

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة عمار ثليجي بالأغواط
كلية علوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا



الميدان: العلوم الانسانية و الاجتماعية
شعبة: العلوم الاجتماعية

الموضوع:

الرقابة الادارية و علاقتها بالولاء التنظيمي

دراسة ميدانية لمؤسسة صحة جواريه قلومة

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر اكايمي في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم و عمل

إشراف الاستاذ:

د- طلحة بشير

إعداد الطالب:

بن شريف أكرم

السنة الجامعية : 2019-2020

إهداء

إلى

معلم البشرية الأول سيّدنا رسول الله "مُحَمَّدُ بْنُ عَبْدِ اللَّهِ"

عليه أزكى الصلوات و السلام

إلى

والذي الذي تعلّمت منه معنى التحدي والمقاومة

إلى

والدتي و قرّة عيني

إلى

كل من أختي و أخي

إلى

جميع أفراد العائلة الكريمة

إليهم جميعاً أهدي هذا الجهد المتواضع

أحرره

كلمة شكر

الشكر لله أولاً وأخيراً و دائماً

فهو أعانني ووفقني و منحي الصحة و العافية لإنجاز هذا العمل
و يشرفني و يسعدني بعد ذلك أن أتقدم بجزيل الشكر و الامتنان إلى
إستاذ القدير والفاضل "الدكتور بشير طلحة" الذي تفضل
بالإشراف على هذا العمل حيث كان خير عونٍ لي حيث لم يبخل عليّ
لا بوقته و لا بتوجيهاته العلمية القيّمة
كما أشكر لجنة المناقشة التي تفضّلت لي بشرف قبولها مناقشة مذكري

إليكم جميعاً

أتقدم بالشكر و التقدير

جزاكم الله عني كل خير

أكرم

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

	إهداء
	كلمة شكر و تقدير
	فهرس محتويات
	فهرس الأشكال
أ	مقدمة

الفصل الأول: الإطار المنهجي

05	أولاً: الإشكالية
06	ثانياً: فرضيات
07	ثالثاً: أهداف و أهمية الدراسة
08	رابعاً: أسباب اختيار الموضوع
09	خامساً: تحديد المفاهيم
12	سادساً: دراسات سابقة و مقارنة السوسيولوجية
21	سابعاً: صعوبات الدراسة

الفصل الثاني: ماهية الرقابة الإدارية

23	تمهيد
24	أولاً: مفهوم الرقابة الإدارية
28	ثانياً: مبادئ و أهمية الرقابة الإدارية
32	ثالثاً: خطوات و مراحل الرقابة الإدارية
35	رابعاً: أنواع و مجالات استخدام الرقابة الإدارية
40	خامساً: أهداف الرقابة الإدارية
42	خلاصة الفصل

الفصل الثالث: الولاء التنظيمي و استراتيجيته

44	تمهيد
44	أولاً: مفهوم الولاء التنظيمي
47	ثانياً: مراحل التاريخية للولاء التنظيمي
49	ثالثاً: العوامل المساعدة في تنمية الولاء التنظيمي
51	رابعاً: أهمية و أنواع الولاء التنظيمي
54	خامساً: استراتيجيات الولاء التنظيمي
56	سادساً: العلاقة بين الولاء التنظيمي و الرقابة الإدارية
58	خلاصة الفصل

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

60	تمهيد
61	أولاً: مجالات الدراسة
63	ثانياً: منهج الدراسة
64	ثالثاً: مجتمع البحث
65	رابعاً: ادوات جمع البيانات
67	خامساً: عرض و تحليل النتائج
72	خلاصة الفصل
74	الخاتمة
	قائمة المصادر و المراجع
	ملاحق

مخطط الأشكال

29	شكل رقم 01: يمثل الرقابة اللصيقة في الأجر القصير
33	شكل رقم 02: يبين خطوات مراحل الوقاية
48	شكل رقم 03: المراحل التاريخية للولاء التنظيمي
62	شكل رقم 04: هيكل تنظيمي للمستشفى الجوارى قلومة



مقدمة:

تواجه المؤسسات اليوم الكثير من التحديات المتعددة مصدرها أمام اتساع البيئة الخارجية، التي تمارس في إطار نشاطها وسط العديد من المتغيرات التي تمتاز بالتعدد والتداخل حيث تعمل هذه المتغيرات على تحديد مكانة و مستوى و قيمة المؤسسة في المجتمع سواء على الصعيد الوطني أو الدولي والمؤسسات الناجحة هي التي تعتمد على إدارة جيدة تمكنها من مواجهة المشاكل و الصعوبات و ذلك بالاعتماد على مجموعة من الوظائف و العمليات الإدارية و الهامة التي لا يمكن الاستغناء عليها كالتخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة حيث أن هذه العناصر تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة و ضمان بقائها و استمرارها و تحسين أدائها و فعاليتها و ضمان قدرتها على التكيف و مواجهة المنافسة الحادة التي تتعرض لها.

حيث أن العملية الرقابية لها أهمية بارزة داخل المؤسسة فهي نشاط إداري منظم يهتم بالإشراف و المتابعة و قياس بناء على الأهداف و السياسات و البرامج و الخطط التي سبق تحديدها بقصد اكتشاف المواطن الضعف و الأخطاء و الانحرافات لعلاجها و تقويمها و تقادي تكرارها مرة أخرى، و من الضروري التمسك و الإلحاح لممارسة أنشطة الرقابة باستمرار وفي مختلف الأوقات و الأزمنة لأن تطبيق الخطط في العادة بواسطة البشر و من المعروف أن هؤلاء متفاوتون في قدراتهم و دافعهم و أمانتهم و أدائهم، الأمر الذي يفترض وجود رقابة مستمرة و لذلك حتى يمكن إزالة أسباب الاحتكاك أو النزاع و الصراع بين العاملين بمؤسسات و للسهر على توفير الراحة و الأداء الجيد.

وفي الآونة الأخيرة اهتم العديد من الباحثين في مجال علم الاجتماع بدراسة الولاء لدى العاملين اتجاه منظماتهم. ويعتبر الولاء التنظيمي للعامل من أهم صفاته الايجابية، فالولاء هو مجموعة من المشاعر تمثل رغبة الفرد و استعداده لتقديم التضحية لزملائه و منظمته في العمل، فالعامل عندما يحس بالولاء و الانتماء لمنظمته يصبح وافر العطاء الذي بدوره ينعكس على أدائه الوظيفي يعتبر أساس تحقيق أهداف المنظمة ككل و الأهداف الشخصية للأفراد، فالأفراد هم العنصر التنظيمي القادر على استيعاب المفاهيم و الأفكار الجديدة، التي تساعد على استغلال الميزات و مواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية و الثقافية و السياسية و الاجتماعية.



مقدمة:

ومن أجل تحقيق أداء عالي و فعال سعت إدارة إلى الاهتمام بالجوانب الاجتماعية لأفرادها مثلما كانت تهتم بالجوانب المادية لهم، فيمكن من خلال الاتصال و الرقابة و بهذا تحاول إدارة المؤسسة الوصول إلى توجيه سلوك افرادها لتعزيز ولائهم و انتمائهم.

وفي دراستي حاولت أن أقف ميدانيا على طبيعة علاقة بين متغيري الدراسة ألا وهما الرقابة الإدارية وعلاقتها بالولاء التنظيمي و لكن للأسف لم أستطيع تجسيدها كليا نظراً للظروف الراهنة التي تمر بها البلاد بل والعالم أجمع المتمثلة في جائحة كورونا(كوفيد-19) التي حتمت تشييط نشاطي و تقييد عملي الميداني حيث أن كل المصالح الاستشفائية و المصلحة المزاول عليها الدراسة الميدانية دقت ناقوس الخطر، فأصبح من الصعب و بكاد المستحيل إتمام دراستي ميدانية

حيث أجبرتنا الظروف على تطبيق الجانب التصوري بدمج الواقع الافتراضي مع الجانب الحقيقي وذلك لعدم توزيع بقية الاستثمارات، كان جانب النظري بجميع المعلومات المتعلقة بعنوان الأساسي و ما تتخلله من مواضيع جانبية كفيلا بالاستغناء عن جزء من الجانب الميداني التي حتمت الظروف على عدم إتمامه. حيث قمت بتقسيم إلى أربعة فصول :

الفصل الأول: إشكالية الدراسة، حيث تطرقنا فيه إلى الفرضية العامة التي يدور حولها بحثنا، إضافة إلى الفرضيات الجزئية، أهداف وأهمية البحث وشرح لبعض مصطلحات، دراسات سابقة و بعض النظريات السوسولوجية حول موضوع دراسة.

الفصل الثاني: تطرقنا فيه ماهية الرقابة الإدارية التي تضم مجموعة من عناصر مفهوم ، المبادئ، الأهمية، والمراحل و الأنواع و مجالات استخدام الرقابة الإدارية.

الفصل الثالث: تمحور حول الولاء التنظيمي و استراتيجيته المتمثلة في مفهومه، مراحل التاريخية، أهميته و أنواعه و عوامل المساعدة في تنميته و الأخير معرفة العلاقة بينه و بين الرقابة الإدارية.

و في الأخير **الفصل الرابع:** المتعلق بإجراءات المنهجية للدراسة .



الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة

أولاً: إشكالية

ثانياً: الفرضيات

ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع

رابعاً: أهداف و أهمية الدراسة

خامساً: تحديد المفاهيم

سادساً: دراسات سابقة و مقارنة السوسيولوجية

سابعاً: صعوبات الدراسة

الفصل الأول: الاطار المنهجي للدراسة

أولاً: الإشكالية

يشهد العالم اليوم تقدماً علمياً في جميع جوانب الحياة الإنسانية، فأصبح يتسم بالمنافسة الشديدة في المنظمات و الأعمال على الأسواق المحلية و الدولية و منشأ هذه المنافسة في الاتجاهات السائدة نحو العولمة لإشباع حاجات الفرد من سلع و خدمات، ولكي تبلغ أعمال منظمات مستوى المكانة المتقدمة لإشباع هذه الحاجات فيها تصطدم بندرة الموارد المتاحة ومن ثم تظهر الحاجة إلى نظام يكفل أفضل استخدام الموارد المتاحة لتحقيق الهدف.

و لذلك ينظر إلى الرقابة في منظمات الأعمال بأنها الجهد المنظم لتحديد معايير الأداء وفقاً للأهداف التي خططتها و مقارنة الأداء الفعلي مع تلك المعايير ماذا كانت هناك، أي انحرافات و الاستبيان أهميتها اتخاذ كل ما هو ضروري و على هذا الأساس فإن الرقابة الإدارية هي مراجعة الانجاز وفقاً للخطط الموضوعة وهي التحقيق ما إذا كان الشيء يحدث طبقاً لتلك الخطط و التعليمات الصادرة و المبادئ المحددة وأن عرضها هو إشارة إلى نقاط الضعف و الأخطار بقصد معالجتها و منع تكرار حدوثها و بهذا ارتبطت الرقابة الادارية بعنصر الولاء التنظيمي من خلال التركيز على الجودة و تقييم الأفراد لزيادة الكفاءة و تحقيق الأهداف و منه هذا العمل يركز على العلاقة بين الرقابة الادارية و الولاء التنظيمي من خلال طرح الاشكالية التالية:

هل توجد علاقة بين رقابة الإدارية و الولاء التنظيمي داخل المؤسسة؟

الفصل الأول: الاطار المنهجي للدراسة

ثانياً: فرضيات الدراسة:

أ- فرضية العامة:

- هناك علاقة بين رقابة إدارية وولاء التنظيمي للعاملين داخل المؤسسة

ب- أسئلة جزئية:

- هل كل ما زادت الرقابة على العمال كلما انخفض ولاء العمال؟

- هل ترتبط درجة ولاء العاملين بنوع الرقابة المفروضة من قبل المسؤول على العاملين؟

ج- فرضيات الجزئية:

- كلما زادت الرقابة على العمال كلما انخفض ولاء العمال للمؤسسة.

- ترتبط درجة ولاء العاملين بنوع الرقابة المفروضة عليهم من قبل المسؤول على العاملين

الفصل الأول: الاطار المنهجي للدراسة

ثالثاً: أهداف و أهمية الدراسة :

1-أهداف الدراسة:

-لكل دراسة أو بحث علمي هدف أو مجموعة من أهداف يسعى الباحث إلى تحقيقها من خلال اهتمامه بالظاهرة المدروسة و يستمد هذا البحث أهميته انطلاقاً من مجموعة من العناصر المتعلقة بالجانبين العلمي و العملي المبينة كالتالي:

أ-أهداف العلمية:

✚ التعرف على الرقابة الإدارية و الدور الذي تلعبه في زيادة فعالية العمال

✚ التعرف على الرقابة الإدارية في تحسين الكفاءة الإنتاجية

✚ تعرف على الرقابة الإدارية في تقييمها الناجح للأداء

ب- أهداف العملية :

✚ الكشف عن ظاهرة مدروسة ميدانياً و تعني بذلك معرفة علاقة الحقيقة الموجودة بين أساليب

الرقابة الإدارية و الولاء التنظيمي داخل مؤسسة.

2-أهمية الدراسة:

إن موضوع الرقابة الإدارية من أهم المواضيع التي تمس الكيان التنظيمي للدولة في العصر الحديث، فهي ضرورة لحماية المرافق العامة من خلال اكتشاف الأخطاء و علاجها كما للرقابة تأثير على ولاء التنظيمي للعاملين من هنا تظهر أهمية الدراسة من أهمية الموضوع ذاته ومدى الحاجة له، إذ أن الموضوع بحثنا يركز على مدى العلاقة بين الرقابة و الولاء التنظيمي.

الفصل الأول: الاطار المنهجي للدراسة

رابعاً: أسباب اختيار الموضوع:

تكمّن أسباب اختيار موضوع في ما يلي:

✚ الرغبة الملحة في دراسة موضوع الرقابة الإدارية و علاقتها بالولاء التنظيمي و هذا من أجل

تكوين نظرة عامة عن هذه العملية.

✚ أهمية المشكلة الرقابة الإدارية بالنسبة للمجتمع و ذلك بالسعي للوقوف على أهم خصائصها و

مجالاتها.

✚ كما أود معرفة ما إذا كانت الرقابة الإدارية لها علاقة بالولاء التنظيمي إذ ينعكس عليها إيجاباً أو

سلباً.

الفصل الأول: الاطار المنهجي للدراسة

خامساً: تحديد المفاهيم:

يستوجب الباحث السوسيولوجي و تحديداً دقيقاً للمفاهيم ذات علاقة بالظاهرة المعالجة و توضيح المقصود منها، و هو عمل جوهري و أساسي في أي بحث علمي، و في دراستنا هذه سنقوم بتحديد المفاهيم الأساسية التي سيتم توظيفها في البحث و هي الرقابة الإدارية، الولاء التنظيمي.

1/ مفهوم الرقابة:

لغة: أما في معاجم اللغة العربية فقد جاء في قاموس المحيط أن الرقيب "الله، و الحافظ و المنتظر و الحارس

و رقابةً و رقوباً و رقبة، بفتحهن: انتظره كترقبه و ارتقبه و الشيء: حرسه و ارتقب: أشرف و علا"¹

كما ورد في معجم الصحاح أن الرقيب: "هو الحافظ، و راقب بمعنى خاف و ذلك راقب الله تعالى أي خافه"²

اصطلاحاً: الرقابة عبارة عن قياس و تصحيح أداء المرؤوسين، للتأكد من أن أهداف المنظمة و الخطط الموضوعية لبلوغ هذه الأهداف قد تم تنفيذها بشكل مرضي³

و تُعرف الرقابة عند "تشير موهون": بأنها عملية قياس الأداء و اتخاذ الاجراءات الضرورية لضمان وصول الى نتائج المرغوبة، فالهدف النهائي من الرقابة التأكد من الخطط قد تم تنفيذها حتماً هو مطلوب، و كذلك تأكد من أن الأداء الفعلي يحقق الأهداف.⁴

التعريف الإجرائي للرقابة: فالرقابة إذن هي عبارة عن عملية متابعة الأداء في العمل و مقارنة مع الأداء المتوقع و تصحيحه عند وجوب الأخطاء.

¹ عبد الغاني عماد: منهجية البحث في علم الاجتماع (إشكاليات، التقنيات، الفرضيات) ط1، دار الطليعة بيروت، 2007، ص128

² محمد الفيروز الأبادي: قاموس المحيط، مجلد1، دار الحديث القاهرة، 2008، ص659.

³ ابن منظور الأفرقي: لسان العرب، ب ط1، المملكة العربية السعودية، ب، ص1699.

⁴ جما الدين لعويسات: مبادئ الإدارة، ب ط، دار هومة الجزائر، 2003، ص143.

الفصل الأول: الاطار المنهجي للدراسة

2/ مفهوم الإدارة:

لغة: الإدارة مشتقة من الفعل أدار يدير وإدارة الشيء جعله يدور و إدارة المؤسسة و المدرسة معناها تسيير شؤونها

الإدارة هي كلمة عندما نبحث عن أصلها اللغوي تعود الى كلمة اللاتينية (administration)

و هي تتكون من قطعتين (ad+minister) أي تقديم العون للآخرين¹

اصطلاحاً: أما عن مفهوم الحديث للإدارة فنجد أن هذا المفهوم يستمد أصوله من التعريف الذي قدمه "فريدريك تايلور" مؤسس الإدارة العلمية في أوائل القرن العشرين، فقد عرّف تايلور الإدارة بأنها "التحديد الدقيق لما يجب على الأفراد عمله، ثم أنّهم يقومون بهذه الأعمال بأفضل و أكفأ الطرق"

تعريف "عبد الكريم درويش": ويشير إلى المعنى اللفظي للمصطلح الذي يرجع إلى الأصل اللاتيني و الإدارة بذلك تعني الخدمة على أساس أن من يعمل بالإدارة يقوم على خدمة الآخرين أو يصل عن طريق الإدارة إلى خدمة الآخرين.²

التعريف الإجرائي للإدارة: " مجموعة من العمليات المتداخلة، والتي تهدف الى تحقيق أغراض التنظيم باستخدام الجهد البشري و بالاستعانة بالموارد المادية المتاحة"

3/ مفهوم الرقابة الإدارية :

هي النشاط الإداري الذي يقوم بتحقيق بأن ما نُفذ أو ما تمّ تنفيذه مطابق لما هو مخطط و ذلك باستخدام المعايير الرقابية³

التي تقيم الانجاز لتحديد الانحرافات الايجابية أو السلبية و العمل على تصحيحها، فالرقابة بهذا المعنى عملية مستمرة ليس الغرض منها اكتشاف الانحرافات فقط و إنما تقتضي أيضا وضع الحلول المناسبة.

¹ عبد الغاني عماد. المرجع السابق ص140

² علي عباس: أساسيات علم الإدارة، ط2، دار الميسرة، عمان الأردن، 2007، ص180

³ حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية وظائف المنظمة) ط1، دار الحامد، الاردن ب س ،ص301

الفصل الأول: الاطار المنهجي للدراسة

أما العالم الفرنسي "هنري فايول" والذي يعد واحدا من رواد الإدارة التقليدية و يعتبر تعريفه للرقابة الإدارية من أقدم التعاريف و أشهرها في كتابه (الإدارة الصناعية والعامة 1916) حيث عرّف الرقابة بأنها التأكيد من أن كل شيء يتم حسب الخطة الموضوعة و التعليمات الصادرة و المبادئ القائمة و هدف الرقابة هو تشخيص نقاط الضعف و الأخطاء و تصحيحها و منع حدوثها في المستقبل، و تمارس الرقابة على الأشياء و الناس و الإجراءات.¹

4/ مفهوم الولاء التنظيمي:

هو اندماج الفرد في منظمة التي يعمل بها بروحه و جسده و فكره، كتبنيه المبادئ و القيم التي تقرّها المنظمة و تعاونه مع زملائه على أداء مختلف الأعمال و بذل بعض المجهودات الإضافية و السعي إلى المخاطرة و التفكير الدائم في الاستراتيجيات المستقبلية من أجل إكسابها سمعة وسط المنظمات الأخرى، دون انتظار أي مقابل مادي أو معنوي لأنها بمثابة الأسرة الثانية له يسعى لحمايتها و ضمان ديمومة بقائها و استمرارها.

الولاء لغة: يعني العهد و القرب و النصر و المحبة و الالتزام²

الولاء اصطلاحاً: يعتبر مفهوم الولاء مفهوماً قديماً تطرق اليه العلماء الاجتماع و السلوك في أوقات السابقة حيث حاولوا عطاء تفسيرات و الاجتهادات القائمة على أن الإنسان كائن اجتماعي يعيش مع أفراد في بيئة اجتماعية منظمة تتطلب الحياة فيها التعاون و الانتماء و الاخلاص للوصول الى الغايات و الأهداف وقد أشار هؤلاء الباحثون في مجال العلوم الاجتماعية الى أن الولاء التنظيمي هو امتداد للولاء الاجتماعي المتمثل في مشاعر الفرد و ولاءه و انتمائه للمجتمع الذي يعيش فيه.³

¹ علي عباس، مرجع السابق ص183

² بشير رصا (2002) الولاء للإدارة و دور العدالة و نظام الاشرافي في بناءه، دراسة ارتباطه المطبقة على قطاع المالية العمومية، ماجستير في علم النفس و التنظيم (غير منشورة) كلية العلوم الانسانية و العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر

³ اللوزي موسي 2003، التطوير التنظيمي و مفاهيم حديثة، ط2 دار وائل للنشر، عمان، الاردن

الفصل الأول: الاطار المنهجي للدراسة

سادساً: دراسات السابقة و مقارنة السوسيولوجية

1 دراسات سابقة:

(أ) الدراسة المتعلقة بمتغير الرقابة الادارية

موضوع رقابة الادارية في الوطن العربي

الدراسة الاولى: وهي بعنوان "واقع الرقابة الادارية الداخلية في المنظمات الاهلية في قطاع غزة"

تهدف الدراسة الى تحقيق الأهداف التالية:

1/ توضيح دور الالهام الذي تلعبه الرقابة الادارية الداخلية في منظمات الاهلية في قطاع غزة و ذلك بتحليل مهامها و اختصاصاتها و التحقق من ان ضعف انظمة الرقابة الداخلية في هذه المنظمات هي أحد العوامل التي ادت الى القصور الملموس في اداءها.

2/ التعرف على مدى تأثير مقومات الرقابة الادارية الداخلية في المنظمات الاهلية في قطاع غزة.

3/ معرفة مدى تأثير البناء للمنظمات الاهلية في قطاع غزة في انجاح عملية الرقابة الداخلية

4/ بيان اثر الاتصال و ما تقوم به هذه العملية من تهيئة للمعلومات و نقلها لاتخاذ القرارات في عملية الرقابية الداخلية

(أ) وقد طرحت الدراسة تساؤل الاشكالية التالية :

ما هو واقع الرقابة الادارية في منظمات الاهلية في قطاع غزة ؟

ولمعالجة هذا الموضوع اعتمد الباحث عن الفرضيات التالية :

1/ توجد علاقة بين توفر المقومات البناء التنظيمي و درجة تحقيق الاهداف¹ نظم الرقابة الادارية الداخلية في قطاع غزة.

2/ توجد علاقة بين استخدام تقييم الاداء كأداة رقابية و درجة تحقيق أهداف نظم الرقابة الادارية الداخلية.

¹ سمير محمد راغب شاهين: واقع الرقابة الادارية الداخلية في منظمات الاهلية في قطاع غزة: مذكرة ماجستر غير منشورة، تخصص ادارة اعمال، قسم ادارة اعمال، كلية التجارة، جامعة الاسلامية غزة، 2007

الفصل الأول: الاطار المنهجي للدراسة

3/ توجد علاقة بين استخدام اساليب الرقابية و درجة تحقيق أهداف نظم الرقابة الادارية الداخلية.

4/ توجد علاقة بين توفر مقومات الاتصال ودرجة تحقيق أهداف نظم الرقابة الادارية الداخلية.

5/ توجد علاقة بين تطبيق الادارية الداخلية و درجة تحقيق أهدافها

(ب) منهج الدراسة : اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي

(ج) عينة الدراسة: اعتمدت الدراسة على طريقة المسح الشامل لمجتمع الدراسة المكوّن 129 منظمة

(د) توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج نلخصها فيما يلي :

-توفر مقومات البناء التنظيمي في منظمات الأهلية في قطاع غزة بدرجة عالية مما يدل على وجود هيكل التنظيمي يتلاءم مع أعمال الجمعيات و تحقيق أهدافها.

-وجود علاقة طردية بين مقومات الرقابة الداخلية و تحقيق أهدافها.

-أن النظم الرقابية الداخلية المطبقة في المنظمات الأهلية في قطاع غزة تحقيق أهدافها¹

أوجه الاستفادة من الدراسة :

تمت الاستفادة من هذه الدراسة أن هناك تشابه بين دراستنا من ناحية الاطار النظري و كذلك مفاهيمي

1- دراسة الوطنية (المحلية)دراسة متعلقة بمتغير الرقابة الادارية:

وهي بعنوان "الرقابة التنظيمية و الرضا الوظيفي" دراسة حالة في مؤسسة المينائية بسكيدة، تهدف الى تحقيق الأهداف التالية .

-محاولة التعرف على طبيعة العلاقة القائمة بين الرقابة التنظيمية و رضا الوظيفي.

-التعرف على الأهمية النسبية لنمط الاشراف داخل المؤسسة الجزائرية و مدى تأثيرها على تماسك الجماعة ، كما تسعى الدراسة الى تحقيق الأهداف الثلاثة التالية:

• محاولة تعرف على طبيعة العلاقة بين تسلسل الهرمي للسلطة و بين الرضا الوظيفي

¹ سمير محمد راغب شاهين ، مرجع السابق ص200

الفصل الأول: الاطار المنهجي للدراسة

- محاولة تعرّف على طبيعة العلاقة بين نمط الاشراف و بين طبيعة الرضا الوظيفي السائد و المتمثل في الاستقرار الامن الوظيفي و الروح المعنوية
 - التعرف على طبيعة القواعد البيروقراطية في علاقتها بفرص التقدم الوظيفي الترقية
- "وقد طرحت الدراسة تساؤل الاشكالية التالي:

- 1- هل هناك علاقة بين الاشراف و الاستقرار في العمل؟
- 2- هل تؤثر المركزية سلبا على رضا العمل؟
- 3- هل تؤدي اللامركزية الى زيادة تحفيز و ارتياح العمال في عملهم؟
- 4- هل تؤثر البيروقراطية على استقرار العمال؟
- 5- هل يؤدي نمط الرقابة المبني على الثقة و التقاهم الى زيادة ارتياح العمال؟¹

(أ) منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي

(ب) عينة الدراسة: تتمثل في العينة العشوائية الطبقية المنتظمة.

توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج نلخصها فيما يلي :

- نطاق الاشراف الضيق، وعدم استشارة المشرفون للعمال أثناء احداث التغييرات في العمل أدى الى عدم الاستقرار و الارتياح لدى العمال
- أدى تمركز اتخاذ القرارات في يد المسؤولين و عدم المشاركة للعمال في وضع القرارات الى تدمرهم و عدم رضاهم الوظيفي
- اشتراك العمال في اتخاذ القرارات و التنازل في بعض الصلاحيات عن طريق تفويض السلطة يؤدي الى خلق جو من الارتياح و الاستقرار لدى العمال و يزيد تحفيزهم و رضاهم الوظيفي
- عدم شعور العمال بحرية التصرف و عدم استقرارهم و قد ارجعوا هذا الى الالية و التكنولوجيا و نظام الاشراف المطبق

¹ ايمان محامدية: الرقابة التنظيمية و الاداء دراسة حالة مركب تمييع الغاز الطبيعي GL1/K بسكيكدة، مذكرة ماجستر غير منشورة، تخصص تنمية و تسيير الموارد البشرية، قسم علم اجتماع، جامعة 20 اوت 1955 سكيكدة، 2009.

الفصل الأول: الاطار المنهجي للدراسة

- المعاملة الحسنة و العلاقات الجيدة بين الرئيس و العمال تؤدي الى استقرارهم و رضاهم الوظيفي¹

دراسة سعيد بلوم :

وهي دراسة اكااديمية لنيل شهادة ماجستير في تنمية و تسيير الموارد البشرية قام بها السعيد بلوم تحت عنوان

"اساليب الرقابة و دورها في تقسيم اداء المؤسسة الاقتصادية "

و الذي انطلق من السؤال المركزي التالي

• هل تساهم اساليب الرقابة بأنواعها في تقييم اداء المؤسسة الاقتصادية؟

و كانت الاسئلة الجزئية كما يلي:²

• الى أي مدى تؤثر أساليب الرقابة المطبقة داخل المؤسسة على تماسكها؟

• هل تساهم أساليب الرقابة في التنمية الفعالة للمؤسسة؟

• هل تؤدي أساليب الرقابة في التنمية الفعالة للمؤسسة؟

و الذي انطلق من الفرضيات التالية:

كلما كانت هناك رقابة فعالة أدى ذلك الى تقييم جيد للأداء للمؤسسة الاقتصادية

كلما كان النظام الرقابي في المؤسسة الاقتصادية واضح و دقيق ساهم في نجاح العملية الرقابية

كلما كانت الاساليب و الوسائل التي تعتمد عليها العملية الرقابية متطورة أدى ذلك الى تقييم نجاح الاداء المؤسسة الاقتصادية.

أما في الدراسة الميدانية فقد اعتمد على المنهج المقارن في تحديد العلاقة بين الرقابة المالية و الرقابة الادارية.

¹ ايمان محامدية مرجع سابق

² سعيد بلوم: اساليب الرقابة و دورها في تقييم اداء المؤسسة الاقتصادية،رسالة لنيل شهادة ماجستير في تنمية و تسيير الموارد البشرية رسالة منشورة، منتوري قسنطينة، كلية العلوم السياسية و الاجتماعية،2011

الفصل الأول: الاطار المنهجي للدراسة

أما الأدوات فقد اعتمد على المقابلة الملاحظة و الاستمارة أما العينة فقد قسمت الى فئات وهم الاداريين والعمال والتقنيين و يقدر عددهم ب 1386 عامل

ثم توصلت في الأخير الى نتائج التالية:

- ان الرقابة عملية ديناميكية تتصف بالحركة
- ضعف دور الرقابة الموارد البشرية في المؤسسة التي أجريت فيها الدراسة
- الرقابة على انتاج لم ينجح في تطوير العملية الانتاجية سواء من حيث الانتاج أو نوعية أو جودته.

و رغم هذا فانه هناك مجموعة من الاختلاف بينها والدراسة الحالية و تكمل في ربط الرقابة بالأداء في المؤسسة وأبرز لنا مدى تأثير هذه الاساليب الرقابية و الدور الذي تلعبه في تقييم الأداء.

اما دراستنا فنحاول اعطاء الدور الهام للرقابة الذي تؤديه في زيادة الاداء الوظيفي و رغم هذا لدينا نفس المتغيرات من الرقابة، الاداء الوظيفي و هما يحولان ابراز الدور الذي تلعبه الرقابة في المؤسسة.

أوجه الاستفادة من الدراسة:

أما بالنسبة لدراستين

"أساليب الرقابة و دورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية"

"الرقابة التنظيمية و الرضا الوظيفي"

- فقد كانت الاستفادة تتلخص حول المضمون النظري

ب) الدراسة المتعلقة بمتغير الولاء التنظيمي

دراسة جميل أمينة 2014 بعنوان "أثر الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي، دراسة حالة بالمؤسسة العمومية الصحة الجوارية بعين بسام"

هدفت الدراسة الى التعرف على المفهوم وأهمية الحوافز لدى العاملين في المؤسسة لاهتمام أكثر بالفرد من خلال تحريك دوافعه و أهمية الحوافز لدى العاملين في المؤسسة التعرف على مستوى الولاء لدى العاملين في المؤسسة.

الفصل الأول: الاطار المنهجي للدراسة

ابرز أهمية الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بعين بسام.

توصلت الدراسة الى النتائج الاتية :

ان الحوافز هي مجموعة من المؤثرات التي تستخدم في اثاره دوافع الفرد و بالتالي في تحديد محتوى و شكل سلوكه و ذلك بارتياحه الفرص أمامه لإشباع الحاجات التي تحرك دوافعه، فالفارق الاساسي بين الدوافع و الحوافز، هو أن الدوافع قوة تتحرك داخل النفس و توجه سلوك الفرد بهذا اشباع حاجة داخلية تحتل الأسبقية من حيث الالاح أو أنه ذو شخصية متفاوتة من فرد الى اخر، أما الحافز فهو مؤثر بيئي غرضه اثاره الدوافع و تحقيق الاستجابة لها وهو نابع من المجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة ان الولاء التنظيمي مفتاحا أساسيا و مُهماً لتحديد مدى انسجام الافراد مع المؤسسة و ذلك من خلال بذل الجهود المطلوبة للقيام بكافة أنشطة العمل داخل المؤسسة وذلك بوجود اتفاق بين أهداف و قيم و ثقافة هؤلاء الافراد و ايجاد توليفة حواجز قادرة على خلق رضا وولاء باعتبارها المحرك الاساسي للطاقات و القدرات، فهي تؤثر بالدرجة الاولى على اداء الموارد البشرية.

أوجه الاستفادة من الدراسة :

تمت الاستفادة من الدراستين من حيث أن هناك تقارب بين دراستنا من ناحية المفاهيمي و النظري نجد هناك تشابه في المفاهيم و سنحاول من خلال الدراسة ايجاد مجال التقارب مع النتائج التي سنتحصل عليها.

الفصل الأول: الاطار المنهجي للدراسة

2- المقارنة السوسولوجية:

1-2/ النظرية السلبيه الكلاسيكية التقليدية:

من أنصار هذا الاتجاه هنري فاييل و مقولات و هيكرز، حيث يرون بأن الرقابة عملية تفتيش و بحث عن الأخطاء و تهديد للأفراد ومن أبرز المفاهيم المعتمدة لديهم هي القوة، السلطة وهذا عند تعريفهم للرقابة فالمسير أو المسؤول على العملية الرقابية يستعمل أو يستخدم سلطته و قوته في اجبار الافراد العاملين على تنفيذ الأوامر و التعليمات و ليست رغبته في الانجاز بحد ذاته، فهو يهتم بحرفية اللوائح و القوانين و الانظمة و تطبيقها كما جاءت و هذا لضمان سير العمل طبقاً لذلك.

ان أنصار هذا الاتجاه يهدفون من خلال نظرتهم لعملية الرقابة أن تكون وسيلة لتتصيد الأخطاء ليعاقب عليها، أكثر من كونها وسيلة لتصحيح العمل و تطويره، ان القوانين و اللوائح التي تراقب سير العمل تصبح رادعة و ثابت قد تحول دون ابداع الأفراد و الجماعات عون أن تكون أساساً لتحقيق الكفاءة و الفعالية الادارية، ان ما يمكن قوله هو أن الفكر التقليدي ينظر الى الرقابة على أنها عملية تفتيش و تخويف للأفراد التنظيم.

2-2/ النظرية السلوكية:

من أنصار هذا الفكر قانون "بوم" Tannenbaume ينظم أنصار هذا الفكر الى عملية الرقابة من جانبها الانساني حيث يركزون في تعريفهم للرقابة على ناحية اقتدارها في التأثير على سلوك و تصرفات الأفراد العمال داخل المؤسسة بنظرة ايجابية تساعد على تطوير أدائهم نحو الأحسن هذا من جهة ومن جهة أخرى فانهم يرون بان الرقابة عند اهتمامها بسلوكيات الأفراد العاملين داخل المؤسسة أو التنظيم فإنها تؤثر فيه وبالتالي تحقق اهدافه¹ والنتائج المبرمجة و المسطرة تبين هذه النظرية أهمية العلاقات الانسانية في القيام بالعملية الرقابية كما يبرز دور القيادة و الدوافع و الاشراف في تحقيق النتائج و الاهداف وهو نقيض الاتجاه الأول.

¹ محمد سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، ط2، دار وائل للنشر، الأردن، 2004، ص43

الفصل الأول: الاطار المنهجي للدراسة

كما أن الولاء التنظيمي بالنسبة للنموذج الثقافي هو أسلوب قوي للضبط الموظفين باعتبار أن أكبر المشكلات التي تعاني منها الإدارة هي الأسلوب الذي يمكن به ضبط و توجيه الموظفين و الولاء التنظيمي هو الأسلوب الامثل لحل هذه المشكلات يتضمن الولاء حسب هذا النموذج توحيد الفرد و قبوله لقيم و أهداف المنظمة التي يعمل بها كما لو أنها قيمة هادفة، و اذ نجد أن ولاء الفرد لمنظمتة يعتبر عاملاً أخلاقياً و يتعدى كمجرد رضا الفرد في عمله، و كذلك استعداد الفرد للدفاع الشخصي عن سمعة منظمتة و تضحية من أجلها، غير أن ولاء الفرد للمنظمة يختلف عن ولاء الفرد لوظيفته.

إن ولاء الفرد التنظيمي الذي نشير اليه هذه النظرية هو الولاء الناتج عن الاحساس الذاتي للفرد يختلف عن ذلك الولاء الذي مصدره ضغط الجماعات و القواعد و الاجراءات الموجودة في المنظمة، ذلك أن الولاء التابع من الاحساس يجد من بعض الظواهر مثل التسرب الوظيفي و الغياب و العمل خارج وقت الدوام.

إن هذا النموذج ركز على النتائج المترتبة عن الولاء دون أن يقدم الاسباب التي تقودنا الى الولاء، وبالتالي فان هذا النموذج من النماذج السابقة قد عالج جانباً واحداً من جوانب ظاهرة الولاء و هو بذلك يكمل جانب من جوانب القصور في النظريات السابقة.

الفصل الأول: الاطار المنهجي للدراسة

سابعاً: صعوبات الدراسة:

العزيمة والاستعداد جعلت منا نتخطى كل الصعاب، حيث كانت الصعوبات التي واجهتنا كغيرها من الصعوبات

التي يوجهها كل باحث عند قيامه بالبحث العلمي ونذكر منها ما يلي:

- ✚ صعوبة إيجاد بعض معلومات التي تتمحور حول موضوع و غلق جامعات و مكاتب
- ✚ كذلك كانت صعوبة في جانب الميداني حيث لم تتم نزول إلى ميدان و عدم توزيع استبيان هذا ما جعل عدم تحقق من فرضية و ذلك بسبب انتشار الوباء.

الفصل الثاني

ماهية الرقابة الإدارية

تمهيد

أولاً: مفهوم الرقابة الإدارية

ثانياً: مبادئ و أهمية الرقابة الإدارية

ثالثاً: خطوات و مراحل الرقابة الإدارية

رابعاً: أنواع ومجالات استخدام الرقابة الإدارية

خامساً: أهداف الرقابة الإدارية

خلاصة

الفصل الثاني: ماهية الرقابة الادارية

تمهيد

الرقابة الإدارية عنصر اساسي من عناصر العملية الإدارية التي لا يتم اكتمالها الا من خلال أداء هذه الوظيفة بشكل علمي يؤدي الى تحقيق مستوى كفاءة من الأداء , ولا يختلف اثنان على قيمة الرقابة في كل المنظمات على اختلاف أنواعها طالما أن هناك وظائف و نشاطات إدارية تنجز , فإن هناك حاجة ضرورية لوجود رقابة فهي وسيلة التي تقيس بها المنظمات وصول أدائها وماذا حققت؟ والى أين تسير؟ وذلك بما توفره من معايير للحكم على أداء تلك المنظمات باتجاه تحقيق أهدافها , والرقابة هي الموجه التي تنير الطريق أمام المنظمات لوضع سياسات و خطط المستقبل و التي تمثل القدر الذي يختاره التنظيم لنفسه. وسنحاول في هذا الفصل عرض الاطار المنهجي بالرقابة الإدارية (مفهومها , أهميتها , أنواعها ..الخ).

الفصل الثاني: ماهية الرقابة الإدارية

أولاً: مفهوم الرقابة الإدارية

اهتم علماء الإدارة بدراسة العديد من القضايا و المشكلات الإدارية, وذلك بهدف رفع الانتاجية المرافق العمومية على مختلف أنشطتها, فالإدارة ماهي إلا نشاط موجه نحو التعارف المثمر و التنسيق الفعال بين الجهود البشرية من أجل تحقيق هدف معين بدرجة عالية من الكفاءة.

وتقتضي دراسة هذا المبحث بيان مفهوم الرقبة الإدارية من خلال تطرق الى تعاريف التي قيلت فيها وبيان الآراء المختلفة

تعريف الرقابة الإدارية:

لتحديد مفهوم الرقابة الإدارية لابد أولاً من تحديد مفهوم الرقابة بشكل عام بوصفها نشاطاً مهماً يمارس لتحقيق من قيام العمل على أساس الأهداف المرسومة.

(1) المقصود بالرقابة:

نظراً لأهمية الرقابة و دورها في تحقيق الفعالية على مستوى الإدارة, فقد بذل الفقهاء مجهوداً واضحاً في محاولة وضع تعريف واضح و ثابت, وذلك لاختلاف الزاوية منهم بدراساتها¹

وعليه فإن وضع تعريف جامع مانع لموضوع الرقابة يعد من الأمور الشائكة و البالغة الصعوبة وذلك للعوامل و الأسباب منها :

(أ) أن الرقابة تعتبر وسيلة وليست هدفاً في حد ذاتها. إذ أنها تعد أحد الوظائف الرئيسية التي تقوم بها الجهات المفوضة بالرقابة وليست لذاتها, بل الهدف منها نجاح الرقابة في تحقيق أهداف المنظمة, واختلاط الوسيلة بالهدف بلا شك يؤدي إلى الخلط بين كل منهما في وضع تعريف محدد لها.

(ب) ان الرقابة تتم لأهداف متنوعة ومتغايرة, فقد تقوم من أجل التأكد من مشروعية و مدى اتفاق تصرفات الإدارة مع القانون بمعناه الواسع الدستور, القانون, اللائحة, القرارات أو تتم من أجل التحقيق في مدى اتفاق تصرفات الإدارة مع المصلحة العامة و مع الأهداف و السياسة العامة¹

¹ د. محمد الدياموني عبد العال, الرقابة السياسية و القضائية على أعمال الإدارة المحلية, دار النهضة العربية 2008, القاهرة, ص 65

الفصل الثاني: ماهية الرقابة الادارية

ج) إن الرقابة تختلف غايتها النهائية أيضا, هل يقصد بها الرقابة العلاجية والتي تهدف إلى معالجة خلل, أم يقصد بها الرقابة الوقائية التي تهدف إلى منع الخلل ؟

ولا شك أن معنى الرقابة يختلف مفهومه وهدفه بحسب الغاية المستهدفة منه, فهي في الحالة الاولى و في الحالة الثانية هدفا في حد ذاتها.

وحتى نتوصل إلى مفهوم أمثل للرقابة يجب أن نتطرق لمفهوم الرقابة لاسيما في الاصطلاح اللغوي و القانوني.

2) الرقابة في الاصطلاح اللغوي:

-تعني المراقبة و الملاحظة و الدراسة و هي مشتقة من فعل "راقب" و "راقبه", يعني درسه و لاحظه, وينصح أن كلمة الرقابة وردت في القرآن الكريم مثال ذلك قوله تعالى و جل:

"إن الله كان عليكم رقيبا "سورة النساء الآية(01).

و يستدل من معنى الرقابة من هذه الآية هو محاسبة الله سبحانه و تعالى لعباده, وذلك عن طريق مراقبته سبحانه و تعالى لجميع النشاطات و الأعمال.

و تعني في اللغة الفرنسية وفقا لقاموس EMELLITRE ضد العمل, اذ أن أصلها ينقسم الى جزئين الأول CONTRE و تعني فيه المواجهة و الجزء الثاني ROL أي السجل و القائمة, وقد فقدت هذا المعنى بتطور الزمن وأصبحت تعني الاشراف و المتابعة.²

3) الرقابة في الاصطلاح القانوني:

-هي عملية تحقيق من مدى الانجاز الأهداف المبتغاة و الكشف عن المعوقات تحقيقها و العمل على إيجاد الحلول المناسبة وفق ما حددته القواعد القانونية للدولة و بصورة مرضية حيث ازدادت الرقابة مع اتساع نشاط الإدارة و تنوعه في جميع مجالات الحياة فالرقابة بهذا المعنى تتضمن إذا مجموعة من

¹ نفس المرجع السابق.ص65

² السيد محمد حسن الجوهري, الرقابة على مشروعات استثمار القطاع العام, منشأة المعرف, الاسكندرية, 2007, ص46-47.

الفصل الثاني: ماهية الرقابة الادارية

العمليات التي تستهدف توجيه الأداء نحو ما رسم له من أهداف و معايير و قياس درجة النجاح الأداء الفعلي في تحقيق الأهداف و معايير و عليه يمكن أن نبرز أهم التعاريف الفقهية للرقابة:

3-1 جاء في تعريف **قابل** بأنها: تحقق مما إذا كان يسير وفقا للخطة المرسومة و التعليمات الصادرة و القاعدة المقررة.

وهذا التعريف يؤكد أن كل الأعمال تسير وفقا للخطة و البرنامج و التعليمات التي تم تحديدها, فهدفها هو محاولة كشف الأخطاء و الانحرافات يقصد اقتراح الحلول المناسبة لها, و منع حدوثها مرة أخرى.

3-2 كما عرفت بأنها: متابعة العاملين بالمنظمة تنفيذا للخطة الموضوعية, و تقويم أعمالها أولا بأول و ذلك ضمانا لتحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة على أفضل وجه و في أقصر وقت و بأكبر قدر من الدقة و أقل قدر ممكن من الأخطاء¹ وهذا تعريف هو جامع لكل وظائف الرقابة من تقييم الأعمال و توجيه النشاط بما يتفق مع الخطة الموضوعية, و في نظر الباحث هو منطقي تطرق إلى الرقابة من كل جوانبها .

3-3 كما عرفت على أنها: التحقق من أن تنفيذ يتم طبقا للخطة المقررة و التعليمات الصادرة, و كشف عن نقاط الضعف و القصور و علاجها و منع تكرارها.

وهذا التعريف ركز على دور وظيفة الرقابة حيث ربطها بعملية التحقق من أن العمل يسير وفق الخطة و التعليمات و القواعد المحددة من قبل الإدارة بقصد اكتشاف كل مواطن الضعف و النقص و الأخطاء و الانحرافات, لعلاجها و تفادي حدوثها في المستقبل

3-4 التأكيد من أن تنفيذ الأهداف المطلوب تحقيقها في العملية الادارية, تسير سيرا صحيحا حسب الخطة و التنظيم و التوجيه المرسوم لها.

3-5 الرقابة هي الاشراف و المتابعة من جانب السلطة الأعلى, للتعرف على كيفية سير العمل داخل المشروع, و بالتأكد من أن الموارد تستخدم وفقا لما هو مخطط لها.

وهذا التعريف ركز أساسا على دور وظيفة الرقابة, حيث ربطها بأسلوب الاشراف و المتابعة التي يجب أن تتبع للقيام بعملية الرقابة.

¹ د. أحمد حافظ نجم, مبادئ علم الإدارة العامة, دار فكر العربي, 1997, ص 267

الفصل الثاني: ماهية الرقابة الادارية

3-6) الرقابة هي التي تمارس على الأعمال و الأشخاص الادارة من خلال الأجهزة سواء داخلية أم خارجية, وسواء السابقة أو اللاحقة وأيضا رقابة الادارة المركزية على الأجهزة و الأعمال الادارة المحلية.

3-7) وعرفها الدكتور محمد عليش على أنها: العملية التي تسعى إلى التأكيد من أن الأهداف المحددة و السياسات المرسومة و الخطط و التعليمات الموجهة إنما تنفذ بدقة و عناية و نتيجة لما تقدم التعاريف التي قبلت في الرقابة يمكننا تعريف الرقابة بأنها: الأداء التي بها تتحقق من الإدارة بالقوانين و الأنظمة و كشف عن الانحرافات و تصحيحها.¹

و تحليل معوقاتها, و السعي إلى علاجها بما يمنع حدوثها و تجاوزها مستقبلا ومن خلال هذا التعريف الذي أشرنا إليه نجد أنه و حسب اعتقادنا يشمل على مقومات الرقابة التي يجب أن تمارس و هي ليست الحصر باعتبار أن هذا علم من علوم الاجتماعية يحتاج إلى إضافة أو حذف حسب توافر عوامل معينة دون أخرى.²

¹ د.سالم الشوايكة, الرقابة المالية, مجلة الحقوق, إصدار مجلس النشر العلمي, جامعة الكويت, العدد03, 2005, ص321 وما بعدها

² نفس المرجع, ص321

الفصل الثاني: ماهية الرقابة الادارية

ثانيا: مبادئ و أهمية العملية الرقابية

1-1/مبادئ العملية الرقابية:

-المبادئ التي تقوم عليها العملية الرقابية, يجب أن تركز العملية الرقابية على مجموعة من المقاييس و المعايير الموضوعية الكمية بقدر الامكان.

1/ يجب أن تزيد تكلفة النظام الرقابي على الوافرات التي يحققها.

2/ يجب أن يتميز النظام الرقابي بالوضوح و سهولة الفهم و الاستيعاب من جانب القائمين عليه.

3/ يجب أن يشمل النظام الرقابي على مجموعة من المعايير التي تكمن من:

أ) تحديد الانحرافات و أماكن حدوثها.

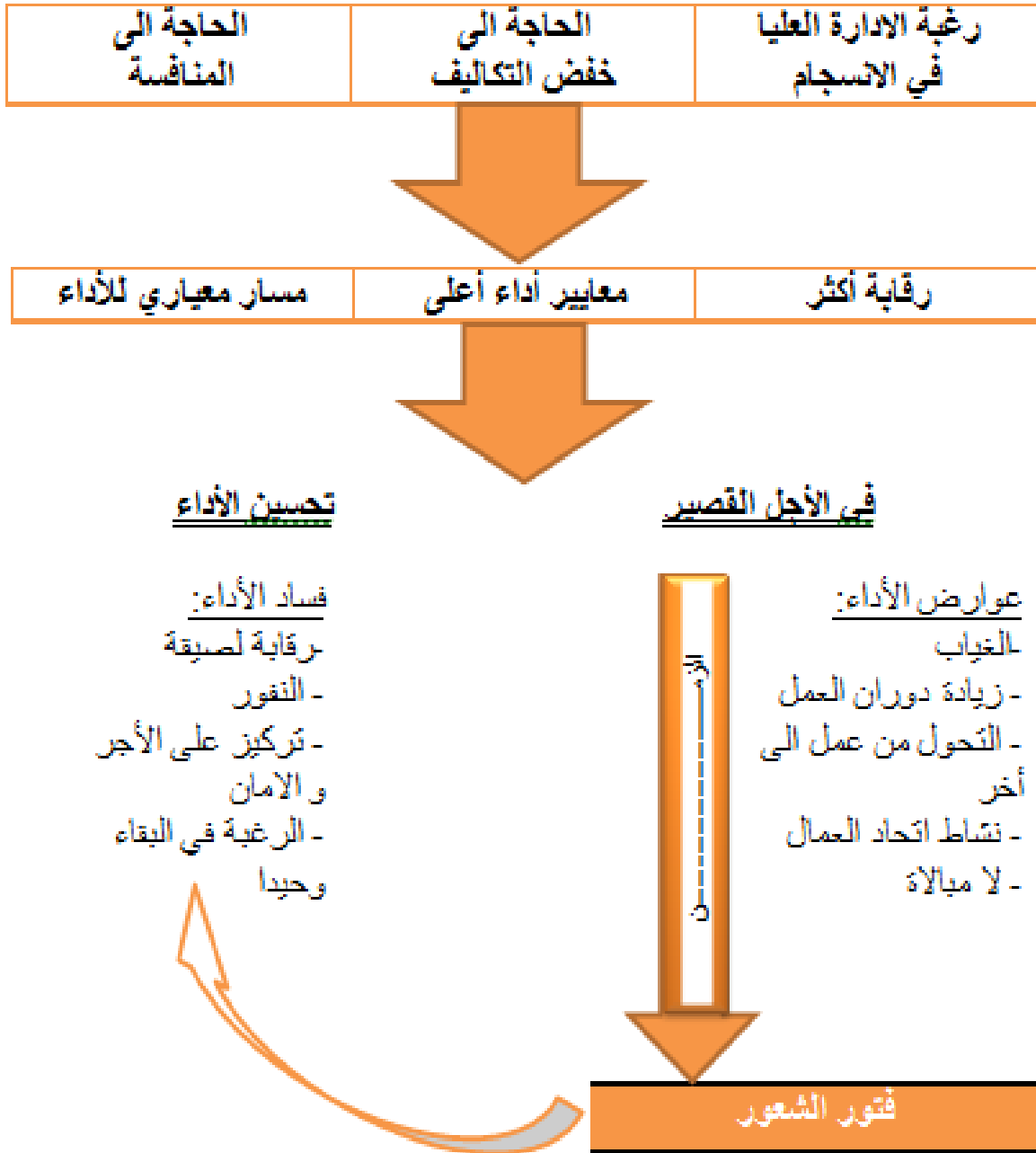
ب) تحديد المسؤول عن هذه الانحرافات.

ت) تحديد التصرفات اللازمة لتصحيح هذه الانحرافات.

4/ يجب أن يشمل النظام الرقابي على مجموعة من النظم الانذار التي ترشد عن الانحرافات فور وقوعها.

الفصل الثاني: ماهية الرقابة الادارية

الشكل رقم (01) يمثل الرقابة اللصيقة في الأجر القصير



المصدر: أحمد ماهر, السلوك التنظيمي, مدخل بناء المهارات, الدار الجامعية بالقاهرة .ط.

2007, ص312

الفصل الثاني: ماهية الرقابة الادارية

1-2/ أهمية الرقابة الإدارية :

أجمع علماء الادارة على أن الرقابة أمر طبيعي في أي مجتمع انساني لأنها تمثل الضوابط لكل تصرف يتعدى أثره الى الغير, لذلك تعد الرقابة الادارية من العناصر الاساسية للعملية الادارية, والتي تشمل التخطيط و التنظيم و التنسيق و التوجيه و القيادة, وتطور دور الدولة الذي يهدف الى الفصل في المنازعات بين الافراد¹

-كما أن الرقابة لها صلة وثيقة بالتخطيط فهي التي تسمح للمدير بالكشف عن كل المشاكل و العوائق التي تقف ازاء تنفيذ الخطة, و تشعره في الوقت المناسب بضرورة تعديلها أو العدول عنها كلياً.

وللرقابة صلة بالتنظيم فهي التي تكشف للمدير عن أي خلل يسود بناء الهيكل التنظيمي لوحده الادارية

وفي مجال التفويض لا يستطيع المدير أن يفوض واجباته الا اذا وسائل رقابية فعالة لمراجعة النتائج.

و تظهر الحاجة الى الرقابة بسبب ضعف أنظمة الاشراف على أفراد داخل تنظيم, اذ في غياب الرقابة القوية قد يسمح الأفراد للنتائج أن تتحرف عن خطط, واذا خفقت الرقابة يخفق الافراد من معدلات الانتاج المتوقعة, واذا كان على الموظفين أن يصلوا الى عملهم في ساعة معينة من الصباح, ولنفترض أنه لا توجد ساعة الامضاء التوقيع عند الحضور و اذا وجد الموظفون أن رئيسهم يتأخر بدوره فسوف يبدو أن في التأخير عن الميعاد المقرر و الرقابة وظيفة ادارية مطلوبة في كل المستويات الادارية, وليست مقصورة على الادارة العليا فقط, وان كانت تختلف من موقع لأخر حسب اختلاف السلطات المحولة للمديرين في المنظمة, و تبرر أهمية الرقابة وفي صلتها وثيقة بباقي مكونات العملية الادارية.

و يمكن تخفيض معدلات والنسب التأخير باستخدام أدوات معينة و أساليب للرقابة أو بعض الحوافز التي تدفع العالمين الى الحضور في الميعاد المقرر تلقائياً, حتى يمكن الوصول الى معدلات العمل والانتاج المطلوبة.²

¹ د. محمد الديداموني , محمد عبد العال, الرقابة السياسية والقضائية على أعمال الجماعات المحلية, مرجع السابق, ص53

² د.محمد سعيد عبد الفتاح و د. محمد فريد الصحن, الادارة العامة, المبادئ و التطبيق, مرجع السابق ص352

الفصل الثاني: ماهية الرقابة الادارية

و تعتبر الرقابة وظيفة هامة لتدعيم التنظيم وللمحافظة على المعنويات بين العاملين والعاملون لا يرغبون في العمل دون رقابة, كما أن الطريقة التي يعمل بها المرؤوسين في غياب الرقابة ستكون غير عادلة, حيث يصعب التأكد من أن كل فرد سوف يعمل على نفس الأساس وإذا غاية الرقابة على هؤلاء الموظفين بصرف النظر عن ثقتنا بهم يصعب عليهم مقاومة الاغراء و الادارة هي المسؤولة اذا لم تتخذ بعض الجهود لسير العمل عن طريق الرقابة الفعالة وقد تطور دور الرقابة من مجرد التحقق من أن النشاط الحكومي أو نشاط الادارة يمارس في حدود القانون, الى التأكد من أن هذا النشاط يمارس بسرعة و كفاءة وفاعلية و في حدود القانون أيضا, لذلك لم يعد مفهوم الرقابة الادارية يقتصر على المفهوم التقليدي, والذي ينحصر فقط بالبحث عن الأخطاء, بل تجاوز ذلك الى البحث عن سبل رفع الكفاءة الجهاز الاداري و تحفيزه عن طريق أبرز الجوانب الايجابية في عمله.

وكما هو واضح فإن موضع الرقابة يحتل مكانا استراتيجيا هاما بين كافة العناصر الخاصة و بالعملية الإدارية, بما يجعلها تتأثر وتتوثر فيها بدرجة تحتم أن تكون مرتبطة بها وجودا و عدما, فمن ناحية لا يمكن للرقابة أن تباشر بمعزل عن الوظائف الإدارية الأخرى, ومن ناحية أخرى لا يمكن لهذه الوظائف أن تتم في واقع العملي كما هو مرسوم لها, أو على الأقل لا يمكن التحقق من أنها قد تمت في الواقع كما هو مخطط لها, دون أن تكون هناك رقابة فعالة و بناءا على ذلك يمكن القول أن الرقابة تعد بالنسبة للعملية الإدارية بمثابة الضمير الحي الذي يواجه الأعمال, ولقد اتسع هذا الدور و تعاظمت خطورته بعد الاتجاه الى التخصص و ارتداء بعض مؤسسات الدولة ثوب التخصص و الاتجاه الى الرأسمالية و انكماش دور الدولة اتجاه المجالات الاقتصادية دون الاجتماعية أو المجالات الثقافية أو المجالات السياسية التي هي في الأساس العمود الفقري للإدارة.¹

-يتضح لنا مما سبق أن أجهزة الرقابية داخل الأجهزة والوحدات الحكومية المختلفة يجب أن تلم بكافة الأساليب و الأدوات الحديثة للرقابة, حتى تستطيع تحقيق المفهوم الحديث للرقابة و أن تكون أداة مساندة للإدارة الحكومية في المجالات المختلفة, وترجع الحكمة في ذلك الى أن عملية الرقابة في حد ذاتها تمثل إحدى حلقات الادارة بصفة عامة, و ركن هام من أركان هياكل ادارة البرامج في القطاع الحكومي.

¹ د.حمدي سليمان سحيمات القبيلات, الرقابة الادارية و المالية على الأجهزة الحكومية, مرجع السابق,ص21

الفصل الثاني: ماهية الرقابة الادارية

ثالثا: خطوات و مراحل الرقابة الادارية

1/خطوات الرقابة الإدارية:

تتكون عملية الرقابة الادارية من الخطوات الرئيسية التالية

1-1/تحديد المعايير Staseshing standards :

والمعيار هو رقم أو مستوى الجودة تسعى الى تحقيقه أيا كانت المعايير يمكن أن تصنيفهم جميعا الى احدى هاتين المجموعتين المعايير الادارية و المعايير التقنية فيمايلي وصف لكل نوع:

أ)المعايير الادارية: تتضمن عدة أشياء كالتقارير و اللوائح و تقنيات الأداء ينبغي أن تركز جميعا على المساحات الأساسية و نوع الأداء المطلوب لبلوغ الأهداف المحددة تعبر المقاييس الادارية عن من, متى, ولماذا العمل¹؟

ب)المعايير التقنية: يحدد ماهية و كيفية العمل, وهي تطبق على طرق الانتاج و العمليات و المواد و الآلات ومعدات السلامة و الموردين, و يمكن أتأتي المعايير التقنية من مصادر الداخلية و الخارجية.

1-2/قياس الأداء Meosuring perfommce:

وهنا يقاس الأداء الفعلي بطريقة مستمرة لتقديرها اذا كان الأداء متفقا مع المعايير وقد يكون القياس شاملا أو بالعينة.

1-3/مقارنة الأداء الفعلي بالخطط

Comparing performance against standard :

تتضمن المرحلة مقارنة الأداء بالمخطط وهنا نصل الى:

¹ حسين الطروانة, الرقابة الادارية, ط1, عمان. الأردن, دار اليازوري للنشر و التوزيع, 2009, ص35

الفصل الثاني: ماهية الرقابة الادارية

- توافق الأداء الفعلي مع المعياري (لا توجد الانحرافات)
- أن يكون الأداء جيدا و يفوق المعيار (الانحراف موجب)
- أن يكون الأداء سلبي (الانحراف السلبي)

1-4/ تحليل أسباب الانحرافات و اتخاذ اللام:

إجراءات التصحيحات اللازمة لمعالجة الخطأ و منع تكراره مستقبلا

شكل رقم 02: يبين خطوات مراحل الوقاية



مصدر: حسين طراونة, 2009, 36

الفصل الثاني: ماهية الرقابة الادارية

2/مراحل الرقابة الادارية:

هناك من الكتاب من أعد على أن مراحل الرقابة و حتى تكون الرقابية فعالة و أكيدة، و تحقق أهداف تحقيقا أكيدا يجب أن تتضمن المراحل الآتية:

2-1) تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها، ووضع طرق المثلى لتنفيذها و ذلك في صورة جداول تفصيلية زمنية، هذا مع التأكد مع توافر المستلزمات الانتاج مع وقت أو المكان المناسب منعا لحدوث الاختناقات ليتمكن تنفيذ خطة أي وجود خطة تترجم الاهداف في صورة كمية قابلة للقياس.

2-2) وضع معايير رقابية و هي تتضمن تحديد العلاقات بين الجهد المبذول و النتائج التي تعتبر أداء مرضيا أي وجود مجموعة من المعايير التي تمثل الأهداف المخططة و تعتبر أداء قياس للأداء الفعلي.

2-3) تتبع الأعمال عن طريق التوجيه و الاشراف للتأكد على أنها أنجزت طبقا للخطة المرسومة في ضوء المعايير الموضوعية وذلك بقصد اكتشاف كل انحراف عن المخطط في كل خطوة من خطواته فور حدوثه بقدر الامكان مع تحديد نوعه و كميته أي توافر نظام فرعي لمتابعة الأداء الفعلي.¹

2-4)دراسة و تحليل الانحرافات بقصد وصول الى دقائق الظروف التي أحاطت بحدوثها و مسبباتها و تحديد المسؤولين عنها حتى يمكن الحكم على كفاية التنفيذ و مدى النجاح في وضع الخطط و تنفيذها أي وجود نظام فرعي لتحليل الانحراف.

2-5)اتخاذ الاجراءات المصحح الواقي لمعالجة الظروف القائمة لانحراف السالب ثم اقتراح في ضوء التجربة بما يلزم تكراره و حدوثه في المستقبل سواء كان ذلك يمكن المنهج ذاته أو ظروف العمل، فضلا عن اتخاذ كفاءة الاجراءات اللازمة ويمكن التسيير بين نوعين من الاجراءات التصحيحية:

- الاجراءات قصيرة الأجل: يتم التصرف السريع و العلاج الفوري للانحراف التي تكون قد ظهرت في احدى المستويات.
- الاجراءات الوقائية طويلة الاجل: يعد علاج الاخطاء بصورة سريعة و ارجاع الأمور الى ما هو مخطط يلزم الأمر اهتمام أكبر و أعمق.

¹ مرجع السابق ص36

الفصل الثاني: ماهية الرقابة الادارية

1-2-2/ الرقابة على مستوى الوحدة الادارية : تسعى لتقييم الأداء و الانجاز الفعلي لدائرة معينة أو قسم محدد في منظمة لمعرفة مدى كفاءته في أداء العمل و تحقيق الأهداف المرسومة له.

1-2-3/ الرقابة على مستوى الفرد(الفردية): تسعى لتقييم الأداء الفرد و انجازه و معرفة مستوى الكفاءته في العمل سلوكه فيه مدى اسهامه في تحقيق الأهداف الموضوعة لدائرته أو لقسم الذي يعمل فيه.

1-3 (3) الرقابة من حيث المصدر: وتنقسم الى:

1-3-1/ الرقابة الداخلية: تأتي من داخل المنظمة يمارسها المسؤولون و الرؤساء أو المديرون أو قد يعهد بها أحيانا الى وحدة ادارية متخصصة بالعملية الرقابية و تتم رقابة ضمن هذا النوع على الافراد و المواد الخام و مصادر المعلومات و على الخدمات و الأجهزة و الأدوات المستخدمة و غيرها.

1-3-2/ الرقابة الخارجية: و تقوم بها أجهزة رقابية متخصصة من خارج المنظمة تابعة للحكومة أو كانت تابعة للمؤسسة الأم.

1-4 (4) الرقابة من حيث نوع الانحراف: وتنوع الى:

1-4-1/ الرقابة الايجابية: تسعى لتحديد الانحرافات الايجابية و مفيدة عن الخطة الموضوعية و تحليلها و معرفة أسبابها و العمل على الاستفادة منها مستقبلا.

1-4-2/ الرقابة السلبية: تسعى لتحديد و كشف الانحرافات السلبية عن الخطة الموضوعية و تحليلها, و معرفة أسبابها و العمل على الحلول الناجحة لها لتلاقيها و عدم وقوع فيها مستقبلا.

1-5 (5) الرقابة من حيث طريقة تنظيمها:

1-5-1/ الرقابة المفاجئة: تتم بشكل مفاجئ دون سابق انذار بقصد الاطمئنان على حسن سير العمل و رصد الانحرافات ان وجدت.

1-5-2/ الرقابة الدورية: تتم في فترات زمنية محددة كل أسبوع أو كل شهر أو كل ستة أشهر

الفصل الثاني: ماهية الرقابة الادارية

1-3-5/الرقابة المستمرة: و تتم عن طريق المتابعة المستمرة و التقييم المستمر لأداء العمل في منظمة.¹

ثانياً: مجالات استخدام الرقابة الادارية:

استخدام عملية الرقابة في كلا القطاعين العام والخاص فالنسبة للقطاع الخاص فهي تستخدم على مستوى جميع الوظائف و ادارتها الفرعية و الهدف منها التأكد من تحقيق الأهداف, أما بالنسبة العام فهي تستخدم حسب طبيعة النشاط المؤسسة أو الدائرة, و عادة ما تمارس لغرض التأكد من انضباط الأفراد في عملهم و حسن تنفيذهم للقوانين و الأنظمة و التعليمات و التقيد باللوائح التنظيمية اضافة لحسن استخدام الأدوات والوسائل والأجهزة المختلفة, ومن أهم مجالاتها:

1/الرقابة على الأهداف: للتأكد من أن الأهداف الموضوعة واضحة و مفهومة للجميع ثم العمل على اعادة صياغتها أو توضيحها إذا ظهر أي نوع من الغموض فيها وتأكد كذلك من الأنشطة و الأعمال في المنظمة تسير في الاتجاه الصحيح نحو تحقيق الأهداف.

2/الرقابة على السياسات: و تهدف الرقابة هنا الى التأكد من أن الأعمال في المنظمة تسير وفقاً لسياسات و الأطر المقررة و دراسة الانحرافات عنها, و تصحيح الأخطاء فور وقوعها أو بها تعديل السياسات نفسها إذ استدعى الأمر ذلك.

3/الرقابة على الإجراءات: و تهدف الرقابة للتأكد من التزام جميع العاملين في منظمة بإجراءات بما يكفل توفير أفضل الأساليب الممكنة لتنفيذ الأعمال.

4/الرقابة على التنظيم: و تهدف للتأكد من التزام بالتخطيط التنظيمي المحدود و أوجه النشاط التقسيمات التنظيمية و علاقة السلطة و الخرائط التنظيمية و مواصفات الوظائف و خرائط العمل و إجراءات هذا الدور المحدد للجان و الوحدات الاستشارية المختلفة, و أيضاً التأكد من توافر الانسجام والتعاون التام على جميع المستويات الادارية ورأسياً و أفقياً, وفي حال وجد الانحرافات عما هو مرشوم و محدد في أي من هذه الجوانب ليكون التعديل أو التغيير أمراً مطلوباً.

¹ نفس المرجع السابق ط2001,ص196

الفصل الثاني: ماهية الرقابة الادارية

5/الرقابة على مصادر المعلومات: و ذلك عن طريق بناء مجتمعات مكتبية كملائمة و متوازنة تلبيناً لحاجيات المستفيدين و رغباتهم الى أقصى درجة ممكنة و تتماشى مع متطلبات الخدمة المعلوماتية الحديثة, و هناك ثلاثة مصادر لهذه الرقابة هي الدولة, ادارة المنظمة و المستفيدين.

6/الرقابة على خدمات و تسويقها: تتعلق بكمية و نوعية تكلفة و سرعة الخدمات أو مقارنة الخدمات المقدمة للمستفيدين في فترة معينة مع ما سبق تقديمه في فترات مماثلة في الماضي أو المقارنة هاته الخدمات بنظيراتها من منظمات أخرى و ذلك بغرض اكتشاف الانحرافات و العمل على تصويبها ومن المعايير الرقابية المهمة هي درجة رضا المُستفيدين و درجة تنوع حداثة جودة و سرعة تقديم خدمات المعلومات.

7/ الرقابة على المُستفيدين: وهي نوع من الرقابة غير المباشرة و من المعايير المختلفة في مجال الرقابية على المستفيدين, نذكر عدد المستفيدين و نوعياتهم, عدد شكاويهم و درجة رضاهم و كذا درجة تفاعلهم مع أنشطة المنظمة و نجد أيضاً أن الرقابة تستخدم على موارد المؤسسة بحيث:¹

الرقابة على الموارد المادية: و تشمل الرقابة على المخزون و الرقابة و على المشتريات و كذا الرقابة على الجودة لضمان تطابق السلع المنتجة بمستويات الجودة المحدد لها, و الرقابة الفنية على الآلات و التي تستهدف استخدام الآلة المناسبة بما يتفق مع نوع وحجم العمل المطلوب.

الرقابة على الموارد البشرية: و تتضمن بعض الأنشطة كاختيار العاملين و وضعهم في الأعمال الملائمة لهم و تدريبهم, ووضع معايير لتقييم الأداء و الرقابة على المجال و السلوك و التصرف و تعني بذلك مراقبة سلوك الأفراد داخل المنظمة, وفي كل ادارة أو قسم و قياس مدى التزامهم بتطبيق القواعد و اللوائح و كذلك قياس مستوى الروح المعنوية لدى الأفراد.

الرقابة على الموارد المالية: و تعتبر أهم أشكال الرقابة و ينظر اليها من زاويتين أولها الرقابة على الموارد المالية نفسها من حيث تدبير القدر الكافي من الاموال اللازمة للإنفاق على نشاط المنظمة, أي ألا تكون الأموال أقل من اللازم أو أكثر من ذلك, وذلك لتفادي الاسراف في الانفاق, أما الزاوية الثانية فتتمثل في

¹ علي الشريف و اخرون, أساسيات تنظيم و ادارة الأعمال, مرجع سابق,ص430

الفصل الثاني: ماهية الرقابة الادارية

أن جميع الموارد الاخرى للمنظمة مادية و بشرية و اعلامية و تحتاج الى موارد مالية, فالمخزون الزائد يكلف المنظمة أموالاً و نفس الأمر بالنسبة للاختبار غير السليم أو التنبؤ غير الدقيق.

الرقابة على الانتاج: تستخدم للتأكد من كمية الانتاج وجودتها وعدم وجود هدر في المواد و المستلزمات.

الرقابة التسويقية: و ذلك بغية التأكد من أن كمية مستوى الطلب على منتجات المؤسسة يجب أن تكون كما هو مقدر له في خطة المبيعات الموضوعة مسبقاً, و يدخل ضمن هذا المجال للتأكد من أن الحملات الاعلانية تحقق هدفها و كذلك مراقبة مدى رضا المستهلك عن هذه المنتجات و عمومًا يمكن القول بأن الرقابة الادارية تعني بيها كل المنظمة بمختلف مستوياتها, نشاطاتها, مراكزها و مواردُها.

الفصل الثاني: ماهية الرقابة الادارية

خامساً: أهداف الرقابة

أهداف الرقابة تتجاوز عملية كشف الأخطاء و الانحرافات الى عملية الاصلاح الاداري, لما تتضمنه من اعداد و متابعة وتقويم, الى تنمية روح الابداع و الابتكار عن طريق كشف و تحديد الجهود الخلافة التي تستحق الثناء و التشجيع, وهي أيضا تلامس معاني الثواب و العقاب في مغزاه الايجابي التصحيحي. و تطوير الوظائف و الأعمال و السلوك البشري فريداً كان أو جماعياً, و عموماً أهداف الرقابة هي:¹

1. الهدف الاصلاحى: و يقوم على دعامتين هما تشخيص الانحراف أو الخطأ الاداري ووصف العلاج الملائم أو الحل الأفضل لتصحيح الأخطاء و تقويمها.

2. الهدف التشجيعى: و يشتمل في تحفيز اذ تسعى الرقابة نحو ترسيخ مبدأ الرعاية الكاملة و المتساوية لحقوق و مزايا العاملين, وضمان مكافأة و اثبات السلوكيات و الجهود الملتزمة و المبدعة, كما هي كفيلة بمعاينة المُصرين في واجباتهم.

3. الهدف العقابى: و يمثل الطابع الجزائي من ما ارتكب من أخطاء عبر تحديد المسؤولية و تحديد جوانب الخلل الحاصل بعدم التكرار ووقف ضياع وهدر الوقت لكن مع عدم التعسف والظلم, ان ذلك من شأنه تطبيق الهدف الايجابي للرقابة.

كما أن أهداف عملية الرقابة الادارية تتعدى ما ذكرناه سابقاً و ذلك بـ :

- ضمان التناسق و التكامل من خلال الاتصال الفعال و الموثق بين مختلف المستويات الادارية سواء كانت أفقياً أو عمودياً.
- حماية مصالح العامة وهي محور الرقابة و ذلك بمراقبة النشاطات و سير العمل وفق ما خطط له و بُرمج له في شكل تكاملي يحدد الأهداف المرجوة و تكشف عن الانحرافات و المخالفات و تحدد المسؤولية الادارية.
- رفع من كفاءة الأفراد و الآلات من خلال صقل الأفكار العمال نحو الابتكار و التجديد أثناء قيام بالأعمال.

¹ موسى خليل , أسس الادارة المعاصرة, المؤسسة الجامعية للدراسات: بيروت لبنان, ط 2003, 1, ص184

الفصل الثاني: ماهية الرقابة الادارية

- توجيه القيادة الادارية أو السلطة المسؤولة للتدخل السريع لحماية الصالح العام و اتخاذ ما يلزم من قرار مناسب لتصحيح الأخطاء.

خلاصة :

إن العملية رقابية وظيفية أخيرة للإدارة تتبلور في تقييم النشاط الفعلي و مقارنته بالمخطط وتحديد الانحرافات و معالجتها فقد برز لنا دور الرقابة الإدارية و كيفية تحديدها للمعايير، و تنظيم الرقابي يؤدي إلى الأداء الجيد في المؤسسة. و في فصلنا هذا تطرقنا إلى مجموعة من العناصر و مفاهيم حول الرقابة الإدارية أعطت لنا نظرة واضحة عن هذه العملية

الفصل الثالث

الولاء التنظيمي و استراتيجيته

تمهيد

أولاً: مفهوم الولاء التنظيمي

ثانياً: مراحل التاريخية للولاء التنظيمي

ثالثاً: العوامل المساعدة في تنمية الولاء التنظيمي

رابعاً: أهمية وأنواع الولاء التنظيمي

خامساً: استراتيجيات الولاء التنظيمي

سادساً: العلاقة بين الولاء التنظيمي و الرقابة الإدارية

خلاصة

الفصل الثالث: الولاء التنظيمي و استراتيجياته

تمهيد

يعد الولاء من المواضيع النفسية و الاجتماعية القديمة في المنشأ و الحديثة في الاهتمام, حيث بدأ بدراسته علماء الاجتماع باعتباره موضوعا يحدد الى انتماء الاجتماعي للإنسان في الجماعات المختلفة من بين جنسه تربطه بهم علاقات اجتماعية مختلفة, و لأن نجاح المؤسسة ووصولها لأهدافها مرتبط بشكل مباشر بمبدأ الايمان الأفراد العاملين بتلك الأهداف لذا فشعور العامل بالانتماء و الولاء لمؤسسة يعتبر مطلبًا أساسيًا لتحقيق أهدافها و سنحاول في هذا الفصل عرض الاطار النظري بالولاء التنظيمي(مفهومه, مراحلہ, عواملہ...الخ) وعلاقته بالرقابة الادارية.

أولاً: مفهوم الولاء التنظيمي

تعد دراسة الولاء التنظيمي جزءاً من دراسة الاتجاهات التي هي موضع اهتمام الباحثين في مجال العلوم الانسانية وذلك منذ أمد بعيد، فهو ظاهرة سيكولوجية لم تدخل حيز اهتمام الباحثين الا في نهاية الستينات و أوائل السبعينات، و يعد المصطلح غير محسوس ولا يمثل واقعاً بل يستدل عليه من خلال ظواهر تنظيمية تتابع من خلال السلوك و تصرفات الافراد العاملين في التنظيم و التي تجسد مدى ولائهم ولا يمكن حصول عليه جاهزاً أو يتم فرضه بالإكراه بل هو حصيلة تفاعلات العديد و الكثير من العوامل و المتغيرات السلوكية، وهو لغة كما ورد في معجم الوسيط العهد و القرب و النصر و المحبة و الالتزام¹

وقد أشار أحد المهتمين في مجال الاداري الى وجود رؤيتين مكملتين لبعضها في دراسة الولاء التنظيمي، حيث تسيطران على أدبياته و تمثلان مداخل لدراسة و هما الرؤية الفكرية و الرؤية السلوكية.²

1-الرؤية الفكرية: وفيها ينظر الولاء التنظيمي على أنه مفهوم ادراكي معرفي و حسب وجهة النظر، وفق هذه الرؤية ترد العديد من التعاريف منها تعريف "Porter" و اخرون حيث يرون بأنه قوة تطابق و اندماج الفرد مع منظمته و ارتباطه بها ولا يقوم الفرد بمنح انتمائه وولائه لمنظمته مالم يكن لديه:

- اعتقاد قوى بقبول أهداف و قيم المنظمة.
- استعداد لبذل أقصى جهد ممكن لخدمة المنظمة.
- رغبة قوية في المحافظة على استمرار عمله في المنظمة.

¹ محمد صلاح الدين أبو العلا، مذكرة ماجستير: في الادارة الأعمال، ضغوط العمل واثارها على الولاء التنظيمي، كلية التجارة الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، 2009، ص39

² بدر محمد الجريسي، مذكر ماجستير: الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي من وجهة نظرهم، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2010، ص41-46.

الفصل الثالث: الولاء التنظيمي و استراتيجياته

أما Kidron (1978) فيميز بين الولاء الأدبي و يقصد به التبنى الفرد لقيم و أهداف المنظمة و اعتبارها جزءاً من قيمة و أهدافه, أما الولاء المحسوب فيقصد به رغبة الموظف في استمرار في العمل بالمنظمة رغم وجود عمل بديل بمنظمة أخرى و مزياً أفضل¹

2-الرؤية السلوكية: وهي ترى أن الفرد يبذل جهده للحفاظ على كل شيء ذي قيمة كالنقود أو على الوقت الذي يخسره نتيجة تركه للمنظمة, لذا فانه يحاول الحفاظ على كل السلوكيات التي تضمن له الاستمرارية هذه الأشياء القيمة عنده.

وحسب هذه الرؤية يرى Allon & Meyer بأن الولاء التنظيمي يقوم على أسس منظمة و مصالح تبادلية بين الفرد و المنظمة كما في حساب التكاليف و العوائد المقترنة بترك العمل في منظمة أو استمرارية البقاء فيها, فالفرد يحافظ على كل شيء يجنيه من العمل في المنظمة و يمثل قيمة له أو مكسباً, و فيظل هذه الرؤية نجد العديد من التعاريف منها²

عرّف بأنه " تمثيل الفرد لقيم و أهداف المنظمة الادارية, و انصهار الفرد داخل بيئة عمله و استعداداه لتقديم التضحيات لصالح المنظمة".

كما عرّف بأنه "الاتجاه أو التوجه نحو المنظمة".

ويرى Buchanan بأن الولاء التنظيمي "اقتران فعال بين الفرد و المنظمة برغم حصولهم على مردود أقل". وقدّم ثلاث مرتكزات رئيسية يرتكز عليها الولاء التنظيمي وهي: الاحساس بالانتماء و المساهمة الفاعلة والاخلاص³.

وفي ضوء ما سبق يمكن استنتاج تعريف الولاء التنظيمي فهو ذلك الشعور الوجداني الايجابي للفرد العامل في مؤسسة ما نحو مؤسسته, يترجم فعليا بالعمل لصالح المؤسسة و في حالة غياب الرقابة و غياب الحوافز المادية و المعنوية مع الرغبة في الاستمرار بالعمل في هذه المؤسسة.

¹ محمد صلاح الدين أبو العلا, نفس المرجع ص50

² هاني عبد الرحمن العمري, مذكرة مادة التطور التنظيمي و اعادة التنظيم, الطبعة الأولى, 2007, ص52

³ ختام عبد الله علي ختام, مذكرة ماجستير, سمات الشخصية و الولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس, جامعة النجاح الوطنية بنابلس, فلسطين, 2005, ص33-34.

ثانيا: مراحل التاريخية للولاء التنظيمي

لم يأتي الولاء التنظيمي لدى العامل بمجرد انتمائه الى مؤسسة مهنية و انما يتطور تكوينه عبر مراحل حددها بعض الباحثين في مجال التنظيم منهم "بوشنان" في بحثه حول تطور ولاء المديرين لتتظيمات العمل عام 1974م بحيث يمر بثلاث مراحل متتابعة وهي:

1-مرحلة التجربة:

تنطلق مرحلة التجربة على فترة التي تأتي بعد التعيين الوظيفي مباشرة و تمتد لمدة عام واحد حيث يحاول الفرد في هذه المرحلة التكيف مع متطلبات العمل و الاهتمام على الرضا و القبول من طرف المؤسسة, وكما كانت هذه التدريب و اختيار فأن العامل فيها يبذل أقصى جهده ليعبر و ليحقق الابداع و التميز, ومن مظاهر مرحلة التجربة تحديات العمل و تضارب الولاء ووضوح الدور و بروز الجماع المتلاحمة و ادراك التوقعات و نمو اتجاهات الجماعة نحو التنظيم و الشعور بالصدمة.¹

- مرحلة العمل و الانجاز:

وهي الفترة التي تلي مرحلة التجربة وهي تمتد من سنتين الى أربعة سنوات و فيها يسعى الفرد الى تحقيق ذاته و التأكد على ما حققته من انجازات, و يمر الفرد خلال هذه المرحلة ببعض الخبرات منها الأهمية الشخصية و الخوف من العجز و ظهور قيم الولاء للتنظيم و العمل, كما يكون للعامل في هذه الفترة أكثر تكيّفًا مع العمل وأكثر دراية من قبل للأمر المتعلقة بالعمل لذا تتغير إنجازاته نحو الأفضل مما يكسبه أهمية و مكانة بالمنظمة و يشعره بتحقيق ذاته و يزداد ولاءه لها أكثر.²

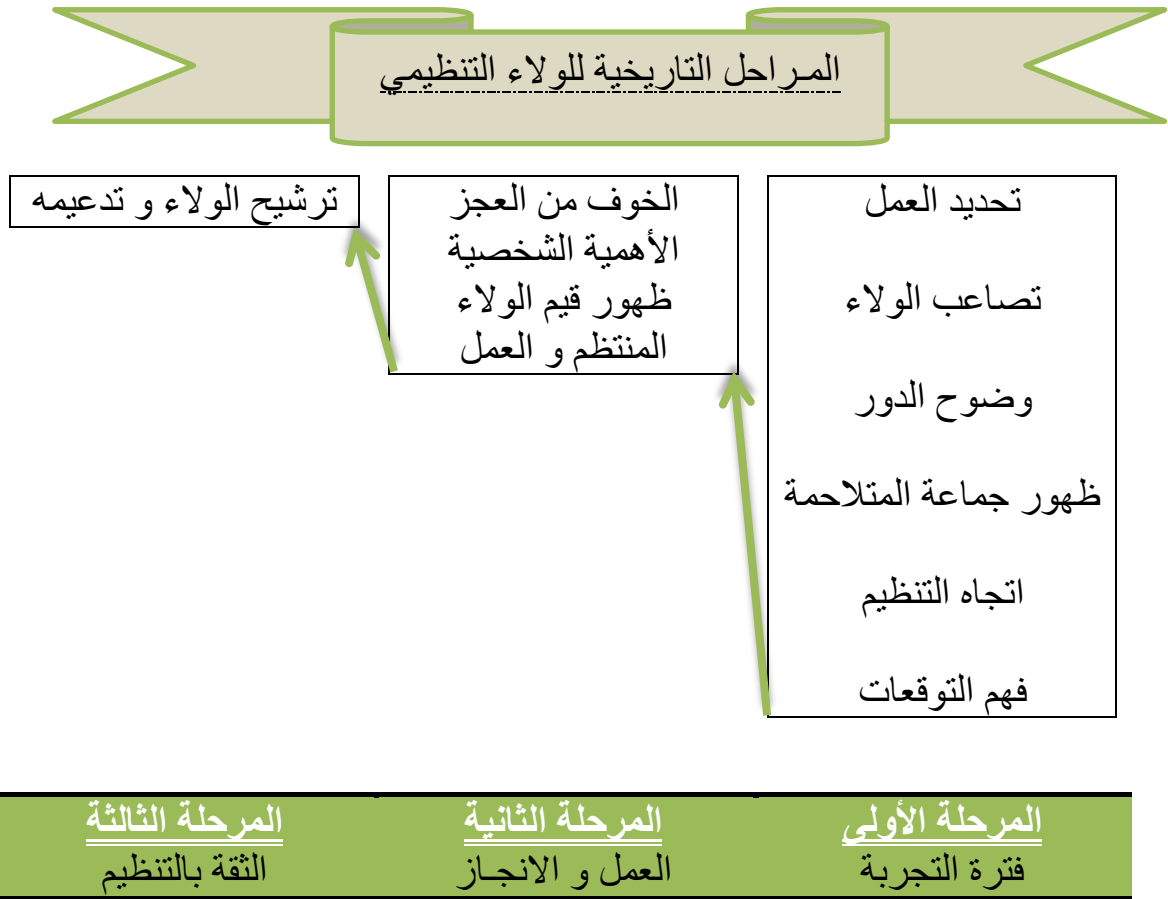
¹ فائزة زويم, واقع الولاء التنظيمي في مؤسسات المهنية, دراسة ميدانية جامعة قاصدي مرباح, ورقلة, 2010, ص105

² نفس المرجع, ص105

الفصل الثالث: الولاء التنظيمي و استراتيجياته

- مرحلة الثقة و التنظيم:

تبدأ هذه المرحلة بعد السنة الخامسة من العمل بالمنظمة الى بعد ذلك, و فيها يبدأ العامل في تقوية الرباط بها و الاحساس بالحب و الاخلاص لها و ترسيخ اتجاهات الولاء للمنظمة التي تكونت من سنوات سابقة والتي انتقلت من مرحلة التكوين الى مرحلة النضج.¹



المصدر: عاطف 2010, ص280

¹ ختام عبد الله غنام, سمات الشخصية و الولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية, النجاح الوطنية نابلس, فلسطين, 2005, ص40-41

ثالثاً: العوامل المساعدة في تنمية الولاء التنظيمي

هناك عدّة عوامل تعمل على خلق تنمية الولاء التنظيمي حيث يرى "ستيرز" أن الأفراد يدخلون المنظمات و عندهم مهارات محددة, ورغبات و أهداف معينة و يتوقعون في المقابل أن تشغل مهاراتهم, وتشبع رغباتهم و تحقيق أهدافهم و حينما يدركون أن المنظمة اهتمت بتسيير ذلك فان ولاءهم سيزداد, اما اذا فشلت المنظمة في توفير الفرص اللازمة لتحقيق ذلك فان ولاءهم التنظيمي سيتأثر و يضعف دون أدنى شك¹

و من خلال مقولة ستيرز يتبين لنا أن كل قائد منظمة عندما تأخذ بعين الاعتبار قدرات و مهارات و رغبات مستهدفة و يسعى الى رفع روحهم المعنوية كما يعمل على توفير ما يشبع رغباتهم, حينما يبادل العامل منظمته بنفس السلوك و يزداد مستوى ولاءه و انتمائه لها, لأن الحاجة المشبعة لأهداف المحققة تصبح مقترنة بالمنظمة.

✚ **ثقافة المنظمة القوية:** يتميز العاملون في منظمات ذات ثقافة قوية بدرجة عالية من الالتزام "الولاء" لمنظمتهم, فالإجماع الواسع على القيم و الاعتقادات و التمسك بها بشدة من قبل جميع يزيد من اخلاص العاملين و ولاءهم و التصاقهم الشديد بمؤسستهم.

يرى "سولومو Solommon" أن الولاء التنظيمي (المؤسساتي) بتحقيق و ينمو لدى العاملين من خلال ثلاثة (3) أفعال تقوم بها المنظمة وهي:

1. معاملة العاملين بوصفهم شركاء لا مجرد أفراد
2. منح مزايا مادية وأخرى معنوية
3. إتاحة فرص التطور المهني و الوظيفي

¹ آدم غازي العتيب: أثر الولاء التنظيمي و العوامل الشخصية في الاداء الوظيفي لدى العمالة الكويتية و العمالة العربية الوافدة في القطاع الحكومي في دولة الكويت, المجلة العربية, مجلد1, نوفمبر 1993, ص110-111

الفصل الثالث: الولاء التنظيمي و استراتيجياته

وفي حين يرى كل من "أنجل Angle" (1972) و "بيري وهرنيبيا, كانط أباطو, أن الفرد يشعر بالالتصاق النفسي بالمنظمة, نتيجة ما قدمته له من مكافئات معينة.¹

✚ اثناء الوظائف: و يعني اعطاء واجبات متنوعة للفرد العامل قصد تقليل من روتين العمل, و يؤدي ذلك الى زيادة رضا العامل و زيادة الدافعية في العمل.

✚ توطيد العلاقة بين الرئيس و المرؤوس أي قائد المنظمة و العمال

✚ اتاحة فرصة للموظفين للمشاركة في وضع القرارات الادارية, مما يؤدي الى جعلهم أكثر قبولاً و تجاوباً مع هذه القرارات, حيث يرى "دايفن" أن المشاركة هي الاشتراك الفعلي و العقلي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة و المساهمة في تحقيق الهدف الجماعية و يشترك في المسؤولية عن تحقيق تلك الأهداف.²

وما يمكن استخلاصه من مقولة "دايفن" أنه لا بد أن تكون المشاركة فعلية و عقلية أي لا يكتفي وجود العمال بحجتهم (أجسادهم) فحسب بل لابد من المشاركة العقلية الفكرية الابداعية, كاقترح استراتيجيات جديدة و تخطيط لمشاريع مستقبلية و بالتالي تكون المشاركة ملموسة و يساهم في خلق روح المنافسة بين العمال و تشجيعهم أكثر على الابداع و حب منظماتهم و السهر على تطويرها.

✚ ترك الحرية للأعضاء في اختيار الجماعة التي يعملون معها, لأن هناك من يريد العمل مع جماعة تنتمي الى نفس رقعته الجغرافية في حين هناك من يريد العمل مع جماعة تنتمي الى نفس أصله لتطابق القيم والعادات والتقاليد مع بعضهم.

✚ الابتعاد الكلي عن التعامل و التحامل هو شعور سلبي اتجاه الآخرين أي التعجيل في حكم على الآخر و هو سلوك سلبي و يتبعه مباشرة التعصب.

¹ فاطمة ال خليفة, عصام سعد الربيعان: قياس أدراك المدراء للولاء و للابداع في العمل الحكومي في دولة الكويت, الجامعة العربية, العلوم الادارية الاسكندرية, جامعة الكويت, مجلد 07, عدد 1, ص 24.

² فاطمة ال خليفة, مرجع سابق ص 24.

رابعاً: أهمية و أنواع الولاء التنظيمي:

1-أهمية الولاء التنظيمي:

يرجع الاهتمام بهذا الموضوع إلى الحقيقة التي مفادها أن الولاء عند الفرد هو من أهم العوامل التي تحد من فعالية و كفاءة المنظمة حيث يرى حمادات¹ أن الولاء يعتبر من العوامل التي ترتبط بإنتاجية الفرد و بالتالي إنتاجية المنظمة و فاعليتها و يضيف الرواشدة² أنه لضعف الولاء اثار سلبية في جوانب متعددة أهمها انخفاض مستوى الوضا الوظيفي و ارتفاع درجات الضغط و انخفاض معدلات الأداء.

و ترداد أهمية و راسة الولاء التنظيمي إذا ما كان في بيئة عربية لأن مثل هذه البيئة التي يعاني العاملون من تأثيراتها على نوعية الولاء و ما يرتبط به من تأثيرات كالتسيب الوظيفي و ضغوط العمل و تدني في نوعية الأداء الانتاجية و عليه تتبع أهمية الولاء التنظيمي من خلال:

- أ) يعتبر الولاء التنظيمي حلقة الوصل التي تربط الادارة بالأفراد و هو عامل مهم في خلق حافز اتجاه تحقيق مستويات عالية من الانجاز.
- ب) يعتبر ولاء الأفراد لمنظماتهم عاملا أكثر أهمية من الوضا على اعتبار أنه أشمل منه و يعطي صورة واضحة للأفراد بخصوص امكانية بقائهم لمدة أطول في المنظمة³
- ت) يعتبر الولاء تنظيمي مؤشرا للتنبؤ بفعالية المنظمة.
- ث) يعتبر الولاء تنظيمي حسب (حضير و أخرون) من مسائل المهمة التي تشمل بالمنظمات كونه يرتبط بالمحافظة عليها في حالة صحية و سليمة و ضمان استورتيتها و بقائهم, لذلك ظهرت أهمية و راسة السلوك الانساني لغرض تحفزه و زيادة و لائه لأهداف و قيم المنظمات.

¹ حمادات محمد, قيم العمل و الالتزام الوظيفي لدى المديرين و المعلمين في المدارس ط1, دار المكتبة حامد للنشر و التوزيع, عمان, الأردن, 2006, ص67

² الرواشدة خلف سلمان, صناعة القرار المدرسي و الشعور بالأمن و الولاء التنظيمي , دار حامد, عمان, الأردن, 2007, ص20

³ الذخيل الله, مقدمات الالتزام لمنظمة الأكاديمية, مجلة الملك سعود للعلوم التربوية و الدراسات الاسلامية, مجلد 1-7, 1995, ص77-

الفصل الثالث: الولاء التنظيمي و استراتيجياته

ج) ان الولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملاً هاماً في ضمان نجاحها و استورتيتها وزيادة انتاجيتها.

ويرى أبو النصر أن الولاء التنظيمي هو ظاهرة سلوكية توضح مدى ارتباط الأفراد بمنظمتهم و يرى أن المنظمات تولي أهمية كبيرة للولاء للأسباب التالية:

- ❖ ضمان استتوار القوى العاملة بالمنظمة خاصة نوي مهلات و المعرف الممزة
- ❖ تنمية السلوك الابداعي لدى الأفراد كعنصر فاعل تقلب من خلاله قواعد اللعبة التنافسية و يؤدي لأداء متفوق.
- ❖ خلق الدافع من أجل بذل أقصى جهد لصالح المنظمة
- ❖ ان العامل هو جوهر وجود المنظمة و شعره بالولاء ينتمي لديه الحافز على العمل و استتوار تواجد منظمته في بيئة الأعمال¹

2-أنواع الولاء التنظيمي:

أ/ولاء الفرد لنفسه:ولاء للنفس لايه للألفية أنه وفاء لكل حي من التهلكة ولكن في الانسان الفرد طباع اخرى، فهناك الجود(Togrant Gewerously) وأن تجود مما عندك وأن تعطي مما تملك، و الجود هنا هو أن تجود بفضل ما عندك وليس أن تجود بكل ما عندك و ذلك هو المعقول و المفهوم و في الأحوال العادية هناك طبع الرحمة التي تتميز بها البعض أنها فوع من أنواع الولاء و لكن ما نوافعها، يقول أنها رجاء في الثواب وأن يرد الفعل بالرحمة عند من امن بالثواب، و أنه ولاء لمعنى من معاني الانسانية السامية، لا نريد أن يتدخل أحد فيه بالتحليل و التفسير المنطقي في تلك هو أن الجمال الوردية في أن لا تلمسها يد الانسان فتعكها و توكها في سبيل البحث و التنقيب.

ب/ولاء الفرد لأهله:ولاء الأم، الأب فمطوع و مصفوع فينا، العراء يدفع الضرر عن أبويه بحكم الطبع، و يدفع عنهما الخطر بحكم الاتوام بوفاء الدين، أنه دين التربية و الرعاية، و هنا يظهر معنى الواجب، أما ولاء الفرد لأبنائه يظهر عندما يدفع الأب عن أبنائه الفوع، فهو يدفع عن أبناء

¹أبو النصر مدحت محمد، تنمية المهارات:بناء و تدعيم الولاء المؤسساتي لدى عاملين داخل المنظمة ايتراك، القاهرة، مصر، 2005، ص 49-50.

الفصل الثالث: الولاء التنظيمي و استراتيجياته

في فهرة و ثرة لا تأذن بثانية من الزمان حتى يفكر فيها ويتردد, وهو ما يدفع حتى الموت وهذا الولاء يأتي فوق ولاء الفرد لنفسه.¹

ج/ ولاء الفرد لوطنه: هذا الولاء ينطوي على ولاءين , الأول ولاء عاطفي يحسه الفرد بحكم الطبع و الثاني ولاء سياسي يكتسبه الفرد بالممارسة و حكم و ولاء الفرد عن وطنه فيحن الا سابق عهده فيه و كمرأينا عائدا الى وطن من بعد غياب طالب, فما الخطأ في تربيته أول خطوة لرمى على الأرض يلتثم من الوطن تابه و الشواء يخلطون العواطف كقول أمير الشعراء "أحمد شوقي":

وطني لو شغلت بالخلد عنه نلعتني اليه في الخلد نفسي

أحرام على بلابلة الوح حلال للطير من كل جنس

كل ذر حق بالأهل الا في الخبيث من المذاهب الرجس

و نعود لفحص الولاء بنوعيه, فنجد أن الأولى منه ولاء مطوع وهو ولاء الفطرة وهو ولاء الأهل و الوطن وله الخلد والنوام ما بقي الزمان على نومة و الثاني هو ولاء مصنوع و هو ولاء السياسة و الحكم و ولاء يتغير الأحوال.

1/ الولاء المهني(الوظيفي): وهو ولاء للوظيفة التي يشغلها الفرد العامل, وكلما التزم بقيم و أخلاقيات هذه الوظيفة وقام بمهامه باخلاص و اتقان, وساهم في تحقيق أهدافها دل ذلك على ولاءه الوظيفي.

2/ الولاء التنظيمي: و يعني اقتران فعال بين الفرد و المنظمة بحيث يبدي الموظف اهتمامه بها و رغبته في خدمتها بغض النظر عن المردود المادي الذي يحصل عليه منها أو هو حالة يتمثل فيها العامل قيم و أهداف المنظمة و الرغبة و محافظة على عضويته فيها لتسهيل تحقيق أهدافها²

¹ جواد الحوي, منهجية البحث العلمي و مناهجه(ط2), عمان: دار المناهج, ص279
² زويم فايزة(2010) واقع الولاء التنظيمي في المؤسسة المهنية, جامعة قاصدي مرياح, ورقة ص 108.

الفصل الثالث: الولاء التنظيمي و استراتيجياته

خامساً: استراتيجيات الولاء التنظيمي

ان المؤسسة أو المنظمة الناجحة و التي تبحث عن التميز, و هي التي تسعى الى تطبيق منهج الادارة القائم على الولاء, و تعتمد الى اختبار موظفيها بنية الابقاء عليهم, وهو ما يعني تحديد معاني دقيقة للاختبار و تطبيق سياسات مقوزنة للتدريب و الرقابة و توفير حوافز فعالة تكفل حفاظ المؤسسة على موظفيها, ان المنظمة الناجحة هي التي تعمل على ايقاع أصحابها في حب منظماتهم والولاء لها و ذلك من خلال اندماجهم و ارتباطهم بها ولكي تحقق ذلك ينبغي عليها أن تقوم باتباع هذه الاستراتيجيات الخمس:

1/ بلوة رؤية تفجر الطاقات الكامنة: يبين أن أعلى مستويات الأداء تأتي من القلوب المفعمة بالحب و العاطفة فاذا استطاعت المنظمة أن تصل الى قلوب موردها و حاجاتها, فتستطيع أن تقدم هذه المورد رقى مستوى أداء يمكن للبشر أن يحققوه, فالرؤية المفجرة للطاقات ليست مجرد أهداف خيالية و لكنها منهج واضح داخل وصوره للمستقبل حيث يكون هذا الشعور يحول "الموظف" من انسان له تفوده و حلمه و رؤيته الى موظف مصبوب في قالب اسمه **الوظيفية** مطلوب منه أن يعمل و يسوع في أدائه دون أن يبوي الى أين ولماذا؟ فهل يستطيع أن يعمل بحماس مثلما يعمل وهو الى أين يصل؟ هذا هو الفرق بين المنهجين, فالموظف يكون على رواية لكي يقوم بأفضل أداء.¹

2/ التلاحم و الاندماج: وهو شعور العمل بالتلاحم و الانتماء للمؤسسة التي يعمل بها من خلال سعيه الى أداء جيد و اعتبار أن العمل ليس فقط مجرد وسيلة يستعملها للوصول الى الغاية, فعلماء النفس لم يجنوا شعور سلبياً يحطم المعنويات و يُؤصل جنور اللامبالاة قدر شعور بالغزلة و الاغتراب, وهم أيضا لم يجنوا شعور بالتلاحم و الانتماء, فالعامل يجب أن رابطة تشده الى عمله و تشوه أنه جزء من حياته لا يمكن الاستغناء عنه ليس لكسب الوزق فحسب بل و لتحقيق الطمأنينة و الراحة النفسية.

3/ تحقيق الاستقوار العائلي: ان المؤسسة عندما تولى اهتمام بالفرد العامل و تحقيق له الاستقوار في حياته الأسوية كالضمان الاجتماعي, السكن, المنح, و تقسيم العلاوات في كل المناسبات

¹ طارق السويدان(2003)خماسية الولاء كيف تبنى و تحفز ولاء العاملين(ط1), دار ابن حزم,بيروت,ص69-70.

الفصل الثالث: الولاء التنظيمي و استراتيجياته

كالعيد الأضحى و الدخول المدرسي, فالعامل يدرك و يشعر حينما أن المؤسسة واعي أحاسيسه و ظروفه و تصونه و عائلته, ومنه يستطيع الخروج بنجاح من الصواع النفسي الناتج بين متطلبات العمل و متطلبات الحياة الاسرية و من ثمة الحياة الاجتماعية.

4/تقرير التعلم و التدريب: هناك تضاعف كبير من المعرف و المعلومات فالمهلات التي يتقنها العامل اليوم قد لا تكون ذات قيمة عند مرور بعض السنوات لذلك يجب أن تكون هناك تعلم و تدريب على تقنيات و معرف اخرى, و ذلك لمواكبة التطورات الجديدة و لتحقيق ذلك يجب تحقيق الأمن وبالتالي يمنح هذا الأخير المؤسسة ولاء وقمة الأداء و المؤسسة الناجحة هي التي تضمن للعامل مستقبل الوظيفي أي الوعد بإمداد الموظف و دعمه بكل الفوص المتاحة لتنمية مهلات بصيغة أخرى حتى لو تم الغاء الوظيفة التي يشغلها يمكن تعيينه في تقسم اخر أو حتى في مؤسسة أخرى و كذلك لتعزيز التعليم و التدريب يجب على المؤسسة تشجيع التعليم المستمر, ان المؤسسة الناجحة هي المؤسسة القائمة على أساس التعلم المستمر و هذا لايحقق الا بتوحيها الى بعد عملية و ذلك من خلال توفير رامج تدريبية منهجية في توفير منح لراسية للواغبين في الوراثة و الأساليب المتبعة في هذا المجال متعددة منها انشاء قسم خاص بالتدريب الاجتماعات, عقد حلقة شهرية لمشاهدة أحد أفواد الفيديو التعليمية

5/التمكين و تحرير العمل: التمكين هنا معناه منح الموظفين الحرية الحقيقية في تصرفاتهم و أفعالهم وسمح لهم باتخاذ القرارات المناسبة على المستويين الشخصي و المهني في ضوء السياسات و أطر المطروحة المساعدة على ذلك, حيث تمنح المؤسسة حرية المحاولة و الخطأ للعامل من خلال امكانية التجريب و الاكتشاف الجديد بالإضافة الى ما سبق يجب على المؤسسة تصميم برنامج خاص للتمكين.¹

¹ نفس المرجع السابق, ص 69-70.

سادساً : الرقابة الإدارية و علاقتها بالولاء التنظيمي

من خلال تقصي العديد من الدراسات العربية و الأجنبية التي تناولت ظاهرة الولاء التنظيمي اتضح أن ولاء يتأثر بالكثير من العوامل و المتغيرات ولعل أبرزها النمط الإداري، حيث جاء في دراسة قامت بها **بوعلاق نوال (2009)** حول موضوع قياس عوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي لدى العاملين، إن عامل الوقابي يؤثر بدرجة يجعل منه العنصر الأكثر تأثير على الولاء التنظيمي.¹

كما أجرى "الكايد"1999" دراسة هدفت إلى الوقوف على مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الرسمية الأردنية على أثر العوامل التنظيمية المتمثلة في النمط الإداري و العلاقات بين الأقسام الاستقلالية. و بينت النتائج أنه توجد علاقة ايجابية بين الولاء و العوامل التنظيمية المتمثلة في النمط الوقابي الإداري و العلاقات بين الأقسام و الحرية المتاحة.

وتحصت دراسة أجراها **Johanand Taylor (1999)** العلاقة بين النمط الوقابي للمدير و المناخ المدرسي بين الولاء التنظيمي للمدرسين في المدارس "ادفيست ثانوية في الفلبين" أظهرت نتائج الدراسة الترابط الوثيق بين النمط الوقابي للمدير و المناخ المدرسي و الولاء التنظيمي.

ولقد أشار آل عاتق (2009) أن الولاء لدى المعلمين من أبرز المتغيرات التي تتأثر بنوعية النمط الوقابي الذي يمارسه مدير المدرسة، ففي الوقت الذي يوجد فيه أنماط رقابية تنمي الولاء التنظيمي لدى معلمي المدرسة نجد في المقابل من مدربي المدارس من يسلك أنماطاً أخرى تضعف مستوى الولاء التنظيمي للمدرسة.

فالقائد الفعال هو الذي يحدث نمط رقابته تأثيراً إيجابياً في المناخ التربوي بوجه عام، و في الروح المعنوية للمعلمين بشكل خاص إذاً القادة الفاعلين هم الطاقة المبدعة التي تدفع العاملين تحولهم للقيام بالمبادرة تؤدي إلى بلوغ أهداف المدرسة.²

¹ بوعلاق نوال (on line/25/03/11) قياس العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي لدى العاملين.
² عطاري عارف و آخرون(2006)، الولاء التنظيمي للهيئة الادارية و التدريب بمدارس وزارة التربية و التعليم، سلطنة عمان، المجلد 12

الفصل الثالث: الولاء التنظيمي و استراتيجياته

و تعتبر عملية الرقابية في أي تنظيم من أكثر مهام تعقيد أو تأثيراً على سلوك التنظيمي فهي تؤثر بشكل مباشر على دافعية الأفراد للأداء ورضائهم عن العمل و تعتبر الرقابة الادلية محوراً رئيسياً للعلاقة بين الرؤساء و المرؤوسين، وتعتبر أيضاً من لوجه التأثير المتبادل بين الفرد و الجماعة ، فالقائد يمد أود جماعته بالوسائل التي تشبع رغباتهم و تحقق حاجاتهم و كذلك يدافع عنهم في مقابل حصوله على ولاءهم و طاعتهم، و من خلال عطاء المرؤوسين يكتسب القائد شرعيته و سلطته كالقائد.

إن العمود الفقري لأي مؤسسة يتمثل في قائدها، و بأعلى درجة الكفاءة الفاعلية ، كما يعتبر النمط الرقابي الذي يتسم به القائد العامل الرئيسي في توجيه مسار مؤسسة، إن نمط السلوك القيادي الفعال غالبا ما يظهر اثر في سلوك العاملين و أنوائهم بشكل فعال كما أنه ينعكس على مستوى روحهم المعنوية ورضاهم عن العمل وولائهم.¹

¹ مرجع السابق.

خلاصة

إن الولاء التنظيمي هو من المواضيع البالغة الأهمية داخل الادارة باعتباره من المواضيع المهمة في الحقول الإدلية، كونه يؤثر في مستقبل المنظمة و الفرد العامل و لهذا تعتوه سلوكاً مرغوباً فيه من طرف الموظف و قائد المنظمة مما يؤدي إلى تحقيق فعالية في الانتاج و كفاءة في العمل، فضلا على زرع مشاعر الثقة و الانتماء الذي يتجه بها الفرد نحو منظمته، و تتجلى القيمة الحقيقية للولاء التنظيمي من خلال قوة المنظمة على تحقيق جو عمل مُحفز من أجل الابقاء على سيرورة الدافعية.

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

أولاً: مجالات الدراسة

ثانياً: منهج الدراسة

ثالثاً: مجتمع البحث (العينة)

رابعاً: أدوات جمع البيانات

خامساً: عرض و تحليل النتائج

خلاصة

تمهيد:

إن الدراسة السوسولوجية المتكاملة و المبنية على ضرورة تحقيق الربط بين معالجة النظرية و الميدانية لموضوع الدراسة و أهدافها فبعد التفريغ من الجانب النظري و الذي رسم لنا الطريق لمعرفة أهم النظريات التي تناولت الرقابة الإدارية وعلاقتها بالولاء التنظيمي، سنتطرق في الجانب التطبيقي (الدراسة الميدانية) إلى إجراءات منهجية مختلفة و مساعدة لإتمام الدراسة فقمنا بعرض مجال الدراسة و كذا المنهج الملائم ثم تطرقنا إلى الأدوات المنهجية المستخدمة و المساعدة في جمع البيانات و تفرغها.

أولاً: مجالات الدراسة

أغلب الباحثين في مناهج البحث الاجتماعي يتفقون على أنه لكل بحث ثلاثة مجالات رئيسية للدراسة، فهي المجال المكاني والمجال الزمني، المجال البشري.

1)المجال المكاني: يقصد به المكان الذي تجري عليه نطاق الدراسة، وبما أن دراستنا تهدف إلى معرفة العلاقة بين الرقابة الادارية و ولاء التنظيمي فاخترنا مؤسسة الصحة الجوارية قلومة باعتبارها المكان الذي يضم مفردات عينة الدراسة

فريق المؤسسة الصحة الجوارية قلومة:

هي مؤسسة صحية جوارية ذات طابع جوارى تضم مجال الطبي و شبه الطبي (شبه طبي من ذوي تخصص) كما تضم نفسانيين، وتعكف على تقديم مجموعة من خدمات منها:

-الوقاية و علاج القاعدي

-تشخيص الامراض

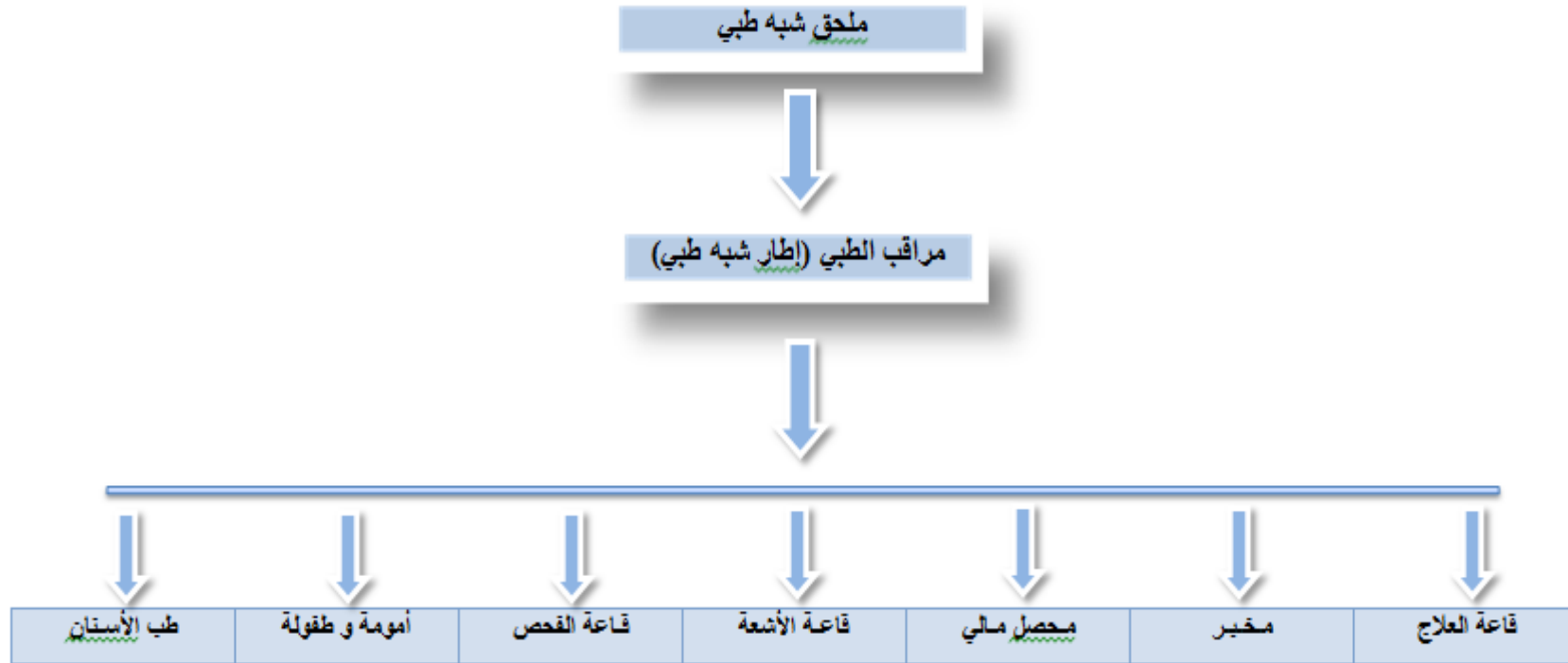
-العلاج الجوارى

-الفحوص الخاصة بالطب العام و الطب المتخصص القاعدي

تتكون المؤسسة من 35 عامل ومزعين على النحو التالي:

طبيب عام (4)، طبيب أسنان (2)، مسؤولين مدير و نائبه (2)،طبيب نفسي (6)،
ممرضين(10)،حراس (3)، قابلة توليد(1)، محصل مالي(1)، سيكلوجيست -
CYCLOGEST(6).

هيكل التنظيمي:



مصدر: مؤسسة صحة الجوارية قلومة

مجال الزمني: وهي المدة التي تستغرق لإنجاز الدراسة (المدة الزمنية) فقد استغرقت هذه الدراسة التي أجريت في المؤسسة صحة الجوارية قلومة لولاية الأغواط بداية من ديسمبر الى غاية شهر أفريل.

المجال البشري: فهو مجتمع البحث أي أنه عبارة عن جملة من الأفراد الذين ستم إجراء الدراسة عليهم، و اعتمدت فيها على عمال المؤسسة صحة جوارية قلومة لولاية الأغواط فكان عدد عمال 35 عامل

ثانياً: منهج الدراسة

تعريف منهج على أنه عبارة عن القواعد التي يتم وضعها بقصد الوصول إلى الحقيقة في العلم أو الطريقة التي بينها الباحث في دراسة المشكلة من أجل اكتشاف الحقيقة أو هو من تنظيم الصحيح لسلسلة الأفكار أو الاجراءات من أجل الكشف عن الحقيقة التي نعرفها أو من أجل البرهنة على آخرين الذين لا يعرفونها.¹

كذلك هو مجموعة من العمليات و الخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه.²

ومن خلال هذه الدراسة المراد معالجتها و التي تتمثل في معرفة العلاقة بين الرقابة الادارية و الولاء التنظيمي، فإنه من الضروري الاعتماد على المنهجية الأنسب لذلك وهي طريقة: "منهج البحث الميداني"

منهج البحث الميداني: طريقة تناول موضوع البحث باتباع إجراءات تقصي مطبقة على مجتمع البحث

-يتم اللجوء إلى منهج البحث الميداني عادة لدراسة ظواهر موجودة في وقت راهن و يطبق عادة على مجموعات كبيرة من السكان يستطيع الباحث أن يأخذ منها بالتقريب كل ما يريد أن يكشف عنه

¹ شفيق محمد، البحث العلمي الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، 1985، الاسكندرية، ص 60..

² شروح صلاح الدين، 2003، منهجية البحث العلمي الجزائر: دار العلوم للنشر و التوزيع، ص 150

الفصل الرابع: إجراءات المنهجية للدراسة

(Festinger et Retzi 1974) إنّه منهج بحث ميداني يسمح بدراسة طرق العمل و التفكير و الاحساس لدى هذه المجموعات انطلاقاً من تنوع الاهتمامات و بإمكان الباحث أن يستعمل معظم تقنيات البحث .

إن أهداف كل تحقيق خاص هي التي تحدد هل ستكون الدراسة وصفية مثلما هو الحال في سير الرأي العام أو تصنيفية مثلما هو الحال عند القيام بالتحديات العامة أو تفسيرية مثل دراسة التي تعتمد على تطبيق الاستمارة، كما يجري في الدراسات التي تتخذ من المقابلة أو ملاحظة من عين المكان

إن سعة مجال التقصي بالنسبة إلى منهج البحث الميداني لا ينبغي مع ذلك أن تحظى محدوديته، فعليه فإنه هناك دائماً إمكانية الانحراف العينة من مجموعة أفراد الذي تطمح إلى حيثياتهم، و في نفس السياق و نظراً إلى كون معظم التحقيقات تضع في الحسبان هدف التكميم، فمن الممكن ألا يعكس عنصر القياس المستعمل طبيعة الواقع المرئي إلا جزئياً من جهة أخرى، وهناك حداً لطول و نوع المشاركة التي يقبل بها الأشخاص من أجل التحقيق و هذا ما يلاحظ أكثر في حالة ما إذا لم يتم المقابلة وجهاً لوجه و تمت عن طريق الهاتف أو المراسلة، ويكمن الخطر في بقاء البحث على سطحية بعض الظواهر أخيراً، فإنّ التحقيقات عادة تجري على أشخاص يتم الاتصال بهم واحداً واحداً مما يؤدي الى إبعاد السياق الاجتماعي الذي تفرج أهمية السلوكات المطوية تحليلها فيما بعد.¹

¹ مرجع السابق ص 106-107

ثالثاً: مجتمع البحث

ويتمثل في أنه مجموعة عناصر لها خاصية أو مجموعة خصائص مشتركة نميزها عن غيرها من العناصر الأخرى و التي يجرى عليها البحث أو التقصي¹

ومجتمع الدراسة لموضوعنا يتكون من 35 عامل من أجل إجراء الدراسة عليها

و قد تم اختيار دراسة حالة لمؤسسة جوارية قلومة و ذلك بحكم عدد القليل للعمال لذلك ارتأينا أخذ جميع العمال و قيام بدراسة حالة على كل فرد.

دراسة حالة: هي وسيلة الاستخدام لتلخيص أكبر عدد من المعلومات من الفرد وهي أكثر الوسائل شمولاً و تحليلاً، و يرى البعض أن دراسة حالة هي أسلوب تجميع المعلومات باستخدام وسائل مختلفة مثل مقابلة شخصية و الملاحظة و الاختبارات و الخيرة الشخصية²

¹ مختار محمد إبراهيم، مراحل البحث الاجتماعي و خطواته المنهجية، مصر، دار الفكر العربي، 2005، ص47

² موريس أنجرس، مرجع سابق، ص2001

رابعاً: أدوات جمع البيانات

تمثل أدوات جمع البيانات وسيلة أساسية لجمع المعلومات و الحقائق العلمية المتوفرة هي عملية بحث وبما أن طبيعة الموضوع هي التي فرضت علينا شرح منهج المستخدم، لذلك اعتمدنا على أداة رأيناها ضرورية لتحقيق الأهداف المرجوة و المتمثلة في :

الاستمارة: تعتبر الاستمارة هي اداة أكثر شيوعاً في أغلب البحوث و الدراسات السوسولوجية و يتم تأكد من صدق فروض الدراسة و تساؤلاتها عن طريق ما يعرف بالاستمارة البحث العلمي.

ويمكن تعريفها بأنها: "مجموعة من التساؤلات تسلّم إلى أفراد العينة الذين تم اختيارهم لموضوع الدراسة بتسجيل الإجاباتهم عن الأسئلة الواردة في الاستمارة.¹

و كذلك هي عبارة عن أداة تتكون من أسئلة حول الدراسة و موضوعها تهدف للكشف عن الظواهر و تحديدها من حيث توجه هذه الاسئلة إلى المبحوث من أجل حصول على المعلومات و البيانات حول مشكلة أو موضوع ما.

و نظراً لطبيعة الدراسة ارتأت أن اختياريها :أداة أساسية و رئيسية في هذا البحث و لقد تم تقسيمها إلى عدّة محاور.

المرحلة الأولى:

والتي تم فيها بناء الاستمارة بصورة أولية أين تم ضبطها مع أستاذ المشرف و إيداع ملاحظاته و تم تعديل أكثر من مرة و محاولة إيجاد أسئلة واضحة و إحاطة بكل جوانب الدراسة، حيث تكونت من مجموعة أسئلة.

¹ غربي محمد، سيد أحمد(1995)،تصميم و تنفيذ البحث الاجتماعي، الاسكندرية، دار المعرفة الجامعية ، ص337

المرحلة النهائية:

والتي تم فيها عرض الاستمارة على المشرف لتحكيمها و إعطاء الموافقة عليها و معرفة إمكانية قياس الظاهرة التي بنيت من أجلها.¹

-و قد تم فيها توزيع 15 استمارة نظراً للظروف التي تمر بها البلاد و انتشار وباء **كوفيد-19** تعذر علينا توزيع بقية الاستمارات، وسنكتفي بهذا العدد متوصل إليه من الاجابات وسوف نسقطها على الاجابات المتبقية 20 عينة.

وبالتالي اجمالي 35 استمارة.

¹ الدعليج أبراهيم عبد العزيز 2001، مناهج و طرق البحث الاجتماعي(ط1)،الأردن، دار الصفاء، 96ص

خامساً: عرض و تحليل النتائج

المحور الأول : البيانات الشخصية

الجدول رقم (01) سؤال (04): المستوى التعليمي

نسبة المئوية	تكرارات	مستوى التعليمي
00%	00	ابتدائي
2.86%	01	متوسط
42.86%	15	ثانوي
54.28%	19	جامعي
100%	35	مجموع

-نلاحظ من خلال جدول رقم(01) أن نسبة الجامعيين هي أعلى نسبة بـ 54.28% ثم تليها المستوى الثانوي بـ 42.86% ثم أدنى مستوى الابتدائي بـ 2.86% ومنه فإن نسبة العمال كان مستواهم التعليمي متقارب بين مستوى الجامعي و الثانوي.

الجدول(02) سؤال (06): اقدمية "سنوات العمل"

نسبة المئوية	تكرارات	الأقدمية
2.68%	01	[5 -1]
62.85%	22	[10-6]
28.57%	10	[15-11]
5.71%	02	أكثر من 15
100%	35	مجموع

-نلاحظ من خلال الجدول رقم(02) أن نسبة العمال الذين عملوا في المؤسسة لمدة تتراوح بين [6- 10سنوات]يمثلون 62.85%ثم تليها العمال الذين عملوا من 11 الى 15سنة بـ 28.57%ثم كانت أدنى نسبة العمال الذين عملوا من [1-5سنوات]بـ2.86%وأكثر من 15سنة

الفصل الرابع: إجراءات المنهجية للدراسة

ب 5.71% ومنه فإن نسبة كانت نسبة العمال الذين عملوا بمؤسسة من [6-10 سنوات] و مقدرة ب 62.85%.

المحور الثاني: كلما زادت الرقابة على العمال كلما انخفض ولاء العمال للمؤسسة

الجدول (03): سؤال رقم (07) هل هذه التعليمات الموجهة لك من طرف مدير تساعدك على

تحسين أدائك؟

نسبة مئوية	تكرارات	/
85.71%	30	نعم
14.28%	5	لا
100%	35	مجموع

-نلاحظ من خلال الجدول رقم (03) أن نسبة 85.71% من الاجابات يرون أن التعليمات الموجهة من طرف المدير تساعد على تحسين أداء العمل وتحديد الانحرافات الايجابية أو السلبية و العمل على تصحيحها و اكتشاف بعض الأخطاء ووضع الحلول المناسبة ولكن كل هذا مرتبط بنوع الرقابة المفروضة من طرف المدير.

الجدول (04) سؤال رقم (08) هل هذه التعليمات تعمل على ارباكك أثناء العمل

نسبة مئوية	تكرارات	/
14.29%	5	نعم
14.29%	5	لا
71.42%	25	نوعا ما
100%	35	مجموع

-نلاحظ من خلال جدول رقم (04) أن نسبة 71.42% أجابوا أن هذه التعليمات تعمل على ارباكهم نوعا ما حيث هذه التعليمات تعمل على ارباكهم أثناء العمل حيث أنها تساعد في العمل وكل هذا مرتبط بنوع الرقابة المفروضة من طرف مدير المؤسسة بحيث اذا كانت الرقابة

الفصل الرابع: إجراءات المنهجية للدراسة

ايجابية هنا تساعد على زيادة أداء في العمل وإذا كانت سلبية هنا تؤثر على الأداء، لكن في كلتا الحالتين تولد له الضغط.

الجدول رقم(05): سؤال (12) هل الرقابة تخلق لك الانضباط في عملك

نسبة مئوية	تكرارات	/
14.29%	5	نعم
2.86%	1	لا
82.85%	29	نوعا ما
100%	35	مجموع

-نلاحظ من خلال جدول رقم(05) أن نسبة 82.85% من العمال أجابوا نوعا ما أن الرقابة تخلق انضباط في العمل وكل هذا مرتبط بنوع الرقابة المسلطة من طرف مدير المؤسسة حيث أن النمط الرقابي الذي يتسم به المدير هو العامل الرئيسي في توجيه مسار المؤسسة حيث أن السلوك المدير الفعال غالبا ما يظهر آخر في سلوك القيادي للعاملين و أدائهم بشكل فعال كما أنه ينعكس على مستوى روحهم المعنوية و رضاهم عن العمل وولائهم وكل هذا مرتبط كذلك بنوع الرقابة المفروضة.

المحور الثالث: يرتبط درجة ولاء العاملين بنوع الرقابة المفروضة عليهم من قبل المسؤول على العاملين

الجدول رقم (06): سؤال رقم (17) هل أنت راضي على سير العمل في مؤسسة

نسبة مئوية	تكرارات	/
85.72%	31	نعم
14.28%	4	لا
100%	35	مجموع

-نلاحظ من خلال الجدول رقم (06) أن نسبة 85.72% كانت أعلى نسبة اجابوا بنعم وهم راضيين على سير العمل في المؤسسة وأدنى نسبة كانت بإجابة ب لا.

الفصل الرابع: إجراءات المنهجية للدراسة

الجدول رقم (07): سؤال رقم (18) هل جاءتك فكرة حول تغيير المؤسسة

نسبة مئوية	تكرارات	/
14.29%	5	نعم
8.57%	3	لا
77.14%	27	نوعا ما
100%	35	مجموع

-نلاحظ من خلال الجدول رقم (07) أن نسبة العمال الذين أجابوا ب نوعا ما 77.14%والذين أجابوا ب نعم 14.29%ومنه فإن في حالة وجود فرصة عمل جديدة و بأجر مغري استطيع تغيير المؤسسة من أجل عمل ملائم لظروف العمل.

الجدول رقم(08): سؤال رقم(21) هل لديك استعداد لتقديم مجهود أكبر يساهم في نجاح عملك

نسبة مئوية	تكرارات	/
85.72%	30	نعم
14.28%	5	لا
100%	35	مجموع

-نلاحظ من خلال الجدول رقم (08) أن نسبة العمال الذين اجابوا ب نعم 85.72% و هي أعلى نسبة من الذين أجابوا ب لا 14.28%، أي أن كلما كان مدير يفرض رقابة ايجابية أي بأسلوب جديد وهنا العامل يقدم مجهودا أكبر و يساهم في نجاح المؤسسة، بحيث أن الرقابة تؤثر بشكل مباشر على دافعية الأفراد للأداء رضائهم عن العمل وهي محورا رئيسيا للعلاقة بين الرؤساء و المرؤوسين، فالمدير يمدُ جماعته بالوسائل التي تشبع رغباتهم و تحقق حاجتهم و كذلك يدافع عنهم في مقابل حصوله على ولائهم و طاعتهم ومنه فإن العامل يزيد في أدائه من أجل تحسين المؤسسة.

الفصل الرابع: إجراءات المنهجية للدراسة

نتائج في ظل الفرضية الأولى:

إن النتائج المتحصل عليها من خلال تحليل البيانات الخاصة بالفرضية الأولى تبين لنا أن ليس بضرورة أن كل ما زادت الرقابة على العامل كلما انخفض ولاءه بمعنى آخر أن ولاء العامل يرتبط برقابة المفروضة عليه من طرف المدير و منه فإن فرضيتنا تحققت بنسبة ضئيلة.

نتائج في ظل الفرضية الثانية:

إن النتائج المتحصل عليها من خلال تحليل البيانات الخاصة بالفرضية الثانية تبين لنا أن درجة ولاء العاملين ترتبط بنوع الرقابة المفروضة من طرف المسؤول أي المدير، أي كلما كان الأخير يمارس رقابة ايجابية يقدم مجهود أكبر ويساهم في نجاح المؤسسة و كلما كان المدير يمد جماعته بالوسائل التي تشبع رغباتهم و تحقق حاجتهم كلما زادت ولائهم له والعكس صحيح كلما كانت الرقابة سلبية كلما نقص أداء العامل ومنه هنا يفكر العامل في تغيير المؤسسة الى مؤسسة أخرى تلبي رغباته ومنه فان فرضياتنا تحققت.

نتيجة العامة:

بما أن الفرضية الأولى تحققت نسبياً بنوع الرقابة المفروضة و الثانية قد تحققت فعليه فإن فرضيتنا الرئيسية التي مفادها: توجد علاقة بين رقابة الادارية و ولاء التنظيمي داخل المؤسسة.

من خلال موضوع هذا توصلت إلا العديد من النتائج هي كالتالي:

- أن الرقابة الإدارية هي من العوامل المؤثرة في ولاء تنظيمي

- ليس من الضرورة، أن كلما زادت الرقابة على العامل كلما انخفض ولاءه.

- يرتبط ولاء العامل بنوع الرقابة المفروضة عليه من طرف المدير.

- كلما كان الرقابة ايجابية على العامل كلما كان يقدم مجهود أكبر و عكس صحيح.

خلاصة:

ومن خلال ما تم عرضه في هذا الفصل نرى أن الأدوات المنهجية تعد الطريق مساعد للباحث للوصول إلى حقائق و وقائع بأقل جهد و أقل وقت وذلك من أجل زيادة في فعالية البحث العلمي و السوسيولوجي خاصة فلا بد من انتقاء أحسنها و التي تتلاءم مع موضوع الدراسة.

الخاتمة

من خلال هذه الدراسة التي قمنا بها حول موضوع الرقابة الادارية وعلاقتها بولاء التنظيمي وبعد التدقيق في هذه المعطيات التي جمعناها و حللناها نظريا و ميدانيا توصلنا إلى أن الرقابة الادارية من العمليات الهامة التي لا يمكن الاستغناء عليها كالتخطيط و التنظيم و التوجيه و تعد من الدعائم الاساسية للمؤسسة حيث أن المؤسسة لا يمكن لها أن تحقق نتائج حسنة إلا إذا اعتمدت على نظام رقابي يعتمد على إطار قانوني.

وبرغم من كل هذا فلا نتجاهل أن النظام الرقابي الاداري قد تكون له بعض النتائج السلبية مثل كبح و تضيق النطاق على العمال، حيث أنه يصبح لا يبديع لأنه قد يحس بأنه مراقب بصفة مستمرة وليس جزءاً في أداء عمله و الابداع و هنا ينقص ولاء العامل اتجاه مؤسسته و يصعب عليه أداء عمله بأكمل وجه.

كذلك توصلنا أن درجة الولاء العامل ترتبط بشكل كبير بنوعية الرقابة المفروضة من طرف المدير أي كلما كانت رقابة ايجابية زاد ولاءه و عكس صحيح، و منه هنا نقول أن الرقابة الادارية هي من العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي.

وفي إطار دراستنا لموضوع الرقابة الادارية و علاقتها بولاء تنظيمي تطرقت إلى العديد من الموضوعات ففي **الفصل الأول** المتعلق بالاطار المفاهيمي، فرضيات، دراسات سابقة.

الفصل الثاني بماهية الرقابة الادارية، مفهومها ومبادئ و أهمية العملية الرقابية، أنواع و مجالات استخدام الرقابة الادارية. أما **الفصل الثالث** المتعلق بالولاء التنظيمي و استراتيجياته تطرقنا فيه إلى مفهوم الولاء التنظيمي و مراحلها، أهميته و العوامل المساعدة في تنمية الولاء التنظيمي و استراتيجياته، و في الأخير العلاقة بين الرقابة و الولاء التنظيمي.

أما **الفصل الرابع** فاحتوى على الاجراءات المنهجية للدراسة و الدراسة الميدانية.

قائمة المراجع

قائمة المصادر و المراجع

- (1) ابن منظور الافريقي، لسان العرب، ب ط، ب د، المملكة العربية السعودية، ب، س، 1699
- (2) أبو النصر مدحت محمد، تنمية المهارات: بناء تدعيم الولاء المؤسساتي لدي العاملين داخل المنظمة
ايتراك، القاهرة مصر، 2005، ص49-50
- (3) أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، القاهرة، ط1، 2007، ص460
- (4) أم غازي العتيب: أثر الولاء التنظيمي و العوامل الشخصية و أداء الوظيفي لدى العمالة الكويتية
والعمالة العربية الوافدة في قطاع الحكومي في دولة الكويت، المجلة العربية مجلد1، نوفمبر
1996، ص110
- (5) ايمان محامدية : الرقابة التنظيمية و الأداء، دراسة حالة مركب تمييع الغاز الطبيعي GL1/K بسكيكة،
مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص تنمية و تسيير موارد البشرية قسم علم اجتماع، جامعة 20 أوت
1955سكيكة، 2009
- (6) بدر محمد الجريسي: مذكرة ماجستير الروح المعنوية و علاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى
السعودي من وجهة نظرهم، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض سعودية، 2010، ص40-41
- (7) تير رضا(2002)الولاء للإدارة و دور عدالة النظام الاشرافي في بناءه، دراسة ارتباطية(العلوم
الانسانية و الاجتماعية)،جامعة الجزائر
- (8) جمال الدين لعويسات: مبادئ الادارة، ب، ط، دار هومة، الجزائر، 2003، ص143
- (9) جواد الحوي (2005) منهجية البحث العلمي و مناهجه(ط2) عمان دار مناهج، ص279
- (10) حسين الطروانة، الرقابة الادارية، عمان الاردن، دار اليازوري للنشر و التوزيع، ط1، 2009، ص35-
36
- (11) حسين حريم، مبادئ الادارة الحديثة(النظريات، العمليات الادارية، وظائف المنظمة) ط1، دار الحامد
الأردن، ب س، ص301
- (12) حمادات محمد، قيم العمل و الالتزام الوظيفي لدى المديرين و المعلمين في المدارس، ط1، دار حامد للنشر
و التوزيع عمان الأردن، 2006، ص67
- (13) حمدي سليمان، سحيمات القبيلات، الرقابة الادارية و المالية على الأجهزة الحكومية، مرجع سابق
ص21
- (14) خاتم عبد الله على غنام، السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية، جامعة
النجاح الوطنية، نابلس فلسطين، 2005، ص40-41
- (15) خضير نعيمة و النعيمي عدنان و النعيمي فلاح: الالتزام التنظيمي و قابلية المنظمة، الأمانة العامة
الاتحاد، الجامعة العربية، مجلد اتحاد الجامعة العربية، عدد 31 يناير 1996، ص76.
- (16) د.أحمد حافظ نجم: مبادئ علم الادارة العامة، دار الفكر العربي، 1997، ص267
- (17) د.سالم الشوايكة: الرقابة المالية، مجلة الحقوق، اصدار مجلس النشر العلمي، جامعة
الكويت، العدد3، 2005،

الرقابة الإدارية و علاقتها بالولاء التنظيمي

- 18) د.محمد الديداموني، عبد العال: الرقابة السياسية و القضائية على أعمال الادارة المحلية، دار النهضة العربية 2008، القاهرة، ص65
- 19) الدخيل الله: مقدمة الالتزام لمنظمة الاكاديمية، مجلة الملك السعود للعلوم التربوية و الدراسات الاسلامية، مجلد 7، 1، 1995، ص33 77.
- 20) الدعليج أبراهيم عبد العزيز 2001، مناهج و طرق البحث الاجتماعي(ط1)، الأردن، دار الصفاء، ص96
- 21) ربحي مصطفى عليان، أسس الادارة المعاصرة، أسس الادارة المعاصرة، دار الصفاء للنشر عمان، ط1، 2001، ص196.
- 22) الرواشدة خلف سليمان، صناعة القرار المدرسي و الشعور بالأمن و الولاء التنظيمي، دار حامد عمان الاردن، 2007، ص20
- 23) زويم فايزة (2010) واقع الولاء التنظيمي في المؤسسة المهنية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ص108
- 24) السعيد بلوم، أساليب الرقابة و دورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة نيل شهادة ماجستير في تنمية و تسيير الموارد البشرية رسالة منشورة، منتوري قسنطينة، كلية السياسية و الاجتماعية، 201
- 25) سمير محمد راغب شاهين: واقع الرقابة الادارية الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص ادارة الاعمال، قسم ادارة الاعمال، كلية التجارة، جامعة الاسلامية، غزة 2007
- 26) السيد محمد حسن الجوهري: الرقابة على مشروعات استثمار القطاع العام منشأة المعرف، الاسكندرية، 2007، ص46-47
- 27) شروح صلاح الدين، 2003، منهجية البحث العلمي الجزائر: دار العلوم للنشر و التوزيع، ص150
- 28) شفيق محمد، البحث العلمي الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، 1985، الاسكندرية، ص60.
- 29) طارق السوداني(2003) حماسة الولاء كيف تبني و تحفيز الولاء للعاملين(ط1)بيروت، دارين حرم(ص69-70)
- 30) عبد الغاني عماد، منهجية البحث في علم الاجتماع(الاشكاليات، التقنيات، المقاربات)، ط1، بيروت، 2007، ص128
- 31) عبدالرحمان أحمد/د. محمد هيجان: الولاء التنظيمي للمدير السعودي، الرياض، ط1، 1998
- 32) علي الشريف وآخرون، أساسيات تنظيم و ادارة الأعمال، مرجع سابق، ص430
- 33) علي عباس، أساسيات علم الادارة، ط2، دار الميسرة، عمان.الأردن، 2007، ص180
- 34) غريب محمد السيد أحمد، 1995:تصميم و تنفيذ البحث الاجتماعي، الاسكندرية، دار معرفة الاجتماعية، ص317
- 35) فاطمة الخليفة، عصام سعد الربيعان: قياس ادراك المدراء للولاء و الابداع في العمل الحكومي في دولة الكويت، المجلد العربية ، العلوم الادارية الاسكندرية، جامعة الكويت ، عدد مجلد7
- 36) اللوزي موسي 2003، التطوير التنظيمي، أساسيات و مفاهيم حديثة، ط2، دار وائل للنشر، عمان الاردن
- 37) محمد القيروز أيادي: قاموس المحيط، مجلد 01، دار الحديث، القاهرة، 2008، ص659

الرقابة الإدارية و علاقتها بالولاء التنظيمي

- (38) محمد سعيد عبد الفتاح و محمد فريد الصحن: الادارة العامة، المبادئ و التطبيق مرجع سابق ص352
- (39) محمد سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، دار وانا للنشر، الأردن، 2004
- (40) محمد صلاح الدين أبو العلا: مذكرة ماجستير في ادارة الاعمال ضغوط العمل واثارها على الولاء التنظيمي كلية تجارة، جامعة الاسلامية، غزة فلسطين 2009، ص39
- (41) مختار محمد ابراهيم : مراحل البحث الاجتماعي و خطواته منهجية، مصر، دار الفكر العربي، 2005، ص47
- (42) موريس أنجرس، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية الجزائرية، دار القصبه للنشر 2004، ص106
- (43) موسى خليل: أسس الادارة المعاصرة، المؤسسة الجامعية للدراسات، بيروت لبنان، ط1، 2003 م، ص184
- (44) هاني عبد الرحمان العمري، مذكرة مادة التطور التنظيمي و اعادة التنظيم ، ط1، 2007، ص52



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة عمار ثليجي بالأغواط
كلية الحقوق و العلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع والديموغرافيا



تخصص تنظيم العمل:

هذا الاستبيان عبارة عن جمع البيانات اللازمة لإجراء دراسة بعنوان:

"الرقابة الإدارية و علاقتها بالولاء التنظيمي"

وذلك كمتطلب للحصول على شهادة "ماستر2"، و لبلوغ الأهداف فإن ذلك متوقف على مدى مشاركتكم الفعالة في الإجابة على فقرات الاستبيان بكل صدق و موضوعية، علماً أن جميع إجاباتكم ستكون موضع العناية و الاهتمام و السرية التامة و لن تستخدم إلا لأغراض علمية.

إشكالية الدراسة:

هل توجد علاقة بين رقابة الإدارية و الولاء التنظيمي داخل المؤسسة؟

فرضيات الدراسة:

-كلما زادت الرقابة على العمال كلما انخفض ولاء العمال للمؤسسة.

-ترتبط درجة ولاء العاملين بنوع الرقابة المفروضة عليهم من قبل المسؤول على العاملين

تحت إشراف الأستاذ:

د. طلحة بشير

من إعداد الطالب:

بن شريف أكرم

ملاحظة: ضع علامة (X) في الخانة المناسبة

السنة الجامعية: 2019-2020

المحور الأول: البيانات الشخصية

1-الجنس:

نكر أنثى

2-السن:

أقل من 30 سنة:
ما بين 30 و40 سنة:
ما بين 40 و50 سنة:
أكثر من 50 سنة:

3-الحالة الاجتماعية:

أعزب: متزوج: مطلق: أرمل:

4-المستوى التعليمي:

إبتدائي: متوسط: ثانوي: جامعي:

5-الفئة المهنية:

عون تنفيذي: عون تحكم: إطار:

6-أقدمية سنوات العمل:

5-1: 10-6: 11-15: أكثر من 15:

المحور الثاني: كلما زادت الرقابة على العمال كلما انخفض ولاء العمال المؤسسة

7- هل التعليمات موجهة لك من طرف مدير تساعدك على تحسين أدائك:

نعم لا

8- هل هذه التعليمات تعمل على إرباكك أثناء عملك:

نعم لا نوعا ما

9- هل تتم مراقبة أوقات دوامك عند دخول و خروج باستمرار:

نعم لا

10- هل الرقابة تساعدك في تطوير كفاءتك:

نعم لا

11- هل أوامر مديرك تُأخذ بعين الاعتبار:

نعم لا

12- هل الرقابة تخلق لك انضباط في عملك:

نعم لا نوعا ما

13- هل الرقابة تساعدك على احترام التوقيت الفعلي:

نعم لا

14- هل تدعمك مؤسستك بمبادرات فردية لتنمية الذات:

نعم لا

المحور الثالث: ترتبط درجة ولاء العاملين بنوع الرقابة المفروضة عليهم من قبل المسؤول على العاملين

15- ماذا تمثل لك مؤسستك:

عائلة ثانية: مكان لحصول أجر: مصدر لفخر:
16- هل تريد استمرار في العمل بهذه المؤسسة:

نعم لا
17- هل أنت راض على سير العمل في مؤسسة:

نعم لا
18- هل جاءتك فكرة حول تغيير مؤسسة:

نعم لا نوعا ما
19- هل تشعر بأن لديك مكانة داخل مؤسسة:

نعم لا
20- هل أنت راض عن قوانين مؤسسة:

نعم لا
21- هل لديك استعداد لتقديم مجهود أكبر يساهم في نجاح عملك:

نعم لا
22- هل تتقيد بالأنظمة المعمول بها و تلتزم بتنفيذها:

نعم لا
23- تتغيب عن عملك :

نعم لا
24- إذا تم استدعاءك خارج ساعات العمل و العطل من طرف المؤسسة:

تتجاهلها تلي دعوة

ملخص الدراسة

تحت إشراف الأستاذ:	من إعداد الطالب:
د-طلحة بشير	بن شريف أكرم

ملخص باللغة العربية

سعت هذه الدراسة التي تناولت موضوع: الرقابة الادارية و علاقتها بالولاء التنظيمي كأحد المواضيع الهامة التي لقت اهتماما واسعا بين المفكرين و الباحثين في تخصصات مختلفة من بينها تخصص علم الاجتماع و يتجلى هدف الدراسة في: نظرا للاهتمام المتزايد الذي حضي به موضوع الرقابة الادارية و الولاء التنظيمي في مؤسسة من قبل المفكرين و الباحثين بمختلف اتجاهاته فهدفنا هو محاولة معرفة إذ أن هناك علاقة بين الرقابة الادارية و الولاء التنظيمي كذلك معرفة إذ كان درجة ولاء العاملين مرتبطة بنوع الرقابة المفروضة من قبل المسؤول على العاملين، وعلى سبيل تحقيق ذلك انطلقنا من التساؤل الرئيسي التالي:

هل توجد علاقة بين الرقابة الادارية والولاء التنظيمي داخل المؤسسة؟

ولإجراء هذه الدراسة تم الاعتماد على منهج البحث الميداني الذي يتلاءم مع طبيعة الموضوع، وقد تم اختيار دراسة حالة لمؤسسة الصحة الجوارية قلومة وذلك بحكم عدد القليل للعمال ارتأينا اخذ جميع العمال وقيام بدراسة حالة على كل فرد، واعتمدنا في جمع البيانات على الاستمارة التي تكونت من مجموع الاسئلة، لم نستطع تكملة الدراسة نظرا للوضع الراهن حيث قمت بتوزيع بعض الاستمارات فقط فقمت بتطبيق الجانب التصوري فقمت بجمع الواقع الافتراضي مع الجانب الحقيقي. فكانت النتائج كالتالي: أن الرقابة الادارية من عوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي.

-ليس من الضرورة، أن كلما زادت الرقابة على العامل كلما انخفض ولاءه.

-يرتبط ولاء العامل بنوع الرقابة المفروضة عليه من طرف المدير.

presented by the student:

Ben Sharif Akram

under supervision of the teacher:

D-Talha Bashir

Summary in English

This study, which dealt with the topic: Administrative control and its relationship to organizational loyalty as one of the important topics that has received wide attention among thinkers and researchers in various disciplines including the specialization of sociology, sought to clarify the goal of the study: Given the growing interest that the topic of administrative control and organizational loyalty In an institution by thinkers and researchers of various directions, our goal is to try to find out since there is a relationship between administrative control and organizational loyalty as well as knowledge if the degree of employee loyalty is related to the type of oversight imposed by the official on workers, and as a way to achieve this we started from the following main question:

Is there a relationship between administrative control and organizational loyalty within the institution?

In order to conduct this study, a field research approach was adopted that is appropriate to the nature of the topic, and a case study was chosen for **the neighborhood health organization Qalouma** by virtue of a small number of workers. Questions, we could not complete the study due to the current situation where I distributed only some of the forms, so I applied the conceptual side, and then I gathered the virtual reality with the real side. The results were as follows: that administrative control is one of the factors affecting organizational loyalty.

It is not necessary that the more control over the worker, the lower his loyalty.

The worker's loyalty is related to the type of control imposed on him by the manager