



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد- الطارف-

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة : علم الاجتماع

التخصص: علم اجتماع تنظيم و عمل

الموضوع

الرقابة الإدارية و دورها في تحقيق الالتزام الوظيفي في
المؤسسة التعليمية

" دراسة ميدانية بمتوسطة عبان رمضان- الذرعان- ولاية الطارف

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم و عمل

تحت اشراف:

اعداد الطلبة :

د/ مناعي وسيلة

- لعيايشة فريال

- عجل نور

- لجنة المناقشة:

المؤسسة	الصفة	الرتبة	الأستاذ
جامعة الشاذلي بن جديد الطارف	رئيسا	أستاذ محاضر ب-	د- مقدم سعاد
جامعة الشاذلي بن جديد الطارف	مشرفا	أستاذ محاضر - ب-	د- مناعي وسيلة
جامعة الشاذلي بن جديد الطارف	عضوا	أستاذ محاضر ب-	د- معاوي سامية

السنة الجامعية: 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

ما أجمل أن يعود بأعلى ما لديه وأن يهدى الغالي للأعلى .

هي ثمرة جهدي أجنيتها اليوم ، هي هدية أهديتها اليوم إلى من نزلت فيهم الآية الكريمة : " و قل ارحمهما كما ربياني صغيرا "

الى التي حملتني وهنا على وهنا و سقتني من نبع حنانها و عطفها ، الى من كان دعاءها و رضاها عن سر نجاحي ، "أمي حفظها الله .

الى الذي تعب من أجل تربيتي و غرس القيم والأخلاق في قلبي ، الى من احمل لقبه بكل فخر و اعتزاز " أبي " حفظه الله

الى من تذوقت معهم طعم الحياة و عشتمعهم أجمل اللحظات " اخوتي " و سندي في الحياة .

الى خطيبي و رفيق دربي في الحياة " طارق " ، الى عائلتي الثانية " عفون "

الى رفقاء دربي في الحياة و جميع زملائي و أخص بالذكر زميلتي " فريال لعيايشة " .

الى من علمني حرفا ، أساتذتي الكرام من الطور الابتدائي الى ما بعد التخرج .

الى كل من ساهم من بعيد أو من قريب في خذا العمل .

الى كل من لم تحمل أسمائهم مذكرتي و لم تساهم مذكرتي .

الاهداء

الحمد لله وكفى و الصلاة و السلام على "الحبيب المصطفى صلى الله عليه و سلم" و أهله و من وفى أما بعد

الحمد لله الذي وفقني لتثمين هذه الخطوة في مسيرتي الدراسية بمذكرتي هذه ثمرة الجهد و النجاح بفضلته تعالى

مهداة إلى "الوالدين الكريمين" فضلهما الله و أدامهما نورا لي .

إلى أختي و توأم روحي "شيماء" التي هي قطعة من قلبي .

الى جميع "إخوتي و اخواتي" الذين كانوا السند و العضد في سبيل استكمال مذكرتي .

إلى زوجي و رفيق دربي "فاتح" .

الى صديقتي و رفيقات دربي "مجدة" و سارة." .

الى زميلتي التي شاركتني العمل على هذه المذكرة "عجل نور" .

الى من ساهم من بعيد او من قريب في هذا العمل .

الى كل من نسيه القلم و حفظه القلب .

شكر و عرفان

بداية الشكر لله عز و جل الذي أعاننا و شد من عزمنا لإكمال هذا البحث ، و نشكره راعين ،

لذي وهبنا الصبر و المطاولة و التحدي و الحب لنجعل من هذا المشروع علما ينتفع به .

قال رسول الله صلى الله عليه و سلم : "من لم يشكر الناس لن يشكر الله "

نتقدم بأجمل عبارات الشكر و الامتنان من قلوب فائضة بالحب و الاحترام و التقدير له ، و نقدم أسمى تحياتنا

و أجملها و أناها نرسلها لك بكل الود و الحب و الإخلاص ...شكرين لك كل ما قدمته

و ما نصحت لنا به في إشرافك على هذا البحث ، فلك منا كل الشكر و التقدير و الامتنان :

الدكتورة الفاضلة /مناعي وسيلة

مجموعة البحث

فهرس المحتويات:

الصفحة	الموضوع
	-الإهداء
	-شكر وتقدير
	-فهرس الجداول
	-ملخص الدراسة
(أ-ب)	-المقدمة.
04	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة.
04	تمهيد
05	أولا: الإشكالية.
07	1-أسباب إختيار الموضوع.
07	2-أهمية الدراسة.
07	3-أهداف الدراسة.
07	ثانيا: تحديد المفاهيم.
08	1-مفهوم الرقابة.
08	2-مفهوم الرقابة الإدارية.
08	3-مفهوم الإلتزام.
08	4- مفهوم الإلتزام الوظيفي.
09	5-مفهوم المؤسسة.
09	6-مفهوم المؤسسة التعليمية.
09	ثالثا: الدراسات السابقة.
16	خلاصة الفصل
19	-الفصل الثاني: مدخل نظري للرقابة الإدارية.
19	-تمهيد.
20	-أولا: أهمية الرقابة الإدارية.
21	-ثانيا: أنواع الرقابة الإدارية.
22	-ثالثا: أهداف الرقابة الإدارية.
23	-رابعا: مبادئ الرقابة الإدارية.
25	-خامسا: طرق وخطوات الرقابة الإدارية.
27	سادسا: معوقات نجاح الرقابة الإدارية.

29	-خلاصة.
32	الفصل الثالث: مدخل نظري للإلتزام الوظيفي.
32	-تمهيد.
33	أولا: أهمية الإلتزام الوظيفي.
33	ثانيا: خصائص الإلتزام الوظيفي.
34	ثالثا: نظريات الإلتزام الوظيفي.
36	-رابعاً: أبعاد الإلتزام الوظيفي.
37	-خامساً: مراحل الإلتزام الوظيفي.
39	-خلاصة الفصل.
42	الفصل الرابع: الدراسة الميدانية.
42	-تمهيد.
43	-أولاً: مجالات الدراسة.
43	1-المجال المكاني.
43	2-المجال البشري(عينة الدراسة).
44	3-المجال الزمني.
45	-ثانياً: المنهج المتبع.
46	-ثالثاً: أدوات جمع البيانات.
48	-رابعاً: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية.
63	-خامساً: نتائج الدراسة.
67	-خاتمة.
69	-قائمة المصادر والمراجع.
	-الملاحق.

قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس.	48
02	يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير السن.	48
03	يوضح توزيع المبحوثين حسب الحالة المدنية.	49
04	يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي.	49
05	يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الاقدمية.	50
06	يوضح ما إذا كان المشرف يمنح العمال الحرية في إنجاز العمل.	50
07	يوضح توزيع المبحوثين حسب طبيعة معاملة المشرف لهم.	51
08	يوضح توزيع المبحوثين حسب طبيعة الإشراف المتبعة في تحديد الاعمال المطلوب إنجازها.	51
09	يوضح ما إذا حدث خلاف بين العامل والمشرف.	52
10	يوضح مدى مساعدة الرقابة المباشرة في سرعة إكتشاف الأخطاء.	52
11	يوضح ما إذا كان تواجد المشرف بشكل دائم يؤدي الى حسن سيرورة العمل.	53
12	يبين ما إذا كان العمال يتلقون نصائح وتوجيهات من قبل الرئيس قبل المباشرة في العمل.	53
13	يوضح أوقات الرقابة في العمل.	54
14	يبين ما إذا كانت الرقابة المستمرة تؤدي الى إكتشاف الأخطاء قبل وقوعها.	54
15	يوضح دور الرقابة المستمرة في حسن سيرورة العمل.	55
16	يوضح الإجراءات المتخذة في حالة الوقوع في خطأ اثناء القيام بالعمل.	55
17	يوضح غياب المبحوثين دون مبرر.	56
18	يوضح ما إذا كان المبحوثين يقومون بأداء أعمالهم في وقتها المحدد.	56
19	مدى حرص المبحوثين على إحترام مواقيت العمل.	57
20	يبين شعور المبحوثين عند قيامهم بالأعمال تحت الرقابة.	58
21	يوضح ما إذا كانت الرقابة تتم من طرف المدير فقط.	58
22	يوضح توزيع المبحوثين حول المتابعة الإدارية في أداء الأعمال.	59
23	يوضح تأثير متابعة الأداء على القدرة الشخصية في العمل.	59
24	يبين تأثير متابعة الأداء على مستوى المردود.	60
25	يبين مدى إتاحة الفرصة للعمال من أجل تقديم أفكار جديدة وتطبيقها.	60
26	يوضح مدى ترك حرية التصرف في أداء العمل وتأثير ذلك على زيادته و الاقبال عليه.	61
27	يوضح مدى عمل المؤسسة على توفير امتيازاتاجتماعية للمساهمة في زيادة مستوى المردود.	62

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة الى التعرف على طبيعة العلاقة بين الرقابة الإدارية و الالتزام الوظيفي بمتوسطة -عبان رمضان -الذرعان ولاية الطارف ،حيث شملت على عينة مختارة بطريقة قصدية ب 20 استبانة موزعة على عمال المؤسسة .

حيث تم استخدام مجموعة من الأدوات لجمع البيانات كالملاحظة المقابلة و الاستمارة وفق المنهج الوصفي ،و خضعت متغيرات الدراسة الى مجموعة من الإحصائيات الكمية و الكيفية ،و هذا لعرض إثراء الموضوع و تدعيمه لمعرفة طبيعة العلاقة بين الرقابة الإدارية و الالتزام الوظيفي .

و في الأخير توصلت الدراسة الى صحة التساؤلات الفرعية المقترحة و المتمثلة في :

-هل يؤدي الإشراف المباشر الى انجاز الأعمال المحددة ؟

-هل متابعة أداء العامل تأثير على مستوى المردود؟

-كيف تؤدي المتابعة الصارمة الى تحقيق الانضباط داخل المؤسسة ؟

و عليه تأكد أن هناك علاقة قوية بين الرقابة الإدارية و الالتزام الوظيفي في متوسطة عبان رمضان بولاية الطارف أن للرقابة الإدارية مكانة في المؤسسة ،حيث تساهم في الكشف السريع عن الأخطاء و الانحرافات و تسعى إلى منع تكرارها مستقبلا ،كما تساهم في تحقيق الالتزام الوظيفي .

Summary of the study:

The study aimed to identify the nature of the relationship between administrative control and work commitment in college - Aban Ramadan - Al-Dharaan, Al-Taref State, as it included an intentionally selected sample with 20 questionnaires distributed to settlement workers.

Where a set of tools was used to collect data, such as observational interview and questionnaire according to the descriptive approach, and the study variables were subjected to a set of quantitative and qualitative statistics, and this to present the enrichment of the subject and to accompany it to know the nature of the relation between administrative control and functional commitment.

Finally, the study found the accuracy of the proposed sub-questions, which are:

Does direct supervision lead to completion of specified work?

Does the monitoring of worker performance have an effect on the level of output?

How does rigorous monitoring lead to discipline within the organization?

Thus, it has been confirmed that there is a strong relationship between administrative control and functional commitment at the Aban Ramadan Middle School in the Wilayat of El Tarf. Administrative control has its place in the establishment, because it contributes to the rapid detection of errors and deviations and seeks to prevent their recurrence in the future, while contributing to the achievement of the functional commitment.

مقدمة

مقدمة:

تواجه المؤسسات التعليمية اليوم الكثير من التحديات المتعددة، و يرجع ذلك أساسا الى توسع البيئة الخارجية، و خو ما يمارس في اطار نشاطه وسط العديد من المتغيرات التي تتميز بالتعقيد و التداخل، حيث تعمل هذه المتغيرات على تحديد مكانة و مستوى و قيمة المؤسسة في المجتمع سواء على الصعيد الوطني او الدولي و المؤسسات الناجحة هي التي تعتمد على رقابة جيدة تمكنها من مواجهة المشاكل و الصعوبات، و ذلك بالاعتماد على مجموعة من الوظائف و العمليات الإدارية و الهامة التي لا يمكن الاستغناء عنها كالتخطيط، التنظيم، التوجيه و الرقابة، حيث ان هذه العناصر تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة و ضمان بقائها و استمرارها و تحسين أدائها و فعاليتها و ضمان قدرتها على التكيف و مواجهة المنافسة الحادة التي تتعرض لها.

وفي بحثنا هذا أردنا دراسة وظيفة العملية الرقابية لما لها من أهمية بارزة داخل المؤسسة التعليمية، فهي نشاط اداري منظم يهتم بالإشراف والمتابعة وقياس الأداء بناء على الأهداف و السياسيات، البرامج و الخطط التي سبق تحديدها بقصد اكتشاف مواطن الضعف و الأخطاء و الانحرافات لعلاجها و تقويمها و تفادي تكرارها مرة أخرى.

ومن الضروري التمسك والالحاح لممارسة أنشطة الرقابة باستمرار وفي مختلف الأوقات والأزمنة لان تنفيذ الاعمال و المهام لا يتم في الغالب بشكل تام و متقن، الامر الذي يفرض وجود رقابة مستمرة و ذلك حتى يمكن إزالة أسباب الاحتكاك او النزاع و الصراع بين العاملين بالمؤسسات و للسهر على توفير الراحة و الأداء الجيد.

ان الأجهزة الرقابية هي التي تساهم في ربط أجزاء العمليات الإدارية مع بعضها البعض، حيث ان غياب العملية الرقابية يؤدي الى تفكيك عناصرها فخي تطور النظام وتنشط الأداء في المؤسسة، فالرقابة بمثابة الجهاز العصبي للإنسان لأنها تحرص وتسهم على سلامة التنظيم التي تشرف على متابعته داخل المؤسسة.

و في اطار الاهتمام بالرقابة في المؤسسات من حيث طبيعتها و نمط السلوك داخلها كان لابد من البحث عن الطرق و الوسائل الكفيلة بتعزيز انتماء العمال و اندماجهم مع مؤسساتهم، حيث يعد الالتزام الوظيفي عنصرا مهما داخل هذه المؤسسات من أجل بلوغ أهدافهم ويسهم في قدرتها على البقاء والنمو المتواصل، لذا نجد أن الالتزام الوظيفي أحد الموضوعات التي نالت الكثير من الاهتمام من قبل الباحثين وأصحاب الاختصاص داخل هذه المؤسسات، وذلك لما له من تأثير كبير على سلوكيات الأفراد وماله من انعكاسات على الفرد و المؤسسة على حد سواء.

وعلى هذا الأساس جاءت هذه الدراسة لتبين العلاقة بين الرقابة الإدارية والالتزام الوظيفي، بحيث تعتبر الرقابة الإدارية من أهم الوظائف الإدارية وإحدى مكونات البيئة الداخلية ومن أهم أساليب التطوير و التغيير التي يمكن أن توجه سلوك العامل لتقديم أفضل خدمة ممكنة للمؤسسة وخلق جو يسوده الانضباط و الالتزام، ويعد هذا الأخير عنصرا أساسيا ومهما لضمان نجاح و استمرارية العمل، نظرا للأهمية التي يكتسبها وانعكاساته الإيجابية على لعامل والمؤسسة على حد سواء.

وتحقيقا لذلك فقد قسمت الدراسة الى قسمين أساسيين هما: الجانب النظري والجانب الميداني، حيث يشمل الجانب النظري ثلاثة فصول:

الفصل الأول: وقد أختص فيه طرح أسباب اختيار الموضوع، وكذلك الإشكالية مع الإشارة الى جملة من التساؤلات الفرعية، بالإضافة الى تحديد المفاهيم وعرض الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: بعنوان مدخل نظري للرقابة الإدارية، وقد شمل أهمية الرقابة وأنواعها، مبادئها، أهدافها، وخطواتها وأهم المعوقات التي تعيق نجاحها.

الفصل الثالث: بعنوان مدخل نظري للالتزام الوظيفي، فقد شمل أهمية الالتزام الوظيفي، وخصائصه، نظرياته، أبعاده، وأخيرا أهم مراحله،

الفصل الرابع: وهو الجانب الميداني الذي شمل بدوره تحديد مجالات الدراسة (المجال المكاني، الزمني، البشري)، وتبرير المنهج المستخدم، تعريف العينة وطريقة اختيارها، التفصيل بأدوات الدراسة، وأخيرا عرض وتحليل النتائج المتوصل إليها في ضوء التساؤلات الفرعية، مع ذكر حوصلة النتائج العامة المتوصل إليها، لنختتم هذه الدراسة بقائمة المراجع والملاحق وملخص للدراسة باللغة العربية والإنجليزية.

الفصل الأول

الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للدراسة

-تمهيد

أولاً: الإشكالية

1 - أسباب إختيار الموضوع

2 - أهمية الدراسة

3 - أهداف الدراسة

ثانياً: تحديد المفاهيم

1 - مفهوم الرقابة

2 - مفهوم الرقابة الإدارية

3 - مفهوم الإلتزام

4 - مفهوم الإلتزام الوظيفي

5 - مفهوم المؤسسة

6 - مفهوم المؤسسة التعليمية

تمهيد:

يعد الإطار النظري أحد الركائز الأساسية لأي بحث علمي، ويهدف إعداد الإطار النظري لدارستنا الحالية فإننا سوف سنسعى من خلال هذا الفصل الى وضع إطار محدد نبرز فيه إشكالية دارستنا والأسئلة الفرعية المتعلقة بها، الأسباب الذاتية و الموضوعية التي كانت وراء اختيارنا لموضوع الدراسة، إضافة الى ابراز الأهمية والأهداف، وبناء على ذلك قمنا بتحديد جملة من المفاهيم قصد إزالة الغموض عن دارستنا، وإعطاء البحث قيمة علمية من جهة أخرى، لنقوم أخيرا بتقديم مجموعة من الدراسات السابقة عن موضوعنا والمشاهدة له.

الإشكالية :

شهد العالم اليوم تقدماً علمياً في جميع مجالات الحياة، حيث أصبح العالم يتسم بالمنافسة الشديدة بين المؤسسات على الأسواق المحلية والدولية ومنشأ هذه المنافسة في الاتجاهات السائدة نحو العولمة لإشباع حاجات الفرد من سلع وخدمات و لكي تبلغ المؤسسات مستوى المكانة المتقدمة للإشباع هذه الحاجة فإنها تصطدم بندرة الموارد المتاحة، و من ثم تظهر الحاجة الى نظام يكفل أفضل استخدام للموارد المتاحة لتحقيق الهدف.

و المؤسسات الناجحة هي التي تعتمد على ادارة جيدة تمكنها من مواجهة المشاكل و الصعوبات من خلال مجموعة من الوظائف الادارية الهامة التي لا يمكن الاستغناء عنها كالتهيئة و التنظيم و الوجيه و الرقابة باعتبارها العناصر الاساسية التي تساهم في تحقق أهداف المؤسسة وبقائها و استمرارها لمواجهة المنافسة الحادة التي تتعرض لها حيث أصبح لزاماً على المؤسسة أن تضع نظاماً يمكنها من تحقيق أهدافها المسطرة و هذا لا يكون إلا بالتجانس بين الوظائف و خاصة بوضع نظام رقابي على كل شيء في المنظمة و خاصة مستويات الأداء للأفراد، و على هذا الاساس فان الرقابة الادارية هي مراجعة الانجاز وفق الخطط الموضوعة و هي التحقق ما اذا كان كل شيء يحدث طبقاً لتلك الخطط و التعليمات الصادرة و المبادئ المحددة و ان غرضها هو الاشارة الى نقاط الضعف و الاخطار بقصد معالجتها و منع تكرار حدوثها كما تساهم في رفع الفعالية التنظيمية للعمال داخل المؤسسة.

و تتم عملية الرقابة بشفافية ووضوح، كونها عملية متابعة مستمرة للتحقق من سير عمل الوحدات الادارية المكلفة بما للوصول الى الاهداف المنشودة والنتائج المرغوبة في إطار التركيز على رقابة الافراد لزيادة الكفاءة والفاعلية لديهم، فنجاح المنظمات وتقدمها مرهون بعملية الرقابة الادارية بمختلف انواعها و اساليبها و ادواته وكيفية تطبيقها في مختلف مراحل سير الاعمال.

فالرقابة الادارية تخلق التنافس في العمل و تشجع الافراد على اداء العمل بشكل صحيح حتى تضمن النجاح و التطور وتحسين ضرورة المؤسسة، فتواجهها تكتل العملية الادارية بمفهومها الشامل، حيث ان نجاح المؤسسة التعليمية يتوقف على نجاح عملية الرقابة و تنفيذها بكفاءة و فاعلية و تعتبر هامة لكافة انواع المؤسسات، بغض النظر عن نوع النشاط الذي تمارسه باعتبار المديرين والمشرفين يمارسون على مختلف المستويات الادارية، ولكن ضمن حدود معينة فهي الاساس لنجاح و تطور المؤسسات و تحقيق ما تصبو اليه من اهداف، وبهذا ارتبطت الرقابة الادارية بعنصر الالتزام الوظيفي الذي يعد من ابرز المفاهيم الادارية التي تعني بدراسة السلوك الانساني، فهو يعتبر عنصراً حيوياً في بلوغ الاهداف التنظيمية و تعزيز الابداع و الاستقرار في العمل و الرغبة في الاستمرار و الايمان بالمؤسسة، كما يشير الى التزام الافراد في عملهم و تقبلهم لأهداف وقيم المؤسسة التي يعملون بها و تفانيهم و رغبتهم القوية وجهدهم المتواصل في تحقيق اهدافها، بالضافة الى انه يساهم في مساعدة المؤسسة على الاستمرار من خلا تطوير قدراتها و البقاء و النمو المتواصل، وهو يمثل مدى انصهار العامل داخل بيئة عمله من خلال دوره الوظيفي و التنظيمي و رغبته و استعدادده للعمل و البقاء فيها فكل هذا يجسد معنى الالتزام الذي يشعر به إتجاه المؤسسة.

ولكن تبقى المؤسسات الجزائرية في دوامة من المشاكل، اذ تعاني من العديد من المشاكل التنظيمية وسوء التسيير وضعف جودة الخدمات وانتشار بعض الظواهر السلبية كالتحايل في اوقات الدخول والخروج، اضافة الى الغيابات الكثيرة والعطل المرضية، وهي

الوضعية غير المفهومة في القراءات السوسولوجية الراهنة في الجزائر. وما من سبيل امام المؤسسات الجزائرية لتجاوز هذا الخلل التنظيمي الا من خلال تبني وتفعيل ادارة المعرفة والاستفادة من مختلف المعارف والابحاث والدراسات الاكاديمية في البحث عن أنجع الاساليب الرقابية المدروسة التي تسمح بالحفاظ على متانة المؤسسة.

لذلك حاولنا من خلال هذه الدراسة معرفة دور الرقابة الادارية في تحقيق الالتزام الوظيفي في المؤسسة التعليمية والتي من خلالها طرحنا السؤال المركزي التالي.

ما هو دور الرقابة الادارية في تحقيق الالتزام الوظيفي للموظفين داخل المؤسسة التعليمية؟-

والذي تنفرع عنه الاسئلة الفرعية التالية:

-هل يؤدي الاشراف المباشر الى إنجاز الاعمال المحددة؟

-هل متابعة اداء العامل تأثير على مستوى المددود؟

كيف تؤدي المتابعة الصارمة الى تحقيق الانضباط داخل المؤسسة؟

1- أهمية الدراسة:

- إن موضوع الرقابة الادارية من أهم المواضيع التي تمس الكيان التنظيمي للمؤسسة، فهي ضرورية للوقوف على إلزامية النظام داخل المؤسسات التعليمية من خلال إكتشاف النقائص و الوقوف على جوانب القصور و إقتراح الحلول المناسبة ومن هنا تظهر أهمية الدراسة من أهمية الموضوع ذاته و مدى الحاجة له إذ أن موضوع بحثنا يركز على مدى فاعلية الرقابة الادارية و دورها في تحقيق الأهداف المنشودة بهدف الرقي بالأعمال داخل المؤسسة كما تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال الإضافة العلمية التي يمكن أن تتوصل إليها من خلال تقديم المقترحات الأزمة للرفع من كفاءة وأساليب و فاعلية الرقابة.

2- أسباب إختيار الموضوع:

إن اختيارنا لموضوع البحث كان لسببين سبب شخصي وسبب موضوعي.

أ- أسباب ذاتية:

- لقد إختارنا البحث في موضوع الرقابة الادارية والالتزام الوظيفي بقناعتي بضرورة العمل بشفافية لا متناهية عند التعامل في قضية الرقابة، حيث إننا أصبحت إحدى الأسس المتينة التي يجب أن تقوم عليها الدولة الديمقراطية الحديثة وأن إحساس الباحث بأن مسؤولية نجاح العملية الرقابية بمختلف أساليبها وأنواعها على مستوى الالتزام الوظيفي أمر في غاية الأهمية بالنسبة للعاملين داخل المؤسسة، وذلك بالسعي للوقوف على أهم خصائصها ومجالاتها من أجل توضيح الرؤية للموظف في المؤسسة من خلال تكوين إطار معرفي حول موضوع الرقابة.

ب- أسباب موضوعية:

- إن الرغبة الملحة في دراستنا لموضوع الرقابة الادارية تكمن في الكشف عن فعالية ما يستخدم من أساليب رقابية على مستوى المؤسسات، ومدى تطبيق القوانين والتعليمات والتوجيهات الصادرة عن الإدارات وذلك بالتعرف على المعوقات التي تحد من تطبيق الرقابة الفعالة، من أجل المحافظة على النظام العام والحد من مظاهر الفساد الإداري كما أن موضوع الرقابة يحتل الصدارة في العملية الادارية برمتها في مختلف دول العالم.

ج- أهداف الدراسة: من بين أهداف الدراسة نجد:

- تهدف هذه الدراسة الى إبراز أهمية الرقابة الادارية داخل المؤسسة التعليمية ومدى تفاعل الموظفين معها.

- معرفة مدى فاعلية الرقابة المستعملة في المؤسسات التعليمية.

- الكشف عن تأثير الالتزام الوظيفي في تفعيل جودة الخدمات داخل المؤسسة التعليمية.

- إبراز العلاقة بين الرقابة الإدارية والالتزام الوظيفي.

ثانيا: تحديد المفاهيم:

1- الرقابة: انه وقبل التطرق الى التعاريف العديدة التي قدمت من طرف المختصين لمفهوم الرقابة يجدر بنا أن نعرف المعنى اللغوي للكلمة.

أ- المعنى اللغوي لكلمة الرقابة:

- أصل كلمة رقابة: رقب، يرقب، رقوبا، أي حرس، انتظر، حاذر، رصد رقابة الله في أمره، خافه.¹

ب- المعنى الاصطلاحي:

- لم يحظ مصطلح الرقابة بمعنى واحد فقد تعددت مفاهيمه وتنوعت نتطرق فيما يلي الى أهمها:

هنري فايل: الرقابة هي التحقيق كما إذا كان شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة وأن غرضها هو الاشارة الى نقاط الضعف ومنع تكرار حدوثها كما انها تطبق كل شيء " الأشياء الناس الأفعال".²

2- الرقابة الإدارية:

- هي المساعدة في عملية اتخاذ وترشيد القرارات وبصفة خاصة في السنوات المقبلة، في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية من خلال توفير البيانات والمعلومات الملائمة في هذا المجال، أو من خلال الاستعانة بنتائج عملية الرقابة وتقييم الاداء وبإشراك القائمين على الرقابة في عملية اتخاذ القرارات اشتراكيا وفعليا او الاسترشاد بأرائهم عند الحاجة الى ذلك.³

- المفهوم الإجرائي:

- الرقابة الادارية احدى اهم الوظائف في العمل الاداري اذ يستطيع بواسطتها المسؤولون الاداريون التحقق من مدى تنفيذ الاهداف الموضوعة للمنظمة.

3- تعريف الالتزام:

أ- لغة: يراد به الاعتناق والمداومة للشيء، يقال لزمتم الشيء بالكسر لزوما ولزاما ولزمت به ولزمته، وألزم الملازمة ويقال صار كذا ضربته وألزمه الشيء، والتزمه والالتزام أيضا الاعتناق.

¹ - إبراهيم قلائي: قاموس الهدى، مكتب الدراسات، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، سنة 2006، ص 205.

² - عبد الكريم أبو مصطفى: الإدارة والتنظيم، المفاهيم، الوظائف، العمليات، مجموعة النيل العربية للطباعة والنشر والتوزيع، سنة 2001، ص 246.

³ - فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2008، ص 80.

ب-اصطلاحاً: هو الالتزام في النقد الأدبي، يعني أن يلتزم الأديب في أعماله الأدبية عقيدة من العقائد أو مبدأ من المبادئ أو فلسفة من الفلسفات.

4-تعريف الالتزام الوظيفي:

هو الحالة التي تلتقي فيها أهداف العاملين بالمؤسسة ككل، الي جانب تفتن كل طرف لواجباته حيال الآخر، مع تعزيز الشعور بالانتماء لبيئة العمل، والسعي لرفعها وتقدمها والاستمرار بها.¹

المفهوم الإجرائي:

من خلال التعاريف المقدمة لمصطلح الالتزام الوظيفي يتبين على أنه أمر حتمي وضروري لأداء العامل لعمله على أكمل وجه، كما أنه قوة إيمان الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها وبذل قصارى جهده لتحقيق أهدافه وفخره واعتزازها بالانتماء إليها.

5-مفهوم المؤسسة:

كلمة مؤسسة في اللغة مشتقة من فعل: أسس، وهو يدل على: بناء حدود الشيء إقامته، رفع قواعده، ويقابلها في اللغات

الأجنبية لفظ institution وهو لفظ مشتق من فعل لاتيني الاصل instituer بمعنى Etablir يدل معنى هذا الفعل

على البناء تماما كما هو الأمر في اللغة العربية و بالتالي فإن المؤسسة في هذه اللغات كلها تدل على معنى التأسيس والبناء و التشييد.²

ب- اصطلاحاً: أن المؤسسة عبارة عن إطار قانوني لتجمع بشري هادف يتم في نطاقه توحيد وتنسيق جهود الأعضاء لتحقيق أهداف معينة، كما يمكن اعتبارها بأنها نظام مستقل أنشئ من أجل غايات معينة ومحددة حسب طبيعة المؤسسة وهي مفتوحة على النظام الاقتصادي من خلاله تحصل على عوامل الإنتاج وتؤثر فيه عن طريق منتجاتها وهي مسيرة من طرف مجموعة بشرية منظمة.³

6-مفهوم المؤسسة التعليمية:

-هي مؤسسة عمومية لها الشخصية المعنوية والاستقلال المالي لها ميزانية التسيير والتجهيز، وتسير حسب قوانين وضوابط محدودة وتشريعية واضحة يديرها مدير ويساعده مجلس التربية والتسيير او التربية والتوجيه ويعمل الى جانبه فريق إداري.

1-<https://www.asgp.cerist.dz03/03/2023> 08.30

²-د. راضيق رابح بوزيان: التربية والمواطنة، الواقع والمشكلات، عميدة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية وأستاذة محاضرة بقسم علم الاجتماع، جامعة الطارف-الجزائر- مركز الكتاب الاكاديمي للنشر، 2015، ص20.

³-نوري منير: تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص11-12.

يمكن تعريف المؤسسة التعليمية بأنها تلك المؤسسة الاجتماعية التي خصصها المجتمع للقيام بوظيفة التعليم الرسمي كهدف عام يستند الى رؤى وبرامج ومناهج عامة محددة ثابتة نسبيا، تهدف عموما الى اعداد ابناء المجتمع سلوكيا ومعرفيا عبر دورات ومراحل تتكامل في عمومها لكنها تتميز حسب السن وحسب نوع البرامج والمناهج والاهداف الخاصة بكل منها، وظروف المكان والزمان. مما يجعل من تلك المؤسسة تتميز ايضا بالتعدد والتنوع وفق سن المتعلمين ووفق اهداف البرامج والدورات والبرامج التعليمية.¹

-التعريف الإجرائي:

إن المؤسسة التعليمية ينحصر دورها الرئيسي ومهمتها الرئيسية في توفير التعليم والتي عادة ما تكون مرخصة أو مراقبة من قبل السلطات الحكومية.

ثالثا: الدراسات السابقة:

1-الدراسات المحلية:

-الدراسة الأولى: وهي بعنوان الرقابة الادارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي لدى العمال.

تدور إشكالية هذه الدراسة حول أهمية الرقابة الإدارية في المؤسسات الجزائرية والكشف عن العلاقة بين الرقابة الادارية والأداء الوظيفي داخل المؤسسة والذي انطلق من السؤال المركزي التالي:

هل للرقابة الادارية دور في تحسين الاداء الوظيفي لدى العمال داخل المؤسسة الاقتصادية؟

والذي تفرعت عنه التساؤلات الفرعية التالية:

-هل للرقابة الادارية دور في زيادة فعالية العمال في المؤسسة الاقتصادية؟

-هل للرقابة الادارية دور في تحسين الكفاءة الانتاجية للعمال في المؤسسة الاقتصادية؟

-هل للرقابة الادارية دور في تقييم نجاح للأداء بالمؤسسة الاقتصادية؟

ولالإجابة عن هذه التساؤلات تم استخدام المنهج الوصفي، كما اعتمدت على أسلوب المسح الشامل، نظرا لحجم المؤسسة وصغرها الذي يتكون من 50عاملا، فكانت العينة 50عاملا بمؤسسة وحدة بريد الجزائر-أم البواقي - كما تمت الاستعانة بالملاحظة والاستمارة كأدوات لجمع المعطيات الميدانية.

وقد انتهت الدراسة الى النتائج التالية:

¹ -زيتوني العياشي: محاضرات في علم اجتماع المؤسسات،2، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم اجتماع، السنة الثالثة علم اجتماع، 2019-2020.

- أن الرقابة الادارية لها دور في زيادة الفاعلية.
- الرقابة الادارية لها دور في تحسين الكفاءة الإنتاجية.
- الرقابة الادارية ليس لها دور في التقييم الناجح للأداء.
- قناعة أفراد المؤسسة بأن الرقابة الادارية وتطبيقها في المؤسسة تتماشى على متطلباتهم من تفتيش ومتابعة.
- اعتبار الرقابة عنصر مهما في تطوير المنتج وفاعليته.¹

الدراسة الثانية: وهي بعنوان الالتزام الوظيفي ودوره في تحقيق جودة الخدمات في المؤسسة.

وتدور إشكالية هذه الدراسة حول الكشف عن الدور الذي يلعبه الالتزام الوظيفي في تحقيق جودة الخدمات، وذلك من خلال مؤشرات الالتزام الوظيفي من الولاء اتجاه المؤسسة.

هدفت هذه الدراسة الى الكشف عن الدور الذي يلعبه الالتزام الوظيفي في تحقيق جودة الخدمات حيث انطلقت من التساؤل المركزي التالي:

- ما هو دور الالتزام الوظيفي في تحقيق جودة الخدمات في المؤسسة؟
- وقد تفرعت عنه التساؤلات الفرعية التالية:
- هل للولاء اتجاه الوكالة دور في تحسين المعاملة اتجاه العملاء بالوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بالطارف؟
- هل المسؤولية اتجاه الوكالة تحقق تصميم عمل جيد بالوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بالطارف؟
- وللإجابة عن هذه التساؤلات تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما اعتمدت على أسلوب العينة القصدية والتي قدرت ب 20 موظف بالوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بالطارف، كما تمت الاستعانة بالاستبيان كأدوات لجمع المعطيات الميدانية.
- وقد انتهت الدراسة الى النتائج التالية
- أن للولاء اتجاه الوكالة دور في تحسين معاملة العملاء بالوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بالطارف.
- أن المسؤولية اتجاه الوكالة تحقق تصميم عمل جيد بالوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بالطارف.
- وتوصلت كذلك الدراسة أن للالتزام الوظيفي دور في تحقيق جودة الخدمات بالوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بالطارف.¹

¹- تاجوري جليلة: الرقابة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي لدى العمال، دراسة ميدانية بمؤسسة وحدة بريد الجزائر- أم البواقي - مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي-، سنة 2014-2015.

الدراسة الثالثة: بعنوان الرقابة الإدارية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في المؤسسة.

تدور اشكالية هذه الدراسة حول الرقابة الادارية التي تعتبر من أهم الوظائف والركائز التي تقوم عليها المؤسسة في تحقيق أهدافها، كما تساهم في رفع الفعالية التنظيمية للعمال داخل المؤسسة.

وقد هدفت للتعرف على طبيعة العلاقة بين الرقابة الإدارية والالتزام التنظيمي.

حيث انطلقت من التساؤل المركزي التالي:

ما طبيعة العلاقة بين الرقابة الادارية والالتزام التنظيمي؟

-وقد تفرعت عنه التساؤلات الفرعية التالية:

-هل هناك علاقة قوية بين الرقابة السابقة والالتزام التنظيمي؟

-هل هناك علاقة قوية بين الرقابة المتزامنة والالتزام التنظيمي؟

-هل هناك علاقة قوية بين الرقابة اللاحقة والالتزام التنظيمي؟

وللإجابة عن هذه التساؤلات تم استخدام المنهج الوصفي، كما اعتمدت هذه الدراسة على تقنية المسح الشامل لكل عناصر ومفردات مجتمع البحث نظرا لصغر حجمه كما تمت الاستعانة بالملاحظة والمقابلة والاستبيان كأدوات لجمع المعطيات الميدانية.

وقد انتهت الدراسة الى النتائج التالية:

-توجد علاقة قوية بين الرقابة السابقة والالتزام التنظيمي.

-توجد علاقة قوية بين الرقابة المتزامنة والالتزام التنظيمي.

-توجد علاقة قوية بين الرقابة اللاحقة والالتزام التنظيمي.

وعليه تأكد ان هناك علاقة قوية بين الرقابة الادارية والالتزام التنظيمي في مديرية المصالح الفلاحية بولاية الوادي وأن للرقابة الادارية مكانة في المؤسسة، حيث تساهم في الكشف السريع عن الاخطاء والانحرافات وتسعى الى منع تكرار حدوثها مستقبلا كما تساهم في تحقيق الالتزام التنظيمي.²

¹ -نسرين مويسي: الإلتزام الوظيفي ودوره في تحقيق جودة الخدمات في المؤسسة، دراسة ميدانية بالوكالة التجارية لإتصالات الجزائر-الطارف-، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع- تخصص تنظيم وعمل-، جامعة الشاذلي بن جديد الطارف، سنة 2018-2019.

² -فريدة هويدي، مريم شكة: الرقابة الإدارية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في المؤسسة، دراسة ميدانية في مديرية المصالح الفلاحية بولاية الوادي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص علو اجتماع-تنظيم وعمل-، جامعة الشهيد حمه لخضر-الوادي-، سنة 2020-2021.

2- الدراسات العربية:

الدراسة 1: دراسة مرح طاهر شكري "حسن علي" بعنوان الرقابة الادارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الاساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم.

تدور اشكالية هذه الدراسة حول ان عملية الرقابة على الاداء تعد من أهم مكونات العملية الادارية، وأن الرقابة الادارية تعد الوظيفة الرابعة بين الوظائف الإدارية الرئيسية، وقد هدفت هذه الدراسة الى معرفة درجة الرقابة الإدارية المطبقة ودرجة الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في شمال الضفة الغربية والعلاقة بينها، وهدفت ايضا الى التعرف على أثر كل من المتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة الادارية، موقع المدرسة) في عملية الرقابة وعلاقتها بالأداء الوظيفي.

حيث انطلقت من السؤال المركزي التالي:-

- ما علاقة الرقابة الادارية بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الاساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم؟

وقد تفرعت عنه التساؤلات الفرعية التالية:-

- ما درجة الرقابة الادارية والاداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الاساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم؟

- ما أثر كل من الرقابة الادارية والمتغيرات المستقلة والتي تضم (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة الادارية، المديرية، وموقع الدراسة) على الاداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الاساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم؟

وللإجابة عن هذه التساؤلات تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي كما تم اختيار العينة من مجتمع الدراسة بطريقة عشوائية، واخذت الباحثة افراد العينة من مديري المدارس الحكومية الاساسية في محافظات شمال الضفة الغربية وذلك بنسبة 50 بالمئة من مجتمع الدراسة والبالغ عددهم 454 مديرا ومديرة، كما تمت الاستعانة بالاستبانة كأداة خاصة بموضوع الدراسة، بالإضافة الى استخدام الباحثة لنموذج ليكرث الخماسي.

وقد انتهت الدراسة الى النتائج التالية:

- وجود علاقة ارتباطية قوية بين كل من الرقابة الادارية والأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم، الى أن عملية الرقابة الادارية تقوم بتوجيه نشاطها الى الأداء الوظيفي والإداري.

- قيم إرتباط المتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة الادارية، وموقع المدرسة) مع الاداء الوظيفي قليلة وضعيفة نسبيا.

- مستوى الرقابة الادارية مرتفع لدى مديري المدارس الحكومية الاساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم.

- واقع الاداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الاساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم مرتفعة جدا.¹

الدراسة 2: رؤى رشيد آل قاسم بعنوان: أثر الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة المصرفية. تدور اشكالية هذه الدراسة حول التعرف على أثر الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة المصرفية المقدمة في المصارف الأردنية.

- حيث انطلقت من السؤال المركزي التالي:

- هل هناك أثر للالتزام التنظيمي (العاطفي، الاستمراري، المعياري) على تحسين جودة الخدمة المصرفية في البنوك التجارية الاردنية؟

- وقد تفرعت عنه التساؤلات الفرعية التالية:

- هل هناك أثر للالتزام العاطفي على تحسين جودة الخدمة المصرفية في البنوك التجارية الاردنية؟

- هل هناك أثر للالتزام الاستمراري على تحسين جودة الخدمة المصرفية في البنوك التجارية الاردنية؟

- هل هناك أثر للالتزام المعياري على تحسين جودة الخدمة المصرفية في البنوك التجارية الاردنية؟

وللإجابة عن هذه التساؤلات تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة بالمصارف التجارية الاردنية اذ استهدف كل من (بنك الاسكان للتجارة والتمويل، بنك الاردن، بنك لبنان والمهجر، بنك الاتحاد). أما عينة الدراسة فتم أخذها عشوائيا من الطبقة الادارية الوسطى من تلك المصارف وقد بلغت 240 مفردة، كما تمت الاستعانة بالاستبانة لجمع المعلومات من عينة الدراسة.

- وقد انتهت الدراسة الى النتائج التالية:

- وجود أثر واضح وفعال للالتزام التنظيمي على تحسين جودة الخدمة المصرفية في البنوك التجارية الأردنية.

- أن شعور الموظف بالانتماء الى البنك ينعكس لديه إيجابيا في الالتزام في سياسات البنك العليا ويتفانى في تقديم الخدمات بمواصفات مرتفعة للعملاء.

- أن شعور الموظف بالرغبة للاستمرار في البنك، يطور لديه قدرة على التوجيه الذاتي للسلوك، وبالتالي فانه يؤسس الالتزام في سياسات البنك العليا ويتفانى في تقديم الخدمات بمواصفات مرتفعة للعملاء ويحرص على أن تكون هذه الخدمة بمواصفات مرتفعة.

¹ - رؤى رشيد سعيد آل قاسم: أثر الإلتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة المصرفية، دراسة تطبيقية على عينة من البنوك التجارية الأردنية، إستكمالا للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، سنة 2011-2012.

- أن منظومة القيم التي يحملها الموظف والتي تنسجم مع قيم المنظمة بشكل عام تنعكس إيجاباً على الالتزام في سياسات البنك العليا، وبالتالي سيحرص الموظف تقديم الخدمات بمواصفات مرتفعة للعملاء، ويحرص على ان تكون هذه الخدمة بمواصفات مرتفعة.¹

¹-مرح طاهر شكري، حسن علي: الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم، إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية بكلية الدراسات العليا-جامعة النجاح الوطنية نابلس - فلسطين، 2015-2016.

خلاصة الفصل:

تضمن هذا الفصل الذي كان حول موضوع الدراسة، تحديد الإشكالية والاسئلة الفرعية المتعلقة بها، وبعدها تم التطرق الى اهم الأسباب التي دفعتنا الى اختيار الموضوع، ثم تناولنا أهمية الدراسة وأهدافها، وهذا بغية معرفة اهم المصادر، لتتطرق بعد ذلك الى المفاهيم الجوهرية للموضوع وأخيرا وبهدف تدعيم دراستنا قمنا بالاستعانة بدراسات سابقة حول هذا الموضوع.

الفصل الثاني

الفصل الثاني: مدخل نظري للرقابة الإدارية

-تمهيد

أولاً: أهمية الرقابة الإدارية

ثانياً: أنواع الرقابة الإدارية

ثالثاً: أهداف الرقابة الإدارية

رابعاً: مبادئ الرقابة الإدارية

خامساً: طرق وخطوات الرقابة الإدارية

سادساً: معوقات نجاح الرقابة الإدارية

-خلاصة الفصل

تمهيد:

تعتبر الرقابة الإدارية من الوظائف الإدارية الهامة التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية، فهي عبارة عن عملية مستمرة يتم من خلالها تقسيم وتصحيح أداء العاملين بالشكل الذي يسمح بتحقيق الأهداف والمعايير الموضوعية في المؤسسة، كما تعد وسيلة مهمة لمواكبة التطورات الحديثة والمفاجئة.

وفي هذا الفصل سوف نتطرق الى جوانب مختلفة من الرقابة الإدارية، بدءا من مفهومها، أهميتها، أنواعها، ثم عرض أهدافها، مبادئها، خطواتها، وفي الأخير ابراز اهم الصعوبات التي تواجه هذه العملية وتغوق نجاحها.

أولاً: أهمية الرقابة الإدارية:

- تكمن أهمية الرقابة الإدارية في كونها من أهم الوظائف التي بواسطتها يمكن التحقق منمدى تنفيذ الأهداف ومن خلالها يمكن اكتشاف الأخطاء وتصحيحها، وتبرز أهميتها من خلال ما يلي:
- 1- الرقابة تشجع الإدارة على تحقيق الأهداف، والسبب ان الرقابة تقوم بالوقوف على تنفيذ الخطط وكشف المشاكل وتوجيه الإدارة الى اتخاذ القرارات المناسبة من أجل تفادي الأخطاء.
 - 2- الرقابة تساهم في تغيير وتعديل الخطط والبرامج، وذلك عن طريق النظر الى ظروف التشغيل والعوامل التي تؤثر في تطبيق الخطط، وتعديل الخطط تكون عن طريق تحديد الإجراءات اللازمة لوضع الأمور في طريقها الصحيح.
 - 3- الرقابة فيها ضمان لحسن سير العمل، وذلك عن طريق الرقابة الداخلية والخارجية.¹
 - 4- الرقابة تحقق العدالة، وذلك من خلال معرفة المقصرين العاملين وتشجيع العمال المجتهدين.
 - الرقابة تنير الطريق امام الإدارة في معرفة مستوى العمل، لأنها تزود المدير بكل ما يحدث في العمل سواء كان يوميا او أسبوعيا أو شهريا.
 - 6- الرقابة فيها تصحيح للأخطاء، وذلك عن طريق الكشف عنها والإسراع في اتخاذ الإجراءات اللازمة.
 - 7- تعمل على تشجيع الافراد للقيام بأدوارهم
 - 8- تساعد على تحقيق الأهداف بسرعة وفعالية وتقوم بكشف الأخطاء ومعوقات العمل وتحليل أسبابها وتصحيحها.
 - 9- ارتباطها بالعملية الإدارية ارتباطا وثيقا، لان كل من التخطيط والتنظيم والتوجيه يؤثران ويتأثرون بالرقابة.
 - 10- من خلالها يمكن قياس مدى كفاءة الخطط الموضوعة وأساليب تنفيذها.
 - 11- تسمح الرقابة للمديرين بمتابعة الأنشطة والمهام.
 - 12- مثل أحد القنوات الرئيسية لتوصيل المنظمة الى حالة التجاوب السريع مع التغييرات البيئية.²
 - وفي الأخير تعد الرقابة من أهم الوظائف الإدارية لما تحمله من أهمية بالغة في تحقيق الأهداف وضمان السير الحسن للعمل كما تعمل على تشجيع الافراد للقيام بأدوارهم.

¹ -محمد فرين الصحن وآخرون: مبادئ الإدارة، دار الجامعة، الإسكندرية، 2001، ص238.

² -ثابت عبد الرحمان إدريس وآخرون: الإدارة لإستراتيجية(مفاهيم ونماذج تطبيقية)، الدر الجامعة، الإسكندرية، 2001، ص429.

ثانياً: أنواع الرقابة الإدارية:

- يمكن تصنيف الرقابة حسب معايير متنوعة، مثل معيار الزمن ومعيار التنظيم ومعيار المصدر، وفيما يلي أنواع الرقابة حسب كل معيار من هذه المعايير:

1- الرقابة من حيث الزمن وتصنف الى:

أ- الرقابة الوقائية (الايجابية): وهي ما يعرف بالرقابة الايجابية حيث تتم عملية الرقابة العامة الشاملة عن طريق الاشراف الشامل بهدف توقع الخطأ ومنع حدوثه قبل وقوعه أو الاستعداد لمواجهة والتخفيف من نتائجه، وتتم هذه الرقابة عن طريق القيام بالجولات التفتيشية والمتابعة.

ب- الرقابة العلاجية (السلبية): وهي ما يعرف بالرقابة السلبية لأنها تنتظر الخطأ حتى يقع، ثم تحاول اكتشاف أسبابه، ثم علاجه وقد يستغرق هذا وقتاً أطول، ولكن نظام الرقابة السليم يجب أن يساعد على اكتشاف الخطأ واكتشاف اسبابه وعلاجه حال وقوعه.

2- الرقابة من حيث التنظيم وتنقسم الى أنواع وهي:

أ- الرقابة المفاجئة: وهي عبارة عن جولات تفتيشية تتم بشكل مفاجئ وبدون انجاز المهدف منها هو اكتشاف الاخطاء وتقييم انجاز الموظفين ومدى اخلاصهم في العمل.

ب- الرقابة الدورية: وتتلخص في وضع برامج رقابية دورية يتم تنفيذها مسبقاً على فترات محددة، والمهدف منها وقائي أكثر منه علاجي، ومن امثلتها ما يطلبه البنك المركزي من البنوك المرخصة العاملة بالمملكة من تزويد بمعلومات محددة عن اوضاعها المالية وبشكل دوري بموجب نماذج معدة مسبقاً لهذا الغرض.

ج- الرقابة المستمرة: بمعنى انها دائمية وليست على فترات متقطعة، ومن امثلتها ما يعرف ببطاقة الجرد المستمر المستعملة في المستودعات للرقابة على محتوياتها دفترياً.

3- الرقابة من حيث المصدر:

أ- الرقابة الداخلية: اي وجود قسم خاص في المنظمة مهمته القيام بأعمال الرقابة مثل قسم التدقيق الداخلية الموجودة في البنوك.

ب- الرقابة الخارجية: بمعنى ان عملية الرقابة يقوم بها اناس من خارج المنظمة وليسوا موظفين فيها ومن امثلتها ما يقوم بها البنك المركزي من الرقابة على البنوك التجارية والمخصصة عندما يقوم موظفوه بجولات تفتيشية على البنوك الاخرى كذلك ما تقوم به أجهزة الرقابة من رقابة مالية على دوائر الحكومة.¹

¹ - محمد نواش النومسي: أثر الرقابة الإدارية على السلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسسة العامة للتأمينات، رسالة مقدمة الى عمادة الدراسات العليا استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة- قسم الإدارة العامة، جامعة مؤتة، الأردن، 2011، ص

4- الرقابة من حيث المستوى الإداري: ويمكن أيضا تقسيم الرقابة الى أربع أنواع من حيث مستوياتها وهي الرقابة الاستراتيجية والرقابة الهيكلية ورقابة العمليات والرقابة المالية.

-تركز رقابة العمليات على العمليات التي تمارسها المنظمة في تحويل مواردها الى منتجات وخدمات. أما الرقابة المالية فتركيزها يقتصر على النواحي المالية في المنظمة مثل أن يقوم بالملاحظة والتأكد من ان اوراق القبض تدفع من قبل الزبائن في الوقت المحدد. اما الرقابة الهيكلية فتركز على ان عناصر الهيكل التنظيمي يخدم غايات و اهداف المنظمة، مثل مراقبة نسبة الاداريين الى مجموع العاملين، و التأكد من ان التكاليف الموظفين الاداريين لا تزيد عن حد معين، و اخيرا الرقابة الاستراتيجية وهي العمليات التي يراقب من خلالها المدير سير النشاطات في المنظمة وتقييم هذه النشاطات والتأكد من سيرها بشكل فاعل و كفؤ واتخاذ الاجراءات التصحيحية لتحسين الانجاز في حالة وجود الانحراف، والرقابة الاستراتيجية هي التي تركز على فاعلية الاستراتيجية على مستوى المنظمة و الوحدة و الوظيفة

في سبيل تحقيق اهداف المنظمة، وهناك نوع اخر من الرقابة يدعى الرقابة الذاتية التي اخذت منظمات الاعمال الاهتمام بها مؤخرا لمزاياها المتعددة من خلال العناية باختيار الأفراد ذوي التأهيل العالي وتوليد الولاء والانتماء للمنظمة.¹

يمكن القول إن الرقابة يمكن تصنيفها حسب معايير متنوعة منها الرقابة من حيث الزمن ومن حيث التنظيم والمصدر وأخيرا من حيث المستوى الإداري.

ثالثا: أهداف الرقابة الإدارية:

-تتعدد الأغراض من وجود الرقابة في المنظمات، وتعطي قدرة كبيرة على التكيف مع المتغيرات وتقلل تراكم الاخطاء والحد منها كذلك تساعد للتعامل مع التعقيد التنظيمي المتزايد بسبب تعقد الحياة بشكل عام وكبر حجم المنظمات وأيضاً تساعد في تخفيض التكاليف عن طريق تقليل التلف والوقت الضائع.

أ-التكيف مع المتغيرات:

لقد اصبحت بيئة المنظمات معقدة اليوم ومضطربة، وكل المنظمات تواجه التغيير وتحقيق الأهداف بشكل تام وبدون مشاكل أمر صعب التحقيق وذلك أن الفاصل الزمني بين رسم الأهداف والوصول اليها يتأثر بالأحداث سواء داخل المنظمة أو خارجها، وهنا يبرز دور النظام الرقابي الجيد الذي يساعد المدراء على استباق المتغيرات والتعامل معها والتكيف مع الحالات الجديدة.

ب- تقليل تراكم الأخطاء:

-أن الانحرافات والأخطاء الصغيرة قد لا تؤثر في المنظمة، ولكن تراكمها قد يؤدي الى مشاكل عويصة، أن المعالجة يجب أن تكون ولا بأول وأي انحرافات أو أخطاء يجب الانتباه عليها والعمل على التقليل منها وتفاديها.

¹تكرياء الدوري واخرون: مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرون، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 263-265.

ج- الانسجام مع التعقيد التنظيمي:

- عندما تكون المنظمة بسيطة وصغيرة وتنتج منتجا واحدا فإنها لا تحتاج الى نظام رقابي كبير ومعقد، ولكن المنظمات الكبرى التي تنتج عدة منتجات وتستخدم موارد مالية ومادية وبشرية متنوعة ومواد اولية وانتشارها الجغرافي واسع فإنها تحتاج الى نظام رقابي جيد فعال يعطي كل هذه المتطلبات.

د- تخفيض التكاليف:

- إذا استخدم النظام الرقابي بشكل جيد وفعال، فانه سيؤدي الى خفض التكاليف من خلال ضبط العمليات والانتاج ووضع معايير دقيقة الاداء ونسب التلف والوقت الضائع.¹

- من بين أهداف الرقابة ايضا ما يلي:

- الوقوف على المشكلات والعقبات التي تعترض انسياب العمل التنفيذي بقصد تدليلها.

- التأكد من أن العمليات الفنية تؤدي وفقا للأصول المقررة ثم تقويم العوج منها.

- التثبيت من أن القواعد المقررة مطبقة على وجهها الصحيح وخاصة في المسائل المالية.

- التأكد من الحقوق والمزايا المقررة للأفراد والعاملين محترمة.

- تقييم المديرين للتأكد من كفاءتهم في كافة المستويات وحسن سلوكهم.

- التأكد من سير المسائل الفنية على الوجه المطلوب وفقا للقواعد والأصول.

- الوصول الى معلومات واقعية عن سير العمل من اجل ترشيد عملية اتخاذ القرارات.

- التأكد من ارتباط أفراد الجهاز الحكومي بالأهداف العامة للدولة من ولائهم هذه الأهداف.²

- بشكل عام وجود الرقابة يساعد المنظمة على التكيف مع المتغيرات والوقوف على المشكلات والعقبات التي تعترض انسياب العمل كما تساعد على الانسجام مع التعقيد التنظيمي وتخفيض التكاليف.

رابعا: مبادئ الرقابة الإدارية:

- تتوقف إيجابية الرقابة على وجود نظام سليم يتلاءم مع ظروف العمل و يحقق الاقتصادية في الأداء ويقابل التغيرات المتوقعة و يعاون في كشف و تصحيح الانحرافات في الوقت المناسب، أن وضع هذا النظام يتطلب دراسة الاسس و المبادئ الواجب أن يقوم

¹ - بن صغير نبيل، رياسين محمد أمين: الرقابة على الموارد البشرية مع دراسة نموذجية لمصنع بطلال-مغنية-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم العلوم الاقتصادية والتسيير العلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد -تلمسان-، 2015-2016.

² -د. محمد عيسى الفاعوري: الإدارة بالرقابة، دار الكنوز، المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ص ص 21-22.

عليها ومراعاتها عند تصميمه، بما يحقق له الفاعلية المرجوة بالرغم من عمومية الأسس و المبادئ، إلا أن الاختيار بما يتناسب مع طبيعة المنشأة و ظروفها يعتمد بالدرجة الأولى على مهارة و كفاءة مصمم النظام، و عموماً سوف نوضح أهم الأسس و الاعتبارات الواجب اتخاذها في الحسبان عند تحديد النظام وهي كما يلي:

- 1- يراعى في النظام الرقابي أن يمكن طبيعة النشاط المنشأة و يتلاءم مع طبيعة التنظيم وأهدافه، فمثلاً النظام الرقابي في المنشأة الصناعية قد يختلف من منشآت تجارية أو خدمات وحتى بالنسبة للمنشأة الواحدة يختلف النظام حسب مراحل تطورها، فمثلاً إذا كانت المنشأة صغيرة الحجم قد تحتاج الى نظام بسيط.
- 2- يجب أن يكون النظام اقتصادياً، ويقصد هنا أن يكون العائد المترتب على النظام يفوق تكلفته، وبالرغم من أهمية هذا المبدأ في كل الأنظمة إلا أن تطبيقه يتطلب جهداً ودراسة دقيقة من مصمم النظام، وفي هذه الحالة يجب أن يحدد نطاق الرقابة طالما ن تغطية كافة أحداث المنشأة يتعذر تحقيقها عملياً، مع الحاجة الى الاقتصادية وأن هذه العملية تتطلب دراسة كافة الأنشطة وعلاقتها بالأهداف الرئيسية والنتائج المترتبة على الخطأ في أدائها حتى يمكن تحديد النقاط الإستراتيجية التي تكون محل اهتمام النظام.
- 3- ضرورة توفر المرونة في النطاق الرقابي، بحيث يسمح مقابل التغيرات المتوقعة الحدوث دون أن يكون هناك حاجة الى إجراء تعديل جوهري في النظام، ومن الطبيعي أن المرونة لها حدود معينة ولذلك يجب تحديدها بدقة بما يؤدي الى سرعة تكيف النظام مع الأحداث المستجدة والمترتبة بالعناصر الرئيسية التي يقوم عليها وفي نفس الوقت يتحقق الاستقرار اللازم لفاعليته وبقائه.
- 4- يجب أن يتوفر في النظام السرعة التي تسمح باكتشاف الانحراف بمجرد ظهورها وقبل تفادي أضرارها، وأن يكون هناك سرعة في تحليلها واتخاذ الاجراءات المناسبة لمعالجتها، هذا المبدأ يتطلب التسجيل الفوري لنتائج التنفيذ وإلا يستغرق وقتاً طويلاً بين عملية المقارنة والتقييم وتحليل ودراسة الانحرافات والإجراءات الصحيحة لها، وهذا يعني ضرورة وجود نظام متطور للمعلومات يوفر التغذية العكسية المطلوبة.¹
- 5- التركيز على الأهم: عملياً يمكن الرقابة على كل شيء فحدود الوقت والمكان والتكلفة لا يسمح بكل شيء يتم تنفيذه والرقابة عليه، بل يجب ان تتم الرقابة على الاشياء المهمة والمخرجة.
- 6- الوقت المناسب: ان المعلومات المقدمة تكون ذات قيمة إذا جاءت في وقتها، حيث تفقد معناها وقيمتها إذا كانت متأخرة، ويتميز النظام الرقابي السليم بأنه يوفر البيانات للمديرين في الوقت المناسب وفي لحظة الاستخدام والاحتياج له.
- 7- التكامل: يجب ان يتكامل نظام الرقابة مع الانظمة الادارية بالمؤسسة وعلى الخصوص نظام التخطيط، فكل ما يستخدم للتخطيط يمكن أن يكون أداة جيدة للرقابة.

¹ د - محمد الفاتح محمود بشير المغربي: الرقابة الإدارية- رؤية تأصيلية- الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، ط 1، شارع وادي النيل للمهندسين، القاهرة، مصر، 2020، ص ص12-13.

8-الموضوعية: يعني ذلك عدم اخذ عملية الرقابة واكتشاف الانحرافات على انها عملية شخصية والا اصبحت تتسم بالتمييز وربما تؤدي الى تكوين معلومات شخصية وأراء غير دقيقة كمبرر للتصرف العلاجي، فعلى المديرين توخي الحذر في استخدام المعلومات والتحقق من دقتها.

9-الملائمة: ويقصد بذلك ان يتوافق نظام الرقابة مع مكونات الهيكل التنظيمي وإجراءاته، لأن ذلك يؤثر في تحديد مسارات تدفق المعلومات والبيانات.

10-الاتصال: ضرورة تحقيق الاتصال المباشر بين طرفي العملية الرقابية وهما المراقب والمراقب، فالعلاقة غير المباشرة بين طرفي العملية الرقابية قد يترتب عليها تشوش او ضياع المعلومات والبيانات الضرورية للعملية الرقابية.

11-التجاوب: تعتمد عملية الرقابة على التجاوب بين من يقوم بالرقابة ومن تتم رقابته، وعلى هذين الطرفين ان يعرفا تفاهمها وتجاوبهما يحقق وظائفهما ويتم هذا التجاوب من خلال تبادل المعلومات اللازمين لتحقيق الغرض من الرقابة.¹

في الاخير يمكن القول ان ايجابية الرقابة تتوقف على وجود نظام سليم هذا النظام يتطلب دراسة الاسس والمبادئ الواجب ان يقوم عليها من اهمها ضرورة توفر المرونة والتكامل الموضوعية الاتصال والتجاوب.

خامسا: مراحل وخطوات الرقابة الإدارية:

-إن عملية الرقابة الفعالة تتضمن مراحل وخطوات محددة يجب اتباعها لضمان التنفيذ بفاعلية وكفاءة وهذه الخطوات هي:

1-إعداد الخطة التي تحدد الهدف من الرقابة:

-قد يكون الهدف عاما، بمعنى خضوع جميع أنشطة المنظمة للرقابة وعليه تكون الرقابة مفهوما شاملا عن الاشراف والمتابعة وقياس الأداء وتعيين المهام المحددة، وتنحصر مهمة الرقابة هنا في التنبيه على الخطأ قبل وقوعه أو التنبيه على الخطأ عند وقوعه وقبل استفحاله، أي أن الهدف العام للرقابة هو معرفة الخطأ قبل وقوعه والعمل على تحاشيه أو اكتشاف الخطأ فور وقوعه وإصلاحه، أما الهدف الخاص للرقابة فيتضمن ملاحظة نتائج أعمال محددة وقياسها مقارنة بالمعايير والنماذج المحددة.

2-تحديد المعايير وطرق القياس:

-إن إعداد الخطة وتحديد الأهداف يتطلب وضع معايير أو مقاييس محددة لما ينبغي انجازها من عمل، وذلك من اجل مقارنة النتائج والانجازات المتحققة مع المعايير الموضوعية، وهنا يجب التأكيد على دقة وضع المعايير وانواع المعايير يمكن ايجازها بالآتي:

أ-المعايير الكمية:

-وهي تتعلق بكمية العمل الذي ينبغي ان ينجزه الفرد خلال مدة زمنية محددة على سبيل المثال تحديد المتوسط العام لعدد الخطابات التي يمكن تصديرها او توريدها في الساعة كمييار لأداء موظف الصادر والوارد.

¹-د.مصطفى يوسف كافي : إدارة المؤسسات الطبية، روسلان للمكتبات، د.ط، 2021، صص 132-133.

ب-المعايير النوعية:

-وهي تتعلق بوضع مواصفات لدرجة نوع الاداء المطلوب، وهنا يتم التركيز على صحة العمل ودقته كتحديد نوعية الخدمة المقدمة للمستفيد او تحديد جودة الإنتاج.

ج-معايير التكلفة:

-وهي التي تتعلق بتكلفة المواد والأجهزة والآلات وغيرها، على سبيل المثال تكلفة الوحدة المنتجة وتكلفة بيع الوحدة المنتجة والتكاليف الخاصة بالإعلان والترويج وغيرها.

د- معايير زمنية:

وتتعلق بالبرنامج الزمني المحدد للانتهاء من عمل ما كتحديد موعد تسليم مشروع أو خدمة أو بضاعة.¹

3-قياس الأداء:

-وتأتي بعد أن تنتهي الإدارة من وضع المقاييس، أو بمعنى آخر تقييم الأداء في ضوء المعايير والأنماط الموضوعية سلفا ومقارنته بالهدف الذي كان مطلوب تحقيقه، وتكون عملية القياس بسيطة وسهلة إذا كانت المعايير محددة بطرق سليمة وتكون صعبة بالنسبة للأعمال التي يصعب معها وضع معايير وطرق قياس لها وبالتالي يصعب قياسها، وتعتمد سهولة او صعوبة قياس الاداء على مدى الكفاءة في وضع معايير يمكن تنفيذها بسهولة وتزداد صعوبة قياس الاداء في المستويات الادارية العليا وفي حالة الاعمال غير الفنية

-فعند استخدام كلمة الرقابة مع الشيء المراد يفترض أن هذا الشيء يراقب مباشرة، وهذا غير صحيح فعلى سبيل المثال لكي يمكن مراقبة الانتاج فإننا نقوم بمراقبة أحد العناصر القابلة للقياس مثل الكم أو من خلال مقارنة حجم الانتاج الفعلي بما كان ينبغي أن ينتج وفقا للخطة الموضوعية.

ويمكن أن نلخص ما سبق بأنه كلما انتقلت الاعمال والمهام والمستويات التنفيذية الى المستويات العليا كلما اصبحت العملية الرقابية أكثر تعقيدا وصعوبة وأكثر أهمية

4-إتخاذ القرارات بتصحيح الانحرافات وتدعيم الإيجابيات:

-لا تكتمل العملية الرقابية الا اذا تم إتخاذ الاجراءات الازمة لتصحيح الانحرافات، فعند مقارنة الاداء الفعلي بالأداء المخطط و اذا ما اتضح ان الاداء لا يطابق المعايير الموضوعية مما يعني وجود مشكلة او انحراف بين ما تم و بين ما كان يجب ان يتم، وهي نتيجة غير مرغوب فيها و تستدعي إتخاذ الاجراءات و القرارات المناسبة و السريعة لتصحيحها وعادة ما يتم التفكير في الانحرافات على انها انحرافات سلبية وتعني عدم القدرة على الوصول الى المعايير الموضوعية سلفا و بالتالي العمل على تصحيح الاداء السلبي وقد

¹م. محمود حسن الحواسي، م. حيدر شاكر البرزنجي: مبادئ علم الإدارة الحديثة، 2014، ص ص153،152.

يمثل الاجراء التصحيحي في اتخاذ قرارات بتعديل الاهداف و الخطط او اعادة توزيع الاعمال او توضيح الواجبات أو زيادة التدريب أو تغيير أساليب التوجيه أو ادخال نظام جديد للحوافز أو وضع معايير جديدة للرقابة الى جانب اتخاذ القرارات بتدعيم الجوانب الايجابية مستقبلا، وقد تكون الانحرافات في بعض الأحيان إيجابية بمعنى أن الأداء الفعلي قد يكون أعلى من الأداء المخطط وفي هذه الحالة يتوجب على الإدارة دراسة و تحليل سبب هذه الانحرافات هل السبب لعدم الدقة في وضع المعايير أساسا أم للأداء العالي للأفراد.¹

إذن لضمان سير العملية الرقابية وتنفيذها بفعالية لابد من وجود عدة مراحل وخطوات تسيير عليها الرقابة الادارية والتي تتمثل في إعداد الخطة التي تحدد الهدف من الرقابة وتحديد المعايير وقياس الأداء.

سادسا: معوقات نجاح الرقابة الإدارية:

-توجد العديد من الاليات التي تعيق المديرين على تفعيل ونجاح عملية الرقابة الادارية ويمكن حصر هذه المعوقات بما يلي:

11-الادارة والعاملين:

-إذ تمثل توجهات الإدارة ومدى تقبل العاملين لإجراءات ومضامين نظام الرقابة من أكبر المعوقات التي يمكن مواجهتها عندما تعجز الإدارة عن تبني اجراءات رقابية مناسبة تضمن معالجة الانحرافات بانسيابية دقيقة، وفي حالة اتخاذها إجراءات قاسية وصارمة لا تتناسب مع طبيعة مشاكل العمل ولا تمنح الفرصة المناسبة للعاملين في الابداع والتطوير، كما ان عدم قناعة الافراد العاملين بأهمية نظام الرقابة واعتقادهم بوجود خلل فيه يمكن أن يعوق تطبيق النظام الكامل.

2-المعايير والمؤشرات:

-تعد مرحلة تحديد معايير الرقابة من المراحل المهمة التي تتطلب جهودا كبيرة ودقة في اختيار المعايير الكمية والنوعية الي تعبر عن أهداف المنظمة، وتتميز في ذات الوقت بالموضوعية وسهولة القياس والتطبيق لأن المعيار الخاطئ يؤدي الى نتائج خاطئة ويعيق إمكانية لنجاح في تحسين اداء المنظمة او الادارات فيها.

3-الموارد والإمكانات المتاحة:

-إذ تشكل حالات عدم توافر الإمكانيات البشرية من حيث المهارات والقدرات اللازمة لأداء العمل أو الأموال اللازمة لتسيير نظام الرقابة، وكذلك الأجهزة والمعدات والمعلومات المطلوبة عوامل أساسية قد تعيق أنظمة الرقابة التي تسعى المنظمات الى تطبيقها بالشكل الذي يحقق لها تحسين وتطوير فرص الأداء الأفضل.²

كما توجد العديد من الاليات التي تعيق المديرين في تفعيل العملية الرقابية منها:

¹-ضرار العتيبي: العملية الإدارية، (مبادئ وأصول علم وفن)، دار البيزوري للنشر والتوزيع، 2007، ص ص299، 300.

<https://books.google.dz/28/2/2023.16:45h>

²-صلاح عبد القادر النعيمي: الإدارة، دار البيزوري للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2007، ص ص 166-167.

<https://books.google.dz/20/2/2023.17:47h>

-استعمال النمط الميكانيكي بدلا من العضوي، ولا يأخذ في الاعتبار الفروقات الشخصية بين الأفراد من حيث الكفاءة والقدرة على إنجاز المهام، لذلك فانه يمكن أخذ تلك الفروقات الشخصية فلاعتبار ذلك لأن الأفراد يعتبرون من أهم الموارد العائدة للمنشأة، بل وتسمى في كثير من الأحيان برأس المال البشري، لذلك فإن بعض المعايير قد تحتاج للتعديل لمواكبة القدرات البشرية دون الإخلال بالهدف الرئيسي.

-يجب أن يشارك الأفراد داخل المنشأة في وضع الأهداف الفرعية مما يساعد في تركيز الرقابة الذاتية من قبل الأفراد على أدائهم، وبالتالي يكون هناك تطوير مستمر من خلال معايير مقارنة وكثيرا ما يدفع ذلك العاملين الى معايير عالية نابعة من احترام الذات والولاء للمنشأة التي يعملون بها والحاجة الى إشباع تحقيق الذات وهم بالتالي يصبحون

أكثر التزاما لتحقيق ذلك، حيث إنهم يشاركون في وضع تلك الأهداف والمعايير ويصبحون مسؤولين عنها وتحقق بذلك روح الفريق الذي يمكن ان يكون صورة تنافس بين المجموعات.¹

-كما أن التشديد الصارم في إتباع القواعد و الإجراءات المنصوص عليها أو المثبتة بأي شكل للضوابط و المقاييس الرقابية قد يولد شيئا من الابتعاد عن الهدف الذي يجب السعي إليه، فعندما يفترق نظام الرقابة الى المرونة و بقاءه ضمن اطر جامدة و ثابتة بغض النظر عن طبيعة الحال او الموقف فان النتائج السلبية ستكون قاسية ومكلفة لمنظمة الاعمال، فبدلا من ان تقود منظمة الاعمال عمليات الرقابة فيها و توجيهها نحو الاهداف المحددة و المطلوبة منها تبدا عمليات الرقابة هي التي تقود المنظمة كلها فعندما يسعى العاملون الى الظهور بأفضل الأحوال أمام ما هو محدد من معايير تقييم الأداء لما يقومون به من أعمال مع عدم قناعتهم بتلك المعايير فن النتيجة الطبيعية لذلك هو ضعف فاعلية المنظمة كلها في تحقيق أهدافها فإذا ما ركزت معايير الرقابة على كمية الإنتاج فإن نوعية ذلك الإنتاج سوف لا يهتم بها أحد كما هو مطلوب.²

في الختام يمكن حصر معوقات الرقابة التي تعيق المديرين على نجاح عملية الرقابة الإدارية في مجموعة من الآليات هي الإدارة والعاملين المعايير والمؤشرات الموارد والإمكانات المتاحة.

¹- أحمد عبد الله الصباب وآخرون: أساسيات الإدارة الحديثة، دار حوارزم العلمية للنشر والتوزيع، ط1، المملكة العربية السعودية، 2013، ص201.
<https://books.google.dz>, 20/2/2023.18 :21h

²-فريد فهمي زيارة: وظائف الإدارة، دار البيزوري للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص ص401، 402.
<https://books.google.dz>, 20/2/2023 20:15h

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم عرضه حول الرقابة الإدارية من أهمية وأنواع، أهداف ومبادئ، وصولاً إلى أهم مراحل وخطوات الرقابة الإدارية ومعوقات نجاحها، يمكن القول بأنها من أهم الوظائف الأساسية لأي إدارة، لما تضمنه من سير حسن للأعمال كما أنها وسيلة لتصحيح الانحرافات في مختلف أنشطة المؤسسة، فلا يمكن لأي مؤسسة مهما كان نوعها أو حجمها الاستغناء عنها.

الفصل الثالث

الفصل الثالث: مدخل نظري للإلتزام الوظيفي

أولاً: أهمية الإلتزام الوظيفي

ثانياً: خصائص الإلتزام الوظيفي

ثالثاً: نظريات الإلتزام الوظيفي

رابعاً: أبعاد الإلتزام الوظيفي

خامساً: مراحل الإلتزام الوظيفي

- خلاصة الفصل

تمهيد:

-بدأ الاهتمام بموضوع الإلتزام الوظيفي منذ مطلع القرن العشرين وحتى الوقت الحاضر، ويعد موضوعا مهما يثير إهتمام الكثير من المؤسسات بسبب إرتباطه الوثيق بكثير من سلوكيات العاملين، ويعبر الإلتزام الوظيفي عن إتجاه الفرد نحو المؤسسة ويشمل الرغبة القوية في البقاء عضوا فيها، ويظهر الإلتزام في بذل العامل جهودا إضافية في العمل.

أولاً: أهمية الإلتزام الوظيفي:

- يتميز الإلتزام الوظيفي بأهمية بالغة للمنظمة لما له من إنعكاسات إيجابية على بقاء المنظمة وإستمرارها وتحقيق أهدافها وتتجلى أهميته في:

- يمثل عنصراً هاماً بين الإدارة والأفراد العاملين بها، لا سيما في الأوقات التي لا تستطيع فيه المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لرفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز.

- أن ولاء الأفراد للمنظمات التي يعملون بها تعتبر عاملاً أكثر أهمية من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم لها.

- يعتبر عامل مهم في التنبؤ بفاعلية المنظمة.¹

- من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال الإدارة والمنظمات كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحية سليمة وتمكينها من الإستمرار.

وإنطلاقاً من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في تلك المنظمات بغرض تحفيز وزيادة درجات ولاءه بأهدافها وقيمتها، كونه يرتبط بعدد من العوامل منها: سلوك الفرد ونشاطه، إرتباطه بالهيكل المعرفي مثل الرضا الوظيفي والمشاركة، إرتباطه بسمات ودور الموظف كالأستقلالية والمسؤولية، إرتباطها بالسمات الشخصية للموظف.

- ومن كل ما سبق يعطى الإلتزام أهمية فكل عامل من هذه العوامل يرتبط بإنتاجية الفرد وبالتالي إنتاجية المنظمة وفعاليتها.²

- مما سبق يمكن القول إن أهمية الإلتزام الوظيفي من أبرز السلوكيات التي سلطت عليها الأضواء، حيث أكدت نتائج العديد من الدراسات الأهمية الواضحة للإلتزام الوظيفي، فهو يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية.

ثانياً: خصائص الإلتزام الوظيفي:

- بالنظر الى أن الإلتزام الوظيفي يشير الى مدى إندماج الفرد في المؤسسة وإستمراره فيها، فهو يمتاز بمجموعة من الخصائص التي أتاحت له بلوغ كل هذا نلخص أهمها في:

- يمثل الإلتزام الوظيفي درجة المواثمة والتطابق مع المؤسسة والارتباط من جانب الفرد.

- يعبر الإلتزام الوظيفي عن عاطفة وجدانية للفرد نحو المؤسسة.

¹ - هيجان عبد الرحمان: الولاء التنظيمي للمديد السعودي، رسالة ماجستير، جامعة نايف، الرياض، 1998، ص 8.

² - حمادات محمد: قيم العمل والإلتزام التنظيمي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، مكتبة حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 67.

- يعبر الإلتزام الوظيفي عن إستعداد الفرد بذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ورغبته الشديدة في البقاء فيها، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها.
- يؤثر الإلتزام الوظيفي تأثيرا مباشرا على كثير من الظواهر الإدارية الأخرى ويتضح ذلك على رغبة الفرد بالبقاء في المنظمة أو مدى إلتزامهم بالحضور الى العمل ومستوى الأداء والإنجاز.
- يشير الإلتزام الى الرغبة التي يبذلها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحوية والنشاط ومنحها الولاء.
- يأخذ الإلتزام الوظيفي أشكال وصور من أهمها: الإلتزام كوسيلة لتحقيق هدف معين، والإلتزام كقيمة في حد ذاته والإلتزام كإمتثال لما يتوقعه الآخرون.
- الإلتزام التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الانسانية والتنظيمية وظواهر إدارته أخرى داخل التنظيم.
- إن الإلتزام الوظيفي حالة نفسية شعورية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة التي ينتمي اليها.¹
- من خلال الإستعراض السابق للإلتزام الوظيفي، يمكن القول إن هناك الكثير من الخصائص المشتركة حيث أن أهمها هي إستعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المؤسسة.

ثالثا: نظريات الإلتزام الوظيفي:

تحفل الأدبيات بنظريات ونماذج عديدة حاولت تفسير ظاهرة إلتزام أفراد نحو المنظمات التي يعملون بها، ومن اهم هذه النظريات ما يلي:

1- نظرية الرهان الجانبي:

- تنسب هذه النظرية لـ **هاورد بيكر 1960**، فقد عرف بيكر الإلتزام على أنه ميل للإرتباط في مسارات متجانسة من النشاط نتيجة لتراكم الرهانات الجانبية التي يمكن فقدها لو توقف النشاط، ويقصد بالمسارات المتجانسة من تحقيق العضوية بالمنظمة بمعنى إستمرار العمل والتوظيف بالمنظمة.
- وقد استخدم بيكر إصطلاح الرهانات الجانبية ليشير الى تراكم الإستثمارات التي يصنعها الفرد مع المنظمة مثل (الإستثمار في المال، الوقت، الجهد الوظيفي، وصدقات العمل...) مما يجعل ترك الفرد للمنظمة أمرا صعبا ومكلف، حيث ناقش بيكر أنه بمرور الوقت شتى تكاليف معينة بفقد هذه الإستثمارات علاوة على نقص البدائل المتاحة أمام الفرد للاتجاه بعمل أو تعويضه، فقد العمل الحالي كل هذا يجعل الفرد ملتزما نحو المنظمة.

¹- إيناس فؤاد فلان: الرضا الوظيفي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين و المشرفات التربويات بدائرة التربية و التعليم، رسالة ماجستير، منشورة، مكة المكرمة، 2007، ص51.

2- نظرية التوحد:

-وتسمى بنظرية التطابق بين أهداف الفرد والمنظمة على فكرة أن الأفراد يرغبون في قبول الأهداف التنظيمية ويعملون على تحقيق إمكانيات هذه الأهداف وتمثل أهدافهم الشخصية.

-وتأسس على ذلك تفسر هذه النظرية ظاهرة الإلتزام الوظيفي باعتبارها دالة لمدى التطابق بين قيم وأهداف كل من الفرد والمنظمة، وقد تطورت هذه النظرية على يد بورتو وزملاءه مودي وستيرز، وباختصار تقرر نظرية التوحد أن الموظفين يملكون رغبة قوية في البقاء في المنظمة أي يلتزمون بالبقاء لأنه يتوافر لديهم ما يلي:

-إيمان بقيم التنظيم وأهدافه.

-الاستعداد لبذل الجهد لصالح التنظيم.

-الرغبة في استمرار العضوية بالمنظمة

-وقد تعرضت هذه العناصر الثلاثة التي حددها بورتو وزملاءه كأبعاد لبنية الإلتزام الوظيفي الى النقد الشديد، ويعلق كوشمان 1992 باختصار على هذه العناصر كما يلي:

-أن العنصر الثاني يعتبر مرادفا لفكرة دفاعية العمل، والعنصر الثالث يصف الولاء يشبه العنصر الثاني في كونه يعتبر مؤشرا على النوايا السلوكية أكثر من الإتجاهات في حد ذاتها، ولا يبقى سوى العنصر الأول الذي يصف التطابق بين القيم الأهداف الفردية والتنظيمية ويظهر فيه الإرتباط الوجداني بين الفرد والمتضامن ومن ثم يمكن قبوله كأساس لتفسير ظاهرة التزام العاملين نحو المنظمة، أما العنصران الثاني والثالث فيمكن إعتبارهما مخرجان للإلتزام الوظيفي أكثر من كونهما مكونات له.

وجملة القول إن نظرية التوحد تفسر الإلتزام الوظيفي باعتباره رابطة وجدانية تنشأ لدى الفرد عندما تتطابق قيمه وأهدافه الشخصية مع قيم التنظيم وأهدافه.¹

3- نظرية الواجب:

-تطورت هذه النظرية على يد وينر سنة 1982، فقد إنتقد وينر المحاولات السابقة لتفسير الإلتزام الوظيفي باعتباره تفسيرات جزئية قاصرة عن تقديم فهم شامل للظاهرة، وذهب الى أن هذا الفهم الشامل ينبغي أن يأخذ في اعتباره دراسة المعتقدات المعيارية المستدخلة مثل المعايير الاخلاقية الشخصية لدى العاملين التي تخلق لديهم الإحساس بالواجب نحو المنظمة.

-ويكسب الفرد هذه المعايير الأخلاقية قبل الإلتحاق بالمنظمة من خلال مؤسسات التنشئة الإجتماعية المختلفة مثل الأسرة، أما التنشئة التي تحدث بعد إلتحاقه بالمنظمة فتسمى بالتنشئة التنظيمية، وهي عملية تصح من خلالها قيم الأعضاء ومعاييرهم

¹-ياسر فتحى الهنداوي: إدارة المدرسة وإدارة الفصل، أصول نظرية وقضايا معاصرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ط1، 2012، ص 208، 2011.

ومعتقداتهم مع تلك الموجودة بالمنظمة وبذلك يتحدد الإلتزام الوظيفي ببعدين أساسيين هما: القيم العامة للولاء والواجب، التوحد التنظيمي.¹

جملة القول إن الإلتزام الوظيفي يحتوي على نظريات ثلاث مختلفة الوظائف والمهام ولكل منخما هدفها الخاص، حيث إن لكل نظرية تنتمي أو تنتسب الى صاحبها ومن طورها او جاء بها.

رابعا: أبعاد الإلتزام الوظيفي:

ميز كل من "ماير" و "والين" و "سميث" بين ثلاث ابعاد للإلتزام الوظيفي وهي:

1- الإلتزام العاطفي المؤثر:

- يتأثر بدرجة إدراج العامل للخصائص المميزة لعمله من درجة إستقلالية وأهمية وتنوع المهارات والمشرفين والمشاركة الفعالة، حيث أن أصحاب هذا التوجه هم الذين يعملون وفق تقييم ذاتي للمتطلبات التي تفرضها ظروف العمل المختلفة فيكون الإرتباط بين الفرد والمنظمة وفق ما تقدمه لهم مؤسستهم، و يرجع الإلتزام العاطفي الى الشعور بالانتماء و الالتصاق النفسي بالمؤسسة.

2- الإلتزام الاخلاقي المعياري:

- ويقصد به احساس الموظف للإلتزام نحو البقاء مع المنظمة ويتعزز هذا الإحساس بالدعم من قبل المنظمة والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل والمساهمة في وضع الأهداف والخطط

3- الإلتزام المستمر:

- درجة الإلتزام في الحالة تحكم بالقيمة الإستشارية التي من الممكن أن يحققها لو أستثمر مع التنظيم مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى ويتأثر هذا النوع يتقدم السن وطول العمر الوظيفي.²

-وقد حدد "ستاو" 1977 و "سيلا تيك" أبعاد الإلتزام الوظيفي الى البعدين التاليين:

أ - الإلتزام الإتجاهي:

-والمقصود بها العمليات التي تتطابق من خلالها أهدافها الفرد مع أهداف وقيم المؤسسة وتزايد لديه الرغبة في الإستمرار فيها.

ب- الإلتزام السلوكي:

¹ - ياسر فتحي الهنداوي: مرجع سابق ، ص211.

² -خالد محمد أحمد الوزان: الإلتزام الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية، البحرين، 2006، ص 37، 38.

-المقصود به العمليات التي يصبح الفرد من خلالها مرتبطاً بمؤسسة ناجحاً من سلوكه السابق، فجهده ووقته الذي يقضيه داخل مؤسسة يجعله متمسكاً بها وبغفويتها.

-أما كيدرون فيذكر بعدين للإلتزام هما:

أ-الإلتزام الإخلاصي: والمقصود به تبني الفرد قيم وأهداف المؤسسة ويعتبرها جزءاً من قيمه وأهدافه.

ب-الإلتزام المحسوب: يقصد به الرغبة التي يبذلها الموظف بإستمراره في عمله بالمؤسسة رغم وجود بديل بمؤسسة أخرى بمزاياها أفضل.¹

بعد دراستنا لموضوع الإلتزام الوظيفي وبعد التطرق الى أبعاده والتعرف عليها، وجدت أن العديد من الدراسات إتجهت الى تحديد أبعاده وكذا طبيعة تأثيره في المتغيرات التنظيمية والسلوكية، فنجد أن معظم الدراسات إتفقت على وجود ثلاثة أبعاد للإلتزام الوظيفي.

خامساً: مراحل تطور الإلتزام الوظيفي:

يترسخ إندماج الفرد بالمؤسسة وإلزامه بها عبر مراحل مختلفة، وتعددت تصنيفات الباحثين لهذه المراحل على النحو التالي:

أولاً: تصنيف (والش وليفون) للإلتزام التنظيمي:

-يرى كل من والش وليفون أن الإلتزام التنظيمي يتكون من مرحلتين هما:

أ- مرحلة الإنضمام للمنظمة التي يريد الفرد العمل بها: غالباً ما يختار الفرد المؤسسة التي يعتقد أنه تحقق رغباته وتطلعاته.

ب- مرحلة الإلتزام التنظيمي: أي المرحلة التي يصبح الفرد فيها حريصاً على بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المؤسسة والنهوض بها.²

¹ - ياسر فتحي الهنداوي: مرجع سابق ، ص39.

² -العبيبي سعود محمد عوض الله: الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك والعوامل المؤثرة فيه، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة، مجلد19، العدد7، 1997، ص7.

ثانياً: تصنيف (عامر وقنديل للإلتزام التنظيمي):

-أشار (عامر وقنديل 2010) الي ثلاثة مراحل للإلتزام الوظيفي:

أ-مرحلة التجربة: وهي المرحلة التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد، يكون الفرد خلالها خاضع للتدريب والإعداد والتجربة، حيث ينصب إهتمامه على تأمين وضعه في المنظمة ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد.

ب-مرحلة العمل والإنجاز: تتراوح هذه المرحلة بين عامين وأربعة أيام يسعى الفرد خلالها الى تأكيد مفهومه للإنجاز ويتبلور في ذهنه وضوح الولاء للعمل والمنظمة.

ج-مرحلة الثقة بالتنظيم: هي المرحلة التي تبدأ تقريبا من السنة الخامسة من إلتحاق الفرد بالمنظمة وتستمر الي ما بعد ذلك حيث يزداد ولائه وتقوى علاقته بتنظيم وينتقل الي مرحلة النضج.¹

-تطورت الدراسات حول تطور مراحل الإلتزام الوظيفي، حيث تمكن بعض الباحثين من تقسيمها وتصنيفها، وهنا يظهر الإختلاف بين العلماء والباحثين ونظرتهم في سردهم لهذه المراحل.

¹ -المجاني أيمن عودة: الولاء التنظيمي لدى المديرين في الوزارات الأردنية، دراسة ميدانية، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة، عمان، مجلة 21، العدد 78، 1999، ص 21.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم عرضه حول الإلتزام الوظيفي، وبعد مناقشتنا له من عدة جوانب شملت أهميته، خصائصه، نظرياته، أبعاده ومراحلته يمكن القول أن الإلتزام الوظيفي من السلوكيات المهمة التي يجب الحرص على تعزيزها بالمؤسسة، لأنه يساهم بالحد من مجموعة من السلوكيات السلبية باعتباره سلوكا يقوي الرابطة التي تربط الفرد بالمؤسسة و تقوي انتمائه و ولائه لها .

الفصل الرابع

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

-تمهيد

أولاً: مجالات الدراسة

1 المجال المكاني

2 المجال الزمني

3 المجال البشري (عينة الدراسة)

ثانياً: المنهج المتبع

ثالثاً: أدوات جمع البيانات

رابعاً: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية

خامساً: نتائج الدراسة

-خاتمة

تمهيد:

-تعتبر الإجراءات المنهجية للدراسة حلقة وصل بين الجانب النظري والميداني فيستوجب إتباع جملة من الخطوات المنهجية التي تجعل البحث يسير في مسار علمي، وهذه الخطوات تضم مجالات الدراسة الثلاثة المجال المكاني، البشري، والزمني، بالإضافة الى التعرف على المنهج المتبع وأدوات جمع البيانات وكذا العينة المتمثلة من اجل اختبار فرضيات الدراسة والتحقق منها.

-ولقد تم اختيار متوسطة عبان رمضان -الذرعان- لإجراء الدراسة الميدانية بها.

1-مجالات الدراسة:

-تعتبر مجالات الدراسة امر ضروري في البحث الاجتماعي، نظرا لما تكتسبه من أهمية اثناء الدراسة الميدانية، حيث ان لكل دراسة ثلاث مجالات رئيسية تتمثل في:

1-1: المجال المكاني:

-أجريت الدراسة الميدانية بمتوسطة عبان رمضان -الذرعان-بولاية الطارف.

-التعريف بمتوسطة عبان رمضان-ذرعان-بولاية الطارف:

-انشأت متوسطة عبان رمضان سنة1982، والمتواجدة بمدخل مدينة الذرعان شارع زهراني لحسن، قرب مركز الشرطة وتقابلها من ناحية أخرى المفزة العسكرية.

-تبلغ مساحتها 1396728، والمتكونة من 15 حجرة، 2مخبر، قاعة للإعلام الالي، قاعة الأرشيف، مطعم ومكتبة، يبلغ العدد الكلي للتلاميذ 545 تلميذ، بالإضافة الى 30 اداري، بما فيهم المديرية +العمال، و29 أستاذ.

-إضافة لهذا هناك 5 من المدارس التابعة لها وهي كالآتي:

-ديدوش مراد

-البشير الابراهيمي

-الطيب بن صغير

-بوعافية مسعود

-زيري عبد القادر

1-2: المجال البشري:

-تمثل المجال البشري في موظفي المؤسسة التي تم إجراء الدراسة الميدانية بها وهي متوسطة عبان رمضان بولاية الطارف، والذين بلغ عددهم 20موظف.

-إن اختيار عينة الدراسة إحدى أهم خطوات البحث العملي وهي في دراستنا الحالية مجموعة الأفراد التي تؤخذ المعلومات منها لإجراء الدراسة، فلكل باحث عينة خاصة به، وطريقة خاصة لاختيارها.

-أما العينة فتعني جمع البيانات عن جزء من مفردات مجتمع الدراسة تسمى بالعينة بهدف دراستها وتعميم النتائج التي يتم التوصل إليها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي.¹

وفي تعريف آخر عرفت على أنها جزء من المجتمع البحث الأصلي يختارها الباحث بأساليب مختلفة وتضم عددا من الأفراد من المجتمع الأصلي.²

-وبالرجوع الى الدراسة المقدمة قمنا بإجراء المسح الشامل واستخدام العينة القصدية وذلك نظرا لكون مجتمع الدراسة صغير.

-تعني هذه العينة اختيارا كفيما من قبل الباحث للمبحوثين استنادا الى أهداف بحثه، ولا يتم اختيار المبحوثين من خلال الجدول العشوائي أو عن طريق القرعة، فهي بهذه الحالة لا تعطي الفرص المتكافئة لكل وحدة اجتماعية لان تكون ضمنها.³

في حين يعرف المسح الشامل على أنه المسوحات التي تشمل كافة مفردات مجتمع البحث، ويقصد بالمجتمع مجموع وحدات البحث او الدراسة التي يراد الحصول على معطيات عنها سواء كانت وحدة، إنسانا، أو نباتا، أو جمادا.⁴

1-3: المجال الزمني:

-ونقصد به المدة التي استغرقتها العمل الميداني لدراستنا بمتوسطة عبان رمضان بولاية الطارف.

المرحلة الأولى :

-شرعنا في البحث و جمع المعلومات مع بداية شهر جانفي 2023، حول موضوع الدراسة "الرقابة الإدارية ودورها في تحقيق الالتزام الوظيفي في المؤسسة التعليمية"، حيث قمنا بإعداد قائمة بالمراجع و المقالات وغيرها تمت الاستعانة بها في المراحل المختلفة للدراسة، أما فيما يخص الدراسة الميدانية الأساسية فقد انطلقنا من 16 فيفري 2023، حيث تمت فيها المصادقة على الترخيص الذي منح لنا من قبل رئيس قسم علم اجتماع بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة الشاذلي بن جديد، وحصولنا على تصريح بالدخول الى المؤسسة، وفي نفس اليوم قمنا بالذهاب الى متوسطة عبان رمضان بولاية الطارف، حيث تم استقبالنا من طرف المديرية وقمنا بإعطائها فكرة مختصرة حول موضوع دراستنا والهدف الذي نسعى الى تحقيقه من إجراء هذه الدراسة الميدانية.

¹-فتحى أحمد عروري: المعاينة الإحصائية طرقها وإستخداماتها، د.ط، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص14.

2-<https://staffsites.sohag.univ.edu.eg/21/03/2023/11> :58h

³-عدنان أحمد مسلم، أمال صالح عبد الرحيم: دليل الباحث في البحث الاجتماعي، د.ط، العبيكات للنشر، الرياض، 2011، ص80.

4-<https://academiaglobe.com/20/03/2023/> 13 :08h

المرحلة الثانية: في هذه المرحلة تمت مراجعة وضبط استمارة بحثنا مع الأستاذة المشرفة وذلك من أجل استكشاف بعض الأخطاء و إعادة ضبطها و تصحيحها بشكل يتماشى مع كل جوانب موضوع الدراسة، وتمكننا في الأخير من إعدادها بشكل نهائي و ذلك يوم 15 مارس 2023 .

المرحلة الثالثة :

في هذه المرحلة توجهنا الى ميدان الدراسة بغية توزيع استمارة بحثنا على الإداريين وقمنا بإجراء مقابلات معهم من أجل الحصول على معلومات خاصة بموضوع الدراسة، ثم قمنا بتوزيع استمارة بحثنا عليهم و قدمنا لهم المساعدة و التوضيح، و كانت اجاباتهم في غاية البساطة و الصراحة .

2-المنهج المتبع للدراسة :

-تشتق كلمة منهج من نَحَج أي يسلك طريقا معينا، وبالتالي فان كلمة المنهج تعني الطريق والسبيل، ولذلك كثيرا ما يقال ان طرق البحث مرادف لمناهج البحث.

-ويحدد المنهج حسب طبيعة موضوع البحث او الدراسة والأهداف التي تم تحديدها سابقا ويعرف العلماء المنهج بأنه "فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة، اما من اجل الكشف عن حقيقة مجهولة لدينا او من اجل برهنة على حقيقة لا يعرفها الاخرون".

-كما يقر البعض على ان المنهج الأكثر استخداما هو المنهج الذي يقوم على تقرير خصائص ظاهرة معينة او موقف يغلب عليها صفة التحديد، ويعتمد على جمع الحقائق وتحليلها وتفسيرها واستخلاص

دلالتها، كما أنه يتجه على الوصف الكمي أو الكيفي للظواهر المختلفة للصورة الحقيقة في المجتمع للتعرف على تركيبها وخصائصها.¹

-إن موضوع الدراسة والهدف منها يفرض على الباحث استخدام منهج معين دون آخر، فتحديد المنهج المتبع من الخطوات الضرورية لتوضيح الطريقة المتبعة في هذه الدراسة، وسعيا منا للوصول الى الأهداف المسطرة لهذه الدراسة تم اختيار المنهج المناسب والمتمثل في المنهج الوصفي نظرا لملائمة موضوع الدراسة.

يعتبر المنهج الوصفي من المناهج الرئيسية التي تستخدم في البحوث السلوكية والاجتماعية، ويعتمد عليه اعتمادا كبيرا في البحوث الكشفية والوصفية والتحليلية، ويعتمد المنهج الوصفي على دراسة الواقع او الظاهرة كما توجد في الميدان ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيرا كيفيا او كميا.²

¹-محمود أحمد درويش: مناهج البحث في العلوم الإنسانية، د.ط، مؤسسة الأمة العربية للنشر والتوزيع، مصر، 2018، صص 62-63.

²-مرجع نفسه: صص 13.

كما يعرف المنهج الوصفي بأنه أحد اشكال التحليل والتفسير العملي المنظم لوصف ظاهرة او مشكلة محددة وتصويرها كما او كيفا عن طريق جمع وتحليل البيانات واحضاعها للدراسة الدقيقة.

ويلعب المنهج الوصفي دورا كبيرا في تطور العلم والمعرفة فالوصف يعد الخطوة الرئيسية الأولى التي يركز عليها البحث العلمي وبدونها لا تتوافر الأسس اللازمة للتطوير.¹

3-أدوات جمع البيانات:

-تختلف أدوات جمع البيانات في البحوث الاجتماعية باختلاف موضوع الدراسة واسلوبها، وعلى الباحث استعمال ما يناسبه من هذه الأدوات وتوظيفها بشكل صحيح، لكي تؤدي الغرض المرجو منها والحصول على معلومات دقيقة عن المجتمع، وفي دراستنا هذه اعتمدنا على الأدوات التالية:

3-1: الملاحظة:

-تعني الانتباه الى ظاهرة او حادثة معينة او شيء ما يهدف للكشف عن أسبابها وقوانينها، وتعرف كذلك بأنها المراقبة المقصودة لرصد ما يحدث وتسجيله كما هو.

-كما تعرف أيضا بأنها طريقة لتجميع البيانات الأولية بتدوين الاحداث والتصرفات الحاصلة في موضوع معين، وتعد عاملا أساسيا وجزءا مكملا في تصميم البحث.²

وفي دراستنا هذه اعتمدنا على الملاحظة البسيطة والتي تعتمد على مراقبة الباحث بنفسه لمجتمع الدراسة وهو في حالته الطبيعية، ومن ثم يبدأ بالتسجيل وفق ما يراه، ولا تخضع الملاحظة البسيطة للضبط العلمي. وقد استخدمنا هذه الأداة كذلك من خلال الملاحظة المباشرة التي قمنا بها اثناء زيارتنا الاستطلاعية للمؤسسة، حيث مكنتنا من ملاحظة طريقة العمل، وطريقة اشراف المديرية والطقم الإداري على مراقبة الأساتذة والعمال، إضافة الى ملاحظتنا درجة انضباط هؤلاء ومدى التزامهم في العمل واحترام الوقت خاصة اثناء فترة الراحة.

3-2: المقابلة:

-تعتبر المقابلة أداة هامة لجمع البيانات، حيث تستخدم في جميع المجالات، كما تعرف على انها استبانة شفوية يستطيع الباحث من خلالها جمع المعلومات بأسلوب شفوي، ويتم ذلك من خلال لقاء يتم بين الباحث والمبحوث الذي بدوره يقوم بطرح بعض

¹-فهد بن سيف الدين ساعتي: الإدارة الرياضية (مناهج البحث العلمي في الإدارة الرياضية)، د.ط، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، 2014، ص 93، 94.

²-أحمد عبد اللطيف أبو سعد: علم نفس النمو، د.ط، دار المنحل للنشر، لبنان، 2011، ص 96.

الأسئلة على الأشخاص المستجيبين وجها لوجه، ويقوم الباحث بتسجيل كل المعلومات والإجابات على هذه الأسئلة في استمارات تدعى -استمارة المقابلة-¹.

-ولقد اعتمدنا عليها كأداة أساسية في بداية الدراسة من اجل فهم الواقع الميداني، والتوجه العملي الصحيح لدراستنا، وفي دراستنا هذه اعتمدنا على المقابلة الحرة حيث تحدثنا مع المديرية لمتوسطة عبان رمضان وطرحنا عليها مجموعة من الأسئلة التي تخدم موضوع دراستنا.

3-3: الاستمارة:

-تعتبر الاستمارة او الاستبانة من الأدوات الهامة لجمع البيانات في الدراسات الميدانية، وتعرف بانها أداة او وسيلة لجمع البيانات من المبحوثين بواسطة استمارة استبيان تتكون من مجموعة من الأسئلة المعدة مسبقا والمطلوب من المبحوث الإجابة بنفسه عليها، مع عدم وجود للباحث اثناء قيام المبحوث بالإجابة على هذه الأسئلة.²

وبناء على ذلك تم اعداد أسئلة الاستمارة التي توجه ال عينة افراد الإداريين بمتوسطة عبان بولاية الطارف، وتحتوي على 28سؤالا، وبذلك قسمت الاستمارة على النحو التالي:

-المحور الأول: البيانات الشخصية

وتضم 5 بيانات من 1 الى 5 وتمثلت في: الجنس، السن، الحالة المدنية، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة.

-المحور الثاني: ويتعلق بالإشراف المباشر وإنجاز الاعمال المحددة، ويضم 10 أسئلة.

-المحور الثالث: ويتعلق بالمتابعة الصارمة وتحقيق الانضباط داخل المؤسسة، ويضم 6 اسئلة.

-المحور الرابع: ويتعلق بمتابعة أداء العامل ومستوى المردود ويضم 6 اسئلة :

¹ سليمان، سناء محمد: أدوات جمع البيانات في البحوث النفسية والتربوية، ط1، عالم الكتاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2010، ص93.

² - مدحت محمد أبو النصر: مناهج البحث في الخدمة الاجتماعية، د.ط، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2017، ص181.

4- عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية:

المحور الأول: البيانات الشخصية:

جدول رقم (1): يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس.

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
10%	2	ذكر
90%	18	أنثى
100 %	20	المجموع

من خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه يتضح لنا أن نسبة الاناث المقدرة ب 9 % أكبر من نسبة الذكور المتمثلة ب 10%، وذلك راجع الى أن العمل في المؤسسات التعليمية يستهوي العنصر الأنثوي أكثر من نظيره الذكوري، حيث أن ما هو ملاحظ في الواقع التعليمي في الجزائر يغلب عليه عنصر الاناث مقارنة بالطلبة الذكور، مما يفسح المجال أمام الطالبات للتوظيف والحصول على فرصة عمل في أي مجال خاصة تلك التي لا تتطلب الجهد البدني و العضلي، إضافة الى أن امتيازات مجال التعليم مثل العطل الفصلية والسنوية يتماشى والتزامات المرأة ومسؤولياتها الأسرية، لذلك نجد الاناث تجتهد أكثر مجال التعليم للعم

جدول رقم(2): يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير السن.

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
20%	4	من 20 الى 30 سن
45%	9	من 31 الى 40 سنة
35%	7	من 40 سنة فأكثر
100%	20	المجموع

من خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن أكبر أفراد الفئة العمرية المحصورة ما بين 31 الى 40 سنة بنسبة تقدر ب 45%، ثم تليها الفئة العمرية من 40 فأكثر بنسبة 35% وهذا راجع الى استغلال اليد العاملة الشبابية التي تتوفر على جهد عضلي كبير وقوة تتناسب مع العمل إضافة الى الخبرات والمهارات الموجودة لديهم، أما الفئة العمرية المحصورة ما بين 20 الى 30 سنة تقدر ب 20% يمكن أن يعود ذلك الى التوظيف في سن متأخر نوعا ما، أو أن أغلب أفراد العينة لديهم سنوات خبرة لا بأس بها في المؤسسة.

جدول رقم (3): يوضح توزيع المبحوثين حسب الحالة المدنية.

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
20 %	4	أعزب
75%	15	متزوج
5%	1	مطلق
0%	0	أرمل
100%	20	المجموع

من خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه يتضح لنا أن نسبة المتزوجين تشكل أكبر نسبة ب 75% من مجموع عينة الدراسة، تليها فئة العزاب بنسب 20% ويرجع هذا الى اندفاع الشباب نحو العمل من أجل تحقيق الاستقرار في حياتهم وتحقيق مساهم المهني قب الزواج، في حين نجد فئة المطلقين مثلث 5% من أفراد العينة. وإذا رجعنا الى الجدول السابق أن حوالي 80% من أفراد العينة سنهم أكثر من 31 سنة وهو السن المناسب للزواج والاستقرار، وهو ما أثبتته جدول الحالة المدنية.

جدول رقم(4): يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي.

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
25%	5	متوسط
15%	3	ثانوي
60%	12	جامعي
100%	20	المجموع

من خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن نسبة العمال الذين لديهم مستوى جامعي قدرت ب 60%، ثم تليها مستوى المتوسط بنسبة قدرت ب 25%، وبعدها الثانوي بنسبة 15%، وما يمكن أن نستخلصه من هذا الجدول هو أن العمل المطلوب إنجاز يتلاءم مع أصحاب المستوى الجامعي والثانوي وذلك لوجود تباين في طبيعة العمل الذي يتطلب مستوى تعليمي لا بأس به، إضافة الى المهارة والإنجاز.

جدول رقم(5): يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الأقدمية.

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
20%	4	أقل من 5 سنوات
45%	9	من 5 إلى 10 سنوات
15%	3	من 11 إلى 15 سنة
10%	2	من 16 إلى 20 سنة
10%	2	أكثر من 21 سنة
100%	20	المجموع

من خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه يتضح لنا أن هناك تقارب وتشابه في النسب، حيث تقدر أعلى نسبة بـ 45% وهي للأفراد الذين لديهم سنوات خبرة من 5 إلى 10 سنوات، تليها نسبة 20% وهي للأفراد الذين لديهم سنوات خبرة أقل من 5 سنوات، ثم تأتي نسبة 15% والتي تمثل سنوات الخبرة من 11 إلى 15 سنة، أما النسبة الأقل فهي للأفراد الذين لديهم سنوات خبرة من 16 إلى 20 سنة وكذا الفئة الأكثر من 21 سنة، حيث قدرت نسبة كلا منها بـ 10%. ويرجع سبب التفاوت أن المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار الاهتمام بكل من الفئتين العمريتين الشبابية و الكهولة وذلك لحاجة المؤسسة لكليهما، حيث أن بالشباب تستطيع إعطائها نوع من الحيوية و النشاط، أما الكهولة فالمؤسسة تستفيد من خبرتهم المهنية وتجاربهم السابقة، وهو ما يؤكد كذلك معطيات الجدول رقم(2).

المحور الثاني: الاشراف المباشر وانجاز الأعمال المحددة.

جدول رقم (6): يوضح ما إذا كان المشرف يمنح العمال الحرية في انجاز الأعمال.

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
90%	18	نعم
10%	2	لا
100%	20	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن نسبة 90% من المبحوثين أكدوا على أن المشرف يمنحهم الحرية في انجاز العمل وهي نسبة كبيرة، وهذه الحرية التي يمنحها لهم تساعد على العمل بشكل مريح ووفقا لرغبتهم، ولكن في حدود القانون والتعليمات التي

يمنحها المشرف، تليها نسبة 10% والتي تمثل المبحوثين الذين نفوا منحهم الحرية في إنجاز العمل من طرف المشرف وهي نسبة ضئيلة مقارنة بسابقتها.

جدول رقم (7): يوضح توزيع المبحوثين حسب طبيعة معاملة المشرف لهم.

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
جيدة	16	80%
حسنة	3	15%
سيئة	1	5%
المجموع	20	100%

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن غالبية المبحوثين والذين بلغت نسبتهم 80% أكدوا على أن معاملة المشرف لهم جيدة، تليها نسبة 15% والتي تمثل الفئة التي تعتبر المعاملة حسنة، ثم اقل نسبة 5% والتي تقر بأن المعاملة سيئة.

يمكن القول إن طبيعة معاملة المشرف للعمال جيدة ومقبولة، وهذا ما يؤدي الى انسجام وتوافق بين الطرفين، تحقيق نوع من الالتزام في العمل، إضافة الى أن ذلك يوفر الجو المناسب للعمل بعيدا عن الضغوط و المشاحنات، كما يعمل على تحسين علاقاتهم ببعضهم البعض و دفعهم أكثر للعمل وبالتالي تحقيق التزامهم الوظيفي

جدول رقم (8): يوضح توزيع المبحوثين حسب طبيعة الاشراف المتبعة في تحديد الاعمال المطلوب إنجازها.

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
صارم	10	50%
مرن	8	40%
متسيب	0	0%
لامبالاة	2	10%
المجموع	20	100%

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نصف المبحوثين والذين يمثلون نسبة 50% أكدوا على أن طبيعة الاشراف المتبعة في تحديد الأعمال المطلوب إنجازها صارمة، تليها نسبة 40% والذين أكدوا على أنها مرنة، وأخيرا أقل نسبة التي تمثل 10% الذين قالوا إن هناك لامبالاة في طبيعة الاشراف المتبعة في تحديد الأعمال المطلوب إنجازها.

يمكن القول إن طبيعة الاشراف المتبعة في تحديد الأعمال المطلوب إنجازها صارمة وهي نسبة كبيرة تؤكد على أن العمال يقومون بالانصياع لأوامر المشرف و اتباعها، لأن ذلك يجعلهم يعملون باجتهاد وانضباط لأن الصرامة في الاشراف مطلوبة في أغلب الأحيان لتحقيق الالتزام الوظيفي و الجدية واحترام العمل، في حين تبقى النسب الأخرى ضعيفة مقارنة بسابقتها.

رقم (9): يوضح ما إذا حدث خلاف بين العامل والمشرف.

النسبة المئوية	التكرار	الفئات	النسبة المئوية	التكرار	الفئات
0%	0	عدم وضوح الاعمال الموكلة	5%	1	نعم
100%	1	سلطة المشرف			
100%	1	المجموع			
			95%	19	لا
			100%	20	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن غالبية الباحثين بنسبة 95% أقرروا بأنه لم يقع خلاف بينهم وبين المشرف، تليها نسبة 5% وتمثل العمال الذين وقع خلاف بينهم وبين المشرف وقد أرجعوا ذلك الى سلطة المشرف 100%.

يمكن القول إن غالبية العمال أقرروا بأنه لا توجد خلافات بينهم وبين المشرف ويرجع ذلك الى الاحترام والانضباط الذي يقدمه العمال للمشرف، كما أن معاملة المشرف لهم معاملة حسنة وطيبة ولا تشعرهم بأي تصرفات سيئة، أما الفئة الأخرى التي تؤكد أنه وقع خلاف بين العامل والمشرف فيرجعون ذلك الى صعوبة التأقلم مع العمل أو دليل على عدم جدية وانضباط هؤلاء في العمل.

جدول رقم (10): يوضح مدى مساعدة الرقابة المباشرة في سرعة اكتشاف الأخطاء.

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
100%	20	نعم
0%	0	لا
100%	20	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن كل المبحوثين والذين تقدر نسبتهم 100% أكدوا بأن الرقابة المباشرة تساعد في سرعة اكتشاف الأخطاء.

يمكن القول بأن نظام الرقابة المباشرة ضروري جدا في العمل، يساعد العمال على اكتشاف الأخطاء التي يقعون فيها، لذلك لا بد من ضرورة توفر نظام رقابي داخل أي مؤسسة أثناء ممارسة العمال لعملهم، لأن العامل بحاجة الى من يوجهه ويرشده لإنجاز عمل معين، والرقابة تخلق الدقة والتركيز للعامل أي تجعله منضبطا ومجتهدا و متمكنا أكثر في عمله، دون أن يتوه او يرتكب أخطاء في عمله وهذا يساعد المؤسسة.

جدول رقم (11): يوضح ما إذا كان تواجد المشرف بشكل دائم يؤدي الى حسن سيرورة العمل.

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
80%	16	نعم
20%	4	لا
100%	20	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن نسبة 80% من المبحوثين أقروا بأن وجود المشرف بشكل دائم يؤدي الى حسن سيرورة العمل، وأن له دور إيجابي في التنظيم وفي المقابل نجد أن نسبة 20% أقروا بأن وجود المشرف بشكل دائم لا يؤثر على سير العمل.

يمكن القول بأن للمشرف دور ومكانة في مراقبة سير العمل وتوجيه العمال حيث يبقى المشرف مصدرا للانضباط والالتزام والتنظيم فهو الذي يعمل على تقوية روح التعاون بين العمال وكذلك احساسهم بالمسؤولية والمشاركة في تحقيق الأهداف وتنظيم سير العمل فالرقابة بشكل دائم تساعد للوقوف أكثر على نقاط القوة والضعف في الأداء لدى العمال، كما تؤدي الى الانضباط والالتزام أكثر في العمل .

جدول رقم (12): يبين ما إذا كان العمال يتلقون النصائح والتوجيهات من قبل الرئيس قبلالمباشرة في العمل.

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
70%	14	نعم
30%	6	لا
100%	20	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا بأن نسبة 70% من إجمالي العينة صرحوا بأنهم يتلقون النصائح والتوجيهات من قبل الرئيس قبل مباشرتهم في العمل، في حين نجد أن 30% من إجمالي العينة صرحوا بأنهم لا يتلقون النصائح والتوجيهات من قبل الرئيس قبل مباشرتهم في العمل.

يمكن القول بأن المبحوثين الذين صرحوا بأنهم يتلقون النصائح والتوجيهات من قبل الرئيس قبل مباشرتهم في العمل وذلك حرصاً منهم على اتقان العمل وتفادي الأخطاء والهدف من هذه التوجيهات والنصائح هو لنفادي الوقوع في الأخطاء وتحسين الأداء والالتزام بالعمل من أجل نجاح المؤسسة، أما بالنسبة للعمال الذين لا يتلقون النصائح والتوجيهات فيرجع ذلك الى الخبرة المهنية لغالبية العمال والذين اكتسبوها من سنوات الخدمة الطويلة في المؤسسة وبالتالي فهم لا يحتاجون الى الرقابة والتوجيهات المستمرة من المسؤولين.

جدول رقم (13): يوضح أوقات الرقابة في العمل.

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
55%	11	قبل العمل
25%	5	أثناء العمل
20%	4	بعد العمل
100%	20	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا بأن أكبر نسبة والمقدرة ب 55% من المبحوثين صرحوا بأن الرقابة والتوجيه في العمل تتم قبل العمل، ثم تليها نسبة 25% أثناء العمل، ثم تليها أقل نسبة ب 20% بعد العمل، وهذا ما يؤكد نتائج الجدول السابق أين أكد 70% من أفراد العينة تلقيهم لنصائح وتوجيهات من طرف المشرف قبل أداء أعمالهم وهذه النصائح هي بمثابة الرقابة المستمرة للعمال، والتي تساعدهم على أداء أعمالهم على أكمل وجه، إضافة الى أنها تساهم بطريقة فعالة في تحقيق الانضباط والالتزام الوظيفي للعمال.

جدول رقم (14): يبين ما إذا كانت الرقابة المستمرة تؤدي الى اكتشاف الأخطاء قبل وقوعها.

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
90%	18	نعم
10%	2	لا
100%	20	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا بأن 90% من إجمالي العينة صرحوا بأن الرقابة المستمرة تساعد على اكتشاف الأخطاء قبل وقوعها، في حين ان نسبة المبحوثين الذين أجابوا ب لا تمثل 10%، وهذا يدل على وعي العمال بضرورة الرقابة المستمرة في العمل ودورها الفعال والإيجابي في حسن سيرورة العمل ومتابعة الأعمال يوميا وباستمرار، فالرقابة المستمرة تؤدي الى اكتشاف الأخطاء قبل الوقوع فيها وهذا ما يعمل به المسؤول في المؤسسة، لأن عدم كفاءة الافراد تؤدي الى الوقوع في الأخطاء.

جدول رقم (15): يوضح دور الرقابة المستمرة في حسن سيرورة العمل.

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
100%	20	نعم
0%	0	لا
100%	20	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن كل المبحوثين والذين تقدر نسبتهم 100% صرحوا بأن للرقابة المستمرة دور في تحسين سيرورة العمل .

يمكن القول إن للرقابة المستمرة دور إيجابي في تحسين سير العمل.

المحور الثالث: المتابعة الصارمة وتحقيق الانضباط داخل المؤسسة.

جدول رقم (16): يوضح الإجراءات المتخذة في حالة الوقوع في الخطأ أثناء القيام بالعمل.

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
95%	19	تنبيهك
5%	1	عقابك مباشرة
100%	20	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا بأن 95% من إجمالي العينة صرحوا بأنهم يتلقون تنبيها من قبل المشرف في حالة وجود خطأ أثناء قيامهم بعملهم، وفي المقابل نجد نسبة ضئيلة قدرت ب 5% من إجمالي العينة صرحوا بأنهم يتعرضون للعقاب مباشرة.

يمكن القول بأن المشرف غالبا ما يعمل على تنبيه العمال في حالة وجود أي خطأ، وهذا ما يؤكد على حسن معاملة المشرف وسماحته وثقته بعماله وبكفاءاتهم العالية وقدراتهم المهنية، فثقافة المشرف بعماله تزيد من رفع روحهم المعنوية مما يضمن الالتزام في العمل، أما بالنسبة للذين يتعرضون للعقاب مباشرة فقد يكون ذلك بسبب إرتكابهم لأخطاء كبيرة أو تكرارها بعد عدة توجيهات مقدمة من طرف المشرف .

جدول رقم (17): يوضح غياب العمال عن العمل دون مبرر.

النسبة المئوية	التكرار	الفئات	النسبة المئوية	التكرار	الفئات
%62,5	5	الخصم من الأجر	%40	8	نعم
%0	0	الطرد			
%25	2	التسامح			
%12,5	1	التوبيخ			
%100	8	المجموع			
			%60	12	لا
			%100	20	المجموع

من خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ ان نسبة 60% من المبحوثين صرحوا بأنهم لا يتغيبون عن العمل بدون مبرر، يقرون بأنه لا داعي لترك العمل لأن هذا يخلق نوعا من التكاثر والتباطؤ في العمل ولا تؤدي الى العمل على الوجه المطلوب، تليها نسبة 40% من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم يتغيبون عن العمل بدون مبرر وهي نسبة معتبرة، وقد أقرروا بأنهم تعرضوا للخصم من الأجر بنسبة 62,5%، التسامح 25%، التوبيخ 12,5%. وهذا راجع الى أن الموظفين يرون أن العمل المستمر والدائم يشعروهم بالروتين والتعب وبالتالي لا بد من أخذ قسط من الراحة للتخلص من ضغوطات العمل وتأثيراته على نفسيتهم.

جدول رقم (18): يوضح ما إذا كان المبحوثين يقومون بأداء أعمالهم في وقتها المحدد

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
%95	19	نعم
%5	1	لا
%100	20	المجموع

من خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن غالبية الباحثين يقومون بإنجاز الأعمال الموكلة لهم في الوقت المحدد حيث قدرت نسبتهم بـ 95%، تليها نسبة 5% لا يقومون بأداء أعمالهم في الوقت المحدد. يمكن القول أن غالبية الباحثين يقومون بإنجاز الأعمال في الوقت المحدد وهذا دليل على إلتزامهم الوظيفي ودليل على انضباطهم في العمل، وهذا يرجع الى كفاءة ومهارة العمال وقدراتهم، والتقييد بالقوانين والإجراءات واحترامها لأن ذلك يساعد العامل على تنظيم وقته وعمله.

جدول رقم (19): يوضح مدى حرص الباحثين على احترام مواعيت العمل.

النسبة المئوية	التكرار	الفئات	النسبة المئوية	التكرار	الفئات
27,7%	5	احترام القوانين	90	18	نعم
61,11%	11	الشعور بالمسؤولية			
11,11%	2	الخوف من التعرض للعقوبات			
100%	18	المجموع			
			10%	2	لا
			100%	20	المجموع

من خلال بيانات الجدول الموضحة أعلاه والمتعلق بحرص الباحثين على إحترام مواعيتنا العمل نجد أن 90% صرحوا بأنهم يحترمون مواعيت العمل وأرجعوا ذلك الى احترام القوانين والإجراءات وذلك بنسبة 27,7%، ثم الشعور بالمسؤولية بنسبة 61,11%، في حين أرجع 11,11% من إجمالي العينة سبب إحترامهم لمواعيت العمل الى الخوف من التعرض للعقوبات، ويرجع سبب إحترامهم لمواعيت العمل الى طبيعة العمل بالمؤسسة، الذي يقتضي التقيد والالتزام بأوقات العمل من أجل الوصول الى الأهداف المسطرة وضمن إستمرارية المؤسسة.

في حين نجد أن ما نسبته 10% من إجمالي العينة صرحوا بأنهم لا يحترمون مواعيت العمل ويرجع ذلك الى عدم تقديرهم للوقت والمواعيد على حد سواء.

جدول رقم (20): يبين شعور المبحوثين عند قيامهم بالأعمال تحت الرقابة

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
70%	14	الإرتياح
0%	0	القلق
30%	6	عدم الإرتياح
100%	20	المجموع

من خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن غالبية المبحوثين وبنسبة 70% يشعرون بالارتياح عند قيامهم بالأعمال تحت الرقابة، تليها نسبة 30% والمتمثلة في عدم الارتياح.

من خلال ما سبق يمكن القول أن شعور العمال عند قيامهم بالعمل تحت الرقابة دليل على عدم تأثير الرقابة سلبا عليهم وعلى أداء أعمالهم، وبالتالي وعيهم الكبير بضرورة الرقابة في العمل وأهميتها في تحقيق الاستقرار الانضباط والالتزام، وهذا ما يزيد من معنوياتهم في العمل والمثابرة عليه، أما الفئة الأخرى فهي تقول عكس ذلك حيث أنهم يشعرون بالتوتر والضغط نتيجة الرقابة، ممكن أنهم يفضلون العمل بحرية ودون رقابة.

جدول رقم (21): يوضح ما إذا كانت الرقابة تتم من طرف المدير فقط.

النسبة	التكرار	الفئات	النسبة	التكرار	الفئات
62,5%	05	المفتش	60%	12	نعم
12,5%	1	مفتش المالية	40%	8	لا
12,5%	1	الخزينة العمومية			
12,5%	1	المستشار			
40%	8	المجموع	100%	20	المجموع

من خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه يتضح أن غالبية الباحثين أقرروا بأن المسؤول عن نظام الرقابة في المؤسسة التعليمية هو المدير فقط بنسبة 60%، في حين تليها نسبة 40% والذين صرحوا بأن هناك جهات أخرى مسؤولة عن نظام الرقابة، وتجلي ذلك في المفتش بنسبة 62,5%، ثم يليها مفتش المالية والخزينة العمومية والمستشار بنسبة 12,5%.

من خلال ما سبق يتبين أن المسؤول الرئيسي عن نظام الرقابة هو المدير بالدرجة الأولى، إضافة إلى بعض التدخلات الأخرى المتمثلة في المفتش، مفتش المالية، إضافة إلى المستشار والخزينة العمومية.

المحور الرابع: متابعة أداء العامل ومستوى المردود.

جدول رقم (22): يوضح فيما إذا كانت هناك متابعة إدارية حول أداء الأعمال.

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
90%	18	نعم
10%	2	لا
100%	20	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن غالبية الباحثين أقرروا بأن المتابعة الإدارية الصارمة تجعلهم موظبين على العمل بنسبة كبيرة قدرت بـ 90%، ويتجلي ذلك في إحترام أوقات العمل وإنجازه وعدم الغيابات دون مبرر، تليها نسبة 10% تمثل الإداريين الذين لا يعتبرون المتابعة الإدارية تجعلهم موظبين على العمل وهي نسبة ضئيلة مقارنة بسابقتها.

من خلال ما سبق نستنتج أن غالبية العمال يقرون بضرورة توفر قواعد وقوانين تحدد نمط عملهم من خلال إحترام فترة العمل وذلك من أجل التصدي للتسيب واللامبالاة وإنجاز العمل بفعالية و عدالة تامة ومنع التصرفات غير المسؤولة وخلق الرغبة في العمل والاعتماد على الذات من أجل تحقيق مصلحة العمال والمؤسسة معا.

جدول رقم (23): يوضح تأثير متابعة الأداء على القدرة الشخصية في العمل.

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
90%	18	نعم
10%	2	لا
100%	20	المجموع

من خلال بيانات الجدول الموضحة في الجدول رقم (23) يتبين لنا أن غالبية الباحثين بنسبة 90% أقرروا بأن متابعة أداء العامل تزيد من قدرته لشخصية في العمل وهناك من يرون العكس ونسبتهم قليلة جدا قدرت ب 10 % حيث يرون بأن متابعة أداء العامل لا تزيد من قدرتهم الشخصية في العمل.

من خلال ما سبق نستنتج أن أكثر العمال يقرون بضرورة متابعة أداء العامل، وذلك من أجل قيام العامل بعمله.

من خلال هذا نستطيع القول أن متابعة الأداء مهمة جدا حيث تعتبر في أغلب الأحيان محفز أو دافع يزيد من قدرة العمال على العمل والإبداع و الانضباط فإحساس العامل بأنه متابع يدفعه دائما الى العمل أكثر حتى يترك صورة إيجابية حوله عند المسؤولين و بالتالي يقوم بعمله بكل كفاءة وجدية.

جدول رقم (24): يبين تأثير متابعة الأداء على مستوى المردود.

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
85%	17	الزيادة
15%	3	النقصان
100%	20	المجموع

من خلال البيانات الموضحة في الجدول (24) يتبين لنا أن غالبية الباحثين بنسبة 85% أقرروا بأن متابعة الأداء تزيد من نسبة المردود، أما الفئة الأخرى والمقدرة بنسبة 15% تقرر بأن متابعة الأداء تؤثر على المردود بالنقصان.

من خلال ما سبق نستنتج أن غالبية العمال يقرون بضرورة متابعة أداء العامل، وذلك من أجل قيام العامل بعمله بكفاءة و جدارة تتناسب مع وظيفته وتزيد من قدرته الشخصية من مهارة وأداء جيد ذو مستوى عالي في حين نلاحظ أن الفئة الأخرى تقرر بأن المتابعة لا تساهم في تحقيق الأهداف والرفع من المردود.

جدول رقم (25): يبين مدى إتاحة الفرصة للعمال من أجل تقديم أفكار جديدة وتطبيقها.

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
95%	19	نعم
5%	1	لا
0%	0	أحيانا
100%	20	المجموع

من خلال البيانات الموضحة في الجدول رقم (25) يتبين لنا أن غالبية الباحثين بنسبة 95% يؤكدون أن مسؤولهم يمنحهم الفرصة لتقديم الأفكار الجديدة، تليها نسبة 5% تمثل العمال الذين قالوا لا، أما الفئة الأخيرة والمقدرة ب 0% فهي تنفي ذلك تماما. من خلال ما سبق نستنتج أن غالبية العمال يؤكدون اهتمام المسؤولين بأفكارهم وانشغالهم وهذا لطبيعة أسس المؤسسة التي تهتم بالدرجة الأولى بالموارد البشري والذي يعتبر العنصر الفعال فيها، معنى هذا أن المؤسسة تولي أهمية كبيرة للإبداع و الابتكار وتترك المجال واسعا للفئات العمالية التي تحاول دائما تقديم الجديد و تغيير الأساليب القديمة في العمل الى أساليب جديدة مبتكرة تتماشى و التطورات الحاصلة في المحيط الخارجي، تليها فئة العمال الذين قالوا لا يرجع ذلك الى طبيعة العمل المنجز وأن ما يهـم المشرف او المسؤول هو إنجاز العمل فقط.

جدول رقم (26): يوضح مدى ترك حرية التصرف في أداء العمل وتأثير ذلك على زيادته والإقبال عليه.

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
90%	18	نعم
10%	2	لا
100%	20	المجموع

من خلال البيانات الموضحة في الجدول رقم (26) يتبين لنا أن غالبية الباحثين والتي تقدر نسبتهم ب 90% يؤكدون أن ترك حرية التصرف والإقبال في أداء العمل تؤدي الى زيادته والإقبال عليه في المقابل نجد نسبة قليلة مقدره ب 10% ترى العكس. من خلال ما سبق يتضح أن غالبية العمال يعتقدون أن حرية التصرف في أداء العمل تؤدي الى الزيادة في العمل والإقبال عليه وهذا راجع الى المعاملة الحسنة من قبل المشرفين بالإضافة الى حرصهم على احترام مصالح العمال ومبادئهم ودعم أدائهم، فالحرية الممنوحة للعمال تولد لديهم الشعور بمدى أهميتهم في العمل، وهذا ما يخلق لهم روح العزيمة والإصرار على إنجاز العمل.

جدول رقم (27): يوضح مدى عمل المؤسسة على توفير امتيازات اجتماعية للمساهمة في زيادة مستوى المردود.

النسبة المئوية	التكرار	الفئات	النسبة المئوية	التكرار	الفئات
%36,36	4	المدح	%55	11	نعم
%54,54	6	التكريمات			
%9,09	1	إجازات			
%100	11	المجموع			
			%45	9	لا
			%100	20	المجموع

من خلال الجدول رقم (27) يتضح لنا بأن 55% من إجمالي العينة صرحوا بأنهم يتلقون تحفيزات ماديو من طرف المؤسسة، هذه التحفيزات والامتيازات تزيد من الإنتاجية في العمل، ويتجلى ذلك في التكريمات بنسبة 54,54% وكذا المدح بنسبة 36,36%، الإجازات بنسبة 9,09%، في المقابل نجد أن 45% من إجمالي العينة صرحوا بأنهم لم يتلقوا أي تحفيزات أو امتيازات من طرف المؤسسة يمكن إرجاع ذلك الى عدم كفاية هذه التحفيزات وعدم إشباعها لاحتياجات ومتطلبات هؤلاء العمال وبالتالي فهي ليست في مستوى تطلعاتهم.

سادسا: نتائج الدراسة.

1-مناقشة نتائج الدراسة في ضوء التساؤلات الفرعية:

- إنطلاقا من الدراسة التي أجريتها في متوسطة عبان رمضان-الذرعان- ولاية الطارف على عينة قدرها 20 فرد.
فمن خلال تفريغ البيانات المتحصل عليها والتي قمنا بتحليلها وترجمتها تحصلنا وتوصلنا الى النتائج التالية:
- 1-1: تحليل البيانات حسب التساؤل الفرعي الأول:
-الإشراف المباشر وإنجاز الأعمال المحددة.
-من خلال نتائج الجدول رقم (6) يتضح لنا أن هناك حرية في إنجاز العمل من طرف المشرف، وهذا ما أوضحتته نسبة 90% من إجمالي العينة، وهذا ما يساعدهم على العمل بشكل مريح.
-من خلال نتائج الجدول رقم (7) يتضح لنا بأن طبيعة معاملة المشرف جيدة، وهذا ما أوضحتته نسبة 80% من إجمالي العينة، مما يدل على مدى الإنسجام والتوافق بين الطرفين.
-من خلال نتائج الجدول رقم (8) يتضح لنا بأن طبيعة الإشراف المتبعة في تحديد الأعمال المطلوب إنجازها صارمة، وهذا ما أوضحتته نسبة 50% من إجمالي العينة، مما يدل على أن الصرامة في الإشراف مطلوبة في أغلب الأحيان لتحقيق الإلتزام الوظيفي والجدية في العمل.
-من خلال بيانات الجدول رقم (9) يتضح لنا بأن أغلب المبحوثين لم يقع خلاف بينهم وبين المشرف، وهذا ما أوضحتته نسبة 95% من إجمالي العينة، مما يدل على مدى الإحتراموالإنضباط الذي يقدمه العمال للمشرف.
-من خلال بيانات الجدول رقم (10) يتضح لنا أن الرقابة المباشرة تساعد في سرعة إكتشاف الأخطاء وهذا ما أوضحتته نسبة 100% من إجمالي العينة، وهذا يدل على أن الرقابة المباشرة تؤدي الى كشف الأخطاء قبل الوقوع فيها.
-من خلال بيانات الجدول رقم (11) يتضح لنا أن للمشرف دور إيجابي في تنظيم سير العمل وهذا ما أوضحتته نسبة 80% من إجمالي العينة، حيث يبقى المشرف مصدرا للإنضباط والإلتزام والتنظيم.
-من خلال بيانات الجدول رقم (12) يتضح لنا أن أغلب عمال المؤسسة يتلقون النصائح والتوجيهات من قبل الرئيس قبل المباشرة في العمل وهذا ما أوضحتته نسبة 70% من إجمالي العينة، مما يعكس تفهم وإستعداد العمال لتقبلها والعمل بها.
-من خلال بيانات الجدول رقم (13) يتضح لنا أن الرقابة والتوجيه في العمل تتم قبل العمل وهذا ما أوضحتته نسبة 55% من إجمالي العينة، مما يؤكد نتائج الجدول رقم (12) الذين أكدوا تلقيهم النصائح والتوجيهات قبل العمل وهذه النصائح هي بمثابة المراقبة المستمرة للعمال.
-من خلال بيانات الجدول رقم (14) يتضح لنا أن الرقابة المستمرة تؤدي الى إكتشاف الأخطاء قبل وقوعها وهذا ما أوضحتته نسبة 90% من إجمالي العينة، مما يدل على متابعة الأعمال يوميا وبإستمرار، فالرقابة المستمرة تؤدي الى إكتشاف الأخطاء قبل وقوعها وهذا ما يعمل به المسؤول في المؤسسة.

- من خلال بيانات الجدول رقم (15) يتضح لنا بأن للمراقبة المستمرة دور في تحسين سيرورة العمل وهذا ما أوضحته نسبة 100% من إجمالي العينة.

ومنه نستنتج ان التساؤل الفرعي الذي مفاده ان " الاشراف المباشر يؤدي الى انجاز الاعمال المحددة " قد تحقق.

1-2: مناقشة نتائج التساؤل الفرعي الثاني:

المتابعة الصارمة وتحقيق الانضباط داخل المؤسسة.

من خلال تحليلنا للمؤشرات التي تناولها التساؤل الفرعي الثاني تحصلنا على مجموعة من النتائج هي كالتالي:

- من خلال بيانات الجدول رقم (16) يتضح لنا أن أغلب المبحوثين يتلقون تنبيها من قبل المشرف في حالة وجود خطأ أثناء قيامهم بعملهم وهذا ما أوضحته نسبة 95% من إجمالي العينة، مما يدل على مدى سماحة ومرونة المشرف مع عماله.

- من خلال بيانات الجدول رقم (17) يتضح لنا بأنه لم يسبق للمبحوثين بأن تغيّبوا عن العمل بدون مبرر وهذا ما أوضحته

نسبة 60% من إجمالي العينة، مما يعكس مدى إلتزام واحترام العمال لعملهم، وتحليلهم بالانضباط وشعورهم بالمسؤولية تجاه

المؤسسة.

- من خلال بيانات الجدول رقم (18) يتضح لنا أن معظم عمال المؤسسة يقومون بأداء أعمالهم في وقتها المحدد وهذا ما أوضحته

نسبة 95% من إجمالي العينة، مما يعكس مدى كفاءة ومهارة العمال وقدراتهم واستعداداتهم الشخصية وهذا دليل على إلتزامهم

الوظيفي ودليل على انضباطهم في العمل.

- من خلال بيانات الجدول رقم (19) يتضح لنا أن معظم عمال المؤسسة يحرصون على إلتزام مواقيت العمل وهذا ما أوضحته

نسبة 90% من إجمالي العينة، مما يعكس مدى التزام واحترام العمال للقوانين والإجراءات والتحلي بالانضباط.

- من خلال بيانات الجدول رقم (20) يتضح لنا أن معظم عمال المؤسسة يشعرون بالإرتياح عند قيامهم بالأعمال تحت الرقابة

وهذا ما أوضحته نسبة 70% من إجمالي العينة، مما يدل على عدم تأثير الرقابة سلبا عليهم وعلى أداء أعمالهم.

- من خلال بيانات الجدول رقم (21) يتضح لنا أن المسؤول عن نظام الرقابة هو المدير وهذا ما أوضحته نسبة 60% من إجمالي

العينة، مما يدل على قيام المدير بدوره على أكمل وجه وحرصه على ضمان استمرارية المؤسسة ونجاحها.

ومنه نستنتج ان التساؤل الفرعي الثاني الذي مفاده ان " لمتابعة أداء العامل تأثير على مستوى المردود " قد تحققت.

3: مناقشة نتائج التساؤل الفرعي الثالث:

- متابعة أداء العامل ومستوى المردود.

- من خلال تحليلنا للمؤشرات التي تناولها التساؤل الفرعي الثالث تحصلنا على مجموعة من النتائج هي كالتالي:

- من خلال بيانات الجدول رقم (22) يتضح لنا أن المتابعة الإدارية تجعل العمال مواطنين على العمل وهذا ما أوضحته

نسبة 90% من إجمالي العينة، مما يدل على أن المتابعة الإدارية تحدد نمط العمل من خلال إلتزام فترة العمل والإعتماد على الذات

من أجل تحقيق مصحلة العمال والمؤسسة معا.

- من خلال بيانات الجدول رقم (23) يتبين لنا أن متابعة أداء العامل تزيد من قدرته الشخصية في العمل وهذا ما أوضحته نسبة 90% من إجمالي العينة، مما يدل على ضرورة متابعة أداء العامل وذلك من أجل قيام العامل بعمله بكفاءة وجدارة والزيادة من قدرته الشخصية من مهارة أداء جيد ذو مستوى عالي.
- من خلال بيانات الجدول رقم (24) يتضح لنا أن متابعة الأداء تزيد من نسبة المردود وهذا ما أوضحته نسبة 85% من إجمالي العينة، مما يدل على ضرورة متابعة أداء العامل من أجل الرفع من مستوى المردود.
- من خلال بيانات الجدول رقم (25) يتضح لنا أنه يتم منح الفرصة للعمال لتقدم أفكار جديدة وهذا ما أوضحته نسبة 95% من إجمالي العينة، مما يدل على إهتمام المسؤول بأفكار وإنشغالات عماله واهتمامه بالدرجة الأولى بالموارد البشري الذي يعتبر العنصر الفعال فيها.
- من خلال بيانات الجدول رقم (26) يتضح لنا أن حرية التصرف في أداء العمل تؤدي الى زيادة العمل والإقبال عليه وهذا ما أوضحته نسبة 90% من إجمالي العينة، ويرجع ذلك الى المعاملة الحسنة التي يتلقاها العمال من قبل المشرف، فالحرية الممنوحة للعمال تولد لهم الشعور بمدى أهميتهم في العمل وهذا ما يخلق لهم روح العزيمة والإصرار على إنجاز العمل.
- من خلال بيانات الجدول رقم (27) يتضح لنا أن المؤسسة تمنح تحفيزات مادية للعمال هذا ما أوضحته نسبة 55% من إجمالي العينة، وهذه التحفيزات والامتيازات تزيد من الإنتاجية في العمل.
- ومنه نستنتج ان التساؤل الفرعي الثالث والذي مفاده ان " المتابعة الصارمة تؤدي الى تحقيق الانضباط داخل المؤسسة" قد تحققت.

خاتمة

خاتمة:

نستطيع القول من كل ما سبق عرضه أن للرقابة الإدارية دور في تحقيق الالتزام الوظيفي في المؤسسة التعليمية، وذلك من خلال الإرتباط الوثيق الموجود بينهما فهي تمثل إحدى الوظائف الرئيسية للإدارة التي يمكن من خلالها زيادة مستوى أداء العاملين في المؤسسة.

ولقد تبين في بحثنا هذا في جانبه النظري و الميداني أن الرقابة الإدارية من أهم العمليات الإدارية، فهي تمثل الحجر الأساس في الوصول الى الأهداف المسطرة كونها تساهم في تنظيم المؤسسة واستمرارها وذلك من خلال تقييم و تصحيح أداء الأفراد، وخصوصا لالتزامهم و إلتمائهم الذي يلعب دورا هاما في ربط وتماسك العلاقة بين المؤسسة و العاملين بها وهذا كله من أجل الإرتقاء بالموارد البشري الى مستوى أعلى، فعلاقة الرقابة الإدارية بالالتزام الوظيفي صارت من الإستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسة وتسعى الى تطويرها بشكل دائم من خلال العمل والوقوف على أُمكانيات وقدرات و كفاءات العاملين بها، حيث يعد الإلتزام الوظيفي عنصرا هاما في زيادة كفاءة وفعالية المؤسسات بمختلف أنواعها و احجامها مما يؤدي الى إندماج الفرد في المؤسسة وإستمراره، وتعزيز الثقة والاستقرار بين المؤسسة و العاملين، وتحقيق الأهداف التي أنشأت لأجلها.

وهكذا يمكن القول بأن الرقابة في الالتزام ضرورية، وأن تمارس بطريقة علمية معقولة ومدروسة، حتى تتم إستمرارية المؤسسة في العمل وبالتالي تؤدي الى زيادة فعاليتها وهذا ما بينه الجانب الميداني.

قائمة المصادر و المراجع

أولاً: الكتب

- أحمد عبد اللطيف أبو سعد: علم نفس النمو، د.ط، دار المنحل للنشر، لبنان، 2011،
- أحمد عبد الله الصباب وآخرون: أساسيات الإدارة الحديثة، دار خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، ط1، المملكة العربية السعودية، 2013.
- [https://books<books.google.dz](https://books.google.dz), 20/2/2023.18 :21h
- ثابت عبد الرحمان إدريس وآخرون: الإدارة لإستراتيجية(مفاهيم ونماذج تطبيقية)، الدر الجامعية، الإسكندرية، 2001
- زكرياء الدوري وآخرون: مبادئ ومدخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرون، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- سليمان، سناء محمد: أدوات جمع البيانات في البحوث النفسية والتربوية، ط1، عالم الكتاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2010،
- صلاح عبد القادر النعيمي: الإدارة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2007.
- [https://books<books.google.dz](https://books.google.dz), 20/2/2023. 17 :47h
- ضرار العتيبي: العملية الإدارية، (مبادئ وأصول علم وفن)، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2007.
- [https://books<books.google.dz](https://books.google.dz) 28/2/2023.16:45h
- عدنان أحمد مسلم، أمال صالح عبد الرحيم: دليل الباحث في البحث الاجتماعي، د.ط، العبيكات للنشر، الرياض، 2011،
- فتحي أحمد عروزي: المعاينة الإحصائية طرقها وإستخداماتها، د.ط، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2013،
- فريد فهمي زيارة: وظائف الإدارة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- [https://books<books.google.dz](https://books.google.dz), 20/2/202320:15h
- فهد بن سيف الدين ساعتي: الإدارة الرياضية (مناهج البحث العلمي في الإدارة الرياضية)، د.ط، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، 2014.
- حمادات محمد: قيم العمل والالتزام التنظيمي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، مكتبة حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006
- د. راضية رابع بوزيان: التربية والمواطنة، الواقع والمشكلات، عميدة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية وأستاذة محاضرة بقسم علم الاجتماع، جامعة الطارف-الجزائر- مركز الكتاب الأكاديمي للنشر، 2015.
- عبد الكريم أبو مصطفى: الإدارة والتنظيم، المفاهيم، الوظائف، العمليات، مجموعة النيل العربية للطباعة والنشر والتوزيع، سنة 2001، ص.
- فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2008.
- محمد الفاتح محمود بشير المغربي: الرقابة الإدارية-رؤية تأصيلية- الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، ط1، شارع وادي النيل المهندسين، القاهرة، مصر، 2020،
- محمد فرين الصحن وآخرون: مبادئ الإدارة، دار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص238.
- محمود أحمد درويش: مناهج البحث في العلوم الإنسانية، د.ط، مؤسسة الأمة العربية للنشر والتوزيع، مصر، 2010.
- مدحت محمد أبو النصر: مناهج البحث في الخدمة الاجتماعية، د.ط، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2017،
- مصطفى يوسف كافي : إدارة المؤسسات الطبية، رومان للمكتبات، د.ط، 2021/
- [https://books<books.google.dz](https://books.google.dz) 27/2/2023 19 :50h
- محمد عيسى الفاعوري: الإدارة بالرقابة، دار الكونوز، المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.

[https://books<books.google.dz:27/2/2023](https://books.google.dz/27/2/2023). 19:10h

-محمود حسن الحواسي، م. حيدر شاكر البرزنجي: مبادئ علم الإدارة الحديثة، 2014،

[https://books<books.google.dz 28/2/2023](https://books.google.dz/28/2/2023) 16 :45

-نوري منير: تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص11-

[https://books<books.google.dz 27/2/2023](https://books.google.dz/27/2/2023). 18 :23h.12

-ياسر فتحي الهنداوي: إدارة المدرسة وإدارة الفصل، أصول نظرية وقضايا معاصرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ط1، 2012/

ثانيا: المعاجم

-إبراهيم قلاطي: قاموس الهدى، مكتب الدراسات، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، سنة2006.

ثالثا: الرسائل الجامعية:

-ايناس فؤاد فلمان: الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين و المشرفات التربويات بدائرة التربية و التعليم، رسالة ماجستير، منشورة، مكة المكرمة، 2007.

--بن صغير نبيل، رياسين محمد أمين: الرقابة على الموارد البشرية مع دراسة نموذجية لمصنع بطلال-مغنية-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم العلوم الاقتصادية والتسيير العلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد -تلمسان-، 2015-2016.

-تاجوري جلييلة: الرقابة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي لدى العمال، دراسة ميدانية بمؤسسة وحدة بريد الجزائر-أم البواقي - مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهيدي-أم البواقي-، سنة 2014-2015.

http://bib.univ_oeb.dz/15/02/2023/ 13 :25h

-نسرين مويسي: الإلتزام الوظيفي ودوره في تحقيق جودة الخدمات في المؤسسة، دراسة ميدانية بالوكالة التجارية لإتصالات الجزائر-الطارف-، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع- تخصص تنظيم وعمل-، جامعة الشاذلي بن جديد الطارف، سنة2018-2019.

-فريدة هويدي، مريم شكة: الرقابة الإدارية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي في المؤسسة، دراسة ميدانية في مديرية المصالح الفلاحية بولاية الوادي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص علو اجتماع-تنظيم وعمل-، جامعة الشهيد حمه لخضر-الوادي-، سنة2020-2021.

http://dspace.univ_eloud.dz/handle/15/02/2023/ 14 :10h

-رؤى رشيد سعيد آل قاسم: أثر الإلتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة المصرفية، دراسة تطبيقية على عينة من البنوك التجارية الأردنية، إستكمالا للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، سنة2011-2012.

[http:// Saerch.emarefa.net](http://Saerch.emarefa.net). 16/02/2023/ 11 :15

-مرح طاهر شكري، حسن علي: الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم، إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية بكلية الدراسات العليا-جامعة النجاح الوطنية نابلس- فلسطين، 2015-2016.

<http://saerch.shamaa/org>> 16/02/2023/ 15 :25h

-محمد نواش النومسي : أثر الرقابة الإدارية على السلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسسة العامة للتأمينات، رسالة مقدمة الى عمادة الدراسات العليا استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة-قسم الإدارة العامة، جامعة مؤتة، الأردن، 2011.

-هيجان عبد الرحمان: الولاء التنظيمي للمديد السعودي، رسالة ماجستير، جامعة نايف، الرياض، 1998.

-خالد محمد أحمد الوزان: الإلتزام الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية، البحرين، 2006.

رابعاً: المجالات

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

-لعيبي سعود محمد عوض الله: الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك والعوامل المؤثرة فيه، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة، مجلد 19، العدد 7، 1997،

خامساً: المحاضرات

-زيتوني العياشي: محاضرات في علم اجتماع المؤسسات 2، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم اجتماع، السنة الثالثة علم اجتماع، 2019-2020.

سادساً: المواقع الالكترونية

<https://staffsites.sohag.univ.edu.eg/21/03/2023/11> :58h-

<https://academiaglobe.com/20/03/2023/> 13 :08h-

الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشاذلي بن جديد- الطارف-
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية



شعبة : علم الاجتماع

التخصص: علم اجتماع تنظيم و عمل

الموضوع

الرقابة الإدارية و دورها في تحقيق الالتزام الوظيفي في
المؤسسة التعليمية
" دراسة ميدانية بمتوسطة عبان رمضان- الذرعان- ولاية الطارف

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم و عمل

تحت اشراف

د/ مناعي وسيلة

اعداد الطلبة :

- لعيايشة فريال
- عجل نور

السنة الجامعية : 2023/2022

المحور الأول: البيانات الشخصية.

1-الجنس: ذكر أنثى

2-السن:

-من 20 الى 30 سنة

-من 31 الى 40 سنة

-من 40 فما أكثر

3-الحالة المدنية:

-أعزب

-متزوج

-مطلق

-أرمل

4- المستوى التعليمي:

-متوسط

-ثانوي

-جامعي

5-سنوات الخبرة

-أقل من 5 سنوات

-،/ 5 الى 10 سنوات

-من 11 الى 15 سنة

- من 16 الى 20

-أكثر من 21 سنة

لمحور الثاني: الاشراف المباشر وإنجاز الاعمال المحددة

6-هل يمنحك المشرف حرية إنجاز العمل؟

نعم لا

7-ماهي طبيعة معاملة المشرف لك؟

جيدة حسنة سيئة

8-ماهي طبيعة الاشراف المتبعة في تحديد الاعمال المطلوب إنجازها؟

صارم مرن متسيب لامبالاة

9-هل سبق وحدث خلاف بينك وبين مشرفك؟

نعم لا

-في حالة الإجابة ب نعم هل هذا راجع الى:

عدم وضوح الاعمال الموكلة اليك سلطة المشرف

10-هل تساعدك الرقابة المباشرة في سرعة اكتشاف الأخطاء؟

نعم لا

11-هل وجود المشرف بشكل دائم يؤدي الى حسن سيرورة العمل؟

نعم لا

-في حالة الإجابة ب لا هل يعود ذلك الى:

عدم اهتمام المدير غياب المشرف أسباب أخرى تذكر.....

12- هل تتلقى النصائح والتوجيهات من قبل رئيسك قبل مباشرتك في العمل؟

نعم لا

13- متى تتم الرقابة و التوجيه في العمل؟

قبل العمل اثناء العمل بعد العمل

14- هل تتعقد ان الرقابة المستمرة تؤدي الى اكتشاف الأخطاء قبل وقوعها؟

نعم لا

15- هل ترى ان الرقابة المستمرة تؤدي الى حسن سيرورة العلم؟

نعم لا

المحور الثالث: المتابعة الصارمة وتحقيق لانضباط داخل المؤسسة.

16- في حالة وجود خط أثناء قيامك بعملك هل يتم:

تنبيهك عقابك مباشرة أخرى تذكر.....

17- هل سبق و ان تغييت عن العمل بدون مبرر؟

نعم لا

- في حالة الإجابة ب نعم كيف يتم التعامل معك؟

الخصم من الاجر الطرد التسامح التوبيخ

18- هل تقو بأداء الاعمال الموكلة لك في وقتها المحدد؟

نعم لا

19- هل تحرص على احترام مواقيت العمل؟

نعم لا

- اذا كانت الإجابة ب نعم هل يرجع ذلك الى:

احترام القوانين الشعور بالمسؤولية الخوف من التعرض للعقوبات

20- ما هو شعورك عن القيام بعملك تحت الرقابة؟

الارتياح القلق عدم الارتياح

21- بالنسبة لنظام الرقابة هل يكون من طرف المدير فقط؟

نعم لا

- إذا كانت الإجابة ب لا اذكر الأطراف الأخرى.....

المحور الرابع: متابعة أداء العامل ومستوى المردود.

22- هل هناك متابعة إدارية حول ادائك للعمل؟

نعم لا

23- هل المساهمة في متابعة الأداء تزيد من قدرتك الشخصية في العمل؟

نعم لا

24- كيف يمكن لمتابعة ادائك التأثير على مستوى المردود؟

الزيادة النقصان

25- هل مسؤولك المباشر يقوم بإتاحة فرصة لتقديم أفكار جديدة وتطبيقها؟

نعم لا أحيانا

26- هل تعتقد بان حرية التصرف في أداء العمل تؤدي الى زيادة العمل و الاقبال عليه؟

نعم لا

27- هل تعمل المؤسسة على توفير امتيازات اجتماعية للمساهمة في زيادة مستوى المردود؟

نعم لا

- إذا كانت الإجابة ب نعم ما هي هذه الامتيازات؟

.....

ملحق رقم(02): دليل المقابلة.

المحور الأول: بيانات أولية.

الجنس: أنثى

السن: 48 سنة

المستوى التعليمي: جامعي

المحور الثاني: الرقابة الإدارية و دورها في تحقيق الالتزام الوظيفي.

- 1-هل تحرص الرقابة على تنفيذ القوانين الصادرة عن إدارة المؤسسة؟
- 2-هل تلتزم الرقابة بتنفيذ القوانين الصادرة عن إدارة المؤسسة؟
- 3-هل توجد معايير رقابية لمتابعة الالتزام الموظفين داخل المؤسسة؟
- 4-هل تحرص على الدخول و الخروج من العمل في المواعيد المحددة؟
- 5-هل تلتزم بالحضور الى العمل في الوقت المحدد؟
- 6-هل يتم إستشارتك و الأخذ برأيك في عملية إتخاذ القرارات الخاصة بالوظيفة التي تشغلها؟