

جامعة قاصدي مرباح ورقلة  
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية  
قسم علم النفس وعلوم التربية



الميدان: العلوم الاجتماعية  
مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي  
شعبة: علم النفس  
التخصص: علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية  
إعداد: فردوس زقودو / هند بختي  
بعنوان:

الرقابة الإدارية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى أساتذة  
التعليم المتوسط بمقاطعة باب منديل ورقلة  
دراسة ميدانية

رئيسا	أستاذ محاضر أ جامعة قاصدي مرباح ورقلة	أت.د/ مزياني لوناس
مشرفا	أستاذ محاضر أ جامعة قاصدي مرباح ورقلة	أ/ كادي لحاج
مناقشا	أستاذ محاضر أ جامعة قاصدي مرباح ورقلة	أ.د/خلادي يمينة

الموسم الجامعي: 2022/2021



جامعة قاصدي مرباح ورقلة  
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية  
قسم علم النفس وعلوم التربية



الميدان: العلوم الاجتماعية  
مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي  
شعبة: علم النفس  
التخصص: علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية  
إعداد: فردوس زقودو / هند بختي  
بعنوان:

الرقابة الإدارية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى  
أساتذة التعليم المتوسط بمقاطعة بامنديل ورقلة  
دراسة ميدانية

تاريخ المناقشة: 2022/06/15

لجنة المناقشة المكونة من:

رئيسا	أستاذ محاضر أ جامعة قاصدي مرباح ورقلة	أ.ت.د/ مزياني لوناس
مشرفا	أستاذ محاضر أ جامعة قاصدي مرباح ورقلة	أ/ كادي لحاج
مناقشا	أستاذ محاضر أ جامعة قاصدي مرباح ورقلة	أ.د/خلادي يمينة

الموسم الجامعي: 2022/2021

## الشكر والتقدير

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا على نعمة العلم و العقل , و الحمد و الشكر لله رب العالمين كل الشكر و التقدير لدكتور و الاستاذ كادي الحاج على ما قدمه من نصائح و ارشادات و توجيهات و قبوله للإشراف على هذا العمل المتواضع و نشكره على التوصيات و التي كانت بمثابة نبراس نهتدي به فله كل التقدير و الاحترام , كما نتقدم بالشكر الى كل الاساتذة الذين اشرفوا على تأطيرنا و تقديم المعلومات لنا و الشكر موصول الى اساتذة علم النفس كل باسمه و صفته استاذة خلادي بأخلاقها الرائعة و ما قدمته لنا من نصائح من الجانب الديني و العلمي و كلماتها التي ما زالت في اذاننا الى الاستاذ مزياني و استاذة باسماويل و استاذ دغة و استاذة باوية و استاذ اسماعيل الاعور الذي درسنا المنهجية على اكمل وجه الى زملائنا و كل من ساهم ولو بكلمة طيبة او نصيحة بنية صادقة

## ملخص الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية الى معرفة طبيعة العلاقة بين الرقابة الادارية والالتزام التنظيمي لدى اساتذة التعليم المتوسط وقد بلغت عينة الدراسة 80 استاذ (ة) لمعرفة إذا كانت هناك فروق ذات دلالة احصائية في ظل بعض المتغيرات الوسطية التالية: الجنس، الأقدمية، التخصص، الحالة الاجتماعية.

وتتمحور هذه الدراسة حول التساؤلات المتمثلة في:

ما طبيعة العلاقة بين الرقابة الادارية والالتزام التنظيمي لدى أفراد عينة الدارسة؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرقابة الادارية والالتزام التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرقابة الادارية والالتزام التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرقابة الادارية والالتزام التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الاقدمية؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرقابة الادارية والالتزام التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير التخصص؟

للإجابة على هذه التساؤلات تم الاعتماد على المنهج الوصفي كونه الانسب لهذه الدراسة والتي اجريت على عينة من اساتذة التعليم المتوسط من عدة مؤسسات من مدينة ورقلة.

وقد تم اختيارهم بطريقة عشوائية وطبق عليهم الاستبيان من طرف الطالبان ثم عولجت البيانات المتحصل عليها بمجموعة من الاساليب الاحصائية من خلال برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية spss وباستخدام المتوسط الحساب والفا كرو نباخ وغيرها .... الخ وفي الاخير توصلنا الى:

لا توجد علاقة بين الرقابة الادارية والالتزام التنظيمي لدى افراد عينة الدراسة.

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في الرقابة الادارية والالتزام التنظيمي لدى افراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرقابة الادارية والالتزام التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرقابة الادارية والالتزام التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الاقدمية.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرقابة الادارية والالتزام التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير التخصص.

ثم فسرت ونوقشت النتائج في ضوء الجانب النظري والدراسة.

## ملخص الدراسة باللغة الانجليزية:

### Study summary:

The current study aims to know the nature of the relationship between administrative control and organizational commitment Teachers of intermediate education, and in the language of the study sample, 80 teachers (e) know if there are significant differences Statistical significance in light of some of the following taxonomic variables: gender, seniority, specialization, Social status. This study revolves around the questions represented in: What is the nature of the relationship between administrative control and organizational commitment among the study sample members? - Are there statistically significant differences in administrative control and organizational commitment among sample members? Is the study attributed to the gender variable? - Are there statistically significant differences in administrative control and organizational commitment among sample members? Is the study attributed to the marital status variable? - Are there statistically significant differences in administrative control and organizational commitment among sample members? Is the study attributed to the variable of seniority? - Are there statistically significant differences in administrative control and organizational commitment among sample members? Is the study attributed to the variable of specialization? To answer these questions, the descriptive approach was relied on, being the most appropriate for this study, which is It was conducted on a sample of middle school teachers from several institutions from the city of Ouargla. They were chosen randomly and a questionnaire was applied to them by the two students, then they were treated The data obtained by a set of statistical methods through the package program Statistical for the social sciences (spss), using the arithmetic mean, Cronbach's alpha, and others .... In addition, in the end we arrived at: There is no relationship between administrative control and organizational commitment among the study sample members. There are no statistically significant differences in administrative control and organizational commitment among sample members the study is attributed to the gender variable. There are no statistically significant differences in administrative control and organizational commitment among sample members the study is due to the marital status variable. There are no statistically significant differences in administrative control and organizational commitment among sample members the study is due to the variable of seniority there are no statistically significant differences in administrative control and organizational commitment among sample members the study is due to the variable of

specialization. Then the results were interpreted and discussed, and thus the main objective of the research was achieved, which is to know the nature of the relationship Between administrative control and organizational commitment among middle school teachers in Ouargla, as well as knowledge Differences according to the study variables

## فهرس المحتويات:

الصفحة	المحتويات
	شكر وتقدير
	ملخص الدراسة باللغة العربية
	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية
	فهرس المحتويات
2	مقدمة
<b>الجانب النظري</b>	
<b>الفصل الأول: تحديد مشكلة الدراسة</b>	
5-4	1-تحديد مشكلة الدراسة
5	2-تساؤولات الدراسة
5	3-فرضيات الدراسة
5	4أهمية الدراسة
6	5-أهداف الدراسة
6	6-التعاريف الاجرائية لمتغيرات الدراسة
6	7-حدود الدراسة
<b>الفصل الثاني: الرقابة الإدارية</b>	
8	تمهيد
8	1- مفهوم الرقابة الادارية
8	2- أهمية الرقابة الادارية
9	3- خصائص الرقابة الادارية
9	4- مراحل الرقابة الادارية
10	5- انواع الرقابة الادارية
12-11	6- اساليب الرقابة الادارية
12	خلاصة
<b>الفصل الثالث: الالتزام التنظيمي</b>	
14	تمهيد
14	1- مفهوم الالتزام
14	2- مفهوم الالتزام التنظيمي
15	3- خصائص الالتزام التنظيمي
15	4- ابعاد الالتزام التنظيمي
15	5- العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي
16	6- الاثار التنظيمية
17	خلاصة
<b>الجانب الميداني</b>	
<b>الفصل الرابع: الاجراءات المنهجية للدراسة</b>	
19	تمهيد
19	1- منهج الدراسة
19	2- الدراسة الاستطلاعية
19	1/2 – الهدف من الدراسة



22	2/2-وصف الادوات
23	3- بعض الخصائص السيكومترية
24	3-الدراسة الاساسية
24	4- عينة الدراسة
25	5- الاساليب الاحصائية المستخدمة
25	خلاصة
<b>الفصل الخامس: عرض وتحليل وتفسير ومناقشة النتائج</b>	
27	تمهيد
27	1- عرض وتحليل وتفسير ومناقشة نتيجة الفرضية الأولى
30-28	2- عرض وتحليل وتفسير ومناقشة نتيجة الفرضية الثانية
32-31	3- عرض وتحليل وتفسير ومناقشة نتيجة الفرضية الثالثة
34-33	4- عرض وتحليل وتفسير ومناقشة نتيجة الفرضية الرابعة
37-35	5- عرض وتحليل وتفسير ومناقشة نتيجة الفرضية الخامسة
39	استنتاج عام
40	اقتراحات
43	قائمة المراجع
45	الملاحق

### قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
20	يوضح طريقة توزيع افراد العينة الدراسة الاستطلاعية	جدول رقم 01
20	توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الجنس	جدول رقم 02
20	توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الاقدمية	جدول رقم 03
21	توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الحالة العائلية	جدول رقم 04
22	توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب التخصص	جدول رقم 05
22	يوضح توزيع الفقرات على ابعاد المقياس	جدول رقم 06
23	يوضح صدق وثبات الاستبيان	جدول رقم 07
23	الثبات: لقياس ثبات المقياس، تم الاعتماد على طريقة التجزئة النصفية ومعامل الارتباط	جدول رقم 08
29	يوضح نتائج حساب صدق المقارنة الطرفية لمقياس الرقابة الادارية والالتزام التنظيمي للعينة الاستطلاعية	جدول رقم 09
24	يوضح توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس	جدول رقم 10
24	يوضح توزيع افراد العينة حسب متغير الحالة العائلية	جدول رقم 11
25	يوضح توزيع افراد العينة حسب متغير التخصص	جدول رقم 12
25	يوضح توزيع افراد العينة حسب متغير الاقدمية	جدول رقم 13

27	يمثل نتائج معامل الارتباط برسون لدراسة العلاقة بين الرقابة الادارية والالتزام التنظيمي	جدول رقم 14
28	يوضح دلالة الفروق لدى افراد عينة الدراسة في الرقابة والالتزام تبعا لمتغير الجنس	جدول رقم 15
31	يوضح دلالة الفروق لدى افراد عينة الدراسة في الرقابة والالتزام تبعا لمتغير الحالة العائلية	جدول رقم 16
33	يوضح دلالة الفروق لدى افراد عينة الدراسة في الرقابة والالتزام تبعا لمتغير الأقدمية	جدول رقم 17
35	يوضح دلالة الفروق لدى افراد عينة الدراسة في الرقابة والالتزام تبعا لمتغير التخصص	جدول رقم 18

### قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
20	يبين توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الجنس	01
20	يبين توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الحالة العائلية	02
20	يبين توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الاقدمية	03
21	يبين توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب التخصص	04

# الفصل الأول

## مشكلة الدراسة

### واعتباراتها:

1. تحديد مشكلة الدراسة
2. تساؤلات الدراسة
3. فرضيات الدراسة
4. أهمية الدراسة
5. أهداف الدراسة
6. التعريف الإجرائي لمتغير الدراسة
7. حدود الدراسة

## 1- مقدمة:

ان التطورات السريعة والمتواصلة والتغيرات التي حدثت في عالمنا هذا في مختلف مجالات الحياة ادى الى تطور المؤسسات والمنظمات والعمليات الادارية المختلفة التي تحدث داخلها، فتعددت الوظائف الادارية وتميزت كل وظيفة عن اخرى واصبحت من مرتكزات المؤسسة الجزائرية.

الرقابة الإدارية باعتبارها أحد أهم وظائف العملية الإدارية تعد ركنا أساسيا لا بد منه لتقييم أداء الأفراد في المنظمات باختلاف أنواعها. وقد ظهرت الرقابة على الأداء الوظيفي منذ القدم، إلا أنه ما زال يحيطها البعض من سوء الفهم والغموض.

لكن بالرغم من هذا، إلا أن أهميتها ودورها لم يتراجع لأنها تعد بمثابة حلقة الوصل بين مختلف وظائف الإدارة وتبرز أهميتها على الأداء الوظيفي فيما تقدمه من تغذية راجعة يتم على أساسها تقويم وتعديل الانحرافات والأخطاء والكشف عن معوقات التنفيذ والإنجاز لتحويل دون الوصول للأهداف المخططة.

والرقابة كنظام يجب أن تعتمد عليه جميع المنظمات، مهما كان نوعها أو مجال نشاطها. ولا تقتصر على مستوى إداري معين، بل شاملة وعامة لكافة المستويات. وهي بذلك تلعب دورا مهما في تحديد مدى كفاءة الإدارة وفعاليتها. إضافة لأنها تقوم بضمان اتخاذ قرارات عقلانية وصائبة. والرقابة لا يمكن لها أن تكون فعالة إلا إذا كانت تتسم بالاستمرارية والتجديد، مع ضرورة الأخذ بعين الاعتبار الأساليب المتبعة والمناسبة للنشاط والتوقيت المناسب لها.

ومن الضروري التمسك والالحاق لممارسة أنشطة الرقابة باستمرار وفي مختلف الاوقات والازمنة لان تنفيذ الاعمال والمهام لا يتم في الغالب بشكل تام ومتقن، ولان تطبيق الخطط في العادة بواسطة البشر، ومن المعروف ان هؤلاء متفاوتون في قدراتهم ودافعيتهم وامانتهم وادائهم، الامر الذي يفترض وجود رقابة مستمرة، ولذلك حتى يمكن ازالة اسباب الاحتكاك والنزاع والصراع بين العاملين بمؤسسات والسهر على توفير الراحة والالتزام التنظيمي الجيد

ان الاجهزة الرقابية هي التي تساهم في ربط اجزاء العمليات الادارية مع بعضها البعض، وغياب العملية الرقابية يؤدي الى تفكيك عناصرها فهي تطور التنظيم وتنشط وتقف مما يؤدي الى الالتزام التنظيمي في المؤسسة، إذا فهناك نحتاج الى مهارات عالية وخبرة كافية واساليب متطورة للرفع من الانتاج وتحسينه، فالرقابة بمثابة الجهاز العصبي لجسم الانسان لأنها تحرص وتسهر على سلامة خلية من خلايا التنظيم، التي تشرف على متابعته داخل المؤسسة.

ولهذا جاءت الدراسة الحالية بهدف معرفة دراسة العلاقة بين الرقابة الادارية والالتزام التنظيمي لدى اساتذة التعليم المتوسط اقترحت الدراسة. لقد خصصت الطالبتين الجانب النظري والتطبيقي للدراسة الفصول الآتية:

**الفصل الأول:** تناول فيه مدخل للدراسة الذي يشمل المقدمة، الإشكالية أين تم تحديدها، تساؤلات الدراسة، فرضيات الدراسة، الأهمية العلمية للدراسة، أهداف الدراسة والتعريف الإجرائي لمفاهيم الدراسة.

**الفصل الثاني:** الذي خصصت الطالبتين لرقابة الادارية، والذي ذكر فيه بعد التمهيد، مختلف التعريفات التي وردت في الرقابة الادارية، اهمية الرقابة الادارية، مراحل الرقابة الادارية، خصائصها، انواع الرقابة الادارية، اساليب الرقابة الادارية، ثم الخلاصة.

**الفصل الثالث:** والذي خصصت الطالبتين لذكر ما يتعلق بمتغير الالتزام التنظيمي، أين تناول في هذا الفصل بعد التمهيد، بعض التعاريف التي جاءت فيها الالتزام التنظيمي خصائص الالتزام التنظيمي ابعاد الالتزام التنظيمي، العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي، الآثار التنظيمية، ثم الخلاصة.

**الفصل الرابع:** والذي خصص من جانبه للإجراءات المنهجية للدراسة، أين تناول فيه الباحث بعد التمهيد إجراءات الدراسة الاستطلاعية، إجراءات الدراسة الأساسية من حيث منهج الدراسة، إعادة التذكير بالفروض، حدود الدراسة البشرية، المكانية والزمانية، عينة الدراسة الأساسية، أدوات القياس المعتمدة، الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات، ثم الخلاصة.

**الفصل الخامس:** وهذا الفصل تم فيه تفسير ومناقشة النتائج. لقد تناول فيه الباحث بعد التمهيد تفسير ومناقشة نتائج الرقابة الإدارية، نتائج الالتزام التنظيمي، نتائج الفروض الخمسة ثم الخلاصة. وقد ذكر فيه بعض الاقتراحات التي جاءت وفق النتائج التي توصل إليها، المراجع التي تناولها الباحث في الدراسة، ثم الملاحق التي وردت في الدراسة.

## 2- مشكلة الدراسة:

نظرا للتطور العلمي والاداري في كافة المجالات وفي هذا العصر الذي تحول الى مجتمع للمعلومات أصبح لازما على المؤسسات في بيئة العمل ان تلم بكافة النشاطات المتعلقة بالمؤسسات والمنظمات والعمليات الادارية المختلفة التي تحدث داخلها، وتعددت الوظائف في المؤسسات التربوية وتميزت كل وظيفة على اخرى وأصبحت المؤسسة التربوية تلعب دورا هام وعنصر اساسي وفعال لأنها تبنى عليها عدة عمليات من بينها التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة.

ان وضع نظام فعال وهذا يكون من مدير المؤسسة التربوية الذي يساهم بشكل كبير في سير المؤسسة بشكل منظم وجيد، ويمكن للمؤسسة التربوية تحقيق اهدافها لا يكون الا بالتناسق مختلف الوظائف مع بعضها البعض لتضع نظام الرقابة في المؤسسة اذ يجب على المؤسسة وضع تخطيط دقيق ومرتب ومنظم لسير عملية الرقابة على أكمل وجه لان الرقابة هي الركيزة الاساسية التي تبنى عليها المؤسسة.

ابراهيم درويش فانه يرى الرقابة على انها اداة يمكن من خلالها التحقق من ان البرنامج والاهداف قد تحققت بالأسلوب المعين وبدرجة الكفاءة المحددة وفي الوقت المحدد للتنفيذ أي وفق الجدول الزمن العملية التنفيذ (الادارة المعاصرة, 2002).

فالرقابة تساهم في خلق جو ملائم في المؤسسة يكون فيها الانضباط والالتزام وتتبع القوانين بحيث تحدد دور كل عامل او استاذ من حيث حقوقه وواجباته وتقسيم العمل ووضع جدول زمني للأسبوع وهذا ما يؤدي الى سير المؤسسة بشكل منظم.

اذ تعتبر الرقابة الادارية من المواضيع التي لاقت اهتماما كبيرا من طرف الباحثين، حيث اشارت اليه مجموعة من الدراسات من بينها:

تعد الرقابة من الوظائف الادارية المهمة والتي ترتبط ارتباطا كبيرا بالتخطيط في منظمات الاعمال الحديثة ولقد تطورت مفاهيم الرقابة وفلسفتها ومنظورها الاداري بشكل كبير خلال السنوات الاخيرة وبدأ ينظر لها كأسلوب تصحيحي وليس مرادفا للسيطرة والسلطة والقوة بل اصبحت الرقابة الادارية أكثر تشاركية وأكثر شحذا للهمم وتلعب دورا اساسيا في الممارسات الادارية ولكافة المستويات (طرونة وعبد الهادي, 2011).

وبصفة عامة تبرز اهمية الرقابة على الاداء فيما تقدمه من تغذية عكسية يتم على اساسها التصحيح القوي لأي انحراف يطرأ على العملية الادارية، وسيتم التركيز على هذه الوظيفة نظر لأهميتها في تصحيح العملية الادارية من تخطيط وتنظيم حتى يمكن ضمان مستوى مستمر عال في الاداء (النميان 2003)

لذلك تتطلب المدرسة في العصر الحديث من مدير او مدير المدرسة جهدا اضافيا كي يتخذ لا دارته المدرسية مسارا خلاقة مبدعة من خلال التخطيط للأهداف ووضعها , أو تحديد الاجراءات المناسبة للتنفيذ و المتابعة , و يكون ذلك من خلال المشاركة و المناقشة و اللقاءات المتنوعة و المختلفة داخل المدرسة و خارجها , كل هذا يهدف الى تحقيق اهداف المؤسسة التربوية التي يرأسها , و تفويض الصلاحيات للعاملين معه في المدرسة ليشاركوا في المؤسسة و القيام بأعباء المدرسة , و الاشراف عليها كي يكون هناك التزام بتنفيذ الاهداف (الخوaja 2004)

ومن جهة أخرى فقد جاء في معجم(1997,ص103) أن الالتزام التنظيمي يؤثر بوضوح على كفاءة و فاعلية المنظمات حيث يجنبها التكاليف الاقتصادية والاجتماعية و النفسية على مستوى الفرد و الجماعة فقد اتضح من واقع الدراسات و البحوث ان النمو الاقتصادي الذي حققته عدد من الدول مثل المانيا و اليابان يعود الى قوة العمال الملتزمين حيث نسبة 90% من نجاح المنظمات اليابانية يعود الى الالتزام و ان 10% المتبقية تعود الى المواهب كما ان الالتزام التنظيمي يعتبر عاملا مهما في التأثير على سلوك العاملين , ليسهموا في تحقيق أهدافها .

ويعد الالتزام من الامور المهمة التي تزيد من علاقة الادارة بالأفراد المؤسسة ويكون لديهم راحة نفسية اتجاه المؤسسة يكون اندماج بحيث كل ما زاد الالتزام في المؤسسة تتولد لديه الرغبة في الحفاظ على عمله ومكانه في المؤسسة ويكون ادائه جيد ويقوم بمهامه على أكمل وجه ومن هنا نطرح التساؤلات التالية: هل توجد علاقة بين الرقابة والالتزام التنظيمي لدى اساتذة التعليم المتوسط؟

### 3-تساؤلات الدراسة:

ويمكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

- ما طبيعة العلاقة بين الرقابة الادارية والالتزام التنظيمي لدى أفراد عينة الدارسة؟  
ومن التساؤل الرئيس انبثقت التساؤلات الفرعية التالية.

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرقابة الادارية والالتزام التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرقابة الادارية والالتزام التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الحالة العائلية؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرقابة الادارية والالتزام التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الاقدمية؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرقابة الادارية والالتزام التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير التخصص؟

### 4-فرضيات الدراسة:

1-توجد علاقة بين الرقابة الادارية والالتزام التنظيمي لدى أفراد عينة الدارسة.

2-توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرقابة الادارية والالتزام التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس.

3-توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرقابة الادارية والالتزام التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

4-توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرقابة الادارية والالتزام التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الاقدمية.

5-توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرقابة الادارية والالتزام التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير التخصص.

### 5-الأهمية العلمية لدراسة:

تكمن هذه الأهمية العلمية لهذه الدراسة في النقاط الآتية:

ترجع أهمية الدراسة إلى مدى ضرورة معرفة وعمق العلاقة التي تربط بين الرقابة الإدارية والالتزام التنظيمي من منطلق أنهما يشكلان ركنا أساسيا في أغلب المؤسسات اقتصادية كانت أم تعليمية حيث تعد كل من الرقابة الادارية والالتزام التنظيمي مطلبا ضروريا لاستمرارية المؤسسات وتطويرها والرفع من كفاءتها الانتاجية من جميع جوانبها المختلفة.

**6-اهداف الدراسة:**

يسعى الباحث من هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- 1-معرفة طبيعة العلاقة بين الرقابة الادارية والالتزام التنظيمي لدى اساتذة التعليم المتوسط
- 2-الكشف عن طبيعة العلاقة بين الرقابة الادارية والالتزام التنظيمي لدى اساتذة التعليم المتوسط
- 3- تحديد العلاقة بين الرقابة الادارية والالتزام التنظيمي لدى بعض اساتذة التعليم المتوسط

**7-التعريف الإجرائي لمفاهيم الدراسة:**

الرقابة الادارية: هي عملية مهمة في المؤسسة وهي تشمل على المتابعة والاشراف على الأساتذة التعليم المتوسط من أجل أداء جيد لهم ابعاده الرقابة الوقائية، الرقابة المباشرة، الرقابة اللاحقة.

الالتزام التنظيمي: الرغبة الداخلية لدى الأساتذة التعليم المتوسط في المؤسسة لبذل أقصى درجات الجهد في العمل لتحقيق اهدافهم والحفاظ على بقائهم في المؤسسة واستمرارهم فيها ابعاده الالتزام السلوكي، الاتجاهي.

**8-حدود الدراسة:**

- 1- الحدود الزمنية: طبقت الدراسة في الموسع الجامعي 2022/2021.
- 2- الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على المؤسسات التربوية بولاية ورقلة.
- الحدود البشرية: طبقت الدراسة على عينة من اساتذة المؤسسات التربوية بمدينة بمنيديل.



# الفصل الثاني

## الرقابة الإدارية

### تمهيد

- 1- مفهوم الرقابة الادارية
  - 2- اهمية الرقابة الادارية
  - 3- خصائص الرقابة الادارية
  - 4- مراحل الرقابة الادارية
  - 5- انواع الرقابة الادارية
  - 6- اساليب الرقابة الادارية
- خلاصة

**تمهيد:**

الرقابة الإدارية التي تعتبر اهم وظيفة في العملية الادارية، وذلك لارتباطها ارتباطا وثيقا بمختلف الوظائف الأخرى، باعتبارها الركيزة الأساسية الفعالة لتحقيق أهداف المنظمة، كما تؤثر وتتأثر الرقابة بمجموعة من العمليات الادارية كالتخطيط، التنظيم، التوجيه فهي متداخلة فيما بينها ولا يمكن الفصل فيما بينها، وهي تسعى الى وضع حد للانحرافات والتجاوزات التي يرتكبها العمال من أجل تحقيق الفعالية الادارية المرجوة.

**1- مفهوم الرقابة الادارية:**

تعتبر الرقابة الادارية الوظيفة الأخيرة بين الوظائف الادارية الرئيسية وهي تقع في نهاية مراحل النشاط الاداري وبذلك تبرز إذا عدة تعاريف عن هذه العملية:

تمثل احدى الوظائف الادارية وهي عبارة عن عملية تقييم النشاط الاداري الفعلي للتنظيم ومقارنته بالنشاط الاداري المخطط ومن ثمة تحديد الانحرافات بطريقة وصفية أو كمية بغية اتخاذ ما يلزم لمعالجة الانحرافات. (رشا الغول, 2013 ص 93).

يعرفها " هنري فايول" بأنها: هي وظيفة من وظائف الإدارة تعنى بقياس وتصحيح أداء المرؤوسين بغرض التأكد من أن الأهداف والخطط الموضوعة قد تم تحقيقها، فهي وظيفة تمكن القائد من التأكد أن ما تم مطابق لما خطط له.

ويعرف "محمد عليش" وظيفة الرقابة بأنها عملية تهدف إلى التأكد من أن الأهداف المحدودة والسياسات المرسومة والخطط الموضوعة والأوامر والتعليمات الموجهة وخلافه مما سبق ذكره وإنما تنفذ بدقة وعناية، كما تعنى الرقابة بالتحقيق من أن النتائج التي حققها القائمون على التنفيذ تطابق تماما ما تتوقعه الإدارة وتصبو إليه.

وقد عرف مور "moor" الرقابة الإدارية التي تعني بالتأكد من أن كل شيء في المنظمة يسير وفقا للخطة الموضوعة من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوبة.

كما يعرفها بيتر دراكر بأن المرادف لكلمة الرقابة هو التوجيه، فالرقابة معيارية وتختص بما يجب أن يكون. ويقول كامل المغربي يجب أن نكرر تحذيرنا السابق بأن الرقابة ليست وظيفة مستقلة ومنفصلة عن الوظائف الإدارية الأخرى حيث أن وظيفة التخطيط تحتاج نفسها إلى رقابة وكذلك وظيفتي التنظيم والقيادة بنفس القول فإن وظيفة الرقابة تحتاج إلى تخطيط وتنظيم حتى تتم على أحسن وجه (تاجوري جليلة، 2014-2015، ص 32-33).

**2- أهمية الرقابة الإدارية:**

تتجلى أهمية الرقابة الإدارية فيما يلي:

- أن الفعل العام عمل إنساني يقوم بتأديته عنصر بشري وهو بالتالي عرضة للخطأ أو الانحراف مما يستوجب مراقبته لتفادي الخطأ وتصحيح الانحراف.
- إن اتساع نشاط الإدارة العامة وتنوع أعمالها وازدياد عدد موظفيها كل ذلك يستدعي مراقبة هذه النشاطات والاعمال للتأكد من أنها تسير وفقا للخطة الموضوعة لها ومن أن موظفي الإدارة يعملون وفقا للإجراءات القانونية المحددة ويؤدون الأعمال الموكلة إليهم بجودة وإنتاجية حتى إذا ثبت خلاف ذلك جرى تصحيح الانحراف وتقويم الاعوجاج.
- توجيه القيادة الإدارية إلى التدخل السريع بحماية الصالح العام واتخاذ ما يلزم من قرارات مناسبة لتصحيح الأخطاء من أجل تحقيق الأهداف.

- تمثل الرقابة مرشد للموظفين وكما أنها تبين لهم ما مطلوب منهم بالإضافة إلى توجيه سلوكياتهم المستقبلية في الاتجاه المرغوب كما أنها تمثل مرشدا للمديرين في المستويات الإشرافية لتنفيذ ما هو مطلوب منهم بناء على توجيهات الإدارة العليا (دريسي حفصة نواري خديجة، 2018-2019، ص 17).

### **3- مراحل الرقابة الإدارية:**

- تشمل الرقابة الإدارية ثلاث خطوات أو مراحل رئيسية:
- تحديد معايير الرقابة أو وضع معدلات الأداء، وتشمل معايير الأداء ثلاث عناصر: كمية العمل المطلوب اتمامه، ونوعية العمل والوقت اللازم لأدائه وتجدر الإشارة الى ان بعض الأعمال قابلة للقياس والبعض الآخر غير قابل للقياس.
- قياس الأداء أو تقييم الأعمال المنجزة، وذلك استنادا الى المعايير الرقابية الموضوعية سلفا، وتجدر الإشارة الى أنه كلما كانت المعايير واضحة ومفهومة كلما كانت عملية القياس سهلة.
- تصحيح الانحرافات أو الاختلافات بين ما تم وما يجب أن يتم وتصحيح الانحرافات يقضي أولا بالكشف عن أسبابه، ثم البحث عن وسائل علاجه، وأخيرا التطبيق الفوري لهذه الوسائل. (المجنوب، 2005، 669).

### **4- خصائص الرقابة الإدارية:**

- لا يعتبر اي نظام للرقابة جيدا او فعال الا إذا احتوى على مجموعة من الخصائص اهمها:
- الاستمرارية: ان العمل المستمر لأنظمة الرقابة يساعد على اكتشاف الانحرافات في الاوقات المناسبة ويمكن الجهات المسؤولة من تصحيح الأخطاء التي نتجت قبل استفحالها ومحاولة منعها مستقبلا.
- التجديد والتطور: يجب ان يكون النظام الرقابي قابل للتجديد والتطوير والتحديث بشكل يتناسب مع الظروف المحيطة به، وان لا يعرض نفسه للتقادم خاصة في ظل الظروف التي نعيشها الان في مجالات التطوير المختلفة.
- المرونة: يجب ان يمتاز أنظمة الرقابة الجيدة بالمرونة الكافية التي تجعل العمل يسير بالشكل الصحيح والسليم الذي يضمن تحقيق أفضل النتائج (حسين حريم وآخرون، 1998، ص 332، 333)
- المتابعة الإدارية: تعتبر احدى العمليات الأساسية في الرقابة حيث أنها وظيفة تعكس كفاءة الإدارة في كيفية استخدام الموارد المتاحة لها بكفاءة وفعالية وتعني المتابعة ملاحقة وتحديد درجة النجاح أو الفشل والتنبؤ باحتمالات الانحراف عن الخطة المحدودة والعمل على تلافيها قبل حدوثها (زاهر عبد الرحيم عاطف، 2009، ص 38).

- وجوب اشراك المنفذين بتحديد معايير الرقابة.
- التوفير في النفقات.
- التوقيت المناسب.
- الوضوح وسهولة الفهم.
- توضيح طرق التصحيح.
- الموضوعية والواقعية.

**5- أنواع الرقابة الإدارية:**

هناك أنواع عديدة للرقابة تبرز فيما يلي:

1- الرقابة حسب المعايير: (حسين نظرونة، 2009، ص35)

وتتضمن رقابة على اساس الاجراءات بقياس التصرفات التي تصدر عن المنظمات العامة ومطابقتها بمجموعة القوانين والقواعد والضوابط والطرق الإجراءات يركز هذا النوع من الرقابة على التصرفات التي تصدر من وحدات الادارة العامة من العاملين فيها.

ب-الرقابة على اساس النتائج:

تقوم الرقابة على اساس النتائج النهائية التي تحققها المنظمات العامة، وفق معايير يمكن قياسها موضوعيا، فهذا النوع من الرقابة لا يتابع ويقوم التصرفات والنشاطات التي تقوم بها المنظمات العامة.

2- الرقابة حسب موقعها من الاداء وتتمثل في الاتي:

أ: الرقابة السابقة:

وتسمى بالرقابة المانعة أو الوقائية وتهدف الى ضمان حسم الأداء أو التأكد من الالتزام بنصوص القوانين والتعليمات في اصدار القرارات أو تنفيذ الاجراءات.

ب: الرقابة اللاحقة:

وتسمى الرقابة البعدية أو الرقابة المستدمية وفي هذا النوع من الرقابة لا يتم تقويم تصرفات وقرارات واجراءات وحدات الادارة العامة الا بعد حدوث التصرفات فعلا.

3- الرقابة وفقا لمصادرها: وتشمل الاتي:

أ: الرقابة الداخلية:

يقصد بالرقابة الداخلية انواع الرقابة التي تمارسها كل منظمة بنفسها على اوجه النشاطات والعمليات التي تؤديها والتي تمتد خلال مستويات التنظيم المختلفة.

ب: الرقابة الخارجية:

تعتبر الرقابة الخارجية عملا مهما للرقابة الداخلية ذلك لأنه إذا كانت الرقابة الداخلية على درجة عالية من الاتقان بما يكفل حسن الأداء، فانه ليس ثمة داع عندئذ الى رقابة اخرى خارجية لذلك فان الرقابة الخارجية في العادة تكون شاملة اي غير تفصيلية كما انها تمارس بواسطة اجهزة مستقلة متخصصة ما يكفل الاطمئنان الى ان الجهاز الاداري للمنظمة أو المنشأة لا يخاف القواعد والاجراءات.

4- حسب الجهة التي تقوم بها: وتشمل:

أ- الرقابة المفاجئة ب-الرقابة الدورية

ج-الرقابة المستمرة

5- حسب التنظيم الرقابي: وتشمل الاتي:

أ- الرقابة البيروقراطية

ب- الرقابة غير البيروقراطية

ت- الرقابة الاستراتيجية

6- الرقابة من حيث المستوى وهي:

أ- الرقابة على مستوى الفرد

ب- الرقابة على مستوى الوحدة الادارية

ت- الرقابة على مستوى المؤسسة ككل.

**6 أساليب الرقابة الإدارية:**

تتميز العملية الرقابية بكثرة الوسائل والأساليب التي تقوم بها ولو أنها تختلف من إدارة إلى أخرى باختلاف طبيعة النشاط الذي تقوم به، وسنذكر جملة من الأساليب والمعتمدة في مجال الرقابة الإدارية: الميزانية التقديرية، التقارير الإدارية، الإشراف الإداري، التحريات الإدارية، وفحص الشكاوى.

**أولاً: الميزانيات التقديرية**

تعتبر الميزانية من أقدم الوسائل للرقابة على أموال الدولة، وتعد معياراً وأداة للمراقبة، إلا أنها ترصد النتائج المتوقع تحقيقها في نهاية كل سنة، وتقوم على مقارنة تقدير الإدارة للميزانية العامة للسنة المالية القادمة: كأرقام دقيقة ومقارنتها مع الميزانية الحقيقية التي يتم تنفيذها في نهاية السنة المالية من أجل اكتشاف الانحراف في الميزانية وتصويبها.

فالرقابة تتم على النفقات أكثر من الإيرادات لأن تحديد الاعتمادات المالية من الأولويات التي تقوم بها السياسة العامة للدولة حيث نتأكد من عدم تجاوز الاعتمادات المرصودة لتنفيذ الإنفاق وتحديد مسؤولية استخدام النفقات العامة حفاظاً على المال العام من أشكال الانحراف والغش والتلاعب.

وتمارس الأساليب الرقابية في الإدارة عن طريق الميزانيات التقديرية وتشمل الميزانيات التقليدية والحديثة. ومع تطور الموازنة إلى الموازنة التخطيطية: كخطة مالية مستقبلية يحدد عن طريقها مقدار الإيرادات والتكاليف بناء على دراسة مستفيضة لإمكانات المنشأة ووفقاً لاقتصاد السوق، وترتكز الموازنة التخطيطية على مدة التخطيط الاقتصادي في الدولة.

وبالتالي فالموازنة التقديرية تعتبر من الأدوات التي يستفاد منها في التخطيط والرقابة وباعتبار الرقابة عنصر رئيسي في الموازنة التخطيطية وهي مقارنة ما تم انجازه بما تم تخطيطه.

**ثانياً: التقارير الإدارية (قياس مستوى الأداء)**

وهي من أهم الأساليب الرقابية و يقصد به التقارير التي تستهدف تقدير كفاية سير الأعمال الإدارية من خلال كفاية العاملين في قياس مستوى أداءهم و ترفع من أدنى مستويات التنظيم إلى أعلاه ، و تختلف التقارير من حيث توقيتها فقد تكون تقارير دورية بشكل منتظم أو شهرية أو سنوية أو نصف سنوية و التي يتم دراستها من قبل جهات مختصة لتقييم شامل للموقف واتخاذ القرارات التصحيحية للانحرافات قبل استفعالها نذكر على سبيل المثال : تلك التقارير السنوية التي يدفعها مجلس المحاسبة لرئيس الجمهورية أو التقارير المبدئية التي ترسل إلى الجهة الإدارية تكشف بان لها خلل في الإطار المالي يتوجب إصلاحه و إلا أصبحت مخالفة مالية للتشريع و التنظيم ، و تكمن فعالية التقارير الإدارية في دقة البيانات التي تتضمنها ومدى صحتها و وضوح حل المشكلة و وسائل علاجها ، ويتوقف فعاليته كذلك على : تحديد الفكرة كأن يكون موضوع التقرير واضح بعيد عن الغموض أو اللبس و الاختصار و التوقيت و مدى احترام الوقت في وصول التقارير و احترام لغة التقرير كأن تكون بلغة بسيطة بعيدة عن التعقيد ، وكذلك تعزيز التقارير بالجدول و الإحصائيات و الأرقام بعيداً عن لغة الوصف.

**ثالثاً: الإشراف الإداري**

هو ملاحظة جهود الموظفين بغية توجيهها الوجهة السليمة عن طريق الأوامر والتعليمات والإرشادات الشفهية والكتابية في القيام بالأعمال على الوجه المطلوب، فهو يقوم على التوجيه واستعمال السلطة والاتصال الدائم والمستمر مع القدرة على تقييم الثناء وتوقيع الجزاء عند الاقتضاء.

ويكون الإشراف الإداري فعالاً عندما يتوفر أسلوب الجدارة ويتعلق ذلك بالإشراف الإداري في التوظيف في القطاع العام لتسيير الحياة الوظيفية المبنية على قواعد الجدارة والإنصاف والكفاءة، وهو ما نصت عليه

المادة 3 من الباب الثاني تحت عنوان التدابير الوقائية في القطاع العام للتوظيف. فمن خلال ذلك فإننا نلمس أن هناك نية صادقة في أخلة الحياة الوظيفية ولكن ليس هناك إرادة بالإضافة إلى عدم وجود آليات للتطبيق. تدريب وتنمية قدرات المشرفين ورفع كفاءتهم واحترامهم لمبادئ الأخلاق والعدل والمساواة والحياد وكذا ضرورة إمامهم بالعمل الذي يشرفون عليه كسبيل إلى منع الممارسات الفاسدة.

#### رابعاً: الملاحظة الشخصية للتفتيش

ويعني فحص سلامة الأعمال شكلاً وموضوعاً ورفع نتائجها بتقارير للجهات المسؤولة وللتفتيش غايات تستهدف الوقوف على مدى انجاز الأعمال وسلامتها وقانونيتها وتحديد مسؤولية مرتكبي الأخطاء من أجل تصحيح أخطائهم.

#### خامساً: التحريات الإدارية

وهي عبارة عن إجراءات استكشافية في أفعال تتمثل عادة في المحاباة، والاستشراء، وإساءة استعمال السلطة والمتمثلة في الجرائم وإهمال الواجبات الوظيفية، واختلاس الأموال، المتعلقة بالفساد وقد استندت مهمة التحريات إلى جهات متخصصة للقيام بها ونجد في الجزائر جهاز مجلس المحاسبة الذي منحه القانون سلطة التحري (بسطامي محمد، 2016-2017، ص 39-40-41).

#### خلاصة:

من خلال ما سبق يمكن القول ان الرقابة من الوظائف الإدارية الرئيسية والركائز الهامة لتحقيق الفاعلية التنظيمية وزيادة مستوى الأداء والرفع من مستوى الكفاءة المهنية، فوظيفة الرقابة هي الوظيفة المسؤولة عن التأكد من مدى تحقيق الأهداف السابقة وتحديدها والوقوف على المشكلات والعوائق التي يمكن أن تحول دون تحقيق أهداف المؤسسة ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية من أجل تعديل مسار الأداء في الاتجاه السليم.

# الفصل الثالث

## الالتزام التنظيمي

تمهيد

1. مفهوم الالتزام
2. مفهوم الالتزام التنظيمي
3. خصائص الالتزام التنظيمي
4. ابعاد الالتزام التنظيمي
5. العوامل المؤثرة على الالتزام

التنظيمي

6. الاثار التنظيمية

خلاصة

**تمهيد:**

يعتبر موضوع الالتزام التنظيمي من الموضوعات التي لاقت اهتماما كبيرا من قبل الباحثون في عدة مجالات , قاموا بدراسة هذه الظاهرة في المؤسسات بشتى أنواعها , و ذلك بغية الوصول إلى فهم أعمق لطبيعة السلوك الإنساني و تحديد أوضح للعوامل المؤثرة فيه و تبيان أثره على فعالية تلك المنظمات و مخرجاتها , بالإضافة إلى مساعدة الإدارة على تحفيز السلوك الجيد و تعزيز الانتماء لما له من أثر في استمرارية المنظمة و تحقيق أهدافها و تشير الأدبيات الإدارية إلى أن الالتزام التنظيمي أصبح من أكثر المسائل التي تشغل بإدارة المنظمات , إلا أن مفهومه العلمي الصحيح لم يحظ بالاهتمام المطلوب من قبل المختصين إلا في نهاية الستينيات و أوائل السبعينيات في هذا القرن .

وقد جاء هذا الفصل موضحا لمفهوم الالتزام التنظيمي وخصائصه أبعاده والعوامل المؤثرة فيه وأثاره التنظيمية.

**1- مفهوم الالتزام:**

يدل مفهوم الالتزام في اللغة إلى الاندماج أو الرغبة أو القبول والاستعداد وكان لعلماء الاجتماع السابق في البحث في هذا المجال لأن الإنسان كائن اجتماعي يعيش مع الآخرين وتربطه بهم علاقات تشعره بالثقة والمسؤولية، ومن هذا ندرك أن الالتزام جزء من الانتماء الاجتماعي العام الذي يتمثل في تنمية مشاعر الفرد نحو المجتمع الذي يعيش فيه. (محمد مصطفى الخرشوم, 2011: 173)

**2- الالتزام التنظيمي:**

بوشان 1974 (Buchanam) و عرف الالتزام بأنه " اندماج الفرد وانتمائه للمؤسسة وتبنى أهدافها وقيمها ". (مخلص شياع علي الجميلي, 2012: 295)

وينر 1982 (wiener) بأنه: " مجموعة الضغوط الداخلية المعيارية التي يتحملها الفرد في عمله لغرض تحقيق الأهداف التنظيمية مقابل المنافع والعوائد المدركة ". (عبد الله أحمد عبد الرحمان السيد, 2017: 7)

فقد عرف كل من عبد الوهاب وخطاب، الالتزام التنظيمي بأنه استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة باستمرار العلاقة التعاقدية، يترتب عليه سلوك الفرد سلوكا يفوق السلوك الرسمي المتوقع منه والمرغوب فيه من جانب المنظمة، ورغبة الفرد في إعطاء جزء من أجل الإسهام في نجاح واستمرارية المنظمة، كالاستعداد لبذل مجهود أكبر والقيام بأعمال تطوعية وتحمل مسؤوليات إضافية. (عبد الوهاب، خطاب, 1993: 58)

أما نعمة فقد عرفت الالتزام التنظيمي بأنه الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء، ويمكن القول بأن عملية الالتزام التنظيمي ما هو إلا عملية الإيمان بأهداف المنظمة وقيمها والعمل بأقصى طاقة لتحقيق ذلك الأهداف وتجسيد تلك القيم. (خضير، نعمة عباس وآخرون, 199: 77)

أما ماثيو وزاجاك

فقد عرفا الالتزام التنظيمي أنه "درجة القوة النسبية لارتباط الفرد بمنظمة معينة " (رشيد, 2004: 12)



### 3- خصائص الالتزام التنظيمي:

- يتميز الالتزام التنظيمي بمجموعة من الخصائص وهي:
- إن الالتزام التنظيمي حالة نفسية شعورية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة التي ينتمي إليه.
- يؤثر الالتزام التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة.
- يتصف الأفراد الذين لديهم الالتزام التنظيمي بالصفات التالية: قبول أهداف وقيم المنظمة الأساسية والإيمان بها وبدل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة ووجود مستوى عالٍ من الانخراط في المنظمة لفترة طويلة ووجود الميل لتقويم المنظمة التقويم الإيجابي.
- يتصف الالتزام التنظيمي بأنه متعدد الأبعاد. (إناس فؤاد نواوي فلميان: 33)

### 4- أبعاد الالتزام التنظيمي:

- للالتزام التنظيمي أبعاد عديدة وجوانب متنوعة، ويمكن الإشارة إلى البعض منها فيما يلي:
- حدد "ساتو" 1977م و"سيلانك" 1977م أبعاد الالتزام التنظيمي في البعدين التاليين:
- أ- **الالتزام الاتجائي:** والمقصود به العمليات التي تتطابق من خلالها أهداف الفرد مع أهداف وقيم المؤسسة وتزداد لديه الرغبة للبقاء والاستمرار فيها.
- ب- **الالتزام السلوكي:** والمقصود به العمليات التي يصبح الفرد من خلالها مرتبطاً بمؤسسته، ناتجاً من سلوكه السابق. فجهده ووقته الذي يقضيه داخل مؤسسته يجعله متمسكاً بها وبعضويتها (العبادي، 1420هـ: 16)

### أما كيدرون "1978م فيذكر بعدين للالتزام هما:

- أ- **الالتزام الإخلاصي:** والمقصود به تبني الفرد قيم وأهداف المؤسسة ويعتبرها جزءاً من قيمه وأهدافه.
- ب- **الالتزام المحسوب:** والمقصود به الرغبة التي يبديها الموظف باستمراره في عمله بالمؤسسة رغم وجود عمل بديل بمؤسسة أخرى وبمزايا أفضل. (العبادي، 1420هـ: 12)
- وترى كاتنور أن للالتزام التنظيمي ثلاثة أسس هي:
- أ- **الالتزام المستمر:** ويقصد به أن يكرس الفرد حياته ويضحى بمصالحه من أجل البقاء مع الجماعة، دون النظر لما يحققه من مكاسب عند تركها.
- ب- **الالتزام التلاحمي:** يتمثل في ارتباط الفرد بعلاقات اجتماعية متماسكة ومتضامنة مع الجماعة، ويتحقق ذلك عند تركه السلوك المؤدي للتباغض والتناحر، مركزاً على السلوك الإيجابي.
- ت- **الالتزام الموجه:** ويتمثل في ارتباط الفرد بقيم ومبادئ الجماعة متمثلاً لسلطانها ومعاييرها التي تحددها.

### 5- العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي:

- توصلت معظم الدراسات التي أجريت في هذا المجال إلى مجموعة من العوامل التي تعمل على تنمية الالتزام التنظيمي لمدى العاملين والتي يمكن تقسيمها إلى عوامل تنظيمية وأخرى شخصية:
- أ- **العوامل التنظيمية:**

- **المساعدة في إشباع الحاجات الإنسانية للعاملين في التنظيم:** من الطبيعي أن يسعى أي عامل للبحث عن مجموعة من الحاجات التي تهمه في المنظمة التي يعمل فيها، ويحاول أن يحققها، كالحاجة إلى الأمن والطمأنينة داخل المؤسسة، كما يسعى أن يكون مقدرًا ومحبوبًا، بالإضافة إلى الانتماء إلى الجماعة وتحقيق ذاته من خلالها، فالتنظيم الذي لا يعمل على إشباع هذه الحاجات عند العاملين يعتبر تنظيمًا فاشلاً،

لأن النتيجة الحتمية لذلك هي أن يترك العامل تلك المؤسسة سعياً إلى إشباع حاجاته في تنظيم آخر. (عورتان مأمون عبد القادر, 2003 : 18 )

● **وضوح الأهداف والأدوار:** كلما كانت الأهداف واضحة داخل التنظيم كلما زادت درجة الالتزام التنظيمي عند العاملين، فوضوح الأهداف يجعل العاملين أكثر قدرة على فهمها وتحقيقها، وكذا بالنسبة لتحديد الأدوار التي تعمل على خلق الالتزام عند العاملين نظراً لما يترتب عليها من استقرار وتجنب للصراع (مرجع سابق: 19)

● أنها اندماج الفرد العقلي والعاطفي في عمل الجماعة يعد أن تتيح له الجماعة الفرصة في الإسهام في الأهداف، والمشاركة في المسؤوليات (عبودي زيد, 2006: 115)

● **أي نظام مناسب للحوافز:** تعتبر الحوافز الأسلوب أو الأداة التي تقدم للفرد الإشباع المطلوب بدرجات متفاوتة لحاجاته الناقصة، وتركز نظرية حوافز العمل على الحوافز الداخلية وهي تتعامل أصلاً مع الأسباب التي تدفع الناس إلى العمل أو التي تدفعهم لترك العمل. (مرجع سابق: 216)

● **الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي:** يشير المناخ التنظيمي إلى مجموعة الخصائص الداخلية للبيئة والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو الاستقرار، يفهمها العاملون ويدركونها فتعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي سلوكهم، لذا فإن التنظيمات والعاملين على حد سواء يسعون لإيجاد مناخ تنظيمي جيد لكلية، فالتنظيمات ذات البيئة المتسلطة التي تتصف بعد المسؤولية هي تنظيمات تعمل على تشجيع تسرب العاملين وتقلل من درجة ولائهم، لذا على المؤسسات خلق مناخ تنظيمي جيد وتحقيق الأهداف والاهتمام بالإنسان في سبيل تنمية الولاء التنظيمي لدى العاملين (القربوني محمد قاسم, 1994: 67)

**أ-العوامل الشخصية:**

و تتمثل في العمر كأحد المتغيرات الشخصية فقد أثبت تايلور "وجود علاقة موجبة بين العمر والالتزام التنظيمي، كذلك الجنس والمستوى التعليمي فكما ارتفع مستوى الفرد التعليمي كلما زادت طموحاته وتوقعاته، الحالة الاجتماعية التي يعيشها الفرد من الممكن أن تؤثر على التزام العامل الخبرة المهنية فزيادة مدة عمل الفرد داخل المؤسسة يؤدي إلى زيادة التزامه ذلك لأنها تمكنه من الحصول على أعمال أكثر استقلالية وحرية في العمل والمجتمع الذي يعتبر المكان الذي ينتمي إليه العامل (الريف - المدينة) من العوامل المؤثرة كثيراً على سلوك العامل (رجب حسنين محمد الرفاعي, 2006 : 29)

#### 6- الآثار التنظيمية للالتزام التنظيمي:

للالتزام التنظيمي آثار على المتغيرات التالية:

أ-**الروح المعنوية:** تشير الدراسات إلى أن الالتزام التنظيمي له دور كبير في رفع الروح المعنوية، الأمر الذي يترتب عليه حب الأفراد لعملهم ومنظماتهم، وتحمسهم للقيام بالأعمال المطلوبة، فالروح المعنوية هي التعبير عن العلاقة الجيدة والمميزة التي تربط المؤسسة بالعاملين فيها، وتؤدي المعنويات العالية إلى زيادة درجة الالتزام التنظيمي عكس المعنويات المنخفضة نتيجة لعيوب في بيئة العمل الداخلية والذي يترتب عليها تدني في مستوى الالتزام التنظيمي وتدني في الإنتاجية.

ب- **الأداء المتميز:** يمتاز الأفراد الذين لديهم درجات عالية من الالتزام التنظيمي في بيئات عملهم بأداء وظيفي متميز الناتج عن حب حماس الأفراد للعمل والتزامهم بأهداف التنظيم، تشير الدراسات إلى أن الالتزام من أهم مقومات الإبداع الوظيفي لذا يجب على الإدارة تعزيز قيم الالتزام التنظيمي ودعمه للحصول على المزيد من الإبداعات في المجال الوظيفي (محمد بن غالب العوفي, 2005ص40)

**خلاصة:**

يعتبر الالتزام التنظيمي محصلة لما يقوم به العامل من أجل الوصول الى أعلى المراتب في المؤسسة التي ينتمي له ومنه يؤدي الى زيادة اقتصادية على الصعيد التجاري والصناعي أو حتى الخدماتي فهو يمثل بذلك المنظومة المتكاملة لنتائج ما تقوم به المؤسسة في ضوء تفاعله مع عناصر بيئتها الخارجية والداخلية.

# الفصل الرابع

## الإجراءات الدراسية الميدانية

تمهيد

1- منهج الدراسة

2- الدراسة الاستطلاعية

1/2 - الهدف من الدراسة

2/2 - وصف الأدوات

3/2 - أدوات جمع البيانات وخصائصها السيكو

مترية

3- الدراسة الأساسية

1/3 إجراءات تطبيق الدراسة

2/3 - عينة الدراسة

4- الأساليب الإحصائية

خلاصة الفصل

**تمهيد:**

وفي هذا الجانب التطبيقي ستهتم الباحثتين بالدراسة الميدانية بهدف الإجابة على التساؤلات واختبار الفروض المطروحة للدراسة ميدان البحث، والتي مفادها " دراسة العلاقة الموجودة بين الرقابة الادارية والالتزام التنظيمي دراسة على عينة من اساتذة التعليم المتوسط بمدينة ورقلة. وبعدها انتهينا من عرض الجانب النظري لدراسة، سنتطرق الى الجانب التطبيقي الذي يعد من أهم مراحل البحث العلمي، وذلك من خلال توسيع مجال بحثه ودراسته بحيث أن لكل دراسة وقيل البدء بإجراءات البحث الأساسية لا بد من القيام بدراسة استطلاعية، من خلال ذكر الهدف منها ووصف عينتها والأداة المستخدمة فيها، مع تناول بعض الخصائص، السيكو مترية لهذه الأداة، بحيث تقوم الطالبتين أثناء إجراءاتهما للبحث العلمي بالعديد من الخطوات وهي كالآتي:

**1- منهج الدراسة:**

هو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة، من اجل اكتشاف الحقيقة، فالمنهج مجموعة من القواعد التي يتم وضعها بقصد الوصول إلى الحقيقة في العلم أو هو الإجراءات من اجل الكشف عن الحقيقة التي نجهلها، أو برهن عليها للآخرين الذين لا يعرفونها <<. (صلاح الدين شروخ , 2003، ص: 90).

كما تعتبر الخطوات المنظمة التي يتبعها الباحث في معالجة الموضوعات التي يقوم بدراستها. (محمد ركان الدغمي: 1979 ص33)

ان طبيعة الموضوع و الأهداف المحددة من خلاله , هي التي تفرض على الباحث ان يتبع منهج دون اخر , باعتبار ان المنهج هو الطريق الذي يسلكه او يتبعه الباحث في دراسته لأي مشكلة , حيث يتضمن عدة قواعد و خطوات للإجابة عن الأسئلة البحثية و اختيار فرضيات من اجل الوصول الى اكتشاف الحقيقة و الوقوف على النتائج الدقيقة اتبعنا المنهج الوصفي و الذي هو اسلوب من اساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة زمنية معلومة , وذلك من اجل الحصول على نتائج علمية ثم تفسيرها بطريقة موضوعية , و بما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة . تقوم هذه الدراسة على المنهج الوصفي، التحليلي حيث يعد المنهج الأنسب لموضوع دراستنا الحالية، لأنه يجمع المعلومات الدقيقة ووصف الظواهر وصفا شاملا وتحديد خصائصها تحديدا كليا.

**ثانيا: – اجراءات الدراسة الاستطلاعية:**

تعد الدراسة الاستطلاعية في البحث العلمي أحد انواع البحوث العلمية التي يستخدمها الباحث ليتمكن من المعرفة الاولية لمكان الدراسة، وكذلك تساعده في تزويد معرفته وتجعله أكثر تعمقا في موضوع الدراسة وبالتالي يصبح ملما بجميع جوانبها كما يمكن اعتبار الدراسة الاستطلاعية بمثابة نقطة الانطلاق للبحث العلمي بجميع اجزائه النظرية والتطبيقية فهي تعتبر الخطوة الاولى لدراسة الميدانية والتي تعمل على تعزيز ثقة الباحث واستمراره في دراسته.

**1. الهدف منها:**

- ✓ التحقق من مدى صحة أدوات القياس بحساب الصدق والثبات.
- ✓ التعرف على عينة الدراسة والصعوبات التي تواجهها.
- ✓ معرفة مدى استجابة أفراد العينة لأدائهم على بنود الأداة

2. وصف عينة الدراسة الاستطلاعية:

أجريت الدراسة الاستطلاعية في المؤسسات على مجموعة من أساتذة التعليم المتوسط في ورقلة وكان تاريخ الاجراء ابتداء من 2022/02/06 الى غاية 2022/02/24، وشملت عينة الدراسة الاستطلاعية على (30) أستاذ، تم اختيارهم بطريقة عشوائية بموسم الدراسي 2021/ 2022 لتجريب الأداة. والجدول التالي يوضح توزيع أفراد العينة الاستطلاعية حسب متغير الجنس، الحالة العائلية، الأقدمية، التخصص.

جدول رقم (01): يوضح طريقة توزيع أفراد العينة الدراسية الاستطلاعية

العينة الاستطلاعية	الذكور	الإناث	المجموع
	05	25	30

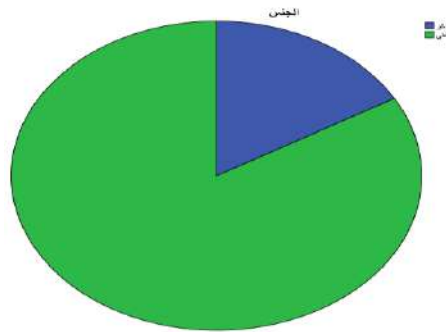
من خلال الجدول نلاحظ أن العينة الاستطلاعية مكونة من 30 فردا موزعين حسب الجنس إلى الذكور (05) الإناث (25).  
الجنس:

الجدول (2) يبين توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الجنس:

الجنس	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	5	16%
انثى	25	83%
المجموع	30	100.0

من خلال الجدول نلاحظ ان عدد الذكور هو 5 بنسبة 16% بينما عدد الاناث كان 83% اي ان نسبة الاناث على من نسبة الذكور.

الشكل رقم (01) يبين توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الجنس.

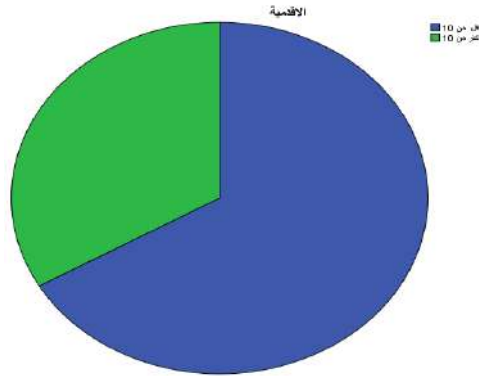


الأقدمية:

الجدول (03) يبين توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الاقدمية:

الاقدمية	التكرار	النسبة المئوية %
اقل من 10	20	67%
اكثر من 10	10	33%
المجموع	30	100.0

بالنسبة للذين يمتلكون اقدمية اقل من 10 سنوات كان عددهم 20 استاذ وهو ما يمثل نسبة 67 % اما بالنسبة للذين يملكون الاقدمية أكثر من 10 كان عددهم 10 استاذ وهو ما يمثل نسبة 33 % الشكل (02) يبين توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الاقدمية.



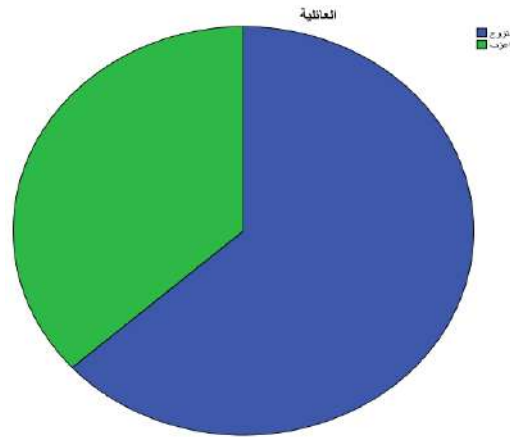
الحالة العائلية:

الجدول (04) يبين توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الحالة العائلية:

الاقدمية	التكرار	النسبة المئوية %
متزوج	19	63%
أعزب	11	37%
المجموع	30	100.0

من خلال الجدول نلاحظ ان عدد المتزوجين هو 19 بنسبة 63% بينما عدد العازبين كان عددهم 11 بنسبة 37%

الشكل (03) يبين توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الحالة العائلية



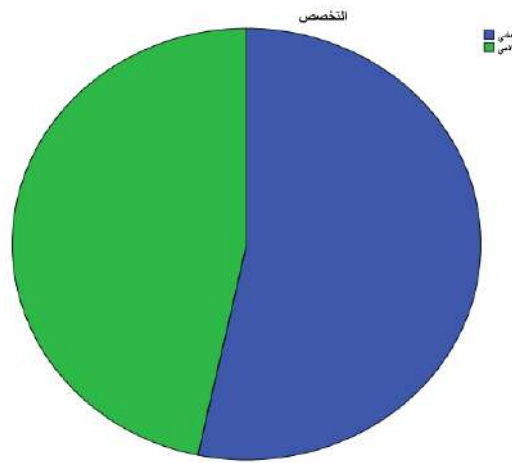
**التخصص:**

**الجدول (05) يبين توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب التخصص:**

التخصص	التكرار	النسبة المئوية %
علمي	16	53%
ادبي	14	47%
المجموع	30	100.0

من خلال الجدول نلاحظ ان التخصص العلمي 16 بنسبة 53% بينما عدد تخصص ادبي كان عددهم 14 بنسبة 47%.

الشكل رقم (04) يبين توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب تخصص



**ادوات جمع البيانات:**

تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات حول مشكلة الدراسة الحالية وصف أداة الدراسة الاستطلاعية:

اداة الدراسة: تم تبني للاستبيان لمتغير الرقابة الادارية الذي يخص الرقابة الادارية، من طرف الباحث ايمان حفصي، ويتضمن 29 بندا موزع على 3 ابعاد:

هي الرقابة الوقائية (10)، الرقابة المباشرة (20)، الرقابة اللاحقة (29).

ويتضمن 5 بدائل الاجابة هي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق مطلقا) وكانت الاوزان على التوالي (1,2,3,4,5) وتم صياغة (29)، التي تتلاءم مع موضوع الدراسة.

**الجدول التالي رقم (06) يوضح توزيع الفقرات على ابعاد المقياس:**

البنود	ابعاد
10,9,8,7,6,5,4,3,2,1	الرقابة الوقائية
20,19,18,17,16,15,14,13,12,11	الرقابة المباشرة
29,28,27,26,25,24,23,22,21	الرقابة اللاحقة

اما بالنسبة الثاني تم تبني الاستبيان الالتزام التنظيمي من طرف الباحث خالد محمد احمد الوزان الذي يخص الالتزام التنظيمي ويتضمن 19 بند، موزع على بعدين هما: الالتزام الاتجاهي، الالتزام السلوكي، ويتضمن

الاستبيان 5 بدائل الاجابة وهي (موافق جدا، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق مطلقا) وكانت الأوزان على التوالي (1,2,3,4,5) توجد به خمس بنود عكس الخاصية وهي البنود (6,10,11,12,18)



## ثبات اداة الدراسة:

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة الاستبيان استخدم الباحث معادلة الفا كرو نباخ Cranach's Alpha لتأكد ثبات أداة الدراسة  
جدول (7) يوضح صدق وثبات الاستبيان:

عدد الأسئلة	الفا كرو نباخ	المتغيرات
29	0.92	الرقابة
19	0.54	الالتزام

## 3- بعض الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة:

لتعرف على الخصائص السيكومترية قمنا بحساب معاملات الصدق والثبات لكل منهما بهدف التأكد من مدى صلاحيتها للقياس بهدف استخدامها في الدراسة الأساسية وسيتم عرض ذلك فيما يلي:  
صدق الأدوات: يقصد بالصدق ان يكون الاختبار قادرا على قياس ما وضع لقياسه لا يكون الاختبار صادق الا إذا توفر ما يلي: (المقدم عبد الحفيظ، ص 46).

## 2- جدول يوضح (08) الثبات: لقياس ثبات المقياس، تم الاعتماد على طريقة التجزئة النصفية ومعامل الارتباط

المتغير	معامل الارتباط (قبل التعديل)	معامل الارتباط (بعد التعديل)	مستوى الدلالة
الرقابة	0.78	0.87	0.01
الالتزام	0.08	0.15	0.01

وجدنا ان معامل الثبات التجزئة النصفية في الرقابة 0.78 والالتزام 0.08 فبلغ معامل التصحيح في الرقابة 0.87 والالتزام 0.15 وهي دالة عند 0.01 وهنا يمكن القول ان الاستبيان يتمتع بالثبات.  
3 - الصدق: لحساب صدق المقياس تم الاعتماد على طريقة:

أ/ - صدق المقارنة الطرفية: تم ترتيب درجات العينة تنازليا وأخذ نسبة 30 بالمئة من طرفي الترتيب وتطبيق اختبار "ت" لعينتين متساويتين، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (09) يوضح نتائج حساب صدق المقارنة الطرفية لمقياس الرقابة الإدارية لعينة الدراسة الاستطلاعية (ن = 30):

الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	"ت" المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الفئة العليا	9	123.55	6.85	6.24	18	0,01
الفئة الدنيا	9	88.77	15.29			

من خلال النتائج الموضحة في الجدول نلاحظ أن المتوسط الحسابي للفئة العليا يبلغ (123.55) بانحراف معياري قدره (6.85)، بينما بلغ المتوسط الحسابي للفئة الدنيا (88.77) بانحراف معياري قدره (15.29)، وبحساب درجة الحرية التي قدرت ب(18) وت" المحسوبة التي بلغت (6.24) لوحظ أنه توجد فروق دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0,01).

## 3- الدراسة الأساسية:

## إجراءات الدراسة الأساسية:

بعدما تأكدنا من صدق وثبات اداة القياس المستخدمة في هذه الدراسة توصلنا الى ان عددهم قد بلغ (80) وبالتالي يمكن ان نصف خصائص الدراسة الاساسية في الجدول التالي:

## وصف عينة الدراسة الاساسية:

لا يمكن البدء في اي بحث علمي دون تحديد عينة الدراسة المراد إجراء البحث عليها. تم اختيار العينة الأساسية والتي بلغ 80 استاذ وأساتذة التعليم المتوسط حيث سمح لطلبتين بالتطبيق في المتوسطات التالية: متوسطة امام بن حجر العسقلاني، المجاهد قيدوم عبد الحميد، صقر محمد، محمد بلم كوشم، المجاهد الطيبي الجمعي، متوسطة بن السايح الشيخ عبد القادر. وقد تم اختيار هذه المؤسسات نظرا لوجود بعض التسهيلات من الطاقم الإداري في إجراء الدراسة واختيار العينة.

## 1/3- عينة الدراسة

## حجم العينة: 80 من اساتذة.

**المعاينة:** تم اختيار العينة بطريقة عشوائية، وتم توزيع 90 استبيان وعند جمع واسترجاع الاستبيان التي وزعت على الأساتذة التي بلغ عددهم 90 استبيان تم استرجاع 80 استبيان. وطبقت الدراسة الأساسية في الفترة الممتدة ما بين 7 مارس إلى غاية 4 افريل من خلال الموسم الجامعي 2021/ 2022 على بعض أساتذة التعليم الابتدائي بمدينة ورقلة.

## خصائص العينة:

الجنس:

## جدول (10) يوضح توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس:

الجنس	العدد	النسبة
ذكور	15	19%
اناث	65	81%

نلاحظ من خلال الجدول ان عدد الاساتذة الذكور بالنسبة لأساتذة التعليم المتوسط بلغ 15 وأستاذ والتي تتمثل نسبة 19%، أما بالنسبة الى الأساتذات فقد بلغ عددهم 65 استاذة والتي تتمثل بنسبة 81 % من حجم العينة الأساسية.

الحالة العائلية:

## جدول(11) يوضح توزيع افراد العينة حسب متغير "الحالة العائلية "

الحالة العائلية	العدد	النسبة
متزوج	34	42%
أعزب	46	58%

نلاحظ من خلال الجدول ان عدد الأساتذة الذين لديهم الحالة العائلية متزوج بلغ 34 والتي تمثلت بنسبة 42 %، اما بالنسبة الى الأساتذة الذين لديهم أعزب بلغ 46 التي تمثلت بنسبة 58 % من حجم العينة الاساسية.

التخصص:

جدول (12) يوضح توزيع افراد العينة الاساسية حسب متغير "التخصص"

التخصص	العدد	النسبة
علمي	35	44%
ادبي	45	56%

نلاحظ من خلال الجدول ان عدد الأساتذة الذين لديهم تخصص علمي بلغ 35 والتي تمثلت بنسبة 44 %، اما بالنسبة الى الأساتذة الذين لديهم تخصص ادبي بلغ 45 التي تمثلت بنسبة 56 % من حجم العينة الاساسية. الأقدمية:

جدول (13) يوضح توزيع افراد العينة الاساسية حسب متغير "الأقدمية"

الأقدمية	العدد	النسبة
أكثر من 10 سنوات	44	55%
اقل من 10 سنوات	36	45%

نلاحظ من خلال الجدول ان عدد الأساتذة الذين درسوا (أكثر من 10 سنوات) بالنسبة لأساتذة التعليم المتوسط بلغ 44 استاذ واستاذة والتي تمثلت نسبة 55%، أما بالنسبة لأساتذة الذين درسوا (اقل من 10 سنوات) فقد بلغ عددهم 36 استاذ واستاذة والتي تمثل بنسبة 45 % من حجم العينة الأساسية. وعند جمع الاستبيان التي وزعت على الاساتذة 90 استبيان تم استرجاع 80 استبيان. وطبقت الدراسة الأساسية في الفترة الممتدة ما بين 7 مارس الى غاية 4 افريل من خلال الموسم الجامعي 2021/ 2022 على بعض اساتذة التعليم الابتدائي بمدينة ورقلة.

#### 6- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

معامل بيرسون لدراسة العلاقة

ت تاست اختبار لدراسة الفروق

الفا كرومبا لقياس الثبات

التكرارات والنسب لوصف العينة

معامل بيرسون لحساب الثبات عن طريق التجزئة النصفية

المتوسط الحسابي

الانحراف المعياري

تحليل التباين: من أجل معالجة البيانات إحصائيا استخدمنا الرزمة الإحصائية للبحوث الاجتماعية ( spss )  
(20)

#### خلاصة الفصل

تناولنا في هذا الفصل الإجراءات المنهجية للدراسة الأساسية حيث تم التأكد من صدق وثبات الاداة وملاءمتها لعينة الدراسة ثم تطبيقها على العينة الاساسية واستخدام بعض الاساليب الاحصائية، وسنتطرق في الفصل الموالي الى عرض وتفسير نتائج الدراسة

## الفصل الخامس

### عرض وتحليل وتفسير مناقشة النتائج

تمهيد

1. عرض وتحليل وتفسير ومناقشة نتيجة  
الفرضية الأولى
  2. عرض وتحليل وتفسير ومناقشة نتيجة  
الفرضية الثانية
  3. عرض وتحليل وتفسير ومناقشة نتيجة  
الفرضية الثالثة
  4. عرض وتحليل وتفسير ومناقشة نتيجة  
الفرضية الرابعة
  5. عرض وتحليل وتفسير ومناقشة نتيجة  
الفرضية الخامسة
- خلاصة الدراسة  
- التوصيات و الاقتراحات

## تمهيد:

يتضمن هذا الفصل عرض وتحليل وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة الحالية في ضوء الفرضيات التي تم طرحها، وهذا من خلال ما توصلنا إليه من نتائج بعد المعالجة الإحصائية للبيانات على عينة قوامها (80) أستاذ وأستاذة في الطور المتوسط بمدينة بورقلا، فقد اهتمت الدراسة الحالية بمحاولة معرفة العلاقة بين الالتزام التنظيمي والرقابة الإدارية، وكذا محاولة معرفة دلالة الفروق في درجات باختلاف (الجنس، الحالة العائلية، الأقدمية، التخصص)،

**1 — عرض وتحليل وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الأولى:** تنص الفرضية الأولى على وجود علاقة بين الرقابة الإدارية والالتزام التنظيمي. في المؤسسة محل الدراسة  
**جدول (14) يمثل نتائج معامل الارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين** بين الرقابة الإدارية والالتزام التنظيمي

نلاحظ من خلال الجدول ان قيمة معامل الارتباط بيرسون قدر ب(0.90) وعليه هي غير دالة عند مستوى دلالة (0.05) يدل على عدم وجود علاقة بين سلوك الرقابة الإدارية والالتزام التنظيمي لدى اساتذة التعليم الثانوي ومنه نرفض فرضية البحث ونستبدلها بالفرضة البديل التي تنص على وجود علاقة الرقابة الإدارية والالتزام التنظيمي بين في المؤسسات محل الدراسة

متغيرات الدراسة	العينة عدد افراد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
بين الرقابة الإدارية	80	0.90	0.05
الالتزام التنظيمي			

**نتيجة الفرضية 1: توجد علاقة بين الرقابة الإدارية والالتزام التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة**  
**التفسير:**

وتفسر هذه النتيجة بأن إدارة المدارس تعتبر أمام الجهات المعنية والمتمثلة في مديريات التربية والتعليم التابعة لوزارة التربية والتعليم مسؤولة بصورة مباشرة عن المتابعة المستمرة لتطبيق التعليمات والقوانين من قبل أعضاء الجانب الإداري المتمثل في الإداريين والجانب التربوي المتمثل في الأساتذة ، لذلك تسعى الإدارة إلى الالتزام المستمر بتطبيق هذه القوانين والتعليمات الصادرة من قبل وزارة التربية والتعليم والتي تشكل بدورها الأساسات الرئيسية في بناء قواعد مدرسية متينة تساعد على تشكيل صرح تربوي تعليمي ناجح في بداياته وحتى نهاياته على جميع الأصعدة التربوية.

اتفقت نتيجة هذه الفرضية مع الدراسات التالية:

دراسة الشريف، حنين (2013)، تحت عنوان: أثر المساءلة الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة.

هدفت هذه الدراسة التعرف على المساءلة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين الإداريين، وبتطبيق الدراسة على العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة، والخروج بتوصيات تعمل على زيادة الاهتمام بموضوع المساءلة الإدارية لما له من

تأثيرات ايجابية ترفع من مستوى الأداء الوظيفي. وقامت الباحثة باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية في جميع البيانات الأولية، وطُبقت على عينة عشوائية طبقية مكونة من 320 موظفاً إدارياً بنسبة 40% من مجتمع الدراسة المكون من 800 موظف إداري، كما استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وبعد تحليل البيانات أظهرت الدراسة النتائج الآتية: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المساءلة الإدارية والأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة.

**2- عرض وتحليل وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثانية:** تنص الفرضية الثانية على ما يلي — توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرقابة الإدارية والالتزام التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس وبعد تحليل نتائج هذه الفرضية إحصائياً باستخدام اختبار(ت) لتقدير الفروق بين متوسط الجنس تم عرضها في الجدول التالي:

الجدول رقم (15): يوضح دلالة الفروق لدى أفراد عينة الدراسة في الرقابة الإدارية والالتزام التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير (الجنس):

المتغير	الجنس	N	المتوسط الحسابي	انحراف معياري	درجة الحرية	t المحسوبة	Sig	مد
الرقابة الادارية	ذكور	15	109.46	15.35	78	1.22	0.22	غير دال
	إناث	65	115.38	17.18				
الالتزام التنظيمي	ذكور	15	42.93	8.26	78	1.35	0.18	غير دال
	إناث	65	46.84	10.47				

يبين الجدول رقم (15) أن المتوسط الحسابي لفئة الذكور في الرقابة الإدارية بلغ (10.46) بانحراف معياري قدره (15.34)

بينما بلغ المتوسط الحسابي لفئة الإناث في الرقابة الإدارية (115.38) وانحراف معياري قدره (17.18)، بينما بلغت قيمة (ت) المحسوبة (1.22) عند درجة الحرية (78)، كما يلاحظ أن قيمة (sig) قدرت بـ (0.22). وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على عدم تحقق الفرضية، وعليه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرض الصفري الذي ينص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرقابة الادارية لدى أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس

ونلاحظ أن المتوسط الحسابي لفئة الذكور في الالتزام التنظيمي بلغ (42.93) بانحراف معياري قدره (8.26)

بينما بلغ المتوسط الحسابي لفئة الإناث في الالتزام التنظيمي (46.84) وانحراف معياري قدره (10.47)، بينما بلغت قيمة (ت) المحسوبة (1.35) عند درجة الحرية (78)، كما يلاحظ أن قيمة (sig) قدرت بـ (0.18). وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على عدم تحقق الفرضية، وعليه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرض الصفري الذي ينص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الالتزام التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس

**نتيجة الفرضية 2:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرقابة الإدارية لدى أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس.

**التفسير:**

تفسر هذه النتيجة بان الأساتذة والأستاذات داخل البيئة المدرسية يخضعون لنفس القوانين المنظمة لعملهم بدون التفرقة على أساس الجنس وبالتالي فهم تحت الرقابة الإدارية للمؤسسة بصفة متساوية فلهم نفس الواجبات وعليهم نفس الالتزامات. انفتحت نتيجة هذه الفرضية مع الدراسات التالية:

**دراسة سمير، حنان (2008)** تحت عنوان: "واقع المساءلة الإدارية في مديريات التربية والتعليم في محافظات الخليل وبيت لحم من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية".

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع المساءلة الإدارية في مديريات التربية والتعليم في محافظات الخليل وبيت لحم من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية، وكذلك التعرف إلى الاختلاف في درجة تطبيق المساءلة التربوية من قبل مديري المدارس الثانوية باختلاف متغيرات الجنس والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والتخصص، وموقع المدرسة، ومستوى المدرسة. وتكون مجتمع الدراسة من مديري المدارس ومديراتها في الخليل وبيت لحم. وقامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وبناء استبانة استخدمتها أداة للدراسة.

وقد أظهرت الدراسة النتائج الآتية: لا يوجد فروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع المساءلة الإدارية في مديريات التربية والتعليم في محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى لمتغيرات الدراسة المديرية، ومستوى المدرسة، وموقع المدرسة، وجنس المدير، والمؤهل العلمي للمدير، وتخصصه، وخبرته الإدارية.

واختلفت هذه النتيجة مع دراسة

**علي، مرح ظاهر شكري. (2016):** دراسة بعنوان: الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم

هدفت الدراسة تعرف درجة الرقابة الإدارية المطبقة، ودرجة الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم، والعلاقة بينهما. وهدفت أيضا تعرف أثر كل من متغيرات الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة الإدارية، المديرية، موقع المدرسة في عملية الرقابة وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم.

وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات شمال الضفة الغربية، وذلك في العام الدراسي 2015-2016م، حيث بلغ عددهم (454) مديرا ومديرة وقد أجريت هذه الدراسة على عينة عشوائية بلغ عدد أفرادها (229) مديرا ومديرة. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي حيث قامت الباحثة بإعداد (استبانة) لغرض البحث وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في متوسط درجة الرقابة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث دون الذكور.

## نتيجة الفرضية 1/2: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الالتزام التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس

### التفسير:

نعزو عدم وجود فروق دالة إحصائية في الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الجنس، إلى أن الأساتذة والمعلمين في المؤسسات التعليمية يخضعون بشكل عام لنفس ظروف العمل الموضوعية والبيئية، وهم ينتمون لجهة وصية واحدة تطبق عليهم نفس الإجراءات ويخضعون لنظام موحد لا يميز بينهم على أساس الاختلاف في الجنس، كما تحكمهم نصوص تشريعية موحدة تضمن لهم نفس الحقوق ويتساوون أمامها في أداء واجباتهم.

كما يمكن أن يرجع السبب إلى التطور والتغير الذي شهدته ثقافة المجتمع الجزائري حيث لم يعد يفرق بين دور المرأة ودور الرجل في المجتمع، مما أدى إلى غياب الفوارق بينهما، مما فسح المجال للطرفين للتأقلم مع محيط العمل.

بالإضافة إلى أن مجال التعليم يعتبر من مجالات العمل التي تتسم بالاستقرار الوظيفي ولذا نجد التزاماً وظيفياً كبيراً للعاملين فيه سواء ذكورا أم إناثاً. وقد اتفقت نتيجة هذه الفرضية مع الدراسات التالية:

- دراسة العبادي (2000): تحت عنوان "الالتزام التنظيمي والعوامل المرتبطة لدى مديري مدارس التعليم العام للبنين بمحافظة جدة".

والتي هدفت إلى معرفة درجة الالتزام التنظيمي لدى مديري مدارس التعليم العام للبنين بمحافظة جدة. كذلك الكشف عن العوامل المرتبطة بالالتزام التنظيمي.

وقد استهدفت هذه الدراسة جميع مديري مدارس التعليم العام للبنين في محافظة جدة، وتم إجراء دراسة شاملة لهم نظراً لقلّة عددهم، وقد استخدم الباحث استبانة تحتوي على مقياس موزان لمعرفة العوامل المرتبطة بالالتزام التنظيمي ومقياس بوتنر وزملائه لقياس درجة الالتزام التنظيمي، وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصفات الشخصية التي تشمل السن، مستوى الوظيفة، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، والراتب وبين الالتزام التنظيمي.

واختلفت هذه النتيجة مع دراسة:

- دراسة الفضلي (1997) تحت عنوان "علاقة الالتزام التنظيمي بعلاقات العمل ما بين الرئيس وتابعيه والمتغيرات الديمغرافية"

هدفت الدراسة للكشف عن العلاقة بين الالتزام التنظيمي وعلاقات العمل ما بين الرئيس وتابعيه وكما هدفت الدراسة للكشف عن العلاقة بين الالتزام التنظيمي والمتغيرات الديمغرافية وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في (47) وزارة وهيئة إدارية، أما عن العينة فقد تم اختيار خمس جهات حكومية بطريقة العينة العشوائية البسيطة حيث تم اختيار (250) موظفاً عشوائياً.

ولتحقيق أهداف الدراسة فقد استخدم الباحث استبانة لغرض البحث أما عن نتائج الدراسة فهناك علاقة عكسية ما بين الالتزام التنظيمي والمؤهل العلمي وعلاقة عكسية ما بين الالتزام التنظيمي وسنوات الخدمة كما أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى بين الموظفين والموظفات لصالح الإناث.



### 3 — عرض وتحليل وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

تنص الفرضية الثالثة على ما يلي:

— توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرقابة الإدارية والالتزام التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الحالة العائلية

وبعد تحليل نتائج هذه الفرضية إحصائياً باستخدام اختبار (ت) لتقدير الفروق بين متوسط الحالة العائلية تم عرضها في الجدول التالي:

الجدول رقم (16): يوضح دلالة الفروق لدى أفراد عينة الدراسة في الرقابة الإدارية والالتزام التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير (الحالة العائلية):

المتغير	الحالة العائلية	N	المتوسط الحسابي	انحراف معياري	درجة الحرية	t المحسوبة	Sig	م.د
الرقابة الإدارية	متزوج	34	115.67	14.23	78	0.63	0.52	غير دال
	أعزب	46	113.23	18.75				
الالتزام التنظيمي	متزوج	34	46.82	11.09	78	0.66	0.51	غير دال
	أعزب	46	45.58	9.51				

يبين الجدول رقم (16) أن المتوسط الحسابي لفئة متزوج في الرقابة الإدارية بلغ (115.67) بانحراف معياري قدره (14.23)

بينما بلغ المتوسط الحسابي لفئة أعزب في الرقابة الإدارية (113.23) وانحراف معياري قدره (18.75)، بينما بلغت قيمة (ت) المحسوبة (0.63) عند درجة الحرية (78)، كما يلاحظ أن قيمة (sig) قدرت بـ (0.52). وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على عدم تحقق الفرضية، وعليه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرض الصفري الذي ينص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرقابة الإدارية لدى أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الحالة العائلية ونلاحظ أن المتوسط الحسابي لفئة متزوج في الالتزام التنظيمي بلغ (46.82) بانحراف معياري قدره (11.09)

بينما بلغ المتوسط الحسابي لفئة أعزب في الالتزام التنظيمي (45.58) وانحراف معياري قدره (9.51)، بينما بلغت قيمة (ت) المحسوبة (0.53) عند درجة الحرية (78)، كما يلاحظ أن قيمة (sig) قدرت بـ (0.59). وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على عدم تحقق الفرضية، وعليه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرض الصفري الذي ينص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الالتزام التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الحالة العائلية

**نتيجة الفرضية 3: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرقابة الإدارية لدى أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الحالة العائلية.**

**التفسير:**

يمكن تفسير هذه النتيجة بأن الرقابة الإدارية يكون أساسها تطبيق القوانين والمراسيم التي تنظم مهنة الأستاذ في جميع المجالات وفي جميع المستويات التعليمية والتي يكون مصدرها عادة الوزارة الوصية، فالوصاية حين تصدر هذه القوانين والمراسيم لا يؤخذ بعين الاعتبار الحالة

العائلية للأستاذ فالمتزوج والعازب أو الأرملة والمطلق هي حالات ليس لها تأثير أو وزن في حالة تطبيق الرقابة الإدارية التي يكون معيار الالتزام بها وتطبيقها هو الأهم. نتيجة الفرضية 3: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الالتزام التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الحالة العائلية.

#### التفسير:

يمكن تفسير هذه النتيجة بأنه لا توجد لوائح وقوانين تميز بين العاملين باختلاف حالتهم الاجتماعية، أيضاً نجد أن كل العاملين مهما كانت حالتهم الاجتماعية ينظرون إلى بيئة العمل بمنظور واحد وهي تحقيق أهداف المؤسسة التربوية وتأدية وظائفهم، فالجميع مطالبون بتحقيق الأهداف مهما كانت حالتهم الاجتماعية. اتفقت نتيجة هذه الفرضية مع الدراسات التالية:

- دراسة فلمبان (2008) تحت عنوان: "الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بمدينة مكة المكرمة."

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات وكذلك التعرف على العلاقة بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات بمكة المكرمة والوقوف على علاقة كل من الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي ببعض المتغيرات الشخصية وتشمل الجنس، المؤهل التعليمي، التخصص، الحالة الاجتماعية للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات بمكة المكرمة، واتبعت الباحثة المنهج الوصفي المسحي. وتكونت عينة الدراسة من (103) مشرفاً تربوياً و (175) مشرفة تربوية من مختلف مراكز الإشراف التربوي. واستخدمت الباحثة الاستبانة أداة لجمع البيانات وكان من أهم نتائج الدراسة أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في درجات الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات تبعاً للحالة العائلية.

وختلفت هذه النتيجة مع دراسة

- دراسة Amir Chughtai & Sohail Zafar ، 2006: تحت عنوان: "مقدمات ومحددات الالتزام التنظيمي ومخرجاته لدى أساتذة الجامعات بباكستان"

وقد هدفت هذه الدراسة إلى تحديد ما إذا كانت المتغيرات الشخصية والرضا الوظيفي بأبعاده تعد محددات للالتزام التنظيمي، كما فحصت الدراسة تأثير الالتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي والتسرب الوظيفي الرغبة في ترك العمل (وقد جمعت البيانات من 125 معلماً من 33 جامعة من المدن التالية: لاهور، إسلام آباد وبيشاو وأشارت نتائج الدراسة إلى تنوع واختلاف الالتزام التنظيمي لدى أفراد العينة، كما أشارت إلى أن الخصائص الشخصية والتي اشتملت على العمر، التعليم، الحالة الاجتماعية، مدة الخدمة، الثقة بالإدارة وظروف العمل كانت ترتبط بشكل قوي بالالتزام التنظيمي.

#### 4 — عرض وتحليل وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة:

تنص الفرضية الرابعة على ما يلي:

— توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرقابة الإدارية والالتزام التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الأقدمية

وبعد تحليل نتائج هذه الفرضية إحصائياً باستخدام اختبار(ت) لتقدير الفروق بين متوسط الأقدمية تم عرضها في الجدول التالي:

الجدول رقم (17): يوضح دلالة الفروق لدى أفراد عينة الدراسة في الرقابة الإدارية والالتزام التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير (الأقدمية):

المتغير	الأقدمية	N	المتوسط الحسابي	انحراف معياري	درجة الحرية	t المحسوبة	Sig	م.د
الرقابة الإدارية	أكثر من 10 سنوات	44	115.84	12.86	78	0.91	0.36	غير دال
	أقل من 10 سنوات	36	112.36	20.88				
الالتزام التنظيمي	أكثر من 10 سنوات	44	45.500	11.57	78	0.59	0.55	غير دال
	أقل من 10 سنوات	36	46.86	8.23				

يبين الجدول رقم (17) أن المتوسط الحسابي لفئة أكثر من 10 سنوات في الرقابة الإدارية بلغ (115.84) بانحراف معياري قدره (12.86)

بينما بلغ المتوسط الحسابي لفئة أقل من 10 سنوات في الرقابة الإدارية (112.36) وانحراف معياري قدره (20.88)، بينما بلغت قيمة (ت) المحسوبة (0.91) عند درجة الحرية (78)، كما يلاحظ أن قيمة (sig) قدرت بـ (0.36). وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على عدم تحقق الفرضية، وعليه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرض الصفري الذي ينص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرقابة الإدارية لدى أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الأقدمية

ونلاحظ أن المتوسط الحسابي لفئة أكثر من 10 سنوات في الالتزام التنظيمي بلغ (45.50) بانحراف معياري قدره (11.57)

بينما بلغ المتوسط الحسابي لفئة أقل من 10 سنوات في الالتزام التنظيمي (46.86) وانحراف معياري قدره (8.23)، بينما بلغت قيمة (ت) المحسوبة (0.59) عند درجة الحرية (78)، كما يلاحظ أن قيمة (sig) قدرت بـ (0.55). وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على عدم تحقق الفرضية، وعليه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرض الصفري الذي ينص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الالتزام التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الأقدمية

**نتيجة الفرضية 4: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرقابة الإدارية لدى أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الأقدمية.**

#### التفسير:

أقدمية الأستاذ في مهنته لا تجعله في منأى عن المساءلة والرقابة التي تتميز بالعموم والشمولية وكذا المساواة فالجميع ملزم بالقيام بواجباته المهنية على أحسن وجه فعملية الرقابة تقع على جميع الأساتذة ذات الطبيعة

اتفقت نتيجة هذه الفرضية مع الدراسات التالية:

- مراح طاهر شكري حسن علي (2016): الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظة الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين أنفسهم.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة الرقابة الإدارية المطبقة على مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم. - التعرف على درجة الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم. - التعرف على العلاقة بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم. - التعرف على أثر كل من المتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة الإدارية، المديرية، موقع المدرسة على درجة الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات درجة الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة الإدارية.

**نتيجة الفرضية 4: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في والالتزام التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الاقدمية.**

#### التفسير:

يمكن تفسير هذه النتيجة بأن العاملين يعملون في ظروف عمل متشابهة، أيضا أن العاملين ينظرون إلى واقع المناخ التنظيمي في هذه المؤسسات بمنظار واحد، وأنهم يحكمون على الآخرين بناء على ثقافتهم التنظيمية والاجتماعية المشتركة. وقد اتفقت نتيجة هذه الفرضية مع الدراسات التالية:

- دراسة هوكينز (Hawkins، 1998)، تحت عنوان: " مؤشرات الالتزام التنظيمي لدى العاملين بقطاع التعليم في المدارس العليا بالولايات المتحدة الأمريكية " وقد هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين خصائص المنظمة، الدعم المؤسسي، طبيعة العمل، العدالة في التوزيع، ومستوي الالتزام التنظيمي لدى قطاع العاملين بالمدارس الحكومية والخاصة في الولايات المتحدة الأمريكية.

كما هدفت إلى تحديد العلاقة بين المتغيرات الشخصية: السن، مدة الخدمة، الجنس ومستوي الالتزام التنظيمي لدى العاملين في قطاع التعليم بأمريكا. وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من (396) موظفاً وموظفة حكومي وخاص موزعين على 47 ولاية أمريكية وكانت النتائج كالتالي: عدم وجود علاقة بين مستوى الالتزام التنظيمي ومدة الخدمة لدى العاملين في مؤسسات التعليم في المدارس العليا في الولايات المتحدة الأمريكية واختلفت هذه النتيجة مع دراسة:

- دراسة عبد الهادي (1995) تحت عنوان: " علاقة بعض المتغيرات الشخصية والرضا عن حوافز العمل بالالتزام المهني والتنظيمي لدى المعلمين ومساهمتها في التنبؤ به. "

هدفت الدراسة للتعرف إلى مستويات الالتزام التنظيمي والمهني لدى المعلمين كذلك مستوى رضاهم عن حوافز العمل. وعلاقة المتغيرات الشخصية للمعلمين بكل من الالتزام التنظيمي والمهني. واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واقتصرت الدراسة على عينة من معلمي ومعلمات المرحلة الابتدائية والإعدادية والثانوية الذين يعملون في مدارس حكومية وخاصة ومعاهد أزهرية بمحافظة القاهرة وتحقيقاً لأهداف الدراسة فقد صمم الباحث ثلاث أدوات: - مقياس الالتزام المهني. - الالتزام التنظيمي. - الرضا عن حوافز العمل. وكان من نتائج الدراسة: أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين الالتزام التنظيمي للمعلم ومتغير الخبرة (سنوات الخدمة).

#### 5 — عرض وتحليل وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الخامسة:

تنص الفرضية الخامسة على ما يلي:

— توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرقابة الإدارية والالتزام التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير التخصص

وبعد تحليل نتائج هذه الفرضية إحصائياً باستخدام اختبار(ت) لتقدير الفروق بين متوسط التخصص تم عرضها في الجدول التالي:

الجدول رقم (18): يوضح دلالة الفروق لدى أفراد عينة الدراسة في الرقابة الإدارية والالتزام التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير (التخصص):

المتغير	التخصص	N	المتوسط الحسابي	انحراف معياري	درجة الحرية	t المحسوبة	Sig	م.د
الرقابة الإدارية	علمي	35	113.22	14.97	78	0.48	0.62	غير دال
	ادبي	45	115.08	18.42				
الالتزام التنظيمي	علمي	35	45.82	10.09	78	0.21	0.82	غير دال
	ادبي	45	46.33	10.33				

يبين الجدول رقم (18) أن المتوسط الحسابي لفئة علمي في الرقابة الإدارية بلغ (113.22) بانحراف معياري قدره (14.97)

بينما بلغ المتوسط الحسابي لفئة ادبي في الرقابة الإدارية (115.08) وانحراف معياري قدره (18.42)، بينما بلغت قيمة (ت) المحسوبة (0.48) عند درجة الحرية (78)، كما يلاحظ أن قيمة (sig) قدرت بـ (0.062). وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على عدم تحقق الفرضية، وعليه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرض الصفري الذي ينص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرقابة الإدارية لدى أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير التخصص

ونلاحظ أن المتوسط الحسابي لفئة علمي في الالتزام التنظيمي بلغ (45.82) بانحراف معياري قدره (10.09)

بينما بلغ المتوسط الحسابي لفئة ادبي في الالتزام التنظيمي (46.33) وانحراف معياري قدره (10.33)، بينما بلغت قيمة (ت) المحسوبة (0.48) عند درجة الحرية (78)، كما يلاحظ أن قيمة (sig) قدرت بـ (0.82). وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على عدم تحقق الفرضية، وعليه نرفض

الفرضية البديلة ونقبل الفرض الصفري الذي ينص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الالتزام التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير التخصص  
**نتيجة الفرضية 5: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرقابة الإدارية لدى أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير التخصص.**

#### التفسير:

يمكن تفسير هذه النتيجة بأن تخصص الأساتذة لا يؤثر على مسألة الرقابة الواقعة عليهم بل العكس الأساتذة كلهم متساوون في نظر القانون فهم يخضعون لنفس القانون المنظم لمهنتهم وعليهم نفس الواجبات ولهم نفس الحقوق وكذا يخضعون لنفس الإجراءات التأديبية والعقابية في حالة إخلالهم بواجباتهم المهنية.  
 - اتفقت نتيجة هذه الفرضية مع الدراسات التالية:

**عياش، رضوان. (2003): تحت عنوان: مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة مآدبا للرقابة الإدارية من وجهة نظرهم ونظر المعلمين فيها.**

هدفت الدراسة للتعرف على مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة مآدبا للرقابة الإدارية من وجهة نظرهم و نظر المعلمين، وقد تكون مجتمع الدراسة من 997 مديرا و معلما و تكونت عينة الدراسة من 215 فردا تم تقسيمهم على النحو التالي 20 مديرا و مديرة و 195 معلما و معلمة في مدارس مديرية التربية و التعليم و المحافظة مآدبا و قد طور الباحث استبانة، حيث تضمنت مجالين الإداري و الفني، و استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، و بعد التحليل البيانات أظهرت الدراسة النتائج التالية: أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a = 0.05$ ) تعزى لمتغيرات الجنس و التخصص، في تقديرات عينة الدراسة لمدى ممارسة مديري المدارس الثانوية في المحافظة مآدبا للرقابة الإدارية، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a = 0.05$ ) تعزى لمتغير الخبرة الوظيفي لصالح فئة أكثر من 11 عام لدى المعلمين و توجد أيضا فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a = 0.05$ ) تعزى لمتغير المسم الوظيفي و لصالح المدراء.

**نتيجة الفرضية 5: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الالتزام التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير التخصص.**

#### التفسير:

يمكن تفسير هذه النتيجة بان تخصص الأساتذة ليس له تأثير على مستوى التزامهم التنظيمي في الوسط المدرسي فالتزامهم اتجه وظائفهم له مؤثرات و عوامل أخرى تساهم من رفع الالتزام لديهم وهي عوامل نفسية وإدارية بالإضافة إلى الجانب المادي المتمثل في التحفيز ليكون الأستاذ مستقرا نفسيا اتجاه وظيفته وهذا سيؤثر بصفة مباشرة على التزامه التنظيمي والذي سيكون عاليا في آخر المطاف.

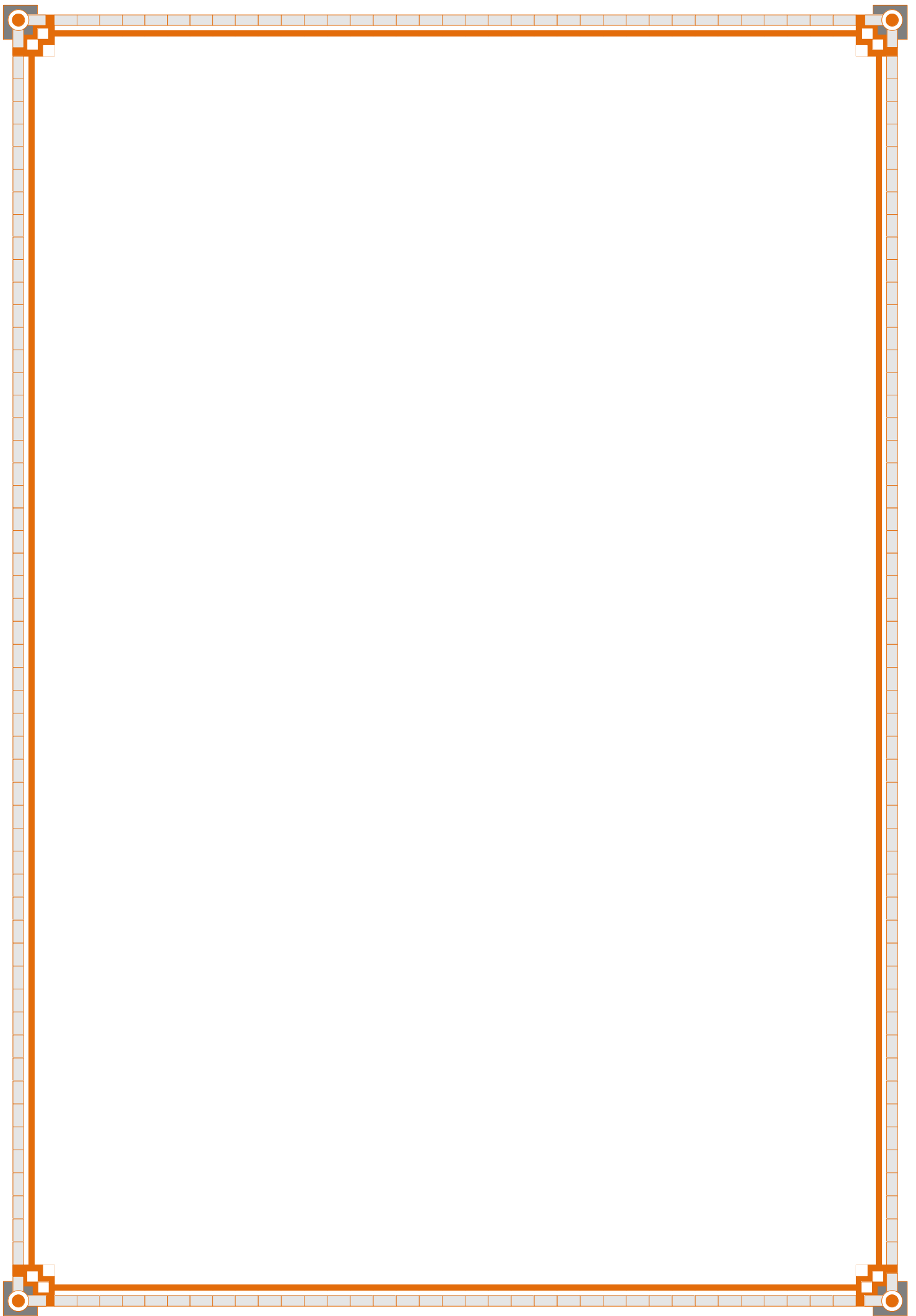
وقد اتفقت نتيجة هذه الفرضية مع الدراسات التالية:

**-دراسة عادل سلامة (1999) تحت عنوان: الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة عين شمس.**

وقد ركزت الدراسة على العلاقة بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة عين شمس، وتناولت في إطار هذه العلاقة الفروق بين أعضاء هيئة التدريس في درجات الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي، طبقاً للتخصص والدرجة العلمية

والجنس. وقد خلصت الدراسة إلى أنه فيما يخص التخصص فلم تظهر نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأعضاء هيئة التدريس في درجات الالتزام التنظيمي لهم طبقاً لتخصصاتهم العلمية والأدبية والتربوية. واختلفت هذه النتيجة مع دراسة:

- دراسة فلمبان (2008) تحت عنوان: "الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بمدينة مكة المكرمة." هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات وكذلك التعرف على العلاقة بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات بمكة المكرمة والوقوف على علاقة كل من الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي ببعض المتغيرات الشخصية وتشمل الجنس، المؤهل التعليمي، التخصص، الحالة الاجتماعية للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات بمكة المكرمة، واتبعت الباحثة المنهج الوصفي المسحي وذلك لتحديد مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الالتزام التنظيمي للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات. كذلك البحث الوصفي الارتباطي وذلك لتحديد نوع العلاقة ما بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وقوتها والعلاقة ما بين كل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والمتغيرات الشخصية. وتكونت عينة الدراسة من (103) مشرفاً تربوياً و (175) مشرفة تربوية من مختلف مراكز الإشراف التربوي. واستخدمت الباحثة الاستبانة أداة لجمع البيانات وقد استخدمت الباحثة (OCQ) مقياس بوتر وزملائه للالتزام التنظيمي. وكان من أهم نتائج الدراسة أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في درجات الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات تبعاً للتخصص لصالح التخصصات العلمية.





### خاتمة:

تم التطرق في هذا الفصل الى عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة وذلك من خلال تحليل النتائج احصائية بالاعتماد على الأساليب الاحصائية، بحيث هدفت دراستنا الى الكشف عن العلاقة بين الرقابة الادارية والالتزام التنظيمي لدى اساتذة التعليم المتوسط بولاية ورقلة، وقد اثبتت الدراسة الميدانية على عدم وجود علاقة بين الرقابة الادارية والالتزام التنظيمي لدى اساتذة التعليم المتوسط، فقد حاولنا في دراستنا الكشف ومعرفة العلاقة التي بينهم وتوصلنا في الاخير الى النتائج التالية:

وجود علاقة الرقابة الإدارية والالتزام التنظيمي بين في المؤسسات محل الدراسة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرقابة الادارية لدى أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرقابة الادارية لدى أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الحالة العائلية

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرقابة الادارية لدى أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الاقدمية

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الالتزام التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير التخصص

## المقترحات:

- في ضوء نتائج الدراسة فإننا نوصي بما يلي:
- رفع مستوى كفاءة الجهاز الإداري في مجال ممارسة الرقابة الإدارية وأن يكون هدفها هو الكشف عن الأخطاء وليس إنزال العقاب بالأساتذة.
  - ضرورة زيادة فاعلية أنظمة الرقابة الداخلية (داخل المؤسسة التعليمية).
  - ضرورة تحديث أنظمة الرقابة باستخدام الإمكانيات الالكترونية الحديثة للمحافظة على استمرار التزام الأساتذة.
  - تكثيف تدريب الأساتذة والموظفين والتركيز خصوصا على التدريب التوعوي.
  - الاهتمام المتواصل بتحديث وتطوير أساليب الرقابة ومراعاتها لأحدث النظريات الخاصة بتحفيز العاملين.
  - الاعتماد على تقييم وتقويم المستمر للنظام الرقابي المتبع حتى يكون أكثر فعالية.
  - الاهتمام أكثر بفتح المجال أمام التكوين والتربص بغرض تحسين من أداء الأساتذة.
  - ضرورة تفعيل نظام التحفيز سواء كان ماديا أو معنويا لما له من أثر على زيادة الالتزام التنظيمي وزيادة ولائه للمؤسسة.
  - العمل على تنمية روح المبادرة والإبداع لدى الأساتذة والإداريين عن طريق برامج تشجيعية للأفكار الإبداعية مما يؤدي إلى زياد الرضا الوظيفي وزيادة الشعور بالالتزام بأهداف المؤسسة التربوية.
  - تعزيز القناعات الإيجابية التي تسهم في تنمية الالتزام العاطفي لدى الأساتذة العاملين في المؤسسات التربوية.
  - التحديث بصفة مستمرة لنظم الحوافز والأجور بما يحقق الرغبة بالاستمرار في العمل بالمؤسسات التربوية ويزيد من الالتزام الاستمراري تجاهها.
  - إعادة تصميم الوظائف بما يجعل العمل الوظيفي أكثر إثراء للعامل،
  - القيام بدراسة مستوى الالتزام التنظيمي بشكل دوري للتعرف على العوامل التي تزيد من الالتزام ومعالجة المشكلات التي تتسبب في ضعفه.
  - إتاحة الفرصة للأساتذة للمشاركة في صنع القرارات من خلال إيجاد آلية لتمكينهم من طرح آرائهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات وبالذات التي تتعلق بطبيعة أعمالهم ومهام وظائفهم.

# قائمة المراجع

1. النميان، عبد الله عبد الرحمان، الرقابة الادارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية دراسة مسحية على شرطة منطقة حائل، دراسة ماجستير غير منشورة اكااديمية نايف للعلوم الامنية، السعودية , 2003.
2. إناس فؤاد نواوي فلميان، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات، بدائرة التربية والتعليم، رسالة ماجستير مكة المكرمة 2007.
3. دراسة الشريف، حنين، تحت عنوان: أثر المساءلة الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة، 2013.
4. دراسة العبادي: تحت عنوان "الالتزام التنظيمي والعوامل المرتبطة لدى مديري مدارس التعليم العام للبنين بمحافظة جدة" 2000.
5. العبادي، أحمد بن حميد محمد، الالتزام التنظيمي والعوامل المرتبطة به لدى مديري مدارس التعليم العام للبنين بمحافظة جدة، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة , 1420.
6. الفضلي تحت عنوان " : علاقة الالتزام التنظيمي بعلاقات العمل ما بين الرئيس وتابعيه والمتغيرات الديمغرافية" 1997.
7. القربوني محمد قاسم، السلوك التنظيمي الانساني الفردي والجماعي في التنظيمات الادارية، الطبعة 2، مكتبة الشرف عمان 1994.
8. المجدوب طارق، الادارة العامة، ط1، منشورات الجليبي الحقوقية، لبنان , 2005
9. المقدم، عبد الحفيظ، الاحصاء والقياس النفسي والتربوي، ط 1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر , 1993.
10. بسطامي محمد، الرقابة الادارية ودورها في مكافحة الفساد الاداري في الجزائر 2016-2017
11. تاجوري جلييلة، الرقابة الادارية ودورها في تحسين الاداء الوظيفي لدى العمال 2014-2015
12. جفري ألكسندر، jafri، معاني الحياة الاجتماعية، نحو علم اجتماعي ثقافي، ترجمة، عبد الرحمن سالم، دار الكتاب العربي، السعودية , 2010.
13. خضير، نعمة عباس وآخرون، الالتزام التنظيمي وفاعلية المنظمة، دراسة مقارنة في الكليات العلمية والانسانية في جامعة بغداد، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد 31 , 1999.
- 14- حسين حريم و اخرون, اساسيات الادارة, دار الحامد للنشر و التوزيع, عمان, 1998.
- 15- حسين الطراونة، عبد الهادي توفيق، الرقابة الادارية، دار الحامدي للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 16- دريسي حفصة، نواوي خديجة، دور الرقابة الادارية في ارساء اخلاقيات المهنة 2018-2019.
- 17- رجب حسنين محمد الرفاعي، السلوك الاداري، الأسس والمبادئ والنظريات، الطبعة 3، اسيوط، مصر 2006.
- 18 رشيد ما زون، الدعم التنظيمي المدرك والابعاد المتعددة للولاء التنظيمي، المجلة العربية للعلوم الادارية العدد 1 , 2004.
- 19 درشا الغول، التقييم الذاتي للرقابة، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر، 2013.
- 20 د زاهر عبد الرحيم عاطف، الرقابة على الأعمال الادارية، دار الراية للنشر والتوزيع، الاردن , 2009.
- 21 سمير، حنان دراسة تحت عنوان: "واقع المساءلة الإدارية في مديريات التربية والتعليم في محافظات الخليل وبيت لحم من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية" 2008.

- 22 صلاح الدين شروخ، منهجية البحث العلمي، دار العلوم للنشر والتوزيع، عناية، 2003.
- 23 طراونة حسين، عبد الهادي توفيق، الرقابة الادارية المفهوم والممارسة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 24 علي شريف، الادارة المعاصرة، مجموعة النيل العربية طباعة ونشر توزيع، مصر، 2002
- 25 عبد الفتاح محمد سعير الخواجا، تطوير الادارة المدرسية والقيادة الادارية، دار الثقافة لنشر والتوزيع، القاهرة، 2004.
- 26 علي، مرح طاهر شكري: دراسة بعنوان: الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم، 2016.
- 27 عورتان مأمون عبد القادر، العلاقة بين الولاء المهني والنمط القيادي لمدى الاداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة البجاجة، 2003.
- 28 عياش، رضوان: تحت عنوان: مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة مادبا للرقابة الإدارية من وجهة نظرهم ونظر المعلمين فيها، 2003.
- 29 الفضلي تحت عنوان " : علاقة الالتزام التنظيمي بعلاقات العمل ما بين الرئيس وتابعيه والمتغيرات الديمغرافية" 1997.
- 30 عبد الهادي تحت عنوان: " علاقة بعض المتغيرات الشخصية والرضا عن حوافز العمل بالالتزام المهني والتنظيمي لدى المعلمين ومساهماتها في التنبؤ به، 1995.
- 31 عبد الوهاب، علي محمد وخطاب، عيدة السيد، ادارة الافراد والعلاقات الانسانية، مكتبة عين شمس القاهرة، 1993.
- 32 عبودي زيد، التنظيم الاداري مبادئه واساسياته، الطبعة الاولى، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان الاردن 2006.
- 33 عبد الله أحمد عبد الرحمان السيد، تأثير حقوق الموظف على الالتزام التنظيمي دراسة تطبيقية على جهاز الشرطة في قطاع غزة، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال (غير منشورة)، قسم ادارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، 2017.
- 34 عادل سلامة تحت عنوان: الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة عين شمس، 1999.
- 35 محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير في العلوم الادارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية الرياض، 2005.
- 36 محمد ركان، الدغمي، اساليب البحث العلمي ومصادر الدراسات الاسلامية، ط2 مكتبة الرسالة، عمان، 1997.
- 37 محمد مصطفى الخرشوم، تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي وفعالية المنظمة دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد التقنية لجامعة حلب، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد 3، 2011.
- 38 مراح طاهر شكري حسن علي: الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظة الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين أنفسهم، 2016.
- 39 مخلص شياع علي الجميلي، العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي دراسة تحليلية لآراء العاملين في المعهد التقني الانبار، مجلة للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 4، ال عدد9، جامعة الانبار، العراق، 201

الملاحق

الملحق رقم 1:

جامعة قاصدي مرباح ورقلة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم النفس وعلوم التربية  
شعبة علم النفس  
سنة ثانية ماستر تخصص علم النفس  
العمل والتنظيم تسير الموارد البشرية  
الاستبيان

أستاذي(ة) الكريم (ة)

نضع بين يديك هذه الاستمارة التي تحتوي على مجموعة العبارات، نرجو منك الإجابة عنها بكل صدق وصراحة وذلك بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة مع العلم أن إجابتك لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي وأنها ستحظى بالسرية التامة.

وشكرا على تعاونكم معنا

البيانات الشخصية:

الجنس: ذكر  أنثى

الحالة العائلية: متزوج

الأقدمية: أقل من 10 سنوات  من 10 سنوات

التخصص: علمي

الرقم	العبارات	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق مطلقا
1	تجنب الاستاذ تضبيب الوقت أثناء تنفيذ اداء عمله		X			

الرقم	العبارات	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق مطلقا
01	لدينا برامج ووثائق توضح انجاز العمل واهدافه					
02	تساعدنا الرقابة القبلية على تحديد اساليب العمل وتطويرها					
03	تعتمد مؤسستنا الرقابة كأداة لخلق الرقابة الذاتية					
04	الاعمال التي تقوم بها محددة مسبقا بدقة وعناية					
05	التعليمات الأولية التي نتلقاها واضحة ومنسجمة مع مهامنا					
06	تساهم الرقابة في توجيه الاداء					

07	يبرز دور الرقابة في كشف الاخطاء قبل الواقع فيها
08	توجد رقابة ادارية بشكل دائم
09	تمارس عملية الرقابة في الإدارة
10	تهتم العملية الرقابية بسلوك الاستاذ
11	تساعدنا توجيهات الرؤساء على انجاز العمل باحترافية
12	تساعدنا الرقابة المباشرة في تسريع انجاز العمل
13	تساعدنا الرقابة المباشرة في سرعة اكتشاف الاخطاء
14	تساعدنا توجيهات الرؤساء على انجاز العمل باحترافية
15	تساعدنا الرقابة المباشرة في تسريع انجاز العمل
16	تساعدنا الرقابة المباشرة في سرعة اكتشاف الاخطاء
17	يمارس رؤساء الرقابة من خلال الزيارات المفاجئة لموقع العمل
18	تعتمد الرقابة اثناء العمل للتأكد من الاستخدام الامثل للموارد
19	تعتمد الرقابة كضرورة لتوجيه العمل نحو الاهداف المرجوة
20	احدى اثناء اداء عملي بمراقبة مستمرة من رؤسائي
21	تمارس الرقابة الادارية من خلال التقارير الشهرية
22	تمارس الرقابة من خلال المتابعة اليومية في الميدان
23	تمارس العملية الرقابية من خلال الاجتماعات والقاءات بين رؤساء والمرؤوسين
24	تساعد الرقابة بعد انجاز العمل على تحسين قدراتنا
25	تعتبر الرقابة البعدية اداة مهمة لقياس وتقييم الاداء
26	نسعى من خلال الرقابة البعدية الى منع تكرار الخطأ
27	نستطيع من خلال الرقابة تحديد مدى تحقيق الاهداف
28	تساعدنا الرقابة البعدية في تحسين وتطوير الاداء
29	تساهم الرقابة في اتقان العمل داخل المؤسسة

الملحق 2:

الرقم	العبارات	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافقا مطلقا
01	ابدل جهد أكثر مما هو متوقع مني عادة من اجل مساعدة مؤسستي على تحقيق الاهداف					
02	انا مستعد للقيام بأي مهمة من اجل الاستمرار في العمل بهذه المؤسسة					
03	اشعر ان اهدافي تتطابق مع اهداف المؤسسة التي اعلم بها					
04	اشعر بالفخر والاعتزاز عندما أخبر الاخرين بأنني اعلم في هذه المؤسسة الامنية					
05	المؤسسة التي اعلم بها حاليا تشجعني على اظهار اقصى ما لدي فيما يختص بالأداء الوظيفي					
06	أي تغيير في ظروف في الحالية مهما كان بسيطاً قد يؤدي بي الى ترك العمل في هذه المؤسسة					
07	اتفق مع سياسات المؤسسة اتجاه الموضوعات الهامة والتي ترتبط بموظفيها					
08	في الحقيقة تهمني سمعة ومستقبل المؤسسة التي اعلم فيها					
09	بالنسبة لي فان هذه المؤسسة هي الافضل من بين جميع الادارات الامنية التي يمكن ان اعلم فيها					
10	لقد ارتكبت خطأ كبيرا حينما قررت العمل بهذه المؤسسة					



					11	انتهز الفرصة لو اجتاحت لي للتهرب من المسؤولية والعمل دون ان يلاحظ أحد
					12	إذا عرض على عمل في مكان اخر باجر اعلى اقرر فورا ترك العمل
					13	اشعر ان الوقت يمر سريعا في العمل
					14	توفر لي المؤسسة من المزايا مالا توفره غيرها من المؤسسات
					15	اشعر بالارتباط قوي بهذه المؤسسة
					16	سوف اشعر بسعادة غامرة إذا ما قضيت بقية حياتي الوظيفية في المؤسسة التي اعمل بها حاليا
					17	عملي في هذه المؤسسة يعتبر أفضل فرصة عمل عرضت علي
					18	اعتقد انه من السهل ان ارتبط بإدارة اخرى تماما كما انا مرتبط بإدارتي
					19	ان بقائي في عملي الحالي يعكس حاجتي للعمل

### ملاحق 3: الرقابة

FREQUENCIES VARIABLES=التخصص العائلية الاقدمية الجنس  
/PIECHART FREQ  
/ORDER=ANALYSIS.

## Frequencies

### Notes

Output Created	05-APR-2022 00:51:34	
Comments		
Input	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
Missing Value Handling	N of Rows in Working Data File	30
	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data.
Syntax	FREQUENCIES العائلية الاقدمية الجنس=التخصص /PIECHART FREQ /ORDER=ANALYSIS.	
Resources	Processor Time	00:00:04.91
	Elapsed Time	00:00:03.45

[DataSet0]

### Statistics

		الجنس	العائلية
N	Valid	30	30
	Missing	0	0

### Frequency Table

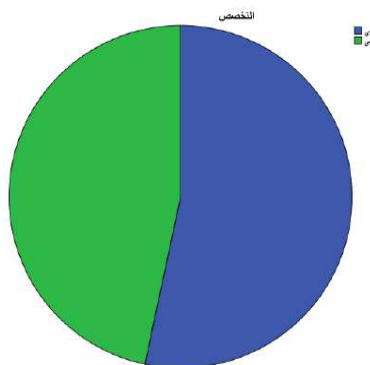
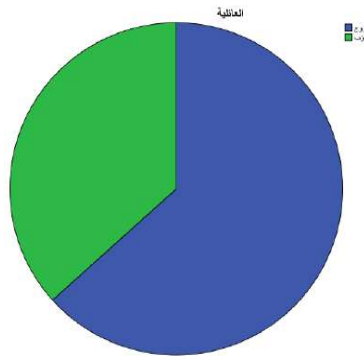
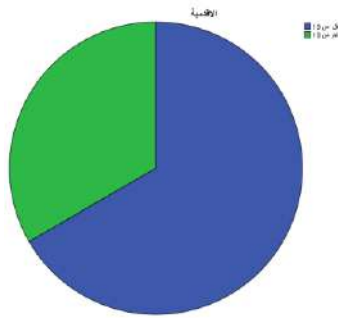
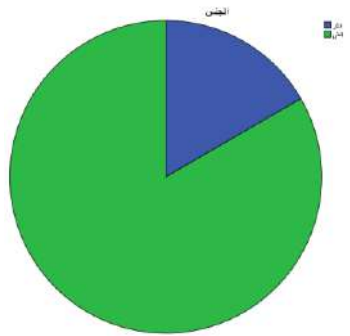
		الجنس			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	5	16.7	16.7	16.7
	انثى	25	83.3	83.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

		الإقضية			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	10 من اقل	20	66.7	66.7	66.7
	10 من أكثر	10	33.3	33.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

		العائلية			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	متزوج	19	63.3	63.3	63.3
	أعزب	11	36.7	36.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

		التخصص			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	علمي	16	53.3	53.3	53.3
	ادبي	14	46.7	46.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

### Pie Chart



RELIABILITY

/VARIABLES=VAR00001 VAR00002 VAR00003 VAR00004 VAR00005 VAR00006 VAR00007  
VAR00008 VAR00009 VAR00010 VAR00011 VAR00012 VAR00013 VAR00014 VAR00015

```
VAR00016 VAR00017 VAR00018 VAR00019 VAR00020 VAR00021 VAR00022 VAR00023
VAR00024 VAR00025 VAR00026 VAR00027
VAR00028 VAR00029
/SCALE ('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

## Reliability

[DataSet0]

### Scale: ALL VARIABLES

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

a. List wise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cranach's Alpha	N of Items
.927	29

```
RELIABILITY
/VARIABLES=VAR00001 VAR00002 VAR00003 VAR00004 VAR00005 VAR00006 VAR00007
VAR00008 VAR00009 VAR00010 VAR00011 VAR00012 VAR00013 VAR00014 VAR00015
VAR00016 VAR00017 VAR00018 VAR00019 VAR00020 VAR00021 VAR00022 VAR00023
VAR00024 VAR00025 VAR00026 VAR00027
VAR00028 VAR00029
/SCALE ('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=SPLIT.
```

## Reliability

[DataSet0]

### Scale: ALL VARIABLES

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

a. List wise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cranach's Alpha	Part 1	Value	.862
		N of Items	15 <sup>a</sup>
	Part 2	Value	.889
		N of Items	14 <sup>b</sup>
	Total N of Items		29
Correlation Between Forms			.781
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		.877
	Unequal Length		.877
Guttman Split-Half Coefficient			.875

a. The items are VAR00001, VAR00002, VAR00003, VAR00004, VAR00005, VAR00006, VAR00007, VAR00008, VAR00009, VAR00010, VAR00011, VAR00012, VAR00013, VAR00014, and VAR00015.

b. The items are VAR00015, VAR00016, VAR00017, VAR00018, VAR00019, VAR00020, VAR00021, VAR00022, VAR00023, VAR00024, VAR00025, VAR00026, VAR00027, VAR00028, and VAR00029.

SORT CASES BY المجموع (A) .  
 SORT CASES BY المجموع (D) .  
 T-TEST GROUPS=المجموعات (1 2)  
 /MISSING=ANALYSIS  
 /VARIABLES=المجموع  
 /CRITERIA=CI (.95) .

**T-Test**

[DataSet0]

**Group Statistics**

	المجموعات	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المجموع	عليا	9	123.5556	6.85768	2.28589
	دنيا	9	88.7778	15.22972	5.07657

**Independent Samples Test**

	Levine's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
Equal variances assumed	3.272	.089	6.247	16	.000	34.77778	5.56749	22.97523	46.58032
Equal variances not assumed			6.247	11.116	.000	34.77778	5.56749	22.53940	47.01615

ملاحق 4: الالتزام التنظيمي

```
RELIABILITY
/VARIABLES=VAR00001 VAR00002 VAR00003 VAR00004 VAR00005 VAR00006 VAR00007
VAR00008 VAR00009 VAR00010 VAR00011 VAR00012 VAR00013 VAR00014 VAR00015
VAR00016 VAR00017 VAR00018 VAR00019
/SCALE ('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

**Reliability**

[DataSet0]

**Scale: ALL VARIABLES**

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

a. List wise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cranach's Alpha	N of Items
.544	19

```
RELIABILITY
/VARIABLES=VAR00001 VAR00002 VAR00003 VAR00004 VAR00005 VAR00006 VAR00007
VAR00008 VAR00009 VAR00010 VAR00011 VAR00012 VAR00013 VAR00014 VAR00015
VAR00016 VAR00017 VAR00018 VAR00019
/SCALE ('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=SPLIT.
```

**Reliability**

[DataSet0]

**Scale: ALL VARIABLES**

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded	0	.0
	Total	30	100.0

a. List wise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cranach's Alpha	Part 1	Value	
			.550
		N of Items	10 <sup>a</sup>

	Value	.516
Part 2	N of Items	9 <sup>b</sup>
	Total N of Items	19
Correlation Between Forms		.082
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length	.151
	Unequal Length	.151
Guttman Split-Half Coefficient		.151

a. The items are VAR00001, VAR00002, VAR00003, VAR00004, VAR00005, VAR00006, VAR00007, VAR00008, VAR00009, and VAR00010.

b. The items are VAR00010, VAR00011, VAR00012, VAR00013, VAR00014, VAR00015, VAR00016, VAR00017, VAR00018, and VAR00019.

Sort cases by المجموع (D).  
T-TEST GROUPS=المجموعات (1 2)  
/MISSING=ANALYSIS  
/VARIABLES=المجموع  
/CRITERIA=CI (.95).

## T-Test

[DataSet0]

Group Statistics

	المجموعات	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المجموع	عليا	9	55.5556	2.35112	.78371
	دنيا	9	41.0000	3.16228	1.05409

Independent Samples Test

	Levine's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
المجموع	1.682	.213	11.081	16	.000	14.55556	1.31351	11.77104	17.34007
								Equal variances assumed	11.081

ملاحق 5: الدراسة الأساسية.

CORRELATIONS

/VARIABLES=الوظيفة\_الاداء الادارية\_الرقابة  
/PRINT=TWOTAIL NOSIG  
/MISSING=PAIRWISE.

Correlations

[DataSet0]

Correlations

	الادارية_الرقابة	الالتزام_التنظيمي
Pearson Correlation	1	.090
Sig. (2-tailed)		.428
N	80	80
Pearson Correlation	.090	1
Sig. (2-tailed)	.428	
N	80	80

T-TEST GROUPS=الجنس (1 2)

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=التنظيمي\_الالتزام الادارية\_الرقابة

/CRITERIA=CI (.95).

T-Test

[DataSet0]

Group Statistics

	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الادارية_الرقابة	1.00	15	109.4667	15.34772	3.96276
	2.00	65	115.3846	17.18620	2.13169
التنظيمي_الالتزام	1.00	15	42.9333	8.26755	2.13467
	2.00	65	46.8462	10.47502	1.29927

Independent Samples Test

	Levine's Test for Equality of Variances	t-test for Equality of Means									
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
									Lower	Upper	
الادار_الرقابة رقابة	Equal variances assumed	.029	.866	-1.225-	78	.224	5.91795-	4.83262	15.53896	-	3.70306



التنظير_الاتزام	Equal variances not assumed			-1.315-	22.856	.201	5.9179	4.49973	15.22960	3.39370
	Equal variances assumed	.300	.585	-1.351-	78	.181	3.9128	2.89721	9.68073-	1.85509
بمي	Equal variances not assumed			-1.566-	25.528	.130	3.9128	2.49898	9.05418-	1.22854

T-TEST GROUPS=العائلية\_الحالة (1 2)  
 /MISSING=ANALYSIS  
 /VARIABLES  
 /CRITERIA=CI (.95).

### T-Test

[DataSet0]

#### Group Statistics

	العائلية_الحالة	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الادارية_الرقابة	متزوج	34	115.6765	14.23977	2.44210
	أعزب	46	113.2391	18.75003	2.76454
التنظيمي_الاتزام	متزوج	34	46.8235	11.09592	1.90293
	أعزب	46	45.5870	9.51391	1.40275

#### Independent Samples Test

	Levine's Test for Equality of Variances	t-test for Equality of Means								
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
الرقابة_الادارية	Equal variances assumed	.741	.392	.634	78	.528	2.43734	3.84224	-5.21197-	10.08665
	Equal variances not assumed			.661	77.926	.511	2.43734	3.68870	-4.90642-	9.78110
الاتزام_التنظيمي	Equal variances assumed	1.317	.255	.535	78	.594	1.23657	2.30987	-3.36202-	5.83517
	Equal variances not assumed			.523	64.616	.603	1.23657	2.36408	-3.48535-	5.95849

T-TEST GROUPS=الاقدمية (1 2)  
 /MISSING=ANALYSIS  
 /VARIABLES=  
 /CRITERIA=CI (.95).

### T-Test

[DataSet0]

Group Statistics

	الإقديمة	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الإدارية_ الرقابة	سنوات 10 من أكثر	44	115.8409	12.86774	1.93988
	سنوات 10 من أقل	36	112.3611	20.88629	3.48105
التنظيمي_ الالتزام	سنوات 10 من أكثر	44	45.5000	11.57081	1.74437
	سنوات 10 من أقل	36	46.8611	8.23287	1.37215

Independent Samples Test

	Levine's Test for Equality of Variances	t-test for Equality of Means								
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
الإدارية_ الرقابة	Equal variances assumed	5.201	.025	.914	78	.364	3.47980	3.80741	-4.10017-	11.05977
	Equal variances not assumed			.873	55.739	.386	3.47980	3.98508	-4.50410-	11.46370
التنظيمي_ الالتزام	Equal variances assumed	5.740	.019	-.593-	78	.555	1.36111	2.29428	-5.92868-	3.20645
	Equal variances not assumed			-.613-	76.631	.542	1.36111	2.21937	-5.78078-	3.05855

T-TEST GROUPS=التخصص (1 2)  
 /MISSING=ANALYSIS  
 /VARIABLES= /CRITERIA=CI (.95).

T-Test

Group Statistics

	التخصص	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الإدارية_ الرقابة	علمي	35	113.2286	14.97662	2.53151
	ادبي	45	115.0889	18.42284	2.74631
الالتزام_ التنظيمي	علمي	35	45.8286	10.09509	1.70638
	ادبي	45	46.3333	10.33089	1.54004

Independent Samples Test

	Levine's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
الادارية_الرقابة	.070	.791	-	78	.629	-1.86032-	3.83288	-	5.7703
			.485-						9.49099
الادارية_الرقابة			-	77.82	.620	-1.86032-	3.73508	-	5.5759
			.498-					6	9.29654
التنظيمي_الالتزام	.000	.999	-	78	.827	-.50476-	2.30530	-	4.0847
			.219-						5.09427
التنظيمي_الالتزام			-	74.00	.827	-.50476-	2.29858	-	4.0752
			.220-					5	5.08477