



جامعة أحمد دراية أدرار

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم علوم التسيير

رسالة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي

تخصص: إدارة الأعمال

الموسومة بـ

أثر الرقابة الإدارية على الالتزام التنظيمي في الإدارات العمومية

دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز – بأدرار-

تحت إشراف الدكتور:

مصطفى سفيان

من إعداد الطالبين:

➤ بلاوي عبد الحميد

➤ بواحدة محمد

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الرتبة	الإسم واللقب
رئيساً	أستاذ محاضر – أ-	مجاهد سيد أحمد
مشرفاً	أستاذ محاضر – أ-	مصطفى سفيان
مناقشاً	أستاذ التعليم العالي	يوسفات علي

الموسم الجامعي

2020.2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الحمد لله الذي أعاننا بالعلم وزيننا بالحلم وأكرمنا بالتقوى وأجملنا بالعافية

أتقدم بإهداء عملي المتواضع إلى

الذرع الواقي والكنز الباقي، إلى من جعل العلم منبع اشتياقي، لك أقدم وسام

الاستحقاق إلى أبي أطال الله عمرك .

رمز العطاء وصدق الإيلاء ، إلى ذروة العطف والوفاء ، لك أجمل حواء ، أنت أمي الغالية أطال الله

عمرك .

وإلى رمز الصداقة وحسن العلاقة زملاء الدراسة دفعة 2020 .

إلى من هم انطلاقة الماضي وعون الحاضر سند المستقبل ولا عيش بدونهم ولا متعة إلا

برفاقهم رفقاء البيت إخواني أخواتي الأعزاء

إلى زملاء

وفي الأخير يا رب ..

يا رب لا تدعني أصاب بالغرور إذا نجحت ولا أصاب باليأس إذا فشلت بل ذكرني دائما بأن الفشل

هو التجربة الذي تسبق النجاح أمين يا رب العالمين



إهداء

أهدي هذا العمل إلى من قال فيهما

"واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا" سورة

الإسراء الآية 24.

إلى وطني العزيز: الجزائر الحبيبة،

إلى وطني الثاني: فلسطين الصامدة،

إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله وأطال في عمرهما،

إلى الإخوة والأخوات، إلى كل الأهل والأقارب،

إلى جميع الأصدقاء،

إلى كل من عرفته من قريب أو بعيد،

إلى من رفعوا رايات العلم والتعليم

أساتذتي الأفاضل،

إلى كل من سقط سهوا من قلبي ولم يسقط من قلبي.

عبد الحميد



إهداء

أهدي هذا العمل إلى من قال فيهما

"واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا" سورة

الإسراء الآية 24.

إلى وطني العزيز: الجزائر الحبيبة، إلى الذي أوصاني به الله برا واحني ظهره

تعبا لوصولي لهذه المرحلة ابي الحبيب،

إلى التي سهرت وتعبت وقدمت لي الغالي والنفيس و لم تتم يوما إلا ودعت

لي لتحقيق حلمي أمي الغالية،

إلى من كانوا دائما سندي بعد الله وحائطي الذي اتكأ عليه في خيباتي

إخوتي الأفاضل،

إلى من رافقوني طيلة حياتي الدراسية وشاركوني كل صغيرة وكبيرة

أصدقائي الأعزاء،

إلى أساتذتي ومعلمي وكل من علمني حرفا وأعطاني درسا وكل معارفي

أهدي لكم هذا العمل المتواضع راجيا من المولى عز وجل التوفيق والسداد.

محمد



شكر وتقدير

بعد أن من الله علينا بإنجاز هذا العمل، فإننا نتوجه إليه الله سبحانه وتعالى أولاً وأخراً بجميع ألوان الحمد والشكر على فضله وكرمه الذي غمرنا به فوفقنا إلى ما نحن فيه راجين منه دوام نعمه وكرمه، وانطلاقاً من قوله صلى الله عليه وسلم "من لا يشكر الناس لا يشكر الله"، فإننا نتقدم بالشكر والتقدير والعرفان إلى للأستاذ المشرف" الدكتور مصطفى سفيان"، على إشرافه على هذه المذكرة وعلى الجهد الكبير الذي بذله معنا، كما نتوجه كذلك في هذا المقام بالشكر الخاص للأستاذة" الدكتورة علايا فتيحة" التي صبرت معنا وعلى نصائحها القيمة التي مهدت لنا الطريق لإتمام هذه الدراسة، فلها منا فائق التقدير والاحترام، كما نتوجه في هذا المقام بالشكر الخاص لأساتذتنا الذين رافقونا طيلة المشوار الدراسي أستاذة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أدرار، وكل الإداريين والعاملين في الجامعة على حسن المعاملة وطيبها، ولم ييخلوا في تقديم يد العون لنا .

وندين بالشكر أيضاً إلى كل عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بأدرار، الذين ساعدونا من خلال تقديم جميع التسهيلات ومختلف التوضيحات والمعلومات المقدمة من طرفهم لإنجاز هذا البحث .

وفي الختام نشكر كل من ساعدنا وساهم في هذا العمل سواء من قريب أو بعيد حتى ولو بكلمة طيبة أو ابتسامة عطرة



فهرس المحتويات:

الإهداء.....	
شكر وتقدير.....	
الفهرس.....	
قائمة الجداول.....	
قائمة الأشكال.....	
قائمة الملاحق.....	
مقدمة.....	أ

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للرقابة الإدارية والالتزام التنظيمي

تمهيد.....	ص 6
المبحث الأول: الإطار النظري حول الرقابة الإدارية والالتزام التنظيمي.....	ص 7
المطلب الأول: مفهوم الرقابة الإدارية.....	ص 7
المطلب الثاني: الالتزام التنظيمي.....	ص 13
المطلب الثالث: العلاقة بين الرقابة الإدارية والالتزام التنظيمي.....	ص 16
المبحث الثاني: الدراسات السابقة للموضوع.....	ص 18
المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة في الموضوع.....	ص 18
المطلب الثاني: إسهامات الدراسة.....	ص 21
خلاصة الفصل.....	ص 23

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز -أدرار-

تمهيد.....	ص 25
المبحث الأول: الطريقة المتبعة والأدوات المستخدمة في إنجاز الدراسة.....	ص 26
المطلب الأول: تقديم المؤسسة.....	ص 26
المطلب الثاني: الطريقة المتبعة في إنجاز الدراسة.....	ص 27
المبحث الثاني: عرض النتائج المتوصل إليها ومناقشتها وتحليلها	ص 30
المطلب الأول: نتائج التحليل الوصفي.....	ص 30
المطلب الثاني: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.....	ص 37
خلاصة الفصل.....	ص 44
خاتمة.....	ص 46
قائمة المصادر والمراجع.....	ص 49
الملاحق	ص 53
الملخص.....	ص 69

قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
28	طول الخلايا حسب مقياس ليكارت الخماسي	01
29	نتيجة اختبار ثبات أداة القياس	02
30	نتيجة اختبار التوزيع الطبيعي	03
31	المتغيرات الشخصية والوظيفية	04
33	التحليل الوصفي لمتغيرات محور الرقابة الإدارية	05
35	التحليل الوصفي لمتغيرات محور الالتزام التنظيمي	06
37	تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	07
38	تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الرقابة الإدارية على الالتزام التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بأدرار	08
40	اختبار أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة السابقة على الالتزام التنظيمي من خلال تحليل الانحدار الخطي البسيط	09
41	اختبار أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة المتزامنة (المباشرة) على الالتزام التنظيمي من خلال تحليل الانحدار الخطي البسيط	10
42	اختبار أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة اللاحقة على الالتزام التنظيمي من خلال تحليل الانحدار الخطي البسيط	11

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
15	أبعاد الالتزام التنظيمي	01
27	النموذج الافتراضي للدراسة	02

قائمة الملاحق:

الصفحة	العنوان	الرقم
50	استبانة الدراسة	01
54	قائمة لأساتذة المحكمين للاستبانة	02
55	ثبات صدق أداة الدراسة	03
55	اختبار التوزيع الطبيعي	04
56	وصف خصائص العينة البيانات الشخصية	05
57	التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة	06
61	اختبار الفرضيات	07

المقدمة

تمهيد

تواجه العديد من المنظمات اليوم الكثير من التحديات المتعددة مصدرها اتساع البيئة المحيطة بها من بينها عدم تحقيق أهدافها وهذا وسط متغيرات تمتاز بالتعقد والتداخل، حيث تعمل هذه المتغيرات على تحديد مكانة ومستوى وقيمة المنظمة في المجتمع، أما المنظمات الناجحة هي التي تعتمد على إدارة جيدة تمكنها من مواجهة المشاكل والصعوبات من خلال مجموعة من الوظائف الإدارية الهامة التي لا يمكن الاستغناء عنها كالتخطيط والتنظيم والتوجيه الرقابة باعتبارها العناصر الأساسية التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة وبقائها واستمرارها لمواجهة المنافسة الحادة التي تتعرض لها، حيث أصبح لزاماً على المنظمة أن تضع نظاماً فعالاً يمكنها من تحقيق لأهدافها المسطرة لا يكون إلا بالتجانس بين مختلف الوظائف وكل هذا يكون بوضع نظام رقابي على كل شيء في المنظمة وخاصة مستويات الأداء للأفراد ، وتتم عملية الرقابة الإدارية بصورة شفافية ووضوح كونها عملية متابعة مستمرة تمارسها الإدارة بنفسها أو بتكليف غيرها للتحقق من سير عمل الوحدات الإدارية المكلفة بها وهذا وفقاً للخطة الموضوعية والبرامج المعدة للوصول للأهداف المنشودة والنتائج المرغوبة وهذا في إطار قوانين وقواعد وتعليمات المعمول بها إضافة للتركيز على رقابة الأفراد وهذا لزيادة الكفاءة والفعالية لديهم.

إن الالتزام التنظيمي الذي يشير إلى التزام الأفراد في عملهم وتقبلهم لقيم وأهداف المنظمة العاملين فيها وتفانيهم ورغبتهم القوية وجهدهم المتواصل في تحقيق أهدافها، وعليه سيبقى موضوع الالتزام التنظيمي موضوعاً هاماً في تحديد التوافق مع منظماتهم لتكريس وتعزيز الثقة المتبادلة بين الطرفين وكل هذا يوصلنا إلى طرح الإشكالية التالية:

إشكالية البحث: فيما يكمن تأثير الرقابة الإدارية على الالتزام التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بأدرار؟.

وعليه كانت التساؤلات الفرعية كالآتي:

- ما أثر الرقابة السابقة على الالتزام التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بأدرار؟

- ما أثر الرقابة المتزامنة (المباشرة) على الالتزام التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بأدرار؟

- ما أثر الرقابة اللاحقة على الالتزام التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بأدرار؟

الفرضيات: بناء على التساؤلات المطروحة يمكن اعتماد الفرضية الرئيسية وهي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة الإدارية على الالتزام التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بأدرار عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$).

يتفرع عن هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة السابقة على الالتزام التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بأدرار عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$).

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة المتزامنة (المباشرة) على الالتزام التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بأدرار عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$).

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة اللاحقة على الالتزام التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بأدرار عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$).

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في ما يلي:

- مدى تطبيق الرقابة الإدارية على مستوى مديرية توزيع الكهرباء والغاز.
- ضرورة الاهتمام بالرقابة الإدارية اهتماماً كبيراً من شأنه تحسين علاقة العمال.
- محاولة المعرفة الكلية للرقابة الإدارية والالتزام التنظيمي.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى ما يلي:

- تسليط الضوء على موضوع الرقابة الإدارية والالتزام التنظيمي.
- معرفة وفهم واقع الرقابة الإدارية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بأدرار.
- السعي لتحديد ما إذا كانت هناك علاقة قوية بين المتغيرين الرقابة الإدارية والالتزام التنظيمي ومدى نجاعته في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بأدرار.

مبررات اختيار الموضوع:

تتمثل مختلف المبررات التي دفعتنا لاختيار موضوع الدراسة نذكر أهمها:

- الميول الشخصي لدراسة موضوع الرقابة الإدارية والالتزام التنظيمي.
- تماشي الموضوع مع طبيعة التخصص.

حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة في ما يلي:

- الحدود المكانية: تمثلت في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بأدرار.
- الحدود الزمنية: تم القيام بالدراسة الميدانية في السداسي الثاني من السنة الجامعية 2019-2020.
- الحدود البشرية: تمثلت في الأفراد العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بأدرار.

المنهج المتبع:

اعتمدنا بشكل اساسي على المنهج الوصفي والتحليلي، حيث قمنا بجمع معلومات حول موضوع الدراسة و تحليلها تحليلا دقيقا للخروج بنتائج عن إشكالية العلمية المدروسة في الجانب النظري، واعتمدنا منهج دراسة الحالة في الدراسة التطبيقية حيث قمنا بإسقاط الجانب النظري على المؤسسة المدروسة وتحليل الدراسة المدروسة بالاعتماد على مخرجات برنامج .spss.v25

صعوبات الدراسة:

تتمثل هذه الصعوبات في ما يلي :

- ✓ قلة الكتب المتعلقة بالالتزام التنظيمي.
- ✓ التأخر في استرجاع الاستبانة من طرف عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بأدرار.
- ✓ غلق الجامعة ومختلف المكاتب ونقص التواصل بسبب الجائحة الوبائية (فيروس كورونا) أدى ذلك إلى الحجر المنزلي المفروض.

نموذج الدراسة:



هيكل البحث:

تم تقسيم البحث إلى متغيرين:

➤ الجانب الأول النظري المتمثل في الفصل الأول ويتكون من مبحثين:

المبحث الأول كان يدور حول مختلف المفاهيم وبعض العناصر الأساسية لمتغيرات الدراسة "الرقابة الإدارية والالتزام التنظيمي"، أما المبحث الثاني أشرنا إلى بعض الدراسات العربية والأجنبية التي تمس متغيرات الدراسة.

➤ الجانب الثاني التطبيقي المتمثل في الفصل الثاني ويتعلق بالدراسة الميدانية وينقسم إلى مبحثين المبحث الأول الطريقة والأدوات والنموذج المتبع أما المبحث الثاني فتمثل في عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية

تمهىء:

تعد الرقابة الإءارىة من بىن الوظائف الحساسة داخل المنظمة كما يعد نجاح المنظمات وتقدمها مرهون بها، وهذا ما ىنعكس بالإىجاب على أداء الأفراد. وبما أن وظيفة الرقابة الإءارىة لىست منفصلة عن باقى الوظائف الأخرى بل تعتبر مكملة لها من أهمىة فى التزام الأفراد وانتمائهم نحو المنظمة، ومحاولة معرفة نقاط القوة والضعف وتصحىح الانحرافات والابتعاد عنها. فالالتزام التنظىمى هو ذلك الإلتزام الذى يؤءد الأفراد إحساساً عالىاً بالانتماء والاندماج مع المنظمة بحيث ىبىء الموظفون رغبتهم فى خدمة المنظمة بشكل كبىر من خلال التعرف على مواطن القوة والضعف وتحديد مدى كفاءة العاملىن لأعمالهم وهذا ما سننتطرق إىله فى الفصل.

المبحث الأول: الإطار النظري حول الرقابة الإدارية والالتزام التنظيمي.

في ظل تطور مفهوم الرقابة الإدارية على مستوى الإدارة إلا أنها تبقى عنصر مهم ذو أهمية بالغة في حد ذاتها، غير أهميتها وضحت في الوقت الحاضر نتيجة اتساع نطاق الإدارة وتعدد أجهزتها وضخامة حجمها وتطور تقنياتها، والرقابة وظيفة إدارية مطلوبة في جميع المستويات الإدارية، فهي لا تقتصر على الإدارة العليا، بل تمتد إلى جميع المستويات الإدارية الأخرى، هذا بالإضافة إلى أن وظيفة الرقابة الإدارية ترتبط بالعملية الإدارية ارتباطاً وثيقاً وتعد في نفس الوقت الأداة الفعالة لتحقيق أهداف المؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم الرقابة الإدارية:

سننظر في هذا الجانب إلى ماهية الرقابة الإدارية وكذا خصائصها وأدواتها ومظاهرها وأهميتها على النحو التالي.

الفرع الأول: تعريف الرقابة الإدارية:**أولاً: المفاهيم:**

لقد كان للثورة الصناعية التي شهدها العالم أثراً كبيراً سواء بالنسبة للدولة أو المجتمع، فبعدما كانت الدولة تقوم بمهامها التقليدية ومع تطور الأوضاع لاسيما منها الاقتصادية والاجتماعية... إلخ فرض عليها أن تتكيف مع المعطيات الجديدة.

1-التعريف اللغوي للرقابة:

تعني المراقبة والملاحظة والحراسة وهي مشتقة من الفعل راقب، ورقبه يعني حرسه ولاحظه (ريمة، 2013.2012، صفحة 12)

-حيث أن الكلمة الإنجليزية Control مشتقة من الكلمة الفرنسية Controle وهي تتكون من مقطعين: المقطع الأول Contre والمقطع الثاني Role أما المقطع الأول فهو مشتق من الكلمة اللاتينية Contre وتعني مواجهة أما المقطع الثاني Role ويعني السجل أو القائمة وتطلق كلمة Contre- role على السجل أو القائمة التي تضم بعض الأسماء التي بواسطتها التحقق من سلامة أسماء أخرى أي أن الكلمة تحمل معنى الرقابة.

ويسود الإجماع على تعريف الكلمة الإنجليزية Controle بمعنى الرقابة ورغم وجود عدة معان أخرى في اللغة العربية لها مثل تحكم وضبط ومراجعة وسيطرة، ولعل أقرب هذه المعاني لتعريف الكلمة الإنجليزية هي سيطرة فكلمة رقابة تعني في اللغة العربية حراسة. أما سيطرة ومنها المسيطرة ومعناها المسلط على الشيء ليشرف عليه ويتعهد أحواله ويكتب عمله (النميان، 2003، صفحة 17).

2-التعريف الاصطلاحي للرقابة الإدارية:

هناك مجموعة من التعاريف المستنبطة من خلال الكتاب والباحثين التي تحدد مفهوم الرقابة الإدارية، من خلال ذلك سنعرض أهم التعريفات المرتبطة بالرقابة الإدارية.

▪ عرفها " فايول" بأنها التأكد من إتمام كل شيء حسب الخطة المرسومة والتعليمات الصادرة والمبادئ القائمة، حيث تهدف الرقابة إلى تشخيص نقاط الضعف والأخطاء وتصحيحها ومنع حدوثها في المستقبل وتمارس الرقابة على الأشياء والناس والإجراءات. (حريم، 2009، صفحة 301)

▪ الرقابة الإدارية على أنها قياس أعمال المرؤوسين وتصويبها بغرض التأكد من أن أهداف المشروع والخطط التي وضعت لتحقيقها قد أنجزت. (عبدالباسط، 2006، صفحة 13).

▪ ويعرف محمد عليش وظيفة الرقابة بأنها " عملية تهدف إلى التأكد من أن الأهداف المحدودة والسياسات المرسومة والخطط الموضوعية والأوامر والتعليمات الموجهة، كما تعني أيضاً أن الرقابة تسعى بالتحقيق من أن النتائج التي حققها القائمون على تنفيذ تطابق تماماً ما تتوقعه الإدارة وتصبوا إليه. (بريكة، 1434هـ-2013م، صفحة 342).

▪ وتعرف الرقابة الإدارية أنها عملية مستمرة متجددة، يتم بمقتضاها التحقق من أن الأداء يتم على النحو الذي حددته الأهداف والمعايير الموضوعية، وذلك بقياس درجة قياس نجاح الأداء الفعلي في تحقيق الأهداف والمعايير بغرض التقويم والتصحيح. (ثابت، 2008، صفحة 77)

☞ وفي ضوء التعاريف السالفة يمكن القول أن الرقابة الإدارية فهي تعتبر وظيفة جوهرية تقوم بها الجهة المسؤولة عن الخطة الموضوعية والتعليمات الصادرة بين الرؤساء والمرؤوسين لبلوغ السير الحسن في العمل، حيث يتمثل غرضها الأساسي في الإشارة إلى نقاط القوة والضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها مستقبلاً.

***الدواعي الفنية والعملية للرقابة على أعمال الإدارة العمومية:**

إن دواعي ممارسة الرقابة لا يتوقف عند الدواعي والدوافع العامة لإجرائها، بل هناك دوافع فنية وعلمية وتنظيمية تجعل الإدارة لا تستغني عنها، حيث تعتبر الرقابة إحدى العمليات الأساسية في العملية الإدارية كما أنها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بظاهرة البيروقراطية.

وذلك ما توصلت إليه معظم الكتابات التي ظهرت بعد الحرب العالمية الثانية والتي ربطت بين الإدارة كعلم وفن.

وكان fayol من بين الأوائل من وضع فلسفته الإدارية عند قيامه بتشخيص الأعمال والوظائف الإدارية وتقسيم نشاط المشروع في كتابه " الإدارة العامة والصناعية"، وقام من بعده مجموعة من الباحثين محاولين ربط الإدارة كعلم وفن عن طرق دمجها بالطرق العلمية التي قدمها " فيديريك تايلور" وكان من بينهم " James Mooney و I.urwiek في كتابه مبادئ التنظيم، كما ظهر بعد ذلك العالم الألماني "Max Weber" بكتابه نظرية المنظمة الإجتماعية والإقتصادية.

وساهمت هذه الدراسات في ظهور نظرية العملية الإدارية، وشرحت عمل المدير ووظائفه الإدارية، وخلصت بصفة عامة أن العملية الإدارية تتكون من أربعة وظائف وهي (التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة)، وبذلك فإن الرقابة ترتبط بكل عناصر العملية الإدارية وتلازمها، على أساس أنها وظيفة تظهر في كافة المستويات الإشرافية، ويقول " جون ثيرستون" أنى الرقابة تمتد لكل وتشمل ما لا يقل عن ستة عشر عنصراً، منها التنظيم والسياسات والخطط والبرامج والتنبؤات والميزانيات والإحصاءات والتقارير وطرق العمل والمعايير والممتلكات المادية والنماذج والمراجع الداخلية، وبذلك فإن أهمية الرقابة تظهر في كل مراحل العملية الإدارية:

1- بالنسبة للتخطيط:

إن الرقابة تساهم بالكشف عن أهم معوقات تنفيذ الخطط المرسونة مما يجعل الإدارة تعمل على إعادة تكييف الخطط وتعديلها حسب المستجدات التي واجهتها الخطة أو استبدالها بخطط جديدة حسب الإمكانات المتوفرة لدى الإدارة.

2- بالنسبة لطرق العمل:

فإن الرقابة تساهم في تبسيط الإجراءات وطرق العمل، لأن مراقبة الأداء أسهل من مراقبة النتائج السليمة بمعنى إتقاء الانحرافات قبل حدوثها، كما يتم اللجوء إلى هذا النوع من الرقابة عند صعوبة وضع مستويات للأداء وقياسها، على أن يكون ذلك أثناء الأداء لا بعد تحقيق النتائج، الأمر الذي يجعل هذا النوع أسرع من بقية أنواع الرقابات الأخرى.

3- بالنسبة للتنظيم:

إن ممارسة الرقابة أثناء تكوين فرق العمل، وتصميم الأعمال وتحديد خطط المسؤولية والسلطة والعلاقات الوظيفية بين الأقسام والتدرج الهرمي الذي يقوم عليه بناء الهياكل التنظيمية، تؤدي إلى تفادي زعزعة التنظيم والاختلال في توازنه، لأن أي إختلال يتحقق في

وحدة من وحدات التنظيم إلا ويشكل خطراً على عملية الإنسجام بين مجموعة الوحدات، وبالتالي يهدد تحقيق النتائج المرجوة.

4- بالنسبة للتوجيه:

إن القيام بالعملية الرقابية فيما يخص عملية توجيه القائمين بالعمل في سلوكهم أو تكوينهم أو قدراتهم من أجل توفير العوامل المحفزة لهم للقيام بالعملية الإدارية على أحسن وجه والوصول إلى الأهداف المسطرة.

إن وبصفة عامة تكمن أهمية الدواعي الفنية لعملية الرقابة، فيما تقدمه من نتائج جيدة على العملية الإدارية بصفة عامة وما تهدف إليه من من تحقيق المزيد من النظام والتنسيق، حيث يتم على أساسها مراجعة التنظيم ومراجعة معدلات الأداء وزيادة الإهتمام بالعاملين وتنمية المهارات القيادية لدى المشرفين والمسؤولين على عملية الأداء وتوجيههم وتحفيزهم، كما تساعد وتساهم على إيجاد طرق تنمية العلاقات الإنسانية (سويقات، 2014-2015، الصفحات 27-29)

ثانياً: خصائص الرقابة الإدارية.

حتى تتمكن الرقابة الإدارية من القيام بمهامها بشكل فعال، يحقق النجاح الذي يكون في المؤسسة لا بد أن يتوفر في الرقابة خصائص تمتاز بها وهي كالتالي: (أحمد، 2008، صفحة 77)

1- المرونة: وهذا يعني أن تكون وسائل الرقابة الإدارية وخطواتها وأساليبها قابلة للتغيير والتبديل والتطوير حسب ظرف العمل وما يطرأ من مستجدات أثناء الممارسة.

2- الملائمة: وهذه خاصية مهمة في نجاح الرقابة الإدارية، حيث يشترط أن تتناسب الرقابة مع طبيعة العمل المكلف به من قبل كل مؤسسة والتي تؤدي إلى اختلاف في الخطط والبرامج في ضوء ظروف المؤسسة.

3- الوضوح: وهي أن تختار الرقابة الوسائل الواضحة التي تمنع من الوقوع في التناقض أو الازدواجية مع الأجهزة المتشابهة في العمل، وأن تعمل على تحديد هذه الوسائل بشكل يسمح لجميع الأجهزة الخاضعة للرقابة أن تلم بها.

4- قلة التكاليف: يجب أن تمتاز الرقابة بأنها قليلة التكاليف، تشكل عبئاً على موارد المؤسسة، بحيث تكون العوائد أكثر من التكاليف في المؤسسة.

5- الدقة: يجب أن يكون الجهاز الرقابي في المؤسسة هو جهاز سريع في تحديد الأخطاء قبل حدوثها لأنه يساعد بشكل سريع على إيجاد الحلول بالشكل المناسب دون أن يكون هناك عوائق تعيق حركة المؤسسة بالشكل الصحيح.

6- فعالة: تنطبق هذه الخصيصة على الجهاز الرقابي الذي يكون قائم بجميع أعماله من اكتشاف الخطأ مع معالجة الخطأ والانحراف إلى الصواب فيكون الجهاز الرقابي فعال يحقق الغاية التي وضع من أجلها.

ثالثاً: أدوات الرقابة الإدارية.

توجد مجموعة من الأدوات للرقابة الإدارية نذكر منها كالتالي:

(1) الرقابة السابقة: وتسمى بالرقابة المانعة أو الوقائية، وتهدف إلى ضمان حسم الأداء أو التأكد من الالتزام بنصوص القوانين والتعليمات في إصدار القرارات أو تنفيذ الإجراءات، كما تهدف إلى ترشيد القرارات وتنفيذها بصورة سليمة وفعالة. (مصطفى، 2012، صفحة 100)

(2) الرقابة المتزامنة (المباشرة): يسمى هذا النوع من الرقابة الجارية، إذ يتم القيام بعمليات الرقابة أثناء تنفيذ الأعمال لتحقيق الأهداف، ولذلك فهي تسهم في اتخاذ الاجراءات التي تساعد على الحد من تفاقم الاضرار الناجمة عن الانحرافات السلبية في التنفيذ من خلال كشف الانحرافات بين النتائج المتوقعة من تنفيذ الأعمال والنتائج المتحققة فعلاً أولاً بأول، ومن أمثلتها عمليات المراقبة اليومية التي يقوم بها المشرفون على تنفيذ الأعمال.

(3) الرقابة اللاحقة: تتم الرقابة اللاحقة بعد الانتهاء من تنفيذ العمل بهدف تحديد الانحرافات بين النتائج المحققة والنتائج المتوقعة جراء تنفيذ الأعمال ومعرفة المشكلات والسلبيات التي رافقت عملية التنفيذ وتحديد الانحرافات الكمية والنوعية ومدى كفاءة التنفيذ من التوقيت والتكلفة (أحمد غ.، 2011، صفحة 219).

رابعاً: مظاهر الرقابة الإدارية:

تتناول الرقابة الإدارية رقابة الأشخاص المرؤوسين من جهة ورقابة أعمالهم من جهة أخرى:

أ- الرقابة على الأشخاص:

يقصد برقابة الرئيس الإداري على الأشخاص، السلطات التي يمارسها

الرئيس على مرؤوسيه في حياتهم الوظيفية لا الشخصية، وتتمثل هذه الرقابة

أساساً في سلطة الرئيس في تعيين المرؤوس وترقيته ونقله وتأديبه. فللرئيس

الإداري سلطة التنظيم الداخلي لإدارته واتخاذ كافة القرارات الضرورية لذلك،
كتوزيع العمل والاختصاصات الوظيفية بين مرؤوسيه.

وسلطة الرئيس على الأشخاص ليست امتيازاً بل هي نوع من الرقابة
أو اختصاص يجب عليه أن يمارسه في حدود ما يسمح به القانون لا سيما
قانون الوظيفة العمومية.

ب- الرقابة على الأعمال:

تهدف الأجهزة الإدارية من ممارسة النشاط الإداري إلى تقديم خدمة
معينة للمواطنين، وتهدف الرقابة الإدارية إلى ضمان انتظام تقديم هذه
الخدمة، لذا تمارس السلطة الرئاسية بالإضافة إلى الرقابة على
الأشخاص رقابة على أعمالهم وتتجلى هذه الرقابة أساساً في سلطة
التوجيه والإشراف على العمل وهي رقابة سابقة، وله كذلك سلطة
التعقيب والمصادقة والتعديل والحلول كرقابة لاحقة (منية، 2015،
صفحة 387.388).

خامساً: أهمية الرقابة:

تظهر أهمية الرقابة والحاجة إليها نتيجة لتوافر العديد من الأسباب، على اعتبار أن نشاطها
تمارسه الإدارة للتحقق من قيام العمل على أساس الأهداف المرسومة، وبأقل الخسائر الممكنة، فهي
حلقة هامة من الحلقات التي يتم بها استكمال العملية الإدارية ذاتها، وتكمن أهمية الرقابة فيما يلي:

*القيام بالتأكد والتحقق من أن الأداء يتم على النحو الذي حددته الأهداف والمعايير
الموضوعية، فالأهداف هي المرآة التي من خلالها يمكن قياس الأداء على أساسها، كما أن وضع
المعايير لتحديد نقاط القوة والضعف على الأداء، ومدى مطابقته لتلك المعايير تسهل عملية تحديد
صيغة الخطأ.

*وتتجلى أيضاً في قدرتها على الكشف عن المعوقات التي تقف إزاء تحقيق الأهداف،
والإعلان عن التقويم والتصحيح وتتضمن هذه العملية اتخاذ اجراءات وتدابير من شأنها توفير
الظروف المناسبة بغرض التغلب عن المشكلات، كأن أن تعيد النظر في الأهداف أو السعي إلى

تطويرها بما يتلاءم ويتناسب مع السياسات الجديدة والتغيرات المطلوبة، وهي تضمن أيضاً إجراء التعديل الضروري في الأهداف في الأهداف والمعايير بناءاً على خبرات التنفيذ الفعلية، حتى تكون الأهداف والمعايير مناسبة لطاقت وقدرات أجهزة التنفيذ من ناحية، ومحققة للأهداف العانة من ناحية، وملائمة أيضاً للظروف والعوامل المحيطة بالتنفيذ الفعلي من ناحية ثالثة. (ريمة، 2012.2013، صفحة 20.21).

المطلب الثاني: الالتزام التنظيمي:

يعد الالتزام عامة من الظواهر الأساسية في حياة البشرية بشكل عام، إذ أنه يختلف لدى منظمات الأعمال بشكل خاص، كونه من السلوكيات المرغوب فيها والمطلوب تعزيزها وتعظيمها لدى العاملين، إضافةً إلى ذلك أنه يوّد الأفراد إحساساً عالياً بالانتماء والاندماج مع المنظمة، وفي هذا السياق لا بد من التعرف على أهم مفاهيم وتعريف الالتزام التنظيمي التي حاول المفكرون في الإدارة تحديدها.

أولاً: مفهوم الالتزام التنظيمي:

التعريف الأول: عرفه (Allen & Meyer, 1990:14) بأنه الحالة النفسية التي تربط الفرد بالمنظمة. وهو يتعلق بدرجة اندماجه بالمنظمة واهتمامه بالاستمرار فيها. (الخفاجي، 2015، صفحة 48)

التعريف الثاني: يعرف الالتزام التنظيمي بأنه الاقتران الفعّال بين الفرد والمنظمة، بحيث يبدي الموظفون رغبتهم في خدمة المنظمة بشكل كبير على الرغم من حصولهم على مردود أقل. (دويدن، 2012، صفحة 180)

التعريف الثالث: عرف الالتزام التنظيمي بأنه مدى تفهم الموظفين لأهداف المنظمة، ومدى إدراكهم لعضويتهم داخلها ورغبتهم في بذل الجهد لتحقيق أهدافها. (الرحمن، 2013، صفحة 14). ويضيف هذا الرأي ثلاثة عوامل لوصف الالتزام التنظيمي هي:

- إيمان قوي بأهداف وقيم المنظمة.
- استعداد لبذل جهد كبير في صالح المنظمة.
- رغبة قوية في استمرار العضوية أو الانتماء إلى المنظمة. (الرحمن، 2013، صفحة 15).

وفي ضوء التعاريف السالفة يمكن القول أن الالتزام التنظيمي هو البنية التحتية لاستمرار عمل المنظمة في بقائها ومنافستها للمنظمات الأخرى من خلال الأفراد الملتمزمون تجاه منظماتهم، حيث يتأتى ذلك من خلال مستوى الشعور الإيجابي المتولد لديهم والإخلاص لها ورغبتهم الشديدة في البقاء بها لتحقيق أهدافها.

ثانياً: أبعاد الالتزام التنظيمي.

يتفق مجموعة من الباحثين والمفكرين في الإدارة في تحديد أبعاد الالتزام التنظيمي، فأغلبهم يشتركون حول ثلاث أبعاد رئيسية وهي: الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، الالتزام الأخلاقي.

أ- الالتزام العاطفي (الوجداني):

ويشير إلى تطابق قيم المنظمة وانسجامه معها وعبر أيضاً عن قوة ارتباط الفرد بالعمل في منظمة ما وذلك لوجود تطابق بين قيمه من جهة وقيم المنظمة من جهة أخرى وكذلك لأنه موافق على أهدافها ويريد المشاركة في تحقيق تلك الأهداف (حمادي، 2016، صفحة 312).

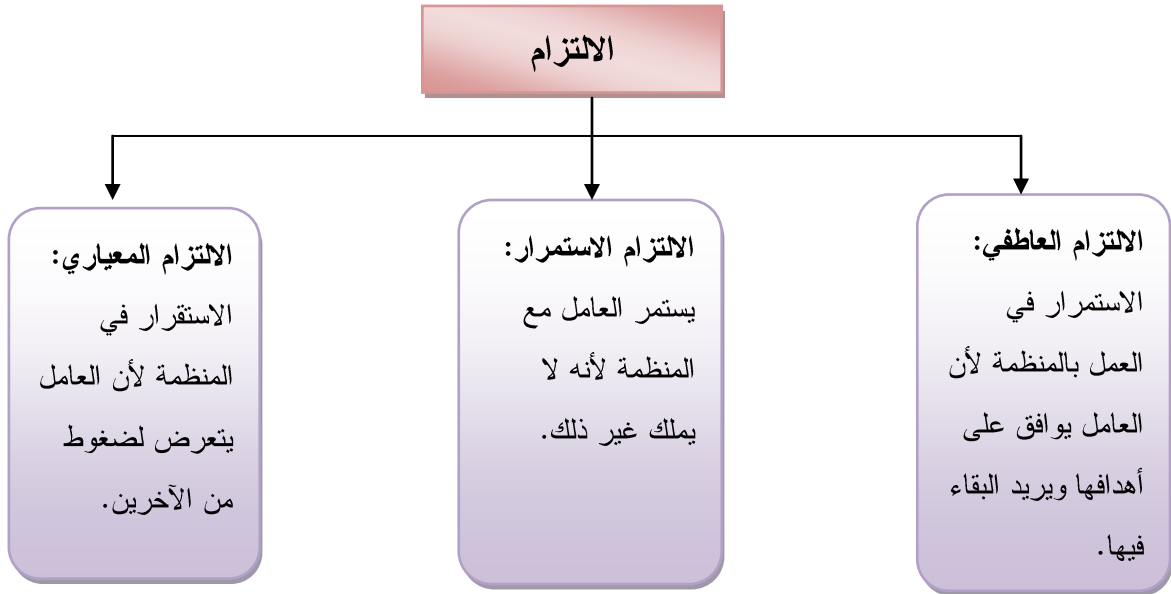
ب- الالتزام الاستمراري:

ويشير إلى قوة رغبة الفرد في البقاء بالعمل بمنظمة ما لاعتقاده بأن تركه لها يكلفه الكثير، فكلما طالت مدة الخدمة في المنظمة فإن تركه لها سيفقده الكثير مما استثمره فيها على مدار الوقت مثل الدخل الشهري، الصداقة لبعض الأفراد وكثير من الأفراد لا يرغب في التضحية بتلك الأمور. (البياري، 2018، صفحة 24).

ج- الالتزام الأخلاقي (المعياري):

هو شعور الفرد بالانقياد الذاتي لأهداف منظمته وحمية البقاء فيها وبالزامية الأخذ بالأخلاق المهنة. (الجميل، 2012، صفحة 296).

الشكل رقم (01): أبعاد الالتزام التنظيمي.



المصدر: عاشوري ابتسام، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، رسالة ماجستير، جامعة بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، قسم العلوم الإجتماعية، الصفحة 65، 2014.2015.

ثالثاً: أهمية الالتزام التنظيمي:

إن الشعور بالالتزام التنظيمي يعتبر من الحاجات الهامة فهو يساعد الموظف على الشعور بالتوافق النفسي وهو مصدر هام لراحته وأمنه ولذلك تتمثل أهمية الالتزام التنظيمي في ما يلي:

* أنه يمثل عنصراً هاماً في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين فيها، لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد للعمل وتحقيق مستويات عالية من الأداء.

* يعتبر التزام الأفراد تجاه المنظمات مؤشراً أقوى من الرضا الوظيفي لاستمرار وبقاء العاملين في أماكن عملهم.

* يعتبر التزام الأفراد تجاه منظماتهم عاملاً هاماً في التنبؤ بفعالية المنظمة.

* ضمان استمرارية الموظفين بالمنظمة وخاصة ذوي المهارات والتخصصات النادرة.

*كلما زادت درجة الالتزام لدى الموظفين كلما زاد شعورهم بالارتياح والاستقرار والأمان في العمل وزاد تقبلهم لأي تغيير ممكن أن يكون في صالح المنظمة. (العياشي، 2018-2019، صفحة 28).

رابعاً: فوائد قياس الالتزام التنظيمي:

تعتبر عملية قياس الالتزام التنظيمي ظاهرة إدارية وهاذفة تجني المؤسسة والعاملون ورائها فوائد كثيرة من بينها:

- ❖ يقدم قياس الالتزام التنظيمي للإدارة مؤشرات دالة على مستوى الأداء الوظيفي.
- ❖ تدخل في تركيب أبعاد مادية وإنسانية تتمثل في المشاعر والاتجاهات نحو كثير من الأمور التي لها علاقة بالعاملين والتنظيم على حد سواء.
- ❖ إن قياس الالتزام التنظيمي يعتبر أداة شخصية جيدة للمعوقات التي تواجه الأفراد والمنظمة للمساهمة في حلها تحقق البحوث في مجال الالتزام التنظيمي فائدة كبيرة للمنظمة من حيث القدرة على إحداث تغييرات في الإدارة وظرف العمل (العياشي، 2018-2019، صفحة 30).

المطلب الثالث: العلاقة بين الرقابة الإدارية والالتزام التنظيمي.

إن الهدف من عملية الرقابة الإدارية هو إحداث تغيير في سلوك الأفراد العاملين في المشروع، فقد نظرنا فيما سبق من الأفكار لعملية الرقابة بصورة ميكانيكية مجردة من المشاعر والتفاعلات الإنسانية رغم أهمية العنصر الإنساني، وقد وجد الباحثون أن استجابة الأفراد للمقاييس والمعايير والتقارير وغيرها من وسائل الرقابة تعتمد على ظروف الحالة بأكملها، كشعور الفرد اتجاه المشروع، وشعوره تجاه رئيسه، وشعوره تجاه زملائه. فالإنسان الموظف أو العامل مثلاً لا يترك عمله في الغالب لتضارب بسيط بين أهدافه الخاصة وأحد الظروف الخاصة، أما إذا تكالبت ضده ظروف العمل بأكملها فإنه عندئذ يحاول التخلص والانتقال إلى مؤسسة أخرى تكون غيها ظروف العمل ملائمة لوضعه وتطلعاته وطموحاته (عبدالباسط، 2006، الصفحات 54-55)

حيث اختلفت وتعددت وجهات نظر الباحثين حول العوامل المساعدة على تكوين الالتزام التنظيمي منها :

- **النمط القيادي:** يجب على الإدارة أن تتبنى فلسفة إنسانية في التعامل مع العمال وذلك بإشراكهم في اتخاذ القرارات وحل مشاكل العمل حتى يشعروا بقيمتهم وبإسهاماتهم في تحقيق الأهداف

المطلوبة، فالقيادة الناجحة هي التي تستطيع خلق الثقة بالنفس والاستقرار النفسي والتقدم نحو الأفكار الإبداعية وبالتالي تقضي على جميع مظاهر التسبب والتذمر والتغيب.

- أساليب الرقابة: لا غنى عن الرقابة حيث هي الوسيلة الوحيدة لضمان تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المنظمة، ولكن هناك أساليب من الرقابة تلقى نفوراً ومقاومة من طرف العمال، هنا يجب أن تتدخل الإدارة لخلق نوع من الرقابة الذاتية وذلك بتحسيس العمال بأهمية التزامهم بالأهداف المطلوبة منهم.

- العمل على تنمية مشاركة الأفراد في التنظيم: تعتبر المشاركة من أهم الأمور في المنظمة التي تعمل في شكل جماعي، وهي بمثابة الإشتراك الفعلي والعقلي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة لتحقيق الأهداف الجماعية ويشترك في المسؤولية في تحقيق الأهداف. من هنا كانت المشاركة عنصراً مهماً يساعد على سيادة روح الفريق الواحد مما يساعد على تماسك المنظمة (الأمين، 2015-2016، الصفحات 30-42).

ويمكن القول أن العديد من العاملين، وخاصة الذين يشغلون المواقع القيادية في العمل يرفضون الرقابة المباشرة على الأعمال التي يقومون بها ويفضلون أن يتاح لهم قدر من الحرية خلال العمل ليتمكنوا من انجاز الأعمال المنوطة بهم بالمستويات المطلوبة، وذلك فإن الإرتقاء بعمليات الرقابة يتطلب تطبيق الإجراءات الآتية:

- 1- توسيع مشاركة العاملين في عمليات الرقابة وقياس كفاءة الأداء.
- 2- توجيه العاملين وتوعيتهم بأهمية الالتزام بالتعليمات والأنظمة وتوضيح الفوائد التي يمكن أن تعود من خلال ذلك، بدلاً من استخدام أساليب الإكراه لحملهم على تطبيق التعليمات والأنظمة التي تصممها الإدارة.
- 3- تنمية روح الولاء لدى العاملين وتمكينهم من تحقيق أهدافهم من خلال العمل.
- 4- أن يكون الهدف من الرقابة تمكين العاملين من تجاوز الأخطاء في المستقبل ما أمكن ذلك بدلاً من معاقبتهم مادياً ومعنوياً (أحمد غ.، 2011، صفحة 321).

المبحث الثاني: الدراسات السابقة.

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة في الموضوع.

1-الدراسات العربية التي تناولت محور الرقابة الإدارية.

1- دراسة إحسان محمد البدوي أحمد 2017 بعنوان " دور الرقابة الإدارية في كفاءة الأداء الوظيفي" رسالة ماجستير". والتي هدفت إلى فهم مضمون دور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي، ومدى مساهمة أساليب الرقابة في تحقيق انضباط العاملين والحد من التسبب الإداري، وإلى أثر نظام الرقابة الفعّال الذي يؤدي إلى الالتزام باللوائح والقوانين المنظمة للعمل، وتمثلت عينتها المكونة من 150 من الموظفين لدى وزارة المالية ولاية الجزيرة، حيث استخدمت برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية(SPSS) لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي، وكان من أبرز نتائجها: أهمية الرقابة الإدارية في التأكد من أن الاعمال تسير بدقة نحو تحقيق الأهداف، تساهم في الكشف السريع عن الأخطاء والانحرافات وتهدف الرقابة إلى منع تكرار حدوثها مستقبلاً والتأكد من الإستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية والمالية (البدوي، 2017).

2- دراسة عبدالله جميل أبو سلمى وعلي عباس (2016) بعنوان "الرقابة الإدارية في الوقت المناسب وأثرها في تحسين جودة الأداء"، انطلقت هذه الدراسة من الإشكالية مفادها مدى تطبيق الرقابة الإدارية في الوقت المناسب وأثرها في تحسين جودة الأداء في القطاع الصحي بالأردن، وقد تمثلت المشكلة في تدني مستوى الالتزام بتطبيق الرقابة الإدارية في الوقت المناسب مما قد يؤثر على تحسين جودة الاداء في القطاع، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مستشفى الزرقاء الحكومي، حيث تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 130 فرداً. ولقياس فرضيات الدراسة تم تحليل البيانات باستخدام برنامج(SPSS) واستخدم الباحثان الأساليب الإحصائية المناسبة مثل اختبار(T.Test) والانحدار البسيط والمتوسطات الحسابية وغيرها من الوسائل الإحصائية، واستقرت هذه الدراسة على النتائج التالية، وجود أثر ايجابي لتطبيق الرقابة الإدارية في الوقت المناسب مما قد يؤثر على تحسين جودة الاداء، وأوصت الدراسة بضرورة تحديث أنظمة الرقابة في القطاع الصحي، والتركيز على تدريب العاملين في المستشفيات وزيادة الوعي في هذا المجال، وكذلك التركيز على تغيير وتحسين نظام الحوافز، لما له من أثر زيادة انتاجياتهم وتحسين أدائهم وبالتالي تحقيق الرضا الوظيفي. (عباس، 2016).

2- الدراسات العربية المتعلقة بمحور الالتزام التنظيمي:

3- دراسة سمر سعيد البياري (2018) بعنوان " جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الالتزام التنظيمي " رسالة ماجستير" حيث هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر جودة الحياة الوظيفية على الالتزام التنظيمي لموظفي وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية بقطاع غزة، وقد تم تصميم استبانة الدراسة كوسيلة لجمع البيانات اللازمة، وتمثلت عينتها باستخدام العينة العشوائية الطبقية حسب الوزارة المكونة من 200 من موظفي وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية وتم استرداد 179 استبانة، وهذا باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي للدراسة للوصول إلى النتائج، وكان من أبرز نتائجها: أن المتوسط الحسابي لمستوى جودة الحياة الوظيفية لدى موظفي وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية هو (4.84) بوزن نسبي % 48.44 وهي درجة متوسطة، وأيضاً أن المتوسط الحسابي للالتزام التنظيمي لدى موظفي وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية هو (7.05) بوزن نسبي % 70.53 وهي درجة كبيرة، توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية ومستوى الالتزام التنظيمي في وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية، تبين أن المتغيرات المؤثرة في الالتزام التنظيمي هي " ظروف العمل المادية، التوازن بين الحياة والعمل، الأجور والمكافآت" وكان هذا التأثير ذو دلالة إحصائية. (البياري، 2018)

4- دراسة أحمد عباس حمادي (2016) بعنوان " الالتزام التنظيمي ودوره في تعزيز أداء العاملين " هدفت الدراسة إلى معرفة مستويات الالتزام التنظيمي المتوفرة لدى العاملين في الشركة وتأثيرها في أداء العاملين، أجريت هذه الدراسة في الشركة العامة لمنتجات الألبان وتمثلت عينة الدراسة التي كانت تستهدف فئة العاملين ورؤساء الاقسام والشعب والبالغ عددهم (80 فرد)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة مكونة من (22) فقرة، وقد استخدم الباحث برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي للدراسة، وكان من أبرز نتائجها: أن اتجاهات العاملين في الشركة العامة لمنتجات الألبان نحو الالتزام التنظيمي ايجابية إذ تبين أن نوع الالتزام في الشركة هو الالتزام المعياري، وجود علاقة ارتباط ايجابية بين الالتزام التنظيمي ممثلاً بأبعاده (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام المستمر) مجتمعة ومنفردة بين أداء العاملين، إذ أكدت النتائج أن الالتزام المستمر كان من بين أكثر الأبعاد تأثيراً في أداء العاملين، وبناءً على النتائج أوصى الباحث بعدد من التوصيات أهمها: إدخال فكرة الالتزام المنظمي كشيء حديث يعتمد عليه بما يحقق أهداف الشركة والعاملين فيها على حد سواء، وتكثيف عقد المؤتمرات والندوات والدورات التدريبية وورش العمل لتدعيم الالتزام التنظيمي وصولاً لتعزيز الأداء، وتوجيه الشركة الى خلق الالتزام العاطفي بمستويات عالية نسبياً لدى عاملها لما له من دور كبير في تعزيز الأداء، والمحافظة

على العاملين الكفوئين في الشركة من خلال رفع مستوى الالتزام المستمر لديهم، بالإضافة إلى إجراء دراسات مستقبلية مماثلة حول الالتزام التنظيمي ودوره في تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين في الشركة العامة لمنتجات الألبان. (حمادي، 2016).

2-الدراسات الأجنبية:

1-الدراسات الأجنبية التي تناولت محور الرقابة الإدارية.

5- Study the Impact of Quality Control on Production Processes

يهدف البحث إلى تحسين جودة المنتج من خلال تحسين جودة العمليات الإنتاجية وذلك بالاعتماد على مبدأ الرقابة على الجودة، كما يهدف البحث إلى التعرف على واقع الرقابة على الجودة في شركات القطاع العام الصناعي في سوريا، وإيضاح إيجابيات استخدام مبدأ الرقابة في إنتاج معلومات وبيانات تساهم في تحسين نوعية الإنتاج، حيث اعتمد البحث في الجانب النظري على تقديم شرح عن الجودة وأهدافها ومبدأ الرقابة على الجودة والعمليات الإنتاجية، أما الجانب العملي فقد تم فيه استبيان العمال في الشركة العامة لصناعة الصوف والسجاد في حماة. لتحقيق هدف البحث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وباستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. حيث تم التحليل الإحصائي باستخدام برنامج الـ 19 spss .

وقد أظهرت النتائج الإحصائية وجود علاقة قوية بين تطبيق مبدأ الرقابة على الجودة وتحسين العمليات الإنتاجية.

وأوصى الباحث بضرورة تشكيل هيكل إداري أو تشكيل فريق عمل لتحسين الجودة أو الاستعانة باستشاريين وباحثين وذلك بهدف الإشراف على تطبيق مبدأ الرقابة على الجودة (Zahra, 2020)

2-الدراسات الأجنبية التي تناولت محور الالتزام التنظيمي:

6-Examining the Relevance between Emotional Intelligence, Organizational Commitment and Organizational Behavior Citizenship, Case Study of *Mohammed Seddk Ben Yahia Hospital*

هدفت الدراسة إلى اختيار العلاقة الموجودة بين الذكاء العاطفي وكل من الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام المستمر) وسلوك المواطنة التنظيمية (سلوك مساعدة الآخرين، الإيثار)، أجريت هذه الدراسة بالمؤسسة الاستشفائية العمومية بولاية "جيجل" استخدمت الباحثة عينة ملائمة مكونة من 105 موظف، وتم جمع قاعدة بيانات باستخدام استبانة وقد تم تحليلها ببرنامج الحزم

الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS 18) لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي للدراسة، وكذا تحديد الارتباط الموجود بين المتغيرات باستخدام معامل الارتباط "برسون" وتوصل الباحثان في هذه الدراسة إلى نتائج وكان من أبرزها: أنّ الذكاء العاطفي ارتباط موجب قوي مع كل من الالتزام العاطفي والالتزام الاستمراري، وله ارتباط موجب متوسط مع الالتزام المعياري، إلا أنّ ارتباطه مع سلوك المساعدة كان ضعيفاً بينما لا يوجد ارتباط بين الذكاء العاطفي والإيثار بمستشفى " جيجل". (MAENOURI Kamel, 2015).

3- التعليق على الدراسات السابقة

تمت الإستعانة بهذه الدراسات في الطرح النظري للموضوع الذي سنقوم فيه بمعرفة علاقة وأثر الرقابة الإدارية، ومعرفة درجة تأثير كل مكون من عناصر الرقابة الإدارية على الالتزام التنظيمي للمنظمة، والدارسة التي سنقوم بها تضم إطار نظري لعلاقة الرقابة الإدارية بالالتزام التنظيمي، إضافة إلى إطار تطبيقي يحدد هذه العلاقة ودرجتها في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بأدرار محل الدارسة. وتوصلنا إلى الملاحظات التالية:

- اتفقت الدراسات السابقة حول هدف مشترك وهو إبراز الدور الذي يلعبه كل من الرقابة الإدارية والالتزام التنظيمي في التأثير على المتغير التابع لهما باستثناء الدراسات الأجنبية.
 - اتفقت الدراسات السابقة في عينتها حيث طبقت الدراسات على عينة لمؤسسة واحدة باستثناء الدراسة الثالثة التي اقتصرت على عينة لمجموعة مكونة من مؤسستين.
 - استخدمت الدراسات السابقة أداة الاستبانة لجمع البيانات باستثناء الدراسة الأولى والثانية التي اعتمدت على بيانات مستقلة من المجتمع محل الدراسة.
 - وظفت الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي فقط باستثناء الدراسة الثانية التي تضمنت تنوعاً في منهج الدراسة.
- المطلب الثاني: إسهامات الدراسة.**

من خلال ما استخلصنا تبين أن الدراسة الحالية تتفق مع الدراسات السابقة في موضوعها الرئيسي وهدفها العام واستخدام نفس المنهج الوصفي التحليلي وأداة الدراسة الاستبانة إلا أنها تختلف عنها في النقاط التالية:

- تختلف في الإطارين الزمني والمكاني بحيث تعتبر هذه الدراسة على حد اطلاقنا، أول دراسة تهتم بالرقابة الإدارية والالتزام التنظيمي على مستوى عينة من العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بأدرار.

- كما تختلف في كون أغلب الدراسات السابقة اعتمدت على دراسة قياسية لمجموعة من المؤسسات أو مؤسسة واحدة، أما دراستنا فركزت على دراسة حالة لمؤسسة واحدة المتمثلة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بأدرار وذلك بتشخيص كل متغيرات الدراسة من: الرقابة الإدارية والالتزام التنظيمي.
- تناولت الدراسة الحالية الرقابة الإدارية بمكوناتها الثلاث " الرقابة السابقة، الرقابة المباشرة، والرقابة اللاحقة" ودراسة أثرها في الالتزام التنظيمي وتطبيق الجانب النظري من الموضوع على مديرية توزيع الكهرباء والغاز بأدرار.
- تناولت الدراسة الحالية مدخل كأساس لتعزيز الالتزام التنظيمي ودوره في تحقيق أهداف المنظمة، بناءً على أبعاده الثلاث المتمثلة في " الالتزام الاستمراري الالتزام العاطفي (الوجداني) والالتزام الأخلاقي (المعياري)" من خلاله يمكن لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بأدرار أن تستغله حسن استغلال بهدف الخروج باستراتيجيات التعامل مع الموظفين بالمديرية.

خلاصة الفصل:

تناولنا في ها الفصل كل ما يتعلق بالمفاهيم الخاصة بالرقابة الإدارية والالتزام التنظيمي إضافة إلى معرفة أهم العناصر التي تؤثر على العاملين كالرقابة السابقة والرقابة المتزامنة والرقابة اللاحقة في التزامهم تجاه المنظمة، حيث يستدعي الأمر إلى ضرورة الرقابة الإدارية من أجل تنظيمي فعال ومهم في شتى المجالات والأنشطة وبروز أثره الإيجابي والسلبي من خلال الرقابة الإدارية، فالالتزام التنظيمي باعتباره حالة إيجابية غير ملموسة يشعر بها الفرد تجاه منظمته التي يعمل بها، مدى أهميته للفرد والمنظمة و تأثيره ومدى تنميته

كما استخلصنا أن يكون الالتزام التنظيمي عنصراً فعالاً يجب على المنظمة أن تهتم بالرقابة الإدارية من وضع تعليمات وقوانين متفق عليها للتقليل من الوقوع في الانحرافات بغية تحقيق أهداف المنظمة.

الفصل الثاني:

الدراحة

الميدانية

تمهيد

بعد التطرق في الفصل السابق إلى عرض ومناقشة لمختلف المفاهيم الأساسية المتعلقة بأثر الرقابة الإدارية على الالتزام التنظيمي في الإدارات العمومية ، سنقوم في هذا الفصل باختبار ومعرفة مدى تطابق المفاهيم والقواعد النظرية مع الواقع التطبيقي، من خلال إجراء الدراسة التطبيقية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بأدرار والتي هي محل دراستنا لغرض الهدف من عرض النتائج الدراسة الميدانية وقد تمت الاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) في التحليل الإحصائي لعينة الدراسة.

كما سننطرق في هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: الطريقة المتبعة والأدوات المستخدمة في البحث.

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة المتوصل إليها ومناقشتها وتحليلها.

المبحث الأول: الطريقة المتبعة والأدوات المستخدمة في إنجاز الدراسة:

بعد إجراء الدراسة الميدانية لمعرفة مدى تأثير الرقابة الإدارية على الالتزام التنظيمي نحو مديرية توزيع الكهرباء والغاز بأدرار، سيتم في هذا المبحث تقديم المؤسسة محل الدراسة وعرض منهجية الدراسة وتحليل نتائجها.

المطلب الأول: تقديم المؤسسة:

تعد شركة توزيع الكهرباء والغاز بأدرار من أهم المؤسسات الاقتصادية العمومية حسب المجال الذي تعمل فيه، حيث يمس نشاطها أغلب السكان ويغطي مساحة كبيرة من الولاية، وهي تعتبر من الشركات التابعة للتوزيع بوهران وفرع من فروع الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز، تسعى إلى تغطية شاملة لزيائنها، مما يؤدي بها للزيادة حجم المبيعات.

وتأسست شركة التوزيع بأدرار عام 2005، فهي إحدى المديريات التابعة للمديرية العامة للتوزيع بوهران، بعد أن كانت مركزاً تابعاً لولاية بشار، تم إنشاء هذا المركز (مركز أدرار) عام 1987 كان يتكفل بتسيير عملية إنتاج الكهرباء والغاز على المستوى المحلي.

شركة التوزيع بأدرار هي إحدى المديريات التابعة لشركة توزيع الكهرباء والغاز للغرب المديرية العامة للتوزيع بوهران، تضم خمس وكالات تجارية، وأربع مقاطعات لاستغلال الكهرباء موزعة على إحدى عشر دائرة بأدرار.

1. الوكالات التجارية:

1-1. وكالة التوزيع بأدرار.

2-1. وكالة التوزيع بتيميمون.

3-1. وكالة التوزيع بزواوية كنتة.

4-1. وكالة التوزيع برقان.

5-1. وكالة التوزيع بأولف.

2. مقاطعات استغلال الكهرباء:

1-2. مقاطعة استغلال الكهرباء بأدرار.

2-2. مقاطعة استغلال الكهرباء بتيميمون.

3-2. مقاطعة استغلال الكهرباء برقان.

4-2. مقاطعة استغلال الكهرباء بأولف. (الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، 2002).

المطلب الثاني: الطريقة المتبعة في إنجاز الدراسة.

لإعداد أي دراسة يتطلب على الباحث اتباع مجموعة من الطرق لكي تكون وفق أسلوب ومنهج علمي.

أولاً: مجتمع وعينة البحث:

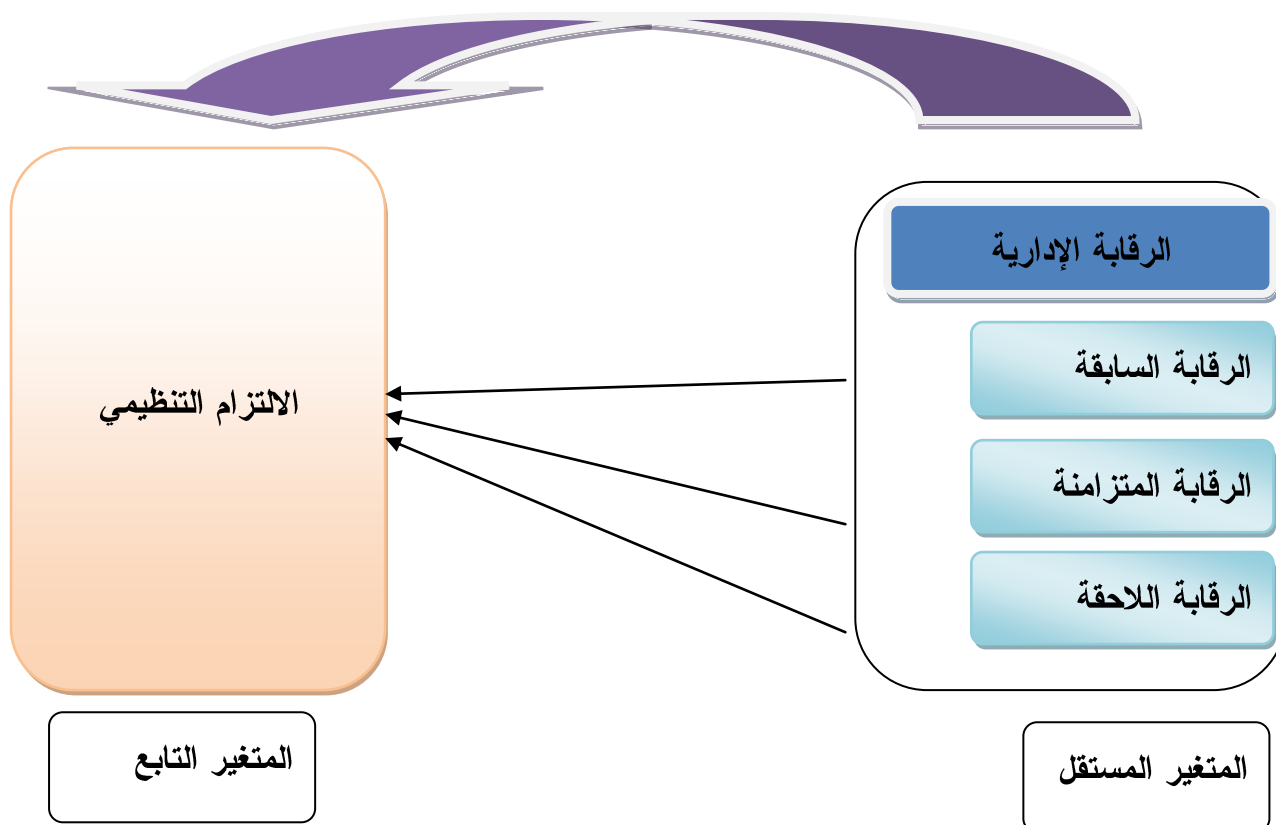
يتمثل مجتمع البحث في الأفراد العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز -أدرار-، قمنا باختيار عينة عشوائية من هذا المجتمع قصد الدراسة، حيث بلغ عدد عمالها 127 عامل، ونظراً للظرف الاستثنائي الذي تمر به الجزائر على غرار دول العالم من انتشار فيروس كورونا الذي يقتضي فرض الحجر الصحي للأفراد لم نتمكن من جمع العدد المطلوب من الاستبانات، ولقد تم استرجاع ما مقداره 79 استبانة قابلة للتحليل الإحصائي (فارس، 2020)

ثانياً: متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل الرقابة الإدارية والمتمثلة في أبعادها التالية: الرقابة السابقة (الوقائية)، الرقابة المتزامنة (المباشرة)، والرقابة اللاحقة.

أما المتغير التابع الالتزام التنظيمي ويتكون من الأبعاد التالية: الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري.

الشكل رقم(02): النموذج الافتراضي للدراسة



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

ثانياً: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة:

1- مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات:

تم الاعتماد على نوعين من البيانات:

أولاً: البيانات الأولية: وذلك بالبحث في الجانب الميداني بتوزيع الاستبيان لتجميع المعلومات الميدانية اللازمة لموضوع البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS v25 واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة و مؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

ثانياً: البيانات الثانوية: تمثل الاستبانة المصدر الرئيسي لجمع البيانات والمعلومات لهذه الدراسة والتي صممت في صورتها الأولية بعد الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة ولقد تم توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

وقد تم تقسيم الاستبانة إلى ثلاثة محاور كما يلي:

المحور الأول: البيانات الشخصية لأفراد العينة (النوع، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، عدد سنوات الخبرة).

المحور الثاني: الرقابة الإدارية (المتغير المستقل) والمتمثلة في آليات خلقها وتتضمن (18) عبارة، حيث قسمت إلى (06) عبارات للرقابة السابقة (الوقائية)، و(07) عبارات للرقابة المتزامنة (المباشرة)، و(05) عبارات للرقابة اللاحقة.

المحور الثالث: الالتزام التنظيمي (المتغير التابع) ويتضمن (17) عبارة منها: الالتزام العاطفي (06 عبارات)، الالتزام الاستمراري (05 عبارات)، الالتزام المعياري (06 عبارات).

وقد تم الاعتماد على مقياس الإجابة يتراوح من (1 إلى 5) والذي يدعى بسلم ليكارت بحيث كلما اقتربت الإجابة من (5) كلما كانت الموافقة مرتفعة.

الجدول رقم (01) يوضح طول الخلايا حسب مقياس ليكارت الخماسي

المتوسط الحسابي	الاتجاه	المستوى الموافق له
من 1 إلى 1.79	غير موافق بشدة	متدني
من 1.8 إلى 2.59	غير موافق	ضعيف
من 2.6 إلى 3.39	محايد	متوسط
من 3.40 إلى 4.19	موافق	مرتفع
من 4.20 إلى 5	موافق بشدة	مرتفع جداً

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

2- - الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

للإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) والمتمثلة في:

* معامل الثبات "ألفا كرونباخ": وذلك لقياس ثبات أداة البحث.

* اختبار Kolmogorov-Smirnov: لأجل التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات (Tests of Normality).

* مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures): وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه، بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

* تحليل الانحدار الخطي البسيط (Multiple Regression): وذلك لاختبار أثر كل متغير من المتغيرات المستقلة الآتية: الرقابة السابقة، الرقابة المتزامنة، الرقابة اللاحقة على المتغير التابع وهو الالتزام التنظيمي.

رابعاً: ثبات أداة البحث واختبار التوزيع الطبيعي:

1- ثبات الأداة:

ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها، وفي هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل "ألفا كرونباخ"، الذي يحدد مستوى قبول أداة المقياس بمستوى (0.60) فأكثر، حيث كانت النتيجة الاجمالية للاستبانة لمعامل ألفا كرونباخ كما هي موضحة في الجدول رقم (03) وكانت تقدر بـ (0.929) وهي أكبر من (0.60) مما يدل على أن الاستبانة ثابتة أي أنها تعطي نفس النتائج إذا تم استخدامها أو إعادتها مرة أخرى تحت ظروف مماثلة.

الجدول رقم (02) يوضح نتيجة اختبار ثبات أداة القياس

البيان	عدد العبارات	معامل الثبات "ألفا كرونباخ"
القيمة الاجمالية لمتغيرات الدراسة	35	0.929

المصدر من إعداد الطلبة وفقاً لمخرجات برنامج SPSS v25

2- صدق أداة الدراسة:

يقصد بصدق الدراسة أن تستطيع فعلاً الأسئلة المقدمة في الاستبانة قياس ما وضعت لأجله، وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة بعرضها على مجموعة من المحكمين تضم ثلاث أعضاء من هيئة التدريس في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير المختصين في إدارة الأعمال كما هو

موضح في ملحق الدراسة، وذلك لمعرفة آرائهم حول تناسق فقرات هذه الدراسة مع متغيرات البحث. وبعد إجراء التعديلات المطلوبة وفقاً لتوجيهاتهم تم إعداد الاستمارة النهائية لتقديمها للمستجوبين كما هي موضحة في الملاحق.

3- التوزيع الطبيعي:

قبل التطرق لمعرفة أثر الرقابة الإدارية على الالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة لابد أولاً أن نختبر التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة، وهو ضروري في حالة اختبار الفرضيات وسنقوم بحسابه من خلال معامل Kolmogorov-Smirnova بحيث يجب أن تكون النتيجة أكبر من مستوى معنوية (0.05)، ومن خلال الجدول رقم (04) نجد أن نتيجة اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة حسب معامل Kolmogorov-Smirnova كانت تقدر بـ (0.20) بالنسبة لمتغير الرقابة الإدارية (0.82) بالنسبة لمتغير الالتزام التنظيمي وهي أكبر من مستوى معنوية (0.05) وهذا ما يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول رقم (03) يوضح نتيجة اختبار التوزيع الطبيعي

البيان	Kolmogorov-Smirnova
متغير الرقابة الإدارية	0.20
متغير الالتزام التنظيمي	0.82

المصدر من إعداد الطلبة وفقاً لمخرجات برنامج SPSS v25

المبحث الثاني: النتائج والمناقشة.

بعد أن قمنا بجمع الاستمارات التي تم توزيعها على أفراد العينة سوف نقوم بتحليل نتائج الاستبانة والتي كانت كالتالي:

المطلب الأول: نتائج التحليل الوصفي:

بما أن الاستبانة مقسمة إلى أجزاء سوف نبدأ بتحليل البيانات الشخصية:

أولاً: التحليل الوصفي للمتغيرات الشخصية:

لقد تناول المحور الأول من الاستبانة بعض الأسئلة تتعلق حول البيانات الشخصية للأفراد وهي: النوع، العمر، المؤهل العلمي، منصب الشغل وسنوات الخبرة، وفيما يلي توزيع أفراد العينة والتحليل الوصفي حسب كل متغير:

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص أفراد عينة البحث حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

جدول رقم (04): يوضح المتغيرات الشخصية والوظيفية

النسبة المئوية	التكرار	المتغيرات الشخصية والوظيفية	
89.9%	71	ذكر	النوع
10.1%	8	أنثى	
100%	79	المجموع	
2.5%	2	أقل من 25 سنة	العمر
57%	45	من 25 إلى 35 سنة	
30.4%	24	من 35 إلى 45 سنة	
10.1%	8	من 45 سنة فأكثر	
100%	79	المجموع	
17.7%	14	ثانوي	المؤهل العلمي
43	34	دراسات تطبيقية(تقني سامي)	
15.2%	12	ليسانس	
13.9%	11	مهندس	
8.9%	7	ماستر	
-	0	ماجستير	
1.3	1	دكتوراه	
100%	79	المجموع	
30.4%	20	عون تنفيذ	مجال الوظيفة الحالية
30.4%	27	عون تحكم	
40.5%	32	إطار	
100%	79	المجموع	
25.3%	20	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
38%	30	من 5 سنوات إلى 9 سنوات	
24.1%	19	من 10 سنوات إلى 14 سنة	
12.7%	10	أكثر من 15 سنة	
100%	79	المجموع	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يظهر من خلال الجدول رقم (04) أن غالبية المبحوثين كانوا ذكور، حيث بلغت نسبتهم (89.9%) في حين بلغت نسبة الإناث (10.1%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، وهذا يعود لطبيعة العمل داخل مديرية توزيع الكهرباء والغاز بأدرار إضافة إلى الخبرة وعقود العمل.

وبالنسبة للعمر فيتضح من الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين (25 سنة و35 سنة) وذلك بنسب (57%) في حين أن نسبة (30.4%) تخص الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين (35 سنة و45 سنة) وكانت نسبة من تفوق أعمارهم (45 سنة) تبلغ (10.1%) كما نلاحظ أيضا أن نسبة (2.5%) فيما يخص الأفراد التي كانت أعمارهم أقل من 25 سنة، وهذا يدل على أن مديرية توزيع الكهرباء والغاز بأدرار تهتم بالفئة الشبانية التي تتمتع بالخبرة الكافية لإنجاز الأعمال.

أما بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي للمبحوثين فنجد أن أغلبية العينة الحاملين لشهادة دراسات تطبيقية (تقني سامي) حيث بلغت نسبتهم (34%) في حين كانت ما نسبته (14%) الذين لديهم مستوى ثانوي، كما نلاحظ أن الأشخاص الذين لديهم يحملون شهادة ليسانس كانت نسبتهم (15.2%)، وأما الذين لديهم مستوى مهندس بلغت نسبتهم (13.9%) في حين كانت ما نسبته (8.9%) الذين يحملون شهادة ماستر، أيضا ويلاحظ أن نسبة (1.3%) للذين لديهم شهادة دكتوراه، وحيث قدرت نسبة (00.0%) للأشخاص الحاملين لشهادة ماجستير وهي نسبة معدومة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز.

وفيما يخص المنصب الذي يشغله الموظف لدى المبحوثين حيث قدرت نسبة (40.5%) الذين يشغلون منصب إطار، وكانت نسبة (34.2%) للأشخاص الذين يشغلون منصب عون تحكم، وأما الذين يشغلون منصب عون تنفيذ بلغت نسبتهم (25.3%)، وبالتالي يدل على أن الفئة الغالبة هي فئة التسيير الإداري ورؤساء المصالح.

وفيما يخص سنوات الخبرة لدى المبحوثين فنلاحظ أن نسبة (38%) من الأفراد تتراوح خبرتهم ما بين (5 و 9 سنوات)، و(25.3%) كانت خبرتهم (أقل من 5 سنوات)، في حين أن نسبة (24.1%) من المبحوثين تراوحت خبرتهم (من 10 إلى 14 سنة)، أما الأفراد الذين بلغت خبرتهم (15 سنة فأكثر) فقد كانت نسبتهم (12.7%) بمديرية توزيع الكهرباء والغاز، وهذا يتماشى وطبيعة المديرية مع متغير سن الخبرة المهنية لدى الأفراد العاملين بالمديرية مما يعكس على جودة الخدمات المقدمة.

ثانياً: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

في هذا الجانب سيتم تحليل إجابات أفراد العينة حول مختلف عبارات الاستبانة المتعلقة بالمتغيرين المستقل الرقابة الإدارية والتابع الالتزام التنظيمي.

1- تحليل فقرات محور الرقابة الإدارية:

وذلك بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة على العبارات الممثلة لمحور الرقابة الإدارية، وذلك وفقاً للأبعاد المكونة لها وهي الرقابة السابقة، الرقابة المتزامنة والرقابة البعدية والجدول رقم (06) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بمحور الرقابة الإدارية وهذا بعد آراء المستجوبين حول الرقابة الإدارية في المديرية كما هو موضح في الجدول رقم(05).

الجدول رقم (05) يوضح التحليل الوصفي لمتغيرات محور الرقابة الإدارية.

رقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	مستوى القبول
	الرقابة السابقة	3.95	0.572	2	
01	لدينا وثائق و برامج توضح طريقة انجاز العمل وأهدافه	4.01	0.898	2	مرتفع
02	تساعدنا الرقابة القبلية على تحديد أساليب العمل وتطويرها	4.08	0.908	1	مرتفع
03	تعتمد مؤسستنا الرقابة كأداة لخلق الرقابة الذاتية لدينا	3.93	0.806	4	مرتفع
04	الأعمال التي نقوم بها محددة مسبقا بدقة وعناية	3.84	0.988	6	مرتفع
05	التعليمات الأولية التي نتلقاها واضحة ومنسجمة مع مهامنا	3.87	0.911	5	مرتفع
06	تساهم الرقابة في توجيه الأداء و التقليل من الأخطاء	3.97	0.784	3	مرتفع
	الرقابة المتزامنة	3.82	0.630	3	مرتفع
07	تساعدنا توجيهات الرؤساء على إنجاز العمل باحترافية	3.93	0.978	3	مرتفع
08	تساعدنا الرقابة المباشرة على تسريع انجاز العمل	4.05	0.932	1	مرتفع
09	تساعدنا الرقابة المباشرة في سرعة اكتشاف الأخطاء والانحرافات	3.96	0.883	2	مرتفع
10	يمارس الرؤساء الرقابة من خلال الزيارات المفاجئة لموقع العمل	3.56	1.021	7	مرتفع
11	نعتمد الرقابة كضرورة لتوجيه العمل نحو الأهداف المرجوة	3.73	0.877	5	مرتفع

مرتفع	4	0.841	3.89	نعمتد الرقابة أثناء العمل للتأكد من الاستخدام الأمثل للموارد	12
مرتفع	6	1.030	3.60	أحظى أثناء أدائي لعملي بمراقبة مستمرة من رؤسائي	13
مرتفع	1	0.621	3.99	الرقابة اللاحقة	
مرتفع	3	0.891	4	الرقابة بعد انجاز العمل تساعدنا على تحسين قدراتنا	14
مرتفع	2	0.800	4.02	نعتبر الرقابة البعدية أداة مهمة لقياس و تقييم الأداء	15
مرتفع	1	0.799	4.10	نسعى من خلال الرقابة البعدية إلى منع تكرار الأخطاء والانحرافات.	16
مرتفع	4	0.953	3.98	نستطيع من خلال الرقابة تحديد مدى تحقيق الأهداف	17
مرتفع	5	0.993	3.88	تساعدنا الرقابة البعدية في تحسين و تطوير الأداء	18
مرتفع		0.503	3.91	الرقابة الإدارية ككل	

المصدر من إعداد الطلبة وفقا لمخرجات برنامج SPSS v25

من خلال الجدول رقم (05) نستخلص ما يلي:

في القراءة الإحصائية للجدول السابق نجد أن المبحوثين موافقين على توفر المتغير المستقل المتمثل في الرقابة الإدارية بأبعادها (الرقابة السابقة، الرقابة المتزامنة، الرقابة اللاحقة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي للرقابة الإدارية ككل (3.91) وانحراف معياري قدر بـ (0.503) وهذا يعني أن مديرية توزيع الكهرباء والغاز تطبق الرقابة الإدارية.

وفيما يلي توضيح تفصيلي للنتائج المرتبطة بكل بعد:

أ- الرقابة السابقة: من خلال الجدول رقم (05) نلاحظ أن بعد " الرقابة السابقة " جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.95) بانحراف معياري (0.572)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40- 4.19) والذي يشير إلى أغلب الآراء اتجهت نحو الموافق على أغلب عبارات هذا البعد حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.84) و(4.08) ونفسر هذا بأن مديرية توزيع الكهرباء والغاز تهتم بعمليات الرقابة السابقة وتنفيذها بصورة سليمة وفعالة.

ب- الرقابة المتزامنة (المباشرة): من خلال الجدول رقم (05) نلاحظ أن بعد " الرقابة المتزامنة (المباشرة)" جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.82) بانحراف معياري (0.630)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40- 4.19) والذي يشير إلى أغلب الآراء اتجهت نحو الموافق على أغلب عبارات هذا البعد حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.56) و(4.05) ونفسر هذا بأن مديرية توزيع الكهرباء والغاز تعتمد كثيرا على الرقابة المباشرة من أجل

كشف الانحرافات بين النتائج المتوقعة من تنفيذ الأعمال والنتائج المتحققة للتقليل من الأضرار الناجمة عن ذلك.

ج- الرقابة اللاحقة: من خلال الجدول رقم (05) نلاحظ أن بعد " الرقابة اللاحقة " جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.99) بانحراف معياري (0.621)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40- 4.19) والذي يشير إلى أغلب الآراء اتجهت نحو الموافق على أغلب عبارات هذا البعد حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.88) و(4.10) ونفسر هذا بأن مديرية توزيع الكهرباء والغاز تعتمد أيضا بالرقابة اللاحقة.

2- تحليل فقرات محور الالتزام التنظيمي:

ويكون ذلك بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة على العبارات الممثلة لمحور الالتزام التنظيمي، والجدول رقم (06) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بمحور الالتزام التنظيمي المتمثلة في الجدول التالي:

الجدول رقم (06) يوضح التحليل الوصفي لمتغيرات محور الالتزام التنظيمي

رقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	مستوى القبول
	الالتزام العاطفي	4.09	0.570	2	موافق
19	تستحق مؤسستي الإخلاص والولاء من قبل العاملين فيها	4.20	0.774	2	موافق
20	أشعر بالفخر والاعتزاز كوني أحد أفراد هذه المؤسسة	4.10	0.825	4	موافق
21	أعتبر قرار ارتباطي بهذه المؤسسة قرارا صائبا	4.24	0.701	1	موافق
22	يشعرنى مناخ العمل في المؤسسة بالراحة والسعادة	3.89	0.856	6	موافق
23	أشعر بالعلاقة الأخوية بيني وبين زملائي في العمل	4.18	0.769	3	موافق
24	تتوافق قيمى وأهدافى مع قيم وأهداف المؤسسة التى أعمل فيها	3.91	0.894	5	موافق
	الالتزام الاستمراري	4.12	0.565	1	موافق
25	أتطلع لبناء مسار مهني متميز في مؤسستي	4.27	0.766	2	موافق
26	أريد البقاء في عملي الحالي حتى لو توفرت لي فرصة أخرى	3.74	1.043	5	موافق
27	تستحق مؤسستي الإخلاص والوفاء من قبل الجميع	4.18	0.817	3	موافق

28	أبذل أقصى جهدي لإثبات عضويتي في هذه المؤسسة	4.10	0.794	4	موافق
29	أرغب في استمرار العلاقة التي بيني وبين زملائي في العمل	4.32	0.593	1	موافق
	الالتزام المعياري	4.06	0.615	3	موافق
30	أتحدث مع أصدقائي عن مؤسستي باعتبارها مكاناً رائعاً للعمل	4.06	0.704	4	موافق
31	أشعر بالاعتزاز وأنا أتحدث للآخرين عن مؤسستي	3.97	0.816	5	موافق
32	هناك توافقاً بين قيمي وقيم هذه المؤسسة التي أعمل بها	3.94	0.845	6	موافق
33	أدافع باستمرار على سمعة و صورة مؤسستي في المجتمع.	4.15	0.817	2	موافق
34	أهتم جداً بالوضع الحالي والمستقبلي للمؤسسة التي أعمل فيها	4.17	0.729	1	موافق
35	أشعر بأن وجودي في عملي الحالي يمثل استثماراً وظيفياً	4.06	0.806	3	موافق
	الالتزام التنظيمي ككل	4.09	0.524		موافق

المصدر من إعداد الطلبة وفقاً لمخرجات برنامج SPSS v25

من خلال الجدول رقم (06) نستخلص ما يلي:

في القراءة الإحصائية للجدول السابق نجد أن المبحوثين موافقين على توفر المتغير التابع المتمثل في الالتزام التنظيمي، حيث بلغ المتوسط الحسابي للالتزام التنظيمي ككل (4.09) وانحراف معياري قدر بـ (0.524) وهذا يعني أن مديرية توزيع الكهرباء والغاز تهتم بالالتزام التنظيمي. وفيما يلي توضيح تفصيلي للنتائج المرتبطة بكل بعد:

- أ. **الالتزام العاطفي:** من خلال الجدول رقم (06) نلاحظ أن بعد " الالتزام العاطفي " جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4.09) بانحراف معياري (0.570)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40- 4.19) والذي يشير إلى أغلب الآراء اتجهت نحو الموافق على أغلب عبارات هذا البعد حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.89) و(4.24) ويدل هذا على أهمية الانتماء والالتزام المرتبط بالمديرية.
- ب. **الالتزام الاستمراري:** من خلال الجدول رقم (06) نلاحظ أن بعد " الالتزام الاستمراري " جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4.12) بانحراف معياري (0.565)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40- 4.19) والذي يشير إلى أغلب الآراء اتجهت نحو الموافق على أغلب عبارات هذا البعد حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.74) و(4.32) ونفسر هذا أن المديرية تلتزم بالاستمرار بالعمل رغم كل الظروف.

ت. الالتزام المعياري: من خلال الجدول رقم (06) نلاحظ أن بعد " الالتزام المعياري " جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4.06) بانحراف معياري (0.615)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40- 4.19) والذي يشير إلى أغلب الآراء اتجهت نحو الموافق على أغلب عبارات هذا البعد حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.94) و(4.17) ويدل هذا على أن مديرية توزيع الكهرباء والغاز تهتم بالالتزام المبني على القيم الأخلاقية تجاه المديرية.

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.

في هذا المطلب سنقوم باختبار فرضيات الدراسة ومن ثم نقاش نتائجها.

أولاً: اختبار وتفسير الفرضية الرئيسية:

تم استخدام نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة الإدارية على الالتزام التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بأدرار عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$)"، ويمكن توضيح نتائج التحليل في الجدول الموالي:

الجدول رقم(07): نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى معنوية
الانحدار	8.362	1	8.362	49.272	0.00
الخطأ	13.068	77	0.170		
المجموع الدوري	21.430	78			

المصدر: من إعداد الطلبة وفقا لمخرجات برنامج spss v25

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية(0.05)

بالنسبة لتحليل الجدول (07) يكون كالتالي :

من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق يتضح ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (49.272) وبقية احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، مما يدل على ان F المحسوبة اكبر من الجدولية، وعليه يتم قبول الفرضية البديلة التي مفادها أن النموذج مناسب لتمثيل العلاقة بين المتغيرتين.

الجدول (08): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الرقابة الإدارية على الالتزام التنظيمي

بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بأدرار

المعنوية الجزئية لمعاملات الانحدار			القدرة التفسيرية		المعنوية الكلية لنموذج الانحدار		
مستوى الدلالة Sig	T	B	معامل التحديد	الارتباط	مستوى الدلالة sig	قيمة F المحسوبة	
0.000	4.227	1.546	الثابت	0.390	0.000	49.272	
0.000	7.019	0.650	الرقابة الادارية				

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) المصدر: من إعداد الطلبة وفقا لمخرجات برنامج spss v25

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن كلا من معامل الانحدار والثابت لهما معنوية إحصائية حيث بلغت القيمة الاحتمالية لكل منهما (0.000) و (0.000) على التوالي وهذا يعني أن T المحسوبة اكبر من الجدولية، وعليه يتم قبول الفرضية البديلة التي مفادها أن المعاملات تتمتع بمعنوية إحصائية، كما بلغت قيمة معامل الانحدار 0.650 وهذا يعني أن التغير في الرقابة الإدارية بوحدة واحدة يؤدي إلى التغير في المتغير التابع بـ 0.650، وهذا ما يؤكد معامل الارتباط الموجب الذي بلغت قيمته 0.625، وكذلك معامل التحديد الذي بلغت قيمته 0.390 مما يعني أن 39% من المتغير التابع يفسرها الرقابة الإدارية.

ولذلك نقبل الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة الإدارية على الالتزام التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز -أدرار- عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

ثانياً: اختبار وتفسير الفرضيات الفرعية:

سنفسر علاقة التأثير بين متغيرين من خلال تفسير علاقة كل بعد من أبعاد المتغير المستقل (

الرقابة الإدارية) بالمتغير التابع (الالتزام التنظيمي) وذلك فيما يلي:

أ* اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الأولى:

والتي مفادها " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة السابقة على الالتزام التنظيمي بمديرية

توزيع الكهرباء والغاز -بأدرار- عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

الفرضية الصفرية:

-لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة السابقة على الالتزام التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء

والغاز بأدرار عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$

الفرضية البديلة:

-يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة السابقة على الالتزام التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء

والغاز بأدرار عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

ولتوضيح اختبار وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة السابقة على الالتزام التنظيمي تم

استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط من الجدول الآتي:

الجدول رقم(09): يوضح اختبار أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة السابقة على الالتزام التنظيمي من

خلال تحليل الانحدار الخطي البسيط

المعنوية الجزئية لمعاملات الانحدار			القدرة التفسيرية		المعنوية الكلية لنموذج الانحدار	
مستوى الدلالة sig	T	B	معامل التحديد	الارتباط	مستوى الدلالة sig	قيمة F المحسوبة
0.000	6.399	2.329	الثابت	0.237	0.000	23.971
0.000	4.896	0.446	الرقابة السابقة			

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية(0.05) المصدر: من إعداد الطلبة وفقا لمخرجات برنامج spss v25

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن كلا من معامل الانحدار والثابت لهما معنوية إحصائية حيث بلغت القيمة الاحتمالية لكل منهما (0.000) و (0.000) على التوالي وهذا يعني أن T المحسوبة أكبر من الجدولية، وعليه يتم قبول الفرضية البديلة التي مفادها أن المعاملات تتمتع بمعنوية إحصائية، كما بلغت قيمة معامل الانحدار 0.446 وهذا يعني أن التغير في الرقابة السابقة بوحدة واحدة يؤدي إلى التغير في المتغير التابع بـ 0.446، وهذا ما يؤكد معامل الارتباط الموجب الذي بلغت قيمته 0.487، وكذلك معامل التحديد الذي بلغت قيمته 0.237 مما يعني أن 23% من المتغير التابع يفسرها الرقابة السابقة.

ولذلك نقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة السابقة على الالتزام التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز -أدرار- عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ ب* اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الثانية:

والتي مفادها " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة المتزامنة (المباشرة) على الالتزام التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز -أدرار- عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.
الفرضية الصفرية:

-لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للرقابة المتزامنة (المباشرة) على الالتزام التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بأدرار عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

الفرضية البديلة:

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للرقابة المتزامنة (المباشرة) على الالتزام التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بأدرار عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

ولتوضيح اختبار وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة المتزامنة (المباشرة) على الالتزام التنظيمي تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط من الجدول الآتي:

الجدول رقم(10): يوضح اختبار أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة المتزامنة (المباشرة) على الالتزام التنظيمي من خلال تحليل الانحدار الخطي البسيط

المعنوية الجزئية لمعاملات الانحدار			القدرة التفسيرية		المعنوية الكلية لنموذج الانحدار		
مستوى الدلالة sig	T	B	معامل التحديد	الارتباط	مستوى الدلالة sig	قيمة F المحسوبة	
0.000	7.632	2.338	الثابت	0.304	0.551	0.000	33.648
0.000	5.801	0.459	الرقابة المتزامنة				

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية(0.05) المصدر: من إعداد الطلبة وفقا لمخرجات برنامج spss v25

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن كلا من معامل الانحدار والثابت لهما معنوية إحصائية حيث بلغت القيمة الاحتمالية لكل منهما (0.000) و (0.000) على التوالي وهذا يعني أن T المحسوبة أكبر من الجدولية، وعليه يتم قبول الفرضية البديلة التي مفادها أن المعاملات تتمتع بمعنوية إحصائية، كما بلغت قيمة معامل الانحدار 0.459 وهذا يعني أن التغير في الرقابة المتزامنة بوحدة واحدة يؤدي إلى التغير في المتغير التابع بـ 0.459، وهذا ما يؤكد معامل الارتباط الموجب الذي بلغت قيمته 0.551، وكذلك معامل التحديد الذي بلغت قيمته 0.304 مما يعني أن 30% من المتغير التابع يفسرها الرقابة المتزامنة.

ولذلك نقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة المتزامنة على الالتزام التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز -أدرار- عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ ج* اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الثالثة:

والتي مفادها " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة اللاحقة على الالتزام التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز -أدرار- عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.
الفرضية الصفرية:

- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للرقابة اللاحقة على الالتزام التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بأدرار عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.
الفرضية البديلة:

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للرقابة اللاحقة على الالتزام التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بأدرار عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.
ولتوضيح اختبار وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة اللاحقة على الالتزام التنظيمي تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط من الجدول الآتي:

الجدول رقم(11): يوضح اختبار أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة اللاحقة على الالتزام

التنظيمي من خلال تحليل الانحدار الخطي البسيط

المعنوية الجزئية لمعاملات الانحدار			القدرة التفسيرية		المعنوية الكلية لنموذج الانحدار	
مستوى الدلالة sig	T	B	معامل التحديد	الارتباط	مستوى الدلالة sig	قيمة F المحسوبة
0.000	7.134	2.402	0.251	0.501	0.000	25.794
0.000	5.079	0.423				

المصدر: من إعداد الطلبة وفقا لمخرجات برنامج spss v25

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية(0.05)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن كلا من معامل الانحدار والثابت لهما معنوية إحصائية حيث بلغت القيمة الاحتمالية لكل منهما (0.000) و (0.000) على التوالي وهذا يعني أن T المحسوبة أكبر من الجدولية، وعليه يتم قبول الفرضية البديلة التي مفادها أن المعاملات تتمتع بمعنوية إحصائية، كما بلغت قيمة معامل الانحدار 0.423 وهذا يعني أن التغير في الرقابة اللاحقة بوحدة واحدة يؤدي إلى التغير في المتغير التابع بـ 0.423، وهذا ما يؤكد معامل الارتباط الموجب الذي بلغت قيمته 0.501، وكذلك معامل التحديد الذي بلغت قيمته 0.251 مما يعني أن 25% من المتغير التابع يفسرها الرقابة اللاحقة.

ولذلك نقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة اللاحقة على الالتزام التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز-أدرار- عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل قمنا بدراسة الرقابة الإدارية بأبعادها (الرقابة السابقة، الرقابة المتزامنة، الرقابة اللاحقة) على الالتزام التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز-أدرار- لذا قمنا بتصميم وتنفيذ استبيان يستجيب لأهداف الدراسة، من خلال تطبيق الاستبيان وجمع البيانات لغرض تحليلها الإحصائي، إضافة إلى معالجة البيانات وتحليلها واختبار صحة الفرضيات. فمحتوى ما توصلت إليه الدراسة أن الرقابة الإدارية بأبعادها (الرقابة السابقة، الرقابة المتزامنة، الرقابة اللاحقة) لها تأثير على الالتزام التنظيمي ولها تعتبر أحد الركائز الأساسية التي يجب الاعتماد عليها للتأثير على الالتزام التنظيمي.

وهذا ما تم إثباته من خلال إثبات صحة الفرضيات كما يلي:

- * يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة الإدارية على الالتزام التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز-أدرار- عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.
- * يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة السابقة على الالتزام التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز-أدرار- عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.
- * يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة المتزامنة على الالتزام التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز-أدرار- عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.
- * يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة اللاحقة على الالتزام التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز-أدرار- عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

الخاتمة

من خلال هذه الدراسة تم التطرق إلى موضوع أثر الرقابة الإدارية على الالتزام التنظيمي في الإدارات العمومية وذلك لمعرفة ما إذا كانت الرقابة الإدارية تؤثر على الالتزام التنظيمي لأفراد مديرية توزيع الكهرباء والغاز.

وتعتبر الرقابة الإدارية عنصراً فعالاً في أنشطة الإدارة، إذ تعتبر الحجر الأساسي بغية الوصول إلى الأهداف المسطرة وهذا من خلال فهم كل جوانب ما يتعلق بأفرادها العاملين وخصوصاً التزامهم وانتمائهم الذي يلعب دوراً هاماً في ربط وتماسك العلاقة بين المنظمة والعاملين بها، فعلاقة الرقابة الإدارية بالالتزام التنظيمي صارت من الاستراتيجيات التي تعتمد وتسعى المنظمة إلى تطويرها بشكل دائم ومستمر من خلال السهر على متابعة وتقييم الموظفين والوقوف على امكانياتهم لإبراز قدراتهم وكفاءتهم، وبالتالي مما يؤدي إلى إخلاصهم ووفائهم بغية تحقيق التكامل من طرف العاملين بها.

وعليه فالالتزام التنظيمي فهو يعتبر عنصر مؤثر في نجاح أو فشل المنظمات خاصة في عصرنا هذا، كما يساعد العامل بدرجة كبيرة على رفع مستوى الالتزام التنظيمي لبلوغ الأهداف المنشودة وتعزيز الثقة والاستقرار بين المنظمة والعاملين.

إن البحث الميداني الذي قمنا بإجرائه وذلك من خلال إعداد استبيان موجه لمجموعة من العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بأدرار، يمثل محاولة الوقوف على أثر الرقابة الإدارية على الالتزام التنظيمي وقد خلصت دراستنا على مجموعة من النتائج وهي كما يلي:

1- نتائج الدراسة:

1-1 نتائج الجزء النظري:

توصلت الدراسة في الجانب النظري إلى مجموعة من النتائج أهمها كما يلي:

- تؤثر الرقابة الإدارية بمختلف أبعادها على الالتزام التنظيمي.
- التقييم والمتابعة للأفراد يكشف الانحرافات ويمكن من الوصول إلى أفضل النتائج.
- تنمية قدرات مهارات العاملين بالمنظمة يزيد من قدراتهم وكفاءتهم.
- تعزيز الثقة بين المنظمة والأفراد العاملين يزيد من التزامهم واستمرارهم بها.
- بفضل التزام وإخلاص العاملين بالمنظمة تحقق أهدافها المسطرة.

2-1 نتائج الجزء التطبيقي:

كما حاولنا في الجزء التطبيقي والتعمق وإسقاط المفاهيم النظرية على الجانب الميداني للدراسة من خلال معرفة أثر الرقابة الإدارية على الالتزام التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بأدرار ومن أهم النتائج المتوصل إليها في نفي أو إثبات صحة الفرضيات وهي كالآتي:

*الفرضية العامة للدراسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة الإدارية على الالتزام التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بأدرار تم إثباتها صحيحة.

*الفرضيات الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة السابقة على الالتزام التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بأدرار تم إثباتها صحيحة.

*الفرضيات الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة المتزامنة (المباشرة) على الالتزام التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بأدرار تم إثباتها صحيحة.

*الفرضيات الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة اللاحقة على الالتزام التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بأدرار تم إثباتها صحيحة.

ويتبين أن لأبعاد الرقابة الإدارية كلها تؤثر على الالتزام التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بأدرار.

2- الاقتراحات:

من خلال هذه النتائج تم التوصل إلى مجموعة من الاقتراحات للوصول إلى التزام تنظيمي وفق رقابة فعالة وهي كالآتي:

✓ مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية من خلال تحفيزهم وتدريبهم لاستغلال نقاط الضعف.

✓ محاولة الاهتمام بقدرات وكفاءة العاملين.

✓ تطوير خطة استراتيجية بعملية الرقابة الإدارية للتأثير على الالتزام التنظيمي.

✓ تعزيز الثقة المتبادلة والتحلي بروح المسؤولية لتأدية المهام بكل تقاني وشفافية.

3- آفاق الدراسة:

تكملة لمسار الدراسة لا بد من تقديم بعض المقترحات للدراسات القادمة التي لم تتمكن الدراسة من التطرق إليها:

- ✚ علاقة الرقابة الإدارية بالالتزام التنظيمي في الإدارات الخاصة.
- ✚ أهمية الرقابة الإدارية في نوعية الخدمات المقدمة لدى الإدارات العمومية
- ✚ واقع الالتزام التنظيمي في الإدارات الخاصة.

المصادر والمراجع

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع بالعربية:

الكتب:

1. أحمد يوسف دويدن. *إدارة التغيير والتطوير التنظيمي* (الطبعة الأولى). عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. (2012).
2. حسين حريم. *مبادئ الإدارة الحديثة* (الطبعة الثانية). عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع (2009).
3. عادل ثابت. *سيكولوجيا الإدارة المعاصرة* (الطبعة الأولى). عمان، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع (2008).
4. عادل محمد محمد عبد الرحمن. *أبعاد جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي في القطاع الحكومي* (الطبعة الأولى). القاهرة، مصر: جامعة الدول العربية (2013).
5. عباس أنس عبدالباسط. *الرقابة الإدارية وأثرها على بلوغ الأهداف: دراسة تطبيقية على البنوك الإسلامية في اليمن* (يونيو، 2006).
6. علي فلاح الذهبي، عبد الوهاب بن بريكة. *مبادئ الإدارة الأصول والأساليب العلمية* (الطبعة الأولى). عمان، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع (1434هـ-2013م).
7. علي محمد أحمد المصاورة. *نعمة عباس الخفاجي. إدارة التنوع منظور الالتزام التنظيمي* (الطبعة الأولى). عمان، الأردن: دار الأيام للنشر والتوزيع (2015).
8. غانم فنانج موسى، فاطمة فالح أحمد. *الإدارة في المنج الإسلامي مدخل الوظائف الإدارية* (الطبعة الأولى). عمان، الأردن: مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية للنشر والتوزيع (2011).
9. محمد محمود مصطفى. *الرقابة الإدارية*. عمان، الأردن. دار البداية (2012).
10. معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد. *القيادة والرقابة والاتصال الإداري* (الطبعة الأولى). عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع (2008).

الرسائل الجامعية:

- 11 إحسان محمد البدوي. *دور الرقابة الإدارية في كفاءة الأداء الوظيفي*. مذكرة ماجستير، كلية الإقتصاد والتنمية الريفية، إدارة الأعمال. الجزيرة، السودان: جامعة الجزيرة (2017).

12 سمر سعيد البياري. جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الالتزام التنظيمي لموظفي وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية في قطاع غزة. مذكرة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. غزة: الجامعة الإسلامية بغزة (2018).

13 ماحي محمد الأمين. المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي في المؤسسات الجزائرية. مذكرة ماجستير، علم النفس والارطوفونيا. وهران- الجزائر: جامعة وهران-02، (2015-2016).

14 عبدالله عبد الرحمن النميان. الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية. مذكرة ماجستير، كلية الدراسات العليا، العلوم الإدارية. منطقة حائل: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية (2003).

15 سالم العياشي. الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى الموظفين في المنظمات الرياضية. أطروحة دكتوراه. جامعة محمد بوضياف المسيلة الجزائر. معهد علوم تقنيات النشاطات البدنية والرياضية. (2018-2019).

16 بريش ريمة. الرقابة الإدارية على المرفق العام// مذكرة ماجستير. جامعة أم البواقي الجزائر. كلية الحقوق والعلوم السياسية. قسم الحقوق(2012.2013).

17 أحمد سويقات. الرقابة على أعمال الإدارة العمومية في الجزائر. أطروحة دكتوراه. جامعة بسكرة. الجزائر. كلية الحقوق والعلوم السياسية/ قسم الحقوق.(2014-2015).

18 عاشوري ابتسام، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، رسالة ماجستير، جامعة بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، 2014.2015.

المجلات:

19. أحمد عباس حمادي. الالتزام التنظيمي ودوره في تعزيز أداء العاملين. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية(94). (2016).

20. مخلص سباع علي الجميلي. العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية(4). (2012).

21. عبدالله جميل أبو سلمى وعلي عباس. الرقابة الإدارية في الوقت المناسب وأثرها في تحسين جودة الأداء. مجلة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية(16). (2016).

22. شوايدية منية. الرقابة الإدارية بين الوصاية الإدارية والسلطة الرئاسية. حوليات جامعة قلمة للعلوم الإنسانية والاجتماعية. قسم العلوم القانونية والإدارية/ جامعة قلمة الجزائر العدد13. ديسمبر 2015.

القوانين والمراسيم:

23. *الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية* (العدد 39). (02 جوان، 2002).

المقابلات:

24. الطيبي فارس. نائب مصلحة الموارد البشرية بـمديرية توزيع الكهرباء والغاز بأدرار. "معلومات حول المؤسسة محل الدراسة". (مارس، أبريل 2020).

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية:

25. MAENOURI Kamel, **M. F. Examining the Relevance between Emotional Intelligence, Organizational Commitment and Organizational Behavior Citizenship**, Case Study . *Reve des Sciences Humaines*(38/39). (2015, Mars).

26. Zahra, **A Study the Impact of Quality Control on Production Processes..** *AL-Naheain Journal for Engineering Sciences NJES*. (2020, Janvire 29).

الملاحق
ملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أحمد دراية أدرار

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

استمارة الاستبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

أتوجه إليكم بفائق الاحترام والتقدير، راجين حسنة تعاونكم لإنجاح هذه الدراسة التي تتعلق بالتعرف على "أثر الرقابة الإدارية على الالتزام التنظيمي في الإدارات العمومية" وذلك كمتطلب للحصول على شهادة الماستر في إدارة الأعمال من جامعة أحمد دراية - أدرار - أمل منكم الدعم والتعاون من خلال المشاركة في استكمال تعبئة الاستبيان وإعادته إلينا، مع العلم بأن المعلومات التي سنحصل عليها هي لغرض البحث العلمي فقط، وسوف تحظى بالسرية التامة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

القسم الأول: البيانات الشخصية.

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية و الوظيفية لموظفي مديرية سونلغاز " وحدة التوزيع" بأدرار بغرض تحليل النتائج في المربع المناسب لاختيارك (x) فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة.

القسم الأول: البيانات الشخصية:

- 1- النوع: ذكر أنثى
- 2- العمر: أقل من 25 سنة 25-35 سنة 35-45 سنة 45 سنة فأكثر
- 3- المؤهل العلمي: ثانوي دراسات تطبيقية (تقني سامي) ليسانس مهندس
- ماستر ماجستير دكتوراه
- 4- مجال الوظيفة الحالية: عون تنفيذ عون تحكم إطار
- 5- عدد سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 9 سنوات
- من 10-14 سنة أكثر من 15 سنة

*المحور المتعلق بالرقابة الإدارية

الرقم	عبارات القياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الرقابة السابقة (الوقائية)						
1	لدينا وثائق و برامج توضح طريقة انجاز العمل وأهدافه					
2	تساعدنا الرقابة القبلية على تحديد أساليب العمل وتطورها					
3	تعتمد مؤسستنا الرقابة كأداة لخلق الرقابة الذاتية لدينا					
4	الأعمال التي نقوم بها محددة مسبقا بدقة وعناية					
5	التعليمات الأولية التي نتلقاها واضحة ومنسجمة مع مهامنا					
6	تساهم الرقابة في توجيه الأداء و التقليل من الأخطاء					
الرقابة المتزامنة (المباشرة)						
7	تساعدنا توجيهات الرؤساء على إنجاز العمل باحترافية					
8	تساعدنا الرقابة المباشرة على تسريع انجاز العمل					
9	تساعدنا الرقابة المباشرة في سرعة اكتشاف الأخطاء والانحرافات					
10	يمارس الرؤساء الرقابة من خلال الزيارات المفاجئة لموقع العمل					
11	نعتمد الرقابة كضرورة لتوجيه العمل نحو الأهداف المرجوة					
12	نعتمد الرقابة أثناء العمل للتأكد من الاستخدام الأمثل					

					للموارد
13					أحظى أثناء أدائي لعملتي بمراقبة مستمرة من رؤسائي
الرقابة اللاحقة					
14					الرقابة بعد انجاز العمل تساعدنا على تحسين قدراتنا
15					نعتبر الرقابة البعدية أداة مهمة لقياس و تقييم الأداء
16					نسعى من خلال الرقابة البعدية إلى منع تكرار الأخطاء والانحرافات.
17					نستطيع من خلال الرقابة تحديد مدى تحقيق الأهداف
18					تساعدنا الرقابة البعدية في تحسين و تطوير الأداء

***المحور المتعلق بالالتزام التنظيمي**

الرقم	عبارات القياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الالتزام العاطفي						
19	تستحق مؤسستي الإخلاص والولاء من قبل العاملين فيها					
20	أشعر بالفخر والاعتزاز كوني أحد أفراد هذه المؤسسة					
21	أعتبر قرار ارتباطي بهذه المؤسسة قراراً صائباً					
22	يشعرنى مناخ العمل في المؤسسة بالراحة والسعادة					
23	أشعر بالعلاقة الأخوية بيني وبين زملائي في العمل					
24	تتوافق قيمي وأهدافي مع قيم وأهداف المؤسسة التي أعمل فيها					
الالتزام الاستمراري						
25	أتطلع لبناء مسار مهني متميز في مؤسستي					

					أريد البقاء في عملي الحالي حتى لو توفرت لي فرصة أخرى	26
					تستحق مؤسستي الإخلاص والوفاء من قبل الجميع	27
					أبذل أقصى جهدي لإثبات عضويتي في هذه المؤسسة	28
					أرغب في استمرار العلاقة التي بيني وبين زملائي في العمل	29
الالتزام المعياري						
					أتحدث مع أصدقائي عن مؤسستي باعتبارها مكاناً رائعاً للعمل	30
					أشعر بالاعتزاز وأنا أتحدث للآخرين عن مؤسستي	31
					هناك توافقاً بين قيمي وقيم هذه المؤسسة التي أعمل بها	32
					أدافع باستمرار على سمعة و صورة مؤسستي في المجتمع.	33
					أهتم جداً بالوضع الحالي والمستقبلي للمؤسسة التي أعمل فيها	34
					أشعر بأن وجودي في عملي الحالي يمثل استثماراً وظيفياً	35



كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص كاستر إدارة أعمال

قائمة الأساتذة المحكمين للاستبانة

الدرجة العلمية	لقب واسم الاستاذ المحكم	الرقم
أستاذ التعليم العالي	قالون جيلالي	01
أستاذ التعليم العالي	ساوس الشيخ	02
أستاذ محاضر	علالي فتيحة	03

الملحق رقم 03: ثبات أداة الدراسة

- ألفا كرونباخ

Reliability Statistics	
Cronbach's	
Alpha	N of Items
.929	35

الملحق رقم 04: اختبار التوزيع الطبيعي

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		ع-الرقابة الإدارية	الالتزام التنظيمي (التابع)
	N	79	79
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3.9164	4.0923
	Std. Deviation	.50358	.52416
Most Extreme Differences	Absolute	.057	.094
	Positive	.057	.057
	Negative	-.057-	-.094-
	Test Statistic	.057	.094
	Asymp. Sig. (2-tailed)	.200 ^{c,d}	.082 ^c

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.

الملحق رقم 05: وصف خصائص العينة (البيانات الشخصية)

نوع الموظف

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	71	89.9	89.9	89.9
	أنثى	8	10.1	10.1	100.0
	Total	79	100.0	100.0	

عمر الموظف

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 25 سنة	2	2.5	2.5	2.5
	من 25 إلى 35 سنة	45	57.0	57.0	59.5
	من 35 إلى 45 سنة	24	30.4	30.4	89.9
	أكثر من 45 سنة	8	10.1	10.1	100.0
	Total	79	100.0	100.0	

المؤهل العلمي للموظف

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	14	17.7	17.7	17.7
	دراسات تطبيقية (تقني سامي)	34	43.0	43.0	60.8
	ليسانس	12	15.2	15.2	75.9
	مهندس	11	13.9	13.9	89.9
	ماستر	7	8.9	8.9	98.7
	دكتوراه	1	1.3	1.3	100.0
	Total	79	100.0	100.0	

المنصب الذي يشغله الموظف

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	عون تنفيذ	20	25.3	25.3	25.3
	عون تحكم	27	34.2	34.2	59.5
	إطار	32	40.5	40.5	100.0
	Total	79	100.0	100.0	

سنوات الخبرة للموظف

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 5 سنوات	20	25.3	25.3	25.3
من 5 إلى 9 سنوات	30	38.0	38.0	63.3
من 10-14 سنة	19	24.1	24.1	87.3
أكثر من 15 سنة	10	12.7	12.7	100.0
Total	79	100.0	100.0	

الملحق رقم 06: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

○ تحليل فقرات المتغير المستقل:

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
لدينا وثائق و برامج توضح طريقة انجاز العمل وأهدافه	79	4,0127	,89863
تساعدنا الرقابة القبلية على تحديد أساليب العمل وتطويرها	79	4,0886	,90851
تعتمد مؤسستنا الرقابة كأداة لخلق الرقابة الذاتية لدينا	79	3,9367	,80609
الأعمال التي نقوم بها محددة مسبقا بدقة وعناية	79	3,8481	,98825
التعليمات الأولية التي نتلقاها واضحة ومنسجمة مع مهامنا	79	3,8734	,91100
تساهم الرقابة في توجيه الأداء و التقليل من الأخطاء	79	3,9747	,78405
الرقابة السابقة	79	3,9557	,57284
Valid N (listwise)	79		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
تساعدنا توجيهات الرؤساء على إنجاز العمل باحترافية	79	3,9367	,97851
تساعدنا الرقابة المباشرة على تسريع انجاز العمل	79	4,0506	,93231
تساعدنا الرقابة المباشرة في سرعة اكتشاف الأخطاء والانحرافات	79	3,9620	,88351
يمارس الرؤساء الرقابة من خلال الزيارات المفاجئة لموقع العمل	79	3,5696	1,02136
نعتمد الرقابة كضرورة لتوجيه العمل نحو الأهداف المرجوة	78	3,7308	,87791
نعتمد الرقابة أثناء العمل للتأكد من الاستخدام الأمثل للموارد	79	3,8987	,84117
أحظى أثناء أدائي لعملي بمراقبة مستمرة من رؤسائي	79	3,6076	1,03053
الرقابة المتزامنة	79	3,8240	,63019
Valid N (listwise)	78		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
الرقابة بعد انجاز العمل تساعدنا على تحسين قدراتنا	79	4,0000	,89156
نعتبر الرقابة البعدية أداة مهمة لقياس و تقييم الأداء	79	4,0253	,80024
نسعى من خلال الرقابة البعدية إلى منع تكرار الأخطاء والانحرافات.	78	4,1026	,79918
نستطيع من خلال الرقابة تحديد مدى تحقيق الأهداف	79	3,9873	,95399
تساعدنا الرقابة البعدية في تحسين و تطوير الأداء	78	3,8846	,99323
الرقابة اللاحقة	79	3,9994	,62134
Valid N (listwise)	77		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
تستحق مؤسستي الإخلاص والولاء من قبل العاملين فيها	79	4,2025	,77426
أشعر بالفخر والاعتزاز كوني أحد أفراد هذه المؤسسة	79	4,1013	,82579
أعتبر قرار ارتباطي بهذه المؤسسة قراراً صائباً	79	4,2405	,70192
يشعرنى مناخ العمل في المؤسسة بالراحة والسعادة	79	3,8987	,85627
أشعر بالعلاقة الأخوية بيني وبين زملائي في العمل	79	4,1899	,76921
تتوافق قيمي وأهدافي مع قيم وأهداف المؤسسة التي أعمل فيها	79	3,9114	,89428
الالتزام العاطفي	79	4,0907	,57040
Valid N (listwise)	79		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
أتطلع لبناء مسار مهني متميز في مؤسستي	79	4,2785	,76689
أريد البقاء في عملي الحالي حتى لو توفرت لي فرصة أخرى	79	3,7468	1,04352
تستحق مؤسستي الإخلاص والوفاء من قبل الجميع	79	4,1899	,81769
أبذل أقصى جهدي لإثبات عضويتي في هذه المؤسسة	79	4,1013	,79413
أرغب في استمرار العلاقة التي بيني وبين زملائي في العمل	79	4,3291	,59316
الالتزام الاستمراري	79	4,1291	,56572
Valid N (listwise)	79		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
أتحدث مع أصدقائي عن مؤسستي باعتبارها مكاناً رائعاً للعمل	79	4,0633	,70423
أشعر بالاعتزاز وأنا أتحدث للآخرين عن مؤسستي	79	3,9747	,81610
هناك توافقاً بين قيمي وقيم هذه المؤسسة التي أعمل بها	79	3,9494	,84578
أدافع باستمرار على سمعة و صورة مؤسستي في المجتمع.	79	4,1519	,81789
أهتم جداً بالوضع الحالي والمستقبلي للمؤسسة التي أعمل فيها	79	4,1772	,72959
أشعر بأن وجودي في عملي الحالي يمثل استثماراً وظيفياً	79	4,0633	,80609
الالتزام المعياري	79	4,0633	,61516
Valid N (listwise)	79		

المحلق رقم 07: اختبار الفرضيات

✓ الفرضية الرئيسية

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.625 ^a	.390	.382	.41197	.390	49.272	1	77	.000

a. Predictors: (Constant) ع- الرقابة الإدارية

b. Dependent Variable: (التابع) الالتزام التنظيمي

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8.362	1	8.362	49.272	.000 ^b
	Residual	13.068	77	.170		
	Total	21.430	78			

a. Dependent Variable: (التابع) الالتزام التنظيمي

b. Predictors: (Constant) ع- الرقابة الإدارية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.546	.366		4.227	.000
	الإدارية الرقابة-ع	.650	.093	.625	7.019	.000

a. Dependent Variable: (التابع) الالتزام التنظيمي

✓ الفرضية الفرعية الأولى

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.487 ^a	.237	.228	.46070	.237	23.971	1	77	.000

a. Predictors: (Constant), الرقابة السابقة

b. Dependent Variable: الالتزام التنظيمي (التابع)

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.088	1	5.088	23.971	.000 ^b
	Residual	16.343	77	.212		
	Total	21.430	78			

a. Dependent Variable: الالتزام التنظيمي (التابع)

b. Predictors: (Constant), الرقابة السابقة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.329	.364		6.399	.000
	الرقابة السابقة	.446	.091	.487	4.896	.000

a. Dependent Variable: الالتزام التنظيمي (التابع)

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.551 ^a	.304	.295	.44009	.304	33.648	1	77	.000

a. Predictors: (Constant), الرقابة المتزامنة,

b. Dependent Variable: الالتزام التنظيمي (التابع)

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6.517	1	6.517	33.648	.000 ^b
	Residual	14.913	77	.194		
	Total	21.430	78			

a. Dependent Variable: الالتزام التنظيمي (التابع)

b. Predictors: (Constant), الرقابة المتزامنة,

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.338	.306		7.632	.000
	المتزامنة الرقابة	.459	.079	.551	5.801	.000

a. Dependent Variable: الالتزام التنظيمي (التابع)

✓ الفرضية الفرعية الثالثة:

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.501 ^a	.251	.241	.45659	.251	25.794	1	77	.000

a. Predictors: (Constant), الرقابة اللاحقة

b. Dependent Variable: الالتزام التنظيمي(التابع)

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.378	1	5.378	25.794	.000 ^b
	Residual	16.053	77	.208		
	Total	21.430	78			

a. Dependent Variable: الالتزام التنظيمي(التابع)

b. Predictors: (Constant), الرقابة اللاحقة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.402	.337		7.134	.000
	اللاحقة الرقابة	.423	.083	.501	5.079	.000

a. Dependent Variable: الالتزام التنظيمي(التابع)

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الرقابة الإدارية على الالتزام التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بأدرار، و شملت الدراسة على عينة عشوائية بـ (79) استبانة موزعة على عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بأدرار، حيث استخدمت برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي، وهذا لغرض إثراء الموضوع وتدعيمه أكثر، وخضعت متغيرات الدراسة إلى مجموعة من الأساليب الإحصائية أهمها" الانحدار الخطي البسيط لمعرفة الأثر بين الرقابة الإدارية والالتزام التنظيمي.

وفي الأخير توصلت الدراسة إلى صحة الفرضيات المقترحة حيث تأكد أن الرقابة الإدارية لها مكانة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالإضافة إلى أن الأسلوب الرقابي المطبق يؤثر على الالتزام التنظيمي لعمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز، وتمثلت أبرز نتائجها: أن الرقابة الإدارية تساهم في الكشف السريع عن الأخطاء والانحرافات وتسعى الرقابة إلى منع تكرار حدوثها مستقبلاً. كما أوصى الباحثان على ممارسة الرقابة الإدارية بطريقة علمية معقولة ومدروسة بشكل أفضل والتخلص من بعض السلبيات لهذه العملية حتى يتم تجسيد مفهوم الرقابة الإدارية على أكمل وجه.

الكلمات المفتاحية: الرقابة الإدارية، الالتزام التنظيمي.

Abstract:

The study aimed to identify the effect of administrative control on the organizational commitment in the Adrar Directorate of Electricity and Gas Distribution, and the study included a random sample of (79) questionnaires distributed to the workers of the Directorate of Electricity and Gas Distribution in Adrar, where it used the statistical packages for social sciences program (SPSS) to collect data according to the descriptive analytical approach, and this is for the purpose of enriching the subject and supporting it further. The study variables were subject to a set of statistical methods, the most important of which is "simple linear regression to know the effect between administrative control and organizational commitment.

Finally, the study reached the validity of the proposed hypotheses, as it was confirmed that administrative control has a place in the Directorate of Electricity and Gas Distribution in addition to the applied control method affecting the organizational commitment of workers of the Directorate of Electricity and Gas Distribution, and its most prominent results were: that administrative control contributes to rapid detection On errors and deviations, and supervision seeks to prevent a recurrence in the future. The researchers also recommended that administrative control be practiced in a reasonable and well-studied scientific manner and that some negative aspects of this process be eliminated so that the concept of administrative control is fully embodied.

Key words: administrative control, organizational commitment