

جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية



مذكرة ماستر

علوم اجتماعية
شعبة علم الاجتماع
تخصص علم الاجتماع تنظيم و عمل
رقم: أدخل رقم تسلسل المذكرة

إعداد الطالب :
كريم قوراري

يوم: [Click here to enter a date.](#)

واقع الرقابة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية

(دراسة ميدانية مطبقة على عينة من عمال مؤسسة مطاحن البركة بمدينة زربية الوادي
ولاية بسكرة)

لجنة المناقشة:

مقرر	جامعة محمد خيضر بسكرة	أ.مح أ	بوبرك عصمان
الصفة	الجامعة	الرتبة	العضو 2
الصفة	الجامعة	الرتبة	العضو 3

السنة الجامعية : 2021/2020

جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية



مذكرة ماستر

علوم اجتماعية
شعبة علم الاجتماع
تخصص علم الاجتماع تنظيم و عمل
رقم: أدخل رقم تسلسل المذكرة

إعداد الطالب :
كريم قوراري

يوم: [Click here to enter a date.](#)

واقع الرقابة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية

(دراسة ميدانية مطبقة على عينة من عمال مؤسسة مطاحن البركة بمدينة زربية الوادي
ولاية بسكرة)

لجنة المناقشة:

مقرر	جامعة محمد خيضر بسكرة	أ.مح أ	بوبرك عصمان
الصفة	الجامعة	الرتبة	العضو 2
الصفة	الجامعة	الرتبة	العضو 3

السنة الجامعية : 2021/2020



سُبْحَانَكَ يَا رَبِّ الْعَالَمِينَ وَالْحَمْدُ لَكَ يَا رَبِّ الْعَالَمِينَ

الحمد لله حمدا كثيرا مبارك فيه و صلى الله و سلم على اشرف عباده و خلقه محمد عليه
افضل الصلاة و ازكى التسليم

أتقدم بالشكر للدكتور بويكر عصمان المشرف على هذا العمل

على توجيهاته و مسانده لي

أتقدم بالشكر أيضا لاساتذة علم الاجتماع

و أتقدم بالشكر أيضا للزملاء و الزميلات الذي لم يخلوا علينا بالمساعدة

و أتوجه بالشكر أيضا الى الأصدقاء عز الدين غول . شافعي منسول . هشام خذاري .

اشرف قوراري . و الأخت و الزميلة هاجر تلول

أشياء أشياء

نحمدك ربى حمد ايليق بجلال وجهك و عظيم سلطانك انه لا يسعنا في هذا المقام الا

ان نهدى ثمرة جهدنا الى من قال فيهما الله و بالوالدين احسانا

الى اول شعاع نور اضاء لي درب حياتي الى اغلى دموع سالت من
اجلي الى التى وقعت عليها اول نظرة في حياتي الى التى لم اجد كلمة في
توفيتها سوى كلمة امي

الى ابي الغالي الذي رباني على الفضيلة و الاخلاق و شملني بالعطف
والحنان و كان لي درع الأمان احتمي به و الذي تحمل عبء الحياة من
اجلي القلب الكبير امي

و الى اخوتي و اخواتي الذين اذا ذاقت عليا الدنيا وسعتني قلوبهم .

ملخص الدراسة :

تضمنت هذه الدراسة موضوع الرقابة التنظيمية داخل المؤسسة الاقتصادية في مؤسسة مطاحن البركة بمدينة زربية الوادي ولاية بسكرة وتم تطبيق هذه الدراسة على مجموعة من العمال من هذه المؤسسة بلغ عددهم 100 حالة وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية و تم استخدام المنهج الوصفي لتطبيق هذه الدراسة عن طريق الاستبيانات كأداة رئيسية لجمع البيانات من مجتمع الدراسة بحيث تم توزيع استبيان مقسم إلى بعدين (بعد التقييم + بعد المتابعة) حيث تكوّن استبيان بعد التقييم من 8 عبارات و استبيان المتابعة من 9 عبارات . وتوصلت هذه الدراسة إلى نتائج و أجوبة لفرضيات الدراسة بحيث كان مضمون التقييم دور في المؤسسة الاقتصادية .

ويمكن قبول الفرضية الثانية للمتابعة دور في المؤسسة الاقتصادية وعليه تم قبول الفرضية العامة للرقابة التنظيمية دور في المؤسسة الاقتصادية.

الكلمات المفتاحية هي :

الرقابة التنظيمية .

المؤسسة الاقتصادية .

Résumé de l'étude;

Cette étude a fait l'objet d'une surveillance réglementaire le thème de la promotion organisationnelle au sein de l'institution économique de la Baraka, Corporation dans la ville de Zeribat El-Wadi, état de Biskra Cette étude a été appliquée à un groupe de 100 travailleurs de cette institution, qui ont été sélectionnés au hasard.

Le style descriptif a été utilisé au moyen de questionnaires comme un outil important de collecte de données auprès de la communauté d'étude, de sorte qu'un questionnaire a été distribué à (Après l'évaluation + après le suivi) où le questionnaire après évaluation se compose de 8 mots et le questionnaire de suivi de et de. L'étude a conclu que l'hypothèse de l'étude était telle que le contenu de l'évaluation jouait un rôle dans l'institution économique.

*La deuxième hypothèse de suivi pourrait être acceptée comme un rôle dans l'institution économique.

*-L'hypothèse générale de la surveillance réglementaire a donc été acceptée comme un rôle dans l'institution économique.

***Les mots clés sont :**

_surveillance réglementaire _l'institution économique.

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر و عرفان
	اهداء
	ملخص الدراسة باللغة العربية
	ملخص الدراسة باللغة الاجنبية
	قائمة الجداول
	الملاحق
2	مقدمة
الفصل الأول : الاطار العام للدراسة	
4	(1) اشكالية الدراسة
5	(2) الفرضيات
5	(3) الدراسات السابقة
10	(4) أسباب الدراسة
11	(5) أهمية الدراسة
11	(6) اهداف الدراسة
11	(7) تحديد المفاهيم
الجانب النظري	
الفصل الثاني : الرقابة التنظيمية	
15	تمهيد
15	(1) مفهوم الرقابة التنظيمية
16	(2) مراحل الرقابة التنظيمية
17	(3) أنواع الرقابة التنظيمية
19	(4) خصائص الرقابة التنظيمية
22	(5) أهمية الرقابة التنظيمية
22	(6) مجالات الرقابة التنظيمية
25	(7) اهداف الرقابة التنظيمية
26	(8) مزايا وعيوب الرقابة التنظيمية

28	ملخص الفصل
الفصل الثالث : الالتزام التنظيمي	
30	تمهيد
30	(1) مفهوم الالتزام التنظيمي
31	(2) نظريات ومداخل الالتزام التنظيمي وتطبيقاته المدرسية
35	(3) مراحل تطور الالتزام التنظيمي
36	(4) ابعاد الالتزام التنظيمي
36	(5) العوامل المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي
39	(6) خصائص الالتزام التنظيمي
40	(7) طرق قياس الالتزام التنظيمي
42	(8) أهمية الالتزام التنظيمي
43	(9) اهداف الالتزام التنظيمي
44	ملخص الفصل
الفصل الرابع: المؤسسة الاقتصادية	
46	تمهيد
46	(1) مفهوم المؤسسة الاقتصادية
47	(2) نشأة المؤسسة الاقتصادية و تطورها التاريخي
49	(3) النظريات المفسرة للمؤسسة الاقتصادية
50	(4) أنواع المؤسسات الاقتصادية
55	(5) خصائص المؤسسة الاقتصادية
58	(6) اهداف المؤسسة الاقتصادية
62	(7) وظائف المؤسسة الاقتصادية
64	(8) المشاكل و العراقيل التي تواجه المؤسسات الاقتصادية الصغيرة و المتوسطة
68	ملخص الفصل
الجانب الميداني	
الفصل الخامس : الإجراءات المنهجية	
71	تمهيد
71	(1) الدراسة الاساسية
71	1. منهج الدراسة
71	2. عينة الدراسة

72	3. أدوات الدراسة
73	4. الأساليب الإحصائية
73	5. حدود الدراسة
74	ملخص الفصل
الفصل السادس: عرض و مناقشة و تحليل النتائج	
76	تمهيد
76	1) عرض نتائج الفرضية الفرعية الأولى
78	2) عرض نتائج الفرضية الفرعية الثانية
80	3) عرض نتائج الفرضية العامة
82	ملخص الفصل
84	خاتمة
86	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
71	يبين موصفات عينة الدراسة حسب السن	1
72	يبين موصفات العينة حسب الجنس	2
72	يبين موصفات العينة حسب الاقدمية في العمل	3
73	يبين الصدق والثبات الكلي للاستبيان	4
76	يوضح نتائج استجابة الافراد لبنود بعد التقييم	5
78	يوضح نتائج استجابات الافراد على بعد المتابعة	6
80	يوضح نتائج استجابات الافراد على متغير الرقابة التنظيمية	7

قائمة الاشكال

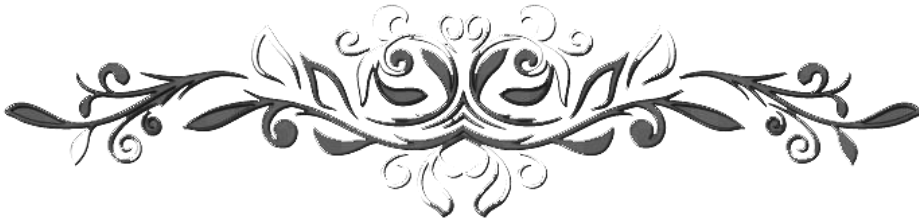
رقم الشكل	عنوان الشكل
1	يوضح مراحل العملية الرقابية
2	يوضح أغراض الرقابة التنظيمية

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
1	يبين استبيان الرقابة التنظيمية
2	يبين قائمة الأساتذة المحكمين
3	الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن البركة بزريعة الوادي ولاية بسكرة



مقدمة



المؤسسة الاقتصادية مفهوم شغل جزءا كبيرا من الدراسة والاهتمام في كتابات الاقتصاديين و علماء الاجتماع و علماء النفس و باعتبار أن مفهوم المؤسسة هو مفهوم مركب يحتاج إلى العديد من الآليات والتنظيمات حتى يصل إلى أعلى درجة من الإنتاجية و الرضا يحتاج بدوره إلى العديد من النقاط الهامة . وكون المورد البشري هو العصب المحرك لأي مؤسسة كانت خصوصا المؤسسة الاقتصادية ، فالمؤسسة في شغل دائم نحوه تطوير وخلق الرضا لديه حتى يتمكن من تقديم إنتاجية أكثر وتسخير ما يتواجد داخل المؤسسة من موارد أخرى بشكل أفضل و من بين المواضيع و النقاط العامة والتي يجب أن تكون قائمة ودورية في المؤسسة الاقتصادية هو موضوع الرقابة التنظيمية الذي يمس رقابة الرؤساء و المشرفين و العمال و الرقابة على الأداء و الرقابة على الاستخدام الأمثل والكفاء للموارد المتاحة داخل المؤسسة الاقتصادية من أجل تحقيق الأهداف المرجوة والزيادة من الكمية الإنتاجية و هذا ما أشارت إليه دراسة إيمان محامدية والموسومة ب (الرقابة التنظيمية و الأداء) دراسة ميدانية بمركب تمييع الغاز الطبيعي GL1/K بسكيكدة ، ولعل الأمر الوحيد الذي يضمن للمؤسسة فرصة بقاء أقوى و مدى أطول هو خلق مكانة تنافسية في ظل التحديات القائمة ومفتاح هذا التواجد والنجاح يتم من خلال استغلالها الأمثل لموردها البشري وخلق بيئة عمل مناسبة له ، باعتباره المنفذ الوحيد و المورد القادر على خلق الميزة التنافسية لتميزه بالعملية الدورية للرقابة التنظيمية فهو من يخلق أساليب الرقابة التنظيمية داخل المؤسسة الاقتصادية وهو من يطبق عليه هذه الأساليب ، ونظرا لأهمية مصطلح الرقابة التنظيمية و مصطلح المؤسسة الاقتصادية قررنا تسليط الضوء بموضوعنا هذا على واقع الرقابة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية وقد تم الاعتماد في هذا البحث عن الخطة التالية :

الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني : الرقابة التنظيمية

الفصل الثالث : الإلتزام التنظيمي

الفصل الرابع : المؤسسة الاقتصادية

الفصل الخامس : الإجراءات المنهجية في الدراسة الميدانية

الفصل السادس : عرض وتحليل وتفسير النتائج

الفصل الأول : الاطار العام للدراسة

- 1) اشكالية الدراسة
- 2) الفرضيات
- 3) الدراسات السابقة
- 4) أسباب الدراسة
- 5) أهمية الدراسة
- 6) اهداف الدراسة
- 7) تحديد المفاهيم

(1) الإشكالية :

منذ أن خلق الإنسان وهو يسعى في تطوير نفسه و رفع من قدراته وإستعدادته وإمكانياته ليتأقلم مع الأوضاع المختلفة والتطورات الجارية في تعايشه مع الافراد وتعامله معهم فالإنسان بإعتباره كائن إجتماعي بطبعه هذا يفرض عليه التعامل مع بيئات مختلفة ليضمن السير الحسن لحياته الاجتماعية وخاصة العملية داخل المؤسسات التي يعمل فيها ، ومع ظهور الثورة الصناعية التي أدت بالعالم الى السير في طريق معاكس الذي كانت تعرفه .اصبح على الفرد ابتكار أساليب جديدة لاداء عملهم في ظل العمليات والوظائف الإدارية التي تفرض على الأفراد داخل أماكن العمل كالتخطيط و التوجيه والرقابة .

كما تعتبر الرقابة إحدى العمليات الأساسية التي تمارسها المنظمات المختلفة لتقييم الاداء وتقدير الإنجاز ودعم لإدارة المؤسسة في نشاطها اليومي الذي يستهدف أولاً وأخيراً رعاية المصلحة العامة لمجموعة بالمؤسسة وبقصد التحقق بأن العامل يسيير وفقاً للأهداف المرسومة والمخطط لها بكفاءة وفي الوقت المحدد لها كما أنها تعمل على خلق روح التماسك والانسجام والثقة والتفاهم بين العاملين وتزرع فيهم مبادئ الاحترام للقوانين والسهر على تطبيقها بطريقة صحيحة و واضحة دون تحريف أو مخالفة أو تعتبر من خلال الأدوار التي تقدمها هذه الاخيرة من تقييم ومتابعة فيقصد بالتقييم ذلك النشاط الإداري الذي يقيس بدقة مدى تحقيق الأهداف والغايات المطلوبة من طرف المؤسسة أما المتابعة فهي عملية مقارنة بين ما تم انجازه وما هو مخطط لانجازه لتحقيق من جودة تنفيذ أنشطة المشروع داخل المؤسسة .

فبهذا تحقق الالتزام التنظيمي داخل نفسية العامل و حول مدى إرتباطه بالمؤسسة التي يعمل بها فهو الإعتقاد والقبول القوي من جانب الموظفين تجاه قيمها وأهدافها ورغبتهم في بذل أكبر جهد وعطاء والالتزام بمهامهم مع الرغبة في الإستمرار فيها في المستقبل ، كما يساعد على التنبؤ بمستويات الرضا الوظيفي ومدى مشاركة الموظفين في العملية الإدارية وفاعلية برامج القيادة وإدارة الأداء الوظيفي ومستويات الأمان الوظيفي وبما أنه من المهم معرفة إلتزام الموظف لتكون الإدارة قادرة على معرفة مدى فعاليتهم الوظيفية داخل المؤسسة الإقتصادية التي تحتوي على موارد بشرية تساعد على دعم العملية الانتاجية من خلال توزيع المسؤوليات في بيئة العمل لإنتاج خدمات وسلعا للأفراد الذين يتعاملون معها مما يساهم في تحقيق أرباح مالية وضمن إستمراريتها وأهدافها التي قامت من أجلها تلك المؤسسة وتحقيق مبدأ المنافسة بين المؤسسات فمن خلال هذا ما هو دور الرقابة

• السؤال الرئيسي: ما هو واقع الرقابة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية لدى مؤسسة مطاحن

البركة بمدينة زريبة الوادي ولاية بسكرة. ؟

الاسئلة الفرعية :

• ما هو واقع التقييم في المؤسسة الاقتصادية لدى مؤسسة مطاحن البركة بمدينة زريبة الوادي ولاية بسكرة. ؟

• ما هو واقع المتابعة في المؤسسة الاقتصادية لدى مؤسسة مطاحن البركة بمدينة زريبة الوادي ولاية بسكرة ؟

(2) الفرضيات :

- الفرضية العامة:

• للرقابة التنظيمية دور في المؤسسة الاقتصادية لدى مؤسسة مطاحن البركة بمدينة زريبة الوادي ولاية بسكرة.

- الفرضيات الفرعية:

• للتقييم دور في المؤسسة الاقتصادية لدى مؤسسة مطاحن البركة بمدينة زريبة الوادي ولاية بسكرة.

• للمتابعة دور في المؤسسة الاقتصادية لدى مؤسسة مطاحن البركة بمدينة زريبة الوادي ولاية بسكرة.

(3) الدراسات السابقة :

• الدراسة الأولى:

دراسة إيمان محامدية 2009/2008 دراسة بعنوان الرقابة التنظيمية والأداء دراسة ميدانية بمركب تمييع الغاز الطبيعي GL1/K بسكيكدة نموذجا مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية قسم علم الاجتماع والديموغرافيا .

- إشكالية الدراسة:

تناولت الدراسة العلاقة بين الرقابة التنظيمية والأداء وعليه تتمحور إشكالية البحث في هل هناك هناك علاقة بين الرقابة التنظيمية ومعدلات الأداء ؟

- أهمية الدراسة :

نظرا لأهمية الرقابة كمتغير تنظيمي ونظرا للاهتمام المتزايد من طرف المسيرين والباحثين لدورها في متابعة وتوجيه أداء المرؤوسين فإنها تعتبر بؤرة ارتكاز نظرية التنظيم.

لذلك فقد تعددت الدراسات الأمبريقية التي تبحث في علاقة هذا المتغير بمختلف المتغيرات التنظيمية الأخرى على الرغم من التباين الذي يمكن ملاحظته في نتائجها ، فهناك دراسات توصلت الى أن الإلتباع الصارم للقواعد البيروقراطية هي الطريقة الأفضل لرفع الانتاج ، وتحسين الاداء ، وفي حين توصلت دراسات أخرى الى أن نمط الرقابة أو الاشراف الذي يسمح للعمال بالمشاركة في اتخاذ القرار و المشجع على الاتصال الغير رسمي في المؤسسة هو الأكثر في رفع روحهم المعنوية وزيادة أدائهم وهذا ما اكدته الكثير من النظريات التي تناولت موضوع الرقابة من منظورات مختلفة حيث ركزت النظريات الكلاسيكية على الضبط الصارم في زيادة الاداء . في حين أبرزت النظريات النيوكلاسيكية أهمية الرقابة المرنة والعلاقات الانسانية في رفع روح المعنوية للعامل وزيادة أدائه ، أما النظريات الحديثة فقد إهتمت بالقيادة الديموقراطية كنمط إشراف موجه للعمال بغرض تحقيق أهدافهم ، وأهداف المؤسسة على حد سواء إلا أن الإختلاف بين واقع المؤسسات التي أجريت فيها الدراسات الأمبريقية و واقع المؤسسة الصناعية الجزائرية ، يفرض علينا البحث في معطيات واقعنا الراهن قصد بلوغ أهمية الرقابة كمتغير تنظيمي مستقل في أي مؤسسة وإرتباطه بمختلف المتغيرات التنظيمية الأخرى على إعتبار أن للرقابة دور أساسي في التحقق من أن المؤسسة تقدم فعلا خدمات تلبية حاجات حقيقية للمجتمع ككل ، كما تساعد على مراقبة المؤسسة من الداخل أيضا من خلال متابعة إنتاج المؤسسة وأداء العمال وهذا من خلال تقييم المشرفين لقدرات العمال وكفاءتهم في العمل وفي نفس الوقت تعليمهم وتوجيههم ، وهذا ما يساهم في رفع روحهم المعنوية التي تؤدي منطقيا لزيادة الأداء ، هذا الاخير الذي أولته الكثير من الدراسات أهمية بالغة لأنه يعد من أهم العوامل الاساسية المعبرة على انتاجية العامل حيث أن المجهود الذي يقوم به العامل هو الذي يعكس حجم الانتاج فكلما كان العامل مهتما بالوظيفة التي يؤديها في المؤسسة وكان يخضع للرقابة كان العامل مهتما بالوظيفة التي يؤديها في المؤسسة وكان يخضع للرقابة كلما ساهم هذا في زيادة إنتاجية المؤسسة وزيادة الفعالية التنظيمية وهذا ما يؤدي إلى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها وبالتالي ضمان بقائه وديمومتها و المحافظة على قدرتها في المنافسة والتحري .

ومن هذا تظهر العلاقة بين الرقابة والاداء ، حيث يعتبر كلاهما جزء لا ينفصل على الآخر ، فكلما كانت هناك رقابة كلما زاد أداء العاملين .
وهذا ما زاد في رغبتنا في تناول هذا البحث الذي نحاول من خلاله الوصول الى العلاقة بين المتغير المستقل (الرقابة) والمتغير التابع (الأداء) .

- أهداف الدراسة :

من مجمل المبررات السابقة ، وفي ظل مختلف النظريات والابحاث المتوفرة حول موضوع الرقابة التنظيمية والأداء وفي ضوء معاشتنا لواقع المؤسسات الجزائرية تسعى الدراسة الراهنة الى تحقيق الاهداف التالية :

- محاولة التعرف على مؤشرات الرقابة .
- محاولة التعرف على مؤشرات الاداء .
- الكشف عن ارتباط الرقابة التنظيمية بالأداء .
- التعرف على نمط الرقابة الاكثر فعالية في زيادة الأداء .
- تحديد العلاقة بين تحديد الادوار التنظيمية والفعالية .

- المنهج المستخدم :

_ منهج المسح بالعينة .

- نوع العينة :

- عينة قصدية طبقية

- نتائج الدراسة :

توصلت دراستنا الراهنة الى العديد من النتائج التي تتشابه في جوانب منها وتختلف في جوانب أخرى مع ما توصلت اليه الدراسات السابقة الواردة في الفصل الثالث.

وفي هذا الإطار توصلت دراستنا الراهنة إلى أن الالتزام بالقواعد البيروقراطية يؤدي الى التحكم في العمل على اعتبار أن كل من وضوح اللوائح التنظيمية وتنفيذ القوانين و الإنضباط تؤدي الى إنتاج العمل في المواعيد المحددة والسرعة في إنجاز المهام وتحمل المسؤولية .

حيث إتفقت هذه النتيجة مع ما جاءت به الدراسة الخاصة بالرقابة التنظيمية والأداء ، حيث توصلت إلى أن هناك علاقة ارتباطية بين وضوح القواعد البيروقراطية والاداء ، وبين اتباع القواعد المنظمة للعمل و زيادة الاداء ، فكلما كانت التعليمات والوامر والقواعد و الاجراءات واضحة كلما زاد الأداء . كما أنه كلما زاد إنضباط العامل ومواظبته في العمل كلما زاد تقيده بالنظام وتحمله للمسؤولية .

● الدراسة الثانية :

دراسة لقيصر رزيقة 2007/2006 بعنوان دور العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة الاقتصادية . دراسة ميدانية بمؤسسة الأملاح بقسنطينة مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في

علوم الاعلام والاتصال بجامعة منتوري قسنطينة

- أهداف الدراسة :

ككل بحث او دراسة هناك عدة أهداف توضح وتحدد وبدقة بغية الوصول إليها في النهاية ومن خلال تناولي للموضوع رسمت أهداف محددة كالآتي :

- الكشف عن مدى وعي المستولين بدور العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة الاقتصادية .
- إظهار مدى مساهمة العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة الاقتصادية .
- الكشف عن واقع دور العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة الاقتصادية .
- أهمية الدراسة :
- تتمثل في الآتي :
- أهمية صورة المؤسسة وتزايد الاهتمام بهذا الموضوع يجعل من الأهمية بمكان أن تولى هذه الموضوعات ذات الصلة بالصورة أهمية بالغة في البحث والدراسة .
- تزايد الاهتمام بالإتصال الداخلي لتحقيق الإستقرار وضمان سير العمل والاتصال الخارجي لضمان استمرارية المؤسسة الاقتصادية إهتماما بالسياسات الاتصالية التي تسمح باتعريف بنفسها .
- منهج الدراسة المستخدم :
- المنهج الوصفي التحليلي .
- نوع العينة المستخدمة :
- العينة الدائرية المنتظمة
- توصيات الدراسة :
- وفيما يلي مجموعة من التوصيات التي يخرج بها البحث معروضة كالتالي:
- إقناع الإدارة العليا بأهمية وظيفة العلاقات العامة والدور الذي يمكن أن تلعبه في هذا المجال .
- الإختيار السليم للعاملين في مجال العلاقات العامة السياحية ومن ثم إعادة النظر عند توزيع الخرجين للعمل بإدارات العلاقات العامة السياحية .
- تحت إشراف الأخصائي وتوجيهات الاساتذة المتخصصين .
- الإستعانة بأساتذة العلاقات العامة والسياحة بالجامعات في النواحي البحثية وعرض المشاكل التي تتعرض لها حتى يمكن إيجاد الحلول العلمية عن طريق بحوث التطور التطبيقية .
- وضع لائحة مالية متطورة خاصة بإدارة العلاقات العامة تتماشى مع تزايد الحركة السياحية بالبلاد وسياسة الانفتاح الاقتصادي .
- الدراسة الثالثة :

دراسة بوسفط أمال بعنوان الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العمال دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي بجيجل أنموذجا .

- أهمية الدراسة :

- تعد الرقابة التنظيمية إحدى المحاور الرئيسية التي تصب حولها جهود المسؤولين بالمؤسسة ، كونها ترتبط بشكل كبير بأهداف المؤسسة .
- أن الرقابة التنظيمية ذات أهمية واسعة بالنسبة للموظفين والقائمين على المؤسسات خاصة العمومية ، لأنها تعطيهم الثقة بصحة العمليات و النشاطات المنفذة على مختلف المستويات و الأماكن فكما كانت المؤسسة كبيرة كلما إزداد نظام الرقابة التنظيمية أهمية .
- تحتل الرقابة التنظيمية على المؤسسات منزلة خاصة لأنها نظام ضبطي يرمي إلى تحريك عجلة التطور و تنمية الموارد البشرية و المؤسسة ككل و مواكبة التقدم الحاصل في شتى مجالاتها .
- تساهم الرقابة التنظيمية في إكتشاف الأخطاء السلوكية و الأدائية علاجها ، فغياب الرقابة الفعالة التي تمكن من إكتشاف الأخطاء و تقديم الحلول اللازمة اللازمة و المناسبة لتلك الأخطاء يؤدي إلى التساؤل عن العوامل و الأسباب وراء عدم فاعليتها العملية الرقابية أو عدم وجود رقابة فعالة للوقوف على جوانب القصور في العملية الرقابية و إكتشاف الأخطاء و إقتراح أوجه العلاج ومتابعة تنفيذ العلاج والمقترحات.

- أهداف الدراسة :

- التعرف على مدى دراية العمال بالقواعد التنظيمية المطبقة على الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية .
- محاولة التعرف على مدى دراية العمال بالقواعد التنظيمية ومدى مساهمة ذلك في نجاح عملية الرقابة التنظيمية .
- معرفة دور الرقابة التنظيمية التحقق من مطابقة أداء الأفراد مع الخطط المعتمدة في المؤسسة الجزائرية .
- التحقق من مساهمة الرقابة التنظيمية في الكشف عن الأخطاء و الإنحرافات في المؤسسة الجزائرية و بالتحديد مكان الدراسة .
- منهج الدراسة المتبع :
- المنهج الوصفي .
- نوع العينة المستخدمة :
- العينة الطبقية العشوائية .

- نتائج الدراسة :

- يعد معالجة موضوع الرقابة التنظيمية و " دورها في تحسين أداء العمال " معالجة نظرية وميدانية و من خلال عرض وتحليل المعطيات التي سبق عرضها تمكنا من الوصول إلى جملة من النتائج والتي هي:
- التطبيق الصارم للقوانين يؤدي زيادة إنتاجية الموارد البشرية لأن المؤسسة تعمل على توزيع دليل المؤسسة على كل عامل جديد يلتحق بالمؤسسة يتضمن هذا الدليل القانوني الداخلي للمؤسسة.
- الأساليب الرقابية المطبقة وتحقيق جودة أداء الموارد البشرية فتبين أن المؤسسة تمنح الفرصة للعمال للمشاركة في اتخاذ القرارات و أغلب هذه القرارات تتجسد في المشاركة في إجتماعات وإبداءات آراء و تقديم إقتراحات حول العمل ، كما تمنح لهم فرصة الإشتراك في وضع الأهداف خاصة ذوي الكفاءات والمستوى التعليمي العالي منهم و الذين يتمتعون بروح المسؤولية .
- مطابقة الأداء و الكشف عن الأخطاء فقد أكد العمال عملهم بالنظام الداخلي للمؤسسة لأن جل العمال ذوي أقدمية في المؤسسة قاربت نشاطها كما أن المؤسسة تعمل على توزيع دليل خاص بقانون المؤسسة لكل من يلتحق بالعمل والمؤسسة تسعى أن يكون موظفوها على دراية تامة بالنظام الداخلي للمؤسسة حتى تستطيع اتخاذ إجراءاتها القانونية في حالة الإنحراف عن القوانين واللوائح الداخلية للمؤسسة .

(4) أسباب الدراسة :

- تكمن أسباب اختيار الموضوع فيما يلي :
- الرغبة الملحة في دراسة موضوع وأساليب الرقابة التنظيمية وواقعها وهذا من أجل تكوين نظرة عامة عن هذه العملية .
- كثيرا ما نسمع عن الواقع السيء وللمؤسسات الاقتصادية وبالأخص من الناحية الانتاجية جعلنا نحاول دراسة أساليب الرقابة التنظيمية وهذا للوقوف على كيفية تطبيقها ميدانيا و كيف تؤثر على الأداء إما سلبا أو ايجابا .
- احساس الباحث بأن مسؤولية نجاح العملية الرقابية بمختلف أساليبها و انواعها في المؤسسات الاقتصادية أمر في غاية الأهمية غير أنه لا يكون محصورا في جانبه الاقتصادي فقط بل يتعدى الى مختلف الجوانب الأخرى .
- أهمية مشكلة الرقابة التنظيمية بالنسبة للمجتمع و ذلك بالسعي للوقوف على أهم خصائصها ومجالاتها وهذا من أجل توضيح الرؤية للأفراد في المجتمع من خلال تكوين إطار معرفي حول موضوع الرقابة التنظيمية

(5) أهمية الدراسة :

تتوقف أهمية أي بحث على أهمية الظاهرة المدروسة وعلى قيمتها العلمية و العملية ومدى إسهامها في إثراء المعرفة النظرية من جهة والميدانية من جهة أخرى وتكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة لأنها تتناول موضوع حساس داخل المؤسسة الاقتصادية وهي الرقابة التنظيمية بإعتبارها عملية فعالة تساهم في تقييم الاداء وكشف الأخطاء والانحرافات ومحاولة تصحيحها .

(6) أهداف الدراسة :

لكل دراسة أو بحث علمي هدف أو أهداف يسعى الباحث إلى تحقيقها من خلال إهتمامه بالظاهرة المدروسة وتتلخص فيما يلي :

- الكشف عن الظاهرة المدروسة "ميدانيا" وتعنى بذلك معرفة العلاقة الحقيقية الموجودة بين أساليب الرقابة التنظيمية المطبقة في المؤسسة الاقتصادية والتي تساهم في نجاح وتقدم المؤسسة وكشف الأخطاء والانحرافات بداخلها ومحاولة تصحيحها أو التقليل منها .
- محاولة تنبيه المسؤولين بالقطاع الصناعي الى أهمية العملية الرقابية في تحسين فاعلية و أداء المؤسسة . وذلك بإستغلال النتائج التي يتم التوصل إليها ميدانيا .

(7) تحديد المفاهيم :

1. مفهوم الرقابة التنظيمية :

- عرفها ابو بكر مصطفى على أنها تتمثل في الخطوات المختلفة التي تضعها المنظمة من أجل ضمان تحقيق أهدافها
- هي عملية قياس النتائج الفعلية في مقارنة النتائج الفعلية بأهداف الخطة و تشخيص وتحليل سبب انحرافات الواقع المطلوب و إجراء التعديلات اللازمة لضمان عودة الانشطة إلى المسار المخطط لها وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة .

هناك تعريفات للرقابة التنظيمية لثلاث اتجاهات فكرية رئيسية :

- **الفكر الكلاسيكي** : ينظر أنصار الفكر الكلاسيكي الى الرقابة التنظيمية على أنها عملية تفتيش وتخويف لافراد التنظيم أي انها في نظرهم عبارة عن عملية تركيز على التهديد بالعقوبة والوعد بالمكافأة لتحقيق المشروعية في وضع الاهداف .
- **الفكر السلوكي** : ينظر أنصاره الى الجانب الانساني وبأنها قدرة فرد أو مجموعة الافراد في التأثير على سلوك فرد آخر أو تنظيم معين بحيث يتحقق التأثير للنتائج المرجوة .
- **الاتجاه العلمي** : ركزوا أنصاره على الناحية التطبيقية للرقابة وتتمثل في القيام بثلاث خطوات وهي:

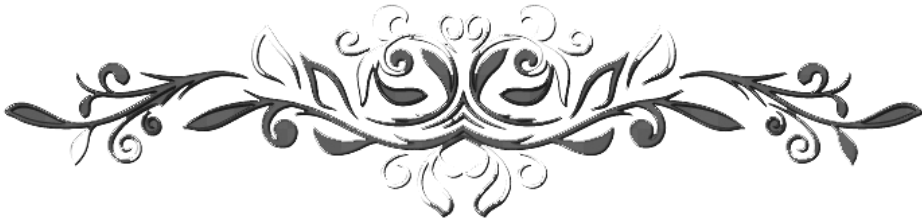
- وضع المعايير .
- قياس الأداء ومقارنته بالمعايير .
- تصحيح الفرق بين النتائج الفعلية والخطط الموضوعية¹
- **تعريف إجرائي :** هي نظام يتم تطبيقه لعدة وسائل أو طرق أو من خلال مجموعة من الافراد لمتابعة سير العمل وتحديد مدى تطبيق القوانين والانظمة داخل المؤسسة .
- 2. مفهوم المؤسسة الاقتصادية:**
- هي منظمة ذات استقلالية تتميز بأنها تتخذ القرارات المالية والإعلامية والمادية والمتعلقة بالموارد البشرية بهدف بناء قيمة مضافة ترتبط مع أهداف المؤسسة الاقتصادية ضمن نطاق مكاني وزماني.
- وتعرف بأنها عبارة عن تجمع من الاشخاص يستخدمون مجموعة من الوسائل المالية والفكرية بهدف نقل وتحويل وتوزيع الخدمات والسلع بناء على أهداف تحددها الادارة حتى تحقق الأرباح أو المنافع الاجتماعية.
- وتعرف أيضا بأنها وحدة اقتصادية تحتوي على موارد مادية وبشرية تساعد في دعم العملية الانتاجية من خلال توزيع المسؤوليات والمهام بين الافراد في بيئة العمل، كما تعرف المؤسسة الاقتصادية بأنها مؤسسة تنتج خدمات وسلعا للافراد الذين يتعاملون معها مما يساهم في تحقيق أرباح مالية.
- من الممكن ايضا تعريف المؤسسة بأنها منظمة انتاجية تهدف إلى ايجاد قيمة سوقية عن طريق عوامل انتاج معينة ومن ثم بيعها في السوق من أجل تحقيق ربح مالي، وتعرف بأنها وحدة اقتصادية تنفذ مجموعة من النشاطات الخاصة بالانتاج والشراء والبيع والتخزين مما يساهم في تحقيق الأهداف التي تأسست المؤسسة من أجلها.
- من التعريفات الأخرى للمؤسسة الاقتصادية وفقا لمكتب العمل الدولي هي أي مكان يحتوي على نشاطات اقتصادية ويمتلك سجلات خاصة ومستقلة فيه².
- **تعريف إجرائي:** هي وحدة إنتاجية مستقلة ماليا تضم مجموعة من الموارد البشرية والمادية من أجل إنتاج معين يسوق للسوق سواء كانت سلع أو خدمات لها مجموعة القرارات تهدف الى تحقيق نتيجة ملائمة.

¹ محمد عيسى الفاعوري: الادارة بالرقابة، دار كنوز المعرفة العلمية، عمان الاردن، 2007، ص 18

² سيد عبد النبي محمد: إعادة ابتكار المؤسسات للوصول للتميز، دار الكتب المصرية، مصر، 2019 . ص 28-29



الجانب النظري



الفصل الثاني : الرقابة التنظيمية

تمهيد

- 1) مفهوم الرقابة التنظيمية
- 2) مراحل الرقابة التنظيمية
- 3) أنواع الرقابة التنظيمية
- 4) خصائص الرقابة التنظيمية
- 5) أهمية الرقابة التنظيمية
- 6) مجالات الرقابة التنظيمية
- 7) اهداف الرقابة التنظيمية
- 8) مزايا وعيوب الرقابة التنظيمية

ملخص الفصل

يعد موضوع الرقابة التنظيمية من أهم نقاط البحث التي شغلت الباحثين في العديد من المجالات ومن بين المجالات التي انشغلت بدراسة هذه الأنواع من الدراسات علم الاجتماع وهذا نظرا لأهمية هذه المواضيع وطريقة سير التراث النظري، يعد هذا الفصل من أهم مراحل التي ينطلق منها البحث ويتناول هذا الفصل العديد من الدراسات والنظريات والمفاهيم التي تخص متغير الرقابة التنظيمية.

1) مفهوم الرقابة التنظيمية:

1. لغة: الرقابة مصدر رقب وقد وردت للدلالة على معان عديدة منها:

المحافظة، يقال: رقب الرجل وطنه أي حرسه وحفظه وحماه ومنه الرقيب الذي هو اسمه من اسمائه سبحانه وتعالى وهو المحافظ الذي لا يغيب عنه شيء، وجاء أيضا: الرقيب: الحافظ المنتظر. قال الله تعالى: {إن الله كان عليكم رقيبا} النساء 1 أي حفيظا.

2. اصطلاحا: هناك العديد من التعاريف لمفهوم الرقابة التنظيمية تفاوتت في مدى شموليتها وعمقها:

- عرفها «هنري فايول» على أنها الإشراف والمراجعة من سلطة أعلى بقصد معرفة كيفية سير العمال والتأكد أن الموارد المتاحة تستخدم وفقا للخطة المرسومة.
- وعرفها " كونتر " و" أدونيل " بأنها قياس أعمال المرؤوسين وتصويبها بغرض من التأكد من أن أهداف المشروع والخطط التي وضعت لتحقيقها قد أنجزت.
- اما " دبديان " فقد عرفها بأنها عمليات التأكد من الانجاز الفعال لأهداف المنظمة¹.
- كما ركز " محمد عثمان إسماعيل حميد " على نفس هذه المتغيرات حيث عرف الرقابة التنظيمية على أنها النشاط الذي يساعد على التحقق من أن أداء الأنشطة تتم بالكيفية المحددة لها طبقا للإجراءات والأنشطة والقوانين التي تحكم أداء العمل الإداري العام وكذلك التحقق من أن التنفيذ يسير في اتجاه الأهداف الرئيسية المحددة وهذا يعني أن الرقابة تهتم بالإجراءات والأهداف المرجوة تحقيقها في نفس الوقت².
- في حين يعرفها " المهدي الطاهر غنية " بأنها عبارة عن قياس وتصحيح أداء المرؤوسين للتأكد من أهداف المنظمة والخطط الموضوعة لبلوغ هذه الأهداف قد تم تنفيذها بشكل مرض أي ان الرقابة عبارة عن عملية قياس للأداء وتصحيحه³

¹ حسين حريم وآخرون: اساسيات الإدارة، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 1998 . ص 326

² زيد منير عبوي و سامي محمد هشام حرير: مدخل الإدارة العامة بين النظرية و التطبيق، دار الشروق للنشر، عمان، 2005 . ص 173

³ المهدي الطاهر غنية: مبادئ إدارة الاعمال، دار الكتب الوطنية، ليبيا، 2003 . ص246

(2) مراحل الرقابة التنظيمية:

بشكل عام فإن العملية الرقابية تحتوي على أربعة مراحل متسلسلة تبدأ بتحديد أهداف ومعايير وتنتهي بإجراءات تصحيحية كالآتي:

1. تحديد الأهداف والمعايير:

إن الخطط التي تعدها المنظمة تشتمل على أهداف ولا بد من وضع معايير أداء لمجالات العمل الرئيسية تسعى الأقسام و مجاميع العمل والأفراد لتحقيقها وهذه المعايير تعد أمرا مهما للمنظمة لذا فإن العملية الرقابية تركز عليها وتعتبرها مرحلتها الأولى و المعيار هو رقم محدد كميا أو حالة نوعية تسعى للوصول إليها واعتبارها حكما لقبول أو رفض الانجاز وقد يكون المعيار للمخرجات ويسمى Output standard ونقصد به قياس النتائج والأداء في إطار كمي أو نوعي أو كفوي أو زمني أما معيار المدخلات Input standard فيخصص أو يكرس الجهد العمل الداخل في أداء المهام والعمليات .

2. قياس الأداء الفعلي:

ان الخطوة الثانية هي قياس ما حصل أو ما أنجز فعلا من مهام وأنشطة سواء للعاملين أو الأقسام أو المنظمة بأكملها في مجال المخرجات والمدخلات ويجب أن يكون القياس ودقيقا لمعرفة ما تحقق بالضبط على أرض الواقع لمقارنته فيما بعد بما تم تخطيطه مسبقا.

3. مقارنة النتائج بالمعايير والأهداف:

في هذه المرحلة تقوم المنظمة بمقارنة النتائج المحققة فعلا بما تم تحديده من معايير وأهداف ويمكن أن نعبر عن ذلك بمعادلة الرقابة التالية:

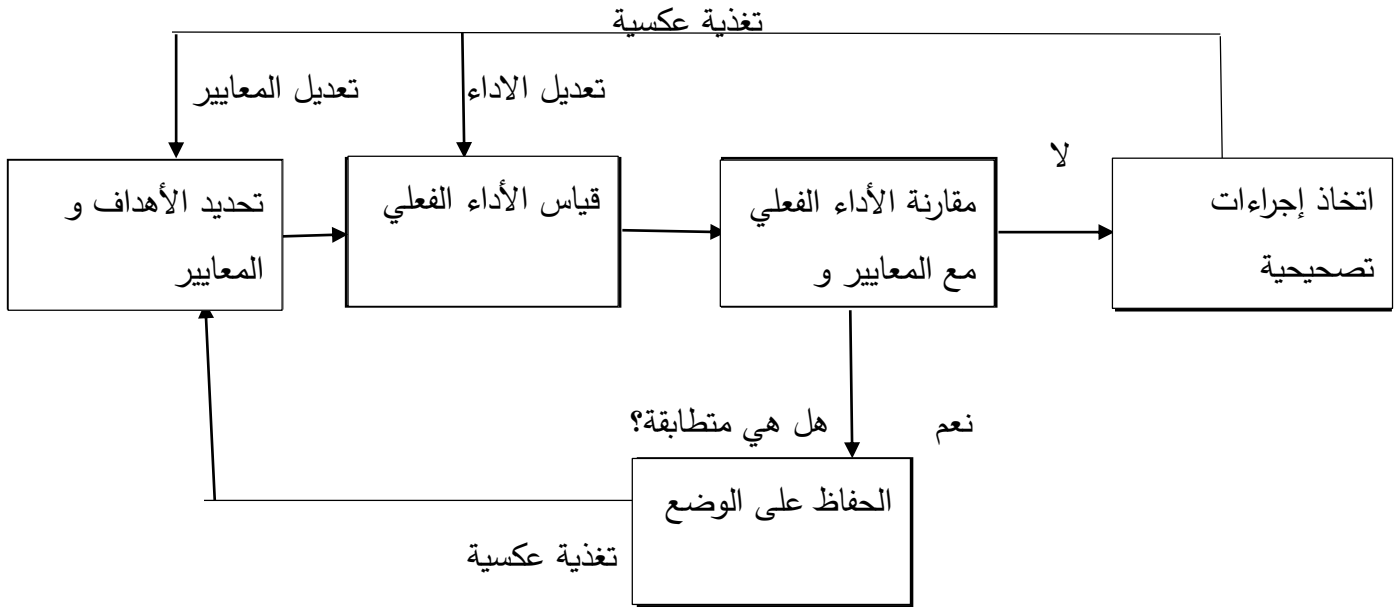
الحاجة للفعال أو الأجزاء التصحيحي (الانحراف) = الاداء المرغوب + الاداء الفعلي

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

4. اتخاذ الإجراءات التصحيحية:

إن هذه الخطوة هي الأخيرة من مراحل العملية الرقابية حيث يتوجب تصحيح الأخطاء والانحرافات التي اكتشفت في المرحلة عند المقارنة مع المعايير وتجدر الإشارة إلى أن هناك أنشطة و مجالات تولى عناية خاصة واهتمام أكثر من غيرها ضمن ما يسمى الإدارة بالاستثناء وهي الممارسة الإدارية التي تعطي اهتماما خاصة للأنشطة الحرجة والتي تتطلب عناية خاصة أثناء العملية الرقابية وهنا يجب الانتباه إلى وجود نوعين من الاستثناء الأول منهما يخص المواقف التي تحصل فيها المشاكل لذلك يجب الحذر مع هذه الأقسام أو المواقف باستمرار والانتباه للمؤشرات التي تنذر بحصول مشكلة والنوع الثاني فهي مواقف الفرص وفيها يكون الأداء الفعلي أكثر من المعايير المحددة لذا يجب دراسة الوضع بعناية ومعرفة الأسباب التي أدت الى ذلك¹.

و يمكن تلخيص هذه المراحل على الشكل التالي :



الشكل رقم(1): يوضح مراحل العملية الرقابية

(3) أنواع الرقابة التنظيمية:

1. الرقابة حسب توقيت حدوثها:

هناك ثلاثة أنواع من هذه الرقابة:

1.1. الرقابة التنبؤية:

¹ صالح محسن العامري و طاهر محسن منصور الغالبي: الإدارة و الاعمال، ط2، مكتبتنا العربية، الأردن، 2008. ص 230-232

وتسمى بالرقابة الوقائية وتعمل على التنبؤ واكتشاف الخطأ قبل حدوثه ويعتمد نظام الرقابة التنبؤية على التنبؤات التي تكون على أساس المعلومات المتوافرة لدى المنظمة ثم مقارنة ما هو مرغوب فيه ثم التنبؤ به ثم القيام بإجراءات التغيير لكي يصبح التنبؤ منظر للمستوى المرغوب الوصول اليه.

2.1. الرقابة المتزامنة:

يقصد بها مراقبة سير العمل أولاً بأول، يهدف هذا النوع من الرقابة الى اكتشاف المشاكل وتحديدتها قبل تفاقمها واتخاذ الاجراءات اللازمة للحد منها وحلها.

1.1. الرقابة التاريخية:

وتهتم هذه الرقابة بالنتائج النهائية للأداء وإبلاغها للإدارة وتهدف إلى تحقيق من مدى الوصول للأهداف المسطرة وأيضا تحديد الانحرافات ومنع تكرارها مستقبلا.

2. الرقابة حسب المستويات الادارية:

1.2. الرقابة على مستوى الفرد:

محاولة تقييم أداء الافراد والرقابة على نواتج أعمالهم وسلوك أدائهم وهناك العديد من المعايير الرقابية يمكن استخدامها مثل تقرير الكفاءة (الأداء) ويكون بصفة دورية (سنويا عادة) بالإضافة على بعض المعايير الكمية مثل: ميزانية الحوافز لعدد من العمال¹.

ينتج استخدام هذه المعايير زيادة مهارات الافراد عن طريق تحفيزهم وتدريبهم والقيام ببعض الاجراءات التأديبية لضمان مستوى مستقر من الأداء بما يحقق الإشباع والرضا النفسي والمعنوي والمادي بما يحقق أهداف التنظيم ككل.

2.2. الرقابة على مستوى الأنشطة الوظيفية:

يقيس الأداء اليومي لكل العمليات داخل المنشأة ويتم تحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية وبذلك فهو يهدف إلى قياس الأداء الفعلي لإدارة واحدة أو قسم من أقسامها لمعرفة مدى كفاءة أدائها لمهامها وتحقيق الأهداف المطلوبة منها.

1.2. الرقابة على مستوى المؤسسة ككل:

تقييم الأداء الكلي ومعرفة مدى كفاءتها في تحقيق الأحداث العامة ومن بين المؤشرات المستخدمة في هذه الرقابة معدل نمو العمالة حيث إذا ظهر فشل في معايير الرقابة على مستوى يمكن علاجه عن طريق:

¹ محمد حافظ حجازي: ادارة الموارد البشرية، دار الوفاء، الاسكندرية، 2005. ص 92

_ إعادة ومنع الخطط.

_ تغييرات في الهيكل التنظيمي.

_ توحيد دافعية الأفراد.

_ تحسين الاتصالات الداخلية والخارجية

3. الرقابة من حيث مصدرها:

1.3. الرقابة الداخلية:

تتم من خارج المؤسسة وتقوم على كل المستويات والوظائف والعاملين.

2.3. الرقابة الخارجية:

تتم من خارج المؤسسة وتقوم بها أجهزة متخصصة تابعة للدولة.

4. الرقابة من حيث نوعية الانحرافات:

1.4. الرقابة الإيجابية:

تحديد الانحرافات الإيجابية ومعرفة أسبابها وتدعيمها.

2.4. الرقابة السلبية:

تحديد الانحرافات والأخطاء وتحديد أسبابها والعمل على تصحيحها فوراً واتخاذ الإجراءات لمنع تكرارها.

5. الرقابة من حيث تنظيمها:

1.5. الرقابة المفاجئة:

القيام بالرقابة بصفة مفاجئة من أجل مراقبة سير العمل دون ترتيبات مسبقة.

2.5. الرقابة الدورية:

تتم على فترات زمنية محددة.

3.5. الرقابة المستمرة:

تتم عن طريق الرقابة والإشراف والتقييم المستمر للأداء¹.

(4) خصائص الرقابة التنظيمية:

لكي يكون نظام الرقابة فعالاً ومحققاً للأهداف التي صمم من أجلها فإنه يجب أن يتميز بالخصائص التالية:

¹ فريد الصحن المصري: إدارة الأعمال، الدار الجامعية للطباعة و النشر، 1991 . ص 131

1. الملاءمة:

حيث من الضروري أن يتلاءم النظام الرقابي مع طبيعة نشاط المنظمة وحجمها وأهدافها وتطلعاتها المستقبلية ونوع الصناعة التي فيها ونوع العملاء وطبيعة السلع والخدمات المقدمة وغيرها. فالمنظمة كبيرة الحجم والمعقدة النشاط تحتاج بالتأكيد إلى نظام رقابي معقد وشامل بينما قد لا تحتاج الشركة الصغيرة إلى نظام رقابي مبسط.

2. السرعة في كشف الانحرافات:

فكلما كان النظام الرقابي قادرا على تحقيق السرعة في اكتشاف الانحرافات أو منع حدوثها أصلا ذلك النظام أكثر كفاية في تلاقي أكبر قدر ممكن من الآثار السلبية الخطيرة لتلك الانحرافات وشك أن النظام الرقابي الأمثل هو الذي يكشف الأخطاء ليس فور وقوعها فحسب بل قبل وقوعها إن أمكن ذلك¹.

3. الوضوح:

من المتطلبات الرئيسية لنجاح أنظمة الرقابة الفعالة الكفؤة هو اتسامها بالوضوح وسهولة الفهم من قبل كافة الأفراد المسؤولين عن الأداء لذا يجب أن تتوفر لدى الأفراد المعنيين في تنفيذ الأهداف والقدرة على استيعاب العمل والإحاطة به في مختلف المجالات إضافة لتوفر الاختصاصات والمؤهلات الفكرية والفنية المطلوبة².

4. المرونة:

تعمل غالبية المؤسسات في ضل ظروف بيئية دائمة التغير وكثيرا ما يترتب على ذلك تعديل بعض الأهداف والاستراتيجيات والخطط ويقصد بالمرونة أن يكون النظام الرقابي قابل للتكيف مع هذه التغيرات والتعديلات في المنظمة وفي البيئة المحيطة بيها ودون ذلك قد تظهر الشركة لإعادة تصميم النظام الرقابي بأكمله مع كل تغيير في الظروف الداخلية والخارجية المحيطة بالشركة.

5. التكامل:

يجب أن تتكامل وظيفة الرقابة مع وظيفة التخطيط حتى لا يكون التخطيط في واد والرقابة في واد آخر، وأفضل طريقة لتحقيق هذا التكامل هو أن تؤخذ الرقابة في الاعتبار أثناء ممارسة وظيفة التخطيط فعنما تؤخذ الرقابة في الاعتبار أثناء ممارسة وظيفة التخطيط فعندما توضع أهداف الخطة يجب أن يتجه التفكير في نفس الوقت إلى تحديد المعايير التي سيتم على أساسها الرقابة والتأكد من مدى تحقيق تلك الأهداف.

6. الاقتصاد:

¹ بشير العلق: تنظيم وإدارة العلاقات العامة، (ب.ط)، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، 2010. ص 216-217

² خضير كاظم حمود و موسى سلامة اللوزي: مبادئ إدارة الاعمال، دار اثناء للنشر و التوزيع، عمان، 2008. ص391

يجب أن تتناسب تكلفة النظام الرقابي مع العائد منه لا بد أن توائم الرقابة الموقف المعين لأن الاقتصاد في الانفاق على الرقابة مسألة نسبية لأن الرقابة نفسها يجب أن تتغير باختلاف حجم وأهمية ودرجة تعقد المواقف المهم أن يكون عائد النظام الرقابي المتمثل في ضبط العمليات والنشاطات المختلفة في المؤسسة للحد من المشاكل أكبر من تكلفته فإذا كانت تكلفة النظام الرقابي المستخدم تفوق الفوائد المتحققة منه فهذا قد يعني أن هناك انحرافاً أدى إلى زيادة التكلفة عما هو مقرر وبالتالي ستصبح العملية الرقابية انحرافاً بحد ذاتها¹.

7. الموضوعية:

أي نظام رقابي فعال يجب ألا يخضع لمحددات واعتبارات شخصية فإن شخصية المدير المرؤوس قد تكون معايير نوعية مثل برامج أفضل تدريب أو تحقيق نوع محدد من التحسين في جودة ونوعية الأفراد والمهم هذا أنه بغض النظر عن نوع المعيار الموضوعي يجب أن يكون المعيار قابلاً للتحديد والاختبار الدقيق.

8. سهولة الفهم:

تملي طبيعة العمل نظام الرقابة الواجب إتباعه لذا لا بد أن يراعي في نظام الرقابة مناسبة النشاط من ناحية وقدرة المديرين من ناحية أخرى كما يجب ألا يكون التعقيد في نظام الرقابة هو القاعدة مما يجعل الرقابة غير فعالة في تحقيق أهداف التعليم.

9. التنبؤ بالمستقبل:

يجب ألا تقتصر النظم الرقابية المستخدمة على اكتشاف الانحرافات المالية أو المتزامنة مع العملية الإنتاجية وإنما على المدير أن يسعى جاهداً على أساليب رقابية تمكنه من التنبؤ بالانحرافات قبل وقوعها من شأنها تفادي إهدار التكاليف التي قد تكون جسيمة.

10. المشاركة:

ينبغي لأي نظام رقابي فعال أن يكون مقبولاً لجميع الأعضاء الموظفين في المؤسسة وحتى يكون هناك قبول فلا بد من مشاركة كلما كان هناك قبولاً كلما كان هناك تعهداً أو التزاماً بالتنفيذ والمتابعة كلما أدى ذلك إلى نجاح العملية الرقابية وتحقيق أهدافها

11. التوقيت:

لا يعني التوقيت السرعة بل هو أن تأتي المعلومات في الوقت المناسب وللجهة المستفيد منها بلا فائدة من معلومات تصل قبل أو أنها بوقت طويل فتمهل أو أنها تصبح غير ذات فائدة².

¹ علي الشريف: الإدارة المعاصرة، ط2، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 1997، ب.ص

² غلوسي دلال: الرقابة الإدارية و التسبيب الإداري في المؤسسة، رسالة ماجستير، (بحث منشور)، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر،

12. الفاعلية:

لكل عملية ادارة وضائف محددة ومن أهم وضائف الرقابة بالمؤسسة تحقيق الفاعلية ورفع مستويات الكفاءة والكشف عن الانحرافات والاطعائ التي توجد بالمؤسسة ومحاولة إصلاحها بسرعة¹.

(5) أهمية الرقابة التنظيمية:

مما سبق يتضح لنا أن الرقابة هي العنصر الأساسي الذي يرتبط بقياس جودة الإدارة بأي منظمة وذلك من خلال:

_ تكمن أهمية الرقابة في تلاقي موضوع الأخطاء مما يجنب المنظمة تكاليف باهضة وضياح وقت وجهود كبيرة في معالجة الأخطاء والانحرافات.

_ التأكد من أن جميع الأنشطة التي تنفذ تسير في الاتجاه المحدد للأهداف.

_ اكتشاف الأخطاء بمجرد وقوعها والإسراع في معالجتها في الوقت المناسب.

_ التأكد من حسن استخدام جميع الموارد المتاحة سواء كانت مادية أو بشرية.

_ التأكد من قيام كل المرؤوسين والعاملين بالعمل المناسب في الوقت المناسب والمكان المناسب وباستخدام الموارد المناسبة.

_ التأكد من كفاءة المديرين وحسن إدارتهم.

_ التأكد من احترام القوانين واللوائح المنظمة للعمل وتطبيقها.

_ تعطي المنظمة خبرة الاستفادة من أخطاء الماضي والحاضر وبالتالي الاحتياط للمستقبل.

_ الرقابة على التسويق تؤكد على ملاءمة وفعالية سياسات التسويق كالتسعير والإعلان والترويج وقنوات التوزيع.

_ الرقابة التنظيمية تساعد على تقويم الأداء الكلي لجوانب النشاط في المنظمة وأجزائها المتعددة.

_ الرقابة على الإنتاج تؤدي إلى التأكد من توفير المواد والفحص الدوري للآلات وتوفير الشروط المطلوبة لكل عناصره.

_ تشجيع الرقابة الفعالة للرؤساء على تفويض السلطة.

_ الرقابة ذات علاقة بكل عنصر من عناصر العملية الإدارية وبشكل خاص التخطيط واتخاذ القرارات².

(6) مجالات الرقابة التنظيمية:

من أجل تأكيد أهمية الرقابة كوظيفة أساسية من وضائف الإدارة فإن الضرورة تقتضي الإلمام بمجالات الرقابة وهذه المجالات هي:

¹ عبد الله عبد الرحمان: الرقابة الإدارية و علاقتها بالاداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير، (بحث غير منشور)، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض. السعودية. 2003. ص 142

² ضرار العتيبي: العملية الإدارية مبادئ و أصول و علم و فن، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2013. ص 244-245

1. الرقابة على الأهداف:

وذلك لضمان تحقيق الأهداف المرجوة في النشاطات القائمة في المشروع والتأكد أيضا بأن أهداف المشروع واضحة لجميع العاملين وبحث مدى الحاجة لشرحها وتفسيرها.

2. الرقابة على السياسات:

وهذه تهدف الى التأكد من أن الأعمال تسيير وفقا للسياسات المقررة (وفقا لمجموعة القواعد التي تحكم التفكير في الظروف المشابهة المستقبلية) ودراسة الانحرافات عنها إن وجدت وتصحيح الأخطاء بسرعة أو تعديل السياسات ذاتها إذا اقتضى الأمر ذلك

3. الرقابة على الإجراءات:

إن الإجراءات تحدد مدى وكيف يتم الأداء ومن المسؤول على الأداء. وتهدف الرقابة على الإجراءات إلى التأكد من الالتزام بإجراءات العمل المقررة، ودراسة مدى الحاجة إلى تعديل هذه الإجراءات بما يكفل توفير أفضل الأساليب الممكنة لتنفيذ الأعمال والمهام.

4. الرقابة على التنظيم:

وذلك بمراقبة الالتزام بالتخطيط التنظيمي المحدد ولأوجه النشاط والتقسيمات التنظيمية وعلاقة السلطة والخرائط التنظيمية وموصفات الوظائف وخرائط العمل وإجراءاته والدور المحدد للوحدات الاستشارية وغير ذلك، كذلك التأكد من توافر التعاون على كافة المستويات الإدارية رأسيا وأفقيا، وبحث مدى تطلب الأمر تغيير أو تعديل كل أو بعض هذه الجوانب التنظيمية.

5. الرقابة على تطوير القوى العاملة:

وذلك بمراقبة مدى الالتزام بسياسات الاختيار وبرامج التدريب وتقدير الكفاءة وسياسات الأجور والرواتب وتقييم الوظائف ومراقبة مدى كفاءة وفاعلية هذه السياسات والبرامج والتحقق من أن كل فرد في المشروع له صلاحية مستمرة لتأدية العمل المنوط به على أساس المعدلات والمقاييس والمعايير المتضمنة في برامج العمل.

6. الرقابة على التكلفة:

وذلك لتلاقي ظواهر الإسراف والضياع وهدر الأموال، والوقوف على أسبابها واتخاذ ما يلزم من إجراءات علاجية ومنع تكرارها (إجراءات وقائية) ويتم ذلك في ضوء مقارنة التكاليف الفعلية المعيارية المحددة على أساس الدراسات المستفيضة.

7. الرقابة على المصروفات الرأسمالية:

وذلك في ضوء ميزانية المصروفات الرأسمالية التي تمثل قيمة احتياجات المشروع وأقسامه التنظيمية من المصروفات الرأسمالية المختلفة عن سنة قادمة، وهي توضيح وفقا للظروف الاقتصادية والمالية للمشروع وأيضا في ضوء سياسة الاستثمار.

8. الرقابة على خطط الإنتاج:

وذلك للتأكد من أن السلع تطابق أذواق المستهلكين وتشبع رغباتهم، وأنها تدعم المركز التنافسي للمشروع بالنسبة للنوع والجودة والسعر والخدمة وغيرها، وبحث مدى الحاجة إلى تغيير السلع أو إضافة منتج جديد وهكذا (تنوع).

9. الرقابة على نواحي الإنتاج:

ويشمل ذلك مراقبة حركة المواد الخام وعنصر الوقت وكمية الإنتاج ومعدل الإنتاج وجودته.

10. الرقابة على المبيعات:

ويشمل ذلك مقارنة المبيعات بالميزانية التقديرية للمبيعات والتعرف على موقف السوق لكل منتج ومدى سلامة سياسات البيع.

11. الرقابة على الأسعار:

للنظر في مدى ملائمة الأسعار المحددة في ضوء تكاليف الإنتاج.

12. الرقابة المالية:

وتشمل الرقابة على تكاليف العمليات وعلى المركز النقدي للتأكد من قدرة المشروع على الوفاء بالتزاماته في مواعيدها ومقارنة الوضع الفعلي بالميزانيات التقديرية.

13. الرقابة على الأرباح والخسائر:

وذلك بمراقبة تحقيق الأرباح والخسائر سواء بالنسبة لوحدات المشروع أو لمنتجاته والوقوف على أسباب ذلك ومنه إمكانية تلاقي الخسائر إن وجدت.

14. الرقابة على العلاقات الخارجية:

سواء كانت هذه العلاقات مع الجمهور أو مع الاتحادات أو النقابات أو العملاء أو الحكومة.

15. الرقابة على الكفاءة الإدارية:

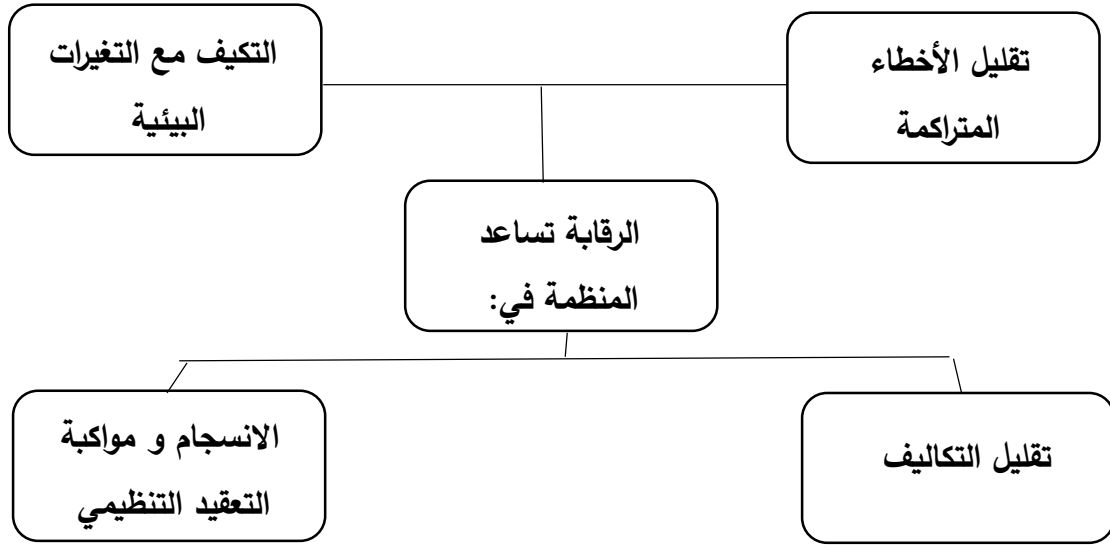
وذلك بمراقبة مدى فاعلية إدارة المشروعات في مختلف المستويات الإدارية.

16. الرقابة الشاملة أو الرقابة على الأداء الكلي للمشروع:

وهي أسلوب تعتمد عليه الإدارة العليا في الرقابة المركزية على الأداء الكلي لتحقيق الأهداف العامة والخطط العامة¹.

¹ ضرار العتيبي: نفس المرجع، ص 262-266

تتعدد الأغراض من وجود الرقابة والنظام الرقابي في منظمات الأعمال وتعطي قدرة كبيرة للمنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية، وتقليل تراكم الأخطاء والحد منها في كل المجالات. كذلك تساعد المنظمة للتعامل مع التعقيد التنظيمي المتزايد بسبب تعقد الحياة بشكل عام وكبير حجم المنظمات وأخيرا فإنها تساعد في تخفيض التكاليف عن طريق تقليل التالف والوقت العاطل وغيرها وهذه الفكرة نوضحها في الشكل التالي:



الشكل رقم (2): يوضح أغراض الرقابة التنظيمية

1. التكيف مع المتغيرات: change: Adapting to vironmental

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

2. تقليل تراكم الاخطاء: Limiting the Accumulation of Errors: إن الأخطاء الصغيرة

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

3. والانسجام مع التعقيد التنظيمي : coping with organizational complexity :

عندما تكون المنظمة بسيطة في هيكلها وعملها كأن تكون موجودة في رقعة جغرافية محلية وتنتج منتجا واحد فقط فإن نظامها الرقابي سيكون بسيطا . لكن العمل الكبير الذي ينتج منتجات كثيرة و يستخدم مواد أولية متنوعة ويغطي مساحات جغرافية واسعة و له منافسون كثيرون فإنه يحتاج إلى نظام رقابي يستطيع أن يوضح هذا التعقيد و يساعد الإدارة في التعامل معه ومعرفة كل آليات عمله .

4. تخفيض التكاليف : Minimize Costs :

إذا ما استخدم النظام الرقابي بشكل فعال فإنه سيؤدي إلى خفض كبير في التكاليف من خلال ضبط عمليات الإنتاج و وضع معايير دقيقة للأداء ونسب التالف و الوقت الضائع¹ .

(8) مزايا وعيوب الرقابة التنظيمية :**1. مزايا الرقابة التنظيمية :**

تشير الى مجموعة من المزايا تتمثل فيما يلي :

- _ الرقابة تمنع وقوع الأخطاء بحيث أنها تنتظر إلى الأمام و تحاول تلاقي الأخطاء و الانحرافات قبل حدوثها .
- _ تمنع تكرار الأخطاء حيث أنها تحاول إثابة المجتهد و معاقبة المذنب وبالتالي تصحيح ما وقع من أخطاء وتقويم ما حدث من انحرافات و تجنب المؤسسة الوقوع فيها مستقبلا.
- _ توجيه العاملين إلى تحسين أدائهم في العمل و رفع روحهم المعنوية لما يحصلون عليه إلى المستويات الإدارية التالية أي عدم التركيز على القيادة العليا فقط .
- _ الرقابة تساعد على اتخاذ القرارات من فاعلية التنسيق .
- _ يمكن للرقابة التي تتوفر لها الكفاءة والرؤيا الشاملة أن تمهد لإصلاحات أساسية وجذرية في بنية المؤسسة

_ تعطي بيانات ومعلومات صحيحة لشكل الأداء الفعلي في الوقت الصحيح .

_ تبين مواقع الخطر و تظهر المشاكل وتجعل القرارات المتخذة أكثر دقة² .

2. عيوب الرقابة التنظيمية :

¹ صالح مهدي محسن العامري و طاهر محسن منصور الغالبي: مرجع سابق، ص 229-230

² زاهر محمد ديري: الرقابة الإدارية، دار المسيرة، عمان، 2011. ص30

تتمثل عيوب الرقابة التنظيمية فيما يلي :

_ ميل الأفراد إلى تجنب الحقائق والأشياء غير السارة وذلك لأن الرقابة عادة ما تركز على إبراز النقاط السيئة الجيدة .

_ عدم كفاءة النظام الاتصال و التحيز و عدم الموضوعية .

_ ينظر لها على أنها عملية تفتيش وبحث عن الأخطاء و تهديد الأفراد .

_ عدم توفر الكفاءة اللازمة لدى بعض المسيرين الذين يقومون بتعميم أنظمة الرقابة و اتخاذ إجراءات لتنفيذها .

_ تعمل على شل الإدارة وإيصالها عن طريق اضطرار الموظفين للتمسك بشكليات حماية لأنفسهم ومناصبهم¹.

¹ صالح عبد القادر النعيمي: الإدارة، دار اليازوري للنشر و التوزيع، الأردن، 2008. ص 167

ملخص الفصل :

في نهاية الحديث عن الرقابة التنظيمية يمكن القول أن الرقابة التنظيمية هي مجموعة من الممارسات التي تستخدمها المؤسسة بهدف تحسين العمل والرفع من جودته ، وبهدف تجنب الوقوع في الأخطاء والخسائر الفادحة المفاجئة منها والمتوقعة و التي قد تهدد المنظمة و بل تهدد أنواعها و أبعادها و طرق تطبيقها كما ذكر في هذا الفصل ، إلا أن هناك بعض النقاط السلبية التي رآها الباحثين في هذا المجال كجانب التضيق والتهديد على المورد البشري أو عدم وجود كفاءات لتطبيق هذا النوع من الرقابة على المؤسسات الاقتصادية .

الفصل الثالث : الالتزام التنظيمي

تمهيد

(1) مفهوم الالتزام التنظيمي

(2) نظريات ومداخل الالتزام التنظيمي وتطبيقاته المدرسية

(3) مراحل تطور الالتزام التنظيمي

(4) ابعاد الالتزام التنظيمي

(5) العوامل المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي

(6) خصائص الالتزام التنظيمي

(7) طرق قياس الالتزام التنظيمي

(8) أهمية الالتزام التنظيمي

(9) اهداف الالتزام التنظيمي

ملخص الفصل

تمهيد:

منذ القدم إلى حد الساعة زاد اهتمام الباحثين بدراسة المواضيع التي تخص إدارة الموارد البشرية و باعتبارها المورد العامل في المنظمة ، هو رأس المال والعقل المدبر الذي يتم من خلاله استغلال بقية الموارد المتاحة وهو المؤطر الأول للخطط الاستراتيجية التي تدير عليها المنظمة ومن بين هذه أهم المواضيع التي تخص هذا الأخير هو موضوع الالتزام التنظيمي وفي هذا الفصل سنتطرق إلى مفهوم الالتزام التنظيمي وأنواعه وخصائصه.

1) مفهوم الالتزام التنظيمي :

يعد مفهوم الالتزام التنظيمي من أكثر المفاهيم صعوبة ، حيث تعددت مفاهيمه وتباينت فيما بينها نظرا لتعدد العوامل المؤثرة فيه واختلاف مداخل دراسته ونتائج الدراسات التي تناولته .

- مفهوم الالتزام التنظيمي في اللغة إلى الاندماج أو الرغبة أو القبول و الاستعداد و كان لعلماء الاجتماع سبق في البحث في هذا المجال لأن الإنسان كائن اجتماعي يعيش مع الآخرين و تربطه بهم علاقات تشعره بالثقة و المسؤولية ، و من هنا ندرك أن الالتزام جزء من الانتماء الاجتماعي العام الذي يتمثل في تنمية مشاعر الفرد نحو المجتمع الذي يعيش فيه¹ .
- وقد أورد (فلييه ، و عبد المجيد 2009) تعريفات عديدة للالتزام منها :
- الالتزام التنظيمي عاطفة وحدانية للفرد نحو المنظمة أكثر من ارتباطه بها لأسباب نفعية مادية .
- يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ورغبته الشديدة في البقاء فيها ، و من ثم قبوله و إيمانه بأهدافها و قيمها .
- يشير الالتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء .
- يعرف الالتزام التنظيمي بأنه الشعور الداخلي الذي يضغط على الفرد للعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المنظمة² .

_ كما يعرفه (kantor1968) الالتزام التنظيمي بأنه استعداد أعضاء المجتمع لتقديم ولائهم وطاقاتهم لأنظمتهم .

- كما عرفه كل من (herbiniak,alutto ,1972) الالتزام التنظيمي بأنه ظاهرة هيكلية تحدث نتيجة لتعاملات التبادلية والفردية والتنظيمية التي تتمثل في الاستثمارات والصفقات بين الطرفين .

¹ محمد مصطفى الخرشوم : تأثير مناخ الخدمة في الإلتزام التنظيمي دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد النفسية في جامعة حلب، مجلة جامعة حلب دمشق للعلوم الإقتصادية والقانونية ، المجلد 27 ، العدد 3 ، 2011، ص 173

² خليل عوض القيسي : المناخ الأخلاقي وعلاقته بالإحتراف النفسي و الإلتزام التنظيمي ، دار اليازوري العلمية ، عمان الأردن ، 2019، ص111

- وعرفه بذات الاتجاه بأنه حالة وجدانية لدى الفرد تدل على ارتباطه بمهنته و اتجاهاته نحوها ،
و شعوره بتمائل قيمه وأهدافه مع قيم المنظمة وأهدافها¹ .

- وتم تعريف الالتزام التنظيمي من منظور نفسي على أنه الرابط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة
ما يدفعه إلى الاندماج في العمل وتبني قيم المنظمة مما يؤثر في انتاجياتها و فاعليتها² .

2) نظريات و مداخل الالتزام التنظيمي وتطبيقاتها المدرسية :

1. نظريات الالتزام التنظيمي وتطبيقاتها المدرسية :

تحفل الادبيات بنظريات ونماذج عديدة حاولت تفسير ظاهرة التزام الأفراد نحو المنظمات التي يعملون بها ،
و من هذه النظريات والنماذج ما يلي :

1.1. الرهان الجانبي :

تنسب هذه النظرية " لهاورد بيكر " 1960 فقد عرف الالتزام التنظيمي على أنه (ميل الارتباط في مسارات
متجانسة في النشاط نتيجة لتراكم الرهانات الجانبية ، و التي يمكن فقدانها لو توقف النشاط) ويقصد
بالمسارات المتجانسة من النشاط تحقيق العضوية بالمنظمة بمعنى استمرار العمل و التوظيف بالمنظمة .
وقد استند " بيكر " اصطلاح الرهانات الجانبية ليشير إلى تراكم الاستثمارات التي يصنعها الفرد مع
المنظمة (مثل الاستثمار في المال ، و الوقت ، والجهد الوظيفي ، وصدقات العمل) مما يجعل
ترك الفرد للمنظمة أمرا صعبا و مكلفا .

حيث ناقش " بيكر " أنه بمرور الوقت تنشأ تكاليف معينة تجعل من الصعب على الشخص عدم الالتزام
بمسار النشاط المتجانس مثل التهديد بفقد هذه الاستثمارات ، علاوة على نقص البدائل المتاحة أمام الفرد
للالتحاق بعمل آخر أو تعويض فقدان العمل الحالي كل هذا يجعل الفرد ملتزم نحو المنظمة .

2.1. نظرية التوحد :

و تسمى بنظرية التطابق بين أهداف الفرد والمنظمة و تركز على فكرة أن الأفراد يرغبون في قبول
الأهداف التنظيمية ويعملون على تحقيقها إذا كانت هذه الأهداف تماثل أهدافهم الشخصية .
وتأسيسا على ذلك تفسر هذه النظرية ظاهرة الالتزام التنظيمي باعتبارها دالة لمدى التطابق بين قيم و
أهداف كل من الفرد و المنظمة و قد تطورت هذه النظرية على يد " بورتر " و زملائه "مودي" و " شيرز
" و باختصار تقرر نظرية التوحد أن الموظفين يملكون رغبة قوية للبقاء بالمنظمة (أي يلتزمون بالبقاء)
لأنه يتوفر لديهم ما يلي :

_ إيمانهم بقيم التنظيم و أهدافه .

¹ حسين وليد حسين : أثر الأجر في تعزيز الإلتزام التنظيمي للعاملين ، مجلة كلية التراث الجامعية للعلوم الإدارية و المحاسبة ، العدد 20 ،
2016. ص 8

² Qaisar, Mohammad , safdar , rahman and Mohamed sofyar,Expoloring erect of organization commitment on
employus, performance, indisciplinary jornal of contemporary reseach in business 13 (11)2012 . P 248

_ الاستعداد لبذل الجهد لصالح التنظيم .

_ الرغبة في استمرارية العضوية بالمنظمة .

3.1. نظرية الواجب :

تطورات هذه النظرية على يد " وينر " 1982 فقد انتقد "وينر" المحاولات السابقة لتفسير الالتزام التنظيمي باعتبارها تفسيرات جزئية قاصرة عن تقديم فهم شامل للظاهرة . و ذهب إلى أن هذا الفهم الشامل ينبغي أن يأخذ في اعتباره دراسة المعتقدات المعيارية المتدخلة مثل المعايير الأخلاقية الشخصية لدى العاملين التي تخلق لديهم الإحساس بالواجب نحو المنظمة .

ويكتسب الفرد هذه المعايير الأخلاقية قبل الالتحاق بالمنظمة من خلال مؤسسات التنشئة الاجتماعية المختلفة مثل الأسرة . أما التنشئة التي تحدث بعد التحاقه بالمنظمة فتسمى بالتنشئة التنظيمية و هي عملية تصبح من خلالها قيم الأعضاء ومعاييرهم ومعتقداتهم متطابقة مع تلك الموجودة بالمنظمة وبذلك يتحدد الالتزام التنظيمي ببعدين أساسيين هما :

_ القيم العامة للالتزام والواجب .

التوحد التنظيمي¹ .

2. مداخل دراسة الالتزام التنظيمي :

لقد تعددت مداخل دراسة الالتزام التنظيمي وتباينت الأسس التي تقوم عليها و يمكن حصر هذه المداخل فيما يلي :

1.2. مدخل الالتزام التنظيمي عند أنتزيوني :

يرى "أنتزيوني" أن القوة أو السلطة التي تملكها المنظمة على حساب الفرد هي نابعة من طبيعة اندماج الفرد مع المنظمة ، هذا الاندماج أو ما نسميه بالالتزام من الممكن أن يتخذ ثلاثة أشكال هي :

1.1.2. الالتزام المعنوي :

ويمثل اتجاهها إيجابيا وقويا نحو المنظمة يقوم على الارتباط بأهداف التنظيم وقيمه وقواعده الداخلية و ينشأ نتيجة شعور الفرد أن التنظيم يسعى لتحقيق أهداف اجتماعية مفيدة ، وعادة ما تستخدم المكافآت الرمزية كأساس لدعم الأفراد.

2.1.2. الالتزام التراكمي :

و يمثل علاقة أقل قوة مع التنظيم و لكنها علاقة تقوم على مبدأ التبادل بين الأعضاء و التنظيم . فالأفراد يصبحون ملتزمين إذا وجدوا أن هناك منافع سوف تعود عليهم من وراء هذا الالتزام .

3.1.2. الالتزام الاضطراري:

¹ ياسر فتحي الهنداوي : إدارة المدرسة و إدارة الفصل أصول نظرية و قضايا معاصرة ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة مصر ،

ويمثل اتجاهها سلبيا تجاه المنظمة ، وينشأ من المواقف التي يوصف فيها السلوك الفردي بالاضطرار أو الإكراه والتقييد فما السجن التنظيمي إلا نتيجة لإجراء اجتماعي فرض على نزلائه ولم يكن نابعا من اختيارهم ، و تستخدم عادة القوة الإلزامية أو الاضطرارية لدعم الأفراد¹.

2.2. مدخل الالتزام التنظيمي عند ستيرز :

يرى "ستيرز" أن الخصائص الشخصية و خصائص العمل و خبراته تتفاعل كمدخلات و تكون ميل الفرد للاندماج بمنظّمته ومشاركته لها و اعتقاده القوي بأهدافها وقيمها و رغبته الأكيدة في بذل جهد لصالحها مما ينتج عنه رغبة قوية في عدم ترك التنظيم وانخفاض نسبة غيابه .
هذا و قد يبين " ستيرز " أن هناك عوامل تؤثر في تكوين الالتزام وما يمكن أن ينتج عنه من سلوك وما يلي يوضح ذلك :

1.2.2. الخصائص الشخصية :

- _ الحاجة للإنجاز .
- _ التعلم .
- _ العمر .
- _ تحديد الدور .

2.2.2. خصائص العمل :

- _ التحديد في العمل .
- _ الرضا عن العمل .
- _ التفاعلات الاجتماعية .
- _ التغذية المرتدة .

3.2.2. خبرات العمل :

- _ طبيعة و نوعية خبرات العاملين .
- _ اتجاهات نحو التنظيم .
- _ أهمية الفرد بالنسبة للتنظيم² .

3.2. الالتزام التنظيمي عند كانتر :

هنا يركز "كانتر" على النقاط التالية في دراسته للالتزام التنظيمي فيما يلي:

¹ محمد الصيرفي : السلوك التنظيمي ، مؤسسة حورس ، الإسكندرية مصر ، 2005. ص 62-63

² خالد محمد الوزان : المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي ، رسالة ماجستير في العلوم ، (بحث منشور) ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، 2006. ص 47

1.3.2. الالتزام المستمر :

ويتمثل في تكريس الإعفاء لجهودهم من أجل بقاء المنظمة وهذا يتطلب منهم تضحيات شخصية واستثمارات تتسم بارتفاع التكاليف بالنسبة للعفو .

2.3.2. الالتزام القائم على التماسك :

يقوم أساسا على خلق العلاقات الاجتماعية وتدعيمها داخل المنظمة بحيث تتولد علاقة قوية بين التنظيم و أفراده .

3.3.2. الالتزام الرقابي :

يتمثل ارتباط الإعفاء بقيم التنظيم و قواعده التي تشكل السلوك في الشكل المرغوب ، ويوجد الالتزام الرقابي عندما يرى العامل أن قيم التنظيم وقواعده تمثل مرشدا هاما للسلوك المرغوب فيه¹.

4.2. مدخل الالتزام التنظيمي عند ستاو وسلانك :

فقد أكد "وسلانك" على ضرورة التفريق بين نوعين من الالتزام هما :

1.4.2. الالتزام الاتجاهي :

و المقصود به العمليات التي تتطابق من خلالها أهداف الفرد مع قيم المؤسسة . وتزداد لديه الرغبة للبقاء والاستمرار فيها .

2.4.2. الالتزام السلوكي :

والمقصود به العمليات التي يصبح الفرد من خلالها مرتبطا بمؤسسته ، ناتجا عن سلوكه السابق فجهده ، و وقته الذي يقتضيه داخل مؤسسته يجعله متمسكا بها و بعضويتها² .

¹ محمد الصيرفي: مرجع سابق، ص 68

² خالد محمد الوزان: مرجع سابق، ص 49

3) مراحل تطور الالتزام التنظيمي :

تتجسد مراحل تطور الالتزام التنظيمي فيما يلي :

1. مرحلة التجربة:

وتمتد لعام واحد بعد مباشرة العمل يخضع الفرد خلالها للتدريب والاختبار ، و يحاول التكيف مع متطلبات التنظيم وفي هذه المرحلة تظهر تحديات العمل وتضارب الالتزام و وضوح الدور و بروز الجماعة المتلاحمة و إدراك التوقعات ونمو اتجاهات الجماعة نحو التنظيم والشعور بالصدمة¹ .

2. مرحلة العمل والبدء به :

وتتضمن خبرات العمل المتعلقة بالأشهر الأولى من تاريخ بدء العمل و تتراوح الفترة الزمنية لهذه المرحلة من عامين إلى أربعة أعوام ، و تظهر خلالها خصائص مميزة لها تتمثل في الأهمية الشخصية والخوف من العجز وظهور قيم الولاء التنظيمي² .

3. مرحلة الثقة بالتنظيم :

هي المرحلة التي تبدأ تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلى ما بعد ذلك حيث يزداد التزامه و تنقوى علاقته بالتنظيم و ينتقل إلى مرحلة النضج³ .

4. مرحلة الإذعان أو الالتزام :

حيث يكون التزام الفرد في البداية مبنيا على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة و بالتالي فهو يقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبونه .

5. مرحلة التطابق و التماثل :

حيث يتقبل سلطة الآخرين رغبة منه في الاستمرار بالعمل في المنظمة لأنها تشبع حاجاته للانتماء ، وبالتالي فهو يفخر بها .

6. مرحلة التبني :

اعتبار أهداف وقيم المنظمة أهدافا وقيما له ، هنا يكون الالتزام نتيجة لتطابق الأهداف و القيم⁴ .

¹ أحمد بطاح : قضايا معاصرة في الإدارة التربوية ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، بيروت لبنان ، 2006

² إسماعيل محمود علي الشرقاوي : إدارة الأعمال من منظور إقتصادي ، دار عياد للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2016 . ص 286-287

³ المعاني أيمن عودة : الولاء التنظيمي لدى المديرين في الوزارات الأردنية دراسة ميدانية ، مجلة الإداري معهد الإدارة العامة ، عمان ، مجلد 78، العدد 21، 1999. ص 21

⁴ محمد بن غلاب العوفي : الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية ، الرياض 2005. ص 35-36

في تنفيذها والتي تراعي أهداف التنظيم وأهداف العاملين فيه لتحقيق الالتزام و الشعور بالمسؤولية والشعور بالرضا و تحقيق الذات .

4) أبعاد الالتزام التنظيمي:

يفرق الخبراء بين ثلاثة أنواع من الالتزام التنظيمي وهي:

1. الالتزام الاستمراري:

ويشير هذا المفهوم الى قوة رغبة الفرد ليبقى في العمل بمنظمة معينة لاعتقاده بان ترك العمل فيها سيكلفه الكثير فكلما طالت مدة خدمة الفرد في المنظمة فان تركه لها سيفقده الكثير مما استثمره فيها على مدار الوقت مثل (خطط المعاشات ،والصداقة الحميمة بين الافراد) وكثيرا من الافراد لا يرغب في التضحية بمثل هذه الأمور ويقال على هؤلاء الافراد أن درجة ولائهم الاستمراري عالية

2. الالتزام العاطفي :

ويعبر هذا المفهوم عن قوة الرغبة في الاستمرار بالعمل في منظمة معينة لانه موافق على أهدافها وقيمتها ويريد المشاركة في تحقيق هذه الأهداف و احيانا تلجأ بعض المنظمات الى احداث تغيير جوهري في أهدافها وقيمتها وهنا يسأل الفرد نفسه عما اذا كان باستطاعته التكيف مع الأهداف والقيم الجديدة فاذا كانت الإجابة بنعم فانه يستمر بالمنظمة اما اذا وجد أنه سيصعب عليه التكيف فسيتترك العمل بالمنظمة

3. الالتزام المعياري:

ويشير هذا المفهوم الى شعور الفرد بانه ملتزم بالبقاء في المنظمة بسبب ضغوط الاخرين فالأفراد ذوي الالتزام المعياري القوي يأخذوه في حسابهم الى حد كبير . ماذا يمكن ان يقوله الاخرون لم تركو العمل بالمنظمة اذن فهؤلاء لا يريدون ان يتركوا انطباعا لدى الزملاء بسبب تركهم للعمل .وبالتالي لهذا التزام ادبي حتى وان كان ذلك على حساب مصلحة انفسهم¹.

5) العوامل المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي:

من هم أسباب وعناصر النجاح لأي تنظيم ومؤسسة هو شعور أبنائها بالالتزام لها لان الالتزام من أسمى وارقى الدوافع التي تحث العامل لبذل أقصى ما يملك من جهود وامكانيات متجاهلا مصالحه الشخصية التي تتعارض مع اهداف مؤسسته ومن بين هذه العوامل ما يلي :

1. المدخلات:

¹ محمد سرور الحريري : ثقافة العلاقات الإستراتيجية في إدارة الشركات العالمية و المؤسسات الدولية والخاصة ، الأكاديميون للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2016. ص 170-171

تشير معظم الدراسات التي أجريت في مجال الالتزام التنظيمي ان من اهم العوامل التي تساهم في

تنمية التزام العاملين لتنظيماتهم هي :

1.1. المكانة الاجتماعية:

يقصد بالمكانة الاجتماعية تلك المرتبة الاجتماعية للشخص مقارنة بالآخرين في النظام الاجتماعي وقد تكون المكانة مكانة رسمية او مرتبة اجتماعية تضيفها الجماعة على شخص ما تعبيرا عن شعورهم نحوه فتكوم مكانة غير رسمية ويرتبط الأشخاص بعضهم ببعض في التنظيم ويسعى العاملون لبذل قصار جهدهم للمحافظة على مكانتهم وتميمتها وذلك لان فقدان المكانة (أي ما يعرف بقلق المكانة) يعتبر حدثا سيئا بالنسبة لأي منهم وسببا أساسيا لعدم قبوله من قبل افراد الجماعة التي يعمل معها بشكل مناسب مما يولد لديهم القلق والاضطراب ومن ثم يحصل الشخص عليها في بناء المنظمة وانماط العمل ومهاراته وظروف العمل والأجور والاقدمية في التعيين بالإضافة الى الأسباب التي يحصل الشخص عليها من خارج المنظمة كالتعليم والمكانة المهنية

2.1. قيام المؤسسة بمساعدة الفرد على اشباع حاجاته:

حيث يلتحق العامل باي مؤسسة ليعمل بها يسعى بداية لتحقيق حاجاته ورغباته المتعددة سواء السيكولوجية منها او البيولوجية فاذا قامت المؤسسة بمحاولة لإشباعها يكون لذلك الأثر الطيب في نمو الالتزام التنظيمي لدى العمال والعكس من ذلك اذا تجاهلت المؤسسة هذا العنصر الفعال في نموها وبالتالي يميل الفرد للبحث عن مكان اخر يجد فيه ضالته

3.1. نظام الحوافز:

للحوافز دور فعال في تعزيز العلاقات بين التنظيم والعاملين فيه فهي التي تحفز القوى الدافعة بغية تحقيق اهداف التنظيم وهذه الحوافز تكون مادية او معنوية فردية او جماعية ويتوقف تأثيرها على قدرتها في اثاره الدافعية للأفراد وتعزيز حماسهم وثقتهم في التنظيم والتزامهم له كما يتوقف تأثيرها على نجاعة الأساليب المتبعة

4.1. بناء الثقة التنظيمية :

تعني الثقة توافق توقعات الأفراد وانسجام سلوكهم بما يحقق الوعود المكتوبة أو الشفوية التي تصدر عن الآخرين أفرادا كانوا أو جماعات ، ويرى بعض الباحثين أن الثقة تتحقق من الإدراك المشترك لأفراد التنظيم أنهم يرغبون في تحقيق علاقات ذات فاعلية و أن الجميع لا يرغبون في الايذاء بالآخرين . لدى المنظمات المتميزة فتجتهد في تقديم الخدمات المختلفة لأفرادها ، لأنها تعتمد على العنصر البشري في تحقيق كفاءة التنظيم و فاعليته وتعتمد إلى رفع درجة الثقة فيما بين العاملين و بين التنظيم ، و لذلك فإن لعامل الثقة أهمية بالغة في تماسك الجماعة و في تنمية الالتزام للمنظمة و زيادة درجة الإبداع و الابتكار ، و على المنظمات توضع مسؤولية توفير البيئة الآمنة المستمرة لموظفيها ، بتنفيذ سياسات إدارية واضحة

تحقق العدل وتطبق النظام دون تمييز وحرص على التعامل بمصداقية وعلى زيادة فرص المشاركة و الترحيب بالاجتهاد في الأثرء و تبادل الأفكار و مناقشتها في روح التسامح والابتعاد عن الأسلوب المتسلط في الإدارة والتزام الأمانة و الاستقامة و القدوة الحسنة و التمسك بأخلاقيات العمل و تقدير الجهود المبذولة وتوفير الدعم المادي و المعنوي للعاملين المتميزين و الوائق في قدراتهم و إمكانياتهم .

5.1. التطبيع التنظيمي :

نعني بالتطبيع التنظيمي العمليات التي يكسب فيها الفرد القيم و الاتجاهات و المعايير و أنماط السلوك التي تتوافق مع مصالح المنظمة و أهدافها و للتطبيع التنظيمي دور مهم في تحقيق كفاءة المنظمات و فاعليتها و سرعة التطبيع تؤثر في تحديد إنتاج الفرد و إخلاصه و التزامه و تمسكه بالمنظمة فهو بذلك يحقق بعد من أبعاد الالتزام التنظيمي إلا و هي بذل أقصى جهد من أجل نجاح و تحقيق أهداف هذه المنظمة و قيمتها و توجهه نحو الإنجاز المبدع.

6.1. الأهداف :

يساعد وضوح الأهداف على زيادة الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين فكلما كانت الأهداف واضحة و محددة وكلما كانت عملية إدراك و فهم الأفراد للالتزام التنظيمي و المنظمة أكبر و يتطابق ذلك علي النهج و الفلسفة والكفاءة الإدارية ، فكلما كانت العمليات التنظيمية و وظائف الإدارة واضحة كلما أدى ذلك إلى زيارة الالتزام التنظيمي و الإخلاص و الانتماء للتنظيم .

7.1. الوظيفي :

يرى " هيرزبرغ " أن الرضا الوظيفي يمكن تحديده بمعرفة الشعور بالإنجاز و الاعتبار و المسؤولية و إمكان التقدم في الوظيفة أما عدم الرضا الوظيفي فيمكن تحديده من خلال شعوره نحو بيئة العمل المتمثلة بسياسة التنظيم و ظروف العمل المادية و درجة الاستقرار و الأمن في الوظيفة والمركز الاجتماعي و الأجور و أسلوب الإشراف . و بهذا فالرضا الوظيفي هو المشاعر التي يبديها الفرد نحو عمله في التنظيم و ينشأ من إدراك الفرد للفرق بين ما تقدمه له الوظيفة وما يجب عليها أن تقدمه له فكلما قل الفرق بينهما ازدادت درجة الرضا الوظيفي له.

2. المخرجات:

ينجم عن التزام العاملين لتنظيماتهم عدة مخرجات تكون في معظمها سلوكا إيجابيا يعود عليهم وعلى تنظيماتهم بالفوائد الكبيرة ، و من أبرز هذه المخرجات و أكثرها تأثيرا في حياة المنظمات ما يلي :

1.2. شعور العاملين بروح معنوية عالية :

لقد تعددت تعاريف الروح المعنوية فمنهم من يرى أن الروح المعنوية هي " ذلك الاستعداد الوجداني الذي يهيئ للعاملين مشاطرة أقرانهم بحماس ألوان نشاطهم ويجعلهم أقل قابلية للميل إلى المؤثرات الخارجية و قد بينت الدراسات أن الالتزام التنظيمي له دور هام في رفع الروح المعنوية للعاملين ، فيجعلهم يحبون عملهم و المنظمة التي ينتمون إليها و يدفعهم للعمل بتعاون و حماس كبير لتحقيق الأهداف التنظيمية

لتحقيق الأهداف التنظيمية فالروح المعنوية تحقق بشكل إيجابي عندما يشعر كل شخص بأنه يحقق أهدافه في الوقت الذي يساهم فيه في تحقيق أهداف منظمته .

2.2. الحد من تسرب الموظفين :

وهي إحدى النتائج الهامة للالتزام التنظيمي حيث تميل المؤسسات إلى الحفاظ بعاملها و ذوي الاختصاصات النادرة منها و لا تقف عادة المؤسسات الفاعلة عن هذا الحد بل تقوم بكل جهد ممكن لتحفيز هؤلاء الموظفين بشتى أنواع الحوافز المادية و المعنوية لضمان استمرار ولائهم إضافة إلى رغبة ونية الفرد و الإحساس بالأمان والانتماء للمنظمة و قد أثبتت الدراسات بأن الأجر وجاذبية العمل و مزاياه و نوع العمل و خصائصه كلها عوامل تدفع الفرد للبقاء في المنظمة التي يعمل بها.

3.2. الإنجاز المبدع :

يرى كثير من الباحثين أن الأفراد الذين يتصفون بدرجة عالية من الولاء لتنظيماتهم التي يعملون فيها يمتازون بإنجاز متميز و يرون أن الفرد ذو التزام تنظيمي عالي ويكون حماسا للعمل وأكثر التزاما بأهداف التنظيم و يسعى تلقائيا لإنجاز المبدع الذي يزيد من إنتاجيته وأدائه .
لذا فالإنجاز المبدع و المتميز هو نتاج الالتزام التنظيمي العالي إذ يعد أهم هدف تسعى المنظمات و المؤسسات إلى تحقيقه إن لم يكن هو الهدف الأسمى لها ، فالإنجاز المبدع يؤدي إلى ارتفاع إنتاج التنظيم و بالتالي الربح السريع و الأكيد الذي تحقق به أهدافها وطموحاتها وهذا بفصل حسن أداء عاملها¹.

(6) خصائص الالتزام التنظيمي :

إن خصائص الالتزام تستند إلى ركائز عدة والتي من أهمها ما يلي :

- إن الالتزام التنظيمي يتبع من إيمان الفرد بمبدأ الالتزام القانوني الذي يلزمه على طاعته للسلطة التي ألزمته ، و التزامه الخلفي الذي التزم به نحو عمله طاعة لذاته و إرضاء لضميره ، ومدى إخلاصه تجاه مسؤولية العمل الذي ارتبط به بعقد ملزمه به فهو يلزم نفسه بنمط محدد من السلوك ، فالالتزام رابطته قانونية رسمية بمقتضى العرف . تلزمه الفرد اتجاه فرد آخر للقيام بعمل معين أو عدم القيام به ، و هو تعهد يلتزم الفرد بمقتضاه أن يؤيد و يشارك في برنامج معين . أو عمل معين ، أو نشاط إنساني محدد ، و هناك الالتزام الاجتماعي أي التزام الفرد في أن يجعل سلوكه يتمثل للمعايير والقيم المقررة من المجتمع . أو التزام خلقي و يقصد به ما يصدر من طبيعة الإنسان حيث هو كائن قادر على الاختيار بين الخير والشر .

¹ زيد منير عبيوي: مدخل الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، بيروت لبنان ، 2006. ص 213-215

- فالالتزام يعني إيمان الفرد القوي بأهداف المنظمة وقيم العمل فيها وقبولها والاستعداد أو للقيام بجهود كبيرة لصالحها ورغبته القوية للبقاء فيها . فعندما يحدث اختلاف بين قيم الفرد و قيم المنظمة نجد صراع الأدوار يبدأ في الظهور فالفرد يريد أن يطيع الأوامر ولكن لا يريد أن يمارس قيمه .
- إن حجم العمل أكبر لدى العاملين الأكثر التزاما ، فالالتزام أداة تؤدي إلى تماسك المجتمع و حفظ النظام لأنه يعتبر الأساس و الركيزة الصلبة التي تركز عليها الأخلاق .
- يتصرف العاملون الذين يولون أهمية كبيرة لعمالهم بطريقة أفضل تتفق مع مصالح المؤسسة لشعورهم بأن الالتزام رباط أو أداة تجبرهم على طاعتها وعدم عصيانها¹ .
- يتضمن الالتزام التنظيمي ثلاثة أبعاد رئيسية و هي الرباط العاطفي أو الوجداني بين الفرد و المنظمة و الاستمرار و البقاء في العمل و الشعور بالواجب اتجاه المنظمة .
- يعبر الالتزام التنظيمي عن حالة غير محسوسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تتضمن سلوك الأفراد وتصرفاتهم و تجسد مدى التزامهم لمنظماتهم .
- يستغرق الالتزام التنظيمي في تحقيقه وقتا طويلا لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد . كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة ، بل قد تكون نتيجة لتأثيرات استراتيجية ضاغطة.
- يتأثر الالتزام التنظيمي بمجموعة الصفات الشخصية و العوامل التنظيمية و الظروف الخارجية بالعمل .
- تتمثل مخرجات الالتزام التنظيمي في البقاء داخل المنظمة وعدم تركها و درجة انتظام و حضور العاملين و الأداء الوظيفي و الحماس للعمل و الإخلاص للمنظمة² .

7) طرق قياس الالتزام التنظيمي :

لقد طور بعض المهتمين بدراسة الالتزام التنظيمي و تحليله عددا من المقاييس بهدف قياس مستويات التزام الفرد بالمنظمة و قد تباينت تلك المقاييس في طبيعة مكونات الالتزام و في هذا سيتم تناول بعض هذه المقاييس وهي :

1. مقياس وثنتن :

والذي تضمن ثمانية فقرات سداسية الاستجابة لقياس الالتزام التنظيمي كما تتضمن سبعة فقرات أخرى خماسية الاستجابة بقياس الالتزام المهني .

¹ إيهاب عيسى المصري و طارق عبد الرؤوف عامر : السلوك التنظيمي و سلوك المنظمة ، المؤسسة العربية للعلوم و الثقافة خلف حي الهرم

الطالبة فيصل ، مصر ، 2014. ص 61

² سلامة عبد العادل عبد الفتاح: الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية جامعة عين شمس ، دراسة ميدانية ، مجلة كلية

التربية ، العدد 23 ، الجزء 1 ، القاهرة، 1999.ص 15

2. مقياس بورتر و زملائه :

وقد أطلق عليه استبانة الالتزام التنظيمي و يتكون من خمسة عشر فقرة تستهدف قياس :

- درجة التزام الأفراد بالمنظمة .
- درجة ولائهم و إخلاصهم لها .
- الرغبة في مضاعفة الجهد لتحقيق أهداف المنظمة وقبولهم لقيامها واستعان بمقياس " ليكرت "
- السباعي لتحديد درجة الاستجابة و يمكن استخدام القياس لوصف الالتزام بشكل عام .

3. " مارش " و " مافري " :

قدما مقياسا للالتزام لمدى الحياة متمثلة بالأعراف والقيم و يتكون من أربعة فقرات و قد استخدم كأداة

لقياس :

- إدراك الفرد لكيفية تعمق الالتزام مدى الحياة .
- تعزيز استحسان المنظمة .
- حث الفرد على الالتزام بقيم العمل .
- الالتزام للمؤسسة حتى إحالته على التقاعد .
- إبراز نية الفرد للبقاء في المنظمة .

4. مقياس جورج و زملائه :

هو محاولة لقياس الالتزام القيمي لأعضاء الهيئة التدريسية من خلال ستة فقرات عبرت كل منها عن

واحدة من القيم التالية :

- استخدام المعرفة والمهارة .
- زيادة المعرفة في مجال التخصص .
- العمل مع زملائه بكفاءة عالية .
- بناء سمعة جيدة كأستاذ ، العمل على مواجهة الصعوبات والتحديات .
- المساهمة في بناء أفكار جديدة .

وقد استخدمت من أجل تحديد الأهمية النسبية لكل فقرة من الفقرات أعلاه مقياس خماسي الاستجابة .

5. مقياس كوردن و زملائه :

والتي ساهمت في بناء المقاييس ثلاثة مصادر المقابلات مع عدد من النقابات لتحديد خصائص

المشاعر والمعتقدات و الاعمال المتعلقة بالانتماء للنقابة ، و تم ذلك من خلال اثنان وعشرون فقرة خماسية الاستجابة ومراجعة الأدبيات التي ركزت على قياس الالتزام و الخروج منها بعشرون فقرة استهدفت الاستدلال على التزام الفرد بالمنظمة في حين ضم المصدر الثالث ثمانية وأربعون فقرة منها خمسة وأربعون فقرة ذات مؤشرات إيجابية و ثلاثة وعشرون فقرة ذات مؤشرات سلبية و بالاستفادة من المصادر أعلاه استطاع تحديد ثلاثين فقرة خماسية الاستجابة وهي :

- ستة عشرة فقرة منها تتعلق بالالتزام .
- سبعة فقرات تصف المسؤولية إزاء المنظمة .
- أربعة فقرات تقيس الرغبة للعمل فيها .
- ثلاثة فقرات لتحديد مستوى الإيمان بها¹ .

8) أهمية الالتزام التنظيمي :

يعد الالتزام التنظيمي من أبرز المتغيرات السلوكية التي سلطت عليها الأضواء حيث أكدت نتائج العديد من الدراسات الأهمية الواضحة للالتزام التنظيمي ، إذ أوضحت الدراسات أن ارتفاع مستوى الالتزام في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية و في مقدمتها ظاهرتي الغياب و التهرب من أداء العمل ، فهو يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية و خاصة دوران معدل دوران العمل ، فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة وأكثر عملا نحو تحقيق أهداف المنظمة .

يتميز الالتزام التنظيمي بأهمية بالغة للمنظمة لما له من انعكاسات إيجابية على بقاء المنظمة و استمرارها و تتحقق أهدافها و تتجلى أهميته في :

- يمثل عنصرا هاما بين الإدارة و الأفراد العاملين بها لا سيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لرفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز .
- أن التزام الأفراد للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملا أكثر أهمية من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم لها.
- يعتبر عامل هام في التنبؤ بفاعلية المنظمة² .
- إن الالتزام التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال الإدارة المنظمات كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحية سليمة و تمكينها من الاستمرار ، و انطلاقا من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في تلك المنظمات بغرض تحفيز وزيادة درجات التزامهم بأهدافها وقيمتها .
- كونه يرتبط بعدد من العوامل منها : سلوك الفرد ونشاطه ، ارتباطه بالهيكل المعرفي مثل الرضا الوظيفي و المشاركة ، ارتباطه بسمات و دور الموظف كالأستقلالية و المسؤولية ، ارتباطه بالسمات الشخصية للموظف و من كل ما سبق يعطي الالتزام أهمية فكل عامل من هذه العوامل يرتبط بإنتاجية الفرد و بالتالي إنتاجية المنظمة و فاعليتها³ .

¹ خضير و نعمة عباس و عدنان تاية و النعيمي و فلاح تاية : الإلتزام التنظيمي و فاعلية العمل ، مجلة إتجاه الجامعات العربية ، العدد 31 ، 1996. ص79-80

² هيجان عبد الرحمان أحمد : الولاء التنظيمي للمدير السعودي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف ، الرياض، 1998. ص 8

³ حمادات محمد: قيم العمل و الإلتزام التنظيمي لدى المديرين و المعلمين في المدارس ، مكتبة حامد للنشر والتوزيع ، عمان ، 2006. ص 67

(9) أهداف الالتزام التنظيمي :

- يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المؤسسة ورغبته الشديدة في البقاء بها . ومن ثم قبوله و إيمانه بها و بأهدافها و قيمها ومن أهداف الالتزام التنظيمي :
- رفع الروح المعنوية بأنها اتجاهات الأفراد و الجماعات نحو بيئة العمل ، فالاتجاهات الإيجابية تنمي التعاون التلقائي ببذل كل الطاقات في سبيل تحقيق الأهداف التنظيمية .
 - الحصول على المزيد من الإبداعات في المجال الوظيفي حيث يمتاز الأفراد الذين تتوافر لديهم درجات عالية من الالتزام التنظيمي في بيئات عملهم بالأداء الوظيفي الجيد الناتج عن حب الأفراد ، و حماسهم للعمل و التزامهم بأهداف التنظيم .
 - تكمن أهمية الالتزام التنظيمي في حالة ارتفاع مستويات في بيئة العمل ، إذ ينتج عنه انخفاض في مستويات مجموعة من الظواهر السلبية و في مقدمتها تأتي ظاهرة الغياب والتهرب عن أداء العمل .
 - تقوية رغبة الفرد في الاستمرار في العمل بالمنظمة و جعله يستمتع عند أداء لعمله و بالتالي يزداد رضاه الوظيفي مما يجعله يتبنى أهداف المنظمة¹.

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي : السلوك الفعال في المنظمات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2004. ص 17

ملخص الفصل :

يعد موضوع الالتزام التنظيمي نقطة هامة وأساسية في تحديد مدى ملائمة العمل للمورد البشري مع مؤسسته ، وموضوع الالتزام التنظيمي من المواضيع الصعبة في دراستها و ذلك بسبب تعلق جوهرها بنظام المؤسسة المطبق على الفرد العامل داخل المنظمة الذي بدوره يمتاز بعدة تغيرات اجتماعية ونفسية ، ولأهمية هذا المفهوم حضي بالكثير من الدراسات والتعاريف المختلفة وفي هذا الفصل حاولنا قدر المستطاع أن نلم بهذا المفهوم من كل جوانبه ومجالاته خاصة في المؤسسة الاقتصادية .

الفصل الرابع : المؤسسة الاقتصادية

تمهيد

- 1) مفهوم المؤسسة الاقتصادية
 - 2) نشأة المؤسسة الاقتصادية و تطورها التاريخي
 - 3) النظريات المفسرة للمؤسسة الاقتصادية
 - 4) أنواع المؤسسات الاقتصادية
 - 5) خصائص المؤسسة الاقتصادية
 - 6) اهداف المؤسسة الاقتصادية
 - 7) وظائف المؤسسة الاقتصادية
 - 8) المشاكل و العراقيل التي تواجه المؤسسات الاقتصادية الصغيرة و المتوسطة
- ملخص الفصل

تمهيد:

المؤسسة الاقتصادية هي مفهوم مركب و معقد عدة أبعاد و اتجاهات ، وله عدة أنواع وحاز هذا المفهوم الكثير من الدراسات ومن بين العلوم التي درست هذا المفهوم من كل جوانب علم الاجتماع وكانت له نظرة خاصة حول مفهوم المؤسسة الاقتصادية وفي هذا الفصل تعين علينا الأمر منهجيا أن نقف عن الأسس المعرفية للمؤسسة الاقتصادية باعتبارها محور هام في هذه الدراسة وكذلك التعرف عن مفهومها و أنواعها و أبرز خصائصها .

1) مفهوم المؤسسة الاقتصادية:

المؤسسة الاقتصادية هي منظمة ذات استقلالية تتميز بأنها تتخذ القرارات المالية و الإعلامية و المادية و المتعلقة بالموارد البشرية بهدف بناء قيمة مضافة مع اهداف المؤسسة الاقتصادية ضمن نطاق مكاني وزماني وتعرف المؤسسة الاقتصادية بأنها عبارة عن تجمع من الاشخاص يستخدم مجموعة من الوسائل المالية و الفكرية بهدف نقل و تحويل و توزيع الخدمات و السلع بناء على أهداف تحددها الإدارة حتى تحقق الأرباح أو المنافع الاجتماعية .

هناك تعريفات أخرى للمؤسسة الاقتصادية منها:

أنها وحدة اقتصادية تحتوي على موارد مادية و بشرية تساعد في دعم العملية الإنتاجية من خلال توزيع المسؤوليات و المهام بين الافراد في بيئة العمل كما تعرف المؤسسة الاقتصادية بأنها مؤسسة تنتج خدمات و سلع للأفراد الذين يتعاملون معها مما يساهم في تحقيق أرباح مالية .

من الممكن أيضا تعريف المؤسسة الاقتصادية بأنها منظمة إنتاجية تهدف الى إيجاد قيمة سوقية عن طريق عوامل انتاج معينة و من ثم بيعها في السوق من اجل تحقيق ربح مالي و تعرف المؤسسة الاقتصادية بانها وحدة اقتصادية تنفذ مجموعة من النشاطات الخاصة بالإنتاج و الشراء و البيع و التخزين مما يساهم في تحقيق الأهداف التي تأسست المؤسسة من اجلها، و من التعريفات الأخرى للمؤسسة الاقتصادية وفقا لمكتب العملي الدولي هي أي مكان يحتوي على نشاطات اقتصادية و يمتلك سجلات خاصة و مستقلة فيه¹

أما فرنسيو بير francion perroux فقد عرف المؤسسة الاقتصادية بأنها المكان الذي يتم فيه عملية المزج بين عناصر الإنتاج المختلفة، بغية الحصول على منتج يصرف في السوق و هي بذلك لا تهدف الى تلبية حاجات الافراد مباشرة و انما تهدف الى تلبية حاجيات السوق² .

¹ سيد عبد النبي محمد: مرجع سابق، ص 28-29

² Dominique Roux: Analyse économique et gestion de l' entre prise , Dunod ,paris , 2007.p 7

المؤسسة هي وحدة اقتصادية تقوم بمزج عوامل الإنتاج لتحصل في الأخير على السلع و الخدمات لتصريفها في السوق¹.

(2) نشأة المؤسسة الاقتصادية و تطورها التاريخي :

ان المؤسسة الاقتصادية التي تراها اليوم لم تظهر بشكلها الحالي بل ظهرت نتيجة لعدة عوامل و تغيرات و تطورات التي شهدتها النظم الاقتصادية و الاجتماعية، حيث مرت المؤسسة الاقتصادية بعدة تطورات و هي في المجمل عبارة عن مراحل متتابعة تكونت فيها المؤسسة الاقتصادية، حيث بدأت في شكل الإنتاج الاسري البسيط مروراً بالإنتاج المنزلي و الحرفي ثم الى المانيفاكشور حيث تعتبر الوحدات الحرفية من بين المنعرجات الهامة في تاريخ المؤسسة .

الإنتاج الاسري البسيط:

لقد سادت الحياة البدائية منذ وجود الانسان حتى اقتراب الانقلاب الصناعي في القرن 18 أين أعتد على الفلاحة؛ أي زراعة الأرض و تربية المواشي لتلبية حاجاته الأساسية مستعملاً في ذلك أدوات بسيطة يقوم بنحتها و تحضيرها كبار الاسر، و يتم تبادلها بشكل محدود بين الاسر التي تصنع الأدوات و الاسر المستعملة كأن تقايض كمية من المنتجات الزراعية أو الماشية مقابل أدوات مستعملة في زراعة الأرض .

و لعل من بين مميزات المجتمع البدائي التقليدي سيطرة القطاعية في الريف و استغلال الاسر كاملة في الفلاحة من طرف ملاك الأرض لكن مع تزايد عدد السكان في القرى و تزايد الحاجات، و كذا تحرر العمال من الحقول الريفية في ممارسة بعض الحرف كالنجارة، الحدادة، الدباغة ...، مما جعل هناك إمكانية تجمعهم في أماكن او محلات لتكوين وحدات حرفية .

ظهور الوحدات الحرفية :

بعد أن تهيأت الظروف المتمثلة في تكوين تجمعات حضرية، و ارتفاع الطلب نوعاً ما على المتوجات الحرفية، من ملابس و أدوات انتاج و لوازم مختلفة، و ظهور لأول مرة عمال دون عمل، كل هذا أدى الى على تكوين محلات أو ورشات يجتمع فيها أصحاب الحرف المتشابهة من اجل انتاج أشياء معينة تحت اشراف كبيرهم أو اقدمهم في الحرف، على شكل اسري يغيب فيه الاستغلال أو القسوة ، و هكذا فقد وجدت عدة ورشات حرفية: النجارين، الحدادين...، بيع بأسعار معقولة و محددة دون تدخل أي وسيط تجاري، غير أنه في نهاية القرن 16 بدأت هذه الوحدات تضعف تدريجياً رغم أنها تختفي نهائياً الا بعد نجاح الثورة الصناعية في أوروبا بوقت طويل، و من أسباب تدهورها ما يلي :

¹ عمر صخري : اقتصاد المؤسسة، ط 3 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2003. ص 25

وجود حرفين مستقلين ينافسون التجمعات الحرفية و يبيعون بأثمان زهيدة مقارنة بأسعار التجمعات الحرفية .

خروج الصناع عن الانضباط الجماعي للمعلمين، نظرا لرغبة هذه الأخيرة ببقاء هؤلاء مجرد صناع .
زيادة التخصص في العمل أدى الى انقسام هذه التجمعات الى ورشات صغيرة تقوم بمرحلة معينة من العملية الإنتاجية .

ارتفاع السوق و زيادة الطلب على المنتوجات أدى الى ظهور طبقة من التجار الوسطاء الذين أصبحوا يحددون للحرفين مواصفات المنتجات التي يرغبون ببيعها، كما ظهرت عملية تخزين السلع و إعادة بيعها بالجملة مما زاد من ثراء هذه الطبقة، تساهم هذه الأخيرة فيما بعد في الانقلاب الصناعي، مما أضعف نظام الورشات الحرفية .

1. النظام المنزلي للحرف :

لقد أدى ظهور طبقة التجار الرأسماليين الى استعمالهم لعدة طرق من اجل الحصول على المنتجات و بيعها في ظروف مرضية، و من بين الطرق المستعملة بالإضافة الى التعامل مع الحرفيين، ثم الاتصال بالأسر التي تمتهن حرفة معينة في المنازل و تمويلهم بالمواد من أجل انتاجهم لسلع معينة، و بالتالي فقد أوجد التجار سوق العمل خاصة بالاسر الريفية التي كانت على استعداد لزيادة دخلها بواسطة احتراف حرفة أخرى الى جانب الزراعة تمكنا من تغطية حاجاتها المتزايدة مع تطور الريف و تغير ظروف الحياة.

2. ظهور المانيفاكتورة:

ان ارتفاع طلب المجتمع الأوروبي نظرا لتطور الانواق و المستوى الحضاري من جهة و ارتفاع عدد السكان من جهة أخرى، و ظهور الاكتشافات الجغرافية و ما كان لها من أثر على تراكم الثروة و المواد الأولية، و اكتشاف أسواق جديدة، أدى الى زيادة ثراء طبقة التجار الرأسماليين الذين امتلكوا أدوات انتاج يدوية و عملوا على جمع عدد من الحرفيين تحت سقف واحد من جل ان يتمكنوا من مراقبتهم بشكل أكبر و يتأكدوا من استخدام و سائل انتاجهم بشكل أكثر استغلالا، و من هنا ظهرت المصانع في شكلها الاولي.

3. المؤسسة الصناعية الآلية :

بعد توفرت الأسباب من اكتشافات عملية موجهة نحو الإنتاج الصناعي و اتساع السوق، المؤسسات الآلية الأولى التي كانت فيها وسائل العمل آلية، بعد أن كانت في المانيفاكتورة يدوية .
التكتلات و الشركات المتعددة الجنسيات:

نتيجة التطور الكبير وزيادة الإنتاج الصناعي و الزراعي في مؤسسات البلدان الغربية (أوروبا و الو.م.أ) كانت هناك ضرورة لهذه المؤسسات لاتباع عدة استراتيجيات فيها للتغلب على المنافسة و كذا انشاء فروع غي اكثر من بلد خارجي و هي ما تدعى بالشركات المتعددة الجنسيات¹.

(3) النظريات المفسرة للمؤسسة الاقتصادية:

1. نظرية النظام الرأسمالي :

باعتبار أن النظام الاشتراكي يعتمد على الملكية العامة لوسائل الإنتاج و التخطيط المركزي بهدف تحقيق الإنتاج و الرقابة على المؤسسات، فإن المؤسسة الاقتصادية يختلف مفهومها في الفكر الاشتراكي عن مفهومها في الفكر الرأسمالي و في هذا الاطار احتفظ بنفس عناصر مفهوم المؤسسة في الاقتصاد الرأسمالي غير انهما عوضا مصطلح تحقيق الربح بمصطلح اشباع رغبات و حاجيات الافراد في المجتمع و وفقا لهما تعرف المؤسسة على انها الوحدة الاقتصادية التي تجمع بين عوامل الإنتاج لانتاج سلع و خدمات تقني بحاجيات و رغبات الافراد و المتعاملين الاقتصاديين داخل السوق². و تختلف المؤسسة الاقتصادية في الفكر الاشتراكي عن الإدارات العمومية، حتى و ان كانت تقدم سلع و خدمات و تسعى الى تحقيق الاشباع و الرضا، لأن انتاجها غير مباع، و لا تنافس فيها بينها لتحقيق الأفضل للسوق³.

أما Traian فقد ركز في استدلاله لابرار الفرق بين المؤسسة في الاقتصاد الرأسمالي و المؤسسة في الاقتصاد الاشتراكي على طبيعة الاستقلالية في اتخاذ القرارات و نجاعتها و بين ان المؤسسة في الاقتصاد الاشتراكي غير مستقلة في تسيير مواردها المالية و المادية و حتى النتائج المحققة في طرفها) ظلت السلطات العمومية الجزائرية على طيلة فترة الاقتصاد المخطط تمنح المؤسسات ذات الطابع الصناعي و التجاري من استخدام أرباحها في التمويل الذاتي عن طريق فرض الاكتساب الاجباري في سندات التجهيز، و نتج عن تلك الإجراءات عدم الربط بين الإنتاجية و الاجر لأن كلا المتغيرين يتم تحديدهما مركزيا من طرف الخطة، و على هذا الأساس تظهر المؤسسة الاقتصادية في الاقتصاد الاشتراكي غير محفزة على تحقيق الربح لأنه يعتبر كهدف ثانوي يأتي بعد أهداف اقتصادية و اجتماعية و حتى سياسية، و اذا ما تم التسليم بأن الربح هو أساس وجود أي نشاط اقتصادي (أساس للبقاء) فان المؤسسة في الاقتصاديات الاشتراكية وفقا ل: HUCHET تتميز بعدم القدرة على إتمام مهامها، فتتدخل الدولة بتوفير المدخلات اللازمة للإنتاج لكي تضمن استمراريتها⁴.

¹ ناصر دادي عدون : اقتصاد المؤسسة، ط2، دار المحمدية العامة ، 1998. ص23-38

²Affile, Gentic : Les grandes question de l' economie , Edition ' etuation,paris ,2007.p167

³ Traians:Identités nationales , identité européenne, visibilité internationale, Harmattan ,paris , 2004 .p226

⁴ Huchet j.f.:Gouvernance, coopération et stratégie des firmes chinoises, Harmattan, paris, 2005 .p

2. النظام الرأسمالي :

يرتبط مفهوم المؤسسة الاقتصادية في الفكر الرأسمالي بتحقيق الربح كمبدأ أساسي يسيطر على باقي المبادئ الأخرى¹ كمبدأ الملكية الفردية لوسائل الإنتاج لأنه مهما كانت درجة التحرير الاقتصادي فإننا نجد مؤسسات مملوكة للدولة كالأدارات العمومية التي تهدف الى تنظيم الحياة الاقتصادية و لا تسعى الى تحقيق الربح و من هنا ظهر الطابع الأيديولوجي في الفكر الرأسمالي.

تعتبر المؤسسة عن الوحدة الاقتصادية التي تتمتع بالاستقلالية و الشخصية المعنوية، و تتولى الجمع بين عوامل الإنتاج لتحقيق سلع و خدمات توجهها للبيع بهدف تحقيق الربح فالربح هو أساس البقاء للمؤسسة الفردية في النظام الاقتصادي الرأسمالي أما الدولة و اداراتها العمومية فهي تسعى الى تحقيق المصلحة العامة، و من هنا ميز اقتصاديو النظام الرأسمالي بين المؤسسة الاقتصادية الذي يعتبر الربح أساس وجودها و بين الإدارات العمومية على الخصوص (لان الإدارات الخاصة تسعى الى تحقيق الربح) و التي تتولى بدورها الجمع بين عوامل الإنتاج لكن انتاجها غير مباع و من أكيدات الرأسمالية على أن ملكية الوحدة الاقتصادية تكون فردية لكي يتم التمييز بين أهدافها و اهداف الدولة و يرى Beusaid أن المؤسسة تتميز بسلطة التسيير من طرف رب العمل².

و هو نفس ما أكده Belbois أين بين أن الملكية الفردية لوسائل الإنتاج هي نتيجة للرغبة في الانفراد في اتخاذ القرارات، و ينتج عنها مجموعة من العقود بين عدة اطراف تهدف الى تحقيق الربح³

4) أنواع المؤسسات الاقتصادية :

يمكن تصنيف المؤسسات الاقتصادية الى عدة أشكال مختلفة و متعددة تبعا لمجموعة من المعايير منها:

معيار طبيعة الملكية

المعيار القانوني

معيار النشاط الاقتصادي

معيار الحجم

¹ Koechlin F : Copitalisme et socialisme, vers un socialisme non collectiviste , librairie de medicis ,1953.p59

² Ben said M, Hollard M, Elaoui N :Economie des organisation , tendances actuelles ,ouvrage collectif , Harmattan, paris ,2007.p45

³ Belbois D:pour un commnisme libéral, projet de démocratie economique, Harmattan, paris,2005 .p36

1. تصنيف المؤسسات حسب طبيعة الملكية :

ترتبط الطبيعة القانونية للمؤسسات بشكل ملكيتها على اعتبار أن شكل الملكية هم المحدد لنمط القوانين و الأنظمة التي تحكم إجراءات و قواعد تسييرها و تصنف المؤسسات حسب هذا المعيار الى نوعين هما :

1.1. المؤسسات الخاصة:

و هي تلك المؤسسات التي تعود ملكية الأموال فيها للفرد أو مجموعة من الأشخاص كشركات الأشخاص و الشركات ذات المسؤولية المحدودة، و شركات المساهمة .

2.1. المؤسسات العامة و المختلطة:

و هي مؤسسات ذات طبيعة قانونية مختلفة و تتمثل فيما يلي :

1.2.1. المؤسسات العامة :

و هي التي تعود ملكيتها للدولة كالشركات الوطنية و المحلية .

2.2.1. المؤسسات المختلطة:

و هي التي تشترك الدولة أو أحد احدى هيئاتها مع الافراد في ملكية الأموال و في سلطة القرار .

2. تصنيف المؤسسات تبعا للمعيار القانوني :

طبقا لهذا المعيار فإنه يمكن توزيع المؤسسات إلى قسمين مؤسسات خاصة أي تخضع للقانون الخاص و مؤسسات عامة أي تابعة للدولة أو القطاع العام .

1.2. المؤسسات الخاصة :

تتخذ المؤسسات الخاصة بدورها أشكالاً متعددة و يمكن تصنيفها تحت نوعين أساسيين فرديين و

شركات:

1.1.2. مؤسسات فردية :

هي المؤسسات التي يمتلكها شخص واحد أو عائلته تضم التجار الصغار و أصحاب المهن

الحره¹.

2.1.2. المؤسسات :

تعرف المؤسسة على أنها عبارة عن منظمة التي تعود ملكيتها إلى شخصين أو أكثر يلتزم كل منهم بتقديم حصة من المال أو من العمل لاقتسام ما قد ينشأ عن هذه المؤسسة من أرباح أو خسارة ولا تقوم هذه الشركات إلا إذا توفرت بعض الشروط طبقا للقانون التجاري مثل الرضا بين المؤسسة والفرد

¹ غول فرحات : الوجيز في اقتصاد المؤسسة ، دار الخ لدوية للنشر ، الجزائر ، 2008. ص 17

والذي موضوع الشركة وقيمة كل ما يقدمه كل شريك كحصة في رأس المال و أن يكون خاليا من المغالطة و التدليس أو الإكراه¹ .

2.2. المؤسسات العمومية :

تعرف بأنها مؤسسات تعود ملكيتها للدولة و لا يحق للمسؤولين عن بيعها أو التصرف فيها إلا بموافقة الدولة ويمكن التمييز بين ثلاث أنواع من المؤسسات العمومية وهي كالتالي :

1.2.2. مؤسسات عمومية اقتصادية :

هي مؤسسات تتمتع بالاستقلالية ، تنظيمها و تسييرها بواسطة مجلس إدارة ، و تتميز بالمنافسة فيما بينها و كذا الحرية فيما يخص تسيير أموالها ، كما تنص عليها النصوص القانونية و مثل هذه المؤسسات المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية ENIEM .

2.2.1. مؤسسات عمومية ذات طابع صناعي وتجاري :

تتمتع بالشخصية القانونية و تنشط في ميدان خاص لأسواق المنافسة ، حيث تقوم هذه المؤسسات بتقديم منتجات للسوق و في نفس الوقت تؤدي لخدمة عمومية ، مع التمييز بوجود طاقة إنتاجية موحدة مثل شركة سونلغاز الشركة الوطنية للكهرباء والغاز .

3.2.2. مؤسسات عمومية محلية :

هي مؤسسات تنشط على المستوى المحلي و نجدها غالبا في قطاع الخدمات .

3.2. المؤسسات المختلطة :

تعرف المؤسسات المختلطة بأنها هي مؤسسات تعود ملكيتها بصفة مشتركة إلى القطاع العام و الخاص أي مؤسسات عمومية تشترك مع مساهمين خواص ، في إطار الاقتصاد المختلط مع العلم أن تنظيم هذا النوع من المؤسسات يخضع لضوابط تحددها تشريعات وأحكام خاصة.

3. تصنيف المؤسسات الاقتصادية حسب قطاع النشاط :

توزع المؤسسات الاقتصادية استنادا لهذا المعيار إلى ثلاثة قطاعات رئيسية :

¹ ناصر دادى عدون: مرجع سابق، ص 83

1.3. مؤسسات القطاع الأولى :

وتجمع المؤسسات المتخصصة في كل من الزراعة بمختلف أنواعها و منتجاتها ، و تربية المواشي ، بالإضافة إلى أنشطة الصيد البحري و غيره من النشاطات المرتبطة بالأرض و الموارد الطبيعية القريبة إلى الاستهلاك ، و عادة ما تضاف إليها أنشطة المناجم .

2.3. مؤسسات القطاع الثاني :

و تجمع مختلف المؤسسات التي تعمل في تحويل الموارد الطبيعية إلى منتجات ، و يشمل بعض الصناعات المرتبطة بتحويل المواد الزراعية إلى منتجات غذائية و صناعية مختلفة ، و كذلك صناعات تحويل و تركيز للموارد الطبيعية من معادن و طاقة و غيرها و هي ما تسمى بالصناعات الاستخراجية ، و مؤسسات الصناعات الاستهلاكية بشكل عام ، و مؤسسات صناعة التجهيزات و وسائل الإنتاج المختلفة ، و مؤسسات البناء و الأشغال العمومية .

3.3. مؤسسات القطاع الثالث حسب قطاع الخدمات :

هذه المؤسسات تشمل مختلف الأنشطة التي لا توجد في المجموعتين السابقتين و هي ذات أنشطة جد مختلفة و واسعة انطلاقا من مؤسسات النقل ، بنوك ، المؤسسات المالية ، التعليمية ، الصحة وغيرها.

4. تصنيف المؤسسات الاقتصادية حسب معيار الحجم :

توجد عدة مؤشرات تستخدم لتصنيف المؤسسات حسب معيار الحجم من بينها : رقم الأعمال، حجم رأس المال ، و مؤشرات عدد العمال في المؤسسة ، هذا الأخير الذي يعد المؤشر الأكثر اعتمادا في تصنيف المؤسسات حسب معيار الحجم ، فهو الذي يصنف على أساسه المؤسسة الاقتصادية إلى مؤسسات صغيرة و متوسطة و مؤسسات كبيرة كما يلي :

1.4. المؤسسة الصغيرة و المتوسطة :

لهذا النوع من المؤسسات ميزة أساسية تكمن في بساطة البنية الهيكلية ، كما أن طريق تسييرها غير معقدة ، إضافة إلى قلة العاملين فيها . حيث لا يوجد مقياس متفق عليه لتعريف هاته المؤسسات فالأمر يختلف من بلد إلى آخر .

– حسب البنك الدولي للاستثمار فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي التي يكون فيها عدد العمال أقل من 500 عامل وتكون المساهمة في رأس مالها من طرف أعوان خارج صاحب المؤسسة لا تتجاوز 30%.

– بالنسبة للجزائر و حسب القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، تعرف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة مهما كانت طبيعتها القانونية بأنها مؤسسة إنتاج للسلع والخدمات :

- تشغيل من 1 إلى 250 شخص .
- لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 2 مليار دينار أو لا يتجاوز حصيلتها السنوية 500 مليون دج.

2.4. المؤسسات الكبيرة :

و تشغل يد عاملة كبيرة تفوق 500 عامل ، ملكيتها غالبا ما تعود إلى عدد كبير من الأشخاص ، ولهذه المؤسسات أشكال مختلفة منها ما يلي :

1.2.4. المجمع :

عبارة عن مجموعة المؤسسات تربطها علاقات مالية و اقتصادية و هي تابعة للمؤسسة الأم ، ومثال ذلك في الجزائر مجمع صيدال.... الخ .

2.2.4 المؤسسات متعددة الجنسيات :

هي عبارة عن مؤسسات عابرة للقارات ولا تعرف بالحدود الجغرافية ، حيث تقيم وحدات إنتاجية في العديد من البلدان ، متبعة في ذلك سياسات ، استراتيجية عالمية ، هذه الأخيرة تختلف من مؤسسة لأخرى ونذكر من هذه الاستراتيجيات ما يلي :

- استراتيجية تخفيض التكاليف :

وذلك من خلال إقامة فروع في البلدان التي توفر يد عاملة رخيصة بالإضافة إلى المواد الأولية التي لا تكلفها الكثير في سبيل الحصول عليها

- استراتيجية تجارية :

من خلال توسيع حصتها السوقية على المستوى العالمي من خلال إنشاء هذه الوحدات الإنتاجية في بلدان مختلفة .

• استراتيجية انتهازية :

من خلال إقامة فروع أو مؤسسات في دول من أجل الاستفادة من قوانين تلك الدولة مثل تخفيض أو إعفاءات ضريبية ، تسهيلات جمركية ، تساهل في قوانين حماية البيئة ... الخ¹

5) خصائص المؤسسة الاقتصادية :**1. خصائص المؤسسة الاقتصادية كنظام مفتوح :**

إن المؤسسة الاقتصادية أو أي مشروع اقتصادي عبارة عن تفاعل مجموعة من الأنظمة الجزئية التي تؤدي إلى خلق نظام قائم بذاته ، كفيل بتجميع كل المعطيات و المعلومات المتعلقة بالظروف المختلفة و التغيرات المحتملة و التكيف معها في أقصر وقت ممكن . و عليه فهي تعتبر نظام مفتوح يستمد مدخلاته من البيئة المحيطة به و يتفاعل معها تحت قيود تفرضها عليه ، و يمكن تطوير علاقاته بتطوير إدارته التي تعمل على الربط و التنسيق بين مختلف النشاطات مدعما بعدة خصائص تسمح له بممارسة مختلف الوظائف الضرورية نذكر منها :

1.1. التمايز :

يميل النظام المفتوح إلى الاختلاف و التمايز ، فيبدأ بشكل بسيط ، ثم يتطور و ينمو حتى يصبح على درجة أكبر من التعقد و التخصص ، فكلما تطورت المؤسسة مالت إلى درجة أكبر من التخصص في أداء العمليات .

2.1. الشمولية :

النظام المفتوح هو وحدة شاملة و متكاملة ، أي لا تعتمد فقط على الرؤية الجزئية للنظام باعتباره مجموعة من الأجزاء المستقلة عن بعضها و إنما يجب الالتفات إلى نوع العلاقات التي تربط هذه الأجزاء .

3.1. الأهداف :

يعمل النظام المفتوح على تحقيق مجموعة من الأهداف ، فالمؤسسة كنظام مفتوح لا تعمل من أجل تحقيق هدف واحد بل من أجل تحقيق مجموعة من الأهداف في آن واحد .

4.1. التوازن الحركي :

¹ أحمد طرطار: الترشيح الاقتصادي للطاقت الإنتاجية في المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2001. ص 15-1

يتميز النظام المفتوح بحالة من التوازن الحركي ، فالمؤسسة تستورد المدخلات من البيئة و تقدمها إلى البيئة في شكل آخر بعد تحويلها ، و يتحقق هذا التوازن من خلال الاستمرار في النشاط مقابل الحصول على عائد من المحيط والبيئة .

5.1. الاستمرار والتكيف :

يقصد بالاستمرار قابلية المؤسسة للحفاظ أو العودة إلى وضعها السابق إذا ما تعرضت لطارئ خارجي مفاجئ ، و يقصد بالتكيف قابلية المنظمة لاستيعاب التغيرات التي تحدث في المحيط أو في أحد مكوناته¹.

2. خصائص المؤسسة الاقتصادية :

تتميز المؤسسة الاقتصادية بمجموعة من الخصائص من بينها :

1.2. المؤسسة مركز للتحويل : إن المؤسسة هي ذلك المكان التي يتم فيه تحويل المورد (المدخلات) إلى منتجات تامة الصنع (سلع وخدمات) وتتمثل الموارد في المواد الأولية ، رؤوس الأموال ، المعلومات ، الأفراد .

2.2. المؤسسة مركز للتوزيع :

تعتبر المؤسسة المكان الذي يتم فيه تقسيم و توزيع الأموال المتأنية من بيع السلع والخدمات ، و ذلك تحت أشكال مختلفة ليستفيد منها مختلف الأعوان الاقتصادية التي ساهمت في العملية الإنتاجية مثل:

_ الأجر التي توزع على العمال الأجراء .

_ الأرباح ومدخيل أخرى التي توزع على الملاك الذين خاطروا برؤوس أموالهم سابقا .

_ مستحقات الإيجار الخاص بالمقرات و المعدات الخاصة بالمؤسسة .

_ الفوائد التي تدفعها المؤسسة للبنوك و تعويضا للأموال المقترضة .

_ دفع مستحقات الموردين .

_ تسديد الضرائب و الاشتراكات في الضمان الاجتماعي .

¹ سونيا فهد البكري : نظم المعلومات الإدارية ، دار الإشعاع للنشر ، مصر ، 2003. ص 167

3.2. المؤسسة مركز للحياة الاجتماعية :

تعتبر المؤسسة مكان يتم فيه العمل جماعيا من أجل الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة و ذلك بالتعاون و التنسيق في إطار احترام القواعد و قيم المؤسسة ، حيث يقتضي أغلبية العمال ثلث أو أكثر من حياتهم في المؤسسة مما يؤدي إلي ترسيخ العديد من المظاهر بين العمال صراعات ، محبة ، خيبة أمل ، رضاء وعليه فإن المسير في المؤسسة يحاول التكيف مع الاختلافات في اتجاهات العمال وأفكارهم وأيديولوجياتهم و أهداف تواجههم في المؤسسة وذلك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بأكبر فاعلية¹ .

4.2. المؤسسة مركز القرارات الاقتصادية :

تلعب المؤسسة دورا مهما في الاقتصاد باعتبارها مركزا للقرارات الاقتصادية التي تخص : نوع المنتجات ، كمية المنتجات ، الأسعار ، التوزيع ، التصدير ، الاتصال تتمثل هذه القرارات في الاختيارات في استعمال الوسائل المحددة للوصول بأكثر فاعلية للأهداف المسطرة ، ذلك لأن المؤسسة عند قيامها بمختلف نشاطاتها تجد نفسها مجبرة على اتخاذ قرارات متعددة على مختلف المستويات و في فترات مختلفة (قصيرة ، متوسطة ، طويلة) و حسب درجة أهميتها (استراتيجية ، تكتيكية ، عملية) إن اتخاذ القرارات من مسؤوليات الإدارة في المؤسسة و يترتب عليها نتائج مختلفة ، وعليه لا بد من مراعاة العوامل التي قد تؤثر على عملية اتخاذ القرار (المؤهلات ، الأهداف ، الموارد ، البيئة) حتى تتمكن المؤسسة من اتخاذ القرار السليم الذي يسمح لها بقليل حالات عدم التأكد و يزيد من فرص النجاح وذلك في ظل ضغط المنافسة والمساهمين والمستهلكين والأجراء .

5.2. المؤسسة شبكة معلومات :

إن اتخاذ القرارات الرشيدة يتطلب معلومات من مصادر مختلفة (داخلية و خارجية عن المؤسسة) و بالتالي يتحتم على المؤسسة إعداد أنظمة قادرة على إنتاج المعلومات أو ما يسمى بنظام المعلومات وتحويلها إلى المقررين (نظام اتصالات) من أجل إنجاز المهام المنوطة لهم على أكمل وجه وتعتبر الشبكة المعلوماتية الاتصالية بمثابة العنصر الحيوي للمؤسسة .

6.2. المؤسسة مركز للمخاطرة :

إن المؤسسة معرضة للخطر حيث يمكن أن تخسر جزء أو كل تسبيقاتها المالية والمادية في حالة الفشل ، وترتبط هذه المخاطر بصعوبات التسيير و ضغط المنافسين و متطلبات الزبائن ، ولهذا نجد بأن رأسمال

¹ غول فرحات: مرجع سابق، ص10

المؤسسة يشارك في عدة أشخاص أو مؤسسات من أجل جمع مبالغ مالية معتبرة من جهة ومن جهة ثانية تقليل المخاطر و الخسائر في حالة الفشل .

ومنه نخلص أن المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع الاقتصادي ، فبالإضافة إلى مساهمتها في الإنتاج ونمو الدخل الوطني فهي تساهم كذلك في حل المشاكل الاجتماعية مثل القضاء على البطالة وغيرها¹.

6) أهداف المؤسسة الاقتصادية :

يسعى مسيرو المؤسسة الاقتصادية العمومية منها و الخاصة إلى تحقيق عدة أهداف ، تختلف و تتعدد حسب اختلاف أصحاب المؤسسات و طبيعة و ميدان نشاطها ، ولهذا فتتداخل و تتشابك أهداف المؤسسة و نستطيع تلخيصها في الأهداف التالية :

1. الأهداف الاقتصادية :

تتمثل أهم الأهداف الاقتصادية للمؤسسة فيما يلي :

1.1. تحقيق الربح :

يعتبر الربح من أهم المعايير الدالة على صحة المؤسسة اقتصاديا ، نظرا إلى حاجة المؤسسة إلى الأموال من أجل تحقيق الاستمرارية في النشاط و النمو ، حيث أن تحقيق الربح يسمح بتوسيع نشاطات المؤسسة . تجديد التكنولوجيا المستعملة و تسديد الديون ، وطبعا تختلف درجة الاهتمام بالأرباح بين المؤسسة العمومية و المؤسسة الخاصة .

2.1. تحقيق متطلبات المجتمع :

إن تحقيق المؤسسة للنتائج المسيطرة يمر حتما عبر بيع الإنتاج المادي (السلع) وتغطيه تكاليفها ، فهي بذلك تحقق طلبات المجتمع وعليه يمكن القول بأن المؤسسة الاقتصادية تحقق هدفين في نفس الوقت :

_ تحقيق طلبات المستهلكين .

_ تحقيق الأرباح .

¹ عمر صخري : مرجع سابق، ص 25

3.1. عقلنة الإنتاج :

يتم ذلك بالاستعمال الرشيد لعوامل الإنتاج و رفع إنتاجيتها بواسطة التخطيط الجيد و الدقيق للإنتاج و التوزيع بالإضافة إلى مراقبة عملية تنفيذ هذه الخطط و البرامج ، و بذلك فإن المؤسسة تسعى إلى نقادي الوقوع في المشاكل الاقتصادية و المالية لأصحابها من جهة و للمجتمع من جهة أخرى . إذ في حالة وقوع المؤسسة في الأفلاس الناتج عن سوء استعمال عوامل الإنتاج ، أو عن سوء تخطيطها في تكلف المجتمع عدم تلبية رغباته و حتى عند إعادة تمويلها من الدولة إذا كانت المؤسسة عمومية ، فإن المجتمع يتحمل هذه التكلفة وبالتالي فعلى المؤسسة أن تحقق أرباحا بواسطة الاستعمال الجيد و الرشيد لممتلكاتها ، بالإشراف على عمالها بشكل يسمح في نفس الوقت بتلبية رغبات المجتمع المختلفة¹ .

2. الأهداف الاجتماعية :

من بين الأهداف العامة للمؤسسة الاقتصادية الأهداف الاجتماعية تتمثل فيما يلي :

1.2. مستوى مقبل الأجر :

يعتبر العامل في المؤسسة من بين المستفيدين الأوائل من نشاطها حين يتقاضون أجور مقابل عملهم بها ، يعتبر هذا المقابل حق مضمون قانونيا و شرعا و عرفا ، إذ يعتبر العمال من العنصر الحيوي و الحي في المؤسسة . إلا أن مستوى حجم هذه الأجور تتراوح بين الانخفاض والارتفاع حسب طبيعة المؤسسات و النظام الاقتصادي مستوى المعيشة في المجتمع و حركة سوق العمل وغيرها من العوامل المعقدة و غالبا ما تحدد القوانين من طرف الدولة تضمن للعمال مستوى من الأجر يسمح له بتلبية حاجياته ، والحفاظ على بقائه وهذا ما يسمى بالأجر الأدنى المضمون .

2.2. تحسين معيشة العمال :

إن التطور السريع الذي تشهده المجتمعات في الميدان التكنولوجي يجعل العمال أكثر حاجة لتلبية رغبات تتزايد باستمرار ، بظهور منتجات جديدة بالإضافة إلى التطور الحضاري لهم ولتغير أذواقهم وتحسينها هذا ما يدعو إلى تحسين عقلنة الاستهلاك الذي يكون بتنوع و تحسين الإنتاج ، و توفير الإمكانيات المالي والمادية ، والمادية أكثر فأكثر للعمال من جهة و للمؤسسة من جهة أخرى ، لعمالها أو المحتاجين منهم ويظهر هذا أكثر في المؤسسات العمومية بالإضافة إلى المرافق العامة مثل تعاونيات الاستهلاك والمطاعم إلخ و في الحقيقة فإن هذه العناصر الاجتماعية لم يتحصل عليها العمال بشكل عفوي بل كان نتيجة لنضال الطبقة العاملة و بعض الأحزاب العالمية منذ أكثر من قرب حيث ظهرت التأمينات

¹ غول فرحات: مرجع سابق ، ص 12-13

أولا في ألمانيا بطلب من "بسمارك" مستشار ألمانيا، ثم انتقلت هذه الإنجازات إلى بريطانيا في بداية القرن 20 بفضل حزب العمل البريطاني عند توليه مقاليد الحكم في ذلك الوقت¹.

3. الأهداف الثقافية والرياضية :

تتعلق هذه الأهداف بالجانب التكويني والترفيهي من بينها :

1.3. توفير الوسائل الترفيهية و الثقافية : التي تعمل على إفادة العمال وأبناء العمال (المسرح،

المكتبات، الرحلات ،،،،)

لأن ذلك له الأمر البالغ على مستوى العامل الفكري و الرضا والشعور باهتمام المؤسسة به و العمل على تحسين مستواه و كفاءته من أجل مسايرة تطورات العصر.

2.3. تدريبات العمال المبتدئين و سركلة القدامى :

حيث أنه مع التطور لوسائل الإنتاج السريع أصبح العديد من العمال لا يتحكمون في هذه التكنولوجيات بصفة جيدة و بالتالي فلا بد من تدريبهم (سواء القدامى أو الجدد) تدريباً كفيلاً يمكنه من التحكم الجيد في استعمال الوسائل الجديدة و هو ما يسمح بالرفع من مردودية المؤسسة .

3.3. تخصيص أوقات الرياضة :

حيث تعمل العديد من المؤسسات الحديثة على إتباع طريقة في العمل تسمح للعمال بمزاولة نشاط رياضي في زمن محدد يجعل العمل يحتفظ بصحة جيدة و يتخلص من الخمول و يعطيه الحيوية في العمل .
تقوم المؤسسات الاقتصادية عادة بالتصرف وفي العادات الاستهلاكية لمختلف طبقات المجتمع وذلك بتقديم منتجات جديدة و بواسطة التأثير في أذواقهم عن طريق الإشهار و الدعاية، سواء لمنتجات قديمة أو منتجات جديدة غير موجودة من السابق وهذا ما يجعل المجتمع يكتسب عادات استهلاكية قد تكون غير صالحة أحيانا إلا أنه غالبا ما تكون في صالح المؤسسات و تقوم وسائل الإشهار العامة بالمجتمع في حالات التوجيه نحو النقشف بغرض التخفيف من أزمة اقتصادية مثلا : دعوة المواطنين إلى استهلاك أنواع معينة من المنتجات قد تكون أكثر فائدة للمجتمع و استبدال منتج بأخر في حالة عدم توفر الأول أو عند كونه لا ينتج داخليا.

¹ ناصر دادي عدون: مرجع سابق، ص 19-20

4.3. الدعوة إلى تنظيم وتماسك العمال :

تتوفر داخل المؤسسة علاقات مهنية و اجتماعية بين أشخاص تختلف مستوياتهم العملية و انتماءاتهم الاجتماعية و السياسية ، إلا أن دعوتهم إلى التماسك والفاهم هو الوسيلة الوحيدة لضمان الحركة المستمرة للمؤسسة وتحقيق أهدافها ، و نجد عادة في المؤسسة وسائل أجهزة مختصة تقوم بذلك مثل : مجلس العمال بالإضافة إلى علاقات غير رسمية بين هؤلاء ، وهذا الجانب له دور فعال في خلق و تطوير علاقات وقيم تماسك و التعاون بين أفراد المجتمع ، و باعتبار الأفراد في المؤسسة جزء منه و يؤثرون بعدة طرق ووسائل

5.3. توفير تأمينات ومرافق للعمال :

تعمل المؤسسات على توفير بعض التأمينات مثل التأمين الصحي و التأمين ضد حوادث العمل و كذلك التقاعد ، كما أنها تخصص مساكن سواء وظيفية منها أو العادية¹.

4. الأهداف التكنولوجية :

بالإضافة إلى ما سبق تؤدي المؤسسة الاقتصادية دورا هاما في الميدان التكنولوجي

1.4. البحث والتنمية :

مع تطورات المؤسسات عملت على توفير إدارة أو مصلحة خاصة بعملية تطوير الوسائل و الطرق الإنتاجية عمليا ، و ترصد لهذه العملية مبالغ قد تزداد أهمية لتصل إلى نسبة عالية من الأرباح وهذا حسب حجم المؤسسة الذي يتناسب طرديا معها ، و يمثل هذا النوع من البحث نسبة عالية من الدخل الوطني في الدول المتقدمة .

كما أن المؤسسة الاقتصادية تؤدي دورا مساندا للسياسة القائمة في البلاد في مجال البحث والتطور التكنولوجي ، نظرا لما تمثله من وزن في المتوسطة الأجل التي يتم من خلالها الخطة التنموية العامة للدولة المتوسطة الأجل التي يتم من خلالها التنسيق بين العديد من الجهات ابتداء من هيئات ومؤسسات البحث العلمي ، الجامعات و المؤسسات الاقتصادية².

¹ غول فرحات: مرجع سابق ، ص 14

² ناصر دادي عدون: مرجع سابق، ص 21

(7) وظائف المؤسسة الاقتصادية :

للمؤسسة عدة وظائف تمكنها من أداء دورها الاقتصادي والاجتماعي :

1- الوظيفة المادية :

تعتبر الوظيفة المالية من أهم الوظائف في المؤسسة ، فالمؤسسة لا تقوم بنشاطها من إنتاج وتسويق دون توافر الأموال اللازمة لتمويل أوجه النشاط المختلفة و أوجه الإنفاق . وتعرف الوظيفة المالية من المهام و العمليات التي تسعى في مجموعها إلى البحث عن الأموال في مصادرها الممكنة بالنسبة للمؤسسة ، بعد تحديد الحاجات التي تريدها من الأموال من خلال برامجها و خططها الاستثمارية¹ .

2- وظيفة التمويل :

التمويل كمجموعة من المهام والعمليات ،يعني العمل على توفير مختلف عناصر المخزون المحصل عليها من خارج المؤسسة ، بكميات و تكاليف و نوعيات مناسبة طبقا لبرامج وخطط المؤسسة² .

وتتفرع هذه الوظيفة إلى فرعين هما :

1-2- الشراء :

فابتداء من إرسال الطلبات إلى الموردين ثم متابعتها حتى استلام الموارد المطلوبة و مراقبتها لتسليمها إلى مصلحة التخزين فهي تعمل على اختيار الموردين المناسبين حسب نوع المؤسسة و حجمها و كذلك محاولة توقيع عقد يربط المؤسسة بالمواد لمدة طويلة و خاصة عند احتكار مورد وحيد للسلعة المطلوبة و كذا توطيد العلاقة بين الطرفين .

2-2- التخزين :

وتبدأ مهامها عند مراقبة الموارد إلى المخازن للتأكيد من سلامتها و موافقة ما دخل مادي وهو مسجل في الفواتير³ .

¹ ناصر دادي عدون: مرجع سابق، ص 263

² المرجع نفسه: ص 294

³ عبدو صوميل : اقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1988، ص 44

3- وظيفة الموارد البشرية :

لقد تطورت هذه الوظيفة منذ القرن العشرين حيث أصبح مجالها يشمل التشغيل ، التأجير ، التكوين ، الإعلام ، الأمن و العلاقات الاجتماعية ، ويكمن الدور الأساسي لوظيفة الموارد البشرية في تكييف العمال و الوظائف كميا ونوعيا في المؤسسة ، و لا يتم إلا على أساس المعرفة :

- الرجال والنساء الذين يشكلون المؤسسة من ناحية هرم الأعمال ، الأقدمية هيكل التأهيلات التوزيع حسب الجنس و الجنسية .
- تطور عدد العمال (التشغيل و التسريح)
- التعريف الدقيق للمناصب

ولتفادي الدخول في الصراعات بين العمال والإدارة ، تعمل وظيفة الموارد البشرية في البحث على الأجر العادل ، الذي يأخذ بعين الاعتبار التأهيل للمنصب و النتائج المرجوة من الأجير ، وتعتمد المؤسسات في التوصيل إلى هذا المطلب على طرق حديثة تمن من تقييم المناصب و إعداد سلم للأجور مناسب لذلك .

أما فيما يتعلق بالتطور البشري و الاجتماعي فقد رأينا كل النظريات حول التنظيمات تدعو إلى احترام العامل لا كأداة إنتاج فقط و إنما كجزء لا يتجزأ من المؤسسة وهذا بإعطائه كامل الحقوق المنصوص عليها في التشريعات ، بالإضافة إلى الأجر العادل . التكوين الذي يتماشى مع التطورات التكنولوجية وسياسة اتصال تسمح بإشراك العمال والسماح لهم بالتوصيل إلى المعلومات الخاصة بالمؤسسة وبإبداء آرائهم حولها ، ولا يكفي الأجر و التكوين إذا لم يرفقا بضمان . العمل وتهيئة الظروف اللازمة لذلك وقد يتوقف نجاح أي مؤسسة على توفر هذين الشرطين الأخيرين¹ .

4- وظيفة الإنتاج :

يعتبر الإنتاج من الوظيفة الأساسية للمؤسسات الإنتاجية فهو المبرر لوجودها و الحافز على إستمرارها و بقاءها كون الإنتاج يرتبط بإشباع الحاجات الإنسانية وبالتالي فإنه يستمر ما دامت الحاجة الإنسانية قائمة ويمكن تعريفها بأنها عملية إنتاج المنفعة أو المنافع التي يقام العمل من أجل خلقها وبيعها كوسيلة لتحقيق الربح² .

¹ درحمون هلال: المحاسبة التحليلية نظام معلومات التسيير ومساعدة على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، (بحث منشور) ، جامعة الجزائر، 2005، ص 13

² سعاد نائف برنوطي : إدارة الأعمال الصغيرة ، دار وائل للنشر ، عمان الأردن ، 2005، ص 266

5- وظيفة التسويق :

يعد التسويق من المفاهيم التي استقطبت انتباه واهتمام العديد من الاقتصاديين و الباحثين خلال العقود الأربعة الأخيرة وتركز الاهتمام حول كيفية تعريف مفهوم التسويق .

ويعرف التسويق على أنه مجموعة العمليات و المجهودات التي تبذلها المؤسسة من أجل معرفة أكثر لمتطلبات السوق وما يجب إنجازه في مجال مواصفات المنتج الشكلية و التقنية حتى تستجيب أكثر لهذه المتطلبات من جهة ، وكل ما يبذل من جهود في عملية ترويج وتوفير المنتج للمستهلك في الوقت المناسب و بالطريقة الملائمة حتى تتبع أكبر كمية ممكنة منه و بأسعار ملائمة تحقق أرباحاً أكثر لها¹ .

8) المشاكل والعراقيل التي تواجه المؤسسات الاقتصادية الصغيرة والمتوسطة :

يتميز المحيط الذي تنشط فيه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بوجود الكثير من المشاكل والعراقيل التي تعرقل نموها و عملها ، ومن هذه المعوقات والمشاكل نجد ما يلي :

1- المشكلات والمعوقات المتعلقة بالجانب المالي :

إن المشاكل والمعوقات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي تتعلق بالجانب المالي تشمل ثلاثة نقاط أساسية هي :

1-1- صعوبة التمويل :

يعد التمويل من العقبات الأساسية التي تواجه المؤسسات من وجهة النظر المصرفية لا ترقى لأن تكون مشروعاً يقبل التمويل البنكي ، حيث أن عدم وجود الضمانات الكافية يعتبر من السلبيات التي تأثرت في إيجاد التمويل المصرفي اللازم لهذه المؤسسات .

2-1- الرسوم الجمركية :

إن تعدد الرسوم الجمركية أصبح عائق في وجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، لكن هذا التعدد مرتبط بطبيعة السلعة حيث أنه يخدم أكثر المؤسسات الكبيرة نجد أن حجم المؤسسة يعكس طبيعة السلعة لأن ما يعتبر نصف مصنع في المؤسسات الكبيرة يعتبر سلعاً رأسمالية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

¹ ناصر دادى عدون: مرجع سابق، ص 327

3-1- الضرائب والتأمينات :

أحيانا تتعامل أجهزة التأمينات و المصالح و الضرائب مع أصحاب هذا النوع من المؤسسات بنفس الكيفية التي تتعامل بها مع أصحاب المشروعات الكبيرة و الحكومية ، بل أنه في الكثير من الحالات لا تتوفر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حتى على الإعفاءات و المميزات التي تتوفر المؤسسات الكبيرة و يترتب على ذلك تزايد الأعباء الضريبية¹ .

2- مشاكل العقار الصناعي :

غالبا ما يجد المستثمر الجديد صعوبة كبيرة في إيجاد المكان الدائم و المناسب لإقامة المؤسسة بسبب ارتفاع أسعار العقار وانعدامه أو عدم ملائمته . ففي البلدان النامية لا تتولى الحكومات إقامة مناطق مهيئة خاصة لأغراض الصناعة مكتملة البنية التحتية بالخدمات الأساسية لإقامة المؤسسات المعنية ، ومن ثم العبء في تدبير المكان الملائم و الأبنية يقع على عاتق المستثمر نفسه مما يتطلب منه تجميد جزء من رأسماله ، هذا بالإضافة إلى بعض الصعوبات الأخرى:

- طول مدة منح الأراضي (العقار) المخصصة للاستثمار .
- الرفض دون مبرر في الكثير من الأحيان لعديد من الطلبات .
- ارتفاع أسعار الأراضي والمباني أو انعدامها أو عدم ملائمتها .

وكذلك عدم توفر مناطق صناعية مجهزة بالمستلزمات الأساسية المطلوبة لتشجيع الاستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تقليل تكاليف الإنتاج مثل الطاقة الكهربائية و الطرق ووسائل الاتصال ، حيث لا تلبي مثل هذه القضايا الحد الأدنى المطلوب للمؤسسة . ناهيك عن ارتفاع التكاليف التأسيسية وعلى وجه الخصوص أسعار الأراضي في المناطق الأساسية² .

3- معوقات مرتبطة بالتسويق :

- فساد الإنتاج لانخفاض القدرة الشرائية و المنافسة غير النزيهة أحيانا لإنتاج المستورد .
- قصور قنوات وشبكات التسويق المحلية .
- نقص المعلومات عن الأسواق الداخلية والخارجية.

¹ محمد الناصر المشري : دور المؤسسات المتوسطة والصغيرة في تحقيق التنمية المحلية المستدامة رسالة ماجستير ، (بحث منشور) ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة فرحات عباس ، سطيف 2011، ص 2

² شعيب أنتشي : واقع و آفاق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر في ظل الشراكة الأورو جزائرية ، رسالة ماجستير ، (بحث منشور) ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر 2008، ص 28-29

- صعوبة النفاذ لمجال التوريدات الحكومية .
- عدم وجود قاعدة معلومات عن فرص الاستثمار وبدائلها .
- الخضوع لسعر محدد من طرف الدولة لبعض المواد الأساسية في إطار تحقيق العدالة الاجتماعية والتوازن في القدرة الشرائية لكافة أفراد المجتمع الذي قد يكون أقل من سعر التكلفة¹.

4- المشاكل والمعوقات المتعلقة بالعمالة المدربة :

تفتقر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى الأطارات الفنية و صعوبة اجتذاب أصحاب الخبرات و المهارات وذلك بسبب ارتفاع أجور هذا النوع من العمالة وتفضيلها عن العمل في المؤسسات الكبيرة حيث الأجور العالية والمزايا المثلّى والفرص الكبيرة للترقي و أيضا ضعف التوجه تحديث و تجديد الخبرات والمهارات داخل المؤسسة و عدم ملائمة نظم التعليم و التدريب لمتطلبات التنمية في هذه المؤسسات بالإضافة إلى محدودية مجالات التدريب² .

5- معوقات تتعلق بنقص المعلومات و البيانات :

تعاني أغلبية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من نقص شديد في المعلومات والبيانات نتيجة افتقارها لنظام معلومات جيد ، يمكنها من الحصول على المعلومات المتعلقة بمحيطها الخارجي و ما يحمله من فرص و تهديدات و هذا ما يجعلها تنشط في ظل محيط غامض المعالم الأمر الذي يجعلها معرضة لأزمات في أي وقت تؤثر على بقائها في السوق واستمرارها .

6- مشاكل و معوقات تنظيمية و إدارية :

6-1- نقص المهارات الإدارية :

وترجع أسباب هذه المشكلة إلى العوامل التالية :

- _ عدم الفصل بين الملكية والإدارة ، حيث من بين أهم خصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة هي سيادة نمط الإدارة الفردية أو العائلية الذي يقوم على مزيج من التقاليد و الاجتهادات الشخصية .
- _ التخوف من التجديد و التغيير في أساليب العمل ، وتفضيل عنصر الحيطة و الحذر على المبادرة .

¹ صباح شاي : أثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، رسالة ماجستير، (بحث منشور)، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة فرحات عباس سطيف 2010. ص166

² محمد الناصر المشري: مرجع سابق، ص 35-36

عدم وجود أنظمة إدارية حديثة مثل أنظمة التسويق وإدارة الموارد البشرية و تدني المستوى التعليمي و التكويني للمديرين .

قلة الوقت المخصص للإدارة ويرجع ذلك إلى عدم تفرغ المدير للإدارة المؤسسة و تدخله في الأعمال التنفيذية للمرؤوسين .

2-6- عدم وجود تنظيم واضح يحدد المسؤوليات و السلطات الخاصة بالوظائف :

فليست هناك إجراءات عمل مكتوبة ، ويتجسد ذلك في غياب هيكل تنظيمي واضح يساعد على تدفق المعلومات و يحدد السلطات و المسؤوليات كما أنه نادرا ما يطبق مبدأ التخصص و تقسيم العمل ، فتوكل الفرد عدة مهام قد تكون متباينة ولا علاقة بينها كما يلاحظ اتساع نطاق الإشراف ، حيث يشرف رئيس واحد على عدد كبير من المرؤوسين .

3-6- إهمال التخطيط الاستراتيجي :

تهمل العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التخطيط الاستراتيجي لاعتقادها بعدم ضرورته لهذا النوع من المؤسسات ولعدم وضوح الأهداف وعدم معرفة الإمكانيات الحقيقية للمؤسسة¹ .

¹ صباح شاوي :مرجع سابق، ص 167

ملخص الفصل :

من خلال ما تم ذكره في هذا الفصل يتجلى لنا البالغة لمفهوم المؤسسة الاقتصادية وكذلك التطرق في هذا الفصل إلى أنواع و أبعاد النظريات المفسرة للمؤسسة الاقتصادية ، وإبراز الدور الذي تلعبه في استمرارية الحياة العملية للمورد البشري وهذا التوسع في المنظورات الدراسية لهذا المتغير يدل على أهمية وإمكانية دراسته و تطبيق البحوث عليه كمتغير علمي.



الجانب الميداني



الفصل الخامس : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد

2) الدراسة الاساسية

6. منهج الدراسة

7. عينة الدراسة

8. أدوات الدراسة

9. الأساليب الاحصائية

10. حدود الدراسة

ملخص الفصل

تمهيد :

إن من بين أهم مراحل اعداد دراسة هذا الفصل و تكمن أهميته في جمع القدر الكافي من المعلومات على مجتمع الدراسة و أيضا يتم فيه تحديد العينة وتم استخدام العديد من الأدوات حتى تتمكن من عملية التطبيق و الإحاطة بأهم المحطات المنهجية .

1) الدراسة الأساسية :

1. منهج الدراسة :

من خلال منهجية البحث يجب على الباحث أن يعتمد على منهج يمكن من خلاله جمع القدر الكافي من المعلومات و يمكن من خلاله أيضا أن يسهل عملية التطبيق و بهذا يكون الباحث ملزم بمراعاة المنهج الذي يلائم دراسته من حيث المصدقية و الدقة في نتائجه و موضوعنا هذا يتوافق مع المنهج الوصفي فإن المنهج الوصفي يعتبر طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا ، عن طريق جمع المعلومات مقننة عن المشكلة و تصنيفها و تحليلها ، و اخضاعها للدراسة الدقيقة .

وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة عن المنهج الوصفي

2. عينة الدراسة :

شمل مجتمع الدراسة (عمال شركة مطاحن البركة بمدينة زريبة الوادي ولاية بسكرة) وتكونت العينة من 104 عامل من عمال المؤسسة وقد تم استرجاع 100 استمارة من عينة الدراسة وتم اختيارها بالطريقة العشوائية .

- خصائص عينة الدراسة:

الجدول رقم(1): يبين مواصفات عينة الدراسة حسب السن

النسبة	التكرار	السن
5%	5	من 23 الى 27 سنة
25%	25	من 28 الى 32 سنة
9%	9	من 33 الى 37 سنة
1%	1	من 38 الى 42 سنة
16%	16	من 43 الى 47 سنة
44%	44	من 48 سنة فما فوق
100%	100	المجموع

الجدول رقم(2): يبين مواصفات العينة حسب الجنس

النسبة	التكرار	
33%	33	ذكر
67%	67	انثى
100%	100	المجموع

الجدول رقم(3): يبين مواصفات العينة حسب الاقدمية في العمل

النسبة	التكرار	الاقدمية في العمل
10%	10	اقل من 5 سنوات
61%	61	من 5 الى اقل من 10 سنوات
11%	11	من 10 الى اقل من 15 سنة
18%	18	من 15 سنة فما فوق
100%	100	المجموع

3. أدوات الدراسة :

1.3. مقياس الرقابة التنظيمية :

1.1.3. وصف المقياس :

احتوت الاستبانة على ثلاثة أقسام رئيسية : انظر الملحق رقم (1)

القسم الأول: يحتوي على مقياس بعد التقييم ويتكون من 8 عبارات من تصميم الباحث .

- القسم الثاني : يحتوي هذا القسم على مقياس بعد المتابعة ويتكون من 9 عبارات من تصميم الباحث .

• طريقة تصحيح المقياس :

استخدم الباحث طريقة ليكرت للإجابة عن تساؤلات الدراسة و تبعاً لتوجيهات المحكمين تم تعديل الخيارات إلى ثلاثة و من أجل التحقق من فرضياتها تم إعطاء الدرجة 3 لكل إجابة موافق و الدرجة 2 لكل إجابة أحياناً و الدرجة 1 لكل إجابة غير موافق .

• صدق المحكمين : انظر الملحق رقم (2)

• إجراءات الصدق و الثبات :

حساب الصدق و الثبات تم تطبيق المقياس على 100 عينة من مجتمع الدراسة و تم حساب الصدق والثبات عن طريق برنامج الحزم الإحصائية SPSS .

الجدول(4): يبين الصدق و الثبات الكلي للاستبيان

سبيرمان براون	الفا كرونباخ	
0.73	0.50	قيمة معامل الثبات

من خلال نلاحظ ان الاستبيان الصدق و الثبات الكلي عند مستوى الدلالة 0.01

4. الأساليب الإحصائية :

- الانحراف المعياري
- الفا كرونباخ
- سبيرمان براون
- المتوسط الحسابي
- النسبة المئوية
- برنامج الحزم الإحصائية SPSS.

5. حدود الدراسة:

* الحدود المكانية :

تقع مؤسسة مطاحن البركة في مدينة زريبة الوادي ولاية بسكرة . في منطقة النشاطات بالمدخل الغربي لمدينة زريبة الوادي بمحاذاة الطريق الوطني رقم 83 الرابط بين ولاية بسكرة و ولاية خنشلة

- الهيكل التنظيمي انظر الملحق رقم(3)

• الحدود الزمنية :

امتدت هذه الدراسة ما بين 12 مارس إلى غاية 14 جوان 2021 .

ملخص الفصل

تم التطرق في هذا الفصل الى جميع الإجراءات المنهجية التي تتناسب مع هذه الدراسة من المنهج و عينة الدراسة الأساسية المطبقة و الأدوات المستخدمة فيها و أيضا الأساليب الإحصائية و حدود الدراسة الزمنية و المكانية

الفصل السادس : عرض و مناقشة و تحليل النتائج

تمهيد

(1) عرض نتائج الفرضية الفرعية الاولى

(2) عرض نتائج الفرضية الفرعية الثانية

(3) عرض نتائج الفرضية العامة

ملخص الفصل

تمهيد:

من بين الامور التي يتميز بها الجانب الميداني في الدراسات العلمية هي التركيز على اهمية و اهداف الدراسة والزام وجودها ميدانيا وهذا بعد التوصل الى ما يكفي من معلومات عن طريق الادوات المناسبة المستخدمة في الدراسة وتحليل النتائج التي من خلالها يكون البحث العلمي ذو توجه ميداني قابل للثبات و التأكيد .

1) عرض نتائج الفرضية الفرعية الأولى :

الجدول رقم(5) يوضع نتائج استجابات الافراد لبنود بعد التقييم

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة			بعد التقييم
		غير موافق	احيانا	موافق	
0.14	2.98	0%	2%	98%	أجد ان الادارة تعترف بما يقدمه العامل من جهد
0.43	2.22	1%	76%	23%	تقوم المؤسسة بعملية المطابقة بين الاداء الفعلي والاهداف
0.55	2.47	3%	47%	50%	يتم مراعاة الاعمال المنجزة من طرف المشرفين
0.53	2.40	2%	56%	42%	دائما ما تقوم المؤسسة بدورات تدريبية للعمال
0.51	2.56	1%	42%	57%	اجد ان هناك مبالغة في تقييم العمال من طرف المؤسسة
0.52	2.49	1%	49%	50%	تستفيد المؤسسة من اخطاء العمال
0.53	2.55	2%	41%	57%	دائما ما اراجع عملي لتقاضي الاخطاء
0.52	2.52	1%	46%	53%	وقوعي في الاخطاء يهدد مكانتي في العمل

من خلال الجدول يتضح أن بعد التقييم قسم إلى 8 عبارات حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بالنسبة لهذا البعد ما بين 2.98 و 2.22 والانحرافات المعيارية بين 0.5 و 0.1 وبالنظر الى النسبة المئوية نلاحظ أن أكبر نسبة من أفراد العينة والتي تمثل 98 % لديهم الموافقة على الإدارة في تقييم العمل و تعترف بما يقدمه العامل من جهد

و 76% من أفراد العينة يرون بأن الإدارة تقوم بعملية المطابقة بين الأداء الفعلي والأهداف، كما عبرت نسبة 57% من أفراد العينة أن عملية التقييم مبالغ فيها من طرف المؤسسة ويليها ، أن العامل يراجع عمله لتفادي الأخطاء هذا أخذ نسبة 57% من أفراد العينة في حين أن هناك ما بين نسبة 1% إلى 3% من أفراد العينة غير موافقين على عملية التقييم .

- مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى :

حيث تنص الفرضية على أن للتقييم دور في المؤسسة الاقتصادية لدى مؤسسة مطاحن البركة بمدينة زريبة الوادي ولاية بسكرة حيث أكدت النتائج :

أن نسبة 98% من استجابات أفراد العينة يوافقون على أن الإدارة تقيم العمل و تعترف بما يقدمه العامل بالإضافة إلى أن المؤسسة تقوم بعملية المطابقة بين الأداء الفعلي والأهداف وهذا ما يراه أفراد العينة بنسبة 76% و من وجهة نظر العمال بأنه يجب مراجعة العمل لتفادي الأخطاء و هذا ما عبرت عنه نسبة أفراد العينة تقدر ب 57% اتفقت هذه النتائج مع دراسة إيمان محامدية الرقابة التنظيمية والأداء (2009) حيث توصلت نتائج الدراسة إلى نسبة 70.2% من أفراد العينة يقرون بالالتزامهم باللوائح التنظيمية وهذا ما يدل على انضباط العمال و إحساسهم بالمسؤولية اتجاه و توصلت الدراسة أيضا إلى نسبة 42.9% من المبحوثين يؤكدون على أن اللوائح التنظيمية واضحة كما توصلت الدراسة إلى أن أفراد العينة تقدر نسبتهم ب 46.8% يوافقون تماما على أن الصرامة في تطبيق القوانين تزيد من الأداء .

من خلال مناقشة معطيات الفرضية الجزئية الأولى يمكن قبول هذه الفرضية والتي تنص على أن التقييم له دور في المؤسسة الاقتصادية مؤسسة مطاحن البركة بمدينة زريبة الوادي ولاية بسكرة .

(2) عرض نتائج الفرضية الفرعية الثانية :

الجدول رقم (6): يوضح نتائج استجابات الافراد على بعد المتابعة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة			بعد المتابعة
		غير موافق	احيانا	موافق	
0.4	2.20	1%	78%	21%	اجد ان المشرف يتقهم انشغالات العمال المتعلقة بالعمل
0.4	2.86	2%	10%	88%	نجد ان انجاز الاعمال في الوقت المحدد سهل في سير العمل
0.3	2.12	0	88%	12%	يراعي المشرف ظروف العمال الصحية والاجتماعية
0.5	2.55	2%	41	57%	اجد نفسي مجبرا على اتباع تقنيات معينة في العمل
0.5	2.47	1%	51%	48%	دائما ما يحثني المشرف على اتقان العمل
0.5	2.60	1%	38%	61%	يميل المشرف الى العمال الاكفاء
0.5	2.51	0	49%	51%	اجد ان أسلوب الرقابة في المؤسسة متشدد
0.5	2.52	1%	46%	53%	دائما ما تستعمل المؤسسة تقارير لمتابعة مستوى الاداء
0.5	2.42	2%	54%	44%	اجد صعوبة في العمل تحت الرقابة

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن متوسط الاستجابات على بعد المتابعة تراوحت ما بين 2.12 و 2.60 أما الانحرافات المعيارية فقد تراوحت ما بين 0.3 و 0.5 و بالنظر إلى النسب المئوية نلاحظ أكبر نسبة تقدر ب 88% بأن إنجاز الأعمال في الوقت المحدد سهل في سير العمل وأيضا التركيز في الإجابة على مراعاة المشرف لظروف العمال الصحية والاجتماعية، كما عبرت نسبة 78% من أفراد العينة يجدون أن المشرف يتقهم انشغالات العمال المتعلقة بالعمل كما ترى أيضا 61% من أفراد العينة أن

المشرف يميل إلى العمال الأكفاء ، بحيث أن نسبة ما بين 1 إلى 2% من أفراد العينة لا يتوافقون مع هذه الإجراءات .

- مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية :

والتي تنص على أن للمتابعة دور في المؤسسة الاقتصادية لدى مؤسسة مطاحن البركة بمدينة زريبة الوادي ولاية بسكرة حيث أكدت النتائج أن نسبة 88% من إجابات الأفراد يوافقون على أن إنجاز الأعمال في الوقت المحدد يسهل في سير العمل ، و أيضا أخذت نفس النسبة على مراعاة المشرف لظروف العمال الصحية والإجتماعية كما تبين نسبة 78% من أفراد العينة يجدون أن المشرف يهتم بانشغالات العمال المتعلقة بالعمل مما يؤكد على قابلية المؤسسة لقرارات العمال ومشاركتهم في حل المشاكل الواردة من العمل ، أو التي تعرقل سير العمل كما أكدت الاستجابات على أن المشرف يميل إلى العمال الأكفاء حيث كانت نسبتها 61% من أفراد العينة وأشارت الأقلية من الأفراد أن المتابعة غير مجدية نوعا ما حيث أخذت نسبة ما بين 1 إلى 2%

من خلال الجدول أيضا نلاحظ أن العمال يتقبلون متابعة المشرف بالرغم أن نسبة 51% يرون أن الرقابة متشددة في المؤسسة .

من خلال هذه المعطيات يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تقول أن للمتابعة دور في المؤسسة الاقتصادية لدى مؤسسة مطاحن البركة بمدينة زريبة الوادي ولاية بسكرة

(3) عرض نتائج الفرضية العامة :

الجدول رقم (7): يوضح نتائج استجابات الافراد على متغير الرقابة التنظيمية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة			الرقابة التنظيمية
		غير موافق	احيانا	موافق	
0.14	2.98	0%	2%	98%	أجد ان الادارة تعترف بما يقدمه العامل من جهد
0.43	2.22	1%	76%	23%	تقوم المؤسسة بعملية المطابقة بين الاداء الفعلي والاهداف
0.55	2.47	3%	47%	50%	يتم مراعاة الاعمال المنجزة من طرف المشرفين
0.53	2.40	2%	56%	42%	دائما ما تقوم المؤسسة بدورات تدريبية للعمال
0.51	2.56	1%	42%	57%	اجد ان هناك مبالغة في تقييم العمال من طرف المؤسسة
0.52	2.49	1%	49%	50%	تستفيد المؤسسة من اخطاء العمال
0.53	2.55	2%	41%	57%	دائما ما اراجع عملي لتقادي الاخطاء
0.52	2.52	1%	46%	53%	وقوعي في الاخطاء يهدد مكانتي في العمل
0.4	2.20	1%	78%	21%	اجد ان المشرف يتفهم انشغالات العمال المتعلقة بالعمل
0.4	2.86	2%	10%	88%	نجد ان انجاز الاعمال في الوقت المحدد يسهل في سير العمل
0.3	2.12	0	88%	12%	يراعي المشرف ظروف العمال الصحية والاجتماعية
0.5	2.55	2%	41	57%	اجد نفسي مجبرا على اتباع تقنيات معينة في العمل
0.5	2.47	1%	51%	48%	دائما ما يحتثي المشرف على اتقان العمل
0.5	2.60	1%	38%	61%	يميل المشرف الى العمال الاكفاء
0.5	2.51	0	49%	51%	اجد ان أسلوب الرقابة في المؤسسة متشدد

0.5	2.52	1%	46%	53%	دائما ما تستعمل المؤسسة تقارير لمتابعة مستوى الاداء
0.5	2.42	2%	54%	44%	اجد صعوبة في العمل تحت الرقابة

- مناقشة نتائج الفرضية العامة :

التي تقول بأن للرقابة التنظيمية دور في المؤسسة الاقتصادية لدى مؤسسة مطاحن البركة بمدينة زربية الوادي ولاية بسكرة حيث يمكن قبول هذه الفرضية .

توصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن النظام الرقابي الواضح يؤثر في أداء العاملين بطريقة إيجابية وأيضاً يحسن في سيرورة العمل وذلك بتأطير معايير رقابية واضحة لمتابعة سير العمل وأداء العمال و يسعى النظام الرقابي إلى تقييم و متابعة المؤسسة و جماعة العمل وأيضاً لتحسين ظروف العمل وهذا ما توصلت إليه هذه الدراسة .

توافقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة إيمان محامدية حيث توصلت إلى أن الرقابة التنظيمية لها علاقة بالأداء لدى العاملين وتؤثر أيضاً في طريقة سير العمل .

ملخص الفصل

من خلال ما توصلنا اليه في الفصل السادس تعرض الطالب لمجموعة من النتائج والتي من خلالها تم الوصول الى مجريات و اتجاهات هذه الدراسة و فاعلية المراحل التي مرت بها و من خلال تحليل النتائج ومناقشتها و التي اظهرت ان للرقابة التنظيمية دور كبير في المؤسسة الاقتصادية و تؤثر بشكل كبير على اداء العاملين وطريقة سير المؤسسة.



الحائمة



إن عملية تحسين نوعية العمل بصميم أبعاده و خلق بيئة عمل مناسبة و زيادة إنتاجية أكثر مسؤولية كبيرة على عاتق المؤسسات ، وتحقيق هذه النقاط واقعا يعكس مدى كفاءة و استطاعة المؤسسة في تحمل المسؤولية و بحكم أن كل مؤسسة مهما كان نوعها تعتمد على مجموعة من الطرق والأساليب لتحقيق هذه الغاية ، و باعتبار المؤسسة الاقتصادية أحد أهم أنواع المؤسسات الرائدة فهي بدورها تختص بعدة من الطرق و الأساليب لمراقبة العمل داخلها و سلطنا الضوء في هذه الدراسة بوجه الخصوص على أحد أهم النقاط على المؤسسة الاقتصادية و هي واقع الرقابة التنظيمية داخل المؤسسة الاقتصادية حيث تم الإلمام بقدر المستطاع بجوانب هذا النوع من الرقابة من أنواع وخصائص و أبعاد ودورها في خلق الالتزام و الكفاءة و تحقيق إنتاجية أكثر و كل هذا كان مرتبطا بالمؤسسة الاقتصادية.



قائمة المحتويات



- (1) أحمد بطاح : قضايا معاصرة في الإدارة التربوية ، دار الشروق للنشر والتوزيع، بيروت لبنان ، 2006
- (2) أحمد طرطار ، الترشيد الإقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة ،ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 2001
- (3) إسماعيل محمود علي الشرقاوي : إدارة الأعمال من منظور اقتصادي ، دار عيذاء للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2016
- (4) إيهاب عيسى المصري و طارق عبد الرؤوف عامر ، السلوك التنظيمي و سلوك المنظمة ، المؤسسة العربية للعلوم و الثقافة خلف حي الهرم الطالبية فيصل ، مصر ، 2014
- (5) بشير العلق : تنظيم وإدارة العلاقات العامة ، ب ط ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان ،2010
- (6) حسين حريم وآخرون : أساسيات الإدارة ، دار حامد للنشر والتوزيع ، 1998
- (7) حسين وليد حسين : مجلة كلية التراث الجامعية للعلوم الإدارية و المحاسبة ، أثر الأجور في تعزيز الإلتزام التنظيمي للعاملين ،العدد 20 ، 2016
- (8) حمادات محمد : قيم العمل و الإلتزام التنظيمي لدى المديرين و المعلمين في المدارس ، مكتبة حامد للنشر والتوزيع ، عمان ،2006
- (9) خالد محمد الوزان : المناخ التنظيمي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي ، رسالة ماجستير في العلوم جامعة نايف للعلوم الأمنية ، 2006
- (10) خضير كاظم حمود و موسى سلامة اللوزي : مبادئ إدارة الأعمال، دار إثراء للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ،1997
- (11) خضير و نعمة عباس و عدنان تاية و النعيمي و فلاح تاية :1996، الإلتزام التنظيمي و فاعلية العمل ، مجلة إتجاه الجامعات العربية ،العدد 31 ،
- (12) خليل عوض القيسي : المناخ الأخلاقي وعلاقته بالإحترق النفسي و الإلتزام التنظيمي ، دار اليازوري العلمية، عمان الأردن ، 2019
- (13) درحمون هلال : المحاسبة التحليلية نظام معلومات التسيير ومساعدة على إتخاذ القرار في المؤسسة الإقتصادية ، أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر،2005
- (14) زواتيني عبد العزيز : تنمية المورد البشري في التنظيم ، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان الأردن ، 2020
- (15) زيد منير عبودي و سامي محمد هشام حرير : مدخل الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، دار الشروق للنشر ، عمان ، 2005

- 16) زيد منير عبوي، مدخل الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، بيروت لبنان ، 2006
- 17) سعاد نائف برنوطي : إدارة الأعمال الصغيرة ، دار وائل للنشر ، عمان الأردن ، 2005
- 18) سلامة عبد العادل عبد الفتاح: الإلتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية جامعة عين شمس ، دراسة ميدانية ، مجلة كلية التربية ، العدد 23 ، الجزء 1 ، القاهرة 1999
- 19) سونيا فهد البكري : نظم المعلومات الإدارية ، دار الإشعاع للنشر ، مصر ، 2003
- 20) سيد عبد النبي محمد : إعادة إبتكار المؤسسات للوصول للتميز ، دار الكتب المصرية ، الجيزة مصر، 2019
- 21) شعيب أتشي: واقع و أفاق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر في ظل الشراكة الأوروبيةالجزائرية ، رسالة ماجستير كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر 2008
- 22) صالح عبد القادر النعيمي : الإدارة ، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن 2008
- 23) صالح مهدي محسن العامري و طاهر محسن منصور الغالبي :الإدارة والأعمال ، ط2، مكتبتنا العربية ، الأردن ، 2008
- 24) صباح شاوي : أثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، رسالة ماجستير كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة فرحات عباس سطيف 2010
- 25) صلاح الدين محمد عبد الباقي : السلوك الفعال في المنظمات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2004
- 26) ضرار العتيبي : العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2013
- 27) عبد الله عبد الرحمان : الرقابة الإدارية و علاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف للعلوم الأمنية 2003
- 28) عبدو صوميل : إقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ،1988
- 29) عمر صخري: إقتصاد المؤسسة ديوان المطبوعات الجامعية ، ط3، الجزائر ، 2003
- 30) غلوسي دلال : الرقابة الإدارية و التسيير الإداري في المؤسسة ، رسالة ماجستير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ،2015
- 31) غول فرحات : الوجيز في إقتصاد المؤسسة ، دار الخلدونية للنشر، الجزائر ،2008
- 32) فريد الصحن المصري : إدارة الأعمال ، الدار الجامعية للطباعة والنشر ، الإسكندرية ، 1991
- 33) محمد الصيرفي : السلوك التنظيمي ، مؤسسة حورس ، الإسكندرية مصر ، 2005

- (34) محمد الناصر المشري : دور المؤسسات المتوسطة والصغيرة في تحقيق التنمية المحلية المستدامة رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة فرحات عباس ،سطيف 2011
- (35) محمد بن غلاب العوفي : الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية ، الرياض 2005
- (36) محمد حافظ حجازي : إدارة الموارد البشرية ، دار الوفاء ، الإسكندرية، 2005
- (37) محمد سرور الحريري : ثقافة العلاقات الإستراتيجية في إدارة الشركات العالمية و المؤسسات الدولية والخاصة ، الأكاديميون للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2016
- (38) محمد عيسى الفاعوري،: الإدارة بالرقابة ، ب ط ،دار كنوز المعرفة العلمية ، عمان الأردن ، 2007
- (39) محمد مصطفى : دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد النفسية في جامعة حلب : مجلة جامعة حلب دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد 27 ، العدد 3 ، 2011
- (40) المعاني أيمن عودة : الولاء التنظيمي لدى المديرين في الوزارات الأردنية دراسة ميدانية ، مجلة الإداري معهد الإدارة العامة ، عمان ، مجلد 78، العدد 21، 1999
- (41) المهدي الطاهر غنية : مبادئ إدارة الأعمال ، دار الكتب الوطنية ، ليبيا ، 2003
- (42) ناصر دادي عدون : إقتصاد المؤسسة ، دار المحمدية العامة ،ط2، 1998
- (43) هيجان عبد الرحمان أحمد: الولاء التنظيمي للمدير السعودي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف ، الرياض، 1998
- (44) ياسر فتحي الهنداوي : إدارة المدرسة و إدارة الفصل أصول نظرية و قضايا معاصرة ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة مصر ، 2012
- المراجع الاجنبية :

- 45) Qaisar, Mohammad , safdar , rahman andMOHAMED, SOFYAN
Expoloring erect of organization commitment on employus, ،2012
performance, indisciplinary jornal of contemporary reseach in business 13
(11)
- 46) Affile, Gentic , Les grandes question de l' economie , Edition '
etuation,paris ,2007
- 47) Traians, Identités nationales , identité européenne, visibilité
internationale, Harmattan ,paris , 2004
- 48) Huchet j.f, Gouvernance, coopération et stratégie des firmes chinoises



، Harmattan, paris ،2005 ،

- 49) Koechlin F , Copitalisme et socialisme, vers un socialisme non collectiviste , librairie de medicis ,1953
- 50) Ben said M, Hollard M, Elaoufi N ,Economie des organistion , tendances actuelles ,ouvrage collectif , Harmattan, paris ,2007
- 51) Belbois D, pour un commnisme libéral, projet de démocratie économique, Harmattan, paris,2005
- 52) Dominique Roux, Analyse économique et gestion de l' entre prise , Dunod ,paris , 2007



الملاحق



الملحق رقم(1): يبين استبيان الرقابة التنظيمية



جامعة محمد خيضر _ بسكرة _
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية
شعبة علم الاجتماع
تخصص علم الاجتماع تنظيم و عمل



أخي الموظف أختي الموظفة(العامل /العاملة)

نقوم الآن بإعداد دراسة علمية حول " واقع الرقابة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية " لذا نرجو منكم التفضل بالإجابة على جميع الأسئلة و ذلك بوضع علامة (x) أمام الجملة المناسبة، مع العلم أن هذه الإجابة لن تستخدم إلا لغرض علمي بحت .

و تقبلوا منا فائقة عبارات الشكر و التقدير

السنة الدراسية: 2021/2020

البيانات الشخصية:

الجنس: ذكر أنثى

السن: من 23 الى 27 سنة من 28 الى 32 سنة من 33 الى 37 سنة

من 38 الى 42 سنة من 43 الى 47 سنة من 48 فما فوق

الاقدمية في العمل :

اقل من 5 سنوات من 5 الى أقل من 10 سنوات

من 10 الى اقل من 15 سنة و من 15 سنة فما فوق

استمارة الاسئلة :

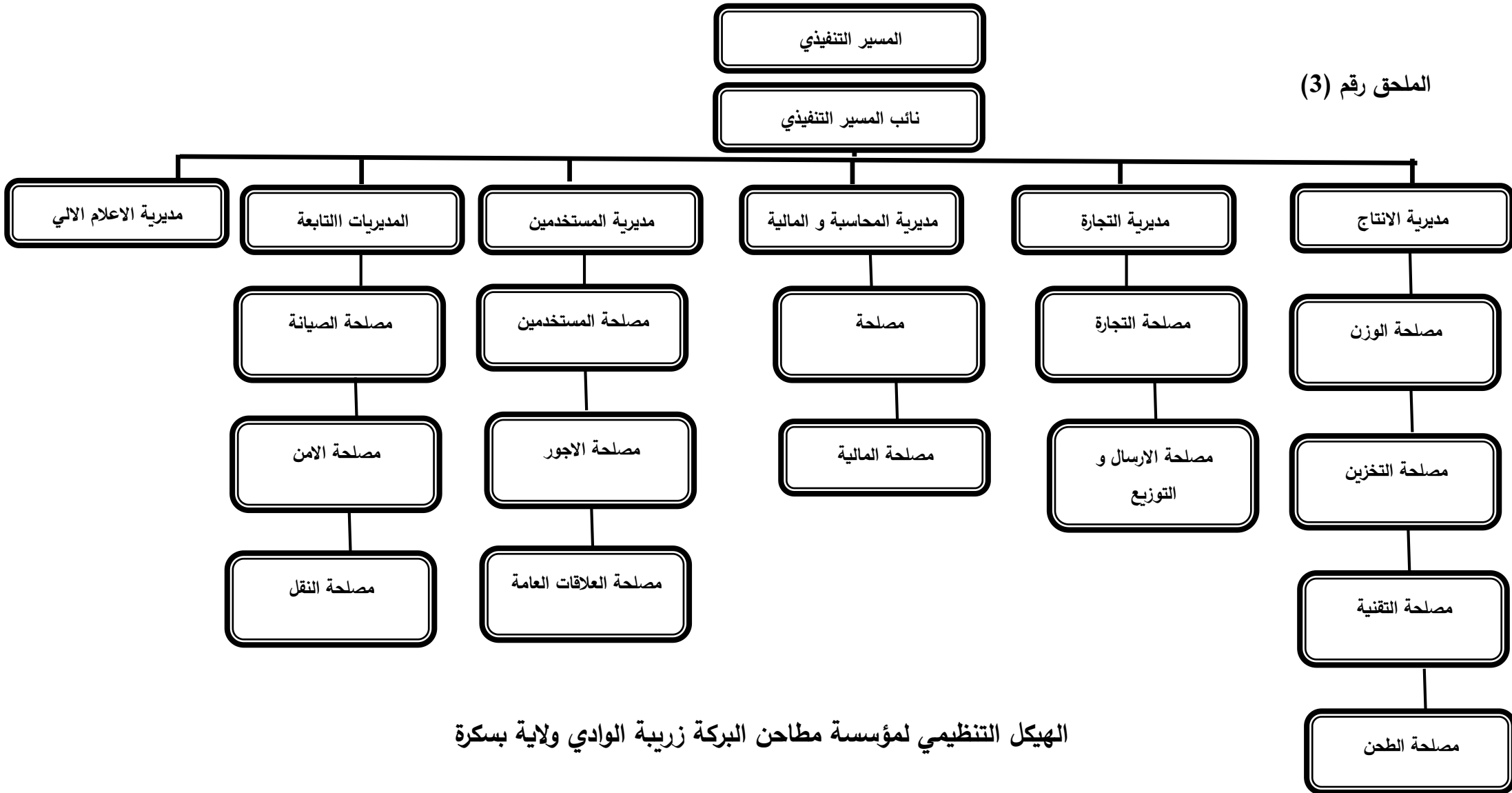
الرقم	البنود	موافق	احيانا	غير موافق
بعد التقييم				
01	أجد ان الادارة تعترف بما يقدمه العامل من جهد			
02	تقوم المؤسسة بعملية المطابقة بين الاداء الفعلي والاهداف			
03	يتم مراعاة الاعمال المنجزة من طرف المشرفين			
04	دائما ما تقوم المؤسسة بدورات تدريبية للعمال			
05	اجد ان هناك مبالغة في تقييم العمال من طرف المؤسسة			
06	تستفيد المؤسسة من اخطاء العمال			
07	دائما ما اراجع عملي لتقادي الاخطاء			
08	وقوعي في الاخطاء يهدد مكانتي في العمل			
المتابعة				
09	اجد ان المشرف يتفهم انشغالات العمال المتعلقة بالعمل			

			نجد ان انجاز الاعمال في الوقت المحدد يسهل في سير العمل	10
			يراعي المشرف ظروف العمال الصحية والاجتماعية	11
			اجد نفسي مجبرا على اتباع تقنيات معينة في العمل	12
			دائما ما يحتثي المشرف على اتقان العمل	13
			يميل المشرف الى العمال الاكفاء	14
			اجد ان أسلوب الرقابة في المؤسسة متشدد	15
			دائما ما تستعمل المؤسسة تقارير لمتابعة مستوى الاداء	16
			اجد صعوبة في العمل تحت الرقابة	17

الملحق رقم(2): يوضح قائمة المحكمين لاستبيان

الجامعة	الاساتذة
جامعة محمد خيضر بسكرة	أ.د/ حليلو نبيل
جامعة محمد خيضر بسكرة	د/ شايب ذراع ميدني
جامعة محمد خيضر بسكرة	د/ زهية دباب
جامعة محمد خيضر بسكرة	د/ مالكي حنان
جامعة محمد خيضر بسكرة	د/ علية سماح

الملحق رقم (3)



الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن البركة زربية الوادي ولاية بسكرة