



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون تيارت

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر الطور الثاني ل.م.د.

في علم الاجتماع العمل والتنظيم موسومة بـ

الأساليب المعتمدة في الرقابة الإدارية وأثرها على مستوى الإلتزام الوظيفي

-دراسة ميدانية لعينة من موظفي مديرية التربية-تيارت -

إشراف الأستاذ :

د/ خريش زهير

إعداد الطالبين:

-تريكي نجاة

-رياح شيماء

لجنة المناقشة

| الصفة | الرتبة | الأستاذ (ة) |
|--------------|-----------------|----------------|
| رئيسا | أستاذ محاضر(ب) | د/ مرياح مليكة |
| مشرفا ومقررا | أستاذ محاضر (أ) | د/ خريش زهير |
| مناقشا | أستاذ محاضر(أ) | د/ زهواني عمر |

السنة الجامعية: 2022 - 2023

ملخص الدراسة :

هدفت الدراسة الراهنة إلى محاولة معالجة موضوع الأساليب الرقابية والإلتزام الوظيفي والذي يعتبر من أهم المواضيع التي تحظى بإهتمام كبير من الباحثين والمختصين في العلوم الإجتماعية وبالأخص علم إجتماع التنظيم والعمل ، ولقد قمنا بتقسيم دراستنا إلى جانبين نظري وميداني .

جانب نظري:

حاولنا من خلاله توضيح الإطار التصوري و النظري للدراسة والذي يتضمن كل من الإشكالية ، الفرضيات ، أهمية وأهداف الدراسة، مبررات إختيار الموضوع ، بالإضافة إلى البناء المفاهيمي للدراسة ، وعرض الدراسات السابقة ، كما وضحنا مختلف المداخل النظرية المفسرة للموضوع .

جانب ميداني :

من خلاله قمنا بإتباع إستراتيجية منهجية متكاملة التي شخصت لنا الواقع الفعلي لمتغيرات الدراسة وقربتنا أكثر من فهم المؤسسة مديرية التربية بولاية تيارت كنموذج ، حيث تشمل هذه الإستراتيجية المنهجية على أهم الإجراءات المنهجية والتي تمثلت في إعتادنا على المنهج الوصفي بإختيار عينة عشوائية طبقية شملت 80 مفردة من مجموع مجتمع البحث الكلي ، موزعة على الفئات السوسيو مهنية وبأخذ 15% من كل فئة حسب طريقة التوزيع المتساوي، كما إعتدنا على تقنية الإستمارة كأداة رئيسية في جمع البيانات إضافة إلى أدوات مساعدة تمثلت في الملاحظة والمقابلة، وإستخدامنا برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية، وإعتدنا على مقاييس النزعة المركزية المتمثلة في المنوال، علاوة على تحليل وتفسير البيانات الميدانية ومناقشتها في ضوء الفرضيات، الدراسات السابقة ، النظريات وفي الأخير إقتراح بعض القضايا والتوصيات العامة .

الكلمات المفتاحية: الرقابة الإدارية، الإلتزام الوظيفي، الفئات السوسيو مهنية، الأساليب الرقابية، مديرية التربية.

Abstarct:

The current study aimed to try to address the subject of control methods and functional commitment, which is one of the most important topics of great interest to researchers and specialists in the social sciences, especially the sociology of organization and work, and we have divided our study into two theoretical and field aspects

Theoretical aspect : through which we tried to clarify the conceptual and theoretical framework of the study, which includes both the problem, hypotheses, the importance and objectives of the study, the justifications for choosing the topic, in addition to the conceptual construction of the study, and the presentation of previous studies, as we explained the various theoretical approaches explaining the subject.

Field aspect: Through which we followed an integrated methodological strategy that diagnosed the actual reality of the study variables and brought us closer to the understanding of the institution, the Directorate of Education in the state of Tiaret as a model , as this methodological strategy includes the most important methodological procedures, which was our reliance on the descriptive approach by selecting a random sample that included 80 individuals from the total research community, distributed among the sociological groups And taking 15% of each category according to the method of equal distribution, and we also relied on the form technology as the main tool in data collection in addition to the auxiliary tools represented in observation and interview, and we used the statistical package program for the social sciences, and we relied on one of the measures of central tendency represented in the mode, in addition to analyzing and interpreting field data, and discussing them in the light of hypotheses, previous studies, theories Finally, some general issues and recommendations.

Keywords : administrative control, functional compliance, sociological categories, control methods, Directorate of Education

شكر وتقدير:

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، الحمد لله الذي أعاننا ووفقنا على إتمام انجاز هذا العمل المتواضع الذي نضعه بين أيديكم.

كما نتقدم بخالص الشكر والامتنان والتقدير إلى الأستاذ المشرف على هذه المذكرة الدكتور "خريش زهير" الذي ساعدنا بتوجيهاته وإرشاداته المستمرة ونصائحه القيمة طيلة مراحل انجاز هذا الموضوع العلمي.

كما نتقدم بجزيل الشكر والاحترام إلى السادة أعضاء لجنة المناقشة وإلى كافة أساتذة قسم علم الاجتماع.

كما يسعدنا أيضا أن نتقدم بالشكر إلى رئيس مصلحة التكوين والتفتيش السيد "بن قسمية عبد الرحمان" نظرا لاستقبالته وتسهيله لنا عملية النزول إلى الميدان

وإلى زميلنا الطالب "قطاف الجيلالي" الذي كان له الفضل في تزويدنا ببعض المراجع العلمية المعاصرة المهمة.

إهداء:

أهدي هذا العمل المتواضع إلى من كانوا سببا في حبنا للعلم،
وتحملنا للمشقة، وتجاوزنا للصعاب، إلى الذين يعود إليهم الفضل
في كل شيء بعد الله سبحانه وتعالى، إلى الوالدين الكريمين.
كما أهدي تحية صدق وتقدير إلى منبع الحب والاهتمام إلى أخي
الكريم "تريكي أبو القاسم أمين" وإلى كل أخواتي وعائلي.
كما أخص بالذكر كل من رافقتهم في مشواري الجامعي إلى
الأصدقاء الطلبة "رياح شيماء، بوخاتم عبير، بوخرسين نورة، بارود
خديجة، بوسته أسماء" وعلى رأسهم "عبيد فاطمة".

تريكي نجاة.

إهداء:

إلى رمز القوة والصبر، العطاء والاهتمام، إلى أعز ما في الوجود، إلى أعلى

ما أملك "أمي وأبي".

إلى أعز ما أملك إخوتي "إلياس" "أحمد" "أيوب".

إلى أخواتي ورمز فخري "عبير" "آسيا" "رتاج".

إلى صديقاتي ورفيقات دربي "بن الدين زينب" "بطام صبرين" "بوتي

زوبيدة".

إلى من تقاسمت معها العمل "تريكي نجاه".

وإلى كافة طلبة جامعة ابن خلدون متمنية لهم كل التوفيق والنجاح.

رياح شيماء.

فهرس المحتويات

| |
|-----------------------|
| ملخص الدراسة |
| شكر وتقدير |
| إهداء |
| فهرس المحتويات |
| فهرس الجداول |
| مقدمة أ-ج |

الفصل الأول: الإطار التصوري والنظري للدراسة.

| |
|---|
| 5..... تمهيد |
| 5..... أولاً: مبررات إختيار الموضوع |
| 6..... ثانياً: أهمية الدراسة |
| 7..... ثالثاً: أهداف الدراسة |
| 8..... رابعاً: الإشكالية |
| 12..... خامساً: فرضيات الدراسة |
| 14..... سادساً: بناء المفاهيم |
| 19..... سابعاً: الدراسات السابقة |
| 25..... ثامناً: مدى الإستفادة من الدراسات السابقة |
| 27..... خلاصة |

الفصل الثاني: المداخل النظرية المفسرة للأساليب الرقابية والالتزام الوظيفي

| |
|--|
| 29..... تمهيد |
| 30..... أولاً: النظريات الكلاسيكية |
| 30..... 1-1- النظرية البيروقراطية |
| 31..... 1-2- نظرية الإدارة العلمية |
| 32..... 1-3- نظرية التقسيم الإداري |
| 34..... ثانياً: النظريات النيوكلاسيكية |
| 34..... 2-1- نظرية العلاقات الإنسانية |
| 35..... 2-2- المدرسة السلوكية |
| 36..... ثالثاً: النظريات الحديثة |

| | |
|--|---|
| 36 | 3-1- تالكوت بارسونز..... |
| 37 | 3-2- نظرية دوجلاس ماك غريغور..... |
| 37 | 3-3- إيميتاي إتزيوبي..... |
| 38 | رابعاً: النظريات المعاصرة..... |
| 38 | 4-1- النظرية الموقفية..... |
| 39 | 4-2- نظرية الإدارة بالأهداف..... |
| 39 | 4-3- نظرية الإدارة اليابانية..... |
| 40 | خامساً: التعقيب على النظريات..... |
| 41 | سادساً: تقييم عام على المداخل النظرية..... |
| الفصل الثالث: أساليب الرقابة الإدارية | |
| 44 | تمهيد..... |
| 45 | أولاً: أهم الأساليب المعتمدة في الرقابة الإدارية..... |
| 50 | ثانياً: أنواع الأساليب الرقابية..... |
| 52 | ثالثاً: خطوات الأساليب الرقابية..... |
| 53 | رابعاً: خصائص الأساليب الرقابية..... |
| 54 | خامساً: أهداف الأساليب المعتمدة في الرقابة الإدارية..... |
| 54 | سادساً: الأساليب المعتمدة في الرقابة الإدارية وتأثيرها على سلوكيات الموارد البشرية..... |
| 56 | سابعاً: طرق وكيفية ضمان فعالية أساليب رقابة التسيير الإداري داخل المؤسسة الجزائرية..... |
| 57 | خلاصة..... |
| الفصل الرابع: الإلتزام الوظيفي. | |
| 59 | تمهيد..... |
| 60 | أولاً: خصائص الإلتزام الوظيفي..... |
| 61 | ثانياً: أنواع الإلتزام الوظيفي..... |
| 63 | ثالثاً: مراحل تطور الإلتزام الوظيفي..... |
| 64 | رابعاً: محددات الإلتزام الوظيفي..... |
| 65 | خامساً: العلاقة بين الإلتزام الوظيفي وبعض المتغيرات التنظيمية..... |
| 66 | سادساً: مداخل دراسة الإلتزام الوظيفي..... |
| 68 | سابعاً: الإلتزام الوظيفي في المؤسسة الجزائرية..... |

| | |
|---|--|
| 71 | خلاصة |
| الفصل الخامس: الإطار المنهجي للدراسة. | |
| 73 | تمهيد |
| 74 | أولا: مجالات الدراسة |
| 77 | ثانيا: منهج الدراسة |
| 78 | ثالثا: أدوات جمع البيانات |
| 81 | رابعا: الأساليب الإحصائية |
| 82 | خامسا: عينة الدراسة ومواصفاتها |
| 92 | خلاصة |
| الفصل السادس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة | |
| 94 | تمهيد |
| 95 | أولا: عرض ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء فروضها |
| 95 | 1- عرض وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الفرعية الأولى |
| 107 | 2- مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى |
| 108 | 3- عرض وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الفرعية الثانية |
| 127 | 4 - مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية |
| 127 | 5 - مناقشة نتائج الفرضية العامة |
| 128 | ثانيا : مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة |
| 129 | ثالثا : مناقشة نتائج الدراسة في ضوء النظريات |
| 130 | رابعا : القضايا التي تثيرها الدراسة |
| 131 | خامسا : التوصيات والإقتراحات العامة |
| 133 | خاتمة |
| 136 | قائمة المراجع |
| | الملاحق |

فهرس الجداول

| رقم الجدول | عنوان الجدول | الصفحة |
|------------|---|--------|
| 1. | ييين توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس | 84 |
| 2. | ييين خصائص أفراد العينة حسب متغير السن | 85 |
| 3. | ييين خصائص أفراد العينة حسب متغير الحالة المدنية | 86 |
| 4. | ييين خصائص أفراد العينة حسب متغير مكان الإقامة | 87 |
| 5. | ييين خصائص أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي | 88 |
| 6. | ييين خصائص العينة حسب متغير الوظيفة | 89 |
| 7. | ييين خصائص أفراد العينة حسب متغير طبيعة العمل | 90 |
| 8. | ييين خصائص أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية | 91 |
| 9. | ييين عملية الرقابة داخل المؤسسة | 94 |
| 10. | ييين المدة الزمنية التي تتبعها المؤسسة في تطبيق الرقابة الإدارية | 96 |
| 11. | ييين توزيع المبحوثين في حالة الإجابة بنعم : تقوم المؤسسة بمتابعة أداء الموظفين يوميا | 97 |
| 12. | ييين زيادة المتابعة المستمرة للموظفين من الإنضباط في العمل | 99 |
| 13. | ييين مساهمة التقويم المستمر في الإلتزام بحضور الدوام الرسمي | 100 |
| 14. | ييين إعتماء المؤسسة على أساليب رقابية صارمة يزيد من الإلتزام بتطبيق القوانين | 101 |
| 15. | ييين تناسب طريقة تقييم الأداء الوظيفي مع الجهد المبذول داخل المؤسسة | 103 |
| 16. | ييين كيفية ضبط أداء الموظفين لتجنب عدم التماطل في العمل | 104 |
| 17. | ييين طبيعة التقارير الإدارية التي يصدرها المدير والتي تساعد على زيادة الإلتزام داخل المؤسسة | 105 |
| 18. | ييين نمط الإشراف الذي يساعد على زيادة الإندماج في العمل | 108 |
| 19. | ييين مساعدة نمط الإشراف المتبع على الإندماج بسهولة مع جماعة العمل | 109 |
| 20. | ييين أن الإشراف على عدد قليل من الموظفين يزيد من التحكم أكثر في سلوكهم | 110 |
| 21. | يؤدي إشراك الموظف في إتخاذ القرارات إلى الإستقرار في العمل | 111 |
| 22. | يؤدي إعطاء المزيد من حرية التصرف في العمل إلى التحفيز والإقبال عليه | 113 |
| 23. | ييين إعتماء إشراف المدير على تقديم حوافز داخل المؤسسة | 114 |

| | | |
|-----|--|-----|
| 116 | يبيّن تناسب قيمة الأجر الذي يتقاضاه الموظف مع ما يبذله من جهد | .24 |
| 117 | التوجيه في العمل يزيد من الرضا عن المنصب داخل المؤسسة | .25 |
| 119 | يبيّن مساهمة كثرة إصدار الأوامر في الإلتزام بقييم العمل | .26 |
| 121 | بين طبيعة العلاقة الإجتماعية مع زملاء العمل | .27 |
| 122 | يبيّن مساعدة إرشاد المدير في زيادة التعرف أكثر على كيفية سير العمل | .28 |
| 123 | يبيّن تشجيع عدالة الإشراف على بذل جهد أكبر داخل المؤسسة | .29 |
| 125 | يبيّن ترك العمل في المؤسسة مقابل فرصة عمل أفضل في مؤسسة أخرى | .30 |
| 126 | يبيّن طبيعة الإتصال بين الموظفين والمدير لها دور في زيادة إندماجهم | .31 |

مقدمة

مقدمة :

إن المتصفح للتراث النظري المعاصر في علم إجتماع التنظيم والعمل يتضح له جليا بأن موضوع الأساليب الرقابية والإلتزام الوظيفي من بين المواضيع الرئيسية التي حظيت بإهتمام كبير من طرف الباحثين والدارسين في مجال العلوم الإجتماعية وخاصة علم إجتماع التنظيم ، والمتضمن في الأدبيات والتراكمات النظرية والدراسات السوسولوجية يتضح له مدى أهمية هذه المتغيرات نظرا لتعدد المقاربات النظرية والبحوث الميدانية التي عاجلت هذا الموضوع وفق أطر وتصورات منهجية متباينة .

وفي دراستنا هذه ارتأينا إلى معالجة متغير الأساليب الرقابية على اعتبار أنها نشاط إداري منظم يهتم بالإشراف والمتابعة ويؤثر على متغير مهم يتمثل في الإلتزام الوظيفي .

وعلى هذا الأساس تعتبر الأساليب الرقابية الأداة الأساسية لمراقبة سير العمل داخل المؤسسة كونها تساهم في ربط أجزاء العمليات الإدارية مع بعضها البعض.

ووفق هذا المنظور تعد الأساليب الرقابية حلقة من حلقات العملية الإدارية ذاتها، وهي ليست نشاطا مستقلا، بل هي نشاط متداخل مع جميع الأنشطة الأخرى، كما أنها تعتبر نشاطا مستمرا ينطوي على مواجهة مستمرة للمشكلات وإيجاد حلول أثناء سير هذا النشاط .

ذلك أن المدرسة العلمية للعمل أولت عناية كبيرة للأساليب والطرق العلمية بغية تحقيق الكفاءة التنظيمية على إعتبار أن الأساليب الرقابية من بين العمليات الإدارية الهامة التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وضمان بقائها وإستمراريتها وتحسين أدائها وفعاليتها .

وفي هذا السياق تسعى الأساليب الرقابية للتأكد من فعالية القرارات التي تتخذها القيادة والتي تؤثر على إلتزام الموظفين والأداء العام للمؤسسة ، كما أن هذه الأساليب الرقابية لها دور في عملية الاتصالات بين المستويات الإدارية ومن المتفق عليه أن الأساليب الرقابية بصفة خاصة والرقابة بصفة عامة أحد الوظائف الإدارية الهامة التي تساهم بدور رئيسي في تنظيم المجتمع ومؤسساته عبر مراحل التاريخ .

إنه من الواضح أن هناك ضرورة ماسة وملحة لممارسة أساليب الرقابة بإستمرار الأمر الذي يترجم وجود نظام إستراتيجي للرقابة في أي مؤسسة من المؤسسات مهما كان نوعها وحجمها ينطوي على جملة من الضوابط والإجراءات والسياسات التي تحدها الجهة المعنية والتي تجعل منها وسيلة لضبط إلتزام مواردها البشرية .

ووفق هذا التوضيح يتوقف نجاح أو فشل المؤسسة على مدى قدرتها على تحقيق رسالتها وغاياتها وأهدافها وهذا يتطلب وضع إستراتيجية معينة والسعي لتنفيذها في ظل التغيرات المحيطة ، وأن تعكس هذه الإستراتيجية إهتمام

المؤسسة بالموظف وبإشباع رغباته وحاجاته ، كونه يسعى إلى تحقيق أهدافه داخل المؤسسة ، الأمر الذي يؤدي إلى إلتزامه وإلى تحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة سواء كانت خدماتية أو إنتاجية والوصول إلى الكفاءة والفعالية .

ومن هنا نجد أن المنظمات المعاصرة تهتم في تحقيق أهدافها على الموارد البشرية التي تعمل لديها ، لكون العنصر البشري هو رأس المال المعرفي في المؤسسة ، هذا الأمر الذي جعل هذه المؤسسات تسعى للإهتمام بالموظفين ، عن طريق وضع أنظمة أحور عادلة ، وتقديم كل أنواع التحفيز المادية والمعنوية لهم ، وإشراكهم في إتخاذ القرارات وإعتماد أسلوب التدريب والتكوين بهدف التسهيل من عملية إندماجهم في العمل ، كل هذا بهدف الحصول على الإلتزام الوظيفي لهؤلاء الموظفين تجاه مؤسساتهم .

وبالإستناد إلى كل هذه الإعتبارات، ونظرا لأهمية موضوع الأساليب الرقابية والإلتزام الوظيفي ، حاولت الدراسة الراهنة تشخيص الواقع الفعلي للأساليب الرقابية المطبقة في عملية الرقابة على الموظفين ومدى إلتزامهم داخل المؤسسة محل الدراسة ، وذلك من خلال ربط أبعاد ومؤشرات المتغير الأول " الأساليب الرقابية " بأبعاد ومؤشرات المتغير الثاني والمتمثل في الإلتزام الوظيفي ، وربط ما هو نظري بما هو إمبريقي ، حيث أجريت هذه الدراسة على عينة من موظفي مديرية التربية بولاية تيارت ، ولتحقيق هذا المسعى قسمت دراستنا الراهنة إلى ستة فصول كالآتي :

الفصل الأول : الإطار التصوري والنظري للدراسة

تضمن هذا الفصل أسباب ومبررات إختيار الموضوع ، أهميته وأهدافه ، وإشكالية البحث والتساؤلات التي تتمحور حول موضوع الدراسة وإقتراح إجابات مؤقتة في شكل فرضيات ، إضافة إلى تحديد البناء المفاهيمي لمتغيرات الدراسة ، مع تحديد أهم الدراسات السابقة التي لها صلة بالموضوع .

الفصل الثاني : المداخل النظرية للدراسة

تم التطرق في هذا الفصل إلى تقديم أهم المداخل النظرية التي تخدم الموضوع ، والتي تفسر كل من متغيري "الأساليب الرقابية والإلتزام الوظيفي" .

الفصل الثالث : أساليب الرقابة الإدارية

تضمن هذا الفصل أهم الأساليب المعتمدة في الرقابة الإدارية ، إضافة إلى ذكر أنواع وخطوات وخصائص الأساليب الرقابية والتطرق إلى أهدافها ، مع الإشارة إلى طرق وكيفية ضمان فعالية أساليب رقابة التسيير الإداري داخل المؤسسة الجزائرية .

الفصل الرابع : الإلتزام الوظيفي

تم التطرق في هذا الفصل إلى خصائص وأنواع الإلتزام الوظيفي ، إضافة إلى تحديد مراحل تطوره ومحاولة التعرف على محددات الإلتزام الوظيفي ، كما يتضمن هذا الفصل العلاقة بين الإلتزام الوظيفي وبعض المتغيرات التنظيمية الأخرى ، إضافة إلى ذكر مداخل دراسة الإلتزام الوظيفي والإشارة إلى واقع هذا الأخير في المؤسسة الجزائرية.

الفصل الخامس : الإطار المنهجي للدراسة

تم التطرق في هذا الفصل إلى تحديد الإجراءات المنهجية للبحث والمتمثلة في مجالات الدراسة " المجال الزماني والمكاني والبشري " ، إضافة إلى ذكر المنهج المتبع في الدراسة الراهنة ، كما تضمن أدوات جمع البيانات وأهم الأساليب الإحصائية المعتمدة في تحليل هذه البيانات ، وتحديد خصائص عينة الدراسة ومواصفاتها .

الفصل السادس : عرض ومناقشة نتائج الدراسة

تضمن هذا الفصل عرض وتحليل البيانات الخاصة بالفرضيات الفرعية ، إضافة إلى مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فروضها ، وفي ضوء الدراسات السابقة ، وكذا في ضوء النظريات ، والإشارة إلى أهم القضايا التي أثارها الدراسة وصولاً إلى جملة من التوصيات والإقتراحات العامة .

وأخيراً تمت صياغة خاتمة عامة للبحث تضمنت أهم نتائج الدراسة الراهنة .

الفصل الأول:

الإطار التصوري والنظري للدراسة.

أولاً: أسباب ومبررات إختيار الموضوع.

ثانياً: أهمية الدراسة.

ثالثاً: أهداف الدراسة.

رابعاً: الإشكالية.

خامساً: فرضيات الدراسة.

سادساً: المفاهيم الأساسية للدراسة.

سابعاً: الدراسات السابقة.

تمهيد:

جل الأبحاث السوسولوجية العلمية لا بد وأن تكون إنطلاقتها من أساس منهجي يفضي بها إلى الوضوح لمعرفة الإطار التصوري والنظري للدراسة الذي نحاول من خلاله تغطية الكثير من الجوانب المعرفية والتراكمات النظرية والميدانية المرتبطة بهذا الموضوع الذي أصبح مرتكز الكثير من البحوث والدراسات المعاصرة في سوسولوجيا العمل والتنظيم.

ويتضمن هذا الإطار التصوري والنظري لدراستنا الراهنة المبررات المنهجية والمعرفية والتطبيقية لإختيار الموضوع، الأهداف والأهمية، الإشكالية وفروضها، المفاهيم الأساسية للدراسة إضافة إلى تحديد المفهوم الإجرائي لكلا متغيرات الدراسة، ثم التطرق إلى أهم الدراسات السابقة التي لها صلة بدراستنا الراهنة.

أولاً: مبررات إختيار الموضوع:

ترتكز معظم البحوث والدراسات الميدانية النظرية على خلفيات ومبررات واقعية أو ذاتية تشكل في مجملها الأسباب التي دفعتنا إلى إختيار هذا الموضوع ومنها:

1- أسباب ذاتية:

- وقع إختيارنا على هذا الموضوع بإرادة شخصية كونه جدير بالإهتمام ويشير الفضول.
- الرغبة في معرفة أهم الأساليب المعتمدة في الرقابة الإدارية داخل المؤسسات الجزائرية.
- الإنشغال البحثي بموضوع الأساليب الرقابية وأثره على تجليات الإلتزام الوظيفي داخل المؤسسة الجزائرية.
- الرغبة في دراسة علمية سوسولوجية للأساليب الرقابية والإلتزام الوظيفي داخل المؤسسة الجزائرية.
- معالجة متغير سوسيو تنظيمي مهم يؤثر على الموظفين وعلى إلتزامهم وعلى سير المنظمة.
- الميول الشخصي لمعرفة أثر الأساليب الرقابية على الإلتزام الوظيفي بالرغم من وجود متغيرات تنظيمية أخرى أكثر تأثيراً.

2- أسباب موضوعية:

- توفر المراجع العلمية النظرية حول متغيرات الدراسة.
- إندراج الموضوع ضمن التخصص العلمي، ومحاولة بلورته على المستوى النظري والميداني.
- قابلية هذا الموضوع للدراسة الميدانية في حدود الإمكانيات المادية والزمنية والبشرية المتاحة.
- إمكانية إخضاع هذا الموضوع للتحليل السوسولوجي.
- معرفة مدى مساهمة الأساليب الرقابية في زيادة الإلتزام الوظيفي.

- معرفة واقع الأساليب المعتمدة في الرقابة وأثرها على مستوى إلتزام الموظفين في المؤسسة الجزائرية.

ثانيا: أهمية الدراسة:

1- الأهمية النظرية:

تتوقف أهمية البحث على أهمية الظاهرة التي يتم دراستها وعلى قيمتها العلمية، فموضوع الأساليب الرقابية والإلتزام الوظيفي يعد محاولة رائجة في الفكر السوسيوتنظيمي، لذلك تكاثرت حوله المقاربات النظرية التي عولجت من زوايا ورؤى متباينة، كما تتجلى الأهمية النظرية لهذا الموضوع في أنه إكتسب قيمة نظرية لما له من بحوث ودراسات سابقة تناولت كل من متغيرات الدراسة. كما تأتي الأهمية النظرية للموضوع في محاولتنا المتواضعة لتقديم عرض نظري لكل من متغير الأساليب الرقابية والإلتزام الوظيفي كإنطلاقة نظرية مدعمة في مجال البحث العلمي، خاصة في حقل سوسولوجيا التنظيم.

يكثر الإهتمام بالأساليب الرقابية في المؤسسة ضمن العديد من الأدبيات النظرية، لذلك تأتي الأهمية النظرية لهذا الموضوع في محاولة تحديد وحصر أهم الأساليب التي تعتمدها المؤسسة الجزائرية في تطبيق عملية الرقابة الإدارية. تباين التراث النظري في تحديد مختلف المتغيرات التنظيمية التي تؤثر على مستوى الإلتزام الوظيفي، وهنا تزايد الإهتمام بهذا الموضوع لمعرفة أثر الأساليب الرقابية كمتغير آخر مهم على مستوى الإلتزام الوظيفي.

إن من أهم العوامل التي ساهمت في زيادة الإهتمام بموضوع الأساليب الرقابية هو ضعف فعالية الرقابة بصفة عامة في المؤسسة الجزائرية، وإخضاع مصالح التنظيم إلى مصالح شخصية من طرف كل من المديرين والموظفين، والتنصل من المسؤولية، وتذبذب الإستقرار في سرعة أداء المهام الإدارية بالشكل المطلوب وعلى الوجه الصحيح. تتجلى أهمية الموضوع الراهن في تماطل الإلتزام بالعمل داخل المؤسسة الجزائرية، وتعطيل إنجاز المهام الخاصة بالمواطنين مما يضعف العلاقة بينهم وبين الإدارة، والحكم على ضعف عملية الرقابة داخل المؤسسة وعدم فعاليتها. كما تأتي أهمية الدراسة الراهنة في كونها تهدف إلى توضيح مساهمة الأساليب الرقابية في زيادة مستوى الإلتزام الوظيفي في المؤسسة الجزائرية.

2- الأهمية التطبيقية:

- تتجلى الأهمية التطبيقية للموضوع على المستوى الإمبريقي والميداني وذلك من خلال محاولة التعرف على أهم الآليات التي تتبعها المؤسسة الجزائرية في تطبيق الرقابة الإدارية.

- محاولة الوقوف على محددات وفعالية هذه الأساليب الرقابية خاصة في ظل ضعف التسيير الإداري داخل المؤسسة الجزائرية.

- معرفة واقع الإلتزام الوظيفي في المؤسسة الجزائرية، و تحديد سلوكات الموظفين وتصرفاتهم حيال التنظيم.

- تأتي الأهمية التطبيقية لهذا الموضوع من خلال الأثر الذي تحدثه عملية الرقابة وأساليبها في زيادة إلتزام الموظف الإداري داخل البيئة التنظيمية الجزائرية.

كما تتجلى الأهمية التطبيقية في الكشف عن ما يمكن أن تحدثه الأساليب الرقابية من عراقيل ومعوقات والتي من شأنها إضعاف فعالية قواعد وقوانين الإدارة الجزائرية وعرقلة سير مهامها وتأثير ذلك على إلتزام الموظفين وإضعاف العلاقة مع البيئة الخارجية للتنظيم.

تبرز الأهمية التطبيقية للدراسة الراهنة في الوقوف على أهم أسباب ضعف فعالية التسيير وعدم تأدية الرقابة دورها الحقيقي في المؤسسة الجزائرية.

ثالثا: أهداف الدراسة:

1- أهداف نظرية:

- إثراء مكتبة جامعة ابن خلدون بمادة نظرية وميدانية حول موضوع الأساليب الرقابية والإلتزام الوظيفي، وجعل هذا الموضوع مرجعا علميا ينهل منه الطلاب في التخصص.

- محاولة التوصل إلى صياغة تصور نظري ميداني حول موضوع الأساليب الرقابية والإلتزام الوظيفي وذلك في حدود الإمكانيات العلمية والزمانية والمادية المتاحة.

- محاولة التعرف على مدى تأثير الأساليب الرقابية في زيادة الإلتزام الوظيفي.

- محاولة التعرف على مختلف أبعاد ومؤشرات متغيرات الدراسة داخل المؤسسة الجزائرية.

- التقرب من هياكل المؤسسة التنظيمية لرصد واقع المؤسسة الجزائرية.

2- أهداف تطبيقية:

الهدف الرئيسي:

- محاولة التعرف على مدى تأثير الأساليب الرقابية على زيادة مستوى الإلتزام الوظيفي.

الأهداف الفرعية:

- محاولة التعرف على مدى تأثير المتابعة الإدارية على زيادة مستوى الإنضباط الوظيفي.

- محاولة التعرف على مدى تأثير الإشراف على زيادة مستوى الإندماج الوظيفي.

رابعاً: الإشكالية:

يعتبر موضوع الأساليب الرقابية والإلتزام الوظيفي أحد أهم المباحث الأساسية في سوسيولوجيا التنظيم والعمل، كما يشكل أبرز المحاور البحثية في العلوم الاجتماعية بصفة عامة نظيراً لإحتوائه العديد من المرتكزات النظرية والإمبريقية التي تثري الموضوع وتفتح عدة مدارج تفكيرية كنماذج سوسيولوجية مبلورة بذلك إجتهدات وإرهاصات كافية لإرساء وتوجيه البحوث السوسيوتنظيمية بصفة خاصة.

والمتمعن في التراث النظري يتضح له بصورة جلية تعدد التراث الفكري والنظريات العلمية والدراسات السابقة التي دعمت وعالجت هذا الموضوع في إطار سوسيولوجي وسوسيوتنظيمي متباين، إعتماذاً على الحقل النظري المتمحض نتيجة تطور الفكر الإداري في النصف الأول من القرن الـ 20، ولعل من أبرز النظريات العلمية والدراسات السابقة التي تناولت وركزت على هذه المتغيرات السوسيوتنظيمية نجد النظريات الكلاسيكية التي تتباين إتجاهاتها بصفة متكاملة في تحليل ووصف هذه المتغيرات، ومن أهمها ماجاءت به النظرية البيروقراطية حول تطبيق الأساليب الصارمة القائمة على الرسمية في تحديد وإصدار الأوامر ومتابعة تقييم الأداء المهني لتحقيق فعالية الرقابة كما توصلت نظريات أخرى من بينها مدرسة العلاقات الإنسانية إلى أهمية المرونة في تطبيق أساليب رقابية تهدف إلى المشاركة في العمل والتشجيع على الإتصال داخل المؤسسة مما يرفع من روح المعنوية للفاعلين التنظيميين وزيادة إندماجهم الوظيفي، إلى جانب العديد من الأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت كلا المتغيرين ونجد من بينها دراسة " السعيد بلوم" حول أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة التي ركزت على أهمية الأساليب الرقابية كعملية ديناميكية تحاول تقييم الأداء.

إلى جانب دراسة "محمد يوسف محمد علي العجب" حول أثر الرقابة الإدارية على أداء المؤسسات العامة التي أسفرت عن مشاركة الأفراد والمديرين في وضع أساليب رقابية يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية إضافة إلى دراسة "نظيمة أحمد رحيم جاف وآخرون" حول دور مهارات القيادة الإدارية في تعزيز الإلتزام الوظيفي، خلصت هذه الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين مهارات القيادة الإدارية والإلتزام الوظيفي، هذه المهارات القيادية والمتمثلة في (المهارات الفكرية، الإنسانية والإدارية) تعزز الأساليب الرقابية داخل المؤسسة.

ووفق هذا المنظور وبالإستناد إلى هذه القراءات النظرية يتضح جلياً إلى أن الأساليب الرقابية تمثل إحدى الخصائص الإدارية الأساسية والتي تساهم في تحديد إستراتيجيات التسيير التنظيمي داخل المؤسسة، بإعتبارها وظيفة إدارية مطلوبة في كل المستويات الإدارية، فهي التي تسمح للمدير بالكشف عن الإنحرافات التنظيمية وإمكانية

تعديلها ومن هنا فهي تساهم في زيادة مستوى الفعالية التنظيمية وتحديد الخلل الذي يعترض بناء الهيكل التنظيمي في الوحدات الإدارية.

إذ أن هذه الأساليب لها صلة أيضا بعملية إصدار الأوامر وبعملية التنسيق إذ يستطيع المدير عن طريقها التعرف على مدى تنفيذ قراراته ومدى فعاليتها ومدى قبولها من جانب أعضاء التنظيم.

فالتنظيمات الإدارية والمؤسسات والشركات لا تعمل دائما بصورة ميسرة ولمساعدتها على بلوغ أهدافها نجدها بحاجة إلى تعديل وإتباع أساليب رقابية معينة لمواجهة الظروف المتغيرة التي تستجد في المستقبل.

ومن هنا كان على المؤسسة أن تعتمد على اختيار أسلوب واحد أو أكثر من بين أساليب كثيرة لممارسة الرقابة الإدارية ، هذه الأساليب تكون ملائمة لطبيعة عملها وطبيعة الموظفين وحسب بيئة وظروف المؤسسة، ويمكن الاستدلال بالشواهد الإمبريقية النظرية لتحليلات فيبر حول ماهي الأساليب التي تركز عليها الإدارة الرشيدة عموما؟، لتمثل الإجابة النظرية في المدخل البيروقراطي القائم على الأساليب الرقابية الصارمة.

فالمؤسسات تسعى إلى تحقيق الكفاءة والفاعلية الإدارية من أجل تحقيق أهدافها إلى جانب تحقيق التوازن الحركي للمنظمة على المدى القصير والبعيد، وتحديد الإستراتيجيات المناسبة أو تعديلها وفق المتغيرات التنظيمية وبالتالي ضبط التنفيذ في أوساط المؤسسة التنظيمية.

بحيث تعد الأساليب الرقابية من المعايير الإدارية التي تتضمن عدة أمور تنظيمية كالتقارير الدورية واللوائح والإشراف والمتابعة لضمان الكفاءة والدقة الموضوعية والمصدقية في أداء المهام التي تعكس صورة التنظيم.

وبالإستناد إلى هذه المنطلقات النظرية فإن الأساليب الرقابية تؤثر في العديد من المتغيرات التنظيمية، ومن أبرز هذه المتغيرات الإلتزام الوظيفي داخل المؤسسة، كون هذه الأساليب تؤثر على إستمرارية عضوية الفاعل في المنظمة.

إن الإلتزام الوظيفي من أبرز المتغيرات الوظيفية التي سلط عليها الضوء، حيث أكدت نتائج العديد من الدراسات والأبحاث عن إرتفاع تكلفة الغياب وإرتفاع التأخر عن العمل وتسرب العمالة من المنظمات وإنخفاض درجات الرضا الوظيفي.¹

بحيث يعتبر الإلتزام الوظيفي عنصرا مهما في التنظيم الإداري لما له علاقة بفعالية المنظمة ودرجة إنجاز العمل فيها، فهو مؤشر عن إلتزام الموظف نحو مؤسسته وإستمرارية البقاء كعضو فيها وهذا الإلتزام يظهر في العديد من التصرفات التنظيمية كبذل جهود إضافية في العمل.

¹ عبد الرؤوف صالح: السلوك الإداري والإنساني- السلوك التنظيمي-، دار تزويد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2022، ص 95- 96.

ووفق هذا الطرح فإن متغير الإلتزام يساهم في بلوغ الأهداف التنظيمية وتعزيز الإستقرار والثقة بين الإدارة والعاملين فيها ويسهم في تطوير قدرات المؤسسة على البقاء والإستقرار لذا نال إهتمام الكثير من الباحثين لماله من أهمية وإنعكاسات على الفرد والمؤسسة على حد سواء.

وهذا ما ورد في العديد من الأدبيات النظرية كون الإلتزام الوظيفي يعتبر أحد الأهداف الإنسانية التي تسعى جميع المؤسسات لبلوغه لماله من أثر فعال في إستمرارية الموظفين وإستقرار العمل، فالإلتزام للمؤسسة في الفكر الإداري المعاصر تعبير يشير بشكل عام إلى مدى الإخلاص والإندماج والمحبة التي يبديها الموظف تجاه عمله.¹

ومن جهته فإن طبيعة المؤسسة تفرض على الموظف إختيار ذلك النوع من الإلتزام الذي يتمثل في الجانب القيمي المتمثل في التقدير والإحترام والكرامة والإنسانية إلى الجانب المادي الشخصي المتمثل في الدخل المحترم، حتى الجانب المعياري أو ما يمكن تسميته بالإلتزام الذاتي في إطار ما يطلق عليه بالضمير المهني تجاه أداء المهام الإدارية بالصفة الموضوعية، وهذا ما أكدته دراسة "مزوار منوبة" حول أثر الحوافز على الولاء التنظيمي فهذا الأخير يعتبر حافزا ذاتي يؤدي بالموظف إلى تبني أهداف مؤسسته ويسعى إلى تحقيقها كأنها أهدافه.

حيث أشار إتريوني في نظريته ، في محاولته لتطوير المتغير التنظيمي الداخلي "الإلتزام الوظيفي" إلى أن هذا الأخير هو عنصر مهم في العلاقة بين أولئك الذين لديهم السلطة وبين الذين يخضعون لها هذه العلاقة تعكس تصرف الفاعل التنظيمي ومدى إلتزامه.

ووفقا لذلك أصبح كل التركيز على العنصر البشري في المؤسسات يساهم بدرجة كبيرة في زيادة كفاءة هذه المؤسسات وقدرتها على النجاح والإستمرارية، وبناء على ذلك سعت المنظمات العامة لبناء وتشكيل الإلتزام الوظيفي لدى الموظفين اتجاه مؤسساتهم، بحيث يتأثر الإلتزام بعدة عوامل بناء على تعدد الفئات والتكتلات الوظيفية، داخل المؤسسة التي تسعى إلى تحقيق أهداف وقيم تختلف من فئة لأخرى.

ووفقا لهذه المنطلقات والشواهد الإمبريقية النظرية فإن الرقابة الإدارية بصفة عامة وأساليبها بصفة خاصة تلعب الدور الفعال في ضبط العلاقات بين المديرين ومرؤوسيههم وتنظيم العمل وكذا تنظيم الإجراءات والقوانين فيكون الإلتزام الوظيفي هنا هو حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل المنظمة كتلك المتمثلة في عدالة الإشراف ونزاهته بين الموظفين إلى جانب بلوغ تحقيق مكانة إجتماعية أو مكانة وظيفية وبالتالي زيادة الإندماج والإنضباط في المؤسسة.

¹ إيهاب عيسى المصري وطارق عبد الرؤوف عامر: السلوك التنظيمي وسلوك المنظمة، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، د. بلد، ط1، 2014، ص40.

كما تزداد درجة الإلتزام الوظيفي في ظل توفر الشروط اللازمة من مناخ تنظيمي، نمط قيادة ديمقراطي، قنوات إتصال مفتوحة، حوافز بنوعيتها، كل هذا له أثر إيجابي على أداء الفاعلين ويقلل من معدلات الغياب ودوران العمل، كما ينمي سلوك المواطنة التنظيمية وهذا ما توصلت إليه دراسة "مزوار منوبة".

لهذا يمكن القول أن نجاح أي مؤسسة وتحقيقها لأهدافها يعتمد على ما تملكه من موظفين يتميزون بدرجة عالية من الإلتزام والذي ينعكس بدوره على أدائهم الوظيفي وهذا لا يتم إلا بتدابير وأساليب رقابية ناجعة وفعالة تزيد من درجة الإلتزام والانضباط وكذا إندماج الموظفين في مؤسساتهم، بما يعود عليهم بالفائدة ويساهم في تطوير قدرات هذه المؤسسات على البقاء والنمو والتطوير المستمر.

وأكدت دراسة "يوسف محمد علي" أن وجود أساليب رقابية فعالة يساعد على تقييم ومتابعة الأداء العام للمؤسسة إلى جانب مشاركة المرؤوسين والمديرين في وضع هذه الأساليب يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية ودرجة إلتزامهم ويقلل من الإنحرافات الإدارية.

وبالإستناد إلى كل الإعتبرات السابقة وفي جوهر مختلف المحاولات والتحليلات السوسيوتنظيمية حاولنا معالجة هذا الموضوع الذي نحن بصدد دراسته والموسوم بـ "الأساليب المعتمدة في الرقابة الإدارية وأثرها على مستوى الإلتزام الوظيفي" دراسة ميدانية لعينة من موظفي مديرية التربية لولاية تيارت كنموذج يعكس واقع المؤسسة الجزائرية، وتقصي مختلف الأبعاد التي أثارها هذا الموضوع، فإن معالم الإشكالية البحثية تكمن في توضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة بين الأساليب الرقابية والإلتزام الوظيفي في الإدارة الجزائرية، وتشخيص مدى تجسد هذه المتغيرات في المؤسسة محل الدراسة ، ولتحديد معالم الإشكالية وحصر الزاوية البحثية أكثر قمنا بصياغة تساؤلا رئيسيا كالاتي:

- إلى أي مدى تؤثر الأساليب الرقابية على زيادة مستوى الإلتزام الوظيفي؟

وإلى جانب هذا التساؤل الرئيسي قمنا بصياغة تساؤلين فرعيين كالاتي:

- إلى أي مدى تؤثر المتابعة الإدارية على زيادة مستوى الانضباط الوظيفي؟

- إلى أي مدى يؤثر الإشراف على زيادة مستوى الإندماج الوظيفي؟

خامسا: فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة:

- تؤثر الأساليب المعتمدة في الرقابة الإدارية بدرجة كبيرة على زيادة مستوى الإلتزام الوظيفي.

الفرضيات الفرعية:

- تؤثر المتابعة الإدارية على زيادة مستوى الإنضباط الوظيفي.

- يؤثر الإشراف على زيادة مستوى الإندماج الوظيفي.

ويمكننا الاستدلال واقعا على هذه الفرضية من خلال المؤشرات التالية:

مؤشرات الفرضيات الفرعية:

أ. مؤشرات الفرضية الفرعية الأولى:

1- يعمل التفتيش على زيادة مستوى الإلتزام بالإجراءات والقوانين.

2- للملاحظة الشخصية دور في إستمرارية البقاء والحضور والأداء.

3- تساهم التقارير الإدارية في مضاعفة الجهد لتحقيق أهداف المؤسسة.

ب. مؤشرات الفرضية الفرعية الثانية:

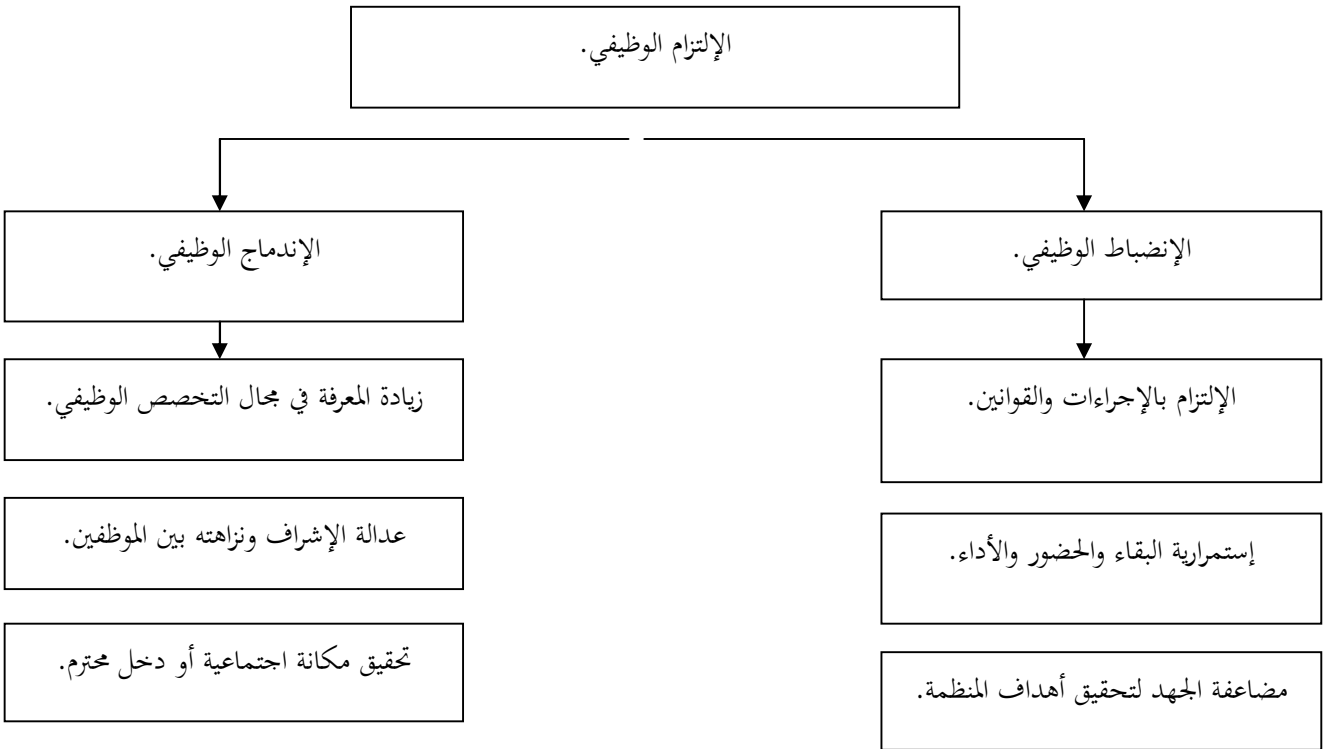
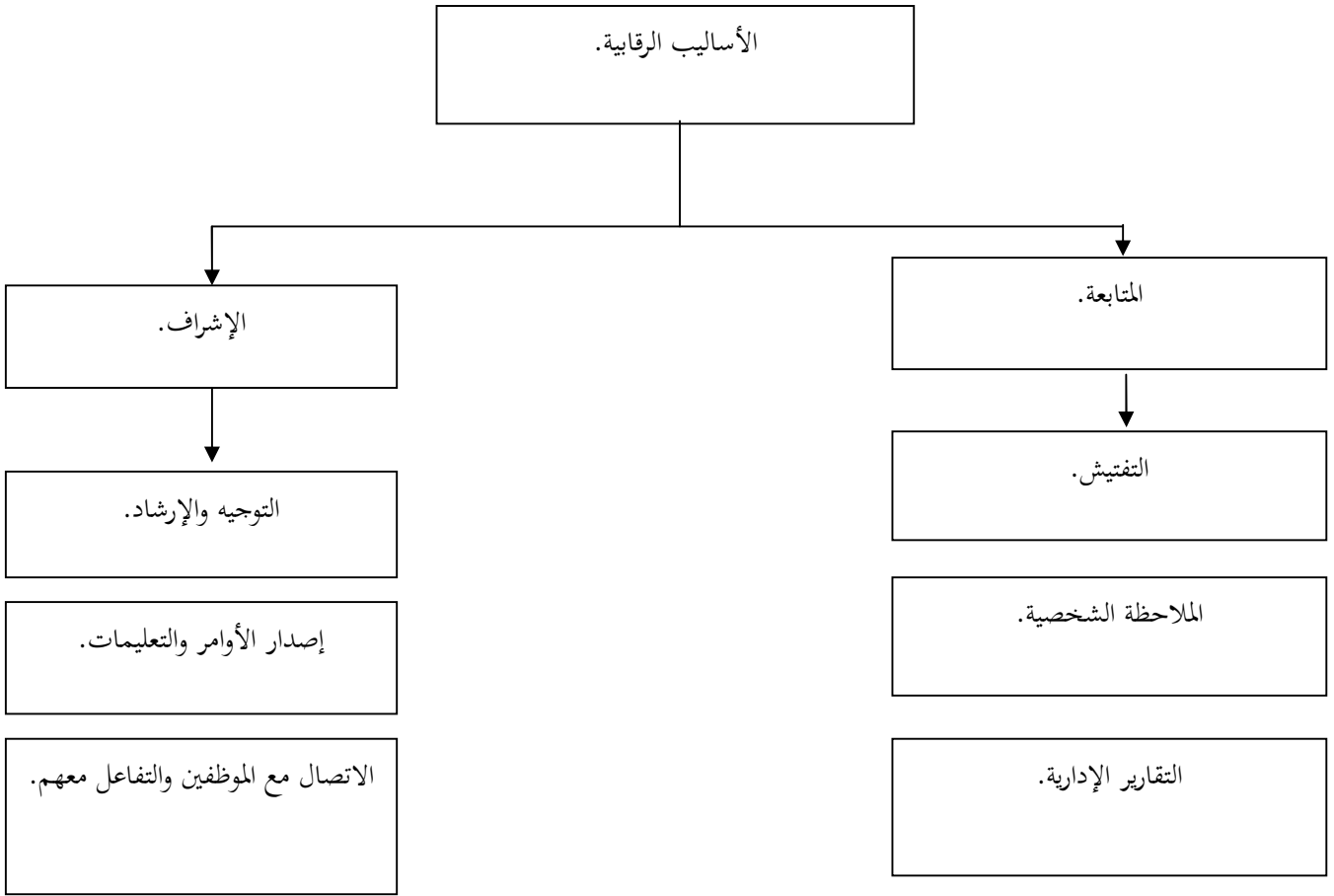
1- للتوجيه والإرشاد دور في زيادة المعرفة في مجال التخصص الوظيفي.

2- لإصدار الأوامر والتعليمات علاقة بعدالة الإشراف ونزاهته بين الموظفين.

3- يساهم الاتصال والتفاعل مع الموظفين في تحقيق المكانة الوظيفية والاجتماعية.

ولتبسيط هذه المؤشرات أكثر وتسهيل إستيعابها قمنا بوضع مخطط يوضح أبعاد ومؤشرات متغيرات

الدراسة الراهنة.



مخطط توضيحي حول صياغة أبعاد ومؤشرات المتغيرين "الأساليب الرقابية والإلتزام الوظيفي".
إعداد الطالبين بالإعتماد على التراث النظري حول الموضوع

سادسا: بناء المفاهيم:

يتحدد الجهاز المفاهيمي للدراسة وفقا لما يرد في التراث النظري والمعرفي والذي يتباين في معالجته للمتغيرات السوسيوتنظيمية، هذا التراث نستمد منه في دراستنا الراهنة أهم التعريفات التي تخدم الموضوع، والتي تساعدنا في صياغة تعريف إجرائي يُمكننا من محاولة تجسيد هذه المتغيرات الميدانية، وفيما يأتي سنتطرق إلى أهم التعاريف الخاصة بمتغيرات الدراسة.

- الرقابة:

يعرفها "كوتر Gotez" نوع من الوظائف الإدارية التي تهدف إلى جعل عمليات وأحداث العمل في المؤسسة مطابقا للخطة المرسومة.

يعرفها "فايول H Fayol" الرقابة تعتبر إحدى العمليات الإدارية الأساسية وهي رؤية شاملة لكل شيء في المؤسسة ومعرفة مدى تنفيذها حسب الخطة الموضوعية، وبموجب الأوامر الصادرة ووفق مبادئ المحددة.

يعرفها "بيشيل Buchelle" العملية الإدارية التي تهدف إلى التأكد من أن الخطط الموضوعية قد نفذت في ضوء المعايير التي وضعتها الإدارة مسبقا، كما تعتبر العملية التي عن طريقها يمكن التأكد من تحقيق النتائج الفعلية ومقارنتها بالخطط وتشخيص الأسباب التي أدت إلى الانحراف عن النتائج المطلوبة وإتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.¹

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

عرفها الدكتور محمد عليش بأنها العملية التي تسعى إلى التأكد من أن الأهداف المحددة والسياسات المرسومة والخطط والتعليمات الموجهة تنفذ بدقة وعناية.

يعرفها "دوميل Dommel" قياس وتصحيح أداء الأنشطة المسندة للمرؤوسين للتأكد من أهداف الخطط التي صممت.

¹ عبد الله محمد عبد الرحمن: إدارة المؤسسات الاجتماعية- بين الإتجاهات النظرية والممارسات الواقعية-، دار المعرفة الجامعية للنشر، بيروت، د.ط، 2009، ص 102- 103.

جورج تيري: الرقابة هي قدرة الأفراد في تنظيم معين بحيث يحقق هذا التأثير النتائج المستهدفة. إن الرقابة في منظمات الأعمال وظيفة إدارية ضرورية لكل مستوى من المستويات الإدارية في التنظيم.¹ تعتبر الرقابة أحد أهم الوظائف الإدارية الرئيسية كونها تعمل على تحديد وقياس درجة الأداء في المؤسسات.² الرقابة هي تلك الوظيفة الإدارية التي تقوم على المتابعة المستمرة والفحص الدقيق لما ينجز من أعمال وما يتحقق من أهداف للتأكد من مطابقتها لما هو مخطط مسبقاً وإتخاذ الإجراءات التصحيحية كلما اقتضى الأمر.³ تعرف الرقابة من الناحية اللغوية بأنها تقدير الأعمال تمهيدا للتعامل معها بما تستحق وهي عملية بالغة الأهمية بالنسبة لكافة أنواع المنظمات.

ومن الممكن القول بأن الرقابة بصفة عامة وبدون أي تحديد لصورها تعني الإشراف والمتابعة. ومن أهم التعريفات التي قيلت في الرقابة هي: التحقق من أن التنفيذ يتم طبقاً للخطة المحددة والتعليمات الصادرة والكشف عن نقاط الضعف والقصور وعلاجها ومنع تكرارها.

الوسيلة التي تستطيع بها القيادة تصحيح أداء العاملين بهدف التأكد من أن الخطة الموضوعية يتم تنفيذها والإلتزام بها.

الرقابة هي الإشراف والمراجعة من جانب سلطة أعلى للتعرف على كيفية سير العمل داخل المؤسسة.⁴ الرقابة هي إحدى الوظائف التي يمارسها المديرون في جميع المؤسسات وفي كل المستويات الإدارية بغرض التثبيت ما إن ما تم تنفيذه مطابقاً لما هو مخطط له.⁵ يعرفها "الدرج" بأنها عملية مستمرة لمقارنة الإنجازات الفعلية بالعمليات المخططة وإتخاذ الإجراءات والتوجيهات اللازمة لذلك.⁶

¹ محمد محمود مصطفى: الرقابة الإدارية، دار البداية، الأردن، ط1، 2012، ص 76-89-90-91.

² واصل جميل حسين المومني: الإدارة المدرسية الفعالة، موضوعات إجرائية وأساسية مختارة لمديري المدارس، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، د.ط، 2007، ص 185.

³ محمد حسنين العجمي: الإدارة والتخطيط التربوي- النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2010، ص 70.

⁴ محمد الجوهري: دور الدولة في الرقابة على مشروعات الإستثمار، دراسة مقارنة، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ط1، 2009، ص 43-44.

⁵ محمد عبد الحافظ: العلاقات العامة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2009، ص 311-313.

⁶ ناجي اليتيم وهشام أبو بكر: تحديات القوى العاملة في ظل الرقابة الإدارية التعسفية في المؤسسة الجزائرية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، دراسات اقتصادية، المجلد 36، العدد 2، سكيكدة، ص 282.

تمثل الرقابة الإستراتيجية تقييماً شاملاً لأداء المؤسسة وتكون مسؤولة تنفيذها محصورة بأولئك الأفراد الموجودين في مستوى الإدارة العليا في المؤسسة وتهدف إلى معرفة مدى التطابق بين النتائج المتحققة والخطط الإستراتيجية الموضوعة سلفاً.¹

إستراتيجية الرقابة مصطلح يشير إلى كيفية تقسيم العمل إلى وظائف صغيرة وثابتة يتم بموجبها ممارسة الموارد البشرية لمهامها بناء على معايير مقبولة للأداء، ومن أجل توجيه هذا الأداء وإدارته، يتم رسم الهياكل التنظيمية بشكل هرمي، يتحدد بموجبه أدوار متخصصة يساندها توزيع للسلطة من القمة إلى القاعدة.²

من خلال هذه التعاريف يتضح لنا بصورة جلية أن هناك إجماع شامل حول مفهوم الرقابة حيث يتضح لنا أن كل من "محمود عساف" و "محمود عليش" أنهما ركزا على أن الرقابة هي العملية التي يتم من خلالها التأكد من أن خطط المؤسسة تنفذ حسب ما أعد لها باتجاه تحقيق الأهداف وهذا ما أكدته **Buchelle** حينما أقر في تعريفه أن الرقابة تهدف إلى التأكد من أن الخطط الموضوعة قد نفذت في ضوء معايير الخطط المرسومة سابقاً ثم التحقق من النتائج.

وبناء على مختلف التعاريف النظرية السابقة وواقع المؤسسة مجال الدراسة الميدانية يمكننا صياغة التعريف الإجرائي التالي:

الأساليب الرقابية: هي مجموعة من الوسائل والآليات والإجراءات والطرق الفنية -التنظيمية- والواجب إستخدامها في المؤسسات باختلاف طبيعتها وحجمها عن طريق المتابعة الإدارية القائمة على إشراف الرؤساء لمروؤسيهم، من خلال التفتيش وملاحظتهم الشخصية لأدائهم الوظيفي، وإعتماد التقارير الإدارية في إصدار الأوامر والتعليمات وتحقيق الإتصال بين المدراء والموظفين من خلال توجيههم وإرشادهم في عملية التسيير الإداري.

الإلتزام الوظيفي:

يرى **Porter1968** بأن الإلتزام هو إستعداد الفاعل لبذل جهود كبيرة لصالح المؤسسة وإستمرارية البقاء فيها وقبول قيمتها وأهدافها.

أما **Scheldon1971** يرى أن الإلتزام هو التقييم الإيجابي للمؤسسة والعزم على العمل لتحقيق أهدافها.

¹ تامر ياسر البكري: إستراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008، ص 388.

² كامل بربز: إدارة الموارد البشرية، إتجاهات وممارسات، دار المنهل اللبناني، بيروت، ط2، 2008، ص 304.

ويعرفه محمد مصطفى خشوم بأنه إقتناع الموظف التام وقبوله لأهداف المؤسسة التي يعمل فيها وقيمتها وبذل جهد أكبر ممكن لصالحها وعدم ترك العمل فيها حتى ولو توافرت ظروف عمل أفضل في منظمة أخرى، وأنه حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال ممارسات الموظفين في التنظيم التي تجسد مدى ولائهم وانضباطهم.

أما بوشنان **Buchnan1974** فينظر إلى الإلتزام الوظيفي بوصفه تأييد الموظف ودفاعه عن منظمته نتاج تفاعل ثلاثة عناصر (التطابق، الإلتزام أي الإستغراق، الولاء).¹

يعرف حواس الإلتزام الوظيفي بأنه إعتقاد قوي من قبل الفرد وقبوله لأهداف المنظمة وقيمتها، والإستعداد لبذل جهد كبير وإظهار رغبة أكيدة للحفاظ على عضوية تنظيمية.

وكذلك أكد **Mathis et Jakson** أن الإلتزام الوظيفي هو درجة إيمان وقبول الموظف بأهداف المنظمة ورغبته في البقاء فيها.²

عرف **Kantor1968** الإلتزام الوظيفي بأنه إستعداد أعضاء المجتمع لتقديم ولائهم وطاقاتهم لأنظمتهم. وهناك من ينظر للإلتزام الوظيفي على أنه عملية تصبح فيها أهداف الموظف وأهداف الفرد منسجمة أو متكاملة على نحو متزايد وشمولي.³

وفي محاولة منا قمنا بتوضيح الفرق بين مفهوم الإلتزام والمفاهيم الأخرى والتي تتداخل وتشابك معه ولعل أكثر هذه المفاهيم نجد (الولاء، الإلتزام) وذلك لرفع الغموض والخلط بينهما ، بحيث :

الإلتزام أو الولاء يعتبر مفهوما قديما تطرق إليه علماء الإجتماع والسلوك مؤكدين أن الإلتزام الوظيفي هو إمتداد للولاء الإجتماعي المتمثل في مشاعر الفرد وولائه وانتمائه للمجتمع الذي يعيش فيه.

والإلتزام الوظيفي مصطلح عربي أما مصطلح الولاء الوظيفي فيقابله الإلتزام الوظيفي، رغم أن الخلط بين هذه المفاهيم أو المصطلحات أخذ في الإتساع، فكثير من الباحثين يتحدثون عن الإلتزام ويقصدون الولاء، أو يتحدثون عن الولاء ويقصدون الإلتزام، فإن كلا منهما له مدلوله الخاص به، إلا أن مفهوم الإلتزام هو الثمرة للولاء والإلتزام

¹ عبد الرؤوف صالح: السلوك الإداري الانساني - السلوك التنظيمي-، دار تزويد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2022، ص 91-92.
² الطاهر مجاهدي: مدخل إلى علم النفس العمل والتنظيم، دار الباحث للنشر والإشهار، برجوعريج، الجزائر، د.ط، 2018، ص 411-412.
³ غني دحام تناي الزبيدي وآخرون: إدارة السلوك التنظيمي، دار عياد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2015، ص 109-110.

كما أن معظم الدراسات الأجنبية ركزت على دراسة الإلتزام الوظيفي لدى العاملين في المنظمات، ولم تركز على دراسة الإلتزام أو الولاء وإن بعض الترجمات من اللغات الأجنبية إلى العربية خلطت بعض الأحيان بينهما.¹

أما الفكر الإداري الحديث يتجه إلى تعريف الإلتزام الوظيفي بثلاث طرائق هي:

كونه ناتج عن التفاعلات بين الموظفين والمؤسسة.

توجه الفاعل التنظيمي نحو المنظمة والذي يعزز بثلاث عناصر هي: التطابق بين الأهداف والقيم داخل المنظمة، إندماج واسع في أنشطتها ورغبة عالية في المحافظة على عضويته فيها.²

من خلال هذه التعاريف السابقة يتضح لنا بصورة جلية وجود إتفاق واضح على مفهوم الإلتزام الوظيفي

يتجسد هذا الإتفاق في ثلاث عناصر وهي:

الإعتقاد القوي في قيم التنظيم وأهدافه.

الإستعداد والميل لبذل جهد وافر للمنظمة.

الرغبة الجامحة للبقاء عضوا في المنظمة.

حيث نجد كل من حواس و Kantor ركزا على أن الإلتزام الوظيفي هو الإعتقاد القوي بقيم المؤسسة

وقبول أهدافها والإستعداد لبذل أكبر جهد وعدم تركها للعمل في منظمة أخرى.

بالإستناد إلى مختلف التعاريف النظرية السابقة وواقع المؤسسة مجال الدراسة الميدانية يمكننا صياغة التعريف

الإجرائي التالي:

الإلتزام الوظيفي: يشير إلى إلتزام الموظفين بالإجراءات والتعليمات والتوجيهات الصادرة عن المؤسسة

وذلك من خلال سعيهم لتحقيق مستويات هذا الإلتزام وتجسيدها في صور من الإنضباط داخل المؤسسة من

خلال الإنضباط في العمل، الإنضباط في الوقت وإستمرارية الحضور، المواظبة على أداء المهام الإدارية،

إحترام قوانين الإدارة، وما يترتب عن هذا بذل الموظفين لجهود إضافية قصد تحقيق أهداف المؤسسة،

و ضمان إستمرارية البقاء فيها، الأمر الذي يساعد على سرعة إندماجهم داخل محيط العمل ، وتعرفهم أكثر

على كيفية سير العمل في ظل مناخ تنظيمي سليم، تسوده عدالة الإشراف والتمكن من بناء شبكة من

العلاقات الرسمية وغير الرسمية لتحقيق دخل محترم ومكانة اجتماعية مقبولة.

¹ إيهاب عيسى المصري وطارق عبد الرؤوف عامر: السلوك التنظيمي وسلوك المنظمة، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، د. بلد، ط1، 2014، ص 40.

² غني دحام تناي الزبيدي وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص 111-112-113.

سابعاً: الدراسات السابقة:

تعد الدراسات السابقة أحد أهم أجزاء البحث العلمي كونها تغطي الدراسة الراهنة من العديد من الجوانب النظرية والميدانية، وتؤدي المراجعة النظرية لهذه الدراسات إلى تحديد قوة وأساس الإطار النظري وتكوين أفكار واضحة من خلال تحديد المنهجيات الأكثر ملائمة لإتباعها في الدراسة الراهنة.

إن الدراسات السابقة حول موضوع الأساليب الرقابية هي كثيرة وبالأخص في شقها الإقتصادي لكن كان لزاماً علينا توظيف تلك الدراسات التي لها صلة أكثر بدراستنا الراهنة وإن كانت هذه الصلة ضعيفة.

حيث أجريت العديد من الدراسات السابقة التي تركز في مجملها على عملية التفاعل بين الأساليب الرقابية والإلتزام الوظيفي والتي تؤكد على دور الرقابة بصفة عامة في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسات، وتأثير جملة من المتغيرات التنظيمية على الإلتزام الوظيفي، وفيما يلي سنتعرض إلى أهم الدراسات السابقة التي لها صلة بالموضوع.

1. الدراسات العربية:

دراسة محمد يوسف محمد علي العجب: أثر الرقابة على أداء المؤسسات العامة، دراسة حالة مصنع سكر الجنيّد، ولاية الجزيرة، السودان، ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزيرة، 2011.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من أهمية المؤسسات العامة وجانب الرقابة فيها وذلك لتحقيق أهدافها.

أهداف الدراسة:

معرفة أثر الرقابة الإدارية على أداء المؤسسات العامة.

دراسة مدى إستجابة العاملين في العملية الرقابية.

الإستفادة من توفر نظام المعلومات الإدارية في المؤسسة العامة.

معرفة المعايير المستخدمة في قياس الأداء العام داخل المؤسسة العامة.

تساؤلات الدراسة:

ما هو أثر الرقابة الإدارية على أداء المؤسسات العامة؟

ما هو واقع نظام الرقابة الإدارية ومسؤولياته في المؤسسات العامة؟

ما هي المعايير المتبعة لقياس الأداء في المؤسسة العامة؟

منهج الدراسة:

تركز منهجية البحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.

عينة الدراسة:

يتمثل مجتمع البحث في الأفراد العاملين بمختلف المستويات في مصنع سكر الجنيد البالغ عددهم 912 وبلغ حجم العينة 90 مفردة.

أدوات جمع البيانات:

الملاحظة والإستمارة.

نتائج الدراسة:

وجود رقابة إدارية فعالة يساعد على تقييم الأداء العام للمؤسسة.

عدم رضا العاملين عن نظام تقييم الأداء يؤدي إلى إنخفاض الروح المعنوية وإهمال العمل مما ينتج عن ذلك إنخفاض في الأداء.

مشاركة الأفراد والمديرين في وضع أساليب رقابية يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية ويفعل الديمقراطية مما ينتج عن ذلك تحسین في مستوى الأداء.

تفعيل الرقابة الإدارية يؤثر إيجابيا على تقليل الإنحرافات الإدارية والمالية في المؤسسة.

توفر المعلومات بالسرعة المطلوبة يؤدي إلى ترشيد عملية الرقابة الإدارية.

مستوى أداء مصنع سكر الجنيد في حالة ضعف نظام الحوافز والأجور والمكافآت منخفضة جدا.

دراسة نظيمة أحمد رحيم جاف وآخرون: دور مهارات القيادة الإدارية في تعزيز الإلتزام الوظيفي، دراسة

إستطلاعية لآراء عينة من مدراء الأقسام في ديوان المحافظة أربيل، العراق، 2019.¹

أهمية الدراسة:

المستوى النظري: تعزز البحث الحالي الإطار النظري للدراسات السابقة فضلا عن إسهامها في تحديد توجهاتها.

المستوى الميداني: تتبلور أهمية هذا البحث من خلال ما ستقدم من إستنتاجات عملية تشخص الواقع الفعلي للميدان ومقترحات تسهم في دعم العلاقة بين مهارات القيادة الإدارية والإلتزام التنظيمي مما ينعكس في تعزيزها بالميدان المبحوث.

¹مجلة الفنون والآداب وعلوم الإنسانيات والإجتماع، العدد36، مارس 2019، جامعة نوبل العراق، ص 101-102-106-112.

أهداف الدراسة:

- تحديد مستوى المهارات المملوكة للقيادة الإدارية بأنواعها (الفكرية، الإنسانية، الإدارية) في المنظمة المبحوثة.
- تحديد مستوى الإلتزام التنظيمي بأنواعه (العاطفي، المعيارى، المستمر) في المنظمة المبحوثة.
- إختبار علاقات الإرتباط والأثر بين مهارات القيادة الإدارية ومتغيرات الإلتزام التنظيمي.

تساؤلات الدراسة:

- ما مستوى مهارات القيادة الإدارية للمنظمة المبحوثة من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟
- ما مستوى تحقيق الإلتزام التنظيمي للمنظمة المبحوثة من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟
- ما طبيعة العلاقة والأثر بين مهارات القيادة الإدارية والإلتزام التنظيمي بمتغيراته للمنظمة المبحوثة؟

فرضيات الدراسة:

توجد علاقة إرتباط معنوية بين مهارات القيادة الإدارية بدلالة متغيراتها والإلتزام التنظيمي بمتغيراته في المنظمة المبحوثة.

هناك تأثير معنوي للمهارات القيادية بدلالة متغيراتها في الإلتزام التنظيمي بدلالة متغيراته في المنظمة المبحوثة.

منهج الدراسة:

إعتمد البحث لبلوغ أهدافه على المنهج الوصفي التحليلي إذ تم وصف متغيرات البحث نظريا ومن ثم تحليلها إحصائيا بغية الوصول إلى أهدافها.

عينة الدراسة:

حدد البحث جميع مديري الأقسام ومسؤولي الشعب في ديوان محافظة أربيل كمجتمع البحث، تم تحديد 30 مبحوث كعينة للدراسة.

أداة الدراسة:

إعتمد الباحثون على إستمارة الإستبيان بوصفها أداة رئيسية في جمع البيانات.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي:

- أفرزت نتائج تحليل البحث وجود علاقة إرتباطية موجبة ذات دلالة معنوية بين مهارات القيادة الإدارية والإلتزام التنظيمي وهذا يدل على قوة العلاقة بين مهارات القيادة الإدارية والإلتزام الوظيفي.
- أظهرت نتائج تحليل البحث وجود علاقة إرتباطية إحصائية موجبة ذات دلالة معنوية بين كل متغيرات مهارات القيادة الإدارية والإلتزام التنظيمي.

إن متغيرات مهارات القيادة الإدارية المتمثلة ب(الفكرية، الإنسانية، والإدارية) قد حصلت على نسبة إتفاق عالية وهذا مؤشر على قدرة القيادة الإدارية في ديوان المحافظة المبحوثة على البحث والتحليل والإستعداد لتقبل آراء وأفكار الآخرين وإشاعة روح التعاون.

حققت متغيرات الإلتزام التنظيمي المتمثلة ب(العاطفي، والمعياري والمستمر) أعلى نسبة إتفاق من قبل عينة البحث وهذا مؤشر على شعور العاملين بالسعادة من خلال عملهم في ديوان المحافظة المبحوثة وتوافق أهداف ديوان المحافظة.

2. الدراسات المحلية:

دراسة السعيد بلوم: أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الإقتصادية دراسة ميدانية بمؤسسة المحركات والجرارات بالسوناكام، ماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2007-2008.

أهداف الدراسة:

الكشف عن الظاهرة المدروسة "ميدانيا" ونعني بذلك معرفة العلاقة الحقيقية الموجودة بين أساليب الرقابة بمختلف أنواعها والأداء داخل المؤسسة.

تشخيص كل أساليب الرقابة المطبقة في المؤسسة الإقتصادية والتي تساهم في نجاح وتقدم المؤسسة وكشف الأخطاء والإنحرافات بداخلها ومحاولة تصحيحها أو التقليل منها.

محاولة تنبيه المسؤولين بالقطاع الصناعي إلى أهمية العملية الرقابية في تحسين فعالية وأداء المؤسسة وذلك بإستغلال النتائج التي يتم التوصل إليها ميدانيا.

تساؤلات الدراسة:

هل تساهم أساليب الرقابة بأنواعها في تقييم أداء المؤسسة الإقتصادية؟

إلى أي مدى تؤثر الأساليب الرقابية المطبقة داخل المؤسسة على تماسكها؟

هل تساهم أساليب الرقابة في التنمية الفعالة للمؤسسة؟

فروض الدراسة:

كلما كانت الرقابة فعالة أدى ذلك إلى تقييم جيد للأداء في المؤسسة الإقتصادية.

كلما كان النظام الرقابي في المؤسسة الإقتصادية واضح ودقيق ساهم في نجاح العملية الرقابية.

كلما كانت الأساليب والوسائل التي تعتمد عليها العملية الرقابية متطورة أدى ذلك إلى تقييم ناجح للأداء في المؤسسة الاقتصادية.

منهج الدراسة:

المنهج الوصفي من خلال تحليل المعلومات وتفسيرها لإستخلاص دلالتها والتعرف على جوهر موضوعها ثم الوصول إلى المقاييس الإحصائية لمعالجة المعطيات الميدانية إبتداءً من طريقة إختيار العينة وحساب النسب المئوية.

أدوات جمع البيانات:

إعتمد البحث في دراسته على أداة الملاحظة، المقابلة، الإستمارة، وفيما يخص الملاحظة تم الإعتماد على نوعي الملاحظة بالمشاركة والملاحظة البسيطة وإستقصاء كل ما من شأنه أن يوفر بيانات ومعلومات عن المبحوثين وطبيعة سلوكهم أو ردود أفعالهم تجاه موقف معين من خلال طبيعة الأعمال التي يقومون بها في المؤسسة أثناء العملية الإنتاجية، أما المقابلة فتمت على ثلاث مراحل: مقابلة مع بعض الإداريين والمسؤولين، مقابلة مع بعض التقنيين كالمهندسين المتخصصين في الإعلام الآلي وبعض المهندسين المختصين في الميكانيك، مقابلة مع عدد من العمال حسب طبيعة مهنتهم، أما فيما يخص الإستمارة فتم إعداد ثلاث نماذج من الإستمارة (إستمارة خاصة بالإداريين، إستمارة خاصة بالتقنيين، إستمارة خاصة بالعمال).

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج العامة:

الرقابة عملية ديناميكية تتصف بالحركية فهي تحاول تقييم الأداء في كل وقت وزمن فهي من العمليات الإدارية الهامة.

ضعف المؤسسة الرقابية في مؤسسة السوناكام من ناحية الموارد البشرية ومن الناحية المالية أثر على المردود الإنتاجي داخل المؤسسة كما أثر على الإستقرار العام للمؤسسة.

ضعف الإطار القانوني للنظام الرقابي فهو قديم لا يتماشى مع طبيعة المهن والوظائف مما أثر على العملية الإنتاجية في المؤسسة.

ضعف الأساليب والوسائل التي تعتمد عليها العملية الرقابية في تقييم الأداء أثر على الإنتاج وعلى التطور والإستقرار العام في المؤسسة.

دراسة مزوار منوبة: أثر الحوافز على الولاء التنظيمي دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية، ماجستير إدارة الأعمال، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2012-2013.
أهمية الدراسة:

يعتبر موضوع الولاء التنظيمي موضوعا هاما نظرا للآثار الإيجابية التي تترتب عليه من زيادة في مردودية العامل، إتقانه لعمله، لبذل كل ما لديه لتحقيق أهداف المؤسسة... الخ.

وجود ندرة واضحة في الدراسات الأكاديمية في الجامعات الجزائرية التي تناولت موضوع الولاء التنظيمي.

أهداف الدراسة:

تسليط الضوء على الولاء التنظيمي والتعرف على أديياته.
توضيح العلاقة بين التحفيز والوصول إلى كسب ولاء العمال.
إكتشاف الاختلاف بين تأثير نوع معين من الحوافز على آخر في كسب ولاء العمال.
معرفة درجة ولاء العمال في المؤسسات محل الدراسة (المجتمع الصناعي لإسمنت الجزائر، الشركة الوطنية لمنشآت السكة الحديدية) وهل للحوافز التي يتلقونها دور في هذا الولاء.

إشكالية الدراسة:

مامدى تأثير الحوافز على الولاء التنظيمي في المؤسسات عينة الدراسة؟
ما طبيعة العلاقة بين الحوافز والولاء التنظيمي؟
ما هو مستوى رضا مفردات العينة المدروسة على الحوافز الممنوحة لهم؟
ما هو مستوى الولاء التنظيمي لدى مفردات العينة المدروسة؟
هل هناك إختلاف في تأثير مختلف أنواع الحوافز على الولاء التنظيمي؟

فرضيات الدراسة:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين التحفيز والولاء التنظيمي.
مستوى رضا العينة على الحوافز المقدمة ضعيف ويختلف بإختلاف خصائصهم الشخصية.
مستوى الولاء لدى أفراد العينة ضعيف ويختلف بإختلاف خصائصهم الشخصية.
يوجد إختلاف في درجة تأثير الحوافز على الولاء التنظيمي بإختلاف نوع الحوافز المقدمة.

المنهج وأدوات الدراسة:

تم الإعتماد على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي وذلك لمعرفة علاقة التأثير الموجودة بين التحفيز والولاء، وتم الإستعانة بالمنهج الإحصائي من أجل إختبار الفرضيات والإجابة على الإشكالية.

أما فيما يخص أدوات جمع البيانات تم الإعتماد على:
 المسح المكتبي لمختلف الكتب والمقالات التي نشرت في هذا الموضوع.
 أسلوب الاستبيان لقياس التأثير بين المتغير المستقل (التحفيز) والمتغير التابع (الولاء).
 أسلوب المقابلات لكشف مدى إهتمام المديرين بعملية التحفيز وأيضا مدى إدراكهم لأهمية كسب ولاء وظيفتهم.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية ومن بينها:

تختلف الدوافع من فرد لآخر ولدى نفس الفرد بمرور الزمن وبالتالي تختلف الحوافز التي يهتم بها العمال.
 الحافز ليس بالضرورة مادي وإنما بينت النظريات أن الحافز المعنوي أكثر دفعا وتأثيرا، وكلمة طيبة حافز قد يفعل ما لم يفعله العمال.
 لا يمكن الإعتماد على نوع واحد من الحوافز فقط، فالفرد العامل لا يكون لديه حاجة واحدة فقط وإنما عدة حاجات متفاعلة فيما بينها.

الولاء التنظيمي حافز ذاتي قوي يؤدي بالفرد إلى تبني أهداف مؤسسته ويسعى لتحقيقها.
 مستوى رضا أفراد العينة عن الحوافز الممنوحة لهم كان متوسط على العموم بمتوسط حسابي 2.92.
 مستوى رضا أفراد العينة عن الحوافز المتعلقة بالمتنظيم كان أعلى بمتوسط حسابي 3.02.
 تليها الحوافز المادية بمتوسط حسابي 2.98، وفي الأخير الحوافز المعنوية بمتوسط حسابي 2.77.
 مما يدل على أن المؤسسات محل دراسة لا تولي إهتماما كبيرا للجانب النفسي للعمال ومازالت تسير وفق النظريات الكلاسيكية في التسيير التي تقول بأن الحوافز المادية هي المحفزات الوحيدة للسلوك البشري.

ثامنا:مدى الإستفادة من الدراسات السابقة:

من خلال عرضنا لمختلف الدراسات السابقة حول الموضوع توصلنا إلى أنها أفادتنا في تكوين خلفية نظرية حول متغيرات الدراسة الراهنة خاصة فيما يتعلق بمتغير "الأساليب الرقابية" وذلك أنها ساعدتنا في التعرف على أهم هذه الأساليب الرقابية من خلال الإستعانة بواقع هذه الدراسات السابقة وبالتالي أفادتنا في تدعيم الجانب النظري إضافة إلى أنها أرشدتنا في الإحالة إلى بعض المراجع المهمة المتعلقة خاصة بمتغير الإلتزام الوظيفي، كما أنها ساعدتنا في إتباع المنهج المناسب للدراسة الحالية المتمثل في المنهج الوصفي، أيضا ساعدتنا في بناء أسئلة الإستمارة وضبطها.
 حيث أفادتنا دراسة "محمد يوسف محمد علي العجب" في تدعيم الإطار النظري من خلال التعرف أكثر على متغير الرقابة الإدارية بصفة عامة وتأثيرها على عدد من المتغيرات التنظيمية الأخرى من بينها الأداء الوظيفي.

كما أفادت دراسة "نظيمة أحمد رحيم جاف وآخرون" في الإشارة إلى أنواع المهارات القيادية (الفكرية، الإنسانية، الإدارية) التي تدعم الأساليب الرقابية المعتمدة على هذه المهارات القيادية الفعالة ودورها في تعزيز الإلتزام الوظيفي داخل المؤسسة محل الدراسة.

أما دراسة "السعيد بلوم" أفادتنا في التعرف على أهم الأساليب الرقابية وكيف يمكن أن تؤثر على أداء المؤسسة العام وبالتالي فهي مكنت من تدعيم مختلف الجوانب المنهجية النظرية والميدانية للدراسة الراهنة. كما أفادتنا دراسة "مزوار منوية" في بناء سؤال في الإستمارة تمثل في الحوافز وتأثير هذا الأخير كمتغير آخر على الإلتزام الوظيفي ووجهتنا إلى التساؤل حول مدى تطبيق المؤسسة محل الدراسة لهذه الحوافز بنوعيتها.

خلاصة:

تم التطرق في هذا الفصل الموسوم بالإطار التصوري والنظري للدراسة إلى معالجة أهم المرتكزات المنهجية للموضوع الراهن التي تعتبر بمثابة الدليل المتدرج أو المتسلسل لكافة الخطوات الواجب إتباعها والتي تشكل البناء المنطقي والأساسي المعتمد في البحث العلمي بدءاً من مبررات إختيار الموضوع إلى أهم الدراسات السابقة خاصة ما يتعلق بصياغة الإشكالية وفروضها وما حددته من معالم تصورية ونظرية حول موضوع الأساليب الرقابية والإلتزام الوظيفي إضافة إلى ما أثارته من قضايا وإنشغالات بحثية جديرة بالإهتمام العلمي والتقصي الدقيق وفق خلفيات وأدبيات وتراكمات نظرية ومنهجية كإنطلاقة رئيسية لهذه الدراسة، هذا ما يساعدنا في إتمام البحث العلمي والإحاطة بالدراسة الراهنة من جميع جوانبها النظرية المنهجية والإمبريقية وصولاً إلى تضييق الزاوية البحثية أكثر حول هذه الدراسة الراهنة.

الفصل الثاني:

المدخل النظرية المفسرة للأساليب الرقابية والالتزام الوظيفي

أولاً: النظريات الكلاسيكية.

ثانياً: النظريات النيوكلاسيكية.

ثالثاً: النظريات الحديثة.

رابعاً: النظريات المعاصرة.

تمهيد:

إن موضوع الأساليب الرقابية والالتزام الوظيفي بمثابة متغيرات سوسيوتنظيمية هامة تتعدد الأطر النظرية والمعرفية المتباينة في تناول ومعالجة هذين المتغيرين ولعل المتصفح للعديد من الأدبيات والتراكمات النظرية حول هذا الموضوع يتضح له مدى أهميته في حقل سوسيولوجيا التنظيم والعمل وذلك بإختلاف التوجهات الفكرية التي أشارت إليها العديد من النظريات وسنحاول في هذا الفصل التعرف على أهم النظريات التي تطرقت للدراسة الراهنة وفسرت كلا متغيراتها.

أولاً: النظريات الكلاسيكية:

1-1- النظرية البيروقراطية:

حاول فيبر صياغة نظرية محددة عن التنظيم فإنطلق في محاولته من تساؤل رئيسي تمثل في "ما هي الأساليب التي تركز عليها الإدارة الرشيدة عموماً؟ لتتمثل الإجابة هنا في نظرية شاملة عن بناء "البيروقراطية" وخصائصها المثالية، وترتكز تحليلات فيبر عن التنظيم البيروقراطي بأن الأساليب المعتمدة في الرقابة الصارمة تتمثل بالدرجة الأولى في علاقات القوة من خلال قدرة المدير أو الرئيس في فرض إرادته على موظفيه أو مرؤوسيه، وهنا يتجسد في مصطلح "السلطة" باعتبارها حقاً مشروعاً له، فتكون ممارسة القوة هنا مشروعاً وهنا يتجسد إلتزام الفاعلين التنظيميين ويتمثل إلتزامهم في وجوب طاعتهم للرئيس والإمتثال لأوامره في ظل وجود هيئة إدارية قادرة على تنفيذ الأوامر وتحقيق الصلة بين الرؤساء والمرؤوسين وهذا ما يؤثر إيجاباً على مستوى الإلتزام الوظيفي للموظفين.¹

فبالأساليب الرقابية الناجعة هي تلك التي تعتمد في تطبيقها داخل المؤسسة على الرسمية والموضوعية والعقلانية ما يمكنه من جعل مستوى الإلتزام في الدرجة الكبيرة لدى الفاعلين التنظيميين.

تعتمد النظرية البيروقراطية إلى ضرورة إخضاع أداء الموظفين إلى أساليب رقابية منظمة، في المقابل لا بد أن ينال الموظف راتباً مجزياً وعلاوات نظير مجهوداته في العمل وهذا ما يحدد مستوى الإلتزام الوظيفي بإعتماد الحوافز المادية، فإتباع الأسلوب البيروقراطي الكامل يمد المديرين بالقوة والشرعية لإستخدام السلطة هذا ما يسهم في ضبط إلتزام مرؤوسيه.

وفق الأسس العلمية التي حددها فيبر حول الموظفين فإن أعضاء القيادة الإدارية لا يخضعون سوى لواجبات مهماتهم ويخضعون لضبط إداري وعمليات مراقبة، تكون حازمة ومتناسقة ويتم توظيفهم على أساس الكفاءة المهنية التي تفترض منهم تكويناً خاصاً تؤكد شهادات الموظف المتخصص الذي يمارس وظيفته كمهنة أساسية يتم تعيينه وتوظيفه بواسطة عقد فهو ملزم بواجب الوفاء والولاء نحو وظيفته.²

بما أن تحليلات فيبر قائمة على التمييز بين ثلاثة نماذج مثالية للسلطة صنفها في: (السلطة الكاريزمية، السلطة التقليدية، السلطة القانونية)، فلا يمكن تجاوز هذا التحليل كونه يحدد مستويات الإلتزام الوظيفي، هذه المستويات تستند إلى وجود المدير أو الرئيس أو القائد الملهم الذي يتمتع بخاصية أو خصائص نادرة أو نموذج من نماذج الشخصية أي الزعامة المتمثلة في الولاء والإخلاص والإيمان بأفعاله وأعماله.

¹ خالد حامد: علم الاجتماع التنظيم والعمل، دار الكتاب المعاصر، الجزائر، ط1، 2020، ص 50.

² بوبكر بوخرسية: ماكس فيبر والدولة البيروقراطية، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، ط1، 2015، ص 167.

كما يتحدد مستوى الإلتزام الوظيفي من خلال السلطة التقليدية التي تستمد ممارسة شرعيتها من التقاليد والأعراف السابقة كأسلوب للرقابة، كما الحال في المجتمعات القبلية التي يحتل فيها زعيم القبيلة شرعيته بحكم مكانته الوراثية (القرابة) وهذا ما يؤثر على مستوى الإلتزام وفقا لإيمان أعضاء المؤسسة بهذه المكانة والأعراف فيزيد إرتباطهم الوثيق بهم، وتدعم قيمهم ومعتقداتهم كما أن هذا الأسلوب التقليدي يسهم في إقرار النظام القائم واستقراره وهذا يعد متغير مؤثر على إلتزامية الفاعلين التنظيميين.

في حين أن مستوى الإلتزام الوظيفي يتحدد أكثر إن صح التعبير في خضم السلطة القانونية القائمة على أساس عقلي رشيد مصدره القواعد والقوانين والمعايير الموضوعية غير الشخصية، فهذا ما يجسد ما يعرف بالأمان الوظيفي فيصبح إلتزام الأفراد للقانون لا للسلطة الشخصية.

إن توزيع السلطة لإصدار الأوامر وإتخاذ القرارات مع تقسيم العمل يؤدي إلى وضوح أدوار الفاعلين التنظيميين وبالتالي إلتزامهم الطبيعي تجاه مواقعهم المهنية.

كما أن التدرج الهرمي للسلطة من خلال إعتقاد أسلوب الإشراف الرقابي من طرف الإدارات العليا على الإدارات الدنيا يؤدي إلى إلتزام المرؤوسين بمسؤوليتهم عن أعمالهم وقراراتهم وإجراءاتهم.

كما أن وجود نظام رسمي يحكم الأفعال والقرارات يحدد مجالي "السلطة والمسؤولية" الأولى حقا مشروعاً للرئيس والثانية كواجب على المرؤوسين، هذا ما يفضي إلى تحقيق الإستقرار في العمل والتنسيق بين أنشطة الأعضاء وبالتالي سهولة الإلتزام داخل المؤسسة.¹

ومن بين الأساليب التي أشار إليها فيبر في عملية الرقابة تتمثل في التدوين الكتابي من أجل الاحتفاظ بالقرارات والأوامر والأنظمة والقوانين والتشريعات والإجراءات والتي من الواجب تنفيذها لتحقيق الإلتزام وإمكانية تأدية العمل في كافة الظروف.²

1-2- نظرية الإدارة العلمية:

وهذا من خلال كتاب فريديريك تايلور حول "مبادئ الإدارة العلمية" والذي أوضح فيه أهم المبادئ والأساليب الواجب إتباعها في العملية الإدارية.

¹ خالد حامد: مرجع سبق ذكره، ص 51.

² محمد رسلان الجيوسي وجميلة جاد الله: الإدارة علم وتطبيق، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، ط3، 2008، ص42.

فحسب تحليلاته فإنه من الأجدر تطبيق الأسلوب العلمي في تنفيذ عملية الرقابة القائمة على الملاحظة والتدريب وتوفير الحوافز المادية المثمرة التي تعد العامل الرئيسي في إستمرارية بقاء الموظفين داخل المؤسسة إضافة إلى ضرورة تطبيق الأساليب التي تسمح بتشكيل صور التعاون بين الإدارة وموظفيها.¹

تعتمد الأساليب الرقابية على المعرفة الدقيقة لما يتم القيام به من مهام ومراعاة قيامه بأحسن طريقة وقد بين **تايلور** واجبات المديرين في تطبيقهم للأساليب الرقابية المتمثلة في التحليل العلمي والمنطقي وكذا إيجاد أسلوب علمي لطريقة إختيار وتدريب وتطوير الموظفين وتحسين أدائهم وأن تكون هذه الأساليب قائمة على التعاون الكامل بين الإدارة ومرووسيتها وأن تراعي تحقيق أكبر قدر ممكن من الدخل الذي سيؤثر بالإيجاب على إلتزامهم الوظيفي، والحرص على الإعتماد على القوانين الصارمة ومن خلالها يتم الإنضباط في تأدية العمل.²

بحيث أن إعتماد الأساليب الرقابية القائمة على الحوافز المادية ترفع من كفاية الموظفين وبالتالي زيادة إلتزامهم الذي يؤدي بدوره إلى إتقان الأداء.³

ومن جهته يتجسد إلتزام المرؤوسين داخل المؤسسة من خلال قدراتهم على بذل الجهد اللازم لأداء الوظيفة مع إحترام المعايير الزمنية لأداء كل وظيفة معينة وإستمراريتهم في العمل، وكذلك يكون الإلتزام المهني طبعاً في حالات تلقي أو عندما يتلقى الفاعل التنظيمي الراتب المناسب مقابل الجهد المبذول.

تسمح الأساليب الرقابية الصادرة من جهة واحدة في المؤسسة بوضوح الدور وبالتالي زيادة الإلتزام الوظيفي. فرض أساليب رقابية داخل المؤسسة يكون من خلال تحديد مكونات الوظيفة المتمثلة في تحديد الإختصاص الخبرة، الإنضباط، تحديد المهام والأدوار.

وتطبيق الأساليب الرقابية هنا يأتي من خلال دراسة العمل علمياً وتدريب العاملين على الأسلوب الأمثل لإنجاز المهام وذلك من خلال إحلال الطرق العلمية وإختيار الموظفين علمياً وتدريبهم والتعاون بين الإدارة والعمال وتقسيم المسؤولية بينهم، الأولى تهتم بالتنظيم، والموظفون ينفذون.⁴

1-3- نظرية التقسيم الإداري:

حيث حدد **فايول** الأساليب الرقابية التي تكون متكاملة في مجملها ما بين التخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق ، إن هذه الأساليب يمكن إستخدامها بطرق متعددة حسب الظروف التنظيمية، وأن تكون الأساليب

¹ عبد الباري درة ومحفوظ جودة: الأساسيات في الإدارة المعاصرة- منحنى نظامي-، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2012، ص. 72.

² محمد رسلان الجيوسي وجميلة جاد الله، مرجع سبق ذكره، ص 33.

³ هاني خلف خليل الطراونة: أثر إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي، دار الياقا العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2016، ص 205.

⁴ أحمد عثمان طلحة: إدارة المؤسسة العامة في الدول النامية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، د.ط، 2007، ص 37.

الرقابية في إستخداماتها توجي إلى التكافؤ بين السلطة والمسؤولية المؤدية إلى الإلتزام والإنضباط، وأن يتلقى الموظف ما تحتويه هذه الأساليب من مشرف واحد، وأن تحتوي على مبدأ العدالة التي تحقق الرضا والراحة للموظفين.¹

تحدد الأساليب الرقابية في إطار أنشطة التنظيم المختلفة ومن بين أهم هذه الأنشطة النشاط الإداري الذي يوضح الأساليب التي يعتمد عليها المدير المتمثلة في التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق والرقابة، وبالتالي إعطاء الأهمية لهذا النشاط الإداري يمد المدير داخل المؤسسة بالوسيلة الإدارية المتمثلة في "الجهاز الإداري" الذي يساعد المديرين ويملي عليهم مجموعة من المهام تمكنهم من إتباع أساليب رقابية معينة أهمها الإشراف، العدالة، إستقرار دوران العمل، المبادرة وروح الجماعة، المركزية في تطبيق الأساليب الرقابية، كل هذا يمكن من رفع مستوى الإلتزام والإنضباط الوظيفي.

تقسيم العمل الذي يشير إلى تخصص العمال في وظائف محددة يساعد الفاعلين التنظيميين كأسلوب إلى وضوح أدوارهم التنظيمية وهذا ما يؤثر على درجة إلتزامهم المهني.

السلطة والمسؤولية فالأولى تقر بوجود إصدار الأوامر وتنفيذها والثانية وجود نظام الجزاءات يشمل مختلف المستويات التنظيمية وهنا يسود ذلك النوع من جو العدالة التنظيمية التي توضح طبيعة إلتزام المرؤوسين وفقا لمعايير رسمية.

الإنضباط الذي يفسر إلتزام وطاعة المرؤوسين وفق أنظمة الجزاءات والإتفاقيات.

وحدة القيادة محددة لطبيعة إلتزام الفاعل التنظيمي داخل مؤسسته كونه يلقي التعليمات من رئيس واحد.

إخضاع المصلحة الشخصية لأهداف المؤسسة العامة تضمن صحة الأساليب الإدارية المعتمدة وتزيد من مستويات الإلتزام الوظيفي وفقا لصحة هذه الأساليب.

تشجيع العامل على الإبتكار ضمن تطبيق أسلوب رقابي متجه نحو المبادرة يعد هذا من أهم عوامل رضا الفاعلين التنظيميين.²

¹ محمد رسلان الجيوسي وجميلة جاد الله:مرجع سبق ذكره، ص 38.

² خالد حامد: مرجع سبق ذكره، ص 52.

ثانيا: النظريات النيوكلاسيكية:

2-1- نظرية العلاقات الإنسانية:

فاتباع أساليب رقابية تراعي العلاقات الإنسانية من حيث كيفية التنسيق بين جهود الفاعلين وخلق جو عمل يحفزهم على الأداء الجيد والتعاون في سبيل الحصول على أفضل النتائج وما يترتب عن هذا إشباع حاجيات الموظفين الإقتصادية والنفسية والإجتماعية وهذا ما يترجم إلتزامهم المهني، وهذا كله لأن هذه الأساليب سعت إلى إدماج الموظفين في موقف العمل الذي يدفعهم إلى العمل سويا كجماعة متعاونة محافظة على الأداء الوظيفي وهذا ما يشكل مجموعة من الدوافع الفردية والجماعية المادية والإجتماعية والنفسية والتي من خلالها يعبر الموظفين عن مدى رضاهم في العمل.

وتشير نظرية العلاقات الإنسانية إلى وجود إستخدام الأساليب الديمقراطية والمشاركة في المنظمة التي تصنع الجماعات المتماسكة والمناخ السليم في المشاركة الجماعية وإتخاذ القرارات في العمل.¹

ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية كردة فعل عن إخفاقات الإتجاهات الإدارية وبخاصة التaylorية , ان الإلتزام الوظيفي لن يعكس الحوافز المادية، لتعطي بذلك هذه المدرسة تفسيراً مغايراً متجاوزة دراسة تأثير الظروف المادية على الإنتاجية إلى تجربة المقابلات والسلوك الإجتماعي، مما تبين أن العوامل النفسية والمعنوية هي المسؤولة عن ثبات الإنتاجية.

تؤكد مخرجات هذه التجارب على إعتداد أساليب رقابية تراعي هذه العوامل النفسية والمعنوية وتمثل هذه الأساليب في نمط الإشراف- أنسنة التنظيم لتؤثر إيجاباً على مستوى الإلتزام الوظيفي.

ويتأكد الإلتزام الوظيفي انطلاقاً من هذه التحليلات في جملة من الأفكار، علاقات صداقة، تصورات قيم إتجاهات، مواقف، تتجلى فيما جاءت به هذه النظرية في ما يعرف بالتنظيم غير الرسمي وإشباع المرؤوسين حاجاتهم ورغباتهم من خلال بناء شبكة من العلاقات الشخصية والإجتماعية التي تنشأ بعيداً عن هذا التنظيم الرسمي.

والأساليب الرقابية التي تراعي تحسين العلاقات الإنسانية وتغيير الموقف الكلي للعمل وتدعيم الروابط الإجتماعية بين المرؤوسين وبينهم وبين المشرفين عليهم والتقليل من الرسمية في علاقاتهم، هذه العوامل تزيد إلتزام المرؤوسين من خلال وعيهم بالإهتمام الممنوح لهم من قبل الإدارة والذي يؤدي إلى التأثير في روحهم المعنوية ويؤثر على مستوى الرضا الوظيفي والأداء.²

¹ محمد رسلان الجيوسي وجميلة جاد الله: مرجع سبق ذكره، ص 47.

² حامد خالد: مرجع سبق ذكره، ص 53.

2-2- المدرسة السلوكية:

وذلك عندما أشار إبراهيم ماسلو إلى ضرورة إهتمام المديرين بحاجات الموظفين ودوافعهم والتي تزيد من درجة إلتزامهم.

تلعب القيادة الإدارية دورا أساسيا في التأثير على الجماعات وسلوك أعضائها ومدى فعالية هذه القيادة من شأنه تحديد مستوى الإلتزام.

تعتبر التنظيمات غير الرسمية في التنظيم أسلوبا فعالا في تحقيق أهداف الإدارة لأن ذلك يعتبر من وسائل المشاركة التي تسمح بإندماج الموظفين.

الحاجة للمشاركة في إتخاذ القرارات وتنفيذها وذلك عن طريق وجود قيادة ديموقراطية في عملية الرقابة.

الحاجة للإلتزام إلى الجماعات على أسس شخصية وذلك عن طريق تشجيع الجماعات في العمل وبالتالي زيادة الإندماج الوظيفي داخل المؤسسة.

الحاجة للتفاهم بين العمال والإدارة وما بين العمال أنفسهم لما في ذلك من مساهمة في تحقيق التعاون الفعال لتحقيق الأهداف.

السلوك التنظيمي محصلة عوامل نفسية وإجتماعية معقدة ومادية وليس نتيجة إستجابة ميكانيكية للحوافز المادية فقط.¹

إن إعتقاد الأساليب الرقابية بأنواعها(السلطوية، المركزية، الديموقراطية) يؤثر على الإلتزام الوظيفي.

فاعتماد الأسلوب الرقابي الديموقراطي التشاوري يساهم في تحديد مستوى الإلتزام الوظيفي وفتح الحوار ونقاشات بين الموظفين وإبداء آرائهم وكذا تشاركهم في الأمور المهنية وذلك بدرجة محدودة نوعا ما أي قائمة بطريقة رسمية.

اعتماد الأسلوب الرقابي الديموقراطي المتشارك ويمكن القول الأسلوب المتساهل الذي يتميز بنوع من الفوضى في التسيير وذلك بمنح الثقة والحرية لمناقشة أمور العمل بصفة كاملة ما قد يحدد إمكانية أو عدم إمكانية تجسد مستويات الإلتزام تجاه المهنة.

¹ سامر جلدة: السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009، ص 21-22.

ثالثاً: النظريات الحديثة:

3-1- تالكوت بارسونز:

الفاعل التنظيمي الذي يسعى إلى تحقيق وظيفته التنظيمية (التكيف، تحقيق الهدف، التكامل، المحافظة على النمط) تسهل عليه عملية الإلتزام أو أنه يسعى إلى تحقيق أعلى مستويات إلتزامه تجاه المؤسسة .
يمكن تحليل البناء التنظيمي من زاويتين الأولى تتعلق بنسق القيم التي تنتظم في سياقات وظيفية تعتمد على تطبيق أساليب شرعية تسهم في تحقيق المتطلبات الوظيفية، والزاوية الثانية تتعلق بأدوار الأفراد المتمثلة في الإلتزام نحو هذا النسق التنظيمي.

النسق التنظيمي يفترض وجود أساليب إجرائية تنظيمية في عملية الرقابة المتمثلة في:

تعبئة وإعداد الوسائل والموارد المادية والفنية والبشرية الضرورية لتحقيق أهداف التنظيم.

تسخير وإستغلال موارد التنظيم من أجل تحقيق الأهداف.

أسلوب التكامل الذي يشير إلى العلاقات بين الوحدات التي تضمن تحقيق أعلى مستوى من التضامن والتماسك بين الأنساق الفرعية فتحقق الإلتزام داخل النسق التنظيمي.

ميز بارسونز بين ثلاثة أساليب تنظيمية:

الأسلوب الفني: ينحصر في أسلوب تنسيق عمل التنظيم- أسلوب توجيه الأهداف والبرامج المسطرة وتجسيدها في نشاطات أو أعمال فنية.

الأسلوب الإداري: ينحصر في أسلوب تسيير التنظيم الداخلي المسؤول عن توفير الموارد المادية.

الأسلوب النظامي: ينحصر هذا الأسلوب في ضمان وجود التماسك والإنسجام داخل التنظيم.

وتحليلات بارسونز تفسر الإلتزام الوظيفي عندما ذهب إلى تحليل النسق الإجتماعي إلى أصغر مكوناته وهو التفاعل الإجتماعي، فالفاعلين التنظيميين تربطهم علاقات إجتماعية مستقرة فكل فاعل يلعب دوراً معيناً في عملية التفاعل كما تكون له مكانة معينة في شبكة العلاقات يكتسبها من طبيعة الدور الذي يؤديه، هذه المكانة تبقى فاعلاً ملتزماً داخل نسقه التنظيمي.¹

¹ حامد خالد: مرجع سبق ذكره، ص 56.

3-2- نظرية دوجلاس ماك غريغور:

حددت هذه النظرية الإلتزام الوظيفي في نمطين من الافتراضات، إفتراضات سلبية حول الإنسان رمز إليها بـ (X) تتمثل في:

وجوب تطبيق الإدارة أسلوب رقابي على العامل بشكل دقيق وإجباره وتهديده بالعقوبات من أجل ضمان قيامه بالعمل مع ضمان إلتزامه التام نحو عمله.

عدم تحمل الموظف للمسؤولية وتفضيله أسلوب التوجيه المباشر وهذا ما يفسر الهروب من إلتزامه الوظيفي بحيث يتوقف إلتزام الموظفين على تطبيق الأساليب الرقابية حيالهم كون الموظف يخشى العقاب ويقاد بالتهديد.

حيث أن إنخفاض درجة الإلتزام لدى الموظفين يتأتى من عدم إهتمامهم بالعمل وتجنبه، وزيادة الإلتزام يكون تحت الإلجبار والمراقبة والتهديد والعقاب، ودائما ما لا يتحملوا المسؤولية بل يتم توجيههم¹.

في المقابل تمثلت الإفتراضات الإيجابية والتي رمز إليها بـ (Y) والتي تفسر الإلتزام الذاتي في:

ممارسة الرقابة الذاتية والضبط الذاتي والإلتزام بتحقيق الأهداف بغض النظر عن طبيعة أو نوعية الأساليب المعتمدة في الرقابة، فالإلتزام هنا هو إلتزام ذاتي دون أي ضغوطات تنظيمية.

القدرة والرغبة في تحمل المسؤولية كون هذه الأخيرة من الضروريات التي يجب أن يتحلى بها الفاعل التنظيمي والإلتزام هنا هو إلتزام معياري قائم على مجموعة من مبادئ تنظيمية خالصة.

التمتع بقدرات إبداعية خلاقية تسهل من عملية الإلتزام الوظيفي.²

فالإلتزام هنا يتعلق بتوجيه الموظف نفسه لإنجاز الأهداف من خلال الرقابة الذاتية وإعتماد أسلوب المكافأة المصاحبة لإنجاز هذه الأهداف يزيد من مستوى الإلتزام الوظيفي.

3-3- إيميتاي إتزيوني:

أسهم إتزيوني في نظرية التنظيم من زاويتين الأولى: تطويره لمتغير تنظيمي داخلي هو "الإلتزام" والثانية آراءه

حول إغتراب العمال في التنظيمات الرأسمالية والصراع بين العمال والإدارة.

ويرى بأن الإلتزام الوظيفي هو عنصر مهم في العلاقة بين أولئك الذين لديهم السلطة وبين الذين يخضعون لها

ويشير الإلتزام إلى العلاقة التي بموجبها يتصرف العامل وفقا لتوجيهات ومواجهات تعززها سلطة عامل آخر.

¹ هاني خلف خليل الطراونة: مرجع سبق ذكره، ص 205.

² خالد حامد: مرجع سبق ذكره، ص 55.

يفرق إتزيوني بين ثلاثة أنماط للسلطة وذلك على أساس الأساليب الرقابية المستخدمة التي تؤدي بالأفراد إلى الإلتزام.

السلطة الإلزامية القهرية (الجبرية) والتي تستند إلى أسلوب رقابة يتمثل في التهديد باستخدام الجزاءات الفيزيقية وإحداث الألم والأذى والإحباط بواسطة تقييد الحركة أو التحكم باستخدام القوة.

السلطة التعويضية (النفعية): من خلال إستخدام أساليب رقابية متمثلة في الكفاءات كالرواتب والتعويضات.

السلطة المعيارية: وتستند إلى أسلوب توزيع الكفاءات الرمزية أو الحرمان منها كالألقاب والتشريفات.

كما ميز إتزيوني بين ثلاثة أنواع للإلتزام يعكس كل نوع منها مدى توافق أهداف المنظمة مع أهداف الأعضاء مما يجعل هذا الإلتزام سلبيا أو إيجابيا وهي:

الإلتزام الحسابي: ويدل على إلتزام الفرد ببعض أهداف التنظيم ويتم تقييم هذه الأهداف من طرف الأعضاء

بمعايير مادية (الأجور) ويسود هذا النوع في المؤسسات الإقتصادية.

الإلتزام الأخلاقي (المعياري): ويدل على الإرتباط الإيجابي والإخلاص للتنظيم.

الإلتزام الإغترابي: ويكون ناتجا عن تعارض أهداف التنظيم مع أهداف أعضائه.

فالأسلوب الرقابي القهري يتناسب مع الإلتزام الإغترابي، والأسلوب النفعي يتناسب مع الإلتزام الحسابي ويتوافق

الإلتزام الأخلاقي مع الأسلوب الرقابي المعياري.¹

رابعا: النظريات المعاصرة:

4-1- النظرية الموقفية:

التي ركزت على ضرورة ممارسة الأساليب الرقابية حسب أو مع مراعاة الإختلافات والفروق المهنية بين الموظفين، حيث أكدت على عدم وجود أسلوب مثالي يمكن إتباعه في الإدارة في مختلف المواقف والظروف، وأن المديرين ليسوا أحرار في إدارة مؤسساتهم بأسلوب رقابي يعكس هواهم الشخصي وتحييزاتهم بل عليهم أن يراعوا مجموعة من الظروف التي تواجههم والخروج بأساليب وممارسات قد تصلح لظروف ولا تصلح لأخرى، وتتوقف فعالية هذه الأساليب على الظروف.

كما أن إعتقاد الأساليب الرقابية التي تسمح بإشتراك الموظفين في إتخاذ القرارات ومراعاة الحاجات

الفيسيولوجية والحاجة إلى الأمن أو الحاجة إلى الإحترام وتحقيق الذات من شأنه أن يحقق نوع من الإلتزام داخل

المؤسسة.²

¹ خالد حامد، مرجع سبق ذكره، ص 57.

² عبد الباري درة ومحفوظ جوده: مرجع سبق ذكره، ص 84.

فالموقف داخل العمل هو الذي يفرض إتباع أساليب رقابية معينة تختلف في استعمالاتها باختلاف المتغيرات الموقفية الخاصة بالقائد من خلال صفاته الشخصية والدوافع الخاصة بكل موقف، خبرته، وكذا الصفات المميزة لمروؤوسيه وكيفية تجاوبهم مع نمط تسييره وصفات جماعات العمل من حيث التماسك وطبيعة الاتصال، وهذه الاختلافات في إتباع الأساليب الرقابية حسب المواقف هو الذي يحدد درجات إلتزام المرؤوسين.

يعمد المدير داخل المؤسسة بإتباع أساليب رقابية معينة حسب شخصيته وشخصية مرؤوسيه وطبيعة الوظيفة وكذا البيئة المحيطة أو حسب إيمان المدير بنظرية معينة، وبالتالي ليس هناك أسلوب رقابي مثالي، ومن هنا على المدير أو أن واجبه يكمن في قدرته على إيجاد التوازن المناسب بين الخصائص التنظيمية وبين طبيعة الواجبات والمهام المطلوبة من التنظيم تحقيقها.

4-2- نظرية الإدارة بالأهداف:

تشير إلى الإعتماد على أسلوب الإدارة بالمشاركة وأسلوب الديمقراطية في عملية الرقابة الإدارية وذلك من خلال مشاركة العاملين في صنع القرار وزيادة حوافز الموظفين من خلال مشاركتهم في الأمور الإدارية وبالتالي تحقيق العدالة وتحسين عملية الإتصال وتوقع إلتزام الموظفين وبقائهم داخل المؤسسة.¹

فنظرية الإدارة بالأهداف تقوم على تعزيز المشاركة بين الرئيس والمرؤوس ، وعلى تقوية الحماس والإلتزام لدى العاملين في المؤسسة، وذلك بإتباع الأساليب الإدارية التي ترفع من روحهم المعنوية وتحفيزهم على العمل وتساعد على تحسين عملية الإتصالات بين الموظفين.

حيث أن إتباع الأساليب الرقابية التي تسمح بمشاركة الموظفين في الإدارة تمنحهم الإستعداد لتحمل المسؤولية ومنحهم مزيدا من السلطة ومن ثم تعزيز الإنضباط الذاتي، إضفاء روح الرضا لديهم وتنمية الشعور بالثقة والإعتزاز بالنفس لديهم، كما أن إتباع هذا الأسلوب التشاركي يمكن من حل بعض المشكلات كإرتفاع معدلات الغياب والتأخير وبالتالي يزيد من الإندماج الوظيفي.

4-3- نظرية الإدارة اليابانية:

تركز على أسلوب المشاركة والديموقراطية في عملية الرقابة الإدارية بهدف وضع الأهداف وأخذ القرارات وأن تكون هذه الأساليب قائمة على الثقة وروح التعاون ، روح الفريق في العمل والذكاء والمهارة وأن لا تهدف إلى المراقبة الضمنية وإتخاذ أسلوب القرارات الجماعية الذي يدفع الموظفين إلى أداء مهامهم بفعالية وزيادة الإلتزام إلى مؤسستهم.

¹ عبد الباري درة ومحفوظ جودة: مرجع سبق ذكره، ص 87.

خامسا: التعقيب على النظريات:

بناءً على ما تم التعرض إليه في مختلف النظريات في هذا الفصل والتي عاجلت موضوع دراستنا يتضح لنا أن النظرية الكلاسيكية البيروقراطية ركزت على مبدأ الصرامة في تطبيق الأساليب الرقابية من خلال مبدأ الموضوعية والعقلانية واللاشخصية في إتخاذ القرارات داخل المؤسسة، واستخدام هذه الأساليب يكون من خلال السلطة التي يمتلكها المدير والتي تمثل حقا مشروعاً له يفرض بها الإلتزام على مرؤوسيه وضرورة الإخضاع له والطاعة¹، فيتم اختيار الموظفين وفق أسس علمية منظمة ومن ثم إخضاعهم إلى الضبط والمراقبة الحازمة.

ويشترك مع هذا الطرح نظرية الإدارة العلمية حينما أقر تايلور على ضرورة تطبيق الأساليب العلمية في عملية الرقابة ويمكن تحديد مستوى الإلتزام الوظيفي من خلال الحوافز المادية التي تعتبر الدافع الأساسي للإنجاز، ومراقبة الموظفين تتم على أساس معرفة مدى إحترامهم للمعايير الزمنية خلال أداء المهام الإدارية.

إلى جانب فايول الذي حدد الأساليب الرقابية في مجموعة من الأنشطة الإدارية التي تساهم في المحافظة على إلتزام الموظفين وهذا الإلتزام يتأثر خاصة بمركزية السلطة والإشراف الضيق.

ويعكس هذا التحليل كل من العلاقات الإنسانية والمدرسة السلوكية من خلال تجاوز الأساليب الرقابية الصارمة والحوافز المادية إلى أهمية العلاقات بين جماعات العمل والتنظيم غير الرسمي إضافة إلى الحوافز المعنوية في تحسين الأداء وبالتالي سهولة الإلتزام به.

في حين نجد أن دوجلاس ماك غريغور صنف الإلتزام في شكلين، (X) فالإلتزام هنا لا يتأتى إلا من خلال الرقابة القهرية الجبرية وأن الموظف لا يلتزم بعمله من تلقاء نفسه إلا من خلال المتابعة المستمرة والإشراف الدقيق، (Y) فالإلتزام هنا هو إلتزام ذاتي نابع من ذات الموظف الذي يسعى إلى تحقيق أهداف التنظيم دون الحاجة إلى المراقبة الدائمة.

ومن جهته إتفقت النظرية الموقفية مع نظرية الإدارة بالأهداف في تطبيق الأساليب الرقابية القائمة على إشتراك الموظفين في التنظيم، وإتباع الأسلوب الديمقراطي التشاركي الذي يضمن الإلتزام بأداء المهام الإدارية من دون أي ضغوطات تنظيمية.

¹ خالد حامد: مرجع سبق ذكره، ص 50.

سادسا: تقييم عام على المدخل النظرية:

بالإستناد إلى ما سبق طرحه، وفي حضم تنوع هذه الأدبيات والتراكمات النظرية حول الدراسة الراهنة، يتجلى لنا مدى تنوعها وإختلاف توجهاتها الفكرية في تحليل وتفسير متغيرات الدراسة الراهنة، وهذا يوحي إلى مدى تضخم التراث النظري حول الموضوع.

فالنظريات الكلاسيكية تركز في تحليلاتها النظرية على تطبيق الأساليب الرقابية في الإدارة على أسس علمية منظمة قائمة على التوجيه والمتابعة المستمرة لتفادي أي خطأ في عملية الرقابة، والإهتمام بتقديم الحوافز المادية التي تضمن بقاء وإستمرارية الموظفين وإلتزامهم.

في حين ذهبت النظريات النيوكلاسيكية إلى الأخذ بعين الإعتبار العوامل النفسية والاجتماعية في التنظيم وأن الرقابة الصارمة تؤدي إلى الضغط والإغتراب في العمل، وأن التنظيم الرسمي يصاحبه تنظيم غير رسمي يتشكل من خلال العلاقات الإجتماعية المهنية داخل محيط العمل، مع التركيز على الإهتمام بالموظف كإنسان وليس آلة، وحاجته إلى مجموعة من الحوافز المعنوية.

مقابل تحليلات النظريات الحديثة التي أسفرت عن أن التنظيم عبارة عن نسق يتكون من مجموعة من الوظائف الإدارية تتكامل وتتفاعل فيما بينها، وهذا ما ذهب إليه بارسونز حينما رأى بأن الموظف يسعى إلى تحقيق وظيفته التنظيمية التي تعكس صور إلتزامه، والنسق التنظيمي قد تتوافق أهدافه مع أهداف الموظفين الإداريين من حيث توفر المعايير المادية كملائمة الأجر، وإلتزام الموظف وفق هذا الأساس مقابل الإلتزام المعياري القائم على الإرتباط الإيجابي بالتنظيم والإخلاص له. وقد لا تتوافق أهدافه مع أهداف الموظفين فينشأ الإلتزام الإغترابي حينما أشار إتزيوني بأنه ناتج عن تعارض هذه الأهداف مما يصعب عملية الإلتزام.

وهذه الإلتزامات تتحدد بجملة من المتطلبات الوظيفية التي يضعها التنظيم وذلك حسب نوع الأساليب الرقابية المطبقة من الرقابة الجبرية الإلزامية إلى النفعية والمعيارية التي تأخذ بعين الاعتبار المكافآت المهنية.

النظريات المعاصرة تقدم توجهها مغايرا في تحليلها لمتغيرات الدراسة، فالعلاقة التنظيمية بين الأساليب الرقابية والإلتزام الوظيفي قائمة على أساس المشاركة وتطبيق الأسلوب الديموقراطي في عملية الإشراف الإداري الذي يأخذ بعين الإعتبار كل الفئات المهنية في التدرج الهرمي للتنظيم وهذا ما أشارت إليه نظرية الإدارة بالأهداف من خلال زيادة حوافز الموظفين عن طريق السماح لهم بالمشاركة في صنع القرار كجزء مهم من التنظيم وتحقيق العدالة والسعي إلى تحسين الإتصال بين الإدارة العليا والإدارة الدنيا وهذا ما إتفقت معه الإدارة اليابانية.

تختلف الأساليب الرقابية في إتمادها حسب إختلاف المهارات القيادية للرئيس والتي تحدد مستوى الإلتزام الوظيفي، هذه الأساليب تستند إلى شخصية المدير في عملية التفاعل مع مرؤوسيه في مواقف معينة هذه الأخيرة تفرض عليه مستوى من إحداث التوازن في تطبيق العملية الرقابية، وهذا ما أشارت إليه النظرية الموقفية.

الفصل الثالث:

أساليب الرقابة الإدارية

أولاً: أهم الأساليب المعتمدة في الرقابة الإدارية.

ثانياً: أنواع الأساليب الرقابية.

ثالثاً: خطوات الأساليب الرقابية.

رابعاً: خصائص الأساليب الرقابية.

خامساً: أهداف الأساليب المعتمدة في الرقابة الإدارية.

سادساً: الأساليب المعتمدة في الرقابة الإدارية وتأثيرها على سلوكيات الموارد

البشرية.

سابعاً: طرق وكيفية ضمان فعالية أساليب رقابة التسيير الإداري داخل المؤسسة

الجزائرية.

تمهيد:

حظيت الأساليب الرقابية باهتمام العديد من الباحثين والإداريين، كما برزت العديد من الاتجاهات والنظريات التي تناولت وفسرت أساليب الرقابة الإدارية وفق أسس ومبادئ متعددة بتعدد التجارب والأبحاث العلمية من المرحلة الكلاسيكية إلى المرحلة المعاصرة، واهتمام العديد من الدراسات السوسيوتنظيمية بمتغير الأساليب الرقابية مؤثر على مدى أهميتها في مجال سوسولوجيا العمل والتنظيم، وذلك قصد التعرف على الدور الفعال الذي تلعبه وخاصة في ضبط السلوك التنظيمي وتحديد الاستراتيجيات المساعدة في تطبيق هذه الأساليب.

ومن هذا المنطلق نحاول في هذا الفصل التعرض إلى أهم الأساليب المعتمدة في الرقابة الإدارية وأنواعها ورصد خطواتها، مع الإشارة إلى أهداف هذه الأساليب وكيفية ضمان فعاليتها.

أولاً: أهم الأساليب المعتمدة في الرقابة الإدارية:

1- الملاحظة الشخصية:

وهي من أفضل الوسائل الرقابية للحصول على المعلومات، لأن المسؤول عن المراقبة هنا يكون على اتصال مباشر بالموظفين وبالتالي فإنه يتمكن من ملاحظة أدائهم المهني كما يكون له مجال الاستماع إلى وجهات نظرهم وملاحظتهم ومن ثم يمد لهم يد المساعدة من خلال توجيهاته وإرشاداته.¹

بحيث يقصد بالملاحظة ما يقوم به المشرف على العمل من ملاحظة وإشراف على جميع الموظفين الخاضعين لإشرافه من جهة سير عملهم والطرق المستخدمة في العمل وما يتم التوصل إليه من نتائج.²

كما تتضمن الملاحظة الشخصية الذهاب إلى موقع العمل ومشاهدة ما يحدث، كمشاهدة طريقة عمل الموظفين وممارستهم الوظيفية³ وذلك من خلال القيام بالجولات والزيارات الميدانية لمعرفة أداء الفاعلين وتأكيد السلطة على أساليب الرقابة لتزيد من الالتزام وتحقيق الأهداف.⁴

وهذه المراقبة العلمية للأعمال الإدارية تكون طبعاً إما بحضور المسؤول ومراقبة العمل من قريب أو عن طريق الكاميرات التليفزيونية وتسجيل الملاحظات عن سير العمل⁵. وذلك قصد ملاحظة المهام الإدارية للموظفين ومدى تقدمهم فيها والجهد المبذول.⁶

- ويتمتع هذا الأسلوب الرقابي بمزايا عديدة أهمها:
- تمكن المسؤول من التعرف على واقع العمل وظروفه.
- تتيح للمسؤول فرصة التعرف الشخصي بالمرؤوسين ومعرفة مقترحاتهم ووجهات نظرهم.
- وأن هذا الأسلوب يعمل على رفع معنويات الموظفين وأدائهم.⁷

2- الإشراف الإداري:

يعد من وسائل الرقابة الإدارية المهمة أيضاً في أحكام العملية الإدارية، وملاحظة الموظفين ومحاولة تصحيح أخطائهم.⁸

¹ صالح هاشم صادق: المدخل في التخطيط والرقابة، دار الكتب الوطنية، الاسكندرية، 1998، ص 135.

² رجب عبد الحميد: مبادئ الإدارة العامة، دار أبو المجد للطباعة بالهرم، د. بلد، د. ط، 2009، ص 148.

³ عبد الباري محفوظ جودة: الأساليب في الإدارة المعاصرة، منحنى نظامي، دار وائل للنشر، عمان، ط 2، 2012، ص 270-271.

⁴ محمد رسلان الجيوسي وجميلة جاد الله: الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط 3، 2008، ص 182.

⁵ توفيق محمد عبد المحسن: مداخل معاصرة لتخطيط وضبط الإنتاج، نظم الجودة الشاملة، دار الفكر العربي، د بلد، د ط، 2009، ص 220.

⁶ فاتن عوض الغزوي: القيادة والإشراف الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2010، ص 181-182.

⁷ صالح هاشم صادق: مرجع سبق ذكره، ص 135.

⁸ جمال محمد عبد الله: مرجع سبق ذكره، ص 219.

ويعني الإشراف ملاحظة جهود الافراد المسؤولين عن أعمال معينة بغية توجيهها الوجهة السليمة عن طريق الأوامر والتعليمات والإرشادات الناجمة عن الاتصال الشخصي.¹

3- المتابعة والتحريرات الإدارية:

وتعني التعرف على كيفية سير العمل على ضوء الخطة الموضوعة ومدى التقدم في تحقيق أهدافها المرسومة وهذا يتطلب الحصول على البيانات والمعلومات بشكل منتظم ودوري.²

فلكي تتم الرقابة على خير وجه لابد من متابعة الأداء والمهام الإدارية لمعرفة ما إذا كان هناك تقدماً أو مازالت الأمور على ما هي عليه.³

وهذا حتى تتمكن جهات المتابعة من إكتشاف الأخطاء والعمل على تداركها مستقبلاً، ويقترن إجراء المتابعة عادة بإجراء آخر وهو تقويم الأداء نظراً لوجود تلازم طبيعي بين الإجراءين حيث تستهدف المتابعة غاية بعيدة تتمثل في تمكين المتابعة من تقويم أعمال وإنجازات الموظفين الخاضعين للمتابعة، وذلك على أساس أن إجراء المتابعة هو الذي يساعد على معرفة ما تم تنفيذه بالفعل في مجال النشاط المشمول بهذا الإجراء.⁴

ويهدف أسلوب المتابعة إلى التعرف على الدائم والمستمر على كيفية إنجاز العمل وتنقل المعلومات أول بأول إلى الإدارة العليا لأجل التقييم المستمر، وهذا الأسلوب الرقابي يتيح فرصة التعرف على آخر المعلومات والنتائج أي أنها تركز على التغذية العكسية التي تساعد الإدارة العليا على ترشيد قراراتها من جديد.⁵

4- التفتيش الإداري:

ويعني التأكد من حسن الأداء وكشف الأخطاء ومعرفة المشكلات وأسبابها ومن ثم التغلب عليها.⁶ ويهدف أسلوب التفتيش الإداري إلى فحص سلامة الأعمال الإدارية من الناحية الشكلية والموضوعية ويتخذ التفتيش صوراً متعددة فقد يكون فجائياً أو دورياً ومن حيث العمل قد يكون شكلياً أو موضوعياً وقد يكون مالياً أو مهنياً ومن حيث المدى قد يكون كلياً أو جزئياً.⁷

¹ حزام مطر المطيري وهاني يوسف خاشقجي: الرقابة الادارية بين المفهوم الوضعي والمفهوم الاسلامي، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، المجلد 10، الرياض، 1997، ص 75.

² نفس المرجع، ص 75.

³ توفيق محمد عبد المحسن: مرجع سبق ذكره ص 220.

⁴ رجب عبد الحميد: مرجع سبق ذكره ص 151.

⁵ صالح هاشم صادق: مرجع سبق ذكره، ص 136.

⁶ حزام مطر المطيري وهاني يوسف خاشقجي: مرجع سبق ذكره، ص 75.

⁷ صالح هاشم صادق: مرجع سبق ذكره، ص 206.

وإفراغ نتائج هذا الفحص في تقارير خاصة ترفع إلى الجهات المختصة، ويتم التفتيش عن طريق فحص الوثائق والسجلات والأوراق الرسمية وغير ذلك من مصادر المعلومات لمعرفة حقيقة الأوضاع.¹

5- التقارير الإدارية: تعتبر التقارير أهم الأساليب لما تتميز به من دقة في إعطاء صورة حقيقية للقيادة الإدارية والرؤساء عن كيفية إنجاز الأعمال وكفاءتها كما تؤدي التقارير دوراً مهماً في التنسيق بين الإدارات المختلفة ومساعدة القيادة على إزالة أنواع التضارب التي تظهرها تلك التقارير، كما أنها تهدف إلى كشف الأخطاء في سير العمل وتزداد فعاليتها إذا قدمت بسرعة ودقة لاتخاذ الإجراءات التصحيحية.²

وهذا الأسلوب من التقارير الإدارية يوضع لتقييم مدى كفاية الأعمال الإدارية وهي تعتبر من أهم أساليب الرقابة الإدارية حيث تأخذ به معظم النظم الإدارية.³

والتقارير الإدارية كأسلوب من الأساليب الرقابية صالحة لجميع مستويات الهيكل التنظيمي وهي تقدم للجهة المستفيدة من التقرير صورة كاملة عن أوضاع العمل المختلفة.⁴

غالباً تعد هذه التقارير وفق نموذج مسبق، تحدد فيه نوعية البيانات المطلوبة، وتتولى الجهة المسؤولة تسجيل تلك البيانات ثم تقديمها للإدارة العليا، وتستخدم هذه التقارير في نقل المعلومات والبيانات وعرض المشكلات وتقديم التوصيات والمقترحات وتقييم أداء المرؤوسين، وهذه التقارير قد تكون توجيهية وقد تكون تنفيذية، فالأولى تتجه من الأعلى إلى الأسفل حاملة معها توجيهات الإدارة وإرشاداتها والثانية تتجه من الأسفل إلى الأعلى حيث تحمل معها معلومات تخص عملية التنفيذ ومستوى أداء الموظفين.⁵

بحيث يتم تصنيف التقارير إلى شفوية ومكتوبة ويتم استعمال الشفوية في الحالات التي لا يحتمل فيها اللبس أو إساءة الفهم، أما المكتوبة فيتم استعمالها في الأمور الهامة والتي يتطلب معالجتها بالأرقام والبيانات الإحصائية.⁶

وهناك عدة شروط لا بد من توافرها حتى يحقق نظام التقارير الفائدة المرجوة منه في عملية الرقابة حيث يجب أن تصاغ بدقة وعناية ووضوح بحيث تتضمن بيانات دقيقة ومعلومات صحيحة عن حالة العمل، وما تم من إنجاز في

¹ رجب عبد الحميد: مرجع سبق ذكره، ص 147 - 148.

² بريش ريم: الرقابة الإدارية على المرافق العامة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في القانون العام، تخصص قانون الإدارة العامة، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2013، ص 68.

³ صالح هاشم صادق: مرجع سبق ذكره، ص 206.

⁴ توفيق محمد عبد المحسن: مرجع سبق ذكره، ص 218.

⁵ صالح هاشم صادق: مرجع سبق ذكره، ص 137.

⁶ محمد سرور الحزيري: الإدارة الحديثة، الأسس العلمية والتطبيقية، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2012، ص 198.

الوحدة الإدارية التي تبادلها التقارير ويجب أن يحتوي التقرير كذلك على تحليل هذه البيانات و المعلومات لكي يتوصل في النهاية إلى توصيات محددة.¹

- ومن أهم أنواع التقارير الإدارية مايلي:

1- التقارير الدورية: وهي من التقارير التي يتم تقديمها خلال فترة زمنية منتظمة وقد تكون يومية أو أسبوعية أو شهرية أو فصلية أو سنوية وقد تكون مرحلية أي أنها تقدم بعد انتهاء كل مرحلة من مراحل العمل المهني، ويتم عن طريقها النظر إلى الوضع القائم بالنسبة لنشاطات المؤسسة وسير العمل فيها والعقبات التي تواجه التنفيذ.

2- تقارير سير الأعمال الإدارية: وهي تعد من قبل رؤساء المصالح أو من قبل مساعديهم وتوجه إلى الإدارة العليا وتتصف بكونها مختصرة وتعكس بوضوح نسبة الانجاز وأهم المشاكل التي حصلت خلال التنفيذ مع بعض مقترحات وتوصيات رؤساء المصالح.

3- تقارير تقييم أداء العاملين: وهذه التقارير تكون عادة سنوية أو نصف سنوية، وتستخدم في قياس كفاءة الموظفين من قبل رؤسائهم المباشرين، والهدف منها إعطاء الإدارة صورة عن قدرات الموظفين وإمكانياتهم، ومدى ملائمتهم للأعمال التي يقومون بها، ومن خلال هذه التقارير تتعرف الإدارة على الأشخاص الذين هم بحاجة إلى تدريب وعلى الأشخاص الذين لديهم استعداد لإشغال مراكز قيادية متقدمة.²

4- المذكرات: وهي الرسائل الصغيرة المتبادلة بين مختلف الأحجام في المؤسسة، ويسود استخدامها في المؤسسات ذات الهيكل التنظيمي الكبير نظراً لضغط العمل.³

وتعد المذكرات وسيلة لنقل المعلومات والبيانات بين أقسام وإدارات المنظمة الواحدة، وتعتبر كأسلوب لحفظ قرارات الإدارة العليا التي تعتبر بمثابة معايير يمكن الرجوع إليها كما أن هذا النوع من التقارير يستخدم عندما ترغب الإدارة العليا في تعميم بعض التوجيهات والإرشادات على عدد كبير من المنتسبين وذلك تجنباً للخطأ والسهو الذي قد يحصل نتيجة نقل التقارير شفويًا.

- ويمكن تصنيف التقارير الإدارية إلى:

1- التقارير المكتوبة: بحيث تعتبر وسيلة رسمية للحصول على المعلومات عن أداء الموظفين حيث يقوم المشرف بكتابة تقرير ويرفعه إلى المستوى الإداري يشمل جميع المعلومات التي يحتاجها القائد أو المدير وهذه التقارير

¹ رجب عبد الحميد: مرجع سبق ذكره، ص 148.

² صالح هاشم صادق: مرجع سبق ذكره، ص 202.

³ توفيق محمد عبد المحسن: مرجع سبق ذكره، ص 218.

إما تكون مكتوبة بخط اليد أو مطبوعة،¹ بما في ذلك النسخ المطبوعة من الكمبيوتر والتي تتضمن كمية هائلة من المعلومات المطلوبة.²

2- التقارير الشفوية: تعد التقارير الشفوية أيضا من مصادر المعلومات من خلال الاتصال مع أحد الموظفين حول الأداء والمشاكل التي يتم التعرض لها وكذا العلاقات، أي يتم الحصول على المعلومات اللازمة من خلال المقابلات أو المؤتمرات أو الاجتماعات فهي تقدم معلومات مفصلة.

3- الشكاوى والتظلمات: وهي من الأساليب المهمة في الرقابة الإدارية فعن طريقها يمكن معرفة كثير من أخطاء العمل وخاصة الأعمال التي لها صلة بالجمهور.

ويقصد بها تلك الطلبات على اختلاف أنواعها ومسمياتها المقدمة من المواطنين إلى الجهات الرقابية ضد الموظفين العموميين، وتتعلق بمخالفاتهم للقوانين أو اللوائح أو تقصيرهم في تأدية وظائفهم.³ وهذا الأسلوب قد يمارسه الجمهور على أداء المرؤوسين في المنظمة أو الموظفين فيها، وقد يمارسها المرؤوسين على رؤسائهم (مديريهم)، الهدف من هذا الأسلوب هو رفع ضرر أو ظلم لحق بصاحب الشكوى، وكثرة الشكاوي تدل على وجود خلل في المؤسسة، قد يكون في إجراءات العمل وأسلوبه وقد يكون في المنتسبين أنفسهم من خلال إساءة استخدام السلطة الممنوحة لهم، ويفترض عند زيادة عدد الشكاوي تقوم الإدارة العليا بإعادة النظر في قضاياها التنظيمية من إجراءات وصلاحيات ومسؤوليات للتعرف على أسبابها الحقيقية ثم تعمل على معالجة الخلل بأسرع ما يمكن.⁴

7 - الاستثمارات المقننة: فهي استثمارات جاهزة ومعدة سلفا تتضمن المعلومات الأساسية التي يجب أن يحتويها الأداء في العمل، والتي تساعد المدير الإداري على تسجيل النتائج والتوقيع على هذه الاستثمارات.

8- بطاقات الدوام: حيث يقوم الموظف بإدخال بطاقة الدوام الخاصة به في الساعة لطباعة وقت حضوره إلى الدوام، ونفس العملية تتكرر وقت إنهاء الدوام، وبالتالي تتمكن الإدارة من مراقبة دوام الموظفين ومدى إلتزامهم من خلال هذه البطاقات، وتستخدم هذه البطاقات في احتساب الأجور والرواتب لموظفي المنظمة وأيضا لاحتساب أوقات غيابهم عن العمل واتخاذ الإجراءات المناسبة بعد ذلك.⁵

¹ فاتن عوض الغزو: مرجع سبق ذكره، ص 181.

² عبد الباري درة ومحفوظ جودة: مرجع سبق ذكره، ص 270.

³ رجب عبد الحميد: مرجع سبق ذكره، ص 149 - 150.

⁴ صالح هاشم صادق: مرجع سبق ذكره، ص 137.

⁵ عبد الباري درة ومحفوظ جودة: مرجع سبق ذكره، ص 286.

ثانياً: أنواع الأساليب الرقابية:

1. أسلوب رقابي متزامن: وذلك من خلال مراقبة سير الأعمال أولاً بأول أي منذ بدايته حتى نهايته¹ والذي يتم أثناء عملية تأدية المهام حسب الأهداف والمعايير المخطط لها.² وذلك من خلال لجوء المديرين إلى تنفيذ الإجراءات والأساليب الرقابية أثناء العمل للتأكد من أن المهام الموكلة تسير على الوجه الصحيح وفق ما كان مخطط له.³

2. أسلوب رقابي سابق: حيث يتم اللجوء إلى تنفيذ الأساليب الرقابية قبل تفويض المهام إلى الموظفين من خلال وضع المدير ضوابط ومحددات معينة للشروع في المهام. وهذا الأسلوب يعد بمثابة الرقابة المانعة أو الوقائية وتهدف إلى ضمان حسن الأداء والتأكد من الالتزام بخصوص القوانين والتعليمات في إصدار القرارات وتنفيذ الإجراءات وقد يمتد هذا الأسلوب إلى أكثر من ذلك مثل فحص المستندات وتقييم المعلومات.

3. أسلوب رقابي مفاجئ: والذي يتم بصورة مفاجئة دون سابق إنذار من أجل مراقبة العمل وضبطه، أي أن المدير يلجأ إلى استخدام عنصر المفاجأة في الجولات التفتيشية.⁴ لاكتشاف الأخطاء وتقييم انجاز الموظفين ومدى إخلاصهم في العمل.

4. أسلوب رقابي لاحق: وهنا يكون تقويم الأداء بعد وقوعه بالفعل فهي رقابة ذات طابع تقويمي أو تصحيحي وهي تمارس للتأكد من أن طريقة التنفيذ متفقة مع اللوائح والقوانين.⁵ وهذا الأسلوب يشمل الوسائل اللازمة لاتخاذ الإجراءات التصحيحية بناءً على نتائج تاريخية للأداء وتهدف إلى توضيح مدى تحقق الأهداف طبقاً لما هو محدد.⁶

5. أسلوب رقابي دوري: أي اللجوء إلى استخدام الأساليب الرقابية بصفة دورية تتم على فترات محددة مسبقاً، وذلك حسب جدول زمني منتظم يومياً أو أسبوعياً أو شهرياً، والهدف منه الوقاية من وقوع الأخطاء الإدارية.

¹ محمد محمود مصطفى: الرقابة الإدارية، دار البداية، عمان، ط2، 2012، ص 105.

² فاتن عوض الغزو: مرجع سبق ذكره، ص 190.

³ عبد الباري درة ومحفوظ حودة: مرجع سبق ذكره، ص 278.

⁴ نفس المرجع، ص 280.

⁵ رجب عبد الحميد: مرجع سبق ذكره، ص 154.

⁶ محمد عبد الحافظ: العلاقات العامة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2009، ص 315.

6. أسلوب رقابي مستمر: يتم عن طريق المتابعة والإشراف والتقييم المستمر لأداء العمل، أي اللجوء إلى استخدام الأساليب الرقابية بشكل دائم ومن أهم أشكالها السجلات.

هذا من جهة ومن جهة أخرى يمكن تصنيف الأساليب الرقابية إلى أنواع أخرى كالآتي:

1. أسلوب رقابي أتوقراطي: ومن مميزات هذا الأسلوب:

- يركز على السلطة الإدارية.
- يكون اتخاذ القرار في يد المدير.
- لا يسمح للعاملين بمناقشة سير العمل وإبداء آرائهم.
- المدير يرسم كل شيء ويحدد كل شيء.
- يطلب التنفيذ من الموظفين بشكل رسمي.
- تتسم العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين بالنفاق وعدم الصدق.
- يتسم الأسلوب الأتوقراطي بصعوبة الاتصال بين الإدارة العليا والأقسام الأخرى.
- لا يسمح الأسلوب الأتوقراطي ولا يشجع على الابتكار والإبداع في صفوف الموظفين وإنما يؤدي إلى ردود فعل غير حميدة وانقسامات داخل التنظيم مما يعرقل القيادة في تحقيق أهدافها وأهداف التنظيم.

2. أسلوب رقابي أرسقراطي: يتميز بـ: أنه يعتمد على الثقة بالمرؤوسين ولكنها ثقة تماثل ثقة السيد بخادمه،

حيث يشعر أعضاء التنظيم بعدم الحرية الكاملة ويشعرون أيضا بالتحفظ أثناء إبداء آرائهم ومناقشة الموضوعات مع قائدهم.

3. أسلوب رقابي ديمقراطي: يتميز بـ:

- اشتراك الموظفين في اتخاذ القرارات.
- اشتراك الموظفين في عملية التخطيط والتنظيم ويكتفي بتحديد الأهداف وترك التفاصيل للموظفين.
- يعتمد الأسلوب الديمقراطي في تحقيق أهدافه على سياسة التأثير وليس على سياسة الترهيب.
- تغليب المصلحة العامة على المصلحة الشخصية.
- إعطاء المرؤوسين الشعور بالأهمية.
- طلب الشورى ثم اتخاذ القرار.¹

¹ محمد سرور الحزيري: مرجع سبق ذكره، ص 170 - 171.

4. أسلوب رقابي بيروقراطي: عبارة عن أسلوب إداري يعتمد على سياسات ولوائح وقوانين ونظم المكافأة والعلاوات وأساليب إدارية أخرى تهدف للتأكد من أن سلوكيات المرؤوسين ستحقق الأداء المعياري.

5. أسلوب رقابي إجتماعي: أسلوب إداري يعتمد نجاحه على القيم والمعتقدات والتقاليد والأعراف التي يحملها المرؤوسين، يسعى هذا الأسلوب في توجيه سلوكيات الموظفين نحو تحقيق أهداف التنظيم.¹

الرقابة على مستوى الموظف: فهي من حيث اللجوء إلى تطبيق الأساليب الرقابية في حالات وجود بعض الممارسات الوظيفية المخالفة لضوابط العمل التي يقوم بها الموظف، كالتأخر عن الدوام أو الانصراف باكراً قبل انتهاء الدوام وغيرها من المخالفات التي تتطلب وضع تعليمات خاصة بانضباط العاملين وذلك من خلال وضع كتيب الموظف يحوي قواعد عامة حول تنظيم أمور العمل ووضع الجزاءات تجاه المخالفات.²

- ويمكن حصر أنواع الأساليب الرقابية في نوعين أيضاً:

- أسلوب رقابي وقائي: من خلال محاولة منع الأداء غير المرغوب والأخطاء من الوقوع.

- أسلوب رقابي علاجي: يعني بعلاج الأخطاء والانحراف بعد وقوعها.³

ثالثاً: خطوات الأساليب الرقابية:

1. **تحديد معايير الأداء:** وهي المعايير الموضوعية التي تستخدم لقياس الانجازات التي تعبر عن أهداف المؤسسة وخططها وبرامجها وتشمل كمية العمل المطلوب انجازه، نوع العمل، الوقت المحدد للأداء.⁴ فمن دون وجود المعايير يصعب الحكم على العمل المنجز أو التفريق بين الموظف النشط والموظف الكسول.

2. **قياس الأداء:** يتم قياس العمل الفعلي الذي تم انجازه حيث يجب توفر الأصالة والإبداع في عملية التقييم الفعلي للأداء أو الانجاز الذي يتم بعد تنفيذ العمل المطلوب.

3. **كشف أسباب الانحراف وعلاجه:** بعد استلام المسؤولين للتقارير وتحديد نواحي القصور لابد من تحليلها، فقد يكون القصور راجعاً لأسباب خارجة عن إرادة الموظفين كتغير الظروف، أو لعدم كفاءة الموظفين في التنفيذ، مما يوحي للإدارة بوضع خطة لتدريبهم وزيادة كفاءتهم.⁵

¹ نفس المرجع، ص 201.

² عبد الباري درة ومحفوظ حودة: مرجع سبق ذكره، ص 285.

³ أحمد ماهر: مبادئ الإدارة بين العلم والمهارة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط1، 2010، ص 336.

⁴ نظمية أحمد رحيم جاف و رانا مجيد صادق: دور الرقابة الإدارية في تحسين أداء الكوادر التدريسية، المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 15، العراق، 2020، ص 164.

⁵ أحمد عبد اللي: الوجيز في إدارة المؤسسات الإعلامية، دار الخلدونية، الجزائر، ط1، 2016، ص 143.

- ويمكن اختصار خطوات الأساليب الرقابية في العناصر التالية:

1. إعداد نوع من التصور للنتائج النهائية لأي فعل أو قرار يتم اتخاذه والتأكد من كونه سيتم وفق ما هو سليم.
2. المراجعة للواقع للتأكد من تنفيذ ما تقرر.
3. التأكد من أن ما تحقق هو في صالح المؤسسة.
4. اتخاذ إجراءات تصحيحية إذا أظهرت عملية المتابعة خلل ما في النتائج.¹

رابعاً: خصائص الأساليب الرقابية:

- 1- يجب أن تتميز الأساليب الرقابية بالمرونة بما يمكنها من مواجهة التغيرات في الخطط والظروف غير المتوقعة وأن تكون أساليب فعالة وملائمة لكل زمان ومكان وأن يمارس هذه الأساليب ذوي الخبرة والقدرة على المراقبة.
- 2- أن تكون الأساليب واضحة ومفهومة فتكون متفقا عليها ومكتوبة ومشروحة في الإدارة تساعد المراقبين في حال تغيرهم وأن تتميز بالفهم والاستيعاب.
- 3- أن تكون أساليب فعالة وقادرة على النجاح والتميز أي قيامها على التصحيح والتشجيع وأن تكون في تطبيقها موضوعية وفي أقصر وقت ممكن.
- 4- أن تكون هذه الأساليب مراعية للجانب الإنساني من التعاون وحسن التعامل ووضع مقاييس العمل لدى المرؤوسين لمعرفة كيفية سير العمل.
- 5- أن تتناسب هذه الأساليب مع طبيعة النشاط وظروفه ومقتضيات العمل الإداري.
- 6- يجب أن تحدد النقاط الحرجة المطلوب الرقابة عليها وأن لا تكون مصدر إزعاج وإرباك.
- 7- يجب أن تشمل الأساليب الرقابية على مجموعة من نظم الإنذار التي ترشد عن الانحرافات فور وقوعها.²
- 8- أن تكون الأساليب الرقابية مستمرة تعمل على سرعة اكتشاف الأخطاء ومعرفة أسبابها وإبلاغ الجهة المسؤولة في الوقت المناسب.³
- 9- كما أنه من المستحسن أن تكون هذه الأساليب كأساليب رقابة ذاتية تمارسها الإدارة بنفسها على أعمالها فلها إلغاء قرارها أو تعديله أو سحبه أو تحل محله تصرف آخر.⁴

¹ سعاد نائف برنوطي: الإدارة - أساسيات إدارة الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008، ص 334.

² محمد الصيرفي: تنمية المهارات الإدارية والسلوكية للعاملين الجدد، مؤسسة حورس الدولية، د. بلد، د. ط، د. سنة، ص 101.

³ محمد الفاتح محمود بشير المغربي: أصول إدارة التنظيم، ط1، عمان، 2016، ص 216.

⁴ يوسف حسن يوسف: الفساد الإداري والاقتصادي والكسب غير المشروع وطرق مكافحته، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، 2014، ص 415.

خامسا: أهداف الأساليب المعتمدة في الرقابة الإدارية:

تستهدف الأساليب الرقابية تحقيق التوازن الحركي للمؤسسة في كل من الأجل القصير والأجل الطويل، وذلك من خلال مكونين أساسيين هما:

- مكون الضبط: ويعني ضبط التنفيذ في الأجل القصير بين التدفق المادي وتدفق المعلومات.
 - مكون التكيف: ويعني إحداث نوعا من الملائمة بين التدفق المادي مع تدفق المعلومات إلى المؤسسة.¹
- إضافة إلى التأكد من أن العمل الإداري يؤدي في إطار القانون وفي الحدود المرسومة في الخطة سواء من النواحي القانونية أو المالية أو الفنية.
- التعرف على معوقات سير العمل الإداري واكتشاف الأخطاء وحالات الانحراف، وسوء التصرف من جانب الموظفين.
 - التأكد من إدراك القيادات لكافة المعلومات الضرورية الخاصة بالمستويات الإدارية التي يشرفون عليها حتى تتم عمليات التنسيق والتوجيه واتخاذ القرارات بصورة سليمة.
 - التأكد من احترام الحقوق والمزايا المقررة للموظفين واحترام مبدأ المساواة أمام القانون ويمكن اختصار أهم الأهداف فيما يأتي:

- أن الأساليب الرقابية تزود متخذي القرار بمعلومات عن أداء الموظفين من حيث أنه مرضي أو غير مرضي.
- أنها تساعد على الحكم على مدى إسهام الموظفين في تحقيق أهداف المؤسسة.
- أنها تساهم أيضا في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للموظفين.
- أنها تمثل أداة اتصال بين المرؤوسين ورؤسائهم.²

سادسا: الأساليب المعتمدة في الرقابة الإدارية وتأثيرها على سلوكيات الموارد البشرية:

- حظيت أساليب الرقابة التنظيمية باهتمام العديد من الباحثين والإداريين بهدف التعرف على الدور الفعال الذي تلعبه في ضبط العلاقات بين المسيرين والموظفين، وتنظيم العمل وزيادة الأداء بإتباع القوانين والإجراءات الصادرة عن المؤسسة، حيث تعتبر الآلية الأساسية لمتابعة وتوجيه أداء الموظفين في محيط العمل.
- ظهرت العديد من الرؤى والبدائل النظرية التي تناولت موضوع الأساليب الرقابية وفق العديد من المتغيرات، حيث ركزت النظريات الكلاسيكية على الأساليب الرقابية الصارمة والالتزام بالقواعد البيروقراطية من خلال

¹ محمد الصيرفي: مرجع سبق ذكره، ص 101-102.

² محمد رسلان الجيوسي وهائلة جاد الله: مرجع سبق ذكره، ص 178.

ما جاءت به هذه النظرية لـ "فير" وما جاء به "تايلور" في مبدأ "الحركة والزمن" الذي يقوم على استبعاد كل الحركات الزائدة وتحديد الوقت اللازم لكل حركة لتحسين الأداء. والاعتماد على تحديد الأدوار من خلال التركيز على التخصص الوظيفي وتقسيم العمل. ونمط الإشراف الدقيق من خلال الأساليب الرقابية اللصيقة التي ركزت على الرقابة الصارمة والرقابية والالتزام بالإجراءات وإتباع الطريقة الرسمية في تقييم الأداء.¹

فيحين توصلت دراسات أخرى إلى أن الأساليب المرنة في الرقابة أو الإشراف الذي يسمح للعمال بالمشاركة في اتخاذ القرار والمشجع على الاتصال في المؤسسة هو الأكثر في رفع روحهم المعنوية وزيادة أدائهم.

- إن الاختلاف بين واقع المؤسسات التي أجريت فيها هذه الدراسة وواقع المؤسسة الجزائرية يفرض علينا البحث في معطيات واقعنا الراهن قصد إيجاد الأسلوب الرقابي المناسب الذي يمكن إسقاطه وفق الخصوصية الاجتماعية للموظف الجزائري لاستخلاص أقصى ما يمكن من الفاعلين في المؤسسة، وتجنب العجز وضعف الفعالية للقوى البشرية.

على اعتبار أن للأساليب الرقابية دورا أساسيا في التحقق من أن المؤسسة تقدم فعلا خدمات حقيقية للمجتمع، كما تساعد على مراقبة المؤسسة من الداخل أيضا من خلال تقييم المشرفين لقدرات الموظفين وكفاءتهم في العمل وفي نفس الوقت تدريبهم وتوجيههم. وهذا ما يساهم في رفع روحهم المعنوية التي تؤدي إلى زيادة الأداء، فكلما كان الموظف مهتم بوظيفته يساهم ذلك في زيادة أدائه وبالتالي زيادة الفعالية التنظيمية، وهذا ما يؤدي إلى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها والمحافظة على ديمومتها.²

- من أجل استخلاص النماذج الواقعية لتنفيذ دور أساليب الرقابة التنظيمية في مؤسساتنا علينا أن نجعل من الأساليب الرقابية وسيلة لتحقيق الفعالية والنجاح لا غاية في حد ذاتها للتضييق على الموظفين أو التنفيس على بعض المكبوتات. بالإضافة إلى استحضار المسؤولين في المؤسسات مختلف المقاربات سواء الكلاسيكية التي تركز على الضبط الصارم والرقابة اللصيقة أو الحديثة منها التي تركز على المرونة، والتي تهتم بالقيادة الديمقراطية كنمط إشراف موجه للموظف بغرض تحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة على حد سواء.

- فالممارسات الميدانية أثبتت أن الأساليب الرقابية الذكية تستوعب جميع الفاعلين وتباين حسب حجم المؤسسة ونشاطها ونوعية مواردها البشرية، لأن التنظيم الرسمي مهما كانت درجة تشكيله دقيقة و صارمة تبقى به دائما

¹ الأمين بلخير: سوسيولوجيا المؤسسة الجزائرية، دراسة تحليلية لواقع الممارسة اليومية، دار المجد للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2022، ص103.

² الأمين بلخير، مرجع سبق ذكره، ص 104.

ثغرات تترك مجالاً للمناورة والتحرك يستعمله الفاعلون من أجل التحرر من كل أشكال الأساليب الرقابية في المؤسسة.¹ بغض النظر عن توجه المؤسسة إلى التحول نحو البيروقراطية المعتمدة على المركزية في القيادة والإشراف أو الانسحاب من البيروقراطية التي تشير إلى الابتعاد عن النموذج البيروقراطي القائم على الصرامة وإحلال المرونة محل الجمود الرسمي.²

سابعاً: طرق وكيفية ضمان فعالية أساليب رقابة التسيير الإداري داخل المؤسسة الجزائرية:

- إن رقابة التسيير هي عملية مستمرة تمارس على مختلف المراحل والمستويات، ولكي تكون مجدية وذات فعالية، فإنه من الضروري الإعداد والتهيئة المسبقة للأجواء والظروف السائدة في المؤسسة لتقبل التغيرات اللازم إدخالها على أساليب التسيير المتبعة، لكي تتلائم مع متطلبات المرحلة والبيئة التي تعمل بها المؤسسة، ولذلك يجب القيام بما يلي:

1. إعادة تنظيم المؤسسة بصورة تتلائم مع المستجدات والتغيرات الحاصلة في المحيط الذي تعمل فيه، وذلك يعني إعادة هيكلة المؤسسة كلما تطلب الأمر بما يتناسب مع مهامها الجديدة، بحيث يتوسع هيكلها التنظيمي ليشمل كافة المهام والوظائف الجديدة التي لم تكن مسبقاً.

2. تبني مبدأ المحاسبة ومكافأة المسيرين وسلم الترقية وتحفيزهم والتأهيل.

3. تقسيم المؤسسة إلى مراكز للمسؤولية، بحيث تحدد أهداف كل مركز وتهيأ له الإمكانيات، ويعين على رأس كل مركز مسؤولاً تحدد مهامه وواجباته وصلاحياته تحديداً دقيقاً، وتراقب النتائج التي يحققها لمعرفة مدى نجاحه في إنجاز ما كلف به، وهو خاضع للمساءلة بصفة دورية.

4. الاهتمام بالعنصر البشري عن طريق التأهيل والتحفيز، لتمكينه من استيعاب المعنى الحقيقي للتغيرات والتطورات والتوجهات الجديدة، واختيار الإطارات الكفأة والقادرة على تحمل المسؤولية ووضعها في مراكز اتخاذ القرار، بحيث تصبح هذه الإطارات أداة دفع للمؤسسة في إنجاز التغيرات والتوافق المنشود.

5. القيام بتوصيف الأعمال والمهام، وهذا يعني بعد تحديد مراكز المسؤولية وتعيين الإطارات الكفأة على رأسها، يجب على كل مسؤول أن يدرس ويحلل الوظيفة التي كلف بها، وتحديد ما هي المهام المناطة به والتي تندرج في إطار وظيفته.³

¹ الأمين بلخير، مرجع سبق ذكره، ص 105.

² محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم، مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، د. ط، د. سنة، ص 303-304.

³ خالص صافي صالح: رقابة تسيير المؤسسة في ظل اقتصاد السوق، ديوان المطبوعات الجامعية، د. بلد، د. ط، 2007، ص 265-266.

خلاصة:

وفي الأخير مهما تعددت واختلفت الأساليب الرقابية حسب طبيعة المؤسسة ونشاطها وحجمها، فإن التيسير الإداري لا يتوقف على هذا الاختلاف بقدر ما يتوقف على عنصر مهم متمثل في كيفية ممارسة هذه الأساليب داخل محيط العمل والجدوى الذي تحققه على مختلف المراحل والمستويات.

لهذا فإن اعتماد الرؤساء الإداريين على استراتيجيات فعالة على المدى الطويل يعد أحد العوامل الكفيلة بإنجاح الضبط التنظيمي.

لكن الواقع الإداري يفرض مجموعة من الخصائص التي تتواجه مع هذه الأساليب الرقابية سواء المتعلقة بشخصية القائد أو بظروف العمل أو بوجود عوامل خارجية عن إطار العمل، الأمر الذي أسفر عن عدم وجود قدرة إدارية تصل إلى أسمى الاستراتيجيات في حقل المعاملات الإدارية.

الفصل الرابع:

الإلتزام الوظيفي.

أولاً: خصائص الإلتزام الوظيفي.

ثانياً: أنواع الإلتزام الوظيفي.

ثالثاً: مراحل تطور الإلتزام الوظيفي.

رابعاً: محددات الإلتزام الوظيفي.

خامساً: العلاقة بين الإلتزام الوظيفي وبعض المتغيرات التنظيمية.

سادساً: مداخل دراسة الإلتزام الوظيفي.

سابعاً: الإلتزام الوظيفي في المؤسسة الجزائرية.

تمهيد:

يلقى الباحث في العلوم الاجتماعية مجموعة من الصعوبات والعراقيل وخاصة في مرحلة إعداد مذكرات التخرج ذلك الخلط بين المفاهيم وصعوبة ضبطها بحجة التشابه بينها أو وجود أخطاء في الترجمة إلى اللغة العربية، لكن الاطلاع على الأدبيات النظرية يمكن ويساعد في ضبط المفاهيم.

وعليه فإننا سنحاول في هذا الفصل الإمام بمختلف المعلومات الأساسية والتي تساهم في تشكيل المعنى الأقرب والأنسب لمفهوم الإلتزام الوظيفي.

وذلك من خلال التطرق إلى خصائص الإلتزام الوظيفي وأنواعه، مراحل الإلتزام ومحدداته إضافة إلى العلاقة بين الإلتزام الوظيفي والمتغيرات التنظيمية الأخرى.

أولاً: خصائص الإلتزام الوظيفي:

- يتميز الإلتزام الوظيفي بأنه حالة غير ملموسة تتجسد في ولاء الموظفين لمؤسساتهم.
 - يشير الإلتزام الوظيفي إلى تفاعلات الفاعلين من أجل تزويد المؤسسة بالحوية والنشاط ومنحها الولاء الوظيفي.
 - يتصف الإلتزام الوظيفي بأنه متعدد الأبعاد فهو يفسر العلاقة بين الموظف والإدارة.
 - يؤثر الإلتزام الوظيفي على قرار الموظف فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة.
 - يتميز الفاعلون الذين لديهم الإلتزام الوظيفي بالصفات التالية: قبول أهداف وقيم المؤسسة، بذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المؤسسة، وجود مستوى عالٍ من الانخراط في المؤسسة.
 - تتمثل مخرجات الإلتزام الوظيفي في البقاء في المنظمة وعدم تركها ودرجة انتظام وحضور الموظفين والأداء الوظيفي والحماس في العمل.¹
 - ويأخذ الإلتزام الوظيفي عدة صور هي:
 - الإلتزام وسيلة لتحقيق هدف معين: فالعضوية في المؤسسة هي وسيلة لتحقيق أهداف شخصية، حيث لا يستطيع الشخص تحقيقها بمعزل عن المؤسسة.
 - الإلتزام الوظيفي قيمة في حد ذاته: وتتجسد هذه القيمة عندما تصبح أهداف المؤسسة وقيمها هي أهداف أعضائها وقيمهم بغض النظر عن مصالحهم الذاتية.
 - الإلتزام الوظيفي هو امتثالاً لما يتوقعه الآخرون وهذا الإلتزام هو نتيجة الضغط.
 - الإلتزام الاجتماعي: هو الإلتزام الذي يمارس على الأعضاء بسبب العادات والتقاليد الاجتماعية والتي لها دور مؤثراً في الفاعلين التنظيميين في إظهار إلتزامهم.²
- ويمكن التطرق إلى بعض صور الإلتزام الوظيفي والمتمثلة في:
- الموظف قدوة في جميع أفعاله، فانضباطه ومحافظته على أوقات العمل محفز واضح للآخرين.
 - الموظف أسوة، فتقيده بكافة الأنشطة والأعمال كفيل بوصول هذه القيمة للآخرين.
 - الموظف ليس مخزناً للمعارف والمعلومات، ولكن لديه القدرة لكيفية الحصول عليها وطرق الاستفادة منها وتطبيقها.

¹ عبد الرؤوف صالح: السلوك الإداري الإنساني - السلوك التنظيمي -، دار تزويد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2022، ص 93-94.

² أحمد يوسف دودين: إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري، عمان، ط2، 2014، ص 182.

- الموظف المتقن يهتم أكثر بدرجة إتقان الأعمال التي ينجزها الآخريين أكثر من الإهتمام بكميتها.
- الموظف المنضبط يشجع الآخريين على الانضباط بجميع صوره، ويكون مثالا لذلك.
- محافظة الموظف على التواجد في الساعات المكتبية والإجابة عن استفسارات الآخريين مما ينمي هذه المهارات ويشجعهم على التواصل معه.¹
- وهذه الصور تجعل للموظف آثار مرتبة عن الإلتزام الوظيفي في حياته المهنية وتنقسم هذه الآثار إلى آثار وظيفية تتعلق بالروح المعنوية والأداء المتميز ومدى تسرب العاملين أي من الناحيتين السلبية والإيجابية وتعلق بالآثار الحياتية الخارجة عن محيط العمل.²

وهذا لكون الإلتزام الوظيفي تختلف مستوياته من موظف لأخر، حيث أن أحد الباحثين صنفوا الموظفين إلى أربعة أنواع حسب مستوى الإلتزام الوظيفي لديهم سواء كان عاليا أو منخفضا وتمثل في "النجوم" الذين يتميزون بأداء والتزام عاليين ويعتبرون كنماذج للموظفين الآخريين، مقابل "المواطنون" الذين يتميزون بالتزام عال وأداء ضعيف، في حين يوجد نوع آخر أطلق عليه بـ"الذئب المنفردة" الذين يتميزون بأداء عالي والتزام منخفض، مقابل "اللامبالون" الذين يتميزون بأداء منخفض والتزام منخفض أيضا.³

ثانيا: أنواع الإلتزام الوظيفي:

1. الإلتزام العاطفي: يشير إلى درجة إدراك الموظف لما يميز عمله من خصائص تتعلق بدرجة الاستقلالية التي يتمتع بها الموظف في عمله وكذلك درجة أهمية العمل الذي يؤديه وأيضا درجة تنوع المهارات لدى الموظف ومدى توافقها مع ما يطلب منه، ويتطور هذا الإلتزام حينما يشارك الموظف في اتخاذ القرارات والعمليات التنظيمية، ويدرك أهمية وقيمة الارتباط بالمؤسسة.⁴

2. الإلتزام المعياري: هو التزام الموظف بوجوبية البقاء بالمؤسسة وهو التزام نابع عن القيم والمبادئ الشخصية والأخلاق التي يحملها الفرد قبل أو بعد دخوله المؤسسة.⁵

¹ بلال خلف السكارنة: أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط2، 2011، ص 127.

² عاشوري إيتسام: الإلتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، مجلة تاريخ العلوم، العدد 06، بسكرة، د.سنة، ص 71.

³ الهاشمي بجاج: أثر أبعاد الثقة التنظيمية على مستويات الإلتزام لدى العاملين، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، غرداية، 2021-2022، ص 134.

⁴ حسين حريم: إدارة الموارد البشرية، -إطار متكامل-، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013، ص 391.

⁵ محمد شمس حسني: الدور الوسيط للإلتزام التنظيمي في العلاقة بين الصمت التنظيمي وأبعاد المواطنة التنظيمية بالمؤسسات العامة، مجلة البحوث المالية التجارية، المجلد 22، العدد 3، مصر، 2011، ص 983.

أي أنه الإلتزام الطبيعي للفاعل التنظيمي ضمن حدود وظيفته من خلال تأديتها بصورتها المعيارية أو كما يقوم بأداء مهمته على أكمل وجه وفي هذا النوع من الإلتزام نجد أن الشخص تدفعه بواعث أخرى للقيام بوظيفته ضمن الحدود الطبيعية لا مادية ولا شخصية، ويظهر هذا النوع عند الخضوع للتدريب على نفقة المؤسسة وأنها تستحق الخدمة وتحمل المسؤولية. ويكون الإلتزام المعياري نتيجة دعم المؤسسة الجيد للموظفين والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي في إجراءات تنفيذ العمل وكذا المساهمة في وضع الأهداف والتخطيط وهؤلاء الموظفون هم غالبا الذين يعملون وفق مقتضيات الضمير والمصلحة العامة.

3. الإلتزام الاستمراري: ينجم هذا النوع من الإلتزام بإيمان الشخص أو الفاعل التنظيمي بأن فائدته الشخصية تدفعه إلى البقاء والاستمرار مع المنظمة في موضعه الحالي، وأن الموظفين الذين يكون لديهم الإلتزام المستمر هم الذين يجدون أن مغادرة المنظمة سيجعلهم يخسرون عوائد الوظيفة أو أنه لا توجد وظائف أخرى يستطيعون الالتحاق بها أو أنها أقل دخلا من الوظيفة الحالية وقد يكون لأسباب أخرى مثل أن المؤسسة التي يعملون بها تقدم حوافز بشكل ترقيات عند الاستمرار بالعمل.¹

ويكون الإلتزام المستمر نتيجة اعتقاد الموظف بأن التزامه بسبب القيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو إستمر بالعمل مع المؤسسة، أي وجود ارتباط مصلحي قائم على المنفعة والعوائد حيث أن انتقاله إلى مؤسسات أخرى ما إذا كانت تقدم عوائد أو منافع أفضل.²

- كذلك يكون الإلتزام المستمر بسبب الاستثمارات الشخصية للموظف الغير قابلة للاستغناء عنها، والتي تتمثل بعلاقات العمل مع الزملاء، التقاعد، المهنة والمهارات التي توجه نحو نشاط محدد، كذلك مدة الخدمة والمنافع الأخرى التي تجعل مغادرة أو ترك المؤسسة للعمل في مكان آخر أمرا مكلفا.

- ويمكن تصنيف أنواع أخرى من الإلتزام الوظيفي كالآتي:

1. الإلتزام الخارجي: ويبرز هذا النوع من الإلتزام نتيجة إذعان الموظفين حيث تكون لهم سيطرة منخفضة على أهدافهم وتخصصاتهم وهذا يعني امتلاك الموظفين قوة أقل في صياغة أو تشكيل حياتهم العملية، فالإدارة تحدد ومن طرف واحد ظروف العمل لمستخدميها الذي يضعف روح المسؤولية للموظفين، وهناك وجهة نظر أخرى في فهم الإلتزام الخارجي تنصب في التزام الموظف تجاه زبائن المنظمة.

¹ الطاهر مجاهدي: مدخل الى علم النفس العمل والتنظيم، دار الباحث للنشر والإشهار، برج بوعربريج، الجزائر، د.ط، 2018، ص 416-417.

² عبد الرؤوف صالح: مرجع سبق ذكره، ص 96.

2. **الإلتزام الداخلي:** ينبثق هذا النوع من الإلتزام من ذات العاملين فعادة ما يكونوا ملتزمين لمشروع أو برنامج معين على أساس امتلاكهم الأسباب الدافعة حياله، وإذا ما أرادت الإدارة العليا التزام داخلي لموظفيها وجب عليها إشراكهم في تحديد أهداف عملهم وإعطائهم فرصة لتحديد الممارسات المطلوبة لتحقيقها.

- أما الباحثة **1978 Kidron** وفي مجال دراستها للعلاقة بين قيم العمل والإلتزام الوظيفي أضافت ثلاثة أنواع من الإلتزام الوظيفي هي:

1. **الإلتزام المحسوب.** ويعبر عن استعداد الموظف للبقاء في مؤسسة ما، والتي تعطيه خيارات عمل ذات نتائج أفضل قياسا محسوبا بالمؤسسات الأخرى.

2. **الإلتزام المعنوي:** يظهر هذا النوع من الإلتزام عندما تتطابق أهداف وقيم العاملين أو الفاعلين التنظيميين من الناحية المعنوية مع أهداف وقيم المؤسسة التي ينتمون إليها.

3. **الإلتزام المهني:** ويعني التزام الموظف للمهنة بدلا من المؤسسة، فقد يلتزم العاملون لمهنتهم كالمحاسبين أو الأطباء أو المحامين ويرتبط هذا النوع من الإلتزام بالممارسات التي تنصب نحو النجاح في المهنة.¹

ثالثا: مراحل تطور الإلتزام الوظيفي:

1. **مرحلة التجربة:** تمتد من تاريخ مباشرة الموظف لعمله ولمدة عام واحد يكون الفاعل خلالها خاضعا للتدريب والإعداد والتجربة، ويكون خلال تلك الفترة اهتمامه منصبا على تأمين قبوله في المنظمة ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد، والبيئة التي يعمل فيها، ومحاولة التوفيق بين اتجاهاته وأهدافه واتجاهات وأهداف المؤسسة ومحاولة إثبات ذاته، وفي هاته الفترة يواجه الموظف تحديات العمل وتضارب الولاء، وعدم وضوح الدور، وظهور الجماعات المتلاحمة، وإدراك التوقعات و نمو الاتجاهات نحو التنظيم والشعور بالصدمة.

2. **مرحلة العمل والإنجاز:** تتراوح هذه المرحلة بين العامين والأربعة أعوام وخلال هذه الفترة يحاول الفاعل تأكيد مفهوم الإنجاز ويتبلور في هذه الفترة وضوح الولاء للعمل والمنظمة.

حيث يثبت الموظف ذاته ويفرض مكانته من خلال إنجاز العمل مع تحوفه في نفس الوقت من العجز.²

3. **مرحلة الثقة بالتنظيم:** وتبدأ تقريبا من السنة الخامسة من إلتحاق الموظف بالمؤسسة وتستمر إلى ما لانهاية، حيث يزداد ولاؤه وتتقوى علاقته بالتنظيم والانتقال إلى مرحلة النضج.

¹ غني دحام تناي الزبيدي وآخرون: إدارة السلوك التنظيمي، دار عبيد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2015، ص 122-123.

² عبد الرؤوف صالح: مرجع سبق ذكره، ص 94-95.

ويمكن اختصار مراحل تطور الإلتزام الوظيفي في 3 مراحل:

- مرحلة الإذعان أو الإلتزام: حيث يكون التزام الموظف في البداية مبنيًا على الفوائد التي يحصل عليها.
- مرحلة التطابق والتماثل: بين الموظف ومؤسسته حيث يتقبل سلطة الآخرين رغبة منه في الاستمرار بالعمل داخل المؤسسة.

- مرحلة التبني: أي اعتبار أهداف وقيم المؤسسة أهدافًا وقيما له.¹

رابعًا: محددات الإلتزام الوظيفي:

- السياسات: أي الإجراءات التي تتبعها المؤسسة تكون هادفة إلى إشباع حاجيات الموظفين التي ترفع من مستويات الرضا والاطمئنان والانتماء والإلتزام.

- وضوح الأهداف: التي تساعد على زيادة الإلتزام الوظيفي.

- العمل على تنمية مشاركة الفاعلين في التنظيم: أي الاشتراك الفعلي والعقلي في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة في تحقيق الأهداف.

- العمل على تحسين المناخ التنظيمي: الذي يشجع على خلق جو عمل إيجابي يعمل على تحقيق الإستقرار للموظفين والتنظيم ويجعل الموظفون يشعرون بأهميتهم في العمل من حيث التعامل والعدالة والمساواة.

- تطبيق أنظمة حوافز مناسبة: يتطلب المناخ التنظيمي الجيد أنظمة حوافز معنوية ومادية مناسبة.

- العمل على بناء ثقافة مؤسسية: وذلك من خلال إشباع حاجات الموظفين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة وتعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الإدارة والموظفين وإعطائهم دورًا كبيرًا في المشاركة في اتخاذ القرارات مما يترتب عن هذا زيادة مستوى الإلتزام الوظيفي.

- نمط القيادة: فالنمط القيادي الجيد يتمثل في قدرة الإدارة على إقناع الآخرين وفي جو عمل مناسب بضرورة إنجاز الأعمال بدقة وفعالية، وغيرها من الأمور كاستخدام أنظمة الحوافز المناسبة.²

ويمكن اختصار أهم المحددات التي تساعد على تطوير الإلتزام الوظيفي كالآتي:

- أن تقوم المؤسسة بإيجاد روح التعاون بين أعضاء المنظمة.
- أن تعمل المؤسسة جاهدة على إقناع الفاعلين داخل المؤسسة بالامتنان لقيم المؤسسة وأن تكون متطابقة مع قيمهم.

- أن تعمل المؤسسة على إدماج الموظفين في المؤسسة ومشاركتهم في اتخاذ القرارات.

¹ الطاهر مجاهدي: مرجع سبق ذكره، ص 413.

² عبد الرؤوف صالح: مرجع سبق ذكره، ص - ص 99-102.

- العمل على تنمية الموظفين وتدريبهم وتعليمهم باستمرار وتطوير معارفهم، فهذا الأمر يزيد من رضاهم ودافعيتهم.

- العمل على تحفيز الموظفين باستمرار سواء كان هذا التحفيز ماديا أو معنويا.

- أن تتعامل المؤسسة بوضوح مع الفاعلين التنظيميين، وإيجاد شعور لديهم بأنهم جزء لا يتجزأ من المؤسسة وأهدافها وممارسة سياسة الباب المفتوح لهم.

- منح الموظفين في المؤسسة الفرصة في تحمل مسؤولية العمل، والعمل بروح الفريق الواحد.

- أن تكون القيادة لدى المؤسسة قيادة فعالة وقيادة إستراتيجية، وقادرة على التفاعل مع الموظفين، وقد

توصلت الأبحاث والتجارب المتعلقة بالقيادة الديمقراطية إلى:

- القيادة التسلطية: يترتب عليها روح معنوية منخفضة وأداء عال.

- القيادة الديمقراطية: يترتب عليها روح معنوية عالية وأداء عال.

- القيادة المتساهلة: تترتب عليها روح معنوية عالية وأداء منخفض.

لذلك فإن إتباع القيادة الديمقراطية في المؤسسة هو الأسلوب الأمثل ويساعد الموظفين على النمو وتطوير

إلتزامهم الوظيفي اتجاه مؤسستهم.¹

خامسا: العلاقة بين الإلتزام الوظيفي وبعض المتغيرات التنظيمية:

1. ففي العلاقة بين الإلتزام الوظيفي والرضا الوظيفي فإن الإلتزام الوظيفي أكثر عمومية من مفهوم الرضا

الوظيفي الذي يمثل مفهوما أقل استقرارا وأسرع تشكيلا من الإلتزام الوظيفي إذ يرتبط ارتباطا مباشرا بدرجة إشباع

الفاعل لحاجياته داخل التنظيم الذي ينتمي إليه، والعلاقة الإرتباطية بين هذين المفهومين تقود إلى الحفاظ والإيمان

القوي بأهداف التنظيم وقيمه والاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لصالحه والرغبة الشديدة في الاحتفاظ بعضويته كما

أن الرضا الوظيفي يمثل أقوى المحددات وأعظمها تأثيرا على الإلتزام الوظيفي، فازدياد الرضا الوظيفي يؤدي إلى الإلتزام

ومع زيادة هذا الأخير يتوقع تحسنا في الأداء المهني، وبالتالي فإن الموظف الراضي عن مهنته يكون أكثر ارتباطا

بالعمل وأكثر حرصا على التواجد فيه.²

2. وفي علاقة الإلتزام الوظيفي ببعض المتغيرات الشخصية فإن:

- من حيث عدد سنوات الخبرة فقد أثبتت معظم الدراسات وجود علاقة إيجابية بين سنوات الخبرة ودرجة

الإلتزام الوظيفي.

¹ أحمد يوسف دودين: مرجع سبق ذكره، ص 190 - 191.

² هاني خلف خليل الطراونة: أثر إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي، دار يافا التعليمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2016،

ص - 176 - 178.

- ومن حيث المستوى التعليمي إذ تشير الدراسات إلى أن هناك علاقة إيجابية بين مستوى تعليم الشخص ودرجة التزامه الوظيفي، في حين أثبتت بعض الدراسات أن المستوى التعليمي له تأثير سلبي على الإلتزام الوظيفي، بحيث كلما ازدادت درجة تعليم الفرد ازدادت طموحاته، وتوقع المزيد من المؤسسة، وبالتالي يقل التزامه في حالة عدم تحقيق كل ما يطمح إليه.

- ومن حيث الجنس تشير بعض الدراسات إلى أن التزام المرأة تنظيمياً يتوقف على نوع العمل الذي تقوم به والمؤسسة التي تعمل بها، كما أنه يتأثر بواجباتها المنزلية وعدد أطفالها وأدوارها الاجتماعية.¹

3. وفي العلاقة بين الإلتزام الوظيفي والروح المعنوية: فهذه الأخيرة تشير إلى اتجاهات الفاعلين نحو بيئة العمل وهذه الاتجاهات هي اتجاهات إيجابية تنمي التعاون التلقائي ببذل كل الطاقات في سبيل تحقيق الأهداف التنظيمية، فالروح المعنوية هي تعبير عن العلاقة الجيدة فيما بين المؤسسة وموظفيها.

4. وفي العلاقة بين الإلتزام الوظيفي والأداء: بحيث يمتاز الموظفون الذين تتوفر لديهم درجات مرتفعة من الإلتزام الوظيفي في بيئات عملهم بالأداء الوظيفي العالي الناتج عن رضاهم عن العمل وحماسهم في العمل.²

5. وفي علاقة الإلتزام الوظيفي بالولاء الوظيفي: بحيث يمثل الولاء الوظيفي أعلى درجات الإلتزام طالما تجسدت فيه فكرة الإخلاص والتفاني والارتباط الوثيق بالشيء لمدة طويلة، كما أن قوة الإلتزام تندرج من الولاء العالي إلى الانسحاب أو الاغتراب، اعتمدت العديد من الدراسات الولاء كبعد من أبعاد الإلتزام الوظيفي شأنه في ذلك شأن الأبعاد الأخرى للإلتزام كالإيمان بأهداف المنظمة وقيمها والرغبة في استمرار العضوية فيها.³

سادسا: مداخل دراسة الإلتزام الوظيفي:

1. المدخل السلوكي:

- يقوم هذا المدخل على افتراض أن الموظف يكون ملتزماً إذا كان مقيد بأفعاله السابقة أو لديه كلفة انتماء في المنظمة ومن الصعب عليه استرجاعها، ومن هنا يصح القول بأن الموظفين يصبحون ملتزمين إذا هم عملوا لمدة 20 سنة فأكثر في المؤسسة، كونهم سيفقدون الكثير من المزايا إذا ما تركوا المؤسسة للعمل في مكان آخر، أي سيتحملون كلفاً عالية جداً في حالة تركهم المنظمة.

¹ فاروق عبده فليح والسيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2009، ص- ص 286- 287.

² أحمد يوسف دودين: مرجع سبق ذكره، ص- ص 194- 198.

³ غني دحام تناي الزبيدي وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص 114- 115.

وعلى وفق هذا المدخل فإن الإلتزام ليس موجه إلى المؤسسة بالضرورة بل لأفعال الموظف أو للأنشطة التي يؤديها في تلك المؤسسة.

- وما يفسر الإلتزام هو نظرية الاستثمارات التي تنظر إليه على أنه ظاهرة تراكمية تحدث نتيجة الاستثمارات بمرور الوقت، وتمثل هذه الاستثمارات بالوقت والجهد والعوائد التي سيفقدها الموظف هو ترك مؤسسته، وتلتقي هذه النظريات مع توجهات المدرسة السلوكية أو النفسية الاجتماعية التي تفسر الإلتزام خارج إطار العمل وترى بأنه قوة دافعة تشد الفاعل نحو مؤسسته، أي أن حساب استثمارات البقاء هي القوة الدافعة، غير أن هذه الاستثمارات تمثل كلف أو قيود تخفض من درجة حريته في اختيار أي نشاط مستقبلي في مؤسسة أخرى وتمثل هذه الكلف بالتقاعد، الدرجة الوظيفية والمعرفة المتخصصة أي أن الموظف يبقى مقيدا وملتزمًا للمنظمة إذا كانت لديه خدمة طويلة في المؤسسة كي لا يخسر تقاعده أو يفقد مركزه الوظيفي، أما المعرفة المتخصصة فتجعل من الصعوبة عليه أن يجد عمل يناسبه في مكان آخر.

2. المدخل الانجاهي:

الذي ينظر إلى الإلتزام الوظيفي بوصفه حالة من التطابق بين أهداف الموظف وأهداف مؤسسته وبغية تسهيل مهمة تحقيق تلك الأهداف فإنه يحافظ على عضويته في هذه المؤسسة.

ومن جهة تفسر نظرية التبادل التي تفترض بأن الأشخاص أو الموظفين يجلبون معهم إلى مؤسستهم حاجاتهم أو توقعاتهم وأنهم سيعطون إلتزامهم بقدر ما تقدمه تلك المؤسسة لهم أو مدى قدرتها على إشباع حاجاتهم أو توقعاتهم، أي أن الفاعل التنظيمي يبادل مساهماته بهدف الحصول على العوائد أو إشباعا لحاجاته الأخرى، وبالتالي فإن الإلتزام هنا يعتمد بدرجة كبيرة على قدرة المنظمة في إقناع ذلك الفرد وإشباع حاجاته وهذا يحصل عندما تتمكن المؤسسة من تحري تلك الحاجات وإشباعها.

3. مدخل الإلتزامات المتعددة :

بحيث يمكن فهم الإلتزام الوظيفي وفق هذا المدخل بأنه مجموعة من الإلتزامات للمجموعات التي تؤلف المؤسسة، ويستمد هذا المدخل فكرته من نظرية المنظمة التي تصف المنظمات ككيانات متحالفة تتنافس من أجل الفوز بطاقات والتزامات الأفراد مع المجموعات الأخرى المختلفة داخل وخارج المنظمة، ويرى هذا المدخل بأن القيم والأهداف التنظيمية لا تمثل مرجعيات نهائية للإلتزام الموظف، فالمؤسسة تتألف من مجموعات كثيرة تمثل في زملاء العمل، المشرفين، الموظفين، الزبائن، والمجموعات الأخرى في المجتمع.

4. المدخل الحديث "السلوكي الإيجابي":

وكما تطرقنا سابقا إلى أنواع الإلتزام الوظيفي فإن هذا المدخل يعتمد في دراسته للالتزام الوظيفي على تقسيمه إلى هذه الأنواع أو الأبعاد أو العناصر الثلاثة. "الإلتزام العاطفي، الإلتزام المعياري والمستمر" ويوضح كل بعد من هذه الأبعاد طبيعة التزام الموظف لمؤسسته والدوافع الكامنة وراء هذا الإلتزام، ويدمج المدخل الحديث بين المدخلين الإيجابي والسلوكي إذ ينتمي كل من الإلتزام العاطفي والمعياري إلى المدخل الإيجابي، أما الإلتزام المستمر فإنه ينتمي إلى المدخل السلوكي.¹

سابعا: الإلتزام الوظيفي في المؤسسة الجزائرية:

– تعتبر أنماط الإدارة والتسيير ركيزة أساسية في تثبيت الانضباط الوظيفي داخل المؤسسة، وذلك لأنها تقوم بتنظيم سير العمل و ضبط القوانين المتبعة داخلها، فالتسيير الناجح هو الذي يمكن من استغلال الموارد المادية والبشرية بطريقة عقلانية لتحقيق أهداف المنظمة بإتباع عدة طرق مختلفة يتخذها المسير كأنماط تنظيمية متكيفة مع الظروف المحيطة للمنظمة وخصوصية الموارد البشرية.

– إن تميز التسيير الحديث بالمرونة لا يعطي مبررا لإهمال الانضباط الوظيفي للموظفين والدخول في حالات التسيب، فالمرونة تعني توسيع دائرة حرية التنظيم، مع تامين الجهود وتشجيع المبادرات بإدخال عنصر المشاركة والتعاون في عملية التسيير، فالانضباط الوظيفي هو فعل أخلاقي وسلوك تنظيمي يقوم به العمال من أجل تجسيد وتطبيق ما طلب منهم من طرف المسير، بغرض إظهار السلوك الودي اتجاه المؤسسة وإظهار نية التعاون الفعلي واحترام الأوامر والقوانين الرسمية.

– الانضباط الوظيفي فعل أخلاقي لا بد أن يتحلى به العامل لأن الانضباط يؤثر بالإيجاب أو السلب على سير عمل المؤسسة، حيث يتوجب على الموظفين التقيد بقواعد وقوانين الوظائف المتاحة لهم وهذا ما يطلق عليه بالانضباط الذاتي، الذي يعبر عن قدرة الفرد على ضبط سلوكه وتصرفه ومحاسبته لنفسه، قبل أن يحاسبه غيره، والحرص على أداء دوره بروح من الجدية والإلتزام والتفاني والإخلاص.

– إن المنطلق الأساسي للانضباط الذاتي هو العمق الثقافي في المجتمع، لكن للأسف الممارسات اليومية المنتشرة في مؤسساتنا تجعل الانضباط الفردي سلوكا نادرا وغير منسجم مع حالة التسيب العام، كما أننا إذ تفحصنا القيم الأصلية في ثقافتنا الدينية نجد أنها ترمز بقيم معنوية راقية كقيمة الإخلاص في العمل وإتقانه، الانضباط الذاتي والإلتزام بالوقت وأنظمة العمل وقوانينه، الحفاظ على أسرار العمل وأدواته، قيمة الأمانة بتجنب الغش، وعدم استخدام المنصب للربح الشخصي.

¹ غني دحام تناي الزبيدي وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص 121-122.

- وعلى الرغم من أهمية الانضباط الفردي في المؤسسة إلا أنه غير كاف لضبط السلوكيات الفردية، فلا بد من فرض الانضباط الوظيفي الذي يأتي من رقابة المؤسسة على سلوك موظفيها، حيث تشمل مجموعة من اللوائح والتعليمات الضابطة للإجراءات والتصرفات في محيط العمل.

- إن وجود نظام انضباط يمكن من احترام العاملين لقواعد العمل ويضمن سلامة التحقيق وعدالة الجزاء يمثل حاجة جوهرية في اندفاع العاملين نحو العمل وتحسين أدائهم، فأسلم الطرق لتنمية الانضباط وتقليل مشكلات الموارد البشرية، هو بناء مناخ وقائي يجنبهم من إيقاع العقوبات عليهم عن طريق:

- إيجاد نوع من التلائم بين الموظف من خلال نظام فعال من الاستقطاب والتعيين.

- الإهتمام بتوجيه العاملين وبناء نظام فعال للاتصالات المتبادلة.

- التحديد الواضح للسلوك الوظيفي السليم ووضع القواعد الخاصة به ونشرها بين العمال.¹

- الوضعيات القانونية الأساسية حول إلتزام الموظف في المؤسسة الجزائرية:

1. الإلتزام بالقيام بالخدمة: فهو التزام قانوني يتمثل أساسا في ضرورة الاضطلاع بالمهام المرتبطة بمنصب شغل المعين فيه أو المشغول بصفة شخصية والتقييد بقواعد المصلحة ولا يمكن التنصل من جزء من مسؤوليته إلا عن طريق التفويض المرخص به القانون، فإنه إلتزام أخلاقي أيضا، باعتبار أن الموظف ارتضى ممارسة الوظيفة دون إكراه أو ضغط، ومن ثم فهو مطالب بالوفاء لهذا الإلتزام بما تلميه عليه مقتضيات الممارسة المهنية وضميره المهني.

2. الإلتزام بالطاعة: نص المشرع الجزائري في المادة 40 من قانون الوظيفة العمومية لعام 2006 على أن الموظف مطالب في إطار تأدية مهامه باحترام سلطة الدولة وفرض احترامها وفقا للقوانين والتنظيمات المعمول بها، وذلك اعتبارا لوضعيته كمؤتمن على مصالح الدولة، ولوضعيته التبعية الهرمية التي تفرض عليه تنفيذ المهام الموكلة إليه، وذلك مهما كانت رتبته في السلم الإداري لكونه مسؤولا عن تنفيذها لذلك فهو مطالب بالالتزام بالطاعة والأوامر الصادرة له من رئيسه المباشر.

3. الإلتزام بالنزاهة والاستقامة: فالموظف ملزم بممارسة مهامه بكل أمانة وبدون تحيز، وهو الإلتزام المنصوص عليه في المادة 41 من قانون الوظيفة العمومية الجزائرية لعام 2006.

وذلك بعدم الإخلال بمبدأ الإلتزام عن طريق الابتزاز، الرشوة، المساس بمبدأ حرية الالتحاق بالوظائف العمومية، وبمساواة المترشحين في الصفقات العمومية، الاختلاس، وتحويل الأملاك العمومية.

¹ الأمين بلخير: سوسولوجيا المؤسسة الجزائرية- دراسة تحليلية لواقع الممارسة اليومية، دار المجد للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2022، ص- 100 -101 -102.

4. **الإلتزام بالسر المهني:** فالشخص يعاقب على إنشاء معلومة ذات طابع سري سواء بصفتة كمؤتمن على مصالح الدولة أو بحكم المهنة أو بسبب وظيفته أو اضطلاعه بمهمة مؤقتة.
5. **التزام الإدارة بإعلام المواطنين:** فالإدارة مطالبة باستعمال وتطوير كل الدعامات الخاصة المتعلقة بالنشر وبالإعلام وبالتالي فان الإدارة ملزمة بالنشر الدوري للتعليمات.
6. **الإلتزام بالتحفظ والكرامة في السلوك العام:** فالموظفون مطالبون دائما بالتحديد أثناء العمل بالاستقامة الكاملة تجاه المواطنين وتجاه زملائهم ومرؤوسيههم، وقد جعل المشرع الجزائري الإلتزام بالتحفظ من الواجبات الأساسية الملقاة على عاتق الموظف أن يمارس مهامه بكل أمانة وبدون تحيز، فالموظف مطالب أيضا بالتعامل بآداب واحترام في علاقاته مع رؤسائه وزملاءه¹.

¹ سعيد مقدم: الوظيفة العمومية بين التطور والتحول من منظور تسيير الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2016، ص - 300 - 329.

خلاصة:

وفي الأخير فإن الإلتزام الوظيفي كفعل إداري يتحدد مستواه حسب طبيعة المؤسسة ونشاطها وحجمها وكيفية سير عملها أيضا، ومن جهة أخرى حسب الخصائص الشخصية والوظيفية المتعلقة بالفاعلين التنظيميين داخل العمل، إلا أن تكاثف وتلاحم مجموعة من العوامل الخاصة بنظام التسيير وكذا بالرؤساء الإداريين ومرؤوسيهـم وحتى الظروف التنظيمية وغيرها كل هذا يعتبر بمثابة مبرر لوجود أو عدم وجود مستوى معين من الإلتزام الوظيفي داخل المؤسسة.

الفصل الخامس: الإطار المنهجي للدراسة.

أولاً: مجالات الدراسة.

ثانياً: منهج الدراسة.

ثالثاً: أدوات جمع البيانات.

رابعاً: الأساليب الإحصائية.

خامساً: عينة الدراسة ومواصفاتها.

تمهيد:

بعد التطرق إلى الفصول النظرية التي أشرنا إليها في الإطار التصوري والنظري للدراسة، و اعتمادا على ما تم طرحه من تساؤلات، فرضيات، وأهداف بحثية، وما أثارته الإشكالية من قضايا تحتاج إلى التحقق الإمبريقي، فإن هذا يساعد على التوفيق والتكامل المنهجي في دراستنا الراهنة من خلال الربط بين التصور النظري والواقع الميداني محل الدراسة الميدانية والذي يتطلب تحديد جملة من الإجراءات المنهجية لهذه الدراسة والتي سنحاول عرضها في هذا الفصل إبتداء من مجالات الدراسة "المجال المكاني، المجال الزمني، البشري"، ثم تحديد المنهج المناسب وعرض أدوات جمع المعطيات، والإشارة إلى الأساليب الإحصائية المعتمدة وصولا إلى تحديد عينة الدراسة وكيفية إختيارها.

أولاً: مجالات الدراسة:

تشمل مجالات الدراسة على ثلاث مجالات أساسية ويمكننا توضيحها على النحو التالي:

1. **المجال المكاني للدراسة:** الذي يقصد به النطاق المكاني لإجراء البحث الميداني، أجريت هذه الدراسة بمديرية التربية لولاية تيارت.

التعريف بمديرية التربية لولاية تيارت:

يعتمد النظام الجزائري مباشرة بعد الاستقلال نفس النظام التربوي الموروث من الإستعمار الفرنسي والذي يعود إلى عهد نابليون الثالث الذي نظم التعليم في وقته من خلال إنشاء أكاديميات تشرف على جميع أطوار التعليم من الابتدائي إلى التعليم الجامعي، وكان يطلق على الهيئة المسيرة والمشرفة على تنظيم التعليم إسم الأكاديمية. وتحولت التسمية من مفتشية الأكاديمية إلى مديرية التربية والثقافة بمقتضى القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 1971/09/09.

ويقع عنوان مديرية التربية بشارع معروف أحمد ولاية تيارت.

تتولى مديرية التربية المهام التالية:

- تنشيط مجموع النشاطات التربوية في مجال التعليم الابتدائي، المتوسط، والتعليم الثانوي.
- السهر بالاتصال مع الهياكل والهيئات المعنية على توفير الشروط التي تمكن من الأداء العادي للأنشطة المدرسية والسير الحسن لمؤسسات التربية والتكوين التابع للقطاع.

القرار الوزاري المتضمن التنظيم الهيكلي لمصالح المديرية ومهامها:

قرار وزاري مشترك مؤرخ في 20 ربيع الأول عام الموافق 2 يونيو سنة 2002، يتضمن تنظيم مصالح مديريات التربية ومكاتبها على مستوى الولايات ومفتشية أكاديمية ولاية الجزائر - إلى جانب المرسوم التنظيمي المتضمن إنشاء المديرية الصادر في 9 جوان 1990.

- تتكون مديرية التربية من 06 مصالح تتمثل في: مصلحة المستخدمين، مصلحة المالية والوسائل مصلحة التكوين والتفتيش، مصلحة التمدريس والإمتحانات، مصلحة البرمجة والمتابعة، مصلحة تسيير نفقات المستخدمين.

ويمكن التعريف بأهم المصالح ومهامها كالاتي:

- **مصلحة المستخدمين:** تعتبر من أهم وأكبر المصالح في هيكل مديرية التربية نظرا لطبيعة المهام المنوطة بها والمتمثلة في تسيير الموارد البشرية، تحتوي المصلحة على أربعة مكاتب وهي: مكتب مستخدمي التعليم الابتدائي،

مكتب مستخدمي التعليم المتوسط والثانوي العام والتقني، مكتب المستخدمين الإداريين وأعوان الخدمة مكتب المعاشات والتقاعد والمنازعات.

تقوم مصلحة المستخدمين بعدة مهام إدارية من بينها:

- متابعة مسار الموظف المهني من بداية إلى نهاية التوظيف.
- إنجاز قرارات الترسيم، وقرارات التربص للموظفين المعيّنين الجدد.
- إنجاز قرارات العطل المرضية الطويلة المدى.
- الإجازات والعقوبات.
- التأهيل والترقية إلى مناصب عليا.
- إنجاز مخطط تسيير الموارد البشرية وتنفيذ عملياته كتنظيم المسابقات.

مصلحة التمدريس والامتحانات:

تقوم على المتابعة الميدانية لتمدرس التلاميذ على مستوى الولاية وفي جميع أطوار التعليم وتسهر على تطبيق المناهج المقررة وإعداد الخريطة التربوية لجميع المؤسسات التعليمية.

تتكون هذه المصلحة من المكاتب التالية: مكتب التعليم الأساسي الذي يسهر على التنظيم، المتابعة والمراقبة البيداغوجية للمؤسسات التعليمية، مكتب التعليم الثانوي العام والتقني الذي يسهر على تطبيق البرامج التعليمية واحترام النظام المدرسي، مكتب الإمتحانات والمسابقات الذي يهتم بتنظيم ومتابعة الإمتحانات المدرسية والمسابقات التابعة للقطاع.

مكتب التنشيط الثقافي والرياضي الذي يعمل على ترقية النشاطات التربوية، الثقافية والرياضية بالمؤسسات التربوية بالتنسيق مع القطاعات والهيئات والمنظمات المعنية.

مصلحة المالية والوسائل:

تتكفل المصلحة بالتسيير المادي لمديرية التربية وتحتوي على ثلاثة مكاتب رئيسية وهي:

مكتب رقابة تسيير المالي الذي يتكفل برقابة تسيير ميزانيات مديرية التربية.

مكتب الميزانية والوسائل: يتكفل بإنجاز ميزانية مديرية التربية ويتابع تنفيذها.

مكتب النشاط الثقافي والصحة المدرسية: الذي يتفرع إلى الصحة المدرسية، مكتب المنح، مكتب الكتاب المدرسي، فرع منحة التمدرس. وكل مكتب وله مهمة معينة.

مصلحة التكوين والتفتيش:

تعتبر أهم مصلحة في مديرية التربية باعتبار أنها تخطط لمختلف العمليات التكوينية داخل المديرية وخارجها وتشمل بنشاطها كل الفئات والأسلاك: تربيون، إداريون، أسلاك مشتركة: بالإضافة إلى علاقتها التفاعلية مع كل الشركاء المعنيين بقطاع التربية والتعليم، تتكون هذه المصلحة من 06 مكاتب أهمها مكتب التكوين، مكتب التفتيش، مكتب التقويم والتوجيه، ومن مهام هذه المصلحة، التخطيط، استثمار المعطيات والتقارير، تطوير وسائل العمل، الاتصال والتواصل، الإعلام والتحسيس.

مصلحة البرمجة والمتابعة:

تتكون هذه المصلحة من مكتب البرمجة والخريطة المدرسية ومكتب متابعة البناءات والتجهيزات المدرسية وتتباين المهام التي يقوم بها كل مكتب عن آخر.

مصلحة تسيير نفقات المستخدمين:

تتكون هذه المصلحة من أربع مكاتب تقوم بمهام متعددة خاصة بكل فئة معينة وهي: مكتب تسيير نفقات مستخدمي التعليم للطورين الأول والثانوي من التعليم الأساسي، مكتب تسيير نفقات مستخدمي التعليم للطور الثالث من التعليم الأساسي، مكتب تسيير نفقات مستخدمي التعليم الثانوي العام والتقني، مكتب تسيير نفقات المستخدمين الإداريين وأعوان الخدمة.

2. المجال الزمني:

لقد عرف إنجاز دراستنا الراهنة المرور على أربع مراحل زمنية وكانت على النحو التالي:

المرحلة الأولى: الدراسة الاستطلاعية:

منذ أن وقع إختيارنا على موضوع الدراسة تم جمع المراجع العلمية التي لها صلة بالموضوع بهدف الإلمام بجميع جوانبها النظرية وتقصي مختلف الأبعاد والمؤشرات إلى جانب إكتشاف ميدان الدراسة وإجراء جولات إستطلاعية وملاحظات إستكشافية بهدف تحديد مختلف جوانب البحث الممكن دراستها. دامت هذه المرحلة من أكتوبر 2022 إلى غاية فيفري 2023.

المرحلة الثانية: تمت خلال فيفري 2023:

بعد إستلام رخصة النزول إلى ميدان الدراسة من قسم العلوم الإجتماعية بيوم واحد توجهنا إلى مديرية التربية بولاية تيارت، حيث تم الموافقة على طلب إجراء الدراسة الميدانية بعد مرور أسبوع وذلك يوم 13 فيفري 2023.

وخصصت هذه الفترة لإجراء زيارات استطلاعية لمصالح المؤسسة كانت تتم في الفترات الصباحية ومقابلات حرة مع كل من رئيس مصلحة التكوين والتفتيش، ورئيس مصلحة التسيير المالي وأيضا مع أحد موظفي مكتب التفتيش وذلك من 14 فيفري إلى غاية 28 فيفري . حيث تم تكوين تصور عام عن المؤسسة والتعرف أكثر على المصالح المتواجدة بها وما تقوم به من مهام إدارية مختلفة، وتم من خلال هذه المرحلة الحصول على المعلومات والإحصائيات الخاصة بالمؤسسة من قبل مصلحة المستخدمين.

ساهمت هذه المرحلة في ضبط عينة الدراسة وتحديد الفئات السوسيو مهنية المراد دراستها والتخطيط لتوزيع الإستثمارات على الموظفين في كل المصالح الخاصة بالمديرية.

المرحلة الثالثة: من 03 أفريل إلى 13 أفريل:

حيث تم صياغة أسئلة الإستمارة وتوزيعها على الأساتذة بهدف إخضاعها إلى التحكيم لتصبح في شكلها النهائي، ليتم بعدها توزيع 05 إستمارات تجريبية وذلك يوم 13 أفريل 2023 ولقد تم إسترجاعها.

المرحلة الرابعة: 17 أفريل 2023:

تم في هذه المرحلة توزيع الإستمارات البالغ عددها 80 إستمارة وجهت إلى مختلف الفئات السوسيو مهنية على مستوى مديرية التربية.

لم يكن تطبيق الإستمارات عن طريق توزيعها فقط ولكن عن طريق مقابلتهم إما فرديا أو جماعيا حتى يتسنى لنا التعرف أكثر على المبحوثين وتوضيح أي سؤال في حالة عدم فهمه.

3. المجال البشري:

حتى تكون الدراسة علمية وعملية ولكي يصل الباحث إلى نتائج واقعية وموضوعية لا بد من تحديد المجتمع الأصلي للدراسة تحديدا دقيقا وواضحا حيث يسمح بتحديد العينة المطلوبة، وجمع البيانات والمعلومات المناسبة بالإستناد إلى الوسائل والأدوات الملائمة حيث يشمل مجتمع البحث الكلي في دراستنا الراهنة على 534 مفردة. إقتصرت هذه الدراسة على موظفي مديرية التربية، حيث تم إختيار عينة عشوائية طبقية مكونة من 80 مفردة، وذلك في حدود الإمكانيات المادية والزمنية المتاحة.

ثانيا: منهج الدراسة:

إن إتباع أي باحث لمنهج معين في الدراسات الإجتماعية لا يكون بمحض الصدفة أو الإختيار العشوائي وإنما يكون حسب طبيعة موضوع الدراسة، فمهما كان موضوع البحث فإن قيمة النتائج تتوقف على قيمة المناهج

المستخدمة لغرض الوصول إلى تعميمات علمية في السياق السوسيو تنظيمي، ويعد المنهج الطريقة التي تحدد مسار البحث.

ويعتبر موريس أنجرس المنهج أساس مسعى الباحث وأن تحديد مشكلة البحث ستؤدي إلى إختيار منهج معين دون غيره، وأن كلمة منهج يمكن إرجاعها إلى طريقة تصور وتنظيم البحث حول موضوع دراسة ما.¹ فالمنهج يعد بمثابة الطريقة العلمية التي يستخدمها البحث والتي توجهه نحو وصف وتحليل وتفسير الظاهرة والإحاطة بمختلف أبعادها والتحكم فيها بكيفية موضوعية قصد إستخلاص النتائج والتحقق من صحة الفروض. ولما كان الإعتماد على المناهج العلمية يختلف بإختلاف الظواهر المراد دراستها في حقل علم الاجتماع، فإنها تتنوع أيضا في سوسيولوجيا العمل والتنظيم حسب نوع الظاهرة والنتائج المراد الحصول عليها.

لذلك فقد إعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي نظرا لملائمته مع طبيعة الدراسة الراهنة.

فالمنهج الوصفي يقوم على دراسة الظواهر كما هي في الواقع والتعبير عنها بشكل كمي، ويوضح حجم الظاهرة ودرجة إرتباطها مع الظواهر الأخرى أو بشكل كيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها.

ويتجلى إستخدامنا لهذا المنهج من خلال جمع المعلومات حول الأساليب الرقابية والإلتزام الوظيفي وإخضاع أبعاد متغيرات الدراسة إلى التحليل الكمي والكيفي بهدف الوصول إلى النتائج المعبرة عن واقع الظاهرة البحثية.

ثالثا: أدوات جمع البيانات:

تعتبر عملية جمع البيانات مرحلة مهمة في البحث السوسيو تنظيمي، والتي يكون فيها الباحث في إتصال بالواقع الميداني، وذلك يتأتى من خلال التحديد بدقة وحدات مجتمع بحثه أي الأشخاص أو العناصر التي سيتحصل من خلالها على المعطيات والمعلومات الضرورية لدرسته.

حيث تتحكم طبيعة الموضوع وأهداف وفروض الدراسة في إختيار الأدوات والوسائل والتقنيات المناسبة والتي تتوقف فاعليتها على مدى قدرة الباحث في كيفية توظيف هذه الأدوات على الوجه الصحيح لضمان صحة البيانات والتحقق من الفروض.

¹ موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية- تدريبات عملية-، ترجمة: سعيد سبعون وآخرون، دار القصة للنشر، الجزائر، 2006،

وقد تستخدم أكثر من أداة واحدة في البحث وفقا لمبدأ المرونة المنهجية على إعتبار أن كل أداة بمثابة ضابط لما تصل إليه الأداة الأخرى من بيانات ومعلومات.

ووفق هذا التوضيح تمت المحاولة في هذا البحث الإستعانة بمجموعة من الأدوات وقبل ذلك تم الإعتماد على الجولات الإستطلاعية الميدانية وكذا المقابلة الإستكشافية التي تعتبر كخطوة تمهيدية قبل الخوض في الدراسة الأساسية وذلك قصد التعرف على متغيرات الدراسة.

وبما أننا إعتدنا على المنهج الوصفي كما أشرنا إليه سابقا كان لزاما علينا الإعتماد على أدوات بحثية تتناسب وطبيعة هذا المنهج ومن أهم هذه الأدوات البحثية الملاحظة، المقابلة، والإستمارة، وسنحاول الإشارة إلى كيفية توظيفها كمايلي:

1. الإستمارة: تم الإعتماد عليها كأداة رئيسية على إعتبارها الأداة الأكثر تجزئة وتحليل في البحث السوسيولوجي، قصد الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات والمعلومات التي لها صلة بهذه الدراسة.

والإستمارة كما يعرفها موريس أنجرس وسيلة للدخول في إتصال بالمخبرين بواسطة طرح الأسئلة عليهم واحدا واحدا وبنفس الطريقة ، أي تكون مقننة وموحدة النمط مع إقتراح أجوبة.¹

بحيث تأتي أسئلة الإستمارة من بناء المفاهيم أو المتغيرات ويتم إعداد الأسئلة وفقا للمؤشرات المتولدة من التحليل المفهومي فيؤدي كل مؤشر إلى طرح سؤال أو أكثر كما يكون كل جزء من وثيقة الإستمارة مطابقا لمفهوم أو متغير من الفرضية.²

وفي دراستنا الراهنة تم صياغة أسئلة الإستمارة لتضم 40 سؤالا، وتم إخضاع هذه الإستمارة إلى التحكيم ليتم حذف 9 أسئلة وذلك من خلال حذف الأسئلة المتكررة التي تتضمن معنى واحد، حذف الأسئلة التي تحتوي في صياغتها على مطلبين، وتم إعادة صياغة الأسئلة التي تحتوي على مفاهيم متخصصة إلى مفاهيم يمكن إستيعابها من طرف المبحوثين.

تم توزيع الإستمارات على عينة عشوائية طبقية متكونة من 80 مبحوثا حيث تم إسترجاع العدد الكلي للإستمارات، وذلك بعد ضبط أسئلة الإستمارة ومحاورها ومن ثم إعادة صياغتها في شكلها النهائي، وأصبحت تضم

¹ موريس أنجرس: مرجع سبق ذكره ، ص 204- 299.

² سعيد سبعون: الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الإجتماع، دار القصة للنشر، الجزائر ط2، 2012، ص 216.

31 سؤالاً منظماً ومصنفًا حسب محاور، وكل محور يمثل الفرضية الفرعية للدراسة المكونة من بعدين. وجاء تقسيم هذه المحاور إلى ثلاثة محاور أساسية كآتي:

- **المحور الأول:** خصص لجمع البيانات الشخصية لأفراد العينة بحيث يضم 08 أسئلة تشمل: الجنس، السن، الحالة المدنية، مكان الإقامة، المستوى التعليمي، الوظيفة، طبيعة العمل والخبرة المهنية، قصد التعرف على خصائص العينة المبحوثة.

- **المحور الثاني:** وخصص لجمع البيانات والمعلومات حول المتابعة والإنضباط الوظيفي، ويحتوي هذا المحور على 09 أسئلة، كل سؤال يربط بين مؤشرات أبعاد متغيرات الدراسة الراهنة.

- **المحور الثالث:** خصص لجمع البيانات والمعلومات حول الإشراف والاندماج الوظيفي. ويحتوي هذا المحور على 14 سؤال، أيضاً كل سؤال يربط بين مؤشرات أبعاد متغيرات الدراسة الراهنة والتي تساعد على إختبار الفرضيات الفرعية.

صدق وثبات الأداة:

- صدق المحكمين:

تم عرض استمارة الدراسة الراهنة على مجموعة من الأساتذة المحكمين، وقد استجبنا لأراء الأساتذة المحكمين وقمنا بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء اقتراحاتهم، وبذلك تم إعادة صياغة الاستمارة في صورتها النهائية ليتم تطبيقها على العينة المبحوثة (أنظر الملحق رقم 02).

- ثبات الأداة:

بعد ضبط الإستمارة في شكلها النهائي تم توزيع 05 إستمارات تجريبية على عدد من موظفي مصلحة المستخدمين، ثم ترقيمها من 01 إلى 05، تم إعادة توزيعها على نفس الأشخاص، وقمنا بالمقارنة بين إجابات المبحوثين، حيث تم الإجابة على كل الأسئلة ولم يتم حذف أو إضافة أي سؤال، وبالتالي التأكد من مدى ثبات الأداة.

2. الملاحظة:

تعتبر الملاحظة من بين الأدوات الأساسية في جمع المعلومات والحقائق من الميدان، وتختلف أنواع الملاحظة حسب الأهداف التي سطرها الباحث للوصول إلى المطلوب ملاحظته، وتسجيل السلوك بما يتضمنه من مختلف العوامل في ذات الوقت الذي يحدث فيه من خلال إستقراء سلوكيات المبحوثين.

فالملاحظة عبارة عن معاينة مباشرة يقوم بها بهدف الكشف عن تفاصيل الظاهرة محل الدراسة.

ذلك لأن الملاحظة من أهم وسائل جمع البيانات وترجع أهميتها إلى أن هناك أنماط من الفعل الإجتماعي لا يمكن فهمها إلا من خلال مشاهدتها مشاهدة حقيقية.¹

ووفق هذا المنظور تم استخدام الملاحظة الموجهة في دراستنا الراهنة قصد التعرف على نوع الأساليب الرقابية المعتمدة في مديرية التربية من جهة وملاحظة بعض العناصر المعينة بخصوص الإلتزام الوظيفي داخل المؤسسة من جهة أخرى، وبهذا تم الإعتماد على شبكة الملاحظة مكونة من تاريخ إجراء الملاحظة، المدة، والسلوك الملاحظ (أنظر الملحق رقم 03).

3. المقابلة:

من خلال تفحصنا لبعض الأدبيات النظرية في المنهجية تبين لنا أن المقابلة تعد بمثابة عملية تقصي علمي تقوم على مسعى إتصالي من أجل الحصول على بيانات لها علاقة بهدف الدراسة.

وفي دراستنا الراهنة إعتدنا على أداة المقابلة كأداة ثانوية مساعدة، بهدف رصد تفاعل المبحوث مع الموضوع، جاء استخدام هذه الأداة كتكملة للأدوات الأخرى بغرض معرفة آراء المبحوث حول الأساليب التي تعتمد عليها مديرية التربية في تطبيق الأساليب الرقابية ومعرفة إستجابات المبحوث حول الإلتزام الوظيفي والعوامل المساهمة في زيادته، والمتفق عليه في المنهجية أن للمقابلة أنواع عدة، حيث لجأنا إلى تبني المقابلة المقننة أي المقابلة الموجهة، التي إعتدنا فيها على أسئلة محددة وموجهة مسبقا تضمنت 8 أسئلة، أما من حيث عدد المبحوثين تم تبني المقابلة الفردية وذلك مع رئيس مصلحة التكوين والتفتيش (أنظر الملحق رقم 04).

رابعا: الأساليب الإحصائية:

بعد الإنتهاء من عملية جمع البيانات من ميدان الدراسة يقوم الباحث بفرز ومراجعة وتدقيق الإستمارات للتأكد من صحة الإجابات وعدم تناقضها فيما بينها، وكذلك تفحص إذا ما أجب على الأسئلة بأكملها، إذ أنه لا تقبل أي إستمارة لم يجب على 5% من أسئلتها.

وبعد الإنتهاء من هذه العملية يقوم الباحث بإعطاء أرقام تسلسلية للإستمارات ثم يقوم بترميزها، حيث يقوم بوضع رموز عددية في الخانة المتروكة في هامش الإستمارة، ذلك الترميز يمثل رقم إحتمال الإجابة في السؤال. ثم يقوم بتفريغ هذه البيانات في جدول التفريغ البياني سواء كان يدويا أو على أي برنامج إحصائي.

¹السعيد بلوم: أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بمؤسسة السوناكوم، ماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية،

جامعة منتوري قسنطينة، 2007-2008، ص 87.

ووفق هذا التوضيح وبعد اعتمادنا على كل هذه المراحل السالفة الذكر، تم تفرغ بيانات الإستمارة وجدولتها باستخدام الأسلوب الإحصائي في شكل جداول بسيطة، مع الإعتماد على بعض مقاييس النزعة المركزية، ويمكن عرض الأساليب التي تم الإعتماد عليها في دراستنا الراهنة كالآتي:

1. **الأسلوب الكمي:** تمثل في محاولتنا ترتيب البيانات المتحصل عليها من ميدان الدراسة وتصنيفها وتبويبها ومعالجتها إحصائياً، وذلك من خلال اعتمادنا على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss، المتمثل في حساب التكرارات (Effectifs) والنسب المئوية (Pourcentages)، وبعض مقاييس النزعة المركزية (Le mode).

ملاحظة : قمنا بالإعتماد على الجداول الإحصائية البسيطة ، في إختبار فرضيات الدراسة ، وذلك لأنها تتناسب وطبيعة الأسئلة التي قمنا بطرحها في الإستمارة ، وأغلب هذه الأسئلة تربط بين مؤشر بعد المتغير الأول في علاقته بمؤشر بعد المتغير الثاني ، ونعتقد أن هذا النوع من الأسئلة يؤثر على مدى الإرتباط الفعلي بين متغيري الموضوع عن طريق الإعتماد على النسب المئوية الكبيرة بواسطة " المنوال" الذي حدد لنا القيمة الأكثر إنتشاراً وشيوعاً والتي تدعم إتجاهات المبحوثين ومدى تناسبها مع الطرح الفرضي الخاص بدراستنا الراهنة .

2. **الأسلوب الكيفي:** تمثل في محاولتنا لوصف دراستنا كيفياً وذلك من خلال التعليق على البيانات وإستنتاجها سوسيوولوجياً، ومحاولة الربط بين المعلومات في التحليل بالإستناد إلى الإطار النظري والميداني إنطلاقاً من النظريات والدراسات العلمية وكذا ما تم تحصيله إمبيريقياً من مقابلات إستكشافية ومشاهدات واقعية موجهة من خلال الإستطلاع الميداني.

خامساً: عينة الدراسة ومواصفاتها:

وذلك على إعتبار أن المنهج الوصفي له إختيارين "المسح بالعينة، المسح الشامل"، وإعتمدنا في دراستنا الراهنة على المسح بالعينة.

والعينة تعتبر بمثابة الخاصية الأساسية المكونة من وحدات وعناصر ممثلة لمجتمع البحث الكلي. أي كوحدة مصغرة نقوم بالبحث والدراسة عليها ونحاول التعميم، ويتم توظيف العينة على أساس تجانس أو عدم تجانس مجتمع البحث ، فكلما كان حجم العينة كبيراً كلما كان ممثلاً أكثر للمجتمع الكلي.

والعينة تمثل مجتمع البحث أو جمهور البحث، أي جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث أو جميع الأفراد أو الأشخاص أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة البحث.¹

1. طريقة إختيار العينة:

لقد طبقت الدراسة الراهنة في جانبها الميداني نوع العينة الطبقية العشوائية، كونها تتضمن ثلاث طبقات من مجتمع البحث تشمل طبقة الإطارات، عون تحكم و أعوان تنفيذ.

حيث تتضمن العينة 80 مفردة من مجموع مجتمع البحث الكلي بمديرية التربية المكون من 534 موظف، وتم إختيارها في حدود الإمكانيات المادية، الزمنية والعلمية المتاحة.

ومن خلال إطلاعنا على بعض المراجع في المنهجية إتضح لنا أن إختيار العينة لا يكون عشوائي وإنما يخضع لشروط موضوعية علمية منهجية، وفي دراستنا الراهنة تم إختيارها على أساس عدم تجانس مجتمع البحث كونه مقسم إلى طبقات متباينة ونسعى إلى أن تكون أكثر تمثيلية.

تضمن مجتمع البحث 534 موظفاً، تم إختيار نسبة 15% ونعتقد أن هذه النسبة كافية لتمثيل مجتمع البحث، وبالتالي 80 مفردة موزعة على الفئات السوسيو مهنية الموجودة في المؤسسة، وبأخذ 15% من كل فئة حسب طريقة التوزيع المتساوي، حيث يتوزع مجتمع البحث على النحو التالي:

إطارات: 25 مفردة.

أعوان تحكم: 74 مفردة.

أعوانتنفيذ: 435 مفردة.

وتم كذلك إختيار نسبة 15% من كل فئة من هذه الفئات السوسيو مهنية وبالتالي:

$$\frac{25 \times 15}{100} = 3,6 \simeq 4$$

إطارات : 4 مفردات.

$$\frac{74 \times 15}{100} = 11,1 \simeq 11$$

أعوان تحكم : 11 مفردة.

$$\frac{435 \times 15}{100} = 65,25 \simeq 65$$

أعوان تنفيذ: 65 مفردة

¹السعيد بلوم، مرجع سبق ذكره، ص 85.

خصائص العينة:

تشكل الخصائص الديموغرافية المدخل المناسب لمعرفة عناصر ومكونات مجتمع الدراسة وذلك من التحديد الكمي لخصائصها الذي يمكن من دراسة وتحليل المعطيات التي تم جمعها حول فرضيات الدراسة، وتتضح خصائص العينة من خلال محور البيانات الشخصية الذي يتكون من 08 أسئلة حول المتغيرات الشخصية للمبحوثين.

أولاً: البيانات الشخصية:

الجدول رقم 01: يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

| النسبة المئوية % | التكرار | العينة الإحتمالات |
|------------------|---------|----------------------|
| 26,3 | 21 | ذكر |
| 73,8 | 59 | أنثى |
| 100 | 80 | المجموع |

تفصح الدلائل الإحصائية المرتبطة بالجدول رقم (01) والمتعلقة بتوزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس أن أعلى نسبة مثلت المبحوثات الإناث حيث قدرت نسبتهم بـ 73,8% مقابل نسبة 26,3% مثلت المبحوثين الذكور من إجمالي العينة.

من خلال هذه النتائج يتضح لنا جلياً أن هناك تفاوت كبير في توزيع المبحوثين حسب الجنس إذ تدل البيانات على زيادة التمثيل الأنثوي في المؤسسة وذلك راجع إلى طبيعة العمل ذات الطابع الإداري في المؤسسة محل الدراسة والذي يتطلب مهام مكتبية ورقية إدارية، فالطبيعة الاجتماعية للمؤسسة التربوية تفرض هذا النوع من التقسيم حيث يكون العنصر النسوي أكثر من الذكور، وخاصة أنها مؤسسة خدماتية تتطلب وظائف مكتبية بحتة وهذا ما تلمسناه طيلة مراحل الدراسة الميدانية في المؤسسة حيث لاحظنا تركيز المبحوثات الإناث في العديد من المصالح من خلال المهام التي يقمن بها والتي تتطلب الإستقرار في مكان العمل والتركيز، وإحترام المواعيد المحددة في إنجاز المهام الإدارية.

الجدول رقم 02: يبين خصائص أفراد العينة حسب متغير السن:

| النسبة المئوية % | التكرار. | العينة الاحتمالات |
|------------------|----------|----------------------|
| 5 | 4 | من 20 إلى 29. |
| 56,3 | 45 | من 30 إلى 39. |
| 23,8 | 19 | من 40 إلى 49. |
| 15 | 12 | من 50 سنة فما فوق. |
| 100 | 80 | المجموع. |

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة سجلت لدى الباحثين الذين تتراوح أعمارهم ما بين 30 إلى 39 سنة، بنسبة 56,3% مقابل نسبة 23,8% سجلت لدى الباحثين الذين تتراوح أعمارهم ما بين 40 إلى 49 سنة في حين نجد 15% من الباحثين الذين تتراوح أعمارهم من 50 سنة فما فوق، لتأتي في الأخير نسبة 5% مثلت الباحثين الذين تتراوح أعمارهم ما بين 20 إلى 29 سنة.

وبناءً على ما تضمنته هذه الدلائل الإحصائية نخلص إلى أن المؤسسة محل الدراسة تلجأ إلى إستقطاب العنصر الشبابي في عملية التوظيف كونه يمثل مصدر الحركية والنشاط في أداء المهام الإدارية وهذا ما يفسر سعي الجهات المعنية في الحفاظ على ديناميكية المؤسسة من خلال تداركها لأهمية عنصر الشباب في بناء وتوسيع وتحديث المؤسسات، وهذا مؤشر إيجابي يدل على إنتهاج المؤسسة لتطبيق القواعد العلمية في سياسة التوظيف كالتالي أشار إليها فيبر في المدرسة البيروقراطية، من خلال التوظيف القائم على إختيار الموظفين الإداريين حسب مؤهلاتهم ومستوياتهم العلمية المقبولة والتي تتوفر في عنصر الشباب أكثر من فئة كبار السن، هذه العملية في الإختيار تشترط توفر الشهادات الجامعية إضافة إلى خريجي المعاهد وشهادات التكوين قصد تحسين الكفاءة الإدارية وزيادة الفعالية في التنظيم ومواكبة التطور والتغيير الإداري.

في حين نلاحظ إنخفاض نسبة الفئة العمرية ما بين 20 إلى 29 نسبة إلى تراجع إدارة المؤسسة عن عملية التوظيف، في المقابل شكلت فئة الكهول نسبة معتبرة وهذا راجع إلى إستقرار الموظفين القدامى في مناصبهم وإحتفاظ المؤسسة بخبراتهم المهنية، وكذلك الفئة العمرية من 50 سنة فما فوق كانت نسبتها معتبرة، وهو ما كشفنا عنه من

خلال الزيارات الإستطلاعية لبعض رؤساء المصالح والذين يشغلون فئة إطار وهذا راجع إلى المكانة الوظيفية والدور الذي تلعبه هذه الفئة في عملية تسيير المؤسسة من جهة، ومن جهة أخرى عدم إحالتهم إلى سن التقاعد الذي حددته الوزارة الوصية في 60 سنة كحد أقصى.

الجدول رقم 03: يبين خصائص أفراد العينة حسب متغير الحالة المدنية:

| النسبة المئوية % | التكرار. | العينة الاحتمالات |
|------------------|----------|----------------------|
| 28,8 | 23 | أعزب. |
| 66,3 | 53 | متزوج. |
| 3,8 | 3 | مطلق. |
| 1,3 | 1 | أرمل. |
| 100 | 80 | المجموع. |

تؤكد المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (03) المتعلق بمتغير الحالة المدنية أن أعلى نسبة سجلت لدى الباحثين المتزوجين قدرت بـ 66,3% مقابل نسبة 28,8% سجلت لدى الباحثين العزاب، في حين نجد نسبة 3,8% من الباحثين المطلقين، لتأتي في الأخير نسبة 1,3% فقط مثلت الباحثين الأرامل.

تكشف لنا الدلائل الإحصائية المدونة في الجدول أعلاه إرتفاع نسبة المتزوجين الذين يمثلون الفئة الأكثر تركزا في المؤسسة محل الدراسة على إعتبار أن هذه الفئة تعرف نوع من الإستقرار النفسي والإجتماعي ونوع من الإستقرار الشخصي المتمثل في إستقلاليتهم الإقتصادية والإجتماعية جراء ضرورة تحمل المسؤولية المهنية والإجتماعية، وإعتقادا على الجدول رقم (01) والذي أفصح عن زيادة التمثيل الأنثوي داخل المؤسسة، وبناءً على إحدى المقابلات التي أجريت مع أحد الباحثات والتي صرحت لنا سعي المرأة الجزائرية في الآونة الأخيرة نحو التوظيف وإستلام مسؤولية العمل إلى جانب إلتزامات الحياة العائلية لعدة أسباب، خصتها بإختلاف أهداف المرأة العاملة عموما وسعيها إلى الإستقرار الأسري خاصة، وهذا ما يعود بالفائدة على المؤسسة من خلال تقديم جهود لضمان السير الحسن لها من قبل موظفيها إلى جانب إستقرار العمل وفعاليتها، أما فيما يخص فئة العزاب فإنخفاض نسبتها راجع إلى مجموعة من الظروف الحياتية كندني مستوى المعيشة وضعف القدرة الشرائية، هذا ما سيجعلهم بمثابة قوة دافعة للعمل داخل المؤسسة لضمان دخل محترم وتحقيق مكانة وظيفية وإجتماعية .

الجدول رقم 04: يبين خصائص أفراد العينة حسب متغير مكان الإقامة:

| النسبة المئوية % | التكرار. | العينة الاحتمالات |
|---------------------|----------|----------------------|
| 90 | 72 | منطقة حضرية. |
| 5 | 4 | منطقة ريفية. |
| 5 | 4 | شبه حضري. |
| 100 | 80 | المجموع. |

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه والمتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب مكان الإقامة أن أعلى نسبة سجلت لدى الباحثين الذين يقطنون في مناطق حضرية وقدرت نسبتهم بـ 90% أي أغلب عينة البحث، مقابل نسبة 5% التي مثلت كل من الباحثين الذين يقطنون في المناطق الريفية ومناطق شبه حضرية .

تكشف لنا الدلائل الإحصائية أن غالبية الموظفين من إجمالي العينة المبحوثة يقيمون في منطقة حضرية، ويرجع هذا العدد الهائل إلى موقع المؤسسة الذي يمثل عصب المنطقة الحضرية في ولاية تيارت، إضافة إلى ما يتطلبه من توفير سكن خاص للموظفين الذين جاؤوا من مناطق بعيدة، هذا ما يفسر استقرار الموظفين إجتماعيا والذي ينعكس بدوره على استقرار التنظيم، الأمر الذي يسهل من عملية الإتصال الداخلي والخارجي للمؤسسة، وضبط مواعيد العمل المحددة.

الجدول رقم 05: يبين خصائص أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي:

| النسبة المئوية % | التكرار. | العينة الاحتمالات |
|---------------------|----------|----------------------|
| / | / | إبتدائي. |
| / | / | متوسط. |
| 22,5 | 18 | ثانوي. |
| 77,5 | 62 | جامعي. |
| 100 | 80 | المجموع. |

تدلي المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (05) والذي يبين خصائص أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي أن أعلى نسبة سجلت لدى الباحثين الحاصلين على مستوى جامعي قدرت نسبتهم بـ 77.5% مقابل نسبة 22.5% مثلت الباحثين الحاصلين على مستوى ثانوي.

وبقراءتنا المدققة لهذه المعطيات الإحصائية نلاحظ أن النسبة الأكبر من مفردات العينة تكوينها جامعي، مما يفسر اعتماد المؤسسة في عملية التوظيف على إختيار الموظفين ذوي الشهادات الجامعية وهذا راجع إلى طبيعة التوظيف والتصنيف الخاص بالوظائف الإدارية الموجودة في الأقسام والمصالح داخل المؤسسة والذي يتطلب مستوى علمي دراسي يتماشى مع الوظيفة الإدارية، إضافة إلى مستويات ومؤهلات علمية مقبولة قصد الإستفادة من التكوين الجامعي للموظفين وخبراتهم في إمداد المؤسسة بالطرق والأساليب الحديثة في عملية التسيير الإداري وهذا مؤشر إيجابي نحو إهتمام المؤسسة محل الدراسة بخريري الجامعة.

كما أنه لم يتم تسجيل أي حالة من الموظفين الذين لم يتلقوا التعليم الإبتدائي والمتوسط وهذا راجع إلى طبيعة مجتمع البحث الذي يدور في مجمله حول الإدارة العامة للمؤسسة الميدانية والتي تتطلب مستوى تعليمي ملم بالمعارف الفنية الإدارية التنظيمية لضمان تسيير المؤسسة على أحسن وجه.

الجدول رقم 06: يبين خصائص العينة حسب متغير الوظيفة:

| النسبة المئوية % | التكرار. | العينة الاحتمالات |
|---------------------|----------|----------------------|
| 5 | 4 | إطار. |
| 13,8 | 11 | عون تحكم. |
| 81,3 | 65 | عون تنفيذ. |
| 100 | 80 | المجموع. |

تبين لنا الشواهد الإحصائية المدونة في الجدول أعلاه أن أعلى نسبة سجلت لدى الباحثين الذين ينتمون إلى فئة عون تنفيذ وقدرت نسبتهم بـ 81,3% من إجمالي العينة، مقابل نسبة 13,8% مثلت الباحثين الذين ينتمون إلى فئة عون تحكم، لتأتي في الأخير نسبة 5% فقط مثلت الباحثين الذين يشغلون فئة إطار.

وبالتمعن في المدلولات الإحصائية لهذا الجدول نجد أن غالبية العينة المبحوثة تشغل وظيفة عون تنفيذ وهذا راجع إلى طبيعة المؤسسة التي تتطلب ممارسة النشاط الإداري أكثر من أي نشاط آخر، وهذا ما كشفت عنه زيارتنا الإستطلاعية المتكررة، حيث لاحظنا تعقد وكثرة المهام الإدارية الخاصة بالمكاتب التابعة لمصالح المؤسسة الميدانية مما يتطلب عددا كبيرا من المسيرين التنفيذيين لضمان سرعة إنجاز هذه المهام وخاصة أنها تتعلق بالوظيفة التربوية التي تحدد وفق معايير مضبوطة من طرف الوزارة الوصية.

في حين نجد نسبة معتبرة من الباحثين الذين يشغلون وظيفة عون تحكم التابعين للمكاتب الإدارية في المؤسسة حسب التنظيم الإداري، وتعتبر هذه الفئة الوسيط بين الإطارات وأعوان التنفيذ في تلقي الأوامر وتنفيذ المهام وهذا ما أسفرت عنه بعض المقابلات الميدانية، لتسهيل عملية الإتصال الداخلي في المؤسسة.

الجدول رقم 07: يبين خصائص أفراد العينة حسب متغير طبيعة العمل:

| النسبة المئوية % | التكرار. | العينة الاحتمالات |
|---------------------|----------|----------------------|
| 98,8 | 79 | دائم. |
| 1,3 | 1 | متعاقد. |
| / | / | مؤقت. |
| 100 | 80 | المجموع. |

تؤكد المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (07) والذي يبين توزيع الباحثين حسب طبيعة العمل أن أعلى نسبة سجلت لدى الباحثين الدائمين في العمل وقدرت نسبتهم بـ 98,8% أي أغلب عينة بحث، مقابل نسبة 1,3% من الباحثين المتعاقدين في العمل.

من خلال هذه النتائج يتضح لنا جلياً أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد في نظامها الداخلي على إدماج الموظفين في العمل بصفة دائمة وذلك بعد إختيارهم وفق الشروط العلمية الخاصة بالتوظيف وتدريبهم وتكوينهم قصد الاستفادة من طاقاتهم وجهودهم المهنية، وإحداث التوازن في أداء المهام الإدارية داخل المؤسسة.

الجدول رقم 08: يبين خصائص أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية:

| النسبة المئوية % | التكرار. | العينة الاحتمالات |
|---------------------|----------|---------------------------|
| 36,3 | 29 | أقل من 05 سنوات. |
| 27,5 | 22 | من 05 سنوات إلى 10 سنوات. |
| 36,3 | 29 | أكثر من 10 سنوات. |
| 100 | 80 | المجموع. |

تبين الشواهد الكمية الواردة في الجدول أعلاه والمتعلقة بتوزيع الباحثين حسب متغير الخبرة المهنية أن أعلى نسبة سجلت لدى كل من الباحثين الذين لديهم خبرة أقل من 05 سنوات وأكثر من 10 سنوات، وقدرت نسبة كليهما بـ 36,3% ، مقابل نسبة 27,5% مثلت الباحثين الذين يمتلكون خبرة مهنية تتراوح ما بين 05 سنوات إلى 10 سنوات.

وبالإستناد إلى ما أفرزته هذه المعطيات الكمية فيعود تساوي نسبي كل من الذين يمتلكون خبرة مهنية أقل من 05 سنوات وأكثر من 10 سنوات إلى ذلك التوازن الذي أحدثته مديرية التربية في عملية إستقطابها للموظفين الجدد من فئة الشباب الذين تتراوح أعمارهم ما بين 30 إلى 39 سنة كما ورد في الجدول رقم (02)، على إعتبار أنهم القوة الفعالة والدافعة إلى العمل هذا من جهة ومن جهة أخرى إحتفاظ المؤسسة بمن يملكون الأقدمية في العمل من خلال ترقيةهم والذي يعني أنهم وُظفوا في مراحل متقدمة من بداية نشاط المؤسسة ، هذا ما يفسر وجود نوع من الإلتزام تُجاه مهامهم وفق خبراتهم المهنية المتخصصة، ووفق هذا التساوي في الخبرة المهنية بين الفئتين وإستنادا إلى الجدول رقم (05) والذي وضحنا فيه إعتقاد المؤسسة بدرجة كبيرة على الموظفين ذوي الشهادات الجامعية، فهذا يُعد مؤشر بحد ذاته نحو دراية وخبرة علمية كافية لدى كل من الطرفين في هضم وإستيعاب أنظمة الرقابة الإدارية وأساليبها، ووجود درجة من الوعي والمعرفة التنظيمية.

خلاصة:

حاولنا في هذا الفصل تحديد مختلف الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية، التي تمثلت في تحديد مجالات الدراسة الراهنة وأهم الأدوات المستخدمة لجمع البيانات حول الدراسة الراهنة، إضافة إلى تبيان المنهج المتبع، وتحديد العينة ومواصفاتها.

الفصل السادس:

عرض ومناقشة نتائج الدراسة

أولا : مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فروضها .

ثانيا : مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة .

ثالثا : مناقشة نتائج الدراسة في ضوء النظريات .

رابعا : القضايا التي تثيرها الدراسة .

خامسا : التوصيات والإقتراحات العامة .

تمهيد :

بعد تعرضنا في الفصول السابقة إلى طرح الإشكالية البحثية في ضوء مراجعتنا الشاملة لمختلف التصورات والأطر النظرية والتطبيقية ، وبعد تحليلنا لمختلف البيانات الميدانية وإستنطاقها وإعطائها مدلولات ذات أبعاد سوسيولوجية ، نحاول في هذا الفصل عرض ومناقشة نتائج الدراسة التي عاجلت موضوع الأساليب الرقابية والإلتزام الوظيفي بمديرية التربية لولاية تيارت ، وذلك في ضوء العناصر الإرتكازية المتمثلة في معالجة نتائج الدراسة في ضوء فروضها ، ومناقشة نتائجها بناء على ما ورد في الدراسات السابقة ، إضافة إلى عرض ما يمكن أن تثيره هذه الدراسة من قضايا .

أولاً: عرض ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء فروضها

1- عرض وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الفرعية الأولى :

والتي مفادها : تؤثر المتابعة الإدارية على زيادة مستوى الإنضباط الوظيفي

الجدول رقم 09 : يبين عملية الرقابة داخل المؤسسة :

| النسبة المئوية % | التكرار | العينة الإحتمالات |
|------------------|---------|----------------------|
| 28,8 | 23 | رقابة دورية |
| 53,8 | 43 | رقابة مستمرة |
| 17,5 | 14 | رقابة فجائية |
| 100 | 80 | المجموع |

تفصح لنا الدلائل الإحصائية المرتبطة بالجدول أعلاه والذي يوضح لنا أنواع الرقابة المعتمدة داخل المؤسسة أن أعلى نسبة سجلت لدى الباحثين الذين صرحوا أنها رقابة مستمرة وقدرت نسبتهم ب 53,5% من إجمالي العينة ، مقابل نسبة 28,8% من الباحثين الذين صرحوا أنها رقابة دورية ، في حين نجد نسبة 17,5% من الباحثين الذين صرحوا أنها رقابة فجائية .

من خلال إستقراءنا لهذه المعطيات يتضح لنا بصورة جلية أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد بصورة كبيرة على أسلوب الرقابة المستمرة في عملية التسيير الإداري ، وهذا ما يؤشر على أن المشرف على العمل الإداري يتبنى بصورة عامة الرقابة على أداء الموظفين بصفة مستمرة حسب طبيعة المهام المكتيبة والتي تتطلب تفقد المهام الموكلة إليهم في كل مرحلة من مراحل الإنجاز ، ويرجع هذا حسب ما أدلى به بعض الباحثين لضمان السير الحسن للعمل بالشكل المطلوب وفي الوقت المحدد ، وهو ما كشفنا عنه في الدراسة الميدانية خلال مرحلة توزيع الإستثمارات في أحد المصالح ، حيث لاحظنا قيام رؤساء المكاتب بدورات رقابية حول العمل وزيارات مستمرة للموظفين بهدف تسريع عملية إنجاز المهام المطلوبة منهم ، وهذا ما يفسر ضرورة إحترام الآجال المحددة للإنتهاء من العمل، خاصة وأن المؤسسة محل الدراسة تتسم بالطابع التربوي والذي يخضع تسييره العام إلى تسلسل زمني محدد بجملة من الشروط تفرض على كل من الرؤساء والمرؤوسين الإلتزام بها قصد إحداث التوافق في التسيير التربوي وفق التعليمات الصادرة عن وزارة التربية والتعليم .

وهذا التسيير يتطلب وجود هيئة إدارية قادرة على تنفيذ الأوامر بصفة مستمرة لتحقيق الإلتزام وتأدية العمل في كافة الظروف ،وهذا ما أكدته النظرية البيروقراطية حينما ركزت على أن الرقابة الصارمة والمستمرة تساهم بدرجة كبيرة في زيادة مستوى الأداء داخل المؤسسة وفي تقليل الحركات الزائدة التي تعترض سير العمل وتقلل من فعاليته وتطبيق أسلوب الرقابة المستمرة على الموظفين داخل المؤسسة يساهم حسب ما جاء به فايول في إستقرار دوران العمل وإحداث التنسيق والتكامل بين مختلف عمليات الأنشطة الإدارية على مستوى الجهاز الإداري والمتمثلة خصوصا في عملية الرقابة .

توافقت إجابات الباحثين حول عملية الرقابة داخل المؤسسة مع دراسة محمد يوسف محمد علي العجب والمعنونة بـ" أثر الرقابة الإدارية على أداء المؤسسات العامة " حينما ركز على أهمية الرقابة المستمرة في زيادة الفعالية التنظيمية وقدرة هذا النمط على تفقد وتقييم الأداء العام للمؤسسة .

وبالتمعن كذلك في مدلولات هذا الجدول نجد نسبة معتبرة من الباحثين تؤكد على أن الرقابة المعتمدة في المؤسسة هي رقابة دورية وهو ما تلمسناه خلال زيارتنا الإستطلاعية حيث يقوم رؤساء المصالح بتفقد الموظفين خلال مراحل زمنية معينة وذلك في إطار مناقشة إجراءات العمل والإتفاق على أهم النقاط الواجب التركيز عليها ، وأخيرا نجد نسبة قليلة ممن أقروا بأن الرقابة المتبعة داخل المؤسسة هي رقابة فجائية وذلك من خلال ما تقوم به بعض اللجان الدورية المكونة من كبار المفتشين الوطنيين بإجراء جولات تفتيشية بأمر من الوزارة الوصية وذلك للتحقق من قيام الموظفين بمهامهم ومعرفة مدى إلتزامهم بتطبيق القوانين الخاصة بأداء هذه المهام .

الجدول رقم 10 : يبين المدة الزمنية التي تتبعها المؤسسة في تطبيق الرقابة الإدارية :

| النسبة المئوية % | التكرار | العينة الإحتمالات |
|------------------|---------|----------------------|
| 56,3 | 45 | يومية |
| 17,5 | 14 | شهرية |
| 2,5 | 2 | سنوية |
| 23,8 | 19 | الكل معا |
| 100 | 80 | المجموع |

توضح البيانات الكمية الواردة في الجدول أعلاه والذي يبين المدة الزمنية التي تتبعها المؤسسة في تطبيق عملية الرقابة الإدارية أن أعلى نسبة سجلت لدى الباحثين الذين صرحوا أن عملية الرقابة الإدارية تتم يوميا ، وقدرت نسبتهم بـ 56,3%، مقابل نسبة 23,8% من الباحثين الذين صرحوا أن عملية الرقابة تتم في كلا الحالات " يوميا شهريا ، سنويا " في حين نجد نسبة 17,5% تمثل الباحثين الذين صرحوا أن عملية الرقابة تتم شهريا ، كما سجلنا نسبة 2,5% فقط ممن صرحوا بأن عملية الرقابة تتم سنويا .

إن ما نستنتجه من هذه المعطيات الرقمية وإستنادا إلى الجدول السابق رقم (09) والذي أفصحت نتائجه عن إعتقاد المؤسسة محل الدراسة بشكل كبير على أسلوب الرقابة المستمرة ، نجد أن هذه النتائج منطقية مما يدل على وجود رقابة فعلية ممارسة من قبل القائمين عليها بصفة يومية ، وهذا ما يعكس حرص المؤسسة على درجة الصرامة في تسريع عملية النشاط الإداري ، وبناء على المقابلة التي أجريت مع رئيس مصلحة التكوين والتفتيش والذي أكد لنا أن عملية الرقابة على الموظفين داخل المؤسسة تكون ناجعة أكثر في حال إتباع المدة الزمنية اليومية في ذلك ، وتمثلت إستجابة الباحث في هذه المقابلة من حيث تسجيل الدخول والخروج في الأوقات المحددة لذلك للحفاظ على نشاط المؤسسة .

كما سجلنا نسبة معتبرة من الباحثين الذين أقرروا بأن المدة الزمنية التي تتبعها المؤسسة في تطبيق عملية الرقابة على الموظفين تتم بصفة يومية ، شهرية وسنوية ، وهذا ما جاء على لسان أحد الباحثين حينما صرح لنا أن الرقابة داخل المؤسسة تتم بصفة عامة بغض النظر عن المدة الزمنية المتبعة في ذلك ، ويمكن الإستدلال هنا بحسب ما جاء به فيبر حينما أكد بأن أعضاء التنظيم يخضعون لضبط إداري وعمليات مراقبة تكون حازمة ومتناسقة .

تليها نسبة لا بأس بها من المبحوثين الذين صرحوا أن الرقابة تطبق شهريا وهذا ما يعكس ما أشرنا إليه في الجدول السابق حول وجود لجان دورية تقوم بعملية الرقابة وفق مراحل زمنية معينة وهذا ما يضمن إستمرارية الموظفين في العمل حسب ما جاء به تايلور من خلال إحترام المعايير الزمنية لأداء كل وظيفة معينة .

الجدول رقم 11: يبين توزيع المبحوثين في حالة الإجابة بنعم : تقوم المؤسسة بمتابعة أداء الموظفين يوميا :

| النسبة المئوية % | التكرار | في حالة الإجابة بـ نعم | النسبة المئوية % | التكرار | العينة الإحتمالات |
|---------------------|---------|------------------------|---------------------|---------|----------------------|
| 56,3 | 36 | الملاحظة | 80 | 64 | نعم |
| 17,2 | 11 | الجولات التفتيشية | | | |
| 26,6 | 17 | التقارير الإدارية | | | |
| 100 | 64 | المجموع | | | |
| | | | 20 | 16 | لا |
| | | | 100 | 80 | المجموع |

تشير المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه والذي يبين متابعة المؤسسة لأداء الموظفين أن أعلى نسبة سجلت لدى المبحوثين الذين صرحوا بأن المؤسسة تقوم بمتابعة أداء الموظفين يوميا ، حيث قدرت نسبتهم بـ 80% من إجمالي العينة ، لتتوزع هذه النسبة على كل من المبحوثين الذين أقرروا بأن الوسائل المعتمدة في متابعة أداء الموظفين تتمثل في الملاحظة وذلك بنسبة 56,3% ، مقابل نسبة 26,6% من المبحوثين الذين أقرروا بأن متابعة أداء الموظفين تتم عن طريق التقارير الإدارية ، تليها نسبة 17,2% ممن أقرروا بأنها تتم عن طريق الجولات التفتيشية .

في حين نجد نسبة 20% من المبحوثين الذين صرحوا بأن المؤسسة لا تقوم بمتابعة أداء الموظفين يوميا .

إن التضخم المسجل بالنسبة للمبحوثين الذين أدلوا بوجود متابعة يومية لأداء الموظفين يعكس إهتمام المؤسسة محل الدراسة بمتغير الأداء الوظيفي وذلك من خلال فحصه ومتابعته وفق مجموعة من الأساليب والوسائل الرقابية المساعدة على ذلك ، حيث نلاحظ من خلال معطيات هذا الجدول تقارب إجابات المبحوثين حول نوع هذه الأساليب التي تلجأ إلى إستخدامها إدارات المتابعة ، والتي إنحصرت معظمها في أسلوب الملاحظة على أنها من أهم

الوسائل وأبسطها كونها تعتمد على الإتصال المباشر بالموظفين وتوجيه النصح لهم ومكافأهم على التميز وتوقيع العقوبات ضد المخالفين ، وهذا ما أكده لنا رئيس مصلحة التكوين والتفتيش والذي إتفقت إجابته مع نظرية الإدارة العلمية حسب تايلور والتي ترى أنه من الأجدر تطبيق الأسلوب العلمي في تنفيذ عملية الرقابة القائمة على الملاحظة التي تعد العامل الرئيسي في إستمرارية بقاء الموظفين داخل المؤسسة ، وهو ما أسفرت عنه ملاحظتنا الإستكشافية في أولى مراحل إنجاز الدراسة الميدانية .

لتمثل إجابات الباحثين أيضا في أسلوب التقارير الإدارية والذي يعتبر من بين الأساليب الأكثر إستخداما في جل المؤسسات مع تعدد حجمها وطبيعتها ، وهذا ما يفسر أهمية التقارير الإدارية في عملية المتابعة نظرا لإسهامها في تقديم صورة واضحة عن الأداء العام للمؤسسة كونها تعد وسيلة إتصال بين المستويات الإدارية المختلفة وبين الموظفين والإدارة العامة ، وهو ما كشفنا عنه في مقابلة أجريناها مع رئيس مصلحة التكوين والتفتيش أين صرح بأن الأساليب التي تعتمد عليها المؤسسة في تطبيق عملية الرقابة إضافة إلى الملاحظة تتمثل في إستثمار التقارير الخاصة بالتفتيش والترسيم للأساتذة والمديرين حسب كل تخصص وللمؤسسات التربوية ، وهذا ما يفسر إعتماد المؤسسة على هذا الأسلوب لتحقيق الإتصال التنظيمي داخل المديرية وخارجها بالتنسيق مع المستويات الإدارية الأخرى ، بهدف إعطاء المعلومات اللازمة عن كيفية إجراء العمل ومدى كفاءة إنجازها ، هذا ما يتفق مع فيبير في تحليلاته أنه من بين الأساليب التي أشار إليها في عملية الرقابة تتمثل في التدوين الكتابي من أجل الإحتفاظ بالقرارات والتشريعات والإجراءات والتي من الواجب تنفيذها لتحقيق الإلتزام وإمكانية تأدية العمل في كافة الظروف .

في حين نجد نسبة معتبرة ممن أقروا بأن المؤسسة تتابع أداء الموظفين عن طريق الجولات التفتيشية في شكل مقابلات مع الموظفين وذلك من خلال الإطلاع على كافة الدفاتر والسجلات والتقارير والوثائق والبيانات والمعلومات الخاصة بالعمل ، وحسب ملاحظتنا الإستكشافية فإن هذه الجولات التفتيشية تتم خلال ثلاث مراحل ، قبل البدء بالمهام الإدارية وذلك عن طريق تفحص حيثيات العمل قبل الشروع فيه ، ومرحلة أخرى حيث تتم هذه الجولات أثناء قيام الموظفين بمهامهم وذلك لغرض الوقوف على أهم المشكلات أو توضيح الغموض في تأدية هذه المهام ، خاصة وأن المؤسسة محل الدراسة تتعامل مع المؤسسات التربوية بكل مكوناتها من أساتذة وعمال وإدارة والميزانيات الخاصة بها، لتأتي مرحلة أخرى تتمثل في القيام بهذه الجولات التفتيشية بعد إنتهاء الموظفين من أداء المهام الموكلة إليهم وذلك قصد التأكد من سير العمل على أكمل وجه .

في حين نفسر تعارض إجابات الباحثين إلى كون المؤسسة لا تقوم بمتابعة أداء الموظفين يوميا ، وأن الأساليب الرقابية المعمول بها في المؤسسة محل الدراسة تعد أساليب تقليدية لا تحقق القدر الكافي من الفعالية التنظيمية ، وهذا ما صرح به أحد الباحثين خلال زيارتنا الإستطلاعية والذي أدلى بعدم رضاه عن التنظيم الداخلي للمؤسسة ، وهذا ما يتفق مع دراسة **السعيد بلوم** التي خلصت إلى ضعف الإطار القانوني للنظام الرقابي فهو قديم لا يتماشى مع طبيعة الوظائف مما ينعكس على فعالية تقييم الأداء ، وهذا ما لاحظناه في بعض المصالح أين نجد أجهزة الإعلام الآلي شبه منعدمة ، ويبقى كل الإعتماد على النمط الإداري الورقي .

الجدول رقم 12 : يبين زيادة المتابعة المستمرة للموظفين من الإنضباط في العمل :

| النسبة المئوية % | التكرار | العينة الإحتمالات |
|------------------|---------|----------------------|
| 52,5 | 42 | أعتقد بشدة |
| 30 | 24 | أعتقد بعض الشيء |
| 16,3 | 13 | لا أعتقد |
| 1,3 | 1 | لا أعتقد إطلاقا |
| 100 | 80 | المجموع |

تؤكد البيانات المرتبطة بالجدول رقم (12) والذي يوضح زيادة المتابعة المستمرة للموظفين من الإنضباط في العمل أن أعلى نسبة سجلت لدى الباحثين الذين صرحوا أنهم يعتقدون بشدة أن المتابعة المستمرة تزيد من الإنضباط في العمل داخل المؤسسة وقدرت نسبتهم بـ 52,5% من إجمالي العينة ، مقابل نسبة 30% ممن صرحوا بأنهم يعتقدون بعض الشيء أن المتابعة للموظفين باستمرار تزيد من إنضباطهم في عملهم ، في حين سجلنا نسبة 16,3% من الباحثين الذين لا يعتقدون بأن المتابعة المستمرة للموظفين تزيد من الإنضباط في العمل ، لتأتي في الأخير نسبة قليلة ممن صرحوا بأنهم لا يعتقدون إطلاقا أن المتابعة المستمرة للموظفين تزيد من إنضباطهم في العمل وذلك بنسبة 1,3% فقط .

وحسب ما أفرزته الأساليب الإحصائية المتمثلة في المنوال ، توافقت إجابات الباحثين مع الطرح الفرضي وبالتمعن في مدلولات هذه النسب المئوية والتكرارات المشار إليها يبدو لنا جليا أن الإنضباط في العمل يتحقق في ظل وجود متابعة إدارية مستمرة ، هذا راجع حسب **نظرية (X)** إلى ضمان قيام الموظفين بالعمل مع ضمان إلتزامهم

التام نحو عملهم ، ومن جهة ثانية ثمة مؤشرات واقعية تلمسناها من وجهة نظر الباحثين على أن المتابعة المستمرة للموظفين تزيد من الإنضباط في العمل مفسرين ذلك بمكانة المشرف ودوره في مراقبة سير العمل ، وحسب ما صرحوا به يبقى المشرف مصدرا للإنضباط والإلتزام والتنظيم ، إضافة إلى أن متابعة الموظفين باستمرار تبعث فيهم روح المسؤولية وضرورة المشاركة في تحقيق الأهداف ، وما كشفنا عنه خلال زيارتنا الإستطلاعية أن متابعة رؤساء المصالح لأداء الموظفين الذين تتوزع مهامهم حسب عدة مكاتب تنفيذية ، تسعى إلى خلق جو العمل المناسب من جهة ومن جهة أخرى التعرف على الموظفين الذين لا يلتزمون بأداء المهام الموكلة إليهم ، وهذا يتفق مع ما أكدته تايلور من أن المتابعة المستمرة تعتمد على المعرفة الدقيقة لما يتم القيام به من مهام ومراعاة قيامها بأحسن طريقة .

في حين تفسر إجابات الباحثين الذين يعتقدون بعض الشيء أن المتابعة المستمرة تزيد من الإنضباط في العمل، مبالغة الرئيس في حرصه على تأدية المهام والتي من الممكن أن تسبب ضغطا في العمل وهذا ما جاء به فيبر حينما أقر بأن المتابعة المستمرة تفرض إرادة وقوة الرؤساء على مرؤوسيهم فيتمثل إلتزام الموظفين في وجوب طاعتهم للرئيس وإمتثالهم لأوامره .

كما سجلنا نسبة معتبرة من الباحثين الذين لا يعتقدون أن المتابعة المستمرة للموظفين تزيد من الإنضباط في العمل ، وهذا راجع حسب ما صرح به أحد الباحثين إلى طبيعة المؤسسة التي لا تحتاج متابعة مستمرة ودقيقة للمهام المكتتبية الورقية .

الجدول رقم 13 : يبين مساهمة التقويم المستمر في الإلتزام بحضور الدوام الرسمي :

| العينة الإحتمالات | التكرار | النسبة المئوية % |
|----------------------|---------|------------------|
| نعم | 72 | 90 |
| لا | 8 | 10 |
| المجموع | 80 | 100 |

تدلي المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه أن أعلى نسبة سجلت لدى الباحثين الذين صرحوا أن التقويم المستمر يساهم في الإلتزام بحضور الدوام الرسمي وذلك بنسبة 90% مثلت معظم أفراد العينة ، مقابل نسبة 10% ممن صرحوا بأن التقويم المستمر لا يساهم في الإلتزام بحضور الدوام الرسمي داخل المؤسسة .

وبناء على ما تضمنته هذه الدلائل الإحصائية واستنادا إلى الجدول رقم (12) نخلص إلى أن إتجاهات الباحثين حول تأييد مساهمة التقويم المستمر في إلتزام الموظفين بحضور الدوام الرسمي تعكس إهتمام المؤسسة بمواقيت الدخول والخروج الخاصة بالموظفين ، وفي نفس الوقت نخلص إلى وجود حس عال من الإلتزام بحضور الدوام الرسمي لدى موظفوا المؤسسة محل الدراسة إضافة إلى إحساسهم بروح المسؤولية وضرورة التقيد بالتعليمات التي تضعها المؤسسة حول شروط حضور الدوام الرسمي ، وهذا ما أكدته لنا إحدى المقابلات أن عملية الرقابة على الموظفين بصفة عامة تنحصر أولوياتها من خلال تسجيل الدخول والخروج في الأوقات المحددة ، وما أسفرت عنه هذه المقابلة أيضا أن إلتزام الموظفين وإنضباطهم يتم تحديده عن طريق ورقة الدخول والخروج ، وهذا ما يتفق مع نظرية الإدارة العلمية أن أولى إلتزامات الموظفين تتجسد في مدى إحترامهم للمواقيت والمعايير الزمنية الخاصة بأداء مهامهم داخل التنظيم .

فيما يمكن تفسير نسبة الباحثين الذين أدلوا بعدم مساهمة التقويم المستمر في إلتزامهم بحضور الدوام الرسمي إلى وجود إلتزامات خارج المؤسسة تفرض على بعض الموظفين التأخر عن الدوام أو ضرورة الخروج من العمل قبل الوقت المحدد ، وهذا ما تبين لنا أثناء توزيع الإستمارات .

الجدول رقم 14: يبين إعتقاد المؤسسة على أساليب رقابية صارمة يزيد من الإلتزام بتطبيق القوانين :

| النسبة المئوية % | التكرار | العينة الإحتمالات |
|------------------|---------|----------------------|
| 82,5 | 66 | نعم |
| 17,5 | 14 | لا |
| 100 | 80 | المجموع |

تبين الشواهد الكمية المدونة في الجدول أعلاه أن أعلى نسبة سجلت لدى الباحثين الذين أقروا بأن إعتقاد المؤسسة على أساليب رقابية صارمة يزيد من الإلتزام بتطبيق القوانين وقدرت نسبتهم بـ 82,5% من إجمالي العينة ، مقابل نسبة 17,5% من الباحثين الذين أقروا بأن إعتقاد المؤسسة على أساليب رقابية صارمة لا يزيد من الإلتزام بتطبيق القوانين .

ومن خلال تفحصنا لمضامين هذه الشواهد الإحصائية المرتبطة بهذا الجدول يتضح لنا بصورة جلية ضمان المؤسسة محل الدراسة لإلتزام موظفيها عن طريق الرقابة الصارمة في تطبيق القوانين بحذافيرها وكذلك إهتمامها بالسرعة في إنجاز المهام ، لهذا تدل إجابات المبحوثين على وجود معدل عال من الإنضباط والإلتزام .

وحسب ما أسفرت عنه جولاتنا الإستطلاعية فإن إعتقاد المؤسسة على أساليب رقابية صارمة تتمثل أساسا في محاولة إخضاع الموظفين إلى ضبط إداري بصفة موضوعية وعقلانية ، واللاشخصية في تطبيق القوانين ، وذلك من خلال توزيع المسؤوليات لإصدار الأوامر وإتخاذ القرارات وتوزيع المهام من أجل تحديد أدوار الفاعلين التنظيميين حسب جملة من الشروط العلمية أهمها الإختصاص والخبرة ، وهذا التحليل إتفق مع النظرية البيروقراطية لفيبر والذي إعتبر أن السلطة حق مشروع للرئيس المشرف على العمل ، هذه المحاولة تجسد من خلالها المؤسسة ما يعرف بالأمان الوظيفي وتدعم بذلك إعتقاد الموظفين بأنهم يلتزمون للقانون لا للسلطة الشخصية .

هذا ما يحتم على المؤسسة محل الدراسة إعتقاد " مركزية السلطة " في إصدار الأوامر وتنظيم شؤون العمل ووضع في الحسبان نظام الجزاءات يشمل مختلف المستويات التنظيمية بهدف تحقيق العدالة التنظيمية ، وبالتالي إلتزام الموظفين يعد أمر طبيعي وذلك وفقا لمعايير رسمية كما حددتها المؤسسة .

وبحسب الشواهد الواقعية فإن معظم المبحوثين أكدوا على أن درجة الرسمية والصرامة في العمل من الأساليب الرقابية التي تجعل الموظف أكثر إلتزاما وإهتماما بعمله ، لأن عدم إتباع القوانين يؤدي إلى التهاون والتماطل وإضعاف كفاءة الموظفين ، مما يخلق مشاكل بينهم وبين مشرفيهم ، ومن جهة أخرى أسفرت ملاحظتنا الميدانية عن سماحة ومرونة المشرف مع موظفيه وحرصه على سير عملية العمل بما يضمن إستقرار الموظفين والمؤسسة من جهة ، وثقة المشرف بموظفيه وبكفاءتهم وقدراتهم المهنية من جهة ثانية ، وتؤكد لنا هذا من خلال مرحلة توزيع الإستثمارات أين يتسم الموظفين بروح معنوية عالية ناتجة عن الثقة بينهم وبين مرؤوسيهم ، الأمر الذي يضمن كفاءة العمل وسعيهم في الحفاظ على العلاقة الرسمية ، وتبنيهم مبدأ " عدم تنفيذ الأوامر يؤثر سلبا على سير العمل وعلى العلاقة بينهما " وفي الأخير تجنب العقوبة وكسب الثقة والإحترام والتقدير ، إضافة إلى إخضاع المصلحة الشخصية لأهداف المؤسسة وهذا كفيل بزيادة مستويات الإلتزام الوظيفي .

في حين نفسر تعارض إجابات المبحوثين حول إعتقاد المؤسسة على أساليب رقابية صارمة لا يزيد من الإلتزام بتطبيق القوانين إلى كونها تشكل ضغطا من الناحية النفسية ، ومن ناحية عدم التمكن من أداء المهام بحرية أكثر الشيء الذي جعل الموظفون يعيشون نوع من التذمر والقلق وعدم الرضا وأنهم مكرهون ومجبرون على تطبيق الأوامر .

الجدول رقم 15: يبين تناسب طريقة تقييم الأداء الوظيفي مع الجهد المبذول داخل المؤسسة :

| النسبة المئوية % | التكرار | العينة الإحتمالات |
|------------------|---------|----------------------|
| 58,5 | 47 | نعم |
| 41,3 | 33 | لا |
| 100 | 80 | المجموع |

تشير البيانات الكمية الواردة في الجدول أعلاه أن أعلى نسبة سجلت لدى الباحثين الذين صرحوا بأن طريقة تقييم أدائهم الوظيفي تتناسب مع ما يبذلونه من جهد وقدرت نسبتهم بـ 58,5% ، مقابل نسبة 41,3% ممن صرحوا بأن طريقة تقييم أدائهم الوظيفي لا تتناسب مع ما يبذلونه من جهد داخل المؤسسة . إن هذا التقارب في إجابات الباحثين يمكن تفسيره على شقين " رضا أو عدم رضا " الموظفين عن طريقة تقييم أدائهم الوظيفي مقابل جهدهم المبذول ، وبحسب ما تلمسناه من مؤشرات واقعية خلال الدراسة الميدانية فإن إنضباط الموظفين وحرصهم على تنفيذ المهام وفق الشروط التي أمليت عليهم ، الأمر الذي يفرض على مشرفهم قبول الأداء وتقييمه بالوجه الذي يرضيهم وتشجيعهم على بذل جهد إضافي ، هذا ما يعكس صحة المعايير المستخدمة في قياس الأداء العام داخل المؤسسة محل الدراسة .

في حين تفسر إجابات الباحثين حول عدم تناسب طريقة تقييم أدائهم الوظيفي مقابل ما يبذلونه من جهد عن عدم رضاهم نحو هذا التقييم مفسرين ذلك كما ورد في الجدول رقم (14) بمركزية صنع القرارات والصرامة في تطبيق القوانين وهذا ما يقلل من تقديم جهود في العمل بحجة الضغط الذي يمارسه نمط الإشراف المعمول به في المؤسسة ، وحسب مقابلاتنا الإستكشافية مع الباحثين فذلك راجع إلى عدم سعي المؤسسة لخلق جو عمل يحفزهم على الأداء الجيد ، إضافة على عدم مراعاة الحاجات المادية في تقييم الأداء ، الأمر الذي يضعف من رغبتهم في تقديم الجهود في ظل عدم رضاهم عن التقييم العام ، وهذا ما إتفق مع دراسة محمد يوسف محمد علي العجب والذي خلصت نتائج دراسته إلى أن عدم رضا الموظفين عن نظام تقييم الأداء يؤدي إلى إنخفاض الروح المعنوية وإهمال العمل مما ينتج عن ذلك إنخفاض في الأداء .

الجدول رقم 16 : يبين كيفية ضبط أداء الموظفين لتجنب عدم التماطل في العمل :

| النسبة المئوية % | التكرار | العينة الإحتمالات |
|------------------|---------|----------------------|
| 10 | 8 | التوبيخ |
| 45 | 36 | الإنذار |
| 43,8 | 35 | العقوبة |
| 1,3 | 1 | الخصم من الراتب |
| 100 | 80 | المجموع |

توضح البيانات الإحصائية المتعلقة بالجدول رقم (16) والذي يبين كيفية ضبط أداء الموظفين لتجنب عدم التماطل في العمل أن أعلى نسبة سجلت لدى المبحوثين الذين صرحوا أنه يتم ضبط أداء الموظفين عن طريق الإنذار لتجنب عدم التماطل في العمل وقدرت نسبتهم بـ 45 % ، مقابل نسبة 43,8 % من المبحوثين الذين صرحوا بأنه يتم تطبيق العقوبة لتجنب عدم التماطل في العمل ، في حين نجد نسبة 10 % من المبحوثين الذين صرحوا أنه يتم ضبط أداء الموظفين عن طريق توبيخهم لتجنب عدم التماطل في العمل داخل المؤسسة .

وبالنظر إلى مجمل إجابات المبحوثين يتبين لنا اعتماد المؤسسة محل الدراسة بصورة كبيرة على " الإنذار والعقوبة" في عملية ضبط أداء الموظفين ، وهذا ما كشفنا عنه في مقابلتنا مع رئيس التكوين والتفتيش والذي صرح لنا بأنه يتم التعامل مع الموظفين في حالة عدم الإلتزام بأداء المهام الإدارية وفق القوانين المحددة من خلال تحذيرهم أولاً ثم معاقبة من لم يلتزم بالقانون ، وهذا ما يعكس صرامة المشرف في تطبيق القوانين ، وهو ما تم الإشارة إليه في الجدول رقم (14)، على إعتبار أن الجزاءات آلية ضبط صارمة ومحكمة ، وهو ما أكدته نظرية الإدارة العلمية من حيث ضرورة إلتزام الموظفين بالطرق والقواعد واللوائح والإرشادات التفصيلية اللازمة لإنجاز ما يجب عمله ، والطلب من الموظفين بضرورة العمل وفق ذلك دون أي تحريف أو تعديل أو إضافة ، وهذا ما تلمسناه خلال الزيارات الإستطلاعية التي قمنا بها في الدراسة الميدانية ، حيث لاحظنا مدى إلتزام المبحوثين بالمعلومات السرية الخاصة بالنشاط الداخلي للمؤسسة ، وعدم التصريح بها إلا بأمر من المدير أو الأمين العام ، هذا الإلتزام ناتج عن محاولة تجنب العقوبات حيال المعنيين بمختلف أشكالها ، وأهمها حسب مقابلاتنا الإحالة من المنصب ، وحسب ما جاء به

دوجلاس ماك غريغور في إفتراضه السلبي نحو الإنسان في العمل (X) أن ضمان المؤسسة لإلتزام موظفيها يكون تحت إجبارهم ومراقبتهم وتهديدهم وفرض العقاب عليهم .

لتأتي في الأخير نسبة قليلة ممن أقروا أن المؤسسة تضبط أداء موظفيها عن طريق التوبيخ ، مما يفسر إهتمام المؤسسة بالمراحل الأولية من أداء المهام الموكلة إلى موظفيها وذلك لتجنب الوقوع في المشاكل التي تفضي إلى تعقد المهام ، خاصة وأن المؤسسة محل الدراسة تخضع أيضا لرقابة خارجية .

الجدول رقم 17: يبين طبيعة التقارير الإدارية التي يصدرها المدير والتي تساعد على زيادة الإلتزام داخل المؤسسة :

| النسبة المئوية % | التكرار | العينة الإحتمالات |
|------------------|---------|----------------------|
| 25 | 20 | شفوية |
| 20 | 16 | كتابية |
| 55 | 14 | الإثنين معا |
| 100 | 80 | المجموع |

أصفت المعطيات الكمية الموضحة في الجدول أعلاه والمعنون بطبيعة التقارير الإدارية التي يصدرها المدير والتي تساعد على زيادة الإلتزام داخل المؤسسة عن تسجيل أعلى نسبة لدى الباحثين الذين صرحوا أن طبيعة التقارير الإدارية التي يصدرها المدير والتي تساعد على زيادة إلتزام الموظفين هي كل من التقارير الشفوية والكتابية وذلك بنسبة 55 % من إجمالي العينة ، تليها نسبة 25 % ممن صرحوا بأن طبيعة التقارير الإدارية هي تقارير شفوية ، مقابل نسبة 20 % ممن أدلوا بأن طبيعة هذه التقارير هي تقارير كتابية .

من خلال هذه الشواهد الإحصائية أوضح عدد كبير من الباحثين إعتقاد المؤسسة على تقارير شفوية وأخرى كتابية والتي تساعد على زيادة الإلتزام بما تتضمنه هذه التقارير من معلومات وبيانات خاصة بالنشاط الداخلي للمؤسسة ، وتتركز إجابات الباحثين أكثر حول التقارير الشفوية على إعتبار أنها أحد المصادر الهامة للمعلومات من خلال عملية الإلتصال فيما بين الرؤساء ومرؤوسيهم ، والهدف من التقارير الشفوية في المؤسسة محل الدراسة يتمثل في إمكانية الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات اللازمة ، ويتم ذلك حسب ما أسفرت عنه ملاحظتنا الميدانية من خلال المقابلات ، وعقد إجتماعات منتظمة ودورية فيما بين المديرين ورؤساء المصالح والموظفين .

كما تمثلت أيضا إجابات المبحوثين في اعتماد المؤسسة على التقارير الكتابية كطريقة رسمية في التعامل مع الموظفين ، وحسب مقابلاتنا مع أحد المبحوثين فإن التقارير الإدارية الكتابية تنتقل عبر السلم الهرمي للإدارة العليا إلى الإدارة الدنيا ، تتضمن في هذه الحالة أهم التعليمات ومختلف القوانين الواجب إتباعها نحو أداء مهمة معينة ، والعكس من قبل الإدارة الدنيا إلى الإدارة العليا تتضمن أهم المعلومات عن مراحل سير العمل داخل المؤسسة .

2- مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى :

وتأسيسا على كل ما تقدم وفي ضوء مختلف الشواهد الإحصائية والقراءات التحليلية التي قمنا بها في مختلف الجداول الإحصائية والمتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى ، والتي مفادها :

تؤثر المتابعة الإدارية على زيادة مستوى الإنضباط الوظيفي

ومن خلالها حاولنا الكشف عن واقع الأساليب الرقابية وأثرها على مستوى الإلتزام الوظيفي ، وهي محددة بجملة من المؤشرات التي تمحورت حولها أسئلة الإستمارة من الجدول رقم (09) إلى الجدول رقم (17) ، وبالنظر إلى ما أسفرت عنه الأساليب الإحصائية التي قمنا بإعمالها تمثلت خصوصا في حساب المنوال للكشف عن القيمة الأكثر شيوعا بهدف التأكد من مدى توافق إجابات المبحوثين مع الطرح الفرضي ، وهو كما تبين لنا في الجدولين رقم (12) ، (14) .

يمكننا القول بأن الفرضية الفرعية الأولى قد ثبت صدقها الإمبريقي إلى حد كبير ، بمعنى أن المتابعة الإدارية تؤثر بدرجة كبيرة على زيادة مستوى الإنضباط الوظيفي .

3- عرض وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الفرعية الثانية :

والتي مفادها : يؤثر الإشراف على زيادة مستوى الاندماج الوظيفي .

الجدول رقم 18 : يبين نمط الإشراف الذي يساعد على زيادة الاندماج في العمل :

| النسبة المئوية % | التكرار | العينة الإحتمالات |
|------------------|---------|----------------------|
| 35 | 28 | المركزي |
| 62,5 | 50 | الديمقراطي |
| 2,5 | 2 | الفوضوي |
| 100 | 80 | المجموع |

تفصح لنا هذه الدلائل الإحصائية في الجدول أعلاه أن أعلى نسبة سجلت لدى الباحثين الذين صرحوا أن نمط الإشراف الديمقراطي يساعد على زيادة الاندماج في العمل وقدرت نسبتهم بـ 62,5 % ، مقابل نسبة 35 % من الباحثين الذين صرحوا أن نمط الإشراف المركزي يساعد على زيادة الاندماج في العمل ، في حين نجد نسبة 2,5 % من الباحثين الذين صرحوا أن نمط الإشراف الفوضوي يساعد على زيادة الاندماج في العمل .

بناءً على ما تضمنته هذه الدلائل الإحصائية قد أكد 50 مبحوثاً بنسبة 62,5 % أن النمط الديمقراطي في عملية الإشراف يساعد على زيادة اندماج الموظفين في العمل ولعل هذا ما يؤثر على أن الطريقة الديمقراطية في معاملة الموظفين كفيلة بأن تحقق لهم المناخ الملائم وأنها تشبع حاجاتهم للإحترام والتقدير وإثبات الذات ، وتجعلهم يشعرون بالرضا والروح المعنوية فيتجهون إلى زيادة مستوى إلتزامهم ، وهذا ما تلمسناه من خلال الجولات الإستطلاعية التي قمنا بها في الدراسة الميدانية ، وخاصة في مصلحة التكوين والتفتيش التي تتفرع إلى عدة مكاتب ، حيث لاحظنا إعتقاد ثقافة " أنسنة التنظيم " من خلال تفهم الرؤساء وفتح الحوار والنقاشات بين الموظفين وإبداء آرائهم وكذا تشاركهم في الأمور المهنية ، الأمر الذي أدى إلى تحقيق أكبر درجة من اندماج الموظفين في هذه المصلحة ، الشيء الذي جعل الموظفين يقبلون على العمل بكل إرياحية ، هذا ما إتفق مع دراسة محمد يوسف محمد علي العجب بأن تفعيل الديمقراطية يسمح بمشاركة الأفراد والمدبرين في وضع القرارات ، وأسفرت ملاحظتنا الميدانية أيضاً عن روح التعاون السائدة بين الموظفين داخل محيط العمل ، هذا ما يؤثر على سهولة الاندماج في المؤسسة ، وما يلاحظ في

نظرية العلاقات الإنسانية تأكيدها على أن نمط الإشراف الديمقراطي يسعى إلى إدماج الموظفين في موقف العمل كجماعة متعاونة ومحافظة على الأداء الوظيفي .

في حين توضح إجابات المبحوثين حول اعتماد النمط المركزي في عملية الإشراف الإداري ومساهمتها في زيادة الاندماج الوظيفي حسب تصريحات أحد المبحوثين إلى طبيعة المنصب الذي يشغله القائم على الإشراف والذي يفرض عليه إدارة المؤسسة بالمركزية في إصدار الأوامر والتعليمات وإتخاذ القرارات بهدف إحداث نوع من العدالة في الإشراف ووضوح أدوار الموظفين داخل المؤسسة .

الجدول رقم 19 : يبين مساعدة نمط الإشراف المتبع على الاندماج بسهولة مع جماعة العمل :

| النسبة المئوية % | التكرار | العينة الإحتمالات |
|------------------|---------|----------------------|
| 42,5 | 34 | دائما |
| 31,3 | 25 | غالبا |
| 25 | 20 | أحيانا |
| 1,3 | 1 | نادرا |
| 100 | 80 | المجموع |

توضح لنا البيانات الكمية المشار إليها في الجدول أعلاه أن أعلى نسبة سجلت لدى المبحوثين الذين صرحوا أنه دائما ما يساعد نمط الإشراف المتبع على الاندماج بسهولة مع جماعة العمل ، قدرت نسبتهم بـ 42,5 % من إجمالي العينة ، مقابل نسبة 31,3 % من المبحوثين الذين صرحوا أنه غالبا ما يساعد نمط الإشراف على الاندماج بسهولة مع جماعة العمل ، تليها نسبة 25 % ممن صرحوا أن نمط الإشراف المتبع أحيانا ما يساعد على الاندماج بسهولة مع جماعة العمل داخل المؤسسة .

من خلال هذه النتائج يتضح لنا جليا تقارب إجابات المبحوثين حول مساعدة نمط الإشراف المتبع في زيادة الاندماج الوظيفي ، وهذا التقارب في الإجابات راجع إلى طبيعة نمط الإشراف السائد ما بين الديمقراطي والمركزي كما تم توضيحه في الجدول رقم (18) ، وهذا راجع حسب ما أسفرت عنه ملاحظتنا الميدانية إلى كثرة تخصص المهام الإدارية التي تتوزع على ستة مصالح رئيسية ، هذا التخصص أدى إلى إختلاف خصائص القيادة والصفات المميزة

لرؤساء المصالح في القيام بعملية الإشراف ، وما ينتج عن ذلك أيضا إختلاف تجاوب الموظفين مع هذه العملية وفي نفس الوقت مع نمط تسيير الرؤساء ، الأمر الذي أدى بدوره إلى تقارب الإجابات وتركز أغلبها في مساعدة نمط الإشراف المتبع بصفة دائمة على الإندماج بسهولة مع جماعة العمل ، وهو ما أكدته الزيارات الميدانية التي قمنا بها، حيث لاحظنا الأثر الواضح الذي أحدثه الإشراف في صنع جماعات عمل متماسكة قادرة على الإندماج بسهولة، وهذا ما أدلى به أحد المبحوثين حديثي التوظيف .

الجدول رقم 20 : يبين أن الإشراف على عدد قليل من الموظفين يزيد من التحكم أكثر في سلوكهم :

| النسبة المئوية % | التكرار | العينة الإحتمالات |
|------------------|---------|----------------------|
| 77,5 | 62 | نعم |
| 22,5 | 18 | لا |
| 100 | 80 | المجموع |

تشير المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه أن اعلى نسبة سجلت لدى المبحوثين الذين صرحوا أن الإشراف على عدد قليل من الموظفين يزيد من التحكم أكثر في سلوكهم وذلك بنسبة 77,5 % من إجمالي العينة ، مقابل نسبة 22,5 % ممن صرحوا أن الإشراف على عدد قليل من الموظفين لا يزيد من التحكم أكثر في سلوكهم تجاه أدائهم داخل المؤسسة .

نلاحظ أن آراء المبحوثين حول الإشراف الضيق ودوره في التحكم أكثر في سلوك الموظفين جاءت مختلفة ، لكن التضخم المسجل بالنسبة للمبحوثين الذين أكدوا مساهمة الإشراف الضيق في التحكم أكثر في سلوك الموظفين راجع إلى حرص المؤسسة محل الدراسة على تكوين فئة موظفين يحرصون على تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة وتغليبها على أهدافهم الشخصية وذلك من خلال اعتماد أسلوب المراقبة والمتابعة الضمنية لأداء المهام الإدارية ، ما يعكس ثقة الموظفين في إدارة المؤسسة وضرورة إلتزامهم وولائهم لها ، وهو ما أسفرت عنه بالفعل ملاحظتنا الميدانية في قسم التسيير المالي ، حيث لاحظنا وجود المشرف بشكل دائم ووقوفه على عملية سير العمل لضمان إستقرار الموظفين في أداء المهام المطلوبة منهم ، وحسب فايول يجب أن تكون مصلحة الموظفين وأعمالهم تصب في مصلحة التنظيم

وخاضعة له ، وما على الموظف إلا الإلتزام بالقواعد والقوانين المحددة ، ويتم هذا حسب ما صرح به أحد المبحوثين عن طريق الإشراف الضيق الذي يضمن كفاءة الموظفين وحرصهم على ضمان السير الحسن للمؤسسة .

أما تسجيلنا لنسبة قليلة من المبحوثين الذين ينفون مساهمة الإشراف على عدد قليل من الموظفين في التحكم أكثر في سلوكهم ، يمكن تفسيره على شقين تمثل حسب ما صرح به بعض المبحوثين في أن الإشراف الضيق لا يأخذ بعين الإعتبار جهود الموظفين الآخرين هذا من جهة ، ومن جهة ثانية بالرغم من أن الإشراف الضيق يمكن من التحكم في سلوك الموظفين ، لكن ينتج عن هذا في الأخير ضغوطات مهنية تؤدي أحيانا إلى تعارض أهداف التنظيم مع أهداف الموظفين .

الجدول رقم 21 : يؤدي إشراك الموظف في إتخاذ القرارات إلى الإستقرار في العمل :

| النسبة المئوية % | التكرار | العينة الإحتمالات |
|------------------|---------|----------------------|
| 99,8 | 79 | نعم |
| 1,2 | 1 | لا |
| 100 | 80 | المجموع |

نلاحظ من خلال بيانات الجدول أعلاه أن أعلى سجلت لدى المبحوثين الذين صرحوا أن إشراك الموظف في إتخاذ القرارات تؤدي إلى إستقراره في العمل ، وقدرت نسبتهم بـ 99,8 % من إجمالي العينة، مقابل نسبة 1,2% ممن صرحوا بأن إشراك الموظف في إتخاذ القرارات المتصلة بعمله لا يؤدي إلى إستقراره فيه.

إن التضخم المسجل بالنسبة للمبحوثين الذين أدلوا بأن المشاركة في إتخاذ القرارات تسهم في إستقرار عمل الموظفين ، واستنادا إلى الجدول رقم (18) والذي أوضح تفضيل المبحوثين للنمط الديمقراطي في عملية التسيير الإداري ، راجع إلى وعي أفراد العينة المبحوثة ، والنضج الفكري لهم حول أهمية إعتداد المؤسسة على أسلوب المشاركة في إتخاذ القرارات الخاصة بالعمل في ظل النمط اليمقرراطي ، هذا ما إتفق مع دراسة محمد يوسف محمد علي العجب نحو مشاركة الموظفين والرؤساء على حد سواء في وضع أساليب رقابية وإتخاذ القرارات يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية ويفعل الديمقراطية مما ينتج عن ذلك تحسين في مستوى الأداء ، وبناء على المقابلات تم التصريح بأنه يتم

إتخاذ القرارات في جل الأحوال بمشاركة الموظفين للتمكن من التنسيق بين جهود الفاعلين ، وخلق جو عمل يحفزهم على الأداء الجيد والتعاون في سبيل الحصول على أفضل النتائج .

شكلت آراء المبحوثين إتفاقا حول مساهمة المشاركة في إتخاذ القرارات بدرجة كبيرة في إستقرار عملهم كون أنها تساعد على تحسين العلاقات داخل التنظيم وتدعيم الروابط الإجتماعية _ المهنية بينهم وبين مدراءهم ، إضافة إلى أنهم يجذبون التقليل من الرسمية ، هذا ما نلاحظه لدى حركة العلاقات الإنسانية حينما أقرت بأن الأساليب الرقابية تتضمن إشراك الموظفين في إتخاذ القرارات وإشباع الحاجات المعنوية والإعتراف بسلطة التنظيم غير الرسمي وفتح قنوات الإتصال بين الإدارة وموظفيها ، وفي مقابلاتنا الحرة مع أحد المبحوثين أكد لنا سماح المؤسسة لمواردها البشرية في إتخاذ القرارات بصفة جماعية " يشجع على العمل بروح الفريق " إضافة إلى " إمكانية إضفاء قرارات صائبة بحسب الجهود الذاتية التي يقوم بها بعض الموظفين" ، هذا ما يفسر إستعدادهم لتحمل المسؤولية وكسب الإحترام وتحقيق الذات وأخيرا الإنضباط الذاتي .

وترجع النسبة الضئيلة ممن صرحوا بأن إشراك الموظف في إتخاذ القرارات لا يؤدي إلى إستقراره في العمل إلى ما أكدده لنا بعض المبحوثين في صريح العبارة " يتم إتخاذ القرارات من قبل المسؤولين عليها " .

الجدول رقم 22 : يؤدي إعطاء المزيد من حرية التصرف في العمل إلى التحفيز والإقبال عليه :

| النسبة المئوية % | التكرار | العينة الإحتمالات |
|------------------|---------|----------------------|
| 90 | 72 | نعم |
| 10 | 8 | لا |
| 100 | 80 | المجموع |

تبين الشواهد الكمية المشار إليها في الجدول أعلاه أن معظم أفراد العينة صرحوا بأن إعطاء المزيد من حرية التصرف في العمل يؤدي إلى تحفيزهم وإقبالهم عليه وقدرت نسبتهم بـ 90 % من إجمالي العينة ، مقابل نسبة 10 % من الباحثين الذين صرحوا أن إعطاء المزيد من حرية التصرف في العمل لا تؤدي إلى تحفيزهم وإقبالهم عليه .

ومن خلال إفرازات هذه الشواهد الإحصائية الكمية يتضح لنا بصورة جلية توافق إتجاهات الباحثين حول ما تؤديه حرية التصرف في العمل من تحفيز الموظف وإقباله أكثر على المهنة أو العمل الذي يشغله ، ما يفسر تجنب الضغط وإضفاء المرونة في العمل ومحاولة التجديد فيه ، واستنادا إلى تفسيرات أحد الباحثين أثناء توزيع الإستمارات "إعطائي الحرية في أداء عملي يحفزني عليه وذلك لأن تخصصي وخبرتي لن تذهب هباءا ، بل لزاما علي توظيفها في العمل بكل ثقة " فإن عملية الإشراف القائمة على ترك حرية التصرف للموظفين في عملهم راجع إلى إمكانية إستغلال كفاءاتهم وتخصصاتهم وخبراتهم ، وقدراتهم التنظيمية حسب تكويناتهم في أداء المهام الإدارية ، ومن هنا يزداد الإقبال على العمل من دون تدمير ، وهذا ما أشارت إليه وأكدته كل من نظرية الإدارة بالأهداف و النظرية اليابانية أن إعطاء الحرية للموظفين في أداء مهامهم تشجعهم على المشاركة في صنع القرار ، وتنمي لديهم الثقة والإعتزاز بالنفس وتحقيق عامل الذكاء والمهارة والإبتكار في العمل مع تجنب المراقبة الضمنية نحو توسيع نطاق الإشراف .

في حين يمكن تفسير إجابات الباحثين المتمثلة في أن إعطائهم حرية التصرف في العمل لا يزيد من تحفيزهم وإقبالهم عليه ، إلى عامل الخضوع للإدارة العليا ، وضرورة الإستشارة وتلقي التوجيهات والتعليمات المفصلة حول كيفية إنجاز المهام المطلوبة وفق ما حدده المشرف من نقاط معينة .

الجدول رقم 23 : يبين اعتماد إشراف المدير على تقديم حوافز داخل المؤسسة :

| النسبة المئوية % | التكرار | في حالة الإجابة بـ نعم | النسبة المئوية % | التكرار | العينة الإحتمالات |
|---------------------|---------|------------------------|---------------------|---------|----------------------|
| 2,3 | 1 | مادية | 53.8 | 43 | نعم |
| 65,1 | 28 | معنوية | | | |
| 32,6 | 14 | كليهما معا | | | |
| 100 | 43 | المجموع | | | |
| | | | 46,3 | 37 | لا |
| | | | 100 | 80 | المجموع |

وبقراءتنا المدققة لهذه المعطيات الإحصائية نلاحظ أن أعلى نسبة سجلت لدى الباحثين الذين صرحوا أن إشراف المدير داخل المؤسسة يقوم على تقديم الحوافز بنوعها معنوية ومادية وقدرت نسبتهم بـ 53,8 % من إجمالي العينة ، لتتوزع هذه النسبة على كل من الباحثين الذين صرحوا أن إشراف المدير يقوم على تقديم حوافز معنوية وذلك بنسبة 65,1 % ، مقابل نسبة 32,6 % ممن صرحوا على تقديم الحوافز بنوعها داخل المؤسسة ، تليها نسبة قليلة ممن صرحوا أنها تتمثل في الحوافز المادية وذلك بنسبة 2,3 % في حين سجلنا نسبة 46,3 % مثلت الباحثين الذين ينفون اعتماد إشراف المدير على تقديم حوافز داخل المؤسسة.

إن التقارب في الإجابات بين النفي والتأكيد حول اعتماد إشراف المدير على تقديم الحوافز داخل المؤسسة يمكن تفسيره على شقين الأول راجع إلى ضعف إهتمام المؤسسة بعامل الحوافز في عملية تقييم ومتابعة أداء الموظفين والثاني راجع إلى عدم رضا الموظفين بهذه الحوافز مهما كان نوعها، أو عدم تناسبها مع ما يبذلونه من جهد ، لكن بالتمتع في مدلولات هذه المعطيات الكمية يتضح لنا اعتماد المؤسسة بصورة كبيرة على تقديم الحوافز المعنوية في عملية الإشراف على موظفيها ومراقبتهم، حيث ثمة مؤشرات واقعية تلمسناها من وجهة نظر الباحثين عن قوة الصلة بينهم وبين مشرفيهم، الأمر الذي يفسر أن المؤسسة تولي إهتماما كبيرا بالجانب النفسي للموظفين، وهو ما كشفنا عنه خلال الزيارات الإستطلاعية التي قمنا بها في الدراسة الميدانية ، حيث لاحظنا وجود شبكة من العلاقات

الإجتماعية بين الموظفين ومشرفيهم وفيما بين الموظفين أنفسهم ، هذا ما يؤشر على أن جماعات العمل والعلاقات هي مصدر رضا والتزام معظم الموظفين ، ولعل هذا ما يتفق مع دراسة مزوار منوبة التي خلصت نتائجها إلى أن "الخافز ليس بالضرورة مادي وإنما بينت النظريات أن الخافز المعنوي أكثر دفعا وتأثيرا وكلمة طيبة خافز قد يفعل ما لم يفعله العمال" ، هذه الشبكة من العلاقات الإجتماعية تتجلى في المعاملة الحسنة التي تكشف بصورة جلية الطباع الأخوي والرسمي بينهم .

وهذا يدعم ما سبق وتوصلنا إليه في الجانب النظري ، حيث وجدنا أن الخوافز هي محدد رئيسي من محددات الإلتزام الوظيفي ، وذلك من خلال ما ذهب إليه مدرسة العلاقات الإنسانية بأن السلوك التنظيمي يتأكد في جملة من العوامل " علاقات صداقة ، تصورات ، قيم ، إتجاهات ، مواقف " .

أما فيما يخص تمرکز إجابات الباحثين حول إعتقاد إشراف المدير على تقديم الخوافز بنوعيتها ، راجع على حد تعبيرهم إلى إهتمام المدراء بضرورة تقديم هذه الخوافز لضمان الإستمرارية في العمل ، وهذا ما جاءت به المدرسة السلوكية بأن السلوك التنظيمي هو محصلة عوامل نفسية وإجتماعية معقدة، ومادية أيضا .

في حين نفسر تعارض إجابات الباحثين حول عدم إعتقاد إشراف المدير على تقديم الخوافز داخل المؤسسة كما ذكرنا سالفا إلى عدم رضاهم بهذه الخوافز ، ولعل ما يدعم هذا التفسير ما صرحه لنا أحد الباحثين خلال مرحلة توزيعنا للإستمارات عن إنعدام وجود خوافز بنوعيتها داخل المؤسسة .

الجدول رقم 24 : يبين تناسب قيمة الأجر الذي يتقاضاه الموظف مع ما يبذله من جهد

| النسبة المئوية % | التكرار | العينة الإحتمالات |
|------------------|---------|----------------------|
| 6,3 | 5 | يتناسب جدا |
| 43,8 | 35 | يتناسب بعض الشيء |
| 27,5 | 22 | لا يتناسب |
| 22,5 | 18 | لا يتناسب إطلاقا |
| 100 | 80 | المجموع |

تفصح لنا الدلائل المرتبطة بالجدول رقم (24) والذي يبين تناسب قيمة الأجر مع الجهد المبذول داخل المؤسسة محل الدراسة أن أعلى نسبة سجلت لدى الباحثين الذين صرحوا أن قيمة الأجر الذي يتقاضاه الموظف تتناسب بعض الشيء مع ما يبذله من جهد ، قدرت نسبتهم بـ 43,8 % ، مقابل نسبة 27,5 % ممن صرحوا أن قيمة الأجر الذي يتقاضونه لا يتناسب مع ما يبذلونه من جهد ، تليها نسبة 22,5 % من الباحثين الذين أقرروا أن قيمة الأجر الذي يتقاضونه لا يتناسب إطلاقا مع ما يبذلونه من جهد

وبالتعمن في مدلولات هذا الجدول يتضح لنا جليا تقارب إجابات الباحثين حول تناسب أو عدم تناسب قيمة الأجر مع الجهد المبذول ، هذا التقارب يترجم عموما ضعف أو عدم رضا الموظفين عن الأجر الحالي بغض النظر عن ما يبذلونه من جهد ، كون هذا الأخير يتميز بأنه جهد فكري حسب الطابع الخدماتي للمؤسسة محل الدراسة ، ويترجم أيضا بحسب الشواهد الواقعية لإختلاف الحاجات الشخصية للموظفين والتي تفرض عليهم الحكم على مدى تناسب الأجر مع أدائهم المهني ، وهو ما يحدد لديهم مستوى الإلتزام المهني ، هذا الأخير حسب نظرية الإدارة العلمية يكون في حالات تلقي الراتب المناسب مقابل الجهد المبذول .

وتسجلنا لنسبة معتبرة من الباحثين الذين أقرروا بأن قيمة الأجر تتناسب بعض الشيء مع جهدهم المبذول ، راجع حسب ما قمنا به من مقابلات حرة في بدايات الدراسة الميدانية إلى أنه يتناسب إلى حد ما مع تأمين المستقبل المهني، وضمان إستقرار الموظف .

وفي نفس سياق هذه المقابلات أيضا يمكن إرجاع إتجاهات الباحثين حول عدم تناسب قيمة الأجر مع الجهد المبذول إلى ما أدلى به أحد الباحثين عن عدم رضاه على نظام الأجور داخل المؤسسة ، مبينا ذلك في إرتفاع مستوى

المعيشة وضعف القدرة الشرائية ، خاصة وأن جل الموظفون متزوجون و لهم أعباء عائلية ، هذا الذي يجعل إلتزامهم تجاه المؤسسة أمرا طبيعيا لا يكون بالدرجة الكبيرة كمحاولة تقديم جهود إضافية ، بل يكون في إطار ما صرح به أحد المبحوثين " العمل من أجل العمل " .

الجدول رقم 25 : التوجيه في العمل يزيد من الرضا عن المنصب داخل المؤسسة :

| النسبة المئوية % | التكرار | في حالة الإجابة بـ لا | النسبة المئوية % | التكرار | العينة الإحتمالات |
|---------------------|---------|-----------------------|---------------------|---------|----------------------|
| 12,5 | 2 | غموض الدور | 20 | 16 | لا |
| 50 | 8 | ضغط العمل | | | |
| 6,3 | 1 | عدم نزاهة الإشراف | | | |
| 31,3 | 5 | دخل ضعيف | | | |
| 100 | 16 | المجموع | | | |
| | | | 80 | 64 | نعم |
| | | | 100 | 80 | المجموع |

تؤكد المعطيات الإحصائية المرتبطة بالجدول أعلاه أن أعلى نسبة سجلت لدى المبحوثين الذين صرحوا بأن التوجيه في العمل يزيد من الرضا عن المنصب داخل المؤسسة وقدرت نسبتهم بـ 80 % ، مقابل نسبة 20 % من المبحوثين الذين صرحوا أن التوجيه في العمل لا يزيد من الرضا عن المنصب داخل المؤسسة ، حيث نجد 8 مبحوثين بنسبة 50 % أرجعوا ذلك إلى ضغط العمل ، مقابل 31,3 % أرجعوا ذلك إلى الدخل الضعيف ، تليها نسبة 12,5 % فسروا ذلك بغموض الدور .

وبناء على ما تضمنته هذه الدلائل الإحصائية نخلص إلى توافق اتجاهات المبحوثين بنسبة كبيرة نحو أهمية توجيه الموظف في تحقيق رضاه عن منصبه المهني ، وذلك راجع إلى الصرامة في تطبيق القوانين ومركزية إصدار الأوامر ، التي تجعل من عملية التوجيه مرحلة مهمة للحفاظ على سير العمل الداخلي للمؤسسة ، ومن خلال الحديث مع المبحوثين تبين لنا أن التوجيه في العمل يعكس إمتثال الموظفين لسلطة المدير والإعتراف بشرعيته في تحديد التعليمات

وإصدار الأوامر، كما تبين لنا أن توجيه الموظفين يحدد أدوارهم الفعلية ويشجعهم على تحمل المسؤولية تفادياً للعقوبات الناتجة عن التهرب من أداء المهام ، لعل هذا يؤثر على اعتماد المؤسسة لخلفية تنظيمية تقرر بضرورة إخضاع أداء الموظفين إلى التوجيه المباشر والمستمر قصد تحقيق مستويات أعلى من الإلتزام الوظيفي داخل المؤسسة ، وهذا ما يتفق مع نظرية **دوجلاس ماك غريغور** من جانب الافتراض السلبي للإنسان حول وجوب تطبيق الإدارة أسلوب رقابي على الموظف بشكل دقيق وإجباره وتهديده بالعقوبات من أجل ضمان إلتزامه التام نحو عمله ، كون الموظف يتنصل بطبيعته من المسؤولية ويفضل أسلوب التوجيه المباشر ، ومن هنا يكون إلتزامه ناتج عن خوفه من التعرض للعقوبات.

وبالتمعن كذلك في مدلولات هذا الجدول نجد نسبة معتبرة من المبحوثين تؤكد على أن التوجيه في العمل لا يزيد من الرضا عن المنصب داخل المؤسسة لأسباب عدة تمثلت أهمها في "ضغط العمل" ، على إعتبار أن التوجيه بحسب آراء المبحوثين مصدر إزعاج ، وكأن الموظف لا يستوعب طبيعة العمل الذي يقوم به ، في حين فسرت نسبة أخرى من العينة المبحوثة هذا الطرح بالرجوع إلى نظام الأجور والذي يتمثل في الدخل الضعيف وبالتالي على حد تعبيرهم عدم الجدوى من التوجيه لتحقيق الرضا عن المنصب في ظل دخل ضعيف .

كما سجلنا نسبة قليلة ممن أقروا بأن التوجيه المستمر تفرض على الموظف أن يتكلف بأكثر من مهمة .
وحسب ما أجريناه من مقابلات حرة مع أحد المبحوثين فإن التوجيه وكثرة تفويض العمل تؤدي إلى عدم إمكانية الموظفين من التعرف على أدوارهم الرسمية .

الجدول رقم 26 : يبين مساهمة كثرة إصدار الأوامر في الإلتزام بقيم العمل :

| النسبة المئوية % | التكرار | في حالة الإجابة ب لا | النسبة المئوية % | التكرار | العينة الإحتمالات |
|---------------------|---------|---------------------------------|------------------|---------|----------------------|
| 21,4 | 9 | عدم الإستقرار في العمل | 52,5 | 42 | لا |
| 11,9 | 5 | تؤدي إلى الملل والنفور | | | |
| 47,6 | 20 | تؤدي إلى الضغط | | | |
| 16,7 | 7 | الإلتزام الذاتي | | | |
| 2,4 | 1 | عدم توزيع المهام حسب الخبرات | | | |
| 100 | 42 | المجموع | | | |
| | | | 47,5 | 38 | نعم |
| | | | 100 | 80 | المجموع |

تشير البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم (26) والمرتبطة بمدى مساهمة كثرة إصدار الأوامر في الإلتزام بقيم العمل ، إلى أن أعلى نسبة سجلت لدى المبحوثين الذين صرحوا أن كثرة إصدار الأوامر لا تساهم في الإلتزام بقيم العمل وقدرت بنسبة 52,5 % من إجمالي العينة ، لتتوزع هذه النسبة على 20 مبحوثا بنسبة 47,6 % أدلوا بأن كثرة إصدار الأوامر تؤدي إلى الضغط ، مقابل نسبة 21,4 % من المبحوثين الذين أكدوا أن كثرة إصدار الأوامر تؤدي إلى عدم الإستقرار في العمل ، تليها نسبة 16,7 % ممن أقرروا بأنهم ليسوا بحاجة إلى إصدار الأوامر بل الإلتزام بقيم العمل يكون ذاتيا .

في حين سجلنا نسبة 47,5% من المبحوثين الذين صرحوا أن كثرة إصدار الأوامر تساهم في الإلتزام بقيم العمل .

تكشف لنا الملاحظة المدققة لهذه الشواهد الإحصائية أن آراء المبحوثين جاءت متقاربة ، حيث أكدت النسبة الأكبر بعدم مساهمة كثرة إصدار الأوامر في الإلتزام بقيم العمل وهذا راجع إلى عدة عوامل تباينت حسب إجابات المبحوثين والتي كشفنا عنها في مرحلة توزيع الإستمارات خلال الدراسة الميدانية " الموظف يصبح مثل الآلة ، تؤدي إلى ملل الموظف والتمرد ، تقييد الحرية ، لا تساعد على الإستقرار نفسيا ، قلة التركيز ، الضغط ، الضمير المهني....." ، وبالنظر إلى مجمل هذه الإجابات واستنادا إلى الجدول رقم (25) فإن أكثر عامل يؤدي إلى عدم الإلتزام بقيم العمل على حد تعبيرهم تمثل في " الضغط" ، ما يفسر عدم تقبل الموظفين أسلوب الرقابة الضمنية والتي تراعي أدق التفاصيل وإصدار الأوامر حيالها ، إضافة إلى هذا النمط من الإشراف القائم على إصدار الأوامر في كل مرحلة زمنية معينة لا يؤدي إلى الإستقرار في العمل بقدر ما يؤدي إلى الإلتزام بقيم العمل ، الأمر الذي يخلق جو من الإرتباك وعدم التركيز في أداء المهام ، وبالتمعن كذلك في مدلولات الجدول نجد نسبة معتبرة ممن أقروا بأنهم يلتزمون ذاتيا بغض النظر عن إصدار الأوامر وعلى حسب تعبير أحد المبحوثين فإن الإلتزام بقيم العمل وقوانينه وإجراءاته ناتج عن الإلتزام الذاتي أولا ، وهذا ما أسفرت عنه ملاحظتنا الإستطلاعية ، حيث لاحظنا إلتزام مجموعة من الموظفين في عملية إستقبالهم للمتعاملين الخارجيين مع المؤسسة بغض النظر عن المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة ، وهذا ما يتفق مع نظرية (Y) حول ممارسة الرقابة الذاتية والظبط الذاتي والإلتزام بتحقيق الأهداف بغض النظر عن نوعية الأساليب الرقابية .

ووفق هذا المنظور تؤكد الشواهد الإحصائية المستخلصة من الميدان أن كثرة إصدار الأوامر تساهم في الإلتزام بقيم العمل نظرا لنمط الإشراف المعمول به في المؤسسة والذي يوضح تعليمات إلتزام الموظفين في ضرورة إمتثالهم لأوامر المدير ، وبناء على المقابلة التي أجريناها مع رئيس مصلحة التكوين والتفتيش فإنه صرح لنا أن من أهم العوامل التي تساهم في إلتزام الموظفين داخل المؤسسة " الإحترام والتقدير والمواظبة في أداء العمل " ، الأمر الذي يفسر أن عدم الإلتزام بالأوامر يؤثر سلبا على سير العمل وعلى العلاقة بين الرؤساء ومرؤوسيههم ، ومن جهته أكد لنا أحد المبحوثين أن إصدار الأوامر يساعد الموظف على الإلمام بالطرق والكيفيات لأداء مهامهم قبل أن يساهم في إلتزامهم بقيم العمل ، وهذا ما يوضح ولاء الموظفين وثقتهم في إدارة المؤسسة ، وما يلاحظ في نظرية فيبر تأكيدها على مساهمة كثرة إصدار الأوامر في إقرار النظام القائم للمؤسسة كونه نظام رسمي يحكم الأفعال والقرارات ، إضافة

إلى ما جاء به فايول أن مركزية إصدار الأوامر من بين الأساليب الرقابية التي توحى إلى التكافؤ بين السلطة والمسؤولية والمؤدية بدورها إلى الإلتزام والإنضباط بما يضمن العدالة التنظيمية .

الجدول رقم 27: يبين طبيعة العلاقة الإجتماعية مع زملاء العمل :

| النسبة المئوية % | التكرار | العينة الإحتمالات |
|------------------|---------|----------------------|
| 77,5 | 62 | جيدة |
| 20 | 16 | متوسطة |
| 1,3 | 1 | سيئة |
| 1,3 | 1 | سيئة جدا |
| 100 | 80 | المجموع |

نلاحظ من خلال البيانات المدونة في الجدول أعلاه أن أعلى نسبة سجلت لدى الباحثين الذين أكدوا على أن طبيعة العلاقة الإجتماعية مع زملاء العمل هي علاقة جيدة وقدرت نسبتهم بـ 77,5 % من إجمالي العينة ، مقابل نسبة 20 % ممن صرحوا أن طبيعة هذه العلاقة هي علاقة متوسطة .

أوضح عدد كبير من الباحثين أن طبيعة العلاقة الإجتماعية مع زملاء العمل هي علاقة جيدة ، وهذا ما كشفنا عنه في كل مرحلة من مراحل النزول إلى الميدان ، حيث لاحظنا قوة الصلة بين بين الموظفين القائمة على روح التعاون والتقدير فيما بين الموظفين أنفسهم ، إلى جانب سماحة ومرونة العلاقة بين المشرفين والموظفين ، هذا ما يفسر أن لجماعة العمل أثر على إلتزام الموظفين وهو ما أكدته نظرية العلاقات الإنسانية حول أهمية العلاقات الشخصية والإجتماعية والتي يظهرها التنظيم غير الرسمي ، إضافة إلى إشباع حاجات ورغبات الموظفين عن طريق بناء شبكة من هذه العلاقات داخل محيط العمل ، وحسب المدرسة السلوكية فإن التنظيمات غير الرسمية والعلاقات الإجتماعية داخل المؤسسة تساعد على إندماج الموظفين بسهولة .

وتسجيلنا لنسبة معتبرة من الباحثين الذين صرحوا بأن طبيعة العلاقة الإجتماعية مع زملاء العمل هي علاقة متوسطة يمكن تفسيرها بحسب الدلالات والشواهد الواقعية إلى طبيعة التنظيم الذي لا يخلو من الصراعات وتعارض المصالح.

الجدول رقم 28: يبين مساعدة إرشاد المدير في زيادة التعرف أكثر على كيفية سير العمل :

| النسبة المئوية % | التكرار | العينة الإحتمالات |
|------------------|---------|----------------------|
| 93,8 | 75 | نعم |
| 6,3 | 5 | لا |
| 100 | 80 | المجموع |

تبين المعطيات الواردة في الجدول أعلاه أن أعلى نسبة سجلت لدى المبحوثين الذين صرحوا أن إرشاد المدير يساعد على زيادة التعرف على كيفية سير العمل ، قدرت نسبتهم بـ 93,8 % من إجمالي العينة ، مقابل نسبة 6,3 % مثلت المبحوثين الذين صرحوا أن إرشاد المدير لا يساعد على زيادة التعرف أكثر على كيفية سير العمل .

إن التضخم المسجل بالنسبة للمبحوثين الذين أكدوا مساعدة إرشاد المدير في زيادة تعرفهم أكثر على كيفية سير العمل ، راجع إلى كون معظم أفراد العينة يولون إهتماما كبيرا بالنمط التشاركي في التسيير وتحقيق التعاون في أداء المهام من خلال تقديم النصح والإرشاد في عملية الإشراف الإداري بالأسلوب الذي يراعي الجوانب النفسية والإجتماعية للموظفين ، والأخذ في الإعتبار الفروق المهنية التي تختلف بإختلاف التكوين والخبرات والكفاءات ، وبحسب الدلالات الواقعية فإن إرشاد المدير يضمن كفاءة الأداء بعد التعرف على حيشياته ، ، ومن هنا يتحدد إندماج الموظف نتيجة تأقلمه مع طبيعة العمل والوضع المؤسساتي عن طريق أسلوب الإرشاد في عملية المراقبة والإشراف ، لعل هذا ما يؤشر على شعور الموظفين بالإهتمام الذي تمنحه لهم إدارة المؤسسة بإعتبارهم قوة فاعلة تسعى للحفاظ عليها من خلال تشجيعهم على العمل بجدية وبجهود حقيقية عن طريق الإرشاد ، هذا ما أكدته جل النظريات المعاصرة التي توحى بأهمية الموظف كعنصر فاعل ومشارك في تحقيق أهداف مؤسسته .

الجدول رقم 29 : يبين تشجيع عدالة الإشراف على بذل جهد أكبر داخل المؤسسة :

| النسبة المئوية % | التكرار | في حالة الإجابة ب نعم | النسبة المئوية % | التكرار | العينة الإحتمالات |
|------------------------|---------|-------------------------------------|---------------------|---------|----------------------|
| 55,8 | 43 | الإهتمام بالوظيفة | 96,3 | 77 | نعم |
| 18,2 | 14 | الحفاظ على سمعة المؤسسة | | | |
| 13 | 10 | علاقتك الجيدة مع المسؤول | | | |
| 13 | 10 | الرغبة في إستمرار عملك داخل المؤسسة | | | |
| 100 | 77 | المجموع | | | |
| | | | 3,8 | 3 | لا |
| | | | 100 | 80 | المجموع |

من خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه ينتضح لنا أن أعلى نسبة سجلت لدى الباحثين الذين صرحوا بأن عدالة الإشراف تشجع على بذل جهد أكبر داخل المؤسسة ، قدرت نسبتهم ب 96,3 % من إجمالي العينة ، لتتوزع هذه النسبة على 43 مبحوثا بنسبة 55,8 % ممن أرجعوا ذلك إلى إهتمامهم بالوظيفة ، مقابل نسبة 18,2 % ممن صرحوا بأن بذل جهد أكبر داخل المؤسسة راجع إلى الحفاظ على سمعة المؤسسة ، لتأتي في الأخير نسبة 13 % مثلت المبحوثين الذين أرجعوا ذلك إلى علاقتهم الجيدة مع المسؤول ، ومن فسروا ذلك بالرغبة في إستمرار عملهم داخل المؤسسة .

وبالإستناد إلى ما أفرزته هذه المعطيات الكمية يتبين لنا أن إلتزام الموظفين ببذل جهد أكبر داخل المؤسسة يتأثر بعدة عوامل أكثر من تأثيره بعدالة الإشراف التي تشجع على ذلك ، الأمر الذي يفسر أن الإلتزام هنا هو إلتزام معياري قائم على مجموعة مبادئ تنظيمية خالصة ، وهو ما ذهب إليه **دوجلاس ماك غريغور** في إفتراضه الإيجابي نحو العامل، حيث أوضح عدد كبير من المبحوثين أن بذلهم لجهد أكبر داخل المؤسسة راجع بالدرجة الأولى إلى إهتمامهم بالوظيفة التي يشغلونها ، وبحسب الملاحظات والشواهد الواقعية فإن الإهتمام بالوظيفة يعود إلى طبيعة العمل ذات الطابع الخدماتي التربوي ، الذي يتطلب جهد فكري لا غير ، هذا الجهد يصب في مصلحة التنظيم من خلال

مكتسبات الموظفين المهنية وخبراتهم ومدى كفاءتهم حسب تخصصاتهم التي تجعل من إهتمامهم بوظيفتهم كمقياس لبذل جهد أكبر ، ومن جهة ثانية يمارس الموظف حسب ما جاء به فيبر وظيفته كمهنة أساسية تم تعيينه وتوظيفه بواسطة عقد ، فهو ملزم بواجب الوفاء والولاء نحو هذه الوظيفة .

كما أن تسجيلنا لنسبة معتبرة من الباحثين الذين أقرروا بأن بذلهم لجهد أكبر داخل المؤسسة ، راجع إلى محاولتهم في الحفاظ على سمعة المؤسسة لعل هذا ما يؤثر على سهولة إندماجهم في ظل نمط عدالة الإشراف إضافة إلى إرتباطهم الإيجابي بالمؤسسة محل الدراسة ، حيث ثمة مؤشرات واقعية تلمسناها من وجهة نظر الباحثين أن الفئة التي تسعى على الحفاظ على سمعة المؤسسة هي الفئة ذات الأقدمية في العمل ، نظرا لإنتماؤها منذ فترة زمنية معينة .

في حين تمثلت العوامل الأخرى التي تجعل من الموظفين يبذلون جهد أكبر داخل المؤسسة بغض النظر عن عدالة الإشراف ، في علاقتهم الجيدة مع المسؤول وهو ما كشفنا عنه بالفعل من خلال جولاتنا الإستطلاعية ، أين يسعى الموظف في هذه الحالة كسب ثقة المدير واحترامه ، إلى جانب رغبة الموظفين الآخرين في إستمرارية عملهم داخل المؤسسة يشجعهم على بذل جهد أكبر داخل مؤسستهم ، هذا ما يفسر ميولهم الذاتي للمؤسسة محل الدراسة من جهة ، وعدم إمكانية الحصول على فرص عمل أفضل من جهة أخرى ، نظرا لما يتسم به التوظيف من تعقيدات في سوق الشغل .

الجدول رقم 30: يبين ترك العمل في المؤسسة مقابل فرصة عمل أفضل في مؤسسة أخرى :

| النسبة المئوية % | التكرار | في حالة الإجابة ب لا | النسبة المئوية % | التكرار | العينة الإحتمالات |
|---------------------|---------|--|---------------------|---------|----------------------|
| 47,4 | 9 | الشعور بالفخر والإعتزاز بالإنتماء إلى المؤسسة | 23,8 | 19 | لا |
| 26,3 | 5 | الإطمئنان على المستقبل المهني | | | |
| 26,3 | 5 | حفاظا على علاقات العمل | | | |
| 100 | 19 | المجموع | | | |
| | | | 76,3 | 61 | نعم |
| | | | 100 | 80 | المجموع |

يتضح لنا بصورة جلية من خلال إستقرائنا للشواهد الإحصائية المرتبطة بالجدول أعلاه أن أعلى نسبة سجلت لدى المبحوثين الذين صرحوا أنهم بإمكانهم ترك العمل في المؤسسة الحالية مقابل توافر فرص عمل أفضل في مؤسسة أخرى وقدرت نسبتهم بـ 76,3 % ، مقابل نسبة 23,8 % من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم ليسوا على إستعداد لترك العمل في حالة توافر فرصة عمل أفضل في مؤسسة أخرى ، لتتوزع هذه النسبة على 9 مبحوثين بنسبة 47,4 % ، أرجعوا ذلك إلى شعورهم بالفخر والإعتزاز بالإنتماء إلى مؤسستهم ، تليها نسبة 26,3 % مثلت كل من المبحوثين الذين فسروا عدم تركهم للعمل في مؤسستهم الحالية بالإطمئنان على مستقبلهم المهني ، وفتة أخرى فسرت ذلك برغبتها في الحفاظ على علاقات العمل .

إن ما نستشفه من هذه المعطيات الرقمية نجد أن هذه النتائج منطقية بحسب الدلالات الواقعية التي تترجم عدم رضا الموظفين بصفة عامة عن النظام الداخلي للمؤسسة محل الدراسة وعدم تمكنه من إشباع حاجياتهم والمتمثلة خصوصا في الحوافز المادية ، كما أشرنا إليه في الجدول رقم (23) والتي تعد المحفز الوحيد للسلوك التنظيمي ، الأمر الذي يفسر إتجاه معظم إجابات المبحوثين في تركهم للمؤسسة مقابل توافر فرصة عمل أفضل في مؤسسة أخرى ، والتي ستمكنهم من تحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف التي يسعون إليها ، وما يلاحظ في نظرية ابراهام ماسلوا أن المؤسسة التي تهتم بدوافع وحاجيات الموظفين تساعد أكثر على زيادة إلتزامهم وإستمراريتهم في البقاء داخل المؤسسة.

وبالتمعن كذلك في مدلولات هذا الجدول سجلنا نسبة معتبرة ممن أقروا بعدم تركهم العمل في مؤسستهم مقابل توافر فرصة عمل أفضل في مؤسسة أخرى ، وذلك راجع حسب معظمهم إلى الشعور بالفخر والإعتزاز بالإنتماء إلى المؤسسة ، لعل هذا ما يؤشر على إلتزامهم بوجوب البقاء في المؤسسة ، وهو إلتزام نابع من القيم والمبادئ الشخصية إضافة إلى تطابق قيمهم وأهدافهم مع قيم وأهداف المؤسسة ، كما سجلنا نسبة أخيرة متساوية بين كل من الذين يعملون وفق مقتضيات الضمير والمصلحة العامة ، ونسبة أخرى من الذين أكدوا عدم مغادرتهم المؤسسة ناتج عن إطمئناهم على مستقبلهم المهني ، فمغادرتهم للمؤسسة تجعلهم يخسرون عوائد الوظيفة ، أو أنه لا توجد وظائف أخرى يستطيعون الإلتحاق بها أو أنها أقل دخلا من المؤسسة الحالية .

الجدول رقم 31 : يبين طبيعة الإلتصال بين الموظفين والمدير لها دور في زيادة إندماجهم :

| النسبة المئوية % | التكرار | العينة الإحتمالات |
|------------------|---------|-------------------------|
| 98,8 | 79 | لها دور كبير |
| 1,3 | 1 | لها دور متوسط |
| / | / | ليس لها دور على الإطلاق |
| 100 | 80 | المجموع |

من خلال المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (31) والذي يبين طبيعة الإلتصال بين الموظفين والمدير لها دور في زيادة إندماجهم ، نلاحظ أن أعلى نسبة سجلت لدى المبحوثين الذين صرحوا أن طبيعة الإلتصال بين الموظفين والمدير لها دور في زيادة الإندماج وقدرت نسبتهم ب 98,8 % من إجمالي العينة ، مقابل نسبة 1,3 % ممن صرحوا بأن طبيعة الإلتصال بين المدير والموظفين ليس لها دور في زيادة الإندماج الوظيفي .

ومن خلال هذه النتائج واستنادا إلى الجدول رقم (27) يتضح لنا بصورة جلية أهمية الإلتصال بين المستويات التنظيمية (الإدارة العليا ، الإدارة الدنيا) في زيادة إندماج الموظفين وتقوية لديهم الشعور بالإنتماء إلى المؤسسة ، وهذا الإلتصال يتأتى من خلال السماح بالمشاركة في الأمور الإدارية وتطبيق أسلوب القرارات الجماعية الهادفة ، هذا ما أكدته النظريات المعاصرة ، خاصة نظرية الإدارة اليابانية القائمة في تحليلاتها على ضرورة تشجيع عملية الإلتصال والمشاركة داخل المؤسسة والتي تهدف إلى إضفاء روح الثقة والتعاون .

4 - مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية :

وتأسيسا على كل ما تقدم وفي ضوء مختلف الشواهد الإحصائية والقراءات التحليلية التي قمنا بها في مختلف الجداول الإحصائية والمتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية والتي مفادها :

يؤثر الإشراف على زيادة مستوى الانضباط الوظيفي

وهي محددة بجملة من المؤشرات تمحورت حولها أسئلة الإستمارة من الجدول رقم (18) إلى الجدول رقم (31) وفي ضوء مناقشتنا العامة لهذه المؤشرات ومعالجتنا لها ، وما أسفرت عنه الإحصائيات عن تحديد القيمة الأكثر شيوعا وانتشارا في اتجاهات المبحوثين والتي توافقت بنسبة كبيرة مع هذا الطرح الفرضي ، وهو كما تبين لنا في الجدولين رقم (20) ، (25)

يمكننا القول بأن الفرضية الفرعية الثانية قد ثبت صدقها الإمبريقي إلى حد كبير، بمعنى أن الإشراف الإداري يؤثر بدرجة كبيرة على زيادة مستوى الاندماج الوظيفي .

5 - مناقشة نتائج الفرضية العامة :

من واقع الشواهد والدلائل الكمية ، والقراءات التحليلية والتفسيرية المستنبطة من الجداول المرتبطة بمؤشرات فرضيات الدراسة ، والتي أكدت على تحقق الفرضيات الفرعية بنسبة كبيرة ، يمكننا القول بأن الفرضية الرئيسية والتي مفادها:

تؤثر الأساليب المعتمدة في الرقابة الإدارية بدرجة كبيرة على زيادة مستوى الإلتزام الوظيفي بمديرية التربية لولاية تيارت قد تحققت بنسبة كبيرة ، والدليل على ذلك ما توصلت إليه دراستنا الراهنة من خلال البيانات والشواهد الكمية، حيث إتضح لنا أن الأساليب التي تعتمدها المؤسسة محل الدراسة تؤثر على إلتزام الموظفين .

ثانيا : مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة :

قمنا بالإشارة في الفصل الأول المرتبط بالإطار التصوري والنظري للدراسة إلى عدد من الدراسات السابقة التي لها صلة بموضوع الدراسة الحالية ، كما حاولنا التعقيب عليها ومدى الإستفادة منها ، وعلى إعتبار أننا توصلنا في الدراسة الراهنة إلى عدد من النتائج الكلية والجزئية فمن المنطقي أن " تتفق - تختلف " نتائج هذه الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة التي أشرنا إليها .

ووفق هذا التوضيح خلصت دراستنا الراهنة إلى عدد من النتائج التي تؤكد أن إعتتماد المؤسسة على أسلوب المتابعة المستمرة كفيل بتحقيق الإنضباط والإلتزام الوظيفي ، وهذا ما إتفق بصفة كلية مع نتائج دراسة محمد يوسف محمد علي العجب بعنوان "أثر الرقابة الإدارية على أداء المؤسسات العامة " من خلال تأكيده على أهمية الرقابة المستمرة في زيادة الفعالية التنظيمية ، وقدرة هذا النمط على تفقد وتقييم الأداء العام للمؤسسة ، وأن المتابعة من العمليات الإدارية الهامة التي لا يمكن الإستغناء عنها ، وفي ذات السياق أكدت نتائج هذه الدراسة على أن تفعيل الرقابة الإدارية يؤثر إيجابا على تقليل الإنحرافات الإدارية والمالية ، وهو ما إتفق مع ما أسفرت عنه بعض من نتائج دراستنا الراهنة مفادها " حرص المؤسسة على تطبيق القوانين بدرجة من الرسمية والصرامة لتحقيق إلتزام الموظفين إتجاهها .

كما توصلت دراستنا إلى إعتتماد المؤسسة على أسلوب متابعة أداء الموظفين يوميا يؤدي إلى إنضباط الموظفين نحو أداء المهام الموكلة إليهم ، هذا ما إتفق مع دراسة السعيد بلوم والتي أكدت نتائجها على أن الرقابة عملية ديناميكية تتصف بالحركية فهي تحاول تقييم الأداء في كل وقت وفي كل مرحلة زمنية معينة ، وفي ذات السياق إتفقت هذه الدراسة بصفة جزئية مع ما توصلنا إليه من نتائج تمثلت في إعتتماد المؤسسة على أساليب رقابية تنحصر أساسا في " الملاحظة، التقارير الإدارية ، الجولات التفتيشية " ، وهذا الإتفاق الجزئي راجع إلى أن هذه الأساليب المعتمدة في عملية الرقابة الإدارية في المؤسسة محل الدراسة حسب ما أسفرت عنه الشواهد الإحصائية هي أساليب فعالة تساهم في إلتزام الموظفين نحو النظام الداخلي للمؤسسة ، في حين توصلت دراسة السعيد بلوم إلى أن إعتتماد هذه الأساليب الرقابية المستخدمة والتي يغلب عليها الطابع التقليدي البسيط كالإشراف والمتابعة والتفتيش والإعتتماد على التقارير البسيطة وفق أساليب غير متطورة ، ناتج عن ضعف الإطار القانوني للنظام الرقابي فهو قدس لا يتمشى مع طبيعة الوظائف مما ينعكس على فعالية تقييم الأداء .

كما توصلت دراستنا الراهنة إلى إهتمام المؤسسة بالحوافز المعنوية أكثر منها مادية ، وهذا ما اختلف مع دراسة مزوار منوبة بعنوان " أثر الحوافز على الولاء التنظيمي " ، والتي أكدت نتائجها أنه لا يمكن الإعتماد على نوع واحد من الحوافز فقط ، فالفرد العامل لا يكون لديه حاجة واحدة فقط وإنما عدة حاجات متفاعلة فيما بينها .

وفي نفس السياق توصلت نتائج دراستنا إلى إهتمام المؤسسة بالجانب النفسي للموظفين والذي كان له الأثر الكبير على إلتزامهم وهذا ما اختلف أيضا مع دراسة " مزوار منوبة " والتي أصفحت نتائجها عن عدم إهتمام المؤسسة بالجانب النفسي للعمال ومازالت تسير وفق النظريات الكلاسيكية في التسيير الإداري والتي تقول بأن الحوافز المادية هي المحفز الوحيد للسلوك البشري .

ثالثا : مناقشة نتائج الدراسة في ضوء النظريات :

لقد عاجلت الدراسة الراهنة من الناحية النظرية والإمريكية والمنهجية أهم المتغيرات السوسيوتنظيمية والتي تشكل في مجملها محور إهتمام التنظيم ، وذلك في إطار محاولة تقديم تفسيرات جزئية وكلية لمسألة الرقابة وأهم الأساليب المعتمدة في ذلك لتحقيق الإلتزام الوظيفي .

ووفق هذا التوضيح نخلص إلى أن نتائج الدراسة الراهنة حاولت أن تبرهن العلاقة القائمة بين الأساليب الرقابية والإلتزام الوظيفي ، في ضوء مختلف النظريات والتي حددناها كما تم الإشارة إليه في الإطار التصوري والنظري للدراسة من النظريات الكلاسيكية إلى الحديثة وصولا إلى النظريات المعاصرة .

فسرت النظرية البيروقراطية أهمية الرسمية والصرامة في تطبيق القوانين ومدى موضوعيتها وعقلانيتها في تحقيق إلتزام الفاعلين التنظيميين ، وهذا ما جاءت به أهم نتائج دراستنا الحالية في إخضاع أداء الموظفين إلى إداري ضمن العلاقة الرسمية القائمة لتحقيق السرعة في إنجاز العمل .

أشارت نظرية الإدارة العلمية إلى أحد الأساليب الرقابية المتمثلة في الملاحظة والتدريب والمركزية في إصدار الأوامر المساهمة في التنظيم العلمي للعمل وضمان كفاءة الإنجاز ، هذا ما بينته نتائج الدراسة الراهنة في محاولة إعتماد المؤسسة على النمط المركزي في عملية الإشراف .

أشار فايول إلى إعتماد نظام الجزاءات في تحديد إلتزام المرؤوسين ، هذا ما حاولت الدراسة الراهنة من خلاله تفسير الإنضباط الوظيفي بالرجوع إلى أهم الإجراءات الممكنة إتخاذها حيال التماطل في أداء العمل .

ركزت مدرسة العلاقات الإنسانية على أهمية التنظيم غير الرسمي في تشكيل مجموعة من الدوافع والعلاقات الإجتماعية داخل المؤسسة ، هذا ما فسرنا به ما أسفرت عنه دراستنا الراهنة حول إهتمام المؤسسة بالحوافز المعنوية أكثر من الحوافز المادية ، والتي أدت إلى تحقيق مستويات أعلى من الإلتزام الوظيفي .

تمخض عن نتائج الدراسة الراهنة تطبيق المؤسسة لنمط الإشراف الضيق والتوجيه المباشر لضمان السير الحسن للعمل والحفاظ على نشاط المؤسسة ، هذا ما أكدته نظرية دوجلاس ماك غريغور حول وجوب تطبيق أسلوب رقابي قائم على المتابعة والمراقبة الضمنية لتجنب تهاون الموظفين على إعتبار أنهم غير مستعدين لتحمل المسؤولية ، ويتم ضبط أدائهم تحت نظام العقوبات .

رابعا : القضايا التي تثيرها الدراسة :

— على الرغم من أننا توصلنا في دراستنا لهذا الموضوع الموسوم بـ " أهم الأساليب المعتمدة في الرقابة الإدارية وأثرها على مستوى الإلتزام الوظيفي " إلى العديد من النتائج إلا أنه يبقى محل جدل وغموض على إعتبار أنه لم يعالج من مختلف الزوايا ، وعلى هذا الأساس نحاول في هذه الفقرة طرح بعض التساؤلات الإستشرافية، التي نحاول من خلالها فتح المجال للطلبة للبحث في هذا الموضوع من زوايا مختلفة ، ولعل من هذه التساؤلات والقضايا التي سنقوم بطرحها والتي تحتاج إلى معالجة علمية منظمة ، تتمثل في :

● إلى أي مدى يمكن الحكم على فاعلية الأساليب الرقابية في الإدارة الجزائرية المعاصرة في ظل التطور التكنولوجي ؟

- ما أثر استخدام الأساليب الرقابية المعاصرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصناعية؟
- إلى أي مدى يساهم الإلتزام الوظيفي في تحقيق الفعالية التنظيمية؟
- إلى أي مدى تساهم الرقابة الإدارية في تحقيق كفاءة الأداء؟
- إلى أي مدى تساهم الأساليب الرقابية في الحد من الفساد الإداري؟
- ما مدى تأثير طبيعة الحوافز التنظيمية على مستوى الإلتزام الوظيفي ؟
- ما دور الأساليب الرقابية في التقليل من المخاطر المهنية في المؤسسة الجزائرية ؟
- إلى أي مدى تؤثر الأساليب المعتمدة في الرقابة الإدارية على مستوى الرضا الوظيفي؟
- إلى أي مدى تساهم العدالة التنظيمية في بناء ثقافة الإلتزام الوظيفي؟
- ما دور المهارات القيادية في تعزيز الإلتزام الوظيفي؟

خامسا : التوصيات والإقتراحات العامة

- نحاول في الأخير أن نضع جملة من التوصيات والإقتراحات المرتبطة بموضوع دراستنا الراهنة والتي نتوقع أن تفيد الجهات المعنية بعملية الرقابة على أداء المؤسسات الجزائرية ولعل أهم هذه التوصيات كالاتي :
- الحرص على إدراج أساليب رقابية معاصرة في المؤسسات الجزائرية للتخفيف أكثر من أعباء العمل والضغط داخل محيط العمل خاصة تلك المؤسسات المتعلقة بالتربية والتعليم.
 - الحرص على إعداد وهيكله قواعد العمل من الجانب التقني عن طريق البرامج الحاسوبية والوسائل التكنولوجية المتطورة.
 - الحرص على سن قواعد وقوانين وإجراءات عمل أكثر مرونة وتجييدا لتجنب ملل الموظفين وتذمرهم داخل محيط العمل
 - الحرص على إحداث نوع من التوافق بين الحوافز المادية والمعنوية والإهتمام بتحسين بيئة العمل الفيزيائية.
 - محاولة إحداث نوع من التوافق والتكامل بين المناخ التنظيمي وأساسيات العمل وذلك بإتباع الإستراتيجيات الخاصة ببعض النظريات والدراسات المعاصرة والتي تمد المدراء بالطرق التنظيمية الأكثر فاعلية.

خاتمة

خاتمة:

بعد تعرضنا لمختلف جوانب دراستنا الراهنة والموسومة بـ " الأساليب المعتمدة في الرقابة الإدارية وأثرها على مستوى الإلتزام الوظيفي "ومعالجتنا لمختلف جوانبه النظرية والميدانية ، ومحاولتنا المتواضعة جدا لدراسة هذا الموضوع بحسب الإمكانيات المادية والزمانية المتاحة لدينا، إتضح لنا أن هذا الموضوع من بين أكثر المواضيع البحثية إهتماما في سوسيولوجيا العمل والتنظيم، خاصة وأنه عولج وفق مداخل نظرية متعددة بدءا من النظريات الكلاسيكية إلى النظريات المعاصرة والتي فسرت أهم متغيرات التنظيم "الأساليب الرقابية -الإلتزام الوظيفي" هذه الخلفية النظرية مكنتنا من صياغة جملة من الإجراءات المنهجية تم تحديدها في الإطار التصوري والنظري للدراسة، كما تعرضنا لمختلف الدراسات والأبحاث الإمبريقية التي تناولت متغيرات دراستنا الراهنة وفق منظورات معرفية ومنهجية متباينة سمحت لنا بتحديد الجوانب المختلفة للأساليب الرقابية وتجسيد الإلتزام الوظيفي بكل أبعاده.

ووفق هذا التوضيح حاولنا صياغة إشكالية بحثية متضمنة العديد من التساؤلات الفرعية والفرضيات التي تحتاج إلى بحث وتقصي للواقع الميداني، كما تم الإعتماد كذلك على إستراتيجية منهجية حاولنا من خلالها تحديد الإرتباطات العلائقية بين المتغيرين وتجزئتها إلى أبعاد ومؤشرات قابلة للتقصي الميداني بالمؤسسة الجزائرية ، علاوة على توظيفنا لمجموعة من الأدوات المنهجية تتماشى وأهداف الدراسة الميدانية " مديرية التربية " ، وتبويب البيانات الميدانية وإخضاعها للتحليل السوسيولوجي ، ومن أهم النتائج التي توصلنا إليها في هذه الدراسة :

- تؤثر الأساليب الرقابية المعمول بها في المؤسسة محل الدراسة بدرجة كبيرة على زيادة مستوى الإلتزام الوظيفي .
- تؤثر المتابعة الإدارية لرؤساء المصالح بدرجة كبيرة على زيادة مستوى إنضباط الموظفين الإداريين .
- يؤثر أسلوب الإشراف حول المهام الإدارية بدرجة كبيرة على زيادة مستوى إندماج الموظفين في عملهم داخل المؤسسة .

وتمخض عن هذه النتائج العامة بعض النتائج الفرعية الأخرى والتي كشفنا عنها في الدراسة الميدانية ، تمثلت في :

- قيام المؤسسة بمتابعة مستمرة لأداء الموظفين من خلال أساليب " الملاحظة ، التقارير الإدارية ، الجولات التفتيشية " لتحقيق إنضباط الموظفين .
- وجود درجة من الصرامة والرسمية في تطبيق القوانين لتحقيق إلتزام الموظفين نحو السرعة في إنجاز المهام الإدارية في الوقت المحدد وبالشكل المطلوب .

- إعتتماد المؤسسة على أسلوب الإشراف الضيق والإرشاد والتوجيه في عملية التسيير الإداري .
- إعتتماد المؤسسة على نظام الحوافز المعنوية أكثر من الحوافز المادية .
- إعتتماد المؤسسة على الموازنة بين المركزية في إصدار الأوامر والإهتمام بالعلاقات الإجتماعية داخل محيط العمل .
- كشفت دراستنا الراهنة عن صور التنظيم غير الرسمي في المؤسسة محل الدراسة ، والتي تمثلت أساسا في وجود درجة عالية من من الإتصال والتفاعل فيما بين الموظفين .
- إعتتماد المؤسسة في عملية التسيير الإداري على إحداث التوازن بين الإستراتيجيات التي تبنتها النظريات الكلاسيكية والحديثة .
- وفي الأخير نصل إلى أنه بالرغم من دراستنا لهذا الموضوع فإننا لم نستطع دراسته من جميع الجوانب ، لكن على الأقل حاولنا دراسة بعض أبعاده المعرفية بشكل متواضع وفي حدود الإمكانيات المتوفرة .
- وعليه يبقى البحث في هذا الموضوع مستمرا على إعتبار أن متغيرات التنظيم متشابكة ولها إمتدادات معرفية مترابطة في حقل سوسولوجيا العمل والتنظيم .

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: الكتب:

1. أحمد يوسف دودين: إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري، عمان، ط 2، 2014.
2. إيهاب عيسى المصري وطارق عبد الرؤوف عامر: السلوك التنظيمي وسلوك المنظمة، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، د. بلد، ط 1، 2014.
3. أحمد عبد اللي: الوجيز في إدارة المؤسسات الإعلامية: دار الخلدونية، الجزائر، ط 1، 2016.
4. أحمد عثمان طلحة: إدارة المؤسسات العامة في الدول النامية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، د ط، 2007.
5. أحمد ماهر: مبادئ الإدارة بين العلم والمهارة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط 1، 2010.
6. —: إدارة التغيير، دار الجامعية، الإسكندرية، ط 1، 2010.
7. الزبيدي غني دحام تناي وآخرون: إدارة السلوك التنظيمي، دار عيذاء للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2015.
8. الطاهر المجاهدي: مدخل إلى علم النفس العمل والتنظيم، دار الباحث للنشر والتوزيع والإشهار، برج بوعريريج، الجزائر، د ط، 2018.
9. الأمين بلخير: سوسيولوجيا المؤسسة الجزائرية، دراسة تحليلية لواقع الممارسة اليومية، دار المجد للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، ط 1، 2022.
10. بلال خلف السكارنة: أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط 2، 2011.
11. —: التخطيط الإستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2010.
12. بوبكر بوخرسية: ماكس فيبر والدولة البيروقراطية، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، ط 1، 2015.
13. جمال محمد عبد الله: إدارة الأعمال ومبادئ ومفاهيم، درا المعتز، عمان، 2014.
14. جودت عزت عطوي: الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقها، دار الثقافة، عمان، ط 4، 2010.

15. هاني خلف خليل الطراونة: أثر إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2016.
16. واصل جميل حسين المومني: الإدارة المدرسية الفعالة، موضوعات إجرائية وأساسية مختارة لمديري المدارس، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، د.ط، 2007.
17. حسين حريم: إدارة الموارد البشرية (إطار متكامل): دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013.
18. يوسف حسن يوسف: الفساد الإداري والإقتصادي والكسب غير المشروع وطرق مكافحته، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، د.ط، 2014.
19. كامل بربير: إدارة الموارد البشرية - إتجاهات وممارسات-، دار المنهل اللبناني، بيروت، ط1، 2008.
20. محمد محمود مصطفى: الرقابة الإدارية: دار البداية عمان، الأردن، ط1، 2012.
21. محمد رسلان الجيوسي و جميلة جاد الله: الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط3، 2008.
22. محمد الصيرفي: تنمية المهارات الإدارية والسلوكية للعاملين الجدد، مؤسسة حورس الدولية، د. بلد، د.ط، د. سنة.
23. محمد علي محمد: علم إجتماع التنظيم - مدخل التراث والمشكلات والموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، د.ط، د. سنة.
24. محمد حسنين العجمي: الإدارة والتخطيط التربوي - النظرية والتطبيق-، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2010.
25. محمد سرور الحريري: الإدارة الحديثة - الأسس العلمية والتطبيقية-، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2012.
26. محمد الجوهري: دور الدولة في الرقابة على مشروعات الإستثمار، دراسة مقارنة، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ط1، 2009.
27. محمد عبده حافظ: العلاقات العامة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2009.

28. محمد الفاتح محمود البشير المغربي: أصول الإدارة والتنظيم، عمان، ط1، 2016.
29. سعيد مقدم: الوظيفة العمومية بين التطور والتحول من منظور تسيير الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
30. سعاد نائف برنوطي: الإدارة- أساسيات إدارة الأعمال-، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط4، 2009.
31. سامر جلدة: السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009.
32. عبد الرؤوف صالح: السلوك الإداري الإنساني- السلوك التنظيمي-، دار تزويد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2022.
33. عبد الباري درة ومحفوظ جودة: الأساسيات في الإدارة المعاصرة- منحنى نظامي-، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط2، 2012.
34. عبد الله محمد بن عبد الرحمن: إدارة المؤسسات الإجتماعية- بين الإتجاهات النظرية والممارسة الواقعية-، دار المعرفة الجامعية للنشر، بيروت، د.ط، 2009.
35. عبد الله جمال محمد: إدارة الأعمال- مبادئ ومفاهيم-، دار المعتر، عمان، ط1، 2015.
36. فاروق عبده فليه والسيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2009.
37. فاتن عوض الغزو: القيادة والإشراف الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010.
38. صالح هاشم صادق: المدخل في التخطيط والرقابة، دار الكتب الوطنية، الإسكندرية، 1998.
39. رجب عبد الحميد: مبادئ الإدارة العامة، دار أبو المجد للطباعة بالهرم، د. بلد، د. ط، 2009.
40. توفيق محمد عبد المحسن: مداخل معاصرة لتخطيط وضبط الإنتاج- نظم الجودة الشاملة-، دار الفكر العربي، د. بلد، د.ط، 2009.
41. ثامر ياسر البكري: إستراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008.
42. خالد حامد: علم إجتماع التنظيم والعمل، دار الكتاب المعاصر، الجزائر، ط1، 2020.

43. خالص صافي صالح: رقابة تسيير المؤسسة في ظل إقتصاد السوق، ديوان المطبوعات الجامعية، د. بلد، د. ط، 2007.
- ثانيا: المجلات العلمية:
44. حزام مطر المطيري وهاني يوسف خاشقجي، "الرقابة الإدارية بين المفهوم الوضعي والمفهوم الإسلامي" - مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الإقتصاد والإدارة، العدد 10، الرياض، 1997.
45. محمد شمس حسني، "الدور الوسيط للإلتزام التنظيمي في العلاقة بين الصمت التنظيمي وأبعاد المواطنة التنظيمية بالمؤسسات العامة"، دراسة ميدانية على شركات قطاع الأدوية الحكومية بمحافظة غزة-مجلة البحوث المالية والتجارية، العدد 3، مصر، 2011.
46. ناجي ليتيم وهشام بوبكر، "تحديات القوى العامة في ظل الرقابة الإدارية التعسفية في المؤسسة الجزائرية" - مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، دراسات إقتصادية، المجلد 36، العدد 02، سكيكدة، د. سنة.
47. نظيمة أحمد رحيم جاف وانا مجيد صادق، "دور الرقابة الإدارية في تحسين أداء الكوادر التدريسية" - المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والإجتماعية، العدد 15، العراق، 2020.
48. _____ مجلة الفنون والأداب وعلوم الإنسانيات والإجتماع، العدد 36، جامعة نواج العراق، 2019.
49. عاشوري ابتسام، "الإلتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية" - مجلة تاريخ العلوم، العدد 06، بسكرة.
50. شيروان عمر أوامر وآخرون، "دور مهارات القيادة الإدارية في تعزيز الإلتزام الوظيفي" - مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والإجتماع، العدد 36، العراق، 2019.
- ثالثا: الرسائل العلمية:
51. الهاشمي بعاج، " أثر أبعاد الثقة التنظيمية على مستويات الإلتزام لدى العاملين، دراسة حالة، (أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير)، تخصص إدارة الأعمال، جامعة غرداية، 2021-2022.
52. السعيد بلوم: "أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الإقتصادية، دراسة ميدانية بمؤسسة السوناكام، (ماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية)، جامعة منتوري قسنطينة، 2007-2008.
53. بريس ريمة: " الرقابة الإدارية على المرافق العامة" (ماجستير القانون العام، تخصص قانون الإدارة العامة)، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2013.

الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية



استمارة بحث بعنوان

الأساليب المعتمدة في الرقابة الإدارية وأثرها على مستوى الالتزام الوظيفي

دراسة ميدانية لعينة من موظفي مديرية التربية لولاية تيارت

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص علم اجتماع تنظيم عمل

إعداد الطالبين:

إشراف الأستاذ:

د/ خريش زهير

- رياح شيماء

- تريكي نجاة

في إطار طلب إجراء دراسة ميدانية لإعداد مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، بعنوان "الأساليب المعتمدة في الرقابة الإدارية وأثرها على مستوى الالتزام الوظيفي دراسة ميدانية بمديرية التربية لولاية تيارت-".

نرجو منكم المساهمة في الإجابة على أسئلة الاستمارة وذلك بالتفضل بوضع علامة (X) في الخانة التي تناسب وجهة

نظركم

ملاحظة: نضمن أن هذه المعلومات سرية تستخدم في إطار البحث العلمي

وشكرا على تعاونكم

السنة الجامعية: 2022-2023

المحور الأول: البيانات الشخصية

- 1- الجنس: 1. ذكر 2. أنثى
- 2- السن: 1. من 20 إلى 29 سنة 2. من 30 إلى 39 سنة 3. من 40 إلى 49 سنة 4. من 50 سنة فما فوق
- 3- الحالة المدنية: 1. أعزب 2. متزوج 3. مطلق 4. أرمل
- 4- مكان الإقامة: 1. منطقة حضرية 2. منطقة ريفية 3. شبه حضري
- 5- المستوى التعليمي: 1. ابتدائي 2. متوسط 3. ثانوي 4. جامعي
- 6- الوظيفة: 1. إطار 2. عون تحكم 3. عون تنفيذ
- 7- طبيعة العمل: 1. دائم 2. متعاقد 3. مؤقت
- 8- الخبرة المهنية: 1. أقل من 05 سنوات 2. من 05 سنوات إلى 10 سنوات 3. أكثر من 10 سنوات

المحور الثاني: المتابعة والانضباط الوظيفي

- 9- كيف تتم علمية الرقابة داخل المؤسسة: 1. رقابة دورية 2. رقابة مستمرة 3. رقابة فجائية.
- 10- ماهي المدة الزمنية التي تتبعها المؤسسة في تطبيق الرقابة الإدارية: 1. يوميا 2. شهريا 3. سنويا 4. الكل معا
- 11- هل تقوم المؤسسة بمتابعة أداء الموظفين يوميا؟ 1. نعم 2. لا
- إذا كانت إجابتك بنعم: فماهي الوسائل المعتمدة في ذلك: 1. الملاحظة 2. الجولات التفتيشية 3. التقارير الإدارية
- أخرى تذكر:

- 12- هل تعتقد أن المتابعة المستمرة للموظفين تزيد من الانضباط في العمل: 1. أعتقد بشدة 2. أعتقد بعض الشيء 3. لا أعتقد 4. لا أعتقد اطلاقا
- 13- هل يساهم التقويم المستمر في التزامك بحضور الدوام الرسمي: 1. نعم 2. لا
- 14- هل اعتماد المؤسسة على أساليب رقابية صارمة يزيد من التزامك بتطبيق القوانين؟ 1. نعم 2. لا

15- هل تتناسب طريقة تقييم أداءك الوظيفي مع الجهد الذي تبذله داخل المؤسسة؟

1. نعم 2. لا

16- في رأيك كيف يتم ضبط أداء الموظفين لتجنب عدم التماطل في العمل؟ 1. التوبيخ

2. الإنذار 3. العقوبة 4. الخصم من الراتب

17- ما طبيعة التقارير الإدارية التي يصدرها المدير والتي تساعد على زيادة الالتزام داخل المؤسسة؟

1. شفوية 2. كتابية 3. الاثنين معا

المحور الثالث: الإشراف والاندماج الوظيفي

18- ماهو نمط الإشراف الذي تراه يساعدك على زيادة الإندماج في العمل؟

1. المركزي 2. الديمقراطي 3. الفوضوي

في جميع الحالات لماذا:.....

19- هل تعتقد فعلا أن نمط الإشراف المتبع يساعد الموظف على الاندماج بسهولة مع جماعة العمل؟

1. دائما 2. غالبا 3. أحيانا 4. نادرا

20- هل تعتقد أن الإشراف على عدد قليل من الموظفين يزيد من التحكم أكثر في سلوكهم؟

1. نعم 2. لا

21- هل يؤدي إشراكك في اتخاذ القرارات المتصلة بعملك إلى استقرارك في العمل؟

1. نعم 2. لا

22- هل يؤدي إعطائك المزيد من حرية التصرف في العمل إلى تحفيزك وإقبالك عليه؟

1. نعم 2. لا

23- هل يعتمد إشراف المدير على تقديم حوافز داخل المؤسسة؟ 1. نعم 2. لا

إذا كانت الإجابة بنعم فما هي طبيعة هذه الحوافز: 1. مادية 2. معنوية

3. كليهما معا

24- هل قيمة الأجر الذي تتقاضاه يتناسب مع ما تبذله من جهد؟

1. يتناسب جدا 2. يتناسب بعض الشيء 3. لا يتناسب 4. لا يتناسب إطلاقا

25- هل توجيهك في العمل يزيد من رضاك عن منصبك داخل المؤسسة؟ 1. نعم 2. لا

إذا كانت الإجابة ب "لا" فذلك راجع إلى: 1. غموض الدور 2. ضغط العمل
3. عدم نزاهة الإشراف 4. دخل ضعيف

26- هل كثرة إصدار الأوامر تساهم في التزامك بقيم العمل؟ 1. نعم 2. لا

إذا كانت الإجابة ب "لا" فذلك راجع إلى:

1- عدم الاستقرار في العمل 2- تؤدي إلى الملل والنفور 3- تؤدي إلى الضغط

4- الالتزام الذاتي 5- عدم توزيع المهام حسب الخبرات

27- كيف ترى طبيعة علاقتك الاجتماعية مع زملاء العمل؟ 1. جيدة 2. متوسطة 3. سيئة

4. سيئة جدا

28- هل إرشاد المدير لك يساعد في زيادة تعرفك أكثر على كيفية سير العمل؟

1. نعم 2. لا

29- هل عدالة الإشراف تشجعك على بذل جهد أكبر داخل المؤسسة؟ 1. نعم 2. لا

إذا كانت الإجابة ب "نعم" فذلك راجع إلى: 1. الاهتمام بالوظيفة

2. الحفاظ على سمعة المؤسسة 3. علاقتك الجيدة مع المسؤول

4. الرغبة في استمرار عملك داخل المؤسسة

30- هل تترك العمل بمؤسستك إذا اتاحت لك فرصة عمل أفضل في مؤسسة أخرى؟ 1. نعم 2. لا

إذا كانت الإجابة ب "لا" فذلك راجع إلى: 1. الشعور بالفخر والاعتزاز بالانتماء إلى المؤسسة

2. الإطمئنان على المستقبل المهني 3. حفاظا على علاقات العمل

31- هل تعتقد فعلا أن طبيعة الاتصال بين الموظفين والمدير لها دور في زيادة اندماجهم؟

1. لها دور كبير 2. دور متوسط 3. ليس لها دور إطلاقا

الملحق رقم 02 قائمة المحكمين

جدول يوضح تحكيم الأساتذة لإستمارة البحث.

| الإسم واللقب. | الرتبة. | التخصص. | الجامعة. |
|---------------|------------------|------------------------------|--|
| عربيات منير. | أستاذ مساعد "ب". | علم الإجتماع العمل والتنظيم. | جامعة ابن خلدون- تيارت- |
| بلجوهر خالد. | أستاذ محاضر "ب". | علم الاجتماع العمل والتنظيم. | جامعة ابن خلدون- تيارت- |
| سوسن بوزيرة. | أستاذ مساعد "أ". | علم الاجتماع الجنائي. | قسم علم الاجتماع جامعة ابن خلدون- تيارت- |

الملحق رقم 03 شبكة الملاحظة

شبكة الملاحظة:

الأساليب المعتمدة في الرقابة الإدارية وأثرها على مستوى الإلتزام الوظيفي:

| السلوك الملاحظ | مكان إجراءاتها | المدة | تاريخ إجراء الملاحظة | نوع الملاحظة |
|---|------------------------------|-------------------|-------------------------|-----------------|
| - معاملة ديمقراطية تتمثل في الحوار والتشاور بين الموظفين أي علاقات عمل مفتوحة. | مديرية التربية لولاية تيارت. | -11:00 . 12:00 | 2023/01/30 | ملاحظة موجهة |
| - روح المسؤولية والتعاون فيما بين الموظفين. | | -09:00 .10:50 | 2023/01/31 | |
| - تقديم الشكاوى من طرف الموظفين لرؤساء المصالح. | | -09:00 .11:00 | 2023/02/07 | |
| - التهرب الوظيفي وإنساب المهام بين الموظفين. | | -09:30 .12:00 | 2023/02/13 | |
| - الإلتزام بأداء المهام في جو من التعاون وتخفيف أعباء الطالبين للخدمات. | | -09:30 .12:30 | 2023/02/14 | |
| - صراعات تنظيمية في جو من الضغط الوظيفي. - شكاوي خارجية حول عدم التمكن من أداء المهام في الوقت المحدد. | | -11:30 .12:00 | 2023/02/27 | |

| | | | | |
|---|--|---------------------------|-------------------|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - تفويض المهام. - سلوكات مهنية رسمية في عملية الإستقبال داخل المؤسسة. - التحفظ والتصريح بسرية المعلومات داخل المؤسسة. - الخوف وعدم المخاطرة للحفاظ على المنصب الوظيفي. | | <p>-08:14 .12:30</p> | <p>2023/02/28</p> | |
| <ul style="list-style-type: none"> - الصرامة في عملية الاستقبال داخل المؤسسة. - إلتزام حضور الموظفين إلى غاية الساعة الأخيرة من العمل مع نوع من التمارض المهني. | | <p>- 14:30 .15:30</p> | | |

الملحق رقم 04 دليل المقابلة

دليلاً للمقابلة:

تم إجراء هذه المقابلة يوم الأربعاء بتاريخ 10 ماي 2023 مع رئيس مصلحة التكوين والتفتيش وقد قمنا بمساءلته حول النقاط التالية:

س1: ماهي الأساليب التي تعتمد عليها المؤسسة في تطبيق عملية الرقابة الإدارية؟

ج1:

س 2: هل هذه الأساليب الرقابية تساهم في إلتزام الموظفين؟

ج 2:

س 3: كيف تتم عملية الرقابة على الموظفين داخل المؤسسة؟

ج 3:

س 4: هل يتم إتخاذ القرارات داخل المؤسسة بصفة فردية أو بمشاركة الموظفين؟

ج 4:

س 5: كيف يتم وضع تحديد التعليمات الخاصة بإنضباط الموظفين داخل المؤسسة؟

ج 5:

س 6: كيف يتم التعامل مع الموظفين في حالة عدم الإلتزام بأداء المهام الإدارية وفق القوانين المحددة؟

ج 6:

س 7: كيف يتم التعامل مع الموظفين في حالة التهاون والتأخير في أداء المهام الإدارية؟

ج 7:

س 8: في رأيك ماهي العوامل التي تساهم في إلتزام الموظفين داخل المؤسسة؟

ج 8:





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون * تيارت *

كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

رقم القيد: .02/ق ع /ك ع /!! /2022

إلى السيدة(ة) المحترم(ة): مدير التربية - تيارت -

الموضوع: طلب الترخيص بإجراء بحث

تحية طيبة وبعد:

في إطار تتمين وترقية البحث العلمي لطلبة قسم علم الاجتماع يشرفني أن ألتمس من سيادتكم

الترخيص للطلبة الآتية أسمائهم :

- رياح شيما

- تريكي نجة

يندرج هذا الترخيص ضمن البحث الأكاديمي لمستوى الماستر من أجل مذكرة التخرج لنيل هذه

الشهادة .

تيارت في: 2023/02/06



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التربية الوطنية

مدير التربية
الى
السادة رؤساء المصالح

مديرية التربية لولاية - تيارت
مصلحة التكوين والتفتيش
مكتب التكوين
رقم الإرسال: 2023/2.4/...4.4.4

الموضوع: ف/ي متابعة التدريب الميداني
المرجع: ارسال كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية

بناء على الارسال المذكور في المرجع اعلاه، يشرفني ان ارخص لكم باستقبال
الطالبة رباح شيماء والطالبة تريكي نجاه باجراء التربص الميداني بمؤسستكم
تخصص ماستر تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل.

تيارت في 2023/02/13

رئيس المصلحة

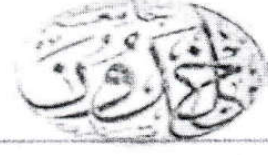




جامعة ابن خلدون - تيارت

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية



تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

(ملحق القرار الوزاري رقم 1082 المؤرخ في 2020/12/27 المتعلق بالوقاية ومحاربة السرقة العلمية)

أنا الممضي أدناه،

السيدة (ة) شرفي ديكلي رجاءة

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 99497997 والصادرة بتاريخ: 12.04.2018

المسجلة (ة) بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم: العلوم الاجتماعية

و المكلف بإنجاز أعمال بحث مذكرة التخرج ماستر عنونها:

"مساهمة المرأة في الرقابة الإدارية في ظل التحول الرقمي"

د. راسمة عبد المجيد لحنينة من هوفا في مديرية الشريعة الوليدية بتيارت

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية للنزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.



29 MAI 2023

التاريخ

إمضاء المعني



المصادقة



جامعة ابن خلدون - تيارت
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية



تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

(ملحق القرار الوزاري رقم 1082 المؤرخ في 2020/12/27 المتعلق بالوقاية ومخازن السهرة العلمية)

أنا الممضي أدناه،

السيد(ة)

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 2022.4.9.139 والصادرة بتاريخ: 2022.09.09

المسجل(ة) بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم: العلوم الاجتماعية

و المكلف بإنجاز أعمال بحث مذكرة التخرج ماستر عنوانها:

"الأسماء المعقدة عند الرقابة الإدارية والتأثيرات المترتبة عنها"
حسب قرار الوكيل العام للمنيستير السيد عبد الحفيظ بن عبد الحفيظ المبرمج بتاريخ: 2022.09.09

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية النزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.



التاريخ: 28 MAY 2023
المصادقة

إمضاء المعني



