

1_الخلفية النظرية:

تدل كافة المؤشرات إلى تزايد بالاهتمام بعملية الرقابة الإدارية نظرا لارتباط هذه العملية بمستوى التزام الموظف الإداري و هذا النوع من المؤسسات ،لأنه كلما كان اختيار الموظف لهذه المهنة نابع عن اختيار و قناعة كان مستوي التزامها نحوها مرتفع و بالتالي متقبل لأساليب الرقابة المطبقة عليها خصوصا إذا كانت هذه الأساليب مرنة و متوافقة مع الخصائص العامة لشخصية الموظف و العكس صحيح حيث نجد انه نادرا ما يرون ضوء الموظفين بأن تصرفاتهم و أحكامهم و قراراتهم إزاء المواقف اليومية التي تحدث داخل التنظيم تكون غير صائبة ،كل هذه الاعتبارات تدل على أنه يستوجب توظيف الرقابة الإدارية كعملية تصحيحية و فعلية لضبط و التزام الموظفين التابعين و هذا من خلال وسائلها المسيطرة.

و يعد الالتزام التنظيمي من ابرز المتغيرات السلوكية التي سلط عليها الضوء حيث أكدت نتائج العديد من الدراسات و الأبحاث على ارتفاع تكلفة الغياب و التأخر عن العمل ،و تسرب العمالة من المنظمات و انخفاض درجات الرضا الوظيفي كما سلطت النتائج الضوء على أهمية البحث عن أسباب الظواهر السلبية السابقة،و قد أكدت كثير من الدراسات الأهمية الواضحة للالتزام التنظيمي إذ أوضحت الدراسات أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية و في مقدمتها ظاهري الغياب و التهرب عن أداء العمل. (خير الدين عقيلة، 2012، ص13)

الرقابة الإدارية:

هي عملية يتأكد بواسطتها المديرون من الحصول على المصادر و استخدامها بشكل مؤثر و عملي لتحقيق أهداف المؤسسة أي أنها عملية ديناميكية تتطلب إجراءات مدروسة من اجل التماشي وفق المخطط ,و السياسات التي تم تطويرها و صياغتها من قبل.(إيهاب صبيح محمد زريق، ص167).

و هي العملية الإدارية التي تم بموجبها التأكد من أن التنفيذ الفعلي مطابق لمعايير الخطط المدروسة.(السعيد المحمد المصري، 1999، ص231).

فهي الوظيفة التي تهدف إلى التأكد من تحقيق الأهداف حسب الخطة الموضوعة م هي التي تستهدف قياس مدى النجاح في بلوغ الأهداف و إنجاز الأنشطة و التأكد من أن جميع النشاطات تسير وفق الأسلوب المرسوم أو المخطط لها و القيام باتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة في حالة اكتشاف أي انحراف أو فروق بين الأداء المخطط و الأداء الفعلي.(عبد الغفار الحنفي، عبد السلام ابو قحف، ص80).

و الرقابة هي الوسيلة التي تستطيع بها السلطات الإدارية معرفة كيفية سير الأعمال داخل المؤسسة أو المنشأة و ذلك بهدف التأكد من حسن سير العمل و كشف أي أخطاء أو تقصير او انحراف و العمل على إصلاحه و وضع الإجراءات الوقائية للقضاء على أسبابه.(السيد علوية، 2001، ص35).

و يعرفها "فيول": هي التحقق من أن كل شيء تم طبقا للخطة التي أخذت و الأوامر التي أعطيت و المبادئ التي أرسيت بهدف توضيح الأخطاء و الانحرافات التي يمكن تصحيحها و تجنب الوقوع فيها مرة أخرى. (موسى اللوزي، 2000، ص120).

و الرقابة الإدارية هي عملية تنظيم و ضبط و تعديل الأنشطة التنظيمية بطريقة تؤدي إلى المساعدة في انجاز الأهداف تبدأ الرقابة الإدارية الفعالة بالتزامن مع عليا التخطيط الإستراتيجي فهي تزودنا بالأساس الذي يتم بناء عملية مراقبة التصرفات و الإجراءات التي تتم بغرض تنفيذ الخطط الإستراتيجية بحيث تتمكن الإدارة من معرفة مدى التقدم في تنفيذ الخطط و مدى جودة الأداء.

و هناك عاملان أساسيان لهما أهمية في نجاح عملية الرقابة و هما:

— الحوافز و العقوبات التي يتوقع المدير أن يواجهها عند القيام بعملية الرقابة لذلك ينبغي عن المسؤول أن يتوقع وجود مقاومة مما يتطلب الكشف عن هذا العمل و مواجهته.

— يجب على المسؤول أن يراقب بعض الجوانب ذات العلاقة بالسلوك التنظيمي.

الرقابة الإدارية هي متابعة عمليات التنفيذ ليتبين مدى تحقيق الأهداف المراد إدراكها في وقتها المحدد، و تحديد مسؤولية كل ذوي سلطة و الكشف عن مواطن العيوب و الخلل حتى يتمكن تفاديها و الوصول بالإدارة إلى أكبر كفاءة ممكنة.

تتم الرقابة الإدارية على نوعين من المستويات التنظيمية، النوع الأول الرقابة التشغيلية و هي تتم على مستوى التشغيل كما يهتم المسؤول باستخدام الموارد البشرية و المالية و المعلومات لتنفيذ الأهداف التنظيمية، و النوع الثاني هو الرقابة الإستراتيجية فالحدد الثاني للرقابة الإدارية خارجي فالإدارة مسؤولة عن الإستراتيجية و نظرا لأن هذه الاستراتيجيات توضع في مستوى الإدارة العليا لذا سميت الرقابة على هذا النوع بالرقابة الإستراتيجية، حيث يتولى كبار الإداريين جمع المعلومات عن المنافسين الموردين المستهلكين للمجتمع أو البيئة التي تعمل و تتعامل فيها المنظمة و من ثم تراقب التطورات التي تؤثر على الخطط و أسلوب و طريقة تنفيذ هذه الخطط بطريقة ملائمة. (مروان عبد المجيد ابراهيم، ص156).

حتى تقوم أي مؤسسة بوظائفها المتعددة و المتنوعة و لقياس درجة تقدمها في النشاط الذي تزاوله و تقرير مدى كفاءة انجازه، لابد من وظيفة تطبق على كل مستوى من مستوياتها الإدارية و هذه الوظيفة تتمثل في الرقابة على كل ما تقوم به من وظائف و نشاطات بمختلف أنواعها و التي يتم بفضلها الوصول إلى الأهداف المسطرة. (عبي و آخرون، 2003، ص5).

و لكي يكون نظام الرقابة فعالا و ناجحا لابد من توفر عدة مبادئ و هي:

التركيز على الأهم :

عمليا يمكن الرقابة على كل شيء فحدود الوقت و المكان و التكلفة لا يسمح بتغطية كل شيء يتم تنفيذه و الرقابة عليه بل يجب أن تتم الرقابة على الأشياء الهامة و الحرجة.

توفر المعلومات:

لا بد من توفر المعلومات عن كل من الخطط و التنفيذ الفعلي لها في التعرف على ما حدث حتى يمكن التعرف على الانحرافات و أسبابها.

الوقت المناسب :

إن المعلومات المقدمة تكون ذات قيمة إذا جاءت في وقتها حيث تفقد معناها و قيمتها إذا كانت متأخرة, و يتميز النظام الرقابي السليم بأنه يوفر البيانات للمديرين في الوقت المناسب, و في لحظة الاستخدام و الاحتياج له.

التكامل:

يجب أن يتكامل نظام الرقابة مع الأنظمة الإدارية بالمؤسسة و على الخصوص نظام التخطيط و كل ما يستخدم للتخطيط يمكن أن يكون أداة جيدة للرقابة.

الموضوعية:

يعني ذلك عدم أخذ عملية الرقابة و اكتشاف الانحرافات على أنها عملية شخصية و إلا أصبحت تتسم بالتمييز و ربما تؤدي إلى تكوين معلومات شخصية و آراء غير دقيقة كمبرر للتصرف العلاجي فعلى المديرين توخي الحذر في استخدام المعلومات و التحقق من دقتها.

الدقة:

قد يقوم المدير المالي بتخفيض أرقام الاستهلاك فيزيد الربح بطريقة غير دقيقة و غير حقيقية و عليه يعتمد بعض المديرين إلى عدم الدقة في تحميل إجماليتهم و على القائمين بالرقابة التحقق من دقة البيانات.

المرونة:

أن يتمتع النظام الرقابي بدرجة كبيرة من المرونة بحيث يكون قابل للتعديل و التعيير وفقا للظروف المحيطة و ظروف العمل.

التحكم الذاتي :

يقصد بذلك أن تتوافر جميع أجزاء نظام القدرة على الرقابة الذاتية أي القدرة على التنبؤ بالانحرافات و تحديدها بين المعايير المخططة و الأداء الفعلي.

الملائمة:

و يقصد بذلك ان يتوافق نظام الرقابة مع مكونات الهيكل التنظيمي و إجراءاته لأن ذلك يؤثر في تحديد مسارات تدفق المعلومات و البيانات .

الاتصال:

ضرورة تحقيق اتصال مباشر بين طرفي العملية الرقابية و هما المراقب و المراقب فالعلاقة غير المباشرة بين طيفي العملية الرقابية قد يترتب عليها تشوش أو ضياع المعلومات و البيانات الضرورية لعملية الرقابة.

التجاوب:

تعتمد عملية الرقابة على التجاوب بين من يقوم بالرقابة و من تتم رقابته و على هذين الطرفين أن يعرفا أن تفاهمهما و تجاوبهما يحقق وظائفهما و يتم هذا التجاوب من خلال تبادل المعلومات اللازمة لتحقيق الغرض من الرقابة.

اقتصاديا:

لا يترتب على نظام الرقابة تكاليف عالية جراء استخدامه في التنظيمات الإدارية. (احمد ماهر و آخرون، 2001-2001، ص636).

و للرقابة أنواع: يوجد العديد من المحاور التي على أساسها يمكن تحديد أنواع الرقابة و بالتالي يمكن استعراض الأنواع التالية:

الرقابة حسب المستويات الإدارية: يمكن التفرقة بين 3 أنواع من الرقابة حسب المستويات الإدارية داخل المؤسسة و ذلك على النحو التالي:

الرقابة على مستوى المؤسسة أو المنشأة و تنقسم إلى:

الرقابة الداخلية : و يقصد بها أنواع الرقابة التي تمارسها كل هيئة عامة أو مؤسسة على أوجه النشاط الذي تؤديه و تمس هذه الرقابة عادة جميع العمليات التي تؤديها هذه الأجهزة كما النشاط الذي تؤديه. و تقوم فكرة الرقابة الداخلية على خلط الوسائل الرقابية الناجحة داخل المنظمة للعمل على رفع الكفاءة و الأداء بالنسبة للعاملين، و تختلف الرقابة في التنظيمات حجم و طبيعة الأعمال التي تقوم بها. و قد تمتد وسائل الرقابة الداخلية إلى إنشاء مكاتب للشكاوى تبين مواطن الضعف و القصور في نواحي الأعمال الإدارية التي يمكن معالجتها في الوقت المناسب.

الرقابة الخارجية : تتولى عملية الرقابة الخارجية عدة هيئات مستقلة عن السلطة التنفيذية داخل المنشأة و قد تكون هذه الهيئات متخصصة في الرقابة مثل جهاز الرقابة الإدارية أو تكون قضائية مثل هيئات القضاء الإداري. (احمد ماهر، ص340).

الرقابة على مستوى العمليات: يقيس هذا النوع من الرقابة الأداء اليومي للعمليات المختلفة في كافة الأنشطة داخل المنشأة و يتم فيه تحديد الانحرافات عن المعايير الموضوعية و اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

الرقابة على مستوى الأفراد: و يختص هذا النوع من الرقابة بمحاولة تقييم أداء الفرد و الرقابة على نواتج أعمالهم و سلوك أدائهم و هناك العديد من المعايير الرقابية التي يمكن استخدامها في هذا الصدد. تقارير الكفاءة التي تقوم بإعدادها الرؤساء في مختلف الأقسام و الإدارات عن أداء مرؤوسيههم بصفة دورية.

ميزانية الحوافز إلى متوسط عدد العاملين لتوضيح نصيب العامل الواحد من الحوافز

الرقابة حسب توقيت القيام بها: إن الوقت الذي يتم فيه تنفيذ وظيفة الرقابة تعتبر عاملاً هاماً في تصميم النظام الرقابي و الرقابة المثالية هي التي تقوم بتحديد المشاكل و التنبؤ بها قبل حدوثها و لكن يعتبر ذلك من الناحية العلمية أمر صعب التحقيق, تنقسم الرقابة إلى 3 أنواع تتمثل في:

الرقابة الوقائية(التنبؤية): و هي الرقابة التي تحدث خلال الفترة الزمنية بين رسم الخطط و التنفيذ الفعلي أو التي تحدث بين محلة و مرحلة أخرى من مراحل التنفيذ و يعتمد نظام الرقابة عن طريق التغذية الأمامية على التنبؤات التي يتم القيام بها باستخدام أحداث المعلومات المتوفرة لدى المنشأة.(محمد فريد الصحن، 1999-2000، ص343).

الرقابة التاريخية: و يطلق عليها البعض الرقابة اللاحقة أو الخلفية و يهتم هذا النوع من الرقابة بالأنشطة بعد انتهاء تنفيذها أي أن التركيز يكون على الأداء الماضي حيث يتم إبلاغ الإدارة بما تم إنجازه من أنشطة و نتائج خلال فترة زمنية معينة.(جميل احمد توفيق، 2002، ص561).

الرقابة المتزامنة: حيث تتم هذه الرقابة على نتائج الأنشطة التنظيمية بعد إتمام هذه الأنشطة و تحقق الرقابة اللاحقة أدواراً عديدة منها تزويدهم بالمعلومات و مساعدتهم في إجراء التعديلات المستمرة و تستخدم كأساس لتقييم الأفراد.

تقوم الرقابة المتزامنة للأداء بتصحيح الانحرافات عن المعايير كما تحدث أثناء التنفيذ أو في وقت لاحق بفترة قصيرة و الميزة الأساسية لهذا النوع من الرقابة تحديد المشاكل و تحجيم الانحرافات و منع تفاقمها حتى يتم التنفيذ بأقل قدر من الخسائر أو الآثار السلبية في المؤسسة.(محمد فريد الصحن، ص343).

الالتزام التنظيمي:

يعتبر الالتزام التنظيمي ضمن أبرز المتغيرات السلوكية التنظيمية التي تناولتها الدراسات و الأبحاث الغربية نتيجة تطور الفكر الإداري في النصف الأول من القرن العشرين , و ظهور مدرسة العلوم السلوكية بعد الحرب العالمية الثانية التي ارتبطت ارتباطاً وثيقاً بمدرسة السلوك الإنساني , التي ركزت على حركة النشاط الإنساني من جهة و ارتباط هذه الحركة بالمناخ الثقافي من جهة أخرى , أما في العالم العربي فإن مفهوم الالتزام التنظيمي يعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة في أدبيات الإدارة العربية بشكل عام , و المتوفر منها ينطلق من الدراسات الغربية . و مما لا شك فيه حاجة المؤسسات إلى دراسة الالتزام التنظيمي . (خير الدين عقيلة،، 2012، ص 67)

مفهوم الالتزام التنظيمي:

تتسم الأدبيات المتعلقة بالالتزام التنظيمي بالندرة بصفة عامة و الأدبيات العربية بصفة خاصة , و المتوفر منها ينطلق من الدراسات الغربية , و تركز على القطاع الخاص و القليل منها تناول الالتزام التنظيمي في القطاع العام.

و الالتزام و الولاء لفظان اختلف على كونهما مترادفين و قد ورد في كثير من أدبيات الالتزام التنظيمي و الولاء التنظيمي على أنهما كلمتان مترادفتان بالعربية و هي ترجمة لكلمة *commit ment*.

على الرغم من أن الترجمة الحرفية لهذين المصطلحين تظهر في القاموس مختلفين , حيث تعني *commit ment* الالتزام , بينما الولاء هي ترجمة لكلمة *loyalty*. (محمد بن غالب العوي, 2005).

و قد ورد في عدد الدراسات و الأدبيات أن عددا كبيرا من الباحثين في مجال الولاء و الالتزام اعتبروهما كلمتين مترادفتين عبارة عن ترجمة للمصطلح *commit ment*, حيث أن جميع الدراسات السابقة التي اتخذت كمراجع لهذه الدراسة أو كدراسات سابقة معنونة بمصطلح *organization.commitement* و لم يظهر هناك وجودا للمصطلح *organization.loyalty*. (محمد بن غالب العوي, 2005 ص 32).

أدى الاهتمام بمفهوم الالتزام التنظيمي , خلال العقدين الماضيين إلى شيوعه لدى المديرين و الأكاديميين , على اعتبار أن الموظف الملتزم يكون أكثر بمؤسسته و أكثر اجتهدا في تحقيق أهدافها , إضافة إلى ارتباط مفهوم الالتزام بمفهوم الولاء , كما إن زيادة المعرفة بمفهوم الالتزام تكون عاملا مساعدا في فهم الطبيعة السيكلوجية لعملية الاندماج الذاتي. (محمد بن غالب العوي, 2005, ص32)

و من أوائل من قدموا تعريفا للالتزام التنظيمي كان بورتر و سميث (1970), حيث نظر إليه من منظور نفسي ووصفاه بأنه " توجه يتسم بالفاعلية و الايجابية نحو المؤسسة " , وهو التعريف الذي أغلب عليه الباحثين في مجال الالتزام , فقد أخذ به هيجان في تعريفه للولاء أو الالتزام التنظيمي , إذ عرفه بأنه قوة تطابق و اندماج الفرد مع منظمته و ارتباطه بما كما أخذ به الطجم و العتي أما دخيل الله فيشير إن تعريف بورتر و سميث من أكثر تعاريف الالتزام التنظيمي شيوعا , و يعد هذا دليلا على أن المصطلحين الواردان في هذا (الالتزام و الولاء) هما مترادفان بمعنى واحد كترجمة المصطلح *commitment*. (محمد بن غالب العوي, 2005, ص 33)

أهمية الالتزام التنظيمي:

يعد الالتزام التنظيمي من ابرز المتغيرات السلوكية التي سلط عليها الضوء حيث أكدت نتائج العديد من الدراسات و الأبحاث على ارتفاع تكلفة الغياب و التأخر عن العمل , وتسرب العمالة من المؤسسات , و انخفاض درجات الرضا الوظيفي كما سلطت النتائج الضوء على أهمية البحث عن أسباب الظواهر السلبية السابقة , وقد أكدت كثير من الدراسات الأهمية الواضحة للالتزام التنظيمي إذ أوضحت الدراسات أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية و في مقدمتها ظاهري الغياب و التهرب عن أداء العمل. (خالد محمد احمد الوزان, 2006, ص37)

و من الأسباب التي تبرز أهمية الالتزام التنظيمي ما يلي:

يمثل الالتزام التنظيمي عنصرا هاما في الربط بين المؤسسة و الأفراد العاملين بها سيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المؤسسات أن تقدم الحوافز الملائمة لموظفيها , و دفعهم لتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز.

التزام الأفراد للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملا هاما أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم العمل في منظمات أخرى. (خالد محمد احمد الوزان، 2006، 37)

إن الالتزام التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال إدارة المؤسسات كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المؤسسة في حالة صحية سليمة تمكنها من الاستقرار و البقاء و انطلاقا من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في تلك المؤسسات لغرض تحفيزه و زيادة درجة التزامه بأهدافها و قيمها. تكمن أهمية الالتزام التنظيمي في ترجمة الرغبات و الميول و الاعتقادات التي تكون داخل الفرد تجاه مؤسسته إلى سلوك إيجابي يدفع بالمؤسسة إلى التقدم و البقاء. (صلاح الدين عبد الباقي، 2004، ص 38).

و للالتزام التنظيمي خصائص كما أوردها سالم و حrchوش في ما يلي:

- الالتزام التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك و تصرفات العمال في التنظيم ,والتي يجسد مدى ولائهم.
- أن الالتزام التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية التنظيمية و ظواهر إدارية أخرى داخل الالتزام التنظيمي.
- إن الالتزام التنظيمي لن يصل إلى مستوى الثبات المطلق إلا أن درجة التغيير التي فيه تكون أقل نسبيا من درجة التغيير التي تتصل بالظواهر الإدارية الأخرى.
- إن الالتزام التنظيمي بناء متعدد الأبعاد و ليس بعدا واحدا و رغم اتفاق أغلب الباحثين على تعدد أبعاده , إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد و لكن الأبعاد تؤثر في بعضها البعض. (سعد الدوسري، 2005، ص58).

إن كل المؤسسات الحديثة تثمن عنصر الالتزام التنظيمي و تسعى جاهدة لغرسه في أفرادها فنجد إن للالتزام التنظيمي محددات يجب مراعاتها.

محددات الالتزام التنظيمي: تعددت اجتهادات الباحثين و الدارسين و اتجاهااتهم حول العوامل التي تساعد على تكوين الالتزام التنظيمي داخل التنظيم ,إلا أن دراسات روبرت مارش و ماناري تعتبر من الدراسات المتميزة التي أشارا فيها إلى العوامل المساعدة على تشكيل و تكوين الالتزام التنظيمي و هي :

السياسات: ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم, و من المعروف أن لدى أي إنسان مجموعة من الحاجات المتداخلة تساعد على تشكيل السلوك الوظيفي

لهؤلاء الأفراد. و يعتمد السلوك في شدته و إيجابيته أو سلبيته على قدرة الفرد على إشباع هذه الحاجات فإذا أشبعت هذه الحاجات فإن ذلك سيجتنب عليه إتباع نمط سلوكي ايجابي بشكل

يساعد على تكوين ما يسمى بالسلوك المتوازن, و هذا السلوك المتوازن الناتج عن مساندة التنظيم للفرد في إشباع هذه الحاجات يتولد عنه الشعور بالرضا.

و الاطمئنان و الانتماء, ثم الالتزام أو الولاء التنظيمي, و تتفاوت هذه الحاجات عند الأفراد العاملين من حيث الأهمية و الأولوية في العمل على إشباعها, و قد أشار ماسلو في نظرية سلم الحاجات الإنسانية على الحاجات الفسيولوجية و الحاجة للأمن, و الحاجة إلى الحب و الانتماء و الحاجة إلى الاحترام و إلى تحقيق الذات (محمد بن غالب العوني, 2005, ص36).

وضوح الأهداف : يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين,

فكلما كانت الأهداف واضحة و محددة كلما كانت عملية إدراك و فهم الأفراد للالتزام أو الولاء التنظيمي و المؤسسة أكبر و ينطبق ذلك على النهج و الفلسفة و الكفاية الإدارية. (محمد بن غالب العوني, 2005, ص37).

العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم : تساعد المشاركة من قبل الأفراد العاملين بصورة

إيجابية على تحقيق أهداف التنظيم, فالمشاركة كما يراها دايفن هي الاشتراك الفعلي و العقلي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة و المساهمة لتحقيق الأهداف الجماعية و يشترك في

المسؤولية لتحقيق تلك الأهداف, و قد أوضحت الكثير من الدراسات أن المشاركة تعمل على زيادة الولاء و الالتزام التنظيمي و تجعل الأفراد يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر بحيث يعتبرون أن ما يواجهه الفرد من مشكلات هو تهديد لهم و لأمنهم و استقرارهم, الأمر الذي يؤدي تقبلهم لروح المشاركة برغبة جاححة و روح معنوية عالية. (محمد بن غالب العوني, 2005, ص38).

العمل على تحسين المناخ التنظيمي : فالمناخ التنظيمي هو ذلك المجال المتضمن للطرق و الأساليب و

الأدوات و العناصر و العلاقات المتفاعلة داخل بيئة المؤسسة بين الأفراد, و بناء على ذلك

يمكن النظر للمناخ التنظيمي على أنه يمثل شخصية المؤسسة الناجحة و أن نجاحها يعتمد على جو العمل السائد, فالمناخ التنظيمي الجيد يشجع على خلق جو عمل إيجابي يعمل على تحقيق الاستقرار للأفراد و التنظيم, و يجعل العاملين يشعرون بأهميتهم في العمل من حيث المشاركة في اتخاذ القرارات و رسم السياسات و الشعور بوجود درجة عالية من الثقة المتبادلة, و لأن تمتع العاملين بمناخ تنظيمي ملائم من حيث الوفاق و التعاون و العدالة و المساواة للوصول إلى تحقيق الأهداف التنظيمية يعزز الثقة المتبادلة, و رفع الروح المعنوية, و يزيد درجة الرضا الوظيفي, و يدعم الشعور بالالتزام التنظيمي. (محمد بن غالب العوني, 2005, ص39).

تطبيق أنظمة حوافز مناسبة : يتطلب المناخ التنظيمي الجيد أنظمة حوافز معنوية و مادية مناسبة, فتوافر

الأنظمة المناسبة يؤدي إلى زيادة الرضا عن المناخ التنظيمي و عن المؤسسة ككل, و بالتالي زيادة الالتزام و ارتفاع

معدلات الإنتاج و تقليل التكاليف , و اتفق الباحثون على أن المؤسسات العاملة في القطاع العام أقل المؤسسات استخداما للحوافز و تطبيقا لأنظمة الحوافز الجديدة.

العمل على بناء ثقافة مؤسسية : أن الاهتمام بإشباع حاجات العاملين و النظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة ترسخ معايير أداء متميز لأفرادها , و تعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الإدارة و الأفراد العاملين , و إعطائهم دورا كبيرا في المشاركة في اتخاذ القرارات سيترب عليه زيادة قوة و تماسك المؤسسة , و زيادة الالتزام و الولاء لها. (محمد بن غالب العوفي, 2005, ص39).

نمط القيادة : إن الدور الكبير الذي يجب أن تقوم به الإدارة هو إقناع الآخرين , و في جو عمل مناسب , بضرورة إنجاز الأعمال بدقة و بفعالية , فالإدارة الناجحة هي الإدارة القادرة على كسب التأكيد الجماعي لإنجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة الحوافز المناسبة , فالقائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجات الالتزام التنظيمي لدى الأفراد. (محمد بن غالب العوفي, 2005, ص39).

يتكون الالتزام التنظيمي لدى العامل عن طريق إشباع حاجات الفرد و وضوح صورة الهدف المراد بلوغه في جو عمل إيجابي يسوده الاحترام و المساواة و العدالة.

من خلال المحددات التي تطرقنا لها نجد أن مصطلح الالتزام التنظيمي يجمع بين العديد من الأبعاد فما هي هذه الأبعاد.

تناولت بعض الدراسات للالتزام التنظيمي مفهومه بشكل عام في بداية ظهورها دون النظر إلى أبعاده المختلفة التي يتكون منها و لكن الدراسات اللاحقة أظهرت عدة أبعاد للالتزام التنظيمي , حيث أشار :

العبادي (2000) إلى تحديد ستاو (1977) و سلانيك (1977) أبعاد الالتزام التنظيمي في البعدين التاليين: (سعيد بن محمد العاتق الغامدي, 2007).

الالتزام الإتجاهي : و يعني به العمليات التي يصبح الفرد من خلالها مرتبطا بمؤسسته , ناتجا من سلوكها السابق فجهده و وقته الذي يقضيه داخل مؤسسته يجعله متمسكا بها و بعضويتها.

الالتزام السلوكي : و المقصود به العمليات التي يصبح الفرد من خلالها مرتبطا بمؤسسته ناتجا من سلوكها السابق فجهده و وقته الذي يقضيه داخل مؤسسته يجعله متماسكا بها و بعضويتها.

أما كيدرون (1978) يذكر بعدين للالتزام هما :

الالتزام الإخلاصي : و المقصود به تبني الفرد قيم و أهداف المؤسسة و يعتبرها جزءا من قيمه و أهدافه.

الالتزام المحسوب : و المقصود به الرغبة التي يديها الموظف باستمراره في عمله بالمؤسسة رغم وجود عمل بديل بمؤسسة أخرى و مزايا أفضل.

أما ماير والن و سميث (1993) قد بينوا ثلاثة أبعاد للالتزام التنظيمي و هي :

الالتزام المؤثر : و الذي يتأثر بحجة إدراك الفرد الخصائص المميزة للعمل من درجة استقلالية و أهميه و كيان و تنوع المهارات المطلوبة و قرب المشرفين و توجيههم له , كما يتغير بدرجة إحساس الموظف بالسماح له بالمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالبيئة التنظيمية التي يعمل بها سواء ما تعلق منها بعمله أو ما يخصه هو . (سعيد بن محمد العاتق الغامدي , 2007 , ص60).

الالتزام الأخلاقي : و المقصود به الإحساس الذي يشعر به الموظف بالالتزام و البقاء في المؤسسة و يعزز هذا الجانب الدعم الجيد و تنفيذ العمل فقط , بل بمساهمتهم في وضع الأهداف و التخطيط و رسم السياسات العامة للتنظيم.

الالتزام المستمر : و المقصود به ما يحققه الفرد من قيمة استثمارية في حالة استمراره مع التنظيم مقابل ما سيفقده عند إلحاقه بجهات أخرى . (سعيد بن محمد العاتق الغامدي , 2007 , ص60).

رغم اتفاق الباحثون على تعدد أبعاد الالتزام التنظيمي إلا أنهم اختلفوا في تحديدها لكن الملاحظ أنها كلها تتأثر ببعضها البعض في صيغة تكاملية.

إن التزام الفرد نحو مؤسسته و ولاءه لها لن يكون من فراغ لكنه يمر بعدة مراحل سنلخصها فيما يلي : يشير المعاني إلى أن *بوكنان* ذكر أن الالتزام التنظيمي للفرد يمر بثلاث مراحل متتابعة و هي :

مرحلة التجربة : و هي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله و لمدة عام واحد يكون الفرد خلالها خاضعا للتدريب و الإعداد و التجربة , و يكون خلال تلك الفترة اهتمامه منصبا على تأمين قبوله في المنظمة و محاولة التوفيق بين اتجاهات و أهداف المنظمة و محاولة إثبات ذاته . ويقول بوكنان أنه خلال

هذه الفترة يواجه الفرد عددا من المواقف التي تكون في مرحلة التجربة و تهيئه للمرحلة التي تليها , و من هذه المواقف تحديات العمل , تضارب الولاء , عدم وضوح الدور , ظهور الجماعات المتلاحمة , إدراك التوقعات , نمو الاتجاهات نحو التنظيم الشعور بالصدمة . (محمد بن غالب العوي , 2005).

مرحلة العمل و الإنجاز : و تتراوح مدة هذه المرحلة بين عامين أو أربعة أعوام و خلال هذه الفترة يحاول الفرد تأكيد مفهوم الإنجاز , و أهم ما يميز هذه الفترة الأهمية الشخصية للفرد , و تحوفه من العجز و يتبلور وضوح الولاء للعمل و المؤسسة . (محمد بن غالب العوي , 2005 , ص36).

مرحلة الثقة بالتنظيم : و تبدأ تقريبا من السنة الخامسة من إلحاق الفرد بالمنظمة و تستمر إلى مالا نهاية , حيث يزداد ولاءه و تقوى علاقته بالتنظيم و الانتقال إلى النضج . (محمد بن غالب العوي , 2005 , ص37).

إن اكتساب سلوك الالتزام التنظيمي كسلوك إيجابي داخل المنظمة لابد أن يمر بتلك المراحل السابقة الذكر ليرقى للدرجة المطلوبة في المؤسسة.

و لعرفة مدى التزام الفرد لمنظمتة قمنا بالتعرف على بعض المعايير المستخدمة للقياس.

تقسم معايير الالتزام التنظيمي إلى نوعين :

المعايير الموضوعية : و هي قياس الالتزام التنظيمي من خلال الآثار السلوكية و ذلك باستخدام وحدات قياس موضوعية تبين مدى رغبة الفرد بالبقاء في التنظيم , و دوران العمل , و كثرة الحوادث , مستوى الأداء , الغياب ... الخ.

و من خلال رصد هذه الظواهر يتم التعرف على درجة الالتزام الموجودة بالمؤسسة. (خالد محمد أحمد الوزان, 2006, ص45)

المعايير الذاتية : هي قياس الالتزام التنظيمي بواسطة أساليب تقديرية توضح تقدير العاملين لدرجة التزامهم و هذه لا يمكن أن تؤدي إلى بلورة مؤشرات معينة تكشف مستوى الالتزام التنظيمي.

و يوجد عدد كبير من المقاييس للالتزام التنظيمي و نذكر منها :

مقياس توشن : و قد احتوى المقياس على خمس فقرات سداسية الاستجابة لقياس الالتزام التنظيمي كما تضمن المقياس ثماني فقرات أخرى رباعية و خماسية الاستجابة تقيس الالتزام المهني. (أحمد بطاح, 2006, ص189).

مقياس مارش و سافري : حيث قدم مقياس للالتزام مدى الحياة يتكون من أربعة فقرات و قد استخدم كأداة لقياس إدراك الفرد لكيفية تعميق الالتزام مدى الحياة , و تعزيز استحسان المؤسسة , و حث الفرد على الالتزام بقيم العمل و أخيرا إبراز نية الفرد للبقاء في المنظمة. (أحمد بطاح, 2006, ص189).

مقياس بورتر و زملائه : و قد أطلق عليه إستبانة الالتزام التنظيمي و يتكون المقياس من خمسة عشرة فقرة تستهدف قياس درجة الالتزام عند الأفراد بالمنظمة و ستعطين بمقياس ليكون السباعي لتحديد درجة الاستجابة.

بعد أن تعرفنا على الالتزام التنظيمي على انه سلوك إيجابي فهل كلها إيجابية أم هناك نتائج سلبية ؟

تتضمن نتائج الالتزام التنظيمي على جميع المستويات نتائج سلبية و أخرى إيجابية :

على مستوى الفرد : حيث تؤكد النتائج الإيجابية أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي يرتبط بالعديد من النتائج أو المخرجات الإيجابية للأفراد مثل: زيادة مشاعر الانتماء , الأمان التصور الذاتي الإيجابي , القوة وجود أهداف أو أغراض لحياة الفرد كما تؤدي زيادة الالتزام إلى زيادة المكافآت أكثر من الأفراد الغير ملتزمين حتى يشجعهم ذلك على بذل الجهد. (خالد محمد أحمد الوزان, 2006, ص48).

بينما النتائج السلبية تؤكد أن المزايا و المنافع التي تعود على الأفراد من الالتزام للمؤسسة تكون مرتبطة بالتكاليف فبالرغم من فوائد الالتزام إلا أن هناك بعض الجوانب السلبية منها :

- قلة الفرص المتاحة للتطور و النمو الذاتي.
- زيادة الضغوط العائلية و الاجتماعية فالفردي يلتزم اتجاه مؤسسة معينة فإنه يبذل الوقت و الجهد بها مما يؤثر على الالتزامات الأخرى مما يؤدي إلى زيادة الضغوط على الفرد. (محمد أحمد الوزان, 2006, ص49).
- **على مستوى الجماعة :** حيث تتمثل النتائج الإيجابية للالتزام لجماعات العمل فيما يلي :
 - كلما زادت درجة الالتزام عند مجموعة العمل كانت على استعداد لبذل جهد أكبر و بالتالي زيادة فاعلية مجموعة العمل.
 - كلما زادت درجة الالتزام عند المجموعة زادت درجة التماسك بينهما.
 - في حين أن النتائج السلبية على مستوى جماعة العمل تتمثل في :
 - انخفاض القدرة على الخلق و الابتكار , و التكيف من خلال استقرار العمالة.
 - انخفاض معدل دوران العمل و بالتالي عدم دخول أفراد لديهم أفكار جديدة و نافعة و في هذا الصدد يرى *أوليفر* أنه من الخطأ الاعتقاد بأن ارتفاع معدل الدوران يمثل مؤشرا سلبيا على طول الخط , فعندما يترك الأفراد الأقل التزاما للمؤسسة قد يأتي أفراد آخرون لديهم أفكار جديدة و نافعة بصورة أفضل.
 - التفكير الجماعي يجعل مجموعة العمل أقل انفتاحا على الآراء و القيم الجديدة.
 - زيادة فرصة الصراع بين المجموعة و المجموعات الأخرى. (خالد محمد أحمد الوزان, 2006, ص49).
- **على مستوى المنظمات :** بالنسبة للالتزام في المؤسسات فنجد أن النتائج السلبية له تتمثل فيما يلي :
 - زيادة فرص الفعالية بالنسبة للتنظيم و ذلك من خلال زيادة الجهد المبذول , انخفاض نسبة الغياب و التأخير , انخفاض معدل الدوران.
 - زيادة جاذبية المنظمة بالنسبة للأفراد الموجودين خارج التنظيم لأن الأفراد الأكثر التزاما يعطون صورة إيجابية و واضحة عن المنظمة مما يجعلها أكثر قدرة على جذب الأفراد ذوي المهارات العالية.
 - **العقد النفسي :** تعتبر *دليس روسو* باحثة و أكاديمية استثمرت كثيرا في العمل حول مفهوم العقد النفسي , لذلك سوف نركز على تعريفها حيث تتفق *دليس روسو* (1998) مع هذه الفكرة حيث ترى أن العقد النفسي هو اعتقاد شخصي في علاقة متبادلة بين الفرد و طرف آخر كمؤسسة أو كصاحب العمل. فالعقد النفسي عند روسو هو عقد مبني على وعود أو توقعات ذاتية و يشترط تقبل محتواها و ظروفها من كل الأطراف المرتبطة بالعقد و يبدو أن تصور روسو للعقد النفسي يقرب إلى ما مع عقد العمل الرسمي بما أنه يشترط أهمية الثقة في نوايا و إمكانيات كل الأطراف .

إن العقد النفسي في تصور يتجاوز الوعود الرسمية بل يعبر عن النوايا و المواقف التي قد لا يفصح عنها المستخدم فالعقد النفسي هو بمثابة ميثاق أو دستور ذاتي ينتج عن طريق المحاورة الداخلية للفرد و يقصد بمفهوم الذات كيف يقيم الفرد نفسه و ما هي الصورة التي تتكون لديه عن قدراته و إمكانياته. (مزياي محمد، 2003، ص33).

أما النتائج السلبية للالتزام التنظيمي على المنظمة فتتمثل فيما يلي :

انخفاض القدرة على الابتكار و التكيف إذ أن الأفراد الذين يلتزمون بدرجة كبيرة للتنظيم يميلون عادة منافسة سياسات المنظمة مما يحد من قدرة المنظمة على الابتكار ، ففي دراسة قام بها الباحثون في شركة *جينيروال موتور* وجد أن أفراد الإدارة العليا الذين يتسمون بدرجة عالية من الالتزام و الولاء للمنظمة عادة ما تخلق لديهم القدرة على الابتكار و الخلق. (خالد محمد احمد الوزان، 2006، ص51).

إن الالتزام التنظيمي مثلما تعرفنا عليه انه شعور بالولاء و الرغبة و الاستمرار بالبقاء في التنظيم يترجمها العامل إلى سلوكيات إيجابية نحو المنظمة لكن الالتزام التنظيمي مثله مثل كل سلوك يحمل الصبغة الإنسانية فمثلما له إيجابيات له سلبيات .

و الالتزام التنظيمي هو أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها المنظمات ،فهو يعتبر عنصر مؤثر في نجاح أو فشل المنظمات ،فالالتزام التنظيمي باعتباره حالة إيجابية غير ملموسة يشعر بها الفرد تجاه منظمته التي يعمل بها ،قمنا في هذا الفصل بالتعرف عليه بعمق من خلال عرض مجموعة من المفاهيم حوله ،و إبراز أهميته على مستوى الفرد و جماعة العمل و المؤسسة ،و توضيح خصائصه التي تميزه عن باقي المتغيرات ،و معرفة محدداته و أبعاده و المراحل التي يمر بها الالتزام التنظيمي ليصل إلى المعنى المطلوب ،و التعرف على طرق قياسه ،و النتائج المترتبة عليه.

2_الدراسات السابقة:

بعد البحث الطويل على أهم ما كتب في موضوع الرقابة الإدارية و دورها في تعزيز الالتزام التنظيمي في المؤسسات -الرياضية- إلا أنني لم أجد دراسات مطابقة لهذه الدراسة وجدت عدة دراسات تطرقت لكل متغير على حدى مقرون بمتغيرات أخرى لذا ارتأيت أن أتناول أهم الدراسات التي مست دراستي و

هذا بالإشارة إلى كل متغير على حدى بالوقوف على مقدار تطور الظاهرة المراد دراستها و الإثراء المعرفي للدراسة الحالية في مجال الرقابة الإدارية و دورها في تعزيز الالتزام التنظيمي و منه جاءت الدراسات السابقة كالتالي:

الدراسة الأولى:

قام *مسلط الملا فح 1413هـ* بدراسة حول أساليب الرقابة في أقسام الشرطة في رفع كفاءة الأداء لرجل الشرطة و ذلك بهدف الوقوف على طبيعة و أساليب الرقابة التي يقوم بها كل قسم من أقسام الشرطة و طرق

ممارستها و بيان الأسس التي تتبع من تخطيط و تنفيذ هذه البرامج و أساليب تشخيص الرقابة داخل كل قسم , و قد استخدم الباحث المنهج الوصفي في تطبيق الدراسة .
و من أهم نتائج هذه الدراسة الاهتمام بالرقابة الذاتية للعاملين على اعتبار أنها من أهم الوسائل الرقابية لتحقيق الأهداف .

توظيف الدراسة:

الاختلاف الذي نلمسه بين الدراستين فيمكن أولاً في الربط بين المتغيرين فالباحث ربط متغير الرقابة بالأداء أما أنا فربطت هذا المتغير بالإلتزام التنظيمي .
ثانياً الاختلاف في ميدان الدراسة فالباحث كان توجهه إلى مركز الشرطة و اختيار أداء الشرطي أما وجهتي فكانت المؤسسة الرياضية و تسليط الضوء على الوسائل الرقابية المتبعة و مدى دورها في تعزيز الإلتزام التنظيمي .

الدراسة الثانية:

بعنوان: * دور الرقابة في ضبط السلوك التنظيمي للعامل * (شهرزاد مشاد , 2007)
من خلال هذه الدراسة تناولت تأثير عملية الرقابة داخل المنظمة في تحديد سلوكيات و تصرفات الأفراد داخلها من خلال ما قدمته من أسئلة تمثلت في:
• كيف تؤثر الرقابة داخل المؤسسة على سلوكيات أعضائها من حيث مستوى الأداء ؟
• هل يتأثر الشعور بالرضا لدى العامل بأسلوب المتابعة التي تقيم نشاطاته ؟
• إلى أي مدى يؤدي غياب أو ضعف دور الرقابة إلى عدم احترام العمال للنظام الداخلي للمؤسسة ؟

أما هدف الدراسة فكان :

- الوصول إلى نتائج تبين مدى أهمية الرقابة داخل المؤسسة و متابعة أداء العاملين و احترام قواعد المؤسسة .
 - إثبات أن الرقابة ليست بالسلبية التي يعتقدونها كل العاملين بأي مؤسسة .
- أما المنهج فقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي لوصف و تحليل هذه الظاهرة و استعانت بمنهج دراسة حالة من حيث مقابلة جميع حالات العينة و تحليل مضمونها
— أما العينة فكانت حصصية عشوائية و عددها 30 مبحوث .
— استعملت المقابلة كأداة أساسية و استعانت بالوثائق الإدارية .

نتائج الدراسة:

أن العملية الرقابية دور كبير في السير الفعال و رفع مستوى الأداء بالإضافة إلى احترام أفراد العاملين للأنظمة و قواعد المؤسسة , كذلك استنتجت أن طريقة الرقابة هي المشكل الذي يواجه العامل و ليست الرقابة في حد ذاتها.

الدراسة الثالثة:

دراسة براون بعنوان: "مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين و مدى إدراكهم لطبيعة العلاقة الإشرافية للرؤساء و الطبيعة الإشرافية للمهمة.

و التي هدفت إلى اختيار العلاقة بين مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين و علاقة العاملين بالرؤساء من خلال مدى إدراكهم لطبيعة التصرفات الخاصة بالمسؤولين المباشرين عن العمل و تصرفات المسؤولين المباشرين على مهام العمل.

و قد أجريت هذه الدراسة على عينة مكونة من 361 موظف إداري و فني يعملون في مؤسسات حكومية في فرجينيا و قد خلصت إلى النتائج التالية"

- وجود علاقة بين مستوى الالتزام التنظيمي و مستوى إدراك العاملين فتصرفات رؤسائهم المباشرين على المهام من خلال حل المشكلات الآنية , الاعتراف بالإنباز , المشاركة في اتخاذ القرار.

الدراسة الرابعة:

"سامي إبراهيم حمادة حنونة" , دراسة ميدانية بالجامعات الفلسطينية بعنوان "قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية (جامعة غزة).

تشابهت هذه الدراسة مع الدراسة المطروحة في مجتمع الدراسة و هو العامل الإداري. تطابقت بعض مؤشرات الدراسة التي استعملها الباحث مع مؤشرات تناولتها كالمسؤولية , الإيمان بالمؤسسة.

• استنتاج حول الدراسات السابقة:

بعد استعراض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، والبالغ عددها 4 دراسات، والتي تم تقسيمها إلى قسمين، القسم الأول تناول الدراسات المتعلقة بالرقابة الإدارية، وفي القسم الثاني دراسات متعلقة بالالتزام التنظيمي، و من خلالها توصلت إلى الملاحظات التالية:

-تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع الالتزام التنظيمي من الجانب النظري.

-تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع الرقابة الإدارية من الجانب النظري.

- تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أبعاد المتغير المستقل.
- تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أبعاد المتغير التابع .
- تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الإطارين الزمني و المكاني للدراسة.
- أجريت غالبية هذه الدراسات في بيئات مختلفة، إضافة إلى أن البعض منها أجري في قطاعات أمنية وبعضها الآخر في قطاعات عامة وأخرى خاصة، وفي كون هذه الدراسات طبقت في بيئة أمنية وعسكرية وهي بيئة ذات خصوصية تختلف في تكوينها وفي وظائفها وأهدافها وطريقة عملها عن المؤسسات الرياضية وبيئة ميدان الدراسة.
- اعتمدت غالبية هذه الدراسات على أداة استمارة الاستبيان لجمع البيانات ، كما تنوعت الأساليب المنهجية ما بين المنهج الوصفي والمنهج الوصفي التحليلي، وتنوعت الأساليب الإحصائية في هذه الدراسات.