

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministry of higher education and scientific research

جامعة الشهيد العربي التبسي - تبسة

Echahid Cheikh Larbi Tebessi University- Te'essa

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

faculty of humanities and social sciences



قسم علم الاجتماع  
تخصص: تنظيم وعمل

مذكرة ماستر تحت عنوان

**أنماط الرقابة وعلاقتها بالالتزام الوظيفي**  
**دراسة ميدانية - مديرية التوزيع غاز. كهرباء تبسة -**

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر L.M.D

إشراف الأستاذ:  
د. مالك محمد

من إعداد الطلبة:

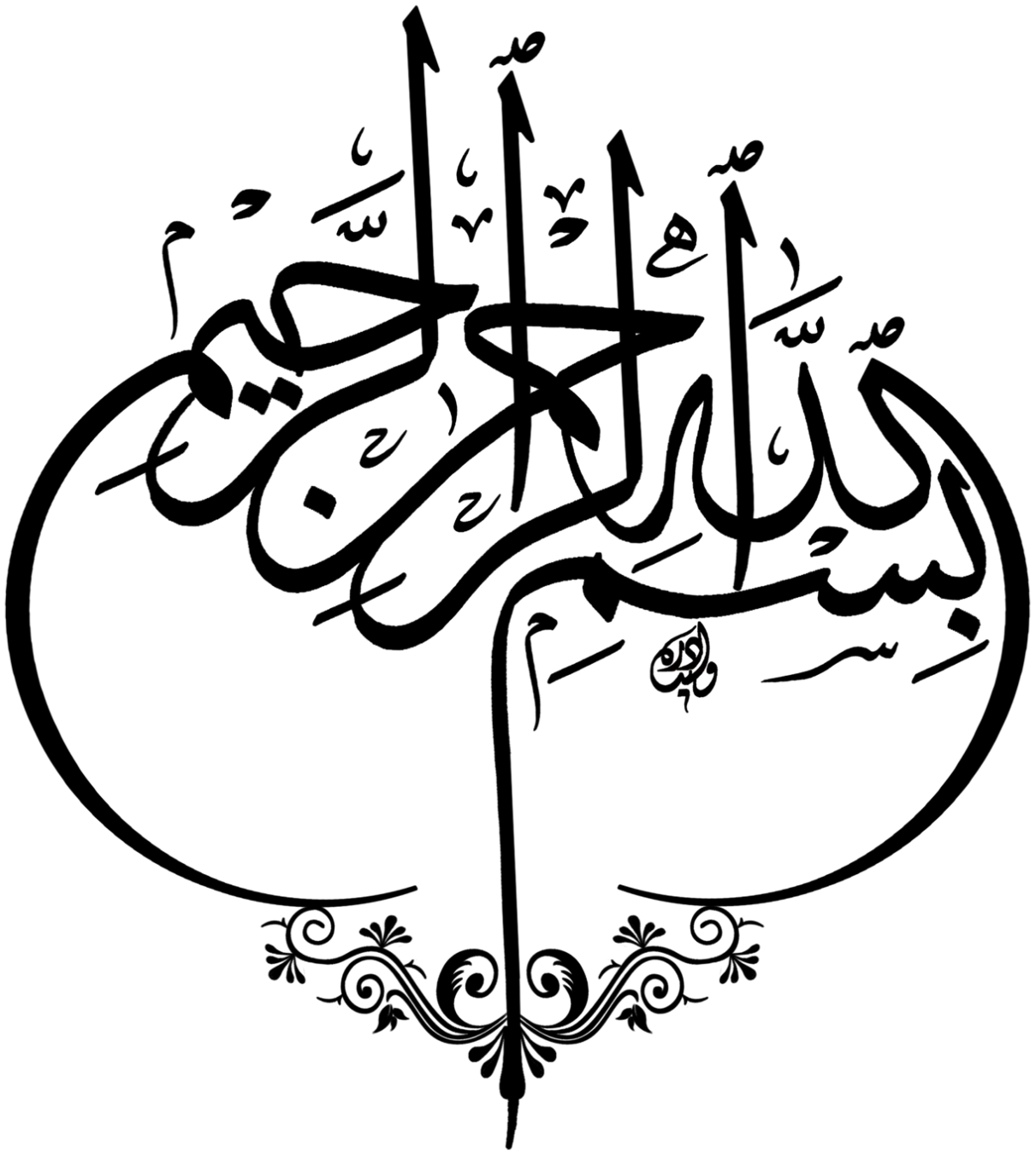
ربيبي سعيدة

مرزوك رزيقة

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
بن زاوي ابراهيم	أستاذ محاضر "ب"	رئيسا
مالك محمد	أستاذ محاضر "أ"	مشرفا ومقررا
بوعفان أمينة	أستاذ مساعد "ب"	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية 2023 / 2024



# شكرًا وكرامًا

أما قبل: نبدأ بالحمد والشكر "لله" عزَّ وجلَّ الذي وفقنا وهدانا لإنجاز هذا العمل المتواضع.

وأما بعد: فنتقدم بفائق شكرنا وامتناننا وتقديرنا لأستاذنا القدير الدكتور "مالك محمد" وذلك لقبوله الإشراف على هذا العمل، وإمدادنا بكل التوجيهات والنصائح وتحفيزه لنا في مختلف مراحل إنجاز المذكرة من خلال تواصلنا معه.

ومن ثمَّ فالشكر موصول لأساتذتنا في علم الاجتماع بالأخص: "توايحية رابع"، "مزيوة بلقاسم"، "منصر عز الدين"، "خالد حامد"، "جبلي فاتح" وذلك على كل ما قدموه لنا من نصائح وتوجيهات وإرشادات في كافة الأطوار.

كما نتقدم بخالص شكرنا لجميع عمال مؤسسة "سونلغاز" على حسن استقبالهم لنا ورحابة صدورهم معنا.

دون أن أنسى أخي العزيز "وليد" لمساعدته المتوالية في كافة أطوار هذا العمل، وإلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد.

# هَدَاءٌ

إلى من ينبض قلبي لأجلهما، وأتنفس بوجودهما، فوجودهما هو حياتي.

إلى من علماني حتى وصلت بفضلهما، إلى والديا وفرحتي وسعادتي

أبي " **مرزوك الحاج** "، أمي " **حلفاية نوة** "

إلى من نوراً لي حياتي، وبضياهم أنيرت حياتي ودربي

أخي " **رؤوف** "، وأختي " **أمينة** "

إلى من ساعدني من قريب وبعيد وزميلتي وقرة عيني وصديقتي المقربة

" **ربيعة سعيدة** " حفظها الله ووقفها في حياتها العلمية والعملية.

إلى أستاذنا الفاضل والذي لم يبخل علينا بشيء فله كل الشكر والتقدير الدكتور " **مالك محمد** "

وأسأل الله أن يجعله في ميزان حسناته.

" **مرزوك رزيقة** "

# هدايا

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على سيدنا محمد وآله وصحبه وسلم  
صلاة تفتح لنا بها أبواب الرضا واليسير، وتغلق بها عنا أبواب الشر والتعسير، وتكون  
لنا بها وليا ونصيرا يانعم المولى ونعم النصير، وقل رب زدني علما، الحمد لله الذي أتم  
علينا نعمه ووفقنا لطلب العلم.

أهدي ثمرة هذا العمل إلى من بهما وجدت في هذه الحياة

إلى روح أبي "إبراهيم" أسكنه الله فسيح جناته

إلى أمي الغالية "الزهرة" حفظها الله ورعاها

إلى إخوتي وأخواتي كل باسمه

إلى من قاسمتني هذا العمل صديقتي وأختي -رزيقة-

إلى كل من يعرف -سعيدة-

ربيعي سعيدة

## ملخص:

تأتي هذه الدراسة الميدانية التي أجريت في مديرية التوزيع غاز وكهرباء تبسة، كمساهمة قيمة لفهم العلاقة بين أنماط الرقابة والالتزام الوظيفي، حيث هدفت إلى استكشاف العلاقة بين أنماط الرقابة والالتزام الوظيفي لدى الموظفين، ولتحقيق هذا الهدف تم اختيار عينة طبقية مقدره بـ (50) مفردة، ولقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي مع استخدام أدواته البحثية التالية:

- الملاحظة البسيطة.

- الاستمارة .

وبعد تحليل المعطيات المتحصل عليها من مستخرجات برنامج spss21، أظهرت نتائج الدراسة أن الرقابة، سواء كانت قبلية أو بعدية، تلعب دوراً هاماً في تعزيز الالتزام الوظيفي وتحقيق الولاء التنظيمي للعاملين، مما يساهم في تحسين فعالية وأداء المؤسسة.

كما أن هذه الدراسة تُقدم نتائج مفيدة للمسؤولين في المؤسسات حول أهمية الرقابة ودورها في تعزيز الالتزام الوظيفي وتحقيق الولاء التنظيمي للعاملين، وتساهم في تحسين فهم العلاقة بين الرقابة والالتزام الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: الرقابة؛ الإلتزام؛ الولاء التنظيمي؛ الاستقرار الوظيفي.

اشراف الدكتور مالك محمد

اعداد الطلبة: ربيعي سعيدة, مرزوك رزيقة

## **Abstract:**

This field study, conducted in the Tebessa Electricity and Gas Distribution Directorate, aims to contribute to the understanding of the relationship between supervisory practices and employee commitment. The study investigates the relationship between different types of supervisory practices and employee commitment among employees. To achieve this objective, a stratified sample of 50 individuals was selected. The descriptive-analytical method was used along with the following research tools:

- **Simple observation**
- **form**

Data was analyzed using SPSS 21 software. The results of the study revealed that supervision, whether prior or posterior, plays a significant role in enhancing employee commitment and organizational loyalty which contributes to improving the organization's effectiveness and performance.

The study also provides valuable insights for organizational leaders regarding the importance of supervision and its role in fostering employee commitment and organizational loyalty. Additionally, it contributes to a better understanding of the relationship between supervision and employee commitment.

**Keywords:** Supervision; Commitment; Organizational Loyalty; Job Stability.

Number of students – rebiai saida. Merzouk razika.

The supervision of Dr-malek mohammed

## الفهرس

..... الشكر والعرفان

..... إهداءات

..... الملخص

..... قائمة الجداول

..... قائمة الأشكال

..... مقدمة أ

01..... الفصل الاول: الإطار المنهجي والمفاهيمي للدراسة

02..... تمهيد

03..... أولاً: أسباب اختيار الموضوع

03..... ثانياً: الإشكالية

06..... ثالثاً: أهداف الدراسة

06..... رابعاً: أهمية الدراسة

07..... خامساً: تحديد المفاهيم



09.....	سادسا: الدراسات السابقة .....
16.....	سابعاً: النظريات .....
20.....	خلاصة .....
21.....	الفصل الثاني: الرقابة.....
22.....	تمهيد .....
23.....	أولاً أنواع الرقابة .....
25.....	ثانياً أدوات الرقابة .....
27.....	ثالثاً: خطوات ومراحل الرقابة .....
30.....	رابعاً: خصائص النظام الرقابي الفعال .....
31.....	خامساً: أهمية الرقابة .....
32.....	سادساً: أهداف الرقابة .....
33.....	سابعاً: عناصر العملية الرقابية .....
34.....	ثامناً: أساليب الرقابة .....
35.....	تاسعاً: مجالات الرقابة .....
37.....	خلاصة .....
38.....	الفصل الثالث: الالتزام الوظيفي .....
39.....	تمهيد .....

40.....	أولاً: خصائص الالتزام .....
41.....	ثانياً: أبعاد الالتزام .....
41.....	ثالثاً: أهمية الالتزام .....
41.....	رابعاً: أسس الالتزام .....
42.....	خامساً: مراحل الالتزام .....
42.....	سادساً: عوامل تكوين الالتزام .....
44.....	خلاصة .....
45.....	الفصل الرابع: الجانب الميداني للدراسة .....
46.....	تمهيد .....
47.....	أولاً: تحديد مجالات الدراسة .....
48.....	ثانياً: منهج الدراسة .....
49.....	ثالثاً: عينة الدراسة .....
54.....	رابعاً: أدوات جمع البيانات .....
57.....	خلاصة .....
58.....	الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة .....
59.....	تمهيد .....
60.....	أولاً: عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى .....

65.....	ثانيا: عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية
71.....	ثالثا: مناقشة النتائج على ضوء الفرضية الأولى
72.....	رابعا: مناقشة النتائج على ضوء الفرضية الثانية
72.....	خامسا: مناقشة النتائج على ضوء النظريات
74.....	سادساً: النتائج العامة
75.....	خاتمة
77.....	قائمة المصادر والمراجع
81.....	الملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	جدول رقم
50	توزيع افراد العينة حسب منصب العمل	01
50	توزيع افراد العينة حسب الجنس	02
51	توزيع افراد العينة حسب السن	03
52	توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي	04
52	توزيع افراد العينة حسب الخبرة المهنية	05
53	توزيع افراد العينة حسب الحالة العائلية	06
54	توزيع افراد العينة حسب مك أن السكن	07
60	توجيه الافرد نحو انجاز الاعمال بكفاءة	08
60	مساعدة الرقابة على تحسين أداء العمل	09
61	يساعدك القانون الداخلي في	10
62	تمكين الرقابة من انجاز الأهداف المرسومة	11
62	النظام الرقابي المطبق يزيد من	12
63	الحرص على الحضور في اوقات العمل	13
64	احترام مواقيت العمل يشعرك ب	14
65	يتم توجيهك للتصحيح عند وقوعك في خطأ عن طريق	15
66	وقوعك في خطأ يعرضك للعقوبة	16
66	عند تاديتك للعمل بشكل جيد هل	17
67	الحرص على أداء المهام في الوقت المحدد	18
68	يسمح لك بالمشاركة في صنع القرار	19
68	مشاركتك في صنع القرار يجعلك	20
69	رغبتك في تغيير المؤسسة	21
69	الشعور بالفخر والاعتزاز لكونك احد افراد المؤسسة	22

70	المؤسسة تستحق الولاء والانتماء	23
70	تعتبر مشكلات المؤسسة هي مشكلاتك	24

### قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	شكل رقم
05	ابعاد ومؤشرات المتغير المستقل	01
05	ابعاد ومؤشرات المتغير التابع	02
29	دور عملية الرقابة	03
33	أهداف الرقابة	04

# مقدمة

## مقدمة:

يشهد العالم على مر السنين تطورًا علميا واقتصاديا واجتماعيا على كافة الأصعدة، مما أدى إلى زيادة حاجيات الفرد، وسعي المؤسسات إلى تحقيق أهدافها ومواكبة هذه التطورات في ظل التحديات المتعددة وكثيرة المتغيرات وذلك بغية تصحيح وتوجيه ما من شأنه أن يؤثر سلبا على التنظيم والإدارة والسير الحسن للمؤسسة، وبناء على ذلك تعتبر الرقابة أحد أهم عمليات الإدارة فقد تعددت أنماطها، أشكالها واختصاصاتها، وتنوعت وسائلها وأجهزتها على كافة مستويات الهيكل التنظيمي للمؤسسة؛ إذ تعتبر ركيزة أساسية تمكن المؤسسة من الوصول إلى أهدافها المرسومة والتحقق من أن ما خطط له هو الذي أنجز وذلك عن طريق توجيه والتصويب وعن طريق القوانين والسياسات المتبعة في المؤسسة. وكذلك عن طريق العقوبات والمكافآت المقدمة للعمال.

وبما أن الرقابة مطبقة على كافة مستويات الإدارة والهيكل التنظيمي فلا بد للعامل أن يلتزم بقواعد وقوانين وأساليب وسلوكيات محددة تمكنه من تحقيق استقراره في المؤسسة، وكذا تمكنه من أداء فعال وتطوير قدراته وتعزيز ثقته بالمؤسسة وتنمية ولائه وانتمائه لها. فالالتزام يعد من أهم القضايا التي تواجه المؤسسات في مختلف القطاعات، فالالتزام العمال بمسؤولياتهم وأداء أعمالهم على أكمل وجه يساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف العامل وبالتالي رفع كفاءة المؤسسة وتحسين أدائها ورفع إنتاجيتها.

وبما أن الرقابة تؤثر بشكل واضح على سلوكيات الأفراد والعمال وتمكنهم من الانضباط والالتزام ونظرا لأهمية الموضوع وتجدهم والذي حاز على اهتمام العديد من المنظرين سواء في مجال الاقتصاد أو الإدارة أو علم الاجتماع، ارتأينا دراسة موضوع "أنماط الرقابة وعلاقتها بالالتزام الوظيفي" وحاولنا الكشف عن العلاقة الموجودة بين كل من الرقابة والالتزام الوظيفي لضمان استمرارية المؤسسة وتوسعها ونجاحها.

وقد تضمنت دراستنا خمسة فصول مهمة كما يلي ذكرها:

\* **الفصل الأول:** تم فيه إبراز الإشكالية مع أسئلة وفرضيات الدراسة، إضافة إلى ذكر أسباب اختيار الموضوع وأهدافه متطرقين إلى المفاهيم الأساسية وبعضاً من الدراسات السابقة التي اشتملت في تناولها على متغيرات هذه الدراسة وكذا مقارباتها النظرية.

\* **الفصل الثاني:** يضم التناول النظري لمتغير الرقابة وأهميتها وأهدافها والأساليب الرقابية ومجالاتها، وكذا عناصر العملية الرقابية.

\* **الفصل الثالث:** يضم التناول النظري لمتغير الالتزام الوظيفي من خلال إبراز خصائصه وأبعاده وأهميته وأسس ومراحله، وأخيراً عوامل تكوين الالتزام.

\* **الفصل الرابع:** يتناول الجانب المنهجي للدراسة، حيث تطرقنا فيه إلى مجالات الدراسة (زماني، مكاني، بشري)، ومنهج وعينة الدراسة وأدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة.

\* **الفصل الخامس:** تناولنا فيه عرض وتحليل ومناقشة النتائج بداية بعرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى ثم الفرضية الثانية ثم مناقشة النتائج على ضوء الفرضية الأولى والثانية، وأخيراً على ضوء المقاربات النظرية والنتائج العامّة للدراسة.



## الفصل الأول: الإطار المنهجي والمفاهيمي

للدراصة

تمهيد

اسباب اختيار الموضوع

الاشكالية

الاهداف

الاهمية

تحديد المفاهيم

النظريات

الدراسات السابقة

خلاصة

### تمهيد:

يعتمد أي بحث علمي على مجموعة أسس منهجية محددة؛ تتمثل هذه الأسس المنهجية في الدور الأساسي لإعداد البحث العلمي (الدراسة)، حيث تسهم في وضع الأطر اللازمة لإجراء الدراسة بشكل دقيق ومنهجي وتشمل الأسس المنهجية العديد من الخطوات والإجراءات التي يجب اتباعها لضمان الجودة والموثوقية في النتائج.

وعليه؛ سنتطرق من خلال هذا الفصل إلى أسباب اختيار الموضوع، أهمية الموضوع، أهداف الموضوع وإشكالية الدراسة وفرضياتها، تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة، المقاربة النظرية، الدراسات السابقة

### أولاً: أسباب اختيار الموضوع.

لأي موضوع أسباب تدفع الباحث لاختياره ومنها ماهو ذاتي ومنها ماهو موضوعي. ونذكر منها:

- الاهتمام بواقع الالتزام الوظيفي في المؤسسة ومدى تأثير الرقابة عليه.
- البحث والاستقصاء في مجال الرقابة والالتزام الوظيفي.
- البحث عن أنماط الرقابة المستخدمة لتحقيق الالتزام.
- تحليل دور الرقابة كمؤثر في الالتزام.
- الفهم العميق لكيفية قبولية الالتزام وفقاً لنمط الرقابة.
- دافع ورغبة شخصية للتعرف على أنماط الرقابة وارتباطها بالالتزام.
- معرفة التأثير الفعلي للرقابة على الالتزام.
- التعرف على الجانب الميداني للدراسة ومدى حقيقة الالتزام في ظل أنماط الرقابة.

### ثانياً: الإشكالية.

تواجه المؤسسات الجزائرية في الوقت الراهن الكثير من الانحرافات والمشاكل التي تسببها تلك الجوانب المسجلة في أداءات الأفراد لعملهم، والتي تؤثر تأثيراً مباشراً على أهداف المؤسسة ككل وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص، مما يؤدي بالمؤسسة إلى فقدان القدرة على المنافسة وخوف مسيرتها من المبادرة بسبب طرق التسيير المتبعة. والتي تؤدي بدورها إلى انتشار بعض المظاهر السلوكية السلبية لعمالها كالتسيب والإهمال واللامبالاة... الخ، فضعف الأداء والفساد والتغيب عن العمل مظاهر دالة على عدم الالتزام في العمل من طرف الأفراد ومن ثمة يحدث تغيب تفعيل القوانين والتعليمات التنظيمية التي تسنها المؤسسة، بغرض إحداث التوازن بين مكوناتها ولذلك تبقى أهداف المؤسسة معلقة أو في حالة ضياع في خضم بحثها المستمر عن قوة العمل الفاعلة والكفاءة التي تخرجها من خلال كفاءتها وفعاليتها وقدرتها على العمل الجاد، ورغبتها في تبني مبادئ المؤسسة وأهدافها إضافة إلى سير العمليات أو الوظائف التنظيمية والإدارية للمؤسسة حيث تحتاج المؤسسة لتحقيق أهدافها إلى عمليات هامة ووظائف أساسية تتولى الإدارة تنفيذها ومن أهم تلك العمليات أو الوظائف نجد الرقابة؛ وذلك لأنها عملية تقوم بتقييم وحوصلة السلوك الأدائي وتربط بينها وبين أهداف المؤسسة.

تعتبر الرقابة عنصرا رئيسيا وهاما في عناصر العملية الإدارية التي تقوم عليها الإدارة في أي مستوى إداري وتظهر أهميتها في كونها أداة تعمل على تحديد وقياس درجة النشاطات التي تتم في المؤسسات من أجل تحقيق أهدافها، وعلى الرغم من التطور الكبير في علم الإدارة إلا أن الكثير من المديرين لا يزالون يطبقون المفاهيم التقليدية للرقابة، حيث أنه ينظر إلى الرقابة على أنها عملية تفتيش وبحث عن الأخطاء وتهديد الأفراد والعمال.

كما يعد الالتزام عنصرا حيويا في بلوغ الأهداف التنظيمية وتعزيز الاستقرار والثقة بين الإدارة والعاملين فيها ويساهم في تطوير قدرات المؤسسة على البقاء والاستمرار، لذا نال اهتمام الكثير من الباحثين لما له من أهمية وانعكاسات على الفرد والمؤسسة على حد سواء، ويؤدي الالتزام الوظيفي إلى العديد من النتائج الايجابية بالنسبة للمؤسسة والأفراد؛ كإخفاض معدل دوران العمل وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

ولذلك فإن الرقابة ونظرا لأهميتها في وسط المؤسسات الجزائرية يجب أن تحظى بقدر من العناية والاهتمام نظرا لارتباطها بالعديد من العمليات خاصة الالتزام الوظيفي والإشراف على مدى سير العمل داخل المؤسسة، وحاولنا من خلال هذه الدراسة معرفة مدى مساهمة الرقابة في تحقيق الالتزام ومن هنا نطرح التساؤل الرئيسي:

كيف تساهم الرقابة في تحقيق الالتزام الوظيفي داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة؟

والذي انبثق عنه تساؤلين فرعيين؛ وهما:

1 - كيف تساهم الرقابة القبلية في تحقيق الاستقرار الوظيفي في المؤسسة؟

2 - كيف تساهم الرقابة البعدية في تحقيق الولاء التنظيمي في المؤسسة؟

بناء الفرضيات.

1- تساهم الرقابة القبلية في تحقيق الاستقرار الوظيفي في المؤسسة.

2- تساهم الرقابة البعدية في تحقيق الولاء التنظيمي في المؤسسة.

أبعاد ومؤشرات الدراسة.

المتغير المستقل:

شكل رقم (01): يمثل أبعاد ومؤشرات المتغير المستقل.



المصدر: إعداد الطالبتين.

المتغير التابع:

شكل رقم (02): يمثل أبعاد ومؤشرات المتغير التابع.



المصدر: إعداد الطالبتين.

### ثالثا: أهداف الدراسة.

تتوفر لكل دراسة مجموعة من الأهداف، ومن بين الأهداف المرتبطة بدراستنا نجد:

- ✓ محاولة الكشف عن علاقة الرقابة القبلية ومدى تحقيق الأهداف المسطرة.
- ✓ الكشف عن الظاهرة المدروسة ميدانيا ومعرفة العلاقة بين أنماط الرقابة والالتزام الوظيفي موجودة حقيقة في المؤسسة.
- ✓ محاولة معرفة دور الرقابة في الكشف عن بعض الانحرافات وتصحيحها.
- ✓ فهم التأثير الايجابي بين توجيه الأفراد واحترام القوانين.
- ✓ محاولة الكشف عن دور ومساهمة المتابعة والتقييم في تحقيق نتائج مرضية من طرف العمال.
- ✓ محاولة تنبيه المسؤولين في كل القطاعات إلى أهمية العملية الرقابية في تحسين فعالية وأداء المؤسسة وذلك باستغلال النتائج المتوصل إليها ميدانيا.

### رابعا: أهمية الموضوع.

تتجلى أهمية الدراسة فيما يلي:

- موضوع ذا أهمية كبيرة، فمنه تأتي دراسة أنماط الرقابة وعلاقتها بالالتزام الوظيفي.
- تعد الرقابة من الموضوعات المهمة في ميدان الإدارة إذ تساهم هذه الدراسة في التوصل إلى فهم طبيعة العلاقة بين الرقابة والالتزام في مؤسسة سونلغاز.
- أهمية الظاهرة المدروسة وقيمتها العلمية والعملية ومدى إثراء هذه المعرفة النظرية والميدانية.
- دراسة أنماط الرقابة للكشف عن مدى التزام العاملين بالمؤسسة.
- تبحث هذه الدراسة إلى الاستغلال الأمثل للمورد البشري عن طريق الرقابة وتوجيهه إلى تحقيق أهداف المؤسسة عن طريق الالتزام.

### خامسا: تحديد المفاهيم.

مفهوم الرقابة: تعددت واختلفت مفاهيم الرقابة بين وجهات نظر العلماء والمنظرين، وفي مايلي سنتطرق لبعض تلك المفاهيم والتعريفات الخاصة بالرقابة.

ا/ لغة: من مصدر: "رقيب"؛ وهي "القيام بالمراقبة والإشراف على العمل".<sup>1</sup>

"رqb": من فعل "راقب"، "رqb"، "يراقب"، "رقابة". و"رqbا" فهو "راقب" و"رقيب"، والمفعول "مرقوب" و"رqb الشئ"؛ "انتظره".<sup>2</sup>

ب/ اصطلاحا: تعرف الرقابة بعدة تعاريف: عرفها "الهواري" بأنها: "التأكد من أن ما يتحقق أو ما تحقق فعلا مطابق لما تقرر في الخطة المعتمدة، سواء بالنسبة للأهداف أو بالنسبة للسياسات والإجراءات أو بالنسبة للموازنات التخطيطية".

كما عرفها "الضحيان" بأنها: "التأكد والتحقق من أن تنفيذ الأهداف المطلوب تحقيقها في العملية الإدارية تسير سيرا صحيحا حسب الخطة والتنظيم والتوجيه المرسوم لها".<sup>3</sup>

تعريف "ضرار العتيبي" الذي يعتبر الرقابة على أنها: "تلك الوظيفة الإدارية التي تمكن من التأكد ما إذا كان ما حدث كان مخطط له أن يحدث".

إن الرقابة هي كل نشاط يتمثل في بالمتابعة والتحقيق والتقييم، لدرجة التوافق بين الأعمال المنجزة، والتقديرات والبرامج المقررة، وذلك لتقريب شقة التباعد بين هذه وتلك، وإجراء التصحيحات الضرورية عند الاقتضاء.

والرقابة هي أيضا: "التعرف بصورة دائمة على نقاط القوة والضعف في التنظيم، وإقرار نظام نستطيع بواسطته - بشكل رسمي أو غير رسمي - جعل نشاطات أعضاء التنظيم منطبقة على أحكام القواعد المقررة".<sup>4</sup>

التعريف الاجرائي: هي "عملية إدارية قبلية وبعدية وأنية تقوم بتصويب وتوجيه العمل وتقييم النتائج للوصول للهدف المطلوب".

الرقابة القبلية: الرقابة السابقة تصرف تمارسه السلطة عبر نصوص قانونية وقبل بدء العمل

الرقابة البعدية: اللاحقة هي الرقابة التي تمارس بعد اداء العمل لتصويب الخطا

<sup>1</sup> مروان العطية، معجم المعاني الجامع، دار إيوان للنشر والتوزيع بالتعاون مع دار النواد، الاسكندرية، ط1، 2004، ص519.

<sup>2</sup> - ابراهيم مصطفى واخرون، معجم الوسيط، دار الدعوة للنشر والتوزيع، القاهرة، ط4، ص519.

<sup>3</sup> - عبد العزيزين سعد الدغثير، الرقابة الادارية، الرياض ص3.

<sup>4</sup> - عبد اللطيف قطيش، الادارة العامة من النظرية إلى التطبيق، -دراسة مقارنة-، ط1، منشورات الحلبي الحقوقية، 2013، ص147.

تصويب الخطأ: تصحيح الانحرافات الواقعة اثناء وبعد العمل.

### مفهوم الالتزام الوظيفي:

تزايد الاهتمام بمفهوم الالتزام الوظيفي في الآونة الأخيرة سواء لدى المديرين أو الأكاديميين مع اعتبار أن الموظف الملتزم يكون أكثر التصاقاً بمنظّمته وأكثر جدية في تحقيق أهدافه.

ولعل من أهم تعريفاته ما يلي:

أ/ لغة: أنه "إثبات الشيء والدوام عليه حتى أصبح واجباً".

ب/ اصطلاحاً: حالة اعتناق فكري وعاطفي، ويعتبر الالتزام أحد المواقف التي يتخذها الفرد والمتعلقة بالوظيفة والمنظمة التي يعمل فيها، حيث يعبر عن مقدار رغبته في المحافظة عليها والارتباط بأهدافها وقيمها. وهو عقد نفسي بين المنظمة والفرد حيث يبقى الفرد منتسباً ومرتبباً بها من خلال الولاء لها والموافقة على معاييرها، كما اعتبر الالتزام الوظيفي أحد اتجاهات العمل التي تؤثر على الأداء وكفاءته، فهو يعبر عن مدى تعلق واهتمام الموظف بالوظيفة التي يشغلها ومدى انشغاله فكرياً ووجدانياً فيها وتبنيه لقيم منظّمته.<sup>1</sup>

عرفه "smith" و"porter" بأنه توجه يتسم بالفعالية والإيجابية نحو المنظمة.

كما عرفه "mowdayetal" بأنه ارتباط الموظف بالمنظمة وتطابق أهدافه مع أهداف المنظمة بشكل متزايد عبر الوقت.

وعرفه "decotus" و"summers" بأنه امتداد لتوافق أهداف وقيم المنظمة مع توجهات الموظف وأهدافه بشكل يساهم في هذه الأهداف والقيم.<sup>2</sup>

التعريف الإجرائي: "الالتزام" هو: "ارتباط الفرد بالمنظمة وولائه وانتمائه لها، مع الحرص على تحقيق أهداف المنظمة للوصول لأهدافه وتحقيق الاستقرار.

### سادساً: الدراسات السابقة.

1- سيف تاصر عثمانة، اثر ضغوط العمل على الالتزام الوظيفي لدى ممرضات المستشفيات الجامعية، الاردن، جامعة اليرموك المملكة الاردنية الهاشمية، المجلة العربية للإدارة، مج42، ع1، مارس 2022، ص319.

2- مخلص شياع علي الجميلي، العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي – دراسة تحليلية لآراء العاملين في المعهد التقني الأنبار -، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، ع4، 9، 2012 ص 295، ص 296.



- الدراسة الأولى:

- دراسة "السعيد بلوم" (2008) بعنوان: "أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية بمؤسسة المحركات والجرارات بالسوناكوم -" رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية جامعة منتوري فسنطينة.

تمحورت الدراسة حول أسئلة فرعية وفرضيات منها:

- الفرضية الأولى: كلما كان هناك رقابة فعالة أدى ذلك إلى تقييم جيد لأداء المؤسسة الاقتصادية.

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

- الفرضية الثالثة: كلما كانت الأساليب والوسائل التي تعتمد عليها العملية الرقابية متطورة أدى ذلك إلى تقسيم ناجح للأداء بالمؤسسة الاقتصادية.

وهدفت هذه الدراسة إلى كشف الظاهرة المدروسة ميدانيا وإيجاد العلاقة بين أساليب الرقابة والأداء داخل المؤسسة، وكذا تشخيص كل الأساليب الرقابية المطبقة في المؤسسة الاقتصادية والتي تؤدي إلى نجاح المؤسسة وكشف الأخطاء والانحرافات الواقعة وتصحيحها، ومحاولة تنبيه المسؤولين إلى أهمية العملية الرقابية بالمؤسسة الصناعية وتحسين فعاليتها وأدائها.

- كما استخدم الباحث المنهج الوصفي في دراسته.

- كما أنه استخدم عينه عشوائية طبقية مقدره ب (1386) مفرده:

\* الإداريين (170) مفرده.

\* التقنيين (158) مفرده.

\* العمال (1058) مفرده.

وتوصل إلى النتائج التالية:

- تأثر النظام الرقابي بجملة من الضغوطات الخارجية (سياسية واقتصادية).

- ضعف الإطار القانوني للنظام الرقابي لأنه لا يتماشى مع طبيعة المهنة والوظائف بينما أثر على إنتاج المؤسسة ضعف العملية الرقابية في مؤسسة "سوناكوم" مما أثر على استقرار المؤسسة ومردودها.
- التحيز الشخصي أثناء عملية تطبيق الرقابة من طرف القائمين عليها مما أدى إلى ضعف الأداء<sup>1</sup>.

#### تعقيب:

اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة "السعيد بلوم" في تناول متغير "الرقابة" وهو المتغير المستقل بالنسبة لدراستنا كما تمت الاستفادة من هذه الدراسة في إثراء الجانب النظري.

كما اختلفت هذه الدراسة عن دراسة "السعيد بلوم" في الميدان المعرفي حيث أن دراستنا تنتمي لمجال علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، وهذه الدراسة تنتمي إلى مجال علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية.

كما يظهر الاختلاف في الهدف؛ حيث أن غرضها معرفة دور أساليب الرقابة في تقييم الأداء للمؤسسة، أما هدفنا هو محاولة الكشف عن العلاقة الموجودة بين الرقابة والالتزام الوظيفي.

يكمن الاختلاف أيضا في المجال الزماني والمكاني (ميدان الدراسة، نوع المؤسسة).

كما وجب التنويه إلى استفادتنا من التحليل والنتائج.

#### - الدراسة الثانية:

"هدى درنوني" بعنوان: "دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية - بسكرة -" أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث (ل.م.د)، جامعة محمد خيضر بسكرة 2015.

تمحورت الدراسة حول سؤال رئيسي مفاده: "مادور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي؟"

وهدفت الدراسة إلى: الوقوف على طبيعة العنصر البشري المنتمي إلى المؤسسة الصناعية والوقوف على مستوى سيادة كل من الالتزام التنظيمي والثقافة التنظيمية لدى الفئات العمالية في المؤسسة

1- السعيد بلوم، أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية -دراسة ميدانية بمؤسسة المحركات والجرارات بالسوناكوم-رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2008.

الصناعية، كما كان التحقق من مساهمة القيم التنظيمية في ترسيخ الالتزام التنظيمي بالمؤسسة. ومن أجل تحقيق هذه الأهداف اعتمد الباحث على المنهج الوصفي والذي يعبر عن الطريقة المنظمة لدراسة حقائق راهنة متعلقة بظاهرة ما.

وبعد تطبيق الاستبيان المصمم كأداة لجمع البيانات من عمال المؤسسة الصناعية وكانت الدراسة وفقا للعينة العشوائية الطبقية، حيث كان المجتمع الاحصائي للبحث (791) عامل مقسمين إلى ثلاث طبقات:

\* 120 اطار.

\* 136 عون تحكم.

\* 535 عون تنفيذ.

وقد خلصت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- كل ما تحمله الثقافة من عناصر تسعى إلى تحقيق الالتزام، مع وجود علاقة ايجابية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي.
  - أهمية الثقافة التنظيمية في تفعيل أنشطة المؤسسة من خلال الدعم الدائم للالتزام التنظيمي.
- كما تم إثبات جميع الفرضيات وتحقيق الفرضية العامة<sup>1</sup>.

#### تعقيب:

اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة "هدى درنوني" في تناول متغير "الالتزام الوظيفي" وهو المتغير التابع بالنسبة لدراستنا كما تمت الاستفادة من هذه الدراسة في إثراء الجانب النظري. كما اختلفت هذه الدراسة عن دراسة "هدى درنوني" في الميدان المعرفي حيث أن دراستنا تنتمي لمجال علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل وهذه الدراسة تنتمي إلى مجال علم الاجتماع تخصص إدارة وعمل. كما تختلف عن دراستنا في الهدف حيث أن غرضها معرفة دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي، أما هدفنا هو محاولة الكشف عن العلاقة الموجودة بين الرقابة والالتزام الوظيفي.

1 - هدى درنوني، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي -دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل -بسكرة- اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث (ل.م.د) جامعة محمد خيضر -بسكرة 2015.

يكمن الاختلاف أيضا في المجال الزماني والمكاني ( ميدان الدراسة، نوع المؤسسة).

### - الدراسة الثالثة:

"بوسفط أمال" بعنوان: "الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العمال، مؤسسة الخزف الصحي جيجل أنموذجا 2016.

هدفت الدراسة إلى معرفة أساليب الرقابة التنظيمية المطبقة على المورد البشري ومحاولة التعرف على درجة دراية العمال بالقواعد التنظيمية وكشف بعض الأخطاء والانحرافات في ميدان الدراسة. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي معتمدا على العينة العشوائية الطبقية والمقدرة بـ (372) مفردة مقسمة كالآتي:

\* 32 إطار.

\* 72 أعوان تحكم.

\* 268 أعوان تنفيذ.

خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- التطبيق الصارم للقوانين يؤدي إلى إنتاجية جيدة للعامل وبالتالي الرقابة الصارمة تزيد من الالتزام والانضباط والاهتمام بالعمل. تؤدي الرقابة دورا هاما في تحسين أداء العمال.<sup>1</sup>

### تعقيب:

اتفقت هذه الدراسة مع دراسة "أمال بوسفط" في المتغير المستقل (الرقابة).

استفدنا أيضا من الدراسة في الجانب النظري.

تختلف عن دراستنا كذلك عن هذه الدراسة في المجالين (الزماني والمكاني).

### - الدراسة الرابعة:

1 - بوسفط أمال، الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العاملين، مؤسسة الخزف الصحي جيجل انموذجا 2016.

- دراسة "بومناد سيف الدين" (2019) بعنوان: "ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعيا وعلاقتها بالالتزام التنظيمي - دراسة حالة مؤسسة تصليح البواخر وحدة وهران -" أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراة علوم تخصص علم النفس تنظيم وعمل.

وقد تمحورت الدراسة حول تساؤلات رئيسية وتساؤلات فرعية وفرضيات:

- التعرف على مستوى المؤسسة العمومية الجزائرية وتسييرها للموارد وكشف العلاقة الموجودة بين ممارسات تسيير الموارد البشرية وتحقيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تجاه عمالها وأهمية الالتزام بها تطراً بمساهماتها في ظل مجتمع متماسك.

- واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتحليل المحتوى وكانت الدراسة وفقا للعينة حيث استعمل أسلوب الحصر الشامل، إذ شملت الدراسة جميع أفراد مجتمع الدراسة (172) عامل.

- وقد توصل إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة ارتباطية بين الموارد البشرية والالتزام التنظيمي ووجود علاقة ارتباطية بين ممارسات الموارد البشرية المسؤولة والالتزام الوظيفي.<sup>1</sup>

#### تعقيب:

اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة "بومناد سيف الدين" في تناول متغير "الالتزام الوظيفي" وهو المتغير التابع بالنسبة لدراستنا كما تمت الاستفادة من هذه الدراسة في إثراء الجانب النظري والمنهجي.

كما اختلفت هذه الدراسة عن دراسة "بومناد سيف الدين" في الميدان المعرفي حيث أن دراستنا تنتمي لمجال علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، وهذه الدراسة تنتمي إلى مجال علم النفس تخصص التنظيم وعمل.

كما اتفقت مع دراستنا في الهدف؛ حيث أن غرضها معرفة العلاقة بين الموارد البشرية المسؤولة اجتماعيا وتحقيق الالتزام التنظيمي.

يكمن الاختلاف أيضا في المجالين الزماني والمكاني (ميدان الدراسة، نوع المؤسسة).

1 - بومناد سيف الدين، ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعيا وعلاقتها بالالتزام التنظيمي - دراسة حالة مؤسسة تصليح البواخر- وحدة وهران، أطروحة مكملة لنيل شهادة دكتوراه علوم تخصص علم النفس التنظيم والعمل، 2019.

## الدراسات العربية:

### - الدراسة الأولى:

"محمد امين حسن عابدين" بعنوان: "أثر النمط القيادي في الالتزام التنظيمي - دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الكويتية، درجة ماجستير إدارة أعمال - جامعة آل البيت 2010".

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز النمط القيادي السائد في شركة الاتصالات الكويتية إضافة إلى درجة الالتزام التنظيمي في هذه الشركات وإظهار أثر النمط القيادي (تحويلي، إجرائي، بيروقراطي) على الالتزام في الشركات الكويتية من وجهة نظر المبحوثين.

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي الميداني معتمداً على أسلوب الحصر الشامل لثلاث شركات ما يقارب (5000) مفردة لشركة "زين" و(420) مفردة للشركة الوطنية للاتصالات. واستعمل أداة الاستبيان في جمع المعلومات.

توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- جميع العلاقات قائمة على التسلسل الهرمي الرسمي وحرص المنظمة على البيئة الداخلية للمنظمة فقط في ظل القيادة البيروقراطية.

بالنسبة للقيادة التحويلية: الإحساس بالمسؤولية تشيع روح المشاركة وهذا النمط ينعكس ايجابياً على المنظمة.

النمط الاجرائي: مدح العمال في حالة زيادة المردودية - الانتاج - وإنجاز العمل المطلوب.

ومن بين النتائج المتوصل إليها أن النمط التحويلي هو السائد في المنظمة.<sup>1</sup>

### - الدراسة الثانية:

1- محمد امين حسن عابدين، اثر النمط القيادي في الالتزام التنظيمي -دراسة ميدانية -في شركة الاتصالات الكويتية درجة ماجستير ادارة الاعمال، جامعة ال البيت 2010.

"محمد اسماعيل داود الجماسي" بعنوان: "العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة"، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة – أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا - جامعة الأقصى 2016.

هدف الباحث من دراسته إلى: معرفة مستوى الالتزام التنظيمي ومراحله وأبعاده وتحليل علاقته بالأداء الوظيفي والذي يسهم في إثراء المعرفة العلمية، وقياس مستوى الأداء وتحديد العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء لدى العاملين.

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي واستخدم أسلوب المسح الشامل في الدراسة، واستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

توصل إلى النتائج التالية:

- وجود مستوى كبير من الالتزام بأبعاده لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة ووجود مستوى كبير من الأداء، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأداء والالتزام التنظيمي.<sup>1</sup>

### تعقيب حول الدراستين:

اتفقت دراستنا مع الدراستين السابقتين في دراسة متغير واحد وهو "الالتزام الوظيفي".

كما تمت الاستفادة من هذه الدراسة في إثراء الجانب النظري والمنهجي.

يكمن الاختلاف أيضا في المجالين الزماني والمكاني (ميدان الدراسة، نوع المؤسسة).

### - الدراسة الأجنبية:

- دراسة "Nathalie Delabbe and CHRISTIAN Van demberghe" نموذج رباعي الأبعاد للالتزام التنظيمي بين الموظفين البلجيكيين.

1 - محمد اسماعيل داود الجماسي، العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة – أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا-جامعة الأقصى 2016.

وقد قدموا الفرضيات التالية:

- 1- يظهر الموظفون الذين لديهم عقود طويلة الأجل مستويات أعلى من الالتزام المستمر.
  - 2- يرتبط مستوى التعليم بشكل سلبي بالالتزام المستمر، حيث يشعر الموظفون ذوو المهارات المنخفضة بالالتزام أكبر على أساس الاستمرار.
- هدفت الدراسة إلى: تقييم هيكل العامل لأبعاد الالتزام التنظيمية الأربعة باستخدام مقاييس راسخة لهذه التركيبات.

العينة: أجريت الدراسة في بلجيكا وتم جمع البيانات في سياق استطلاع أكبر.

- العينة 01: (216) موظف في (25) شركة مختلفة حيث كانت نسبة الإستجابة (57%).

- العينة 02: (201) موظف جديد بنسبة استجابة (43%).

تعقيب:

تتفق هذه الدراسة مع دراستنا في معالجة نفس الظاهرة هي الالتزام.

وتختلف في المجالين الزماني والمكاني وعينات الدراسة.

سابعاً: النظريات

1- نظرية الإدارة العلمية:

ظهرت نظرية الإدارة العلمية في أواخر القرن (19)، وهي مرتبطة بجهود "فريدريك تايلور" وزملائه، حيث تمثل جهوده نقطة في تاريخ الاهتمام بالعنصر البشري والصناعة والعمال ومشكلاتهم.



لقد نظّر "تايلور" للمنظمات على أنها نسق مغلق تتسم بالهيكل التنظيمي ومستويات متعددة، وللوصول إلى التحكم في كل هذه المستويات لابد من استخدام الرقابة الإدارية حيث حظي موضوع الرقابة بالاهتمام البالغ في هذه النظرية.<sup>1</sup>

- اعتبر "تايلور" الرقابة الإدارية أمر ضروري لتحقيق مستويات أداء عالية.

فمفهوم "الرقابة" حسب "تايلور" يتلخص في مبدأ تحديد نطاق الإشراف؛ أي تحديد عدد المرؤوسين للرئيس الواحد بعدد قليل منهم بغية تحقيق الكفاءة المهنية العالية في الرقابة والأداء، أي لابد من الرقابة اللصيقة والضبط الصارم.

في الرقابة يمكن تحسين قدرات الفرد داخل المؤسسة ورفع أدائه والتزامه.

فكل ما كانت هناك رقابة صارمة ولصيقة زاد الانضباط والالتزام داخل المؤسسة وحقق الفرد أهدافه وأهدافها.

## 2- نظرية التقسيم الإداري "هنري فايول":

لقد اهتمت هذه النظرية بتحديد عدد من المبادئ في التنظيم واهتمت بطبيعة العمليات الوظيفية داخل التنظيم، وقد أعطت للرقابة حيزاً كبيراً من الاهتمام وجعلت الرقابة عملية مهمة من عملياتها وأحد أهم أربعة وظائف إدارية.

إن نظرية التقسيم الإداري ركزت وصاغت نظاماً للرقابة ينطوي على هيكل وتوزيع المهام والمسؤوليات بدقة، وهذا لتسهيل عملية الإشراف وتحقيق أهداف المؤسسة وبلوغ قدر أكبر من الأداء والالتزام والانضباط.

حيث تتحقق أهداف نظرية التقسيم الإداري في رقابة إدارية تضمن الكفاءة العالية في استخدام المورد البشري، والفعالية في تحقيق الأهداف المحددة عن طريق الرقابة وكذا الالتزام بإنجاز المهام المطلوبة والرضا الوظيفي الذي تحققه الرقابة داخل المنظمة.<sup>2</sup>

1- مؤيد سعيد السالم ، تنظيم المنظمات – دراسة في تطوير الفكر التنظيمي خلال مئة عام – دار عالم الكتاب الحديث ، الأردن ، ط.2002، 1، ص55.

2- بطرس حلاق ، السلوك التنظيمي، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا 2020، ص 22.

### 3- نظرية الفعل الاجتماعي عند "تالكوت بارسونز":

3-1- الالتزام الوظيفي: هو مفهوم في علم الاجتماع يشير إلى الشعور بالمسؤولية تجاه أداء دور اجتماعي معين، وقد تناول هذا المفهوم عند العديد من المفكرين والمنظرين من بينهم "تالكوت بارسونز".

3-2- نظرية الفعل الاجتماعي: هي نظرية اجتماعية شاملة هدفها تفسير السلوك البشري، حيث توجد أربعة أبعاد للفعل الاجتماعي وهي:

أ/ الغاية: وهي الهدف الذي يسعى إليه الفاعل.

ب/ الوسائل: هي الطرق التي يستخدمها الفاعل للوصول إلى غايته.

ج/ الشروط: وهي القيود التي تؤثر على الفاعل وقدراته.

د/ القيم: وهي المبادئ التي يتبعها الفاعل في سلوكياته.

ووفقاً لنظرية "بارسونز" فإن الالتزام الوظيفي هو نتيجة التفاعل بين هذه الأبعاد الأربعة، فإذا كان الفاعل يشعر بأن سلوكه يحقق هدفاً وظيفياً فإنه يستخدم وسائل وظيفية ويدرك أن سلوكه يحقق شروطاً وظيفية، فهذا يحقق له التزام أقوى كأن يلتزم الموظف أو العامل بقوانين العمل وأن يلتزم باحترام الوقت.

إن نظرية الفعل الاجتماعي عند "بارسونز" توفر إطاراً نظرياً مفيداً لفهم الالتزام الوظيفي داخل المؤسسة، إذ يمكن للمؤسسة أن تستفيد من نظرية الفعل الاجتماعي لفهم العوامل التي تؤثر على الالتزام الوظيفي لدى موظفيها من خلال اتخاذ خطوات لتعزيز الالتزام الوظيفي وتحسين الأداء التنظيمي.

فخلق بيئة عمل إيجابية يعزز ولاء العامل ويوفر له فرصاً لتطوير مهنته وتوفير نمط قيادي فعال يمكن العامل من تعزيز انتمائه وثقته بالمؤسسة ويزيد من التزامه الوظيفي.

كما أن الثقافة التنظيمية والحوافز والمكافآت تساهم في تحقيق الالتزام وبالتالي تحقق أهداف المؤسسة وزيادة رضا العمال، وعليه تتحقق نظرية الفعل الاجتماعي في الميدان من خلال تحقيق الالتزام الوظيفي.<sup>1</sup>

1- محمد عبد الكريم الحوراني، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، التوازن التفاضلي صيغة توليفية بين الوظيفة والصراع- دار مجدلاوي، الأردن، ط1، 2008، ص 112.

#### 4- نظرية العلاقات الإنسانية لـ "إلتون مايو":

نظرية العلاقات الإنسانية هي: "نظرية تركز على دور الفرد في المنظمة وعلى أهمية فهم حاجياته الإنسانية وتوفير بيئة عمل ايجابية لتعزيز العلاقات الجيدة بين العمال، ومن أهم مبادئها:

- الإيمان بقيمة الفرد.

- المشاركة والتعاون.

- العدل في المعاملة.

- التحديث والتطوير.

ويمكن تطبيق نظرية العلاقات الإنسانية لتحقيق الالتزام الوظيفي داخل المؤسسة من خلال التركيز على النقاط التالية:

4-1- فهم احتياجات الفرد داخل المؤسسة: معنوية كانت أو مادية وهذا لتعزيز ولاء وانتماء العامل للمؤسسة وبالتالي يحقق الالتزام.

4-2- توفير بيئة عمل ايجابية: تدعم العامل وتمكنه من تحقيق التعاون وتوفير فرص للتطوير وإنشاء ثقافة الاحترام والتقدير.

4-3- تعزيز العلاقات الجيدة بين العمال: وهذا من خلال القيام بأنشطته تمكن العمال من التواصل فيما بينهم ومشاركة آرائهم واقتراحاتهم وهذا يؤدي إلى الرضا الوظيفي والاستقرار المهني وبالتالي يحقق الالتزام الوظيفي.

فمن خلال تطبيق نظرية العلاقات الإنسانية يمكن للمؤسسة تعزيز الالتزام الوظيفي لدى العمال مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج وانخفاض معدل دوران العمل وتحسين الأداء وتحقيق الأهداف للفرد والمؤسسة معاً<sup>1</sup>.

1- حكيمة جاب الله ، مطبوعة محاضرات وحدة نظريات التنظيم، جامعة الجزائر 3، كلية علوم الاعلام والاتصال، قسم الاتصال، 2020، ص ص 64، 65، 66.

### خلاصة :

من خلال عرضنا لهذا الفصل وما ورد فيه من أفكار ومفاهيم والتي توصلنا للالتزام بها في كافة مراحل البحث اللاحقة، وذلك انطلاقاً من الأسباب والإشكالية وصولاً للأهداف والدراسات السابقة والمقاربات النظرية والتي تعتبر كمنطلق رئيسي لدراستنا. والتي كان الهدف الأساسي منها هو حصر مشكلة الدراسة من كافة جوانبها.

# الفصل الثاني

## الرقابة

تمهيد

انواع الرقابة

ادوات الرقابة

خطوات ومراحل الرقابة

خصائص النظام الرقابي

اهمية الرقابة

اهداف الرقابة

عناصر العملية الرقابية

اساليب الرقابة

مجالات الرقابة

خلاصة

**تمهيد:**

ان "متابعة الخطط والأداء لمعرفة نواحي التقدم والقوة لتدعيمها، والقصور والانحرافات عن الخطط والأهداف الموضوعية وبحث أسبابها والعمل على إزالتها"، وقد تفشل الخطط في تحقيق أهداف المنظمة أو أنها قد تغير في اتجاه وأسلوب أدائها لتحقيق هذه الأهداف ومن ثم تعمل المنظمات على وضع نظم ووسائل وأنواع رقابية لاستكشاف ذلك وتخفيف أو إزالة هذه الانحرافات والمشاكل.

فالرقابة عنصر هام لتحقيق اهداف المؤسسة و تحديد الانحرافات الناجمة عن الخطط والأهداف.

## 1- أنواع الرقابة:

1-1- الرقابة حسب المعايير: وتتضمن رقابة على أساس الإجراءات ورقابة على أساس النتائج.

أ/ الرقابة على أساس الإجراءات: الرقابة على أساس القواعد والإجراءات تتم بقياس التصرفات التي تصدر عن المنظمات والإجراءات ويركز هذا النوع من الرقابة على التصرفات الصادرة من وحدات الإدارة العامة ومن العاملين فيها وليس على ما تحققه هذه التصرفات من نتائج نهائية.

ب/ الرقابة على أساس النتائج: تقوم الرقابة على أساس النتائج بقياس النتائج النهائية التي تحققها المنظمات العامة وفق معايير يمكن قياسها موضوعياً، وهذا النوع من الرقابة يقوم بتصرفات ونشاطات تماثل تلك التي تقوم بها المنظمات العامة<sup>1</sup>.

### 1-2- الرقابة حسب موقعها من الأداء:

أ/ الرقابة السابقة: وتسمى "بالرقابة المانعة أو "الوقائية" وتهدف إلى ضمان حصر الأداء أو التأكد من الالتزام بنصوص القوانين والتعليمات في إصدار القرارات وتنفيذها بصوره سليمة وفعالة.

ب/ الرقابة اللاحقة: وتسمى "بالرقابة البعدية" وفي هذا النوع من الرقابة لا يتم تقويم تصرفات وقرارات وإجراءات وحدات الإدارة العامة إلا بعد حدوث التصرفات فعلاً، إن تقويم الأداء بعد أن يكون قد وقع بالفعل يجعل الرقابة اللاحقة ذات طابع تقويمي أو تصحيحي<sup>2</sup>.

### 1-3- الرقابة وفقاً لمصادرها:

أ/ الرقابة الداخلية: يقصد "بالرقابة الداخلية" أنواع الرقابة التي تمارسها كل منظمة بنفسها على أوجه النشاطات والعمليات التي تؤديها، والتي تمتد خلال مستويات التنظيم المختلفة.

ب/ الرقابة الخارجية: تعتبر "الرقابة الخارجية" عملاً متمماً للرقابة الداخلية وعلى درجة عالية من الإلتقان بما يكفل حسن الأداء، لذا فإنه ليس ثمة داعي عندئذ إلى أي رقابة أخرى خارجية، ولذلك فإن الرقابة الخارجية في العادة تكون شاملة أي غير تفصيلية كما أنها تمارس بواسطة أجهزة مستقلة متخصصة ما يكفل الاطمئنان إلى أن الجهاز الإداري للمنظمة أو المنشأة لا يخالف القواعد والإجراءات، وعادة ما يتبع

1 - زاهر عبد الرحيم عاطف، الرقابة على الأعمال الإدارية، ط.1، دار الرؤية للنشر والتوزيع، 2009، ص.41.

2 - فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، عمان، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، ص.121.

أجهزة الرقابة للإدارة العليا وهذا يعطيها مكانة مرموقة وقوه دفع عالية، واستقلالاً يمكنها من حرية العمل وبعدها عن تدخل الأجهزة التنفيذية في أعمالها أو محاولة التأثير في اتجاهاتها<sup>1</sup>.

#### 4-1- الرقابة حسب نوعية الانحراف:

تصنف الرقابة وفقاً لهذا المعيار إلى نوعين وهما "رقابة ايجابية وسلبية":

أ/ الرقابة الايجابية: يقصد بهذا النوع من الرقابة تحديد الانحرافات الايجابية لمعرفة أسبابها وتدعيمها ومن ثم الاستفادة منها بشكل أكثر في المستقبل.

ب/ الرقابة السلبية: ويقصد بها الكشف عن الأخطاء والانحرافات السلبية وتحديد ومعرفة أسبابها ومسبباتها والعمل على تصحيحها مع اتخاذ الإجراءات لمنع تكرار حدوثها مستقبلاً<sup>2</sup>.

#### 5-1- عوامل نجاح الرقابة<sup>3</sup>:

الرقابة لا تتم لذاتها وإنما لتوجيه نشاط الجهاز الإداري للوجهة الصحيحة، ولكي يحقق النظام الرقابي فعاليته في تحقيق الأهداف المنشودة فإنه يجب أن يراعي في خصوصه مجموعة من العوامل أو المقومات التي نذكر من بينها:

أ/ أن يكون متلائماً مع طبيعة النشاط الذي يؤدي وحجم هذا النشاط؛ فالجهاز الإداري يباشر العديد من الأنشطة والتي تتميز كل منها بسمات وخصائص معينة من حيث النوع أو الطبيعة أو الأهمية أو الحجم.. فيجب أن يكون الجهاز الرقابي متنوعاً حتى يتلاءم مع سمات وخصائص كل منها وإلا أصبح عاجزاً عن تحقيق أهدافه.

ب/ أن يكون مرناً: أي قابلاً للتعديل لمواجهة ما يطرأ على ظروف التنفيذ من تغيرات أو تطورات أو على ما يستجد من أمور لم تكن في الحسبان عند التخطيط أو عند وضع المعايير الرقابية، وتتجلى مرونة النظام الرقابي في قابلية المعايير الموضوعية وكذلك السبل والأساليب مع إتباعها للتكيف مع تغير ظروف العمل أو ظروف التنفيذ.

1 - محمد علاونة، الأصول العلمية والعملية في الرقابة الإدارية، ط.1، عمان، الأردن: دار البداية ناشرون وموزعون، 2014، ص.135.

2 - علي عباس، الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال، ط.1، عمان، الأردن: إثراء للنشر والتوزيع، 2008، ص.ص.28.29.

3 - سعيد السيد علي، الأصول الحديثة في علم الإدارة العامة العملية الإدارية (التخطيط، التنظيم، القيادة، التنسيق والاتصالات، الرقابة)، القاهرة، الكويت: دار الكتاب الحديث، 2007، ص.ص.389.390.



ج/ أن يكون اقتصادياً؛ لما كان من الأهداف الرئيسية للنظام الرقابي هو تحقيق الوفرة الاقتصادية في التنفيذ عن طريق اكتشاف الأخطاء والانحرافات التي يترتب عنها زيادة في تكاليف التنفيذ عما هو متوقع أو مخطط له.

د/ أن يتسم بالوضوح وسهولة الفهم؛ وذلك بأن يكون متناسبا مع الكفاءات الموجودة في المنظمة وأن يتضمن معايير رقابية واضحة يسهل إعمالها أو تعديلها أو حتى تبديلها كلما اقتضت الحاجة لذلك.

هـ/ أن تتسم بالسرعة: فكفاءة النظام الرقابي تقاس بمدى قدرته على مساندة التنفيذ الفعلي للأداء، وبالتالي قدرته على تحديد مدى اتفاق نتائج هذا التنفيذ مع المستويات المستهدفة في الوقت المناسب أو الملائم.

و/ أن تتسم بالموضوعية: وبذلك نعني أن تكون المقاييس أو المعايير الرقابية المستخدمة لقياس ومتابعة النتائج الفعلية للتنفيذ مقاييس ومعايير كمية ونوعية بقدر المستطاع، حيث تتوافر فيها الدقة العلمية والملائمة العملية.

ز/ أن يكون نظاما صحيحاً وليس عقابياً فقط: فالرقابة لا يجب أن تكون مسيطرة مسبقاً على رقاب العاملين في الجهاز الإداري إنما تهدف إلى تحييد أخطائهم وإنزال العقاب على المسؤولين منهم.

ح/ أن تتولى الرقابة عناصر واعية وأمنية: يجب أن يتولى أمر النظام الرقابي عناصر واعية مدركة للمهمة التي تباشرها من حيث نوعية الأعمال (محل الرقابة، عناصر الرقابة، معايير الرقابة، أهداف الرقابة).

## 2- أدوات الرقابة:

تشكل الأدوات الرقابية جزءاً أساسياً من منظومة الرقابة في المنظمة، فهي تفيدها في التحقق من مدى فاعلية الأنشطة التي تمارسها للتأكد من أن الأداء الفعلي يتفق مع ما تم التخطيط له من قبل، ويمكن أن تقسم الأدوات التي تستخدمها العملية الرقابية إلى ما يلي:

### 2-1- الأدوات الرقابية الخاصة:

وتتضمن أدوات متعددة منها ما يلي:

أ/ سجلات وبطاقات الدوام: سجل الدوام؛ هو "عبارة عن كشف يوقع عليه العاملون عند حضورهم للعمل وانصرافهم منه، حيث يحدد لكل منهم ساعة حضوره وانصرافه. وفي المصانع استغني عن هذا السجل وتم تعويضه ببطاقة يمررها العامل في آلة تعمل على تسجيل ساعة الحضور والانصراف من العمل.

ب/ بطاقة الآلة: تستخدم هذه البطاقة في معظم المصانع، حيث يسجل عليها الاسم الخاص بالآلة والتاريخ الذي بدأت فيه العمل ومواعيد الصيانة الدورية وتغيير الزيت والتشحيم...<sup>1</sup>

2-2- الوسائل: هي التي تمثل طرق إنجاز العمليات ذهنياً أو يدوياً أو آلياً، وبالرغم من نمطية الوسائل إلا أنها ليست ثابتة في كل وقت.

3-2- الإجراءات: تعبر عن تسلسل نمطي للعمليات مع تحديد الوسائل المستخدمة، والشخص الذي يستخدمها وكذا زمن الاستخدام.<sup>2</sup>

4-2- الملاحظة الشخصية: أن الهدف من الملاحظة الشخصية هو الوقوف على مدى درجة إنجاز الأعمال وسلامة الإجراءات وقانونيتها ومعرفة مواطن الضعف والخلل مع تحديد المسؤوليات بقصد تصحيح وتقويم الأخطاء المرتكبة إن وجدت، وتوجيه الإرشاد والإشراف بإتباع الطرق المثلى وضمن المعايير المطلوبة.

5-2- التقارير الإدارية الرقابية: يمكن تقسيمها إلى أنواع عديدة نذكر منها:

أ/ التقارير الدورية: التي تعطي فترات زمنية ثابتة، عادة ما تحددها نظم العمل في المنظمة أو قد يحددها القانون في بعض الحالات وقد تكون هذه التقارير يومية، أسبوعية، أو شهرية، ربع أو نصف سنوية.

ب/ التقارير غير الدورية: وهي التي تكون على فترات زمنية غير ثابتة، وتختلف من تقرير لآخر وعادة ما ترتبط مثل هذه التقارير بوقوع أحداث معينة، وتسمى هذه التقارير أحيانا بالتقارير الخاصة أو التقارير الاستثنائية أو غيرها.<sup>3</sup>

1- بوسفت أمال، الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العمال- مؤسسة الخزف بجيجل أنموذجا- رسالة ماجستير، قسم العلوم

الإجتماعية، جامعة محمد خيضر ببسكرة، 2015، ص.70.

2- زاهد محمد ديري، الرقابة الإدارية، دار المسيرة، ص.24.

3- مراح طاهر شكري "حسن علي"، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية نابلس، فلسطين، 2016، ص.29.

## 2-6- التقارير الرقابية من ناحية الهدف:

وتتميز بأربعة أنواع وهي:

أ/ تقارير متابعة: وهي التي تكون مرتبطة بخطة موضوعة أو برنامج أو مشروع جارٍ تنفيذه، وعادة ما تتضمن عملية مقارنة بينما هو واقع فعلا وما كان يجب أن يتم وفقا للخطة أو البرنامج الموضوع.

ب/ تقارير معلومات: وهي التقارير التي تنقل معلومات عن أحداث أو مواقف معينة وتسمى أحيانا بالتقارير الإخبارية وقد تتضمن تعليقا مثل وجهة نظر كاتب التقرير، ويركز هذا النوع من التقارير على الحقائق أو ما يطلق عليه البعض "معلومات حقائقية" فنادرا ما يترتب على مثل هذه التقارير اتخاذ قرارات معينة.

ج/ تقارير الدراسات: وهي التقارير التي تعرض نتائج الدراسات التي تجري داخل المنظمة أو في البيئة الخارجية، وقد يقوم بها أفراد من المنظمة أو جهات متخصصة، وعادة ما تتضمن مثل هذه التقارير توصيات أو اقتراحات أو تحليلاً لبدائل معينة.

د/ تقارير تقييم الأداء: وهي التقارير التي تقيم مستوى الأداء قياسا بمعايير موضوعة مسبقا، وتهدف هذه التقارير إلى الدعم على الكفاءة أو اعطاء درجات أو تقديرات تعبر عن مستوى الأداء خلال فترة التقييم وعادة ما تكون هناك قواعد لكتابة مثل هذا النوع من التقارير مع تحديد أسلوب القياس ومقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المنطقية لمثل هذا العمل<sup>1</sup>.

## 3- خطوات ومراحل الرقابة:

توجد عدة مراحل أو خطوات تقوم عليها الرقابة الإدارية لا يمكن الاستغناء عنها، وتعد سلسلة من الحلقات المتصلة ببعضها البعض كما ذكرها "شاهين" (2007، ص.38) والمتمثلة في:

3-1- تحديد الأهداف ووضع المعايير: يعد تحديد الأهداف من مسؤولية الإدارة العليا لأنها تعكس فلسفة ورؤية ورسالة المنظمة، وتعد هي الوثيقة المراد تحقيقها في المستقبل منعا لحدوث الاختناقات، وتعتبر المعايير من أدوات الرقابة المهمة فلا بد أن يتم تحديدها بدقة بحيث يكون من السهل قياسها مقابلًا للتطبيق ثم يتم تدوينها حتى لا يكون هناك أي تحريف.

1- مراح طاهر شكري "حسن علي"، مرجع سابق، ص.30.

2-3- متابعة وقياس الأداء الفعلي: ويتم في هذه المرحلة على ضوء المعايير المحددة من قبل وبعد إتمام تحديد المعايير تأتي مرحلة قياس الأداء الفعلي لما قد تم إنجازه من أعمال، حيث يتوقف قياس الإنجاز على الهدف من العملية الرقابية ويأخذ أحد الإحتمالين؛ إما أن يكون قياسا كاملا لكل أوجه نشاط العملية الإدارية جزئيا أو مرحليا لعينة عشوائية، أو قياسيا فنيا لفترة زمنية محددة وقياس الأداء وتقييمه له أساليب متعددة منها، التقارير والملاحظة الشخصية<sup>1</sup>.

3-3- مقارنة النتائج بالمعايير والأهداف: في هذه المرحلة تقوم المنظمة بمقارنة النتائج المتحققة فعلا بما تم تحديده من معايير وأهداف ويمكن أن نعبر عن ذلك بمعادلة الرقابة التالية:

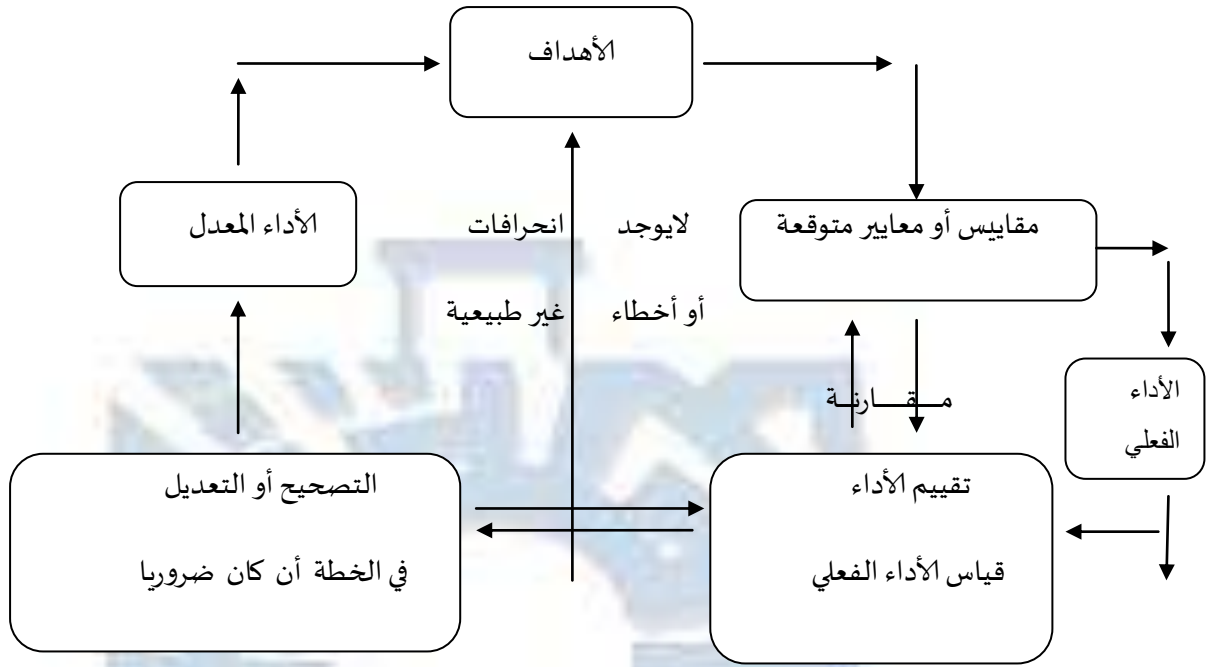
الحاجة للفعل أو الإجراء التصحيحي (الانحراف) = الأداء المرغوب - الأداء الفعلي.

أن الحاجة إلى اتخاذ إجراء تصحيحي (الخطوة التالية) تتحدد بموجب كمية الأعراض الحاصلة وقد تكون في بعض الأحيان هناك انحرافات سالبة أي يكون فيها الأداء الفعلي أكبر من الأداء المرغوب وهذه حالة جيدة ولكنها قد تشير إلى أن الأهداف أو المعايير المحددة لم توضع على أسس سليمة أو أنها متواضعة، لذا يجب تحليل هذا الأمر بدقة، أن المقارنات التي يجريها المدراء قد تكون مقارنة تاريخية (Comparaisons Historiques) يقارن فيها الأداء في الفترات الزمنية السابقة بالأداء الحالي وكذلك قد تكون نسبية (Comparaisons Relatives) حيث يتم المقارنة بين الأداء المتحقق من الأفراد أو الأقسام أو المنظمة ككل، أما المقارنة الهندسية فإنها تستخدم معايير محددة علميا بطرق فنية مثل؛ طريقة دراسة الوقت والحركة.

4-3- اتخاذ الإجراءات التصحيحية: أن هذه الخطوة هي الأخيرة من مراحل العملية الرقابية حيث يتوجب تصحيح الأخطاء والانحرافات التي اكتشفت في المرحلة السابقة عند المقارنة مع المعايير، وتجدر الإشارة إلى أن هناك أنشطة ومجالات تولي عناية خاصة واهتماما أكثر من غيرها ضمن ما يسمى "الإدارة بالاستثناء" وهي؛ الممارسة الإدارية التي تعطي اهتماما خاصا للأنشطة الحرجة والتي تتطلب عناية خاصة أثناء العملية

1 - محمد إبراهيم كامل صويطا، دور الرقابة الإدارية في تحقيق التطوير التنظيمي، المجلة العربية للإدارة، جامعة فلسطين التقنية، فلسطين، 2020، ص.30.

الرقابية، وهنا يجب الانتباه إلى وجود نوعين من الاستثناء، الأول فيما يخص تلك التي تحصل فيها مشاكل، والثاني حول مواقف الفرص وفيها يكون الأذى الفعلي أكثر من المعايير المحددة<sup>1</sup>.



شكل رقم (03): عملية الرقابة.

المصدر "strong and robert D.smith management control model new Yourk holt.p6.

يتضح من الشكل رقم (03): أن دور العملية الرقابية يبدأ بالأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها خلال فترة زمنية معينة وتنتهي بتحقيق هذه الأهداف، ويظهر كذلك بأن هناك وظائف إدارية تقع بين تحديد الأهداف وتحقيقها لجعل وظيفة الرقابة تتطلب تحديد معايير أو مقاييس لتقييم الأداء الفعلي في ضوءها، كي نتأكد من أن هذه النتائج الفعلية أو (الأداء الفعلي) تطابق أهداف المنظمة أو الخطة الموضوعية أو النتائج المتوقعة، فإذا كانت النتائج الفعلية مطابقة للمعايير الموضوعية فتكون الأهداف قد تحققت، وأما إذا كانت النتائج الفعلية لا تتطابق مع المعايير الموضوعية فمعنى ذلك أن هناك انحرافات أو أخطاء تحتاج إلى ضرورة اتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيحها كي تتمكن من تحقيق الأهداف المرجوة<sup>2</sup>.

1 - كمال بودانة، دور الرقابة الإدارية في تحقيق التنمية المحلية - دراسة ميدانية بمقر ولأية الجلفة - أطروحة دكتوراة علوم في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2019، ص.51.

2 - محمد عبد الفتاح ياغي، الرقابة في الإدارة العامة، ط.2، عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2013، ص.31-32.

## 4- خصائص النظام الرقابي الفعال:

لكي يكون نظام الرقابة فاعلا ومحققا للأهداف التي صمم من أجلها فإنه يجب أن يتميز بالخصائص الآتية:

1-4- التكامل: يجب أن يتعامل نظام الرقابة مع نظام التخطيط وخاصة في الجوانب الضمنية والمريحة، بمعنى إجراءات وطرق وتوجهات وافتراضات وقيم.. وأن أفضل الطرق لخلق هذا التكامل هو جعل الرقابة جزءاً أساسياً من عمليات التخطيط، ففي الوقت الذي تم فيه وضع الأهداف في إطار عملية التخطيط يجب أن يعطى نظام الرقابة أهمية كبيرة لوضع المعايير التي تعطينا صورة حقيقية عن الإنجاز المتوقع ضمن الخطة<sup>1</sup>.

2-4- الوضوح: أن تكون الوسائل الرقابية واضحة وصريحة ومفهومة لجميع العاملين في المنشأة، كما يمكن الإستعانة بذوي الاختصاص لإيضاح الوسائل الرقابية المعقدة.

3-4- توازن التكاليف مع المردود: يجب أن تتناسب التكاليف المبذولة لتوفير نظام المراقبة الداخلية والخارجية مع الفوائد التي تعود على المنشأة من جراء تطبيقه فلا حاجة لنظام المراقبة الذي تفوق تكاليفه الفوائد الناتجة عن تطبيقه<sup>2</sup>.

4-4- الدقة: إذا كانت الرقابة توفر معلومات خاطئة فهذا معناه أن مجمل ما تقدمه هو ضار أكثر من كونه نافع لأنه قد يترتب عليها اتخاذ قرارات خاطئة فإذا قدم مدير أحد المصانع أرقام منخفضة لتكاليف الانتاج تقل عن الأرقام الحقيقية لإظهار كفاءته فقد يترتب على ذلك تسعير السلعة بسعر يقل عن تكلفتها الحقيقية الأمر الذي يعرض الشركة لخسائر ضخمة<sup>3</sup>.

5-4- الموضوعية: أن النظام الرقابي الذي يعطي تفاصيل كمية ومحددة هو أفضل من ذلك الذي يقدم آراء عمومية وصفية وغير محددة كمياً، مثال ذلك لو أن المدير العام طلب تقريراً من مشرف عمال في أحد

1 - ماجد عبد المهدي المساعدة، مبادئ علم الإدارة، ط.1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2013، ص.298.

2 - زياد محمد عبد، أساسيات علم الإدارة، ط.1، عمان: دار البداية ناشرون وموزعون، 2010، ص.183.

3 - علي شريف، الإدارة المعاصرة، الإسكندرية: دار الفكر المعاصر، 2008، ص.297.

المصانع في قسمين مختلفين حول أداء الموارد البشرية فيها وقدم الأول تقريراً يشير فيه إلى أن معنويات العاملين جيدة وشكاوى العاملين ضمن الحدود المقبولة ودوران العمل تحت السيطرة<sup>1</sup>.

كذلك أيضاً من خصائص النظام الرقابي الجيد نجد:

- التوفير في النفقات.

- توضيح طرق التصحيح.

- المرونة.

- التوقيت المناسب<sup>2</sup>.

#### 5- أهمية الرقابة:

هذه الوظيفة من أهم الوظائف للقائد الإداري إذ بواسطتها يستطيع التحقق من مدى تنفيذ الأهداف المرسومة للمنظمة، أي أنها وظيفة مراجعة وكذلك وظيفة تعمل على إظهار نقاط الضعف وكشف الأخطاء الموجودة بالتنظيم حتى يمكن إصلاحها والعمل على منع تكرارها، وفي الرقابة وظيفة إدارية مطلوبة في كل المستويات الإدارية وليست مقصورة على الإدارة العليا فقط وإن كانت تختلف من موقع لآخر بحسب اختلاف السلطات المخولة للمديرين في المنظمة، وتبرز أهمية الرقابة في صلتها الوثيقة بباقي مكونات العملية الإدارية<sup>3</sup>.

كما تبرز أهمية الرقابة في:

- كونها عملية ضرورية للتأكد من حسن سير العمل والتأكد من أن الإنجاز يسير حسب ما هو مقرر له.

- كونها ذات علاقة بكل عنصر من عناصر العملية الإدارية وبشكل خاص التخطيط واتخاذ القرارات<sup>4</sup>.

لذلك تعتبر الرقابة مهمة وضرورية لعدة أسباب نذكر منها:

1 - عبد الباري درة، الأساسيات في الإدارة المعاصرة، ط.2، عمان: دار وائل للنشر، 2012، ص.278.  
 2 - جاد حمودة، تنمية الموارد البشرية، ط.1، عمان، الأردن: دار الرؤية للنشر والتوزيع، 2010، ص.146.  
 3 - حسين عبد العال محمد، الرقابة الإدارية بين علم الإدارة والقانون الإداري، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2004، ص.101.  
 4 - هاني خلف الطراونة، نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، عمان، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2010، ص.121.

- منع حدوث الأخطاء.

- التأكد من حسن سير العمل.

- تشجيع النجاح الإداري<sup>1</sup>.

## 6- أهداف الرقابة:

1-6- حماية الصالح العام: وهي أهم محور للرقابة، وذلك بمراقبة النشاطات وسير العمل وفق خطته وبرامجه في شكل تكاملي يحدد الأهداف المرجوة، ويكشف عن الانحرافات والمخالفات وتحديد المسؤولية الإدارية<sup>2</sup>.

2-6- توجيه القيادة الإدارية أو السلطة المسؤولة إلى التدخل السريع لحماية الصالح العام واتخاذ ما يلزم من قرارات مناسبة لتصحيح الأخطاء من أجل تحقيق الأهداف.

3-6- ما يحتمل أن تكشف عن عملية الرقابة من عناصر وظيفية أسهمت في منع الانحراف أو تقليل الأخطاء وهذا يؤدي إلى مكافئته هذه العناصر وتحفيزها معنويا وماديا<sup>3</sup>.

4-6- الوقوف على المشكلات والعقبات التي تفترض انسياب العمل التنفيذي بقصد تذليلها.

5-6- التأكد من الحقوق والمزايا المقررة للأفراد العاملين بأنها محترمة وأنه لا يوجد تعسف في استعمال السلطة وأن الجميع سواسية أمام القانون.

6-6- تقييم المديرين للتأكد من كفاءتهم في كافة المستويات وحسن سلوكهم.

7-6- التأكد من سير المسائل الفنية على الوجه المطلوب وفقا للقواعد والأصول الفنية<sup>4</sup>.

1 - محمد عبد المقصود محمد، القيادة الإدارية، ط.1، عمان، الأردن: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ص.87.

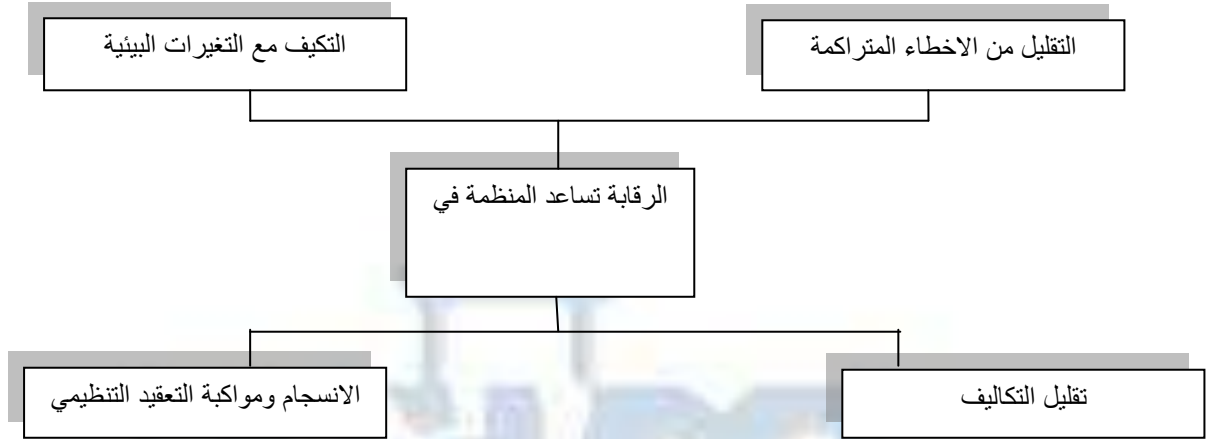
2 - زاهد محمد ديري، مرجع سابق، ص.35.

3 - نعيم إبراهيم الظاهر، أساسيات الإدارة المبادئ والتطبيقات الحديثة، ط.1، عمان: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2009، ص.191.

4 - محمد محمد مصطفى، الرقابة والإدارة، ط.1، عمان: دار ناشرون وموزعون، 2012، ص.26.



شكل رقم (04) يوضح أهداف الرقابة.



المصدر: صالح مهدي محسن الغالبي، الإدارة والإعمال، دار وائل للنشر، عمان، ص 225.

### 7- عناصر العملية الرقابية:

نستنتج مما سبق بأن الرقابة عملية لها عدة عناصر أو أجزاء مهمة فهي تقتضي كل ما يلي ذكره:

1-7- إعداد نوع من التصور للنتائج النهائية لأي فعل أو قرار يتم اتخاذه والتأكد من كونه سيتم وفقاً لما هو سليم.

2-7- مراجعة للواقع للتأكد من تنفيذ ما تقرر<sup>1</sup>.

3-7- الكشف عن الأخطاء والانحرافات.

4-7- البحث عن أسباب الخطأ أو اكتشافها.

5-7- اتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة.

6-7- المتابعة بحيث لا يتكرر الخطأ<sup>2</sup>.

7-7- مقارنة ومطابقة النتائج المحققة مع المعايير أو المقاييس الموضوعية<sup>1</sup>.

1 - سعاد نائف برونوطي، الإدارة أساسيات إدارة الأعمال، ط.4، عمان: دار وائل للنشر، 2008، ص.334.

2 -- محمد غرات الحلاملة، المفاهيم الحديثة في علم الإدارة، ط.1، الأردن: إثراء للنشر والتوزيع، 2010، ص.206.207.

## 8- أساليب الرقابة:

يمكن تصنيف أساليب الرقابة إلى مجموع الأساليب التالية:

8-1- الأساليب التقليدية: وتقوم على الملاحظة الشخصية والموازنات.

8-2- الأساليب المتخصصة: مثل نظم إدارة المعلومات الشخصية والرقابة على الجودة الشاملة وتحليل نقطة التعادل.

8-3- أساليب الرقابة الشاملة: مثل قياس الربح وعائد الاستثمار<sup>2</sup>.

8-4- أسلوب الموازنة التخطيطية: وهو أسلوب واسع الانتشار في الرقابة التنظيمية والموازنة التخطيطية ببساطة خطة عمل تشتمل على مقاييس تستخدم للرقابة على الأداء التنظيمي ويمكن التعبير عن المقاييس إما في شكل عيني - غير مالي - أو في شكل مالي<sup>3</sup>.

8-5- تحليل النسب: تقدم القوائم المالية بما تحويه من العديد من الأرقام صور عن إنجازات المشروع والميزانيات العمومية وتقارير الأداء التي يتم القيام بها في نهاية كل فترة زمنية وتقدم الكثير من المعلومات للمديرين حيث تمكنهم من الحكم على كفاءة الأداء في المجالات الوظيفية المختلفة.

ويستخدم تحليل النسب في قياس أداء المنشأة عن السنة الحالية وقد تنطوي هذه النسب على الحكم على سلامة المركز المالي<sup>4</sup>

8-6- المراقبة الداخلية: يمكن تعريف المراقبة الداخلية بأنها مجموعة العمليات والأساليب الفنية والإدارة الموضوعية والتي يجري تنفيذها بكفاءة كذلك السجلات والتقارير المالية والمحاسبية وغيرها والتي تعكس التنفيذ الفعلي للعمليات ونتائجها بدقة وسرعة وأن يقوم كل قسم أو إدارة أو وحدة بمسؤولياته إزاء الخطط والسياسات والإجراءات الموضوعية.

وتسعى المراقبة الداخلية إلى مساعدة أعضاء الإدارة على تحمل مسؤولياتهم وذلك من خلال نشاطات تستهدف تحقيق ما يلي:

- 1 - حسين أحمد الطراونة، الرقابة الإدارية، ط.1، عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2012، ص.27.
- 2 - هاشم حمدي رضا، تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، ط.1، عمان: دار الرؤية للنشر والتوزيع، 2010، ص.163.163.
- 3 - بشير العلاق، الإدلة الحديثة نظريات ومفاهيم، طبعة عربية، عمان: دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2008، ص.355.
- 4 - زيد منير عبوي، الرقابة الإدارية الحديثة، ط.1، عمان: دار المعز للنشر والتوزيع، 2020، ص.99.

أ/ التثبيت من مدى الالتزام بالسياسات والخطط والإجراءات الموضوعية.

ب/ مراجعة وتقدير أثر وكفاية وتطبيق العملية الرقابية المحاسبية والمالية الأخرى.

ج/ إمكانية الاعتماد على البيانات المحاسبية والبيانات الأخرى بالمنظمة.

د/ تقويم الأداء المتعلق بتنفيذ المسؤوليات المحددة<sup>1</sup>.

## 9- مجالات الرقابة:

الرقابة عمل لا بد أن يكون في كل مجال وسنتطرق إلى بعض المجالات التي تستوجب وجودها:

9-1- الرقابة على الإنتاج: تهدف الرقابة على الإنتاج إلى التأكد من أن ما تم إنتاجه مطابق لما هو مطلوب إنجازه والرقابة على الإنتاج بمعناها الواسع تشمل الرقابة على المعدات والآلات والرقابة على الوقت والحركة والرقابة على جودة المنتجات.

9-2- الرقابة على الوقت والحركة: أن الوقت والجهد الجسماني من العناصر الأساسية في الإنتاج وبالتالي لا بد من مراقبتها ومن هنا ظهرت أهمية دراسة الوقت والحركة.

أن دراسة الوقت الإنتاجي هي ملاحظة وتسجيل الوقت اللازم لأداء عنصر من عناصر العملية الإنتاجية. أما دراسة الحركة فهي عبارة عن دراسة حركات العامل أو الآلة أثناء تأدية العملية الإنتاجية بغية تفضي الحركات الغير ضرورية.

9-3- الرقابة على التسويق: يهتم التسويق بتوفير السلع والمنتجات في المكان والزمان المناسبين ويشمل التسويق عدة وظائف يصعب قياسها نظرا لارتباطها بالعنصر الإنساني البشري ومن أبسط معايير الرقابة في التسويق نجد: حجم المبيعات التي يقوم بها كل بائع والأرباح المحققة من تلك المبيعات، حجم المبيعات بالنسبة لمنطقة معينة، تكاليف المبيعات بالنسبة لتلك المنطقة<sup>2</sup>.

1 - فتحي أحمد ذياب عواد، إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق، ط.1، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2013، ص.245.

2 - السعيد بلوم، أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الإقتصادية - دراسة ميدانية بمؤسسة النحركات والجرارات بالسوناكوم - رسالة ماجستير قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، جامعة منتوري قسنطينة، 2011، ص.43.

4-9- الرقابة على الأهداف: وذلك لضمان تحقيق الأهداف المرجوة من النشاطات القائمة في المشروع والتأكد أيضا بأن أهداف المشروع واضحة لجميع العاملين وبحث مدى الحاجة لشرحها وتفسيرها.

5-9- الرقابة على الإجراءات: تهدف إلى التأكد من الالتزام بإجراءات العمل المقررة ودراسة مدى الحاجة إلى تعديل هذه الإجراءات بما يكفل توفير أفضل الأساليب الممكنة لتنفيذ الأعمال والمهام.

6-9- الرقابة على التنظيم: وذلك بمراقبة الالتزام بالتخطيط التنظيمي المحدد ولأوجه النشاطات والتقسيمات التنظيمية ومواصفات الوظائف وخرائط العمل والدور المحدد للوحدات الاستشارية وغير ذلك، كذلك التأكد من توافر التعاون على كافة المستويات الإدارية رأسياً وأفقياً وبحث متى تطلب الأمر تغيير أو تعديل كل أو بعض هذه الجوانب التنظيمية.

7-9- الرقابة على الموارد البشرية: تركز الرقابة على الموارد البشرية على عملية اختيار العاملين وتسكينهم في وظائفهم وقد يشمل استئجار العاملين وإجراء الاختبارات اللازمة للتأكد من مؤهلاتهم وملائمة تخصصاتهم وخبراتهم للمهام الموكلة اليهم.

8-9- الرقابة على العلاقات العامة: كانت هذه العلاقات مع الجمهور أو مع الصناعة أو مع الاتحادات أو مع النقابات أو مع العملاء أو مع غيرهم<sup>1</sup>.

1 - كمال بودانة، الرقابة الإدارية، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة بسكرة، 2020، 113.

## خلاصة :

نستخلص مما سبق أن لكل منظمة وظائف تقوم بها ومن بينها وظيفة الرقابة الإدارية، حيث أن لكل منظمة رقابة خاصة بها، كما أنه لا توجد رقابة مثالية تصلح لكل أنواع المنظمات حيث أن الإدارة رئيس مدير مشرف تؤدي دورا مهما في شرح وتهيئة النظم الرقابية في بيئة العمل، أو حتى تشارك العاملين في وضعها حتى تكون مقبولة وتلقى الدعم من الجميع.

إن دراسة الرقابة للمنظمة يساعد في تفسير وضبط سلوك الأفراد ومعرفة القيم التي يؤمنون بها، فالمثابرة والرغبة في الإنجاز وإتقان العمل سمات ضرورية لنجاح المنظمة في حين أن الكسل واللامبالاة والتسبب هي صفات سلبية تؤدي إلى انحراف المنظمة عن الأهداف التي انشئت من أجلها.

نستنتج مما سبق بأن الرقابة عملية لها عدة عناصر أو أجزاء مهمة فهي تقتضي كل ما يلي ذكره:

1-7- إعداد نوع من التصور للنتائج النهائية لأي فعل أو قرار يتم اتخاذه والتأكد من كونه سيتم وفقا لما هو سليم.

2-7- مراجعة للواقع للتأكد من تنفيذ ما تقرر<sup>1</sup>.

3-7- الكشف عن الأخطاء والانحرافات.

4-7- البحث عن أسباب الخطأ أو اكتشافها.

5-7- اتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة.

6-7- المتابعة بحيث لا يتكرر الخطأ<sup>2</sup>.

7-7- مقارنة ومطابقة النتائج المحققة مع المعايير أو المقاييس الموضوعية<sup>3</sup>.

1 - سعاد نائف برنوطي، الإدارة أساسيات إدارة الأعمال، ط.4، عمان: دار وائل للنشر، 2008، ص.334.

2 - محمد غرات الحلالمة، المفاهيم الحديثة في علم الإدارة، ط.1، الأردن: إثراء للنشر والتوزيع، 2010، ص.206.207.

3 - حسين أحمد الطراونة، الرقابة الإدارية، ط.1، عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2012، ص.27.

# الفصل الثالث

## الالتزام الوظيفي

تمهيد

خصائص الالتزام الوظيفي

اهمية الالتزام الوظيفي

اسس الالتزام الوظيفي

مراحل الالتزام الوظيفي

عوامل تكوين الالتزام

خلاصة

## تمهيد:

أن الالتزام الوظيفي كظاهرة إدارية والتي تهدف إلى إلقاء الضوء على أهمية دور الفرد داخل المنظمة، والذي يسعى بدوره إلى تحقيق طموحات وأهداف الفرد والعمل على توجيه سلوكه ودوافعه نحو استقرار المنظمة وذلك عن طريق ولائه وانتماءه والتزامه بكل ما يطلب منه داخل المنظمة للوصول بها إلى مراتب عليا، واستمرارية ذات جودة عالية مع استقرار وظيفي له وللمنظمة.

## 1- خصائص الالتزام الوظيفي:

بالنظر إلى أن الالتزام يشير إلى علاقة ارتباطية بين الفرد ومؤسسته ويحقق الشعور الإيجابي للعامل تجاهها ويعكس تلك القوة الارتباطية بها برغبته في البقاء فيها كعضو فاعل يمتاز بجملة من الخصائص التي تتيح له الوصول لهدفه، نذكر منها:

- الالتزام التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة.
- يؤثر الالتزام على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه بالمنظمة.
- حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من سلوك الأفراد العاملين، والتي تجسد مدى ولائهم لها.
- جملة تفاعل للعديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية والإدارية داخل التنظيم.
- مستوى الالتزام قابل للتغيير حسب درجة تأثير العوامل الأخرى.
- الالتزام حالة قناعة للفرد؛ أي أنه يستغرق وقتاً طويلاً لتحقيقه كما أن التخلي عنه يكون نتيجة تأثيرات عوامل سطحية طارئة وتأثيرات استراتيجية ضاغطة.
- الالتزام متعدد الأبعاد وهذه الأبعاد لا تؤثر في بعضها البعض.
- تعدد فئات المنظمة ولكل هدفه الخاص.
- \* كما يتصف الأشخاص الذين لديهم التزام وظيفي بما يلي:
- قبول أهداف وقيم المنظمة والإيمان بها.
- بذل جهد أكبر لتحقيق أهداف المنظمة.



- وجود مستوى عالٍ من الانخراط في المنظمة لوقت طويل<sup>1</sup>.

## 2- أبعاد الالتزام الوظيفي:

يتأثر التزام الفرد داخل المنظمة بعدة متغيرات والتي تؤثر فيه، حيث يمكن تصنيفها على النحو التالي:

1-2- أبعاد متعلقة بالصفات الشخصية للفرد: وهي القدرات، المهارات، المؤهلات العلمية، الحالة الاجتماعية، الجنس، السن، مدة العمل...

2-2- أبعاد متعلقة بخصائص العمل: وتمثل كل ما يتعلق بالعمل، مثل النتائج المنجزة، المهارات المطلوبة، تحديد المهام، الأداء، الاستقرار الوظيفي.

3-2- أبعاد متعلقة بالعوامل التنظيمية: مثل علاقات العمل، نمط الرقابة، المشاركة في اتخاذ القرار، الأجر والحوافز.

4-2- أبعاد متعلقة بالبيئة الخارجية: توفر فرص عمل بديلة، توفر ظروف عمل أفضل<sup>2</sup>.

## 3- أهمية الالتزام الوظيفي:

تعود أهمية الالتزام التنظيمي إلى رفع كفاءة المنظمة والارتقاء بمستوى أدائها، وفهم العلاقة بين المنظمة والفرد والحث على السلوكيات الإيجابية؛ كالاستغراق الوظيفي وأخلاقيات العمل وتحقيق أهداف الفرد والمنظمة معا<sup>3</sup>.

1 - هدى درنوني، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي، أطروحة دكتوراة علم اجتماع إدارة وعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015، ص.ص.120.121.

2 - محمد اسماعيل داوود الجمحي، العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، 2016، ص.16.

3 - الالتزام التنظيمي لدى هيئة التدريس بجامعة الباحة وأثرهم على مستوى أدائهم الوظيفي، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ع.171، ج.02، 2016، ص.81.

#### 4- أسس الالتزام الوظيفي:

يشير الالتزام إلى مدى ارتباط الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها أو المهنة التي يقوم بها، كما أنه يعد مؤثرا جيدا عن اتجاه الفرد نحو ترك العمل أو التحول عنه، إذ أن ذلك التحول عن العمل قد يأخذ أشكالا مختلفة مثل؛ الغياب والأداء السيئ.. والذي قد يكون أقصاها نحو ترك الفرد لمهنته، ويتكون الالتزام من ثلاثة أسس:

1-4- الإحساس بالالتزام من خلال القناعة الذاتية بأهداف المنظمة وقيمها.

2-4- الانغماس والمشاركة الفعالة في العمل من خلال القناعة بأهمية دور الموظف في المنظمة، وهذا نتيجة لانعكاس رضا الفرد النفسي بأهمية الأنشطة والأدوار التي يقوم بها.

3-4- الإخلاص الذي يتجسد في الرغبة الأكيدة في عملية استمرار الفرد بالعمل لدى المنظمة<sup>1</sup>.

#### 5- مراحل الالتزام الوظيفي:

يمر الالتزام الوظيفي بثلاث مراحل رئيسية، وهي:

1-5- مرحلة الالتزام التحاق الفرد بالمنظمة يكون مبنيا على الفوائد التي يحصل عليها من تلك المنظمة، وتبعاً لذلك فهو يتقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلب منه سعياً للحصول على الفوائد المختلفة من المنظمة.

2-5- مرحلة التطابق تكون بين الفرد والمنظمة؛ حيث يتقبل الفرد سلطة الآخرين لرغبته في الاستمرار في العمل بالمنظمة، فهذا يزيد من انتمائه لها وشعوره بالفخر والاعتزاز بها.

3-5- مرحلة التبني: أي قبول الفرد بأهداف المنظمة كما لو كانت أهدافه وقيمه الخاصة<sup>2</sup>.

#### 6- عوامل تكوين الالتزام الوظيفي:

1 - أيهاب عيسى المصري وطارق عبد الرؤوف عامر، السلوك التنظيمي وسلوك المنظمة، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، ط.1، 2014، ص.60.

2 - عبدالله بن محمد الوزرة، درجة الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظرهم، مجلة العلوم التربوية، ع.1، 1436هـ، ص.228.

لقد حدد بعض الباحثين مجموعة من العوامل التي تتفاعل مع بعضها البعض مكونة الالتزام الوظيفي وأهمها:

أ/ العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية: يكون مستوى الالتزام تنظيمي مرتفعا عند ارتفاع نسبة البطالة وقصور المعلومات عن سوق العمل وانخفاض فرصة العمالة.

ب/ العوامل المتعلقة بخصائص الفرد: تعتبر خصائص الفرد من الأمور ذات الأهمية في الدراسات والبحوث لما تعكسه من جوانب تفسيرية للظواهر المدروسة، فخصائص الأفراد؛ كالسن ومدة العمل والمستوى التعليمي والجنس... لها علاقة كبيرة بدوافع الأفراد وقيمهم وعلاقتهم بالالتزام.

ج/ العوامل المتعلقة بخصائص الوظيفة (المؤسسة): تؤثر خصائص الوظيفة من حيث مجالها ودرجة التوتر في مستوى الالتزام التنظيمي في تنوع مجال الوظيفة والاستقلالية والتحدي والتغذية الراجعة والشعور بالأهمية والشعور بالمسؤولية.. كل هذا يرتبط إيجابا بالالتزام التنظيمي، وعندما يكون صراع في المؤسسة فإنه يؤثر عكسيا (سلبا) في الالتزام التنظيمي.

د/ العوامل المتعلقة بالبيئة الداخلية للمؤسسة: أن الدور الذي يجب على الإدارة القيام به هو إقناع الآخرين وفي جو عمل مناسب بضرورة إنجاز الأعمال بدقة وفعالية، فالإدارة الناجحة هي التي يقودها أفراد أكفاء يمتلكون مهارات عالية، فالعوامل الداخلية للمؤسسة تؤثر على الالتزام التنظيمي في الإشراف والقيادة والأجور.. وجماعة العمل تنمي الالتزام لدى الأفراد<sup>1</sup>.

1 - أمهاب عيسى المصري وطارق عبد الرؤوف عامر، مرجع سابق، صص.64.67.

### خلاصة:

أن الالتزام الوظيفي يعكس العلاقة القائمة بين الفرد والمنظمة ويؤثر في استقرار المنظمة وجودتها، حيث يتميز الأفراد بالالتزامهم بقبول أهداف المنظمة وبذل جهود إضافية لتحقيقها وبالانخراط لفترات طويلة، كما يتأثر الالتزام بعوامل شخصية، وظيفية، تنظيمية، وبيئية، وتظهر أهمية الالتزام في رفع كفاءة المنظمة وتعزيز العلاقة بين المنظمة والفرد. وعليه يتكون الالتزام من القناعة بأهداف المنظمة، المشاركة الفعالة، والرغبة في الاستمرار. وتتباين مراحلها بين التحاق الفرد بالمنظمة، تطابقه معها، وتبني أهدافه، فالعوامل التي تشكل الالتزام تشمل البيئة الخارجية، خصائص الفرد، الوظيفة، والبيئة الداخلية للمنظمة.

## الفصل الرابع الجانب الميداني للدراسة

تمهيد

مجالات الدراسة

منهج الدراسة

عينة الدراسة وخصائصها

ادوات جمع البيانات

خلاصة

تمهيد:

تعتبر الاجراءات المنهجية للدراسة حلقة الوصل بين الجانب النظري والجانب الميداني التي سنحاول في هذا الفصل التعرف على المنهجية التي ستساعدنا على التأكد من معطيات الدراسة وقد تم اختيار مديرية التوزيع - غاز - كهرباء - تبسة كمؤسسة لإجراء دراستنا الميدانية حيث نبدا هذا الفصل بعرض مجالات الدراسة ( مكاني ، زماني ، بشري ) .

ذكر المنهج المعتمد في الدراسة والعينة المختارة وخصائصها مع ادوات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة .

## 1 - مجالات الدراسة:

## 1/ المجال المكاني:

ينحصر المجال المكاني في ولاية تبسة - الدراسة الميدانية على مستوى شركة توزيع الكهرباء والغاز - مديرية التوزيع - تبسة - المنطقة الصناعية - تبسة-

نشأة و تطور مديرية التوزيع تبسة:

قبل نشأة مديرية التوزيع تبسة كانت تابعة إداريا لإقليم الكهرباء المتواجد آنذاك بعنابة، سنة (1978) تم إستحداث مركز التوزيع تبسة و الذي تتبع له إداريا أربع وكالات وهي:

تبسة، العوينات، بئرالعائر والشريعة، هذه الوكالات مكلفة بتوزيع الطاقة واستغلال شبكاتها عبر الولاية.

وطبقا للقانون (01-02) المؤرخ في 2005/02/05 تحول مركز التوزيع إلى المديرية

الجهوية التوزيع تبسة وفي سنة (2006) أصبحت التسمية كالتالي: مديرية التوزيع تبسة.

هذه المديرية تضمن توزيع الكهرباء لكافة سكان تراب الولاية والتي تقدر مساحتها الإجمالية بـ (13878) كم

مربع بعدد سكان يفوق (695000) ساكن موزعين عبر (12) دائرة

و(28) بلدية.

حيث أن عدد الزبائن في الكهرباء يقدر بـ (136850) زبون يمونون بشبكة كهرباء طولها: (7017) كم، 2021.

و(89000) زبون في الغاز بشبكة قنوات غاز طولها (1840) كم، 2021.

## ب/ المجال الزمني:

يقصد به المدة الزمنية المحددة التي استغرقتها الدراسة الميدانية في مديرية التوزيع – غاز- كهرباء –

تبسة.

ومرت بعدة مراحل:

\* المرحلة الأولى: عبارة عن جولة استطلاعية للمؤسسة ومحاولة التعرف على ميدان الدراسة بدأت

يوم: 2024/01/14 كان أول اتصال لنا بالمؤسسة قصد إجراء الدراسة، حيث تم استقبالنا من طرف

الموظفين وتمت الموافقة على طلبنا بالإذن بالدخول لإجراء الدراسة الميدانية.

\* المرحلة الثانية: بدأت هذه المرحلة من تاريخ: 2024/01/31 إلى غاية 2024/02/14، حيث تم فيها

الحصول على كافة المعلومات الخاصة بالمؤسسة من هيكل تنظيمي، إطار مجتمع الدراسة، والإطلاع على

القانون الداخلي ووثائق أخرى.

\* المرحلة الثالثة: بدأت بتاريخ: 2024/02/15 إلى غاية 2024/04/21، توزيع الاستمارات على العمال

واسترجاعها.

## ج/ المجال البشري:

تبعاً لموضوع دراستنا الذي يدرس أنماط الرقابة وعلاقتها بالالتزام الوظيفي فإن المجتمع البشري

(مجتمع الدراسة) المتكون من مجموعة من العمال المتواجدين في المؤسسة والبالغ عددهم (613) عامل

ويقسمون إلى:

- إطارات: (127) إطار.
- أعوان تحكم: (237) عون تحكم.
- أعوان تنفيذ: (249) عون تنفيذ.

2 – منهج الدراسة:



يعتمد البحث العلمي على مجموعة من الأسس والقواعد التي تحدد سير الباحث بداية من جمعه للبيانات إلى غاية وصوله لهدفه المنشود. فالمنهج يعتبر بنية متكاملة، المنهج الوصفي معتمد منذ نشأته ومتعلق بدراسة المشكلات المرتبطة بالمجالات الانسانية وهو الأكثر استخداما في الدراسات الإنسانية. ويمكن تعريفه على أنه طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية اجتماعية أو مشكلة اجتماعية أو سكان معينين...

ويرى آخرون أن المنهج الوصفي يعتبر طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميا عن طريق جمع المعلومات وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة.<sup>1</sup>

وقد اعتمدت دراستنا على المنهج الوصفي لإبراز ظاهرة الالتزام الوظيفي وهي الظاهرة المدروسة.

### 3- عينة الدراسة وخصائصها:

تفرض الدراسة الميدانية على الباحث اختيار عينة الدراسة والتي تعتبر من أهم الخطوات التي يتم اتباعها فهي مرحلة مهمة وحاسمة في نجاح البحث ونجاح الباحث في عملية جمع المعلومات. وهي إحدى خطوات البحث العلمي أما العينة المعتمدة في هذه الدراسة فهي عينة عشوائية طبقية نظرا لاعتمادنا على اختيار عينة ممثلة عن كل مستوى للمجتمع الأصلي ويرجع سبب اختيار هذا النوع من العينات إلى أن الهدف من الدراسة هو معرفة علاقة أنماط الرقابة في تحقيق الالتزام الوظيفي لجميع العمال بالمؤسسة.

### 3-1- تقدير حجم العينة :

لا يوجد اتفاق علمي على تحديد حجم العينة الأمثل لذا اعتمدنا في دراستنا على اختيار نسبة (10%) من المجتمع الكلي باستعمال طريقة التوزيع المتساوي لاختيار مفردات كل طبقة وبما أن المجتمع الأصلي للبحث البالغ عدده (613) مفردة، مقسم إلى ثلاث طبقات متباينة الحجم:

<sup>1</sup> عمار بوحوش ومحمد محمود الذنبيات ، :مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث ، ديو أن المطبوعات الجامعية ،الساحة المركزية بن عكنون الجزائر ،2007، ص ص 138،139.

\* الإطارات: (127) مفردة.

\* أعوان التحكم: (237) مفردة.

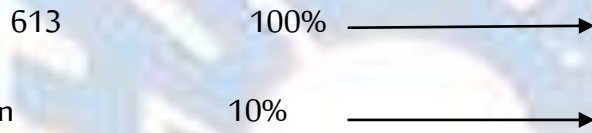
\* أعوان التنفيذ: (249) مفردة.

- حساب حجم العينة:

$$613=N$$

النسبة المختارة = 10%

لدينا



$$n=613*10/100 \quad \longrightarrow \quad 6130/100=61.3$$

ومنه نستنتج أن حجم العينة: هو (61) مفردة.

- حساب حجم العينة في كل طبقة:

$$n1=N1*n/N$$

$$= 127*61/613 \longrightarrow 7747/613=12.63=13$$

n1 = 13 مفردة

$$n2 = N2*n/N$$

$$= 237*61/613 \longrightarrow 14457/613=23.58=23$$

n2 = 23 مفردة

$$n3=N3*n/N$$

$$= 249*61/613 \longrightarrow 15189/613=24.77=25$$

n3 = 25 مفردة

ومن خلال هذه العمليات الحسابية وتقدير حجم العينة التي تتمثل في (61) مفردة موزعة إلى (13) إطار، و(23) عون تحكم، و(25) عون تنفيذ، وهو ما يتم توضيحه في الجدول التالي:

جدول رقم (01): يمثل توزيع أفراد العينة حسب منصب العمل.

العينة	العدد	الفئة
13	127	إطارات
23	237	أعوان تحكم
25	249	أعوان تنفيذ
61	613	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين.

خصائص العينة: إن عينة الدراسة لها عدة خصائص والجدول التالية والتي استخلصت بياناتها من تفرغ استمارات الدراسة من برنامج التحليل الاحصائي spss.

جدول رقم (2): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

النسبة %	التكرار	
86	43	ذكر
14	7	أنثى
100%	50	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج spss.

يتضح من خلال الجدول أن مؤسسة – سونلغاز تبسة- تعتمد على العنصر الذكوري أكثر من العنصر الأنثوي وهذا ما تشير إليه النسب حيث تمثل نسبة (86%) نسبة الذكور المرتفعة مقارنة بنسبة الإناث المقدرة ب(14%)، يوجد بالمؤسسة تفاوت كبير بين نسبة الذكور والإناث.

وهذا ما يمكن الإشارة إليه نظرا لطبيعة العمل في المؤسسة والمنطقة والظروف الاجتماعية، وقيم وعادات وتقليد المجتمع الجزائري الذي لا يحبذ عمل المرأة، ويرجع أيضا إلى البنية الجسدية لعنصر الذكور والتي تتطلب بعض الأعمال داخل وخارج المؤسسة.

نستنتج أن مؤسسة - سونلغاز تبسة- يغلب عليها الطابع الذكوري أكثر من العنصر الأنثوي.

جدول رقم(03): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.

التكرار	النسبة %	
6	3	(20-30)
40	20	(31-40)
54	27	41>
%100	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج spss.

يتضح من خلال الجدول أن الفئة الأكبر في العينة هي فئة من (41) سنة فأكثر بنسبة مئوية

قدرها (54%) وهم الأفراد الأكبر سنا في المؤسسة، بينما الفئة التي تليها هي فئة من [ 31- 40 ] بنسبة تقدر ب (20%).

ويمكن أن يشير هذا إلى استقرار أفراد العينة الأكبر سنا في العمل، وكذا خبرتهم وتفاعلاتهم داخل المؤسسة وارتباطهم بها، ونوعية العمل والمهام الموكلة إليهم.

كما تشير فئة الشباب لأقل نسبة وهم الأقل خبرة في العمل.

نستنتج من هذا الجدول أن مؤسسة – سونلغاز- تسعى لاستقرار عمالها لأن أغلبهم سنهم من (40) سنة فما فوق وتحقيق أهداف المؤسسة.

جدول رقم(04): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي.

النسبة %	التكرار	
4	2	متوسط
28	14	ثانوي
68	34	جامعي
%100	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج spss.

يتضح من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة لديهم مستوى جامعي بنسبة قدرها (68%) يليها

المستوى الثانوي بنسبة قدرها (28%). بينما النسبة الأقل مثلت أصحاب المستوى المتوسط.

وتوضح لنا من هذا الجدول أن مؤسسة – سونلغاز- توظف الفئة الجامعية أصحاب المؤهلات والكفاءات العلمية، وهذا يؤثر على استقرارهم والتزامهم بالعمل ويؤدي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة، وكذا فهم القوانين واللوائح المعمول بها داخل المؤسسة. ومعرفة حقوقهم وواجباتهم.

نستنتج أن مؤسسة – سونلغاز- لديها كفاءات وإطارات ذوو مؤهلات جامعية تمكنهم من تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة.

جدول رقم(05): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية.

النسبة %	التكرار	
12	6	< 5
34	17	(10-6)

14	7	(15-11)
30	15	(20-16)
10	5	20>
%100	50	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج spss.

يتضح لنا من خلال الجدول أن (34%) من أفراد العينة تتراوح خبرتهم من [6-10] سنة

و(30%) تتراوح خبرتهم من [16-20] سنة، وهذا ما يوضح أن أغلب العمال مستقرين مهنيا ولديهم ولاء

وانتماء للمؤسسة، من خلال التعاملات والممارسات فيما بينهم وتأثير البيئة المحيطة بالمؤسسة وأن لديهم القدرة على الإبداع في العمل والقدرة على تحقيق الأهداف المسطرة ويرجع ذلك إلى المنطقة السكنية والفئة العمرية للمتغيرات.

نستنتج من خلال الجدول أن الخبرة المهنية لدى عمال مؤسسة – سونلغاز- تمكنهم من الوصول إلى الأهداف المرسومة وتحقيق الاستقرار المهني.

جدول رقم(06): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية.

النسبة %	التكرار	
32	16	اعزب
66	33	متزوج
2	1	مطلق
00	00	ارمل
%100	50	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج spss.

يتضح لنا من خلال الجدول أن عدد المتزوجين والذي بلغت نسبته (66%) هم الأكثر نسبة بين أفراد العينة

وتلهم فئة العزاب بنسبة (32%)، وهذا ما يوضح استقرار عمال المؤسسة أسريا واجتماعيا، ويرجع ذلك

أيضا إلى متغير السن الذي يعطيهم وعيا اجتماعيا لتحقيق الأعمال بكفاءة. حيث أن الأفراد المتزوجون تكون

لديهم كفاءة كبيرة في تحمل المسؤولية وتحرص على التزامهم بأداء أعمالهم حيث يعتبر العمل مصدر لكسب عيشتهم لابد من الحفاظ عليه. وبعدها نسبة العزاب الذين يسعون لبناء مستقبلهم وتحقيق أهدافهم ورغباتهم بالإضافة إلى متطلبات العيش وتكاليف الزواج المرتفعة.

نستنتج من هذا الجدول أن أكثر العمال استقرارا في المؤسسة هم فئة المتزوجون.

جدول رقم(07): يمثل توزيع أفراد العينة حسب مكان السكن.

النسبة %	التكرار	
92	46	تبسه
2	1	سوق أهراس
2	1	الكويف
2	1	مرسط
2	1	الحمامات
100%	50	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج spss.

يتضح من خلال الجدول أن نسبة الأفراد القاطنين بمدينة تبسة بنسبة (92%)، وهذا ما يمكن أغلب أفراد العينة ويمكنهم من تأدية مهامهم على أكمل وجه واستقرارهم في العمل.

نستنتج من هذا الجدول أن أغلب العمال مستقرين مهنيا وهذا راجع لقرب مكان سكنهم من مقر العمل.

#### أدوات جمع البيانات:

تعتمد جل المناهج العلمية على اختلاف أنواعها على مجموعة أدوات ووسائل لجمع البيانات التي

يستعين بها الباحث في بحثه العلمي للإجابة على ما أثاره من تساؤلات وصولا إلى النتائج وقد تم استخدام:

أ/الملاحظة: هي مشاهدة الظاهرة محل الدراسة عن قرب في إطارها المتميز وفقا لظروفها الطبيعية.

لذلك استخدمنا في دراستنا الملاحظة البسيطة التي تحدث تلقائيا من خلال زيارتنا لمؤسسة سونلغاز - تبسة - فكانت الملاحظات الأولى هي التعرف على المؤسسة وفروعها وطرق سيرها ووسائلها ومحيطها الداخلي والخارجي.

ب/ الاستمارة: تعتبر الاستمارة من أهم أدوات جمع البيانات في البحوث الاجتماعية

الاستمارة تعرف على أنها: "تقنية اختبار يطرح من خلالها الباحث مجموعة من الأسئلة على أفراد العينة من أجل الحصول منهم على معلومات تتم معالجتها فيما بعد"<sup>2</sup>.

وتعرف بأنها: "نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع البحث أو مشكلة البحث، ويتم تنفيذ الاستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية أو ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد. كما تعرف بأنها: "مجموعة من الأسئلة مغلقة أو مفتوحة أو نصف مفتوحة.

وهي أيضا لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة ويتم ملؤها من طرف المبحوث والإجابة على أسئلتها في لقاء مباشر أو غير مباشر.

وقد اشتملت الاستمارة في دراستنا على ثلاث محاور:

\* المحور الأول: البيانات السوسيو ديمغرافية.

\* المحور الثاني: حول الفرضية الأولى: تضمنت ثمانية أسئلة.

\* المحور الثالث: حول الفرضية الثانية: التي تضمنت أحد عشر سؤالاً.

وقد تم توزيع (61) استمارة على أفراد العينة تم استرجاع (53) استمارة منها، وفقدت (08) استمارات وألغيت ثلاث استمارات.

<sup>2</sup> -موريس انجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية، دار القصة للنشر، ترجمة سعيد سبعون وبوزيد صحراوي واخرين، 2004، ص204.



## ج/ السجلات والوثائق:

هي من المصادر التي اعتمد عليها الباحثين في جمع بعض المعلومات التي تفيد البحث. بعضها الوثائق تحتوي العدد الإجمالي للعمال، وكذا:

- الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

- القانون الداخلي للمؤسسة.

- بيانات خاصة بمهام المصالح والأقسام.

ساعدتنا هذه الوثائق من معرفة مجتمع الدراسة وضبط عينة الدراسة.

أساليب التحليل الإحصائي: تم استخدام الأدوات الاحصائية التالية:

- برنامج التحليل الاحصائي.

- التكرارات والنسب المئوية.

- مقاييس النزعة المركزية (المتوسط الحسابي، الوسيط، المنوال..)

### خلاصة :

من خلال تطرقنا لهذا الفصل من مختلف الإجراءات المنهجية التي مرت بها الدراسة وتفسير مختلف العوامل وتوضيح تجليات الظاهرة المدروسة في الواقع باعتماد مجموعة أساليب لتحليل المعطيات للوصول لنتائج توضح لنا علاقة الرقابة بالالتزام.



## الفصل الخامس

عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

**تمهيد:**

تعتبر هذه المرحلة مرحلة عرض وتحليل النتائج وتبويبها ومناقشتها، وهي من أهم الخطوات المنهجية لإعداد البحث العلمي الذي يسعى الباحث من خلاله التأكد من صحة الفرضيات المقترحة وتحققها أو عدم تحققها، وسنحاول عرض وتحليل هذه البيانات عن طريق جداول إحصائية والكشف عن العلاقة بين أنماط الرقابة والالتزام الوظيفي عن طريق تحليل وتفسير الفرضيتين ثم مناقشة النتائج على ضوءهما وفي ظل المقاربات النظرية.

## أولا – عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية:

### 1- عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى:

تساهم الرقابة القبلية في تحقيق الاستقرار الوظيفي في المؤسسة.

جدول رقم(08): يوضح توجيه الأفراد لإنجاز الأعمال بكفاءة.

النسبة%	التكرار	
94	47	نعم
6	03	لا
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج spss.

يتضح من الجدول أن نسبة الأفراد الذين كانت إجابتهم بنعم أنهم ينجزون الأعمال بكفاءة هي (94%)، بينما كانت نسبة الاجابة بـ لا هي (6%). وهذا ما يفسر ثقافة العمل الايجابية بالمؤسسة – سونلغاز تبسة - وتشجيع المشاركة الفعالة والتعاون بين أفراد المؤسسة والوصول إلى تحقيق الاستقرار، وهذا يعكس أيضا الظروف الاجتماعية والمحيط الاجتماعي الذي يساعد الأفراد على إنجاز الاعمال بكفاءة وكذا توجيه الصحيح من طرف المسؤولين لتحقيق أهداف المؤسسة ومضاعفة الانتاجية.

وهذا ما يمكن العمال من الاندماج داخل بيئة العمل وفهم التغيرات الاجتماعية داخل المؤسسة.

ونستنتج من هذا الجدول أن أغلبية العمال يتم توجيههم ويقبلون الأسلوب الرقابي حفاظا على استقرارهم داخل المؤسسة.

جدول رقم(09): يتضمن مساعدة الرقابة على تحسين أداء العمل.

النسبة%	التكرار	
60	30	نعم
8	4	لا
32	16	احيانا
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج spss.

يتضح من خلال هذا الجدول أن نسبة المبحوثين الذين كانت إجاباتهم بنعم هم الأكثر نسبة والتي قدرت بـ (60%) تليها نسبة المجيبين بـ أحيانا بنسبة قدرها (32%). وهذا يشير إلى أن للرقابة دور فعال في تحسين أداء العاملين وهذا ما يفسر سعي العمال إلى الوصول إلى الاستقرار الوظيفي وتطوير الأداء والحصول على مستوى معيشي أفضل وتحقيق المكانة الاجتماعية. كما تفسر انضباط العمال داخل المؤسسة وحرصهم على تحقيق إنتاجية عالية وفعالية التنظيم وتحقيق التزام وظيفي.

نستنتج من هذا الجدول أن للرقابة علاقة وطيدة بالالتزام وتحقيق الاستقرار.

جدول رقم (10) يمثل مساعدة القانون الداخلي للعمال.

النسبة %	التكرار	
36	18	التقليل من ارتكاب الأخطاء
48	24	تحديد واجباتك وحقوقك
16	8	حل المشكلات والنزاعات
%100	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج spss.

يتضح لنا من هذا الجدول أن نسبة العمال الذين أجابوا بـ أن القانون الداخلي يساعدهم بتحديد الواجبات والحقوق كانت بنسبة (48%)، والذين أجابوا بـ أن القانون الداخلي يساعدهم على التقليل من ارتكاب الأخطاء كانت نسبتهم (36%). وهذا ما يفسر الدور الذي يلعبه القانون الداخلي كآلية لتنظيم العلاقات والديناميات الاجتماعية داخل المؤسسة وتنظيم السلوك والتفاعلات داخل بيئة العمل. كما أن القانون الداخلي يساعد على التقليل من ارتكاب الأخطاء المهنية والذي بدوره يوجه الأفراد لتحقيق وتحسين الكفاءة. وهذا يعكس التوجه الايجابي نحو الامتثال للقواعد والتوجيهات والأوامر وهو ما يعزز الوعي التنظيمي لدى العمال ويشعرهم بالمسؤولية والثقة في المؤسسة وتساعدهم على الاستقرار في العمل.

ونستنتج من هذا الجدول أن القانون الداخلي يساعد العمال على تحديد حقوقهم وواجباتهم ويوجههم للتقليل من ارتكاب الأخطاء وتحقيق الاستقرار وتحسين سير المؤسسة.

جدول رقم(11): يمثل تمكين الرقابة من إنجاز الأهداف المرسومة.

النسبة %	التكرار	
62	31	نعم
08	04	لا
30	15	أحيانا
%100	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج spss.

يتضح من هذا الجدول أن الأفراد الذين صرّحوا أن الرقابة تمكنهم من إنجاز الأهداف المرسومة هم الأكثر نسبة (62%) تلمهم إجابة الأفراد الذين صرّحوا بـ أحيانا بنسبة (30%) أن الرقابة تمكنهم من إنجاز الأهداف المرسومة ربما يطالبون بالمرونة في العمل وأخذ حرية أكبر.

وهذا يفسر أن أغلبية العمال حريصين على التقيد بالقوانين وإنجاز الأعمال بالطريقة الصحيحة للوصول للأهداف، كما أن الرقابة تزيد من التحسين في أداءهم للعمل وإنجاز الأعمال في الوقت المحدد.

نستنتج من هذا الجدول أن نمط الرقابة يمكن العامل من تحقيق الأهداف سواء على المستوى الشخصي أو المستوى التنظيمي.

جدول رقم(12): يمثل النظام الرقابي المطبق في المؤسسة.

النسبة %	التكرار	
32	16	رغبتك في البقاء في العمل
18	9	تحسين أدائك العملي
28	14	الالتزام بالقوانين والسياسات الداخلية للمؤسسة
22	11	امتثالك للمعايير الأخلاقية والمهنية
%100	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات spss.



يتضح من خلال هذا الجدول أن نسبة العمال الذين يرغبون في البقاء في العمل هم أكبر نسبة والمقدرة بـ (32%) تليها نسبة العمال الذين يلتزمون بالسياسات والقوانين الداخلية للمؤسسة بنسبة قدرت بـ (28%).

وهذا يشير إلى استقرار العمال في المؤسسة وهذا راجع إلى الفئة العمرية ومكان الإقامة المرتبطين ببعضهم البعض. فالعمال يساهمون في توسيع أعمال المؤسسة والحرص على تحقيق أهدافها وتحسين أدائهم والتزامهم بالقوانين وهذا راجع أيضا إلى أولوية العمل والتفاعلات القائمة بين العمال والإدارة.

نستنتج من هذا الجدول أهمية القوانين يؤدي إلى التزام العمال واستقرارهم ورغبتهم في البقاء في المؤسسة.

جدول رقم (13): يمثل الحرص على الحضور في أوقات العمل.

النسبة %	التكرار	
98	49	نعم
02	01	لا
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج spss.

يتضح من هذا الجدول أن أغلبية العمال يحرصون على الحضور في أوقات العمل بنسبة (98%) أي أن العمال يحضرون بانتظام، و(2%) فقط لا يهتمون بالحرص على الحضور في أوقات العمل.

ويمكن القول أنه عندما يكون الحرص على الحضور عاليا جدا فهذا مؤشر على التزام العمال بالقيم والمعايير المقبولة داخل المؤسسة، ومن الممكن أن تكون هناك عوامل اجتماعية وثقافية تلعب دورا هاما في تعزيز هذا الحرص على الحضور مثل الالتزام بالعمل والانضباط وثقافة المؤسسة. أما نسبة عدم الحضور علامة على عوامل اجتماعية أخرى كالضغط الاجتماعي.

نستنتج من هذا الجدول أن العمال يحرصون على الالتزام والحضور في أوقات العمل وهذا دليل استقرارهم.

جدول رقم(14): يمثل احترام مواقيت العمل يشعرك بـ:

النسبة%	التكرار	
62	31	الانتظام والاحترافية في العمل
24	12	الراحة والرضا على الأداء
14	7	تعزيز الثقة والاحترام بين الزملاء والإدارة
%100	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات spss.

يتضح من هذا الجدول أن نسبة الانتظام والاحترافية في العمل بنسبة (62%) هي الأعلى نسبة في الجدول تليها نسبة الراحة والرضا على الأداء بنسبة (24%).

وهذا يعكس أهمية الالتزام والحرص على الوقت والإنتاج كما يمكن ربط هذه النسبة بالقيم والمعايير التي تحث العمال على الانضباط والاحترافية في العمل، كما يمكن أن تعكس الثقافة والقيم المشتركة بين العمال داخل المؤسسة.

كما تشير نسبة الراحة والرضا على التوازن بين العمل والحياة الشخصية وكما تشير إلى أهمية تحقيق الرضا الشخصي والراحة داخل بيئة العمل.

نستنتج من هذا الجدول تأثير القيم والعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة ودورها الفعال في تحقيق الالتزام الوظيفي.

أما بالنسبة للسؤال المفتوح رقم (09) بخصوص نوع الرقابة المطبقة في المؤسسة كانت أغلب الإجابات هي التحفظ وعدم الإجابة والإجابات الأخرى متفاوتة بين رقابة صارمة ورقابة عن طريق التقارير ورقابة حسب القانون الداخلي رقابة قبلية وبعديّة...

بشكل عام يمكن تحليل نمط الرقابة المطبق في المؤسسة وفقا لفهم نوع علاقات العمل الموجودة بالمؤسسة كما يمكن أن تؤدي الرقابة إلى التشجيع على المشاركة والاستشارة بين الإدارة والعمال ويؤدي هذا إلى تعزيز الثقة والاحترام بين العمال ويؤدي إلى استقرارهم بالعمل وانضباطهم والتزامهم.

## 2- عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية:

تساهم الرقابة البعدية اللاحقة في تحقيق الولاء التنظيمي في المؤسسة.

جدول رقم(15): يمثل توجيه وتصحيح عند الوقوع في الخطأ.

النسبة %	التكرار	
22	44	تقديم ملاحظات بناءة
14	28	تقديم الدعم والتوجيه لتجاوز الخطأ
11	22	توجيهك للخطوات الصحيحة
3	6	أخرى
%100	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات spss.

يتضح من خلال الجدول أن تقديم الملاحظات البناءة في التوجيه وتصحيح الخطأ هي الأعلى نسبة والتي قدرت بـ (44%) بينما قدرت نسبة تقديم الدعم والتوجيه لتجاوز الخطأ بنسبة قدرت بـ(28%).

وهذا يشير إلى أن تقديم الملاحظات البناءة في محيط العمل وأثناء الوقوع في الخطأ أنه يوجد اهتمام بتقديم التوجيهات والنصائح البناءة للعمال الذين يرتكبون أخطاء، مما يعكس ثقافة التطوير والتحسين المستمر لقدرات العمال.

كما تشير نسبة الدعم والتوجيه لتجاوز الأخطاء إلى الدعم الفردي والتوجيه وهذا يساعد في تطوير استراتيجيات التنظيم وتدعم العمال وتحفزهم على تحسين وتطوير مهاراتهم.

نستنتج من هذا الجدول أن المؤسسة تسعى لتطوير قدرات افرادها وتطوير مهاراتهم عن طريق النصح والتوجيه وهذا يعزز ولاءهم للمؤسسة.

جدول رقم(16): يمثل التعرض للعقوبة عند الوقوع في الخطأ.

النسبة%	التكرار	
80	40	نعم
20	10	لا
%100	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات spss.

يتضح من خلال الجدول أن نسبة الأفراد الذين أجابوا بنعم أي عند وقوعهم في خطأ يتعرضون لعقوبة كانت (80%) ونسبة العمال الذين أجابوا بلا (20%).

وهذا يشير إلى أن المؤسسة تعتمد نظاما ضابطا وتشريعات صارمة وربما تدل على علاقة الأفراد بالسلطة وفاعلية نظام العقوبة وكان التبرير عند الإجابة بنعم وذكر نوع العقوبة أنه حسب القانون الداخلي ونوع العقوبة من الدرجة الأولى أو الثانية أو الثالثة.

نستنتج من هذا الجدول أن المؤسسة تطبق نظام العقوبات للحفاظ على صيرورة العمل.

جدول رقم(17): يمثل تأديتك للعمل بشكل جيد.

النسبة%	التكرار	
84	42	تزداد ثقتك في قدراتك الشخصية
04	02	الحصول على مكفآت وترقيات
12	6	تتزايد الفرص للحصول على مهام جديدة
00	00	أخرى
%100	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات spss.

يتضح من هذا الجدول أنه تزداد الثقة في القدرات الشخصية عند تأدية العمل بشكل جيد بنسبة (84%) وتتزايد الفرص للحصول على مهام جديدة بنسبة (12%).

وهذا مايشير إلى أن الأداء الجيد للعمل يؤثر على التفاعلات الاجتماعية ويزيد من ثقة العمال بأنفسهم وهذا يؤدي إلى تحقيق النجاح في العمل ويحفزهم ويزيد من رغبتهم في العمل للوصول للنجاح وتحقيق الأهداف المنشودة.

كما أن زيادة الفرص للمهام الجديدة تشير إلى تقدير الآخرين للقدرات والأداء للعمل مما يؤدي إلى التطور المهني وتحقيق الولاء التنظيمي.

نستنتج من هذا الجدول أنه كلما كان أداء الأعمال جيدا كلما زادت ثقة العمال بأنفسهم وقدراتهم وزاد ولاءهم للمؤسسة.

جدول رقم(18): يمثل الحرص على أداء المهام في الوقت المحدد.

النسبة %	التكرار	
90	45	نعم
02	1	لا
08	4	أحيانا
%100	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات spss.

يتضح من هذا الجدول أن العمال الذين يحرصون على أداء مهامه في الوقت المحدد بنسبة (90%)، بينما القليل الذين لا يحرصون على أداء المهام في الوقت المحدد إلا أحيانا بنسبة (8%).

وهذا يشير إلى أن حرص العمال على تنفيذ المهام في الوقت المحدد يحظى بقبول كبير في البيئة الاجتماعية ويعزز الالتزام والانضباط واحترام الوقت.

كما أنه يزيد من كفاءة العمال ويقلل من التأخر في العمل ويعزز العلاقات الاجتماعية داخل بيئة العمل.

نستنتج من هذا الجدول أن العمال يحرصون على إنجاز المهام في الوقت المحدد وهذا يعكس التزامهم وولاءهم للمؤسسة.

جدول رقم(19): يمثل السماح بالمشاركة في صنع القرار.

النسبة%	التكرار	
34	17	نعم
24	12	لا
42	21	أحيانا
%100	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات spss.

يتضح من هذا الجدول أن معظم المبحوثين الذين أجابوا بـ أحيانا كانت نسبتهم (42%)، بينما المبحوثين الذين أجابوا بنعم أي السماح لهم بالمشاركة في صنع القرار كانت (34%). وهذا يشير إلى أن معظم القرارات تتم بمشاركة فريق العمل وهذا يشجع على الشفافية والمشاركة في صنع القرارات ويؤدي هذا إلى الثقة في فريق العمل. كما يشير أيضا إلى أنه توجد قرارات لا يمكن السماح لهم وهذا راجع للهيكل التنظيمي للمؤسسة. نستنتج من هذا الجدول أنه توجد قرارات يسمح للعمال في مشاركتها وصنعها بينما أخرى لا يسمح لهم بالمشاركة في صنعها، وهذا راجع لطبيعة التنظيم وهذا يؤدي إلى الثقة بين العمال والتنظيم.

جدول رقم(20): يمثل مشاركتك في صنع القرار تجعلك.

النسبة%	التكرار	
32	16	أكثر اندفاعا للعمل
52	26	تعزز شعورك بالمسؤولية والانتماء
16	08	أكثر ارتباطا بالمؤسسة
%100	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات spss.

يتضح من هذا الجدول أن العمال الذين يتعزز لديهم الشعور بالمسؤولية والانتماء هم الأفراد المشاركون في صنع القرار بنسبة (52%)، والعمال الذين يكونون أكثر اندفاعا للعمل عند مشاركتهم في صنع القرار بنسبة (32%).

وهذا يوضح أن المشاركة في صنع القرار لديها دورا هاما في زيادة دافعية الفرد للعمل ويتعزز لديه الشعور بالمسؤولية والانتماء وهذا يشير أيضا إلى ارتباطهم بالعمل وتعزيز روح الفريق. وهذا يشعر الفرد أنه جزء من المؤسسة وبالتالي يزيد ولاءه لها.

نستنتج من هذا الجدول أن المشاركة في صنع القرار تزيد من ولاء العامل نحو مؤسسته.

جدول رقم(21): يمثل (هل لديك رغبة في تغيير المؤسسة).

النسبة %	التكرار	
36	18	نعم
64	32	لا
%100	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات spss.

يتضح من هذا الجدول أن معظم المبحوثين ليس لديهم رغبة في تغيير المؤسسة بنسبة (64%)، بينما العمال الذين لديهم رغبة في تغيير المؤسسة كانت نسبتهم (36%).

وهذا يشير إلى أن معظم العمال مستقرين مهنيا ولديهم ولاء لمؤسستهم بينما البعض الآخر لديهم رغبة في التغيير والبحث عن فرص جديدة والبحث عن التطور المهني وهذا راجع لعدة عوامل؛ مثل ضغوط العمل، كثرة الأعمال، عدم المساواة بين العمال ... وهذا يتطلب اهتماما أكبر بالموارد البشري لاتخاذ التدابير اللازمة.

نستنتج من هذا الجدول أن أكثر من نصف العمال لديهم ولاء للمؤسسة.

جدول رقم(22): يمثل الشعور بالفخر والاعتزاز لكونك احد افراد هذه المؤسسة.

النسبة %	التكرار	
92	46	نعم
08	04	لا
%100	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات spss.

يتضح من هذا الجدول أن أغلبية العمال يشعرون بالفخر والاعتزاز لكونهم أحد أفراد المؤسسة بنسبة (92%)، بينما الأفراد الذين لا يشعرون بالفخر والاعتزاز بنسبة (8%) فقط.

وهذا يشير إلى الاندماج القوي بين العمال والمؤسسة ويعزز الولاء والانتماء وبناء الهوية المشتركة، بينما العمال الذين لا يشعرون بالفخر والاعتزاز تعتبر ظاهرة طبيعية تحصل في أي مؤسسة.

نستنتج من هذا الجدول أن معظم العمال لديهم ولاء وانتماء للمؤسسة.

جدول رقم (23): يمثل هل مؤسستك تستحق الولاء والانتماء.

النسبة %	التكرار	
90	45	نعم
10	5	لا
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات spss.

يتضح من هذا الجدول أن معظم العمال يعتقدون أن مؤسستهم تستحق الولاء والانتماء بنسبة (90%)، ونسبة (5%) يرون أن مؤسستهم لا تستحق الولاء والانتماء.

يتضح من هذا الجدول أن علاقة العمال بمؤسستهم علاقة قوية جدا ولديهم ولاء لها وهذا راجع إلى نمط الرقابة السائد وعلاقات العمل القوية داخل المؤسسة والمحيط الاجتماعي.

نستنتج من هذا الجدول فهم علاقات العمل يعزز شعور الولاء والانتماء لدى العمال ويزيد من ارتباط العمال بالمؤسسة.

جدول رقم (24): يمثل السماح بالمشاركة في صنع القرار.

النسبة %	التكرار	
76	38	نعم
24	12	لا
100%	50	المجموع



المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات spss.

يتضح من هذا الجدول أن معظم العمال الذين يعتقدون أن مشاكل المؤسسة هي مشكلاتهم أيضا كانت نسبتهم (76%)، بينما الذين يرفضون مشاكل المؤسسة ولا يعتبرونها مشاكلهم بنسبة (24%).

وهذا يوضح أن أغلبية العمال تربطهم علاقة قوية بمؤسستهم وهذا راجع للبيئة التنظيمية التي يسودها الاحترام والمعدالة والمساواة وروح المسؤولية والانتماء والولاء.

نستنتج أنه كلما زاد الولاء للمؤسسة زاد ارتباط العمال بها.

## ثانيا : مناقشة النتائج:

### 1- على ضوء الفرضيات:

#### 1-1 مناقشة النتائج على ضوء الفرضية الأولى:

- أغلبية العمال يتم توجيههم لإنجاز الأعمال بكفاءة.

- تساهم الرقابة في تحسين الأداء.

- توجد علاقة وطيدة بين الرقابة والالتزام .

- يسهم ويساعد القانون الداخلي للمؤسسة على تحديد حقوق وواجبات العمال ويقلل من ارتكاب الأخطاء وبالتالي الرقابة القبلية تحقق الاستقرار.

- نمط الرقابة يمكن العمال من تحقيق الأهداف المرسومة وتساهم السياسات والقوانين إلى زيادة رغبة العمال في البقاء في المؤسسة.

- الرقابة القبلية لها دور في تحقيق الالتزام وذلك عن طريق الحرص على احترام أوقات العمل وهذا دليل على استقرارهم. وتأثير العلاقات داخل المؤسسة ومساهمتها في تحقيق الالتزام الوظيفي.

\* يمكن القول أن الفرضية الأولى (تساهم الرقابة القبلية في تحقيق الاستقرار الوظيفي) تحققت.

## 1-2- مناقشة النتائج على ضوء الفرضية الثانية:

من خلال عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية توصلنا للنتائج التالية:

- تساهم الرقابة البعدية في تطوير مهارات العمال عن طريق النصح والإرشاد وبالتالي تعزيز الولاء لديهم.
- يساهم تطبيق العقوبات بمختلف درجاتها في الحفاظ على صيرورة العمل في المؤسسة.
- تساهم الرقابة في تعزيز ثقة العمال بقدراتهم وأنفسهم ويزيد من ولائهم للمؤسسة.
- الحرص على إنجاز المهام في الوقت المحدد يعكس التزام العمال وولائهم للمؤسسة.
- المشاركة في صنع القرار يقوي روابط العمل وعلاقات العمال بعضهم ببعضهم ويقوي دافعيتهم للعمل ويعزز شعورهم بالمسؤولية تجاه المؤسسة وبالانتماء والولاء لها.
- علاقات العمل والرقابة تساهم في تعزيز شعور الولاء والانتماء ويزيد من ارتباط العمال بالتنظيم.
- \* وعليه فإن الفرضية الثانية تحققت (تساهم الرقابة البعدية في تحقيق الولاء التنظيمي للمؤسسة).

## 1-3- مناقشة النتائج على ضوء المقاربة النظرية:

- من خلال الدراسة النظرية التي تطرقنا إليها والدراسة الميدانية التي قمنا بها في المؤسسة – مديرية التوزيع – سونلغاز- تبسة- سنحاول توضيح أهم أوجه التشابه بين نتائج الدراسة الحالية والمقاربات النظرية التي اعتمدنا عليها في تفسيرنا لموضع أنماط الرقابة وعلاقتها بالالتزام الوظيفي:
- نجد أن نظرية الإدارة العلمية "لتايلور" أكدت مبادئها على نطاق الإشراف بغية تحقيق الكفاءة المهنية العالية في الرقابة والأداء أي لا بد أن تكون رقابة لصيقة لتحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة.
  - وهذا ما اتفق مع نتائج دراستنا حيث نجد أن غالبية العمال بمؤسسة سونلغاز يتمتعون بالجدية والانضباط والحرص على أوقات العمل واحترام النظام الداخلي للمؤسسة وكذا احترام التوجيهات المقدمة من طرف الرؤساء والمسؤولين لأن الرقابة تساعدهم على تحسين الأداء وبالتالي التزامهم بالعمل.
  - نظرية التقسيم الإداري "لهنري فايول" والتي أولت للرقابة حيزا كبيرا من الاهتمام وجعلت العملية الرقابية أحد أهم أربع عمليات في وظائف الإدارة، وركزت على نظام ينطوي على هيكل وتوزيع المهام والمسؤوليات بدقة

لتسهيل عملية الإشراف والرقابة وتحقيق أهداف المؤسسة بقدر كبير من الالتزام والانضباط، وهذا ما يتفق وينسجم ويتناسق مع نتائج دراستنا.



## النتائج العامة:

من خلال عرض وتحليل ومناقشة البيانات على ضوء فرضيات الدراسة وعلى ضوء المقاربات النظرية توصلنا إلى النتائج التالية:

- جاءت هذه الدراسة لتثبت إسهام الرقابة في تحقيق الالتزام الوظيفي داخل الهيكل التنظيمي في مديرية التوزيع - غاز. كهرباء- سونلغاز تبسة.

وبالتالي تبين أن الرقابة القبلية تساهم في تحقيق الاستقرار الوظيفي من خلال:

\* تحسين أداء العاملين وتمكينهم من تحقيق أهدافهم المرسومة وكذا أهمية السياسات والقوانين المطبقة والتي تؤدي إلى زيادة رغبة العمال في البقاء في المؤسسة.

\* تعزيز روح المبادرة والمشاركة والثقة بالنفس والثقة بالتنظيم.

\* نوع الرقابة المطبقة يؤدي إلى الحرص على تنفيذ الأعمال بكفاءة وكذا توجيه العمال ونصحهم وإرشادهم يحقق الاستقرار الوظيفي.

- كما أن الرقابة البعدية تساهم في تحقيق الولاء التنظيمي عن طريق:

\* تطبيق العقوبات يحافظ على صيرورة العمل.

\* المشاركة في صنع القرارات يعزز ولاء وانتماء العمال لمؤسستهم.

\* الرقابة تعزز ثقة العمال بأنفسهم وقدراتهم وتطور مهاراتهم وتزيد من ولائهم للمؤسسة وتحقق استقرارهم.

وبالتالي الرقابة تعزز علاقات العمل وتزيد من ارتباط العمال بمؤسستهم وتعزز شعور المسؤولية لديهم وبالتالي تحقق فرضيات الدراسة وكانت الإجابة على التساؤل الرئيسي للدراسة.

الخاتمة

### الخاتمة:

في الاخير نستطيع القول ان ماقدمناه وتم عرضه وتحليله ان انماط الرقابة تعد من اهم الوظائف الرئيسية في الادارة والتنظيم والتي يمكن بواسطتها زيادة الالتزام الوظيفي للعاملين داخل المنظمة.

ومن خلال دراستنا نظريا وميدانيا والتي كانت بعنوان انماط الرقابة وعلاقتها بالالتزام الوظيفي حيث ان الرقابة سواء كانت قبيلية او بعدية تعد عنصر هام في تحقيق الفاعلية وزيادة الالتزام داخل المنظمة وكذا تحقيق الاستقرار الوظيفي وزيادة الولاء لدى العاملين. وبالتالي مساهمة الرقابة في تحقيق الاستقرار الوظيفي والولاء التنظيمي، المشاركة في صنع القرار تعزز الثقة بين العمال والمؤسسة وتؤدي إلى الترابط القوي للعلاقات بين العمال فيما بينهم وبين المؤسسة، وتنمية روح المسؤولية لديهم. وبذلك فإن الرقابة تحقق الالتزام الوظيفي داخل الهيكل التنظيمي. وهذا ما توصلنا اليه من خلال نتائج الدراسة.

# المصادر والمراجع

## قائمة المصادر والمراجع:

أ/ الكتب:

1. إيهاب عيسى المصري. وطارق عبد الرؤوف عامر، السلوك التنظيمي وسلوك المنظمة، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، ط.1، 2014، .
2. إبراهيم مصطفى وآخرون، معجم الوسيط، دار الدعوة للنشر والتوزيع، القاهرة، ط.4.
3. عبد العزيز بن سعد الدغيثر، الرقابة الإدارية، الرياض.
4. بشير العلق، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، طبعة عربية، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2008.
5. جاد حمودة، تنمية الموارد البشرية، ط.1، عمان، الأردن: دار الرياءة للنشر والتوزيع، 2010.
6. حسين أحمد الطراونة، الرقابة الإدارية، ط.1، عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2012.
7. حسين عبد العال محمد، الرقابة الإدارية بين علم الإدارة والقانون الإداري، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2004.
8. زاهد محمد ديري، الرقابة الإدارية، دار المسيرة.
9. زاهر عبد الرحيم عاطف، الرقابة على الأعمال الإدارية، ط.1، دار الرياءة للنشر والتوزيع، 2009.
10. زياد محمد عبد، أساسيات علم الإدارة، ط.1، عمان: دار البداية ناشرون وموزعون، 2010.
11. زيد منير عبوي، الرقابة الإدارية الحديثة، ط.1، عمان: دار المعترف للنشر والتوزيع، 2020.
12. سعاد نائف برنوطي، الإدارة أساسيات إدارة الأعمال، ط.4، عمان: دار وائل للنشر، 2008.
13. سعيد السيد علي، الأصول الحديثة في علم الإدارة العامة العملية الإدارية (التخطيط، التنظيم، القيادة، التنسيق والاتصالات، الرقابة)، القاهرة، الكويت: دار الكتاب الحديث، 2007.
14. عبد الباري درة، الأساسيات في الإدارة المعاصرة، ط.2، عمان: دار وائل للنشر، 2012.
15. علي شريف، الإدارة المعاصرة، الإسكندرية: دار الفكر المعاصر، 2008.
16. علي عباس، الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال، ط.1، عمان، الأردن: إثراء للنشر والتوزيع، 2008.
17. عمار بوحوش. ومحمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية بن عكنون، الجزائر، 2007.



18. عبد اللطيف قطيش، الإدارة العامة من النظرية إلى التطبيق،-دراسة مقارنة-، ط.1، منشورات الحلبي الحقوقية، 2013.
19. فتحي أحمد ذياب عواد، إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق، ط.1، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2013.
20. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، عمان، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
21. ماجد عبد المهدي المساعدة، مبادئ علم الإدارة، ط.1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2013.
22. محمد عبد الفتاح ياغي، الرقابة في الإدارة العامة، ط.2، عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2013.
23. محمد عبد المقصود محمد، القيادة الإدارية، ط.1، عمان، الأردن: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
24. محمد علاونة، الأصول العلمية والعملية في الرقابة الإدارية، ط.1، عمان، الأردن: دار البداية ناشرون وموزعون، 2014.
25. محمد غرات الحلاملة، المفاهيم الحديثة في علم الإدارة، ط.1، الأردن: إثراء للنشر والتوزيع، 2010.
26. محمد مصطفى، الرقابة الإدارية، ط.1، عمان: دار ناشرون وموزعون، 2012.
27. مروان العطية، معجم المعاني الجامع، دار إيوان للنشر والتوزيع بالتعاون مع دار النواد، الإسكندرية، ط.1، 2004.
28. مؤيد سعيد السالم، تنظيم المنظمات - دراسة في تطوير الفكر التنظيمي خلال مئة عام - دار عالم الكتب الحديث، الاردن، ط.1، 2002.
29. موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار القصة للنشر، ترجمة سعيد سبعون. وبوزيد صحراوي وآخرين، ط.2، 2004.
30. نعيم إبراهيم الظاهر، أساسيات الإدارة المبادئ والتطبيقات الحديثة، ط.1، عمان: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2009.
31. هاشم حمدي رضا، تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، ط.1، عمان: دار الراية للنشر والتوزيع، 2010.
32. هاني خلف الطراونة، نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، عمان، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2010.

## ب/ المذكرات والرسائل:

1. بوسفط أمال، الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العمال -مؤسسة الخزف بجيجل أنموذجا- رسالة ماجستير، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015.
2. السعيد بلوم، أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية – دراسة ميدانية بمؤسسة المحركات والجرارات بالسوناكوم- رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، جامعة منتوري قسنطينة، 2011.
3. كمال بودانة، دور الرقابة الإدارية في تحقيق التنمية المحلية – دراسة ميدانية بمقر ولأية الجلفة – أطروحة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2019.
4. محمد إسماعيل داوود الجماعي، العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، 2016، ص.16.
5. مراح طاهر شكري "حسن علي"، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية نابلس، فلسطين، 2016.
6. هدى درنوني، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي، أطروحة دكتوراه علم اجتماع إدارة وعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015، ص.ص.120.121.

## ج/ المجلات العلمية:

1. الالتزام التنظيمي لدى هيئة التدريس بجامعة الباحة وأثرهم على مستوى أدائهم الوظيفي، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ع.171، ج.02، 2016، ص.81.
2. عبدالله بن محمد الوزرة، درجة الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم الاجتماعية بجامعة الأمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظرهم، مجلة العلوم التربوية، ع.1، 1436هـ، ص.228.
3. كمال بودانة، الرقابة الإدارية، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة بسكرة، 2020.
4. محمد إبراهيم كامل صويطا، دور الرقابة الإدارية في تحقيق التطوير التنظيمي، المجلة العربية للإدارة، جامعة فلسطين التقنية، فلسطين، 2020.

الملاحق

## الملاحق:

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

قسم علم الاجتماع  
المرجع رقم: 1/2023/ع ا ج 2023

إلى السيد (ة): مدير مديرية سونلغاز - تبسة-

إذن بالدخول

بعد واجب التحية والاحترام...

لغرض استكمال البحوث الميدانية لطلبة الماستر بقسم علم الاجتماع يرجى منكم السماح للطلاب بإجراء زيارات ميدانية بمؤسساتكم لغرض إجراء الدراسة الميدانية لمذكرة الماستر.

الطالب 1: ربيعي سعيدة      التخصص: علم اجتماع التنظيم والعمل

الطالب 2: مرزوك رزيقة      التخصص: علم اجتماع التنظيم والعمل

موضوع البحث: أنماط الرقابة وعلاقتها بالالتزام الوظيفي

وفي الأخير تقبلوا منا فائق التحية والاحترام.

تبسة في: 2024/01/10

المؤسسة المستقبلة

رئيس القسم

الأستاذ المشرف

Favorable  
رئيس قسم الموارد البشرية  
يوسف

قسم علم الاجتماع بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
جامعة الشهيد العربي التبسي - تبسة

قسم علم الاجتماع  
جامعة الشهيد العربي التبسي - تبسة

قسم الموارد البشرية  
مديرية التوزيع - تبسة

GSP STRUCTURES	EFFECTIF					
	C.S.S/C.S	C	HM	PM	E	T
STAFF DR	1	3	0	1	0	5
SSE	0	1	1	3	92	97
S. Juridique	1	4	0	0	0	5
Div. Finances et Comptabilité	4	6	4	0	0	14
Div. Tech Electrotech	2	6	25	6	9	48
Div. Planification Elec/Gaz	2	1	1	0	0	4
Div. Tech Gaz	2	3	3	5	4	17
Div. Etudes et Exec. Trac.	1	4	16	1	1	23
Div. Adm. Marché	1	5	8	3	2	19
Div. Gestion Systèmes Informatique	0	1	0	0	0	1
Div. Ressources Humaines	2	4	4	0	0	10
Div. Relations Commerciales	3	7	5	7	3	25
S. Affaires Générales	1	3	4	2	8	18
AG Comm Teb1	1	4	14	3	6	28
AG Comm Teb2	1	6	20	3	8	38
AG Comm El-Aouinet	1	6	10	2	5	24
AG Comm Ouacqa	1	3	13	1	3	21
AG Comm Bir El Ater	0	5	14	1	5	25
AG Comm Cheria	1	5	16	0	10	32
Dist. Elec. YEB	1	3	1	6	25	36
Dist. Elec. El-Aouinet	1	5	0	2	12	20
Dist. Elec. Bir El Ater	1	3	2	4	9	19
Dist. Elec. Cheria	1	3	2	4	14	24
Dist. Gaz. YEB	1	2	1	2	8	14
Dist. Gaz. El-Aouinet	1	1	2	4	10	18
Dist. Gaz. Bir El Ater	1	0	2	3	9	15
Dist. Gaz. Cheria	1	0	2	4	6	13
Total	33	94	170	67	249	613

## REPARTITION DES EFFECTIFS PAR STRUCTURES ET PAR GSP

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة -

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

تخصص تنظيم وعمل



استبيان

بعنوان : أنماط الرقابة وعلاقتها بالالتزام الوظيفي

دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز - تبسة-

إشراف الدكتور:  
مالك محمد

اعداد الطالبات:  
ربيعة سعيدة  
مرزوك رزيقة

أعدت هذه الاستمارة بهدف الدراسة العلمية لذا نرجو منكم الاجابة على أسئلتنا بصراحة وموضوعية ودقة ونعدكم أن تحاط المعلومات المقدمة بالسرية التامة، وسيتم استعمالها لغرض البحث العلمي فقط.

الرجاء وضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة

السنة الجامعية

2024/ 2023

المحور الأول البيانات السوسيو ديمغرافية

- 1-الجنس :  ذكر  أنثى
- 2-السن: [من 20-30 سنة]  , [31 - 40 سنة]  , [41 سنة فما فوق]
- 3- المستوى التعليمي : ابتدائي  , متوسط  , ثانوي  , جامعي
- 4 - الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات  , [6-10 سنة]  , [11-15]  , [16-20 سنة]  فاكتر  
فاكتر 20 سنة فاكتر
- 5- الحالة العائلية : أعزب  , متزوج  مطلق  , ارملة
- 6- مكان السكن: .....

المحور الثاني: تساهم الرقابة القبلية في تحقيق الاستقرار الوظيفي

- 7- هل يتم توجيهك لانجاز الاعمال بكفاءة؟  
نعم  , لا  . اذا كانت الاجابة بـ: لا  
فلماذا؟ .....
- 8- هل الرقابة في مؤسستك تساعدك على تحسين ادائك في العمل؟  
نعم  , لا  , أحيانا
- 9 - مانوع الرقابة المطبقة في مؤسستك؟  
.....  
.....  
.....
- 10- هل يساعدك القانون الداخلي في:  
\* التقليل من ارتكاب الأخطاء  \* حل المشكلات والنزاعات   
\* تحديد واجباتك وحقوقك
- 11- هل تتمكنك الرقابة من التحقق من انجاز الاهداف المرسومة؟  
نعم  لا  أحيانا

12- هل النظام الرقابي المطبق يزيد من :

- \* رغبتك في البقاء في العمل  \* الالتزام بالقوانين والسياسات الداخلية للمؤسسة   
 \* تحسين ادائك العملي  \* امتثالك للمعايير المهنية والأخلاقية

13- هل تحرص على الحضور في اوقات العمل؟

- نعم  لا

14- هل احترامك لمواقيت العمل يشعرك ب:

- \* الانتظام والاحترافية في العمل  \* تعزيز الثقة والاحترام بين الزملاء والادارة   
 \* الراحة والرضا على الاداء

### المحور الثالث تساهم الرقابة البعدية في تحقيق الولاء التنظيمي

15- كيف ترى الاسلوب الرقابي المطبق في مؤسستك ؟

.....  
 .....  
 .....

16- هل يتم توجيهك للتصحيح عند وقوعك في خطأ عن طريق :

- \* تقديم ملاحظات بناءة  \* توجيهك للخطوات الصحيحة   
 \* تقديم الدعم والتوجيه لتجاوز الخطأ  \* اخرى اذكرها : .....

17- هل وقوعك في خطأ ما يعرضك للعقوبة؟

- نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم فما نوع العقوبة ؟

.....  
 .....

18- عند تاديتك للعمل بشكل جيد هل :

- \* تزداد ثقتك في قدراتك الشخصية  \* تتزايد الفرص للحصول على مهام جديدة



\* الحصول على مكافآت وترقيات  \* اخرى اذكرها : .....

19- هل تحرص على اداء مهامك في الوقت المحدد ؟

نعم  لا  أحيانا

20- هل يسمح لك بالمشاركة في صنع القرار؟

نعم  لا  أحيانا

21- هل مشاركتك في صنع القرار يجعلك :

\* اكثر اندفاعا للعمل  \* اكثر ارتباطا بالمؤسسة   
\* تعزز شعورك بالمسؤولية والانتماء

22- هل لديك رغبة في تغيير المؤسسة ؟

نعم  لا

إذا كانت الاجابة ب نعم اذكر السبب ؟

.....  
.....  
.....

23- هل تشعر بالفخر والاعتزاز لكونك احد افراد هذه المؤسسة؟

نعم  لا

24- هل تعتقد ان مؤسستك تستحق الولاء والانتماء؟

نعم  لا

25- هل تعتقد ان مشكلات المؤسسة هي مشكلاتك انت ايضا؟

نعم  لا