

جامعة عمار ثليجي الاغواط
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم النفس وعلوم التربية والارطفونيا



الميدان: العلوم الإنسانية والاجتماعية
شعبة: العلوم الاجتماعية

الموضوع:

الرقابة الإدارية الذاتية وعلاقتها بالثقة التنظيمية
لدى عينة من عمال مديرية سونلغاز بولاية الأغواط

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر أكاديمي في علم النفس
تخصص: علم النفس تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

د.عمومن رمضان

إعداد الطالبتين:

قرميطة هجيرة

بن حرمة حنان

السنة الدراسية 2017/2018

شكر وتقدير

نتوجه الى المولى تعالى بالشكر والثناء على نعمه كلها وعلى توفيقه لنا في انهاء هذه

الدراسة، الحمد لله رب العالمين والشكر له سبحانه وتعالى.

ونتقدم بالشكر والتقدير الى الدكتور المحترم قدوتنا جميعا. الأستاذ الدكتور " عمومن

رمضان "

على توجيهاته ووقته وجهده في انجاز هذه الرسالة، فجزاه الله عنا خيرا ورعاه وأنار دربه،

وكذلك الشكر الجزيل لأعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم وقبولهم مناقشة رسالتنا

كما أتقدم بالشكر الجزيل الى كل أساتذتي بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، والى كافة

الزملاء والزميلات متمنيا لهم حياة موفقة بإذن الله.

اهداء: قرميط هجيرة

الى أعر الناس...

الى من عرس حب العلم في قلبي

الى من شجعني صغيرة... ودمني كبيرة

الى من بذل ولم ينتظر العطاء

الى روح أبي الغالي (قرميط خليفة رحمه الله)

الى أرق قلب وأطيبه

الى من رافقتني دعواتها ليلا نهارا

بتيسير امري... وتوفيقي في حياتي

اليك أمي الحبيبة (فاطيمة)

الى سندي وفخري الى من ضحى بوقته وجهده وماله

الى من عذرني وقت انشغالي... وكان نعم العون لي

اليك زوجي (هوارى) ... الى كل أحبتي في الله

الى كل أساتذتي الكرام... أهدي ثمرة جهدي المتواضع هذا.

هجيرة

	الشكر والتقدير
	الإهداء
أ	ملخص الدراسة باللغة العربية
ب	ملخص الدراسة باللغة الأجنبية
ج	فهرس الدراسة
و	قائمة الجداول
ز	قائمة الملاحق
1	مقدمة

الفصل الأول: إشكالية الدراسة واعتباراتها

4	إشكالية الدراسة
5	فرضيات الدراسة
6	الأهداف
6	الأهمية
6	التعاريف الإجرائية
7	الدراسات السابقة
11	التعقيب

الفصل الثاني: الرقابة الإدارية والذاتية

13	تمهيد
14	مفهوم الرقابة الإدارية
17	أهمية الرقابة الإدارية
18	خصائص الرقابة الإدارية
21	وسائل الرقابة الإدارية
22	أنواع الرقابة الإدارية
26	مبادئ الرقابة
28	الرقابة الذاتية
28	مفهوم الرقابة الذاتية
29	أهمية الرقابة الذاتية
32	خلاصة الفصل

الفصل الثالث: الثقة التنظيمية

33	تمهيد
33	مفهوم الثقة التنظيمية
34	أهمية الثقة التنظيمية
35	فوائد الثقة التنظيمية
36	ابعاد الثقة التنظيمية
37	محددات الثقة التنظيمية
40	خلاصة الفصل

الفصل الرابع: الإجراءات الميدانية للدراسة

41	تمهيد
42	منهج الدراسة
42	حدود الدراسة
43	مجتمع الدراسة
44	الدراسة الاستطلاعية
44	الخصائص السيكومترية لأداة
	جمع البيانات
47	خصائص عينة الدراسة
48	اداة الدراسة
49	الأساليب الإحصائية
50	خلاصة الفصل

الفصل الخامس: عرض ومناقشة وتفسير نتائج الدراسة

52	تمهيد
53	عرض ومناقشة وتفسير نتائج
	الفرضية العامة
54	عرض ومناقشة وتفسير نتائج
	الفرضية الجزئية الأولى
55	عرض ومناقشة وتفسير نتائج
	الفرضية الجزئية الثانية
56	عرض ومناقشة وتفسير نتائج

57	الفرضية الجزئية الثالثة عرض ومناقشة وتفسير نتائج
60	الفرضية الجزئية الرابعة الخاتمة
62	الاقتراحات
.....	قائمة المراجع
.....	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
43	يبين توزيع استبيانات على مجتمع الدراسة	.1
45	يوضح النتائج المتحصل عليها من صدق التمييزي لأدوات الدراسة	.2
46	يوضح نتائج الثبات لأداة باستخدام الإتصاق الداخلي	.3
47	يوضح نتائج الثبات لأداة طريقة التجزئة النصفية	.4
47	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	.5
47	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الإقدمية	.6
49	يوضح أبعاد وبنود استبيان أنماط القيادة	.7
49	يوضح أبعاد وعدد بنود استبيان الإبداع الإداري	.8
53	يوضح الارتباط بين المتغيرين	.9
54	يوضح دلالة قيمة الفرق " ت " بين الجنسين في درجات الرقابة	.10
55	يوضح دلالة قيمة الفرق " ت " بين الجنسين في درجات الثقة التنظيمية	.11
56	يوضح دلالة قيمة الفرق " ت « بين فئتي الأقدمية في درجات الرقابة	.12
57	يوضح دلالة قيمة الفرق " ت " بين فئتي الإقدمية في درجات الثقة التنظيمية	.13

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
I	مقياس الرقابة الإدارية	1
II	مقياس الثقة التنظيمية	2
III	نتائج حساب صدق والثبات مقياس الرقابة الإدارية	3
IV	نتائج حساب صدق والثبات الثقة التنظيمية	4
V	نتائج الفرضية العامة	5
VI	جدول يبين الفروق حسب الجنس في الرقابة الإدارية والثقة التنظيمية	6
VII	جدول يبين الفروق حسب الاقدمية في العمل في الرقابة الإدارية والثقة التنظيمية	7

مقدمة

مقدمة:

تواجه المؤسسات الاقتصادية اليوم أكثر من أي وقت مضى تحديات متعددة مصدرها أساسا اتساع البيئة الخارجية التي تمارس في اطار نشاطها وسط العديد من المتغيرات على تحديد مكانة ومستوى وقيمة المؤسسة في المجتمع سواء على الصعيد الوطني والدولي، والمؤسسات الناجحة هي التي تعتمد على إدارة جيدة تمكنها من مواجهة المشاكل والصعوبات وذلك بالاعتماد على مجموعة من الوظائف والعمليات الإدارية والهامة التي لا يمكن الاستغناء عنها كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، حيث ان هذه العناصر تساهم في تحقيق اهداف المؤسسة ومواجهة المنافسة الحادة التي تتعرض لها.

كما انه من الواضح ان هناك ضرورة ماسة وملحة لممارسة أنشطة الرقابة باستمرار في مختلف الأوقات والازمنة لأن تنفيذ الاعمال والمهام لا يتم في الغالب بشكل تام ومتقن لأن تطبيق الخطط يتم في العادة بواسطة البشر ومن المعروف ان هؤلاء متفاوتون في قدراتهم ودافعيتهم وثقتهم وأداءهم، الامر الذي يفترض وجود رقابة مستمر وذلك حتى يمكن إزالة أسباب الاحتكاك او النزاع او الصراع بين العاملين في المؤسسات والسهر على توفير سبل الاتصال داخل المستويات المختلفة للهيكل التنظيمية، كما تعد الرقابة أحد أهم الدعائم الأساسية في المؤسسة الاقتصادية فهي عملية ديناميكية مستمرة تتطلب إجراءات مدروسة من اجل ضمان التماشي مع الخطط والسياسات التي تعتمد عليها المؤسسات في سير اعمالها فهي تحافظ على التوازن بين الوسائل والاهداف او بين الجهود والنتائج، بقصد التأكد والتحقق بأن هناك توافق بين الأداء الفعلي والأداء المقصود والمخطط له.

ان الرقابة كوظيفة إدارية أساسية في المؤسسة هي على العكس مما يتصور البعض من انها تتبع التنفيذ فقط حيث تحاول كشف الأخطاء والانحرافات بل انها عملية مستمرة منذ بدء التخطيط وحتى المرحلة الأخيرة من التنفيذ، فهي تضمن انجاز العمليات الصحيحة وفي الوقت الصحيح وبالطريقة الصحيحة وعلى يد الأشخاص المناسبين، والاهتمام بالرقابة الذاتية هو شعور بالرقابة ينبع من داخل الفرد، وذلك بوضع طرق واهداف محددة يسعى الفرد للوصول اليها ومن جهة جميع الانحرافات التي تحول على تحقيق هذه الأهداف التي تخدم عمله وبالتالي تخدم المؤسسة.

ومن اجل تحقيق اهداف البحث الحالي فإن الباحثان قسما البحث الى جانبين جانبي نظري وآخر تطبيقي، يتمثل الجانب النظري في ثلاث فصول وهي فصل الإشكالية واعتباراتها، ويتضمن مشكلة

الدراسة، الفرضيات، الأهداف، والاهمية والتعاريف الإجرائية لمفاهيم الدراسة، إضافة الى الدراسات السابقة.

اما الفصل الثاني ف جاء حول متغير الرقابة الإدارية والذاتية وعرضنا فيه مفهوم الرقابة الإدارية واهميتها وخصائصها ووسائلها وأنواعها ومبادئها.

وفي الرقابة الذاتية: مفهومها، أهميتها، وسائلها.

وفي الفصل الثالث تناولنا فيه متغير الثقة التنظيمية، مفهومها، أهميتها، فوائدها، ابعادها، محدداتها، آثارها.

اما الجانب التطبيقي فقسم الى قسمين، فصل الرابع حول الإجراءات المنهجية للدراسة، تحديد منهج المستخدم في الدراسة، تحديد مجتمع الدراسة، تحديد مجتمع وعينات الدراسة، الدراسة الاستطلاعية، أدوات جمع البيانات، وأساليب التحليل الاحصائي.

والفصل الخامس: لتفسير ومناقشة نتائج الدراسة وذكر الاقتراحات وقائمة المراجع والملاحق.

الفصل الأول إشكالية الدراسة واعتباراتها

- إشكالية الدراسة
- فرضيات الدراسة
- الأهداف
- الأهمية
- التعاريف الإجرائية
- الدراسات السابقة
- تعقيب على الدراسات السابقة

1-إشكالية الدراسة:

إن عالم اليوم يشهد تغيرات جذرية وعميقة خاصة مع تحرر الاقتصاد العالمي وموجة العولمة وما تتطلب المنافسة الاقتصادية من فعالية وكفاءة وترشيد واستخدام امثل لكل موارد المؤسسة مهما كانت طبيعتها، ومع تزايد الحاجة وما تتطلب التهيئة السريعة والشاملة ارتفع عدد المؤسسات وتوسعت مجالات نشاطها وأصبحت ذات تأثير فعال على الحياة الاقتصادية والاجتماعية للبلاد وأخذت أحجام مختلفة واشكالا قانونية متعددة، فوجدت الشركات الوطنية والمؤسسات العامة ذات الطابع الصناعي والتجاري والإداري والاجتماعي والقانوني... الخ كما وجدت المؤسسات الخاصة بمختلف أنواعها اذا كان لا بد من الرقابة بمختلف اساليبها ووسائلها على تلك المؤسسات ومتابعة اعمالها للتأكد من مدى مطابقتها للخطط الموضوعة، وكيفية استعمال المال العام المسند اليها اننا نجد ان كل مؤسسة سواء عامة او خاصة كانت مؤسسة خدمتية يجب ان تخضع لمراقبة معينة حسب طبيعة النشاط الذي تقوم به .

(فؤاد عبد الله العمر، 1991، ص 195).

لان أي عمل بدون مراقبة تكون نسبة النجاح فيه قليلة، وهي تعمل على قياس درجة أداء النشاطات التي تتم في المؤسسة قصد تحقيق أهدافها، وهذا وفق معايير يفترض ان تكون موضوعة سابقا لكل وجه من واجب النشاط من اجل تقويم الانحراف وتصحيح الأخطاء ومعالجة أوجه النقص والإهمال وتنمية الكفاءة الإنتاجية، وقد اكدت الدراسة صادرة عن الأمم المتحدة ووجود ميثاق ويؤكد بعض الباحثين ان ذلك لا يكفي بل لا بد من غرس القيم الأخلاقية للموظفين وتنمية الرقابة الذاتية من خلال غرس تلك القيم في التعليم العام، ومن خلال التدريب المتواصل وعلى هذا الأساس فإن الرقابة عملية لتقويم الأداء وتقدير الإنجاز ودعم الإدارة المؤسسة في نشاطها اليومي الذي يستهدف أولا وأخرا رعاية المصلحة العامة لجميع العاملين بالمؤسسة ويقصد بالتحقق من ان العمل يسير وفقا للأهداف المرسومة والمخطط لها بكفاءة وفي وقت محدد لها كم انها تساهم في خلق التماسك والانسجام والثقة والتفاهم بين العاملين بمختلف فئاتهم مسؤولين او مرؤوسين، تغرس فيهم مبادئ الاحترام والقوانين والسهر على تطبيقها بصفة صحيحة وواضحة دون تخريف او تغيير، والثقة التنظيمية أيضا احد العناصر الأساسية في حل المشاكل الإدارية، وقد اعد "wiks" وزملاءه أهمية نظر المنظمات على تبني استراتيجيات والاستثمار به والاعتماد على معايير فعالة تنعكس نتائجها على نجاح هذا الاستثمار كما نال مفهوم الثقة في العديد من الحقول العالمية كعلم النفس التنظيمي والإدارة العامة والاتصال التنظيمي، والتعليم وغيرها وخاصة في أدبيات السلوك السلوك التنظيمي وقد استفاد العلماء الإدارة في دراسة الثقة وقد انعكست نتائج هذا العمل من

خلال البحوث التي نشرت في العديد من المجالات العلمية المتخصصة (yang 2005) وقد اشارت هذه الدراسة بأن الثقة لها دور أساسي في علاقات العمل الفعالة والمنتجة (2006 limawetano) واهميتها تنعكس أيضا في ارشاد مواقف وسلوك العاملين داخل المنظمة ferrindirk 2002 - وقد طرحت العديد من البحوث التي اكدت على هذا الجانب وسنحاول في هذه الدراسة معرفة أساليب الرقابة الإدارية والذاتية ودورها في تحقيق الثقة التنظيمية باختلاف مصادرها الثقة بالنفس، الثقة بالإدارية، والثقة برئيس المباشر بزملاء العمل فجاءت إشكالية الدراسة مصاغة في التساؤلات التالية:

1/هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين الرقابة الادارية- الذاتية والثقة التنظيمية لدى عمال مؤسسة سونلغاز بولاية الاغواط؟

2/هل توجد فروق في الرقابة الإدارية والذاتية لدى عمال مؤسسة سونلغاز بولاية الاغواط تعزى إلى الجنس؟

3/هل توجد فروق في الرقابة الإدارية والذاتية لدى عمال مؤسسة سونلغاز بولاية الاغواط تعزى إلى الأقدمية؟

4/هل توجد فروق في الثقة التنظيمية لدى عمال مؤسسة سونلغاز بولاية الاغواط تعزى إلى الجنس؟

5/هل توجد فروق في الثقة التنظيمية لدى عمال مؤسسة سونلغاز بولاية الاغواط تعزى إلى الأقدمية؟

2-الفرضيات:

الفرضية العامة :

توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين الرقابة الذاتية - الإدارية والثقة التنظيمية لدى عمال مؤسسة سونلغاز بولاية الاغواط؟

الفرضيات الجزئية :

1 - توجد فروق في الرقابة الإدارية والذاتية لدى عمال مؤسسة سونلغاز بولاية الاغواط تعزى إلى الجنس.

2 - توجد فروق في الرقابة الإدارية والذاتية لدى عمال مؤسسة سونلغاز بولاية الاغواط تعزى إلى الأقدمية.

3 - توجد فروق في الثقة التنظيمية لدى عمال مؤسسة سونلغاز بولاية الاغواط تعزى إلى الجنس .

4 - توجد فروق في الثقة التنظيمية لدى عمال مؤسسة سونلغاز بولاية الاغواط تعزى إلى الأقدمية .

3-أهداف الدراسة:

- تهدف الدراسة الحالية الى:

1 - معرفة طبيعة العلاقة بين الرقابة الإدارية والذاتية والثقة التنظيمية لدى عمال مؤسسة سونلغاز بولاية الاغواط.

2- معرفة الفروق في الرقابة الإدارية والذاتية لدى مؤسسة سونلغاز بالأغواط حسب الأقدمية في العمل.

3- معرفة الفروق في الثقة التنظيمية لدى عمال مؤسسة سونلغاز بولاية الاغواط حسب الاقدمية في العمل.

4-أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراية من أهمية الموضوع كمحاولة لإلقاء الضوء على بعض الجوانب ظاهرة تدني الأداء في الخدمة المهنية ووسائل الرقابة عليها وضعف مسؤولية الإدارة وتحليل عناصر هذه الظاهرة ومن ثم نفسرها واقتراح سبل العلاج لها.

وتتبع أهمية الدراسة كذلك من قلة البحوث التي كتب في هذا المجال ووسائل الرقابة عليها.

5-التعريف الإجرائية:

الرقابة الإدارية: هي وظيفة من الوظائف الإدارية يقصد بها رقابة المسؤول او المشرف بالمؤسسة سونلغاز على أداء الموظف وهي وسيلة هامة لمعالجة والانحرافات والاهداف وفقا للخطوط الموضوعية والأنظمة واللوائح والتعليمات الصادرة من قبل المؤسسة ويعبر عنها بالدرجة المتحصل عليها في الاستبيان.

الرقابة الذاتية:

هو ان يراقب الفرد العامل بمؤسسة سونلغاز نفسه في جميع أقواله وأفعاله، وان لا يتعدى حدود المسموح بها في ظل الحرية التي كفلها له دينه ومجتمعه وما تكفله اللوائح وقوانين المؤسسة.

الثقة التنظيمية:

تعرف بأنها توقعات ومعتقدات ومشاعر إيجابية يحملها العاملون بمديرية سونلغاز بمدينة الاغواط والمرتبطة بالممارسات والسلوكيات الإدارية المطبقة والتي فيها الالتزام بالقيم الأخلاقية العامة، ويعبر عنها بالدرجة المتحصل عليها في الاستبيان المعد للدراسة.

6-الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: دراسة من اعداد عبد الله الرحمان الذميان بعنوان الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية ، تهدف الدراسة الى التعرف على واقع أنظمة الرقابة الإدارية فيها ومدى فعاليتها تجاه الأداء الوظيفي ومعرفة اهم العقبات والمشكلات التي تواجهها العملية الرقابية وكذلك الوسائل المتبعة في العملية الرقابية في شرطة منطقة حائل للوقوف على المقترحات المؤدية لتطوير أنظمة الرقابة الإدارية بالتعرف على الجوانب السلبية والايجابية في عملية الرقابة الإدارية في شرطة منطقة حائل وتقديم الاقتراحات المناسبة لتفعيل عملية الرقابة الإدارية. وباستعراضنا لهذه المقدمة في مشكلة الدراسة فان مشكلة الدراسة تبدو في التساؤل التالي:

* ما هو واقع الرقابة الإدارية في الأجهزة الأمنية؟

تندرج تحتها التساؤلات التالية:

- ما هو واقع الأنظمة الرقابية الإدارية في شرطة منطقة حائل وما مدى فعاليتها تجاه الأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية؟

- ما هي الإجراءات والوسائل المتبعة في العملية الرقابية؟

ما هي اهم العقبات والمشكلات التي تواجهها العملية الرقابية في شرطة منطقة حائل؟

- ما هي المقترحات المؤدية لتطوير أنظمة الرقابة الإدارية؟

واتبع الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي في شقها الأول وفي شقها الآخر تعتمد على المنهج الميداني وعلى أساليب إحصائية وعلى العلاقات والفروق وفق المتغيرات الأساسية للدراسة وتهدف أساسا الى محاولة الإجابة على أسئلة البحث ويعد المنهج الوصفي انسب الطرق في مجالات الدراسات الاجتماعية الجديدة وهو المنهج السائد والمتبع لهذا النوع من الدراسات ليمهد لمجال لدراسات اكثر تعمقا في نفس المجال يمثل مجتمع البحث في هذه الدراسة في الضباط وضباط الصف من (رقيب - رئيس) العاملين في شرطة منطقة حائل والمقدر عددهم 363 مبحوثا، منهم حوالي 100 من الضباط و 363 من صف الضباط، وقد تم توزيع الاستبيانات وجمعها عن طريق الباحث وعدد من الزملاء العاملين في شرطة منطقة حائل وقد تم اجراء الدراسة على جميع افراد مجتمع البحث.

استخدم الباحث استمارة الاستبانة كأداة لجمع البيانات الميدانية اللازمة لهذه الدراسة والتي تم تصميمها في ضوء الدراسة النظرية وهذه الأداة تساعد على تسجيل البيانات وعرضها في جداول تعين الباحث على

الكشف عما تنطوي عليه هذه البيانات من معان وقد تم تصميمها بصورة تتسجم مع طبيعة الدراسة وأهدافها مما تقدم من الدراسة النظرية والتطبيقية توصل الباحث للنتائج التالية:

- أظهرت استجابات افراد العينة على محور واقع الرقابة الإدارية موافقتهم على انه توجد رقابة إدارية بشكل دائم على الأقسام التابعة لشرطة المناطق وان حسن أداء الشرطة المنطقة يرجع لكفاءة العاملين بها واخلاصهم وان الأداء العام للشرطة المنطقة يتمتع بمستوى رفيع وان الرقابة الإدارية ذات فعالية عالية غير انه بنفس الوقت أظهرت الدراسة شكوى سكان المنطقة من ضعف أداء الشرطة بمنطقتهم يرجع ضعف الأداء الوظيفي للشرطة في منطقتهم لأسباب أخرى غير الرقابة الإدارية ويبرز دور الرقابة الإدارية بعد وقوع الأخطاء ويبرز دور الرقابة في الكشف الأخطاء قبل وقوعها ويعود ذلك الى اختلاف المستوى التعليمي والعمر لأفراد العينة.

تمارس الرقابة الإدارية من خلال الزيارات المفاجئة لمواقع العمل ثم تمارس خلال الاجتماعات واللقاءات الدورية ثم من خلال الاتصالات السرية ومراجعة السجلات ثم من خلال لجان التحقيق ومراجعة ملفات الموظفين والتقارير المرفوعة عنهم وتمارس الرقابة الإدارية كذلك من خلال تظلمات الجمهور المقدمة للجهات العليا وصناديق الشكاوى وتمارس العملية الرقابية من خلال المعاشية الميدانية ومن خلال الدعاوى القضائية والتقارير الشهرية وسجلات الحضور والانصراف وتمارس الرقابة الإدارية من خلال الاعتماد على الذاكرة.

- المحاباة والعلاقات الشخصية تحول دون المساءلة والحاسبة وضعف الرقابة الذاتية عند أداء العمل وعدم وجود نظام رقابي مخصص وحديث وضعف الوعي بالرقابة الذاتية وتباعد المواقع الجغرافية للمراكز والاقسام وعدم وجود دورات تدريبية حول الرقابة الإدارية وعدم وجود معايير لقياس الأداء وعدم وضوح المهام المناطة بالضباط والافراد والضغط الاجتماعي التي تمارس على أجهزة الرقابة ونقص أجهزة الاتصال وعدم فاعليتها وضعف المهارات الاتصال مع الجمهور وكثرة المهام والواجبات ومحدودية الوقت وضعف الرقابة الجماهيرية على المراكز والاقسام وعدم الاهتمام بالتقارير الرقابية .

يجب ان تكون هناك حوافز مادية ومعنوية تتناسب مع ما تم إنجازه من اعمال وتشجيع العاملين وتوعيتهم بممارسة الرقابة الذاتية وتصميم نظام رقابي يتلاءم مع عمل اقسام مراكز الشرطة واعتماد قيم الثقافة والنزاهة ونظافة اليد في تصميم الأداء وزيادة البرامج التدريبية حول الرقابة الإدارية والاهتمام بشكاوى الجمهور وتفعيل دور الاعلام في متابعة الشكاوى ووضع نماذج رقابية جديدة وتعديل اللوائح والتعليمات المتعلقة بإجراءات الرقابة الإدارية وتوثيق الأخطاء والانحرافات ونشرها في التقارير الشهرية وإدخال وسائل

اتصالات متطورة مثل أجهزة الاتصال الصوتية والمرئية لأجراء الرقابة المباشرة وتصميم نظام رقابي مخصص وحديث يلائم مع واقع مركز الشرطة وأساليب عملها واداءها.
كما اقترح التوصيات التالية:

- إيجاد معايير لقياس الأداء الشرطي لتعذر استخدام المعايير الإنتاجية والوظيفية الأخرى
- الاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية للعاملين بأقسام ومراكز الشرطة
- الاهتمام بتقوية منهارات الاتصال مع الجمهور
- الاهتمام بتقوية الرقابة الجماهيرية
- الاهتمام بزيادة اهتمام المسؤولين بوظيفة الرقابة
- إيجاد نظام للحوافز المادية والمعنوية
- تكوين وحدات رقابية متخصصة في قياس الأداء الشرطي
- تفعيل دور الرقابة الجماهيرية
- تفعيل دور الاعلام في متابعة الشكاوى
- توثيق الأخطاء والانحرافات ونشرها في التقارير الشهرية

الدراسة الثانية:دراسة من اعداد احمد بن صالح الحربي بعنوان الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء مقدمة استكمال الحصول على درجة الماجستير وهي دراسة تطبيقية أجريت سنة 2003 في جامعة نايف للعلوم الأمنية قسم علوم إدارية بالرياض المملكة العربية السعودية.

تهدف الدراسة الى بحث علاقة الرقابة الإدارية بكفاءة الأداء وذلك من خلال التعرف على أساليب وأدوات الرقابة الإدارية على النشاط الجمركي بجمرك مطار الملك خالد الدولي بمدينة الرياض، ومن ثم الكشف عن مدى فعاليتها ما يستخدم من أساليب رقابية، ثم التعرف على معوقات تطبيق الرقابة الفعالة، بالإضافة الى تقديم الاقتراحات والتوصيات وآليات تنفيذها لتفعيل النشاط الرقابي بجمرك مطار الملك خالد الدولي لرفع مستوى أداء المراقبين الجمركيين بجمرك مطار الملك خالد الدولي؟

وقد استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي في تحقيق الدراسة كما اقتضت الدراسة على العاملين في مجال المراقبة والتفتيش في اعمال الجمارك وقد استخدمت الأساليب الإحصائية التالية:
النسب المئوية والتكرارات، والمتوسط الحسابي الموزون، الانحراف المعياري، ومعامل ارتباط سيرهان، ومعامل ارتباط بيرسون.

ومن اهم النتائج التي توصلت لها الدراسة:

- بحث ومناقشة مشكلات العمال مع العاملين ويمثل هذا الجانب أحد أبرز الصعوبات التي تواجه تطبيق الرقابة الإدارية

- عدم فعالية غالبية الأساليب والأدوات الرقابية بجمرك مطار الملك خالد الدولي في رفع مستوى أداء المراقبين الجمركيين.

الأساليب الرقابية المتبعة بجمرك المطار لا تركز على تطوير الأداء تنمية وعي المديرين والعاملين بأهداف الرقابة الإدارية وأهميتها وأساليبها يمثل أحد متطلبات الرقابة الإدارية الفعالة.

الدراسة الثالثة: أجرت المدعج (1434) دراسة عن العلاقة بين أساليب المعاملة ومستوى الرقابة الذاتية، وتكونت عينة الدراسة من (224) طالبة من طالبات المرحلة المتوسطة تراوحت أعمارهم (12- 18) واستخدمت الباحثة اداتين لجمع البيانات، الدراسة الأولى عبارة عن مقياس أساليب المعاملة الوالدية وكانت الأداة الثانية مقياس مستوى الرقابة الذاتية اعداد الجار الله (2008) واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، وأشارت النتائج الى وجود علاقة ارتباطية بين درجات أساليب المعاملة الإيجابية (الحوار - القدوة - التقبل والتقدير) وبين درجات الرقابة الذاتية كما لا توجد أي علاقة ارتباطية بين درجات أساليب المعاملة الإيجابية (الترغيب - الترهيب - التقبل والتقدير) وبين درجات الرقابة الذاتية كما لا توجد أي علاقة ارتباطية بين الدرجات أساليب المعاملة (الحماية - التساهل) وبين درجات الرقابة الذاتية في حين لا توجد فروق بين متوسطات درجات مستوى الرقابة الذاتية لدى طالبات المرحلة المتوسطة تختلف تبعاً للصف الدراسي (الأول - الثاني - الثالث)، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات مستوى الرقابة الذاتية لدى طالبات المرحلة المتوسطة تختلف تبعاً لظروف الطالبة الاسرية.

الدراسة الرابعة : بعنوان: تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي في دائرتي النقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت، ولقد تم معالجة مشكلة بحثية مفادها ان تدهور ونقص الثقة التنظيمية لدى العاملين في المنظمة والذي سينعكس ب دوره على الالتزام التنظيمي، ومن ثم انخفاض التزامهم وولائهم لهم، وهذا بدوره سينعكس على كفاءة وفاعلية المنظمة وفشلها في تحقيق أهدافها، وقد تم توزيع استبانة، وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج منها: ان الثقة التنظيمية هو وجود استراتيجي من موجودات المنظمة الذي لا يمكن تقليده من قبل الآخرين فالثقة بأبعادها الثلاثة تساهم في بناء الالتزام التنظيمي، أيضا كشفت نتائج الدراسة على وجود علاقة الارتباط بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وقد توصلت

الدراسة الى اهم التوصيات وهي تولي الإدارة العليا في المنظمتين المبعوثتين تعزيز الثقة لدى العاملين بما يحققه الالتزام التنظيمي.

الدراسة السادسة : بعنوان: "أثر الثقة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي باستخدام نموذج بطاقة العلامات المتوازنة دراسة تطبيقية في الشركات العامة للإسمنت الجنوبية في الكوفة"

يهدف البحث الى معرفة اثر الثقة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي للمنظمة باستخدام بطاقة العلامة المتوازنة، ولتحقيق هذا الهدف توصل الباحثون من خلال الأدب النظري الخاص بالموضوع الى أداة تتضمن 15 فقرة تمثل مؤشرات الثقة التنظيمية ولا فقرات تمثل مؤشرات قياس الأداء الاستراتيجي، وتم توزيع هذه الأداة (الاستبانة) على عينة من 36 فردا وزع عليهم بعد التحقق من صدق الاستبانة، وقد تم تحليل بيانات الدراسة، وقد أظهرت النتائج الى اتفاق جميع أعضاء عينة البحث على أهمية الثقة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي للمنظمة، وقد بينت النتائج أيضا ان الثقة التنظيمية تساعد على تكوين اتجاهات ايجابية للعلاقة بين الثقة التنظيمية و الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على جامعة الازهر، غزة: العاملين تجاه المنظمة وتساعد على تحسين الفعالية إدارة المنظمة وقد توصلت الدراسة الى التوصيات أهمها ضرورة التركيز على العوامل التنظيمية والعوامل الشخصية والعوامل المتعلقة بالعلاقات بين الطرفين لما لها من دور مساعد في بناء الثقة التنظيمية بين الرؤساء ومروؤسيهم.

7-تعقيب على الدراسات السابقة:

بعد ان تم استطلاع الدراسات السابقة التي تناولت الرقابة الذاتية من خلال العرض السابق تبين انها قد تشابهت في بعض الجوانب واختلفت في أخرى منها:

اتفقت بعض الدراسات لمصطفى ومقالده، 2014، المدعج، 1434 في الهدف فبعدها تناولت متغير الرقابة الذاتية لكن اختلفت في ربطهما بالمتغير الثاني، بينما اختلفت في هدف الدراسة.

اختلفت الدراسات في النتائج ففي دراسة مصطفى ومقالده 2014 يوجد فروق حالة احصائيا في مستوى العلم الأخلاقي يغري الجنس، كانت الفروق لصالح الاناث، وأيضا يوجد فروق تعزي لمتغير التخصص، في حين المدعج (1434) لا توجد فروق بين متوسطات درجات مستوى الرقابة الذاتية تبعا للصف الدراسي، بينهما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات مستوى الرقابة الذاتية تختلف تبعا لظروف الطالبة الأسرية.

الفصل الثاني: الرقابة الإدارية والذاتية

➤ تمهيد

➤ مفهوم الرقابة الإدارية

➤ أهمية الرقابة الإدارية

➤ خصائص الرقابة الإدارية

➤ وسائل الرقابة الإدارية

➤ أنواع الرقابة الإدارية

➤ مبادئ الرقابة

➤ الرقابة الذاتية

➤ مفهوم الرقابة الذاتية

➤ أهمية الرقابة الذاتية

➤ خلاصة الفصل

تمهيد .

الرقابة الإدارية عنصر هام واساسي من عناصر العملية الإدارية التي لا يتم اكتمالها الا من خلال أداء هذه الوظيفة بشكل علمي وعملي يؤدي الى تحقيق مستوى كفاء من الأداء، ولا يختلف اثنان على أهمية الرقابة في كل المنظمات في كل المنظمات على اختلاف أنواعها طالما ان هناك مهمة ومبررا لوجود منظمة معينة، وطالما ان هناك وظائف ونشاطات إدارية تتجزأ فإن هناك حاجة ضرورية لوجود رقابة فهي الوسيلة التي تقيس بها المنظمات وصول أدائها وماذا حققت؟ والى اين تسير؟ وذلك بما توفره من معايير للحكم على أداء تلك المنظمات باتجاه تحقيق أهدافها، والرقابة هي الموجة التي تنير الطريق امام المنظمات لوضع سياسات وخطط المستقبل التي تمثل القدر الذي يختاره التنظيم لنفسه.

1 - مفهوم الرقابة الإدارية:

تشير الادبيات الخاصة بالرقابة الإدارية الى ان لها مفاهيم متعددة متنوعة.

أ - المعنى اللغوي للرقابة:

ان الأصل الاشتقاقي للرقابة هو الفعل "رقيب" ويرقب وراقبه أي حرصه، ورقيب القوم حارسهم وبهذا المعنى تعني مراقبة الاعمال ومصالح الناس، فيقال عن الرجل الرقيب الذي يراقب للقوم رحلهم إذا غابوا.

(ابن منظور، 1990 ص 82)

وهذا يأتي في اللغة على ما عني عدة منها: الحفظ، الحراسة، الرعاية، الاشراف، وعليه يمكن القول بأن الرقابة في ضوء اللغة هي المحافظة على الشيء وحراسته ورعايته ورصده والاشراف عليه.

(ابن منظور، 1990 ص 82)

اما في اللغة الفرنسية فهي تتكون من جزأين هما: contre أي رقيب فعل الرقابة، والذي يعبر مرادفا لفعل الفحص والبحث role أي الدور الذي يمارسه الفرد في تحقيق نتائج الفحص والبحث.

- اما كلمة الرقابة في اللغة الإنجليزية control والتي تعكس معنيين اثنين السلطة التي يمارسها الفرد على الافراد والاشياء والتي تعني بالضبط الفحص بقصد التأكد من صحة الامر.

ولقد تناول القرآن الكريم في العديد من الآيات التي تشير الى حكمة "رقابة" واهميتها لحياة المسلمين فالمسلم مراقب من قبل الله عزوجل ويجب عليه ان يستشعر هذه الرقابة في ذاته ويوقن انه محاسب لا محالة على جميع اعماله فهو الكتاب الذي لا تغادره صغيرة ولا كبيرة الا احصاها ومن هذه الآيات ما يلي:

قال الله تعالى: " يا أيها الناس اتقوا ربكم الذي خلقكم من نفس واحدة وخلق منها زوجها وبث منهما رجالا كثيرا ونساء واتقوا الله الذي تساءلون به والارحام ان الله كان عليكم رقيبا.

(الآية 1، النساء)

وقال تعالى أيضا: " ما يلفظ من قول الا لديه رقيب عتيد "

(الآية 18، ق)

ب - المعنى الاصطلاحي للرقابة الإدارية:

- هي الوظيفة الإدارية التي بموجبها يتم مراجعة المهام والأدوات المنجزة للتعرف على ما تم تنفيذه بالمقارنة لما خطط له ونظم له.

(دودين، 2012، ص 97)

تتمثل الرقابة الإدارية في كافة الإجراءات والأساليب والطرق المتعلقة بالكفاءة التشغيلية والالتزام بالسياسات الإدارية أي ان الهدف من الرقابة الإدارية التحقق من كفاءة أداء العمليات التشغيلية في المنظمة والتحقق من الالتزام بالقوانين واللوائح والسياسات التي وضعتها إدارة المنظمة.

(علي وشحاتة 2006 ص 59)

ويعرفها " تومسون " بأنها جعل الأشياء تتم طبقا للطريقة او الخطط الموضوعة.

(أبو قحف، 2002، ص 472)

والرقابة الإدارية واحدة من الوظائف الرئيسية الأربعة تهتم بمراقبة أداء المنظمة وتحديد ما إذا كانت حققت أهدافها أم لا فالتخطيط والتنظيم والتوجيه يجب أن يتابعوا للحفاظ على كفاءتهم وفعاليتهم والرقابة معنية بمتابعة كل هذه الوظائف لتقييم أداء المنظمة اتجاه تحقيق أهدافها.

(الشويلي، 2006، ص 176)

وتعرف الرقابة الإدارية على انها وظيفة قياس الأداء ومقارنته مع مقاييس معينة ومن كونها تمارس بصورة مسبقة ثم البحث عن نقاط الضعف الحاصلة وعن الأخطاء المرتكبة ولكشف الانحرافات ومعرفة أسباب هذه الانحرافات الواقعة والعمل على تصحيحها او ابلاغ الجهات المسؤولة عنها.

(الدوري واخرون، 2012، ص 256)

لم يتفق الفقهاء كعادتهم فيما يتعلق بموضوع حقل العلوم الاجتماعية والإنسانية على تحديد لمفهوم الرقابة إذا انطلق كل منهم لهذا الغرض من زاوية تعكس أو تعبر عن البيئة الثقافية والاجتماعية التي ينسب إليها فهناك تعريفات للرقابة الإدارية لثلاثة اتجاهات فكرية رئيسية.

1 - الفكر الكلاسيكي:

حيث نظر للرقابة على أنها استخدام للسلطة والنفوذ لاختبار الافراد على تنفيذ الأوامر والتعليمات ومحاسبتهم وتوقيع العقاب عليهم في حطئهم أو اهمالهم.

عرفا أنصار هذا الفكر الرقابة الإدارية: على أنها عملية تفتيش أو تخويف الافراد التنظيم، أي الرقابة في نظرهم عبارة عن عملية تركيز على التهديد بالعقوبة والوعد بالمكافأة لتحقيق المشروعية ومنع الانحرافات.

(الفاعوري، 2008، ص 18)

2 - الفكر السلوكي:

ينظر الى الرقابة على انها سلوكية ومن ثم يرى ان الرقابة تشكل أسلوبا وطريقا هاما على سلوك الافراد.

اما bodian and ciglion فقد عرفا الرقابة الإدارية بأنها العملية التي تم من خلالها قيام فرد أو جماعة أو منظمة بتحديد أو منظمة بتحديد ما يقوم به العاملين بالشكل الذي يؤدي الى تحقيق اهداف المنظمة.

(الطراونة وعبد الهادي، 2012، ص 21)

فالرقابة الإدارية هي قدرة فرد أو مجموعة من الافراد في التأثير على سلوك فرد آخر أو تنظيم معين بحيث يحقق التأثير من النتائج المرجوة.

3 - الاتجاه العلمي:

ركز أنصاره على الناحية التطبيقية للرقابة كما هو حال بالنسبة للعالم الفرنسي " هنري فايول " الذي يعطي للرقابة أهمية خاصة ويعرفها بانها " التحقق مما إذا كان كل شيء يحدث وفقا للخطة الموضوعة وللتعليمات الصادرة وللمبادئ التي تم اعدادها ومن أهدافها توضيح نقاط الضعف والاختفاء لمنع تكرارها.

ويعرف أستاذ الإدارة العامة الأمريكي الشهير " مارشال ديموك " الرقابة بأنها " الطريقة او الوسيلة التي يمكن للقيادة او الرئاسة الإدارية ان تعرف وتحدد بها هل الأهداف قد تحققت على اكمل وجه وبكفاية وفي الوقت المناسب والمحدد لها.

(منصور، 1999، ص 240)

ويعرف ديسلر 1962 الرقابة بأنها الوظيفة التي تتضمن ان الأنشطة توافر لنا النتائج المرغوبة وتتعلق الرقابة بوضع هدف وقياس الأداء واتخاذ الاجراء التصحيحي.

(الجوهر، 2012، ص 39).

2 - أهمية الرقابة الإدارية:

تكن أهمية الرقابة في كونها احدى وظائف الإدارة الأساسية، فهي بحق من اهم وظائف القائد الإداري اذ بواسطتها يمكن التحقق من مدى تنفيذ الأهداف المرسومة للمنظمة فهي وظيفة مراجعة لإصلاح الأخطاء الموجودة ف التنظيم.

(بن حبتور، 2008، ص 2015)

والرقابة وظيفة إدارية مطلوبة في كل المستويات الإدارية وليست مقصورة على الإدارة العليا فقط وان كانت تختلف من موقع لآخر حسب اختلاف السلطات المخولة للمديرين في المنظمة.

وتبرز أهمية الرقابة في صلتها الوثيقة بباقي مكونات العملية الإدارية.

2 - 1 - الأهمية النظرية:

الرقابة عملية ترشيد علمي للقرارات التي يتخذها المدير في دورة العمل الكاملة (التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق ثم التنفيذ والمتابعة والتقييم)، فهي أحد العناصر الرئيسية الهامة للعملية الإدارية التي يقوم بها المدير في أي مستوى اداري.

الرقابة الإدارية عملية مستمرة وملزمة ومكاملة ولا يمكن ان تؤدي بشكل منفصل عن الوظائف الإدارية الأخرى.

تمكن من اكتشاف الانحرافات وتجديد المسؤول عن الانحراف وتعمل على خدمة الإدارة ومساعدتها في ضمان ان الأداء يتم وفقا للخطط الموضوعة.

(ديري، 2011، ص 15)

2-2- الأهمية العلمية:

- تساعد على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمنظمة وتحديد قدرة الإدارة في تحقيق الأهداف والنتائج.
- التأكد من حسن استخدام الموارد المحددة (بشرية ومادية واموال) والتصرف فيها الخطط المحددة.
- تحقيق الوفرة المادي في تكلفة التنفيذ والحد من الاسراف، فالإمكانيات حين تخص لأغراض الإدارة تكون قد تحددت على أساس الخطة المقررة.
- تعمل الرقابة على رفع مستوى فاعلية وكفاءة الاعمال من خلال التأكد من ان أنظمة العمل تؤدي الى أكبر نفع بأقل التكاليف.
- توفير بدائل وأساليب حديثة لحل المشكل (نظام البصمة)
- الكشف عن التميز والتفوق وابداع الافراد ومكافأتهم وتحفيزهم.
- ضمان اتخاذ القرارات السليمة وتنفيذها واحترامها (التراخيص، الرشوة، الاختلاس).

3 - خصائص الرقابة الإدارية:

يعتبر وجود أي نظام رقابي في أي منظمة امر غاية في الأهمية وذلك لضمان التنسيق بين الافراد المعنيين او المكلفين فيها، ولتحقيق الغاية التي أنشئ من اجلها لا يعتبر أي نظام للرقابة جيدا او فعالا الا إذا احتوى على مجموعة من الخصائص ويجب على إدارة المنظمة ان تتأكد من وجود هذه الخصائص في كل مراحل العملية الرقابية وفيما يلي عرض لاهم هذه الخصائص:

3 - 1 - الدقة:

- المعلومات المتعلقة بالأداء يجب ان تكون دقيقة حيث ان البيانات غير الدقيقة الناتجة من نظام الرقابة يمكن ان تقود المنظمة الى اتخاذ اجراء اما انه سوف يفشل في معالجة المشكلة او ان يؤدي الى خلق مشكلة لم تكن موجودة من قبل.

(الطراونة، 2012، ص 133).

3 - 2 - الوضوح:

يجب ان تكون كل المعلومات والاتصالات المكتوبة او الشفوية الخاصة بالرقابة واضحة ومفهومة للجميع حتى يمكن تفسيرها من قبل من يتأثرون بها ويجب ان تذكر المعايير بطريقة غير معقدة وان تكون مفهومة وسهلة التطبيق ويتعين كذلك على اية طرق وأساليب

مستخدمة في تنفيذ الرقابة، ان تكون مقبولة وواضحة من قبل من سيقومون بتطبيقها.

(شريف وسلطان، 2012، ص 273).

3 - 3 - المرونة:

- تعمل غالبية المؤسسات في ظل ظروف بيئية دائمة التغير وكثيرا ما يترتب على ذلك تعديل بعض الأهداف والاستراتيجيات والخطط ويقصد بالمرونة ان يكون النظام الرقابي قابل للتكيف مع هذه التغييرات والتعديلات في المنظمة وفي البيئة المحيطة بها ودون ذلك قد تضطر الشركة لإعادة تصميم النظام الرقابي بأكمله مع كل تغيير في الظروف الداخلية او الخارجية المحيطة بالشركة.

(علي شريف واخرون، 2008، ص 298)

3 - 4 - الموضوعية:

- أي نظام رقابي فعال يجب الا يخضع لمحددات واعتبارات شخصية فإن شخصية المدير او شخصية المرؤوس قد تؤثر على الحكم على الأداء وتجعله حكما غير سليم ولهذا يجب ان تتميز الأنظمة الرقابية بالموضوعية المعايير الموضوعية قد تكون معايير كمية مثل التكاليف او ساعات العمل للوحدة او تاريخ الانتهاء من العمل كما قد تكون معايير نوعية مثل برامج أفضل تدريب او تحقيق نوع محدد من التحسين

في جودة ونوعية الافراد والمهم هنا انه بغض النظر عن نوع المعيار الموضوعي يجب ان يكون المعيار قابلا للتحديد والاختبار الدقيق.

(الطراونة، 2012 ص 137).

3 - 5 - سرعة الإبلاغ عن الانحرافات:

ان النظام الرقابي المثالي هو ذلك النظام الرقابي الذي يمكن من خلاله اكتشاف الانحرافات قبل حدوثها مما يتطلب السرعة في الإبلاغ عنها والسرعة في توصيل المعلومات اللازمة والملائمة التي يحتاجها المدير لمعالجة الانحرافات وتصحيحها قبل تفاقمها.

3 - 6 - التوقيت:

لا يعني التوقيت السرعة بل هو ان تأتي المعلومات في الوقت المناسب وللجهة المستفيد منها فلا فائدة من معلومات تصل قبل اوانها بوقت طويل فتصبح غير ذات فائدة.

(العامري، 2008، ص 249).

3 - 7 - التكامل:

يجب ان تتكامل وظيفة الرقابة مع وظيفة التخطيط حتى لا يكون التخطيط ودور الرقابة في واد آخر وأفضل طريقة لتحقيق هذا التكامل هو ان تؤخذ في الاعتبار اثناء ممارسة وظيفة التخطيط، فعندما توضع اهداف الخطة يجب ان يتجه التفكير في نفس الوقت الى تحديد المعايير التي سيتم على أساسها الرقابة والتأكد من مدى تحقيق تلك الأهداف.

(علي شريف واخرون، 296 - 295).

3 - 9 - سهولة الفهم:

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

3 - 10 - التنبؤ بالمستقبل:

يجب ان لا تقتصر النظم الرقابية المستخدمة على اكتشاف الانحرافات العالية او المتزامنة مع العملية الإنتاجية وانما على المدير ان يسعى جاهدا للحصول على أساليب رقابية تمكنه من التنبؤ بالانحرافات قبل وقوعها.

3 - 11 - الاعمال التصحيحية:

ان أي نظام رقابي فعال هو ذلك النظام الذي لا يشير فقط الى الانحرافات الجوهرية عن المعايير الموضوعية ولكنه ذلك النظام الذي يوضح ويقترح مجموعة من الخطوات والاعمال او الإجراءات لتصحيح الانحرافات.

3 - 12 - استخدام جميع خطوات الرقابة:

ان عملية الرقابة تتكون من مجموعة من الخطوات سواء في تحديد المعايير الرقابية او تجميع بيانات ومعلومات عن الأداء الفعلي، مقارنة للأداء الفعلي بالمعايير وبالتالي فإن نقص في احدى الخطوات السابقة قد يؤدي الى عدم فعالية النظام الرقابي.

3 - 13 - المشاركة:

ينبغي لأي نظام رقابي فعال ان يكون مقبولا لجميع الأعضاء الموظفين في المؤسسة وحتى يكون هناك قبولا فلا بد من المشاركة الأعضاء في تصميم هذا النظام وخاصة عند وضع المعايير الرقابية فكما كانت هناك مشاركة كلما كان هناك قبولا كلما كان هناك قبولا كلما كان هناك تعهدا والتزاما بالتنفيذ والمتابعة كلما أدى الى نجاح العملية الرقابية وتحقيق أهدافها.

4 - وسائل الرقابة الإدارية:

ان تحقيق اهداف النشاط الرقابي يتطلب وجود وسائل معينة يمارس من خلالها ذلك النشاط ويكمن فيما يلي تحديد الوسائل الرقابية الملائمة لبعض أنواع الرقابة فالرقابة الإدارية تمارس من خلال نوعين من

الوسائل الرقابية هي:

- السلطة الرئاسية
- التفتيش الإداري
- التقارير الإدارية
- الأجهزة الرقابية
- الاشراف والملاحظة
- الشكاوى
- الميزانيات التقديرية
- السجلات الإحصائية
- الملاحظة الشخصية
- التقارير الخاصة
- المعادلات والنسب المالية
- تحليل التكاليف الثابتة والمتغيرة
- مقاييس الكفاءة الإنتاجية وفعالة الأداء
- بحوث العمليات

5 - أنواع الرقابة الإدارية:

هناك العديد من أنواع الرقابة الإدارية، ويمكن التعرف عليها حسب المعيار المستخدم في تصنيفها، مثلا حسب النوعية، المصدر... الخ وسوف نستعرض بعض هذه الأنواع عن النحو التالي:

• أنواع الرقابة من حيث مصدرها:

ضمن هذا الإطار يمكن ملاحظة نوعين من أنواع الرقابة:

1 - الرقابة الداخلية:

تخضع المنشأة للرقابة الداخلية المباشرة وغير المباشرة حيث يراقب التقسيم من قبل المدير المسؤول عنه ومن قبل تقسيمات أخرى مخصصة بإجراء الرقابة الدورية والاستثنائية.

(الشماع، 2004، ص 347).

أي وجود قسم خاص في المنظمة مهتمة بالقيام بالأعمال الرقابية.

(العلامة، 2010، ص 210)

ويقصد بالرقابة الداخلية تلك التي تقع ضمن مسؤوليات الإدارة والعاملين بالمشروع بهدف التعرف على ما يجري اثناء التنفيذ وضمان تحقيق نتائج المرغوبة ومن مهام الرقابة الداخلية مقارنة النتائج المحققة وبذلك تأخذ الرقابة الداخلية شكلين مميزين، متابعة الأداء وتقييم الأداء.

(كافي، 2012، ص 357).

ومن أنواع الرقابة الداخلية ما يلي:

الجهاز الدائم للرقابة الداخلية:

تملك معظم المنظمات المتوسطة والكبيرة الحجم جهازا مخصصا للرقابة الإدارية بشكل إدارة مستقلة تتبع مباشرة لمجلس الإدارة في المنظمات الكبيرة الحجم ولأصحاب المنظمة المتوسطة الحجم.

رقابة اللجان:

تشكل إدارة المنظمات لجان من أعضائها تنحصر مهمتها في الموضوعات التي كلفت بها بموجب القرار الإداري وتنتهي هذه المهمة بانتهاء الموضوع الذي كلفت به علما بأن وجود هذه اللجان لا يلغي بالضرورة دور الجهاز الدائم للرقابة.

رقابة الإدارة:

بالإضافة الى القيادة والتوجيه فإن الإدارة العليا تقوم بمهمة الرقابة المباشرة على الجهات التي تتبع لها سواء من خلال الجولات الميدانية او من خلال تتبع التقارير.

رقابة العاملين:

ان الرقابة الإدارية السليمة يجب ان تقنع العاملين بأن معايير الأداء الموضوعة عادلة وقد سممت بطريقة لا تؤدي لإرهابهم لأنها قد راعت للإمكانيات المتاحة لعملية التنفيذ، وان الرقابة ماهي الا أداة لقياس

تقدمهم وتحسين مستوى أدائهم والكشف عن المقصرين في عملهم لمساعدتهم عن تجاوز التقصير وتحسين معدلات الأداء.

(الطراونة، 2012، ص 174).

2 - الرقابة الخارجية:

يمارس الرقابة الخارجية جهة من خارج المنظمة اما على أساس عقد موقع مع هذه الجهة الخارجية او بحكم القانون ويجبر القانون في كثير من البلدان الشركات المساهمة العامة على تعيين مدقق خارجي من المدققين المعتمد لكي يقوم بالتدقيق على حساباتها وكتابة تقرير عن دقة هذه الحسابات وفق الأصول المتعارف عليها.

(درة، 2012، ص 280).

3 - أنواع الرقابة حسب أهدافها:

بموجب هذا التقسيم هناك نوعين من الرقابة:

الرقابة الإيجابية:

تهدف هذه الرقابة الى التأكد من ان كافة الإجراءات يتم العمل بها طبقا للوائح والأنظمة والتعليمات المعمول بها داخل المنظمة بما يكلف تحقيق أهدافها من جهة والتنبؤ بالانحرافات ولمنع حدوثها.

الرقابة السلبية:

وتعمل هذه الرقابة على البحث عن الأخطاء والانحرافات والعمل على منع حدوثها مع التركيز على معاقبة مرتكبي هذه الأخطاء والانحرافات لهذا تسمى بالرقابة البوليسية ففي غالبية المنظمات الإدارية في الدول النامية تأخذ بالرقابة السلبية وتعتمد تجاهل الرقابة الإيجابية.

(درة، 2017، ص 285).

6 - الرقابة من حيث مستويات:

تصنف الرقابة وفق هذا المعيار ضمن ثلاثة أنواع وهي:

1 - الرقابة على مستوى الفرد:

يسعى هذا النوع من الرقابة الى تقسيم أداء الافراد العاملين، ومعرفة مستوى كفاءتهم في العمل وسلوكهم وذلك بمقارنة أدائهم مع المعايير الخاصة بذلك.

(مصطفى، 2012، ص 106).

مهما كان مستوى الاعلام المؤسسي في أي منظمة ومهما توفرت للعاملين الظروف المادية المناسبة الا ان هناك عدد من العاملين الذي يمارسون بعض السلوكيات المخالفة لضوابط العمل وقواعد السلوك، فالآخر عن الدوام والانصراف باكرا قبل انتهاء الدوام والتمارض واضاعة الوقت ورفض تنفيذ التغيير وعرقلة سير العمل ماهي الا بعض من المخالفات التي

تحتاج تصويبا من إدارة المنظمة وتتطلب وضع تعليمات خاصة بانضباط العاملين.

(درة وجودة، 2012، ص 282 - 281).

يهدف نظام الانضباط على الحفاظ على حقوق المنظمة وحقوق كافة الأطراف فيها وبالتالي فهو ليس وسيلة لتصيد الأخطاء وإيقاع العقوبات ولكنه وسيلة وقائية تعمل على افهام الموظفين بأن هناك عقوبات ستفرض في حالة وجود مخالفات.

2 - الرقابة على مستوى الوحدة الإدارية:

الرقابة على أداء ونتائج اعمال الدائرة او القسم، حيث يقوم بداية مدير الدائرة او رئيس القسم بالرقابة على اعمال الوحدة التنظيمية التابعة له بالإضافة الى الرقابة التي تفرضها الإدارة العليا على اعمال كافة الدوائر والاقسام، ويهدف هذا النوع الى قياس وتقييم الإنجاز لإدارة واحدة او قسم من اقسامها لمعرفة مدى كفاءة أدائها لمهامها وتحقيق الأهداف المطلوب منها.

3 - الرقابة على مستوى المؤسسة ككل:

وهو المستوى الثالث للرقابة في منظمات الاعمال والغرض منه تقييم الأداء الكلي للمؤسسة ومعرفة مدى كفاءتها في تحقيق الأهداف العامة التي تعمل من اجل تحقيقها.

(مصطفى، 2012، ص 106).

تتضمن الرقابة كل ماله تأثير على أداء ونتائج اعمال المنظمة ككل ولا تقتصر الرقابة على موظفين معينين او وحدة تنظيمية محددة فالرقابة هنا تتصف بالشمولية والعمومية.

7 - أنواع الرقابة حسب نوع وسائل جمع المعلومات:

1 - الرقابة على الوثائق والمستندات والسجلات:

أي فحص المستندات والوثائق والتثبت من صحتها وتحركها وفقا للإجراءات المرسومة، (مثل مراجعة سجلات الموظفين عند ترقية موظف ما للحصول على معلومات عن أدائه لعمل لعدد من سنوات خدمته والجزاءات التأديبية التي تعرض لها، سجل الحضور الخاص به لمعرفة الزامه). (مراجعة سجلات التوظيف لشخص ما للتأكد من تعيينه وفق النظام).

تشكل الوثائق والمستندات والسجلات وسيلة من وسائل الرقابة على الإدارة العامة منذ القدم وأثبتت فعاليتها (رقابة شكلية او مستندية)

2 - الرقابة على سلوك العاملين وأدائهم للعمل:

وتركز على جمع المعلومات عن سلوك وأداء العاملين من خلال الملاحظة الشخصية للمراقب لأعمال الموظفين في ظروف طبيعية وصورة واقعية مما يزيد من دقة المعلومات ويمكن استخدام الكاميرات، مثل مراقبة الاعمال اليدوية او الجسدية.

8 - مبادئ الرقابة الفعالة:

يعد وجود نظام رقابي فعال شرطا لازما لضمان تحقيق الأهداف المنشودة من وظيفة الرقابة. ان مثل هذا النظام ينبغي ان يشمل تحديدا واضحا ومنطقيا للأجهزة او المعدات او الرسائل او الأشخاص المسؤولين عن المهمة الرقابية.

(العلاق، 2008، ص 346.)

تخضع عملية الرقابة لبعض المبادئ او المتطلبات التي يجب ان يأخذها المدير المختص في الحساب حتى تكون الرقابة فعالة.

ومن اهم هذه المبادئ:

- يجب ان يكون نظام الرقابة مناسباً لطبيعة العمل واحتياجات الإدارة وان يكون سهلاً واضحاً بحيث يفهمه المدير الذي يستعمله ومن لا يطبق عليهم من المرؤوسين وأن يكون مرناً أي قابلاً للتعديل بحيث يتلاءم مع أي تعديل يطرأ على سير العمل.

- يجب الا يكون الهدف من الرقابة إرضاء رغبات او دوافع شخصية وانما يجب ان يكون وسيلة لتحقيق اهداف موضوعية لا شخصية، فلا بد من اهداف معلنة للأفراد واجراء المناقشات معهم حتى تتضح وتكون خلية من الغموض والابهام، ويشتق منها المعايير بمنتهى الدقة والوضوح وتبلغ للأفراد ويتم التأكد من مدى فهمهم لها واجراء التجارب الميدانية عليها تطبيقاً حتى تعرف المنظمة العامة أساساً كيف سيتم الرقابة عليها ويعرف كل فرد واجباته وحقوقه عن الرقابة حتى لا تكون العلاقة ثنائية كرية.

(حجازي، 2002، ص 253.)

- يجب ان يعني نظام الرقابة بوسائل العلاج والإصلاح وذلك لأن النظام السليم للرقابة هو الذي يكشف الأخطاء والانحرافات ويبين مكان حدوثها ومن المسؤول عنها وما الذي يجب عمله لتصحيح الأوضاع.

- يجب الا تعدد أوجه الرقابة بدون مبرر حتى لا تؤدي الى تعطيل اتخاذ القرارات وانتشار روح السلبية لدى المديرين، كما ان تعدد أوجه الرقابة دون مبرر يؤدي الى ان يكون نظام الرقابة كثير التكاليف أي ليس اقتصادياً.

- قدرة النظام الرقابي على اكتشاف الانحراف أي قدرته على اكتشاف الأخطاء وتلاقيها بسرعة الممكنة، اذ كلما كان تلاقي الأخطاء ميسوراً كلما أمكن ذلك إيقاف الخطأ قبل ان يتسع ويتحول الى مخاطر.

(الطراونة، 2012، ص 167.)

- يجب ان تنجح الرقابة في توجيه سلوك الافراد لأن النتائج المستهدفة من الرقابة لا تصبح ذات فاعلية الا عند تأثيرها في سلوك الافراد، لأن الرقابة وسيلة وليست غاية فجرس الإنذار بالحريق لا يطفى النار وانما يساعد في استجابة شخص لهذا الإنذار او بآخر، والتي تعكس فاعلية الرقابة.

- ينبغي الا تقتصر الرقابة على النتائج سهلة القياس مثل صرف جميع المستحقات، وانما يجب ان تشمل الرقابة حتى النتائج غير سهلة القياس مثل الخدمة في مستشفى او مصرفة، وذلك بالعمل على صياغة معظم الأهداف في شكل قابل للقياس واخضاعه للرقابة.

- الدقة والكفاءة يجب ان يتمتع أجهزة الرقابة بالكفاءات والمؤهلات المطلوبة عند القيام بعملية الرقابة بالشكل الأمثل كما يجب ان يقدم النظام الرقابي معلومات دقيقة عن واقع عملية التنفيذ والانحرافات التي تحدث اذ كلما كانت المعلومات دقيقة ومعبرة عن حقيقة الواقع، ساعدت متخذ القرار في المنظمة على اتخاذ قراره بكفاءة وفاعلية وبالتالي أسهمت هذه القرارات في حل المشكلات التي تقع في المنظمة.

(يوسف، 2013، ص 259 - 360).

ثانيا: الرقابة الذاتية.

تعتبر الرقابة الذاتية ما كان نابعا من داخل الفرد، يتمثل حقيقة ان الله مطلع عليه يعلم السر وأخفى، وراقب عليه في كل حركاته، وهي كفيلة وحدها حين يحسها القلب البشري على حقيقتها ان تجعله في حذر دائم، فيكون خير مراقب لنفسه. (شريف، 2006). فهي بذلك تربي في الفرد النفس اللوامة التي تراجع وتحاسبه أولا عندما يفعل شيئا مخالفا لما أمر الله به، او يخالف ما هو موكل اليه من طرف الآخرين سواء كانوا افرادا او جماعات.

(حميد، 2003).

مفهوم الرقابة الذاتية:

الرقابة مصطلح ذو شقين رقابة ذاتية تتبع من داخل الفرد فهو رقيب على سلوكه واعماله، والرقابة بمدلولها العام والتي تعني بالضبط في أوسع معانيه.

(الفظافطة، 2010).

ويقصد بالرقابة الذاتية هو ان يراقب الانسان نفسه في جميع أقواله وافعاله، وان لا يتعدى الحدود المسموح له بها في ظل الحرية التي كفلها له دينه او مجتمعه، وان يكون الانسان قادرا على التصرف الكامل في

جميع شؤون حياته مع تحمل النتائج المتوقعة من تلك التصرفات سواء كانت إيجابية او سلبية ويصبح قادرا على الابداع والتفكير.

(اللحيان، 1434).

وهي الرقابة النابعة من داخل الانسان، وهي التي تباشر سلطة داخلية في الانسان، فتوقظ فيه الضمير وتعمق الشعور بالالتزام دون الحاجة الى وجود رقابة خارجية.

(الأحمد، 2008).

ومما سبق يتضح ان الرقابة الذاتية مراقبة الانسان لنفسه في جميع تصرفاته، والقدرة على تحمل نتائج تصرفاته الإيجابية او السلبية.

مصطلحات الرقابة الذاتية في علم النفس:

تعددت مصطلحات الرقابة الذاتية في علم النفس، واختلفت مسميات العلماء لها، فمنهم من أطلق عليها لفظ " الرقابة الذاتي " او (المراقبة) بينما البعض الآخر أطلق عليها الفاظا متعددة مثل: لفظ الحكم الخلقى، الضبط الذاتي، الضمير)، وعلى الرغم من تعدد المسميات الا انه سيضل المعنى واحدا ويهدف الى غاية واحدة.

وسوف نتناول هذه المصطلحات بتعريف عنها:

الحكم الخلقى: هو قدرة الفرد على اصدار القرارات والاحكام بصورة أخلاقية التي تستند الى مبادئ داخلية لدى الفرد، والتصرف وفقا لهذه الاحكام، فالحكم الخلقى يشير الى التفكير بالخيارات والبدائل التي تقود في النهاية لاتخاذ القرار الخلقى بعد المرور بعمليات ذهنية معرفية مترابطة، ذات أساس منتظم يعتمد على قيم الفرد وافكاره واخلاقه.

(التاج والصمادي، 2012).

في حين ان الضبط الذاتي عرفه جولد فرايد (goldfried, 2007) بأنه: العملية التي من خلالها يتعرف الفرد على العوامل الأساسية التي توجه وتقود وتنظم سلوكه.

أهمية الرقابة الذاتية:

- ينتمي شعور الفرد بمحاسبة نفسه على كل عمر صغير او كبير.
- تساعد على اكتشاف الفرد لأخطائه بنفسه، وذلك لعلاجها والتغلب عليها وعدم الوقوع فيها مرة أخرى.
- تنمي شعور الفرد احساسه بالمسؤولية تجاه ما يقوم به من اعمال وما يؤديه من مهام.
- تدعو الى السعي لمكارم الاخلاق وفضائل الاعمال، فالرقابة الذاتية تؤكد على ان الانسان مسؤول عن اعماله وافعاله امام نفسه، وليس خوفا من غيره.
- تخلق روح التعاون والمودة والحب بين افراد المجتمع، وتنظيم حياتهم.

(الليديان، 1434).

النظريات المفسرة للرقابة الذاتية:

تناول علماء النفس الرقابة الذاتية في العديد من نظرياتهم للسلوك الإنساني تحت مسمى الضبط الذاتي، وقد اعتمدت الباحثة هذه النظرية:

نظرية التحليل النفسي:

كان فرويد freud كما وضحت (العرفج، 2000) اول من وضع نظرية تتعامل بشكل مباشر مع ضبط الذات لدى الفرد، وذلك من خلال تقديم نظرية متكاملة عن نمو الشخصية، حيث تبحث في القوى اللاشعورية التي تحكم السلوك الإنساني.

ووفقا لهذه النظرية فإن شخصية الفرد تتكون من ثلاث مكونات وهي: الهو - الأنا - الأنا الأعلى.

(الجار الله، 1429).

الهو Id، وهو النظام الأساسي في الشخصية، ومصدر لكل الغرائز ويمثل العنصر البيولوجي ويحكمه مبدأ اللذة، أما عن وظيفته فهي تفريغ وإطلاق الطاقة الموجودة لدى العضوية، والمحافظة على مستوى متدن من التوتر، لذلك يسعى الهو دائما الى اشباع الحاجيات بشكل لا يتناقض مع قيم المجتمع وأخلاقه، وينطلق من مبدأ الواقع، فهو يسعى الى الاشباع لكن بطريقة تختلف عن اشباع الهو، بحيث ان الانا

يراعي متطلبات العالم الخارجي، ومن اهم وظائف الانا: تطوير الإحساس بالواقع والتكيف معه، وضبط الحوافز الغريزية وتطوير حلول مرضية.

(أبو سعد وعربيات، 1433).

في حين ان الانا الأعلى Super Ego هو مستودع المثاليات والاخلاقيات والقيم الدينية (زهران، 2006)، والمعايير الأخلاقية هو يتكون من نظامين فرعيين هما الضمير (ينسب الى القدرة على التقويم الذاتي والانتقاد والتأنيب) والانا المثالية (تصور ذاتي مثالي يتكون من سلوكيات مقبولة ومستحسنة) (الوحيدى، 2012)، وبالتالي تكمن وظيفة الأنا الأعلى في الشخصية على محاولة كبح جماع الهو وخاصة العدوانية والجنسية، وكذلك محاولة وصول الفرد الى الكمال، وأيضا العمل على إمكانية اقناع الأنا بأن تحل الأهداف الأخلاقية محل الأهداف الواقعية.

(الزبود، 1428)

وبذلك تكون هذه الجوانب الشخصية في صراع دائم، فهي تسعى لإشباع الغرائز وتجنب الألم حتى وإن كانت غير مشروعة، وحين ينشط الأنا لإجابة مطالب الهو غير مشروعة تقوم الأنا الأعلى بممارسة الضغوط على الانا بشكل الشعور بالذنب لأنه يمثل الضمير والرقيب الذاتي للإنسان، اما حين يوفق ويوازن الانا بين مطالب الهو والانا الأعلى المتمثل في القيم والأخلاق كانت الشخصية متزنة وسوية.

(عقل، 1421)

ترى الباحثة ان هذه النظرية ركزت على مكونات الشخصية والصراع القائم فيما بينها، فحين تقوم التلميذة بسلوك غير مشروع بذلك تلبي حاجة الهو سواء كان غريزة جنسية او عدوان او غيرها، وفي حال لم تستطع الانا السيطرة فهنا يأتي دور الأنا الأعلى - الضمير - بالضغط على الانا بالتأنيب والانتقاد والتقييم، مع محاولة كبح جماح الهو، وحث الانا لتصل الى الكمال والمثالية، وبالتالي تستطيع التلميذة اصدار القرار والحكم على السلوك بصورة أخلاقية مستندة على مبادئها الداخلية.

النظرية السلوكية:

يعتبر واطسون Watson المؤسس الأول للمدرسة السلوكية في علم النفس، فقد ركز على دراسة ما يفعله الفرد وما يصدر منه من سلوكيات بغض النظر عما يفكر فيه، فقد كان اهتمامه منصبا على وصف السلوك وكيف يمكن التنبؤ به وضبطه، وقد لجأت المدرسة السلوكية الى اتخاذ المثير - الاستجابة محورا مركزيا في تفسيرها ومعالجتها للسلوك الإنساني، وأكدت على أهمية البيئة المحيطة بالإنسان في تشكيل السلوك، كما اكد علماء هذه المدرسة أمثال سكندر Skinner على ان السلوك الإنساني بما فيه ضبط الذات هو نتاج البيئة المحيطة بالإنسان وبالتالي يمكن توقعه.

(الجارالله، 1429).

الفصل الثالث: الثقة التنظيمية

- تمهيد
- مفهوم الثقة التنظيمية
- أهمية الثقة التنظيمية
- فوائد الثقة التنظيمية
- ابعاد الثقة التنظيمية
- محددات الثقة التنظيمية
- خلاصة الفصل

1/ نشأة وتطور الثقة التنظيمية:

تعود نشأة وتطور موضوع الثقة الى عقود بعيدة ولكن الاهتمام العلمي بها بدأ منذ العقد الخامس من القرن الماضي كأحد الفروع المهمة في علم النفس حيث وضع (ERIKSON) الى ان الافراد يختلفون في ميولهم للثقة بالآخرين وان هذه الميول تنشأ من طفولتهم المبكرة وشخصياتهم وتجاربهم في الحياة (الشكرجي 2008، 04 - 39) وجاءت الدراسات الاجتماعية التي قام بها (GOFFMAN 1963) حول التفاعل الاجتماعي ودوره المباشر للثقة في المحافظة على العمليات الاجتماعية، وجاءت الأفكار الأولى لمفهومك الثقة ضمن الفعاليات التنظيمية من قبل (LUHMAN, 1979) حيث اكد على أهمية الثقة داخل المستويات التنظيمية مما يؤدي ذلك الاتساع نطاق الاشراف والتنسيق مع الاهتمام على تكوين فرق العمل الأكثر كفاءة (STRAITER 2005 :87) وجاءت التطورات والتغيرات التي شهدتها المنظمات خلال عقد التسعينات لتزيد الحاجة والاهتمام المتزايد بين علماء الإدارة على تفعيل مفهوم الثقة والابتعاد عن منطلقات المدرسة العلاقات الإنسانية القائمة على (التعاون، المحبة، احترام الناس...) ومع بداية القرن الحالي ازداد اهتمام الفكر الإداري بمفهوم الثقة اذا كانت المبادئ الأساسية للنظرية اليابانية (Z) تقوم على ثلاث مرتكزات مهمة هي (الثقة، المهارة، المودة).

(الطائي، 2007:61)

2/ مفهوم الثقة التنظيمية:

وردت تعاريف كثيرة لمفهوم الثقة التنظيمية فقد عرفا الباحثان (الدوري وصالح، 322، 2009، 328) بأنهما موجود استراتيجي قد يحقق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة، اما الباحثان (العنزي والساعدي، 2004 : 50، 49) فقد عرفا المفهوم بأنه (عنصر من عناصر رأس المال الاجتماعي التنظيمي الذي يمكن استثمار في خلق وتكوين القيمة للمنظمة اسوة برؤوس أموالها الأخرى ويعرف كل من (michael barton. 2001 :432) ان الثقة التنظيمية هي ايمان طرف بأن الطرف الآخر سوف ينجز التزاماته في علاقة معينة وبذلك تصبح المعلومات المشتركة بين الطرفين شاملة بشكل كبير ودقيقة وفي حين عرفها (2: 2004, CERFF) بنها (حمل المبادئ لكل من الطرفين وتتطلب الحصول على درجة من الايمان والمعايير الأخلاقية تكون نابعة من داخل الفرد مثل (الأمانة والولاء والصدق) أما (الشكرجي، 2008 : 57) فيعرف الثقة التنظيمية بانها (توقعات ومعتقدات ومشاعر إيجابية يحملها الافراد تجاه

المنظمة التي ينتمون اليها والمرتبطة بالممارسات والسلوكيات والإدارية المطبقة والتي روعي فيها الالتزام بالقيم الأخلاقية العامة والإدارية الخاصة والابتعاد عن كل ما يغير بالمصالح المشتركة) .

3-أهمية بناء الثقة التنظيمية في المنظمة:

يرى الباحثان ان أهمية لبناء الثقة في المنظمة تكمن في النقاط الآتية:

1- عامل مهم في تحقيق التكامل للمنظمة ومفتاح رئيسي متوقع للسلوك الشخصي لأي شكل من اشكال التفاعل الإنساني.

(2004. dominguez et pels. 1.40)

2- عامل أساسي وجوهر لفهم السلوك الجماعي والفردى بين الافراد والفعاليات الإدارية والتبادل الاقتصادي والاستقرار الاجتماعي والسياسي.

(العنزى والساعدي، 2004 :54)

3- تشكل العنصر الأساسي في الفاعلية التنظيمية اذ ليس هناك منظمة تستطيع العمل من دون وجود

الثقة بين العاملين وليس هناك قائد يستطيع اهمال العنصر القوي للثقة في ممارسة الاعمال.

(2:2002gillspi et mann.)

4 - ان بناء الثقة التنظيمية له تأثير كبير على مخرجات العمل داخل المنظمة فهي ذات علاقة موجبة معنوية مع كل من الأداء وسلوك المواطن التنظيمية وهي ذات علاقة سالبة مع كل من دوران العمل والغياب والصراع داخل المنظمة.

(الطائي ، 2007 :64)

ونستنتج مما تقدم ان تكوين وبناء الثقة في المنظمة يعد شرط أساسي لضمان التفاعل والتبادل المشترك فبدون الثقة يصبح تحقيق أي هدف من اهداف المرسومة للمنظمة غير ممكنا ومستحيل التحقيق.

4- فوائد الثقة التنظيمية:

يرى الباحثان ان الفوائد المتحققة من الثقة تكمن في النقاط الآتية:

1/ الثقة عامل مهم في تقليل التكاليف من حيث قلة الحاجة الى الاعتماد على الهياكل التنظيمية للمراقبة والسيطرة على سلوكيات الفرد والمجموعة.

2/ الثقة تؤمن وتعزز وتخفف الكثير من الحالات فهي تؤمن الرضا الوظيفي والأداء المتميز وتعزز من حالات الولاء والرغبة بالبقاء في المنظمة.

3/ الثقة تشكل مصدرا للميزة التنافسية من حيث امتلاك المنظمة القدرة على الاسهام في تحقيق العوائد واستخدامها مستقبلا.

4/ الثقة وسيلة لخلق القيمة غير التبادل المستند الى التعاون وإنتاج رأس مال الفكري من خلال تطوير قواعد سلوكية عامة للتعاون عبر الزمن ومضاعفة الرغبة في التبادل الاجتماعي.

5/ تلعب الثقة دورا أساسيا في استثمار عنصر الوقت من خلال تأمين الاتصال والحوار وانفتاح اكبر لحصول التبادل بين الأطراف.

5- ابعاد الثقة التنظيمية:

هناك صعوبة في تحديد ابعاد محددة لقياس الثقة التنظيمية لكونها مفهوم ادراكي غير ملموس فضلا عن ذلك يختلف قياس الثقة تبعا لاختلاف الدراسات التي تناولها سواء كانت على مستوى الافراد وقياسها ما بين المنظمات ونظرا لقلة الابعاد التي تتعلق بالطرف الأول (الوائق) حسب عدد من الدراسات والبحوث مما دفع الباحث تبني أربعة ابعاد للثقة التنظيمية وهي (النزعة الخيرية والفترة الذاتية والمشاعر والصدق) وفيما يلي عرض مختصر لهذه الابعاد:

1/ النزعة الخيرية (الاحسان):

رأت الباحثتان استخدام (الاحسان) كمرادف للنزعة الخيرية وورود الاحسان في القرآن الكريم في اكثر من موقع منها قوله سبحانه (إن الله مع اللذين اتقوا واللذين هم محسنون) (النحل:128)، ويعرف بأنه " المدى الذي يعتقد فيه بأنه الموثوق به يسعى الى فعل الخير لمانح الثقة بعيدا عن الميول للمصلحة الضيقة "

(الخطيب 2002 :20) ويرى الباحثان ان النزعة الخيرية هي المدى الواسع من القيم والمبادئ والأخلاق لدى الفرد (الموثوق به) يسعى الى تقديمها للطرف الثاني (الواثق) من دون التفكير بأي دافع مادي او مصلحة ذاتية.

2/ القدرة الذاتية:

تعرف القدرة الذاتية بأنها (الانفعال والتصرفات التي يستطيع الانسان القيام بها فعلا) (فتحي 2003 :146) وهي ترتبط بمجالات (مواطن) القوة والضعف التي يمتلكها الفرد ويسعى لتقديمها للطرف الآخر ويرى الباحثان ان الفترة هي الإمكانيات المخزونة لدى الفرد والتي تمكنه من التعامل مع مشاكل العمل والقدرة على الابتكار وتحمل المسؤوليات المترتبة على ذلك لأجل تحقيق الأهداف المرسومة).

3/ المشاعر:

تعرف المشاعر بأنها (مجموعة من المهارات العاطفية التي تخلف من الفرد الى آخر، ولا يمكن التعرف على قوة مشاعر الفرد والتنبؤ لتأثيرها على نفسه والآخرين من حوله) (إبراهيم 2001 : 90 . 91) ويرى الباحثان المشاعر هي مجموعة من الاحاسيس والمهارات العاطفية التي يتحلى بها الفرد تجاه عمله والتي تجعله متفائلا عند قيامه بالأفعال في تحقيق اهداف المنظمة.

4/ الصدق:

الصدق ورد اكثر من موقع في القرآن الكريم منها قوله تبارك وتعالى : (من المؤمنين رجال صدقوا ما عاهدوا الله عليه) الأحزاب 23 ، اون أهمية الصدق في التواصلات يحدد بحقيقة مهمة وهي حالما يتم الحط من فترة الثقة فإن من الصعب استرجاعها بسبب توقف العاملين والشركات عن الاصغاء عن المعلومات القادمة اليهم ويشير (رسول، 200: 63 - 69) الى الصدق على انه درجة الصحة التي تقيس بها ما تريد قياسه، ويرى الباحثان انه يمكن إعطاء مفهوم للصدق على تحري الاستقامة في العمل والقول على نحو يقر المطابقة بينهما ويجلي حقيقة الواقع.

6- محددات الثقة بالرؤساء:

تشير الادبيات النظرية والعملية الى العديد من المحددات الثقة بالرئيس، ولكن يظهر ان هناك ثلاث محددات للثقة به، هي الأكثر شيوعا في الادبيات (bhatlacherjee 2002 mayer et al 1995) وتتضمن هذه المحددات النزعة الى الخير والاستقامة والقدرة.

النزعة الى الخير توجه إيجابي ومن قبل الرئيس نحو المرؤوس، وتعاني مدى ايمان المرؤوس ان الرئيس يملك نوايا حسنة اتجاههم، ويريد عمل الخير لهم، ليس لدوافع ذاتية او لتحقيق مكاسب شخصية، والرئيس النزاع للخير يقدم المساعدة لمرؤوسيه وان لم يكن مطلوبا منه تقديمها، وحتى لو لم يحصل على أي مقابل لقاء تقديمه للمساعدة وعندما يكون الرئيس نزاعا لعمل الخير فإنه لا يكون انتهازيا ولا يستغل موظفيه حتى وان سمحت الفرصة له بذلك ليس هذا فحسب بل انه يأخذ المبادرة في مساعدة مرؤوسين في عمله، الامر الذي يقود الى ادراك النزعة لعمل الخير وخلق الثقة، وقد وجد عدد من الباحثين ان النزعة لعمل الخير تشكل أساس الثقة فعلى سبيل المثال: (bennis et towmsend 1995) ان النزوع للخير عنصر جوهري لبناء ثقة بالرئيس مالم يدركوا دوافعه بصورة إيجابية أولا فضلا عن ذلك، هناك دلائل عملية تؤكد التأثير الإيجابي للنزوع الى الخير على مستوى ثقة المرؤوسين برؤسائهم (athos et gabarro, 1978 gummings) (shau 1997, bromily, 1996).

ومن ناحية أخرى فإن الاستقامة تعني إدراك المسؤول ان المدير يتمسك بمجموعة من المبادئ الأخلاقية التي تعد مقبولة لدى المرؤوس (mayerd et 1995) وهناك عدد من العوامل تؤثر في اعتقاد المرؤوس بأن الرئيس يتصف بالاستقامة مثل: اتساق أفعال الرئيس في الماضي، ومصداقيته، وامتلاكه إحساسا قويا بالعدالة ومدى التطابق بين أقواله وافعاله (butler 1991) فضلا عن ذلك هناك عدد من الدراسات التي تقدم دليلا عمليا ان الاستقامة هي احدى المحددات لمستوى ثقة المرؤوس بالرئيس (aubert et kelsey).

بيد ان النزعة الى الخير والاستقامة بحد ذاتها ليستا كافيتين لبناء الثقة فلا بد ان يمتلك الرئيس القدرة على أداء عمله بكفاءة حتى يحتسب ثقة مرؤوسيه، ويمكن الحكم على فترة الرؤساء من خلال ما يملكونه من مؤهلات او من خلال آدائهم لأعمالهم ويرى العديد من المنظرين ان قدرات الرؤساء تعد محددًا مهما لثقة المرؤوسين بهم، ويؤكدون على ان ثقة المرؤوسين برؤسائهم تزداد عندما يرى ان رؤيسهم يملك الكفاءة اللازمة لأداء عمله (sommenbrgg).

فحينما يدرك المرؤوسون ان رئيسهم يتسم بالكفاءة فإنهم يبادرون الى الوثوق به، والاعتماد عليه لمساعدتهم على حل المشاكل العمل، وقد كشفت نتائج عدد من الدراسات الميدانية على ان القدرة هي احدى المحددات لمستوى ثقة المرؤوس بالرئيس (aubert et kelsey 2000)

وهذا يبدو ان العوامل الثلاثة: النزعة الى الخير، الاستقامة، والقدرة هي عوامل أساسية لتكوين ثقة المرؤوس بالرئيس، وعلى هذا الأساس تم صياغة الفرضية الأولى على النحو التالي: " هناك علاقة طردية بين الثقة المرؤوس برئيسه وبين نزوع الرئيس الى الخير، استقامته، وقدرته، وفقا لإدراك المرؤوس"

تناول هذا الفصل موضوعا مهما أصبح في وقتنا الحاضر بمثابة (عملة نادرة) الثقة التنظيمية كمتغير وعلاقتها بالرقابة الإدارية كمتغير مستقل والتي أجريت بمديرية السونلغاز.

الفصل الرابع: الإجراءات الميدانية للدراسة

- تمهيد
- منهج الدراسة
- حدود الدراسة
- مجتمع الدراسة
- الدراسة الاستطلاعية
- أدوات الدراسة
- الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة
- الدراسة الأساسية
- الأساليب الإحصائية
- خلاصة الفصل

تمهيد:

تعتبر الدراسة الميدانية من أهم مراحل البحث حيث يمكن للباحث تحصيل وجمع البيانات والمعلومات حول مجال بحثه ودراسته، ثم يقوم بعد ذلك بتفريغ تلك البيانات والمعلومات وتفسيرها وتحليلها وفقاً لطرق وأساليب منهجية ليتم بعد ذلك التوصل إلى نتائج تكون بمثابة الركيزة الأساسية للجانب النظري، وفي هذا الفصل سوف نتطرق إلى تلك الطرق والأساليب المنهجية المتبعة في إنجاز هذه الدراسة الميدانية. إن أي دراسة ميدانية يتوقف نجاحها على كيفية التطرق إلى موضوعها ونوعية الأسلوب المستعمل لمعالجة هذا الموضوع ولذلك فإن صحة البحث تقوم أساساً على المنهجية المتبعة، لهذا يجب على الباحث إتباع جملة من القواعد المنهجية لإضفاء الصيغة العلمية على بحثه والكشف عن الأسباب والنتائج المترتبة عن الظاهرة المدروسة بطريقة منتظمة .

1- منهج الدراسة:

إن لكل بحث أو دراسة علمية منهج يوافقه ويقود الباحث إلى الوصول إلى نتائج وحقائق مستوحاة من هذا البحث فأبي موضوع لابد فيه على الباحث تطبيق منهج يستجيب لطبيعة الموضوع ويعتبر المنهج بصفة عامة الطريقة الأساسية التي يعتمد عليها الباحث في دراسته بغية الوصول إلى نتائج علمية إذ يتوقف المنهج المتبع على طبيعة الموضوع الذي يختاره الباحث أثناء قيامه بالبحث، وبذلك لاحظنا أن المنهج المناسب لدراستنا هو المنهج الوصفي التحليلي.

والمنهج الوصفي هو أكثر المناهج شيوعا وانتشارا واستخداما في الدراسات التربوية والنفسية هو عبارة عن مجموعة الإجراءات التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتمادا على جميع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا دقيقًا لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج وتعميمات على الظاهرة أو الموضوع محل البحث وعلى الرغم من أن الوصف الدقيق المتكامل هو الهدف الأساسي للبحوث الوصفية إلا أنها تتعدى الوصف إلى التفسير ، وذلك في حدود قدرة الباحث على التفسير والاستدلال وبالإضافة إلى المنهج الوصفي قد تم استخدام المنهج الإحصائي في هذه الدراسة الذي يساعد على تحويل المعطيات الكيفية إلى معطيات كمية ، أو كما قيل بان الإحصاء يعني التعبير عن ظاهرة معينة بالأرقام

(محمد داودي، محمد بوفاتح، 2007، ص81)

والمنهج الوصفي اعتمد على دراسة الوقائع و يهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كافياً أو تعبيراً كمياً ، فالتعبير الكمي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها ، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفا رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى المختلفة .

(عبيدات ، ذوقان وآخرون ، 2003 ، 191)

فرغم الإنتقادات التي وجهها بعض الباحثون للمنهج الوصفي إلا أنها لا تقلل من أهمية استخدامه في مجالات استخدامه في مجالات مختلفة لدراسة الظواهر الإنسانية ، لأن عملية الوصف هي الخطوة الأولى في طريق العلم :

(عمار بوحوش، 2001 ، ص145-146)

الفصل الرابع: الإجراءات الميدانية للدراسة

1. يقدم معلومات وحقائق عن واقع الظاهرة الحالي .
 2. يوضح العلاقة بين الظواهر المختلفة والعلاقة في الظاهرة نفسها كتوضيح العلاقة بين الأسباب والنتائج .
 3. يقدم تفسيراً للظواهر والعوامل التي تؤثر فيها ، مما يساعد على فهم الظاهرة نفسها
 4. يساعد في التنبؤ بمستقبل الظاهرة نفسها .
 5. يعتبر الأسلوب الأكثر شيوعاً واستخداماً في العلوم الإنسانية .
- فمفهوم البحوث الوصفية يرتبط بتوضيح واقع الحوادث والأشياء ، ولا يتوقف توضيح أو وصف الواقع على تقرير حقائقه الحاضرة كما هي ، بل يتناولها بالتحليل والتفسير لغرض اجتراح الإستنتاجات المفيدة لتصحيح هذا الواقع أو تحديثه أو استكمالها أو استحداث معرفة جديدة به ، فهو يهدف إلى فهم الحاضر ببيانات وحقائق وإستنتاجات واقعية لتوجيه المستقبل .

(محمد زيدان حمدان، 1989، ص 66)

2- حدود الدراسة:

تحدد الدراسة الحالية بالحدود التالية:

- ✓ **حدود البشرية:** تتمثل في عينة الدراسة والتي تقدر بـ 100 عامل وعاملة.
- ✓ **حدود زمنية:** أجريت هذه الدراسة في فترات الممتدة من 2018/02/03 الى 2018/03/11.
- ✓ **حدود مكانية:** تم تطبيق الجانب الميداني بمديرية سونغاز بولاية الأغواط.

3- مجتمع الدراسة:

أجري البحث الميداني في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالأغواط، كما تم إحصاء مجتمع الدراسة في الجدول التالي:

الجدول رقم (01) يبين توزيع استبيانات الدراسة على مجتمع الدراسة.

الإستبيانات الصالحة للدراسة		الإستبيانات المسترجعة		الإستبيانات الموزعة	المؤسسة
%	العدد	%	العدد		
98	100	85	102	120	

لقد تم توزيع 120 استبيان على مجتمع الدراسة، استرجع منها 102 استبيان، اي بنسبة 85 % وكانت منها 100 بنسبة 98 % صالحة للتحليل تم توزيعها على موظفي المؤسسة .

4-الدراسة الاستطلاعية :

تعد الدراسة الإستطلاعية خطوة هامة في إجراء البحوث الميدانية قصد التعرف على عينة الدراسة ومعرفة خصائصها بالإضافة إلى قياس بعض الخصائص السيكومترية للأداة المستخدمة من اجل التأكد من صلاحيتها واستخدامها في الدراسة الأساسية ، كم تهدف هذه الدراسة الإستطلاعية إلى ما يلي :

. تحديد جوانب القصور في إجراءات تطبيق أدوات جمع البيانات ، كما يمكن تعديل التعليمات الخاصة بأدوات الدراسة ومعرفة خصائص عينة الدراسة الإستطلاعية

. تمكن الباحث من التحقق من صلاحية أداة القياس وصدقها وثباتها ومعرفة مدى ملاءمتها لتحقيق أهداف الدراسة . (محمد عبد الحليم منسي، 2003،ص267)

ولقد بلغت عينة الدراسة الاستطلاعية (30) موظف إداري من مختلف الرتب الوظيفية بالمؤسسة .

الخصائص السيكومترية لأداة جمع البيانات :

قبل تطبيق أي أداة من الأدوات يجب التأكد من مدى استقرارها وموضوعيتها وثباتها وصدقها وهو ما يعرف بالخصائص السيكومترية للأداة .

4-1 الصدق : يعتبر الاختبار صادقا إذا كان يقيس ما وضع لقياسه

(مقدم عبد الحفيظ ، 1993 ، ص146).

أ- حساب الصدق التمييزي : تعتبر احد الطرق الإحصائية في قياس الصدق بطريقة المقارنة الطرفية ، حيث قمنا بتقسيم درجات العينة إلى طرفين بعد ترتيبها وأخذ نسبة 27 % من الدرجات في كل مجموعة ، الطرف الأول يمثل القيم الدنيا من الدرجات والطرف الثاني يمثل القيم العليا من الدرجات للعينة الإستطلاعية ، ثم حساب الفرق "ت" بين القيم العليا والقيم الدنيا وتوصلنا إلى النتائج المبينة في الجدول .

الفصل الرابع: الإجراءات الميدانية للدراسة

الجدول رقم (02) يوضح النتائج المحصل عليها من صدق التمييزي لأدوات الدراسة :

إستبيان الرقابة الإدارية والذاتية +							
مستوى الدالة	الدالة	درجة الحرية	ت المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المجموعة
0,01 دالة	0,000	14	9,51	7,30	60,25	8	مجموعة القيم الدنيا
				6,08	92,25	8	مجموعة القيم العليا
إستبيان الثقة التنظيمية							
مستوى الدالة	الدالة	درجة الحرية	ت المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المجموعة
0,01 دالة	0,000	14	7,26	10,75	55,62	8	مجموعة القيم الدنيا
				2,50	84,00	8	مجموعة القيم العليا

بلغت قيمة ت لدلالة الفرق بين المجموعتين لإستبيان الرقابة الإدارية والذاتية 9,51 وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة 0,01 لأن الدلالة 0,000 أقل من مستوى الدلالة 0,01 أن الفرق دال إحصائيا بين مجموعتي القيم المتطرفة ، ومنه الإستبيان لديه القدرة على التمييز بين الفئات المختلفة ، وبالتالي فهو صادق ويمكن استخدامه في القياس .

بلغت قيمة ت لدلالة الفرق بين المجموعتين لإستبيان الثقة التنظيمية 7,26 وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة 0,01 لأن الدلالة 0,000 أقل من مستوى الدلالة 0,01 أن الفرق دال إحصائيا بين مجموعتي القيم المتطرفة ، ومنه يمكن القول أن الإستبيان لديه القدرة على التمييز بين مختلف الفئات الأفراد ، وبالتالي فهو صادق .

4-2 الثبات : هو مدى صحة الاختبار في تطبيقه على أفراد العينة وكلما كان الاختبار ثابتا كان صادقا وليس العكس .

الفصل الرابع: الإجراءات الميدانية للدراسة

يعتمد حساب الثبات على درجة الارتباط بين بنود الإستهبان ، و على مدى تحصلنا على نفس النتائج من الأداة حتى في حالة إعادة إختبارها بعد مدة زمنية معينة ، وللتأكد من ثبات أداة الدراسة تم تطبيق أسلوبين مختلفين كما هو موضح في الجدول

أ- حساب الثبات بطريقة الإتساق الداخلي α كرونباخ : والذي يستخدم في حالة تطبيق الإختبار مرة واحدة من أجل حساب معامل التجانس الذي يتمتع به الإختبار .

جدول (03) يوضح نتائج الثبات للأداة باستخدام الإتساق الداخلي :

إستهبان الرقابة الإدارية والذاتية			
مستوى الدلالة	قيمة α كرونباخ	عدد البنود	حجم العينة
0,01 دالة	0,84	22	30
إستهبان الثقة التنظيمية			
مستوى الدلالة	قيمة α كرونباخ	عدد البنود	حجم العينة
0,01 دالة	0,86	20	30

تدل النتائج المبينة في الجدول رقم (03) أن ثبات إستهبان الرقابة الإدارية والذاتية عالي (0,84) ، كما أن ثبات إستهبان الثقة التنظيمية هو (0,86) و ، وهي نسبة عالية تدل على ثبات أداة الدراسة وقابليتها للتطبيق .

ب- حساب الثبات بطريقة التجزئة النصفية : وهي من أكثر الطرق استخداما لحساب الثبات ، يستخدم في حالة تطبيق الأداة مرة واحدة على المبحوثين ، ثم يحسب معامل الارتباط بين الدرجات النهائية للأفراد على النصف الأول من الإختبار (عادة المفردات الفردية) والنصف الثاني من الإختبار (المفردات الزوجية) ، ثم تعدل قيمة الارتباط وتصحح بمعامل سبيرمان براون، أو معامل جوتمان حسب تساوي أو عدم تساوي التباينين

الفصل الرابع: الإجراءات الميدانية للدراسة

جدول (04) يوضح نتائج الثبات للأداة باستخدام طريقة التجزئة النصفية :

مستوى الدلالة	معامل التصحيح	مؤشرات إحصائية محسوبة		عدد البنود	الإستبيان
		ر قبل التعديل	ر بُعد التعديل		
0.01 دالة	سبيرمان	ر قبل التعديل	ر بُعد التعديل	22	الرقابة الإدارية والذاتية
	براون	0,67	0,80		
0.01 دالة	سبيرمان	ر قبل التعديل	ر بُعد التعديل	20	الثقة التنظيمية
	براون	0,72	0,83		

نلاحظ من الجدول (05) أن درجات الارتباط عالية بين البنود في استبيانات الدراسة

تدل على الثبات وإمكانية الإعتماد عليها في القياس .

3 . خصائص عينة الدراسة :

جدول رقم (05) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
75 %	75	ذكور
25 %	25	إناث
100 %	100	المجموع

جدول رقم (06) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية

النسبة %	التكرار	مدة العمل
65 %	65	من 5 إلى 10 سنوات
35 %	35	من 11 سنة فما فوق
100 %	100	المجموع

5 . خطوات إجراء الدراسة:

تم إعداد أداة الدراسة وفقاً للخطوات التالية:

الخطوة الأولى: تحديد الهدف من أداة الدراسة:

تمثل الهدف من أداة الدراسة بما يلي:

أ - التعرف على أساليب الرقابة من وجهة نظر موظفي المؤسسة بمختلف رتبهم الوظيفية

ب - التعرف على أساليب تعزيز الثقة من وجهة نظر موظفي المؤسسة .

ج - التعرف على الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة من موظفي المؤسسة في ظل متغيرات الدراسة.

الخطوة الثانية : تحديد مجالات القياس لأداة الدراسة: حيث تمثلت مجالات القياس لأداة الدراسة بما يلي:

. قياس الرقابة الإدارية والذاتية من وجهة نظر موظفي الإدارة بالمؤسسة.

. قياس عناصر الثقة التنظيمية من وجهة نظر موظفي الإدارة بالمؤسسة .

الخطوة الثالثة : صياغة فقرات أداة الدراسة : لصياغة فقرات أدوات الدراسة تم العمل بالإجراءات التالية :

. مراجعة أدبيات الدراسة المرتبطة بكل متغير من متغيرات الدراسة ، ومراجعة مقاييس الدراسات السابقة التي استخدمت للتعرف على أساليب الرقابة ، وكذلك الثقة التنظيمية .

. مراجعة المصادر السابقة، والموضوعات المشتملة عليها، من أجل تحديد عبارات أداة الدراسة وصياغة فقراتها.

الخطوة الرابعة :

- تم صياغة فقرات أداة الدراسة حسب ما يلي:

أ - أن تخدم هذه الفقرات الأهداف المطلوب تحقيقها والتي تعمل على تحقيق أهداف الدراسة.

ب - تم صياغة فقرات أداة الدراسة بحيث تكون واضحة ومفهومة.

ج - تم صياغة فقرات أداة الدراسة وفق الإجابة الخماسية (أوافق بشدة ، أوافق ، محايد ، معارض،

معارض بشدة) لإستبيان الرقابة الإدارية والذاتية وإستبيان الثقة التنظيمية .

6-أداة الدراسة :

لكل دراسة أو بحث علمي مجموعة من الأدوات والوسائل التي يستخدمها الباحث ويطوعها للمنهج الذي يستخدمه ويحاول إيجاد أدوات توصله إلى الحقائق المرجوة ، وللحصول على القدر الكافي من المعلومات والبيانات التي تفيد موضوع الدراسة ، لذلك تم اعتمادنا على الإستبيان كأداة لجمع البيانات حول متغيرات الدراسة

1 . استبيان الرقابة الإدارية والذاتية :

- تم بناء الاستبيان بُعد الإطلاع على مقياس الرقابة الإدارية والذاتية لـ ... ، حيث يتكون من 22 سؤال موزعة بين بعدين .بعد الرقابة الإدارية وبعد الرقابة الذاتية من موزعة كما هو موضح في الجدول التالي :

جدول رقم (07) يوضح أبعاد وبنود استبيان أنماط القيادة

العدد	البنود	البُعد	الاستبيان
	14	رقابة إدارية	رقابة إدارية وذاتية
	08	رقابة ذاتية	
22	المجموع		

2 . استبيان الثقة التنظيمية:

يتكون الاستبيان من 20 سؤال موزعة على ثلاث أبعاد رئيسية وهي:
البُعد 1 بعد الثقة بالمشرفين، البُعد 2 بُعد الثقة بالزملاء البُعد 3 بُعد الثقة بالمنظمة كالتالي:

جدول رقم (08) يوضح أبعاد وعدد بنود استبيان الإبداع الإداري

العدد	البُعد	الاستبيان
07	بعد الثقة بالمشرفين	الثقة التنظيمية
07	بُعد الثقة بالزملاء	
06	بُعد الثقة بالمنظمة	
20	المجموع	

الفصل الرابع: الإجراءات الميدانية للدراسة

ويتم التصحيح بإعطاء الأوزان التالية :

العبارات الموجبة : أوافق تماما 1 ، أوافق 2 ، غير متأكد 3 ، أوافق 4 ، أوافق تماما 5

العبارات السالبة : لا أوافق تماما 5 ، لا أوافق 4 ، لا متأكد 3 ، لا أوافق 2 ، لا أوافق تماما 1.

6- الأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة:

استخدمنا في هذه الدراسة مجموعة من الأساليب الإحصائية من أجل معالجة البيانات المتحصل عليها وذلك بواسطة الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS النسخة 20 TETST معامل PRSON.

خلاصة:

من خلال هذا الفصل ضبط المنهج ومحاولة ضبط أداة الدراسة والتحقق من صدقها وثباتها وذلك باستخدام الخصائص السيكو مترية والتعرف على عينة الدراسة وتحديد أهم الأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة.

الفصل الخامس: عرض ومناقشة وتفسير نتائج الدراسة

➤ تمهيد

➤ عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية العامة

➤ عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الأولى

➤ عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الثانية

➤ عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الثالثة

➤ عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الرابعة

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج فرضيات الدراسة

تمهيد:

بعد ضبط الدراسة منهجيا واختيار العينة وأدوات الدراسة المناسبة والتأكد من صلاحيتها للدراسة مع اختيار الأساليب الإحصائية لمعالجة فرضيات الدراسة المطروحة، نحاول في هذا الفصل اختبار الفرضيات الإحصائية مع تحليل وتفسير ومناقشة النتائج المتواصل إليها.

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج فرضيات الدراسة

1. عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية العامة :

تم طرح فرضية الدراسة كالتالي:

✓ توجد علاقة بين الرقابة الإدارية والذاتية والثقة التنظيمية لدى عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالأغواط .

ولاختبار الفرضية تم حساب معامل الارتباط البسيط بيرسون والنتائج مبينة في الجدول :

جدول رقم (09) يوضح الارتباط بين المتغيرين :

المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الارتباط	الدلالة	مستوى الدلالة
الرقابة	100	77,67	13,69	0,64	0,000	0,05
الثقة		74,22	14,37			

يتبين من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي لدرجات الرقابة الإدارية لدى عينة الدراسة بلغ 77,67 بانحراف معياري قدره 13,69 ، والمتوسط الحسابي لدرجات الثقة التنظيمية بلغ 74,22 بانحراف قدره 14,37 وأنه توجد علاقة ارتباطية موجبة وقوية دالة إحصائياً بين الرقابة الإدارية والذاتية والثقة التنظيمية حيث بلغت 0.64 عند مستوى الدلالة 0.01 .

تنص الفرضية على ان هناك مستوى مرتفع للرقابة الادارية لدى عمال توزيع الكهرباء و الغاز بعد عرض نتيجة الفرضية بالحصول على متوسط الدرجات للرقابة الادارية المتحصل عليها وتحويلها الى نسب مئوية تحصلنا على 77,67 مما يدل على التزامهم بالرقابة الإدارية والذاتية مما يدل على انضباط العمال واحساسهم بالمسؤولية اتجاه العمل أما الثقة التنظيمية تحصلنا على متوسط الدرجات بنسبة 74,22 أن الثقة تساعدهم على تصحيح الأخطاء و النقائص المهنية والالتزام بتنفيذ القوانين الصادرة عن المؤسسة وتطبيق أوامر المشرف كلها يؤدي الى تطبيق القوانين وانضباط العمال يعبر عن احساسه بالمسؤولية وهذا ما بين أن الثقة و الرقابة في المؤسسة تركز على الأداء وتعتبره المقياس الأول المعتمد لأجل التأكد من بلوغ المؤسسة.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة عبد الله الرحمان الذميان بعنوان الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية ، حيث أظهرت استجابات افراد العينة على محور واقع الرقابة الإدارية

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج فرضيات الدراسة

موافقتهم على انه توجد رقابة إدارية بشكل دائم على الأقسام التابعة لشرطة المناطق وان حسن أداء الشرطة المنطقة يرجع لكفاءة العاملين بها واخلاصهم وان الأداء العام للشرطة المنطقة يتمتع بمستوى رفيع وان الرقابة الإدارية ذات فعالية عالية غير انه بنفس الوقت أظهرت الدراسة شكوى سكان المنطقة من ضعف أداء الشرطة بمنطقتهم يرجع ضعف الأداء الوظيفي للشرطة في منطقتهم لأسباب أخرى غير الرقابة الإدارية ويبرز دور الرقابة الإدارية بعد وقوع الأخطاء ويبرز دور الرقابة في الكشف الأخطاء قبل وقوعها ويعود ذلك الى اختلاف المستوى التعليمي والعمر لأفراد العينة.

2. عرض و تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الاولى :

تنص الفرضية على مايلي : توجد فروق دالة إحصائية في درجات الرقابة الإدارية والذاتية لدى عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالاغواط تعزى إلى الجنس .

ولاختبار الفرضية تم حساب إختبار "ت" لعينتين مستقلتين والنتائج مبينة في الجدول :

جدول رقم (10) يوضح دلالة قيمة الفرق "ت" بين الجنسين في درجات الرقابة

المتغير	الجنس	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	" ت " المحسوبة	درجة الحرية	الدلالة	مستوى الدلالة
الرقابة الإدارية والذاتية	ذكور	75	77,1	14,68	0,67	98	0,50	- 0.05
	إناث	25	79,2	10,28				

يتضح لنا من خلال الجدول أن متوسط درجات عينة الذكور (75) عاملا في إدراكهم للرقابة الإدارية والذاتية بلغ 77.13 وانحراف معياري قدره 14,68 ، أما متوسط عينة الإناث فقد بلغ 79,28 بانحراف قدره 10,28 ، حيث بلغت قيمة الفرق "ت" 0,67 وهي قيمة غير دالة إحصائيا لأن الدلالة 0,50 أكبر من مستوى الدلالة 0,05 وعليه لا توجد فروق بين الجنسين في درجات الرقابة الإدارية والذاتية بينت نتيجة اختبار الفرضية أنه لا يوجد فروق بين الجنسين في ادركهم للرقابة الإدارية والذاتية بحيث نفس ذلك أن فرص التشجيع والتدريب متكافئة كما أن المؤسسة تعمل على بعث الثقة وروح المسؤولية في العمال من خلال حرصها على تطبيق الرقابة على جميع الفئات والمستويات.

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج فرضيات الدراسة

كما يمكن تفسير هذه النتيجة بأن الظروف التنظيمية في المؤسسة متشابهة بالنسبة للعمال والعمالات كتوزيع الزماني وطبيعة العمل.

حيث تعدُّ الرقابة الإدارية من الوظائف المهمة في المنشآت بكافة أنواعها، وتُلخَّص هذه الأهمية وفقاً لتوحيد الأداء؛ مما يساهم في المحافظة على كفاءة العمل، ويؤدِّي ذلك إلى مساعدة الإدارة على تلبية حاجات الموظفين، والسوق الخاص في الأعمال، والمساهمة في زرع الشعور الإيجابي عند جميع الموظفين؛ من أجل تحفيزهم لتحقيق أفضل أداء يساهم في الوصول إلى الأهداف .

حيث اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة المدعج (1434) عن العلاقة بين أساليب المعاملة ومستوى الرقابة الذاتية ، وأشارت النتائج الى وجود علاقة ارتباطية بين درجات أساليب المعاملة الإيجابية (الحوار - القدوة - التقبل والتقدير) وبين درجات الرقابة الذاتية كما لا توجد أي علاقة ارتباطية بين درجات أساليب المعاملة الإيجابية (الترغيب - الترهيب - التقبل والتقدير) وبين درجات الرقابة الذاتية

- عرض و تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية

تنص الفرضية على مايلي : توجد فروق دالة إحصائية في درجات الثقة التنظيمية لدى عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالاغواط تعزى إلى الجنس .

ولاختبار الفرضية تم حساب إختبار "ت" لعينتين مستقلتين والنتائج مبينة في الجدول :

جدول رقم (11) يوضح دلالة قيمة الفرق "ت" بين الجنسين في درجات الثقة التنظيمية

المتغير	الجنس	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	" ت " المحسوبة	درجة الحرية	الدلالة	مستوى الدلالة
الثقة التنظيمية	ذكور	75	73,8	15,12	- 0,3 92	98	0,69	0.05
	إناث	25	75,2	12,04				
			000	851			6	غير دالة

يتضح لنا من خلال الجدول أن متوسط درجات عينة الذكور (75) عاملا في الثقة التنظيمية بلغ 73.89 وانحراف معياري قدره 15,12 ، أما متوسط عينة الإناث فقد بلغ 75,20 بانحراف قدره 12,04 ، حيث بلغت قيمة الفرق "ت" 0.69 وهي قيمة غير دالة إحصائيا لأن الدلالة 0,50 أكبر من مستوى الدلالة 0,05 وعليه لا توجد فروق بين الجنسين في درجات الثقة التنظيمية .

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج فرضيات الدراسة

بينت نتيجة اختبار الفرضية أنه لا يوجد فروق في درجات الثقة التنظيمية بين الجنسين حيث أكدت العديد من نظريات المنظمة المعاصرة أن تطوير الثقة المتبادلة والتفاعل قوة مكملة في المنظمات ، ويشير بأن الثقة مكون مهم في الحياة التنظيمية فهي أشبه بزيت التشحيم الذي يقلل من الاحتكاك وأشبه بالرباط الذي يلصق الأجزاء المتباينة سوية ، فهي محفز لانجاز العمل .

تتفق نتائج دراستنا مع دراسة تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة نكرت، التي توصلت إلى أهمية الثقة في المؤسسة ولا يرتبط ذلك بجنس العامل او منصبه في العمل .

4 . عرض و تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة :

تنص الفرضية على مايلي : توجد فروق دالة إحصائيا في درجات الرقابة الإدارية والذاتية لدى عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالاغواط تعزى إلى الأقدمية .

ولاختبار الفرضية تم حساب إختبار "ت" لعينتين مستقلتين والنتائج مبينة في الجدول :

جدول رقم (12) يوضح دلالة قيمة الفرق "ت" بين فئتي الاقدمية في درجات الرقابة

المتغير	الأقدمية	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	" ت " المحسوبة	درجة الحرية	الدلالة	مستوى الدلالة
الرقابة الإدارية والذاتية	5-10 ans	65	79,50	13,45	1,850	98	0,067	0.05 غير دالة
	11- plus	35	74,25	13,67				
			77	725				
			71	983				

يتضح لنا من خلال الجدول أن متوسط درجات عينة العاملين ذوي أقدمية من 5 إلى 10 سنوات البالغ عددهم (65) عاملا في الرقابة الإدارية والذاتية بلغ 79,50 وانحراف معياري قدره 13,45 ، أما متوسط عينة العاملين ذوي أقدمية 11 سنة فما فوق البالغ عددهم (35) عاملا فقد بلغ 74.25 بانحراف قدره 13,67 ، حيث بلغت قيمة الفرق "ت" 1,85 وهي قيمة غير دالة إحصائيا لأن الدلالة 0,06 أكبر من مستوى الدلالة 0,05 وعليه لا توجد فروق بين فئتي الاقدمية في درجات الرقابة الإدارية والذاتية

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج فرضيات الدراسة

توصلنا من خلال عرض نتيجة الفرضية الى أنه لا يوجد اختلاف بين الفئات العمالية حسب الأقدمية وقد يعود الى طبيعة الظروف التي يمر بها كل منالموظفون الجدد او الذين لديهم سنوات طويلة من العمل ، حيث يتعرضون لنفس الشروط والظروف الفيزيائية والتنظيمية السائدة داخل المؤسسة مثلا قد يتعرض كل من القدامى والجدد لصراع الدور كما يتعرض لكثرة أو قلة العمل سواء كانت كمية (كأن يطلب من العمال القيام بمهام أكثرمن مما يستطيع في ظرف زمن محدد) بحيث يعتقد أنه لا يملك المهارات الكافية والقدرة التي تمكنه من القيام بعمل ما .

إن اهمية العوامل التنظيمية من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة وتشمل الأنظمة والإجراءات والرواتب والحوافز المادية والمعنوية ونوع القيادة وأساليب اتخاذ القرار والإشراف والرقابة والعلاقات بين الزملاء وعلاقة كل ذلك ببيئة وظروف ونوع العمل وقد أكدت الدراسات والأبحاث أن الدخل المالي إذا كان مناسباً للفرد فإنه قد يحقق درجة عالية من الرضا وكذلك مركز الفرد التنظيمي ذلك المركز الذي يتيح له النمو ويوجد فيه فرص للتزقي بالإضافة إلى نمط الإشراف السائد ودرجة الرقابة التي تفرض على أوجه النشاط التي يمارسها الفرد.

5 . عرض و تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الرابعة:

تنص الفرضية على ما يلي : توجد فروق دالة إحصائيا في درجات الثقة التنظيمية لدى عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالأغواط تعزى إلى الأقدمية في العمل .

ولاختبار الفرضية تم حساب اختبار "ت" لعينتين مستقلتين والنتائج مبينة في الجدول :

جدول رقم (13) يوضح دلالة قيمة الفرق "ت" بين فئتي الأقدمية في درجات الثقة التنظيمية

المتغير	الأقدمية	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	" ت " المحسوبة	درجة الحرية	الدلالة	مستوى الدلالة
الثقة التنظيمية	5-	65	76,13	13,68	1,84	98	,060	0.05 غير دالة
	10		4					
	11-	35	70,65	15,13				
				2				

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج فرضيات الدراسة

يتضح لنا من خلال الجدول أن متوسط درجات عينة العاملين ذوي أقدمية من 5 إلى 10 سنوات البالغ عددهم (65) عاملا في الثقة التنظيمية بلغ 76,13 وانحراف معياري قدره 13,68 ، أما متوسط عينة العاملين ذوي أقدمية 11 سنة فما فوق البالغ عددهم (35) عاملا فقد بلغ 70,65 بانحراف قدره 15,13 ، حيث بلغت قيمة الفرق "ت" 1,84 وهي قيمة غير دالة إحصائيا لأن الدلالة 0,06 أكبر من مستوى الدلالة 0,05 وعليه لا توجد فروق بين فئتي الأقدمية في درجات الثقة التنظيمية .

يفسر الباحثان عدم وجود فروق دالة إحصائيا في درجات الثقة التنظيمية لدى عمال مؤسسة سونلغاز بالاغواط تعزى الى الأقدمية في العمل بانه ليس بصعب على أية منظمة الأهتمام بعاملها وتلبية رغباتهم بما يعزز قدرتهم الوظيفية ، وهذه الرغبات لا تتعدى المعقول مما تتطلبه سبل الأحترام والتقدير في العمل إضافة الى متطلبات الحياة المعيشية والميل نحو تحقيق معيشة الرفاه أو حتى مستوى الكفاف المعقول لعائلة العامل أو الموظف ، إضافة الى إفساح المجال للعاملين لتطوير قابلياتهم ومكاسبهم الثقافية من خلال الدعم التدريبي والتعليم المستمر ، فما دامت المنظمة تحقق أرباحاً عالية ومادام العاملون يقدمون كل قدراتهم العقلية والبدنية بما يخدم نجاح وتحقيق أهداف منظماتهم فلم لا يحصلون على التحفيز المناسب وبما يقوي من عود ولأئهم لمنظمتهم.

الخاتمة

الخاتمة

لقد تعرض الباحثان بين ثنايا هذه الدراسة الى استراتيجية من اهم استراتيجيات الظواهر التي تواجه المجتمعات في الدول النامية وفي الجزائر بشكل خاص والتي تشكل عائقا امام التنفيذ الأمثل لخطط التنمية على مستوى الدولة، وهي ظاهرة الرقابة الإدارية والذاتية في المؤسسة ولقد حاولت الباحثان من خلال هذا المجهود البسيط ان تضع ايديهن على اهم أثارها، والمسببات التي تقف وراء ظهورها وتفتيشها، وقامت الباحثان بمحاولة دراسة العلاقة التي تربط الرقابة الإدارية بظاهرة الثقة التنظيمية التي اعتبرها احد اهم الوظائف الإدارية التي تكشف عن الانحرافات والأخطاء الإدارية في مستوى الدولة، وعلى هذا الأساس يبدووا جليا على مدى ابعاد ومؤشرات ظاهرة الثقة التنظيمية.

تمت هذه الدراسة عن طريق حصر بجميع الجوانب النظرية الخاصة بالموضوع هذا من جهة، ومن جهة أخرى عززت هذه الدراسة بالتحليل الكمي بالبيانات التي نتجت عن الخروج الى الميدان لإجراء الدراسة الميدانية في مديرية التوزيع الكهربائي والغاز بالأغواط.

وننتج عن هذه الدراسة اثبات وجود دور كبير للرقابة في حد من التسبب الإداري في المؤسسة بناء على قدرتها على كبح معظم مظاهر التسبب الإداري، والتي تتمثل في الغياب وعدم احترام مواعيد العمل هذا من جانب وقت العمل، اما من جانب الأداء فتمثلت مؤشرات الثقة التنظيمية في سلبية الموظف في عمله عن طريق عدم رغبته في ابداء رأيه، كما تتجلى مؤشرات هذه الظاهرة أيضا في تراخي وتباطؤ الموظف واهماله لأداء أعماله وعدم تحمله للمسؤولية، وهذا ما لاحظنا قدرة الرقابة الصادرة على أداء الموظف في التقليل من تفشيته في مديرية الكهرباء والغاز.

الاقتراحات:

بناء على ما أسفرت عليه نتائج الدراسة تتقدم البحثتان بمجموعة من الاقتراحات وهي:

- التشجيع على اجراء المزيد من الدراسات حول الرقابة الإدارية والثقة التنظيمية لدى العامل وربطها بمتغيرات وسيطيه أخرى مثلا عمال البنوك.
- توعية العمال بالقوانين الداخلية والخارجية للمؤسسة ليسود التنظيم بين عمال.
- تقوية الثقة بين العمال والمؤسسة عن طريق عدم الضغط عليهم.
- من حين الى اخر يجب اخراج العمال من أجواء العمل عن طريق تقديم عطل للراحة.
- نقترح تحسين نظام الرقابة الإدارية من أجل خدمة الموارد البشرية .
- خلق برنامج يساعد الإدارة في الرقابة الإدارية لدى عمال مؤسسة سونلغاز بالأغواط.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

القران الكريم:

- ابن منظور 1990، لسان العرب المجلد دار حادر
- أبو قحف عبد السلام 2002 اساسيات التنظيم والإدارة، الإسكندرية، دار الجامعية الجديدة.
- الأحمد، عبد العزيز احمد (2008)، مفهوم الرقابة الذاتية وفلسفتها لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت ودورها في تفعيل إدارة الجودة التربوية الشاملة.
- التاج، هيام موسى مصطفى (2010)، الفروق في الحكم الخلفي بين الافراد المعوقين والعاييين في الأردن وعلاقتها باتجاهات التنشئة الوالدية، رسالة ماجستير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية .
- الحجازي، محمد حافظ، (2002)، المنظمات العامة (البناء، العمليات، النمط الإداري)، القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
- الحلامة، محمد عزت، المدادحة، احمد نافع، (2010)، المفاهيم الحديثة في علم الإدارة الأردن: اثرء للنشر والتوزيع.
- الشريكي سمير 2006، المعجم الإداري، الأردن، دار أسامة للشرق الثقافي.
- الشماع، خليل محد حسن، (2004)، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الاعمال الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- الطراونة، هاني خلف (2012)، نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- العلاق، بشير (2008)، الإدارة الحديثة ونظريات ومفاهيم، الأردن، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- العمري، احمد بن سالم 2008، السلوك التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية.
- الفطافطة، محمود (2010)، تأثير الانتهاكات على الرقابة الذاتية لدى الإعلاميين الفلسطينيين، المركز الفلسطيني للتنمية والحريات الإعلامية.
- اللحيان، إبراهيم عبد الله (1434)، دور الرقابة الذاتية في الحد من السلوكيات المدانة من وجهة نظر العاملين بشعبة سجن الملز، رسالة الماجستير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- بن حبتور، عبد العزيز صالح (2008)، مبادئ الإدارة العامة، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

- بن داهية، علي وآخرون، (1981)، القاموس الجديد للطلبة معجم عربي مدرسي الغياث (7.b) الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب.
- جوهر، عبد الله الحسين، (2011)، الإدارة الحديثة التخطيط التطوير الرقابة، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.
- درة، عبد الباري إبراهيم، جودة محفوظ أحمد (2012)، الأساسيات في الإدارة المعاصرة (منحنى نظامي)، الأردن: دار وائل للنشر.
- ديري، زاهد محمد، (2011)، الرقابة الإدارية، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- شريف، علي، (1997)، الإدارة المعاصرة (2.b) الإسكندرية: الدار الجامعية.
- فؤاد عبد الله العمر، اخلاق العمل وسلوك العاملين، نشر المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب بالبنك الإسلامي للتنمية، الطبعة الأولى 1991.
- كافي، مصطفى يوسف (2013)، المفاهيم الإدارية الحديثة مبادئ الإدارة، عمان.
- منصور بوبكر (2007) الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي نموذجا، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري، قسنطينة كلية الآداب والعلوم الإنسانية.
- يوسف، عبد الله صالح (2013)، الإجراءات الجمركية وأثرها على سلوك الموظف الجديد، الرياض، معهد الإدارة العامة.
- عبد الكريم بوحفص (2005)، الإحصاء المطبق في العلوم الاجتماعية والإنسانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ب، ط.
- عبيدات، ذوقان وآخرون (2003) البحث العلمي، مفهومه، أدواته، أساليبه، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان.
- عمار بوحوش. محمد محمود الذنبيات (2001) مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- فؤاد النبهى السيد، (1990) علم النفس الإحصائي وقياس العقل البشري، دار الفكر العربي، ب ط، القاهرة م.
- محمد بوفاتح، محمد داودي (2007) منهجية كتابة البحوث العلمية والرسائل الجامعية، دار المكتبة الأوراسية، ط1، الجزائر.

- محمد زيدان حمدان ، البحث العلمي كنظام (1989) دار التربية الحديثة ، عمان .
- محمد عبد الحليم منسي ، مناهج البحث العلمي(2003) ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية .

اللاحق

ملحق رقم 1

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم العلوم الاجتماعية
- علم النفس -

إخى العامل، إخى العاملة:

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

فى إطار اعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة ماستر فى علم النفس العمل والتنظيم
اضع بين ايديكم هذه الاستمارة التى تمثل احدى أدوات البحث للاستكمال الحصول على البيانات
الهامة فى إطار هذه الدراسة وهى بعنوان:
الرقابة الإدارية وذاتية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى عينة من عمال مديرية التوزيع (سونلغاز)
بالأغواط.

لذا نرجو من سيادتكم التكرم بالمساعدة فى الحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة ووضع
إشارة (X) فى المربع الذى يوافق خياركم.

- وشكر على حسن تعاونكم -

- قرميط هجيرة- بن حرمة حنان

البيانات الشخصية:

الجنس: ذكر أنثى

العمر: أقل من 20 سنة 20 سنة فأكثر

الأقدمية: أقل من 5 سنوات 6-10 سنوات 11 سنوات فأكثر

الفئة المهنية: عون تنفيذ عون تحكم إطار

الجزء الثاني: فقرة الاستبيان

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	موقف	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1.	يوجد رقابة كافية على منح الحوافز للعاملين بمؤسسة سونلغاز بالأغواط.						
2.	يوفر نظام الرقابة الحوافز المالية والمعنوية بالعدالة لجميع العاملين بمؤسسة سونلغاز بالأغواط.						
3.	يساعد نظام الرقابة في منح الحوافز على أساس الكفاءة والتميز في الأداء						
4.	ينمي نظام الرقابة روح الابتكار والابداع في العمل بين العمال.						
5.	يعتقد معظم العاملين في المؤسسة بضرورة وضع نظام رقابي جديد على منح الحوافز.						
6.	يساعد نظام الرقابة في المؤسسة في تحقيق العدالة عند تحديد الرواتب للعاملين.						
7.	يحمي نظام الرقابة على الرواتب الحقوق المالية العاملين.						
8.	يساعد نظام الرقابة على الرواتب في معرفة التغيرات في أسعار المعيشة وكفاية الراتب الذي يتقاضه العامل						
9.	يوفر نظام الرقابة على الرواتب كافة المعلومات للعاملين تفصيل رواتبه بصفة دورية.						

					10. يعتبر نظام الرقابة الحالي قديم وبحاجة الى تطوير وتحديث وبحاجة الى تعديل نظام الرواتب للتخلص من الانحرافات السلبية فيه.
					11. يساعد نظام الرقابة على التقييم الأداء للعاملين في الكشف عن الأداء الجيد وعن الأداء الضعيف.
					12. وجود تحيز في تقييم الأداء للعاملين بالمؤسسة دليل على ضعف نظام الرقابة في المؤسسة.
					13. تحرس إدارة المؤسسة في تجديد الرقابة على نظام تقييم الأداء.
					14. يتم تقييم أداء العاملين على أساس معايير الرقابية التي تضعها إدارة المؤسسة
					15. يعتقد معظم العاملين ان تقييم أداء الموظفين يتم غالب على أساس العلاقات الشخصية مع الرئيس المباشر
					16. تهتم إدارة المؤسسة بالرقابة على سلوك العاملين وليس على تقييم ادائهم
					17. تترك ادارة المؤسسة اتخاذ الإجراءات التصحيحية للأخطاء على عاتق العامل
					18. تعتقد ان العامل ليس بحاجة الى رقابة بقدر ما هو بحاجة الى نوعية وتحسيس مستمر
					19. ترى ان نظام الرقابة الحالي يسمح للمراجعة وتقييم ادائك بنفسك
					20. تراقب أوقات دوامك عند الدخول او خروجباستمرار

					21. تعمل على تفادي ارتكاب الأخطاء او الخلفات مع الرؤساء او الزملاء لحفظ مكانتك المهنية
					22. تدعم إدارة المؤسسة المبادرات الفردية لتنمية الذات وتحقيق الكفاءة الذاتية

الملحق رقم: 02

ت	الفقرات	موافق	موفق جدا	محايد	غير موافق	غير موافق مطلقا
1.	معرفة المشرف بدقائق الأمور في عمله تجعلني اثق به					
2.	مشرفي في العمل جدير بالثقة ويتفاعل بسرعة مع زملاء العمل					
3.	مشرفي في العمل يحب للأخرين ما يحب لنفسه					
4.	مشرفي في العمل يعدى مشاكل الاخرين ويولها نفس الاهتمام					
5.	يسعى مشرفي دئم لتعزيز نقاط الاتفاق مع الجميع والابتعاد عن نقاط الاختلاف					
6.	أستطيع الاعتماد على زملائي في العمل لتنوع مهارتهم ومعارفهم					
7.	زملائي في العمل يقدمون لي العون والاسناد بعيدا عن دافع الكسب المادي والمعنوي					
8.	زملائي في العمل يحبون للأخرين ما يحبون لأنفسهم					
9.	اشعر بان زملائي في العمل يعدون المشاكل التي اوجهها وكأنما والخاصة بهم					
10.	زملائي في العمل يقومون معي اتصالات سعي للفهم المشترك بيننا					
11.	اختصاص الإدارة ومعرفتها بدقائق الأمور في العمل تجعلني اثق بها					
12.	تقدم الدارة المساعدة والعون لجميع العاملين حتى لو لم يطالبوا منها أي مساعدة					
13.	إدارة المنظمة تنتظر بعين الاعتبار لمصالح الاخرين عند اتخاذها القرارات					

					تسعى الأداة للإقامة وتوسيع الاتصالات بين جميع العالمين سعي للفهم لمشارك	14.
					إدارة المنظمة تطالب بحقوق العالمين اذا هدرت	15.
					إدارة المنظمة تقوم بتقييم الجهود الاستثنائية والأفكار الجديدة	16.
					إدارة المنظمة تحاول اشراك العاملين بكل قاضيا المستقبلية	17.
					أداة المنظمة تتعامل بصدق ونزاهة مع العاملين	18.
					منظمتي تنطبق النظام على الجميع بالتساوي	19.
					إدارة المنظمة تمنح فص ترقية عادلة	20.

الملحق رقم: 02

Fiabilité

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,848	22

Fiabilité

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,753
		Nombre d'éléments	11 ^a
	Partie 2	Valeur	,745
		Nombre d'éléments	11 ^b
		Nombre total d'éléments	22
Corrélation entre les sous-échelles			,678
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,808
	Longueur inégale		,808
Coefficient de Guttman split-half			,808

a. Les éléments sont : VAR00001, VAR00003, VAR00005, VAR00007, VAR00009, VAR00011, VAR00013, VAR00015, VAR00017, VAR00019, VAR00021.

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	28	93,3
	Exclus ^a	2	6,7
	Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,864	20

écapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	28	93,3
	Exclus ^a	2	6,7
	Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,772
		Nombre d'éléments	10 ^a
	Partie 2	Valeur	,764
		Nombre d'éléments	10 ^b
		Nombre total d'éléments	20
Corrélation entre les sous-échelles			,722
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,839
	Longueur inégale		,839
Coefficient de Guttman split-half			,838

a. Les éléments sont : VAR00001, VAR00003, VAR00005, VAR00007, VAR00009, VAR00011, VAR00013, VAR00015, VAR00017, VAR00019.

b. Les éléments sont : VAR00020, VAR00002, VAR00004, VAR00006, VAR00008, VAR00010, VAR00012, VAR00014, VAR00016, VAR00018.

Statistiques de groupe

	VAR00024	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
VAR00023	1,00	8	60,2500	7,30460	2,58257
	2,00	8	92,2500	6,08863	2,15266

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
VAR00023	Hypothèse de variances égales	,203	,659	-9,518	14	,000	-32,00000	3,36208	-39,21094	-24,78906
	Hypothèse de variances inégales			-9,518	13,560	,000	-32,00000	3,36208	-39,23294	-24,76706

Statistiques de groupe

	VAR00023	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
VAR00021	1,00	8	55,6250	10,75623	3,80290
	2,00	8	84,0000	2,50713	,88641

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
VAR00021	Hypothèse de variances égales	29,758	,000	-7,267	14	,000	-28,37500	3,90484	-36,75005	-19,99995
	Hypothèse de variances inégales			-7,267	7,758	,000	-28,37500	3,90484	-37,42862	-19,32138

ملحق رقم 03

الفرضية العامة :

Corrélations

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N
Elthi9a	74,2200	14,37421	100
Elra9aba	77,6700	13,69956	100

Corrélations

		Elthi9a	Elra9aba
Elthi9a	Corrélation de Pearson	1	,644**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	100	100
Elra9aba	Corrélation de Pearson	,644**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	100	100

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

نتائج الفرق في الثقة حسب الجنس

Test-t

Statistiques de groupe

	Sex	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
Elthi9a	mal	75	73,8933	15,12969	1,74703
	Femal	25	75,2000	12,04851	2,40970

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
Elthi9a	Hypothèse de variances égales	,264	,609	-,392	98	,696	-1,30667	3,3338	-7,92261	5,30927
	Hypothèse de variances inégales			-,439	51,267	,662	-1,30667	2,97637	-7,28122	4,66789

نتائج الفرق في الرقابة حسب الجنس

Test-t

Statistiques de groupe

	Sex	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
Elra9aba	mal	75	77,1333	14,68345	1,69550
	Femal	25	79,2800	10,28559	2,05712

Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
								Inférieure	Supérieure
Elra9aba	2,235	,138	- ,677	98	,500	-2,14667	3,17248	-8,44234	4,14901
			- ,805						

نتائج الفرق في الثقة حسب الأقدمية

Test-t

Statistiques de groupe

	Expérience	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
Elthi9a	5-10 ans	65	76,1385	13,68493	1,69741
	11-plus	35	70,6571	15,13263	2,55788

Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
								Inférieure	Supérieure
Elthi9a	1,000	,320	1,841	98	,069	5,48132	2,97795	-,42833	11,39097
			1,786						

نتائج الفرق في الرقابة حسب الأقدمية

Test-t

Statistiques de groupe

	Expérience	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
Elra9aba	5-10 ans	65	79,5077	13,45725	1,66917
	11-plus	35	74,2571	13,67983	2,31231

Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes							
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence		
								Inférieure	Supérieure	
Elra9a ba	,038	,845	Hypothèse de variances égales	1,850	98	,067	5,25055	2,83768	- ,38074	10,88184
Hypothèse de variances inégales			1,841	68,749	,070	5,25055	2,85183	- ,43906	10,94016	