

4محمد عبد المنعم شعيب: إدارة المنظمات الصحية المستشفيات- دار النشر للجامعات - مصر 2014 ط1، ص32.

الفصل الأول: الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

- مفهوم المؤسسة الاستشفائية: جزء أساسي من تنظيم اجتماعي طبي تتلخص وظيفته في تقديم رعاية صحية كاملة للسكان، علاجية أو وقائية، و تمتد عياداتها الخارجية إلى البيوت، كما يعمل كمركز لتدريب القوى العاملة الصحية و القيام ببحوث اجتماعية حيوية.¹
- يمكن تعريف المؤسسة الاستشفائية وفق المنظور الوظيفي على أنها: تركيب اجتماعي، إنساني يستهدف تحقيق وتلبية أهداف محددة وتتكون بميادين صحية وطبية متنوعة يقدمون خدمات الرعاية الصحية.
- و تعرف أيضا: كل مؤسسة تقدم الرعاية الصحية بشكل مباشر مثل المستشفيات، العيادات و المراكز التخصصية، أو بشكل غير مباشر مثل المختبرات و الإدارات الصحية ذات الخدمة المساندة و الصيانة الطبية.³
- ومن خلال هذه التعاريف يمكن تحديد مفهوم المؤسسة الاستشفائية إجرائيا على أنها: تعد من المؤسسات ذات منفعة للمجتمع وتقدم رعاية صحية وخدمات طبية وجراحية للمرضى.

سادسا: الدراسات السابقة:

- الدراسات الأجنبية:

1رشيدة كرمييط: دور المؤسسة الاستشفائية في تحقيق مطالب الصحة -جامعة البليدة2، مجلة أفاق لعلم الاجتماع مجلد07، العدد 1، ص 100.

3 نجاة فريحة: مدى تحقيق التنمية الاجتماعية في المؤسسات الاستشفائية، ص207 AL-RIYADA FOR

The relation between loyalty and control Tim

hoetelmans¹2016:

هدفت هذه الدراسة إلى العلاقة بين الولاء والأداء ومن أجل ذلك تم طرح التساؤل الرئيسي التالي: هل يمكن للولاء التنظيمي تعزيز الأداء وضمان توافق الأهداف؟ لذلك انطلقت من مجموعة من الفروض نذكر منها:

- لا يرتبط انخفاض الالتزام العالمي بقاعدة الاستيعاب بشكل ايجابي للأداء التنظيمي

-الالتزام بقاعدة الاستيعاب لا يرتبط سلبا بالأداء التنظيمي.

-الالتزام بقاعدة الاستيعاب الداخلي يرتبط بشكل ايجابي بالأداء التنظيمي، تم جمع

البيانات اعتمادا على الاستبيان، شملت العينة المبحوثة 43 فرد تتكون من مختصين ماليين،

كما استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة ايجابية معنوية بين عامل الالتزام الأول وعامل الأداء الأول

- يوجد علاقة ايجابية قوية بين المتغيرين

- وجود علاقة مقبولة وايجابية بين الولاء في صور الالتزام اتجاه المنظمة

- العثور على علاقة ذات دلالة إحصائية بين الولاء و الأداء فقط في الالتزام التنظيمي.

Assessing Employees loyalty through organization attributes in telecom sector .An Empirical Evidence 2017¹: هدفت هذه الدراسة هو تحديد تأثير السمات الأساسية للمنظمات على ولاء الموظفين و قدرتهم على التنبؤ بهذا المفهوم خاصة في قطاع الاتصالات في باكستان، تضمنت هذه الدراسة الأسئلة الفرعية التالية :

- إلى أي مدى تعمل شركات الاتصالات على تعزيز الولاء من خلال المشاركة الوظيفية؟

- إلى أي مدى تخلق شركات الاتصالات الشعور بالولاء من خلال ما تدركه؟

- إلى أي مدى تعمل شركات الاتصالات على تعزيز الولاء من خلال العدالة التوزيعية؟

و من بين الفرضيات التي صاغتها الدراسة نجد :

-توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المشاركة الوظيفية وولاء العاملين.

*توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين المشركين الموظفين وولاء الموظفين.

* توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين الدعم التنظيمي المدرك و ولاء العاملين.

* توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية وولاء العاملين.

-كما اعتمدت الدراسة على استبيان، تمثلت العينة المبحوثة في 250 فرد وتم تحليل

190 استبيان.

1HALEEMA TARIQ,assessing employee loyalty through organizational attributes in telecom setor : an empirical evidence, phd scholar, superior university , lahore ,pakistans,advances in social sciences research journal,vol4 no 8 , april 2017

الفصل الأول: الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سمات المنظمة الخدمية وولاء الموظفين.
- يميل الموظفون المخلصون إلى تسهيل عمل الشركات في تنفيذ الاستراتيجيات وتحقيق نتائج أعمال مثمرة.
- يعد الدور التنظيمي في خلق القوى العاملة المخصصة للموظفين أمرا بالغ الأهمية
- تطلع المنظمات إلى تلبية توقعات الموظفين وخلق قيمة لتعزيز الأداء.

2- الدراسات العربية:

الدراسة الأولى: دراسة مرح طاهر شكري و حسن علي (فلسطين) بعنوان: الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية¹2016:

هدفت هذه الدراسة تعرف درجة الرقابة الإدارية المطبقة، ودرجة الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم، و العلاقة بينهما ، وتمثل سؤال هذه الدراسة في :ما علاقة الرقابة الإدارية بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم؟ كما تمثلت الأسئلة الفرعية لدراسة في :ما درجة الرقابة الإدارية و الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم؟- ما أثر كل من الرقابة الإدارية و المتغيرات المستقلة و التي تضم (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة الإدارية، المديرية،

[مرح طاهر شكري {حسن علي}، الرقابة الادارية و علاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الاساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرا لمديرين أنفسهم ،أطروحة استكمالاً لنيل شهادة الماجستير ،جامعة النجاح الوطنية نابلس-فلسطين، 2016.

الفصل الأول: الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

وموقع المدرسة) على الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم؟ لذا انطلقت الدراسة من الفرضيات التالية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات درجة الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات درجة الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات درجة الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة الإدارية.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات درجة الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير المديرية

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات درجة الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير موقع المدرسة

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات درجة الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية.

الفصل الأول: الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

تم جمع البيانات اعتماد الباحث على إعداد (استبانة)، كما قدرت عينة الدراسة في 229 مديرا ومديرة، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

*الدرجة الكلية لمجالات الرقابة الإدارية لدى مديري المدارس جاءت بمتوسط حسابي مقداره (4.66) وانحراف معياري مقداره (0.26) وهذا يشير إلى مستوى مرتفع جدا للرقابة الإدارية.

* الدرجة الكلية لمجالات واقع الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس جاءت بمتوسط حسابي مقداره (4.52) وانحراف معياري مقداره (0.40) وهذا يدل على درجة مرتفعة لواقع الأداء الوظيفي.

*وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين عملية الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم بمعامل ارتباط مقداره (0.686).

الدراسات الجزائرية:

الدراسة الأولى: دراسة مراد كشيّيب بعنوان الرقابة التنظيمية والرضا الوظيفي المؤسسة الميدانية بسكيكدة¹ 2007 هدفت هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على طبيعة العلاقة القائمة بين الرقابة التنظيمية والرضا الوظيفي، كما هدفت إلى التعرف على أهمية النسبية لنمط الإشراف داخل المؤسسة الجزائرية و مدى تأثيره على تماسك الجماعة و من أجل ذلك تم طرح التساؤلات التالية:

1 مراد كشيّيب:الرقابة التنظيمية و الرضا الوظيفي - دراسة ميدانية المؤسسة الميدانية بسكيكدة ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية و تسيير الموارد البشرية ،جامعة منتوري -قسنطينة 2007 .

الفصل الأول: الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

- هل هناك علاقة بين الإشراف والاستقرار في العمل؟ - هل تؤثر المركزية سلبا على رضا العمل؟

- هل تؤثر صرامة القواعد البيروقراطية على استقرار العمال؟

- هل يؤدي نمط الرقابة المبني على الثقة والتفاهم إلى زيادة ارتياح العمال؟ ومن بين الفرضيات التي صاغتها الدراسة نجد: - هناك علاقة ارتباطية بين الرقابة التنظيمية والرضا الوظيفي

- يؤثر نمط الإشراف السائد في المؤسسة على طبيعة الرضا الوظيفي - تؤدي الرقابة التشاركية إلى زيادة الرضا الوظيفي.

تم جمع البيانات اعتمادا على الملاحظة و المقابلة و السجلات والوثائق والاستمارة كما استخدم المنهج الوصفي و قد أتبعنا العينة المقدره ب 25 فرد ، و من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة نذكر: يتضح أن مدى نطاق الإشراف الضيق و عدم استشارة المشرفون للعمال أثناء إحداث التغييرات في العمل أولى إلى عدم الاستقرار والارتياح لدى العمال وهذا ما يترجم بصدق عدم رضا العمال على نطاق الإشراف السائد في المؤسسة.

- أدى تمركز اتخاذ القرارات في يد المسؤولين و عدم المشاركة للعمال في وضع القرارات التي تدمرهم وعدم رضاهم الوظيفي.

- أن نمط الإشراف المعمول في المؤسسة يتسم بمركزية صنع القرارات والصرامة في تطبيق القوانين وعدم استفادة العمال من الحوافز وعقوبات قاسية. اتضح أن النظام الرقابي المفضل لدى العمال هو نمط الرقابة المبنية على الثقة والتفاهم.

الفصل الأول: الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

الدراسة الثانية: دراسة إيمان محامدية، بعنوان: الرقابة التنظيمية والأداء مركب تمييع الغاز الطبيعي بسكيدة GL1/K، نموذجاً 2009¹:

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على مؤشرات الرقابة و الكشف عن ارتباط الرقابة التنظيمية بالأداء، والتعرف على نمط الرقابة الأكثر فعالية في زيادة الأداء وتحديد العلاقة بين تحديد الأدوار التنظيمية والفعالية ومن أجل ذلك تم طرح التساؤل الرئيسي التالي: هل هنالك علاقة بين الرقابة التنظيمية و معدلات الأداء؟ كما تمثلت التساؤلات الفرعية في: هل يؤدي الالتزام بالقواعد البيروقراطية إلى زيادة التحكم في العمل؟ - هل يؤدي تحديد الأدوار التنظيمية إلى زيادة الفعالية؟ - أي الأنماط الرقابية الأكثر فعالية في زيادة الأداء؟ ومن بين الفرضيات التي صاغتها الدراسة نجد:

- هناك علاقة ذات دلالة بين الرقابة التنظيمية والأداء ويؤدي الالتزام بالقواعد البيروقراطية إلى زيادة التحكم في العمل

يؤدي تحديد الأدوار التنظيمية إلى زيادة الفعالية، تم جمع البيانات اعتماداً على أداة الاستمارة، كما استخدمت المنهج الصفي وقد اتبعت الدراسة العينة المقدره ب77 مبحوثاً، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: وجود علاقة ايجابية بين الالتزام بالقواعد البيروقراطية التحكم في العمل كما أكدت الدراسة الارتباطات الموجودة بين تحديد الأدوار التنظيمية والفعالية وتحقق الفرضية العامة التي مفادها: أن هناك علاقة ذات دلالة بين الرقابة التنظيمية والأداء.

الدراسة الثالثة: فاطمة بوحديش بعنوان دور الرقابة الإدارية في تحسين أداء موظفي الخدمة الصحية¹ 2014 : هدفت هذه الدراسة إلى التعرف وإبراز دور الرقابة الإدارية

1 إيمان محامدية: الرقابية التنظيمية والأداء -دراسة ميدانية بمركب تمييع الغاز الطبيعي بسكيدة نموذجاً، مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير في تسيير الموارد البشرية، جامعة 20 أوت 1955 ،. 2009

الفصل الأول: الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

بمختلف أساليبها وأدواتها والأنواع المستخدمة في تطبيقها في تحسين أداء الموظفين والكشف عن وظائف وأهداف الرقابة الإدارية كما هدفت إلى التعرف على الأسلوب الرقابي الأكثر فعالية في تحسين الأداء والكشف عن النوع الرقابي الذي يتجاوب معه أداء الموظفين و من أجل ذلك تم طرح التساؤل التالي:

-هل للرقابة الإدارية دور في تحسين أداء موظفي مؤسسات الخدمة الصحية؟ وانطلقت من الفرضيات التالية:

-للرقابة الإدارية دور في تحسين أداء موظفي مؤسسات الخدمة الصحية. -كلما كان هناك نظام رقابي فعال كلما أدى ذلك إلى تحسين مستوى أداء موظفي مؤسسات الخدمة الصحية.

- لنوع الرقابة المستخدمة دور في تحسين مستوى أداء موظفي مؤسسات الخدمة الصحية.

- تلعب الإجراءات التصحيحية المتخذة اتجاه الموظفين دورا في تحسين و الرفع من مستوى أدائهم.

تم جمع البيانات اعتمادا على الاستمارة بالاستعانة بالملاحظة و المقابلة ،كما شملت عينة طبقية من 95 موظف، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، و من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة نذكر: أن فاعلية النظام في أي مؤسسة سواء كانت طابع إنتاجي أو خدماتي تشكل دافعا وراء تحقيق أداء عال ، وقد تأكد صدق الفرضية العامة من حيث كون أن النظام الرقابي الفعال يؤدي إلى مستوى تحسين أداء موظفي مؤسسات الخدمة الصحية من خلال كافة الإجراءات التصحيحية التي يتخذها اتجاه الانحرافات التي تحدث

1فاطمة بوحديش: دور الرقابة الإدارية في تحسين أداء موظفي مؤسسات الخدمة الصحية(من وجهة نظر الأطباء، الممرضين، القابلات)،دراسة ميدانية بمستشفى محمد الصديق بن يحيى- جيجل-مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد الصديق بن يحيى 2014¹

الفصل الأول: الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

من طرف الموظفين والأخطاء التي يقومون بها، صدق الفرضية العامة جزئياً من حيث كون الأساليب الرقابية والأنواع التي تستخدمها الإدارة في عملية الرقابة تساعد إلى حد ما في تحسين أداء موظفي مؤسسات الخدمة الصحية.

سابعاً: الدراسة الحالية والدراسات السابقة: التشابه والاختلاف والاستفادة:

-أكدت جل الدراسات السابقة التي تناولناها على أهمية عملية الرقابة التنظيمية ودورها في الكبير في مساعدة المنظمات على تحقيق أهدافها وانعكاس ذلك على تحقيق الولاء التنظيمي لذا هذه الدراسة كإسهام إضافي لما توصلت إليه الدراسات السابقة.

وقد تمت الاستفادة من هذه الأخيرة في صياغة الإشكالية وفرضيات البحث، وبناء أداة الدراسة.

أما اختلاف دراستنا عن الدراسات السابقة ينحصر أساساً في الأبعاد التي تم التركيز عليها، إضافة إلى إجراء هذه الدراسة في بيئة تختلف عن البيئات التي تمت فيها الدراسات السابقة وتضمنت دراستنا متغيرات جديدة وهي الجمع بين الرقابة التنظيمية والولاء التنظيمي، وافتكك الموضوع مع الواقع الاجتماعي.

-وبعد استعراضنا للدراسات السابقة والتي تتشابه مع الدراسة الحالية في جزئيات والاطلاع على النتائج التي حصل عليها الباحثون أصحاب هذه الدراسات عن طريق الدراسات الميدانية والنظرية وغيرها، ظهر بشكل واضح أن وجود الرقابة التنظيمية داخل أي مؤسسة أمر ضروري لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف المسطرة، واستندنا في إعداد وتنفيذ دراستنا هذه على مراجعة الدراسات السابقة وذلك بالاستفادة من النقاط التالية:

-التعرف على الجوانب البحثية التي تمت دراستها سابقاً.

-الوقوف على الجوانب التي بحاجة لجهود بحثية أكثر كمحاولة لتغطيتها في هذا البحث.

-المساهمة في الحصول على مراجع بحثية متنوعة لدعم البحث.

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل يمكننا القول أن الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة يساهم بشكل كبير توجيه الباحث للمسار الصحيح للدراسة، الذي تناولنا فيه بعض المفاهيم المرتبطة بالموضوع وكذا أن هذه المرحلة تزيح الغموض الذي كان يسود موضوع الدراسة الحالية وهذا من خلال تحديد مشكلة الدراسة وأسباب اختيار الموضوع وأهمية وأهداف الدراسة وصولاً لدراسات السابقة.

الفصل الثاني: التأسيس النظري للدراسة

الفصل الثاني: التأسيس النظري للدراسة

-تمهيد الفصل

أولاً: الرقابة التنظيمية

ثانياً: الولاء التنظيمي

ثالثاً: مراحل تطور المؤسسة الاستشفائية

خلاصة الفصل

تمهيد الفصل:

بعد عرضنا للإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة، سوف نطرح التأسيس النظري للدراسة الذي تناولنا فيه عناصر الرقابة المتمثلة في الأنواع والمجالات والخصائص والأساسيات وأدوات وأهمية وأهداف ومعوقات وأسباب مقاومة النظام الرقابي، وطرحنا أيضا في هذا الفصل أنواع وخصائص ومراحل ومؤشرات وأهمية واستراتيجيات الولاء التنظيمي وكذلك أسباب ومظاهر ضعف الولاء وطرق تنميته.

أولاً: أنواع الرقابة التنظيمية:

هناك أنواع مختلفة للرقابة وذلك بحسب المعيار المستخدم في تصنيفها وفيما يلي هذه الأنواع

1/ الرقابة من حيث توقيت حدوثها :

أ- الرقابة الوقائية (preventive): ويطلق عليها أيضاً تسمية "التنبؤية أو الإيجابية" لأنها تتنبأ بوقوع الأخطاء وتحاول منعها أو التقليل من أضرارها في حال وقوعها (الاحتياطات المسبقة).

ب- الرقابة المتزامنة (concurrent): وهي التي تراقب سير العمل أولاً بأول، وهذا النوع من الرقابة يعطيها صفة الاستمرارية.

ج- الرقابة اللاحقة (corrective) : وتسمى أيضاً بالرقابة البعدية لأنها تتم بعد الانتهاء من تنفيذ العمل، كما تسمى بالرقابة التصحيحية أو الرقابة السلبية.¹

-يشير هذا النوع من الرقابة على أن استخدام هذه الأنواع الثلاثة معا لتحقيق أقصى قدر من الفعالية من خلال الاعتماد على التنبؤ بالمخاطر والمشكلات قبل وقوعها و تتم بشكل مستمر وتسمح بتصحيح الأخطاء فور حدوثها.

2/ الرقابة حسب أهدافها:

1- الرقابة السلبية: Negative Control

الرقابة السلبية هي الرقابة التي تركز على اكتشاف الأخطاء و الانحرافات بل تهدف إلى البحث عنها و تصييدها دون ان توجه انتباه المسؤولين إلى أوجه القوة و الضعف في التنفيذ وتقديم الحلول الممكنة لمعالجة المشاكل القائمة و تلافي تكرار حدوث الأخطاء والانحرافات.

1محمود احمد فياض واخرون -مبادئ الإدارة (وظائف المدير) دار صفاء للنشر والتوزيع ،عمان ط1 2010 ص183

2- الرقابة الإيجابية: Positive Control

تهدف الرقابة الإيجابية إلى التأكد من إن التصرفات والإجراءات تسير وفقا للوائح والأنظمة والتعليمات المعمول بها في المنظمة بما يكفل تحقيق الأهداف من جهة والنظر إلى المستقبل والتنبؤ في ضوء الدراسة والتحليل بالأخطاء والانحرافات المحتمل حدوثها واتخاذ القرارات وما يلزم من إجراءات لمنع حدوثها من جهة أخرى.¹

إن الرقابة السلبية تهدف إلى تحسين الانضباط و الالتزام بالقواعد وتعمل على تقليل الأخطاء لضمان تحقيق الأهداف كما أن الرقابة الإيجابية تعزز الإبداع و الابتكار وتخلق بيئة عمل ايجابية وداعمة.

3/ الرقابة من حيث تنظيمها:

أ- الرقابة المفاجئة (UnexptedControl): تعتمد الرقابة المفاجئة في الجولات الميدانية و التفتيشية التي يقوم بها المدير على الوحدات التنظيمية التابعة له. والهدف من الرقابة المفاجئة هو الاطلاع على كيفية سير الأمور على ارض الواقع وعدم إعطاء الفرصة للموظفين لترتيب أوضاعهم كما يجب على المدير إن يراها ويشاهدها.²

ب- الرقابة الدورية Periodic Control: وهي التي تنفذ كل فترة زمنية أي حسب جدول زمني منتظم، حيث يتم تحديدها يوميا أو أكثر كل أسبوع، أو كل شه، وقد يوضع الجدول الزمني على أساس ربع أو نصف سنوي.

1محمد عبد الفتاح ياغي : الرقابة في الإدارة العامة، دار وائل للنشر والتوزيع الأردن، عمان ط2 2013 ص96

2أشرف فهمي خوخة:آليات التخطيط والرقابة في المؤسسات الصحفية، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية 2011 ص 289-290.

ج- الرقابة المستمرة (Continuos Control): وتتم عن طريق المتابعة والإشراف والتقييم المستمر لأداء العمل.¹

هذه الأنواع الثلاث عبارة عن عملية مراقبة منتظمة لأداء أو سلوك مجموعة أو منظمة وهذه الأشكال قد تمنع السلوكيات الغير مرغوب فيها و تضمن الامتثال للقوانين و اللوائح و تحسين الأداء والكفاءة و تزيد من الشفافية .

4- الرقابة حسب كمية العمل ونوعيته :

الرقابة حسب كمية العمل : يركز هذا النوع من الرقابة على كمية العمل، من حيث عدد الوحدات المنتجة، عدد ساعات العمل، عدد الآلات المستخدمة، عدد الوحدات المباعة، كل ذلك يهدف إلى معرفة مدى الزيادة أو النقصان والعمل على معالجة الانحرافات إن وجدت.

الرقابة حسب نوعية العمل: يهدف هذا النوع من الرقابة إلى التأكد من مدى مطابقة السلعة للمواصفات، والمعايير المطلوبة، والمحددة مسبقاً، أو تلك الخاصة بالرقابة على جودة السلعة من حيث الشكل واللون والحجم والتكلفة والدقة والضمانة.²

-يشير هذا النوع بأنه لا يوجد نظام رقابة واحد يناسب جميع أنواع العمل، حيث يجب أن تحدد المنظمة أفضل نظام رقابة لكل نوع من أنواع العمل مع مراعاة كمية العمل ونوعيته.

1 علي عباس: الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، عمان 2007 ص29.

2زيد منير عبودي: الرقابة الإدارية الحديثة، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان ط1 2020 ص87.

ثانيا: خطوات الرقابة التنظيمية:

تتم عملية الرقابة عبر 3 خطوات:

1 /تحديد معايير الرقابة: أن تحديد مستويات ومعايير الأداء يكون بالنسبة للفرد، للقسم، للإدارة، للمنظمة ككل، تشير المعايير إلى المقاييس الموضوعية التي تستخدم لقياس النتائج الفعلية في المنظمة وذلك بوضع معدلات معينة، تختلف وتتعدد معايير الأداء باختلاف وتعدد الأنشطة والمستويات الإدارية والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها ومن أنواع معايير ومستويات الأداء ما يلي:

أ-معايير الربحية: مثل معدل نمو الأرباح المستهدف، رقم الربح المطلوب.

ب-معايير زمنية: انجاز مهمة أو إنتاج عدد معين من الوحدات خلال فترة زمنية.

ج-معايير ترتبط بالقوى العاملة: مثل أنواع برامج التدريب المطلوب تنفيذها، أو

مستوى معين من الأجور أو الحوافز.¹

د-معايير التكلفة: هي التي تتعامل مع المقاييس النقدية، تكلفة السلع لكل وحدة،

تكلفة المادة لكل وحدة.

هـ-معايير الإيرادات: الإيراد لكل راتب(الخدمات)-الإيراد لكل كم نقل -الإيراد لكل

عميل-الإيراد لكل طن حديد أو أسمنت مباع .²

2/قياس الأداء وتحليل أساليب الانحرافات أن وجدت: تتم هذه الخطوة بمقارنة الأداء

الفعلي بالأداء المخطط، في ضوء المعايير الموضوعية سالفا، وتحديد نوع وطبيعة

الانحرافات، الفروق بينهما، ما إذا كانت هذه الانحرافات ملائمة أو في قائدة المؤسسة أو

أنها انحرافات غير ملائمة، عند الانتهاء من القياس تقوم المصلحة المعنية بتحديد و تحليل

أسباب هذه الانحرافات ينبغي الإشارة إلى أن عملية الرقابة تصبح أكثر صعوبة وفي نفس

1مراد كشييب، نفس المرجع السابق، ص 8

2زاهد محمد ديري : الرقابة الإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان ط1 2012

الفصل الثاني: التأسيس النظري للدراسة

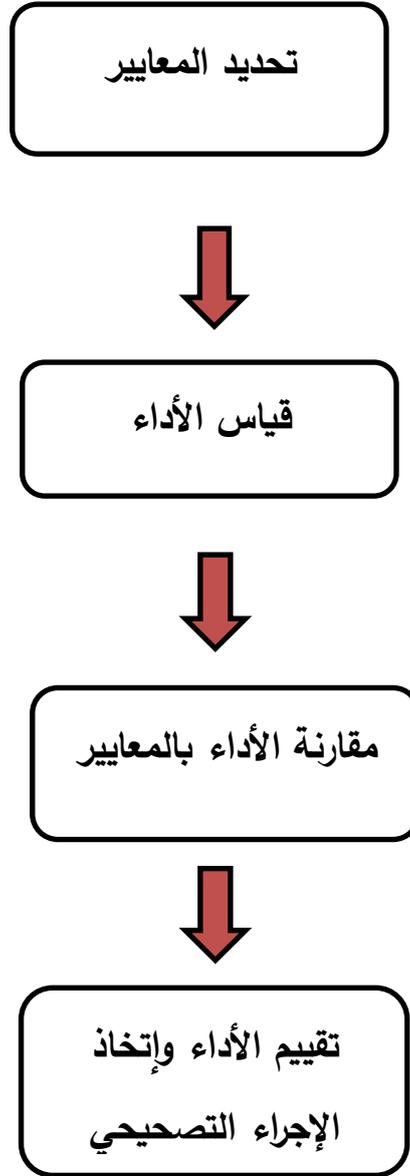
الوقت أكثر أهمية عندما تنتقل من المستوى التنفيذي (الآلات و المصانع وخطوط الإنتاج) إلى المستويات الإدارية الأعلى.¹

3/ التعرف على الانحراف وتصحيحه: بعد أن يتم تحديد المعيار، ثم قياس الأداء الفعلي، تتم عملية المقارنة بين الاثنين، وتكون النتيجة هي الحكم، فإن كانت أعلى من المعيار المطلوب، فهذا أمر جيد في حال كان المعيار يقيس الإنتاج مثلاً، أو سلبي في حال يقيس التكلفة ولكن تجاوز المعيار من الناحية الإيجابية قد يعني أحد أمرين، فإما أن المعيار لم يحدد بدقة وأن قدرة المنظمة أفضل من المعايير المحددة، أو أن العاملين قد بذلوا جهداً مضاعفاً وهم بذلك يستحقون المكافأة والتحفيز وفي كلتا الحالتين يجب تحليل النتيجة. أما في حال كون الأداء الفعلي أقل من المعيار المحدد فيجب أيضاً البحث عن الأسباب التي أدت إلى هذه النتيجة.²

1مراد كشييب، نفس المرجع السابق، ص 9

2مصطفى يوسف كافي، إدارة المؤسسات الطبية، روسلان للمكتبات 2021 ص ص 134-135

الشكل 01 : يمثل خطوات الأداء الفعلي



من إعداد الطالبتين

- من خلال ما سبق يبدو أن خطوات الرقابة التنظيمية ضرورية لضمان سير العمل بكفاءة وفعالية وتحقيق أهداف المؤسسة.

الفصل الثاني: التأسيس النظري للدراسة

ثالثاً: مبادئ الرقابة التنظيمية:

- يجب أن يكون نظام الرقابة مناسباً لطبيعة العمل واحتياجات الإدارة وأن يكون سهلاً وواضحاً بحيث يفهمه المدير الذي يستعمله ومن يطبق عليهم من المرؤوسين وأن يكون مرناً أي قابلاً للتعديل بحيث يتلاءم مع أي تعديل يطرأ على سير العمل.

- يجب ألا يكون الهدف من الرقابة إرضاء رغبات أو دوافع شخصية، وإنما يجب أن يكون وسيلة لتحقيق أهداف موضوعية لا شخصية.

- يجب أن يعتني نظام الرقابة بوسائل العلاج والإصلاح وذلك لأن النظام السليم للرقابة هو الذي يجب عمله لتصحيح الأوضاع.

- يجب أن تعمل الرقابة على الإبلاغ الفوري عن الانحرافات بل إن نظام الرقابة المثالي يعمل على الكشف عن الأخطاء قبل وقوعها وفي جميع الأحوال يجب أن تصل المعلومات إلى المدير المختص فيتخذ الإجراءات الملائمة على وجه السرعة.¹

*تعد مبادئ الرقابة ضرورية وركيزة أساسية لفعالية عمل أي منظمة حيث يتم الكشف عن الانحرافات والقيام بالأعمال التصحيحية من قبل النظام الرقابي، يجب إن يأخذها المدير في الحسبان حتى تكون رقابة فعالة.

رابعاً: خصائص النظام الرقابي الناجح:

لكي تحقق المنظمة أهدافها وجب عليها أن تتبع نظام رقابي فعال يتوافق مع طبيعة مواردها البشرية، وهذا النظام لديه مجموعة من الخصائص التي تميزه متمثلة فيما يلي:²

1 محمد محمود مصطفى نفس المرجع السابق ص.96

2 مسعود نجيمي: الرقابة التنظيمية وعلاقتها بتنمية مهارات المورد البشري، دراسة ميدانية بجامعة زيان عاشور الجلفة، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في العلوم الاجتماعية تخصص علم الاجتماع التنظيم والموارد البشرية جامعة زيان عاشور الجلفة ص ص 169-170

الفصل الثاني: التأسيس النظري للدراسة

1/الملائمة: لا يتحقق نجاح أي نظام رقابي إلا إذا اتسم بملائمة الأنشطة التي تمارسها أو تؤديها المنظمة، وانسجام هذا النظام مع حجمها، بحيث أن المنظمات الكبيرة تحتاج إلى نظام رقابي أكثر تعقيد.

2/المرونة: لا تحقق الأنظمة الرقابية الفعالة إلا مع وجود حالة المرونة التي يتم من خلالها التوافق بين أنظمة الرقابة والمتغيرات داخلية والخارجية، ولذا فإن جمود المنظمة وعدم قدرتها على التكيف مع المتغيرات والظروف المستجدة داخليا أو خارجيا من شأنه أن يقود إلى عدم قدرة النظام الرقابي في تحقيق المنظمة لأهدافها.

3/السرعة في كشف الانحرافات: فكلما كان النظام الرقابي قادر على تحقيق السرعة في اكتشاف الانحرافات أو منع حدوثها أصلا أصبح ذلك النظام أكثر كفاية في تلافي أكبر قدر ممكن من الآثار السلبية الخطيرة لتلك الانحرافات ولا شك أن النظام الرقابي الذي يكتشف الأخطاء ليس فور وقوعها بل قبل وقوعها إن أمكن ذلك.¹

- تعتبر الملائمة والمرونة خصيتان أساسيتين لأي نظام رقابي فعال. يجب الحرص على تحقيق توازن بينهما لضمان كفاءة وفعالية النظام.

4/الوضوح: يجب أن تكون الوسائل الرقابية واضحة وصريحة ومفهومة لجميع العاملين في المنشأة كما يمكن الاستعانة بذوي الاختصاص لإيضاح الوسائل الرقابية المعقدة.²

- يكون هناك وضوح في النظام الرقابي من خلال تواجد الأفراد المناسبة والحرص على تطبيقه وقد يساعد ذلك في سرعة الكشف عن الانحرافات.³

1 بوسفط أمال: الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العمال، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علم اجتماع تنظيم وعمل 2015 ص ص 48-49.

2 زياد محمد عيد: أساسيات علم الإدارة، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010 ص 183.

3 علاء الدين عبد الغني محمود: إدارة المنظمات، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان ط1 2011 ص 333.

الفصل الثاني: التأسيس النظري للدراسة

5/الإجراء التصحيحي: فالنظام الرقابي الفاعل لا يقتصر دوره فقط على تحديد انحرافات الأداء الموجودة وإنما لأبد من اتخاذ الإجراءات التصحيحية التي من شأنها التغلب على هذه الانحرافات وذلك بعد دراسة الأسباب التي أدت إليها.

خامسا: مجالات الرقابة التنظيمية:

***في مجال الإنتاج:** تستخدم الرقابة في هذا المجال للتأكد من كمية الإنتاج وجودتها، وعدم وجود هدر في الموارد والمستلزمات الأخرى في عملية الإنتاج.

***في مجال السلوك والتصرف:** إن المقصود من استخدام الرقابة في هذا المجال مراقبة سلوك الأفراد داخل الشركة وفي كل إدارة أو قسم من أقسامها، وقياس مدى التزامهم بتطبيق القواعد واللوائح وكذلك قياس مستوى الروح المعنوية في صفوف الأفراد.¹

***في مجال الموارد المالية:** تعتبر الرقابة المالية القلب من عملية الرقابة إذا أن ممارسة الأنشطة اليومية يتطلب أموال، كما أن الأنشطة الأخرى إذا لم تدار بطريقة فعالة وكفاءة، فمن شأن ذلك التأثير على الأموال والاحتفاظ بمخزون لا داعي منه يترتب عليه استثمار أموال فيما لا طائل منه، ولذلك تمثل الرقابة على الموارد المالية الأساس الذي يبنى عليه أي نظام للرقابة في أي منظمة.²

***في مجال تحقيق الأهداف:** وذلك لضمان تحقيق الأهداف الموجودة، من النشاطات القائمة في المشروع، والتأكد أيضا بأن أهداف المشروع واضحة لجميع العاملين، وبحث مدى الحاجة لشرحها وتفسيرها.³

1 علي عباس: نفس المرجع السابق ص30

2 ايظاطحين غانية: القرار الإداري وعلاقته بأداء العمال داخل المنظمة ، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الجزائر2 أبو القاسم سعد الله، ص 208.

3 بشير العلاق: مبادئ الإدارة، دار اليازوري العلمية عمان 2008 ص 144

الفصل الثاني: التأسيس النظري للدراسة

*في مجال التخزين: في هذا المجال تسعى الرقابة إلى مراقبة حركة المخزون في المستودعات وحماية المخزون من التلف.¹

سادسا: أساسيات الرقابة التنظيمية :

لكي تتم الرقابة على أساس سليم، ولكي يتم الأداء والإنجاز على النحو الذي تحدده الأهداف والمعايير الموضوعية ولأجل أن تكون الرقابة أكثر فاعلية، فلا بد من الاسترشاد ببعض المبادئ:

*اتفاق النظام الرقابي المقترح مع حجم و طبيعة النشاط الذي تتم الرقابة عليه.

*تحقيق الأهداف على مستوى عال من الفاعلية و الكفاية والعلاقات الإنسانية السليمة.

*الموضوعية في اختيار المعايير الرقابية.

*الوضوح وسهولة الفهم.

*إمكانية تصحيح الأخطاء و الانحرافات.

*توافر القدرات والمعارف الإدارية والفنية للقائمين على أجهزة الرقابة.

*وضوح المسؤوليات و تحديد الواجبات.

*الاقتصاد والمرونة.

*استمرارية الرقابة.

*دقة النتائج ووضوحها.²

1 فريد كورتل: الجودة وأنظمة الأيزو، كنوز المعرفة عمان 2012 ص 79.

2 فيصل حسونة: ادارة الموارد البشرية ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان ،الأردن ط1 2011 ص 120.

الفصل الثاني: التأسيس النظري للدراسة

سابعا: أدوات الرقابة التنظيمية:

إن الأدوات الرئيسية للرقابة هي الوسائل، الإجراءات، الأنظمة، الإحصائيات، السجلات، التقارير، المعايير، ولقد اعتبرت الأدوات المذكورة جزءا من الإدارة الفعالة ويمكن شرحها باختصار على النحو التالي:

1-الوسائل: هي التي تصل طرق إنجاز العمليات ذهنيا أو يدويا أو آليا وبالرغم من نمطية الوسائل إلا أنها ليست ثابتة في كل وقت بل يجب تحسينها باستمرار للحصول على وسائل أفضل.

2-الإجراءات: تعبر عن تسلسل نمطي للعمليات مع تحديد الوسائل المستخدمة والشخص الذي يستخدمها وزمن استخدامها.

3-الأنظمة: هي الإجراءات المتشابكة التي تتجمع مع بعضها بالطريقة التي تجعل كل العمليات المتكررة لأي نشاط رئيسي في المشروع يمكن تحديدها مقدما.¹

4-الإحصائيات: توجد غالبا في السجلات والتقارير وهي ذات أهمية لأنها تساعد في عملية الرقابة بإجراء المقارنات بين النتائج الماضية والنتائج الحالية واقتراح الطريق إلى المستقبل.

5-التقارير: فهي في الغالب تستخرج من السجلات، فالبيانات المسجلة ما هي إلا تلخيصا واستنتاجا تبين توصيات للإدارة في شكل تقارير، ومن البيانات والسجلات التي تركز عليها هذه التقارير يمكن للقائمين بعملية الرقابة تقييم مصادر المعلومات.

1 طاهر شيخ قادة، طاهر لعرج: دور الرقابة التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية (الواقع، تحديات).مجلة جامعة التكوين المتواصل، المجلد(08)العدد(01) جوان 2023 ص ص 4-5.

الفصل الثاني: التأسيس النظري للدراسة

6-المعايير: فهي من أهم أدوات الرقابة وقد يعرف بأنه وسيلة، أو طريقة أو إجراء يستخدم للمساعدة في تنفيذ عمل معين وبتحديد أكثر فهي الأساس أو التحديد المقدم لتنفيذ عمل معين، وبذلك فهو يتعلق بالإنجاز المقبل للأعمال.¹

-إن أدوات الرقابة التنظيمية هي أدوات هامة لضمان سير العمل وتحقيق الأداء المطلوب، ويجب اختيار الأدوات المناسبة وتطبيقها بشكل فعال.

ثامنا: فوائد الرقابة التنظيمية:

يمكن تلخيص أهم الفوائد التي تؤديها وظيفة الرقابة بما يأتي:

-تنميط الأداء، وبالتالي زيادة كفاءة المنظمة وتقليل النفقات.

-المحافظة على موجودات المنظمة، وذلك بتقليل الخسائر والأضرار الناتجة عن السرقات والهدر وسوء الاستخدام المنتشر في منظمات اليوم.

-قياس الأداء أثناء العمل، فالرقابة تتضمن قياس أداء الأفراد والجماعات لأنها تشكل في مجموعها أداء المنظمة، وهنا لا بد من وضع أساليب لقياس هذا الأداء.

-تحقيق التوازن بين الخطط والبرامج المتنوعة في المنظمة، فالموازانات الرئيسية واللجان وفرق العمل، والمستشارون الخارجون والرقابة المالية، تستخدم بصورة متكررة لتحقيق الرقابة.²

*يمكننا القول بأن الرقابة تتولى القيام بعدة مهام لتحديد آلية العمل وتحسين أداء الموظفين مع إجراء التغييرات التي تقلص من الخسائر والانحرافات وذلك لتحقيق الأهداف بسرعة.

1 محمود يوسف عقله نفس المرجع السابق ص ص 19-20

2 ماجد عبد المهدي مساعدة وآخرون، نفس المرجع السابق، ص ص 282-283

تاسعا: أهمية الرقابة التنظيمية:

تبرز أهمية الرقابة من خلال ما يلي:

1-ارتباطها بالعملية الإدارية ارتباطا وثيقا، لأن كل من التخطيط والتنظيم والتوجيه يؤثران ويتأثرون بالرقابة أي هناك تفاعل مشترك بين هذه الأنشطة بما يحقق الأهداف التي تسعى المنظمة.

2-إن عملية الرقابة تمثل المحصلة النهائية لأنشطة ومهام المنظمة فمن خلالها يمكن قياس مدى كفاءة الخطط الموضوعية وأساليب تنفيذها.

3-ترتبط الرقابة ارتباطا وثيقا بوظيفة التخطيط لأن التخطيط هو مطلب أساسي للقيام بوظيفة الرقابة.¹

4-في غياب الرقابة نجد أن الفوضى تسود العمل في المؤسسة حيث يسمح للفرد أن يعمل بشكل سيء.

5-الرقابة تزيد الحماس وتشجع الكفاءات وتعمل على تحقيق الأهداف بأقصى كفاءة ممكنة.²

6-شموليتها لكل نشاطات المنظمة ومتابعة تنفيذها وتحقيق الأهداف.

7-التأكد من حسن سير العمل وأنه يسير حسب ما هو مقرر له.¹

1السعيد بلوم: أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بمؤسسة المحركات والجرارات بالسوناكوم ، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، جامعة منتوري قسنطينة ص32

2ختام عبد الرحيم السحيمات، نفس المرجع السابق ص111

الفصل الثاني: التأسيس النظري للدراسة

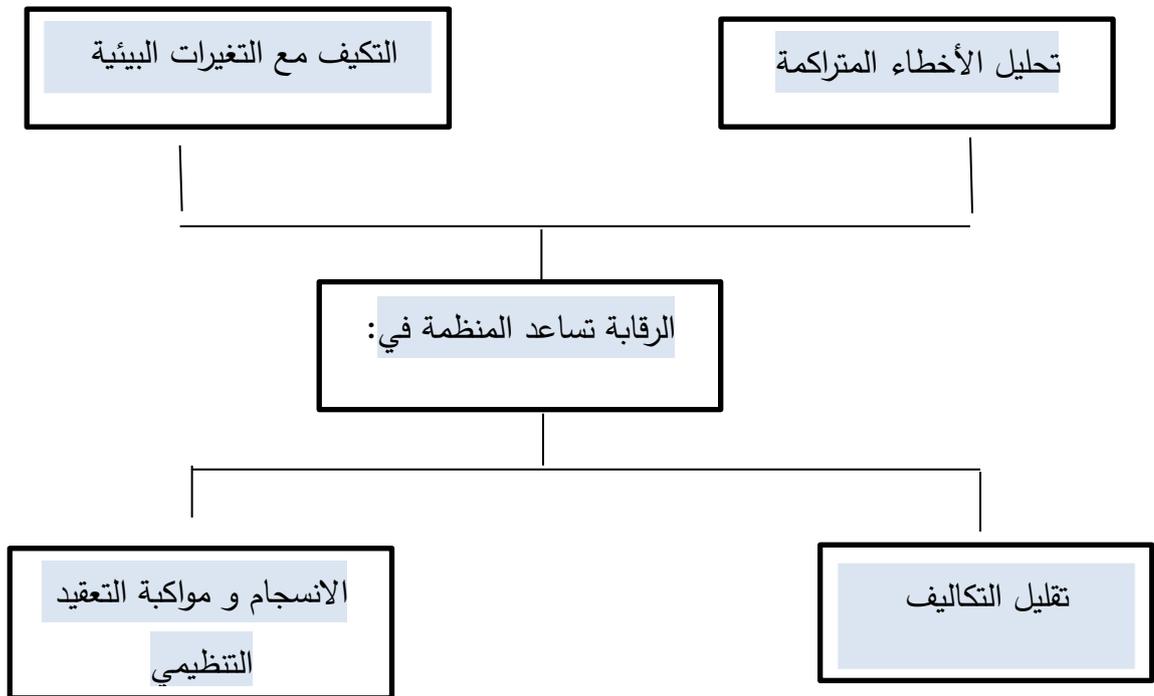
- تتمثل أهمية الرقابة في أن النظام الرقابي يتطلب هيكل تنظيمي فعال من أجل التحكم في الأخطاء والتغلب عليها وذلك لنجاح صيرورة المنظمة واستمراريتها.

عشرا: أهداف الرقابة التنظيمية:

تتعدد الأغراض من وجود الرقابة والنظام الرقابي في منظمات الأعمال و تعطي قدرة كبيرة للمنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية، وتقليل تراكم الأخطاء وللمحد منها في كل المجالات، كذلك تساعد المنظمة على كيفية التعامل مع التعقيد المنظمي المتزايد بسبب تعقد الحياة بشكل عام وكبير حجم المنظمات، كما تساعد على تخفيض التكاليف عن طريق تقليل التالف و لوقت الضائع و غيرها.

وهذه الفكرة توضيحها في الشكل التالي:

الشكل 02 : يمثل أهداف الرقابة التنظيمية



-مخطط توضيحي لأهداف الرقابة التنظيمية.

أ- التكيف مع المتغيرات البيئية: **Adapting to environmental change**

لقد أصبحت بيئة منظمات الأعمال معقدة و مضطربة وكل المنظمات تواجه التغيير فإذا استطاع المدير أن يحدد الأهداف ويحققها دائما و بدون مشكلة فلا حاجة للرقابة، لكن هذا الأمر مستحيل التحقيق وسبب ذلك هو أن الفاصلة الزمنية بين وقت تحديد الأهداف ووقت الوصول إليها يتأثر بكثير من الأحداث سواء على مستوى المنظمة أو بيئتها وهذه الأحداث تعوق الوصول للهدف، وهنا يبرز دور النظام الرقابي الجيد فهذا النظام يساعد المدراء على استباق التغيرات والتعامل معها والتكيف مع الحالة الجديدة.

ب-تقليل تراكم الأخطاء: **Limiting the Accumulation of Errors**:

إن الأخطاء الصغيرة والانحرافات البسيطة قد لا تؤثر في المنظمة ماليا مثلا، ولكن تراكم هذه الأخطاء والانحرافات الصغيرة يمكن أن يؤدي إلى مشكلة كبيرة. إن المعالجة تكون أولا بأول وأي انحراف يجب أن يؤخذ على محمل الجد لأن هذا الخطأ الصغير قد يخفي وراءه ما هو أكبر وأخطر.

ج-المواكبة والإنسجام مع التعقيد التنظيمي: **Organization Copingwith:**

:alcomplexity

عندما تكون المنظمة بسيطة في هيكلها وعملها كأن تكون موجودة في رقعة جغرافية محلية وتنتج منتجا واحدا فقط فإن نظامها الرقابي سيكون بسيطا ، لكن العمل الكبير الذي ينتج منتجات كثيرة ويستخدم مواد أولية متنوعة ويغطي مساحات جغرافية واسعة وله

الفصل الثاني: التأسيس النظري للدراسة

منافسون كثيرون فإن يحتاج إلى نظام رقابي يستطيع أن يوضح هذا التعقيد ويساعد الإدارة في التعامل معه و معرفة كل آليات عمله ¹.

د-تخفيض التكاليف: Minimizecosts:

إذا ما استخدم النظام الرقابي بشكل فعال فإنه سيؤدي إلى خفض كبير في التكاليف من خلال ضبط عمليات الإنتاج ووضع معايير دقيقة للأداء ونسب التالف والوقت الضائع.

وهناك أيضا أهداف أخرى نذكر منها:

*التعرف على المشكلات والعقبات وتحديد الأسباب الرئيسية للمشكلات وتقديم الحلول.

*التأكد من أن العمليات الفنية تسير وفق المخطط المرسوم.

*التثبيت من أن المسؤوليات تؤدي بالشكل المناسب بعيدا عن الإسراف والهدر.

*تحقيق نوع من النمطية أو التوافق لأداء العاملين كما هو الحال في دراسة الوقت والحركة.

*رفع الروح المعنوية وتعزيزها للمبدعين للحصول على المكافآت والحوافز ².

الحادي عشر: استراتيجيات الرقابة التنظيمية:

تحكم بسيط: يقدم المشرف التوجيه الأولي للعامل ويقيم أدائه و ثم يدير نوعا من الإجراءات التأديبية (المكافأة أو العقوبة) تعتمد إستراتيجية التحكم هذه على قوة العلاقة بين المشرف والمرؤوس للمحافظة على النظام في النظام. إنها أيضا إستراتيجية إدارية مزعجة

1 بوسفت أمال ، نفس المرجع السابق ص ص 44-45.

2 حسين أحمد الطروانة ، توفيق صالح عبد الهادي : الرقابة الإدارية، دار مكتبة حامد للنشر والتوزيع، عمان ط1،

2012 ص 25.

الفصل الثاني: التأسيس النظري للدراسة

إلى حد ما، لا يطلب من العامل أن يستوعب أو يشارك بنشاط عملية التحكم. يمكن أن تكون هذه إدارية قوية لأن المشرف يشارك بشكل مباشر مع العملية برمتها على سبيل المثال يرى المدير يسمع كل شيء.

التحكم الفني: تعتمد المراقبة الفنية على تدخل بعض الأجهزة المادية (الآلة أو برامج الكمبيوتر) للقيام بذلك بدل حضور المشرف أصبحت هذه الاستراتيجية شائعة بشكل خاص خلال فترة الثورة الصناعية، عندما تم تشجيع الابتكارات التكنولوجية والإنتاج الضخم، بدلا من الاعتماد على المدير ليخبر الموظفين بمدى سرعة العمل استخدم الآلة. التحكم الفني يمكن أن يكون إستراتيجية الإدارة الفعالة عندما يكون أداء العمل متكررا نسبيا ويمتد نطاق المشرف السيطرة واسعة جدا بحيث لا يمكن مراقبة جميع المرؤوسين من خلال المراقبة المباشرة.

السيطرة الثقافية: تؤثر استراتيجيات السيطرة الثقافية على سلوك الأعضاء من خلال الاعتماد على الجوانب المجتمعية والاجتماعية للفرد، تعالج استراتيجيات الإدارة الثقافية تحدي السيطرة هذا من خلال إقناع العمال بالقيام بذلك القرارات المناسبة من الناحية التنظيمية حتى في حالة عدم وجود نظام قواعد لتوجيهها. والسيطرة الثقافية هي إستراتيجية إدارية غير مزعجة لأن مركز السيطرة يبتعد عن الهيكل الخارجي ويتعرف الأعضاء الخاضعون للمراقبة الثقافية على المنظمة ويراقبون سلوكهم (التقييم والانضباط) للتأكد من أنهم يتخذون القرارات المناسبة من الناحية التنظيمية¹

1 Gosset,lori M organizational control theory encyclopedia of communication theory ed thousand Oaks CA 2009 ,706-10 page 2-3.

الفصل الثاني: التأسيس النظري للدراسة

-تلعب الرقابة التنظيمية دورا محوريا في ضمان سير عمل المؤسسات بكفاءة وفعالية ويجب على المؤسسات اختيار استراتيجيات الرقابة المناسبة لها تقييمها بشكل دوري للتأكد من فعاليتها

الثاني عشر: عناصر العملية الرقابية :

نستنتج مما جاء أعلاه بأن الرقابة عملية لها عدة عناصر أو أجزاء فهي تقتضي كل ما يلي:

*إعداد نوع من تصور النتائج النهائية لأي فعل أو قرار يتم اتخاذه والتأكد من كونه سيتم وفق ما هو سليم.

*المراجعة للواقع للتأكد من تنفيذ ما تقرر .

*التأكد من أن ما تحقق هو في صالح المنظمة .

*اتخاذ إجراءات تصحيحية إذا ظهرت عملية المتابعة خلل ما في النتائج.

*مواصلة ذلك، أي إعادة المراجعة والتصحيح في تواريخ لاحقة.¹

-تبين هذه العناصر بأن الرقابة التنظيمية هي عملية مستمرة وشاملة يجب مراجعتها وتحديثها بشكل منتظم لضمان فعاليتها.

الثالث عشر: معيقات الرقابة التنظيمية:

1/المعيقات التنظيمية : من المعوقات التنظيمية بعضها عن بعض ، وصعوبة تغطيتها جميعا ، وفي حال تفويض سلطة الرقابة إلى وسائط متعددة قد يحدث تشويه في التقارير الرقابية التي تراعي التسلسل الهرمي في نقل المعلومات، إذ قد تصل إلى مراكز اتخاذ القرار على غير حقيقتها لكثرة وسائط الاتصال .

1سعاد نائف برونوطي: الإدارة أساسيات إدارة الأعمال ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن، عمان ط4 2008 ص 20.

الفصل الثاني: التأسيس النظري للدراسة

2/المعوقات المتعلقة بالقائم على العملية الرقابية: كثيرة هي المعوقات المتعلقة بالأداء الرقابي منها الجهل بالهدف من العملية الرقابية و التحيز في الحكم على الأداء سواء بالمبالغة أو التقليل ومن أسبابه الرئيسية التأثير بسلوك عامل معين (إيجابيا أو سلبا) في فترة ما، ثم سحب هذا الحكم الحالي على بقية التقييمات في أزمة لاحقة و التخلص من هذه السلبيات يكون بتدريب و تعريف المراقبين بهذه الأمور.¹

بالإضافة إلى معوقات أخرى:

*الإدارة والعاملين: تمثل توجهات الإدارة ومدى تقبل العاملين فيها الإجراءات ومضامين نظام الرقابة أكبر المعوقات التي يمكن مواجهتها عندما تعجز الإدارة عن تبني إجراءات رقابية مناسبة تضمن معالجة الانحرافات بانسيابية دقيقة.

*تفضيل كثير من العاملين في المنشأة أن تكون رقابتهم ذاتية على منجزاتهم مما يحقق إشباعا ذاتيا أفضل مما لو وجد مشرفا يقف عليهم أو أي مراقب رسمي.

*استعمال النمط الميكانيكي بدلا من العضوي ول يأخذ في الاعتبار الفروقات شخصية بين الأفراد من حيث الكفاءة والقدرة على إنجاز المهام،

لذلك فإنه يمكن أخذ تلك الفروقات الشخصية في الاعتبار ذلك لأن الأفراد يعتبرون من أهم الموارد العائدة للمنشأة.²

- من خلال العمل على معالجة هذه المعوقات، يمكن للمؤسسات تحسين فعالية الرقابة التنظيمية وضمان سير عملها بكفاءة وفعالية وتحقيق أهدافها المرجوة.

1جمال الدين عاشور: الرقابة التنظيمية وثقافة السلامة بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، دراسة ميدانية بالمجمع الإسمنت (الجزائر) أطروحة لنيل شهادة دكتوراه) جامعة سطيف 2 2021 ص ص76-77.

2عبد اللطيف حسني، عبد اللطيف الحسان: أثر الشمول المالي على الأداء المصرفي في ظل وجود بيئة الرقابة التنظيمية في البنوك التجارية الأردنية (دراسة لنيل شهادة الماجستير) جامعة آل البيت 2022 الأردن ص38.

الرابع عشر: أسباب مقاومة الرقابة التنظيمية:

من أكثر الأسباب شيوعاً لمقاومة الرقابة ما يلي:

1- **المبالغة في الرقابة: overcontrol**: في بعض الأحيان تقع المنظمات في خطأ المبالغة في الرقابة، وتبرز هذه المشكلة بشكل خاص عندما تنصب الرقابة على سلوك العاملين في العمل، فتراقب مواعيد حضورهم وانصرافهم وفترات راحتهم، والأزياء التي يرتدونها وبطبيعة الحال ينبغي ممارسة قدر من الرقابة والمتابعة لسلوك العاملين في مكان العمل، ولكن لا بأس من منح العاملين درجة من الحرية والاستقلالية المقبولة.

2- **التركيز غير المتوازن impporporate focus**: وهو ما يحدث عندما تنصب الرقابة على واحد فقط من أبعاد من الأداء، وتهمل بقية الأبعاد أو المكونات، أو تركز على أحد النواتج وتتجاهل النواتج الأخرى.

3- **التعرض للمساءلة Accountability**: يترتب على نظام الرقابة الفعال تحديد الأقسام أو الأفراد المسؤولين عن وجود انحرافات في الأداء الفعلي بالمقارنة بالأداء المعياري.¹

4- **تحفيز الأداء غير الكفاء Rewards for inefficiency**: مكافآت نقص الكفاءة بمعنى أن يكافأ النظام الرقابي من لا يستحق وأحياناً عدم مكافأة المستحق.²

- **الولاء التنظيمي:**

أولاً: **أنواع الولاء التنظيمي:**

الولاء المستمر: ويتمثل في تكريس الفرد لحياته في سبيل الجماعة وديمومتها

1 علي الشريف وآخرون: الإدارة المعاصرة- دار الفكر الجامعي، الإسكندرية 2008 ص ص 307-308.

2 محمد عزات الحلامة: المفاهيم الحديثة في علم الإدارة، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن ط1 2010 ص ص 216-217.

الفصل الثاني: التأسيس النظري للدراسة

الولاء التلاحمي: ويتمثل في ارتباط الفرد بعلاقات اجتماعية تتضمن تماسك وتضامن الجماعة.

الولاء الموجه: ويتمثل في ارتباط الفرد بقيم ومبادئ الجماعة والامتثال لسلطتها والمعايير التي تحددها.¹

الولاء التبادلي: بمعنى الوفاء بالالتزامات الاقتصادية بين العاملين والمنظمة.

ولاء العلاقات: ويتضمن ذلك توقعات تعتمد على التبادل العاطفي الاجتماعي بين العاملين والمنظمة.

الولاء الايديولوجي: أي إن الأفراد يظهرون الولاء للعديد من الأطراف، أي تكوين شبكات معقدة من الالتزام والإخلاص لهم.

الولاء الرقابي: ينشأ عندما يعتقد الموظف أن المعايير والقيم الموجودة في المنظمة تمثل دليل لتوجيه سلوكه توجيهاً صحيحاً، فهو يسعى دائماً إلى التطلع على مختلف القوانين خاصة التي تأتي بصورة مفاجئة ويحاول تفسيرها وفهمها، وبعد ما يدرك أنها تساعد في فهم ذاته تطويرها فإنه يتأثر بها ويزداد ولاءه وانتماؤه للمنظمة.²

- ومن خلال هذه الأنواع تبين لنا إن جلها يتضمن مدى ارتباط الفرد وعلاقته بقيم ومبادئ الجماعة، إن ولاء الفرد للمنظمة يظهر بالتزامه وقبوله للقواعد والقوانين مما يزيد من انتماؤه وولائه.

1 أحمد بطاح : قضايا معاصرة في الادارة التربوية، دار الشرق للنشر والتوزيع، عمان 2006 ص 185

2 أحمد جمال غزالي حسن رضوان: أثر الولاء التنظيمي على أداء العاملين رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية

ثانيا: خصائص الولاء التنظيمي:

يمتاز الولاء التنظيمي بعدد من الخصائص هي:

- يعبر الولاء التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ورغبته الشديدة في البقاء بها ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها.
- يشير الولاء التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد من أجل المشاركة في العمل، تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء.

يتأثر الولاء التنظيمي بمجموعة الصفات الشخصية¹ والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل.¹

-الولاء التنظيمي متغير سلوكي لا يمكن تحديد أبعاده أو تجسيده بشكل عادي وملموس بل هو حالة غير ملموسة يستدل عملها من سلوك وتصرف العاملين تجاه المنظمة .

إن تصعيد حالة ولاء الأفراد لمنظمتهم أمر ليس بالسهل إذ تتطلب جهودا كبيرة من قبل إدارات المنظمات وذلك لتشابك العوامل والتغيرات التي تؤثر وتساهم في تكوينه.²

- تشير هذه الخصائص على أن الولاء التنظيمي حالة تربط بين العاملين و المنظمة قابل للتغيير وقد لا يصل إلى مستوى الثبات المطلق وذلك لتأثيره بالعوامل الداخلية والخارجية، كما أنه يساعد على تحسين الأداء التنظيمي لارتباطه بمجموعة من النتائج الايجابية للمنظمة، ومن خلال فهم خصائص الولاء التنظيمي يمكن للمنظمة إدارة الموارد البشرية و تعزيز الأداء التنظيمي و خلق بيئة عمل إيجابية.

1بركة بلاغماس، خالد زحراح:الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين وأثره على الفعالية التنظيمية، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية ص ص48-49.

2نجيب عبد المجيد نجم: تأثير الخصائص التنظيمية على ولاء العاملين للمنظمة مدخل استراتيجي، المعهد التقني /الحوبيجة، العدد 203،2012، ص10.

ثالثاً: مراحل الولاء التنظيمي:

أشار ولش ولافان: إلى أن ارتباط الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها وولائه لها يمر بمرحلتين هما:

أ- مرحلة الانضمام للمنظمة التي يريد الفرد العمل فيها:

وفي أغلب الحالات يختار الفرد المنظمة التي يعتقد أنها تحقق رغباته وأهدافه وتلبي طموحه.

ب- مرحلة الالتزام التنظيمي:

هذه المرحلة يكون الفرد حريصاً على بدل الجهود الصافية من أجل تحقيق النجاح للمنظمة والنهوض بها، إذا أنه يشعر بالانتماء الحقيقي للمنظمة، والرغبة الأكيدة للبقاء فيها.¹

ج- مرحلة التطابق والتماثل: وفيها يتقبل الفرد سلطة وتأثير الآخرين لأجل رغبته في الاستمرار في العمل بالمنظمة لأنها تشبع حاجاته بالانتماء.

د- مرحلة التبني: وفيها يكون الولاء ناتج عن تطابق أهداف الفرد مع أهداف المنظمة وقيمه مع قيمها.²

- يمر الفرد داخل المنظمة بمجموعة من المراحل التي تبدأ بانضمام الفرد للمنظمة و تعلقه بها ، ثم تتطور إلى التوافق مع ثقافتها و أهدافها و تنتهي باندماجه الكامل فيها وقد يصبح جزء لا يتجزأ منها.

1خلف سليمان الرواشدة: صناعة القرار المدرسي، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان، الأردن ط1، 2006 ص ص 91-92.

2Marwan sabahrasan-organization alcommitment and its impact on achieving compéitive avantage an empirialstudy of the arabcompany for soft drinks,iraquniversity ,faulty of administration and economics .npage 388(36/3)

رابعاً: مؤشرات الولاء التنظيمي

يمكن رصد بعض مؤشرات الولاء التنظيمي كالتالي:

- 1 درجة توحيد العاملين مع المنظمة.
- 2 درجة الشعور بالمسؤولية لدى العاملين.
- 3 درجة الاستعداد لتضحية من أجل المنظمة.
- 4 الدفاع عن المنظمة من أي نقد أو هجوم.
- 5 تفضيل المصلحة العامة للمنظمة على المصلحة الخاصة في كثير من الأحيان.
- 6 انخفاض شكاوي العملاء .
- 7 عدم التفكير في الانتقال إلى المنظمة.¹

خامساً: أهمية الولاء التنظيمي :

- بالنسبة للمنظمة :

- يمثل الولاء التنظيمي عنصراً هاماً في الربط بين المنظمة والعاملين فيها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز.

- أما بالنسبة للفرد

- لقد أشارت العديد من الدراسات الحديثة إلى أهمية الولاء التنظيمي على المستوى الفردي وكذلك المستوى العام للمنظمة، وهذا لارتباطه بعدة عوامل ذات تأثير كبير على الأداء

مدحت محمد أبو النصر: تنمية مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، ايتراك للنشر والتوزيع، مصر ط1 ، ص 51

الفصل الثاني: التأسيس النظري للدراسة

والتغيب... إلخ، فمن ناحية السلوك الفردي فإن الولاء التنظيمي يرتبط بنشاطات الفرد في المنظمة كالتحول الوظيفي، دوران العمل، الغياب، والفعالية والأداء.¹

- إن الولاء التنظيمي خاصة للمديرين في المؤسسات التي يعملون بها، يعتبر عاملا هاما أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائها في المؤسسة أو مغادرتهم لها .

- يعتبر الولاء التنظيمي من أهم العناصر التي تقيس مدى توافق الأفراد من جهة وبين المنظمات التي يعملون بها من جهة أخرى.

- يساعد الولاء التنظيمي على تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين للمنظمة.

- إن ولاء الأفراد لمنظمتهم يعتبر عاملا هاما في ضمان نجاح تلك المنظمات واستمرارها.

1 منال البارودي، نفس المرجع السابق، ص78.

الفصل الثاني: التأسيس النظري للدراسة

* تكمن أهمية الولاء التنظيمي في أنه شعور عميق بالارتباط والالتزام تجاه المنظمة وأهدافها، ويساهم في تحسين صورة المنظمة كما أنه يعد استثمار هام لضمان استقرارها ونجاحها ويجب على جميع المنظمات السعي لتعزيزه.

سادسا: إستراتيجيات الولاء التنظيمي:

أ- إستراتيجية السيطرة: إن مستوى الأداء المرتفع يتطلب التزاما عميقا، وليس الطاعة فقط، وهذا الولاء لا يمكن له الازدهار في مؤسسة يحكمها نموذج إستراتيجية السيطرة التقليدية لذا تقوم هذه الإستراتيجية على أساس تقسيم العمل إلى أعمال صغيرة، مرتبطة بتقسيمه إلى أدوار خاصة تصنيف هرميا من أعلى السلطة إلى ما هو أدنى، تهدف إلى تحقيق المحافظة على النظام والضبط وتحقيق كفاءة في تطبيق سياسات العمل.

-يمكننا القول أن إستراتيجية السيطرة ليست الطريقة المفضلة لتعزيز الولاء التنظيمي حيث يتم استخدامها في بعض الحالات القصوى وتؤدي إلى نتائج سلبية على المدى الطويل.

ب- إستراتيجية الالتزام : استنادا إلى حقيقة مفادها أن الإنتاج يزداد كلما كان هناك التزام، فقد بدأ عدد كبير من المؤسسات بالحد من المركزية والمستويات الهرمية، وربط الجودة بنشاطات الإنتاج وبمستويات تنظيمية قليلة، وفتح مهن جديدة للعمال تشجيع المشاركة، والمسؤولية الكبيرة، والمرونة، ففي ظل إستراتيجية الالتزام تكون توقعات الأداء عالية لإنجاز الأهداف وتطوير المؤسسة.¹

- تهدف إستراتيجية الالتزام إلى خلق شعور لدى الموظفين بالمسؤولية و الارتباط بالمنظمة و تركز على خلق بيئة عمل ايجابية .

سابعا: أسباب و مظاهر ضعف الولاء في المنظمة:

1 أحمد محمد الشيباب: عنان محمد أبو حمور، مفاهيم إدارية معاصرة، الأكاديميون للنشر و التوزيع، العراق 2014، ص.31

الفصل الثاني: التأسيس النظري للدراسة

1- تفسير الإدارة في فهم مدى إقناع العاملين بأهمية أعمالهم وكونهم أعضاء نافعون في هذا المجتمع.

2- عدم وضوح مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب حيث أن عدم وضع الفرد في العمل الذي يتناسب وقدراته وميوله واتجاهاته ومؤهلاته ينعكس على درجة ولائه.

3- الشعور بالقلق وعدم الاستقرار، حيث أن شعور الفرد بأن منظمته لا توليه اهتمامها ولا تعمل على رعايته تخلق عنده شعور بعدم الاطمئنان والقلق.

4- ضعف الميل للعمل والشعور باللامبالاة وعدم شعور الفرد بقيمته ذلك العمل وضعف الشعور بالاستقرار والاطمئنان.

5- فرص الترقى والتقدم: وقوف إدارة المنظمة أمام فرص التقدم والترقية وعدم إتاحتها بصورة عادلة أمام العاملين من شأنها إحداث حالة الإحباط وتحطيم الروح المعنوية عندهم.¹

-ثامنا: سمات سلوك أصحاب الولاء:

إن أصحاب الولاء هم الأشخاص العاملون والمتعاونون في المنظمات الرسمية وغير الرسمية في المنظمة وهذا ما يعكس احتياجاتهم الملحة للانتماء وكذلك التقبل من طرف الآخرين، وتجسد انتمائهم هذا عن طريق المساهمة في العمل بجدية واكتساب المكانة الاجتماعية التي تكون عن طريق الجهد الذاتي.

كما أنهم يتميزون بتقديرهم للإنجازات التي يتوصلون إليها عن طريق التعاون والمشاركة والأداء الجيد كما نجدهم مؤمنون بأن قيامهم بواجباتهم سيضمن لهم الاستمرارية و العضوية في المنظمة كما أنهم ميل للالتزام بالواجب و السلطة الإلزامية.¹

1.شوقي ناجي جواد: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار الحامد عمان ط1، 2010 ص282.

الفصل الثاني: التأسيس النظري للدراسة

-من صفات أصحاب الولاء الالتزام الكبير بواجباتهم والإخلاص التام والتعاون والتضحية والصدق والأمانة.

تاسعا: مظاهر ولاء العاملين:

كما يظهر ولاء العاملين للمنظمة من خلال عدة مظاهر منها:

1-احترام التنظيم وإدارتها وبذل أقصى الجهود لتحقيق رضاهم والمتمثل بالسعي الحثيث لتحقيق أهداف التنظيم.

2-استعداد العاملين للتضحية بالوقت والجهد الإضافي لغرض الوقوف مع التنظيم في محنة معينة أو لتحقيق هدف تنافسي معين يعمل على رفع شأن التنظيم ويحسن سمعتها أمام الآخرين.

3-رفع الكفاءات الوظيفية وتكاتف الجهود والمحافظة على أسرار العمل والدفاع عن سمعة التنظيم.

4-الاستعداد الدائم لتطوير الذات وبما يخدم الطرفين التنظيم والعاملين.²

وعندما تتحقق حالة الولاء من قبل العاملين لمنظمتهم فإن إدارة التنظيم لابد من قيامها بتوجيه وإعطاء بعض الامتيازات للعاملين وخصوصا عند تحقيق النجاح وذلك كردود أفعال لولائهم لها ووقوفهم بكل إخلاص مع التنظيم لتجاوز الأزمات الصعبة.

عاشرا: طرق تنمية الولاء التنظيمي:

2شريط الشريف محمد: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي، دراسة ميدانية لنيل شهادة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة ص 87.

1محمد نجيب عناصر: علاقة الولاء التنظيمي بالضغط المهني ومركز التحكم والدعم الاجتماعي لدى أساتذة التعليم العالي-مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس، جامعة الجزائر 2 ص72.

الفصل الثاني: التأسيس النظري للدراسة

إشباع حاجات الموظفين في المؤسسة: لدى كل فرد مجموعة من الحاجات المتداخلة التي يسعى إلى إشباعها عن طريق المؤسسة، فإذا أشبعت تلك الحاجات بمساندة تلك المؤسسة، فإنه يتولد لدى الفرد الشعور بالرضا والاطمئنان ومن ثم الولاء التنظيمي، فالولاء التنظيمي يزيد بازدياد إشباع الحاجات الإنسانية للموظفين لدى المؤسسة، ويعد الحافز الوسيطة التي تقدم للفرد الإشباع المطلوب لحاجاته الناقصة.

الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي:

يعد المناخ التنظيمي محصلة الظروف والأجواء الداخلية للمؤسسة كما يراها الموظفون ليستخلصوا مواقفهم واتجاهاتهم والمسارات التي تحدد سلوكهم وأدائهم ودرجة انتماءهم للمؤسسة، كما أنه مجموعة الخصائص الداخلية للبيئة والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو الاستقرار يفهمها الموظفون، فتنعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي على سلوكهم.¹

وضوح الأهداف الأدوار: كلما كانت الأهداف واضحة داخل التنظيم زادت درجة الولاء المهني عند العاملين كما أظهرت الدراسات التي أجريت في هذا المجال، فوضوح الأهداف يجعل العاملين أكثر قدرة على فهمها وتحقيقها، وكذلك الحال بالنسبة لتحديد الأدوار، فعملية التحديد هذه تساعد وتعمل على خلق الولاء لدى العاملين نظرا لما يترتب عليها من استقرار وتجنب للصراع في حالة لتحديد للأدوار، كما أنه على العكس تماما من ذلك يمكن للغموض في الأدوار أن يجلب الصراع على المنظمة ويدخلها في دوامة الخلافات وعدم الاستقرار.

العمل على بناء ثقافة مؤسسية: تعني أنه يجب إيجاد وخلق أهداف مشتركة بين العاملين وتحقيق احتياجاتهم والعمل على إشباعها، ثم النظر إليهم التعامل معهم على أنهم أعضاء في أسرة واحدة هي التنظيم، والتي يسعى المسئول عنها إلى خلق وترسيخ مقاييس

1 أحمد الشيايب، عنان أبو حمور: نفس المرجع السابق، ص 315-316.

الفصل الثاني: التأسيس النظري للدراسة

متميزة للأداء عند أعضاءها من خلال التدريب الكافي والمناسب وتوفير القدر اللازم من الاحترام بين أفراد هذه الأسرة الواحدة.¹

الحادي عشر: آثار الولاء التنظيمي:

يؤثر الولاء على عدة متغيرات منها :

1-الروح المعنوية العالية: حيث أن للولاء التنظيمي دورا مهما في رفع الروح المعنوية للعاملين مما يجعلهم يحبون عملهم ومنظمتهم مما يدفعهم للعمل بتعاون وحماس كبير لتحقيق الأهداف التنظيمية المرغوبة.

2-التخفيف من دوران العمل (ترك العمل): وللولاء دور كبير في التأثير على الأداء، وليس الأداء فحسب وإنما الأداء والانجاز المبدع.

3-التغيب: وللولاء التنظيمي دور في التخفيف من ظاهرة الغياب وخاصة الغياب الاختياري والذي يتضمن خلق الأعذار.

4-الأداء: حيث إن للولاء التنظيمي دور كبير في التأثير على الأداء، وليس الأداء فحسب وإنما الأداء والإنجاز المبدع.¹

5-اتخاذ القرار الصحيح: فهناك من أشار إلى أن قوى الولاء تساهم في اتخاذ القرار الصحيح للمنظمة والذي يخدم مصالحها ويحقق أهدافها بدلا من إعاقته، فيتم اتخاذ القرارات من منظور الأهداف العامة وذات المستوى الرفيع والمدى الطويل، ويؤدي الولاء إلى تحفيز الموظفين حتى عندما لا يتوقعون مكافآت.

2محمود صلاح الدين أبو العلا: ضغوط العمل وآثارها على الولاء التنظيمي، دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة، أطروحة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة ص47-48.

1 لينة حسام المحتسب، مروان سعيد جلعود: أبعاد الولاء التنظيمي والعوامل المؤثرة عليه لدى موظفي البنوك في محافظة الخليل ، فلسطين مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، أكتوبر 2007 ص.109

الفصل الثاني: التأسيس النظري للدراسة

6-سهولة استقطاب الكفاءات للمنظمة: أن القرار المبدئي من قبل الفرد للانضمام إلى تنظيم معين، إنما يرتبط بما يميل إليه الفرد من ولاء المنظمة التي يشعر أفرادها بولاء مرتفع تصبح سمعتها جيدة مما يرغب الكفاءات في الانضمام لها.²

*يتضح أن الولاء يؤثر على المتغيرات المذكورة في رفع الروح المعنوية لدى العمال والتقليل من ترك العمل وعدم التغيب ويساعد على اتخاذ القرار السليم ويساهم في سهولة استقطاب الكفاءات للمنظمة.

الثاني عشر: العوامل المؤثرة على ولاء الموظف:

هناك مجموعة من العوامل التي تدل على وجود الولاء لدى الموظفين في أي منظمة ومنها مشاركة العاملين في التنظيم: إن مشاركة العاملين في التنظيم اشتراكا عقليا وانفعاليا يساهم في تحقيق أهداف المنظمة ويشعرهم بأنهم عناصر فعالة داخل التنظيم.

العمل بأسلوب الفريق: إن العمل بأسلوب الفريق يعزز الحوار وتبادل الرأي والخبرة والمهارة وسرعة التعلم. ويعزز الشعور بالمسؤولية والانتماء ويفتح قنوات الاتصال وبعد العناد والتصلب بالرأي والتسرع وعدم تحمل مشاق العمل والتهرب من المسؤولية. وهذا يخلق شعورا بالمسؤولية الجماعية

وينمي روح التأخي والتعاون بين العاملين ويدعم الإخلاص ويزيد الولاء.¹

2 جمال مراد : تحفيز العاملين لرفع روح الولاء المؤسسي شركة صوفية سوق أهراس، أطروحة لنيل شهادة ماجستير، جامعة باجي مختار عنابة ص 72.

1عسلي نور الدين وآخرون -أثر العدالة التنظيمي على الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس،مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، المجلد 04/العدد02 2020 ص.163

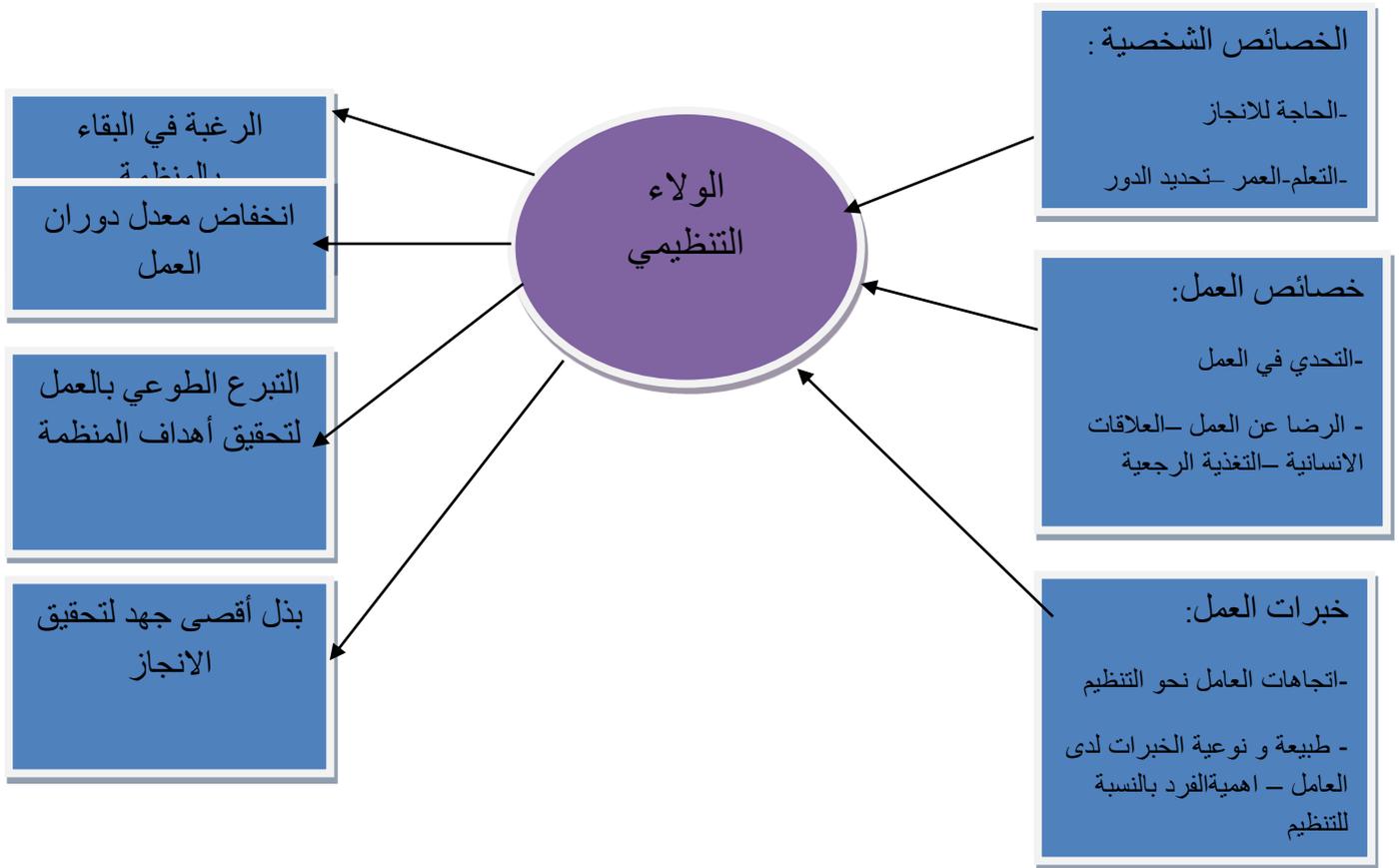
الفصل الثاني: التأسيس النظري للدراسة

- يعد ولاء الموظف أحد أهم العوامل التي تساهم في استقرار ونجاح أي مؤسسة وتعني أمرا ضروريا لخلق بيئة عمل إيجابية تشجع على الإبداع والإنتاجية.

الثالث عشر: النماذج المفسرة للولاء التنظيمي

- نموذج ستيرز: يرى أن الخصائص الشخصية وخصائص العمل والخبرات تتفاعل معا كمدخلات، وتحدد ميل الفرد للاندماج بالمنظمة واعتقاده بأهدافها وقيمها، مما ينتج عنه رغبة في عدم ترك المنظمة²

الشكل 03: مدخلات ومخرجات نموذج ستيرز



نموذج ستاو وسلانك: ويعتمد على ضرورة التفريق بين نموذجين من الولاء هما:

² معاذ نجيب غريب-إدارة المسارات الوظيفية وأثارها على الولاء التنظيمي-أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة دمشق 79 كلية الاقتصاد ص

الفصل الثاني: التأسيس النظري للدراسة

أ- **الولاء الموقفي:** وهذا النوع من الولاء يمثل وجهة نظر علماء السلوك التنظيمي وينظر إليه على انه يشبه الصندوق الأسود حيث أن محتويات هذا الصندوق تتضمن بعضا من العوامل التنظيمية والشخصية مثل السمات الشخصية، وخصائص الدور الوظيفي، والخصائص التنظيمية، وخبرات العمل بالمقابل فان مستوى الولاء الناجم عن هذه الخصائص يحدد سلوكيات الأفراد في المنظمة من حيث التسرب الوظيفي الحضورى والغياب والجهود التي تبذل في العمل ومقدار المساندة التي يقدمها الأفراد لمنظماتهم.

ب- **الولاء السلوكي:** يعكس هذا النوع من الالتزام وجهة نظر علماء النفس الاجتماعي الذي تقوم فكرته على أساس العمليات التي يعمل من خلالها السلوك الفردي وتحديد الخبرات المكتبية، على تطوير علاقة الفرد بمنظمتها، حيث يصبح الأفراد مقيدون بأنواع خاصة من السلوك أو التصرف داخل المنظمات، نتيجة اطلاعهم على بعض المزايا والمكافآت التي ترتبت على هذا السلوك مما يخلق لديهم الخوف من فقدان هذه المزايا بالإقلاع عن هذا السلوك.¹

نموذج كانتر :

يرى هنا النموذج أن هناك ثلاثة ولاءات (الولاء المستديم، الولاء التلاحمي، الولاء الرقابي) وهذه الأنواع الثلاثة من الولاء مترابطة فيما بينها، بمعنى أنها قد توجد في منظمة واحدة في وقت واحد، وترى ان هذه الأنواع من الولاء نابعة من متطلبات السلوك المختلفة التي تفرضها المنظمات على أعضائها، وهي:

1 محمد صلاح الدين العلا: نفس المرجع السابق ص ص 42-43.

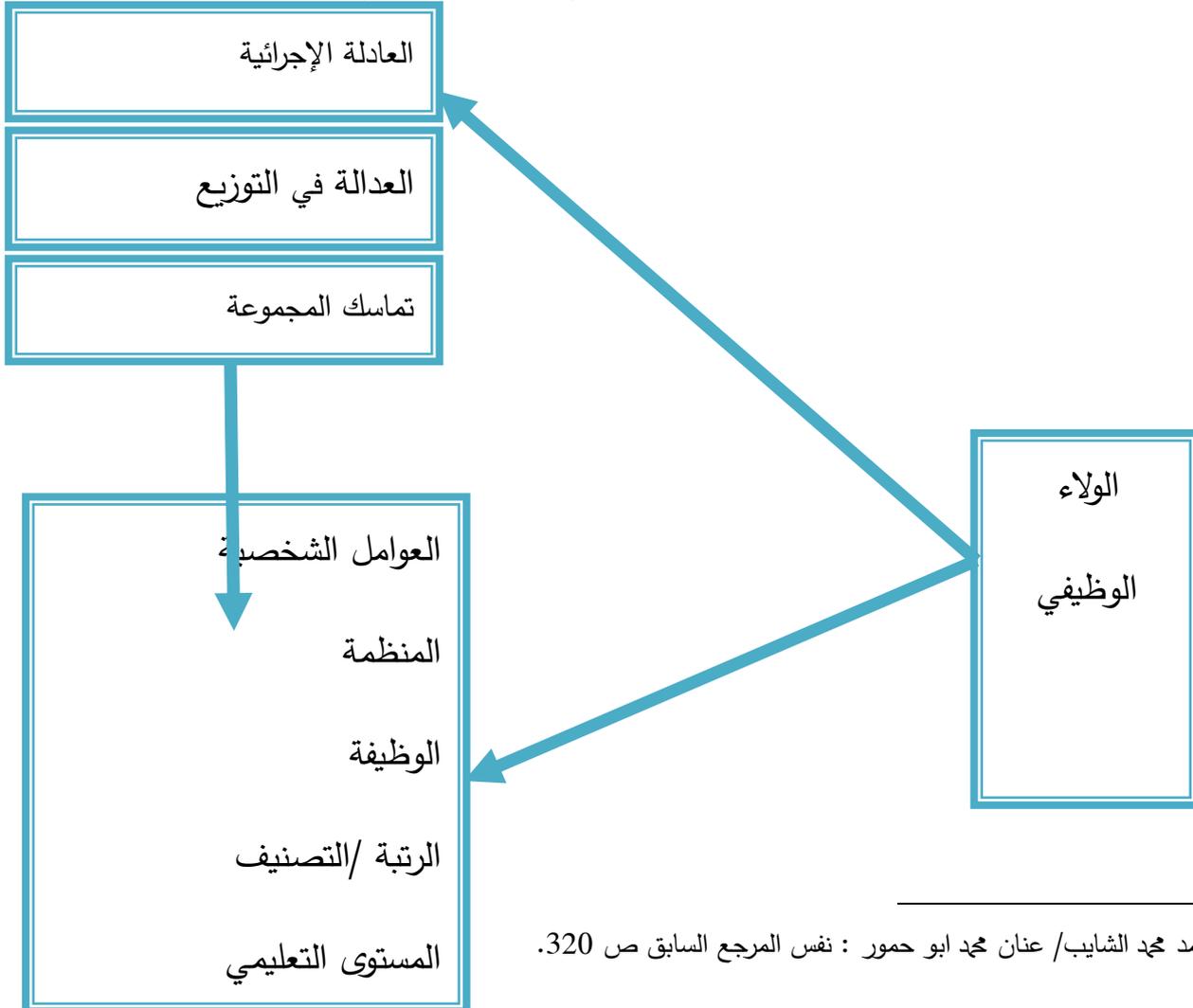
الفصل الثاني: التأسيس النظري للدراسة

الولاء المستديم: ويشير إلى المدى الذي يستطيع فيه الأفراد التضحية بالكثير من جهودهم وطاقاتهم مقابل بقاء المنظمات التي يعملون بها لذا، فإن هؤلاء الأفراد يعتبرون أنفسهم جزءاً من منظماتهم وبالتالي فإنهم يجدون صعوبة في الانسحاب منها أو تركها.

الولاء التلاحمي: ويتمثل في العلاقة السيكولوجية الاجتماعية التي تنشأ بين الفرد ومنظمتها، والتي يتم تتميتها وتعزيزها من خلال المناسبات الاجتماعية التي تقيمها المنظمات.

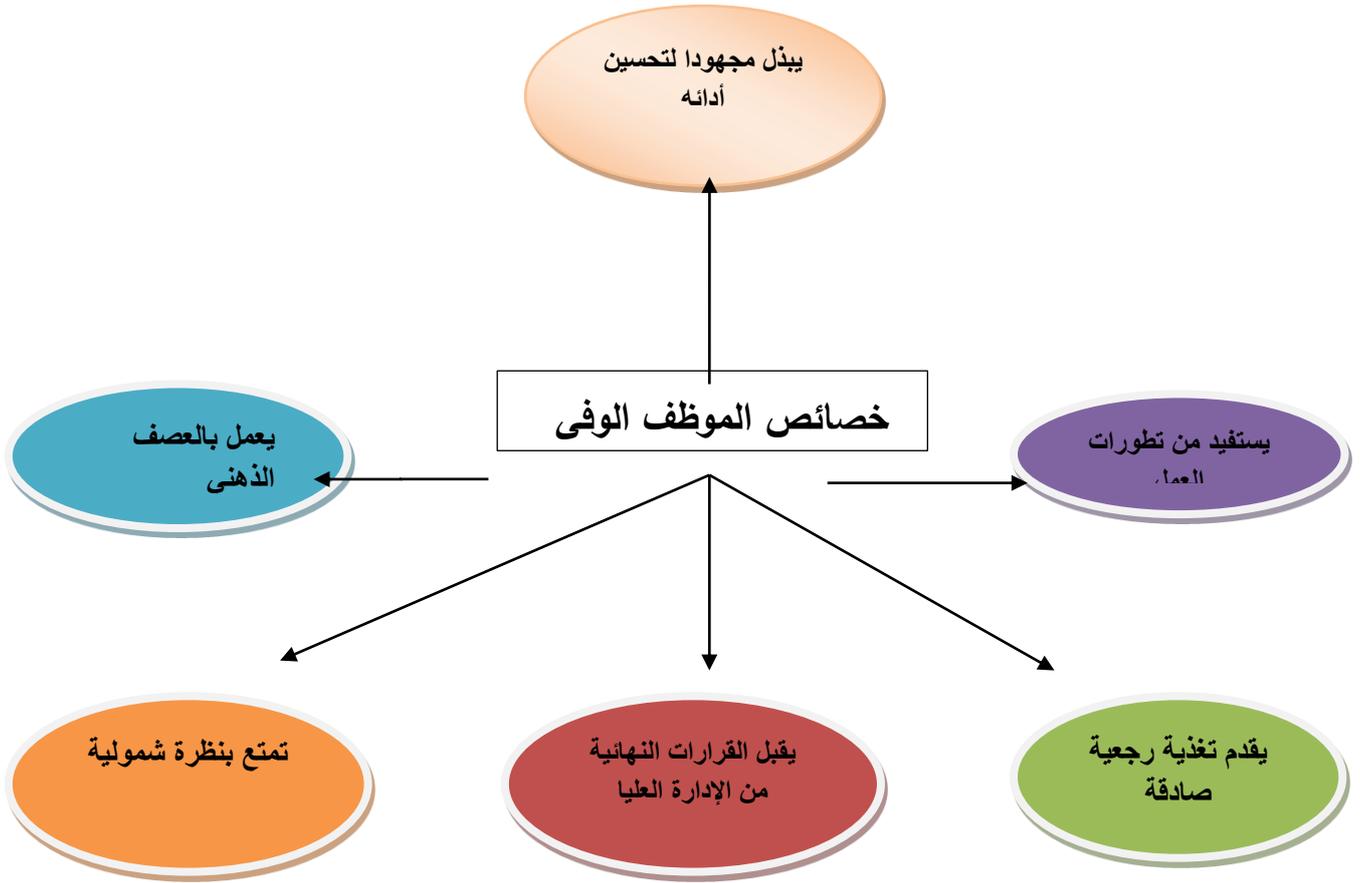
الولاء الرقابي: وينشأ هذا الولاء عندما يعتقد الموظف أن المعايير والقيم الموجودة في المنظمة تمثل دليلاً لتوجيه سلوك الأفراد في المنظمة.²

الشكل 04 نموذج توضيحي للولاء التنظيمي



2/ احمد محمد الشايب/ عنان محمد ابو حمور : نفس المرجع السابق ص 320.

الشكل 05 خصائص الموظف الوفي²



1Ghida Fouzia,Zenini Farida,the influence of organizationalloyaltyonachieving job satisfaction amongemployees –case studybof EL sewedycablescompany– 18/06/2022 journal of EK–Maqrizi for economic and financialstudies – volume 6N1 P9

2Jannifer loftusemployee:the secret sauce and tipsyourorganizationneedsapril 5 .2022

مرت المنظومة الصحية منذ الاستقلال بمراحل مختلفة وفقا لاختلاف التشريعات في الدولة و ظروفها ويمكن إجماعها في أربع مراحل أساسية:

1-المرحلة الأولى: مرحلة هيمنة القطاع العمومي 1962-1974:

في هذه المرحلة تميزت المنظومة الصحية بالحفاظ على المنظومة الفرنسية كماهي تشريعا وتسييرا وتنظيما وذلك لغاية سنة 1973 حيث تم تأسيس الطب المجاني بموجب الأمر سنة 1973 وبعد ذلك تحولت كل المستشفيات إلى القطاع العمومي وأصبحت ميزانية المستشفى حينها ميزانية كلية تظهر في ميزانية الدولة¹.

2-المرحلة الثانية: مرحلة مجانية العلاج وتطبيب المشكلات الصحية 1974-

1980

اهتمت الجزائر بتطوير المنظومة الصحية من خلال مشروع الميثاق الوطني سنة 1976، إذا تتكفل الدولة بضمان الوقاية لتحسين صحة الأفراد كما شكل الطب المجاني قاعدة أساسية لنشاط المؤسسة الاستشفائية الجزائرية وإنشاء المراكز الطبية الاجتماعية والمخابر في المناطق النائية وتدعيم البنية التحتية وتطوير وقاية الأم و الطفل من أجل محتوى صحي اجتماعي صارم.

وفي هذه المرحلة أصبحت الدولة وصناديق الضمان الاجتماعي تتحمل كل نفقات الصحة، ساعد في ذلك ارتفاع سعر النفط، لكن غياب مسيرين متخصصين في التسيير الصحي وسوء توزيع الموارد المالية بين القطاعات الصحية وعدم تقسيم العمل وتحديد المسؤوليات داخل المؤسسات الاستشفائية جعل قنوات الاتصال غير واضحة رغم تطور إمكاناتها المادية والبشرية.

1أروحي نور الهدى :المؤسسات الاستشفائية الخاصة في الجزائر، جامعة سعيدة-مجلة متن 2017 ص 106.

3- المرحلة الثالثة: مرحلة السياسة الصحية الجديدة 1980-1995:

تم وضع السياسة الواجب إتباعها مستقبلا من خلال إصلاح القطاع حيث لعبت الدولة دورا بارزا خاصة من ناحية التشخيص الصحي للسكان، كما استقلت المستشفيات الجامعية وظهرت المشاريع الطبية الخاصة ما أدى إلى نزوح الإطارات الطبية تحولها لقلّة الحوافز المادية والمعنية في المؤسسات العمومية، لكن الأساليب التيسيرية والذهنية المؤسساتية حالت دون تحقيق الأهداف والغايات.

4- المرحلة الرابعة: مرحلة إصلاح المنظومة الصحية 1995 إلى الوقت الحاضر:

ظهرت (وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات) من أجل إنعاش القطاع بتطبيق مبدأ إصلاح المستشفيات العمومية من الداخل أي تسير وتحويل ذاتي وحاليا تم اعتماد نظام التقاعد وهو شكل من المجانية المنظمة عبر مختلف جهات الوطن عبر إنشاء وكالات جهوية تتكفل بتوفير إمكانيات العلاج دون تدخل الوزارة، أدت هذه الإصلاحات إلى رفع عدد المستشفيات وتعزيز البنية التحتية للصحة كالمستشفيات الجامعية والمؤسسات الاستشفائية المتخصصة.

في الأخير تمكن القول أنه رغم التغييرات والتطورات للمؤسسة الاستشفائية لكنها لا تزال هشة وبها تناقضات حالة دون تحقيق الأهداف خاصة أن الإصلاحات ركزت على تطوير المنشأة مهملة العنصر البشري.¹

1 بلقاسم مزبوة : البناء الاجتماعي للمؤسسة الاستشفائية، جامعة باجي مختار عنابة-افاق علمية/العدد التاسع-

جون 2014 ص ص 144، 145، 146.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم عرضه حول الرقابة التنظيمية والولاء التنظيمي يمكن القول بأن الرقابة من أهم الوظائف الأساسية التي تساعد المؤسسة في تقييم الأداء وتحسينه والتزامها بالقوانين والأنظمة المعمول بها وتعد العملية الأساسية لضمان نجاح أي منظمة، كما أنها تساهم في زيادة التزام الفرد بمنظّمته ورغبته في الاستمرار فيها و مساهمته الايجابية في تحقيق أهدافها.

الفصل الثالث:

الإجراءات المنهجية للدراسة

الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد الفصل

أولاً: مجالات الدراسة

ثانياً : المنهج المستخدم في الدراسة

ثالثاً: أدوات جمع البيانات

رابعاً: أساليب تحليل البيانات

خامساً: خصائص العينة

خلاصة الفصل

تمهيد الفصل:

بعد تطرقنا للموضوع من الناحية النظرية وذلك من خلال عرض بعض العناصر الرئيسية المتعلقة بمتغيرات الدراسة (الرقابة التنظيمية و الولاء التنظيمي) سنتطرق في هذا الفصل الميداني الذي يعد خطوة هامة في أي دراسة ميدانية إلى طرح الخطوات المنهجية المتمثلة في: مجتمع وعينة الدراسة وكذلك منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات، ومنه سوف نتطرق في فصلنا هذا إلى ما يلي:

أولاً: مجالات الدراسة:

1- المجال المكاني للدراسة:

أجريت الدراسة الميدانية على مستوى المؤسسة الاستشفائية بوقرة بولعراس تبسة التي تقع ببلدية بكارية ولاية تبسة، والتي تبعد عن مقر الولاية ب (10كم) وتتربع على مساحة 07 هكتارات.

2- نشأة المؤسسة:

المؤسسة العمومية الاستشفائية بوقرة بولعراس تبسة عي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتوضع تحت وصاية الوالي، تم إنشاءها تطبيقاً للمرسوم التنفيذي رقم 08-61 المؤرخ في 17 صفر 1429 الموافق ل 24 فبراير 2008 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 02 جمادى الأولى 1428 الموافق ل 19 مايو 2007 والمتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها.

تتكون المؤسسة من هيكل للتشخيص والعلاج وإعادة التأهيل الطبي تغطي سكان مجموعة بلديات، تحدد المشتملات المادية للمؤسسة بقرار من الوزير المكلف ويرأسها مدير.

4- مهام المؤسسة:

تتمثل مهامها في التكفل بصفة متكاملة ومتسلسلة بالحاجات الصحية للسكان، وفي هذا الإطار تتولى على الخصوص المهام الآتية:

- ضمان تنظيم وبرنامج توزيع العلاج الشفائي والتشخيص وإعادة التأهيل الطبي والاستشفاء.

- تطبيق البرامج الوطنية للصحة.

- ضمان حفظ الصحة والنقاوة ومكافحة الأضرار والآفات الاجتماعية.

الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة

- ضمان تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة وتجديد معارفهم.

يمكن استخدام المؤسسة العمومية الاستشفائية بوقرة بولعراس تبسة ميدانا للتكوين الطبي وشبه الطبي والتكوين في التسيير الاستشفائي على أساس اتفاقيات تبرم مع مؤسسات التكوين.

-الخريطة الصحية للمؤسسة:

-تحتوي المؤسسة العمومية الاستشفائية بوقرة بولعراس تبسة على 252 سرير موزعة كالتالي:

-يوجد 20 سرير في مصلحة طب أمراض القلب وينقسم لوحدين منها استشفاء وللفحص والكشف.

-يوجد 20 سرير لمصلحة طل الأمراض الجلدية تنقسم الى وحدات استشفاء وللفحص والكشف.

-يوجد 12 سرير لمصلحة طب الأمراض المعدية مقسمة لاستشفاء الرجال والنساء.

-يوجد 66 سرير لمصلحة الطب الداخلي مقسمة لاستشفاء للرجال والنساء وطب الأورام.

-يوجد 60 سرير لمصلحة طب أمراض الرئة والصدر مقسمة لاستشفاء رجال ونساء.

-يوجد 40 سرير لمصلحة طب الأمراض العقلية مقسمة نساء ورجال.

-يوجد 10 أسرة لمصلحة التكييف الوظيفي مقسمة فحص واستشفاء.

-يوجد 24 سرير لمصلحة الاستعجاليات الطبية مقسمة استقبال والفرز والوضع تحت الملاحظة والعلاج المكثف.

-المجال الزمني للدراسة:

الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة

-امتدت الفترة الزمنية المخصصة لهذه الدراسة ابتداء من 31 جانفي الى أواخر شهر ماي، حيث قمنا بزيارة استطلاعية بالمؤسسة ميدان الدراسة وهذا طبعا بعد ضبط الموضوع مع الأستاذ المشرف، تعرفنا في هاته الزيارة على سيرورة العمل داخل المؤسسة وكذا عدد العمال بها على مستوى مركز كل وحدة وأخذا الموافقة المبدئية لإجراء الدراسة الميدانية بالمؤسسة بعد مقابلة مدير الموارد البشرية.

تلت هذه المرحلة البداية في إجراء الدراسة النظرية وإعداد الإجراءات المنهجية لها، وبعد ذلك قمنا بزيارة ميدان الدراسة من أجل ضبط عينة الدراسة، وكمرحلة نهائية من الدراسة الميدانية قمنا بتوزيع الاستمارة في صياغتها النهائية على مفردات عينة الدراسة المختارة من مجتمع البحث ودامت هذه المرحلة أسبوع وقمنا بجمع بعض البيانات التي سيتم الاستعانة بها في الدراسة كهيكل التنظيمي، ومعلومات حول المؤسسة¹.

-المجال البشري:

- مجتمع الدراسة هو الأساس الذي تقوم عليه أي دراسة ميدانية بحيث تم الاختيار العينة التي تتماشى مع موضوع الدراسة وطبيعته.

يبلغ عدد العاملين في المؤسسة الاستشفائية بوقرة بولعراس تبسة 284 عامل، اخترنا عينتنا بالطريقة العشوائية الطبقية، وتستخدم هذه الطريقة عندما تنقص درجة تجانس مجتمع البحث، وهو الأمر الذي وجدناه في مجتمع بحثنا والذي يتكون من عدة فئات سوسيو مهنية (أطباء، إداريين، ممرضين).

1المصدر عن مدير الفرعي لقسم الموارد البشرية في المؤسسة الاستشفائية بوقرة بولعراس تبسة.

الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة

وقد تم ذلك اعتماد على قانون ستيفن ثامبسون لاحتساب العينة وفق المعادلة الآتية:

وقد تم ذلك اعتماد على قانون ستيفن ثامبسون لاحتساب العينة وفق المعادلة الآتية:

284	حجم المجتمع N=
163,531147	إذاً حجم العينة =

0,05	1,96	3,8416
0,0025	0,5	

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[\left[N-1 \times \left(d^2 \div z^2 \right) \right] + p(1-p) \right]}$$

عادلة ستيفن ثامبسون

N حجم المجتمع

الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي

z

1.96

d نسبة الخطأ وتساوي 0.05

نسبة توفر الخاصية والمحايدة

p

0.50 =

الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة

-بعد تحديد المجتمع الأصلي للدراسة وتحديد حجم العينة حسب القانون السالف الذكر، قمنا بتحديد عدد العمال في كل طبقة وأخذ النسبة التي تمثل كل طبقة والحصول على العينة كما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم (1): يبين طريقة الحصول على العينة

الفئة (الطبقة	العدد الإجمالي من مجتمع البحث	النسبة المئوية من العدد الأصلي	عدد مفردات العينة في الطبقة
الأطباء	65	%57.39	37
الممرضين	160	%57.39	92
الإداريين	59	%57.39	34
المجموع	284		163

بلغ عدد مفردات العينة 163 مفردة، وبعد النزول للميدان وتوزيع الاستمارة، تحصلنا على 133 استمارة صالحة للتحليل، وقد بلغ عدد الاستمارات المفقودة 30 استمارة.

ثانيا المنهج المستخدم في الدراسة:

يعتبر المنهج هو المحرك الموجه لأي دراسة وعليه قمنا باختيار المنهج الوصفي التحليلي لأنه يتوافق مع موضوع وطبيعة الدراسة الحالية، ويستخدم هذا النوع من المناهج في وصف الظواهر المراد دراستها من إبراز خصائص هذه الظاهرة وتوضيح الارتباط بين متغيراتها و تحليل و تفسير أسبابها وهذا بهدف الوصول إلى استنتاجات لفهم الواقع وتحقيق أهداف الدراسة.

ثالثا أدوات جمع البيانات:

-تعد أدوات جمع البيانات من أهم الوسائل التي تساهم في الوصول إلى المعلومات والحقائق حول مجتمع الدراسة، كما أنها تختلف هذه الأدوات حسب الموضوع المدروس، حيث استخدمنا الاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات ،و اعتمدنا على المقابلة في المرحلة

الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة

الأولى أثناء جمع المعلومات حول المؤسسة وكذلك اعتمدنا على الملاحظة خلال فترة التريص، ومن بين هذه الأدوات نذكر:

-**المقابلة:** تعد المقابلة إحدى أدوات البحث العلمي التي تجمع بين طرفين هما الباحث وشخص، قمنا خلال زيارتنا لميدان الدراسة بمقابلة مدير الموارد البشرية من أجل التعرف على معلومات لا يمكن الحصول عليها عن طريق الاستمارة أو الملاحظة، وتستخدم تقنية المقابلة ليفهم الباحث بعض المتغيرات التي تخص دراسته وهذا بغرض الإلمام بموضوع.

- الوثائق والسجلات:

استعنا في بحثنا بمجموعة من الوثائق في الدراسة الراهنة كمصدر من مصادر جمع البيانات، ومنها البيانات المتعلقة بالمؤسسة (التعريف بالمؤسسة، نشاطها، موقعها الجغرافي، عدد العمال... الخ) كما اعتمدنا على الهيكل التنظيمي لها وبعض الإحصائيات التي تخص المؤسسة ميدان الدراسة

- الاستمارة :

تعتبر الاستمارة أداة رئيسية في جمع البيانات و المعطيات حول موضوع الدراسة ، بحيث تتكون من مجموعة أسئلة مختلفة و متنوعة و مترابطة بشكل يحقق الأهداف التي يسعى اليها الباحث ، وقد احتوت استمارة الدراسة الراهنة على أسئلة وفق مقياس ليكرت الخماسي ،ومرت الاستمارة بمراحل قبل وصولها لصيغة النهائية والتي تتمثل في :

- **مرحلة الاستمارة الأولية:** وفي هذه المرحلة قمنا بصياغة استمارة أولية وقدمت للأستاذ المشرف الذي قام بتعديل الأسئلة وتغيير البعض منها، وبعد إجراء التعديلات المناسبة وحذف ما يمكن حذفه، مع الحرص على الإحاطة بالبيانات المطلوب جمعها وترتيب وتنظيم المحاور لتسهيل العملية على المبحوث ، وتم تقديم استمارة تحوي (اثنين وستون سؤالاً) إلى الأستاذ المشرف والذي قام بمراجعتها و الموافقة عليها.

الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة

-مرحلة تحكيم الاستمارة: بعد تصحيح الاستمارة من قبل الأستاذ المشرف عبر مراحل ثم عرضها على مجموعة من الأساتذة، وذلك قصد التحكيم واختبار مدى تطابق الاستمارة مع موضوع الدراسة وإبداء رأيهم حول أسلوب الصياغة ومستوى الوضوح تم إعطائنا مجموعة ملاحظات المتمثلة في:

- تم ادراج اسم الجامعة والكلية التي نسيناها سهوا في الغلاف الأمامي للاستمارة

- تم توحيد صيغة الأسئلة بصيغة المخاطب المفرد مثلا : يساعدك مشرفك ، تتعاون مع زملائك... الخ

- تم إضافة عدد ساعات المناوبة اعتماد على طبيعة عمل المؤسسة الاستشفائية.

- تم تصويب الأخطاء الإملائية وأخطاء الكتابة.

مرحلة الاستمارة التجريبية: تم النزول إلى الميدان وتجريب 30 استمارة لغرضين، أما الأول فمن أجل تصويب عبارات وبنود الاستمارة التي يمكن عدم فهمها أو عدم تجاوب المبحوثين معها، والثاني من أجل إجراء اختبارات الصدق والثبات عليها.

-مرحلة الاستمارة في صياغتها النهائية: بعد إجراء التعديلات اللازمة تمت صياغة الاستمارة في شكلها النهائي، وقد احتوت على سبع محاور تتضمن بنودها أبعاد الدراسة لتحقيق أهداف البحث، وفي شكلها النهائي احتوت الاستمارة على ست بيانات سسيوديمغرافية في محورها الأول، و 62 سؤالا مقسمة إلى ست محاور:

- المحور الأول: الخصائص السسيوديمغرافية لعينة الدراسة وضم 06 أسئلة .

- المحور الثاني: تصحيح الأخطاء الانحرافات ويحتوي هذا المحور على 11 سؤالا

(01الى 11)

الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة

- المحور الثالث: وضوح القواعد والإجراءات ويحتوي هذا المحور على 10 أسئلة (12الى 21)

- المحور الرابع : التحقق من بلوغ الأهداف ويحتوي هذا المحور على 10 أسئلة (22الى 31)

- المحور الخامس : الانتماء ويحتوي هذا المحور على 10 أسئلة (32 الى 41)

-المحور السادس : المرونة ويحتوي هذ المحور على 08 أسئلة من (42الى 49)

-المحور السابع: الرضا الوظيفي ويحتوي هذا المحور على 13سؤالا (50الى 62)

رابعا: اختبارات صدق وثبات أداة الدراسة

- صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة: المقصود به أن كل عبارات الاستمارة تقيس فعلا ما أعدت لقياسه.

الجدول رقم(02):معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني

العبارة	معامل الارتباط										
01	.174*	03	.364**	05	.492**	07	.387**	09	.293**	11	.702**
	0.045		0.000		0.000		0.000		0.001		0.000
02	407.**	04	278.**	06	326.**	08	.461**	10	.407**		
	0.000		0.001		0.000		0.000		0.000		

**دال عند مستوى دلالة0.05، * دال عند مستوى دلالة 0.01 فأقل

المصدر من إعداد الطالبتين استنادا لمخرجات SPSS V 27

الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة

-من الجدول رقم (02) يتضح أن قيم معامل الارتباط بين كل عبارة من العبارات مع المحور الثاني دالة احصائيا عند مستوى دلالة 0.05 و0.01 فأقل .ومعظم معاملات الارتباط تفوق 3 مما يعني أن جميع العبارات تتمتع بدرجة صدق مقبولة .

الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة

الجدول رقم (03): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثالث

العبارة	معامل الارتباط								
12	.645**	14	713**	16	.815**	18	658**	20	.329**
	0.000		0.000		0.000		0.000		0.000
13	.668**	15	547**	17	.702**	19	.182*	21	.560**
	0.000		0.000		0.000		0.000		0.000

**دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 فأقل ، * دال عند مستوى 0.05

المصدر: من إعداد الطالبتين استناداً لمخرجات برنامج SPSS V 27

-من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع المحور الثالث دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل و 0.05 ، مما يبين أن جميع عبارات المحور الثاني تتمتع بدرجة صدق مقبولة ، وهذا يدل على أن جميع العبارات صادقة لما أعدت لقياسه.

الجدول رقم (04): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الرابع

العبارة	معامل الارتباط								
22	.599**	24	.740**	26	.677**	28	.698**	30	.700*
	0.000		0.000		0.000		0.000		0.000
23	.583**	25	.499**	27	.790**	29	.781**	31	.617**
	0.000		0.000		0.000		0.000		0.000

المصدر : من إعداد الطالبتين استناداً لمخرجات برنامج SPSS V 27

الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة

-من خلال الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول (04) يظهر أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع المحور الرابع دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 و0.05 مما يعني أن جميع عبارات المحور الثالث تتمتع بدرجة صدق مقبولة.

الجدول رقم (05): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الخامس

العبارة	معامل الارتباط								
32	1	34	.181*	36	.0134	37	.591**	40	.339**
			0.000		0.124		0.000		0.001
33	.484**	35	.286**	37	.0164	41	.342**		.034
	0.000		0.000		0.060		0.000		.700

المصدر: من إعداد الطالبتين استناداً لمخرجات SPSS V 27

من الجدول (05): يتضح أن قيم معامل الارتباط بين كل عبارة من العبارات من المحور الخامس دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01 و0.05 مما يعني أن عبارات هذا المحور تتمتع بدرجة مقبولة .

الجدول رقم (06): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور السادس

العبارة	معامل الارتباط						
42	-0.024	44	457.**	4	-0.011	48	.211*
	0.786		0.000	6	0.896		0.015
43	0.084	45	.521**	4	0.038	49	.0151
	0.334		0.000	7	0.665		0.083

المصدر: من إعداد الطالبتين استناداً لمخرجات SPSS V 27

الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة

-من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيم معامل الارتباط بين كل عبارة من العبارات من المحور السادس دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 و 0.01 مما يعني أن عبارات هذا المحور تتمتع بدرجة مقبولة.

-الجدول رقم(07): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور السابع

العبارة	العبارة معامل الارتباط	العبارة معامل الارتباط	العبارة معامل الارتباط	العبارة معامل الارتباط	العبارة
50	-0.075	53	.341**	56	0.136
51	.302**	54	0.076	57	.460**
52	.453**	55	0.043	58	0.056
	0.391		0.000		0.119
	0.000		0.384		0.000
	0.000		0.623		0.525
	0.456		0.707		0.102
	0.06	62	-0.033	60	0.143
	-5		-0.059	61	0.056

المصدر: من إعداد الطالبتين استنادا لمخرجات SPSS V 27

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيم معامل الارتباط بين كل عبارة من العبارات من المحور السابع دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01 مما يعني أن عبارات هذا المحور تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

قياس ثبات أداة الدراسة

الجدول(08): يبين حساب معامل الثبات بطريقة ألفا كرومباخ

الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة

المتغيرات	العبارات	قيمة كرومباخ ألفا
محاوير الدراسة	عبارة 62	0.920

المصدر من اعداد الطالبين استنادا لمخرجات برنامج SPSS V27

من خلال الجدول رقم 8 ان معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة مرتفعة و بشكل جيد حيث بلغ معامل الثبات 0,920 و هي قيمة عالية و تعبر عن ثبات اداة الدراسة , و انها صالحة للاستخدام من اجل تحقيق اهداف الدراسة

صدق أداة الدراسة باستخدام الشبكات العصبية

الجدول رقم (9): تحليل الشبكات العصبية لتحديد أهمية المؤشرات لكل بعد من أبعاد محور الرقابة التنظيمية

أهمية المؤشرات لبعده وضوح القواعد والإجراءات		
	Importance	Normalized Importance
12	.046	52.6%
13	.030	34.1%
14	.024	27.3%
15	.022	24.4%
16	.034	38.1%
17	.040	45.2%
18	.011	12.6%
19	.025	28.3%
20	.044	49.8%
21	.028	32.3%

أهمية المؤشرات لبعده التحقق من بلوغ الأهداف		
	Importance	Normalized Importance
22	.004	4.9%
23	.042	47.6%
24	.035	39.4%
25	.088	100.0%
26	.059	67.2%
27	.029	33.4%
28	.027	30.4%
29	.027	30.6%
30	.036	40.4%
31	.041	46.4%

أهمية المؤشرات لبعده تصحيح الأخطاء والانحرافات		
	Importance	Normalized Importance
01	.025	28.6%
02	.015	17.3%
03	.057	64.4%
04	.045	51.4%
05	.014	16.3%
06	.017	19.9%
07	.013	14.8%
08	.042	48.0%
09	.019	22.0%
10	.028	31.3%
11	.032	36.7%

الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة

المصدر: استنادا لمخرجات برنامج SPSS V 27

-من خلال الجدول رقم (9) تبين أن أغلب المؤشرات تقيس البعد الذي تنتمي إليه وبنسب متفاوتة، ولكنها مقبولة ودالة في عمومها حيث بلغت أدنى نسبة تأثير للمؤشرات 4.9%، في أن أغلب النسب متوسطة حيث تراوحت نسبة التأثير لـ 10 مؤشرات من مجموع 31 مؤشرا أكثر من 40% كما تراوحت نسبة التأثير لـ 5 مؤشرات أكثر من 50% لـ 31 مؤشرا.

الجدول رقم(10):تحليل الشبكات العصبية لتحديد أهمية المؤشرات لكل بعد من أبعاد

محور الولاء التنظيمي.

أهمية المؤشرات لبعدي الإلتزام			أهمية المؤشرات لبعدي الرضا الوظيفي			أهمية المؤشرات لبعدي المرونة		
	Importance	Normalized Importance		Importance	Normalized Importance		Importance	Normalized Importance
Q3 2	.011	12.2%	Q50	.054	58.3%	Q4 2	.020	22.1%
Q3 3	.034	36.7%	Q51	.059	64.0%	Q4 3	.024	26.0%
Q3 4	.027	29.4%	Q52	.036	39.4%	Q4 4	.059	63.8%
Q3 5	.015	16.6%	Q53	.030	32.8%	Q4 5	.026	28.5%
Q3 6	.033	36.1%	Q54	.027	28.9%	Q4 6	.043	46.5%
Q3 7	.041	44.0%	Q55	.019	20.1%	Q4 7	.022	23.7%
Q3 8	.029	31.3%	Q56	.029	31.4%	Q4 8	.028	30.7%
Q3 9	.021	22.9%	Q57	.039	41.9%	Q4 9	.027	29.7%
Q4 0	.015	16.6%	Q58	.041	43.9%			
Q4 1	.092	100.0%	Q59	.028	29.9%			
			Q60	.017	17.9%			
			Q61	.024	26.0%			
			Q62	.029	31.3%			

المصدر: استنادا لمخرجات برنامج SPSS V 27

الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة

- من خلال الجدول رقم (10) يتبين أن أغلب المؤشرات تقيس البعد الذي تنتمي إليه و بنسب متفاوتة، و مقبولة ودالة في عمومها، تجاوزت قوة التأثير لـ 08 مؤشرات من مجموع 31 مؤشرا الـ 40%.

- الخصائص السيسوديغرافية للعيينة: في هذا الجزء من الدراسة سنقوم بمناقشة الخصائص التي تميز أفراد عينة البحث انطلاقا من البيانات الشخصية المتحصل عليها.

الجدول رقم (11): يوضح توزيع مفردات العينة حسب الجنس.

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
40.6%	54	الذكر
59.4%	79	أنثى
100%	133	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين استنادا لمخرجات برنامج SPSS V 27

- في ما يتعلق بمتغير الجنس تبين الشواهد الكمية في الجدول رقم (11) أن نسبة الذكور من أصل 133 مبحوثا هي 40.6% في حين أن نسبة الإناث قدرت بـ 59.4% وهي أكبر من نسبة الذكور، ويمكن تفسير هذا التفاوت في النسب لطبيعة تغيير ملامح التوظيف و المرشحين للوظائف أغلبهم إناث وقد يكون هذا سببه أن الذكور لا يلتحقون بمناصب الشغل مباشرة بعد التخرج لأن هناك الالتزام بتأدية الخدمة الوطنية، بإضافة إلى ذلك أن معظم الذكور يفضلون العمل في القطاعات الخاصة و الصناعية و العسكرية وهذا ما يعطي للإناث فرصة عند تقديم الملفات وطلبات التوظيف في المؤسسات العمومية .

الجدول رقم (12): يوضح توزيع مفردات العينة حسب متغير السن.

الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة

النسبة المئوية	التكرار	السن
36.1%	48	من 20-25
44.4%	59	من 26-35
16.5%	22	من 36-45
3.0%	04	أكثر من 45
100%	133	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين استنادا لمخرجات برنامج SPSS V 27

-من خلال الجدول رقم (12) و المتعلق بمتغير السن وجدنا أنه من بين 133 مبحوثا و مبحوثة نجد نسبة 44.4% تخص الفئة العمرية المحصورة بين 26-35 سنة، وهي أعلى نسبة يليها في المرتبة الثانية الفئة العمرية 20-25 سنة بنسبة 36.1%، أما الفئة العمرية التي تتراوح بين 36-45 سنة تحتل المرتبة الثالثة بنسبة 16.5%، في حين أن فئة العمال الأكثر من 45 سنة فتمثلها أقل نسبة وهي 3.0% و بالتالي يمكننا القول أن المؤسسة تحتوي عدد كبير من الشباب بينما يوجد نقص في فئة أصحاب الخبرة نظرا لانخفاض نسبة تواجدهم في المؤسسة.

الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة

الجدول رقم (13): يوضح الحالة الاجتماعية لأفراد العينة

النسبة المئوية	التكرار	الحالة الاجتماعية
54.1%	72	أعزب (عزباء)
30.8%	41	متزوج(ة)
12.8%	17	مطلق(ة)
2.3%	03	أرمل(ة)
100%	133	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين استنادا لمخرجات برنامج SPSS V 27

-من خلال الجدول رقم (13) والخاص بتوزيع المبحوثين حول الحالة العائلية أن نسبة 54.1% تمثل العزاب من أفراد العينة بحيث يمكننا القول أن هذه الفئة هم الملتحقون حديثا بالمؤسسة ونجد أنهم في بداياتهم الأولى في العمل وبصدد تكوين أنفسهم، أما فئة المتزوجين تحتل المرتبة الثانية و يمكننا القول أن هذه الفئة تتسم بالاستقرار الاجتماعي، في حين نجد أن نسبة 12.8% و 2.3% تمثل المطلقين و الأرامل.

-الجدول رقم(14): يوضح الفئة المهنية لأفراد العينة

النسبة المئوية	التكرار	الفئة المهنية
16.5%	22	طبيب
62.4%	83	ممرض
21.1%	28	إداري
100%	133	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين استنادا لمخرجات برنامج SPSS V 27

الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة

-من خلال الجدول أعلاه يتبين أن أغلبية أفراد العينة المقدره نسبتهم ب 62.4% يعملون في سلك التمريض، تليها نسبة 21.1% إداريين بحيث قدرت نسبة الأطباء ب 16.5% و من ذلك نرى أن هذه الفئات موزعة حسب طبيعة الهيكل الذي يقتضي أن يكون عدد الممرضين أكبر بكثير الذين يتوزعون على جميع الأقسام ، بالإضافة إلى أن الإدارة تقف لكي تضمن الصيرورة الحسنة وهذا ما يفسر وجود جهاز إداري بعدد لأبأس به.

-الجدول رقم(15): يوضح سنوات الخبرة لأفراد العينة

السنوات	التكرار	النسب المئوية
من 1-5	53	39.8%
من 6-10	48	36.1%
من 11-20	27	20.3%
أكثر من 20	02	1.5%
المجموع	133	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين استنادا لمخرجات برنامج SPSS V 27

-من خلال النتائج المسجلة نلاحظ أنه من بين 133 مبحوث و مبحوثة نجد أن هناك تقارب بين الفئات العمرية من 1-5 و 6-10 كما نرى أن الفئة العمرية من 1-5 هي أعلى نسبة التي قدرت ب 39.8% وتليها في الرتبة الثانية الفئة من 6-10 سنة بنسبة 36.1%، كما قدرت نسبة الفئة العمرية من 11-20 سنة ب 20.3% ، أما الفئات من عشرون سنة فما فوق فتمثل أقل نسبة المقدره ب 1.5%، وعند مقابلتنا مع مدير الموارد البشرية بالمؤسسة أقر بأنه بعد جائحة كورونا تم فتح مجال التوظيف لعدد كبير سواء من الممرضين أو الأطباء وهو ما يفسر نسبة 39.8% التي تتراوح سنوات خبرتهم من 1-5 سنوات وهم حديثي التوظيف ، أما الفئات الأخرى هم الذين تتراوح نسبهم 36.1% و 20.3% وهم الفئات الأكثر خبرة في المؤسسة.

الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة

الجدول (16): يوضح ساعات المناوبة لأفراد العينة:

ساعات المناوبة	التكرار	النسب المئوية
00	40	30.1%
12	04	3.0%
13	04	3.0%
16	02	1.5%
24	23	17.3%
32	02	1.5%
36	42	31.6%
48	10	7.5%
72	02	1.5%
96	4	3.0%
المجموع	133	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين استنادا لمخرجات SPSS V 27

-يبين لنا الجدول أن نسبة العمال الذين يقومون بالمناوبة 36 ساعة في الأسبوع هم الأكثر نسبة و تتمثل في 31.6% ، وتليها نسبة 30.1% التي تمثلت في 0 مناوبة في الأسبوع، كما تليها أيضا نسبة 17.3% وهم من يقومون بالمناوبة 24 ساعة في الأسبوع، كما تبين أن نسبة 31.6% التي تتمثل في 36 ساعة قد تتوزع بين المرضين والأطباء وهذا راجع بالدرجة الأولى إلى نظام العمل الذي تعتمده المؤسسة و إلى طبيعة المصلحة التي يعملون بها، أما الذين عدد ساعاتهم 0 مناوبة هم فئة الإداريين الذين يعملون في مصالح لا تفرض عليهم نظام المناوبة في حين أن عدد ساعات المناوبة الأخرى نسبهم ضئيلة جدا، والذي تبين من خلاله أن المستشفى تعتمد كثيرا على نظام المناوبة لضمان الراحة التامة للمرضى.

خلاصة الفصل:

قمنا في هذا الفصل بعرض نبذة عن المؤسسة ميدان الدراسة، من حيث طبيعة نشاطها وموقعها، وكذلك منهج الدراسة الأدوات المستخدمة لجمع البيانات، والتفصيل في الجانب الاستقرائي لها وذلك عبر عرضنا للإطار البشري للمؤسسة وطريقة اختيارنا للعينة، وعرض الخصائص السوسيوديمغرافية لها، وهذا ما سيمكننا من الحصول على مجموعة من البيانات التي تساعدنا في الإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فروضها، وذلك بغد عرضها وتحليلها، الأمر الذي سيتناوله الفصل التالي.

الفصل الرابع: عرض و تحليل بيانات الدراسة

واستخلاص النتائج ومناقشتها

الفصل الرابع: عرض و تحليل بيانات الدراسة واستخلاص النتائج ومناقشتها

تمهيد الفصل

أولاً: الإحصائيات الوصفية لبيانات الدراسة

ثانياً: اختبار فروض الدراسة

الدراسة

نتائج

استخلاص

ثالثاً:

تمهيد الفصل:

يكتسي عرض وتحليل البيانات أهمية بالغة في الدراسات كونه يمثل حلقة وصل بين ما هو نظري وما هو تطبيقي، حيث يتم فيه الإجابة على التساؤلات التي أثارها الدراسة والفرضيات التي انطلقت منها اعتمادا على الإحصائيات الوصفية والاختبارات الإحصائية للوقوف على نتائج هذه الدراسة وتحقيق الأهداف التي سعت للوصول إليها.

الفصل الرابع: عرض و تحليل بيانات الدراسة واستخلاص النتائج ومناقشتها

أولاً : الإحصائيات الوصفية لبيانات الدراسة.

من أجل الإجابة على التساؤلات التي أثارها الدراسة سوف نتعرض للبيانات المستفادة من ميدان الدراسة عرضاً وتحليلاً.

1- عرض و تحليل البيانات المتعلقة بالرقابة التنظيمية.

الفصل الرابع: عرض و تحليل بيانات الدراسة واستخلاص النتائج ومناقشتها

-الجدول رقم (17): يوضح البيانات المتعلقة بتصحيح الأخطاء والانحرافات

البديل	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المقياس					عبارات (تصحيح الأخطاء والانحرافات)
			لا أوافق بشدة	لا موافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	
4	0.637	3.81		13	2	114	4	العبارة 01 التكرار
				.9	1.5	85.7	3.0	النسبة
4	0.577	4.00		5	7	104	17	العبارة 02 التكرار
				3.8	5.3	78.2	12.8	النسبة
4	0.785	3.93	2	9	6	94	22	العبارة 03 التكرار
			1.5	6.8	4.5	70.7	16.5	النسبة
4	1.014	3.90	6	11	6	77	33	العبارة 04 التكرار
			4.5	8.3	4.5	75.9	24.8	النسبة
4	0.699	3.83		9	17	91	14	العبارة 05 التكرار
				6.8	12.8	68.4	10.5	النسبة
4	0.646	4.07		6	5	95	27	العبارة 06 التكرار
				4.5	3.8	71.4	20.3	النسبة
4	0.851	3.90	5	6	7	94	21	العبارة 07 التكرار
			3.8	4.5	5.3	70.7	15.8	النسبة
4	0.801	3.87	2	11	7	95	18	العبارة 08 التكرار
			1.5	8.3	5.3	71.4	13.5	النسبة
4	0.824	3.81	6	4	11	99	13	العبارة 09 التكرار
			4.5	3.0	8.3	74.4	9.8	النسبة
4	0.969	3.78	2	19	10	75	26	العبارة 10 التكرار
			1.5	14.3	7.5	57.1	19.5	النسبة
4	1.052	3.75	6	14	15	69	29	العبارة 11 التكرار
			4.5	10.5	11.3	51.9	21.8	النسبة
	0.805	3.87						المجموع
		4						درجة الحرية
		دالة						القرار

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS V 27

الفصل الرابع: عرض و تحليل بيانات الدراسة واستخلاص النتائج ومناقشتها

-يتضح في الجدول رقم (17) أن المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد الدراسة نحو تصحيح الأخطاء والانحرافات، قد بلغ 3.87 من 5 درجات ويقع في الفئة الرابعة من مقياس ليكرت الخماسي من (3.41 إلى أقل من 4.20) بانحراف معياري مقداره 1.052، ويدل ذلك على أن غالبية أفراد الدراسة صرحوا بأن تتم بشكل مفاجئ، فنجد أن المؤسسة تعمل على تطبيق الأنظمة و الإجراءات التي تزيد التحكم في العمل بحيث أن غياب النظام الرقابي يساهم في زيادة الأخطاء والانحرافات، كما نجد أن أغلبية أفراد العينة أقرّوا أن الرئيس يساعدهم في حل الأخطاء المشاكل. ومن الأساليب التي تعتمد عليها المؤسسة من أجل تصحيح الأخطاء والانحرافات فقد صرح غالبية العينة المبحوثة بأن المؤسسة تعتمد على جولات تفتيشية كإجراء رقابي وعقد اجتماعات دورية لمناقشة صيرورة العمل، ونظام لتسجيل دخول وخروج العمال، كما نرى أن المشرف هو من يحث على إتقان العمل، وهذا ما يجعل المؤسسة تتميز بنظام إشراف صارم في تطبيق قوانين العمل، ومن خلال هذه الإحصائيات يمكننا القول أن إدارة المؤسسة تتجاوب مع الشكاوي التي يرفعها العمال .

من خلال ما سبق يتبين أن أغلب أفراد العينة المبحوثة كانت استجاباتهم ايجابية (البديل الأكثر وزنا هو موافق) حول عمل المؤسسة على تصحيح و الانحرافات.

الفصل الرابع: عرض و تحليل بيانات الدراسة واستخلاص النتائج ومناقشتها

الجدول رقم (18): يوضح البيانات المتعلقة بوضوح القواعد والإجراءات

البديل	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المقياس					عبارات (وضوح القواعد و الإجراءات)
			أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	
4	0.979	3.57	6	20	8	90	9	التكرار
			4.5	15.0	6.0	67.7	6.8	النسبة
4	0.811	3.90	2	9	11	88	23	التكرار
			1.5	6.8	8.3	66.2	17.3	النسبة
4	0.959	3.70	5	15	11	85	17	التكرار
			3.8	11.3	8.3	63.9	12.8	النسبة
4	1.129	3.72	8	18	5	73	29	التكرار
			6.0	13.5	3.8	54.9	21.8	النسبة
4	1.056	3.62	7	17	15	74	20	التكرار
			5.3	12.8	11.3	55.6	15.0	النسبة
4	0.987	3.68	7	10	20	77	19	التكرار
			5.3	7.5	15.0	57.9	14.3	النسبة
4	1.058	3.73	9	11	9	81	23	التكرار
			6.8	8.3	6.8	60.9	17.3	النسبة
4	0.980	3.96	6	6	12	72	37	التكرار
			4.5	4.5	9.0	54.1	27.8	النسبة
4	1.034	3.74	5	15	17	68	28	التكرار
			3.8	11.3	12.8	51.1	21.1	النسبة
4	1.126	3.61	10	15	14	71	23	التكرار
			7.5	11.3	10.5	53.4	17.3	النسبة
	1.011	3.72						المجموع
		4						درجة الحرية
		دالة						القرار

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS V 27

-يتبين من الجدول رقم (18) أعلاه أن المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد الدراسة نحو وضوح القواعد والإجراءات قد بلغ 3.72 من 5 درجات، ويقع في الفئة الرابعة من مقياس

الفصل الرابع: عرض و تحليل بيانات الدراسة واستخلاص النتائج ومناقشتها

ليكرت الخماسي (من 3.41 إلى أقل من 4.20) بانحراف معياري مقدراه 1.011، ويمكن تفسير ذلك بأن غالبية أفراد العينة المدروسة صرحوا بأن المؤسسة تعمل على تطبيق اللوائح التنظيمية والقوانين كما نجد أن محتوى اللوائح التنظيمية يساعد على انجاز العمل وتوضح المؤسسة القوانين والمعلومات المتعلقة بالعمل قصد الاطلاع عليها لتعرف على الحقوق والواجبات والنظام الداخلي لها ومن خلال الإحصائيات نرى أن وجود المشرف ينعكس إيجابا على أداء والتزام العامل بالمهام الموكلة إليه، كما نجد أيضا أن غالب أفراد العينة صرحوا بأن مناقشة المشاكل مع الرؤساء أمر جيد لتسهيل .

ومن خلال ما سبق يتبين أن أغلب أفراد العينة المبحوثة كانت استجاباتهم ايجابية بحيث أن البديل الأكثر وزنا هو موافق حول عمل المؤسسة على وضوح القواعد والإجراءات لعمالها.

الفصل الرابع: عرض و تحليل بيانات الدراسة واستخلاص النتائج ومناقشتها

الجدول رقم (19): يوضح البيانات المتعلقة بالتحقق من بلوغ الأهداف

بديل	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المقياس					عبارات (التحقق من بلوغ الأهداف)
			أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أوافق بشدة	
4	0.936	3.95	33	79	7	10	4	التكرار العبرة 22
			24.8	59.4	5.3	7.5	3.0	
4	0.888	3.85	25	81	12	13	2	التكرار العبرة 23
			18.8	60.9	9.0	9.8	1.5	
4	0.982	3.66	22	70	18	21	2	التكرار العبرة 24
			16.5	52.6	13.5	15.8	1.5	
4	0.761	4.10	36	83	8	4	2	التكرار العبرة 25
			27.1	62.4	6.0	3.0	1.5	
4	1.002	3.74	25	69	16	15	4	التكرار العبرة 26
			18.8	51.9	12.0	11.3	3.0	
4	0.988	3.67	16	84	15	10	8	التكرار العبرة 27
			12.0	63.2	11.3	7.5	6.0	
4	1.075	3.78	32	67	13	15	6	التكرار العبرة 28
			24.1	50.4	9.8	11.3	4.5	
4	1.246	3.51	27	60	13	20	13	التكرار العبرة 29
			20.3	45.1	9.8	15.0	9.8	
4	1.232	3.42	24	55	22	18	14	التكرار العبرة 30
			18.0	41.4	16.5	13.5	10.5	
4	1.211	3.73	33	69	8	9	14	التكرار العبرة 31
			24.8	51.9	6.0	6.8	10.5	
	1.211	3.73	المجموع					
		4	درجة الحرية					
		دالة	القرار					

المصدر : من مخرجات برنامج SPSS V 27

-يتضح من الجدول رقم (19) أن المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد الدراسة نحو التحقق من بلوغ الأهداف قد بلغ 3.74 من 5 درجات ، ويقع في الفئة الرابعة من مقياس ليكرت الخماسي (من 3.41 إلى أقل من 4.20) بانحراف معياري مقداره 1.032 دلالة

الفصل الرابع: عرض و تحليل بيانات الدراسة واستخلاص النتائج ومناقشتها

على أن غالبية أفراد العينة المبحوثة أقرّو بأن المشرف يساعد في حل المشكلات والتغلب على التحديات و الحرص على تطبيق أوامره في العمل بدقة وفي الوقت المحدد و المطلوب كما نرى أن أفراد العينة صرحوا بأن المشرف يسعى لخلق بيئة عمل محفزة وإيجابية وهذا الأمر يساعدهم و يشجعهم على تطوير مهاراتهم وزيادة كفاءتهم من أجل تحسين صيرورة العمل ،ومن خلال الإحصائيات نرى أن المؤسسة تجرى مقارنة بين أداء العمال و الخطط المستهدفة لتطبيقها و تحقيق أهدافها.

بعد تحليل البيانات السابقة يتبين أن أغلب أفراد العينة المبحوثة كانت استجاباتهم ايجابية (البديل الأكثر وزنا هو موافق)حول عمل المؤسسة على تحقيق بلوغ الأهداف لإكمال سير العمل.

2- عرض و تحليل البيانات المتعلقة بالولاء التنظيمي.

الفصل الرابع: عرض و تحليل بيانات الدراسة واستخلاص النتائج ومناقشتها

الجدول رقم (20): يوضح البيانات المتعلقة بالانتماء

البديل	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المقياس					عبارات (الإنتماء)
			أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا موافق	لا أوافق بشدة	
4	1.004	3.77	24	79	13	10	7	التكرار
			18.0	59.4	9.8	7.5	5.3	النسبة
4	0.993	3.85	28	80	10	8	7	التكرار
			21.1	60.2	7.5	6.0	5.3	النسبة
4	1.030	3.78	26	80	6	15	6	التكرار
			19.5	60.2	4.5	11.3	4.5	النسبة
4	0.975	3.70	23	68	28	8	6	التكرار
			17.3	51.1	21.1	6.0	4.5	النسبة
4	1.140	3.60	21	73	20	4	15	التكرار
			15.8	54.9	15.0	3.0	11.3	النسبة
4	0.837	4.10	38	83	4	4	4	التكرار
			28.6	62.4	3.0	3.0	3.0	النسبة
3	1.177	2.90	5	57	6	51	14	التكرار
			3.8	42.9	4.5	38.3	10.5	النسبة
4	1.084	3.50	15	75	13	22	8	التكرار
			11.3	59.4	9.8	16.5	6.0	النسبة
4	1.052	3.81	24	88	4	6	11	التكرار
			18.0	66.2	3.0	4.5	8.3	النسبة
5	2.798	4.38	25	89	6	8	2	التكرار
			18.8	66.9	4.5	6.0	1.5	النسبة
	1.209	3.73						المجموع
			4					درجة الحرية
			دالة					القرار

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS V 27

الفصل الرابع: عرض و تحليل بيانات الدراسة واستخلاص النتائج ومناقشتها

- يتضح من خلال الجدول رقم (20) أن المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد الدراسة نحو الانتماء ،قد بلغ 3.73 من 5 درجات و يقع على الفئة الرابعة من مقياس ليكرت الخماسي (من 3.41 إلى أقل من 4.20) بانحراف معياري مقدراه 1.209 و يدل ذلك على أن غالبية

أفراد الدراسة يتسمون بالانتماء ،كما أن المؤسسة تحاول إكسابهم هاته الميزة ويظهر ذلك كم خلال مشاركتهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل و صرحوا بأن المشرفين يعملون على احساسهم بأهمية العمل الذين يقومون به و حاجة المؤسسة إليهم و هذا الأمر يولد لديهم القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة و الحفاظ على أسرار المؤسسة و التقيد بنظام العمل

داخلها، وهذا ما يساعدهم على مواجهة مشاكل العمل و مساعدة بعضهم البعض في حلها . من خلال تحليل البيانات الواردة في الجدول أعلاه ،والذي يعبر عن استجابات المبحوثين أفراد العينة يتبين لنا أن استجاباتهم كانت ايجابية (البديل الأكثر وزنا هو موافق) حول تميزهم

بالانتماء للمؤسسة.

الفصل الرابع: عرض و تحليل بيانات الدراسة واستخلاص النتائج ومناقشتها

الجدول رقم (21): يوضح البيانات المتعلقة بالمرونة

لبديل	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المقياس					عبارات (المرونة)	
			أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا موافق	لا أوافق بشدة		
4	0.747	3.95	25	83	22		3	التكرار	42
			18.8	62.4	16.5		2.3	النسبة	
4	0.882	3.96	28	88	6	6	5	التكرار	43
			21.1	66.2	4.5	4.5	3.8	النسبة	
4	0.554	4.10	26	97	8		2	التكرار	44
			19.5	72.9	6.0		1.5	النسبة	
4	0.762	4.12	40	78	7		8	التكرار	45
			30.1	58.6	5.3		6.0	النسبة	
4	0.928	3.84	24	82	15		6	التكرار	46
			18.0	16.7	11.3		4.5	النسبة	
4	1.055	3.46	15	63	35		9	التكرار	47
			11.3	47.4	26.3		8.3	النسبة	
3	1.147	3.33	17	59	16		34	التكرار	48
			12.8	44.4	12.0		5.3	النسبة	
4	0.763	3.90	23	85	15		10	التكرار	49
			17.3	63.9	11.3		7.5	النسبة	
	0.854	3.83	المجموع						
		4	درجة الحرية						
		دالة	القرار						

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS V 27

و عند تقديم مجموعة من الأسئلة تتعلق بالمرونة، ونقصد هنا بالمرونة قدرة العامل على التأقلم مع ظروف العمل، بيئة العمل، أو زملاء العمل، جاءت استجابات أفراد العينة ايجابية، و هو ما يعكسه المتوسط الحسابي و الذي قدر بـ 3.83 من خمسة درجات و يقع في الفئة الرابعة من مقياس ليكرت الخماسي (من 3.41 إلى أقل من 4.20) بانحراف معياري بلغت قيمته 0.854، فقد صرح أغلبهم بسهولة التأقلم مع ظروف العمل و تقبل الانتقادات الموجهة لهم بصدق و رحب، و تغيير الأسلوب في العمل إذا ثبت أنه خاطئ و تطبيق طرق جديدة و أكثر فعالية لأداء العمل، و قد أفرو أغلب أفراد العينة بأن المؤسسة

الفصل الرابع: عرض و تحليل بيانات الدراسة واستخلاص النتائج ومناقشتها

نشجع على النقاش بين زملاء العمل و التعبير عن الاختلافات في وجهات النظر كما صرح أيضا على أنها تعمل على تغيير وظائف و أدوار العاملين من حيث لأخر.

ومن خلال البيانات المتحصل عليها في الجدول رقم (21) و التي تعبر عن آراء العمال أفراد العينة حول تمتعهم بالمرونة، كانت استجاباتهم ايجابية في معظمها كما أن البديل الأكثر وزنا هو موافق.

الفصل الرابع: عرض و تحليل بيانات الدراسة واستخلاص النتائج ومناقشتها

الجدول رقم (22): يوضح البيانات المتعلقة بالرضا الوظيفي

البديل	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المقياس					عبارات (الرضا الوظيفي)	
			لا أوافق بشدة	لا موافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة		
4	0.603	4.00	2	2	6	107	16	التكرار	العبارة 50
			1.5	1.5	4.5	80.5	12.0	النسبة	
4	0.620	3.96	2	2	10	104	15	التكرار	العبارة 51
			1.5	1.5	7.5	78.2	11.3	النسبة	
4	0.890	3.78	6	8	10	94	15	التكرار	العبارة 52
			4.5	6.0	7.5	70.7	11.3	النسبة	
4	0.872	3.64	6	8	22	88	9	التكرار	العبارة 53
			4.5	6.0	16.5	66.2	6.8	النسبة	
3	1.290	3.30	13	27	30	33	30	التكرار	العبارة 54
			9.8	20.3	22.6	24.8	22.6	النسبة	
2	1.079	2.33	31	55	20	25	2	التكرار	العبارة 55
			23.3	41.4	15.0	18.5	1.5	النسبة	
3	1.152	3.22	13	28	17	66	9	التكرار	العبارة 56
			9.8	21.1	12.8	49.6	6.8	النسبة	
4	0.909	3.71	8	8	7	101	9	التكرار	العبارة 57
			6.0	6.0	5.3	75.9	6.8	النسبة	
4	0.815	3.76	4	8	15	94	12	التكرار	العبارة 58
			3.0	6.0	11.3	70.7	9.0	النسبة	
4	0.925	3.84	8	2	14	87	22	التكرار	العبارة 59
			6.0	1.5	10.5	65.4	16.5	النسبة	
4	1.214	3.55	15	10	20	62	26	التكرار	العبارة 60
			11.3	7.5	15.0	46.6	19.5	النسبة	
2	1.346	2.48	45	32	8	43	5	التكرار	العبارة 61
			33.8	24.1	6.0	32.3	3.8	النسبة	
2	1.093	3.36	45	34	8	35	11	التكرار	العبارة 62
			33.8	25.6	6.0	26.3	8.3	النسبة	
	1.093	3.36						المجموع	
			3						درجة الحرية
			دالة						القرار

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS V 27

الفصل الرابع: عرض و تحليل بيانات الدراسة واستخلاص النتائج ومناقشتها

-بالعودة للشواهد الكمية في الجدول رقم(22) نجد أن قيمة المتوسط الحسابي هي 3.36 ويقع في الفئة الثالثة من مقياس ليكرت الخماسي(من 2.61 إلى أقل من 3.40) بانحراف معياري مقداره 1.093، و هو يشير إلى تقارب آراء أفراد العنة و تمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي وبالتالي تعطينا هذه القيم نتيجة إحصائية أنه لا يوجد تشتت كبير في آراء المبحوثين حيث صرح أغلبهم بمساعدتهم لبعضهم البعض في حل المشكلات التي تواجههم داخل المؤسسة وتربطهم علاقات جيدة وطيدة، و صرحوا بأن المؤسسة توفر لهم فرص التقدم و التطور و الرقي ومساعدة المشرف لهم من خلال إعطائهم الصلاحيات الكافية لأداء المهام وهذا ما نلاحظ إزاء إجاباتهم على مضمون عبارات المحور حيث كانت معظمها بدرجات عالية و متوسطة و منخفضة.

ثانيا اختبار فروض الدراسة :

1 -اختبار الفرضية العامة الأولى:

-يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين الرقابة التنظيمية و الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة الاستشفائية بوقرة بولعراس -تبسة-

ومن أجل اختبار هذه الفرضية تم استخدام الانحدار الخطي البسيط (linear) بين محوري الرقابة التنظيمية والولاء التنظيمي وجاءت النتائج كالآتي:

الفصل الرابع: عرض و تحليل بيانات الدراسة واستخلاص النتائج ومناقشتها

الجدول رقم (23): يوضح الارتباط بين متغيرات الدراسة

الارتباط			
معامل الارتباط بيرسون	الرقابة التنظيمية الولاء التنظيمية	الرقابة التنظيمية 1.000 .599	الولاء التنظيمي .599 1.000
الدالة (unilateral)	الرقابة التنظيمية	.	.000
	الولاء التنظيمي	.000	.
N		133	133

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS

- يظهر من نتائج الجدول رقم (23) وجود ارتباط بلغ 59.9% دال إحصائياً عند مستوى 0.0001 فأقل بين الرقابة التنظيمية والولاء التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية بوقرة بولعراس ما يدل على أن تطبيقها لأسلوب الرقابة وهذا بإتباع مجموعة من الخطوات و استخدام مجموعة من الطرق بداية بتصحيح الأخطاء و الانحرافات ومن ثم وضوح القواعد والإجراءات ومن ثم التحقق من بلوغ الأهداف المسطرة، وهذا ما يساهم في خلق بيئة عمل تحفز العمال على أداء مهامهم، كل هذه الطرق لها ارتباط بمستوى الولاء التنظيمي ويمكن توضيح هذا بأكثر دقة عن طريق معامل التفسير والذي سنتطرق إليه في الجدول الموالي.

الجدول رقم (24): يوضح معامل التفسير R SQUARE

Model summary ^b				
model	R	R square	Adjusted R square	Std.Error of the estimate
1	.599 ^a	0.359	0.354	0.33980
المتغير المستقل: الرقابة التنظيمية A المتغير التابع: الولاء التنظيمي B				

المصدر : من مخرجات برنامج SPSS

-يتبين من الجدول رقم(24): أن قيمة معامل التفسير قد بلغت 0.359 في المئة مما يدل على الرقابة التنظيمية تفسر 35.9% من التغير في مستوى الولاء التنظيمي بمعنى آخر فالولاء التنظيمي موجود في المؤسسة محل الدراسة ،تتداخل في مستواه مجموعة من العوامل ،أحدها الرقابة التنظيمية التي تفسر كما ذكرنا سابقا 35.9%.

الجدول رقم (25) : يوضح معنوية الانحدار ANOVA

ANOVA						
1	model	Sum of squares	Df	Mean square	F	sig
	Regression	8.463	1	8.463	73.292	.000 ^b
	Residual	15.126	131	0.115		
	Total	23.589	132			

المتغير التابع : الولاء التنظيمي B
المتغير المستقل : الرقابة التنظيمية A

المصدر من مخرجات برنامج SPSS

-يوضح الجدول رقم (25) معنوية الانحدار إذ يتبين من قيمة مستوى الدلالة 0.0001 أن الانحدار مقبول وبالتالي توجد علاقة بين مستوى الرقابة التنظيمية و مستوى الولاء التنظيمي.

الجدول رقم (26): يوضح معاملات الانحدار

Coefficients						
model	Untandardized coefficients		Standardized	T	sig	
	B	STD.Error	Coefficents			
			Beta			
constant	1.807	0.214	.	8.443	0.000	
الرقابة التنظيمية	0.479	0.056	0.599	8.561	0.000	
الولاء التنظيمي						

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS V 27

-حساب الانحدار الخطي المتعدد : لتحديد الأهمية النسبية للمتغير المستقل (الرقابة التنظيمية) ،ننظر إلى قيمة المعامل القياسي (BETA) حيث يظهر أن الرقابة التنظيمية تساهم فعليا في هذا النموذج، لأن القيمة المطلقة لمعاملها القياسي متوسطة 0.599 و قيمة اختبار t تساوي 8.561 عند مستوى دلالة 0.0001 ويمكننا من خلال هذا الجدول كتابة معادلة خط الانحدار بين المتغيرين على النحو التالي:

$$\text{الولاء التنظيمي} = 1.807 + 0.479 \times \text{الرقابة التنظيمية} .$$

ان هذه المعادلة تعني أن تطبيق الرقابة بدرجة واحدة مئوية تعني زيادة مستوى الولاء التنظيمي فيها ب 0.479 ، وتعني كذلك أن مستوى الولاء التنظيمي عند مستوى صفر من الرقابة هو 1.807 .

الفرضية الرئيسية الثانية:

-توجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 للرقابة التنظيمية بأبعادها على الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة الاستشفائية بوقرة بولعراس تبسة.

-الانحدار المتعدد التدريجي باستخدام الأسلوب الأمامي (forward) (التصاعدي): في هذه الحالة، يحتوي النموذج الأولي على الثابت (b_0) فقط. سيكون هذا بمثابة أساس للمقارنة لتحديد ما إذا كانت إضافة متغير تساهم بشكل كبير في تحسين النموذج. يختار SPSS من بين المتغيرات المستقلة المقدمة المتغير ذو الارتباط الأقوى مع المتغير التابع، ويقيم ما إذا كانت هذه الإضافة مهمة. إذا كان الأمر كذلك، فإنه يدمج متغيرًا ثانيًا، هذا الأخير لديه أقوى ارتباط جزئي مع المتغير التابع (نتحدث عن الارتباط الجزئي نظرًا لأن الحساب يتم باستخدام تباين المتغير التابع الذي لا يزال يتعين شرحه بمجرد إزالة تأثير المتغير الأول)، ثم يقوم SPSS بتقييم ما إذا كانت إضافة هذا المتغير مهمة. إذا كان الأمر كذلك، فإنه يحتفظ به ويحدد ما إذا كان يمكنه إضافة متبني ثالث. ويتوقف عن تضمين المتغيرات الجديدة عندما لا تكون الزيادة في قيمة R^2 دالة.

الجدول رقم (27): يوضح معاملات الارتباط

الارتباطات					
		الولاء التنظيمي	البعد 1	البعد 2	البعد 3
Pearson correlation	الولاء التنظيمي	1.000	.524	.493	.599
	البعد 1	.524	1.000	.640	.721
	البعد 2	.493	.640	1.000	.787
	البعد 3	.599	.721	.787	1.000
Sig(1- tailed)	الولاء التنظيمي		.000	.000	.000
	البعد 1	.000		.000	.000
	البعد 2	.000	.000		.000
	البعد 3			.000	
N	الولاء التنظيمي				133
	البعد 1				133
	البعد 2				133
	البعد 3				133

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	m3	.	Forward (Criterion: Probability- of-F-to- enter <= .050)

المتغير التابع: الولاء التنظيمي

-يشير هذا الجزء من المخرجات إلى أنه تم إنشاء نموذج واحد يحتوي على البعد 3 فقط. تشير "الطريقة" إلى أن معيار إدراج متغير في خطوة معينة هو أن التغيير في R-square من النموذج السابق إلى النموذج الحالي يجب أن يكون مهمًا عند 0.05. وعليه، فقد تم استبعاد البعد 1 والبعد 2 نتيجة عدم مساهمتهما في تغير معامل التفسير.

الجدول رقم(28): يوضح معامل التفسير

Model summary ^b						
Change statistics						
model	R	R square	Adjusted R square	Std.error of the estimate	R square change	Fchange
1	.599 ^a	.359	.354	.33983	.359	73.256

المصدر: من إعداد الطالبتين استادا لمخرجات برنامج SPSS V27

الفصل الرابع: عرض و تحليل بيانات الدراسة واستخلاص النتائج ومناقشتها

يتضح من الجدول أن معامل الارتباط ($R=0.599$)، ومعامل التحديد ($R^2=0.359$) الذي هو عبارة عن مربع معامل الارتباط، ويوضح لنا هذا المعامل نسبة التباين في المتغير التابع، بمعنى آخر أن المتغير الثالث يفسّر 35% من التغير في المتغير التابع بغض النظر عن تأثير البعدين الآخرين. ويظهر كذلك أن تغير مربع R (0.599) للنموذج 1 يساوي تغير مربع (0.599) R لهذا النموذج الأول. والسبب هو أن مربع R للنموذج 1 يمثل الزيادة في التباين المحسوب مع نموذج فارغ (لا يحتوي على متنبئات)، حيث يكون مربع R هو 0

الجدول رقم (29): يوضح معامل الانحدار

ANOVA						
	model	Sum of squares	df	Mean square	f	sig
1	Regression	8.460	1	8.460	73.256	.000 ^b
	Residual	15.126	131	.115		
	Total	23.589	132			

B المتغير التابع : الولاء التنظيمي
A المتغير المستقل : الرقابة التنظيمية

المصدر من مخرجات برنامج SPSS

- يتبين من الجدول أن قيمة F تساوي 73.25 عند مستوى دلالة 0.0001، مما يعني أن الانحدار دال إحصائياً (لا يساوي الصفر) عند مستوى دلالة 0.01 فأقل، والمتغير المستقل الداخل في النموذج يؤثر في المتغير التابع.

الفصل الرابع: عرض و تحليل بيانات الدراسة واستخلاص النتائج ومناقشتها

الجدول رقم (30): يوضح معاملات الارتباط

الارتباطات										
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity statistics	
	B	Std. Error	Beta			Zero order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	constant	2.335	.153	15.237	.000					
	البعد3	.343	.040	8.559	.000	.599	.599	.599	1.000	1.000

المتغير التابع: الولاء التنظيمي.

المصدر: من مخرجات SPSS V 27

يظهر من جدول المعاملات أنّ متغير (البعد3) هو الذي له أثر ذو دلالة إحصائية على المتغير التابع، لأنّ قيمة مستوى الدلالة له أقل من 0.01. وبقيّة المتغيرات ليس لها أثر في معادلة الانحدار ولم تدخل في بناء النموذج.

الفصل الرابع: عرض و تحليل بيانات الدراسة واستخلاص النتائج ومناقشتها

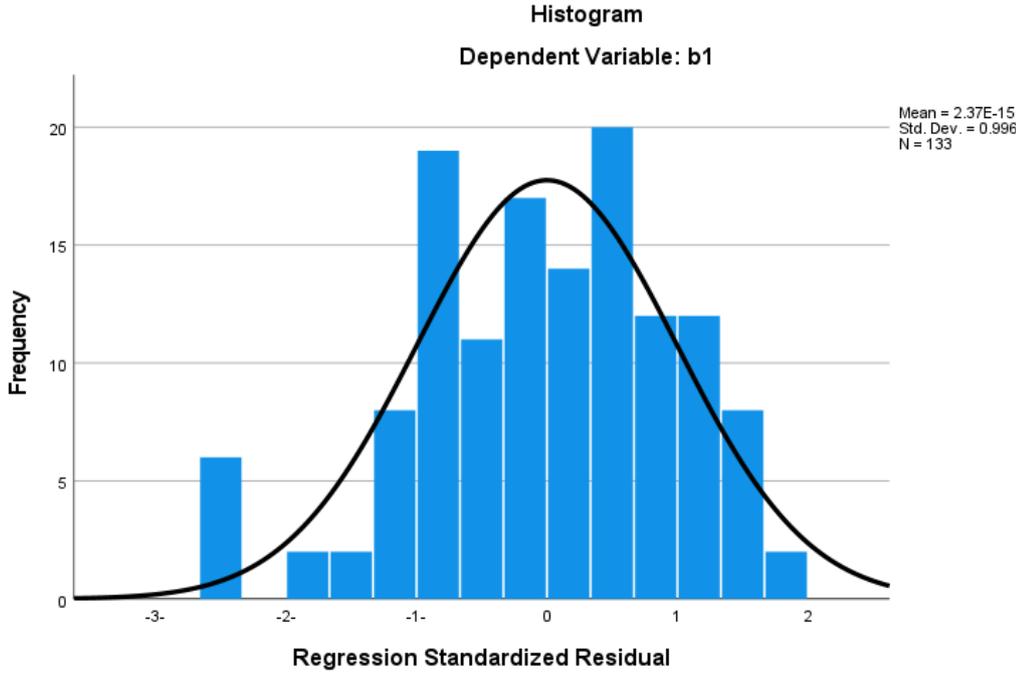
الجدول رقم(31):يوضح الارتباط الجزئي للمتغيرات المستبعدة

Excluded variables ^a								
model	Beta in	T	sig	partial correlation	Collinearity Statistics		Collinearity statistics	Minimum tolerance
					tolerance	vif		
1	البعد 1	.191 ^b	1.913	.058	.165	.481	2.081	.481
	البعد 2	.058 ^b	.511	.611	.045	.381	2.625	.381

المتغير التابع : الولاء التنظيمي

المصدر من إعداد مخرجات برنامج SPSS V 27

-يوضح الجدول أعلاه الارتباط الجزئي، ومستوى الدلالة للمتغيرين المستبعدين، حيث يتبين أنّ قيمة الارتباط الجزئي لهما ضعيفة جدا، ومستوى الدلالة المقابل أكبر من 0.05، وبالتالي تم استبعادهما من النموذج.



الشكل رقم 06: يظهر من الرسوم البيانية

الرسوم البيانية: يظهر من الرسوم البيانية أن البواقي تتوزع تقريبا بشكل طبيعي، كما يتضح وجود بعض القيم المتطرفة، غير أنه ليس لها تأثير كبير.

-اختبار الفرضية العامة الثالثة:

-توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول محاور الدراسة تعزى إلى الخصائص الديمغرافية.

الفصل الرابع: عرض و تحليل بيانات الدراسة واستخلاص النتائج ومناقشتها

الجدول رقم(32):يوضح نتائج اختبار الفروق في إجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو

محاور الدراسة،تعزى لمتغير السن

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الرقابة التنظيمية	Between Groups	4.385	3	1.462	5.799	.001
	Within Groups	32.515	129	.252		
	Total	36.901	132			
الولاء التنظيمي	Between Groups	2.017	3	.672	4.020	.009
	Within Groups	21.572	129	.167		
	Total	23.589	132			

المصدر من مخرجات SPSS V 27

-يظهر من الجدول أنّ قيمة مستوى دلالة اختبار F أقل من 0.001. وبالتالي، يجب أن ترفض الفرضية القائلة بأن متوسط درجات التقييم متساوٍ بين الفئات العمرية. الآن بعد أن عرفنا أنّ المجموعات تختلف بشكل ما، نحتاج إلى معرفة المزيد عن بنية الاختلافات.

الفصل الرابع: عرض و تحليل بيانات الدراسة واستخلاص النتائج ومناقشتها

الجدول رقم(33): يوضح المقارنات المتعددة في فئات العمر

المقارنات المتعددة						
Tukey HSD						
Dependent Variable	السن (I)	السن (J)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig	95% Confidence Interval
						Lower Bound
a1	من 25-20	من 35-26	.38848*	.09759	.001	.1345
		من 45-36	.35304*	.12926	.036	.0166
		أكثر من 45	.13750	.26128	.953	-.5426-
	من 35-26	من 25-20	-.38848*	.09759	.001	-.6425-
		من 45-36	-.03543-	.12542	.992	-.3619-
		أكثر من 45	-.25098-	.25940	.768	-.9261-
	من 45-36	من 25-20	-.35304*	.12926	.036	-.6895-
		من 35-26	.03543	.12542	.992	-.2910-
		أكثر من 45	-.21554-	.27289	.859	-.9258-
	أكثر من 45	من 25-20	-.13750-	.26128	.953	-.8176-
		من 35-26	.25098	.25940	.768	-.4242-
		من 45-36	.21554	.27289	.859	-.4948-
b1	من 25-20	من 35-26	.25721*	.07949	.008	.0503
		من 45-36	.11859	.10529	.674	-.1555-
		أكثر من 45	-.11895-	.21281	.944	-.6729-
	من 35-26	من 25-20	-.25721*	.07949	.008	-.4641-
		من 45-36	-.13863-	.10215	.529	-.4045-
		أكثر من 45	-.37616-	.21128	.287	-.9261-
	من 45-36	من 25-20	-.11859-	.10529	.674	-.3926-
		من 35-26	.13863	.10215	.529	-.1273-
		أكثر من 45	-.23754-	.22228	.709	-.8161-
	أكثر من 45	من 25-20	.11895	.21281	.944	-.4350-
		من 35-26	.37616	.21128	.287	-.1738-
		من 45-36	.23754	.22228	.709	-.3410-

المصدر من مخرجات برنامج SPSS V 27

-تُظهر اختبارات Post Hoc الاختلافات في المتوسطات التي تتبأ بها النموذج لكل زوج من فئات العمر، حيث يعرض العمود الأول (I) الفئات العمرية بالترتيب من الأصغر إلى الأكبر، ويعرض العمود الثاني المجموعات العمرية (J) مكررة مع كل مجموعة في العمود

الفصل الرابع: عرض و تحليل بيانات الدراسة واستخلاص النتائج ومناقشتها

الأول. وفي العمود الثالث (Mean Difference) يتم حساب الفرق في المتوسط بين كل مجموعتين، وعندما تكون قيمة مستوى الدلالة للفرق (I-J) في العمود الخامس أقل من 0.05، تتم طباعة علامة النجمة (*) بالفرق.

نلاحظ من الجدول في مقارنة المجموعة العمرية الأولى (أقل من 25) مع بقية المجموعات وجود علامة النجمة أمام المجموعتين العمريتين: 35-26، 45-36، والإشارة موجبة، بمعنى أنّ الفارق كان لصالح المجموعة العمرية الأولى وذلك راجع لحدائثة توظيفهم ورغبتهم في العمل كما تبين أنهم ينظرون للرقابة بشكل ايجابي وذلك راجع لعدم خضوعهم لنظام رقابي من قبل كما تدل هذه النتيجة أيضا على أن نسبة ولائهم للمؤسسة عالية.

-الفئة المهنية :

الجدول رقم(34) : نتائج اختبار الفروق في إجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو محاور

الدراسة، تعزى متغير الفئة المهنية

ANOVA		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
a1	بين المجموعات	3.794	2	1.897	7.448	.001
	داخل المجموعات	33.107	130	.255		
	المجموع	36.901	132			
b1	بين المجموعات	1.598	2	.799	4.724	.010
	داخل المجموعات	21.990	130	.169		
	المجموع	23.589	132			

المصدر من مخرجات SPSS V 27

الفصل الرابع: عرض و تحليل بيانات الدراسة واستخلاص النتائج ومناقشتها

الجدول رقم(35):يوضح المقارنات المتعددة في الفئة المهنية

المقارنات المتعددة							
Tukey HSD							
Dependent Variable	(I) الفئة_ المه نية	(J)الفئة_ المهنية	الفرق(I-J)	Std. Error	Sig.	95%فاصل الثقة	
						Lower Bound	Upper Bound
a1	طبيب	ممرض	.45564*	.12101	.001	.1687	.7425
		إداري	.26915	.14377	.151	-.0717-	.6100
	ممرض	طبيب	-.45564*	.12101	.001	-.7425-	-.1687-
		إداري	-.18650-	.11029	.213	-.4480-	.0750
	إداري	طبيب	-.26915-	.14377	.151	-.6100-	.0717
		ممرض	.18650	.11029	.213	-.0750-	.4480
b1	طبيب	ممرض	.24294*	.09863	.040	.0091	.4768
		إداري	.03121	.11718	.962	-.2466-	.3090
	ممرض	طبيب	-.24294*	.09863	.040	-.4768-	-.0091-
		إداري	-.21173-	.08989	.052	-.4248-	.0014
	إداري	طبيب	-.03121-	.11718	.962	-.3090-	.2466
		ممرض	.21173	.08989	.052	-.0014-	.4248

*متوسط الفرق الكبير عند مستوى 0.05

-يتضح من الجدول أعلاه أنه يوجد فروق في استجابات أفراد الدراسة الذي تبين من خلاله أن فئة الأطباء هم من يرو أن المؤسسة تعتمد على نظام رقابي بنسبة عالية ذلك راجع لأهمية دوره في المؤسسة ، ومنه نرى انه هناك اختلاف في آراء الفئات حول الرقابة التنظيمية، كما تبين أيضا حسب هذه النتائج أن الفئة الأكثر ولاء هم فئة الأطباء و يعود ذلك بناء على مشاركتهم في صنع القرار ومساهماتهم في التطوير و كذلك من خلال تجاربهم وخبراتهم المهنية داخل المؤسسة.

الأقدمية:

الفصل الرابع: عرض و تحليل بيانات الدراسة واستخلاص النتائج ومناقشتها

الجدول رقم(36) : نتائج اختبار الفروق في إجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو محاور الدراسة، تعزى متغير الأقدمية

ANOVA						
		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
الرقابة التنظيمية	بين المجموعات	6.131	4	1.533	6.376	.000
	داخل المجموعات	30.770	128	.240		
	المجموع	36.901	132			
الولاء التنظيمي	بين المجموعات	.535	4	.134	.743	.564
	داخل المجموعات	23.053	128	.180		
	المجموع	23.589	132			

المصدر من مخرجات برنامج SPSS V 27

-يتضح من الجدول أعلاه عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد مجتمع الدراسة إزاء محوري الرقابة التنظيمية و الولاء التنظيمي، مراده متغير الأقدمية ، بمعنى أن أفراد العينة في المؤسسة الاستشفائية لديهم مستوى معين من الولاء بغض النظر عن أقدميتهم في العمل، كما تدل النتائج الواردة في الجدول بأن المبحوثين لديهم مستوى مقبول بالنسبة اتجاه الرقابة التنظيمية مدى تطبيقها في المؤسسة.

-ساعات المناوبة:

الفصل الرابع: عرض و تحليل بيانات الدراسة واستخلاص النتائج ومناقشتها

الجدول رقم(37) : نتائج اختبار الفروق في إجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو محاور الدراسة، تعزى متغير ساعات المناوبة

ANOVA						
		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
الرقابة التنظيمية	بين المجموعات	15.873	9	1.764	10.317	.000
	داخل المجموعات	21.027	123	.171		
	المجموع	36.901	132			
الولاء التنظيمي	بين المجموعات	5.259	9	.584	3.921	.000
	داخل المجموعات	18.330	123	.149		
	المجموع	23.589	132			

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS V 27

الفصل الرابع: عرض و تحليل بيانات الدراسة واستخلاص النتائج ومناقشتها

الجدول رقم(38): يوضح المقارنات المتعددة في ساعات المناوبة

المقارنات المتعددة							
Tukey HSD							
Dependent Variable	(I) المناوبة_ساعات	(J) المناوبة_ساعات	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
الرقابة التنظيمية	0	12	-.69973*	.21682	.049	-1.3985-	-.0010-
		13	-.38737-	.21682	.742	-1.0861-	.3114
		16	-.58306-	.29958	.638	-1.5485-	.3824
		24	-.54220*	.10820	.000	-.8909-	-.1935-
		32	.12661	.29958	1.000	-.8388-	1.0920
		36	-.60227*	.09135	.000	-.8966-	-.3079-
		48	-.06048-	.14618	1.000	-.5316-	.4106
		72	-.38952-	.29958	.952	-1.3550-	.5759
	12	0	.69973*	.21682	.049	.0010	1.3985
		13	.31237	.29236	.987	-.6298-	1.2545
		16	.11667	.35807	1.000	-1.0373-	1.2706
		24	.15753	.22399	.999	-.5643-	.8794
		32	.82634	.35807	.392	-.3276-	1.9803
		36	.09747	.21635	1.000	-.5998-	.7947
		48	.63925	.24461	.223	-.1490-	1.4275
		72	.31022	.35807	.997	-.8437-	1.4641
	16	0	.58306	.29958	.638	-.3824-	1.5485
		12	-.11667-	.35807	1.000	-1.2706-	1.0373
		13	.19570	.35807	1.000	-.9582-	1.3496
		24	.04086	.30481	1.000	-.9414-	1.0231
		32	.70968	.41346	.784	-.6228-	2.0421
		36	-.01920-	.29924	1.000	-.9835-	.9451
		48	.52258	.32027	.830	-.5095-	1.5547
		72	.19355	.41346	1.000	-1.1389-	1.5260
	24	0	.54220*	.10820	.000	.1935	.8909
		12	-.15753-	.22399	.999	-.8794-	.5643
		13	.15484	.22399	1.000	-.5670-	.8767
		16	-.04086-	.30481	1.000	-1.0231-	.9414
32		.66882	.30481	.466	-.3135-	1.6511	
36		-.06006-	.10725	1.000	-.4057-	.2856	
48		.48172	.15661	.075	-.0230-	.9864	
72		.15269	.30481	1.000	-.8296-	1.1350	

الفصل الرابع: عرض و تحليل بيانات الدراسة واستخلاص النتائج ومناقشتها

36	0	.60227*	.09135	.000	.3079	.8966
	12	-.09747-	.21635	1.000	-.7947-	.5998
	13	.21490	.21635	.992	-.4823-	.9121
	16	.01920	.29924	1.000	-.9451-	.9835
	24	.06006	.10725	1.000	-.2856-	.4057
	32	.72888	.29924	.314	-.2355-	1.6932
	48	.54178*	.14548	.011	.0729	1.0106
	72	.21275	.29924	.999	-.7516-	1.1771
48	0	.06048	.14618	1.000	-.4106-	.5316
	12	-.63925-	.24461	.223	-1.4275-	.1490
	13	-.32688-	.24461	.943	-1.1152-	.4614
	16	-.52258-	.32027	.830	-1.5547-	.5095
	24	-.48172-	.15661	.075	-.9864-	.0230
	32	.18710	.32027	1.000	-.8450-	1.2192
	36	-.54178-*	.14548	.011	-1.0106-	-.0729-
	72	-.32903-	.32027	.990	-1.3611-	.7031
72	0	.38952	.29958	.952	-.5759-	1.3550
	12	-.31022-	.35807	.997	-1.4641-	.8437
	13	.00215	.35807	1.000	-1.1518-	1.1561
	16	-.19355-	.41346	1.000	-1.5260-	1.1389
	24	-.15269-	.30481	1.000	-1.1350-	.8296
	32	.51613	.41346	.963	-.8163-	1.8486
	36	-.21275-	.29924	.999	-1.1771-	.7516
	48	.32903	.32027	.990	-.7031-	1.3611
	96	1.24194*	.35807	.024	.0880	2.3959

المصدر من مخرجات برنامج SPSS V 27

- يتضح من خلال الجدول أعلاه أنه يوجد فروق ذات دلالة عند مستوى 0.05 في ساعات المناوبة وذلك نظرا لاستجابات أفراد العينة الذين عدد ساعات مناوبتهم بين (0،12،16 ، 24،36،48،72 ساعة) صرحوا بأن المؤسسة تمارس نظام رقابي صارم بينما الفئة التي لم تصرح قد يعود ذلك لاختلاف ساعات مناوبتهم ، أما بالنسبة للولاء التنظيمي نرى أن جل أفراد العينة الذين تتراوح عدد ساعات مناوبتهم بين (0،12،13،16،24،32،36،48،72 ساعة) صرحوا بأنه يوجد ولاء بنسبة عالية للمؤسسة .

ثالثا استخلاص النتائج المتعلقة بالفرضيات:

-استخلاص النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الأولى:

-والتي كانت تقيد بوجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين الرقابة التنظيمية و الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة الاستشفائية بوقرة بولعراس تبسة ، وقد تم اختبار هذه الفرضية عبر مراحل كانت أولها اختبار وجود العلاقة بين المتغيرات وذلك باستخدام الانحدار الخطي البسيط،والذي أفاد بوجود ارتباط طردي موجب من ثم استخدمنا معامل التفسير وقد توصلنا من خلاله بأن استخدام الرقابة يفسر 35.9 % من التغير في مستوى الولاء التنظيمي و بقياس معنوية الانحدار و الذي بلغت قيمته أقل من 0.0001 ما معناه أن هذا الاختبار دال إحصائيا ،كما تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد ، والذي نتج عن استخدام المؤسسة للرقابة التنظيمية بدرجة واحدة مئوية تعني زيادة مستوى الولاء التنظيمي فيها ب 0.479 ، وتعني كذلك أن مستوى الولاء التنظيمي عند مستوى صفر من الرقابة هو 1.807

الفصل الرابع: عرض و تحليل بيانات الدراسة واستخلاص النتائج ومناقشتها

مما سبق ذكره فقد ثبت الصدق الامبريقي للفرضية الرئيسية الأولى ، بحيث توصلنا لوجود علاقة بين مستوى الرقابة التنظيمية ومستوى الولاء التنظيمي .

- استخلاص النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الثانية:

-والتي تفيد بوجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 للرقابة التنظيمية بإبعادها على الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة الاستشفائية بوقرة بولعراس تبسة، وبعد اختبار وجود علاقة بين كل بعد من أبعاد الرقابة التنظيمية و الولاء التنظيمي وذلك باستخدام الانحدار التدريجي المتعدد والذي يهدف للكشف عن تأثير كل بعد على حدى في المتغير التابع،ومن

وبالتالي ثبت أيضا الصدق الامبريقي للفرضية الثانية بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين الرقابة التنظيمية والولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة الاستشفائية بوقرة بولعراس تبسة، كما تبين لنا أن البعد الثالث من المتغير المستقل كان له الأثر الكبير على التغير الحاصل في المتغير التابع.

-استخلاص النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الثالثة :

والتي مفادها توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول محاور الدراسة تعزى إلى الخصائص الديمغرافية

من أجل اختبار هذه الفرضية تم تفرعيها لفرضيات فرعية تتعلق كل واحدة منها بمتغير ديمغرافي (السن ، الفئة المهنية ،الأقدمية ، عدد ساعات المناوبة) وذلك باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية هي : (اختبار المقارنات المتعدد توكي ، اختبار أنوفا) لم يثبت صدق الفرضيات السالفة الذكر بمعنى أن البيانات السيسوديمغرافية للدراسة لا تؤثر في العلاقة بين متغيرها المستقل و التابع.

-النتائج العامة للدراسة:

الفصل الرابع: عرض و تحليل بيانات الدراسة واستخلاص النتائج ومناقشتها

-من خلال تحليل البيانات المتحصل عليه من الدراسة الميدانية ، توصلت الدراسة الراهنة لمجموعة من النتائج نستعرضها كالآتي:

- توصلنا لوجود اثر ذو دلالة احصائية بين الرقابة التنظيمية و الولاء التنظيمي و يؤثر استخدام المؤسسة لنظام رقابي صارم في إدارة مواردها البشرية لتعزيز و زيادة مستوى الولاء التنظيمي.

- تستخدم المؤسسة محل الدراسة نظام رقابي جيد لإدارة و تسيير و رقابة مواردها البشرية لتحقيق أهدافها.

-توصلنا لوجود مستوى ولاء تنظيمي في المؤسسة الاستشفائية بوقرة بولعراس تبسة لا بأس به ، نظرا لاجابية استجابات أفراد العينة.

- ثبت أيضا صدق الفرضية الثانية أي وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين الرقابة التنظيمية و الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة الاستشفائية .

- توصلنا لوجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول محاور الدراسة التي تعزى إلى بعض خصائصها السوسيوديموغرافية.

- مناقشة نتائج الدراسة :

-بعد اختبار فرضيات الدراسة، وتحليل نتائجها جاء الدور على مناقشتها وتحليلها في ضوء الدراسات السابقة.

أثبتت الدراسة الراهنة أن الرقابة التنظيمية بالمؤسسة ميدان الدراسة تنعكس إيجابا على الولاء التنظيمي لعاملين ،وقد ظهر ذلك من خلال ثبوت صدق الفرضيات الثلاث للدراسة بالرجوع لدراسة إيمان محامدية2009 ،والتي حاولت الكشف عن على أن هناك وجود علاقة ايجابية بين الالتزام بالقواعد البيروقراطية و التحكم في العمل كما أكدت الدراسة الارتباطات

الفصل الرابع: عرض و تحليل بيانات الدراسة واستخلاص النتائج ومناقشتها

الموجودة بين تحديد الأدوار التنظيمية و الفعالية و تحقق الفرضية العامة التي مفادها: أن هناك علاقة ذات دلالة بين الرقابة التنظيمية و الأداء، ولكن الاختلاف يكمن في ميدان الدراسة وطبيعة نشاط المؤسسة، كما أن الدراسة الراهنة ركزت على مستوى قياس الارتباط بين المتغيرين المستقل والتابع ، وهو الأمر الذي لم تعالجه دراسة إيمان محامدية.

-أما دراسة مراد كشيئب و التي تمحورت حول محاولة التعرف على طبيعة العلاقة القائمة بين الرقابة التنظيمية و الرضا الوظيفي، فقد توصلت إلى أن مدى نطاق الإشراف الضيق وعدم استشارة المشرفون للعمال أثناء إحداث التغيرات في العمل أولى إلى عدم الاستقرار و الارتياح لدى العمال و هذا ما يترجم بصدق عدم رضا العمال على نطاق الإشراف السائد في المؤسسة وهو عكس ما توصلت إليه الدراسة الحالية و التي أثبتت أنه هناك تواصل في صنع القرارات بين المشرفون و العمال مما يزيد في مستوى الرضا ، كما توصلت الدراسة أن النظام الرقابي المفضل لدى العمال هو نمط الرقابة المبنية على الثقة و التفاهم وهو ما يتفق مع النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، أما الاختلاف فيمكن في أن نتائج الدراسة السابقة تتعلق بنمط الإشراف في المؤسسة وكيفية تطبيق القوانين و عدم رضا العمال ، أما الدراسة الراهنة فقد توصلت إلى أن الرضا له أثر إيجابي في زيادة الولاء في المؤسسة.

-وبالرجوع لدراسة فاطمة بوحديش والتي تمحورت حول دور الرقابة الإدارية في تحسين أداء موظفي الخدمة الصحية ،فقد توصلت الدراسة إلى أن فاعلية النظام في أي مؤسسة سواء كانت ذات طابع إنتاجي أو خدماتي تشكل دافعا وراء تحقيق أداء عال ، وتؤكد صدق الفرضية التي مفادها أن النظام الرقابي الفعال يؤدي إلى مستوى تحسين أداء موظفي مؤسسات الخدمة الصحية من خلال كافة الإجراءات التصحيحية التي يتخذها اتجاه الانحرافات التي تحدث من طرف الموظفين و الأخطاء التي يقومون بها ،ويكمن التشابه بينها وبين دراستنا الراهنة كونها اعتمدت على أبعاد وسيطة (الأخطاء والانحرافات ،

الفصل الرابع: عرض و تحليل بيانات الدراسة واستخلاص النتائج ومناقشتها

الإجراءات التصحيحية) وكذلك التشابه في مجال الدراسة بكون دراستها في المؤسسة الاستشفائية أيضا وكذلك في منهج وعينة الدراسة، ويكمن الاختلاف بينها وبين دراستنا في كونها اعتمد على متغير وسيط (الأداء) ، كما أنها أهملت أثر المتغيرات السيسويديمغرافية .

-أما دراسة مرح طاهر شكري {حسن علي} بعنوان الرقابة الإدارية و علاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم، حيث توصلت الدراسة إلى الدرجة الكلية لمجالات الرقابة الإدارية و الأداء الوظيفي جاءت بمتوسط حسابي و انحراف معياري و هو ما يشافه مع دراستنا الحالية ، كما يكمن الاختلاف في فرضيات الدراسة التي كانت بالسلب عكس فرضيات دراستنا حول المتغيرات السيسويديمغرافية و حول العلاقة بين متغيرات الدراسة ، بينما توصلت إلى وجود علاقة بين متغيرات الدراسة وهو ما توصلت إليه دراستنا الحالية في وجود العلاقة بين الرقابة التنظيمية و الولاء التنظيمي.

-أما دراسة tim hoetelmans ، التي تمحورت حول العلاقة بين الولاء و الأداء وتوصلت الدراسة في نتائجها وجود علاقة ايجابية و قوية بين المتغيرين و وجود علاقة مقبولة و ايجابية بين الولاء في صور الالتزام اتجاه المنظمة ، وهو ما يتفق مع دراستنا الحالية ، ويكمن الاختلاف في فرضيات وميدان الدراسة ، كما توصلت دراستنا لوجود مستوى ولاء تنظيمي في المؤسسة الاستشفائية بوقرة بولعراس تبسة لا بأس به ، نظرا لاجابية استجابات أفراد العينة.

خلاصة الفصل :

قمنا في هذا الفصل الأخير و المكمل لهذه الدراسة باستعراض بيانات الدراسة و تحليلها، حيث تم التعرض على مستوى كل من الرقابة التنظيمية والولاء التنظيمي وهذا من أجل الإجابة على التساؤلات التي أثارها الدراسة ، و قمنا أيضا باختبار الفرضيات التي انطلقت منها، كما قمنا أيضا في هذا الفصل باستعراض النتائج المتوصل إليها وهذا كإجراء منهجي وعلمي لا بد منه ، كما قمنا بمناقشتها في ضوء الدراسات ومعرفة ما تشابه معها وما اختلف.

الخاتمة

الخاتمة

توصلت الدراسة الراهنة لأهمية الرقابة التنظيمية كأسلوب إداري تعتمد المنظمات من أجل ضبط العلاقات والأدوار بين الفاعلين من خلال تصحيح هذا الأمر الذي ينعكس إيجاباً على ولاء العاملين ويظهر ذلك من خلال زيادة انتمائهم، والرفع من مستويات الرضا لديهم، لذا وجب على القائمين على المنظمات اعتماد النمط الرقابي والذي يتلاءم مع طبيعة المورد البشري من أجل ضمان تحقيق فعاليتها ولا يمر الأمر دون زيادة مستوى الولاء لدى عمالها، يعد التعمق في الموضوع دراسة وتحليلاً، وذلك باتباع المراحل المنهجية والابستمولوجية المتعارف عليها، اتضح لنا جلياً أنه لا يزال بحاجة للكثير من التحليل، خاصة على مستوى المؤسسات الجزائرية، وهذا بالتركيز على الجوانب السيسو تنظيمية والذي أغفله الكثير من الدراسات.

قائمة المصادر

والمراجع

1. أحمد بطاح قضايا معاصرة في الإدارة التربوية دار الشرق للنشر و التوزيع ،عمان 2006،
2. أحمد محمد الشياب عنان محمد أبو حمور مفاهيم إدارية معاصرة ،الأكاديميون للنشر و التوزيع العراق 2014
3. أشرف فهمي خوجة أليات التخطيط والرقابة في المؤسسات الصحفية دار المعرفة الجامعية الاسكندرية،2011.
4. ألاء علي فاتح الزعبي، التربية الوطنية في الإسلام دراسة تحليلية، دار المأمون ،عمان ،2009،
5. إياد محمد عيد أساسيات علم الإدارة، دار البداية للنشر و التوزيع، عمان ،ط1، 2010،
6. بشير العلاق مبادئ الإدارة ، دار اليازوري العلمية ،عمان ،2008،
7. جاد محمود ،تنمية الموارد البشرية، دار الرية للنشر والتوزيع ،عمان ،ط1، 2010.
8. حسن أحمد القره غولي البرامج الإرشادية الأساليب والفنيات، دار غيدا للنشر والتوزيع، ط1، 2018.
9. حسين أحمد الطروانة ،توفيق صالح عبد الهادي ، الرقابة الإدارية دار مكتبة حامد للنشر و التوزيع ،عمان،ط1، 2012.
10. ختام عبد الرحيم السحيمات، مفاهيم جديدة في علم الإدارة، المملكة الأردنية الهاشمية،عمان ،ط1، 2009.
11. خلف سليمان الرواشدة ،صناعة القرار المدرسي ،دار الحامد للنشر و التوزيع عمان الأردن ،ط1، 2006.
12. رائد محمد عبد ربه ، نظرية المنظمة و المؤسسات ،دار ياقا العلمية للنشر و التوزيع ،عمان ، الأردن ،ط1، 2013

قائمة المراجع

13. ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، أساليب البحث العلمي الأسس النظرية والتطبيق العلمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط4، 2010
14. زاهد محمد ديري، الرقابة الإدارية، دار المسيرة و التوزيع و الطباعة عمان ط1
15. زواتيني عبد العزيز تنمية الموارد البشرية في التنظيم ،مركز كتاب الأكاديمي بالعلم نرتقي، ط1
16. زياد محمد عيد، أساسيات علم الإدارة ،دار البداية للنشر و التوزيع ،عمان، ط1، 2010.
17. زيد منير عبودي، الرقابة الإدارية الحديثة، دار المعترف للنشر والتوزيع عمان ط1، 2020.
18. سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل، التطوير التنظيمي، دار الفكر ناشرون و موزعون، عمان ، ط1، 2010.
19. سعاد نائف برنوطي، الإدارة أساسيات إدارة الأعمال دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط4، 2008.
20. سلطان محمود عرفات ، الإدارة و التنظيم في التربية الرياضية ، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان الأردن ، ط1، 2013.
21. سليم بطرس جلدة، إدارة المستشفيات والمراكز الصحية الشروق للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2006.
22. شوقي ناجي جواد السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار الحامد ، عمان، ط1، 2010.
23. عبد الفتاح الصحن ، الرقابة الإدارية و المراجعة الداخلية ، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية ، ط1، 2006.
24. علاء الدين الغني محمود ، إدارة المنظمات ،دار الصفاء للنشر والتوزيع عمان ، ط1، 2011.

قائمة المراجع

25. علي الشريف وآخرون، الإدارة المعاصرة دار الفكر الجامعي الإسكندرية
2008،
26. علي عباس الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال أثاراً للنشر و التوزيع،
عمان،الأردن 2007.
27. فتحي أحمد ذياب عواد، إدارة الأعمال و وظائف المدير في المؤسسة المعاصرة
دار الصفاء للطباعة و النشر عمان ،ط1، 2012.
28. فريد كورتل، الجودة و أنظمة الايزو، كنوز المعرفة ،عمان ،2012.
29. فهد بن سيف الدين غازي ساعاتي، الإدارة الرياضية مناهج البحث في الإدارة
الرياضة، العربي للنشر والتوزيع ط1، 2014.
30. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية ،دار أسامة للنشر و التوزيع،عمان،
الأردن،ط1، 2011.
31. ماجد عبد المهدي المساعدة وآخرون، مبادئ علم الإدارة، دار المسيرة للنشر و
التوزيع، عمان ،ط1، 2013.
32. محمد الصيرفي، الإدارة للأطباء المهندسين المحامين، المكتب الجامعي
الحديث، الإسكندرية، 2009
33. محمد عبد الفتاح باغي الرقابة في الإدارة العامة دار وائل للنشر والتوزيع،
الأردن، عمان، ط2، 2013.
34. محمد عبد المنعم شعيب إدارة المنظمات الصحية المستشفيات ،دار النشر
للجامعات، مصر ،2014
35. محمد عبد المنعمة شعيب ، الإدارة المعاصرة و المدير المعاصر المهارات
الإدارية، دار النشر للجامعات ،مصر،2014
36. محمد عزات الحاملة ، المفاهيم الحديثة في علم الإدارة إثراء للنشر و التوزيع
الأردن ،ط1، 2010.

قائمة المراجع

37. محمد محمود مصطفى ، الرقابة الإدارية دار البداية ناشرون و موزعون ،عمان ط1، 2012،
38. محمد يوسف عقله، إدارة المؤسسات، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان ط1، 2010.
39. محمود أحمد فياض و آخرون، مبادئ الإدارة (وظائف المدير) دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان ،ط1، 2010.
40. مدحت محمد أبو النصر ،تتمية مهارات بناء و تدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة ،ايتراك للنشر و التوزيع ،مصر،ط1
41. مصطفى يوسف كافي، إدارة المؤسسات الطبية، روسلان للمكتبات ،.2021.
42. منال البارودي، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء و المرؤوسين، المجمع العربية للتدريب و النشر، القاهرة ،ط1، 2015.
43. وائل عبد الرحمان التل، عيسى محمد قحل البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2007.
44. ياسر خالد سلامة ،الإدارة التربوية و أصولها و أسسها العلمية ، دار دجلة ناشرون وموزعون المملكة الأردنية الهاشمية،ط1، 2014.

-المجلات:

1. بركة بلاغماس، خالد زحزاح، الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين و أثره على الفعالية التنظيمية ،مجلة التنمية و إدارة الموارد البشرية.
2. رشيدة كرمبيط، دور المؤسسة الاستشفائية في تحقيق مطالب الصحة -جامعة البليدة 2 ،مجلة أفق لعلم الاجتماع ، Al rayada for volume 07,n01 business economics vol04/n02 jun 2018
3. رويحي نور الهدى، المؤسسات الاستشفائية الخاصة في الجزائر، جامعة سعيدة، مجلة متن 2017.

قائمة المراجع

4. طاهر الشيخ قادة ، طاهر لعرج ، دور الرقابة التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية (الواقع تحديات) مجلة جامعة التكوين المتواصل المجلد 08/العدد 1 جوان 2023.
5. عبادو خديجة، الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعات، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية 2015.
6. عسلي نور الدين و آخرون، أثر العدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس ،مجلة التنمية و الاقتصاد التطبيقي ،المجلد 4/العدد 2020، 02.
7. لينة حسام المحتسب، مروان سعيد جعلود، أبعاد الولاء التنظيمي والعوامل المؤثرة عليه لدى موظفي البنوك في محافظة الخليل فلسطين، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبعاد والدراسات أكتوبر 2007.
8. محمد حمزة أمين عبد الله _محددات الولاء التنظيمي وأثاره_ المجلة العلمية لكلية الأدب 2022
9. نجاه فريحة، مدى تحقيق التنمية الاجتماعية في المؤسسات الاستشفائية ،
10. نوال الأحوال، زهية براكن، أثر المناخ التنظيمي على الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة الاقتصاد الجديد، مجلد 11/العدد 01 جزء 2020، 02

الأطاريح:

- 1- بوسفط أمال ، الرقابة التنظيمية و دورها في تحسين أداء العمال ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع تنظيم وعمل 2015
- 2- مسعود النجيمي، الرقابة التنظيمية وعلاقتها بتنمية مهارات الموارد البشرية، دراسة ميدانية ،بجامعة زيان عاشور الجلفة ، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه علوم ، في العلوم الاجتماعية تخصص علم اجتماع تنظيم والموارد البشرية ،جامعة زيان عاشور الجلفة 2020.

قائمة المراجع

- 3- ايظاطحين غانية، القرار الإداري و علاقته بأداء العمال داخل المنظمة، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع و تنظيم و عمل ، جامعة الجزائر 02 أبو القاسم سعد الله 2015.
- 4- السعيد بلوم ، أساليب الرقابة و دورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بمؤسسة المحركات و الجرارات بالسوناكوم، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية الموارد البشرية ،قسم علم الاجتماع و الديموغرافية ،جامعة منتوري قسنطينة.
- 5- جمال الدين عاشوري ، الرقابة التنظيمية وثقافة السلامة بالمؤسسة الصناعية الجزائرية دراسة ميدانية بالمجمع الجزائري أطروحة لنيل شهادة دكتوراه جامعة سطيف 2 ، 2021
- 6- عبد اللطيف حسني، عبد اللطيف الحسان أثر التسول المالي على الأداء المصرفي في ظل وجود بيئة الرقابة التنظيمية في البنوك التجارية الأردنية (دراسة لنيل شهادة الماجستير) جامعة ال البيت ، الأردن 2022
- 7- أحمد جمال غزالي حسن رضوان ، أثر الولاء التنظيمي على أداء العاملين ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية التجارة 2016
- 8- أحمد سويسي ،تأثير الثقافة التنظيمية على ولاء العاملين بالمؤسسة، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في علم اجتماع تنظيم و عمل جامعة زيان عاشور ، 2017
- 9- شريط الشريف محمد ،الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي،دراسة ميدانية لنيل شهادة ماجستير ،جامعة منتوري قسنطينة.
- 10- محمد نجيب عناصري، علاقة الولاء التنظيمي بالضغط المهني مركز التحكم و الدعم الاجتماعي لدى أساتذة التعليم العالي ، مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس جامعة الجزائر 2
- 11- محمد صلاح الدين أبو العلا ، ضغوط العمل و أثارها على الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة، أطروحة ماجستير في ادارة الأعمال الجامعة الإسلامية غزة.

قائمة المراجع

12- ايهاب محمد عويضة، أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي، لدى العاملين في المنظمات الأهلية، محفطات غزة، الجامعة الإسلامية غزة، قسم إدارة الأعمال
2018

13- نوري نور الدين دودو، الولاء التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى الموظفين في ظل الثقافة التنظيمية، أطروحة دكتوراه علوم جامعة الجزائر 2، أبو القاسم سعد الله تخصص علم اجتماع المنظمات والمناجمنت 2021

14- نوري نور الدين دودو ، الولاء التنظيمي وعلاقته لدى العمال ،دراسة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ،تخصص المنظمات والمناجمنت، جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله 2017

15- ماجد إبراهيم شاهين مدى فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعة الفلسطينية، أثره على الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال الجامعة الإسلامية غزة، 2010

16- إيمان محامدية، الرقابة التنظيمية و الأداء، دراسة ميدانية بمركب تمبيع الغاز الطبيعي، بسكيكدة نموذجاً، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تسير الموارد البشرية ،جامعة 20 أوت 1955، 2009.

17- جمال مراد، تحفيز العاملين لرفع روح الولاء المؤسسي شركة صوفية سوق أهراس، أطروحة لنيل شهادة ماجستير جامعة بأجي مختار عنابة.

18- معاذ نجيب عزيب ، إدارة المسارات الوظيفية و أثارها على الولاء التنظيمي، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه ،جامعة دمشق كلية الاقتصاد.

-المراجع الأجنبية:

1-osho ,olayinka kayade phd, employe loyalty and organization performance, (vriss)2023

قائمة المراجع

- 2-Gousset ;lori Morganizational control theory encyclopedia of communication theory ed thousand oaks Ca,2009,706-10
- 3-Marwan sabahrasan- organizationl commitment and its impact on achieving competitive advantage an empirial study iof the arabcompany for soft drinks, iraq university,faulty of administartion and economics. N page (388)36/3
- 4-Ghida fouzia , zenini farida, the influence of organizational loyalty on achieving job statisfaction amongemployees-case study of el sewedycablescompany18-06-2022 journal of EK-MAGRIZI FOR ECONOMICS AND FINANCIALSTUDIES-volume6N1
- 5-janniferloftus employee the secret sauce and tips your organization needs april5.2022

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة -
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع

استمارة استبيان حول:

الرقابة التنظيمية وانعكاساتها على الولاء التنظيمي للمؤسسة
دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية بوقرة بولعراس بكارية-تبسة-
في إطار إعداد مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع تنظيم و عمل

تحت إشراف:
- د/ بـراي توفيق

من إعداد الطالبتين :
- بوازدية عائشة
- شريط رحاب

املاء البيانات التالية بوضع علامة (/) أمام الإجابة المناسبة

ملاحظة: نرجو الإجابة على فقرات هذه الاستمارة بكل دقة وسنتعامل مع بياناتكم بكل سرية ولغرض

البحث العلمي فقط، وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

السنة الجامعية:

• المحور الأول: البيانات الشخصية

- الجنس : ذكر* أنثى*
 السن : من 20 إلى 25* من 26 إلى 35* من 36 إلى 45* أكثر من 45*
 الحالة العائلية : أعزب* مطلق* متزوج* أرمل*
 الفئة المهنية : طبيب* ممرض* إداري* أسلاك أخرى*
 الأقدمية : من 1 إلى 5* من 6 إلى 10* من 11 إلى 20* أكثر من 20*
 عدد ساعات المناوبة الليلية في الأسبوع :ساعة

• المحور الثاني : تصحيح الأخطاء و الانحرافات

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق بشدة	أوافق	الأسئلة
					1- تتم عملية الرقابة داخل مؤسستكم بشكل مفاجئ
					2- تتم عملية الرقابة داخل مؤسستكم بشكل دوري
					3- تطبيق الأنظمة و الاجراءات يزيد التحكم في العمل
					4- غياب النظام الرقابي للمؤسسة يساهم في زيادة الأخطاء و الانحرافات
					5- يساعدك رئيسك في حل الأخطاء التي تقع فيها
					6- يعتمد المشرفون على الجولات التفتيشية كإجراء رقابي
					7- تعقد المؤسسة إجتماعات دورية لمناقشة صيرورة العمل
					8- يحثك المشرف على اتقان العمل
					9- تتميز المؤسسة بنظام إشراف صارم في تطبيق قوانين العمل
					10- تتوفر المؤسسة على نظام لتسجيل دخول و خروج العمال
					11- تتجاوب الإدارة مع الشكاوي التي يرفعها العمال

• المحور الثالث : وضوح القواعد والإجراءات

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق بشدة	أوافق	السئلة
					12- اللوائح التنظيمية و القوانين المطبقة في مؤسنتكم واضحة ومناحة للجميع
					13- محتوى اللوائح التنظيمية يساعد على انجاز العمل
					14- تحرص المؤسسة على تطبيق القوانين بدقة
					15- قمت بالإطلاع على النظام الداخلي للمؤسسة
					16- توفر المؤسسة أقصى قدر ممكن من المعلومات المتعلقة بالعمل
					17- توضح المؤسسة حقوق وواجبات العاملين بها
					18- يساعدني وجود المشرف على أداء المهام
					19- التزم بأداء المهام الموكلة إلي
					20- تساعدني القوانين و القواعد الإدارية في معرفة المهام المتعلقة في وظيفتي
					21- أرى أن مناقشة المشاكل مع الرؤساء أمر جيد لتسهيل العمل

• المحور الرابع: التحقق من بلوغ الأهداف

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق بشدة	أوافق	السئلة
					22- يتأكد المشرف من إنجاز العمل بالدقة المطلوبة
					23- يحرص المشرفون على أداء العمل في الوقت المحدد
					24- يقارن المشرفون بين النتائج المحققة و ما هو مخطط له
					25- احرص على تطبيق أوامر مشرفي في العمل
					26- يسعى المشرف لخلق بيئة عمل محفزة و إيجابية
					27- يساعدني المشرف في حل المشكلات و التغلب على التحديات
					28- يقدم مشرفي الدعم و الارشاد لتطوير مهاراتي وزيادة كفاءتي
					29- يمنحني المشرف فرصة الاشتراك معه في وضع الخطط
					30- تجري المؤسسة مقارنة بين أدائك و الخطط المستهدفة بعد الانتهاء من العمل
					31- وجود المشرف معي بشكل دائم يزيد من تنظيم سير العمل

• المحور الخامس: الانتماء

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق بشدة	أوافق	الأسئلة
					32- يتم إشراكك في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل
					33- يشعرني المشرفون بأهميتي لدى المؤسسة
					34- يشعرني المشرفون على أهمية العمل الذي أقوم به
					35- تتوافق الأهداف التي أريد تحقيقها مع أهداف المؤسسة
					36- يعجبني عملي و لا أرتغب في تغيير المؤسسة
					37- أحافظ على أسرار المؤسسة و لا أفشيها لأحد
					38- أفكر في مشكلات العمل حتى و أنا خارج المؤسسة
					39- أستمر في العمل بعد انتهاء الدوام إذا اقتضيت الضرورة ذلك
					40- أقبل على المساعدة في حل المشكلات التي يقع فيها زملائي
					41- أتقيد بنظام العمل داخل المؤسسة

• المحور السادس: المرونة

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق بشدة	أوافق	الأسئلة
					42- أتأقلم بسهولة مع ظروف العمل
					43- أتقبل الانتقادات الموجه لي بصدر رحب
					44- أغير أسلوبني في العمل إذا ثبت أنه خاطئ
					45- أستطيع أن أجد أكثر من طريقة لأداء العمل
					46- أسعى إلى حل مشكلات العمل بدلا من الشكاوي منها
					47- تشجع المؤسسة النقاش بين زملاء العمل و التعبير عن الاختلافات في وجهات النظر
					48- تعمل المؤسسة على تغيير وظائف و أدوار العاملين من حين لآخر
					49- أحاول تطبيق طرق جديدة لأي مشكلة تواجهني في العمل

• المحور السابع: الرضا الوظيفي

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق بشدة	أوافق	الأسئلة
					50-أساعد زملائي على حل المشكلات التي تواجههم في المؤسسة
					51-تربطني علاقات جيدة مع زملاء العمل
					52-توفر لي وظيفتي فرصة التقدم والرقى
					53-يعطيني المشرفون صلاحيات كافية لأداء العمل
					54-التعليمات و التوجيهات الصادرة من الإدارة واضحة و ملائمة لأداء العمل بسهولة
					55-الأجر الذي أتقاضاه يتناسب مع الجهد الذي أبذله في العمل
					56-فرص الترقية في المؤسسة متساوية و عدلة بين جميع العمال
					57-يوجه المشرف عبارات الشكر و الثناء عند إنجاز العمل المطلوب
					58-العمل الذي أقوم به سهل وواضح
					59-يساعدني المشرف على حل المشكلات التي تواجهني في العمل
					60-لا أتغيب عن العمل إلا لسبب وجيه
					61-توفر المؤسسة و سائل الأمن و السلامة المهنية
					62-تخصص المؤسسة أوقات للراحة أثناء العمل

◆ الهيكل التنظيمي والتسييري لإدارة المؤسسة:

مدير

مكتب الأمانة

مكتب الاتصال

المديرية الفرعية
لصيانة
التجهيزات الطبية

مكتب صيانة
التجهيزات الطبية

مكتب صيانة
التجهيزات
المرفقة

المديرية الفرعية
للمصالح الصحية

مكتب القبول

مكتب التعاقد
وحساب التكاليف

مكتب تنظيم
ومتابعة
النشاطات

مكتب التنظيم

المديرية الفرعية
للموارد البشرية

مكتب تسيير
الموارد البشرية
والمناقصات

مكتب التكوين

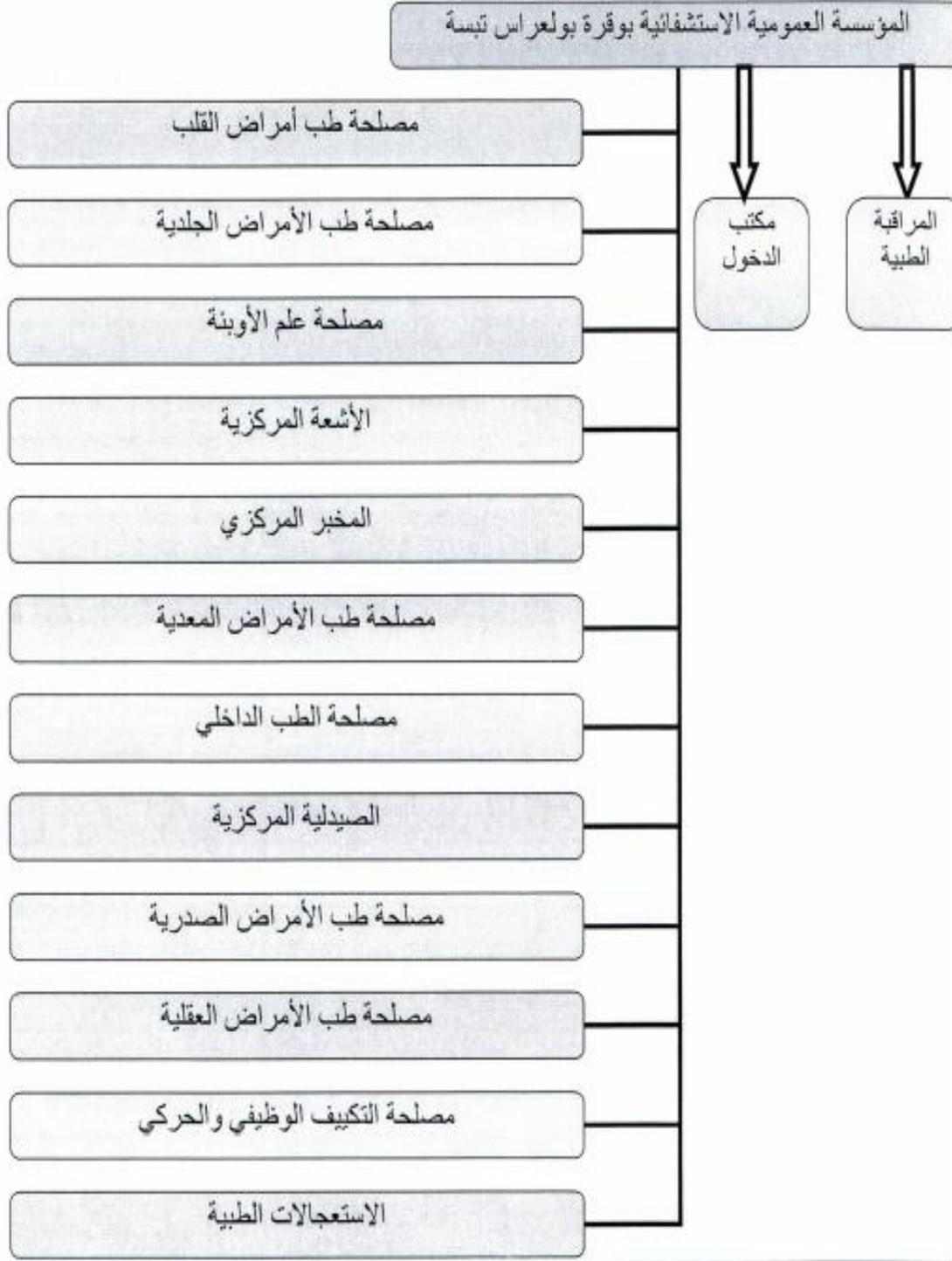
المديرية الفرعية
للمالية والوسائل

مكتب الميزانية
والمحاسبة

مكتب الصفقات
العمومية

مكتب الوسائل
العامة والهيكل

◆ الهيكل التنظيمي للمصالح الاستشفائية:





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

المرجع رقم: 2024 / ق ع ا ج 2024

إلى السيد (ة): مدير المؤسسة الاستشفائية
- مستشفى بولعراس - بكارية
- تبسة

إذن بالدخول



0914

بعد واجب التحية والاحترام...

لغرض استكمال البحوث الميدانية لطلبة الماستر بقسم علم الاجتماع يرجى منكم السماح للطلاب

بإجراء زيارات ميدانية بمؤسساتكم لغرض إجراء الدراسة الميدانية لمذكرة الماستر.

الطالب 1: جوانزة نوره عابد التخصص: تخصص علم الاجتماع

الطالب 2: شريف حجاب التخصص: تخصص علم الاجتماع

موضوع البحث: السرقة الضمنية وانعكاسها على الوالدين في ظل التغيرات

وفي الأخير تفضلوا منا فائق التحية والاحترام.

تبسة في: 2024/01/13

المؤسسة المستقبلة

رئيس القسم

الأستاذ المشرف



المدير
فاريح علي

رئيس قسم
علم الاجتماع
الإنسانية والاجتماعية



د. حجاب شريف

Handwritten signature

ملخص الدراسة :

تحت اشراف : د. براي توفيق

من إعداد الطابطين: شريط رحاب – بوازدية عائشة

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة إنعكاس الرقابة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة الاستشفائية بوقره بولعراس تبسة، وللكشف عن ذلك انطلقت الدراسة من مجموعة التساؤلات والفرضيات كما تم اعتماد المنهج الوصفي، وباستخدام أدوات الاستبيان والمقابلة تحصلنا على مجموعة من البيانات قمنا بعد ذلك بتحليلها بواسطة البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية، وبعد عرض وتحليل البيانات المستقاة من ميدان الدراسة، توصلت الدراسة لوجود علاقة بين متغيراتها حيث يوجد انعكاس إيجابي للرقابة التنظيمية على الولاء التنظيمي في المؤسسة ميدان الدراسة، كما تمت مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة - الكلمات المفتاحية : الرقابة التنظيمية ، الولاء التنظيمي ، المؤسسة الاستشفائية -

Abstract

supervision of: Dr. Brai Toufik

Prepared by: Rihab cheriet- Bouazdia Aicha

This study aimed to explore the reflection of organizational control on the organizational loyalty of employees in the Boukerar Boulaaras Hospital in Tebessa. The study started with a set of questions and hypotheses and adopted a descriptive approach. Using both questionnaire and interviews, a dataset was collected and subsequently analyzed using statistical software for social sciences. After presenting and analyzing the data gathered from the field of study, the research concluded the presence of a positive relationship between organizational control and organizational loyalty within the institution under study. The study findings were then discussed in light of previous research.

Keywords: Organizational control, Organizational loyalty, Hospital