



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم الاجتماع



دور الرقابة الإدارية في تحقيق الإلتزام التنظيمي

دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ومعهد

التربية البدنية والرياضية

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص: علم اجتماع إدارة وعمل

إشراف الأستاذة الدكتورة:

بن تركي أسماء

إعداد الطالبة:

عتروس سعاد

السنة الجامعية: 2015/2016



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر وتقدير

هو شكر الله سبحانه وتعالى الذي أنار دربنا وسدد خطانا، فالحمد لله، وبعد الحمد والثناء أرسل نعمات الشكر والعرفان إلى كل من كان سندا لي في هذا المشوار وساعدني بعون الله وبركاته في إخراج هذا البحث المتواضع الأستاذة الدكتورة المحترمة "أسماء بن تركي"، وكما أشكر الأستاذة الفاضلة "بولقواس زرفة" التي قامت بتوجيهي وإعانتني أيضا في كثير من الأمور والمسائل ومنه استطعت الوصول إلى هدفي في دراسة هذا الموضوع.

ومع فائق احترامي إلى من نور عقولنا بالعلم، أساتذتنا الذين أتقدم إليهم بآيات الشكر والعرفان على ما بذلوه من جهد لاستكمال فترة دراستي جميعهم دون استثناء.

وصلني اللهم على سيد الأنام صاحب الأفضال الجسام والخصال الكرام "محمد صلى الله عليه وسلم" صاحب الرسالة ومؤدي الأمانة وموصل الناس إلى بر الأمان.

# فهرس الموضوعات

الصفحة

الموضوع

شكر وتقدير

فهرس الموضوعات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

مقدمة

الفصل الأول: تحديد مشكلة الدراسة

تمهيد

1- إشكالية الدراسة

2- مبررات اختيار الموضوع

3- أهمية الدراسة

4- هدف الدراسة

5- مفاهيم الدراسة

6- الدراسات السابقة

خلاصة

الفصل الثاني: الرقابة الإدارية

تمهيد

1- أهداف وأهمية الرقابة الإدارية

1/1-أهداف الرقابة الإدارية

2/1-أهمية الرقابة الإدارية

2-أنواع الرقابة الإدارية

3-أساليب الرقابة الإدارية

4-مجالات الرقابة الإدارية

5-خطوات الرقابة الإدارية

6-خصائص النظام الرقابي الفعال

خلاصة

**الفصل الثالث: الإلتزام التنظيمي**

تمهيد

1-خصائص الإلتزام التنظيمي

2-أهمية الإلتزام التنظيمي

3-أبعاد الإلتزام التنظيمي

4-مراحل الإلتزام التنظيمي

5-العوامل المساعدة في تكوين الإلتزام التنظيمي

6-طرق قياس الإلتزام التنظيمي

7-أثار الإلتزام التنظيمي

خلاصة

**الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية**

تمهيد

1-مجالات الدراسة

2- المنهج المتبع في الدراسة

3- أداة جمع البيانات

4- أساليب المعالجة الإحصائية

خلاصة

الفصل الخامس: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية ومناقشة النتائج

تمهيد

1- عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية

2- نتائج الدراسة

خلاصة

التوصيات

خاتمة

قائمة المراجع

الملاحق

ملخص الدراسة

# قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1	يمثل إحصائيات العمال الإداريين والمهنيين بكلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ومعهد التربية البدنية والرياضية.	
2	يمثل توزيع درجات عبارات المحور الثاني وفقا لمقياس ليكارت الثلاثي	
3	يوضح طول فئة المقياس وما يقابلها من بدائل الإستجابة	
4	يتعلق بالجنس	
5	يتعلق بالفئة العمرية	
6	يتعلق بالمستوى التعليمي	
7	يتعلق بالحالة الإجتماعية	
8	يتعلق بمدة العمل بالمؤسسة	
9	يتعلق باستجابة المبحوثين حول الرقابة السابقة	
10	يتعلق باستجابة المبحوثين حول الرقابة اللاحقة	



# قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1	يمثل دائرة نسبية خاصة بالجنس	
2	يمثل مدرج تكراري خاص بالفئة العمرية للمبحوثين	
3	يمثل مدرج تكراري خاص بالمستوى التعليمي للمبحوثين	
4	يمثل دائرة نسبية خاصة بالحالة الاجتماعية للمبحوثين	
5	يمثل مدرج تكراري خاص بمدد العمل بالمؤسسة للمبحوثين	

# مقدمة

تواجه المؤسسات اليوم أكثر من أي وقت مضى تحديات متعددة مصدرها أساسا اتساع البيئة الخارجية التي تمارس في إطارها نشاطها وسط العديد من المتغيرات التي تمتاز بالتعدد والتداخل وتعمل هذه المتغيرات على تحديد مستوى المنظمة ، ولكي تكون هذه الأخيرة ناجحة يجب أن تعتمد على إدارة جيدة تسمح لها بمواجهة كل الصعوبات والتحديات والمشاكل ، وذلك في إطار الاعتماد على مجموعة من الوظائف والعمليات الإدارية والهامة والتي لا يمكن الاستغناء عنها، باعتبار أنها العامل المساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وضمان بقائها واستمرارها.

وفي هذه الدراسة ارتأينا دراسة وظيفة الرقابة باعتبارها جد حساسة ومهمة تقوم بها الإدارة في جميع أرجاء المنظمة بغية الحفاظ على السير الحسن لها والتأكد من مدى تطابق الإنجاز الفعلي للعاملين مع الخطط المرسومة سلفا، وكذلك التأكد من مدى قانونية تصرفات جميع العاملين، أي مدى انسجام وتطابق تصرفات العاملين مع جميع اللوائح والقوانين المنصوص عليها والنظام الداخلي المعمول به والذي يضبط جميع الشؤون التنظيمية ومنه فإذا كان هناك تطابق بين الأداء والخطط فهذا دليل على الإلتزام التام لعاملين داخل المنظمة ،وهو ما سنحاول طرحه في هذه الدراسة من خلال معرفة الدور الذي تلعبه الرقابة الإدارية في تحقيق الإلتزام التنظيمي.

حيث تم تقسيم هذه الدراسة إلى خمس فصول لتكون كلا متكاملًا، والمرتببة على التصور التالي: الفصل الأول والذي والذي نطرح فيه مشكلة البحث والتي تكون من إشكالية حول الدراسة نوضح من خلاله ما المراد دراسته، وكذا مبررات اختيار الموضوع وتوضيح أهميته ، والأهداف التي ترمي هذه الدراسة للوصول إليها ، ثم تبيان مفاهيم الدراسة والتي كانت تركز على ما يلي: الرقابة، الإدارة، الرقابة الإدارية، الإلتزام، التنظيم، الإلتزام التنظيمي.

بينما تناولنا في الفصل الثاني متغير الرقابة الإدارية وما يتضمنه من عناصر عديدة متمثلة في الأهمية والأهداف، أنواع وأساليب، مجالات، خطوات وخصائص النظام الرقابي الفعال، وأيضا جاء الفصل الثالث كسابقه وتناول متغير الإلتزام التنظيمي من خلال العناصر التالية: خصائص وأهمية، أبعاد ومراحل ، بالإضافة إلى العوامل المساعدة في تكوينه وكذا طرق و آثار الإلتزام التنظيمي.

أما الفصل الرابع والمتضمن الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية من خلال تبيان تساؤلات الدراسة، ثم تحديد للمجالات الثلاث (المكاني/البشري/الزمني)، ثم المنهج المتبع في الدراسة، أداة جمع البيانات، والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

أما الفصل الأخير أي الخامس تم فيه عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية للوصول إلى استخلاص للإجابة عن التساؤلات المطروحة في هذه الدراسة.

# الفصل الأول

الفصل الأول: تحديد مشكلة الدراسة

تمهيد

1- إشكالية الدراسة.

2- مبررات اختيار الموضوع.

3- أهمية الدراسة.

4- هدف الدراسة.

5- مفاهيم الدراسة.

6- الدراسات السابقة.

خلاصة

### تمهيد

وذلك تنطلق معظم الدراسات في علم الاجتماع بضبط موضوع الدراسة في إطار تحديده مشكلة البحث، من خلال الإشكالية المراد البحث عن إجابة لها وتحديد مبررات اختيار الموضوع، وتبيين أهميتها، والهدف الذي يمكن الوصول إليه، ومن ثم تحديد مفاهيم هذه الدراسة من أجل توضيح وفهم أكثر لمتغيراتها، وأخيرا عرض لمجموعة من الدراسات السابقة للتعرض لهذا الموضوع بهدف توظيفها والاستفادة منها.

## إشكالية الدراسة

يشهد العالم اليوم تقدماً علمياً شاملاً لجميع مجالات الحياة الإنسانية واثراً بدوره على حياة الفرد داخل مختلف المنظمات، وإن بقاء مثل هذه التنظيمات الإدارية واستمرارها وتطورها من خلال نشاطها والخدمات التي تقدمها، نجد بأنها تعتمد إلى حد كبير على نوعية إدارتها لتحقيق الأهداف التي أنشئت بالاعتماد على أفضل استخدام ممكن للإمكانات المادية والبشرية والفنية المتاحة من أجل تحقيقها، وهذه الأخيرة اهتمت اهتماماً كبيراً بالجانب الإداري الذي يمثله المورد البشري المتواجد بها، للمنظمة، باعتباره الأساس الموجه لجهوده وجهود الآخرين معه لتحقيق الأهداف المتفق عليها مستعملاً العمليات الإدارية مع التوظيف الأمثل للقدرات والإمكانات المتاحة، ومن بين هذه العمليات الإدارية الرقابة.

تم اعتبار الرقابة من أهم الوظائف التي تباشرها الإدارة من خلال أساليب وإجراءات تستخدمها في تقييم ما تحقيقه من إنجازات، باعتبارها تقع في نهاية مراحل النشاط الإداري أي بعد التخطيط والتنظيم والتنفيذ، ومنه نجد أن هذه الحلقات أي العمليات الإدارية هي مكملة لبعضها البعض بحيث تقوم الرقابة على قياس نتائج أي عمل وتصحيح الأخطاء والانحرافات والتأكد أن الخطط الموضوعة قد حققت الأهداف المرجوة وذلك من خلال ما تتضمنه الرقابة الإدارية من أشكال والتي منها: الرقابة الإدارية السابقة والتي منها، تعمل على متابعة العمل قبل القيام به وذلك لاكتشاف الأخطاء قبل وقوعها والاستعداد لمواجهتها، والرقابة الإدارية اللاحقة فتأتي بعد القيام بالمهام المطلوب إنجازها.

تم إنجاز مطابق فالرقابة تعد وظيفة هامة من وظائف الإدارة داخل المنظمة تعمل على التأكد من أن ما لما وضع في الخطة أي تحقيق الأهداف في ظل التزام الأفراد بمختلف المهام والنشاطات والأعمال الموكلة إليهم.

يعد الالتزام التنظيمي درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، ويمثل اعتقاداً قوياً وقبولاً من جانب الفرد لأهداف المنظمة وقيمها، ورجبته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة، وكما أن التزام الأفراد في عملهم يكون من خلال تقبلهم لقيم وأهداف المنظمة التي يعملون فيها وتقانيهم ورجبتهم القوية وجهدهم المتواصل في تحقيق أهدافها.

وإنطلاقاً مما سبق جاءت هذه الدراسة للبحث والكشف عن الدور الذي تلعبه الرقابة الإدارية في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين داخل المنظمة، وذلك باعتبار المنظمة تسود فيها مختلف العمليات الإدارية



والتي من بينها الرقابة والتي تم حصرها تماشياً مع طبيعة الدراسة في الرقابة بنوعيتها (السابقة واللاحقة) ، وذلك في إطار الإجابة عن التساؤل الرئيسي المطروح:

\* ما الدور الذي تلعبه الرقابة الإدارية في تحقيق الالتزام التنظيمي؟

### 2-مبررات اختيار الموضوع :

لكل دراسة أو بحث مبررات تدفع بالباحث إلى اختياره للبحث فيه دون آخر ليعمل على تشخيصه وتفسيره من أجل الوصول إلى إجابات واضحة لتساؤلاته ومنه تم اختيار موضوع هذه الدراسة لاعتبارات عديدة نجملها فيما يلي:

\* ميل واهتمام الباحثة لمثل هذه البحوث خاصة المتعلقة بالرقابة الإدارية.

\* اقتران موضوع الدراسة بالظروف الحالية التي تمر بها معظم المؤسسات.

\* وجود ضغوطات واختلافات وعوائق عديدة تؤثر على الأفراد العاملين وتهدد نشاطهم ما أدى إلى ضرورة تحديد عوامل لتحقيق الالتزام التنظيمي وما في ذلك للتطرق لهذا الموضوع بشكل أوسع وأدق.

\* إن هذه الدراسة تعد من الموضوعات المهمة في ميدان علم اجتماع إدارة وعمل إذ قد تسهم في فهم طبيعة الدور الذي تلعبه الرقابة الإدارية في تحقيق الالتزام التنظيمي.

### 3-أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في:

\* أهمية وظيفة الرقابة الإدارية في المؤسسات من خلال الدور الهام الذي تلعبه لتحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين وبقائهم.

\* أهمية مفهومي الرقابة الإدارية والالتزام التنظيمي لتحقيق أهداف المؤسسة.

\* يمكن أن يفيد هذا البحث المهتمين بوضع استراتيجيات من شأنها النهوض بواقع الرقابة الإدارية والالتزام التنظيمي وذلك لما يحققه من أهداف عديدة داخل المنظمة.

\* الرقابة تعد وظيفة جد مهمة ولا غنى عنها لأي منظمة عنها فمن خلالها نستطيع التأكد من أن العمل يسير وفقاً للإستراتيجية والسياسات والخطط والأهداف التي تتبناها جهات إدارية عليا وتتحمّل المسؤولية في المنظمة.

\*أهمية الرقابة الإدارية في إرساء قواعد وضوابط تحكم سلوكيات الأفراد وذلك بتشجيعها على الوصول إلى أداء أفضل ما يساهم في زيادة التزام العامل بالمؤسسة التي يعمل بها.

\*ضرورة التطرق إلى موضوع الالتزام التنظيمي باعتباره من المواضيع المعاصرة والذي لم يتم توضيح أهميته في استمرار وتطور معظم المؤسسات.

\*أهمية الرقابة الإدارية الفعالة في استقرار والتزام المنظمة وهذا ما يدفع إلى ضرورة تحليلها وتفسيرها كظاهرة من الظواهر الموجودة داخل المنظمة.

### 4-هدف الدراسة:

لكل دراسة أو بحث علمي هدف يسعى الباحث لتحقيقه من خلال اهتمامه وتركيزه على الظاهرة المدروسة ويتلخص هدف الدراسة في:

\*التعرف على دور الرقابة الإدارية في تحقيق الالتزام التنظيمي وذلك من خلال:

- معرفة دور الرقابة الإدارية السابقة في تحقيق الالتزام التنظيمي.

- معرفة دور الرقابة اللاحقة في تحقيق الالتزام التنظيمي.

### 5-مفاهيم الدراسة:

إن تحديد المفاهيم التي يبنى عليها البحث من أهم الخطوات العلمية والمنهجية التي ينبغي أن يخطوها أي باحث لأنها تحدد المجال العلمي والنظري والتطبيقي للدراسة كما أنها تساعد على الفهم الجيد لما يريد الباحث أن يصل إليه وكذا حصر المتغيرات التي يمكنها أن تؤثر في الدراسة وتحديدتها لتجنب الاستنتاجات الخاطئة وأهم المفاهيم التي بنيت عليها دراستنا هي:

الرقابة الإدارية:

5-1/الرقابة:

5-1-1/لغة: اختلف مفهوم الرقابة من باحث لآخر تبعاً لاختلاف منظور تناول موضوع الدراسة وتبعاً للمعيار الذي تبناه الباحث في تعريف ذلك المفهوم من الناحية اللغوية وعليه فيمكن عرض جملة من التعاريف للرقابة كما يلي:

\*وردت كلمة الرقابة في القرآن الكريم في آيات عديدة بمعنى الرقيب أي الحافظ والمنتظر كما في الآية الأولى من سورة النساء « واتقوا الله الذي تساءلون به والأرحام إن الله كان عليكم رقيباً » سورة النساء الآية 1

\*وجاءت بمعنى رقبة والرقبة هي مؤخر أصل العنق وجمعها رقاب كما في الآية 177 من سورة البقرة "وابن السبيل والسائلين وفي الرقاب" الآية 177 من سورة البقرة.<sup>1</sup>

أصل كلمة رقابة رقب يرقب رقوباً ورقابة أي حرس وانتظر حاذر رصد رقابة الله في أمره خافه.<sup>2</sup>  
بناء على ما سبق نستنتج أن المعنى اللغوي للرقابة هو: الحراسة والانتظار.

5-1-2/إصطلاحاً: تعرف الرقابة اصطلاحاً بأنها:

\* عملية يتأكد بواسطتها المديرون من الحصول على المصادر واستخدامها بشكل عملي لتحقيق أهداف المؤسسة.

\*ذلك النشاط الإداري الذي يسعى إلى التحقق من كفاءة استغلال موارد المنظمة وتحقيق أهدافها.<sup>3</sup>  
ركزا كلا التعريفين على دور الرقابة في الحصول على المصادر سواء كانت معلومات أو مواد والتأكد من فعالية استغلال موارد المنظمة من أجل تحقيق أهدافها.

وفي تعريف آخر للرقابة تعرف بأنها:

\*مراجعة ما يحصل والتأكد من تحقق ما تقرر.<sup>4</sup>

نلاحظ بأن هذا التعريف ركز على متابعة وتقييم الأداء حتى النهاية.

\*تنظيم أو ضبط تحكمي يوجه نحو عملية الاتصال في مجال الأفكار والمعلومات ويمارسه أفراد أو جماعات في مواقع القوة أو السلطة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أشرف فهمي خوخة: الرقابة في المؤسسات الصحفية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، (مصر)، 2004، ص ص 21-22.

<sup>2</sup> إبراهيم قلاتي: قاموس الهدى، مكتب الدراسات، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، دون سنة، ص 205.

<sup>3</sup> صبحي إيهاب ومحمد رزيق: العلاقات الصناعية وتحفيز العاملين، دار الأنس، سوريا، 1969، ص 167.

<sup>4</sup> سعاد نائف البرنوطي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان (الأردن)، 2004، ص 68.

ربط هذا التعريف الرقابة بالتنظيم والذي يكون لتسهيل عملية الاتصال بين الإدارة والأفراد والجماعات العاملين بالمؤسسة.

بينما يعرفها تشيرمرهون على أنها: عملية قياس الأداء واتخاذ الإجراءات الضرورية لضمان الوصول إلى النتائج المرغوبة فالهدف النهائي من الرقابة التأكد من أن الخطط قد تم تنفيذها حسب ما هو مطلوب وكذلك التأكد من أن الأداء الفعلي يحقق الأهداف.<sup>2</sup>

ومما سبق طرحه في التعريف السابق نجد أن الرقابة عبارة عن عملية متابعة الأداء في العمل ومقارنته مع الأداء المتوقع وتصحيحه في حالة وجود أخطاء، وذلك وفقاً للخطط الموضوعة على أفضل وجه.

يعرفها ديمول: هي الطريقة أو الوسيلة التي يمكن للقيادة أو الرئاسة أن تعرف وتحدد بها أن كانت الأهداف قد تحققت على أكمل وجه وبكفاية وفي الوقت المناسب والمحدد لها.<sup>3</sup>

ركز هذا التعريف على أن الرقابة هي وسيلة تمكن القائد أو الرئيس من تحقيق الأهداف على أكمل وجه.

#### المفهوم الإجرائي للرقابة:

الرقابة عملية فحص ومتابعة لمجريات العمل المحددة ومدى ملائمتها لما وضع سلفاً في الخطة وذلك من خلال الأشكال التي تتضمنها سواء سابقة من خلال توفر جميع متطلبات ووسائل إنجاز العمل، بينما اللاحقة فهي تتعلق بقياس الأداء بعد عملية التنفيذ وتقييم وتصحيح الانحرافات وفق ما تم إنجازه.

#### 5-2/الإدارة:

5-2-1/لغة: من الفعل يدبر بمعنى يدبر ويوظف ويستخدم ويحرك ويقتصد ويوجه ويرشد وهذا هو معنى الإدارة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> أشرف فهمي خوخة: المؤسسات الصحفية بين التنظيم والرقابة - الأطر النظرية والنماذج التطبيقية - دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، (مصر)، 2006، ص ص 46-47.

<sup>2</sup> عبد الباري درة ومحفوظ جودة: الأساسيات في الإدارة المعاصرة - منحنى نظامي - دار وائل، عمان (الأردن)، 2010، ص 264.

<sup>3</sup> ماجد عبد المهدي المساعدة وآخرون: مبادئ علم الإدارة، دار المسيرة، عمان (الأردن)، 2013، ص 281.

<sup>4</sup> مدحت محمد أبو النصر: الموارد البشرية - الاتجاهات المعاصرة -، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2007، ص ص 36-37.

ويرد ويليامز هذا الفعل إلى الفعل الإيطالي TO MANAGE أصلها من الفعل يدير بمعنى يروض الخيول، أي يتناولها باليد، لكنه يلاحظ تقاطعه مع الفعل في الفرنسية MANAGGIARE أي: تدبير المنزل.<sup>1</sup> MENAGE بمعنى يستخدم بعناية، وهو مستمد من MENAGE القديمة بناء على ما سبق عرضه نستنتج أن المعنى اللغوي للإدارة هو:

\* الاستخدام والتدبير.

### 5-2-2/إصطلاحا:

تعرف الإدارة إصطلاحا بأنها: الترتيب والتنظيم من أجل تحقيق أهداف معينة أي أن المدير ينظم العمل لتحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل بها.

وتعرف أيضا بأنها: تنظيم الأعمال التي يمارسها عدد من العاملين من أجل تحقيق هدف معين في أقل جهد وأسرع وقت وأحسن مستوى، أي أن المدير يدفع العاملين للعمل بجد ونشاط ومهارة ليحققوا أهداف المؤسسة بشكل جيد وبوقت قصير، ويوفر عليهم الجهد والضائع والعمل الشاق.<sup>2</sup>

\* هي عملية تهدف إلى تحقيق غايات وأهداف المؤسسة سواء كانت كبيرة الحجم كالدولة أو صغيرة الحجم كالجمعيات التعاونية، وبمكنا أن نصفها على أنها عملية إنسانية لأنها تنصب وتركز على المجهود البشري، كما أنها أيضا تعتمد على العلاقات الإنسانية والتعاون الجماعي.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> سعيد غانمي: مفاتيح اصطلاحية جديدة -معجم مصطلحات الثقافة والمجتمع، المنظمة العربية للترجمة، بيروت(لبنان)، 2010،ص 59.

<sup>2</sup> إبراهيم محمد الصالح: الإدارة والإشراف التربوي - دراسة تريوية - دار المستقبل، عمان(الأردن)، 2011، ص 5-6.

<sup>3</sup> عبد العزيز عطا الله المعاينة: الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، دار الحامد، عمان (الأردن)، 2007، ص132.

وتعرف أيضا بأنها: تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الموارد البشرية والموارد الأخرى بالمنظمة لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.<sup>1</sup>

\* عملية تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه عوامل الإنتاج في مشروع اقتصادي ويطبق هذا المصطلح في نفس الوقت على المنظمين في التسلسل الهرمي والمنفذين لعملية الإدارة.<sup>2</sup>

\* العملية التي تختص بتوجيه الجهود المشتركة للمنظمة لتحقيق بعض الأهداف.<sup>3</sup>

ركزت هذه التعاريف على مفهوم الإدارة من خلال الوظائف الأربع الأساسية لها وذلك من أجل تحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة.

### 5-3/ مفهوم الرقابة الإدارية:

\* وظيفة من وظائف الإدارة تعنى بقياس وتصحيح أداء المرؤوسين لغرض التأكد من أن الأهداف والخطط الموضوعية قد تم تحقيقها فهي وظيفة تمكن القائد من التأكد من أن ما تم مطابق لما خطط له.<sup>4</sup>

ركز هذا التعريف على أن الرقابة الإدارية هي وظيفة من وظائف الإدارة تساعد القائد من التأكد من مطابقة الأهداف المرسومة للأهداف المحققة.

\* عبارة عن قياس وتصحيح إدارة المرؤوسين للتأكد من أن أهداف المنظمة والخطط الموضوعية لبلوغ هذه الأهداف قد تم تنفيذها بشكل مرضي.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> محمد علي شمس الدين: السلوك الإداري-مدخل نفسي اجتماعي للإدارة التربوية، دار الفكر، الأردن، 2007، ص

410

<sup>2</sup> محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الأزاريطة، 2005، ص 277.

<sup>3</sup> محمد منير حجاب: المعجم الإعلامي، دار الفجر، القاهرة، (مصر)، 2004، ص 36.

<sup>4</sup> زاهر عبد الرحيم عاطف: الرقابة على الأعمال الإدارية، دار الراية، عمان (الأردن)، 2009، ص 35.

<sup>5</sup> جمال الدين لعويسات: مبادئ الإدارة، دار الهومة، مصر، 2003، ص 143.

\*الوظيفة التي تنتج بناءاً للتأكد من أن العمل الذي يتم يطابق ما توقع ن يكون عليه وهي تشمل تحديد معايير رقابية، وقياس النتائج لمعرفة أي خروج عن المتوقع والتعرف على أسبابه والعمل على تصحيحه.<sup>1</sup> يلاحظ من خلال هذين التعريفين أن الرقابة الإدارية وظيفتها هي التأكد من مطابقة الأهداف المحددة سلفاً بالأهداف المنجزة من خلال متابعة الأداء والعمل على قياسه وتصحيحه من الانحرافات المختلفة. ومما سبق طرحه من تعاريف متعددة حول مفهوم الرقابة الإدارية، وهذا الأخير يمدنا بعدة تصورات مختلفة عن بعضها البعض ومن هنا يمكننا تحديد تعريف إجرائي لمصطلح الرقابة الإدارية.

#### التعريف الإجرائي (الرقابة الإدارية):

\*هي وظيفة من وظائف العملية الإدارية تقوم بها الجهة المسؤولة لمعرفة ما إذا كانت الأهداف والخطط الموضوعية سلف تتوافق مع ما يقوم به الأفراد داخل المنظمة بهدف تحقيق ما تصبو إليه من أهداف وغايات وهذا ما يتضح من خلال ما يعرف بالرقابة السابقة واللاحقة.

#### 4-5/الإلتزام:

4-5-1/لغة: - نقول إلتزم بالشيء: بمعنى أوجبته على نفسه، وجمعها إلتزام.<sup>2</sup>

- يعني العهد، ويلزم الشيء لا يفارقه، والملازم للشيء مداوم عليه، ويعني العهد والقرب والنصرة والمحبة.<sup>3</sup>

- يدل على الإندماج أو الرغبة أو القبول أو الإستعداد.<sup>4</sup>

بناءً على ما سبق نستنتج أن المعنى اللغوي للإلتزام هو:

\*القرب والقبول.

#### 4-5-2: اصطلاحاً:

<sup>1</sup> عبد الفتاح محمد الصحن وسمير كامل: الرقابة والمراجعة الداخلية، الدار الجامعية الجديدة، 2001، ص 11.  
<sup>2</sup> معجم الكنز عربي عربي، منشورات عشاش، الجزائر، 2003، ص 25.  
<sup>3</sup> موسى أحمد خير الدين ومحمود أحمد النجار: أثر البيئة الداخلية على الإلتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية، دراسة استطلاعية، جامعة البترا، عمان (الأردن)، 2010، ص 11.  
<sup>4</sup> انتصار محمد طه سلامة: مستوى الانتماء المهني والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، دون بلد، 2003، ص 173.

\* هو شعور يدفع الشخص إلى القيام بأفعال معينة لتحقيق هدف معين ومحدد.<sup>1</sup>

\* هو حالة تدل على تطابق أهداف العاملين مع أهداف المنظمة وشعور كل طرف بواجباته اتجاه الطرف الآخر، والتمسك بقيم وأهداف المنظمة والشعور القوي بالانتماء إليها والدفاع عنها والرغبة في الاستمرار فيها.<sup>2</sup>

- نلاحظ مما سبق أن التعريفين ركزا على اعتبار أن الإلتزام هو حالة تربط الفرد بالمنظمة المتواجد بها بغاية تحقيق أهدافها المختلفة.

\* حالة ما يجري فيها الفرد ليصبح ملزما من خلال أفعاله، ومن خلال بعض الإجراءات التي تؤدي إلى الاعتقاد بأن استدامة أنشطته واجبة.

\* قوة استقرار الفرد للحفاظ على الاتجاه السلوكي عندما لم يتم الوفاء المتوقع وشروط الإنصاف لا تعمل.<sup>3</sup>  
ركزا كلا من التعريفين على أن الإلتزام هو الحالة التي يجب أن يكون فيها الفرد مستقر وملزما بالاستمرار في نشاطه ما دام واجب عليه تأديته.

#### المفهوم الإجرائي:

الإلتزام هو قوة تستقر في الفرد تظهر في السلوكيات ولو حتى كانت الظروف مغايرة لذلك.

5-5/التنظيم:

5-5-1/لغة:

\* وهو الترتيب أو التدبير لوحدة الأمور المختلفة لجعلها أداة أو عدة تستخدمها إدارة تسعى لتحقيق مشروع ما.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> سميرة أحمد السيد: مصطلحات علم الاجتماع ، مكتبة الشقري، الرياض، دون سنة، ص35.

<sup>2</sup> ناصر قاسيمي: دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011، ص 20.

<sup>3</sup> أبو المنصور أبو الفضل جمال الدين الأنصاري: لسان العرب، مجلد 15، ج2، ط5، دار صادر، بيروت، 1956، ص 541/542.

<sup>4</sup> خليل أحمد خليل: المفاهيم الأساسية في علم الاجتماع، دار الحداثة، بيروت، (لبنان)، 1984، ص 80.



" وتكتب عادة في organisation\*تعتبر كلمة "تنظيم" و"منظمة" ترجمة للمصطلح الانجليزي والفرنسي " ، فلغة تنظيم من فعل نظم ويقال ما زال على نظام واحد أي عادة واحدة، ونقول organizationأمريكا " ليس لهذا الأمر نظام إذا لم تستقم طريقته <sup>1</sup>.

وتعني الشيء ذو البنية العضوية، فهناك إذن مجموعة من organisation\*كلمة تنظيم ترجمة لكلمة الأعضاء تنتظم معا في تناغم وانسجام محققة بنية متكاملة تنشُد هدفا مشتركا، رغم أهدافها الجزئية.<sup>2</sup> ومما سبق فإن المعنى اللغوي للتنظيم هو: الألفة والانسجام.

### 5-5-2/إصطلاحا:

\*عملية منهجية يتم من خلالها تحديد الأنشطة والأعمال و المهام التي يجب القيام بها لتحقيق رسالة المنشأة وأهدافها، وتصنيف هذه الأنشطة والأعمال والمهام ثم تقسيمها و/أو تجميعها حسب أسس محددة يتم الاتفاق عليها، وتحديد الصلاحيات والواجبات المرتبطة بتلك الأنشطة والمهام والأعمال، وتوصيف شكل وطبيعة العلاقة بينها بما يمكن الأفراد من التعاون فيما بينهم لتوظيف إمكانيات وموارد المنشأة بأعلى كفاءة تحقق أهداف المنظمة ومصالح العاملين.<sup>3</sup>

يتضح من خلال هذا التعريف أن عملية التنظيم تدور حول المهام والأنشطة والأعمال التي تقوم بها المنشأة كما تركز على تحديد شكل وطبيعة العلاقات التنظيمية.

\*نظام اجتماعي وفني لاتخاذ القرارات وتنفيذها من أجل تحقيق الأهداف المرغوبة على أفضل وجه ممكن في ظل ظروف بيئية تنشأ بينها علاقة تأثير وتأثر.<sup>4</sup>

-يركز هذا التعريف على أن التنظيم هو نظام اجتماعي وفني يساعد على تنفيذ مختلف القرارات لتحقيق الأهداف المرغوب فيها.

عملية دمج الموارد البشرية والمادية من خلال هيكل رسمي يبين المهام والسلطات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بلقاسم سلاطينة وآخرون: **الفعالية التنظيمية في المؤسسة - مدخل سوسيولوجي-**، دار الفجر، القاهرة، (مصر)، 2013، ص14.

<sup>2</sup> حسين عبد الحميد رشوان أحمد رشوان: **علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، (مصر)، 2004، ص 5.**

<sup>3</sup> مصطفى محمود أبو بكر: **التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، (مصر)، 2005، ص 71.**

<sup>4</sup> أحمد عرفة: **فعاليات التنظيم وتوجيه السلوك الإنساني، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية، (مصر)، 2004، ص15.**

\*ركز هذا التعريف على الهيكل التنظيمي الذي يضم المهام والسلطات.

ويعرفه "بارسونز" على أنه: عبارة عن وحدات اجتماعية إنسانية تقام بصورة مقصودة أو تنشأ من أجل تحقيق أهداف وقيم مميزة.<sup>2</sup>

-يتضح من خلال هذا التعريف أن التنظيم هو الوسيلة التي تستطيع من خلالها جماعة ما تحقيق أهدافها بكل قصد ووعي.

يعرف التنظيم على أنه: مجموعة كبيرة من الأفراد تسود بينهم مجموعة محددة من علاقات السلطة وتوجد العديد من أشكال التنظيمات في المجتمعات الصناعية، وهي تؤثر في أغلب جوانب حياتنا، وعلى حين أنه ليست كل التنظيمات ذات طابع بيروقراطي بالمعنى الرسمي للكلمة. إلا أن هناك روابط وثيقة جدا بين تطور التنظيمات والتوجهات البيروقراطية.<sup>3</sup>

ركز هذا التعريف على أن التنظيم يعبر عن جماعة كبيرة من الأفراد تسود بينها علاقات السلطة، واعتبار مجمل التنظيمات ليست ذات طابع بيروقراطي مع عدم نفي وجود روابط وثيقة جدا بين التنظيم والبيروقراطية.

#### 5-6/الإلتزام التنظيمي:

اقتناع الفرد التام وقبوله لأهداف المنظمة التي يعمل فيها وقيمها، ورغبته في بذل أكبر جهد ممكن لصالحها وعدم ترك العمل فيها حتى لو توافرت ظروف عمل أفضل في منظمة أخرى.<sup>4</sup>

ظاهرة تحدث نتيجة العلاقات التبادلية بين الفرد والمنظمة التي يترتب عليها اتفاق متبادل يظل طالما بقيت العلاقة التعاقدية مثمرة.<sup>5</sup>

-ومن خلال ما سبق يمكن القول أن الإلتزام التنظيمي هو حالة تعبر عن اقتناع الفرد واستعداده لبذل أقصى الجهود الممكنة لصالح المنظمة ورغبته الشديدة في البقاء بها وإيمانه بأهدافها وقيمها.

<sup>1</sup> عامر عوض: السلوك التنظيمي، دار أسامة، عمان (الأردن)، 2008، ص5.

<sup>2</sup> عبد الله محمد عبد الرحمن: علم اجتماع التنظيم، ط2، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية(مصر)، 2003، ص 11.

<sup>3</sup> أنتوني جندر: مقدمة نقدية في علم الاجتماع، مطبوعات مركز البحوث والدراسات الاجتماعية، القاهرة(مصر)، 2002، ص 225.

<sup>4</sup> نايف علي عاصي وهدى مجيد حسين: الانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين - دراسة ميدانية في هيئة التعليم التقني -مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد10، العدد2008،3، ص 173.

<sup>5</sup> محمد الصرفي: السلوك التنظيمي، مؤسسة موريس، القاهرة (مصر)، 2000، ص215.

لقد تطرق العديد من الباحثين إلى مفهوم الإلتزام التنظيمي كل حسب نظرت له ومن عدة جوانب، وقد \* اجتهدوا في تعريفهم له وللوقوف على حقيقة هذا المصطلح، وعليه نورد التعريف الإجرائي لهذا المصطلح.

**التعريف الإجرائي(الإلتزام التنظيمي):**

\*أي شعور الفرد بالانتماء لتلك المنظمة وذلك ببذل أقصى درجات الجهد في العمل وإتقانه والنابع من الإيمان التام بأهداف وقيم المنظمة والرغبة الشديدة بالمحافظة على عضويتها وذلك من أجل الحفاظ على إستمراريتها وتطويرها.

**6/عرض الدراسات السابقة:**

**أولا : الدراسات المتعلقة بالرقابة الإدارية**

**الدراسة الأولى:**

**وكانت بعنوان:** أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية- دراسة ميدانية بمؤسسة المحركات والجرارات سوناكوم سنة 2007-2008 - وهي مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، من إعداد الطالب: السعيد بلوم.

وكانت إشكالية الدراسة مبنية على التساؤل الرئيسي التالي:

\*هل تساهم أساليب الرقابة بأنواعها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية؟

**التساؤلات الفرعية:**

\*إلى أي مدى تؤثر أساليب الرقابة المطبقة داخل المؤسسة على تماسكها ؟

\*هل تساهم أساليب الرقابة في التنمية الفعالة للمؤسسة؟

\*هل تؤدي أساليب الرقابة المختلفة إلى التقييم الفعال لأداء المؤسسة الاقتصادية ؟

\*هل أساليب الرقابة تربط بين عملية التخطيط والأداء الفعال داخل المؤسسة الاقتصادية؟

\*هل تساهم أساليب الرقابة في ضمان احترام القوانين وحماية المصلحة العامة للمؤسسة الاقتصادية؟

\*هل تساهم أساليب الرقابة في معاونة التنظيم في المؤسسة على تحقيق الأرباح ؟

\*هل تساهم أساليب الرقابة في اكتشاف الأخطاء ووضع الحلول المناسبة لمعالجتها ؟

\*هل تساهم أساليب الرقابة في تحسين الكفاءة الإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية؟

### هدف الرقابة:

\*الكشف عن الظاهرة المدروسة ميدانيا ومعرفة العلاقة الحقيقية بين أساليب الرقابة بمختلف أنواعها والأداء داخل المؤسسة.

\*تشخيص كل أساليب الرقابة المطبقة في المؤسسة الاقتصادية والتي تساهم في نجاح وتقدم المؤسسة وكشف الانحرافات ومحاولة تصحيحها.

- وقد تضمنت الدراسة ثلاث فصول نظرية: الفصل الأول(عملية الرقابة )، الفصل الثاني(تقييم الأداء)، الفصل الثالث(المؤسسة الاقتصادية).

- اختار الباحث العينة العشوائية الطبقية مكونة من 209 مفردة.

- بحيث اتبع الباحث للإجابة على هذه التساؤلات المنهج الوصفي الذي اعتبره الأنسب لهذه الدراسة.

- استخدم الباحث الملاحظة والمقابلة و الاستمارة.

- وكما استخدم الباحث جداول تكرارية كأساليب إحصائية.

- ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث ما يلي:

\*إن الرقابة عملية ديناميكية تتصف بالحركة فهي تحاول تقييم الأداء في كل وقت وزمن فهي من العمليات الإدارية الهامة والتي لا يمكن الاستغناء عليها في أي مؤسسة إقتصادية كالتخطيط والتنظيم والتوجيه.

\*ضعف العملية الرقابية في مؤسسة سوناكوم 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 ولا يتماشى مع طبيعة المهن والوظائف، مما أثر على العملية الإنتاجية في المؤسسة.<sup>1</sup>

### الدراسة الثانية:

وكانت بعنوان: الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية -دراسة مسحية على شرطة منطقة حائل سنة 2004/2005، وهي مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، من إعداد الطالب: عبد الله عبد الرحمان النميان.

وكانت إشكالية الدراسة مبنية على التساؤل الرئيسي التالي:

\* ما هو واقع الرقابة الإدارية في الأجهزة الأمنية ؟

### التساؤلات الفرعية:

\* ما هو واقع أنظمة الرقابة الإدارية في شرطة منطقة حائل وما مدى فعاليتها تجاه الأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية؟

\* ما هي الإجراءات والوسائل المتبعة في العملية الرقابية؟

\* ما هي أهم العقبات والمشكلات التي تواجهها العملية الرقابية في شرطة منطقة حائل ؟

\* ما هي المقترحات لتطوير أنظمة الرقابة الإدارية؟

### هدف الدراسة:

\*تقصي الأصول النظرية في مجال الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي.

\*التعرف على الجوانب السلبية والإيجابية في عملية الرقابة الإدارية في شرطة منطقة حائل.

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

- تضمنت الدراسة فصلين نظريين: الفصل الأول(الرقابة الإدارية)، الفصل الثاني(الأداء الوظيفي).

<sup>1</sup> السعيد بلوم: أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية بمؤسسة المحركات والجرارات سوناكوم - رسالة مكملة للحصول على درجة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري-قسنطينة-، 2007/2008.

- اختار الباحث عينة مكونة من 363 مفردة.

- واعتمد الباحث على المنهج الوصفي الذي يتوافق مع طبيعة دراسته.

- أما بالنسبة للأداة استخدم الباحث الإستبيان كأداة لجمع البيانات الميدانية الضرورية.

- وكما تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية من خلال استخدام التكرارات والوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية، وكذا تطبيق معامل الارتباط وتحليل التباين الأحادي.

ومن النتائج التي توصل إليها ما يلي :

\* وجود رقابة إدارية بشكل دائم على الأقسام التابعة لشرطة المنطقة وإن هذه الرقابة فعالة.

\* إن الرقابة الإدارية تمارس من خلال الزيارات المفاجئة والاجتماعات واللقاءات الدورية والاتصالات السرية.

\* أهم المشاكل والعقبات التي تواجه الرقابة الإدارية وهي العلاقات الشخصية وضعف الرقابة الذاتية وعدم وجود نظام رقابي متخصص وحديث.

\* وجود مقترحات تطوير الرقابة الإدارية مثل الحوافز المادية والمعنوية وتشجيع المنافسة بين أقسام ومراكز الشرطة وتشجيع العاملين وتوعيتهم بممارسة الرقابة الذاتية.

\* وجود علاقات إيجابية أو سلبية ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الديمغرافية واستجابات أفراد العينة على بعض الفقرات وفي بعض المحاور.<sup>1</sup>

**الدراسات المتعلقة بالالتزام التنظيمي:**

**الدراسة الثالثة:**

**وكانت بعنوان:** قياس مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة في الجامعة الإسلامية، غزة، 2006، من إعداد الطالب: سامي إبراهيم حماد حنونة.

<sup>1</sup> عبد الله عبد الرحمان النميان: الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية - دراسة مسحية على شرطة منطقة حائل - رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، 2004/2005.

وكانت إشكالية الدراسة مبنية على التساؤل الرئيسي الآتي:

\* ما هو مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بقطاع الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وما هي العوامل المؤثرة فيه ؟

الأسئلة الفرعية:

\* ما هو مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة؟

\* ما هي العوامل التي تؤثر بمستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية ؟

\* ما هي العناصر الأكثر أهمية في تحقيق مستوى أعلى من الإلتزام التنظيمي في تلك الجامعات؟

هدف الدراسة:

\* معرفة مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تجاه مؤسساتهم قيد الدراسة وذلك من خلال قياس مستوى الولاء، المسؤولية، مواصلة العمل والايمان بالمؤسسات قيد الدراسة.

\* معرفة مدى تأثير الفروقات الفردية للعاملين بالجامعات الفلسطينية على مستوى الإلتزام التنظيمي لديهم اتجاه المؤسسات التي يعملون فيها وما هي طبيعة تلك العلاقة من حيث الإيجابية والسلبية.

\* تزويد صانعي القرار بالجامعات الفلسطينية بحقائق ومعلومات مفيدة حول موظفيهم.

\* وضع مقترحات خاصة لارتقاء بمستوى الإلتزام التنظيمي للعاملين بالجامعات الفلسطينية.

\* المساهمة في تطوير الأداء الإداري والأكاديمي في الجامعات الفلسطينية من خلال تعزيز مفهوم الإلتزام التنظيمي لدى العاملين وصناع القرار في تلك المؤسسات قيد الدراسة.

- وقد تضمنت هذه الدراسة فصلين نظريين هما: الإلتزام التنظيمي واقع التعليم العالي الفلسطيني

- اعتمدت الدراسة على عينة طبقية عشوائية من العاملين بالجامعات الفلسطينية في قطاع غزة وذلك من الأكاديميين والإداريين بنسبة 20.3% من المجتمع الأصلي وبلغ عدد أفراد العينة 340 موظف و موظفة.

- وكانت الإستبانة هي وسيلة جمع البيانات.

من خلال التكرارات، النسبة المئوية، المتوسطات الحسابية، واختبارات SPSS- استخدم الباحث برنامج (ت)، أسلوب تحليل التباين الأحادي، اختبار كروسكال ولاس ومان وبيتتي.

نتائج الدراسة:

- \*وجود مستوى عالي من الالتزام التنظيمي لدى موظفي الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.
- \*وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.5) بين مستويات الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة والمتغيرات الديمغرافية التالية :  
(العمر - مستوى التعليم - نوع الوظيفة - مدة الخدمة بالجامعة - المستوى الوظيفي).
- \*عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي تعزي لمتغير (الجنس - مكان العمل).

الدراسة الرابعة:

وكانت بعنوان: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي - دراسة ميدانية على هيئة رقابة والتحقق بمنطقة الرياض - دراسة مقدمة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض، 2005 ،من إعداد الطالب : محمد بن غالب العوفي.

وكانت إشكالية هذه الدراسة مبنية على التساؤل الرئيسي التالي:

\*ما طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في هيئة الرقابة والتحقق بالمملكة العربية السعودية؟

التساؤلات الفرعية:

\*ما القيم السائدة المكونة في الثقافة التنظيمية في هيئة الرقابة والتحقق في منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية؟

\*ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى منسوبي هيئة الرقابة والتحقق بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية ؟

<sup>1</sup> سامي إبراهيم حماد حنونة: قياس مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة مكملة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة - 2006.



\* ما مدى اختلاف قيم الثقافة التنظيمية السائدة في هيئة الرقابة والتحقيق في اختلاف الخصائص الشخصية ؟

\* ما مدى اختلاف مستويات الالتزام التنظيمي لدى منسوبي هيئة الرقابة والتحقيق باختلاف خصائصهم الشخصية ؟

\* ما أثر القيم المكونة لثقافة التنظيمية على مستوى الالتزام التنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق في منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية؟

هدف الدراسة:

\*القيم السائدة المكونة لثقافة التنظيمية في هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

\*مستوى الالتزام التنظيمي لدى منسوبي هيئة الرقابة والتحقيق في منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية .

\*مدى اختلاف القيم الثقافية التنظيمية السائدة في هيئة الرقابة والتحقيق باختلاف الخصائص الشخصية.  
\*مدى اختلاف مستويات الالتزام التنظيمي لدى منسوبي هيئة الرقابة والتحقيق باختلاف خصائصهم الشخصية.

\*اثر القيم المكونة لثقافة التنظيمية على مستوى الالتزام التنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

- تضمنت هذه الدراسة فصل نظري ضم المتغيرين معا: الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

- عينة الدراسة: تكونت من 240 موظف.

-اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي وكذا الاستمارة كوسيلة لجمع البيانات.

-اعتمد الباحث على الأساليب الإحصائية المتمثلة في: التكرارات والنسب المئوية ومعامل الارتباط ألفا كرونباخ وكذا استخدام المتوسطات والانحرافات المعيارية وتحليل الانحدار المتدرج باستخدام

وكذا معامل الارتباط بيرسون. " ONE WAY ANOVA واختبار تحليل التباين الأحادي "STEPWISE

نتائج الدراسة:

- \* إن جميع قيم الثقافة التنظيمية تسود في هيئة الرقابة والتحقيق بدرجة متوسطة.
- \* وجود علاقة ارتباطيه موجبة وقوية بين الثقافة التنظيمية بشكل عام والالتزام التنظيمي وبين القيم المكونة لثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي.
- \* تميل عينة الدراسة إلى الموافقة على أن هناك التزام تنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق.
- \* أن أهم القيم المكونة لثقافة التنظيمية التي تؤثر على الالتزام بشكل عام هي (العدل والكفاءة وفرق العمل).

\* عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية والثقافة التنظيمية وبين الخصائص الشخصية والقيم المكونة لثقافة التنظيمية.

\* عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية ومستوى الالتزام التنظيمي.<sup>1</sup>

أوجه الاتفاق:

- \* إتفقت الدراسات الأربعة مع هذه الدراسة في إتباع المنهج الوصفي واستخدام إستمارة الإستبيان كأداة لجمع البيانات الميدانية.
- \* أيضا في المتغيرات المتعلقة بالدراسة وهي الرقابة الإدارية والالتزام التنظيمي.

أوجه الاختلاف:

- \* تختلف هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في الهدف، فالدراسة الأولى: تهدف إلى التعرف على أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، أما الدراسة الثانية: تهدف إلى معرفة علاقة الرقابة الإدارية بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، وأهم الوسائل والإجراءات المستخدمة والمعتمدة في عملية الرقابة، في حين أن الدراسة الثالثة: فتهدف إلى قياس مستوى التزام العاملين بالجامعات الفلسطينية الموجودة بقطاع غزة، وأخيرا الدراسة الرابعة: هدفها معرفة العلاقة التي تربط الثقافة التنظيمية بالالتزام التنظيمي.

<sup>1</sup> محمد بن غالب العوفي: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير (غير منشورة)، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005.

أما من ناحية مجال الدراسة: فقد كانت الدراسة الأولى في مؤسسة المحركات و الجرارات -سونا كوم- في قسنطينة، أما الدراسة الثانية فكانت في منطقة حائل، أما الدراسة الثالثة بقطاع غزة-فلسطين-، وفي حين أن الدراسة الرابعة كانت في منطقة الرياض.

\*وفي حين كانت دراستي في القطب الجامعي -شتمه - جامعة محمد خيضر بسكرة.

أماكن الاستفادة من الدراسات السابقة :

\*تكوين خلفية نظرية حول موضوع الدراسة.

\*الاستفادة منها في إثراء الجانب النظري.

\*اختيار المنهج المناسب لدراسة الموضوع.

\*الاستفادة منها في كيفية بناء الاستمارة.

\*الاستفادة منها في عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

## خلاصة

في هذا الفصل الأول للدراسة تم التعريف بمشكلته وضبط تساؤلها الرئيسي، كما تم عرض أهمية ومبررات اختيار هذا الموضوع، وبالتالي تحديد الهدف المرجو الوصول إليه، وليتم وضع الأساس الذي ستقوم عليه باقي خطوات الدراسة هذه، وتحدد متغيراتها، المستقل (الرقابة الإدارية) والتابع (الإلتزام التنظيمي) وكذا طرح بعض الدراسات التي تناولت كلا المتغيرين.

\*ولأجل فهم أعمق لمشكلة الدراسة ولمتغيراتها، سيتم التطرق في الفصول النظرية المقبلة بشيء من التفصيل لجوانب كل من الرقابة الإدارية والإلتزام التنظيمي.

# الفصل الثاني

الفصل الثاني: الرقابة الإدارية

تمهيد

1-أهداف وأهمية الرقابة الإدارية.

1-1/أهداف الرقابة الإدارية.

1-2/أهمية الرقابة الإدارية.

2-أنواع الرقابة الإدارية.

3-أساليب الرقابة الإدارية.

4-مجالات الرقابة الإدارية.

5-خطوات الرقابة الإدارية.

6-خصائص النظام الرقابي الفعال.

خلاصة

### تمهيد

تعد الرقابة الإدارية الوظيفة الرابعة في العملية الإدارية، ولا يكتمل أي عمل إداري دون الرقابة لتأكد من تحقيق الأهداف والنتائج المرجوة ونجاح الخطط والقرارات المختلفة التي تتخذها الإدارة ومعالجة الانحرافات والاختلافات التي قد تنشأ بعيداً عما تم التخطيط له.

## 1- أهداف وأهمية الرقابة الإدارية:

1-1/ أهداف الرقابة الإدارية: إن المقصود بالرقابة الإدارية هو ضرورة تأمين القيادة الناجحة في إدارة المؤسسة ومنه فإن الأهداف الأساسية لرقابة نجد منها:

- \*التأكد من أن العمل يسير ضمن اللوائح والأنظمة والإجراءات المقررة.
- \*اكتشاف الانحرافات أو الأخطاء في حينها ثم اتخاذ الإجراءات الضرورية لإيجاد حلول مناسبة لها قبل استفحالها فيصعب تعديلها أو تصحيحها.
- \*التأكد من حسن استخدام الموارد المحدودة من أموال وموارد ولوازم وأجهزة ضرورية والموارد البشرية والتصرف فيها وفقاً لخطة المقررة في الحدود المرسومة لها.
- \*إن الرقابة تستهدف تنفيذ القرارات بأفضل صورة ممكنة والتأكد من أنها محل احترام الجميع.
- \*تحقيق العدالة بين جميع أفراد التنظيم وذلك بالمحافظة على حقوق ومزايا جميع العاملين في المنظمة والمتعاملين معها.<sup>1</sup>

- \*التأكد من أن النواحي الفنية تؤدي على الوجه الصحيح ووفقاً لقواعد والأصول الفنية المرعية.
- \*ترشيد عملية اتخاذ القرارات وخاصة ما يتعلق منها بالسياسة العامة للعمل و أهدافه.
- \*التأكد من ارتباط أجهزة الدولة بالأهداف العامة ومن ولاء العاملين لهذه الأهداف.
- \*توجيه القيادة الإدارية أو السلطة المسؤولة إلى التدخل السريع لحماية الصالح العام واتخاذ ما يلزم من قرارات مناسبة لتصحيح الأخطاء من أجل تحقيق الأهداف.

\***حماية الصالح العام:** وهو محور الرقابة وذلك بمراقبة النشاطات وسير العمل وفق خطته وبرامجه في شكل تكاملي يحدد الأهداف المرجوة والكشف عن الانحرافات والمخالفات وتحديد المسؤولية الإدارية.<sup>2</sup>

-توحيد التصرفات اللازمة لتنفيذ الخطط.

-المساعدة في التخطيط وإعداد التخطيط.

محمد عبد الفتاح ياغي: مبادئ الإدارة العامة، دار وائل، عمان(الأردن)،2011، ص ص 431-432.<sup>1</sup>

طارق عبد الحميد بدوي: الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، دار الفكر، عمان(الأردن)،2001، ص ص 48.<sup>2</sup>



-تحقيق التعاون بين الوحدات والأقسام التي تشارك في التنفيذ.

-تحديد مراحل التنفيذ ومتابعة التقدم.

خدمة الإدارة ومساعدتها في ضمان أن الأداء يتم وفقا لخطط الموضوعة.<sup>1</sup>

إن ما يمكن استنتاجه من خلال هذه الأهداف أن الرقابة تساهم في نجاح وتطور وتقدم المؤسسة وفي تحقيق كل الأهداف المخطط لها والمساهمة في حل المشكلات التي قد تعرقل عملية إنجاز الأعمال المبرمجة.

**1-2/أهمية الرقابة الإدارية:** تبرز أهمية الرقابة الإدارية من خلال ما يلي:

\*تبرز في صلتها الوثيقة بمكونات العملية الإدارية (الوظائف الإدارية) حيث أن الرقابة عمل يسبق و يواكب ويلي وظيفة التخطيط والوظائف الأخرى كالتنظيم والقيادة.

\*إن صلة التخطيط بالرقابة وثيقة جدا فهي وسيلة المدير لتأكد من تحقيق الأهداف ووضع الخطط موضع التنفيذ بالنمط المرسوم.

\*كما أن الرقابة تتيح للمدير إمكانية الكشف عن العوائق التي تقف إزاء تنفيذ الخطط وتشعره في الوقت المناسب بضرورة تعديلها أو الأخذ بإحدى الخطط البديلة.

\*كما أن شأن الرقابة هو شأن التخطيط فهي تنظر إلى الأمام إذ أن أفضل أنواع الرقابة هي قادرة على تصحيح الأخطاء ومعالجة الانحرافات قبل وقوعها كما تتبع أهمية الرقابة من كونها أحد الأركان الأساسية في الإدارة الحديثة كما أنها الذراع الرئيسي لإدارة متطورة لنهوض بالمؤسسات لتتماشى مع التطوير والتحديث تحقيقا لمستويات عالية من الكفاءة والفعالية.<sup>2</sup>

يتضح مما سبق أن أهمية الرقابة تكمن في كونها إحدى أهم وظائف الإدارة التي تعمل على تحقيق الأهداف التي تصبو إليها أي مؤسسة وهذا في إطار وجود باقي الوظائف الأخرى.

**2-أنواع الرقابة الإدارية:** هناك أنواع عديدة للرقابة وذلك حسب أسس ومعايير مختلفة نذكر منها:

**1-2/على أساس المستويات الإدارية:** هناك ثلاث أنواع وهي:

زاهد محمد ديري: الرقابة الإدارية، دار المسيرة، عمان (الأردن)، 2011، ص ص 15-16.<sup>1</sup>

شوقي ناجي جواد: المرجع المتكامل في إدارة الأعمال، دار حامد، عمان (الأردن)، 2009، ص 421.<sup>2</sup>

أ/الرقابة على مستوى المؤسسة: تتمثل في تقييم الأداء الكلي للمؤسسة خلال فترة زمنية معينة لمعرفة مدى تحقيقها لأهدافها الموضوعية أو المحددة وذلك باستخدام معايير خاصة بالمؤسسة مثل: الربح، معدل العائد على الاستثمار،.....الخ.

-والفشل في التوصل إلى هذه المعايير يترتب عليه الإجراءات التصحيحية التالية:

\*إعادة تصميم الأهداف ووضع الخطط.

\*إجراء تغييرات في الهيكل التنظيمي.

\*توفير وسائل الاتصالات الداخلية والخارجية وتوجيه دافعية الأفراد العمال داخل المؤسسة.

-إن الرقابة على مستوى المؤسسة تكتسي أهمية كبيرة وذلك من خلال المعايير المسطرة والمستخدمه والتي من خلالها تتوصل إلى التحقق ما إذا كانت المؤسسة في الطريق الجيد أم أنها معرضة للوقوع في المشاكل والمخاطر التي تؤثر في أدائها واستقرارها.

ب/الرقابة على مستوى العمليات: تكون هنا الرقابة على الأداء اليومي للعمليات المختلفة في جميع المفاهيم والأنشطة التي تتم داخل المؤسسة مثل: التسويق، الإنتاج،.....الخ.

ج/الرقابة على مستوى الفرد: تتمثل الرقابة هنا في تقييم أداء الفرد وسلوكه في الأداء ومعرفة وتقييم إنتاج كل فرد بالنسبة لعمله وتستخدم عدة معايير لرقابة على الفرد العامل منها ما يكون كفي ومنها ما هو كمي وهي تقارير الأداء التي يقوم بإعدادها رؤساء العمل على مرؤوسيه<sup>1</sup>.

2-2/على أساس توقيت القيام بها: هناك ثلاث أنواع وهي:

أ/الرقابة السابقة: يتم هذا النوع بالتحقق من توفر جميع متطلبات ووسائل الإنجاز للعمل أي قبل البدء في التنفيذ فهو يقلل من درجة الانحراف بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع كما أنها تعمل على التنبؤ بالمشاكل المتوقع حدوثها والاستعداد لمواجهتها وإيجاد الحلول المناسبة لها، وبالتالي فإن هذه الرقابة تساعد في مواجهة المشاكل المستقبلية التي قد تعترض طريق التنفيذ الأحسن<sup>2</sup>.

محمد فريد الصحف وآخرون: مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية،(مصر)،2001/2002، ص ص 341-342.<sup>1</sup>

عبد السلام أبو القحف: أساسيات التنظيم الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية،(مصر)،2002،ص 476.<sup>2</sup>

ب/الرقابة المتزامنة أو الجارية: وتكون أثناء تحويل المدخلات إلى مخرجات، مثلا تقوم المؤسسة بالقيام بعمليات تفتيش عند بداية كل مراجعة من مراحل العملية الإدارية، هذا الاكتشاف للمشاكل قبل التطرق إلى المرحلة الموالية ويهتم الشكل الرقابي هذا بالمعلومات التي تصل إلى المديرين من أحوال العمل ومستوى الإنجاز المحقق وتكشف هذه الرقابة عن الانحرافات في الأداء أثناء تنفيذ النشاط أو العمل.<sup>1</sup>

ج/الرقابة اللاحقة: وتعرف بالرقابة السلبية، وإن المقصود بها الانتظار لحين وقوع الخطأ أو الانحراف، ويطبق هذا النوع بعد الانتهاء من التنفيذ للأنشطة وبالتالي التركيز على الأداء حيث يتم الإبلاغ من ناحية الإدارة بنتائج التنفيذ بعد فترة زمنية معينة.

-وفي هذا النوع من الرقابة نتعامل مع المخرجات الخاصة بالمؤسسة حيث تأخذ الخطوات التالية:

\* قياس الأداء بعد حدوث التنفيذ وتحديد الأهداف.

\* تصحيح الانحرافات.

\* تعديل الأداء الحالي وتحديد الخطوات العلاجية للأداء في المستقبل.<sup>2</sup>

إن ما يمكن استنتاجه من خلال هذه الأنواع والتصنيفات إن الرقابة تشمل جميع المستويات الإدارية بما فيها المؤسسة، وذلك من خلال تقييم الأداء الكلي لها ومعرفة مدى سير العمليات والنشاطات التي يقوم بها الفرد وذلك وفقا لمعايير محددة من طرف رؤساء العمل.

علي الشريف: الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص ص 372-373.<sup>1</sup>

معن محمود العياصرة ومروان محمد بني حامد: القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دارالحامد، (الأردن)، دون سنة، ص 84.<sup>2</sup>

**3-أساليب الرقابة الإدارية:** تستخدم الرقابة عدة أساليب ووسائل وأدوات رقابية وهذا كي ينجح نظام الرقابة في بلوغ الأهداف التي يرمي لها، ومن أهم الأساليب التي تم التعرض لها ما يلي:

**3-1/البيانات الإحصائية:** تعبر عن أنشطة المنظمة وتحليل هذه البيانات من الوسائل الهامة للرقابة حيث تعطي صورة رقمية وبيانية عما تم إنجازه من أعمال خلال فترة زمنية معينة وعادة ما يتم الاستعانة بقدرات الحاسبات الآلية في هذا المجال.

**3-2/التقارير الإدارية :** وهي أهم الوسائل التي تستخدم في الرقابة نظرا لأنها تعطي صورة حقيقية عن كيفية إنجاز الأعمال ومدى كفاءة هذا الإنجاز ودرجة التماثل أو التباين بين التغيير وبين الخطط التي كانت موضوعة.

\*وقد تكون هذه التقارير دورية أي تأخذ صفة الانتظام في إعدادها وتقديمها للقادة الإداريين بالمنظمة كل فترة معينة، وقد تكون التقارير النهائية بعد الانتهاء من إنجاز عمل أو مسؤوليات معينة، وكلا النوعين في التقارير له أهمية الرقابة حيث يساعد النوع الأول من التقارير في عمليات المتابعة والمعالجة لأخطاء أول بأول ويساعد النوع الثاني في التقييم النهائي للمسؤوليات أو عمل معين ولكي تحقق هذه التقارير الهدف منها يجب أن تكون صادقة أي تعتمد على البيانات والمعلومات الدقيقة والصحيحة ويجب أن تعد بطريقة واضحة ومحددة.<sup>1</sup>

**3-3/الملاحظة:** وهي من الوسائل التي يستخدمها الإداري وذلك لملاحظة العاملين الذين يخضعون لإشرافه أثناء ممارستهم للعمل والطرق المستخدمة في العمل والنتائج التي توصل إليها ورغم بعض العيوب التي تصاحب الملاحظة إلا أنها ما زالت من الطرق التي يستخدمها الإداريون في الرقابة.

\*ولكن ما يعاب على هذا الأسلوب وجود ما يسمى بالتحيز الإدراكي بمعنى قد يدرك أو يلاحظ مدير معين بعض الجوانب الإيجابية أو السلبية في أداء المرؤوسين بينما لا يتمكن مدير آخر من إدراك أو ملاحظة نفس هذه الجوانب لدى مرؤوسيه.

**3-4/الميزانية التقديرية:** هي من الوسائل التي تستخدم على النطاق الواسع لغرض الرقابة الإدارية ويرجع ذلك إلى أن قوائم الميزانية التقديرية تمثل الخطط معبرا عنها بأرقام وبمعنى آخر هي قوائم النتائج المتوقعة معبرا عنها بقيم مالية ولذلك فإن هذه الميزانية التقديرية تستخدم للمساعدة في إجراء المقارنة والقياس بين الأهداف والإنجازات لمعرفة ما تحقق من تقدم ونجاح خاصة إن هذه الميزانية عند وضعها

أحمد خاطر ومحمد بهجت كشك: إدارة المنظمات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، (مصر)، 1999، ص 306-307.<sup>1</sup>

يتم وضع ضوابط معينة للإتفاق بحيث لا يجب أن يحدث تخطي لها إلا إذا كانت هناك مبررات قوية لذلك فإن الزيادة أو العجز في التصرف في هذه المخصصات يشير إلى أن هناك قصور في العمل وعدم دقته في التنبؤ بالاحتياجات المالية المطلوبة.<sup>1</sup>

يتضح لنا من خلال ما سبق أن الرقابة لا تتم بشكل دقيق وصحيح إلا في إطار وجود أساليب وأدوات موضحة لسير العمل وترجمته سواء وفقاً لبيانات إحصائية أو تقارير إدارية، بالإضافة إلى الملاحظة وقوائم الميزانية التقديرية ولكي تكون هذه العملية أي الرقابة تسير وفقاً خطط منتظمة وأداء سليم.

**4-مجالات الرقابة الإدارية:** الرقابة عمل لا بد منه في كل إدارة، ومنه نذكر أهم مجالات الرقابة الإدارية كما يلي:

#### 4-1/في مجال الإنتاج:

تسعى الرقابة على الإنتاج إلى ضمان إنتاج الكميات المطلوبة بالموصفات والجودة المطلوبة المحددة وفي الوقت المحدد وبأقل تكلفة ممكنة كما تهدف الرقابة على الإنتاج إلى استغلال الطاقة الإنتاجية المتاحة بكفاءة وعدم تبديد وهدر الموارد والمستلزمات عن قصد أو غير قصد وتستخدم التغذية الراجعة التي توفرها الرقابة لتحديث وتطوير الخطط الإنتاجية.

#### 4-2/في مجال التسويق:

وتشمل نشاطات عديدة ترافق السلعة الخدمة من لحظة إنتاجها حتى توصيلها للمستهلك النهائي من تسعير وتغليف وإعلان وترويج ونقل وتوزيع ومن الضروري ممارسة الرقابة على هذه النشاطات المختلفة فقد تشمل الرقابة التسويقية مقارنة مستوى الطلب على السلعة مع التقديرات المخطط لها أو مقارنة المبيعات في فترات معينة مع ما تم تحقيقه في فترات مماثلة في الماضي كما تشمل الرقابة تقييم برامج الإعلان والترويج وما حققته من نتائج ومقارنتها بما هو مخطط كذلك قد تشمل الرقابة منافذ التوزيع لضمان اختيار واستخدام أكثر المنافذ والقنوات كفاءة وفاعلية.

#### 4-3/في مجال الموارد المالية:

تعتبر الرقابة المالية من أهم مجالات الرقابة إذ تسعى هذه الأخيرة إلى التأكد من توافر الموارد المالية التي تحتاجها المنظمة لضمان استمرار عملياتها ونشاطاتها ومراقبة حسن استخدام هذه الموارد والمحافظة

طارق طه : السلوك التنظيمي، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية،(مصر)،2006، ص 371.<sup>1</sup>

عليها وكفاءة استثمار الأموال وقدرة المنظمة على تحقيق الأرباح ومراقبة الوضع والمركز المالي للمنظمة بما يضمن الإيفاء بالتزاماتها على المدى القصير والبعيد.

#### 4-4/ في مجال الموارد البشرية:

هناك أمور وجوانب هامة يجب أن تعنى بها الرقابة في مجال الموارد البشرية، ومن أهمها التأكد من أن مستوى أداء العاملين يتطابق مع المعايير المعتمدة، ومراقبة سلوكيات العاملين لتأكد من انضباطهم وتقييدهم بالسياسات والتعليمات النافذة وكذلك التأكد من صلاحية وسلامة سياسات وعمليات وإجراءات الاختيار والتعيين بحيث يتم اختيار القدرات والمهارات التي تتطابق مع متطلبات الوظائف حسبما هو مقرر كما يمكن أن تشمل الرقابة نشاطات وعمليات التدريب ونظم الرواتب والحوافز والوقوف على معنويات العاملين ومستوى رضاهم واتجاهاتهم.

#### 4-5/ في مجال الشراء :

تهدف الرقابة في مجال الشراء إلى التأكد من تأمين احتياجات المنظمة (الوحدات التنظيمية المختلفة) من الأجهزة والمعدات والأدوات والمستلزمات والمواد بالموصفات والجودة المطلوبة والكميات المناسبة ومن الموردين المناسبين وفي الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة كما تسعى الرقابة في مجال الشراء إلى تقييم الموردين لضمان اختيار الأنسب وإلى توثيق العلاقات بينهم.

#### 4-6/ في مجال المخزون:

وتشمل مراقبة حركة المخزون ومستويات المخزون لضمان توافر المواد المختلفة بما يكفل استمرار عمليات المنظمة ونشاطاتها من ناحية وعدم تكسب بعض المواد ومنع أي اختلاس أو فقدان أو تلف.<sup>1</sup> يتضح لنا مما سبق أن نطاق الرقابة واسع بحيث يشمل على العديد من المجالات كل حسب نوعه وهدفه الرئيسي هو التأكد من سير مختلف النشاطات والعمليات وتأمين كل الحاجيات من أجل تحقيق الجودة العالية وضمان الوقت والجهد والفعالية داخل المؤسسة.

**5-خطوات الرقابة الإدارية:** إن خطوات عملية الرقابة لا تختلف باختلاف الشيء المراد مراقبه فهي نفسها بالنسبة لإجراءات العمل أو أي شيء آخر، وتتم العملية الرقابية بخطوات متتالية نجلها فيما يلي:

حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات - العمليات - وظائف الإدارة)، دار الحامد، عمان (الأردن)، 2006، ص ص 316-317.<sup>1</sup>

**5-1/ وضع معايير الأداء:** وإن أولى خطوات الرقابة الإدارية هي وضع معايير الأداء باعتبارها محك حالة تعتمد أساسا لمقارنة الإنجاز والأداء الفعلي بها أو هو مستوى نشاط يعتمد من قبل الإدارة نموذجا لتقييم العمل على أساسه وعلى المنظمة أن تستخدم المعايير لتقدير مدى نجاحها في تحقيق الأهداف المرغوبة وبدون استخدام المعايير وتطبيقها فإن أداء الوحدات المختلفة يمكن أن يتفاوت بدرجة كبيرة وتتمثل معايير الأداء أساسا للتقدير أو الحكم إن كان قد تم تحقيق أهداف المنظمة أم لا فالمعايير تمثل نقاطا مرجعية تستعمل أساسا لمقارنة الإنجاز الفعلي بها وبدونها يصعب جدا ممارسة الرقابة.

**5-2/ مراقبة وقياس الأداء الراهن طبقا للمعايير الموضوعية:** وهي الخطوة الثانية للرقابة وفيها يتم تحديد مدى تطابق (مقارنة) الإنجاز الفعلي مع المعيار وبالطبع تظهر الانحرافات فمنها ما هو إيجابي أي أعلى من المعيار ومنها ما هو سلبي أي أن الإنجاز الفعلي أقل من المعيار ولكي تكون النتيجة موثوق بها بدرجة أكبر لابد الأخذ بالحسبان ما يلي:

\*توقيت المعلومات وحجمها ونوعيتها.

\*وحدات القياس المناسبة التي يتم اختيارها.

\*مدى الثقة في المعلومات.

\*صدق المعلومات ومدى ثباتها.

\*كيفية إيصال المعلومات إلى الجهة المعنية.

**5-3/ اتخاذ الإجراء التصحيحي:** والخطوة الثالثة في عملية الرقابة هي القيام بالإجراءات التصحيحية للانحرافات السلبية التي ترتبط بالمسؤول عن العمل فهو الشخص الذي يحدد نوع الإجراء التصحيحي المطلوب وبدون هذه الخطوة لا يكون هناك رقابة منتظمة ولا إجراءات تصحيحية وبما أن الأعمال التي تنفذ هي من نتائج قرارات المسؤول عن العمل فهي إذن تعكس شخصيته التي تعتمد على عوامل ظرفية أو بيئية وبالتالي فهي تؤثر كثيرا على نوع الرقابة ونوع الإجراء التصحيحي المطلوب وعلى أية حال لابد من معرفة أسباب الانحراف السلبي وتحديد الإجراء التصحيحي ومنع حدوثه مستقبلا أما الانحرافات الإيجابية فهي تحتاج فقط إلى تحليلها لمعرفة أسبابها بهدف تدعيمها.<sup>1</sup>

علي عباس: أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة، عمان (الأردن)، 2007، ص ص 187-190.<sup>1</sup>

نلاحظ أن أهم خطوات الرقابة تتمثل في وضع معايير للأداء وذلك لمعرفة مدى الإنجاز الخاص للفرد داخل المؤسسة وكذا مراقبة وقياس الأداء الراهن وفقا للمعايير الموضوعة سلفا وذلك من أجل اتخاذ الإجراءات اللازمة لضمان رقابة منتظمة وواضحة.

**6- خصائص النظام الرقابي الفعال:** لكي يكون نظام الرقابة فعال يجب أن تتوفر فيه مجموعة من الخصائص، وهذا حتى يكفل له النجاح والفعالية ويمكن تحديد هذه الخصائص فيما يلي:

**\*الدقة:** يولد النظام الرقابي الفعال معلومات دقيقة للإدارة تمكنها من تحديد مشاكل الأداء بصورة جيدة واتخاذ التصرف الملائم وفقا لبيانات سليمة ويقصد بالمعلومات الدقيقة تلك التي تعبر عن الحدث كما هو في الحقيقة بمعنى أنها خالية من الخطأ.

**\*التوقيت الملائم:** يوفر النظام الرقابي الفعال المعلومات اللازمة للإدارة في التوقيت الملائم فأي تأخير في المعلومة يخفض كثيرا من منفعة استخدامها ولا جدوى من معلومة دقيقة جاءت متأخرة.

**\*الاقتصاد:** تشغيل أو تطبيق النظام الرقابي الفعال يجب أن يتم بصورة اقتصادية وهو ما يعني ضرورة الموازنة بين التكاليف وتطبيق النظام الرقابي والفوائد المتوقعة من استخدامه فقد يكون النظام جيد ولكن العوائد المتوقعة من تطبيقه لا تبرر ارتفاع تكلفته.

**\*المرونة:** يتصف النظام الرقابي الفعال بالمرونة بمعنى أنه يتيح إمكانية تعديل معاييرها وفقا للتطورات التي تستجد على المنظمة.

**\*القابلية للفهم:** يتخذ النظام الرقابي الفعال معايير وقواعد وإجراءات مفهومة بوضوح من العاملين بالمنظمة كما أن المخرجات نظام من تقارير خالية من الغموض وبعيدة قدر الإمكان عن التعقد والتحليلات الإحصائية المتقدمة التي قد يجد بعض المديرون صعوبة نسبية في تفهم مدلوله.

**\*موجه استراتيجيا:** يتصف النظام الرقابي الفعال بأنه موجه إستراتيجيا بمعنى أن معاييرها وقواعده والأهداف التي تسعى لتحقيقها تشمل أنشطة المنظمة ككل ويمتلك رؤية مستقبلية طويلة الأجل فلا تقتصر آلية الرقابة على الأنشطة التشغيلية فقط بل يمتد للرقابة على الخطط الإستراتيجية.

**\*موجه بالاستثناءات :** يجب أن يكون النظام الرقابي الفعال موجه بالاستثناءات بمعنى امتلاكه القدرة على إظهار الانحراف بصورة سريعة حتى يمكن اتخاذ التصرف التصحيحي والذي ينبغي أن يتم في التوقيت الملائم حتى لو تطلب الأمر اتخاذ إجراءات استثنائية.



\*متعدد المعايير: تصميم النظام الرقابي الفعال لا يعتمد على مدخل وحيد من المداخل الرقابية بل يشمل أكثر من مدخل (رقابة تسويقية، بيروقراطية، ثقافة تنظيمية،.....الخ) لتلائم بصورة أكبر مع متطلبات الأنشطة المختلفة للمنظمة.

\*التصرف التصحيحي: لا يكتفي النظام الرقابي الفعال بإظهار الانحرافات ذات الدلالة بين الأداء الفعلي والمعياري (الأداء المرغوب)، بل تقترح آليات التصرف التصحيحي الملائم لكل انحراف ثم اكتشافه.<sup>1</sup>

طارق طه: السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية(مصر)، 2006، ص ص 391-392.<sup>1</sup>

### خلاصة الفصل

من خلال هذا العرض لأنواع و أهداف و أهمية الرقابة الإدارية يتبين لنا أن الرقابة الإدارية لها أهمية بالغة في المؤسسة باعتبارها أحد أهم الأركان الأساسية في الإدارة الحديثة كما أنها الذراع الرئيسي للإدارة المتطورة والحديثة لنهوض بالمؤسسات لتتماشى مع التطوير والتحديث تحقيقا لمستويات عالية من الكفاءة والإلتزام والفعالية داخل المنظمة.

# الفصل الثالث

الفصل الثالث: الالتزام التنظيمي

تمهيد

- 1- خصائص الإلتزام التنظيمي.
- 2- أهمية الإلتزام التنظيمي.
- 3- أبعاد الإلتزام التنظيمي.
- 4- مراحل الإلتزام التنظيمي.
- 5- العوامل المساعدة في تكوين الإلتزام التنظيمي.
- 6- طرق قياس الإلتزام التنظيمي.
- 7- آثار الإلتزام التنظيمي.

خلاصة

### تمهيد

يعد الإلتزام التنظيمي من المواضيع التي لاقى اهتماما كبيرا في حقل الإدارة، لما له من علاقة بفعالية المنظمة ودرجة إنجاز العمل فيها، إذ يعبر عن اتجاه الفرد نحو المنظمة ويشمل الرغبة القوية في البقاء عضوا فيها، ويظهر الإلتزام في بذل العامل جهودا مضاعفة في العمل، ويعتبر الأفراد الملتزمون اتجاه منظماتهم مصدر قوة تساعد في بقائها ومناقستها للمنظمات الأخرى.

لتعدد الآراء في النظر إلى الإلتزام التنظيمي من زوايا مختلفة، فقد برزت الحاجة إلى دراسة هذا النوع من الظواهر الإدارية.

## 1- خصائص الإلتزام التنظيمي :

- يتسم الإلتزام التنظيمي بعدة خصائص، يمكن أن نجملها فيما يلي:
- \* يعتبر عاطفة وجدانية للفرد نحو المنظمة أكثر من ارتباطه بها لأسباب نفعية مادية.
  - \* يعبر عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة، ورغبته الشديدة في البقاء بها، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها.
  - \* يشير إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء.
  - \* يمثل الإلتزام التنظيمي التطابق مع المنظمة والارتباط بها من جانب الفرد.
  - \* يعرف بالشعور الداخلي الذي يضغط على الفرد للعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المنظمة.
  - \* يتمثل الإلتزام التنظيمي في الاعتقاد القوي بأهداف المنظمة وقيمها، والاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لصالحها، والرغبة القوية في الاستمرار بها وعدم تركها.
  - \* يتضمن الإلتزام التنظيمي ثلاثة أبعاد رئيسية، وهي: الرباط العاطفي أو الوجداني بين الفرد والمنظمة، الاستمرار والبقاء في العمل، والشعور بالواجب تجاه المنظمة.
  - \* يعبر الإلتزام عن حالة غير محسوسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تتضمن سلوك الأفراد وتصرفاتهم، وتجسد مدى ولائهم لمنظماتهم.
  - \* يؤثر الإلتزام التنظيمي تأثيرا مباشرا على كثيرا من الظواهر الإدارية الأخرى، ويتضح في رغبة الأفراد في البقاء بالمنظمة، ومدى إلتزامهم بالحضور إلى العمل، ومستوى الأداء والإنجاز.
  - \* يستغرق الإلتزام في تحقيقه وقتا طويلا، لأنه يجسد حالة فناعة تامة للفرد، كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة، بل قد يكون نتيجة لتأثيرات إستراتيجية ضاغطة.

\* يأخذ الإلتزام التنظيمي عدة صور وأشكال من أهمها الإلتزام كوسيلة لتحقيق هدف معين، والإلتزام كقيمة في حد ذاته، والإلتزام كامتثال لما يتوقعه الآخرون.<sup>1</sup>

\* يتأثر الإلتزام التنظيمي بمجموعة الصفات الشخصية والعوامل والظروف الخارجية المحيطة بالعمل.

\* تتمثل مخرجات الإلتزام التنظيمي في البقاء داخل المنظمة وعدم تركها، ودرجة إنتظام وحضور العاملين، والأداء الوظيفي والحماس للعمل، والإخلاص للمنظمة.<sup>2</sup>

يتضح مما سبق أنه على الرغم من التباين والاختلاف في تحديد خصائص الإلتزام التنظيمي كظاهرة إدارية، إلا أن هذه الخصائص في معظمها يسودها اتفاق عام يبرز أن الإلتزام التنظيمي هو عملية الإيمان بأهداف المنظمة وقيمها والعمل بأقصى طاقة لتحقيق هذه الأهداف وتجسيد تلك القيم.

## 2- أهمية الإلتزام التنظيمي :

تكمن أهمية الإلتزام التنظيمي من خلال اعتبار أنه:

\* يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل، فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين يكونون أطول في المنظمة، وأكثر عملا نحو تحقيق أهداف المنظمة.

\* أن مجال الإلتزام التنظيمي قد جذب كلا من المديرين وعلماء السلوك الإنساني نظرا لما يمثله من كونه سلوكا مرغوبا فيه.

\* يمكن أن يساعدنا إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفا لهم في الحياة.<sup>3</sup>

\* يمكن من تحقيق التطوير في الأداء إذا تخلت المؤسسة عن أسلوبها التقليدي في توجيه الأفراد والسيطرة عليهم.

\* يتم من خلاله تشجيع الأفراد على المشاركة ومساعدتهم على الاقتناع بالعمل الذي يقومون به.

\* يحقق الثقة بالأفراد ومعاملتهم كأفراد ناشجين وحمسهم بالقيادة الناضجة والمبدعة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> فاروق عبده فليه والسيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، عمان (الأردن)، 2009 ص 285.

<sup>2</sup> فاروق عبده فليه والسيد محمد عبد المجيد: مرجع سابق ص 286.

<sup>3</sup> صلاح الدين عبد الباقي: مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، مصر، 2005 ص 316.

<sup>4</sup> فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة، عمان (الأردن)، 2007 ص ص 209-210.

يتضح لنا مما سبق أن أهمية الإلتزام التنظيمي تتجلى في كونه محددًا لأهداف مختلفة سواء على مستوى الفرد أي من خلال تطوير أدائه وتوجيهه أو على مستوى المنظمة للنهوض بها نحو التقدم والتطور.

### 3- أبعاد الإلتزام التنظيمي:

اتجهت العديد من الدراسات إلى تشخيص عدد من الأبعاد لاستدلال بها عن مستوى الإلتزام التنظيمي وهي كالآتي:

-**الولاء التنظيمي:** يتصرف مفهوم الولاء كونه شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء للمنظمة وأن هذا الفرد جزء لا يتجزأ من المنظمة التي يعمل فيها، وأن أهدافه تتحقق من خلال تحقيق أهدافها، ومن هنا يتولد لدى الفرد رغبة قوية في بذل مزيد من الجهد لتحقيق نجاح المنظمة، ومن أهم أشكاله: الولاء المعنوي/ الولاء القائم على أساس حساب المزايا المتبادلة/ الولاء الاغترابي.

-**المسؤولية اتجاه المنظمة:** ونعني بها إحساس الفرد بالالتزام نحو البقاء في المنظمة وذلك مقابل الدعم الجيد الذي تقدمه المنظمة لمنتسبيها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الايجابي، ليس فقط في تحديد الإجراءات وكيفية تنفيذ العمل بل المساهمة في وضع الأهداف ورسم السياسات العامة للمنظمة، مما يجعل الفرد يمتنع عن ترك المنظمة لكونه ملتزمًا أخلاقيا في تمكين المنظمة في تحقيق هذه الأهداف وتنفيذ السياسات التي تشارك في وضعها، وكذلك لالتزامه بأخلاق المهنة التي تحتم عليه البقاء في المنظمة.

-**رغبة الاستمرار بالعمل في المنظمة:** يتمثل ببعد الإلتزام التنظيمي المستمر، وإن درجة التزام الفرد في هذه الحالة تقاس بالقيمة الاستثمارية والتي من الممكن أن يحققها الفرد لو استمر في المنظمة مقابل ما سيفقده لو التحق بجهات أخرى.

-**الإيمان بالمنظمة:** يعني مدى إيمان الأفراد بالمنظمة وقناعتهم بإرثها ومدى افتخارهم بعضويتها، ويتكون هذا البعد لدى الفرد من معرفته للخصائص المميزة لعمله ودرجة استقلالية وأهمية وكيان وتنوع المهارات المطلوبة، وقرب المشرفين وتوجيههم له.



\* إن الإيمان بالمنظمة وأهدافها وقيمها وفلسفتها وثقافتها من شأنه أن يفجر الطاقات لدى الأفراد من أجل وإخلاص إنجاز هذه المنظمات لما يمثل هذا النجاح نجاحاً للأفراد أنفسهم ويدفعهم لبذل أقصى مجهود في تأدية مهامهم، وتوفير كافة سبل الدعم للمنظمة التي يؤمنون بها.<sup>1</sup>

وعليه يتضح لنا مما سبق طرحه أن أبعاد الإلتزام التنظيمي تنطلق من الولاء كونه شعور ينمو داخل الفرد والعمل داخلها باستمرارية من أجل تحقيق أهدافها وتنفيذ مختلف سياساتها.

#### 4-مراحل الإلتزام التنظيمي:

يتشكل ويتطور الإلتزام التنظيمي بعدة مراحل تبدأ منذ التحاق الفرد بالمنظمة والإنجاز المتواصل وصولاً إلى مرحلة الثقة وهي مرحلة نضوج الإلتزام التنظيمي، وبهذا يمر الإلتزام التنظيمي بثلاث مراحل رئيسية وهي:

-مرحلة الإلتزام: حيث أن التحاق الفرد بالمنظمة يكون مبنياً على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة وتبعاً لذلك فهو يتقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلب منه سعياً للحصول على الفوائد المختلفة من المنظمة.

-مرحلة التطابق بين الفرد والمنظمة: حيث يتقبل الفرد سلطات الآخرين لرغبتهم في الاستمرار في العمل بالمنظمة فهو يشعر بالفخر والاعتزاز بانتمائه لها.

-مرحلة التبني: أي قبول الفرد بالأهداف والقيم الموجودة بالمنظمة، كما لو كانت أهدافه وقيمه الخاصة.<sup>2</sup>

#### 5- العوامل المساعدة في تكوين الإلتزام التنظيمي:

تعددت اجتهادات الباحثين والدارسين واتجاهاتهم حول العوامل التي تساعد على تكوين الإلتزام التنظيمي داخل التنظيم، إلا أن دراسات روبرت مارش وماناري تعتبر من الدراسات المتميزة التي أشارت فيها إلى العوامل المساعدة على تشكيل وتكوين الإلتزام التنظيمي وهي:

-السياسات: ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم، ومن المعروف أن لدى كل إنسان مجموعة من الحاجات المتداخلة التي تساعد على تشكيل

<sup>1</sup> قيس إبراهيم حسين : دور الخصائص الريادية في تعزيز الإلتزام التنظيمي، دراسة استطلاعية لأراء عينة من متخذي القرار في الشركة العامة لصناعات الكهربائية - ديالى - جامعة السليمانية، ص ص 82-83.

<sup>2</sup> الخشالي شاكراً جاد الله : أثر الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام العلمية على الإلتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، العدد الأول، المجلد 6، 2003، ص 127.

لهؤلاء الأفراد، ويعتمد السلوك في شدته وإيجابيته، أو سلبيته على قدرة الفرد على إشباع السلوك الوظيفي هذه الحاجات، فإذا أشبعت هذه الحاجات فإن ذلك سيجتنب عليه إتباع نمط سلوكي إيجابي بشكل يساعد على تكوين ما يسمى بالسلوك المتوازن، وهذا الأخير ناتج عن مساندة التنظيم للفرد في إشباع هذه الحاجات يتولد عنه الشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء، ثم الالتزام أو الولاء التنظيمي، وتتفاوت هذه الحاجات عند الأفراد العاملين من حيث الأهمية والأولوية في العمل على إشباعها، وقد أشار "ماسلو" في سلم الحاجات الإنسانية على الحاجات الفسيولوجية، والحاجة إلى الأمن، والحاجة إلى الحب والانتماء، والحاجة إلى الاحترام، والحاجة إلى تحقيق الذات.

-**وضوح الأهداف:** يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين، فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة كلما كانت عملية إدراك وفهم الأفراد للالتزام التنظيمي والمنظمة أكبر، وينطبق ذلك على النضج والفلسفة والكفاءة الإدارية.

-**العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم:** وتساعد بصورة إيجابية على تحقيق أهداف التنظيم، والمشاركة كما يراها "دايفن" هي الاشتراك الفعلي والعقلي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة لتحقيق الأهداف الجماعية، ويشترك في المسؤولية في تحقيق تلك الأهداف.

-**العمل على تحسين المناخ التنظيمي:** فالمناخ التنظيمي هو ذلك المجال المتضمن للطرق والأساليب والأدوات والعناصر والعلاقات المتفاعلة داخل بيئة المنظمة بين الأفراد، وبناء على ذلك يمكن النظر للمناخ التنظيمي على أنه يمثل شخصية المنظمة الناجحة، وأن نجاحها يعتمد على جو العمل السائد، فالمناخ التنظيمي الجيد يشجع على خلق جو عمل إيجابي يعمل على تحقيق الاستقرار للأفراد والتنظيم، ويجعل العاملون يشعرون بأهميتهم في العمل من حيث المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات والشعور بوجود درجة عالية من الثقة المتبادلة، ولأن تمتع العاملين بمناخ تنظيمي ملائم من حيث الوفاق والتعاون والعدالة والمساواة للوصول إلى تحقيق الأهداف التنظيمية يعزز الثقة المتبادلة، ويرفع الروح المعنوية، ويزيد درجة الرضا الوظيفي، ويدعم الشعور بالالتزام والولاء التنظيمي.

-**تطبيق أنظمة حوافز مناسبة:** يتطلب المناخ التنظيمي الجيد أنظمة حوافز معنوية ومادية مناسبة، فتوافر الأنظمة المناسبة يؤدي إلى زيادة الرضا عن المناخ التنظيمي، وعن المنظمة ككل. وبالتالي زيادة الالتزام، وارتفاع معدلات الإنتاج، وتقليل التكاليف، واتفق الباحثون على أن المنظمات العاملة في القطاع العام أقل المنظمات استخداماً للحوافز وتطبيقاً لأنظمة الحوافز الجديدة.

- العمل على بناء ثقافة المؤسسة: إن الاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة ترسخ معايير أداء متميز لأفرادها، وتعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الإدارة والأفراد العاملين، وإعطائهم دورا كبيرا في المشاركة في اتخاذ القرارات، وسيترتب عليه زيادة قوة تماسك المنظمة وزيادة الإلتزام لها.

- نمط القيادة: إن الدور الكبير الذي يجب أن تقوم به الإدارة هو إقناع الآخرين، وفي جو عمل مناسب بضرورة إنجاز الأعمال بدقة وفاعلية، فالإدارة الناجحة، هي الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة الحوافز المناسبة، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجات الإلتزام التنظيمي لدى الأفراد.<sup>1</sup>

### 6/ طرق قياس الإلتزام التنظيمي:

لقد طور بعض المهتمين بدراسة الإلتزام التنظيمي وتحليله بهدف قياس مستويات إلتزام الفرد بالمنظمة وقد اختلفت تلك المقاييس في طبيعتها ومكوناتها، ومن هذه المقاييس نذكر ما يلي:

مقياس ثورنتن: والذي تضم 8 فقرات سداسية الاستجابة لقياس الإلتزام التنظيمي، كما تضمن 7 فقرات أخرى خماسية الاستجابة تقيس الإلتزام المهني.

مقياس بورتر وزملائه: وقد أطلق عليه إستبانة الإلتزام التنظيمي ويتكون من 15 فقرة تستهدف قياس ما يلي:

1- درجة إلتزام الأفراد بالمنظمة.

2- ولاءهم وإخلاصهم لها.

3- الرغبة في مضاعفة الجهد لتحقيق أهداف المنظمة وقبولهم لقيامها.

- واستعان بمقياس ليكرت السباعي لتحديد درجة الاستجابة ويمكن استخدام المقياس لوصف الإلتزام بشكل عام.

<sup>1</sup> محمد بن غالب العوفي: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الرعاية والتحقيق بمنظمة الرياض، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة)، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005، ص ص 37-39.

مقياس مارش ومافري:والذين قدما مقياس للإلتزام مدى الحياة متمثلة بالأعراف والقيم ويتكون من 4 فقرات قد أستخدم كأداة لقياس ما يلي:

-إدراك الفرد لكيفية تعمق الإلتزام مدى الحياة.

-تعزيز استحسان المنظمة.

-حث الفرد على الإلتزام بقيم العمل .

-الولاء لها حتى إحالته على التقاعد.

-إبراز نية الفرد للبقاء في المنظمة.

مقياس جورج وزملائه: وهو محاولة لقياس الإلتزام القيمي لأعضاء الهيئة التدريسية من خلال 6 فقرات عبرت كل منها عن واحدة من القيم التالية:

-استخدام المعرفة والمهارة.

-زيادة المعرفة في مجال تخصصه.

-العمل مع زملائه بكفاءة عالية.

-بناء سمعة جيدة كأستاذ، العمل على مواجهة الصعوبات والتحديات المساهمة بأفكار جديدة في حقل التخصص.

مقياس كوردين وزملائه: والتي ساهمت في بناء المقياس ثلاثة مصادر وهي:

المقابلات مع عدد من النقابات لتحديد خصائص المشاعر، المعتقدات، الأعمال المتعلقة بالانتماء إلى النقابة، وتم ذلك من خلال 22 فقرة خماسية الاستجابة ومراجعة الأدبيات التي ركزت على قياس الإلتزام والخروج منها ب 20 فقرة استهدفت الاستدلال على إلتزام الأفراد بالمنظمة، في حين ضم المصدر الثالث 48 فقرة منها 45 ذات مؤشرات إيجابية و 23 فقرة ذات مؤشرات سلبية، وبالاستفادة من المصادر أعلاه استطاع تحديد 30 فقرة خماسية الاستجابة وهي:

1-16 : فقرة منها تتعلق بالولاء.

2-7 : فقرات تصف المسؤولية إزاء المنظمة.

3-4 : فقرات تقيس الرغبة للعمل فيها.

3-4 : فقرات لتحديد مستوى الإيمان بها.<sup>1</sup>

### 7- آثار الإلتزام التنظيمي :

يتمثل تأثير الإلتزام التنظيمي على المتغيرات التنظيمية الآتية:

**الروح المعنوية:** فالإلتزام له دور كبير في رفع الروح المعنوية ما يؤدي إلى حب الأفراد لعملهم ومنظماتهم وحماسهم بالقيام بالأعمال المطلوبة، فالروح المعنوية هي اتجاهات الأفراد نحو بيئة العمل، والاتجاهات الإيجابية تنمي التعاون ببذل كل الطاقات في سبيل تحقيق الأهداف، فالروح المعنوية العالية هي تعبير عن العلاقة المميزة للمنظمة الجيدة مع العاملين فيها. فمن الصعب فرضها بالقوة أو الإكراه.

**الأداء المتميز:** يمتاز الأفراد الذين تتوفر لديهم درجات عالية من الإلتزام في بيئة عملهم بالأداء الوظيفي الجيد، الناتج عن حب الأفراد وحماسهم بالعمل والتزامهم بأهداف التنظيم.

تسرب العاملين: فيعرفه "موبلي" بأنه توقف الفرد عن العضوية في المنظمة التي يتقاضى منها تعويضاً نقدياً، فتسرب الموظفين من الظواهر السلبية التي تهدد حياة المنظمة ومنع تقدمها.

**العقد النفسية:** ويعرف العقد النفسي بأنه اتفاق غير مكتوب بين المنظمة والعاملين فيها، فهناك علاقة تكاملية تبادلية بين العاملين والمنظمة فهي تطالب الأفراد بضرورة الإلتزام بالأنظمة والقوانين وأن يبذلوا قصار جهدهم للحصول على الإنتاجية العالية مقابل مطالبة الأفراد للمنظمة بالعمل على توفير البيئة المساعدة على إشباع حاجاتهم من أمن واستقرار وحوافز.

-يقوي رغبة الفرد في الاستمرار في العمل بالمنظمة ويجعله يستمتع عند أدائه للعمل وبالتالي يزداد رضاه الوظيفي.

-يجعل الفرد يستثمر كل جهده وطاقاته ووقت عمله ولا يترك أي وقت للنشاط خارج العمل وهذا يجعله يعيش في عزلة عن الآخرين، إضافة إلى أن العمل وهمومه تسيطر على تفكيره خارج العمل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> سامي إبراهيم حماد حنونة : قياس مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال ،كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة،2006، ص ص 21-22.

<sup>2</sup> صلاح الدين عبد الباقي : السلوك الفعال في المنظمات ،الدار الجامعية، الإسكندرية ، مصر،2004 ، ص ص 187-188.

### خلاصة

انطلاقاً مما سبق عرضه فقد برزت الحاجة إلى دراسة السلوك الإنساني وذلك بهدف تحقيق الازدهار والتطور للمنظمات ويتحقق هذا بعدة عوامل والتي منها الإلتزام التنظيمي، ويعتبر هذا الأخير هو أحد أهم الدعائم والركائز الأساسية التي تقوم عليها مختلف المنظمات باعتباره حالة ايجابية محسوسة يشعر بها الفرد تجاه منظمته التي يعمل بها.

# الفصل الرابع

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد

1- تساؤلات الدراسة

2- مجالات الدراسة

❖ المجال المكاني

❖ المجال البشري

❖ المجال الزمني

3- المنهج المتبع في الدراسة

4- أداة جمع البيانات

5- أساليب المعالجة الإحصائية

خلاصة



### تمهيد

بعد تحديد مشكلة الدراسة وأهم عناصرها النظرية، نقوم بعرض الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية باعتبارها الأساس المساعد على الإجابة عن التساؤل المطروح، بحيث تضمن هذا الفصل عدة عناصر وهي: مجالات الدراسة، والمنهج المتبع فيها، وبالإضافة لأداة جمع البيانات، وكذا أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسة.

1- **تساؤلات الدراسة:** ولأن هذه الدراسة تقوم على البحث للإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي:

\* ما الدور الذي تلعبه الرقابة الإدارية في تحقيق الإلتزام التنظيمي؟

- بإتباع مسار منهجي للإجابة على التساؤل الرئيسي للدراسة وتماشيا مع الهدف منها نطرح التساؤلين التاليين:

\* ما الدور الذي تقوم به الرقابة الإدارية السابقة في تحقيق الإلتزام التنظيمي؟

\* ما الدور الذي تقوم به الرقابة الإدارية اللاحقة في تحقيق الإلتزام التنظيمي؟

- يتضح من خلال التساؤلات الفرعية أنه تم دراسة الرقابة الإدارية ودورها في تحقيق الإلتزام التنظيمي من خلال بعدين هما: (الرقابة السابقة والرقابة اللاحقة).

\* حيث تم اختيار هذين البعدين لتحقيق الهدف من الدراسة، ووفقا للإمكانيات المتاحة في دراستها ميدانيا وذلك تماشيا مع طبيعة هذه الدراسة، والفترة الزمنية المحددة لها.

2- **مجالات الدراسة:** إن الدراسة العلمية شبه المستوي في الفضاء لديه ثلاث أبعاد وهي كذلك

تركز على ثلاث أبعاد رئيسية وهي: **المجال المكاني** الذي يختص بمجال إجراء الدراسة، **والمجال**

**الزمني** وهو فترة انجاز الدراسة ، **والمجال البشري** الذي هو محور عملية الدراسة، ويضيف (

محمد عبد الفتاح الصيرفي ) في كتابه ( **البحث العلمي الدليل التطبيقي للباحثين** ) بان مجالات

البحث هي ذلك الإطار الذي يسير بداخله الباحث أي مجموعة المتغيرات التي سوف يتم

معالجتها خلال البحث<sup>1</sup>، وتتمثل هذه المجالات في:

❖ **المجال المكاني:** وهو مكان إجراء الدراسة ولان هذه الأخيرة قد تناولت الرقابة الإدارية ودورها في

تحقيق الإلتزام التنظيمي تم اختيار واحد من المجالات المكانية التي يتواجد بها الإداريين، إذ تمثل

المجال المكاني لهذه الدراسة في واحدة من جامعات الجزائر وهي جامعة محمد خيضر.

❖ **نبذة عن جامعة محمد خيضر - بسكرة - :**

**المرحلة الأولى: مرحلة المعاهد (1992/1984).**

كانت المعاهد الوطنية تتمتع باستقلالية إدارية، بيداغوجية ومالية وتتكفل هيئة مركزية بالتنسيق بينها.

محمد عبد الفتاح حافظ الصيرفي: البحث العلمي الدليل التطبيقي للباحثين، دار وائل، عمان(الأردن)،2002، ص 86.<sup>1</sup>

\* المعهد الوطني للري (المرسوم 254-84 المؤرخ في 18/08/1984).

\* المعهد الوطني للهندسة المعمارية (المرسوم 253-84 المؤرخ في 05/08/1984).

\* المعهد الوطني للكهرباء التقنية (المرسوم 169-86 المؤرخ في 18/08/1986).

**المرحلة الثانية: مرحلة المركز الجامعي (1992/1998).**

تحولت هذه المعاهد إلى مركز جامعي بمقتضى ( مرسوم رقم 295-92 في 07/07/1992)،

تم فتح معاهد أخرى:

- (معهد العلوم الدقيقة / معهد العلوم الاقتصادية / معهد الأدب العربي / معهد الهندسة

المدنية / معهد الإلكترونيك / معهد علم الاجتماع).

**المرحلة الثالثة: مرحلة الجامعة (1998 إلى غاية يومنا هذا ) .**

بصدور مرسوم رقم 219-98 المؤرخ في 07/07/1998 تحول المركز الجامعي إلى جامعة

تضم 3 كليات، وتم في 24/08/2004 صدور المرسوم التنفيذي رقم 255 رقم 4 المعدل للمرسوم

التنفيذي رقم 219-98 المؤرخ في 07/07/1998 المتضمن إنشاء جامعة لاسكرة المعدل بحيث أصبحت

الجامعة تتكون من (6) كليات وهي:

- (كلية العلوم والتكنولوجيا / كلية العلوم الإنسانية / كلية الحقوق والعلوم السياسية / كلية العلوم

الاقتصادية والتسيير / كلية الآداب / كلية العلوم الدقيقة ) .

**الوضعية الحالية:** ثم جاء المرسوم التنفيذي رقم 90-09 المؤرخ في 21 صفر 1430 هجري

الموافق ل 17 فيفري 2009 الذي يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم 219-98 المؤرخ في

07/07/1998 وأصبحت الجامعة تتكون من (6) كليات وهي:

\*كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة.

\*كلية العلوم والتكنولوجيا.

\*كلية الحقوق والعلوم السياسية.

\*كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

\*كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .

\*كلية الآداب واللغات.

\*معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.

- كما عدل المرسوم التنفيذي للمادة 4 من المرسوم التنفيذي رقم 219-98 بحيث أصبحت تضم مديرية الجامعة زيادة على الأمانة العامة والمكتبة المركزي(4) نيابات مديرية تكلف على التوالي بالميادين الآتية:

1- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في التدرج والتكوين المتواصل في الشهادات.

2- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في ما بعد التدرج والتأهيل الجامعي والبحث العلمي.

3- نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية.

4- نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه.<sup>1</sup>

- **التعريف بميدان الدراسة (التعريف بالكلية):** أنشئت كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة

محمد خيضر ببسكرة بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 90-09 المؤرخ في 21 صفر عام 1430

هجري الموافق 17 فيفري 2009، يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم 219 - 98 المؤرخ في 13

ربيع الأول عام 1419 هجري الموافق 07 يوليو 1998 والمتضمن إنشاء جامعة بسكرة، الواقع

مقرها بالقطب الجامعي شتمه، وتضم ثلاث أقسام وهي: قسم العلوم الاجتماعية، قسم العلوم

الإنسانية ومعهد التربية البدنية والرياضية(أنظر إلى الملحق رقم(2)).

- ولأن هذه الدراسة تدخل في إطار إعداد مذكرة ماستر والفترة الزمنية لهذه الدراسة محددة وقصيرة

تم اختيار إحدى كليات هذه الجامعة والمتمثلة في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بالإضافة إلى

معهد التربية البدنية والرياضية باعتبارها الأقرب لنا وتتوفر على كل الخصائص والشروط التي

لها علاقة بالهدف من الدراسة.

- وبناءً على ما سبق يتمثل المجال المكاني لهذه الدراسة في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

ومعهد التربية البدنية والرياضية بجامعة محمد خيضر-بسكرة-القطب الجامعي - شتمه -.

❖ **المجال البشري:** باعتبار أن مجتمع البحث هو مجموعة العناصر التي لها خاصية أوعدة

خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر، والتي يجري عليها البحث والتقصي.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> <https://r.Wikipedia.org> 23:30h / 05-08-2016.

\* فمجتمع البحث الذي ستم فيه الدراسة الميدانية، وانطلاقا من المجال المكاني نجد انه قد ضم جميع الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ومعهد التربية البدنية والرياضية بالقطب الجامعي شتمه، موزعين كما يلي:

جدول رقم(1): يمثل إحصائيات العمال الإداريين والمهنيين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ومعهد التربية البدنية والرياضية.

العدد	معهد التربية البدنية والرياضية	العدد	كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
	الرتبة		الرتبة
1	متصرف مستشار	3	رتبة متصرف
2	متصرف	4	ملحق إداري رئيسي
2	ملحق رئيسي	3	مهندس دولة في الإعلام الآلي
4	ملحق إدارة	2	ملحق بالمكتبات الجامعية مستوى أول
0	عون إداري رئيسي	2	مساعد بالمكتبات الجامعية
4	عون إدارة	2	ملحق
3	عون حفظ البيانات	1	محاسب إداري رئيسي
1	تقني في الإعلام الآلي	4	تقني سامي في الإعلام الآلي
3	ملحق بالمكتبات	7	عون إداري رئيسي
4	مهنين	2	تقني في الإعلام الآلي
0	مهندس إعلام ألي	4	عون إدارة
0	محافظ مكتبة	1	عون حفظ البيانات
/	/	11	عمال مهنيين

المصدر: إعداد الطالبة

\*ولأن هدفنا من هذه الدراسة هو التعرف على دور الرقابة الإدارية في تحقيق الالتزام التنظيمي، ووفقا للمدة الزمنية المسموح لنا فيها إجراء الدراسة الميدانية تم اعتماد المسح الشامل لأنه يضيف على النتائج أكثر مصداقية فهو يجنبنا عيوب مصداقية التمثيل في حال إختيارنا لعينة من المجتمع ككل.

<sup>1</sup> موريس أنجريس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية- تدريبات علمية، ترجمة، يزيد صحراوي وكمال بوشراف وسعيد سبعون، ط 02، دار القصبية، الجزائر، 2004، ص 298.

\*وكذا اعتبار أن حجم مجتمع البحث والمقدر ب(70)مبحوث هو حجم يسمح لنا بالدراسة المسحية لأنه ملائم وفي متناول الدراسة والإمكانيات.

**المجال الزمني:** ويتعلق الأمر بالفترة الزمنية التي استغرقتها الدراسة أو البحث. وذلك منذ البدء في طرح الموضوع لدراسة والبحث وحتى الانتهاء منه بشكل نهائي، وقد جرت العادة عند تحديد المجال الزمني للبحث للاقتصار على الدراسة الميدانية تحديدا ابتداء من النزول إلى الميدان لإجراء الدراسة الاستطلاعية ثم النزول إلى الميدان لتطبيق الاستمارة التجريبية ثم النهائية في مرحلة لاحقة.

\*ويمثل هذا المجال الزمني للجانب الميداني من الدراسة والذي بدأ التحضير له بعد الضبط الإجراءات المنهجية للنزول للميدان وتطبيق استمارة الاستبيان المعدة لجمع البيانات من الميدان لنصل في الأخير إلى تحليلها وتفسيرها ومنها الخروج بنتائج لهذه الدراسة، إذ يمكن تقسيم الفترة التي تمت فيها الدراسة إلى المراحل التالية:

**المرحلة الأولى:** قمنا بإعداد العناصر الأساسية للنزول للميدان، وذلك بإعداد خطة مبدئية للدراسة الميدانية تضمنت الإجراءات المنهجية للدراسة، من خلال ضبط المجال المكاني والبشري وتحديد المنهج المتبع، وبالأخص إعداد أداة جمع البيانات حتى الانتهاء من شكلها النهائي، وقد دامت هذه الفترة الزمنية حوالي مدة شهر أي من 02/17 إلى غاية 03/16 من نفس السنة أي 2016.

**المرحلة الثانية:** في هذه المرحلة تم النزول للميدان وتطبيق استمارة الاستبيان بتوزيع استمارات جمع البيانات النهائية على (70) مبحوث أي جميع إداري كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ومعهد التربية البدنية والرياضية - القطب الجامعي - شتمه - حيث استغرق ذلك مدة يومين أي 04-11/10-2016 وبحكم قرب مكان الدراسة تم توزيع الاستمارات واستلامها كاملة.

**المرحلة الثالثة:** وتعتبر المرحلة الأخيرة التي تم فيها تفريغ البيانات في جداول تكرارية وتحليل وتفسير النتائج واستخلاص النتائج النهائية والتي كانت من 04/12 إلى 04/26-2016.

3- المنهج المتبع في الدراسة: تحتاج البحوث العلمية ومنها البحوث الاجتماعية إلى اختيار منهج يتناسب وفق طبيعة الموضوع، إذ أن تطور البحوث العلمية مرتبط بوجود منهج تستعمل فيه الأدوات اللازمة للكشف عن حقيقة الموضوع لأنه لا يمكن الوصول إلى الهدف إلا من خلال منهج مناسب لتنظيم محكم لخطوات البحث العلمي.

\*فالمنهج هو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة واكتساب الحقيقة والإجابة عن الأسئلة التي يثيرها موضوع البحث، أيضا هو البرنامج الذي يحدد لنا السبيل للوصول إلى تلك الحقائق وطرق اكتشافها.<sup>1</sup>

\*وعليه فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي والذي يعرف بأنه: المنهج الذي يقوم بدراسة الظاهرة الموجودة في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كئفيا عن طريق وصف الظاهرة مع تبيان خصائصها أو التعبير عنها تعبيراً وصفياً رقمياً مع بيان مقدار هذه الظاهرة وحجمها ودرجات ارتباطها مع غيرها من الظواهر الأخرى.<sup>2</sup>

\*حيث تم استخدام هذا المنهج انطلاقاً من خطواته في هذه الدراسة كما يلي:

- الشعور بمشكلة البحث وجمع بعض البيانات والمعلومات التي تساعد على تحديد هذه المشكلة.
- بلورة المشكلة المراد دراستها وصياغتها في سؤال رئيسي كما يلي : ما دور الرقابة الإدارية في تحقيق الالتزام التنظيمي؟

وأسئلة فرعية تمثلت في :

- ما الدور الذي تؤديه الرقابة الإدارية السابقة في تحقيق الالتزام التنظيمي؟
- ما الدور الذي تؤديه الرقابة الإدارية اللاحقة في تحقيق الالتزام التنظيمي؟
- تحديد مجتمع الدراسة والمتمثل في جميع الإداريين في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ومعهد التربية البدنية والرياضية.

محمد شفيق: البحث العلمي خطوات منهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1998، ص 108.<sup>1</sup>

إبراهيم بن عبد العزيز الدعيلج: مناهج وطرق البحث العلمي، دار الصفا، عمان، (الأردن)، 2010، ص 75.<sup>2</sup>

- اختيار أدوات البحث المناسبة: والتي تمثلت في استمارة استبيان كأداة أساسية لجمع بيانات هذه الدراسة.
  - القيام بجمع المعلومات المطلوبة بطريقة دقيقة ومنظمة.
  - الوصول إلى النتائج وتنظيمها وتصنيفها.
  - تحليل النتائج وتفسيرها واستخلاص التعميمات والاستنتاجات منها.
- \*وعليه فقد تم اختيار هذا المنهج نظرا لتماشيه مع الدراسة، بحيث أن هذه الدراسة لم تقتصر على وصف الرقابة الإدارية، وكيف لها أن تحقق الالتزام التنظيمي من خلال جمع المعطيات والبيانات عنها فقط، بل تعدى ذلك إلى تصنيف تلك المعلومات وتنظيمها والتعبير عنها كميًا وكيفيًا وهذا لفهم العلاقة القائمة بين الرقابة الإدارية والالتزام التنظيمي.

**4- أدوات جمع البيانات:** لتحقيق الهدف من هذه الدراسة وتماشيا مع طبيعة البيانات التي يراد جمعها والمتعلقة بدور الرقابة الإدارية في تحقيق الإلتزام التنظيمي وأخذا بعين الاعتبار الوقت المسموح به لإجراء هذه الدراسة الميدانية والإمكانيات المتاحة (المادية)، إضافة إلى الحصول على البيانات عن طريق المقابلات الشخصية أو الملاحظة المباشرة وجدنا أن الأداة الأكثر ملائمة وفعالية لتحقيق أهداف الدراسة هي «إستمارة الإستبيان»، فهذه الأخيرة عبارة عن الوسيلة التي يجمع بها الباحث المعلومات اللازمة للإجابة على أسئلة البحث من خلال اختبار فروض البحث.<sup>1</sup>

\*وفي دراستنا تم الاعتماد على استمارة الاستبيان لجمع المعلومات حول الدراسة، والتي تعرف بأنها "نموذج يضم مجموعة أسئلة إلى الأفراد قصد الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف، ويتم تنفيذها أي استمارة الاستبيان إما عن طريق المقابلة الشخصية أو ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد."<sup>2</sup>

**1/4- بناء أداة جمع البيانات:** في هذه الدراسة تم تصميم إستمارة الإستبيان بالاعتماد على بعض الكتب العلمية والمصادر المختلفة التي لها علاقة بموضوع الدراسة، وكذا بالاستفادة من توجيهات ونصائح مجموعة من الأساتذة.

\*وتم تقسيم إستمارة الإستبيان هذه الدراسة إلى قسمين قسم أول اشتمل على البيانات الشخصية، وقسم ثاني قسم بدوره إلى محورين كل محور يمثل سؤال من الأسئلة الفرعية للدراسة المطروحة،

<sup>1</sup> حسين عبد الباسط: قواعد البحث الاجتماعي، دار المعارف، القاهرة(مصر)،1990،ص 326.

<sup>2</sup> رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008، ص 212.



وتناول المحور الأول: دور الرقابة الإدارية السابقة في تحقيق الالتزام التنظيمي، وفي حين أن المحور الثاني: تناول دور الرقابة الإدارية اللاحقة في تحقيق الالتزام التنظيمي.

القسم الأول: البيانات الشخصية.

يتضمن هذا المحور بعض المعلومات المرتبطة بالخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة في: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، مدة العمل بالمؤسسة.

القسم الثاني لاستمارة الاستبيان:

المحور الأول: الرقابة السابقة ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي.

تضمن هذا المحور إحدى عشر عبارة \* 11\* حول الرقابة السابقة.

المحور الثاني: الرقابة اللاحقة ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي.

يتضمن هذا المحور إحدى عشر عبارة \* 11\* حول الرقابة اللاحقة.

\* وقد قابل عبارات القسم الأول (الرقابة السابقة) وعبارات القسم الثاني (الرقابة اللاحقة) من الاستبيان مجموعة من الدرجات مرتبة وفقاً لمقياس ليكرت الثلاثي، والموزعة كما يلي:

الجدول رقم (2): يمثل توزيع درجات عبارات المحور الثاني (الرقابة السابقة) و(الرقابة اللاحقة) وفقاً لمقياس ليكرت الثلاثي :

البدائل	دائماً	أحياناً	أبداً
الدرجات	3	2	1

المصدر: إعداد الطالبة

وتتم ترجمة درجات هذا المقياس كما يلي:

يتم حساب المدى من خلال الفرق بين أعلى قيمة وأدنى قيمة للمجال ( 1 - 3 ) وهو مجال بين درجات

اختيارات الإجابة للمبحوثين حسب مقياس ليكرت الثلاثي، فيكون بناء على ذلك طول المدى هو 2

حساب طول الفئة والذي يساوي  $3/2$  أي (0.66) وبعد ذلك يتم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في

المقياس وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة، وبهذا أصبح طول الفئة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 3: يوضح طول فئة المقياس وما يقابلها من بدائل الاستجابة

طول فئة المقياس	بدائل الاستجابة	مستوى الشعور بالرقابة الإدارية والالتزام التنظيمي
1 - 1.66	دائماً	الرقابة مطبقة بمستوى ضعيف
1.66 - 2.32	أحياناً	الرقابة مطبقة بمستوى متوسط
2.32 - 3	أبداً	الرقابة مطبقة بمستوى مرتفع

المصدر: إعداد الطالبة

#### 2/4- الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة:

\* صدق وثبات استمارة الاستبيان:

إنطلاقاً من الإجابات المحصلة من مفردات الدراسة نتائجها النهائية وبالتالي الإجابة عن التساؤل الرئيسي المطروح ولتحقيق ذلك قمنا باختبار صدق وثبات استمارة الاستبيان كما يلي:

#### 4-2-1- صدق الاستبيان:

يقصد بالصدق أن يقيس ما وضع أصلاً لقياسه، أي أن تكون أسئلته وثيقة الصلة بموضوع البحث.<sup>1</sup> ولحساب الصدق تم الاعتماد على الصدق الظاهري والذي فيه يقدر المحكم المتخصص مدى تمثيل كل بند من بنود الاستبيان للخاصية المعد لقياسها، بعد تصميم أداة استبيان الدراسة فقد تم عرضها على 4 محكمين من الأساتذة في علم الاجتماع (انظر إلى الملحق رقم (3))، وذلك عملية التحكيم من حيث العبارات التي تقيس والتي لا تقيس (انظر إلى الملحق رقم (4))، بهدف تحديد مدى وضوح العبارات، وإفادتنا ببعض الملاحظات حول مدى صدقها وكفاءتها في قياس متغيرات الدراسة، فتم صياغة بعض العبارات حتى تكون مفهومة وواضحة في ضوء المقترحات المقدمة من طرف المحكمين حيث تحقق الاستبيان في صورته النهائية كما هو موضح في (الملحق (1)).

فوزي غرابية وآخرون: أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية، ط3، دار وائل، الأردن، 2002، ص71.

\* ولحساب صدق الأداة تم الاعتماد على الصدق الظاهري وتم حساب صدقه بمعادلة "لوشي" التالية:

$$ع م نعم - ع م لا$$

$$\frac{\text{ص ب} = \text{ع م نعم} - \text{ع م لا}}{\text{ن}}$$

ن

$$\text{ص ب} = \text{صدق البند}$$

ع م نعم = عدد المحكمين الذين قالوا أن البند يقيس.

ع م لا = عدد المحكمين الذين قالوا أن البند لا يقيس.

ن = عدد المحكمين.

أما لحساب الصدق الكلي للاستبيان فتم بالقانون التالي:

$$\text{مج ص ب}$$

$$\frac{\text{ص م} = \text{مج ص ب}}{\text{ن}}$$

ن

$$\text{ص م} = \text{صدق المحكمين}$$

$$\text{مج ص ب} = \text{مجموع صدق البنود}$$

ولقد حقق الاستبيان صدقه الظاهري حيث كان معامل الصدق يساوي 0.88 وهو معامل مقبول

وبذلك يمكن القول أن الأداة صادقة.

#### 4-2-2- ثبات استمارة الاستبيان:

يقصد بالثبات مدى الدقة أو الاتساق أو استقرار النتائج. فقد تم قياس ثبات استمارة استبيان باستعمال

طريقة التجزئة النصفية حيث تم تقسيم الاستبيان إلى نصفين أحدهم يضم الأسئلة ذات للأرقام الزوجية

وأخرى ذات الأرقام الفردية. (أنظر الملحق رقم (06)).

\* وبعد ذلك تم حساب معامل الارتباط سييرمان بالقانون التالي:

$$R_s = 1 - \frac{6 \sum d^2}{10(N^2 - 1)}$$

وقدرت النتيجة ب: 0.76 وذلك باستخدام معامل ثبات الأداة والذي يساوي:

$$\text{ثبات الأداة} = \frac{2 \times \text{الارتباط معامل}}{1 + \text{الارتباط معامل}}$$

وكانت النتيجة 0.86 وهذا يدل على أن الاستمارة تتمتع بدرجة عالية من الثبات لأنها تقدر ب0.86 وهنا تكون درجة الارتباط قوية جدا (انظر الملحق رقم (05))، وهو قابل للتطبيق على الدراسة.

**5- أساليب المعالجة الإحصائية:** لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمع، تم استخدام مجموعة كبيرة من الإختبارات الإحصائية التي تتدرج ضمن الإحصاء الوصفي مثل: التكرارات، النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الإنحراف المعياري، ومعامل ارتباط سبيرمان براون، معادلة لوشي. ومن أهم هذه الأساليب ما يلي:

-**المتوسط الحسابي:** لقياس مركزية الإجابات أي لحساب متوسطات درجات أفراد مجتمع الدراسة، وبالتالي معرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة على كل عبارة من عبارات أبعاد الدراسة (الرقابة السابقة/الرقابة اللاحقة).  
**xi:** وزن الخيار في أداة الدراسة وهو يتراوح بين **1 و3**.

**Fi:** مجموع مفردات مجتمع الدراسة والمقدر عددهم يقدر ب **70** فرد.

-**الانحراف المعياري:** وقد استخدم لمعرفة مدى اتفاق وتشتت الإجابات.

-**التكرارات والنسبة المئوية:** لوصف أفراد الدراسة والتعرف على الخصائص الشخصية لهم وتحديد نسبة استجاباتهم.

-**معامل ارتباط سبيرمان براون:** لمعرفة ثبات التجزئة النصفية لأداة الدراسة.

-**معادلة لوشي:** لقياس صدق المحكمين.

خلاصة

في هذا الفصل تم عرض الإجراءات المنهجية المتبعة في هذه الدراسة عرضا تفصيليا ،من تساؤلاتها، ثم مجالاتها الثلاث، والمنهج المتبع في هذه الدراسة، وكذا أداة جمع البيانات والتي تم التطرق إليها إحصائيا، وفي الفصل الموالي يتم تحليل ومناقشة النتائج المحصل عليها.

# الفصل الخامس

الفصل الخامس: عرض وتحليل بيانات الدراسة ومناقشة النتائج

تمهيد

1- عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية

2- نتائج الدراسة

خلاصة

### تمهيد

نتناول في هذا الفصل عرض وتحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام الأداة العلمية المعتمدة في هذه الدراسة، وعرض البيانات في جداول إحصائية تحتوي على التكرار والنسب المئوية و المتوسط الحسابي،.....الخ، لنتوصل في الأخير إلى النتائج الفرعية ومنها النتيجة العامة ومن ثم الإجابة على التساؤل الرئيسي المطروح في إشكالية الدراسة.



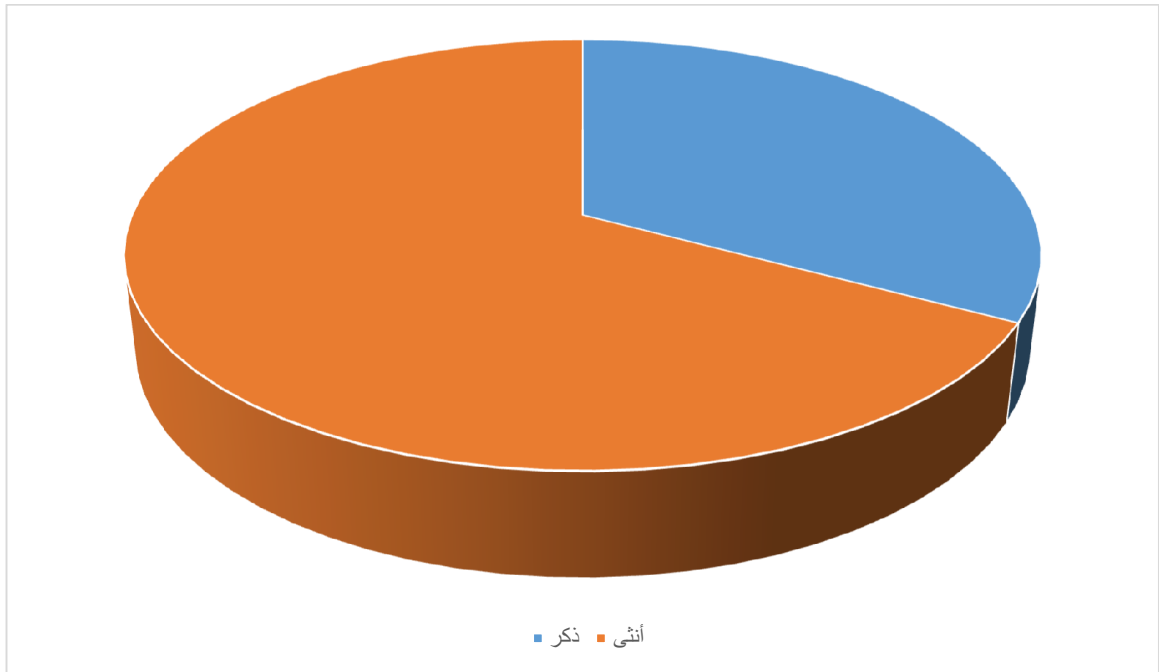
1- عرض و تحليل بيانات الدراسة الميدانية

1/1\_ خصائص مجتمع الدراسة:

الجدول رقم(04): يتعلق بالجنس.

النسبة المئوية	التكرار	الخاصية	
32.85	23	ذكر	الجنس
67.14	47	أنثى	
%100	70	المجموع	

الشكل رقم (01): يمثل دائرة نسبية خاصة بالجنس.

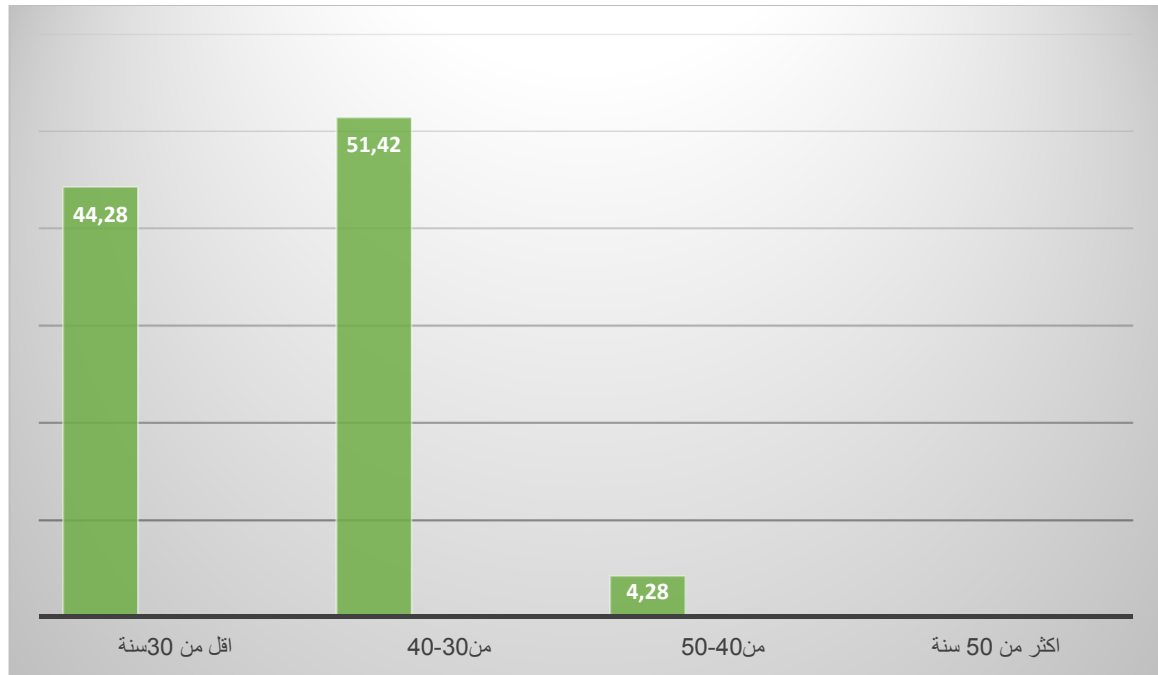


من المعطيات الإحصائية الموجودة في الشكل و الجدول رقم(04) نلاحظ أن نسبة الإناث أكثر بما يعادل النصف حيث قدرت ب67.14% من نسبة الذكور المقدر ب 32.85% من مفردات الدراسة.

الجدول رقم (05): يتعلق بالفئة العمرية.

النسبة المئوية	التكرار	الخاصية	السن
44.28	31	أقل من 30 سنة	
51.42	36	من 30 إلى 40 سنة	
4.28	03	من 40 إلى 50 سنة	
00	00	أكثر من 50 سنة	
%100	70	المجموع	

الشكل رقم (02): يتعلق بالفئة العمرية للمبحوثين.



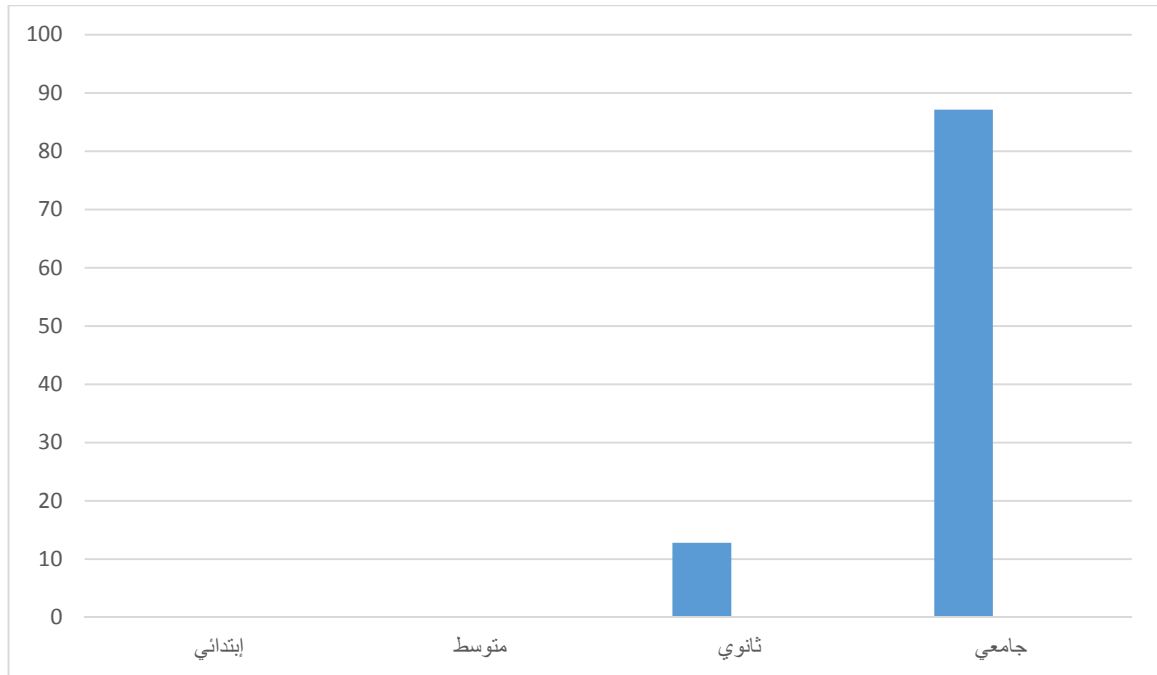
من المعطيات الإحصائية الموجودة في الشكل و الجدول رقم(05) نجد أن أكبر نسبة للسن والتي تتراوح بين 30 إلى 40 سنة بحيث قدرت بـ 51.42% من مفردات مجتمع الدراسة، في حين تلتها نسبة لا تقل عنها بكثير والتي تقدر بـ 44.28% والمتعلقة بالسن الأقل من 30 سنة، وفي حين أن هناك نسبة

ضعيفة جدا من مفردات مجتمع الدراسة والذين يتراوح سنهم بين 40 إلى 50 سنة والتي تقدر نسبتهم ب4.28%، وفي الأخير نجد نسبة منعدمة لفئة التي سنها أكثر من 50 سنة أي نسبة 00%.

الجدول رقم (06): يتعلق بالمستوى التعليمي.

الخاصية	التكرار	النسبة المئوية
المستوى التعليمي	0	0
إبتدائي	0	0
متوسط	0	0
ثانوي	9	12.85
جامعي	61	87.14
المجموع	70	100%

الشكل رقم(03): يتعلق بالمستوى التعليمي للمبحوثين.

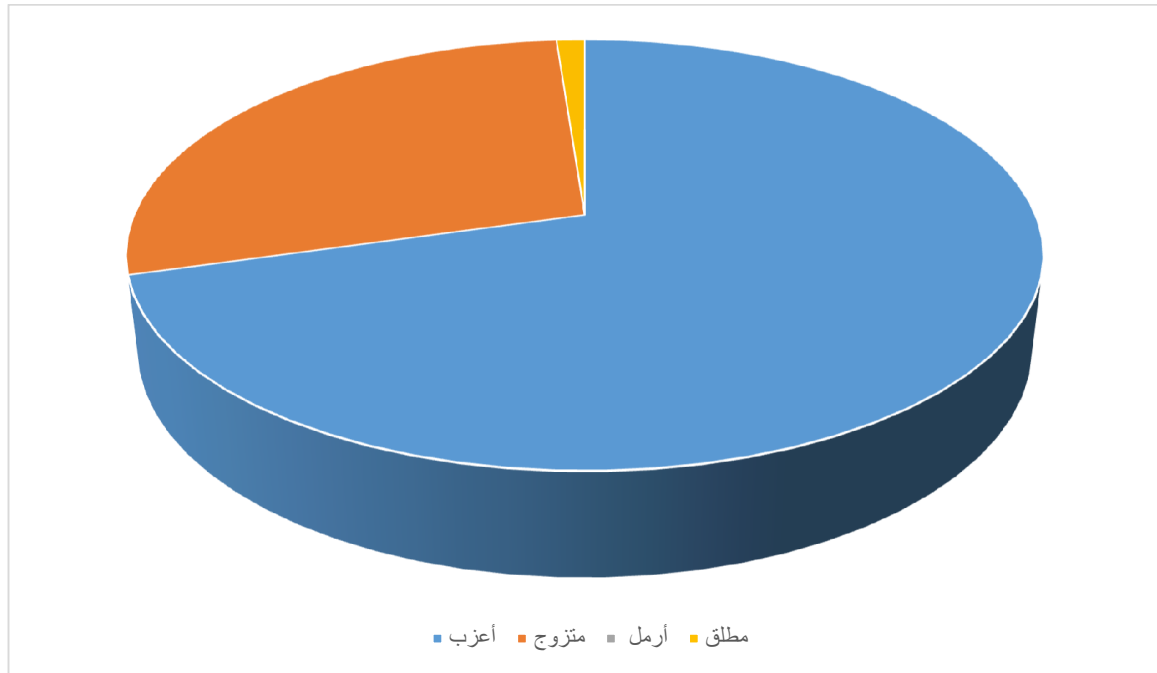


من المعطيات الإحصائية الموجودة في الشكل و الجدول رقم (06) نجد أن أغلبية مفردات الدراسة كان مستواهم التعليمي جامعي وذلك بنسبة كبيرة جدا أي 87.14%، وفي حين تلتها نسبة ضعيفة نوعا ما والمقدرة ب12.85% كانت من الفئة ذات المستوى الثانوي، وكما نجد في الأخير نسبة منعدمة في كل من المستوى الابتدائي والمتوسط أي 00%.

الجدول رقم (07): يتعلق بالحالة الاجتماعية.

النسبة المئوية	التكرار	الخاصية	
71.42	50	أعزب	الحالة الاجتماعية
28.57	20	متزوج	
0	00	مطلق	
0	00	أرمل	
%100	70	المجموع	

الشكل رقم (04) يمثل الحالة الاجتماعية للمبحوثين

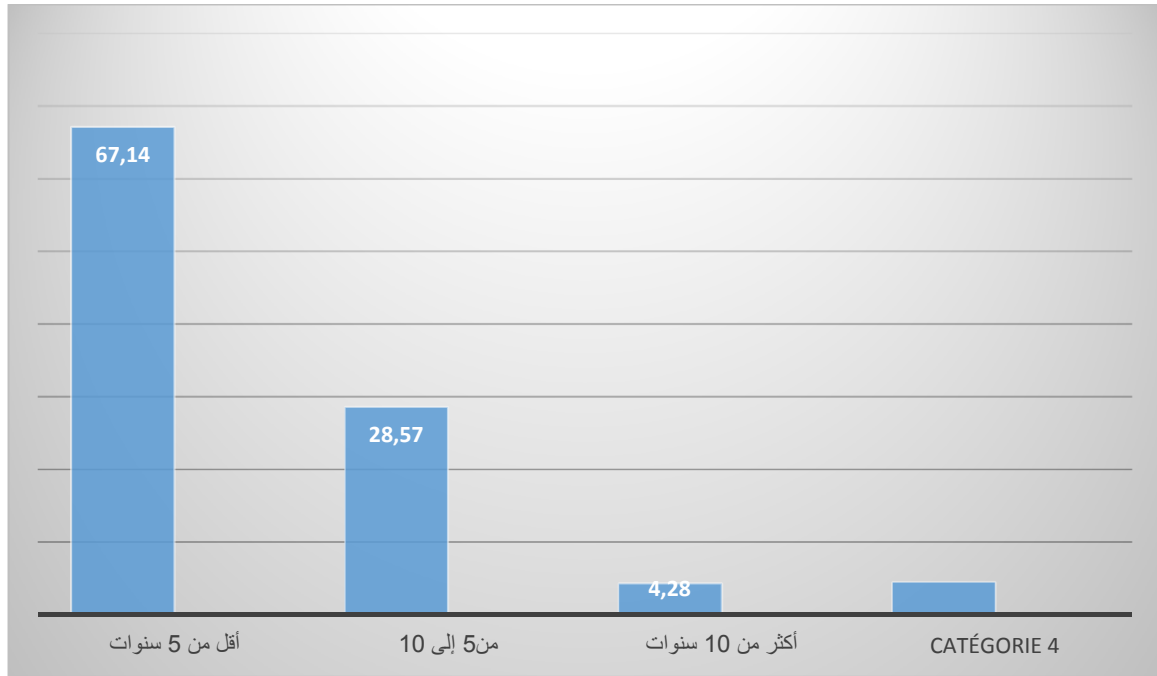


من المعطيات الإحصائية الموجودة في الشكل و الجدول رقم (07) نجد أكبر نسبة كانت من فئة العزاب أي المقدرة بـ71.42% من النسبة الكلية، وتليها مباشرة نسبة ضعيفة نوعا ما تمثل فئة المتزوجين أي المقدرة بـ28.57%، وفي الأخير نجد نسبة منعدمة تماما لكل من فئتي المطلقين والأرامل أي 0%.

الجدول رقم (08): يتعلق بمدى العمل بالمؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	الخاصية	
67.14	47	أقل من 5 سنوات	مدة العمل بالمؤسسة
28.57	20	من 5 إلى 10 سنوات	
4.28	3	أكثر من 10 سنوات	
%100	70	المجموع	

الشكل رقم (05) خاص بمدى العمل بالمؤسسة الخاصة للمبحوثين.



من المعطيات الإحصائية الموجودة في الشكل و الجدول رقم(08) نجد أن أكبر نسبة لمدة العمل بالمؤسسة كانت أقل من 5سنوات والمقدرة بنسبة 67.14%، وتلتها نسبة أقل منها بكثير تمثل مدة العمل من 5إلى 10سنوات والتي تقدر ب28.57%، وكما نجد في الأخير نسبة ضعيفة جدا أي تمثل أكثر من 10سنوات أي نسبة 4.28%.

#### 2/1-تحليل وتفسير تقديرات الأفراد نحو الرقابة السابقة.

الجدول رقم(09): يتعلق بإستجابة المبحوثين حول الرقابة السابقة.

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبدا		أحيانا		دائما		البدائل رقم العبارة
			النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
6	0.87	2.17	7.14	5	68.57	48	24.28	17	1
7	0.96	2.17	11.42	8	60	42	28.57	20	2
8	1.07	2.15	20	14	44.28	31	35.71	25	3
9	1.04	2.14	18.57	13	48.57	34	32.85	23	4
2	1.11	2.34	14.28	10	37.14	26	48.57	34	5
11	1.04	2.01	28.57	20	41.42	29	30	21	6
4	1.1	2.24	18.57	13	38.57	27	42.85	30	7
10	1.03	2.1	21.42	15	47.14	33	31.42	22	8
1	1.08	2.55	11.42	8	21.42	15	67.14	47	9
3	1.12	2.28	18.57	13	34.28	24	47.14	33	10
5	1.11	2.2	22.85	16	34.28	24	42.85	30	11

**العبارة رقم(01): تقدم لك الرقابة السابقة توجيهات قبل الشروع في العمل**

أجابت نسبة 24.28% من المبحوثين بأنه دائما تقدم لهم الرقابة السابقة توجيهات قبل الشروع في العمل، في حين تلتها نسبة كبيرة جدا والمقدرة ب68.57% وكان ردها بأحيانا، بينما نجد نسبة ضعيفة نوعا ما وكان ردها بعدم تقديم الرقابة السابقة توجيهات لها قبل الشروع في العمل والتي تقدر ب7.14%، ومنه فان الرقابة السابقة تقدم توجيهات قبل الشروع في العمل، وهذا ما أكده المتوسط الحسابي الذي جاء في المرتبة السادسة والمقدر ب2.17 والانحراف المعياري المقدر ب0.87.

\*ومن خلال التحليل الكمي والكيفي نستنتج أن الرقابة السابقة لها دور إيجابي في تقديم التوجيهات قبل الشروع في العمل.

**العبارة رقم(02): تقدم لك الرقابة السابقة شرح عن العمل المسند لك**

أجابت نسبة 28.57% على أنه دائما تقدم الرقابة السابقة لهم شرح عن العمل المسند لهم، في حين تلتها نسبة كبيرة مقدر ب60% كان ردها بأحيانا، ونلاحظ نسبة ضعيفة أي11.42% كان ردها بعدم تقديم

الرقابة السابقة لها شرح عن العمل، ومنه فان الرقابة السابقة تقدم شرح عن العمل، وهذا ما أكدته المتوسط الحسابي الذي جاء في المرتبة السابعة والمقدر ب2.17 والانحراف المعياري والمقدر ب0.96 ومن خلال التحليل الكمي والكيفي نستنتج أن الرقابة السابقة لها دور إيجابي في تقديم شرح عن العمل. العبارة رقم(03): تساعد الرقابة السابقة متابعة عملي قبل الشروع فيه على حسن الأداء.

نلاحظ نسبة 35.71% جاءت بأن الرقابة السابقة تساعد على تحسين أدائها في حين تلتها نسبة 44.28% كان ردها بأحيانا، أما في الأخير فقد جاءت نسبة 20% من مفردات الدراسة كان ردها بأبدا أي أن الرقابة السابقة لا تساعدهم بتحسين الأداء ومنه فان الرقابة السابقة تساعد على تحسين الأداء وهذا ما أكدته المتوسط الحسابي الذي جاء في المرتبة الثامنة والذي قدر ب2.15 والانحراف المعياري المقدر ب1.07

ومن خلال التحليل الكمي والكيفي نستنتج ان الرقابة السابقة لها دور إيجابي مما نجد بأنها تساعد على تحسين الأداء.

العبارة رقم(04): تساعد الرقابة السابقة متابعة عملك قبل الشروع فيه على سرعة انجازه.

نلاحظ أن نسبة 32.85% من مفردات الدراسة كان ردها بان الرقابة السابقة دائما تساعد على سرعة الانجاز بينما جاءت نسبة 48.57% أي ما يعادل نصف مفردات الدراسة كان ردها بأحيانا في حين باقي مفردات الدراسة أي نسبة 18.57% كان ردها بعدم مساعدة الرقابة السابقة لهم على سرعة الإنجاز ومنه فان الرقابة السابقة تساعد متابعة العمل قبل الشروع فيه على سرعة الإنجاز، وهذا ما أكدته المتوسط الحسابي الذي جاء في المرتبة التاسعة والذي قدر ب 2.14 والانحراف المعياري المقدر ب1.04 ومن خلال التحليل الكمي والكيفي نستنتج أن الرقابة السابقة تساعد متابعة العمل قبل الشروع فيه لها دور إيجابي على سرعة الإنجاز.

العبارة رقم(05): تساعد الرقابة السابقة متابعة عملك قبل الشروع فيه على التقيد بضوابط العمل المحددة سلفا.

نجد أن نصف مفردات مجتمع الدراسة كان ردها بدائما يرون بأن الرقابة تساعدهم على التقيد بضوابط العمل أي بنسبة 48.57% في حين تلتها نسبة 37.14% كان ردها بأحيانا وأما باقي أفراد الدراسة كان ردها بأبدا أي بنسبة 14.28% ومنه فان الرقابة السابقة تساعد متابعة العمل قبل الشروع فيه على التقيد

بضوابط العمل المحددة سلفا وهذا ما أكده المتوسط الحسابي الذي جاء في المرتبة الثانية أي قدر

ب2.34 والانحراف المعياري المقدر ب1.11

ومن خلال التحليل الكمي والكيفي نستنتج أن الرقابة السابقة من خلال مساعدتها على متابعة العمل قبل الشروع فيه لها دور إيجابي على التقيد بضوابط العمل المحددة سلفا.

**العبارة رقم(06):** تقوم مؤسسة عملي على المتابعة قبل الشروع في العمل بعيدا عن كل أشكال التمييز.

نلاحظ أن ثلث مفردات الدراسة كان ردهم بان متابعة العمل قبل القيام يكون دائما بعيدا عن كل أشكال التمييز أي بنسبة 30% في حين تلتها نسبة تقارب النصف وكان ردها بأحيانا والمقدرة ب41.42% في حين أن باقي أفراد الدراسة كان ردهم بان متابعة العمل لا تتم أبدا بعيدا عن أشكال التمييز ومنه فان متابعة العمل قبل الشروع فيه تكون بعيدا عن كل أشكال التمييز وهذا ما أكده المتوسط الحسابي الذي جاء في المرتبة الحادية عشر أي ب2.01 والانحراف المعياري المقدر ب1.04

ومن خلال التحليل الكمي والكيفي نستنتج أن مؤسسة العمل تقوم بمتابعة العمل قبل القيام به له دور إيجابي نوعا ما بعيدا عن كل أشكال التمييز.

**العبارة رقم(07):** تساعد الرقابة السابقة قبل القيام بالعمل على ضرورة التعاون والتساند بيننا.

نلاحظ أن نسبة 42.85% أي ما يقارب نصف مفردات الدراسة كان ردهم بان الرقابة السابقة دائما تساعد على ضرورة التساند والتعاون فيما بينهم وكما نجد نسبة قريبة منها أي 38.57% كان ردها بأحيانا وفي الأخير نجد نسبة ضعيفة نوعا ما أي 18.57% كان ردهم بأبدا ومنه فان الرقابة السابقة تساعد ضرورة التعاون والتساند قبل الشروع في العمل، وهذا ما أكده المتوسط الحسابي الذي جاء في المرتبة الرابعة والمقدر ب2.24 والانحراف المعياري الذي قدر ب1.1

ومن خلال التحليل الكمي والكيفي نستنتج أن الرقابة السابقة من خلال مساعدتها لها دور إيجابي على ضرورة التساند والتعاون فيما بيننا.

**العبارة رقم(08):** تقوم مؤسسة عملي قبل الشروع فيه بتعريف بالطريقة المثلى لأداء العمل.

نلاحظ أن نسبة 31.42% كان ردها بان مؤسسة العمل تقوم دائما بتوضيح طريقة العمل لهم، في حين تلتها نسبة تقارب النصف من مفردات مجتمع الدراسة وكان ردها بأحيانا والمقدرة ب47.14% وأما باقي أفراد الدراسة كان ردهم بأبدا أي أن مؤسسة العمل لا تعرفهم بطريقة العمل المثلى وذلك بنسبة 21.42%



ومنه فان مؤسسة العمل تقوم بتعريف الطريقة المثلى لأداء العمل. وهذا ما أكده المتوسط الحسابي الذي جاء في المرتبة العاشرة أي المقدر ب2.1 والانحراف المعياري الذي قدر ب1.03 ومن خلال التحليل الكمي والكيفي نستنتج أن مؤسسة العمل قبل الشروع فيه لها دور إيجابي نوعا ما على التعريف بالطريقة المثلى لأداء العمل.

**العبرة رقم(09): تكون متابعة عملي قبل الشروع فيه بمثابة سلوك إيجابي يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.**

نلاحظ أن اغلب أفراد الدراسة كان ردهم بان متابعة العمل قبل الشروع فيه يعد دائما بمثابة سلوك إيجابي لتحقيق أهداف المؤسسة والمقدر بنسبة 67.14% في حين تلتها نسبة تقارب ثلث سابقتها أي 21.42% كان ردها بأحيانا وأما في الأخير نجد أن باقي أفراد الدراسة كانت إجابتهم بأبدا أي نصف النسبة السابقة والتي تقدر ب11.42% ومنه فان متابعة العمل قبل الشروع فيه تعد بمثابة سلوك إيجابي يساهم بدوره في تحقيق أهداف المؤسسة، وهذا من خلال ما أكده المتوسط الحسابي المقدر ب2.55 والذي احتل المرتبة الأولى والانحراف المعياري المقدر أيضا ب1.08

ومن خلال التحليل الكمي والكيفي نستنتج أن متابعة العمل قبل الشروع فيه له دور إيجابي كبير باعتباره يعد بمثابة سلوك إيجابي يساهم بدوره في تحقيق أهداف المؤسسة.

**العبرة رقم(10): تولد الرقابة السابقة لدي الثقة على الاستعداد للعمل.**

نجد أن ما يقارب نصف أفراد الدراسة كانت إجابتهم بان الرقابة السابقة تولد لديهم دائما الثقة على الاستعداد للعمل أي بنسبة 47.14% في حين تلتها نسبة قريبة منها نوعا ما أي 34.28% كان ردها بأحيانا وأما باقي أفراد الدراسة كانت إجابتهم ضعيفة أي بنسبة قدرت ب18,57% ومنه فان الرقابة السابقة تولد لدي الثقة على الاستعداد للعمل وهذا ما أكده المتوسط الحسابي الذي جاء في المرتبة الثالثة والمقدر ب2.28 والانحراف المعياري المقدر ب1.12

ومن خلال التحليل الكمي والكيفي نستنتج أن الرقابة السابقة لها دور إيجابي من خلال أنها تولد الثقة للاستعداد للعمل.

**العبرة رقم(11): تساعد الرقابة السابقة على التشجيع لروح العمل الجماعي.**

نلاحظ أن ما يقارب نصف أفراد الدراسة كان ردهم بان الرقابة السابقة تساعد دائما على تشجيعهم لروح العمل الجماعية وذلك بنسبة قدرت ب42.85% وكما تلتها نسبة معينة لا تقل عنها بكثير وكان ردها

بأحيانا والمقدرة ب34.28% وأما باقي أفراد مجتمع الدراسة جاءت إجابتها بان الرقابة السابقة لا تساعدهم أبدا على التشجيع لروح العمل.

الجماعية وذلك بنسبة قدرت ب22.85% ومنه فان الرقابة السابقة تساعد على التشجيع لروح العمل الجماعية وهذا ما أكده المتوسط الحسابي الذي في المرتبة الخامسة والذي قدر ب2.2 والانحراف المعياري المقدر ب1.11

ومن خلال التحليل الكمي والكيفي نستنتج أن الرقابة السابقة لها دور إيجابي وذلك أنها تساعد على التشجيع لروح العمل الجماعية.

### 3/1- تحليل وتفسير تقديرات الأفراد نحو الرقابة اللاحقة.

الجدول رقم (10): يتعلق بإستجابة المبحوثين حول الرقابة اللاحقة.

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبدا		أحيانا		دائما		البدائل رقم العبارة
			النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
3	1.06	2.38	5.17	4	50	35	44.28	31	12
1	1.09	2.55	8.57	6	27.14	19	64.28	45	13
4	1.1	2.32	12.85	9	41.42	29	45.71	32	14
2	1.12	2.42	14.28	10	28.57	20	57.14	40	15
9	1.03	2.17	15.71	11	51.42	36	32.85	23	16
7	1.05	2.24	12.85	9	50	35	37.14	26	17
5	1.08	2.27	14.28	10	44.28	31	41.42	29	18
8	1.06	2.22	14.28	10	48.57	34	37.14	26	19
11	0.86	1.68	47.14	33	37.14	26	15.17	11	20
10	0.93	1.85	34.28	24	45.71	32	20	14	21
6	1.08	2.25	14.28	10	45.71	32	40	28	22

العبارة رقم(12): تساعد الرقابة اللاحقة مؤسسة عملي على تقييم العمل المنجز

نلاحظ أن نصف أفراد الدراسة كانوا يرون انه أحيانا تساعدهم الرقابة اللاحقة على تقييم عملهم المنجز والتي هي 50% وفي حين ثلثها نسبة لا تقل عنها بكثير كان ردها دائما أي تقدر ب44.28% وفي

الأخير نلاحظ نسبة ضعيفة جدا تقدر ب 5.71% وكان ردها بأبدا أي أن الرقابة اللاحقة لا تساعدهم على تقييم العمل المنجز ومنه فان الرقابة اللاحقة تساعد مؤسسة عملي على تقييم العمل المنجز وهذا ما أكده المتوسط الحسابي المقدر ب 2.38 والذي احتل المرتبة الثالثة والانحراف المعياري المقدر ب 1.06 ومن خلال التحليل الكمي والكيفي نستنتج أن الرقابة اللاحقة لها دور إيجابي كبير من خلال أنها تساعد مؤسسة عملي على تقييم العمل المنجز.

**العبارة رقم(13):** تساعد الرقابة اللاحقة مؤسسة عملي بتصحيح الأخطاء إن وردت في عملي.

نلاحظ أن أكبر نسبة والمقدرة ب 64.28% كانت إجابتها بأن الرقابة اللاحقة دائما تساعدها على تصحيح الأخطاء الموجودة في العمل وتلتها نسبة اقل منها بما يعادل ثلث السابقة وكان ردها بأحيانا والمقدرة ب 27.14% وفي الأخير نلاحظ نسبة ضعيفة جدا أي 8.57% كان ردها بأبدا بمعنى أن الرقابة اللاحقة لا تقوم بتصحيح الأخطاء إن وردت في العمل ومنه فان الرقابة اللاحقة تساعد مؤسسة عملي على تصحيح الأخطاء إن وردت في عملي وهذا ما أكده المتوسط الحسابي والذي جاء في المرتبة الأولى والمقدر ب 2.55 والانحراف المعياري المقدر ب 1.09

ومن خلال التحليل الكمي والكيفي نستنتج أن الرقابة اللاحقة لها دور إيجابي كبير وذلك أنها تساعد على تصحيح الأخطاء الواردة في العمل.

**العبارة رقم(14):** تساعد الرقابة اللاحقة مؤسسة عملي بإجراء مقارنة بين ما طلب وما أنجز من عمل

نلاحظ أن أكبر نسبة والمقدرة ب 45.71% كانت إجابتها بأن الرقابة اللاحقة دائما تساعدها على إجراء مقارنة بين ما طلب وما أنجز من عمل وتلتها نسبة لا تقل منها بكثير وكان ردها بأحيانا والمقدرة ب 41.42% وفي الأخير نلاحظ نسبة ضعيفة نوعا ما أي 12.85% كان ردها بأبدا بمعنى أن الرقابة اللاحقة لا تقوم بمساعدة المؤسسة على عملية المقارنة بين ما طلب وما أنجز من عمل ومنه فان الرقابة اللاحقة تساعد مؤسسة عملي على المقارنة بين ما طلب و ما أنجز من عمل وهذا ما أكده المتوسط الحسابي والذي جاء في المرتبة الرابعة والمقدر ب 2.32 والانحراف المعياري المقدر ب 1.1

ومن خلال التحليل الكمي والكيفي نستنتج أن الرقابة اللاحقة لها دور إيجابي كبير وذلك أنها تساعد على مقارنة ما طلب وما أنجز من عمل.

**العبارة(15):** تساعد الرقابة اللاحقة مؤسسة عملي على اكتشاف الأخطاء من خلال أداء العمل.

نلاحظ أن أكبر نسبة أي 57.14% كانت إجابتها بأن الرقابة اللاحقة دائما تساعد على اكتشاف الأخطاء من خلال أداء العمل وتلتها نسبة كان ردها بأحيانا والمقدرة ب28.57% وفي الأخير نلاحظ نسبة أي نصف سابقها أي 14.28% كان ردها بأبدا بمعنى أن الرقابة اللاحقة لا تقوم بمساعدة المؤسسة على اكتشاف الأخطاء من خلال أداء العمل ومنه فان الرقابة اللاحقة تساعد مؤسسة عملي على اكتشاف الأخطاء من خلال أداء العمل. وهذا ما أكده المتوسط الحسابي والذي جاء في المرتبة الثانية والمقدر ب2.42 والانحراف المعياري المقدر ب1.12

ومن خلال التحليل الكمي والكيفي نستنتج أن الرقابة اللاحقة لها دور إيجابي من خلال مساعدتها على اكتشاف الأخطاء من خلال أداء العمل.

**العبارة رقم(16): تساعد الرقابة اللاحقة مؤسسة عملي في حال وجود أخطاء باتخاذ قرارات معينة**

نلاحظ أن أكبر نسبة من مفردات الدراسة كان ردها بأن الرقابة اللاحقة أحيانا تساعد على اتخاذ قرارات معينة في حال وجود أخطاء بحيث بلغت نسبتهم 51.42% وكما تلتها نسبة 32.85% كانت إجابتها بدائما وفي الأخير نجد النسبة البالغة 15.71% التي جاء ردها بأبدا ومنه فان الرقابة اللاحقة تساعد مؤسسة عملي على اتخاذ قرارات معينة في حال وجود أخطاء. وهذا ما أكده المتوسط الحسابي 2.17 والذي جاء في المرتبة التاسعة والانحراف المعياري 1.09

ومن خلال التحليل الكمي والكيفي نستنتج أن الرقابة اللاحقة لها دور إيجابي من خلال أنها تساعد على اتخاذ قرارات معينة في حال وجود أخطاء.

**العبارة رقم(17): تساعد الرقابة اللاحقة على تحفيزي على أداء أعمال موكلة لاحقا**

نلاحظ أن نصف أفراد الدراسة كانوا يرون انه أحيانا تساعدهم الرقابة اللاحقة على تحفيزهم لأداء أعمال موكلة لهم لاحقا والتي قدرت ب50% وفي حين تلتها نسبة لا تقل عنها بكثير كان ردها بدائما أي تقدر ب37.14% وفي الأخير نلاحظ نسبة ضعيفة تقدر ب12.85% وكان ردها بأبدا أي أن الرقابة اللاحقة لا تساعد على التحفيز لأداء أعمال موكلة لاحقا ومنه فإن الرقابة اللاحقة تساعد على التحفيز لأداء أعمال موكلة لاحقا. وهذا ما أكده المتوسط الحسابي المقدر ب2.24 والذي احتل المرتبة السابعة والانحراف المعياري المقدر ب1.05

ومن خلال التحليل الكمي والكيفي نستنتج أن الرقابة اللاحقة لها دور إيجابي من خلال تحفيزها على أداء أعمال موكلة لاحقا.

العبارة رقم(18): بالرغم من متابعة المؤسسة لعملي بعد القيام به هذا ما عزز انتمائي لها والتمسك بها.

نلاحظ أن ما يقارب نصف أفراد الدراسة كان ردهم بان الرقابة اللاحقة أحيانا تعزز انتمائهم وتمسكهم بمؤسستهم وذلك بنسبة قدرت ب44.28 % وكما تلتها نسبة معينة لا تقل عنها بكثير وكان ردها دائما والمقدرة ب41.42 % وأما باقي أفراد الدراسة جاءت إجابتها بأبدا وذلك بنسبة قدرت ب14.28% ومنه فان الرقابة اللاحقة تعزز انتمائهم وتمسكهم بمؤسستهم. وهذا ما أكده المتوسط الحسابي الذي جاء في المرتبة الخامسة والذي قدر ب2.27 والانحراف المعياري المقدر ب1.08

ومن خلال التحليل الكمي والكيفي نستنتج أن الرقابة اللاحقة لها دور إيجابي في تعزيز الانتماء والتمسك بالمؤسسة.

العبارة رقم(19): تساعد الرقابة اللاحقة على سرعة انجازي لأعمال الأخرى

نلاحظ أن ما يقارب نصف أفراد الدراسة كان ردهم بأن الرقابة اللاحقة أحيانا تساعدهم على سرعة انجاز أعمال أخرى وذلك بنسبة قدرت ب48.57% وكما تلتها نسبة معينة لا تقل عنها بكثير وكان ردها دائما والمقدرة ب37.14% وأما باقي أفراد الدراسة جاءت إجابتها بأبدا وذلك بنسبة قدرت ب14.28% ومنه فان الرقابة اللاحقة تساعد على سرعة انجاز أعمال أخرى وهذا ما أكده المتوسط الحسابي الذي جاء في المرتبة الثامنة والذي قدر ب2.22 والانحراف المعياري المقدر ب1.06

ومن خلال التحليل الكمي والكيفي نستنتج أن الرقابة اللاحقة لها دور إيجابي من خلال أنها تساعد على سرعة انجاز أعمال أخرى.

العبارة رقم(20): تشعرني الرقابة اللاحقة بعدم الحرية في عرض أي مشكلة معينة.

نلاحظ أن أغلب مفردات الدراسة يرون أن الرقابة اللاحقة أبدا لا تشعرهم بعدم الحرية في عرض أي مشكلة معينة وذلك بنسبة 47.14% في حين تلتها نسبة لا تقل عنها بكثير أي نسبة مقدرة ب37.14% كان ردها بأحيانا وفي الأخير نجد نسبة ضعيفة نوعا ما بحيث تقدر ب15.71 وكانت إجابتها بدائما ومنه فان الرقابة اللاحقة تشعرني بعدم الحرية في عرض أي مشكلة معينة وهذا ما أكده المتوسط الحسابي المقدر ب1.68 والذي احتل المرتبة الحادية عشر والانحراف المعياري 0.86

ومن خلال التحليل الكمي والكيفي نستنتج أن الرقابة اللاحقة لها دور سلبي من خلال عدم الحرية في عرض أي مشكلة معينة.

العبارة رقم(21): تساعدني الرقابة اللاحقة في طرح الصعوبات التي قد تعترض علاقتي مع الزملاء في العمل.

نلاحظ أن أغلب أفراد الدراسة أي ما يقارب النصف كان ردهم بأحيانا بحيث أن الرقابة اللاحقة تساعدهم في طرح الصعوبات التي تحدث بين الزملاء معهم والتي قدرت نسبتهم ب 45.71% وفي حين تلتها مباشرة نسبة لا تقل عنها بكثير أي التي قدرت ب34.28% وكانت إجابتها بأبدا، وفي الأخير نجد نسبة تقدر تقريبا بنصف سابقتها أي 20% والتي كان ردها بدائما، ومنه فان الرقابة اللاحقة تساعدني في طرح الصعوبات التي قد تعترض علاقتي مع الزملاء في العمل وهذا ما أكده المتوسط الحسابي المقدر ب1.85و الذي جاء في المرتبة العاشرة والانحراف المعياري المقدر ب0.93

ومن خلال التحليل الكمي والكيفي نستنتج أن الرقابة اللاحقة لها دور سلبي من خلال أنها تساعد على طرح الصعوبات التي قد تعترض العلاقات بين الزملاء في العمل.

العبارة رقم(22): تساهم الرقابة اللاحقة في إتفاق العاملين على الإلتزام بأوقات الدوام.

نلاحظ أن أغلب أفراد الدراسة أي ما يقارب النصف كان ردهم بأحيانا بحيث أن الرقابة اللاحقة تساهم في إتفاق العاملين على الإلتزام بأوقات الدوام والتي قدرت نسبتهم ب 45.71% وفي حين تلتها مباشرة نسبة لا تقل عنها بكثير أي التي قدرت ب 40% وكانت إجابتها دائما، وفي الأخير نجد نسبة ضعيفة نوعا ما أي 14.28% والتي كان ردها بأبدا، ومنه فان الرقابة اللاحقة تساهم في إتفاق العاملين على الإلتزام بأوقات الدوام وهذا ما أكده المتوسط الحسابي المقدر ب2.25 والذي جاء في المرتبة السادسة والانحراف المعياري المقدر ب1.08

ومن خلال التحليل الكمي والكيفي نستنتج أن الرقابة اللاحقة لها دور إيجابي بحيث أنها تساهم في إتفاق العاملين على الإلتزام بأوقات الدوام.

## 2/نتائج الدراسة

### نتائج التساؤلات الفرعية:

#### 1/2-التساؤل الأول: جاء نص السؤال الأول كما يلي:

\*ما الدور الذي تقوم به الرقابة الإدارية السابقة في تحقيق الإلتزام التنظيمي؟

**نتيجة التساؤل الأول:** وقد تم الإجابة على هذا التساؤل من خلال تحليل بنود الإستبيان المتعلق بهذا المحور أي الرقابة السابقة، بحيث نجد أن مستوى الرقابة السابقة قد توسط بمتوسط حسابي بلغ 2.21 وانحراف معياري مقدر ب3.26 وهذا ما عبر على أن الأفراد المبحوثين يرون أن الرقابة السابقة لها نتائج متوسطة وذلك من خلال أنها تقوم بتوجيهات في العمل وكذا شروح، وهذا ما يؤدي إلى ضرورة تحسين الأداء وسرعة الإنجاز، وبالإضافة أنها تم في إطار بعيد عن كل أشكال التمييز وهذا ما يساهم بدوره في تشجيع التعاون والتساند فيما بينهم، ليتم التوصل إلى نتيجة أن الرقابة السابقة لها دور إيجابي في تحقيق الإلتزام التنظيمي.

#### 2/2-التساؤل الثاني: جاء نص السؤال الثاني كما يلي:

\*ما الدور الذي تقوم به الرقابة الإدارية اللاحقة في تحقيق الإلتزام التنظيمي؟

**نتيجة التساؤل الثاني:** وقد تم الإجابة على هذا التساؤل، من خلال تحليل بنود الإستبيان المتعلق بهذا المحور أي الرقابة اللاحقة، بحيث نجد أن مستوى الرقابة اللاحقة قد توسط بمتوسط حسابي بلغ 2.21 وانحراف معياري قدر ب3.25 وهذا ما عبر على أن الأفراد المبحوثين يرون أن الرقابة اللاحقة تساهم بدورها في تقييم العمل المنجز وكذا اكتشاف وتصحيح الأخطاء الواردة في العمل ومنه اتخاذ قرارات معينة، ليتم التوصل إلى نتيجة أن الرقابة اللاحقة لها دور إيجابي في تحقيق الإلتزام التنظيمي.

#### 3/2-التساؤل الرئيسي: ما الدور الذي تلعبه الرقابة الإدارية في تحقيق الإلتزام التنظيمي؟

**نتيجة التساؤل الرئيسي:** وقد تم الإجابة على هذا التساؤل الرئيسي من خلال تحليل بنود الإستبيان و أيضا ولكون أن هذه الدراسة جاءت لتقف على إسهام الرقابة الإدارية في تحقيق الإلتزام التنظيمي نجد أن مستوى الرقابة الإدارية قد جاء بمتوسط حسابي قدر 2.21 وانحراف معياري مقدر ب3.25 وهذا ما عبر على أن الأفراد المبحوثين يجدون أن الرقابة الإدارية لها دور إيجابي كبير في تحقيق الإلتزام التنظيمي

وذلك في ظل أنها تقوم بتشجيع روح العمل الجماعية وكذا ضرورة إنجاز الأعمال، ليتم التوصل إلى نتيجة أن الرقابة الإدارية لها دور إيجابي في تحقيق الإلتزام التنظيمي.



### خلاصة

تم التطرق في هذا الفصل الأخير إلى عرض البيانات وتحليلها وتفسير النتائج، وذلك من خلال تحليل النتائج بالإعتماد على الأساليب الإحصائية والتي تتضمن التكرار والنسبة والمتوسط الحسابي .....، تم التوصل إلى أن الرقابة الإدارية لها دور في تحقيق الإلتزام التنظيمي.

# التوصيات

### التوصيات

هناك جملة من القضايا والأمور المهمة والجوهرية التي أثارها الدراسة وفتحت فيها أفاقا جديدة للبحث والتي أردت من خلالها أن ألفت نظر الباحثين لها في دراساتهم المستقبلية وهذا بهدف تغطية حيثيات وجزئيات هذا الموضوع بالبحث والدراسة والتقصي، ومن جملة هذه الاقتراحات والتوصيات ما يلي:

\_ ضرورة الاهتمام بنسبة العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين جميع العاملين بمختلف رتبهم ومستوياتهم الإدارية في أرجاء وحيز المنظمة.

\_ ضرورة العمل على زرع المثل والقيم الإنسانية العليا بين أوساط العاملين في المنظمة.

\_ ضرورة الاهتمام بتفعيل آليات وأدوات الاتصال بين جميع شرائح العاملين في جميع المستويات الإدارية وفي جميع الاتجاهات داخل المنظمة.

\_ ضرورة إتباع المراقبين أسلوب الرقابة الإدارية المستقر وغير المعن والتقليل من الرقابة اللصيقة للعامل والسعي للإبقاء على نظم الرقابة الإدارية في مستوياتها الدنيا.

\_ ضرورة توضيح وتبسيط الرؤساء للعامل أهداف ومخططات المنظمة.

\_ ضرورة فسخ المجال للعمال من أجل المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤونهم وإعطائهم الفرصة في الإدلاء بملاحظاتهم وأرائهم فيما يخص سياسات المنظمة.

\_ ضرورة الحرص على وضع أنظمة رقابية تتسم بالمرونة والبساطة والوضوح والتقليل من أساليب البيروقراطية والإفراط في الرسمية.

خاتمة

ومن خلال ما سبق، نجد أن الرقابة الإدارية تعد عملية متابعة الأداء في العمل ومقارنته مع الأداء المتوقع وتصحيحه في حال وجود أخطاء، وذلك وفقا للخطط الموضوعة على أفضل وجه، ومن جهة عرفنا وبينا أن الإلتزام التنظيمي يعتبر هو الاقتناع الأساسي بالمنظمة وكل الأهداف المرتبطة بها ومدى تطابقها مع أهداف الفرد ، ومنه فالفرد يقوم ببذل كل الجهودات بهدف تحقيقها والاستمرار بهاته المنظمة. في هذه الدراسة هدفنا التعرف إذا كانت الرقابة الإدارية لها دور في تحقيق الإلتزام التنظيمي، حيث ركزت هذه الدراسة على الرقابة السائدة في بيئة العمل داخل المنظمة، والتي لها دور في تحقيق الإلتزام التنظيمي منها: ( الرقابة السابقة/الرقابة اللاحقة)، ولنصل بعد البحث وجمع البيانات وتحليلها إلى نتائج في هذه الدراسة والتي نستخلصها في ما يلي:

\*أن الرقابة السابقة لها دور إيجابي في تحقيق الإلتزام التنظيمي وهذا ما أثبتته المتوسط الحسابي والبالغ 2.21 والانحراف المعياري المقدر ب3.26.

\*أن الرقابة اللاحقة لها دور إيجابي في تحقيق الإلتزام التنظيمي وهذا ما أثبتته المتوسط الحسابي والبالغ 2.21 والانحراف المعياري المقدر ب3.25.

وعليه تم الاستنتاج أن الرقابة الإدارية لها دور إيجابي في تحقيق الإلتزام التنظيمي وهذا ما أكدته المتوسط الحسابي والمقدر ب2.21 والانحراف المعياري البالغ عدده 3.25.

# قائمة المراجع

## 1/ المعاجم والقواميس

1. أبو المنظور أبو الفضل جمال الدين الأنصاري: لسان العرب، مجلد 15، ج2، ط5، دار صادر، بيروت، 1956.
2. السيد سميرة أحمد: مصطلحات علم الاجتماع، مكتبة الشقري، الرياض، دون سنة.
3. حجاب محمد منير: المعجم الإعلامي، دار الفجر، القاهرة، (مصر)، 2004.
4. خليل أحمد خليل: المفاهيم الأساسية في علم الاجتماع، دار الحدائق، بيروت، (لبنان)، 1984.
5. غانمي سعيد: مفاتيح اصطلاحية جديدة -معجم مصطلحات الثقافة والمجتمع، المنظمة العربية للترجمة، بيروت (لبنان)، 2010.
6. غيث محمد عاطف: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الأزاريطة، 2005.
7. قاسمي ناصر: دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011.
8. قلاتي إبراهيم: قاموس الهدى، مكتب الدراسات، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، دون سنة.

## 2/ الكتب

9. أبو النصر مدحت محمد: الموارد البشرية -الاتجاهات المعاصرة-، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2007.
10. أبو القحف عبد السلام: أساسيات التنظيم الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، (مصر)، 2002.
11. البرنوطي سعاد نائف: إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان (الأردن)، 2004.
12. الدعيلج إبراهيم بن عبد العزيز: مناهج وطرق البحث العلمي، دار الصفا، عمان، (الأردن)، 2010.
13. المعاينة عبد العزيز عطا الله: الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، دار الحامد، عمان (الأردن)، 2007.
14. المساعدة ماجد عبد المهدي وآخرون: مبادئ علم الإدارة، دار المسيرة، عمان (الأردن)، 2013.
15. الصيرفي محمد: السلوك التنظيمي، مؤسسة موريس، القاهرة (مصر)، 2000.
16. الصحن عبد الفتاح محمد و كامل سمير: الرقابة والمراجعة الداخلية، الدار الجامعية الجديدة، 2001.
17. الصحف محمد فريد وآخرون: مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، (مصر)، 2001/2002.
18. الصالح إبراهيم محمد: الإدارة والإشراف التربوي - دراسة تريوية - دار المستقبل، عمان (الأردن)، 2011.
19. العياصرة معن محمود و بني حامد مروان محمد: القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد، (الأردن)، دون سنة.
20. الشريف علي: الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2002.
21. بدوي طارق عبد الحميد: الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، دار الفكر، عمان (الأردن)، 2001.
22. جندر أنتوني: مقدمة نقدية في علم الاجتماع، مطبوعات مركز البحوث والدراسات الاجتماعية، القاهرة (مصر)، 2002.
23. جواد شوقي ناجي: المرجع المتكامل في إدارة الأعمال، دار حامد، عمان (الأردن)، 2009.
24. حسونة فيصل: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة، عمان (الأردن)، 2007.
25. حريم حسين: مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات - العمليات - وظائف الإدارة)، دار الحامد، عمان (الأردن)، 2006.
26. خاطر أحمد و كشك محمد بهجت: إدارة المنظمات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، (مصر)، 1999.
27. خوخة أشرف فهمي: الرقابة في المؤسسات الصحفية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، (مصر)، 2004.

28. خوخة أشرف فهمي: المؤسسات الصحفية بين التنظيم والرقابة - الأطر النظرية والنماذج التطبيقية - دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، (مصر)، 2006.
29. درة عبد الباري و جودة محفوظ: الأساسيات في الإدارة المعاصرة - منحنى نظامي - دار وائل، عمان (الأردن)، 2010.
30. ديري زاهد محمد: الرقابة الإدارية، دار المسيرة، عمان (الأردن)، 2011.
31. رشوان حسين عبد الحميد أحمد: علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، (مصر)، 2004.
32. رزيق محمد و صبحي إيهاب: العلاقات الصناعية وتحفيز العاملين، دار الأونس، سوريا، 1969.
33. زرواتي رشيد: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط 3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008.
34. سلاطينة بلقاسم وآخرون: الفعالية التنظيمية في المؤسسة - مدخل سوسيولوجي -، دار الفجر، القاهرة، (مصر)، 2013.
35. شفيق محمد: البحث العلمي خطوات منهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1998.
36. عاطف زاهر عبد الرحيم: الرقابة على الأعمال الإدارية، دار الراية، عمان (الأردن)، 2009.
37. عباس علي: أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة، عمان (الأردن)، 2007.
38. عبد الرحمان عبد الله محمد: علم اجتماع التنظيم، ط 2، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية (مصر)، 2003.
39. عبد الباقي صلاح الدين: مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، مصر، 2005.
40. عبد الباقي صلاح الدين: السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
41. عبد الباسط حسين: قواعد البحث الاجتماعي، دار المعارف، القاهرة (مصر)، 1990.
42. عرفة أحمد: فعاليات التنظيم وتوجيه السلوك الإنساني، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، (مصر)، 2004.
43. عوض عامر: السلوك التنظيمي، دار أسامة، عمان (الأردن)، 2008.
44. علي شمس الدين محمد: السلوك الإداري - مدخل نفسي اجتماعي للإدارة التربوية، دار الفكر، الأردن، 2007.
45. غرابية فوزي وآخرون: أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية، ط 3، دار وائل، الأردن، 2002.
46. طه طارق: السلوك التنظيمي، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، (مصر)، 2006.
47. طه طارق: السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية (مصر)، 2006.
48. فليح فاروق عبده والسيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، عمان (الأردن)، 2009.
49. لعويسات جمال الدين: مبادئ الإدارة، دار الهومة، مصر، 2003.
50. محمد عبد الفتاح حافظ: البحث العلمي الدليل التطبيقي للباحثين، دار وائل، عمان (الأردن)، 2002.
51. مصطفى محمود أبو بكر: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، (مصر)، 2005.
52. موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية - تدريبات علمية، ترجمة، يزيد صحراوي وكمال بوشراف وسعيد سبعون، ط 02، دار القصة، الجزائر، 2004.
53. ياغي محمد عبد الفتاح: مبادئ الإدارة العامة، دار وائل، عمان (الأردن)، 2011.

### المجلات العلمية

54. الخشالي شاكر جاد الله: أثر الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام العلمية على الإلتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، العدد الأول، المجلد 6، 2003.



55. عاصي نايف علي وهدى مجيد حسين: الانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين - دراسة ميدانية في هيئة التعليم التقني - مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 10، العدد 2008، 3.

### البحوث والرسائل الجامعية

56. العوفي محمد بن غالب: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير (غير منشورة)، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005.

57. النميان عبد الله عبد الرحمن: الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية - دراسة مسحية على شرطة منطقة حائل - رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، 2005/2004.

58. بلوم السعيد: أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية بمؤسسة المحركات والجرارات سوناكوم - رسالة مكملة للحصول على درجة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري - قسنطينة -، 2008/2007.

59. حسين قيس إبراهيم: دور الخصائص الريادية في تعزيز الالتزام التنظيمي، دراسة استطلاعية لأراء عينة من متخذي القرار في الشركة العامة لصناعات الكهربائية - ديالى - جامعة السليمانية .

60. حنون سامي إبراهيم حماد: قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة مكملة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة - 2006.

61. خير الدين موسى أحمد و النجار محمود أحمد: أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية، دراسة استطلاعية، جامعة البترا، عمان (الأردن)، 2010.

62. سلامة انتصار محمد طه: مستوى الانتماء المهني والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، دون بلد، 2003.

### المواقع الإلكترونية

63/<https://r.Wikipedia.org>

يوم الزيارة 2016/05/08 الساعة 23:30

الملاحق

الملحق رقم (01)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم الاجتماع

## إستمارة إستبيان حول

دور الرقابة الإدارية في تحقيق الإلتزام التنظيمي

دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ومعهد التربية البدنية والرياضية

القطب الجامعي - شتمة -

تحت إشراف:

بن تركي أسماء

إعداد الطالبة:

عتروس سعاد

**ملاحظة:** نرجو من سيادتكم المساهمة في الإجابة على هذا الإستبيان بكل صدق ودقة ، بغرض مساعدتنا للوصول إلى نتائج موضوعية وعلمية ، وهذا بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة . ونحيطكم علما أن المعلومات الواردة بهاته الإستمارة سرية، وتستعمل لأغراض علمية فقط ، وتقبلوا مني فائق التقدير والاحترام .

السنة الجامعية: 2016/2015.

القسم الأول: البيانات الشخصية

الجنس:  ذكر  أنثى

السن: أقل من 30 سنة  من 30 إلى 40 سنة  من 40 إلى 50 سنة  أكثر من 50 سنة

المستوى التعليمي: ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي

الحالة الاجتماعية: أعزب  متزوج  مطلق  أرمل

مدة العمل بالمؤسسة:

أقل من 5 سنوات

من 5 إلى 10 سنوات

أكثر من 10 سنوات

القسم الثاني:

المحور الأول : دور الرقابة السابقة في تحقيق الإلتزام التنظيمي.

ملاحظة: ضع علامة (x) في خانة واحدة من الخانات التي تعبر أكثر عن رأيك أمام كل عبارة من

العبارات التالية:

رقم العبارة	العبارة	دائماً	أحياناً	أبداً
1	تقدم لك الرقابة السابقة توجيهات قبل الشروع في العمل.			

			تقدم لك الرقابة السابقة شرح عن العمل المسند لك.	2
			تساعد الرقابة السابقة متابعة عملي قبل الشروع فيه على حسن الأداء.	3
			تساعد الرقابة السابقة متابعة عملي قبل الشروع فيه على سرعة إنجازه.	4
			تساعد الرقابة السابقة متابعة عملي قبل الشروع فيه على التقيد بضوابط العمل المحددة سلفا.	5
			تقوم مؤسسة عملي على المتابعة قبل الشروع في العمل بعيدا عن كل أشكال التمييز.	6
			تقوم مؤسسة عملي قبل القيام بالعمل بحثي على ضرورة التعاون والتساند بيننا.	7
			تقوم مؤسسة عملي قبل الشروع في العمل بتعريفني بالطريقة المثلى لأداء العمل.	8
			تكون متابعة عملي قبل الشروع فيه بمثابة سلوك إيجابي يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.	9
			تولد الرقابة السابقة لدي الثقة على الإستعداد للعمل.	10

			تساعد الرقابة السابقة على التشجيع لروح العمل الجماعي.	
--	--	--	---	--

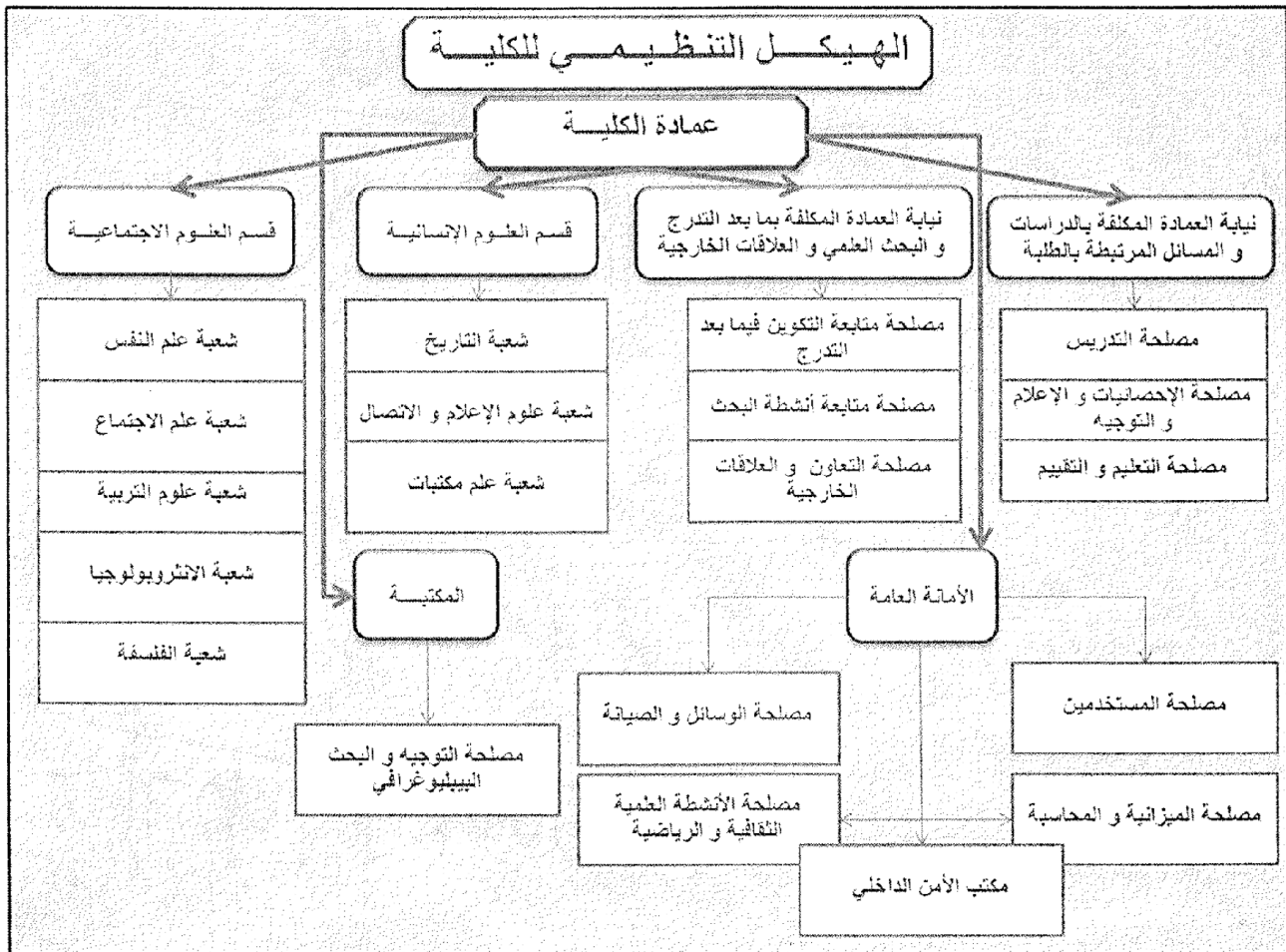
المحور الثاني: دور الرقابة اللاحقة في تحقيق الالتزام التنظيمي .

ملاحظة: وضع علامة (x) في خانة واحدة من الخانات التي تعبر أكثر عن رأيك أمام كل عبارة من العبارات التالية:

رقم العبارة	العبارة	دائماً	أحياناً	ابداً
12	تساعد الرقابة اللاحقة مؤسسة عملي على تقييم العمل المنجز.			
13	تساعد الرقابة اللاحقة مؤسسة عملي بتصحيح الأخطاء إن وردت في عملي.			
14	تساعد الرقابة اللاحقة مؤسسة عملي بإجراء مقارنة بين ما طلب وما أنجز من عمل.			
15	تساعد الرقابة اللاحقة مؤسسة عملي على إكتشاف الأخطاء من خلال أداء العمل.			
16	تساعد الرقابة اللاحقة مؤسسة عملي في حال وجود أخطاء بإتخاذ قرارات معينة.			
17	تساعد الرقابة اللاحقة على تحفيزي على أداء أعمال موكلة لاحقاً.			

			بالرغم من متابعة مؤسستي لعملي بعد القيام به هذا ما يعزز إنتمائي لها والتمسك بها.	18
			تساعد الرقابة اللاحقة على سرعة إنجازي لأعمال أخرى.	19
			تشعرنني الرقابة اللاحقة بعدم الحرية في عرض أي مشكلة معينة.	20
			تساعدني الرقابة اللاحقة في طرح الصعوبات التي قد تعترض علاقتي مع الزملاء في العمل.	21
			تساهم الرقابة اللاحقة في إتفاق العاملين على الإلتزام بأوقات الدوام.	22

الملحق رقم (02)





الملحق رقم (03)

قائمة المحكمين

الرقم	أسماء المحكمين
1	بولقواس زرفة
2	حليلو نبيل
3	العدي صونيا
4	بومعراف نسيمة

## الملحق رقم (04)

رقم العبارة	يقيس	لا يقيس	صدق البند	الملاحظة
1	4	0	1	مقبول
2	4	0	1	مقبول
3	3	1	0.5	مقبول
4	3	1	0.5	مقبول
5	4	0	1	مقبول
6	4	0	1	مقبول
7	4	0	1	مقبول
8	4	0	1	مقبول
9	4	0	1	مقبول
10	4	0	1	مقبول
11	4	0	1	مقبول
12	4	0	1	مقبول
13	4	0	1	مقبول
14	4	0	1	مقبول
15	3	1	0.5	مقبول
16	4	0	1	مقبول
17	3	1	0.5	مقبول
18	3	1	0.5	مقبول
19	4	0	1	مقبول
20	4	0	1	مقبول
21	4	0	1	مقبول
22	4	0	1	مقبول

## الملحق رقم (05)

D <sup>2</sup>	D	RY	RX	Y	X
04	02	01	03	20	22
00	00	07	07	28	27
01	01	09	10	29	31
01	01	02	01	21	16
09	03	08	05	28	25
04	02	10	08	29	28
00	00	06	06	26	25
0.25	0.5	4.5	04	25	23
20.25	4.5	4.5	09	25	28
01	01	03	02	22	20
40.5	/	/	/	/	/

## الملحق رقم (06)

الأفراد (حسب البديل)										الأعداد الزوجية
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
2	3	1	2	3	2	1	3	2	2	2
2	3	3	2	3	2	1	3	3	2	4
1	2	1	3	2	1	2	3	2	2	6
1	3	2	1	3	3	2	2	2	2	8
2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	10
2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	12
2	3	3	3	3	3	1	3	3	2	14
2	2	2	1	2	2	1	3	3	2	16
2	2	2	2	3	3	1	3	2	2	18
2	2	2	2	1	1	1	2	3	1	20
2	2	2	3	3	2	1	3	3	2	22
20	28	23	25	28	25	16	31	27	22	المجموع

الأفراد (حسب البديل)										الأعداد الفردية
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
2	2	2	2	3	2	1	3	2	2	1
3	3	2	2	2	1	1	3	2	2	3
2	2	2	3	2	3	2	3	3	1	5
2	1	3	2	3	3	2	3	3	2	7
2	3	2	3	3	3	3	3	3	1	9
2	3	2	3	3	3	3	1	2	2	11

2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	13
1	3	2	3	3	3	3	3	3	2	15
2	2	2	1	2	3	1	3	3	2	17
2	2	3	1	3	3	1	2	2	2	19
2	2	2	3	2	1	1	2	2	1	21
22	25	25	26	29	28	21	29	28	20	المجموع

# ملخص الدراسة

ملخص الدراسة: كان منطلق الدراسة السؤال التالي:

\* ما دور الرقابة الإدارية في تحقيق الإلتزام التنظيمي؟

للإجابة عليه تم وضع تساؤلات فرعية جاءت كالتالي:

\* ما دور الرقابة السابقة في تحقيق الإلتزام التنظيمي؟

\* ما دور الرقابة اللاحقة في تحقيق الإلتزام التنظيمي؟

حيث كان الهدف من هذه الدراسة التعرف على الدور الذي تلعبه الرقابة الإدارية في تحقيق الإلتزام التنظيمي، وذلك من خلال ما يلي:

\* التعرف على الدور الذي تلعبه الرقابة السابقة في تحقيق الإلتزام التنظيمي.

\* التعرف على الدور الذي تلعبه الرقابة اللاحقة في تحقيق الإلتزام التنظيمي.

ولتحقيق الهدف من الدراسة تم الاعتماد على استمارة استبيان مكونة من مقياسين الأول يقيس الرقابة السابقة وتكون من (11) عبارة، أما الثاني تعلق بالرقابة اللاحقة وتكون من (11) عبارة، كما أعتمد على مقياس ليكرت الثلاثي، وزع على جميع إداري كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية و التربية البدنية والرياضية، والبالغ عددهم 70 فرد (أي مسح شامل).

ولقد تم الاستعانة بالمنهج الوصفي كمنهج لهذه الدراسة والذي حدد مسارها وخطوات جمع وتحليل بياناتها الميدانية وربطها بإطارها النظري، وذلك للوصول إلى تحقيق الهدف من انجاز هذه الدراسة.

وكما تم الاعتماد على أساليب إحصائية متنوعة والمتمثلة في: التكرارات/النسب المئوية/المتوسط الحسابي/الانحراف المعياري/ومعامل ارتباط سبيرمان براون/معادلة لوشي.

ومن خلال تفسير وتحليل البيانات كمياً وكيفياً تم الخروج بمجموعة من النتائج والمتمثلة في:

\* الرقابة السابقة لها دور إيجابي في تحقيق الإلتزام التنظيمي.

\* الرقابة اللاحقة لها دور إيجابي في تحقيق الإلتزام التنظيمي.

\*الرقابة الإدارية لها دور إيجابي في تحقيق الالتزام التنظيمي.

### La résumé des études

Le point du départ de mon étude est la question suivante :

–quel est le rôle du contrôle administratif dans la réalisation de la tenue à l'application des règlement ?

Pour répondre à cette question ,des questionnaire secondaires sont mis à disposition de la façon suivante :

–quel est le rôle du contrôle postérieure dans la réalisation de la tenue à l'application du règlement ?

– quel est le rôle du contrôle antérieur dans la réalisation de la tenue à l'application du règlement ?

\*de la sorte que l'objectif de cette étude sont la découverte du rôle que joue le contrôle administratif dans la réalisation de la tenue à l'application du règlement et cela à travers la réalisation de :

La découverte du rôle que joue les contrôle antérieure de la réalisation de la tenue à l'application du règlement

La découverte du rôle que joue les contrôle postérieur de la réalisation de la tenue à l'application du règlement

\*et pour la réalisation de l'objectif attendue de cette étude ,on a fait appel à un questionnaire modèle comportant deux chapitre :

De premier mesure le contrôle antérieure et il se forme de 11 expressions ainsi le second qui prend en charge le contrôle postérieure ,se forme aussi de 11 expressions et en plus ,nous avons adapté la triologie de likarth de la manière



que je l'ai distribué à tous les membres de l'administration du département des sciences sociologique et humaines ainsi qu'à ceux de l'institut de l'éducation sportive et qui comptent soixante –dix (70) individu

\*j'ai fait recours aussi au guide descriptif de cette étude pour déterminer

La démarche du regroupement et de l'analyse des données du terrain et faire sa relation avec son cadre théorique afin d'arriver à la réalisation de l'objectif de cette étude

\*des manières et des procédures diversifiées de recensement qui s'individualisent dans les répétitions, les pourcentages, les calculs, les courbes, les relations, et l'équation de l'ouschi.

\*et à partir des explications et des analyses des données quantitatives et qualitatives j'ai abouti à un ensemble de résultats qui représentent la réponse au questionnaire préalablement cité :

\*la résultats partiels :

\*Le contrôle antérieur a un rôle positif et appréciatif de la réalisation de tenue à l'application du règlement

\*Le contrôle postérieur a aussi un rôle positif et appréciatif de la réalisation de tenue à l'application du règlement.

\*le résultats générale :

Le contrôle administratif a un rôle positif et appréciatif de la réalisation de la tenue à l'application de règlement.