

جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - قسم العلوم الاجتماعية -
شعبة علم الاجتماع



عنوان المذكرة:

دور الرقابة الادارية في تحقيق الاندماج الوظيفي

دراسة ميدانية بمديرية السياحة والصناعة التقليدية - بسكرة -

مذكرة تخرج مكملة لنيل شهادة الماستر في تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل

إشراف الأستاذ(ة):

د/ نصيرة بويعلی

إعداد الطالب (ة):

أميرة عديلة.

فاتن بن عبد الله.

لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا		
مشرفا ومقررا		نصيرة بويعلی
مناقشا		

السنة الجامعية: 2024 / 2023

جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - قسم العلوم الاجتماعية -
شعبة علم الاجتماع



عنوان المذكرة:

دور الرقابة الإدارية في تحقيق الاندماج الوظيفي

دراسة ميدانية بمديرية السياحة والصناعة التقليدية - بسكرة -

مذكرة تخرج مكملة لنيل شهادة الماستر في تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل

إشراف الأستاذة(ة):

د/ نصيرة بويعلی

إعداد الطالب (ة):

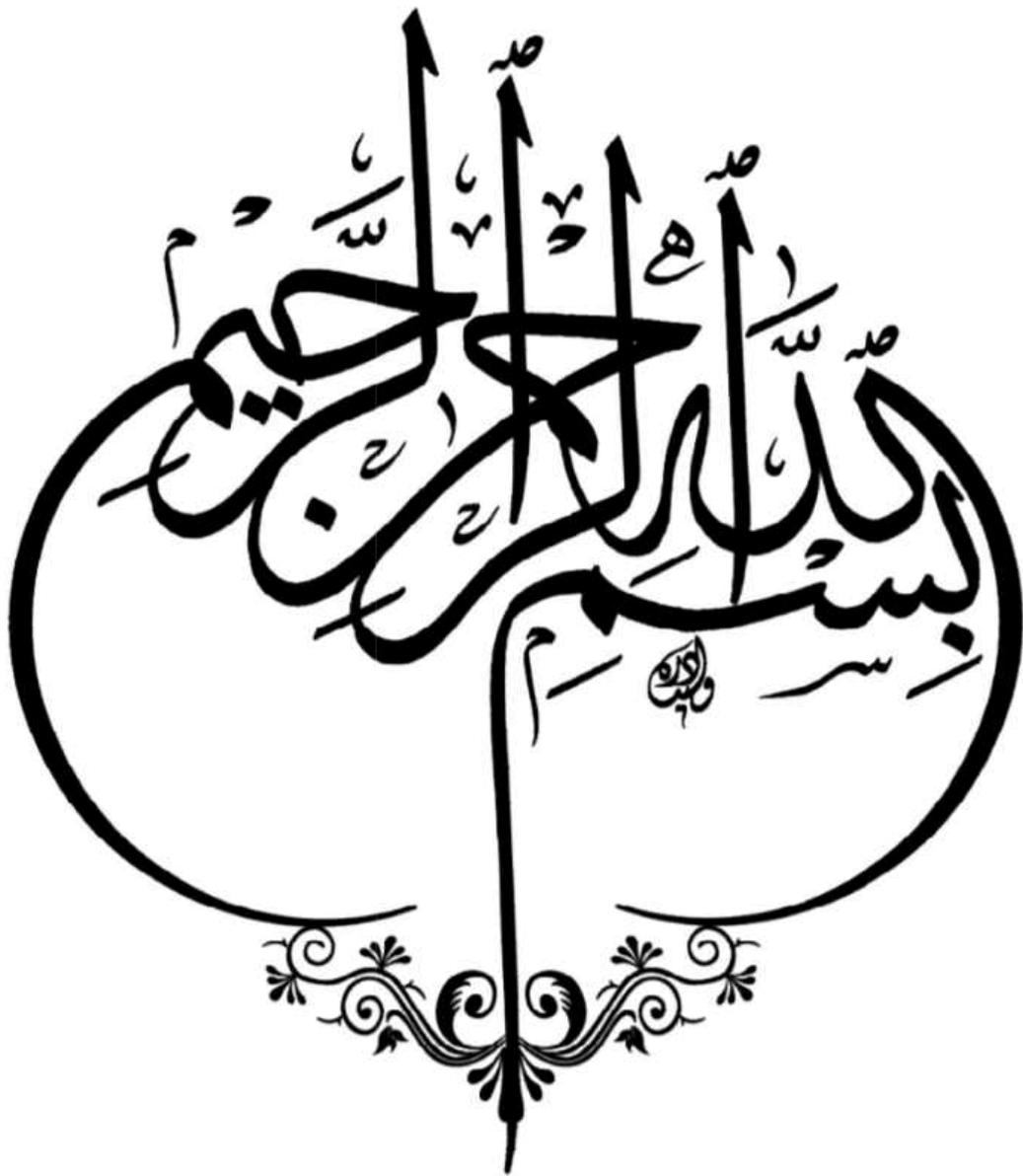
أميرة عديلة.

فاتن بن عبد الله.

لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا		
مشرفا ومقررا		نصيرة بويعلی
مناقشا		

السنة الجامعية: 2024 / 2023



شكر وتقدير

الحمد لله والصلاة والسلام على سيد الخلق وحبيب الحق سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أجمعين.

بداية نشكر الله عز وجل الذي أعاننا وشد من عزمنا على إكمال هذه المذكرة. يسعدنا أن نتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير والإحترام إلى أستاذتنا الدكتورة الفاضلة " نصيرة بويعلی"، وذلك لتفضلها بالإشراف على هذه المذكرة وإثرائها بنصائحها وملاحظاتها القيمة.

كما لا يفوتنا أن نتوجه بالشكر إلى الأساتذة الأفاضل لقبولهم مناقشة هذه المذكرة. ونتقدم بالشكر إلى كل الأساتذة الذين تعاونوا معنا في إنجاز وإتمام هذا العمل وأخص بالذكر كل من الأستاذة سميرة بشقة، الأستاذ حليلو نبيل، الأستاذ قوجيل رزقي، الأستاذ منسول الصالح، الأستاذ بويكر عصمان، الأستاذة مشري سميرة، الأستاذة أميرة سابق.

ملخص الدراسة

تهدف الدراسة إلى معرفة دور الرقابة الإدارية في تحقيق الاندماج الوظيفي، وذلك من خلال الكشف عن دور أبعاد الرقابة الإدارية المتمثلة في التطبيق الصارم والأساليب الرقابية، وقنوات الاتصال في تحقيق الاندماج الوظيفي.

ولإتمام هذه الدراسة وفق منهجية علمية، قسمت الدراسة إلى جانبين: نظري وميداني خصص الجانب الأول بالإطار النظري الذي يحتوي على ثلاثة فصول، بينما الثاني للجانب الميداني الذي تضمن فصلين. وانطلاقاً من موضوع الدراسة وأهدافه تم إجراء دراسة مسحية للموظفين والعمال بمديرية السياحة والصناعة التقليدية ببسكرة لإجراء الدراسة الميدانية، والتي تطلب إجرائها مدة زمنية كانت من 05 ماي إلى غاية 30 ماي 2024.

وقد تم الاستعانة بالمنهج الوصفي في الدراسة، والاعتماد على واحدة من أدواته أثناء مع المعلومات وهي استمارة استبيان مكونة من 27 عبارة وفقاً لمقياس ليكرت الثلاثي، وقد احتوت على قسمين: تضمن القسم الأول معلومات عامة حول المبحوثين، أما القسم الثاني فتشتمل على ثلاثة محاور وهما أبعاد الدراسة [التطبيق الصارم، الأساليب الرقابية، قنوات الاتصال]، وقد تم تحليله باستخدام البرنامج الإحصائي spss v 25، والاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية المتمثلة في التكرارات النسب المئوية، المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري، ومعامل ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات الأداة.

وبعد التفريغ وتحليل البيانات وتفسيرها كمياً وكيفياً توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- للتطبيق الصارم للقوانين دور في تحقيق الاندماج الوظيفي.
- للأساليب الرقابية المطبقة على الموظفين في المؤسسة دور في تحقيق الاندماج الوظيفي.
- لقنوات الاتصال داخل الهيكل التنظيمي دور في تحقيق الاندماج الوظيفي.

Summary:

The study aims to identify the role of administrative control in achieving job integration, by revealing the role of the dimensions of administrative control represented in strict application, control methods, and communication channels in achieving job integration.

To complete this study according to a scientific methodology, the study was divided into two aspects: The first aspect was devoted to the theoretical framework, which contains three chapters, while the second was devoted to the field aspect, which included two chapters.

Based on the theme and objectives of the study, a survey of employees and workers at the Directorate of Tourism and Traditional Industry in Biskra was conducted to conduct the field study, which required a period of time from May 05 to May 25, 2024.

The descriptive method was used in the study, relying on one of its tools during the information, which is a questionnaire consisting of 27 statements according to the triple Likert scale, and it contained two sections: The first section included general information about the respondents, while the second section included three axes, namely the dimensions of the study [strict application, control methods, and communication channels], and was analyzed using, and relying on a set of statistical methods represented by frequencies, spss v 25 statistical program, percentages, arithmetic mean and standard deviation, and Cronbach's alpha coefficient to ensure the stability of the tool.

After transcribing, analyzing and interpreting the data quantitatively and qualitatively, the study reached the following results:

- Strict application of laws has a role in achieving job integration.
- The control methods applied to employees in the organization have a role in achieving job integration.
- Communication channels within the organizational structure have a role in achieving job integration .

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	العنوان
	شكر وتقدير
	ملخص الدراسة
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الاشكال
	نمذجة الدراسة
أ-ج	مقدمة
الجانب النظري	
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
02	تمهيد
03	1.1. إشكالية الدراسة
04	2.1. مبررات اختيار موضوع
05	3.1. أهمية الدراسة
05	4.1. أهداف الدراسة
05	5.1. مفاهيم الدراسة
12	6.1. الدراسات السابقة
21	خلاصة
الفصل الثاني: مدخل نظري للرقابة الإدارية	
23	تمهيد
24	2.1. خصائص الرقابة الإدارية
27	2.2. أهمية الرقابة الإدارية
29	2.3. أهداف الرقابة الإدارية الفعالة

30	4.2.خطوات الرقابة الإدارية
32	5.2.عناصر الرقابة الإدارية
34	6.2.أساليب الرقابة الإدارية
36	7.2.شروط ومبادئ الرقابة الإدارية
38	8.2.أنواع الرقابة الإدارية
42	9.2.نظريات الرقابة الإدارية
50	10.2.معوقات الرقابة الإدارية
52	خلاصة
الفصل الثالث: مدخل نظري للإندماج الوظيفي	
54	تمهيد
55	1.3.خصائص الإندماج الوظيفي
56	2.3.أهمية الإندماج الوظيفي
58	3.3.أهداف الإندماج الوظيفي
60	4.3.أبعاد الإندماج الوظيفي
61	5.3.مستويات الإندماج الوظيفي
62	6.3.دواعي الإندماج الوظيفي
63	7.3.مظاهر الإندماج الوظيفي
65	8.3.العوامل المؤثرة في الإندماج الوظيفي
67	9.3.نظريات الإندماج الوظيفي
69	10.3.معوقات الإندماج الوظيفي
70	خلاصة
الجاناب الميداني	
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	
72	تمهيد
73	1.4.مجالات الدراسة
76	2.4.مجتمع الدراسة

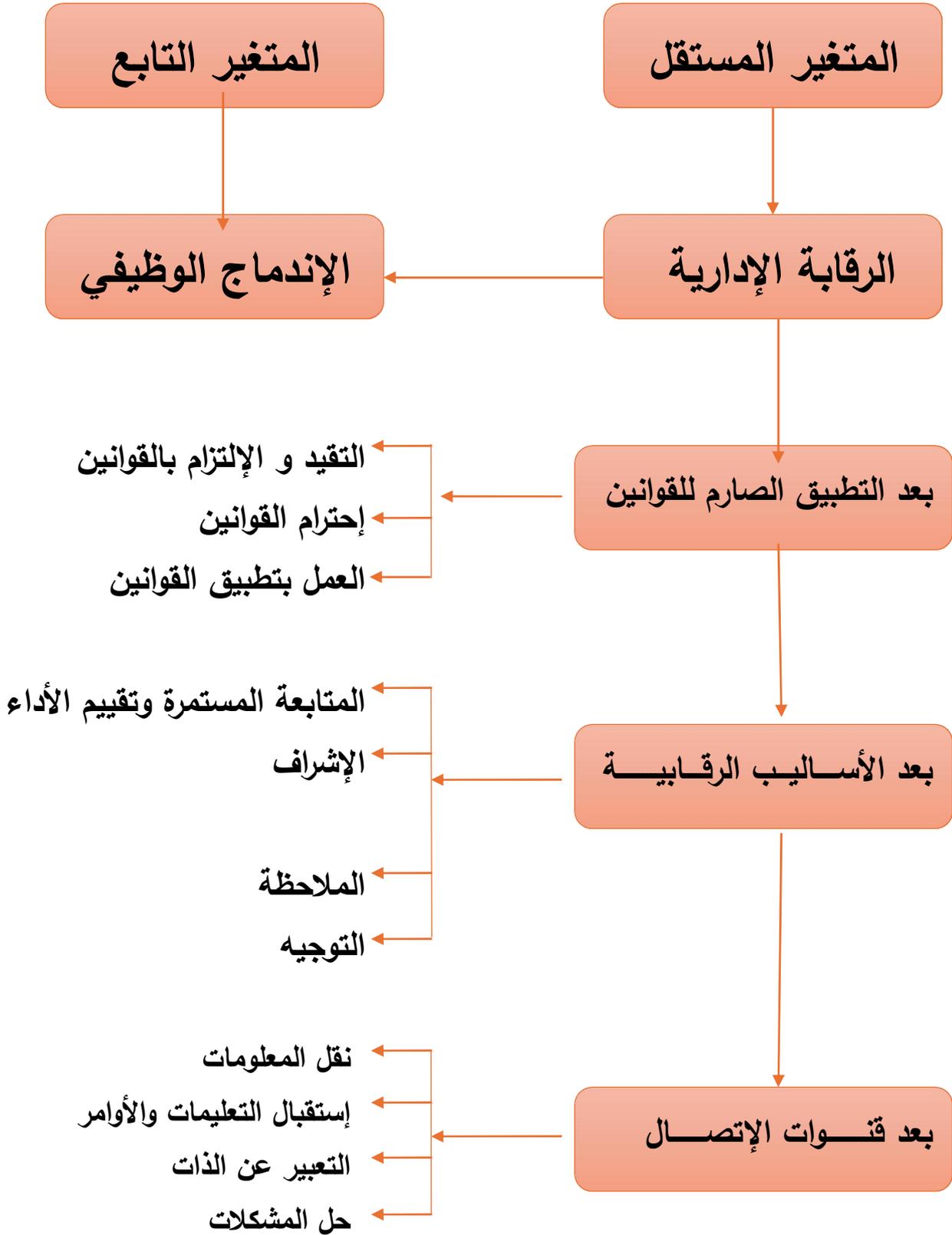
79	3.4. منهج الدراسة
79	4.4. أداة الدراسة
83	5.4. الأساليب الإحصائية
84	خلاصة
الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج	
86	تمهيد
87	1.5. عرض وتحليل بيانات الدراسة
103	2.5. عرض ومناقشة نتائج الدراسة
106	3.5. النتائج العامة
108	خلاصة
109	الخاتمة
111	قائمة المصادر والمراجع
120	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
17	الدراسات السابقة	01
76	الخصائص الشخصية والوظيفية	02
80	بدائل ودرجات مقياس ليكرت الثلاثي	03
81	طول الفئة ومستوى القبول	04
81	معامل الصدق والثبات	05
82	تفاصيل جمع مجتمع الدراسة	06
88	إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول التطبيق الصارم للقوانين الرقابية وزيادة لفعالية الإدماج الوظيفي.	07
93	إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول الأساليب الرقابية المطبقة على الموظفين في المؤسسة في تحقيق الإدماج الوظيفي.	08
98	إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول الإتصال داخل الهيكل التنظيمي والمساهمة في تحقيق الإدماج الوظيفي.	09
106	إجابات المبحوثين نحو المقياس ككل ومحاوره	10

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
	نمذجة الدراسة	01
26	خصائص الرقابة الإدارية	02
32	خطوات الرقابة الإدارية	03
33	عناصر الرقابة الإدارية	04
36	أساليب الرقابة الإدارية	05
38	مبادئ الرقابة الإدارية	06
41	أنواع الرقابة الإدارية	07
50	النظريات Z.J.A	08
56	خصائص الإدماج الوظيفي	09
60	أبعاد الإدماج الوظيفي	10
62	مستويات الإدماج الوظيفي	11
77	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	12
78	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي	13
78	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	14



الشكل رقم (01): نمذجة الدراسة

المصدر: من إعداد الطالبتين

هفتاد و نه

الجزائر وعلى غرار جميع دول العالم تسعى دوما لتطوير مؤسساتها بكل أنواعها سواء كان قطاع عمومي أو خاص، وهو ما يظهر جليا من خلال الإصلاحات الإدارية الحاصلة، وتعتبر الإدارة الركيزة الأساسية التي تقوم عليها المؤسسة وتساهم في نجاحها أو اضمحلالها، فهي تساعد على تحقيق الأهداف التي تصبو إليها أي مؤسسة وضمان الاستخدام الأمثل للموارد بها، كما تعمل على تطوير الخطط لتحقيقها لخلق بيئة عمل ملائمة لتشجيع الإنتاجية والابتكار في شتى المجالات، ولا تقوم الإدارة إلا بما يعرف بإدارة الموارد البشرية والتي هي العنصر الفعال لما تحققه من فعالية داخل المؤسسة ومن مهامها التخطيط والتنظيم والتدريب وتقييم الأداء و الرقابة.

فإدارة الموارد البشرية أو المؤسسة ككل لا تعتمد فحسب على الأسباب المالية والمادية فقط، بل ترقى بتوفير العنصر البشري الفعال بها، لما يكسبه هذا الأخير من معارف وخبرات ومهارات، ولكي تحقق المؤسسة غايتها وهدفها لابد لها أن تتبع جملة من القواعد التنظيمية والقوانين لكي تصقل هاته الطاقات وتوجهها توجيها صحيحا حتى لا تخرج عن هاته القواعد والأطر وهو ما يسمى بالرقابة الإدارية.

وتعد الرقابة الإدارية أحد المواضيع التي أثارت اهتمام الباحثين بها، فهي العملية التي تسعى لتحقيق الأهداف التنظيمية ، من خلال التطبيق الصارم للقوانين والعمل على الالتزام بها، ومن خلال تطبيق مجموعة من الأساليب الرقابية المتمثلة في قياس وتقييم الأداء للموظفين وللعمليات التنظيمية، الملاحظة الشخصية والمتابعة، التقارير الإدارية بأنواعها، والإشراف عبر الاتصال المباشر بالعاملين وتوجيههم، مما يحقق الأهداف التنظيمية و لضمان نجاح المؤسسة يجب خلق بيئة عمل تساعد الموظف على التأقلم والإستقرار والشعور بالرضا في مكان عمله، إذ نجد أن المؤسسة تولي اهتماما بالغا بعناصر تحسين أداء موظفيها من خلال تحقيق الاندماج الوظيفي.

الذي يعتبر أحد المفاهيم الجديدة في علم اجتماع التنظيم، ويعرف بالارتباط النفسي بين الفرد ووظيفته، حيث تعتبر الوظيفة عامل رئيسي في حياته، والاندماج الذاتي للموظف في العمل والتأقلم والتجاوب النفسي مع وظيفته ينعكس في صورة تحقيق لذاتية الفرد الموظف وانضباطه في العمل، ويكون الاندماج الوظيفي إما عاطفيا أو سلوكيا أو معرفيا.

ويكتسي الاندماج الوظيفي أهمية كبيرة في بيان علاقة الفرد بوظيفته الذي من خلاله يمكن للمؤسسة أن تعرف قوة تلك العلاقة، ويعد موضوع الاندماج الوظيفي من المواضيع الرئيسية والمهمة لفهم السلوك

التنظيمي في العمل، وذلك بسبب الدور الرئيسي الذي يبرزه اندماج الموظفين من خلال تحقيق أهداف المؤسسة من جهة، وحاجات الموظف ونوعية الحياة الوظيفية من جهة أخرى.

ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة للكشف عن دور الرقابة الإدارية في تحقيق الاندماج الوظيفي لموظفي مديرية السياحة والصناعة التقليدية ببسكرة، وضمن هذا المسعى تم تقسيم هذه الدراسة إلى جانبين : الجانب النظري للدراسة وينقسم إلى ثلاث فصول :

الفصل الأول: يتضمن الإطار العام للدراسة حيث يتم فيه طرح إشكالية الدراسة ومبررات اختيار الموضوع، ثم تحديد الأهمية من تناول الموضوع، والأهداف التي ترمي إليها، بالإضافة إلى ذلك تضمن المفاهيم الأساسية الخاصة بموضوعنا حيث قمنا بتعريفها من الناحية اللغوية، الإصطلاحية والإجرائية، وآخر عنصر في هذا الفصل هو الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة " الرقابة الإدارية" و " الاندماج الوظيفي" .

أما **الفصل الثاني:** عبارة عن مدخل نظري للرقابة الإدارية؛ الذي تضمن خصائص الرقابة الإدارية وأهميتها، الأهداف التي ترمي إليها، أهم الخطوات التي تنتهجها، وكذلك أهم العناصر والأساليب التي تعتمد عليها الرقابة الإدارية، إضافة إلى الشروط والمبادئ التي تركز عليها الرقابة الإدارية، ثم ذكر أنواع الرقابة الإدارية، وأخيرا نظريات التي تناولت الرقابة الإدارية و المعوقات التي تواجه الرقابة الإدارية.

أما **الفصل الثالث:** هو الآخر عبارة عن مدخل نظري للاندماج الوظيفي، احتوى خصائص الاندماج الوظيفي، وكذلك أهميته بالنسبة للعامل والمؤسسة ككل، ثم الأبعاد التي تنبثق من الاندماج الوظيفي وأهم مستوياته، و دواعي تحقيق الاندماج الوظيفي، وأهم مظاهره، والعوامل المؤثرة فيه، بالإضافة إلى أهم النظريات التي تناولت هذا المتغير، وأخيرا أهم المعوقات التي تواجهه.

في حين الجانب الميداني قسم إلى فصلين :

الفصل الرابع: تم فيه عرض الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، حيث احتوى على مجالات الدراسة والمنهج المستخدم في الدراسة، وأداة جمع البيانات، وأخيرا الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات.

أما **الفصل الخامس** والأخير الخاص بالجانب الميداني، تناولنا فيه عرض وتحليل بيانات كل محور ثم عرض ومناقشة نتائج الدراسة، وهذا في ظل التساؤلات والدراسات السابقة، ثم عرض النتائج النهائية التي تعبر عن إجابتنا على التساؤلات التي تم طرحها.

وختم كل ذلك بخاتمة الدراسة ثم قائمة المراجع والملاحق التي استخدمناها في دراستنا.

الفصل الأول:

الإطار العام للدراسة

تمهيد

1-1- إشكالية الدراسة

1-2- مبررات اختيار الموضوع

1-3- أهمية الدراسة

1-4- أهداف الدراسة

1-5- مفاهيم الدراسة

1-6- الدراسات السابقة

خلاصة

تمهيد :

تبدأ عملية البحث والتقصي في الدراسات السوسولوجية، بحسن اختيار موضوع الدراسة ثم طرحه في إطار مشكلة بحث يرغب بدراستها ، ومن ثم يتوصل إلى طرح اشكاليته بطريقة علمية منظمة وتحديد مبررات اختياره لموضوع بحثه ، مع تبيان أهميته وقيمه والهدف من إجراءه ، إضافة إلى تحديد المفاهيم الأساسية الخاصة بموضوع بحثه ، ليصل إلى عرض الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع في أحد متغيراته. إذاً كل هذه الخطوات التي يمر بها أي بحث سوسولوجي علمي سنتناولها في هذا الفصل باعتبارها الموجه الأساسي له.

1-1 - إشكالية الدراسة:

يشهد العالم حالياً موجة من التحولات والتغيرات المختلفة التي مست كافة المؤسسات سواء الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، التي انعكست على المورد البشري من خلال الاهتمام به، باعتباره النقطة الرئيسية في عملية التنمية والعنصر الرئيسي لمواجهة تحديات العصر ومتغيراته المتلاحقة، فالمورد البشري يعد الركيزة الأساسية لنجاح أي مؤسسة، كما يعتبر الوسيلة المباشرة لتحقيق أهدافها وتتوقف عليه عملية نجاحها واستمرارها، حيث أن فعالية أداء المؤسسات باختلاف أشكالها لا تنحصر فقط على توفر المعدات والتجهيزات ورأس المال، بل يتوقف أيضاً على قدرتها في توفير واستخدام الموارد البشرية المتاحة .

فالمؤسسات الناجحة والفعالة هي التي تقوم على إدارة جيدة تمكنها من تصدي المشاكل والصعوبات وحلها من خلال مجموعة من الوظائف الإدارية كالنظيم والتخطيط والتنسيق والرقابة، فهي ضرورية من أجل التأكد من أن الأهداف المحددة والخطط والتعليمات الموجهة، تنفذ بدقة وعناية .

فالرقابة الإدارية هي العملية التي تضمن تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال التطبيق الصارم للقوانين كالنقد بقوانين المؤسسة واحترامها وتطبيقها ، بالإضافة إلى تطبيق الأساليب الرقابية على الموظفين كالمتابعة المستمرة وتقييم الأداء، والاعتماد على التعليمات والعمل بها والاتصال الإداري بين الرئيس ومروؤسيه من خلال نقل المعلومات والأوامر واستقبال النتائج واتخاذ الإجراءات اللازمة والإشراف من خلال الملاحظة والمتابعة الإدارية بغية توجيه الموظفين لتوجيه الصحيح .

من جهة أخرى، نجد أن العنصر البشري المراد تقييمه يندمج و يتناسق و يتكامل مع أهداف المؤسسة من خلال السلوك والشعور الإيجابي الذي يكسبه الموظف من رضا واستقرار اتجاه عمله، وشعوره بالانتماء من خلال ارتباطه بالمؤسسة والرغبة في البقاء فيها، فمن أهم العوامل الرئيسية المساهمة في نجاح الأعمال وتحقيق الأهداف الإستراتيجية الاندماج الوظيفي؛ الذي يشير إلى التزام واهتمام الأفراد العاملين اتجاه عملهم وشعورهم بالرضا أثناء ممارستهم للعمل والرغبة في بذل الجهد لإنجاز مهامه بفعالية وكفاءة، مما يساهم في تقديم الأفضل للمؤسسة.

ويرتبط الاندماج الوظيفي بثلاث أبعاد رئيسية منها الالتزام التنظيمي الذي يعبر عن الشعور بالانتماء والارتباط بالمؤسسة والرغبة في البقاء فيها، والمشاركة التنظيمية التي تسعى إلى المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة، والسلوك التنظيمي الإيجابي الذي يفيد المؤسسة من خلال العمل بجد وبذل الجهد والتعاون مع الزملاء والالتزام بمعايير الأداء العالية.

وعليه يمكن بلورة مشكلة الدراسة في طرح التساؤل الرئيس التالي :

- ما دور الرقابة الإدارية في تحقيق الاندماج الوظيفي ؟

وللإجابة على التساؤل الرئيس تم طرح التساؤلات الفرعية التالية :

- هل التطبيق الصارم للقوانين يزيد من فعالية تحقيق الاندماج الوظيفي؟
- هل الأساليب الرقابية المطبقة على الموظفين في المؤسسة تساهم في تحقيق الاندماج الوظيفي؟
- هل قنوات الاتصال داخل الهيكل التنظيمي تسهل من تحقيق الاندماج الوظيفي ؟

1-2- مبررات اختيار الموضوع :

لكل دراسة أسباب تدفع الباحث إلى الغوص في موضوعه والبحث فيه ،وهذه الأسباب تختلف من

باحث لآخر وتتمثل مبررات اختيارنا للموضوع في :

▪ المبررات الشخصية :

- ✓ الفضول العلمي والرغبة في اكتشاف دور الرقابة الإدارية في تحقيق الاندماج الوظيفي.
- ✓ تطوير معارفنا والتعرف عن قرب على موضوع الدراسة.
- ✓ ارتباط الموضوع مع مجال تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل ،إذ تعتبر الرقابة الإدارية والاندماج الوظيفي احد اهتماماته.

▪ المبررات الموضوعية :

- ✓ التعرف على مدى أهمية تطبيق الرقابة الإدارية على المؤسسات وتأثيرها على الموظفين من خلال اندماجهم في العمل.
- ✓ متابعة ما قام به الباحثين في دراسة موضوع الرقابة الإدارية وربطها بالاندماج الوظيفي، حيث لا يزال هذا الموضوع يعتره الغموض وهذا بسبب قلة وندرة المراجع حوله، ومن اجل إضافة عمل علمي متواضع في موضوع الرقابة الإدارية .
- ✓ محاولة اكتشاف جوانب تم إغفالها في البحوث السابقة حول موضوع الرقابة الإدارية ودورها في تحقيق الاندماج الوظيفي ، وأيضاً من اجل استكمال ما لم تنتبه له هذه البحوث والدراسات.

3-1- أهمية الدراسة :

لأي بحث علمي أهمية كبيرة بالنسبة للطالب أو المؤسسة أو المجتمع، فهي تساهم في حل المشاكل و لخدمة المجتمع وفي نفس الوقت تثري العلم. (السيد الإمام، 2011، صفحة 40)

وتكمن أهمية وقيمة موضوعنا في تزايد الاهتمام بضرورة الاندماج الوظيفي، حيث تعتبر القاعدة الأساسية في نجاح الموظف والمؤسسة ككل، وهذا من خلال الشعور بالرضا الوظيفي للموظف والتزامه بالعمل وتقديم الأفضل للمؤسسة. بالإضافة إلى تزايد الاهتمام بالرقابة الإدارية وتطبيقها في كل المؤسسات، بغية تحقيق أهداف المؤسسة، وهذا من خلال فرض القوانين الصارمة على الموظفين، وملاحظة وتقييم وتوجيه أداء الموظفين وتطوير قدراتهم والرفع من كفاءتهم، من أجل اندماجهم في العمل وتقديم الأفضل للمؤسسة التي يعملون بها.

1-4. أهداف الدراسة:

تكمن أهداف هذه الدراسة إلى :

- ✓ معرفة دور الرقابة الإدارية في تحقيق الاندماج الوظيفي من خلال التطبيق الصارم للقوانين داخل المؤسسة.
- ✓ التعرف على مساهمة الأساليب الرقابية في تحقيق الاندماج الوظيفي.
- ✓ إبراز دور قنوات الاتصال داخل الهيكل التنظيمي في تحقيق الاندماج الوظيفي .

1-5. تحديد مفاهيم الدراسة :

إن عملية تحديد المفاهيم تعتبر من الخطوات الهامة في البحوث العلمية خاصة في البحث السوسيولوجي، نظرا لتمييز المصطلحات في مجال العلوم الاجتماعية بالمرونة والتجدد الاقتراحات التي ينتجها المفكرون حول المفاهيم، والمفهوم " عبارة عن رمز أو فكرة تعبر عن أشياء في الواقع أو ذهن". (بن عامر، 2002، صفحة 14)

ويعتبر مفهوم الرقابة الإدارية والاندماج الوظيفي من المفاهيم الأساسية التي تم تناولها وتحليلها في البحوث والدراسات، وهذا بسبب أهميتها وقيمتها إما بالنسبة للموظف أو المؤسسة.

وتتضمن هذه الدراسة مجموعة من المفاهيم الأساسية والمفاهيم ذات الصلة و التي تدور حول " دور الرقابة الإدارية في تحقيق الاندماج الوظيفي"، سنقوم بذكر أهم التعريفات حول هذه المفاهيم سواء من الناحية اللغوية والاصطلاحية والإجرائية وهي كالتالي :

1. الرقابة الإدارية:

1.1. مفهوم الرقابة :

أ. لغة :

والمقصود بها المطابقة Role و contre لغويا من جزئين control تتكون كلمة الرقابة والبحث عن التطابق conformation أو المضاهاة، فالرقابة تعني دائما بالضرورة المطابقة Conformation. (بسيوني، 2006، صفحة 43)

والمقصود من الرقابة عموما الرعاية والحفظ والانتظار، قال في مختار الصحاح الرقيب الحافظ والمنتظر وراقب الله تعالى أي خافه والترقب والارتقاب والانتظار. (الخويطر و المفيز، 2019، صفحة 63) والرقابة تعني القوة أو سلطة التوجيه كما تعني التفتيش ومراجعة العمل، ويعني : من الفعل رقب بمعنى رصد وانتظر و بمعنى أشرف على الشيء والرقابة والمراقبة تعني التدقيق بالنظر. (فرحات ، 2001، صفحة 227)

ب. اصطلاحا :

▪ يعرفها "جاري ديسلر" : "هي الوظيفة التي تضمن أن الأنشطة توفر لنا النتائج المرغوبة و تتعلق بوضع هدف و قياس أداء الإجراءات التصحيحية". (أبو مصطفى، 2001، صفحة 246) ركز صاحب هذا التعريف على ثلاث متغيرات وهي وضع هدف معين وقياس الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية للوصول للنتائج المرجوة.

▪ كما ركز "محمد عثمان إسماعيل" حميد على نفس هذه المتغيرات حيث عرف الرقابة : " هي النشاط الذي يساعد على التحقق من إن أداة الأنشطة تم بالكيفية المحددة لها طبقا للإجراءات والقوانين التي تحكم أداء العمل الإداري العام وكذلك التحقق من إن التنفيذ يسير في اتجاه الأهداف الرئيسية المحددة، و هذا يعني إن الرقابة تهتم بالإجراءات والهدف المرجو تحقيقه في نفس الوقت". (عبدي و حرير، 2005، صفحة 173)

▪ كما نجد تعريف آخر للباحث "علي السلمي" والذي عرف الرقابة على أنها تلك الجهود والأنشطة المستمرة والمنتظمة للحصول على معلومات صحيحة ودقيقة عن تقدم العمل والتنفيذ في مختلف

مجالات النشاط الذي تتولى الإدارة العامة مسؤوليتها ومقارنة معدلات التنفيذ بالمعدلات المستهدفة في الخطة الموضوعية والكشف عن الانحرافات وتصحيحها والعمل على منعها إن أمكن. (السلمي، الإدارة العامة، 1989، صفحة 278)

يرى الباحث من خلال هذا التعريف أن الرقابة عبارة عن جهود وأنشطة بصفة منتظمة ومستمرة لمعرفة معلومات أكثر دقة عن تقدم العمل والتنفيذ في مجالات النشاط الذي تكون تحت مسؤولية الإدارة العامة والكشف عن الانحرافات الموجودة وتصحيحها والعمل على منع حدوثها مستقبلاً.

■ ومن جهة أخرى يعرفها "طارق المجذوب" هي عملية التحقق من مدى انجاز الأهداف المبتغاة والكشف عن معوقات تحقيقها والعمل على إزالتها في أقرب وقت ممكن. (المجذوب، 2005، صفحة 665)

ما يضيفه هذا التعريف للتعريفات السابقة هو أن عملية الرقابة تبحث عن المعوقات التي تحول دون الوصول إلى الأهداف المبتغاة ثم تحاول بعد ذلك تحسينها.

■ وتعرفها "سعاد نائف البرنوطي" على أن الرقابة هي جزء مكمل لكل قرار أو وظيفة فهي مهمة إدارية أساسية وتعني المتابعة للتأكد من أن ما تم إقراره ينفذ بشكل سليم وأن المنظمة بحالة سليمة. (البرنوطي، 2001، صفحة 333)

■ هذا ما أكده "طارق طه" حيث يعرف الرقابة على أنها وظيفة تتمثل في متابعة أداء وأنشطة للتنظيم للتأكد من انجاز الناتج المستهدفة واتخاذ الإجراءات الوقائية لتجنب ظهور أي انحراف بين الأداء الفعلي والأداء المرغوب والقيام بالتصرفات التصحيحية حال ظهور تلك الانحرافات. (طه، 2007، صفحة 74)

2.1. مفهوم الإدارة :

أ. لغة :

ويتكون من جزأين : (administration) ترجع كلمة الإدارة إلى الأصل اللاتيني

الجزء الأول : و تعني لكي . (to) معناها اللفظي (ad)-

الجزء الثاني : تعني خدمة ، و بهذا يصبح المعنى اللفظي لكلمة (الإدارة) القيام (- ministration)

خدمة الأخرى، أو بمعنى آخر أنه يتم أداء خدمة ما عن طريق جهاز معين. (شكري و شاکر، 2010،

صفحة 10)

تعود كلمة إدارة في أصل اشتقاقها اللغوي إلى الفعل دار دورانا، أي تحرك وعاد إلى حيث كان أو ما كان عليه. (قطيش، 2013، صفحة 11)

ب). اصطلاحاً :

لقد تعددت تعريفات الإدارة من قبل المفكرين الإداريين، ومن أكثر التعريفات المستخدمة يمكن ذكر ما يلي :

- عرف فريديريك تايلور الإدارة على أنها : المعرفة الصحيحة لما يراد من الأفراد أن يؤديه، ثم التأكد من أنهم يؤديونه بأحسن وأرخص طريقة.
- وعرفها الباحث مصطفى يوسف بأنها: هي مجموعة متشابهة من الوظائف والعمليات (تخطيط، تنظيم، توجيه، قيادة، متابعة، رقابة)، تسعى إلى تحقيق أهداف معينة عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة. (يوسف، 2005، صفحة 07)
- يرى الباحث مصطفى يوسف بأن الإدارة عبارة عن مجموعة من الوظائف والعمليات المهمة كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والقيادة والمتابعة والرقابة التي تسعى إلى تحقيق الأهداف عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.
- تعرف موسوعة العلوم الاجتماعية الإدارة على أنها العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ غرض معين والإشراف عليه. (العلاق، 2008، صفحة 16)
- كما عرفها فايول على أنها تتنبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر، وتنسق وتراقب. (الزغبى و بن بريكة، 2013، صفحة 30)
- وهي تحديد ما يجب أن يقوم به العاملون من أجل تحقيق الأهداف. (الصاعدي و الدوري، 2018، صفحة 365)
- عرفها أيضا طلعت إبراهيم لطفى على أنها عملية تحقيق أهداف محددة باستخدام الجهد البشري والاستعانة بالموارد المادية المتاحة. (لطفى، 2007، صفحة 58)

3.1. مفهوم الرقابة الإدارية:

لقد تعددت التعاريف حول مفهوم الرقابة الإدارية من خلال العديد من الكتاب والباحثين والعلماء ومن أهم التعاريف المرتبطة بالرقابة الإدارية نذكر ما يلي:

▪ يمكن تعريف الرقابة الإدارية على أنها قياس وتصحيح إدارة المرؤوسين للتأكد من أن أهداف المنظمة والخطط الموضوعة لبلوغ هذه الأهداف قد تم تنفيذها بشكل مرض. (ونوقي و مزارة، 2023، صفحة 03) يتبين من خلال هذه التعريف أن الرقابة تعمل على الكشف عن الأخطاء الموجودة وتصحيحها والتأكد من أن القوانين والتعليمات قد حققت الأهداف الموضوعة سابقا.

▪ ويشير "روبنز كالبر" إلى أن الرقابة الإدارية هي عملية مراقبة النشاطات لضمان انجازها حسب ما هو مخطط تصحيحا للانحرافات. (ياغي، 2011، صفحة 430)

▪ تعتبر الرقابة الإدارية إحدى وظائف الإدارة والتي تبدأ بعملية التخطيط والتنظيم والتوجيه ثم الرقابة كما أن وظيفة الرقابة الإدارية يمارسها جميع المديرين والمشرفين وعلى مختلف المستويات الإدارية وهي العين الساهرة على بقية العمليات الإدارية وكأنها الحصن الذي يحمي الدولة. (ديري، 2011، صفحة 135)

▪ ويعرفها الباحث "ماهر عليش" على أنها عملية تسعى إلى التأكد من أن الأهداف محددة والسياسات والخطط والتعليمات الموجهة تنفذ بدقة وعناية، كما تعني أن الأهداف المحققة تطابق ما تتوقع الإدارة وتصبو إليه. (الصيرفي، 2007، صفحة 12) وتعرف كذلك بأنها عملية الاتصال اليومي الذي يقوم به الرؤساء من أجل متابعة الإنجاز وتقييم الأداء لمعرفة نوعية ومستوى ضغوط العمل ومشكلات التسيير التقنية والاجتماعية الداخلية والخارجية. (قاسيمي، 2011، صفحة 71)

يتبين من خلال هذا التعريف أن الرقابة الإدارية عملية للاتصال يقوم به الاتصال من أجل متابعة ما تم إنجازه من أعمال وتقسم أداء المرؤوسين وذلك لمعرفة مستوى الضغوط والمشكلات التي تواجههم في عملية التسيير.

▪ ويعرفها أستاذ الإدارة الأمريكي "مارشال ديموك" بأنها الطريقة أو الوسيلة التي يمكن للقيادة أو الرئاسة الإدارية أن تحدد هل الأهداف قد تحققت على أكمل وجه وبكفاية في الوقت المناسب والمحدد. (الوهاب، 2000، صفحة 314)

يرى "مارشال" أن دور الرقابة الإدارية يرتكز أساسا في متابعة العمل للتحقق من أن الأهداف قد أنجزت وفق المعايير المرغوبة .

التعريف الإجرائي:

الرقابة الإدارية هي الوظيفة التي تسعى من خلالها المؤسسة إلى متابعة أداء المرؤوسين أثناء العمل والتحقق من انجاز الأعمال وفق القوانين والتعليمات الموضوعة مع تطبيق الأساليب الرقابية على المرؤوسين، باعتماد قنوات إتصال محددة في الهيكل التنظيمي مما يساعد على تحقيق الاندماج الوظيفي.

2. الاندماج الوظيفي:

1.2. مفهوم الاندماج:

(أ) . لغة :

جاء في لسان العرب لـ " **ابن المنظور** " : الفعل دمج يدمج دموجا ، بمعنى دخل في الشيء واستحكم فيه فيقال اندمج الشيء، بمعنى دخل واستخدم فيه. (ابن منظور، 2019، صفحة 31)

جاء في قاموس العرب: الاندماج هو انضمام عدة مؤسسات أو مجتمعات بعضها إلى بعض انضماما واحدا أو ما يعرف بكتلة واحدة. (مارشال، دس، صفحة 205)

(ب) . اصطلاحا :

ورد في كتاب " **عبد الرزاق بن حبيب** " على أنه. الالتزام والشغف والطاقة التي يمكن ترجمتها إلى مستويات عالية الجهد والإصرار على العمل والمبادرة والابتكار. (حبيب، 2002، صفحة 26)

كذلك " هم أفراد مندمجون وظيفيا ويعبرون عن أنفسهم جسديا وذهنيا وشعوريا ومهنيا، من خلال قيامهم بأدوارهم في العمل، على العكس من ذلك فإن الأفراد الغير مندمجين وظيفيا ليس لديهم أي ارتباط نفسي ومهني وشخصي بأدوار العمل". (البستاني، 2011، صفحة 56)

2.2. مفهوم الوظيفة :

(أ) . لغة :

جاء في المعجم العربي الأساسي : "وظف الشخص إذا أسند إليه وظيفة، توظف يتوظف توظفا الشخص تولى وظيفة " توظيف الإدارة "توظف مصدر"وظف" في الإقتصاد "تتمير المال وتنميته"توظيف الأموال في المشاريع الإقتصادية" . الموظف من أسند إليه عمل يؤديه على حسب اختصاصه.... عمل مسند إلى عامل إلى عامل يؤديه مع اختصاصات يحددها له. (فتحي، 2016/2015، صفحة 02)

وخلاصة القول في معجم الدلالة أنها الدلالة على العمل المسند إلى العامل أو الدور الذي يؤديه الشخص ضمن إدارة أو مؤسسة .

(ب) . اصطلاحا :

▪ يعرفها "راد كليف براون" بأنها الإسهام الذي يقدمه النشاط الجزئي بالنسبة للنشاط العام فوظيفة العادة الاجتماعية الجزئية هي إسهامها في الحياة الاجتماعية ككل.

- وتعرف أيضا على أنها النتيجة المترتبة على نشاط اجتماعي أو سلوك اجتماعي، وغالبا ما ترتبط الوظيفة في العلوم الاجتماعية بالأنماط الثقافية أو البناءات الاجتماعية والاتجاهات وينظم إلى هذه النتائج في ضوء تأثيرها على بناء الموقف أو النسق، أو التفاعل بين الأشخاص. (غيث، 2006، صفحة 195)
 - أو هي مجموعة المراكز التي يكون لها مهام ومسؤوليات متماثلة والتي يمكن أن يقوم بها أكثر من فرد. (حسن ر.، 2000، صفحة 45)
 - أو هي مجموعة القواعد القانونية المنظمة للحياة الوظيفية للموظف منذ دخوله الخدمة حتى خروجه منها. (ساسي، 1996، صفحة 279)
- 2-3- مفهوم الاندماج الوظيفي :**

- يعرفه الباحثان " لودق و كيجنر" بأنه درجة التحاق الفرد نفسيا بعمله أو أهمية العمل بالنسبة لتصوره الذاتي نفسه ككل.
- من خلال هذا التعريف نرى بأن الاندماج الوظيفي يكمن في درجة التحاق الموظف نفسيا بوظيفته ودور العمل وأهميته بالنسبة للموظف من خلال نظريته الذاتية.
- وتعرفه الباحثة " لامبرت" بأنه الدرجة التي يكون العمل فيها جزءا هاما من حياة وكيان الفرد. والمقصود هنا بالاندماج الوظيفي أنه يعبر عن الأهمية البالغة للعمل بالنسبة لحياة الفرد.
- ويعرفه أيضا الباحث " كانيقو" بأنه التطابق والتجاوب النفسي للفرد مع عمله بما ينعكس في صورة تحقيق لذاتية الفرد أو التزامه نحو عمله، فالاندماج يعني أن يحب الفرد عمله وأن يكون مهتما بالعمل المرتبط به . (جابر، 2018، صفحة 114)
- من خلال هذا التعريف نرى بأن الاندماج الوظيفي هو التأقلم والتلاؤم والارتباط النفسي للفرد مع عمله وهذا انعكاس لتحقيق ذاتية الفرد وانضباطه في عمله، فعندما يحب الفرد عمله ويبدیه اهتماما و ينضبط في عمله يتحقق الاندماج الوظيفي.

- كما يعبر الاندماج الوظيفي على اتجاه ايجابي يحمله الأفراد نحو وظائفهم ومنظماتهم وقيمها وإدراكهم لأهمية البيئة التنظيمية، ومدى ولائهم لعملهم بالمنظمة، وهذا ما ينعكس عليهم من خلال :
 - ✓ أن هؤلاء الموظفين يقولون أشياء إيجابية عن منظماتهم للآخرين.
 - ✓ أن هؤلاء الموظفين يتوافر لديهم الرغبة في البقاء في منظماتهم.
 - ✓ يعتمد هؤلاء الموظفين إلى خدمة منظماتهم وتقديم النفع لها وبذل الجهود لصالح خدمتها. (مرسي، 2013، صفحة 25)

من هنا فالاندماج الوظيفي يتضح في درجة إدراك الفرد أن أداءه لوظيفته متطابق مع الخصائص الأساسية في تشكيل مفهومه لذاته وقد استخدم هذا النوع في العديد من الدراسات خاصة التي تتعامل مع نظرية الاتساق، وكان عادة ما يقاس بسؤال عن ما إذا كان مستوى الأداء متنسقا مع المفهوم الذاتي للفرد، أو بشكل أكثر تحديدا يسأل الفرد عما إذا كانت المهارات التي يتطلبها أداء وظيفته متطابقة مع القدرات التي يمتلكها. نلخص في الأخير إلى أنه مهما تعددت تعريفات الاندماج الوظيفي واختلفت في بعض التفاصيل فإن ما يفهم منها جميعا هو أن الاندماج يعبر عن مدى الارتباط النفسي بين الفرد ووظيفته بحيث تعد هذه الوظيفة محور حياته والأساس في تقدير الذات. (زهران و زهران، 2013، صفحة 250)

التعريف الإجرائي :

الاندماج الوظيفي هو الارتباط النفسي بين الفرد ووظيفته بحيث تعتبر الوظيفة عامل رئيسي في حياته، والاندماج الذاتي للموظف في العمل والتأقلم والتجاوب النفسي مع وظيفته، بما ينعكس في صورة تحقيق لذاتية الفرد الموظف وانضباطه في العمل، ويكون الاندماج الوظيفي إما عاطفيا أو سلوكيا أو معرفيا .

3.2. الدراسات السابقة :

يقصد بالدراسات السابقة تلك البحوث والدراسات التي قام بإجرائها باحثون آخرون في الموضوع والمشار إليها في الرسالة أو الأطروحة سواء وردت في الجانب النظري أو الجانب الميداني . (جابر، 2018، صفحة 120)

ولهذه الدراسات أهمية كبيرة في إثراء البحوث العلمية التي في طريق الإنجاز، فهي توفر لها المعلومات حول الجانب النظري والميداني، وتجنب من الوقوع في الأخطاء التي سبق الوقوع فيها. وبناء على ما سبق سوف يتم تقديم بعض الدراسات ذات الصلة بالموضوع والتي أفادتنا في إنجاز البحث، وعليه سوف يكون عرضنا للدراسات السابقة مرتبا حسب متغيرات الدراسة معتمدين على الترتيب الكرونولوجي (الترتيب حسب المجال الزمني).

أ - الدراسات المتعلقة بمتغير الرقابة الإدارية :

الدراسة الأولى:

دراسة الباحث السعيد بلوم (2011) : بعنوان " أساليب الرقابة و دورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية"، دراسة ميدانية بمؤسسة المحركات و الجرارات بالسوناكوم قسنطينة الجزائر رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة.

وقد طرح الباحث التساؤل الرئيسي التالي: هل تساهم أساليب الرقابة بأنواعها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية؟

حيث تضم دراسته فرضية مفادها: "كلما كانت هناك الرقابة فعالة أدى ذلك إلى تقييم جيد لأداء المؤسسة الاقتصادية".
ويتفرع منها 3 فرضيات جزئية.

وبناء على هذه الفرضيات تعمل هذه الدراسة على تحقيق الأهداف التالية:

- ✓ الكشف عن الظاهرة المدروسة "ميدانيا" ونعني بذلك معرفة العاقبة الحقيقية الموجودة بين أساليب الرقابة بمختلف أنواعها والأداء داخل المؤسسة.
- ✓ تشخيص كل أساليب الرقابة المطبقة في المؤسسة الاقتصادية والتي تساهم في نجاح وتقدم المؤسسة وكشف الأخطاء والانحرافات بداخلها ومحاولة تصحيحها أو التقليل منها.
- ✓ محاولة تبيين المسؤولين بالقطاع الصناعي إلى أهمية العملية الرقابية في تحسين فعالية وأداء المؤسسة وذلك باستغلال النتائج التي يتم التوصل إليها ميدانيا.
- اعتمد الباحث في دراسته على المنهج المقارن في تحديد العلاقة بين الرقابة الإدارية والرقابة المالية، واستعان بكل من المقابلة والملاحظة والاستمارة أما العينة فقد قسمت إلى فئات وهم الإداريين والعمال التقنيين.
- وقد توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج من بينها ما يلي :
- ✓ أن الرقابة عملية ديناميكية تتصف بالحركية فهي تحاول تقييم الأداء في كل وقت وزمن فهي من العمليات الإدارية الهامة والتي بها يمكن الاستغناء عليها في أي مؤسسة اقتصادية كالتخطيط والتنظيم والتوجيه.
- ✓ ضعف العملية الرقابية في مؤسسة السوناكوم من ناحية الموارد البشرية ومن الناحية المالية أثر على المردود الإنتاجي داخل المؤسسة كما أثر على الاستقرار العام للمؤسسة.
- ✓ ضعف دور الرقابة التجارية أثر سلبا على الدعاية الجيدة للمنتج مما تسبب في كساده وقلة عملية البيع حيث يوجد حوالي 1200 جرار لم يتم بيعه.
- ✓ ضعف الإطار القانوني للنظام الرقابي فهو قديم لا يتماشى مع طبيعة المهن والوظائف مما أثر على العملية الإنتاجية في المؤسسة.
- ✓ تأثر النظام الرقابي في المؤسسة بجملة من الضغوطات الخارجية في مقدمتها الضغوطات السياسية والاقتصادية.

✓ هناك تحيز شخصي أثناء تطبيق النظام الرقابي في المؤسسة من قبل الأشخاص القائمين عليه مما تسبب في تدني المردود والأداء لدى العمال والموظفين.

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

✓ إن عملية تقييم الأداء في مؤسسة الجرارات والمحركات بالسوناكوم لم يساعد في إعداد سياسة جيدة للعملية الرقابية.

الدراسة الثانية :

دراسة كمال بودانة (2020/2019) : بعنوان " دور الرقابة الإدارية في تحقيق التنمية المحلية" دراسة ميدانية بمقر ولاية الجلفة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع تخصص علم اجتماع التنظيم، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

وقد طرح الباحث التساؤل الرئيسي التالي: إلى أي مدى تساهم الرقابة الإدارية بمصالح ولاية الجلفة في تحقيق التنمية المحلية؟

حيث تضم دراسته فرضية مفادها: " تساهم الرقابة الإدارية بمصالح ولاية الجلفة في تحقيق التنمية المحلية ".

وينفرد منها 4 فرضيات جزئية.

وبناء على هذه الفرضيات تعمل هذه الدراسة على تحقيق الأهداف التالية:

✓ معرفة أساليب ووسائل الرقابة الإدارية وتأثيرها على التنمية المحلية.

✓ تحديد العراقيل والعقبات التي تواجه الرقابة الإدارية ودورها على التنمية المحلية.

✓ معرفة واقع الرقابة الإدارية المنتهج بولاية الجلفة.

✓ معرفة مدى مساهمة مداخل تطوير الرقابة الإدارية بولاية الجلفة في تحقيق التنمية المحلية.

✓ تقصي الأصول النظرية في مجال الرقابة الإدارية و التنمية المحلية.

✓ تقديم التوصيات والاقتراحات المناسبة لتفعيل عملية الرقابة الإدارية واقتراح السبل والوسائل لعلاج أوجه القصور ودعم الجوانب الإيجابية.

وظف الباحث في دراسته المنهج الوصفي، باعتماد الاستبيان كأداة لجمع البيانات، واستعان بالعينة

الغير العشوائية (الغير الاحتمالية)، البالغ عددها 30 مفردة.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

✓ اقتصار جل العمل الرقابي على التنمية المحلية على الرقابة اللاحقة، وعدم اعتماده على كل من الرقابة المسبقة والرقابة أثناء التنفيذ، مما يؤخر اكتشاف الأخطاء والانحرافات ويجعل تصحيحها غاية في الصعوبة.

✓ اعتماد مفتشي الرقابة على أسلوب الرقابة الدورية في تنفيذ أعمالهم، وكذلك اعتمادهم في بعض الأحيان على أسلوب الرقابة المفاجئة، والتي قد يكون لها الأثر الإيجابي في اكتشاف الأخطاء و الانحرافات قبل وقوعها ومعالجتها أولاً بأول.

✓ عدم توفير الجهات الخاضعة للرقابة للبيانات والمعلومات التي يحتاجها العمل الرقابي، والعمل على حجبها وإخفائها أحيانا عن المفتشين، مما يعرقل تأدية الأعمال الرقابية وانجازها بكفاءة وفاعلية في الوقت المناسب.

✓ عدم استخدام مفتشي الرقابة الوسائل التكنولوجية الحديثة في تدعيم أدلة الإثبات التي يحصلون عليها، وعدم احتفاظهم بمكتبة الكترونية تسهل الرجوع إلى القوانين والأنظمة والتعليمات الضرورية لتسهيل عملهم، مما يترتب عليه مواجهة الكثير من الصعوبات والعقبات عند أدائهم لأعمالهم الرقابية.

✓ الرقابة الإدارية تقوم على مراجعة السجلات والدفاتر و المستندات كأداة رقابية من أجل تفحصها ومن ثم كشف الأخطاء والانحرافات في وقتها.

✓ نظام الاتصالات السلكية واللاسلكية يدعم العملية الرقابية وذلك من خلال استعماله كأداة توصيل أي -قناة- للمعلومات حول صيرورة التنمية من خلال المراسلات والتقارير والبرقيات.

ب) - الدراسات المتعلقة بمتغير الاندماج الوظيفي:

الدراسة الثالثة:

دراسة مرزوق سارة وبوعشة مبارك (2016): بعنوان " دراسة أثر التمكين في تحقيق الاندماج الوظيفي للعاملين"، دراسة حالة مجمع عموري بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة، الجزائر.

وقد طرح الباحثان التساؤل الرئيسي التالي: ما مدى تأثير تمكين الموظفين على مستوى اندماجهم في

الوظيفة؟

حيث تضم دراستهم فرضية رئيسية مفادها: " يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية للتمكين بأبعاده المقترحة

على مستوى الاندماج الوظيفي للموظفين بمجمع عموري ببسكرة عن مستوى دلالة (0.05) ".

ويتفرع منها 3 فرضيات جزئية.

وبناء على هذه الفرضيات تعمل هذه الدراسة على تحقيق الأهداف التالية:

- ✓ تقديم تأصيل نظري لمتغيري الدراسة وهما التمكين والاندماج الوظيفي.
- ✓ تقديم مقترحات حول تمكين الموظفين بطريقة تشمل جميع مداخل التنمية البشرية.
- ✓ تقييم مستوى تأثير أبعاد التمكين بالصورة المقترحة على اندماج الموظفين بالمجمع محل الدراسة.
- اعتمد الباحثان في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي مع استخدام العينة العشوائية باعتماد الإستبانة كأداة جمع البيانات.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج:

- ✓ وجود علاقة ارتباطية إيجابية معنوية بين التمكين واندماج الموظفين في المجمع المبحوث، مما يؤكد على توجه المجمع نحو تطبيق المحاور التي يتضمنها للتمكين.
- ✓ وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتمكين الموظفين على مستوى اندماجهم بوظائفهم في المجمع المبحوث، أي يسمح توفير المجمع للموظفين أساليب وأدوات التمكين برفع مستوى شعورهم بالاندماج في وظائفهم.
- ✓ عدم وضوح الصورة لدى المسؤولين بالمجمع حول التمكين، مع تخوفهم من سلب مناصبهم لصالح المرؤوسين، وبالتالي تهريبهم من تطبيق التمكين أو التوسع في تطبيقه.

الدراسة الرابعة:

دراسة سعد عبد محمد (2020): بعنوان "دور الاندماج الوظيفي وعلاقته بالشخصية المنتجة" رسالة ماجستير تخصص علم النفس، جامعة القادسية.

وقد طرح الباحث التساؤل الرئيسي التالي: هل هنالك علاقة بين الاندماج الوظيفي والشخصية المنتجة لدى الموظفين؟

حيث تضم دراسته فرضية رئيسية مفادها: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاندماج الوظيفي والشخصية المنتجة لدى الموظفين".
ويتفرع منها 3 فرضيات جزئية.

وبناء على هذه الفرضيات تعمل هذه الدراسة على تحقيق الأهداف التالية:

- ✓ الاندماج الوظيفي لدى الموظفين.
- ✓ الفروق في الاندماج الوظيفي.
- ✓ التعرف على الفروق في الشخصية المنتجة لدى الموظفين.

✓ التعرف على العلاقة الإرتباطية بين الاندماج الوظيفي والشخصية المنتجة.
اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي الإرتباطي مع استخدام العينة الطبقية العشوائية،
باعتماد الإستبانة كأداة جمع البيانات.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج:

- ✓ أن الشخصية المنتجة تساهم في ارتفاع الاندماج الوظيفي.
 - ✓ هناك تفاعل بين متغيري الجنس والحالة الاجتماعية في درجة الاندماج الوظيفي.
- مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة:

جدول رقم (01): مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة.

أوجه الإختلاف	أوجه الشبه	صاحب الدراسة
يختلفان في الهدف دراسة السعيد بلوم تهدف إلى الكشف عن دور أساليب الرقابة في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، ودراستنا تهدف إلى الكشف عن دور الرقابة الإدارية في تحقيق الاندماج الوظيفي.	- يشتركان في دراسة المتغير المستقل الرقابة الإدارية. - يشتركان من ناحية المنهج الوصفي.	السعيد بلوم
يختلفان في المتغير التابع.	- يشتركان في نفس الأداة وهي الاستمارة.	
يختلفان من حيث المجال المكاني والزمني حيث كانت هذه الدراسة بجامعة منتوري قسنطينة أما دراستنا الحالية في جامعة محمد خيضر بسكرة.	- يشتركان في بعض الأساليب كالنسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي ومعامل الارتباط ألفا كوناخ.	
من حيث الدراسة الميدانية حيث كانت هذه الدراسة في مؤسسة المحركات والجرارات بالسوناكوم قسنطينة، أما دراستنا الحالية في مديرية السياحة والصناعة التقليدية بسكرة.		
وفي المجال الزمني دراستنا كانت عام 2024/2023 بينما السابقة كانت عام 2011.		

<p>- من حيث التخصص الأكاديمي: دراستنا الحالية تخصص علم اجتماع عمل وتنظيم أما الدراسة السابقة تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية.</p> <p>- ويختلفان في أن السعيد بلوم اعتمد على الملاحظة والمقابلة.</p>		
<p>- يختلفان في الهدف دراسة كمال بودانة تهدف إلى الكشف عن دور الرقابة الإدارية في تحقيق التنمية المحلية، ودراستنا تهدف إلى الكشف عن دور الرقابة الإدارية في تحقيق الاندماج الوظيفي.</p> <p>- يختلفان في المتغير التابع.</p> <p>- يختلفان من حيث المجال الزمني والمكاني حيث هذه الدراسة الميدانية بمقر ولاية الجلفة، أما دراستنا الحالية في مديرية السياحة والصناعة التقليدية بسكرة.</p> <p>- وفي المجال الزمني دراستنا كانت سنة 2024/2023، بينما السابقة كانت في 2020/2019.</p>	<p>- يشتركان في دراسة المتغير المستقل الرقابة الإدارية.</p> <p>- يشتركان من ناحية المنهج الوصفي.</p> <p>- يشتركان في نفس الأداة وهي الاستبيان.</p> <p>- يشتركان في بعض الأساليب كالنسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي ومعامل الارتباط ألفا كرونباخ.</p> <p>- يشتركان في نفس التخصص علم اجتماع عمل وتنظيم.</p>	<p>كمال بودانة</p>
<p>- يختلفان في الهدف دراسة مرزوق سارة تهدف إلى الكشف عن أثر التمكين في تحقيق الاندماج الوظيفي للعاملين ودراستنا تهدف إلى الكشف عن دور الرقابة الإدارية في تحقيق الاندماج الوظيفي.</p> <p>- يختلفان في المتغير المستقل.</p> <p>- يختلفان من حيث المجال الزمني والمكاني حيث كانت هذه الدراسة في مجمع عموري بسكرة بينما</p>	<p>- يشتركان في دراسة المتغير التابع الاندماج الوظيفي.</p> <p>- يشتركان من ناحية المنهج الوصفي.</p> <p>- يشتركان في نفس الأداة وهي الاستبيان.</p> <p>- يشتركان في بعض الأساليب كالنسب المئوية والتكرارات</p>	<p>مرزوق سارة بوعشة مبارك</p>

<p>دراستنا الحالية في مديرية السياحة والصناعة التقليدية بسكرة.</p> <p>وفي المجال الزمني دراستنا كانت 2024/2023، بينما السابقة سنة 2016.</p> <p>- يوجد اختلاف في أن الدراسة السابقة اعتمدت على معامل الارتباط بيرسون وتحليل التباين، ومعادلة الانحدار.</p>	<p>والمتوسط الحسابي ومعامل الارتباط ألفا كرونباخ.</p>	
<p>- يختلفان في الهدف دراسة سعد عبد محمد تهدف إلى الكشف عن دور الاندماج الوظيفي و علاقته بالشخصية المنتجة، ودراستنا تهدف إلى دور الرقابة الإدارية في تحقيق الاندماج الوظيفي.</p> <p>- يختلفان في المتغير المستقل.</p> <p>- يختلفان من حيث المجال المكاني والزمني حيث كانت هذه الدراسة في جامعة القادسية الديوانية العراق اما دراستنا الحالية في مديرية السياحة والصناعة التقليدية بسكرة الجزائر.</p> <p>والمجال الزمني دراستنا كانت 2024/2023، بينما السابقة كانت عام 2020.</p> <p>- من حيث التخصص الأكاديمي دراستنا الحالية في تخصص علم اجتماع عمل وتنظيم، أما الدراسة السابقة تخصص علم النفس.</p> <p>- ويختلفان في أن سعد محمد عبد اعتمد على معامل الارتباط بيرسون ومعامل الثبات.</p>	<p>- يشتركان في دراسة متغير الاندماج الوظيفي.</p> <p>- يشتركان من ناحية المنهج الوصفي.</p> <p>- يشتركان في نفس الأداة الاستبيان.</p> <p>- يشتركان في بعض الأساليب كالنسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي ومعامل الارتباط ألفا كرونباخ.</p>	<p>سعد عبد محمد</p>

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- لقد كان لهذه الدراسات السابقة أثر كبير في وضع ملامح دراستنا وتوجيه مسارها، وذلك من خلال ما قدمته من استفادات حول موضوع الدراسة ويمكن إبراز مجالات الدراسة فيما يلي:
- ✓ استفدنا من دراسة السعيد بلوم في إثراء الجانب النظري للدراسة وتوضيح بعض الغموض المتعلقة بالرقابة الإدارية، ومقارنة نتائجها بنتائج الدراسة الحالية.
 - ✓ تمت الاستفادة من دراسة كمال بودانة في إثراء الجانب النظري، وساعدتنا في بناء أداة جمع البيانات ثم الاستعانة بها في عرض وتحليل ومناقشة النتائج، والاستفادة من نتائجها في عملية التحليل، ثم مقارنة نتائجها بنتائج الدراسة الحالية.
 - ✓ تمت الاستفادة من دراسة مرزوق سارة وبوعشة مبارك من خلال: الاعتماد عليها في الإطار النظري، وفي التعرف على جوانب كانت مبهمة لدينا، وساعدتنا في توضيح كل إشكال كان لدينا حول الاندماج الوظيفي واستفدنا منها في إثراء قائمة المراجع التي اعتمدنا عليها، وفي عرض وتحليل النتائج ومقارنة نتائجها بنتائج الدراسة الحالية.
 - ✓ تمت الاستفادة من دراسة سعد عبد محمد في الجوانب التالية: الإحاطة بمتغير الاندماج الوظيفي وأهم العناصر التي يتضمنها، في اختيار نوع المنهج الذي يلائم دراستنا، بمعنى تم الاستفادة منها في الجوانب المنهجية، كما ساعدتنا في اختيار أدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية للدراسة، وجهتنا إلى المراجع التي تضمنت معلومات حول الاندماج الوظيفي، المساهمة في إثراء وبناء الجانب النظري للدراسة ومقارنة نتائجها بنتائج الدراسة الحالية.

خلاصة الفصل

تطرق هذا الفصل الموسوم بالإطار المنهجي للدراسة لعناصر تعتبر الركيزة الأساسية ونقطة بداية كل بحث، إذ تم فيه تحديد مشكلة الدراسة وصياغتها في شكل سؤال رئيسي يندرج ضمن تساؤلات فرعية ، ثم عرض أهمية ومبررات اختيار الموضوع مع تبيان الأهداف المرجوة من هذه الدراسة، وتم تناول مفاهيم الدراسة الأساسية، ثم تناول مجموعة من الدراسات التي تناولت متغيرات دراستنا الرقابة الإدارية والاندماج الوظيفي تم تحديد أوجه الشبه والاختلاف وحتى أوجه الاستفادة منها في دراستنا، ولأجل فهم أعمق حول مشكلة دراستنا ومتغيراتها سيتم التطرق في الفصول القادمة الخاصة بالجانب النظري بالتفصيل حول متغيرتنا الرقابة الإدارية والاندماج الوظيفي.

الفصل الثاني:

مدخل نظري للرقابة الإدارية

تمهيد

1-2- خصائص الرقابة الإدارية

2-2- أهمية الرقابة الإدارية

3-2- أهداف الرقابة الإدارية

4-2- خطوات الرقابة الإدارية

5-2- عناصر الرقابة الإدارية

6-2- أساليب الرقابة الإدارية

7-2- شروط ومبادئ الرقابة الإدارية

8-2- أنواع الرقابة الإدارية

9-2- نظريات للرقابة الإدارية

10-2- معوقات الرقابة الإدارية

خلاصة

تمهيد:

تعد الرقابة الإدارية من أهم الموضوعات الأساسية التي تم تناولها في كثير من العلوم، وقد حظي باهتمام الباحثين والدارسين لما لها من أهمية كبيرة سواء على مستوى الموظف أو على مستوى المؤسسة حيث أنها تعتبر وظيفة من وظائف الإدارة و التي تتضمن الأعمال والقرارات التي يقوم بها المديرون للتأكد من أن نتائج الأعمال تم إنجازها مطابقة تماما لما تم تحديده داخل المؤسسة، ومن أجل التعمق في متغير الرقابة الإدارية، لقد تم تناول في هذا الفصل بالتفصيل : الخصائص التي تتميز بها والأهمية التي يحتلها والأهداف المحددة وأهم الخطوات المتبعة للرقابة الإدارية، كما تم تناول عناصر الرقابة الإدارية وأساليبها، وأهم شروط الرقابة الإدارية، بالإضافة إلى المبادئ التي تركز عليها الرقابة الإدارية وأخيرا أهم النظريات المفسرة للرقابة الإدارية ومعوقات الرقابة الإدارية.

2-1- خصائص الرقابة الإدارية الفعالة:

فيما يلي العديد من الخصائص التي ينبغي توفرها في أنظمة الرقابة لكي تكون عادلة وتحقق النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها:

1. **الوضوح وسهولة الفهم:** تعطي معلومات ذات معنى للذين يتعاملون معها، زيادة على ذلك فإنه ينبغي أن تكون المعلومات كافة مجالات العمل. (المغربي ع.، 2001، صفحة 532)

2. **الموضوعية والواقعية:** إن عدم ابتعاد المدير أو الرئيس عن الجوانب الذاتية له في تفسيره لنتائج الأداء قد يفسد نظام الرقابة المعتمد بأكمله، فاهتمام الرئيس بالنتائج والمعلومات التي يوفرها نظام الرقابة وكما هي، والتي لا بد أن يقوم بتفسيرها بموضوعية، يوفر فرصة كبيرة في الاستفادة من ذلك النظام. (فهمي، 2009، صفحة 398)

3. **أن يتماشى النظام الرقابي مع نمط التنظيم السائد:** أي أن الرقابة على أداء نشاط معين يجب أن يتكامل مع الرقابة على الأنشطة الأخرى للمنظمة، كذلك يجب أن يتكامل نظام الرقابة مع كافة المستويات الإدارية في المنظمة. (سمر، 2007، صفحة 71)

4. **التكامل:** يشير تكامل النظم الرقابية إلى ضرورة استيعاب هذه النظم لجميع المعايير الخاصة بكل الخطط التنظيمية، بالإضافة إلى أنه يجب أن يكون هناك تكامل بين الخطط ذاتها وبين النظم الرقابية المستخدمة. (عبد الوهاب و عبيد، 2001، صفحة 143)

5. **التوقيت السليم:** والتوقيت السليم لا يعني بالضرورة السرعة، ولكن لكي يكون نظام الرقابة فعالاً يجب التبليغ عن الانحرافات في الوقت المناسب، حتى يمكن عمل الإجراءات التصحيحية المناسب قبل أن تتحول الأمور خارج نطاق الرقابة. (الشريف، 2008، صفحة 06)

6. **الملائمة:** من الضروري أن يتلاءم النظام الرقابي مع طبيعة نشاط المنظمة وحجمها وأهدافها، وتطلعاتها المستقبلية، ونوع الصناعة التي تنتمي إليها، فالمنشأة الكبيرة الحجم والمعقدة النشاط تحتاج بالتأكيد إلى نظام رقابي معقد وشامل، بينما لا تحتاج المنشأة صغيرة الحجم ومحدودة النشاط إلا إلى نظام رقابي مبسط. (العلاق، دس، صفحة 347)

7. **المرونة:** يقصد بها الاستجابة للتغيرات، حيث أن السمة المميزة لبيئة الأعمال اليوم هي ديناميكية التغير المستمر، لذا يجب أن يتسم النظام الرقابي بالمرونة والقابلية للتعديل، وإلا أصبح عاجزاً عن مواجهة ما يطرأ

على ظروف التنفيذ من تطورات وتغيرات ومرونة قابلة للتلاؤم والتكيف مع ظروف العمل أو التنفيذ. (الغالي و العامري، 2007، صفحة 245)

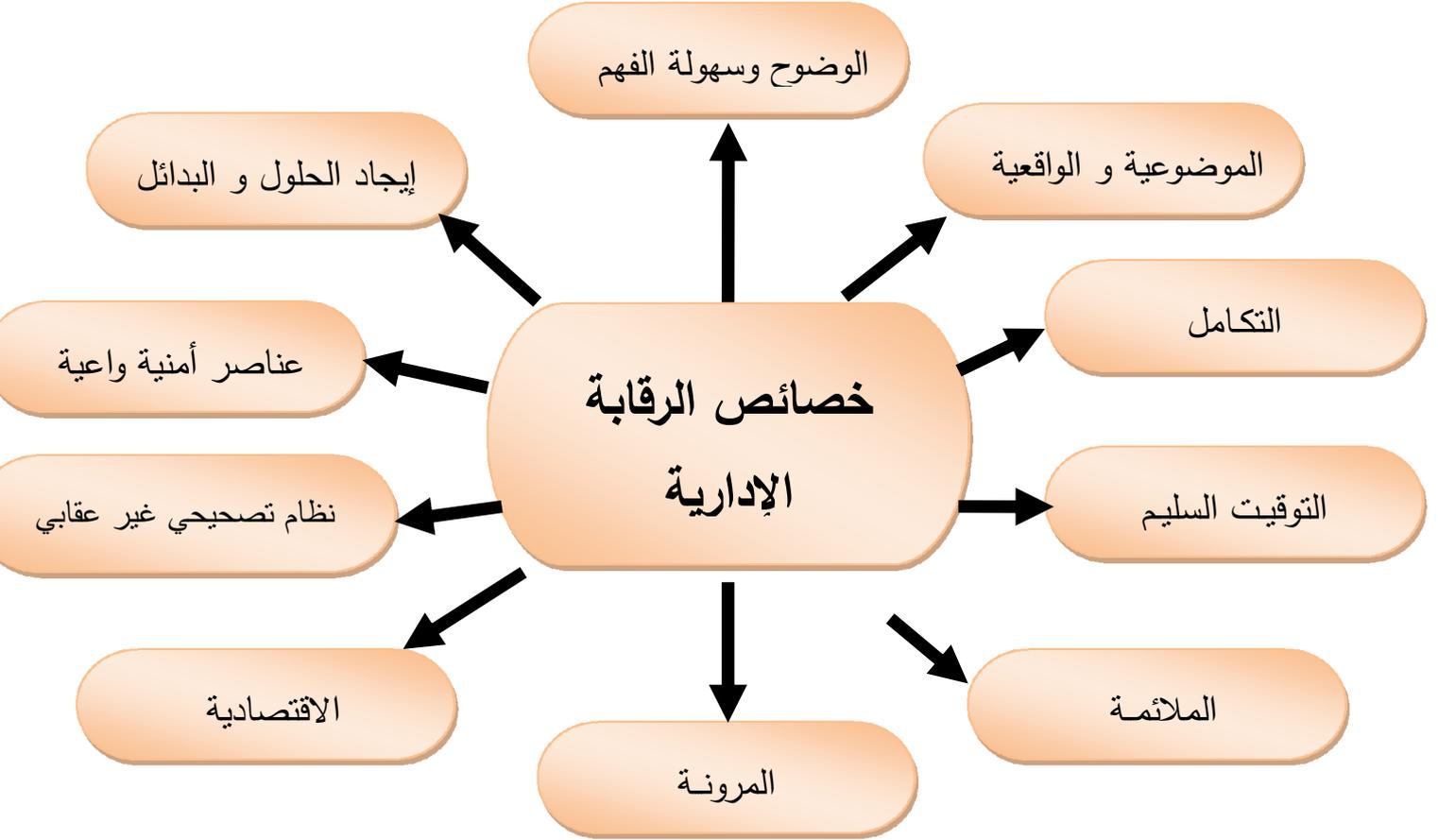
8. الاقتصادية: يجب ان يكون مردودات النظام الرقابي أكثر من تكاليفه، وإلا فلا فائدة منه لذا يفترض أن تستخدم أنظمة رقابية تتناسب مع إمكانية المنظمة والأهداف المرجوة تحقيقها. (محمد م.، 1999، صفحة 262)

9. أن يكون النظام الرقابي تصحيحيا وليس عقابيا فقط: فلا تكون الرقابة سيفا مسلطا على رقاب العاملين في المنظمة وإلا يكون الهدف منها تصيد الأخطاء وإنزال العقاب على المسؤولين، بل يجب أن يشعر العاملون بأن الرقابة وجدت لمساعدتهم في تحسين وتجويد الأعمال التي يقومون بها، لزيادة إنتاجيتهم، ورضاهم، وولائهم للمنظمة. (سمر، 2007، صفحة 70) وتطبيق الحوافز والعلاوات التشجيعية على المخلصين والمتميزين.

10. ان يتولى الرقابة عناصر أمنية واعية: لا بد أن تتولى الرقابة عناصر تتسم بالثقة والأمانة وتؤسس أحكامها على أسس واقعية وموضوعية، وأن تكون هذه العناصر مدركة للمهمة التي تباشرها من حيث نوعية الأعمال محل الرقابة وعناصر ومعايير الرقابة وأهدافها، وان تكون على قدر من الخبرة والتخصص في هذا المجال. (سمر، 2007، صفحة 70)

11. أن يقترح النظام الرقابي الحلول والبدائل: أي يجب أن يسعى النظام الرقابي إلى توفير عدة بدائل وحلول تصحيحية مناسبة، وتحديد أنسب الطرق لمعالجة الانحرافات ومنع حدوثها مستقبلا. (الملاحي، 2016، الصفحات 17-19)

وانطلاقاً مما سبق يمكن تلخيص خصائص الرقابة الإدارية في الشكل التالي:



شكل رقم (02): يوضح خصائص الرقابة الإدارية

المصدر: من إعداد الطالبتين

ويعتمد نظام الرقابة الفعال على متطلبات أساسية لتحقيق الرقابة وهي:
سلامة معايير الأداء:

- أن يعكس النظام الرقابي طبيعة النشاط.
- يقوم النظام الرقابي على معايير اداء سليمة و اكثر فعالية في القياس وان يعمل النظام على سرعة الابلاغ.
- يجب ان تكون واضحة ودقيقة وشاملة.
- ان يكون مقبولا من العاملين.

المتابعة الإدارية:

تعتبر المتابعة الإدارية إحدى العمليات الأساسية في الرقابة حيث إنها وظيفة تعكس كفاءة الإدارة في كيفية استخدام الموارد المتاحة لها بكفاءة وفعالية وتعني المتابعة ملاحقة التنفيذ وتحديد درجة النجاح أو الفشل أولاً بأول والتنبؤ باحتمالات الانحراف عن الخطة المحدودة والعمل على تلافيها قبل حدوثها.

اهداف المتابعة:

تهدف المتابعة إلى التعرف على:

- مدى توافق التنفيذ مع ما هو مقيد في الخطة.
- الانجازات المرحلية ومدى توافقها مع البرنامج الزمني.
- التعرف على الحلول لما ينشأ من مشكلات أثناء التنفيذ.
- متابعة القائمين على التنفيذ ومعرفة كفاءتهم.

انواع المتابعة:

يمكن تقسيم المتابعة من حيث الوقت إلى:

- **متابعة سابقة:** وتتم فحص ومتابعة الدراسات اللازمة للكشف عن أسباب الانحرافات والعمل على تلافيها قبل التنفيذ.
- **متابعة لاحقة:** وتتم أثناء وبعد انتهاء أداء الأعمال فهي تهدف إلى تحديد ما تم فعلاً من أخطاء واتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيحها.
- كما يمكن تقسيم المتابعة من حيث الجهة إلى:
- **متابعة داخلية:** وتتم بواسطة المتخصصين داخل نطاق الوحدة الإدارية.
- **متابعة خارجية:** تتم بواسطة الأجهزة الرقابية الخارجية. (الجيوشي، 2017، الصفحات 231-232)

2-2- أهمية الرقابة الإدارية:

للرقابة الإدارية أهمية بالغة في مختلف المجالات الإدارية والنشاط الإداري وتبرز هذه الأهمية فيما يلي:

- ✓ الاستخدام العقلاني لجميع الموارد المادية والبشرية.
- ✓ القيام بالعمل في الوقت المناسب من طرف المرؤوسين وباستخدام الموارد المناسبة.

- ✓ الرقابة ذات علاقة مع كل عنصر من عناصر العملية الإدارية وخاصة عملية التخطيط واتخاذ القرارات. (العتيبي و اخرون ، 2001، صفحة 338)
- ✓ تمارس الرقابة الإدارية بواسطة قرارات إدارية تستلزم توافرا لأركان والمقومات القانونية اللازمة لوجود أي قرار إداري أي السبب، الاختصاص، المحل، الشكل والإجراءات. (بعلي، 2013، صفحة 131)
- ✓ أن الرقابة تمثل أحد القنوات الرئيسية لتوصيل المنظمة إلى حالة التناوب السريع مع التغيرات البيئية.
- ✓ ارتباطها بالعملية الإدارية ارتباطا وثيقا لأن كل من التخطيط والتنظيم والتوجيه يؤثران ويتأثران بالرقابة.
- ✓ تشجيع الرقابة الفعالة على تفويض السلطة واحترام القوانين.
- ✓ إن أي برنامج للرقابة يتطلب وجود هيكل تنظيمي والمتمثل في أوجه المسؤولية المختلفة للمديرين. (الصحن و اخرون، 2001، صفحة 338)
- ✓ تكمن أهمية الرقابة أهمية الرقابة في كونها إحدى وظائف الإدارة الأساسية، فهي من أهم وظائف القائد الإداري، إذ بواسطتها يمكن التحقق من مدى تنفيذ الأهداف المسومة للمنظمة فهي وظيفة مراجعة من أجل إصلاح الأخطاء الموجودة في التنظيم. (حبروت، 2000، صفحة 171)
- ✓ إن العمل يقوم بتأديته عنصر بشري وهو بالتالي عرضة للخطأ والانحراف مما يتسبب مراقبته لنفاذي الخطأ وتصحيح الانحراف.
- ✓ إشباع حجم المنظمة وتنوع أعمالها وتعدد العاملين فيها مما يستوجب مراقبة أنشطتها للتأكد أنها تسير وفقا للخطط الموضوعة. (كمال، 2006، صفحة 187)
- تكن أهمية الرقابة الإدارية من الناحية النظرية والعلمية فيما يلي:
- 1-الأهمية النظرية: (زاهد، 2011، صفحة 15)
- ✓ الرقابة عملية ترشيد علمي للقرارات التي يتخذها المدير في دورة العمل الكاملة (التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق ثم تنفيذ والمتابعة والتقييم)، فهي أحد العناصر الرئيسية الهامة للعملية الإدارية التي يقوم بها المدير في أي مستوى إداري.
- ✓ الرقابة الإدارية عملية مستمرة وملازمة ومكاملة ولا يمكن أن تؤدي بشكل منفصل عن الوظائف الإدارية الأخرى.
- ✓ تمكن من اكتشاف الانحرافات وتحديد المسؤول عن الانحراف وتعمل على خدمة الإدارة ومساعدتها في ضمان أن الأداء يتم وفقا للخطط الموضوعة.

2- الأهمية العلمية: (الفاعوري، 2007، الصفحات 20-21)

- ✓ تساعد على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمؤسسة (بشرية، مادية وأموال) والتصرف فيها وفق الخطط المحددة.
- ✓ تحقيق الوفر المادي في تكلفة التنفيذ والحد من الإشراف بالإمكانات حين تخصص لأغراض الأداء تكون قد تحددت على أساس الخطة المقررة.
- ✓ تعمل الرقابة على رفع مستوى فاعلية وكفاءة الأعمال من خلال التأكد من أن أنظمة العمل تؤدي إلى أكبر نفع بأقل التكاليف.
- ✓ الكشف عن تميز وتفوق وإبداع الأفراد ومكافأتهم وتحفيزهم.
- ✓ ضمان اتخاذ القرارات السليمة وتنفيذها واحترامها .

2-3- أهداف الرقابة الإدارية :

تسعى الرقابة الإدارية إلى تنفيذ و تحقيق العديد من الأهداف من أهمها:

- ✓ التأكد من أن المستويات الإدارية العليا في المنظمة، على إمام تام بنا يتم من أعمال في المستويات التي تشرف عليها، وإن المستويات الإدارية الأخرى تصلها المعلومات الضرورية بوضوح وسهولة حتى تتم عمليات التنسيق والتوجيه واتخاذ القرارات الضرورية.
 - ✓ التأكد من أن الحقوق والمزايا المقررة للأفراد والعاملين محترمة، وأنه لا يوجد تعسف في استخدام السلطة وأن الجميع سواسية أمام النظام.
 - ✓ التثبت من أن القواعد المقررة مطبقة على الوجه الصحيح وبخاصة في المسائل المالية وفي حدود التصرف بها، وذلك منعا لحدوث انحرافات من جانب الأمناء على الأموال وتقاديا لأي إسراف في النفقات التي لا مبرر لها.
 - ✓ معرفة كفاءة أداء العاملين لأنشطتهم في المنظمات، وتقويم الأداء لتحقيق الأهداف العامة للمنظمات.
 - ✓ تكشف عن مدى ولاء ورضا الموظفين والعمال ورؤسائهم على المؤسسة التي يعملون فيها.
 - ✓ إخضاع المؤسسة للنظم واللوائح و القوانين التي تنظم عمل الأفراد. (بودانة و دبلة، 2020، صفحة 105)
- تلعب الرقابة المبسطة على الإدارة العامة دورا مهما في احترام مبدأ المشروعية وسيادة القانون ذلك أن النظام الرقابي يشبه الجهاز العصبي الذي يعمل على تحسس مواطن الخطأ، ومن ثم تجنبها وتقاديا في الوقت المناسب. (بعلي، 2014، صفحة 109)

2-4- خطوات الرقابة الإدارية :

توجد عدة مراحل أو خطوات تقوم عليها الرقابة الإدارية، لا يمكن الاستغناء عنها، وتعد سلسلة من الحلقات المتصلة مع بعضها البعض والمتمثلة في:

1./ تحديد الأهداف ووضع المعايير :

من المعلوم أن لكل مؤسسة أهداف خاصة بها يطلق عليها بالأهداف التنظيمية أو الغايات التي يتم بموجبها توجيه نظام الإدارة نحوها ثم وضع الطرق المثلى لتنفيذها.

حيث أن تحديد الأهداف هو الأساس لموضوع وضع وتحديد المعايير لأن المعايير أو المقاييس هدفها تبيان تحقيق الأهداف أو الدرجة التي تم تحقيقها حيث ذكر "بيتر داركر" أن للأهداف أهمية كبيرة في كل المجالات التي يكون فيها الأداء والنتائج تأثيراً على بقاء واستمرار المؤسسة. (الطروانة، 2012، صفحة 125) و يعد تحديد الأهداف من مسؤولية الإدارة العليا لأنها تعكس فلسفة ورؤية رسالة المنظمة، و تعد هي الوثيقة المراد تحقيقها في المستقبل منعا لحدوث الاختناقات ، و يعتبر المغاير من أدوات الرقابة المهمة ، فلا بد أن يتم تحديده بدقة بحيث يكون سهل قياسه، وقابل للتطبيق، ثم يتم تدوينه حتى لا يكون هناك أي تحريف. (إبراهيم و كامل، 2020، صفحة 30)

2./ متابعة وأداء القياس الفعلي:

هي الخطوة الثانية في العملية الرقابية وتعني تقييم الأداء في ضوء المعايير والأنماط الموضوعية سلفاً، ومقارنته بالهدف الذي كان مطلوب تحقيقه، وتكون عملية القياس سهلة وبسيطة إذا كانت المعايير محددة بطريقة سليمة، وتكون صعبة بالنسبة للأعمال التي يكون معها وضع معايير وطرق قياس لها وبالتالي يصعب قياسها، وتعتمد سهولة أو صعوبة قياس الأداء على مدى الكفاءة في وضع المعايير يمكن تنفيذها بسهولة. (العتيبي و اخرون ، 2008، صفحة 247)

والمعنى من ذلك أنه كلما انتقلت المهام من المستويات الإدارية الأعلى كلما أصبحت العملية الرقابية أكثر تعقيداً وصعوبة وأكثر أهمية.

وتتم هذه المرحلة في ضوء المعايير المحددة من قبل، وبعد إتمام تحديد المعايير تأتي مرحلة قياس الأداء الفعلي لما قد تم انجازه من أعمال، حيث يتوقف قياس الانجاز على الهدف من العملية الرقابية، ويأخذ أحد الاحتمالين إما أن يكون قياساً كاملاً لكل أوجه نشاط العملية الإدارية أو جزئياً أو مرحلياً لعينة عشوائية، أو قياساً فنياً لفترة زمنية محددة، و قياس الأداء وتقييمه له أساليب متعددة منها التقارير والملاحظة الشخصية.

3./ تحليل الانحرافات و معرفة أسبابها :

وتتم في هذه المرحلة مقارنة النتائج مع المقاييس المحددة، يجب أن يكون بينهما تطابق وقد تكون النتائج أعلى أو أقل من المقاييس، ويكون للرئيس تقدير نسبة الانحراف المقبول، ويجب تحديد الانحرافات لمعرفة وتحديد السبب الحقيقي لعدم مطابقة المقياس ليتم أخذ القرار المناسب. (إبراهيم و كامل، 2020، صفحة 30)

حيث أن هذه العملية توضح الانحرافات الإيجابية و السلبية التي وقعت خلال تنفيذ العمل من المكلفين به، وعملية المقارنة هب عملية تقييم الأداء الفعلي مع ما هو مخطط له وتتوقف نجاحها على مدى الموضوعية في عملية المقارنة إضافة إلى دقة المعايير المستخدمة ووفرة المعلومات التي جمعها عن طريق القياس. (النعمي، 2008، صفحة 158)

4./ التقييم والتصحيح:

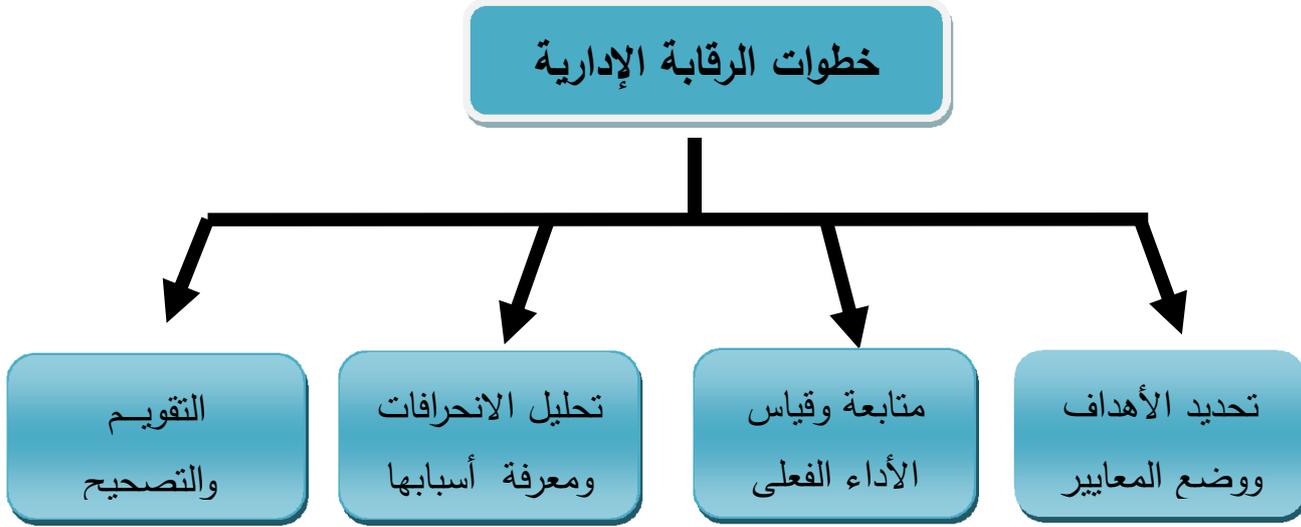
وهذه الخطوة تأتي أثناء اكتشاف الأخطاء ودراستها وتحليلها لمعرفة أسبابها والعوامل التي أدت إليها، ثم تصحيح هذه الأخطاء ومعالجة أسباب القصور في أداء الأعمال.

فإذا كان الأداء الفعلي يفي بمستوى الأداء المطلوب ويتوافق معه تستمر عملية الرقابة أما إذا كان الاختلاف بين الأداء الفعلي والمستويات المعيارية كبيرا ينبغي إعلام الإدارة المعنية بالنشاط بهذا التفاوت وضرورة اتخاذ إجراء تصحيحي مناسب. (حريم ح.، 2006، صفحة 310)

فإن كانت نتائج المقارنة بين الأداء الفعلي بالأداء المخطط له لا يرقى لمستوى الأداء المطلوب ولا يتوافق معه، ويتجاوز الاختلاف بينهما الحد المسموح به، فينتطلب إعلام المنظمة بهذا الانحراف أو التفاوت لاتخاذ إجراء تصحيحي مناسب، ويكون التصحيح من خلال مراجعة الخطط وإعادة توزيع المهام والمسؤوليات، وتعديل الطرق المستخدمة، وتدريب الموظفين وتأهيلهم وتعديل التشريعات والأنظمة و تعديل التقارير أو الأساليب الرقابية. (إبراهيم و كامل، 2020، صفحة 30)

ومما سبق يتضح أن العملية الرقابية تبدأ بتحديد الأهداف وتنتهي بتحقيق هذه الأهداف مما يجعل وظيفة الرقابة تتطلب تحديد معايير لتقييم الأداء الفعلي كي نتأكد من أن هذه النتائج الفعلية تطابق أهداف الخطة، فإذا كانت النتائج الفعلية مطابقة للمعايير الموضوعية فتكون الأهداف قد تحققت أما إذا كان العكس فمعنى ذلك أن هناك أخطاء تحتاج إلى ضرورة اتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيحها كي تتمكن من تحقيق الأهداف المنشودة.

ويمكن تلخيص خطوات الرقابة الإدارية في الشكل التالي:



شكل رقم (03) : يوضح خطوات الرقابة الإدارية

المصدر : من إعداد الطالبتين

2-5- عناصر الرقابة الإدارية: (النومسي، 2011، الصفحات 19-20)

ان نظام الرقابة الفعال يجب أن يحتوي على مجموعة من العناصر والمقومات نذكر منها: البناء التنظيمي، الاتصال، التقييم، والأساليب الرقابية.

(أ). **البناء التنظيمي:** يعتبر البناء التنظيمي وسيلة وليس غاية يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة، ويوضح الهيكل التنظيمي العلاقات وتدرج السلطات ويحقق التنسيق بين مختلف أوجه النشاط الإنساني، كما يمثل الدعامة الرئيسية في تحقيق أهداف المنظمة، وذلك يجعل الرقابة الإدارية تتأثر بدرجة كبيرة بالهيكل التنظيمية فكلما كان الهيكل التنظيمي واضحا ومحددا للمسؤوليات كلما سهلت عملية الرقابة وزادت كفاءتها، وقد تكشف الرقابة عيوب في التنظيم وفي خطوط الاتصال، مما يستدعي إعادة التنظيم.

(ب). **الاتصال:** لا يمكن تصور تنظيم دون اتصالات تتم بداخله، ولا يمكن أن تتم الرقابة إلا عن طريق الاتصال، ويعتبر وجود نظام حديث ومتكامل للاتصال أمرا ضروريا، لنقل المعلومات والأوامر واستقبال النتائج واتخاذ الإجراءات اللازمة، والمراقب الناجح هو الذي يصرف جزءا كبيرا من وقته وجهده في عمليات الاتصال مع مرؤوسيه في سبيل تحقيق التفاعل المستمر بينه وبينهم، فسرعة الإبلاغ عن الأحداث واتخاذ الإجراءات التصحيحية تكون صعبة للغاية بدون نظام جيد وحديث يربط أجزاء الشركة وأفرادها ببعضهم البعض، واختيار

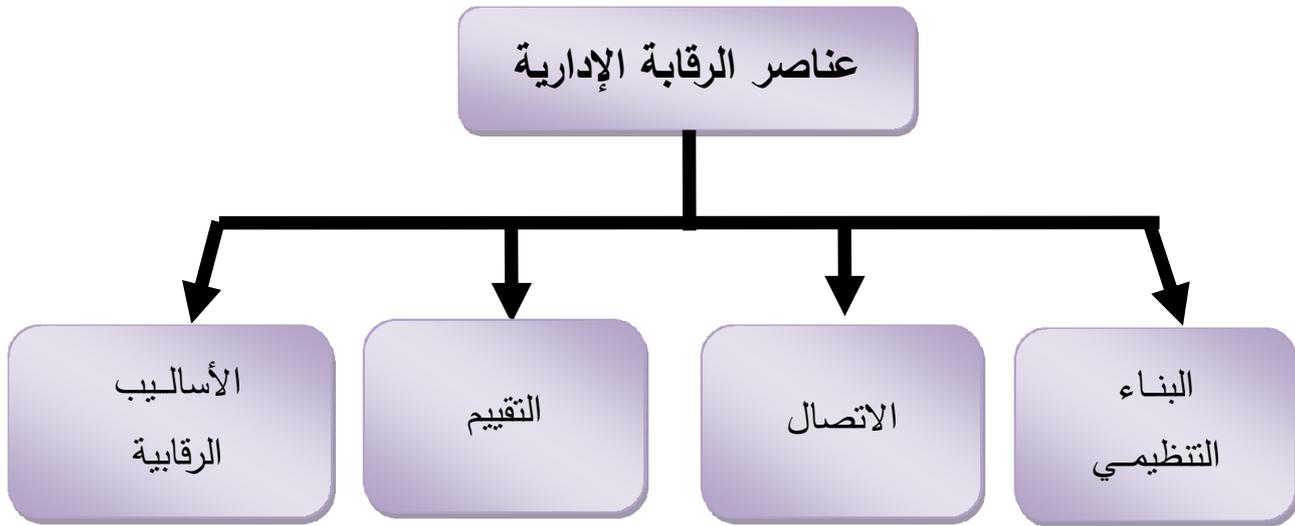
أسلوب الاتصال المناسب من عوامل نجاح الرقابة الإدارية، وكما أتاح الاتصال الفرصة لتبادل المعلومات وتبادل الرأي.

ج. التقييم: يعمل تقييم الأداء على تطوير وتحسين أداء العاملين بالمنظمة كما يرفع من روحهم المعنوية ويزيد من كفاءتهم باعتباره يضع أساسا مقبولا لتقييم القدرات والكفاءات، بالإضافة إلى انه يعمل على تحسين عملية توزيع الاختصاصات المختلفة للوظائف وينسق بين مجهوداتها المتعددة، وفي عملية التقييم تتم المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المخطط، من اجل معرفة مدى قربه أو بعده عن المعايير التي تم تحديدها مسبقا، ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لعلاج الانحراف إن وجد.

د. الأساليب الرقابية: يتوجب أن يزود المدراء بأدوات رقابية قوية يمكن عن طريقها تحقيق الأهداف التي أنيطت بهم، وتتعدد تلك الوسائل حسب طبيعة وظروف الأعمال الإدارية المشمولة بالرقابة ومن أهم الأساليب الرقابية ما يلي:

الملاحظة الشخصية والمتابعة، والتقارير الإدارية بأنواعها، والإشراف عبر الاتصال المباشر بالعاملين وتوجيههم، والميزانيات العمومية، والتحليل المالي للحسابات الختامية، وأساليب التحليل الكمي وبحوث العمليات. (النومسي، 2011، صفحة 20)

ويمكن تلخيص عناصر الرقابة الإدارية في الشكل التالي:



شكل رقم (04) : يوضح عناصر الرقابة الإدارية

المصدر : من إعداد الطالبتين .

2-6- أساليب الرقابة الإدارية:

من الواجب أن تقوم المؤسسة باختيار الأسلوب الرقابي الملائم لطبيعة عملها وطبيعة العاملين وظروف المؤسسة، حيث يصعب وجود أسلوب واحد يلائم كافة جوانب العمل في المؤسسة ويمكن تقسيم أساليب الرقابة إلى نوعين:

(أ) **الأساليب التقليدية** : وتتضمن ما يلي :

⇐ **التقارير الإدارية** : وهو وسيلة تهدف إلى إعطاء المعلومات اللازمة عن كيفية إجراء العمل ومدى كفاءة إنجازه، وهذا مما يسمح بمقارنة مستويات الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية للأداء المخطط وتوجه هذه التقارير إلى الجهة المسؤولة عن اتخاذ الإجراءات اللازمة لذلك قد تكون هذه التقارير دورية، أي تعد بانتظام أو تكون نهائية أي بعد الانتهاء من إنجاز عمل ما، ولكي تكون هذه التقارير هادفة يجب أن تعتمد على معلومات دقيقة، وتعد بطريقة جيدة وواضحة. (عبوي و سامي هشام، 2006، صفحة 1)

⇐ **الملاحظة**: ويتم أسلوب الملاحظة أثناء الإنتاج الفعلي للسلع والخدمات أي أثناء إنجاز العمل فهو يكشف الأخطاء عند وقوعها، وبالتالي يكون تصحيح الأخطاء أكثر فعالية. (أبو قحف، 2005، صفحة 481)

⇐ **الميزانية التقديرية**: وهي عبارة عن قائمة رسمية تحتوي على النتائج المتوقعة معبرا عنها بقيمة مادية تعدها المؤسسة لمختلف أنواع الأنشطة التي تنفذها في مدة مستقبلية تستخدمها المؤسسة في إجراء القياس والمقارنة بين الأهداف والإنجازات لمعرفة ما تحقق من تقدم، وتحديد مدى الأخطاء قبل انتهاء مدة الميزانية وتعديل فيها. (محمود، 2011، صفحة 334)

⇐ **الإشراف**: يعتبر أحد وسائل الرقابة الإدارية التي تنفذ الأعمال وفقا للخطة، والمقصود بها ملاحظة جهود الموظفين بغية توجيههم الوجهة السليمة عن طريق الأوامر والتعليمات الشفهية أو الكتابية في القيام بالعمل على النحو المطلوب.

⇐ **الشكاوي**: تعتبر من أهم الأساليب الفعالة في الرقابة الإدارية والشكاوي نوعان:

▪ **شكاوي استرجاعية**: وهي الشكاوي التي تقدم إلى المرجع نفسه الذي صدر عنه العمل الذي ألحق الضرر بالشاكي .

▪ **شكاوي تسلسلية** : وهي الشكاوي التي يقدمها المتضرر إلى رئيس الموظف المتسبب بالضرر.

⇐ **المراجعة الإدارية**: تتم ممارسة الرقابة عن طريق أسلوب المراجعة، حيث تعتبر إحدى الطرق الواسعة الانتشار في الرقابة الإدارية وهي عملية إخلاء الأهداف و السياسات والبرامج والإجراءات والموازنات

باستمرار وخلال فترات زمنية محددة للمراجعة والمتابعة، وتحديد إمكانية إدخال التعديلات عليها في ضوء الظروف الأحوال المفاجئة.

← **شبكة العمليات:** هي شكل توضيحي بين العمليات المختلفة لتنفيذ مشروع معقد وعلاقتها ببعضها فالمنظمة تجري ما نسميه بالتحليل الشبكي، ونعني بهذا محاولة تحليل العمليات والعلاقات التي تربطها ثم توضح ذلك في شكل يبين شبكة هذه العلاقات. (بودانة، 2020/2019، الصفحات 49-50)

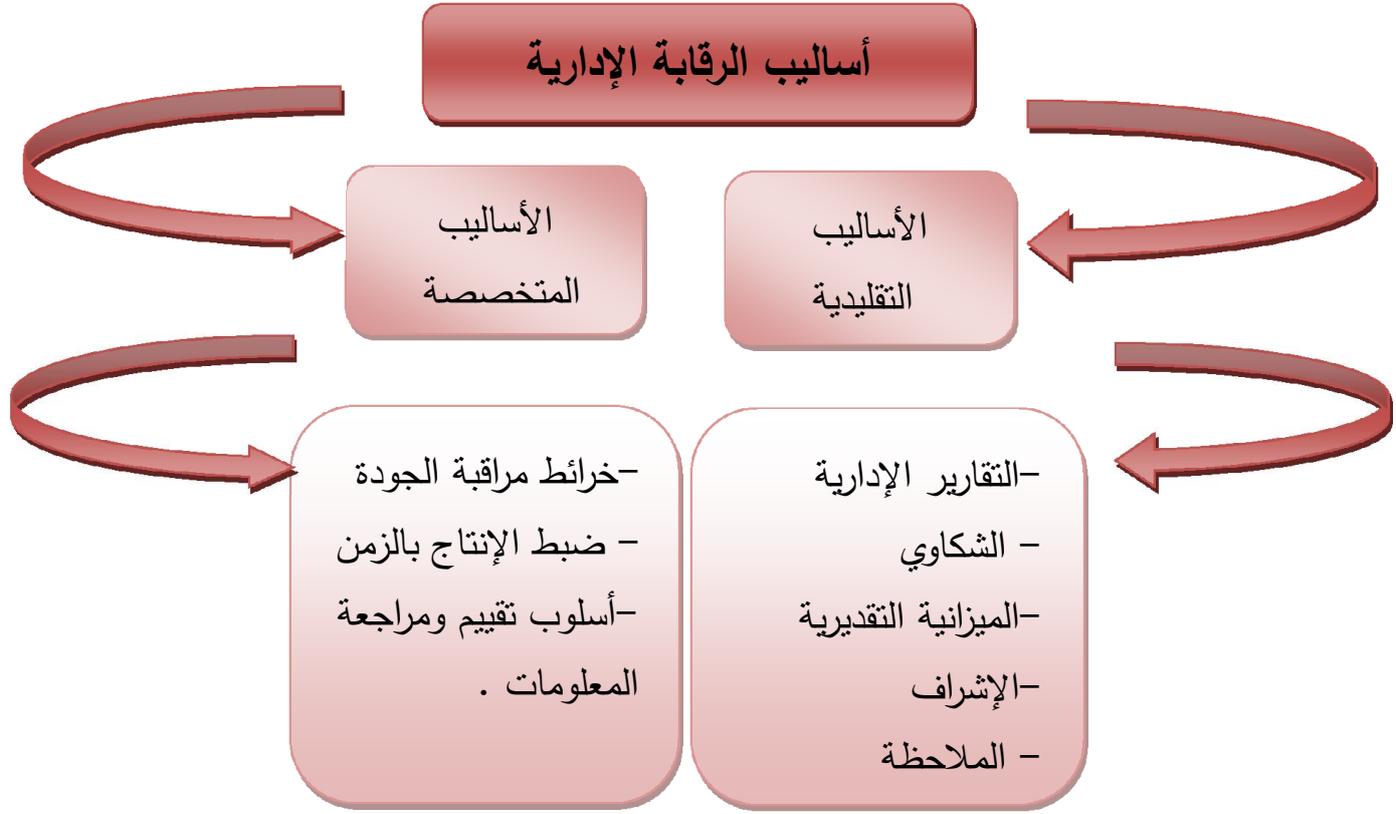
(ب) **الأساليب المتخصصة:** هناك العديد من الأساليب المتخصصة يمكن حصرها فيما يلي:

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

← **ضبط الإنتاج بالزمن:** وتسمى خريطة جانتي وهو أحد مؤسسي حركة الإدارة العلمية في القرن التاسع عشر وهي أسلوب يعمل على ضبط الإنتاج نسبة إلى عنصر الزمن، كما أنها وسيلة مباشرة في إجراء مقارنة مستمرة بين ما هو مخطط وبين الأداء الفعلي، إن الكثير من وسائل التخطيط الرقابية الحديثة قد بنيت أساسا على فكرة خريطة جانتي، ومن أمثلة ذلك أسلوب تقييم ومراجعة المشروعات.

← **أسلوب تقييم ومراجعة المشروعات:** و تسمى خريطة بيرت إذا افترضنا أننا نعرف جميع مراحل والنشاطات الضرورية لتحقيق الهدف فإن هذا ضروري أن نتعرف على كل مرحلة وعلى طريقة تعاقب تلك المرحلة عند القيام بالعمل لإنجاز كل مرحلة، وإذا وضعنا هذه المعلومات في صورة أو خريطة فإنها تدعى خريطة بيرت وكلمة بيرت هي اختصار للاسم الحقيقي لخريطة تقييم ومراجعة المشاريع. (المغربي و آخرون، 1990، صفحة 207)

ويمكن تلخيص أساليب الرقابة الإدارية في الشكل التالي:



شكل رقم (05) : يوضح أساليب الرقابة الإدارية

المصدر : من إعداد الطالبتين

2-7- شروط ومبادئ الرقابة الإدارية: (الملاحي، 2016، صفحة 22)

1) شروط الرقابة الإدارية:

الرقابة مهمة ولتحقيق هدفها لابد من توفر شروط تمكنها من ذلك و هي:

- ✓ وجوب علم المسؤول بهدف النشاط الذي يتم مراقبته، وإذا تعددت الأهداف أن يلم بأولويتها .
- ✓ دراية العاملين في الرقابة بالمهارات والقدرات الفنية للعمل الذي يراقبونه حتى يتمكنوا من تصويبها وفقا لما هو مخطط له.
- ✓ ألا تمارس الرقابة بصورة ترهيبية أو بصورة لينة جدا مما تؤدي لعدم الاكتراث وزيادة الانحرافات والأضرار الناجمة عنها.
- ✓ التركيز على الكليات، وعدم التركيز على الجزئيات والتفاصيل كسبا للوقت.

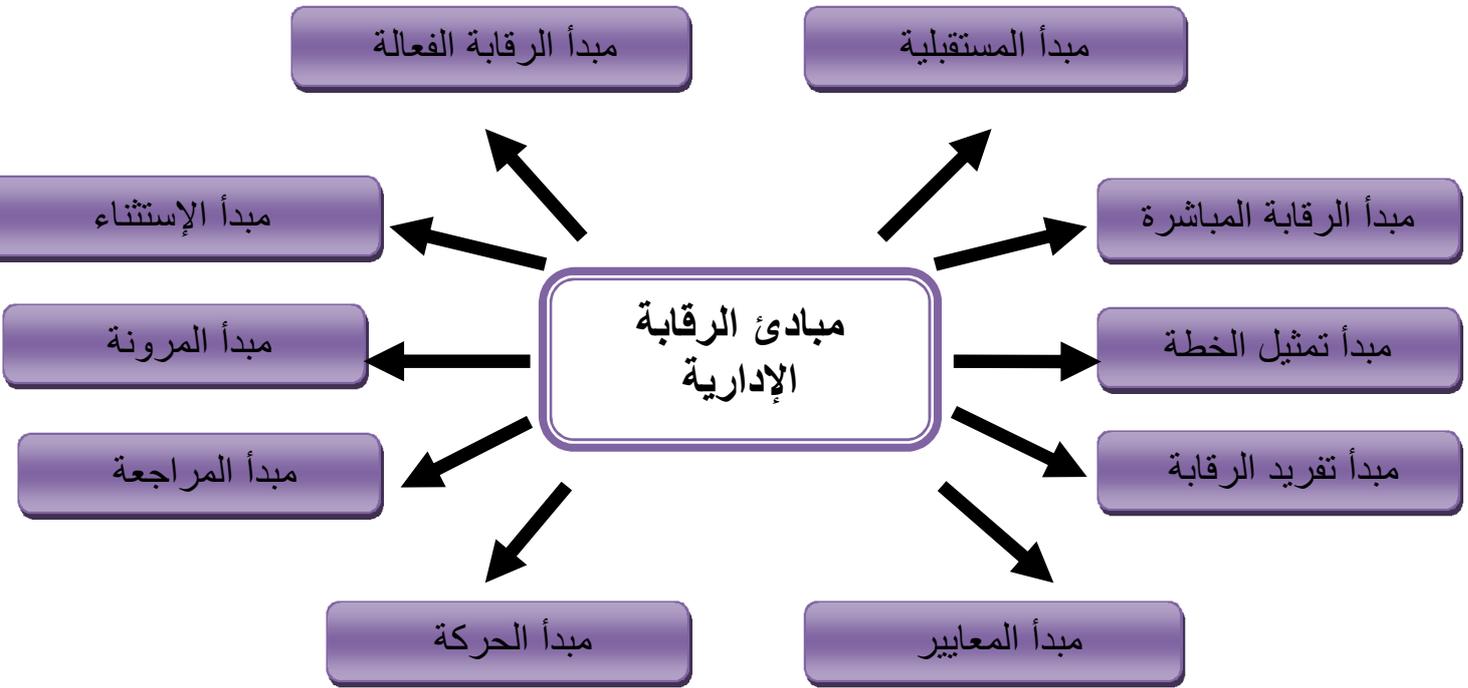
- ✓ ألا تعدد جهات الرقابة وبالتالي تتعدد جهات النظر عند تحليل الانحرافات والأسباب التي أدت إليها مما ينتج عنها طرق مختلفة لعلاجها.
- ✓ الكشف السريع عن الانحرافات والمواجهة السريعة لها لكي لا يشجع التأخير المنحرفين في التماهي وألا يكون سخط المتضررين.
- ✓ ألا يكون هدف الرقابة تصيد الأخطاء وإيقاع العقوبات بل تهدف للتعرف على أسباب الأخطاء والانحرافات وكيفية معالجتها.
- ✓ أن تهيأ للعاملين الفرصة الكاملة ليعملوا على نحو واضح محدد في حدود مسؤولية كل منهم حتى لا يتفاجئوا بما تطلبه الرقابة.

(2) مبادئ الرقابة الإدارية: (صبيح، 2016، الصفحات 385-386)

تعتمد الرقابة الإدارية على مبادئ أساسية نذكر منها :

- أولاً : مبدأ المستقبلية : ويعني منع الانحرافات في التنفيذ مستقبلاً .
- ثانياً : مبدأ الرقابة المباشرة : ويعني للتواجد الفعلي في مكان الإنتاج أو النشاط .
- ثالثاً : مبدأ تمثيل الخطة : ويعني ضرورة مراعاة أهداف وهيكل الخطة .
- رابعاً : مبدأ تفريد الرقابة : ويعني أن يكون لكل موضوع باب مستقل .
- خامساً : مبدأ المعايير : ويعني ضرورة وجود معايير موضوعة و مسبقة للقيام بالرقابة .
- سادساً : مبدأ الرقابة الفعالة : ويعني أن يكون للرقابة قيمة حقيقية
- سابعاً : مبدأ الاستثناء : ويعني أن تقتصر الرقابة على النقاط الهامة و الجوهرية دون التطرق للنقاط الشكلية الغير مؤثرة .
- ثامناً : مبدأ المرونة وتعني أن تكون الرقابة مرنة ومتطورة وليست جامدة .
- تاسعاً : مبدأ المراجعة : ويعني أن تتم الرقابة بصفة دورية .
- عاشراً : مبدأ الحركة : ويعني أن يترتب على الرقابة إجراءات أخرى مثل التصحيح والتصويب .

ويمكن تلخيص مبادئ الرقابة الإدارية في الشكل التالي:



شكل رقم (07) : يوضح مبادئ الرقابة الإدارية

المصدر : من إعداد الطالبتين .

2-8- أنواع الرقابة الإدارية :

يمكن التعرف على أنواع الرقابة الإدارية وتصنيفها حسب معايير متنوعة وفيما يلي أنواع الرقابة حسب

كل معيار :

أ. الرقابة حسب المستويات الإدارية: وتصنف إلى:

- الرقابة على مستوى الفرد: وهي محاولة تقييم أداء الأفراد و الرقابة على نواتج أعمالهم وسلوك أدائهم وهناك العديد من المعايير الرقابية يمكن استخدامها مثل: تقرير الكفاءة(الأداء)، ويكون بصفة دورية (سنويا عادة) بالإضافة إلى بعض المعايير الكمية مثل ميزانية الحوافز بالنسبة لعدد العمال.
- الرقابة على مستوى الأنشطة الوظيفية: يقيس الأداء اليومي لكل العمليات داخل المنشآت ويتم تحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية و بذلك فهو يهدف إلى قياس الأداء الفعلي لإدارة واحدة أو قسم

من أقسامها لمعرفة مدى كفاءة أدائها لمهامها وتحقيق الأهداف المطلوبة. (حجازي، 2005، صفحة 201)

• الرقابة على مستوى المؤسسة ككل: والغرض منه تقييم الأداء الكلي للمنظمة ومعرفة مدى كفاءتها في تحقيق الأهداف العامة التي تعمل من أجل بلوغها، فهي تتصف بالشمولية والعمومية ولا تقتصر على موظفين معينين أو وحدة تنظيمية محددة. (طارق، صفحة 63)

ب). الرقابة حسب توقيت القيام بها: وتصنف إلى :

• الرقابة السابقة (قبل الإنجاز): وتسمى بالرقابة القبلية أو السابقة، فهي تبدأ قبل البدء في عمليات التنفيذ و يقصد بهذا النوع التنبؤ و توقع الخطأ واكتشافه قبل حدوثه، حيث يهتم بالتحقيق من توفر جميع متطلبات ووسائل إنجاز العمل، قبل البدء في التنفيذ وبالتالي فهو يقلل من درجة الانحراف في الأداء الفعلي و المتوقع ، وهي تعمل في التنبؤ بالمشاكل المتوقعة حدوثها و الاستعداد لمواجهةها.(المنعم، 1973، صفحة 173)

• الرقابة المتزامنة مع التنفيذ: تتمثل الرقابة المتزامنة للبدء بتصحيح الانحرافات عن المعايير الموضوعية أثناء تنفيذ العمل و التأكد من أن ما يتم إنجازه مطابق للأهداف الموضوعية وتعمل هذه الرقابة على التقليل و الحد من الأخطاء قبل أن تتفاقم إلى مشاكل أكبر. (العميان، 2005، صفحة 196)

• الرقابة اللاحقة (بعد التنفيذ) : و هي رقابة تمارس بعد إنجاز النشاط لتقييم النتائج و الاستفادة منها في التخطيط المستقبلي للنشاط. (مهنا، 2005، صفحة 258)

ج). الرقابة وفقا لمصادرها: يمكن تصنيف الرقابة الإدارية إلى وفق هذا المعيار إلى رقابة داخلية وخارجية.

• الرقابة الداخلية : هي تلك التي تمارس السلطة الإدارية بنفسها على نفسها أي وبمعنى آخر أن تكون الرقابة شاملة تضم كل أعمال و منجزات الإدارة من جوانبها المختلفة، وأن ترد الرقابة على كل الأعمال و الأشياء الواقعة في دائرتها و أن تكون الرقابة ميدانية تمارس على الواقع العملي أو تكون وثائقية تتعامل مع المستندات و الأوراق .

• الرقابة الخارجية: فهي تلك التي تأتي من خارج السلطة الإدارية ، وقد تكون شعبية أو نيابية أو قضائية وتهتم أساسا بقانونية النشاط الإداري و تناسبه مع المبادئ السياسية السائدة في الدولة. (الحلو، 2004، صفحة 444)

بمعنى أن عملية الرقابة يقوم بها أناس خار المنظمة و ليسوا موظفين فيها.(النومسي، 2011، صفحة 16)

د). الرقابة حسب أهدافها: و تصنف إلى :

- الرقابة الإيجابية : و يقصد بها تحديد الانحرافات الإيجابية لمعرفة أسبابها و تدعيمها و من ثم الاستفادة منها بشكل أكثر في المستقبل .
- الرقابة السلبية: ويقصد بها الكشف عن الأخطاء و الانحرافات السلبية وتحديد معرفة أسبابها ومسبباتها والعمل على تصحيحها فوراً واتخاذ الإجراءات لمنع تكرار حدوثها في المستقبل. (سامي، 2004، صفحة 285)

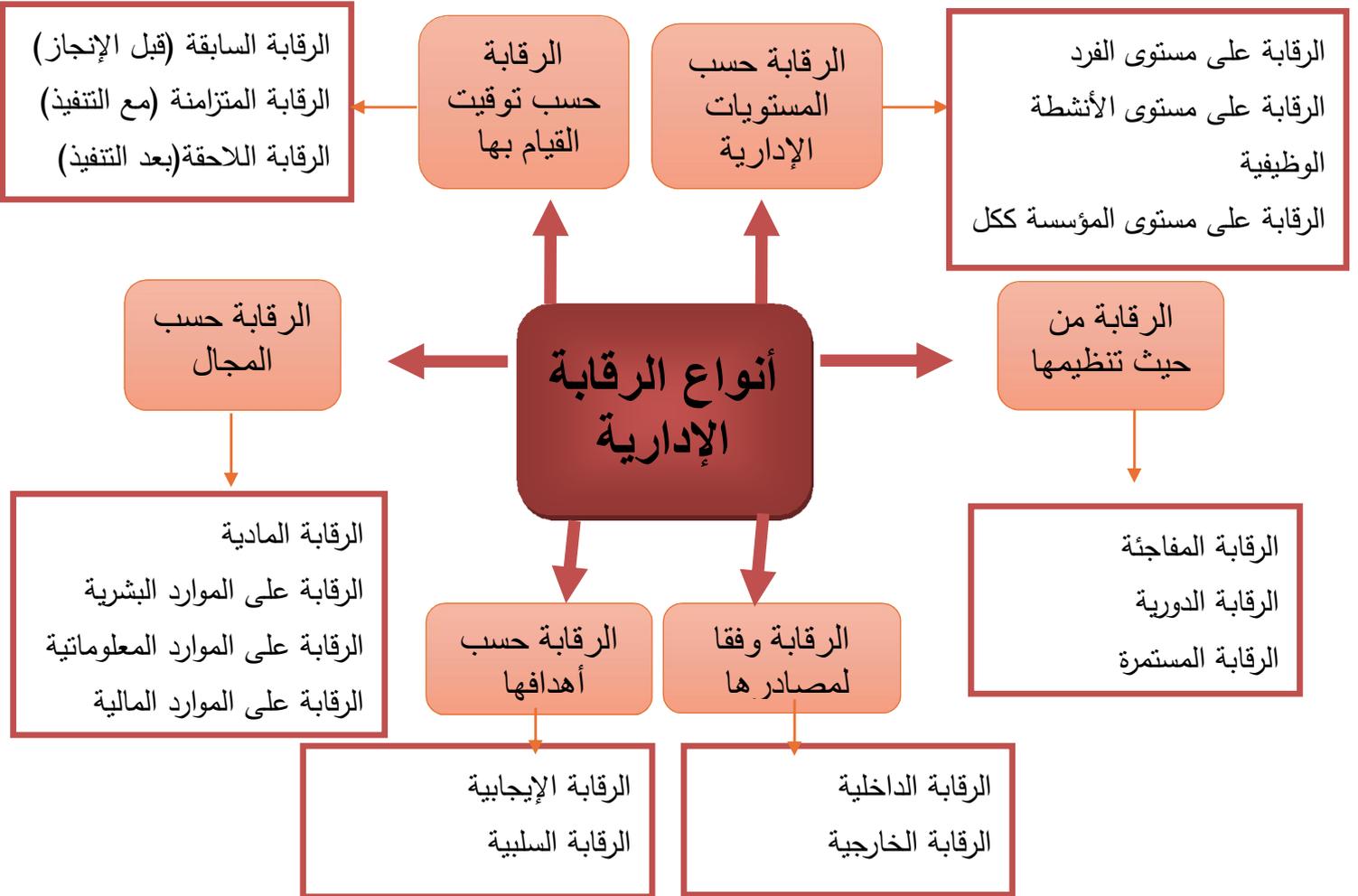
ه). الرقابة من حيث تنظيمها : وتنقسم إلى أنواع هي :

- الرقابة المفاجئة: وهو ذلك النوع من الرقابة الإدارية الذي يتم بصورة مفاجئة و دون سابق موعد أو إنذار من أجل مراقبة العمل وضبطه دون اتخاذ ترتيبات مسبقة من المدير أو الرئيس المباشر.
- الرقابة الدورية: وهي التي تنفذ كل فترة زمنية أي حسب دول زمني منتظم، حيث يتم تحديدها يوميا أو أسبوعيا، أو شهريا.
- الرقابة المستمرة : يتم عن طريق المتابعة والإشراف و التقييم المستمر لأداء العمل. (تيغزي، 2012، صفحة 150)

و). الرقابة حسب المجال : وتنقسم إلى أنواع هي :

- الرقابة المادية: هي التي تمارس على الموارد المالية في المنظمة مثل الرقابة على المخزون والرقابة على جودة المنتجات والتجهيزات والمكائن و صيانتها وضبطها.
- الرقابة على الموارد البشرية: فهي تلك التي تمارس على اختيار وتعيين وتدريب و تطوير العاملين في المنظمة وكذلك تقييم أدائهم ومكافئتهم.
- الرقابة على الموارد المعلوماتية: فتشمل كافة البيانات والمعلومات المتعلقة بالتنبؤ بالمبيعات والتحليل البيئي وبيانات الظروف الاقتصادية وكل شيء يتعلق بهذا الأمر.
- الرقابة على الموارد المالية: فهي تتضمن متابعة جميع ما يتعلق بالجوانب المالية سواء ما يخص التدقيق النقدي أو الالتزامات تجاه الغير. (العامري و الغالبي، 2008، صفحة 237)

ويمكن تلخيص أنواع الرقابة الإدارية في الشكل التالي :



شكل رقم (06) : يوضح أنواع الرقابة الإدارية

المصدر : من إعداد الطالبتين .

2-10-10- نظريات للرقابة الإدارية :

2-10-1- النظريات الكلاسيكية (1880-1930) :

تعد المدرسة الكلاسيكية أولى المدارس الفكرية التي تناولت الإدارة والعمليات الإدارية من جوانبها المختلفة، بحيث ركزت على الجانب الفني من العمل كتخصص وتقسيم العمل، بالإضافة إلى التركيز على إيجاد أفضل الطرق للعمل والإنجاز والتخطيط في المنظمة وكيفية الرقابة عليها من أجل تحقيق أعلى مستويات الأداء.

تشمل المدرسة الكلاسيكية ثلاثة اتجاهات فكرية هي :

• الإدارة العلمية

• التقسيم الإداري

• البيروقراطية

➤ نظرية الإدارية العلمية :

رائد الإدارة العلمية ويطلق « frederick taylor » فريدريك تايلور عليه " الأب الروحي لها " وقد بدأ حياته كمراقب عمال ثم تدرج إلى أن أصبح رسمياً للمهندسين. (حريم ح.، 2009، صفحة 52) قام تايلور ببناء إطار فلسفي جديد اختلف من حيث الأساليب في التنظيم والرقابة معتمداً على دراسة الأساليب العلمية في دراسة الحركة والوقت و قد تبنى تصورات واقتراحاته على خبرته كمهندس. (سميث، 2009، صفحة 70) انصب اهتمامه على المستوى التنظيمي الأدنى (الورشة) حيث حاول معالجة مشكلات تدني الإنتاجية وعدم ملائمة الأدوات المستخدمة في العمل وعدم وجود نظام ثابت لتغذية الآلات على خطوط الإنتاج من خلال قيامه بالتجارب التالية:

• تجربة رفع الكتل المعدنية هدفت إلى التعرف على ملائمة العامل لمتطلبات العمل حيث ملائمة العامل للعمل تعمل على زيادة الإنتاجية.

• تجربة ملائمة الأدوات المستخدمة بجرف خامات الحديد (ثقيلة) والفحم (خفيفة) .

• تجربة تغذية الآلات بمدخلات الإنتاج: وجد أن هناك عشوائية في هذه العملية لتصميم نظام موحد من

قبل الإدارة للتعامل مع الآلات. (الشرقاوي، 2015، صفحة 38)

حيث هدف تايلور من هذه التجارب إلى تخفيض وقت العامل وجهده وتقليل التكاليف عليه من خلال

التركيز على أساليب وطرق العمل بحيث كانت لديه رغبة شديدة في إيجاد ما يعرف "بالطريقة المثلى" لأداء

كل عمل ونتيجة لتلك التجارب توصل تايلور إلى المبادئ التالية : (القيروني، 2008، صفحة 77)

- ضرورة استبدال الطرق التقليدية في العمل والقائمة على التخمين لتحديد معدل الإنتاجية بطرق علمية.
- ضرورة أن تتحمل الإدارة مسؤولية اختبار العاملين وتدريبهم على طرق مناسبة.
- ضرورة تعامل إدارة العاملين لتحقيق الأهداف التنظيمية.
- ضرورة توزيع المسؤولية بين الإدارة والعاملين .

اعتمد للوصول إلى هذا على الرقابة اللصيقة والضبط الصارم وهذا بتطبيق نطاق الإشراف وجعله أساس رجل لرجل بمعنى لكل عامل شخص يشرف عليه ويراقب أداءه. (السلمي، تطوير الفكر التنظيمي، ط2، 1980، صفحة 29)

ولهذا صنف تايلور العمل إلى نوعين إداري وتنفيذي حيث يكون التخطيط والرقابة من اختصاص الإداريين، بينما يركز العمال على التنفيذ وبهذا يكون المشرف والعامل مسؤولين عن وظيفة واحدة ذات واجبات محددة. (جبلي، 2003، صفحة 248)

ومنه فإن نظرية الإدارة العلمية تفسر موضوع الدراسة بالتركيز على أحد أنواع الرقابة هي الرقابة اللصيقة للعمل من خلال المتابعة المستمرة لكل خطوات العمال، والتي أعطت إمكانية لتحديد الوقت اللازم لكل حركة أو خطوة مع استبعاد الحركات الزائدة وذلك لتسهيل عملية التقييم والعمل على تحسين أداء العمال من أجل زيادة الإنتاجية .

➤ نظرية التقسيم الإداري:

ظهرت نظرية التكوين أو التقسيم الإداري في فكرة متلازمة تقريبا مع نظرية الإدارة العلمية المحاولة لتعديل الأفكار التaylorية وتدارك النقص في الجوانب أغفلتها، حيث ركزت التaylorية في دراستها على أقل المستويات الإدارية والتنفيذية أي تدرج من الأسفل إلى القمة، في حين ركزت نظرية التكوين الإداري على دراسة الإدارة العليا من خلال الاهتمام بالمدير والإدارة التنفيذية أي التدرج من القمة إلى أسفل المستويات الإدارية والتنفيذية . (منير، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، ط1، 2017، صفحة 59)

في عام 1916 نشر هنري فايول كتابه بعنوان الإدارة الصناعية والعامية وقد قسم في كتابه هذه

النشاطات التي تمارسها أي منظمة إلى الأنواع التالية :

- أنشطة فنية.

- أنشطة تجارية.

- أنشطة مالية.

- أنشطة أمنية.

- أنشطة محاسبية.

- أنشطة إدارية.

وقد ركز فايول على النشاط الأخير "الإداري" وقسمه إلى خمسة وظائف وهي : (التخطيط، التنظيم التوجيه، الرقابة، والتنسيق (الصرن، 2010، صفحة 42)).

وقد صاغ فايول 14 مبداء عالميا لتوجيه المدير في المشكلات الإدارية رأى أن تطبيق هذه المبادئ يساهم بدرجة كبيرة في تحسين الأداء ورفع الكفاءة الإنتاجية مع مراعاة المدير لظروف وشروط العمل. (حديد، 2000، صفحة 44/43)

كما اهتم فايول بعملية الرقابة واعتبرها من الوظائف الهامة في الإدارة والتي تتجسد عن طريق عملية الإشراف.

كما ألح هنري فايول فيما يخص عملية الإشراف أن يتلقى الفرد في عمله الأوامر من جهة واحدة أي وحدة الأمر، كما يبين أن كل مرؤوس لا يستطيع الاتصال بأي مستوى عبر المرور برئيسه المباشر والرئيس لا يستطيع الاتصال في الاتجاه الأدنى عبر رؤساء الأشخاص الذين يريد الاتصال هم في حالة ما لم يكون من مرؤوسين المباشرين وهذا حسب مبدأ تسلسل هرمي. (السلمي، تطوير الفكر التنظيمي، ط2، 1980، صفحة 29)

ومنه فقد فسرت نظرية التقسيم الإداري موضوع الدراسة من خلال تركيزها على الرقابة اللصيقة معتبرة أنها عملية تفتيشية يتم من خلالها اكتشاف الأخطاء والانحرافات، وتتمثل هذه الرقابة في سلطة المسؤول أو المشرف على رفع الأداء وحسن تقييمه والذي يؤدي بالضرورة إلى رفع مستوى المؤسسة ككل .

➤ النظرية البيروقراطية :

تعتبر النظرية البيروقراطية كما وصفها ماكس فيبر، هي بداية لنظرية التنظيم العلمية، وقد هدف فيبر من نظريته عن البيروقراطية إلى وضع الجهاز الإداري للتنظيمات أو كيف يؤثر على الأداء والسلوك التنظيمي. ويقصد فيبر بتعبير البيروقراطية أن يصف النموذج المثالي للتنظيم والذي يقوم على أساس التقسيم الإداري والعمل المكتبي . (منصور، 1999، صفحة 59)

حيث اعتبر فيبر أن النموذج البيروقراطي هو أكثر أنواع التنظيم كفاءة وعقلانية فهو يحقق الدقة والسرعة والوضوح والاستمرارية والوحدة والانصياع الصارم من قبل المرؤوسين، وعلى الإداري أن يخضع لقوانين وضوابط أثناء تأديته لعمله ولا بد أن تكون هذه الضوابط لا شخصية خاصة من حيث توزيع الأعمال

وطرق أدائها أو تقييم الأداء ليتطابق بشكل موحد في جميع الحالات وذلك من خلال التركيز على الرقابة الشديدة. (حريم ح.، إدارة المنظمات، 2003، صفحة 24)

كما اعتبر فيبر التنظيم نسق مغلق يتخذ الجهاز الإداري فيه تنظيماً هرمياً للسلطة ويمكن تقسيمه ثلاث مستويات وهي:

- المستوى الأول: يتمثل في الإدارة العليا والسلطة المركزية ومهمته صياغة الأهداف العامة للتنظيم والسياسات.
- المستوى الثاني: يتمثل في الإدارة التنفيذية ومهمتها وضع الخطط التنظيمية اللازمة لتنفيذ الأهداف والإشراف على عملياتها التنفيذية ومراقبتها وتسليم التقارير للسلطة العليا.
- المستوى الثالث: هو الإدارة الدنيا مهمتها تنفيذ عمليات الإدارة التنفيذية، حيث أن الاستناد إلى هذا البناء يساعد ويضمن رقابة المستويات العليا للمستويات الدنيا وهذه السلسلة تحدد للفرد من هو رئيسه المباشر الذي يشرف على رقابة أدائه. (ابو طاحون ، د س، صفحة 138)

وعليه يتضح أن النظرية البيروقراطية تفسر موضوع الدراسة من خلال تأكيدها أن الرقابة الإدارية على العمال لا بد أن تكون شديدة ومغلقة، بمعنى أن تكون مضبوطة باللوائح وقوانين واضحة تطبق على الجميع تستثني العلاقات الشخصية وغيرها وفق نسق مغلق عبر مستويات مختلفة وذلك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة و الرفع من مستوى أدائها.

2-10-2- المدرسة النيوكلاسيكية:

سميت بالمدرسة الكلاسيكية المحدثّة لأنها تختلف عن المدرسة الكلاسيكية بكونها لم تنظر إلى التنظيم وأفراده من زاوية الهيكل الرسمي وعوامل الرشد بل اهتمت بالفرد وسلوكه في التنظيم وركزت على أهمية التنظيم غير الرسمي وتأثيره على أفراد التنظيم ويندرج ضمنها النظريات التالية:

- نظرية العلاقات الإنسانية .
- نظرية الفلسفة الإدارية .

➤ نظرية العلاقات الإنسانية :

تنسب النشأة الأولى لنظرية العلاقات الإنسانية إلى أعمال عالم الاجتماع الصناعي إلتون مايو وزملاؤه بجامعة هارفرد وتجاربه الشهيرة التي تعرف بتجارب مصنع هاوثورن hawthorne factory western electric التي ظهرت بالتحديد خلال عام 1927 وذلك عندما دعت شركة وسترن إلكترونيك مايو وزملاؤه لدراسة عدد من المتغيرات التي تؤثر في إنتاجية العمال والمصانع بصورة عامة وخاصة بعد أن

لاحظت الإدارة وجود تباين في العلاقات بين تأثير ظروف العمل أو ما يعرف بالظروف الفيزيائية مثل الضوضاء، الإضاءة، والتهوية، ووضع الآلات وتصميمها على مستوى الإنتاجية والأداء والفعالية وتم إجراء تجارب ميدانية ، واستمرت طيلة خمس سنوات متصلة. (بلقاسم، د س، صفحة 74)

أهم ما نتج من أفكار عن دراسات هاوثرن :

1. المنشأة نظام اجتماعي، بالإضافة إلى كونها نظم فني وهذا النظام الاجتماعي يحدد أدوار ومعايير سلوك الفرد وقد تختلف عن أدوار معايير التنظيم الرسمي للمؤسسة.
 2. لا تتم إثارة دوافع الأفراد بفعل دوافع اقتصادية فقط، فالحوافز المعنوية لها دورها أيضا في إثارة دوافع الأفراد عن طريق تحقيق حاجاتها التقنية والاجتماعية.
 3. تلعب الجماعة غير الرسمية في المنشأة دورا في تحديد اتجاهات الأفراد العاملين.
 4. يجب التركيز على إتباع الأسلوب الديمقراطي والمشاركة كنمط في الرقابة.
 5. ربط حركة العلاقات الإنسانية بشكل عام بين رضا العامل وإنتاجيته.
 6. من الضروري تطوير نظام اتصال فعال بين مستويات المنشأة لتبادل المعلومات وعلى هذا فإن مشاركة العاملين مبدأ مهم لحركة العلاقات الإنسانية. (الموسوي، 2004، صفحة 67)
- ومنه تفسر هذه النظرية موضوع الدراسة من خلال أن الرقابة داخل المؤسسة لا تكون صارمة ولصيقة بل يعتمد فيها المشرف على الرقابة بالمشاركة بمعنى فتح المجال وإعطاء فرصة لإشراك العمال في اتخاذ القرارات التي تخص مجال عملهم وتشجيعهم على العمل الجماعي كأساس لزيادة الأداء، بالإضافة إلى ترسيخ فكرة الرقابة الذاتية التي يكون فيها العامل بعيدا عن تأثير المشرف.

➤ نظرية الفلسفة الإدارية :

قدم هذه النظرية دوجلاس ماكريغور وهو مهندس حول مساره إلى علم النفس فحصل على الماجستير والدكتوراه فيها من جامعة هارفرد.

في نقده للنظرية التقليدية في التنظيم، وهو يرى أن هذه النظرية تقترض عدم الرشد في العاملين، وأن المنظمة وحدها هي الرشيدة وقد أطلق على ذلك النظرية (X) وينادي ماكريغور بنظرية معاكسة أطلق عليها النظرية (Y)، وهي تمثل امتدادا وتطويرا لنظرية العلاقات الإنسانية.

فيما يلي مجموعة الافتراضات التي جاء بهما (ماهر، د س، صفحة 106):

- نظرية (X) :

تركز هذه النظرية على الافتراضات الأساسية التالية وهي نظرية سلبية في حق العامل :

1. الإنسان يكره العمل ويتهرب منه.
 2. الإنسان كسول بطبعه ويمكن دفعه إلى العمل إلا بالتهديد و العقاب.
 3. كراهية الإنسان للعمل تتطلب قدرا من الرقابة و التوجيه لبذل الجهد المناسب.
 4. الإنسان بطبعه قليل الطموح ولا يرغب بتحمل المسؤولية.
- إذا يجب استعمال سلطة العنف لدفع الأفراد للأداء المطلوب منهم وهذا لا يمكن إلا بالرقابة والسيطرة الصارمتين، وتلتقي هذه النظرية بالآراء التي تؤكد قصور الإنسان وسوؤه ومحاولته لتجنب المسؤولية بقدر الإمكان وبذلك تؤكد ضرورة تصديق مبدأ المكافأة والعقاب. (خنوش، 1989، صفحة 88)

- نظرية (Y):

تخالف هذه النظرية تلك الاقتراحات في السلوك البشري التي وردت في نظرية (X) والتي وصفت الأفراد بصفات ظالمة، ونظرة سلبية بينما ترى هذه النظرية أن الإنسان فيه العديد من الجوانب الإيجابية إذا عرفنا كيف نستغلها وتمثل فيما يلي :

1. الجهد الجسمي والعقلي الذي يبذله الفرد في العمل كالتعب والراحة.
2. الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب ليست الوسيلة الوحيدة التي تدفع الأفراد لبذل الجهد من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، فالعامل سوف يقوم بممارسة الرقابة الذاتية والتوجيه الشخصي من أجل إنجاز الأهداف التي التزم بها.
3. العنصر البشري يعرف كيف يبحث عن المسؤولية وليس فقط قبولها، إذ أن بإمكان الأفراد الأداء المناسب في مهامهم إذا ما أتيحت لهم الفرص وأسندت إليهم المسؤوليات وسمح لهم بالإبداع و الابتكار، لذلك يجب إشراك العمال في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية. (القريوني، 2008، صفحة 94/93)

بناء على ما سبق توصل ماكريغور إلى أنه من الأفضل أن يسند سلوك المديرين ونمط إشرافهم على الافتراضات الإيجابية حول الإنسان واعتمد في تفسيره على الرقابة المرنة القائمة على مشاركة العمال في اتخاذ القرار واعتبر الإنسان الطموح لا يحتاج لرقابة، بل يعتمد على التوجيه الذاتي واهتم بأداء العامل من خلال الاهتمام بالجوانب المعنوية مثل المادية التي تساعد الأفراد على العمل وتحمل المسؤولية.

ومنه لقد فسرت هذه النظرية موضوع الدراسة من خلال تركيزها على أن العامل الكسول يحتاج إلى رقابة صارمة أما العامل الذي يعرف مسؤولياته فيحتاج لمجرد مراجعتها وإثرائها والتوجيه لأن لديه رقابة ذاتية توجه أدائه نحو الأفضل.

2-10-3- المدرسة الحديثة:

لقد أسهم التقدم العلمي والإداري الذي حصل في الدول الغربية بعد الحرب العالمية الثانية في ظهور نظريات جديدة في الإدارة ومدارس علمية جديدة، تشترك هذه النظريات في كونها تطرح منظور الإدارة بطريقة تختلف عن منظور كل من المدارس الكلاسيكية والنيوكلاسيكية في دراسة التنظيم منها:

➤ نظرية الدافعية:

يعتبر رينسيس ليكرت (Rensis Likert) مؤسس هذه النظرية، حيث قدم إسهاما جديدا لنظرية التنظيم مجسدا في ذلك النظرية المعدلة تعرف بنظرية الدافعية وذلك من خلال اهتمامه بالبناء الرسمي في التنظيم، وتستند هذه النظرية إلى أهمية العنصر البشري في العملية الإنتاجية ويؤكد على تأثير العوامل الاجتماعية والنفسية على عمله وفعاليته داخل التنظيم.

لقد ركز ليكرت على أهمية الدافعية التي تجاهلتها النظريات الكلاسيكية في تحقيق أهداف التنظيم كما اهتم بدراسة أثر الجماعة في السلوك الإنساني في التنظيم واعتبر الجماعة بأنها وحدة التنظيم الأساسية (السلمي، الإدارة العامة، 1989، صفحة 137)، وهذا ما أثبتته من خلال دراسة سلوك مجموعة من المشرفين ذوي الإنتاجية العالية، مقارنة بسلوك مشرفين ذوي إنتاجية منخفضة. حيث توصل ليكرت من خلال مشاهداته إلى استنتاج مفاده أن الإدارة البيروقراطية تعطي نتائج أفضل من الإدارة الأوتوقراطية وعليه صنف ليكرت في نظريته الأساليب الإدارية وهي: الأسلوب الاستبدادي التسلطي، الاستبدادي الخير، التشاركي الديمقراطي الاستشاري الديمقراطي. (بشير، أسس الإدارة الحديثة، ط1، 1999، صفحة 60)

كما أوضح أن نجاح التنظيم يتوقف على نوع وأسلوب الإشراف ورأى ضرورة تفسير الرقابة الذي يركز على الإنتاج إلى نمط الرقابة الذي يركز على العاملين، والذي أطلق عليه "القيادة الديمقراطية" أو الإنسانية القائمة على حرية التصرف للفرد بعد تحديد الأهداف العامة، أي الاهتمام بالأفراد وحل مشاكلهم وتنمية روح الفريق بينهم حيث يتسم جو العمل بنوع من التحفيز بتأكيد الدوافع الاجتماعية والذاتية، فإذا كانت علاقات العمل تعاونية ومؤيدة للفرد كان تأثيرها إيجابيا على السلوك والكفاءة، أما إذا كانت العلاقات تنافسية (صراعية) فإن ذلك يقلل من فعالية وكفاءة التنظيم. (السلمي، الإدارة العامة، 1989، صفحة 109)

ومنه تفسر هذه النظرية موضوع الدراسة من خلال تسليط الضوء على أهم الأساليب الإدارية وهي أساليب إشرافية حيث ركزت على أسلوب الإشراف الديمقراطي التشاركي على أن تكون الرقابة الممارسة على

العمال رقابة تشاركية، تكون فيها الثقة بين العمال والمشرفين ويتم فيها تفويض السلطة مع إعطاء الحرية في مناقشة وتبادل الآراء كل ذلك من أَل تحسين الأداء وضمان استمرارية المؤسسة وبقائها.

➤ النظريات Z.J.A :

هي نظرية تجمع ثلاث نماذج إدارية: الأولى النظرية الأمريكية في الإدارة (A)، والثانية النظرية الثانية اليابانية (J)، والنظرية الثالثة (Z) هي الأسلوب الياباني في الإدارة لويليام أوشي

- النظرية الأمريكية في الإدارة: (A)

يتصف هذا النمط من الإدارة بممارسة رقابة صارمة على الموظفين خلال تنظيم هيكل محكم حيث أن التنظيم مصمم للتعامل مع حالات دوران وظيفي عالي، بحيث تكون الوظائف محددة، وهناك تخصص وتقسيم العمل بشكل دقيق، كما يتميز هذا النموذج بالأسلوب الفردي في اتخاذ القرارات، و بأن عمليات تقييم الأداء تتم بطريقة رسمية تركز على الاداء وتتم عمليات التقييم في المعدل مرة سنويا .

- النظرية اليابانية في الإدارة (J)

تتم الرقابة على الموظفين وفق هذه النظرية من خلال تنشئة اجتماعية يتم من خلالها تلقين و غرس القيم التنظيمية في نفوس العاملين والإدارة، كما تصبح التنظيمات وحدة أساسية في العمل، حيث توكل المهمات للجماعات ويتم تحمل المسؤولية بشكل جماعي، أما عملية تقييم الأداء فهي عملية مركبة تتألف من عدة عناصر، وكذلك فإن عملية الرقابة تتم بشكل غير رسمي وتعطي أهمية كبيرة لرغبات الموظف، وتتبادل الفترات بين عمليات التقييم ولا يتم التقييم بالضرورة بشكل سنوي، وتهتم التنظيمات اليابانية برفاهية الموظف وتعتبر الموارد البشرية العنصر الأهم في الموارد.(القريوني، 2008، صفحة 290/289)

- النظرية اليابانية في الإدارة مطوعة للبنية الأمريكية (Z)

تعتبر هذه النظرية تطويعا للنموذج الياباني في الإدارة للبنية الأمريكية حيث حاول وليام أوشي في هذه النظرية تكامل الممارسات الإدارية اليابانية والأمريكية، وهذه النظرية تؤكد على تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات بشكل جماعي، مع الربط بين المكافآت والأداء وأما عملية التقييم فتتم بشكل بطيء مع التركيز على الأداء أكثر منه على العلاقات غير الرسمية . (الصرن، 2010، صفحة 91/90)

التنظيم الأمريكي A

- . الإستخدام قصير الأجل .
- . اتخاذ القرار الفردي .
- . مسؤولية فردية .
- . الترقية والتقييم السريع .
- . آليات الرقابة ضمنية .
- . مسار وظيفي متخصص .
- . اهتمام جزئي بالعمال .

نظرية Z

- . الإستخدام طويل الأجل .
- . اتخاذ القرار بالمشاركة .
- . والإجماع .
- . المسؤولية الفردية .
- . الترقية والتقسيم البطيء .
- . رقابة رسمية وغير رسمية .
- . مسارات وظيفية .

التنظيم الياباني J

- . استخدام طويل الحياة .
- . اتخاذ القرار الجماعي .
- . مسؤولية جماعية .
- . الترفيه و التقييم البطيء .
- . آليات الرقابة واضحة .
- . مسار وظيفي غير متخصص .
- . الإهتمام بالعمال كأفراد .

شكل رقم (08) : يوضح النظريات Z.J.A.

المرجع: (الصرن، 2010)

2-11- معوقات الرقابة الإدارية : (الملاحي، 2016، صفحة 33)

تطرق العديد من الكتاب والباحثين إلى معوقات الرقابة الإدارية، فالعملية الرقابية تواجه في العديد من الاحيان مقاومة من المرؤوسين، وذلك لأنها تعتبر وظيفة معقدة وقاسية من وجهة نظر البعض، ومن بين هذه المعوقات مايلي:

- الإفراط في الوقاية: كل ادارة تسعى جاهدة لمتابعة ومراقبة الكثير من الانشطة لتحقيق الاهداف المرجوة ، ولتجنب الاخطاء والانحرافات، لكل او بعض الجهات تقوم بمتابعة ومراقبة حتى الامور الشخصية للعاملين، ومن هنا فإن على الإدارة شرح و توضيح العملية الرقابية للعاملين على انها الطريقة أو اداة للتعرف على التغييرات وقياس التقدم اكثر منها ضغط تكتيكي او اداة لكبت ومنع الحريات .
- ضعف المرونة و تجنب تحمل المسؤولية: عندما تكون المعايير دقيقة وموضوعية وموثقة فإن الناس بطبيعتهم يرفضونها لأنهم يعلمون ان الرقابة اجلا ام عاجلا ستظهر ايجابية او سلبية نتائج اعمالهم وجهودهم، وحتى

مهاراتهم التي يتمتعون بها، وبالتالي فإن في كل ادارة يوجد مجموعة من العاملين المعروفين بتقصيرهم في أداء واجباتهم سيقومون بخلق نوع من المقاومة للعملية الرقابية وعلى الوجه الآخر فإن العاملين الذين يمتازون بأدائهم الجيد يرفضون أيضا العملية الرقابية لأنهم يعتبرونها مقيدة لحرياتهم و مشاعرهم.

- الرقابة الاستبدادية وغير الدقيقة: معظم الناس يرغبون بتقديم اداء جيد، وعلى استعداد ان يتقبلوا الاساليب الرقابية التي تساعدهم على اداء واجباتهم، لكنهم يرفضون ويقاومون الرقابة التي يعتبرونها غير موضوعية وغير دقيقة واستبدادية، وقد أشار (ماندي) إلى ان نفور العاملين من الوسائل الرقابية يرجع إلى عدة اسباب اهمها :

- عدم قناعة العاملين باهداف المنظمة .
- عدم عقلانية مستويات الانجاز المرسومة .
- ضعف الثقة بصحة المقاييس والمعايير المستخدمة في القياس .
- المصادر غير الشرعية (تقبل الرشوة ، تسريب المعلومات) .
- عدم تقبل الفكرة لدى العاملين بأنهم تحت المجهر . (الملاحى، 2016، صفحة 33)

خلاصة

من خلال ما تم عرضه حول الرقابة الإدارية، وما تتضمنه من خصائص جوهرية وأساليب وأنواع متعددة يمكن القول بأنها من أهم الوظائف الأساسية لأي إدارة، نظرا لارتباطها بالعمليات والوظائف الإدارية الأخرى من تخطيط، توجيه، تنفيذ، وإشراف فلا يمكن لأي مؤسسة مهما كان نوعها أو حجمها الإستغناء عنها ، ولأنها تضمن استقامة النشاط الإنساني بوجه عام و تكفل سير الأعمال بصورة منتظمة و مستمرة ،و بالتالي فإن تطبيق نظام الرقابة الإدارية على أية مؤسسة يعتبر أداة فعالة للرفع من مستوى أداء أفرادها بها و بالتالي الرفع من مستوى أداء المؤسسة ككل .

الفصل الثالث:

مدخل نظري للإندماج الوظيفي

تمهيد

- 3-1- خصائص الاندماج الوظيفي
- 3-2- أهمية الاندماج الوظيفي
- 3-3- أهداف الاندماج الوظيفي
- 3-4- أبعاد الاندماج الوظيفي
- 3-5- مستويات الاندماج الوظيفي
- 3-6- دواعي الاندماج الوظيفي
- 3-7- مظاهر الاندماج الوظيفي
- 3-8- عوامل الاندماج الوظيفي
- 3-9- النظريات المفسرة للإندماج الوظيفي
- 3-10- معوقات الاندماج الوظيفي

خلاصة

تمهيد :

يعد الاندماج الوظيفي من أهم المواضيع التي تشغل عالم الإدارة والمؤسسات دون أن تخفى عن إهتمام الكثير من الباحثين و الدارسين لما له من أهمية كبيرة على مستوى الموظف الفرد وعلى مستوى المؤسسة، حيث يعتبر من أهم المؤشرات التي تدل على شعور وانتماء الموظف تجاه عمله فنجاح أي مؤسسة مهما كانت طبيعتها مرتبط بموردها البشري ويعتمد أساسا على الموظف الذي هو العامل الأساسي بها، وفي هذا الفصل سنتطرق إلى أهمية الاندماج الوظيفي للفرد والمؤسسات وجماعة العمل وسنتطرق إلى أهداف الاندماج الوظيفي وكذا أبعاده، بالإضافة إلى خصائص الاندماج الوظيفي ومستوياته، كما سنستعرض دواعي الاندماج الوظيفي، ومظاهره والعوامل المؤثرة في الاندماج الوظيفي، وفي الأخير سنتطرق إلى النظريات المفسرة في الاندماج الوظيفي، ومعوقات الاندماج الوظيفي.

3-1- خصائص الاندماج الوظيفي :

للإندماج الوظيفي عدة خصائص نوجزها فيما يلي :

3-1-1- الخصائص الفردية: (الشخصية):

ويمثل الإستغراق الوظيفي أو الاندماج للعاملين متغير يتجسد في الفروق الشخصية بين الأفراد وتتجرم على شكل قيم واتجاهات ودوافع. (ميرفت، 2012، صفحة 77)

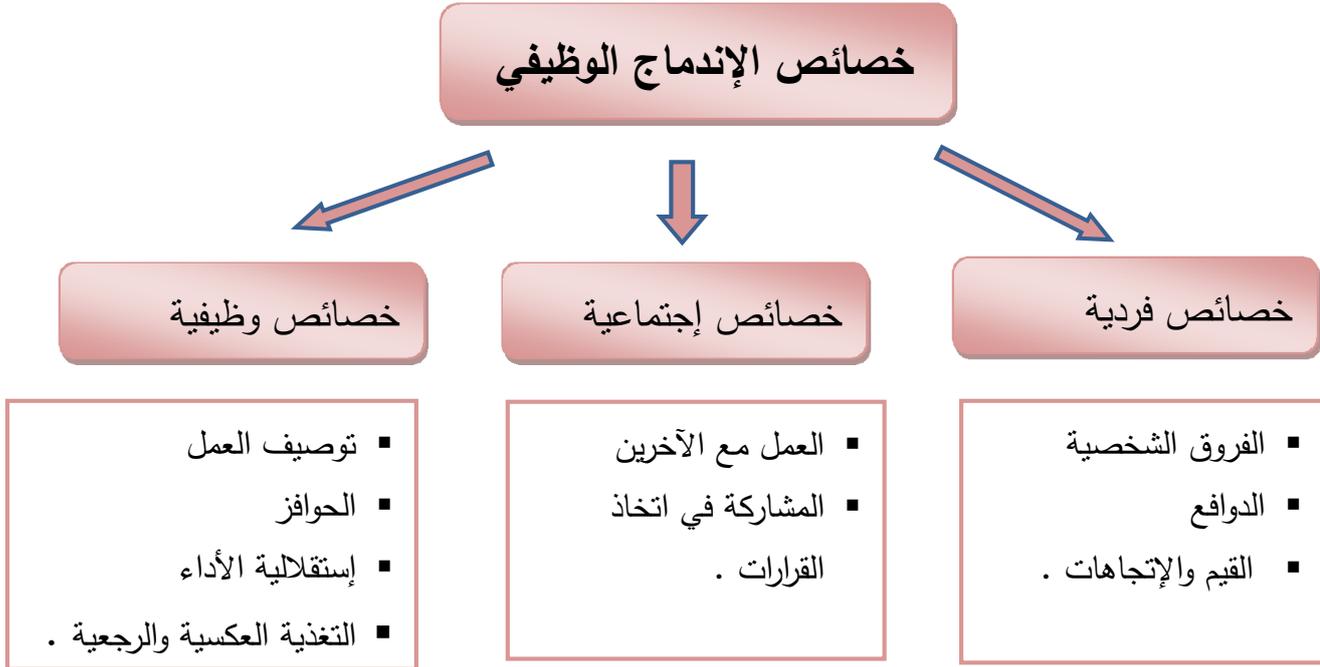
3-1-2- الخصائص الاجتماعية:

وتتمثل في العمل مع الآخرين والمشاركة في اتخاذ القرارات ومشاعر النجاح، وتوسعى المؤسسات والفاعلين بها إلى تحقيق الأهداف والإستمرار في أداء الوظائف المنوطة بها، لذلك تحدد العلاقات الاجتماعية وعلاقات العمل بين موظفيها ولأن الأدوار وتتكامل و تترايط، تنشأ عنها علاقات تعاون بين العنصر البشري في المؤسسة أما عن المشاركة في اتخاذ القرارات فيمكن إعتبارها مواطنة تنظيمية لأنها المشاركة والعضوية الناشطة في جماعة أو عدد من الجماعات، وتتضمن الإرتباط والولاء وتقوم على فكرة الإلتناء وهي تصرفات تتم في بيئة العمل بصورة إختيارية ولا ينتظر الموظف مقابل القيام بها مقابل مادي أو معنوي.

3-1-3- الخصائص الوظيفية: (المهنية):

تتمثل في الحوافز والإستقلالية والتنوع والتوصيف للمهام، التغذية العكسية أو الرجعية التي لها دور في الاندماج الوظيفي خصوصا الإيجابية المعنوية والمادية وهذه المؤثرات الخارجية تهدف إلى إثارة الدوافع الداخلية للفرد وتعمل على توحيد سلوكه لإشباع الحاجات كالحاجة إلى الإلتناء.(عودة و السعيد، 2017، صفحة 57/54).

وانطلاقاً مما سبق يمكن تلخيص خصائص الإندماج الوظيفي في الشكل التالي:



شكل رقم (09) : يوضح خصائص الاندماج الوظيفي

المصدر : من إعداد الطالبتين .

3-2- أهمية الاندماج الوظيفي:

كما ذكرنا سابقاً بأن الاندماج الوظيفي هو شعور الموظف بالإرتباط بعمله ومؤسسته، ويشمل ذلك الشعور بالإيجابية اتجاه العمل ، وتكمن أهمية الإندماج الوظيفي في الفوائد والغايات التي يصبو إليها كلا الطرفين وهنا قمنا بتقسيم أهميته إلى قسم خاص بالنسبة للعامل وآخر خاص بالمؤسسة والثالث خاص بجماعة العمل نستعرضهم كآآتي:

(أ) الأهمية بالنسبة للموظف:

✓ للعمل أهمية كبيرة في تحقيق الأمن المادي والمعنوي للعامل، فمن خلاله يسعى الفرد العامل لتحقيق أهدافه وإشباع رغباته وحاجاته، وثبات الموظف في العمل واستقراره فيه له إنعكاسات ومؤشرات إيجابية سواء على المؤسسة التي يشتغل بها وعلى نفسه، فالموظف الذي يكون مستقر في عمله يكون متشبع بثقافة المؤسسة، فهو لا يعله ينتقل ويبحث عن التكيف والتلاؤم لأنه موجود بها. (عيسوي، د س،

(صفحة 101)

- ✓ إرتياح الموظف داخل بيئة عمله أمر أساسي له يعود على الموظف نفسه وعلى المؤسسة فهنا تجتمع الأهداف هدف المؤسسة والموظف وبالتالي يصبح لكلاهما هدف مشترك.
 - ✓ الموظف المندمج يؤدي عمله على أكمل وجه ويقدم ما بوسعه ويعمل بنشاط ويهتم كذلك بتفاصيل محيط عمله، عندما تكون مواقفه هذه مقابلة بالدعم والتقدير و التشجيع والمكافأة من الإدارة، فإنه سنخلصه في عمله ويؤديه على النحو الذي يعزز مصالح المؤسسة .
 - ✓ ميول الموظف المندمج إلى أن يكون أكثر إنتاجية، وأكثر تميز، وتكون لديه مردودية أكثر في عمله الموكل إليه، ويهتم بعمله والأداء وإنجازات المؤسسة ويشعر بأن المجهود الذي يبذله له تأثير في جودة عمل المؤسسة، وأنه يعمل لأجل المؤسسة أكثر من مجرد الحصول على راتب شهري، وإيمانه بالمؤسسة التي يعمل بها مع رغبته بالعمل لجعل الأشياء أفضل، ويكون متعاون ومحترم لزملائه في العمل ومسؤوليه، وله موقف إيجابي اتجاه المؤسسة ويعتز ويفتخر بها مع اعتقاده الجازم بجودة منتجات وخدمات المؤسسة. (عيسى، 2010، صفحة 119)
 - ✓ كما يشكل الاندماج الوظيفي لدى الموظف تصور أن المؤسسة تمكن الموظف من الأداء الجيد، فيكون تصرفه خاليا من الأنانية، ويحرص على أن يكون عضوا جيدا في الفريق ويكون مستعدا للعمل ما هو أبعد أو أكثر من متطلبات الوظيفة. (شحاتة، د س ، صفحة 116)
- (ب) الأهمية بالنسبة للمؤسسة:
- تتجلى أهمية الاندماج الوظيفي للمؤسسة في النقاط التالية :
- ✓ **ولاء العملاء:** إن الموظفين السعداء في عملهم هم أكثر كفاءة لخلق عملاء مخلصين، فالموظفين المندمجون يميلون إلى فهم أفضل لكيفية تلبية احتياجات العملاء ونتيجة لذلك يميل ولاء العملاء إلى أن يكون أفضل من المؤسسات التي يعمل فيها هذه النوعية من الموظفين.
 - ✓ **الإحتفاظ بالموظفين:** الموظفين الذين هم راضين وسعداء في عملهم أكثر عرضة للبقاء في المؤسسة، فإن الاندماج بالعمل يرتبط ايجابيا بالإلتزام التنظيمي .
 - ✓ **تأثير الاندماج الوظيفي على أداء الموظفين:** حيث يحفز الفرد على تحقيق مستويات أعلى من الأداء.
 - ✓ **الدفاع عن المؤسسة:** من المرجح أن يدافع الموظفون المندمجون على المؤسسة كمكان للعمل ويعملون بنشاط على الترويج لمنتجاتها وخدماتها .

✓ **الأداء التنظيمي:** أفضل الأداء هو عادة ما يكون نتاج أعلى الدرجات من الاندماج ولقد لخصت بأن زيادة الاندماج للموظفين وبناء بيئة لدعم ذلك يمكن أن يزيد بشكل واضح وكبير من احتمالية نجاح الأعمال.

✓ **الكفاءة الذاتية:** تبدو واضحة وجلية من خلال الأداء الجيد للموظفين لتحقيق النجاح، وهو الأمر الذي يساعد المسؤولين حتى ينجحوا، وهو ما يزيد من كفاءة المسؤولية الذاتية.

✓ **نجاح التغيير التنظيمي:** يلعب الاندماج الوظيفي دورا مهما في المساعدة على التغيير التنظيمي بنجاح، خاصة تمكن المؤسسة من التكيف مع حركة التسوق. (خنجي، 2018)

ج) الأهمية بالنسبة لجماعة العمل :

يكسب العامل داخل المؤسسة سلوكيات جديدة من خلال تفاعله مع جماعة العمل وهي المزايا التي تعبر عن إندماجه في وظيفته من خلال إكتساب أساليب عمل جديدة التي سيخضعون لها جماعة العمل، فاندماج أعضاء جماعة العمل تزيد من تماسكها وترابطها وبالتالي يخلق الإلتزام والتلاؤم فيما بينهم وتمسكهم بعملهم، ويرتفع مستوى إلتزامهم التنظيمي على العكس من انعدام الاندماج الوظيفي في المنظمة تعرض الموظف أو العامل وجماعته إلى التسيب الوظيفي بين أعضائها مما يجعلها عرضة للتفكك، فبضمان بيئة سليمة للعمل تزداد روح التعاون والتكامل بين أفراد الجماعة ما يضمن قدر كاف من الإتصال بكافة أنواعه بين العمال فيما بينهم وبين العمال والغدارة و لضمان ولاتهم التام للمؤسسة. (حسن ج.، 2002، صفحة 16)

من خلال ما سبق نلاحظ أن أهمية الاندماج الوظيفي من الصعب ضبطه لما له من عدة جوانب سواء من ناحية العامل أو المؤسسة أو جماعة العمل فلهذا نرى أن الاندماج الوظيفي مهم جدا من أجل تحقيق الأهداف والغايات المرجوة سواء من ناحية العامل أو المؤسسة أو حتى جماعة العمل كل فيما يخصه ويلبي رغباته .

3-3- أهداف الاندماج الوظيفي:

تتمن أهداف الاندماج الوظيفي في مجملها في تحقيق أمرين هما:

✓ جعل الأفراد العاملين أكثر إنتاجية وتشجيعا في مواقع العمل.

✓ إنهاء العلاقات الهدامة بين الأفراد العاملين والإدارة والتأكيد على علاقة الشراكة. (جلاب و كاظم،

2013، صفحة 135)

في حين هناك من يرى أن الاندماج الوظيفي يحقق عدة أهداف ويعتبر من العناصر الضرورية والمساعدة على رفع مستوى اندماج الموظف في عمله لتحقيقه أهمها:

✓ **تحقيق المساواة الاجتماعية:** بمشاركة الموظفين في اتخاذ القرار وتشجيعهم على العمل في فرق، وهذا ما يدعم اندماج الموظف أكثر فأكثر ضمن عمله ومنظّمته ككل.

✓ **بث روح التعاون:** من خلال رفع الرغبة داخل الموظف نحو مساعدة زملائه والمشاركة من أجل تحسين سير العمل.

✓ **الشعور بالإنتماء:** و الذي يقصد به شعور الفرد بانتمائه لوظيفته و لفرقه و للمنظمة و يتحقق ذلك من خلال مرافقة الموظف من خلال تكييفه مع عوامل و متغيرات أخرى لبيئة العمل ووظيفته .

✓ **تطوير الأداء:** حيث يمنح للموظفين فرصة تحسين مهاراتهم واكتساب المعرفة للإستعداد لمستويات أعلى من المسؤولية، وذلك بفضل دوران التدريب والندوات وورشات العمل والمؤتمرات التي توفرها استراتيجية المؤسسة المدعومة للإندماج الوظيفي. (الخطيب، 2022)

✓ **الشعور بأهمية العمل:** اندماج الموظفين بمنحهم صلاحيات ومسؤوليات أكبر يزودهم بالمعرفة لأداء الوظيفة، وفهم الموظف لوظيفته وموقعها وارتباطها بغيرها من الوظائف الأخرى ودورها في تحقيق الهدف العام للمؤسسة مما يساهم في تحقيق الذات والتميز.

✓ **المشاركة الفاعلة:** من خلال فتح مجال المساهمة في اتخاذ القرارات من قبل الموظف المتعلقة بعمله وتشجيعه على المبادرة بالأفكار الجديدة الآراء المختلفة التي يمكن أن تسهم في تطور المؤسسة.

✓ **تحقيق الرضا الوظيفي:** من خلال منح الموظفين الإستقلالية وتوزيع المهام وتحديد بدقة وتوفير التغذية العكسية والتركيز على علاقات العمل وعلى الربط بين هذه العناصر السابقة الذكر والتي تعتبر أساس تحقيق الرضا الوظيفي، كما يساعد في منح الأفراد القدرة على السيطرة على مجريات العمل والتقليل من ضغوطات العمل وزيادة شعورهم بالرضا والاندماج وبالتالي الوصول إلى التكيف والإستقرار في العمل. (فتوح، دس، صفحة 10)

✓ **الروح المعنوية:** وهي الشعور بالإنتماء والارتباط في المشاعر مع الجماعة إلى درجة وضع الفرد مصلحة الجماعة أولاً فوق مصلحته. (عرعور، 2015، صفحة 60)

وعليه فإنه يعتبر الاندماج الوظيفي للموظف داخل المؤسسة من الأهداف الأساسية والأمور الهامة التي تحقق اتجاهها إيجابيا يكسبه العمال نحو مؤسساتهم ويسعون إلى تحقيق المساواة الإجتماعية من خلال الأفكار السابقة وتشجيعهم على العمل وبث روح التعاون وتحفيز الشعور بالإنتماء للوظيفة وكذا تحسين الأداء وتطويره.

3-4- أبعاد الاندماج الوظيفي:

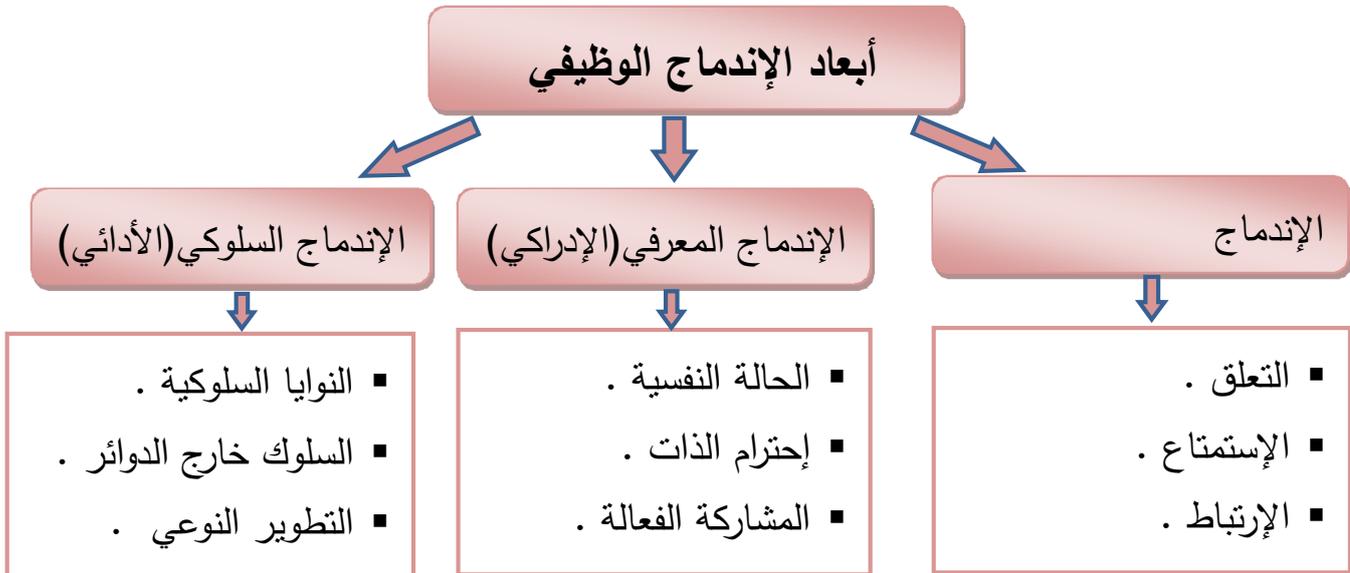
من خلال العديد من الدراسات التي أبرزت الأهمية العلمية لأبعاد الاندماج الوظيفي فقد تبلورت هاته الدراسات على وجود ثلاثة أبعاد أساسية كالتالي:

1. **الاندماج العاطفي (الشعوري):** ويقصد بها وجود علاقة قوية بين عواطف وأفكار ومشاعر الفرد وبين وظيفته، أو هو ما يعرف بمدى قوة استمتاع الفرد العامل في وظيفته أو مدى حبه لعمله، ومن أهم خصائصه التعلق، الإستمتاع، الإرتباط.

2. **الاندماج المعرفي (الإدراكي):** ويعني به استغراق الأفراد العاملين بشكل كامل في ممارسة عملهم، أو هو درجة أهمية الوظيفة في حياتهم ومن أهم خصائصه: الحالة النفسية، احترام الذات، المشاركة الفعالة.

3. **الاندماج السلوكي (الأدائي):** ويشير إلى إتخاذ الفرد العامل دورا إضافيا كأن يأخذ الفترة المسائية لتعزيز مهاراته المتعلقة بوظيفته أو التفكير في العمل بعد مغادرته، ويتميز هذا النوع بمجموعة من الخصائص: النوايا السلوكية، السلوك خارج الدوائر، والتطوير النوعي. (إسماعيل، 2016، صفحة 52)

وبالتالي للإندماج الوظيفي بعد عاطفي شعوري ويتمثل في وجود علاقة قوية بين أفكار ومشاعر الفرد بينه وبين وظيفته أو بعد معرفي إدراكي وهو إستغراق الموظف بشكل كامل في ممارسة عمله أو إندماج سلوكي أدائي وهي إعطاء الفرد العامل وقت إضافي عن الوقت المحدد للعمل المتعارف عليه لتعزيز مهاراته الوظيفية. وانطلاقا مما سبق يمكن تلخيص أبعاد الإندماج الوظيفي في الشكل التالي:



شكل رقم (10) : يوضح أبعاد الاندماج الوظيفي

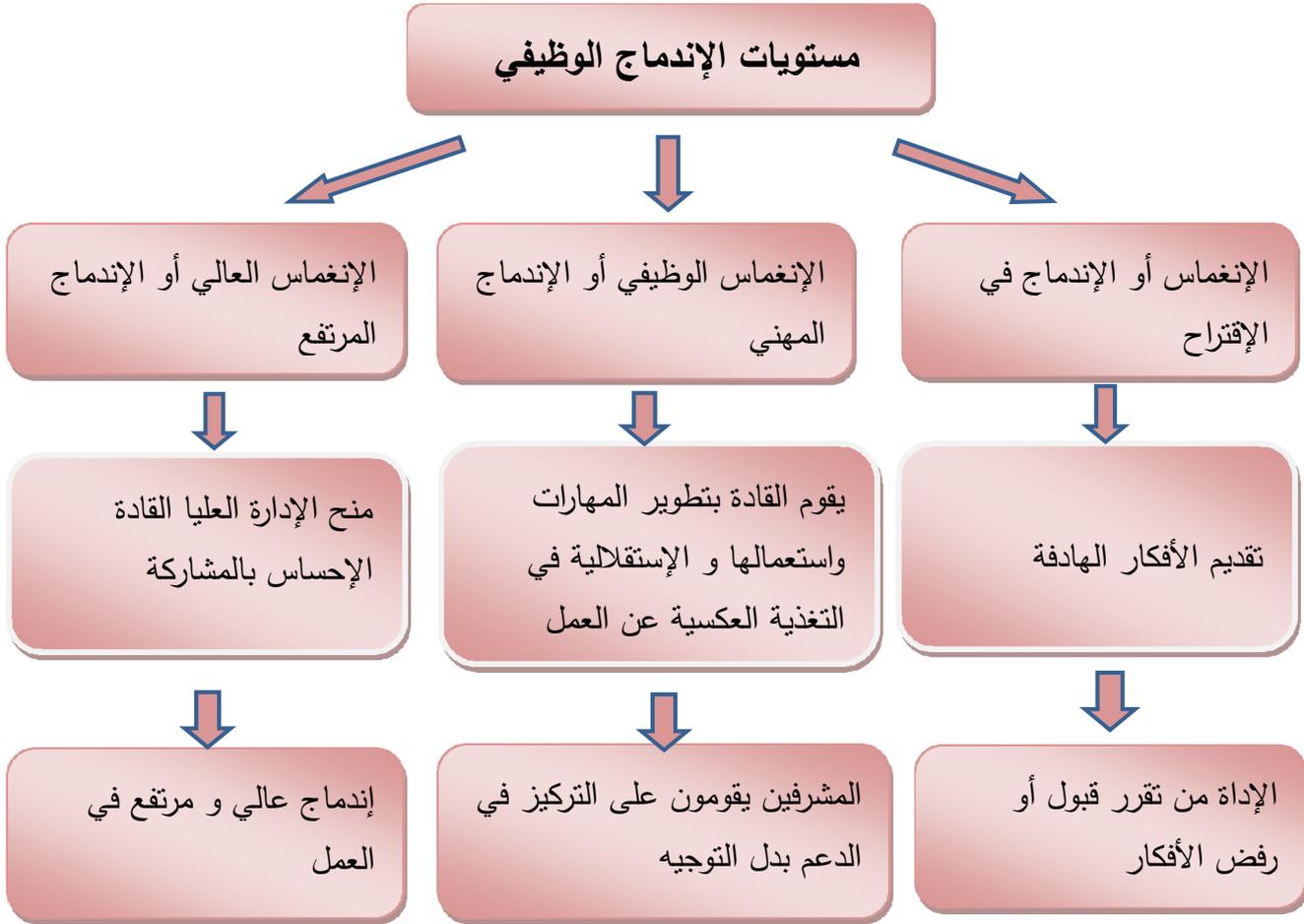
المصدر : من إعداد الطالبتين .

3-5- مستويات الاندماج الوظيفي :

تتلخص مستويات الاندماج الوظيفي في ثلاث مستويات وهي:

1. الإنغماس أو الاندماج في الإقتراح: يمثل الإنغماس في الإقتراح تغييرا خفيفا نوعا ما مقارنة مع التوجه نحو الرقابة، إذ يشجع القادة على تقديم الأفكار الهادفة لتطوير الطريقة التي تؤدي بموجبها العمل كما يحفظون على ذلك ويقدمون كفاءات، فإن الرقابة تبقى بيد الإدارة في قبول أو عدم قبول تلك الأفكار.
 2. الإنغماس الوظيفي أو الاندماج المهني: يمثل الاندماج في وظيفة ما تغييرا أكثر أهمية حيث يستطيع القادة تطوير المهارات واستعمالها كما يملك القادة إستقلالية كبيرة في عملهم على التغذية العكسية عن العمل الذي يقومون به، وهنا يقتصر ويتمحور دور المشرفين على التركيز في الدعم بدل التوجيه.
 3. الإنغماس العالي أو الاندماج المرتفع: يحدث عندما تمنح الإدارة العليا القادة إحساسا بالمشاركة في الأداء الإجمالي. (جلاب، إدارة السلوك التنظيمي، عصر التغيير، ط1، 2011، صفحة 52)
- ولهذا فإن الموظف المندمج يشعر بأنه من الفريق وأنه يساهم في تحقيق أهداف والسعادة والإنجاز في عمله مما يجعله أكثر مشاركة في نشاطات وتقديم الأفكار والمقترحات، مما يظهر الموظف مستوى عال من الإنتاجية، والكفاءة والتزامه بتحقيق أهداف المؤسسة ويسعى جاهدا لتحقيقها، على ثلاث مستويات للإندماج الوظيفي، مستوى يشعر فيه الموظف ببعض الرضا في مستوى آخر يشعر في الموظف بالإحباط وعدم الرضا عن عمله ولا يبدي أية إلتزامات اتجاهه، في حين هناك مستوى يشعر فيه الموظف بالشغف الكبير اتجاه عمله ويبذل قصارى جهده لتحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة.

وانطلاقاً مما سبق يمكن تلخيص مستويات الإندماج الوظيفي في الشكل التالي:



شكل رقم (11): يوضح مستويات الاندماج الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبتين

3-6- دواعي الاندماج الوظيفي :

يمثل إندماج العاملين إستثماراً كبيراً في مجال الموارد البشرية في المؤسسات فهو يحتاج إلى تطوير مهارات الأفراد العاملين وتدريبهم على عملية إتخاذ القرارات، ومشاركتهم بقوة والمعلومات والمعرفة وتحديد نظم مكافأة جيدة لذلك لا بد أن تكون هناك مبررات واقعية تدعو المؤسسة إلى اعتماد هذه الإستراتيجية ويمكن التعرف عليها فيما يلي:

1. التأكيد على زيادة مستوى اهتمام الأفراد العاملين بوظائفهم .

2. التعاون في تبني وتقديم التكنولوجيا الجديدة وبدون أي اعتراضات .
3. المرونة العالية بخصوص صنف الوظيفة وقواعد العمل والواجبات الوظيفية .
4. الإقرار والإقرار بأن الأفراد العاملين هم الذين في الخطوط المباشرة والأولى وهم المسؤولين عن تحقيق الجودة .
5. إجراء التغييرات على العقود (عقود العمل les contrats) وتقديم التنازلات أحيانا .
6. بما أن الأفراد العاملين هم الأقرب إلى تشخيص المشكلات التي تعرقل تحديد الأهداف التنظيمية، وبالتالي ضرورة أن تكون لديهم الفرصة في المشاركة والتأثير على القرارات والسياسة التنظيمية .
7. عملية التغيير والتحول في المؤسسات غالبا ما تواجه بالمقاومة من الأفراد العاملين نتيجة شعورهم بالتهديد، لذلك يقع على عاتق المدراء تطوير الإستراتيجيات للتغلب على تلك المقاومة وجعل العاملين في صف الإدارة . (جلاب و كاظم، إدارة التمكين والإندماج، ط1، 2013، صفحة 193)
8. ولهذا على المؤسسات كما ذكرنا تجديد كافة الوسائل والإستراتيجيات التي تستدعي تسخيرها في عملية الاندماج الوظيفي لزيادة كفاءة عمالها وكذا ضمان بقائهم في مناصبهم وتقديم قصارى جهدهم من أجل هاته المؤسسة .

3-7- مظاهر الاندماج الوظيفي :

الاندماج الوظيفي للعامل يعد من أبرز المؤشرات الهامة والتي تلعب دورا مهما في فعالية أدائه والربح من إنتاجية المؤسسة وزيادة أرباحها، وإذ لا يمكن أن لا تهتم المؤسسة بموردها البشري والمحافظة عليه وذلك بتوفير كافة الظروف الملائمة لاندماج موظفيها وسير العملية الإنتاجية، ومن أهم مظاهر الاندماج الوظيفي مايلي :

1. المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات: يعمد الإتجاه الحديث في عالم إدارة الأعمال إلى قيام رئيس العمال باشتراك العمال في وضع أهداف الجماعة وتحديداتها، وكذا في رسم الخطط وكيفية تنفيذها، مع إعطاء الفرص وفي المجال لكل فرد في المؤسسة بإبداء الرأي والنقد والمشاركة الفعيلة والتعاون في النشاطات، وتشير الأبحاث المختلفة إلى أن عدم مجود المشاركة العمالية يؤدي إلى صراع، إنخفاض في مستوى الإنتاجية، وظهور مشكلات العمل المختلفة مما يشكل حالة من الاندماج في المؤسسة .
2. ولاء العامل وشعوره بروح معنوية عالية: تبرز ظاهرة الاندماج الوظيفي في السلوكيات المعبرة عن حالة الإرتياح الوجداني للموظف في عديد من الأوجه وأهمها ولاء العامل للمؤسسة التي يشتغل بها وثقته وتحمسه وتواجده بها والسعي إلى تحقيق أهدافها نظرا لما تتيح له من فرص التعبير عن ذاته وقدراته

والمشاركة في العمل، فيما يتعلق بعمله وإحساسه بأهميته وأثره في المؤسسة وكذا تحديد موقع العمل بالمؤسسة وتحديد الأجر المتقاضى من طرف العامل مسبقا قبل الإتفاق عن العمل، وتحديد محتوى العمل المؤدى وتزويد العامل بالأدوات والآلات والأجهزة اللازمة لأداء العمل على نحو كامل ومقلل للجهد المبذول من طرف العمل كل هذه العوامل تزيد من ولاء العامل وشعوره بأهميته في المؤسسة بالنسبة إليه . (عبيدات، 2012، صفحة 123)

3. **تماسك جماعة العمل:** تعتبر المجموعات العمالية شديدة التعقيد حيث يمكن تصنيفها إلى ثلاث جماعات: جماعة الزملاء، جماعة الرؤساء، جماعة الإدارة والتي يمثلها المديرون، ويمكن أن توصف بأنها جماعات متفاعلة مع بعضها البعض ولكل جماعة منهم أهدافها و نشاطاتها، لكن من جهة أخرى لابد من تحقيق التعاون والتنسيق بين كافة هذه الجماعات للوصول إلى فعالية التنظيم وتحقيق الإندماج الوظيفي، ويعتمد هذا على العلاقات الممتازة بين الجماعات ومدة التفاعل اليد بينهما والتنسيق والتكامل والتقليل من حدة التنافس والصراعات عن طريق توزيع الأدوار وتوفير فرص التقدم والترقية وفتح قنوات الإتصال والتفاعل بين أعضاء الجماعة للحفاظ على تماسكها واستمرارها في تحقيق أهدافها المشتركة فنجاح الجماعة في الوصول للأهداف المحددة لها يزيد من ثقة الأعضاء بأنفسهم ويدفعهم إلى بذل جهد أكبر وإلى زيادة درجة الإلتزام والولاء للجماعة . (حسن ج.، 2002، صفحة 135)

4. **الراحة النفسية والشعور بالأمان الوظيفي:** يحقق الاندماج الوظيفي للفرد العامل الراحة النفسية والإحساس بالأمان الذي يعد من العوامل المهمة التي تؤدي إلى الصحة النفسية للفرد وهو يشعر بالأهمية والإلتزام لبيئة عمله والإطمئنان والإستقرار بكافة أنواعه، وتظهر أهمية حاجة الأمان عند ماسلو بعد إشباع الحاجات الفيزيولوجية في شعور العامل بالاطمئنان على استمراريته في العمل وعلى مستقبله المهني وعلى صحته وعلى عائلته وتأمين العيش الكريم لهم يعتبرها هاجسا يلاحقه مدى حياته، فالعامل يبقى محاطا بضرورة مختلفة من التأمينات الاجتماعية كالتأمين ضد العجز وحوادث العمل والأمراض المهنية والشيوخوخة والبطالة والوفاة، وعند تحقيق هذا المطلب ينعكس بالإيجاب على أدائه، لأن الإحساس بالأمن شرط من شروط الصحة النفسية وإذا كان أمن الفرد أساس توازنه النفسي فإن الجماعة أساس الإصلاح الاجتماعي . (عبيدات، 2012، صفحة 118)

5. **الرضا الوظيفي:** يرى الباحثون بأن تخطيط الموارد البشرية هي عملية إدارية متكاملة وليست جزء من وظيفة التوظيف، حيث أنها تتعلق بتحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية في ظل الظروف المتغيرة وتطوير الأنشطة الضرورية لإشباع هذه الحاجات، ويساهم تخطيط القوى العاملة في رسم وترشيد سياسات

وبرامج الإستقطاب والإختيار وتخطيط وتطوير المسار الوظيفي والتدريب والنقل والترقية على مستوى المؤسسة . (كريم و معتوق، دس، صفحة 03)

فالإستخدام الأمثل للموارد البشرية ومعرفة كيفية استغلالها تضمن المؤسسات درجة عالية من الرضا الوظيفي من جانب العاملين لأن بعملية التخطيط المسبق يتم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، فلا يكون هناك حالة من الإستياء والتتمر وغموض لدى العاملين، فإذا كان هناك لبس أو اختلاط في الأدوار وهذا يؤثر سلبا على سير العملية الإنتاجية وعلى اندماج العمال في المؤسسة، فعلى هذه الأخيرة تخطيط الموارد البشرية وتهيئة مناخ تنظيمي تسود فيه علاقات منسجمة لتقضي تماما على الصراعات والخلافات التي تنشأ بين العمال جراء التنافس وعدم التوازن في الأدوار خاصة إذا كان هناك علاقة من ناحية الإختلافات في المؤهلات والكفاءات العلمية، فلا بد من تحديد كل حسب مؤهلاته وكفاءته وخبرته في المجال الذي ينتمي إليه . (فتوح، إدارة الموارد البشرية ، 2009، صفحة 129)

وعلى المؤسسة خلق بيئة عمل إيجابية تدعم الاندماج الوظيفي لعاملها وموظفيها وتختلف مظاهر الاندماج الوظيفي من شخص لآخر ومن مؤسسة إلى أخرى وحسب ثقافة المؤسسة وطبيعتها من خلال توفير المؤسسة التخطيط الجيد للموارد البشرية والتدريب والتطوير لبرامج الإستقطاب، وتوفير فرص المشاركة في صنع القرار وكذا خلق نوع من الأمان النفسي والاجتماعي داخل المؤسسة حتى يكون نوع من الرضا الوظيفي، و تحقيق حياة مهنية داعمة وشاملة داخل المؤسسة .

3-8- العوامل المؤثرة في الاندماج الوظيفي :

- حصرت الدراسات التي قامت بتناول الاندماج الوظيفي للعامل في عوامل فيزيقية، وعوامل نفسية وأخرى اجتماعية تؤثر فيه كما يلي:
- ركزت المجموعة الأولى من الدراسات على إبراز أثر المتغيرات الفردية على الإستغراب الوظيفي كالمسن ومدة الخدمة .
 - في جانب آخر ركزت على سلوك القائد والمشاركة في اتخاذ القرار، الحوافز، الإستقلالية في العمل.
 - بينما ركزت مجموعة ثالثة على توضيح الأثر التفاعلي للمتغيرات الفردية وبيئة العمل الإستغراق، حيث روجت تلك الدراسات على فكرة أن الإستغراق في الوظيفة ليس محصلة للمتغيرات الفردية بمفردها أو لبيئة العمل بمفردها إنما الإحتمال الأقوى أن يكون الإستغراق نتيجة للتفاعل بين المؤشرات الفردية ومتغيرات بيئة العمل .

في حين يرى أحد الباحثين أن الاندماج الوظيفي للموظف يتأثر بمجموعة من العوامل كما ذكرنا في أول كلامنا و تلك العوامل (الشمري، 2018، صفحة 579) تتمثل فيما يلي :

1. **العوامل الفيزيائية:** ويقصد بها الظروف الفيزيائية أو الأحوال الطبيعية والمادية المحيطة بالعامل أثناء أدائه لعمله وأي تغيير في الآلات ومعدات وسائل الإنتاج وظروف العمل يؤدي إلى إما لتحسين الظروف الفيزيائية وإما لاختفاء تلك الظروف نهائياً وظهور ظروف جديدة بدلا منها (الحمل، 2006، صفحة 220)، وتدخل الظروف الفيزيائية في: الإضاءة، الرطوبة، الحرارة، التهوية، الضوضاء .
2. **العوامل التنظيمية:** وتعتبر من أهم العوامل التي تؤثر في الاندماج الوظيفي للعامل في المؤسسة، فقيمة العمل تكمن فيما يقدمه العامل ذاته من قيمة مادية كالأجر المرتفع والعلاوات والمكافأة والترقية والتقدم الوظيفي، ويزداد إرتباطه به والمحافظة عليه، وهذا ما يظهر عن أحد الأسباب الأكثر شيوعا عن حالات الاندماج الكثيرة في المؤسسات التي تناولت موضوع الاندماج الوظيفي ومن أهم العوامل التنظيمية المؤثرة في الاندماج الوظيفي للعامل في المؤسسة مايلي :

- **كفاءة الأجر:** أي أن هذا الأخير أي الأجر المتقاضى يحقق كفاية لإشباع الحاجات الأساسية للعامل وأسرته إضافة إلى ثبات الأجر الغير قابل للتقيص منه أو توقيفه في أي ظرف من الظروف، من الميزات التي تجعل العامل يطمئن على ذاته ،مما يدفعه للشعور بالأمن، والحماية من التعسف الإداري والظلم، ما يسهل عليه الاندماج في وظيفته . (عرعور، 2015، صفحة 55)

- **الحوافز:** لأي مؤسسة نظام تحفيزي يمس موظفيها، فالخطط الجيدة والتنظيم السليم للأعمال ليس معناه أن نفترض الأفراد سيقومون تلقائيا بالأعمال بكفاءة فجعل الأفراد يعملون على رغبة وحماس تتم من خلال نظام تحفيزي، فإن أهمية الحوافز تكمن في أن الموظف يلزمه أن يكون متحمسا لأداء العمل و راعبا فيه، وهذا في العمل لدى العامل مما ينعكس إيجابا على الأداء العام وزيادة الإنتاجية وكما يعمل نظام الحوافز على منع شعور الإنسان بالإحباط، إذ أن تهيئة الأجواء سواء مادية أو معنوية كفيلة يدفع العامل إلى المثابرة في عمله وبكفاءة عالية، وتعد الحوافز من العوامل المهمة الواجب توافرها لأي جهد منظم يهدف إلى تحقيق مستوى عالي من الأداء . (بدوي، د س ، صفحة 192)

- **الترقية:** تعد من أهم الوسائل التي تدفع الموظف للإستعداد لتحمل العبء ومسؤولية العمل والمنصب الذي يشغله، وهي تساهم في توفير الإحتياجات اللازمة من العنصر البشري لتولي الوظائف الأعلى في درجات السلم الوظيفي وتجعل الموظف مندمجا ومتكيفاً مع بيئة عمله والجماعة التي ينتمي إليها،

وتعني الترقية عملية نقل الموظف من وظيفته الحالية وتحسين مركزه الاجتماعي ورفع شبكة عمله و

تشمل الترقية في الدرجة وفي الرتبة عن طريق أساليب معتمدة . (بدوي، د س ، صفحة 192)

- أسلوب معاملة الموظف في المؤسسة: وبالخصوص الموظفين التابعين للقطاع العام التابع للدولة والذي ينتمي إليه وظيفيا في المواقف المهنية، فالمعاملة الإنسانية بوجهها القانون ويحدد طرائق التعامل، وينتهج السلوك التنظيمي ما يؤدي بالعامل إلى استشعار بسيادته الشخصية الذاتية التي تمكنه من إمتلاك مصيره ويقرر حقوقه، لأن علاقة العمل هو الحكم الفاصل الذي يوازن بين صالح العمل ورب العمل . (عرعور، 2015، صفحة 56) .

3. العوامل النفسية: لا تنحصر العوامل المهنية داخل التنظيم في الجوانب المادية، بل يتعدى ذلك إلى الجوانب النفسية، فالموظف بحاجة ماسة إلى الإحترام والتقدير والمكانة الاجتماعية، وعدم تلبية هاته الحاجات قد يؤدي إلى التوتر النفسي وعدم الرضا وعدم التوافق والإتزان مع البيئة التي يعمل بها، وربما يدفع ذلك إلى التفكير في ترك المؤسسة ومغادرتها بطريقة نهائية، من أهم العوامل النفسية المؤثرة في الاندماج الوظيفي للعامل في المؤسسة المناخ التنظيمي، شعور العامل بالرضا عن العمل . (النيل، د س، صفحة 73)

4. العوامل الاجتماعية : أصبح العامل الاجتماعي من المواضيع التي ظهرت في الدراسات الحديثة ومن المسائل الهامة في الموارد البشرية التي تمثل محورا جوهريا في نجاح أو فشل عمليات الاندماج الوظيفي لأنها تسعى إلى تحقيق الإنسجام والإستقرار والثبات داخل التنظيم حيث تلعب العلاقات الإنسانية الجيدة بين العاملين والتناسق الذي يتم بين الجماعات المختلفة في العمل دورا أساسيا في تحقيق الاندماج الوظيفي، وهذا ما اهتم به المختصون في هذا الموضوع منذ ظهور العلاقات الإنسانية على يد "إلتون مايو"، فالعامل بطبيعته يحاول ويسعى إلى إيجاد علاقات طيبة مع زملائه في العمل والشعور بالأهمية من قبل الإدارة من جهة ومن قبل زملاء العمل من جهة أخرى، حيث عندما تقوم المؤسسة بإحداث تغيير على مستوى أنساقها فإن ذلك يؤثر بطريقة سلبية على الجماعات والأفراد على حد سواء وكذلك على العلاقات والروابط الاجتماعية فيما بينهم . (بدوي، د س ، صفحة 122) .

3-9- النظريات المفسرة للإندماج الوظيفي :

3-9-1- نظرية التكيف :

اهتمت هذه النظرية بدراسة سلوك العاملين لمعرفة مدى تكيفهم واستقرارهم في الوظيفة التي يزاولون العمل فيها بحيث تركز على سلوك العامل بشكل أساسي وذلك من خلال تطابق شخصية الموظف وبيئة

العمل الذي يشتغل فيها بحيث ترى هذه النظرية بضرورة اهتمام المدراء بالأبعاد الشخصية للعامل في كونها عامل أساسي في تحديث نوع إستجابات العاملين داخل تنظيماهم سواء كان التفاعل سلبيًا أو إيجابيًا ونقصد هنا بالأبعاد الشخصية كميولات الفرد والحاجات الإنسانية والقدرات كالذكاء أو المواهب وكذلك المواقف والقيم وهذا من سبل القناعة والإستقرار في الوظيفة من أجل بلوغ أعلى درجات الاندماج المهني. (العديلي، 1995، صفحة 104)

3-9-2- نظرية التكامل :

قام (HALL HA BINURT) بدراسة الاندماج الوظيفي ورأى أنه يتكون من ثلاثة عناصر أساسية هي: موقف الموظف، ميوله، التفاعل بينهما حيث أن هذه الثلاثة الأخيرة تكون متساوية من حيث الأهمية، فمبول الموظف الفرد يعتمد على الصفات الشخصية للفرد ويظهر تأثيره في بعض الخصائص كالعمر، الجنس، الحالة الاجتماعية ومركز الرقابة الداخلي والخارجي، وموقف الموظف يظهر على أنه الإتجاهات الشخصية اتجاه خصائص الوظيفة ويتأثر بنمط القيادة وفرص العمل ومشاركته في اتخاذ القرارات وبعض العوامل الاجتماعية ومزايا الوظيفية وكذا قيم المؤسسة، أما بالنسبة للتفاعل بين ميول الفرد والموقف توضع الخصائص الشخصية والبيئية اتجاهات العمل والسلوكيات وعندما تتسجم الخصائص الشخصية للفرد مع الموقف ينتج عن درة عالية من الاندماج والإستغراق الوظيفي للفرد العامل داخل المؤسسة . (أحمد و صدوق ، 2020 الجزائر ، صفحة 130)

3-9-3- نظرية المدخل التحفيزي :

قام علماء هذه النظرية بدمج المداخل المختلفة للإستغراق الوظيفي بما في ذلك العوامل النفسية والاجتماعية مستخدما المفهوم الذي ينص على الإستغراق الوظيفي يتأثر بخبرة الفرد الاجتماعية المحتملة وأيضا بيئة العمل الذي يمكن أن تلبية وتحقق طلبه الشخصي، ورأى أصحاب هذه النظرية أن تصورات الموظف المتعلقة باحتمالات أن تحقق له الوظيفة احتياجاته الشخصية هي الأكثر تأثير على إستغراقه الوظيفي في مهنته . (سلاطنية و اخرون، الفعالية الإدارية في المؤسسة، 2013، صفحة 130)

3-9-4- نظرية مدرسة العلاقات الإنسانية:(إلتون مايو) :

توصلت التجارب التي تم إجراؤها بمصنع (ويسترن إلكترينك الأمريكية) التي أجراها إلتون مايو وزملائه مايسمى بعرض الهاوثورن والذي شكل منطلقا نحو الإهتمام بالعنصر البشري وأهميته في بيئة العامل حيث توصلت التجارب إلى أن سبب رفع الإنتاجية لعمال الشركة لم يكن بسبب توفير العامل

المادي فحسب الذي اعتمدته النظرات التقليدية التي كانت ترى العامل مجرد كائن إقتصادي ومادي بل بسبب تحفيز العمال ورفع معنويات وزيادة دافعيتهم للعمل دون تجاهل طبيعته الاجتماعية.

نظرية النموذج المتعدد الأبعاد للإستغراق الوظيفي: (YUSHIMURA 1996)

- مقدم هذا النموذج يرى أن الإستغراق الوظيفي ليس مفهوم أحادي الأبعاد وأنه يتكون من ثلاثة أبعاد:
- الإستغراق الشعوري: ويقصد به مدى قوة استمتاع الفرد بالعمل في وظيفته أو مدى حبه لعمله .
 - الإستغراق السلوكي: ويشير إلى اتخاذ الفرد العامل دورا إضافيا كأن يأخذ الفترة المسائية لزيادة تعزيز مهاراته المتعلقة لوظيفته أو للتفكير في العمل . (بلقاسم، د س)
 - الإستغراق المعرفي: ويرمز إلى درجة قوة مشاركة الفرد في اتخاذ القرارات الخاصة بوظيفته أو درجة أهمية الوظيفة في حياته . (بلقاسم، د س، صفحة 76)

3-10- معوقات للإندماج الوظيفي :

- يواجه الموظف داخل المؤسسة عدة معوقات و عوامل تجعله يتأثر في عملية إندماجه الوظيفي و عدم تأقلمه مع بيئة عمله فقد لخصها الأستاذ إحسان دهش جلاب في كتابه إلى :
- السلبية في مراجعة توصيات الأفراد العاملين حول عملية التحسين .
 - الخوف من قوة الدافعية السلبية .
 - الفشل في الإستجابة للتوصيات والمقترحات المقدمة من قبل الأفراد العاملين .
 - معاقبة الأفراد نتيجة المشورة بما كانوا قد قدموها حول عملية التحسين المستمر .
 - الإختلافات الثقافية داخل التنظيم .
 - مقاومة الإدارة وفي المقابل مقاومة النقابات العمالية و كذا العاملين .(جلاب، إدارة السلوك التنظيمي، عصر التغيير، ط1، 2011، صفحة 195)

من أجل ذلك تفاديا لحدوث أشياء سلبية تعيق الموظف من تأدية مهامه على المؤسسة خلق جو ملائم يتناسب مع موظفيها ولكن إلا ما تكون هناك نقائص ومعوقات تقلل من مردودية العامل وبالتالي نقل مردودية المؤسسة في السوق.

خلاصة

إنطلاقاً من العناصر المذكورة سابقاً فإن الاندماج الوظيفي للموظف في المؤسسة من أهم الأبعاد الجديدة التي باتت تسعى إليها وترتكز عليها إدارة الموارد البشرية لما يحققه المورد البشري من أهمية بالغة ولهذا على المؤسسة توفير بيئة عمل ملائمة حتى يتسنى للموظف أو العامل من القيام بالمهام المنوطة به بأريحية وإيجابية من خلال الحرص على توفير وتوظيف الإستراتيجيات التي تزيد من نسبة الاندماج الوظيفي بفاعلية على الأمد الطويل، وبتقدير الحاجات والرغبات النوعية للموظفين وإيجاد طرائق لجمعها وفق برامج وتدريبات ضمن الموارد البشرية نفسها تماشياً مع أهداف و حاجات المؤسسة للإحتفاظ بالموظفين و عدم تسربهم .

الفصل الرابع:

الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد

4-1- مجالات الدراسة

4-2- مجتمع الدراسة

4-3- منهج الدراسة

4-4- أدوات الدراسة

4-5- الأساليب الإحصائية

خلاصة

تمهيد

بعد استعراضنا في الفصول السابقة لأهم المفاهيم النظرية المتعلقة بدور الرقابة الإدارية في تحقيق الإدماج الوظيفي، ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها كان لزاما علينا إجراء الدراسة الميدانية، وسوف نحاول في هذا الفصل الإلمام بجوانبها من خلال عرضنا لمختلف الإجراءات المنهجية، والتي تتضمن مجالات الدراسة، تحديد المنهج المستخدم، مجتمع الدراسة، أدوات جمع البيانات وأخيرا الأساليب المعتمدة في الدراسة الإحصائية.

4-1- مجالات الدراسة:

يتفق المهتمون بمناهج البحث الاجتماعي على أن تحديد مجالات البحث الاجتماعي خطوة هامة من خطواته، وتتمثل هذه المجالات في:

1. **المجال المكاني:** انطلاقاً من موضوع الدراسة المتمثل في دور الرقابة الإدارية في تحقيق الإدماج الوظيفي تم إختيار مديرية السياحة والصناعة التقليدية بسكرة لإجراء الدراسة الميدانية باعتبارها مؤسسة إدارية تتوفر فيها الظروف التي تتلائم مع موضوع الدراسة، ونظراً لتوفر التسهيلات لإجراء الدراسة الميدانية فيها.

← التعريف بالمؤسسة محل الدراسة:

يرجع أول إنشاء للمديرية طبقاً للمرسوم التنفيذي رقم 95-26 المؤرخ في 29/0/1995 المتضمن إنشاء المصالح الخارجية لوزارة السياحة والصناعة التقليدية، حيث أنه قبل هذا التاريخ كانت المديرية عبارة عن مفتشية، وتم تعديله بالمرسوم التنفيذي رقم 376-2000 المؤرخ في 22/11/2000، المتضمن إنشاء المصالح الخارجية لوزارة السياحة والصناعة التقليدية، وبعد ذلك انفصلت السياحة عن الصناعة التقليدية. حيث انضمت هاته الأخيرة إلى قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 03-442 المؤرخ في 29/11/2003 المتضمن إنشاء مصالح خارجية في وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية وتحديد مهامها وتنظيمها، أما السياحة انضمت إلى قطاع البيئة وتهيئة الإقليم، وأنشئت مديرية السياحة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 05 - 216 المؤرخ في 11 يونيو 2005 والمتضمن إنشاء مديرية السياحة بالولاية.

← مهامها:

بمقتضى أحكام المرسوم التنفيذي رقم: 10-257 المؤرخ في: 20 أكتوبر 2010 السالف الذكر فإن مديرية السياحة والصناعة التقليدية تكلف بالمهام التالية:

- المبادرة بكل إجراء من شأنه إنشاء محيط ملائم ومحفز لتنمية النشاطات السياحية.
- متابعة تطابق النشاطات السياحية لمقاييس التسيير وقواعد ممارسة النشاطات السياحية.
- المساهمة في تحسين الخدمات السياحية لاسيما تلك التي لها صلة بالنظافة وحماية الصحة والأمن.
- توجيه ومتابعة، بالتنسيق مع الهيئات المعنية، مشاريع الاستثمار السياحي.

- إدماج النشاطات السياحية ضمن أدوات تهيئة الإقليم وال عمران وتثمين المواقع السياحية.
- السهر على التنمية المستدامة للسياحة المحلية من خلال ترقية السياحة البيئية والسياحة الثقافية والتاريخية.
- جمع وتحليل وتوزيع المعلومات والمعطيات الإحصائية حول النشاطات السياحية وإعداد بطاقات ووثائق تتعلق بالقدرات السياحية والحموية المحلية.
- تشجيع ظهور طلبات سياحية متنوعة وذات نوعية وكذا ترقية وتسويق المنتجات السياحية المحلية.
- دعم وتنمية نشاطات المتعاملين والهيئات والجمعيات المتدخلة في السياحة والحمامات المعدنية.
- السهر على تلبية حاجات المواطنين وطموحاتهم في مجال السياحة والاستجمام والتسلية.
- ضمان تنفيذ ميزانية التسيير والتجهيز. (مديرية السياحة والصناعة التقليدية، 2024)
- **الهيكل التنظيمي لمديرية السياحة والصناعة التقليدية:**

تطبيقا لأحكام القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 20 ماي سنة 2012 الذي يحدد مديرية السياحة والصناعة التقليدية للولاية في مكاتب تضم ثلاث (3) مصالح (لا سيما المادة 2 و3 و4 منه) انظر الملحق رقم (01):

⇐ **مصلحة السياحة:** و تضم:

- مكتب متابعة الإستثمار والتهيئة السياحية .
- مكتب دعم تنمية السياحة والإحصاء .
- مكتب مراقبة النشاطات السياحية والفندقية و الحمامات المعدنية .

⇐ **مصلحة الصناعة التقليدية:** و تضم :

- مكتب تنمية الصناعة التقليدية والحرف .
- مكتب الدراسات و الإحصاء .
- مكتب مراقبة نشاطات الصناعة التقليدية والمهن .

⇐ **مصلحة الإدارة والوسائل:** وتضم :

- مكتب المستخدمين والتكوين .
- مكتب الميزانية والمحاسبة .
- مكتب الوسائل العامة .

ويقوم بضمان سير نشاط مديرية السياحة لولاية بسكرة عدد من الموظفين الأكفاء والإطارات على رأسهم المدير التنفيذي الذي يعد المسؤول الأول عن قطاع السياحة بالولاية، عدد من الموظفين والعمال المهنيين.

2. المجال الزمني: المجال الزمني هو المدة الزمنية التي استغرقها الباحث في إجراء الدراسة النظرية و

الميدانية ويمكن تقسيمها إلى عدة مراحل كالتالي :

- المرحلة الأولى : [من 2024-02-25 إلى 2024-04-23]: الإنطلاقة الأولى كانت منذ يوم

الإعلان عن قبول العنوان من طرف الشعبة ، ثم الانتقال بعد ذلك في مع المعلومات والمراجع عن متغيرات الدراسة ، ثم إعداد الجانب النظري والفصول الخاصة بالمتغيرات .

- المرحلة الثانية : [من 2024-05-03 إلى 2024-05-04]: وهي مرحلة جمع المعلومات

عن مكان الدراسة وهو مديرية السياحة والصناعة التقليدية بسكرة .

- المرحلة الثالثة : [من 2024-05-05 إلى 2024-05-15]: وهي مرحلة إعداد أداة جمع

البيانات وتجريبها ، بعد ما تم الانتهاء من بناء الإطار النظري وجمع المعلومات عن المجال المكاني والبشري للدراسة تم الإعداد الأولي لأداة جمع البيانات المتمثلة في استمارة استبيان وعرضها على الأساتذة المشرفة ، وبعد ذلك تم توزيعها على الأساتذة المحكمين واسترجاعها منهم ، ومن خلال ما قدموه من ملاحظات تمت صياغة الاستبيان في شكله النهائي ، وبعد التأكد من ثبات الأداة تم تطبيقها نهائيا و توزيع الاستمارات على موظفي مديرية السياحة والصناعة التقليدية بسكرة ، ومن ثم جمعها .

- المرحلة الرابعة: [من 2024-05-20 إلى 2024-05-30]: بعدما تم الانتهاء من توزيع استمارة

الاستبيان والجمع، تأتي هذه المرحلة وهي مرحلة تفريغ البيانات في جداول تكرارية انطلاقا من حساب النسب المئوية والمتوسطات الحسابية، والإنحراف المعياري، ثم عرض وتحليل وتفسير البيانات واستخلاص النتائج النهائية

3. المجال البشري: نعني به مجتمع الدراسة المتمثل في جميع موظفي مديرية السياحة والصناعة لولاية

بسكرة والبالغ عددهم 46 موظف حسب إحصائيات مديرية السياحة والصناعة التقليدية سنة 2023.

4-2- مجتمع الدراسة:

المجتمع يعني جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث فبعد تحديد الهدف من الدراسة يتطلب الامر تحديد المجتمع المعني بالبحث الذي سيقوم بجمع المعطيات منه مع ضرورة معرفة حدوده وحدود احتياجنا منه. (رافع و علوان، 2019، صفحة 386)

يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي مديرية السياحة والصناعة التقليدية والبالغ عددهم 46 عامل حسب الإحصائيات الأخيرة، ونظرا لصغر حجم مجتمع الدراسة، وطبيعة الموضوع تم اعتماد أسلوب المسح الشامل لمفردات مجتمع الدراسة.

وتم الإعتماد على المسح الشامل لعدة اعتبارات منها :

- نظرا لصغر حجم مجتمع الدراسة وطبيعة الموضوع .
 - أن المسح الشامل لمجتمع البحث يضيف إلى النتائج صدق أكثر ودقة يمكن الوثوق بها نظرا لجمع البيانات من جميع مفردات مجتمع البحث .
 - تقادي أخطاء الإعتماد على العينة خاصة خطأ الصدفة و التحيز. (السيد الإمام، 2011، صفحة 102)
- ↔ خصائص مجتمع الدراسة:

يتميز مجتمع الدراسة بمجموعة من الخصائص الشخصية والوظيفية نوجزها في الجدول الموالي:

الجدول رقم (02): الخصائص الشخصية والوظيفية لمبحوثي الدراسة

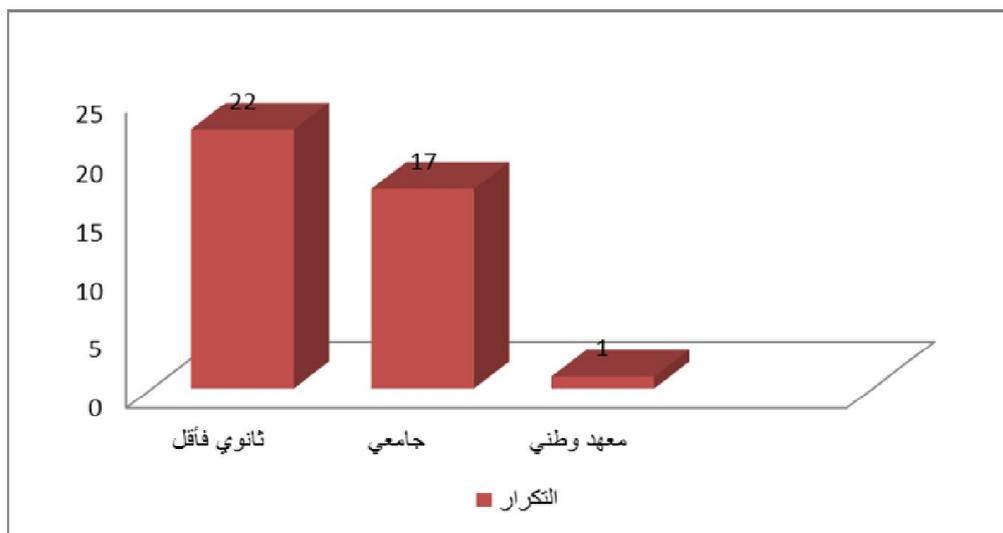
المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
المستوى التعليمي	ثانوي فأقل	22	55,0%
	جامعي	17	42,5%
	خريج معهد وطني	1	2,5%
	المجموع	40	100%
المسمى الوظيفي	متصرف	7	17,5%
	مفتش	7	17,5%
	مهندس	5	12,5%
	عون إدارة	17	42,5%
	تقني سامي	4	10,0%

المجموع	40	100%
أقل من 5 سنوات	5	12,5%
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	18	45,0%
من 11 إلى أقل من 20 سنة	13	32,5%
20 سنة فأكثر	4	10,0%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ:

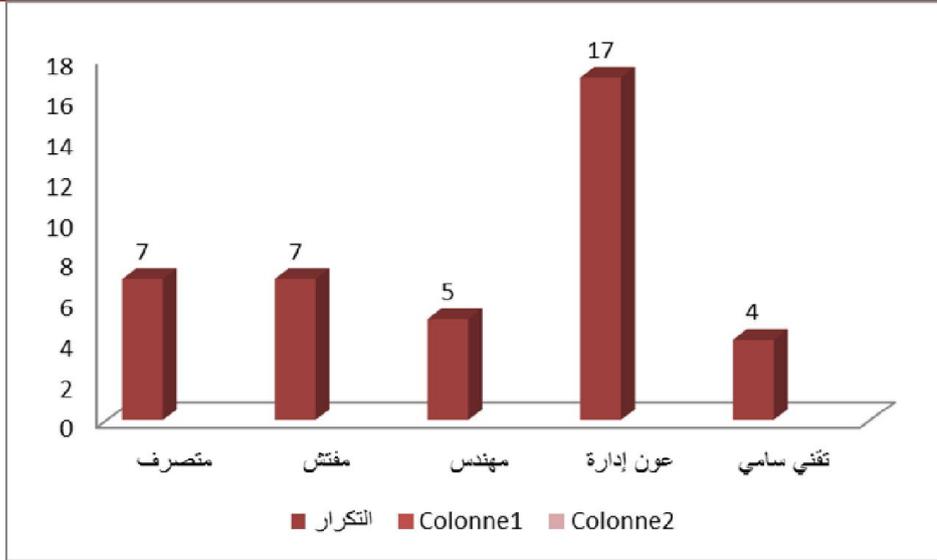
1. متغير المستوى التعليمي: انطلاقاً من البيانات أعلاه، يتضح أن ما يفوق نصف مجتمع البحث من الموظفين الذين مستواهم التعليمي ثانوي فأقل بنسبة 55%، ومنهم 42,5% ذات مستوى تعليمي جامعي، أما ما نسبته 2,5% من المبحوثين متخرج من معهد وطني، والشكل الموالي يوضح توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي:



الشكل رقم (12): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25

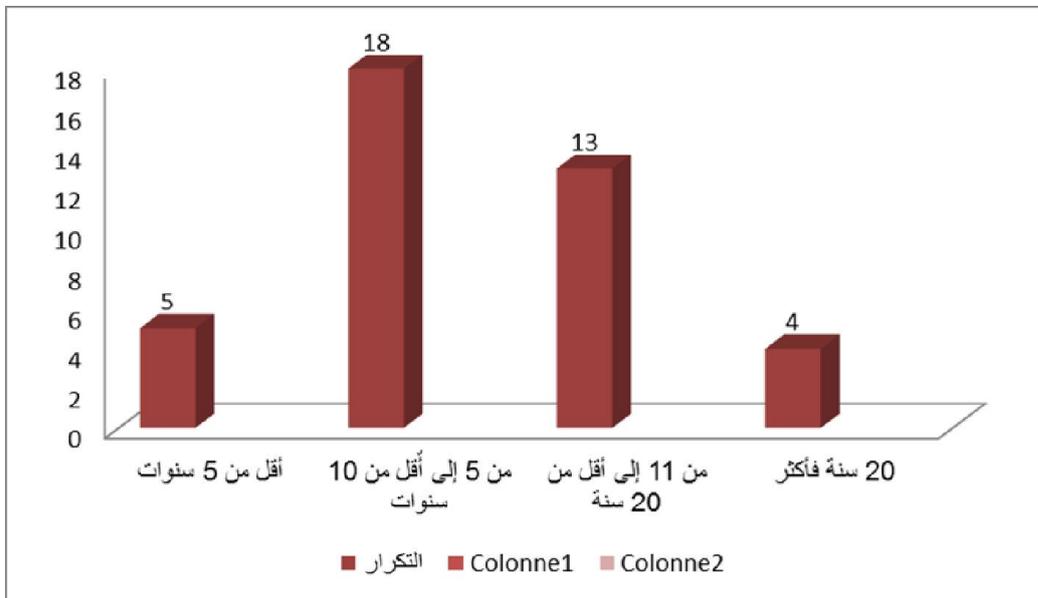
2. متغير المسمى الوظيفي: من خلال إحصائيات المتحصل عليها في الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية أفراد مجتمع الدراسة برتبة عون إدارة بنسبة 42,5%، ومنهم 17,5% برتبة متصرف ومفتش لكل منهما، و12,5% منهم برتبة مهندس، بينما الـ 10% الباقية فمثلت من هم برتبة التقني سامي، هذا يؤكد التنوع في المسمى الوظيفي في المديرية محل الدراسة، والشكل الموالي توضيح لذلك:



الشكل رقم (13): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25

3. متغير سنوات الخبرة: نلمح من خلال نتائج الجدول أعلاه أن 45% من مفردات مجتمع الدراسة ذات خبرة مهنية من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنة عمل، ومنهم 32,5% ذات خبرة مهنية من 11 سنة إلى أقل من 20 سنة عمل، بينما ما نسبته 12,5% ذات خبرة مهنية أقل من 5 سنوات وفي الأخير ذات خبرة مهنية أكثر من 20 سنة مثلت ما نسبته 10%، والشكل الموالي تمثيل لذلك:



الشكل رقم (14): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25

4-3- منهج الدراسة :

إن طبيعة الموضوع يفرض على الباحث نوع المنهج الذي يستخدمه، ولكون دراستنا تهدف إلى الكشف عن دور الرقابة الإدارية في تحقيق الاندماج الوظيفي، جاء اختيارنا للمنهج الوصفي الذي يساعد على الوصف الدقيق للموضوع أو الظاهرة المراد دراستها و في جمع المعلومات عنها وتنظيمها و تصنيفها وترتيبها و إخضاعها للدراسة العلمية .

ويحظى المنهج الوصفي بمكانة كبيرة في العلوم الإنسانية والاجتماعية فهو أسلوب من أساليب التحليل المركز على معلومات دقيقة عن الظاهرة ، وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية ثم تفسيرها بطريقة موضوعية ، بما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة. (دباب، 2021، صفحة 111)

و قد تم تطبيق المنهج الوصفي في البحث وفق الخطوات التالية :

- تحديد وضبط موضوع الدراسة " دور الرقابة الإدارية في تحقيق الاندماج الوظيفي " .
- استشارة ذوي الخبرة والإختصاص ومناقشتهم حول المعلومات النظرية والتساؤلات الأكثر تلائماً مع موضوع الدراسة.
- ثم جمع المعلومات والبيانات النظرية الخاصة بموضوع الدراسة ، وهذا من أجل الإلمام بالتراث النظري حول مشكلة البحث وصياغتها و تحديدها في شكل سؤال رئيسي و أسئلة فرعية .
- ضبط و تحديد مجتمع البحث و تعيين خصائصه .
- وبعد ذلك تم جمع البيانات والمعلومات التي تساعد في هذه الدراسة وهذا من خلال تطبيق استمارة الإستبيان المطبقة على موظفي مديرية السياحة والصناعة التقليدية بسكرة، وبما أن المنهج الوصفي لا يقتصر فقط على وصف الظاهرة وجمع المعلومات عنها ، بل له دور في تصنيف المعلومات المتوصل إليها وتنظيمها .
- ثم الانتقال إلى تحليل وتفسير واستخلاص النتائج الميدانية والوصول إلى الإجابات على التساؤلات التي تم طرحها.

4-4- أداة الدراسة:

تماشياً مع طبيعة الموضوع و الهدف من الدراسة و المنهج الوصفي المتبع، تم اعتماد أداة الإستبيان، وتسمى بـ"الاستمارة" عند موريس أنجرس وتُعرف في شكلها الأكثر شيوعاً بسبر الآراء، وتقنية مباشر ل طرح

الأسئلة على الأفراد وبطريقة موجّهة، وذلك لأن صيغ الإجابات تُحدّد مسبقاً، هذا ما يسمح بالقيام بمعالجة كمية بهدف اكتشاف علاقات رياضية، وإقامة مقارنات كمية (أنجرس، 2019، صفحة 204).

وقد تضمن إستمارة الإستبيان مجموعة من العبارات (27 عبارة)، التي تم اعدادها من خلال الإطلاع على مجموعة من الأبحاث والدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع، تم عرضها على الأستاذة المشرفة أنظر الملحق رقم (03)، للنظر في مدى صلة مضمون العبارات بموضوع الدراسة، فأقترحت تعديل بعض العبارات وإضافة عبارات أخرى، ثم تم عرضه على مجموعة من أساتذة شعبة علم الاجتماع كمحكمين في التخصص (أنظر الملحق رقم 02) وبعد الأخذ بملاحظات الأستاذة المشرفة والأساتذة المحكمين، تم بناء الإستبيان في صورته النهائية (أنظر الملحق رقم 04) والنزول به إلى الميدان، وقد تضمن 4 محاور كالتالي:

- **المحور الأول:** خصص للخصائص الشخصية لأفراد مجتمع الدراسة والتي يتم الإستعانة بها في تحليل نتائج الدراسة وتشمل كل من المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي وسنوات الخبرة.
- **المحور الثاني:** تضمن عبارات تقيس مستوى التطبيق الصارم للقوانين وزيادة فعالية تحقيق الإدماج الوظيفي بمديرية السياحة والصناعة التقليدية ببسكرة، بلغ عدد عباراته 9 عبارات ممثلة من 1 إلى 9.
- **المحور الثالث:** تضمن عبارات تقيس مستوى الأساليب الرقابية المطبقة على الموظفين في المؤسسة والمساهمة في تحقيق الإدماج الوظيفي بمديرية السياحة والصناعة التقليدية ببسكرة، بلغ عدد عباراته 9 عبارات ممثلة من 10 إلى 18 .
- **المحور الرابع:** تضمن عبارات تقيس مستوى القنوات الاتصال داخل الهيكل التنظيمي والمساهمة في تحقيق الإدماج الوظيفي بمديرية السياحة والصناعة التقليدية ببسكرة، بلغ عدد عباراته 9 عبارات ممثلة من 19 إلى 27.

وقد تم تصميم الاستبانة على أساس مقياس ليكارت الثلاثي الأبعاد لقياس دور الرقابة الإدارية في تحقيق الاندماج الوظيفي لدى موظفي مديرية السياحة والصناعة التقليدية بولاية بسكرة، ذلك لاعتباره أكثر المقاييس المستخدمة في قياس الآراء لسهولة فهمه وتوازن درجاته، وتمت ترجمة درجاته كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (03): بدائل ودرجات مقياس ليكارت الثلاثي

أبدا	أحيانا	دائما	بدائل الإجابة
1	2	3	الدرجة

المصدر: من إعداد الطالبتين

والملاحظ أن إيجاد طول المدى (2=1-3) قسمة المدى على عدد الفئات (0.66=3/2)، وبعد ذلك يضاف إلى الحد الأدنى للمقياس مع تخفيض 0.01 من الحد الأعلى من أجل التخلص من مشكلة التعرف على أي فئة تنتمي القيمة المتساوية للحد الأعلى، فتصبح الفئة الأولى (1-1.66) وهكذا لبقية الفئات. والجدول الموالي يوضح طول كل فئة وما يقابلها من مستوى قبول:

الجدول رقم (04): طول الفئة ومستوى القبول

اتجاه المبحوثين نحو العبارة	مجال المتوسط الحسابي
منخفض	[1,66-1,00]
متوسط	[2,32-1,66]
مرتفع	[3,00-2,32]

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على الدراسات السابقة

- الخصائص السيكومترية لإستبيان الدراسة:

يسعى اختبار الثبات لقياس مدى صدق الإجابة على فقرات الإستبيان، إذ يعتبر الإختبار ثابتاً إذا حصلنا على نفس نتائج القياس في كل مرة لو تم إعادة نفس الإختبار مرة أخرى، ولقياس مدى ثبات أداة الدراسة نلجأ لحساب معامل ألفا كرو نباخ ALPHA DE CRONBACH ومنه إستنتاج صدق المحك والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (05): معامل الصدق والثبات

محاور الدراسة	عدد العبارات	معامل الثبات	صدق المحك
المحور الأول	9	0,673	0,820
المحور الثاني	9	0,835	0,913
المحور الثالث	9	0,870	0,932
الصدق والثبات العام للإستبيان	27	0,805	0,897

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25

من خلال إحصائيات الجدول السابق، يتضح لنا أن معامل الثبات العام مرتفع حيث بلغ 0,805، حيث يمثل نسبة أعلى من 66% بإعتباره الحد الأدنى المقبول في معظم الدراسات، كما نلاحظ أن لجميع محاور الاستبانة درجة عالية من الثبات تفوق الـ 66% بإعتباره الحد الأدنى للثبات في الدراسات، لذلك يمكن القول أنه يمكن الإعتماد على هذه الأداة في الدراسة الميدانية وهو ما يؤكد أيضاً صدق المحك الذي تجاوز معاملته العام نسبة 89,7%.

صدق أداة الدراسة:

يقصد بصدق الأداة قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، ولتحقق من صدق استبانة هذه الدراسة نعتد على ما يلي:

- صدق المحتوى أو الصدق الظاهري: للتحقق من صدق محتوى أداة البحث والتأكد من أنها تخدم الأهداف الخاصة بالبحث، تم عرضها على مجموعة من المحكمين الأكاديميين المختصين في هذا المجال الذين يعملون بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بقسم علم الاجتماع بجامعة بسكرة، بحيث طلب منهم النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات، وتنوع محتواها وشموليتها، وتصحيح الأخطاء اللغوية، أي ملاحظات يروها مناسبة فيما يتعلق بالتعديلات، وهذا ما يعتبر بالصدق الظاهري، وصدق محتوى الأداة وبذلك تم اعتبار هذه الأداة صالحة للدراسة وتفي بالغرض الذي هدفت له.

- تطبيق الاستبانة

لقد تم توزيع العدد المحدد للإستمارة والمقدر بـ 46 إستمارة، وتم استرجاع 40 إستمارة صالحة للدراسة.

الجدول رقم (06): تفاصيل جمع إستمارة البحث

عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المسترجعة	عدد الاستمارات المستبعدة	العدد النهائي للعينة
46	40	6	40

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25

4-5- الأساليب الإحصائية:

يتم معالجة البيانات باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية المستخرجة من برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية الإصدار خمسة وعشرون، وقد تم استخدام في هذه الدراسة الأساليب التالية:

- **مقاييس الإحصاء الوصفي:** وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه، بالإعتماد على النسب المئوية والتكرارات والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالإعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- **معامل الارتباط ألفا كرونباخ :** وذلك لقياس ثبات أداة البحث.
- **معامل صدق المحك :** وذلك لقياس صدق أداة البحث.
- **المتوسط الحسابي:** يعد المتوسط الحسابي من أهم الأدوات الإحصائية لدى مقاييس النزعة المركزية فهو يساعد الباحث على تفسير والتحليل الجيد للظاهرة المدروسة.
- **الانحراف المعياري:** يعد الانحراف المعياري من بين مقاييس التشتت التي تساعد الباحث على معرفة درجة إختلاف الدرجات عن المتوسط الحسابي.

خلاصة:

في هذا الفصل تم عرض الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، حيث تم التعريف بمجالات الدراسة (المكاني، الزمني، البشري)، ثم تم التطرق إلى مجتمع الدراسة وهو جميع موظفي مديرية السياحة والصناعة التقليدية بسكرة، بعدها قمنا بتناول منهج الدراسة وهو المنهج الوصفي باعتباره أكثر المناهج المستخدمة في العلوم الاجتماعية، فيما بعد تم التطرق إلى أداة الدراسة وهي الإستبيان وهذه الأخيرة تم عرض مراحلها وأهم محاورها، وقد تم الإعتماد في هذه الدراسة على عدة أساليب إحصائية متمثلة في التكرارات والنسب المئوية ومعامل ألفا كرونباخ بالإضافة إلى الإعتماد على مقاييس النزعة المركزية ومقاييس التشتت كالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الفصل الخامس:

معرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

تمهيد

5-1- عرض وتحليل بيانات الدراسة

5-2- عرض ومناقشة نتائج الدراسة

5-3- النتائج العامة

خلاصة

تمهيد

سنتطرق في هذا الفصل إلى عرض وتحليل بيانات الدراسة ومناقشة نتائجها؛ وذلك بعدما تم النزول إلى ميدان الدراسة واستخدام أداة جمع البيانات وهي الاستبيان، وبعدها تم استرجاعها من مفردات الدراسة تم تفرغها في جداول إحصائية وتحليلها باستعمال التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وهذا بهدف محاولة إسقاط ودمج الإطار النظري عند ما تم التوصل إليه من المعطيات في الدراسة الميدانية، وبعدها تم الوصول في الأخير إلى نتائج الدراسة والإجابة على مختلف التساؤلات التي جاءت بها الدراسة.

5-1- عرض وتحليل بيانات الدراسة:

1. عرض وتحليل بيانات المحور الثاني: التطبيق الصارم للقوانين وزيادة فعالية تحقيق الاندماج الوظيفي:

لمعرفة وجهة نظر الموظفين بمديرية السياحة والصناعة التقليدية بولاية بسكرة حول التطبيق الصارم للقوانين الرقابية وزيادة فعالية تحقيق الاندماج الوظيفي، تم صياغة 9 عبارات في محتوى هذا المحور من الاستبيان، وجاءت إجابات أفراد مجتمع الدراسة منظمة في الجدول التالي بعد حساب كل من التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري وتحديد رتبة ودرجة كل عبارة.

الجدول رقم (07): إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول التطبيق الصارم للقوانين الرقابية وزيادة فعالية تحقيق الاندماج الوظيفي

المقاييس الحسابية				البدائل				العبارات /
الدرجة	الترتيب	م	ح	أبدا	أحيانا	دائما		
مرتفع	2	0,335	2,88	0	5	35	ت	1-التقيد بقوانين المؤسسة يساعد على تنظيم سير العمل
				0	12,5	87,5	%	
مرتفع	6	0,599	2,53	2	15	23	ت	2-مراقبة الرئيس طريقة أدائي للعمل تزيد من إنضباطي في إنجاز مهامي
				5	37,5	57,5	%	
مرتفع	5	0,483	2,65	0	14	26	ت	3-يملكك الرئيس الخبرة الكافية في تطبيق معايير الرقابة مما يضمن إستمراري في العمل.
				0	35	65	%	
مرتفع	2	0,335	2,88	0	5	35	ت	4-يساعدني الالتزام بتطبيق للقوانين على إنجاز مهامي بسرعة
				0	12,5	87,5	%	
مرتفع	7	0,506	2,48	0	21	19	ت	5-التنفيذ الفوري لأوامر الرئيس تزيد من درجة الثقة بيني وبين رئيسي
				0	52,5	47,5	%	
مرتفع	8	0,747	2,43	6	11	23	ت	6-تواجد الرئيس بشكل دائم في المؤسسة يشجعني على الإلتزام بالعمل
				6	27,5	57,5	%	
مرتفع	4	0,526	2,67	10	11	28	ت	7-مراقبة الرئيس لسجلات الحضور و الغياب تحقق الإنضباط في العمل .
				2,5	27,5	70	%	
مرتفع	1	0,304	2,90	0	4	36	ت	8-حضورني إلى العمل في الوقت المحدد يشعرنني بالولاء اتجاه وظيفتي
				0	10	90	%	
مرتفع	3	0,554	2,72	2	7	31	ت	9-احترام قوانين المؤسسة و تطبيقها يجعلني متمسكا بوظيفتي
				5	17,5	77,5	%	
0,3721				2,8000				المستوى الكلي للمحور الثاني

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 25

يتضح من خلال معطيات الجدول أعلاه أن:

العبارة (8) والتي نصت: **(حضورى إلى العمل فى الوقت المحدد يشعرنى بالولاء اتجاه وظيفتى)**

قد جاءت فى المرتبة الأولى فتحصل البديل دائماً على 36 تكراراً بنسبة 90% أما البديل أحياناً فتحصل على 4 تكراراً بنسبة 10%، وأما البديل أبداً فلم يتحصل على أى نسبة، كما نلاحظ أن المتوسط الحسابى لتكرار بدائل العبارة (8) كان يساوى 2,90 والانحراف المعيارى كان قدره 0,304.

وبقراءة أخرى لإحصائيات الجدول أعلاه فإن الحضور إلى العمل فى الوقت المحدد يعكس احترام العامل لإلتزاماته وكذا احترامه لوظيفته والمؤسسة التى يعمل فيها، إذ يعتبر الإلتزام بالوقت المحدد جزءاً هاماً من المهنية، ويعكس أيضاً مدى اهتمام الشخص وتقانيه فى أداء مهامه وعمله بشكل جدى ومنظم.

وجاءت العبارة (1) والتي مفادها: **(التقيد بقوانين المؤسسة يساعد على تنظيم سير العمل)** فى

المرتبة الثانية، فتحصل البديل دائماً على 35 تكراراً بنسبة 87,5%، أما البديل أحياناً فتحصل على 5 تكراراً وبنسبة 12,5% وأما البديل أبداً فلم يتحصل على أى نسبة، كما نلاحظ أن المتوسط الحسابى لتكرار بدائل العبارة (1) كان يساوى 2,88 والانحراف المعيارى كان قدره 0,335.

انطلاقاً من الإحصائيات السابقة، فإن التقيد والإلتزام بقوانين وسياسات المؤسسة يساعد على تنظيم سير العمل بشكل كبير. فقوانين المؤسسة توفر الإطار القانونى والأخلاقى الذى يحدد السلوكيات المقبولة وغير المقبولة فى بيئة العمل فعندما يلتزم جميع الموظفين بقوانين المؤسسة، يتم تحقيق الانسجام فى العمل.

كما جاءت العبارة (4) والتي نصت: **(يساعدنى الإلتزام بتطبيق القوانين على إنجاز مهامى بسرعة)**

فى المرتبة الثانية فتحصل البديل دائماً على 35 تكراراً بنسبة 87,5%، أما البديل أحياناً فتحصل على 5 تكراراً بنسبة 12,5% وأما البديل أبداً فلم يتحصل على أى نسبة.

كما نلاحظ أن المتوسط الحسابى لتكرار بدائل العبارة (1) كان يساوى 2,88 والانحراف المعيارى

كان قدره 0,335.

وبقراءة أخرى لهاته الإحصائية، فإن الإلتزام بتطبيق القوانين يمكن أن يساعد فى السرعة فى إنجاز

المهام فعندما تلتزم بالقوانين فإنك تقلل من حدوث المشاكل التى قد تؤدى إلى تأخير أو تعطيل فى إنجاز العمل، وكذلك يمكن أن يكون الإلتزام بالقوانين عاملاً محفزاً لزيادة الإنتاجية.

وجاءت العبارة (9) والتي نصت **(احترام قوانين المؤسسة وتطبيقها يجعلنى متمسكاً بوظيفتى)** قد

جاءت فى المرتبة الثالثة فتحصل البديل دائماً على 31 تكراراً بنسبة 77,5%، أما البديل أحياناً فتحصل

على 7 تكرارا بنسبة 17,5%، أما البديل أبدا فتحصل على 2 تكرارا وبنسبة 5%، كما نلاحظ أن المتوسط الحسابي لتكرار بدائل العبارة (9) كان يساوي 2,72 والانحراف المعياري كان قدره 0,554 .
وبقراءة أخرى للإحصائية المذكورة أعلاه، فإن احترام التزامك قوانين المؤسسة يؤدي إلى تعزيز الثقة بينك وبين الإدارة وزملائك، حيث يظهر احترامك للقواعد المحددة وتوجيهات الشركة. وهذا بدوره يمكن أن يعطي انطباعاً إيجابياً عنك كموظف موثوق به وموثوق فيه، مما يزيد من فرص الاستمرار في وظيفتك وتقديم أداء متميز في المستقبل.

وجاءت العبارة (7) والتي نصت (مراقبة الرئيس لسجلات الحضور والغياب تحقق الانضباط في العمل) في المرتبة الرابعة فتحصل البديل دائما على 28 تكرارا بنسبة 70 %، أما البديل أحيانا فتحصل على 11 تكرارا بنسبة 27,5%، أما البديل أبدا فتحصل على 10 تكرارا وبنسبة 2,5 % .
كما نلاحظ ان المتوسط الحسابي لتكرار بدائل العبارة (7) كان يساوي 2,67 والانحراف المعياري كان قدره 0,526 .

وبقراءة أخرى لهاته الإحصائية نجد أن مراقبة الرئيس لسجلات الحضور والغياب يمكن أن تلعب دوراً هاماً في تحقيق الانضباط في العمل، فمن خلال مراقبة سجلات الحضور والغياب يمكن للإدارة متابعة تواجد الموظفين والتأكد من التزامهم بمواعيد العمل المحددة. وكذا قد تساهم مراقبة الرئيس لسجلات الحضور والغياب في تعزيز الانضباط في العمل وتعزيز ثقافة الالتزام والمسؤولية بين الموظفين.

وجاءت العبارة (3) والتي نصت (يمتلك الرئيس الخبرة الكافية في تطبيق معايير الرقابة مما يضمن استمراري في العمل) في المرتبة الخامسة فتحصل البديل دائما على 26 تكرارا بنسبة 65 %، أما البديل أحيانا فتحصل على 14 تكرارا بنسبة 35%، وأما البديل أبدا وأما البديل أبدا فلم يتحصل على أي نسبة، كما نلاحظ ان المتوسط الحسابي لتكرار بدائل العبارة (3) كان يساوي 2,65 والانحراف المعياري كان قدره 0,483 .

وبقراءة أخرى للإحصائية السابقة نجد أن القدرة على تطبيق معايير الرقابة بشكل فعال ليست مرتبطة بالخبرة فقط بل تعتمد أيضاً على المهارات الإدارية والقيادية للرئيس، وعلى قدرته على التواصل وبناء العلاقات الإيجابية مع فريق العمل، فلذا إذا كان لدى الرئيس هذه الصفات والمهارات، فمن المحتمل أن يكون قادراً على تطبيق معايير الرقابة بشكل فعال، مما يساهم في بناء بيئة عمل مستقرة ومواتية للاستمرارية في العمل.
وجاءت العبارة (2) والتي نصت (مراقبة الرئيس طريقة أدائي للعمل تزيد من انضباطي في انجاز مهام) في المرتبة السادسة فتحصل البديل دائما على 23 تكرارا بنسبة 57,5 %، أما البديل أحيانا فتحصل

على 15 تكرارا بنسبة 37,5%، وأما البديل أبدا فتحصل على 2 تكرارا وبنسبة 5%، كما نلاحظ أن المتوسط الحسابي لتكرار بدائل العبارة (2) كان يساوي 2,53 والانحراف المعياري كان قدره 0,599. وبقراءة أخرى لهاته، الإحصائية نقول أنه من الطبيعي أن يكون لمراقبة الرئيس دور في زيادة الانضباط والتفاني في أداء المهام عندما يعرف الموظفون أن أداؤهم يُراقب ويُقيّم بانتظام فإنهم يتشجعون على العمل بجد وإتقان لتحقيق النتائج المطلوبة وبسرعة متقنة.

وجاءت العبارة (5) والتي نصت (التنفيذ الفوري لأوامر الرئيس تزيد من درجة الثقة بيني وبين رئيسي) في المرتبة السابعة فتحصل البديل دائما على 19 تكرارا بنسبة 47,5%، أما البديل أحيانا فتحصل على 21 تكرارا بنسبة 52,5%، وأما البديل أبدا فلم يتحصل على أي نسبة. كما نلاحظ أن المتوسط الحسابي لتكرار بدائل العبارة (5) كان يساوي 2,48 والانحراف المعياري كان قدره 0,506 .

وبقراءة أخرى لهاته الإحصائية، نقول بأن التنفيذ الفوري لأوامر الرئيس يزيد من سمعة الموظف كموظف موثوق به وملتزم، وهذا يمكن أن يؤدي إلى فتح الباب لفرص أكبر للتقدم والتطور في العمل. بالإضافة إلى ذلك يمكن أن يؤدي الإتقان في تنفيذ أوامر الرئيس إلى بناء علاقة عمل إيجابية ومتبادلة الثقة بينكما مما يساهم في بيئة عمل صحية ومنسجمة وقاعدية

وجاءت العبارة (6) والتي نصت (تواجد الرئيس بشكل دائم في المؤسسة يشجعني على الالتزام بالعمل) في المرتبة الثامنة، فتحصل البديل دائما على 23 تكرارا ونسبة 57,5%، أما البديل أحيانا فتحصل على 11 تكرارا وبنسبة 27,5%، وأما البديل أبدا فتحصل على 6 تكرارا وبنسبة 6% . كما نلاحظ ان المتوسط الحسابي لتكرار بدائل العبارة (6) كان يساوي 2,43 والانحراف المعياري كان قدره 0,747.

وبقراءة أخرى لهاته الإحصائية فإن تواجد الرئيس بشكل دائم في المؤسسة قد يكون عاملاً محفزاً للالتزام بالعمل بالنسبة لك وللموظفين بشكل عام، كما يمكن لوجود الرئيس في المؤسسة أن يعزز الشعور بالمسؤولية والانتماء للفريق، حيث يُظهر اهتماما مباشراً بأداء العمل وبأفراد الفريق.

2. عرض وتحليل بيانات المحور الثالث: الأساليب الرقابية المطبقة على الموظفين في المؤسسة والمساهمة في تحقيق الاندماج الوظيفي:

لمعرفة وجهة نظر الموظفين بمديرية السياحة والصناعة التقليدية بولاية بسكرة حول الأساليب الرقابية المطبقة على الموظفين في المؤسسة، والمساهمة في تحقيق الاندماج الوظيفي، تم صياغة 9 عبارات في محتوى هذا المحور من الاستبيان، وجاءت إجابات أفراد مجتمع الدراسة منظمة في الجدول التالي بعد حساب كل من التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري وتحديد رتبة ودرجة كل عبارة.

الجدول رقم (08): إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول الأساليب الرقابية المطبقة على الموظفين في

المؤسسة والمساهمة في تحقيق الاندماج الوظيفي

المقاييس الحسابية				البدائل			العبارات
الدرجة	الترتيب	م	ح	أبدا	أحيانا	دائما	
مرتفع	5	0,599	2,53	2	15	23	ت
				5	37,5	57,5	%
10-يقوم الرئيس شخصيا بملاحظة طريقة أدائي للعمل مما يشعرني بالمسؤولية اتجاه وظيفتي.							
مرتفع	2	0,572	2,67	2	9	29	ت
				5	22,5	72,5	%
11-استقبال شكاوي الموظفين ومناقشتها والعمل على حلها تحقق الشعور بالرضا الوظيفي للعمال .							
مرتفع	7	0,740	2,37	6	13	21	ت
				15	32,5	52,5	%
12-تساعد الدورات التدريبية التي تنظمها المؤسسة في اكتساب مهارات وخبرات جديدة مما تفيدني في التجانس أكثر مع عملي .							
مرتفع	4	0,549	2,57	1	15	24	ت
				2,5	37,5	60	%
13-مراقبة الرئيس لطريقة أدائي للعمل بشكل دائم تساعد على تنظيم سير العمل .							
مرتفع	1	0,506	2,73	1	9	30	ت
				2,5	22,5	75	%
14-إعتمادي على تعليمات الرئيس الشفهية والكتابية تساعدني في اتمام المهام بفعالية							
مرتفع	6	0,640	2,47	3	15	22	ت
				7,5	37,5	55	%
15-إستخدام الأساليب الإحصائية في التقييم داخل المؤسسة تساعد على تحسين الأداء الوظيفي .							
مرتفع	2	0,572	2,67	2	9	29	ت
				5	22,5	72,5	%
16-يعمل الرئيس على المتابعة المستمرة لحسن سير عمل الموظفين مما يساهم في تحقيق التكيف المهني .							
مرتفع	3	0,709	2,60	5	6	29	ت
				12,5	15	72,5	%
17-يقدم الرئيس تقارير شاملة تغطي جميع جوانب و نشاطات العمل مما تشجع على ابداعي في العمل .							
مرتفع	2	0,572	2,67	2	9	29	ت
				5	22,5	72,5	%
18-إشراف الرئيس على الموظفين وتوجيههم يساعد على تطوير أداء العاملين.							
0,49614				2,6000			المستوى الكلي للمحور الثالث

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 25

من خلال إحصائيات لجدول أعلاه نلاحظ:

العبارة (14) والتي نصت على (اعتمادى على تعليمات الرئيس الشفهية والكتابية تساعدني على إتمام المهام بفعالية) قد جاءت في المرتبة الأولى، فتحصل البديل دائما على 30 تكرارا نسبة 75%، أما البديل أحيانا فتحصل على 9 تكرارا بنسبة 22,5%، وأما البديل أبدا فتحصل على 1 تكرارا وبنسبة 2,5%. كما نلاحظ أن المتوسط الحسابي لتكرار بدائل العبارة (14) كان يساوي 2,73 والانحراف المعياري كان قدره 0,506 .

وبقراءة أخرى لهاته الإحصائية: نجد أن اعتمادك على تعليمات الرئيس سواء كانت شفوية أم كتابية، يمكن أن يساعدك في إتمام المهام بفعالية. فتوجيهات الرئيس توفر لك الإرشاد اللازم لتحديد ما يجب القيام به وكيفية القيام به بالطريقة الصحيحة.

وجاءت العبارة (18) والتي نصت (إشراف الرئيس على الموظفين وتوجيههم يساعد على تطوير أداء العاملين) في المرتبة الثانية، فتحصل البديل دائما على 29 تكرارا وبنسبة 72,5%، أما البديل أحيانا فتحصل على 9 تكرارا بنسبة 22,5%، وأما البديل أبدا فتحصل على 2 تكرارا وبنسبة 5%. كما نلاحظ أن المتوسط الحسابي لتكرار بدائل العبارة (18) كان يساوي 2,67 والانحراف المعياري كان قدره 0,572 .

وبقراءة أخرى لهاته الإحصائية، نقول بأن إشراف الرئيس على الموظفين وتوجيههم بشكل فعال يمكن أن يساعد على تطوير أداء العاملين بشكل كبير. فهو يتيح فرصة لتقديم التوجيه والدعم الضروريين للموظفين ويمكنه أن يلعب دوراً حاسماً في تحفيزهم وتعزيز أدائهم.

كما جاءت العبارة (11) والتي نصت (استقبال شكاوي الموظفين ومناقشتها والعمل على حلها تحقق الشعور بالرضا الوظيفي للعمال) كذلك في المرتبة الثانية، فتحصل البديل دائما على 29 تكرارا بنسبة 72,5%، أما البديل أحيانا فتحصل على 9 تكرارا وبنسبة 22,5%، وأما البديل أبدا فتحصل على 2 تكرارا وبنسبة 5%، كما نلاحظ ان المتوسط الحسابي لتكرار بدائل العبارة (11) كان يساوي 2,67 والانحراف المعياري كان قدره 0,572.

وبقراءة أخرى فإن (استقبال شكاوي الموظفين ومناقشتها والعمل على حلها بشكل فعال يمكن أن يحقق الشعور بالرضا الوظيفي للعمال). فعندما يعرف الموظفون أن شكاويهم يتم استقبالها ومناقشتها بجدية من قبل الإدارة، وأن هناك جهود فعلية تبذل لحل المشاكل التي يواجهونها، فإن ذلك يعزز الثقة والرضا بين الموظفين والإدارة.

كما جاءت العبارة (16) والتي نصت (يعمل الرئيس على المتابعة المستمرة لحسن سير عمل الموظفين مما يساهم في تحقيق التكيف المهني) كذلك في المرتبة الثانية، فتحصل البديل دائما على 29 تكرارا بنسبة 72,5 %، أما البديل أحيانا فتحصل على 9 تكرارا بنسبة 22,5 %، أما البديل أبدا فتحصل على 2 تكرارا وبنسبة 5 %، كما نلاحظ ان المتوسط الحسابي لتكرار بدائل العبارة (16) كان يساوي 2,67 والانحراف المعياري كان قدره 0,572.

وبقراءة أخرى نجد (أن المتابعة المستمرة من قبل الرئيس لحسن سير عمل الموظفين يمكن أن تساهم بشكل كبير في تحقيق التكيف المهني). عندما يقوم الرئيس بمتابعة أداء الموظفين بانتظام فإنه يمكنه تقديم التوجيه والدعم اللازمين للموظفين والعمل على تحقيق أداء أفضل من قبل العمال.

وجاءت العبارة (17) والتي نصت (يقدم الرئيس تقارير شاملة تغطي جميع جوانب ونشاطات العمل مما تشجع على أبداع في العمل) في المرتبة الثالثة، فتحصل البديل دائما على 29 تكرارا ونسبة 72,5 %، أما البديل أحيانا فتحصل على 6 تكرارا وبنسبة 15 %، وأما البديل أبدا فتحصل تكرارا بنسبة 12,5 %، كما نلاحظ ان المتوسط الحسابي لتكرار بدائل العبارة (17) كان يساوي 2,60 والانحراف المعياري كان قدره 0,709.

وبقراءة أخرى للإحصائية الفارطة، نقول بأن عندما يقدم الرئيس تقارير شاملة تغطي جميع جوانب ونشاطات العمل، فإن ذلك يمكن أن يشجع على الإبداع في العمل. لأن تقارير الرئيس الشاملة توفر للموظفين رؤية واضحة لأداء الشركة والتحديات التي تواجهها، وبالإضافة إلى الفرص المتاحة للتطوير والتحسين.

وجاءت العبارة (13) والتي نصت (مراقبة الرئيس لطريقة أدائي للعمل بشكل دائم تساعد على تنظيم سير العمل) في المرتبة الرابعة، فتحصل البديل دائما على 24 تكرارا ونسبة 60 %، أما البديل أحيانا فتحصل على 15 تكرارا و بنسبة 37,5 %، وأما البديل أبدا فتحصل على 1 تكرارا وبنسبة 2,5 %، كما نلاحظ ان المتوسط الحسابي لتكرار بدائل العبارة (13) كان يساوي 2,57 والانحراف المعياري كان قدره 0,549.

بقراءة أخرى، نجد أن مراقبة الرئيس لطريقة أدائك للعمل بشكل دائم يمكن أن تساعد في تنظيم سير العمل بشكل فعال، فعندما يكون هناك مراقبة دائمة من قبل الرئيس فإن ذلك يعطيك الفرصة لتلقي التوجيه والتعليمات بانتظام، وهو ما يمكن أن يساعد في تحديد الأولويات وتنظيم جدول العمل بشكل أفضل.

وجاءت العبارة (10) والتي نصت (يقوم الرئيس شخصيا بملاحظة طريقة أدائي للعمل مما يشعرني بالمسؤولية اتجاه وظيفتي) في المرتبة الخامسة، فتحصل البديل دائما على 23 تكرارا بنسبة 57,5

%، أما البديل أحيانا فتحصل على 15 تكرارا بنسبة 37,5%، أما البديل أبدا فتحصل على 2 تكرارا وبنسبة 5 %، كما نلاحظ ان المتوسط الحسابي لتكرار بدائل العبارة (10) كان يساوي 2,53 والانحراف المعياري كان قدره 0,599.

وبقراءة أخرى، نرى بأن في بعض المؤسسات قد يقوم الرئيس شخصياً بمتابعة أداء الموظفين، وهذا يمكن أن يشجع على الشعور بالمسؤولية تجاه الوظيفة. لأن عندما يعرف الموظفون أن الرئيس يقوم بمراقبة أدائهم مباشرة يزيد من التزامهم في أداء المهام بشكل أفضل.

وجاءت العبارة (15) والتي نصت (استخدام الأساليب الإحصائية في التقييم داخل المؤسسة تساعد على تحسين الأداء الوظيفي) في المرتبة السادسة، فتحصل البديل دائما على 22 تكرارا بنسبة 55 %، أما البديل أحيانا فتحصل على 15 تكرارا بنسبة 37,5%، وأما البديل أبدا فتحصل على 3 تكرارا وبنسبة 7,5%، كما نلاحظ ان المتوسط الحسابي لتكرار بدائل العبارة (15) كان يساوي 2,47 والانحراف المعياري كان قدره 0,640.

وبقراءة أخرى، نقول أن استخدام الأساليب الإحصائية في التقييم داخل المؤسسة يمكن أن يساعد على تحسين الأداء الوظيفي بعدة طرق من بينها تحليل البيانات. تقييم الأداء الفردي والجماعي. تحليل الجودة والعمليات. تقدير الاتجاهات المستقبلية. اتخاذ القرارات القائمة على الأدلة.

وجاءت العبارة (12) والتي نصت (تساعد الدورات التدريبية التي تنظمها المؤسسة في اكتساب مهارات وخبرات جديدة مما تفيدني في التجانس أكثر مع عملي) في المرتبة السابعة ، فتحصل البديل دائما على 21 تكرارا بنسبة 52,5 % ، أما البديل أحيانا فتحصل على 13 تكرارا وبنسبة 32,5%، أما البديل أبدا فتحصل على 6 تكرارا وبنسبة 15%.

كما نلاحظ ان المتوسط الحسابي لتكرار بدائل العبارة (12) كان يساوي 2,37 والانحراف المعياري كان قدره 0,740.

وبقراءة أخرى، نقول بأن الدورات التدريبية المنظمة من قبل المؤسسة تساعد في اكتساب مهارات وخبرات جديدة بشكل كبير، فعادةً ما تكون هذه الدورات مصممة خصيصاً لتلبية احتياجات العمل والمهارات المطلوبة في المجال الذي تعمل فيه، وإذا كان الموظف يبحث عن تحسين مهاراته الحالية أو اكتساب مهارات جديدة تساعده في أداء عمله بشكل أفضل، فإن الانضمام إلى هذه الدورات يمكن أن يكون له تأثير إيجابي كبير على أدائه ونجاحه المهني.

وبشكل آخر، تعتبر الدورات التدريبية أداة فعالة لتطوير مهارات الموظفين وزيادة خبراتهم، مما يسهم في تعزيز تجانسهم مع عملهم وزيادة إنتاجيتهم وتحفيزهم على تحقيق أهداف المؤسسة.

3. عرض وتحليل بيانات المحور الرابع: الاتصال داخل الهيكل التنظيمي والمساهمة في تحقيق

الاندماج الوظيفي:

لمعرفة وجهة نظر الموظفين بمديرية السياحة والصناعة التقليدية بولاية بسكرة حول الاتصال داخل الهيكل التنظيمي، والمساهمة في تحقيق الاندماج الوظيفي، تم صياغة 9 عبارات في محتوى هذا المحور من الاستبيان، وجاءت إجابات أفراد العينة منظمة في الجدول التالي بعد حساب كل من التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري وتحديد رتبة ودرجة كل عبارة.

الجدول رقم (09): إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول الاتصال داخل الهيكل التنظيمي والمساهمة في تحقيق الاندماج الوظيفي.

المقاييس الحسابية			البدائل				العبارات
الدرجة	الترتيب	م	ح	أبدا	أحيانا	دائما	
مرتفع	1	0,506	2,73	1	9	30	ت
				2,5	5,22	75	%
19-تساهم عمليات الاتصال بين الرئيس والموظف في تحقيق التفاعل وتعزيز العلاقة بينهم.							
مرتفع	8	0,679	2,52	4	11	25	ت
				10	27,5	62,5	%
20-تتيح قنوات الإتصال مجالا للتعبير عن الذات مما تشعرني بالإنتماء للمؤسسة.							
مرتفع	3	0,667	2,63	4	7	29	ت
				10	17,5	72,5	%
21-تشجع قنوات الإتصال على الحوار والنقاش البناء لتبادل الأفكار وتطويرها .							
مرتفع	7	0,677	2,55	4	10	26	ت
				10	25	65	%
22-يحقق إتصال الموظفين دورا بارزا في العمل الجماعي ونشر الثقة بين أطراف هذا العمل.							
مرتفع	2	0,516	2,70	1	10	29	ت
				2,5	25	72,5	%
23-تساعد المشاركة الفعالة في العملية الإتصالية على تبادل المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية.							
مرتفع	6	0,747	2,57	6	5	29	ت
				15	12,5	72,5	%
24-إستخدام أنظمة إتصال حديثة تساعدني في إنجاز المهام في وقت قياسي .							
مرتفع	4	0,709	2,60	5	6	29	ت
				12,5	15	72,5	%
25-تفتح عملية الإتصال أبواب تبادل الأفكار بين الموظفين مما يساعد على التحفيز والإبداع.							
مرتفع	9	0,641	2,50	3	14	23	ت
				7,5	35	57,5	%
26-تعد قنوات الإتصال الفعالة مفتاحا لحل المشكلات بشكل سريع مما يضمن نجاح سير العمل.							
مرتفع	5	0,712	2,57	5	7	28	ت
				12,5	17,5	70	%
27-تساعد عملية الإتصال بين مختلف المستويات الإدارية داخل المؤسسة على تحسين الأداء.							
0,42667			2,65000				المستوى الكلي للمحور الرابع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 25

من خلال إحصائيات لجدول أعلاه نلاحظ:

العبارة (19) والتي نصت على (تساهم عمليات الاتصال بين الرئيس والموظفين في تحقيق التفاعل وتعزيز العلاقة بينهم) قد جاءت في المرتبة الأولى، فتحصل البديل دائما على 30 تكرارا بنسبة 75%، أما البديل أحيانا فتحصل على 9 تكرارا وبنسبة 5,22%، وأما البديل أبدا فتحصل على 1 تكرارا وبنسبة 2,5%. كما نلاحظ ان المتوسط الحسابي لتكرار بدائل العبارة (19) كان يساوي 2,73 والانحراف المعياري كان قدره 0,506 .

وبقراءة أخرى لهاته الإحصائية نجد أن الإتصال بين الرئيس والموظفين يلعب دوراً هاماً في بناء علاقات جيدة بين العمال وكذا في تحقيق أهداف الشركة بفعالية فقد يشعر الموظفون بأنهم مهمون عندما يتمكنون من التواصل مع الرئيس أو مع الإدارة العليا، ذلك أن التفاعل أن يعزز الثقة والولاء للشركة أو المؤسسة

وجاءت العبارة (23) والتي نصت (تساعد المشاركة الفعالة في العملية الاتصالية على تبادل المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية) في المرتبة الثانية، فتحصل البديل دائما على 29 تكرارا بنسبة 72,5%، أما البديل أحيانا فتحصل على 10 تكرارا وبنسبة 25%، وأما البديل أبدا فتحصل على 1 تكرارا وبنسبة 2,5%.

كما نلاحظ أن المتوسط الحسابي لتكرار بدائل العبارة (23) كان يساوي 2,70 والانحراف المعياري كان قدره 0,516.

وبقراءة أخرى فإن المشاركة الفعالة في العملية الاتصالية أداة أساسية لتحسين تبادل المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة، مما يؤدي إلى بيئة عمل أكثر شفافية وتعاوناً، وتحفيزاً على الابتكار، واتخاذ قرارات أفضل، وزيادة الالتزام، وحل المشكلات بفعالية، والتكيف مع التغيرات، وتعزيز الثقافة التنظيمية.

فهي تعزز من مستوى الشفافية داخل المؤسسة، عندما يكون هناك تبادل مفتوح وصريح للمعلومات، يمكن للموظفين في جميع المستويات الإدارية أن يكونوا على دراية بالتوجهات والأهداف والسياسات الحالية للمؤسسة، هذا يقلل من الشائعات وسوء الفهم ويعزز الثقة بين الأفراد، كما تساهم في بناء وتعزيز ثقافة تنظيمية قوية تتسم بالقيم المشتركة والأهداف الواضحة، هذا يساعد الموظفين على فهم كيفية تنفيذ استراتيجيات المؤسسة وتحقيق رؤيتها ورسالتها.

وجاءت العبارة (21) والتي نصت (تشجع قنوات الاتصال على الحوار والنقاش البناء لتبادل الأفكار وتطويرها) في المرتبة الثالثة، فتحصل البديل دائما على 29 تكرارا بنسبة 72,5 %، أما البديل أحيانا فتحصل على 7 تكرارا بنسبة 17,5 %، وأما البديل أبدا فتحصل على 4 تكرارا بنسبة 10%.

كما نلاحظ ان المتوسط الحسابي لتكرار بدائل العبارة (21) كان يساوي 2,63 والانحراف المعياري كان قدره 0,667.

وبقراءة أخرى لنتائج هذه العبارة فإن قنوات الاتصال تشجع على الحوار والنقاش البناء لتبادل الأفكار وتطويرها من خلال توفير منصات مناسبة، وخلق بيئة مفتوحة وآمنة، وتعزيز التنوع والشمولية، وتطوير مهارات التواصل، وتشجيع التغذية الراجعة المستمرة، وتبني ثقافة التعاون، وتنظيم جلسات العصف الذهني، وقيادة القدوة، واستخدام أدوات التكنولوجيا، وتقدير الأفكار الجيدة، هذه العوامل مجتمعة تساهم في تحقيق بيئة عمل تفاعلية ومثمرة تحفز على الابتكار والتطوير المستمر.

وجاءت العبارة (25) والتي نصت (تفتح عملية الاتصال ابواب تبادل الافكار بين الموظفين مما يساعد على التحفيز والإبداع) في المرتبة الرابعة، فتحصل البديل دائما على 29 تكرارا بنسبة 72,5 %، أما البديل أحيانا فتحصل على 6 تكرارا بنسبة 15%، وأما البديل أبدا فتحصل على 5 تكرارا بنسبة 12,5%.

كما نلاحظ أن المتوسط الحسابي لتكرار بدائل العبارة (25) كان يساوي 2,60 والانحراف المعياري كان قدره 0,709.

من خلال ما جاء أعلاه، يتبين كيف يمكن لعملية الاتصال من فتح أبواب تبادل الأفكار بين الموظفين مما يساعد على التحفيز والإبداع من خلال تعزيز بيئة تفاعلية أين يمكن للموظفين التفاعل بحرية. هذا التفاعل يعزز من فرص تبادل الأفكار والمقترحات بشكل طبيعي ويومي، وتشجيع المناقشات المفتوحة، وتنظيم جلسات العصف الذهني التي تعتبر طريقة فعالة لجمع الأفكار من مختلف الموظفين من خلال توفير بيئة غير رسمية يمكن فيها طرح الأفكار بدون قيود، واستخدام التكنولوجيا من أدوات التسويق الرقمي (مثل Microsoft Teams و Slack)، وتوفير الدورات التدريبية التي تركز على مهارات التفكير الإبداعي والتواصل الفعال، وخلق ثقافة الابتكار، وتشجيع التنوع، وتوفير مساحات عمل مشتركة، ودعم القيادة المشاركة، هذه الجوانب تعزز من قدرة المؤسسة على الابتكار والنمو المستدام.

وجاءت العبارة (27) والتي نصت (تساعد عملية الاتصال بين مختلف المستويات الإدارية داخل المؤسسة على تحسين الأداء) في المرتبة الخامسة، فتحصل البديل دائما على 28 تكرارا بنسبة 70 %، أما البديل أحيانا فتحصل على 7 تكرارا بنسبة 17,5 %، أما البديل أبدا فتحصل على 5 تكرارا بنسبة 12,5 %.

كما نلاحظ ان المتوسط الحسابي لتكرار بدائل العبارة (27) كان يساوي 2,57 والانحراف المعياري كان قدره 0,712.

يتبين لنا من خلال ما جاء أعلاه الدور الحاسم الذي تلعبه عملية الاتصال بين مختلف المستويات الإدارية داخل المؤسسة في تحسين الأداء، وذلك يتم عن طريق تعزيز التعاون بين الفرق والأقسام مما يساعد في تنسيق الجهود، وتجنب ازدواجية العمل، وتحقيق الأهداف المشتركة بكفاءة أكبر وزيادة رضا الموظفين وتحسين أداءهم وبالتالي تحسين الأداء العام للمؤسسة.

وجاءت العبارة (24) والتي نصت (استخدام أنظمة اتصال حديثة تساعدني في إنجاز المهام في وقت قياسي) قد جاءت في المرتبة السادسة، فتحصل البديل دائما على 29 تكرارا بنسبة 72,5 %، أما البديل أحيانا فتحصل على 5 تكرارا بنسبة 12,5 %، وأما البديل أبدا فتحصل على 6 تكرارا بنسبة 15 %.

كما نلاحظ ان المتوسط الحسابي لتكرار بدائل العبارة (24) كان يساوي 2,57 والانحراف المعياري كان قدره 0,747.

نلاحظ من خلال ما جاء أعلاه أن استخدام أنظمة الاتصال الحديثة يمكن أن يلعب دورًا كبيرًا في مساعدة الموظفين على إنجاز مهامهم في وقت قياسي عن طريق استخدام تطبيقات المراسلة الفورية مثل Microsoft Teams ما يمكن أن يقلل من الوقت المستغرق في تبادل المعلومات والرد على الاستفسارات، مما يتيح للموظفين حل المشكلات واتخاذ القرارات بشكل أسرع، كما أن استخدام منصات الاجتماعات عبر الفيديو مثل Zoom و Google Meet يتيح للموظفين عقد اجتماعات سريعة وفعالة من أي مكان، مما يوفر الوقت المستغرق في التنقل والاجتماعات التقليدية.

ومن جهة أخرى، يفور استخدام خدمات التخزين السحابي مثل Google Drive و Dropbox للموظفين الوصول إلى الملفات والمستندات من أي مكان، والعمل عليها بشكل متزامن مع زملائهم. هذا يعزز من سرعة الوصول إلى المعلومات وتحديثها.

كما أن استخدام منصات التعليم الإلكتروني مثل Coursera و LinkedIn Learning يتيح للموظفين تحسين مهاراتهم ومعرفتهم في وقت قصير، مما يعزز من كفاءتهم وإنتاجيتهم.

وجاءت العبارة (22) والتي نصت (يحقق اتصال الموظفين دورا بارزا في العمل الجماعي ونشر الثقة بين أطراف هذا العمل) في المرتبة السابعة، فتحصل البديل دائما على 26 تكرارا ونسبة 65 %، أما البديل أحيانا فتحصل على 10 تكرارا ونسبة 25%، وأما البديل أبدا فتحصل على 4 تكرارا ونسبة 10 % . كما نلاحظ أن المتوسط الحسابي لتكرار بدائل العبارة (22) كان يساوي 2,55 والانحراف المعياري كان قدره 0,677.

ومن خلال ما سبق طرحه، يتبين لنا أن تعزيز مهارات الإتصال بين الموظفين يعد استثمارا مهماً في تحسين جودة العمل الجماعي وبناء ثقافة الثقة والاحترام المتبادل في مكان العمل، وذلك عن طريق تحسين التفاهم والتعاون مما يساعد الاتصال الفعال على تبادل المعلومات والأفكار بوضوح، وبالتالي تقليل الفهم الخاطئ وتعزيز التعاون بين أعضاء الفريق، وعندما يتمكن الموظفون من التواصل بشكل جيد، يمكنهم تنسيق جهودهم بشكل أفضل، مما يؤدي إلى تحسين الكفاءة وزيادة الإنتاجية.

دعم الروح المعنوية: الشعور بالتواصل الجيد والمشاركة الفعالة يعزز من الروح المعنوية للموظفين، مما يخلق بيئة عمل إيجابية تشجع على الإبداع والابتكار، التكيف مع التغييرات مما يتيح للموظفين فهم التوجهات الجديدة والتكيف معها بسرعة.

وجاءت العبارة (20) والتي نصت (تتيح قنوات الاتصال مجالا للتعبير عن الذات مما يشعرني بالانتماء للمؤسسة) في المرتبة الثامنة، فتحصل البديل دائما على 25 تكرارا بنسبة 62,5%، أما البديل أحيانا فتحصل على 11 تكرارا بنسبة 27,5%، وأما البديل أبدا فتحصل على 4 تكرارا ونسبة 10 % . وجاء المتوسط المرجح لتكرار بدائل العبارة (20) كان يساوي 2,52 والانحراف المعياري كان قدره 0,679.

ومن خلال نتائج الجدول الإحصائية والتي تخص العبارة رقم 20 فإن النسبة الأكبر من إجابات الباحثين تؤكد على أن قنوات الاتصال الفعالة تتيح في المؤسسات للأفراد فرصة التعبير عن آرائهم وأفكارهم ومشاعرهم بشكل مفتوح عبر توفير منصات تمكن الموظفين من مشاركة أفكارهم وآرائهم ومقترحاتهم بحرية، مما يعزز شعورهم بالانتماء، فعندما يشعر الموظفون بأن صوتهم مسموع ومقدر، تتولد لديهم إحساس بالاعتراف والتقدير، مما يزيد من ارتباطهم بالمؤسسة، هذه المشاركة الفعالة تسهم في خلق بيئة عمل إيجابية، حيث يشعر الجميع بأنهم جزء من فريق يسعى نحو أهداف مشتركة، وبالتالي يزداد ولاؤهم وانتمائهم للمؤسسة.

وجاءت العبارة (26) والتي نصت (تعد قنوات الاتصال الفعالة مفتاحا لحل المشكلات بشكل سريع مما يضمن نجاح سير العمل) في المرتبة التاسعة، فتحصل البديل دائما على 23 تكرارا بنسبة 57,5 %، أما البديل أحيانا فتحصل على 14 تكرارا بنسبة 35%، وأما البديل أبدا فتحصل على 3 تكرارا وبنسبة 7,5%. كما نلاحظ أن المتوسط الحسابي لتكرار بدائل العبارة (26) كان يساوي 2,50 والانحراف المعياري كان قدره 0,641.

نلمس من خلال هذه الإحصائيات أهمية قنوات الاتصال الفعالة فهي تُعتبر مفتاحًا أساسيًا لحل المشكلات بشكل سريع وفعال، مما يسهم في ضمان نجاح سير العمل، عندما تكون هناك قنوات اتصال مفتوحة وواضحة بين جميع أعضاء الفريق أو القسم، يمكن للمشكلات أن تُعالج قبل أن تتفاقم، إذ أن بفضل هذه القنوات، يمكن للموظفين تبادل المعلومات بسرعة، والتعاون في إيجاد حلول فورية، وتحديد المسؤوليات بوضوح، هذا يسمح بتحسين كفاءة سير العمل، وتقليل التأثيرات السلبية لأي مشكلة تنشأ، وبالتالي تعزيز الثقة بين أعضاء الفريق وتعزيز روح العمل الجماعي.

5-2- عرض ومناقشة نتائج الدراسة:

بعد الإنتهاء من عرض وتحليل بيانات محاور الاستبيان تأتي آخر مرحلة وهي مناقشة نتائج الدراسة في ضوء تساؤلات الدراسة وفي ضوء الدراسات السابقة وأخيرا عرض النتائج العامة للدراسة.
أ. عرض ومناقشة النتائج في ضوء تساؤلات الدراسة:

التساؤل الأول: جاء نص السؤال كالتالي: هل التطبيق الصارم للقوانين يزيد من فعالية تحقيق الإدماج الوظيفي؟

من خلال نتائج الجدول الخاصة بالتساؤل الأول والمعبر عنه بعبارات المحور الثاني من الاستبيان، وبعد تحليلنا لهذه العبارات توصلنا إلى نتيجة مفادها أن التطبيق الصارم للقوانين يزيد من فعالية تحقيق الإدماج الوظيفي لدى موظفي مديرية السياحة والصناعة التقليدية ببيسكرة من خلال:

- التقيد بالقوانين والإجراءات يساعد على تنظيم العمليات وتوزيع المهام بوضوح، مما يقلل من الازدواجية ويزيد من الكفاءة في أداء العمل.

- الحضور إلى العمل في الوقت المحدد يمنح العامل الولاء اتجاه الوظيفة، مما يعكس مدى جدية الموظف والتزامه بالمسؤوليات الموكلة إليه، وبالتالي يزيد من شعوره بالانتماء للمؤسسة والرضا عن دوره فيها.

- الالتزام بالقوانين مما يؤدي إلى أداء المهام بطريقة أكثر سلاسة وفعالية، وبالتالي يزيد من سرعة الإنجاز وجودته.

التساؤل الثاني: هل الأساليب الرقابية المطبقة على الموظفين في المؤسسة تساهم في تحقيق الإدماج الوظيفي؟

من خلال نتائج الجدول الخاصة بالتساؤل الثاني والمعبر عنه بعبارات المحور الثالث من الاستبيان وبعد تحليلنا لهذه العبارات توصلنا إلى نتيجة مفادها أن الأساليب الرقابية المطبقة على الموظفين تساهم في تحقيق الإدماج الوظيفي وهذا ما لمسناه أثناء تحليلنا لعبارات هذا المحور حيث لاحظنا أن اعتماد الموظفين بالمديرية على تعليمات المدير سواء كانت شفوية أو كتابية تساعده في إنجاز المهام وبشكل كبير بنسبة 75%، هذه الاعتمادية تساهم في تحقيق مجموعة من الأهداف من بينها:

- تلقي التعليمات من المدير، سواء كانت شفوية أو كتابية، يوفر للموظفين فهماً واضحاً للأهداف والتوقعات المتعلقة بالمهام. هذا الوضوح يساعد الموظفين على العمل بتركيز ودقة أكبر.
- التعليمات المستمرة من المدير تتيح للموظفين الحصول على التوجيه والدعم اللازمين في الوقت المناسب، هذا يساهم في تعزيز الثقة ويقلل من الشعور بالإحباط عند مواجهة المشكلات.
- عندما تكون التعليمات واضحة ومحددة، يقل احتمال وقوع الأخطاء، حيث أن الموظفون يعرفون بالضبط ما يجب عليهم القيام به وكيفية القيام به، مما يساهم في تحسين جودة العمل.
- كما أن تلقي التعليمات بشكل منظم يعزز من شعور الموظفين بالمسؤولية والانضباط في العمل. يعرف الموظفون أن هناك متابعة وتوجيه مستمر من المدير، مما يشجعهم على الالتزام بالمعايير المطلوبة.
- باختصار، فإن الاعتماد على تعليمات المدير يساعد في توجيه جهود الموظفين نحو الأهداف المشتركة، ويعزز من فعالية العمل وجودته. كما يخلق بيئة عمل منظمة ومنضبطة، مما يساهم في تحقيق النجاح المؤسسي بشكل عام.

التساؤل الثالث: هل قنوات الاتصال داخل الهيكل التنظيمي تساهم في تحقيق الإدماج الوظيفي؟

من خلال نتائج الجدول الخاصة بالتساؤل الثالث والمعبر عنه بعبارات المحور الرابع من الاستبيان وبعد تحليلنا لهذه العبارات توصلنا إلى نتيجة مفادها قنوات الاتصال داخل الهيكل التنظيمي تساهم في تحقيق الإدماج الوظيفي وهذا ما لمسناه أثناء تحليلنا لعبارات هذا المحور حيث لاحظنا أن من خلال

إجابات المبحوثين أن عمليات الاتصال تساهم في تحقيق التفاعل بين الرئيس والمرؤوسين وتعزيز العلاقة بينهم بنسبة 75%، هذا الاتصال الفعال يمكن أن يسهم بشكل كبير في تحسين بيئة العمل وزيادة الإنتاجية ويتم ذلك عن طريق:

- يساهم الاتصال المستمر بين الرئيس والمرؤوسين في بناء فهم متبادل لأهداف وتوقعات كل طرف، هذا الفهم يساعد في تقليل سوء الفهم وتحسين التعاون.
 - توضيح الأدوار والمسؤوليات لكل مرؤوس، هذا يزيل الغموض ويساعد الموظفين على معرفة ما هو متوقع منهم، مما يزيد من الكفاءة والإنتاجية.
 - يوفر الاتصال قناة لتقديم التغذية الراجعة البناءة، حيث يمكن للرئيس تقديم الملاحظات حول الأداء والإرشادات للتحسين، مما يساعد المرؤوسين على تطوير مهاراتهم وأدائهم.
 - التواصل المنتظم والصريح يبني الثقة بين الرئيس والمرؤوسين، فعندما يشعر الموظفون بأن آراءهم وأفكارهم مسموعة، يزداد شعورهم بالاحترام والانتماء.
 - يتيح الاتصال الفعال للرئيس والمرؤوسين فرصة لمناقشة المشكلات والنزاعات بشكل مفتوح وودي، مما يساعد في الوصول إلى حلول بناءة ويمنع تفاقم المشكلات.
- إذن نخلص إلى قول أن عمليات الاتصال تعتبر العمود الفقري لأي مؤسسة ناجحة، حيث تسهم في بناء علاقات قوية بين الرئيس والمرؤوسين وتحقيق التفاعل المطلوب لتحسين الأداء العام وتحقيق الاندماج الوظيفي.
- ب. عرض ومناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة:**

- من خلال الإحصائيات التي سبق عرضها، فإن نتائج دراستنا لم تتفق مع نتائج دراسة الباحث السعيد بلوم (2011)، بعنوان أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، من حيث:
- ضعف العملية الرقابية في مؤسسة السوناكوم من ناحية الموارد البشرية ومن الناحية المالية أثر على المردود الإنتاجي داخل المؤسسة كما أثر على الاستقرار العام للمؤسسة.
 - ضعف دور الرقابة التجارية أثر سلباً على الدعاية الجيدة للمنتج مما تسبب في كساده وقلة عملية البيع حيث يوجد حوالي 1200 جرار لم يتم بيعه.
 - ضعف الإطار القانوني للنظام الرقابي فهو قديم لا يتماشى مع طبيعة المهن والوظائف مما أثر على العملية الإنتاجية في المؤسسة.

- تأثر النظام الرقابي في المؤسسة بجملة من الضغوطات الخارجية في مقدمتها الضغوطات السياسية والاقتصادية.
- هناك تحيز شخصي أثناء تطبيق النظام الرقابي في المؤسسة من قبل الأشخاص القائمين عليه مما تسبب في تدني المردود والأداء لدى العمال والموظفين.
- ضعف الأساليب والوسائل التي تعتمد عليها العملية الرقابية في تقييم الأداء أثر على الإنتاج وعلى التطور والاستقرار العام في المؤسسة.
- إن عملية تقييم الأداء في مؤسسة الجرارات والمحركات بالسوناكوم لم يساعد في إعداد سياسة جيدة للعملية الرقابية.

بينما اتفقت نتائج دراستنا مع نتائج دراسة الباحث كمال بودانة (2020)، بعنوان دور الرقابة الإدارية في تحقيق التنمية المحلية، من حيث:

- اعتماد المؤسسة على أسلوب الرقابة الدورية في تنفيذ أعمالهم، وأسلوب الرقابة المفاجئة، والتي قد يكون لها الأثر الإيجابي في اكتشاف الأخطاء والانحرافات قبل وقوعها ومعالجتها أولاً بأول.
- الرقابة الإدارية تقوم على مراجعة السجلات والدفاتر والمستندات كأداة رقابية من أجل تفحصها ومن ثم كشف الأخطاء والانحرافات في وقتها.
- نظام الاتصالات السلوكية واللاسلكية يدعم العملية الرقابية وذلك من خلال استعماله كأداة توصيل أي قناة- للمعلومات حول سيرورة التنمية من خلال المراسلات والتقارير والبرقيات.

5-3- النتائج العامة للدراسة:

جدول رقم (10): يوضح إجابات المبحوثين نحو المقياس ككل ومحاوره

رقم البعد	اسم البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
الأول	التطبيق الصارم للقوانين	2,80	0,37	مرتفعة
الثاني	الأساليب الرقابية المطبقة على الموظفين	2,60	0,49	مرتفعة
الثالث	قنوات الاتصال داخل الهيكل التنظيمي	2,65	0,42	مرتفعة
	المقياس ككل	2,72	0,47	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 25

توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

1-ان مساهمة بعد التطبيق الصارم للقوانين في تحقيق الإدماج الوظيفي لدى الموظفين بمديرية السياحة والصناعة التقليدية بسكرة ، جاءت **مرتفعة** وفي المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 2,80.

2-ان مساهمة بعد قنوات الاتصال داخل الهيكل التنظيمي في تحقيق الإدماج الوظيفي بمديرية السياحة والصناعة التقليدية بسكرة كانت **مرتفعة** ، و في المرتبة الثانية بالنسبة للأبعاد الثلاثة بمتوسط حسابي قدره 2,65.

3-ان مساهمة بعد الأساليب الرقابية المطبقة على الموظفين في تحقيق الإدماج الوظيفي لدى موظفي مديرية السياحة والصناعة التقليدية بسكرة .جاءت **مرتفعة** واحتل المرتبة الثالثة بالنسبة للأبعاد الثلاثة، بمتوسط حسابية قدر 2.60.

مما سبق ، يتضح ان جميع الأبعاد تحققت بدرجة **مرتفعة**، وهذا يدل على ان للرقابة الادارية دور في تحقيق الاندماج الوظيفي ،وهذا ما يعبر عليه المتوسط الحسابي العام للمقياس 2,72.

خلاصة

تطرقنا في هذا الفصل إلى عرض وتحليل مختلف البيانات الخاصة بالدراسة الميدانية وعرض نتائجها ومن ثم تحليلها وتفسيرها ومناقشتها وهذا بالاعتماد على الأساليب الإحصائية كالتكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بغرض الإجابة على مختلف تساؤلات الدراسة التي قمنا بطرحها من البداية وفي الأخير توصلنا إلى خلاصة مفادها أن الرقابة الإدارية لها دور في تحقيق الإدماج الوظيفي.

خاتمة

في ختام هذه الدراسة تم الكشف على دور الرقابة الإدارية في تحقيق الإدماج الوظيفي، إذ تعد عملية الرقابة الإدارية هي الأداة الفعالة للحد من الانحرافات والأخطاء التي يمكن الوقوع فيها أثناء مزاوله العمل بالمؤسسة، شرط أن تتخذ في الوقت المناسب واستعمال الأدوات والطرق والأساليب المتاحة كونها ترتبط بالوظائف الإدارية الأخرى كالتخطيط والتوجيه والتنظيم، فالعملية الرقابية لا تتوقف على تتبع التنفيذ من خلال الكشف عن الأخطاء والانحرافات فحسب، بل أنها عملية دائمة ومستمرة منذ بدء التخطيط وحتى المرحلة الأخيرة من التنفيذ، بل وتواصل المهمة بالتنبؤ بما سيحدث مستقبلاً.

فتعتبر الرقابة الإدارية العنصر الفعال في أنشطة الإدارة، إذ تمثل القاعدة الأساسية للوصول إلى الأهداف المسطرة وهذا من خلال فهم كل الجوانب المتعلقة بالموظفين، و خصوصاً انتمائهم واندماجهم في عملهم الذي يشكل دوراً هاماً في ربط وتماسك العلاقة بين المنظمة والعاملين بها، مما يؤدي إلى تعزيز الثقة والإستقرار والشعور بالإنتماء في مجال عملهم، وبالتالي زاد إخلاصهم وولائهم لها.

وفي سياق الإطار النظري والميداني الذي تم فيه معالجة موضوع الدراسة، وبعد التحليل الكمي والكيفي لمؤشرات الأسئلة الفرعية، فقد تم التحقق من أبعاد الرقابة الإدارية المتبناة في الدراسة والمتمثلة في التطبيق الصارم للقوانين، والأساليب الرقابية المطبقة على الموظفين في المؤسسة، إضافة إلى بعد قنوات الإتصال داخل الهيكل التنظيمي، إذا للرقابة الإدارية دور في تحقيق الإدماج الوظيفي.

قائمة المراجع

المصادر:

- ابن منظور. (2019). *لسان العرب*، مجلد 4. مصر: دار المعارف للنشر والتوزيع.

المراجع:

أولاً: الكتب

- عبد الله عبد الغني بسيوني. (2006). *أصول علم الإدارة العامة*. الإسكندرية، مصر: منشأة الناشر للمعارف.
- إحسان دهش جلاب. (2011). *إدارة السلوك التنظيمي، عصر التغيير*، ط1. عمان الأردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- إحسان دهش جلاب، و كمال كاظم. (2013). *إدارة التمكين والإندماج*، ط1. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- أحمد زكرياء بدوي. (د س). *علاقات العمل في الدول العربية*. بيروت لبنان: دار النهضة العربية للطباعة والنشر.
- أحمد ماهر. (د س). *نظرية التنظيم الماضي والحاضر والمستقبل*، ط1. الإسكندرية مصر: الدار الجامعية.
- أحمد مصطفى صبيح. (2016). *الرقابة المالية والإدارية ودورها في الحد من الفساد الإداري*، ط1. الجيزة مصر: مركز الدراسات العليا للنشر والتوزيع.
- أسامة كمال. (2006). *مقدمة في الإدارة*. البحرين: دار الوفاء للعالم للطباعة والنشر.
- أسماء الجيوشي. (2017). *الإستراتيجية الإدارية للمؤسسات الإذاعية والتلفزيونية رؤى وتطبيقات*، ط1. لبنان: دار الكتاب الجامعي.
- إسماعيل محمد علي الشرقاوي. (2015). *إدارة الأعمال من منظور إقتصادي*. الإمارات: دار غيداء للنشر والتوزيع.
- العامري صالح، و طاهر الغالي. (2007). *الإدارة والأعمال*. عمان الأردن: دار وائل للنشر.
- العلاق بشير. (1999). *أسس الإدارة الحديثة*، ط1. القاهرة مصر: دار اليازوري العلمية.
- العلاق بشير. (د س). *الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم*. الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- المغربي عبد الحميد. (2001). *الأصول العلمية لإدارة الأعمال*. المنصورة مصر: المكتبة المصرية.
- باسل البستاني. (2011). *ديناميكيات التفاعل الإقتصادي والثقافي*. عمان الأردن: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.

- بشير العلاق. (2008). مبادئ الإدارة. الأردن: دار البازوري للنشر والتوزيع.
- بلقاسم سلاطنية ، و حسان الجيلاني. (2004). منهجية العلوم الاجتماعية. عين مليلة، الجزائر: دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع.
- بلقاسم سلاطنية، و اخرون. (2013). الفعالية الإدارية في المؤسسة. القاهرة : دار الفجر للنشر والتوزيع.
- بن دريدي منير. (2017). إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، ط1. عمان الأردن : المكتبة الوطنية.
- بن دريدي منير. (2017). إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، ط1. عمان الأردن: المكتبة الوطنية.
- جابر عوض سيد حسن. (2002). العمل مع الجماعات . الإسكندرية مصر: دار الدعوة.
- جمال الدين سامي. (2004). الإدارة والتنظيم الإداري. الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع.
- جمال الدين ساسي. (1996). أصول القانون الإداري. الإسكندرية مصر: دار المطبوعات الجامعية.
- جورج مارشال. (د س). موسوعة علم الاجتماع، مجلد 3. (محمد الجوهري واخرون، المترجمون)
- حسن حريم. (2003). إدارة المنظمات. عمان الأردن : دار حامد .
- حسن حريم. (2009). مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية وظائف المنظمة) ط2. عمان الأردن : دار حامد للنشر والتوزيع.
- حسين حريم. (2006). مبادئ الإدارة الحديثة (نظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة). عمان الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع.
- ديري زاهد محمد. (2011). الرقابة الإدارية . عمان الأردن : دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- راوية حسن. (2000). إدارة الموارد البشرية . الإسكندرية مصر القاهرة: الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع.
- رعد حسن الصرن. (2010). دليل تطور الفكر الإداري. دمشق سوريا: دار علاء الدين.
- روجي مروج عبيدات. (2012). تأهيل وتشغيل الأشخاص ذوي الإعاقة . دبي الإمارات العربية المتحدة : دار سماء للنشر والتوزيع.
- زاهد محمد ديري. (2011). الرقابة الإدارية . عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- زهية دباب. (2021). الخطوات المنهجية الأساسية لإعداد البحث الاجتماعي. الجزائر: كنوز الحكمة للنشر والتوزيع.
- زيادة فريدة فهمي. (2009). وظائف الإدارة ب ط. عمان: دار اليازوري.

- زيد منير عبيدي، و سامي محمد هشام حرير. (2005). مدخلا لإدارة العامة بين النظرية والتطبيق. عمان: دار الشروق للنشر.
- زيد منير عبيوي، و حرير سامي هشام. (2006). مدخل إلى الإدارة العامة (بين النظرية والتطبيق). عمان الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- سعد نائف البرنوطي. (2001). أساسيات إدارة الأعمال. الأردن: دار وائل للنشر.
- سعيد عبد المنعم. (1973). الرقابة على الأعمال الإدارية في الشريعة الإسلامية والنظم المعاصرة. مصر: دار الفكر العربي.
- سلاطنية بلقاسم. (د س). علم الاجتماع . القاهرة مصر : دار الفجر للنشر والتوزيع .
- سلمان سعد الشهداني. (2019). منهجية البحث العلمي. عمان، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- سنان الموسوي. (2004). الإدارة المعاصرة أصول وتطبيقات . عمان الأردن : دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
- صالح مهدي محسن العامري، و طاهر محسن منصور الغالبي. (2008). الإدارة على الأعمال، ط2. عمان : دار وائل للنشر والتوزيع.
- صلاح عبد القادر النعيمي. (2008). الإدارة، ط1. عمان الأردن : دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- ضرار العتيبي، و اخرون . (2001). مبادئ الإدارة. مصر: دار الإسكندرية .
- ضرار العتيبي، و اخرون . (2008). العملية الإدارية مبادئ وأصول وفن. عمان الأردن : دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- طارق المجذوب. (2005). المرجع في الإدارة العامة. لبنان: منشورات الحلبي الحقوقية.
- طارق طه. (2007). التنظيم (النظرية - الهياكل - التصميمات). الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية .
- طلال عبد الملك الشريف. (2008). الأنماط القيادية وعلاقتها بأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة. رسالة ماجستير. السعودية: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- طلعت ابراهيم لطفي. (2007). علم اجتماع التنظيم. الإسكندرية، مصر: دار غريب للنشر والتوزيع.
- عبد الرحمان عيسوي. (د س). الكفاءة الإنتاجية، ط2. بيروت لبنان : دار الرافدين .
- عبد الرزاق بن حبيب. (2002). إقتصاد وتسيير المؤسسة . الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- عبد السلام أبو قحف. (2005). أساسيات التنظيم والإدارة. الإسكندرية مصر: الدار الجامعية.
- عبد العزيز صالح بن حبروت. (2000). مبادئ الإدارة العامة ط1. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع .

- عبد الكريم أبو مصطفى. (2001). الإدارة والتنظيم (المفاهيم والوظائف و العمليات). الإسكندرية، مصر: مكتبة الإشعاع.
- عبد اللطيف قطيش. (2013). الإدارة العامة من النظرية إلى التطبيق، ط1. لبنان: منشورات الحلبي .
- عبيد يحيى، و ابراهيم عبد الوهاب. (2001). أصول المراجعة ط1. المنصورة مصر: مكتبة الجلاء.
- عثمان عمر بن عامر. (2002). مفاهيم أساسية في علم الاجتماع. بنغازي: دار الكتاب الوطنية.
- عدلي علي ابو طاحون . (د س). النظريات الإجتماعية المعاصرة، ط1. الإسكندرية مصر : المكتب الجامعي الحديث.
- علاء الدين عبد الغني محمود. (2011). إدارة المنظمات . عمان الأردن : دار صفا للنشر والتوزيع.
- علي السلمي. (1980). تطوير الفكر التنظيمي، ط2. الكويت: وكالة المطبوعات .
- علي السلمي. (1989). الإدارة العامة. القاهرة، مصر: دار غريب للطباعة والنشر.
- كامل محمد المغربي. (2017). أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية. عمان، الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- علي عبد الرزاق جبلي. (2003). علم الاجتماع الصناعي . الإسكندرية مصر : دار المعرفة الجامعية .
- علي فلاح الزغبى ، و عبد الوهاب بن بريكة. (2013). مبادئ الإدارة الأصول والأساليب العلمية، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1،. الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- علي محمود منصور. (1999). مبادئ الإدارة . القاهرة مصر: مجموعة النيل العربية .
- فاطمة عوض صابر، و مرفت علي خفاجة. (2002). أسس ومبادئ البحث العلمي. الإسكندرية، مصر: مطبئة ومطبعة الإشعاع الفنية.
- فتحي محمد عيسى. (2010). العلاقات الإنسانية في المؤسسة الصناعية . الأردن : دار الزهراء
- كمال المغربي، و وآخرون. (1990). أساسيات في الإدارة . الأردن : دار الفكر للطباعة .
- ماجد راغب الحلو. (2004). علم الإدارة العامة ومبادئ الشريعة الإسلامية . الإسكندرية : دار الجامعة الجديدة .
- محفوظ جودة. (2013). أساليب البحث العلمي في ميدان العلوم الإدارية. عمان، الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع.

- محمد الصغير بعلي. (2013). الإدارة المحلية الجزائرية . عنابة الجزائر : دار العلوم للنشر والتوزيع .
- محمد الصغير بعلي. (2014). الولاية في القانون الإداري الجزائري . عنابة الجزائر : دار العلوم للنشر والتوزيع.
- محمد الصيرفي. (2007). الرقابة الشعبية على أداء القطاع الحكومي، ط1. اليمن: دار الكتاب القانوني.
- محمد حافظ حجازي. (2005). إدارة الموارد البشرية . الإسكندرية : دار الوفاء.
- محمد حافظ غيث. (2006). قاموس علم الاجتماع . الإسكندرية مصر: دار المعرفة الجامعية.
- محمد رفعت عبد الوهاب. (2000). الإدارة العامة . الإسكندرية مصر: دار الجامعة الجديدة .
- محمد شحاتة. (د س). علم النفس الصناعي والمدني . عمان الأردن : دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- محمد عبد الفتاح ياغي. (2011). مبادئ الإدارة العامة . الأردن : دار وائل للنشر والتوزيع.
- محمد عيسى الفاعوري. (2007). الإدارة بالرقابة . عمان الأردن : دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع.
- محمد فتوح. (2009). إدارة الموارد البشرية . سوريا : دار الرباط .
- محمد فتوح. (د س). إدارة الموارد البشرية . سوريا: دار الرباط.
- محمد فريد الصحن، و اخرون. (2001). مبادئ الإدارة . مصر : الدار الإسكندرية .
- محمد قاسم القريوني. (2008). نظرية المنظمة والتنظيم، ط2. عمان الأردن : دار وائل .
- محمد نصر مهنا. (2005). تحديد في الإدارة العاملة والمحلية . الإسكندرية : مؤسسة شباب الجامعة.
- محمود السيد أبو النيل. (د س). التحليل لعاملي لذكاء وقدرات الإنسان، ط1. بيروت لبنان : دار النهضة العربية .
- محمود سليمان العميان. (2005). السلوك التنظيمي في منظمات العمل، ط3. عمان : دار وائل للنشر والتوزيع.
- مصطفى يوسف. (2005). الإدارة التربوية (مداخل جديدة لعالم جديد) ط1 . القاهرة، مصر: دار اللغة العربية .
- مليكة عرعور. (2015). سوسيولوجية علاقات العمل . عمان الأردن : دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
- منصور علي محمد. (1999). مبادئ الإدارة أسس ومفاهيم . القاهرو مصر: مجموعة النيل العربية للنشر .

- موريس أنجرس. (2019). منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية-تدريبات عملية-. (بوزيد صحراوي وآخرون، المترجمون) الجزائر: دار القصبه للنشر.
- موفق محمد حديد. (2000). الإدارة المبادئ والنظريات والوظائف. عمان الأردن : دار حامد .
- هاني خلف الطروانة. (2012). نظرية الإدارة الحديثة ووظائفها . عمان الأردن : دار أسامة للنشر والتوزيع .
- هشام مصطفى الحمل. (2006). دور الموارد البشرية في تمويل التنمية . الإسكندرية مصر : دار الفكر الجامعي .
- هنري أنطوان سميث. (2009). تكنولوجيا إدارة المشاريع والمقاولات. عمان الأردن : دار زهران .
- وافي السيد الإمام. (2011). البحث العلمي إعداد مشروع البحث وكتابة التقرير النهائي. المنصورة، مصر: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
- يوسف شكري فرحات . (2001). معجم الطلاب عربي-عربي . لبنان: دار المكتبة العلمية.
- ناصر قاسيمي. (2011). دليل مصطلحات علم إجتماع التنظيم والعمل. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية .
- ناصر محمد العديلي. (1995). السلوك الإنساني والتنظيمي، منظور كلي مقارن . جدة السعودية: الإدارة العامة للبحوث .

ثانيا: المجلات

- أروى محمد الخويطر، و خولة عبد الله المفيز. (أكتوبر , 2019). الرقابة الإدارية في الإسلام،. المجلة التربوية لتعليم الكبار،المجلد 1، العدد4 .
- أحمد رافع ، و توفيق علوان. (17 ديسمبر , 2019). دور النشاط البدني الرياضي التربوي في التنمية بعض المهارات الحياتية لدى طلبة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية. مجلة الابداع . المجلد (10). العدد (2). مكرر جزء (2).
- زكي خنوش. (1989). الحوافز والتنمية الشاملة، العدد 47. حلب سوريا : مجلة الإدارة العامة .
- زهران محمد، و سناء زهران. (2013). العوامل الخمس الكبرى للشخصية وعلاقتها بكل من الصمود الأكاديمي والاستغراق الوظيفي لدى طلاب الدراسات العليا العاملين للتدريس. مجلة الإرشاد النفسي، مصر القاهرة.
- ضيف أحمد، و صدوق فتيحة . (2020 الجزائر). دور الإستغراق الوظيفي في تعزيز الأداء التنظيمي، دراسة مقارنة بين البنوك العامة والخاصة. مجلة شعاع للدراسات الإقتصادية، مجلد4 العدد 2.

- عبد القادر ونوقي، و عيسى مزارة. (2023). دور الرقابة الإدارية في الحفاظ على المال العام في المؤسسات العمومية". مجلة دفاتر إقتصادية، المجلد 14 ، العدد1، الجلفة، الجزائر.
- عسلي نور الدين. (2018). دراسة أثر الاندماج الوظيفي على أداء العاملين في المستشفيات العمومية. مجلة العلوم الإقتصادية والتسيير، مجلد11، عدد1.
- كمال بودانة، و دبله عبد العالي. (2020). الرقابة الإدارية. مجلة العلوم الإجتماعية، مجلد14، عدد2 ، بسكرة الجزائر.
- لميس عبد الله الشمري. (2018). مستوى الإنغماس الوظيفي لدى قائدات المدارس في مدينة بريدة. مجلة البحث العلمي في التربية، العدد 21 جامعة القصم.
- ماضي خليل إسماعيل. (2016). أخلاقيات العمل وعلاقتها بمستوى الإستغراق الوظيفي من وجهة نظر العاملين في وزارة الإسكان والأشغال العامة الفلسطينية في قطاع غزة. مجلة كلية فلسطين التقنية، العدد 3.
- محمد إبراهيم، و الصويص كامل. (2020). دور الرقابة الإدارية في تحقيق التطوير التنظيمي. المجلة العلمية الإدارية، مجلد 40، العدد 4 ، فلسطين.
- محمد أحمد الصاعدي، و احمد محمد الدوري. (2018). الدور الإداري والتعليمي. اليمن: المجلة العلمية ، ط2.
- ميرفت مرسي. (2013). أثر إدارة المواهب في إندماج العاملين من خلال التوازن بين العمل والأسرة كمتغير وسيط دراسة ميدانية على مستشفيات جامعة الزقازيق. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد4، عدد 1 الأردن.

ثالثا: الرسائل والأطروحات

- أحمد كمال مصطفى الملاحى. (2016). دور الرقابة الإدارية في تحسين مستوى الأداء الإداري في جهاز الشرطة الفلسطينية . رسالة ماجستير . غزة فلسطين : أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى.
- بوريب طارق. (بلا تاريخ). الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي. مذكرة ماجستير. جامعة محمد خيضر، بسكرة الجزائر : كلية العلوم الانسانية والإجتماعية .
- جابر نصر الدين. (بلا تاريخ). الدراسات السابقة مقارنة منهجية بسكرة مخبر الدراسات النفسية والاجتماعية. كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية ، بسكرة: جامعة محمد خيضر بسكرة.
- حنان تيغزي. (2012). علاقة الرقابة البيروقراطية بفعالية التنظيم الصناعي بالجزائر . مذكرة ماجستير. قسنطينة الجزائر: جامعة منتوري.

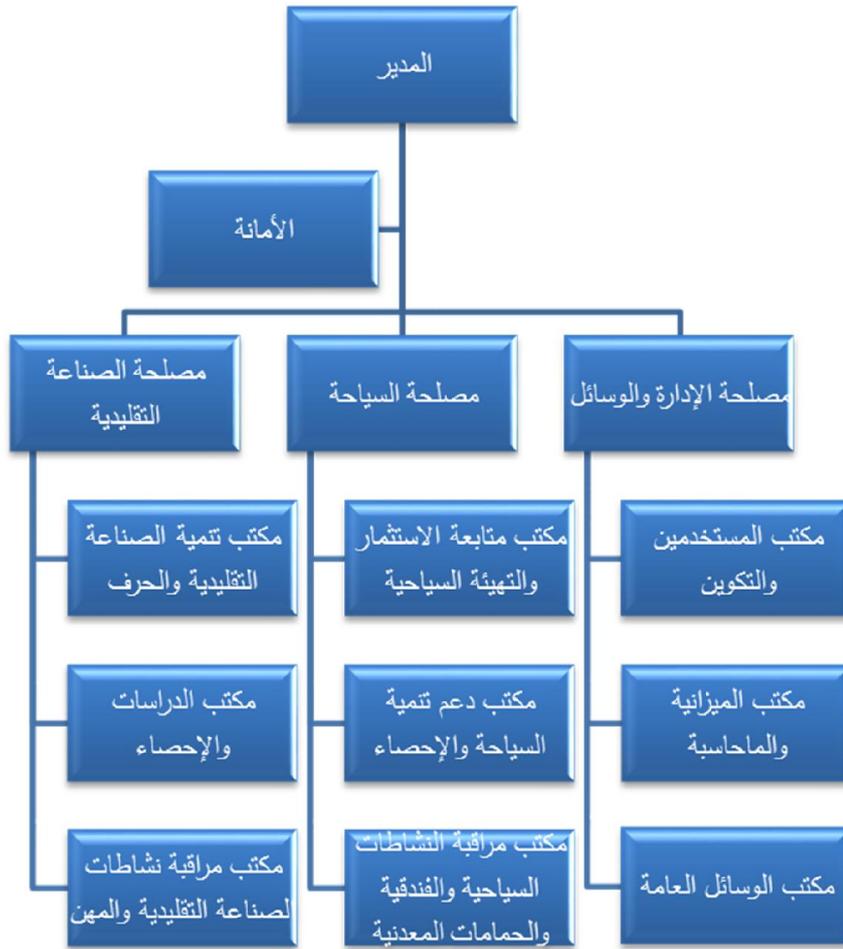
- حنان شكري، و شبير شاكر. (2010). واقع إدارة الوقت لدى العاملين في القنوات الفضائية في قطاع غزة الجامعة الإسلامية غزة، رسالة ماجستير في ادارة الأعمال. كلية التجارة، غزة.
- شاهين سمر. (2007). واقع الرقابة الإدارية الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة . رسالة ماجستير. فلسطين: الجامعة الاسلامية غزة.
- شريحات كريم، و جمال معتوق. (د س). العامل بين الإندماج المهني والإغتراب في العمل . *الملتقى الدولي الثاني حول ظاهرة المعاناة في العمل بين التنازل السيكولوجي والسوسيولوجي*. البليدة: جامعة سعد دجلب.
- عيسى فتحي. (2016/2015). الوظيفة التبليغية للأفعال المتزايدة. رسالة ماجستير. الجزائر : جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة .
- قاسم ميرفت. (2012). نموذج ثلاثي الأبعاد للعلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والإلتزام التنظيمي والإستغراق في العمل، دراسة ميدانية على العاملين بوزارة الداخلية. رسالة دكتوراه. مصر: جامعة عين شمس.
- كمال بودانة. (2020/2019). دور الرقابة الإدارية في تحقيق التنمية المحلية . أطروحة دكتوراه. بسكرة الجزائر : جامعة محمد خيضر .
- محمد نواش النومسي. (2011). أثر الرقابة الإدارية على السلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسسة العامة للتأمينات. رسالة ماجستير. الأردن : رسالة ماجستير.
- محمود عودة، و عبد الله السعيد. (2017). الإغتراب الوظيفي وعلاقته بسلوك المواطن التنظيمية لدى العاملين في وزارة الأوقاف في الشؤون الدينية . *مذكرة ماجستير* . غزة فلسطين: جامعة الأقصى وأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا.
- نصيرة بوعلى. (2018-2017). تقديم البرامج التدريبية للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، بسكرة: جامعة محمد خيضر بسكرة.

رابعاً: مواقع الإنترنت

- حمزة صابر محمد الخطيب. (15, 10, 2022). *تأثير الثقافة التنظيمية على الإندماج الوظيفي* . تم الاسترداد من شوهذ يوم: 2024/03/08 على الساعة: 21:00: www.new-educ.com.
- زكرياء خنجي. (28 يناير, 2018). *الإندماج الوظيفي المفاهيم الأهمية*. تم الاسترداد من نشر في جريدة أخبار الخليج، شوهذ يوم 2024/03/07، على الساعة 23:25: www.zakari.akhenjicom.
- مديرية السياحة والصناعة التقليدية. (2024). *مهام مديرية السياحة والصناعة التقليدية بسكرة*. تم الاسترداد من <https://biskra.mta.gov.dz>.

الملاحق

الملحق رقم(01): الهيكل التنظيمي لمديرية السياحة والصناعة التقليدية بسكرة



الملحق رقم (02): قائمة أسماء الأساتذة المحكمين

الرقم	إسم ولقب الأستاذ المحكم	الرتبة	الشعبة	الجامعة
01	سميرة بشقة	أستاذ محاضر أ	علم الاجتماع	جامعة محمد خيضر بسكرة
02	نبيل حليلو	أستاذ	علم الاجتماع	جامعة محمد خيضر بسكرة
03	رزقي قوجيل	أستاذ مساعد	علم الاجتماع	جامعة محمد خيضر بسكرة
04	الصالح منسول	أستاذ مساعد	علم الاجتماع	جامعة محمد خيضر بسكرة
05	عصمان بوبكر	أستاذ	علم الاجتماع	جامعة محمد خيضر بسكرة
06	سميرة مشري	أستاذ مساعد	علم الاجتماع	جامعة محمد خيضر بسكرة
07	أميرة سابق	أستاذة مستخلفة	علم الاجتماع	جامعة محمد خيضر بسكرة



الملحق رقم (03): استبيان التحكيم

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

القطب الجامعي - شتمة -

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم علم اجتماع

تخصص تنظيم وعمل



استبيان للتحكيم :

دور الرقابة الادارية في تحقيق الاندماج الوظيفي

دراسة ميدانية بمديرية السياحة والصناعة التقليدية بسكرة

إشراف الأستاذة :

د.نصيرة بويعلی

إعداد الطالبتين :

أميرة عديلة

فاتن بن عبدالله

الأستاذ (ة) الدكتور(ة) الفاضلة (ة) و المحترم (ة) :

تحية طيبة وبعد

تقوم الطالبتين باجراء دراسة حول موضوع دور الرقابة الادارية في تحقيق الاندماج الوظيفي في تخصص علم

اجتماع تنظيم وعمل .

وبما أنكم متخصصين في هذا المجال يسرنا أن نضع بين أيديكم الكريمة هذه الإستمارة في صورتها الأولية لذا

نرجوا من حضرتكم التكرم بتحكيماها وابداء آرائكم السديدة وتقديم مقترحاتكم بشأن فقرات هذه الإستمارة من

حيث : مدى إنتماء كل فقرة إلى المجال المحدد لها ، ووضوح الفقرات وسلامتها العلمية واللغوية ، وإضافة أو تعديل

ما ترونه مناسب لتحقيق الهدف من هذه الدراسة علما بأن بدائل الإجابة على الفقرات هي: (دائما، أحيانا ، أبدا) .

مع خالص الشكر والإمتنان .

الموسم الجامعي : 2023-2024

المحور الأول: البيانات الشخصية

- 1) السن :.....
- 2) الجنس :.....
- 3) المؤهل العلمي :.....
- 4) الإطار المهني :.....
- 5) سنوات الخبرة :.....

المحور الثاني: التطبيق الصارم للقوانين وزيادة فعالية تحقيق الاندماج الوظيفي

الرقم	العبارة	يقبل	يعدل	يرفض
01	التقيد بقوانين المؤسسة يساعد على تنظيم سير العمل			
02	مراقبة الرئيس طريقة أدائي للعمل تزيد من إنضباطي في إنجاز مهامي			
03	وجود الرئيس معي أثناء العمل يزيد من إلتزامي بعلمي			
04	يساعدني التطبيق الصارم للقوانين على انجاز مهامي بسرعة			
05	التنفيذ الفوري لأوامر الرئيس تزيد من درجة الثقة بيبي وبين رئيسي			
06	وجود الرئيس بشكل دائم في المؤسسة يؤدي الى تنظيم سير العمل			
07	الاستقرار الوظيفي يساعدني على اكتساب خبرة مهنية مما يساعد على التكيف المهني .			
08	حضورني إلى العمل في الوقت المحدد يشعرني بالولاء اتجاه وظيفتي			
09	احترام قوانين المؤسسة و تطبيقها يجعلني متمسكا في وظيفتي			

المحور الثالث: الاساليب الرقابية المطبقة على الموظفين في المؤسسة والمساهمة في تحقيق الاندماج الوظيفي

الرقم	العبارة	يقبل	يعدل	يرفض
10	يمنحني الرئيس فرصة في المشاركة في اتخاذ القرار وذلك يعزز شعوري بالانتماء للمؤسسة .			
11	يستمتع المدير لانشغالاتي المتعلقة بالعمل مما تساهم في ايجاد حلول مناسبة .			
12	تساعد الدورات التدريبية التي تنظمها المؤسسة في اكتساب مهارات وخبرات جديدة مما تفيدني في التجانس أكثر مع عملي .			
13	توفر المؤسسة بيئة عمل امنة وصحية مما يشعرنني بالإستقرار الوظيفي .			
14	إعتمادي على تعليمات الرئيس الشفهية والكتابية تساعدني في اتمام المهام بفعالية .			
15	أشعر بتقدير كبير من قبل الرئيس لحرصه على مساعدتي في التأقلم مع العمل .			
16	يقدم الرئيس تقارير شاملة تغطي جميع جوانب ونشاطات العمل مما تساهم في إبداعي نحو عملي .			
17	يعمل الرئيس على المتابعة المستمرة والإشراف عن حسن سير عمل الموظفين مما يساهم في تحقيق التكيف المهني .			
18	يعطي الرئيس تعليمات و توجيهات تساعدني على فهم جميع جوانب العمل بشكل أفضل			

قائمة المراجع

المحور الرابع : قنوات الاتصال داخل الهيكل التنظيمي و المساهمة في تحقيق الاندماج الوظيفي

الرقم	العبارة	يقبل	يعدل	يرفض
19	تساهم عمليات الاتصال بين الرئيس والموظفين في تحقيق التفاعل وتعزيز العلاقة بينهم			
20	تتيح قنوات الإتصال مجالا للتعبير عن الذات مما تشعرني بالإنتماء للمؤسسة			
21	تشجع قنوات الإتصال على الحوار والنقاش البناء لتبادل الأفكار و تطويرها .			
22	يحقق إتصال الموظفين دورا بارزا في العمل الجماعي ونشر الثقة بين أطراف هذا العمل.			
23	تساعد المشاركة الفعالة في العملية الإتصالية على تبادل المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية .			
24	تساعد قنوات الاتصال على القدرة في اتخاذ الإجراءات التصحيحية بسرعة			
25	تفتح عملية الإتصال أبواب تبادل الأفكار بين الموظفين مما يساعد على التحفيز والإبداع			
26	تعد قنوات الإتصال الفعالة مفتاحا لحل المشكلات بشكل سريع مما يضمن نجاح سير العمل			
27	تساعد عملية الإتصال بين مختلف المستويات الإدارية داخل المؤسسة على تحسين الإنتاجية			

شكرا على تعاونكم



الملحق رقم (04): استبيان الدراسة
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم علم اجتماع
تخصص تنظيم وعمل



إستمارة إستبيان حول موضوع :

دور الرقابة الادارية في تحقيق الاندماج الوظيفي

دراسة ميدانية بمديرية السياحة و الصناعة التقليدية - بسكرة-

إشراف الأستاذة :

د. نصيرة بويعلی

إعداد الطالبتين :

أميرة عديلة

فاتن بن عبد الله

تحية طيبة وبعد :

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الإستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بها، من أجل التحضير لنيل شهادة الماستر في تخصص علم إجتماع تنظيم وعمل، بعنوان دور الرقابة الإدارية في تحقيق الإندماج الوظيفي .

و نظرا لأهمية رأيكم في هذه الدراسة نرجوا من سيادتكم التكرم بالإجابة على العبارات الواردة في الإستبيان بكل دقة وموضوعية ، وذلك بوضع إشارة (x) في الخانة المناسبة ، ونحيطكم علما أن جميع إجاباتكم ستكون في كامل السرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

و نشركم مسبقا على حسن تعاونكم .

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الإحترام والتقدير .

الموسم الجامعي : 2023-2024

المحور الأول: البيانات الشخصية

- المستوى التعليمي :
- المسمى الوظيفي .. :
- سنوات الخبرة :

المحور الثاني: التطبيق الصارم للقوانين وزيادة فعالية تحقيق الاندماج الوظيفي

الرقم	العبـارات	دائما	أحيانا	أبدا
01	التقيد بقوانين المؤسسة يساعد على تنظيم سير العمل			
02	مراقبة الرئيس طريقة أدائي للعمل تزيد من إنظباطي في إنجاز مهامي			
03	يملك الرئيس الخبرة الكافية في تطبيق معايير الرقابة مما يضمن إستمراري في العمل .			
04	يساعدني الالتزام بتطبيق للقوانين على إنجاز مهامي بسرعة			
05	التنفيذ الفوري لأوامر الرئيس تزيد من درجة الثقة بيني وبين رئيسي			
06	تواجد الرئيس بشكل دائم في المؤسسة يشجعني على الإلتزام بالعمل .			
07	مراقبة الرئيس لسجلات الحضور و الغياب تحقق الإنظباط في العمل .			
08	حضورني إلى العمل في الوقت المحدد يشعرني بالولاء اتجاه وظيفتي			
09	احترام قوانين المؤسسة و تطبيقها يجعلني متمسكا بوظيفتي			

المحور الثالث: الأساليب الرقابية المطبقة على الموظفين في المؤسسة والمساهمة في تحقيق الاندماج الوظيفي

الرقم	العبـارات	دائما	أحيانا	أبدا
10	يقوم الرئيس شخصيا بملاحظة طريقة ادائي للعمل مما يشعرني بالمسؤولية اتجاه وظيفتي .			
11	إستقبال شكاوي الموظفين ومناقشتها والعمل على حلها تحقق الشعور بالرضا الوظيفي للعمال .			
12	تساعد الدورات التدريبية التي تنظمها المؤسسة في اكتساب مهارات وخبرات جديدة مما تفيدني في التجانس أكثر مع عملي .			
13	مراقبة الرئيس لطريقة أدائي للعمل بشكل دائم تساعد على تنظيم سير العمل .			
14	إعتمادي على تعليمات الرئيس الشفهية والكتابية تساعدني في اتمام المهام بفعالية .			
15	إستخدام الأساليب الإحصائية في التقييم داخل المؤسسة تساعد على تحسين الأداء الوظيفي .			
16	يعمل الرئيس على المتابعة المستمرة لحسن سير عمل الموظفين مما يساهم في تحقيق التكيف المهني .			
17	يقدم الرئيس تقارير شاملة تغطي جميع جوانب و نشاطات العمل مما تشجع على ابداعي في العمل .			
18	إشراف الرئيس على الموظفين وتوجيههم يساعد على تطوير أداء العاملين .			

المحور الرابع : قنوات الاتصال داخل الهيكل التنظيمي و المساهمة في تحقيق الاندماج الوظيفي

الرقم	العبــــــــــــــــارات	دائما	أحيانا	أبدا
19	تساهم عمليات الاتصال بين الرئيس والموظفين في تحقيق التفاعل وتعزيز العلاقة بينهم			
20	تتيح قنوات الإتصال مجالا للتعبير عن الذات مما تشعرني بالإنتماء للمؤسسة			
21	تشجع قنوات الإتصال على الحوار والنقاش البناء لتبادل الأفكار و تطويرها .			
22	يحقق إتصال الموظفين دورا بارزا في العمل الجماعي ونشر الثقة بين أطراف هذا العمل.			
23	تساعد المشاركة الفعالة في العملية الإتصالية على تبادل المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية .			
24	إستخدام أنظمة إتصال حديثة تساعدني في إنجاز المهام في وقت قياسي .			
25	تفتح عملية الإتصال أبواب تبادل الأفكار بين الموظفين مما يساعد على التحفيز والإبداع			
26	تعد قنوات الإتصال الفعالة مفتاحا لحل المشكلات بشكل سريع مما يضمن نجاح سير العمل			
27	تساعد عملية الإتصال بين مختلف المستويات الإدارية داخل المؤسسة على تحسين الأداء			

شكرا على تعاونكم ..

الملحق رقم (05): ترخيص بزيارة ميدانية

جامعة محمد خيضر بسكرة



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم الاجتماع

الرقم المرجعي: 90/ق.ع.1 / 2024

إلى السيد:

مدير مديرية السياحة والصناعة
التكسي وولاية بسكرة

الموضوع: ترخيص بزيارة ميدانية

نقدم بسمادلكم المحترمة بهذه الرسالة المتضمنة الموافقة على إجراء بحث ميداني / ترص ميداني حول:

دور الرقابة الإدارية في تحقيق الاندماج الوظيفي

وذلك ابتداء من (المدة لا تتجاوز 10 أيام) 2024 / 05 / 05 إلى 2024 / 05 / 15

للخطبة الأنية أسمائهم:

أصيرة عديلة

فاتن بنا عبد الله

إشراف الأستاذة د. نصيرة بوييلي

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

بسكرة ن: 106130 / 2024

رئيس القسم

قسم العلوم الاجتماعية

مديرية السياحة والصناعة



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

قسم العلوم الاجتماعية
شعبة علم

جامعة محمد خيضر- بسكرة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
الاجتماع



إذن بإيداع مذكرة ماستر

اسم الأستاذ المشرف (ة): نصيرة بوجاى
و بعد الاطلاع على مذكرة الطالب (ة): أ. نصيرة عبد الباقى خاتن بن عبد الله
الموسومة ب: دور المسرحة في الاداء اللفظي في تحقيق الانسجام الوظيفي
دراسة لاسمته: نصيرة بوجاى...
ببسة

المقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص: الفلسفة والعلم
تأكدنا من توفر الشروط العلمية الموضوعية والشكلية، وأذنا له بإيداع المذكرة بصيغة PDF في قرص CD على
مستوى مكتب شعبة علم الاجتماع، و عبر البريد الإلكتروني لمسؤولي التخصصات.

امضاء المشرف

يوم: 24/06/23

ملحق بالقرار رقم 1087/2020 المؤرخ في
الذي يحدد القواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

مؤسسة التعليم العالي والبحث العلمي:

نموذج التصريح الشرفي
الخاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

أنا الممضي أسفله.
السيد(ة): أ. د. مبركة عبد بيليت الصفة: طالب، أستاذ، باحث طالبة
الحامل(ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 2037344057 والصادرة بتاريخ: 19.11.2018
المسجل(ة) بكلية / معهد العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم العلوم الاجتماعية
والمكلف(ة) بإنجاز أعمال بحث (مذكرة التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، أطروحة دكتوراه).
عنوانها: دراسة ميدانية لبيد مسيرية السياحة والصناعة التقليدية - بسكرة
أصرح يشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والتزامه الأكاديمية
المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه .

التاريخ: 2024/10/03

توقيع المعني (ة)

A. D.

ملحق بالقرار رقم 1082/2020 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020
الذي يحدد القواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

مؤسسة التعليم العالي والبحث العلمي:

نموذج التصريح الشرطي
الخاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

أنا الممضي أسفله .
السيد(ة): ... فانت بن عبد الله ... الصفة: طالب، أستاذ، باحث ... حالية
الحامل(ة) لبطاقة التعرف الوطنية رقم 201919693 والصادرة بتاريخ 15/10/2017
المسجل(ة) بكلية / معهد العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم العلوم الاجتماعية
والمكلف(ة) بإنجاز أعمال بحث (مذكرة التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، أطروحة دكتوراه)،
عنوانها: دور الرقابة الإدارية في تصحيح الاندماج الوظيفي
د. راسم صبيح أحمد بديرية السياحة والصناعة التقليدية ببيسكرة
أصرح بشرطي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والتزامه الأكاديمية
المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه .

التاريخ: 2020/10/03

توقيع المعني(ة)

2.4- نموذج رقم 2 (خاص بالطلبة)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

مجلس الآداب والأخلاق الجامعية

تعهد خاص بالطلبة

أنا الموقع أدناه: أصيرة عديلة
مسجل (ة) ب: قسم العلوم الإجتماعية
في المؤسسة: جامعة محمد خيضر بسكرة

أصرح أنني قد اطلعت على الأحكام المتعلقة بحقوق وواجبات الطلاب على النحو
المنصوص عليه في ميثاق الآداب والأخلاق الجامعية (نسخة 2020)، وألتزم باحترام
نصه وروحه بشكل صارم في الظروف جميعها.

حرر به بيلبسنة في 03/06/2024

التوقيع



2.4- نموذج رقم 2 (خاص بالطلبة)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

مجلس الآداب والأخلاقيات الجامعية

تعهد خاص بالطلبة

أنا الموقع أدناه: فايتي بن عبد الله
مسجل (ة) بـ: قنيسو العلوم الاجتماعية
في المؤسسة: جامعة محمد خيضر بسكرة

أصرح أنني قد اطلعت على الأحكام المتعلقة بحقوق وواجبات الطلاب على النحو المنصوص عليه في ميثاق الآداب والأخلاقيات الجامعية (نسخة 2020)، وألتزم باحترام نصه وروحه بشكل صارم في الظروف جميعها.

حرر به حسينة في 03/05/2024

التوقيع