

الرقم التسلسلي:.....

## الرقابة الإدارية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي

- دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتقاعد وكالة المسيلة-

مذكرة لنيل شهادة الليسانس

تخصص: علم النفس تنظيم وعمل

شعبة: علم النفس

إشراف الأستاذ

أ. بليل عفاف

إعداد الطلبة:

➤ أميرة سلامة

➤ عافسة عبد الحق

➤ دبش مليكة

السنة الجامعية: 2021/2020



## شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على خاتم الانبياء والمرسلين وأله وصحبه  
والتابعين أما بعد

نتوجه بالشكر الجزيل إلى أستاذتنا الجميلة بليل عفاف على إشرافها وتأطيرها لعملنا  
المتواضع، حرصها الدائم على تقديم النصائح والتوجيهات لنا.

كما نتقدم بالشكر أيضا إلى المؤسسة التي استقبلتنا الصندوق الوطني للتقاعد  
بالمسيلة وكذا الأسرة الجامعية "جامعة محمد بوضياف \_ المسيلة " على رأسهم  
قسم علم النفس.

وكل من ساعدنا سواء من قريب أو بعيد.

أميرة\*مليكة\*عبد الحق

إهداء

إلى كل من أهدرني الأمل يوماً لأبلغ هذه اللحظة

أميرة

إلي أُمِّي ينبوع العطاء الدائم، التي أسسكت بيدي من خطواتي الأولى ولم تغلثها

إلى أبي حفظه الله ورعاه

إلى إخواتي ( يسرى، فريال، خريجة ) عزوتي وسنري في الحياة

إلى الصديقة الوفية سماح التي طالما كانت بجانبني

مليئة

إلى روح أبي الزكية الطاهرة

إلى أُمِّي التي حالت سعاوتي بخيوط من قلبها مليئة بالحب والحنان

إلى قطعة روحي وجوهر قلبي اختي حنان

عبر الحق

إلى أُمِّي مصدر قوتي ونجاحي وعطر حياتي

إلى أبي الغالي من سعي وومًا لراحتي

إلى إخوتي الذين شاركوني الحياة بكل تفاصيلها

إلى الأصدقاء الذين ساروا معي في هذا الدرب كل باسمه

الصفحة	الموضوعات
-	شكر وتقدير
-	ملخص الدراسة باللغة العربية
-	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
أ - ب	مقدمة الدراسة
الإطار النظري	
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
05	1- إشكالية الدراسة وتساؤلاتها
06	2- فرضيات الدراسة
06	3- أهداف الدراسة
07	4- الدراسات السابقة
09	خلاصة
الفصل الثاني: الرقابة الإدارية	
11	- تمهيد:
12	1- مفهوم الرقابة الإدارية
14	2- التطور التاريخي للرقابة الإدارية
15	3- مبادئ الرقابة الإدارية
16	4- أنواع الرقابة الإدارية
19	5- الخلاصة
الفصل الثالث: الإلتزام الوظيفي	
21	- تمهيد:
22	1- تعريف الإلتزام الوظيفي
22	2- محددات الإلتزام الوظيفي
24	3- مراحل تطور الإلتزام الوظيفي
25	4- خصائص الإلتزام الوظيفي
26	5- أنواع الإلتزام الوظيفي
27	6- أبعاد الإلتزام الوظيفي
28	7- أهمية الإلتزام الوظيفي
30	8- الخلاصة

## الإطار الميداني

### الفصل الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية

33	1- دراسة الاستطلاعية
33	2- مجالات الدراسة
35	3- منهج الدراسة
35	4- مجتمع وعينة الدراسة
36	5- أدوات الدراسة
38	6- الخصائص السيكومترية للأداة
43	7- خصائص العينة
الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة فرضيات الدراسة	
50	1- عرض وتحليل ومناقشة الفرضية الأولى
51	2- عرض وتحليل ومناقشة الفرضية الثانية
51	3- عرض وتحليل ومناقشة الفرضية الثالثة
53	4- الاقتراحات والتوصيات
55	5- الخاتمة
57	قائمة المراجع
-	الملاحق

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجداول
35	الجدول رقم (01): عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة
36	الجدول رقم (02): درجات مقياس الدراسة
37	الجدول رقم (03): أبعاد محاور الدراسة
39	الجدول رقم (04): اختبار الثبات لمحاور الاستبيان
39	الجدول رقم (05): الاتساق الداخلي لمحور الرقابة الإدارية
40	الجدول رقم (06): اختبار محور الالتزام الوظيفي
42	الجدول رقم (07): اختبار اختبار شابيرو ويلك (Shapiro-Wilk) للبواقي
43	الجدول رقم (08): تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق الجنس
44	الجدول رقم (09): تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق السن
45	الجدول رقم (10): تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق المستوى التعليمي
45	الجدول رقم (11): تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق الأقدمية في العمل
46	الجدول رقم (12): تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق التصنيف المهني
48	الجدول رقم (13): نتائج تحليل محور الرقابة الادارية
49	الجدول رقم (14): نتائج تحليل محور الالتزام الوظيفي
50	الجدول رقم (15): نتائج اختبار ستودنت (T-Test) للفرضية الأولى
51	الجدول رقم (16): نتائج اختبار ستودنت (T-Test) للفرضية الثانية
51	الجدول رقم (17): نتائج اختبار نموذج الانحدار للفرضية الثالثة

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الأشكال
43	الشكل رقم (01): المدرج التكراري لتوزيع بيانات محور البيانات الشخصية وفق الجنس
44	الشكل رقم (02): شكل توزيع بيانات محور البيانات الشخصية وفق السن
45	الشكل رقم (03): شكل توزيع بيانات محور البيانات الشخصية وفق المستوى التعليمي
45	الشكل رقم (04): شكل توزيع بيانات محور البيانات الشخصية وفق الأقدمية في العمل
46	الشكل رقم (05): شكل توزيع بيانات محور البيانات الشخصية وفق التصنيف المهني

## ملخص الدراسة

تناولنا في دراستنا التي كانت بعنوان الرقابة الإدارية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي، حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة الموجودة بين الرقابة الإدارية والالتزام الوظيفي وكذلك محاولة الكشف عن مدى تطبيق الرقابة ودرجة الالتزام المتواصل إليه في مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد، أيضا من أجل تحقيق الأهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي والاعتماد على أدوات الإحصائية التالية: الاستبيان.

1. مقياس الرقابة الإدارية من إعداد الأستاذة بليل عفاف في 2021

2. الالتزام الوظيفي (التنظيمي) كان من إعداد سامي إبراهيم حماد حنون، أما العينة فعددها (29) التي كانت في الصندوق الوطني للتقاعد بالمسيلة باعتماد الأساليب الإحصائية: معامل الارتباط Person، ومعامل ألفا كرومباخ لحساب الثبات

وهذا ما توصلنا له أن هناك علاقة بين الرقابة الإدارية والالتزام الوظيفي.

مما أدى بينا إلى التطرق إلى توصيات والاقتراحات تتمثل في:

1. يجب تفعيل الرقابة داخل المؤسسة لتسهيل عملية الالتزام؛

2. تنمية مستوى مشاركة الموظفين في تحديد أهدافهم ومناقشتها من أجل تحفيزهم والإحساس بالمسؤولية.

## **Abstract:**

We dealt with in our study, which was entitled Administrative Control and its Relation to Job Commitment. This study aimed to know the relationship between administrative control and job commitment, as well as an attempt to reveal the extent of the application of control and the degree of commitment reached in the National Retirement Fund Institution, also in order to achieve the objectives of the study the approach was used. Relational descriptive and reliance on the following statistical tools: Questionnaire

1. Administrative Control Scale prepared by Ms. Belil Afaf in 2021
2. Occupational commitment (organizational) prepared by Sami Ibrahim Hammad Hannouna, and the sample numbered (29) that were in the National Pension Fund in Msila by adopting statistical methods: the person correlation coefficient, and the Krumbach alpha coefficient to calculate the stability

This is what we found that there is a relationship between administrative control and job commitment.

Which led us to address the recommendations and suggestions are:

1. Oversight must be activated within the institution to facilitate the compliance process
2. Develop the level of employee participation in setting and discussing their goals in order to motivate them and a sense of responsibility

# مقدمة

اهتم علماء الإدارة بدراسة العديد من القضايا والمشكلات الإدارية، وذلك بهدف رفع إنتاجية المؤسسات على مختلف أنواعها وأنشطتها من جهة، ورفعت أداء عمالها مردوديتهم من جهة أخرى، فالإدارة ما هي إلا نشاط موجه نحو التعاون المستمر والتنسيق الفعال بين الجهود البشرية المختلفة من أجل تحقيق هدف معين بدرجة عالية من الكفاءة.

إن كل هدف يراد تحقيقه من موارد المؤسسة المادية أو البشرية توضع له خطة أو خطط توضح فيها إجراءات وطرق العمل، وتسطر فيها البرامج والسياسات لتحقيق ذلك الهدف، ولكي يسير تنفيذ الخطط على النحو الذي يضمن تحقيق الهدف المنشود، فإن ذلك يتطلب وجود رقابة على العمليات الإدارية في مختلف مراحل التنفيذ القبلية والبعديّة.

وتعتبر الرقابة من أهم الوظائف التي تباشرها الإدارة من خلال أساليب وإجراءات تستخدمها في تقييم ما تم تحقيقه من إنجازات من طرف مواردها البشرية المنوط بها التنفيذ والإنجاز عبر الفهم السليم لهذه الرقابة من الرؤساء والمرؤوسين على حد سواء لكي يكون نظام الرقابة فعالاً يأخذ في الحسبان ظروف وأوضاع المؤسسة. والرقابة لا تقتصر على مجرد التأكد من سلامة التصرف في الأداء بل تشمل أيضاً الحرص على تقديم أفضل الخدمات في الوقت المحدد بالسرعة المطلوبة.

وفي إطار الاهتمام بالموارد البشرية في المؤسسات من حيث طبيعتها ونمط السلوك داخلها، كان لابد من البحث عن الطرق والوسائل الكفيلة بتعزيز انتماء والتزام العمال واندماجهم مع مؤسساتهم، حيث يعد موضوع الالتزام الوظيفي في الوقت الحالي محل اهتمام الكثير من الباحثين لأهمية هذا الموضوع وانعكاسه على الفرد والمؤسسة على حد سواء، لذا تزايد الاهتمام به وأصبح تركيز أساسي في المؤسسة من أجل زياد إنتاجية عضو داخل المؤسسة وإرادته في بذل جهودات كبيرة تنعكس إيجابياً على أدائه بصفة خاصة وأداء المؤسسة بصفة عامة.

وعلى هذا الأساس جاءت هذه الدراسة لتبين الدور الذي تلعبه الرقابة الإدارية التي تعتبر من أهم الوظائف الإدارية وإحدى مكونات البيئة الداخلية ومن أهم أساليب التطور والتغيير التي يمكن أن توجه سلوك العامل لتقديم أفضل خدمة ممكنة للمؤسسة وخلق جو يسوده الانضباط والالتزام، ويعد هذا الأخير عنصر أساسيا ومهم لضمان نجاح وإستمرارية العمل، نظرا لأهمية التي يكسبها وإنعكاساته الإيجابية على العامل والمؤسسة على حد سواء.

ومن خلال هذه الدراسة سنحاول التطرق إلى الرقابة الإدارية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي تحت الخطة التالية:

الفصل الأول: تضمن إشكالية الدراسة وتساؤلات والفرضيات

بالإضافة إلى الأهداف، الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: يحتوي على تعريف الرقابة الإدارية، تطور التاريخي، المبادئ والأنواع.

الفصل الثالث: تناولنا فيه تعريف الإلتزام الوظيفي، المحددات، المراحل، الخصائص وكذا الأنواع، الأبعاد، الأهمية.

الفصل الرابع: ويشمل الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة والتي تتمثل في تعريف بالمؤسسة ومجتمع الدراسة (الدراسة الإستطلاعية)، منهج الدراسة وكذلك العينة، الأدوات المستخدمة والخصائص السيكومترية، أساليب الإحصائية.

الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الجانب التطبيقي ومناقشتها على ضوء الدراسات السابقة، الاستنتاج والتوصيات.

# الإطار النظري

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

1. إشكالية الدراسة وتساؤلاتها

2. فرضيات الدراسة

3. فرضيات الدراسة

4. أهداف الدراسة

5. الدراسات السابقة

خلاصة

## الإشكالية

تعد الرقابة الادارية عنصر من العناصر العملية الادارية التي تقوم عليها الإدارة في اي مستوى مؤسساتي. غير ان عملية البحث في الرقابة ليس بالأمر الحديث ولقد تطورت مفاهيمها ومنظوراتها بشكل خاص في السنوات الاخيرة لما لها من فاعلية في تحقيق اهداف المؤسسة، فهي تعتمد على مجموعة من الوسائل كالإشراف والمتابعة كما تتضمن التشخيص والتقويم وتعديل الأخطاء وهذا ما جعلها تشكل علاقات سوسيو تنظيمية تربط العامل بكل من المدراء والمشرفين مما يؤدي الى تحسين ظروف العمل.

فالرقابة هي عملية تقييم النشاطات المنظمة الفعلية ومقارنتها بالنشاط المقرر ادائه من أجل تجنب بعض المظاهر السلوكية السيئة كالإهمال والفساد والتجاوزات الغير مرغوبة فيها فلذلك يجب على الإدارة الحرص على المراقبة الدائمة لمختلف قطاعات المؤسسة، ومن نتائج هذه العملية الإدارية الالتزام الوظيفي الذي يعد اهم المواضيع التي لها اهتمام كبير في مجال الإدارة ودرجة إنجاز العمل.

فهو يجعل الفرد يعبر عن اتجاهه نحو المنظمة وأحيانا ما يظهر الالتزام في بذل جهد كبير في العمل. ولقد نظر للالتزام من عدة زوايا مختلفة يكمن ذلك في مدى جاهزية الفرد الذي يميل اليها في تحقيق أهدافها أم العكس ويعبر الالتزام الوظيفي عن استعدادات الفرد والرغبة الشديدة في البقاء وإيمانه الشديد بقيمتها

وهذا ما أكده الباحثون على اهمية الرقابة الإدارية في تحقيق الالتزام الوظيفي الذي يعمل على حفظ المؤسسة من الصراعات والفتل

**التساؤل العام**

هل توجد علاقة بين الرقابة الإدارية والالتزام الوظيفي في المؤسسة.

**الأسئلة الفرعية**

-هل توجد علاقة بين الرقابة الإدارية والولاء الوظيفي .

-هل توجد علاقة بين الرقابة الإدارية والشعور بالمسؤولية.

-هل توجد علاقة بين الرقابة الإدارية واستمرارية في العمل.

**الفرضية العامة**

توجد علاقة بين الرقابة الإدارية والالتزام الوظيفي في المؤسسة.

ويتفرع عليه الفرضيات التالية:

1- هل توجد علاقة بين الرقابة الإدارية والولاء الوظيفي .

2- هل توجد علاقة بين الرقابة الإدارية والشعور بالمسؤولية.

3- توجد علاقة بين الرقابة الإدارية واستمرارية في العمل.

**أهداف الدراسة**

1- تهدف إلى تسليط الضوء على موضوع الرقابة الإدارية والاستمرارية في العمل

2- التعرف على العلاقة الموجودة بين الرقابة الإدارية والالتزام الوظيفي

3- محاولة الكشف عن مدى تطبيق الرقابة ودرجة الالتزام المتواصل إليه.

## الدراسات السابقة

أ- دراسة سعد البلوم

وهي دراسة أكاديمية لنيل شهادة ماجستير في التنمية والتسيير الموارد البشرية قام بها سعد البلوم تحت عنوان أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداة المؤسسة الاقتصادية والذي انطلق من السؤال المركزي التالي

هل تساهم أساليب الرقابة بأنواعها في تقييم أداة المؤسسة الاقتصادية؟

وكانت الأسئلة مرتبة كالتالي:

1/ إلى أي مدى تؤثر أساليب الرقابة المطبقة داخل المؤسسة على تماسكها ؟

2/ هل تساهم أساليب الرقابة في التنمية الفعالة للمؤسسة؟

3/ هل تؤدي أساليب الرقابة المختلفة إلى تقييم الفعال لأداء المؤسسة الاقتصادية ؟

والذي إنطلق من الفرضيات التالية:

- كلما كانت هناك رقابة فعالة أدى ذلك إلى تقييم الجيد للأداء المؤسسة الاقتصادية.

- كلما كان النظام الرقابي في المؤسسة الاقتصادية واضح ودقيق ساهم ذلك في نجاح العملية الرقابية.

- كلما كانت الأساليب والوسائل التي تعتمد عليها العملية الرقابية متطورة أدى ذلك إلى تقييم نجاح الأداء للمؤسسة الاقتصادية.

أما في الدراسة الميدانية فقد إعتد على المنهج المقارن في تحديد العلاقة بين الرقابة المالية والرقابة الإدارية.

أما الأدوات فقد إعتد على المقابلة والملاحظة والإستمارة أما العينة فقد قسمت إلى فئات وهم الإداريين والعمال والتقنيين.

ثم توصلت في الأخير إلى نتائج التالية:

\* أن الرقابة عملية ديناميكية تتصف بالحركة.

\* ضعف دور رقابة الموارد البشرية في المؤسسة التي أجريت فيها الدراسة.

\* الرقابة على الإنتاج لم ينجح في تطوير العملية الإنتاجية سواء من حيث الإنتاج أو النوعية أو الجودة.

رغم هذا فإنه هناك مجموعة من الاختلافات بينها، والدراسة الحالية تكمن في الربط الرقابة بالأداء في المؤسسة وأبرز لنا مدى تأثير هذه الأساليب الرقابية والدور الذي تلعبه في تقييم الأداء.

أما في دراستنا فسنحاول إعطاء الدور الهام للرقابة والدور الذي تؤديه في زيادة وتحسين الأداء الوظيفي، ورغم هذا لدينا نفس المتغيرات من الرقابة والأداء الوظيفي وهما يحاولان إبراز الدور الذي تلعبه الرقابة في المؤسسة.

ب- دراسة نادية سلخان

وهي دراسة أكاديمية لنيل شهادة الماستر في التدقيق ومراقبة التسيير قامت بها نادية سلخان تحت عنوان لوحة القيادة ودورها في الرقابة على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية.

والذي انطلق من السؤال المركزي التالي

" ما مدى فعالية لوحة قيادة إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية " وكانت الأسئلة الجزئية كما يلي

1/ ما مقصود بلوحة قيادة إدارة الموارد البشرية؟

2/ ما دور لوحة القيادة الاجتماعية في إدارة الموارد البشرية داخل مؤسسة سونلغاز ورقلة؟

3/ هل لوحة قيادة إدارة الموارد البشرية تعتبر كأداة فعالة لتحسين أداء العاملين في المؤسسة سونلغاز ورقلة؟

والفرضيات كانت كالتالي

- تعتبر لوحة قيادة أداة ضرورية لمراقبة تسير أداة المورد البشري في مؤسسة سونلغاز.
  - تتميز لوحة القيادة الإجتماعية في مؤسسة سونلغاز بطريقة تقديم المؤشرات خاصة لمعالجة كل وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية.
  - يتم تحسين أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز بناء على المؤشرات والمعلومات الضرورية الفعالة التي تحتويها لوحة القيادة.
  - أما الدراسة الميدانية لقد اعتمد على المنهج الوظيفي والأدوات التالية: إستمارة ومقابلات حرة مع بعض إطارات في مؤسسة سونلغاز بورقلة.
  - وقد طبقت الدراسة على عينة عمال سونلغاز العاملين توزيع وسط ورقلة والمجال الزمني لفترة الثلاثي الاول
  - خلاصة:-** أن لوحة القيادة ووجودها في المؤسسة فهي أداة حقيقية فعالة يعتمد عليها في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة.
  - لفت إنشاء المسؤولين إدارة الموارد البشرية بأن الإنحرافات المسجلة والأهداف والإجراءات التصحيحية اللازمة في الوقت المناسب.
  - أن هناك قيادة إجتماعية في إدارة الموارد البشرية
  - اختيار لوحة القيادة أداة فعالية في فعاليات أداء للعاملين داخل مؤسسة سونلغاز بورقلة.
- وبهذا كانت هذه الدراسة تحتوي على متغيرين لوحة القيادة والرقابة وإبراز الدور الذي تلعبه هذه الأخيرة على الرقابة وأداء العاملين بينما احتوت الدراسة التي تحت بحث بعد دراستها على متغير الرقابة والأداء الوظيفي، فقد كان مختلفين في المتغير المستقل ولكن كان لهما نفس الهدف للوصول إلى كيفية تحسين الأداء لدى العمال.

## الفصل الثاني

### الرقابة الادارية

تمهيد:

- 1- مفهوم الرقابة الإدارية
- 2- التطور التاريخي للرقابة الإدارية
- 3- مبادئ الرقابة الإدارية
- 4- أنواع الرقابة الإدارية
- 5- الخلاصة

**تمهيد**

الرقابة الإدارية هي واحدة من الوظائف الأساسية الأربعة التي تتكون منها العملية الإدارية، حيث تعتبر من الوظائف التي تختص بالتحقيق من أن الأهداف والخطط والسياسات والإجراءات أمكن تنفيذها كما سبق تحديدها، والتأكد من أن ما تم عمله موافق لما خطط له مسبقاً. والرقابة كوظيفة يجب أن تطبق الأسلوب العلمي أي أنه لا بد وأن تكون منتجة تسعى إلى زيادة ناتج العملية الإدارية على تكلفتها وإلا أصبحت عبئاً على المؤسسة.

سنتناول في هذا الفصل موضوع الرقابة الإدارية من حيث مفهومها، تطورها وكذا أنواعها ثم مبادئها.

## مفهوم الرقابة الإدارية

تتولد الحاجة إلى الرقابة نتيجة لتعدد المستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة، مما يجعل من الصعب قيام فرد واحد بمزاولة كل الأنشطة وأداء كل العمليات التي يتطلبها لإنتاج في أي مؤسسة، فعملية الرقابة عملية مستمرة طالما أن هناك أعمال تتم على مستوى المؤسسة، وسنه تطرق في هذا المبحث إلى مفهوم الرقابة الإدارية تطورها.

## مفهوم الرقابة

## أولاً: لغة

ففي اللغة العربية جاء الرقيب "بمعنى الحافظ والمنتظر" وراقب الله أي خافه، وورد أيضاً رقابة اسم مصدره رقب ويعني "لاحظ" و"حفظ". (حسين عبدالعال، 2001 ص 71)

## ثانياً: إصطلاحاً

"متابعة الأعمال للتأكد من أنها تتم وفقاً لما أريد لها والعمل على تصحيح أي انحراف يقع فالمستقبل". (زاهد محمد، 2011 ص 35)

"هي عملية قياس للنتائج ومقارنتها بالخطط أو المعايير وتشخيص أسباب انحراف النتائج الفعلية عن النتائج المرغوبة وإتخاذ الإجراءات لتصحيح عندما يكون ذلك ضرورياً". (الراحلة- خضور، 2012 ص 36)

"تعني الرقابة مجموعة الخطوات التي من خلالها تتعرف الإدارة على مدى تطابق التنفيذ مع الخطة الموضوعة وفي حالة تدني في الجودة أو أية مشكلة أخرى تؤثر على سير التنفيذ وتحقيق الأهداف، تقوم الإدارة بإتخاذ الاجراءات الصحيحة". (عبدالعزيز حسن، 2001 ص 193)

\* من خلال التعريفات السابق ذكرها يمكننا الخروج بالتعريف الإجرائي للرقابة فالمقصود بها التأكد من سير العمل نحو تحقيق الهدف المرسوم وتحديد الانحرافات إن وجدت أسبابها وطرق علاجها.

## تعريف الرقابة الإدارية

تتمثل الرقابة الإدارية في كافة الإجراءات والأساليب والطرق المتعلقة بالكفاءة التشغيلية والالتزام بالسياسات الإدارية، أي أن الهدف من الرقابة الإدارية كفاءة أداء العمليات التشغيلية في المؤسسة والتحقق من الالتزام بالقوانين واللوائح والسياسات التي وضعتها إدارة المؤسسة.

وترتبط الرقابة الإدارية بالأقسام التشغيلية في المؤسسة وليس في الإدارة المالية وذلك نظرا لعدم ارتباط الرقابة الإدارية بصورة مباشرة بالسجلات والدفاتر المالية. (محمد الصحن، 2006 ص19)

## مفهوم الرقابة الإدارية

الرقابة الإدارية هي إحدى وظائف المدير، من خلالها يتأكد من أن تنفيذ العمل يتم وفق ما هو مخطط ومرسوم له وحسب ما يريده وهي في سبيل ذلك تسعى إلى متابعة العمل، وقياس الأداء والانجاز الفعلي له، ومقارنته مع ما هو مخطط، باستخدام معايير تدعى بالمعايير الرقابية، التي يقارن بها هذا الانجاز، حيث نتيجة المقارنة تحدد الانحرافات الإيجابية التي يجب تدعيمها وزيادة الاستفادة منها (وذلك في حالة كون الانحراف يعود بالفائدة على المؤسسة) والانحرافات السلبية (الأخطاء) التي يجب توضيح كيفية علاجها وتفادها، في سبيل تحقيق الأهداف المطلوبة بأعلى كفاءة ممكنة، إذن فالرقابة الإدارية تنهي عمل المدير بتأكده من أن ما تم فعله هو الذي كان يقصده ويريده من مرؤوسيه تماما، وابتدئ من دقة الإتجاه نحو الهدف، والتأكد من صحة المسار إليه.

والرقابة الإدارية هي الحلقة الأخيرة من سلسلة العملية الإدارية، حيث بعد التخطيط والتنظيم والتوجيه، نجد أن المديرين بحاجة لعملية الرقابة ليتأكدوا من أن الوظائف السابقة نفذت وفق ما يريدونه، فالرقابة هي صمام الأمان بالنسبة لأي مدير وللمؤسسة ككل. (عمرو وصفي، 2000 ص433-445)

وقد أجمع علماء الإدارة عن التعميمات التالية:

- (1) أن الرقابة ليست وظيفة مستقلة ومنفصلة عن الوظائف الإدارية الأخرى وإنما هي وظيفة تكتمل بها العملية الإدارية من بدايتها حتى نهايتها.
- (2) أن الرقابة في المؤسسات وظيفية إدارية ضرورية لكل مستوى من المستويات الإدارية في التنظيم.
- (3) أن الرقابة واجبة وضرورية لجميع الأنشطة في المؤسسة لتأكد التام من أن العمل يسير نحو تحقيق تلك الأهداف. (علي عباس، 2008ص25-26)

### التطور التاريخي للرقابة الإدارية

ساهمت الرقابة الإدارية كغيرها من الوظائف الإدارية في تنظيم المجتمع ومؤسساته عبر مختلف مراحل التاريخ وتطورت تبعاً لذلك حتى أصبح اليوم برأي علماء الإدارة ولإقتصاد والمالية أن أي نظام إداري أو مالي لا تتوفر فيه رقابة فعالة ومنتظمة يعتبر نظاماً ناقصاً يفتقر إلى مقومات وجوده.

و يرى هؤلاء العلماء أن الرقابة ظاهرة ضرورية وطبيعية في أي مجتمع لأنها تمثل الضوابط لكل تصرف يتعدى أثره إلى لغيره، لقد مارس العرب الرقابة الإدارية منذ النشأة الأولى للحضارة العربية في بلاد الرافدين، فما هي محور في مسيرته التي إحتوت على الكثير من أحكام تنظيم معاملات المالية الإدارية.

كما مارسها العرب منذ نشوء الحضارة الإسلامية مثل الرقابة على أموال المسلمين وعن حكام الولايات زمن الدولة الإسلامية، وعرف الرومان الرقابة الإدارية وإستخدموها في تنظيم إمبراطوريتهم، وفي العصور الوسطى تطورت الرقابة أكثر فأكثر فظهرت الحاجة إلى وجود سلطات الثلاث في نظام الدولة في أوروبا وهي السلطة التشريعية والقضائية إلى جانب السلطة التنفيذية، ففي عام 1256م تأسست غرفة محاسبية بباريس أنشأها الملك سانت لويس، وكان من مهامها الرقابة على الحسابات وإصدار الاحكام

## مبادئ الرقابة الإدارية

حتى تقوم أي مؤسسة بوظائفها المتعددة والمتنوعة ولقياس درجة تقدمها في النشاط الذي تزاوله وتقدير مدى إنجازه، لابد من الوظيفة التي يتم بها كل مستوى من مستوياتها الإدارية وهذه الوظيفة تتمثل في الرقابة على كل ما تقوم به الإدارة من الوظائف والنشاطات بمختلف انواعها والتي يتم بفضلها الوصول الى الأهداف المسطرة ولكي يكون نظام الرقابة فعالا وناجحا لابد توفر عدة مبادئ هي:

- (1) التركيز عن الأهم: عمليا يمكن الرقابة على الوقت والمكان والتكلفة وهذه لا تسمح بتغطية كل شيء يتم تنفيذه بل تتم الرقابة عن الأشياء الهامة الحرجة.
- (2) توفر المعلومات: لابد من توفر المعلومات عن كل من الخطط والتنفيذ الفعلي لها للتعرف على ما يحدث حتى يمكن التعرف عن الانحرافات وأسبابها.
- (3) الوقت المناسب: إن المعلومات المقدمة تكون ذات قيمة إذا جاءت في وقتها حيث تفقد معناها وقيمتها إذا كانت متأخرة ويتميز النظام الرقابي الفعال السليم بأن يوفر البيانات لمديرين في الوقت المناسب وفي لحظة للإستخدام والإحتياج له.
- (4) تكامل: يجب أن يتكامل نظام الرقابة مع الأنظمة الإدارية بالمؤسسة وعلى الخصوص نظام التخطيط فكل ما يستخدم للتخطيط يمكن ان يكون أداة جيدة للرقابة
- (5) الموضوعية: يعني ذلك عدم أخذ عملية الرقابة وإكتشاف الإنحرافات علي أنها عملية شخصية وإلا أصبحت تتسم بالتميز وربما يؤدي الى تكوين معلومات شخصية وراي غير دقيق كمبرر للتصرف، فعلى المسيرين توخي الحذر في إستخدام المعلومات والتحقق من دقتها.
- (6) الدقة: قد يميل بعض المديرين إلى القيام ببعض التقديرات مثل تقدير حجم الإنتاج في الشهر المقدم بأقل مما يجب وبالتالي تأتي أرقام التنفيذ جيدة أو يقوم المسير المالي بتخفيض

أرقام الإستهلاك فيزيد الربح بطريقة غير دقيقة وغير حقيقية وعليه يعتمد بعض المديرين الى عدم الدقة لتحصيل إجماليتهم وعلى القائمين بالرقابة تحقق من دقة البيانات.

(7) المرونة: أن يتمتع النظام الرقابي الفعال بدرجة كبير من المرونة بحيث يكون قابلا للتعديل والتغيير وفقا للظروف المحيطة وظروف العمل.

(8) التحكم الذاتي: يقصد بذلك ان تتوافر في جميع أجزاء النظام القدرة على الرقابة الذاتية أي القدرة على التنبؤ بالإنحرافات وتحديدتها بين المعايير المخططة والأداء الفعلي.

(9) الملائمة: ويقصد بذلك أن يتوافق نظام الرقابة مع مكونات الهيكل التنظيمي وأجزائه لأن ذلك يؤثر على تحديد مسارات تدفق المعلومات والبيانات.

(10) الإتصال: ضرورة تحقيق إتصال مباشر بين طرفي العملية الرقابية، فهما المراقب فالعلاقة الغير مباشره بين طرفي العملية الرقابية قد يترتب عليها تشوش أو ضياع المعلومات والبيانات الضرورية لعملية الرقابية.

(11) التجاوب: تعتمد العملية الرقابية على التجاوب بين من يقوم بالرقابة ومن يتم الرقابة وعلى هذين الطرفين أن يعرفا أن تفاهمهما وتجاوبهما يحقق وظائف ويتم هذا التجاوب من خلال تبادل المعلومات اللازمة لتحقيق الغرض من الرقابة.

(12) إقتصاديًا : أن لا يترتب على نظام الرقابة تكاليف مالية جراء إستخدامه التنظيمات الإدارية.

### أنواع الرقابة الإدارية

هناك العديد من أنواع الرقابة الإدارية ويمكننا التعرف عليها حسب المعيار المستخدم: معيار الزمن، الكمية، النوعية، التكلفة والشمولية، وسوف نستعرض هذا الأنواع باستخدام المعايير السابقة ذكرها وهي معايير شائعة ومعروفة.

أ/ الرقابة من حيث توقيت حدوثها

على أساس هذا المعيار الزمني يمكن تصنيف الرقابة إلى ثلاثة أنواع:

(1) الرقابة الوقائية: يعمل هذا النوع من الرقابة على أساس التنبؤ أو توقع الخطأ وإكتشافه قبل حدوثه، يأخذ هذا النوع من الرقابة بالحسبان ضرورة الإستعداد لمواجهة أو الحيلولة دون حدوثه، وفي الممارسة العملية يعني أن على المدير أن لا ينتظر حتى تأتيه المعلومات عن وقوع الخطأ أو الإنحراف، بل يسير بنفسه إليه ويحاول كشفه قبل حدوثه أي عليه أن يواجه ويشرف ويتابع سير العمل بصورة مستمرة.

(2) الرقابة المتزامنة: يقصد بهذا النوع مراقبة سير العمل أولاً بأول، أي منذ بدايته وحتى نهايته، فنقيس الأداء الحالي ونقيمه بمقارنته مع المعايير الموضوعية لإكتشاف الإنحراف أو الخطأ لحظة وقوعه والعمل على تصحيحه فوراً لمنع استفحال أثره الضار ولوقف تفاقم حجم الخسارة.

أي لا تتوقف الرقابة بمجرد إنجاز العمل حيث يقارن هذا الإنجاز الفعلي العام مع معايير الموضوعية سلفاً في الخطة والغرض من هذا الإجراء هو رصد الإنحرافات والإبلاغ عنها فوراً لعلاجها ومنع تكرار حدوثها في المستقبل. (علي عباس، 2008 ص 26-27)

(3) الرقابة اللاحقة: ويطلق عليها بعضهم تسمية "الرقابة البعدية" وتتم بعد الإنتهاء من تنفيذ العمل حيث يقارن لإنجاز الفعلي الكلي مع المعايير المحددة لرصد الإنحرافات والإبلاغ عنها بعد فترة، مع الحلول المقترحة لعلاجها وعدم الوقوع فيها ثانية في المستقبل. (عمرو وصفي، 2000 ص 447)

ب/ الرقابة من حيث مستوياتها الإدارية

تصنف الرقابة وفق هذا المعيار إلى ثلاثة أنواع وهي:

(1) الرقابة على مستوى الفرد

يسعى هذا النوع من الرقابة الإدارية إلى تقسيم أداء الأفراد العاملين ومعرفة مستوى كفاءتهم في العمل وسلوكهم وذلك بمقارنة أدائهم مع المعايير الخاصة بذلك.

## (2) الرقابة على المستوى الوحدة الإدارية

يهدف هذا النوع إلى قياس وتقييم الإنجاز الفعلي لإدارة واحدة أو قسم من أقسامها لمعرفة مدى كفاءة أدائها لمهامها وتحقيق الأهداف المطلوبة منها.

## (3) الرقابة على مستوى المؤسسة ككل

وهو المستوى الثالث للرقابة في المؤسسات والشركات والغرض منه تقييم الأداء الكلي فيها، ومعرفة مدى كفاءتها في تحقيق الأهداف العامة التي تعمل من أجل تحقيقها، مثل نسب الربحية التي تم تحقيقها في نهاية السنة، وحصة المؤسسة في السوق التجاري وقدرتها التنافسية... إلخ

ج/ الرقابة من حيث مصدرها: يمكن تصنيف الرقابة وفق هذا المعيار إلى رقابة داخلية وأخرى خارجية

(1) الرقابة الداخلية: وهي الرقابة التي تتم داخل المؤسسة وعلى كافة المستويات الإدارية، والأفراد العاملين فيها على إختلاف وظائفهم، ومواقعهم في التنظيم سواء كانوا مدراء أو رؤساء أقسام وفي بعض المؤسسات الكبيرة والمتوسطة الحجم هناك وحدة إدارية متخصصة بهذا العمل.

(2) الرقابة الخارجية: وهي الرقابة التي تتم من خارج المؤسسة وتقوم بها أجهزة رقابية متخصصة، وتكون تبعيتها في الغالب للدولة.

## الخلاصة

تعتبر الرقابة الإدارية على الأعمال الإدارية عنصر هاماً رئيسياً من عناصر العملية الإدارية ومنظمات الأعمال والتي تقوم بها الإدارة في أي مستوى إداري أو أي أعمال يناد بها، وتظهر أهمية الأداة على أنها تعمل على تحديد مقياس درجه أداء النشاطات التي تتم في المنظمات من أجل تحقيق أهدافها.

وتهدف أيضا إلى التأكد من أن النتائج المحققة تطابق وتوافق تلك الخطط من قبل وأي انحرافات عن هذه النتائج يتم اكتشافها فنتخذ في الحال إجراءات التصحيحية اللازمة بما يحقق أهدافها.

يجب تواجد الرقابة في أي مجال من المجالات العلوم الإدارية المختلفة بالتسويق والمبيعات والإنتاج.

## الفصل الثالث

### الالتزام الوظيفي

- تمهيد:

- 1- تعريف الإلتزام الوظيفي
- 2- محددات الإلتزام الوظيفي
- 3- مراحل تطور الإلتزام الوظيفي
- 4- خصائص الإلتزام الوظيفي
- 5- أنواع الإلتزام الوظيفي
- 6- أبعاد الإلتزام الوظيفي
- 7- أهمية الإلتزام الوظيفي
- 8- الخلاصة

## تمهيد الفصل

إن الالتزام الوظيفي من أهم المواضيع التي لاقت اهتماماً واضحاً في حقل الإدارة في العقود الأخيرة، لما له علاقة بفعالية المنظمة ودرجة إنجاز العمل فيها، إذ يعبر الالتزام التنظيمي عن اتجاه الفرد نحو المنظمة ويشمل الرغبة في البقاء في الوظيفة، ويظهر الالتزام في بذل جهود إضافية في العمل، ويعد الأفراد الملتزمين تجاه وظيفة معينة مصدر قوة لمنافسة المنظمات الأخرى، وهذا ما جعله يعزز الثقة والاستقرار بين العاملين والإداريين، وعليه سوف نتناول مفهوم الالتزام الوظيفي، محددات الالتزام الوظيفي، مراحل تطوره، خصائصه وأنواعه وكذلك أبعاده وأهميته.

**1- تعريف الالتزام الوظيفي(التنظيمي):**

ويعرفه (بورتر)porter1968 بأن الالتزام: هو استعداد الفرد لبذل جهود كبيرة لصالح المنظمة أو الوظيفة، وامتلاك الرغبة القوية في البقاء في المنظمة، والقبول بالقيم والأهداف الرئيسية للمنظمة.(فصل 3 doc ص01)

أما (شلدون) Sheldon 1971 : فيري أن الالتزام هو: التقييم الإيجابي للمنظمة والعزم على العمل لتحقيق أهدافها وهو الشعور الإيجابي المتولد لدى الفرد اتجاه المنظمة التي يعمل بها إخلاص لها وتحقيق أهدافها.

- الالتزام التنظيمي (الوظيفي): "يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ورغبته في البقاء بها، ومن ثم قبوله وإيمانه بها بأهدافها وقيمها."(بكري أحلام، ص10)

- وهو حالة اجتماعية ونفسية تدل على تطابق أهداف العاملين مع أهداف المنظمة وشعور كل طرف بواجباته إزاء الطرف الآخر والتمسك بأهداف وقيم المنظمة والشعور القوي بالشعور القوي بالانتماء إليها والدفاع عنها والرغبة في الاستمرار.

- فالالتزام يستخدم ليشير إلى الفرد الملتزم الذي يحرص على أن يظهر نماذج سلوكية معينة كالدفاع عن المنظمة والشعور بالفخر والاعتزاز والرغبة في بقاء فيها

التعريف الإجرائي: هو حالة شعورية نفسية تتمثل في تمسك الفرد بالوظيفة أو المنظمة في حد ذاتها واقتناع لأهدافها والسعي لتحقيقها وإنجاحها (احلام بكري).

**2- محددات الالتزام الوظيفي (التنظيمي)**

**1.2) السياسات:** ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم، من المعروف أن لدى أي إنسان مجموعة من الحاجات المتداخلة التي تساعد على تشكيل السلوك الوظيفي لهؤلاء الأفراد.

**2.2) وضوح الأهداف:** يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الالتزام التنظيمي الوظيفي لدى الأفراد العاملين، فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة كلما كانت عملية إدراك وفهم الأفراد للالتزام أو الولاء التنظيمي والمنظمة أكبر وينطبق ذلك على الكفاية الإدارية.

**3.2) العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم:** تساعد المشاركة من قبل الأفراد العاملين بصورة إيجابية على تحقيق أهداف التنظيم والمنظمة فالمشاركة كما يراها دالمن هي الاشتراك الفعلي والعقلي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة لتحقيق الأهداف كما أوضحت العديد من الدراسات أن مشاركة تعمل على زيادة الولاء التنظيمي وتجعل الأفراد يرتبطون ببيئة العمل.

**4.2) العمل على تحسين المناخ التنظيمي:** فالمناخ التنظيمي هو ذلك المجال المتضمن للطرق والأساليب والأدوات والعناصر والعلاقات المتفاعلة داخل بيئة المنظمة بين الأفراد، فهو يمثل شخصية المنظمة الناجحة وإن نجاحها يعتمد على جو العمل السائد، فالمناخ التنظيمي الجيد يشجع على خلق جو عمل إيجابي يعمل على تحقيق الاستقرار للأفراد والتنظيم، ويجعل العاملون يشعرون بأهميتهم في العمل من حيث المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات والشعور بوجود درجة عالية من الثقة المتبادلة، ولأن تمتع العاملين بمناخ تنظيمي ملائم من حيث الوفاق والتعاون والعدالة والمساواة للوصول إلى تحقيق الأهداف التنظيمية يعزز الثقة المتبادلة، ويرفع الروح المعنوية ويزيد درجة الرضا الوظيفي.

**5.2) تطبيق أنظمة حوافز مناسبة:** إن توفير الحوافز المعنوية والمادية تعمل على توفير الأنظمة الجيدة والمناسبة يؤدي بزيادة الرضا على المناخ التنظيمي والمنظمة والوظيفة وبالتالي تزايد الالتزام وارتفاع معدلات الإنتاج.

6.2) نمط القيادة: حيث وجب على الإدارة إقناع الآخرين للعمل في جو مناسب وضرورة إنجاز الأعمال بدقة وفعالية، فالإدارة الناجحة هي الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال من خلال تنمية قدرات والمهارات.

### 3- مراحل تطور الالتزام الوظيفي(التنظيمي)

1.3) مرحلة الإنظام للمنظمة التي يريد الفرد العمل بها: غالبا ما يختار الفرد المنظمة التي يعتقد انها تحقق رغباته وتطلعاته.

2.3) مرحلة الالتزام التنظيمي: أي المرحلة التي يصبح الفرد فيها حريصا على بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المنظمة للنهوض بها.

هناك من يرى بأنه يمكن حصر مراحل الالتزام التنظيمي في ثلاث وهي :

أ) الادعان والالتزام: حيث يكون التزام الفرد في البداية مبنيًا على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة وبالتالي فهو يقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبونه.

ب) مرحلة التطابق والتماثل بين الفرد والمنظمة: حيث يقبل الفرد سلطة الآخرين وتأثيرهم رغبة منه للاستمرار بالعمل في المنظمة لأنها تشبع حاجاته للانتماء والفخر بها.

ج) مرحلة التبلي: حيث يعتبر الفرد أن أهداف المنظمة وقيمها مطابقة لأهدافه وقيمه وهنا يحدث الالتزام نتيجة تطابق الأهداف والقيم .

ويؤكد المعني على أن المراحل الثلاث للالتزام التنظيمي هي :

1) مرحلة التجربة: وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد يكون الفرد خلالها خاضعا للتدريب والإعداد والتجربة حيث ينصب اهتمامه على تأمين قوله في المنظمة ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد والبيئة التي يعمل فيها وتكيف اتجاهاته مع اتجاهات التنظيم وإدراك ما يتوقع منه وإظهار خبراته ومهارته في أدائه

**2) مرحلة العمل وإنجاز:** تتراوح مدة هذه المرحلة بين عامين وأربعة أعوام تلي مرحلة التجربة مباشرة حيث يسعى الفرد خلالها إلى تأكيد مفهومه للإنجاز ويتبلور في ذهنه وضوح الالتزام للعمل والمنظمة.

**3) مرحلة الثقة بالتنظيم:** هي المرحلة التي تبدأ تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلى ما بعد ذلك حيث يزداد التزامه وتقوي علاقته بالتنظيم وينتقل إلى مرحلة النضج. (باعلي - عصموني، 2018 ص 49).

#### 4- خصائص الالتزام الوظيفي (التنظيمي)

ومن خلال الاستعراض السابق لتعريف الالتزام التنظيمي يمكن سرد الخصائص المشتركة التالية والخاصة به وهي

\* يعبر الإلتزام التنظيمي عن إستعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة.

\* يشير الإلتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء.

\* يمثل الإلتزام التنظيمي شعور داخلي يضغط على الفرد للارتباط بالمنظمة والعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المنظمة.

\* يتضمن الإلتزام التنظيمي ثلاثة أبعاد رئيسية وهي الرباط العاطفي أو الوجداني بين الفرد والمنظمة، والاستمرار والبقاء في العمل، والشعور بالواجب اتجاه المنظمة.

\* يعبر الإلتزام التنظيمي عن حالة غير محسوسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تتضمن سلوك الأفراد وتصرفاتهم وتجسد مدى ولائهم لمنظماتهم.

\*يستغرق الالتزام التنظيمي في تحقيقه وقتا طويلا لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة ، بل قد يكون نتيجة لتأثيرات استراتيجية ضاغطة.

\* يتأثر الالتزام التنظيمي بمجموعة الصفات الشخصية والعوامل الطبيعية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل.(سامي إبراهيم، ص13-14)

## 5- أنواع الإلتزام الوظيفي(التنظيمي)

### 1) الإلتزام القيمي (Value Commitment)

هو مدى التطابق بين قيم واهداف المنظمة مع قيم واهداف الفرد داخل المنظمة .

### 2) الإلتزام للبقاء (Commitment To stay)

هو الرغبة بالبقاء في المنظمة وبذل أقصى الجهود للمحافظة على عضويتهم في المنظمة. في حين حدد (Meyer & Herscoviter,2001, 320) طبقا الى

( Penley &Gould ) الإلتزام التنظيمي ثلاثة أنواع هي :

### 1) الإلتزام المعنوي (Moral Commitment)

يشير إلى الدرجة التي يكون فيها الفرد مرتبط سيكولوجيا بالمنظمة من خلال تطابق أهدافه وقيمه مع أهداف وقيم المنظمة.

### 2) الإلتزام المحسوب (Caulactive Commitment)

يكون هذا النوع من الإلتزام قائما على أساس تلقى الفرد العامل المكافئات والحوافز مقابل إنجاز مهامه.

**(Alternative Commitment) الإلتزام الإنتقائي (3)**

يشير ذلك الى الارتباط التنظيمي الذي ينضج عندما يدرك الفرد بأن المكافآت لا تتناسب مع المهام المنجزة ومع ذلك يبقى مستمرا بالعمل بسبب الضغوط البيئية. أما (الزبيدي، 2004 - 15) فقد حدد نوعين من الإلتزام التنظيمي هما :

**(Extelai Commitment) الإلتزام الخارجي (أ)**

هو نتيجة إذعان العاملين اذ تكون لديهم سيطرة منخفضة على أهدافهم وتخصصاتهم وهذا يعني إمتلاك الأفراد قوة اقل من صياغة أو تشكيل حياتهم العملية فالإدارة تحدد ومن طرف واحد ظروف العمل لمستخدميها، الامر الذي يضعف شعورهم بالمسؤولية، ووفقا لوجهة نظر أخرى يعبر الإلتزام الخارجي عن إلتزام الفرد تجاه زبائن المنظمة.

**(Intemai Commitment) الإلتزام الداخلي (ب)**

ينبثق هذا النوع من الإلتزام من داخل الفرد فالأفراد يكونون في العادة ملتزمين لمشروع أو فرد أو برنامج معين على أساس امتلاكهم لأسباب الدافعة حياله وإذا ما أرادت الإدارة العليا إلتزام داخلي لأفرادها وجب عليها إشراكهم في تحديد أهداف عملهم وإعطائهم الفرصة لتحديد السلوكيات المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف.

**6- أبعاد الإلتزام الوظيفي(التنظيمي)**

تختلف صور إلتزام الأفراد تجاه المنظمات باختلاف القوة الباعثة والمحركة له وعلى العموم تشير الأدبيات إلى أن هناك أبعادا مختلفة للإلتزام التنظيمي وليس بعدا واحدا، ورغم إتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الإلتزام. إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد(خير الدين .النجار 2010 ص 12).

1) **الإلتزام العاطفي:** يعبر عن قوة رغبة الفرد في الإستمرار بالعمل في منظمة معينة لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويريد المشاركة في تحقيق هذه الأهداف وأحياناً تلجأ بعض المنظمات إلى إحداث تغيير جوهري في أهدافها وقيمها. وهذا يسأل الفرد نفسه عما إذا كان باستطاعته التكيف مع الأهداف والقيم الجديدة فإذا كانت الإجابة بنعم فإنه يستمر بالمنظمة، أما إذا وجد أنه يصعب عليه التكيف فسيتترك العمل بالمنظمة. (كردي، 2011، ص 50)

2) **الإلتزام الإستمراري:** هو الرغبة في البقاء عضواً في المنظمة وبالتالي ينبغي على الفرد حساب الربح والخسارة التي قد يعاني منها عند تركه لها، ويشير الإلتزام الإستمراري إلى وعي الفرد بتكاليف ترك المنظمة والتي تشمل بنوداً عدة منها فقدان الراتب والحوافز، وفقدان بعض المزايا المتعلقة بطول فترة العمل في المنظمة. (جودة، 2008، ص 281)

3) **الإلتزام المعياري (الأخلاقي):** ويتطور حينما تنمو داخل العامل وتزرع فيه قيم ومعايير المنظمة من خلال التطبيع، ويجني الفوائد التي تحته على الشعور بالحاجة التبادلية أو قبول شروط وبنود العقد النفساني، أي بمعنى أن العامل يشعر بالإلتزام إتجاه المنظمة.

وجميع هذه الأبعاد لها تأثيرها على أداء العامل ومدى رغبته في الإستقرار بالعمل، ولكن تأثير الإلتزام العاطفي والإلتزام المعياري لها تأثير أكبر من تأثير الإلتزام الإستمراري، وبصورة عامة يساعد الإلتزام على تقليص دوران العمل والتغيب، وتحسين الأداء، وتعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية. (حريم، 2013، ص 391)

## 7- أهمية الإلتزام الوظيفي (التنظيمي)

1) انه يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية حيث تجنب التعب من العمل

2) يعتبر إلتزام الأفراد اتجاه المنظمات مؤشر جديد للولاء التنظيمي والبقاء فيه

3) العمل على زيادة الإنتاج ورفع مستوى المؤسسة

4) فهو أحد مجالات لجذب كل من العمال والمدراء نظرا لكونه سلوك مرغوب من قبل المنظمة

5) هو أحد المتغيرات المهمة التي يمكن الاعتماد عليها كمؤشر لتعديل معدل دوران العمل. (سامي إبراهيم-حماد حنوننة، 2006 ص14 - 15)

## الخلاصة

انطلاقاً مما سبق فقد برزت حاجتنا الماسة إلى دراسة سلوك الأفراد داخل مكان العمل وذلك لتحقيق أهداف المنظمة ونجاحها وكل ذلك من خلال عامل الالتزام الوظيفي (التنظيمي) والذي هو أحد أساسيات العمل وإيجابياته الغير ملموسة التي تتولد على شعور الفرد بها تجاه وظيفته.

كما تم التعرف على مفهوم الالتزام ومحدداته وكذلك مراحلها وخصائص الالتزام وأنواعه وأبعاده وأهميته.

# الإطار التطبيقي

## الفصل الرابع

### الالتزام الوظيفي

- 1- دراسة الإستطلاعية
- 2- مجالات الدراسة
- 3- مجتمع وعينة الدراسة
- 4- منهج الدراسة
- 5- خصائص الدراسة
- 6- أدوات الدراسة
- 7- الخصائص السيكمترية المستخدمة
- 8- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

## الفصل الرابع: إجراءات المنهجية للدراسة

### أولاً: الدراسة الاستطلاعية

تعد الدراسة الاستطلاعية ضرورية قبل الشروع في إنجاز الدراسة النهائية، فهي النسبة الأساسية في تحديد مجالات الدراسة وإجراءاتها وكذا تحديد وبناء أدوات الدراسة كما تم الوقوف على الخصائص السيكومترية للأداة (الصدق والثبات) ومعالجتها قبل التطبيق النهائي على عينة الدراسة النهائية.

#### 1- عينة الدراسة الإستطلاعية

وفي هذا الإطار من خلال القيام بزيارة ميدانية لمؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد قمنا بالإتصال بمجموعة من العمال المقدر عددهم 15 عامل من أجل الوقوف على الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة.

#### ثانياً: مجالات الدراسة

أ/ المجال الزمني: تمت الدراسة خلال السداسي السادس ابتداء من 2021/04/06

إلى غاية 29 /04 /2021

ب/ المجال المكاني: تمت هذه الدراسة في مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد بلدية المسيلة ولاية المسيلة.

#### التعريف بالمؤسسة

الصندوق الوطني للتقاعد: هو مؤسسة عمومية ذات طابع تسيير خاص من الناحية

التنظيمية فهو يتشكل من:

\*مديرية العامة للصندوق.

\*الوكالة الولائية والجهوية.

\*فروع الاستقبال والتوجيه.

\*مراكز الحسابات الجهوية.

\*مراكز الجهوية الأرشيف.

وفيما يخص بعض الوكالات المحلية بالمسيلة فقد تم إنشاء هذه في الفصل الأخير من العام 1986 في إطار سياسي لا مركزية للمعاشات وتقريب الإدارة من المواطن ولقد أخذت على عاتقها منح معاشات التقاعد السابقة لها إقليم وبعده قليل من العمال وأصبحت الآن تقدم خدمات للمتقاعدين وبعده عمال يقدر ب 48 عامل وانا عدد متقاعدين وصل إلى 4600 وكذلك يقدر عدد مراكز الاستقبال والتوجيه ب 4 مراكز متواجد حاليا على مستوى 4 بلديات (سيدي عيسى، مقرة، عين الملح، بوسعادة).

### الهيكل التنظيمية

1/ المديرية العامة للوكالة وتتكون من:

- المدير - الأمانة العامة للمدير (سكرتارية).

- مصلحة المنازعات - خلية الإصغاء

- خلية الإعلام الآلي - المساعدة الاجتماعية

2/ نيابة المديرية

- الاستقبال - المصلحة التقنية

- مصلحة المراجعة - مصلحة المسار المهنية

- مصلحة الأرشيف - مصلحة التصفية

3/ نيابة المديرية للعمليات المالية

- المصلحة المالية - مصلحة المحاسبة العامة

- مصلحة الحوالات - مصلحة المنتج

### ثالثا: منهج الدراسة

بعد تناول موضوع الدراسة نظريا وكذا الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث سعينا لتحديد المنهج المناسب لدراسة الرقابة الإدارية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة

فتم اختيار المنهج الوصفي والتحليلي الذي يهدف إلى توفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع البحث لتفسيرها والوقوف على دلالاتها، والوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لها وتحقيق تصور أفضل وأدق للظاهرة موضوع الدراسة.

بالإضافة إلى ذلك فقد تم استخدام نوعين من البيانات هما:

(1). **البيانات الأولية:** ممثلة في الاستبيان كأداة رئيسية للبحث، حيث تم توزيع وجمع وتفرغ الاستبيان ثم تحليله باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS) النسخة (26).

(2). **البيانات الثانوية:** المتمثلة أساسا في الكتب باللغة العربية واللغة الأجنبية ذات العلاقة، وكذا المقالات والتقارير التي تناولت موضوع الدراسة والتي تم الاعتماد عليها في تصميم الاستبيان.

### رابعا: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة في المسؤولين ورؤساء المصالح والمكاتب ومختلف الموظفين بالمؤسسات الجزائرية، من المجتمع المدروس تم اختيار مؤسسة: الصندوق الوطني للتقاعد لوحدة للتحليل نظرا لتوفر شروط مجمع الدراسة على هذه الوحدة، والجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة التي تم اختيارها على أساس عشوائي مع تحديد عدد استمارات الاستبيان الموزعة والمسترجعة:

الجدول رقم (01): عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجة

النسبة	المجتمع	البيان
%100	35	الاستثمارات الموزعة
%82.85	29	الاستبيانات المسترجة

المصدر: من إعداد الطالب.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (01) ما يلي: تم توزيع (35) استثمارة استبيان استرجع منها (25) بنسبة استرجاع تقدر بـ: (68%) من إجمالي الاستثمارات الموزعة.

#### خامسا: أداة الدراسة

#### 1- الاستبيان

تم تصميم استثمارة الاستبيان بالاستناد إلى الدراسات السابقة والجانب النظري للبحث، واعتمدنا في تصميم استثمارة الاستبيان، على سلم ليكرت ثلاثي الأبعاد كمقياس للإجابة عن فقرات الاستثمارة المندرجة تحت محورين (02) محاور أساسية، حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (02): درجات مقياس الدراسة

موافق	محايد	غير موافق	مجال الاختيار
[3-2.33]	[2.32-1.67]	[1.66-1.00]	المجال
03	02	01	الدرجة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على سلم ليكرت (Likert) الثلاثي.

ولتحديد طول كل بعد من أبعاد مقياس ليكرت الثلاثي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، ثم حساب المدى (2=1-3)، ثم تقسيمه على أبعاد المقياس الخمسة للحصول على طول البعد أي (2/3 = 0.66)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة، إلى أقل قيمة في المقياس، وهي الواحد الصحيح إلى غاية الوصول إلى القيمة العظمى للمقياس (القيمة

3)، كما تم تجزئة عبارات الاستبيان الى محور البيانات الشخصية ومحوري متغيرات الدراسة، وفق الجدول الموالي:

الجدول رقم (03): أبعاد محاور الدراسة

الرقم	المحور	الفقرات
-	البيانات الشخصية	الجنس
		السن
		المستوى التعليمي
		الأقدمية في العمل
		التصنيف المهني
01	الرقابة الادارية	من 01 إلى 17
02	الالتزام الوظيفي	من 18 إلى 30

المصدر: من إعداد الطالب.

يبين الجدول أعلاه أن محاور الأداة المستخدمة في الدراسة قد تضمنت المحاور التالية:

أ). المحور الأول (البيانات الشخصية): وتتضمن كلا من الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل، التصنيف المهني)

ب). المحور الثاني: يشتمل على المحور على المتغير المستقل للدراسة ممثلا في الرقابة الإدارية.

ج). المحور الثالث: يدرس هذا المحور المتغير التابع ممثلا بالالتزام الوظيفي.

## 2). الاختبارات المستخدمة في التحليل

بهدف اختبار صدق وثبات أداة الدراسة ومعالجة مختلف محاورها واختبار فرضياتها يتم استخدام مجموعة من الأدوات والاختبارات الإحصائية المحسوبة على أساس دلالة إحصائية عند (0.05) أي بهامش خطأ لا يزيد عن (5%) ونسبة ثقة تفوق أو تساوي (95%) بالاستعانة ببرنامج التحليل الإحصائي (SPSS) النسخة (26) كالتالي:

- أ). اختبارات الصدق والثبات: للتأكد من صلاحية وملائمة أداة الدراسة للغرض الذي صممت من أجله.
- ب). اختبار التوزيع الطبيعي: لتحديد مدى اتباع البيانات المعالجة للتوزيع الطبيعي.
- ج). الاختبارات الوصفية: كالتكرارات، المتوسطات والانحراف المعياري للوقوف على التوجه العام لإجابات وآراء أفراد العينة.
- د). معامل الارتباط: لمعرفة قيمة واتجاه ومعنوية العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- ه). معامل الانحدار: لقياس أثر المتغير المستقل على المتغير التابع وتحديد قيمته واتجاهه ومدى معنويته مع الاستعانة بكل من معامل التحديد ( $R^2$ )، اختبار فيشر (Fisher)، اختبار ستودنت (t-test).

#### سادسا: الخصائص السيكومترية للأداة

1). الصدق الظاهري (صدق المحكمين): تم عرض أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان في صورتها الأولية لتحكيمها من قبل مجموعة من الأساتذة بغية التأكد من سلامة بناء الأداة من مختلف الجوانب، لاسيما من حيث دقة وصحة صياغة الفقرات ومدى مناسبة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه، مدى قابلية الاستمارة لمعالجة مشكل الدراسة واقتراح ما يروونه ضروري من تعديل أو ادراج أو حذفه.

وبناء على الملاحظات الواردة من لجنة التحكيم تم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل

للفقرات للوصول إلى الشكل النهائي للاستبيان.

2). اختبار (Cronbach's Alpha) "الثبات": يقصد بثبات الأداة أنها تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أي مدى الاستقرار في النتائج عند إعادة التوزيع، وفيما يلي نتائج اختبار الثبات:

الجدول رقم (04): اختبار الثبات لمحاور الاستبيان

الرقم	المحور	Cronbach's Alpha
01	الرقابة الادارية	0.763
02	الالتزام الوظيفي	0.816

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

يوضح الجدول أن قيمة معامل الثبات ألفا كرومباخ (Cronbach's Alpha) لمحور الرقابة الإدارية قد قدر بـ: (0.763)، في حين بلغت قيمة معامل الثبات بين (0.816) بالنسبة لمحور الالتزام الوظيفي، وهي قم تفوق القيمة المعيارية (0.7) وعليه فان الأداة تتسم بخاصية الثبات.

3). **الاتساق الداخلي:** يقيس الاتساق الداخلي مدى ارتباط كل فقرة من فقرات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي له، وفيما يلي عرض لمستويات الاتساق المحسوبة لكل محور:  
 أ). **محور عناصر الرقابة الادارية:** سمحت عملية حساب الاتساق الداخلي لهذا المحور بالوصول إلى النتائج المبينة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (05): الاتساق الداخلي لمحور الرقابة الإدارية

الرقم	الفقرة	Pearson	Sig
01	أنت راض عن النظام الرقابي في مؤسستك	0.566	0.001
02	تساعد الرقابة الادارية على تقييم أداء العاملين	0.567	0.007
03	تمكن الرقابة من التحقق من انجاز الأهداف المرسومة	0635	0.006
04	للرقابة دور في الكشف عن الأخطاء في العمل	0.856	0.000
05	تساعد الرقابة على معرفة مستوى كفاءتك في العمل	0.796	0.000
06	تساعد الرقابة في زيادة دافعيتك للعمل	0.501	0.008
07	يزيد النظام الرقابي من فعالية مؤسستك	0.847	0.000
08	تساعد الرقابة على احترام التوقيت الفعلي للعمل	0.801	0.000
09	تحسن أدائي كثيرا بفضل الرقابة	0.774	0.000

0.022	0.503	تتفد الرقابة في مؤسستي من خلال المعايضة الميدانية	10
0.000	0.839	تعتمد مؤسستي على التقارير الإدارية كأداة رقابية ناجحة	11
0.000	0.684	الرقابة الإدارية تحسن الكفاءة في العمل	12
0.000	0.827	الرقابة لا تحد من حريتي	13
0.001	0.637	يوجد مراقبين خارجيين يقومون بعملية المراقبة	14
0.000	0.907	تعتمد مؤسستك على الشكاوى كأداة رقابية	15
0.000	0.883	تستخدم مؤسستك الملاحظة كأداة في العملية الرقابية	16
0.000	0.646	يوجد مراقبين داخليين يقومون بالعمل الرقابي	17

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

تشير بيانات الجدول أن قيمة الارتباط (معامل بيرسون) بين فقرات متغير الرقابة الادارية والدرجة للمحور الذي تنتمي إليه تراوحت بين نسبة (50.1%) ونسبة (90.7%)، وهي ارتباطات طردية تميل من المتوسط إلى الارتباط القوي وبدلالة إحصائية أقل من القيمة المعيارية (0.05) أي بهامش خطأ أقل من (5%) لكل فقرات المحور الأول، وعليه فان فقرات محور الرقابة الادارية تتميز بوجود اتساق داخلي مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليها.

(ب). محور الالتزام الوظيفي: سمحت عملية حساب الاتساق الداخلي لهذا المحور بالوصول إلى النتائج المبينة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (06): اختبار محور الالتزام الوظيفي

الرقم	الفقرة	Pearson	Sig
18	أشعر بالفخر والاعتزاز كوني أحد أفراد المؤسسة	0.720	0.000
19	يعتبر وجود الفرد في هذه المؤسسة مؤشرا لكفاءتها	0.509	0.020
20	أعتبر مشاكل المؤسسة هي مشاكل الشخصية	0.784	0.000
21	أشعر بالانتماء لمؤسستي كما وأنا بيتي الذي أحرص عليه	0.913	0.000
22	أرى أن مؤسستي تستحق الإخلاص والولاء من قبل العاملين فيها	0.485	0.008

0.000	0.628	أتوقع أن يمتلك أفراد المجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة رغب قوية في الانتماء لها.	23
0.000	0.782	ثقتي بأغلب العاملين في المؤسسة كبيرة	24
0.001	0.511	يمكن الحصول على مكاسب كثيرة عند الانتماء لهذه المؤسسة	25
0.010	0.498	وفقا لتوقعاتي وما أومن به يجعلني أحرص لأن أكون عضوا في هذه المؤسسة وأعمل لصالحها	26
0.000	0.719	أعتقد أن قرار ارتباطي بهذه المؤسسة صائبا	27
0.000	0.661	يتطلب الانتماء لهذه المؤسسة جهود كبيرة من بل العاملين فيها	28
0.001	0.508	أحرص على الحضور في أوقات العمل	29
0.000	0.911	أحرص على عدم التغيب عن عملي	30

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

بالاعتماد على الجدول أعلاه يتبين أن قيمة الارتباط (معامل بيرسون) بين فقرات محور الالتزام الوظيفي والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه تراوحت بين نسبة (48.5%) ونسبة (91.3%)، وهي ارتباطات طردية تميل من المتوسط إلى القوي وبدلالة إحصائية أقل من القيمة المعيارية (0.05) أي بهامش خطأ أقل من (5%) لكل فقرات المحور الثاني، وعليه فإن فقرات محور الالتزام الوظيفي تتميز بوجود اتساق داخلي مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليها.

4). اختبار طبيعية البيانات: لاختبار طبيعية البيانات البواقي كل متغير تابع مع المتغير المستقل يتم الاعتماد على اختبار شابيرو ويلك (Shapiro-Wilk) الذي يستخدم للعينات ذات المفردات الأقل من (50) مفردة، حيث ان قاعدة اتخاذ القرار هنا تكون عكس باقي الاختبارات الإحصائية، أي البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ما عدا في حالة ان الدلالة الإحصائية لاختبار شابيرو ويلك (Shapiro-Wilk) أكبر من القيمة المعيارية (0.05) وليس أقل، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

الجدول رقم (07): اختبار اختبار شابيرو ويلك (Shapiro-Wilk) للبواقي

الرقم	المحور	الدلالة Shapiro-Wilk	طبيعة التوزيع
01	الرقابة الادارية	0.288	طبيعي
02	الالتزام الوظيفي	0.135	طبيعي
03	البواقي (الرقابة الإدارية-الالتزام الوظيفي)	0.384	طبيعي

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

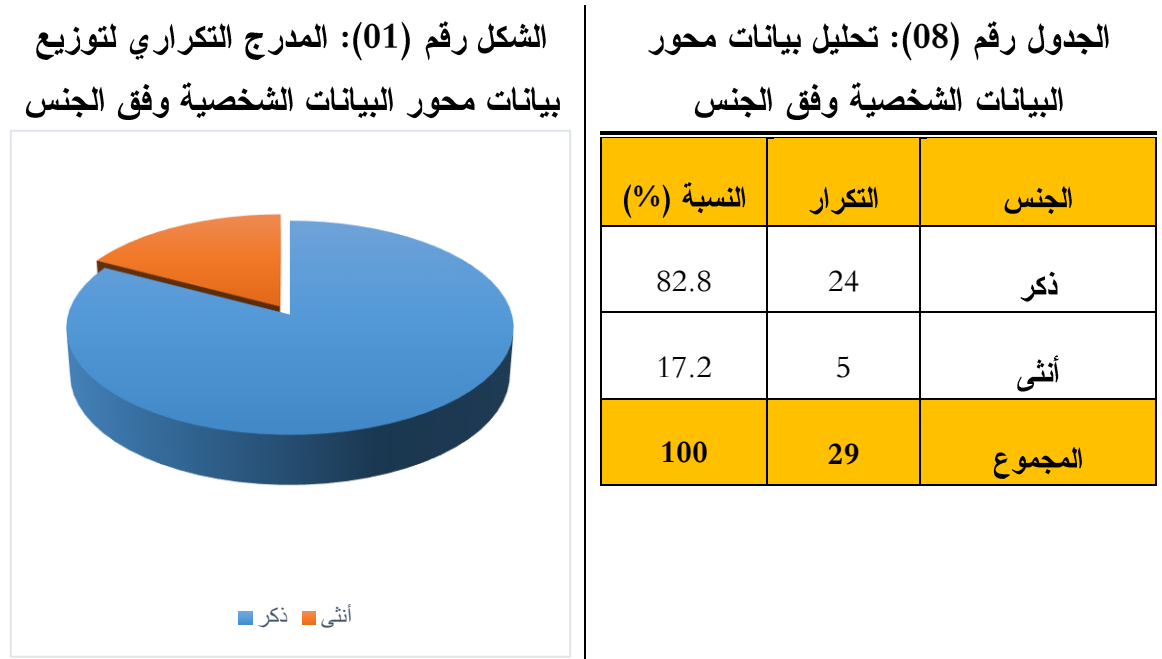
يوضح الجدول أعلاه أن الدلالة الإحصائية لاختبار شابيرو ويلك (Shapiro-Wilk) أكبر من القيمة المعيارية (0.05) وعليه فإن بيانات المحاور وكذا البواقي المحصل عليها باستخدام الانحدار البسيط بين المتغير المستقل (الرقابة الادارية) والمتغير التابع (الالتزام الوظيفي) تأخذ شكل التوزيع الطبيعي وهو شرط مهم ينبغي توفره لقياس أثر متغير على متغير آخر باستخدام نماذج الانحدار.

تحديد طبيعة البيانات يساعد في تحديد شكل الاختبار المناسب، فالبيانات الطبيعية يتم تحليلها باستخدام الاختبارات المعلمية (البارامترية) كاختبار (ستودنت T-Test) (فيشر Fisher) ومعامل الارتباط (بيرسون Pearson) وغيرها، أما البيانات التي لا تأخذ شكل طبيعي فيتم تحليلها باستخدام الاختبارات اللامعلمية (اللابارامترية) كاختبار (ويلكوكسن Wilcoxon) ومعامل الارتباط (سبيرمان Spearman)، وفي هذه الدراسة يتم استخدام اختبارات النوع الأول (الاختبارات المعلمية) كون أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

سابعاً: خصائص العينة

(1). تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق الجنس

لدراسة وتحليل توزيع مفردات العينة محل الدراسة حسب متغير الجنس نستعرض كلا من الجدول والشكل التاليين:



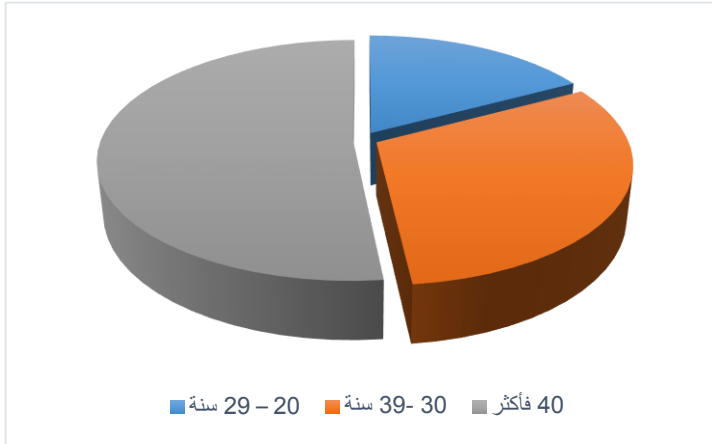
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26) وبرنامج (Exel 2013).

يشكل الطلبة الذكور أغلبية مفردات العينة محل الدراسة بنسبة (82.8%) بالمقارنة مع نسبة الاناث التي شكلت نسبة (17.2%) فقط من إجمالي مفردات العينة المدروسة.

(2). تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق السن

لدراسة وتحليل توزيع مفردات العينة محل الدراسة حسب متغير السن نستعرض كلا من الجدول والشكل التاليين:

الشكل رقم (02): شكل توزيع بيانات محور البيانات الشخصية وفق السن



الجدول رقم (09): تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق السن

السن	التكرار	النسبة (%)
29 - 20 سنة	5	17.2
39 - 30 سنة	9	31
40 فأكثر	15	51.7
المجموع	29	100

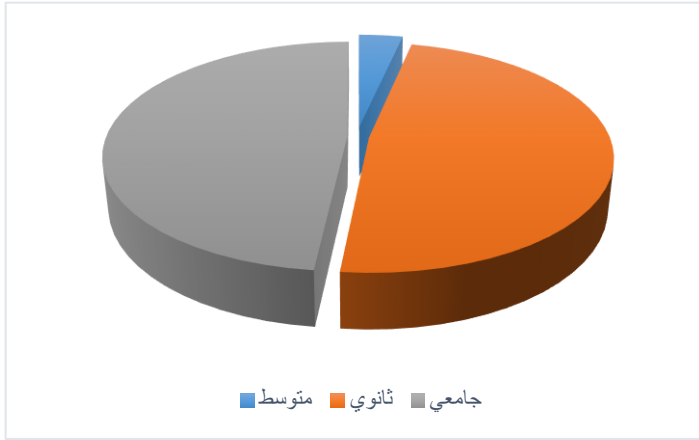
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26) وبرنامج (Excel 2013).

تشكل الفئة العمرية (40) سنة فأكثر ما نسبته (51.7%) أي أكثر من نصف العينة ثم تليها فئة (39- 30 سنة) وفئة (29 - 20 سنة) بنسب: (31%)، (17.2%) على التوالي، والملاحظ هنا أنه كلما زاد العمر كلما زادت نسبة العاملين، أي أن المؤسسة لا تقوم بتوظيف عمال شباب وتميل لأصحاب الخبرة.

### (3). تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق المستوى التعليمي

لدراسة توزيع مفردات العينة محل الدراسة حسب المستوى التعليمي نستعرض كلا من الجدول والشكل التاليين:

الشكل رقم (03): شكل توزيع بيانات محور البيانات الشخصية وفق المستوى التعليمي



الجدول رقم (10): تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق المستوى التعليمي

النسبة (%)	التكرار	المستوى التعليمي
3.4	1	متوسط
48.3	14	ثانوي
48.3	14	جامعي
100	29	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26) وبرنامج (Exel 2013).

يُلاحظ أن أفراد عينة البحث حسب متغير المستوى التعليمي تتوزع إلى (48.3%) حاملي شهادات الثانوية، نفس النسبة (48.3%) لفئة الجامعيين في مقابل (3.4%) فقط لحاملي شهادات المتوسطة، حيث كلما زاد المستوى التعليمي زاد معها عدد ونسبة الموظفين ذلك أن الاتجاه يسير نحو الاعتماد على حاملي الشهادات العليا في عمليات التوظيف.

#### 4). تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق الأقدمية في العمل

لدراسة توزيع مفردات العينة محل الدراسة حسب الأقدمية في العمل نستعرض كلا من الجدول والشكل التاليين:

الشكل رقم (04): شكل توزيع بيانات محور البيانات الشخصية وفق الأقدمية في العمل



الجدول رقم (11): تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق الأقدمية في العمل

النسبة (%)	التكرار	الأقدمية في العمل
13.8	4	أقل من 5 سنوات
48.3	14	5 - 9 سنوات
13.8	4	10 - 14 سنة
24.1	7	أكثر من 15 سنة
100	29	المجموع

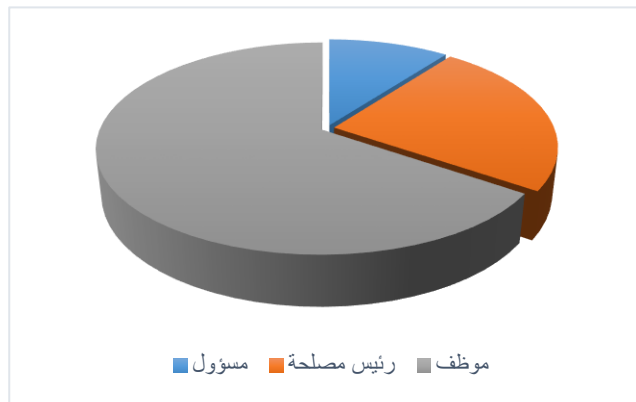
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26) وبرنامج (Exel 2013).

يُلاحظ أن أفراد عينة البحث حسب متغير الأقدمية في العمل تتوزع إلى (48.3%) لمستوى الخبرة يتراوح بين (5-9 سنوات) ثم تليها فئة الأكثر من (15 سنة) والنسبة الباقية تتوزع بالتساوي لباقي الفئات بنسبة (13.8%) لكل منهما، والملاحظ هنا أن تحليل توزيع مفردات العينة حسب الأقدمية يتوافق مع تحليل توزيع مفردات العينة حسب العمر، ذلك ان المؤسسة تميل إلى توظيف كفاءات ذوي خبرة على أن تقوم بتوظيف عمال شباب ومن ثم تقوم بالاستثمار فيهم.

#### 5). تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق التصنيف المهني

لدراسة توزيع مفردات العينة محل الدراسة حسب التصنيف المهني نستعرض كلا من الجدول والشكل التاليين:

الشكل رقم (05): شكل توزيع بيانات محور البيانات الشخصية وفق التصنيف المهني



الجدول رقم (12): تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق التصنيف المهني

التصنيف المهني	التكرار	النسبة (%)
مسؤول	3	10.3
رئيس مصلحة	7	24.1
موظف	19	65.6
المجموع	29	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26) وبرنامج (Exel 2013).

يتوزع أفراد عينة البحث حسب متغير التصنيف المهني إلى (65.6%) موظفين، رؤساء المصالح بنسبة (24.1%) والمسؤولين بنسبة (10.3%)، وهي نسب تتوافق مع الواقع ذلك أنه كلما زاد هرم المسؤولية قل معها عدد الافراد.

# الفصل الخامس

عرض النتائج الخاصة بالاستبيان الأول: الرقابة الادارية

من أجل دراسة وتحليل بيانات محور الرقابة الادارية نستعرض الجدول الموالي:

الجدول رقم (13): نتائج تحليل محور الرقابة الادارية

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	اتجاه المتوسط
01	1.86	0.95	17	محايد
02	2.62	0.56	3	موافق
03	2.48	0.82	5	موافق
04	2.86	0.35	1	موافق
05	2.37	0.77	8	موافق
06	2.24	0.87	10	محايد
07	2.24	0.91	10	محايد
08	2.75	0.57	2	موافق
09	2.20	0.86	12	محايد
10	2.41	0.62	7	موافق
11	1.96	0.82	15	محايد
12	2.62	0.72	3	موافق
13	1.86	0.83	16	محايد
14	2.00	0.88	14	محايد
15	2.13	0.69	13	محايد
16	2.37	0.82	8	موافق
17	2.44	0.63	6	موافق

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

توزعت المتوسطات الحسابية الخاصة بمحور الرقابة الإدارية إلى درجة الموافق، حيث من اجمالي (17) عبارة (09) منها كانت عند درجة الموافق في مقابل (08) عند درجة المحايد، أي أن هنالك تقاربا بين الدرجتين مع ميول نسبي إلى درجة الموافق، وبصفة عامة انحصر المتوسط الحسابي لكل الفقرات بين قيمتين دنيا وقصوى هما (1.86-2.86) على التوالي، كما تبين ومن خلال ترتيب المتوسط أن الفقرة "للرقابة دور في الكشف عن الأخطاء في العمل" جاءت في المركز الأول، حيث يتبين أن الدور الأساسي للرابية هو كشف أخطاء التنفيذ، ورغم ذلك ما زالت جهود الرقابة بحاجة على مزيد من الدعم ذلك أن

## الفصل الخامس عرض وتحليل ومناقشة فرضيات الدراسة

الموظفين لا يميلون إلى الرضا التام عن النظام الرقابي (حسب الفقرة رقم 17)، أما بخصوص الانحراف المعياري فقد أخذ قيم لا تتجاوز الواحد الصحيح وفي ذلك دلالة نسبية على عدم وجود تشتت في الإجابات عن متوسطها الحسابي.

أما بخصوص الاتجاه العام للمحور فسيتم معالجته من خلال الفرضية الأولى للدراسة من أجل اتخاذ قرار نهائي حول الميول النسبي لإجابات أفراد العينة (محايد أم موافق) مع تحديد دلالة هذا الميول.

### نتائج تحليل بيانات محور الالتزام الوظيفي

من أجل دراسة وتحليل بيانات محور الالتزام الوظيفي نستعرض الجدول الموالي:

#### الجدول رقم (14): نتائج تحليل محور الالتزام الوظيفي

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	اتجاه المتوسط
18	2.44	0.82	8	موافق
19	2.79	0.41	2	موافق
20	2.44	0.78	8	موافق
21	2.86	0.35	1	موافق
22	2.75	0.57	3	موافق
23	2.48	0.78	7	موافق
24	2.31	0.80	11	محايد
25	2.72	0.52	4	موافق
26	2.51	0.68	6	موافق
27	2.37	0.56	10	موافق
28	2.31	0.80	11	محايد
29	2.58	0.73	5	موافق
30	2.31	0.80	11	محايد

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

تميل المتوسطات الحسابية الخاصة بمحور الرقابة الإدارية إلى درجة الموافق، حيث من إجمالي عبارة (13) منها كانت عند درجة الموافق في مقابل (03) فقط عند درجة المحايد، أي أن هنالك

## الفصل الخامس \_\_\_\_\_ عرض وتحليل ومناقشة فرضيات الدراسة

ميول واضح إلى درجة الموافق، وبصفة عامة انحصر المتوسط الحسابي لكل الفقرات بين قيمتين دنيا وقصوى هما (1.31-2.86) على التوالي، كما تبين ومن خلال ترتيب المتوسط أن الفقرة "أشعر بالانتماء لمؤسستي كما وأنها بيتي الذي أحرص عليه" جاءت في المركز الأول، حيث يتبين أن هنالك شعور بانتماء كبير للمؤسسة من طرف موظفيها، ورغم ذلك ما يزال العديد من الموظفين لا يقومون بالحرص على أداء مهامهم على اكل وجه لاعتقادهم ان ذلك يتطلب القيام بالجهود جد كبيرة فضلا عن أن الثقة غير متوفرة بالدرجة الكافية بين أعضاء التنظيم (حسب الفقرات: 24 و28 و30)، أما بخصوص الانحراف المعياري فقد اخذ قيم لا تتجاوز الواحد الصحيح وفي ذلك دلالة نسبية على عدم وجود تشتت في الإجابات عن متوسطها الحسابي.

أما بخصوص الاتجاه العام للمحور فسيتم معالجته من خلال الفرضية الثانية للدراسة من اجل اتخاذ قرار نهائي حول الميول النسبي لإجابات أفراد العينة (محايد أم موافق) مع تحديد دلالة هذا الميول.

### عرض وتحليل ومناقشة الفرضية الأولى

للتأكد من قبول أو عدم قبول الفرضية الأولى نستخدم اختبار ستودنت (T-Test) كون أن بيانات هذا البعد تتبع التوزيع الطبيعي، حيث أظهر الاختبار النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (15): نتائج اختبار ستودنت (T-Test) للفرضية الأولى

عدد المفردات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T-Test) المحسوبة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
29	2.3793	0.52001	-4.076-	28	0.000

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

يتضح من البيانات الواردة أعلاه أن المتوسط الحسابي الإجمالي للمحور قدر بلغ (2.3793) بدرجة موافق في حين أن الانحراف المعياري الذي قدر بـ: (0.52001) يدل على ان البيانات غير متشتتة عن متوسطها الحسابي بسبب وجود تجانس في إجابات افراد العينة فيما يخص هذا البعد، أما قيمة اختبار ستودنت (T-Test) المحسوبة فقد كانت عند مستوى (-4.076-) بدرجة حرية (28) وبمستوى معنوية (0.000) أقل من القيمة المعيارية (0.05)، وعليه يتم قبول صحة الفرضية الأولى التي تنص على:

"تقوم المؤسسة محل الدراسة باستخدام الرقابة الإدارية في مختلف المهام التي تقوم بتأديتها"

عرض وتحليل ومناقشة الفرضية الثانية

للتأكد من قبول أو عدم قبول الفرضية الثانية نستخدم اختبار ستودنت (T-Test) كون أن بيانات هذا البعد تتبع التوزيع الطبيعي، حيث أظهر الاختبار النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (16): نتائج اختبار ستودنت (T-Test) للفرضية الثانية

عدد المفردات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T-Test) المحسوبة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
29	2.5172	0.52581	-4.944-	28	0.000

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

يتضح من البيانات الواردة أعلاه أن المتوسط الحسابي الإجمالي للمحور قدر بلغ (2.5172) بدرجة موافق في حين أن الانحراف المعياري الذي قدر بـ: (0.52581) يدل على ان البيانات غير متشعبة عن متوسطها الحسابي بسبب وجود تجانس في إجابات افراد العينة فيما يخص هذا البعد، أما قيمة اختبار ستودنت (T-Test) المحسوبة فقد كانت عند مستوى (-4.944-) بدرجة حرية (28) وبمستوى معنوية (0.000) أقل من القيمة المعيارية (0.05)، وعليه يتم قبول صحة الفرضية الثانية التي تنص على:

"يتصف عمال المؤسسة واطاراتها بالالتزام بالوظيفي أثناء تأديتهم للمهام المنوطة بهم "

عرض وتحليل ومناقشة صحة الفرضية الثالثة

لدراسة علاقة الرقابة الإدارية الوظيفي وكذا الأثر مع تحديد الاتجاه والقوة والدلالة الاحصائية، نستعين بنتائج تحليل الانحدار الموضحة بالجدول الموالي:

الجدول رقم (17): نتائج اختبار نموذج الانحدار للفرضية الثالثة

المؤشر	الارتباط Pearson	المقدرة التفسيرية "المعدلة"	قيمة اختبار F	دلالة F
	0.733	0.520	31.326	0.000
النموذج المقدر	المعامل	قيمة اختبار T	دلالة T	
الثابت	1.061	0.269	0.001	
الالتزام الوظيفية CC	0.698	0.125	0.000	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

تم تسجيل ارتباط إيجابي طردي قوي بنسبة (73.3%) بين محور الرقابة الادارية (CA) ومحور الالتزام الوظيفي (CC) بمقدرة تفسيرية تقدر بـ: (0.52) أي أن تغيرات الرقابة الادارية تفسر ما نسبته (52%) من التغيرات التي تطرأ على الالتزام الوظيفي، أما صيغة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع فقد أخذت معادلة الانحدار البسيط الصيغة الرياضية التالية:

$$CC = 1.061 + 0.698CA$$

بالاعتماد على جدول ومعادلة الانحدار فقد كانت الدلالة الإحصائية لاختبار فيشر (Fisher) أقل من القيمة المعيارية (0.05) أي أن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية بالإضافة إلى توفر نفس الشرط (دلالة إحصائية أقل من 0.05) فيما يخص اختبار ستودنت (t-test) أي أن معاملات النموذج كذلك ذات دلالة إحصائية بهامش ثقة (95%)، كما يلاحظ أن الرقابة الادارية تؤثر إيجابيا بدرجة (0.698) على درجة الالتزام الوظيفي، أن أي تحسن في الرقابة الإدارية بوحدة واحد من شأنه أن يؤدي إلى تسجيل تحسن في الالتزام الوظيفي بـ: (0.698) وحدة، هذا ما يؤكد صحة قبول الفرضية الثالثة التي تنص على: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الإدارية والالتزام الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة"

التوصيات والاقتراحات:

1. يجب ان يكون النظام الرقابي الموجود في المؤسسة مرنا لكي يظل محتفظا بفعاليته في مواجهة الظروف الغير متوقعة وذلك عن طريق تنبيه الرقابة الى الفشل قبل وقوعه.
2. يجب تفعيل دور الرقابة لتسهيل عملية الإلتزام الوظيفي بالصندوق الوطني للتقاعد.
3. إعداد نظام رقابي فعال داخل المؤسسة يكشف الأخطاء فور وقوعها أو قبل إن أمكن، وأن يتلائم مع طبيعة نشاط الصندوق وخصمه وأهدافه وتطلعاته المستقبلية.
4. تنمية مستوى مشاركة الموظفين في تحديد الأهداف ومناقشتها من أجل تحفيزهم والإحساس بالمسؤولية وكذا الحرص على تحقيقها
5. تشجيع روح المبادرة من أجل إبداء آراءهم ومقترحاتهم والتعبير عن وجهة نظرهم في مختلف المواضيع التي تخص العمل
6. التحفيزات المادية والمعنوية من أجل زيادة التزامهم نحو العمل.

# خاتمة

### خاتمة

وفي الأخير إننا نستطيع القول من كل ما تم عرضه وشرحه أن الرقابة الإدارية من أهم الوظائف الرئيسية في الإدارة التي يمكن بواسطتها زيادة الالتزام الوظيفي للعاملين داخل المنظمة.

ومن خلال تعرضنا في دراستنا نظريا وميدانيا والتي كانت بعنوان الرقابة الإدارية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي، حيث أن الرقابة تعد عنصر هام في زيادة الفعالية بمختلف أنواعها وأهدافها التي جاءت من أجل تحقيقها، الآن كلما زاد الاهتمام زاد الالتزام الوظيفي في المنظمة وايضا كلما زاد الاستقرار والانضباط زاد الولاء لدى العمال.

أما ما توصلنا إليه في الجانب التطبيقي (الدراسة الميدانية) والتي كانت بالصندوق الوطني للتقاعد بالمسيلة قد تبين لنا أن النظام الرقابي يحقق الالتزام الوظيفي وبذلك يتحسن الاداء والرضا العملي.

وبالتالي أن الرقابة لها علاقة بالالتزام الوظيفي وهذا ما اتضح لنا من خلال النتائج والبيانات الإحصائية المتحصل عليها في دراستنا.

# قائمة المراجع

قائمة المراجع:

1. مذكرة الالتزام التنظيمي تحقيق الرضا الوظيفي ماستر علم الاجتماع بكري أحلام
2. باعلي فتيحة وعصموني فاطمة مناخ تنظيمي وتأثيره على الالتزام التنظيمي 2017-2018 جامعة أدرار.
3. مذكرة ماستر في إدارة الأعمال بكلية التجارة في جامعة الإسلام، غزة لطالب سامي إبراهيم \_ عماد حنوننة.
4. دور أنماط القيادة المعاصرة في تحقيق الالتزام التنظيمي ل هادي عذاب سلمان العراق
5. مذكرة ماستر جامعة الجلفة، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية 2014-2015 ل عاشوري ابتسام.
6. العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي-مذكرة ماستر، جامعة أم البواقي ل راضية حساني.
7. الدكتور حسين عبدالعال الرقابة الإدارية والقانون الإداري، دار الفكر الجامعي، عمان 2001.
8. زاهد محمد ديري، الرقابة الإدارية، دار المسيرة للنشر، عمان، 2011.
9. عبد الرزاق سالم الرحاحلة، ناصر جمال خضور، مفاهيم حديثة في الرقابة الإدارية، مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
10. أمين عبد العزيز حسن، إدارة الأعمال، دار قبا للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001.
11. جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال، دار النهضة العربية، بيروت 1998.
12. علي عباس، الرقابة الإدارية بين منظمات الأعمال، مكتبة الجامعة الشارقة 2008.
13. عبد الفتاح محمد صحن وآخرون، الرقابة والمراجعة الداخلية، دار الجامعة الإسكندرية 2006.
14. عمرو وصفي العقيلي، الإدارة المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، مصر 2000.

## قائمة المراجع

---

15. صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية 2004.
16. حسين حري، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
17. جرينبرج جيرالد يبارون، إدارة السلوك التنظيمي: ترجمة محمد بسيوني إسماعيل، دار المريخ، السعودية، 2004.

الملاحق

## أولاً: معامل الثبات

### 1. محور الرقابة

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.763	13

### 2. محور الالتزام الوظيفي

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.816	13

## ثانياً: الاتساق الداخلي

### 1. محور الرقابة

Administrative_control	Corrélacion de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	29
أنت راض عن النظام الرقابي في مؤسستك	Corrélacion de Pearson	.566
	Sig. (bilatérale)	.001
	N	29
تساعد الرقابة الادرية على تقييم أداء العاملين	Corrélacion de Pearson	.567
	Sig. (bilatérale)	.007
	N	29
تمكن الرقابة من التحقق من انجاز الأهداف المرسومة	Corrélacion de Pearson	.635
	Sig. (bilatérale)	.006
	N	29
للرقابة دور في الكشف عن الأخطاء في العمل	Corrélacion de Pearson	.856
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	29
تساعد الرقابة على معرفة مستوى كفاءتك في العمل	Corrélacion de Pearson	.796
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	29
تساعد الرقابة في زيادة دافعيته للعمل	Corrélacion de Pearson	.501
	Sig. (bilatérale)	.008
	N	29
يزيد النظام الرقابي من فعالية مؤسستك	Corrélacion de Pearson	.847
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	29
تساعد الرقابة على احترام التوقيت الفعلي للعمل	Corrélacion de Pearson	.801
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	29
تحسن أدائي كثيرا بفضل الرقابة	Corrélacion de Pearson	.774
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	29
تنفذ الرقابة في مؤسستي من خلال المعايير الميدانية	Corrélacion de Pearson	.503
	Sig. (bilatérale)	.022

## قائمة المراجع

	N	29
تعتمد مؤسستي على التقارير الإدارية كأداة رقابية ناجحة	Corrélation de Pearson	.839
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	29
انعدام الرقابة الإدارية يقلل من تحسين الكفاءة في العمل	Corrélation de Pearson	.684
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	29
الرقابة تحد من حريتي	Corrélation de Pearson	.827
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	29
يوجد مراقبين خارجيين يقومون بعملية المراقبة	Corrélation de Pearson	.637
	Sig. (bilatérale)	.001
	N	29
تعتمد مؤسستك على الشكاوى كأداة رقابية	Corrélation de Pearson	.907
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	29
تستخدم مؤسستك الملاحظة كأداة في العملية الرقابية	Corrélation de Pearson	.883
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	29
يوجد مراقبين داخليين يقومون بالعمل الرقابي	Corrélation de Pearson	.646
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	29

## 2. محور الالتزام الوظيفي

Job_commitment	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	29
أشعر بالفخر والاعتزاز كوني أحد أفراد المؤسسة	Corrélation de Pearson	.720
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	29
يعتبر وجود الفرد في هذه المؤسسة مؤشرا لكفاءتها	Corrélation de Pearson	.509
	Sig. (bilatérale)	.020
	N	29
أعتبر مشاكل المؤسسة هي مشاكل الشخصية	Corrélation de Pearson	.784
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	29
أشعر بالانتماء لمؤسستي كما وأنها بيتي الذي أحرص عليه	Corrélation de Pearson	.913
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	29
أرى أن مؤسستي تستج الإخلاص والولاء من قبل العاملين فيها	Corrélation de Pearson	.485
	Sig. (bilatérale)	.008
	N	29
أتوقع أن يمتلك أفراد المجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة رغب قوية في الانتماء لها.	Corrélation de Pearson	.628
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	29
ثقتي بأغلب العاملين في المؤسسة كبيرة	Corrélation de Pearson	.782
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	29
يمكن الحصول على مكاسب كثيرة عند الانتماء لهذه المؤسسة	Corrélation de Pearson	.511
	Sig. (bilatérale)	.002
	N	29
وفقا لتوقعاتي وما أؤمن به يجعلني أحرص لأن أكون عضوا في هذه المؤسسة وأعمل لصالحها	Corrélation de Pearson	.498
	Sig. (bilatérale)	.010
	N	29
أعتقد أن رار ارتباطي بهذه المؤسسة صائبا	Corrélation de Pearson	.719
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	29
	Corrélation de Pearson	.661

## قائمة المراجع

يتطلب الانتماء لهذه المؤسسة جهود كبيرة من بل العاملين فيها	Sig. (bilatérale)	.000
	N	29
أحرص على الحضور في أوقات العمل	Corrélation de Pearson	.508
	Sig. (bilatérale)	.001
أحرص على عدم التغيب عن عملي	N	29
	Corrélation de Pearson	.911
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	29

## ثالثا: طبيعة التوزيع

### Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
Administrative_control	.143	29	.134	.956	29	.288
Job_commitment	.162	26	.079	.944	26	.135
Residual	.142	29	.111	.964	29	.384

## رابعا: تحليل البيانات الشخصية

### الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage	
				valide	cumulé
Valide	ذكر	24	82.8	82.8	82.8
	أنثى	5	17.2	17.2	100.0
	Total	29	100.0	100.0	

### السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage	
				valide	cumulé
Valide	20-29 سنة	5	17.2	17.2	17.2
	30-39 سنة	9	31.0	31.0	48.3
	40-50	15	51.7	51.7	100.0
	Total	29	100.0	100.0	

### المستوى\_التعليمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage	
				valide	cumulé
Valide	متوسط	1	3.4	3.4	3.4
	ثانوي	14	48.3	48.3	51.7
	جامعي	14	48.3	48.3	100.0

## قائمة المراجع

Total	29	100.0	100.0
-------	----	-------	-------

		الأقدمية			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	4	13.8	13.8	13.8
	5-9 سنوات	14	48.3	48.3	62.1
	10-14 سنة	4	13.8	13.8	75.9
	أكثر من 15 سنة	7	24.1	24.1	100.0
	Total	29	100.0	100.0	

		التصنيف المهني			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	مسؤول	3	10.3	10.3	10.3
	رئيس مصلحة	7	24.1	24.1	34.4
	موظف	19	65.6	65.6	100.0
	Total	29	100.0	100.0	

## خامسا: تحليل محور الرقابة الادارية

### Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
أنت راض عن النظام الرقابي في مؤسستك	29	1.00	3.00	1.8621	.95335
تساعد الرقابة الادارية على تقييم أداء العاملين	29	1.00	3.00	2.6207	.56149
تمكن الرقابة من التحقق من انجاز الأهداف المرسومة	29	1.00	3.00	2.4828	.82897
للمراقبة دور في الكشف عن الأخطاء في العمل	29	2.00	3.00	2.8621	.35093
تساعد الرقابة على معرفة مستوى كفاءتك في العمل	29	1.00	3.00	2.3793	.77523
تساعد الرقابة في زيادة دافعتك للعمل	29	1.00	3.00	2.2414	.87240
يزيد النظام الرقابي من فعالية مؤسستك	29	1.00	3.00	2.2414	.91242
تساعد الرقابة على احترام التوقيت الفعلي للعمل	29	1.00	3.00	2.7586	.57664
تحسن أدائي كثيرا بفضل الرقابة	29	1.00	3.00	2.2069	.86103
تنفذ الرقابة في مؤسستي من خلال المعايشة الميدانية	29	1.00	3.00	2.4138	.62776
تعتمد مؤسستي على التقارير الإدارية كأداة رقابية ناجحة	29	1.00	3.00	1.9655	.82301
انعدام الرقابة الإدارية يقلل من تحسين الكفاءة في العمل	29	1.00	3.00	2.6207	.72771
الرقابة تحد من حريتي	29	1.00	3.00	1.8621	.83342
يوجد مراقبين خارجيين يقومون بعملية المراقبة	29	1.00	3.00	2.0000	.88641
تعتمد مؤسستك على الشكاوى كأداة رقابية	29	1.00	3.00	2.1379	.69303
تستخدم مؤسستك الملاحظة كأداة في العملية الرقابية	29	1.00	3.00	2.3793	.82001
يوجد مراقبين داخليين يقومون بالعمل الرقابي	29	1.00	3.00	2.4483	.63168

## قائمة المراجع

N valide (liste)	29				
------------------	----	--	--	--	--

### سادسا: تحليل محور الالتزام الوظيفي

#### Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
أشعر بالفخر والاعتزاز كوني أحد أفراد المؤسسة	29	1.00	3.00	2.4483	.82748
يُعتبر وجود الفرد في هذه المؤسسة مؤشرا لكفاءتها	29	2.00	3.00	2.7931	.41225
أعتبر مشاكل المؤسسة هي مشاكل الشخصية	29	1.00	3.00	2.4483	.78314
أشعر بالانتماء لمؤسستي كما وأنها بيتي الذي أحرص عليه	29	2.00	3.00	2.8621	.35093
أرى أن مؤسستي تستحق الإخلاص والولاء من قبل العاملين فيها	29	1.00	3.00	2.7586	.57664
أتوقع أن يمتلك أفراد المجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة رغب قوية في الانتماء لها.	29	1.00	3.00	2.4828	.78471
ثقتي بأغلب العاملين في المؤسسة كبيرة	29	1.00	3.00	2.3103	.80638
يمكن الحصول على مكاسب كثيرة عند الانتماء لهذه المؤسسة	29	1.00	3.00	2.7241	.52757
وفقا لتوقعاتي وما أومن به يجعلني أحرص لأن أكون عضوا في هذه المؤسسة وأعمل لصالحها	29	1.00	3.00	2.5172	.68768
أعتقد أن رار ارتباطي بهذه المؤسسة صائبا	29	1.00	3.00	2.3793	.56149
يتطلب الانتماء لهذه المؤسسة جهود كبيرة من بل العاملين فيها	29	1.00	3.00	2.3103	.80638
أحرص على الحضور في أوقات العمل	29	1.00	3.00	2.5862	.73277
أحرص على عدم التغيب عن عملي	29	1.00	3.00	2.3103	.80638
N valide (liste)	29				

### سابعا: اختبار الفرضيات

#### 1. اختبار الفرضية الأولى

#### Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
Administrative_control	29	2.3793	.52001	.15227

#### Test sur échantillon unique

Valeur de test = 3

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
Administrative_control	-4.076-	28	.000	-.62069-	-.9326-	-.3088-

2. اختبار الفرضية الثانية

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
Job_commitment	29	2.5172	.52581	.09764

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 3

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
Job commitment	-4.944-	28	.000	-.48276-	-.6828-	-.2828-

3. اختبار الفرضية الثالثة

Corrélations

		Administrative_control	Job_commitment
Administrative_control	Corrélation de Pearson	1	.733**
	Sig. (bilatérale)		.000
	N	29	29
Job_commitment	Corrélation de Pearson	.733**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	29	29

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.733 <sup>a</sup>	.537	.520	.36431

a. Prédicteurs : (Constante), Administrative\_control

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	4.158	1	4.158	31.326	.000 <sup>b</sup>
	de Student	3.584	27	.133		
	Total	7.741	28			

a. Variable dépendante : Job\_commitment

b. Prédicteurs : (Constante), Administrative\_control

## قائمة المراجع

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1.061	.269		3.947	.001
	Administrative_control	.698	.125	.733	5.597	.000

a. Variable dépendante : Job\_commitment

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم: علم النفس

تصريح شرقي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز البحث

أنا الممضي أدناه،

السيد(ة): ديش مليكة

الصفة: طالبة

الحامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 304853

والصادرة بتاريخ: 2015/01/18

عن دائرة: بلدية المسيلة

المسجل (ة) بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم: علم النفس

والمكلف (ة) بإنجاز أعمال بحث (مذكرة التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، أطروحة دكتوراه)، عنوانها:

الرقابة الإدارية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي في المؤسسات

أصحح بشرقي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ: 2015/01/23

إمضاء المعني

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علوم النفس

تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز البحث

أنا الممضي أدناه،

السيد(ة): عفا بنت عبد الحجة

الصفة: طالب، أستاذ باحث، باحث دائم: طالبة

الحامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 201459503

والصادرة بتاريخ: 2017-04-04

عن دائرة: بلدية المسيلة

المسجل (ة) بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم: علوم النفس

والمكلف (ة) بإنجاز أعمال بحث (مذكرة التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، أطروحة دكتوراه)، عنواها:

الرقابة الإدارية وعلاقتها بالالتزام بالبحث العلمي

أصح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبه في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ: 2017-05-14

إمضاء المعني



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم النفس

تصريح شرقي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز البحث

أنا الممضي أدناه،

السيدة(ة): سلا صبيحة أوبرة

الصفة: طالب، أستاذ باحث، باحث دائم: لالبة

الحامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 119971012001480008

والصادرة بتاريخ: 2021-01-21

عن دائرة: مقر

المسجل (ة) بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم: علم النفس

والمكلف (ة) بإنجاز أعمال بحث (مذكرة التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، أطروحة دكتوراه)، عنوانها:

دور الرقابة الإدارية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي -

أصح بشرقي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ:

إمضاء المعني

Sellama



المسيلة في:

ترخيص بإيداع مذكرة ليسانس

الموضوع: دور الرقابة الإدارية وعلاقتها بالإلزام الوظيفي

الشعبة: علم النفس ..... التخصص: علم النفس التنظيم والعمل

إعداد فريق البحث:

- 1- سلا مة أميرة ..... رقم التحيل: 181835077753 ..... الفوج: 01
- 2- عقابسة عبد الحفيظ ..... رقم التحيل: 171735080089 ..... الفوج: 01
- 3- دجش صليحة ..... رقم التحيل: 181835091657 ..... الفوج: 01
- 4- ..... رقم التحيل: ..... الفوج: .....

الأستاذ(ة) المشرف(ة): ..... يليل عقاب ..... الرتبة: أستاذ محاضر ب.ر.

أقر بأنني تابعت العمل المذكور أعلاه في جلسات إشرافية طيلة الموسم الجامعي 2021/2020 وأسمح بإيداعه لإدارة القسم، وأوافق على إحالته للتقييم.

رئيس القسم

موافقة وإمضاء المشرف(ة):



المسيلة في : 2021/04/06

جامعة محمد بوضياف - المسيلة  
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

إلى السيد: مدير الصندوق الوطني للتقاعد ولاية المسيلة

## الموضوع: تسهيل مهمة إجراء التبرص الميداني

تحية عطرة وبعد ...

في إطار إنجاز التبرص الميداني لطلبة السنة الثالثة ليسانس

الشعبة: علم النفس التخصص: عمل وتنظيم

نرجو من سيادتكم المحترمة تسهيل مهمة الطالب (ة) المذكور (ة) أدناه وتقديم المساعدة الممكنة واللازمة في حدود أغراض البحث العلمي، وما يسمح به القانون، وهذا على مستوى المصالح التي تشرفون عليها.

عنوان الدراسة: الرقابة الإدارية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي

المشرف: بليل عفاف

1- اسم ولقب الطالب: ديش مليكة . رقم التسجيل: 181835092657

2- اسم ولقب الطالب: سلامة اميرة رقم التسجيل: 181835077753

3- اسم ولقب الطالب: عفافسة عبد الحق رقم التسجيل: 181835080089

في الفترة الممتدة من : 2021/04/06 م إلى غاية 2021/04/29 م

في الأخير لكم منا أسمى عبارات التقدير والاحترام.

نائب العميد المكلف بالبحث العلمي

نائب العميد المكلف بالبحث العلمي والعلاقات الخارجية  
الدكتور: مرزقلال إبراهيم

عقاب مصباح

Téléphone / Fax  
E-mail

(213) 035353054  
univ28psy@yahoo.com

قسم علم النفس . الهاتف / الفاكس  
البريد الإلكتروني

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

MINISTRE DU TRAVAIL DE  
L'EMPLOI ET DE LA SECURITE SOCIALE  
INSPECTION GENERALE DU TRAVAIL  
INSPECTION REGIONALE DU TRAVAIL  
DE BATNA  
INSPECTION DE WILAYA DU TRAVAIL  
DE M'SILA

أية العمل و التشغيل و الضمان الاجتماعي  
تنشئة الع لمة لل عمل  
المنشئة الجهوية للعمل لنناحية باتنة  
منشئة الولاية للعمل لولاية المسيلة  
الرقم: 130 / م و ع و م 2013

الى السيد / مدير الصندوق  
الوطني للتقاعد  
الحيا الارابي المسيلة

ملاحظ رقم (10)

الموضوع: طلب وثائق إدارية .

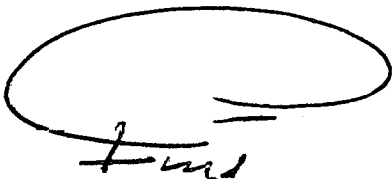
لنا الشرف أن نطلب منكم الحضور إلى مقر المنشئة الولائية للعمل بالمسيلة والكائن مقرها بالحى الإداري رقم 3 بقرب عيادة سليمان عيبرات وذلك يوم: 2013/06/19 على الساعة ( 10 ) صباحا .  
مصحوبين بالوثائق المدرجة أدناه وذلك من أجل تحيين البطاقة المعلوماتية للمؤسسة في حدود الصلاحيات المخولة لنا قانونا للتأكد من تطبيق تشريع العمل المعمول به .

الوثائق هي :

- ملاء الوثيقة المرفقة والمتعلقة ببطاقة تعريف المؤسسة
- الهوية الكاملة لسيد المدير
- نسخة من السجل التجاري وكذا القانوني الأساسي
- نسخة من سجل العمال وسجل العطلة السنوية ودفتر الأجور (سنة 2012 - 2013) .
- نسخ من عقود العمل المسعدة المدة لكافة العمال .
- كشوف التوجيه المسلمة من طرف الوكالة الوطنية للتشغيل للعمال الموظفين في السنوات التالية 2011- 2012- 2013 .
- محضر تنصيب لجنة الوقاية والأمن .
- مقررّة تعيين مندوب الوقاية الصحية والأمن على مستوى مؤسستكم .
- محضر تنصيب لجنة المشاركة
- محضر تنصيب الهيكل النقابي
- نسخة من إتفاقية طب العمل
- كشوف الأجر للثلاثي الأول لسنة 2013
- نسخة من الإتفاقية الجماعية وكذا النظام الداخلي

إن تغيب عليكم الحضور يمكن توكيل أي شخص يحل محلكم أمام مصالحنا .

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام



تاريخ ال

DATE  
& VISITE

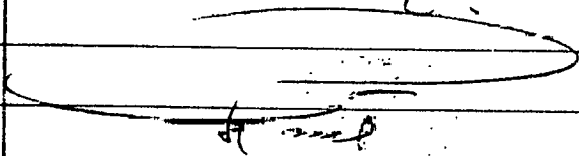
الملاحظات أو إنداز مفتشية الشغل فيما يخص النظافة والضمان للعمال

OBSERVATIONS ET MISES EN DEMEURE DE L'INSPECTION DU TRAVAIL

رقم (111)

تمت زيارة المصداقية لخصمى المتعاقد التي  
تمت بها على تاريخ 05 من شهر جوان 2013  
وبعد تفحصنا لمجموعة الوثائق الادارية الخاصة  
بالنظام وعلاقات العمل العمى لخصمى مجال التصيد  
والمشغل والترفية والاصبر والعقوبات  
والاطلاع على كل من خصمى نصيب من  
الوقاية والاعمال اللجنة الخاصة بالاصبر  
نصيب الديكوالسقالى ولجنة المشاركة والاصبر  
الاصفاقية الخاصة ونظام الشغل والاصبر  
نصيب لنا انه لا توجد اى زفقات

تاريخ : 03.07.2013





# الصندوق الوطني للتقاعد

## شهادة عمل ATTESTATION DE TRAVAIL

ملحق رقم (05)

(تملأ من طرف المستخدم مبينا فترات الأجرة خلال العمل في المؤسسة)  
(A établir par l'employeur pour certifier la durée de salariat accomplie dans l'entreprise)

L'employeur soussigné : ..... Déclare que Mr  Mme  Mlle   
(Cachet, raison sociale ou nom et adresse)

Adresse : .....

Né(e) le : ..... à ..... wilaya .....

A fait partie du personnel de l'entreprise du : ..... au .....

Numéro	Employeur	Assuré
Allocations Familiales		
Allocations Sociales		

يصرح بأن السيد(ة) : ..... ابن(ة) ..... و .....  
المولود(ة) بتاريخ ..... في ولاية .....  
للمؤسسة (8) الإجتماعي(ة) تحت الرقم ..... المهنة .....  
العنوان : .....  
يعد من مستخدمي المؤسسة ابتداء من : ..... إلى .....

### نصائح مهمة

تنص المادتين 82 و 83 من قانون المنازعات رقم 08-08 الصادر في 23 فبراير 2008 على أنه: يعاقب بالجبر من ستة (6) أشهر إلى سنتين (2) و بعرامة مالية من ثلاثين ألف دينار (30.000 دج) إلى مائة ألف دينار (100.000 دج) ، كل من أتى بتصريحات كاذبة ، عرض خدمات أو قبلها أو قدمها بفرض حصوله أو حصول الغير على أدوات غير مستحقة

### RECOMMANDATIONS IMPORTANTES

Est puni d'un emprisonnement de six (06) mois à deux (02) ans et d'une amende de trente mille dinars (30.000 DA) à cent mille dinars (100.000 DA), toute personne ayant fait de fausses déclarations, offert, accepté ou prêté des services pour obtenir, pour lui-même ou faire obtenir indûment des prestations à des tiers". (Art.82 et 83 Loi n°08-08 du 23 février 2008)

http://CNAS 10/2014 - RET.03.Mod

لنتم غير ملزمين مطلقا بجمع عدة سنوات في السطر الواحد، وهذا في الجدول الخلفي المتعلق بالمدة للمأجورة، بل يوضع في كل سطر سنة مدنية، ولا ضرر في وضع سنة واحدة في السطرين، لذا ثبت ان المستخدم قد عمل خلال السنة المدنية الواحدة فترات عمل متقطعة.  
Vous ne devez jamais bloquer sur la même ligne de ce tableau des renseignements concernant plusieurs années civiles (1966 et 1967 par exemple), vous devez remplir une ligne ou moins pour chaque année civile. Vous pourrez être amené à remplir deux lignes pour une même année s'il se produit en cours d'année deux périodes de travail séparées par une interruption.

# الصندوق الوطني للتقاعد



## طلب الحصول على التقاعد

صلاحية (2)

ASSURÉ :

<b>Nom :</b> <input type="text"/> <b>Prénom(s) :</b> <input type="text"/> اللقب الاسم		<b>CADRE RÉSERVE A LA CAISSE NATIONALE DES RETRAITES</b>
<b>Nom de jeune fille :</b> <input type="text"/> اسم الميلا		
<b>Date de naissance :</b> <input type="text"/> <b>Lieu :</b> <input type="text"/> <b>Nationalité :</b> <input type="text"/> تاريخ الميلاد المكان الجنسية	<b>Date de dépôt :</b> <input type="text"/> <b>تاريخ إيداع الملف</b>	
<b>Prénom(s) du père :</b> <input type="text"/> اسم الأب		<b>Date d'enregistrement :</b> <input type="text"/> <b>تاريخ التسجيل</b>
<b>Nom et prénom(s) de la mère :</b> <input type="text"/> اسم و لقب الأم		<b>Nom et signature de l'agent :</b> <input type="text"/> <b>إسم و توقيع عون الوكالة</b>
<b>Adresse :</b> <input type="text"/> العنوان		<b>N° DOSSIER :</b> <input type="text"/> <b>رقم الملف</b>
<b>Commune :</b> <input type="text"/> <b>Wilaya :</b> <input type="text"/> <b>Code postal :</b> <input type="text"/> رمز بريدي ولاية		
<b>Etes-vous handicapé ?</b> OUI <input type="checkbox"/> نعم NON <input type="checkbox"/> لا <b>هل أنت معوق ؟</b>		
<b>Situation de famille :</b> Célibataire <input type="checkbox"/> Marié(e) <input type="checkbox"/> Veuf(ve) <input type="checkbox"/> Divorcé(e) <input type="checkbox"/> لحالة المعنوية أعزب (ة) متزوج (ة) أرمل (ة) مطلق (ة)		
<b>N° d'immatriculation sécurité sociale :</b> <input type="text"/> <b>رقم لضمان الإجتماعي :</b> <input type="text"/> <b>N° tél. (Facultatif) :</b> <input type="text"/> رقم لهاتف (إخباري)		

### IDENTITÉ CONJOINT(S)

أحوال إقتصادية للزوجة أو الزوجات

NOMBRE DE CONJOINT(S) A CHARGE (Réservé à la CNR)

عدد الزوجات تحت الكفالة (خاص بمصالح الصندوق)

	1	2	3	4
<b>Nom de naissance :</b> <input type="text"/> اللقب				
<b>Prénom(s) :</b> <input type="text"/> الإسم				
<b>Date de naissance :</b> <input type="text"/> تاريخ الميلاد				
<b>Prénom(s) du père :</b> <input type="text"/> إسم الأب				
<b>Nom et prénom(s) de la mère :</b> <input type="text"/> إسم و لقب الأم				
<b>Nationalité :</b> <input type="text"/> الجنسية				
<b>Date de décès ou divorce :</b> <input type="text"/> تاريخ الوفاة أو الطلاق				
<b>Ressources annuelles :</b> <input type="text"/> الموارد السنوية				

IMP. CNAS (2/08) RET/01

ملحق رقم (07)

الضمان الاجتماعي

كشف الخروج  
أقل من 04 ساعات

الاسم : .....  
التقّب : .....  
الوظيفة : .....  
المصلحة : .....  
يسمح له بالخروج يوم : .....  
من الساعة .....  
إلى الساعة : .....

سبب الغياب :

(1) سبب شخصي :  
(2) مهمة في إطار العمل (وضح سبب التنقل)

.....  
.....  
.....

ممسؤل الهيئة،

أشطب على العبارة الغير مناسبة



تاريخ الـ

ATE  
A VISITE

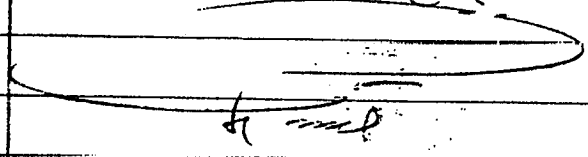
الملاحظات أو إنداز مفتشية الشغل فيما يخص النظافة والضمان للعمال

OBSERVATIONS ET MISES EN DEMEURE DE L'INSPECTION DU TRAVAIL

رقم (111)

قدنا لزيارتنا المبرراته لخصمى المتعا على الـ  
 قمتا منى على تاريخ 09 من شهر جوان 2013  
 وبعد تفحصنا لمجموعة الوثائق الادارية الخاصة  
 بالاجاز وعلاقات العمل الغنى لسن مجال التصيب  
 والشغل والشرفية والاصح والعقوبات  
 والاطلاع على كل من سبب تصيب منسرين  
 الوقاية والاصح واللينة الخاصة بالاجاز  
 تصيب البيلك المتقالي، لمنه المشاركة والى سده  
 الاتفاقيه الخاصه ونذا الشظام الراجلى  
 لسن لنا انه لا توجد اى زقاتى

تاريخ : 03.07.2013



Handwritten signature and stamp, possibly indicating the inspector's name and official position.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

MINISTRE DU TRAVAIL DE  
L'EMPLOI ET DE LA SECURITE SOCIALE  
INSPECTION GENERALE DU TRAVAIL  
INSPECTION REGIONALE DU TRAVAIL  
DE BATNA  
INSPECTION DE WILAYA DU TRAVAIL  
DE M'SILA

العمل و التشغيل والضمان الاجتماعي  
تشية العامة للعمل  
تشية الجمهورية للعمل لناحية باتنة  
تشية الولاية للعمل لولاية المسيلة  
130 / م و ع و م 2013

إلى السيد / مدير الصندوق  
الوطني للتقاعد  
المحيط الإداري المسيلة

ملحق رقم (10)

الموضوع: طلب وثائق إدارية .

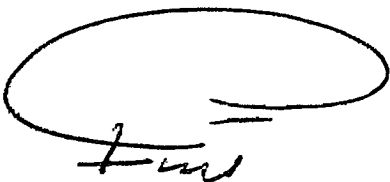
لنا الشرف أن نطلب منكم الحضور إلى مقر المفتشية الولائية للعمل  
بالمسيلة والكانن مقرها بالحي الإداري رقم 3 بقرب عيادة سليمان عميرات  
بنك يوم: 2013/06/19 على الساعة ( 10 ) صباحا .  
مصحوبين بالوثائق المدرجة أدناه وذلك من أجل تحيين البطاقة المعلوماتية للمؤسسة في حدود  
الصلاحيات المخولة لنا قانونا للتأكد من تطبيق تشريع العمل المعمول به .

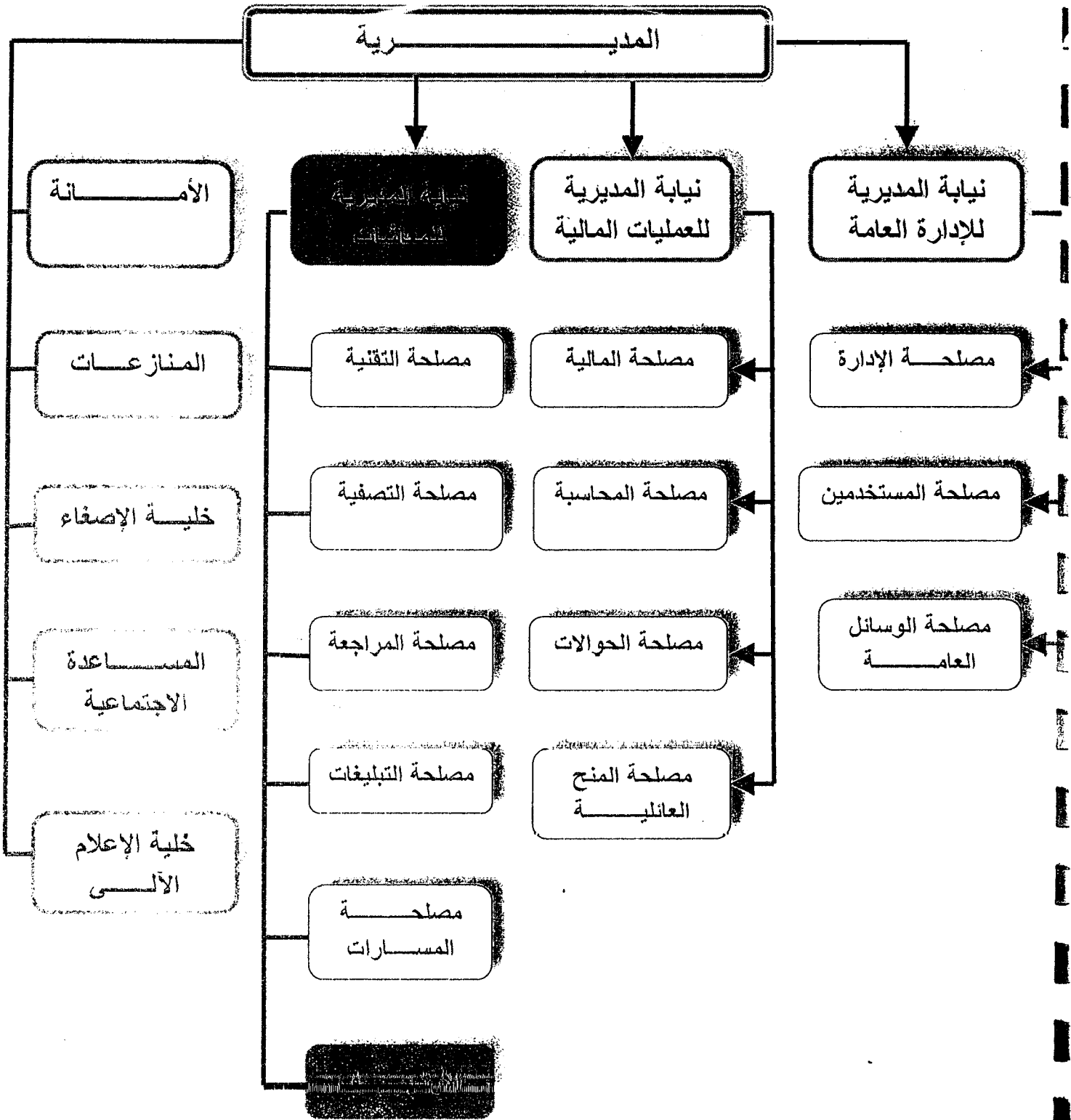
الوثائق :

- ملأ الوثيقة العرفقة والمتعلقة ببطاقة تعريف المؤسسة
- الهوية الكاملة لسيد المدير
- نسخة من السجل التجاري وكذا القانوني الأساسي
- نسخة من سجل العمال وسجل العطلة السنوية ودفتر الأجور (سنة 2012 - 2013) .
- نسخ من عقود العمل المبرمة المدة لكافة العمال .
- كشوف التوجيه المسلمة من طرف الوكالة الوطنية للتشغيل للعمال الموظفين في السنوات التالية  
2011- 2012- 2013 .
- محضر تنصيب لجنة الوقاية والأمن .
- مقرر تعيين مندوب الوقاية الصحية والأمن على مستوى مؤسستكم .
- محضر تنصيب لجنة المشاركة
- محضر تنصيب الهيكل النقابي
- نسخة من إتفاقية طب العمل
- كشوف الأجر للثلاثي الأول لسنة 2013
- نسخة من الإتفاقية الجماعية وكذا النظام الداخلي

إن تغذر عليكم الحضور يمكن توكيل أي شخص يحل محلكم أمام مصالحنا .

تقبلا منا فائق التقدير والاحترام





رئيس الجمهورية  
 (الملك عبد الله بن عبدالعزيز آل سعود)  
 رقم: 6/هـ  
 تاريخ: 14/10/2011م