



السلام عليكم ورحمة الله وبركاته



جامعة قاصدي مرباح ورقلة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع والديمقراطية  
شعبة علم الاجتماع



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي تخصص؛ علم الاجتماع عمل و تنظيم بعنوان :

# الرقابة الإدارية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى الموظف داخل المؤسسة

(دراسة ميدانية على موظفي بلدية المرارة جامعة ولاية الوادي نموذجا)

إشراف الأستاذة  
د/ راجح رباب

إعداد الطالب  
- ادريس بوعبدالله

الموسم الجامعي: 2018/2017

## مقدمة

تعتبر الموارد البشرية من أهم عناصر المؤسسة فهي المحرك الأساسي لكل النشاطات التي تنتج مدخلات ومخرجات المؤسسة فالعنصر الإنساني يعتبر الفاعل الأساسي داخل وحدات التنظيم وفي الوحدات الإدارية فهو ينظم الأعمال والنشاطات لخطط العمل ونظم الرقابة الإدارية على موارد المؤسسة، حيث أهتم علماء الإدارة بالرقابة في مجتمع المؤسسات الإدارية ولما لها أهمية بالغة في نجاح وإستمرار العمل نتيجة لعمليات الرقابة الإشراف والتوجيه والمتابعة وهذا الأخير الذي بدوره يساعد الموظف بدرجة كبيرة على رفع مستوى الالتزام التنظيمي والذي يعد عنصرا حيويا لبلوغ الأهداف التنظيمية وتعزيز الثقة والاستقرار بين السلطة الرسمية والموظفين وزيادة الانضباط والمسؤولية في العمل، ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لتلقي الضوء على العلاقة بين الرقابة الإدارية والالتزام التنظيمي لدى الموظف داخل المؤسسة



## I - مشكلة الدراسة وتساؤلاتها :

تشهد المؤسسات تغيرات هائلة على المستوى الاقتصادي والتكنولوجي فتزايدت أحجامها واتسعت مجالاتها وتعدت هياكلها التنظيمية في الإدارة وصعب عليها إستغلال كفاءة المورد البشري في الأداء ، ان الإدارة تضم عدة وظائف التنظيم ، التخطيط ، التوجيه ، الرقابة وتمثل الأخيرة وظيفة جوهرية بين الرؤساء والمرؤوسين لبلوغ السير الحسن في العمل ، فالرقابة الإدارية وظيفة جوهرية فمن خلالها يقيم عمل الموظف الذي يعتبر فاعل مهم في التدرج الهرمي لسلطة المؤسسة من خلال انجاز الاعمال ، وفي الطرح السوسولوجي نجد **ماكس فيبر في النظرية البيروقراطية** وضع نموذج ميثالي والذي ركز على الرقابة الصارمة والإشراف الدقيق وإعتبار التنظيم يتخذ الجهاز الإداري هرما لسلطة ، ومن خلاله يحدد رقابة الموظف فالمؤسسة الواعية هي التي تشغل إدارتها بجميع الفرص المتاحة لكي تظهر للموظفين مشاعر الولاء والوفاء وكلما كان هناك

سبيل قوي للوصول إلى الالتزام التنظيمي تحقق المؤسسة أهدافها ، فالموظف الملتزم بالواجبات داخل المؤسسة يكون على استعداد كبير لبذل جهد عالى و باستمرار وبمختلف أبعاد الالتزام ، فالإلتزام التنظيمي هو استعداد الفرد لبذل جهد كبير لصالح المؤسسة وإملاك الرغبة القوية في البقاء والإستمرار في العمل .

فسلطة الرسمية للمؤسسة تسعى إلى استغلال كفاءة المورد البشري بطريقة عقلانية وخاصة المؤسسة العمومية الخدماتية (البلدية) وإطلاقا مما سبق سنحاول في هته الدراسة التعرف على طبيعة العلاقة بين الرقابة الإدارية والالتزام التنظيمي

للموظف داخل المؤسسة إنطلاقا من الإشراف والتوجيه والمتابعة في العمل

وهذا ما دفعنا في بحثنا إلى طرح الإشكال التالي:

– هل أن للإلتزام التنظيمي للموظف داخل البلدية علاقة بالرقابة الادارية ؟



## ومن هذا المنطلق يمكن طرح التساؤلات التالية:

- 1- هل يساهم الاشراف على الموظف داخل المؤسسة في تحقيق الرغبة في العمل ؟
- 2- كيف يمكن توجيه الموظف داخل المؤسسة حتى يتمكن من تحقيق المسؤولية في العمل ؟
- 3- متى تكون المتابعة المستمرة للموظف داخل المؤسسة محفزة على الانضباط التنظيمي في العمل ؟

2 - **فرضيات الدراسة :**  
بعد الاستناد على تساؤلات الدراسة يمكن لنا صياغة الفرضيات على النحو الآتي:

- للالتزام التنظيمي من طرف الموظف داخل البلدية علاقة مباشرة بالرقابة الإدارية عليه من خلال أنماط الإشراف والتوجيه والمتابعة.  
**الفرضيات الجزئية :**

- 1- يؤدي الإشراف على الموظف داخل المؤسسة إلى تحقيق الرغبة في العمل .
- 2- يؤدي التوجيه على الموظف داخل المؤسسة إلى تحقيق المسؤولية في العمل .
- 3- تؤدي متابعة الموظف داخل المؤسسة إلى تحقيق الانضباط التنظيمي في العمل .

### 3- أهمية الدراسة و أهدافها :

تعد الرقابة الإدارية والالتزام التنظيمي ركنا أساسيا في المؤسسة ومن ثمة فإن تشجيعهما يعد مطلباً ضرورياً لأهداف المؤسسة تسمح هذه الدراسة بالكشف عن العلاقة بين الرقابة الإدارية كعملية ممارسة في المؤسسة محل التبرص وجانب الالتزام التنظيمي الذي يخص الموظف وإيجاد المعايير المناسبة لمعرفة هاته العلاقة .

### 4- أهداف الدراسة :

- 1- التعرف على طبيعة العلاقة الإدارية بين الرقابة الإدارية والالتزام التنظيمي .
- 2- التعرف على مدى ومستوى التزام الموظفين من خلال عملية الرقابة .
- 3- التعرف على العلاقة بين الإشراف وتحقيق الرغبة في العمل داخل المؤسسة . 4- التعرف على العلاقة بين التوجيه وتحقيق المسؤولية في العمل داخل المؤسسة . 5- التعرف على العلاقة بين المتابعة وتحقيق الانضباط التنظيمي داخل المؤسسة .



## 5 - مصطلحات و مفاهيم الدراسة:

**الرقابة:** عبارة عن قياس وتصحيح أداء المرؤوسين لتأكد من أهداف المنظمة والخطط الموضوعة لبلوغ الأهداف قد تم تنفيذها بشكل صحيح

**الإدارة:** عملية تنظيمية إعدادية تكوينية تتضمن المسؤولية عن التخطيط والتنظيم الفعال والعمليات المنظمة من أجل تحقيق هدف معين .

**الرقابة الإدارية:** هي الوظيفة الإدارية التي تقوم على المتابعة المستمرة لأعمال المنجزة في أي مؤسسة لتحقيق النتائج المرجوة من المؤسسة الإدارية التي خطط لها مسبقا وتقوم بمعالجة الأخطاء إن وجدت في حال تطبيق الخطط .

**الالتزام:** قوة تستقر في الشخص للحفاظ على سلوكه وإتجاهه حتى في المواقف والأجواء المستقبلية .

**التنظيم:** هو نظام يخضع لعمليات ترتيبية منظمة ذات قواعد مضبوطة .

**الالتزام التنظيمي:** الحالة التي من خلالها يصبح الفرد مقيدا بأعماله وتصرفاته ومن خلال هذه الأعمال يتم تدعيم أنشطة المنظمة وإرتباط الفرد بها " .



حسب PH.BERNOUX R.SANSAULIEU يرون بأنها: بناء إجتماعي مستقل وأن هذا البناء الاجتماعي وليد العلاقات الاجتماعية للأفراد أو الفاعلين المتواجدين فيها هؤلاء الفاعلون تحكمهم قواعد قانونية معايير قيم واستراتيجيات الخاصة في علاقتهم ببعضهم من جهة وفي علاقتهم بالمحيط من جهة ثانية .

البلدية: تعرف على أنها هيئة محلية ذات حدود معلومة وهي الجزء الأصغر في التنظيم الإداري على مستوى الولاية لذا تعتبر الخلية الأساسية في التنظيم الإداري للوطن ويدير مختلف شؤونها المجلس الشعبي البلدي برئاسة أحد أعضائها والبعض الآخر عرفها على أنها القاعدة الأساسية في التقسيم الإداري الجزائري يتولى تسييرها مجلس منتخب .

الموظف: يضمن سير الإدارة العامة أعوان لهم أنظمة قانونية مختلفة ولا يخضع منها للقانون العام للتوظيف العمومي سوى الذين لهم صفة الموظف ولا يعرف بهذه الصفة إلا الأشخاص الذين رسموا بعد تعيينهم في مناصب دائمة وثبتوا في مناصبهم نهائيا حسب

## 6 - التعريف الإجرائية :

**الرقابة الإدارية:** هي متابعة وتنفيذ والتوجيه من طرف المسؤول في المؤسسة على الموظفين ومحاولة إكتشاف الأخطاء الإدارية والانحرافات وتصحيحها من أجل مسايرة أهداف المؤسسة .

**الالتزام التنظيمي:** الرغبة الداخلية لدى الموظف في البقاء بالمؤسسة والالتفاء والولاء وبذل جهد كبير في العمل والنابع من الايمان التام باهداف وقيم المؤسسة والرغبة في البقاء والاستمرار وتحقيق الأهداف .

**المؤسسة:** مجموعة من الموظفين يتفاعلون معا بطريقة منظمة من أجل تحقيق أهداف مشتركة من خلال إستخدام الموارد المتاحة داخل التنظيم .



## 7- المقاربة النظرية :

لقد تبيننا مدخل النظرية البيروقراطية لماكس فيبر - النموذج المثالي - ويمكن أن نلخص عناصر هذين المدخل في العناصر التالية:  
المؤسسة بمجرد إطار تنظيم عقلائي للعمل أو الفعل .

- **التخصص الوظيفي وتقسيم العمل**: ومن خلاله يحدد مهام كل موظف الموظف المناسب في المكان المناسب .
- **التسلسل الهرمي للسلطة**: القواعد والإجراءات التي تحكم وتنظم الفرد في التنظيم وداخل
- **القواعد واللوائح**: القواعد والإجراءات التي تحكم وتنظم الفرد في التنظيم وداخل المؤسسة .
- **الموضوعية**: الإعتماد على الجانب الورقي في العمل .
- **الكفاءة في التوظيف**: عامل الخبرة والكفاءة في التوظيف ولا يجب أن يكون على أساس المحاباة .

## 8 - الإجراءات الميدانية للدراسة :

### 1- مجالات الدراسة:

- 1- **المجال المكاني:** وهو النطاق المكاني لإجراء الدراسة وأجريت الدراسة ببلدية المرارة دائرة جامعة ولاية الوادي .
- 2- **المجال الزمني:** أجريت الدراسة الحالية في الموسم الجامعي 2017/2018
- 3- **المجال البشري:** ويتمثل مجتمع البحث الذي ستجرى عليه الدراسة موظفي بلدية المرارة .

### 2- مجتمع الدراسة:

يتشكل مجتمع الدراسة، من موظفي، بلغ عددهم 83 فردا، مقسمين فئات ( موظفين، حراس، سائقين، عمال مهنيين) بالإضافة الى مجلس بلدي 13 عضو.

تم مسح شامل لـ 83 مفردة، من مجتمع الدراسة، لموظفي بلدية المرارة .



### 3- منهج الدراسة:

واعتمدنا على هذا المنهج الوصفي بأسلوب المسح الاجتماعي، وذلك بمسح شامل لكل مفردات مجتمع البحث، يمثلون الموظفين والحراس والعمال المهنيين وسائقين.

### 4- أدوات جمع البيانات: اعتمدنا في هذه الدراسة على:

1- الملاحظة البسيطة عند الجولة الاستطلاعية.

2- الاستبيان.

3- أساليب معالجة إحصائية معامل الارتباط.

## 9- نتائج الدراسة:

I- فيما يتعلق بمجتمع الدراسة: المؤسسة يشكلها مورد بشري شاب له مستوى تعليمي ويتمتع بالخبرة والكفاءة والمهارة، والاقدمية في العمل وموزع حسب التسلسل الهرمي لسلطة المؤسسة ويخضع لنظام رقابي من طرفا المسؤول وهو دليل على الالتزام بالعمل والوقت والذي يعكس التزام تنظيمي للموظف فعال يؤدي إلى نجاح واستمرار المؤسسة .

2- أما فيما يتعلق بنتائج الفرضيات فقد تمثلت في:  
النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى.

من خلال النتائج المتحصل عليها ، من تحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الأولى، والتي تنص على أن: **يؤدي الإشراف على** الموظف داخل المؤسسة إلى تحقيق الرغبة في العمل .

- تسعى المؤسسة العمومية الخدماتية البلدية إلى **نظام رقابي** يعمل على مسايرة الأهداف والنجاح وهذا من معاينة **المشرف** لطريقة العمل نسبة 50.6%، وكذلك 96.4% حول شعور الموظفين بالارتياح لتقديم الملاحظات من طرف المشرف وإرتياحهم التام وما يدل كذلك على رغبة في العمل والولاء والالتقاء للمؤسسة .

- كما تسعى المؤسسة العمومية الخدماتية إلى وضع ضوابط تحدد عملية **الإشراف** على الموظف وهذا 6% لعدم **تطبيق لوائح والقوانين** فإن المشرف **عقلاني** في نوع عقاب الموظف .



- تساهم عملية الإتصال من طرف المشرف على الموظفين إلى زيادة الرغبة في العمل .

ومن خلال هذه النتائج، ومن خلال الجهود المبذولة من قبل المؤسسة العمومية الخدمانية البلدية من طرف المشرف في الوحدات الإدارية لتطوير مواردها البشرية، بغية تحقيق النجاح والإستمرار في العمل ، وعليه فإن الفرضية الأولى تحققت، والتي أجابت على التساؤل الفرعي الأول، والذي ينص على: هل يساهم الإشراف على الموظف داخل المؤسسة في تحقيق الرغبة في العمل؟

### النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية .

كما أن النتائج المتحصل عليها، من تحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الثانية، والتي تنص على أن: يؤدي **التوجيه** على الموظف داخل المؤسسة إلى تحقيق **المسؤولية** في العمل .

- تقوم المؤسسة العمومية الخدماتية بعملية التوجيه قبل إكتشاف الأخطاء وما عبرت عنه نسبة 41% والذي ينعكس على الموظف بالمسؤولية والالتزام في العمل .

-شدة وصرامة القوانين تجعل الموظف مسؤولا، وهذا ما عبرت عنه نسبة 100% ، وعليه أن الفاعلين في النسق العقلاني يتميزون بالالتزام والنظام والمسؤولية في العمل من خلال قوانين وقيود السلطة الرسمية .

- تساهم المراسلات الرسمية بزيادة المسؤولية ومسايرة أهداف المؤسسة وهذا ما عبرت عنه نسبة المؤسسة 78% وعليه فإن المؤسسة تعتمد على التنظيم الرسمي والجانب الورقي الذي يساهم في المسؤولية في العمل



وعليه فالمؤسسة العمومية الخدمائية ، وفق ما تضعه من قوانين ومراسلات من طرف السلطة المركزية، فالموظف يلتزم بالعمل ويطبق قوانين الداخلية للعمل الرسمي في المصالح الإدارية .

-إن القوانين التي تضعها السلطة المركزية في المؤسسة العمومية الخدمائية البلدية، والتي من خلالها تضبط المسؤولية والعمل من خلال عملية توجيه المسؤول، عن طريق تقديم ملاحظات قبل اكتشاف الأخطاء الإدارية ، تسعى لإكساب الموظف المسؤولية التامة ، وقواعد ناظمة للعمل، وعليه تحققت الفرضية الثانية والتي أجابت على التساؤل الفرعي الثاني، والذي ينص على: كيف يمكن توجيه الموظف داخل المؤسسة حتى يتمكن من تحقيق المسؤولية في العمل؟

## النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة .

أما نتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة، والتي تنص على أن:

- تؤدي متابعة الموظف داخل المؤسسة إلى تحقيق الانضباط التنظيمي في العمل .

- يساهم التعامل في الغياب بدون مبرر إلى الانضباط التنظيمي وهذا نتيجة المتابعة المستمرة لسجلات الحضور ومنها خصم من الأجر وما عبرت

عنه نسبة 38.6% ويعتبر الخصم احدى مؤشرات الانضباط التام، وكذلك إنذار كتابي الذي يعتبر معاملة إدارية وتمثل بنسبة 8.4% فيحرم

الموظف من الترقية وامتيازات أخرى وعليه فالمسؤول عقلائي في التعامل .

- المتابعة الصارمة من طرف السلطة الرسمية تزيد من الانضباط للموظف وما عبرت عنه سبة 100% وهي نسبة ناجحة في المؤسسة ودالة على

السير العام والانضباط لدى مصالح الإدارية للمؤسسة .

- الالتزام باوقات الخروج والدخول وما عبرت عنه نسبة 83.1% هذا نتيجة المتابعة المستمرة جعلت من الموظف يلتزم وينضبط في أوقات

العمل .



ومن خلال النتائج المتحصل عليها، فإن المتابعة المستمرة الى الانضباط التنظيمي،، وعليه فإن الفرضية الثالثة تحققت كذلك، والتي أجابت على التساؤل الفرعي الثالث، والذي ينص على: متى تكون المتابعة المستمرة للموظف داخل المؤسسة محفزة على الانضباط التنظيمي في العمل ؟

وباعتبار أن كل الفرضيات الفرعية للدراسة تحققت، وعليه فإن الفرضية العامة للدراسة تحققت، والتي تنص على: للالتزام التنظيمي من طرف الموظف داخل البلدية علاقة مباشرة بالرقابة الإدارية عليه من خلال أنماط الإشراف والتوجيه والمتابعة، والتي بدورها أجابت على التساؤل الرئيسي للدراسة، والذي ينص على: هل أن للالتزام التنظيمي للموظف داخل البلدية علاقة بالرقابة الإدارية ؟

## خاتمة

إن نتائج الدراسة أكدت نجاح عميات الرقابة الإدارية **الإشراف**، **التوجيه**، **المتابعة**، في **الالتزام التنظيمي** للموظف وذلك بإهتمام المؤسسة العمومية الخدماتية، وعليه فالالتزام التنظيمي للموظف يرتفع حسب **القوانين** والبنود التي تضعها **السلطة الرسمية** ومما تزيد من **المسؤولية** و**الانضباط** في العمل، إلا أن الموظف يساهم بالشكل الفعلي في تحقيق ونجاح المؤسسة والاستمرار فيها من خلال تصحيح الانحرافات والاختفاء الإدارية المقدمة من طرف المشرف والتي تزيد درجة ولائه وإيمانه.



## الصعوبات التي واجهها الباحث في الدراسة:

- تعرضت هته الدراسة الى مجموعة من الصعوبات والعراقيل التي عرقلت المسار ومشوار هذا البحث ومنها:
  - عدم جدية بعض المبحوثين معنا بالقدر الكافي فمنهم غير قادر على ملئ الاستمارة بمفرده لمحدودية مستواه الثقافي وعدم فهم الموضوع، ومنهم من هو منبهر بالاستمارة لان المؤسسة لم تعرف دراسة ميدانية سابقا .
  - صعوبة الوصول الى حقائق في المؤسسة بعد جهد طويل وخاصة بعض الوثائق الخاصة بالبلدية .
  - صعوبة الوصول الى المسؤول نظرا لبرنامج تكوين رؤساء البلديات على مستوى الوطن .
  - انعدام الدراسات السابقة التي تناولت المتغيرين معا الرقابة الإدارية والالتزام .

شكرى اعلیٰ حسن  
الاستماع

والاجزاء  
و صح و فطور ر كمر