

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research
جامعة العربي التبسي - تبسة
Larbi Tebessi University - Tebessa
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
Faculty of Humanities and Social Sciences



قسم علم الاجتماع
تخصص تنظيم وعمل

مذكرة ماستر تحت عنوان

الرقابة التنظيمية والالتزام الوظيفي دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية -خالدي عبد العزيز- تبسة

مذكرة مقدمة لنيل شهادة االماستر L.M.D

اشراف الاستاذة

من اعداد الطلبة:

- صولة فيروز

• مناصرية نوال

• منصر سعاد

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
مزيوة بلقاسم	أستاذ تعليم عالي	رئيسا
صولة فيروز	أستاذ تعليم عالي	مشرفا ومقررا
توايحية رابح	أستاذ مساعد -أ-	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية 2022-2023



شكر وعرفان

قال الله تعالى ﴿ولا تبخسوا الناس أشياءهم﴾ (من سورة الأعراف الآية 84)
الحمد لله على احسانه والشكر له على توفيقه وامتنانه ونشهد ان لا إله الا الله
وحده لا شريك له تعظيما لشأنه ونشهد ان نبينا محمد صلى الله عليه وسلم
عبده ورسوله الداعي الى رضوانه صلى الله عليه وسلم وعلى إله وصحبه
الكرام

بعد شكر الله سبحانه وتعالى على توفيقه لنا لإتمام هذه المذكرة نتوجه بالشكر
الجزيل الى من شرفتنا بإشرافها على مذكرة بحثنا الاستاذة: صولة فيروز التي
لم تكفي حروف هذه المذكرة لإيفائها حقها بصبرها الكبير علينا، ولتوجيهاتها
العلمية التي لا تقدر بثمن والتي ساهمت بشكل كبير في اتمام واستكمال هذا
العمل

كما لا يفوتنا ان نتقدم بالشكر لأعضاء لجنة المناقشة ولكل من ترك فينا
بصمة علم شكرا للذين لا يكفون العطاء، كما نتوجه بالشكر والتقدير الى كل
من ساعدنا من قريب او بعيد على انجاز واطمام هذا العمل ونخص بالذكر
الأخت الغالية (صبرينة)، (ناجي حسني)، (عثمانية حاتم)

ربي اوزعنا ان نشكر نعمتك التي انعمتها علينا وعلى والدينا وان نعمل صالحا
ترضاه وأدخلنا برحمتك في عبادك الصالحين.

الإهداء

اهدي ثمرة جهدي الى:

التي حملتني ومنحتني الحياة، واحاطتني بحنانها وحرصت على تعليمي

بصبرها

وتضحيتها الى من كان دعاؤها سر نجاحي "امي" حفظها الله

الى من دعمني في مشواري الدراسي وكان وراء كل خطوة خطوتها في طريق

العلم

والمعرفة "ابي" الغالي حفظه الله واطال عمره

الى من هم انس عمري ومخزن ذكرياتي اخي قرّة عيني "امير" واخواتي

"صبرينة وحيزية وخيرة وليلى واسيل"

الى من شاركتني هذا العمل صديقتي ورفيقة دربي "سعاد"

الى من عرفت معهم معنى المحبة الصادقة صديقاتي الغوالي "فاتن ، سارة

، رميساء ، خلود، ياقوت ،نهاد، سناء، سارة، يمينة ، امال ، فاطمة،

سرور، ايمان، شروق، عائشة، ابتسام، حنان ، زينة، امال ، ندى و...

الى كل اساتذتي ومعلمي وكل من علمني حرفا واعطاني درسا

الى كل الاهل والأصدقاء الذين احمل لهم المحبة والتقدير

نوال

الإهداء

إذا كان أول الطريق الم فإنه تحقيق حلم، وإذا كانت

أول الانطلاقة دمعة فإن نهايتها بسمه، وكل بداية لابد لها من نهاية

وها هي السنوات قد مرت والحلم يتحقق فاللهم لك الحمد قبل ان ترضى ولك
الحمد اذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا لأنك وفققتنا لإتمام هذا العمل والذي
اهديه الى:

صاحب السيرة العطرة، والفكر المستنير، فلقد كان له الفضل الأول في بلوغ
التعليم العالي، "والدي الحبيب" اطال الله في عمره

الى من وضعتني على طريق الحياة، وجعلتني رابطة الجأش ورعتني حتى
صرت كبيرة "امي الغالية" اطال الله في عمرها

الى اخوتي واخواتي "رضا وبلال وسهيلة وايمان " الذين كان لهم بالغ الأثر
في كثير من العقبات والصعاب

الى رفيقة دربي التي شاركتني في تحقيق هذا الحلم " نوال "

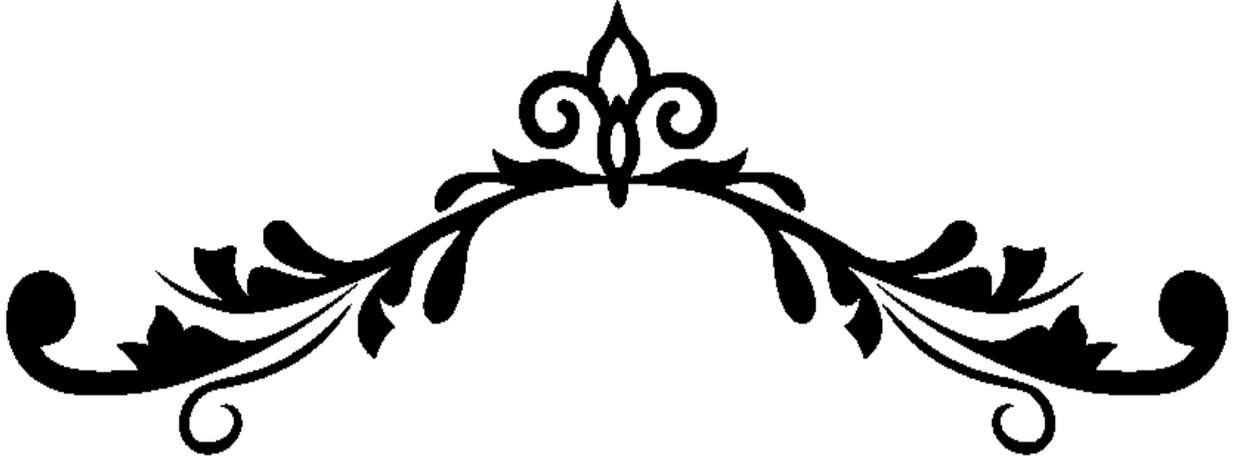
الى رفيقات المشوار اللاتي تقاسمنا معهن لحظات بجلوها ومرها "نوال، خلود،
رميساء، ندى، امنية، يمينة، عقيلة، خولة، ايمان، سارة، سماح، شافية،
ابتسام، منار، فاطمة، امال، ياقوت، سرور، زرفة، وانيسة، اميمة، لندة
،عائشة، زهرة، سوسة، حيزية، بثينة ونادية، فرح

واهدي أيضا هذا العمل الى طالبات وعمال الإقامة الجامعية بوازدية محمد
التومي و اخص بالذكر خالتي العطرة

الى كل عائلة منصر وهبهبوب

اهدي عملي لاساتذتي الكريمة "صولة فيروز" التي رافقتنا في انجاز هذه
المذكرة والتي لا طالما كانت مثلا واملا لي والتي كلما ظم الطريق لجانا اليها
دون تردد مني لها فائق الاحترام وصادق المحبة

الى كل من كان لهم اثر في حياتي والى كل من احبهم قلبي ونسيهم قلمي



الفهرس العام



قائمة المحتويات

شكر وعرفان.....	
الإهداء	
مقدمة:	أ
الفصل التمهيدي	3
أولاً: إشكالية	3
ثانياً: الأسئلة الفرعية	4
ثالثاً: فرضيات الدراسة.....	4
رابعاً: أسباب اختيار الموضوع	4
خامساً: أهداف الدراسة	5
سادساً: أهمية الدراسة.....	5
سابعاً: تحديد المصطلحات والمفاهيم	5
ثامناً: الدراسات السابقة	9
الفصل الاول: الرقابة التنظيمية.....	20
تمهيد:	20
أولاً: أهمية واهداف الرقابة التنظيمية.....	21
ثانياً: خصائص ومبادئ الرقابة التنظيمية.....	22
ثالثاً: وسائل وعناصر الرقابة التنظيمية.....	25
رابعاً: مجالات واساليب الرقابة التنظيمية	26
خامساً: خطوات الرقابة التنظيمية	35
سادساً: أنواع الرقابة التنظيمية.....	36

38.....	سابعا: قيود نظام الرقابة الفعال
39.....	ثامنا: نظريات الرقابة التنظيمية
47.....	خلاصة الفصل:
49.....	الفصل الثاني: الالتزام الوظيفي
49.....	تمهيد:
49.....	أولا: أهمية الالتزام الوظيفي
50.....	ثانيا: خصائص وأبعاد ومؤشرات الالتزام الوظيفي
55.....	ثالثا: العوامل المؤثرة في الالتزام الوظيفي ومحدداته
59.....	رابعا: أنواع الالتزام التنظيمي
60.....	خامسا: مجالات الالتزام الوظيفي
62.....	سابعا: قياس الالتزام التنظيمي وفوائده
63.....	ثامنا: نتائج الالتزام التنظيمي
64.....	تاسعا: أساليب تعزيز الالتزام التنظيمي
65.....	عاشرا: مداخل نظرية للالتزام التنظيمي
67.....	خلاصة الفصل:
69.....	الجانب الميداني
69.....	الفصل الثالث: الاجراءات المنهجية للدراسة
69.....	أولا: مجالات الدراسة
71.....	ثانيا: عينة الدراسة
72.....	ثالثا: منهج الدراسة
73.....	رابعا: ادوات جمع البيانات

76..... الفصل الرابع: عرض وتحليل بيانات الدراسة

76..... أولا- عرض وتحليل البيانات الشخصية للمبحوثين:

ثانيا: عرض البيانات الخاصة بالفرضية الأولى تأثير اللوائح والقوانين على الالتزام الوظيفي

83.....

ثالثا: عرض البيانات الخاصة بالفرضية الثانية مساهمة نمط الإشراف وتوجيه العمل في

تحقيق الالتزام الوظيفي.....99

رابعا: عرض البيانات الخاصة بالفرضية الثالثة تأثير تقييم الأداء على الالتزام الوظيفي . 130

185..... الفصل الخامس: إستخلاص النتائج

186..... أولا: النتائج الخاصة بالفرضية الأولى تأثير اللوائح والقوانين على الإلتزام الوظيفي

ثانيا: النتائج الخاصة بالفرضية الثانية مساهمة نمط الإشراف وتوجيه العمل في تحقيق الإلتزام

الوظيفي.....188

189..... ثالثا: النتائج الخاصة بالفرضية الثالثة تأثير تقييم الأداء على الإلتزام الوظيفي

رابعا: النتائج العامة للدراسة

192..... خاتمة:

194..... قائمة المصادر و المراجع

قائمة الملاحق

فهرس الأشكال:

- شكل 1 نتائج العينة حسب متغير الجنس 76
- شكل 2 التوزيع البياني للعينة حسب متغير السن متغير السن 77
- شكل 3 التوزيع البياني للعينة الخبرة المهنية 78
- شكل 4 التوزيع البياني للعينة حسب الحالة الاجتماعية 79
- شكل 5 التوزيع البياني للعينة حسب متغير المستوى التعليمي 80
- شكل 6 التوزيع البياني للعينة حسب متغير الوظيفة 81
- شكل 7 يوضح مدى الاطلاع على القوانين العامة 83
- شكل 8 يوضح مدى الاطلاع على القوانين العامة 84
- شكل 9 يوضح مدى التزام المؤسسة بإصدار اللوائح على شكل دوري منتظم 85
- شكل 10 يوضح نوع اللوائح بالمؤسسة الاستشفائية خالدي عبد العزيز -تبسة- 87
- شكل 11 يوضح شكل الالتزام باللوائح بالمؤسسة الاستشفائية خالدي عبد العزيز -تبسة- 88
- شكل 12 يوضح شكل الالتزام باللوائح بالمؤسسة الاستشفائية خالدي عبد العزيز -تبسة- 89
- شكل 13 يوضح مدى تأثير الالتزام باللوائح والقوانين على أداء العمل 90
- شكل 14 يوضح طبيعة تأثير اللوائح والقوانين على الأداء 91
- شكل 15 يوضح مدى مساهمة تطبيقك للقوانين في الأداء الحسن للمؤسسة 93
- شكل 16 يوضح مدى مساهمة تطبيق القوانين في كل الحالات في الالتزام الوظيفي 94
- شكل 17 يوضح مدى اتخاذ المؤسسة لإجراءات رادعة لمخالفات اللوائح الإدارية 95
- شكل 18 يوضح الأسلوب الذي يتبعه المشرفون في المؤسسة 100
- شكل 19 يوضح الجهة المشرفة 102
- شكل 20 رقم يوضح مدى قيام المشرف بالاطلاع على كل الأعمال المنجزة 103
- شكل 21 يوضح آليات تنفيذ المهام والأعمال المنجزة 105
- شكل 22 يوضح مدى تأثير المراجعة اليومية من قبل المشرف لعملك على مستوى الأداء بالمؤسسة الاستشفائية خالدي عبد العزيز -تبسة- 106
- شكل 23 يوضح حالات تأثير المراجعة اليومية من قبل المشرف للعمل 107
- شكل 24 يوضح الحالات التي تتم على أساسها المراجعة: 108
- شكل 25 يوضح مدى تحديد المشرف للتقنيات المتبعة في العمل 110

- شكل 26 يوضح تأثير وجود المشرف في تحسين الأداء 111
- شكل 27 يوضح مدى فعالية تحفيز المشرف في العمل 112
- شكل 28 يوضح إجراءات المشرف في حال وجود خطأ في العمل 113
- شكل 29 يوضح طبيعة الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين 114
- شكل 30 يوضح إمكانية أخذ رأي العمال بعين الاعتبار من طرف المسؤول 115
- شكل 31 يوضح الجهة التي تقوم بالتوجيه في المؤسسة الاستشفائية خالدي عبد العزيز تبسة... 117
- شكل 32 يوضح توجيهات المسؤول في حال التقصير في العمل 119
- شكل 33 يوضح الوسائل التي يتم التوجيه بها 120
- شكل 34 يوضح مدى إتباع توجيهات المسؤول بدقة..... 121
- شكل 35 يوضح الطريقة التي يتبعها المسؤول في التعامل مع العمال 122
- شكل 36 يوضح دور الموجه في تنفيذ المهام بالشكل الأفضل..... 123
- شكل 37 يوضح غياب المسؤول او تكاسله عن مراقبة العمل يحول دون التنفيذ الجيد للمهام المنوطة
..... 124
- شكل 38 يوضح مدى مشاركة المسؤول للعامل حالة الفشل والاختفاق في العمل 125
- شكل 39 يوضح مدى متابعة الإدارة للعمل باستمرار وفق أهداف المؤسسة 131
- شكل 40 يوضح أن تحقيق الأهداف المسطرة دليل على التنفيذ الجيد للمهام 132
- شكل 41 يوضح أن تقييم أداء الموظفين داخل التنظيم يتم بصفة 133
- شكل 42 يوضح آليات تقييم العمل في المؤسسة..... 134
- شكل 43 يوضح إن كان التقييم يتم بشفافية في المؤسسة..... 135
- شكل 44 يوضح تقديم المؤسسة لتحفيزات نتيجة الأداء الجيد للمهام..... 136
- شكل 45 يوضح نوع التحفيزات..... 137
- شكل 46 يوضح ان التحفيز يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي للعامل 138
- شكل 47 يوضح إن كان التقييم الجيد يدفع العامل لاحترام المنظمة والولاء لها 139
- شكل 48 يوضح ان المكانة والسمعة الاجتماعية للمؤسسة مرهونة بمصداقية التقييم 140

فهرس الجداول

- 76 جدول 1 توزيع العينة.
- 77 جدول 2 توزيع العينة حسب متغير السن
- 78 جدول 3 توزيع العينة حسب متغير
- 79 جدول 4 توزيع العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية
- 80 جدول 5 توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي
- 81 جدول 6 توزيع العينة حسب الوظيفة
- 85 جدول 7 يوضح مدى التزام المؤسسة باصدار اللوائح على شكل دوري منتظم
- 86 جدول 8 يوضح طبيعة اللوائح في المؤسسة الاستشفائية خالدي عبد العزيز -تبسة-
- 87 جدول 9 يوضح نوع اللوائح بالمؤسسة الاستشفائية خالدي عبد العزيز -تبسة-
- 89 جدول 10 يوضح مدى تأثير الالتزام باللوائح والقوانين على أداء العمل
- 90 جدول 11 يوضح طبيعة تأثير اللوائح والقوانين على الأداء
- 92 جدول 12 يوضح مدى مساهمة تطبيقك للقوانين في الأداء الحسن للمؤسسة
- 93 جدول 13 يوضح مدى مساهمة تطبيق القوانين في كل الحالات في الالتزام الوظيفي
- 94 جدول 14 يوضح مدى اتخاذ المؤسسة لإجراءات رادعة لمخالفات اللوائح الإدارية
- 96 جدول 15 يوضح مدى الاطلاع على القوانين ونوعيتها في حالة الإجابة بنعم
- 97 جدول 16 يوضح مدى الالتزام باللوائح وشكل الالتزام بها
- 98 جدول 17 مدى الالتزام بالوظائف وباللوائح التنظيمية وأثر العقوبة على الالتزام الوظيفي
- 99 جدول 18 يوضح الأسلوب الذي يتبعه المشرفون في المؤسسة
- 101 جدول 19 يوضح الجهة المشرفة
- 102 جدول 20 يوضح: مدى قيام المشرف بالاطلاع على كل الأعمال المنجزة
- 103 جدول 21 يوضح آليات تنفيذ المهام والأعمال المنجزة
- جدول 22 يوضح مدى تأثير المراجعة اليومية من قبل المشرف لعملك على مستوى الأداء
- 105 بالمؤسسة الاستشفائية خالدي عبد العزيز -تبسة-
- 106 جدول 23 يوضح حالات تأثير المراجعة اليومية من قبل المشرف للعمل
- 107 جدول 24 يوضح الحالات التي تتم على أساسها المراجعة:

- جدول 25 يوضح مدى تحديد المشرف للتقنيات المتبعة في العمل.....109
- جدول 26 يوضح تأثير وجود المشرف في تحسين الأداء.....110
- جدول 27 يوضح مدى فعالية تحفيز المشرف في العمل.....111
- جدول 28 يوضح إجراءات المشرف في حال وجود خطأ في العمل.....112
- جدول 29 يوضح طبيعة الاتصال بين الرؤساء والمرووسين في المؤسسة.....113
- جدول 30 يوضح إمكانية أخذ رأي العمال بعين الاعتبار من طرف المسؤول.....114
- جدول 31 يوضح الجهة التي تقوم بالتوجيه في المؤسسة الاستشفائية خالدي عبد العزيز تبسة...115
- جدول 32 يوضح نوع التوجيه في المؤسسة.....117
- جدول 33 يوضح توجيهات المسؤول في حال التقصير في العمل.....118
- جدول 34 يوضح الوسائل التي يتم التوجيه بها.....119
- جدول 35 يوضح مدى إتباع توجيهات المسؤول بدقة.....120
- جدول 36 يوضح الطريقة التي يتبعها المسؤول في التعامل مع العمال.....121
- جدول 37 يوضح دور الموجه في تنفيذ المهام بالشكل الأفضل.....122
- جدول 38 يوضح غياب المسؤول او تكاسله عن مراقبة العمل يحول دون التنفيذ الجيد للمهام المنوطة.....123
- جدول 39 يوضح مدى مشاركة المسؤول للعامل حالة الفشل والاختفاق في العمل.....124
- جدول 40 يوضح أسلوب الإشراف والاطلاع ومراقبة الأعمال.....126
- جدول 41 أهمية مراقبة المشرفين للعمل وتحسين الأداء بالمؤسسة الاستشفائية خالدي عبد العزيز تبسة.....127
- جدول 42 التقنيات المتبعة في العمل ومدى اتباع توجيهات المسؤولين بدقة.....128
- جدول 43 يوضح علاقة تقصير المسؤول يؤثر على متابعة العمل وفق أهداف المؤسسة.....129
- جدول 44 يوضح مدى متابعة الإدارة للعمل باستمرار وفق أهداف المؤسسة.....130
- جدول 45 يوضح أن تحقيق الأهداف المسطرة دليل على التنفيذ الجيد للمهام.....131
- جدول 46 يوضح أن تقييم أداء الموظفين داخل التنظيم يتم بصفة.....132
- جدول 47 يوضح آليات تقييم العمل في المؤسسة.....133
- جدول 48 يوضح إن كان التقييم يتم بشفافية في المؤسسة.....134
- جدول 49 يوضح تقديم المؤسسة لتحفيزات نتيجة الأداء الجيد للمهام.....135

- جدول 50 يوضح نوع التحفيزات 136
- جدول 51 يوضح ان التحفيز يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي للعامل 137
- جدول 52 يوضح إن كان التقييم الجيد يدفع العامل لاحترام المنظمة والولاء لها 139
- جدول 53 يوضح ان المكانة والسمعة الاجتماعية للمؤسسة مرهونة بمصداقية التقييم 140
- جدول 54 يوضح مدى مساهمة التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي وانعكاسها على المكانة
والسمعة الاجتماعية للمؤسسة وفق مصداقية القيم في المؤسسة الاستشفائية خالدي عبد العزيز تبسة ... 141
- جدول 55 يوضح شفافية تقييم الأداء وعلاقتها بالولاء للمؤسسة الاستشفائية خالدي عبد العزيز
تبسة 142



مقدمة

مقدمة:

تواجه المؤسسات بكافة أنواعها جملة من التحولات والتغيرات المتسارعة وفي ظل هذا التسارع تسعى إلى تحقيق أهدافها المنشودة وذلك باستغلال كافة الإمكانيات والموارد المتاحة لها ويعتبر المورد البشري من أهم العناصر فهو المحرك الأساسي لكل النشاطات التي تنتج مدخلات ومخرجات المؤسسة، فالعنصر الإنساني يعتبر الفاعل الأساسي داخل وحدات التنظيم، فهو ينظم الأعمال والنشاطات لخطط العمل، ولذلك يجب الحفاظ عليه والعمل على تطويره من أجل الرقي والنجاح، كما رافق هذه التغيرات تعدد في الوظائف الإدارية وتطورها

ويعد موضوع الرقابة التنظيمية من المواضيع التي أثارت اهتماما كبيرا من طرف الباحثين وهذا لأنها وظيفة أساسية تعتمد عليها المؤسسة للتأكد من أداء العامل، وحيث تلعب الرقابة التنظيمية دورا أساسيا في إحداث التغيير نظرا لما تقدمه من اكتشاف المشكلات ومواجهتها وإيجاد حلول لها

وهذا من خلال متابعة أداء العمال وسير النشاطات ونظرا لأهمية الرقابة التنظيمية، ومساهمتها في تفعيل العمليات الإدارية الأخرى والرفع من مستوى الالتزام الوظيفي والذي يعد عنصرا حيويا في بلوغ الأهداف التنظيمية وتعزيز الاستقرار والثقة بين الإدارة والعاملين فيها.

وانطلاقا من ذلك وبغية لمعرفة كيفية تأثير الرقابة التنظيمية على الالتزام الوظيفي لدى موظفي المؤسسة الاستشفائية خالدي عبد العزيز ولاية تبسة، حيث قسمت الدراسة إلى ثلاث جوانب وذلك كما يلي:

الفصل التمهيدي: خاص بتحديد مشكلة البحث والتساؤلات والفروض وأسباب اختيار الموضوع وأهداف وأهمية الدراسة وتحديد المفاهيم الأساسية للدراسة والدراسات السابقة.

والجانب النظري: والذي يحتوي على فصلين:

الفصل الأول: خاص بالرقابة التنظيمية.

الفصل الثاني: خاص بالالتزام الوظيفي.

والجانب الميداني: والذي يحتوي على 03 فصول:

الفصل الأول: يخص الإجراءات المنهجية للدراسة.

الفصل الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة.

الفصل الثالث: نتائج الدراسة.

خلاصة

الفصل التمهيدي

أولاً: إشكالية

ثانياً: الأسئلة الفرعية

ثالثاً: فرضيات الدراسة

رابعاً: أسباب اختيار الموضوع

خامساً: أهداف الدراسة

سادساً: أهمية الدراسة

سابعاً: تحديد المصطلحات والمفاهيم

ثامناً: الدراسات السابقة

الفصل التمهيدي

أولاً: إشكالية

لطالما عهدت المؤسسات الجزائرية عدة تغييرات على جل الجوانب باختلاف أنواعها سواء الاقتصادية او الاجتماعية أو التكنولوجية وغيرها، وذلك بالنظر إلى تزايد أحجامها وهياكلها وبنيتها الإدارية بالإضافة الى اتساع مجالاتها مما جعل تعقيد في التسيير الذاتي للمؤسسات وهذا ما قد ينجم عليه صعوبة في التحكم في مواردها البشرية واستغلالها الاستغلال الأمثل من شأنه أن يزيد من تحقيق الأهداف المسطرة مسبقاً.

واحتاجت هذه المؤسسات الى إدراج مجموعة من الوظائف التي تولت الإدارة مهمة تنفيذها رغم اختلافها ومنها الرقابة التنظيمية باعتبارها إحدى العناصر الفاعلة في السيرورة المثلى لعمل الإدارة وإحدى المحركات الأساسية لنجاح أو فشل التنظيم الإداري في المؤسسة أو المنظمة باختلاف أنواعها أو مجالاتها.

فالرقابة التنظيمية قد حظيت مؤخراً باهتمام عدد هائل من الباحثين والمنظرين في علم اجتماع التنظيم والعمل الإدارة قصد التعرف على دورها في ضبط العلاقات بين هياكل التنظيم حيث لا تعني غياب الثقة بالفرد بقدر ما تعني تعزيز الشعور بالثقة والمسؤولية معاً وتنظيم العمل وتوجيهه وحصر الاختلالات وتقييمها.

والتقويم والبناء للمؤسسات أو المنظمات أياً كان شكلها، يتجسد في العديد من الأدوار والأفعال التنظيمية التي بدورها تتمثل في مجموعة من الأبعاد التي من خلالها يمكن ان نقوم العمل الإداري أو الإنتاجي المؤسساتي بشكل موضوعي وبنّاء، ومن هذه المتغيرات والأبعاد نجد الالتزام الوظيفي هذا الأخير الذي يشير الى التزام الأفراد وتقبلهم لقيم وأهداف المنظمة العاملين فيها وتقانيهم ورغبتهم القوية وجهدهم المتواصل في تحقيق أهدافها، وعليه يبقى موضوع الالتزام الوظيفي محل اهتمام علماء الإدارة والاقتصاد وعلم اجتماع التنظيم والعمل لأهميته في تحديد التوافق بين الأفراد ومنظماتهم.

وهذا ما يطرح العديد من التساؤلات حول الرقابة التنظيمية والالتزام الوظيفي باعتبارهما عمليات مهمة في نمو أي منظمة مهما كان نوعها ونشاطها وهذا ما تسعى إليه أي منظمة أيضاً.

فالجزائر تعتبر من بين الدول التي عانت إلى حد ما مجموعة من المشكلات التنظيمية والتي آلت في الكثير من الحالات إلى غلق وإفلاس الشركات والمؤسسات والمنشآت الحكومية خاصة في فترة التسيير الاشتراكي.

كما عرفت العديد من المؤسسات أيضا مشكلات تنظيمية وحتى بعد تبني التسيير الليبرالي سواء كانت هذه المؤسسات عمومية أو خاصة، ولعدة اسباب اهمها الاهدال والتسيب الإداري، وقد يكون لهذه الأبعاد أسباب أو علاقة بالالتزام والرقابة التنظيمية لا محال، وعليه نود طرح إشكال حول هذا الموضوع يتمحور في: كيف تؤثر الرقابة التنظيمية على الالتزام الوظيفي في المؤسسة الاستشفائية الجزائرية؟

ثانيا: الأسئلة الفرعية

1. كيف تؤثر اللوائح وقوانين التنظيم على الالتزام الوظيفي؟
2. هل يساهم نمط الإشراف وتوجيه العاملون في الالتزام الوظيفي؟
3. ما تأثير تقييم الأداء على الالتزام الوظيفي داخل المؤسسة الاستشفائية؟

ثالثا: فرضيات الدراسة

1. تؤثر اللوائح وقوانين المنظمة للمؤسسة على الالتزام الوظيفي.
2. يساهم نمط الإشراف وتوجيه العاملين في تحقيق الالتزام الوظيفي.
3. يؤثر تقييم الاداء على الالتزام الوظيفي داخل المؤسسة.

رابعا: أسباب اختيار الموضوع

تتعدد الأسباب التي دفعتنا إلى هذه الدراسة حيث نجد أن هناك أسباب ذاتية وأخرى موضوعية أهمها:
الاسباب الذاتية:

- الميل لاكتشاف الرقابة التنظيمية.
- الفضول العلمي الذي دفعنا لمعرفة تأثير الرقابة التنظيمية في تحقيق الالتزام الوظيفي.
- الرغبة في التعرف من خلال الجانب الميداني على واقع الرقابة التنظيمية وتأثيرها على الالتزام الوظيفي.

الأسباب الموضوعية:

- الرقابة التنظيمية من المواضيع الواسعة التي تتطلب البحث عنها.
- موضوع الدراسة وارتباطه بطبيعة التخصص.

خامسا: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة لتحقيق مجموعة من الأهداف التالية:

- التعرف على تأثير الرقابة التنظيمية على الالتزام الوظيفي.
- التعرف على مدى ومستوى التزام الموظفين من خلال عملية الرقابة.
- التعرف على كيفية تأثير اللوائح والقوانين التنظيمية للمؤسسة على الالتزام الوظيفي.
- محاولة الوقوف على كيفية مساهمة نمط الاشراف وتوجيه العاملين في تحقيق الالتزام الوظيفي.
- التعرف على مدى تأثير تقييم الأداء على الالتزام الوظيفي داخل المؤسسة.

سادسا: أهمية الدراسة

تكمن أهمية دراستنا فيما يلي:

- تعد الرقابة التنظيمية والالتزام الوظيفي ركنا أساسيا في المؤسسة ومن ثمة تشجيعهما يعد مطلباً ضرورياً لتحقيق أهداف المؤسسة.
- تحاول الدراسة إعطاء صورة مبسطة عن واقع الرقابة التنظيمية في المؤسسة العمومية الاستشفائية.

سابعا: تحديد المصطلحات والمفاهيم

(1) مفهوم الرقابة:

لغة:

- جاء في المسعود انه يقصد بالرقابة الرقيب والحارس والحافظ ورقيب النفس¹.
- إن الأصل الاشتقاقي للرقابة هو الفعل "رqb" وهذا يأتي في اللغة على معاني عدة منها الحفظ، والحراسة، والرعاية، الانتظار، والترصد، والاشراف، وتعكس جميع المصطلحات الأنفة الذكر

¹حسين أحمد طراونة وتوفيق صالح عبد الهادي: الرقابة الإدارية (المفهوم والممارسة)، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، 2012، ص 19.

التأكد وضمان أن الشيء المقصود بهذه المعاني الإطار الصحيح، والرقابة هي التي تنير الطريق أمام المنظمات لوضع سياسات وخطط المستقبل التي تمثل القدر الذي يختاره التنظيم نفسه.¹

اصطلاحاً:

- تعريف الفرنسي هنري فايول: «هي التأكد من إتمام كل شيء تبعا للخطة المرسومة والتعليمات الصادرة والمبادئ القائمة وتهدف الرقابة إلى تشخيص نقاط الضعف والاختفاء وتصحيحها ومنع حدوثها في المستقبل وتمارس الرقابة على الأشياء والناس والإجراءات.²
- يعرفها تشير مرهون: هي عملية قياس الأداء واتخاذ الإجراءات الضرورية لضمان الوصول للنتائج المرغوبة فالهدف النهائي من الرقابة التأكد من أن الخطط قد تم تنفيذها حسبما هو مطلوب وكذلك التأكد من ان الأداء الفعلي يحقق الاهداف.³
- اقترح بترو وسيرتو: هي إحدى عناصر ووظائف العملية الإدارية وتهدف إلى مراقبة العمل وقياس الأداء الفعلي ومقارنته مع ما هو مخطط باستخدام معايير رقابية يقارن بها الأداء، وفي ضوء نتائج المقارنة يتم تحديد الإنجازات الإيجابية التي يجب تعزيزها والانحرافات باتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.⁴

إجرائياً:

هي عبارة عن عملية متابعة الأداء في العمل ومقارنته مع الأداء المتوقع وتصحيحه عند وجود أخطاء وعلى كل المدراء أن يقوموا بالرقابة حتى لو اعتقدوا بأن أقسامهم تؤدي عملها وفقاً للخطط الموضوعة على أفضل وجه.

(2) مفهوم التنظيم:

1 . زكرياء الدوري و اخرون: مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن 21، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2017،ص259.

2 . ماجد عبد المهدي و خالد عبد الوهاب الزيدين و اخرون: مبادئ علم الإدارة، ، دار المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة، الأردن، 2013، ص 280 .

3 . عبد البارئ درة ومحفوظ جودة: الأساسيات في الإدارة المعاصرة، ط2، دار وائل للنشر، الأردن، 2012، ص264.

4 . حسين حريم واخرون: اساسيات الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 1998، ص - ص 301 302.

لغة: تكتب عادة في امريكا organization تعتبر كلمة تنظيم ومنظمة ترجمة للمصطلح الانجليزي والفرنسي، اما المصطلح العربي فهو من نظم "ينظم" ومنها كلمة تنظيم وتستعمل بنفس معنى منظمة¹

اصطلاحاً:

• عملية تجميع لجميع المهام والوظائف لكي تصل إلى وحدة تنظيمية متكاملة تعمل خلالها السلطة بقصد تحقيق هدف محدد.²

التنظيم ككيان مترابط يدعى المنظمة: التنظيم كتجمع بشري أو كيان يتكون من مجموعة من الأفراد يعملون متعاونين متحدين تجاه هدف محدد.

ويعرفه هنري فايول: إمداد المنشأ بكل ما يساعدها على تأدية وظيفتها من المواد الأولية والعدد ورأس المال والأفراد وتستلزم وظيفة التنظيم من المدير إقامة العلاقات بين الأفراد بعضهم بعض وبين الأشياء بعضها البعض.³

(3) مفهوم الرقابة التنظيمية:

عرفها كونتر بأنها: قياس وتصحيح وإنجاز المرؤوسين للتأكد من أن أهداف المنظمة والخطط التي وضعت لبلوغها قد أنجزت.⁴

عرفها محمد ماهر عيسى: هي عملية تهدف إلى التأكد من الأهداف المحدودة والسياسات المرسومة والخطط الموضوعية والأوامر والتعليمات الموجهة وخلافه.⁵

جاءت الرقابة التنظيمية في مصطلحات العلوم الاجتماعية بوصفها "تنظيماً او ضبطاً تحكيميا يوجه نحو عملية الاتصال في مجال الأفكار، والمعلومات، وتمارس أفراد او جماعات في مواقع القوة

1 . فاطمة دريدي: انماط السلطة الادارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية (دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية

الاستشفائية بشير بن ناصر)، بسكرة، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2018/2017، ص 17

2 . عبد العزيز صالح مجبور: أصول ومبادئ الإدارة العامة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص 117.

3 . ماجد عبد المهدي و اخرون: المرجع السابق، ص 138 .

4 . فتحي احمد ذياب عواد: إدارة الاعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 235.

5 . حسين احمد طراونة وتوفيق صالح عبد الهادي: المرجع السابق، ص 21 .

أو السلطة من منظمات دينية أو سياسية أو أشخاص، وذلك نتيجة لخطورة موقف معين بالنسبة للنظام السياسي والاخلاقي القائم.¹

كما عرفت ايضا بأنها: عملية التأكيد من أن ما تم التخطيط له هو ما تم تنفيذه، وكشف الانحرافات ثم تصحيحها ان وجدت للوصول الى الأهداف المحددة مسبقاً.²

اجرائيا:

الرقابة التنظيمية هي عملية قياس وتصحيح أعمال المرؤوسين والمساعدين في المنظمات وتهدف إلى التأكد من تحقيق الأهداف المسطرة وفقا للخطة والتعليمات الموضوعة والموجهة في المؤسسات الاستشفائية.

(4) مفهوم الالتزام الوظيفي:

الالتزام لغة:

- العهد ويلزم الشيء لا يفارقه، والملازم للشيء المداوم عليه.³
- في المعجم الوسيط (التزم) الشيء أو الأمر أوجب على نفسه، وفلان للدولة تعهد أن يؤدي قدرا من المال لقاء استغلاله أرضا من املاكها فهو ملتزم.⁴

الالتزام الوظيفي:

اصطلاحا:

- عرفه مرهج وعلاء الدين بأنه مدى رضا الموظف عن بيئة عمله واعتزازه بتمييزها وبذل الجهد لنجاحها وتحقيق أهدافها ورغبته في البقاء فيها.¹

1. جمال الدين عاشوري: الرقابة التنظيمية وثقافة السلامة بالمؤسسة الصناعية، دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي لإسمنت الجزائر، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات شهادة دكتوراه علوم في فرع علم الاجتماع، قسم علم اجتماع، جامعة سطيف، 2020-2021، ص 15.

2. محمد إبراهيم كامل صويص، " دور الرقابة الإدارية في تحقيق التطوير التنظيمي، دراسة ميدانية في جامعات الحكومة الفلسطينية"، المجلة العربية للإدارة، عدد 04، 2020، ص 29 .

3. امانى جمال نيهان أبو معيلق: علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية الحكومية بمحافظات غزة وسبل تطويرها، رسالة ماجستير في أصول التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، 2014، ص 24 .

4. بدر محمد عبد الحافظ: "الالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس ثانوية العامة في محافظة القاهرة (دراسة تحليلية)"، مجلة التربية المقارنة والدولية، العدد 13، 2020، ص 30.

- يعرفه بورتر 1986 بأنه استعداد الفرد لبذل جهود كبيرة لصالح المنظمة وامتلاك الرغبة القوية في البقاء في المنظمة والقبول بالقيم والأهداف الرئيسية للمنظمة.²
- يعرفه كل من هاورد وتوماس موير: الالتزام الوظيفي بشكل عام بأنه معدل التزام الموظفين التام نحو عملهم ومدى اهتمامهم بالشركة التي يعملون بها زملائهم في العمل بالإضافة إلى مدى رغبتهم في بذل الجهد الإضافي لضمان نجاح الشركة.

3

اجرائيا:

الالتزام الوظيفي هو درجة انتماء و إخلاص الموظف واستعداده لبذل جهود كبيرة لصالح المنظمة التي يعمل بها من أجل تحقيق أهدافها واستمراريتها، وقبوله للقيم والأهداف الرئيسية للمنظمة، والرغبة في البقاء فيها
كما يعتبر الالتزام الوظيفي أحد أبعاد الالتزام التنظيمي.

ثامنا: الدراسات السابقة

الدراسة الاولى: دراسة احمد بن صالح الحربي، بعنوان الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء، مقدمة لاستكمال الحصول على درجة الماجستير، دراسة تطبيقية في مطار الملك خالد الدولي، قسم علوم إدارية بالرياض، المملكة العربية السعودية، 2003⁴
انطلقت من التساؤلات التالية:

ما أساليب وأدوات الرقابة الإدارية على أداء المراقبين الجمركيين بجمرك مطار الملك خالد الدولي؟

1. سيف عثمانة: " ضغوط العمل على الالتزام الوظيفي لدى ممرضات المستشفيات الجامعية في الأردن "، المجلة العربية للإدارة، عدد1، 2022، ص07 .

2. خديجة سيوطي: البيئة الداخلية للعمل واثرها على الالتزام الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة احمد دراية أدرار، 2014-2015، ص08 .

3. ستي سيد احمد: "محددات الرضا الوظيفي وعلاقته بكل من الالتزام الوظيفي والنية في ترك العمل (دراسة امبريقية لدى عينة من موظفي الإدارات العمومية لولاية السعيدة)"، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية، قسم العلوم التجارية، جامعة مولاي الطاهر - سعيده -، 2017، ص26 .

4. احمد بن صالح الحربي: الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء، مقدمة لاستكمال الحصول على درجة الماجستير (دراسة تطبيقية في جامعة نايف للعلوم الأمنية، قسم علوم إدارية بالرياض، المملكة العربية السعودية، 2003.

ما مدى فعالية الرقابة الإدارية بجمرك المطار؟ وماهي الصعوبات التي تواجه تطبيق الرقابة الإدارية الفعالة؟

ما أهم متطلبات الرقابة الفعالة لرفع مستوى المراقبين الجمركيين؟
ما العلاقة بين كل من الأساليب الرقابية ومستوى كفاءة الأداء، والعلاقة بين المتغيرات الشخصية للمراقبين الجمركيين ووجهة نظرهم في مدى فعالية الرقابة الإدارية بجمرك المطار؟

المنهج المستخدم: اعتمد المنهج الوصفي.

أسلوب البحث: أسلوب المسح الشامل.

أهم النتائج:

- بحث ومناقشة مشكلات العمل مع العاملين عند حدوثها لا يتم بشكل فعال بجمرك المطار، ويمثل هذا الجانب أحد أبرز الصعوبات التي تواجه تطبيق الرقابة الإدارية الفعالة على أداء المراقبين الجمركيين.

- تدني متابعة الأداء بجمرك مطار الملك خالد الدولي للكشف المستمر عن سير العمل للتأكد من أنه يسير وفقا للخطة الموضوعية.

- عدم فعالية غالبية الأساليب والأدوات الرقابية بجمرك مطار الملك خالد الدولي في رفع مستوى الأداء.

- الأساليب الرقابية المتبعة بجمرك المطار لا تركز على تطوير الأداء.

- تنمية وعي المديرين والعاملون بأهداف الرقابة الإدارية وأهميتها وأساليبها، يمثل أحد متطلبات الرقابة الفعالة.

الدراسة الثانية: دراسة مراد كشيبي، بعنوان الرقابة التنظيمية والرضا الوظيفي نموذجا بالمؤسسة المينائية بسكيكدة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006.2007.

اشكالية الدراسة: تمثلت في أن الرقابة وظيفة جوهرية في التنظيم بما تتميز من ضبط للعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين قصد السير الحسن لعملية العمل وبلوغ التنظيم أهدافه، ومن هذا المنطلق تعددت المقاربات النظرية التي تعالج الرقابة التنظيمية كآلية من آليات الضبط التنظيمي في علاقتها بباقي

مكونات البناء التنظيمي، ولم تتوقف هذه المحاولات النظرية عند هذا المتغير التنظيمي وبين مسألة الرضا الوظيفي، لهذا فإن الدراسة تحاول تقصي واقع الرقابة التنظيمية وقنوات سيرها في علاقتها بمؤشرات الرضا الوظيفي كالأمن والاستقرار، التدرج الهرمي، الولاء للمؤسسة. فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: هناك علاقة ارتباطية بين الرقابة التنظيمية والرضا الوظيفي. الفرضية الجزئية الأولى: يؤثر نمط الاشراف السائد في المؤسسة على طبيعة الرضا الوظيفي. وتم طرح التساؤلات التالية لمعرفة صدق الفرضية وهي:

1. هل يؤثر نمط الاشراف على الرضا الوظيفي للعمال من حيث الاستقرار والارتياح بالعمل؟
 2. هل تؤثر القواعد البيروقراطية على الرضا الوظيفي للعمال؟
 3. الى اي مدى يؤثر نمط القيادة على الرضا الوظيفي للعمال؟
 4. هل تؤثر مركزية ولا مركزية الضبط والاشراف على الرضا الوظيفي للعمال؟
- الفرضية الجزئية الثانية: تؤدي الرقابة التشاركية الى زيادة الرضا الوظيفي. وتم طرح التساؤلات التالية لمعرفة صدق الفرضية وهي:

- 1) هل تؤثر الرقابة الواسعة على زيادة الرضا الوظيفي؟
- 2) لي اي مدى يؤثر اعطاء حرية التصرف للعمال الى زيادة تحفيزهم واقبالهم على العمل؟
- 3) هل اشترك العمال في اتخاذ القرار يزيد من دافعيتهم في العمل؟

المنهج المستخدم: اعتمد المنهج الوصفي.

أدوات الدراسة: استند في جمع البيانات على المقابلة، الاستمارة، الملاحظة، السجلات والوثائق. عينة الدراسة: استخدمت هذه الدراسة العينة العشوائية المنتظمة.

نتائج الدراسة:

- أن نطاق الاشراف الضيق وعدم استشارة المرؤوسين أثناء إحداث أي تغيير في العمل يؤدي إلى عدم الاستقرار والارتياح مما يسبب عدم الرضا عن نطاق الإشراف السائد في المؤسسة.
- أدى تمركز اتخاذ القرارات في يد المسؤولين وإقصاء مشاركة العمال في صنعها، أدى إلى عدم رضاهم الوظيفي، ما يؤكد أن الاسلوب القيادي المطبق فردي ولا يسمح بالمشاركة.

- اشراك العمال في اتخاذ القرارات والتنازل في بعض الصلاحيات عن طريق تفويض السلطة يؤدي الى خلق جو من الارتياح والاستقرار لدى العمال ويزيد من تحفيزهم ورضاهم الوظيفي.

- أن المعاملة الحسنة والعلاقات الجيدة بين الرئيس والعمال تؤدي إلى استقرارهم ورضاهم الوظيفي.¹
الدراسة الثالثة: دراسة إيمان محامدية، بعنوان الرقابة التنظيمية والأداء، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في تنمية الموارد البشرية، جامعة سكيكدة، 2009.

تمحورت إشكالية الدراسة في التساؤل التالي: هل هناك علاقة بين الرقابة التنظيمية ومعدلات الأداء؟ وصاغت الفرضيات التالية:

- يؤدي الالتزام بالقواعد البيروقراطية إلى زيادة التحكم في العمل.
- يؤدي تحديد الأدوار التنظيمية إلى زيادة الفعالية.

المنهج المتبع: المنهج الوصفي.

أسلوب الدراسة: أسلوب المعاينة.

أدوات جمع البيانات: الملاحظة، المقابلة الحرة، السجلات والوثائق.

العينة: مركب تمييع الغاز الطبيعي بسكيكدة، أين تم سحب نسبة 15% من المجتمع الكلي الذي يضم 516 عامل، فتم سحب عينة من 77 مبحوث.

نتائج الدراسة:

- يفضل العمال نمط الرقابة على أساس الانجاز، لأنه يجعل العامل ملتزماً بالقوانين والتعليمات بصفة مستمرة، لأن وجود المشرف مع العاملين يزيد من انضباطهم ويجعلهم أكثر ارتياح، ما يؤدي الى ارتفاع مردودية العامل، وبناء عليه فان وضوح اللوائح التنظيمية قد أدى إلى إنجاز العمل في المواعيد المحددة.

- تطبيق أوامر المشرف كلها تؤدي إلى السرعة في إنجاز الأعمال، كما أن انضباط العامل يعبر عن احساسه بالمسؤولية تجاه المؤسسة.²

1. مراد كشيشيب: الرقابة التنظيمية والرضا الوظيفي، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة قسنطينة، 2006-2007.

2. إيمان محامدية: الرقابة التنظيمية والأداء، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا، جامعة سكيكدة، 2008-2009.

دراسة الرابعة: دراسة مرح طاهر شكري، بعنوان الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم، قدمت هذه الأطروحة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية، بكلية للدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2016.

التساؤل الرئيسي: ما علاقة الرقابة الإدارية بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات المديرين أنفسهم؟
فرضيات الدراسة:

- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0,05$ 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 $\alpha \leq 0,05$ 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 احصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0,05$ 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 احصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0,05$ 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 احصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0,05$ بين متوسطات درجة الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية، حسب متغير موقع المدرسة.
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0,05$ بين متوسطات درجة الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية.

المنهج المعتمد في الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي.

عينة الدراسة: تم اختيار عينة من مجتمع الدراسة بالطريقة العشوائية، واخذ الباحث أفراد العينة من مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية، وذلك بنسبة 50% من مجتمع الدراسة والبالغ عدده 454 مديراً ومديرة.

نتائج الدراسة:

• الدرجة الكلية لمجالات الرقابة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم جاءت بمتوسط مقداره 4,66 وانحراف معياري مقداره (0,40) وهذا يدل على درجة مرتفعة لواقع الأداء الوظيفي.

• الدرجة الكلية لمجالات واقع الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم جاءت بمتوسط حسابي مقداره (4,52)، وانحراف معياري مقداره (0,40) هذا يدل على درجة مرتفعة لواقع الأداء الوظيفي.

• وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0,05$ 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).¹

الدراسة الخامسة: دراسة أمجد علي إبراهيم نصار، بعنوان دور بيئة العمل في الالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين في الجامعات الفلسطينية، قومت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، من أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، تخصص القيادة والإدارة، غزة، فلسطين، 2016.

السؤال الرئيسي: ما دور بيئة العمل في الالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين الإداريين في جامعتي الأقصى والإسلامية بغزة؟

فرضيات الدراسة:

¹مرح طاهر شكري "علي حسن": الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم، أطروحة للحصول على شهادة الماجستير في الإدارة التربوية بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية نابلس، فلسطين، 2016.

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 بين واقع بيئة العمل وبين مستوى الالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين الإداريين في جامعتي الأقصى والاسلامية بقطاع غزة، ويتفرع منها فرضيات فرعية وهي:
 - 1- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 بين ظروف العمل المادية وبين مستوى الالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين الإداريين في جامعتي الأقصى والاسلامية بقطاع غزة.
 - 2- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 بين علاقات العمل وبين مستوى الالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين الإداريين في جامعتي الأقصى والاسلامية بقطاع غزة.
 - 3- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 بين واقع بيئة العمل وبين مستوى الالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين الإداريين في جامعتي الأقصى والاسلامية بقطاع غزة.
 - 4- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 بين الحياة والعمل وبين مستوى الالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين الإداريين في جامعتي الأقصى والاسلامية بقطاع غزة.
 - 5- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 بين ضغوط العمل وبين مستوى الالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين الإداريين في جامعتي الأقصى والاسلامية بقطاع غزة.
 - 6- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 بين التعاون بين الإدارة ونقابة العاملين وبين مستوى الالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين الإداريين في جامعتي الأقصى والاسلامية بقطاع غزة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 لبيئة العمل على مستوى الالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين الإداريين في جامعتي الأقصى والاسلامية بقطاع غزة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 في آراء المبحوثين حول واقع بيئة العمل ومستوى الالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين الإداريين في جامعتي الأقصى

والإسلامية بقطاع غزة، تعزى لمتغيرات (الجنس، مكان العمل، المؤهل العلمي، العمر، عدد سنوات الخدمة)

نتائج الدراسة:

نتائج متعلقة بمحاور بيئة العمل:

- واقع بيئة العمل من وجهة نظر العاملين الإداريين في جامعتي الأقصى والإسلامية بقطاع غزة جاء بوزن نسبة (58,551%) أي انه يوجد موافقة بدرجة متوسطة.
- واقع ظروف العمل المادية من وجهة نظر العاملين الإداريين في جامعتي الأقصى والإسلامية بقطاع غزة، جاء بوزن نسبي (54، 947) وهو بدرجة متوسطة.
- واقع تحقيق الذات من وجهة نظر العاملين الإداريين في جامعتي الأقصى والإسلامية بقطاع غزة، جاء بوزن نسبي (57،453)، وهو بدرجة متوسطة.
- واقع علاقات العمل من وجهة نظر العاملين الإداريين في جامعتي الأقصى والإسلامية بقطاع غزة، جاء بوزن نسبي (62،800) وهو بدرجة متوسطة.
- واقع التوازن بين الحياة والعمل من وجهة نظر العاملين الإداريين في جامعتي الأقصى والإسلامية بقطاع غزة، جاء بوزن نسبي (63، 667)، وهو بدرجة متوسطة.
- واقع التقليل من ضغوط العمل من وجهة نظر العاملين الإداريين في جامعتي الأقصى والإسلامية بقطاع غزة، جاء بوزن نسبي (62،884) وهو بدرجة متوسطة.
- واقع التعاون بين الإدارة ونقابة العاملين من وجهة نظر العاملين الإداريين في جامعتي الأقصى والإسلامية بقطاع غزة، جاء بوزن نسبي (48، 989)، وهو بدرجة قليلة.

نتائج متعلقة بمحاور الالتزام التنظيمي:

- مستوى الالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين الإداريين في جامعتي الأقصى والإسلامية بقطاع غزة، جاء بوزن نسبي (75، 714)، وهو بدرجة كبيرة.

نتائج متعلقة بعلاقة بيئة العمل بالالتزام التنظيمي:

- وجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0,05$ بين واقع بيئة العمل وبين مستوى الالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين الإداريين في جامعتي الأقصى والإسلامية بقطاع غزة.

- وجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0,05$ بين واقع ظروف العمل المادية وبين مستوى الالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين الإداريين في جامعتي الأقصى والإسلامية بقطاع غزة.
 - وجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0,05$ بين واقع تحقيق الذات بين مستوى الالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين الإداريين في جامعتي الأقصى والإسلامية بقطاع غزة.
 - وجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0,05$ بين واقع علاقات العمل وبين مستوى الالتزام التنظيمي، من وجهة نظر العاملين الإداريين في جامعتي الأقصى والإسلامية بقطاع غزة.
 - وجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0,05$ ، بين واقع التوازن بين الحياة والعمل وبين مستوى الالتزام التنظيمي، من وجهة نظر العاملين الإداريين في جامعتي الأقصى والإسلامية بقطاع غزة.
 - وجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0,05$ بين واقع التعاون بين الإدارة ونقابة العاملين وبين مستوى الالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين الإداريين في جامعتي الأقصى والإسلامية بقطاع غزة.
- نتائج متعلقة بأثر بيئة العمل على الالتزام التنظيمي:
- يوجد أثر لبيئة العمل على مستوى الالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين الإداريين في جامعتي الأقصى والإسلامية بقطاع غزة.
- نتائج متعلقة بالفروقات في بيئة العمل:
- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0,05$ حول واقع بيئة العمل من وجهة نظر العاملين الإداريين في جامعتي الأقصى والإسلامية بقطاع غزة، تعزى لمتغير الجنس.
 - وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0,05$ حول واقع بيئة العمل، من وجهة نظر العاملين الإداريين في جامعتي الأقصى والإسلامية بقطاع غزة، تعزى لمتغير مكان العمل، ولصالح العاملين في الجامعة الإسلامية.

- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $(05, \alpha \leq 0)$ حول واقع بيئة العمل، من وجهة نظر العاملين الإداريين في جامعتي الأقصى والإسلامية بقطاع غزة، تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $(05, \alpha \leq 0)$ حول واقع بيئة العمل من وجهة نظر العاملين الإداريين في جامعتي الأقصى والإسلامية بقطاع غزة، تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.
- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى $(05, \alpha \leq 0)$ حول واقع بيئة العمل من وجهة نظر العاملين الإداريين في جامعتي الأقصى والإسلامية بقطاع غزة، تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.¹

توظيف الدراسات السابقة في الدراسة الحالية والفرق بينهما:

من خلال عرض الدراسات السابقة وتلتي تناولت متغيري الرقابة التنظيمية والالتزام التنظيمي او بعض الابعاد التي لها علاقة بالموضوع، قد اظهرت أوجه للتشابه والاختلاف بين الدراسات المشابهة والدراسة الحالية بحيث أنها:

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها للرقابة التنظيمية والالتزام التنظيمي في الجانب النظري

كما تتشابه في استخدام نفس المنهج حيث استخدمت المنهج الوصفي، وفي أدوات جمع البيانات بحيث اعتمدت على الاستمارة

اما اوجه الاختلاف فالدراسات السابقة درست متغير واحد، ولم تكن هناك دراسة جمعت المتغيرين معا وتختلف ايضا في الإطار الزمني والمكاني، وفي المجال البشري.

أما أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة فتكمن فيما يلي:

اعطاء خلفية وإطار مفاهيمي لمتغيرات الدراسة من خلال التعرف على بعض المصادر النظرية والتطبيقية مما سهل لنا بناء منهجية الدراسة.

¹. امجد علي إبراهيم نصار: دور بيئة العمل في الالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية، رسالة للحصول على شهادة الماجستير، من اكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، تخصص القيادة والإدارة، جامعة الأقصى غزة، 2016.

الفصل الاول: الرقابة التنظيمية

تمهيد

أولاً: أهمية واهداف الرقابة التنظيمية

ثانياً: خصائص ومبادئ الرقابة التنظيمية

ثالثاً: وسائل وعناصر الرقابة التنظيمية

رابعاً: مجالات واساليب الرقابة التنظيمية

خامساً: خطوات الرقابة التنظيمية

سادساً: أنواع الرقابة التنظيمية

سابعاً: قيود نظام الرقابة الفعال

ثامناً: نظريات الرقابة التنظيمية

الفصل الاول: الرقابة التنظيمية

تمهيد:

تعد الرقابة التنظيمية من القضايا العامة التي اولتها الدراسات السوسولوجية عناية كبيرة، لكونها وظيفة ادارية هامة في المؤسسة وتعنى تحقق الادارات من الالتزام بتنفيذ المهام والتعليمات كما تتضمن الرقابة تعديل وضبط الانشطة والتحكم في الوظائف التنظيمية التي تليها وبالتالي فهي تتحكم في تحقيق الاهداف المخطط لها مسبقا ولذلك سنتناول في هذا الفصل اهمية وأهداف وخصائص ومبادئ ووسائل وعناصر ومجالات وأساليب وخطوات وأنواع وقيود ونظريات الرقابة التنظيمية.

أولاً: أهمية واهداف الرقابة التنظيمية

1. اهمية الرقابة التنظيمية:

الرقابة التنظيمية عملية ضرورية للمنظمة لكي تستطيع تحقيق أهدافها، ولكن ما هي العوامل التي تعطي للرقابة هذه الأهمية بالنسبة لكل من المديرين والمنظمات فبالنسبة لهذا السؤال هناك عوامل عديدة تجعل الرقابة ضرورية للمنظمات في الوقت الحاضر ويتضمن ذلك ما يلي:

التغيير في بيئة المنظمة

تزايد درجة تعقد المنظمات

حدوث أخطاء من جانب أعضاء المنظمات

الحاجة إلى تفويض السلطة.

ويتبين فيما يلي المقصود بكل من هذه العوامل باختصار.

● التغيير في بيئة المنظمة

التغيير جزء لا يمكن تقيده في بيئة أي منظمة حيث الخدمات الجديدة تظهر، والخدمات والموارد الجديدة تكتشف، والقوانين والتشريعات الجديدة تظهر ومن خلال وظيفة الرقابة يستطيع المديرون رصد التغيرات التي تؤثر على منظماتهم.

ومن ثم يستطيعون الحركة للإدارة بفاعلية أي السيطرة على التهديدات الناتجة عن هذه التغيرات

● تزايد درجة تعقد المنظمة:

فالمشروعات الفردية وكذلك المشروعات الصغيرة يمكن مراقبتها على أسس غير رسمية وغير مخططة نسبياً، غير أن المنظمات الكبيرة تتطلب نظاماً أكثر رسمية أكثر دقة لمراقبتها للتأكد من المحافظة على الجودة وغيرها.¹

● حدوث أخطاء من جانب أعضاء المنظمة:

فلو أن المديرون ومروسيهم لا يرتكبون أي أخطاء لاستطاع المديرون الاكتفاء بتحديد معايير الأداء وملاحظة التغيرات ذات الدلالة أو غير المتوقعة في البيئة، غير أن أعضاء المنظمة يخطئون وذلك مثل

¹ منى عطية خزام خليل: الإدارة واتخاذ القرار في عصر المعلوماتية من منظور الخدمة الاجتماعية،

شراء أجزاء غير مطلوبة، أو الخطأ في اتخاذ قرارات معينة، أو الخطأ في تشخيص المشاكل، ولذلك فإن نظام الرقابة يمكن المديرين من اكتشاف هذه الأخطاء قبل أن تصبح حرجة.

• الحاجة إلى تفويض السلطة:

فكما هو معروف عندما يفوض المديرين السلطة إلى مرؤوسيهما فإن ذلك لا يقلل من مسؤولياتهم عن النتائج، لذلك فإن الطريقة الوحيدة التي تمكنهم من تحديد ما إذا كان المرؤوسين يقومون بالمهام المفوضة إليهم هي تطبيق نظام للرقابة وبدون مثل هذا النظام لا يستطيع المديرين مراجعة التقدم الذي يحققه المرؤوسين.¹

2. أهداف الرقابة التنظيمية:

في إطار فهمنا العام والموسع لمفاهيم الرقابة الإدارية على النحو الذي أشرنا إليه في بداية هذا الفصل يمكن تلخيص الأهداف التي تحققها لنا الرقابة التنظيمية بما يلي:

- التعرف على المشكلات والعقبات وتحديد الأسباب الرئيسية للمشكلات وتقديم الحلول.
- اكتشاف الأخطاء قبل استفحالها وفور وقوعها والمعالجة والتصحيح الفوري لها.
- التأكد أن العمليات الفنية تسير وفق المخطط المرسوم.
- التثبت 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

ثانيا: خصائص ومبادئ الرقابة التنظيمية

1. خصائص الرقابة التنظيمية:

توجد مجموعة من الخصائص التي يجب أن يعتمد عليها النظام الرقابي الجديد وتطبيقه في المؤسسات وهذه الخصائص بإيجاز:

1. منى عطية خزام خليل: مرجع سابق، ص 163 .

2. حسين احمد طراونة وتوفيق صالح عبد الهادي: مرجع سابق، ص 25 .

• الملائمة:

يجب ملائمة نظام الرقابة لطبيعة نوع المؤسسة وحجم نشاطها الفعل، فالمؤسسات الصغيرة تحتاج إلى أجهزة بسيطة، وبالطبع كلما زاد حجم المؤسسة تعقيدا تحتاج إلى أساليب ووسائل رقابية متعددة، نظرا لتنوع الأقسام الداخلية ونوعية النشاط الفعلي.

• الإيجابية:

يجب أن يوجد نظام الرقابة بصورة ايجابية، ويهدف لاكتشاف الأخطاء الإدارية والتنظيمية والانحرافات المالية والأخلاقية، التي تواجه المؤسسة، ولذا يجب أن تكون أجهزة الرقابة ضمن نظم التغذية المرتدة أو العكسية التي من شأنها تعزيز أهداف المؤسسة، وأيضا أهداف عملية المراقبة ذاتها.

• مناسبة التكلفة الاقتصادية:

تحتاج عملية المراقبة كجزء من العملية الإدارية والتنظيمية بالمؤسسة إلى تكلفة اقتصادية وبشرية ومادية عموما، ولذا يجب أن يتم تخطيط وضع إمكانات تتسم بالمراقبة والتحكم في المؤسسة على ضوء حجم النشاط الفعلي، وحسب حجم الإنتاج وتكاليفه حتى لا تكون الرقابة عبئ مالي على المؤسسة وأسعار خدماتها ونشاطها مما يؤثر على المنافسة والنشاط العام.¹

• الوضوح:

يجب أن تكون الوسائل الرقابية واضحة وصريحة في تحقيق أهدافه ومميزه لدى جميع العاملين، وذلك من أجل تحقيق أهدافها في المؤسسة، بالطبع يجب أن يكون لدى المؤسسة فريق عمل متدرب على استخدام الأجهزة والمقاييس الرقابية والتي تزود بكم كبير من المعلومات والبيانات.

• المرونة:

ضرورة أن تتمتع أجهزة الوسائل الرقابية بنوع من المرونة، وأن تتلاءم طبيعة التغيرات والظروف التي تمر بها المؤسسة وظروف العمل وأساليبه المختلفة، حتى تحقق الرقابة أهدافها بصورة عامة.

¹. جابر عوض سيد وأبو الحسن عبد الموجود: المتغيرات الإدارية في منظمات الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2004، ص 206.

• الفاعلية:

لكل عملية إدارية وظائف محددة، ومن ثم أهم وظائف الرقابة بالمؤسسة تحقيق الفاعلية ورفع مستويات الكفاءة والكشف عن الانحرافات والأخطاء التي توجد بالمؤسسة ومحاولة إصلاحها بسرعة.¹

2. مبادئ الرقابة التنظيمية:

تضع عملية الرقابة لبعض المبادئ او المتطلبات التي يجب أن يأخذها المدير المختص في الحسبان حتى تكون الرقابة فعالة.

ومن أهم هذه المبادئ:

- يجب أن يكون نظام الرقابة مناسباً لطبيعة العمل واحتياجات الإدارة وأن يكون سهلاً واضحاً 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 أن يكون الهدف من الرقابة إرضاء رغبات أو دوافع شخصية وإنما يجب أن يكون وسيلة لتحقيق أهداف موضوعية لا شخصية.
- يجب أن يعنى نظام الرقابة بوسائل العلاج والإصلاح وذلك لأن النظام السليم للرقابة هو الذي يكشف الأخطاء والانحرافات ويبين مكان حدوثها ومن المسؤول عنها وما الذي يجب عمله لتصحيح الأوضاع.
- يجب ألا تتعدد أوجه الرقابة بدون مبرر حتى لا تؤدي إلى تعطيل اتخاذ القرارات وانتشار روح السلبية لدى المديرين، كما أن تعدد أوجه الرقابة دون مبرر يؤدي إلى أن يكون نظام الرقابة كثير التكاليف أي ليس اقتصادياً.²
- 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 حتى يتخذ الإجراءات الملائمة على وجه السرعة.

¹. جابر عوض سيد وأبو الحسن عبد الموجود: مرجع سابق، ص 206.

²محمد محمود مصطفى: الرقابة الإدارية، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 96.

- أن تنجح الرقابة في توجيه سلوك الأفراد لأن النتائج المستهدفة من الرقابة لا تصبح ذات فاعلية إلا عند تأثيرها في سلوك الأفراد، لأن الرقابة وسيلة وليست غاية، فجرس الإنذار بالحريق لا يطفئ النار وإنما يساعد ذلك في استجابة شخص لهذا الإنذار بشكل أو بآخر، والتي تعكس فاعلية الرقابة.
- ينبغي ألا تقتصر الرقابة على نتائج سهلة القياس مثل صرف جميع المستحقات، وإنما يجب أن تشمل الرقابة حتى نتائج غير سهلة القياس مثل الخدمة في مستشفى أو مصرف، وذلك بالعمل على صياغة معظم الأهداف في شكل قابل للقياس وإخضاعه للرقابة.¹

ثالثاً: وسائل وعناصر الرقابة التنظيمية

1. وسائل الرقابة التنظيمية:

- الموازنة التقديرية.
- البيانات الإحصائية.
- السجلات.
- الملاحظة الشخصية.
- التقارير الإدارية.²

2. عناصر الرقابة التنظيمية:

تتكون الرقابة التنظيمية من العناصر التالية:

- (1) تحديد الأهداف ووضع المعايير أو المقاييس.
- (2) مقارنة (مطابقة) النتائج المتحققة مع المعايير أو المقاييس الموضوعية.
- (3) قياس الفروق والتعرف على أسبابها من خلال المقارنة.
- (4) تصحيح الانحرافات ومتابعة سير التنفيذ.
- (5) مراجعة الأداء وقياس النتائج مع مطابقتها للأهداف مرة أخرى.³

¹ محمد محمود مصطفى: مرجع سابق، ص 97.

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

³ حسين احمد طراونة و توفيق صالح عبد الهادي: مرجع سابق، ص 27 .

رابعاً: مجالات واساليب الرقابة التنظيمية

1. مجالات الرقابة التنظيمية:

الرقابة هي الوظيفة الأخيرة التي بها تكتمل العملية الإدارية، وتعتبر ضرورية وهامة في جميع المنظمات مهما اختلفت طبيعة أعمالها وأهدافها، سواء كانت حكومية أم خاصة وسواء كانت صناعية أو خدمية، وفي منظمات الأعمال لم تعد عملية الرقابة مقصورة على نشاط الإنتاج أو التصنيع بل أصبحت تشمل جميع وظائف ونشاطات المنظمة (من إنتاج وتسويق ومالية وموارد بشرية وغيرها)، وفيما يلي عرض لأهم مجالات استخدام الرقابة على منظمات الأعمال:

- الرقابة على الأهداف: تهدف الرقابة على الأهداف إلى التأكد من أن الأهداف الموضوعية واضحة للجميع والعمل على إعادة صياغتها أو توضيحها إذا ظهر أي نوع من الغموض فيها والتأكد كذلك من أن الأنشطة والأعمال في المنظمة تسير بالاتجاه الصحيح نحو تحقيق هذه الأهداف.
- الرقابة على السياسات: تهدف الرقابة على السياسات إلى التأكد من أن الأعمال في المنظمة تسير وفقاً للسياسات المقررة، ودراسة الانحرافات عنها إن وجدت وتصحيح الأخطاء فور وقوعها، أو تعديل السياسات نفسها إذا استدعى الأمر ذلك.
- الرقابة على الإجراءات: تحدد الإجراءات متى وكيف يتم الأداء ومن المسؤول عنه، وتهدف الرقابة على الإجراءات إلى التأكد من التزام جميع العاملين في المنظمة بإجراءات العمل المقررة واكتشاف الانحرافات في هذا المجال في هذا المجال إن وجدت ودراستها ودراسة مدى الحاجة إلى تعديل هذه الإجراءات بما يكفل توفير أفضل للأساليب الممكنة لتنفيذ الأعمال.
- الرقابة على التنظيم: تهدف الرقابة على التنظيم إلى التأكد من الالتزام بالتخطيط التنظيمي المحدد وأوجه النشاط والتقسيمات التنظيمية وعلاقة السلطة والخرائط التنظيمية ومواصفات الوظائف وخرائط العمل وإجراءاته والدور المحدد للجان والوحدات الاستشارية المختلفة وغير ذلك من أمور التنظيم.
- والتأكد كذلك من توافر الانسجام والتعاون التام على جميع المستويات الإدارية رأسياً وأفقياً، وفي حال وجود الانحراف عما هو مرسوم ومحدد في أي نوع من هذه الجوانب يكون التعديل أو التغيير مطلوباً.¹

1 . . امال بوسفت: الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين اداء العمال (مؤسسة الخزف الصحي بجيجل انموذجا)، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة محمد خبضر بسكرة، 2015/2016 ، ص 83.

- الرقابة على الأفراد: تشمل الرقابة على الأفراد عنصرين أساسيين هما: الرقابة على سياسات الأفراد للتحقق من سلامتها وكفاءتها، كالتحقق من سلامة إجراءات اختيار الموظفين وسلامة البرامج التدريبية الخاصة بهم وسلامة نظام الحوافز وسلامة نظام الرواتب وغيرها ومدى تحقيقها جميعا لأهدافها المرسومة.
- وتشمل أيضا الرقابة عليهم في مجال السلوك والتصرف كالتحقق من درجة انضباطهم في العمل ومدى التزامهم بتطبيق القواعد واللوائح والتعليمات وحسن تنفيذهم لها ومستوى روحهم المعنوية ورضاهم عن العمل، ومن المعايير المختلفة في مجال الرقابة على الأفراد نذكر ما يلي:
- درجة استقرار العاملين في الوظيفة، وتشمل عدد طلبات النقل من وظيفة إلى أخرى وعدد الاستقالات الاختيارية من العمل.
- التعيينات الحاصلة الذين تم فصلهم كإجراء تأديبي.
- عدد الأشخاص الذين تم الاستغناء عن خدماتهم لعدم الحاجة إليهم.
- كمية العمل التي يقوم الموظف بإنجازها في زمن معين (معيار الكفاية الإنتاجية للفرد).
- مستوى الأجور والرواتب في المنظمة مقارنة بمستواه في منظمات أخرى مثيلة.
- عدد الأفراد الذين يستقيدون من المكافآت التشجيعية سنويا.
- حجم المكافآت التي يحصل عليها الأفراد.
- عدد مرات الغياب والتأخر.
- عدد شكاوى العمل.
- عدد الأفراد الحاصلين على دورات تدريبية أو الذين حضروا مؤتمرات أو ندوات من خلال العمل.
- نوع الإجازات (عادية، اضطرارية، أمومة.... الخ) واحصائياتها.¹
- الرقابة على المستفيدين: الرقابة على المستفيدين هي نوع من الرقابة غير المباشرة على طريقة تعامل المستفيدين مع المنتجات أو الخدمات أو طرق استفادتهم منها أو طريقة تعامل المستفيدين مع موظفي المنظمة وطبيعة العلاقات بينهم، أو القيام بما يسمى بدراسات المستفيدين بالمنظمة من جميع النواحي، ورصد الانحرافات والسلبيات التي أعربوا عنها والعمل على معالجتها وتصويبها.
- ومن المعايير المختلفة في مجال الرقابة على المستفيدين نذكر ما يلي:

1 . امال بوسنط: مرجع سابق، ص 84.

- عدد المستفيدين خلال فترة زمنية معينة ومقارنته بفترات أخرى.
 - نوع المستفيدين أطفال، شباب، كبار، ذكور إناث خلال فترة ما.
 - عدد شكاوى المستفيدين.
 - عدد شكاوى الموظفين من المستفيدين.
 - درجة تعرض محتويات المنظمة للأذى من قبل المستفيدين.
 - درجة رضا المستفيدين عن المنظمة.
 - درجة تفاعل المستفيدين مع أنشطة المنظمة.
- الرقابة على الإنتاج: تهدف الرقابة على الإنتاج للتأكد من أن المنتج مطابق كما ونوعا لما هو المطلوب، وتكلفة و زمانا لما هو محدد، وأنه يراعي أذواق المستفيدين وحاجاتهم ورغباتهم، وأنه يدعم المركز التنافسي للمنظمة في السوق، وتهدف كذلك إلى بحث مدى الحاجة إلى تعديل المنتج أو تغييره كليا، أو إضافة منتج جديد بمواصفات جديدة، وتشمل الرقابة على الإنتاج الرقابة على (الأفراد، الأموال، المواد، الأجهزة، السياسات والإجراءات) والرقابة على العملية الإنتاجية ذاتها والرقابة على جودة الإنتاج والرقابة على تكاليف الإنتاج.¹
 - الرقابة على الجودة: المقصود بالجودة مناسبة المنتج للغرض الذي يستعمل من أجله، تتبع أهمية الرقابة على الجودة تشكل أهمية كبيرة في إنجاح المشروع، إذ أن فشل الجودة أو عدم المحافظة عليها يعني فشل الإنتاج، وغالبا ما يتم استخدام الأساليب الإحصائية والميدانية والمخبرية لفحص الجودة والتي تتم من خلال تحديد المواد المراد فحصها ثم أخذ عينة، وبعد إتمام العملية يتم تقديم تقرير مفصل إلى الجهات المعنية. إن أهم ما يميز الرقابة على الإنتاج هو معرفة حجم الإنتاج وملائمته أو مطابقته للمواصفات المطلوبة ومعرفة حجم المرفوض منه والمتبقي الصالح من خلال استخدام معايير الرقابة النوعية على الإنتاج وأيضا معرفة حجم الكميات الداخلة في الإنتاج والكميات التي تم صرفها وأيضا المعدات ومواد العمل المباشر، إضافة إلى معرفة حجم الأعطال التي أصابت خطوط الإنتاج. لقد تطورت أساليب الرقابة على الإنتاج في الفترة الزمنية الأخيرة حيث كانت تتم بشكل يدوي بينما أصبحت الآن أغلب الشركات مؤقتة ويتم استعمال أجهزة الحاسب في إجراء العمليات الرقابية، ويوجد هناك برامج جاهزة كثيرة في هذا المجال والتي تساعد على

1 . امال بوسنط: مرجع سابق، ص 85.

ضبط عملية الرقابة على الإنتاج بشكل كامل، وفيما يتعلق بأساليب الرقابة على الإنتاج فهناك أساليب للرقابة على حجم الإنتاج وتتمثل في البرمجة الخطية وغير الخطية وطريقة المسار الحرج، أما الرقابة على الجودة فتتم من خلال استخدام أساليب الرقابة الميدانية والرقابة الإحصائية والرقابة المخبرية، إضافة إلى استخدام أساليب الصرف للرقابة على المخزون ما يدخل أولاً يخرج أولاً أو ما يدخل آخر يخرج أولاً.

- الرقابة في مجال التسويق: إدارة التسويق هي المسؤولة عن التنبؤ بحجم المبيعات المستقبلية وهي المسؤولة عن فعالية قنوات التوزيع وإيصال المنتجات إلى المستهلكين في الأماكن المناسبة والوقت المناسب والسعر المناسب، بالإضافة إلى مسؤوليتها في تحديد البرامج الترويجية المناسبة التي تضمن لها إقناع المستهلكين بمنتجات المنظمة، كما أنها مسؤولة عن إمكانية تطوير المنتجات بشكل جديد يضمن لها المنافسة في السوق.

إن دور الرقابة في التسويق يكمن في التأكد من أن جميع الوظائف أعلاه قد تم إنجازها بشكل يضمن تحقيق فعالية إدارة التسويق، ففي مجال المبيعات تتم عملية الرقابة من خلال مقارنة المبيعات الفعلية مع ما هو مخطط له وموجود في ميزانية المبيعات، كما أن الرقابة على الأسعار تتمثل في كيفية تحديد السعر المناسب الذي يحقق لإدارة التسويق هدفها خلال فترة زمنية محددة وبما يضمن ويراعي أشكال المنافسة في السوق.¹

- الرقابة المالية: تعتبر الرقابة المالية من أهم الرقابات الإدارية حيث أنها المسؤولة عن كافة التحركات المالية في المنظمة، وتؤثر بشكل مباشر على ربحية المنظمة ومركزها المالي، ولذلك تبدأ الرقابة منذ لحظة التخطيط.

إن الهدف الأساسي من الرقابة المالية هو التأكد من أن الأموال تسير في طريقها الصحيح سواء من حيث الدفع أو القبض وذلك لضبط حركتها، وأيضاً مغرفة التكاليف والاعباء المالية الإضافية والتي قد تعمل على تخفيض الأرباح للسيطرة عليها واستخدام أفضل الأساليب لذلك والتأكد من أن الأعمال يتم إنجازها بالشكل الدقيق والمطلوب.

1 . امال بوسنط: مرجع سابق، ص 86

إن عمليات الرقابة المالية قد تأخذ شكلين فهناك الرقابة الداخلية التي تتم من قبل المسؤولين في المنظمة وهناك الرقابة الخارجية والتي تتم من قبل أشخاص من مؤسسات خارجية، وغالبا ما يتم تطبيق الرقابة الخارجية على المؤسسات الحكومية.¹

2. أساليب الرقابة التنظيمية:

تستخدم الرقابة التنظيمية عدة أساليب ووسائل وأدوات رقابية وهذا كي ينجح نظام الرقابة في بلوغ الأهداف التي يرمي لها وفي مقدمتها قياس الأداء الفعلي ونتائجه وسوف تتم الإشارة بإيجاز إلى تلك الأساليب والأدوات الرقابية مع التعرض إلى كيفية تطبيقها واستخدامها في العملية الرقابية ويمكن تقسيم أساليب الرقابة إلى نوعين:

أساليب تقليدية.

أساليب متخصصة.

أ- الأساليب التقليدية.

• التقارير الإدارية: هو أسلوب معروف في جميع المنظمات وذلك من خلال تطبيقه والاعتماد عليه لأنه يعتبر وسيلة تهدف إلى إعطاء المعلومات اللازمة عن كيفية إجراء العمل ومدى كفاءة إنجازه، وهذا يسمح بمقارنة مستويات الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية للأداء المخطط توجه التقارير بالدرجة الأولى إلى الجهة المسؤولة عن اتخاذ قرار تصحيح الانحراف واتخاذ الإجراءات اللازمة لذلك قد تكون هذه التقارير دورية أي تعد بانتظام حيث تساعد في معالجة الانحرافات في وقتها، أو تكون نهائية أي بعد الانتهاء من إنجاز عمل أو مسؤولية معينة، هي تساعد في التقييم النهائي لأي عمل، لكي تكون هذه التقارير هادفة يجب أن تعتمد على بيانات ومعلومات دقيقة، ويجب أن تعد بطريقة جيدة وواضحة. ومن أهم التقارير الإدارية ما يلي:

- التقارير الدورية: تكون هذه التقارير بصورة دورية، يومية أو أسبوعية، أو شهرية، أو فصلية، أو حولية، أو بعد انتهاء كل مرحلة من مراحل المشروع أو بعد انتهاء المشروع كله يقوم بوضع هذه التقارير عادة مدراء

¹. امال بوسفت: مرجع سابق، ص - ص 87 - 88.

المشاريع وتكون الجهة المخاطبة فيها هي الإدارة العليا، وهذا الوقوف على الإنجازات والمشكلات ومثل هذه التقارير تكون مختصرة وتحتوي على معلومات وبيانات إحصائية أو جداول وحقائق وأرقام ... ونحو ذلك.

- تقارير سير الأعمال الإدارية: تتجز هذه التقارير من رؤساء الإدارات أو من ينوب عنهم، وتوجه للإدارة العليا متضمنة أنشطة الإدارات وإنجازاتها المتعددة، وتشكل مثل هذه التقارير حلقة وصل بين المستويات الإدارية الوسطى والدنيا من جهة والمستويات الإدارية العليا من جهة أخرى.

وتتضمن هذه التقارير عادة شروحات عن عرض العمليات التنفيذية إلى جانب معلومات مختصرة عن الإنجاز والإشارة إلى المشكلات الناجمة وبعض الاقتراحات والتوصيات لمعالجة ما يلزم.

- تقارير الفحص: وهدفها تحليل ظروف المشروع سابقا وحاضرا لمساعدة الإدارة العليا على تلمس القرارات والخطط اللازم اتخاذها، وتختلف هذه التقارير الدورية في أنها تتطلب تجميع وتسجيل بيانات هامة لما تكون قبل الدراسة والفحص ثم يقوم بتحليل هذه البيانات للوصول إلى نتائج محددة.¹

- تقارير قياس كفاءة الموظفين: وهي تقارير دورية عادية يقيم فيها الرؤساء المباشرون أداء مرؤوسيهم بما في ذلك قياس قدراتهم وتطور تلك القدرات ومدى تعاونهم مع زملائهم في العمل إلخ، ويقصد بمثل هذه التقارير تحفيز الموظفين على الأداء وتحسين نوعية عملهم، بالإضافة إلى تحسين أوضاعهم الوظيفية. إن ما يؤخذ على هذه التقارير على أنها عبارة عن مقاييس فردية أي بعضها يتأثر بأمزجة هؤلاء الرؤساء.

- المذكرات: هي عبارة عن رسائل متبادلة بين إدارات وأقسام المؤسسة الواحدة حيث تعتبر وسيلة اتصال، يتم فيها نقل المعلومات والبيانات، واستعمال المذكرات واسع الانتشار في المؤسسات ذات الأعمال الكبيرة، وهذا لصعوبة الاتصال الشخص بسبب ضغوط العمل والأداء، وعادة ما تستخدم المذكرات في حالة نقل البيانات التي تتطلب حفظا على مسافات المؤسسة، لتشكل مرجعية وثائقية في المستقبل كما تستخدم المذكرات في الحالات التي تستدعي كتابة البيانات على شكل جداول.

وإحصائيات رقمية وتسجيل قرارات القمة الإدارية، وفي حالة نقل المعلومات والبيانات أيضا لعدد كبير من الموظفين تجنباً للوقوع في الخطأ فيما لو تم نقلها شفويا على سبيل المثال.

1 . السعيد بلوم: أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير منشورة، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، جامعة منوري قسنطينة، 2007/2008، ص 36.

- تقارير التوصية: لا تقوم التوصية فقط بعملية التحليل وتقديم البيانات والتي هي وظيفة تقارير الفحص، بل بتقديم التوصيات والاقتراحات والحلول المناسبة بطريقة مقنعة وذات دلالة ملازمة للحقائق والموضوعية، والغرض الرئيسي من هذه التقارير هو ظروف أفضل للأداء، والمساعدة في حل بعض المشكلات وتحسين خطة العمل أو بعض نظم العمل المعمول به.
- التقارير الخاصة: إن أسلوب الملاحظة يتم أثناء الإنتاج الفعلي للسلع والخدمات أي أثناء إنجاز العمل فهو يكشف الأخطاء عند وقوعها وبالتالي يكون تصحيح الأخطاء أكثر فعالية إن الحاجة إلى استخدام أسلوب الملاحظة يتوقف على مستوى مهارة العاملين وكفاءتهم في أداء عملهم على درجة مهارة المشرفين والمدراء على النظام السائد في إنجاز الأعمال إلخ.
- الملاحظات الشخصية: إن أسلوب الملاحظة يتم أثناء الإنتاج الفعلي للسلع والخدمات أي أثناء إنجاز العمل فهو يكشف الأخطاء عند وقوعها وبالتالي يكون تصحيح الأخطاء أكثر فعالية إن الحاجة إلى استخدام أسلوب الملاحظة يتوقف على مستوى مهارة العاملين وكفاءتهم في أداء عملهم على درجة مهارة المشرفين والمدراء على النظام السائد في إنجاز الأعمال
- الموازنات التقديرية والعمومية: وتسمى أيضا التخطيطية، وتتم بتقدير الإيرادات والمصروفات سواء على صعيد منظمات الأعمال والدولة فهي خطة تفصيلية محددة مقدما للأعمال المرغوب تنفيذها لتكون مرشدا للمسؤولين يستخدمونها كأساس ومعيار لتقييم الأداء في المشروع، وتستخدم الميزانية التقديرية مع تكاليفها كوسيلة رقابية ثم كوسيلة فعالة للتخطيط الإداري ثم للتنسيق بين أعمال المشروع المختلفة فهي أداة للتعبير الأهداف والسياسات والخطط والنتائج وتعد مقدما بواسطة الإدارة العليا لكل قسم من أقسام المشروع باعتباره وحدو واحدة.
- الشكاوي والتنظيمات: وهي أيضا وسيلة رقابية لكونها تحمل طابع المراجعات، وإحقاق الحق إذ بمقدور تلك الشكاوي أن تضع الرؤساء تماما في الصورة، فيما يخص بعض أوجه الانحراف أو الأخطاء مهما كان نوعها، وهذا وتكون المراجعات التي تهدف رفع الضرر الذي لحق بأحد الأفراد، إما استرحامية (شكاوي تقدم إلى المرجع نفسه، الذي صدر عنه العمل الضار)، أو تسلسلية (شكاوي يقدمها المتضرر إلى رئيس

الموظف) الذي تسبب الضرر، والشكاوي عموماً هي عبارة عن وسائل رقابية، يمارسها المواطنون والمراجعون على العاملين والمسؤولين في المنظمات.¹

● الإحصائيات والرسوم البيانية: تقوم إدارة المؤسسة بإعداد إحصائيات في المجالات المختلفة لنشاطها وتستعمل هذه الإحصائيات وخاصة السلاسل الزمنية لدراسة التطور التاريخي للأعمال والتنبؤات وتقدم هذه الإحصائيات في شكل جداول خرائط أو رسوم بيانية حيث يمكن إجراء المقارنات بين مختلف المؤشرات أو النتائج بالنظرة السريعة مثل مقارنة الأرباح بحجم الاستثمار، الأرباح بالمبيعات، المبيعات في منطقة أخرى وكذلك يمكن إعداد جداول أو رسوم تبين تطور الإنتاج في المدى القصير أو البعيد، تطور المبيعات خلال فترة زمنية معينة، إن الاستعمال الجيد للبيانات الإحصائية والرسوم البيانية والخرائط يمكن مراقبة سير المؤسسة واكتشاف السلبات قصد تصحيحه.

● الرقابة عن طريق نقطة التعادل: يمثل تحليل نقطة التعادل وسيلة تخطيطية مفيدة حيث أنه يبين النتائج التي يمكن أن تحققها المؤسسة عند مختلف العلاقة ما بين التكاليف التي تتكبدها المؤسسة وبين إيراداتها عند تلك النقطة، ويعمل هذا الأسلوب على تمثيل وضع المؤسسة في خطة معينة، ولهذا الأسلوب تطبيقات كثيرة تساعد الإدارة في التزويد بالأفكار عن مستوى نشاطها.

● السجلات والمراجعة الداخلية: تستخدم السجلات كوسيلة رئيسية للرقابة الداخلية حيث تستخرج منها البيانات على الفعلي للأعمال، كما تقارن البيانات الواردة بما هو مقرر إنجازه، وتكمن كذلك السجلات بالتعرف على التطور التاريخي للأعمال، وما يتوقع أن تكون اتجاهاتها في المستقبل، وتعتبر المراجعة الداخلية التقييم المستمر للأعمال والعمليات المنجزة وأداة فعالة للتأكد من حسن التنفيذ والكشف عن الأخطاء والانحرافات للنواحي المالية.

ب- الأساليب المتخصصة: وتتمثل فيما يلي:

● خرائط مراقبة الجودة: إن من أهم تطبيقات الرقابة هو الحفاظ على جودة المنتجات سواء من حيث الحجم، الشكل، الوزن، التركيبة... فمن أجل هذا تستخدم الرقابة أسلوب خرائط المراقبة المبنية على أساس المعلومات الإحصائية مثل الوسط الحسابي، مدى الانحراف المعياري، ...

1 . السعيد بلوم: مرجع سابق، ص 50.

- خريطة جاننت: خريطة جاننت نسبت إلى العالم هنري جاننت أحد مؤسسي حركة الإدارة العلمية في نهاية القرن 19، خريطة جاننت هي أسلوب يعمل على الإنتاج نسبة إلى عنصر الزمن كما أنه وسيلة مباشرة في إجراء مقارنة مستمرة بين ما هو مخطط وبين الأداء الفعلي، إن الكثير من وسائل التخطيط والرقابة الحديثة قد بنيت على أساس فكرة خريطة جاننت ومن أمثلة ذلك أسلوب التقييم ومراجعة المشروعات¹
- الخرائط الرقابية: ومن أهمها ما يلي:²
 - سجل الآلة: يوضح سجل الآلة كمية العمل الذي تؤدي الآلة وبين الوقت الضائع وهذا باستعمال شكل بياني يظهر فيه عدد الساعات التي اشتغلت فيها الآلة الواحدة يوميا وما أنتجته، وبذلك يمكن التعرف على كفاءته الإنتاجية.
 - سجل العامل: يمكن سجل العمل من معرفة الوقت الذي يستغرقه كل عامل في عمله ومقدار الإنتاج الذي حققه خلال هذا الوقت.
 - خريطة التصميم: وهي تشبه خريطة سجل العامل، حيث توضح فيه طريقة سير العمل وفقا لتسلسل مراحل الإنتاج وتبين كذلك العمليات التي تأخرت عن موعدها.
 - خريطة تقدم العمل: توضح الأعمال المنجزة والغير منجزة بالنسبة لمنتج ما يتطلب عدة مراحل خلال فترة زمنية معينة، وهذه الخريطة تقدم في بعض الأحيان في شكل لوحة كبيرة تساعد المسؤول عن مراقبة النشاط الذي يريد مراقبته.
- أسلوب تقييم ومراجعة المشروعات: يستخدم هذا الأسلوب في الأعمال الضخمة مثل: بناء سد كبير، بناء مشاريع سكنية، إنشاء مدينة كاملة...، لأن هذا يعمل على التنسيق بين الأعمال المتداخلة فهو يقوم على فكرة تقييم الأعمال إلى مجموعات تسمى بالنشاطات، وقد يشترك في تطبيق هذا الأسلوب أكثر من مؤسسة واحدة والذين يشتركون في إنشاء أو إنجاز عمل واحد أي التعاون والمشاركة في تنفيذ المشروع.
- أنظمة مراقبة المخزون: إن الاحتفاظ بالمخزون ضروري لبقاء المؤسسة واستمرارها، إن النظام الجديد لمراقبة المخزون يهدف إلى وضع المؤسسة في ضوء الأهداف التالية:
 - تخفيض نفقات التخزين قدر الإمكان.
 - تخفيض احتمالات تعرض المخزون لتلف أو السرقة أو الانكماش وغيرها من الأخطاء الأخرى.

1 . السعيد بلوم: مرجع سابق، ص 52.

2 . السعيد بلوم: مرجع سابق، ص 53.

- منع تعرض الإنتاج أو الخدمة للتوقف بسبب نفاذ المخزون وما يترتب على هذا التوقف من تكاليف إضافية على المؤسسة.
- الاحتفاظ بمعلومات وبيانات مراقبة المخزون في المؤسسة لاستعمالها في مهام أخرى.¹

خامسا: خطوات الرقابة التنظيمية

كبدية تجدر الإشارة الى ان خطوات عملية الرقابة لا تختلف باختلاف طبيعة النشاط الذي يمارسه الفرد أو تمارسه المنظمة. كما أنها لا تختلف أيضا باختلاف المستوى الاداري، وتتطوي عملية الرقابة على ثلاث خطوات أساسية يمكن ذكرها باختصار على النحو التالي:²

تحديد مستويات ومعايير الأداء للفرد، للقسم، للإدارة، للمنظمة ككل وإذا كانت هذه الخطوة تتضمنها في الواقع عملية التخطيط فان هذا يؤكد حقيقة التكامل والارتباط الوثيق بين وظيفتي التخطيط والرقابة أم بخصوص أنواع معايير ومستويات الأداء فهي تختلف وتتعدد باختلاف وتعدد الأنشطة والمستويات الادارية والاهداف التي تسعى المنظمة (أو أي جزء من أجزائها) الي بلوغها. ومن امثلة معايير ومستويات الأداء ما يلي:

- معايير ربحية (معدل نمو الارباح المستهدف، رقم الربح المطلوب تحقيقه).
- معايير تسويقية (حصة المنظمة في السوق، رقم حجم مبيعات معين ومعدل ممر المبيعات).
- معايير تكنولوجية (ابتكار وتقديم منتج معين، تطوير استخدامات السلعة تحليل مستوى جودة معين).
- معايير زمنية (انجاز مهمة معينة أو انتاج عدد معين من الوحدات خلال فترة زمنية).
- معايير مالية (نسب معينة للسيولة او النشاط ورأس المال).
- معايير ترتبط بقوى العاملة مثل (أنواع برامج التدريب المطلوب تنفيذها أو مستوى معين من الأجور والحوادث...).
- معايير التكلفة (كم يتكلف انتاج وحدة واحدة من سلعة معينة مثلا).

² . عبد السلام ابو قحف: اساسيات التنظيم والادارة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2002، ص- ص 474 - 476.

قياس الأداء وتحليل أسباب الانحرافات (ان وجد): حيث تتم المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المخطط، أي مقارنة الاداء في ضوء المعايير الموضوعية بالإضافة الى تحديد نوع وطبيعة الانحرافات والفروق بينهما (هل هي انحرافات ملائمة أو في الصالح أم أنها غير ملائمة). وبمجرد الانتهاء من عملية القياس او المقارنة يتم تحليل اسباب الانحرافات.

حيث يتم طرح عدد من التساؤلات من بينها مثلا: هل الانحرافات التي حدثت ترجع الى الافراد، أم أنها ترجع الى خلل في الادارة ام أن هذه الانحرافات لا ترجع الى عوامل خارجة عن سيطرة الادارة (عوامل قد ترتبط بأطراف التعاون الخارجي مع المنظمة او عوامل بيئية سواء كانت سياسية او اقتصادية او ثقافية ...)، أم الى مزيج من كل هذه العوامل؟

تصحيح الانحرافات: بمجرد انتهاء المدير من قياس الاداء وتحديد الانحرافات يجب البدء فوراً في اتخاذ الاجراءات التصحيحية المطلوبة corrective والاجراءات التصحيحية تستهدف الوصول بالأداء الى مستويات ومعايير الأداء المطلوبة أو المخططة. وتتركز هذه الاجراءات بصفة عامة على: علاج الاخطاء والمشاكل خاصة في حالة الانحرافات غير المرغوبة. أما بالنسبة لأنواع ومجالات التصحيح فقد تشمل كل او بعض الوظائف الادارية المتعارف عليها. بمعنى اخرى قد يتطلب تصحيح الانحرافات اعادة التخطيط أو التنظيم أو تغيير أساليب التوجيه او تطوير أدواته المستخدمة مثلا.

سادسا: أنواع الرقابة التنظيمية

يمكن تقسيم الرقابة إلى أنواع متعددة وفقا للعديد من الأسس مثل الزمن أو النشاط أو المكان الذي تمارس فيه، أو من حيث الشكل والمضمون، بصفة عامة فإننا نجد أن أهم الأنواع الشائعة من الرقابة تتمثل فيما يلي:¹

- الرقابة الداخلية والرقابة الخارجية.
- الرقابة القبلية والرقابة البعدية.
- الرقابة المستندة والرقابة الشخصية.
- الرقابة الفردية والرقابة الجماعية.
- الرقابة الدورية والرقابة المستمرة.

1 . . فتحي احمد ذياب عواد: المرجع السابق، ص 237.

- الرقابة الشعبية والرقابة التشريعية والرقابة القضائية.

ويمكن إلقاء الضوء على كل نوع من أنواع الرقابة السابقة فيما يلي:

(1) الرقابة الداخلية والرقابة الخارجية:

إذا كانت الرقابة تتعلق بأعمال المنظمة فإنه يقصد بالرقابة الداخلية تلك التي تقوم بها المنظمة نفسها على ما تمارسه من نشاط وهي رقابة تقوم بها وحدات تابعة للمنظمة تقيمها بداخلها لهذا الغرض، وتمتاز بقرب موقعها من العمل واتصالها مباشرة بالمديرين مما يتيسر معه معالجة الكثير من المشكلات هذا بينما تعنى الرقابة الخارجية قيام أجهزة رقابية مستقلة عن المنظمة بالرقابة على أعمالها.

وإذا كانت الرقابة تتصل بالأفراد، فإنه يقصد بالرقابة الداخلية الذاتية التي تتبع من داخل الإنسان أي رقابة الضمير، وتأتي الرقابة الخارجية من الأفراد المحيطين به في حياته.

(2) الرقابة القبلية والرقابة البعدية:

يقصد بالرقابة تلك التي تتم قبل تنفيذ عمل ما وتهدف إلى منع وقوع الأخطاء والانحرافات منذ البداية، ويقصد بالرقابة البعدية تلك الرقابة التي تتم بعد تنفيذ العمل كله أو بعد تنفيذ مرحلة من مراحلها وتتم عن طريق متابعة الأعمال وحصرها ومقارنتها بالمعايير الموسومة، وبذلك فهي تسعى إلى تقييم الأخطاء بعد وقوعها بغية منع تكرار حدوثها.

(3) الرقابة المستندة والرقابة الشخصية:

يقصد بالرقابة المستندة تلك التي تعتمد على فحص المستندات والتأكد من صحتها وفقا للإجراءات المقدر.

كما يقصد بالرقابة الشخصية تلك الرقابة التي يلاحظ المديرون سلوك مرؤوسيهم من خلال اعتمادهم على الملاحظة الشخصية لهذا السلوك.

(4) الرقابة الفردية والرقابة الجماعية:

يقصد بالرقابة الفردية تلك التي تتم بقيام فرد واحد فقط (مدير مثلا بإحدى الإدارات) بتقييم أعمال مرؤوسيه ومتابعة أخطائهم والعمل على اتخاذ الإجراءات المناسبة للقضاء عليها، بينما تتم الرقابة الجماعية من خلال مجموعة من الأفراد يقومون معا بممارسة مهام الوظيفة الرقابية على المرؤوسين.

(5) الرقابة الدورية والرقابة المستمرة:

يقصد بالرقابة الدورية تلك التي تتم في أوقات معروفة وذلك كل فترة زمنية محددة كأن تتم الرقابة أسبوعيا أو شهريا أو كل ثلاثة أشهر أو كل عام مثلا، بينما يقصد بالرقابة المستمرة ممارسة مهام الوظيفة الرقابية باستمرار أثناء أداء الأعمال.¹

(6) الرقابة الشعبية والرقابة التشريعية والرقابة القضائية:

يقصد بالرقابة الشعبية تلك التي يمارسها أفراد الشعب وجماهير، على الأجهزة الإدارية في الدولة من خلال التقارير والشكاوى والمقالات الصحفية وهي تتم عن طريق التنظيمات السياسية والنقابية والمواطنين أنفسهم.

ويقصد بالرقابة التشريعية تلك التي تقوم بها التنظيمات التي تمارس وظيفة التشريع في الدولة كالمجالس النيابية والبرلمانات.

بينما يقصد بالرقابة القضائية تلك التي تمارسها أجهزة القضاء في الدولة وهي المحاكم والنيابة الإدارية ومجلس الإدارة.²

سابعا: قيود نظام الرقابة الفعال

- يرى موكل أن أهم القيود التي تقف أمام تحقيق نظام رقابة فعال تأخذ ثلاثة صور على النحو الآتي:³
- (1) عدم الكفاءة في تصميم نظام المراقبة أو عدم قدرة الإدارة على إدارته في حالة وضعه موضع التنفيذ وإن الأنظمة الرقابية في المشروعات الكبيرة في غاية التعقيد وأن أي تغيير في جزء من النظام يخلف بسهولة مشكلات لأجزاء أخرى.
 - (2) قيود سلوكية ترتبط بعدم تقبل المديرين بسهولة لاتخاذ أي إجراءات تتطلب استبعاد أو تعديل في استراتيجيات حالية... الخ.
 - (3) قيود سياسية مرتبطة بعلاقات القوة التي تتم ممارستها داخل التنظيم والتي قد تتمثل في سيطرة أحد الوظائف على الأخرى وتقف عقبة أمام كفاءة أداء المنظمة ككل.

1 . فتحي احمد ذياب عواد: المرجع السابق، ص 238.

2 . المرجع نفسه، ص 239 .

3 . . منى عطية خزام خليل: المرجع السابق، 181.

ثامنا: نظريات الرقابة التنظيمية

(1) نموذج الإدارة العلمية: افتراضات هذا النموذج قائمة على اعتبار أن الأفراد كسالي، أنهم مدفوعون فقط من الناحية المادية، وأنهم غير قادرين على تخطيط وتنظيم الأعمال المنوطة بهم، وبالتالي ظهرت محاولات رواد هذه المدرسة للسيطرة على السلوك الإنساني داخل المنظمات من خلال عمل تصميم مثالي للوظائف ومن خلال الحوافز المادية، وتعتبر محاولات فريدريك تايلور هي أول المحاولات المنظمة في هذا المجال، حيث كانت له مجموعة من التجارب الإدارية في الشركات التي كان يعمل بها، وقد تبلور الفكر الناتج عن هذه التجارب في كتابه (مبادئ الإدارة العلمية).

وتلت جهود تايلور ما قام به الزوجان فرانك وليليان جلبرت بما يسمى (دراسة الحركة والوقت)، حيث قاما ببحث أنواع الحركات التي يؤديها العامل في عمله ووقت كل حركة، ثم يحددون بعد ذلك ما هي أنسب حركات عليه أن يؤديها ليصل إلى أسرع وأفضل أداء ممكن.

لقد اعتبر رواد هذه المدرسة أن الإنسان مثله مثل أي مورد آخر من موارد المنظمة من آلات وغيرها، وبالتالي يجب التحكم في هذا المورد عن طريق تصميم وظيفته وتدريبه وتحديد معيار علمي لقياس معدل إنتاجه، هذا بجانب تحفيزه على العمل باستخدام الحوافز المالية.¹

(2) النظرية البيروقراطية للإدارة ومن أهمها نظرية ماكس فيبر:

اعتقد عالم الاجتماع ماكس فيبر أن المؤسسة البيروقراطية هي من أعظم الوسائل العقلانية لتنفيذ الرقابة السلطوية على العناصر البشرية. وبالرغم من اعترافه بأهمية القيادة الشخصية إلا أنه أقر بعدم الاستغناء عن القيادة البيروقراطية في إدارة الجماهير التي يتطلبها المجتمع المعاصر.

لقد وضع فيبر مفهوما بيروقراطيا يضم المقومات الخاصة بالبنية البيروقراطية المثالية.

فقد اعتبر أن تنظيم المناصب يتبع نظام ترتيب التدرج الهرمي حيث يخضع المكتب الأدنى لسيطرة ورقابة المكتب الأعلى، نتيجة لذلك يكون التقسيم المنسق للعمل، فلكل مكتب نطاق واضح ومحدد من المسؤوليات، ويتم اختيار الموظفين في الدائرة الواحدة على أساس مؤهلاتهم الفنية، ويجب أن يكون المكتب هو الشاغل الرئيسي للموظف، ويشكل المنصب حياته العملية، ويكون ترفيع الموظف مبنيا على الأقدمية في

¹ عامر عوض: السلوك التنظيمي والاداري، دار اسامة للنشر، عمان، الاردن، 2008، ص 34 .

التعيين والإنجازات التي حققها الموظف أو كليهما معا. كما يجب الفصل بين النشاط الرسمي والحياة الخاصة بالموظف وتقوم البيروقراطية في نظر فيبر على الأسس التالية:

- إن الإدارة عملية ذات إطار محدود وشكل متعارف عليه، ويتم تشكيل إطارها من خلال إتباع مجموعة من الخطوات المترابطة والمتتابعة ذات النمط الثابت، مهما تغير نوع النشاط الذي تتم مزاولته.
 - إن الإطار الذي تدور فيه العملية الإدارية خطواتها المتتالية ذو مضمون. وهذا يتضح من خلال النظر لكيفية تأدية المنظمة لوظائفها التي تبدأ في الغالب بالتخطيط والتنظيم والقيادة والتوجيه وأخيرا الرقابة والتقييم والمتابعة.
 - تخضع جميع العمليات الإدارية لمجموعة من المبادئ والقوانين والقواعد واللوائح العامة مهما اختلفت المنظمات أو الظروف المحيطة بها. ويؤدي وجود القواعد والأسس المقننة التي تحكم العلاقات بين النشاطات والوظائف المختلفة إلى ترشيد القرارات.
 - يجب تقسيم نشاطات العمل إلى وظائف يشغلها أفراد على مستوى عال من الخبرة والكفاءة العملية. وإلى وحدات وأقسام وإدارات بحيث تتجمع النشاطات المتشابهة أو المترابطة في فئة للوظائف أو وحدة والوحدات والأقسام المتماثلة والمتشابهة في إدارات.
 - يجب إدارة العمل عن طريق إعطاء التعليمات والتوجيهات بشكل مفصل وواضح. مع ضرورة وجود توظيف للوظائف في شكل تسلسل هرمي تنظيمي جيد، وأن يتم تقسيم العمل تبعا للخبرة ومتطلبات التخصص مع تحديد الاختصاصات والصلاحيات والمسؤوليات، بما يؤدي إلى عمل الجهاز الإداري بكفاءة وفعالية.
- لقد ميز فيبر بين ثلاثة وسائل لتحقيق شرعية السلطة هي:
- السلطة الكاريزمية (البطولية): وتقر هذه السلطة بضرورة وجود صفات وخصائص يتميز بها فرد من الآخرين وهذه السلطة تمكن الفرد من الحصول على احترام الآخرين له وطاعته، فيصبح الأفراد بمثابة تابعين له ويأتمرون بأمره، وهذه السلطة في نظر فيبر نوع من الإلهام والقدرة غير الطبيعية.
 - السلطة التقليدية: وتقوم على التزام القائد الجديد الذي يأتي بعد القائد البطولي، والتمسك بنفس النهج الذي انتهجه والترويج لنفس القيم والمبادئ التي روج لها، ويصبح تأييد التابعين للقائد الجديد مرهونا بهذا الالتزام.

- السلطة القانونية: وتستند على أسس موضوعية ورشيده والفرد الذي يحوز عليها يمارسها انطلاقاً من المركز الوظيفي الذي يشغله في التنظيم ويسمى هذا النوع من السلطة رشيداً لأن الوسائل فيه مصممة ومعبر عنها بطريقة واضحة ولهدف واضح هو إنجاز غايات محددة.¹

(3) **مدرسة العلاقات الإنسانية:** ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية كردة فعل عن إخفاقات الاتجاهات الإدارية وبخاصة التيلورية التي كانت تقوم على افتراضات تعتبر الإنسان كائن عقلائي تحركه الحوافز المالية. وتعتبر الأبحاث التي قام بها التون مايو في مصانع ها وثورن في شركة وسترن الكترينك نقطة تحول في الفكر الإداري وفي النظرة إلى العامل. فقد كانت تلك الدراسات في البداية امتداداً لتجارب فردريك تايلور، حيث ركزت على تأثير العوامل المادية والطبيعية التي تتعلق بالإجهاد والأجور وظروف العمل على الإنتاج، وبعد إجراء سلسلة من التجارب: تجربة الإضاءة، تجربة جدولة العمل (أوقات الراحة)، تجربة الأجور، أثبتت نتائجها عدم تأثر الإنتاج بهذه المتغيرات، مما جعل الباحثين يوجهون اهتمامهم للمبحوثين للكشف عن سر هذه النتائج.

وبعد إجراء تجارب جديدة على المبحوثين السابقين دامت خمس سنوات (1927-1932) لمعرفة السر الذي يكمن وراء الثبات النسبي للإنتاج رغم تغير العوامل المتصلة بالإضاءة والإجهاد والأجور، ومن هذه التجارب: تجربة المقابلات، تجربة السلوك الجماعي، ومن خلال المقابلات مع المبحوثين نبين أن العوامل المعنوية والنفسية المتعلقة بما يدور في أذهان العمال من أفكار وتوقعات واتجاهات هي المسؤولة عن ثبات الإنتاجية، مما جعل الباحثين يستنتجون ما يلي: أهمية الحوافز المعنوية مثل نمط الإشراف، والعلاقات الإنسانية وأثر الجماعات غير الرسمية على الإنتاجية، وهذا ما جعل مدرسة العلاقات الإنسانية تؤكد على أسسه التنظيم، وتبنى مفاهيم جديدة تتعلق بالشخصية والتفاعل الاجتماعي والعلاقات الإنسانية التي تجعل من التنظيم نسقاً اجتماعياً يشبع الفرد في إطاره حاجاته المادية والنفسية والاجتماعية ويمنحه الشعور بالأمن والانتماء.²

1. رعد حسين الصرن: **نظريات الإدارة والاعمال**، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا، 2004، ص - ص 45 - 49 .

2. خالد حامد، **علم اجتماع التنظيم والعمل**، دار الكتاب المعاصر للنشر و التوزيع، الرويبة، الجزائر، 2020، ص - ص 38

4) مدرسة اتخاذ القرارات: يرى أنصار هذه المدرسة أن جوهر الإدارة هو ما يصدر عن الإدارة من قرارات بغض النظر عن طبيعة التنظيم أو ماهية السلوك، فالإدارة هي التي تصدر القرارات العلمية العقلانية ومن وجهة النظر هذه إصدار القرارات العلمية يتطلب الاعتماد على الحقائق والبيانات والأرقام ومحاولة الفصل بين القيم والحقائق ويتم ذلك عن طريق التعامل مع المشاكل الإدارية وكأنها معادلات رياضية يتم حلها عن طريق احتساب قيمها، وحتى يكون المدير عقلانيا فلا بد له والحالة هذه من اتباع السلوك العقلاني في اتخاذ القرارات والذي يتطلب كما هو معروف السير بشكل علمي وكما يلي:

تحسين المشكلة التي بحاجة إلى حل.

جمع المعلومات المتعلقة بها.

تحديد جميع البدائل الممكن اتباعها لحلها.

تقييم البدائل المختلفة وتحديد المزايا ومحاذاير كل منها.

اختيار أفضل البدائل في ضوء التقييم.

وكما يلاحظ فإن جمع المعلومات المتعلقة بالمشكلة وبدائلها موضوع أساسي في الأسلوب العلمي ويتطلب وقتا وجهدا ووسائل تكنولوجية مثل لحاسوب وأنظمة المعلومات وما إلى ذلك. ويؤكد أيضا أن هذه المدرسة تقوم على استخدام النماذج والطرق الرياضية في التعامل مع المشكلات الإدارية، واستخدام التكنولوجيا التي تساعد على استيعاب المعلومات الكثيرة وهو أمر لا يتوفر بالضرورة بالإنسان نفسه لا من حيث قدرته المحدودة على التعامل مع المعلومات ولا من حيث الوقت المتاح له لاستعمال المعلومات. ولذلك فالنظرة للإنسان من وجهة النظر هذه هو الإنسان شخص محدود العقلانية، وبالتالي فالرجل الإداري هو الذي يتخذ قرارات معقولة وليس قرارات مثالية. وبالتالي يفترض أنصار هذه المدرسة أن الإنسان ذو عقلانية جزئية تتمثل في صياغة الأهداف دون القدرة على تحديد أفضل الوسائل المناسبة لتحقيقها، وكذلك فالإدارة هنا تعني عملية اتخاذ القرارات.

5) نظرية X وY

• نظرية X:

تستند نظرية X على عدد من الافتراضات الأساسية حول طبيعة السلوك الإنساني من أهمها:

- أن الافراد العاملين يكرهون، في المتوسط، العمل وذلك بصورة متأصلة في تكوينهم السلوكي ويحاولون تجنبه في المنظمة قدر الإمكان، والمبرر الذي يستند عليه دعاة هذا الاتجاه الفكري هو ما يظهر من تصرفات الأفراد من خلال تجنب الأعمال الجديدة وتنفيذ العملية الإنتاجية بأقل من طاقاتهم الحقيقية في الأداء.
- نظرا لكرهية الأفراد العاملين للعمل، فإنه يجب أن يتم إجبارهم على أدائه وينبغي اخضاعهم للرقابة والتوجيه بل والتهديد المستمر بالعقاب، بغية تحقيق أهداف المنظمة ومن هنا فإن دعاة هذا الاتجاه المنظمي يؤكدون على ضرورة ممارسة العنف والقوة في التعامل مع الأفراد وارشادهم نحو تحقيق الأداء الإنتاجي الأعلى وقد أكد أنصاره على خط التوكيد على أهمية العلاقات الإنسانية وتراخي دعائها في معاملة الفرد بسبب به من تساهل كبير في إطار محاسبة الأفراد العاملين ومعاملتهم بشكل يؤثر سلبا في تحقيق أهداف المنظمة
- يحاول متوسط الأفراد، عادة تجنب المسؤولية ويفضلون الحصول على التوجيه من قبل أشخاص آخرين. كما يتسمون أيضا برغبة كبيرة نحو الاستقرار والأمن وتقليص الجوانب المتعلقة بالطموحات الذاتية. لذا فإنه لا بد من وجود إدارة قوية تشرف وتوجه نشاط هؤلاء الأفراد في مضمار الوصول إلى مستوى الإنتاجية العالية للمنظمة وتحقيق أهدافها.

وتستمد هذه الافتراضات التي أوردتها مكر يكور لنظرية X أبعادها الفكرية من الاتجاه التقليدي من حيث النظرة إلى الفرد على أنه يتسم بالرشد أو العقلانية، غير أنه أكد على أن التنظيم الرسمي لوحده حسبما ورد في نظرية X لا يحقق الأهداف المطلوبة. كما اشار أيضا إلى الإدارة بالرقابة والتوجيه والتهديد بالعقاب أو ما يدعوه مكر يكور بالتعبير ب نظرية العصا والجزر لا تشكل خطى على طريق إشباع حاجات ورغبات الفرد ولا تحقق، بالتالي حافزا له نحو الأداء الأفضل. ولذا فإن الوسائل الإنسانية وتعميق ابعادها وتهيئة سبلها في التعامل مع الأفراد في إطار المنظمة هي التي تعمل على النهوض بمستوى الأداء في المنظمة على طريق تحقيق أهدافها.¹

• نظرية Y

لاحظ ميكري كور أن هناك انعطافا جديدا في تعامل الإدارة مع الأفراد العاملين انطلق من تشخيص سلبيات عمل الإدارة والمشكلات التي واجهتها من خلال الكساد الاقتصادي الكبير في مطلع الثلاثينات (1929-1933) ثم الحرب العالمية الثانية إلى جانب المشكلات التي ولدها، الاخذ بأسلوب الانتاج الكبير،

1 . خالد حامد: مرجع سابق، ص 46.

ثم التغيير الجذري في نظم وعمليات الشراء والتسويق وغيرها من التطورات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية الاخرى. وقد شكل كل ذلك توجهها جديدا في تغيير معالم الادارة. ومن هنا فقد لاحظ مكر يكور ضرورة إيجاد بديل فكري ونظري يستند الى انتشار الادارة من الضياع الذي سببته الاتجاهات الفكرية التقليدية (الكلاسيكية) القائمة على نظرية (X) والبناء البيروقراطي الذي أساسه هرمية العلاقات بين الأفراد العاملين، ونظام السيطرة المحكم، وغيرها مما ورد ذكره أعلاه. وقد طرح مكر يكور بالمقابل، سمات نظرية Y على الوجه الآتي:

- إن متوسط الأفراد العاملين في المنظمة لا يكرهون العمل، بل يرغبون فيه، ويعتبرون الجهد المبذول في العمل بمثابة اللهو واللعب، أما الكراهية للعمل فتتجم عن عوامل خارجية تسببها ظروف العمل ذاتها في المنظمة، وما يحيط به من بيئة معينة. لذا فإن لسبل الإدارة في التعامل مع الأفراد دور أساسي في خلق الاجواء الملائمة للأفراد وتوجههم لحب العمل وإتيان الابداع فيه.
- لا تشكل الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب العنصر الالهم في التأثير في السلوك الانساني، بل أن الرقابة الذاتية للفرد هي أكثر تأثيرا في هذا المجال. هذا خصوصا إذا اقتنع الفرد بالعمل وانسجم معه، لأن موافقته الذاتية ستكون ذات إثر كبير في هذا الاتجاه. فالالتزام بالأهداف العامة للمنظمة يرتبط اساسا بمدى العوائد المتحققة للفرد من الإنجاز الافضل. وأهم ما في هذه الجوانب هو ما يرتبط بإشباع حاجاته الذاتية في إطار الرغبة في الانجاز، وتوكيد الذات، والعمل الدائب من أجل اشباع حاجاته المتنامية باستمرار.
- ان متوسط الافراد يكررون السلوك الذي يؤدي الى اشباع الحاجات الذاتية، ويتجنبون السلوك الذي ينجم عنه الفشل في اشباعها. ومن هنا يتضح بأن الفرد لا يتهرب من المسؤولية بل يبحث عنها باستمرار إذا ما توافرت له السبل الكفيلة بإشباع رغباته، ويتجنبها فقط حينها لا يحقق من خلالها أهدافه المطلوبة وطموحاته.
- ان متوسط الافراد يتمتع بقدرة عالية على استخدام إمكانياته الفكرية ويحاول جاهدا الابداع في حل المشكلات التنظيمية. اي انه ينتم بقدرة ملحوظة في استثمار جوانب الخلق والابتكار ذلك لان الانسان يمتلك طاقات فردية عالية من شأنها أن تحقق إمكانية واسعة في الخلق والتطوير. وعليه فالفشل في تحقيق بعض الاهداف المطلوبة للمنظمة لا يعني قصورا في القدرة الذاتية للأفراد في استثمار الطاقات الكامنة، وانما يعود، مع متطلبات إطلاق الطاقات الذاتية للأفراد وتحقيق استثمارها باستمرار وعلى الوجه المطلوب.

ومن هنا يتضح بأن مكر يكور يؤكد على الجوانب المتعلقة بدور المشاركة الفاعلة للأفراد، وعلى اهمية القيادة الادارية في الاسهام في تحقيق أهداف.¹

(6) مدرسة اتخاذ القرارات: يرى أنصار هذه المدرسة أن جوهر الإدارة هو ما يصدر عن الإدارة من قرارات بغض النظر عن طبيعة التنظيم أو ماهية السلوك، فالإدارة هي التي تصدر القرارات العلمية العقلانية ومن وجهة النظر هذه إصدار القرارات العلمية يتطلب الاعتماد على الحقائق والبيانات والأرقام ومحاولة الفصل بين القيم والحقائق ويتم ذلك عن طريق التعامل مع المشاكل الإدارية وكأنها معادلات رياضية يتم حلها عن طريق احتساب قيمها، وحتى يكون المدير عقلانيا فلا بد له والحالة هذه من اتباع السلوك العقلاني في اتخاذ القرارات والذي يتطلب كما هو معروف السير بشكل علمي وكما يلي:

تحسين المشكلة التي بحاجة إلى حل.

جمع المعلومات المتعلقة بها.

تحديد جميع البدائل الممكن اتباعها لحلها.

تقييم البدائل المختلفة وتحديد المزايا ومحاذاير كل منها.

اختيار أفضل البدائل في ضوء التقييم.

وكما يلاحظ فإن جمع المعلومات المتعلقة بالمشكلة وبدائلها موضوع أساسي في الأسلوب العلمي ويتطلب وقتا وجهدا ووسائل تكنولوجية مثل لحاسوب وأنظمة المعلومات وما إلى ذلك. ويؤكد أيضا أن هذه المدرسة تقوم على استخدام النماذج والطرق الرياضية في التعامل مع المشكلات الإدارية، واستخدام التكنولوجيا التي تساعد على استيعاب المعلومات الكثيرة وهو أمر لا يتوفر بالضرورة بالإنسان نفسه لا من حيث قدرته المحدودة على التعامل مع المعلومات ولا من حيث الوقت المتاح له لاستعمال المعلومات. ولذلك فالنظرة للإنسان من وجهة النظر هذه هو الإنسان شخص محدود العقلانية، وبالتالي فالرجل الإداري هو الذي يتخذ قرارات معقولة وليس قرارات مثالية. وبالتالي يفترض أنصار هذه المدرسة أن الإنسان ذو عقلانية

¹. خالد حامد: مرجع سابق، ص - ص 47 - 48.

جزئية تتمثل في صياغة الأهداف دون القدرة على تحديد أفضل الوسائل المناسبة لتحقيقها، وكذلك فالإدارة هنا تعني عملية اتخاذ القرارات.¹

¹. سامر جلدة: السلوك التنظيمي و النظريات الادارية الحديثة، دار اسامة للنشر والتوزيع، الاردن، 2009، ص-ص 22 -

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم تناوله في هذا الفصل فان الرقابة التنظيمية تعتبر وظيفة هامة من الوظائف الادارية داخل المؤسسة وركيزة اساسية يتم من خلالها سير نشاط المؤسسة بشكل جيد وذلك من خلال الخطط والبرامج المتبعة، فمن خلال الرقابة يتم التأكد من ان العمال يلتزمون بالقوانين، وكذلك تعمل على اكتشاف الاخطاء عن طريق تتبع الانشطة الفردية والجماعية لعناصر التنظيم.

ومنها التوصل لوسائل وطرق تصحيح الانحرافات وتقاديها وذلك من اجل تحقيق الاهداف المخطط لها

مسبقاً.

الفصل الثاني: الالتزام الوظيفي

تمهيد

أولاً: أهمية الالتزام الوظيفي

ثانياً: خصائص وأبعاد ومؤشرات الالتزام الوظيفي

ثالثاً: العوامل المؤثرة في الالتزام الوظيفي ومحدداته

رابعاً: أنواع الالتزام التنظيمي

خامساً: مجالات الالتزام الوظيفي

سادساً: مراحل الالتزام الوظيفي

سابعاً: قياس الالتزام التنظيمي وفوائده

ثامناً: نتائج الالتزام التنظيمي

تاسعاً: أساليب تعزيز الالتزام التنظيمي

عاشراً: مداخل نظرية للالتزام التنظيمي

الفصل الثاني: الإلتزام الوظيفي

تمهيد:

في الآونة الأخيرة ازداد اهتمام الباحثين بدراسة الإلتزام الوظيفي وذلك لتأثيره الواضح على فعالية المنظمة وزيادة إنتاجيتها على اعتبار أن الموظف الملتزم أكثر التصاقاً بالمنظمة، وأكثر جدية في تحقيق أهدافها، لذلك ومنذ مطلع النصف الثاني من القرن العشرين، بدأ الاهتمام بموضوع الإلتزام الوظيفي، حيث ركزت أغلب الدراسات على طبيعة وعلاقة العاملين بالمنظمة.

أولاً: أهمية الإلتزام الوظيفي

ان الإلتزام الوظيفي يعتبر من الحاجات الأساسية التي تساعد الفرد داخل المنظمة وهذا من خلال تغذيته لشعوره بالانتماء إلى المؤسسة باختلاف انواعها.

وتكمن أهمية الإلتزام الوظيفي فيما يلي:

1. **على المستوى الفردي:** يساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي والذي ينعكس على انخفاض معدل دوران الموظفين ومستويات غيابهم، والشعور بالاستقرار الوظيفي لديهم.¹ ويظهر مستوى الرضا في مدى الانجاز الذي يقدمه الفرد في العمل المنوط به والذي بدوره يساهم في تحقيق الأهداف التي سطرته المنظمة مسبقاً.

2. **على مستوى المنظمة:** نجد أنه يزيد من مستوى الانتماء للمنظمة وزيادة الإنتاجية وتقليل التكلفة الناتجة عن تغيب العاملين وعن أدائهم للأعمال المنوطة بهم بكفاءة وفاعلية.²

لا يخفى علينا ان الإلتزام الوظيفي يخلص المنظمة او المؤسسة من الكثير من المنغصات التي بإمكانها ان تلحق بسيرورة العمل والتي عادة ما يكون الموظف هو السبب الاول فيها باعتباره الركيزة الأساسية في التنظيم، وبهذا فغيابه او تكاسله أو حتى قلة انضباطه يؤثر بالدرجة الأولى على الجودة الإنتاجية وعلى جل أهداف المؤسسة التي ينتمي اليها.

¹.يوسف سيفي ومزيان محمد: "عوامل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى الأستاذ الجامعي"، مجلة التنمية البشرية، العدد 11، 2018، ص48.

². المرجع نفسه، ص48.

3. على المستوى الاجتماعي: يؤدي الإلتزام الوظيفي إلى خلق جو من الترابط والعلاقات الاجتماعية بين العاملين في المنظمة.¹

من الوارد أن العلاقة الجيدة تؤدي بالضرورة إلى العمل الجيد أو الإنتاجية المقبولة وبهذا فالعلاقات الاجتماعية الوطيدة داخل الهرم التنظيمي باختلاف مستوياته سواء كانت بين الرؤساء والمرؤوسين أو بين العمال ذو المستوى الواحد أو حتى المصالح ينتج عنه رضا واستقرار وظيفي يساهم بصورة مباشرة في زيادة الفاعلية واستمرارية المنظمة.

4. على المستوى القومي: يؤدي الإلتزام الوظيفي إلى زيادة الناتج القومي في المحصلة النهائية للإلتزام وذلك عن طريق زيادة كفاءة وفاعلية أداء الأفراد العاملين بالمنظمة.²

ثانيا: خصائص وأبعاد ومؤشرات الإلتزام الوظيفي

1. خصائص الإلتزام الوظيفي:

- الإلتزام الوظيفي هو حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم.
- كما يتميز بأنه حالة غير ملموسة تتجسد في ولاء العمال لمنظماتهم ونجد درجة ثباته ليست مطلقة وأبعاده متعددة ومؤثرة في بعضها البعض.³
- وبذلك فهذا الإلتزام لن يصل إلى مستوى الثبات المطلق إلا أن درجة التغيير التي تحصل فيه تكون أقل نسبيا من درجة التغيير والتي تتصل بالظواهر الإدارية الأخرى.

في حين ميزه دودين عن غيره من المفاهيم المرتبطة بالعمل الوظيفي بأنه:

- حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة ويؤثر في قرار الفرد فيما يتعلق ببقاءه أو تركه للمنظمة.
- وسيلة لتحقيق هدف معين في العضوية في المنطقة وهي وسيلة لتحقيق أهداف شخصية حيث لا يستطيع الفرد تحقيقها بمعزل عن المنظمة.

1. يوسف سيفي ومزيان محمد: المرجع السابق، ص48.

2. يوسف سيفي ومزيان محمد: المرجع السابق، ص48.

3. لروية مشتي وزهية خطار: الإلتزام الوظيفي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الجامعي (دراسة ميدانية ببعض جامعات الوسط الجزائري) ،مجلة العلوم النفسية والتربوية، المجلد 06، العدد1، 2020، ص139.

- قيمة في حد ذاته تتجسد عندما تصبح أهداف المنظمة وقيمها هي أهداف اعضائها وقيمهم بغض النظر عن مصالحهم الذاتية.¹
 - يعبر الإلتزام الوظيفي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهده لصالح المنظمة ورغبته الشديدة في البقاء بها وقبوله، وإيمانه بأهدافها وقيمها
 - يمثل شعور داخلي يضغط على الفرد للارتباط بالمنظمة والعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المنظمة.
 - يستغرق الإلتزام في تحقيقه وقتا طويلا لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة بل يكون نتيجة لتأثيرات استراتيجية ضاغطة.
 - يتأثر الإلتزام الوظيفي بمجموعة من الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل.²
 - الإلتزام الوظيفي حالة غير ملموسة يستدل عليها ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات العمال في التنظيم من خلال الممارسات المهنية.
 - وتتمثل مخرجات الإلتزام الوظيفي في البقاء في المنظمة وعدم تركها ودرجة انتظام وحضور العاملين والأداء الوظيفي، والحماس للعمل، والإخلاص للمنظمة.³
2. أبعاد الإلتزام الوظيفي:

يمكن استعراض هذه الأبعاد على النحو التالي:

- **الولاء التنظيمي:** يرى بوتر وزملاؤه أن الولاء التنظيمي يعرف بأنه قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، أي الارتباط النفسي الذي يربط العاملين بالمنظمة منا يدفعهم للاندماج في العمل وإلى تبني قيم المنظمة.

1. محمد حسن محمود الغرابوي: دور الإلتزام في تحسين جودة الخدمة (دراسة تطبيقية على الشق المدني والامن الوطني -

قطاع غزة)، مذكرة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2014، ص 13.

2. فاضل فايزة: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي والدافعية للإنجاز لدى العمال (دراسة ميدانية بالمجمع

الصناعي لانتاج الاسمنت زهانة -ولاية معسكر، أطروحة دكتوراه علوم في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة وهران 2،

2018-2019، ص 69.

3. لروية مشتي وزهية خطار: المرجع السابق، ص 139.

فعندما يكون القائد قادرا على خلق الولاء لدى مرؤوسيه، فبدون الولاء التنظيمي سوف يتزعزع مركز القائد، وعليه لابد من أن يقدم العاملون ولأئهم لرئيسهم وبالعكس مما يتطلب من القائد الإداري تمثيل الإدارة أمام العاملين وتمثيل العاملين أمام الإدارة، مما سبق نجد أن الولاء هو أحد أبعاد الإلتزام إذ أنّ كلاهما يمثل الرغبة الشديدة بالبقاء وتبني قيم وأهداف المنظمة.¹

الولاء التنظيمي هو قوة ارتباط الفرد بمنظّمته وإيمانه بقيمتها وأهدافها بحيث كلما زاد الولاء زاد اندماج الموظف داخل التنظيم بحيث يصبح الأكثر قدرة وجرأة على التضحية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وبذلك تحقيقه لأهدافه الشخصية والذي بدوره يضمن للفرد البقاء والاستمرار في العمل، وبكسب المرؤوسين الثقة في شخصه.

● **المسؤولية تجاه المنظمة:** المسؤولية تعني الإحساس بالإلتزام نحو البقاء في المنظمة مقابل الدعم الجيد الذي تقدمه المنظمة للعاملين فيها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي والمسؤولية إما أن تكون قانونية وتعني محاسبة الموظف المقصر، وإخلاقيا تعني الإلتزام ويقظة الضمير والتي يشعر بها اتجاه العمل.²

نرى هنا أنه كلما زاد الدعم من القائد تجاه مرؤوسيه سواء كان هذا الدعم ماديا أو معنويا، من خلال الزيادة في الأجور أو تحقيق الإلتزام والسماح لهم بالمشاركة في القرارات، كلما زاد الإحساس بالمسؤولية لدى الموظف والذي بدوره يحفزه على الإلتزام وظيفيا.

● **الرغبة في الاستمرار في العمل:** إن درجة الإلتزام عند هذا البعد يمكن قياسها بالقيمة الاستثمارية والتي يحققها الفرد عندما يستمر في المنظمة وبالنتيجة يفقدها لو فكر بترك العمل والالتحاق بمنطقة أخرى، إن عملية بقاء الفرد داخل المنظمة يتأثر بمجموعة من العوامل ومنها التقدم في السن، ومدة الخدمة، وتعد من المؤشرات الهامة للإستمرار في العمل.

1. نماء جواد لعبيدي: "أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي (دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث

العلمي)"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 8، العدد 24، 2012، ص 84.

2. نماء جواد لعبيدي: مرجع سابق، ص 84.

- **الإيمان بالمنظمة:** يعني مدى إيمان العاملين بالمنظمة التي يعملون فيها ويتكون هذا البعد لدى الفرد بمدى معرفته للخصائص المميزة بعمله ودرجة استقلاليته وتنوع المهارات المطلوب ويتأثر بدرجة إحساسه بالبيئة التنظيمية التي يعمل فيها.¹
- وعلى غرار هذا قد تم تصنيف الأبعاد على نحو آخر بالنظر إلى ما يتعلق بالصفات الشخصية وبخصائص العمل، والخصائص التنظيمية والعوامل الخارجية:
- **الأبعاد المتعلقة بالصفات الشخصية:** وهي كل ما يتعلق بالفرد من قدرات ومهارات يتم معرفتها عن طريق تحليل خصائص العمل، مثل: الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، مدة الخدمة في المنظمة، الحاجة إلى الإنجاز.
- **الأبعاد المتعلقة بخصائص العمل:** وهي جميع العوامل المتعلقة بالعمل ذاته ومتطلباته المختلفة من مهارات وقدرات وما يستجد منها بمرور الزمن، وكذلك إعلام العاملين بنتائج أعمالهم، ومن هذه العوامل تحديد المهام، ودرجة الاستقلالية أثناء العمل.²
- وبذلك فالإلتزام الوظيفي يتأثر بنا يكسبه الفرد الموظف من القدرات والمهارات اللازمة لتسيير العمل بغض النظر عن محدودية هذه القدرات أو تطورها مع الوقت بحيث أن حصول العامل على تقييم لعمله له أثر على مردوده.
- **الأبعاد المتعلقة بالخصائص التنظيمية:** هي تلك العوامل المتعلقة بالتنظيم وما يسوده من أوضاع أو علاقات ترتبط بالموظف والوظيفة التي يمكن للمنظمة الحد من تأثيرها أو زيادتها، مثل الأجر، نمط العمل، حرية اختيار العمل.
- **الأبعاد المتعلقة بالعوامل التنظيمية «فرص العمل»:** ويقصد بها مدى توفر فرص عمل أخرى في البيئة الخارجية للمنظمة حيث أن البيئة الخارجية للمنظمة توفر ظروف عمل بديلة أفضل، يكون هناك ولاء كبير للمنظمة.¹

¹ ، نماء جواد العبيدي: مرجع سابق، ص85.

² محمد إسماعيل داوود الجماصي: العلاقة بين الإلتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة، مذكرة ماجستير في القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، 2016، ص16.

3. مؤشرات وجود الإلتزام الوظيفي وضعفه:

- مؤشرات وجود الإلتزام الوظيفي: من المؤشرات التي تدل على وجود التزام وظيفي هي:
 - درجة توحيد العاملين مع المنظمة.
 - درجة الشعور بالمسؤولية لدى العاملين.
 - درجة المشاركة الفعالة لدى العاملين في أنشطة وعمليات المنظمة.
 - درجة الاستعداد للتضحية من أجل المنظمة.
 - الحديث عن المنظمة بكل الخير من قبل العاملين.
 - الدفاع عن المنظمة من أي نقد أو هجوم.
 - عدم التفكير في الانتقال إلى منظمة أخرى.
 - ارتفاع معنويات العاملين.
 - التركيز على حل المشاكل، وليس الشكوى الدائمة.
 - تفضيل المصلحة العامة للمنظمة على المصلحة الخاصة في كثير من الأحيان.
 - انخفاض شكوى المراجعين.²
- مؤشرات ضعف الإلتزام الوظيفي: تكمن مؤشرات ضعف الإلتزام الوظيفي في النقاط التالية:
 - انخفاض مستوى الاعمال التطوعية.
 - ارتفاع معدل دوران العمل.
 - عدم توفر حلقات الجودة.
 - تأخر أداء الخدمات وطول فترة الانتظار.
 - انخفاض مستوى إنتاجية الموظف.
 - كثرة القضايا المرفوعة من الموظفين على منظماتهم.
 - تزايد ظاهرة السلبية واللامبالاة.³

¹. محمد إسماعيل داوود الجماصي: مرجع سابق، ص 16.

². امجد علي إبراهيم نصار: المرجع السابق، ص 24.

³. بهية صادق: القيادة وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لدى إطارات المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء)، أطروحة دكتوراه في علم النفس التنظيم والعمل، جامعة الجزائر 2، 2017/2018، ص 99.

ثالثاً: العوامل المؤثرة في الإلتزام الوظيفي ومحدداته

1. العوامل المؤثرة في الإلتزام الوظيفي:

يتأثر الإلتزام بمجموعة من العوامل والتي تصنف كالتالي:

- **العوامل المتعلقة بخصائص الفرد:** تتناول العديد من الدراسات خصائص الفرد من حيث السن، وطول الخدمة، ومستوى التعليم، والجنس، ودوافع وقيم الأفراد، وعلاقتها بالإلتزام الوظيفي.
- **السن:** هناك علاقة بين عمر الفرد ودرجة التزامه الوظيفي، فكلما زاد سن الفرد زاد تعلقه بمنظّمته، ووظيفته، بحيث لا يستطيع أن يعرض نفسه لمخاطر ترك العمل الحالي، والبحث عن عمل آخر.
- **مدة الخدمة:** كلما زادت مدة خدمة الموظف زاد ارتباطه بالمنظمة بحكم العلاقات الاجتماعية للفرد تجاه زملائه وعلاقاته تجاه المنظمة.
- **مستوى التعليم:** قد يرتبط مستوى التعليم طردياً أو عكسياً بالإلتزام الوظيفي، وقد يرجع السبب في العلاقة الطردية أنه كلما ارتفع مستوى التعليم، وزادت خبرات الفرد في مجال عمله، كلما ارتفع الإلتزام الوظيفي والتنظيمي، بينما العلاقة العكسية فيرجع السبب في أنه كلما توافرت فرص العمل الخارجية كما أثر هذا على مستوى الإلتزام الوظيفي بالانخفاض.
- **الجنس والحالة الاجتماعية:** تبين من بعض الأبحاث أن النساء أكثر التزاماً من الرجال، كما أظهرت بعض الدراسات أن هناك علاقة بين الجنس والإلتزام التنظيمي.
- أما الإلتزام الاستمراري وعلاقته بالحالة الاجتماعية قد أظهرت الدراسات أنّ الموظف الغير متزوج يتصف بدرجة أعلى من الإلتزام من الموظف المتزوج.
- **دوافع وقيم الأفراد:** كلما كان الأفراد ينظرون إلى المنظمة على أنها المكان الذي يعتمدون عليه في إشباع حاجاتهم، وأن هناك درجة من التطابق بين توقعات الأفراد وما تقدمه المنظمة زاد الإلتزام الوظيفي.¹
- **العوامل المتعلقة بخصائص العمل:** وهي جميع العوامل المتعلقة بالوظيفة ذاتها ومتطلباته المختلفة من مهارات وقدرات وما يستجد منها بمرور الزمن، وكذلك إعلام العاملين بنتائج أعمالهم، ومن هذه العوامل تحديد المهام ودرجة الاستقلالية أثناء العمل.¹

¹. يوسف سيفي ومحمد مزيان: المرجع السابق، 49.

- **العوامل المتعلقة ببيئة العمل:** هناك عدة عوامل تتحكم وتؤثر على الإلتزام الوظيفي وترتبط ببيئة العمل وتتمثل في العوامل التالية:
 - الأجرور: كلما كان نظام الأجرور يتسم بالعدالة والتناسب مع عبء العمل والقبول من جانب الأفراد فإن ذلك يزيد من شعور الأفراد بالمسؤولية وبالتالي يؤثر على الإلتزام التنظيمي.
 - جماعات العمل: تؤثر جماعة العمل على مستوى الإلتزام التنظيمي فكلما كانت اتجاهات جماعة العمل إيجابية ناحية المنظمة وكان هناك درجة من التماسك بين أفرادها زاد التفاعل الاجتماعي والشعور بالمسؤولية زاد بالتالي الإلتزام التنظيمي.
 - الإشراف والقيادة: تؤثر نوعية الإشراف والقيادة على مستوى الإلتزام التنظيمي فالإشراف الديمقراطي والمشاركة في اتخاذ القرارات تحقق درجة مرتفعة من الإلتزام التنظيمي.²
- 2. **محددات الإلتزام التنظيمي:** هناك عدة محددات الإلتزام التنظيمي، وقد تكون ذاتية خاصة بالفرد (كالسن، والجنس) وقد تكون موضوعية متعلقة، إما بالوظيفة أو بخصائص ذات علاقة بالهيكل التنظيمي المؤسسة، والتي يمكن عرضها فيما يلي:
 - **الخصائص أو السمات الشخصية:** وهي كل ما يتعلق بالفرد من قدرات ومهارات يمكن قياسها ومعرفتها عن طريق تحليل الخصائص والسمات المميزة لمجتمع العاملين، ونذكر منها ما يلي:
 - السن: أظهرت نتائج أغلب الدراسات أنّ فروق جوهرية لدى أكبر الموظفين وأصغرهم سناً، وأن هناك علاقة ارتباطية بين التقدم في السن والإلتزام التنظيمي، لأن كبار السن يعدون أكثر حرصاً على وظائفهم، سبب أنهم يوجدون في وضعية تنظيمية جيدة، ورضا وظيفي مرتفع.
 - الجنس: يلاحظ أنه بصفة عامة أن الذكور أقل التزاماً بمنظماتهم وأكثر تركاً للإناث، ويرجع السبب في ذلك إلى كثرة فرص العمل المتاحة أمام الذكور مقارنة بالنساء.³

¹. امجد علي إبراهيم نصار: المرجع السابق، ص 26.

². يوسف سيفي ومحمد مزيان: المرجع السابق، ص 50.

³. وردة العزیز: علاقة الإلتزام التنظيمي بالاحترق النفسي عند عمال الدوريات (دراسة ميدانية بمؤسسة تونيك)، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، قسم علم النفس وعلوم التربية و الأروطوفونيا، جامعة الجزائر، 2009-2010، ص 39.

- المستوى التعليمي: لقد تباينت نتائج الدراسات حول علاقة الإلتزام التنظيمي بالمستوى التعليمي، فبعضها أكدت وجود ارتباط سلبي بين المستوى العلمي والإلتزام التنظيمي، وذلك راجع لارتفاع مستوى طموح الفرد المؤهل، وتزايد الخيارات والبدائل الوظيفية للفرد، كلما ارتفع مستواه العلمي، كما توصلت دراسات أخرى إلى وجود علاقة إيجابية بينهما، حيث أن التعليم يعطي للفرد مرونة ونسبية في اتخاذ قرار الاختيار الوظيفي، ومن ثم زيادة المستوى التعليمي تزيد توقعات الأفراد المرتقبة من المنظمة التي يعملون لديها في نفس الوقت التي يقل ارتباطهم العاطفي بها.

- الحالة العائلية: يلاحظ بصفة عامة أن العاملين المتزوجين أكثر التزاما بمنظماتهم من العاملين الغير متزوجين¹

• **الخصائص الموضوعية:** هي العوامل المتعلقة بالعمل ومتطلباته وكذلك تلك المتعلقة بالتنظيم والتي نذكر منها:

- الهيكل التنظيمي: هناك اهتمام بدراسة الأسلوب الذي من خلاله يؤثر على الهيكل، كما تناولت دراسات أخرى العلاقة بين كل من صراع الدور وغموض الدور والإلتزام الوظيفي، وتشير نتائج هذه البحوث إلى وجود علاقة عكسية بين كل من غموض الدور وصراع الدور والإلتزام فصراع الدور يؤدي إلى انخفاض الشعور بالمسؤولية، وهذا ما يؤثر سلبا على التزام الأفراد، وبالمثل فإن غموض الدور ويضع الفرد في موقف صراع يؤدي إلى زيادة الضغوط التي يشعر بها، وهذا يؤثر سلبا على التزامه.²

- درجة الاستقلالية أثناء العمل: يلاحظ أنه إذا ما أحس العاملون بحرية أكثر في تحديد سرعة أداء عملهم، فإن ذلك ينعكس على زيادة تعلقهم وانغماسهم، وتفاعلهم مع هذا العمل، ومن ثم تزداد درجة التزامهم بمنظماتهم ولزيادة هذا الإلتزام يتم اللجوء إلى ما يلي:

تشجيع التفاعلات بين العاملين أثناء العمل.

منح العاملين الشعور بالمسؤولية تجاه العمل مع بعض الصلاحيات.

عطاء العاملين حرية أكثر في تقرير كيفية أداء العمل

¹. المرجع نفسه، ص 40.

². وردة لعزیز: مرجع سابق، ص 41.

تشجيع اشتراك العاملين فعليا في دراسة تقرير ما يتغير من عوامل مادية وحسية في العمل.

إمداد العاملين بنتائج تقييم أدائهم.

- نمط الإشراف: ويقصد به أسلوب المشرف وقدرته وكفاءته في العمل والادارة اي مدى توجه الإشراف نحو اعتماد أنماط تسلطية أو المشاركة وتبادل الرأي في المواقف المختلفة التي تواجه التنظيم، وهنا يلاحظ أن العلاقة بين نمط الإشراف والالتزام التنظيمي غير محددة، فبينما هي علاقة عكسية بين الأسلوب العقابي والقيادي والالتزام التنظيمي نجد أنها علاقة إيجابية مع النمط القيادي الثوابي.
- طبيعة عقد العمل: فقد اظهرت الدراسات أن العمال الدائمين أكثر التزاما ويشاركون في الكثير من الأنشطة بالمقارنة مع العمال غير الدائمين، وربما يرجع ذلك إلى أن صاحب العمل لا يشعر بالتزامهم نحو العمال المؤقتين بنفس المستوى الذي يشعر به العمال الدائمين.¹
- الخبرة في العمل: إن الخبرة التي يكتسبها الفرد تلعب دورا مؤثرا في التزامه التنظيمي، فالأفراد يلتحقون بمنظمات العمل بخبرات وقدرات متفاوتة ورغبات وأهداف محددة يعمل كل منهم من أجل تحقيقها، فقرار الانضمام للمنظمة ينطوي على توقعات معينة تتمثل في مكان عمل ملائم يساعد على استثمار ما يملك من طاقات وإشباع رغباتهم وتحقيق أهدافهم ومساهمة المنظمة بفاعلية لتحقيق تلك التوقعات يزيد من درجة الإلتزام التنظيمي للفرد، وعلى عكس من ذلك فإن إخفاق المنظمة في توفير الفرص والتسهيلات اللازمة في هذا المجال يؤثر بصورة سلبية على انتماء الفرد، بمنظمتها والتزامه بها.²
- مكافأة العمل: أكد عدد من الدراسات أهمية مكافآت العاملين وفعالية تأثيرها في الإلتزام التنظيمي وقد صنفتها إلى ثلاث مجموعات رئيسية:

المجموعة الأولى: لها علاقة بالمهام وتشمل درجة المتعة، مستوى التحدي، الاستقلالية المسؤولة، التنوع، فرص استخدام القدرات والمهارات

المجموعة الثانية: تتعلق بالفوائد الاجتماعية التي يمكن ان يحصل عليها الفرد من جراء تفاعله مع الغير في محيط العمل، ويتجلى ذلك في المساواة في التعامل، وعلاقات الصداقة

¹. وردة العزیز: مرجع سابق، ص42.

². وردة العزیز: مرجع سابق، ص 42.

المجموعة الثالثة: وهي تخص المكافأة التي يسعى الفرد الحصول عليها، وتتمثل في الراتب المناسب، الترفيه

وتختلف مكافآت العمل في تأثيرها من نوع لآخر ومن فرد لآخر، فكلما كان هناك توافق بين ما تقدمه المنظمة من مكافآت وبين تطلعات المنتسبين إليها، كان هناك احتمال أكبر لزيادة نسبة الإلتزام التنظيمي لدى الأفراد.¹

رابعاً: أنواع الإلتزام التنظيمي

يفرق الخبراء بين ثلاث أنواع من الإلتزام التنظيمي وهي:

1. **الإلتزام الاستمراري:** ويشير هذا المفهوم الى قوة ورغبة الفرد ليبقى في العمل في منظمة معينة لاعتقاده بأن ترك العمل فيها سيكلفه الكثير مما استمره فيها على مدار الوقت مثل (خطط المعاشات، الصداقة الحميمة لبعض الأفراد) وكثير من الأفراد لا يرغب في التضحية بمثل هذه الأمور، ويقال على هؤلاء الأفراد أن درجة ولأنهم الاستمراري عالية²
2. **الإلتزام العاطفي:** ويعبر هذا المفهوم عن قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في منظمة معينة لأنه موافق على اهدافها وقيمها ويريد المشاركة في تحقيق هذه الأهداف وأحياناً نلجأ بعض المنظمات الى احداث تغيير جوهري في اهدافها وقيمها وهنا يسأل الفرد نفسه عما إذا كان باستطاعته التكيف مع الأهداف والقيم الجديدة، فإذا كانت الإجابة فإنه يستمر بالمنظمة، أما إذا وجد أنه سيصعب عليه التكيف فسيترك العمل بالمنظمة.
3. **الإلتزام المعياري:** ويشير هذا المفهوم الى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء في المنظمة بسبب ضغوط الآخرين، فالأفراد ذوي الإلتزام المعياري القوي يأخذوه في حسابهم الى حد كبير، ماذا يمكن انه يقوله الآخرون لو تركوا العمل بالمنظمة، انن فهؤلاء لا يريدون ان يتركوا انطباعاً سيئاً لدى الزملاء بسبب تركهم العمل، وبالتالي لهذا التزم ادبي ولو كان على حساب أنفسهم³

1. ، صوردة العزيز: مرجع سابق، ص42.

2. محمد موسى احمد: إدارة الافراد (الموارد البشرية HR) بين النظرية والتطبيق، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، 2014، ص119.

3. ، محمد موسى احمد: مرجع سابق، ص 119.

كما ميز Argyris بين نوعين من الإلتزام نقلا عن الأستاذ الدكتور غني دحام نناي الزبيدي في كتابه إدارة السلوك التنظيمي وهما:

1. **الإلتزام الخارجي:** ويبرز هذا النوع من الإلتزام نتيجة اذ كان العاملين حيث تكون لديهم سيطرة منخفضة على اهدافهم وتخصصاتهم وهذا يعني امتلاك الأفراد قوة أقل في صياغة او تشكيل حياتهم العملية، فالإدارة تحدد ومن طرف واحد ظروف العمل لمستخدميها، الامر الذي يصف شعورهم بالمسؤولية.
2. **الإلتزام الداخلي:** ينبثق هذا النوع من الإلتزام من داخل الفرد فالأفراد يكونوا في العادة ملتزمين لمشروع أو فرد أو برنامج معين على أساس امتلاكهم الأسباب المدافعة حياله، وإذا ما اردت الإدارة العليا التزم داخلي لأفرادها وحسب عليها اشراكهم في تحديد أهداف عملهم، وإعطائهم الفرصة لتحديد السلوكيات المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف.¹

خامسا: مجالات الإلتزام الوظيفي

تم تصنيف مجالات الإلتزام الوظيفي على النحو التالي:

1. الإلتزام بالمسؤولية تجاه قواعد وأخلاقيات العمل.
2. الإلتزام بالمسؤولية تجاه أداء العمل.
3. الإلتزام بالمسؤولية تجاه مواعيد العمل.
4. الإلتزام بالمسؤولية تجاه مكان العمل.²

سادسا: مراحل الإلتزام الوظيفي

لقد بين Bouchman في البحث الخاص في تطوير التزم المديرين بمنظمات العمل أن الإلتزام الوظيفي للفرد يمر بثلاث مراحل وهي:

¹. غني دحام ننام الزبيدي: إدارة السلوك التنظيمي، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2014، ص123.

². امانى جمال نبهان أبوعليق: المرجع السابق، ص 129.

1. **مرحلة التجربة:** وهي المرحلة التي تمتد لعامل واحد يكون الفرد من خلالها خاضع للإعداد والتدريب والاختبار ويكون التوجه الأساسي للسعي والتأمين والتنظيم والتعايش مع البيئة الجديدة، وإن الخبرات التي ظهرت خلال هذه المرحلة هي:

- . تحديد العمل.
- . إدراك التوقعات.
- . وضوح الدور.
- . التضارب، والالتزام والولاء.
- ظهور جماعات متلاحمة.
- الشعور بالصدمة.
- . نمو الاتجاهات الجماعية نحو التنظيم.¹

2. **مرحلة العمل والإنجاز:** وتتراوح مدتها بين العاملين إلى أربعة أعوام وتلي مرحلة التجربة، حيث يسعى الفرد من خلالها إلى تأكيد مفهوم للإنجاز:

- الأهمية الشخصية.
- وضوح الإلتزام بالعمل، والولاء للمنظمة.
- التخوف.

3. **مرحلة الثقة في التنظيم:** وتبدأ في السنة الخامسة من تحالف الفرد في التنظيم وتستمر إلى ما بعد ذلك، حيث تتقوى اتجاهات الإلتزاميين والتي تكونت بمرحلتين.²

وقد أشار العتيبي والسواط إلى أن هناك ثلاث مراحل للإلتزام التنظيمي:

1. **مرحلة الإذعان والالتزام:** حيث يكون التزام الفرد في البداية مبنياً على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة وبالتالي فهو يقبل سلطة الآخرين ويلتزم بها يطلبونه.

¹. لروية مشتي وزهية خطار: المرجع السابق، ص 139.

². المرجع نفسه، ص 140.

2. مرحلة التطابق والتماثل بين الفرد والمنظمة: حيث يتقبل سلطة الآخرين رغبة منه في الاستمرار بالعمل في المنظمة، لأنها تشبع حاجاته للانتماء وبالتالي فهو يفخر بها.
3. مرحلة التبني: أي اعتبار أهداف وقيم المنظمة أهدافا وقيما له وهنا يكون الإلتزام نتيجة لتطابق الأهداف والقيم.¹

سابعا: قياس الإلتزام التنظيمي وفوائده

1. قياس الإلتزام الوظيفي:

بالرغم من أن قياس الإلتزام التنظيمي لدى أفراد وجماعات العمل في المنظمة، يعمل على تحميل المنظمة تكاليف وجهود شاقة، إلا أنه يحقق فوائد كثيرة للمنظمة تساعد على تصحيح الانحرافات والأخطاء في الممارسات الإدارية، وهناك الكثير من الفوائد ما يعود على الأفراد، ومنها ما يعود على المنظمة بالدرجة الأولى، ومنها ما يعود على المجتمع بشكل عام.

مما لا شك فيه أن جميع المنظمات تعمل بشكل مستمر على تحقيق مستويات معيشية جيدة لأفرادها العاملين فيها، لذلك وجب على القائمين على هذه المنظمات أن يتابعوا تقييم نشاطها من وقت لآخر، للتعرف على ما قد تحققه لأفرادها من مكاسب مادية ومعنوية.

ونظرا للارتباط القائم بين ما قد تحققه المنظمات لأفرادها وبين درجة التزامهم التنظيمي لها، فإنه يمكن عن طريق قياس مدى ولاء الأفراد والتزامهم بمنظماتهم تقدير نجاح هذه المنظمات أو فشلها.²

2. فوائد قياس الإلتزام التنظيمي:

- من فوائد عملية قياس الإلتزام التنظيمي ما يلي:
- يقدم قياس الإلتزام التنظيمي للإدارة مؤشرات دالة على مستوى الأداء الوظيفي.
 - تدخل في تركيب أبعاد مادية ومعنوية وإنسانية تتمثل في المشاعر والاتجاهات نحو الكثير من الأمور التي لها علاقة بالعاملين والتنظيم على حد سواء.

1. محمد بن غالب العوف: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2008، ص 36-37.

2. احمد يوسف دودين: إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ص 193 .

- إن قياس الإلتزام التنظيمي يعتبر بمثابة أداة شخصية جيدة للمعوقات التي تواجه الأفراد والمنظمة للمساهمة في حلها.
- تحقق البحوث في مجال الإلتزام التنظيمي فائدة كبيرة للمنظمة في العمل، من حيث القدرة على إحداث تغييرات في الإدارة وظروف العمل.¹

ثامنا: نتائج الإلتزام التنظيمي

نجد أن الإلتزام التنظيمي له مجموعة من والنتائج التي تؤثر على مستوى التنظيم الذي يعمل فيه المخرجات ويتم حصرها فيما يلي:

1. بالنسبة للفرد: تتضمن نتائج الإلتزام التنظيمي على مستوى الأفراد كلا من النتائج الإيجابية والسلبية حيث تؤكد النتائج الإيجابية على أن ارتفاع مستوى الإلتزام التنظيمي يرتبط بالعديد من المخرجات الإيجابية للأفراد مثل زيادة مشاعر الانتماء والأمان والتصور الذاتي الإيجابي والقوة ووجود أهداف لحياة الفرد وهذا ما يجعله يشعر بالرضا والسعادة في عمله . أما الجوانب السلبية تتمثل في:
 - قلة الفرص المتاحة في التقدم الوظيفي، والذي يتحقق في بعض الوظائف من خلال الحركة بين عدد من المنظمات.
 - قلة الفرص المتاحة للتطور والنمو الذاتي.
 - زيادة الضغوط العائلية والاجتماعية، فالفرد عندما يلتزم تجاه المنظمة فإنه يبذل الجهد والوقت لها، منا يؤثر على التزاماته الأخرى ومنها الإلتزامات العائلية.
 - انخفاض القدرة على الخلق والابتكار والتكيف من خلال استقرار العمال في نفس المؤسسة.
 - التفكير الجماعي يجعل الأفراد أقل انفتاحا على الآراء والقيم الجديدة.
 - زيادة فرص الصراع بين جماعات العمل.

¹. ستي سيد احمد: مرجع سابق، ص39.

- انخفاض معدل دوران العمل، وبالتالي عدم دخول أفراد لديهم أفكار جديدة ونافعة، وفي هذا الصدد يرى أوليفر أنه من الخطأ الاعتقاد بأن ارتفاع معدل الدوران يمثل مؤشرا سلبيا، والسبب أنه عندما يترك الأفراد الأقل التزاما المنظمة، قد يأتي أفراد آخرون لديهم أفكار جديدة ونافعة ويرون المنظمة بصورة أفضل.¹
- 2. بالنسبة للمنظمات: فنجد ان نتائج الإلتزام تتمثل فيما يلي:
 - النتائج الإيجابية وهي:
 - زيادة فرص الفاعلية بالنسبة إلى التنظيم وذلك من خلال زيادة الجهد المبذول.
 - انخفاض معدل الدوران.
 - انخفاض نسبة الغياب والتأخير.
 - زيادة جاذبية المنظمة بالنسبة للأفراد الموجودين خارج التنظيم، لأن الأفراد الأكثر التزاما يعطون صورة إيجابية وواضحة عن المنظمة مما يجعله أكثر قدرة على جذب الأفراد ذوي المهارات العالية.
 - النتائج السلبية: تتمثل في انخفاض القدرة على الابتكار والتكيف اذ أن الأفراد الذين يلتزمون بدرجة كبيرة للتنظيم يميلون عادة إلى مناقشة سياسات المنظمة مما يحد من قدرة المنظمة على الابتكار.²

تاسعا: أساليب تعزيز الإلتزام التنظيمي

- هناك العديد من الأساليب التي تساهم في تعزيز مستوى الإلتزام التنظيمي لدى الأفراد والتي يجب أن تأخذها المنظمة بعين الاعتبار، وهي كالتالي:
1. استخدام أساليب مبتكرة للتعريف بقيم وأهداف وإنجازات المنظمة بحيث تجعل العاملين يشعرون بالفخر لانتمائهم لها.
 2. مشاركة الموظفين في وضع أهداف المنظمة وإيضاحها لهم.
 3. التزام المنظمة نحو العاملين والاستمرار بدعمهم.
 4. يتوجب على الإدارة أن تدرك بأن الإلتزام عملية ذات اتجاهين، بمعنى أنه يجب على المنظمة أن تعترف بإسهامات ومصالح العاملين بها، من أجل ضمان التزامهم.

1. بهية صادق: مرجع سابق، ص92.

2. فوزية هوين: المناخ التنظيمي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية، مذكرة ماجستير في علم النفس والعمل والتنظيم، قسم علم النفس وعلوم التربية و الارطفونيا، جامعة سطيف 2، 2013، ص117.

5. إيجاد مناخ يتمتع بالثقة من خلال شعور العاملين بعدالة المعاملة وإحساسهم بالمصداقية والإيفاء بالوعد من قبل المنظمة، وإبداء الاستعداد لسماع الملاحظات والاقتراحات الخاصة بالعاملين من خلال الأخذ برأيهم ومشاركتهم.
6. أخذ مصالح العاملين بعين الاعتبار من قبل المنظمة وتغليب أسلوب التعاون والمشاركة على أسلوب التحكم والضبط، وعدم إهمال حقوق العاملين بالتعلم وتطوير أنفسهم والتقدم في السلم الوظيفي.
7. خلق الشعور بوحدة المصير لدى الفرد مع جميع زملائه في العمل، والتخلص من ثقافة نحن وهم.
8. العمل على دمج الفرد بالمنظمة من خلال المكافآت المتعلقة بالأداء، ومشاركته بالأرباح أو بالملكية.
9. تطوير أساليب ارتباط واندماج الفرد بالعمل من خلال عملية تصميم العمل وتحقيق الاثراء الوظيفي.¹

عاشرا: مداخل نظرية للإلتزام التنظيمي

يمكن تقسيم المداخل النظرية في دراسة الإلتزام التنظيمي إلى ما يلي:

1. **المدخل السلوكي:** تقوم الفكرة الأساسية للمدخل السلوكي على أن الإلتزام يتمثل في نمط السلوك الذي يحظى من حيث القبول حدود ما تتوقعه الجهة التي يواليها العامل، كما يرى العلماء السلوك وعلماء النفس الاجتماعي، أن العوامل النفسية الاجتماعية أكثر تأثيرا وفعالية من العوامل البنائية في التزام الفرد.²
2. **المدخل التبادلي:** يرى هذا الإلتزام ينبع من المكاسب التي يحققها العاملون نتيجة لاستمرارهم في المنظمة أو التكاليف التي يتكبدها نتيجة تركه للعمل. ومن هذا المنظور يمكن تعريف الإلتزام التنظيمي بعملية التوازن بين الكف والمكافآت التي يحصل عليها لارتباطه بالمنظمة.³
3. **مدخل التزام التنظيمات المتعاضمة:** وتقوم هذه المداخل على فرضية أساسية مفادها أن تأثر الفرد بالالتزامات للتنظيمات ناتج عن تعاضم هيمنة التنظيم الرسمي على الأفراد ليس فقط محيط العمل بل في حياتهم الخارجية.

1. مختار بونقاب: "العدالة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على الأساتذة المؤقتين بالجامعات الجزائرية"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 17، العدد 26، 2021، ص 486.

2. فاطمة الزهرة بن صافية: **المناخ التنظيمي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي**، دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بالروبية، مذكرة لنبل شهادة ماجيستر في علم النفس والعمل والتنظيم، تخصص العمل والارغونوميا، جامعة الجزائر 2، 2014-2015، ص 90 .

3. فوزية هواين: **مرجع سابق**، ص 103.

4. **مدخل البنائية المحدثة:** وتتعلق هذه المداخل من اسهامات علماء البنائية الوظيفية والرايكاالية حول عدد القضايا مثل سوق العمل والتنظيم وبناء القوة والعمل، ومن أبرز روادها "مورغان وفرنانديز وهندسون" وغيرهم، وهؤلاء يرفضون النظرة الستاتيكية لعلاقات الفرد داخل المنظمة، على اعتبار أن هذه العلاقات تتصف بالحركية سواء في علاقاته بالمنظمة أو بجماعات العمل أو المشرفين والزبائن.¹

ويضيف باسكال بابي إلى ما سبق مدخلان هامان وهما:

1. **مدخل الإلتزام الخارجي:** فالإلتزام الخارجي يتأثر بالمحيط الذي يعيش فيه الفرد، فهو يظهر نتيجة للضغوط الخارجية وهو أقرب إلى المجارة الاجتماعية، لأنه يظهر في السلوكيات التي يضطر الفرد إلى فعلها.
2. **مدخل الإلتزام الداخلي:** ويعبر عن مجموعة من الخصائص التي تساهم في فهم العلاقة بين الفرد والمنظمة، وهذا النوع مهم جدا في تحفيز الموارد البشرية الموجودة داخل المؤسسات.²

¹. فاطمة الزهراء بن فاطمة: مرجع سابق، ص 90 .

². المرجع نفسه، ص91.

خلاصة الفصل:

لقد تبين لنا فيما سبق ان الإلتزام الوظيفي يعد اهم الركائز الاساسية التي يقوم عليها المنظمات اليوم خاصة وانه يتعلق بأهم عنصر في المنظمة الا وهو العنصر البشري، بحيث يعتبر الإلتزام الوظيفي هو حالة ايجابية غير ملموسة يشعر بها الفرد تجاه وظيفته والمنظمة التي تعمل بها بصفة عامة، نتيجة للعلاقة التبادلية مع المنظمة وخارجها بحيث تدفع هذه العلاقة الفرد لبذل جهود كبيرة بكل رغبة ورضا وشعور بالانتماء والمسؤولية تجاه المنظمة، هذا ما يدفعه للسعي لإنجاحها وبقائها.



الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة

أولاً: مجالات الدراسة

ثانياً: عينة الدراسة

ثالثاً: منهج الدراسة

رابعاً: أدوات جمع البيانات

الجانب الميداني

الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة

أولاً: مجالات الدراسة

1. المجال المكاني: تمت الدراسة بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة في الأم والطفل /خالدي عبد العزيز - تبسه -

• التعريف بالمؤسسة:

وصف المؤسسة: المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في الأم والطفل خالدي عبد العزيز تبسه تعتبر ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي.

النشأة: أنشئت المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في امراض النساء والتوليد وطب الاطفال وجراحة الاطفال خالدي عبد العزيز تبسه بموجب المرسوم التنفيذي رقم: 465/97 المؤرخ في: 12/02/ 1997 المتمم بالمرسوم التنفيذي رقم: 62/08 المؤرخ في 2008/02/24 المعدل والمتمم لقائمة المؤسسات الاستشفائية المتخصصة بالمرسوم التنفيذي.

النشاطات الرئيسية: النشاط الرئيسي للمؤسسة هو التوليد وطب النساء وكذلك طب الاطفال

الفحص والكشف الاستعجالي للحوامل.

الوحدات والمصالح:

- الادارة العامة وبها عدة مكاتب ادارية:
- مكتب المدير العام + مكتب التنظيم العام + مكتب الاتصال
- المديرية الفرعية للمصالح الاقتصادية والمنشآت القاعدية والتجهيزات وبدوره يحتوي على مكنتين هما مكتب المصالح الاقتصادية ومكتب المنشآت القاعدية والتجهيزات والصيانة.
- المديرية الفرعية للنشاطات الصحية ويحتوي على مكتب تنظيم نشاطات العلاج وتقييمها ومكتب الاستقبال والتوجيه والنشاطات الاجتماعية والعلاجية ومكتب دخول المرضى.

اما الوحدات الاخرى للمؤسسة وهي المصالح الاستشفائية

- مصلحة طب الاطفال: ويتكون من ثلاث وحدات وهي وحدة طب الأطفال " ووحدة طب الاطفال "ب «وحدة حديثي الولادة».

- مصلحة امراض النساء والتوليد تتكون من 04 وحدات استشفائية وهي وحدة الفحص والكشف الاستعجالي ووحدة الولادة وما بعد الولادة ووحدة امراض النساء وكذلك وحدة الحمل ذو الخطورة العالية وعنبر الجراحة وما بعد الجراحة.
- مصلحة الصيدلية المركزية.
- مصلحة الاشعة.
- المخبر.

النقاط الحساسة:

- تتربع المؤسسة على عدة اشياء مكونة وتعتبر نقاط حساسة وهي:
- حاوية اكسجين.
- الات الغسل والحمامات.
- قاذورات الاكسجين وعددها 21 وبروتوكسيد الازوت وعددها 18.
- خزان الاكسجين تقدر سعته ب 3200 لتر.
- 04 خزانات مازوت تقدر سعتها الاجمالية ب 36000 لتر.
- سخانات Chaudière's وعددها 02.
- 02 خزان ماء سعته 50000 لتر.
- المصاعد وعددها 02.

كما تتميز كذلك المؤسسة بعدد الإجمالي للمستخدمين بها والمقدر ب 548 موظف إلى غاية مارس 2023.

2. المجال البشري:

يتمثل في مجتمع الدراسة والذي يشمل عمال وموظفين المؤسسة الاستشفائية خالدي عبد العزيز تبسة ويقدر عددهم ب 548 موظف موزعين على الطبقات التالية:

- الاطباء 50 طبيب.
- صيدلي 04.
- القابلات 40.
- ممرضين 247.

- اداريين 86.
- عمال النظافة والمهنيين 102.
- البيولوجيين 19.

ولكن لكبر حجم مجتمع الدراسة اعتمدنا على اسلوب المعاينة.

3. المجال الزمني:

يتمثل في المدة المستغرقة في انجاز الجانب النظري والتطبيقي حيث استغرقت الدراسة الميدانية وقتا معتبرا وذلك بعد جمع قدر ممكن من المعلومات والبيانات التي تفيدها وعرف انجاز دراستنا الميدانية 03 مراحل:

المرحلة 01: بدأت هذه المرحلة مباشرة بعد قبول اللجنة العلمية الخاصة بقسم علم الاجتماع لموضوع الدراسة بتاريخ 30 نوفمبر 2022 وقمنا بأخذ رخصة النزول للميدان وموافقة مدير المؤسسة الاستشفائية خالدي عبد العزيز على اذن الدخول وذلك بعد شرحنا لرئيس مصلحة الموارد البشرية لما نود القيام به من خلال دراستنا.

المرحلة 02: امتدت هذه المرحلة من 22 فيفري الى 02 مارس 2023 وقمنا فيها بدراسات استطلاعية وتركزت على مصلحة الموارد البشرية والتي افادتنا بكل المعلومات عن المؤسسة ومصالحها وعن عدد العمال وفئاتهم وكل ما يتعلق بمجتمع دراستنا من الوثائق والسجلات والاطلاع على الهيكل التنظيمي وقمنا كذلك في هذه المرحلة بإجراء مقابلات خيرة مقننة مع عمال المؤسسة وهنا تم ضبط عينة الدراسة وتحديد الفئات المهنية في المؤسسة وتمت فيها مراجعة وضبط استمارة الدراسة مع الأستاذ المشرف وتمكنا من اعدادها بشكل نهائي في 21 مارس 2023.

المرحلة 03: تم في هذه المرحلة توزيع الاستمارات على أفراد العينة المختارة في تاريخ 11 أبريل 2023 وقمنا بعدها بتفريغ البيانات وعرضها في شكل جداول احصائية مركبة وتحليلها تحليل سببولوجيا وعرض النتائج ومناقشتها.

ثانيا: عينة الدراسة

1. تعريف العينة: هي جزء من مجتمع البحث الاصلي يختارها الباحث بأساليب مختلفة وتضم عددا من افراد المجتمع الاصلي.¹

¹. رشيد زواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2004، ص91 .

2. كيفية حساب العينة:

اختيار عينة الدراسة احدى اهم خطوات البحث العلمي وهي في دراستنا الحالية مجموعة الافراد التي تؤخذ المعلومات منها لإجراء الدراسة.

ونظرا لكون طبيعة موضوع الدراسة هي التي تحدد نوع العينة المختارة فان الدراسة قد فرضت القيام بالعينة العشوائية الطبقية والتي يتم فيها تحديد عينات صغيرة جزئية يكون حجمها متناسب مع مجموع مفردات الدراسة، والعينة المختارة تتم بمقاييس احصائية مطابقة للمجتمع تعكس خصائصه وتستخدم في حالة عدم تجانس وحدات المجتمع، وتكونه من فئات مختلفة قد يكون لاختلافها اثر على نتيجة الدراسة، وقد انحصرت العينة في 30 مبحوث من الافراد العاملين بالمؤسسة الاستشفائية خالدي عبد العزيز تبسة بنسبة 5,47% من المجتمع الكلي حسب القانون $30 * 100 / 548 = 5.47\%$

وقد تم توزيع العينة على طبقات من مجتمع الدراسة على النحو التالي:

- فئة الاطباء ب 5 مبحوثين اي بنسبة 10%
- فئة القابلات ب 5 مبحوثين وبنسبة 12.5%
- فئة الممرضين ب 10 مبحوثين وبنسبة 4.04%
- فئة عمال النظافة والمهنيين بعدد 5 مبحوثين بنسبة 5%
- فئة الاداريين اخذنا منهم 5 افراد وبنسبة ما يقارب 6%
- فئة البيولوجيين ب 0 مفردة وبنسبة 0%
- فئة الصيدلي ب 0 مبحوث وبنسبة 0%

ثالثا: منهج الدراسة

تعريف المنهج:

لغة: يعرف بانه الطريق أو المسلك.¹

اصطلاحا: بانه الطريق المؤدي الى الكشف على الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة تهيمن على سير العقل وتحدد عملياته حتى يصل الى نتيجة معلومة.²

وقد اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي كونه ملائم لطبيعة الموضوع.

¹. زهرة تيغرة واخرون: منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية، المركز الديمقراطي العربي، برلين، المانيا، 2019، ص 1

². عبد الهادي الفضلي: اصول البحث، دار المؤرخ العربي، بيروت، لبنان، 1996، ص 50 .

ويعرف بأنه " عبارة عن طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة، وتصوير النتائج التي يتم التوصل اليها على اشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها.¹

ويعرف ايضا بأنه اسلوب من اساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة على الظاهرة او موضوع محدد من خلال فترة او فترات زمنية معلومة وذلك من اجل الحصول على نتائج عملية يتم تفسيرها بطريقة موضوعية وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة.²

رابعاً: ادوات جمع البيانات

يقوم البحث العلمي على ادوات لجمع البيانات تكون مرتبطة بموضوع البحث والمنهج المستخدم في الدراسة، وقد اعتمدنا فيلا بحثنا على الاداة التالية:

الاستمارة: الاستبيان الاحصائي عبارة عن صحيفة او كشف يتضمن عددا من الاسئلة تتصل باستطلاع الراي بخصائص اي ظاهرة متعلقة بنشاط اقتصادي او اجتماعي او فني او ثقافي ومن مجموع الإجابات عن الاسئلة نحصل على المعطيات الاحصائية التي نحن بصدد جمعها، ان لتصميم الاستبيان والاسئلة التي يتكون منها تأثيرا مباشرة على نوعية المعطيات ودرجة دقتها، لذا يحتاج التصميم الى عناية فائقة والمأم تام بحالة المشمولين بالمسح الاحصائي وفهم لتقاليدهم وامورهم الاقتصادية والاجتماعية، وحتى المداولات والالفاظ واللغة المتداولة بينهم، وفي الجدير بالذكر ان تصميم الاستبيان يأتي بعد الانتهاء من تحرير طبيعة المعطيات الاحصائية المطلوب جمعها والتي كما ذكرنا يتم تمثيلها بجدول تعرض الصيغة النهائية للمعطيات ولطبيعة العلاقات الاحصائية بين المتغيرات المستهدفة.³

وقد احتوت استمارتنا على 45 سؤالاً موزعاً على 4 محاور اساسية منها اسئلة مغلقة واسئلة مفتوحة

- بيانات شخصية وتضم 06 اسئلة
- بيانات تخص تأثير اللوائح والقوانين المنظمة للمؤسسة على الالتزام الوظيفي وتضم 13 سؤال
- بيانات خاصة بمساهمة نمط الاشراف والتوجيه في العمل في تحقيق الالتزام الوظيفي وتحتوي على 21 سؤال

¹. رجا ووحيد دويدري: البحث العلمي اساسياته النظرية وممارساته العملية، دار الفكر المعاصر، بيروت، لبنان، 2000، ص 183 .

². محمد عبيدات: منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، ط02، دار وائل للطباعة والنشر، عمان ، الاردن،

1999، ص 46

³. وجيه محجوب: البحث العلمي ومناهجه، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2014، ص 22 .

- بيانات خاصة بتقييم الاداء وعلاقته بالالتزام الوظيفي وتضم 10 أسئلة

الفصل الرابع:

عرض وتحليل بيانات الدراسة

الفصل الرابع: عرض وتحليل بيانات الدراسة

أولاً: عرض البيانات الشخصية للمبحوثين

ثانياً: عرض البيانات الخاصة بالفرضية الأولى تأثير اللوائح والقوانين على الالتزام الوظيفي

ثالثاً: عرض البيانات الخاصة بالفرضية الثانية مساهمة نمط الإشراف وتوجيه العمل في تحقيق الالتزام الوظيفي

رابعاً: عرض البيانات الخاصة بالفرضية الثالثة تأثير تقييم الأداء على الالتزام الوظيفي

الفصل الرابع: عرض وتحليل بيانات الدراسة

عرض وتحليل بيانات الدراسة:

يمكن تفسير وعرض البيانات وتحليلها بشكل عام على أنه عملية تحليل البيانات وتفسيرها بطريقة تساعد على فهم النتائج والتوصل إلى استنتاجات مفيدة. قد يشمل هذا تجميع البيانات، وتحويلها إلى جداول أو رسوم بيانية، وتطبيق الإحصاء والتحليل الرياضي، والبحث عن العلاقات والأنماط في البيانات. كما يمكن أن يساعد تحليل النتائج وفهمها على تحديد العوامل التي تؤثر على متغيرات الدراسة وأيضًا على تحديد الإجراءات اللازمة لتحسين النتائج في المستقبل.

من

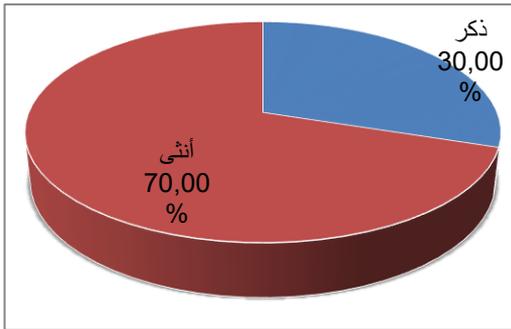
تقوم هذه الدراسة على عدد من المتغيرات الديمغرافية، وعلى ضوء هذه المتغيرات سيتم وصف عينة الدراسة.

- البيانات الوصفية للبيانات الشخصية الخاصة بموظفي المؤسسة الاستشفائية خالدي عبد العزيز -تبسة- اشتملت عينة الدراسة على الخصائص الديمغرافية المولية:

- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

يمثل الجدول والشكل الموالين توزيع العينة حسب متغير الجنس.

شكل 1 نتائج العينة حسب متغير الجنس



جدول 1 توزيع العينة

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	9	30.0
أنثى	21	70.0
المجموع	30	100

تبين البيانات الاحصائية الموضحة من الجدول اعلاه: ان نسبة 70% من افراد العينة من افراد العينة هم من العنصر النسوي وذلك لتلائم مختلف الوظائف في المؤسسة مع الاناث، اما بنسبة 30% فممثلتها نسبة الذكور، وهذا يشير الى وجود وظائف يمكن للرجال شغلها وتفسر ارتفاع نسبة الاناث على نسبة الذكور نظرا

للقبوض المجتمعية والثقافية التي يتعرض لها الرجال والتي تحد من انخراطهم في مجال الرعاية الصحية والتوليد ولكون هذا المجال غير ملائم ومتوافق مع الصورة التقليدية للذكورة.

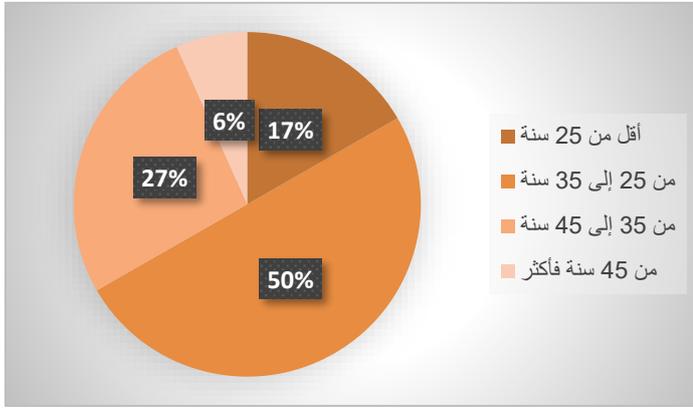
- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

سيتم تبويب مفردات العينة إلى أربعة فئات حسب متغير العمر، كما يوضحه الجدول والشكل

الآتيين:

شكل 2 التوزيع البياني للعينة حسب متغير السن متغير السن

جدول 2 توزيع العينة حسب متغير السن



السن	التكرار	النسبة %
أقل من 25 سنة	5	16.7
من 25 إلى 35 سنة	15	50.0
من 35 إلى 45 سنة	8	26.7
من 45 سنة فأكثر	2	6.7
المجموع	30	100

نلاحظ من الجدول اعلاه الذي يلخص الفئات العمرية لعينة الدراسة، حيث تمثل الفئة العمرية من 25 سنة إلى 35 سنة النسبة الاعلى والتي قدرت بـ 50% من عينة الدراسة، وهذا يعكس انتشار الشباب الذين يتم استقطابهم للعمل في المؤسسة الاستشفائية، اما الفئة من 35 سنة إلى 45 سنة تمثل نسبة 26.7% والتي تشير الى عدد معتدل من الموظفين في هذه الفئة يمكن ان يعكس حقيقة ان بعض الموظفين اكتسبوا خبرات ومهارات في مجال عملهم وطروف الحياة التي تسمح لهم بالاستمرار في العمل في هذه الفترة العمرية، فيما سجلت الفئة العمرية اقل من 25 سنة نسبة 16.7% و هذا يشير الى وجود عدد قليل من الموظفين في هذا العمر قد يعزى ذلك لاحتياجات العمل المحددة في المؤسسة وقوانين العمل المحلية التي تنص على حد ادنى لسن العمل، كما سجلت الفئة العمرية من 45 سنة فأكثر اقل نسبة والتي قدرت بـ 6.7% هذا راجع الى احتمال انتقال الموظفين الى وظائف و مؤسسات اخرى او اقتراب بعضهم

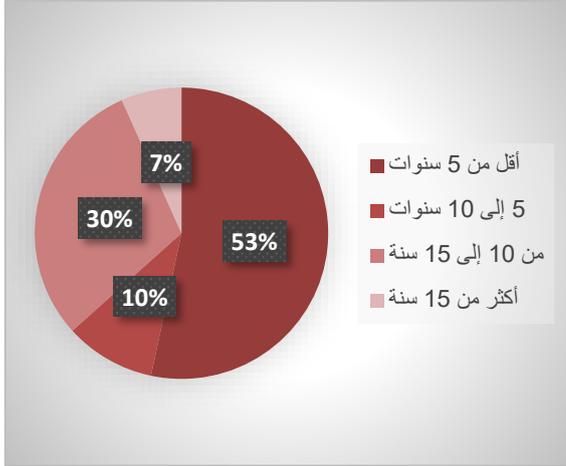
الى التقاعد. . ومنه يمكن استخدام هذه النتائج لتحديد الاحتياجات المستقبلية للمؤسسة الاستشفائية، وكذلك لتوجيه الإجراءات والخطط المستقبلية للعمل على تحسين الخدمات والرعاية الصحية. على سبيل المثال، يمكن النظر في توظيف المزيد من الأطباء والممرضين الذين يتميزون بالخبرة في رعاية الأفراد في هذه الفئات العمرية، وكذلك توفير خدمات صحية متخصصة لتلبية الاحتياجات الصحية الخاصة لهذه الفئات العمرية.

- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

تتصف مفردات العينة باختلاف خبرتها المهنية، كما هو مبين في الجدول والشكل الموائين.

شكل 3 التوزيع البياني للعينة للخبرة المهنية

جدول 3 توزيع العينة حسب متغير



الخبرة المهنية	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	16	53.3
5 إلى 10 سنوات	3	10.0
من 10 إلى 15 سنة	9	30.0
أكثر من 15 سنة	2	6.7
المجموع	30	100

متغير الخبرة المهنية في المؤسسة الاستشفائية خالدي عبد العزيز تبسة. وتشير النتائج إلى أن 53.3% من العينة لديهم خبرة مهنية أقل من 5 سنوات. توضح البيانات في الجدول اعلاه الخبرة المهنية لأفراد العينة في مجال الدراسة، حيث توضح الشواهد الاحصائية الواردة في الجدول هيمنة فئة اقل من 5 سنوات من الخبرة نسبة 53.33% ويعزى هذا لوجود طبقة عاملة شابة في المؤسسة الاستشفائية خالدي عبد العزيز، كما يمكن تفسيرها ايضا بوجود دورات تدريبية مكثفة او برامج توظيف لجذب الخريجين الجدد وتوفير فرص عمل لهم وقد يكون لهم طموحات وتطلعات عالية للتقدم في مسارههم المهني. وتليها فئة ذات الخبرة المهنية من 10 الى 15 سنة بنسبة 30% تشير هذه النسبة الى وجود عدد معتدل من الموظفين الذين اكتسبوا خبرة ثابتة ويظهرون استقروا في وظائفهم ويمكن تفسير ذلك بتطور وتعزيز قدرات الموظفين وتقديم فرص للتدريب

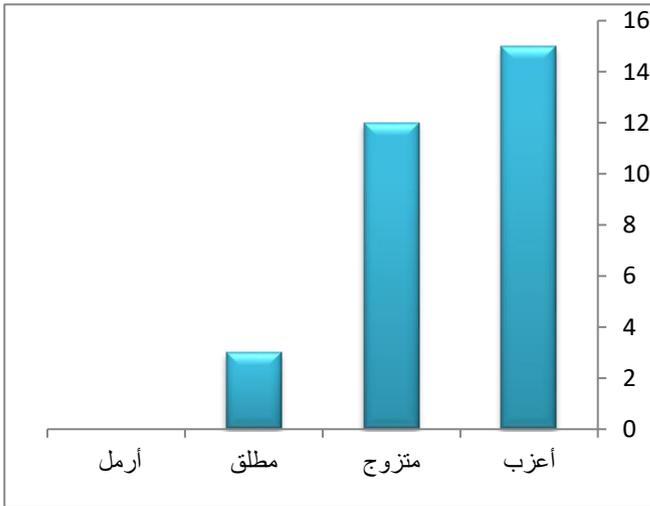
وتطوير داخل المؤسسة، الفئة من 5 سنوات الى 10 سنوات من الخبرة المهنية 10% يمكن تفسير هذه النسبة المنخفضة بان الموظفين الذين يتمتعون بتلك الخبرة قد يكونون قلة نسبيا في المؤسسة الاستشفائية. قد يكونون مجموعة صغيرة من الموظفين الذين اكتسبوا خبرة كافية للتفوق في مجال عملهم وتولي مسؤوليات اضافية، وايضا توجد الفئة الاكثر من 15 سنة من الخبرة المهنية يمثلون نسبة 6.67% حيث يتميزون بالأقلية وذلك لتوجههم الى مناصب ووظائف اخرى، ويمكن استخدام هذه النتائج لتحديد الاحتياجات المستقبلية للمؤسسة الاستشفائية، وكذلك لتوجيه الإجراءات والخطط المستقبلية لتحسين الخدمات والرعاية الصحية. على سبيل المثال، يمكن النظر في توظيف المزيد من الأفراد الذين يمتلكون خبرة مهنية عالية لتلبية الاحتياجات الخاصة للمرضى، كما يمكن تنظيم دورات تدريبية وورش عمل لتطوير مهارات الأفراد وتحسين خبراتهم المهنية.

- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية

تتصف مفردات العينة باختلاف حالاتها الاجتماعية، كما هو مبين في الجدول والشكل الموالين.

شكل 4 التوزيع البياني للعينة حسب الحالة الاجتماعية

جدول 4 توزيع العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية



الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة %
أعزب	15	50.0
متزوج	12	40.0
مطلق	3	10.0
أرمل	00	00
المجموع	30	100

يوضح لنا الجدول اعلاه توزيع العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية بالمؤسسة الاستشفائية خالدي عبد العزيز-تبسة- ويتضح ان الفئة اكثر تكرارا هي فئة العزاب بنسبة 50% والذي يعكس وجود شباب في المؤسسة يمكن ان يكون لديهم مرونة اكبر في التعامل مع متطلبات العمل وتكيفهم مع التغيرات السريعة وتليها فئة المتزوجين بنسبة 40% من حجم العينة، وتشير هذه النسبة الى وجود تنوع الحالة الاجتماعية حيث يشترك هؤلاء الموظفون في مسؤوليات الحالة الاسرية بالإضافة الى مسؤوليات العمل يمكن ان يؤثر ذلك على التوازن بين الحياة الشخصية والمهنية، ويمكن ان يتطلب تقديم تسهيلات للتكيف فيما شكل

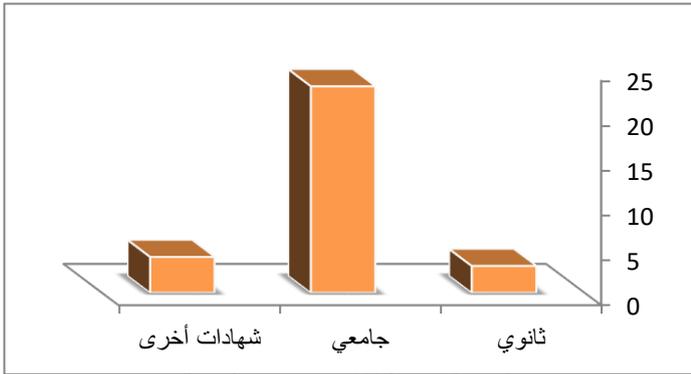
المطلقون نسبة 10% ما يمكن ان يعكس وجود تحديات اجتماعية وعاطفية في حياة هؤلاء الموظفين قد يكون بحاجة الى دعم اضافي لمواجهة صعوبات قد تؤثر على ادائهم في العمل في حين لم تسجل فئة الارامل اي تكرار، يمكن استخدامها في التخطيط لتوفير الخدمات الصحية اللازمة للمرضى، مثل توفير الدعم النفسي والمعنوي للمطلقين وتوفير الدعم العائلي والاجتماعي للأرامل، كما يمكن توجيه الجهود لتقديم الدعم والمشورة اللازمة للأعزب والمتروجين.

- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

يوضح الجدول والشكل الموالين توزيع أفراد العينة وفقا لمستوى التعليمي.

شكل 5 التوزيع البياني للعينة حسب متغير المستوى التعليمي

جدول 5 توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي



المستوى التعليمي	التكرار	النسبة %
ثانوي	3	10.0
جامعي	23	76.7
شهادات أخرى	4	13.3
المجموع	30	100

يعرض الجدول (06) توزيع العينة حسب متغير

المستوى التعليمي في المؤسسة الاستشفائية خالدي عبدالعزيز تبسة، ويلاحظ أن غالبية العينة (76.7%) لديها مستوى تعليمي جامعي، الذي يعكس فرص العمل التي تتاح للأفراد التعليم الجامعي واستقطاب المؤسسة للأشخاص ذوي المؤهلات العالية والمتطورة في مجال الطب والصحة، كما ترتبط بتوزيع السلطة هيمنة ذوي الشهادات الجامعية على مناصب عالية في الهرم الوظيفي مما يعطيهم مزيدا من السيطرة والتأثير داخل المؤسسة، فيما سجلت الشهادات الأخرى 13.3% ويمكن تفسيرها لاعتماد المؤسسة على الممرضين متخرجين من المعهد الشبه طبي أو العمال المهنيين ذوي الشهادات المتخصصة، فيما سجلت شهادات التعليم الثانوي اقل نسبة بـ 10%. يمكن استخدام هذه المعلومات لتحديد الموارد التي يحتاجها الموظفون في المؤسسة الاستشفائية، ولتحديد المناطق التي يمكن تحسينها في برامج التدريب والتعليم المستمر للموظفين. ويمكن تفسير هذه النتائج أيضا وفقا لنوع المناصب المتوفرة بالمؤسسة والتي تتطلب

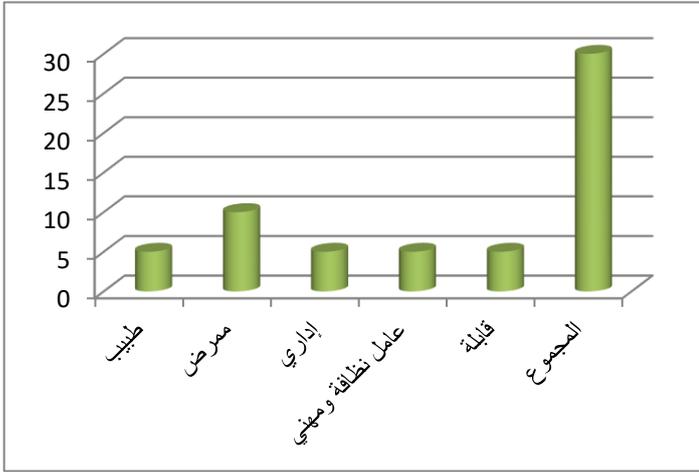
مستويات عالية على غرار وظائف الطبيب والممرضين وكذا القابلات، في حين يمكن القول إن هناك مناصب لا تطلب مستوى مرتفع مثل عمال النظافة.

- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة

تتصف مفردات العينة باختلاف صفتها الوظيفية، كما هو مبين في الجدول والشكل الموائين.

شكل 6 التوزيع البياني للعينة حسب متغير الوظيفة

جدول 6 توزيع العينة حسب الوظيفة



الوظيفة	التكرار	النسبة %
طبيب	5	16.7
ممرض	10	33.3
إداري	5	16.7
عامل نظافة ومهني	5	16.7
قابلة	5	16.7
المجموع	30	100

يعرض الجدول والشكل أعلاه توزيع العينة حسب

متغير الوظيفة في المؤسسة الاستشفائية خالدي عبد العزيز تبسة. يظهر الجدول أن الفئة الأكبر من حيث النسبة المئوية هي الممرضين (33.3%)، وتليها بالتساوي كل من الإداريين والأطباء وقابلات الولادة (23.3% و16.7% و13.3%) على التوالي. ومنه يمكن القول إن المؤسسة الاستشفائية خالدي عبد العزيز تبسة تتكون بشكل رئيسي من ممرضين وإداريين وأطباء، وهم الفئات الأكثر تمثيلاً في العينة. ويمكن الاستعانة بهذه المعلومات لتحديد الموارد التي يحتاجها كل فئة وظيفية في المؤسسة الاستشفائية، ولتحديد الفئات التي يمكن تحسينها في برامج التدريب والتعليم المستمر للموظفين. ويمكن أيضاً النظر في تطوير خطط لتعزيز الفرص المتاحة للموظفين للتقدم لمستويات وظيفية أعلى.

1-2- تعقيب على البيانات الشخصية:

تستهدف المتغيرات الشخصية والوظيفية خدمة موضوع الدراسة من خلال قياس تأثيرها في محاور البحث، وهو ما يفرض على الباحثين اختيار البيانات النوعية والكمية المناسبة وطبيعة المعلومات التي

تكون غير محرجة في بعض الأحيان لعينة الدراسة، ومنه يجب على الباحث مراعاة هذه البيانات بصفة دقيقة حتى يكون المبحوث حر وغير محرج في الإجابة على محتوى هذه البيانات، وفي موضوع هذا البحث ارتأينا جملة المتغيرات التالية والتي يمكن أن تخدم موضوع الدراسة والتي تم صياغتها كما يلي: (الجنس، السن، الخبرة المهنية، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي الوظيفية) وقد تم التوصل إلى جملة النتائج التالية:

- كانت نسبة الإناث أعلى من نسبة الذكور، حيث أن ما نسبته 70% هم من فئة الإناث ويمكن لمتغير الجنس أن يحدث أثرا على المتغيرات الأخرى في الدراسة. وهذا بالنظر لنوع مؤسسة الدراسة.
- كانت أغلب أفراد العينة حسب متغير السن من ضمن فئة (من 25 إلى 35 سنة) حيث قدرت نسبة عدد المشاهدات في هذا المجال بـ 50%، ومنه نستنتج أن المؤسسة تتوفر على كفاءات شابة مهمة.
- جاءت أغلبية عينة الدراسة بالنسبة لمتغير الخبرة المهنية، من فئة (أقل من 05 سنوات)، بنسبة قدرت بـ 53.3%، ويمكن تفسير ذلك وفقا لعدة عوامل يعود أهمها بالرجوع إلى متغير الفئة العمرية، وحادثة توظيف بعض الفئات بالمؤسسة.
- جاءت أغلبية عينة الدراسة بالنسبة لمتغير الحالة الاجتماعية، من فئة (العزاب)، بنسبة قدرت بـ 50%، ويمكن تفسير ذلك وفقا لعدة عوامل يعود أهمها بالرجوع إلى متغير الفئة العمرية، وحادثة توظيف بعض الفئات بالمؤسسة.
- جاءت أغلبية أفراد العينة بالنسبة لمتغير مستوى المستوى التعليمي من فئة المستوى الجامعي وذلك بنسبة مرتفعة قدرت بـ: 76.7%، وهو أمر طبيعي يرجع أساسا للسلم الوظيفي وطبيعة المناصب المتاحة في المؤسسة.
- كانت أغلبية عينة الدراسة بالنسبة لمتغير الوظيفة من فئة (الممرضين)، بنسبة مرتفعة قدرت بـ: 33.3%، وهذا ما يعكسه نوع وطبيعة الوظائف بالمؤسسة وفق السلم الهيكلي التنظيمي للمديرية الذي يتطلب هذا النوع من الوظائف، التي يجب توافرها لتقديم خدمة صحية أفضل وأيضا وفقا لما يتطلبها نوع الوظائف في هذا القطاع الحساس.

ثانياً: عرض البيانات الخاصة بالفرضية الأولى تأثير اللوائح والقوانين على الالتزام الوظيفي

لاختبار هذا المحور تم صياغة جملة من الأسئلة تناولت مختلف أبعاده، يمكن توضيحها وفقاً لما

يلي:

التساؤل الأول:

شكل 7 يوضح مدى الاطلاع على القوانين العامة

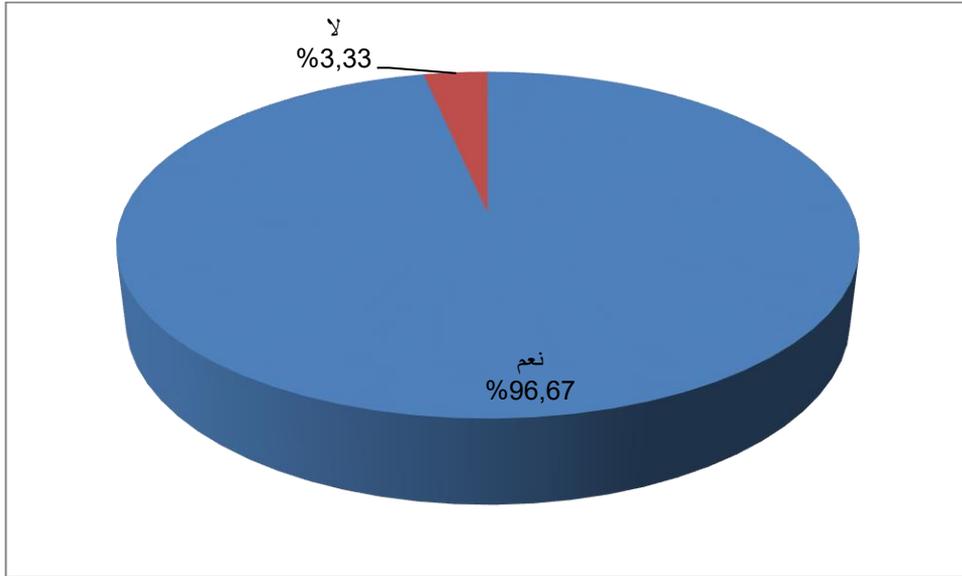
الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	29	96.7
لا	1	3.3
المجموع	30	100

يعرض الجدول أعلاه أن ما نسبته (96.7%)، لديهم اطلاع على القوانين العامة للمؤسسة، في حين لم يكن هناك اطلاع على هذه القوانين من قبل (3.3%) من عينة الدراسة، في حين يمكن تفسيرها بالعوامل الاقتصادية والعوامل الثقافية والتعليمية

العوامل الاقتصادية قد يكون هناك تأثير قوي للعوامل الاقتصادية في هذا السياق قد يكون الأشخاص الذين لا يطلعون على القوانين العامة بشكل كبير لو أولئك الذين يعانون من ضعف الوضع الاقتصادي أو الذين يعيشون في ظروف اجتماعية أخرى تتعلق بتأمين احتياجاتهم الأساسية ولا يمتلكون الوقت أو الموارد الكافية للاطلاع على القوانين، وايضا تلعب العوامل الثقافية والتعليمية دوراً في هذا السياق قد يكون هناك عدم توافر تعليم كافي حول الانظمة القانونية وكيفية الوصول الى القوانين أو اعتقادهم انها لا تؤثر على حياتهم اليومية. كما يمكن ان يكون لمستوى الثقة في النظام انعكاس على الرغبة في الاطلاع على القوانين العامة، فاذا كانت الثقة في النظام العام منخفضة يكون التأثير سلبي ومنه. يمكن استخدام هذه المعلومات لتحسين عملية التوعية والتدريب على القوانين العامة للمؤسسة وضمان أن جميع الموظفين يكونون ملمين بالسياسات والإجراءات المتعلقة بعملهم في المؤسسة. ومنه يمكن القول إن المؤسسة الاستشفائية خالد بن عبد العزيز قد قامت بعملية توعية جيدة بشأن القوانين العامة وتطبيقها في المؤسسة، ولكن يجب العمل على

زيادة نسبة الموظفين المطلعين على القوانين العامة في المستقبل لتعزيز الالتزام بالسياسات والإجراءات المناسبة في المؤسسة. وعليه نستطيع تمثيل نتائج الجدول رقم () وفقا للشكل الموالي:

شكل 8 يوضح مدى الاطلاع على القوانين العامة



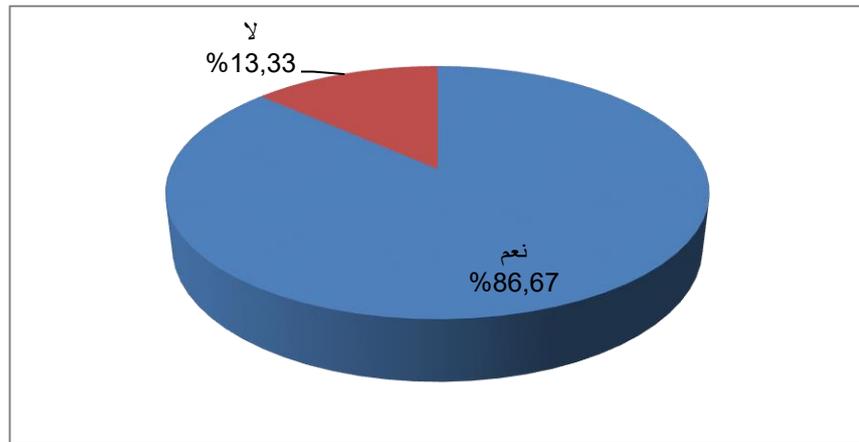
❖ التساؤل الثاني

جدول 7 يوضح مدى التزام المؤسسة بإصدار اللوائح على شكل دوري منتظم

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	26	86.7
لا	4	13.3
المجموع	30	100

يبين الجدول أعلاه أن ما نسبتهم 86.7% من الاختيارات كانت بالإجابة "نعم"، فيما بلغت نسبة الإجابة "لا" 13.3% فقط انها لا تلتزم بإصدار اللوائح بشكل منتظم قد تكون نسبة الاشخاص الذين يقولون ان المؤسسة تلتزم بإصدار اللوائح بشكل دوري هي نتيجة للثقة التي يمتلكونها في المؤسسة نفسها، اذا كان المرضى و المراجعين يرون ان المؤسسة تعمل بشكل فعال و منتظم وتلتزم بتقديم الخدمات بمستوى عال من الجودة، فمن المحتمل ان تزداد ثقتهم في الالتزام بإصدار اللوائح، كما يمكن وجود اليات الرقابة الفعالة داخل المؤسسة عاملا مؤثرا للتأكيد الالتزام باللوائح، وهذا يدل على أن المؤسسة تولي اهتمامًا كبيرًا للالتزام بالمعايير والقواعد المهنية المناسبة، ويمكن تمثيل نتائج الجدول رقم (08) وفقا للشكل الموالي:

شكل 9 يوضح مدى التزام المؤسسة بإصدار اللوائح على شكل دوري منتظم



- التساؤل الثالث:

جدول 8 يوضح طبيعة اللوائح في المؤسسة الاستشفائية خالدي عبد العزيز -تبسة-

التزام المؤسسة بإصدار اللوائح على شكل دوري منتظم		الاختيار
نعم		
النسبة (%)	التكرار	
26.92	7	خاصة بالنظافة
11.53	3	خاصة بالوقاية
46.15	12	خاصة بمواقيت العمل
3.84	1	خاصة بالمظهر الخارجي للعمال
11.53	3	خاصة بالاجتماعات والرقابة الادارية
100	26	المجموع

يوضح الجدول أعلاه أن المؤسسة تلتزم بإصدار اللوائح على شكل دوري منتظم، ويوضح الجدول أيضاً طبيعة هذه اللوائح بالمؤسسة الاستشفائية لخالدي عبد العزيز في تبسة. ويلاحظ أن أغلبية اللوائح وبنسبة (46.15%) تتعلق بمواقيت العمل، في حين تشكل اللوائح الخاصة بالنظافة 26.92% واللوائح الخاصة بالاجتماعات والرقابة الإدارية 11.53% لكل منهما، وتشكل اللوائح الخاصة بالوقاية والمظهر الخارجي للعمال 11.53% تقريباً. ومن هذه النتائج يمكن القول بأن الأولويات الرئيسية لهذه اللوائح هي المتعلقة بمواقيت العمل، مما يشير إلى أهمية تنظيم العمل وجعله فعالاً وفي مواعيدها المحددة. كذلك، تعكس اللوائح الخاصة بالنظافة أهمية النظافة والصحة العامة في مكان العمل، ويمكن أن تساعد في تحسين بيئة العمل ورفع مستوى الإنتاجية. وتشير اللوائح الخاصة بالاجتماعات والرقابة الإدارية إلى أهمية التواصل والتنسيق بين العاملين وضمان تطبيق القواعد والتعليمات بشكل صحيح. أما اللوائح الخاصة بالوقاية والمظهر الخارجي للعمال، فتعكس أهمية السلامة في مكان العمل وضرورة الحفاظ على مظهر المؤسسة وانطباعات العملاء والجمهور الخارجي. وبشكل عام، فإن الالتزام بإصدار اللوائح على شكل دوري منتظم يعكس التزام المؤسسة بالتميز والجودة والالتزام بالمعايير والقواعد المهنية المناسبة.

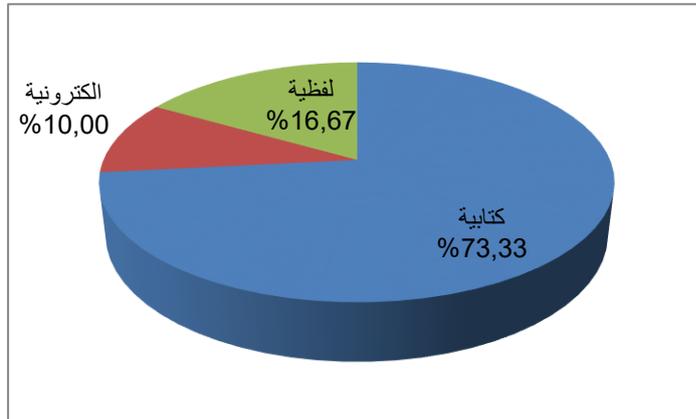
التساؤل الرابع

جدول 9 يوضح نوع اللوائح بالمؤسسة الاستشفائية خالدي عبد العزيز -تبسة-

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
كتابية	22	73.3
الكثرونية	3	10.0
لفظية	5	16.7
المجموع	30	100

يوضح جدول رقم (10) أن أهم أنواع اللوائح التنظيمية المستخدمة هي اللوائح الكتابية، حيث حقق هذا الخيار نسبة مرتفعة قدرت بـ (73.3%)، ويرى ما نسبتهم (16.7%) من المشاركين انه يتم استخدام اللوائح اللفظية في المؤسسة. واتجه ما نسبتهم (10.0%) إلى أنه يتم استخدام اللوائح الإلكترونية، وهذا ما يشير الى ان المؤسسة تعتمد على اللوائح الكتابية بشكل رئيسي وهذا راجع لسهولة التنفيذ مع الاعتماد المحدود على اللوائح اللفظية والالكثرونية وهذا يعود الى العوامل الثقافية والتقاليد. حيث ان المؤسسة تعتمد اللوائح اللفظية إذا كانت تفضل الاتصال اللفظي والتواصل المباشر، كما يرتبط استخدام اللوائح الالكثرونية بما تتوفر عليه المؤسسة من بنية تحتية قوية ومهارات تقنية، كما يمكن ايضا تفسير الاعتماد القليل من اللوائح الالكثرونية وإذا كانت المؤسسة تشجع على التكنولوجيا والتطور الالكثروني فيها. ويمكن تمثل نتائج الجدول رقم (10) وفقا للشكل الموالي:

شكل 10 يوضح نوع اللوائح بالمؤسسة الاستشفائية خالدي عبد العزيز -تبسة-



❖ التساؤل الخامس:

شكل 11 يوضح شكل الالتزام باللوائح بالمؤسسة الاستشفائية خالدي عبد العزيز -تبسة-

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
اجباري	19	63.3
حسب الحاجة	6	20.0
احيانا	5	16.7
المجموع	30	100

يوضح الجدول أعلاه أن ما نسبتهم (63.3%) يلتزمون باللوائح بشكل إجباري في المؤسسة. ويتبع ما نسبتهم (20.0%) اللوائح حسب الحاجة. ويتجه (16.7%) إلى الالتزام بهذه اللوائح أحيانًا فقط، ويمكن تفسير ذلك على أن الهيكل التنظيمي والقواعد يعكس الالتزام الاجباري باللوائح 63.3% وجود نظام قواعد وتنظيم داخل المؤسسة، وقد يتم فرض الالتزام باللوائح بناءات على متطلبات تنظيمية او لضمان تقديم الخدمات بشكل متساوي ومنظم وهذا يعزز الانضباط والالتزام بالإجراءات المحددة وايضا نجد السياق الاجتماعي والثقافي في كل مؤسسة فلهذه العوامل تأثير كبير في توعية الالتزام باللوائح في بعض الثقافات والمجتمعات قد يكون الالتزام الاجباري هو النهج السائد للحفاظ على النظام وتحقيق الاستقرار، بينما في بعض الثقافات قد يتم تفعيل الالتزام بناءا على الحاجة الفردية او الاعتماد على قواعد اكثر مرونة ونجد ايضا ان للإشراق والرقابة دور مهم في تعزيز الالتزام باللوائح اذ كان هناك نظام فعال للإشراق والرقابة داخل المؤسسة، فمن المحتمل ان يكون لديه تأثير ايجابي على الالتزام الاجباري باللوائح. ويمكن تمثل نتائج الجدول رقم (11) وفقا للشكل الموالي:

شكل 12 يوضح شكل الالتزام باللوائح بالمؤسسة الاستشفائية خالدي عبد العزيز -تبسة-



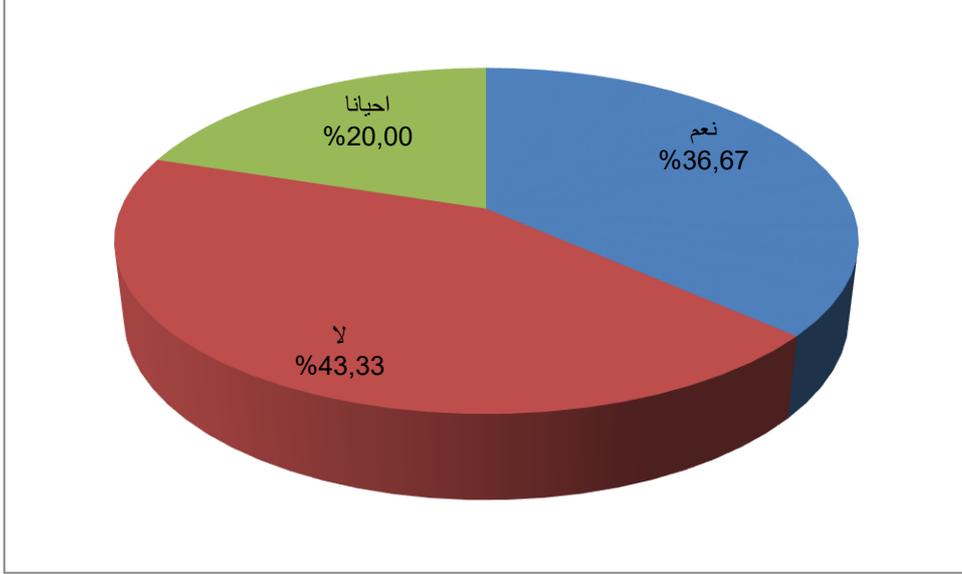
❖ التساؤل السادس

جدول 10 يوضح مدى تأثير الالتزام باللوائح والقوانين على أداء العمل

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	11	36.7
لا	13	43.3
أحيانا	6	20.0
المجموع	30	100

يوضح الجدول أعلاه مدى تأثير الالتزام باللوائح والقوانين على أداء العمل. ويلاحظ أن 43.3% من المشاركين لا يرون أن الالتزام باللوائح والقوانين يؤثر على أداء العمل، فيما يشير 36.7% من المشاركين إلى أن الالتزام باللوائح والقوانين يؤثر على أداء العمال للعمل، وأن 20% ومن هذه النتائج يمكن القول بأنه يوجد تباين في الآراء حول تأثير الالتزام باللوائح والقوانين على أداء العمل، ويمكن ارجاع هذه الاسباب الى نظام الرقابة والعقاب يمكن القول ان لهذا النظام لديه تأثير كبير على احترام الالتزام باللوائح اذا كان هناك نظام فعال للرقابة والعقاب يتم تطبيقه بشكل افضل وان يؤثر ذلك ايجابا على أداء العمل او ايضا نستطيع القول بان الوعي والتوعية بأهمية الالتزام باللوائح على تأثيره على أداء العمل، اذا كان الموظفون يدركون تأثير الالتزام باللوائح ويرونه كجزء اساسي من مهامهم ومسؤولياتهم فمن المرجح ان يكون الالتزام تأثير ايجابي على أداء العمل.

شكل 13 يوضح مدى تأثير الالتزام باللوائح والقوانين على أداء العمل



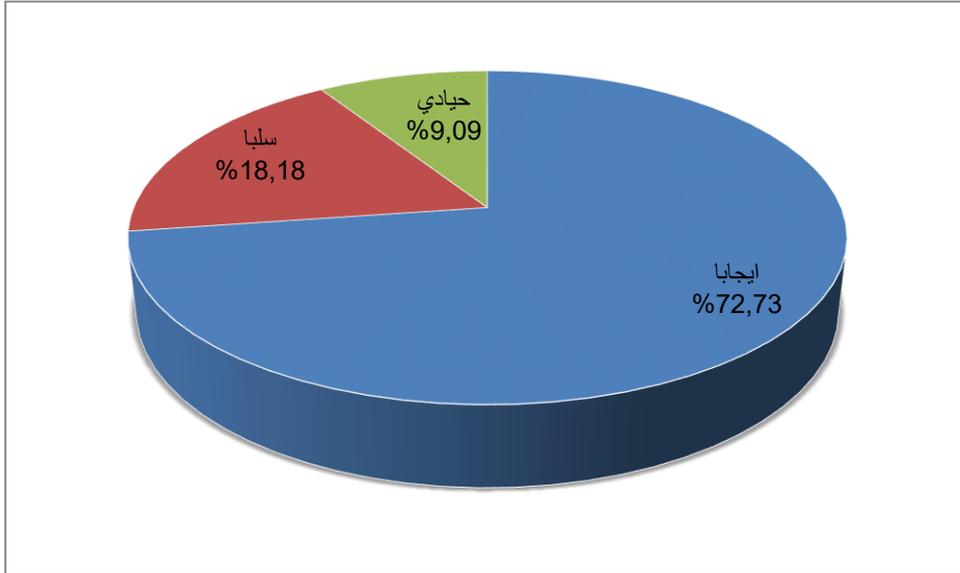
التساؤل السابع

جدول 11 يوضح طبيعة تأثير اللوائح والقوانين على الأداء

الالتزام باللوائح والقوانين يؤثر على ادائك في العمل		الاختيار	
نعم			
النسبة (%)	التكرار		
72.72	8	ايجابا	طبيعة
18.19	2	سلبا	التأثير
9.09	1	حيادي	في
			حالة
100	11	المجموع	نعم

يوضح الجدول أعلاه طبيعة تأثير اللوائح والقوانين على الأداء وذلك عن طريق استفسار المشاركين إذا كان التزامهم باللوائح والقوانين يؤثر على أدائهم في العمل. ويلاحظ أن 72.72% من المشاركين الذين أجابوا بنعم يرون أن الالتزام باللوائح والقوانين يؤثر إيجاباً على أدائهم في العمل، في حين يشير 18.19% منهم إلى أنه يؤثر سلباً على أدائهم، وأن 9.09% منهم يرون ألا يؤثر على أدائهم بشكل كبير. ومن هذه النتائج يمكن القول بأن الالتزام باللوائح والقوانين يعتبر عاملاً هاماً في تحقيق أداء جيد في العمل، لكن يجب على العاملين فهم اللوائح والقوانين بشكل صحيح والالتزام بها بطريقة مناسبة. كما يشير النتائج إلى أن هناك بعض العاملين الذين يرون أن التزامهم باللوائح والقوانين يؤثر سلباً على أدائهم، وهذا يمكن أن يكون بسبب عدم الفهم الصحيح للوائح والقوانين أو بسبب تعارضها مع بعض الممارسات التي يفضلونها. ولذلك، يجب على المؤسسات توعية العاملين بأهمية الالتزام باللوائح والقوانين وتوضيح كيفية تطبيقها بطريقة تتوافق مع الأهداف المحددة للمؤسسة ومع مساهمة العاملين في تحقيق هذه الأهداف. ويمكن تمثل نتائج الجدول رقم (13) وفقاً للشكل الموالي

شكل 14 يوضح طبيعة تأثير اللوائح والقوانين على الأداء



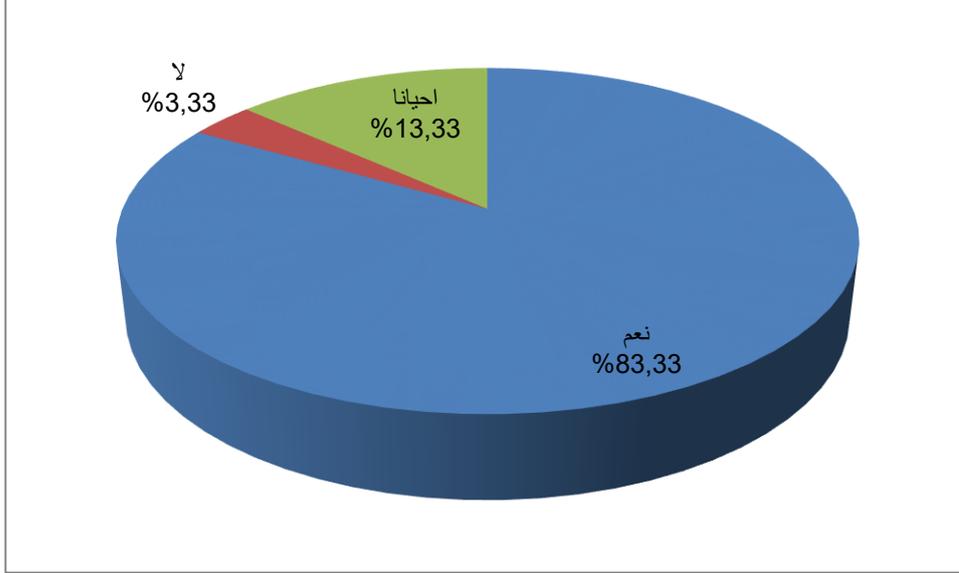
❖ التساؤل الثامن

جدول 12 يوضح مدى مساهمة تطبيقك للقوانين في الأداء الحسن للمؤسسة

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	25	83.3
لا	1	3.3
احيانا	4	13.3
المجموع	30	100

يوضح الجدول أعلاه أن ما نسبتهم (83.3%) من المبحوثين يرون بأن تطبيق القوانين يساهم في الأداء الحسن للمؤسسة، في حين اتجه ما نسبتهم (13.3%) بأن تطبيق القوانين يساهم أحيانًا في الأداء الحسن للمؤسسة، ويرى ما نسبتهم (3.3%) بأن تطبيق القوانين لا يساهم في الأداء الحسن للمؤسسة، ويمكن تفسير ذلك على أساس العدالة والمساواة فإذا تم تطبيق القوانين بشكل عادل و منصف دون تفضيل ل احد الافراد او الجماعات اضافة الى التوافق الثقافي والاجتماعي بين المؤسسة والمجتمع المحيط بشأن اهمية تطبيق القوانين والقيم التي تحكمها وهذا ما يعزز التزام المؤسسة بتطبيق القوانين وبالتالي يساهم في الاداء الحسن. إجمالاً يمكن القول إن تطبيق القوانين يساهم بشكل كبير في الأداء الحسن للمؤسسة، وهذا يشير إلى أن الالتزام بالقوانين واللوائح يعد أمرًا هامًا للمؤسسات لتحقيق الأداء الحسن وتحسين سمعتها. ومن المهم أن يتم تطبيق القوانين بشكل صحيح وعادل وبدون تحيز وأن يتم التحقق من الالتزام بها باستمرار، وفي حالة وجود مشاكل يجب معالجتها بشكل سريع وفعال. ينبغي أيضًا للمؤسسات النظر في طرق تحسين تطبيق القوانين واللوائح وتشجيع الموظفين على الالتزام بها، وذلك من خلال التدريب والتوجيه والمراجعة المنتظمة.. ويمكن تمثل نتائج الجدول رقم (14) وفقا للشكل الموالي:

شكل 15 يوضح مدى مساهمة تطبيقك للقوانين في الأداء الحسن للمؤسسة



❖ التساؤل التاسع

جدول 13 يوضح مدى مساهمة تطبيق القوانين في كل الحالات في الالتزام الوظيفي

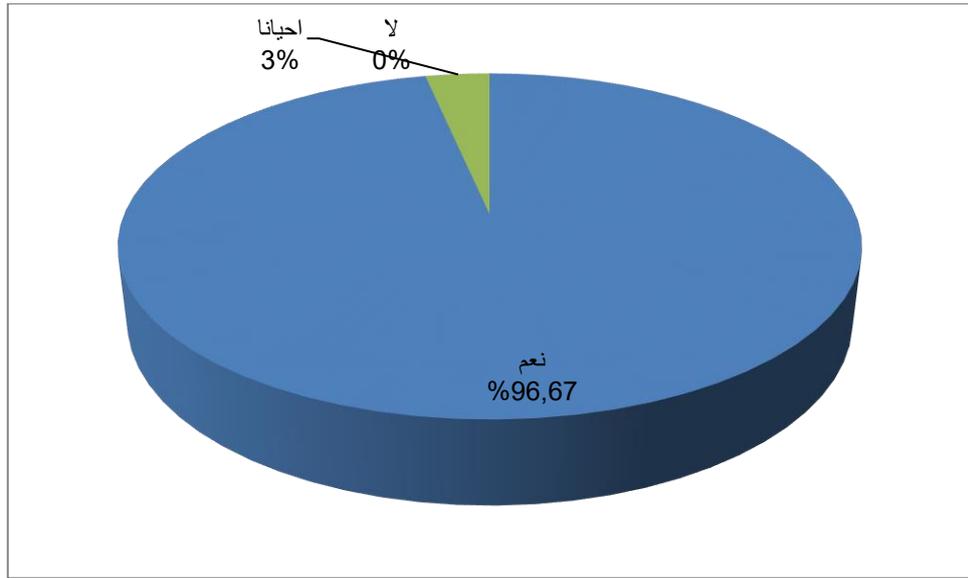
الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	29	96.7
لا	00	00
أحيانا	1	3.3
المجموع	30	100

يوضح الجدول أعلاه أن ما نسبتهم (96.7%) من عينة الدراسة يرون بأن تطبيق القوانين يساهم بشكل كبير في تعزيز قيم الالتزام الوظيفي في حين يرى انه لا يساهم بنسبة 0% وأحيانا بنسبة 3.3 ومنه القول بان تطبيق القوانين يساهم بشكل كبير في الالتزام الوظيفي وهذا راجع الى ان الرقابة و الاشراف لهما دور فعال في ضمان تطبيق القوانين ومراقبة الالتزام الوظيفي، اذا كان هناك نظام رقابة جيد ومنظومة للإشراف في المؤسسة فمن المحتمل ان يؤثر ذلك في تعزيز الالتزام بالقوانين وتعزيز ايضا الالتزام الوظيفي ،

الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات

وينبغي أيضًا للمؤسسات النظر في طرق تحسين تطبيق القوانين واللوائح وتشجيع الموظفين على الالتزام بها، وذلك من خلال التدريب والتوجيه والمراجعة المنتظمة. ويمكن تمثيل نتائج الجدول رقم (15) وفقا للشكل الموالي:

شكل 16 يوضح مدى مساهمة تطبيق القوانين في كل الحالات في الالتزام الوظيفي



❖ التساؤل التاسع

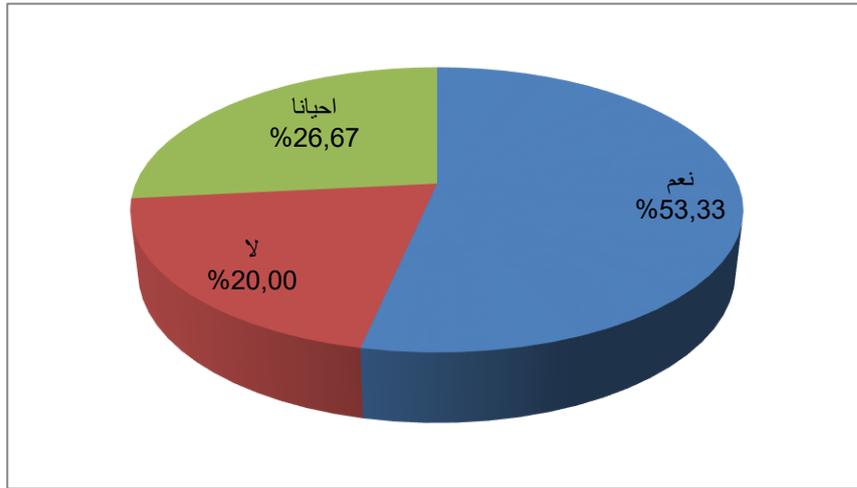
جدول 14 يوضح مدى اتخاذ المؤسسة لإجراءات رادعة لمخالفات اللوائح الإدارية

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	16	53.3
لا	6	20.0
أحيانا	8	26.7
المجموع	30	100

يوضح الجدول أعلاه أن ما نسبتهم (53.3%) يرون بأن المؤسسة تتخذ إجراءات رادعة لمخالفات اللوائح الإدارية، في حين يرى ما نسبتهم (26.7%) بأن المؤسسة تتخذ إجراءات رادعة لمخالفات اللوائح

الإدارية أحياناً فقط، واتجه ما نسبتهم (20.0%) إلى أن المؤسسة لا تتخذ إجراءات رادعة لمخالفات اللوائح الإدارية، ويمكن تفسير ذلك بالسياسات والممارسات المتبناة داخل المؤسسة، وبمدى فعالية نظام الرقابة والمساءلة في قدرة المؤسسة على اتخاذ إجراءات رادعة فإذا كان هناك نظام فعال للرصد والمتابعة ومعاينة المخالفين، فمن المرجح أن تكون المؤسسة قادرة على اتخاذ إجراءات رادعة لتنشيط التجاوز عن اللوائح. ويمكن تمثيل نتائج الجدول رقم (16) وفقاً للشكل الموالي:

شكل 17 يوضح مدى اتخاذ المؤسسة لإجراءات رادعة لمخالفات اللوائح الإدارية



تحليل علاقة الجداول المركبة للفرضية الأولى

1- التساؤل الأول

لتحليل ارتباط متغيرات الفرضية الأولى، سيتم اختبار علاقة العبارات التالية

جدول 15 يوضح مدى الاطلاع على القوانين ونوعيتها في حالة الإجابة بنعم

المجموع	الاطلاع على القوانين العامة للمؤسسة				الاختيار
	لا		نعم		
	ن	ت	ن	ت	
ت					
8	0	0	27.59	8	دورات المناوبة
11	100	1	34.48	10	الالتزام الوظيفي
8	0	0	27.59	8	اوقات العمل
2	0	0	6.9	2	القوانين الادارية والتنظيمية
1	0	0	3.44	1	المظهر الخارجي
30	100	1	100	29	المجموع

يوضح الجدول أعلاه مدى الاطلاع على القوانين ونوعيتها في حالة الإجابة بنعم، وذلك عن طريق استفسار المشاركين إذا كانوا مطلعين على القوانين العامة للمؤسسة، وإذا كانت القوانين خاصة بدورات المناوبة، أو الالتزام الوظيفي، أو أوقات العمل، أو القوانين الإدارية والتنظيمية، أو المظهر الخارجي. يلاحظ من الجدول أن 96.67% من المشاركين يرون أنهم مطلعون على القوانين العامة للمؤسسة، في حين أن 3.33% منهم لا يرون ذلك. ويمكن القول بأن هذه النتيجة إيجابية، حيث يدل الاطلاع على القوانين العامة للمؤسسة على الالتزام بالقوانين والتعامل معها بشكل صحيح. كما يلاحظ أيضاً أن أغلبية المشاركين الذين يرون أنهم مطلعون على القوانين العامة للمؤسسة يلتزمون بقوانين خاصة بالالتزام الوظيفي (34.48%)، وبدورات المناوبة (27.58%)، وأوقات العمل (27.58%)، في حين أن القوانين الإدارية والتنظيمية والمظهر الخارجي يلتزم بها نسبة قليلة من المشاركين. ومن هذه النتائج يمكن القول بأن الالتزام بالقوانين

يتركز في المجالات الرئيسية المتعلقة بالعمل، وهذا يشير إلى أهمية توضيح هذه القوانين وإعطاء الأولوية لها في التدريب والتوعية للموظفين. كما يلاحظ أيضاً أنه يجب العمل على توعية الموظفين بأهمية الالتزام بالقوانين الإدارية والتنظيمية والمظهر الخارجي وتوضيح أهميتهما في تحقيق الأهداف الإدارية والتنظيمية للمؤسسة.

1- التساؤل الثاني

جدول 16 يوضح مدى الالتزام باللوائح وشكل الالتزام بها

المجموع	الالتزام باللوائح والقوانين يؤثر على ادائك في العمل						الاختيار	
	نعم		لا		أحيانا			
	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن
26	66.6	4	92.30	12	90.90	10	نعم	التزام المؤسسة بإصدار اللوائح على شكل دوري منتظم
4	33.3	2	7.7	1	9.1	1	لا	شكل دوري منتظم
30	20	6	43.33	13	36.67	11		المجموع

يوضح أعلاه مدى الالتزام باللوائح وشكل الالتزام بها، وذلك عن طريق استفسار المشاركين عما إذا كانوا يلتزمون باللوائح والقوانين، وعما إذا كانت المؤسسة تلتزم بإصدار اللوائح على شكل دوري منتظم. يلاحظ من الجدول أن 26 من المشاركين (86.7%) يرون أن المؤسسة تلتزم بإصدار اللوائح على شكل دوري منتظم، في حين أن 4 منهم (13.3%) يرون العكس. ويمكن من هذا الجدول القول بأن الالتزام بإصدار اللوائح على شكل دوري منتظم يعتبر عاملاً مهماً في تحقيق الالتزام باللوائح والقوانين، وبالتالي يعزز ثقة الموظفين في المؤسسة ويحفزهم للالتزام باللوائح بشكل أفضل. ويلاحظ أيضاً أن الأغلبية الساحقة (86.7%) من المشاركين يلتزمون باللوائح والقوانين، بينما يلتزم 10 منهم (33.3%) بشكل دائم، في حين

الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات

يلتزم 12 منهم (40%) بشكل غير دائم، و6 منهم (20%) يلتزمون بشكل متقطع. ومن هذه النتائج يمكن القول بأن الالتزام باللوائح والقوانين يعتبر مهماً بالنسبة للأغلبية الساحقة من المشاركين، لكن هناك بعض العاملين الذين لا يلتزمون بهذه اللوائح بشكل دائم أو يلتزمون بها بشكل غير دائم، وهذا يشير إلى أهمية توعية الموظفين بأهمية الالتزام باللوائح والقوانين وتوضيح الأسباب التي تحتم عليهم الالتزام بها، وكذلك توفير الدعم والتدريب اللازم للعاملين لتحقيق الالتزام بشكل جيد.

3- التساؤل الثالث:

جدول 17 مدى الالتزام بالوظائف وباللوائح التنظيمية وأثر العقوبة على الالتزام الوظيفي

المجموع	إثر العقوبة في تفعيل الالتزام الوظيفي						الاختيار
	أحيانا		لا		نعم		
	ن	ت	ن	ت	ن	ت	
10	28.5	2	00	0	38.1	8	مدى التزام جل الموظفين
9	57.1	4	50	1	19.04	4	في الأداء باللوائح التنظيمية
11	14.2	1	50	1	42.86	9	أحيانا
30	23.3	7	6.67	2	70	21	المجموع

يوضح الجدول أعلاه آراء المشاركين حول تأثير العقوبة في تفعيل الالتزام الوظيفي، بالإضافة إلى وجهة نظرهم حول مدى الالتزام باللوائح التنظيمية في الأداء. يمكن ملاحظة أن 70% من المشاركين يرون أن العقوبة تؤدي إلى تفعيل الالتزام الوظيفي، في حين يرون 2% منهم أن العقوبة لا تؤدي إلى تفعيل الالتزام الوظيفي، و23.3% يرون أنها تؤدي إلى التفعيل أحياناً. يمكن القول بأن هذه النتيجة تشير إلى أن

العقوبة قد تكون ضرورية في بعض الحالات لتفعيل الالتزام الوظيفي، ولكنها قد لا تكون كافية في جميع الأحيان. من ناحية أخرى، يمكن ملاحظة أن 38.09% من المشاركين يرون أن معظم الموظفين ملتزمين في الأداء باللوائح التنظيمية، في حين يرون 19.04% منهم أن القليل من الموظفين ملتزمين، و42.85% يرون أن بعض الموظفين ملتزمين. يمكن القول بأن هذه النتيجة تشير إلى أن هناك تحديات في تطبيق اللوائح التنظيمية في الأداء، وأن هناك حاجة إلى التركيز على تعزيز الالتزام باللوائح وتوضيح أهميتها لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف المؤسسية.

ثالثاً: عرض البيانات الخاصة بالفرضية الثانية مساهمة نمط الإشراف وتوجيه العمل في تحقيق الالتزام الوظيفي

لاختبار هذا المحور تم صياغة جملة من الأسئلة تناولت مختلف أبعاده، يمكن توضيحها وفقاً لما يلي:

❖ التساؤل الأول

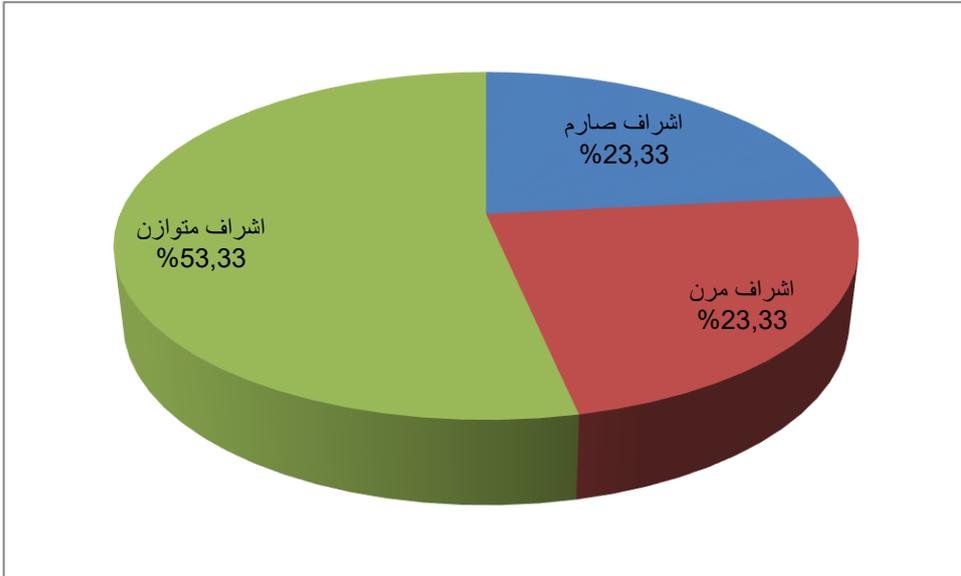
جدول 18 يوضح الأسلوب الذي يتبعه المشرفون في المؤسسة

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
اشراف صارم	7	23.3
اشراف مرن	7	23.3
اشراف متوازن	16	53.3
المجموع	30	100

يعرض الجدول أعلاه الأسلوب الذي يتبعه المشرفون في المؤسسة، ويلاحظ من الجدول أن 53.3% من المشاركين يرون أن المشرفين يتبعون أسلوباً متوازناً في الإشراف، في حين يتبع 23.3% منهم أسلوباً صارماً في الإشراف، ونفس النسبة يتبعون أسلوباً مرناً في الإشراف، حيث يعكس الأسلوب المتوازن تواجد مشرفين يتبعون نهجاً يجمع بين الصرامة والمرونة. قد يتبعون إجراءات وقواعد محددة ويتعاملون أيضاً بشكل متساوي وعادل مع الموظفين، أما الإشراف الصارم فيشير إلى وجود مشرفون يتسمون بقواعد وإجراءات صارمة ويفضلون الالتزام بالتعليمات بشكل صارم، أما الإشراف المرن فيعزى لوجود تعامل لبق وتفهيم مع الموظفين ويشجع فيه المشرفين على المبادرة الذاتية والابداع ويعطون المرونة في تنفيذ المهام. يمكن القول

بأن هذه النتيجة إيجابية، حيث يدل الاعتماد على أسلوب متوازن في الإشراف على أن المشرفين يستخدمون أساليب مختلفة في الإشراف ويتعاملون مع الموظفين بطريقة متوازنة ومناسبة للحالة. ويمكن أن يؤدي هذا الأسلوب إلى تحفيز الموظفين وزيادة الإنتاجية والكفاءة. وعلى الرغم من أن هناك بعض المشرفين يتبعون أساليب أكثر صرامة أو مرونة، إلا أن الاعتماد على أسلوب متوازن في الإشراف يعكس التفكير الإداري الحديث والذي يركز على تحقيق التوازن بين الأداء الفعال والحفاظ على مستوى عال من الرضا والمشاركة لدى العاملين. وعليه نستطيع تمثيل نتائج الجدول رقم (20) وفقا للشكل الموالي:

شكل 18 يوضح الأسلوب الذي يتبعه المشرفون في المؤسسة



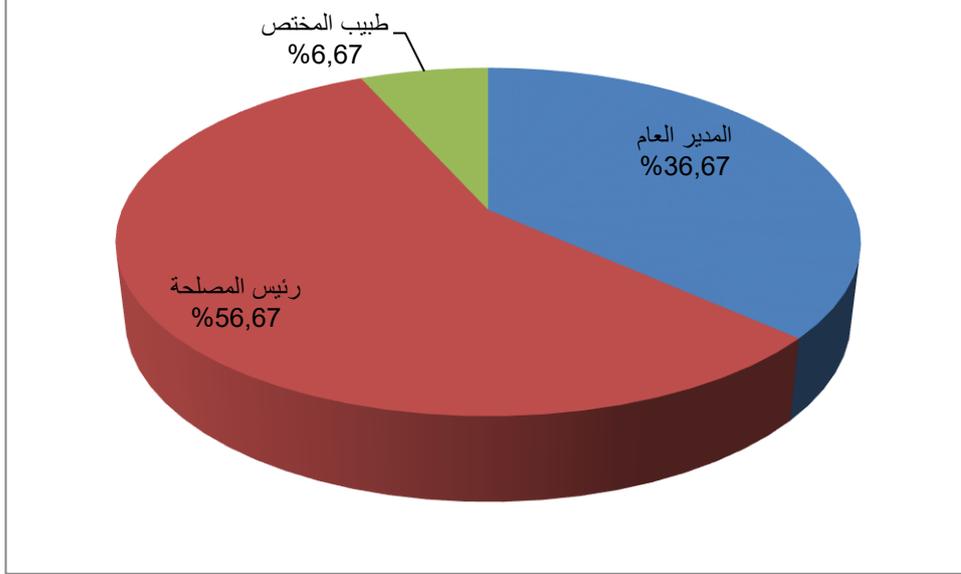
❖ التساؤل الثاني

جدول 19 يوضح الجهة المشرفة

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
المدير العام	11	36.7
رئيس المصلحة	17	56.7
طبيب المختص	2	6.7
المجموع	30	100

يوضح الجدول أعلاه الجهة المشرفة في المؤسسة، حيث تم استفسار المشاركين عن الجهة التي تشرف عليهم في العمل. ويلاحظ من الجدول أن 56.7% من المشاركين يشرف عليهم رئيس المصلحة، في حين يشرف عليهم 36.7% المدير العام، ويشرف عليهم طبيب مختص 6.7%. يمكن القول بأن هذه النتيجة تعكس توزيع السلطة والهيكل التنظيمي للمؤسسة. فمن المعروف أن المدير العام هو الشخص الذي يتحمل المسؤولية الكاملة عن إدارة المؤسسة، ويجب أن يشرف على العديد من الأقسام والإدارات والموظفين. بينما يشرف رئيس المصلحة عادةً على قسم محدد أو مجموعة من الأقسام، وغالباً ما يكون لديه وضع هرمي أقل من المدير العام. والطبيب المختص قد يكون مسؤولاً عن جزء محدد من العمل، على سبيل المثال إذا كانت المؤسسة مستشفى أو عيادة. وبالتالي، يمكن القول بأن هذه النتيجة تشير إلى أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة يتضمن عدداً من الجهات المشرفة، وأنه يمكن أن يكون هناك توزيعاً متوازناً للسلطة والمسؤولية بين هذه الجهات. ومن الممكن أن يعكس ذلك أيضاً الاختلاف في مجالات الخبرة والاختصاص بين المشرفين في المؤسسة، والتي يمكن أن تؤدي إلى توجيهات وأساليب إشراف مختلفة.، ويمكن تمثل نتائج الجدول رقم (21) وفقاً للشكل الموالي:

شكل 19 يوضح الجهة المشرفة



- التساؤل الثالث

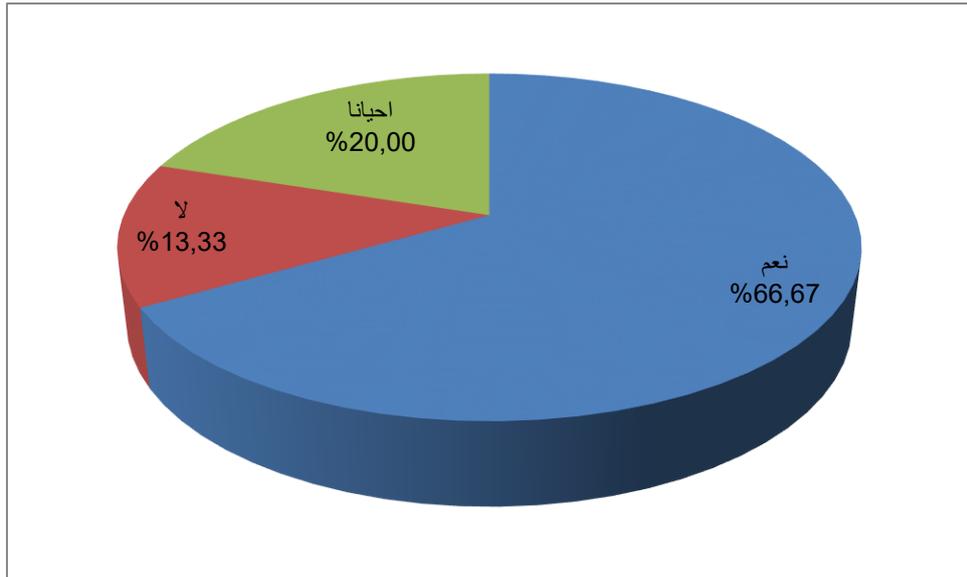
جدول 20 يوضح: مدى قيام المشرف بالاطلاع على كل الأعمال المنجزة

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	20	66.7
لا	4	13.3
احيانا	6	20.0
المجموع	30	100

هذا يوضح الجدول أعلاه نتائج استطلاع للمشرفين حول مدى اطلاعهم على أعمال المستخدم. ويتضح من الجدول أن 66.7% من المشرفين وافقوا على أنهم يطلعون على جميع أعمال المستخدم (نعم)، و20% يقومون بالاطلاع على الأعمال المنجزة بشكل متقطع اي احيانا والذي لا يقوم بالإشراف بنسبة 13.3 %

ويمكن تفسير هذا على ان المشرف الذي يقوم بالإشراف على الاعمال المنجزة بشكل منتظم يعني هذا الاسلوب وجود مشرف يقوم بمراجعة وتقييم الاعمال المنجزة بشكل منتظم ويتخذ الاجراءات اللازمة لضمان ان يتم القيام بها بشكل صحيح وفق للمعايير والمتطلبات المحددة، يمكن ان يكون للمشرف سلطة وتأثير كبير في توجيه وتحسين الاداء العام للفريق، والمشرف الذي يقوم احيانا بالإشراف على العمال المنجزة يشير هذا الاسلوب الى وجود مشرف يقوم بمراجعة وتقييم الاعمال المنجزة بشكل متقطع او غير منتظم قد يكون لديه بعض الاهتمام بالإشراف عند الحاجة او عندما تتطلب الظروف ذلك. ونجد ان المشرف الذي لا يقوم بالإشراف على الاعمال المنجزة يشير هذا الى عدم اهتمام المشرف بمتابعة وتقييم الاعمال المنجزة قد يكون غير ملتزم بمسؤولياته في المراجعة والمتابعة وبالتالي يترك الموظفين بدون توجيه ومراقبة وقد يؤدي ذلك الى عدم الكفاءة وعدم تحقيق الاهداف المحددة. ويمكن تمثيل نتائج الجدول رقم (22) وفقا للشكل الموالي:

شكل 20 رقم يوضح مدى قيام المشرف بالاطلاع على كل الأعمال المنجزة



❖ التساؤل الثالث

جدول 21 يوضح آليات تنفيذ المهام والأعمال المنجزة

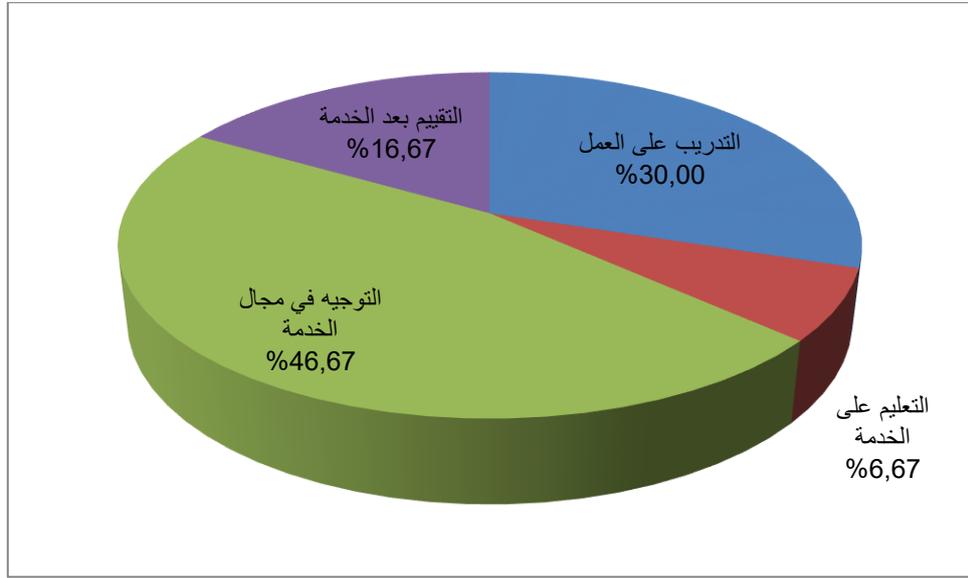
الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
التدريب على العمل	9	30.0
التعليم على الخدمة	2	6.7
التوجيه في مجال الخدمة	14	46.7

التقييم بعد الخدمة	5	16.7
المجموع	30	100

يوضح هذا الجدول آليات تنفيذ المهام والأعمال المنجزة، ويظهر أن 30% من الأشخاص يتلقون التدريب على العمل كوسيلة لتعلم كيفية تنفيذ المهام والأعمال المطلوبة، في حين أن 46.7% منهم يتلقون التوجيه في مجال الخدمة والعمل الذي يؤدونه. ويشير 16.7% من المشاركين إلى أنهم يتلقون التقييم بعد الانتهاء من الأعمال المنجزة. ويلاحظ أن نسبة صغيرة جداً من الأشخاص (6.7%) يتلقون التعليم على الخدمة كوسيلة لتعلم كيفية تنفيذ المهام والأعمال المطلوبة حيث يشير التدريب على العمل الى اتاحة فرص لتدريب الموظفين لتعلم المهارات والمعرفة اللازمة لتنفيذ المهام بالشكل الفعال، يمكن ان يتم تقديم التدريب عبر دورات تعليمية، اما التعليم على الخدمة يعني توفير تعليم عن الخدمة المقدمة في المستشفى يمكن ان يشمل التعليم على الخدمة التعريف بمبادئ وقيم المؤسسة، وكيفية تقديم خدمة عالية الجودة، اما التوجيه في مجال الخدمة يشير الى توجيه ارشاد من قبل المشرفين او الاشخاص ذوي الخبرة للموظفين اثناء تنفيذ المهام، اما التقييم بعد الخدمة يشمل تقييم الجودة والكفاءة ورضا العملاء عن الخدمة المقدمة ويستخدم لتحسين الاداء في المستقبل

يمكن القول ان التوجيه في مجال الخدمة هو الطريقة الاكثر استخداما لتنفيذ المهام والاعمال وهذا يعني ان المشرفين والمدراء يلعبون دور مهم في توجيه الاشخاص وتدريبهم على كيفية تنفيذ المهام بالشكل الافضل. ويمكن تمثل نتائج الجدول رقم (23) وفقا للشكل الموالي:

شكل 21 يوضح آليات تنفيذ المهام والأعمال المنجزة



- التساؤل الخامس

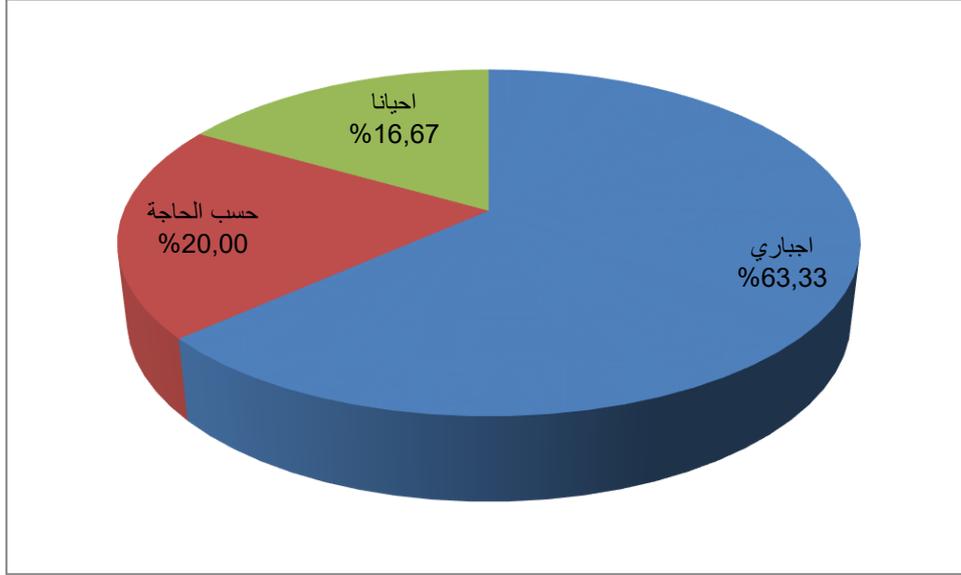
جدول 22 يوضح مدى تأثير المراجعة اليومية من قبل المشرف لعملك على مستوى الأداء بالمؤسسة الاستشفائية خالدي عبد العزيز - تيسة-

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
اجباري	19	63.3
حسب الحاجة	6	20.0
احيانا	5	16.7
المجموع	30	100

يوضح هذا الجدول أعلاه أن 63.3% من الموظفين يتم إجبارهم على المراجعة اليومية من قبل المشرف، بينما يتم إجراء المراجعة حسب الحاجة لـ 20% من الموظفين، وتتم المراجعة بشكل متقطع لـ 16.7% من الموظفين. يمكن استخلاص بعض النتائج من هذا الجدول، فعلى سبيل المثال، يمكن القول إن المراجعة اليومية من قبل المشرف تؤثر بشكل كبير على مستوى الأداء في المؤسسة الاستشفائية، حيث أن الأغلبية العظمى من الموظفين يتم إجبارهم على المراجعة اليومية، وهذا يعني أن المشرفين يولون اهتماماً كبيراً لمتابعة أداء الموظفين وتحسينه. كما يمكن القول إن المراجعة حسب الحاجة تستخدم بنسبة منخفضة نسبياً، وهذا يعني أنه يجب على المشرفين العمل على تحسين استخدام هذه الأداة لتحسين جودة الأداء في

المؤسسة. ويمكن أن يحتاج الموظفون الذين يتم مراجعتهم بشكل متقطع إلى العمل على تحسين أدائهم لجذب انتباه المشرفين والحصول على الدعم اللازم لتحسين مستواهم في العمل... ويمكن تمثيل نتائج الجدول رقم (24) وفقا للشكل الموالي:

شكل 22 يوضح مدى تأثير المراجعة اليومية من قبل المشرف لعملك على مستوى الأداء بالمؤسسة الاستشفائية خالد بن عبد العزيز - تبسة-



❖ التساؤل السادس

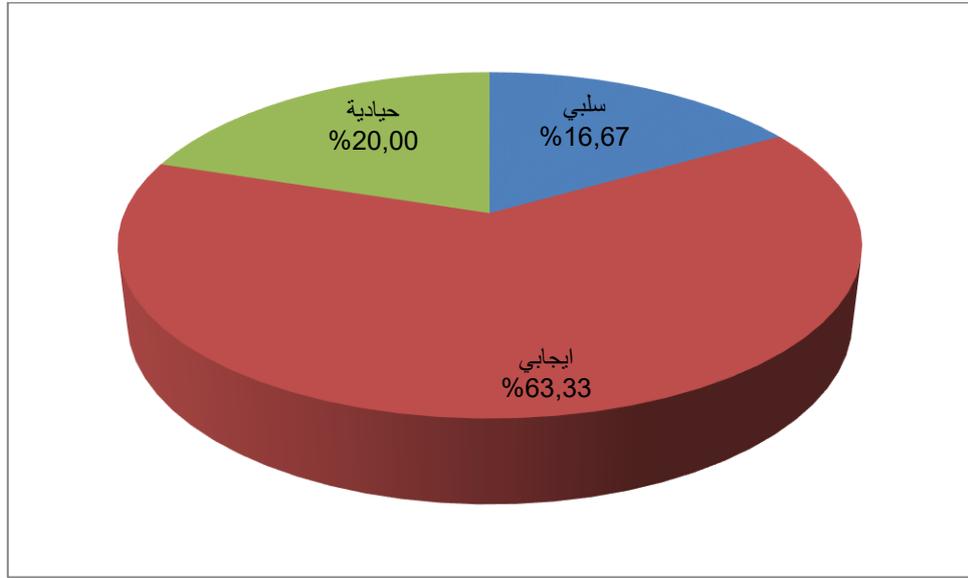
جدول 23 يوضح حالات تأثير المراجعة اليومية من قبل المشرف للعمل

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
سلبي	5	16.7
ايجابي	19	63.3
حيادية	6	20.0
المجموع	30	100

يوضح هذا الجدول حالات تأثير المراجعة اليومية من قبل المشرف على العمل، ويظهر أن 63.3% من الموظفين يرون أن تأثير المراجعة اليومية إيجابي على العمل، في حين أن 20% منهم يرون أنها تؤثر بشكل حيادي، و5% يرون أنها تؤثر بشكل سلبي. ومنه يمكن القول إن أغلبية الموظفين يرون أن المراجعة

اليومية من قبل المشرف تؤثر بشكل إيجابي على العمل، وهذا يعني أن المشرفين يقومون بدورهم في تحسين جودة العمل وتحقيق الأهداف المطلوبة. وعلى الرغم من ذلك، فإن هناك نسبة منخفضة من الموظفين يرون أن المراجعة اليومية تؤثر بشكل حيادي أو سلبي، وهذا يشير إلى أنه يجب على المشرفين العمل على تحسين آليات المراجعة وتوفير الدعم اللازم للموظفين لتحسين جودة العمل وتحقيق الأهداف المطلوبة. ويمكن تمثيل نتائج الجدول رقم (25) وفقاً للشكل الموالي:

شكل 23 يوضح حالات تأثير المراجعة اليومية من قبل المشرف للعمل



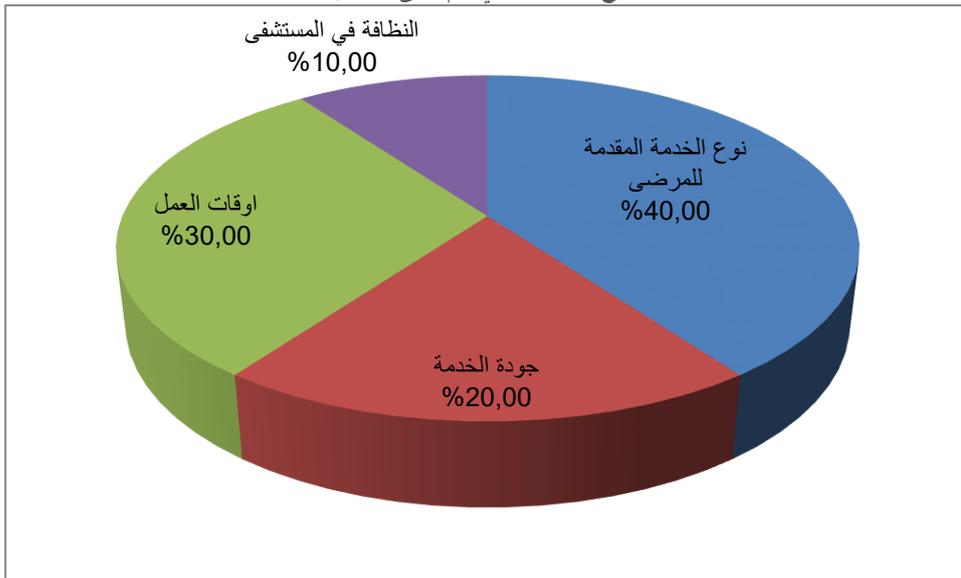
التساؤل السابع

جدول 24 يوضح الحالات التي تتم على أساسها المراجعة:

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نوع الخدمة المقدمة للمرضى	12	40.0
جودة الخدمة	6	20.0
اوقات العمل	9	30.0
النظافة في المستشفى	3	10.0
المجموع	30	100

يوضح هذا الجدول أعلاه أن 40% من حالات المراجعة تتم على أساس نوع الخدمة المقدمة للمرضى، و30% من المراجعة تتم على أساس أوقات العمل، و20% من المراجعة تتم على أساس جودة الخدمة، و10% من المراجعة تتم على أساس النظافة في المستشفى. ومنه يمكن القول إن النوع الخدمة المقدمة للمرضى هي الحالة التي يتم المراجعة عليها بشكل أكثر، وهذا يشمل التوجيه حول الخدمات الطبية المحددة التي يحتاجها المرضى وفقا لحالاتهم الصحية المختلفة، اما المراجعة على اوقات العمل فيتم فيها التوجيه بشأن الجدول الزمني الذي يجب فيها تقييم الخدمات للمرضى وفترات الدوام، اما المراجعة على اساس جودة الخدمة فتشمل التوجيه حول كيفية التفاعل مع المرضى وتلبية احتياجاتهم وتوفير رعاية شخصية واهتمام فردي اما فيما يخص النظافة في المستشفى فيتم فيها التوجيه للحفاظ على مستوى عال من النظافة في بيئة المستشفى، وهذا يعني أنه يجب على المشرفين والموظفين العمل على تحسين جودة الخدمة المقدمة للمرضى وتلبية احتياجاتهم بشكل أفضل. وعلاوة على ذلك، فإن الأوقات التي يتم فيها العمل هي أيضاً حالة مهمة للمراجعة، ويجب على المشرفين ضمان توفير الأوقات المناسبة للعمل بحيث يتم تلبية احتياجات المرضى بشكل فعال. ويجب أيضاً العمل على تحسين جودة الخدمة والنظافة في المستشفى بشكل عام، والعمل على تحقيق الأهداف المطلوبة في هذه الحالات.. ويمكن تمثيل نتائج الجدول رقم (26) وفقاً للشكل الموالي:

شكل 24 يوضح الحالات التي تتم على أساسها المراجعة:



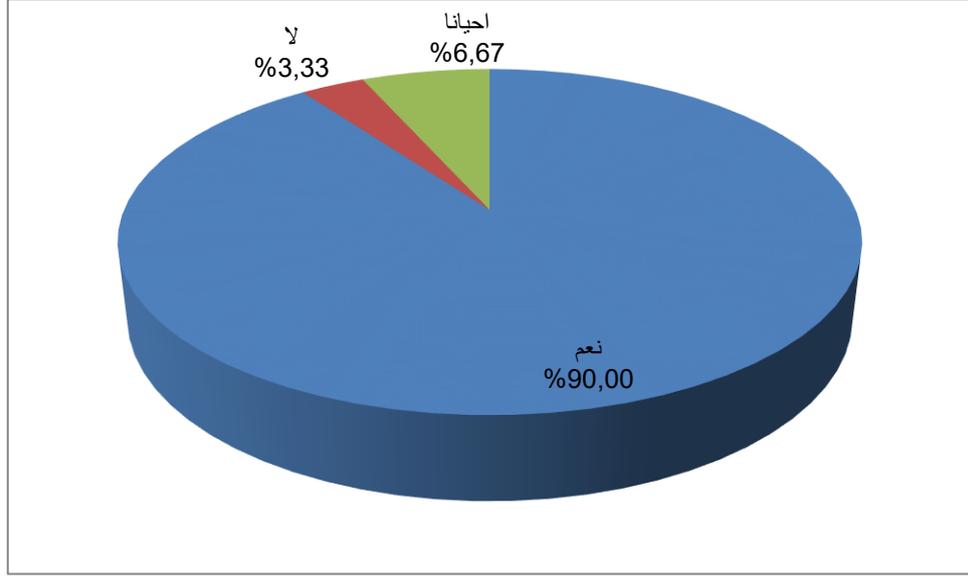
❖ التساؤل الثامن

جدول 25 يوضح مدى تحديد المشرف للتقنيات المتبعة في العمل

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	27	90.0
لا	1	3.3
احيانا	2	6.7
المجموع	30	100

يوضح الجدول أعلاه أنما نسبتهم 90% من المبحوثين مشرفيهم يقومون بتحديد التقنيات المتبعة في العمل، بينما يقوم 6.7% من المشرفين بتحديد التقنيات بشكل متقطع، ويقوم 3.3% من المشرفين بعدم تحديد التقنيات المتبعة في العمل. ويمكن القول إن معظم المشرفين يحددون التقنيات المتبعة في العمل وطرق العمل الفعال واستخدام التكنولوجيا المناسبة لتحسين الاداء، وهذا يعني أنهم يعرفون كيفية تحسين جودة العمل وتحقيق الأهداف المطلوبة باستخدام التقنيات المناسبة. وعلى الرغم من ذلك، فإن هناك نسبة صغيرة من المشرفين الذين يقومون بتحديد التقنيات بشكل متقطع أو لا يحددونها على الإطلاق وهذا ما يمنح الموظفين حرية أكبر في اختيار وتطبيق القوانين التي يروها مناسبة ويستطيعون العمل عليها والتأقلم معها، وهذا يعني أنه يجب على المشرفين الذين لا يحددون التقنيات المتبعة في العمل على تحسين مهاراتهم في تحديد التقنيات المناسبة لتحسين جودة العمل وتحقيق الأهداف المطلوبة. ويمكن تمثل نتائج الجدول رقم (27) وفقا للشكل الموالي:

شكل 25 يوضح مدى تحديد المشرف للتقنيات المتبعة في العمل



التساؤل التاسع

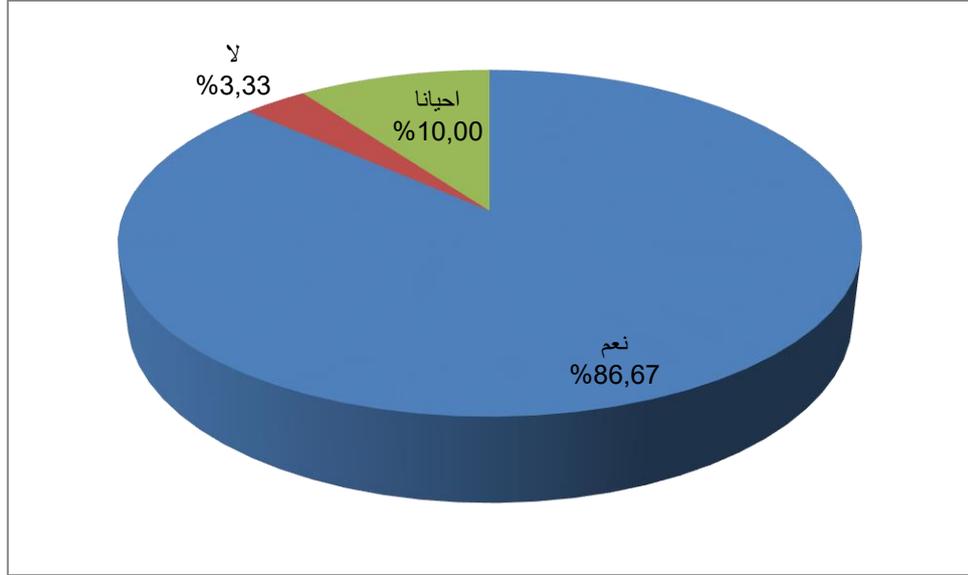
جدول 26 يوضح تأثير وجود المشرف في تحسين الأداء

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	26	86.7
لا	1	3.3
أحيانا	3	10.0
المجموع	30	100

يوضح هذا الجدول أعلاه أن ما نسبته 86.7% من الموظفين يرون أن وجود المشرف له تأثير إيجابي على تحسين الأداء، بينما يرون 10% من الموظفين أن تأثير المشرف يكون بشكل متقطع، ويرون 3.3% أن وجود المشرف لا يؤثر على تحسين الأداء. ومنه يمكن القول إن معظم الموظفين يرون أن وجود المشرف له تأثير إيجابي على تحسين الأداء، في حين يشير وجود المشرف وتأثيره في تحسين الاداء الى ان المشرف في المؤسسة يلعب دورا فاعلا في تحسين الاداء فالمشرف قد يوفر التوجيه والمتابعة والتدريب اللازمين للموظفين لتطوير مهاراتهم وزيادة كفاءتهم في العمل، اما غياب المشرف فيؤثر سلبا على الاداء

وذلك لافتقاد الموظفين للتوجيه والاشراف المباشر مما يؤثلا على فرصهم في تطوير مهاراتهم وبالتالي تحسين ادائهم، اما وجود المشرف في بعض الأحيان يساهم في تحسين الاداء في بعض الاوقات ومن خلال بعض الجوانب فقط، وهذا يعني أن المشرفين يلعبون دورًا مهمًا في تحسين جودة العمل وتحقيق الأهداف المطلوبة. كما ان تحسين الاداء ليس مسؤولية المشرف وحده بل يتطلب تفاعل جهود مشتركة مع الادارة والموظفين، وهذا يشير إلى أنه يجب على المشرفين العمل على تحسين تفاعلاتهم مع الموظفين وتوفير الدعم اللازم لهم لتحسين جودة العمل وتحقيق الأهداف المطلوبة.. ويمكن تمثل نتائج الجدول رقم (28) وفقا للشكل الموالي:

شكل 26 يوضح تأثير وجود المشرف في تحسين الأداء

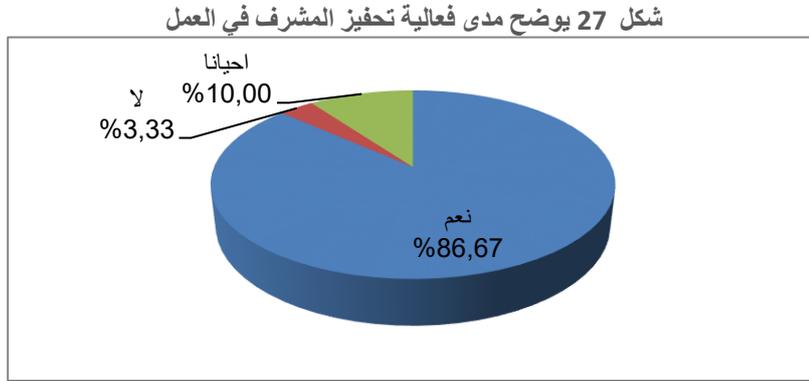


التساؤل العاشر

جدول 27 يوضح مدى فعالية تحفيز المشرف في العمل

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	26	86.7
لا	1	3.3
أحيانا	3	10.0
المجموع	30	100

يوضح هذا الجدول مدى فعالية تحفيز المشرف في العمل، ويبين أن 86.7% من الموظفين يرون أن المشرف يحفزهم في العمل بشكل فعال، بينما يرى 10% من الموظفين أن تحفيز المشرف يكون بشكل متقطع، ويرون 3.3% أن المشرف لا يحفزهم في العمل. ومنه يمكن القول إن معظم الموظفين يرون أن تحفيز المشرف له تأثير إيجابي على العمل، وهذا يعني أن المشرفين يقومون بدور هام في تحفيز الموظفين وتحسين جودة العمل وتحقيق الأهداف المطلوبة. وعلى الرغم من ذلك، فإن هناك نسبة صغيرة من الموظفين يرون أن تحفيز المشرف يكون بشكل متقطع أو لا يحفزهم على الإطلاق، وهذا يشير إلى أنه يجب على المشرفين العمل على تحسين طرق تحفيز الموظفين وتوفير الدعم اللازم لهم لتحقيق الأهداف المطلوبة. ويمكن تمثيل نتائج الجدول رقم (29) وفقاً للشكل الموالي:



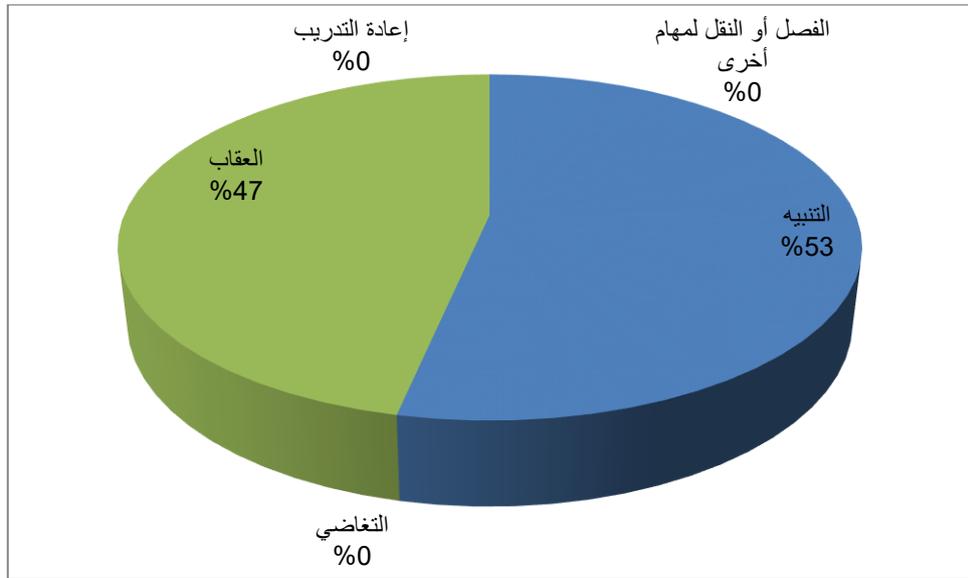
❖ التساؤل الحادي عشر

جدول 28 يوضح إجراءات المشرف في حال وجود خطأ في العمل

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
التنبيه	16	53.3
التغاضي	00	00
العقاب	14	46.7
إعادة التدريب	00	00
الفصل أو النقل لمهام أخرى	00	00
المجموع	30	100

يوضح الجدول أعلاه أن ما نسبتهم 53.3% من المشرفين يقومون بالتنبيه في حال وجود خطأ في العمل، بينما يقوم 46.7% من المشرفين بتطبيق العقاب في حال وجود خطأ في العمل، حيث تشير البيانات الى اعتماد المشرفين اكثر على تنبيه الموظفين على الاخطاء المرتكبة وقد يتضمن ذلك اعطاء ارشادات وتوجيهات للموظف لتجنب تكرار الخطأ، اما اسلوب العقاب والذي يمثل نسبة 46.7 % فيعني ان المشرف يطبق عقوبات مثل التوبيخ او خصم من الراتب او التوقيف عن العمل لفترة محدودة، ويمكن القول أيضاً إنه يجب على المشرفين أن يبحثوا عن طرق أخرى لتحسين الأداء وتجنب الأخطاء في المستقبل، مثل إعادة التدريب وإعادة التنظيم وإعادة التوجيه إذا كان ذلك مناسباً. ومع ذلك، فإن هذه الإجراءات ربما تتطلب وقتاً وجهداً إضافياً، وقد يكون من الأفضل للمشرفين العمل على تحسين الإجراءات الحالية لتحسين جودة العمل. ويمكن تمثل نتائج الجدول رقم (30) وفقاً للشكل الموالي:

شكل 28 يوضح إجراءات المشرف في حال وجود خطأ في العمل



التساؤل الثاني عشر

جدول 29 يوضح طبيعة الاتصال بين الرؤساء والمرووسين في المؤسسة

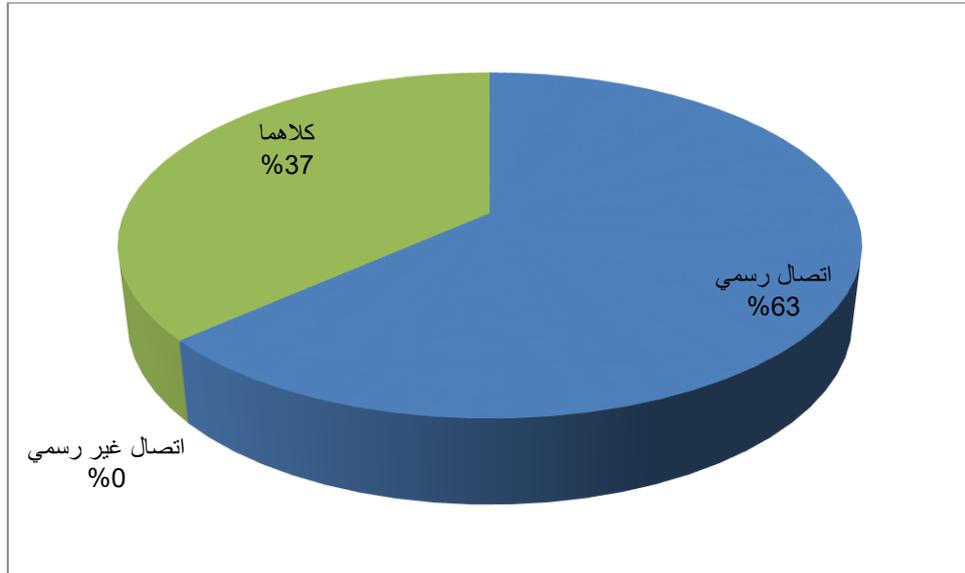
الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
اتصال رسمي	19	63.3
اتصال غير رسمي	00	00

الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات

كلاهما	11	36.7
المجموع	30	100

يوضح هذا الجدول طبيعة الاتصال بين المرؤوسين والرؤساء في المؤسسة، ويبين أن 63.3% من المرؤوسين يتم التواصل معهم بشكل رسمي، بينما يقوم 36.7% من المرؤوسين بالاتصال بشكل رسمي وغير رسمي، ويمكن القول إن معظم المرؤوسين يتم التواصل معهم بطرق رسمية ومنظمة وفقاً للقواعد والاجراءات المحددة في المؤسسة، يمكن ان يشمل ذلك الاجتماعات الرسمية والتقارير والاتصالات الرسمية الاخرى، وهذا يعني أن هناك قنوات اتصال رسمية تستخدم للتواصل بين المرؤوسين والرؤساء. وعلى الرغم من ذلك، إلا أن هناك نسبة من المرؤوسين يقومون بالاتصال بشكل رسمي وغير رسمي حيث تشمل الاتصالات الرسمية الامور المهمة والتقارير الرسمية بالإضافة الى المحادثات الغير رسمية والتواصل الشخصي بين الاطراف، وهذا يشير إلى أن المرؤوسين يحتاجون إلى التواصل مع الرؤساء بطرق مختلفة لتحقيق الأهداف المطلوبة. ويمكن القول أيضاً إنه يجب على الرؤساء أن يتيحوا قنوات اتصال مختلفة للتواصل مع المرؤوسين، سواء كانت رسمية أو غير رسمية، لتحسين جودة العمل وتحقيق الأهداف المطلوبة. ويمكن تمثل نتائج الجدول رقم (31) وفقاً للشكل الموالي:

شكل 29 يوضح طبيعة الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين



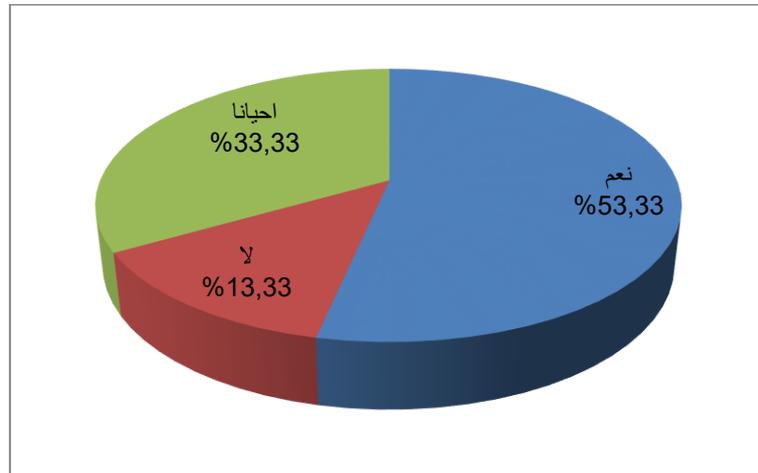
❖ التساؤل الثالث عشر

جدول 30 يوضح إمكانية أخذ رأي العمال بعين الاعتبار من طرف المسؤول

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	16	53.3
لا	4	13.3
احيانا	10	33.3
المجموع	30	100

يوضح الجدول أن ما نسبتهم 53.3% من المشاركين يرون أنه يمكن أخذ رأي العمال بعين الاعتبار، بينما يرون 33.3% من المشاركين أنه يمكن أخذ رأي العمال بشكل متقطع، ويرون 13.3% من المشاركين أنه لا يمكن أخذ رأي العمال بعين الاعتبار. ويمكن القول إن العديد من المشاركين يرون أنه يمكن أخذ رأي العمال بعين الاعتبار وهذا يشير إلى الديمقراطية المؤسسية والاهتمام بمشاركة العمال في صنع القرارات والتي تعزز فيهم الثقة بأنفسهم وبالمؤسسة. ومع ذلك فإن هناك نسبة من المشاركين يرون أنه يمكن أخذ رأي العمال بشكل متقطع أو لا يمكن أخذه بعين الاعتبار على الإطلاق والذي قد يكون نتيجة لنهج التقليدي للإدارة والذي يركز على مركزية اتخاذ القرار، وهذا يشير إلى أن هناك مجال لتحسين عملية الاستماع إلى آراء العمال وتطبيقها في صنع القرارات. ويمكن تمثل نتائج الجدول رقم (32) وفقا للشكل الموالي:

شكل 30 يوضح إمكانية أخذ رأي العمال بعين الاعتبار من طرف المسؤول



❖ التساؤل الخامس عشر

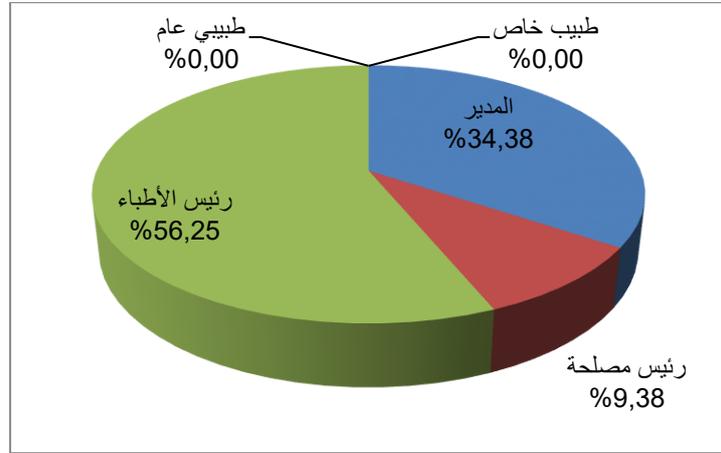
جدول 31 يوضح الجهة التي تقوم بالتوجيه في المؤسسة الاستشفائية خالدي عبد العزيز تبسة

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
المدير	10	34.38
رئيس مصلحة	3	9.38
رئيس الأطباء	17	56.25
طبيبي عام	00	00
طبيب خاص	00	00
المجموع	30	100

يوضح الجدول أعلاه أن ما نسبته 56.25% من عينة الدراسة يرون أن رؤساء الاطباء هو من يقوم بالإشراف في المؤسسة، بينما يتولى المدير بنسبة 34.38% من التوجيه في المؤسسة، ويتولى رؤساء المصالح التوجيه بما نسبته 9.38% ومنه يمكن القول إن رئيس الأطباء في المؤسسة يتولون التوجيه في المؤسسة وهذا ما يدل على امتلاكهم لسلطة كبيرة تمكنهم من صنع القرارات الطبية وتحديد السياسات الصحية داخل المستشفى وهذا يشير إلى أن هذه الفئة تلعب دورًا هامًا في تنظيم العمل وتوجيه العمل. كما تعزى أيضا البيانات التي تبين أن المدير موجهه وبنسبة تجاوب متوسطة الى امتلاكهم لصلاحيات واسعة، وتفسر نسبة 9.38% والتي تقول ان التوجيه يكون لرئيس المصلحة ان له دور في هذه العملية بالتأثير في قرارات المصالح المسؤول عليها، ويمكن القول إنه يجب على جميع المشرفين على المؤسسة العمل بشكل متناغم وتنسيق جهودهم لتحسين جودة العمل وتحقيق الأهداف المطلوبة.. ويمكن تمثل نتائج الجدول رقم (33) وفقا للشكل الموالي:

الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات

شكل 31 يوضح الجهة التي تقوم بالتوجيه في المؤسسة الاستشفائية خالدي عبد العزيز تبسة



التساؤل السادس عشر

جدول 32 يوضح نوع التوجيه في المؤسسة

المجموع	التوجيه من قبل:						الاختيار	
	رئيس الأطباء		رئيس المصلحة		المدير			
13	100	2	64.28	9	100	2	الانضباط في العمل	نوع التوجيه
3	00	0	21.42	3	00	0	مواقيت العمل	
2	00	0	14.28	2	00	0	أثناء النظافة	
18	11.1	2	77.7	14	11.11	2		المجموع

يوضح الجدول أعلاه أن أهم أنواع التوجيه تمثلت أساساً في التأكيد على الانضباط في العمل وذلك من قبل مختلف المسيرين، حيث تحصل هذا الخيار على أغلب التكرارات وسجلت الخيارات الأخرى نسب منخفضة تدل على أن الحرص الكبير موجه نحو تأكيد الالتزام على الانضباط في العمل، وهناك أيضاً قيمة مفقودة تمثلت في عدم تفاعل عينة الدراسة مع الخيارات المتاحة والامتناع عن الإجابة عليها، ويمكن القول

إن رؤساء المصالح في المؤسسة يلعبون دورًا هامًا في توجيه العمل وتحديد الانضباط في العمل ومواقيت العمل ومنه يجب التأكيد على أنه يجب على كل المشرفين العمل معًا لتحسين جودة العمل وتحقيق الأهداف المطلوبة للمؤسسة .

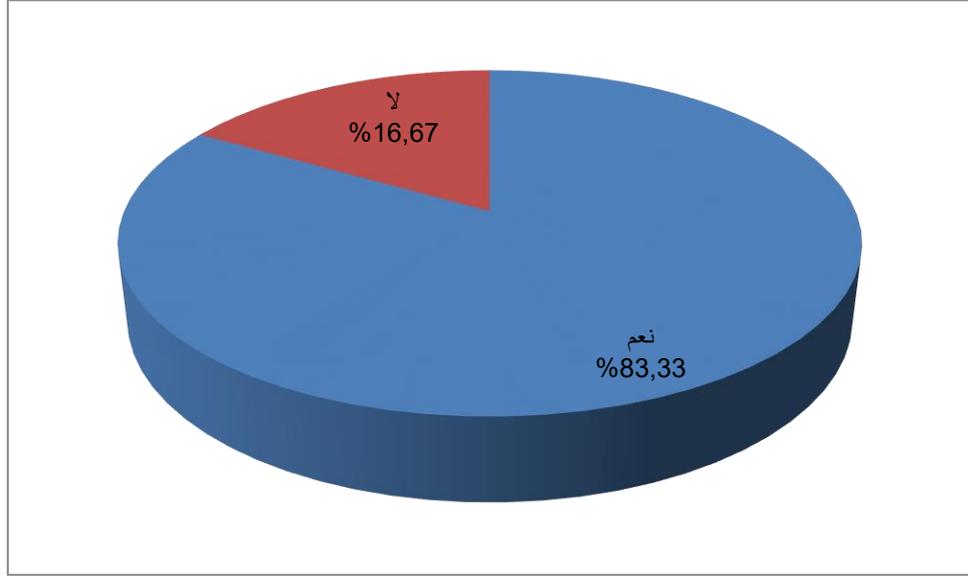
التساؤل السابع عشر

جدول 33 يوضح توجيهات المسؤول في حال التقصير في العمل

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	25	83.3
لا	5	16.7
المجموع	30	100

يوضح هذا الجدول أعلاه أنما نسبتهم 83.3% من المشاركين يرون أنه يتم توجيه الموظفين في حالة التقصير في العمل، في حين يدعم ما نسبتهم 16.7% خيار عدم التوجيه في حالة التقصير، ومنه يمكن القول إن العديد من المشاركين يرون أنه يجب توجيه الموظفين في حالة التقصير في العمل، وهذا يشير إلى أهمية وجود إجراءات وتوجيهات واضحة للتعامل مع حالات التقصير في العمل. ومع ذلك، فإن هناك نسبة من المشاركين يرون أنه لا يجب توجيه الموظفين في حالة التقصير في العمل، وهذا يشير إلى أنه يجب النظر في سياق التقصير وطبيعته ومدى تأثيره على العمل قبل اتخاذ القرارات بشأن التوجيهات. ويمكن تمثل نتائج الجدول رقم (35) وفقا للشكل الموالي:

شكل 32 يوضح توجيهات المسؤول في حال التصير في العمل



التساؤل الثامن عشر

جدول 34 يوضح الوسائل التي يتم التوجيه بها

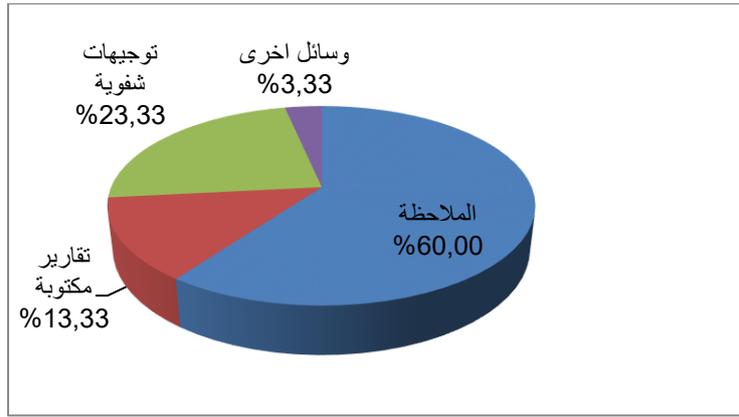
الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
الملاحظة	18	60.0
تقارير مكتوبة	4	13.3
توجيهات شفوية	7	23.3
وسائل اخرى	1	3.3
المجموع	30	100

يوضح هذا الجدول أعلاه أنما نسبتهم 60% من المشاركين يرون أن الملاحظة هي الوسيلة الرئيسية للتوجيه، في حين يرون 23.3% من المشاركين أن التوجيهات الشفوية هي الوسيلة الرئيسية، ويرون 13.3% من المشاركين أن التقارير المكتوبة هي لوسيلة الرئيسية، ويرون 3.3% من المشاركين أن هناك وسائل أخرى للتوجيه. ومنه يمكن القول إن الملاحظة هي لوسيلة الرئيسية للتوجيه في المؤسسة وذلك يعكس أهمية الرصد والمتابعة المستمرة والرقابة اللصيقة في المؤسسة، وهذا يشير إلى أهمية مراقبة العمل وتقييمه بشكل دوري. اما بالنسبة للتوجيهات الشفوية والتي تدل على أهمية التواصل الشفوي والتوجيه المباشر في

الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات

المؤسسة والتي تساهم في توضيح التوقعات وتبادل المعلومات بشكل فعال وسريع، اما فيما يتعلق بالتقارير المكتوبة والتي تشير الى اعتماد محدود على الوثائق والتقارير المكتوبة في عملية التوجيه ومع ذلك، فإن هناك وسائل أخرى للتوجيه، ويجب على المسؤولين في المؤسسة استخدام مزيج من هذه الوسائل لتحقيق أفضل نتائج في التوجيه. ويمكن تمثل نتائج الجدول رقم (36) وفقا للشكل الموالي:

شكل 33 يوضح الوسائل التي يتم التوجيه بها



التساؤل التاسع عشر

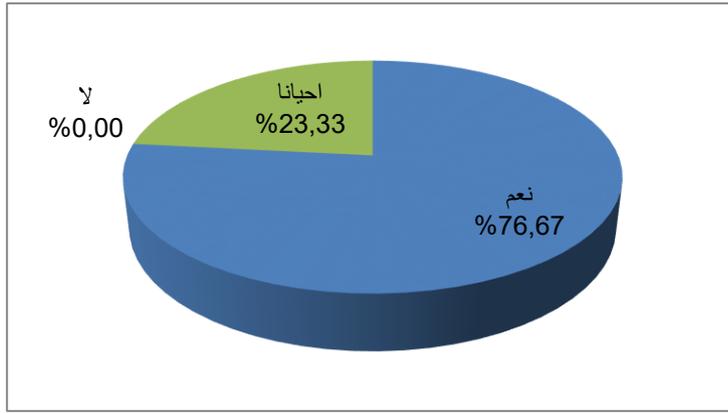
جدول 35 يوضح مدى إتباع توجيهات المسؤول بدقة

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	23	76.7
لا	00	00
احيانا	7	23.3
المجموع	30	100

يوضح هذا الجدول أعلاه أنما نسبتهم 76.7% من المشاركين يرون أن الموظفين يتبعون توجيهات المسؤول بدقة، في حين يرون 23.3% من المشاركين أن الموظفين يتبعون التوجيهات بشكل متقطع. يمكن استخلاص بعض النتائج من هذا الجدول، فعلى سبيل المثال، يمكن القول إن العديد من المشاركين يرون أن الموظفين يتبعون توجيهات المسؤول بدقة، وهذا يشير إلى وجود ثقة في العمل والتعاون الجيد بين الموظفين والمسؤولين. ومع ذلك، فإن هناك بعض المشاركين يرون أن الموظفين يتبعون

التوجيهات بشكل متقطع، وهذا يشير إلى أهمية تحسين التواصل والتعاون بين الموظفين والمسؤولين وتحديد الأسباب التي تؤدي إلى عدم اتباع التوجيهات بدقة وتعزيز الالتزام بالتوجيهات لتحقيق أفضل نتائج في العمل.. ويمكن تمثل نتائج الجدول رقم (37) وفقاً للشكل الموالي:

شكل 34 يوضح مدى إتباع توجيهات المسؤول بدقة



التساؤل العشرون

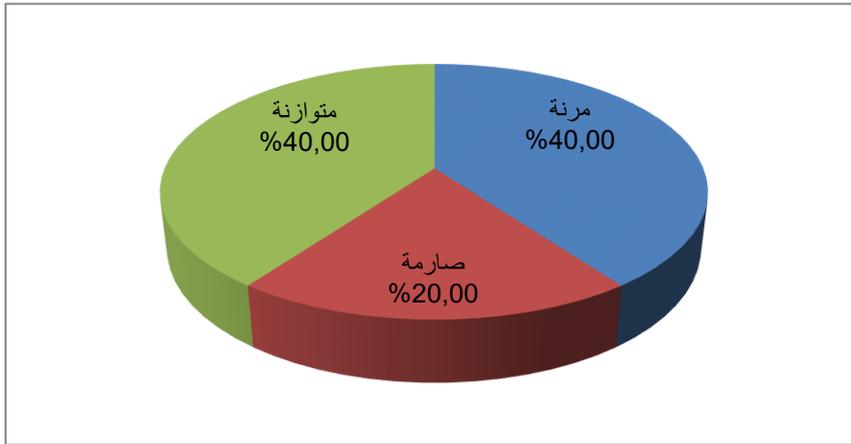
جدول 36 يوضح الطريقة التي يتبعها المسؤول في التعامل مع العمال

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
مرنة	12	40.0
صارمة	6	20.0
متوازنة	12	40.0
المجموع	30	100

يوضح هذا الجدول أعلاه أنما نسبتهم 40% من المشاركين يرون أن المسؤول يتبع طريقة مرنة في التعامل مع العمال، في حين يرون 40% من المشاركين أن المسؤول يتبع طريقة متوازنة، ويرون 20% من المشاركين أن المسؤول يتبع طريقة صارمة في التعامل مع العمال. ويمكن القول إن المشاركين يرون أنه يجب على المسؤولين في المؤسسات الطبية أن يتبعوا طريقة متوازنة في التعامل مع العمال، حيث يتم تحقيق التوازن بين المرونة والصرامة في التعامل معهم. ومع ذلك، فإن هناك أيضاً الحاجة إلى المرونة في التعامل مع العمال في بعض الأحيان، كما يفسر تباين طرق التعامل بهيمنة الطبقات الاجتماعية

ومستويات السلطة حيث يكون للمسؤولين المرنين اقل سلطة للتحكم في عملهم وظروفهم المعيشية مقارنة بالمسؤولين الصارمين والمتوازنين، اضافة الى اختلاف في الادوار والمسؤوليات، وهذا يشير إلى أهمية تحسين التواصل بين المسؤولين والعمال وتحديد احتياجاتهم وتطلعاتهم لتحقيق أفضل نتائج في العمل. ويمكن تمثيل نتائج الجدول رقم (38) وفقا للشكل الموالي:

شكل 35 يوضح الطريقة التي يتبعها المسؤول في التعامل مع العمال



التساؤل الواحد والعشرون

جدول 37 يوضح دور الموجه في تنفيذ المهام بالشكل الأفضل

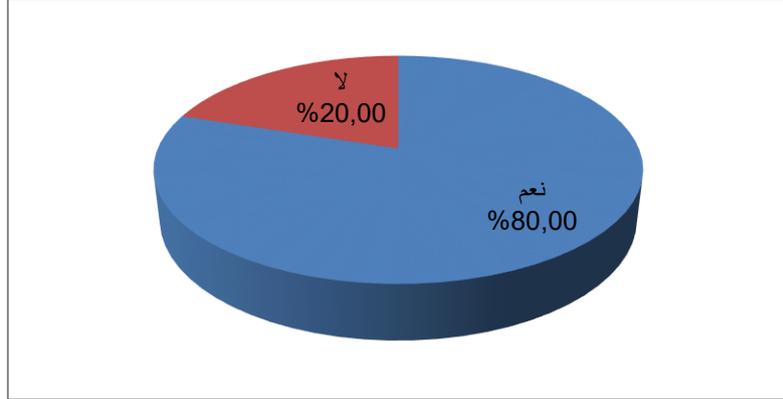
الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	24	80.0
لا	6	20.0
المجموع	30	100

يوضح هذا الجدول أعلاه أنما نسبتهم 80% من المشاركين يرون أن الموجه يلعب دورًا في تنفيذ المهام بالشكل الأفضل، في حين يرون 20% من المشاركين أن الموجه لا يلعب دورًا في تنفيذ المهام بالشكل الأفضل، ومنه يمكن القول إن العديد من المشاركين يرون أن الموجه يلعب دورًا هامًا في تنفيذ المهام بالشكل الأفضل، حيث يمكن ان يكون للموجه هيمنة ودور في تنفيذ المهام وهذا يشير إلى أهمية وجود موجهين مؤهلين وذوي خبرة في التوجيه والإشراف على المهام لتحقيق أفضل نتائج في العمل. ومع ذلك، فإن

هناك أيضًا بعض المشاركين الذين لا يرون أن الموجه يلعب دورًا في تنفيذ المهام بالشكل الأفضل، وهذا يشير إلى أهمية تحسين دور الموجه في التوجيه والإشراف على الموظفين لتحقيق أفضل نتائج في العمل.

ويمكن تمثيل نتائج الجدول رقم (39) وفقا للشكل الموالي:

شكل 36 يوضح دور الموجه في تنفيذ المهام بالشكل الأفضل



التساؤل الثاني والعشرون

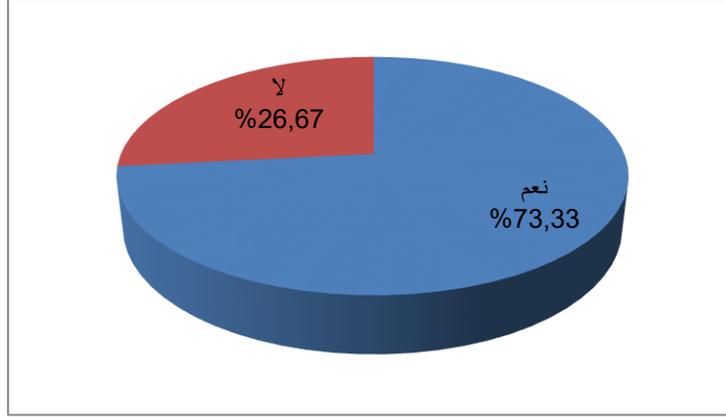
جدول 38 يوضح غياب المسؤول أو تكاسله عن مراقبة العمل يحول دون التنفيذ الجيد للمهام المنوطة

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	22	73.3
لا	8	26.7
المجموع	30	100

يوضح هذا الجدول أعلاه أنما نسبتهم 73.3% من المشاركين يرون أن غياب المسؤول أو تكاسله عن مراقبة العمل يحول دون التنفيذ الجيد للمهام المنوطة، في حين يرون 26.7% من المشاركين أن ذلك لا يحدث. ويمكن القول إن العديد من المشاركين يرون أن غياب المسؤول أو تكاسله عن مراقبة العمل يؤدي إلى عدم تنفيذ المهام بشكل جيد، وهذا يشير إلى أهمية وجود مسؤولين متفردين على المهام والمشاريع لمراقبة العمل والتأكد من تنفيذه بشكل جيد. ومع ذلك، فإن هناك أيضًا بعض المشاركين الذين لا يرون أن غياب المسؤول يؤثر على جودة التنفيذ، وهذا يشير إلى أهمية تعزيز الوعي بأهمية دور المسؤول في التوجيه

والإشراف على الموظفين لتحقيق التنفيذ الجيد للمهام. ويمكن تمثيل نتائج الجدول رقم (40) وفقا للشكل الموالي:

شكل 37 يوضح غياب المسؤول او تكاسله عن مراقبة العمل بحول دون التنفيذ الجيد للمهام المنوطة



التساؤل الثالث والعشرون

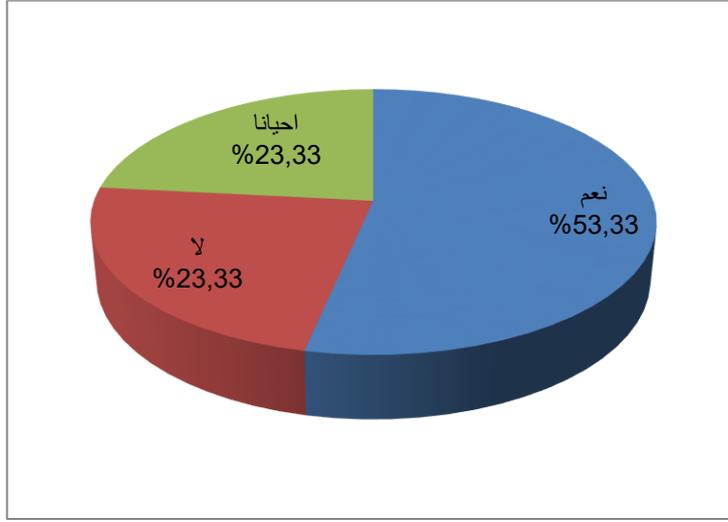
جدول 39 يوضح مدى مشاركة المسؤول للعامل حالة الفشل والاختفاق في العمل

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	16	53.3
لا	7	23.3
احيانا	7	23.3
المجموع	30	100

يوضح الجدول أعلاه مدى مشاركة المسؤول للعامل حالة الفشل والاختفاق في العمل، حيث تبين أن 53.3% من المشاركين يرون أن المسؤول يشارك العامل في حالة الفشل والاختفاق في العمل، في حين يرون 23.3% من المشاركين أن المسؤول لا يشارك العامل في حالة الفشل والاختفاق، ويرون 23.3% من المشاركين أن المسؤول يشارك العامل في بعض الأحيان. ومنه يمكن القول إن هناك حاجة لمشاركة المسؤول للعامل في حالة الفشل والاختفاق في العمل، حيث يمكن لهذا النوع من المشاركة أن يساعد على

تحديد أسباب الفشل والاختفاق واتخاذ الإجراءات اللازمة لتجنبها في المستقبل. ومع ذلك، فإن هناك أيضًا بعض المشاركين الذين لا يرون ضرورة لمشاركة المسؤول للعامل في حالة الفشل والاختفاق، وهذا يشير إلى أهمية تحسين الوعي والتواصل بين المسؤولين والعاملين لتحقيق أفضل نتائج في العمل.. ويمكن تمثل نتائج الجدول رقم (41) وفقا للشكل الموالي:

شكل 38 يوضح مدى مشاركة المسؤول للعامل حالة الفشل والاختفاق في العمل



- تحليل علاقة الجداول المركبة للفرضية الثانية

لتحليل ارتباط متغيرات الفرضية الثانية، سيتم اختبار علاقة العبارات التالية

1- التساؤل الأول

يمكن توضيح نتيجة هذا التساؤل وفقا لنتائج الجدول الموالي:

الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات

جدول 40 يوضح أسلوب الإشراف والاطلاع ومراقبة الأعمال

المجموع	اطلاع المشرف على كل الأعمال المنجزة						الاختيار	
	أحيانا		لا		نعم			
	ن	ت	ن	ت	ن	ت		
ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت		
7	16.67	1	25	1	25	5	اشرف صارم	الأسلوب الذي يتبعه المشرفين في مؤسساتكم
7	33.33	2	25	1	20	4	اشرف مرن	
16	50	3	50	2	55	11	اشرف متوازن	
30	20	6	13.33	4	66.67	20	المجموع	

يتضح من الجدول أعلاه أن المشرفين في المؤسسة يتبعون أساليب مختلفة في الإشراف على العمل ومراقبته. يظهر أن 23.33% من المشرفين يميلون إلى اطلاعهم على كل الأعمال التي تم إنجازها، في حين أن 53.33% منهم يمارسون الإشراف بطريقة متوازنة بين الاطلاع والاستماع للموظفين. يتضح أيضاً أن الأكثر شيوعاً بين المشرفين هو الإشراف المتوازن، حيث يميل 55% منهم إلى هذه الطريقة. وبالمثل، يمارس 20% من المشرفين الإشراف المرن، ويمارس 25% منهم الإشراف الصارم. بشكل عام، يمكن تفسير هذا الجدول على أن المشرفين يتبعون أساليب مختلفة في الإشراف على العمل، ويختلفون في الاهتمام بتفاصيل العمل ومراقبته. قد يعكس هذا التباين في الأساليب النقاوت في طرق التواصل والتفاعل بين المشرفين والموظفين، ويمكن أن يؤثر ذلك على أداء الموظفين ومستوى رضاهم عن العمل. لذلك، ينبغي على المشرفين تقييم أساليبهم الحالية والعمل على تحسينها لتحقيق أفضل نتائج في العمل.

2-التساؤل الثاني

يمكن توضيح نتيجة هذا التساؤل وفقاً لنتائج الجدول الموالي:

جدول 41 أهمية مراقبة المشرفين للعمل وتحسين الأداء بالمؤسسة الاستشفائية خالدي عبد العزيز تبسة

المجموع	الأطباء						الاختيار	
	تحديد مواقيت متابعة المريض		تقديم العلاج		مرافقة المرضى			
	ن	ت	ن	ت	ن	ت		
4	100	1	100	1	66.67	2	التنبيه	في حال وجود خطأ طبي يقوم المشرف ب:
1	00	0	00	0	33.33	1	العقاب	
5	20	1	20	1	60	3		المجموع

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى أن تحسين الأداء ومراقبة العمل هي جوانب مهمة في أي مؤسسة، وخاصة في المؤسسات الصحية مثل مستشفى خالدي عبد العزيز في تبسة. وتوضح هذه الجداول أهمية مراقبة المشرفين على العمل وتحسين الأداء في المستشفى. ووفقاً لنتائج الجدول أعلاه يتم تقييم أهمية مراقبة المشرفين لأداء الأطباء وتقديم العلاج ومرافقة المرضى وتحديد مواقيت متابعتهم. تظهر النتائج أن جميع المشرفين يعتبرون مراقبة الأطباء وتحسين أدائهم وتوفير الرعاية المناسبة للمرضى من الأهمية القصوى، وهذا يعكس أهمية الجودة والسلامة في تقديم الخدمات الصحية. ومنه جهة أخرى يتم تقييم كيفية التعامل مع الأخطاء الطبية في حال حدوثها. تظهر النتائج أن معظم المشرفين يفضلون التنبيه والإشارة إلى الأخطاء بدلاً من العقاب. وهذا يعكس أهمية التركيز على الوقاية والتحسين المستمر، بدلاً من العقاب. بشكل عام، يمكن القول إن مراقبة المشرفين وتحسين الأداء هما عنصران أساسيان في تقديم خدمات صحية عالية الجودة وتحقيق الرضا

لدى المرضى والموظفين. ولذلك، ينبغي على مؤسسة خالد عبد العزيز للرعاية الصحية في تبسة العمل على تعزيز هذه الجوانب وتوفير الدعم اللازم للمشرفين لتحقيق أفضل النتائج في العمل.

- التساؤل الثالث

يمكن توضيح هذا التساؤل وفقا لنتائج الجدول الموالي:

جدول 42 التقنيات المتبعة في العمل ومدى اتباع توجيهات المسؤولين بدقة

المجموع	إتباع توجيهات المسؤول بدقة				الاختيار
	أحيانا		نعم		
	ن	ت	ن	ت	
27	71.42	5	95.66	22	نعم
1	14.28	1	00	0	لا
2	14.28	1	4.34	1	احيانا
30	23.33	7	76.67	23	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن العمال في المؤسسة يلتزمون بتوجيهات المسؤولين بدقة إلى حد كبير، حيث أن نسبة 76.67% منهم يلتزمون بتوجيهاتهم بدقة، ويتبعون التقنيات المحددة بواسطة المسؤولين في العمل. ويتبين أيضا أن المشرفين هم من يحددون التقنيات المتبعة في العمل بمعدل 95.66% من 30 مشرفاً. ويمكن التفسير أن هذا يعكس أهمية دور المشرفين في تحديد التقنيات المناسبة لتحقيق أهداف المؤسسة وتنفيذ توجيهات المسؤولين بشكل دقيق. وعلى الرغم من أن بعض المشرفين يتبعون التوجيهات بشكل محدود، إلا أن الغالبية العظمى منهم يلتزمون بالتوجيهات بدقة. وبشكل عام، فإن الالتزام بتوجيهات المسؤولين واتباع التقنيات المناسبة للعمل يعدان من العوامل الرئيسية في تحقيق النجاح والتفوق في

المؤسسات. لذلك، ينبغي على المشرفين العمل على تحسين وتطوير مهاراتهم في تحديد التقنيات المناسبة وضمان الالتزام بتوجيهات المسؤولين لتحقيق أفضل النتائج في العمل.

- التساؤل الرابع

يمكن توضيح هذا التساؤل وفقاً لنتائج الجدول الموالي:

جدول 43 يوضح علاقة تقصير المسؤول يؤثر على متابعة العمل وفق أهداف المؤسسة

الاختيار	متابعة الإدارة باستمرار العمل وفق أهداف المؤسسة						المجموع
	نعم		لا		أحياناً		
	ت	ن	ت	ن	ت	ن	
غياب المسؤول أو تكاسله عن مراقبة العمل يحول دون التنفيذ الجيد للمهام المنوطة	18	78.27	3	75	1	30	22
	5	21.73	1	25	2	60	8
المجموع	23	76.67	4	13.33	3	10	30

يوضح الجدول أعلاه أن 78.27% من العمال يرون أن غياب المسؤول أو تكاسله عن مراقبة العمل يؤثر سلباً على تنفيذ المهام المنوطة بهم وفق أهداف المؤسسة. وفي المقابل، يرون 21.73% من المشرفين أن ذلك لا يؤثر على تنفيذ المهام المنوطة بهم بشكل كبير، في حين يرون 10% منهم أن ذلك يحدث أحياناً.

يمكن التفسير من الجدول أن تقصير المسؤول في متابعة العمل وفق أهداف المؤسسة يؤثر سلباً على الأداء بصفة عامة، ويؤثر على تحقيق الأهداف المحددة للمؤسسة. وبالتالي، يمكن القول إن وجود مسؤولين يتابعون العمل بانتظام ويعملون على تحقيق أهداف المؤسسة هو أمر ضروري لتحقيق النجاح في المؤسسات. لذلك، ينبغي على المسؤولين في المؤسسة العمل على تحديد الأهداف بوضوح وتعزيز الالتزام بمتابعة العمل وتوفير الدعم اللازم لعمال المستشفى لتحقيق الأهداف بشكل أفضل. كما ينبغي على المشرفين

العمل على تنظيم وإدارة العمل بشكل جيد والتواصل بانتظام مع المسؤولين لتحقيق الأهداف المحددة بأفضل طريقة ممكنة.

رابعاً: عرض البيانات الخاصة بالفرضية الثالثة تأثير تقييم الأداء على الالتزام الوظيفي

لاختبار هذا المحور تم صياغة جملة من الأسئلة تناولت مختلف أبعاده، يمكن توضيحها وفقاً لما يلي:

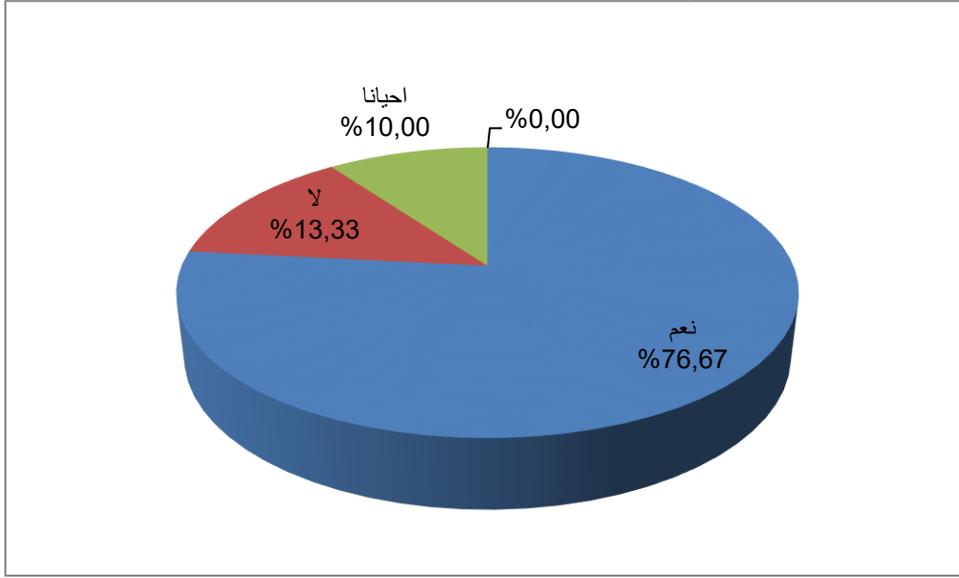
التساؤل الأول

جدول 44 يوضح مدى متابعة الإدارة للعمل باستمرار وفق أهداف المؤسسة

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	23	76.7
لا	4	13.3
أحياناً	3	10.0
المجموع	30	100

يوضح الجدول أعلاه أن ما نسبته 76.7% من المشاركين يرون أن الإدارة تتابع العمل باستمرار وفق أهداف المؤسسة، في حين يرون 13.3% من المشاركين أن الإدارة لا تتابع العمل باستمرار وفق أهداف المؤسسة، ويرون 10.0% من المشاركين أن الإدارة تتابع العمل باستمرار وفق أهداف المؤسسة في بعض الأحيان. ومنه يمكن القول إن هناك ثقة في متابعة الإدارة للعمل باستمرار وفق أهداف المؤسسة، وهذا يشير إلى أهمية وجود إدارة فعالة ومتابعة دائمة للعمل لتحقيق الأهداف المحددة. ومع ذلك، فإن هناك أيضاً بعض المشاركين الذين لا يرون أن الإدارة تتابع العمل باستمرار وبشكل جيد، وهذا يشير إلى أهمية تحسين الجهود في متابعة العمل وتحديد العوائق التي تحول دون تحقيق الأهداف المحددة. وعليه نستطيع تمثيل نتائج الجدول رقم (46) وفقاً للشكل الموالي:

شكل 39 يوضح مدى متابعة الإدارة للعمل باستمرار وفق أهداف المؤسسة



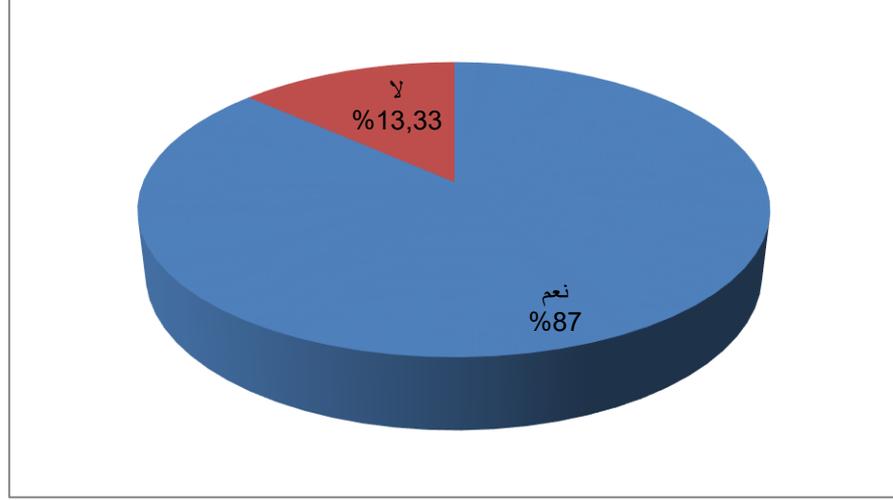
التساؤل الثاني

جدول 45 يوضح أن تحقيق الأهداف المسطرة دليل على التنفيذ الجيد للمهام

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	26	86.7
لا	4	13.3
المجموع	30	100

يوضح الجدول أعلاه أن ما نسبتهم 86.7% من المشاركين يرون أن تحقيق الأهداف المسطرة هو دليل على التنفيذ الجيد للمهام، في حين يرون 13.3% من المشاركين أن ذلك ليس الحال. ويمكن القول إن تحقيق الأهداف المسطرة هو دليل على التنفيذ الجيد للمهام، حيث يمكن لهذا النوع من التنفيذ أن يساعد على تحقيق الأهداف المحددة وتحقيق أفضل النتائج في العمل. ومع ذلك، فإن هناك أيضاً بعض المشاركين الذين لا يرون أن تحقيق الأهداف المسطرة هو دليل على التنفيذ الجيد للمهام، وهذا يشير إلى أهمية تحسين جودة التنفيذ والإجراءات المتبعة لتحقيق أفضل النتائج في العمل. ويمكن تمثيل نتائج الجدول رقم (47) وفقاً للشكل الموالي:

شكل 40 يوضح أن تحقيق الأهداف المسطرة دليل على التنفيذ الجيد للمهام



التساؤل الثالث

جدول 46 يوضح أن تقييم أداء الموظفين داخل التنظيم يتم بصفة

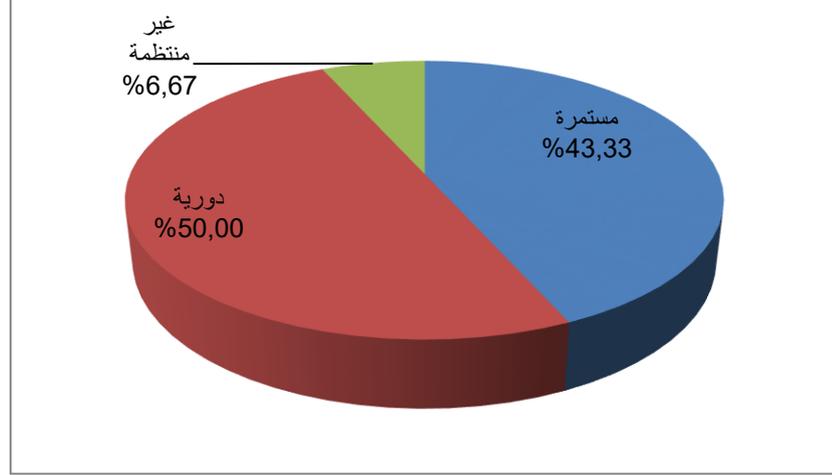
الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
مستمرة	13	43.3
دورية	15	50.0
غير منتظمة	2	6.7
المجموع	30	100

يوضح هذا الجدول أن تقييم أداء الموظفين داخل التنظيم يتم بصفة دورية بنسبة 50%، وبصفة مستمرة بنسبة 43.3%، وبصفة غير منتظمة بنسبة 6.7%. ومنه يمكن القول إن التقييم الدوري لأداء الموظفين هو الأكثر شيوعاً داخل التنظيمات، وهذا يشير إلى أهمية تحديد فترات زمنية محددة لتقييم أداء الموظفين ومتابعة تحسن أدائهم على مدار الوقت. ومع ذلك، فإن هناك أيضاً بعض التنظيمات التي يتم فيها التقييم بصفة مستمرة، وهذا يشير إلى أهمية ملاحظة وتحسين أداء الموظفين بشكل مستمر. ويجب على

الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات

التنظيمات العمل على تطوير نظام تقييم أداء فعال ومنتظم لتحقيق أفضل النتائج في العمل. وعليه نستطيع تمثيل نتائج الجدول رقم (48) وفقا للشكل الموالي:

شكل 41 يوضح أن تقييم أداء الموظفين داخل التنظيم يتم بصفة



التساؤل الرابع

جدول 47 يوضح آليات تقييم العمل في المؤسسة

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نوع الخدمة	14	46.7
جودة الخدمة	5	16.7
الاهداف المحققة	10	33.3
التقييم بعد التقويم	1	3.3
الالتزام بتصحيح الخدمة	00	00
المجموع	30	100

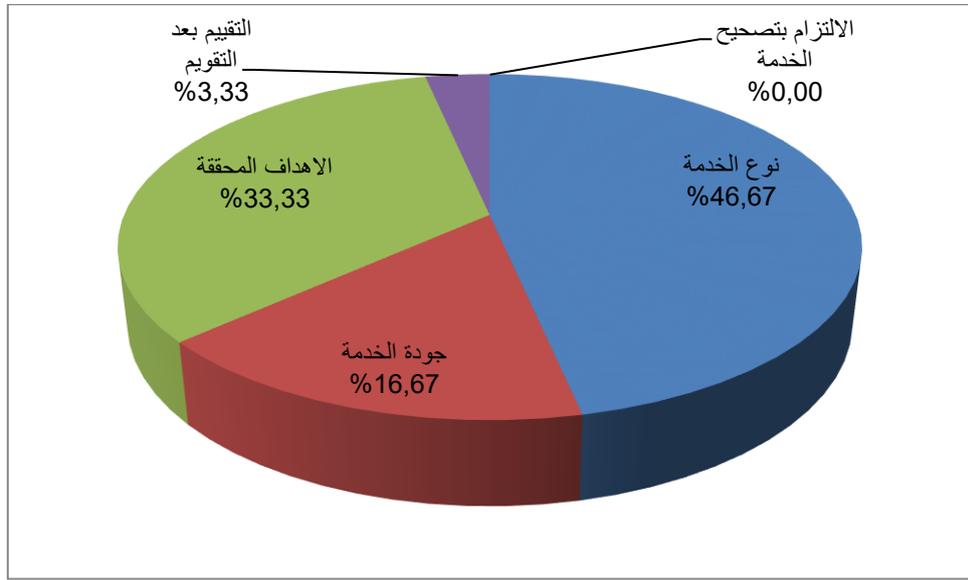
يوضح الجدول أعلاه أن 46.7% من المشاركين يرون أن نوع الخدمة هو الآلية الرئيسية لتقييم العمل، في حين يرون 33.3% من المشاركين أن الأهداف المحققة هي الآلية الرئيسية، ويرون 16.7% من المشاركين أن جودة الخدمة هي الآلية الرئيسية، ويرون 3.3% من المشاركين أن التقييم بعد التقويم هو الآلية

الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات

الرئيسية. ويمكن القول إن تقييم العمل في المؤسسة يتم بواسطة عدة آليات، وتختلف هذه الآليات من مؤسسة لأخرى. وعلى الرغم من أن نوع الخدمة هو الآلية الرئيسية لتقييم العمل، إلا أن الأهداف المحققة تمثل آلية تقييم مهمة أيضاً، حيث يمكن لهذه الآلية أن تساعد في تحديد مدى تحقيق الأهداف المحددة ومتابعة الأداء. ويجب على المؤسسات العمل على تحسين جودة الخدمة وتطوير نظام تقييم شامل وفعال لتحقيق أفضل النتائج في العمل.

. وعليه نستطيع تمثيل نتائج الجدول رقم (49) وفقاً للشكل الموالي:

شكل 42 يوضح آليات تقييم العمل في المؤسسة



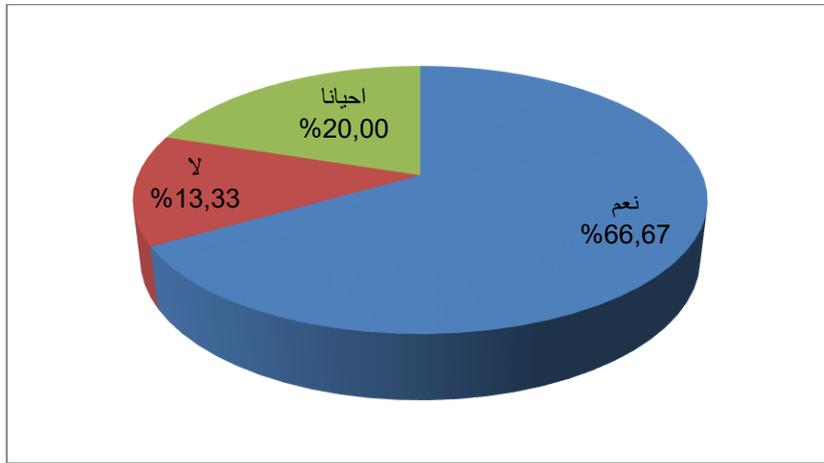
التساؤل الخامس

جدول 48 يوضح إن كان التقييم يتم بشفافية في المؤسسة

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	20	66.7
لا	4	13.3
احيانا	6	20.0
المجموع	30	100

يوضح الجدول أعلاه أن ما نسبتهم أن 66.7% من المشاركين يرون أن التقييم يتم بشفافية، في حين يرون 20.0% من المشاركين أن التقييم يتم بشكل متقطع، ويرون 13.3% من المشاركين أن التقييم لا يتم بشفافية. ويمكن القول إن هناك ثقة في أن التقييم يتم بشفافية داخل المؤسسة، وهذا يشير إلى أهمية وجود نظام تقييم شفاف وواضح يتم تطبيقه بشكل متواصل. ومع ذلك، فإن هناك أيضًا بعض المشاركين الذين لا يرون أن التقييم يتم بشكل متواصل، وهذا يشير إلى أهمية تحسين جودة عملية التقييم وجعلها أكثر شفافية وشمولاً لتحقيق أفضل النتائج في العمل. وعليه نستطيع تمثيل نتائج الجدول رقم (50) وفقا للشكل الموالي:

شكل 43 يوضح إن كان التقييم يتم بشفافية في المؤسسة



التساؤل السادس

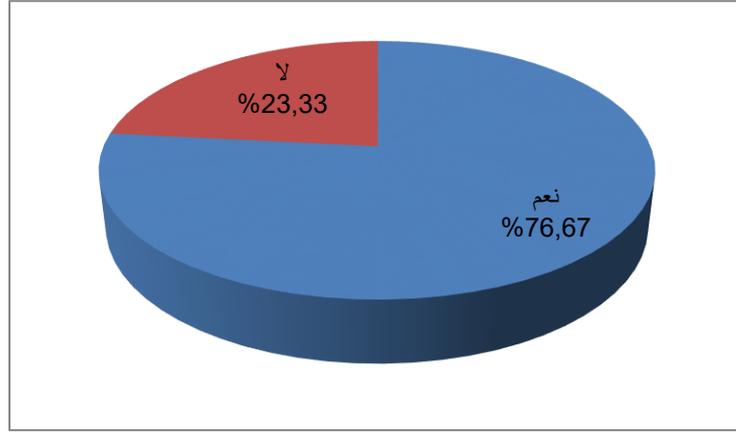
جدول 49 يوضح تقديم المؤسسة لتحفيزات نتيجة الأداء الجيد للمهام

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	23	76.7
لا	7	23.3
المجموع	30	100

يوضح هذا أن ما نسبتهم 76.7% من المشاركين يرون أن المؤسسة تقدم تحفيزات، في حين يرون 23.3% من المشاركين أن المؤسسة لا تقدم تحفيزات. ومنه يمكن القول إن المؤسسة تقدم تحفيزات لتشجيع

الأداء الجيد للمهام، وهذا يشير إلى أهمية تحديد وتطبيق أنظمة تحفيزية فعالة لتحفيز الموظفين وتحسين أدائهم في العمل. ومع ذلك، فإن هناك أيضًا بعض المشاركين الذين لا يرون وجود تحفيزات في المؤسسة، وهذا يشير إلى أهمية العمل على تحديد أسباب عدم وجود تحفيزات وتطوير خطط عمل لتحسين هذا الجانب في المؤسسة. وعليه نستطيع تمثيل نتائج الجدول رقم (51) وفقا للشكل الموالي:

شكل 44 يوضح تقديم المؤسسة لتحفيزات نتيجة الأداء الجيد للمهام



التساؤل السابع

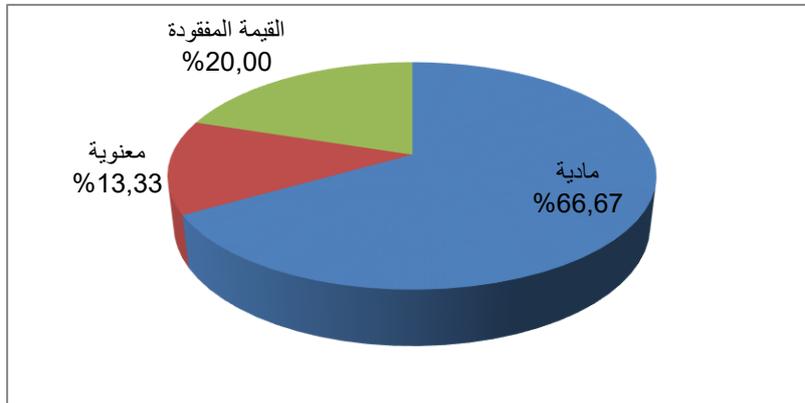
جدول 50 يوضح نوع التحفيزات

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
مادية	20	66.7
معنوية	4	13.3
القيمة المفقودة	06	20
المجموع	30	100

يوضح هذا أن ما نسبتهم أن 66.7% من المشاركين يرون أن المؤسسة تقدم تحفيزات مادية، في حين يرون 13.3% من المشاركين أن المؤسسة تقدم تحفيزات غير مادية، ويوجد 20% من المشاركين لم يذكروا نوع التحفيزات، ويمكن القول إن المؤسسة تقدم تحفيزات مادية بشكل رئيسي، وهذا يشير إلى أن

المؤسسة تستخدم الحوافز المالية والمنافع المادية كأداة لتحفيز الموظفين. ومع ذلك، فإن هناك بعض المشاركين الذين يرون أن المؤسسة تقدم تحفيزاً معنوية، وهذا يشير إلى أهمية توفير تحفيز غير مادية، مثل الترقيات والتدريب والتطوير المهني وغيرها، لتحفيز الموظفين وتحسين أدائهم في العمل.. وعليه نستطيع تمثيل نتائج الجدول رقم (52) وفقاً للشكل الموالي:

شكل 45 يوضح نوع التحفيز



التساؤل الثامن

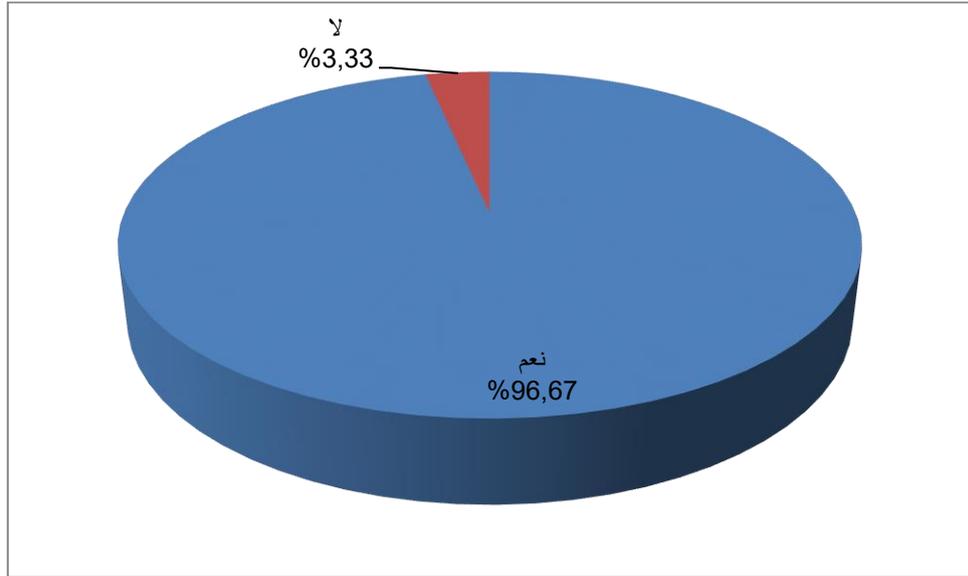
جدول 51 يوضح ان التحفيز يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي للعامل

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	29	96.7
لا	1	3.3
المجموع	30	100

يوضح الجدول أعلاه أن ما نسبته 96.7% من المشاركين يرون أن التحفيز يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي للعامل، في حين يرون 3.3% من المشاركين أن التحفيز لا يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي. ويمكن القول إن التحفيز يلعب دوراً هاماً في تحقيق الرضا الوظيفي للعامل، وهو أمر مهم لتحسين

أداء الموظفين وتحقيق الأهداف المحددة. ويجب على المؤسسات الاهتمام بتطوير نظام تحفيزي فعال وشامل يتضمن أنواعًا مختلفة من التحفيز لتحفيز الموظفين وتعزيز رضاهم عن العمل والمؤسسة.. وعليه نستطيع تمثيل نتائج الجدول رقم (53) وفقا للشكل الموالي:

شكل 46 يوضح ان التحفيز يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي للعامل



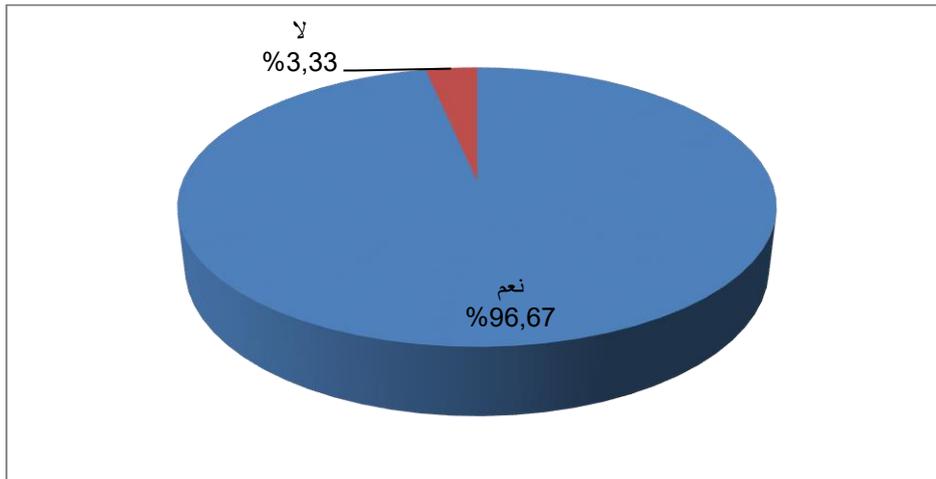
التساؤل التاسع

جدول 52 يوضح إن كان التقييم الجيد يدفع العامل لاحترام المنظمة والولاء لها

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	29	96.7
لا	1	3.3
المجموع	30	100

يوضح الجدول أعلاه أن ما نسبتهم أن 96.7% من المشاركين يرون أن التقييم الجيد يدفع العامل لاحترام المنظمة والولاء لها، في حين يرون 3.3% من المشاركين أن التقييم الجيد لا يدفع العامل لاحترام المنظمة والولاء لها. ومنه يمكن القول إن التقييم الجيد يلعب دورًا هامًا في احترام العامل للمنظمة وولائها، وهو أمر مهم لتحسين أداء الموظفين وتحقيق الأهداف المحددة. ويجب على المؤسسات الاهتمام بتطوير نظام تقييم فعال وشفاف يتيح للعاملين فهم مدى أدائهم ومساهماتهم في تحقيق أهداف المؤسسة، وذلك لزيادة الانخراط والولاء للمؤسسة وتحسين العلاقة بين الموظفين وإدارتهم. وعليه نستطيع تمثيل نتائج الجدول رقم (54) وفقا للشكل الموالي:

شكل 47 يوضح إن كان التقييم الجيد يدفع العامل لاحترام المنظمة والولاء لها



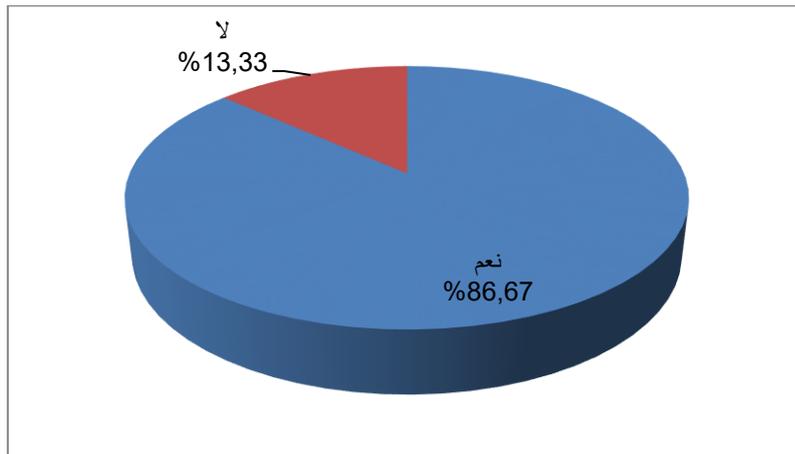
التساؤل العاشر

جدول 53 يوضح ان المكانة والسمعة الاجتماعية للمؤسسة مرهونة بمصداقية التقييم

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	26	86.7
لا	4	13.3
المجموع	30	100

يوضح الجدول أعلاه أن ما نسبتهم أن 86.7% من المشاركين يرون أن مكانة وسمعة المؤسسة مرهونة بمصداقية التقييم، في حين يرون 13.3% من المشاركين أنها ليست مرهونة بهذا الشكل. ومنه يمكن القول إن المشاركين يرون أهمية كبيرة لمصداقية التقييم في تحقيق مكانة وسمعة جيدة للمؤسسة في المجتمع، وهذا يشير إلى أهمية تطوير نظام تقييم فعال وشفاف يعكس بدقة أداء الموظفين ومساهماتهم في تحقيق أهداف المؤسسة. ويجب على المؤسسات الاهتمام بالحفاظ على مستويات عالية من مصداقية التقييم، وتطبيقها بشكل عادل وشفاف، لتحقيق مكانة وسمعة جيدة للمؤسسة في المجتمع وزيادة الثقة والولاء للمؤسسة من قبل الموظفين والعملاء والجمهور. وعليه نستطيع تمثيل نتائج الجدول رقم (55) وفقا للشكل الموالي:

شكل 48 يوضح ان المكانة والسمعة الاجتماعية للمؤسسة مرهونة بمصداقية التقييم



- تحليل علاقة الجداول المركبة للفرضية الثالثة

لتحليل ارتباط متغيرات الفرضية الثالثة، سيتم اختبار علاقة العبارات التالية:

1- التساؤل الأول

يمكن توضيح نتيجة هذا التساؤل وفقاً لنتائج الجدول الموالي:

جدول 54 يوضح مدى مساهمة التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي وانعكاسها على المكانة والسمعة الاجتماعية للمؤسسة وفق مصداقية القيم في المؤسسة الاستشفائية خالدي عبد العزيز تبسة

المجموع	المكانة والسمعة الاجتماعية للمؤسسة مرهونة بمصداقية التقييم				الاختيار	
	لا		نعم			
	ت	ن	ت	ن		
29	100	4	96.15	25	نعم	مساهمة التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي للعامل
1	00	0	3.84	01	لا	
30	13.33	4	86.67	26		المجموع

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة 96.15 من العمال يرون أن التحفيز يساهم بشكل كبير في تحقيق الرضا الوظيفي للعامل، بينما يرون 3.84% منهم أنه لا يساهم بشكل كبير في تحقيق الرضا الوظيفي، والبقية يرون أنه يساهم أحياناً في تحقيق الرضا الوظيفي. ومنه يمكن القول إن التحفيز يلعب دوراً هاماً في تحقيق الرضا الوظيفي وتحسين الأداء والإنتاجية للعاملين في المؤسسة. وبالتالي، يمكن القول إن وجود بيئة عمل محفزة ومشجعة يساعد على تحسين مستوى الأداء وتحقيق الأهداف المحددة للمؤسسة. وبالإضافة إلى ذلك، فإن مصداقية التقييم للعاملين وتقديرهم يلعب دوراً هاماً في تحسين رضاهم الوظيفي وبالتالي تحسين المكانة والسمعة الاجتماعية للمؤسسة. ولذلك، ينبغي على المسؤولين في المؤسسة العمل على تحسين بيئة العمل وتوفير التحفيز اللازم للعاملين وتقديرهم، والعمل على تحقيق مصداقية التقييم الخاص بالعاملين لتحسين رضاهم الوظيفي وتحسين مكانة وسمعة المؤسسة الاجتماعية.

1- التساؤل الثاني

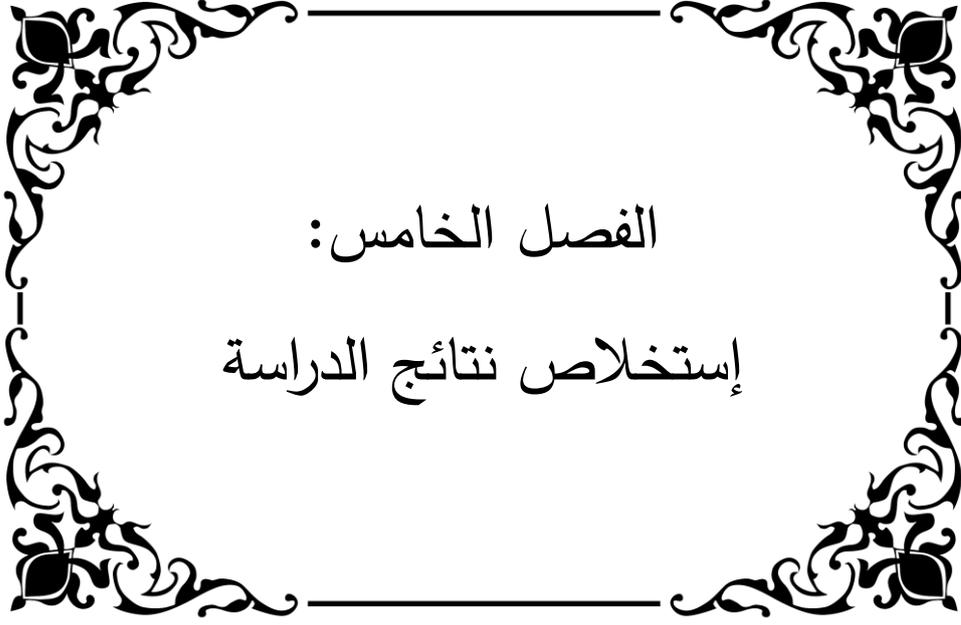
يمكن توضيح نتيجة هذا التساؤل وفقا لنتائج الجدول الموالي:

جدول 55 يوضح شفافية تقييم الأداء وعلاقتها بالولاء للمؤسسة الاستشفائية خالدي عبد العزيز تبسة

المجموع	مساهمة التقييم الجيد في احترام العامل للمنظمة والولاء لها				الاختيار	
	لا		نعم			
	ن	ت	ن	ت		
29	100	4	96.15	25	نعم	شفافية التقييم في المؤسسة
1	00	0	3.84	01	لا	
30	13.3 3	4	86.67	26		المجموع

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (57) ان (86.67%) من أفراد عينة الدراسة يرون ان التقييم الجيد يدفع العامل لاحترام المؤسسة والولاء لها، بينما نجد (13.33%) يرون ان التقييم الجيد لا يدفع العامل لاحترام المؤسسة والولاء لها، وهذا راجع الى ان التقييم يقوم على مقارنة أداء الفرد المحقق مع الأداء المخطط، وذلك من اجل معرفة نقاط الضعف والعمل على تداركها وهذا الأمر من شأنه ان يساهم في رفع الروح المعنوية للعمال وبالتالي زيادة ثقتهم بنفسهم، مما يعزز لديهم شعورهم بالانتماء والولاء للمؤسسة.

وهذه النتائج تؤكد لنا ان تقييم الأداء يتم بشفافية كبيرة في المؤسسة الاستشفائية خالدي عبد العزيز - تبسة-، وذلك لان إدارة المؤسسة تعتمد على نتائج تقييم الأداء في باقي العمليات الادارية كالترقية وغيرها.



الفصل الخامس:

إستخلاص نتائج الدراسة

الفصل الخامس: إستخلاص نتائج الدراسة

اولا: النتائج الخاصة بالفرضية الأولى تأثير اللوائح والقوانين على الالتزام الوظيفي

ثانيا: النتائج الخاصة بالفرضية الثانية مساهمة نمط الإشراف وتوجيه العمل في تحقيق الالتزام الوظيفي

ثالثا: النتائج الخاصة بالفرضية الثالثة تأثير تقييم الأداء على الالتزام الوظيفي

رابعا: النتائج العامة للدراسة

الفصل الخامس: إستخلاص نتائج الدراسة

أولاً: النتائج الخاصة بالفرضية الأولى تأثير اللوائح والقوانين على الالتزام الوظيفي

من خلال البيانات الإحصائية المتحصل عليها والمتعلقة بالفرضية الأولى، توصلنا إلى النتائج

التالية:

- 96.7% من أفراد عينة الدراسة لديهم اطلاع على القوانين العامة للمؤسسة.
- 86.7% من أفراد عينة الدراسة يرون أن المؤسسة تلتزم بإصدار اللوائح بشكل دوري منتظم.
- 46.15% من اللوائح التي تصدرها المؤسسة هي لوائح تتعلق بمواقيت العمل.
- 73.30% من أفراد عينة الدراسة يرون إن المؤسسة تعتمد على اللوائح الكتابية.
- 63.3% من أفراد عينة الدراسة يلتزمون باللوائح بشكل إجباري في المؤسسة
- 43.3% من أفراد عينة الدراسة يرون أن الالتزام باللوائح والقوانين لا يؤثر على أداء العمل.
- 72.72% من أفراد عينة الدراسة الذين أجابوا بنعم يرون أن الالتزام باللوائح والقوانين يؤثر إيجاباً على أداء العمل.

- 83.3% من أفراد عينة الدراسة يرون بأن تطبيق القوانين يساهم في الأداء الحسن للمؤسسة.
- (96.7%) من أفراد عينة الدراسة يرون بأن تطبيق القوانين يساهم بشكل كبير في تعزيز قيم الالتزام الوظيفي.

- (53.3%) من أفراد عينة الدراسة يرون بأن المؤسسة تتخذ إجراءات رادعة لمخالفي اللوائح الإدارية.
- 96.67% من أفراد عينة الدراسة يرون أنهم مطلعون على القوانين العامة للمؤسسة، حيث يدل اطلاعهم على القوانين على التزامهم بها بشكل صحيح، بمعنى أن لديهم التزام وظيفي.
- 86.7% من أفراد عينة الدراسة يرون أن المؤسسة تلتزم بإصدار اللوائح بشكل دوري منتظم، ورغم التزامها إلا أن هذا الالتزام لا يؤثر بشكل كبير على أداء العمل.
- 70% من أفراد عينة الدراسة يرون أن العقوبة تؤدي إلى تفعيل الالتزام الوظيفي.

وإجمالاً ومن خلال هذه النتائج يمكن لنا أن نقبل الفرضية القائلة: تؤثر اللوائح والقوانين على الالتزام الوظيفي، من خلال درجة الاطلاع على هذه اللوائح والقوانين والعمل بها، كما انها توفر اطار قانوني يحدد المتطلبات والمسؤوليات داخل المؤسسة وللعاملين فيها كما توفر ارشادات واضحة حول السلوكيات المقبولة والغير مقبولة والمعايير الاخلاقية والقانونية التي يجب الالتزام بها، وتعزز المسؤولية الفردية حيث

تشجع اللوائح والقوانين الموظفين على تحمل المسؤولية والالتزام بأداء واجباتهم بالشكل الصحيح ومعاينة مخالفيها، كما تساهم في حماية مصالح المؤسسة والحفاظ على حقوق العمال والمرضى وتعزيز السلامة والجودة من خلال فرض المتطلبات الضرورية للأداء الجيد.

ثانياً: النتائج الخاصة بالفرضية الثانية مساهمة نمط الإشراف وتوجيه العمل في تحقيق الالتزام الوظيفي

من خلال النتائج الاحصائية المتحصل عليها والمتعلقة بالفرضية الثانية، توصلنا الى النتائج التالية:

- أن 53.3% من أفراد عينة الدراسة يرون أن المشرفين يتبعون أسلوباً متوازناً في الإشراف.

- 56.7% من أفراد عينة الدراسة يشرف عليهم رئيس المصلحة.

- 66.7% من المشرفين وافقوا على أنهم يطلعون على جميع أعمال المستخدم.

- 46.7% من أفراد عينة الدراسة يتلقون التوجيه في مجال الخدمة والعمل الذي يؤديه.

- 63.3% من أفراد عينة الدراسة يتم إجبارهم على المراجعة اليومية من قبل المشرف.

- 63.3% من أفراد عينة الدراسة يرون أن تأثير المراجعة اليومية إيجابي على العمل

- 40% من حالات المراجعة تتم على أساس نوع الخدمة المقدمة للمرضى.

- 90% من المشرفين يقومون بتحديد التقنيات المتبعة في العمل.

- 86.7% من افراد عينة البحث يرون أن وجود المشرف له تأثير إيجابي على تحسين الأداء.

- 86.7% من الموظفين يرون أن المشرف يحفزهم في العمل بشكل فعال.

- 53.3% من المشرفين يقومون بالتنبيه في حال وجود خطأ في العمل.

- 53.3% من المشرفين يقومون بالتنبيه في حال وجود خطأ في العمل.

- 63.3% من المرؤوسين يتم التواصل معهم بشكل رسمي من قبل الرؤساء.

- 53.3% من افراد عينة البحث يرون أنه يمكن أخذ رأي العمال بعين الاعتبار.

- 60% من رؤساء الأطباء يتولون التوجيه في المؤسسة.
 - أهم أنواع التوجيه تمثلت أساسا في التأكيد على الانضباط في العمل وذلك من قبل مختلف المسيرين.
 - 83.3% من أفراد عينة الدراسة يرون أنه يجب توجيه الموظفين في حالة التقصير في العمل.
 - 60% من أفراد عينة الدراسة يرون أن الملاحظة هي الوسيلة الرئيسية للتوجيه.
 - 76.7% من أفراد عينة الدراسة يرون أن الموظفين يتبعون توجيهات المسؤول بدقة.
 - 40% من أفراد عينة الدراسة يرون أن المسؤول يتبع طريقة مرنة في التعامل مع العمال، في حين يرون 40% من المشاركين أن المسؤول يتبع طريقة متوازنة.
 - 80% من أفراد عينة الدراسة يرون أن الموجه يلعب دورًا في تنفيذ المهام بالشكل الأفضل.
 - 73.3% من أفراد عينة الدراسة يرون أن غياب المسؤول أو تكاسله عن مراقبة العمل يحول دون التنفيذ الجيد للمهام المنوطة.
 - 53.3% من أفراد عينة الدراسة يرون أن المسؤول يشارك العامل في حالة الفشل والإخفاق في العمل.
 - يقوم المشرفين بالاطلاع على كل أعمال الموظفين المنجزة، وذلك لاعتمادهم على أسلوب إشراف متوازن داخل المؤسسة.
 - 76.67% من أفراد عينة الدراسة يلتزمون بتوجيهات المسؤولين بدقة، لأن المشرفين هم الذين يحددون التقنيات المتبعة في العمل.
 - 78.27% من العمال يرون أن غياب المسؤول أو تكاسله عن مراقبة العمل يؤثر سلباً على تنفيذ المهام المنوطة بهم وفق أهداف المؤسسة.
- وإجمالاً يمكن لنا قبول الفرضية القائلة: يساهم الإشراف وتوجيه العمل في تحقيق الالتزام الوظيفي، وذلك من خلال الاعتماد على توجيه واضح وأهداف محددة وقيام المشرفين والمسؤولين وذوي الخبرة على توجيه الموظفين بالشكل الصحيح حول ما يتوقع منهم وماهي المعايير والقيم التي يجب الالتزام بها كما يشمل ذلك تحديد المهام والأساليب المتبعة في العمل والأهداف الوظيفية المطلوب تحقيقها،

- تشجيع المشاركة في صنع القرار من قبل الموظفين ذات الصلة بعملهم وتقديم أفكار ومقترحات لتحسين العملية وهذا ما يشعر العمال بان لهم صوت مسموع، وذلك ما يعزز الثقة بأنفسهم ويزيد من ولائهم لمنظمتهم ويحسبهم بالمسؤولية والانضباط في مهامهم،
- كما يشمل التوجيه على التدريب والتعليم وتطوير المهارات للموظفين وتوفير المعرفة والموارد الضرورية لتأدية الوظائف بالشكل الأفضل وتحسين جودة الأداء وبالتالي فالمشرفين هم من يقومون بعملية الرقابة في المنظمة.

ثالثاً: النتائج الخاصة بالفرضية الثالثة تأثير تقييم الأداء على الالتزام الوظيفي

من خلال النتائج الإحصائية المتحصل عليها والمتعلقة بالفرضية الثالثة، توصلنا إلى النتائج التالية:

- 76.7% من أفراد عينة البحث يرون أن الإدارة تتابع العمل باستمرار وفق أهداف المؤسسة.
- 86.7% من أفراد عينة البحث يرون أن تحقيق الأهداف المسطرة هي دليل على التنفيذ الجيد للمهام.
- 50% من أفراد عينة البحث أن تقييم أداء الموظفين داخل التنظيم يتم بصفة دورية.
- 46.7% من أفراد عينة البحث يرون أن نوع الخدمة هي الآلية الرئيسية لتقييم العمل.
- 66.7% من أفراد عينة البحث يرون أن التقييم يتم بشفافية.
- 76.7% من أفراد عينة البحث يرون أن المؤسسة تقدم تحفيزات.
- 66.7% من أفراد عينة البحث يرون أن المؤسسة تقدم تحفيزات مادية.
- 96.7% من أفراد عينة البحث يرون أن التحفيز يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي للعامل.
- 96.7% من المشاركين يرون أن التقييم الجيد يدفع العامل لاحترام المنظمة والولاء لها.
- 86.7% من المشاركين يرون أن مكانة وسمعة المؤسسة مرهونة بمصداقية التقييم.
- التحفيز يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي للعامل، وذلك لان المكانة والسمعة الاجتماعية للمؤسسة مرهونة بمصداقية التقييم.

- يتم تقييم الأداء في المؤسسة الاستشفائية خالدي عبد العزيز بتبسة بشفافية تامة، وذلك راجع إلى أن التقييم الجيد يدفع العامل لاحترام المؤسسة والولاء لها.

وإجمالاً يمكن لنا قبول الفرضية القائلة: يؤثر تقييم الأداء على الالتزام الوظيفي، وذلك لان التقييم الجيد وبشفافية للأداء من أحد مؤشرات الرقابة الفعالة في المؤسسة الاستشفائية خالدي عبد العزيز تبسة، كما أن تقييم الأداء كأداة لتعزيز الالتزام الوظيفي بحيث عندما يتم تقدير وتكريم أداء الموظفين الممتاز فإنهم يشعرون بان عملهم قد تم الاعتراف به وهذا ما يعزز الشعور بالرضا والانتماء ويحفزهم للمضي قدماً في أداء مهامهم بشكل متقان وابتقان،

- عملية تقييم الأداء يمكن أن توفر فرصة لتوجيه الاهتمام إلى النواحي التي تحتاج إلى تحسين وتطوير فعندما يتلقى الموظفون ملاحظات بناءة وتوجيهات لتحسين الأداء وهذا ما يحسبهم باهتمام الإدارة بتطوير قدراتهم وهذا يعزز الالتزام التنظيمي والنمو المهني، كما أن تقييم الأداء يساعد المؤسسة على تحديد المتطلبات بشكل أوضح عندما يكون هناك معايير رقابية واضحة للأداء المطلوب، يصبح من الأسهل للموظفين تحديد التوقعات والالتزام بها.

مع ذلك يجب أن يتم تنفيذ عملية تقييم الأداء بطريقة عادلة وشفافة مبنية على معايير محددة بشكل جيد، وذلك لارتباط مصداقية التقييم بسمعة المؤسسة.

رابعاً: النتائج العامة للدراسة

ان الدراسة الراهنة حاولت التعرف على الرقابة التنظيمية وتأثيرها على الالتزام الوظيفي بالمؤسسة الاستشفائية خالدي عبد العزيز-تبسة- من هنا طرحت الدراسة جملة من التساؤلات والفرضيات، ويتضح من خلال تحليل ومناقشة بيانات الدراسة الاستنتاجات التالية:

- تعزيز الالتزام بالمعايير والقواعد: الرقابة التنظيمية تضع معايير وقواعد واضحة يجب على الموظفين الالتزام بها، من خلال مجموعة من الاجراءات والسياسات التي تحكم في سلوك وتصرفات الموظفين واداء مهامهم، وهذا يعمل على تعزيز الالتزام باللوائح والقواعد المنصوص عليها.

- تحقيق المساءلة والشفافية: تساهم الرقابة التنظيمية في تحقيق المساءلة والشفافية عندما يتم فرض رقابة قوية ونظام من الرقابة والمراقبة، ويصبح من الصعب للموظفين تجاوز القوانين المنظمة

للمؤسسة وهذا يعمل على تعزيز الالتزام الوظيفي حيث يشعر الموظفون بان هناك نظام عادل يتحقق من التزامهم ويضمن مساءلتهم عن أفعالهم.

- تقوية الثقة والمصداقية: الرقابة التنظيمية الفعالة تساهم في تعزيز الثقة والمصداقية في المؤسسة عندما يتم تطبيق اللوائح بشكل صارم ومنتظم يتشكل صورة لمؤسسة ملتزمة وموثوقة وهذا يعزز الالتزام الوظيفي للموظفين، حيث يكونوا فخورين بالعمل في مؤسسة تتمتع بمستوى عال من النزاهة والمساءلة.

- توجيه السلوك وتطوير المهارات: يساهم نمط الإشراف والتوجيه في تحقيق الالتزام الوظيفي من خلال توجيه سلوك الموظفين وتطوير مهاراتهم يمكن الإشراف الواضح والمنهجي يساهم في توجيه الموظفين نحو أداء المهام بشكل أفضل.



خاتمة:

في الختام يمكن الاستنتاج أن الرقابة التنظيمية تلعب دورا في تعزيز الالتزام الوظيفي، من خلال إنشاء بيئة تنظيمية صحية وتنفيذ أنظمة رقابية فعالة يتم تحفيز الموظفين على الامتثال للمعايير واللوائح وتجنب السلوكيات غير الأخلاقية أو المخالفة.

توفر الرقابة التنظيمية إطارا قويا للرقابة والمراقبة، وتساعد في تحديد الأهداف والمعايير المطلوبة وتعزيز الشفافية والمساءلة تتضمن الأدوات المستخدمة في الرقابة التنظيمية توجيهات وسياسات وإجراءات ومراجعات دورية وتدريب ومراقبة مستمرة من خلال تعزيز الالتزام الوظيفي، يتم تحسين أداء المؤسسات وتقليل المخاطر وتعزيز سمعة المؤسسة يستفيد الموظفون أيضا من الرقابة التنظيمية من خلال توفير بيئة عمل أكثر أمانا وأخلاقية، والتي تعزز رضاهم والاستقرار الوظيفي، مع ذلك يجب مراعاة توازن الرقابة التنظيمية بحيث لا تكون مقيدة للغاية أو مكلفة بشكل غير مبرر، يجب أن تكون الرقابة متناسبة مع الاحتياجات والتحديات الفعلية التي تواجهها المنظمات، وتعزز المرونة والابتكار في العمل باختصار، فإن الرقابة التنظيمية تلعب دورا حاسما في تعزيز الالتزام الوظيفي وتحقيق الاستدامة والنجاح المؤسسي، ويجب أن تكون متوازنة ومنصفة لتحقيق أقصى فوائدها.



قائمة المصادر و المراجع

قائمة المصادر و المراجع

1. أبو قحف عبد السلام: أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
2. تيغرة زهرة وآخرون، منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية، المركز الديمقراطي العربي، برلين، ألمانيا، 2019،
3. جلدة سامر: السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
4. حامد خالد: علم اجتماع التنظيم والعمل، دار الكتاب المعاصر للنشر والتوزيع، الروبية، الجزائر، 2020،
5. حريم حسين وآخرون: أساسيات الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 1998،
6. حسونة فيصل: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
7. درة عبد البارئ وجودة محفوظ: الأساسيات في الإدارة المعاصرة، ط2، دار وائل للنشر، الأردن، 2012
8. دودين احمد يوسف: إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع
9. الدوري زكرياء وآخرون: مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن 21، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2017
10. دويدري رجاء وحيد: البحث العلمي أساسياته النظرية وممارساته العملية، دار الفكر المعاصر، بيروت، لبنان، 2000.

11. الزبيدي غني دحام ننام: إدارة السلوك التنظيمي، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2014
12. زواتي رشيد: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2004
13. الصرن رعد حسين: نظريات الإدارة والأعمال، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا، 2004.
14. الطراونة حسين احمد وعبد الهادي توفيق صالح: الرقابة الإدارية (المفهوم والممارسة)، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، 2012،
15. عبيدات محمد: منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، ط02، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الاردن، 1999
16. عطية منى خزام خليل: الإدارة واتخاذ القرار في عصر المعلوماتية من منظور الخدمة الاجتماعية،
17. عواد فتحي احمد ذياب: إدارة الاعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013
18. عوض سيد جابر وأبو الحسن عبد الموجود: المتغيرات الإدارية في منظمات الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2004،
19. عوض عامر: السلوك التنظيمي والإداري، دار أسامة للنشر، عمان، الأردن، 2008
20. الفضلي عبد الهادي: أصول البحث، دار المؤرخ العربي، بيروت، لبنان، 1996
21. مجبور عبد العزيز صالح: أصول ومبادئ الإدارة العامة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن،

22. محجوب وجيه: البحث العلمي ومناهجه، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2014.

23. محمد موسى احمد: إدارة الافراد (الموارد البشرية HR) بين النظرية والتطبيق، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، 2014

24. محمود مصطفى: الرقابة الإدارية، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، 2012،

الرسائل الجامعية

25. أبو معلق امانى جمال نبهان: علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية الحكومية بمحافظة غزة وسبل تطويرها، رسالة ماجستير في أصول التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، 2014

26. بلوم سعيد: أساليب الرقابة ودورها في تقييم اداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير منشورة، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، جامعة منوري قسنطينة، 2007/2008

27. بن صافية فاطمة الزهرة: المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بالروبية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علم النفس والعمل والتنظيم، تخصص العمل والارغونوميا، جامعة الجزائر 2، 2014-2015

28. بهية صادق: القيادة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لدى إطارات المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء

29. بوسفت امال: الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين اداء العمال (مؤسسة الخزف الصحي بجيجل انموذجا)، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015 / 2016.

30. الجماسي محمد إسماعيل داوود: العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة، مذكرة ماجستير في القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، 2016.

31. جمال الدين عاشوري: الرقابة التنظيمية وثقافة السلامة بالمؤسسة الصناعية، دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي لإسمنت الجزائر، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات شهادة دكتوراه علوم في فرع علم الاجتماع، قسم علم اجتماع، جامعة سطيف، 2020-2021
32. الحربي احمد بن صالح: الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء، مقدمة لاستكمال الحصول على درجة الماجستير (دراسة تطبيقية في جامعة نايف للعلوم الأمنية، قسم علوم إدارية بالرياض، المملكة العربية السعودية، 2003.
33. دريدي فاطمة: انماط السلطة الادارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية (دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر)، بسكرة، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017/2018
34. سيد احمد ستي: «محددات الرضا الوظيفي وعلاقته بكل من الالتزام الوظيفي والنية في ترك العمل (دراسة امبريقية لدى عينة من موظفي الإدارات العمومية لولاية السعيدة)»، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية، قسم العلوم التجارية، جامعة مولاي الطاهر، سعيدة، 2017.
35. شكري مرح طاهر "علي حسن": الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم، أطروحة للحصول على شهادة الماجستير في الإدارة التربوية بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية نابلس، فلسطين، 2016.
36. عاشوري جمال الدين: الرقابة التنظيمية وثقافة السلامة بالمؤسسة الصناعية، دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي لإسمنت الجزائر، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات شهادة دكتوراه علوم في فرع علم الاجتماع، قسم علم اجتماع، جامعة سطيف، 2020-.

37. العزيز وردة: علاقة الالتزام التنظيمي بالاحترق النفسي عند عمال الدوريات (دراسة ميدانية بمؤسسة تونيك)، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، جامعة الجزائر، 2009-2010.
38. العوف محمد بن غالب: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2008
39. الغرابوي محمد حسن محمود: دور الالتزام في تحسين جودة الخدمة (دراسة تطبيقية على الشق المدني والامن الوطني -قطاع غزة)، مذكرة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2014.
40. فاضل فايزة: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي والدافعية للإنجاز لدى العمال (دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي لإنتاج الاسمنت زهانة -ولاية معسكر، أطروحة دكتوراه علوم في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة وهران 2، 2018-2019.
41. كشيبيب مراد: الرقابة التنظيمية والرضا الوظيفي، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة قسنطينة، 2006-2007.
42. محامدية ايمان: الرقابة التنظيمية والأداء، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا، جامعة سكيكدة، 2008-2009.
43. نصار أمجد علي إبراهيم: دور بيئة العمل في الالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية، رسالة للحصول على شهادة الماجستير، من اكااديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، تخصص القيادة والإدارة، جامعة الأقصى غزة، 2016.
44. هواين فوزية: المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية، مذكرة ماجستير في علم النفس والعمل والتنظيم، قسم علم النفس وعلوم التربية و الارطوفونيا، جامعة سطيف، 2013.

المجلات:

45. بونقاب مختار: «العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على الأساتذة المؤقتين بالجامعات الجزائرية»، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 17، العدد 26، 2021
46. سيفي يوسف ومزيان محمد: "عوامل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى الأستاذ الجامعي"، مجلة التنمية البشرية، العدد 11، 2013.
47. صويص محمد إبراهيم كامل: " دور الرقابة الإدارية في تحقيق التطوير التنظيمي، دراسة ميدانية في جامعات الحكومة الفلسطينية"، المجلة العربية للإدارة، العدد 04، 2020
48. عبد الحافظ بدر محمد: "الالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس ثانوية العامة في محافظة القاهرة (دراسة تحليلية)"، مجلة التربية المقارنة والدولية، العدد 13، 2020،
49. عثمانة سيف: " ضغوط العمل على الالتزام الوظيفي لدى ممرضات المستشفيات الجامعية في الأردن"، المجلة العربية للإدارة، عدد 1، 2022
50. لعبيدي نماء جواد: "أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي (دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي)"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 8، العدد 24، 2012
51. مشتي لروية وخطار زهية: الالتزام الوظيفي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الجامعي (دراسة ميدانية ببعض جامعات الوسط الجزائري)، مجلة العلوم النفسية والتربوية، المجلد 06، العدد 01، 2020.



قسم علم اجتماع
تخصص تنظيم وعمل

إستمارة إستبيان حول:

الرقابة التنظيمية والإلتزام الوظيفي
دراسة ميدانية بالمؤسسة الإستشفائية خالدي عبد العزيز
- تبسة -

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر L.M.D

إشراف الأستاذة(ة):

من إعداد الطلبة:

• د. صولة فيروز

• مناصرية نوال

• منصر سعاد

ملاحظة: المعلومات التي ستدلي بها في هذه الإستمارة لا تستخدم إلا لغرض الدراسة لذا
نأمل منكم التكرم بالإجابة عن هذه الأسئلة بوضع إشارة (x) أمام الإجابة التي تتوافق مع
وجهة نظرك .

المحور الأول: البيانات الشخصية

- 1-الجنس: ذكر أنثى
- 2-السن: أقل من 25 سنة من 25 إلى 35 سنة من 35 إلى 45 سنة من 45 سنة فأكثر
- 3- الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات من 10 إلى 15 سنة أكثر من 15 سنة
- 4-الحالة الاجتماعية: أعزب متزوج مطلق أرمل
- 5-المستوى التعليمي: ثانوي جامعي شهادات أخرى
- 6-الوظيفة: طبيب مريض إداري عامل نظافة قابلة

المحور الثاني : تأثير اللوائح و القوانين على الالتزام الوظيفي

- 1-هل أنت مطلع على القوانين العامة للمؤسسة؟
 نعم لا
- 2- هل تلتزم المؤسسة بإصدار اللوائح على شكل دوري منظم؟
 نعم لا
- 3-إذا كانت الإجابة بنعم ما هي طبيعة هذه اللوائح؟
 خاصة بالنظافة
 خاصة بالوقاية
 خاصة بمواقيت العمل
 خاصة بالمظهر الخارجي للعمال
 خاصة بالاجتماعات و الرقابة الإدارية
- 4- ما نوع هذه اللوائح؟
 كتابية إلكترونية لفظية
- 5-هل القوانين خاصة ب:
 دورات المناوبة الالتزام الوظيفي
 أوقات العمل القوانين الإدارية و التنظيمية

المظهر الخارجي

6- هل يتم الالتزام بهذه اللوائح بشكل؟

اجباري حسب الحاجة

7- هل إلتزامك باللوائح و القوانين يؤثر على أدائك في العمل؟

نعم لا أحيانا

في حالة نعم ما هي طبيعة التأثير؟

ايجابيا سلبا حيادي

8- هل تطبيقك للقوانين يساهم في الأداء المحسن للمؤسسة؟

نعم لا أحيانا

9- هل ترى أن جل الموظفين ملتزمين في الأداء باللوائح التنظيمية؟

في كل الحالات هل ترى أن تطبيق القوانين يساهم في الالتزام الوظيفي؟

نعم لا أحيانا

10- هل تتخذ مؤسستك إجراءات رداة لمخالفات اللوائح الإدارية؟

نعم لا أحيانا

11- هل تؤدي العقوبة إلى تفعيل الالتزام الوظيفي؟

نعم لا أحيانا

المحور الثالث: مساهمة الإشراف و توجيه العمل في تحقيق الالتزام الوظيفي

1- كيف ترى أسلوب الذي يتبعه المشرفين في مؤسستك؟

إشراف صارم إشراف مرن الإشراف المتوازن

2- هل الإشراف يكون من قبل؟

- المدير العام

- رئيس المصلحة

- طبيب المختص

3- هل يقوم المشرف بالإطلاع على كل أعمالك المنجزة؟

نعم لا أحيانا

4- هل الإشراف على تنفيذ المهام يكون ب:

التدريب على العمل

التعليم على الخدمة

التوجيه في مجال الخدمة

التقييم بعد الخدمة

5- هل تؤثر المراجعة اليومية من قبل المشرف لعملك على مستوى الأداء؟

نعم لا أحيانا

في كل الحالات تؤثر بشكل:

سلبي إيجابي حيادية

6- هل تتم المراجعة على:

نوع الخدمة المقدمة للمرضى

جودة الخدمة

أوقات العمل

المظهر الخارجي

النظافة في المستشفى

7- هل يحدد المشرف التقنيات المتبعة في العمل؟

نعم لا أحيانا

8- هل وجود المشرف بشكل دوري عنصر ضروري في تحسين الاداء؟

نعم لا أحيانا

9- هل ترى أن المشرف عامل محفز لتحقيق الفعالية في العمل؟

نعم لا أحيانا

10- في حال وجود خطأ طبي هل يقوم المشرف ب:

التنبيه التغطية العقاب إعادة التدريب

الفصل أو النقل إلى مهام أخرى

11- كيف هي طبيعة الاتصال بين الامرؤسين و الرؤساء في المؤسسة؟

اتصال رسمي اتصال غير رسمي كلاهما

12- هل يأخذ برأيك بعين الاعتبار من طرف المسؤول؟

نعم لا أحيانا

13- هل يتم التوجيه من قبل:

المدير

رئيس مصلحة

رئيس الأطباء

طبيب عام

طبيب مختص

14- ما نوع التوجيه في حالة:

المدير: المراقبة المستمرة ضبط العمل إصدار تعليمات جديدة نظام المناوبة

طبيب: مرافقة المرضى تقديم العلاج تحديد مواقيت متابعة المريض

رئيس مصلحة: الانضباط في العمل مواقيت العمل أثناء النظافة

الواجبات الغذائية المقدمة للمرضى

15- في حال تقصيرك في العمل هل يقوم المسؤول بتوجيهك؟

نعم لا

16- ما هي الوسائل التي يتم توجيهك من خلالها:

الملاحظة

تقارير مكتوبة

توجيهات شفوية

وسائل أخرى

17- هل تتبع توجيهات المسؤول بدقة؟

نعم لا

18- كيف ترى الطريقة التي يتبعها المسؤول في التعامل مع العمال؟

مرنة صارمة متوازنة

19- هل ترى أن الموجه له دور في تنفيذ المهام بالشكل الأفضل؟

نعم لا

20- هل غياب المسؤول أو تكاسله عن مراقبة العمل يحول دون التنفيذ الجيد للمهام المنوطة؟

نعم لا

21- هل يتحمل المسؤول معك الفشل أو الإخفاق في العمل؟

نعم لا أحيانا

المحور الرابع: تأثير تقييم الأداء على الإلتزام الوظيفي

1- هل تتابع الإدارة باستمرار العمل وفق أهداف المؤسسة؟

نعم لا أحيانا

2- هل تحقيق الأهداف المسطرة دليل على التنفيذ الجيد للمهام؟

نعم لا

3- هل تقييم أداء الموظفين داخل التنظيم يتم بصفة

مستمرة دورية غير منتظمة

4- هل يتم تقييم العمل في مؤسساتكم وفق:

نوع الخدمة

جودة الخدمة

الأهداف المحققة

الالتزام بتصحيح الخدمة

التقييم بعد التقويم

5- هل يتم التقييم للأداء في مؤسساتكم بشفافية؟

نعم لا أحيانا

6- هل تقدم مؤسستكم تحفيزات نتيجة الأداء الجيد للمهام؟

نعم لا

7- في حال نعم ما نوع التحفيزات؟

مادية معنوية

8- هل ترى أن التحفيز يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي للعامل؟

نعم لا

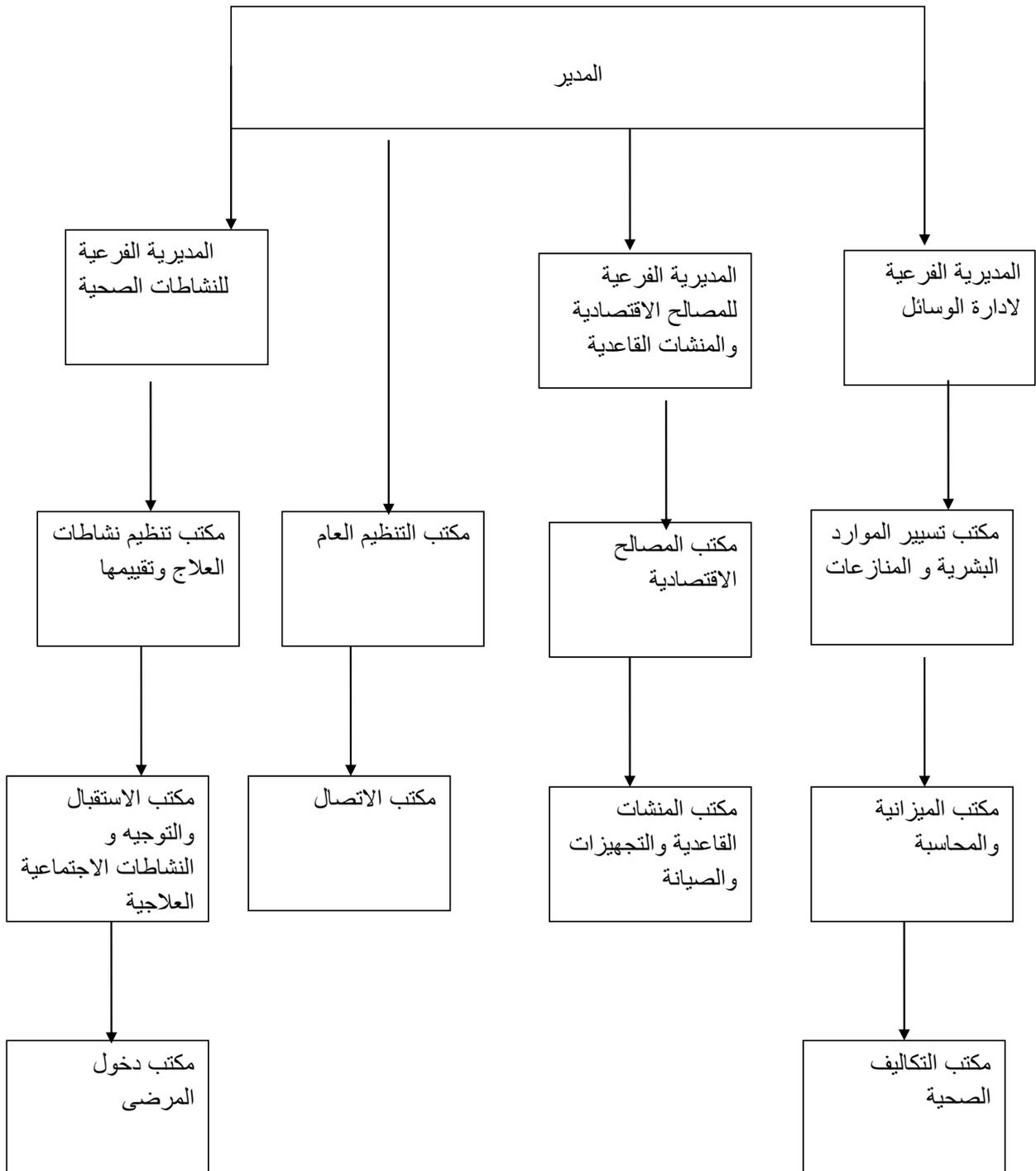
9- بنظرك هل التقييم الجيد يدفع العامل لاحترام المنظمة و الولاء لها؟

نعم لا

10- هل ترى أن المكانة و السمعة الاجتماعية للمؤسسة مرهونة بمصداقية التقييم؟

نعم لا

الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية خالدي عبد العزيز تبسة





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشريعة العربي الإسلامي - نسمة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية



بسم علم الاجتماع

المرجع رقم: / ق 1 ج 2023

إلى السيد (ة): **محمد بنو المودسة الإيتنغانية**
خالد عبد العزيز

المؤسسة الإستشفائية المتخصصة
الأم والطفل - خالد عبد العزيز - نسمة
المرجع رقم: **736**
تاريخ: **22 فبراير 2023**

أذن بالدخول

بعد واجب التحية والاحترام..

أعرض استكمال البحوث الميدانية لطلبة الماستر بـ بسم علم الاجتماع برض منكم السماح بذلك

بإجراء زيارات ميدانية بمؤسساتكم لغرض إجراء الدراسة الميدانية مذكرة الماستر

الطالبة: **منهر بعداد** التلميذ: **علم اجتماع التنظيم والعمل**

الطالبة: **منهر بعداد** التلميذ: **علم اجتماع التنظيم والعمل**

موضوع البحث:

الرقابية التنظيمية والالتزام الوظيفي في دراسة ميدانية

بالمؤسسة الإيتنغانية خالد عبد العزيز

شكرا

نسمة في: **2023/02/20**

المؤسسة المستقلة



وفي الأخير نشكركم منا فانقل التحيات والأشكر
مدير المؤسسة
بوفور عبد الرزاق

الأستاذ المشرف

أ. د. / **سوك فيروز**

رئيس قسم علم الاجتماع بكلية
العلوم الإنسانية والاجتماعية
محمد مصطفى الراوي



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
MINISTRY OF HIGHER EDUCATION AND SCIENTIFIC RESEARCH
جامعة العربي التبسي، تبسة
LARDI TEDESSI UNIVERSITY, TEBESSA



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
Faculty of Humanities and Social Sciences

قسم علم الاجتماع

تصريح بشرفي

بالالتزام بالأمانة العلمية لإنجاز البحوث
ملحق القرار رقم 1933 المؤرخ في 20/02/2016

أنا المظبي أسفله:

الطالب(ة): مننا هجرية بنفال

صاحب(ة) بطاقة التعريف الوطنية أو رخصة سياقة رقم: 40 57 2 3793

الصادرة بتاريخ: 05.04.2023 عن دائرة/بلدية: حشر بيشر

المسجل في السنة الثانية ماستر تخصص: المتخصص في العمل

والمكلف بإنجاز مذكرة ماستر بعنوان: الرقابة التنظيمية والالتزام الوظيفي

دراسة ميدانية بالمؤسسة كـ مستشفى خالد بن عبد العزيز - تبسة

إشراف الأستاذ(ة): حمزة ضيرون

أصرح بشرفي أنني إلتزمت بالتقيد بالمعايير العلمية والمنهجية والأخلاقية المطلوبة في إنجاز البحوث

الأكاديمية وفقا لما نص عليه القرار رقم 1933 المؤرخ في 20/07/2016 المحدد للقواعد المتعلقة

بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

تبسة في: 2023 م 05.04.2023

امضاء المعني بالأمر

الموقع أسفله

29 ماي 2023



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic OF Algeria
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
MINISTRY OF HIGHER EDUCATION AND SCIENTIFIC RESEARCH
جامعة العربي التبسي، تبسة
LAKBI TEBESSI UNIVERSITY, TEBESSA



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
Faculty of Humanities and Social Sciences

قسم علم الاجتماع

تصريح بشرفي

بالالتزام بالأمانة العلمية لإنجاز البحوث

ملحق القرار رقم 933 المؤرخ في 2016/02/20

أنا الممضي أسفله:

الطالب(ة): حنصر سعاد

صاحب(ة) بطاقة التعريف الوطنية أو رخصة سياقة رقم: 10354.2.1.95

الصادرة بتاريخ: 23.02.2017 عن دائرة/بلدية: خريقر

المسجل في السنة الثانية ماستر تخصص: تنظيم وحمل

والمكلف بإنجاز مذكرة ماستر بعنوان: المرحلية التنظيمية والالتزام الوطني

بإشراف الأستاذة بمعية بالمواسمة الاستثنائية خالد عبد العزيز

إشراف الأستاذ(ة): بمعية فيروز

أصرح بشرفي أنني إلتمت بالتقيد بالمعايير العلمية والمنهجية والأخلاقية المطلوبة في إنجاز البحوث

الأكاديمية وفقا لما نص عليه القرار رقم 933 المؤرخ في 2016/07/20 المحدد للقواعد المتعلقة

بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

تبسة في: 2023.05.29

إمضاء المعني بالأمر
الموافق عليه

29 ماي 2023



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

People's Democratic Republic of Algeria

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

MINISTRY OF HIGHER EDUCATION AND SCIENTIFIC RESEARCH

جامعة العربي التبسة، تبسة

LARBI TEBESSI UNIVERSITY, TEBESSA

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
Faculty of Humanities and Social sciences



قسم علم الاجتماع

إذن بإيداع مذكرة ماستر

أنا المضي أسفله الأستاذ(ة): صوالة فيروز الرتبة: أستاذة علم الاجتماع
المشرف على مذكرة ماستر بعنوان: الرقابة التنظيمية والامتثال الوظيفي
دراسة ميدانية بالمؤسسة الاجتماعية لجامعة خالم عبد العزيز تبسة
والمكملة لنيل شهادة الماستر في تخصص: تنظيم عمل

بعنوان السنة الجامعية: 2023/2022

من إعداد: الطالب(ة) 1: حنان بربح رقم التسجيل: 1818.3.4.023508

الطالب(ة) 2: هناء هريجة نوالح رقم التسجيل: 1818.3.4.023737

أصح بأني تابعت المذكرة عبر جلسات إشرافية خلال الموسم الجامعي، وأنها تتوفر على الشروط
المنهجية والعلمية، الشكلية والموضوعية، وبناء عليه أسمح بإيداع المذكرة لدى أمانة القسم
للمناقشة.

تبسة في: 2023/05/30

توقيع الأستاذ(ة) المشرف:

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة الى التعرف على تاثير الرقابة التنظيمية على الالتزام الوظيفي لموظفي المؤسسة الاستشفائية خالدي عبد العزيز تبسة وشملت الدراسة عينة عشوائية طبقية ب (30) استبانة موزعة على فئات من عمال المؤسسة .

توصلت الدراسة الى صحة الفرضيات المقترحة حيث تاكد ان للرقابة التنظيمية تاثير على الالتزام الوظيفي لدى موظفي المؤسسة الاستشفائية خالدي عبد العزيز تبسة، واهم النتائج التي توصلت اليها:

- تؤثر اللوائح والقوانين التنظيمية على الالتزام الوظيفي.
 - يساهم نمط الاشراف والتوجيه في العمل في تحقيق الالتزام الوظيفي.
 - يؤثر تقييم الاداء على الالتزام الوظيفي.
- الكلمات المفتاحية:** الرقابة، الرقابة التنظيمية، الالتزام الوظيفي، تقييم الاداء.

Résumé :

The study aimed to identify the impact of regulatory control on the job commitment of employees at Khalid Abdel Aziz Tébessa Hospital. The study included a random sample of 30 questionnaires distributed among different categories of institution workers.

The study confirmed the validity of the proposed hypotheses, indicating that regulatory control has an impact on the job commitment of employees at Khalid Abdel Aziz Tébessa Hospital. The important findings of the study are as follows:

Regulatory laws and regulations affect job commitment.

Supervision style and guidance in work contribute to achieving job commitment.

Performance evaluation has an impact on job commitment.

Keywords: control, regulatory control, job commitment, performance evaluation.