

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عبد الرحمن بن خلدون _ تيارت _



كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية

قسم العلوم الإجتماعية



مسار : علم الإجتماع

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر تخصص : تنمية و تسيير الموارد البشرية .
موسوعة ب:

الرقابة التنظيمية و الإلتزام التنظيمي

دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية

جامعة ابن خلدون _ تيارت _

إعداد الطالبتين :

إشراف الأستاذ :
شامي بن سادة

- بن حليلة خالدية
- بوخديعة زهرة

السنة الجامعية : 2018/2017

إهداء:

إلى الوالدين الكريمين عرفانا مني بفضلهم عليّ، حفظهما الله وأطال في عمرهما
ورزقهما تاج الصحة والعافية.

إلى أخي: زهير... أخواتي الكريمات هوارية، عائشة ونسرین

شكر خاص إلى زملاء دفعة تنمية وتسيير الموارد البشرية، أخص بالذكر:
عائشة، نوال، وسام وبركاہم... أدام الله محبتنا الخالصة

إلى كل من قدّم يد المساعدة من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل.

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي.

بوخدية زهرة

أهدي ثمرة جهدي أولاً وقبل كل شيء إلى من أوصانا الله بهما في قوله
تعالى:

"ووصينا الإنسان بالوالدين إحساناً" إلى أبي وأمي أطال الله في عمرها
وأدامهما منارة فوق رؤوسنا.

إلى جدتي الغالية

إلى من كبرت معهم وعرفت معهم معنى الأخوة ... إيمان، بشري، إكرام،
سمية زينب ومروى

إلى من شاركني في هذا العمل المتواضع

أخص بالذكر: عائشة، نوال، وسام وبركاهم... أدام الله محبتنا الخالصة

إلى كل من التقيتهم في إحدى محطات حياتي،

شكر خاص إلى زملائي في الجامعة

بن حليلة خالدية

فهرس المحتويات:

	شكر
	إهداء
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	ملخص الدراسة
أ	مقدمة
	<u>الفصل الأول: تقديم الدراسة:</u>
4	1- أسباب اختيار الموضوع
4	2- أهمية الدراسة:
5	3- أهداف الدراسة:
	4-
5	الإشكالية
6	5- فرضيات الدراسة:
8	6- مفاهيم الدراسة:
9	7- الدراسات السابقة:
	<u>الفصل الثاني: الرقابة التنظيمية:</u>
	1- أهداف
25	الرقابة
26	2- أهمية الرقابة
27	3- خصائص الرقابة
28	4- أنواع الرقابة
30	5- مستويات الرقابة
32	6- أساليب الرقابة
33	7- نظريات الرقابة
	<u>الفصل الثالث: الالتزام التنظيمي:</u>
40	1- أهمية الالتزام التنظيمي
41	2- صور الالتزام التنظيمي
41	3- أنواع الالتزام التنظيمي
43	4- مراحل الالتزام التنظيمي
44	5 العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي
46	6- المداخل النظرية
	<u>الفصل الرابع: الإطار المنهجي:</u>
51	1- مجالات الدراسة

52	2- المنهج المستخدم
52	3- أدوات جمع البيانات
54	4- أساليب الدراسة
55	5- عينة الدراسة ومواصفاتها
	الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج:
57	1- عرض وتحليل البيانات
75	2- نتائج الدراسة
86	أ- نتائج الدراسة في ضوء فروضها
87	ب- مناقشة الفرضية العامة
	ج- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة
87	السابقة
89	خاتمة

قائمة المراجع

قائمة الملاحق

فهرس الجداول:

- الجدول رقم 1 : يمثل كيفية اختيار العينة:.....56
- الجدول رقم "2": يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:.....56
- الجدول رقم 3: يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغيرات السن:.....57
- الجدول رقم 4 : يمثل توزيع العينة حسب المستوى التعليمي:58
- الجدول "5" يمثل: توزيع عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية.....59
- الجدول رقم"6": يمثل توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية:60
- الجدول رقم "7": يمثل توزيع العينة حسب متغير المستوى الوظيفي:61
.....
- الجدول "7" يمثل: حرص المسؤول المباشر على حضورك في الوقت المحدد:.....64
- الجدول"8" تحرص على تطبيق أوامر المسؤول المباشر.....65
- الجدول رقم"9" : يبين الزيارات الفجائية للمسؤول المباشر على العمل:.....65
- الجدول"10": يرى المسؤول المباشر التزامك بالقوانين:66
- الجدول رقم "11": يبين تسامح المسؤول المباشر في حالة ارتكاب الخطأ:.....67
- الجدول رقم "12": يبين البرامج المقترحة من طرف المؤسسة تساهم في زيادة الرغبة في العمل:68
- الجدول رقم "13": يبين الشعور بالفخر والانتماء للمؤسسة :68
- الجدول رقم "14": نجاح المؤسسة من الواجبات المهنية :.....69
- الجدول رقم "15": يبين مشاكل المؤسسة من مشاكلك الخاصة:69

- الجدول رقم "16": يبين وصول المعلومات من المسؤول المباشر ومساهمتها في دفع العامل للالتزام بالعمل: 70.....
- الجدول "17": يبين الصرامة في تطبيق القوانين تزيد من درجة إتقان العمل: 70.....
- الجدول رقم 18: تساعد إجراءات العمل على إنجاز المهام بكل حرية: 71.....
- الجدول رقم "19": يبين الرضا عن النمط الرقابي المطبق داخل المؤسسة..... 72.....
- الجدول رقم "20": يبين تطبيق التعليمات بصورة صحيحة: 72.....
- الجدول رقم "21": يبين الأسلوب الرقابي المطبق داخل المؤسسة: 73.....
- الجدول رقم "22": الاهتمام بطموحات العاملين يساهم في رفع مستوى الفعالية لديهم: 74.....
- الجدول رقم "23" يبين تقديم المكافآت للعمال: 75.....
- الجدول رقم "24": يبين التزام المؤسسة بتطبيق القوانين الذي يزيد من درجة الانضباط: 76.....
- الجدول رقم "25" يبين: العمل الجماعي في المؤسسة: 76.....
- الجدول رقم "26": يبين تطبيق أوامر المسؤول المباشر وعلاقتها بزيادة الرغبة في العمل: 77.....
- الجدول رقم "27" والمتعلق بالأسلوب الرقابي المطبق داخل المؤسسة وعلاقته بدرجة الانضباط..... 78.....

مقدمة:

تواجه المؤسسات بمختلف أشكالها تحديات وتحولات متعددة التي فرضت واقعا جديدا مصدرها أساسا هو اتساع البيئة التي تمارس نشاطها في إطار وسط المتغيرات المتميزة بالتعقيد بين مختلف جوانب الحياة، إذ نجد أن الجامعة من بين أهم المؤسسات الفاعلة في المجتمع باعتبارها كيان اجتماعي فهي تظم أفراد يشكلون فيها الموظفون والعمال العنصر الأساسية المهم لإنجاحها، من خلال تحقيق مجموعة من الأهداف في ظل التغيرات التي تعمل على مكانة وقيمة المؤسسة الذي يمكنها من مواجهة المشاكل والصعوبات الذي يمكن أن تقع فيها لذلك فهي تعتمد مجموعة من الوظائف الإدارية كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة حيث تعد هذه الأخيرة "الرقابة" من أهم وأبرز الوظائف التي تمارسها الإدارة من خلال الأساليب والإجراءات وقواعد تستخدمها في أداء عمالها من أجل تحقيق الأهداف المسطرة بدرجة عالية من الكفاءة فهي ضرورية للتقليل من الأخطاء التي تعرقل سير العمل كم أن الرقابة لا تقتصر على التأكد من سلامة التصرف في الأداء بل الحرص على الالتزام بالقوانين والتعليمات لإنجاز المهم التي تعنى في تحقيق الالتزام التنظيمي إذ يعد موضوع الالتزام التنظيمي من بين أهم المواضيع التي تهتم بالعنصر البشري لبلوغ الأهداف من خلال الرغبة التي يبذلونها وتفانيهم في أداء وظائفهم بكل جدية وإخلاص وأيضا في كسب الثقة مع رؤسائهم لهم من أجل الاستقرار في المؤسسة وهذا ما يضمن الولاء أكثر لها وعليه يمكن القول أن الالتزام التنظيمي ما هو إلا عملية الإيمان بالأهداف والعمل على تحقيقها . وللاهمية الكبيرة التي يكتسبها موضوع الرقابة التنظيمية والالتزام التنظيمي حاولنا في هذه الدراسة معالجة هذا الموضوع في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ولمعرفة العلاقة بينهما إذ انقسمت هذه الدراسة إلى خمسة فصول وهي كالاتي :

الفصل الأول: تناولنا فيه تقديم الدراسة من إشكالية وفرضيات وأسباب اختيار الموضوع بالإضافة إلى أهمية الموضوع والأهداف والمفاهيم الأساسية وفي الأخير الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: تضم أهم العناصر المتعلقة بموضع الرقابة التنظيمية من أهمية وأهداف وخصائص بالإضافة إلى الأنواع والأساليب والمستويات والمداخل النظرية.

الفصل الثالث: في هذا الفصل تناولنا موضوع الالتزام التنظيمي بعناصره التالية : الأهمية والصور والأنواع ومراحل تطوره وأيضا العوامل المؤثرة فيه والمداخل النظرية.

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية الخاصة بهذه الدراسة التي تمثلت في المنهج المستخدم ومجالات الدراسة وأهم الأدوات التي جمعنا بها المعلومات من ملاحظة مقابلة، السجلات والوثائق، الإستمارة.

الفصل الخامس: تضمن هذا الفصل الجانب الميداني المتمثل في عرض المناقشة وتحليل بيانات الدراسة وصياغتها في النتائج النهائية.

سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى الأسباب الدافعة لاختيار الموضوع الراهن، مع ذكر أهمية الدراسة والأهداف وضبط مشكلة البحث مع الأسئلة والفرضيات وحددنا بالإضافة إلى المفاهيم المتعلقة بالمتغير بين الرقابة التنظيمية والالتزام التنظيمي وضبط التعاريف الإجرائية، وأخيرا الدراسات السابقة.

1- أسباب اختيار الموضوع:

يمكن حصر المبررات التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع فيما يلي:

أ- الأسباب الذاتية:

- الرغبة الشخصية في دراسة موضوع الرقابة التنظيمية والالتزام التنظيمي.
- محاولة معرفة دور الرقابة في التزام العامل داخل المؤسسة.
- كون أن الرقابة التنظيمية والالتزام التنظيمي من المواضيع التي تتدرج ضمن التخصص الذي تنتمي إليه مجموعة البحث.

ب- الأسباب الموضوعية:

- قابلية الموضوع للدراسة العلمية والميدانية.
- محاولة الوصول إلى استنتاجات مبنية على حقائق علمية وموضوعية قادرة على إثبات صحة أو خطأ الفروض المطروحة.
- محاولة معرفة العلاقة بين الرقابة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

2- أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة من أهمية الموضوع، ألا وهو الرقابة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى العمال، وذلك من خلال تسليط الضوء على مجموعة من الفئات العمالية باعتبارهم أهم الموارد الموجودة داخل المؤسسة.

ومن جهة أخرى نرى أن الرقابة على العمال وحثهم على تطبيق القوانين الداخلية ينتج عنه القيام بكثير من الواجبات والوظائف بمستوى أعلى، لذلك نجد أن المنظمات تسعى دائما إلى تحقيق الرضا والالتزام، حيث يعتبر هذا الأخير عملية فعالة تقلل من الانحرافات وتصحيح الأخطاء، وذلك من خلال وضع إجراءات تصحيحية بديلة، وتوجيه السلوكات لتحقيق الرغبة والاستمرار في العمل.

3- أهداف الدراسة:

- تتمثل الأهداف التي تسعى هذه الدراسة إلى تحقيقها في ما يلي:
- التعرف على مدى تطبيق الرقابة ومدى الاستفادة منها في الالتزام التنظيمي لدى العمال.
- محاولة التعرف على درجة الالتزام العمال داخل المؤسسة.
- محاولة التعرف على أبعاد الالتزام التنظيمي محل الدراسة.
- محاولة الوصول إلى استنتاجات مبنية على حقائق علمية وموضوعية قادرة على إثبات الصحة من خطأ الفروض المطروحة.

4- الإشكالية:

يعتبر موضوع الرقابة التنظيمية والالتزام التنظيمي التي أصبح يهتم بها الفكر التنظيمي الذي تتقاطع فيه الكثير من النظريات والدراسات في مختلف المجالات، دون أن ننسى الاهتمام الكبير لبعض المؤسسات وبمدى أهمية أو مساهمة الرقابة في تحقيق الالتزام، وخصوصا في الوقت الحالي وذلك لمواجهة العديد من الصعوبات والعوائق ومختلف التغيرات التي يمكن أن تطرأ عليها، وهذا ما يجعل بعض المؤسسات تولي اهتماما أكثر بالموارد البشري باعتباره أهم عنصر وذلك من خلال إبراز قدراته ومهامه ومعارفه وتطويرها على انجاز المهام الموكلة إليه، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وأهدافه الخاصة.

وعليه نجد أن الرقابة من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل أي مؤسسة وأيضا الاهتمام الكثير من الباحثين بهدف التعرف على الدور الفعال الذي تلعبه في ضبط العلاقات بين الرؤساء والمهام وكذلك في زيادة الانضباط والإمام بكل الجوانب التي تخص في زياد أو تحقيق الالتزام التنظيمي الذي يعتبر أن العنصر البشري هو أهم مؤشر فعال ومؤثر في بقاء المؤسسة واستمراريتها.

ومنه فإن الالتزام التنظيمي هو من أهم المتغيرات الحديثة التي لاقت اهتماما كبيرا من المنظرين، فهو تلك التصرفات النابعة من ذاته والتي تعتبر عن مدى ولاءه وارتباطه بالمؤسسة التي يعمل بها من أجل تحقيق أهدافها، وبمدى اقتناعه بتلك الأهداف وهو أيضا من أهم المفاتيح الأساسية في تحديد توافق العمال مع مؤسساتهم ورجبتهم القوية وجهدهم المتواصل في انجاز العمل فيها.

لأن غياب أي متغير قد يؤثر سلبا عليها، ويمكن أن يكون أحد أسباب فشل المؤسسة في تحقيق الأهداف المسطرة من خلال القواعد التنظيمية المطبقة، وأيضا لقيم النزاهة

والحيادة، لذلك يجب تحفيز وتشجيع العمال ومنحهم فرص للإبداع والتكوين والتوجيه لسلوكياتهم في اتجاهات ايجابية بأساليب رقابية سهلة ومتابعة جيدة وإشراف معتدل حتى يتسنى للعامل الاستمرار والولاء للمؤسسة.

ومن هذا المنطلق تحاول دراستنا الراهنة معرفة العلاقة بين الرقابة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى العمال بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية " جامعة ابن خلدون".

كما يمكن تجسيد هذه الدراسة من خلال محاولة الإجابة على التساؤل المركزي التالي:
ما طبيعة العلاقة بين الرقابة التنظيمية والالتزام التنظيمي؟

- التساؤل المركزي:

ما طبيعة العلاقة بين الرقابة التنظيمية والالتزام التنظيمي؟

- الأسئلة الفرعية:

إلى أي مدى تساهم عملية الإشراف في استقرار العامل في عمله؟

إلى أي مدى يساهم الالتزام بالقواعد التنظيمية في زيادة الانضباط؟

5- فرضيات الدراسة:

- الفرضية العامة:

توجد هناك علاقة بين الرقابة التنظيمية والالتزام التنظيمي؟

- الفرضيات الجزئية:

تساهم عملية الإشراف في استقرار العامل في عمله.

يساهم الالتزام بالقواعد التنظيمية في زيادة الانضباط.

6- مفاهيم الدراسة:

أ- مفهوم الرقابة:

- تعريف محمود عساف هي: " الوظيفة الرئيسية في قياس أداء المرؤوسين وتصحيحه من أجل التأكد من أن الأهداف قد تحققت، وأن الخطط قد وضعت موضع التنفيذ بالطريقة الصحيحة." ¹

¹ حسين حريم: إدارة الموارد البشرية (إطار متكامل)، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، 2012، ص 89.

- تعريف تشير مرهون: " عملية قياس الأداء واتخاذ الإجراءات الضرورية لضمان الوصول إلى النتائج المرغوبة، فالهدف النهائي من الرقابة التأكد من أن الخطط قد تم تنفيذها حسبما هو مطلوب، وكذلك التأكد من أن الأداء الفعلي يحقق الأهداف. " ¹
- تعريف بيثيل: "هي العملية التي يمكن عن طريقها التأكد من تحقيق النتائج العقلية ومقارنتها بالخطط، وتشخيص الأسباب التي أدت إلى الانحراف عن النتائج المطلوبة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة" ²
- " هي متابعة الأعمال والتأكد من أنها تتم وفقا لما أريد لها والعمل على تصحيح أي انحراف يقع في المستقبل. " ³
- تعريف هنري فايول: " إن الرقابة تتطوي على التحقق من مدى مطابقة التنظيم للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ المعتمدة، وهي تهدف إلى تحديد نقاط القصور والضعف والأخطاء بغرض معالجتها وتصحيحها، وهي تطبق على الأشخاص والتصرفات. " ⁴

- التعريف الإجرائي للرقابة:

الرقابة هي وظيفة إدارية تسعى من خلالها المؤسسة إلى المتابعة والإشراف والملاحظة المستمرة للمهام الموكلة للمرؤوسين، ومدى التزامهم بالقواعد والقوانين التنظيمية، وذلك وفق الخطة الموضوعة مع الكشف عن الأخطاء والانحرافات، ومحاولة تصحيحها لضمان سير العمل وفق المعايير المعمول بها والأهداف الواجب تحقيقها.

ب- مفهوم الالتزام التنظيمي:

لغة: لزم الشيء، يلزمه لزوماً ولازمة، أي لم يفارقه، والالتزام الاعتناق. ⁵

اصطلاحاً: يعد مفهوم الالتزام من بين المفاهيم المتداولة خاصة في الجانب التنظيمي وتسيير الموارد البشرية.

وعليه سنحاول إعطاء عدة تعاريف لتوضيح هذا المفهوم:

¹ عبد الباري درة، محفوظ جودة: الأساسيات في الإدارة العامة، دار وائل النشر، عمان، ط 2، 2012، ص 66.

² محمد محمود مصطفى: الرقابة الإدارية، دار البداية للنشر، عمان، 2012، ص 152.

³ زاهد محمد ديري: الرقابة الإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2011، ص 35.

⁴ فاتن عوض الغزو: القيادة والإشراف الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 177.

⁵ ابن منظور أبو الفضل، جمال الدين محمد بن مكرم: لسان العرب، ط1، دار صادر، بيروت، لبنان، 2005، ص 195.

- يعرفه علي عباس بأنه: " مدى ولاء وارتباط الفرد بالمنظمة التي يعمل بها" ¹
- يعرفه مدحت عبد الرزاق بأنه: " تكيف الفرد لنفسه وأعماله وفقاً لما يتطلبه فرد آخر، أو تتطلبه جماعة أو جهة معينة أو ترفضه." ²
- تعريف سالونيك Saloncik : أن الالتزام يمثل " الحالة التي من خلالها يصبح الفرد مقيداً بأعماله أو تصرفاته ومن خلال هذه الأعمال يتم تدعيم أنشطة المنظمة وارتباط الفرد بها"
- تعريف بيكر Becker: " إن الالتزام التنظيمي ينشأ عندما يقوم الفرد بعمل مقارنة يتم من خلالها الربط بين المزايا أو المنافع المرتبطة ببيئة العمل ونمط السلوك الملائم الذي يتبعه أو يسلكه." ³
- هو الاقتران الفعال بين الفرد والمنظمة، بحيث يبدو الموظفون رغبتهم في خدمة المنظمة بشكل كبير على الرغم من حصولهم على مردود أقل. ⁴

- التعريف الإجرائي:

إن الالتزام التنظيمي يتمثل في التزام الفرد في المؤسسة، وهي من الأفعال الطوعية التي بواسطتها يطلع بقيمته وهو يشعر بحرية ومسؤولية عن تلك الأعمال التي يقوم بها، وتظهر مؤشرات جليا في الإحساس بالانتماء إلى تلك المؤسسة والرغبة في البقاء بها والعمل والشعور بالحماس، وكذلك الثقة في الرؤساء والتي يمكن أن تظهر في بعض السلوكيات اتجاههم.

¹ علي عباس: إدارة الموارد البشرية الدولية، إثناء للنشر والتوزيع، الشارقة، الإمارات، 2008، ص 117.

² مدحت عبد الرزاق الحجازي: معجم مصطلحات علم النفس، ط1، دار المكتبة العلمية، بيروت، لبنان، 2012، ص 34.

³ محمد الصيرفي: الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي - التحليل على مستوى المنظمات - ، ج 4، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2009، ص 17.

⁴ أحمد يوسف دودين: إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 180.

7- الدراسات السابقة:

إن الدراسات السابقة حول موضوع الرقابة التنظيمية والالتزام التنظيمي كثيرة ومتعددة، لذلك قمنا بعرض بعض الدراسات من محلية وعربية وأجنبية لإبراز مدى أهمية الدراسات السابقة في البحوث ويربطها بالمجال النظري والمجال الميداني.

أ- الدراسات السابقة للرقابة التنظيمية:

1- الدراسات المحلية:

- دراسة مصباح محمد بعنوان " الرقابة على المؤسسات الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي في الجزائر" "الرقابة الإدارية المالية" لنيل شهادة الدكتوراه بمعهد الحقوق والعلوم الإدارية، أجريت سنة 1985 بقسنطينة.

- **مشكلة البحث:** تدور حول الدور الذي تلعبه الرقابة في المؤسسات الاشتراكية ذات الطابع الإقتصادي من الناحية المالية، وهذا يمنع الانحرافات والأخطاء التي يمكن أن تقع فيها وهذا بناء على مجموعة من الآليات والأساليب.

- تحديد المشكلة: تمثلت في:

- ما هو واقع الرقابة على المؤسسات الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي في الجزائر من الناحية الإدارية والمالية؟

- وهناك أسئلة جزئية للموضوع وهي:

- ما هي المؤسسة الاشتراكية في الجزائر؟

- ما هو واقع الرقابة الإدارية في المؤسسة الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي؟

- فروض البحث:

- إن الرقابة الإدارية تلعب دور في المؤسسة الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي.
- **العينة:** لقد اعتمدت الدراسة على السجلات والوثائق المالية والقانونية للمؤسسات الاشتراكية والتقارير بمختلف أنواعها وعلى الموازنات التقديرية والعمومية والمذكرات، والملاحظات الشخصية.
- **المنهج:** اعتمدت الدراسة على المنهج المقارن في تحديد العلاقة بين الرقابة المالية والرقابة الإدارية في المؤسسة الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي.

- نتائج الدراسة:

- إن الرقابة على المؤسسات الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي في الجزائر من النشاطات الإدارية العامة المتمثلة في الدولة.
- إن هذا النوع من الرقابة على المؤسسات الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي له تنظيم قانوني يسهر ويجدد وينظم سيرها.
- دراسة السعيد بلوم بعنوان "أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية" مذكرة لنيل شهادة الماجستير في قسم علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية في جامعة المنتوري قسنطينة.
- **مشكلة البحث:** ارتكزت على الأهمية التي تحظى بها الرقابة في المؤسسات ذات الطابع الاقتصادي من ناحية تقييم أداء عمالها، وذلك يكون بناء على مجموعة من الآليات والأساليب.

- تحديد المشكلة: تمثلت في:

- السؤال المركزي هو:

- هل تساهم أساليب الرقابة بأنواعها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية؟
تتمحور عنه مجموعة من التساؤلات وهي :
- هل تساهم أساليب الرقابة المختلفة إلى التقييم الفعال لأداء المؤسسة الاقتصادية؟
- هل أساليب الرقابة تربط بين التخطيط والأداء الفعال داخل المؤسسة؟
- هل تساهم الرقابة المعنوية التنظيم في المؤسسة على تحقيق النجاح؟

فروض البحث:

- كلما كانت الرقابة فعالة أدى ذلك إلى تقييم جيد لأداء المؤسسة الاقتصادية.
- كلما كان النظام الرقابي في المؤسسة الاقتصادية واضح ودقيق كلما ساهم ذلك في نجاح العملية الرقابية.
- **العينة:** أفراد العينة في هذه الدراسة ينقسمون إلى ثلاث فئات إداريون، عمال، وتقنيون، حيث بلغ العدد الإجمالي للعمال 1386 عامل وتم تطبيق العينة العشوائية تمثلت في 15% واختير منها 209 عامل.
- **المنهج:** اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي باعتباره يتناسب مع معطيات الدراسة.
- **نتائج الدراسة:** توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:
 - للرقابة عملية ديناميكية تتصف بالحركية، فهي من العمليات الإدارية الهامة التي لا يمكن الاستغناء عنها في أي مؤسسة.
 - ضعف العملية الرقابية في المؤسسة "صوناكوم" وهذا ما أثر على استقرارها ومردوديتها الإنتاجية.
 - هناك تحيز شخصي أثناء تطبيق النظام الرقابي في المؤسسة مما تسبب في تدني أداء العامل.
 - ضعف الأساليب والوسائل التي تعتمد عليها العملية الرقابية في تقييم الأداء وأثرها على الإنتاج وتطور الاستقرار العام في المؤسسة.
- **دراسة إيمان محامدية بعنوان " الرقابة التنظيمية والأداء " شهادة الماجستير في قسم علوم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، سنة 2008-2009 وقامت بها بمركب تمييع الغاز الطبيعي.**
- **مشكلة البحث:** ركزت هذه الدراسة على الرقابة التنظيمية وعلاقتها بالأداء، وهذا باعتباره من أهم المؤشرات التي تعبر عن فعالية المؤسسة ومدى تواصلها لتحقيق أهدافها.
- **تحديد المشكلة: تمثلت في:**

- التساؤل المحوري للدراسة في:
 - هل هناك علاقة بين الرقابة التنظيمية والأداء؟
 - انقسمت عنه مجموعة من التساؤلات الفرعية وهي:
 - هل يؤدي الالتزام بالقواعد البيروقراطية إلى زيادة التحكم في العمل؟
 - هل يؤدي تعدد الأدوار التنظيمية إلى زيادة الفعالية؟
 - أي الأنماط الرقابية الأكثر فعالية في زيادة الأداء؟
-
- **فروض البحث:**
 - **الفرضية العامة تمثلت في:**
 - هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة التنظيمية والأداء.
 - أما الفرضيات الجزئية هي :
 - يؤدي الالتزام بالقواعد البيروقراطية إلى زيادة التحكم في العمل.
 - يؤدي تحديد الأدوار التنظيمية إلى زيادة الفعالية.
-
- **العينة:** تم تطبيق هذه الدراسة على قسم الأشغال الذي يضع العملية الإنتاجية يجمع فروعها من إنتاج وصيانة.
 - **المنهج:** اعتمد الدراسة على المنهج الوصفي.
 - **نتائج الدراسة:** توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:
 - الالتزام بالقواعد البيروقراطية يؤدي إلى التحكم في العمل على اعتبار أن وضوح اللوائح التنظيمية وتنفيذ القوانين والانضباط يؤدي لأعمال فعالة.

- العلاقة الإرتباطية بين وضوح القواعد البيروقراطية والأداء، لأن إتباع القواعد المنظمة للعمل، وزيادة الأداء.
- وجود علاقة ترابط جوهري بين السلوك الإيجابي للمشرف وشعور العامل بالرضا.

2- الدراسات العربية:

- دراسة بعنوان "الاتجاهات الحديثة في الرقابة والمراجعة الداخلية" من قبل الدكتور فتحي رزت السوافري أستاذ المحاسبة والمراجعة بكلية التجارة جامعة الإسكندرية 2002.
- مشكلة البحث: إن الرقابة وظيفة دائمة ومستمرة وعملية ذاتية ينبغي القيام بها في كافة مجالات النشاط الإنساني من حيث اعتبارها نظاما لضبط وضمان تحقيق الكفاءة والفعالية في استخدام الموارد المتوفرة.

- تحديد المشكلة: تتمثل في:

- التساؤل المركزي وهو:
- ما هي الاتجاهات الحديثة في الرقابة والمراجعة الداخلية؟
- وهناك أسئلة فرعية وهي:
- ما هي المقومات الأساسية للنظام الرقابة الداخلية؟
- فيما تتمثل ماهية الرقابة الداخلية.
- ما هي طبيعة العلاقة بين المراجعة الخارجية في عملية الرقابة؟
- فروض البحث: تنطلق الدراسات من الفرضيات التالية:
- إن الرقابة الداخلية تتكون من شق إداري والمرتبط بتحقيق أهداف ومفاهيم الكفاءة والفعالية في العمليات الإنتاجية والإدارية.
- إن المراجعة الداخلية تمثل بؤرة النظام الرقابي النظام الرقابي للوحدة الاقتصادية.

- إن المراجعة الداخلية أداة من أدوات الوحدة الاقتصادية لدعم الوظيفة.

- **العينة:** لقد اعتمدت الدراسة على الدليل المحاسبي والوسائل الآلية الإلكترونية للجرد الفعلي للأصول الموازنات التخطيطية، أنظمة، التكاليف المنظورة، التقارير، الجوانب القانونية التنظيمية، الوثائق الداخلية.

- **المنهج:** اعتمدت الدراسة على المنهج المقارن في تحديد العلاقة بين الرقابة الداخلية والمراجعة الخارجية لعملية الرقابة.

- **نتائج الدراسة:**

- الرقابة الداخلية تحافظ على أصول الوحدة الاقتصادية.

- تساهم الرقابة والمراجعة الداخلية في تحقيق الكفاءة والفعالية في العملية الإنتاجية داخل الوحدة الاقتصادية.

- إن الرقابة الداخلية وظيفة دائمة ومستمرة لتحقيق أهداف المؤسسة.

- **دراسة محمد بن حمود غزي بعنوان** فعالية الرقابة على أداء العاملين في المديرية العامة لحرس الحدود" مذكرة لنيل شهادة الماجستير في قسم العلوم الاجتماعية جامعة نايف للعلوم الأمنية سنة 2011.

- **مشكلة البحث:** تبرز مشكلة الدراسة في معرفة فعالية الرقابة على أداء العاملين في المديرية العامة لحرس الحدود والتعرف على أساليب والأدوات المستخدمة فيها ومدى فعاليتها اتجاه أداء العاملين ومعرفة أهم المعوقات التي تواجهها وكذلك معرفة المقترحات المؤدية إلى تطورها والرقى بها إلى المستوى المنشود.

تحديد المشكلة: يتمثل السؤال المركزي في:

ما فعالية الرقابة على أداء العاملين في المديرية العامة لحرس الحدود؟

تساؤلات الدراسة:

- ما مدى تأثير الرقابة على أداء العاملين في المديرية العامة لحرس الحدود بالرياض؟

- ما أساليب وأدوات الرقابة المتبعة لتفعيل أداء العاملين في المديرية العامة لحرس الحدود؟

- ما أهم المعوقات والمشكلات التي تعترض الرقابة على أداء العاملين في المديرية العامة لحرس الحدود.

- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في أداء المبحوثين حول محاور الدراسة وفقا لمتغيراتها الشخصية والوظيفية.

- هذه الدراسة لم تحتوي على الفرضيات لأنها دراسة استطلاعية.

العينة: يتكون مجتمع الدراسة من ضباط وأفراد العاملين في المديرية العامة لحرس الحدود بالرياض البالغ عددهم 2755، وقد بلغ عدد أفراد العينة إلى 686.

المنهج المعتمد: استخدم المنهج الوصفي باعتباره يتناسب مع معطيات الدراسة.

- **أهم النتائج:**

- إن تأثير الرقابة على أداء العاملين في المديرية العامة لحرس الحدود منخفضة لدرجة متوسطة.

- إن الأساليب والأدوات والحضور والتصرفات المستخدمة بدرجة كبيرة للرقابة على أداء العاملين.

- تركيز الرقابة على الأخطاء مقابل الإهمال ورفع مستوى الأداء وضعف الحوافز المقدمة للعاملين المتميزين.

- **دراسة عبد الناصر محمد حمودة 1996 بعنوان:** تحليل مسار العلاقة بين سلوك المشرف على المرؤوسين" اختيار ثلاثة نماذج مقترحة على مجموعة من المنظمات الكويتية لقياس التأثيرات لمتغيرات على الدور ، والمتغيرات حالة عدم التأكد، وعلاقة سلوك المشرف المرتبات على المرؤوسية ممتثلا في الرضا عن العمل، الاستنزاف النفسي، إظهار ترك التنظيم.

وقد سعى الباحث في هذه الدراسة إلى معرفة أفضل النماذج الموضحة لخط سير العلاقات بين السلوك الإشرافي من جانب، ومجموعة المركبات الشخصية من الرضا عن العمل، من جانب آخر في بيئة مختلفة عن البيئات التي اختبرت النتائج الثلاثة الآتية: بعد إدخال المتغيرات الثلاثة لحالة عدم التأكد.

النموذج الأول: إن العلاقات بين السلوك الإشرافي في المركبات الفردية الخاصة إلى المرؤوسين والمتمثلة في رضا عن العمل.

النموذج الثاني: والذي لا يقبل فكرة علاقات بين سلوك المشرف والمترتبات الشخصية للمرؤوسين، وإنما تقف ما بينهما متغيرات أخرى في حالة عدم التأكد، غموض الدور.

النموذج الثالث: والذي لا يفترض على رفض فكرة العلاقة السببية المباشرة فقط، إنما يفرض فكرة النموذج ذوي العلاقة البيئية الواحدة بين سلوك الإشراف، والمترتبات الشخص وإسنادا إلى هذه النماذج الثلاث، وتماشيا مع الهدف العام للدراسة، صاغ الباحث الفرضيات الأربع التالية:

- توجد علاقة ترابط مرادي وجوهري بين السلوك الإيجابي للمشرف ودور المرؤوسين بالوفاء عن العمل.

- لا يمكن للنموذج الأول الخاص بالعلاقة من استيعاب البيانات بشكل مقبول إحصائيا وبالتالي لا يصلح للتغير المترتبات أو التنبؤ بها، بينما يمكن للنموذج الثاني والثالث ذلك.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين كل من النموذجين الثاني والثالث في قدرة على استيعاب البيانات أو التوافق معها.

ب- الدراسات السابقة للالتزام التنظيمي:

1- الدراسات المحلية:

- دراسة سمية جقية سنة 2015 تحت عنوان " العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي " دراسة ميدانية على عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بمدينة الأغواط لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العملي والتنظيم لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية في جامعة محمد خيضر بسكرة.

- مشكلة البحث: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي.

- تحديد المشكلة: وذلك من خلال التساؤلات التالية وهي:

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الشعور بالعدالة والالتزام لدى عينة الدراسة لمتغيرات الجنس؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الشعور بالعدالة لدى عينة الدراسة لمتغير الأقدمية؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الشعور بالعدالة والالتزام لدى عينة الدراسة لمتغير المستوى التعليمي؟
- لا توجد فروق لهذه الدراسة.
- **العينة:** بحيث تكون مجتمع الدراسة من 256 عامل وقد اختارت 125 عامل بطريقة عشوائية نسبة 50.
- **المنهج:** اعتمدت في هذه الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي.
- **نتائج الدراسة:** لقد توصل الباحثة إلى النتائج التالية:
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة لمتغير الجنس لصالح الإناث.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة لمتغير الأقدمية لصالح (1-5 سنوات) في مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية ومن (5-10 سنوات) في مستوى الالتزام التنظيمي.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة لمتغير المستوى التعليمي.
- **دراسة عاشوري ابتسام سنة 2015 تحت عنوان " الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقتها بالثقافة التنظيمية"** دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة) مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل.
- **مشكلة البحث:** سعت هذه الدراسة إلى فهم طبيعة العلاقة بين الالتزام التنظيمي والثقافة التنظيمية في المنظمة.

وهناك أسئلة جزئية وهي:

- ما علاقة الثقافة التنظيمية بتحقيق المسؤولية اتجاه مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري؟

- ما علاقة الثقافة التنظيمية بتحقيق الرغبة في العمل والاستقرار في المؤسسة؟

- العينة: اعتمدت الباحثة على جميع البيانات وعلى المسح الشامل.

- المنهج : استخدمت الباحثة المنهج الوصفي لأنه يتفق مع خصائص الموضوع الدراسة.

- نتائج الدراسة:

- توصل الباحثة إلى عدة نتائج منها:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وتحقيق المسؤولين اتجاه المؤسسة.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والرغبة في العمل والاستقرار بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري.

- دراسة زروقي خولة بعنوان " إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي" دراسة ميدانية لدى ممرضين مستشفى سليمان عميرات بمدينة تقرت لنيل شهادة الماجستير سنة 2015.

- تحديد المشكلة: هدفت الدراسة الحالية إلى البحث في العلاقة بين إدراك العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

لا توجد أسئلة جزئية لهذه الدراسة ولا فروض .

- العينة: كان اختيار العينة بطريقة عشوائية بسيطة بلغ عددها 80 ممرض وممرضة كما تم جمع البيانات بالاعتماد على أداتين لقياس متغيري الدراسة.

- المنهج: تم الاعتماد على المنهج الوصفي.

- نتائج الدراسة: توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن مستوى الالتزام التنظيمي لدى الممرضين في مستشفى سليمان عميرات بتقرت مرتفع.
- إن مستوى العدالة التنظيمية لدى الممرضين في مستشفى سليمان عميرات بتقرت مرتفع.

2- الدراسات العربية:

- دراسة ضيف الله مقبل العربي سنة 2009 بعنوان "أثر العدالة التنظيمية والمتغيرات الشخصية على الالتزام التنظيمي"

- مشكلة البحث: حيث سعت هذه الدراسة على اختبار وأثر العدالة التنظيمية والمتغيرات الشخصية على الالتزام والتنظيمي.

- تحديد المشكلة: ارتكزت على مجموعة من التساؤلات التالية:

- هل يوجد تأثير معنوي للعدالة التنظيمية الإجرائية على أبعاد مختلفة للالتزام التنظيمي الإتجاهي والاستمراري، المعياري؟
- هل يوجد تأثير معنوي للمتغيرات الشخصية (السن والخبرة) على أبعاد مختلفة للالتزام التنظيمي؟
- هل يوجد تأثير معنوي للمتغيرات المستقلة مجتمعة العدالة التنظيمية والمتغيرات الشخصية على المتغير التابع للالتزام التنظيمي؟

- العينة: اعتمدت الدراسة على العينة العشوائية البسيطة قوامها 330 موظف.

- المنهج: وقد استخدم الباحث على المنهج الوصفي.

- نتائج الدراسة: حيث توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج وهي:

- إن الأبعاد المختلفة للعدالة تؤثر بشكل معنوي على الأبعاد المختلفة للالتزام التنظيمي.
- عدالة الإجراءات هي الأكثر أنواع العدالة التنظيمية تأثيرا للالتزام المستمر.

- السن تأخذ المتغيرات الشخصية له ارتباط معنوي وموجب مع الالتزام الاتجاري.
- مدة الخدمة ترتبط ارتباطا عكسيا مع الالتزام الاتجاري حيث أن بقاء الفرد في المنظمة لمدة طويلة يؤثر سلبا بل تكوين الفرد لمشاعر إيجابية اتجاه المنظمة التي يعمل بها.
- دراسة عابد رحيل عيادة الشمري تحت عنوان " ور البيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام والتنظيم " لدى قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية الرياض 2013 لنيل شهادة الماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- مشكلة البحث: تدور حول دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى منسوبي قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية.
- الأسئلة الفرعية وهي:
 - ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى منسوبي قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية؟
 - ما خصائص بيئة العمل الداخلية في قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود؟
 - ما معوقات تحسين بيئة العمل الداخلية اللازمة لتحقيق الالتزام التنظيمي لدى منسوبي قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية؟
 - هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل الداخلية ومستويات الالتزام التنظيمي؟
 - هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية الباحثين حول محاور الدراسة باختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية.
 - لا توجد فروق لهذه الدراسة.
- المنهج: المنهج المعتمد في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي.
- نتائج الدراسة : لقد توصل الباحث إلى النتائج التالية:
 - أهم السلوكيات التي تعبر عن ارتفاع مستويات الالتزام التنظيمي بمتوسط حسابي(3.85) هي:

- إنجاز مهام العمل يوميا، الالتزام بالحضور في موعد الدوام الرسمي واحترام الرؤساء والالتزام بتعليماتهم.
- أهم الخصائص المهمة لبيئة العمل الداخلية بمتوسط حسابي هي :
- العمل بروح الفريق في مواجهة أعباء ومهام حرس الحدود والالتزام العاملين بأنظمة وتعليمات بين الحدود.
- أهم المعوقات التي تحول دون تحسين بيئة العمل الداخلية اللازمة لتحقيق الالتزام التنظيمي بمتوسط حسابي 360.
- يوجد ارتباط طردي قوي بين بيئة العمل الداخلية ومستويات الالتزام التنظيمي.
- لبيئة العمل الداخلية دور في تحقيق الالتزام التنظيمي أي أن بيئة العمل الداخلية تعزز الالتزام التنظيمي بدرجة مرتفعة.
- دراسة ياسر فتحي الهنداوي تحت عنوان " الالتزام التنظيمي وضغوط العمل الإداري لمديري مدارس التعليم الأساسي " جمهورية مصر القاهرة، 2002 لنيل شهادة الماجستير جامعة عين الشمس.
- **مشكلة البحث:** تدور حول إمكانية تفعيل العلاقة بين الالتزام التنظيمي وضغوط العمل الإدارية لدى مديري المدارس الابتدائية، بما يؤدي إلى تعزيز الالتزام التنظيمي من ناحية، وتنشيط ضغوط العمل الايجابية، ومواجهة ضغوط العمل السلبية لديهم من ناحية أخرى.
- **تحديد المشكلة:** تمثلت في مجموعة من الأسئلة الفرعية:
- ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الابتدائية؟
- ما علاقة الالتزام التنظيمي وضغوط العمل الإداري لدي مديري المدارس الابتدائية؟
- هل تختلف درجات الالتزام التنظيمي وضغوط العمل الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية باختلاف متغيرات (الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة الإدارية).
- ما الإجراءات المقترحة لتفعيل العلاقة بين الالتزام التنظيمي وضغوط العمل الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية؟

- **العينة:** كان اختيار الباحث على المجموعة من المدارس الابتدائية بالتحديد لمديري هذه المدارس.

- **المنهج:** اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الارتباطي لدراسة هذه العلاقة.

- **أهم نتائج الدراسة:** لقد توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- العلاقة بين الالتزام التنظيمي وضغوط العمل الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية تختلف باختلاف كل شكل الالتزام التنظيمي المدروس، ونوع ضغوط العمل المقصودة.

- إن الالتزام التنظيمي العام يرتبط طرديا بضغوط العمل الإيجابية لدى مديري المدارس الابتدائية.

- إن الالتزام التنظيمي العام يرتبط ارتباطا عكسيا غير دال إحصائيا بضغوط العمل السلبية لدى المديرين.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري المدارس الابتدائية في درجات ضغوط العمل (الإيجابية والسلبية) طبقا لاختلاف كل من (الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة الإدارية).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري المدارس الابتدائية في درجات الالتزام وضغوط العمل طبقا لاختلاف كل من (الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة الإدارية) بينما وجدت فروق دالة طبقا للجنس وذلك لصالح الذكور.

3- الدراسات الأجنبية:

- **دراسة لمبرت وآخرون:** أو ما ترجمته تأثير المركزية الرسمية على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لموظفي مراكز إصلاح الأحداث: " دراسة استكشافية".

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر المركزية، المشاركة في اتخاذ القرارات واستغلال الوظيفة والرسمية على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لموظفي مراكز الإصلاح في السجن في الولايات المتحدة الأمريكية، ولتحقيق هذا الهدف وزعت استبيانات من أجل جمع البيانات على (272) موظف في السجن وبعد إجراء التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يوجد مستويات منخفضة من المشاركة في اتخاذ القرارات واستغلال الوظيفة لدى موظفي مراكز الإصلاح في سجن الولايات المتحدة الكبير.
- يوجد أثر سالب ذو دلالة إحصائية للمركزية (المشاركة في اتخاذ القرارات واستغلال الوظيفة) على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.
- دراسة براون 2003 بعنوان " مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين " ومدى إدراكهم لطبيعة العلاقة الإشرافية للرؤساء والطبيعة الإشرافية للمهنة".
- والتي هدفت إلى اختيار العلاقة بين مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين وعلاقة العاملين بالرؤساء.
- وقد أجريت هذه الدراسة على عينة مكونة من 361 موظف إداري وتقني يعملون في مؤسسات حكومية بولاية فرجينيا الأمريكية، وقد لخصت الدراسة إلى النتائج التالية:
- وجود علاقة إيجابية بين مستوى الالتزام التنظيمي ومستوى إدراك العاملين لتصرفات رؤسائهم المباشرين.
- دراسة دييلوريا(2011) بعنوان " مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الفدرالية الأمريكية" وقد هدفت إلى:
- معرفة المستويات المختلفة للالتزام لدى العاملين في المكاتب والمؤسسات الحكومية الأمريكية.
- معرفة مدى اختلاف مستوى الالتزام وعلاقته بطبيعة المهنة.
- معرفة مدى تأثير العوامل الديموغرافية على مستوى الالتزام التنظيمي.
- ولقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من 116 موظف وقد تم توزيع الاستبيان على مستويات ذات طبيعة مهنية مختلفة وكانت النتائج كالتالي:
- وجود علاقة بين مستوى الالتزام التنظيمي ناتج عن اختلاف طبيعة المهنة.
- لا يوجد تأثير للجنس على مستوى الالتزام التنظيمي.
- وجود تأثير للمؤهل العلمي، الخبرة في العمل على مستوى الالتزام التنظيمي.

خلاصة:

انطلاقاً مما تم طرحه خلال هذا الفصل الخاص بتقديم الدراسة من تحديد مشكلة البحث للرقابة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، ومن خلال ذلك تم التعرف على أهداف المفاهيم والمصطلحات لموضوع الدراسة إضافة إلى التعرف على أهم الأسباب التي أدت لاختياره وأيضاً أهمية وأهداف الدراسة بالإضافة إلى الدراسات السابقة.

لقد حظي موضوع الرقابة التنظيمية باهتمام الكثير من منظري الإدارة وكذا علماء الاجتماع باعتبارها أحد أبرز وأهم الوظائف الإدارية أي بعد التخطيط والتنظيم والتنفيذ، كما أنها أحد الوظائف الأساسية المحددة لنجاح وتفوق المنظمات. وتهدف إلى التأكد من أن مستوى الأداء والطرق المتبعة في تنفيذ الخطة سيؤديان إلى تحقيق الأهداف المسطرة، أي أن الرقابة تهتم أيضا بالملاحظة والتنفيذ على ضوء الخطة فقد يؤدي ذلك إلى ملاحظات يمكن تعديلها وتصحيحها، وعليه سنحاول في هذا الفصل تقديم الرقابة التنظيمية ومختلف عناصرها من أهمية وأهداف وخصائص بالإضافة إلى أنواعها وأساليبها ومستوياتها، دون أن ننسى المداخل النظرية التي تحدثت عن الرقابة التنظيمية.

1- أهداف الرقابة:

- اكتشاف مستوى القيام بالعمل الإداري بشكل صحيح عن طريق كشف الأخطاء وتصويبها.
- التأكد من أن الخطط تنفذ كما هو محدد من قبل الإدارة.
- وضع الرقابة العليا أمام الانحرافات الموجودة من أجل أخذها بالأهمية الكاملة لتغييرهما إلى الأفضل والأحسن.
- تحديد مواطن الضعف ومعالجتها في أفضل مستوى الذي يحقق الهدف المرجو من هذا التشبع الشديد لمواطن الضعف لا لإحباط الأداء بل من أجل زيادة تفعيلية في العملية الإدارية.
- المحافظة على حقوق العاملين في المؤسسة من أجل إبراز المجتهد إلى الساحة الإدارية.

- القيام بتوجيه أداء الأفراد وتحفيزهم.¹
- ما يحتمل أن تكشف عملية الرقابة عن عناصر وظيفية أسهمت في منع الانحراف أو التقليل من الأخطاء، وهذا يؤدي إلى مكافأة هذه العناصر وتحفيزها معنويات ومادياً.²
- تقوم بمراقبة النشاطات وسير العمل وفق خطته وبرامجه في شكل تكاملي يحدد الانصراف المرجوة والكشف عن الانحرافات وتحديد المسؤوليات الإدارية.

2- أهمية الرقابة التنظيمية:

- تكمن أهمية الرقابة التنظيمية في العديد من النقاط نذكر أهمها:
- عملية ضرورية للتأكد من حسن سير العمل حسبما هو مقرر.
 - تشجيع الرقابة الفعالة للرؤساء على تفويض السلطة.³
 - هي الوظيفة التي تبين نقاط القوة والضعف في العمل، فتقوم على معالجتها وزيادة الاهتمام وتجنب وقوع الأخطاء في المستقبل.
 - تشجيع الكفاءات التي تعمل على تحقيق الأهداف بأقصى كفاءة ممكنة حيث يمكن استخدامها للتأثير على سلوك الأفراد داخل التنظيم.
 - تؤثر وتتأثر بوظائف الإدارات الأخرى كالتخطيط والتنظيم، التوجيه واتخاذ القرارات لأن بغياب الرقابة لا يمكن أن تكون هناك فائدة من الوظائف الإدارية الأخرى.

1

¹ معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد: القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 74.

² محمد علاونة: مرجع سابق، ص 95.

³ نداء محمد الصوص: مدخل إلى علم الإدارة، دار المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص

3- خصائص الرقابة التنظيمية الإدارية:

حتى تتمكن الرقابة التنظيمية أو الإدارية من القيام بمهامها بشكل فاعل يحقق النجاح الذي يكون في المؤسسة لا بد من أن يتوفر في الرقابة خصائص تمتاز بها وهي كالتالي:

- المرونة: وهذا يعني أن تكون وسائل الرقابة الإدارية وخطواتها وأساليبها قابلة للتغيير والتبديل والتطوير حسب ظروف العمل، وما يصدأ من مستجدات في المؤسسة أثناء الممارسة.

- الملائمة: وهذه الخاصية مصممة في نجاح الرقابة الإدارية حيث يشترط أن تتناسب الرقابة مع طبيعة العمل المكلف به من قبل كل مؤسسة والتي تؤدي إلى اختلاف في الخطط والبرامج في ضوء ظروف المؤسسة وأهدافها وتمويلها مثلاً.

- يجب أن يكون نظام الرقابة في المؤسسات الضخمة مناسباً لكي تتم السيطرة على العاملين وعلى الوحدات التي يعملون بها، وفي المؤسسات الصغيرة يكون نظام الرقابة سهل وبسيط بحيث يستوعب صغر المؤسسة ولا يكون زائد عن الحاجة المطلوبة.²

- الوضوح: وهي أن نختار الرقابة الوسائل الواضحة التي تمنع من الوقوع في التناقض أو الازدواجية مع الأجهزة المتشابهة في العمل، وأن تعمل على تحديد هذه الوسائل بشكل يسمح لجميع الأجهزة الخاضعة للرقابة أن تلم بها لأن الهدف هو التوجيه والإرشاد والتصحيح، وليس النظر إل العيوب فقط فيكون بذلك هو جهاز تجسسي وليست جهاز رقابي.

¹ محمد مرسي قايم القريوني، علي خضر مبارك: أساسيات الإدارة الحديثة، دار تسنيم للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 187.

² معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد: مرجع سابق، ص 77.

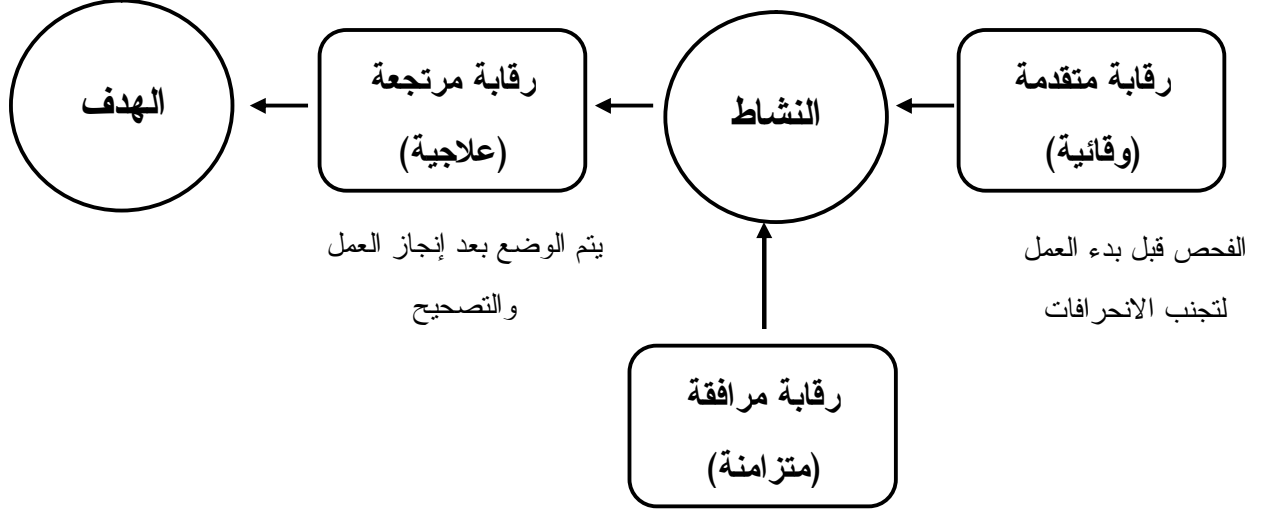
- قلة التكاليف: يجب أن تمتاز الرقابة بأنها قليلة التكاليف وتشكل عبء على موارد المؤسسة، بحيث تكون العوائد أكثر من التكاليف في المؤسسة، إنتاج كثير مع جودة عالية ولكن بالمقابل تكون قليلة التكلفة.
- الدقة: يجب أن يكون الجهاز الرقابي في المؤسسة هو جهاز سريع في تحديد الأخطاء قبل حدوثها لأنه يساعد بشكل سريع على إيجاد الحلول بالشكل المناسب دون أن يكون هناك عوائق تعيق حركة المؤسسة بالشكل الصحيح.
- فعالة: تنطبق هذه الخصيصة على الجهاز الرقابي الذي يكون قائماً بجميع أعماله من اكتشاف الخطأ مع معالجة الخطأ والانحراف إلى الصواب، فيكون الجهاز الرقابي فعالاً يحقق الغاية التي وضع لها.¹

4- أنواع الرقابة:

- أ- من حيث تسلسل النشاط:
 - رقابة متقدمة: يتضمن هذا النوع من الرقابة مجموعة إجراءات تستبد البدء بممارسة النشاط، وهي تهدف إلى تحقيق من أن التوجهات الموضوعية في الخطة صحيحة، والتأكد من أن العمل سيجري وفق المطلوب (مثل فحص المكانة قبل تشغيلها) ويتميز هذا النوع من الرقابة بكونه يسبق الحدث لضمان تلاقي وقوعه وتجنب الأخطاء والانحرافات المحتملة لذلك يطلق عليها أحياناً الرقابة الوقائية أو الرقابة المتقدمة.
 - الرقابة المرافقة: هي رقابة ملازمة أو مترامنة مع النشاط إذا يتم بموجبها مواكبة حدث الأخطاء والانحرافات أو الحالات الإيجابية الإمكانية تأثير كل منها ومعالجتها أولاً بأول.
 - رقابة مرتجعة: تهتم بتصحيح المشاكل والعيوب بعد حدوثها وتسمى أحياناً الرقابة العلاجية، إذ يتم إجرائها بعد اكتشاف الأخطاء أو الانحرافات بهدف المعالجة

¹ معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد: مرجع سابق، ص 78.

والتصحيح، ولا بد من الإشارة إلى أهمية أن تتم معالجة الخطأ أو الانحراف في الوقت المناسب وبالطريقة المناسبة.



معالجة ما يخص أثناء العمل أولاً بأول

الشكل رقم 02: أنواع الرقابة من حيث تسلسلها الزمني

ب- من حيث الاستمرارية:

- **الرقابة المستديمة:** يتميز هذا النوع بالرقابة بكونها تستمر لمدة طويلة نسبياً (تمتد عادة لمدة سنة فأكثر) لذلك تسمى بالرقابة الدائمة مثل: الرقابة على الحسابات الختامية، وتعتمد الرقابة المستديمة في إجراءاتها على عدة أساليب منها: الرقابة الذاتية، الرقابة الجماعية، السياسات والإجراءات والقوانين.

- **الرقابة الدورية:** هي نوع من الرقابة التي تتصف بممارستها دورياً من قبل المدير، أي أنها تكون خلال مدة محددة ومنتظمة (يومية، أسبوعية، شهرية) مثل: إعداد التقارير الشهرية عن نشاطات الأفراد أو الصيانة الدورية للمكائن.

- **الرقابة العرضية:** وهي نوع من الرقابة المؤقتة التي تجري العمل بموجبها أو لفترات محددة أو لمعالجة حالات طارئة، إذ تبرز أهميتها في اكتشاف حالات خلل معينة

أو انحرافات نتيجة استخدام أسلوب التحقق المفاجئ مما يساعد في إيجاد حلول بالوقت المناسب.¹

ج- حسب طبيعتها:

- **الرقابة المباشرة:** يتم ممارسة هذا النوع من الرقابة عن طريق الملاحظة المباشرة أي أن يقوم الرئيس بملاحظة العاملين أثناء عملهم للتعرف على كيفية ممارستهم للأعمال ومعرفة الأخطاء المرتكبة من جانبهم، هذا النوع من الرقابة يمتاز بأنه يؤدي إلى توطيد العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين وانخفاض الأخطاء في العمل لكنه قد يؤدي إلى قتل روح الإبداع والابتكار لدى العاملين لأن الإنسان بطبيعته لا يحب الرقابة المباشرة إضافة إلى أن الرقابة المباشرة تحتاج المزيد من الوقت وبالتالي فهذا النوع لا يصلح في المستويات الإدارية العليا ولا يصلح في المؤسسات كبيرة الحجم.

- **الرقابة غير المباشرة:** تتم الرقابة الغير مباشرة عن طريق التقارير الرقابية التي تدفع للرؤساء عن العمل والعاملين، تحتاج الرقابة الغير مباشرة حتى تكون فعالة ودقيقة إلى توافر عنصري الدقة والسرعة رغم أنه قد يبدوا تواجد العنصرين في آن واحد، فقد يكون تحدي في الدقة على حساب الدقة في الأداء لأن العمل تحت ضغط زمني هو الجمع بينهما من خلال توفر كل من الدقة والسرعة في آن واحد لدى بعض المشرفين الذين يمتازون بإدارتهم السليمة.²

5- مستويات الرقابة:

في منظمات الأعمال وخاصة الكبيرة، تمارس العملية الرقابية من قبل مختلف الإدارات ومستوياتها، وتهدف إلى أحكام العمل والسير اتجاه تحقيق الأهداف، وبشكل عام فإن ممارسة الرقابة من قبل الإدارة العليا على الاتجاه الإستراتيجي الكي للمنظمة

¹ ملاح عبد القادر النعيمي: الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان، الأردن. 2013 ص 162/160

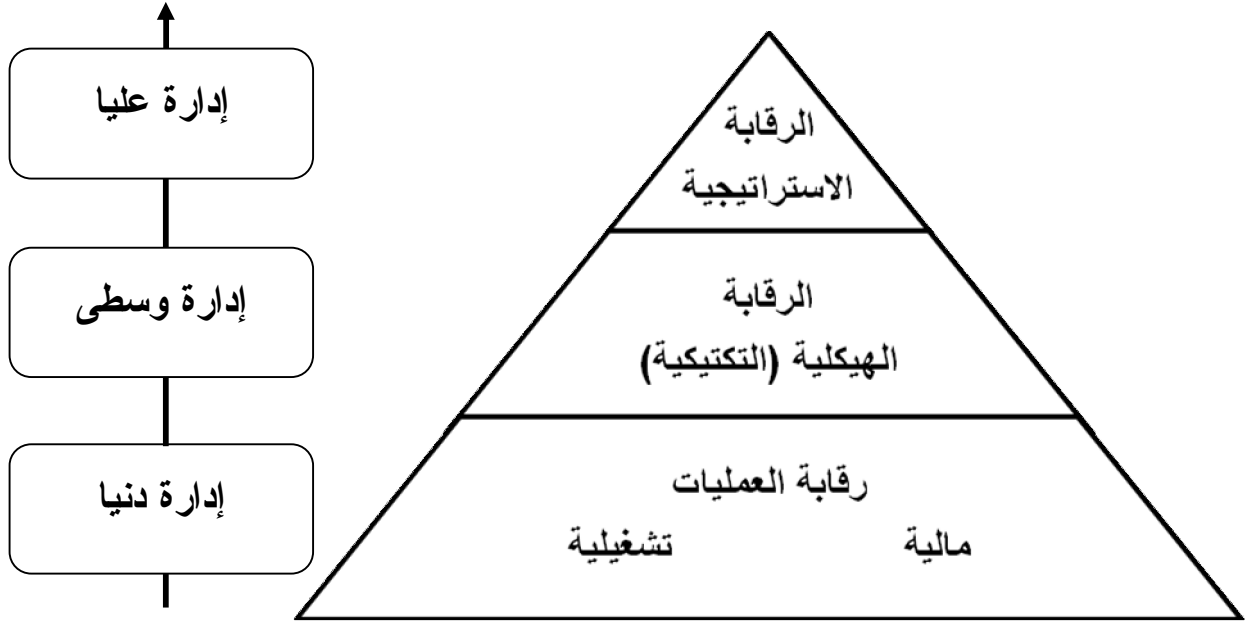
² محمد مرسي القاسم القريوتي، على خضر مبارك: "مرجع سابق 156".

وبشموليته يمكن أن يطلق عليها رقابة إستراتيجية، وفي إطارها يتم التركيز على فاعلية المنظمة بشكلها العام، وكذلك للأعمال والوظائف الرئيسية للتأكد من أن الإستراتيجيات الموضوعة لمختلف المستويات قد حققت أهدافها من خلال عمليات تنفيذ فعالة، أن الرقابة الإستراتيجية تنصب أساسا على طبيعة العلاقة بين المنظمة ومفردات بيئتها الخارجية.

أما المستوى الثاني من الرقابة هو الرقابة الهيكلية ويسمى البعض أيضا الرقابة التكتيكية، وتهتم أساسا بكيفية انجاز مختلف الجوانب المرتبطة بالتخطيط على مستوى الإدارة الوسطى وهذه الرقابة أيضا تهتم بعناصر الهيكل التنظيمي ومهامها للوصول إلى الغايات المراد تحقيقها في إطار توزيع الأدوار والصلاحيات والمسؤوليات.

أما المستوى الثالث: فهي الرقابة العملياتية أو التشغيلية، وهو أكثر تفضيلا يمارس من قبل الإدارات الدنيا والإشرافية وتؤطره فكرة أحكام العملية الرقابية على النشاطات التفصيلية والخطط قصيرة الحد أي التي تنفذ في إطار لا يتجاوز سنة واحدة ولكون الرقابة المالية ذات أهمية كبيرة لمنظمات الأعمال، فإنها تقع ضمن إطار الرقابة المالية ذات أهمية كبيرة لمنظمات الأعمال، فإنها تقع ضمن إطار الرقابة التشغيلية، والرقابة الحالية تتعلق بجوانب الرقابة على الموارد المالية للمنظمة، ولذلك فإن الرقابة بشكل عام تنصب أساسا على تحويل الموارد والمدخلات إلى منتجات بشكل سلع وخدمات بطريقة كفؤة، ويوضح الشكل التالي مستويات الرقابة¹.

¹ طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس: الإدارة الاستراتيجية - منظور منهجي متكامل - ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 466، 467.



الشكل رقم 02: يوضح مستويات الرقابة.

Source : Griffin Ricky W : Management, Houghton Mifflin Company (2002) .

6- أساليب الرقابة التنظيمية:

تتمثل أساليب النظام الرقابي بالأدوات والطرق والوسائل الفنية التي يمكن استخدامها للقيام بالوظيفة الرقابية ونذكر من بين أهم الأساليب:

1- الأساليب التقديرية: تعتبر الميزانية التقديرية من الأدوات التي تستخدم على نطاق واسع لفرض الوسائل الإدارية.

وتعني الميزانية التقديرية تكوين الخطة الخاصة بفترة زمنية مقبلة مع التعبير بالأرقام، والميزانيات التقديرية عبارة عن قوائم للنتائج المتوقعة معبرا عنها بقيم مالية، ميزانيات ونفقات أو معبرا عنها بكميات مثل: الميزانيات التقديرية للعمل المباشر أو الموارد أو الوحدات المباعة أو المنتجة.

أنواع الميزانيات التقديرية:

يوجد هناك أنواع مختلفة للميزانيات التقديرية نذكر منها:

- الميزانيات التقديرية للإيرادات والمصروفات.
- الميزانيات التقديرية للزمن والحيز والمواد المنتجة.
- الميزانيات التقديرية الرأسمالية.
- الميزانيات التقديرية النقدية.
- الأساليب التقليدية:

ومن بين أهم الوسائل والأدوات المستخدمة في هذه الأساليب الرقابية التقليدية نذكر ما

يلي:

- البيانات الإحصائية.
- التقارير والتحليل الخاصة.¹
- 7 النظريات التي تناولت الرقابة التنظيمية:
- أ- النظريات الكلاسيكية:

- الإدارة العلمية: نظر تايلور إلى التنظيمات كنسق مغلق تتسم بالهيكل التنظيمي

الطويل ومستويات إدارية متعددة، وحسبها للوصول إلى التحكم في كل هاته المستويات لا

¹ محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاب الله: الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة للنشر، عمان 1999، ص 181-182.

بد من الرقابة الضيقة والصارمة، والإشراف الدقيق والذي يؤدي إلى الإدارة الأوتوقراطية، حيث لكي تصبح وحدة الأمر ممكنة لا بد من تطبيق نطاق الإشراف وبالتالي يمكن جعل الرقابة والإشراف على أساس رجل بمعنى لكل عامل شخصا معيناً يشرف عليه ويراقبه.

كما أكد تايلور أن للإدارة وحدها المسؤولية عن اتخاذ القرارات حول كيفية إنجاز العمل، وتركز هذه الوظيفة في الجهاز الإداري الذي له السلطة وهي تتناسب من الأعلى إلى الأسفل حسب تدرج المستويات الإدارية في المؤسسة، تاركاً للعامل الطاعة والالتزام بتنفيذ الأوامر والتعليمات التي تصدر من الإدارة العليا دون أي تدخل منه.¹

- النظرية البيروقراطية:

ظهرت النظرية البيروقراطية في بداية القرن العشرين ويعود الفضل في إرساء مبادئ وقواعد هذه النظرية للعالم الألماني ماكس فيبر.

بحيث نظر فيبر إلى التنظيم كمشغلق يتصف بالهيكل التنظيمي طويل متعدد المستويات الإدارية ويتسم بنطاق إشراف ضيق، هذا التنظيم البيروقراطي يتخذ شكلاً هرمياً وتطبيق التنظيم وتطبيق التنظيم للبيروقراطية يكون بعيداً عن الاعتبارات الشخصية والانفعالات العاطفية، حيث يخضع كافة الأفراد والأنشطة والعلاقات والممارسات في التنظيم، القواعد لما تقرره القواعد واللوائح والأحكام التي تحدد هذه الأخيرة حدود السلطة لدى مختلف المشرفين في التنظيم الهرمي، حيث أن هذه القوانين واللوائح التنظيمية تفرض الانضباط المنظم والصارم ولا تترك المبادرة الشخصية أو حرية التصرف.

¹ محمد رسلان الجبوسي: مرجع سبق ذكره، ص 107، 108.

خلاصة القول أن فيير قد ركز على الرقابة المغلقة لتحقيق الفعالية التنظيمية وبلوغ الأهداف من خلال الإجراءات والقواعد التي يقوم عليها التنظيم البيروقراطي كالتخصص في العمل والرقابة والإشراف الصارم.¹

ب- النظريات النيوكلاسيكية:

- **نظرية العلاقات الإنسانية:** لقد ظهرت حركة العلاقات الإنسانية كرد فعل للانتقادات التي وجهت للنظريات النيوكلاسيكية ووجهت اهتمامها إلى العنصر البشري، واعتبرته أهم العناصر، وككائن اجتماعي له حاجات ورغبات يريد إشباعها وتحقيقها كالاعتراف والتقدير واحترام الذات.

لذلك نرى أن حركة العلاقات الإنسانية قامت بوضع عدة نقاط مهمة، والتي تتمحور حول العناصر التالية:

- الرقابة المرنة والإشراف الذاتي، بحيث أنه كلما كان العامل يتمتع بالاستقلالية والحرية في إنجاز عمله كلما أدى ذلك إلى زيادة رضاه.
- إشراك العامل في اتخاذ القرارات وإشباع الحاجات المعنوية والاعتراف بسلطة التنظيم غير الرسمي، وفتح قنوات الاتصال بين الإدارة والمروؤوسين.
- تنمية العلاقات الإنسانية المبنية على التفاهم والالتزام المتبادل بين المشرف ومروؤوسيه.

¹ محمد رسلان الجبوسي: مرجع سبق ذكره، ص 107، 108.

ج- النظريات الحديثة:

- نظرية X, Y : تقول نظرية X لدوغلاس ماجريجور بأن: "الإنسان العادي يتجنب العمل إذا استطاع ذلك، ويفضل الابتعاد عن المسؤولية، ولذلك فإن الإنسان لا يعمل إلا في وجود نظام الرقابة المباشرة والثواب والعقاب".

- أما نظرية Y لبليك موتون: أن الجهد الجسدي والعقلي أمران طبيعيان في الإنسان، وأن القناعة الذاتية عامل مهم، وأن الإنسان يستطيع تحمل المسؤولية، وأن القدرة على الإبداع صفة لدى الكثير من البشر، وأن الطاقات المتوفرة في الحياة الصناعية حالياً لا يستفاد منها إلا بصورة محددة.

وبالتالي فإن الرقابة والعقاب غير ضروريان لحمل الإنسان على العمل ولا بد من إيجاد متساهل من الرقابة حتى تتاح الفرصة لإطلاق طاقات الفرد الكامنة، ويمكن تلخيص ذلك في:

- نظرية × بالإدارة: العامل كسول بطبعه، العامل يكره العمل، ويهرب من تحمل المسؤولية، ولكي يعمل العامل بجد واجتهاد لا بد من: إجباره على العمل، الرقابة المشددة، تحفيزه مادياً.

- نظرية Y: تركز على أن العامل نشيط بطبعه، ويحب العمل كما يحب أن يسعى لتحمل المسؤولية، ولكي يعمل لا بد من: تحميله المسؤولية، العمل في ظل رقابة ذاتية والتحفيز المادي والمعنوي.¹

- النظرية اليابانية:

تعتبر هذه النظرية من أهم النظريات التي ركزت على الرقابة الضمنية الإدارة اليابانية لوليام أوشي وأكدت على الاعتماد على الرقابة الضمنية داخل التنظيمات، ذلك

¹ وهيبه عزارمي: الإدارة الحديثة للمكاتب، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010، ص 36، 37.

لأن الأفراد اليابانيين يقوم بالعمل كأسرة- أسرة العمل- كنظام أسري متكامل بالاعتماد على الرقابة الضمنية استنادا إلى ذكاء الأفراد وهذا يؤدي إلى إدراك الأمور دون الاضطرار إلى وجود رقابة خارجية مسيطرة.

ونجد من أنصار هذا الاتجاه تري وجورج حيث يرون أن الرقابة تركز على ثلاث خطوات رئيسية للقيام بوظيفتها وهي:

وضع معايير ومقاييس للأداء ومقارنتها، تصحيح الفرق بين النتائج الفعلية والخطط الموضوعية.

تعتبر هذه النظرية الأقرب للواقع من النظريات الأخرى فقد حددت وظيفة الرقابة من عدة نواحي وبطرق علمية مدروسة.

خلاصة:

من خلال ما تم عرضه حول مفهوم الرقابة وما تضمنته من عناصر مختلفة، يمكن القول بأنها عملية أساسية في المؤسسة ووظيفة إدارية أساسية لنجاح الخطة المنتهجة، وهي التي تمكننا من المقارنة بين الجزء المنفذ مع ما خطط له، والرقابة تؤدي أيضا إلى تحسين مستوى الأداء وتحقيق الأهداف المسطرة بكفاءة عالية.

لقد حظي موضوع الالتزام التنظيمي باهتمام العديد من المفكرين في حقل الإدارة لما له من علاقة بالمنظمة ودرجة إنجاز العمل فيها، إذ يعبر الالتزام التنظيمي عن اتجاه الفرد نحو منظمة ويشمل الرغبة القوية في البقاء عضواً فيها، والولاء لها وبالتالي تحقيق الأهداف.

وعليه سنحاول في هذا الفصل تقديم الالتزام التنظيمي ومختلف العناصر من أهمية وصور وأنواع، بالإضافة إلى مراحل تطوره والعوامل المؤثرة فيه، دون أن ننسى المداخل النظرية التي تحدثت عنها.

1- أهمية الالتزام التنظيمي:

تكمن أهمية الالتزام التنظيمي في ما يلي:

- يمثل الالتزام التنظيمي نمطا هاما في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها.
- يساعد الالتزام التنظيمي في انخفاض نسبة الغياب والحد من مشكلة التأخر عن الدوام وتحسين الأداء الوظيفي.
- يعتبر الالتزام التنظيمي من العناصر الرئيسية لقياس مدى التوافق بين الأفراد من جهة، وبين المنظمات من جهة أخرى، كما يعتبر عاملا هاما في التنبؤ في فاعلية المنظمة.
- إن الالتزام التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية وخاصة معدل دوران العمل.
- يساعد الالتزام التنظيمي في ترجمة الرغبات والميول والاعتقادات التي تكون داخل الفرد اتجاه منظمته.¹

¹ زروقي خولة: إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير الأكاديمي، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، تقرت، 2015، ص 20.

2- صور الالتزام التنظيمي:

يأخذ الالتزام التنظيمي عدة صور وهي:

- الالتزام وسيلة لتحقيق هدف معين: فالعضوية في المنظمة هي وسيلة لتحقيق أهداف شخصية، حيث لا يستطيع الفرد تحقيقها بمعزل عن المنظمة.
- الالتزام التنظيمي قيمة في حد ذاته: وتتجسد هذه القيمة عندما تصبح أهداف المنظمة وقيمتها هي أهداف أعضائها وقيمتهم بغض النظر عن مصالحهم الذاتية.
- الالتزام التنظيمي هو امتثال لما يتوقعه الآخرون وهذا الالتزام هو نتيجة الضغط.
- الالتزام الاجتماعي فهو الالتزام الذي يمارس على الأعضاء بسبب العادات والتقاليد الاجتماعية التي لها دور مؤثر في الأفراد في إظهار التزامهم نحو المنظمات التي تنتمون إليها.¹

3- أنواع الالتزام التنظيمي:

- **الالتزام العاطفي Affective**: ويشير إلى الارتباط العاطفي بالمنظمة، يتطور هذا الالتزام حينما يشارك العامل في اتخاذ القرارات والعمليات التنظيمية، ويدرك أهمية وقيمة الارتباط بالمنظمة، ويستمد هويته من ارتباطه بالمنظمة، مثلاً يشعر العامل بالالتزام العاطفي حينما يشعر أن المنظمة تعامله بعدالة واحترام وتؤازره وتسانده.

¹ أحمد بونس دودين: إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 182.

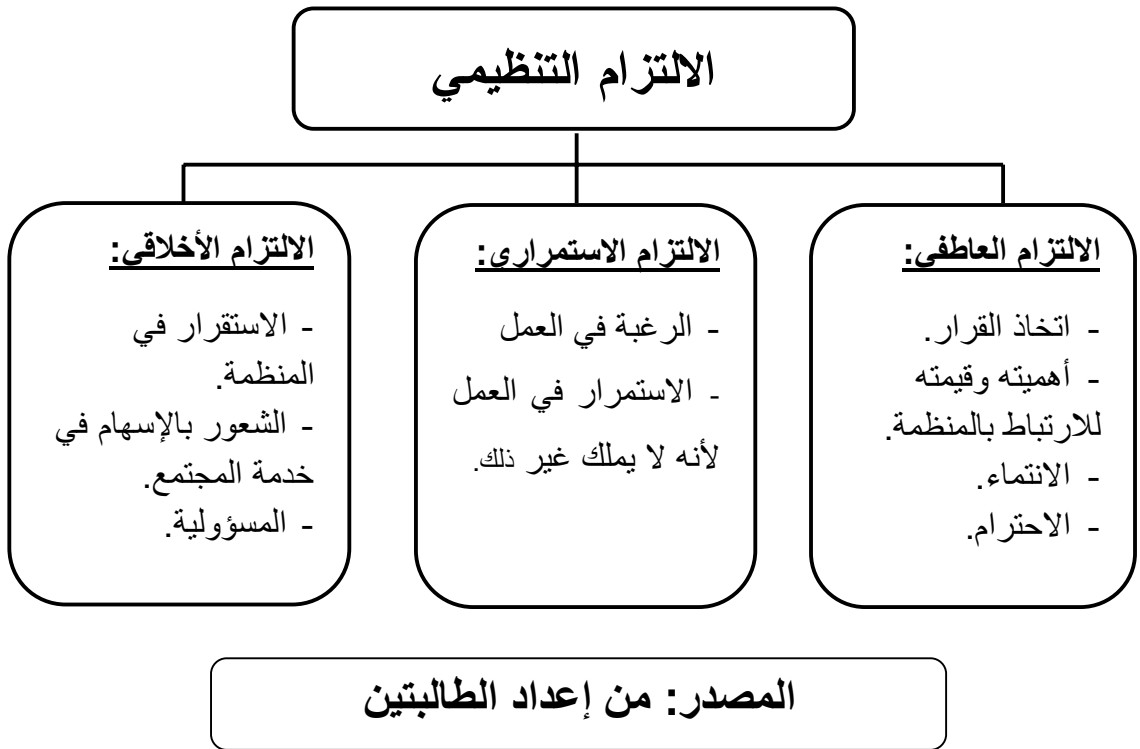
- **الالتزام الاستمراري Continuanace commitment**: يشير إلى رغبة العامل في الاستمرار بالعمل لدى المنظمة وبنشأ حينما يدرك العامل أنه يكون خاسرا وأنه لا توجد فرصة عمل بديلة فيما لو ترك المنظمة، وبالتالي ينبغي أن يستمر في المنظمة.

- **الالتزام الأخلاقي Normative commitment**: ويتطور حينما تنمو داخل العامل وتزرع فيه قيم وتعابير ومعايير المنظمة من خلال التطبيع ويجني الفوائد التي تحته على الشعور بالحاجة التبديلية أو قبول الشروط وبنود العقد النفساني، أي بمعنى أن العامل يشعر بالالتزام اتجاه المنظمة.

وجميع هذه الأبعاد لها تأثيرها على أداء العامل ومدى رغبته في الاستمرار بالعمل، ولكن تأثير "الالتزام العاطفي والالتزام الأخلاقي لها تأثير أكبر من الالتزام الاستمراري". وبصورة عامة يساعد الالتزام على تقليص دوران العمل والتغيب وتحسين الأداء، وتعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية.

ومن بين العوامل المساعدة على تعزيز الانتماء التنظيمي لدى العاملين بناء وتعزيز بيئة العمل، وتنصف بالشعور بالترابط بالجماعة، والتوافق بين قيم العامل والقيم التنظيمية، إضافة إلى الشعور بالإسهام في خدمة المجتمع، متعة العمل، العمل الهام، وفرص الحياة الداخلية، ومما يساعد الالتزام أيضا: العمل نفسه، التحدي، المسؤولية، التغذية الرجعية، ومن العوامل غير التنظيمية: مدى توافر فرص العمل البديلة للفرد بعد قرار اختياره الأولي بالالتحاق بالمنظمة.¹

¹ حسين حريم: إدارة الموارد البشرية (إطار متكامل)، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 392،391.



الشكل رقم 03 : يوضح أنواع الالتزام التنظيمي

4- مراحل الالتزام التنظيمي:

- **مرحلة التجربة:** وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد، لكون الفرد خلالها خاضعا للتدريب والإعداد والتجربة ويكون خلال تلك الفترة اهتمامه منصب على تأمين قبوله في المنظمة ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد،

وخلال هذه الفترة يواجه الفرد عددا من المواقف التي تكون عنده مرحلة التجربة وتهيئته للمرحلة التي تليها، ومن هذه المواقف تحديات العمل، عدم وضوح الدور، وظهور جماعات متلاحمة، إدراك التوقعات والاتجاهات نحو التنظيم.

- **مرحلة العمل والإنجاز:** وتتراوح مدة هذه المرحلة بين العاملين (02) وأربعة أعوام، وخلال هذه الفترة يحاول الفرد تأكيد مفهوم الإنجاز، وأهم ما يميز هذه الفترة الأهمية الشخصية للفرد وتخوفه من العجز، ويتبلور وضوح الولاء للعمل والمنظمة.

- **مرحلة الثقة بالتنظيم:** وتبدأ تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة، وتستمر إلى ما لا نهاية، حيث يزداد ولائه وتنقوى علاقته بالتنظيم، والانتقال إلى مرحلة النضج، وعملية انتقال الفرد بالمنظمة.¹

5- العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي:

- السمات الشخصية للموظف:

تعرف الخصائص الشخصية بأنها المتغيرات المرتبطة بالفرد أي التي تعرف الفرد والتي تتمثل فيما يلي: العمر، الجنس، معتقدات الفرد عن العمل، المستوى التعليمي، الخبرة، الطموح، الحاجة إلى الإنجاز وإلى تحقيق الذات- الشخصية- الاتجاهات والحاجة إلى العلاقات الاجتماعية.

- الخصائص الوظيفية:

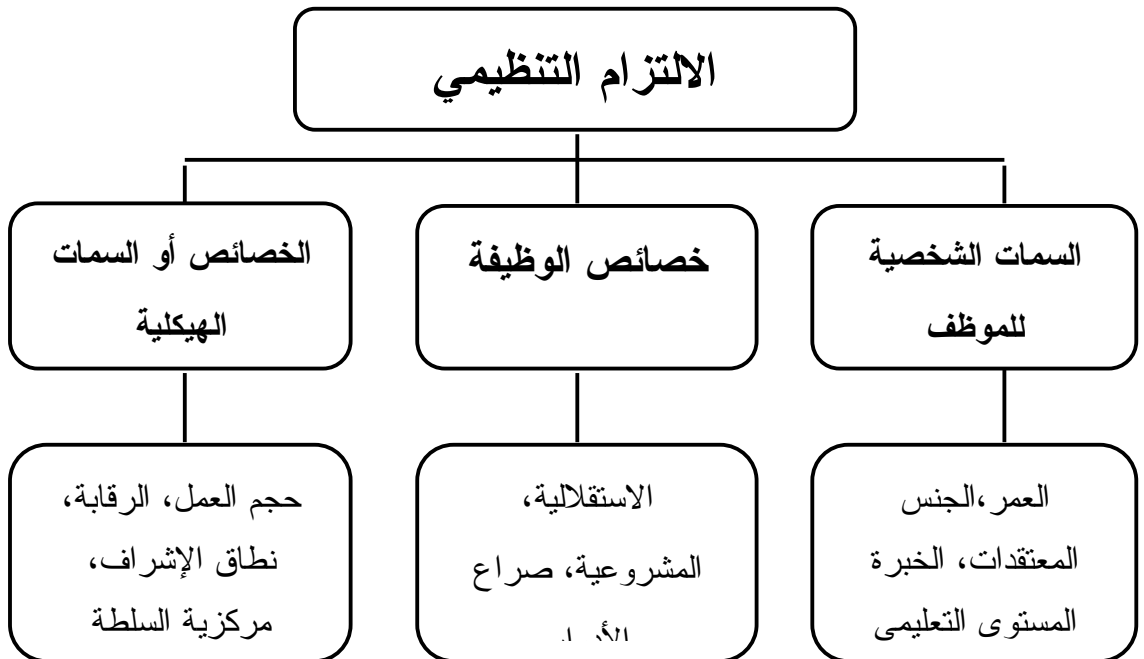
¹ عاشوري ابتسام: الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، رسالة منشورة، الجلفة، 2015، ص 67، 68.

إن المجموعة الثانية من المتغيرات المرتبطة بالالتزام التنظيمي هي تلك المرتبطة بأدوار العاملين بما فيها الاستقلالية، المسؤولية، صراع الأدوار، إضافة إلى الخصائص الوظيفية أو سماتها التي يؤديونها ضمن متطلبات الوظيفة إلى التأثير على التزام العاملين.

- الخصائص أو السمات الهيكلية:

تناولت العديد من الدراسات العلاقة بين الهيكل التنظيمي والالتزام التنظيمي ولقد ركزت على أربعة متغيرات هيكلية وهي: حجم العمل، الرقابة، نطاق الإشراف، مركزية السلطة، كلما ركزت على الأسلوب الذي من خلاله يؤثر الهيكل على الاتجاهات الأخرى مثل الرضا الوظيفي.¹

الشكل 04: يوضح العوامل المؤثرة على الالتزام.



¹ محمد الصيرفي: الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي - التحليل على مستويات المنظمات، ج4، المكتب الجامعي

6- المدخل النظرية للالتزام التنظيمي

يوجد هناك تعدد في المدخل المستخدمة لدراسة الالتزام وتباين الأسس المختلفة التي تقوم عليها المدخل، حيث يمكن حصر هذه المدخل فيما يلي:¹

أ- مدخل الالتزام عند تيزوني: **etzoini**

قام بالتركيز على ثلاث نقاط هي:

1- **الالتزام المعنوي**: وهو يمثل اتجاهها ايجابيا و قويا نحو المنظمة ويقوم على الارتباط بأهداف التنظيم وقيمه وقواعده الداخلية ويأتي التزام الفرد نتيجة لشعوره أن التنظيم سعى لتحقيق أهداف اجتماعية مفيدة وعادة ما تستخدم هنا القوة المعيارية وهي تستخدم المكافآت الرمزية كأساس لدعم التزام الفرد.

2- **الالتزام التراكمي**: وهو يمثل علاقة أقل قوة مع التنظيم ولكنها علاقة تقوم على مبدأ التبادل بين الأعضاء والتنظيم، فالأفراد يصبحون ملتزمين إذ وجدوا أن هناك منافع سوف تعود عليهم من وراء هذا الالتزام.

¹ محمد الصريفي: الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي للتحليل على مستوى المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، ج4، ص2009، ص 21.

3- الالتزام الاضطراري: وهو يمثل اتجاهها سلبيا اتجاه المنظمة وهو ينشأ من المواقف التي يوصف فيها السلوك الفردي دائما بالاضطرار أو بالإكراه والتقييد كما السجن " التنظيم " إلا نتيجة لإجراء اجتماعي فرض على نزلائه ولم يكن نابعا من اختيارهم.

وتستخدم هنا عادة الفترة الالتزامية، أو الاضطرارية لعدم التزام الأفراد.

ب- مداخل الالتزام عند كاتنر **konter**:

1- الالتزام المستمر: ويتمثل في تكريس الأعضاء لجهودهم من أجل بقاء المنظمة وهو يتطلب تضحيات شخصية واستثمارات تتسم بالصعوبة وارتفاع التكلفة بالنسبة للعضو، وعندما يقوم الأفراد بتضحيات هامة من أجل الالتحاق بالمنظمة أو البقاء بها تصبح لديهم الرغبة قوية للحفاظ على حياة هذه المنظمة.¹

2- الالتزام القائم على التماسك: يقوم هذا الالتزام أساسا على خلق العلاقات الاجتماعية وتدعيمها داخل المنظمة بحيث تتولد علاقة قوية بين التنظيم وأفراده وتغري أشخاص من خارج التنظيم بالانضمام إليه لذا تعتمد المنظمات إلى استخدام العديد من الوسائل والأنشطة التي تهدف إلى الربط بين الأفراد والمنظمة.

3- الالتزام الرقابي: يمثل ارتباط الأعضاء بقيم التنظيم وقواعده والذي تشكل أو تصوغ بدورها السلوك في الشكل المرغوب أو الاتجاهات المرغوب فيها ويوجد الالتزام الرقابي عندما يرى العامل أن قيم التنظيم وقواعده تمثل مرشدا هاما للسلوك المرغوب فيه وأنه أي سلوك يتأثر بالقواعد التي تحكم التصرفات أو الأعمال اليومية.

¹ المرجع الصريفي: المرجع السابق، ص26.

ج- التقسيم الأكثر شيوعاً للالتزام التنظيمي:

وهنا يتم التركيز على النقاط التالية:

1- الالتزام السلوكي: وطبقاً لهذا المدخل ينصب التركيز على العملية التي بمقتضاها يتم ربط السلوك السابق للفرد بالمنظمة حيث يرى هذا المدخل أن الالتزام التنظيمي هو نتيجة لعملية التبادل بين الفرد والمنظمة، فيما يتعلق بمساهمات الفرد والحوافز التي يحصل عليها، وفي ظل هذا المدخل يزداد التزام الفرد نحو التنظيم كلما زاد تفضيله لعملية التبادل.

2- الالتزام الاتجاهي (السيكولوجي):

حيث ينظر هذا المدخل إلى الالتزام على أنه عادة ما يكون أكثر نشاطاً وإيجابية نحو المنظمة، وإن هذا الاتجاه يتكون من 3 عناصر أساسية هي:

أ- التطابق مع أهداف التنظيم وقيامه.

ب- ارتباط كبير بأنشطة العمل.

ت- ارتباط وجداني نحو المنظمة.

وهنا لا ينظر للالتزام على أنه محصلة لعملية التبادل النفسي بين الفرد والمنظمة والتي تحكمها رغبات الفرد المادية وحاجته إلى الأمن.

خلاصة:

انطلاقاً مما سبق عرضه حول مفهوم الالتزام التنظيمي فقد برزت الحاجة إلى السلوك الإنساني، إذ يعتبر أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها المنظمات، فهو يعتبر عنصراً مؤثراً في نجاح أو فشل المنظمات، والذي يمثل الحالة الإيجابية غير الملموسة، التي يشعر بها الفرد اتجاه منظمته التي يعمل بها.

بعد التطرق في الفصل الأول إلى المشكلة البحثية وحصرها في مجموعة من الأهداف، التساؤلات، والفروض واستعراض الإطار النظري، وبهذا الصدد سنحاول التوضيح ما تضمنه هذا الفصل من إجراءات منهجية، التي تمكننا من معرفة العلاقة بين المتغير بين الرقابة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وذلك من خلال الاستعانة بأدوات البحث الميداني المتمثلة في مجالات الدراسة والمنهج المتبع والعينة وكيفية اختيارها بالإضافة إلى أدوات أخرى، لجمع المعلومات والبيانات بغرض تحليلها والإجابة عن مختلف التساؤلات المطروحة.

أولاً: مجالات الدراسة:

بعد العرض النظري الذي تم التطرق إليه من خلال الفصل الأول والذي تم فيه عرض مختلف المفاهيم المرتبطة بالرقابة التنظيمية والالتزام التنظيمي تأتي دراستنا التطبيقية هذه كإسقاط للجانب النظري والتي تهدف إلى إبراز العلاقة القائمة بين المتغيرين.

- المجال المكاني:

أجريت الدراسة في جامعة ابن خلدون، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، حيث تقع شرق مدينة تيارت، يحدها:
شمالاً: مديرية جامعة ابن خلدون.
شرقاً: الإقامة الجامعية للبنات (كارمان 01).
غرباً: كلية علوم الطبيعة والحياة.
جنوباً: الإقامة الجامعية بخليفة الجليلي للذكور.

- المجال البشري:

يبلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة لكلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية: 98 موظف داخل الكلية مقسمون على أربع فئات وهي:
- فئة الإداريين يبلغ عددهم 34 موظف.
- فئة موظفوا المكتبة يبلغ عددهم إلى 12 موظف.
- فئة المهنيين يبلغ عددهم إلى 22 مهني.

- فئة الحراس المتقاعدون يبلغ عددهم إلى 30 حارس.

- **المجال الزمني:**

يقصد به الوقت الذي استغرقتة مدة الدراسة الميدانية، حيث انطلقت دراستنا لهذا الموضوع " الرقابة التنظيمية والالتزام التنظيمي". بعد تسليم رخصة التوجيه من قسم العلوم الاجتماعية والتي مرت بثلاث مراحل وهي:

- **المرحلة الأولى:** في تاريخ 21-02-2018 قمنا بزيارة استطلاعية إلى الميدان

بعد تسليم رخصة التوجيه من قسم علم الاجتماع.

- **المرحلة الثانية:** بتاريخ 11 مارس 2018 قمنا بجمع المعلومات والوثائق الهامة

حول المؤسسة وكل ما يخص الكلية من الهيكل التنظيمي وعدد العمال الموجودين داخلها، والتي دامت أسبوع من 11-15 مارس 2018.

- **المرحلة الثالثة:** من 8-12 أبريل 2018 تم توزيع الاستمارات على عينة البحث

وملئها، وصولاً في الأخير إلى استرجاعها.

- **المرحلة الرابعة:** استرجاع 43 استمارة من أصل 49 استمارة.

ثانياً: المنهج المستخدم في الدراسة:

من المهم في أي بحث الاعتماد على منهج معين يسهل للباحث الطريق الذي يسير عليه للوصول إلى نتائج موضوعية، وعليه قمنا بإتباع المنهج الوصفي، والذي لا يقتصر على الوصف فقط، وإنما على التحليل والتفسير للمعلومات وحتى نتأكد من صحة الفرضيات وإثباتها ميدانياً، اعتمدنا على المنهج الوصفي المناسب لموضوع دراستنا حيث يعرف بأنه:

يعرف موريس أنجرس المنهج على أنه: " مجموعة منظمة من العمليات تسعى لبلوغ الهدف"¹ أو هو الطريقة الموضوعية التي يتبعها الباحث في دراسة ظاهرة من الظواهر أو مشكلة من المشاكل قصد تشخيصها أو وصفها وصفاً دقيقاً وتحديد أبعادها بشكل شامل، ويجعل من السهل التعرف عليها.

ثالثاً: أدوات جمع البيانات:

¹ موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبنة للنشر، الجزائر، 2004، ص 197.

وهي التقنيات التي يستخدمها الباحث وتساعده في جمع المعلومات اللازمة حول موضوع الدراسة، وهذه الأدوات تعتبر الركيزة الأساسية في البحوث الاجتماعية ومن أهم هذه الأدوات التي تم استعمالها في موضوع الدراسة ما يلي:

- الملاحظة:

من بين الأدوات الأولى التي يستخدمها الباحث في دراسته هي الملاحظة لأنها تعتبر أحد أهم العناصر الأساسية التي تساعدنا في ملاحظة سلوك الأفراد، حيث تعرف على أنها " وسيلة هامة من وسائل جمع البيانات لذلك تحظى باهتمام الباحثين الاجتماعيين في جمع المعلومات والحقائق من الحقل الاجتماعي الذي يزود الباحثين بالمعلومات، وهي لا تقل أهمية عن المقابلة بشقيها الرسمي وغير الرسمي.¹

- المقابلة :

وسيلة أساسية من وسائل جمع البيانات كالأستبيان والملاحظة والقياسات والوثائق إلا أن المقابلة تنفرد بخاصية أساسية، وهي تلزم المقابل الباحث أن يحتك مباشرة بالمبحوث وعن قرب منه، وبمقتضاه يقترب الباحث الاجتماعي من المبحوث ويسأله أسئلة تدور حول موضوع بحثه شرطاً أن يكون هذا المبحوث من أطراف العينة، وبعد المساءلة أو أثناءها يتم تسجيل الإجابات التي يعطيها المبحوث عن الأسئلة التي يطرحها عليه الباحث.²

وقد تم الاعتماد على المقابلة كأداة مكملة للملاحظة والاستمرارية، وذلك لمعرفة مدى صدق الواقع الذي ندرسه، حيث تمت المقابلة الأولى مع رئيس مصلحة المستخدمين حول موضوع الرقابة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وتم القبول عليه، حيث ساعدتنا على أخذ كل المعلومات المتعلقة بالمؤسسة، وبعد ذلك كانت المقابلة الثانية مع كاتبة الأمين العام،

¹ بلقاسم سلاطينية، حسان الجيلالي: منهجية العلوم الاجتماعية ، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2004، ص309.

² أحمد عياد: مدخل المنهجية، البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر 206 ص 129.

والمقابلة الثالثة كانت مع عدد من الحراس المتقاعدين والعمال المهنيين، وفي الأخير كانت المقابلة مع موظفي المكتبة.

- الاستمارة:

تعرف الاستمارة بأنها نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف ويتم تنفيذ الاستمارة عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل إلى المبحوثين.¹

وتستخدم كذلك لجمع البيانات الميدانية التي تعسر جمعها عن طريق أدوات جمع البيانات الأخرى.

وتحتوي الاستمارة على مجموعة من الأسئلة بحيث تتكون من ثلاث محاور وهي

كالآتي:

المحور الأول: يحتوي على أسئلة البيانات الشخصية والتي عددها 6.

المحور الثاني: أسئلة حول الفرضية الجزئية الأولى والتي عددها 10.

المحور الثالث: أسئلة حول الفرضية الجزئية الثانية والتي عددها 09.

وقد مرت هذه الاستمارة بثلاث مراحل وهي:

المرحلة الأولى:

قمنا بإعداد أسئلة الاستمارة ثم عرضها على المشرف من أجل التصحيح، وبعد الإطلاع عليها تم استرجاعها إلا أنه طلب من عرضها للتحكم.

المرحلة الثانية:

قمنا بتحكيم الاستمارة والتأكد من صدقها وثباتها، وذلك من خلال الاعتماد على مجموعة من الأساتذة المكونة من ثلاثة أعضاء ضمن التخصص.

المرحلة الثالثة:

¹ رشيد زرواتي : تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، الجزائر، ط3 2008، ص 82.

بعد ذلك استرجعنا الاستثمارات مرة أخرى من لجنة التحكيم لعرضها على المشرف، وبعدها قمنا بعرض التعديلات فيها، ثم قمنا بتوزيعها على مجتمع البحث في شكلها النهائي، وصولاً في الأخير إلى إعادتها وتحليلها واستخلاص النتائج بعد ذلك.

رابعاً: أساليب الدراسة:

اعتمدت الدراسة الراهنة في تحليلها للبيانات على أسلوبين أساسيين هما:

الأسلوب الكيفي: يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، كما يهدف إلى الكشف عن

الدلالات والمعاني التي تحملها البيانات المتعلقة بالظاهرة محل البحث.¹

الأسلوب الكمي: هو الأسلوب القائم على محاولة التعليق على المعطيات الكمية

والكيفية، وأبرز علاقاتها عن الظاهرة بلغة الأرقام.²

السجلات والوثائق:

تمثل في بعض الوثائق الخاصة بالمؤسسة والتي تجلت في وثائق تضمنت التعريف

بالمؤسسة، هيكلها التنظيمي.

خامساً: عينة الدراسة ومواصفاتها:

كيفية اختيارها :

لقد طبقت الدراسة الراهنة في جانبها الإمبريقي، على عينة عشوائية طبقية في كلية

العلوم الإنسانية والاجتماعية، وهي طبقية لأن أفراد الدراسة موزعون على فئات وهي:

الموظفون الإداريون، موظفوا المكتبة، العمال المهنيون، الحراس المتقاعدون.

حيث بلغ العدد الكلي لعمال كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية إلى 98 عامل،

وأخذنا نسبة 50% من المجتمع الكلي، وبلغ عدد أفراد العينة إلى 49 عامل.

وتعرف العينة العشوائية الطبقية:

إنها شكل من أشكال العينة العشوائية، تختلف عن العينة البسيطة في أنها تتعامل مع

مجتمع متباين (غير متجانس)، وفي مثل هذه الحالة لا بد من العمل على صياغة متجانس

مجتمع البحث، حتى تكون العينة التي تم اختيارها ممثلة لكل طبقات المجتمع.³

¹ أحمد بن موسى : مناهج البحث الاجتماعي: وكالة المطبوعات، الكويت 1997، ص282.

² إبراهيم البيومي غانم: مناهج البحث العلمي وأصول التحليل في العلوم الاجتماعية، مكتب الشروق الدولية، القاهرة، 2008 ص45.

³ وائل عبد الرحمان الكل، عيسى محمد، البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار حامد، الأردن، 2007، ص43.

$$100/50 \times 98$$

$$X=50\%$$

$$\%100=98$$

$$17=100/50 \times 34 \quad 1- \text{الموظفون الإداريون} :$$

$$6=100/50 \times 12 \quad 2- \text{موظفو المكتبة} :$$

$$11=100/50 \times 22 \quad 3- \text{العمال المهنيون} :$$

$$15=100/50 \times 30 \quad 4- \text{الحراس المتقاعدون}$$

الجدول رقم 1 : يمثل كيفية اختيار العينة:

النسبة المئوية	عينة الدراسة	مجتمع البحث	المستوى الوظيفي
%34.69	17	34	الموظفون الإداريون
%12.24	6	12	موظفوا المكتبة
%30.61	15	22	العمال المهنيون
%22.45	11	30	الحراس المتقاعدين
%100	49	98	المجموع

الجدول رقم "2" : يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

النسبة	التكرار	الجنس
%60.47	26	ذكر
%39.53	17	أنثى
%100	43	المجموع

تشير البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم 2 والمتعلقة بمتغير الجنس لعينة الدراسة إذ نجد أن أغلبية المبحوثين من جنس الذكور وبنسبة 60.47% والتي تمثل 26 فرد، مقارنة بالإناث الذي بلغ عددهم 17 فرد بنسبة 39.53% من مجتمع البحث. من خلال البيانات الموضحة يمكن القول أن التقارب الملحوظ في النسب المئوية بين الذكور والإناث راجع إلى طبيعة العمل الممارس في المؤسسة والذي يقتضي توفر العنصر الذكري على حساب العنصر الأنثوي، وهذا دليل على أن المرأة العاملة في المؤسسة تمارس نشاطات إدارية فقط، ولا يسمح لهن العمل في مجالات تتطلب قدرات بدنية، على اختلاف نسبة الذكور فالأغلبية منهم يعملون في إطار الأمن والأعمال الأخرى التي تتطلب قدرات بدنية والبقاء لأوقات متأخرة في العمل هو ما لاحظناه في الواقع.

الجدول رقم 3: يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغيرات السن:

النسبة المئوية	التكرار	السن
0	0	أقل من 25 سنة
32.56%	14	من 25-30 سنة
39.53%	17	من 31-36 سنة
20.93%	9	من 37 إلى 42 سنة
4.65%	2	43-48 سنة
0	0	49-54 سنة
2.33	1	55 فما فوق
100	43	المجموع

من خلال المعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم "2" المتعلق بمتغير السن الذي يتضح من خلاله أن أكبر نسبة والتي تقدر ب 39.53% تعود للأفراد الذين تتراوح أعمارهم

من [36-31 سنة] بما تمثل 17 فرد، ونسبة 32.56% لمن أعمارهم من [25-30 سنة] بما تمثل 14 فرد، أما نسبة 20.93% لمن أعمارهم [37-42 سنة]، أما من تتراوح أعمارهم من [43 إلى 48 سنة] فنسبتهم قدرت ب 4.65% ومن أعمارهم من 55 فما فوق، فكانت نسبتهم ب 2.33%.

يمكن تغيير هذا الاختلاف إن أن المؤسسة تعتمد في أداء وظائفها على فئة الشباب وهذا ما لاحظناه في ميدان الدراسة، وأيضا ترى بأن السن له دور هام في تشكيل قوة فعالة كما له القدرة على استيعاب الأوامر وتنفيذها بسرعة وبدقة وهذا ما يمكننا لمعرفة الرقابة المستخدمة داخل المؤسسة.

الجدول رقم 4 : يمثل توزيع العينة حسب المستوى التعليمي:

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
20.93%	9	متوسط
25.58%	11	ثانوي
53.49%	23	جامعي
100%	43	المجموع

توضح البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم "3" حسب الذي يوضح عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي بأن معظم المبحوثين بالمؤسسة هم من ذوي المستويات الجامعية بنسبة 53.49% بما يمثل 23 فرد وتليها نسبة المستوى الثانوي 25.58% بما يقابلها 11 فرد و لمن مستواهم متوسط فنسبتهم 20.93% بما يمثل 9 أفراد.

فمن خلال ما تبين من الجدول أعلاه نجد أن عمال وموظفوا كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تحرص على توظيف أصحاب الكفاءات الجامعية المؤهلة علمياً والقادرة على تحمل المسؤولية، بينما نجد المستوى الثانوي والمتوسط بنسبة قليلة وهذا راجع إلى وجود فئات سوسيو مهنية أخرى عدا موظفوا الإدارة وأيضاً من خلال مقابلتنا بعدد من المبحوثين أكدوا وجود مستوى ابتدائي، وهذا ما يخالف تماماً طبيعة العمل، عموماً ما نلاحظ أن المؤسسة تعتمد على الفئة المتعلمة ذات مستوى عالي وهذا ما يساعدنا على معرفة النمط الرقابي المتبع ومدى التزامهم بالقوانين والإجراءات وتحمل المسؤولية اتجاه عملهم.

الجدول "5" يمثل: توزيع عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية.

النسبة	التكرار	الحالة العائلية
39.53%	17	غير متزوج(ة)
53.49%	23	متزوج(ة)
6.98%	3	مطلق(ة)
/	/	أرمل(ة)
100%	43	المجموع

تشير المعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم "5" المتعلقة بمتغير الحالة العائلية للمبحوثين، إذ نرى أن أغليبتهم متزوجين بنسبة 53.49% والتي تمثل 23 فرد من حجم

العينة المختارة، تليها نسبة 39.5% والذي بلغ عددهم 17 فرد غير متزوجين، أما نسبة 6.98% والذي بلغ عددهم 6 أفراد.

من خلال الشواهد الإحصائية الموضحة أعلاه والمتعلقة بالحالة العائلية لموظفي وعمال كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والتي اكتشفناها من خلال الإجابات بأن عدد المتزوجين يمثل نسبة كبيرة وهذا راجع إلى رغبتهم في العمل وأيضا الاستقرار النفسي والعائلي الذي يمثل دور كبير، وكذا الحرص على الإقبال بشكل دائم ومستمر بغية بلوغ أهدافهم وتحقيق حاجاتهم المادية وهذا ما يتفق مع نظرية الحاجات لماسلو والتي أكدت على أن الإنسان يسعى دائما إلى إشباع حاجاته، أما بالنسبة لغير المتزوجين أكدوا أن لديهم الرغبة والدافعية نحو العمل، وهذا راجع إلى عدم ارتباطهم الأسري، بأنهم مسؤولون عن أنفسهم فقط، وأيضا الالتزام والجدية والانضباط أكثر في العمل.

الجدول رقم "6": يمثل توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية:

الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	15	34.88%
من 5-10 سنوات	26	60.47%
11-16 سنة	/	/
17-22 سنة	1	2.32%
من 23 فما فوق	1	2.32%
المجموع	43	100

تبين المعطيات الكمية الواردة في الجدول "6" المتعلق بمتغيرات الأقدمية حيث نجد أن النسبة الأكبر والتي تمثل 60.47% من حجم العينة المختارة أن مدة أقدميتهم تكون من 5-10 سنوات، تليها نسبة 34.88% والتي أقدميتها تكون أقل من 5 سنوات، بينما نجد نسبة 2.32% والتي أقدميتها تكون من 17 إلى 22 سنة وأيضا من 23 سنة فما فوق.

وعليه يمكن القول أن المؤسسة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية لا تعتمد في أنشطتها وأعمالها على متغير الأقدمية بل هناك بعض الأعمال التي تتطلب الكفاءة والمؤهل العلمي بالإضافة إلى أنها تستخدم عدة أساليب رقابية مما تسمح للموظفين والعمال بالبقاء أكثر في مناصب عملهم.

الجدول رقم "7": يمثل توزيع العينة حسب متغير المستوى الوظيفي:

النسبة المئوية	التكرار	المستوى الوظيفي
39.53%	17	موظف إداري
13.95%	6	موظف بالمكتبة
20.93%	9	عامل مهني
25.58%	11	حارس متقاعد

المجموع	43	%100
---------	----	------

من خلال الجدول رقم "6" والمتعلق بعينة الدراسة للمستوى الوظيفي نرى أن أغلبية المبحوثين من موظفوا الإدارة إذ بلغت نسبتهم 39.53% وما يمثل 17 فرد، وهذا وفقا لطبيعة عملهم في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، ثم تليها فئة الحراس المتقاعدون بنسبة 25.58% وتليها أيضا فئة الأعوان المهنيون بنسبة 20.93% ثم موظفوا المكتبة بنسبة 13.95%.

من خلال التطرق إلى البيانات التي تضمنها الجدول الخاص بالمستويات الوظيفية الموجودة داخل كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية تبين لنا من خلال مقابلتنا مع رئيس مصلحة المستخدمين بأنه توجد عدة فئات من بينهم فئة موظفوا الإدارة والذين يمثلون النسبة الأكبر وهذا راجع إلى طبيعة العمل في الكلية والتي تتطلب أصحا الشهادات والتخصص وفي سياق آخر نجد أنه توجد ثلاث فئات أخرى تعتمد عليها الكلية لتسهيل العمل وتقديم خدمات بسرعة وعدم إضافة الوقت بالإضافة إلى تحمل المسؤولية.

خلاصة:

تطرقنا في هذا الفصل إلى أهم قاعدة أساسية ألا وهي الخطوات المنهجية التي اعتمدها في دراستنا هذه التي قمنا بها، بحيث توصلنا إلى جملة من المعلومات والنتائج المتعلقة بالظاهرة المدروسة وذلك من خلال تطبيق عدة أدوات من ملاحظة ومقابلة واستمارة، بالإضافة إلى السجلات والوثائق.

بعد طرح الإجراءات المنهجية للدراسة في الفصل الرابع، وبعد توضيح التقنيات التي ساعدتنا في جمع المعلومات سنحاول في هذا الفصل تحليل وتفسير هذه المعلومات للوصول إلى درجة تحقيق الفرضيات المطروحة وكذلك في ضوء الدراسة.

الجدول "7" يمثل: حرص المسؤول المباشر على حضورك في الوقت المحدد:

النسبة	التكرار	التكرار البدائل
67.44%	29	دائماً
18.60%	8	غالباً
11.63%	5	أحياناً
2.33%	1	نادراً
100%	43	المجموع

تبين المعطيات الواردة في الجدول "7" المتعلق بحرص المسؤول المباشر على الحضور إلى العمل في الوقت المحدد وبالتالي نجد آراء المبحوثين الذين أجابوا ب دائماً بنسبة 67.44% من عينة الدراسة وتليها غالباً ب 18.60% ثم أحياناً بنسبة 11.63، أما نادراً تقدر بنسبة 2.33%.

وهذا راجع إلى أن المسؤول المباشر يحرص دائماً على متابعة وسير العمل والوقوف على أهم نقاط القوة والضعف.

وبالتالي يمكن القول بأن أفراد العينة يواظبون على الحضور في الأوقات المحددة للعمل، وذلك راجع إلى انتمائهم إلى فئة الموظفين سواء بالإدارة أو بالمكتبة (من خلال الملاحظة والمقابلة)، وبالتالي كلما كان المسؤول المباشر حريص ودقيق على حضورهم كلما ازداد تمسكهم بالعمل وانتمائهم للمؤسسة .

الجدول "8" تحرص على تطبيق أوامر المسؤول المباشر.

النسبة	التكرار	التكرار البدائل
%97.07	34	دائما
%13.95	6	غالبا
6.98%	3	أحيانا
%0	0	نادرا
%100	43	المجموع

من خلال الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم "8" المتعلقة بالحرص على تطبيق أوامر المسؤول المباشر.

حيث نجد نسبة 79.07% من أفراد العينة أجابوا بدائما تليها نسبة 13.95% أفادوا بغالبا، بينما نجد أن نسبة 6.98 صرحوا بأحيانا.

ويمكن القول بأن أفراد العينة قد أكدوا أنهم دائما يلتزمون بتطبيق أوامر مسؤولهم المباشر بالعمل، وهذا دليل على رغبتهم في العمل، كما يعتبرون أنفسهم جزء من هذه المؤسسة ولأن أهدافهم تتطابق مع أهداف المنظمة ولاعتبارهم أن الالتزام بتطبيق أوامر مسؤولهم تجنبهم من الوقوع في الأخطاء والمشاكل والسعي إلى كسب ثقته وتقديره ولأن الالتزام بتنفيذ أوامره هو احترام للقانون في حد ذاته ، بينما نجد فئة قليلة جدا أكدوا على عدم تطبيق أوامر المسؤول ذلك راجع إلى عدم الاهتمام واللامبالاة.

الجدول رقم "9" : يبين الزيارات الفجائية للمسؤول المباشر على العمل:

النسبة	التكرار	التكرار البدائل
%34.88	15	انجاز العمل في وقته.
%32.56	14	دقة وإتقان العمل.
%32.56	14	يزيد من التوتر.
%100	43	المجموع.

تبين المعطيات الكمية الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 34.88% من أفراد العينة أكدوا أن الزيارات الفجائية للمسؤول المباشر على العمل تؤثر إيجابيا على أدائهم مما يدفعهم لإنجاز العمل في وقته، ونسبة 32.56% من أفراد العينة أكدوا أنها تدفعهم لتحقيق والإتقان في العمل، في حين نجد أن نسبة 35.56% أكدوا أن الزيارات الفجائية للمسؤول تزيد من توترهم في العمل.

يمكن القول بأن الزيارات الفجائية للمسؤول المباشر لها جور في تحسين أداء العمال لأن أغلبية العمال يحتاجون إلى نوع من الرقابة، وهذه من بين أهم الصفات التي يتميز بها الموظف الجزائري، كما أكدت عليه نظرية العلاقات الإنسانية أن أسلوب الإشراف له دور في التأثير أهدافهم المسطرة، لذا على المسؤول المباشر أن يقوم بالمتابعة أثناء تأديتهم لأعمالهم وملاحظة سير العمل بنفسه مباشرة، لكن بالرغم من هذا أن البعض يجدون هذه الزيارات تزيد من توترهم وعدم انجاز العمل بكل حرية.

الجدول "10": يرى المسؤول المباشر التزامك بالقوانين:

النسبة	التكرار	التكرار البدائل
23.26%	10	مراقبة حضورك
34.88%	15	مراقبة أدائك
37.21%	16	الالتزام بأوقات العمل
4.65%	2	لا يراقبك إطلاقاً
100%	43	المجموع

تبين المعطيات الكمية الموجودة في الجدول أعلاه أن نسبة 37.21 من أفراد العينة أكدوا أن المسؤول المباشر يرى التزامهم بالقوانين من خلال التزامهم بأوقات العمل كما نجد نسبة 34.88% من أفراد العينة أكدوا أن المسؤول يرى التزامهم من خلال مواكبة أدائهم، فنجد أن نسبة 23.26% أكدوا أن المسؤول المباشر لا يراقبهم إطلاقاً على التزامهم بالقوانين.

من خلال الشواهد الموضحة أعلاه يتضح لنا أن المؤسسة تحرص على التزام العمال والموظفين بالقوانين واحترامها من خلال تطبيقها، ومن خلال ملاحظتنا اكتشفنا أن معظم العمال هم ملتزمون بأوقات عملهم، وأن المسؤول المباشر على عملهم يراقب أدائهم بشكل مستمر وأيضاً يحرص على حضورهم في الأوقات المحددة.

الجدول رقم "11": يبين تسامح المسؤول المباشر في حالة ارتكاب الخطأ:

النسبة	التكرار	البدائل		
%32.56	14	نعم		
%67.44	29	%	ك	أكثر حرصا على معرفة خطوات العمل.
		%25.58	11	
		%18.60	8	أكثر التزاما بخطوات العمل المتبعة.
		%23.26	10	أكثر التزاما بتوجيهات المشرف على العمل.
		/	/	أكثر تركيزا في العمل.
		%67.44	29	المجموع
100	43	المجموع		

من خلال الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم "11" المتعلق بتسامح المسؤول المباشر في حالة ارتكاب خطأ.

إذ نجد أن نسبة 67.44% من المبحوثين أكدوا أن المسؤول المباشر لا يتسامح في حالة ارتكاب الخطأ، بينما نجد أن نسبة 32.56% من حجم العينة المختارة أفادوا أن المسؤول المباشر يتسامح معهم في حالة ارتكاب الخطأ. من خلال المعطيات الموضحة أعلاه نجد أن المسؤول المباشر على العمل لا يتسامح مع موظفي وعمال المؤسسة في حالة ارتكاب الأخطاء.

التي يقعون فيها و هذا ما يجعلهم أكثر حرصا على تتبع خطوات العمل و أكثر التزاما بتوجيهاته أثناء تأدية العمل لذلك نجد أن الرقابة و الإشراف الصارم له دور مهم في مدى التزامهم بكل التعليمات و تنفيذها و هذا ما أكدت عليه النظرية البيروقراطية لفيبر في أن الإنضباط المنظم و الصارم له تأثير على أدائهم في حين نجد نسبة متواضعة من المبحوثين يلتزمون بخطوات العمل الموجهة من قبل المسؤول المباشر و هذا ما أكدته ملاحظتنا الميدانية

الجدول رقم "12": يبين البرامج المقترحة من طرف المؤسسة تساهم في زيادة الرغبة في العمل:

النسبة المئوية	التكرار	التكرار البدائل
53.49%	23	نعم
46.51%	20	لا
100%	43	المجموع

من خلال الجدول رقم "12" والذي يمثل البرامج المقترحة من طرف المؤسسة في زيادة الرغبة في العمل تبين أن نسبة 53.49% من مجموع أفراد العينة أكدوا أن البرامج المقترحة تساهم في زيادة الرغبة في العمل، في المقابل نجد أن نسبة 45.51% من المبحوثين أفادوا أن البرامج المقترحة لا تساهم في زيادة رغبتهم في العمل.

حيث يتضح لنا من خلال الشواهد الإحصائية أن البرامج المقترحة من طرف المؤسسة لها دور كبير في زيادة رغبتهم خصوصا إذا كانت البرامج تساهم أكثر في دافعيتهم حول انجاز المهام بكل حرية، وهذا من خلال مقابلتنا مع بعض المبحوثين من موظفي الإدارة وبعض العمال المهنيين بأن أكثر شيء يجعلهم أكثر رغبة في العمل هو الحافز المعنوي لأنه يعتبر دافع ومحفز للالتزام بالتعليمات بالإضافة إلى النشاطات التي تقدمها المؤسسة كالنشاطات الرياضية.

الجدول رقم "13": يبين الشعور بالفخر الانتماء للمؤسسة :

النسبة المئوية	التكرار	التكرار البدائل
%74.42	32	نعم
%25.58	11	لا
%100	43	المجموع

من خلال المعطيات الواردة في الجدول رقم "13" المعلقة بالشعور بالفخر للانتماء لهذه المؤسسة، نجد أن نسبة %74.42 أي ما يشكل 32 فرد من عينة الدراسة، أكدوا فخرهم وانتماءهم للمؤسسة بينما نجد نسبة %25.58 أي 11 فرد من عينة الدراسة أفادوا عدم فخرهم بالانتماء للمؤسسة.

من خلال الشواهد الإحصائية يتضح لنا أن المؤسسة تقوم بالاهتمام بالمتطلبات واحترام الآراء المقترحة من طرف الموظفين والعمال كذلك من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة، من أجل تحقيق الأهداف وهذا ما لاحظناه من خلال الدراسة الميدانية، وأيضا في تقاني وحبهم وتمسكهم بالعمل وهذا نتيجة المعاملة الحسنة التي يتلقونها من الرؤساء وأيضا الظروف الملائمة التي تهيئها لهم المؤسسة.

الجدول رقم "14": نجاح المؤسسة من الواجبات المهنية :

النسبة المئوية	التكرار	التكرار البدائل
%81.40	35	نعم
%18.60	8	لا
%100	43	المجموع.

من خلال قراءتنا للمعطيات الكمية للجدول رقم"14" المتعلقة بنجاح المؤسسة من الواجبات المهنية نجد أن:

نسبة %81.4 والتي تمثل 35 فرد من حجم العينة المختارة، يقرون بأن نجاح المؤسسة من واجباتهم المهنية أما بنسبة %18.60 التي تمثلها 8 أفراد من عينة الدراسة يؤكدون بأن نجاح المؤسسة ليس من واجباتهم المهنية.

وعليه يمكن القول بأن معظم المبحوثين يرون بأن نجاح مؤسستهم من اهتماماتهم الخاصة باعتبارهم ينتمون إليها وهذا راجع إلى أن المؤسسة تقوم باختيار الكفاءات الجيدة التي بدورها تساعد المؤسسة في بلوغ أهدافها وتحقيق نجاحها.

وهذا ما أكده بعض المبحوثين من خلال المقابلة بأن نجاح المؤسسة من نجاحهم ومن واجباتهم المهنية وهذا ما يعكس شعورهم بالرضا والولاء.

الجدول رقم "15": يبين مشاكل المؤسسة من مشاكلك الخاصة:

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات العينة
%39.53	17	نعم
%60.47	26	لا
%100	43	المجموع

من خلال المعطيات الواردة في الجدول رقم "15" المتعلقة بالشعور بمشاكل المؤسسة من مشاكلك الخاصة والذي يبين لنا أن: نسبة 60.47% التي تمثل 26 فرد من عينة الدراسة أقرّوا بأن مشاكل المؤسسة لا تعتبر من مشاكلهم الخاصة بينما نجد نسبة 39.53% التي تمثل 17 فرد من حجم العينة المختارة أفادوا بأن مشاكل المؤسسة من مشاكلهم الخاصة.

وعليه يمكن أن غالبية المبحوثين لا يهتمون بمشاكل المؤسسة ولا يعتبرونها من مشاكلهم وذلك راجع إلى أنها لا توحى اهتماما بمتطلباتهم واحتياجاتهم الخاصة، بينما نجد نسبة قليلة يؤكدون عكس ذلك وهذا من خلال مقابلتنا مع بعض موظفي الإدارة بأن مشاكل المؤسسة يعرفونها أكثر من مشاكلهم الخاصة وهذا دليل على اهتمامهم وولائهم و التزاماتهم نحو المؤسسة.

الجدول رقم "16": يبين وصول المعلومات من المسؤول المباشر ومساهمتها في دفع العامل للالتزام بالعمل:

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات / العينة
90.70%	39	نعم
9.30%	4	لا
100%	43	المجموع

من خلال المعطيات الواردة في الجدول رقم "16" والمتعلقة بوصول المعلومات من المسؤول المباشر ومساهمتها في دفع العامل للعمل.

حيث نجد أن نسبة 90.70% والتي تمثل 39 فرد من حجم العينة المختارة أكدوا أن وصول المعلومات من المسؤول المباشر تساهم في دفعهم للالتزام بالعمل، أما نسبة 9.30% أفادوا أن المعلومات التي تصل من المسؤول المباشر لا تساهم في دفعهم للالتزام بالعمل.

انطلاقاً من المعطيات نجد أن موظفوا أو عمال كلية العلوم أو الإنسانية والاجتماعية، أكدوا على أن كل المعلومات أو أي تعليمات التي تصل من المسؤول المباشر تساهم أكثر في دفعهم للالتزام بالعمل وهذا دليل على تحمل المسؤولية التي توكل إليهم وانجاز المهام في وقتها دون تماطل أو تقصير في الأداء، بينما نجد أن بعض المبحوثين والذين يشكلون نسبة قليلة جداً بأن المعلومات التي تصلهم لا تساهم أبداً في دفعهم للالتزام بأعمالهم داخل المؤسسة وهذا راجع إلى لعدم المبالاة وأيضا لعدم احترام التعليمات التي يتلقونها وهو دليل عدم رضاهم عن المسؤول المباشر.

الجدول "17": يبين الصرامة في تطبيق القوانين تزيد من درجة إتقان العمل:

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات / العينة
69.77%	30	نعم
30.23%	13	لا
100%	43	المجموع

تبين المعطيات الواردة في الجدول رقم "17" المتعلقة بالصرامة في تطبيق القوانين تزيد من درجة الإتقان في العمل، إذ نجد أن نسبة 69.77% والتي تمثل 30 فرد من حجم العينة المختارة والذين أكدوا أن الصرامة في تطبيق القوانين تزيد من درجة إتقان العمل بينما نجد أن نسبة 30.23% أفادوا أن الصرامة في تطبيق القوانين لا تزيد من درجة إتقانهم في العمل.

توضح هذه البيانات مدى تأثير الصرامة في تطبيق القوانين على زيادة زيادة درجات إتقان العمل، وهذا ما أكده معظم المبحوثين على أن الصرامة تجعلهم أكثر التزاما واهتماما، وهذا ما يؤدي إلى زيادة الكفاءة والإتقان الجيد وارتفاع مستوى الأداء لديهم ومواظبتهم أكثر والقيام بالمهام الموكلة لهم بشكل رسمي وقانوني وهذا ما أكدت عليه نظرية الإدارة العلمية، في حين نجد أن البعض منهم صرحوا أن الصرامة في تطبيق القوانين لا تزيد من درجات إتقان العمل بل في عدم الاهتمام واللامبالاة وحتى عدم التقيد بأي أمر والتعليمات الموجهة إليهم وأن هذه القوانين لا تساهم أبدا في التزامهم بالعمل.

الجدول رقم 18: تساعد إجراءات العمل على إنجاز المهام بكل حرية:

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات / العينة
79.07%	34	نعم
20.93%	9	لا
100%	43	المجموع

من خلال الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم 18 والمتعلق بإجراءات العمل التي تساعد على إنجاز المهام بكل حرية، إذ نجد أن نسبة 79.07% والتي تمثل 34 فرد من حجم العينة المختارة أكدوا على أن إجراءات العمل تساعد على إنجاز المهام بكل حرية، بينما نجد أن نسبة 20.93% أفادوا أن إجراءات العمل لا تساعدهم على إنجاز المهام بكل حرية.

من خلال الشواهد الإحصائية الموضحة أعلاه نجد أن إجراءات العمل وتنفيذها يساعد أكثر في إنجاز المهام وذلك من خلال وضوحها إذ يعتبرون أن كل القوانين والإجراءات التي تقترحها المؤسسة تصب في صالحهم وتساعدهم أكثر على تحقيق الأهداف المسطرة، وهذا ما يفسر ارتفاع الروح المعنوية لديهم ورضاهم عن العمل، وبما أكده بعض المبحوثين من خلال المقابلات التي أجريناها على أن كل الإجراءات التي تساعد أكثر في إنجاز مهامهم بكل حرية وذلك لوجود رقابة مرنة مما يسمح لهم بالاستمرار والاستقرار في العمل،

لكن نجد في مقابل أن بعض المبحوثين أكدوا أن إجراءات العمل لا تساعد على إنجاز المهام بكل حرية وذلك راجع إلى ربما لوجود رقابة صارمة و أيضا لوجود صعوبة في تنفيذها.

الجدول رقم "19": يبين الرضا عن النمط الرقابي المطبق داخل المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات / العينة
67.44%	29	نعم
32.56%	14	لا
100%	43	المجموع

من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم "19" والمتعلقة بالرضا عن النمط الرقابي المطبق داخل المؤسسة.

إذ نجد أن نسبة 67.44% من أفراد العينة يؤكدون أنهم راضون عن النمط الرقابي المطبق داخل المؤسسة، بينما نجد أن نسبة 32.56% أفادوا أنهم غير راضون عن النمط الرقابي المطبق داخل المؤسسة.

ومن خلال هذه الشواهد الموضحة أعلاه نجد بأن المؤسسة تتبع نمط رقابي لتوجيه موظفي وعمال المؤسسة، وذلك من أجل تكثيف الجهود ولتحقيق الأهداف، والسعي للتقليل من الانحرافات والأخطاء التي يقعون فيها، كما أن المؤسسة لا تطبق نمط رقابي واحد، وإنما عدة أنواع يتسنى لها متابعة ومراقبة الأداء ومختلف العمليات في وقت واحد، وهذا ما أكده بعض المبحوثين بأنهم راضون عن النمط الرقابي المطبق داخل المؤسسة، في حين نجد عددا منهم غير راضون، وذلك لأن الرقابة عليهم تجعلهم أكثر توترا وانزعاجا، وعليه فإن تحديد النمط الرقابي الذي يطبق داخل المؤسسة له دور مهم وفعال في تقييم أداء العمال.

الجدول رقم "20" : يبين تطبيق التعليمات بصورة صحيحة:

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات العينة
34.88%	15	دفع العمال لتحسين أدائهم
53.49%	23	تنفيذ المهام بالشكل المطلوب.
11.63%	5	اتخاذ الإجراءات الصحيحة للانحرافات.
100%	43	المجموع

تبين المطيات الكمية الواردة في الجدول رقم "20" والمتعلقة بتطبيق التعليمات بصورة صحيحة، إذ نجد أن 53.49% والتي تمثل 23 فرد من أفراد العينة أكدوا أن تطبيق التعليمات بصورة صحيحة يؤدي إلى تنفيذ المهام بالشكل المطلوب، بينما نجد أن نسبة 34.88% من حجم العينة المختارة أفادوا أن تطبيق التعليمات بصورة صحيحة يؤدي إلى دفع العمال لتحسين أدائهم، تليها نسبة 11.63% صرحوا أن تطبيق التعليمات بصورة صحيحة يؤدي إلى تصحيح الانحرافات والأخطاء.

من خلال الشواهد الإحصائية الموضحة أعلاه تبين لنا أن تطبيق التعليمات بالصورة الصحيحة يؤدي إلى دفعهم لتحسين من أدائهم وهذا دليل على أن المؤسسة تضع قوانين وتعليمات في متناول الجميع (أي جميع الفئات السوسيو مهنية)، وهذا ما يسهل عليهم تنفيذها وأيضا تجعلهم يستقرون في عملهم وولائهم أكثر في حين نجد البعض من المبحوثين يرون أن تطبيقها يساعدهم في تصحيح الأخطاء والانحرافات المهنية التي يقعون فيها.

الجدول رقم "21": يبين الأسلوب الرقابي المطبق داخل المؤسسة:

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات / العينة
46.51%	20	صارم
34.88%	15	مرن
18.60%	8	ذاتي
100%	43	المجموع

من خلال البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم "21" المتعلقة بنوع الأسلوب الرقابي المطبق داخل المؤسسة.

وجد أن نسبة 48.51% والتي تمثل 20 فرد من عينة الدراسة، أكدوا أن الأسلوب الرقابي المطبق داخل المؤسسة هو أسلوب صارم، بينما نجد نسبة 34.88% والتي تمثل 15 فرد من عينة الدراسة أفادوا أن الأسلوب الرقابي المطبق هو أسلوب مرن، تليها نسبة 18.60% صرحوا أن الأسلوب الرقابي المطبق هو أسلوب ذاتي.

وعليه يمكن القول أن المؤسسة لا تعتمد على أسلوب واحد، وإنما العديد منها حتى يتسنى لها مراقبة موظفيها وعمالها بشكل صحيح، وأيضا تحاول بذلك مراقبة الأداء وكل العمليات المختلفة التي يقومون بها في كل الأوقات، لذلك نجد بأن الرقابة الصارمة تطبق لتفادي الوقوع في الأخطاء والانحرافات والعمل بجدية في حين نجد أن الرقابة المرنة تساعد أكثر لتفادي الضغوط.

الجدول رقم "22": الاهتمام بطموحات العاملين يساهم في رفع مستوى الفعالية

لديهم:

الاحتمالات	العينة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	41	95.35%	
لا	2	4.65%	
المجموع	43	100%	

تبين المعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم "22" المتعلق بالاهتمام بطموحات العاملين التي تساهم في رفع مستوى الفعالية لديهم.

إذ نجد أن نسبة 95.35% والتي تمثل 41 فرد من حجم العينة المختارة، أكدوا أن المؤسسة تهتم بطموحات العاملين وهذا ما يساهم في رفع مستوى الفعالية لديهم، بينما نجد أن نسبة 4.65% صرحوا أن المؤسسة لا تهتم بطموحاتهم وهذا لا يساهم أبداً في رفع مستوى الفعالية لديهم.

من خلال الشواهد الإحصائية الموضحة أعلاه تبين لنا أن المؤسسة تهتم كثيراً بطموحات العاملين ومتطلباتهم وهذا ما يساهم في رفع مستوى الفعالية لديهم، وهذا تأكيد على أن المؤسسة تقدر وتحترم عمالها وتستمتع لمختلف آرائهم، سواء أكانت في مجال العمل أو خارجه، وتسعى دائماً لتحقيق ما هو أفضل إن كان لصالح المؤسسة أو لموظفيها وهذا دليل على مدى الشعور بالرضا والاعتزاز وزيادة الرغبة أكثر في العمل وهي مؤشرات جيدة لتحقيق الأهداف المبرمجة.

الجدول رقم "23" يبين تقديم المكافآت للعمال:

النسبة	التكرار	الاحتمالات				
		العينة		نعم	لا	
%67.44	29	%	ك			زيادة في الأجر.
		0	0			
		%16.28	7	الترقية.		
		%16.28	7	تقديم خدمات اجتماعية.		
		%35.56	14	المجموع		
100	43	المجموع				

من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم "23" المتعلقة بتقديم المؤسسة مكافآت للعمال، إذ نجد أن نسبة 67.44% والتي تقدر بـ 29 فرد من حجم العينة المختارة أكدوا أن المؤسسة لا تقوم بتقديم مكافآت لهم، بينما نجد أن نسبة 35.56% أفادوا أن المؤسسة تقوم بتقديم مكافآت لهم. بينما نجد أن نسبة 32.56% أفادوا أن المؤسسة تقوم بتقديم مكافآت لهم.

من خلا الشواهد الموضحة أعلاه نجد بأن المؤسسة لا تقوم بتقديم مكافآت أو علاوات أو أي امتيازات وذلك مؤسسة إنتاجية وفي هذه الحالة قد نجد صعوبة في بقاءهم أو استمرارهم في العمل، في حين نجد أن بعض المبحوثين أفادوا أن المؤسسة تقوم بتقديم مكافآت على سبيل المثال ... أو تقديم خدمات اجتماعية من عطل أو نشاطات خاصة كما صرح منهم أنها تقوم ببعثات للعمرة وهذا يعتبر جانب مميز بالنسبة للمؤسسة(من خلال المقابلة).

الجدول رقم "24" : يبين التزام المؤسسة بتطبيق القوانين الذي يزيد من درجة الانضباط:

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات العينة
%88.37	38	نعم
%11.63	5	لا
%100	43	المجموع

من خلال الشواهد الإحصائية للجدول رقم 24 المتعلقة بالالتزام المؤسسة بتطبيق

القوانين والشعور بالانضباط نجد أن نسبة %88.37 التي تمثل 38 فرد من حجم العينة المختارة أكدوا على أن التزام المؤسسة يشعروهم بالانضباط أكثر نحو العمل، بينما نجد أن نسبة %11.63 أفادوا أن التزام المؤسسة بتطبيق القوانين لا يشعروهم بالانضباط في العمل.

مما يعني أن المؤسسة تسعى دائما للالتزام بالقوانين والإجراءات وإيصالها بصورة تسمح لهم بتنفيذها بالشكل المطلوب وهذا يدفعهم أكثر إلى الانضباط والتقيد بالتعليمات من خلال طبيعة القوانين المبرمجة من طرف المؤسسة، وهذا دليل على تحمل المسؤولية والالتزام أكثر بالعمل.

الجدول رقم "25" يبين: العمل الجماعي في المؤسسة:

الاحتمالات	العينة	التكرار	النسبة المئوية
درجة الانضباط		6	13.95%
بذل مجهود عال		7	16.28%
ارتفاع الروح المعنوية		30	69.77%
المجموع		43	100%

من خلال المعطيات الواردة في الجدول رقم 25 المتعلقة بالعمل الجماعي في المؤسسة إذ نجد أن نسبة 69.77% التي تمثل 30 فرد من حجم العينة المختارة تؤكد أن العمل الجماعي يساهم في ارتفاع الروح المعنوية بينما نجد أن نسبة 16.28% أفادوا أن العمل الجماعي يساهم في بذل مجهود عالي بينما نسبة 13.95% من المبحوثين أقرروا أن العمل الجماعي يساهم في درجة الانضباط.

من خلال الشواهد الإحصائية الموضحة نجد أن المؤسسة تهتم بالعمل الجماعي مما يزيد في الأداء لديهم، وأيضا اكتساب سلوكيات واتجاهات جديدة وهذا دليل على أن العلاقة بين الزملاء في العمل تؤدي إلى ارتفاع أكثر للروح المعنوية، بالإضافة إلى بذل مجهود عالي، وعليه يمكن القول بأن العمل الجماعي له دور مهم وفعال في زيادة درجة الانضباط لتحقيق الأهداف المسطرة لديهم.

الجدول رقم "26": يبين تطبيق أوامر المسؤول المباشر وعلاقتها بزيادة الرغبة في

العمل:

المجموع		تطبيق أوامر المسؤول المباشر						السؤال 16 السؤال 08	
		أحيانا		غالبا		دائما			
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
53.49	23	66.67	2	50	3	52.94	18	نعم	زيادة
46.51	20	33.33	1	50	3	47.06	16	لا	الرغبة في العمل
100	43	100	3	100	6	100	34	المجموع	

تفيد المعطيات الواردة في الجدول رقم 26 والمتعلقة بتطبيق أوامر المسؤول المباشر في زيادة الرغبة في العمل.

إذ نجد أن هناك نسب متفاوتة في الإجابة بـ"نعم" على أن تطبيق أوامر المسؤول المباشر لها علاقة كبيرة في زيادة الرغبة في العمل بحيث نجد نسبة 52.94% والتي تمثل 18 فرد من حجم العينة صرحوا بدائما، ونسبة 50% أكدوا بغالبا، بينما نجد نسبة 66.67% منهم صرحوا بأحيانا.

في حين نجد نسب أخرى أيضا في الإجابة بـ"لا" حيث نجد نسبة 47.06% من المبحوثين صرحوا بدائما، بينما نجد نسبة 50% أكدوا على "غالبا" و 33.33% أفادوا بأحيانا.

ومن خلال ماسبق نلاحظ أن تطبيق أوامر المسؤول المباشر لها علاقة كبيرة في زيادة الرغبة في العمل وهذا ما أقره نتائج الجدول أعلاه التي تتناسب مع ما لاحظناه في المؤسسة إذ أن الالتزام بتطبيق أوامر المسؤول المباشر من واجبات وألويات الموظفين

والعمال، باعتبارهم جزء منهم ولأنه أهدافهم تتطابق وأهداف المؤسسة، ذلك من خلال تجسيد مبادئ العمل والتغلب على صعوبات أداء المهام وانجازها بكل حرية، بالإضافة إلى أن الحافز المعنوي والذي يمثل دور فعال في تحسين الأداء من خلال التقدير والرفع من نفسية العامل وإشعاره بالرضا باتجاه عمله وهذا ما يساهم في زيادة رغبته واستقراره في عمله.

الجدول رقم "27" والمتعلق بالأسلوب الرقابي المطبق داخل المؤسسة وعلاقته بدرجة

الانضباط.

المجموع		الأسلوب الرقابي المطبق داخل المؤسسة						السؤال 16 السؤال 08	
		ذاتي		مرن		صارم			
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
86.05	37	%87.5	7	%80	12	%90	18	نعم	بدرجة
%13.95	6	%12.5	1	%20	3	%10	2	لا	الانضباط.
100	43	%100	8	%100	15	%100	20	المجموع	

تفيد المعطيات الواردة في الجدول رقم "27" والمتعلق بالأسلوب الرقابي المطبق داخل المؤسسة وعلاقته بدرجة الانضباط.

نجد أن هناك نسب متفاوتة في الإجابة بنعم على أن الأسلوب الرقابي المطبق له علاقة كبيرة في الانضباط، إذ نجد أن نسبة 90% والتي تمثل 18 فردا من حج العينة المختارة صرحوا بأن الأسلوب الرقابي المطبق هو أسلوب صارم، ونسبة 87.5 أكدوا أن الأسلوب الرقابي المطبق داخل المؤسسة هو أسلوب ذاتي. في حين نجد نسبة 80% أفادوا أن الأسلوب الرقابي هو أسلوب ذاتي.

في حين نجد نسب أخرى متفاوتة في الإجابة بلا، إذ نجد أن نسبة 20% من أفراد عينة الدراسة صرحوا بأن الأسلوب الرقابي المطبق هو أسلوب مرن ونسبة 12.5% منهم أكدوا أن الأسلوب الرقابي المطبق هو أسلوب ذاتي. بينما نجد نسبة 10% منهم صرحوا أن الأسلوب الرقابي المطبق داخل المؤسسة هو أسلوب صارم.

من خلال المعطيات السابقة يتضح لنا أن الأسلوب الرقابي المطبق داخل المؤسسة له علاقة كبيرة في درجة الانضباط، وهذا ما أقرته نتائج الجدول التي تتناسب مع ما لاحظناه في الواقع، إذ نرى أن المؤسسة تتب عدة رقابية في توجيه موظفيها وعمالها وذلك حتى يتسنى لها مراقبة أدائهم وكل السلوكات لكي تضمن عدم الوقوع في الأخطاء أو حدوث مشاكل التي قد تعيق سير العمل داخل المؤسسة، وذلك من خلال تطبيق القوانين والإجراءات والالتزام بها والحرص على تتبع كل الخطوات لإنجازها بكل دقة وحرية، مما يساهم أكثر في بذل الجهود والانضباط والتفكير بالتعليمات المبرمجة وتنفيذها بالشكل المطلوب وهذا دليل على تحمل المسؤولية والالتزام بالعمل، ما أكد عليه كاتش من خلال الالتزام الرقابي الذي يمثل التأثير بالقواعد التي تحكم التصرفات والأعمال اليومية التي تصوغ بدورها السلوك في الشكل المرغوب.

ثانيا: نتائج الدراسة:

من خلال الفصول النظرية السابقة التي عالجت موضوع الرقابة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وما أسفرت عنه النتائج التي يتم عرضها وتحليلها سابقا، لتناقش آلاف نتائج الدراسة في ضوء فروضها وفي أهداف الدراسة.

- تحليل النتائج في ضوء أهداف الدراسة:

التعرف على مدى تطبيق الرقابة ومدى تطبيق الرقابة ومدى الإستفادة منها في الالتزام التنظيمي لدى العمال:

من خلال نتائج الدراسة الميدانية توصلنا إلى أن تطبيق الرقابة هو من أهم الوظائف الإدارية بحيث نجد أن المؤسسة تعتمد على عدة أساليب رقابية، التي لها دور في تحقيق الالتزام ومن بين هذه الأساليب نجد الرقابة الصارمة هي أفضل أسلوب في توجيه الموظفين والعمال وهي من مميزات الموظف الجزائري كما أنها تتناسب مع ما أجاب المبحوثين.

محاولة التعرف على درجة التزام العمال داخل المؤسسة:

من خلال نتائج الدراسة الميدانية اتضح لنا أن موظفوا وعمال كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ملتزمون بكل القوانين والإجراءات التي وضعتها وتنفيذ كل التعليمات الموجه إليهم وهذا ما يتناسب مع إجابات المبحوثين.

محاولة التعرف على أبعاد الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة:

من خلال النتائج المتحصل عليها من الدراسة الميدانية تبين لنا أن أبعاد الالتزام التنظيمي موجودة داخل المؤسسة وذلك من خلال إجاباتهم بأنهم يشعرون بالفخر والانتماء وأيضا بالرغبة والاستمرار من خلال الانضباط وتحمل المسؤولية وهذا ما يتناسب مع إجابات المبحوثين.

محاولة الوصول إلى استنتاجات مبنية على حقائق علمية وموضوعية قادرة على إثبات الصحة من خطأ الفرضية المطروحة.

من خلال النتائج المتحصل عليها من الدراسة الميدانية توصلنا إلى نتائج تعكس ما لحظناه في الواقع، في أن الرقابة التنظيمية تساهم بشكل كبير في تحقيق الالتزام التنظيمي من خلال الاعتماد على مجموعة من المؤشرات التي لها دور في إثبات العلاقة بين المتغيرين وهذا ما أوضحته إجابات المبحوثين.

- نتائج الدراسة في ضوء فروضها:

- نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الأولى:

تؤكد الشواهد الميدانية المتعلقة بالفرضية الجزئية الأولى ما يلي:

نرى أن نسبة 67.44% من مجموع أفراد العينة أقروا بأن المسؤول المباشر يحرص دائما على حضورهم في الوقت المحدد، ونسبة 79.07% من أفراد العينة أكدوا أنهم يحرصون دائما على تطبيق أوامر المسؤول المباشر، ونسبة 34.88% أقروا أن الزيارات الفجائية للمسؤول تساهم أكثر في انجاز العمل في وقته وأيضا إتقانه، ونسبة 37.21% أفادوا أن المسؤول يرى التزامهم بالقوانين من خلال التزامهم بأوقات العمل وأيضا مراقبة الأداء، ونسبة 53.49% أكدوا أن البرامج المقترحة من طرف المؤسسة تساهم في زيادة الرغبة في العمل، ونسبة 74.42% تؤكد بأنهم فخورين لانتمائهم لهذه المؤسسة، ونسبة 81.40% أفادوا أن نجاح المؤسسة يكون من خلال واجباتهم المهنية،

ونسبة 90.70% أقرّوا بأن كل المعلومات التي تصل من المسؤول المباشر تساهم في دفع العمال للالتزام بالعمل.

كما تؤكد نتائج الجدول رقم 26 الذي يربط بين تطبيق أوامر المسؤول المباشر بزيادة الرغبة في العمل، وجود علاقة من خلال تأكيد أفراد العينة على ذلك بنسبة 66.67%.

من خلال ما تقدم يمكن القول أن الفرضية الجزئية الأولى والتي مفادها تساهم عملية الإشراف في استقرار العامل في عمله، قد تثبت صدقها ميدانياً.

- نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الثانية:

بالرجوع إلى البيانات المتعلقة بالفرضية الثانية نجد أن:

نسبة 67.77% من مجموع أفراد عينة البحث يؤكدون على أن الصرامة في تطبيق القوانين تزيد من درجة إتقان العمل، ونسبة 79.07% أفادوا أن الإجراءات تساعدهم أكثر في إنجاز المهام بكل حرية، ونسبة 69.44% أقرّوا أنهم راضون عن النمط الرقابي المطبق داخل المؤسسة، ونسبة 53.49% أفادوا أن تطبيق التعليمات يساهم في تنفيذ المهام بالشكل المطلوب، ونسبة 46.51% أكدوا أن الأسلوب الرقابي المطبق داخل المؤسسة هو أسلوب صارم، ونسبة 95.35% أفادوا أن المؤسسة تهتم بطموحاتهم وهذا ما يساهم أكثر في رفع مستوى الفعالية لديهم، ونسبة 88.37% تؤكد أن التزام 69.77% أفادوا أن العمل الجماعي يساهم أكثر في رفع الروح المعنوية لديهم.

كما تؤكد نتائج الجدول رقم "27" الذي يربط بين الأسلوب الرقابي المطبق داخل المؤسسة بدرجة الانضباط توجد علاقة من خلال تأكيد أفراد العينة على ذلك بنسبة 90%.

من خلال ما تقدم يمكننا القول أن الفرضية الجزئية الثانية والتي مفادها " يساهم الالتزام بالقوانين التنظيمية في زيادة الانضباط في العمل" قد تثبت صدقها ميدانياً.

مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

بناء على الدراسات السابقة التي اعتمدها في بحثنا ومن خلال النتائج المتوصل إليها يتضح لنا أنه لا توجد هناك تقاطع تقاطع بينهما فمعظم الدراسات التي تناولت متغيرات موضوعنا وعلاقتها بمتغيرات أخرى تقر بوجود علاقة بين مفهومي الدراسة.

كما نجد أن دراستنا الراهنة تقر بوجود علاقة بين الرقابة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

1- بالنسبة لدراسة "إيمان محامدية": توصلت إلى أن الالتزام بالقواعد يؤدي إلى التحكم في العمل، وتنفيذ القوانين والانضباط يؤدي إلى أعمال فعالة، وهو ما توصلت إليه دراستنا الحالية التي تقر بأن الالتزام بالقوانين يزيد من درجة الانضباط.

2- بالنسبة لدراسة "عايد رحيل" " عياجة الشمري": فتشترك مع دراستنا الحالية في أن إنجاز المهام والالتزام بالحضور في موعد الدوام الرسمي واحترام الرؤساء والالتزام بتعليماته، وهذا ما تطابق مع نتائج دراستنا في أن إجراءات العمل تساهم بشكل كبير في إنجاز المهام والالتزام بالتعليمات.

3- أما بالنسبة لدراسة "محمد بن حمود الغازي": ودراسة "مقبل ضيف الله مقبل العربي" ودراسة "عبد الناصر محمد حمودة": فقد اختلفت دراساتهم مع دراستنا الحالية في بعض النقاط أهمها:

حجم العينة والخصائص الجغرافية والاجتماعية، وكذا الاختلاف في الأدوات المعتمدة لجمع البيانات بالرغم من تشابهها في المنهج المستخدم.

مع العلم أننا لم نتوصل إلى دراسة سابقة تناولت موضوع دراستنا .

- مناقشة الفرضية العامة:

بما أن الفرضية الجزئية الأولى والتي مفادها " تساهم عملية الإشراف في استقرار العامل في عمله"، والفرضية الجزئية الثانية والتي مفادها يساهم الالتزام بالقواعد التنظيمية في زيادة الانضباط في العمل، قد ثبت صدقها ميدانياً، وعليه يمكن القول بأن الفرضية العامة والتي مفادها توجد علاقة بين الرقابة التنظيمية والالتزام التنظيمي " قد تحققت وثبت صدقها ميدانياً.

خاتمة :

إن واقع المؤسسة هو واقع اجتماعي قبل ان يكون واقع تقني أو واقع اقتصادي إذ تعتبر العمليات الاجتماعية من أهم الظواهر الناتجة عن تفاعل العاملين داخل المؤسسة وذلك بالإيمان بقيمتهم وما يقومون من انجازات وغيرها فقد اتضح من خلال دراستنا النظرية والميدانية أن هناك عدة عوامل تتحكم في تسيير الأداء داخل المؤسسة بالإضافة إلى مجموعة القوانين والإجراءات التي تؤدي إلى بروز هذه العمليات مما سمح بتقييمها بطريقة إيجابية والتقليل من سلبياتها باعتبار أن المؤسسة يعتمد على توزيع المهام بطريقة واضحة وممارسة الأنشطة بفعالية التي قد تساعدهم على تحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة .

وعليه أن محاولتنا لدراسة موضوع الرقابة التنظيمية والالتزام التنظيمي لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة ابن خلدون - تيارت - إذ نجد أن الوظيفة الرقابية والتي تعتبر من أهم أبرز الوظائف الإدارية والركيزة الأساسية للوصول إلى الأهداف المنوطة بها وكومها المسؤولة عن المتابعة والإشراف على أهم مورد ألا وهو المورد البشري الذي باستطاعته أن يحقق أعلى المستويات الفعالية، وهذا ما دفع بنا إلى إعطاء أهمية بالغة للرقابة من أجل تحقيق الالتزام التنظيمي لدى ووظفي وعمال الكلية من خلال تحمل المسؤولية اتجاه مؤسستهم، وضمان البقاء فيها.

إذ توصلت الدراسة الراهنة إلى مجموعة من النتائج منها:

- أن الإشراف يساهم بدرجة كبيرة في استقرار واستمرار العامل وذلك بالالتزام بالقوانين والحرص على تطبيق أوامر المسؤول المباشر، من خلال إنجاز العمل في وقته والالتزام بتوجيهاته لمعرفة أهم الخطوات المتبعة والتي تزيد من درجة الإتقان والانضباط أكثر في تنفيذ المهام بالشكل المطلوب لتحسين أدائهم، وذلك باتباع أسلوب رقابي صارم

ومرن، وذاتي في بعض الأحيان، مع الأخذ بعين الاعتبار أن العمل الجماعي يساهم بدرجة كبيرة في بذل المجهود وارتفاع الروح المعنوية لديهم، وهذا ما يزيد من الشعور بالرضا والرغبة في العمل والولاء.

- كما أثبتت الدراسة الراهنة وجود علاقة بين عملية الإشراف والاستقرار في العمل، وأيضا الالتزام بالقواعد التنظيمية في زيادة الانضباط ، وعليه يمكن القول بأن هناك ارتباطا وثيقا بين الرقابة التنظيمية والالتزام التنظيمي في كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية.

قائمة المراجع:

1. ابراهيم البيومي غانم: مناهج البحث العلمي وأصول التحليل في العلوم الاجتماعية، مكتب الشروق الدولية، القاهرة، 2008.
2. ابن منظور أبو الفضل، جمال الدين محمد بن مكرم: لسان العرب، ط1، دار صادر، بيروت، لبنان، 2005.
3. أحمد بن موسى : مناهج البحث الاجتماعي: وكالة المطبوعات، الكويت 1997.
4. أحمد بونس دودين: إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
5. أحمد عياد: مدخل المنهجية، البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر 2006.
6. أحمد يوسف دودين: إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
7. بلقاسم سلاطينية، حسان الجليلي: منهجية العلوم الاجتماعية ، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2004.
8. حسين حريم: إدارة الموارد البشرية (إطار متكامل)، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، 2012.
9. رشيد زرواتي : تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، الجزائر، ط3 2008.
10. زاهد محمد ديرري: الرقابة الإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2011.
11. صلاح عبد القادر النعيمي: الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان، الأردن.
12. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس: الإدارة الاستراتيجية - منظور منهجي متكامل - ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
13. عبد الباربي درة، محفوظ جودة: الأساسيات في الإدارة العامة، دار وائل للنشر، عمان، ط2، 2012.

14. علي عباس: إدارة الموارد البشرية الدولية، إثراء للنشر والتوزيع، الشارقة، الإمارات، 2008.
15. فاتن عوض الغزو: القيادة والإشراف الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
16. محمد الصيرفي: الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي للتحليل على مستوى المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، ج4، ص2009.
17. محمد الصيرفي: الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي - التحليل على مستوى المنظمات - ، ج 4، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2009.
18. محمد رسلان الجيوسي، جميلة جاب الله: الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة للنشر، عمان 1999، ص 181-182.
19. محمد محمود مصطفى: الرقابة الإدارية، دار البداية للنشر، عمان، 2012.
20. محمد مرسي قايم القريوني، علي خضر مبارك: أساسيات الإدارة الحديثة، دار تسنيم للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
21. مدحت عبد الرزاق الحجازي: معجم مصطلحات علم النفس، ط1، دار المكتبة العلمية، بيروت، لبنان، 2012.
22. معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد: القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
23. موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبه للنشر، الجزائر، 1997.
24. نداء محمد الصوص: مدخل إلى علم الإدارة، دار المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
25. وائل عبد الرحمان الكل، عيسى محمد: البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار حامد، الأردن، 2007.
26. وهيبة عزارمي: الإدارة الحديثة للمكتبات، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010.

الرسائل الجامعية:

1. زروقي خولة: إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر الأكاديمي، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، تقرت، 2015.
2. عاشوري ابتسام: الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، رسالة منشورة، الجلفة، 2015.

قائمة المحكمين:

الرقم	اسم المحكم	الجامعة	التخصص
01	ياحي عبد المالك	جامعة ابن خلدون -	تنمية و تسيير الموارد البشرية
02	هيشور محمد الأمين		تنمية و تسيير الموارد البشرية
03	خريش زهير	تيارت -	تنمية و تسيير الموارد البشرية