

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد الصديق بن يحيى - قطب تاسوست / جيجل  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع

الرقابة الإدارية ومظاهر التسبب الوظيفي  
دراسة ميدانية بجامعة محمد الصديق بن يحيى  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
- ولاية جيجل -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص : تنظيم وعمل

تحت إشراف الأستاذ:

- كواهي الربيع -

من إعداد الطلبة:

- شواط صابرين -

- بولعسل صفاء -

السنة الدراسية 2022/2021

# شكر وتقدير

الحمد والشكر لله تعالى الذي منحنا العلم والصبر على إتمام هذه المذكرة ووقفنا في انجاز هذا

العمل والصلاة والسلام على حبيبنا سيدنا محمد ﷺ.

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ المشرف "كواهي الربيع" على كل ما قدمه لنا من

توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا في جوانبها المختلفة.

كما نتقدم بخالص الشكر لكل من ساهم وقدم المساعدة لنا في انجاز هذا العمل من قريب أو بعيد

ولو بكلمة طيبة ، كما نخص بالذكر الأستاذ "بوغرزة رضا" الذي أفادنا بمعلوماته في انجاز

هذا العمل المتواضع، وكافة أساتذة وموظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة جيجل

شكر و عرفان

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

الصفحة

أ.....مقدمة.....

**الجانب النظري**

**الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة**

4.....أولاً: تحديد الإشكالية.....

6.....ثانياً: أهمية الدراسة.....

6.....ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع.....

6.....رابعاً: أهداف الدراسة.....

7.....خامساً: فرضيات الدراسة.....

8.....سادساً: تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة.....

16.....سابعاً: الدراسات السابقة.....

**الفصل الثاني : الرقابة الإدارية**

28.....تمهيد.....

29.....أولاً: تطور الرقابة الإدارية.....

30.....ثانياً: أهمية الرقابة الإدارية.....

31.....ثالثاً: أهداف الرقابة الإدارية.....

33.....رابعاً: خطوات الرقابة الإدارية.....

35.....خامساً: أنواع الرقابة الإدارية.....

37.....سادساً: أساليب الرقابة الإدارية.....

39.....سابعاً: مجالات الرقابة الإدارية.....

41.....ثامناً: علاقة الرقابة الإدارية بالوظائف الأخرى.....

43.....تاسعاً: معوقات نجاح الرقابة الإدارية.....

44.....خلاصة الفصل.....

**الفصل الثالث: التسبب الوظيفي.**

45.....تمهيد.....

46.....أولاً: مظاهر التسبب الوظيفي.....

50.....	ثانيا: أسباب التسيب الوظيفي.....
54.....	ثالثا: آثار التسيب الوظيفي.....
56.....	رابعا: العوامل المؤثرة في التسيب الوظيفي.....
60.....	خامسا: إستراتيجية التعامل مع التسيب الوظيفي.....
63.....	خلاصة الفصل.....

#### الفصل الرابع: التراث النظري المفسر للرقابة الإدارية

64.....	تمهيد.....
65.....	أولا: النظريات الكلاسيكية.....
65.....	نظرية الإدارة العلمية.....
67.....	نظرية التقسيم الإداري.....
69.....	النظرية البيروقراطية.....
71.....	ثانيا: النظريات النيوكلاسيكية.....
71.....	نظرية العلاقات الإنسانية.....
72.....	نظرية الفلسفة الإدارية.....
74.....	نظرية الحاجات.....
76.....	ثالثا: النظريات الحديثة.....
76.....	النظرية اليابانية (Z).....
76.....	نظرية الإدارة بالأهداف.....
78.....	خلاصة الفصل.....

#### الفصل الخامس : مجالات الدراسة والأسس المتبعة فيها.

80.....	تمهيد.....
81.....	أولا : مجالات الدراسة.....
81.....	1 المجال الجغرافي.....
82.....	2 المجال الزمني.....
82.....	3 المجال البشري.....
82.....	ثانيا : الأسس المنهجية للدراسة.....
82.....	1 المنهج المستخدم.....
84.....	2 مجتمع الدراسة وعيناته.....
86.....	3 أدوات جمع البيانات.....
86.....	1-3 الملاحظة.....

86.....	2-3 الاستمارة.....
87.....	3-3 الوثائق والسجلات.....
88.....	4 أساليب التحليل.....
88.....	1-4 أسلوب التحليل الكيفي.....
88.....	2-4 أسلوب التحليل الكمي.....
89.....	خلاصة الفصل.....
	<b>الفصل السادس : عرض وتحليل البيانات واستخلاص نتائج الدراسة</b>
90.....	تمهيد.....
91.....	أولاً: عرض وتحليل بيانات الدراسة.....
112.....	ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات.....
116.....	ثالثاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.....
119.....	رابعاً: توصيات واقتراحات.....
120.....	خلاصة الفصل.....
121.....	الخاتمة.....
	قائمة المراجع.....
	<b>الملاحق</b>
	<b>الملخص</b>

# قائمة الجداول

## فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس	91
02	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب السن	92
03	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الحالة العائلية	92
04	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى الدراسي	93
05	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الخبرة المهنية	94
06	يوضح التأخر عن العمل	95
07	يوضح أسباب التأخر عن العمل	95
08	يوضح الالتزام بالحضور والانصراف في وقت الدوام الرسمي	96
09	يوضح تسجيل الغياب	97
10	يوضح موقف المشرف من حالة الغياب عن العمل	97
11	يوضح دور الرقابة وزيادة احترام مواقيت العمل	98
12	يوضح أداء المهام في الوقت المناسب	99
13	يوضح تواجد الرئيس باستمرار يشجع على احترام الوقت	99
14	يوضح القيم بكل الأعمال الموكلة إليه بتفاني	100
15	يوضح مساهمة النظام العقوبات التي تعتمد عليه الكلية في مكافحة مظاهر التسبيب	100
16	يوضح وجود رقابة من طرف الرئيس في العمل	101
17	يوضح ارتكاب الموظفين الأخطاء أثناء تأدية المهام وتعرضه لعقوبات	102
18	يوضح وجود إعطاء المهام الوقت الكافي لانجازها بسرعة ودقة	103
19	يوضح عملية الإشراف في العمل	103
20	يوضح الإجراءات المتخذة من طرف الإدارة عند انخفاض أداء الموظفين	104
21	يوضح الرقابة في تحسين الأداء	105
22	يوضح القيام بإبداء الرأي في العمل	106

106	يوضح ما اذا كان الرئيس ياخذ برأي موظفيه في أمور العمل	23
107	يوضح ما اذا كان الموظفون ينعجون عندما يكونون في موضع رقابة من طرف الرئيس المباشر في العمل	24
108	يوضح ما اذا كان الموظفون يتضايقون من كثرة التوجيهات والنصائح التي يوجهها لهم المشرف	25
109	يوضح ما اذا كان الموظف يحرص على تطبيق أوامر مشرفه دون مناقشة	26
110	يوضح مدى انزعاج الموظفين لوجود الرقابة	27
110	يوضح شعور الموظفين للرقابة المستمرة	28
111	يوضح ما اذا كان المشرف يميل إلى محاولة تجديد وتطوير العمل	29

# قائمة الأشكال

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	الشكل
75	يمثل ترتيب الحاجات عند أبراهام ماسلو	01

مقدمة

إن التغيرات والتطورات التي دخل إليها عالم التنظيم المعاصر الذي يتميز بكون حجمه وتعدد هياكله وأنظمتها فقد أصبحت المؤسسات تسعى إلى تحقيق النمو والاستقرار وأهدافها على الرغم من القضايا والمشكلات الإدارية التي تواجهها.

ففي عصرنا أصبحت الإدارة هي عقل التنظيم والمركز الأساسي للقيام بعملياته نظر بالوظائف التي تمارسها بداية من التخطيط ، التنظيم، التوجيه والرقابة مع العلم هذه الوظائف ترتبط وتتكامل مع بعضها البعض فإذ كانت وظيفته التخطيط والتنظيم تختصان بتحديد الأهداف وتوفير الموارد اللازمة لتلك الأهداف فإن الرقابة تختص في تحقيق أهداف المؤسسة وضمان بقائها واستمرارها وتحسين أداءها وفعاليتها وضمان قدرتها على التكيف ومواجهة المنافسة الحادة التي تتعرض لها، وهنا تتجلى أهمية ضرورة تطبيق نظام رقابي إداري داخل المنظمة.

الرقابة الإدارية تعتبر عنصراً رئيسياً وهاماً من عناصر العملية الإدارية، فهي نشاط إداري منظم يهتم بالإشراف والمتابعة وقياس الأداء وكثيراً ما تفهم الرقابة بمعناها الضيق الذي يوحى في مظهره بتصيدي الأخطاء فقط وتطبيق الجزاءات، في حين أن الوظيفة الرقابية أشمل وأوسع من ذلك المعنى، فهي وسيلة إدارية تهتم باكتشاف الانحرافات أو ضعف في الأداء والقيام بمعالجتها وإنجاز المهام وفقاً للخطط والأنظمة الصادرة من قبل المنظمة ومن الواضح أن العملية الرقابية ضرورية في كل الأوقات لتنفيذ الأعمال بالصورة المطلوبة يعتمد على أشخاص ذو قدرات مؤهلة ولهذا يقوم المسؤولين بتوجيه هؤلاء الأشخاص والإشراف عليهم وهذا تقادياً لأي سلوكيات غير مرغوبة كالغياب والتأخر واللامبالاة والتراخي في العمل وعدم تحمل المسؤولية اتجاه الأعمال المطلوبة.

وهذه السلوكيات يطلق عليها ما يسمى بالتسيب الوظيفي الذي أصبح من المشكلات التي تعاني منها المنظمات والذي يشكل تهديداً لها وأصبح أولى اهتماماتها وبسبب عجز الإدارات على تطبيق القوانين والتعليمات بطريقة تضمن حسن سير الأعمال، والناتج عن افتقار تلك المنظمات إلى أساليب رقابية فعالة تساهم في تطوير النظام الرقابي كونها تكشف عن مختلف مظاهر التسيب الموجودة داخل المنظمة وعن الموظفين المسؤولين عن هذا التسيب ويعتبر

موضوع الرقابة الإدارية والتسيب الوظيفي احد هذه المواضيع التي لها انعكاسات على الطبيعة التنظيمية وعلى العلاقات التي تربط بين أعضاء التنظيم وأصبح البحث والدراسة في هذا المجال أمرا ضروريا محفزا من اجل تحسين الأساليب الرقابية والتقليل من مختلف مظاهر التسيب الوظيفي الذي يعرقل سير النظام كما يجب.

ومن هنا كان اهتمامنا منصبا على دراسة الرقابة الإدارية والتسيب الوظيفي التي نسعى من خلالها إلى معرفة دور الرقابة الإدارية في الحد من مظاهر التسيب الوظيفي. وضمن هذا المسعى انقسمت هذه الدراسة إلى إطارين:

الإطار النظري: والذي يأتي بعد المقدمة والتي تمثل تقديما للموضوع المدروس ويضم الإطار النظري أربعة فصول.

الفصل الأول والذي جاء تحت عنوان الإطار المفاهيمي للدراسة ويتضمن تحديد إشكالية الدراسة، وأهمية الدراسة، وأسباب اختيار موضوع الدراسة، وأهداف الدراسة، فرضيات الدراسة، مفاهيم الدراسة، والدراسات السابقة.

أما الفصل الثاني فقد جاء تحت عنوان الرقابة الإدارية وتناولنا فيه تطور الرقابة الإدارية، أهمية الرقابة الإدارية، أهداف الرقابة الإدارية، خطوات الرقابة الإدارية، أنواع الرقابة الإدارية، أساليب الرقابة الإدارية، مجالات الرقابة الإدارية، علاقات الرقابة الإدارية بالوظائف الأخرى، معوقات نجاح الرقابة الإدارية.

في حين تطرقنا في الفصل الثالث إلى التسيب الوظيفي حيث تناولنا مظاهر التسيب الوظيفي، أسباب التسيب الوظيفي آثار التسيب الوظيفي، العوامل المؤثرة في التسيب الوظيفي وإستراتيجية التعامل مع التسيب الوظيفي.

بينما تناولنا في الفصل الرابع الذي جاء تحت عنوان النظريات المفسرة لموضوع الدراسة وهي النظريات الكلاسيكية، النظريات النيوكلاسيكية، النظريات الحديثة.

أما الإطار الميداني أو التطبيقي فضم فصلين هما: الفصل الخامس والذي جاء تحت عنوان الإطار المنهجي للدراسة والذي تناولنا فيه مجالات الدراسة (المكاني، الزمني، البشري)

والأسس المنهجية للدراسة (المنهج المستخدم، تحديد عينة الدراسة، أدوات جمع البيانات، وأساليب التحليل).

بينما خصص الفصل السادس والأخير والذي جاء بعنوان عرض وتحليل البيانات واستخلاص النتائج، لتفريغ البيانات وتفسيرها وكذا تحليل ومناقشة الدراسة من خلال مناقشة فروض الدراسة في ضوء الفرضيات، ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة ووضع الاقتراحات وتوصيات الدراسة.

وأخيرا ختمنا دراستنا بالخاتمة كحوصلة نهائية لبحثنا، وأهم المراجع المستخدمة والملاحق.

# الجانب النظري

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة

أولاً: تحديد الإشكالية

ثانياً: أهمية الدراسة

ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع

رابعاً: أهداف الدراسة

خامساً: فرضيات الدراسة

سادساً: تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة

سابعاً: الدراسات السابقة

## أولاً: الإشكالية

تشهد المنظمات على اختلاف وتنوع مجالاتها وأنشطتها الحاصلة في النظم الاقتصادية والاجتماعية على ان العنصر البشري يشكل إحدى أهم الدعائم والركائز الأساسية في المؤسسات والذي له الأثر الكبير في زيادة تقدم المؤسسة وازدهارها لضمان بقائها واستمرارها وذلك من خلال تهيئة الظروف الملائمة للعمل، والتي تشترط ضرورة تكوين العمال بغرض الرفع من قدراتهم وكفاءاتهم للقيام بالوظائف الموكلة إليهم وبفعالية عالية وفق ما تقتضيه إستراتيجية المنظمة وخطتها التنظيمية و الهيكلية وفي هذا الإطار يمكن اعتبار التخطيط والتوجيه للإشراف والرقابة من أهم الوظائف التي تركز عليها أي منظمة، حيث تسعى هذه المنظمات إلى الاهتمام بالأساليب العلمية التي تحقق الأهداف المسطرة مسبقاً، ومن بين الأساليب نجد الرقابة الإدارية، باعتبارها عملية أساسية تدعم عمل الإدارة وضبط العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين وفقاً للخطط الموضوعة والسياسات المرسومة والبرامج المحددة في حدود القوانين والقواعد والتعليمات المعمول بها، كما أنها تعمل على تصحيح الأخطاء ومعالجة أوجه النقص والإهمال وتنمية الكفاءات والكفاية الإنتاجية، فالرقابة الإدارية وظيفة أساسية في المنظمة.

ومن أهم أساليب التطوير والتغيير التي يمكن أن توجه سلوك الموظفين لتقديم أفضل مستوى من الأداء وزيادة ارتباطهم بالمنظمة وذلك من خلال خلق التماسك والانسجام والثقة فيما بينهم وكذا غرس مبادئ احترام القوانين والسهر على تطبيقها بطريقة صحيحة ومن ثم خلق مناخ ملائم يسوده الانضباط والالتزام.

ومن المعوقات الوظيفية الرقابية تلك السلوكات الناجمة عن سوء العلاقة الوظيفية بين المشرف والعامل والتي تملئها في غالب الأحيان شخصية المكلف بالمراقبة وسوء استخدامه للسلطة المخولة له وكذلك ضعف مستوى أداء موظفيها وعدم احترامهم لقواعد العمل والتراخي والتفاس الذي يؤدي إلى عدم انتظام العمل والى تدني مستوى الكفاءة، وضعف الإطار القانوني لإنجاز العمل الرسمي يؤدي إلى ما يسمى بالتسيب الوظيفي، الذي باتت الإدارة الجزائرية على غرار العديد من الدول النامية تعاني منه في الآونة الأخيرة، حيث يرتبط التسيب الوظيفي في المؤسسة بمسألة الغياب والتأخير عن العمل وتخلف العاملين وانصرافهم عن القيام بأداء واجباتهم جزئياً أو كلياً وعدم بدل المفترض والمتوقع منهم من مجهود مما يؤدي إلى عدم انتظام العمل والى تدني مستويات الكفاءة التنظيمية، مما ينجم عن ذلك آثار خطيرة مؤثرة وفاعلة أكثر من أي عائق آخر من عوائق التقدم الاجتماعي ونتيجة لذلك أولت الإدارة الجزائرية

أهمية كبرى لظاهرة التسبب الوظيفي التي أصبحت تؤرق المسؤولين لما لها من آثار سلبية على مستوى الخدمات والأداء في مختلف المجالات، فكان لابد من علاجها، بالبحث عن آليات التي تساهم في الحد من خطورة الظاهرة على الأفراد والمؤسسات وتعتبر الرقابة الإدارية احد الآليات لما لها من دور في القضاء على الكثير من الأخطاء، وترشيد القرارات من اجل الوصول إلى إدارة راشدة قادرة على تقديم أفضل الخدمات في أسرع الأوقات كما أنها عملية متابعة دائمة ومتجددة تمارسها الإدارة للتأكد من أن ما يجري عليه العمل داخل الوحدات الإدارية يتم وفق الخطط الموضوعة والسياسات المرسومة والبرامج المعدة لتحقيق الأهداف المنشودة والنتائج المرغوبة ومن هنا فالرقابة تلعب دورا مهما أساسيا في تحديد كفاءة الإدارة وتصحيح الأخطاء والانحرافات في أعمالها وتقاديرها في المستقبل، وسنحاول في دراستنا هذه معرفة والكشف عن مدى تأثير الرقابة الإدارية على أداء الموظف في الحد من مظاهر التسبب الوظيفي وهذا ما يجعلنا من طرح التساؤل الروعبي التالي:

هل تؤدي الرقابة الإدارية الصارمة إلى الحد من مظاهر التسبب الوظيفي؟

حيث تنبثق عنه التساؤلات الفرعية الآتية:

هل تساهم الرقابة الإدارية في الحد من عدم احترام مواقيت العمل؟

هل تساهم الرقابة الإدارية في التقليل من تراخي الموظفين؟

هل تساهم الرقابة الإدارية في الحد من سلبية الموظف؟

**ثانيا: أهمية الدراسة**

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال اهتمام بعض الباحثين بدراسة هذا الموضوع، حيث تشكل هذه الأخيرة إضافة مهمة للدراسات الإدارية وتسهيل الضوء على بعض المفاهيم التنظيمية الحديثة كالرقابة والتسيب الوظيفي، كما تكمن أهميتها أيضا في أهمية ودور الموظف داخل الإدارة واثره الواضح في نجاحها وتحقيقها لهدفها بشكل فعال ومتميز وارتباطه بالسلوك التنظيمي الذي له دور هام في توجيه الموظفين داخل مؤسستهم وبعث روح العمل لديهم، والمساهمة في خلق أفكار جديدة انطلاقا مما يمتلكونه من قدرات ومهارات.

**ثالثا: أسباب اختيار الموضوع**

إن دراسة أي موضوع لا تتطلق من فراغ، وإنما تكون بناء على دوافع وأسباب تجعلنا نميل الى دراسة هذا الموضوع، فكل باحث عند اختياره لموضوع الدراسة له مبررات ينطلق منها، وبهذا جاء اختيارنا لموضوع الدراسة الحالية استنادا لجملة من المبررات التي دفعتنا لذلك والمتمثلة في:

- تماشي هذا الموضوع مع التخصص
- سهولة الموضوع وإمكانية الحصول على المعلومات المطلوب وجمعها للوصول الى النتائج المرجوة
- قابلية الموضوع للدراسة والبحث، وذلك بإمكانية النزول الى الميدان لتحقيق اهداف الدراسة والتأكد من صحة فرضيتها
- اعتبار الموضوع مهم في مجال الإدارة بصفة عامة، والإدارة الجزائرية بصفة خاصة
- الاطلاع المسبق على بعض البحوث والاعمال مما اعطانا نظرة عامة حول الموضوع وشجعنا على اختياره

**رابعا: اهداف الدراسة**

لكل دراسة اهداف محددة تساعد في رسم وتحديد المسار الذي يوجه للوصول الى اختيار صحة الفرضيات، وعليه فان هذه الدراسة تسعى الى تحقيق اهداف علمية وأخرى عملية

**الأهداف العلمية:**

ان الغاية العلمية لدراستنا الحالية تتمثل في اثراء المكتبة الجامعية بما سوف يتضمنه الموضوع من معلومات عن الرقابة الإدارية، من حيث مفهومه، وخصائصه وأهميته، والتسيب لدى الموظفين من حيث مفهومه، ومحدداته وابعاده

#### الأهداف العملية:

اذ يتمثل الهدف العام لدراستنا في الوصول الى ضبط علاقة الرقابة الإدارية بالتسيب الوظيفي، اما الأهداف الفرعية فتتمثل في:

الكشف عن مساهمة الرقابة الادرية في الحد من عدم احترام مواقيت العمل

الكشف عن مساهمة الرقابة الإدارية في التقليل من تراخي الموظفين

الكشف عن مساهمة الرقابة الإدارية في الحد من سلبية الموظف

#### خامسا: فرضيات الدراسة

يعتبر الفرض تخمينا مبدئيا يستدل به الباحث على إيجاد علاقة بين متغيرين او اكثر، ولا يعد الفرض حكما على الاطلاق بعد اثباته، والفروض العلمية هي التي تحمل ابعاد الموضوع فيها، وتعتبر تفسيراً مبدئياً له (للظاهرة او الموضوع)، أي انها تحمل مضامين التفسير فيها من خلال علاقتها ومستهدفاتها لكي يتم التأكد من إيجابية الاثبات او سلبياته او بطلان الفرض بالنتائج المتوصل اليها<sup>1</sup>

#### الفرضية الرئيسية:

تؤدي الرقابة الإدارية الصارمة الى الحد من مظاهر التسيب الوظيفي

#### الفرضيات الفرعية:

تساهم الرقابة الإدارية في الحد من عدم احترام مواقيت العمل

تساهم الرقابة الإدارية في التقليل من تراخي الموظفين

تساهم الرقابة الإدارية في الحد من سلبية الموظفين

#### سادسا: تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة:

<sup>1</sup> عقيل حسين عقيل: فلسفة مناهج البحث العلمي، مكتبة مديولي، 1990، ص36

للبحث العلمي مجموعة من الخصائص والمميزات أهمها تحديد المفاهيم، حيث تأخذ المفاهيم أهمية بالغة في عملية البحث، انطلاقاً من اعتبارها المفاتيح التي توضح من خلالها الأفكار النظرية لموضوع البحث، وهي أيضاً أحد الرموز الأساسية للبحث، ويمثل تجريداً للأحداث والوقائع، أو هو وصف مختصر لها وقد تكون المفاهيم قريبة من الواقع أو المواضيع التي ترمز لها ومن خصائص المفاهيم أنها بنيات منظمة مشتقة من مواضيع وخبرات واقعية كما أنها اشتمل من التعريف، والمفاهيم هي أدوات للاتصال وتحديد المعاني بدقة وهذا التحديد هو الذي يجعل المواضيع مفهومة<sup>1</sup>

وباعتبار المفهوم لفظ عام يعبر عن مجموعة من الأشياء المتجانسة في الواقع والمفهوم بذلك تجريد الواقع ولفظ مختصر<sup>2</sup>

وكذلك هي تصورات ذهنية لمجموعة من الظواهر التي تريد ملاحظتها<sup>3</sup>

فهي حلقة وصل بين الجانب النظري والجانب الميداني وعلى هذا الأساس اتجهنا الى تحديد المفاهيم الرئيسية في عنوان البحث وهي:

**أولاً: الرقابة الإدارية:**

**1 - تعريف الرقابة:**

**أ - لغة:** أصل كلمة رقابة " رقب، يرقب، رقباً ورقباً أي حرس، انتظر، حذر، رصد رقابة الله في امره، خافه"، وجاء أصله في معجم آخر على أن أصلها اللغوي هو رقب، رقباً، ورقباً ورقباً: أي حرسه، انتظره، حاذره.<sup>4</sup>

كما جاء معناها اللغوي في معجم آخر على أنها: " راقب، مراقبة، أي حرسه، لاحظه"<sup>5</sup>

والرقابة تعني: القوة أو سلطة التوجيه كما تعني التفتيش ومراجعة العمل، ويعني: من الفعل رقب بمعنى رصد وانتظر وبمعنى أشرف على الشيء والرقابة والمراقبة تعني التدقيق بالنظر<sup>6</sup>

<sup>1</sup> خالد حامد: منهج البحث العلمي، دار ربحانة، الجزائر، ط1، 2003، ص95

<sup>2</sup> فادية عامر الجولاني: تعميم البحوث الاجتماعية وتنفيذها، المكتبة المصرية، مصر، 2006، ص158

<sup>3</sup> مريس انجس: ترجمة، بوزيد صحراوي، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار القصة، ط2، 2006، ص65

<sup>4</sup> إبراهيم قلاتي: قاموس الهدى، مكتب الدراسات، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، ص205

<sup>5</sup> أحمد زكي بدوي، يوسف محمود: المعجم العربي، المسير للمدرسة والجامعة والمكتب، دار الكتاب المصري، القاهرة، ص394

<sup>6</sup> فرحات يوسف شكري: معجم الطلاب عربي-عربي، دار المكتبة العلمية، لبنان، 2001، ص227.

وتعني " السهر والحراسة وكذلك الرصد او الملاحظة.<sup>1</sup>

ب - اصطلاحاً: لم يحظ مصطلح الرقابة بمعنى واحد بل تعددت معانيه ويمكن ان نتطرق الى بعض منها:

- تعريف هنري فايول: " الرقابة هي التحقيق كما اذا كان كل شيء يحدث طبقاً للخطة الموضوعية والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة وان غرضها هو الإشارة الى نقاط الضعف والاختفاء بقصد معالجتها ومنع تكرارها وحدثها كما انها تطبق على كل شيء - الأشياء - الناس - الأفعال.<sup>2</sup>

\_ كما عرفها قاموس علم الاجتماع وعلم النفس بأنها: تنظيم أو ربط تحكيمي يوجد نحو عملية الاتصال في مجال الأفكار والمعلومات، ويمارسه افراد او جماعات في مواقع القوة او السلطة.<sup>3</sup>

حسب تعريف هنري فايول: تحقيق من ان كل شيء قد تم طبقاً للخطة التي اختيرت والأوامر التي أعطيت والمبادئ التي ارسيت بقصد توضيح الأخطاء والانحرافات<sup>4</sup>

كما تعرف على انها: تباشر الإدارة من تلقاء نفسها ومن أنظمتها الداخلية على عمليات وإجراءات العمل من تخطيط وتوجيه ورسم السياسات للتأكد من قيام كل موظف بواجباته التي عهدت اليه بالشكل المطلوب.<sup>5</sup>

ومما سبق يمكننا القول بان مفهوم الرقابة هو وظيفة إدارية تقوم بتوجيه والسهر على انجاز العمل في الوقت المحدد.

من خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص التعريف الاجرائي للرقابة:

هي الوظيفة القائمة على قياس الأداء مع أنشطة العمل الفعلي ومقارنتها مع الخطط المحددة له وتحديد ما إذا كانت حققت أهداف المنظمة.

## 2- تعريف الإدارة:

<sup>1</sup> إبراهيم انس واخرون: المعجم الوسيط مجمع اللغة العربية، دار المعارف، ط2، 192، ص363  
<sup>2</sup> عبد الكريم أبو مصطفى: الإدارة والتنظيم، المفاهيم- الوظائف- العمليات، 2001، ص246  
<sup>3</sup> إبراهيم جابر السيد: قاموس علم الاجتماع وعلم النفس، دار البداية للنشر، ط1، عمان، 2013، ص203  
<sup>4</sup> عادل بن صلاح بن عبد الجبار ومحمد مترك مسعود القطاني: علم النفس التنظيمي والإداري، مكتبة الملك فهد الوطنية، ط1، الامارات، 2017، ص80.  
<sup>5</sup> حبيب الصحاف: معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين (انجليزي، عربي)، مكتبة لبنان ناشرون، لبنان، 2003، ص32

أ - لغة: تعود كلمة إدارة في أصل اشتقاقها اللغوي الى فعل دار دورانا، أي تحرك وعاد الى حيث كان او الى ما كان عليه.<sup>1</sup>

كما جاء معناها في معجم لغوي اخر على انها: اشتقت من الكلمة اللاتينية التي تتكون من مقطعين ومعناها: أداء خدمة الاخرين. AD. Mistrare

ب - اصطلاحاً: تعرف موسوعة العلوم الاجتماعية الإدارة على أنها: العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ غرض معين والاشراف عليه.<sup>2</sup>

كما عرفها فايول على أنها: تتبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر، وتنسق وتراقب.<sup>3</sup>

عرفها كامبل: بأنها جميع الواجبات والوظائف التي تختص او تتعلق بإنشاء المشروع من حيث تمويله ووضع سياسته الرئيسية وتوفير ما يلزمه من معدات واعداد التكوين او الإطار التنظيمي الذي يعمل فيه، وكذلك اختيار الرؤساء والافراد الرئيسيين.<sup>4</sup>

وهي تحديد مايجب ان نقوم به العاملون من اجل تحقيق الأهداف.<sup>5</sup>

وعرفها فريديريك تايلور: بانها المعرفة الصحيحة لما يريد ان يقوم الافراد به، ثم التأكد من انهم يفعلون ذلك بأحسن طريقة وأرخص تكاليف.<sup>6</sup>

عرفها أيضا طلعت إبراهيم لطفي: انها عملية تحقيق أهداف محددة باستخدام الجهد البشري والاستعانة بالموارد المادية المتاحة.<sup>7</sup>

ويمكن تعريف الإدارة على انها النشاط الذي تمارسه الهيئات والمنظمات باعتباره نشاط ذات منفعة عامة لتحقيق الأهداف.<sup>8</sup>

<sup>1</sup> عبد اللطيف قطيش: الإدارة العامة من النظرية الى التطبيق، منشورات الحلبي، ط1، لبنان، 2013، ص11.

<sup>2</sup> بشير العلاق: مبادئ الإدارة، دار البازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص16.

<sup>3</sup> علي فلاح الزغبى وعبد الوهاب بن بريكة: مبادئ الإدارة الأصول والأساليب العلمية، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2013، ص30.

<sup>4</sup> محمد عبد الفتاح الصيرفي: مبادئ التنظيم والإدارة، دار المناهج، ط1، الأردن، 2006، ص16.

<sup>5</sup> محمد احمد الصاعدي، احمد محمد الدوري: الدور الإداري والتعليمي، المجلة العلمية، ط2، اليمن، 2018، ص365

<sup>6</sup> ماجد محمد الفراء واخرون: الإدارة (المفاهيم والممارسات)، افاق للطباعة والنشر والتوزيع، فلسطين، 2003، ص21

<sup>7</sup> طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار غريب للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2007، ص58.

<sup>8</sup> حسين عثمان حسين، أصول القانون الإداري، منشورات الحلبي الحقوقية، لبنان، 2008، ص13.

ومما سبق يمكن القول ان طبيعة الإدارة هي تنظيم للقوى البشرية وتوفير الموارد المالية لضمان تحقيق الأهداف المخطط لها.

**التعريف الاجرائي:** الإدارة هي مجموعة القدرات والمهارات والمهام والوظائف الإدارية التي تحكم الاستخدام الفعال في تحديد الافراد لعملهم بدقة قصد تحقيق والوصول الى الأهداف بأحسن طرق وأرخص تكاليف.

### 3 - تعريف الرقابة الإدارية:

يعرفها هنري فايول: بأنها قياس الأداء من أجل التأكد من ان الأهداف التي تتحقق، وان الخطط قد وضعت موضع التنفيذ بالشكل الصحيح، كما ان الرقابة الحقيقية هي تلك التي تستطيع ان تسبق الاحداث فتعمل على التنبيه الى الانحرافات المتوقعة ومنعها قبل حدوثها ليتم التنفيذ طبقا للمعايير المقررة.<sup>1</sup> ويشير روبنز كتلير الى ان الرقابة الإدارية: هي عملية مراقبة النشاطات لضمان إنجازها حسب ما هو مخطط تصحيحا للانحرافات.<sup>2</sup>

اما صالح الشنواني فعرفها على أنها " وظيفة إدارية تتطوي على قياس وتصحيح اعمال المساعدين والمرؤوسين بغرض التأكد من ان الأهداف والخطط المرسومة قد حققت ونفذت.<sup>3</sup>

تعتبر الرقابة الإدارية إحدى وظائف الإدارة والتي تبدأ بعملية التخطيط والتنظيم والتوجيه ثم الرقابة، كما ان وظيفة الرقابة الإدارية يمارسها جميع المديرين والمشرفين وعلى مختلف المستويات الادارية وهي العين الساهرة على بقية العمليات الإدارية وكأنها الحصن الذي يحمي الدولة.<sup>4</sup>

ويعرفها ماهر عليش: انها عملية تسعى الى التأكد من ان الأهداف محددة والسياسات المرسومة والخطط والتعليمات الموجهة تنفذ بدقة وعناية، كما تعني ان الأهداف المحققة تطابق ما تتوقع الإدارة وتصبوا اليه.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> هشام حمدي رضا: تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، دار الراجية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص159.

<sup>2</sup> محمد عبد الفتاح ياغي، مبادئ الإدارة العامة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص430.

<sup>3</sup> كامل محمد المغربي: الإدارة اصالة المبادئ والاسس ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن 21، دار الفكر، ط1، عمان، 2007، ص282.

<sup>4</sup> زاهد محمد ديربي: الرقابة الإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص135.

<sup>5</sup> محمد الصيرفي: الرقابة الشعبية على أداء القطاع الحكومي، دار الكتاب القانوني، ط3، اليمن، 2007، ص12.

كما تعرف الرقابة الإدارية: انها عملية قياس النتائج الفعلية في مقارنة النتائج الفعلية بأهداف الخطة وتشخيص وتحليل سبب انحرافات الواقع بالمطلوب، واجراء التعديلات اللازمة لضمان عودة الأنشطة الى المسار المخطط لها، وبالتالي تحقيق الأهداف.<sup>1</sup>

ان الرقابة الإدارية هي وظيفة إدارية وهي عملية مستمرة ومتجددة يتم بمقتضاها التحقق من الأداء يتم على النحو الذي حددته الأهداف والمعايير بهدف التقييم والتصحيح.<sup>2</sup>

ويعرفها كونتر وادونيل بأنها قياس أعمال المرؤوسين وتصويبها بغرض التأكد من ان أهداف المشروع والخطط التي وضعت لتحقيقها قد أنجزت.<sup>3</sup>

اما الدكتور محمد ماهر عيسى فيعرفها: بأنها عملية تهدف الى التأكد من الأهداف المحدودة والسياسات المرسومة والخطط الموضوعة والاورام والتعليمات الموجهة وخلافه.<sup>4</sup>

نلاحظ من خلال التعاريف ان الرقابة الإدارية تسعى الى تقييم أداء العاملين وفق الخطط الموضوعة مسبقا وملاحظة سير الأمور المتعلقة بالإنتاج من اجل بلوغ الأهداف المسطرة.

**التعريف الاجرائي:** هي وظيفة إدارية من الوظائف الرئيسية حيث يتم التحقق من ان الأداء يسير وفق الخطط والتنظيم الموجه له وتشجع الرقابة الإدارية على فاعلية تفويض السلطة واحترام القوانين وتعمل على رفع مستوى الفعالية وكفاءة الأنشطة في قطاع الخدمات والإنتاج للمنظمة.

#### 4 - تعريف التسيب:

أ - لغة: هو ترك الشيء يسير على رسله، والسائبة هي الناقة التي كانت تسيب في الجاهلية لندراو نحو، والسائبة أيضا هي العبد كان السيد اد قال لعبد انت سائب عنق ولا يكون ولائه له.<sup>5</sup>

ولكن التسيب في اللغة الدارجة هو الإهمال وانعدام الضوابط او ضعف الالتزام بالأنظمة، والسائب هو المهمل وعبارة يسيب تعني أطلقه وتركه وخلاه يسيب حيث يشاء.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> زيد منير عبوي وسامي محمد هشام حرير: مدخل الى الإدارة العامة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص174.

<sup>2</sup> فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008، ص119.

<sup>3</sup> حسين حريم وآخرون: اساسيات الإدارة، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 1998، ص326.

<sup>4</sup> حسين احمد طروانة، توفيق صالح عبد الهادي: الرقابة الإدارية المفهوم والممارسة، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2011، ص20.

<sup>5</sup> أيمان احمد شعبان: العام والخاص، دار الحياة، دمشق، سوريا، ص198.

<sup>6</sup> فارس الطامي العتيبي: التسيب الوظيفي في القطاع العام (أسبابه وعلاجه)، كلية إدارة الاعمال، جامعة الملك سعود، السعودية، ص7.

وقد ورد في القرآن الكريم الإشارة الى هذه العادة باعتبارها عادة جاهلية لا أساس لها من الصحة فقال تعالى " ما جعل الله من بحيرة وسائبة ولا وصية ولا حام ولكن الذين كفروا يفترون على الله الكذب واكثرهم لا يعقلون " سورة المائدة 105.

اما في اللغة الفرنسية يقصد بمفهوم التسبب والذي يدل على الإهمال والتهاون وعدم الاكتراث.<sup>1</sup> يقصد من خلال هاته التعاريف ان التسبب هو غياب الإدارة والقوة والطاقة لإنجاز عمل معين.

**ب - اصطلاحاً:** يعرف التسبب على انه سلوك منحرف يدل على الاهمال وانعدام الضوابط او ضعف الالتزام بالأنظمة.<sup>2</sup>

ويعرف أيضا التسبب انه هو عدم الشعور بالمسؤولية واهمال تام للعمل وعرقلته.<sup>3</sup>

والمقصود من هذا ان التسبب هو ظاهرة تهاون الموظف عن انجاز مهامه في المؤسسة بشكل منظم وبناتقان.

**التعريف الاجرائي:** من خلال التعاريف السابقة يشير الى ان التسبب هو عبارة عن وجود انحرافات واهمال وفوضى واضطراب يسلكها الموظفون، داخل المنظمة يمكن التنبؤ به من خلال عدم احترام القوانين وعدم الاهتمام بالأعمال الموكلة.

## 5 - تعريف الوظيفة:

**اصطلاحاً:** يعرفها " راد كليف براون " بانها الاسهام الذي يقدمه النشاط الجزئي بالنسبة للنشاط العام فوظيفة العادة الاجتماعية الجزئية هي اسهامها في الحياة الاجتماعية ككل.

وتعرف أيضا على انها النتيجة المترتبة على نشاط اجتماعي او سلوك اجتماعي، وغالبا ما ترتبط الوظيفة في العلوم الاجتماعية بالأنماط الثقافية او البناءات الاجتماعية والاتجاهات وينظم الى هذه النتائج في ضوء تأثيرها على بناء الموقف او النسق، او التفاعل بين الأشخاص.<sup>4</sup>

او هي مجموعة المراكز التي يكون لها مهام ومسؤوليات متماثلة والتي يمكن أن يقوم بها أكثر من فرد.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد الصيرفي: اخلاقيات الموظف العام، دار الكتاب القانوني، عمان، الأردن، 2007، ص 272.

<sup>2</sup> طارق الساطي: الإصلاح الإداري في الجمهورية العربية السورية، دار الفكر، سوريا، 1975، ص 102.

<sup>3</sup> محمد بن عزوز: الفساد الإداري والاقتصادي (آثاره واليات مكافحته)، حالة الجزائر، المجلة الجزائرية للعلوم والمؤسسات الاقتصادية، العدد 7،

2016، ص 203.

<sup>4</sup> محمد حافظ غيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 195.

او هي مجموعة القواعد القانونية المنظمة للحياة الوظيفية للموظف منذ دخوله الخدمة حتى خروجه منها.<sup>2</sup>

والمقصود هنا بالوظيفة انها نشاط معين يتطلب جهد عقلي وبدني ويتم تنفيذه مقابل اجر مادي.

**التعريف الاجرائي:** يمكن تعريفها اجرائيا بانها العمل الذي يقوم به الشخص بانتظام لكسب دخل منتظم يتكون من عدة أنشطة مجتمعة مع بعضها في المضمون والشكل.

## 6 - تعريف التسيب الوظيفي:

يعرف التسيب الوظيفي بانه السلوك المنحرف في أداء الالتزامات والواجبات تجاه الإدارة والمجتمع، مما ينجم عنه عدم قدرة الأجهزة الإدارية في تنفيذ السياسة العامة للدولة، والخاصة بتأمين الخدمات الأساسية والتنمية الاجتماعية، وهو أيضا تخلي العاملين عن القيام بأداء واجباتهم جزئيا او كليا وعدم بدل المفترض والمتوقع منهم من مجهود مما يؤدي الى عدم انتظام العمل والى تدني مستويات الكفاءة التنظيمية.<sup>3</sup>

ويعرف التسيب الوظيفي أيضا بانه اهمال الموظف لأداء مهامه، ويقصد هنا بالإهمال بانه حالة خفية تقود للأسوء مثل الإدمان على الغياب والتأخير ونقص في الأداء مع زيادة نسبة أخطاء العمل.<sup>4</sup>

ومن خلال هاذان التعريفان نرى ان التسيب الوظيفي هو ظاهرة تعبر عن اهمال الموظف للواجبات الموكلة.

وعرف أبو ادريس التسيب الوظيفي: بانه الانحراف المسلكي عن مفهوم النظام العام في الوظيفة العامة، او اخلال الموظف بواجباته ومخالفته للواجبات والسلوك الذي ينص عليه النظام والقواعد التنظيمية العامة او أوامر الرؤساء في حدود القانون، او الخروج على مقتضى الواجب، او ان يقتصر في تأدية وظيفته مما يتطلب في ذلك من امانة، او أي دخل بالثقة المشروعة في هذه الوظيفة التي يقوم بها.<sup>5</sup>

<sup>1</sup>راوية حسن: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، القاهرة، 2000، ص45.

<sup>2</sup> جمال الدين ساسي: أصول القانون الإداري، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1996، ص 279.

<sup>3</sup> نصيرة سمارة: ظاهرة التسيب الإداري في الجزائر، المجلس الأعلى للغة العربية، الجزائر، 2005، ص26.

<sup>4</sup> محمد الفزوني: السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط3، الأردن، 2003، ص156.

<sup>5</sup> أبو ادريس، محمد العزازي، الممارسات الإدارية والتسيب الوظيفي في الأجهزة المحلية، دراسة تطبيقية، مجلة البحوث التجارية، المجلد 23، العدد1، 2001، ص277.

او هو مظهر سلبي يندرج ضمن منظومة السلوك الإداري ينتج عن عدم الالتزام بأخلاقيات الوظيفة العامة.<sup>1</sup>

وهو أيضا حالة تعبر عن قيام الموظفين بعدم احترام لتلك القوانين والضوابط واللوائح لكي يكون أدائهم على أكمل وجه مما يترتب عليه استهتار الموظفين بالمهنة وعدم أدائهم لواجباتهم بالشكل المفروض الامر الذي ينجم عنه ضياع المعاملات والغياب والتأخير المستمر عن الدوام.<sup>2</sup>

ومن هنا نلاحظ ان التسبب يؤدي الى سير الاعمال بطريقة تؤدي الى نتيجة سلبية للأداء بشكل عام بالمؤسسة.

ويعرف التسبب الوظيفي أيضا انه يعد من الامراض المنتشرة في الإدارة وهذا ما يعني إساءة استخدام الوقت والمواعيد المحددة والخروج ولدا فان التسبب عادة ما يحدث عندما لا يحضر العامل ليمارس عمله في الوقت المحدد للعمل، وهذا ما تواطى بعض المسؤولين عن تسجيل الدخول والخروج من العمل او استغلال فرصة تأخر بعض المسؤولين وانصرافهم المبكر.<sup>3</sup>

وهو أيضا تخلي العاملين وانصرافهم عن أداء واجباتهم جزئيا او كليا وعدم بدل المفترض والمتوقع منهم من مجهود مما يؤدي الى عدم انتظام العمل والى تدني مستويات الكفاءة التنظيمية.

ويذهب البعض الى القول ان ظاهرة تسبب العاملين في محيط العمل والمنظمات الإدارية بانها تخلي العاملين وانصرافهم عن القيام بأداء واجباتهم جزئيا او كليا وعدم بدل المفترض والمتوقع منهم من مجهود مما يؤدي الى عدم انتظام العامل والى تدني مستويات الكفاءة التنظيمية.<sup>4</sup>

ومن هذه التعاريف نرى ان التسبب الوظيفي حالة خفية تقود للأسوء ونقص في الأداء مع زيادة في نسبة أخطاء العمل.

ويقصد ايضا بالتسبب الوظيفي الحالة التي يتم فيها الأداء الإداري بدون احترام لأي ضوابط أو لوائح او قوانين منظمة وموضوعة لكي يكون الأداء على الوجه الاكمل.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>صلاح بن معاذ المعيوف: العوامل المؤثرة في عدم انتظام الموظفين في الدوام الرسمي، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 2002، ص13.

<sup>2</sup>عبد الله محمد المصراطي: الفساد الإداري نحو نظرية في علم الاجتماع الجريمة والانحراف الاجتماعي، دراسة ميدانية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2011، ص244.

<sup>3</sup>شافية جاب الله: واقع ظاهرة الفساد الإداري نحو نظرية علم اجتماع الجريمة والانحراف الاجتماعي، دراسة ميدانية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2011، ص103.

<sup>4</sup>علي بن هداية واخرون: القاموس الجديد للطلاب، معجم عربي مدرسي، المؤسسة الوطنية للكتاب، ط7، الجزائر، 1987، ص181.

ويعرف أيضا بأنه اهمال الموظف للواجبات المنوطة به والمنصوص عليها في القوانين واللوائح والقرارات التي تنظم الوظيفة العامة بشكل يؤدي لمردود سلبي على الإنتاجية وسير العمل والعجز عن تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها.<sup>2</sup>

وقام الزاملي بربط التسبب الوظيفي بمسألة التأخير والغياب عن العمل ويقول ان التسبب الإداري او الوظيفي يشمل العديد من الممارسات السلبية للموظف اثناء تأدية مهامه الرسمية كالهروب من أداء الاعمال والمعاملات المختلفة وكذلك عدم تحمل المسؤولية في أداء العمل وفي انجاز الاعمال واستغلال المركز الوظيفي والإهمال في العلاقات الوظيفية واستغلال المركز الوظيفي.<sup>3</sup>

ومن هنا نلاحظ انه الحالة التي يتم فيها الأداء الإداري بدون احترام أي ضوابط وقوانين منظمة لكي يكون الأداء على أكمل وجه واستغلال مناصبهم للهروب من أداء واجباتهم.

**التعريف الاجرائي:** بناء على ما سبق يمكن القول ان التسبب الوظيفي هو عدم التزام الموظف بأداء واجبات وظيفته بالشكل المطلوب وبدقة وامانة ومن دون أي مجهود وفي الوقت المناسب، وعدم احترام الضوابط واللوائح والقوانين الموضوعة لكي يكون الأداء على أكمل وجه، مما يؤدي الى تدني مهاراته الوظيفية وانخفاض مستويات الكفاءة لدى الإدارة التي تعجز بدورها عن تنفيذ السياسات العامة.

### سابعاً: الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة في البحث العلمي ذات أهمية كبيرة فهي تؤدي أدوار كثيرة الباحث فأبي بحث لم ينشأ من فراغ حيث يركز الباحث على مدى استفادته من الدراسات السابقة ما توصلت إليه من نتائج ليسلط الضوء على موقع الغموض فيها ويحاول إزالته عن طريق التوسع فيها لتأكيد ما تمكّن من معرفة أوجه القصور والنقائص بها والتي لا تزال في حاجة إلى البحث بالإضافة إلى أنها تساهم في الإثراء المعرفي للدراسة الحالية .

ونظراً لتعذر حصولنا على دراسات مشابهة لموضوع دراستنا فقد اعتمدنا على دراسات تناولت كل متغير على حدا

أولاً: الدراسات التي تناولت متغير الرقابة الإدارية

<sup>1</sup> منصور بوبكر: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي نموذجاً، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، كلية الآداب وعلوم إنسانية، ص65.

<sup>2</sup> علي بنور سالم، التسبب الإداري، 27 مارس 2022، 12:55.

<sup>3</sup> ماجد احمد الزاملي: التخلف الإداري ينهك المواطنين، 2016، [www.sehat-altahreer.com](http://www.sehat-altahreer.com)، 2022/03/28، 9:20.

## 1 الدراسات المحلية:

## 1.1 - الدراسة الأولى:

دراسة بريش ريمة، بعنوان "الرقابة الإدارية على المرافق العامة" بإشراف من "مزياني فريدة"، رسالة ماجستير في قانون الإدارة العامة، جامعة بن مهيدي، ام البواقي، 2012/ 2013.

هدف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى ضرورة الرقابة الإدارية لحماية المرافق العامة من خلال اكتشاف الأخطاء وعلاجها وتقديم الاقتراحات اللازمة لها، والتركيز على مدى فعالية الرقابة الإدارية في تحقيق الأهداف المنشودة لأعمال هذه المرافق.

منهج الدراسة: استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع بوصفها وصفا دقيقا، من خلال شرح دور هذا الجهاز الرقابي وطبيعة عمله وإجراءات تطبيقه وتنفيذ بنود اختصاصه بالرجوع إلى النصوص القانونية والتنظيمية.

نتائج الدراسة: لقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- الرقابة الإدارية المستخدمة في المرافق العمومية الجزائرية يغلب عليها الطابع التقليدي البسيط كالإشراف والمتابعة والتفتيش والتحريرات والمراجعة التقنية للعمال وتعتمد على انواع التقارير البسيطة ولا تعتمد على المعايير التكنولوجية المتطورة.
- ضعف الإطار القانوني للنظام الرقابي الإداري وهو لا يتماشى على طبيعة العمل والموظفين حيث يركز على تصعيد الأخطاء أكثر من الاهتمام بتقويمها.
- جمود حركات الترقية وتدني الرقابة والاعتماد على الأسلوب التسلطي في ممارسة الرقابة الإدارية.
- كثرة المهام الملقاة على عاتق المراقبين، وقلة الاهتمام باللقاءات الدورية مع وجود الكثير من الظواهر السلبية في بيئة العمل من بينها قلة الاهتمام بالأمن وسلامة العاملين مع محدودية الحوافز والاعتماد على التقارير الشخصية للتقييم وانعدام الاهتمام بشكاوي الموظفين.
- تأثير النظام الرقابي وعدم مواكبة الدولة لتطورات القطاع الإداري وعدم الاعتماد على خبرات مختصين إلى جانب قلة البرامج التدريبية حول الرقابة الإدارية.

مدى الاستفادة من هذه الدراسة:

تناولت هذه الدراسة إشكالية الرقابة الإدارية على المرافق العامة حيث أظهرت النتائج أن الرقابة الإدارية ضرورية لحماية المرافق العامة وتقديم الاقتراحات اللازمة وهو ما تتفق مع الدراسة الحالية من حيث متغير الرقابة الإدارية كمتغير مستقل في أن الرقابة لها دور في الحد من مظاهر التسبب الوظيفي.

2.1- الدراسة الثانية: دراسة إيمان محامدية : بعنوان "الرقابة التنظيمية والأداء الوظيفي"، بإشراف إسماعيل قبيرة، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2008.

هدف الدراسة:

الكشف عن علاقة وارتباط الرقابة التنظيمية بالأداء الوظيفي والتعرف أيضا على مؤشرات كل من الرقابة التنظيمية والأداء.

منهج الدراسة:

اعتمدت على المنهج الوصفي من خلال طريقة المسح بالعينة إضافة اعتماد التحليل الكمي والكيفي للبيانات، وتم الاعتماد على الاستمارة كأداة أساسية لجمع البيانات

نتائج الدراسة: لقد أدى وضوح اللوائح التنظيمية إلى إنجاز العمل في المواعيد المحددة.

الالتزام بتنفيذ القوانين الصادرة عن المؤسسة.

- تطبيق أوامر المشرف تؤدي إلى السرعة في إنجاز العمل

- انضباط العامل يعبر عن إحساسه بالمسؤولية اتجاه المؤسسة.

مدى الاستفادة من هذه الدراسة:

تناولت هذه الدراسة إشكالية الرقابة التنظيمية والأداء الوظيفي بينما دراستنا الحالية تناولت إشكالية الرقابة الإدارية والتسبب الوظيفي حيث نجد أن هذه الدراسة تشترك مع الدراسة الحالية في متغير الرقابة الإدارية كمتغير مستقل، حيث أبرزت أن تحديد الأدوار التنظيمية يؤدي إلى زيادة الفعالية والالتزام بالقواعد البيروقراطية يؤدي إلى زيادة التحكم في العمل.

3.1- دراسة السعيد بلوم: بعنوان "أساليب الرقابة ودورها في تقسيم أداء المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة ماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم السياسية والاجتماعية، 2011.

هدف الدراسة :

- كلما كانت هناك رقابة فعالة كلما كان التقييم الجيد للأداء للمؤسسة الاقتصادية.
- كلما كان النظام الرقابي واضح ودقيق ساهم في نجاح العملية الرقابية.
- كلما كانت الأساليب والوسائل التي تعتمد عليها العملية الرقابية متطورة أدى ذلك إلى تقييم نجاح أداء المؤسسة الاقتصادية

منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج المقارن في تحديد العلاقة بين الرقابة الإدارية والرقابة المالية، فقد اعتمد على المقابلة والملاحظة والاستمارة أما العينة فقد قسمت إلى فئات وهم الإداريين والعمال التقنيين

نتائج الدراسة:

- إن 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. مدى الاستفادة من هذه الدراسة:

رغم هذا فإنه هناك مجموعة من الاختلافات بينها والدراسة الحالية وتكتمل في :

ربط الرقابة بالأداء في المؤسسة وأبرز لنا مدى تأثير هذه الأساليب الرقابية والدور الذي تلعبه في تقييم الأداء .

أما دراستنا فسنحاول إعطاء الدور الهام للرقابة والدور الذي تؤديه في زيادة تحسين الأداء الوظيفي، ورغم هذا لدينا نفس المتغير المستقل والذي يقوم بإبراز الدور الذي تلعبه الرقابة في الإدارة.

4.1-الدراسة الرابعة: دراسة غلوسي دلال: بعنوان الرقابة الإدارية والتسيب الإداري في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ببنسبة

هدف الدراسة:

وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التسيب الإداري وتسليط الضوء على آلية الرقابة الإدارية وظاهرة التسيب الإداري ومعرفة مدى تأثير الرقابة على أداء الموظف والحد من مظاهر التسيب الإداري في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ببنسبة وذلك من خلال الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي: إلى أي حد تساهم الرقابة الإدارية في الحد من التسيب الإداري في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ببنسبة؟ ويتفرع هذا السؤال إلى مجموعة من التساؤلات الفرعية :

- كيف تؤثر الرقابة الإدارية في الحد من عدم احترام مواقيت العمل في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ؟
- كيف يؤدي إهمال الرقابة الإدارية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز في زيادة تراخي وتباطؤ موظفيها؟
- إلى أي مدى تؤثر الرقابة الإدارية في الحد من عدم تحمل الموظف المسؤولية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ؟

كت قامت بصياغة فرضيات كإجابة مؤقتة لتساؤلاتها:

- تؤثر الرقابة الإدارية في الحد من عدم التزام مواقيت العمل في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز.
- إهمال الرقابة الإدارية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز شرق - تبسبة يزيد من تراخي وتباطؤ موظفيها.
- تساهم الرقابة الإدارية في الحد من سلبية الموظف في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - تبسبة - شرق.
- تؤثر الرقابة الإدارية بشكل كبير في الحد من عدم تحمل العامل للمسؤولية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - شرق تبسبة.

منهج الدراسة:

اتبعت الباحثة في دراستها المنهج الوصفي باستعانة بمجموعة من الأدوات لجمع البيانات والمتمثلة في الملاحظة المباشرة والمقابلة المفتوحة والاستمارة إضافة إلى الاستعانة ببعض الوثائق والسجلات الخاصة بنظام الداخلي للمؤسسة.

نتائج الدراسة:

وتوصلت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى جملة من النتائج وهي:

- وجود نسبة متوسطة من التسبب الإداري بالنسبة للأبعاد المتعلقة باحترام مواعيد العمل، في حين نتجت نسبة منخفضة في الأبعاد المتعلقة بتراخي وتباطؤ العامل، سلبية الموظفين في عمله.
- اعتماد المسؤولين على أسلوب إشراف يتميز بالديمقراطية حيث يسمح للعامل بإبداء رأيه في العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات وهذا يؤدي إلى الرضي في العمل ورفع الروح المعنوية مما يسمح ببناء الثقة بين المسؤول والعامل وهذا يدفع إلى زيادة مستويات الأداء وانخفاض نسب التسبب.
- في المقابل إتباع المسؤولين أسلوب الرقابة الصارمة بتحديد حجم العمل والإشراف على أدائه وتتبع النتائج وتصحيح الأخطاء ثم اتخاذ الإجراءات الجزائية اللازمة بشأن مختلف الانحرافات في العمل
- تدمر بعض العمال من شدة الرقابة حيث أكدوا شعورهم بالحرية أكثر في العمل أثناء غياب الرقابة وأكد أغلبهم على حفاظهم على مستويات الأداء المطلوبة رغم غياب الرقابة وذلك لتشجيعهم في القواعد التنظيمية المسيرة للعمل في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز.
- اعتماد المؤسسة على القوانين النظم التي اعتمدها الإدارة الفرنسية قبل الاستقلال وهي قواعد مفصلة ودقيقة بنفس المبادئ التي دعت لها نظرية الديمقراطية.

## 2 الدراسات العربية:

### 1.2 - الدراسة الأولى:

دراسة عبد الهادي السمانى عثمان بعنوان: "أثر الرقابة الإدارية في ضبط الأداء الإداري، دراسة حالة شرطة ولاية الخرطوم بجامعة الخرطوم، 2004/2003.

## هدف الدراسة:

تتاول البحث الدور المتعاطم الذي تلعبه الرقابة الإدارية في ضبط أداء شرطة المرور ولاية الخرطوم وذلك من خلال عدد من الفرضيات أهمها أن تطبيق الأسس والأصول العلمية للرقابة الإدارية يقود إلى تحسين كبير في الخدمة المرورية والرقابة يمكن أن تؤدي دورا فاعلا إذا توفرت الموارد البشرية والمادية.

هدف الباحث من خلال بحثه هو التعرف على اللوائح والقوانين المنظمة للعمل بشرطة المرور والتعرف على النمط الرقابي الحالي في شرطة المرور كذلك التعرف على العوامل التي تؤثر على تطبيق الرقابة.

## منهج الدراسة

استخدم الباحث نوعين من المصادر الأولية المتمثلة في الإستبانة والمقابلات والمصادر الثانوية المتمثلة في الكتب والمراجع والبحوث وأوراق العمل التي تتناول موضوع الدراسة ومن خلال عينة الدراسة توصل الباحث إلى عدد من النتائج تثبت في مجملها فرضيات البحث التي تم الإشارة إليها.

## نتائج الدراسة:

- تعميق مفهوم الرقابة الإدارية حتى تؤدي دورها المنوط بها بكفاءة وفعالية.

- تفعيل التدريب للدورات التدريبية داخليا وخارجيا

- تكثيف عملية الرقابة الإدارية واستخدام وسائل رقابية فاعلة

- إعادة النظر في تشييد الطرق مطابقا لمواصفات طرق المرور السريع.

## مدى الاستفادة من هذه الدراسة:

لقد تناولت هذه الدراسة أثر الرقابة الإدارية في ضبط الأداء الإداري، أما دراستنا الحالية تناولت إشكالية الرقابة الإدارية والتسيب الوظيفي، حيث نجد هذه الدراسة تشترك مع الدراسة الحالية في متغير الرقابة الإدارية كمتغير مستقل، حيث أوضحت على أهمية دور الرقابة لأنها تستهدف المصلحة العامة.

## 2.2- الدراسة الثانية:

دراسة عبد الله بن عبد الرحمان النميان: بعنوان "الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية"، دراسة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية السعودية، 2003.

هدف الدراسة:

وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الجوانب السلبية والإيجابية في عملية الرقابة الإدارية في شرطة منطقة حائل، والذي انطلق من السؤال الرئيسي التالي: ما هو واقع الرقابة الإدارية في الأجهزة الأمنية وكانت وتفرعت عنه تساؤلات تالية: ماهي الإجراءات والوسائل المتبعة في العملية الرقابية؟

- ماهي المقترحات المؤدية لتطوير أنظمة الرقابة الإدارية ؟

ماهي أهم العقبات والمشكلات التي تواجهها العملية الرقابية في شرطة منطقة حائل؟

منهج الدراسة:

اعتمدت على المنهج الوصفي، كما اعتمد على أدوات وهي استمارة إستبائية لجمع البيانات واستخدام برامج الرزمانية الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)

نتائج الدراسة:

- وجود رقابة إدارية بشكل دائم على الأقسام التابعة لشرطة المنطقة وأن هذه الرقابة فعالة.

- مقترحات لتطوير الرقابة الإدارية مثل الحوافز المادية والمعنوية وتشجع المنافسات بين أقسام ومراكز الشرطة وتشجيع العاملين وتوعيتهم بممارسة الرقابة.

- وجود علاقة إيجابية أو سلبية ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الديموغرافية واستجابة أفراد العينة على بعض الفقرات.

أهم العقبات والمشاكل التي تواجه الرقابة الإدارية هي العلاقات الشخصية وضعف الرقابة الذاتية وعدم وجود نظام رقابي متخصص وحديث.

مدى الإستفادة من هذه الدراسة

تتقاطع الدراسة في كونها ربطت الرقابة الإدارية كمتغير مستقل حيث أبرزت وحاولت الكشف عن الجوانب السلبية والايجابية في عملية الرقابة ومحاولة إبراز العقبات والإجراءات والوسائل المتبعة في الرقابة الإدارية.

### 3.2- الدراسة الثالثة:

دراسة أحمد بن صالح الحربي: بعنوان " الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء"، أطروحة ماجستير قسم العلوم الإدارية بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003.

هدف الدراسة:

علاقة الرقابة الإدارية بكفاءة الأداء وذلك من خلال التعرف على أساليب وأدوات الرقابة الإدارية على النشاط الجمركي بجمارك مطار الملك خالد الدولي بمدينة الرياض ومن ثم الكشف عن فعالية ما يستخدم من أساليب رقابية ثم التعرف على معوقات تطبيق الرقابة الفعالة بالإضافة إلى تقديم اقتراحات وتوصيات وآليات تنفيذها لتفصيل النشاط الرقابي بجمارك مطار الملك خالد الدولي لرفع مستوى أداء المراقبين الجمركيين.

منهج الدراسة

استخدم المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي كما استخدمت الاستبانة لجمع البيانات، وقد تم تطبيق أسلوب المسح الشامل على جميع مفردات مجتمع الدراسة.

نتائج الدراسة:

إن بحث ومناقشة مشكلات العمل والعاملين عند حدوثها لا يتم بشكل فعال لجمارك المطار ويمثل هذا الجانب أبرز الصعوبات التي تواجه تطبيق الرقابة الإدارية الفعالة على الأداء.

- عدم فعالية الأساليب والأدوات الرقابية بجمارك مطار الملك خالد الدولي في رفع مستوى الأداء المراقبين الجمركيين

- إن الأساليب المتبعة بالمطار لا تركز على تطوير الأداء

- أن تنمية وعي المديرين العاملين بأهداف الرقابة وأهميتها وأساليبها يمثل احد متطلبات الرقابة الإدارية الفعالة.

مدى الاستفادة من الدراسة:

تكمن أهمية نقاط تشابه الدراسة في الاعتماد على نفس المتغير المستقل ألا وهو الرقابة الإدارية، فقد أبرزت الصعوبات التي تواجه تطبيق الرقابة الإدارية وتدني متابعة الأداء في سير العمل.

4.2 الدراسة الرابعة: دراسة حسن محسين حسن أبو عمرة، بعنوان عوامل التسبب الوظيفي في الكليات التقنية من وجهة نظر الإدارة العليا وأجريت بمحافظة غزة، 2010.

هدف الدراسة:

تتمحور إشكالية الدراسة حول تساؤل رئيسي مفاده ما العوامل المؤثرة في التسبب الوظيفي لدى الموظفين في الكليات التقنية بمحافظات غزة من وجهة نظر الإدارة العليا ؟

انطلاقاً من هذا التساؤل بنى الباحث الفرضيات الآتية:

- توجد علاقة بين الوازع الديني والأخلاقي للعاملين وبين التسبب الوظيفي في الكليات التقنية بمحافظات غزة.

- توجد علاقة بين ضغوط العمل وبين التسبب الوظيفي في الكليات التقنية بمحافظات غزة.

- توجد علاقة بين الرضا الوظيفي للعاملين وبين التسبب الوظيفي في الكليات التقنية بمحافظات غزة.

- توجد علاقة بين نظام الثوابت والعقاب وبين التسبب الوظيفي في الكليات التقنية بمحافظات غزة.

- توجد علاقة بين ظروف العمل وبيئة العمل وبين التسبب الوظيفي في الكليات التقنية بمحافظات غزة.

لا توجد فروق بين استجابات أفراد العينة حول عوامل التسبب الوظيفي تعزي إلى كل متغير (الجنس،

العمل، المؤهلات العلمية، الخبرة...)

منهج الدراسة:

اتبع الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي واعتمد على الاستمارة، المقابلة، والملاحظة واستخدم أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة الذي قدر بـ 114 موظف وموظفة.

### نتائج الدراسة:

وتوصل الباحث من خلال الدراسة التي قام بها إلى النتائج التالية:

- أظهرت الدراسة أن الوازع الديني والأخلاقي متوفر لدى موظفي الكليات التقنية في محافظات غزة، بالإضافة لوجود ضغوط عمل بدرجة متوسطة.
- الثقافة التنظيمية لدى موظفي الكليات التقنية في محافظات غزة جيدة، إضافة إلى أنظمة الثواب والعقاب متوفرة بشكل بسيط، كما أن ظروف وبيئة العمل متوفرة بشكل جيد.
- أثبتت الدراسة أنه يوجد علاقة عكسية بين عوامل التسبب الوظيفي (الوازع الديني والأخلاقي، الرضا الوظيفي، الثقافة التنظيمية، أنظمة الثواب والعقاب، ظروف وبيئة العمل) وبين مستوى التسبب الوظيفي، وعلاقة طردية بين ضغوط العمل وبين مستوى التسبب الوظيفي في الكليات التقنية بمحافظة غزة.

### تعقيب:

أراد الباحث من خلال هذه الدراسة التعرف على العوامل المؤثرة في التسبب الوظيفي لدى الموظفين، حيث تشترك هذه الدراسة مع دراستنا فيما يخص موضوع التسبب الوظيفي لكن يكمن الاختلاف في مؤشرات التسبب الوظيفي حيث أن مؤشراتنا في هذه الدراسة هو ضعف الوازع الديني والأخلاقي، ضغط العمل، ظروف وبيئة العمل، أما مؤشرات التسبب الوظيفي هي اللامبالاة واستخدام المنهج الوصفي وقد وفق في ذلك حيث هو نفس المنهج الذي اعتمدها في دراستنا كما انه استخدم أسلوب المسح الشامل نظرا لصغر حجم كمجتمع البحث وهو نفس الأسلوب الذي اعتمدنا.



## الفصل الثاني : الرقابة الإدارية

تمهيد

أولاً: تطور الرقابة الإدارية

ثانياً: أهمية الرقابة الإدارية

ثالثاً: أهداف الرقابة الإدارية

رابعاً: خطوات الرقابة الإدارية.

خامساً: أنواع الرقابة الإدارية.

سادساً: أساليب الرقابة الإدارية.

سابعاً: مجالات الرقابة الإدارية.

ثامناً: علاقة الرقابة الإدارية بالوظائف الأخرى.

تاسعاً: معوقات نجاح الرقابة الإدارية

خلاصة الفصل

**تمهيد:**

تعتبر الرقابة من أهم حلقات سلسلة العناصر الإدارية وتأتي استكمالاً للعناصر الإدارية الأخرى، وتتبع أهميتها من الدور الذي تقوم به في كافة المنظمات والمؤسسات في النواحي الاقتصادية للدولة حيث سنحاول في هذا الفصل التوسع في أحد المتغيرات الخاصة بدراستنا فهي تعتبر الأداة الفعالة لتحقيق أهداف المنشأة أو المنظمة.

أولاً: تطور الرقابة الإدارية.

تعتبر الرقابة الإدارية واحدة من الوظائف الرئيسية التي تتكون منها العملية الإدارية، والرقابة كغيرها من الوظائف الإدارية ساهمت بدور كبير في تنظيم المجتمعات ومؤسسات عبر مختلف مراحل التاريخ، حيث أصبحت اليوم ظاهرة ضرورية في أي مجتمع لأنها تمثل الضوابط التي تحكم تصرفات الأفراد.

لقد مارسها العرب منذ نشوء الحضارة الإسلامية، مثل الرقابة على أموال المسلمين وعلى حكام الولايات من الدولة الإسلامية وعرف الرومان الرقابة الإدارية، وفي العصور الوسطى تطورت الرقابة أكثر فأكثر فظهرت الحاجة الى وجود السلطات الثلاثة في نظام الدولة في أوروبا وهي السلطة التشريعية والقضائية الى جانب السلطة التنفيذية، ففي عام 1256 تأسست غرفة محاسبة باريس وكان من مهامها الرقابة على الحسابات وإصدار الاحكام والقرارات.

وفي عام 1789 إبان الثورة الفرنسية ظهرت الحاجة الى وجود أحكام وضوابط على أداء التخطيط الاقتصادي لتحقيق التنمية لمجتمعاتها. وفي العصر الحديث زاد الاهتمام بالرقابة الإدارية والمالية معا وخاصة خلال الازمة الاقتصادية العالمية عام 1929 فبعد أن كانت الرقابة الإدارية على الاعمال تتم من خارج المؤسسات، أي من كل السلطات الحكومية، أصبحت الآن هناك حاجة ملحة لتطبيق الرقابة الإدارية الداخلية على ممارسات المديرين ورؤساء الأقسام وكذلك على أداء الموظفين ونتيجة لهذه التطورات والتغيرات التي مست مفهوم الرقابة الإدارية، بدأت هذه الوظيفة تؤدي دورها بوضوح وبفعالية خاصة مع كبر حجم المؤسسات والتقدم التكنولوجي وزيادة أعداد العاملين وتعدد أنشطتها، فقد أصبح الاختيار الحقيقي لأي مدير هو ما يحققه من نتائج فاذا استطاع المدير القيام بهذه الوظيفة وحقق الأهداف المخططة فان ذلك يصبح معيارا للحكم على مدى كفاءته ومقدرته في أداء مهامه.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> علي عباس، الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال، اثناء للنشر والتوزيع، عمان ط1، 2008، ص 19، ص 20.

ثانيا: أهمية الرقابة الإدارية.

للرقابة الإدارية أهمية بالغة في مختلف المجالات الإدارية والنشاط الإداري وتبرز هذه الأهمية فيما يلي:

- الاستخدام العقلاني لجميع الموارد المادية والبشرية.
- القيام بالعمل في الوقت المناسب من طرف المرؤوسين وباستخدام الموارد المناسبة.
- الرقابة ذات علاقة مع كل عنصر من عناصر العملية الإدارية وخاصة مع عملية التخطيط واتخاذ القرارات.<sup>1</sup>
- إن الخطأ الصغير الذي لا يكشف في وقته أو يومه يصبح كبيرا في اليوم الذي يليه.
- أن البيئة المعاصرة للتنظيمات شديدة التعقيد.
- أن الرقابة تمثل أحد القنوات الرئيسية لتوصيل المنظمة إلى حالة التجاوب السريع مع التغيرات البيئية.
- ارتباطها بالعملية الإدارية ارتباطا وثيقا لأن كل التخطيط والتنظيم والتوجيه يؤثران ويتأثران بالرقابة.
- تشجيع الرقابة الفعالة على تفويض السلطة واحترام القوانين.
- إن أي برنامج للرقابة يتطلب وجود هيكل تنظيمي والمتمثل في أوجه المسؤولية المختلفة للمديرين.<sup>2</sup>
- تعمل على رفع مستوى الفعالية وكفاءة الأنشطة الفنية وغيرها في قطاع الخدمات والإنتاج على جميع مستويات المنظمة.
- اتساع نشاط الإدارة العامة وزيادة حجمها وتعدد أعمالها وازدياد عدد موظفيها، كل ذلك تستدعي مراقبة هذا النشاط والاعمال للتأكد من أنها تسير وفقا للخطة الموضوعة لها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> ضرار العتيبي وآخرون، العملية الإدارية، دار البازوري للنشر والتوزيع، الأردن. ط1. 2007. ص 224.

<sup>2</sup> محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة، الدار الإسكندرية. 2001، ص 338.

<sup>3</sup> منال طلعت محمود، أساسيات في الإدارة، دار الجامعة، الإسكندرية. ص 194.

- تكمن أهمية الرقابة في كونها إحدى الوظائف الإدارية الأساسية، فهي من أهم وظائف القائد الإداري، إذ بواسطتها يمكن التحقق من مدى تنفيذ الأهداف المرسومة للمنظمة فهي وظيفة مراجعة من أجل إصلاح الأخطاء الموجودة في التنظيم.<sup>1</sup>
- كما أن عملية اتخاذ القرارات التنموية تنطوي على عملية مفاضلة بين عدة بدائل لاختيار أفضلها، وتعتبر الضابط الرئيسي لتوفير بيانات ومعلومات صحيحة وموثوق بها للوصول الى قرارات فاعلة تحقق الأهداف التنموية المخططة.
- أن العمل يقوم بتأدية عنصر بشري وهو بالتالي عرضة للخطأ والانحراف مما يستوجب مراقبته لنفاذي الخطأ وتصحيح الانحراف.
- إشباع حجم المنظمة وتنوع أعمالها وتعدد العاملين فيها مما يستوجب مراقبة أنشطتها للتأكد أنها تشير وفقاً للخطط الموضوعة.
- وجود فاصل زمني بين التخطيط بما ينطوي عليه من تحديد الأهداف وعمليات التنفيذ حيث قد يحدث العديد من التغيرات في نسبة العمل، الأمر الذي قد ينتج عنه الاختلاف بين الأداء المستهدف والفعلي مما يتطلب بالتالي تحديد أسباب هذه الاختلافات وكيفية علاجها.<sup>2</sup>
- ❖ يمكن معرفة أهمية الرقابة في حالة غيابها وما يترتب عليها من:
  - إسراف في استخدام الموارد المادية.
  - ضياع الوقت وعدم الكفاءة في استغلاله.
  - البطء في انجاز الأعمال.
  - تدني الإنتاجية.
  - ظهور العديد من المشكلات وتفاقمها.
  - عدم الوصول الى الأهداف ومن ثم صعوبة الحكم على فاعلية المنظمة.<sup>3</sup>

### أهداف الرقابة الإدارية:

<sup>1</sup> عبد العزيز صالح بن حبروت، مبادئ الإدارة العامة. دار المسيرة للنشر والتوزيع. عمان. ط 1- 2000. ص 171.

<sup>2</sup> أسامة كمال. مقدمة في الإدارة. دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر. البحرين. 2006. ص 187.

<sup>3</sup> ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي. الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية. دار الجامعة الإسكندرية، ط 1، 2001. ص 429.

تتمثل وتتخلص أهداف الرقابة الإدارية في مساعدة والتأكد من أن الأداء الفعلي يتم وفقاً للخطط الموضوعة والتي تتمثل في النقاط التالية:

- الوقوف على المشكلات والعقبات التي تعترض انسياب العمل التنفيذي بقصد تذليلها.
- اكتشاف الأخطاء فور وقوعها أو في سبيل وقوعها كي تعالج فوراً.
- التأكد من أن العمليات الفنية تؤدي وفقاً للأصول المقررة ثم تقويم المعوج فيها.
- التأكد من أن القواعد المقررة مطبقة على وجهها الصحيح وخاصة في المسائل المالية.
- التأكد من أن المستويات الإدارية العليا على إمام تام بما يتم من أعمال في المستويات المختلفة.
- التأكد من الحقوق والمزايا المقررة للأفراد والعاملين محترمة.
- تقييم المديرين للتأكد من كفاءتهم في كافة المستويات.<sup>1</sup>
- التأكد من التزام كافة الوحدات في المنطقة بالأهداف والمعايير المحددة في الخطة.
- الكشف عن الانحرافات قبل وقوعها واستفحالها.
- تقديم المشورة والنصح للمسؤولين لتفادي وقوع المشاكل أثناء تنفيذ الخطط.
- اقتراح السبل والإجراءات التصحيحية لتفادي الانحرافات مستقبلاً وتحسين فاعلية الخطط.<sup>2</sup>
- توجيه الرقابة الإدارية إلى التدخل السريع، لحماية المصالح العامة، واتخاذ ما يلزم من القرارات المناسبة لتصحيح الأخطاء من أجل تحقيق الأهداف.
- ما يحتمل أن تكشف عن عملية الرقابة من عناصر وظيفية أسهلت في التقليل من الأخطاء.<sup>3</sup>
- التأكد من عرض التقارير الدورية لجميع الأعمال التي أجريت أو المراد تنفيذها.
- اتخاذ الإجراءات المناسبة للمحافظة على المصالح العامة ومن أجل إتمام العمل.<sup>4</sup>
- تضمن الرقابة الالتزام الحقيقي بالخطة أو برامج العمل، فضلاً عن تطبيقه بصورة حرفية يومية، ومنع كل خطأ أو تقصير متوقع الحدوث في ممارسة الأنشطة وسلوك العاملين بصدد تنفيذ مهام العملية الإدارية.

<sup>1</sup> محمد عيسى الفاعوري. الإدارة بالرقابة. دار كنوز المعرفة. عمان. 2007. ص 21.

<sup>2</sup> حنا نصر الله. الإدارة العامة المفاهيم والتطبيقات. دار زهران للنشر والتوزيع. عمان. ط 1. 2002. ص 266.

<sup>3</sup> زاهر عبد الرحيم عاطف. الرقابة على الأعمال الإدارية. دار الراجحة للنشر والتوزيع. عمان. ط 1. 2009. ص 35.

<sup>4</sup> محمد الديداموني محمد عبد العال. الرقابة السياسية والقضائية. مصر. ط 1. 2011. ص 106.

- تشجيع وتحفيز العاملين نحو الإقدام بحماس ورغبة صادقة على أداء العمل وذلك عن طريق مكافأة أو اثابة من يلتزم بأداء الواجب المكلف به على الوجه المطلوب.
- التقدم في تسيير الأعمال والمهام المتعلقة بالعملية الإدارية والتقييم للنتائج المترتبة عليها.
- مراقبة ممارسات المدير ورؤساء الأقسام في التوجيه والإشراف على الأفراد وعلى الطريقة التي تتخذ فيها القرارات المتعلقة بصرف الأموال ومدى التقيد بالموصفات الكمية والنوعية التي يجب توفرها في السلعة أو الخدمة التي تنتجها المؤسسة.
- تكشف عن مدى ولاء ورضا الموظفين والعمال.<sup>1</sup>
- تنظر إلى الأمام وتهدف إلى تلافي الأخطاء ومن الواضح أن الرقابة تهدف الى اثبات المجتهد كما تعاقب السيء وبذلك تتحقق الغاية الأساسية من الرقابة وهي التصحيح وتقويم ما حدث من انحرافات وتجنب وقوعها مستقبلا بالقضاء على أسبابها وتوجيه العاملين الى تحسين أدائهم في العمل ورفع روحهم المعنوية بما يحصلون عليه من مكافآت وترقيات وتقدير أدبي مما يؤدي في النهاية الى تعاضم ارتباطهم بمنظمتهم الإدارية وتزايد حماسهم لتحقيق أهدافها المنشودة.<sup>2</sup>

#### رابعاً: خطوات الرقابة الإدارية.

تمر الرقابة الإدارية بخطوات ومراحل معينة، حيث تعتمد كل خطوة أو مرحلة منها على الخطوات والمراحل السابقة لها، وبالتالي فالرقابة تتضمن مجموعة من العمليات أو العناصر ومن أهمها:

<sup>1</sup> سعيد السيد علي، العملية الإدارية، دار الكتاب الحديث، بيروت، 2007، ص 388.

<sup>2</sup> علي محمد منصور، مبادئ الإدارة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999، ص 243.

**تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها:** لكل منظمة أهداف والتي يتم بموجبها توجيه نظام الإدارة نحوها، حيث تحديد الأهداف هو الأساس لتحديد المعايير أو المقاييس لان المعايير والمقاييس هدفها تبيان تحقيق الأهداف أو الدرجة التي تم تحقيقها فتحدد الأهداف هو ضرورة لتطبيق إجراءات الرقابة الإدارية، اذن تحديد الأهداف تستخدم كمعيار أو مقياس رقابي يتم تقييم الأداء الفعلي عليه حيث بدون وجود أهداف تصبح عديمة الجدوى.<sup>1</sup>

**وضع المعايير الرقابية:** تتمثل الخطوة الأولى من العملية الرقابية، حيث تتطوي على تحديد المعايير التي سيتم على ضوءها متابعة الأداء وعمليات التنفيذ، وقد يتم أخذ المعيار بشكل المواصفات النوعية مثل مستوى معين من الرضا أو الروح المعنوية وأيضا في شكل وحدات كمية مثل حجم المبيعات محدد، ساعات العمل، وهذه المرحلة تحدد مسبقا في مرحلة التخطيط يتم الحصول عليها كمعطيات أولية.<sup>2</sup> ومن أنواع المعايير ومستويات الأداء ما يلي:

- معايير ربحية: معدل نمو الأرباح المستهدف، رقم الربح المطلوب.....الخ.
- معايير تسويقية: مثل حصة المنظمة في السوق، حجم المبيعات.....الخ.
- معايير تكنولوجية: ابتكار وتقديم منتج جديد، تطوير استخدامات السلعة.
- معايير زمنية: انجاز مهمة أو انتاج عدد معين من الوحدات في فترة وجيزة.
- معايير مالية: نسبة معينة للسيولة أو نشاط ورأس المال.
- معايير إنتاجية: حجم معين من الإنتاج، نسبة استغلال الطاقة.
- معايير التكلفة: قيمة تكلفة إنتاج وحدة واحدة من سلعة معينة.
- معايير ترتبط بالقوة العاملة: أنواع برامج التدريب مطلوبة لمختلف العاملين بالمؤسسة للرفع من كفاءتهم وقدراتهم ونظام الأجور والحوافز.<sup>3</sup>

يحدد قياس على مستوى الأقسام، والذي يحدد بتعبية الأداء على مستوى الإدارات ثم الأداء على مستوى المشروع.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مصطفى محمد محمود، الرقابة الإدارية، دار البداية. عمان. 2012. ص 226.

<sup>2</sup> محمد إسماعيل بلال. مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق. دار الجامعة الجديد. إسكندرية. ط1. 2004. ص 367.

<sup>3</sup> عبد السلام أبو قحف. أساسيات التنظيم والإدارة. دار الجامعة للنشر. الإسكندرية 2002. ص 253.

**تصحيح الانحرافات:** وهذه الخطوة تأتي في أعقاب اكتشاف الأخطاء والانحرافات ودراستها وتحليلها لمعرفة أسبابها والعوامل التي أدت إليها ثم تصحيح هذه الانحرافات ومعالجة أسباب القصور في أداء الاعمال وهي معالجة وتصحيح الأخطاء التي وقعت وقد يتمثل هذا التصحيح في إعادة توزيع المهام او توضيح الواجبات او عن طريق الاختبار الأفضل للمرؤوسين او تنظيم برامج تدريبية، او عن طريق توجيه العاملين وشرح العمل لهم.<sup>2</sup>

### خامسا: أنواع الرقابة الإدارية.

هناك أنواع عديدة للرقابة الإدارية التي تمارس على المنظمات، والتي يمكن التعرف عليها وأن نميز بين هذه الأنواع حسب المعايير المستخدمة في تصنيفها وذلك على النحو التالي:

### الرقابة حسب المستويات الإدارية:

- **الرقابة على مستوى الفرد:** محاولة تقسيم أداء الافراد والرقابة على نواتج أعمالهم وسلوك ادائهم وهناك العديد من المعايير الرقابية يمكن استخدامها مثل: تقرير الكفاءة (الأداء)، ويكون بصفة دورية (سنويا عادة) بالإضافة على بعض المعايير الكمية مثل ميزانية الحوافز بالنسبة لعدد العمال.
- **الرقابة على مستوى الأنشطة الوظيفية:** يقيس الأداء اليومي لكل العمليات داخل المنشآت ويتم تحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية وبذلك فهو يهدف الى قياس الأداء الفعلي لإدارة واحدة أو قسم من اقسامها لمعرفة مدى كفاءة أداءها لمهامها وتحقيق الأهداف المطلوبة<sup>3</sup>
- **الرقابة على مستوى المؤسسة ككل:** والغرض منه تقييم الأداء الكلي للمنظمة ومعرفة مدى كفاءتها في تحقيق الأهداف العامة التي تعمل من أجل بلوغها. فهي تتصف بالشمولية والعمومية ولا تقتصر على موظفين معينين أو وحدة تنظيمية محددة.<sup>4</sup>

### الرقابة حسب توقيت القيام بها:

<sup>1</sup> مصطفى عبد الله القاسم حشيم. مبادئ علم الإدارة العامة. دار النهضة العربية. ليبيا. ط1. 2001. ص26.

<sup>2</sup> جلال إبراهيم العبد، إدارة الاعمال (مدخل اتخاذ القرارات وبناء المهارات الإدارية والمديرين، وظائف الإدارة المهارات الإدارية)، دار الجامعة الجديدة. الإسكندرية. ط1. 2003. ص 204.

<sup>3</sup> محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية. دار الوفاء. الإسكندرية. 2005.

<sup>4</sup> بوريب طارق. الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتنظيم. مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل. تحت إشراف دكتور حميدي سامية. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة محمد خيضر. بسكرة. الجزائر. ص 63.

- **الرقابة السابقة (قبل الإنجاز):** وتسمى بالرقابة القبلية أو السابقة، فهي تبدأ قبل البدء في عمليات التنفيذ ويقصد بهذا النوع التنبؤ وتوقع الخطأ واكتشافه قبل حدوثه، حيث يهتم بالتحقيق من توفر جميع متطلبات ووسائل انجاز العمل، قبل البدء في التنفيذ وبالتالي فهو يقلل من درجة الانحراف في الأداء الفعلي والمتوقع. وهي تعمل في التنبؤ بالمشاكل المتوقع حدوثها والاستعداد لمواجهتها.<sup>1</sup>
- **الرقابة المتزامنة مع التنفيذ:** تتمثل الرقابة المتزامنة للأداء بتصحيح الانحرافات عن المعايير الموضوعية أثناء تنفيذ العمل والتأكد من أن ما يتم إنجازه مطابق للأهداف الموضوعية وتعمل هذه الرقابة على التقليل والحد من الأخطاء قبل أن تتفاقم الى مشاكل أكبر.<sup>2</sup>
- **الرقابة اللاحقة (بعد التنفيذ):** وهي رقابة تمارس بعد انجاز النشاط لتقييم النتائج والاستفادة منها في التخطيط المستقبلي للنشاط.<sup>3</sup>

**الرقابة وفقا لمصادرها:** يمكن تصنيف الرقابة الإدارية وفق هذا المعيار الى رقابة داخلية وخارجية.

- **الرقابة الداخلية:** هي تلك التي تمارس السلطة الإدارية بنفسها على نفسها أي وبمعنى آخر أن تكون الرقابة شاملة تضم كل أعمال ومنجزات الإدارة من جوانبها المختلفة، وأن ترد الرقابة على كل الأعمال والأشياء الواقعة في دائرتها وأن تكون الرقابة ميدانية تمارس على الواقع العملي أو تكون وثائقية تتعامل مع المستندات والأوراق.
- **الرقابة الخارجية:** فهي تلك التي تأتي من خارج السلطة الإدارية، وقد تكون شعبية أو نيابية أو قضائية، وتهتم أساسا بقانونية النشاط الإداري وتتاسبه مع المبادئ السياسية السائدة في الدولة.<sup>4(1)</sup>

**الرقابة حسب أهدافها:**

- **الرقابة الإيجابية:** ويقصد بها تحديد الانحرافات الإيجابية لمعرفة أسبابها وتدعيمها ومن ثم الاستفادة منها بشكل أكثر في المستقبل.

<sup>1</sup> سعيد عبد المنعم. الرقابة على أعمال الإدارية في الشريعة الإسلامية والنظم المعاصرة. دار الفكر العربي. مصر. 1973. ص173.

<sup>2</sup> محمود سليمان العميان. السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال. دار وائل للنشر والتوزيع. عمان. ط 3. 2005. ص196.

<sup>3</sup> محمد نصر مهنا. تحديد في الإدارة العامة والمحلية. مؤسسة شباب الجامعة. الإسكندرية. 2005. ص 258.

<sup>4</sup> ماجد راغب الحلو. علم الإدارة العامة ومبادئ الشريعة الإسلامية. دار الجامعة الجديدة. الإسكندرية. 2004. ص444.

- الرقابة السلبية: ويقصد بها الكشف عن الأخطاء والانحرافات السلبية وتحديد معرفة أسبابها ومسبباتها والعمل على تصحيحها فوراً واتخاذ الإجراءات لمنع تكرار حدوثها في المستقبل.<sup>1</sup>

### الرقابة من حيث تنظيمها:

- الرقابة المفاجئة: وهو ذلك النوع من الرقابة الإدارية الذي يتم بصورة مفاجئة ودون سابق موعد أو انذار من أجل مراقبة العمل وضبطه دون اتخاذ ترتيبات مسبقة من المدير أو الرئيس المباشر.
- الرقابة الدورية: وهي التي تنفذ كل فترة زمنية أي حسب جدول زمني منتظم، حيث يتم تحديدها يومياً أو أسبوعياً أو شهرياً.
- الرقابة المستمرة: يتم عن طريق المتابعة والاشراف والتقييم المستمر لأداء العمل.<sup>2</sup>

### الرقابة حسب المجال:

\*الرقابة المالية: هي التي تمارس على الموارد المالية في المنظمة مثل الرقابة على المخزون والرقابة على جودة المنتجات والتجهيزات والمكائن وصيانتها وضبطها.

\*الرقابة على الموارد البشرية: فهي تلك التي تمارس على اختيار وتعيين وتدريب وتطوير العاملين في المنظمة وكذلك تقييم أدائهم ومكافئتهم.

\*الرقابة على الموارد المعلوماتية: فتشتمل على كافة البيانات والمعلومات المتعلقة بالتنبؤ بالمبيعات والتحليل البيئي وبيانات الظروف الاقتصادية وكل شيء يتعلق بهذا الامر.

\*الرقابة على الموارد المالية: فهي تتضمن متابعة جميع ما يتعلق بالجوانب المالية سواء ما يخص التدقيق النقدي أو الالتزامات تجاه الغير.<sup>3</sup>

**سادساً: أساليب الرقابة الإدارية:** تستخدم الرقابة عدة أساليب رقابية وهذا كي ينجح نظام الرقابة في بلوغ الأهداف التي ترمي لها وفي مقدمتها قياس الأداء الفعلي ونتائجه، وسنحاول الإشارة الى هذه الأساليب الرقابية والتي يمكن تقسيمها الى نوعين:

<sup>1</sup> سامي جمال الدين، الإدارة والتنظيم الإداري، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2004، ص 285.

<sup>2</sup> حنان تبغزي، علاقة الرقابة البيروقراطية بفعالية التنظيم الصناعي بالجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل تحت اشراف علي غربي، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2012، ص 150.

<sup>3</sup> صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة على الاعمال، دار وائل، عمان، ط 2، 2008، ص 237.

**الأساليب التقليدية:**

\***التقارير الإدارية:** وهو أسلوب معروف في جميع المنظمات وذلك من خلال تطبيقه والاعتماد عليه لأنه يعتبر وسيلة تهدف الى إعطاء المعلومات اللازمة من كيفية اجراء العمل، ومدى كفاءة إنجازة، وهذا يسمح بمقارنة مستويات الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعة للأداء المخطط وتوجيه التقارير بالدرجة الأولى الى الجهة المسؤولة عن اتخاذ القرار لتصحيح الانحراف واتخاذ الإجراءات اللازمة لذلك.<sup>1</sup>

\***الملاحظة:** ان أسلوب الملاحظة يتم أثناء الإنتاج الفعلي للسلع والخدمات أي أثناء انجاز العمل. فهو يكشف الأخطاء عند وقوعها وبالتالي يكون تصحيح الأخطاء أكثر فاعلية والحاجة الى استخدام أسلوب الملاحظة يتوقف على مستوى مهارة العاملين وكفأتهم في أداء عملهم، وعلى درجة مهارة المشرفين والمدراء وعلى النظام السائد في انجاز الاعمال وغيرها من الأمور.<sup>2</sup>

\***الميزانية التقديرية:** هي عبارة عن قائمة رسمية تحتوي على النتائج المتوقعة معبرا عنها بقيم مالية تعدها المنظمة لمختلف أنواع الأنشطة والاعمال التي تنفذها في مدة مستقبلية تستخدمها المنظمة في اجراء القياس والمقارنة بين الأهداف والإنجازات لمعرفة ما تحقق من تقدم وتحديد مدى الانحرافات والاختفاء ان وجدت، للميزانيات التقديرية عدة فوائد ومميزات لنظام الرقابة منها:

-تحدد للمنظمة في كل وجه من أوجه نشاطها معايير للأداء يتم عليها قياس الإنجاز الفعلي.

-تؤكد على أهمية الأهداف التي ترمي المنظمة لتحقيقها وذلك بترجمة العمل للوصول الى هذه الأهداف في شكل أرقام للميزانية.

-تساعد على اثارة دافعية الافراد لأن لديهم فكرة مقدمة عما هو متوقع إنجازة في عملهم ويعزز هذا الشعور خاصة اذا كان من المساهمين في وضع هذه الميزانية.<sup>3</sup>

-يمكن لنظام الرقابة من اكتشاف الانحرافات المقدمة. ويسمح بإجراء التصحيحات الضرورية قبل انتهاء مدة الميزانية والتعديل فيها.

**الأساليب المتخصصة:**

<sup>1</sup> علي محمد منصور. مبادئ الإدارة. النيل العربية. القاهرة. 1999. ص27.

<sup>2</sup> إبراهيم عبد العزيز يزشيخا. الإدارة العامة والعملية الإدارية. مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر. ص264.

<sup>3</sup> علاء الدين عبد الغني محمود. إدارة المنظمات. دار صفاء للنشر والتوزيع. الأردن. ط1. 2011. ص334.

- **خرائط مراقبة الجودة:** ان من أهم تطبيقات الرقابة هو الحفاظ على جودة المنتجات سواء من حيث الحجم، الشكل، الوزن، التركيبة ..... الخ. فمن أجل هذا تستخدم الرقابة أسلوب خرائط المراقبة المبنية على أساس المعلومات الإحصائية مثل الوسط الحسابي، مدى الانحراف المعياري ... الخ.
- **خريطة جانت:** نسبة الى العالم هنري جانت أحمد مؤسس حركة الإدارة العلمية في القرن التاسع عشر، وهي أسلوب يعمل على ضبط الإنتاج نسبة الى عنصر الزمن. كما أنها وسيلة مباشرة في اجراء مقارنة مستمرة بين ما هو مخطط وبين الأداء الفعلي. ان الكثير من وسائل التخطيط الرقابية الحديثة قد بنيت أساسا على فكرة خريطة جانت، ومن أمثلة ذلك أسلوب تقييم ومراجعة المشروعات.<sup>1</sup>
- **أسلوب تقييم ومراجعة المشروعات:** وتسمى بخريطة بيرت اذا افترضنا أننا نعرف جميع مراحل والنشاطات الضرورية لتحقيق الهدف فان هذا ضروري أن نتعرف على كل مرحلة وعلى طريقة تعاقب تلك المرحلة عند القيام بالعمل لانجاز كل مرحلة. واذا وضعنا هذه المعلومات في صورة أو خريطة فإنها تدعى خريطة بيرت وكلمة بيرت هي اختصار للاسم الحقيقي لخريطة تقييم ومراجعة المشاريع.<sup>2</sup>
- **الشكاوى والتظلمات:** تمثل الطلبات المقدمة الى الأجهزة الرقابية بهدف تحريك نشاطها وعملها إزاء التحقيق حول حادثة أو واقعة أو خلل معين في بعض الاعمال أو السلوكيات. وقد تتخذ هذه الشكاوى أو تسميات عديدة مثل: البلاغات، المقترحات، التظلمات، الطعون، وكلها تعني كشف خلل سلوكي أو وظيفي. والمطلوب في هذا التنوع من الأدوات هو الاهتمام بوضع تنظيم دقيق يحكم كيفية الاستفادة من تلك الشكاوى وتحديد وسائل تقديمها والجهات المعنية بحلها.<sup>3</sup>

**سابعا: مجالات الرقابة الإدارية:** ان تحديد مجال الرقابة هو الإجابة على السؤال التالي:

ما هي الأنشطة الواجب مراقبتها؟

<sup>1</sup> أبو بكر مصطفى بعيرة. الرقابة الإدارية في المنظمات المفاهيم الأساسية. المنظمة العربية للعلوم الإدارية. جامعة الدول العربية. العدد 273. ص29.

<sup>2</sup> كمال المغربي وآخرون. أساسيات في الإدارة. دار الفكر للطباعة. الأردن. 1990. ص 207.

<sup>3</sup> كمال المغربي وآخرون. أساسيات في الإدارة. دار الفكر للطباعة. الأردن. 1990. ص 207.

تعتبر الرقابة الإدارية اجراء ضروريا لنجاح أي نشاط تقوم به الشركة، للتأكد من أن تنفيذه يتم حسب ما هو مخطط له أن يكون وطبقا لما هو مطلوب. لذلك يمكننا القول انها عملية ملازمة لكافة النشاطات التي تقوم بها، فهي تحديدا تستخدم في المجالات التالية:<sup>1</sup>

\***في مجال الإنتاج:** تسعى للتأكد من استغلال الطاقة الإنتاجية المتاحة وتحقيق خطة الإنتاج المقررة وعدم وجود هدر في المواد والمستلزمات الأخرى في عملية الإنتاج.

\***في مجال الشراء:** وتستخدم للتأكد من سلامة وجود المشتريات والتأكد من مطابقتها للمواصفات المطلوبة وبالكمية المحددة، ومن ثم التأكد أيضا من وصولها في الوقت المحدد والمتفق عليه في عقد الشراء، وما إذا كانت العلاقة مع الموردين جيدة.

\***الرقابة على التنظيم:** وذلك بمراقبة الالتزام بالتخطيط المحدد ولأوجه النشاط والتقسيمات التنظيمية علاقة السلطة، الخرائط التنظيمية، مواصفات الوظائف وغير ذلك، وكذلك التأكد من توافر التعاون على كافة المستويات الإدارية رأسيا وأفقيا.<sup>2</sup>

\***في مجال التخزين:** وهو من المجالات الرئيسية التي تستخدم فيها الرقابة على حركة المخزون من حيث الكمية الواردة والصادرة والرصيد المتبقي ومخزون الأمان كما تعمل الرقابة لحماية المخزون من أخطاء و التلف وغيرها من الأخطاء.<sup>3</sup>

\***رقابة الموارد البشرية:** يجب التأكد من أن القوة العاملة في المشروع كافية وماهرة وراضية ومتعاون في تحقيق أهداف المشروع وهذا الأمر يتطلب دراسة المؤشرات والمعايير الآتية مثلا: عدد طلبيات التغيير من وظيفة أو منصب آخر.<sup>4</sup>

• **الرقابة على الأهداف:** تهدف إلى التأكد من أن الأهداف الموضوعة واضحة ومفهومة للجميع والعمل على إعادة صياغتها أو توضيحها إذا ظهر أي نوع من الغموض فيها والتأكد من أن الأنشطة والاعمال في المؤسسة.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، الإدارة المعاصرة-التخطيط-التنظيم-الرقابة. دار زهران للنشر والتوزيع. عمان. 2007. ص449.

<sup>2</sup> صالح بن نوار. فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع. الجزائر. 2006. ص91.

<sup>3</sup> صالح بن نوار. فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع. الجزائر. 2006. ص91.

<sup>4</sup> العربي دخموش. محاضرات في اقتصاد المؤسسة. جامعة منتوري. قسنطينة. 2001. ص35.

<sup>5</sup> عمر سعيد وآخرون. مبادئ الإدارة الحديثة. مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع. عمان. ط1. 2003. ص143.

- **في مجال السلوك والتصرف:** المقصود من استخدام الرقابة في هذا المجال هو مراقبة سلوك الأفراد داخل الشركة، وفي كل إدارة أو قسم من أقسامها وقياس مدى التزامها بتطبيق القواعد واللوائح وكذلك قياس مستوى الروح المعنوية في صفوف الأفراد.
- **في مجال الأموال:** وتدعى بالرقابة المالية التي تعمل على مراقبة التدفقات التقنية الداخلية والخارجية من صندوق الشركة ومعرفة مدى كفاءة استخدام الأموال.
- **في مجال التسويق:** من تبيين الاستخدامات الهامة للرقابة الإدارية في هذا المجال التأكد من أن مستوى الطلب على منتجات الشركة من قبل المستهلكين هو كما يجب أن يكون وكما هو مقدر له في خطة المبيعات الموضوعة مسبقاً ويدخل ضمن هذا مجال التأكد من أن الحملات الإعلانية تحقق هدفها وكذلك مراقبة مدى رضا المستهلك من هذه المنتجات، مجال استخدام الرقابة الإدارية تؤدي إلى نجاح أي مؤسسة ومتابعتها للمجالات يعطي لها تنفيذ جيد وفقاً ما هو مخطط له خلال الرقابة على المجالات.

مجالات استخدام الرقابة الإدارية تؤدي إلى نجاح أي مؤسسة ومتابعتها لهذه المجالات يعطي لها تنفيذ جيداً وفق ما هو مخطط له من خلال الرقابة عليها.<sup>1</sup>

**ثامناً: علاقة الرقابة الإدارية بالوظائف الأخرى:** ترتبط وظيفة الرقابة ارتباطاً وثيقاً بالعملية الإدارية، وتعتبر في الوقت نفسه الأداة الفعالة لتحقيق أهداف المنظمة. فهناك تأثير متبادل بين التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ويمكن توضيح هذه العلاقة فيما يلي:

\* **علاقة الرقابة بالتخطيط:** بعد التخطيط أولى مراحل العملية الإدارية، وبنفس الوقت فإن مهمة الرقابة والتي تعد آخر مراحل العملية الإدارية فالتخطيط يؤثر في الرقابة وكذلك الرقابة تؤثر في التخطيط.<sup>2</sup>

يرى العديد من الكتاب ارتباط وظيفتي التخطيط والرقابة حيث ينظر الكثيرون إلى أنهما وجهان لعملة واحدة فلا يوجد أي ضرورة للرقابة إذا لم يكن هناك خطة معينة موضوعة للتنفيذ وبالعكس ليس هناك

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي. مبادئ الإدارة والنظريات والعمليات والوظائف والعمليات والوظائف. دار وائل. عمان. ط3. 2006. ص352. ص353.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، الإدارة - المبادئ والمهارات، دار الجامعية، الإسكندرية، 2003. 2004. ص565.

معنى لوضع الخطط إذا لم يوجد نظام فعال للرقابة، وفي هذا الصدد يمكن اعتبارا وظيفتي التخطيط والرقابة كجزء من دائرة مكتملة تبدأ بالتخطيط تنتهي بالرقابة ثم التخطيط.<sup>1</sup>

\* علاقة الرقابة بالتنظيم: التنظيم هو وظيفة إدارية هامة تقوم على الترتيب والتنسيق وتقسيم العمل وتحديد مراكز اتخاذ القرار، وتحديد المركزية واللامركزية والهياكل التنظيمية ومستوى الإدارة الدنيا والوسطى والعليا، وتحديد خطوات الاتصال والتعاون والتقارير وغيرها.<sup>2</sup>

للقابة دور هام في مجال التنظيم، إذ عن طريقها يمكن التحقق من مدى صحة تطبيق مبادئ التنظيم والتي تتمثل في وحدة القيادة والأفراد وعدد المستويات الإدارية، السلطة والمسؤولية..... الخ، وما هي العقبات التي تعرضها أو النتائج السلبية المترتبة عليها مما يساعد إدارة المنظمة على إعادة النظر فيها ومعالجة أوجه القصور المنطوية عليها، كما أن التنظيم من ناحية أخرى قد يكون عاملا مساعدا لإجراء رقابة فعالة، أو عاملا معوقا لإجراء تلك الرقابة، فذلك يتوقف في الواقع على الطريقة التي يقسم بها التنظيم أو الطريقة التي يبني بها الهيكل التنظيمي، فكلما تداخلت الأعمال والاختصاصات الخاصة بالأقسام والأفراد العاملين وصعب الفصل بينهما أو مسؤولية كل قسم وكل فرد عنها كلما صعبت عملية الرقابة والعكس صحيح.<sup>3</sup>

\* علاقة الرقابة بالتوجيه: إن الرقابة الفعالة تتأثر بمدى وجود توجيه سليم للعاملين داخل المنظمة فكلما توفرت صفات القيادية جيدة للمسؤول عن النشاط نظاما فعالا للاتصال، كلما سهلت عملية الرقابة وزادت كفاءتها، ومن ناحية أخرى يمكن إجراء التعديلات في نظام الحوافز والقيادة نتيجة لوجود الأخطاء في عملية التنفيذ فيتم إصدار تعليمات جديدة توجه الأفراد نحو أهداف الخطة، وتعظيم الإرشادات اللازمة بما يضمن اتخاذ الجهود.<sup>4</sup>

كما أن التوجيه باعتباره وظيفة إدارية تشمل اتخاذ القرارات، الدافعية.... الخ، وهذه الوظائف تدخل ضمن الرقابة الإدارية حيث للرقابة الإدارية أدوار كثيرة في وظيفة التوجيه منها:

<sup>1</sup> عليل ضلعين، أساسيات ومبادئ إدارة الأعمال، مركز يزيد للنشر. عمان. ط2. 2005. ص24.

<sup>2</sup> عبد الله حسين جوهر، الإدارة الحديثة+ التخطيط+ التطوير، الرقابة. مؤسسة الشباب الجامعة، الإسكندرية، ط1. 2011. ص116.

<sup>3</sup> صلاح الشنواني، التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال. مدخل المسؤولية الاجتماعية، مركز الإسكندرية للكتاب الإسكندرية. 1999. ص174.

<sup>4</sup> علي شريف وآخرون. الإدارة المعاصرة+ قسم إدارة الأعمال. الإسكندرية. 2007. ص280.

✓ أن الرقابة الإدارية تدخل في عملية مكونات التوجيه.

✓ بواسطة الرقابة الإدارية يتم اكتشاف المبدعين وتحفيزهم، والتحفيز أحد مكونات التوجيه.<sup>1</sup>

### تاسعا: معوقات نجاح الرقابة الإدارية.

تعاني النظم الرقابية من مقاومة العاملين لها، ويرجع ذلك إلى عوامل كثيرة من أهمها: الرقابة الزائدة: يقبل العاملون عادة درجة معينة من الرقابة اذا زادت عنها تؤدي إلى رفضهم لها، أي يقصد بالإفراط الرقابي المبالغة في الرقابة بمعنى إن تمارس الإدارة قدرا مبالغا فيه خاصة عند تطبيق ذلك على العاملين.<sup>2</sup>

• التركيز في غير محله: تركز بعض النظم الرقابية في أحيان كثيرة على نقاط معينة لا تتفق من وجهة نظر العاملين حيث تعكس من وجهة نظرهم رؤية محدودة جدا مما قد يشير العاملين ضد هذه الرقابة.

• عدم التوازن بين المسؤوليات والصلاحيات: يشعر العاملون أحيانا بأن المسؤولية الواقعة عليهم تفوق ما هو ممنوح لهم من صلاحيات وفي نفس الوقت قد يتطلب النظام الرقابي الرقابة اللصيقة والمراجعة التفصيلية لكل جزئيات العمل مما يرتبط سلبيا بقبول العاملين والتجاوب مع النظم الرقابية.

• عدد التوازن بين العائد والتكاليف.

• عدم الحيادية: قد يؤدي عدم تصميم النظم الرقابية بشكل محايد الى عدم قبول العاملين وتبقى هناك معوقات لعدم نجاح الرقابة لم تذكر بعض وما زالت تدرس من خلال الكتاب والباحثين.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عبد الباري درة ومحفوظ جودة الأساسيات في الإدارة المعاصرة. دار وائل. عمان. ط1. 2011. ص 269.

<sup>2</sup> محمد عزت الحلامة واحمد نافع المدادحة، المفاهيم الحديثة في علم الإدارة. دار إثراء. الأردن. ط1. 2010. ص216.

<sup>3</sup> محمد إبراهيم. الرقابة الإدارية. دار حامد للنشر والتوزيع. مصر. ط1. 2001. ص 59.

**خلاصة الفصل:**

من خلال ما سبق أدركنا أن الرقابة وسيلة وليست غاية فهي وسيلة لتحسين مستوى أداء الأفراد والجماعات والمنظمة بصورة عامة، حيث تتبلور عملية الرقابة الإدارية في تقييم النشاط الفعلي ومقارنته بالمخطط وتحديد الانحرافات ومعالجتها، فقد برز لنا دور الرقابة الإدارية وكيفية تحديدها للمعايير والأسس لأداء جيد وفعلي مخطط له وتنظيم رقابي يؤدي الى الأداء الجيد في المؤسسة أو المنظمة.

## الفصل الثالث: التسبب الوظيفي.

تمهيد

أولاً: مظاهر التسبب الوظيفي.

ثانياً: أسباب التسبب الوظيفي.

ثالثاً: آثار التسبب الوظيفي.

رابعاً: العوامل المؤثرة في التسبب الوظيفي.

خامساً: إستراتيجية التعامل مع التسبب

الوظيفي.

خلاصة الفصل

**تمهيد:**

بعد العنصر البشري المحرك الرئيسي للنشاط الإداري في المجتمع والذي من خلاله تحقق الإدارة نشاطها وأهدافها؛ ومن هنا يجب على الإدارة أن تضبط موظفيها وتضع قوانين وتعليمات تحدد مهام وواجبات الموظفين، وكذلك العقوبات الانضباطية على من يخالف تلك الواجبات، وهذا للحد من سوء الإدارة وضعفها وهو ما يعرف بالتسيب الوظيفي.

إن إهمال الموظف للواجبات المنوطة به والمنصوص عليها في القوانين سيخلق مردودا سلبيا على الإنتاجية وسير العمل ولهذا سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى مظاهر التسيب الوظيفي وأسبابه وآثاره والعوامل المؤثرة فيه وغيرها.

**أولاً: مظاهر التسيب الوظيفي.**

يتجلى التسيب الوظيفي في عدة مظاهر تتمثل في الآتي:

**1** الغياب والتأخر عن العمل الرسمي : يمثل الغياب من أهم مظاهر التسيب الوظيفي ويتخذ أكثر من صورة لأسباب متعددة، كعدم حضور الموظف أصلاً لمقر عمله أو حضوره لعرض التوقيع في سجل الحضور و الانصراف ثم الخروج و عدم العودة إلا في اليوم التالي و قد يخرج من مكتبه الى مكتب آخر في نفس الدائرة لشأن ما يتطلبه العمل الوظيفي أو لأغراض شخصية وفي جميع المواقف التي سلفت الإشارة إليها نجد أن الموظف لا ينجز العمل المطلوب منه و من ثم تتراكم الأعمال شيئاً فشيئاً، و يترتب على ذلك سوء العلاقة بين المواطن و الدائرة الحكومية، حيث يشعر المواطن بأن لا أحد يهتم بتقديم الخدمة المناسبة له و من ثم تدب الكراهية بينه و بين الموظف، بل و يبحث بكل الوسائل المشروعة و غير المشروعة عن الطريقة التي تؤدي الى حصوله على الخدمة المطلوبة حتى و لو أدى إلى دفع الرشوة ، أو اللجوء الى المعارف و الأصدقاء، و من جهة أخرى يؤدي الغياب الى مزيد من الغياب في حلقة مفرغة دائرية لا نهاية له. أما أسباب الغياب فهي عديدة و متنوعة لعل أهمها عدم توفر وسائل المواصلات في الزمان و المكان المحددين، أو حدوث توعك صحي للموظف، أو لدى أحد أفراد أسرته أو الغياب المفاجئ لأسباب تتعلق بحالات وفاة أحد الأصدقاء أو الأقارب، أو الحاجة للتردد على المؤسسات الرسمية و غير الرسمية و المستشفيات و المدارس وغيرها من المؤسسات التي ترتبط دوامها بالدوام الرسمي للدولة و يضطر الموظف إلى مغادرة مكتبه إذا كانت له حاجة للتردد عليها.<sup>1</sup>

فالغياب ظاهرة تواجه التنظيمات و أصبحت موضوعاً يشغل بال المفكرين و المتخصصين، ليس فقط في علم الاجتماع التنظيم و إنما أيضاً في مجالات علم النفس التنظيمي إدارة الأعمال و إدارة الأفراد و جماعات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بديع محمود القاسم، علم النفس المهني بين النظرية و التطبيق، مؤسس الوراق النشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2000، الصفحة 149.

<sup>2</sup> عبد الحي و عبد المنعم، علم الاجتماع الصناعي، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1984، الصفحة 100.

الإدارات الحكومية لا تكاد تخلو من ظاهرة تجنب موظفيها، فقد أشارت بعض الدراسات في هذا المجال أن المتفحص لنسب التغيب في بعض الشركات الوطنية قبل عملية إعادة الهيكلة يلاحظ ارتفاع نسبة التغيب في هذه الشركات.<sup>1</sup>

**2 تضخم الجهاز الإداري:** يعد تزايد أعداد الموظفين في القطاع العام ظاهرة عالمية حيث يلاحظ أن الدوائر الرسمية تستقطب الكفاءات البشرية مما يؤدي إلى اتساع نطاق تدخلها في مجالات الحياة العامة ومن ثم زيادة الخدمات المطلوبة منها مما يتوجب على الإدارة العامة أن تتحمل عبء التنمية الشاملة، وقد يترتب على ذلك تضخم الجهاز الإداري شيئاً فشيئاً.<sup>(1)</sup>

**3 انخفاض إنتاجية الموظف والإدارة:** إن إهمال برامج التدريب يشكل سبباً للتسيب الوظيفي و نتيجة من نتائجه، فهو سبب من أسباب التسيب، لأن الموظف غير المدرب و المؤهل لا يستطيع أن يقوم بواجبات وظيفته كما ينبغي، و بالتالي يصبح موظفاً من عوامل التسيب الوظيفي، كما أنه من نتائج التسيب انخفاض مستوى الأداء الوظيفي، و ينصرف أيضاً إلى برامج التدريب التي يتم تنظيمها و تنفيذها بدون تخطيط و دراسة تفقد أي أهمية لها في رفع مستوى الأداء.<sup>2</sup>

**4 سلبية الموظف:** ويتجلى هذا المظهر فيما يلي:

**مقاومة التغيير:** ان ظاهرة السلبية وتفشيها في المنظمة تؤدي الى مقاومة التغيير وعدم الرغبة في التجديد، وانخفاض الرغبة في التعليم والعمل على اكتساب مهارات لا تتوفر لديهم وبتطلبها الجديد المقترح، حيث يواجه بعض الموظفين أي تغييرات تدخلها الإدارة بالمقاومة سواء كانت في الآلات والمعدات أو النظم والإجراءات أو الرئاسات وهدفهم بقاء الأوضاع والظروف على ما هي عليه للمحافظة على مصالحهم ومببتهم ومراكزهم في مجال العمل.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عشوي مصطفى، أسس علم النفس الصناعي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، الصفحة 107.

<sup>2</sup> فاروق السيد عثمان، القلق وإدارة السقوط النفسية، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1994، الصفحة 190.

<sup>3</sup> طلال الحرب، الفشل أسبابه ونتائجه، دار الآفاق الجديدة للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1994، الصفحة 33.

لكن الدراسة التي أجريت بمنظمة مطاحن الأغواط حسب إجابات الباحثين أثبت العكس أي أنه لا وجود لمقاومة للتغيير، حيث أن 77.2 من الموظفين لا يفكرون في رحيل أو ترك العمل ولو لسبب التغيير التكنولوجي الحادث.<sup>1</sup>

**عدم الرغبة في التعاون وعدم تشجيع العمل الجماعي** : عدم رغبة الموظف في التعاون مع زملائه في العمل و عدم تشجيعه للعمل الجماعي، و بتجنب الاتصال بالأفراد الآخرين، لا يريد الفرد منهم الارتباط بأي شخص آخر، و هذا النوع الموظفين يتميزون بحاجة أساسية الى الاستقلالية و عدم الاعتماد على الآخرين و الاكتفاء الذاتي بمثل سبيلهم الأساسي في الحياة لذلك يمكن القول أن ظاهرة الانعزالية ترجع إلى وجود عوامل نفسية بالموظف تدفعه إليها أو بسبب سوء التنظيم الإداري، أو خطأ في الإجراءات الإدارية لا يشجع على العمل الجماعي كفريق متكامل و يضعف من شعور الفرد بانتصاره إلى الجماعة و التعاون مع الزملاء له وجهين الأول هو عدم وضع عراقيل أمام باقي الزملاء أثناء تأديتهم لأعمالهم و الثاني هو معادلة الزملاء و الأخذ بيدهم، و محاولة توصيل المعلومات الناقصة إليهم و إعدادهم من الناحية المهارة التي تعينهم على أداء أعمالهم.<sup>2</sup>

**عدم إبداء الرأي واللامبالاة** : يعتبر الأشخاص اللامبالين من أكثر الناس صعوبة عند التعامل معهم، فكما يعرف أي منا بأنه من السهولة إمكانية التحكم و مواجهة الاحتجاجات و الاعتراضات التي تصدر من آخرين أكثر من التعامل مع شخص يتصف بالسلبية و عدم الاكتراث.

**مقاومة التجديد والتطوير والابتكار** : حيث بعزى الموظف عن المشاركة في اتخاذ القرارات التي تتصل بالعمل و المنظمة و ظروف كل منها، فالمعروف أن الاشتراك في جماعة عاملة يؤدي الى الاهتمام الذي يعتبر قوة دافعة لبذل الجهد و للنشاط كما أن الاهتمام بعمل على إزالة المقاومات و العقبات التي تنشأ عن سوء التفاهم أو التي يقيمها الموظفين أحيانا حين تؤمن المنظمة إدخال تغيير في خططها أو نظمها أو العمل بها، الأمر الذي يصل بالموظف إلى حد القناعة بتلقي التعليمات من غيره دون مناقشة، ويرجع

<sup>1</sup> أبو النصر محمد، فرق العمل الناجحة البناء والنمو والإدارة لانجاز المهام بشكل أفضل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012، الصفحة 32.

<sup>2</sup> زين الدين بلال امين، ظاهرة الفساد الإداري في الدول العربية والتشريع المقارن، دار الفكر الجامعي، مصر، 2012، الصفحة 359.

ذلك إلى انخفاض الروح المعنوية للموظف و عدم ارتباطه بالعمل و الإدارة و فقدانه الانتماء و الولاء إلى المنظمة الإدارية التي يعمل بها.<sup>1</sup>

**5 عدم تحمل المسؤولية :** المسؤولية هي التزام مشتق من الوظيفة، كما أن الوظيفة هي انشاق من الأهداف، وحيثما تكون هناك علاقات بين رئيس ومرؤوس تكون هناك مسؤولية ومن مظاهر عدم تحمل الموظف للمسؤولية ما يلي:<sup>2</sup>

**عدم احترام القوانين والأنظمة واللوائح :** من مظاهر التسبب الموجودة في الكثير من المنظمات عدم احترام القوانين والأنظمة والتعليمات و حتى اللوائح و فقدان الثقة و الأمانة لتلك القوانين، مما يؤدي في النهاية الى تهديد المصلحة العامة نتيجة تلك السلوكيات السلبية التي ترسخت من مجموعة من العناصر التي ساهمت في إرساء هذه القيم و السلوكيات السلبية هذه القوانين و اللوائح ستحكم العلاقة بين الأفراد والمنظمات التي يعملون بها القانون، والعلاقة بين الإدارة والأفراد، و الحفاظ على حقوقهم التي كلفهم لها القانون، و بذلك توجه القوانين و اللوائح سلوكيات إدارة المنظمات اتجاه الموظفين و العمل و العكس.

**تجزئة إجراءات المعاملة الواحدة بين مجموعة من الموظفين :** وهذا ما وفر كثيرا من الوقت والجهد على المراجعين في انجاز الموظفين بإدارة الترخيص التي كانت في السابق تحتاج الى كم كبير من الموظفين للاطلاع على الموظفة التي قد تستغرق يوما أو يومين الى أن يتم الانتهاء منها و تسليمها الى صاحبها.<sup>3</sup>

**6 تراخي وتكاسل الموظف في انجاز عمله :** يميل معظم الموظفين الى التراخي والتكاسل وعدم انجاز العمل بالقدر المناسب بالرغم من توفر القدرة على العمل ولا يحفزهم على العمل عادة الا الحافز المادي أو الصالح الشخصي من جهة أو الخوف من جهة أخرى وتتمثل مظاهر تراخي وتكاسل الموظف فيما يلي:

**امتناع الموظف عن أداء العمال المطلوب منه :** تحدث هذه الظاهرة اذا امتنع الموظف على نحو حاسم عن القيام بالأعمال الوظيفية الملقاة عليه في الأوضاع المقررة بالقانون وأوضح صور امتناع الموظف

<sup>1</sup> رضوان شفيق، السلوكية والإدارة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، لبنان، ط2، 2002، الصفحة 186.

<sup>2</sup> محمد عبد الفتاح ياغي، الأخلاقيات في الإدارة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، الصفحة 68.

<sup>3</sup> أبو سليم نهار، مكافحة الفساد، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، الصفحة 90، الصفحة 91.

عن أداء العمل المطلوب منه هو رفضه عن أداء العمل المكلف به من قبل رؤسائه، أو الامتناع عن القيام بأعمال وظيفته أو مباشرتها.<sup>1</sup>

على نحو غير صحيح أو التأخير في أدائها، ويمكن إرجاع أسباب انتشار هذه الظاهرة إلى ما يتردد بين الموظفين واللوائح لأحد الموظفين من قول في مواقع عملهم فالاختصاص الذي تعطيه القوانين واللوائح لأحد الموظفين من قول في مواقع عملهم فالاختصاص الذي تعطيه القوانين واللوائح لأح الموظفين هو اختصاص شخصي وبالتالي فعلى الموظف ان يمارس اختصاصه بنفسه، ألا يفوض فيه أو يحل محله غيره في منصبه.

**عدم الالتزام بأوامر وتعليمات الرؤساء :** ترجع هذه الظاهرة بنتيجة لبعض التصرفات التي قد يمارسها بعض الرؤساء على الموظفين مثل حرمان الموظف من علاوة، أو مكافئة تشجيعه أو تمييز في الترقيات والحوافز وقد يؤدي ذلك إصابة الموظف بالعدوانية اتجاه رؤسائه وعدم طاعة اوامرهم.

**إهمال الموظف للواجبات المنوطة له :** ويقصد بإهمال الموظف لأداء عمله تقاعس الموظف عن القيام بواجبات التي تفرضها عليه واجبات وظيفته على وجه المقرر قانونيا و يظهر الإهمال في أداء الوظيفة المنوطة به على مقتضى الأوضاع المقرر في القانون أو التعليمات أو الأنظمة أو الأوامر، أو بتقاعس عن أعمال كلفها به رؤساؤه أو العمل القانوني المناط به نحو معيب يجعله مشوبا بالبطلان أو الانعدام أو مباشرته خلافا للأوضاع المقررة في القانون أو التأخير في إنجازه و ذلك لعدم أداء العمل في الوقت المحدد له أو في الوقت الملائم لتحقيق الغاية منه.<sup>2</sup>

### ثانيا: أسباب التسيب الوظيفي:

**أسباب إدارية:** هناك مشاكل إدارية تعترض عمل الإدارة وتتحصر أهم هذه المشاكل في الأمور التالية:

- عدم تحمل المسؤولية الكاملة
- عدم توفر القواعد الرقابية لحسن سير العمل الداري وعدم المشاركة في الإدارة.

<sup>1</sup>نداء محمد الضوض: السلوك الوظيفي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، الصفحة 52.

<sup>2</sup>نداء محمد الضوض، المرجع السابق، الصفحة 53.

- عدم وجود أسلوب إداري يتم من خلاله ممارسة الإدارة بشكل منظم في مختلف المواقع التنظيمية.
- عدم وجود قواعد إدارية تكفل حسن سير العمل الإداري بانتظام وتطبيق الإدارة بأسلوب أفضل.
- انعدام الرقابة والمتابعة لسير العمل أثناء ممارسة الإدارة بقصد التأكد من الأداء الحسن.
- عدم الكفاءة في تحقيق الرقابة الداخلية أو غيرها من الصفات الأخرى لا شك أنها تقود الى مظاهر التسيب الإداري، فمثلا وجود اختصاصات بشكل متعارض ومزدوج يؤدي الى تضارب الاختصاصات وتمنع المسؤولية وتأخير الانجاز كما أن قصور التنسيق من أجل تكامل الجهود أثناء مراحل العمل الإداري لترتيب الجهد الجماعي ومنع التنافر والابتعاد عن الحساسية.
- انعدام المكافآت التشجيعية والمعنوية في العمل الإداري.
- عدم وجود برامج عمل منظم لممارسة الإدارة من قبل الموظفين كافة وبشكل تعاوني.
- عدم توافر بعض الإمكانيات المادية الضرورية لممارسة الإدارة.

#### أسباب تنظيمية: تتمثل فيما يلي:

- عدم تمتع بعض المنظمات بالاستقرار الإداري وعدم وجود أسس إدارية ثابتة تنظم عمل الإدارة، فكل مسؤول يتم تكلفته يقوم بإلغاء ما قام به الذي قبله ويبدأ العمل بطريقته وكذلك بكوادر جديدة مختارة من قبله.
- التعارض بين ممارسة الإدارة والعمل الأساسي للموظف أو المنتج مما يؤثر أحيانا على كفاءة الأداء بسبب عدم التنسيق.<sup>1</sup>
- ان تحديد الاختصاصات وتوزيع المسؤوليات والمهام يخضع في معظم المنظمات الى آليات غير إدارية تعتمد في اختبار الكفاءات على معايير لا تتفق مع الكفاءة والفاعلية والخبرة للأفراد الذين يتم تكلفتهم بمسؤوليات وظيفية.
- عدم وجود خطة منظمة يمكن من خلالها تنفيذ العديد من البرامج الهادفة للإدارة.

أسباب اجتماعية: ان أغلب الموظفين في المواقع الإدارية يميلون إلى وجود مسؤول لتنظيم العمل ويتم الاعتماد عليه في كافة الأمور وهذا نتيجة رواسب كانت قائمة في ظل الأنظمة الإدارية التقليدية، فان

<sup>1</sup> عبد المطلب عامر، إدارة السلوك الإنساني في المنظمات الحديثة، مؤسسة الوراق للنشر وتوزيع الصفحة 119، 121.

انكالية والتكاسل والاعتماد على الغير من الأمور التي لا يمكن التخلص منها بسهولة وهذا يحتاج إلى فترة زمنية مصاحبة للتوجيه والإرشاد المستمر ويترتب على هذه المشاكل الأمور التالية:

- السيطرة المفرطة من قبل شخص معين على جهاز إداري.
- استمرارية أشكال التحكم والسيطرة من بيروقراطية ورتاسية.
- الاعتماد على الغير والاتكالية في كافة الأمور.
- انتشار ظواهر اجتماعية خطيرة في العمل الوظيفي كالوساطة والمحسوبية والرشوة والفساد الإداري والتسلط من قبل فرد أو فئة محدود.

أسباب قانونية: يوجد العديد من المشاكل القانونية التي تتعرض تطبيق الإدارة بشكل عاد وتمثل في الآتي:

- غياب العقاب لعدم تطبيق القوانين واللوائح والأنظمة لا شك سيؤدي الى شيوع المخالفات ويلاحظ أن العقوبات ان وردت في بعض اللوائح فهي عقوبات بسيطة أو يتهاون في تطبيقها أو أنها لم ترد عقوبات أصلا.
- كما أن العنصر البشري وهو في سعيه لتحقيق الأهداف يسير فوق نظم معينة ويستخدم إمكانيات ويؤثر في وجود مظاهر التسيب الوظيفي فمن ناحية النظم فنعني بها القوانين والقرارات واللوائح المنظمة للأعمال الإدارية والفنية لأداء الوحدة وعدم وجود هذه النظم أصلا ووجودها بشكل غير كامل أو توفرها بشكل ضعيف تؤدي الى وجود مظاهر التسيب الوظيفي.<sup>1</sup>

أسباب فنية: ثمة بعض المشاكل الفنية المترتبة على التسيب الإداري تتمثل في:

- عدم التدريب لرفع كفاءة الكاد والوظيفي.
- قلة الآلات الميكانيكية وغياب الرقابة الذاتية.
- ضعف التدريب والتأهيل.
- عدم مراعاة التخصص في التعيين بمراعاة القدرة والكفاءة والالتزام.
- عدم تناسب المرتب مع مستوى المعيشة وعدم ربطه بمستوى الأسعار العالمية.

<sup>1</sup> عبد المطلب عامر، المرجع السابق، الصفحة 121، 122.

- عدم وجود خطط سنوية للإصلاح الإداري داخل كل وحدة إدارية.
- قصور التناسق من أجل تكامل الجهود في العمل الإداري.
- ظاهرة إساءة استعمال السلطة منذ الموظفين.
- كثرة المنازعات بين الموظفين والوحدات الإدارية.
- عدم توفر المباني المكيفة والملائمة للعمل في الصيف والشتاء.
- عدم توفر وسائل الاتصالات اللازمة لأداء الموظف لعملة سواء في داخل الوحدة أو خارجها أو حتى في الاتصالات الشخصية التي لا بد منها.
- قصور التنسيق من أجل تكامل الجهود أثناء مراحل العمل الإداري لترتيب الجهد الجماعي ومنع التنافر والابتعاد عن الحساسية.

أسباب تتعلق بالعنصر البشري : فكما ان التسيب يصنعه العنصر البشري أولا وأخيرا فان هذا العنصر هو الذي يخلق التسيب الإداري ومظاهره ومن جانب العنصر البشري فانه يمكن تقسيم الأسباب الى جزأين:

- أسباب تعلق بالجانب المادي للعنصر البشري: من حيث عدم الكفاية الأجر الذي يحصل عليه الموظف لمواجهة التزاماته اليومية أو عدم حصوله على العلاوات المستحقة أو عدم ترقيته عندما يستحقها أو النقل العشوائي غير المنظم للموظف من وظيفة لأخرى خاصة اذا كانت الوظيفة الجديدة لا تمت الى تخصصه بأي صلة أو عدم حصوله على الامتيازات العينية التي تستجيب وظيفته و يحصل عليها أمثاله في نفس وحدة أخرى مشابهة و غير ذلك من الحقوق المادية التي لا شك أنها تؤثر في لجوء الموظف إلى ممارسة المظاهر التي ذكرناها.<sup>1</sup>

- أسباب تتعلق بالجوانب المعنوية: أهم هذه الجوانب يجب ذكرها في هذا الموضوع أن يشعر الموظف بالمعاملة المتساوية من قبل الإدارة لجميع العاملين في الوحدة بحسب دراجتهم، فعدم المساواة يؤثر معنويا على العاملين ويؤدي الى انتشار مظاهر التسيب كما أن إتاحة الفرصة للموظفين حسب كفاءتهم بالتقدم في المستويات الوظيفية الرئاسية يخلق جانبا معنويا محفزا في أداء الموظف و العكس فان عدم إتاحة هذه

<sup>1</sup> غلوسي دلال، الرقابة الإدارية والتسيب الوظيفي، دراسة ميدانية في الصفحة 118 و 119، مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز مذكرة ماجستير منشورة، تخصص لتنظيم وعمل، تبسة، الجزائر، 2014.

الفرصة يخفض من الروح المعنوية لهم و كذلك فان الضمانات التي يشعر بها الموظف عند مواجهة أي طارئ في حياته كالمرض المعجز عن العمل أو الوفاة أو مصروفات طارئة لا بد منها تلقي عليه عبئا ثقيلًا أو الرعاية الصحية له والأفراد أسرته أو المشاركة الاجتماعية في شكل جمعيات أو أندية ترعاها الوحدة يخلق روحا معنوية تؤثر على الأداء بالإيجاب، و أخيرا فان شعور الموظف بالمشاركة في التخطيط وتجديد متناسب مع وظيفته تؤثر في ارتفاع الروح المعنوية التي تؤثر في تحسين الأداء.

**أسباب تتعلق بطبيعة الفن الإداري** : وهذا العنصر يعتبر أيضا من المسببات الهامة لوجود التسيب ويتعلق أساسا حول مفهوم ماهية الإدارة والفن في تطبيقها، فالفن الإداري المتقدم يقتضي إتباع التخطيط والتنظيم والرقابة كمبادئ لأزمة للإدارة كما أن مبدأ التفويض في الصلاحيات و الاختصاصات وإتباع أسلوب اللامركزية كمبدأ هام في تسيير وإدارة المؤسسة والوحدات الإدارية التابعة لها كما أن الإدارة تدرك أنها تمثل النموذج الأمثل والقوة الحسنة لجميع العاملين وكذلك فان الحرص على الجوانب المعنوية للعاملين والثواب يعتبر أسلوبا جيدا للفن الإداري، وأخيرا فان تشجيع الإدارة العاملين على إنشاء صندوق للمساعدات الاجتماعية في الأفراح والمآثم والمساعدة في إنشاء العاملين بالمؤسسة من العوامل المساعدة في خلق أجواء المحبة و التعاون بين العاملين<sup>1</sup>.

**ثالثا: آثار التسيب الوظيفي** : ثمة آثار يمكن أن ننجم عن وجود التسيب الوظيفي واستمراره، يمكن بيانها فيما يأتي:

**الآثار الاقتصادية**: يظهر تأثير التسيب الإداري بشكل أوضح في مجال النشاط الاقتصادي والإنتاجي والخدمي، ففي ظل هذا التسيب تصدر التراخيص للأفراد بطرق ملتوية وغير قانونية ولا يراعي في إصدارها الضوابط القانونية التي وضعت لتحقيق مستهدفات النمو والتقدم ويمرور الزمن تعاني المؤسسة من الفوضى والارتباك وزيادة النشاطات الطفيلية المدرة للأرباح وهذا لا يخدم قضية محاولة الخروج من الدائرة التخلف التي يجب أن تشهد في سبيلها كل الجهود والإمكانات.

وهناك العديد من الآثار التي تنتج عن قصور الإدارة في القيام بواجباتها المنوطة بها لعل أهمها ما يلي:

<sup>1</sup> غلوسي دلال، المرجع السابق، الصفحة 119، 120.

-ارتفاع تكاليف الخدمات وإرهاق ميزانية المؤسسة بمبالغ طائلة دون الحصول على ما يقابلها من خدمات وإنتاج، فتكلفته الخدمات نتيجة الرواتب الكثيرة التي تدفعها المؤسسة للموظفين يكفي جزء منهم فقط للقيام بالخدمات المطلوبة وكذلك نتيجة الإسراف في الأدوات المكتبية والاستهلاك الغير عادي للأصول المختلفة مثل السيارات وآلات الطباعة والتصوير وقطع الأثاث وغيرها.

-لا شك أن التسيب الوظيفي يؤثر على الجوانب التنموية بحيث أن التنمية تستلزم الإدارة الواعية فان التسيب الوظيفي يعني أيضا التأثير على مستوى النمو الاقتصادي وعرقلة خطط التنمية.

-إهدار الزمن الذي يحدث نتيجة تردد المواطن على مكتب الموظف مرات للحصول على الخدمة المطلوبة أو بقاءه ينتظر ساعات طوال حتى يقابل الموظف وفي كل هذه الحالات يكون هناك زمن هام ضاع غدرا.

-التسيب يعرقل التنمية ويساعد على تفاقم الأزمة الاقتصادية.<sup>1</sup>

الآثار الاجتماعية: من أبرز الآثار التي يمكن أن ننجم من استقرار التسيب الإداري بمظاهره من الناحية الاجتماعية المختلفة ما يلي:

-استمرار سيطرة الإنسان الاجتماعية التقليدية النظم الاجتماعية على الفرد والجماعة بالمجتمع، فإذا كان الموظف يحصل على وظيفته بالواسطة ونتيجة تدخل من قبل قريب له من بين أفراد قبيلته بل وقد يكون استمراره في هذه الوظيفة والحصول على الترقيات والعلاوات المقررة يتم بنفس الطريقة. فليس من المتوقع أن يخرج هذا الموظف عن الدور الذي ترسمه له القبيلة كفرد من أفرادها وعضو فيها وبالتالي فهو سيمارس نفس الدور المطلوب منه، وبالتالي مزيد من الترسخ لهذا الدور الرجعي والمؤثر على الأداء في الوظيفة العامة وبمرور الزمن تزداد الإنسانية التقليدية قوة واستمرارا ورسوخا على حساب القوانين والنظم الرسمية.

-عدم تكافؤ الفرص المواطنين في الحصول على الخدمات المختلفة ولهذه الحالة تأثير مستقبلي من الصعب التنبؤ بنتائجه ويظهر ذلك واضحا في مجال الوظيفة أي عدم وضع الشخص المناسب في

<sup>1</sup> محمد علي يونس، التسيب الإداري الوظيفة العامة الأسباب آثار معالجته، طرابلس، 1993، الصفحة 35.

المكان المناسب فاذا لم يتم هذا التسيب وفق النظم المعتمدة قدرة وخبرة الموظف، فان خلا هاما سيحدث في تحقيق أهداف الوظيفة.

#### الآثار الإدارية :

-يؤدي التسيب الى هجرة الكفاءات العالية من الوحدة وكذلك أيضا عدم دخول كفاءات جديدة مما يؤثر في التطور الإداري لهذه الوحدة.

-يؤدي التسيب الى انخفاض كفاءة الأداء وانخفاض مستوى الخدمات وعدم الاقتصاد في الانفاق وكل هذه الأمور تؤدي الى شلل كامل للجهاز الإداري في الوحدة المعنية.

-يؤدي التسيب الإداري الى مزيد من التسيب وهو أمر يمكن ملاحظته بسهولة فما أن يبدأ التسيب في أي وحدة إدارية ولا يمكن الحد منه ينمو باستمرار ويؤدي الى المزيد منه.<sup>1</sup>

#### رابعاً: العوامل المؤثرة في التسيب الوظيفي:

هناك عوامل عديدة مؤثرة على ظاهرة التسيب الوظيفي في المؤسسة اما إيجابيا أو سلبيا، بمعنى أن تكون علاقة العوامل مع التسيب الوظيفي علاقة طردية، أي كلما زاد ذلك العامل زاد التسيب الوظيفي أو العكس كلما زاد ذلك العامل قلت نسبة تسيب العاملين وسنذكر فيما يلي أهم هذه العوامل:

الرضا الوظيفي: يقصد بالرضا الوظيفي الشعور النفسي بالقناعة والارتياح أو السعادة لاشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه ومحتوى بيئة العمل ومع الثقة والولاء والانتماء للعمل.<sup>2</sup>

ويعرف أيضا على أنه مشاعر الفرد تجاه وظيفته والنتائج عن الادراك الحالي لما تقدمه الوظيفة له وادراكه لما ينبغي أن يحصل عليه من الوظيفة ويتضمن التقدير والانجاز والابداع واحترام الذات وتحمل المسؤولية والمنفعة التي تعود عليه من جراء القيام بالعمل نفسه.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> غلوسي دلال، مرجع سبق ذكره، الصفحة 122.

<sup>2</sup> عبد الباقي صلاح الدين محمد، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000، ص 130.

<sup>3</sup> فلية فاروق وآخرون، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، عمان، 2005، ص 259.

وعليه يمكن القول ان الرضا الوظيفي مفهوم من الرضا على الوظيفة والرضا عن علاقات العمل والرضا عن الزملاء العمل والرضا عن الرؤساء والرضا عن بيئة العمل والرضا عن سياسات الأفراد، لذلك يتعين على الإدارة قبل أ، تشريع في رسم السياسات واتخاذ الخطوات اللازمة<sup>1</sup>.

لزيادة وتنمية الرضا الوظيفي بين الموظفين أن تجمع البيانات والمعلومات حول مؤشرات واتجاهات ومحددات هذا الرضا بين قول العمل الموجودة ومن ثم فان القياس الدقيق للرضا الوظيفي يتطلب اتخاذ ترتيبات وإجراءات خاصة على نحو يكفل امتداد الإدارة بمعلومات دقيقة ومنتظمة حول شعور الموظفين اتجاه وظائفهم و أعمالهم والظروف السائدة في منظماتهم من خلال استعراض جوانب الرضا الوظيفي من حيث ابعاده و عوامله ومسبباته يتضح لنا الدور الهام للرضا الوظيفي في الحد من تسيب الموظفين في المنظمة، حيث أن عدم اكتمال الحد الأدنى من عوامل الرضا الوظيفي في المنظمة، حيث ان عدم اكتمال الحد الأدنى من عوامل الرضا الوظيفي هو نتيجة لعدم قدرة الوظيفة على اشباع رغبات وحاجيات موظفيها.<sup>2</sup>

**التدريب:** حينما تظهر دلائل على الأداء غير الملائم للوظيفة يجب تركيز الانتباه على ضرورة رفع مهارات الموظف، ومن هذه الدلائل وجود فجوة من الأداء الفعلي للموظفين وبين متطلبات الوظيفة، أي الأداء المعياري، وقد يقوم الموظف او الرئيس المباشر او إدارة التدريب بتحديد هذه الاحتياجات، التي تدل على ان بعض الافراد تنقصهم المعرفة او الخبرة والتي يمكن ان يحصلوا عليها بواسطة التدريب. فالتدريب يضمن التطابق بين قدرات الموظفين ومعارفهم، ويعمل على احداث احسن سلوك في العمل، ودعم المواقف الإيجابية التي تسمح بتخفيض التكاليف والخسائر وكذا تحسين نوعية المنتج وكميته وتدعيم الإحساس بالثقة لكل موظف ولفريق العمل بصفة عامة، وتقوية حب انتماء الموظف للمنظمة والاهم تطوير القدرة لدى الموظف على تحمل المسؤولية والمبادرة في الاقتراح، و بذلك نلاحظ وجود تأثير لمستوى التدريب وكفاءته في التقليل من مستوى التسيب الوظيفي في المنظمة أو زيادته من خلال جعل الموظف اكثر ايقانا.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>سمير الشويكي، المعجم الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 76.

<sup>2</sup>سمير الشويكي، المرجع السابق، الصفحة 76.

<sup>3</sup>ماهر أحمد، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003، ص 472.

فالتدريب يعرف أنه الوسيلة التي يتم من خلالها اكتساب الفرد العامل بلا معارف ورد الأفكار اللازمة لمزاولة العمل والقدرة على استخدام أساليب ووسائل جديدة بشكل فعال<sup>1</sup>.

**الحوافز:** فالتحفيز هو عملية تأخذ بعين الاعتبار حاجيات الموظفين والمنظمة، فان الغاية من توفير الحوافز هي خلق الدافع للتوجيه نحو سلوك معين يخدم أهداف المنظمة، ولذلك فان قلة أو انعدام الحوافز المادية في المنظمة قد يحمل موظفيها يهجرونها أو يبقون فيها ولكن دون حماس أو دافعية للعمل وفي كثير من الاحبان يكون هذا سببا في هروب الموظف من أداء واجباته أو عدم إنجازها بالسرعة والاتقان المطلوبين وهذا يكون سببا في تفشي ظاهرة التسيب الوظيفي.<sup>2</sup>

**ضغوط العمل:** يتفوق عدد كبير من الباحثين في تحديد المقصود بضغوط العمل حيث يشيرون الى الموقف الذي يكون فيه عدم الملائمة بين الفرد ومهنته مما يحدث تأثير داخلي يخلق حالة من عدم التوازن النفسي أو الجسدي داخل الفرد حيث أن لخصائص الفرد الشخصية والخصائص الوظيفية دور مهم في احداث ضغوط العمل والإحساس بها، ومن ثم تعرف بأنها تجربة ذاتية تحدث اختلالا نفسيا او عضويا لدى الفرد وينتج عن عوامل في البيئة الخارجية أو المنظمة التي يعمل بها الفرد او الفرد نفسه. وتلعب العلاقة بين المنظمة والفرد العامل فيها دورا مهما في عملية الضغوط وآثارها المختلفة على أداء الأفراد داخل المنظمات، لذلك فان إدارة الضغوط وآثارها المختلفة على أداء الأفراد داخل المنظمات، لذلك فان إدارة الضغوط بشكل جيد أو سوء إدارتها في منظمات الأعمال تظهر نتائجها بشكل واضح على الأفراد وانجازاتهم في العمل.

والثمن المباشر لسوء إدارة الضغوط لا يتمثل في الغياب عن العمل، التأخر وحتى التوقف عن العمل وبذلك فان ضغوط العمل تؤثر على مستوى التسيب الوظيفي، فزيادة الضغوط في العمل على الموظف

<sup>1</sup>مصطفى أحمد سيد، إدارة الموارد البشرية الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، القاهرة، مصر، 2004، ص 225.

<sup>2</sup>مصطفى نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية إدارة الافراد، دار النشر، عمان، الأردن، 2008، ص 232.

تزيد من نسبة تسببه في عمله وبذلك فان ضغوط في العمل تؤثر على أداء العاملين ومستوى التسبب الوظيفي.<sup>1</sup>

**الثقافة التنظيمية:** تعد الثقافة التنظيمية عنصر أساسيا في المنظمات المعاصرة يفرض على القادة ومديرها ان يفهموا أبعادها وعناصرها الفرعية لكونها الوسط البيئي الذي تعيش فيه المنظمات، فالثقافة التنظيمية نتاج ما اكتسبه العاملون من أنماط سلوكية وطرق تفكير وقيم وعادات واتجاهات ومهارات تقنية قبل انضمامهم للمنظمة ذلك النسق الثقافي لمنسوبيها من خصائصها واهتماماتها وسياساتها وأهدافها وقيمها ما يحدد شخصية المنظمة ويميزها عن غيرها من المنظمات.

عرف كيرت لوين ثقافة المنظمة بأنها مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة.<sup>2</sup>

وكما أن الثقافة التنظيمية مرتبطة ارتباط إيجابيا مع الرضا الوظيفي والزمن الوظيفي مرتبط سلبا مع التسبب الوظيفي، فان هناك ارتباط أو تأثير للثقافة التنظيمية على التسبب الوظيفي أي انه كلما كانت هناك ثقافة تنظيمية واضحة داخل المنظمة كلما ساعد ذلك على التقليل من تسبب الموظفين في منظمة القطاع العام.<sup>3</sup>

**المناخ التنظيمي:** يعرف المناخ التنظيمي بانه عبارة عن البيئة الاجتماعية او النظام الاجتماعي الكلي لمجموعة العاملين في التنظيم الواحد، وهذا يعني الثقافة والقيم والعادات والتقاليد والأعراف والأنماط السلوكية والمعتقدات الاجتماعية وطرق العمل المختلفة التي تؤثر على الفعاليات والأنشطة الإنسانية والاقتصادية داخل المنظمة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> غلوسي دلال، مرجع سبق ذكره، ص 129.

<sup>2</sup> حريم حسن، إدارة المنظمات منظور كلي، الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص 262.

<sup>3</sup> أبو بكر مصطفى محمود، التفكير الاستراتيجي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية مصر، 2000، ص 131.

<sup>4</sup> العميان محمود سليمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 305.

وتتوقف فعالية وكفاءة الأداء الفردي والجماعي للمنظمة على مدى تأثير المناخ السائد في بيئة العمل الداخلية وما يتم من سلوك واتجاهات نحو المنظمة حيث يتأثر سلوك الفرد داخل المنظمة بالبيئة المحيطة به واتجاهاته نحو تلك البيئة وإدراكه لها.<sup>1</sup>

#### خامسا: إستراتيجية التعامل مع التسيب الوظيفي:

يعتبر هذا الموضوع من أحد المواضيع التي تتعلق بالتنظيمات الحديثة التي احتلت مكانة بارزة في مجتمعنا المعاصر حيث أصبح ينظر إلى التنظيمات كمية بارزة من سمات ذلك العصر.

أن مجتمع التنظيمات أو ما يطلق عليه بالمجتمع المعلوماتي عبارة عن وسط حيوي يشجع على تفاعل الأفراد فيما بينهم وفق قواعد ومشاعر معينة تنتج عنها اندماج أو صراع وتوتر، وذلك الصراع يؤثر أما سلبا أو إيجابيا على فعالية المنظمة.

ويعتبر موضوع التسيب الوظيفي والرقابة الإدارية إحدى هذه المواضيع التي لها انعكاسات على الفعالية التنظيمية وعلى العلاقة التي تربط بين أعضاء المنظمة.

تكمن أهمية الرقابة الإدارية في كونها إحدى وظائف الإدارة الأساسية فهي من أهم وظائف القائد الإداري، إذ بواسطتها يمكن التحقق من مدى تنفيذ الأهداف المرسومة للمنظمة فهي وسيلة مراجعة من أجل إصلاح الأخطاء الموجودة في التنظيم.<sup>2</sup>

كما لا تعمل الرقابة على تقليل التكاليف المالية والمادية وإنجاز الأعمال على أكمل وجه وبأفضل الطرق وفي أسرع وقت، فمثلا إذا لم تقم المنظمة بالرقابة المباشرة لأداء الموظفين و حدث أن وقع خلل ولم يبلغ الموظفين عن هذا الخلل في حين قد يؤثر هذا في الوظائف الأخرى للمنظمة مما تتراكم المشاكل، الأمر الذي يؤدي الى زيادة التكاليف المادية والمالية تكون المنظمة في غنى عنها، و يؤدي ضعف تطبيق النظام الرقابي الى عدم تحقيق أهداف المنظمة، وإضافة إلى تدهور الوضع المالي

<sup>1</sup> محمد حسن حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسة التربوية، دار الوفاء للنشر والتوزيع الإسكندرية، مصر، 2004، ص 23.

<sup>2</sup> علي شريف والدين مدحت، التنظيم والإدارة، دار قباء للنشر والتوزيع، الإسكندرية مصر، ص 245.

للمنظمة و انخفاض مستوى الخدمة وانخفاض الروح المعنوية لدى أفراد التنظيم إلى جانب انتشار الروتين في انجاز الأعمال والصراعات بين الموظفين.<sup>1</sup>

ويتمثل دور الرقابة الفعالة في الحد من مظاهر التسيب الإداري من خلال وضع معدلات الأداء و وحدات القياس وذلك بوضع معايير موضوعية لقياس الإنجازات التي تتحقق والتي تعبر عن أهداف التنظيم وهذه المعايير توضع على أساس تحديد كمية العمل المطلوب الانجاز والطريقة الصحيحة.

بعد ذلك يتم قياس الأعمال وتقييمها ونقصد بذلك مقارنة النتائج المحققة بالمعدلات الموضوعية سلفا الأداء فهو تقييم الانجاز بعد أداء العمل.

ومن الجدير بالذكر أن فترة اللازمة لقياس الأداء بطريقة دورية تختلف من حالة الى أخرى حسب طبيعة النشاط فبعض النظر عن المنظمات ذات الأهداف الإستراتيجية قد تكون عملية القياس الدوري كل ( 6 ) أشهر وبعض العمليات تتم يوميا.<sup>2</sup>

وهذا التقييم يمكن أن يتم عن طريق وسائل متعددة نذكر منها التقارير الإدارية التي يتم وضعها لتقدير كفاية الأعمال الإدارية وبيان سيرها، ويعتبر هذا الأسلوب من أهم أساليب الرقابة لما يتسم له من وضوح ودقة عن حقيقة مجريات الأمور في المنظمة. ويتضمن هذا الأسلوب تواجده البيانات المحددة عن العمل الإداري ولا بد أن تكون هذه البيانات واضحة حتى يكون من خلالها الوقوف على مدى تنفيذ البرامج وفقا لما ينتهي اليه التقرير من حيث الكم والكيف والزمن المحدد للتنفيذ وطبيعة الانحرافات ومسؤولياتها.<sup>3</sup>

كما يتم تقييم الإنجاز بعد أداء العمل من خلال الملاحظة والتفتيش الإداري حيث يقوم الإداري او المشرف بملاحظة المرؤوسين من حيث أعمالهم والطرق المستخدمة والنتائج التي توصلوا اليها وقد يكون حضور المشرف أو بقاءه كافيا في حد ذاته لكي يولد التأثير المطلوب ويعتمد هذا التأثير على إمكانية المشرف على إثبات وجود وبيان تأثيره، والأخير من استخدام سلطته في التأديب.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> محمد موفق، الإدارة العامة، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 36.

<sup>2</sup> علي شريف، مرجع سنة ذكره، ص 369، ص 370.

<sup>3</sup> النعمي عبد الحميد محمود، مبادئ الإدارة العامة، دار المعرفة الجامعية مصر، 1997، ص 126.

<sup>4</sup> بن حيتور وعبد العزيز صالح، مبادئ الإدارة العامة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018، ص 218.

أما التفتيش فيعني فحص سلامة الأعمال الإدارية وفقا للبرامج المعدة، ويتم التفتيش عن طريق الانتقال الى مواقع العمل لفحص الوثائق لمعرفة مجريات العمل ومواطن الخلل وقد يكون هذا التفتيش دوريا أو فجائيا وقد يكون ماليا بهذه الطريقة يتم التعرف على مدى انجاز العامل للأعمال الموكلة إليه ودرجة انضباطه في الحضور والانصراف واستغلال وقت العمل في انجاز ما تطلبه الوظيفة. وبعد تسجيل نتائج العمل والقيام بعملية المقارنة كما سبق الذكر يتم تحديد الانحرافات وأسبابها وتحديد المسؤولية عنها.

ثم تأتي مراحل إبراز الأخطاء التي تشير لها عملية قياس الأعمال السابقة، فإذا ظهر من مقارنة النتائج المحققة بالمعدلات الموضوعية أن هناك اختلافا في زيادة أو النقص كان ذلك مؤشرا على أن الخلل يهيمن على العمل وثمة انحراف فيه أي وجود حالات من التسيب الوظيفي يجب أن يبلغ بها المسؤول اتخاذ الإجراء اللازم والبحث عن وسائل العلاج بعد كشف أسباب الخلل والانحراف.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ياسين سعد غالب، الإدارة الدولية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 166.

خلاصة الفصل:

وفي الأخير يمكن القول أن التسيب الإداري ظاهرة من الظواهر التي تبرز في أغلب الإدارات الحكومية، حيث نتيجة هذه الظاهرة عن العديد من الأسباب من أمثلتها ترك الموظف لمكان العمل أثناء ساعات الدوام الرسمي، وعدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب. وهذا ما قد ساهم في تفاقم ظاهرة التسيب الوظيفي وارتفاع معداتها وهذا ناتج عن أسباب عدة كسوء التنظيم الإداري وضعف الإدارة وعدم قدرتها وعدم تفهم بعض المواقف والظروف التي يمر بها بعض الموظفين، وللقضاء على هذه الظاهرة تقوم الإدارة في أي مؤسسة بوضع خطه لها أهداف وذلك لسير العمل بالتعاون مع الموظفين التي نتحلى فيها، ظاهرة التسيب الوظيفي وأسبابها والعوامل المؤثرة والآثار المترتبة عنه.

## الفصل الرابع: التراث النظري المفسر للرقابة الإدارية

### التمهيد

أولاً: النظريات الكلاسيكية.

نظرية الإدارة العلمية

نظرية التقسيم الإداري

النظرية البيروقراطية

ثانياً: النظريات النيوكلاسيكية

نظرية العلاقات الإنسانية.

نظرية الفلسفة الإدارية.

نظرية الحاجات.

ثالثاً: النظريات الحديثة.

النظرية اليابانية (Z)

نظرية الإدارة بالأهداف

خلاصة الفصل

**تمهيد:**

تعددت الأطر والتصورات النظرية التي تناولت موضوع الرقابة الإدارية والتسيب الوظيفي واعتباره من الموضوعات الهامة التي شغلت اهتمام العديد من الباحثين والمنظرين في مختلف التخصصات العلمية. وبرز في هذا الصدد جملة من المدارس والمذاهب الأيديولوجية التي اهتمت وعينت بدراسة السلوك الإنساني داخل التنظيمات محاولة دراسة كل المشاكل الإدارية والتنظيمية والصناعية التي تصادفها المنظمة ومواردها البشرية.

ونحاول فيما يلي التعرف على المحاولات النظرية ذات الارتباط الوثيق بموضوع الرقابة وعلاقتها بالتسيب الوظيفي قديماً وحديثاً، بدأً بالنظرية الكلاسيكية مروراً بالنظريات النيوكلاسيكية بعدها النظريات الحديثة.

**أولاً: النظريات الكلاسيكية:****\* نظرية الإدارة العلمية (فريدريك تايلور):**

مع ذكر الحركة العلمية يتبادر إلى أن اسم فديريك تايلور الذي هو مؤسسها ورائدها وغالبا ما تسمى باسمه حيث نجد في كثير من المؤلفات اسم التايلورية هذه المدرسة التي تبعت أفكارها من تجارب تايلور نفسه داخل التنظيم وذلك كونه كان عامل ميكانيكي في أحد المصانع وأصبح بعد ذلك رئيسي العمال هذه الممارسة جعلته يفكر مليا في أساليب العمل من أجل زيادة العملية الإنتاجية أو من أجل تحقيق أكثر قدر ممكن من الربح في أقصر وقت وبأقل تكلفة.<sup>1</sup>

وقد قام تايلور بتجربة سميت بدراسة الحركة والزمن وكان الهدف منها التوصل إلى أقصر طريقة يمكن للعامل استخدامها لإنجاز عمله في أقل زمن ممكن كما ركز على الحوافز المالية حسب عدد القطع المنتجة إذ أنه كلما زاد عدد القطع التي ينتجها العامل زاد أجره حسب المقطع التي أنتجها.<sup>2</sup>

لقد نظر تايلور إلى التنظيمات كنسق مغلق تتسم بالهيكل التنظيمي الطويل ومستويات إدارية متعددة وحسبه للوصول إلى التحكم في كل المستويات لا بد من الرقابة اللصيقة والصارمة بحيث لكي تصبح وحدة الأمر ممكنة لا بد من تضيق نطاق الإشراف، والسمعة الغالبة للقواعد البيروقراطية التي جاء بها تايلور هي أنها تتسم بدقة والوضوح والصرامة حيث قام بتصميم نظام دقيق ومحدد للتخصص وتقسيم العمل طبق لنتائج دراسة الزمن والحركة، كما نلمس عند تايلور قاعدة الالتزام والإلزام التي صاغها لتحسين العمل وأداء العامل.<sup>3</sup>

ومن خصائص التي تقوم عليها هذه النظرية الضبط الذي يمثل وظيفة أساسية تقوم بعملية التنسيق بين الرؤساء والمرؤوسين حيث تتعدد المهام الإشرافية التنفيذية، المراقبة والمتابعة داخل البناءات التنظيمية وترتب العمليات الوظيفية قصد توصيل الأوامر وتسهيل المهام داخله وتحديد المسؤوليات الوظيفية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> محمد علي محمد. علم الاجتماع التنظيم والمشكلات المنهج والموضوع. دار المعرفة الجامعية. مصر. 2006. ص136.

<sup>2</sup> علي عباس. أساسيات علم الإدارة. دار المسيرة للنشر والتوزيع. عمان. ط2. 2007. ص47.

<sup>3</sup> عبد المعطي عسان. مبادئ الإدارة. دار زهران للنشر والتوزيع. الأردن. 2000. ص58.

<sup>4</sup> رايح كعواش. علم الاجتماع التنظيم. مخبر علم الاجتماع والاتصال. قسنطينة(الجزائر). 2006. ص110.

ولقد رأى تايلور أن تحقيق الكفاية الإنتاجية لدى الأفراد يكون من خلال دراسة الوقت والحركة. دراسة منطقية وعلمية ومعنى ذلك تحليل كل عملية وبيان الحركة المناسبة واللائمة لإتمامها وتحديد الوقت اللازم لأداء كل حركة فيها ومن ثم يمكن معرفة ما يجب أن ينتجه كل عامل أو آلة في وحدة زمنية. ولقد ركز تايلور على مبادئ أساسية كإجراءات محددة يجب أن تتبعها الإدارة في تحقيق الكفاية الإنتاجية في العمل والتمثلة في:

-استخدام خبراء مختصين للإشراف مع الظروف المختلفة المحيطة بالعامل.

-ضرورة تقسيم العمل وفقاً لطبيعة الأعمال والمهام.<sup>1</sup>

-استخدام تايلور دراسة حركة ..... من أجل اختيار أقل الحركات جهداً وأكثرها إنتاجية لكي يستخدمها العامل في أداء العمل.<sup>2</sup>

-استخدام تايلور دراسة الوقت ..... لقياس الحركات والمهام المطلوبة في أي عمل من أجل تحديد أقل وقت لأكثر الحركات الملائمة للعمل لهذا حاول تايلور تقسيم العمل إلى نوعين إداريين تنفيذيين، حيث يكون التخطيط والرقابة من اختصاص الإداريين، بينما يركز العمال على التنفيذ ولذا يكون كل مشرف وعامل مسؤولاً عن وظيفة واحدة ذات واجبات محددة.<sup>3</sup>

وتتمثل مبادئ الإدارة العلمية حسب تايلور في:

- اختيار العمال وتدريبهم حسب الأساليب العلمية، ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب.<sup>4</sup>
- إحلال الطرق العلمية القائمة على التجارب محل الطرق التقليدية.
- فصل العمل الفكري (التخطيط) عن التنفيذ.
- ضرورة وضع رؤساء لمراقبة العمل أثناء العمل.
- تعاون الإدارة مع العمال لإنجاز العمل.
- العدل في تقسيم المسؤوليات بين الإدارة والعمال.
- الرقابة المستمرة وتنفيذ الأوامر والتعليمات.

<sup>1</sup> صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة. دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع. الأردن. 2008. ص55.

<sup>2</sup> مؤيد سعيد سالم، تنظيم المنظمات-دراسة في تطوير الفكر التنظيمي خلال 100 عام. دار عالم الكتاب الحديث. الأردن. ط1. 2002. ص55.

<sup>3</sup> أمين عبد العزيز حسن، إدارة الأعمال. دار قباء. القاهرة. 2001. ص17.

<sup>4</sup> فؤاد الشيخ سالم وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة. دار الشرق الأوسط للطباعة. عمان. ط5. 1995. ص35.

- تقسيم العمل داخل البناءات التنظيمية<sup>1</sup>.

وقد تعرضت نظرية الإدارة العلمية إلى جملة من الانتقادات أهمها:

- الطريقة المثلى للعمل تميزت بالتخصص الشديد والروتين مما يؤدي إلى ضجر وممل العمال.
- النظر إلى العمال كآلات لا يحركهم إلا الدافع المادي فقط.
- اعتماد الإدارة على أسلوب ديكتاتوري دون إشراف العمال في السلطة واتخاذ القرارات.<sup>2</sup>

صحيح أن مبادئ الرقابة التي صاغها تايلور أفرزت الزيادة في الإنتاج ولكن على نقيض ذلك لاقت نظريته انتقادات لادغة لأنها أفرزت حالة لأرضى وظيفي، كما أدت إلى عدم استقرار العامل في عمله لأنه اعتبر العامل بمثابة آلة يجب استغلاله لأقصى قدر ممكن وبهذا فقد أهمل الجانب الإنساني للعمل.

#### • نظرية التقسيم الإداري (هنري فايول):

يعتبر هنري فايول أول من قام بتطوير مدخل عام للإدارة، كما بلورد وضع عددا من المبادئ العامة في نظرية الإدارة.<sup>3</sup>

أتت هذه النظرية بعد فشل الإدارة العلمية في الفهم والتنبؤ ومن ثمة التحكم في السلوك التنظيمي ورفع كفاءة الإنتاجية فقد ساعدت فايول خبرته الطويلة التي فاقت 50 عاما قضاها في ممارسة العمل الإداري بالكثير من الشركات الفرنسية في وضع 14 مبدأ هي:

-تقسيم العمل والتخصص، السلطة والمسؤولية، الضبط، وحدة الأمر، وحدة المدى، الأولوية لمصلحة المنظمة، عدالة العوائد، المركزية التسلسل الرئاسي، النظام أو الترتيب، العدالة والمساواة، استقرار العمالة، تنمية روح الجماعة بغرض التعاون.<sup>4</sup>

كما قسم أنشطة المنظمة إلى ستة أنشطة هي:

- أنشطة فنية.
- أنشطة تجارية.
- أنشطة الضمان والوقاية.

<sup>1</sup>مصطفى عشوي. أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي. المؤسسة الوطنية للكتاب. الجزائر. 1992. ص70.

<sup>2</sup>رواية محمد الحسن. إدارة الموارد البشرية. المكتب الجامعي الحديث. مصر. 1999. ص 18.

<sup>3</sup>سعد عيد مرسى بدر. الايدولوجيا ونظرية التنظيم-مدخل نقدي-دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع. الإسكندرية 2007. ص135.

<sup>4</sup>عبد الغفور. نظرية التنظيم والإدارة. المكتب، الإسكندرية. 1997. ص276.

- أنشطة محاسبية.
- أنشطة إدارية<sup>1</sup>

ويرى فايول أن للإدارة خمسة وظائف هي:

-التخطيط: أكد على أهمية التخطيط بمتغيرات المستقبل ومستجداته.

-التنظيم: ويعني تنظيم العمل من خلال وضع خطة تحديد المراحل والوسائل.

-اصدار الأوامر: أكد على أهميتها والقيادة بهدف تنفيذ المهام في المنظمة.

-التنسيق: أكد على أهميته فهو في نظره ضروري لتحقيق نجاح المنظمة.

-الرقابة: هي عملية متابعة الأداء ومقارنته مع الخطة الموضوعة لتحقيق الأهداف.<sup>2</sup>

وقد أولى فايول لوظيفة الرقابة جانبا كبيرا من الاهتمام، حيث يرى أنها تأتي لضمان تحديد انحرافات التنفيذ كما هو مخطط له، وأن يتم تطبيق مختلف الإجراءات الضرورية لتصحيح تلك الانحرافات.

والرقابة كما نظرا إليها فايول تتمثل في وظيفة المدير التي تضم تطابق جهود العاملين ونشاطات المنظمة مع الأوامر الصادرة والتي تكون من رئيس واحد يتمتع بالسلطة لإدارة المرؤوسين وضمان إخضاع مصلحة الأفراد الشخصية لمصلحة المنظمة.<sup>3</sup>

وحسب فايول فإن النظام الرقابي لا بد أن يتلاءم مع الأهداف من أجل تحقيق الاستقرار في العمل.<sup>4</sup>

وقد تكلم فايول عن الرقابة بأنها عملية للتأكد من أي شيء يتم بالشكل المطلوب في الخطة وتبعا للتعليمات والمبادئ الموضوعية، كما يرى بأن الرقابة الفعالة يجب أن تكون سريعة، ويجب أن يتبعها إجراء تصريحات، ويجب أن تتضمن كذلك وسائل لمنع تكرار الانحرافات، واستخدام التنبؤات بغرض الرقابة قبل حدوث الانحراف.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> عبد الله محمد عبد الرحمن، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية. 2005. ص307.

<sup>2</sup> خليل محمد حسن الشماع وآخرون. نظرية المنظمة. دار المسيرة للنشر والتوزيع. عمان. ط3. 2007. ص54.

<sup>3</sup> فاطمة بوحوش. دور الرقابة الإدارية في تحسين أداء موظفي مؤسسات الخدمة الصحية. مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع.

التنظيم وعمل. بإشراف يوسف حديد. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة محمد الصديق بن يحيى. جيجل(الجزائر). 2013. ص97.

<sup>4</sup> إبراهيم عبد الهادي المبيعي. استراتيجيات وعمليات الإدارة. المكتب الجامعي الحديث. مصر. 2000. ص47.

<sup>5</sup> نبيل الحسيني النجار. ناجي فوزي خشبة. الإدارة المتقدمة أفضل الممارسات. المكتبة العصرية للنشر والتوزيع. مصر. 2007. ص56.

كما اهتم بوظيفة الرقابة الإدارية ومستوياتها العليا والفعالة من خلال عملية الاشراف وهي عملية تفتيش وبحث عن الأخطاء وتهذيب الأفراد حيث يرى أن تحقيق أعلى مستوى من الالتزام التنظيمي وللوصول الى الإنتاجية المطلوبة في الوقت المحدد مسبقا من خلال إلزام كل عامل بالقواعد والأوامر من أجل استقرار العمل وتحقيق الأهداف وبالتالي بلوغ أكبر قدر من الأداء الجيد والتخلص من عدم الانضباط.

#### \*النظرية البيروقراطية (ماكس فيبر):

يعود أصل كلمة بيروقراطية إلى اللغة الإغريقية، وتعني سلطة حكم المكتب وهي مكونة من جزأين (.....) ويعني المكتب و(.....) ويعني السلطة أو القوة.<sup>1</sup>

ولقد جاء بها العالم الألماني ماكس فيبر الذي طور مفهوم البيروقراطية في وضعها المثالي بهدف توفير الحد الأعلى من الكفاية الإنتاجية وتأثيرها على سلوك التنظيم والأداء.<sup>2</sup>

ولقد قدم فيبر مجموعة من المبادئ المعيارية يؤدي الالتزام بها من وجهة نظره الى زيادة كفاءة التنظيم وتحسين الأداء ومن أهم هذه المبادئ التي قدمها:

-التسلسل الرئاسي للسلطة لتحديد العلاقات بين المديرين ومرؤوسيهـم.

-التحديد الدقيق للعمل وواجباته.

-التخصص الدقيق.

-ثبات الرتب ودوام الوظيفة.

-فصل المصلحة العامة عن المصلحة الشخصية.

-استمرارية وثبات التنظيمات.

-نطاق الإشراف الضيق.

-قنوات الاتصال الرسمية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>بياز هاني حري، مدخل الى إدارة الاعمال. الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع. الأردن. 2000. ص20.

<sup>2</sup>خليل محمد حسن الشام وخبضر كاظم جمود. نظرية المنظمة. دار المسيرة للنشر والتوزيع. الأردن. ط4. 2009. ص35.

<sup>3</sup>فاتن أحمد أبو بكر. نظم الإدارة المفتوحة. ايتراك للنشر والتوزيع. مصر. 2000. ص 22.

فالنظرية البيروقراطية حسب فيبر تجرد الإنسان من المكونات النفسية والاجتماعية، فهو مجبر على أداء وظيفة في إطار محدد من العلاقات الرسمية والإجراءات المحددة مسبقا. بالإضافة الى التسلسل الهرمي للسلطة.<sup>1</sup>

وقد وضع النموذج المثالي لدراسة تنظيم المؤسسة. والذي يطلق عليه الأسلوب الإداري الرشيد لتحليلاته الموضوعية الدقيقة والرشيدة. ولقد ركز من خلاله على الرقابة الصارمة والإشراف الضيق من خلال اعتبار، التنظيم على أنه نسق معلق يتخذ الجهاز الإداري فيه تنظيما هرميا، يمكن تقسيمه على ثلاث مستويات.<sup>2</sup>

-المستوى الأول: يقع في قمة الهرم الإداري وهو مستوى الإدارة العليا أو السلطة المركزية التي تضع الأهداف والسياسات الهامة للتنظيم.

-المستوى الثاني: فيتمثل في الإدارة التنفيذية ومهمتها وضع الخطط التنفيذية اللازمة لتنفيذ الأهداف والسياسات والإشراف على عمليات تنفيذها وتسليم التقارير عن عملية التنفيذ للسلطة العليا.

-المستوى الثالث: فيتمثل في مستوى الإدارة الدنيا أو الإدارات الإشرافية تقوم بعمليات التنفيذ المتنوعة تحت المستوى الأعلى منها.<sup>3</sup>

ان النظرية البيروقراطية ركزت على التخصيص الوظيفي وتقسيم الأعمال وهو الأمر الذي يتطلب الإشراف الضيق بالإضافة إلى أن تتميط العمليات والوظائف يؤدي بالتنظيم وهو ما يتطلب مزيدا من الرقابة والإشراف، وبالتالي يؤدي هذا إلى نقص التغيير وقاومته، حيث يصبح الموظفون مقاومين لأي تغيير يمكن أن يطرا نتيجة الخوف من فقدان مناصبهم وهذا يخلق صراع داخل المنظمة ويشكل نوع من القلق والتوتر لدى الموظفين.<sup>4</sup>

غير ان النظام البيروقراطي قد بالغ في تأكيد الجوانب الرسمية للتنظيم متجاهلا العلاقات غير الرسمية التي تلعب دورا في التنظيمات وتتوقف عليها كفاءة الأفراد الإنتاجية.

<sup>1</sup>فاتن أحمد أبو بكر. نظم الإدارة المفتوحة. ايتراك للنشر والتوزيع. مصر. 2000. ص 22.

<sup>2</sup>منال طلعت محمود. أساسيات علم الإدارة. المكتب الجامعي. مصر. 2003. ص284.

<sup>3</sup>علي عبد الرزاق جليبي. علم الاجتماع الصناعي. دار المعرفة الجامعية. الإسكندرية. 1999. ص 246.

<sup>4</sup>رضا صاحب أبو حمد آل علي ونسان كاظم الموسوي. الادارة لمحات معاصرة. مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع. عمان. 2006. ص59.

كما أن نجاح التنظيم لا يتوقف فحسب على خصائص ذاتية بل أيضا على الظروف الاجتماعية أي أن البيروقراطية تعالج التنظيم على أنه نظام مغلق، وبالإضافة إلا انه لا يمكن التساوي بين الإدارة العسكرية والإدارة في المؤسسة الصناعية وذلك لاختلاف كلا الإدارتين أو المنظمتين.<sup>1</sup>

خلاصة القول أن ماكس فيبر قد ركز على الرقابة الإدارية المغلقة ودورها في تحقيق التزام الأفراد بالقواعد والقوانين والإجراءات التي تنظم العمل حيث يقوم نظام الرقابة بتوصيف الأنشطة والأعمال بشكل يقيد مما يؤدي إلى خفض الروح المعنوية للفرد، وهذا ما يسبب له ضغوطا مختلفة ويشعره بالإحباط. وقد يصل الى التفكير في التخلي على العمل.

### ثانيا: النظريات النيوكلاسيكية:

سميت هذه المدرسة بالنيوكلاسيكية أو الكلاسيكية الحديثة لأنها تختلف عن المدرسة التقليدية كونها لا تنظر الى التنظيم وأفراده من زاوية الهيكل الرسمي وعوامل الرشد بل ركزت على العوامل الاجتماعية والنفسية واخذت بعين الاعتبار أهمية التنظيم غير الرسمي وتأثيره على أفراد التنظيم وأيضا لإتمام النواقص التي تنطرق اليها والتي أهمها العنصر البشري، والعلاقات الإنسانية داخل مكان العمل.

### \*نظرية العلاقات الإنسانية (التون مايو):

لقد نشأت نظرية العلاقات الإنسانية منذ العقود الأولى ق 20 في ظروف تعد الواقع الأول لظهورها وتطورها في دراسة التنظيمات الصناعية والإنتاجية حيث جاءت كرد فعل للنظريات الكلاسيكية.<sup>2</sup> والتي ركزت هذه النظرية على إنتاجية العمال، وقد اهتمت بالعمل ونمط الإشراف والخدمات المقدمة لهم، وظهر هذا الاتجاه كنتيجة لتجارب "هاوتون" التي أشرف عليها "التون مايو" والذي يعتمد هذا الاتجاه على تشجيع مشاركة العمال وإعطائهم الميزات الاجتماعية الضرورية لتحسين العلاقات والتفاوض معهم في المسائل التي تخصهم من أجل رفع مستوى إنتاجيتهم.<sup>3</sup>

وتلك التجارب قام بها بشركة "ويستون الكتريك" التي هدفت الى قياس الزيادة في الإنتاجية نتيجة لتغيير عناصر ظروف العمل كفترات الراحة والإضاءة وقد بدأت السلسلة بإجراء التجربة لإظهار أثر الإضاءة على الإنتاجية. وبعد مراقبة مستمرة للعمال نتج عن هذه الدراسة أو زيادة الإضاءة قد أدت إلى زيادة

<sup>1</sup> حسان الجيلاني. التنظيم والجماعات. دار الفجر للنشر والتوزيع. بسكرة. الجزائر. 2008. ص21.

<sup>2</sup> عبد الرحمان الصباح. مبادئ الرقابة الإدارية. دار الزهران للنشر والتوزيع. عمان. 1997. ص 105.

<sup>3</sup> حمداوي وسيلة. إدارة الموارد البشرية. مديرية النشر لجامعة قالم. الجزائر. 2004. ص30.

الإنتاج كما قام كذلك بتجارب أخرى تتمثل في تحديد ساعات العمل ظروف العمل، الاتصالات والمشاركة في صنع القرار وتجربة العلاقات الإنسانية في العمل.<sup>1</sup>

ولقد استمرت النظرية الإنسانية من التجارب هاوتون بعض المبادئ الإنسانية:

-التنظيم عبارة عن تلك العلاقات التي تنشأ بين مجموعات من الأفراد وليس مجرد وجود أفراد منعزلين مرتبطين ببعضهم البعض.

-أن قيادة الإدارة على تحقيق درجة أكبر من التقارب والتعاون بين التنظيم الرسمي والغير الرسمي.<sup>2</sup>

وعموماً يمكن تحديد مساهمات حركة العلاقات الإنسانية في مسيرة الفكر وتطوره فيما يلي:

-أبرزت أهمية التعامل مع المنظمة باعتبارها نظام فني اجتماعي يضم جماعة من الأفراد لكل منهم دوره ومعايير السلوكية الخاصة والتي قد تختلف عن أدوار ومعايير التنظيم الرسمي.

-أظهرت أهمية المتغيرات الاجتماعية والروح المعنوية والتوازن النفسي للعاملين وتأثيراتها الذي يفوق أثرها المتغيرات المادية على إنتاجية العاملين نتيجة الشعور بالتححرر من المضايقات من المشرفين.

-أوضحت أن تخفيض قيود العمل الصارمة وإعطاء العاملين قدراً معقولاً من الحرية يخلق اتجاهها ذهنياً أفضل واستمئاعاً أكثر بالعمل.

-نبهت إلى مشكلة التنظيم غير الرسمي، حيث يمثلون الأفراد في المنظمة إلى تكوين تنظيم خاص بهم كأفراد يكون لهم خصائصهم واتصالاتهم غير الرسمية، مما يؤثر على دافع وسلوك العاملين بالمنظمة وعلاقتهم فيما بينهم وبين الإدارة.

ويمكن القول أن مدرسة العلاقات الإنسانية كانت تدعو إلى ربط التنظيم بالحاجات الاجتماعية للأفراد، وهي بذلك كانت مركزة على العنصر البشري فقط كما نظرت إلى جماعة العمل باعتبارها عائلة سعيدة وأن مكان العمل هم مصدر الرضا الأساسي واعتبرت الصراع أمر غير مقبول، في حين أنه قد يكون إيجابياً ومصدراً للتجديد والابتكار والإبداع وليس بالضروري سلبي.<sup>3</sup>

#### \*نظرية الفلسفة الإدارية(دوغلاس ماكريجور):

<sup>1</sup> عبد العزيز المصطفى أبو نبعة. نحو تطور نظرية عربية في الإدارة. الوراق للنشر والتوزيع. الأردن. 2005. ص73.

<sup>2</sup> عبد الله محمد عبد الرحمن. علم الاجتماع الصناعي النشأة والتطور. دار النهضة العربية. بيروت. 1999. ص 112.

<sup>3</sup> محمد عبد السلام. التطورات الحديثة في الفكر الإداري والتنظيم. دار الكتاب الحديث. القاهرة. 2008. ص127.

يعتبر "دوغلاس ماكريجور" من أبرز أنصار هذه الحركة الإنسانية والتي قامت على أساس افتراضي رئيسي وهو أن كل عمل أو تصرف إداري في التنظيم إنما يركز على نظرية تنظيمية معينة أي أن لكل مدير فلسفته الإدارية ونظريته الخاصة التي تؤثر على سلوكه وتصبغ تصرفاته بطابع معين حيث أن سلوك المشرف مع مرؤوسيه يتحدد وفقاً لتكون هذا الأخير.<sup>1</sup>

حيث أن المدير في إدارته للمنظمة التي يعمل بها يستند إلى فكر فلسفي معين وهذا السلوك يتأثر به العاملون في مختلف مستوياتهم التنظيمية، وينطلق من فكرة أساسية أنه لا توجد نظرية كاملة وشاملة حول التسيير لإدارة الأفراد لأنه لا توجد نظرية استطاعت أن تكتشف الطاقة الكامنة للموارد البشرية داخل المنظمة. حيث قدم افتراضات المدير بشأن الآخرين والتي تأثر على الطريقة التي يعاملهم بها. وتمثلت هذه الافتراضات في نظرية (X) وتخص الجوانب الافتراضية للفكر الكلاسيكي والتصورات الفكرية لمدرسة العلاقات الإنسانية في نظرية (...).<sup>2</sup> وتقوم نظرية (...) على جملة من الافتراضات بشأن طبيعة السلوك الإنساني وهي:

- الإنسان الاعتيادي يكره العمل ويحاول الابتعاد عنه.

- بسبب الافتراض الأول، يجب أن يجبر الإنسان على العمل. وأن يخضع للتوجيه والرقابة والتهديد.

- للسيبيين الأولين، فإن هذا الإنسان يرغب بتلقي التوجيه من شخص آخر وهو يتجنب تحمل المسؤولية، وأن طموحه وتطلعه منخفض نوعاً ما.

- تعتبر الرقابة الشديدة على العامل ضرورية كي يعمل حيث لا يؤتمن الفرد على شيء هام دون متابعة وإشراف.<sup>3</sup>

ويؤكد أصحاب هذا التصور على ضرورة ممارسة العنف في معاملة الأفراد، لأن التركيز على العلاقات الإنسانية في معاملة الإنسانية في معاملة الفرد يؤثر بشكل سلبي في تحقيق أهداف المؤسسة، الأمر الذي يدفع الأفراد لتجنب المسؤولية ويقبلون التوجيه من قبل أشخاص آخرين، كما يرغبون في الاستقرار والأمن.

<sup>1</sup> علي السلمي. تطور الفكر التنظيمي. وكالة المطبوعات. الكويت. ط 25. 1980. ص 100.

<sup>2</sup> خضير كاظم محمود الفريحان وآخرون. السلوك التنظيمي في منظمات المفاهيم معاصرة. اترك للنشر والتوزيع. الأردن. 2009. ص 71.

<sup>3</sup> شوق ناجي جواد. السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال. دار الحامد للنشر والتوزيع. عمان. ط 1. 2010. ص 98.

وتقليل الطموحات الذاتية لذا فإنه لا بد من جودة إدارة قوية تشرف وتوجه نشاط هؤلاء الأفراد للوصول إلى مستوى الإنتاجية العالية للمنظمة وتحقيق أهدافها.<sup>1</sup>

نظرية(..): الى جانب إيمانهم بدوافع العمل وحاجات العاملين وأنهم لم يخلقوا ضد آمال الإدارة وأهدافها. فحب العمل مغروس في نفوس العاملين من هنا يتضح أن "دوغلاس ماك غريפור" يؤكد على الجوانب المتعلقة بدور المشاركة الفاعلة للأفراد. وعلى أهمية القيادة الإدارية في تحقيق أهداف المنظمة والأفراد العاملين معا وفقا لنظرية(..) والتي تحدد بما يلي:

-تحديد المستلزمات العامة للوظائف بغية تحقيق الأهداف العامة للمنظمة.

-تحديد الأهداف الفرعية من الأهداف العامة والمطلوب تحقيقها خلال مدة زمنية محددة.

-متابعة انجاز الفعاليات التنظيمية والإدارية والفنية تحقيقا للأهداف الفرعية وآجالها المحددة.

-تقييم النتائج المحققة للأهداف المطلوبة ومعرفة الانحرافات عن السياسيات.<sup>2</sup>

يتضح مما سبق أن نظرية(..) والنظرية(..) هما تصوران مختلفان بناء على الافتراضات التي قامت عليها كل نظرية، فنظرية(..) هو ضرورة التوجيه والرقابة وتهديد العامل بالعقوبة للتخلص من كسله وعدم تحمل المسؤولية أما نظرية(..) فنقوم على مبدأ تحقيق التكامل لبذل طاقتهم من أجل نجاح العمل لتحقيق الأهداف وان الرقابة والعقاب ليستا الوسيلتين الوحيدتين لتحقيق أداء أفضل.

#### \*نظرية الحاجات(إبراهيم ماسلو):

لقد ساهم "إبراهيم ماسلو" بصياغة نظرية شائعة الصيت والتي تسببت باسمه سلم ماسلو، حيث تمت الإشارة من خلالها بأن السلوك الإنساني يتأثر بالحاجات التي يسعى الفرد لإشباعها وهي تشكل بذاتها محور السلوك والتي تستند إلى أن هناك خمسة مستويات للحاجات البشرية إذ أن هناك حاجات أساسية التي يغلب عليها الطابع الفيزيولوجي (الهواء، الأمن والحماية).<sup>3</sup>

وقد قسم ماسلو الحاجات إلى مستويات خمسة تكون هرما قمته حاجات تحقق الذات وقاعدته الحاجات الأساسية، وتتمثل هذه الحاجات في:

<sup>1</sup>حسين عبد الحميد أحمد رشوان. علم اجتماع التنظيم. مؤسسة شباب الجامعة. الإسكندرية. 2004. ص79.

<sup>2</sup>لوكيا الهاشمي. نظريات المنظمة. دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع. عين مليلة. ص99.

<sup>3</sup>محمد رسلان الجبوسي. جميلة جاء الله. الإدارة علم وتطبيق. دار المسيرة للنشر والتوزيع. عمان. 2000. ص17.

-الحاجات الأساسية أو الفيزيولوجية: وتتمثل في الحاجة إلى الطعام والسكن وهي حاجات أساسية للاستمرار في الحياة.

-حاجات الأمان: وتتمثل في شعور الفرد بالطمأنينة على نفسه وأهله، وتأمين دخل مستمر.<sup>1</sup>

-الحاجات الاجتماعية: وهي الحاجة للانتماء بمعنى أن يكون الفرد محبوبا وينتمي الى جماعة معينة.

-الحاجة للتقدير: وتتمثل في حصول الفرد على الاحترام والاعتراف به من قبل الآخرين، والشعور بالثقة وأنه مهم للمنظمة والمجتمع.

-الحاجة لتحقيق الذات: وهي آخر الحاجات، حيث يسعى الفرد للاستقلال وتحقيق طموحاته والتعبير عن ذاته.<sup>2</sup>

ويمكن القول أن الفرد يسعى دائما لتلبية حاجاته واشباعها وتسلق الهرم تدريجيا من القاعدة حتى يصل الى القمة، لكنه قد يواجه صعوبات في الانتقال من حاجة الى أخرى، وهذه الصعوبات التي تعيق اشباع حاجاته تؤدي الى شعوره بالتوتر الحاد والإحباط.<sup>3</sup>

الحاجة لتحقيق الذات
الحاجة للتقدير
الحاجات الاجتماعية
الحاجة للأمان
الحاجات الأساسية (الفيزيولوجية)

\*يوسف مشعراوي. أساسيات في إدارة المؤسسات. دار هومة للنشر والتوزيع. الجزائر. 2013. ص178.

<sup>1</sup>رعد حسن الصرن. نظريات الإدارة والأعمال. دار الرضا. دمشق. ط1. 2004. ص273.

<sup>2</sup>مهدي زويلف. علي العضاضة. إدارة المنظمات نظريات وسلوك. دار مجد لاوي للنشر والتوزيع. الأردن. ط1. 1996. ص67.

<sup>3</sup>محمد سعيد أنور سلطان. إدارة الموارد البشرية. دار جامعة الجديدة للنشر والتوزيع. الإسكندرية. 2003. ص259.

من خلال ما سبق نفهم أن من شأن تطبيق هذه النظرية ان تزيل مخاوف الإدارة من عداء الجماعات لأهداف التنظيم وتربيعتها من عناء الإجراءات الرفاهية الطويلة والتي يقصد بها مقاومة التجمعات غير الرسمية داخل العمل. كما أنها ركزت على ضرورة اهتمام الإدارات لتلبية احتياجات العاملين لتحقيق الرضا الوظيفي، وتحسين الإنتاجية<sup>1</sup> وأن حرمان العاملين من حاجياتهم الأساسية قد يؤدي الى نتائج عكسية على الإدارة والمنظمة خاصة عندما يكون الفرد مؤهلاً لنيل ما يستحقه من أجور أو منصب وظيفي غير أن مغزى ترتيب الحاجات بشكل هرمي يعود إلى أنها تتدرج حسب الأهمية فمثلاً الحاجات الفيزيولوجية في أدنى السلم رغم أهميتها البالغة إذ أنه لا يمكن أن نتوقع من الإنسان الجائع أن يهتم بالحاجات الأعلى ما لم يفكر أولاً بإشباع الحاجة إلى الطعام. وهذا يعني ان لا يمكن الأخذ بالتدرج الحاجات التي وضعها "ماسلو" ومن جهة، وكذا إهماله لبعض الحاجات من جهة أخرى.

وهنا نرى أن ماسلو ركز على ضرورة الاهتمام بالحاجات والدوافع التي تحفز الإنسان للعمل وتجعله يلتزم في أداء عمله والانضباط أكثر لان الفرد يسعى لتلبية حاجاته وإشباعها لا سيما الحاجات يؤدي إلى زيادة رغبته في العمل، فنستنتج أن أداء العامل المعبر عن مستويات الالتزام يتناسب مع مستوى إشباع الحاجات والرضا عن الذات.

### ثالثاً: النظريات الحديثة:

لقد ساهم التقدم العلمي والإداري الذي حصل في الدول الغربية بعد الحرب العالمية الثانية في ظهور نظريات جديدة في الإدارة شكلت مدارس علمية جديدة تشترك هذه النظريات في كونها تطرح منظور للإدارة يختلف عن منظور كل من المدارس الكلاسيكية والنيوكلاسيكية دراسة التنظيم وهذا بغية التحكم في مكونات التنظيم لتحقيق الكفاءة وتوحيد جهود العاملين وفيما يلي عرض لأهم النظريات.<sup>2</sup>

### \*النظرية اليابانية (Z) وويليام أوشي:

تركز النظرية اليابانية على العنصر البشري كأساس لزيادة الإنتاج بما ينسجم مع البيئة غير اليابانية حيث تحتفظ بعدد من خصائص الإدارة اليابانية وأهمها التوظيف مدى الحياة، بطاً عملية التقييم والترقية

<sup>1</sup>صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن. 2008. ص68.

<sup>2</sup>سعاد نانف برونوسي. إدارة الموارد البشرية. دار وائل. الأردن. 2004. ص161.

وتدرج الفرد في العديد من الوظائف في المستوى الإداري الواحد،<sup>1</sup> وتتبع نظرية Z اليابانية عدة مناهج في الإدارة منها:

- تفهم المديرين لفلسفة نظرية Z يساعدهم على تحقيق التنسيق في مختلف المستويات الإدارية يساهم في تحقيق أهداف المنظمة.

- يجب على المنظمة أن توضح مفهوم هذه الفلسفة الإدارية والأهداف المتوخاة من تطبيقها بما يساعد على استخدامها بالشكل الصحيح.

- دراسة المنظمة لنظرية Z قبل استخدامها لتشمل أهداف المنظمة وسياساتها المتبعة وذلك من أجل تحديد الفجوات والاختلالات التي يمكن أن توجد داخل المنظمة.

- يجب على الإدارة أن تضع نظاما وظيفيا يتسم بالاستقرار الوظيفي للعاملين وعدم اللجوء الى أسلوب التهديد بالطرد أو الخصم من الأجور وإعطاء العامل فرصة الإلمام بالوظائف الأخرى من أجل كسب المعرفة والخبرة.<sup>2</sup>

- تشجيع سبل مشاركة الأفراد في تصورات الأعمال التي تقوم بها المؤسسة.

- تنمية العلاقات بكيفية تجعل من مناخ العمل داخل المؤسسة بمثابة المناخ العائلي.

- الترقية والمشاركة في الأرباح والتركيز على الحوافز المعنوية.<sup>3</sup>

من خلال النظرية اليابانية Z نستنتج أن العنصر البشري أهم المصادر الفاعلة في تطوير العملية الإنتاجية، فهي تعتمد على العمل بروح الفريق والجماعات التعاونية، جعلت النظام الرقابي أكثر مرونة واتخاذ القرارات بشكل جماعي وتوفير المعلومات والمشاركة في استخدامها بين جميع الأفراد العاملين. وبالتالي فإن المنظمة باعتمادها على الرقابة الذاتية بل الرقابة اللصيقة. تنمي شعور العاملين بالروح المعنوية.

<sup>1</sup> حسين محمد حريم، تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، دار حامد، عمان، ط3، 2006، ص 211.

<sup>2</sup> محفوظ جودة وآخرون، منظمات الأعمال المفاهيم والوظائف، دار وائل، عمان، ط2، 2008، ص47.

<sup>3</sup> يوسف مشعراوي، أساسيات في الإدارة: المؤسسات، دار هومة للطباعة، الجزائر، 2013، ص201

**\*نظرية الإدارة بالأهداف (بيتر داركر):**

تعود فكرة الإدارة بالأهداف إلى جهود العالم "بيتر داركر" في عام 1954، وهي تعني أسلوب يقوم بموجبه كل من الرئيس والمرؤوس وبشكل مشترك بتحديد الأهداف، وتقوم على مبدأ الإدارة بالاشتراك، وهو أسلوب ديمقراطي في القيادة، حيث تقوم الإدارة على منطقتي استشارة واشتراك المرؤوسين ليس فقط في وضع الأهداف وإنما أيضا في اتخاذ القرارات الإدارية التي تخص أقسامهم.<sup>1</sup> ومن أهم المبادئ التي تقوم عليها هذه النظرية:

- أن يتم الاتفاق بين الرئيس والمرؤوس على الأهداف المطلوب تحقيقها، والموارد البشرية والمادية الواجب توفيرها، والوقت اللازم لتنفيذها والطريقة المتبعة لتقييمها.

- على المرؤوس أن ينسق مع الرئيس أثناء التنفيذ والعمل على تزويده بما تم إنجازه وبيان ما يواجهه من مشاكل للعمل على تجاوزها.

- على الرئيس والمرؤوسين أن يجتمعا في نهاية المدة التي سبق وأن تم الاتفاق عليها لانجاز العمل لمقارنة النتائج الفعلية مع الأهداف المحددة وحصر الانحرافات

- على الرئيس المباشر أن يقوم بتقييم أداء المرؤوس وفقا للنتائج الفعلية، بالإضافة إلى أنه هو الأدنى بما سبق وأن تم الاتفاق عليه. ولضمان نجاح تطبيق هذه النظرية. لابد من توافر الشروط التالية:

- تقديم الدعم المادي والمعنوي للمرؤوسين لتشجيعهم على العمل والانجاز.

- الأخذ بأسلوب الحوار بين الرؤساء والمرؤوسين واحترام الرأي والرأي الآخر.

- التحقق والتنفيذ من مدى دقة وعدالة تقييم الرئيس للمرؤوسين، وذلك من خلال التأكد من مدى مطابقة نسبة الإنجاز الفعلي مع معدل التقييم الذي يقدمه الرئيس للمرؤوسين لاسيما وأن النتائج سوف تؤثر سلبا وإيجابيا على الروح المعنوية للمرؤوسين.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بشير العلق. الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم. دار البازوري للنشر والتوزيع. عمان. 2008. ص64.

<sup>2</sup> فيصل محمود الشواورة. مبادئ إدارة الأعمال. دار مناهج للنشر والتوزيع. عمان. ط1. 2013. ص70.

**خلاصة الفصل:** مما سبق نستخلص أن النظريات التي تناولت الرقابة الإدارية قد حاولت إعطاء تفسير لتأثير الرقابة الإدارية على مختلف العمليات الإدارية.

# الجانب التطبيقي

## الفصل الخامس : مجالات الدراسة والأسس المتبعة فيها.

### تمهيد

أولاً : مجالات الدراسة

1 - المجال الجغرافي

2 - المجال الزمني

3 - المجال البشري

ثانياً : الأسس المنهجية للدراسة

1 - المنهج المستخدم

2 - تحديد عينة الدراسة

3 - أدوات جمع البيانات

1-3 الملاحظة

2-3 الاستمارة

3-3 الوثائق والسجلات

4 - أساليب التحليل

1-4 أسلوب التحليل الكيفي

2-4 أسلوب التحليل الكمي

### خلاصة الفصل

**تمهيد**

أصبحت الدراسات والأبحاث الاجتماعية بمختلف مجالاتها لا تكتفي بمجرد التفسيرات النظرية وبعدها تطرقنا في الفصول السابقة إلى الجوانب النظرية المتعلقة بموضوع الدراسة ومتغيراتها والمعالجة الموضوع من الناحية الميدانية نعتمد إجراءات منهجية تتماشى وطبيعة موضوع الدراسة التي يتم اعتمادها في دراسة مشكلة البحث التي تمثلت في الرقابة الإدارية والتسيب الوظيفي في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية محاولين ربط الجانب النظري للدراسة بالواقع الميداني وقد تم اختيار كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد الصديق بن يحيى بتاسوست لإجراء الدراسة الميدانية وستناول في هذا الفصل مجالات الدراسة والمنهج المتبع فيها وكيفية اختيار العينة بالإضافة إلى أدوات جمع البيانات وأساليب التحليل.

## الإجراءات المنهجية للدراسة:

## أولاً: مجالات الدراسة:

يعد مجال الدراسة نقطة أساسية في البحث الاجتماعي وذلك لما يكتسبه من أهمية أثناء الدراسة الميدانية، حيث يجتمع كل المشتغلون بمناهج البحث الاجتماعي أن لكل دراسة ثلاث مجالات رئيسية في المجال الجغرافي، المجال البشري، المجال الزمني .

## 1 - المجال الجغرافي:

يتمثل في المكان أو الحيز الجغرافي لإجراء البحث الميداني ، وقد تم التحديد في جامعة محمد الصديق بن يحي بتاسوست والتي تقع من الناحية الشرقية لمدينة جيجل، حيث تتربع على مساحة قدرها 39,5 هكتار يحدها من الجهة الشرقية المنطقة العمرانية تاسوست ومن الجهة الشمالية يحدها كل من البحر المتوسط والطريق رقم " 43" الرابط بين ولاية قسنطينة وجيجل ، ومن الجنوب بلدية الأمير عبد القادر ، ومن الشرق بلدية الطاهير وقد أنشأت "كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بناء على المرسوم التنفيذي رقم 362/12 المؤرخ في 08 أكتوبر المعدل والمتمم للمرسوم رقم 03/258 المؤرخ في 22 يوليو 2003 المتضمن إنشاء جامعة جيجل ، وبناء على القرار الوزاري 919 المؤرخ في 26 نوفمبر 2013 يتم القرار 215 المؤرخ في 24 مارس 2013 والمتضمن إنشاء الأقسام المكونة لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية لدى جامعة جيجل "ويتكون الهيكل التنظيمي من عمادة الكلية ومجلس الكلية ومجلس علمي للكلية ، ونواب العمادة ورؤساء الأقسام ونواب رؤساء الأقسام ، 6 أقسام بيداغوجية إضافة إلى مكتبة وأمانة عامة ، وهي موزعة على 5 طوابق .

وقد تم اختيار كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية للقيام بدراستنا كونها تحتوي على مجموعة من الموظفين موزعين على الهيكل التنظيمي لها.

**2 - المجال الزمني:**

- يتمثل المجال الزمني في المدة المستغرقة في إنجاز هذه الدراسة بشقيها النظري والميداني فقد استغرقت هذه الدراسة من {15 جانفي إلى 2 جوان} وقد تمت عبر مراحل
- **المرحلة الأولى:** كانت في شهر **فيفري** وتم من خلالها ضبط للعنوان وبعدها تم قبول العنوان وموافقة الأستاذ المشرف على الدراسة وبداية العمل في جمع المعلومات الخاصة بالجانب النظري.
  - **المرحلة الثانية:** وفي هذه المرحلة تم تقديم طلب الموافقة للقيام بالدراسة الميدانية في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والحصول على بعض المعلومات الخاصة بالكلية.
  - **المرحلة الثالثة:** وتم فيها القيام بتحضير أسئلة الاستمارة وأخذ الموافقة عليها وبعد الموافقة عليها تم القيام بتوزيع الاستمارة في يوم 20 ماي على جميع الموظفين الموجودين داخل الكلية.
  - **المرحلة الرابعة:** وهي المرحلة الأخيرة والتي تم فيها جمع الاستمارات وتبويب البيانات وتفرغها والتعليق عليها ووضع النتائج العامة للدراسة وعرضها على الأستاذ المشرف لتعديلها ثم ضبطها.

**3 - المجال البشري:**

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والبالغ عددهم 64 موظفا حسب الرتب موقوفة بتاريخ 2022/03/7.

**ثانيا: الأسس المنهجية للدراسة****1 - المنهج المستخدم:**

للمنهج أهمية بالغة في أي بحث لأنه يحدد للباحث المسار الذي يسلكه للوصول إلى نتائج علمية حول موضوع دراسته، وتختلف مناهج البحث في علم الاجتماع باختلاف مظاهر الواقع الاجتماعي المعقد، ثم

إن اختيار منهج الدراسة في أي موضوع لا يأتي نتيجة اختيار عشوائي بل حسب طبيعة البحث أو المشكلة التي يتناولها الباحث، وهي التي تدفعه لاختيار المنهج المناسب.

حيث يعرف المنهج على أنه أسلوب علم وطريقة ومجموعة من الأسس والقواعد والخطوات والعمليات العقلية التي يستعين بها الباحث ويسير في ضوءها لتحقيق الهدف الذي يصبو إليه الباحث وهو اكتساب واستخلاص النظريات والقوانين التي تحكم الظاهرة والتنبؤ بما سيحدث مستقبلاً<sup>1</sup>

وعليه انطلاقاً من موضوع الدراسة فسيتم محاولة وصف ظاهرة التسبب الوظيفي في المؤسسات من أجل محاولة تفسير هذه الظاهرة، وعليه فإن طبيعة الموضوع تسمح باختيار المنهج الذي يدرس الظاهرة كما توجد في الواقع وهو المنهج الوصفي الذي يعرف بأنه "طريقة من طرق التفسير بشكل علمي منظم، يعتمد على وصف الظاهرة المدروسة، جمع البيانات، تحليلها وإخضاعها للدراسة "

<sup>1</sup> حسن عبد المجيد رشوان، في مناهج العلوم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2003، ص47.

ويعرف أيضا على أنه مجموعة من الإجراءات التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع، اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا، لاستخلاص دلالتها للوصول إلى النتائج أو تعميمها على الظاهرة أو الموضوع.<sup>1</sup>

## 2 - مجتمع الدراسة وعينتها:

إن الهدف من تحديد العينة في البحث السوسولوجي هو التحكم في مجتمع البحث حتى يقترب من الصدق العلمي، ويقصد بالعينة مجتمع الدراسة الذي نجمع منه البيانات الميدانية

إن العينة تمكن الفريق البحث من القيام بإنجاز العمل في الوقت المناسب لأن هدف البحث هو محاولة الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها على المجتمع<sup>2</sup>

وكما ذكرنا من قبل فإن الدراسة الميدانية قمنًا بها في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية حيث يتكون مجتمع الدراسة من 64 موظفًا قمنًا بمسح شامل لكافة الموظفين الموجودين نظرا لصغر حجم مجتمع البحث ورغبة في الوصول إلى نتائج أكثر دقة.

تعداد الفعلي للموظفين الإداريين، التقنيين وأعوان المصالح حسب الرتب موقوفة بتاريخ 2022/03/07.

03 متصرف رئيسي

03 متصرف محلل

19 متصرف

02 منشط جامعي في المستوى الأول

02 مساعد متصرف

<sup>1</sup> بشير صالح الرسيدي ، مناهج البحث التربوي رؤية تطبيقية مبسطة ، ط1 ، دار الكتاب الحديث ، الكويت ، 2000 ، ص22 .  
<sup>2</sup> بشير صالح رشدي ، مناهج البحث التربوي رؤية تطبيقية مبسطة ، مرجع سابق ذكره ، ص 149 .

01 مهندس رئيسي في الإعلام الآلي

03 مساعد مهندس المستوى 1 في إعلام آلي

02 تقني في الإعلام الآلي

01 محاسب إداري رئيسي

03 ملحق رئيسي للإدارة

01 ملحق إدارة

01 عون إدارة رئيسي

07 كاتب مديرية رئيسي

02 كاتب مديرية

04 ملحق بالمكتبات الجامعية من مستوى ثاني

03 مساعد بالمكتبات الجامعية

01 عون تقني للمكتبات الجامعية

02 كاتب

01 عون مكتب

01 عامل مهني خارج الصنف

**3 - أدوات جمع البيانات:**

تستخدم البحوث العلمية أدوات تفرضها طبيعة الموضوع ومدى الإمكانية المتاحة لإنجازه فهذه التقنيات تسهل جمع المادة العلمية التي تشكل التصور العام للدراسة التي تؤدي في النهاية إلى الوصول إلى نتائج علمية وتعتبر أدوات جمع البيانات الأدوات الواسطة التي تشكل نقطة الاتصال بين الباحث والمبحوث والتي تمكنه من جمع المعلومات على المبحوثين، ومن الأدوات المستعملة في جمع البيانات ما يلي:

**1-4 الملاحظة:**

تعد الملاحظة من أهم الوسائل ما يساعد الباحثون الاجتماعيون في جمع المعلومات، وتعرف بأنها المشاهدة والمراقبة الدقيقة لسلوك ظاهرة معينة وتسجيل الملاحظات عنها بغية تحقيق أفضل النتائج والحصول على المعلومات<sup>1</sup>

وهي أيضا من بين التقنيات المستعملة خاصة في الدراسة الميدانية، وتعرف الملاحظة بأنها عبارة عن أداة من أدوات البحث تجمع المعلومات والتي يمكن الباحث من الإجابة عن أسئلة البحث واختيار عروضة فهي تعني الانتباه المقصود والموجه نحو سلوك فردي أو جماعي معين<sup>2</sup>

وهي أيضا تعرف على أنها الانتباه للظواهر أو الأحداث بقصد تفسيرها واكتشاف أسبابها وعواملها والوصول إلى القوانين التي تحكمها<sup>3</sup>

وتم الاعتماد في هذه الدراسة على الملاحظة البسيطة والتي يقصد بها ملاحظة الظواهر كما تحدث في ظروفها العادية فقمنا ببعض الملاحظات كوننا طالبتين في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية حيث تمكنا من مشاهدة بعض مظاهر التسبب الوظيفي في الكلية.

**2-3 الاستمارة:**

<sup>1</sup> - عبد الله الشريف، مناهج البحث العلمي، ط1 ، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفني ، الإسكندرية ، 1996 ، ص ، 188 .

<sup>2</sup> - إبراهيم عبد العزيز الدعليج ، مناهج وطرق البحث العلمي ، ط1 ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2010 ، ص 108 .

<sup>3</sup> - لحسن عبد الله باشيورة وآخرون ، البحث العلمي مفاهيم أساليب تطبيقات ، ط1 ، مؤسسة الوراق ، 2010 ، ص 370 .

تعتبر الاستثمارة من أكثر الأدوات المستعملة في جمع البيانات في البحوث الاجتماعية، ويرجع ذلك إلى المميزات التي تحققها هذه الأداة سواء بالنسبة لإختصار الجهد أو التكلفة أو سهولة معالجة تباينها بالطرق الإحصائية، وتعرف الاستثمارة بأنها نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى عينة البحث هذه الأسئلة تتعلق بآراء، اتجاهات، ومواقف أفراد شملتهم عينة البحث حيث يقوم المبحوث بالإجابة عن تلك الأسئلة بمعرفته الخاصة<sup>1</sup>.

كما تعرف على أنها نموذج يتكون من عدة أسئلة توجه للأفراد المبحوثين من أجل الحصول على المعلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف<sup>2</sup>.

وقد قمنا بإعداد استثمارة أولية تحاول تغطية الموضوع من خلال الأسئلة التي تتضمنها وذلك بغية تجنب الغموض في فهم مضمونها من طرف المبحوثين، ثم إعداد الاستثمارة مع الأستاذ المشرف، بهذا تم صياغتها في شكلها النهائي وتضمنت الاستثمارة المحاور التالية:

- **المحور الأول:** تضمن البيانات الشخصية الخاصة بوصف مجتمع البحث والتي يتم من خلالها تحديد هوية وخصائص المبحوثين وقد تضمنت 05 أسئلة.
- **المحور الثاني:** يحتوي على البيانات التي تتعلق بالرقابة الإدارية في الحد من عدم احترام مواقيت العمل ويضم 08 أسئلة محددة من السؤال 6 إلى السؤال 13.
- **المحور الثالث:** يحتوي على البيانات المتعلقة بدور الرقابة في التقليل في تراخي الموظفين ويضم 08 أسئلة محددة من السؤال 14 إلى السؤال 21.
- **المحور الرابع:** يحتوي على البيانات التي تتعلق في دور الرقابة في الحد من سلبية الموظف ويضم 08 أسئلة من السؤال 22 إلى السؤال 29.

### 3-3 الوثائق والسجلات:

<sup>1</sup> - المختار محمد إبراهيم ، مراحل البحث الاجتماعي وخطواته الإجرائية ، ط1، دار الفكر العربي ، 2005، ص 81 .  
<sup>2</sup> - محمد علي محمد ، مقدمة في البحث الاجتماعي ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1993 ، ص 341-345 .

وهي من أدوات جمع البيانات حيث تمثل الوثائق في أنها " ذلك بإنتاج الفكري المقدم للباحثين في مجالات مختلفة وسجلات لأحداث ماضية، قد تكون مطبوعة أو مكتوبة، وقد تكون رسائل أو يوميات أو سجلات... وقد تكون أيضا إحصاءات، خرائط أو أنظمة وقوانين<sup>1</sup>

وقد استعملت الوثائق والسجلات في هذه الدراسة ومنها:

- الهيكل التنظيمي للكلية
- المعلومات المتعلقة بالجامعة والكلية من حيث نشأتها
- عدد العمال بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية وكيفية توزيعهم.

#### 4 - أساليب التحليل:

على الباحث عند تحليله أن يدمج قدر المستطاع بين نوعي التحليل الكمي والكيفي.

**4-1 التحليل الكمي:** يقتصر على الأرقام والنسب المئوية ومصداقيتها في التعبير عن الواقع ولكنه يبقى قاصر إذ لم يزاج بالتحليل الكيفي وهو الذي يحاول تطبيق الأعداد والتعبير عنها بكلمات ومفاهيم ذات مضامين ودلالات أبعده وأعمق من مجرد أرقام.

**4-2 التحليل الكيفي:** ويتمثل في تحليل وتفسير البيانات المتحصل عليها بعد وضعها في جداول ومحاولة ربطها بالتراث النظري والدراسات السابقة.

<sup>1</sup> - فريد كامل أبو زينة وآخرون ، مناهج البحث العلمي - طرق البحث النوعي - دار المسيرة للنشر والتوزيع ، الأردن ط2 ، 2007 ص 75 .

## خلاصة الفصل:

تم التطرق في هذا الفصل إلى تحديد الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، وذلك من خلال تحديد مجالات الدراسة من مجال الجغرافي والمجال الزمني وكذا المجال البشري معتمدين في ذلك على المنهج الوصفي مع الاستعانة أيضا بمجموعة من الأدوات البحثية من ملاحظة واستمارة وسجلات ووثائق، فقد ساعدت هذه الأدوات في معالجة الموضوع والوصول إلى مرحل أخيرة من البحث والمتمثلة في تحليل المعطيات ومناقشة نتائج الدراسة

الفصل السادس : عرض وتحليل البيانات واستخلاص نتائج  
الدراسة

تمهيد

أولاً: عرض وتحليل بيانات الدراسة.

ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات:

ثالثاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.

رابعاً: توصيات واقتراحات.

خلاصة الفصل

**تمهيد:**

بعد تعرضنا في المراحل السابقة من البحث إلى الإطار النظري للدراسة والأطر المنهجية المتبعة فيها، وفي بحثنا بصفة سيتم التطرق إلى مرحلة أساسية وجد هامة في بحثنا بصفة خاصة والبحث العلمي بصفة عامة التي تسمى بمرحلة عرض وتحليل البيانات الميدانية التي جمعناها من ميدان الدراسة وترجمتها إلى بيانات كمية قصد التأكد من صحة الفرضيات المصاغة سابقا، كما نحاول مناقشة هذه النتائج وفق الفرضيات والدراسات السابقة، وصولا إلى إبي استخلاص النتائج العامة للدراسة وأهم التوصيات والاقتراحات الخاصة بموضوع الدراسة .

أولاً: عرض وتحليل بيانات الدراسة.المحور الأول: البيانات الشخصية.

الجدول رقم (1): جنس المبحوثين .

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس الاحتمالات
%28.12	18	ذكر
%71.87	46	أنثى
%100	64	المجموع

والملاحظ من خلال المعطيات الواردة في الجدول رقم ( 1 ) أن أغلبية الموظفين في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية هم الإناث، حيث بلغ عددهم 46 موظفة بنسبة %71.87 من إجمالي العينة في حين أن 18 موظف من جنس ذكر بنسبة %28.12 من إجمالي العينة المختارة.

ويرجع هذا التفاوت الواضح إلى العمل الإداري في الكلية لا يتطلب جهد عضلي بل جهد فكري وبالتالي فهو مناسب جداً لفئة الإناث ولا يحتاج لنسبة كبيرة إلى الذكور.

## الجدول رقم (2): بين المبحوثين

النسبة المئوية %	التكرارات	السن الاحتمالات
26.56%	17	من 23 إلى أقل من 34 سنة
57.81%	37	من 34 إلى أقل من 44 سنة
15.62%	10	من 44 إلى أقل من 55 سنة
100 %	64	المجموع

من خلال المعطيات الوارد في الجدول المبين أعلاه، يتضح لنا أن معظم أفراد العينة ينتمون للفئة العمرية من 34 إلى أقل من 44 سنة حيث تمثل هذه الفئة النسبة الأكبر من مجموع أفراد العينة، إذ بلغ عددهم 37 موظف أي بنسبة 57.81 %، تليها الفئة العمرية من 23 إلى أقل من 34 سنة بـ 17 موظف أي ما يعادل 26.56 % وتليها الفئة العمرية من 44 إلى أقل من 55 سنة بـ 10 موظف بنسبة 15.62%.

والملاحظ من خلال هذه البيانات الرقمية أن أغلب الموظفين هم من متوسطي العمر ومن الشباب أي من الفئة (34 - 44) و (23 - 34).

إذا أن الإدارة تحرص على توظيف الفئة العمرية الأكثر نشاطا والتي تملك الرغبة في العمل.

## الجدول رقم (03): الحالة العائلية للمبحوثين

النسبة المئوية %	التكرارات	الحالة العائلية الاحتمالات
45.31%	29	أعزب
53.12%	34	متزوج
1.56%	01	أرمل
00%	00	مطلق
100 %	64	المجموع

من خلال المعطيات التي تحصلنا عليها من الجدول رقم ( 03 ) والمتعلق بالحالة العائلية أوجدنا أن أغلبية العينة متزوجين بنسبة 34 موظف أي 53.12 %، 49 عازب أي ما يعادل 45.31 %، وحالة واحد. أرمل أي 1.56% أما المطلقين فهي منعدمة بنسبة 00.

بالمقارنة بين النتائج نجد أغلبية المتزوجين وهذا يعبر عن استقرار أفراد العينة ولكن نسبة العزاب أيضا كبيرة بنسبة 45.31 وهذا طبيعي كون نسبة الشباب تشكل نسبة هامة وكبيرة من العاملين، ومن هنا يمكن القول أنه يجب مراعاة الحالة الإجتماعية للموظفين نظرا لأنه لا يمكن الفصل بين الحياة الإجتماعية للفرد وحياته المهنية، وهذا عكس ما جاءت به النظرية البيروقراطية لماكس فيبر والتي نادى بفصل الحياة الإجتماعية للموظف عن حياته المهنية وهو الأمر الذي يكون سببا مباشرا في خلق التسبب الوظيفي للموظف في كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية.

#### الجدول رقم (04): المستوى الدراسي للمبحوثين

النسبة المئوية %	التكرارات	المستوى الدراسي الاحتمالات
00 %	00	متوسط
12.50 %	08	ثانوي
64.06 %	41	جامعي
23.43 %	15	تكوين
100 %	64	المجموع

يبين هذا الجدول المستوي الدراسي للأفراد العينة، حيث نجد أن نسبة الموظفين لأصحاب الجامعي هو 41 موظف أي 64.06 %، أما النسبة الثانية فهي تتعلق بذوي المستوى التكوين هو 15 موظف بنسبة 23.43 %، أما المستوى الثانوي فهو 8 موظف أي 12.5 %، إما المستوى المتوسط فهي منعدمة، ومقارنة بهذه النسب مع بعضها البعض فإننا نلاحظ الإدارة بحكم طبيعة العمل فيها تحرص على توظيف خريجي الجامعة وحاملي الشهادات خاصة في مجال الإدارة والذي يتطلب الدراسة المسبقة ومعرفة كل ما يتطلبه هذا المجال.

## الجدول رقم (5): الخبرة المهنية للمبحوثين

النسبة المئوية %	التكرارات	الخبرة المهنية الاحتمالات
37.5 %	24	من 05 إلى أقل من 10 سنوات
53.12 %	34	من 10 إلى أقل من 15 سنة
9.35 %	06	من 15 إلى أقل من 20 سنة
00 %	00	من 20 فما فوق
100 %	64	المجموع

يبين هذا الجدول أن غالبية المبحوثين نسبتهم 53.12 % أي ما يعادل 34 موظف تنحصر مدة خبرتهم من 10 إلى أقل من 15 سنة، وهي أعلى نسبة مسجلة، تليها الفئة المحصورة بين 5 إلى أقل من 10 سنوات بـ 24 موظف أي 37.5 % بعدها تأتي الفئة ذات الخبرة من 15 إلى أقل من 20 سنة فيبلغ عدد الموظفين فيها 6 موظفين أي ما يعادل 9.35 %، أما الفئة ذات الخبرة من 20 فما فوق فهي منعدمة.

ويمكن القول أن الفئات التي تملك الخبرة هي الفئة الأكثر عدداً وهي الفئة الأكثر عرضة للتسيب الوظيفي بالإدارات، نظراً لخبرتهم في التعاطي مع هذا التسيب.

## المحور الثاني: الرقابة الإدارية في الحد من عدم احترام مواقيت العمل.

## الجدول رقم (06): التأخر عن العمل

النسبة المئوية %	التكرارات	المستوى الدراسي
		الاحتمالات
82.81%	53	نعم
17.18%	11	لا
100 %	64	المجموع

تبين المعطيات الكمية التي تحصلنا عليها من الجدول (06) والذي يوضح التأخر عن العمل أن نسبة الموظفين الذين يتأخرون عن العمل هي 53 موظف أي 82.81 %، أن 11 موظف أي 17.18 % لا يتأخرون عن العمل. ويمكن تفسير ذلك ربما يوجد عدت عوامل تؤدي إلى التأخر عن العمل و بإضافة إلى عقلية المجتمع الجزائري الذي لا يقدر الوقت ولا يهتم بها.

## الجدول رقم (07): أسباب التأخر عن العمل:

النسبة المئوية %	التكرارات	هل أسباب تأخر عن العمل راجع إلى
39.06%	25	عدم توفر وسائل النقل والمواصلات
26.56%	17	في حالة المرض
15.62%	10	التعب والإرهاق
18.75%	12	أسباب أخرى
100 %	64	المجموع

يتضح من خلال المعطيات الكمية في الجدول رقم (07) أن أسباب التأخر عن العمل تمثل عدم توفير المواصلات أكبر نسبة من الموظفين 25 أي ما يعادل 39.06% وفي حالة المرض 17 موظف أي 26.56% وأسباب أخرى لم يتم ذكرها 12 موظف أي 18.75 % والتعب والإرهاق 10 أي 15.62%.

وبالمقارنة بين النسب نلاحظ أن النسبة الكبر لأسباب التأخر عن العمل هي بسبب عدم توفر المواصلات وربما هذا راجع إلى فروع الإدارات موجودة في مناطق ريفية معزولة مما يصعب على الموظف الوصول إلى العمل بالإضافة إلى العوامل الأخرى التي يمكن أن تتسبب بالتغيب مثل المرض أو غيرها من الأمور التي لم يتم ذكرها.

**الجدول رقم (8): الالتزام بالحضور والانصراف في وقت الدوام الرسمي**

النسبة المئوية %		التكرارات		الالتزام بالحضور والانصراف الاحتمالات	
% 59.68	% 19.18	51	11	هل لتحلي بروح المسؤولية	نعم
	% 26.56		17	من أجل إنهاء العمل في الوقت	
	% 35.93		23	الخوف من العقوبات	
% 20.31		13		لا	
% 100		64		المجموع	

تفيد البيانات والمعطيات الواردة في الجدول ( 08 ) المتعلق بالالتزام بالحضور والانصراف في وقت الدوام الرسمي، حيث أكد 55 موظف بنسبة 79.68 % هم ملتزمون بالحضور والانصراف في وقت الدوام الرسمي، حسب 11 موظف بنسبة 17.18 % أفروا بأنهم يتحلوا بروح المسؤولية وفق مبادئهم وأخلاقهم المهنية يليها 17 موظف بنسبة 26.56 % يروى أن الالتزام من أجل إنهاء العمل في الوقت وتطبيق القواعد بكل شفافية بإنجاز العمل في المواعيد المحددة ولا يمكن تأجيل القيام بالعمل. في حين أكد 23 موظف بنسبة 35.93 % أن الالتزام بالحضور و الانصراف في وقت الدوام الرسمي هو الخوف من العقوبات فهم يعتبرون الالتزام بسبب القوانين الصارمة و قواعد العقوبات، أساعده الموظفين الذين اقروا بعدم الالتزام بالحضور والانصراف في وقت الدوام الرسمي فبلغ عددهم 13 موظف بنسبة 20.31% إذ يمكن إرجعها إلى عدة عوامل وظروف مثل المواصلات وبعد السكن.

## الجدول رقم (9): تسجيل الغياب

النسبة المئوية %	التكرارات	تسجيل الغياب الاحتمالات
85.93%	55	نعم
14.06%	9	لا
100%	64	المجموع

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم ( 9)، حول تسجيل الغياب، أن النسبة الكبيرة تقول بأنه يتم تسجيل غيابهم 55موظف أي ما يعادل 85.93% و 9 موظفين إي ما يعادل 14.06% لا يتم تسجيلهم ونجد أن أغلبية المبحوثين أكدوا أنه يتم تسجيل الحضور والغياب وإجراء روتيني يومي لكل الإدارات يكمن القول بأن النسبة التي لا يتم تسجيل غيابهم فهي نسبة لا بأس بها بالنظر إلى طبيعة تسير الإدارة وقوة العلاقات الشخصية فيها فهذا الأمر عادي أيضا.

## الجدول رقم (10): موقف المشرف من حالة الغياب عن العمل

النسبة المئوية %	التكرارات	موقف المشرف من الغياب الاحتمالات
31.25%	20	يتعامل معك بمرونة
23.43%	15	الاكتفاء بإنذارك شفويا
45.31%	29	تطبيق التعليمات الإدارية(كالخصم من الأجر)
100%	64	المجموع

يتضح لنا من خلال المعطيات الواردة في الجدول رقم ( 10) والمتعلقة بموقف المشرف من الموظف في حالة غيابه عن العمل أن 29 موظف بنسبة 45.31% يؤكدون تطبيق المشرف التعليمات الإدارية كالخصم من الأجر في حالة غيابهم عن العمل وهو ما أكده فايول في مبدأ النظام والانضباط ، من خلال إلزام كل موظف بالقواعد من أجل استقرار العمل والتخلص من

عدم الانضباط، حيث توضح العقوبات يعتبر أمرا ضروريا لضمان عقاب غير الملتزمين وذلك بتطبيق تلك العقوبات على الجميع دون استثناء، وهو ما يوافق مع دراسة إيمان محامدية حول الإجراءات المتبعة في حالة الغياب حيث أكدت على إنضباط العامل يعبر عن إحساسه بالمسؤولية اتجاه عمله. في حين أكد 20 موظف بنسبة 31.25% يتم التعامل معهم بمرونة، أما 15 موظف بنسبة 23.43% بأنه يتم الاكتفاء بإنذارهم شفويا ويكون غالبا في المرة الأولى من التغيب بدون مبرر، حيث أن المشرف لا يتسامح في حالة تغيب موظفيه عن العمل وهو ما أكد أغلبية الموظفين من أفراد العينة.

#### الجدول رقم(11): دور الرقابة وزيادة احترام مواقيت

النسبة المئوية %	التكرارات	دور الرقابة يزيد احترامك لمواقيت العمل الاحتمالات
79.68%	51	نعم
20.31%	13	لا
100%	64	المجموع

يتضح لنا من خلال المعطيات الواردة في الجدول رقم ( 11 ) في دور الرقابة في زيادة احترام مواقيت العمل وجدنا 51 موظف بنسبة 79.58% يرى بأن للرقابة دور في زيادة احترام مواقيت العمل وفي المقابل نجد 13 موظف بنسبة 20.31% يرى بأنه لا يوجد دور للرقابة في زيادة احترامه لمواقيت العمل.

حيث يمكن تفسير ذلك بأن الرقابة تساعد في معرفة الحضور والغياب والحد منها واحترام مواقيت العمل حتى في غياب الرقابة وهذا ما جاءت به نظرية الإدارة العلمية لتايلور والتي أكدت على ضرورة وضع رؤساء لمراقبة العامل أثناء العمل واستخدام خبراء مختصين للإشراف مع الظروف المختلفة المحيطة بالعامل.

## الجدول رقم (12): أداء المهام في الوقت

النسبة المئوية %	التكرارات	المهام في الوقت المناسب الاحتمالات
92.81%	53	نعم
4.68%	03	لا
12.5%	08	أحيانا
100%	64	المجموع

من خلال المعطيات الواردة في الجدول ( 12 ) الخاص بأداء المهام في الوقت المناسب نجد أن 53 موظف بنسبة 82.81% أجابوا بأنهم يقومون بتأدية مهامهم في الوقت المناسب وأن 8 موظفين بنسبة 12.5% أجابوا بأنهم أحيانا غير منضبطين في تأدية مهامهم في الوقت المناسب أما 3 موظفين بنسبة 4.68% أكدوا عدم أداءهم المهام في الوقت المناسب.

ومن خلال هذه الإحصائيات لا يتضح لنا أن أغلبية العمال يقومون بأداء مهامهم في الوقت المناسب.

## الجدول رقم(13): توجه الرئيس باستمرار يشجع على احترام الوقت

النسبة المئوية %	التكرارات	توجه الرئيس باستمرار يشجعك على احترام الوقت الاحتمالات
42.18%	27	نعم
31.25%	20	لا
26.56%	17	أحيانا
100%	64	المجموع

من خلال المعطيات الواردة في الجدول ( 13 ) الذي يمثل إذا توجت الرئيس باستمرار يشجع على احترام الوقت، نجد 27 موظف بنسبة 42.18% أكدوا على أن الرئيس يشجعهم على احترام الوقت في حين نجد 20 موظف بنسبة 31.25% يقولون أن وجود الرئيس لا يشجع على احترام الوقت وأما 17 موظف بنسبة 26.56% أكدوا على أن وجود الرئيس باستمرار يشجعهم على احترام الوقت أحيانا.

ويتبين من هذه الإحصائيات أن وجود الرئيس مستمر بشكل عام ومحفز لدى العمال الاهتمام بالعمل أكثر واحترام الوقت

### المحور الثالث: الرقابة الإدارية في التقليل من تراخي الموظفين

الجدول رقم (14): القيام بكل الأعمال الموكلة إليه بتفاني

النسبة المئوية %	التكرارات	القيام بكل الأعمال الموكلة إليه بتفاني الاحتمالات
82.81%	53	نعم
12.5%	08	لا
4.63%	03	أحيانا
100%	64	المجموع

من خلال المعطيات الوارد في الجدول ( 14 ) والمتعلق بالقيام بكل الأعمال الموكلة إليه بتفاني نجد 53 موظف بنسبة 82.81% يقوم بكل الأعمال الموكلة إليه بتفاني في حين نجد 8 موظفين بنسبة 12.5% لا يقومون بكل الأعمال الموكلة إليهم بتفاني وأما 3 موظفين بنسبة 4.63% فأحيانا ما يقومون بكل الأعمال الموكلة إليهم بتفاني، وهذا راجع إلى أن أغلبية العمال يقومون بأداء الأعمال المطلوبة وذلك نظرا لتقسيم العمل بينهم من أجل القيام بالأعمال الموكلة إليهم بتفاني وهذا ما جاء في النظرية العلاقات الإنسانية لإلتون مايو الذي يؤكد على تشجيع مشاركة العمال من أجل رفع مستوى إنتاجهم وذلك للقيام بالأعمال بتفاني.

الجدول رقم (15): يساهم نظام العقوبات التي يعتمد عليه الكلية في مكافحة مظاهر التسيب.

النسبة المئوية %	التكرارات	نظام العقوبات ومظاهر التسيب الاحتمالات
56.25%	36	نعم
15.62%	10	لا
28.12%	18	أحيانا
100%	64	المجموع

تبين المعطيات في الجدول (15) مساهمة نظام العقوبات التي تعتمد عليه الكلية في مكافحة مظاهر التسبب إذ نجد 36 موظف بنسبة 56.25% يرون أن نظام العقوبات يساهم في مكافحة مظاهر التسبب في الكلية، وأن 18 موظف بنسبة 28.12%، إحيانا يساهم نظام العقوبات التي تعتمد عليه الكلية في مكافحة مظاهر التسبب، أما 10 موظفين بنسبة 15.62% لا يرون أن نظام العقوبات التي تعتمد عليه الكلية في مكافحة مظاهر التسبب، واستنادا إلى الإجابات أكد أغلبية يودون أن نظام العقوبات التي تعتمد عليه الكلية يساهم في مكافحة مظاهر التسبب فهي تسهر على أداء المهام على أكمل وجه وتعمل على اكتشاف الأخطاء الموجودة وتصحيحها.

**الجدول رقم (16): وجود رقابة من طرف الرئيس في العمل.**

النسبة المئوية %		التكرارات		رقابة من طرف الرئيس في العمل الاحتمالات
%57.81	%35.93	37	36	مراقبة دائمة مستمرة منقطعة
	%21.87		10	
%42.18		27		لا
%100		64		المجموع

نلاحظ من خلال المعطيات الواردة في الجدول (16) المتعلقة بوجود رقابة من طرف الرئيس في العمل أن 37 موظف بنسبة 57.81% يقررون أن هناك رقابة من طرف الرئيس في العمل، حيث أكد 23 موظف بنسبة 35.93% توجد رقابة من طرف الرئيس في العمل مراقبة دائمة مستمرة، أما 14 موظف بنسبة 21.87% فأكدوا على أن الرقابة من طرف الرئيس في العمل منقطعة، وهناك 27 موظف بنسبة 42.18% فأجابوا بأن الرئيس لا يقوم بالرقابة في العمل والذي يكون بسبب ثقة الرئيس في موظفيه في بعض الأحيان، أو بسبب إهماله ولا مبالاته لسير العمل.

ويمكن القول إن أغلبية الموظفين أجابوا بأن الرئيس يقوم بالمراقبة العمل وحريص على المراقبة الدائمة المستمرة حتى يقف على مدى سير العمل ومدى لتزال موظفيه، وقد جاءت في نظرية

الفلسفة الإدارية لدوغلاس ماكريجر، حيث تقوم نظرية (X) أن الموظف يجب أن يخضع للتوجيه والرقابة، حيث الرقابة الشديدة والمستمرة على الموظف ضرورية كي يعمل.

الجدول رقم (17): ارتكاب الموظفين أخطاء أثناء تأدية المهام.

النسبة المئوية %		التركرارات		ارتكاب الموظفين أخطاء أثناء تأدية المهام الاحتمالات
46.87%	31.25%	30	20	حرمانه من الترقية في الوقت تنزيلك من رتبته
	15.62%		10	
	53.12%		34	لا
	100%		64	المجموع

يبين الجدول رقم (17) من خلال المعطيات الواردة التي توضح ارتكاب الموظفين أخطاء أثناء تأدية المهام، إذ نجد أن 34 موظف بنسبة 53.12% أجابوا بأنهم لم يسبق لهم أن ارتكبوا أخطاء أثناء تأدية مهامهم ويعود ذلك إلى قدرتهم على التركيز على العمل، أما 30 موظف بنسبة 46.87% أكدوا على أنه سبق لهم أن ارتكبوا أخطاء أثناء تأدية المهام وتعرضوا للعقوبات، حيث أقر 20 موظف بنسبة 31.25% بأنهم تعرضوا للعقوبات لارتكابهم أخطاء في العمل. فوجود الرقابة والقوانين تستدعي فرض عقوبات على الموظفين غير الملتزمين في تأدية المهام، وهذا ما أكده فايول في نظريته من خلال مبدأ الانضباط والنظام والتزام الموظف بالقواعد والأوامر لتحقيق الأهداف والتخلص من عدم الانضباط، فقد تعرضوا إلى حرمانهم من الترقية، أما 10 موظفين بنسبة 15.62% تعرضوا لعقوبات لارتكابهم أخطاء أثناء تأدية المهام حيث تم تنزيلهم من رتبته حيث يعود هذا إلى أسباب عديدة منها نقص التركيز في العمل وتداخل بعض المهام.

## الجدول رقم (18): إعطاء المهام الوقت الكافي في إنجازها وسرعة ودقة

النسبة المئوية %	التكرارات	إعطاء المهام الوقت الكافي في إنجازها وسرعة ودقة	
		الاحتمالات	
71.85%	46	نعم	
9.37%	06	لا	
18.75%	12	أحيانا	
100%	64	المجموع	

يبين الجدول رقم ( 18 ) المتعلق بإعطاء المهام الوقت الكافي في إنجازها بسرعة ودقة، حيث نجد أن 46 موظف بنسبة 71.85% على أنهم يقومون بإعطاء المهام الوقت الكافي لإنجازها بسرعة ودقة، ونجد 12 موظف بنسبة 18.75% أنهم غير منضبطين في إعطاء المهام الوقت الكافي لإنجازها بسرعة ودقة فأحيانا يقومون بها وأحيانا لا يقومون بالمهام في الوقت. أما 6 من الموظفين أي ما يعادل 9.37% أنهم لا يقومون بإعطاء المهام الوقت الكافي لإنجازها بسرعة ودقة، ومن هنا يمكن القول أن الموظفين حريصين على إنهاء مهامهم بالسرعة والدقة اللازم والتنفيذ بالشكل المطلوب تبعا للتعليمات الموضوعية.

## الجدول رقم (19): عملية الإشراف في العمل.

النسبة المئوية %	التكرارات	الإشراف عن العمل	
		الاحتمالات	
59.37%	38	كافية	
40.62%	26	غير كافية	
100%	64	المجموع	

تبين المعطيات في الجدول رقم (19) عملية الإشراف في العمل حيث هناك 38 موظف بنسبة 59.37% يؤكدون على أن عملية الإشراف في العمل كافية كما أكد عليها فايول حيث يرى أن وظيفة الرقابة الإدارية ومستوياتها العليا والفعالة من خلال عملية الإشراف وهي عملية تفتيش وبحث عن الأخطاء وتهذيب الأفراد من أجل تحقيق أعلى مستوى في العمل، ونجد 26 موظف أي ما يعادل 40.62% أقرروا على أن عملية الإشراف في العمل غير كافية.

**الجدول رقم 20:** يمثل الإجراءات المتخذة من طرف الإدارة عند انخفاض أداء الموظفين.

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
21.87%	14	يعاقبك
50%	32	يوجهك
17.18%	11	يحفزك
10.93%	7	لا يبالي
100%	64	المجموع

يبين الجدول (20) من خلال المعطيات الواردة التي توضح الإجراءات المتخذة من طرف الإدارة عند انخفاض أداء الموظفين أن 32 مبحوثا الذي يمثل نسبة 50% من حجم أفراد مجتمع البحث أكدوا المشرف يقوم بتوجيه الموظفين في حالة ملاحظة انخفاض في مستوى أدائه، ثم نجد 14 مبحوثا أي لما يمثل نسبة 21.87% من حجم أفراد مجتمع البحث يؤكدون معاقبته المشرف لهم نتيجة انخفاض مستوى أدائهم، في حين وجدنا 11 مبحوثا أن ما يمثل 17.18% من حجم الأفراد المجتمع يؤكدون تحفيز المشرف لهم لبذل مجهود أكثر، أما الفئة المتبقية 7 أفراد أي ما يمثل 10.93% أقروا بلامبالاة المشرف لانخفاض مستوى أدائهم.

ومن خلال هذه المعطيات نجد تطابقا مع نظرية التقسيم الإداري لهنري فايول وقد أكده من خلال أنه يرى بأن الرقابة الفعالة يجب أن تكون سريعة، ويجب إتباع إجراء تصحيحات وهذا ما بينه الجدول حيث وجدنا أن الرئيس يقوم بتوجيه العمال أولا، ومن ثم يجب أن يتبعها وسائل لمنع تكرار الانحرافات وهذا ما يميل إليه الرؤساء حسب الجدول وهو العقاب بعد التوجيه.

**الجدول 21:** يمثل إذا ما كانت الرقابة تساهم في تحسين أداء الموظفين.

إذا كانت الإجابة بنعم كيف ذلك		النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات	
النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات			
%46.66	21	إعطاء المعلومات الإضافية	%70.31	45	نعم
%53.33	24	التشجيع			
/	/	/	%29.68	19	لا
%100	45		%100	64	المجموع

من خلال المعطيات الواردة في الجدول أعلاه نلاحظ أن 45 من أفراد مجتمع البحث أي ما يمثل نسبة 70.31% أجابوا بنعم أي أن الرقابة تساهم في تحسين أداء الموظفين ولتدعيم إجاباتهم أجاب 24 فردا ما نسبة 53.33% أن الرقابة تساهم في إعطائهم طاقة إيجابية تساهم في تشجيعهم لإتقان وتحسين أدائهم، و 21 فردا أي ما يمثل نسبة 46.66% يجدون أن الرقابة تساهم في إعطائهم معلومات إضافية من خلال التوجيهات والنصائح التي تقدمها المشرف لهم.

وفي حين نجد 19 فردا من مجتمع البحث أي ما نسبته 29.68% يرون أن الرقابة لا تساهم في تحسين أدائهم.

**الجدول 22:** يمثل ما كان الموظف يقوم بإبداء رأيه في العمل.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	41	64.06%
لا	4	6.25%
أحيانا	19	29.68%
المجموع	64	100%

يبين الجدول معطيات بوضح فيها لنا غالبية العمال يجمعون على أن هناك مجال لايداء رأيهم في أمور العمل وبلغ عددهم 41 فردا من مجتمع البحث ما يمثل نسبة 64.06%، أما الفئة الثانية يمثلون 19 فردا ما يمثل 29.68% أكدوا على أنهم يقومون بإبداء رأيهم في أمور العمل في بعض الأحيان، وأما الفئة الأخيرة وهي الفئة الأقل ب 4 أفراد من أفراد مجتمع البحث ويمثلون 6.25% فهم لا يقومون بإبداء رأيهم في العمل إطلاقا رغم وجود المجال لذلك. وهذا ما جاءت به نظرية الإدارة بالأهداف لبيتر داركر التي أكدت على ضرورة اشتراك الرئيس والمرؤوسين على تنسيق وتنفيذ الأهداف في اتخاذ القرارات الإدارية التي تخص أقسامهم والأخذ بأسلوب الحوار بين الرؤساء والمرؤوسين واحترام الرأي والرأي الآخر.

**الجدول 23:** يمثل ما إذا كان الرئيس يأخذ برأي موظفيه في أمور العمل.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	24	37.5%
لا	7	10.93%
أحيانا	33	51.56%
المجموع	64	100%

يوضح الجدول أعلاه والمتعلق بما إذا كان الرئيس يأخذ برأي موظفيه عن بعض الأمور المتعلقة بالعمل فنرى أن فئة الأولى وتمثل 33 فردا من مجتمع البحث ويمثل نسبة 51.56% حيث أجمع الموظفين على أن الرئيس يأخذ برأيهم في أمور العمل في بعض الأحيان فقط، وتليها نسبة 37.5% أي 24 فردا أكدوا استشارة الرئيس لهم في أمور العمل والأخذ برأيهم، أما الفئة الأقل وتمثل 7 أفراد أي 10.93% أكدوا عدم الاستشارة والأخذ برأيهم من طرف الرئيس في الأمور المتعلقة بالعمل.

وهذا ما جاء عكس نظرية العلاقات الإنسانية لالتون مايو الذي يؤكد على اشتراك الموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل وهذا ما اتفقت معه دراسة غلوسي دلال على أنه أسلوب الإشراف الديمقراطي الذي يعتمده الرؤساء يسمح للعمال بإبداء آراء معهم في العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات.

**الجدول 24:** يمثل ما إذا كان الموظفون يزعجون عندما يكونون في موضع رقابة من طرف الرئيس المباشر في العمل.

اذ كانت الإجابة ب نعم			النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات			
57.57%	19	الضغط في العمل	51.56%	33	نعم
42.42%	14	الشعور بالتوتر			
100%	33	المجموع الجزئي			
إذا كانت الإجابة ب لا					
54.83%	17	الشعور بالتحفيز	48.43%	31	لا
45.16%	14	العمل بجد			
100%	31	المجموع الجزئي	100%	64	المجموع

من خلال المعطيات الواردة أعلاه في الجدول نلاحظ أن 33 من أفراد المجتمع البحث أي ما يمثل نسبة 51.56% أجابوا بنعم أي أنهم ينزعجون عندما يكونون موضع رقابة من طرف الرئيس في العمل ولتدعيم إجاباتهم أجاب 19 فردا ما نسبة 57.57% أنهم عندما يكونون مراقبين يحصل لهم ضغط في العمل مما يؤدي إلى انزعاج من هذه الرقابة، و 14 فرد من هذه الفئة أي ما يمثل نسبة 42.42% يشعرون بالتوتر من الرقابة وبذلك عدم الارتياح في أداء عملهم، فيما نجد الفئة الثانية من أفراد المجتمع ويمثل 31 منهم أي نسبة 48.43% فيجدوا أن الرقابة من طرف الرئيس في العمل لا تسبب لهم إزعاجا عكس الفئة الأولى وقد دعموا إجاباتهم حيث أجاب 17 مفردة أي ما يمثل 54.83% أن الرقابة تشعرهم بالتحفيز لأداء أعمالهم، و 14 فردا أي نسبة 45.16% تساهم الرقابة في حثهم على العمل يجد وارتفاع مردودية العمل لديهم. و هذا ما أكدته دراسة غلوسي دلال حيث توصلت إلى أن بعض العمال يتذمرون من شدة الرقابة حيث توصلت إلى أن بعض العمال يتذمرون من شدة الرقابة حيث أكدوا شعورهم بالحرية أكثر في العمل أثناء غياب الرقابة وأكد أغلبيتهم على حفاظهم على مستويات الأداء المطلوبة رغم غياب الرقابة.

**الجدول 25:** يمثل ما كان الموظفين يتضايقون من كثرة التوجيهات والنصائح التي يوجهها لهم المشرف.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	27	42.18%	/	/	/
لا	37	57.81%	في حالة الإجابة بلا يؤدي هذا بالشعور ب:		
			التشجيع	10	27.02%
			رفع الروح المعنوية	7	18.91%
			اكتساب الثقة	20	54.05%
المجموع	64	100%	المجموع الجزئي	37	100%

من خلال المعطيات الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ أن 37 فردا من مجتمع البحث أي ما يمثل نسبة 57.81% أنهم لا يتضايقون من كثرة التوجيهات والنصائح التي يوجهها لهم الرئيس في العمل ولتدعيم إجاباتهم أجاب 20 فردا أي ما يمثل نسبة 54.05% أن كثرة التوجيهات والنصائح تكسبهم ثقة أكبر في أداء أعمالهم، و 10 أفراد من نسبتهم 27.02% تشعرهم التوجيهات والنصائح بالتشجيع على مواصلة العمل، و 7 أفراد من مجتمع البحث الذين يمثلون نسبته 18.91% فالتوجيهات التي يتلقونها ترفع من روحهم المعنوية، أما الفئة الثانية وتمثل الذين أجابوا بنعم وهم 27 فردا أي ما يمثل 42.18% يرون أن كثرة التوجيهات والنصائح التي يتلقونها تسبب لهم إزعاجا ويتضايقون منها مما يسبب لهم عدم الارتياح في أداء مهامهم اليومية. وهذا ما تمت ملاحظة عند زيارتنا لمكاتب الموظفين حيث تصادفنا ببعض الحالات أن المشرف كان يوجه موظفيه ويقدم له نصائح وهذا ما تقبله الموظف بصدر رحب وأكسبه ثقة.

**الجدول 26:** يمثل ما إذا كان الموظف يحرص على التطبيق أوامر مشرفة دون مناقشة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	24	37.5%
لا	14	21.87%
أحيانا	26	40.62%
المجموع	64	100%

يمثل الجدول أعلاه ما إذا كان الموظفين يحرصون على تطبيق أوامر مشرفهم دون مناقشة حيث يوضح أن أعلى نسبة هي 40.62% أي 26 فردا أجابوا أحيانا أي أنهم في بعض الأحيان يطبقون أوامر المشرف أما في أحيان أخرى لا يحرصون على تطبيقها، أما الفئة الثانية التي أجابت بنعم تمثل 24 فردا أي ما نسبته 37.50% يحرصون دائما على تطبيق أوامر مشرفهم دون مناقشة، أما الفئة الأخيرة التي أجابت بادلا تمثل 14 فردا أي ما يمثل نسبة

21.87% فهؤلاء الموظفين لا يطبقون أوامر مشرفهم إطلاقاً ويقومون بإنجاز أعمالهم دون مناقشة معه ويقومون بالعمل حسب ما يرونه هم صائباً.

**الجدول 27:** يمثل مدى انزعاج الموظفين لوجود الرقابة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	18	28.12%
لا	28	43.75%
أحياناً	15	23.43%
المجموع	64	100%

يمثل الجدول أعلاه مدى انزعاج الموظفين من وجود الرقابة عليهم حيث أجاب 28 فرداً من أفراد المجتمع أي بنسبة 43.75% أنهم لا ينزعجون من وجود الرقابة عليهم فيما تمثل الفئة الثانية الذين أجابوا بنعم ب 18 فرداً أي بنسبة 28.12% أعربوا عن حدة انزعاجهم من الرقابة الموجودة عليهم، فيما كانت النسبة الأخيرة منحازة للجهتين فهم يشعرون أحياناً بانزعاج فيما لا يشعرون بالانزعاج في أحيان أخرى ويمثلون 15 فرداً أي ما نسبته 23.43%.

**الجدول 28:** يمثل شعور الموظفين بالمراقبة المستمرة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
الارتباك	17	26.56%
القلق	30	46.87%
التعب	17	26.56%
المجتمع	64	100%

يمثل الجدول (29) من خلال المعطيات الواردة التي توضح شعور الموظفين بالمراقبة المستمرة نجد فيه إن أعلى نسبة هي 30 فرداً ما نسبته 46.87% يشعرون بالقلق بسبب المراقبة المستمرة، فيما بين الجدول لنا نسبة متساوية بين الفئتين الثانية والثالثة والتي تمثل 17 فرداً لكليهما ونسبة 26.56% لكل منهما حيث يشعرون بالتعب والارتباك بسبب شعور الموظفين بالمراقبة المستمرة وعدم ارتياحهم في القيام بأعمالهم.

ويمكننا تأكيد هذه المعطيات من خلال ملاحظتنا للموظفين خلال إجراءنا للدراسة أو حتى من خلال الأيام العادلة التي تجمعنا الصدق في وجود الرئيس على رأس عماله حيث نرى القلق والتوتر على وجوه الموظفين خشية ارتكاب أخطاء القلق من العقوبات التي يمكن أن يوجهها لهم رئيسهم في العمل.

**الجدول 29:** يمثل إذا كان مشرفك يميل إلى محاولة تجديد وتطوير العمل.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	23	35.93%
لا	08	12.05%
أحيانا	33	51.56%
مجموع	64	100%

يمثل الجدول أعلاه ما إذا كان المشرف يميل إلى محاولة تجديد وتطوير العمل فنجد أن أعلى نسبة تمثلها أحيانا بـ 33 فردا ما نسبته 51.56% وهي تمثل أكثر من نصف مجتمع البحث حيث يرى الموظفين أن مشرفهم أحيانا ما يقوم بمحاولة تجديد وتطوير العمل، أما الفئة الثانية تمثل الذين أجابوا بنعم حيث يمثلون 23 فردا من أفراد مجتمع البحث ما نسبته 35.93% فأقروا باجتهاد رئيسهم في محاولة التطوير والتجديد في العمل لإعطاء نشاط وحيوية للعمل حتى لا يشعر الموظفون بالملل وأقل نسبة يمثلها الذين أجابوا بلا وهم 8 أفراد فقط بنسبة 12.05% يرون أن رئيسهم غير مبال ولا يحاول أن يطور من العمل.

**ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات:**

من خلال طريقة المسح بالعينة وتحليل البيانات الإحصائية التي جمعت، توصلنا إلى الاستنتاجات التالية:

\***طبيعة مجتمع الدراسة:** يتضح لنا من مناقشة نتائج الدراسة المتعلقة بالخصائص العامة لمجتمع البحث، النتائج التالية:

\* 71.87% من أفراد العينة إناثا.

\* 57.81% من أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين 34 إلى أقل من 44 سنة.

\* 53.12% من أفراد العينة أغلبيتهم متزوجين.

\* 64.06% من أفراد العينة لهم مستوى جامعي.

\* 53.12% من أفراد العينة تتعدى أقدمتهم في الكلية من 10 إلى أقل من 15 سنة.

\***مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى:** يتضح تحليلنا لبيانات الفرضية الجزئية الأولى والتي مفادها: "الرقابة الإدارية في الحد من عدم احترام مواقيت العمل"، والتي عكست مجموعة من النتائج، التي توضع الارتباطات القائمة بين متغيرات هذه الفرضية، حيث تؤكد التحليلات الإحصائية أن:

-82.81% أكدوا بأنهم يتأخرون عن العمل وأن هناك ظروف تدفعهم لذلك في الجدول رقم (06) وتشكل خطرا على سير العمل.

-39.06% من أفراد العينة أكدوا أن سبب تأخر عن العمل راجع الى عدم توفر وسائل النقل والمواصلات، في الجدول رقم (07).

-79.68% في الجدول رقم (08) حيث أكد أغلب المبحوثين بالحضور والانصراف في وقت الدوام الرسمي خوفا من العقوبات بنسبة 35.93%.

-85.93% أقروا في الجدول رقم (09) على انه يتم تسجيل الغياب كإجراء روتيني يومي لكل الإدارات.

-45.31% حيث أجمع معظم العينة المبحوثة في الجدول رقم (10) أنا في حالة تغيب الموظف عن العمل يكون موقف المشرف منه بتطبيق التعليمات الإدارية (كالخصم من الأجر).

-79.68% من الجدول رقم (11) أجمع معظم العينة المبحوثة بدور الرقابة في زيادة احترام مواقيت العمل وذلك يساعده في معرفة الحضور والغياب والحد منها.

-82.81% من الجدول (12) أكدوا على أداء المهام في الوقت المناسب.

-42.18% في الجدول رقم (13) صرحوا بأن تواجد الرئيس باستمرار يشجع على احترام الوقت حيث يكون عامل وحافز لدى العمال. ومن خلال النتائج المتوصل إليها يتضح أن هناك اهتمام من طرف موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد الصديق بن يحي، بدور الرقابة في زيادة احترام الموظفين لمواقيت العمل والالتزام بالأعمال الموكلة إليهم كما أن التزامهم بأداء المهام في الوقت المحدد التي تفوق طاقتهم يدفعهم إلى التأخر عن العمل حيث تطبق عليهم التعليمات الإدارية مباشرة كالخصم من الأجر يجعلهم ملتزمين بالحضور والانصراف في الوقت الرسمي والحفاظ على انضباطهم حتى لا يتعرضوا لعقوبات مهنية.

وبهذا فان جميع المتغيرات السابقة قد ترجمت عدم وجود علاقة بين الرقابة الإدارية والحد من عدم احترام مواقيت العمل حيث تأكد هذه الدراسة وجود وقت ضائع كما تؤكد أيضا أن الإدارة لا تهتم كثيرا بمسألة التأخر والتغيب مادام العمل ينجز، وهو ما يؤكد عدم صدق الفرضية الجزئية الأولى التي مفادها الرقابة الإدارية في الحد من عدم احترام مواقيت العمل.

#### **\*مناقشة نتائج الفرضية الثانية:**

#### **\*الرقابة الإدارية في التقليل من تراخي الموظفين:**

-82.81% من الجدول رقم (14) ويؤكد أعلى أن أغلبية الموظفين يقومون بكل الأعمال الموكلة إليهم.

-56.25% من الجدول رقم (15) أكد أغلب المبحوثين أن نظام العقوبات التي تعتمد عليه الكلية يساهم على مكافحة مظاهر التسريب.

-57.81% من إجمالي أفراد العينة أكدوا بوجود رقابة من طرف الرئيس في العمل وتكون المراقبة أحيانا دائمة ومستمرة بنسبة 35.93% وأحيانا منقطعة بنسبة 81.87% في الجدول رقم (16).

-53.12% من مجتمع البحث صرحوا بأنهم لا يخضعون إلى العقوبات في حالة ارتكابهم الأخطاء أثناء تأدية المهام وذلك بسبب قدرتهم على التركيز على العمل في الجدول رقم (17).

-71.85% من المبحوثين أكدوا بأنهم يقومون بإعطاء المهام الوقت الكافي لانجازها بسرعة ودقة، حيث نجد أن الموظفين حريصين على إنهاء مهامهم بسرعة ودقة بالشكل المطلوب، في الجدول رقم (18).

-59.37% من إجمالي المبحوثين أقرروا على أن عملية الإشراف في العمل كافية، إذ تؤدي عملية الإشراف احترام القوانين والزيادة في التركيز أثناء العمل، في الجدول رقم (19).

من خلال ما سبق يتضح لنا أن الرقابة تساهم بشكل كبير في مكافحة مظاهر التسريب، ويتجلى هذا في المراقبة الدائمة والمستمرة للرئيس في العمل بتصحيح الأخطاء التي تحدث أثناء تأدية المهام وانجازها بدقة وسرعة والمساهمة في تحسين أداء الموظفين وهذا كله يكون من خلال عملية الإشراف التي يقوم بها الرئيس الكافية حيث تؤدي الرقابة الدائمة على الموظف إلى التركيز وتنفيذ الأوامر وهذا ما يجعلهم يقومون بكل الأعمال الموكلة إليهم وبتفاني.

وبهذا فان جميع التغييرات السابقة قد ترجمت وجود العلاقة بين الرقابة الإدارية وتراخي الموظفين، وهو ما يبين صدق الفرضية الجزئية الثانية والتي مفادها: "الرقابة الإدارية في التقليل من تراخي الموظفين وهو ما تؤكد ميدانيا المعطيات الكمية".

**\*مناقشة نتائج الفرضية الثالثة:**

**\*الرقابة الإدارية في الحد من سلبية الموظف:**

- لاحظنا من خلال عرض بيانات هذا المحور مجموعة من النقاط نناقشها فيما يلي:
- 50% من الجدول رقم(20) يرون أن الإجراءات المتخذة من طرف الإدارة عند انخفاض أداء الموظفين هو توجيههم بالدرجة الأولى وتكون حافزا من اجل الزيادة في الأداء.
- 70.31% من الجدول رقم (21) اقرروا أن الرقابة تساهم في تحسين أداء الموظفين، حيث يشجعهم هذا على إتقان العمل وتحسين أدائهم وانجاز مهامهم، حيث أكد على هذا 24 موظفا بنسبة 53.33%
- 64.06% من الجدول رقم(22) أكدوا أنهم يقومون بإيداء رأيه في العمل،حيث من الجيد إشراك الرئيس المرؤوسين في اتخاذ آراءهم واحترامها والاخذ بعين الاعتبار الحوار بين الطرفين.
- 51.56% من الجدول رقم (23) يروا أن الرئيس يأخذ برأيهم في العمل أحيانا فقط وليس دائما وهذا قد يؤثر بالسلب على العمل و الموظفين.
- 51.56% من الجدول رقم(24) اقرروا أن الموظفون يزعجون من موضع الرقابة من قبل الرئيس المباشر في العمل، حيث انه يحدث ضغط وتوتر في العمل وعدم الارتياح في أداء عملهم واقتياد حريتهم.
- 57.81% من الجدول رقم (25) اقرروا أن الموظفين لا يتضايقون من كثرة التوجيهات والنصائح التي يوجهها لهم المشرف، حيث يستقبل الموظف هذا الفعل بصدر رحب وإكسابه الثقة لان كثرة التوجيهات تشجعهم على مواصلة وانجاز العمل.
- 40.62% من الجدول رقم (26) اقرروا على أن الموظف يحرص على تطبيق أوامر مشرفه دون مناقشة وهذا يكون في بعض الأحيان فقط، وذلك حسب ما يروونه هم صائبا أي أنهم في بعض الأحيان يطبقون أوامر المشرف أما في أحيانا أخرى لا يحرصون على تطبيقها.
- 43.75% من الجدول رقم(27) اقرروا أنهم لا يزعجون من وجود الرقابة،وذلك لتطبيقهم الأوامر والقواعد فهم لا تزعجهم الرقابة.

-46.78% من إجمال أفراد العينة أكدوا بشعور الموظفين بالمراقبة المستمرة في الجدول رقم (28) حيث يشعرون هذا بالقلق وعدم قدرتهم على التركيز في العمل وإنجاز المهام.

-51.56% من الجدول رقم (29) أكدوا على أن في بعض من الأحيان يقوم المشرف بمحاولة تجديد وتطوير العمل، وإعطاء الموظفين الدعم والنشاط من أجل الحفاظ على طاقة الموظف.

ومن خلال ما سبق يمكن أن نقول أن الرقابة الإدارية تعطي المجال لإبداء الموظف رأيه في تسيير أمور العمل من خلال التوجيهات والنصائح التي يقدمها لهم المشرف حيث تساهم في تحسين الأداء والحرص على تطبيق الأوامر من أجل التطوير والتجديد في العمل

وبهذا فإن التغييرات السابقة قد ترجمت وجود العلاقة بين الرقابة الإدارية وسلبية الموظف وهو ما يبين صدق الفرضية الجزئية الثالثة والتي مفادها: "الرقابة الإدارية هي الحد من سلبية الموظفين وهو ما تأكده ميدانيا المعطيات الكمية.

\***مناقشة نتائج الفرضية العامة:** من خلال النتائج التي تم التوصل إليها والمتعلقة بالفرضيات المطروحة في هذه الدراسة، توصلنا إلى أن الفرضية العامة التي مفادها " تؤدي الرقابة الصارمة في الحد من مظاهر التسبب الوظيفي"، قد تحققت وذلك في ضوء الفرضية الثانية المتعلقة بالرقابة وتراخي الموظفين، كذا الفرضية الثالثة المتعلقة بالرقابة الإدارية في الحد من سلبية الموظف، أي أنه كلما كان هناك إجراءات وقوانين لتهيئة ظروف العمل، كلما أدى ذلك إلى انضباط الموظف والحد من التسرب الوظيفي ويساعدهم على إخراج طاقاتهم لسير العمل.

### **ثالثا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.**

بعدما تم عرض مجموعة من الدراسات السابقة في الفصل الأول من الجانب النظري للدراسة والمتعلق بالرقابة الإدارية والتسبب الوظيفي وبعد إيراد النتائج التي توصلت إليها الدراسة في ضوء الفرضيات الموضوعية للتعرف على دور الرقابة الإدارية في الحد من مظاهر التسبب الوظيفي لدى الموظفين في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد الصديق بن يحيى- جيجل-، ومن خلال التعرف إلى مختلف ما أوردهت الدراسات المتشابهة في بديئات أخرى حول

موضوع الذي تعالجه هذه الدراسة، سنحاول مناقشة نتائج الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات السابقة، وفيما يلي نستعرض مجمل هذه النقاط:

**\*دراسة غلوسي دلال:** والتي تناولت " الرقابة الإدارية والتسيب الإداري"، حيث تتفق نتائج هذه الدراسة الحالية من خلال وجود نسبة متوسطة من التسيب الإداري بالنسبة للأبعاد المتعلقة باحترام مواقيت العمل في حين نتجت نسب منخفضة في الأبعاد المتعلقة بالتراخي العامل وسلبية الموظف في عمله، والاعتماد المسؤولين على أسلوب الإشراف حيث يسمح للعامل بإبداء آراءه و المشاركة في اتخاذ القرارات من أجل العمل، وإتباع المسؤولين أسلوب الرقابة الصارمة لتحديد حجم العمل والإشراف على أداءه وتتبع الأخطاء وتصحيحها مع اتخاذ الإجراءات الجزئية اللازمة بشأن مختلف الانحرافات في العمل، تدمر بعض العمال من شدة الرقابة، حيث أكدوا شعورهم بالحرية أكثر في العمل أثناء غياب الرقابة وهذا ما يتوافق مع دراستنا الحالية الذي هو نفس المتغيرين لموضوع دراستنا.

**\*دراسة ايمان محامدية:** بعنوان الرقابة التنظيمية وأداء الوظيفي حيث توصلت نتائج الدراسة إلى أن أغلب الأفراد أكدوا بالتزاماتهم باللوائح التنظيمية أدى إلى انجاز العمل في المواعيد المحددة ، وهذا ما يدل على انضباط العمال و تحمل مسؤوليتهم اتجاه عمله، فهم ملتزمون بتطبيق أوامر المشرف وهو ما يعبر عن صرامة الإشراف و الرقابة بالإدارة، وهو ما يتفق مع دراستنا حيث توصلت النتائج الحالية إلى أغلبية الموظفين يحرصون دائما على تطبيق أوامر مشرفهم في العمل، إلا أن هذه الدراسة تختلف عن الدراسة الحالية في كونها توصلت إلى أن الرقابة الإدارية تؤثر على مستوى الأداء، أما دراستنا الحالية فتوصلت أن الرقابة الإدارية تؤدي إلى مكافحة التسيب الوظيفي لدى الموظفين.

**\*دراسة بريش ريمة:** بعنوان "الرقابة الإدارية على المرافق العامة" حيث تتفق مع دراستنا من خلال أن أسلوب الرقابة الإدارية المستخدمة في المرافق العمومية الجزائرية ذات طابع تقليدي كالإشراف والمتابعة والتحرير والمراجعة التقنية للعمال، حيث أنها لا تعتمد على المعايير التكنولوجية المتطورة و كثرة المهام الملقاة على عاتق الموظفين، وأيضا تأثير النظام الرقابي و عدم مواكبة الدولة للتطورات القطاع الإداريين وهو ما يتفق مع دراستنا الحالية التي توصلت على أن وجود الرقابة الإدارية أمر ضروري في الإدارة وأثناء قيام الموظف بمهامه، أما عن أوجه

الاختلاف فيمكن القول أن الدراسة السابقة توصلت إلى وجود العلاقة بين الرقابة الإدارية والمرافق العامة، أما دراستنا الحالية فتوصلت إلى أن الرقابة الإدارية تؤدي إلى الحد من التسبب الوظيفي لدى الموظف، أي أن الاختلاف يمكن في المتغير التابع الذي تناولته كل الدراسات.

**\*دراسة عبد الله بن عبد الرحمان النميان:** بعنوان "الرقابة الإدارية و علاقتها بالأداء الوظيفي

في الأجهزة الأمنية"، حيث تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في وجود رقابة إدارية بشكل دائم، التي تمارس من خلال الزيارات المفاجئة واللقاءات الدورية وتشجيع العاملين وتوعيتهم بممارسة الرقابة، وكذلك وجود عقبات و مشاكل تواجه الرقابة الإدارية كالعلاقات الشخصية وعدم وجود نظام رقابي متخصص وحديث غير أن الدراسة السابقة ركزت على الأداء الوظيفي داخل الأجهزة الأمنية، بينما الدراسة الحالية ركزت على الرقابة الإدارية والتسبب الوظيفي.

**\*دراسة عبد الهادي السمانى عثمان:** بعنوان "أثر الرقابة الإدارية في ضبط الأداء الإداري"،

توصلت أن تكثيف عملية الرقابة الإدارية باستخدام وسائل رقابية فاعلة و تفعيل التدريب بابتعاث للدورات التدريبية داخلية و خارجية، غير أن الدراسة السابقة ركزت على اثر الرقابة الإدارية في ضبط الأداء الوظيفي، أما دراستنا الحالية ركزت على الرقابة الإدارية والحد من التسبب الوظيفي، حيث نجد هذه الدراسة تشترك مع الدراسة الحالية في متغير الرقابة الإدارية كمتغير مستقل، حيث أوضحت على أهمية دور الرقابة لأنها تستهدف المصلحة العامة.

**\*دراسة حسن محسن حسن أبو عمرة:** بعنوان "عوامل التسبب الوظيفي في الكليات التقنية".

حيث أظهرت الدراسة أن الوازع الديني والأخلاقي متوفر لدى موظفي الكليات التقنية بالإضافة إلى وجود ضغوط عمل بدرجة متوسطة، وكذلك الثقافة التنظيمية لدى موظفي الكليات التقنية جيدة مع وجود أنظمة العقاب، ومن خلال هذه الدراسة أن هناك عوامل مؤثرة في التسبب الوظيفي لدى الموظفين، حيث تشترك هذه الدراسة مع دراستنا فيما يخص موضوع التسبب الوظيفي إذ يكمن اختلاف في مؤشرات التسبب الوظيفي حيث أن مؤشرات التسبب الوظيفي في هذه الدراسة ضعف الوازع الديني والأخلاقي، ضبط العمل، ظروف وبيئة العمل. أما مؤشرات التسبب الوظيفي في الدراسة الحالية هي اللامبالاة والإتكالية.

## رابعاً: توصيات واقتراحات:

إن الهدف الأساسي لهذه الدراسة هو معرفة دور الرقابة الإدارية في الحد من التسبب الوظيفي لدى موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية لجامعة محمد الصديق بن يحيى، ونظراً لأهمية موضوع الدراسة وحسب النتائج المتوصل إليها حاولنا أن نضع مجموعة من الاقتراحات والتوصيات موجهة إلى الموظفين والرؤساء، وتتمثل هذه الاقتراحات في:

- تقدير الإدارة للجهود التي يقدمها الموظفون في مجال عملهم وتقديم مكافآت للأفراد ذوي الإنجازات المبهرة.

- توفير مناخ يشجع التغيير في أساليب العمل.

- التعزيز روح المبادرة لدى المرؤوسين بشكل يدعم الثقة وتعاون المتبادل.

- الحرص على تسيير الأعمال داخل الإدارة بكل ثقة وموضوعية والعمل على انضباط.

- تشجيع الرؤساء للأفكار والآراء التي تقدم من طرف الموظفين وسماح لهم بأداء رأيهم مما يزيد من شعورهم بالانتماء للتنظيم.

- وضع مهام محددة تناسب مع قدرات الموظفين وطاقتهم.

- ضرورة الاهتمام من طرف الرؤساء بالأسباب التي تؤدي إلى التسبب الوظيفي.

- إخضاع الموظفين لنفس العقوبات التأديبية في حالة ارتكابهم نفس الأخطاء المهنية.

خلاصة الفصل:

بخصوص النتائج التي استخلصت من هذه الدراسة نستنتج إن الرقابة الإدارية تساهم في الحد من مظاهر التسيب الوظيفي لدى الموظفين في الإدارة الجزائرية. ومن خلال هذه الدراسة ونتائجها فقد فتحنا الباب للدراسات أخرى تنطلق منها من اجل محاولة معرفة مدى تأثير الرقابة الإدارية على التسيب الوظيفي.

الاستمعة

الخاتمة:

تعرضنا في هذه الدراسة مشكلة وظاهرة من اخطر الظواهر التي تواجه المؤسسة وعرفت انتشار كبير والتي تقف عائق أمام تنفيذ خطط المؤسسة وتعيق نموها وتتمثل هذه الظاهرة في التسبب الوظيفي.

ولقد حاولنا من خلال هذه الدراسة أن نركز على أهم آثار تلك الظاهرة والعوامل التي كانت سببا في ظهورها فقمنا بمحاولة دراسة الدور الهام الذي تلعبه الرقابة الإدارية في الحد من مظاهر التسبب الوظيفي على اعتبارها احد أهم الوظائف الإدارية التي تكشف عن الانحرافات والأخطاء الإدارية التي يرتكبها الموظفون أثناء العمل وعلى هذا الأساس يبدو جليا مدى أثرها على أبعاد ومؤشرات ظاهرة التسبب الوظيفي.

وقد تمت هذه الدراسة من خلال انتقاء جميع الجوانب النظرية الخاصة بالموضوع من جهة، ومن جهة ثانية تم تدعيم هذه الدراسة بالتحليل الكمية للبيانات التي تم الحصول عليها بعد الخروج إلى الميدان للقيام بالدراسة الميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة تاسوست.

وثبتت النتائج التي توصلنا إليها على وجود دور لرقابة في الحد من مظاهر التسبب الوظيفي في الكلية كونها لديها القدرة على التقليل من هذه المظاهر مثل التكاسل والتغيب والإهمال وعدم تحمل المسؤولية في العمل وبالتالي تفعيل أداء الموظفين من خلال التحلي بالانضباط وتحمل المسؤولية وهذا ما يزيد فرص نجاحهم في العمل لتتمكن من تقديم خدمات ذات جودة عالية.

وفي الأخير تجدر الإشارة إلى أن هذا البحث أوصلنا الى قدرة الرقابة الصارمة على أداء الموظف في التقليل من تفشيه في كلية العلوم الإنسانية وفي الجامعات الجزائرية ككل

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المعاجم

- 1- أحمد زكي بدوي، يوسف محمود، المعجم العربي المسير للمدرسة والجامعة والمكتب، دار الكتاب المصري، القاهرة.
  - 2- إبراهيم قلاني، قاموس الهدى، مكتب الدراسات، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر.
  - 3- إبراهيم انس وآخرون، المعجم الوسيط، مجتمع اللغة العربية، دار المعارف، ط1، 1972.
  - 4- إبراهيم جابر السيد، قاموس علم الاجتماع وعلم النفس، دار البداية للنشر، ط1، عمان، 2013.
  - 5- حبيب الصفاح، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين (انجليزي - عربي)، مكتبة لبنان ناشرون، لبنان، 2003.
  - 6- يوسف شكري فرحات، معجم الطلاب عربي - عربي، دار المكتبة العلمية، لبنان، 2001.
  - 7- علي بن هداية وآخرون، القاموس الجديد للطلاب، معجم عربي مدرسي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، ط7، 1981.
  - 8- محمد غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2006.
  - 9- سمير الشويكي، المعجم الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- ثانياً: الكتب
- 10- الصرفي محمد، أخلاقيات الموظف العام، دار الكتاب القانوني، عمان، 2007.
  - 11- الصرفي محمد، الرقابة الشعبية علي أداء القطاع الحكومي، دار الكتاب القانوني، اليمن، ط3، 2007.
  - 12- الصرفي محمد عبد الفتاح، مبادئ التنظيم والادارة، دار المناهج، الاردن، ط1، 2006.
  - 13- العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.

- 14- المعيوف صلاح بن معاد، العوامل المؤثرة في عدم انتظام الموظفين في الدوام الرسمي، معهد الإدارة العامة، الأردن، 2002.
- 15- المصراتي عبد الله محمد، الفساد الإداري نحو النظرية في علم الاجتماع الجريمة والانحراف الاجتماعي، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2011.
- 16- الفزيوني محمد، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، ط3، 2003.
- 17- الفزيوني محمد قاسم، مبادئ الإدارة والنظريات والعمليات والوظائف، دار وائل، عمان، ط3، 2006.
- 18- النغمي عبد الحميد محمود، مبادئ الإدارة العامة، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1997.
- 19- أبو النصر محدث محمد، فرق العمل الناجحة البناء والنمو والإدارة بانجاز المهام بشكل أفضل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012.
- 20- أبو بكر مصطفى محمود، التفكير الاستراتيجي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000.
- 21- أبو سليم نهار، مكافحة الفساد، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 22- احمد ماهر، الإدارة- المبادئ والمهارات-، دار الجامعة، الإسكندرية، 2004، 2003.
- 23- أمين عبد العزيز حسين، إدارة الأعمال، دار قباء، القاهرة، 2001.
- 24- أسامة كامل، مقدمة في الإدارة، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، البحرين، 2006.
- 25- إبراهيم عبد الهادي المبيعي، استراتيجيات وعمليات الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2000.
- 26- إبراهيم عبد العزيز شيخا، الإدارة العامة والعملية الإدارية، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر.
- 27- إيمان احمد شعبان ، الخاص والعام، دار الحياة دمشق، سوريا.
- 28- بشير العلق، مبادئ الإدارة، دار البارودي للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.

- 29- بديع محمود قاسم، علم النفس المهني بين النظرية والتطبيق، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- 30- بن حبتور عبد العزيز صالح، مبادئ الإدارة العامة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2018.
- 31- جلال إبراهيم العبد، إدارة الاعمال، مدخل اتجاه القرارات وبناء المهارات الإدارية والمديرين، وظائف الإدارة المهارات الإدارية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ط1، 2003.
- 32- زاهد محمد ديري، الرقابة الإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 33- زاهر عبد الرحيم عاطف، الرقابة على الأعمال الإدارية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009.
- 34- زين الدين بلال أمين، ظاهرة الفساد الإداري في الدول العربية والتشريع المقارن، دار الفكر الجامعي، مصر، 2012.
- 35- زيد منير عبوي وسامي محمد هشام حرير، مدخل إلى الإدارة العامة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 36- حنا نصر الله، الإدارة العامة المفاهيم والتطبيقات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2002.
- 37- حسان الجيلالي، التنظيم والجماعات، دار الفجر للنشر والتوزيع، بسكرة، الجزائر، 2008.
- 38- حسين احمد الطروانة وتوفيق صالح عبد الهادي، الرقابة الإدارية المفهوم والممارسة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011.
- 39- حسن محمد حريم، تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، دار حامد، عمان، ط3، 2006.
- 40- حسن محمد حريم وآخرون، أساسيات الإدارة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008.
- 41- حسن محمد حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
- 42- حسين حميد واحمد رشوان، علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004.

- 43- حسين عثمان محمد عثمان، أصول القانون الإداري، منشورات الحلبي الحقوقية، لبنان، 2008.
- 44- طارق الساطي، الإصلاح الإداري في الجمهورية العربية السورية، دار الفكر، سوريا، 2007.
- 45- طلال حرب، الفشل أسبابه ونتائجه، دار الأفاق الجديدة للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1994.
- 46- طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2007.
- 47- يوسف مشعراوي، أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومة للطباعة، الجزائر، 2013.
- 48- بياز هاني حري، مدخل إلى إدارة الأعمال، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
- 49- كامل محمد الغربي، الإدارة أصالة المبادئ والأسس ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن 21، دار الفكر، عمان، ط1، 2007.
- 50- كمال المغربي وآخرون، أساسيات في الإدارة، دار الفكر للطباعة، الأردن، 1990.
- 51- لوكنيا الهاشمي، نظريات المنظمة، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر.
- 52- ماجد راغب الحلو، علم الإدارة العامة ومبادئ الشريعة الإسلامية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004.
- 53- ماجدة احمد الزامل، التخلف الإداري يرهق المواطنين، 2016.
- 54- ماجدة محمد الفرا وآخرون، الإدارة المفاهيم والممارسات، افاق للطباعة والنشر والتوزيع، فلسطين، 2003.
- 55- ماهر احمد السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003.
- 56- مؤيد سعيد سالم، تنظيم المنظمات -دراسة في تطوير الفكر التنظيمي خلال 100 عام-، دالر عالم للكتاب الحديث، الاردن، ط1، 2002.
- 57- مهدي زويلف وعلي العضاضة، إدارة المنظمات النظرية وسلوك، دار المجد لاوي للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 1996.

- 58- موسى خليل، الادارة المعاصرة -المبادئ - الوظائف- الممارسة، المؤسسة الجامعية للدراسات، لبنان، ط1،2005.
- 59- محمد الديداموني ومحمد عبد العالي، الرقابة السياسية والقضائية على أعمال الإدارة المحلية، دار الفكر والقانون للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2011.
- 60- محمد إبراهيم، الرقابة الإدارية، دار حامد، مصر، ط1، 2001.
- 61- محمد احمد الصاعدي واحمد محمد الدوري، الدور الإداري والتعليمي، المجلة العلمية، اليمن، ط2، 2018.
- 62- محمد إسماعيل بلال، مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ط1، 2004.
- 63- محمد رسلان الجيبوسي و جميلة جاء الله، الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- 64- محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء، الإسكندرية،2005.
- 65-محمد حسن حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسة التربوية، دار الوفاء للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2004.
- 66- محمد موفق، الإدارة العامة، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 67- محمد سعيد انور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2003.
- 68-محمد نصر مهنا، تحديث الإدارة العامة المحلية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2005.
- 69- محمد عبد السلام، التطورات الحديثة في الفكر الإداري و التنظيم، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2008.
- 70- محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم والمشكلات المنهج والموضوع، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2006.
- 71-محمد عبد الفتاح ياغي، مبادئ الإدارة العامة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن،2011.

- 72- محمد عبد الفتاح ياغي، أخلاقيات الإدارة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- 73- محمد عزت الحلامة واحمد نافع المدادحة، المفاهيم الحديثة في علم الإدارة، دار الثراء، الأردن، ط1، 2010.
- 74- محمد عيسى الفاعوري، الإدارة بالرقابة، دار الكنوز المعرفة، عمان، 2007.
- 75- محمد علي يونس، التسبب الإداري في الوظيفة العامة الأسباب اثار المعالجة، طرابلس، 1993.
- 76- محمد فريد صحن وآخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
- 77- منال طلعت محمود، أساسيات علم الإدارة، المكتب الجامعي، مصر، 2003.
- 78- مريس انجريس، ترجمة بوزيد صحراوي، منهجية البحث العلمية في العلوم الإنسانية، دار القصة، ط2، 2006.
- 79- محمود جودة وآخرون، منظمات الأعمال المفاهيم والوظائف، دار وائل، عمان، ط2، 2008.
- 80- مصطفى محمد محمود، الرقابة الإدارية، دار البداية، عمان، 2012.
- 81- مصطفى نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، دار الشروق، عمان، 2008.
- 82- مصطفى عبد الله القاسم حشيم، مبادئ علم الإدارة العامة، دار النهضة العربية، ليبيا، ط1، 2002.
- 83- مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.
- 84- نداء محمد الصوص، السلوك الوظيفي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 85- نبيل الحسيني النجار وناجي فوزي خشبة، الإدارة المتقدمة أفضل الممارسات، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007.
- 86- سامي جمال الدين، الإدارة والتنظيم الإداري، مؤسسة حورس الدولية، القاهرة، 2014.
- 87- سعد عبد مرصي بدر، إيديولوجيا ونظرية التنظيم مدخل نقدي، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2007.

- 88- سياسي جمال الدين، أصول القانون الإداري، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، 1996.
- 89- سعيد السيد علي، العملية الإدارية، دار الكتاب الحديث، بيروت، 2007.
- 90- سعيد عبد المنعم، الرقابة على الأعمال الإدارية في الشريعة الإسلامية والنظم المعاصرة، دار الفكر العربي، مصر، 1973.
- 91- عادل بن صلاح بن عبد الجبار ومحمد متريك مسعود القطاني، علم النفس التنظيمي والاداري، مكتبة الملك فهد الوطنية، الامارات، ط1، 2017.
- 92- عبد المطلب عامر، ادارة السلوك الانساني في المنظمات الحديثة ، مؤسسة العراق للنشر والتوزيع، العراق.
- 93- عبد الكريم ابو مصطفى، الإدارة والتنظيم المفاهيم- الوظائف العمليات، 2001.
- 94- عبد الله محمد عبد الرحمن، علم الاجتماع الصناعي النشأة والتطور، دار النهضة العربية، بيروت، 1999.
- 95- عبد الله حسين جوهر، الإدارة الحديثة- تخطيط- التطوير - الرقابة، مؤسسة الشباب الجامعي، الإسكندرية، ط1، 2011.
- 96- عبد الله محمد عبد الرحمان، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2005.
- 97- عبد اللطيف قطيش، الادارة العامة من النظرية الى التطبيق، منشورات الحلبي، لبنان، ط1، 2013.
- 98- عبد المعطي عسان، مبادئ الادارة، دار زهران للنشر والتوزيع، الاردن، 2000.
- 99- عبد المطلب عامر، ادارة السلوك الانساني في المنظمات الحديثة، مؤسسة العراق لنشر والتوزيع، العراق.
- 100- عبد السلام ابو قحف، اساسيات التنظيم والادارة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2002.
- 101- عبد العزيز المصطفى ابو نبعة، نحو تطور النظرية العربية للادارة، الوراق للنشر والتوزيع، الاردن، 2005.

- 102- عبد الحي وعبد المنعم، علم الاجتماع الصناعي، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1984.
- 103- عبد العزيز صالح بن حبتور، مبادئ الإدارة العامة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط2000، 1.
- 104- عبد الرحمان الصباح، مبادئ الرقابة الادارية، دار الزهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997.
- 105- عبد الباري درة ومحفوظ جودة، الاساسيات في الادارة المعاصرة، دار وائل، عمان، ط1، 2011.
- 106- علاء الدين عبد الغني محمود، ادارة المنظمات، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الاردن، ط2011، 1.
- 107- علي محمد منصور، مبادئ الادارة، النيل العربية، القاهرة، 1999.
- 108- علي عباس، الرقابة الادارية في منظمة الاعمال، اثناء للنشر والتوزيع، عمان، ط2008، 1.
- 109- علي عبد الرزاق حليبي، علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1999.
- 110- علي الضلاعين، اساسيات ومبادئ ادارة الاعمال، مركز يزيد للنشر، عمان، ط2، 2005.
- 111- عمر سعيد واخرون، مبادئ الادارة الحديثة، مكتبة دار الثقافة للنشر، عمان، ط1، 2003.
- 112- علي شريف واخرون، الادارة المعاصرة- قيم ادارة الاعمال، الاسكندرية، 2007.
- 113- علي فلاح الزغبى وعبد الوهاب بن بريكة، مبادئ الادارة والاساليب العلمية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2013.
- 114- علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، ط2، 1980.
- 115- عمر وصفي عقيلي، الإدارة المعاصرة - التخطيط - التنظيم - الرقابة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 116- علي شريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، 2003.
- 117- علي شريف والديب مدحت، التنظيم والإدارة، دار قباء للنشر والتوزيع، الإسكندرية.

- 118- عبد حسن عقيل ، فلسفة مناهج البحث العلمي، مكتبة مديول، 1990.
- 119- عشوي مصطفى ، أسس علم النفس الصناعي ، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.
- 120- فادية عمر الجولاني، تعميم البحوث الاجتماعية وتنفيذها، المكتبة المصرية، مصر، 2006.
- 121- فاتن احمد أبو بكر، نظم الإدارة المفتوحة، أتراك، للنشر والتوزيع، مصر، 2000.
- 122- فاروق فلية وآخرون، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، عمان، 2005.
- 123- فارس الطامي العتيبي، التسبب الوظيفي في القطاع العام- أسبابه وعلاجه، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود، السعودية.
- 124- فاروق السيد عثمان، القلق وإدارة الضغوط النفسي، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، مصر، 2001.
- 125- فؤاد الشيخ سالم وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار الشرق الأوسط للطباعة، عمان، 1995، ط5.
- 126- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008.
- 127- فيصل محمود الشواورة، مبادئ إدارة الأعمال، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013.
- 128- صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 129- صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع، الجزائر، 2006.
- 130- صلاح الشنواني، التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال- مدخل المسؤولية الاجتماعية، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1999.
- 131- صالح مهدي محسن العامري وظاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة على الأعمال، دار وائل، عمان، ط2، 2008.
- 132- رضوان شفيق، السلوكية والإدارة، المؤسسة الجامعية للدراسة والنشر، لبنان، ط2، 2002.

- 133- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000.
- 134- رعد حسن الصرن، نظريات الإدارة والأعمال، دار الرضا، دمشق، سوريا، ط1، 2004.
- 135- رابع كعواش، علم اجتماع التنظيم، مخبر علم الاجتماع والاتصال، الجزائر، 2006.
- 136- راوية محمد الحسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999.
- 137- رشا الغول، التقسيم الذاتي للرقابة، مكتب الوفاء القانونية، مصر، ط1، 2013.
- 138- شوقي نجيب جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار الحميد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010.
- 139- شافية جاب الله، واقع ظاهرة الفساد الإداري نحو نظرية علم الاجتماع الجريمة والانحراف الاجتماعي، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2011.
- 140- ثابت عبد الرحمان ادريس وجمال الجين محمد المرسي، الادارة الاستراتيجية المفاهيم والنماذج التطبيقية، دار الجامعة، الاسكندرية، ط1، 2001، 2002.
- 141- خالد حامد، منهج البحث العلمي، دار ريحانة، الجزائر، ط1، 2003.
- 142- خليل محمد حسن الشماع وخيضر كاضم محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الاردن، ط4، 2009.
- 143- خيضر كاضم محمود الفريحان وآخرون، السلوك التنظيمي، المفاهيم المعاصرة، اترك للنشر والتوزيع الاردن، 2009.
- 144- ضرار العتيبي وآخرون، العلمية الدارية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الاردن، ط1، 2007.
- ثالثا:المجلات والموسوعات
- 145- ابو ادريس ومحمد العزازي، الممارسات الادارية والتسيب الوظيفي في الاجهزة المحلية، دراسة تطبيقية مجلة البحوث التجارية، المجلد23، العدد1، 2001.
- 146- احمد بن صالح الحربي، الرقابة الادارية وعلاقتها بكفاءة الاداء، اطروحة ماجستير قسم العلوم الادارية بجامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، 2003.

- 147- محمد بن عزوز، الفساد الاداري والاقتصادي اثاره واليات مكافحته حالة الجزائر، المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية ، العدد7، 2016.
- رابعا: الرسائل الجامعية
- 148- السعيد بلوم، اساليب الرقابة ودورها في تقسيم اداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية ، كلية العلوم السياسية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011.
- 149- ايمان محامدية، الرقابة التنظيمية والاداء الوظيفي، باشراف اسماعيل قيرة، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة 20 اوت 1955، سكيكدة، 2008.
- 150- بوشمال احمد، سوسيولوجية التعبير التنظيمي وفعالية المنظمات، دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الاغواط، مذكرة ماجستير، تخصص تنظيم وعمل، الاغواط، الجزائر، 2010.
- 151- بوريب طارق، الرقابة الادارية وعلاقتها بالتطور التنظيمي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، تحت اشراف حميدي سامية، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيصر، بسكرة، الجزائر.
- 152- بريش ريمة، الرقابة الادارية على المرافق العامة، باشراف مزياني فريدة، رسالة ماجستير في قانون الادارة العامة، جامعة بن مهدي، ام البواقي، 2013، 2012.
- 153- حمداوي وسيلة، ادارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالم، الجزائر، 2004.
- 154- حنان تيغري، علاقة الرقابة البيروقراطية بفعالية التنظيم الصناعي بالجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، تحت اشراف علي غربي، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2012.
- 155- منصور بوبكر، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الادارة العمومية الجزائرية المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي، رسالة ماجستير، كلية الاداب والعلوم الانسانية، جامعة منتوري، قسنطينة.
- 156- عبد الهادي السمانى عثمان، اثر الرقابة الادارية في ضبط الاداء الاداري، دراسة حالة شرطة مرور ولاية الخرطوم، جامعة الخرطوم، 2006، 2003.

- 157- عبد الله بن عبد الرحمن النميان، الرقابة الادارية وعلاقتها بالاداء الوظيفي في الاجهزة الامنية، دراسة لنيل شهادة تاجيستير في العلوم الادارية بجامعة نايف العربية للعلوم الامنية، السعودية، 2003.
- 158- فاطمة بوحوش، دور الرقابة الادارية في تحسين اداء موظفي مؤسسات الخدمة الصحية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، باشراف يوسف حديد، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر، 2013.
- 159- غلوسي دلال، الرقابة الادارية والتسيب الوظيفي، دراسة ميدانية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز، مذكرة ماجيستير، تنظيم وعمل، تبسة، الجزائر، 2014.

الملاحق

جامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع



الرقابة الإدارية ومظاهر التسبب الوظيفي

دراسة ميدانية بجامعة محمد الصديق بن يحيى

\*كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية\*

- ولاية جيجل -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل

نرجوا من سيادتكم التعاون معنا لا تتمم هذا البحث وذلك للإجابة على الأسئلة الواردة في هذه الاستمارة بكل مصداقية ونحيطكم علما بان إجاباتكم ستكون سرية ولم تستخدم الا في خدمة أغراض البحث العلمي

شكرا على تعاونكم معا

ملاحظة: الإجابة تكون بوضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة .

إعداد الطالبتين: إشراف الأستاذ:

الربيع كواهي

- صابرين شواط

- صفاء بولعسل

السنة الجامعية 2022/2021

## المحور الأول: البيانات الشخصية

### 1 الجنس:

أنثى  ذكر

### 2 السن:

من 23 إلى أقل من 34 سنة

من 34 إلى 44 سنة

من 44 إلى أقل من 55 سنة

من 55 سنة فما فوق

### 3 الحالة العائلية:

أعزب  متزوج

مطلق  أرمل

### 4 المستوى الدراسي:

متوسط  ثانوي  جامعي  تكوين

### 5 الخبرة المهنية:

من 05 إلى أقل من 10 سنوات  من 10 إلى أقل من 15 سنة

من 15 إلى أقل من 20 سنة  من 20 فما فوق

المحور الثاني: الرقابة الإدارية في الحد من عدم احترام مواقيت العمل.

6 هل تواجه أسباب تجعلك تتأخر عن العمل ؟

نعم  لا

7 هل سبب التأخر راجع إلى:

عدم توفر وسائل النقل والمواصلات

في حالة المرض  التعب والإرهاق

أسباب أخرى.....

8 هل تلتزم بالحضور والانصراف في الوقت الرسمي للعمل ؟

نعم  لا

إذا كان نعم: هل للتحلي بروح المسؤولية

من أجل إنهاء العمل في الوقت

الخوف من العقوبات

9 عند غيابك عن العمل :

يتم تسجيل ذلك  لا يتم تسجيل ذلك

10 في حالة تغيبك عن العمل ما موقف مشرفك

يتعامل معك بمرونة  الاكتفاء بإنذارك شفويا

تطبيق التعليمات الإدارية (كالخصم من الأجر)

11 هل تعتقد بأن للرقابة دور في زيادة احترام الموظفين لمواقيت العمل

نعم  لا

12 هل تقوم بأداء مهامك في الوقت المناسب؟

نعم  لا  أحيانا

13 هل تواجد رئيسك باستمرار يشجعك على احترام الوقت؟

نعم  لا  أحيانا

### المحور الثالث: الرقابة الإدارية في التقليل من تراخي الموظفين

14 هل تقوم بكل الأعمال الموكلة إليك بتفاني؟

نعم  لا  أحيانا

15 هل يساهم نظام العقوبات التي تعتمد عليه الكلية في مكافحة مظاهر التسيب؟

نعم  لا  أحيانا

16 هل توجد رقابة من طرف رئيسك في العمل؟

نعم  لا

في حالة نعم هل هي: مراقبة دائمة مستمرة

منقطعة

17 هل سبق وأن وقعت في خطأ أثناء تأدية مهامك؟

نعم  لا

في حالة الإجابة نعم، ما نوع العقوبة التي تعرضت لها؟

حرمانه من الترقية في الوقت

تنزيلك من رتبته

18 هل تعطي مهامك الوقت الكافي لإنجازها بسرعة ودقة؟

نعم  لا  أحيانا

19 تعتقد أن عملية الإشراف على العمل؟

كافية  غير كافية

20 عند انخفاض الأداء للموظفين: ما هي الإجراءات المتخذة من طرف الإدارة؟

يعاقبك  يوجهك  يحفزك  لا تبالي

21 هل تساهم الرقابة في تحسين أدائك؟

نعم  لا

إذا كان نعم كيف ذلك :

إعطاء معلومات إضافية

التشجيع

المحور الرابع: الرقابة الإدارية في الحد من سلبية الموظف

22 هل تقوم بإبداء رأيك في العمل؟

نعم  لا  أحيانا

23 هل يقوم رئيسك بأخذ رأيك في أمور العمل؟

نعم  لا  أحيانا

24 هل يزعجك أن تكون في موضع رقابة من طرف رئيسك المباشر في العمل؟

نعم  لا

في حالة نعم : الضغط في العمل  الشعور بالتوتر

في حالة لا : الشعور بالتحفيز  العمل بجد

25 هل تتضايق من كثرة التوجيهات والنصائح التي يوجهها لك المشرف؟

نعم  لا

في حالة الإجابة لا، يؤدي هذا بك إلى الشعور بـ :

التشجيع

رفع الروح المعنوية

اكتساب الثقة

26 هل تحرص على تطبيق أوامر مشرفك في العمل دون مناقشة؟

أحيانا

لا

نعم

27 هل يزعجك وجود الرقابة؟

أحيانا

لا

نعم

28 بماذا تشعرك الرقابة المستمرة؟

التعب

القلق

الإرتباك

29 هل يميل مشرفك إلى محاولة تجديد والتطوير في العمل؟

أحيانا

لا

نعم

## ملخص الدراسة

تناولت هذه الدراسة ظاهرة الرقابة الإدارية وعلاقتها بتسيب الوظيفي، حيث تدرس الموظف الذي هو أساس نجاح وتطور أي إدارة من خلال العمل الذي يؤديه، وتم اجراء الدراسة الميدانية بجامعة محمد الصديق بن يحيى بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجيجل، وقد أطلقت الدراسة من تساؤل رئيسي مفاده:

هل تؤدي الرقابة الصارمة الى الحد من مظاهر التسيب الوظيفي؟

ولقد حاولنا الإجابة عنه من خلال صياغة الفرضيات الجزئية التالية:

-تساهم الرقابة الإدارية في الحد من عدم احترام مواقيت العمل.

-تساهم الرقابة الإدارية في التقليل من تراخي الموظفين.

-تساهم الرقابة الإدارية في الحد من سلبية الموظف.

وقد برمجت هذه الدراسة خطة متبعة على قسمين جانب نظري وميداني، الجانب النظري يتضمن أربعة فصول، فالفصل الأول موضوع الدراسة، وفي الفصل الثاني تناولنا الرقابة الإدارية، اما الفصل الثالث فكان هول التسيب الوظيفي، في حين تناول الفصل الرابع المقاربات النظرية لموضوع الدراسة. اما الجانب الميداني فيشتمل على فصلين، الفصل الخامس كان حول الإجراءات المنهجية لدراسة، والفصل السادس حول تحليل البيانات وعرضها.

لقد تم مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات الجزئية العامة وفي ضوء الدراسات السابقة ووضع بعض المقترحات والتوصيات. فقد قمنا بمسح شامل لكافت الموظفين حيث يكون المجتمع الدراسة 64موظف، ولأجل ذلك اعتمدنا على الاستمارة وعلى المنهج الوصفي باعتبار ان هذه الدراسة تسعى الى وصف علاقة الرقابة الإدارية بالتسيب الوظيفي، ذلك من خلال أدوات جمع البيانات التي اعتمدنا عليها وهي كالاتي: الملاحظة، المقابلة واستمارة بإضافة الى بعض السجلات والوثائق المتعلقة بإدارة، كما اعتمدنا على الأسلوب الكمي في تحليل البيانات.

ومن خلال ما سبق تبي لنا ان لرقابة الإدارية تأثير على مظاهر التسيب الوظيفي لدى موظفي الإدارة الجامعية لمحمد الصديق بن يحيى.

## Study summary

This study dealt with the phenomenon of administrative control and its relationship to job idleness, as it studies the employee who is the basis for the success and development of any administration through the work he performs. The field study was conducted at the university of Mohammed El-Saddiq Ben Yahya, faculty of humanities and social sciences, and the main question is: **Does strict supervision reduce the features of job idleness?**

\*we have tried to answer it by formulating the following partial hypotheses:

+administrative control contributes to reducing employee slack.

+administrative control contributes to reducing employee negativity.

\* this study has programmed a plan in two parts, a theoretical side and field side. The theoretical side includes four chapters, the first chapter is the subject of the study, and in the second chapter we dealt with administrative control, while the third chapter was about job idleness, and the fourth chapter dealt with theoretical approaches for the subject of the study.

\* As for the field side, it includes two chapters, the fifth chapter was about the methodological procedures of the study and the sixth chapter was about data analysis and its presentation.

The results were discussed in light of partial and general hypotheses and in the light of previous studies and some suggestions and recommendations. We conducted a comprehensive survey of all employees where the study population is 64 employees. And for that, we relied on the form and on the descriptive curriculum, considering that this study seeks to describe the relationship of administrative control with job idleness, through the data collection tools that we relied on, which are as follows: the observation, the interview and the form in addition to some records and documents method in data analysis.

And through the foregoing, it became clear to us that administrative control has an impact on the features of job idleness among the university administration employees of Mohammed El-Saddiq Ben Yahya.