

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع



مذكرة بعنوان :

دور الرقابة الإدارية في تقليل من مظاهر التسبب الوظيفي

دراسة ميدانية بمديرية الشباب و الرياضة لولاية جيجل

مذكرة مكتملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: التنظيم والعمل

إعداد الطالبة :

بولفراخ عبد الرؤوف

رضا محمد علي

تحت إشراف :

أ. بليلط عبدالله

لجنة المناقشة:

1- أ. غراز الطاهر رئيساً

2- أ. بليلط عبدالله مشرفاً ومقرراً

3- أ. بوقلمون داود مناقشاً

السنة الجامعية: 2021-2022

اللَّهُمَّ صَلِّ وَسَلِّمْ وَبَارِكْ عَلَى سَيِّدِنَا مُحَمَّدٍ

شكر و تقدير

الحمد لله رب العالمين، إن الحمد والشكر لله عز وجل الذي أعاننا على
إنجاز هذا البحث ، والذي يسر لي من عباده الأخيار ، فالشكر لله أولاً ثم جزيل الشكر
والعرفان إلى الأستاذ الفاضل بليط عبد الله ، على تفضله بالإشراف
على هذا البحث ، و على نصائحه وتوجيهاته القيمة
التي كان لها الأثر الكبير في إتمامه .
كما نتقدم بالشكر إلى جميع أساتذة علم الاجتماع بجامعة محمد الصديق بن يحيى بجيجل.
وكذلك إلى أعضاء لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة هذا العمل.
كما لا يفوتنا أن نشكر موظفي مديرية الشباب و الرياضة لولاية جيجل
على مساعداتهم وتقديمهم يد العون وكامل التسهيلات لإتمام هذا البحث.
و الشكر موصول لكل من ساهم وساعد في إنجاز هذا العمل.
و الحمد لله رب العالمين



الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

وصلى الله على صاحب الشفاعة سيدنا محمد النبي الكريم ،

و على آله و صحبه الميامين ، و من تبعهم بإحسان إلى يوم الدين و بعد :

إلى من لم تدخر نفسا في تربيته أمي الحنون

إلى من تشقت يداه في سبيل رعايتي أبي الصبور

إلى قرة عيني زوجتي وابنتي ميار رعاهما الله

إلى أخي ، و أخواتي الكريمات

وإلى كل من ساهم في إتمام هذا البحث

أرجو أن يكون بحثنا هذا خالصا لوجه الله وأن تكون فيه الفائدة ،

وأن يغفر لنا زلاتنا فيه و يكتبنا مع طلبة العلم

إتباعا لسنة نبيه الكريم عليه أفضل الصلاة و السلام.

عبد الرؤوف



الإهداء

وصلت رحلتي الجامعية إلى نهايتها بعد تعب ومشقة
وها أنا ذا أختتم بحث تخرجي بكل هممة ونشاط.
وأمتن لكل من كان له فضل في مسيرتي ،
وساعدني ولو باليسير ، الأبوبين والأهل والأصدقاء.
أهديكم بحث تخرجي

محمد علي



الفهرس

فهرس المحتويات:

الصفحة	الموضوع
	شكر و تقدير
	الإهداء
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
أ	المقدمة
الجانب النظري	
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
1	تمهيد
2	أولاً- أسباب اختيار الموضوع
2	ثانياً- أهمية الدراسة
3	ثالثاً- أهداف الدراسة
3	رابعاً- الإشكالية
6	خامساً- تحديد المفاهيم
12	سادساً- الفرضيات
12	سابعاً- الدراسات السابقة
23	ثامناً- الرقابة الإدارية والتسيب الوظيفي في الدراسات السوسولوجية
34	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الرقابة الإدارية	
35	تمهيد
36	أولاً- مفهوم الرقابة الإدارية
37	ثانياً- أهمية الرقابة الإدارية
38	ثالثاً- خصائص الرقابة الإدارية
40	رابعاً- مراحل الرقابة الإدارية
42	خامساً- وسائل الرقابة الإدارية وأساليبها
43	سادساً- أنواع الرقابة الإدارية
43	1- الرقابة من حيث توقيت حدوثها

43	2- الرقابة على أساس التعامل مع المنظمة
44	3- الرقابة من حيث نوع الانحراف
45	4- الرقابة من حيث طريقة تنظيمها
45	5- على أساس طبيعة التوجه بالرقابة
45	6- على أساس المستويات الإدارية
46	سابعاً- مجالات استخدام الرقابة الإدارية
47	ثامناً- العلاقة بين الرقابة و العمليات الإدارية الأخرى
47	1- العلاقة بين الرقابة و التخطيط
47	2- العلاقة بين الرقابة و التنظيم
48	3- العلاقة بين الرقابة و التوجيه
49	تاسعاً- مقومات نجاح النظام الرقابي
50	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: التسبب الوظيفي	
51	تمهيد
52	أولاً- مفهوم التسبب الوظيفي
53	ثانياً- مظاهر التسبب الوظيفي
53	1- عدم احترام مواقيت العمل
57	2- عدم تحمل المسؤولية
59	3- سلبية الموظف
61	4- تراخي وتكاسل الموظف في انجاز عمله
63	ثالثاً- أسباب التسبب الوظيفي
63	1- الأسباب الإدارية
63	2- الأسباب التنظيمية
64	3- الأسباب الاجتماعية
64	4- الأسباب القانونية
65	5- الأسباب الفنية
65	6- أسباب تتعلق بالعنصر البشري
66	7- أسباب تتعلق بالبيئة المحيطة
66	8- أسباب تتعلق بوسائل تحقيق الأهداف

67	9- أسباب طبيعة الفن الإداري
68	رابعاً - العوامل المؤثرة في التسبب الوظيفي
68	1- التدريب
68	2- الرضا الوظيفي
69	3- المناخ التنظيمي
69	4- ضغوط العمل
69	5- الحوافز
70	6- الثقافة التنظيمية
70	خامساً- آثار التسبب الوظيفي
70	1- الآثار الاقتصادية
71	2- الآثار الاجتماعية
71	3- الآثار الإدارية
72	سادساً- دور الرقابة الفعالة في الحد من مظاهر التسبب الوظيفي
75	خلاصة الفصل
الجانب التطبيقي	
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية و الميدانية للدراسة	
76	تمهيد
77	أولاً- مجالات الدراسة
77	1- المجال المكاني
79	2- المجال البشري
80	3- المجال الزمني
80	ثانياً- منهج الدراسة
81	ثالثاً- مجتمع الدراسة وعينته
82	رابعاً- أدوات الدراسة
82	1- الملاحظة
83	2- المقابلة
83	3- الاستبيان
85	4- السجلات والوثائق
86	خلاصة الفصل

الفصل الخامس: عرض و تحليل و مناقشة نتائج الدراسة	
87	تمهيد
88	أولاً- عرض وتحليل البيانات
117	ثانياً- مناقشة نتائج الدراسة
117	1- مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات
123	2- مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة
126	ثالثاً- النتيجة العامة للدراسة
126	رابعاً- الإقتراحات
127	خامساً- الصعوبات التي واجهت الدراسة
127	سادساً- آفاق الدراسة وتوصياتها
128	خلاصة الفصل
129	خاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق
	ملخص الدراسة

الفهرس الجداول:

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
1	توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس	88
2	توزيع المبحوثين حسب متغير الفئة العمرية	88
3	توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي	89
4	توزيع المبحوثين حسب متغير الحالة المدنية	89
5	توزيع المبحوثين حسب متغير الإقامة	90
6	توزيع المبحوثين حسب متغير طبيعة العمل	90
7	توزيع إجابات المبحوثين حول التأخرات عن العمل	91
8	توزيع إجابات المبحوثين حول التغيب عن العمل	91
9	توزيع إجابات المبحوثين حول تسجيل غيابهم في ورقة الحضور	92
10	توزيع إجابات المبحوثين حول اتخاذ إجراءات عقابية بسبب غيابهم	93
11	توزيع إجابات المبحوثين حول الخروج قبل انتهاء وقت الدوام الرسمي	94

94	توزيع إجابات المبحوثين حول تعويض الوقت الضائع بسبب خروجك في وقت الدوام	12
95	توزيع إجابات المبحوثين حول العمل بشكل متواصل أثناء الدوام الرسمي	13
96	توزيع إجابات المبحوثين حول تخفيف ضغط العمل أثناء الدوام الرسمي	14
96	توزيع إجابات المبحوثين حول تواجد المسؤول باستمرار في العمل	15
97	توزيع إجابات المبحوثين حول حضور المشرف إلى عمل	16
97	توزيع إجابات المبحوثين حول قيام المشرف بالجولات الاستطلاعية	17
98	توزيع إجابات المبحوثين حول الجولات الاستطلاعية وزيادة احترام مواقيت العمل	18
99	توزيع إجابات المبحوثين حول غياب المشرف وعدم احترام الزملاء لمواقيت العمل	19
99	توزيع إجابات المبحوثين حول تواجد المشرف وتحسين أداء الزملاء	20
100	توزيع إجابات المبحوثين حول التكيف مع التغييرات التي تحدث في العمل	21
101	توزيع إجابات المبحوثين حول تعاون الإدارة و الزملاء في محيط العمل	22
101	توزيع إجابات المبحوثين حول تشجيع العمل الجماعي	23
102	توزيع إجابات المبحوثين حول التعاون مع الزملاء في أداء بعض الأعمال	24
102	توزيع إجابات المبحوثين حول فقدان الرغبة في العمل	25
103	توزيع إجابات المبحوثين حول المشاكل التي يقللها وضع خطط العمل	26
103	توزيع إجابات المبحوثين حول قيام الرئيس بوضع خطط لكيفية تنفيذ العمل	27
104	توزيع إجابات المبحوثين حول إشراك الموظف أثناء وضع خطط العمل	28
105	توزيع إجابات المبحوثين حول انجاز الأعمال المطلوبة	29
105	توزيع إجابات المبحوثين حول تحديد الرئيس للمهام المطلوبة	30
106	توزيع إجابات المبحوثين حول قيام الرئيس بتوجيه تصرفات العمال	31
106	توزيع إجابات المبحوثين حول صعوبة فهم الأهداف من خلال التعليمات	32
107	توزيع إجابات المبحوثين حول الشعور بالانتماء للمؤسسة	33
108	توزيع إجابات المبحوثين حول الاهتمام بما يحدث في المؤسسة	34
108	توزيع إجابات المبحوثين حول المحافظة على و سائل و ممتلكات المؤسسة	35
109	توزيع إجابات المبحوثين حول استعمال وسائل المؤسسة لأغراض شخصية	36
109	توزيع إجابات المبحوثين حول الاطلاع على القانون الداخلي للمؤسسة	37

110	توزيع إجابات المبحوثين حول الالتزام بالأوامر التي يصدرها الرئيس	38
110	توزيع إجابات المبحوثين حول المشاركة في القرارات التي تخص العمل	39
111	توزيع إجابات المبحوثين حول تحمل المسؤولية في العمل	40
111	توزيع إجابات المبحوثين حول التقيد بالأوامر كما هي دون بدل اجتهاد يتطلبه العمل	41
112	توزيع إجابات المبحوثين حول تتبع الرئيس للأداء	42
113	توزيع إجابات المبحوثين حول تقييم العمل	43
113	توزيع إجابات المبحوثين حول مقارنة الرئيس بين الأداء و الخطط المستهدفة	44
114	توزيع إجابات المبحوثين حول مراجعة العمل	45
115	توزيع إجابات المبحوثين حول اكتشاف الرئيس للأخطاء المتعلقة بالعمل	46
116	توزيع إجابات المبحوثين حول التوجيهات التي يقوم بها الرئيس للمحافظة على موارد المؤسسة	47
116	توزيع إجابات المبحوثين حول تأثير متابعة الرئيس لأدائهم في العمل	48

مقدمة

مقدمة:

شهدت المؤسسات الجزائرية بعد الاستقلال العديد من المتغيرات التي كانت لها تأثيرات على كافة جوانب الحياة في المجتمع، هذه التغيرات تجاوزت قدرات المؤسسات على التكيف معها فتوجب عليها إعادة النظر في المبادئ والمفاهيم التي تأسست عليها واتخاذ كافة التدابير والآليات لمواجهة التحديات حتى تكون قادرة على تحقيق مستويات عالية من الأداء لهذا هي تحتاج إلى نظام أمثل لتحقيق أهدافها و تطويرها، في حين أن أسلوب تسييرها يبقيا تتخبط في مشاكل عديدة مثل نقص المردودية، اللامبالاة، التأخر، التغيب، وتضييع وقت العمل و غيرها من مظاهر التسبب الوظيفي مما يفرض على هذه المؤسسات تغيير أسلوب تسييرها و نظامها للوصول إلى الفعالية و تحقيق مستويات عالية من الأداء. يجب على الإدارة القيام بعمليات ووظائف أساسية أهمها الرقابة الإدارية كعملية أخيرة مكملة لعمليات التخطيط، التنظيم، التوجيه و التنسيق، ففي مجال التخطيط تبرز مواطن الضعف في الخطط و يكشف عن معوقات التنفيذ و الانحرافات عن الأهداف الموضوعة و قد يؤدي إلى تعديلها أو تغييرها ببدايات أخرى، و بالنسبة للتنظيم و التوجيه فعن طريق المعلومات المتدفقة وبتطبيق النظام الرقابي يمكن تقدير نواحي الخلل مما يفسح المجال لتعديله و تطويره حتى تتحقق الأهداف و إلى هنا تبرز أهمية الرقابة الإدارية في تحسين أداء الموظفين، وتعتبر مظاهر التسبب الوظيفي من المشكلات التي تعاني منها المؤسسات الجزائرية لاسيما مجال الوظيفة العمومية الذي تكثر به هذه المظاهر وهذا ما أحس به كوني موظف في هذا المجال وأيضا حسنا كباحثين أثار اهتمامنا بهذه الظاهرة التي أصبحت منتشرة في الكثير من الإدارات الجزائرية حيث تؤثر سلبا على خدمة المواطنين وتعرقل معاملاتهم الإدارية ومصالحهم وتصل حتى إلى سوء المعاملة و الاستقبال وكذا تؤثر على الإدارة نفسها وبشكل كبير لأنها تستنزف طاقاتها البشرية و المادية وبالتالي فقدان المؤسسة لإطاراتها و كفاءتها و هذا ما تجلى لنا خلال زيارتنا الاستطلاعية.

لذا فإن موضوع الرقابة الإدارية و مظاهر التسبب الوظيفي يحظى بأهمية متزايدة في الوقت الحاضر لكونها من المواضيع المهمة والتي تتطلب العناية بالدراسة والتحليل لأن كفاءة وأداء هذه المؤسسات مرتبط بشكل كبير بكفاءة موظفيها ولتحقيق ذلك لا بد من الاهتمام بهم وبظروف عملهم، وبناء على ما تقدم وأيضا كخلاصة لما تم ملاحظته من خلال جولتنا الاستطلاعية نسعى من خلال الدراسة الحالية إلى

التعرف على العلاقة بين الرقابة الإدارية و مظاهر التسبب الوظيفي، أملا في الوصول إلى مقترحات وحلول للتقليل من هذه الظاهرة أو الحد منها.

وقد قمنا بتقسيم دراستنا إلى جانبين: الجانب النظري والجانب الميداني وقد حاولنا دراسة الظاهرة من خلال التطرق إليها في خمسة فصول.

الفصل الأول: وفيه تعرضنا للإطار العام للدراسة و يتضمن أسباب اختيار الموضوع، أهميته، أهدافه، إشكالية الدراسة، صياغة فروضها، تحديد المفاهيم إضافة إلى الدراسات السابقة و أهم النظريات التي اهتمت بالرقابة الإدارية والتسبب الوظيفي في الدراسات السوسولوجية.

الفصل الثاني: قمنا بالتعرض في هذا الفصل للرقابة الإدارية وذلك بالتعرض إلى جميع الجوانب النظرية الخاصة بها كالمفهوم، الأهمية، الخصائص إضافة إلى مراحل الرقابة الإدارية، وسائلها، أساليبها، أنواعها، العلاقة بين الرقابة و العمليات الإدارية الأخرى وأخيرا مقومات نجاح النظام الرقابي.

الفصل الثالث: من خلال هذا الفصل حاولنا إبراز مظاهر التسبب الوظيفي بالتعرض إلى مختلف المفاهيم المتعلقة به ومظاهره المختلفة وأسبابه، العوامل المؤثرة في التسبب الوظيفي، آثاره و دور الرقابة الفعالة في الحد من مظاهر التسبب الوظيفي.

الفصل الرابع: من خلال هذا الفصل حاولنا إبراز أهم الخطوات والإجراءات المنهجية التي اعتمدها الدراسة ، حيث تضمنت في بدايتها مجالات الدراسة، منهج الدراسة، مجتمع الدراسة وعينته إضافة إلى أدوات جمع البيانات.

الفصل الخامس: عرض منظم للبيانات التي جمعت ميدانيا، من خلال العرض الكمي لمعطيات الجداول، بعد جمع المعلومات وتفريغها في جداول بسيطة عن كل سؤال من الاستمارة ، وجداول مركبة تجمع أكثر من سؤال، وعرض كفي يتضمن إجابات أفراد العينة المبحوثة، وكذا تحليل وتفسير معمق لبيانات الجداول، والربط بين المتغيرات واختبار الفروض، وتحليل النتائج المتوصل إليها في ضوء الفرضيات و الدراسات السابقة وعرض نتيجة عامة و أيضا الإقتراحات والصعوبات التي واجهت الدراسة و آفاق الدراسة وتوصياتها.

الجانب النظري

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

تمهيد

أولاً- أسباب إختيار الموضوع

ثانياً- أهمية الدراسة

ثالثاً- أهداف الدراسة

رابعاً- الإشكالية

خامساً- تحديد المفاهيم

سادساً- الفرضيات

سابعاً- الدراسات السابقة

ثامناً- الرقابة الإدارية والتسيب الوظيفي في الدراسات السوسولوجية

خلاصة الفصل

تمهيد:

يتضمن هذا الفصل الإطار العام للدراسة، حيث سيتم التطرق فيه إلى طرح الإشكالية وتحديد أبعاد مشكلة الدراسة وكذلك الفرضيات وإبراز أسباب اختيار موضوع الدراسة و أيضا أهمية البحث والأهداف التي يسعى لبلوغها، وكذا تحديد المفاهيم الأساسية المستخدمة في الدراسة وفق ما يتطلبه التأصيل العلمي، إضافة إلى عرض ومناقشة عدد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة و كذلك أهم النظريات المفسرة للتسيب الوظيفي و الرقابة الإدارية.

أولاً- أسباب إختيار الموضوع:

يعود إهتمامنا بدراسة موضوع " دور الرقابة الإدارية في التقليل من مظاهر التسبب الوظيفي " إلى عدة أسباب منها ذاتية وأخرى موضوعية يمكن عرضها فيما يلي:

- هذا الموضوع يتماشى مع تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل كما أن الدراسات قليلة جدا حول هذا الموضوع خاصة في هذا التخصص لهذا سيتم تناوله سوسولوجيا .
- اهتمامنا و ميلنا الشخصي لهذا الموضوع و الرغبة في الإطلاع أكثر عليه واكتساب رصيد معرفي عنه.

- تعاني معظم المؤسسات الجزائرية من مشكلات تنظيمية عديدة لعل أبرزها صعوبة تسيير مواردها البشرية، وعدم قدرتها على التحكم في مواردها المالية و المادية، ومن بين أكبر تلك المشكلات ضعف استعمال وسائل الرقابة وعدم الاهتمام بتطويرها، ولهذا أصبحت هذه المؤسسات تعاني من مظاهر التسبب الوظيفي حيث أصبح من الضروري الدراسة و التعمق في هذا الموضوع الذي يطرح نفسه بقوة في واقع المؤسسات الجزائرية.

ثانيا - أهمية الدراسة:

يعتبر التسبب الوظيفي موضوعا يورق الجميع حيث أن المواطن دائما يشتكي من سوء المعاملة و الخدمات السيئة المقدمة له من طرف الإدارات أو المصالح الإدارية وهذا ما يجعله هو أيضا يقصر في أداء الأعمال المطلوبة منه ومن هنا يجب تحليل مظاهر التسبب الوظيفي وإظهار دور الرقابة الإدارية للتقليل أو الحد منه ومن هنا تتجلى أهمية هذه الدراسة.

- تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال الإضافة العملية التي يمكن أن تتوصل إليها نتائج الدراسة وهذا من خلال تقديم المقترحات اللازمة لتحسين الأدوات و الأساليب الرقابية المعتمدة في المؤسسة.
- الكشف عن الظاهرة المدروسة ميدانيا ونعني بذلك معرفة العلاقة الحقيقية بين عملية الرقابة وكيفية تأثيرها على الموظفين في كون الرقابة الإدارية تساعد الرؤساء و المشرفين في التحكم في سير الأعمال و التقليل من مختلف مظاهر التسبب الوظيفي التي تعرقل التنظيم وتجعله لا يعمل كما يجب .
- التعرف على الوضعية التي آلت إليها المؤسسات الجزائرية وذلك لغياب عنصر الرقابة الإدارية.
- إن لموضوع هذه الدراسة أهمية كبيرة في ظل الاهتمام البالغ الذي أصبح يحيط بالموارد البشرية ويعتبر موضوع الرقابة الإدارية والتسبب الوظيفي من المواضيع الحساسة والمتداولة.

ثالثا - أهداف الدراسة:

وتتمثل أهداف الدراسة في:

- ✓ معرفة الأسباب التي تؤدي إلى تفشي ظاهرة التسبب الوظيفي وكذلك دور وأهمية الرقابة الإدارية في التقليل منها.
- ✓ الكشف عن واقع التسبب الوظيفي في مديرية الشباب والرياضة.
- ✓ التعرف على الصعوبات التي تواجهها مديرية الشباب والرياضة و التي تحد من تطبيق الأسلوب الرقابي الفعال.
- ✓ التعرف على أساليب وأدوات الرقابة الإدارية التي تتبعها مديرية الشباب والرياضة وهل النشاط الرقابي مطبق أم لا.
- ✓ معرفة مدى تأثير الرقابة على أداء الموظف في التقليل من مظاهر التسبب الوظيفي في المؤسسة و كذلك أنماط الرقابة الإدارية التي تدفع بالموظف للتخلي بالإنضباط داخلها.
- ✓ محاولة التحكم في تقنيات البحث ميدانيا وكيفية الربط بين الخلفية النظرية والعمل الميداني.
- ✓ محاولة إيجاد المقترحات لعلاج ظاهرة التسبب الوظيفي .
- ✓ محاولة تنبيه المسؤولين إلى أهمية الرقابة في التقليل من مظاهر التسبب الوظيفي وهذا باستغلال النتائج التي يتم التوصل إليها ميدانيا .

رابعا - الإشكالية:

إن التقدم العلمي الذي يشهده العالم في جميع مجالات الحياة الإنسانية ، نتج عنه منافسة شديدة بين المؤسسات في مجال الأعمال سواء كان على مستوى الأسواق المحلية أو الدولية من أجل إشباع حاجات الأفراد من سلع و خدمات وأثناء سعيها لتحقيق هذه الغاية، فإنها تصطدم بنقص في الموارد المتاحة والإمكانيات سواء من ناحية التسيير أو التخطيط وكذلك التحكم في أداء موظفيها من هنا تظهر الحاجة إلى إيجاد نظام يعمل على استخدام الموارد المتاحة بشكل أفضل بغية الوصول إلى الهدف المنشود.

إن الدولة الحديثة هي دولة مؤسسات أو دولة إدارة حيث أصبحت لمؤسسات تحتل أهمية كبيرة في المجتمع نظرا للتطورات التي تشهدها في مختلف المجالات الاجتماعية والاقتصادية، و إن نجاح أي مؤسسة يرتبط أساسا بمدى إيجابية النتائج التي تحققها ، وما يؤثر تأثيرا كبيرا على هذه النتائج هو نمط

التسيير المعتمد ، ونوعية القرارات المتخذة على جميع المستويات وفي مختلف الحالات ، الشيء الذي شكّل وما زال يشكل إحدى الاهتمامات الكبرى للباحثين في علوم التنظيم و الإدارة ، ومن هذا المنطلق أكدت المؤسسات الحديثة على الأهمية البالغة لعملية الإشراف و الرقابة الإدارية ومنحتها عناية خاصة وهذا للدور الفعال الذي تلعبه في تحقيق أهداف المؤسسة وإشباع الحاجات الاجتماعية المتنامية. ولا نختلف في أن الأجهزة الرقابية هي التي تساهم في ربط أجزاء العمليات الإدارية مع بعضها البعض و غياب العملية الرقابية يؤدي إلى تفكيك عناصرها فهي تساهم في تطوير التنظيم و تنشيط الأداء في المؤسسة، ومن أجل رفع الإنتاج و تحسينه فإننا نحتاج إلى خبرة و مهارات عالية و أساليب متطورة، فالرقابة تحرص و تسهر على سلامة كل جزء من أجزاء التنظيم الذي تشرف على متابعته داخل المؤسسة.

إن للرقابة الإدارية وظيفة أساسية في المؤسسة وهي محاولة كشف الأخطاء و السلوكات المنحرفة كما يعتقد الأغلبية منا، لكن لها وظيفة أخرى و هي السعي لتحقيق أهداف المؤسسة حيث أن الرقابة الإدارية لديها دور هام في تحديد كفاءة الإدارة و تصحيح الأخطاء و الانحرافات و الحد من مظاهر التسيب الوظيفي الذي نجده في الكثير من بلدان العالم الثالث ، وخاصة البلدان العربية و التي يعترها الفساد¹ وهذا حسب تقرير مؤشر مدركات الفساد الصادر عن منظمة الشفافية الدولية، لذا هي تعاني من ضعف في مستوى أداء موظفيها وكذلك الدقة و السرعة في تنفيذ الأعمال و الفعالية و الانضباط و الإخلاص في العمل و أيضا الغياب و عدم احترامهم لقواعد العمل.

إن العنصر البشري هو أحد أهم مصادر الأداء في المؤسسة و أهم مواردها، إذ لا معنى للموارد الأخرى سواء كانت مالية، تكنولوجية أو تنظيمية، إذا غاب عنها أداء العنصر البشري سواء في المستوى الإداري أو التنفيذي، فالفرد يلعب دورا حيويا في كافة مستويات الأداء إذ يعبر بشكل مباشر عن مجهودات العاملين في سبيل تحقيق أهداف المؤسسات ويتوقف مستوى الأداء على قدرات ومهارات الموظفين، ومن هنا تظهر مشكلة دراستنا حيث أن التسيب الوظيفي مرتبط بالموظفين من جهة و الإدارة من جهة أخرى حيث أنه وفي الطرح الحديث وذلك على غرار أفكار كروزيه التي تنطلق من مسلمة أساسية وهي أن الفرد في حالة عمل لا يمكن تحديد سلوكه أو التحكم فيه فمن خلال هذه الأخيرة يتضح أن كل فرد له أهدافه الخاصة إذ لا يريد أن يكون وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة وأن كل فاعل في

¹ - عبد الحق حميش، الفساد و مكافحته من منظور إسلامي، مجلة دراسات و الأبحاث، جامعة زيان عاشور الجلفة، مجلد 6، عدد

التنظيم له حرية نسبية داخله لهذا دائما يسعى العامل لخلق أو إحداث نظام غير رسمي فيه وهذا ما يقودنا إلى إمكانية اعتبار التسبب من فعل العامل وليس نتيجة لخلل في التنظيم، أما في الطرح الكلاسيكي وهذا من خلال أفكار كل من تايلور و هنري فايول و نظرتهم المادية للعامل و اعتباره كائنا اقتصاديا يتأثر سلوكه بالحوافز المادية و يتقبل أوامر الإدارة و ويعتبر أيضا آلة تتفد ما يطلب منها من تعليمات وكذلك اعتماد أساليب علمية لأنها الأنسب من اجل إرضاء العمال الذين يعتبر همهم الوحيد هو الحصول على عائد مادي كبير وفي هذا الطرح يبرز لنا أن سلوك العامل و شخصيته المهنية و الاجتماعية هي نتيجة اشتغال قوى و متغيرات خارجية وهذا ما يقودنا إلى أن سبب التسبب يمكن أن يكون خلا في التنظيم وهذا الطرح الذي سوف نتبعه في دراستنا.

إن الجزائر على غرار الكثير من الدول التي تعاني من التسبب الوظيفي شأنها شأن الدول الأخرى التي تسعى إلى تجنبه في أي مؤسسة، حيث تتجلى مظاهر تسبب الموظفين في عدم أداء الأعمال الموكلة لهم وكذلك المماثلة، التغيب المتكرر، الكسل، عدم تحمل المسؤولية في إنجاز الأعمال، الإهمال الواضح في العلاقات العامة و أيضا اللامبالاة مما ينجم عن ذلك آثار خطيرة على مستوى المؤسسة وتمتد إلى المجتمع وهذا ما تم ملاحظته خلال دراستنا الاستطلاعية¹، ولهذا أعطت الإدارة الجزائرية أهمية كبيرة لظاهرة التسبب الوظيفي لما لها من آثار سلبية على مستوى تقديم الخدمات و كذلك الأداء بشكل عام في مختلف المجالات ، وكل هذا الاهتمام جاء من اجل وضع حلول لمعالجة هذه الظاهرة و الآثار الناجمة عنها.

ولأن الرقابة الإدارية تعتبر أحد أنجح الآليات للحد من خطورة هذه الظاهرة وذلك لما لها من دور في الحد من الأخطاء و الانحرافات و ترشيد القرارات من اجل الوصول إلى إدارة قادرة على تقديم أحسن الخدمات و في أقرب الآجال من خلال خلق عمال أكفاء يتصفون بمهارات وخبرات وقدرات عالية تمكنهم من انجاز الأعمال بفاعلية وأداء جيد، و تعتبر الرقابة عملية متابعة دائمة و متجددة تمارسها الإدارة للتأكد من كل ما يقوم به عمالها داخل الوحدات الإدارية وهذا يتم وفقا للخطط و البرامج الموضوعة، و السياسات المسطرة و ذلك في حدود القواعد و القوانين والتعليمات المعمول بها، لتحقيق الأهداف و النتائج المطلوبة ومن هنا فإن الرقابة الإدارية لها دور مهم و رئيسي في تحديد كفاءة الإدارة وتصحيح الأخطاء والانحرافات في أعمالها و ذلك من اجل اجتنابها مستقبلا.

¹ - انظر في ملحق رقم (2) دراسة الاستطلاعية

ومن خلال هذه الدراسة سنحاول تشخيص الواقع الفعلي للرقابة الإدارية و دورها في التقليل من مظاهر التسيب الوظيفي في المؤسسة الجزائرية وذلك من خلال طرح التساؤل التالي :

هل الرقابة الإدارية تؤثر على مظاهر التسيب الوظيفي ؟

هذا التساؤل انبثقت عنه مجموعة من التساؤلات الفرعية وهي :

هل وجود المشرف يؤثر على احترام الموظفين لمواقيت العمل ؟

هل تخطيط الأهداف يحد من سلبية الموظف ؟

هل متابعة الأهداف تضمن تحمل الموظف المسؤولية ؟

خامسا - تحديد المفاهيم:

1- مفهوم الرقابة:

أ- لغة:

إن مصطلح الرقابة مشتق من الكلمة الفرنسية **controle** وهي تتكون من مقطعين : المقطع الأول **contre** والمقطع الثاني **role** ، المقطع الأول مشتق من الكلمة اللاتينية **contre** وتعني مواجهة، أما المقطع الثاني **role** فيعني السجل أو القائمة وتطلق كلمة **contre-role** على السجل أو القائمة التي تضم بعض الأسماء التي يمكن بواسطتها التحقق من سلامة أسماء أخرى أي أن الكلمة تحمل معنى الرقابة¹.

أصل كلمة رقابة هو رقب يترقب ورقابة أي حرس، إنتظر، حاذر، رقب الشيء وراقبه أي حرسه ، وراقب القوم هو حارسهم والراقب هو الحارس الحافظ².

وجاء في معجم آخر أن كلمة رقابة أصلها اللغوي " راقب، مراقبة أي حرسه، لاحظه"³.

ب- اصطلاحا:

يعرفها محمد صاحب سلطان بأنها: نشاط يراجع التقدم الفعلي الذي تحققه الخطط السابقة وهي إقتراح طرق تعديل الأنشطة لكي تصل إلى المستوى المتوقع و المطلوب للأداء⁴.

¹ - حسن عبد الفتاح، مبادئ الإدارة العامة ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 1992 ، ص283 .

² - جمال الدين محمد بن منظور، لسان العرب، ج2، دار صادر للطباعة والنشر، بيروت، 1955، ص 424.

³ - أحمد زكي بدوي، يوسف محمود، المعجم العربي الميسر للمدرسة و الجامعة و المكتب و المنزل دار الكتاب المصري، القاهرة، مصر، 2000، ص394.

⁴ - محمد صاحب سلطان، إدارة المؤسسات الإعلامية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، ط2، عمان الأردن 2015، ص 40.

وتعني: أيضا الامتثال للنظام لتحقيق الأهداف المرجوة من الخطط وتصحيح أي انحراف فيها¹.
وقد عرف ماكس فيبر الرقابة بأنها: "العملية التي تعني ممارسة السلطة في الحياة اليومية"².
عرف فايول الرقابة بأنها تنطوي على التحقق إذا كان كل شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعة و التعليمات الصادرة، وأن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها، وهي تنطبق على كل شيء، معدات، أفراد، وأفعال³.
عرف "كونتر" و"أدونيل" الرقابة بأنها: "قياس أعمال المرؤوسين وتصويبها بغرض التأكد من أن أهداف المشروع والخطط التي وضعت لتحقيقها قد أنجزت"⁴.
ويعرفها العربي دحموش بأنها: نظام للتأكد من تطابق الأعمال التي تم تنفيذها مع خطط له وذلك وفق معايير رقابية خاصة، تتيح مقارنة النتائج بشكل يسمح بمعرفة أسباب الاختلالات إن وجدت⁵.

2- مفهوم الإدارة:

أ- لغة:

أصلها من الفعل أدار، دار الشيء، نظمه، وهي جهاز منظم للأمر في المؤسسة أو المدرسة⁶.
أدار، إدارة الشيء، جعله يدور، نظم، تعاطي الأمر، أحاط به، الإدارة الجهاز الذي يسير أمور شركة أو مؤسسة⁷.

ب- إصطلاحا:

تعرف الإدارة بأنها عملية التخطيط واتخاذ القرارات والتنظيم والقيادة والتحفيز والرقابة، التي تمارس في حصول المنظمة على الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية ومزجها وتوحيدها وتحويلها⁸.

¹ - معن محمد عياصرة، مروان محمد نبي أحمد، القيادة و الرقابة و الاتصال الإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 72.

² - العربي أحمد بن صالح، الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، أكاديمية نايف 4 العربية للعلوم الأمنية، 2003، ص 29.

³ - زاهر عبد الحليم عاطف، الرقابة على الأعمال الإدارية، دار الراجية، عمان، 2009، ص 35.

⁴ - حسين حريم وآخرون، أساسيات الإدارة، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 1998، ص 326.

⁵ - العربي دحموش، محاضرات في إقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، عمان، الأردن، 2004، ص 35.

⁶ - محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 24.

⁷ - جبران مسعود الرائد، المعجم البنائي في اللغة و الاعلام، دار العلم، ط3، بيروت، لبنان، 2005، ص 45.

⁸ - خليل محمد حسن الشماخ، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 1999، ص 13.

كما تعرف الإدارة على أنها: علم وفن توظيف الموارد البشرية و المالية و المادية و المعلوماتية والفنية بهدف وضع القرارات اللازمة لبلوغ هدف أو أهداف محددة في ظل بيئة متغيرة¹.

يعرف صلاح الدين جوهر الإدارة بأنها "عملية اتخاذ القرارات التي من شأنها توجيه القوى البشرية والمادية المتاحة لجماعة منظمة من الناس لتحقيق أهداف مرغوبة على أحسن وجه ممكن وبأقل تكلفة في إطار الظروف البيئية"².

ويعرفها بعض علماء الإدارة بأنها: تنسيق الجهود الجماعية لتحقيق هدف محدد في أقصر وقت وبأقل جهد وبأرخص التكاليف وفي حدود الموارد المتاحة³.

ويري فايول أن وظائف الإدارة هي التخطيط و التنظيم و الأمر و التنسيق و الرقابة⁴.

3- مفهوم الرقابة الإدارية:

أ- إصطلاحا:

هي وظيفة إدارية تتطوي على قياس و تصحيح أعمال المساعدين و المرؤوسين بغرض التأكد من أن الأهداف الموضوعية و الخطط المرسومة قد حقت و نفذت، وعلى ذلك فهي وظيفة يقوم بها رئيس لمجموعة من الأفراد للتأكد من أن ما أنجز فعلا من عمل يتفق مع ما كان مطلوب القيام به⁵. كما تعرف أيضا بأنها: " جهد منظم يهدف إلى وضع معايير الأداء المتعلقة بالأهداف المخططة، وتصميم أنظمة المعلومات المرتدة، ومقارنة الأداء الفعلي مع معايير الأداء وتحديد ما إذا كان هناك إنحراف أم لا، وتقدير مدى أهمية هذا الإنحراف وإتخاذ القرارات والتصرفات المناسبة التي تضمن إستخدام موارد المنظمة بطريقة فعالة وكفاءة⁶.

¹ - محمد عبد الوهاب، حسن عشاوي، الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، القاهرة، مصر، 2014، ص 13.

² - صلاح الدين جوهر، إدارة المؤسسات التربوية، أسسها ومفاهيمها، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1972، ص7.

³ - محمد محمد جاب الله عمارة، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاجتماعية، دار الطباعة الحرة الإسكندرية، مصر، 2005، ص 13.

⁴ - عبد الهادي الجوهري، علم اجتماع الإدارة مفاهيم وقضايا، دار المعارف، ط2، القاهرة، 1987، ص90.

⁵ - صلاح الشنواني، التنظيم والاداره في قطاع الاعمال،الجامعه للطباعة والنشر، الاسكندريه، 1987 ، ص 200.

⁶ - علي مصيلحي شريف وآخرون، الإدارة في منظمات الأعمال وأسس الرقابة عليها، دار التعميم الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2013، ص 245.

ويعرفها "الديري" بأنها: متابعة الأعمال و التأكد من أنها تتم وفقا لما أريد لها و العمل على تصحيح أي انحراف يقع في المستقبل¹.

أما العالم الفرنسي "هنري فايول" والذي يعتبر تعريفه للرقابة الإدارية من أقدم التعاريف و أشهرها حيث عرف الرقابة بأنها "التأكد من أن كل شئ يتم حسب الخطة الموضوعة و التعليمات الصادرة و المبادئ القائمة وهدف الرقابة هو تشخيص نقاط الضعف و الأخطاء و تصحيحها ومنع حدوثها في المستقبل ، و تمارس الرقابة على الأشياء و الناس والإجراءات².

عرفها" ربحي مصطفى عليان" بأنها: الحلقة الأخيرة من حلقات العملية الإدارية فبعد أن يقوم المدير بعمليات التخطيط و التنظيم و التوجيه يقوم بوظيفة الرقابة ليتأكد من أن التنفيذ يتم وفق ما هو مخطط له، وليتأكد من دقة الاتجاه نحو الهدف، ومن صحة السير نحوه³.

ج- إجراءات:

هي وظيفة إدارية يقوم فيها المسؤول أو المشرف بمراقبة ومتابعة أداء الموظف وذلك من أجل التعرف على نقاط الضعف ومعالجتها، ونقاط القوة وتعزيزها، كما تسعى أيضا هذه الوظيفة إلى اتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح الأخطاء و الانحرافات الحاصلة أثناء التنفيذ ، وذلك بهدف تحقيق الأهداف المسطرة.

4 - مفهوم التسبب:

أ- لغة

هو ترك الشئ يسير على رسله، والسائبة هي الناقة التي كانت تسبب في الجاهلية لنذر أو نحوه والسائبة أيضا هو العبد، كان السيد إذا قال لعبد أنت سائب عتق ولا يكون ولاؤه له⁴.

التسبب في اللغة الدارجة هو الإهمال وانعدام الضوابط أو ضعف الالتزام بالأنظمة، والسائب هو الفرد المهمل. كما يشير التسبب أيضا إلى غياب الاهتمام والشعور والإحساس تجاه شيء ما، أو هو انعدام المبالاة (اللامبالاة)⁵.

¹ - حسين أحمد الطراونة، توفيق صالح عبد الهادي، الرقابة الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2011، ص. ص 20-21.

² - عمر عقيلي وصفي و آخرون ، وظائف منظمات الأعمال ، دار زهران للنشر ، عمان، الأردن، 1995 ، ص 251.

³ - ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر، عمان، الأردن، 2007 ص194.

⁴ - عبد الله طلبة، ظاهرة التسبب في إدارات الدول النامية، مجلة الفكر السياسي، العدد 6، ربيع 1999، ص 119.

⁵ - Aleen R .E , The Concise Oxford Dictionary of Current English ,Oxford: Clarendon press , 1990 , p38 .

أما في اللغة الفرنسية يقصد بمفهوم التسبب *laisser-aller* والذي يدل على الإهمال والتهاون وعدم الاكتراث¹.

كما يعني التسبب كذلك غياب الإرادة والقوة أو الطاقة لإنجاز عمل معين².

ب- إصطلاحا:

يعرف التسبب على أنه سلوك منحرف يدل على الإهمال وانعدام الضوابط أو ضعف الإلتزام بالأنظمة³.

ويرى طلبة أن التسبب هو "السلوك المنحرف في أداء الإلتزامات والواجبات تجاه الإدارة والمجتمع"⁴.

أما تعريف الجعلي للتسبب فهو: "تخلي العاملين وانصرافهم عن القيام بأداء واجباتهم جزئيا أو كليا"⁵.

5- مفهوم الوظيفة:

أ- لغة

وظف: الوظيفة من كل شيء: ما يقدر له في كل يوم من رزق أو طعام أو علف أو شراب وجمعها

الوظائف و الوظف، وظف الشيء على نفسه ووظف توظيفا: ألزمها إياه⁶.

ب- إصطلاحا:

الوظيفة هي "مهمة محددة لها مجموعة من الواجبات والمسؤوليات والخصائص تختلف عن غيرها من

المهام الأخرى ولها نمط محدد من أنماط العلاقات الواضحة أي شخصية داخل المنظمة"⁷.

وتعرف أيضا على أنها: النتيجة المترتبة على نشاط إجتماعي أو سلوك إجتماعي، وغالبا ما ترتبط الوظيفة

في العلوم الإجتماعية بالأنماط الثقافية و البناءات الإجتماعية و الإتجاهات وينظم إلى هذه النتائج في

ضوء تأثيرها على بناء الموقف أو النسق، أو التفاعل بين الأشخاص⁸.

¹ - محمد الصيرفي ، أخلاقيات الموظف العام، دار الكتاب القانوني، عمان، الأردن، 2007، ص 272.

² - Jean Dubois et al , Dictionnaire de la Langue Française Lexis , Canada : Les éditions Française , 1989 , p.90.

³ - طارق الساطي، الإصلاح الإداري في الجمهورية العربية السورية، دار الفكر، سوريا، 1975، ص 102.

⁴ - عبد الله طلبة، ظاهرة التسبب في إدارات الدول النامية، مجلة الفكر السياسي، العدد 6، ربيع 1999، ص 199.

⁵ - محمد عثمان احمد الجعلي، مهدي محمد أمين شرفي، أسباب تسبب العاملين في السودان، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، 1985، ص 13.

⁶ - ابن منظور، لسان العرب، المجلد 6، باب الواو، دار المعارف، القاهرة، مصر، 1986، ص 4870.

⁷ - نجم عبد اهلل، عباس حسين جواد، تطور إدارة الموارد البشرية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 85-86.

⁸ - محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006 ص 195.

أو هي: مجموعة المراكز التي يكون لها مهام ومسؤوليات متماثلة و التي يمكن أن يقوم بها أكثر من فرد¹.

أو هي: مجموعة القواعد القانونية المنظمة للحياة الوظيفية للموظف منذ دخوله الخدمة حتى خروجه منها².

ويعرفها حبيب الصحاف: " بأنها وحدة عمل تحتوي على أنشطة متشابهة في التعقيد ثم تجميعها مع بعضها في المضمون والشكل ، و يمكن أن يؤديها موظف واحد أو أكثر"³.

كما يعرفها بشير عباس العالق بأنها: " مجموعة واجبات ومسؤوليات محددة في الغالب يقوم بأدائها مجموعة من الأفراد ويتقاضون عنها اجر"⁴.

6- مفهوم التسبب الوظيفي:

أ- إصطلاحا:

يعرفه الصيرفي بأنه: ظاهرة تخلي العاملين و إنصرافهم عن القيام بأداء واجباتهم جزئيا أو كليا وعدم بذل المفترض و المتوقع منهم من مجهود مما يؤدي إلى عدم وضوح العمل وإلى تدني مستويات الكفاءة التنظيمية⁵.

ويعرف أيضا على أنه: إهمال الموظف لأداء مهامه ويقصد بالإهمال حسب "Robin" أنه حالة خفية تقود للأسوء مثل الإدمان على الغياب و التأخير ونقص في الأداء مع زيادة نسبة أخطاء العمل⁶.

وعرف أبو إدريس التسبب الوظيفي بأنه: الإنحراف المسلكي عن مفهوم النظام العام في الوظيفة العامة، أو إخلال الموظف بواجباته ومخالفته الواجبات و السلوك الذي ينص عليه النظام و القواعد التنظيمية

¹ - راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 45.

² - ساسي جمال الدين، أصول القانون الإداري، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1996 ص 279

³ - حبيب الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين ، عربي-إنجليزي ، مكتبة لبنان الناشر ، بيروت، 1997 ، ص 20.

⁴ - بشير عباس العالق، المعجم الشامل لمصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبية والتمويل والمصارف ، إنجليزي _عربي ، الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع، 2004، ص 273

⁵ - محمد الصيرفي ، أخلاقيات الموظف العام، دار الكتاب القانوني، عمان، الأردن، 2007، ص 43.

⁶ - محمد الفزيوني، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر و التوزيع، ط3، عمان، الأردن، 2003، ص 156.

العامّة أو أوامر الرؤساء في حدود القانون، أو الخروج على مقتضى الواجب، أو أن يقصر في تأدية وظيفته بما يتطلب في ذلك من أمانة، أو أن يخل بالثقة المشروعة في هذه الوظيفة التي يقوم بها¹.
أو هو: مظهر سلبي يندرج ضمن منظومة السلوك الإداري ينتج عن عدم الإلتزام بأخلاقيات الوظيفة العامّة².

ب- إجرائيا:

هو ظاهرة تعبر عن إهمال الموظف للواجبات المكلف بأدائها بدقة وأمانة وإخلاص وفي الوقت المناسب والتي هي المنصوص عليها في اللوائح والقوانين التي تنظم سير الأعمال بطريقة تؤدي إلى نتيجة سلبية للأداء بشكل عام.

سادسا - الفرضيات:

1- الفرضية الرئيسية:

الرقابة الإدارية تؤثر على مظاهر التسبب الوظيفي

2- الفرضيات الفرعية:

وجود المشرف يؤثر على احترام الموظفين لمواقيت العمل.

تخطيط الأهداف يحد من سلبية الموظف.

متابعة الأهداف تضمن تحمل الموظف المسؤولية.

سابعا - الدراسات السابقة

تم ترتيب الدراسات السابقة على أساس التصنيف الزمني أي ترتيب الدراسات من الأقدم إلى الأحدث.

1- الدراسة الأولى:³

دراسة عبد الله عبد الرحمان النميان سنة 2003 تحت عنوان: " الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية " و التي أجريت على شرطة منطقة حائل وكان هدف هذه الدراسة التعرف على واقع

¹ أبو إدريس محمد العزازي، الممارسات الإدارية و التسبب الوظيفي في الأجهزة المحلية، دراسة تطبيقية مجلة البحوث التجارية، المجلد 23، العدد 01، 2001، ص277.

² صلاح المعيوف بن معاذ، العوامل المؤثرة في عدم انتظام الموظفين في الدوام الرسمي، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 2002، ص28.

³ عبد الله عبد الرحمان النميان، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية دراسة مسحية على شرطة منطقة حائل، مذكرة ماجستير (منشورة)، تخصص العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض، السعودية، 2003.

أنظمة الرقابة الإدارية ومدى فعاليتها تجاه الأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية وذلك بالتعرف على الوسائل والإجراءات المتبعة في العملية الرقابية و أيضا التعرف على العقبات و المشكلات التي تواجه العملية الرقابية و المقترحات المؤدية لتطويرها وتتمحور إشكالية هذه الدراسة حول تساؤل رئيسي: ما هو واقع الرقابة الإدارية في الأجهزة الأمنية؟

يتفرع عن هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية:

• ما هو واقع أنظمة الرقابة الإدارية في شرطة منطقة حائل وما مدى فعاليتها تجاه الأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية؟

• ما هي الإجراءات والوسائل المتبعة في العملية الرقابية؟

• ما هي أهم العقبات والمشكلات التي تواجهها العملية الرقابية في شرطة منطقة حائل؟

• ما هي المقترحات المؤدية لتطوير انظمه الرقابة الإدارية؟

اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي في شقها الأول وفي شقها الآخر تعتمد على المنهج الميداني وعلى الأساليب الإحصائية وعلى العلاقات والفروق وفق المتغيرات الأساسية للدراسة وذلك من اجل تحديد العلاقة بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية اعتمد على استمارة أداة لجمع البيانات الميدانية اللازمة لهذه الدراسة، ويتمثل مجتمع الدراسة في الضباط وضباط الصف من رتبة(رقيب-رئيس رقباء) العاملين في شرطة منطقة حائل والمقدر عددهم 363 مبحوثا، منهم حوالي 100 من الضباط و263 من صف الضباط و توصل الباحث من خلال قيامه بهذه الدراسة إلى النتائج التالية:

• وجود رقابة إدارية بشكل دائم في الأقسام التابعة لشرطة المنطقة و أن هذه الرقابة فعالة.

• أظهرت نتائج الدراسة أن الرقابة الإدارية تمارس من خلال الزيارات المفاجئة و الاجتماعات و اللقاءات الدورية و الاتصالات السرية.

• أهم المشاكل و العقبات التي تواجه الرقابة الإدارية وهي العلاقات الشخصية و ضعف الرقابة الذاتية وعدم وجود نظام رقابي متخصص وحديث.

• مقترحات تطوير الرقابة الإدارية مثل الحوافز المادية و المعنوية و تشجيع المنافسة بين أقسام و مراكز الشرطة و تشجيع العاملين و توعيتهم بممارسة الرقابة الذاتية.

• وجود علاقات إيجابية أو سلبية ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الديموغرافية و استجابات أفراد العينة على بعض الفقرات و في بعض المحاور.

❖ التعقيب على الدراسة:

ربط الباحث في هذه الدراسة بين متغيرين أساسيين وهما الرقابة الإدارية و كفاءة الأداء الوظيفي وأراد من خلال دراسته هذه معرفة العلاقة بين المتغيرين و استخدم أسلوب المسح الشامل لأن عدد الموظفين بشرطة منطقة حائل هو 323 موظف وقد وفق الباحث في استخدام هذا الأسلوب باعتبار أن عدد الموظفين معقول و ليس كبير واستخدم الاستمارة كأداة لجمع البيانات لأنها ملائمة للحصول على معلومات أكثر دقة، كما استخدم الأساليب الإحصائية من أجل الحصول على معلومات أدق ذات مصداقية.

أوجه الشبه الموجودة في هذه الدراسة ودراستنا هو أن كليهما يهدفان إلى معرفة أنجح الأساليب الرقابية لكن الاختلاف تكمن في أن هذه الدراسة تريد معرفة الأساليب الرقابية التي تحقق كفاءة الأداء الوظيفي في حين كان الهدف من دراستنا هو معرفة الأساليب الرقابية التي تساعد في التقليل من مظاهر التسبب الوظيفي، إضافة إلى ذلك هو أن كلا من هذه الدراسة ودراستنا تم فيهما الاعتماد على نفس المنهج وهو المنهج الوصفي .

2- الدراسة الثانية:¹

دراسة نصير سمارة سنة 2004 تحت عنوان: " ظاهرة التسبب الإداري في الجزائر " دراسة حازت على جائزة اللغة العربية 2004 ،الموسومة أبو العيد دودو، منشورات المجلس الجزائري

من خلال هذه الدراسة قام الباحث بتحديد أبعاد المشكلة الإدارية في الدولة الجزائرية في بعدين هما: البعد الأول تناول حتمية الاعتماد على الجهاز الإداري الحكومي في القيام بالدور الرئيسي في جهود التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

أما البعد الثاني فكان عن قصور هذا الجهاز للقيام بهذا الدور لأسباب عديدة قد يكون من أبرزها ظاهرة التسبب البيروقراطي داخل الأجهزة الإدارية الحكومية التي تعد عامة ومشتركة بينها. كما طرح مجموعة من التساؤلات وكانت التالي:

• ماهي المؤشرات الدالة على وجود ظاهرة التسبب في الإدارات الحكومية الجزائرية؟

¹ - نصير سمارة، ظاهرة التسبب الإداري في الجزائر، منشورات المجلس الأعلى للغة العربية، الجزائر، 2005.

- ماهي الأسباب البيئية التي أدت إلى تفشي ظاهرة التسيب في الإدارات الحكومية الجزائرية؟
 - ماهي الدوافع أو البواعث التي تجعل الموظف يتبنى نمطا سلوكيا يمكن إيجازه في كلمة التسيب؟
 - كيف يمكن الحد من النتائج السلبية لظاهرة التسيب على حركة النمو الاقتصادي والاجتماعي؟
 - تعميم انتشار الجوانب الإيجابية لهذه الظاهرة السلوكية في الجزائر؟
- استخدم الباحث في دراسته منهجين بشكل متكامل وهما: المنهج التاريخي حيث استخدمه بشكل رئيسي في تتبع مختلف الأسباب التاريخية التي تعد كعامل من بين العديد من العوامل الأخرى المؤدية إلى تفشي ظاهرة التسيب في الأوساط الإدارية الجزائرية.
- والمنهج الوصفي الذي يعتبر طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية أو مشكلة اجتماعية و اعتمد الباحث في هذه الدراسة على أساليب أو أدوات البحث العلمي من أجل جمع المعلومات ومن بين هذه الأدوات نجد:
- الملاحظة غير المباشرة لأجل تحقيق أهداف هذه الدراسة وتوصل الباحث من خلال الدراسة التي قام بها إلى نتيجة مفادها أن علاج ظاهرة التسيب البيروقراطي في الجزائر مرهون بإتباع القيادات الإدارية لعدد من الإجراءات، يجب أن تتركز على ثلاث مستويات هي:
- ضرورة إعادة النظر في الهيكل التنظيمي للجهاز الإداري في الدولة.
 - توجيه العناية لعنصر الموظفين الحكوميين.
 - تحسين دوافع العمل لدى الموظفين الحكوميين.
- ❖ **التعقيب على الدراسة:**

أراد الباحث من خلال هذه الدراسة معرفة ظاهرة التسيب الإداري في الجزائر ، حيث تشترك هذه الدراسة مع دراستنا في الشق الثاني من الموضوع وهو مظاهر التسيب الوظيفي وكيفية معالجتها، واستخدم المنهج الوصفي لملاءمته مع طبيعة البحث وقد وفق في ذلك و أيضا المنهج التاريخي.

أدوات الدراسة التي استعملها الباحث كانت كافية جدا للحصول على المعلومات فقد استخدم الملاحظة الغير مباشرة وبدون مشاركة المقابلة، الاستمارة، لكن نحن سنعتمد على الأدوات الملاحظة، والاستمارة و الوثائق الخاصة بمديرية الشباب و الرياضة التي ستجري فيها الدراسة الميدانية.

3- الدراسة الثالث: ¹

دراسة بن مرزوق عنتره سنة 2008 تحت عنوان: " الرقابة الإدارية ودورها في مكافحة الفساد الإداري في الإدارة الجزائرية دراسة ميدانية لولاية برج بوعرييج، إن هدف هذه الدراسة هو معرفة دور الرقابة الإدارية في مكافحة الفساد الإداري كظاهرة ازدادت حدتها في الإدارة الجزائرية بشكل كبير و أيضا البحث عن بعض الآليات التي تساهم في تقديم حلول ناجعة لهذه الظاهرة ولعل أهم هذه الحلول تفعيل عملية الرقابة الإدارية و تتمحور إشكالية هذه الدراسة حول تساؤل رئيسي مفاده: إلى أي مدى يمكن أن تساهم الرقابة الإدارية الفعالة في الحد من خطورة ظاهرة الفساد الإداري في الإدارة الجزائرية؟ وما واقعها في ولاية برج بوعرييج؟

و يندرج تحت هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو مفهوم الرقابة الإدارية؟ ما مراحلها وأنواعها؟ وما هي أهم متطلبات الرقابة الإدارية الفعالة؟
- ما هو مفهوم الفساد الإداري؟ ما أسبابه وآثاره؟ وكيف يمكن التقليل من خطورته؟
- ما واقع ظاهرة الفساد الإداري في الإدارة الجزائرية وما دور الرقابة الإدارية في الحد من خطورته؟ وإذا كان انتشارها بهذا الحجم الكبير يدل على وجود خلل في فعالية الرقابة الإدارية، فأين يكمن هذا الخلل؟
- استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لكونه الأنسب في مجال الدراسات الاجتماعية، وفي الدراسة الميدانية فقد اعتمد الباحث على منهج دراسة الحالة من خلال التركيز على دور الرقابة الإدارية في مكافحة الفساد الإداري في ولاية برج بوعرييج وتوصل الباحث من خلال دراسته إلى النتائج التالية:
- إن الفساد ظاهرة أصيلة في الإنسان، ولا يمكن معالجتها إلا بإصلاح الفرد والمجتمع.
- إن ظاهرة الفساد كانت نتيجة أزمة اجتماعية قيمية بالدرجة الأولى خاصة مع تجليات مظاهر العولمة.
- إن الرقابة الإدارية أداة فعالة لمكافحة الفساد الإداري من الناحية النظرية، غير أن واقعها في الإدارة الجزائرية يبين عدم استغلالها.
- إن مكافحة الفساد الإداري تتطلب ضرورة العمل على نشر الوعي الاجتماعي، وتفعيل القوانين وفرض أو تطبيق العقوبات دون أي استثناء، ونشر مبادئ العدالة الاجتماعية.

¹ - عنتره بن مرزوق، الرقابة الإدارية ودورها في مكافحة الفساد الإداري في الإدارة الجزائرية دراسة ميدانية لولاية برج بوعرييج ، مذكرة ماجستير (غير منشورة) ، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2008.

- إن وجود الفساد الإداري في الإدارة الجزائرية بهذا الحجم هو نتيجة وجود تكتلات إدارية تعمل على تحقيق مصالحها.
 - إن أحسن رقابة يمكن أن تؤدي دورها على أكمل وجه في التقليل من ظاهرة الفساد الإداري هي الرقابة الذاتية.
 - إن القضاء على أي مشكلة يستوجب القضاء على مسبباتها ولذلك البد على الجزائر أن تنتهج سياسة أكثر رشدا فيما يخص إصلاح الوظيفة العامة.
 - الاهتمام بأخلاقيات الوظيفة من محافظة على الوقت وضرورة الإخلاص في العمل وسرعة انجازه والأمانة والنزاهة والعدالة.
- ❖ **التعقيب على الدراسة:**

أراد الباحث من خلال هذه الدراسة معرفة دور الرقابة الإدارية في مكافحة الفساد الإداري في الإدارة الجزائرية ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ووفق في اختيار طبيعة المنهج لأنه هو الأنسب في مجال الدراسات الاجتماعية، وهو نفس المنهج الذي سنعتمده في دراستنا، واعتمد على الملاحظة و الاستمارة لجمع البيانات، وكان بإمكانه التأكد من صحة المعلومات التي قدمها المبحوثين في الإجابة عن أسئلة الاستمارة، على العموم نفس الأدوات التي سنعتمد عليها في دراستنا، وفي الدراسة الميدانية فقد اعتمد الباحث على منهج دراسة الحالة.

اتفقت هذه الدراسة مع دراستنا في أن كلا منهما ركز على مفهوم الرقابة الإدارية، يكمن الاختلاف في أن الباحث ربط هذا المفهوم مع مكافحة الفساد الإداري ، في حين قمنا نحن بربط مفهوم الرقابة الإدارية مع مظاهر التسبب الوظيفي، تشترك هذه الدراسة مع دراستنا في ما يخص بعض المفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة منها: الانضباط، إنجاز العمل في الموعد المحدد.

4- الدراسة الرابعة:¹

دراسة حسن محيسن حسن أبو عمرة سنة 2010، تحت عنوان: عوامل الإخلال الوظيفي في الكليات التقنية بمحافظات غزة من وجهة نظر الإدارة العليا و التي أجريت بمحافظات غزة هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على عوامل الإخلال الوظيفي في الكليات التقنية في محافظات غزة من وجهة نظر الإدارة العليا،

¹ - حسن محيسن حسن أبو عمرة، عوامل الإخلال الوظيفي في الكليات التقنية بمحافظات غزة من وجهة نظر الإدارة العليا دراسة ميدانية ، مذكرة ماجستير (منشورة)، تخصص إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2010.

والمتمثلة في تأثير العوامل الآتية: (الوازع الديني والأخلاقي، الرضا الوظيفي، ضغوط العمل، الثقافة التنظيمية، الثواب والعقاب، ظروف وبيئة العمل).

تتمحور إشكالية هذه الدراسة حول تساؤل رئيسي مفاده ما العوامل المؤثرة في الإخلال الوظيفي لدى الموظفين في الكليات التقنية بمحافظة غزة من وجهة نظر الإدارة العليا؟.

انطلاقاً من هذا التساؤل بنى الباحث الفرضيات الآتية:

• توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 05.0$) بين الوازع الديني والأخلاقي للعاملين وبين الإخلال الوظيفي في الكليات التقنية بمحافظة غزة.

• توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 05.0$) بين الرضا الوظيفي للعاملين وبين الإخلال الوظيفي في الكليات التقنية بمحافظة غزة.

• توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 05.0$) بين ضغوط العمل وبين الإخلال الوظيفي في الكليات التقنية بمحافظة غزة.

• توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 05.0$) بين الثقافة التنظيمية وبين الإخلال الوظيفي في الكليات التقنية بمحافظة غزة.

• توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 05.0$) بين نظام الثواب والعقاب وبين الإخلال الوظيفي في الكليات التقنية بمحافظة غزة.

• توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 05.0$) بين ظروف وبيئة العمل وبين الإخلال الوظيفي في الكليات التقنية بمحافظة غزة.

• لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول عوامل الإخلال الوظيفي تعزى إلى كل من متغير (الجنس، العمر، المؤهلات العلمية، الخبرة).

واتبع الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي و اعتمد على الاستمارة، المقابلة والملاحظة وكان مجتمع الدراسة الذي قدر بـ: 114 موظفا وموظفة موزعون على ثماني كليات، حيث تم توزيع استبانة أعدت خصيصاً لهذا الغرض باستخدام أسلوب الحصر الشامل وتم استرداد 91 استبانة وتوصل الباحث من خلال الدراسة التي قام بها إلى النتائج الآتية:

• أظهرت الدراسة أن 80.04% من آراء عينة الدراسة يرون أن الوازع الديني والأخلاقي متوفر لدى موظفي الكليات التقنية في محافظات غزة.

- بينت الدراسة أنه يوجد رضا وظيفي 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 أن أنظمة الثواب والعقاب متوفرة بشكل بسيط، كما أن ظروف وبيئة العمل متوفرة بشكل جيد.
 - أثبتت الدراسة أنه توجد علاقة عكسية بين عوامل الإخلال الوظيفي (الوازع الديني والأخلاقي، الرضا الوظيفي، الثقافة التنظيمية، أنظمة الثواب والعقاب، ظروف وبيئة العمل) وبين مستوى الإخلال الوظيفي، وعلاقة طردية بين ضغوط العمل وبين مستوى الإخلال الوظيفي في الكليات التقنية في محافظات غزة
- ❖ **التعقيب على الدراسة:**

أراد الباحث من خلال هذه الدراسة التعرف على العوامل المؤثرة في الإخلال الوظيفي لدى الموظفين، حيث تشترك هذه الدراسة مع دراستنا فيما يخص موضوع التسبب الوظيفي لكن يكمن الاختلاف في مؤشرات مظاهر التسبب الوظيفي حيث أن مؤشرات في هذه الدراسة هو ضغط العمل، ظروف وبيئة العمل، ضعف الوازع الديني والأخلاقي، أما مؤشرات التسبب الوظيفي في دراستنا عدم احترام الوقت و عدم تحمل المسؤولية و سلبية الموظف، استخدام المنهج الوصفي وقد وفق في ذلك و هو نفس المنهج الذي سنعمده في دراستنا، و أدوات الدراسة التي استعملها الباحث كانت اعتماده على الملاحظة، الاستمارة والمقابلة، وتقريباً هي نفس الأدوات التي سوف نستخدمها في دراستنا، و استخدم أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة باعتبار أن عدد أفراد هذا المجتمع محدود ويمكن أخذه كاملاً 114 موظف و موظفة، ولكن في دراستنا استخدمنا عينة عشوائية تكونت من 65 موظف لأن عدد الموظفين الموجودين في مديرية الشباب و الرياضة يقدر بـ: 361 موظف.

5- الدراسة الخامسة:¹

دراسة بوريب طارق سنة 2014 م، تحت عنوان " الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي " حيث أجريت دراسة ميدانية بمحافظة الغابات لولاية الطارف، وتتمحور إشكالية هذه الدراسة حول التساؤل التالي: هل للرقابة الإدارية علاقة بتطوير المورد البشري داخل التنظيم؟ ويندرج تحت هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية:

¹ - طارق بوريب، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي، دراسة ميدانية بمحافظة الغابات لولاية الطارف، مذكرة ماجستير (منشورة)، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014

- هل للرقابة الإدارية علاقة بالتخفيف من المركزية في اتخاذ القرارات ؟
- هل للرقابة التشاركية علاقة بتطوير قدرات الموظف في المؤسسة ؟
- هل للرقابة الإدارية علاقة برفع المستوى الثقافي للموظفين ؟

واتبع الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي و اعتمد على مجموعة من أدوات جمع البيانات : الملاحظة ، المقابلة ، الاستبيان ، وتم تطبيق الدراسة بأسلوب المسح الشامل على جميع مفردات مجتمع الدراسة الذي يتكون من 155 موظف لتتصل عينة الدراسة وتصل إلى عينة مكونة من 95 فردا نتيجة عدم تحصل على جميع الاستبيانات، وتوصل الباحث من خلال دراسته إلى النتائج التالية:

- أكدت الدراسة أن الرقابة الإدارية المبنية على المشاركة في اتخاذ القرارات تؤدي إلى تطوير إمكانيات وقدرات الموظف ، وبالتالي تطوير المحافظة ككل .

- أكدت الدراسة على إتباع الرؤساء للأسلوب الديمقراطي في المعاملة ، مع ترك حرية التصرف للفرد في مجال عمله ، إلى جانب التأكيد على الانضباط وترسيخ ثقافة التعاون والعمل الجماعي .

❖ التعقيب على الدراسة:

ربط الباحث في هذه الدراسة بين متغيرين أساسيين وهما الرقابة الإدارية و التطوير التنظيمي وأراد من خلال دراسته هذه معرفة العلاقة بين المتغيرين و استخدم أسلوب المسح الشامل لأن عدد الموظفين بمحافظة الغابات لولاية الطارف هو 155 موظف وقد وفق الباحث في استخدام هذا الأسلوب باعتبار أن عدد الموظفين معقول و ليس كبير واستخدم الاستمارة كأداة لجمع البيانات لأنها ملائمة للحصول على معلومات أكثر دقة.

أوجه الشبه الموجودة في هذه الدراسة ودراستنا هو أن كليهما يهدفان إلى معرفة أنجح الأساليب الرقابية لكن الاختلاف يكمن في أن هذه الدراسة تهدف إلى معرفة الأساليب الرقابية التي تساهم في التطوير التنظيمي في حين كان الهدف من دراستنا هو معرفة الأساليب الرقابية التي تساعد في التقليل من مظاهر التسبب الوظيفي، إضافة إلى ذلك هو أن كل من هذه الدراسة ودراستنا تم فيهما الاعتماد على نفس المنهج وهو المنهج الوصفي.

6- الدراسة السادسة:¹

دراسة غلوسي دلال سنة 2014 بعنوان الرقابة الإدارية و التسبب الإداري في المؤسسة أجريت بمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بتبسة جاءت هذه الدراسة لنتناول أحد المواضيع التي تتعلق بالتنظيمات الحديثة التي احتلت مكانة بارزة في مجتمعاتنا المعاصرة ، حيث مجتمع التنظيمات هو وسط يتفاعل فيها الأفراد وفق مشاعر تشهد توافقات و أحيانا توترات تؤثر سلبا أو إيجابيا على فعالية التنظيم ، و يعتبر موضوع التسبب الإداري و الرقابة الإدارية أحد هذه المواضيع التي لها انعكاسات على الفعالية التنظيمية و حاولت هذه الدراسة الإحاطة بجميع نواحي هذا الموضوع .

و كانت تهدف إلى التعرف على واقع التسبب الإداري في المؤسسة و تسليط الضوء على آلية الرقابة الإدارية و ظاهرة التسبب الإداري و معرفة مدى تأثير الرقابة على أداء الموظف في الحد من مظاهر التسبب الإداري و التعرف على الأسباب التي تؤدي إلى نقشي ظاهرة التسبب الإداري و محاولة إيجاد مقترحات لعلاج ظاهرة التسبب الإداري و تتمحور إشكالية هذه الدراسة حول تساؤل رئيسي مفاده إلى أي حد تساهم الرقابة الإدارية في الحد من التسبب الإداري في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز؟

و يندرج تحت هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية:

- كيف تؤثر الرقابة الإدارية في الحد من عدم احترام مواقيت العمل في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز؟
- كيف يؤدي إهمال الرقابة الإدارية في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز في زيادة تراخي وتباطؤ موظفيها؟

- إلى أي حد تساهم الرقابة الإدارية في الحد من سلبية الموظف في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز؟
- إلى أي مدى تؤثر الرقابة الإدارية في الحد من عدم تحمل الموظف للمسؤولية في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز؟

و اتبعت الباحثة في دراستها المنهج الوصفي بالاستعانة بمجموعة من الأدوات لجمع البيانات و المتمثلة في الملاحظة المباشرة، المقابلة المفتوحة، والاستمارة وأيضا الاستعانة ببعض الوثائق وسجلات التعقيب والسجلات الخاصة بالنظام الداخلي للمؤسسة.

¹ - دلال غلوسي، الرقابة الإدارية و التسبب الإداري في المؤسسة، دراسة ميدانية بؤسسة توزيع الكهرباء والغاز، مذكرة ماجستير (منشورة)، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014

وقامت الباحثة بمسح شامل لكافة مفردات مجتمع البحث المقدر بـ 120 عامل وهذا لصغر حجم مجتمع البحث، وتوصلت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى جملة من النتائج وهي:

وجود نسبة متوسطة من التسبب الإداري بالنسبة للأبعاد المتعلقة باحترام مواقيت العمل في حين نتجت نسب منخفضة في الأبعاد المتعلقة بتراخي وتباطؤ العامل، سلبية الموظف في عمله .

نجاعة الأساليب الرقابة المتبعة في الحد من تفشي بعض مظاهر التسبب الإداري في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز .

اعتماد المؤسسة على القوانين و النظم التي اعتمدها الإدارة الفرنسية قبل الاستقلال وهي قواعد مفصلة ودقيقة بنفس المبادئ التي دعت لها النظرية البيروقراطية .

اعتماد المسؤولين على أسلوب إشراف يتميز بالديمقراطية حيث يسمح للعامل بإبداء آراءه في العمل و المشاركة في اتخاذ القرارات وهذا يؤدي إلى الرضا عن العمل ورفع الروح المعنوية مما يسمح ببناء الثقة بين المسؤول و العامل وهذا يدفع إلى زيادة مستويات الأداء وانخفاض نسب التسبب .

تذمر 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 بالقواعد التنظيمية المسيرة للعمل في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز .

في المقابل إتباع المسؤولين أسلوب الرقابة الصارمة بتحديد حجم العمل و الإشراف على أداءه وتتبع النتائج وتصحيح الأخطاء ثم اتخاذ الإجراءات الجزائية اللازمة بشأن مختلف الانحرافات في العمل .

❖ التعقيب على الدراسة:

تتقارب هذه الدراسة مع دراستنا في كثير من النقاط حيث تعرضت بالبحث في موضوع الرقابة الإدارية و التسبب الإداري وهو نفس الموضوع الذي سندرسه و المتمثل في الرقابة الإدارية و مظاهر التسبب الوظيفي، أيضا تشترك في بعض المفاهيم مثل: سلبية الموظف، تحمل المسؤولية، احترام الوقت العمل.

كما اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي وقد كانت موفقة في اختيار هذا المنهج لأنه يتناسب مع بحثها وهو نفس المنهج الذي إعتدناه في دراستنا الحالية .

لم تلجأ الباحثة إلى إتباع أسلوب العينة نظرا لصغر حجم مجتمع البحث و المقدر بـ: 120 عاملا فقط، ولكن في دراستنا اعتمدنا على أسلوب العينة على الموظفين الموجودين بمديرية الشباب و الرياضة.

ثامنا - الرقابة الإدارية والتسيب الوظيفي في الدراسات السوسولوجية

سوف نعرض أهم النظريات المفسرة للتسيب الوظيفي و الرقابة الإدارية وهذا بإبراز النظريات التي تناولت الموضوع واحدة تلو الأخرى ، ابتداء من النظريات الكلاسيكية إلى النظريات النيوكلاسيكية إلى الحديثة.

1- النظرية الكلاسيكية:

تحتوي على عدد من النظريات منها نظرية البيروقراطية و الإدارة العلمية و نظرية التقسيم الإداري والتي تتركز بصفة عامة في محتواها على عناصر العمل والهيكل التنظيمي باعتبارها عناصر التنظيم الأساسية وكل ما يترتب عن ذلك من تحديد السلطة وتوزيع المسؤولية وتبين نطاق الإشراف والرقابة المطبقة وسوف نحرص على ذلك من خلال تقديمنا لهذه النظريات.

1-1- نظرية الإدارة العلمية:

اقترح فريدريك تايلور مدخل الإدارة العلمية في كتابه المعنون " مبادئ الإدارة العلمية " عام 1911، و قد ظهر هذا المدخل في ظل الظروف التي كانت تعيشها المنظمات الأمريكية آنذاك و التي تميزت بنمو حجمها ، و زيادة حجم إنتاجها.¹

كما أنه ركز على ضرورة وأهمية تدريب العناصر البشرية وتطوير كفاءتهم الإدارية والإشرافية والإنتاجية. وتفترض هذه النظرية أن العاملين في المستويات الدنيا من التنظيم الإداري لا يشعرون بالمسؤولية ويفتقدون إلى المقدرة على التوجيه الذاتي في عملهم. وهم بحاجة مستمرة إلى الرقابة والإشراف ، وينحصر دورهم في تنفيذ الأوامر والتعليمات الصادرة إليهم من مستويات الإدارة العليا.²

حيث اعتبر "تايلور" الرقابة أمراً ضرورياً لتحقيق أعلى وأحسن معدلات الأداء فمفهوم الرقابة حسبه ينلخص في مبدأ تحديد نطاق الإشراف أي تحديد عدد المرؤوسين للرئيس الواحد بعدد قليل منهم بغية تحقيق الكفاءة العالية في الرقابة و الأداء أي لابد من الرقابة اللصيقة و الضبط الصارم، ولكي تصبح وحدة الأمر ممكنة لابد من تضيق نطاق الإشراف و بالتالي يمكن جهل الرقابة و الإشراف على أساس رجل لرجل، بمعنى لكل عامل شخص معين يشرف عليه ويراقبه.³

¹ - عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية (رؤية إستراتيجية)، كتب عربية ، القاهرة ، 2003 ، ص 17.

² - فاروق عبده فقيه، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، دار المسيرة، الأردن ، 2005 ، ص 53.

³ - علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، ط2، الكويت، 1980، ص28.

وقد ركز تايلور على دراسة التسبب الإداري من خلال دراسة التظاهر بالعمل والذي يعني بالنسبة إليه مجموعة القيود التي يضعها العمال على المخرجات من خلال سوء سلوكهم التباطؤ في الأداء، عدم التقيد الصارم بتعليمات المشرف الخاص بالأداء وقد اقتصر التفسير لهذا التسبب أو سوء السلوك على ما يطلق بظاهرة النسيان.¹

ومن خلال ما سبق نستخلص أن الإدارة العلمية لتايلور أعطت أهمية كبيرة للرقابة الرسمية الصارمة في العمل لأنه نظر للمنظمة من زاوية الهيكل الرسمي حيث ركز على عملية العمل دون مراعاة الجانب الإنساني والاجتماعي للأفراد العاملين و هذا باعتبار الإنسان مجرد آلة لتنفيذ المهام في أوقات محددة وذلك تحت رقابة صارمة ، وأن الخوف و الطمع و سعي الإنسان للحصول على اجر أعلى هو ما يدفع للعمل، وأنه إذا توفرت الظروف الفيزيكية المساعدة و الحوافز المادية فهذا يسلبه الحق في الشكوى لهذا ففي نظره يمثل الأجر و الظروف الفيزيكية الحافز المادي الذي يدفع الإنسان للعمل وهو ما يؤدي إلى استعمال أسلوب التحفيز و الترهيب .

ومن جهة أخرى في معالجتها للتسبب الوظيفي حيث ربطت التسبب الوظيفي بظاهرة النسيان حيث أن تباطؤ العامل في أداء مهامه و عدم التقيد بتعليمات المشرفين عليه و عدم إتباع الإجراءات المتبعة في التدريب يعود للإهمال و نسيانهم للتعليمات و الإجراءات المتبعة في العمل لكن يجب على المشرفين أن يكونوا صارمين في تطبيق الرقابة من اجل ضمان أداء أفضل للعامل.

1-2- نظرية التكوين الإداري:

رائدها هنري فايول (1841م- 1925م) وهو مدير فرنسي عمل في مناصب الإدارة العليا، واهتمت دراسته بالأعمال والوظائف الإدارية²، إذ تفترض هذه النظرية ضرورة وضع ضوابط محددة للأداء، ومن خلال العلمية الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة، ويؤكد فايول أن جميع النشاطات تتطلب درجات متفاوتة للقيام بوظائف خمس أساسية هي الرقابة ، التنسيق و التنظيم ، التخطيط و التوجيه³.

لقد أكد هنري فايول أن الرقابة تؤكد للإدارة أنه إذا كانت الأمور تسير وفق الخطة والتنظيم والتوجيه، إذ يرى أن الرقابة عملية تفتيش وبحث عن الأخطاء وتهديد للأفراد، ومن أبرز المفاهيم المعتمدة علميا هي

¹ - دلال غلوسي، الرقابة و التسبب الإداري في المؤسسة ، مذكرة ش هادة الماجستير في علم الاجتماع التنظيم وعمل ، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014، ص 39.

² - رايح كعباش، علم الاجتماع التنظيم، مخبر علم الاجتماع والاتصال، الجزائر، 2006، ص 11.

³ - محمود سلمان العميان، السلوك التنفيذي في متطلبات أعمال، دار وائل، عمان، الأردن، ط3، 2003، ص 130 .

القوة والسلطة، مما يعني أن المسؤول عن العملية الرقابية يفرض سلطته وقوته في إجبار العاملين على تنفيذ الأوامر والتعليمات¹.

لقد اهتم "فايول" بعملية الرقابة والإشراف حيث أوضح أنه يجب أن تكون مصلحة العمال تصب في مصلحة التنظيم وخاضعة له، حيث يجب على العامل الابتعاد عن مظاهر التسبب الوظيفي وتقيده بالانضباط من خلال التزامه بالقواعد والقوانين المحددة لعمله في مستوى معين، كما أن هنري فايول أكد على الإشراف الضيق أي أن الأوامر تكون من مصدر واحد، كما يبرز أن كل مرؤوس لا يمكنه الاتصال بأي مستوى إلا عبر المرور برئيسه المباشر، والرئيس لا يستطيع الاتصال في اتجاه أدنى إلا عبر رؤساء المرؤوسين الذين يريد الاتصال بهم في حالة ما لم يكونوا من مرؤوسيه المباشرين حسب تسلسلهم الهرمي وهذا من أجل التأكد أن المهام المنجزة تتفق مع الأهداف المخططة لها ولا توجد أي انحرافات عن الوضع الطبيعي، والتصدي إلى ذلك بتدابير تصحيحية لمسار العمل وهذا من أجل ضمان مستوى أحسن للأداء. من خلال ما سبق عرضه حول نظرية التكوين الإداري أو ما يعرف بنظرية الإدارة التنظيمية نرى أن فايول قد ركز على العمليات الداخلية للتنظيم و المظاهر الرئيسية للأداء يمكن القول أن نظرية التقسيم الإداري قد ركزت وصاغت نظاما للرقابة يعتمد على هيكل طويل يتسم بنطاق إشراف ضيق وقواعد بيروقراطية أساسها تحديد الوظائف وتوزيع المهام و المسؤوليات و الواجبات بدقة، بهدف تسهيل عملية مراقبة الرئيس للمرؤوسيه بشكل مستمر، وهذا من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وهذا النظام يعمل على إبعاد العامل عن مظاهر التسبب الوظيفي من خلال التحلي بالانضباط والالتزام بالقواعد والقوانين المحددة لعملهم.

1-3- النظرية البيروقراطية:

ظهرت هذه النظرية في أوائل القرن العشرين وتعتبر البداية لنظرية التنظيم العلمية التي تنتسب إلى ماكس فيبر الذي كان أول من صنف خصائص البيروقراطية بشكل منهجي ومنطقي مبرزاً أهميتها في تنظيم الأنشطة الاجتماعية، وتأثيرها على السلوك التنظيمي والأداء².

كما أنها تستهدف إلغاء الطابع الشخصي من حيث توزيع الأعمال أو طرق أدائها أو تقييم الأداء، وقد وضع "ماكس فيبر" النموذج المثالي الذي يطلق عليه الأسلوب الإداري الرشيد حيث ركز من خلاله على

¹ - صالح عبد القادر النعيمي، الإدارة ، اليازوري لنشر والتوزيع، عمان ، الأردن ، 2008، ص 59.

² - علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، ط2، الكويت، 1980، ص28.

ضرورة إتباع محتوى القواعد التنظيمية و تطبيقها بعيدا عن كل الاعتبارات الشخصية، كما ركز ماكس فيبر على الرقابة اللصيقة و الصارمة والإشراف الدقيق من خلال اعتبار التنظيم نسق مغلق يتخذ الجهاز الإداري فيه تنظيما هرميا للسلطة ويمكن تقسيمه إلى ثلاث مستويات وهي¹:

المستوى الأول: ويتمثل في الإدارة العليا و السلطة المركزية .

المستوى الثاني: ويتمثل في الإدارة التنفيذية .

المستوى الثالث: وهو الإدارة الدنيا.

كما إهتم فيبر بعملية الرقابة الإدارية وعلاقتها بظاهرة التسبب الوظيفي من منظور كون الرقابة الإدارية أداة لمراقبة مدى التزام العمال و تقديم الحرفي بالقوانين و القواعد والإجراءات المعمول بها داخل المنظمة والتي وضعتها الجهات الإدارية العليا لتحسين الأداء على حساب القيم الإنسانية وقامت البيروقراطية على جملة من المبادئ تحت على دور و أهمية الرقابة في زيادة الالتزام و الانضباط و إتباع القواعد و الإجراءات في ظل سلطة و إشراف مركزي و ذلك بوضع هيكل تنظيمي يحدد علاقات السلطة بين مختلف الأطراف وكذلك الوظائف و المراكز وفق تسلسل هرمي بحيث يضمن هذا الهيكل تحقيق أفضل تنسيق و بالتالي يضمن عملية الرقابة الفعلية العمودية في حدود التعليمات و القوانين و الإجراءات الرسمية المعتمدة في الإدارة العليا من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

من خلال هذا يتضح أن البيروقراطية عند فيبر تسعى إلى تحقيق أهدافها بشكل منظم ومحدد ومعتمدة في ذلك على التسلسل الهرمي للسلطة و الرقابة و الضبط الصارم المبني على العقلانية، وهذا ما يتطلب استخدام وسائل وأساليب دقيقة لتحقيق الأهداف وبذلك يتحسن أداء العمال².

ونستخلص من ما سبق أن ماكس فيبر قد ركز على الرقابة الإدارية ودورها في تحقيق التزام الأفراد بالإجراءات و القوانين و القواعد التي تنظم العمل .

2- النظريات الكلاسيكية الحديثة:

لقد جاءت هذه النظريات كرد فعل للنظريات الكلاسيكية ، التي ركزت اهتمامها على التنظيم وأفراده من زاوية الهيكل الرسمي و عوامل الرشد ، في حين ركزت النظريات النيوكلاسيكية على العوامل الاجتماعية و النفسية للأفراد حيث أخذت بعين الاعتبار أهمية التنظيم غير الرسمي و تأثيره على أفراد التنظيم.

¹ - علي عدلي أبو طاحون، النظريات الاجتماعية المعاصرة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر ، ص138.

² - محمد عبد الفتاح ياغي، مبادئ الإدارة العامة، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، ط3، الأردن 2002 ص 320.

2-1- نظرية العلاقات الإنسانية :

لقد نشأت نظرية العلاقات الإنسانية منذ العقود الأولى للقرن العشرين ، في ظروف تعدد الواقع الأول لظهورها و تطورها في دراسة التنظيمات الصناعية و الإنتاجية.

و تقوم هذه النظرية على أفكار " إلتون مايو " الذي وجه اهتماماته للعنصر البشري و اعتبره أهم العناصر في المؤسسة التي تعمل على ضمان بقائها و استمرارها .

وقد أكد " إلتون مايو " و زملاءه من خلال التجارب التي قام بها في مصنع " هاوثورن " التابعة لشركة " وسترن إلكتريك " على بعض الأفكار و المبادئ التي لفتت الأنظار إلى دور العلاقات الإنسانية و أهميتها في السلوك التنظيمي . و هذا من خلال اكتشاف أهمية العلاقات الاجتماعية في زيادة الأداء و الإنتاج ، حيث أن تماسك الجماعة و الالتزام بمبادئها له تأثيره الواضح على إنتاجية العمال و سلوكهم أثناء العمل¹.

كما نادى أنصار هذه النظرية بضرورة تقديم حوافز للعاملين في المنظمة عن طريق تحقيق حاجاتهم النفسية و الاجتماعية، وهذا لأن الحوافز المعنوية لها دورها في إثارة الأفراد كالحوافز المادية تماما بالإضافة إلى هذا فقد ركزت على ضرورة خلق اتصال فعال بين مستويات المنظمة المختلفة لتبادل المعلومات وهذا من خلال مشاركة العاملين واتباع الأسلوب الديمقراطي، ومعنى أن الرقابة داخل المنظمة لا تكون صارمة و لا لصيقة بل يعتمد المشرف على الرقابة بالمشاركة إضافة إلى الرقابة الذاتية التي يكون فيها العامل بعيدا عن تأثير المشرف².

في نظرية العلاقات الإنسانية تتجلى مظاهر التسبب الوظيفي من خلال عدم تشجيع التعاون و العمل الجماعي و عدم اهتمام العامل بأداء عمله، وبالرغم من توفير الظروف الاجتماعية الملائمة للعمال في بيئة العمل لم يتمكن الباحثون من القضاء على مظاهر التسبب الوظيفي بالرغم من استبعاد العاملات غير المتعاونات من المجموعة التي كانت تخضع للتجربة على اعتبار أن تلك العاملات لديهن اضطرابات نفسية أو قصور في التفكير بسبب القلق الزائد وهذه النتائج اتضحت من خلال دراسة سلوك الأداء لدى العاملين و في ظل التنظيم غير الرسمي ظهرت مشكلة سوء السلوك في العمل الجماعي وهو من مظاهر التسبب الوظيفي.

¹ - أحمد الأصفر و أديب عقيل ، علم اجتماع التنظيم و مشكلات العمل ، منشورات جامعة دمشق ، كلية الآداب والعلوم الإنسانية ، مقرر علم الاجتماع و العمل ، السنة الرابعة ، 2003 ، ص 116.

² - حسين حريم، إدارة المنظمات، مكتبة حامد، عمان، الأردن، 2003، ص 96.

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن مدرسة العلاقات الإنسانية قد نجحت في تشخيص وتحليل عوامل ومتغيرات جديدة مؤثرة على الفرد داخل المنظمة وإدراك أهمية جماعات العمل غير الرسمية بتأثيرها على الإنتاج، كما أن بتركيزها على التنظيم غير الرسمي أهملت التنظيم وبهذا يصعب مراقبته والسيطرة عليه.

2-2- نظرية الفلسفة الإدارية:

ولقد جاءت هذه النظرية كرد فعل على المبادئ التي نادى بها النظريات الكلاسيكية. التي نادى بوحدة الأمر، التخصص الوظيفي، الهيكل الهرمي للتنظيم وتحديد نطاق الإشراف والسلطة واعتبرها مبادئ ثابتة لا تقبل أي نقاش، واعتبرت هذه النظريات أن السلطة هي الوسيلة الوحيدة للتأثير على سلوك أعضاء التنظيم، وهذا ما اعترض عليه "ماك جريجور" الذي يرى أن السلطة واحدة من أنواع مختلفة من أساليب التأثير على السلوك الإنساني¹.

وعلى هذا قدم "ماك جريجور" نموذجين أطلق عليهما نظرية X والتي تمثل الفكر الكلاسيكي في التوجيه والتحكم، ونظرية Y والتي يؤمن بها والتي تصور تأثره بحركة العلاقات الإنسانية² وسنعرض أهم الافتراضات التي قامت عليها كل من النظريتين:

الافتراضات التي قامت عليها نظرية X:

- إن الإنسان بطبيعته كسول، لا يميل إلى العمل.
- يتوجب على الإدارة إجبار العمال على العمل ومراقبتهم بشكل دقيق، وتهديدهم بالعقوبات من أجل ضمان قيامهم بالعمل.
- يكره العمال تحمل المسؤولية ويفضلون أن يتم توجيههم مباشرة وبشكل تفصيلي.
- يعطي العاملون الأهمية الكبرى لعنصر الأمن الوظيفي وللحوافز المادية، ويظهرون مستوى متدنياً من الطموح.

الافتراضات التي قامت عليها نظرية Y:

- الأفراد يميلون بطبعهم إلى العمل متى توفرت لهم الظروف الملائمة لذلك.
- إيجاد الدافع للعمل لدى الأفراد لا يجب أن يقتصر على إشباع الحاجات العضوية والأمنية ولكن يجب أن يمتد إلى الحاجات الاجتماعية وتقدير الذات.

¹ - علي السلمي، إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2004، ص 44.

² - علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، ط2، الكويت، 1980، ص 100.

- الفرد بطبيعته يميل إلى التقدم وتحمل المسؤولية والاستعداد لتوجيه الجهد نحو الأهداف التنظيمية متى توفرت المناسبة لذلك.
- يتمتع معظم العمال بقدرات إبداعية أخلاقية، ولا تقتصر هذه القدرات فقط على المديرين.
- الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب ليسا الوسيلة الوحيدة التي تدفع العاملين لبذل الجهد من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، إذ أن العامل سوف يقوم بممارسة الرقابة الذاتية والتوجيه الشخصي من أجل انجاز الأهداف التي التزم به.

ونستخلص من ما سبق أن في نظرية X حيث تركز على أن الموظفين هم كسالى ولا يحبون العمل ولكنهم مرغمون عليه لأنهم بحاجة إلى أجر من أجل تأمين معيشتهم ، ولهذا يتوجب ممارسة الرقابة والإكراه عليهم، فتجد أن العاملين دائما يحاولوا التهرب من المسؤولية وهي التي تدل على التسبب الوظيفي وأنهم يبحثون فقط عن الاستقرار المادي ولقد ربط مارك جروجر هذه النظرية بأفكار المدرسة الكلاسيكية التي لا تعطي الأهمية للعامل وتعتمد على الرقابة الصارمة.

أما في نظرية Y قد ركزت على مبدأ تحقيق التكامل و خلق الظروف الجيدة للموظفين من اجل تحقيق أهداف التنظيم وذلك بتسخير كل طاقتهم لانجاز العمل وان الرقابة والعقاب لا يضمنان تحقيق أداء أحسن.

3- النظرية الحديثة:

النقد العلمي والإداري الذي حصل في الدول الغربية بعد الحرب العالمية الثانية ساهم 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 والكلاسيكية الحديثة في دراسة التنظيم .

3-1- نظرية الموقفية:

إن المدرسة الموقفية تقر بأهمية كل المدارس السابقة وما جاءت به من أفكار ومبادئ ومفاهيم، لكنها ترى أنه ليس هناك نظرية معينة أو أسلوب إداري معين هو الأمثل والأنسب لكل المنظمات في كل الظروف والأزمنة، دائما يجب تشخيص أسلوب مناسب يعتمد (على الموقف) الحالة.

ومن هنا كان اهتمام أتباع وأنصار هذه النظرة وسعيهم لتحديد أهم المتغيرات وعوامل الموقفية التي تؤثر على قرارات وتصميم الأعمال والهيكل التنظيمي والعمليات التنظيمية المختلفة، ومن بين العوامل الموقفية

التي حضت باهتمام أنصار هذه النظرية هي: بيئة المنظمة، حجم المنظمة، دورة حياة المنظمة، التقنيات المستخدمة، استراتيجيات المنظمة، نوع العاملين في المنظمة الثقافة وغيرها¹.

و نستخلص أن هذه النظرية لا تزال تحظى باهتمام من طرف الباحثين، وأكدت على أهمية المدخل الشخصي في حل المشكلات وضرورة قيام المدير مهما كان مستواه بتحليل الموقف وفهم متغيراته واختيار الحل المناسب للأفراد والجامعات، ومن ناحية أنبعت إلى المتغيرات الهامة التي تؤثر على أداء المدير والمنظمة منها البيئة و حجم التقنيات وغيرها وأوضحت بعض علاقات التأثير بين هذه العوامل والقرارات وتصميم الوظائف والهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية المختلفة كالنخطيط و الرقابة.

3-2- نظرية اتخاذ القرار:

يعتبر "هربرت سايمون" من الناقدین للافتراضات التي جاء بها أنصار المدرسة الكلاسيكية في الإدارة والتي انطلقت من أن التنظيمات تهدف إلى تحقيق أعلى مستوى من العقلانية في نمط اتخاذ القرارات ويرى أن الحديث عن العقلانية أمر غير واقعي، لأن للعقلانية الكاملة متطلبات لا يمكن لأي مدير توفيرها، لأن العقلانية تقتضي بالمدير أن يحيط بالمشكلة أو بالقرارات المطلوب اتخاذها وبكافة البدائل الممكن اتخاذها للتعامل مع المشكلة وتقديم وتحليل مزايا ونقائص كل بديل حتى الوصول إلى اتخاذ القرار الأمثل وصفات هذا المدير يطلق عليه "سايمون" الرجل الإداري².

ومن هذا المنطلق عرف "سايمون" التنظيم على أنه هيكل مركب من الاتصالات والعلاقات بين مجموعة من الأفراد أي ضرورة اتصال الأفراد بعضهم ببعض و إنشاء علاقات بينهم من أجل التحكم أكثر في عملية اتخاذ القرار³.

كما يعتقد أن طبيعة التنظيم الهرمي تقتضي أن ينقسم أعضاء التنظيم إلى فئتين :

الفئة الأولى: المنفذين وهم الذين يتولون الأداء الفعلي للأعمال، وتنفيذ القرارات، ويمثلون المستويات الدنيا.

أما الفئة الثانية: متخذي القرار ويمثلون المستويات الإدارية الأعلى، وبناء على هذا فإن تقسيم العمل يكون على أساس رأسي، وهرم السلطة يندرج من القمة إلى القاعدة.

¹ - حسن حريم، مبادئ الإدارة الحديثة نظريات وعمليات الإدارة، دار المكتبة الحامد، عمان، الأردن، سنة 2006، ص 71-72.

² - محي الدين الأزهرى، الإدارة من وجهة نظر المنظمة، دار الفكر العربي للنشر، مصر، 2003، ص 45.

³ - محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، الأردن، 2006، ص 88.

و نستخلص من هذه النظرية أن الأداء يظهر في فئة المنفذين، أما الرقابة تظهر في فئة متخذي القرار ثم تركز على ضرورة وجود علاقات واتصال بين الأفراد داخل التنظيم لأن الفرد يستمد من خلالها القيم والمعلومات التي تحكم عملية اتخاذ القرار، ليستطيع تحديد ما يجب فعله ولكي يتمكن التنظيم من الوصول إلى أهدافه لا بد أن يلتزم الأفراد في سلوكهم بالقرارات المتخذة في مستويات التنظيم العليا و الخروج عنها يمكن اعتباره تسيب وظيفي ولتحقيق هذا يمارس التنظيم أساليب مختلفة من التأثير على الأعضاء منها الرقابة تتجلى في استخدام السلطة من طرف المسؤول.

3-3- نظرية التحليل الإستراتيجي:

انطلق "كروزبييه" في بداية أبحاثه، في دراسته حول البيروقراطية، وتشخيص النسق الاجتماعي الفرنسي في مجموعه، سعياً لإيجاد كل علامات نسق التنظيم البيروقراطي.

في البداية أوضح "كروزبييه" أن نموذج "فيبر" قد تجاهل مشكلات القوة والصراع، والتغير في التنظيمات وهذا الجهل نابع من تأكيد "فيبر" للجانب السوري المستقر من التنظيم¹، الأمر الذي يضلل البحث ويعيقه بدل أن يثريه ويوجهه، يؤكد عدم تحقق الفائدة التي يفترضها النموذج المثالي في المنظمات ومن خلال تحليله اثبت وجود العديد من المظاهر السلوكية المدانة والتي نجمت من تطبيقها لتلك المبادئ وهي الآثار التي يتركها التنظيم البيروقراطي على معنويات و نمط سلوك العاملين و أدائهم.

وهنا كان اهتمامه بالتسيب الإداري من خلال ما اسماه بالروتين في بعض مظاهره نذكر أكثرها حدة²:

- سلبية الموظف وعدم رغبته في تحمل المسؤولية
- تعقيد الإجراءات بسبب جماعات العمل التي تجعلها عرفاً تفرضه على الموظفين الجدد أو لتعدد المستويات الإدارية وفقدان الثقة بينهما.
- عدم شعور العاملين بالانتماء إلى تنظيم موحد
- عدم إدراكهم لأهداف التنظيم العامة
- عدم الاكتراث بالمحافظة على الممتلكات مما يؤدي إلى ضياع الأموال والمستندات العامة

¹ - سليم العايب، هندسة تسيير الإطار بالموسسة الصناعية، دراسة ميدانية بالموسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية، رسالة دكتوراه في علم الاجتماع - تنظيم و عمل -، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، جامعة الجزائر، 2007، ص 108.

² - دلال غلوسي، الرقابة و التسيب الإداري في الموسسة، مذكرة شهادة الماجستير في علم الاجتماع التنظيم و عمل، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014، ص 51.

- ضعف علاقة الجماعة التعاونية أي انعزال الأفراد عن بعضهم البعض حيث تسود المنافسة القاتلة وينعدم شعور الجماعة وتسود الفردية والأنانية

- تركيز المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرارات في فئة قليلة في أعلى المستويات الإدارية وينتج عن ذلك عدم الاستفادة من المعلومات التي تتجمع عند الموظفين التنفيذيين نتيجة لتعاملهم اليومي مع المستفيدين حيث لا يملكون سلطة اتخاذ القرار و لا يستطيعون توصيلها للإدارة العليا، ففي حال حدوث خطأ يترك هذه المخاطرة لمن هم أعلى منه في المستوى التنظيمي فينتج عن ذلك انخفاض أداء العاملين وتدهور روحهم المعنوية والتمسك الحرفي بالقوانين مما يصعب عليهم التكيف مع المشاكل والظروف المتغيرة.

كما ركز ميشال كروزيه على الرقابة الإدارية وعلى علاقتها المباشرة بنفسه مظاهر الروتين حيث أكد أن للرقابة والإشراف شأن كبير في النظام الروتيني يشبه إلى حد كبير النظم العسكرية من الرقابة المباشرة واللصيقة، وهي لا تأتي لقياس درجات النجاح والإنجاز بقدر ما ترتبط بمراقبة مدى قيام المرؤوسين بتنفيذ الأوامر والتعليمات التي تصدر إليهم من مديرهم بغض النظر عن قبولهم أو عدم قبولهم لها، وهي تشهر سلاح العقوبات لمحاسبة المخطئين لأنها وبشكل روتيني ترصد الأخطاء، وتتغافل عن النجاحات ولا تنسبها للأفراد، بل للمستويات العليا من الإدارة التي وضعت اللوائح والنظم الدقيقة التي أوجدت هذا النجاح حسب اعتقادها¹.

ومن جهة أخرى حاول دراسة التنظيم كظاهرة مستقلة وعليه فهو يعتبر أن المنظمة ظاهرة مستقلة واصطناعية، يجب تفسير تواجدها كبناء محتمل ومعنى ذلك أن سير التنظيم في داخلها يعتمد على استراتيجيات متعددة ومختلفة، فلكل فئة أو جماعة إستراتيجيتها الخاصة بها، كما أن لكل فرد عامل إستراتيجيته الخاصة به، وبالتفاعل يملك هامش من الحرية بالنسبة للنسق الموجود فيه، ويرتبط ذلك بمتابعة أعماله².

وقد ركز نموذج التحليل الإستراتيجي على مسلمات أساسية تتمثل في³:

¹ - دلال غلوسي، الرقابة و التسبب الإداري في المؤسسة ، مذكرة شهادة الماجستير في علم الاجتماع التنظيم وعمل ، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014، ص 52.

² - فاروق مداس، التنظيم وعلاقات العمل، دار مدني، الجزائر، 2002، ص34

³ - عبد القادر حريش، التحليل الاستراتيجي عند ميشال كروزيه النظرية والمفاهيم، مجلة العلوم الاجتماعية الإنسانية جامعة الحاج لخضر باتنة، مطبعة القدس بسكرة، العدد 16 جوان 2007، ص، ص 141، 142.

- أن الأفراد لا يتقبلون أبداً أن يعاملوا كوسائل تستغل لتحقيق أهداف المنظمة المسطرة من طرف المسؤولين، إنما لكل فرد أهدافه وطموحاته الخاصة به، والتي يمكن أن تتعارض مع أهداف المنظمة، فهذه الأخيرة تسير على ضوء تعدد أهداف الأفراد العاملين بها.

- الحرية النسبية للفاعلين، والذين يملكون مجال من الحرية يمارسون فيه نوع من الاختيار.

- إستراتيجية الفاعل تتبثق دوماً من العقلانية بشرط أن تكون هذه العقلانية محدودة.

- البناء: التنظيم عبارة عن بناء أو نسق يظم سلسلة من المتغيرات، ما يصيب أحدها يصيب حتماً الآخرين، فهو بناء إنساني مهيكّل يظم أعضاء يطورون استراتيجيات خاصة، يتأثر نظام علاقاتها بضغوط المحيط الدائم التغير.

ويذهب كروزيه إلى القول أن كل تنظيم خاضع بصفة مستمرة لمناطق عدم اليقين في كل الميادين التقنية أو الإدارية، فالذي يتحكم أحسن في هذه المناطق بفضل قدراته ومؤهلاته، وبشبكة علاقاته واتصالاته، يستطيع أن يتنبأ ويستحوذ على أكثر منابع السلطة لذلك ومن أجل فهم إستراتيجية الفاعل فرداً كان أو جماعة يجب التطرق إلى دراسة ومعرفة مناطق عدم اليقين، التي تتيح إيجاد الحرية النسبية للفاعل الاجتماعي، وتسمح له بالحركية والدينامكية داخل النسق التنظيمي¹.

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن كروزيه من خلال دراسته لنموذج فيبر بأنه تجاهل العديد من القضايا مثل القوة والصراع والتغيير في المنظمات وذلك نتيجة الجانب الصوري المستقر للتنظيم و كان اهتمامه بالتنظيم الوظيفي من خلال ما سماه بالروتين في بعض مظاهره مثل سلبية الموظف وعدم رغبته في تحمل المسؤولية و عدم الاكتراث و المحافظة على ممتلكات المؤسسة و أيضاً ضعف علاقة الجماعة التعاونية أي انعزال الأفراد عن بعضهم البعض فينتج عن ذلك انخفاض أداء العاملين وتدهور روحهم المعنوية والتمسك الحرفي بالقوانين كما ركز كروزيه على الرقابة الإدارية وعلى علاقتها المباشرة بتفشي مظاهر الروتين التي تؤدي لحدوث التسبب حيث أكد أن للرقابة والإشراف شأن كبير في النظام الروتيني حيث لا يأتي دور هذه الأخيرة لقياس درجات الإنجاز بقدر ما ترتبط بمراقبة مدى قيام المرؤوسين بتنفيذ الأوامر والتعليمات و أيضاً تقوم الرقابة برصد الأخطاء و تشهر سلاح العقوبات لمحاسبة المخطئين.

¹ - فاروق مداس، التنظيم وعلاقات العمل، دار مدني، الجزائر، 2002، ص ص 37-38.

خلاصة الفصل:

يعتبر الإطار النظري للدراسة خطوة مهمة في توجيه الباحث ، كما يزودنا ببعض المفاهيم المتعلقة بالدراسة و إزالة اللبس والغموض عن الموضوع من خلال التطرق إلى إشكالية الدراسة ثم الفرضيات و أهمية الدراسة و أيضا أسباب اختيار الموضوع، ثم أهداف الدراسة ، ثم تحديد المفاهيم ، وأخيرا الدراسات السابقة و أهم النظريات المفسرة لمتغيرات الدراسة.

الفصل الثاني: الرقابة الإدارية

تمهيد

أولاً- مفهوم الرقابة الإدارية

ثانياً- أهمية الرقابة الإدارية

ثالثاً- خصائص الرقابة الإدارية

رابعاً- مراحل الرقابة الإدارية

خامساً- وسائل الرقابة الإدارية وأساليبها

سادساً- أنواع الرقابة الإدارية

سابعاً- مجالات استخدام الرقابة الإدارية

ثامناً- العلاقة بين الرقابة و العمليات الإدارية الأخرى

تاسعاً- مقومات نجاح النظام الرقابي

خلاصة الفصل

تمهيد:

في هذا الفصل سوف نحاول التوسع أكثر في أحد متغيرات الدراسة وهو الرقابة الإدارية التي تعتبر آخر وظيفة في العملية الإدارية، وهذا لارتباطها ارتباطاً وثيقاً بالوظائف الأخرى فهي تعتبر الأداة الفعالة لتحقيق أهداف المؤسسة وذلك لسعيها لوضع حد للانحرافات والتجاوزات التي يرتكبها العمال من أجل تحقيق أداء أفضل في العمل.

أولاً- مفهوم الرقابة الإدارية:

إن الرقابة الإدارية باعتبارها إحدى وظائف العملية الإدارية بعد التخطيط، والتنظيم، والتوجيه تعد من أهم الموضوعات التي يتشارك فيها كل من علم الإدارة والقانون الإداري فإذا كان الأول يركز على جملة من المبادئ والأساليب التي تحكم الرقابة الإدارية باعتبارها حجر الزاوية في الإدارة لكونها تقوم بوظيفة حيوية في الدولة الحديثة فإن الثاني يدرس تشكيلة أجهزة الرقابة الإدارية ويحدد آلية عملها وذلك استناداً إلى القوانين واللوائح التي تجعلها تمارس هذا الحق¹.

تمثل الرقابة الإدارية إحدى الوظائف الإدارية و هي " عبارة عن عملية تقييم النشاط الإداري الفعلي للتنظيم ومقارنته بالنشاط الإداري المخطط و من ثم تحديد الانحرافات بطريقة وصفية أو كمية بغية اتخاذ ما يلزم لمعالجة الانحرافات"².

يعرف " محمد عليش" وظيفة الرقابة بأنها عملية تهدف إلى التأكد من أن الأهداف المحدودة و السياسات المرسومة و الخطط الموضوعة و الأوامر و التعليمات الموجهة و خلافه مما سبق ذكره و إنما تنفذ بدقة و عناية ، كما تعني الرقابة بالتحقيق من أن النتائج التي حققها القائمون على التنفيذ تطابق تماما ما تتوقعه الإدارة و تصبو إليه"³.

و يعرفها " هنري فايول " - Fayol Henry - بأنها : " هي وظيفة من وظائف الإدارة تعنى بقياس و تصحيح أداء المرؤوسين بغرض التأكد من أن الأهداف و الخطط الموضوعة قد تم تحقيقها، فهي وظيفة تمكن القائد من التأكد من أن ما تم مطابق لما خطط له"⁴.

و قد عرف مور " moor " الرقابة الإدارية بالوظيفة التي تعني بالتأكد من أن كل شيء في المنظمة يسير وفق ما خطط له أو هي الوظيفة التي تعنى بتنظيم و توجيه الجهود الخاصة بالعمل وفقاً للخطة الموضوعة من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوبة"⁵.

¹ - حمدي سليمان القبيلات، الرقابة الإدارية والمالية على الأجهزة الحكومية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2010، ص12.

² - رشا الغول، التقييم الذاتي للرقابة، مصر ، القاهرة ، مكتبة الوفاء القانونية ، 2013 ، ص 93.

³ - علي عباس، الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال، بيروت، إثراء للنشر و التوزيع، 2002، ص105.

⁴ - رشا الغول، مرجع سابق، ص 94 .

⁵ - علي عباس، مرجع سابق، ص106.

ثانياً - أهمية الرقابة الإدارية:

نجد أن الرقابة في العملية الإدارية لها ارتباط قوي جداً بالتخطيط و هي الوظيفة التي تبين نقاط الضعف في العملية الإدارية ونلخص هذا فيما يلي¹:

- الرقابة تشجع الإدارة على تحقيق الأهداف: السبب في ذلك أن الرقابة يبرز فيها الوقوف على تنفيذ الخطط و تقوم على كشف المشاكل و الصعوبات المترتبة عليها أولاً بأول، و تقوم الرقابة في الوقت المناسب بتوجيه الإدارة إلى ضرورة اتخاذ القرارات المناسبة من أجل تفادي أي خطأ يقع عند تنفيذ الخطط.
- الرقابة تساهم في تغيير و تعديل الخطط و البرامج: و ذلك عن طريق النظر لظروف التشغيل الفعلي أو النظر إلى العوامل التي تؤثر بشكل مهم في تطبيق الخطط و تعديل الخطط يكون عن طريق تحديد الإجراءات اللازمة لوضع الأمور في طريقها الصحيح قبل أن تكبر دائرة الانحرافات بشكل لا يمكن بعده تحقيق الخطط المرجوة.
- الرقابة فيها ضمان لحسن سير العمل: الرقابة تضمن لنا نتائج سليمة في العمل لأنها تضع الأجهزة المسؤولة على مدى ما حققته الوحدات الاقتصادية أو القطاعات النوعية من أهداف اقتصادية و صناعية و ذلك كله عن طريق الرقابة الداخلية و الخارجية معاً.
- الرقابة تحقق العدالة: العدالة المرجوة من الرقابة تكمن في معرفة المقصرين من العاملين و تشجيع للعمال الذين يبذلون الجهد لرفع مستوى الخطط التي وضعتها الإدارة، و الرقابة إذا تمت من قبل الأجهزة المسؤولة فإن ذلك يوفر لنا إنتاجية سريعة بكلفة قليلة.
- الرقابة تثير الطريق أمام الإدارة في معرفة مستوى العمل: لأنها تقوم بتزويد المديرين بالموارد البشرية و الموارد المادية الأمر الذي يمكن المدير من متابعة العمال سواء كان ذلك أسبوعياً أو شهرياً.
- الرقابة فيها تجويد للأداء و تصحيح للأخطاء و منع للانحرافات: و يتم ذلك عن طريق الجودة في الإنتاج بأقل تكلفة و بمستوى الأسعار التي وضعتها السلطة الإدارية أو التنفيذية، و تقوم بتصحيح الخطأ الذي يقع في العملية الإنتاجية عن طريق النظر إلى سرعة الإنتاج و جودة السلعة بأقل وقت، الذي يشجع المسؤول في النهاية على تحسين الإنتاج.

¹ - حمود معن عياصرة، مروان محمد، القيادة والرقابة والاتصال الاتصالي الإداري، الحامد، عمان، 2008، ص72.

▪ التنسيق بين المجموعة الواحدة: الذي يقوم على تحقيق أقصى نتائج سليمة و تنفيذ الخطط بشكل سليم و سريع و كشف مواطن الضياع بطريقة سريعة و ذلك من خلال التنسيق الذي يتم عن طريق الرقابة.

ثالثا - خصائص الرقابة الإدارية :

تتميز الرقابة الإدارية بعدة خصائص أهمها:

- **سهولة فهم النظام الرقابي :** لكي يكون للرقابة معنى و أهمية يجب على الأفراد تفهم ما تسعى الرقابة إلى تحقيقه و كيفية استخدام النتائج المتحصل عليها، و على هذا يجب أن يتصف النظام الرقابي بسهولة الفهم و الاستيعاب من قبل من يقوم بتطبيقه، فالأدوات و الوسائل الرقابية المتقدمة أصبحت تعتمد على الأساليب الإحصائية والرياضية المعقدة بحيث أصبحت متاحة للمنشآت المختلفة لاستخدامها و يتطلب ذلك قيام المديرين بالتدريب على استخدام هذه الوسائل و فهمها و معرفة كيفية الاستفادة من النتائج التي تقدمها في مجال العمل، وبدون تفهم هذه الوسائل سيفشل المديرون في الانتفاع من الأدوات الرقابية و المنافع التي يحققها النظام الرقابي بل و قد يأخذون اتجاهها سلبيا متمثلا في مقاومة هذه الأدوات والأساليب الرقابية الحديثة¹.
- **الملاءمة:** لا يتحقق نجاح أي نظام للرقابة إلا إذا اتسم بملاءمة مع طبيعة الأنشطة التي تؤديها المنظمة من ناحية وانسجامه مع حجمها من ناحية أخرى. فالمنظمات الكبيرة غالبا ما تحتاج إلى نظم الرقابة الأكثر تعقيدا من الأنظمة الرقابية في المنظمات الصغيرة.
- **توازن التكاليف مع المردود:** يجب أن تتناسب التكاليف المبذولة لتوفير النظام الرقابي مع الفوائد التي تعود على المؤسسة من جراء تطبيق هذا النظام فلا حاجة لنظام رقابي تفوق تكاليفه الفوائد الناتجة عن استخدامه وتطبيقه².
- **السرعة في كشف الانحرافات:** كلما كان النظام الرقابي قادرا على تحقيق السرعة في اكتشاف الانحرافات أو منع حدوثها أصلا، كلما كان هذا النظام ذا كفاية في تفادي اكبر قدر ممكن من الآثار السلبية الخطيرة من الانحرافات ولا شك أن النظام الرقابي الأمثل هو الذي يكشف الأخطاء ليس فور وقوعها فحسب بل قبل وقوعها إن أمكن ذلك.

¹ - محمد فريد الصحن و آخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص356.

² - بشير العالق، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم ، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان الأردن، 2008 ، ص348.

- **المرونة:** ينبغي أن يتسم نظام الرقابة بمرونة عالية لكي يتوافق ويتكيف مع المتغيرات الخارجية فجمود أنظمة الرقابة يعني عدم قدرتها على التكيف مع المتغيرات المستمرة والظروف غير المتوقعة ولتحقيق المرونة ينبغي القيام بالمراجعة الدورية للنظام الرقابي باستمرار وكشف نقاط الخلل أو الضعف وتقويمها.
- **الوضوح:** النظام الرقابي المفهوم و الواضح يعطي معلومات ذات معنى لنسبة أولئك الذين يتعاملون معها، زيادة على ذلك فإنه ينبغي أن تكون المعلومات دقيقة لكي تعمل الأنظمة الرقابية بطريقة صحيحة و أن تغطي هذه المعلومات كافة مجالات العمل بحيث لا يغفل عن أي مظهر في حاجة إلى الرقابة، و لكي يتحقق ذلك يجب أن يكون النظام الرقابي متناسبا مع الكفاءات الموجودة في المنظمة، فليس العبرة أن يكون هناك نظام رقابي بل الأهم إمكانية تطبيقه ونجاحه، و كما يجب أن يتضمن معايير رقابية واضحة ليسهل تعديلها بل و تبديلها كلما اقتضت الحاجة الى ذلك و يجب أن تكون أساليب مباشرته مفهومة لأن هناك الكثير من الأساليب الإحصائية و الخرائط البيانية المعقدة و خرائط نقاط التعادل غير مفهومة من جانب المسؤولين و استخدامها، وبالتالي يصبح النظام الرقابي عقبة بدلا من أن يكون عاملا مساعدا لأداء أفضل، أي أن الوضوح يعني وضوح الهدف من الرقابة، وضوح الأساليب الرقابية، وضوح المعايير المعتمدة لقياس النتائج الفعلية عليها، وضوح نظام التبليغ عن الانحرافات أو الخلل عن حدوثها و اكتشافها¹.
- **إمكانية تشخيص و تصحيح الأخطاء:** فالنظام الرقابي الجيد ليس فقط ذلك النظام الذي يكشف الأخطاء وإبراز أسباب وقوعها أصلا وأيضا تصحيح هذه الأخطاء في نهاية الأمر لهذا يجب أن يقرن النظام الرقابي نواحي الفشل التي يكشفها بالأسباب التي أدت و الشخص المسؤول عنها وما ينبغي من إجراءات لتصحيحها².
- **الموضوعية:** أي نظام رقابي فعال يجب ألا يخضع لمحددات واعتبارات شخصية فإن شخصية المدير أو شخصية المرؤوس قد تؤثر على الحكم على الأداء وتجعله حكما غير سليم ولهذا يجب أن تتميز الأنظمة الرقابية بالموضوعية.

¹ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الأصول العلمية لإدارة الأعمال، المكتبة العصرية، 2001، ص 532 .

² - بشير العلاق، الإدارة الحديثة نظريات و مفاهيم، د "، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2008، ص 347 -

• استخدام جميع خطوات الرقابة: أن عملية الرقابة تتكون من مجموعة من الخطوات سواء في تحديد المعايير الرقابية، تجميع بيانات ومعلومات عن الأداء الفعلي، مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير أو في اتخاذ إجراءات تصحيحية وبالتالي فإن أي نقص في إحدى الخطوات السابقة قد يؤدي إلى عدم فعالية النظام الرقابي.

رابعاً - مراحل الرقابة الإدارية:

بشكل عام فإن العملية الرقابية تحتوي على أربعة مراحل متسلسلة تبدأ بتحديد أهداف ومعايير وتنتهي باتخاذ إجراءات تصحيحية وهي كالآتي :

- **تحديد أهداف و معايير:** إن الخطط التي تعدها المنظمة تشتمل على أهداف ولا بد من وضع معايير أداء لمجالات العمل الرئيسية تسعى الأقسام ومجاميع العمل والأفراد لتحقيقها ، وهذه المعايير تعد أمراً مهماً للمنظمة لذا فإن العملية الرقابية تركز عليها وتعتبرها مرحلتها الأولى والمعيار هو رقم محدد كمياً أو حالة نوعية تسعى للوصول إليها واعتبارها حكماً لقبول أو رفض الإنجاز، وقد يكون المعيار للمخرجات ونقصد به قياس النتائج والأداء في إطار كمي أو نوعي أو زمني، أما معيار المدخلات فيخصص أو يكرس لجهد العمل الداخل في أداء المهام والعمل¹.
- **قياس الأداء الفعلي:** إن الخطوة الثانية هي قياس ما حصل أو ما أنجز فعلاً من مهام وأنشطة سواء للعاملين في الأقسام أو المنظمة بأكملها في مجال المخرجات والمدخلات ويجب أن يكون القياس دقيقاً لمعرفة ما تحقق بالضبط على أرض الواقع لمقارنته في ما بعد بما تم تخطيطه مسبقاً².
- **مقارنة النتائج بالمعايير والأهداف :** في هذه المرحلة تقوم المنظمة بمقارنة النتائج المتحققة فعلاً بما تم تحديده من معايير وأهداف، ويمكن أن نعبر عن ذلك بمعادلة الرقابة التالية :

الحاجة للفعل أو الإجراء التصحيحي (الانحراف) = الأداء المرغوب - الأداء الفعلي

إن الحاجة إلى اتخاذ إجراء تصحيحي (الخطوة التالية) تتحدد بموجب كمية الأغراض الحاصلة، وقد تكون في بعض الأحيان هناك انحرافات سالبة أي يكون فيها الأداء الفعلي أكبر من الأداء المرغوب وهذه حالة جيدة، ولكنها قد تؤثر أن الأهداف أو المعايير المحددة لم توضع على أسس سليمة أو أنها متواضعة لذا يجب تحليل هذا الأمر بدقة، إن المقارنات التي يجريها المدراء قد تكون مقارنات تاريخية

¹ - محسن العامري صالح مهدي، منصور الغالبي طاهر محسن ، الإدارة و الأعمال ، دار وائل للنشر، عمان، 2006، ص 226.

² - نفس المرجع، ص 227.

يقارن فيها الأداء في الفترات الزمنية السابقة بالأداء الحالي، وكذلك قد تكون نسبية حيث تتم المقارنة بين الأداء المتحقق من الأفراد أو الأقسام أو المنظمة ككل مع أفراد أو أقسام أو منظمات معيارية، أما المقارنة الهندسية فإنها تستخدم معايير محددة علمياً بطرق فنية مثل طريقة دراسة الوقت والحركة¹.

■ **اتخاذ الإجراءات التصحيحية:** إن هذه الخطوة هي الأخيرة من مراحل العملية الرقابية حيث يتوجب

تصحيح الأخطاء والانحرافات التي اكتشفت في المرحلة السابقة عند المقارنة مع المعايير، وتجدر الإشارة إلى أن هناك أنشطة ومجالات تولي عناية خاصة واهتماماً أكثر من غيرها ضمن ما يسمى الإدارة بالاستثناء وهي الممارسة الإدارية التي تعطي اهتماماً خاصة بالأنشطة الحرجة والتي تتطلب عناية خاصة أثناء العملية الرقابية وهنا يجب الانتباه إلى وجود نوعين من الاستثناء،

- الأول منهما يخص المواقف التي تحصل فيها مشاكل لذلك يجب الحذر مع هذه الأقسام أو المواقف باستمرار والانتباه للمؤشرات التي تنذر بحصول مشكلة.

- النوع الثاني هي مواقف الفرص وفيها يكون الأداء الفعلي أكثر من المعايير المحددة لذا يجب دراسة الوضع بعناية ومعرفة الأسباب التي أدت إلى ذلك .

في ضوء الخطوات التصويبية لا بد من متابعة الأداء لمعرفة إن كان هناك تقدم وتحسن فيه، أو أن الأمور مازالت على ما هي عليه، حتى بعد ما اتخذ من خطوات وإجراءات، فيجب أن يوفر النظام الرقابي مثل هذه المعلومات خاصة وأن التنظيمات مفتوحة على المتغيرات البيئية داخلياً وخارجياً، مما يحد من قدرتها على التحكم بالمتغيرات، ورغم النزعة الملحوظة في الدراسات الإدارية لمقارنة التنظيمات الإدارية بالإنسان، إلا أن هذا التشبيه غير دقيق حتى ولو على سبيل المجاز، ذلك لأن أي اختلال في وظائف الأجهزة الفرعية للإنسان يؤدي دوماً إلى رد فعل تلقائي من قبل مختلف الأجهزة الأخرى، بشكل يوضح الحاجة الماسة لاتخاذ الإجراءات المناسبة لوضع حد لحالة الاختلال تلك، أما في التنظيمات الإدارية فالأمر على غير هذه الصورة، حيث يمضي وقت ليس بالقصير على اكتشاف الأخطاء أو مواطن الاختلال، وما إن يتم تصويبها حتى تكون قد وقعت أخطاء أخرى مما يجعل العملية سباقاً مستمراً وحثيثاً مع الزمن².

¹ - محسن العامري صالح مهدي، منصور الغالبي طاهر محسن، الإدارة و الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، 2006، ص 227.

² - نفس المرجع، ص 228.

خامسا - وسائل الرقابة الإدارية وأساليبها:

للقابة الإدارية عدة أساليب يتم من خلالها تطبيق الرقابة وهذه الأساليب تتمثل في:

- **التقارير الإدارية:** وهي تعتبر من أكبر الأساليب فعالية بسبب إعطائها صورة واضحة عن كيفية إنجاز الأعمال ومدى كفاءتها وتطابقها مع الخطط المرسومة، إضافة إلى دقتها وتحققها للتسيق بين الإدارات والأقسام، وتعتمد في كفاءتها على لغتها السليمة وتعابيرها الإنشائية وإتباعها للقواعد العلمية المتبعة في كتابة التقارير، كما يعزز فعالية التقارير ما تتضمنه من بيانات ومعلومات إحصائية تحليلية صحيحة.
- **الملاحظة والتفتيش:** يعتمد هذا الأسلوب على قدرات المشرفين الإداريين في ملاحظة المرؤوسين أثناء قيامهم بأداء أعمالهم، وأيضا ملاحظة الطرق والأساليب والنتائج التي يتوصل إليها المرؤوسون أثناء سير العمل، كما يتضمن هذا الأسلوب إضافة إلى الملاحظة القيام بعمليات فحص للإجراءات الإدارية من الناحيتين الشكلية والموضوعية، وهنا يأتي دور عمليات التفتيش من خلال فحص الوثائق والسجلات والأوراق الرسمية وغير الرسمية، أحيانا يكون الأسلوب المتبع في إجراءات التفتيش فجائيا أو مخطط له.
- **الشكاوى:** وهي وسيلة يتم استخدامها في الكثير من المنظمات حيث تخصص وحدات لاستقبال شكاوى عملائها و المستفيدين من خدماتها ومن ثم تقوم الإدارة بفحص تلك الشكاوى والتحري عن مدى صحتها ومعرفة أسبابها تمهيدا لعلاجها.
- **ضبط الموازنة والالتفاق:** إن اعتماد أسلوب الموازنات التقديرية، يعتبر أداة تخطيطية في التنظيمات الإدارية، خاصة إذا تم إتباع المنهجية العلمية المدروسة من حيث دقة التقدير والتنبؤ، فالموازنة تقوم بضبط عمليات الإنفاق الحكومي، وترشيدها وفقا للمخصصات الموضوعية، حيث يستدل من وجود نقص أو فائض في عمليات الإنفاق على قصور العمل الإداري وإجراءاته¹.
- **السجلات:** هي وسيلة رئيسية للرقابة الداخلية حيث تستخرج منه البيانات على الأداء الفعلي للأعمال كما تقارن البيانات الواردة فيها بما هو مقرر إنجازها، وتمكن من التعرف على التطور التاريخي للأعمال و ما يتوقع أن تكون اتجاهاتها في المستقبل².

¹ - الدكتور موسى اللوزي، التنمية الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص123.

² - عبد الرحمان الصباح، الرقابة الإدارية بين النظرية و التطبيق، مكتبة الأقصى، عمان 1993 ص 168.

• **الإحصائيات:** حيث يتم إعداد إحصائيات في مجالات النشاط وتستعمل لدراسة تطور الأعمال و التنبؤ و تقدم هذه الإحصائيات في شكل جداول ، خرائط ، رسوم بيانية ، حيث تساعدنا على إجراء المقارنات ، مثل مقارنة الأرباح بحجم الاستثمار ويساعد الاستعمال الجيد للبيانات الإحصائية على مراقبة سير الأعمال و اكتشاف السلبات.

سادسا - أنواع الرقابة الإدارية:

هناك أنواع عديدة للرقابة وذلك حسب أسس ومعايير مختلفة وهي:

1- الرقابة من حيث توقيت حدوثها:

هناك 3 أنواع وهي:

▪ **الرقابة السابقة:** يهتم هذا النوع بالتحقق من توفر جميع متطلبات ووسائل لانجاز العمل، قبل البدء في التنفيذ أي قبل بدأ الأداء، فهو يقلل من درجة الانحراف بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع، كما أنها تعمل على التنبؤ بالمشاكل المتوقع حدوثها والاستعداد لمواجهتها وإيجاد الحلول المناسبة لها وبالتالي فإن الرقابة تساعد على مواجهة المشاكل المستقبلية التي قد تعترض طريقة التنفيذ الأحسن¹.

▪ **الرقابة المتزامنة (الجارية):** هي الرقابة أثناء تحويل المدخلات إلى مخرجات مثلا تقوم المؤسسة بالقيام بعمليات تفتيش عند كل مرحلة من مراحل العملية الصناعية، هذا لاكتشاف المشاكل قبل التطرق إلى المرحلة المالية، ويهتم الشكل الرقابي هذا بالمعلومات التي تصل إلى المديرين من أحوال العمل ومستوى الانجاز المتحقق وهي التي تراقب سير العمل أول بأول، فتقيس الأداء وتقيمه بمقارنته مع المعايير المحددة سابقا ، لاكتشاف الخطأ وقت حدوثه، والعمل على معالجته فورا².

▪ **الرقابة اللاحقة:** وتسمى أيضا بالرقابة البعدية لأنها تتم بعد الانتهاء من تنفيذ العمل، إذ يتم مقارنة الانجاز الفعلي مع المعايير المحددة، لرصد الانحرافات والإبلاغ عنها مع الحلول المقترحة لعلاجها.

2- الرقابة على أساس التعامل مع المنظمة:

وهي نوعان:

▪ **الرقابة الداخلية:** وتأتي من داخل المنظمة، ويمارسها المسؤولون أو الرؤساء أو المديرين على مختلف مستوياتهم الإدارية. وقد يعهد بها أحيانا إلى وحدة إدارية متخصصة بالعملية الرقابية.

¹ - عبد السلام أبو القحف ، أساسيات التنظيم الإدارة، الدار الجامعية الجديدة للنشر ، الإسكندرية، 2002 ، ص 373.

² - علي الشريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، مصر ، 2000 ، ص 272.

تتم الرقابة ضمن هذا النوع على الأفراد، وعلى المواد الخام، وعلى مصادر المعلومات، وعلى الخدمات وعلى الأجهزة والأدوات المستخدمة، وعلى المبنى وطرق استغلاله، وغيرها. والرقابة الداخلية والتي تسمى الداخلية في بعض الدول تقوم بمراقبة نشاطات المؤسسة عن طريق جهاز الرقابة الداخلية ويكون موجودا داخل المؤسسة ويمنح في العادة استقلالا عن الإدارات التي تقوم بمراقبة العمال وذلك ضمانا لعدم التأثير في الكيفية التي يمارس بها هذا الجهاز وتتمثل الرقابة الداخلية بمفهومها الشامل في ما يلي :

✓ تقييم أوجه الرقابة في مختلف نشاطات المؤسسة والعمل على جعلها أكثر كفاءة وبأقل قدر من التكاليف.

✓ فحص مدى تطابق نشاطات المؤسسة مع السياسات والإجراءات الموضوعية من قبل الدولة.

✓ المحافظة على أصول المؤسسة ومنع التلاعب بها أو سرقتها وإتلافها واكتشاف مواطن الخلل التي تؤدي إلى ذلك.

✓ تقييم درجة دقة وصحة وشمولية المعلومات الإدارية التي تم توفيرها في داخل المؤسسة.

✓ تقييم درجة كفاءة الأداء واقتراح أساليب لتحسين طريقة أداء المؤسسة لمهامها¹.

- **الرقابة الخارجية:** تقوم إستراتيجية الرقابة الخارجية على الاعتقاد بأن العاملين مدفوعون أصلا بحوافز خارجية ويحتاجون لأن يكونوا تحت سيطرة ورقابة مديريهم، وتتضمن ثلاث مراحل:
 - **المرحلة الأولى:** تحديد معدلات معايير للأداء.
 - **المرحلة الثانية:** وضع المقاييس بدقة بحيث لا يتلف أو يناور العاملون حولها.
 - **المرحلة الثالثة:** ربط المكافآت مباشرة بالأداء.

3- الرقابة من حيث نوع الانحراف:

- **الرقابة الإيجابية:** وتسعى إلى تحديد الانحرافات الإيجابية والمفيدة عن الخطة الموضوعية، وتحليلها، ومعرفة أسبابها، والعمل على الإفادة منها مستقبلا.
- **الرقابة السلبية:** وتسعى إلى تحديد وكشف الانحرافات السلبية عن الخطة الموضوعية، وتحليلها، ومعرفة أسبابها، والعمل على إيجاد الحلول الناجعة لها لتلاقيها وعدم الوقوع بها مستقبلا.

¹ - مصطفى عليان رحي ، التنظيم (النظرية و الهياكل و التطبيقات) ، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2007 ، ص 298.

4- الرقابة من حيث طريقة تنظيمها:

تنقسم الرقابة وفق هذا المعيار إلى 3 أنواع، وهي:

- **الرقابة المفاجئة:** وهي التي تتم بشكل مفاجئ ودون سابق إنذار بقصد الاطمئنان على حسن سير العمل ورصد الانحرافات إن وجدت.
- **الرقابة الدورية:** وهي التي تتم في فترات زمنية محددة كل أسبوع، أو كل شهر مثلاً.
- **الرقابة المستمرة:** وهي التي تتم عن طريق المتابعة المستمرة والتقييم المستمر لأداء العمل في المنظمة.

5- على أساس طبيعة التوجه بالرقابة:

- **الرقابة الشخصية:** المركزة على الفرد وكيف يتم اتخاذ القرارات من طرفه، وكيف يكون سلوكه القيادي والإشرافي داخل المؤسسة.
- **الرقابة البيروقراطية:** أي الاهتمام بجميع الإجراءات والمهام التي تنفذ بها الأعمال والتركيز على مدى مطابقة هذه الإجراءات وطرق الأنشطة بالقواعد والأساليب المستخدمة.
- **الرقابة الثقافية:** التركيز والاهتمام بمدى وضوح الأهداف، ودرجة الحرية المطبقة واستقلالية عمل الأفراد¹.
- **الرقابة بالنتائج:** تحاول أن تحدد بوضوح العلاقة بين الإدارة والعاملين، أو بين المراقبين والمراقب عليه، بحيث يكون هناك أهداف معينة أو نتائج متوقعة من عمل شخص معين يحاسب عليها من قبل رئيسه بحيث يتمتع هذا الرئيس بالرقابة اللصيقة على كل جزئيات عمل هذا العامل، وأن يقتصر في رقابته على مدى تحقيق هذا العامل للنتائج المتوقعة من عمله والمحددة له سلفاً².

6- على أساس المستويات الإدارية:

تصنف الرقابة وفق هذا المعيار ضمن ثلاثة أنواع وهي:

- **الرقابة على مستوى الفرد:** يسعى هذا النوع من الرقابة الإدارة إلى تقييم أداء الأفراد العاملين ومعرفة مستوى كفاءتهم في العمل وسلوكهم وذلك بمقارنة أدائهم مع المعايير الخاصة بذلك.

¹ - علي منصور، وجواد شوقي ناجي، المرجع المتكامل في إدارة الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 422.

² - فتحي محمد، مصطلحا إداريا (إيضاح وبيان)، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، مصر، 2003، ص 302.

- الرقابة على مستوى الوحدة الإدارية: يهدف هذا النوع إلى قياس وتقييم الانجاز الفعلي لإدارة واحدة أو قسم من أقسامها لمعرفة مدى كفاءة أدائها لمهامها وتحقيق الأهداف المطلوبة منها.
- الرقابة على مستوى الشركة ككل: وهو مستوى ثالث للرقابة في المؤسسات والشركات والغرض منه تقييم الأداء الكلي فيها، ومعرفة مدى كفاءتها في تحقيق الأهداف العامة التي تعمل من أجل تحقيقها، مثل نسب الربحية التي تم تحقيقها في نهاية السنة، وحصصة المؤسسة في السوق التجاري وقدراتها التنافسية.

سابعاً - مجالات استخدام الرقابة الإدارية:

من أجل تأكيد أهمية الرقابة كوظيفة أساسية من وظائف الإدارة، فإن الضرورة تقتضي الإلمام بمجالات الرقابة و هذه المجالات هي¹:

- الرقابة على الأهداف: وذلك لضمان تحقيق الأهداف المرجوة من النشاطات القائمة في المشروع و التأكد أيضاً بأن أهداف المشروع واضحة لجميع العاملين، وبحث مدى الحاجة لشرحها وتفسيرها.
- الرقابة على السياسات : تهدف إلى التأكد من أن الأعمال تسير وفقاً للسياسات المقررة (أي وفقاً لمجموعة القواعد التي تحكم التفكير في الظروف المشابهة المستقبلية)، ودراسة الانحرافات عنها إن وجدت وتصحيح الأخطاء بسرعة، أو تعديل السياسات ذاتها إذا اقتضى الأمر ذلك.
- الرقابة على الإجراءات: تهدف إلى التأكد من الالتزام بإجراءات العمل المقررة، ودراسة مدى الحاجة إلى تعديل هذه الإجراءات بما يكفل توفير أفضل الأساليب الممكنة لتنفيذ الأعمال و المهمات.
- الرقابة على التنظيم: وذلك بمراقبة الالتزام بالتخطيط التنظيمي المحدد ولأوجه النشاط و التقسيمات التنظيمية و مواصفات الوظائف و خرائط العمل و إجراءاته و الدور المحدد للوحدات الاستشارية وغير ذلك، كذلك التأكد من توافر التعاون على كافة المستويات الإدارية رأسياً و أفقياً، وبحث متى تطلب الأمر تغيير أو تعديل كل أو بعض هذه الجوانب التنظيمية.
- الرقابة على الموارد البشرية: تركز الرقابة على الموارد البشرية على عملية اختيار العاملين وتسكينهم في وظائفهم (وقد يشمل استئجار العاملين وإجراء الاختبارات اللازمة للتأكد من مؤهلاتهم وملائمة

¹ - بشير العلق، الإدارة الحديثة نظريات و مفاهيم ،دار اليازوري، عمان، الأردن، 2008، ص364 .

تخصصاتهم وخبراتهم للمهام الموكولة إليهم) وأيضاً من التدريب (تطوير مهارات العاملين والأفراد)، وتقييم الأداء (تقييم وقياس أداء الأفراد)¹.

- الرقابة على موارد المعلومات: تهدف إلى التأكد من أن التنبؤات المستقبلية دقيقة وملائمة من ناحية الوقت، كذلك التأكد من ملائمة المعلومات المتاحة لأغراض اتخاذ القرارات².
- الرقابة على العلاقات العامة: سواء كانت هذه العلاقات مع الجمهور أو مع الصناعة أو مع الاتحادات أو مع النقابات أو مع العملاء أو مع غيرهم.

ثامنا- العلاقة بين الرقابة و العمليات الإدارية الأخرى:

1- العلاقة بين الرقابة و التخطيط :

يعد التخطيط أولى مراحل العملية الإدارية ، و بنفس الوقت فإن مهمة الرقابة و التي تعد آخر مراحل العملية الإدارية تتلخص في التأكد من أن الأداء الفعلي يتطابق مع الأداء المخطط ، فالتخطيط يؤثر في الرقابة و كذلك الرقابة تؤثر في التخطيط من جهة ثانية³.

يعتبر التخطيط هو المكون الأول في العملية الإدارية ، و هي عملية مستمرة طالما أن المدير ينظم ويوجه الأفراد و الموارد لتنفيذ العمل.

فالتخطيط يضع الإطار الذي يجب أن تسير عليه عملية التنظيم و كذلك عملية التوجيه ، و يؤثر في تصميم إجراءات الرقابة و تنفيذها و في نفس الوقت فإن نتائج الأعمال وتقارير عملية الرقابة تؤخذ بعين الاعتبار عند التخطيط للفترة القادمة .

إن تغيرات البيئة المستمرة هي إحدى سمات هذا العصر، و بالتالي فإن على المنظمة أن تأخذ بالحسبان هذه التغيرات عند البدء بعملية التخطيط ، فدخل منافس أو خروج منافس قوي ، أو التطورات التكنولوجية ، أو تغيرات أذواق العملاء ، كل ذلك و غيره يدعونا إلى إعادة النظر في عملية التخطيط للفترة القادمة

¹ - جلال إبراهيم العيد ، إدارة الأعمال مدخل اتخاذ القرار - وظائف الإدارة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 299

² - نفس المرجع ، ص 300 .

³ - عبد الباري درة ، محفوظ جودة، الأساسيات في الإدارة المعاصرة ، دار وائل ، عمان، الأردن ، 2011، ص ص 266 ، 267.

2- العلاقة بين الرقابة و التنظيم :

يعتبر التنظيم الوظيفية الثانية من الوظائف الإدارية و هو وسيلة لتحقيق غاية أو أهداف معينة وظيفته تحديد الواجبات و المسؤوليات و السلطات .

ونحن هنا بصدد تبيان العلاقة بين التنظيم و الرقابة ، و نحن نعرف أنه لا حاجة للخوض في وظيفة التنظيم بل نعلم أنه حين نتحدث عن الرقابة و التنظيم نرى أن هناك علاقة بين المركزية و اللامركزية في التنظيم و أثر ذلك على العملية الرقابية و درجة الدقة المطلوبة فيها ، كما أن للوضع التنظيمي لأقسام المؤسسة تأثيرا مهما على العملية الرقابية ، ففي حالة المركزية في الإدارة العليا فإن اتخاذ القرارات ينحصر في الإدارة العليا فقط أو الإدارة العامة وأن المعايير الرقابية المراد إستخدامها هنا لا بد و أن تعبر عن الأداء بدقة و أن تعكس البيانات بشكل تفصيلي عن كيفية تنفيذ كل عملية على حدة و بيان إنتاجية كل فرد في المنظمة .و لهذا فإن معدل تكرار القياس يكون بشكل سريع يوميا و ذلك للتأكد من إستمرار الجودة في الأداء .

أما في حالة المركزية في الإدارة الوسطى فإن القرار ينعكس على العملية الرقابية على أساس أن هناك معدلات للمصروفات و معدلات لدوران العمل يمكن الإشارة لها من خلال تكرار عمليات القياس أو الرقابة أسبوعيا ، و هنا نجد أن فترات القياس تطول نسبيا و تتباعد عما كانت عليه في حالة المركزية في الإدارة العليا¹.

أما في حالة المنظمة التي تتبنى الأسلوب اللامركزي في إدارتها على أساس تقسيم المنظمة إلى وحدات مستقلة و اعتبارها مراكز ربحية فإنه لا بد و أن تكون العملية الرقابية على كل مركز، و بيان مدى نجاحه في تحقيق الهدف المطلوب منه ، و تكون فترات القياس أطول نسبيا أي بمعدل مرة كل شهر أو ربع سنوي.

3- العلاقة بين الرقابة و التوجيه :

التوجيه الوظيفية الثالثة من الوظائف الإدارية ، و وظيفة التوجيه تشمل القيادة ، اتخاذ القرارات، والدافعية ، والحوافز والاتصال ، و هذه الوظائف تدخل في صميم الرقابة الإدارية إذ أن الرقابة الإدارية لها أدوار كثيرة في وظيفة التوجيه منها :

¹ - طارق بوريب، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي ، دراسة ميدانية بمحافظة الغابات لولاية الطارف ، مذكرة ماجستير (منشورة)، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل،جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014 ،ص66.

أن الرقابة الإدارية تدخل في عملية مكونات التوجيه فمثال القيادة التساؤل اذا تم اختيار القائد بناء على مواصفات معينة و محددة تم الاستناد إليها ، لان القيادة يتوقف عليها إشغال السلطة و القوة والمسؤولية . أنه بواسطة الرقابة الإدارية يتم اكتشاف المبدعين الذين يستحقون التحفيز ، و أن التحفيز أحد مكونات التوجيه¹.

أن الرقابة تساهم في تقييم عملية الاتصال بالمنظمات من حيث وصول الأوامر و التعليمات من أعلى الهرم و مراقبة هذه التعليمات و مدى الالتزام بها.

تاسعا- مقومات نجاح النظام الرقابي:

يتضح لنا أن وجود نظام للرقابة في المؤسسة وحده لا يكفي لتحقيق الأهداف المرجو الوصول إليها بل يجب أن نضمن فعالية النظام .هناك شروط وضوابط كثيرة أهمها ما يلي²:

✓ وضع وتصميم نظام الرقابة بحيث يتلاءم مع طبيعة المنظمة الإدارية وأوجه نشاطها، وحجم العمل الإداري المنوط بها وخصائصه وهدفه ومراعاة مدى ونمط حرية العاملين في التصرف عند أداء العمل المكلفين به وموازنة هذه الحرية بمدى الرقابة عليهم.

✓ ملاحظة اقتصادية نظام الرقابة وعدم المبالغة في الاتفاق عليه لدرجة تفوق كثيرا عائد التوقع من إنشائه.

✓ مراعاة الوقت المناسب لتلقي المعلومات، لضمان سرعة الكشف عن الأخطاء وإرسال النتائج إلى سلطة اتخاذ القرار لمواجهة المشاكل المتباينة التي يكشف عنها نظام الرقابة في الوقت المناسب.

✓ تدعيم النظام بالأساليب التقنية الحديثة المتطورة، وبالإمكانيات المادية والبشرية المناسبة، التي تكفل أعلى مستوى ممكن من الجودة والفعالية والمرونة ومراجعة النظام وتحديثه كلما وقعت تغيرات جوهرية في المنظمة أو في سير العمل.

✓ مراعاة الموضوعية والمشروعية في أسس الرقابة ومعاييرها وضمان عدم إساءة استعمالها أو التعسف فيها، وأن تكون واضحة ومعروفة لكافة العاملين بالمنظمة.

¹ - عبد الباري درة ،محفوظ جودة، الأساسيات في الإدارة المعاصرة ، دار وائل ، عمان، الأردن ، 2011، ص 269.

² - سامي جمال الدين، الإدارة العامة التعريف بالإدارة العامة التخطيط والتنظيم القيادات الإدارية، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2006، ص428-429.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم تناوله في هذا الفصل، نستخلص أن الرقابة الإدارية وسيلة فعالة لتحسين الأداء الوظيفي للعامل وتطويره بشكل فعال يساعد في تحقيق الأهداف، وحتى تكون الرقابة فعالة يجب على الإدارة أن تقوم بمقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوبة.

الفصل الثالث: التسيب الوظيفي

تمهيد

أولاً- مفهوم التسيب الوظيفي

ثانياً- مظاهر التسيب الوظيفي

ثالثاً- أسباب التسيب الوظيفي

رابعاً- العوامل المؤثرة في التسيب الوظيفي

خامساً- آثار التسيب الوظيفي

سادساً- دور الرقابة الفعالة في الحد من مظاهر التسيب الوظيفي

خلاصة الفصل

تمهيد:

إن مع مرور الزمن يتم تشكيل و توجيه سلوك الموظف و ذلك نتيجة الخبرة التي يكونها أثناء عمله وأيضا بسبب مجموعة من المتغيرات التي تحيط به سواء داخل بيئة العمل أو خارجها و هي التي تؤثر على تصرفاته داخل المؤسسة و تجعل من سلوكه في الكثير من الأوقات سلوكا سلبيا و هذا ما يجعله يشعر بعدم الرغبة في العمل و التقصير في أداء واجباته وكذلك انجاز المهام الموكلة إليه و كل هذه الأفعال تعتبر من الظواهر السلبية التي يتحلى بها سلوك هذا الأخير وهذا ما يجعل العمل يدخل في حالة التسيب الوظيفي و من هنا سنحاول في هذا الفصل تسليط الضوء على مظاهر التسيب الوظيفي و كذلك أسبابه و العوامل المؤثرة عليه و أثاره وأيضا إبراز دور الرقابة الإدارية في الحد منه.

أولاً- مفهوم التسيب الوظيفي:

التسيب الوظيفي بصفة عامة يعني عدم التزام الموظف بواجبات ومهام وظيفته، لذلك يعرف بأنه: "عدم التزام الموظف بأداء واجبات وظيفته بدقة وأمانة ومن دون مجهود، مما يؤدي إلى تدني مهاراته الوظيفية وانخفاض مستويات الكفاءة لدى الإدارة والتي تعجز بدورها عن تنفيذ السياسات العامة للدولة"¹.

يذهب البعض إلى القول أن ظاهرة تسيب العاملين في محيط العمل و المنظمات الإدارية أنها ظاهرة تخلي العاملين و انصرافهم عن القيام بأداء واجباتهم جزئياً أو كلياً وعدم بذل المجهود و المتوقع منهم من مجهود مما يؤدي إلى عدم وضوح العمل وإلى تدني مستويات الكفاءة التنظيمية².

والتسيب الوظيفي يعني عدم احترام القوانين والضوابط واللوائح، لذلك يعرف بأنه: "حالة تعبر عن قيام الموظفين بأدوارهم بدون احترام لتلك القوانين والضوابط واللوائح لكي يكون أداؤهم على الوجه الأكمل مما يترتب عليه استهتار الموظفين بالمهنة وعدم أدائهم لواجبهم بالشكل المفروض و هو الأمر الذي ينتج عنه ضياع المعاملات والغياب والتأخير المستمر عن الدوام"³.

ويعرف أيضاً بأنه إهمال الموظف للواجبات المنوط بها والمنصوص عليها في القوانين واللوائح والقرارات التي تنظم الوظيفة العامة بشكل يؤدي لمردود سلبي على الإنتاجية وسير العمل⁴ والعجز عن تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها.

وهذا ما يعني أن ظاهر تسيب العاملين تتمثل في عدم الحضور للعمل في المواعيد المحددة و الخروج قبل المواعيد و عدم استغلال وقت العمل الرسمي لأداء الأعمال الرسمية و عدم الانصياع للأوامر و التعليمات و تفشي ظاهرة اللامبالاة و التهرب من اتخاذ القرارات وعدم احترام الضوابط و اللوائح و القوانين الموضوعة لكي يكون الأداء أفضل ، مما يؤدي إلى تدني مهاراتهم الوظيفية و انخفاض مستويات الكفاءة لدى الإدارة التي تعجز بدورها عن تنفيذ سياساتها العامة.

¹ - نصير سمارة، ظاهرة التسيب الإداري في الجزائر، منشورات المجلس الأعلى للغة العربية، الجزائر، 2005، ص 28.

² - محمد الصيرفي، أخلاقيات الموظف العام، دار الكتاب القانوني، عمان، الأردن، 2007، ص 43.

³ - عبد الله احمد المصراطي ، الفساد الإداري نحو نظرية في علم الاجتماع الجريمة و الانحراف الاجتماعي دراسة ميدانية ، المكتب العربي الحديث ، الإسكندرية ، 2011، ص 243.

⁴ - محمد عثمان احمد الجعلي، مهدي محمد أمين شرفي، أسباب تسيب العاملين في السودان، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، 1985، ص 13.

ثانيا - مظاهر التسيب الوظيفي :

1- عدم احترام مواقيت العمل :

إن مشكلة الغياب وعدم الانتظام بالدوام الرسمي من أهم المظاهر المتعلقة بوقت العمل، كما تعتبر من أهم المشاكل وذلك لأنها ترتبط بالعنصر البشري، ولذا كان من الصعب السيطرة على تلك المشاكل ومن خلال ذلك نذكر أهم المظاهر المتعلقة بوقت العمل وهي كما يلي:

أ- التغيب :

يعد التغيب من أهم مظاهر عدم الانضباط في مختلف المؤسسات، وقد تعددت تعاريف ظاهرة التغيب باختلاف وجهات نظر الباحثين ، فقد عرفه مصطفى عشوي بأنه انقطاع عن العمل لمدة ما، سواء كان هذا الانقطاع بعذر قانوني مقبول أو بدون عذر¹.

إلا أن هناك العديد من الباحثين من ركز في تعريفه لهذه الظاهرة على الأسباب المؤدية إليها فعرّفها مؤيد سعيد السالم و عادل حرحوش صالح بأنها " عدم قدرة الفرد أو مجموعة من الأفراد من الحضور إلى العمل لأسباب غير متوقعة، على الرغم من أنهم ملزمين بالحضور إلى العمل"².

كما عرفها كلود ويل بأنها " ممارسة العامل لحق الدفاع ضد الضغط الناتج عن عدم الرضا الذي يحس به نحو ظروف العمل النفسية والمادية"³، وفي نفس المعنى اعتبرها بيار ديبوا بأنها تعبر عن عدم قبول حالة العمل⁴.

وفي الحقيقة إن الإدارات الحكومية لا تكاد تخلو من ظاهرة التغيب لموظفيها ، فقد أثبتت إحدى الدراسات أن 69 % من موظفي الأجهزة الحكومية يتغيبون بدون عذر⁵. ولقد حدد الباحثون نوعين من التغيب هما:

- **التغيب الإرادي (الطوعي)**: وهو التغيب المتعمد من طرف الموظف، بوعي كامل منه ويتخطيط مسبق.

¹ - مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي و التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص 186.

² - مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية ، ديوان العلوم للطباعة، بغداد، 1991، ص 243.

³ -Pierre Jardillier, Henri Bauduin, Labsentieme ,Mythes et realites(2eme édition).Paris,Entreprise moderne d'édition, 1984, p07

⁴ -Pierre Dubois, Le sabotage dans l'industrie. Paris,Edition calman LEVY,1976,p 87.

⁵ - محمد عبد الفتاح دويدار ، أصول علم النفس المهني والصناعي والتنظيمي وتطبيقاته ، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية 2003، ص70.

- **التغيب الإرادي:** تكون أسبابه خارجة عن قدرة الموظف، فلا يمكنه تجنبه أو التحكم فيه ومن تلك الأسباب المرض، حوادث العمل، و الظروف العائلية الطارئة .

ولقد أشارت بعض البحوث إلى الارتباط القوي بين نسبة التغيب الإرادي ومستوى الرضا الوظيفي . فغياب الموظف يعتبر مؤشرا لعدم رضاه عن عمله. فإذا كان الموظف يحصل على درجة من الرضا أثناء وجوده في عمله أكثر من الرضا الذي قد يحصل عليه إذا تغيب عن العمل، فإن معدل تغيبه الإرادي سينخفض¹.

وعليه، فإن المستويات العليا من الرضا الوظيفي ترتبط بمعدلات منخفضة من سلوك التغيب إلا أنه ليس بالضرورة أن يكون معدل التغيب مرتفعا إذا كان مستوى الرضا منخفضا، لأن الموظف قد يكون غير راضي عن عمله لكن لا يتغيب نظرا لحاجته المادية للأجرة².

وعرف المعيوف مصطلح الغياب بأنه: "عدم وجود الموظف في عمله خلال ساعات الدوام الرسمي من بداية الدوام الرسمي صباحا حتى نهايته طيلة أيام الأسبوع"³، ويندرج تحت التعريف الحالات التالية:

- ✓ تغيب الموظف عن العمل وعدم الحضور .
- ✓ تأخر الموظف في الحضور للعمل مع بداية وقت الدوام الرسمي .
- ✓ خروج الموظف من العمل أثناء وقت الدوام الرسمي لتأدية مهام لا علاقة لها بوظيفته
- ✓ تكبير الموظف في الانصراف من العمل قبل نهاية وقت الدوام الرسمي .

ب- التأخر في الحضور:

تجدر الإشارة إلى أنه يجب التمييز بين التغيب والتأخر عن العمل، بحيث يرى عادل حسن أن "التغيب يكون لمدة يوم أو أكثر، أما التأخر فيكون لجزء من اليوم"⁴.

وتعتبر ظاهرة التأخر في الحضور إلى مكان العمل من أكثر مظاهر سرقة وقت العمل شيوعا، والتي قد تتسبب في خسارة فادحة لعدم وجود الموظف المخصص للتعامل مع الحالات الطارئة التي يجب التعامل

¹ - وداد سعدي ، ظاهرة التسيب الإداري في القطاع الحكومي الجزائري دراسة ميدانية لقطاع الصحة بولاية الجزائر ، شهادة ماجستير تخصص العموم السياسية و العلاقات الدولية ، جامعة الجزائر 3 ، الجزائر، 2010 ، ص 13 .

² - عبد الباسط بن عبيد ، دور الرضا الوظيفي في انضباط الموظفين في المؤسسة العمومية الجزائرية دراسة حالة مستشفى بشير بن ناصر بسكرة، رسالة ماجستير ،كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر ببسكرة ،2005،ص 98 .

³ - صلاح بن معاذ المعيوف ، محمد بن عبد العزيز المهنا ، العوامل المؤثرة في عدم انتظام الموظفين في الدوام الرسمي، بالمملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، الرياض،2002، ص 29

⁴ - عادل حسن ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية 2003، ص 416 .

معها دون إبطاء أو تأجيل، ولعل غرفة الطوارئ في مختلف المستشفيات أوضح مثال لذلك ، حيث يتسبب غياب الطبيب المؤهل للتعامل مع الحالات الطارئة في عدة خسائر بشرية¹. وتعد ظاهرة التأخر بين أوساط الموظفين في الإدارات الحكومية أكثر انتشارا مقارنة بالتغيب، ويعود ذلك للشعور السائد بينهم بأن مثل هذا السلوك لا يؤدي إلى الخصم من مرتبهم الشهري، وأيضا لأن الإجراءات المتخذة بشأن هذا السلوك دائما تكون أقل حدة من الإجراءات المتخذة بشأن الغياب². ولقد أصبحت هذه الظاهرة هاجس المسؤولين لما تخلفه وراءها من سلبيات، فأوجدت هيئة مستقلة بذاتها والتي إحدى مهامها الوظيفية مراقبة حضور وانصراف موظفي الدوائر الحكومية، عن طريق الزيارات الدورية المفاجئة، بالإضافة إلى التوقيع اليومي من قبل الموظف على كشف الحضور والانصراف. لكن حتى لو لم يتغيب الموظف عن عمله، ولم يتأخر أو ينصرف مبكرا، و التزم بالحضور اليومي وفي المواعيد المحددة، إلا أنه يتسبب من خلال عدم التزامه باستغلال وقت العمل الرسمي³.

ج- الخروج المبكر من العمل:

تعاني بعض الإدارات سواء في القطاع العام أم الخاص من خروج العاملين المبكر من مكاتبهم، وقد يكون ذلك لشغل الأوقات إما بالصلاة أو بالحديث مع الزملاء، مما يؤدي إلى تعطيل المعاملات الخاصة بالمراجعين⁴.

وقد يكون هذا الخروج إما لقضاء مصالح خاصة تحت عذر الإذن بالمغادرة المتاح داخل هذه المؤسسات، مما يقلل من فرص المراجعين في تلك الأوقات، فيعطي ذلك المبرر للخروج. ولقد ذكرت دراسة المجالي على أنه توجد علاقة بين العمر وبين مغادرة العمل قبل نهاية الدوام، حيث يلاحظ أنه كلما زاد عمر العامل كان سلوك الخروج المبكر من الدوام الرسمي أقل وهذا قد يفسر أنه كلما

¹ - ايمن احمد الدويك، السلوك الانتهازي في العمل ، دار الخلدونية للنشر و التوزيع، الجزائر ، 2007 ، ص ص 46-47

² - نصير سمارة، ظاهرة التسيب الإداري في الجزائر، منشورات المجلس الأعلى للغة العربية، الجزائر، 2005، ص 49.

³ - و داد سعدي ، ظاهرة التسيب الإداري في القطاع الحكومي الجزائري دراسة ميدانية لقطاع الصحة بولاية الجزائر، شهادة مجستير تخصص العموم السياسية و العلاقات الدولية ، جامعة الجزائر 3 ، الجزائر، 2010 ، ص 15.

⁴ - بو إدريس محمد العززي، الممارسات الإدارية والتسيب الوظيفي في الأجهزة المحلية: دراسة تطبيقية، مجلة البحوث التجارية،

تقدم في العمر زاد شعور العامل بالاستقرار والانتماء للعمل. كما تفيد الدراسة أن العازبين أكثر خروجاً من الدوام الرسمي من العاملين المتزوجين¹.

د - عدم التزام الموظف باستغلال وقت العمل الرسمي:

إن هناك من الموظفين الذين وإن كانوا يمضون كل وقت دوامهم الرسمي في مقر العمل، فهذا لا يعني أنهم يمضونه في عملهم، إذ هناك فرق بين الوقت الذي يمضيه الشخص في العمل، وبين الوقت الذي يمضيه في مقر العمل .

وتعد هذه حقيقة واقعية أكدتها إحدى الدراسات التي تمت في هذا الشأن، حيث أثبتت أن متوسط ساعات العمل الأسبوعي لدى الموظف الجزائري تقدر ب 41,27 ساعة، وهي تعبر عن الوقت الممضي في مقر العمل وليس عن العمل الفعلي، فالعامل الجزائري لا يبذل من طاقته إلا الجزء الضئيل ، إذ لا يشتغل من يوم عمله سوى 27 دقيقة².

إن الوقت الضائع هو ظاهرة عامة بين الموظفين، الذين و إن لم يغادروا مكاتبهم فإنهم يقضون معظم أوقات عملهم في تبادل الزيارات بين بعضهم البعض في المكاتب، أو في عدم استغلال وقت العمل الرسمي لأداء الواجبات والأعمال الرسمية، وانشغالهم بأعمال غير رسمية كقراءة الجرائد والمجلات أو استعراض صفحات الشبكة العنكبوتية فيما لا يخص العمل، أو انشغال الموظف بالتمرن لدراسة خاصة إذا كان منتسباً لتعليم خاص مثلاً³، أو حتى أداء بعض الألعاب .

وقد يكون هذا التصرف سلوكاً انتهازياً من قبل موظف لا يعي معنى المسؤولية، ولا يحمل المؤهلات الكافية للقيام بواجباته، كما قد يكون بسبب عدم وجود عمل فعلاً لهؤلاء الموظفين، لاسيما أمام ظاهرة محاباة الأقارب في التوظيف أو استخدام السلطات الإدارية لخلق شاغر من لا شيء، والتي قد تكون نتيجتها وجود أشخاص يتقاضون أجراً شهرياً بدون عمل واضح ومحدد، وهو ما يسمح بدوره في الترهل الوظيفي بالدوائر الحكومية بشكل كبير⁴.

¹ - وليد علي ذياب المجالي ، العلاقة بين العوامل الشخصية والوظيفية ومدى التزام العاملين بالدوام الرسمي في أمانة عمان الكبرى، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، رسالة ماجستير غير منشورة، 2007 ، ص 81.

² - نصير سمارة، ظاهرة التسيب الإداري في الجزائر، منشورات المجلس الأعلى للغة العربية، الجزائر، 2005، ص ص 35-36

³ - ايمن احمد الدويك ، السلوك الانتهازي في العمل ، دار الخلدونية للنشر و التوزيع، الجزائر ، 2007 ، ص 58.

⁴ - نفس المرجع، ص 59.

هذا بالإضافة للعديد من الصور الأخرى لتضييع الوقت، كاستقبال الزوار و الخلط بين ما هو رسمي وما هو غير رسمي من خلال الخلط بين الصداقة والعمل، إذ بإمكان أي شخص سواء من الموظفين أو الأصدقاء أن يدخل على المدير ليسرق منه وقته¹، وإن كان الموظف لا يلتزم باستغلال وقت عمله الرسمي فهذا دليل على تفشي روح اللامبالاة و الإهمال.

ويمكن تضييع وقت العمل أيضا بالحديث في الهاتف، لا سيما ذلك المخصص للعمل والذي يستغله الموظف لإجراء مكالماته الشخصية، فيشغله عن استقبال مكالمات تخص العمل، وهذا من شأنه أن يحمل المؤسسة تكاليف إضافية.

2- عدم تحمل المسؤولية:

المسؤولية هي التزام مشتق من الوظيفة كما أن الوظيفة هي اشتقاق من الأهداف وحيثما تكون هناك عاقلات بين رئيس ومرؤوس تكون هناك مسؤولية².

حيث يلجأ العمال إلى التهرب من أداء الأعمال من أجل عدم تحمل المسؤولية أو ما يسمى بالتبعية أو النتائج اللاحقة خوفا من ارتكاب أخطاء والتعرض لعقوبات³.

ونتيجة لذلك فانه كلما قلت قدرة الموظف على تحمل المسؤولية كلما قل احتمال مشاركته في أداء العمل، وزاد احتمال سلبيته تجاه العمل ومن مظاهر عدم تحمل الموظف للمسؤولية ما يلي:

أ- عدم الالتزام بالمسؤولية والتهرب من اتخاذ القرار الإداري :

إن تعيين الفرد في وظيفة ما يفرض عليه التزاما معيناً بتنفيذ هذه الوظيفة بالشكل الذي يساهم في تحقيق أهداف المنظمة، وهذا الالتزام يمثل ما يسمى بالمسؤولية. وتعد الأخلاقيات جزءاً من المفهوم الواسع للمسؤولية وأحد الضوابط التي بمقتضاها تحول الإدارة دون تعسف أو إساءة السلطة والنفوذ⁴.

وهناك نوعان من المسؤولية، مسؤولية أخلاقية و مسؤولية قانونية، فالأولى قد لا تدخل في دائرة القانون ولا يترتب عليها جزاء ، عكس الثانية⁵، وما يلاحظ في الإدارات الحكومية هو غياب الشعور بالمسؤولية

¹ - نصير سمارة، ظاهرة التسيب الإداري في الجزائر، منشورات المجلس الأعلى للغة العربية، الجزائر، 2005، ص ص 35

² - محمد عبد الفتاح ياغي، الاخلاقيات في الادارة، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2010، ص 68

³ - خالد حامد ، العمل في ظل التحولات السوسيو اقتصادية في الجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، 2011، ص34.

⁴ - كنيث كيندهان داويفيدي،ترجمة، محمد قاسم القريوتي ، أخلاقيات الخدمة المدنية ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان،

1984،ص14.

⁵ - أمال حابت ، المساءلة التأديبية للطبيب وفقا لمدونة أخلاقيات الطب الجزائرية. أيام الملتقى الوطني حول المسؤولية الطبية، أيام

09 - 10 افريل 2008، كلية الحقوق جامعة مولود معمري تيزي وزو، 2008، ص228.

أو ضعف الضمير المهني الذي ينتج عنه عدم الالتزام بأداء الواجبات على أكمل وجه ما دامت الرقابة الذاتية غائبة .

وعليه، فإن حتى مسؤولية اتخاذ القرار الإداري والتي هي العملية التي تسعى دائما لاختيار البديل الأفضل لمواجهة موقف معين في فترة زمنية محددة¹، تلقى تهريا من الموظفين لأن مسؤولية اتخاذ أي قرار تجعلهم يشعرون بالمخاطرة بمستقبلهم الوظيفي²، ويتخذ هذا التهرب من اتخاذ القرار عدة أشكال كإرسال المواطنين من مكتب لآخر بحجة أن هذا العمل ليس من اختصاصهم، أو طلب منهم العودة في اليوم الموالي وهكذا³، والمتضرر من هذه التصرفات هو المواطن دائما.

ب- ضعف الحس الوطني تجاه الملكية العامة والاستهانة بها :

إن ضعف الحس الوطني تجاه الملكية العامة لدى الموظفين يمكن لمسه من خلال عدة مظاهر ، كاستعمالهم للسيارات الحكومية للأغراض الخاصة بالإضافة إلى استخدام بعض أدوات المكتب لأغراض شخصية، كآلة التصوير الورقي الخاصة بمكان العمل و التي يستخدمها الموظف لتصوير أوراقه، متسببا في تعطيل الأعمال الرسمية التي من أجلها وضعت هذه الآلة⁴.

ونفس الشيء ينطبق على الكمبيوتر وطابعته وجهاز الفاكس وتعتبر هذه الظاهرة ناجمة عن ضعف الإيمان بالروح الوطنية والشعور بالمسؤولية، وهما أهم مقومات الضمير المهني وفقدانهما يؤدي لفقدانه أيضا .

ج- عدم احترام القوانين والأنظمة واللوائح:

من مظاهر التسيب في كثير من المؤسسات عدم احترام القوانين والأنظمة والتعليمات وحتى اللوائح وفقد الثقة والأمانة لتلك القوانين، مما يؤدي بالنهاية إلى تهديد المصلحة العامة نتيجة تلك السلوكيات السلبية التي ترسخت من مجموعة من العناصر التي ساهمت في إرساء هذه القيم والسلوكيات السلبية⁵.

¹ - محمد القباطي، فوزية عبد السلام، "توظيف أنظمة المعلومات الإدارية في عملية اتخاذ القرار". مجلة الإداري الحديث، العدد (03)، سبتمبر 2004، ص13.

² - وداد سعدي ، ظاهرة التسيب الإداري في القطاع الحكومي الجزائري دراسة ميدانية لقطاع الصحة بولاية الجزائر ، شهادة ماجستير تخصص العموم السياسية و العلاقات الدولية ، جامعة الجزائر 3 ، الجزائر، 2010 ، ص 21.

³ - نصير سمارة، ظاهرة التسيب الإداري في الجزائر ، منشورات المجلس الأعلى للغة العربية، الجزائر، 2005، ص 57.

⁴ - وداد سعدي ، مرجع سابق، ص 20.

⁵ - نهار ابو سويلم محمد محمود، مكافحة الفساد، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن، 2010، ص90

هذه القوانين واللوائح ستحكم العلاقة بين الأفراد والمنظمات التي يعملون بها والعلاقة بين الإدارة والأفراد والحفاظ على حقوقهم التي كفلهم لها القانون. وبذلك توجه القوانين واللوائح سلوكيات إدارة المنظمات تجاه العاملين والعمل والعكس¹.

د - عدم التزام الموظف باحترام الشرعية القانونية والإطاعة التسلسلية :

يجري تنظيم الوظائف ضمن إطار الإدارة العامة التي تعمل طبقاً للدستور و القوانين والأنظمة الخاصة بالبلد صاحب العلاقة ويعتبر الموظف مسؤولاً أمامها، إذ يجب عليه أن يتصرف في حدود السلطات الممنوحة له بموجب النصوص المحددة لاختصاصه، ويعد أي تجاوز لهذه الحدود مخالفة للقاعدة الشرعية.

ولكن يبدو أن العاملين في الأجهزة الحكومية يعتبرون الالتزام في تصرفاتهم بالنصوص القانونية واللوائح الإدارية مرضاً في حد ذاته، هذا ما دفع بعضهم إلى الخروج عن حكم القانون بقصد أو بدون قصد، الأمر الذي أفقد القانون احترامه والعقوبة أهميتها وأدى إلى زيادة نسبة الخارجين عن حكم القانون و المبددين لأموال الدولة ومشروعاتها العامة².

وإن كان من واجب الموظف العام وفقاً لمبدأ التسلسل الرتبوي إطاعة أوامر الرؤساء الإداريين طالما أنها مطابقة للقوانين والأنظمة، إلا أن البعض ممن شغلوا مناصبهم بأسس غير قانونية وموضوعية فإنهم يضربون عرض الحائط بأوامر رؤساءهم، ولا يقيمون معهم صلات احترام وتعاون لأنهم مدعومين من شخصيات في مناصب عليا، وهذا الصراع بين الرؤساء والمرؤوسين سينعكس بسلبياته الخطيرة على حسن سير المؤسسات العامة وعلى مصالح المواطنين³.

3- سلبية الموظف:

وتتمثل في المظاهر التالية:

أ- مقاومة التغيير:

إن ظاهرة السلبية و نقشيها في المنظمة تؤدي إلى مقاومة التغيير وعدم الرغبة في التجديد، وانخفاض الرغبة في التعليم و العمل على اكتساب مهارات لا تتوفر لديهم و يتطلبها الجديد المقترح، حيث يواجه

¹ - سامح عبد المطلب عامر، إدارة السلوك الإنساني في المنظمات الحديثة ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع القاهرة، 2010 ،ص53

² - و داد سعدي ، ظاهرة التسيب الإداري في القطاع الحكومي الجزائري دراسة ميدانية لقطاع الصحة بولاية الجزائر، شهادة ماجستير تخصص العلوم السياسية و العلاقات الدولية ، جامعة الجزائر 3 ، الجزائر، 2010 ، ص 21.

³ - نصير سمارة، ظاهرة التسيب الإداري في الجزائر، منشورات المجلس الأعلى للغة العربية، الجزائر، 2005، ص41-42

بعض الموظفين أي تغييرات تدخلها الإدارة بالمقاومة سواء كانت في الآلات و المعدات أو النظم والإجراءات أو الدراسات، وهدفهم بقاء الأوضاع و الظروف على ما هي عليه للمحافظة على مصالحهم و هيبتهم و مراكزهم في مجال العمل¹.

ب- عدم الرغبة في التعاون وعدم تشجيع العمل الجماعي:

عدم رغبة الموظف في التعاون مع زملائه في العمل و عدم تشجيعه للعمل الجماعي، وتجنبه الاتصال بالأفراد الآخرين، وعدم رغبة الفرد منهم الارتباط بأي شخص آخر، وهذا النوع من الموظفين يتميزون بحاجة أساسية إلى الاستقلالية وعدم الاعتماد على الآخرين والاكتفاء الذاتي يمثل 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، ويضعف من شعور الفرد بانتمائه إلى الجماعة، و التعاون مع الزملاء له وجهين الأول هو عدم وضع عراقيل أمام باقي الزملاء أثناء تأديتهم لأعمالهم والثاني هو معاونة الزملاء و الأخذ بيدهم، ومحاولة توصيل المعلومات الناقصة إليهم وإعدادهم من الناحية المهارية التي تعينهم على أداء أعمالهم².

ج- انعدام دافع العمل:

الدافع هو الرغبة غير المشبعة التي يسعى الإنسان لإشباعها³، ويعتبر من المتغيرات الرئيسية التي تلعب دورا هاما في سلوك الأفراد والسلوك التنظيمي باعتبار أن الأفراد يمثلون جزءا رئيسيا في التنظيم، وبالتالي تتوقف مقدرة الإدارة لتحقيق أهداف المنظمة على توفر القدر الكافي من الدوافع لدى الأفراد، وهذا يتطلب اللجوء إلى القوى والأساليب التي تستطيع إثارة الدوافع مما يدفع الموظفين إلى العمل وتحقيق الرضا عن العمل⁴.

وما دامت الدوافع أساس السلوك، فإن سلوك معظم الموظفين في الإدارات الحكومية يدل على ضعف دافعيتهم للعمل ، وهم نتيجة ذلك في حالة تسيب مستديمة ريثما تتحقق حاجاتهم⁵.

¹ - مدحت محمد ابو النصر، فرق العمل الناجحة البناء والنمو والإدارة لإنجاز المهام بشكل أفضل وأسهل، المجموعة العربية للتدريب والنشر القاهرة، 2012، ص 32

² - بلال أمين زين الدين، ظاهرة الفساد الإداري في الدول العربية والتشريع المقارن، دار الفكر الجامعي مصر، 2021، ص 359.

³ - على السلمي، إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2004، ص 519.

⁴ - محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، مكتبة العبيكان، ط 2، الرياض، 2008، ص 222.

⁵ - وداد سعدي ، ظاهرة التسيب الإداري في القطاع الحكومي الجزائري دراسة ميدانية لقطاع الصحة بولاية الجزائر، شهادة مجستير تخصص العموم السياسية و العلاقات الدولية ، جامعة الجزائر 3 ، الجزائر، 2010 ، ص 22.

4- تراخي وتكاسل الموظف في انجاز عمله:

ويميل معظم العاملين إلى التراخي والتكاسل وعدم انجاز العمل بالقدر المناسب، بالرغم من توفر القدرة على العمل ولا يحفزهم على العمل عادة إلا الحافز المادي، أو المصالح الشخصية من جهة أو الخوف من جهة أخرى، ولذلك فهم يستهدفون في عملهم بذل أقل جهد مقابل أكبر أجر، أو على الأقل تنفيذ الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة الذي يبعد الموظف عن حد الخطر وهو الفصل وتتمثل مظاهر تراخي وتكاسل الموظف فيما يلي:

أ- البطء في إنجاز المعاملات:

يكون هناك تراكم لمعاملات المراجعين، دون أن يجد الموظف حرجاً في إهمال لمعاملة الأفراد بالإضافة إلى تأجيله لوقت لاحق، وفي ذلك يقول أبو إدريس: "وبالتالي يشكل التأخر في أداء العمل أحد المظاهر الخطيرة التي تغلب أداء الإدارات الحكومية والمحلية، لما يسببه ذلك من ضياع للوقت والجهد والأموال التي تنفق على تلك الأجهزة دون تحقيق الأهداف المنوطة بها"¹.

ب- عدم الالتزام بأوامر وتعليمات الرؤساء:

أحياناً قد يرفض الموظف أداء العمل المكلف به من قبل رؤسائه أو يمتنع عن القيام بعمله أو التأخير في أدائه، ويمكن إرجاع ذلك إلى عدة أسباب من أهمها انخفاض الأجور بحيث لا تتناسب مع الجهد اللازم لأداء ذلك العمل، وقد يكون السبب في ذلك هو ظروف العمل غير السليمة مما يؤدي لتفاقم المشكلات لدى الموظفين دون العمل على حلها.

ويقول الشميمري: " ترجع هذه الظاهرة نتيجة بعض التصرفات التي قد يمارسها بعض الرؤساء على الموظفين، مثل حرمان الموظف من علاوة أو مكافأة تشجيعية مثلاً، أو تمييز في الترقيات أو الحوافز، وقد يؤدي ذلك إلى إصابة الموظف بالعدوانية تجاه رؤسائه وعدم إطاعة أوامرهم، وعدم احترامهم والبحث عن المنافذ والأعداء لعدم تنفيذ أوامرهم والالتزام بتعليماتهم"².

¹ - بو إدريس محمد العزازي، الممارسات الإدارية والتسيب الوظيفي في الأجهزة المحلية: دراسة تطبيقية، مجلة البحوث التجارية، المجلد 23، العدد 1، 2001، ص 280.

² - أحمد بن عبدالرحمن الشميمري، أخلاقيات الموظف، جامعة القصيم، ط4، السعودية، 2006، ص 31 .

ويقول طلبة: " ونحن نعتقد أن أي إحساس من جانب المرؤوس بالاستهانة بالأوامر التي يوجهها رؤسائه ومحاولة التملص من إطاعة تلك الأوامر، هو معول هدم في التنظيم الإداري للإدارات العسكرية والمدنية على السواء"¹.

ج- تفشي روح اللامبالاة والإهمال :

تعني اللامبالاة عدم الإهتمام بأداء العمل، وكأن الشخص المكلف بالعمل لا يعنيه إتمامه بشكل جيد أو في الوقت الذي يجب أن يؤدي فيه، ليصل إلى المواطن الذي يستحق الانتفاع به². ولعل الشيء المدهش في تصرفات بعض البيروقراطيين، هو الاهتمام بما يحلوا لهم أن يقوموا به دون الأخذ بعين الاعتبار انشغالات المواطنين، أو تقديم الخدمات لهم في الوقت الذي يحتاجونها، والواضح أن هذا المشكل أخلاقي أكثر مما هو تنظيمي أو وظيفي. فالعديد من البيروقراطيين يصرفون أوقاتهم في مكاتبهم تماشياً مع القانون، ولكن يعملون ماذا ؟ إنهم يتصلون بمعارفهم لحل مشاكلهم، بدلاً من صرف وقتهم في حل مشاكل المواطنين³.

وتفشي اللامبالاة يعكس وجود الإهمال الذي تتجسد مظاهره في اتكال الموظفين على بعضهم البعض للقيام بالأعمال، وانتشار الفوضى في المكاتب، في حين من المفروض على الموظف العام أن يرعى العمل المكلف به كما لو كان من ملكه الخاص، وليس بالشيء الغريب عليه أو الذي لايعنيه⁴. وكنتيجة حتمية لانتشار روح اللامبالاة والإهمال بالإدارات الحكومية، فإن المواطن بحكم تعامله مع هذه الأخيرة، سيواجه صعوبات في حصوله على حقوقه المشروعة، والتي تأتي في مقدمتها المعاملة السيئة التي يلقاها هؤلاء⁵.

د- سوء معاملة المواطنين:

إن عدم التفاني في الأعمال التي توكل للموظفين، ينجم عنه عدة مشاكل يتعرض لها أغلبية المواطنين يوميا، كفقدان ملفاتهم أو بعض أوراقهم أو عدم إنجاز العمل في يومه المحدد وتأجيله لوقت آخر، أو التلاعب والاستهزاء بالجمهور، وهو ما يزيد من تدمير المواطنين الذين يشعرون أنهم يتعاملون مع أجهزة

¹ - عبد الله طلبة، ظاهرة التسيب في إدارات الدول النامية، مجلة الفكر السياسي، العدد 6، ربيع 1999، ص 198.

² - احمد محمد المصري، مفاهيم الادارة العامة بالدول العربية، مطابع رويد، الاسكندرية، 1993، ص 266

³ -عمار بوحوش ، دور البيروقراطية في المجتمعات المعاصرة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، 1983، ص 32.

⁴ - محمد المصري، مرجع سابق، ص 267.

⁵ - و داد سعدي ، ظاهرة التسيب الإداري في القطاع الحكومي الجزائري دراسة ميدانية لقطاع الصحة بولاية الجزائر، شهادة مجستير تخصص العموم السياسية و العلاقات الدولية ، جامعة الجزائر 3 ، الجزائر، 2010 ، ص 17.

إدارية تتعالى عليهم وتت عزل عن مصالحهم، وهو ما يثير التساؤل: أيهما في خدمة الآخر الأجهزة الإدارية أم الجمهور ؟

والإجابة في الواقع واضحة، ذلك أن الأجهزة الإدارية المنبثقة من المجتمع نفسه وجدت من أجله ولخدمته، غير أن العقد النفسية التي تحمل عددا لا يستهان به من الموظفين على التفوق والتعالي والانعزال عن المواطنين، ونظرتهم الخاطئة للأجهزة الإدارية على أنها من طينة مغايرة لطينة المجتمع ومتفوقة عليه في نفس الوقت، تجعل باستمرار شعار "الإدارة في خدمة الجمهور اشعارا فارغا من أي محتوى وبعيدا عن أي تطبيق¹.

ثالثا- أسباب التسيب الوظيفي:

1- الأسباب إدارية:

كعدم تحمل المدير المسؤولية الكاملة والحقيقية في فرض الثواب والعقاب وعدم توافر القواعد الرقابية لحسن سير عمل الإدارة البيروقراطية والمركزية وعدم المشاركة في الإدارة، وأحيانا إن غياب الإمكانيات المادية الضرورية (مع انخفاض الثقافة الإدارية) يؤدي إلى عدم إمكانية ممارسة الإدارة بالشكل السليم . وكذلك عدم تمتع الموظف بالصلاحيات الكافية في فرض الثواب والعقاب وهناك مشاكل إدارية تعترض تطبيق الإدارة وتتنحصر أهم هذه المشاكل في الأمور الآتية:

- عدم وجود أسلوب إداري يتم من خلاله ممارسة الإدارة بشكل منظم في مختلف المواقع .
- عدم وجود قواعد إدارية تكفل حسن سير العمل بنظام وتطبيق الإدارة بأسلوب أفضل.
- انعدام الرقابة والمتابعة لسير العمل أثناء ممارسة الإدارة بقصد التأكد من الأداء الحسن.
- انعدام المكافآت التشجيعية والمعنوية لممارسة الإدارة .
- عدم وجود برنامج عمل منظم لممارسة الإدارة من قبل الجميع بشكل تعاوني.
- عدم توافر بعض الإمكانيات المادية الضرورية لممارسة الإدارة وفي غياب هذه العوامل ينتشر التسيب في كثير من جوانب أعمال الإدارة ، الأمر الذي يقلل من كفاءة الأداء كما يؤدي ألي عدم تطور الإدارة إلي الأفضل .

¹ - علي سعيدان، بيروقراطية الإدارة الجزائرية، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، 1981، ص 51.

2- الأسباب التنظيمية :

ان تحديد الاختصاصات وتوزيع المسؤوليات و المهام يخضع في معظم منظماتنا إلى آليات غير إدارية تعتمد في اختيار الكفاءات على معايير لا تتفق مع الكفاءة والفاعلية والخبرة للأفراد الذين يتم تكليفهم بمسؤوليات وظيفية.

كذلك عدم تمتع بعض المؤسسات بالاستقرار الإداري وعدم وجود أسس إدارية ثابتة تنظم عمل الإدارة فكل مسؤل يتم تكليفه يقوم بما قام به الذي قبله ويبدأ العمل بطريقته وكذلك بكوارر جديدة مختارة من قبله. أما المشاكل التنظيمية فهي تلك المتعلقة بتحديد الاختصاصات وتوزيع المسؤوليات والمهام تنفيذاً للأهداف المرسومة فمنها:

- عدم وجود خطة منظمة يمكن من خلالها تنفيذ العديد من البرامج الهادفة للإدارة.
- التعارض أحياناً بين ممارسة الإدارة والعمل الأساسي للموظف أو المنتج مما يؤثر أحياناً على كفاءة الأداء بسبب عدم التنسيق .

3- الأسباب اجتماعية:

إن أغلب الأفراد بالمواقع المختلفة يميلون إلى وجود مسؤل لتنظيم وتسيير العمل ويتم الاعتماد عليه في كافة الأمور وهذا نتيجة رواسب كانت قائمة في ظل الأنظمة التقليدية فالإتكالية 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 الآتية¹:

- السيطرة المفروضة من قبل شخص معين على جهاز أداري .
- استمرارية أشكال التحكم والسيطرة من بيروقراطية ورتاسية .
- الاعتماد على الغير والإتكالية في كافة الأمور .
- انتشار ظواهر اجتماعية خطيرة تتمثل في الوساطة والمحسوبية والرشوة والفساد الإداري والتسلط من قبل فرد أو فئة محدودة .

4- الأسباب قانونية :

تبين أن هناك مشاكل قانونية تعترض تطبيق الإدارة بشكل عام تتمثل في الآتي:

¹-دلال غلوسي، الرقابة و التسيب الإداري في المؤسسة ، مذكرة شهادة الماجستير في علم الاجتماع التنظيم وعمل ، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014، ص 116.

- عدم وجود تنظيم قانوني في شكل قواعد عامة لممارسة الإدارة .
- كما أن العنصر البشري وهو في سعيه لتحقيق الأهداف يسير وفق نظم معينة ويستخدم إمكانيات متوافرة فإن دور هذه النظم والإمكانيات يؤثر في وجود مظاهر التسيب الوظيفي فمن ناحية النظم فإننا نعني بها القوانين والقرارات واللوائح المنظمة للأعمال الإدارية والفنية لأداء الوحدة وعدم وجود هذه النظم أصلاً ووجودها بشكل غير كامل أو توافرها بشكل ضعيف يؤدي إلى وجود مظاهر التسيب الوظيفي.
- غياب العقاب لعدم تطبيق القوانين واللوائح والأنظمة لا شك سيؤدي إلى شيوع المخالفات ويلاحظ أن العقوبات إن وردت في بعض اللوائح فهي عقوبات بسيطة أو يتهاون في تطبيقها أو أنها لم ترد عقوبات أصلاً¹.

5- الأسباب الفنية:

هناك بعض المشاكل الفنية المترتبة فيما يلي:

- غياب 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 .
- ضعف الرقابة الشعبية وانعدامها في بعض الأحيان .
- عدم وجود خطط سنوية للإصلاح الإداري داخل كل وحدة إدارية .
- قصور التنسيق من أجل تكامل الجهود أثناء مراحل العمل الإداري لترتيب الجهد الجماعي ومنع التنافر والابتعاد عن الحساسية .
- عدم تبسيط الإجراءات الإدارية .
- ظاهرة إساءة استعمال السلطة ضد الموظفين .
- كثرة المنازعات بين العاملين في بعض الوحدات الإدارية .
- سوء توزيع العمالة وعدم الاستخدام الأمثل لها مما سبب في تزايد العمالة بدون مبرر لها.

¹ - دلال غلوسي، الرقابة و التسيب الإداري في المؤسسة ، مذكرة شهادة الماجستير في علم الاجتماع التنظيم وعمل ، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014، ص 118.

6- أسباب تتعلق بالعنصر البشري:

فكما أن التسيب يصنعه العنصر البشري أولاً وأخيراً فإن هذا العنصر هو الذي يخلق التسيب الوظيفي ومظاهره ومن جانب العنصر البشري فإنه يمكن تقسيم الأسباب إلى جزئين:

- يتعلق بالجانب المادي للعنصر البشري من حيث عدم كفاية الأجر الذي يحصل عليه الموظف لمواجهة التزاماته اليومية أو عدم حصوله على العلاوات المستحقة أو عدم ترقية عندما يستحقها أو النقل العشوائي غير المنظم للموظف من وظيفة لأخرى خاصة إذا كانت الوظيفة الجديدة لا تمت إلى تخصصه بأي صلة أو عدم حصوله على الامتيازات العينية التي تستوجبها وظيفته ويحصل عليها أمثاله في نفس الوحدة أو في وحدة أخرى مشابهة وغير ذلك من الحقوق المادية التي لا شك أنها تؤثر في لجوء الموظف إلى ممارسة المظاهر التي ذكرناها آنفاً.

- يتعلق بالجوانب المعنوية وأهم الجوانب التي يجب ذكرها في هذا الموضوع أن يشعر الموظف بالمعاملة المتساوية من قبل الإدارة لجميع العاملين في الوحدة بحسب درجاتهم، فعدم المساواة يؤثر معنويًا على العاملين ويؤدي إلى انتشار مظاهر التسيب كما أن إتاحة الفرصة للموظفين حسب كفاءتهم بالتقدم في المستويات الوظيفية الرئاسية يخلق جانباً معنوياً محفزاً في أداء الموظف والعكس فإن عدم إتاحة هذه الفرصة يخفض من الروح المعنوية لهم وكذلك فإن 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 عبئاً ثقيلاً أو الرعاية الصحية له ولأفراد أسرته أو المشاركة الاجتماعية في شكل جمعيات أو أندية ترعاها الوحدة يخلق روحاً معنوية تؤثر على الأداء بالإيجاب ، و أخيراً فإن شعور الموظف بالمشاركة في التخطيط وتحديد الأهداف واتخاذ القرار والاستماع إلى آرائه ومقترحاته بصدق وبشكل متناسب مع وظيفته تؤثر في ارتفاع الروح المعنوية التي تؤثر في تحسين الأداء.

7- أسباب تتعلق بالبيئة المحيطة:

حيث تشكل البيئة المحيطة عنصراً ضاغطاً على المسؤولين في المؤسسات في انتهاك بعض القوانين كإرغامهم على تعيين عناصر غير كفأة أو مجاملة بعض الناس ومنحهم مزايا لا يستحقونها

8- أسباب تتعلق بوسائل تحقيق الأهداف:

وكما أن العنصر البشري وهو في سعيه لتحقيق الأهداف يسير وفق نظم معينة ويستخدم إمكانيات متوافرة فإن دور هذه النظم والإمكانيات يؤثر جنباً إلى جنب مع الأسباب التي تؤثر في العنصر البشري في

وجود مظاهر التسيب الوظيفي .فمن ناحية النظم فإننا نعني بها القوانين والقرارات واللوائح المنظمة للأعمال الإدارية والفنية لأداء الوحدة وعدم وجود هذه النظم أصلاً ووجودها بشكل غير كامل أو توافرها بشكل ضعيف وعدم الكفاءة في تحقيق الرقابة الداخلية أو غيرها من الصفات الأخرى لاشك أنها تقود إلى مظاهر التسيب الوظيفي، فمثلاً وجود اختصاصات بشكل متعارض ومزدوج يؤدي إلى تضارب الاختصاصات وتخفيض الشعور بالمسؤولية وتأخير الانجاز إضافة إلى قصور التنسيق من أجل تكامل الجهود أثناء مراحل العمل الإداري لترتيب الجهد الجماعي ومنع التناثر والابتعاد عن الحساسية .

كما أن غياب العقاب لعدم تطبيق القوانين واللوائح والأنظمة لاشك سيؤدي إلى شيوع المخالفات ويلاحظ أن العقوبات إن وردت في بعض اللوائح فهي عقوبات بسيطة أو يتهاون في تطبيقها أو أنها لم ترد عقوبات أصلاً أما فيما يتعلق بالإمكانيات ووسائل العمل فإنها تعتبر من الأسباب الهامة التي تؤدي إلى تأخير حضور الموظفين وعدم توفر وسائل المواصلات للعاملين وعدم إنشاء بوفيه مخصص لتقديم الوجبات والمشروبات يؤدي إلى خروج الموظفين لسد حاجتهم من متطلبات الأكل والمشروبات من خارج الوحدة الأمر الذي سيزيد عليه التأخير في انجاز الأعمال وهذا يعتبر مظهراً من مظاهر التسيب وبالمثل فإن المباني المكيفة والملائمة للعمل صيفا وشتاء تزيد من راحة الموظف وتساهم في زيادة الأداء وتحسين نوعيته والعكس صحيح .. وأخيراً فإن وسائل الاتصالات اللازمة لأداء الموظف لعمله سواء في داخل الوحدة أو خارجها أو حتى في الاتصالات الشخصية التي لا بد منها أن تؤدي حيث يقوم الموظف بهذه الأمور وهو في مقر عمله دون الحاجة الاضطرارية للانتقال إلى من يريد الاتصال بهم لقضاء تلك الأمور كما أن الاتصالات وتوفيرها فيما بين المناطق المتباعدة والتابعة للوحدة الإدارية يؤدي إلى أداء العمل بشكل أفضل.

9- أسباب و طبيعة الفن الإداري:

وهذا العنصر يعتبر أيضاً من المسببات الهامة لوجود التسيب ويتعلق أساساً حول مفهوم ما هي الإدارة والفن في تطبيقها ، فالفن الإداري المتقدم يقتضي إتباع التخطيط والتنظيم والرقابة كمبادئ لأزمة كما أن مبدأ التفويض في الصلاحيات والاختصاصات وإتباع أسلوب اللامركزية كمبدأ هام في تسيير وإدارة المؤسسة والوحدات الإدارية التابعة لها كما أن الإدارة لا بد أن تدرك أنها تمثل النموذج الأمثل والقوة الحسنة لجميع العاملين وكذلك فإن الحرص على الجوانب المعنوية للعاملين والثواب يعتبر أسلوباً جيداً للفن الإداري.

وأخيراً فإن تشجيع الإدارة العاملين على إنشاء صندوق للمساعدات الاجتماعية في الأفراح والمآتم والمساعدة في إنشاء النوادي الرياضية والاجتماعية وكافة مظاهر التعاون بين العاملين بالمؤسسة من العوامل المساعدة في خلق أجواء المحبة والتعاون بين العاملين¹.

رابعاً- العوامل المؤثرة في التسيب الوظيفي :

أوضحت العديد من الدراسات أن هناك العديد من العوامل التي تؤثر وتتفاعل مع بعضها وتؤثر بدرجة كبيرة في قدرة الموظف على أداء عمله على أكمل وجه، سواء كان ذلك رغبة منه أو رغما عنه و يمكن إدراج هذه العوامل كالآتي:

1- التدريب: حينما تظهر دلائل على الأداء غير الملائم للوظيفة يجب تركيز الانتباه على ضرورة رفع مهارات الموظف، ومن هذه الدلائل وجود فجوة بين الأداء الفعلي للموظفين و بين متطلبات الوظيفة، أي الأداء المعياري، وقد يقوم الموظف أو الرئيس المباشر أو إدارة التدريب بتحديد هذه الاحتياجات التي تدل على أن بعض الأفراد تنقصهم المعرفة و الخبرة و التي يمكن أن يحصلوا عليها بواسطة التدريب. فالتدريب يضمن التطابق بين قدرات الموظفين ومعارفهم، و يعمل على إحداث أحسن سلوك في العمل، ودعم المواقف الإيجابية التي تسمح بتخفيض التكاليف و الخسائر، وكذا تحسين نوعية المنتج و كميته و تدعيم الإحساس بالثقة لكل موظف و لفريق العمل بصفة عامة، وتقوية حب إنتماء الموظف للمنظمة، والأهم تطوير القدرة لدى الموظف على تحمل المسؤولية و المبادرة في الاقتراح، وبذلك نلاحظ وجود تأثير مستوى التدريب و كفاءته في النقل من مستوى التسيب الوظيفي في المنظمة أو زيادته من خلال جعل الموظف أكثر إتقاناً².

2- الرضا الوظيفي:

يتكون هذا المفهوم من الرضا عن الوظيفة و الرضا عن علاقات العمل و الرضا عن زملاء العمل و الرضا عن الرؤساء و الرضا عن بيئة العمل والرضا عن سياسات الأفراد، لذلك يتعين على الإدارة قبل أن تشرع في رسم السياسات واتخاذ الخطوات اللازمة لزيادة وتنمية الرضا الوظيفي بين الموظفين أن تجمع البيانات و المعلومات حول مؤشرات واتجاهات ومحددات هذا الرضا بين قوى العمل

¹ - دلال غلوسي، الرقابة و التسيب الإداري في المؤسسة ، مذكرة شهادة الماجستير في علم الاجتماع التنظيم وعمل ، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014، ص 120.

² - أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناءات المهارات، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، ط7، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 472.

الموجودة ، ومن ثم فإن القياس الدقيق للرضا الوظيفي يتطلب اتخاذ ترتيبات وإجراءات خاصة على نحو يكفل إمداد الإدارة بمعلومات دقيقة ومنتظمة حول شعور الموظفين اتجاه وظائفهم و أعمالهم و الظروف السائدة في منظماتهم و من خلال استعراض جوانب الرضا الوظيفي من حيث أبعاده و عوامله ومسبباته يتضح لنا الدور الهام للرضا الوظيفي في الحد من تسيب الموظفين في المنظمة¹، حيث أن عدم اكتمال الحد الأدنى من عوامل الرضا الوظيفي هو نتيجة لعدم قدرة الوظيفة على إشباع رغبات وحاجات موظفيها².

3- المناخ التنظيمي: تتوقف فعالية و كفاءة الأداء الفردي و الجماعي للمنظمة على مدى تأثير المناخ السائد في بيئة العمل الداخلية وما يتم من سلوك و اتجاهات نحو المنظمة حيث يتأثر سلوك الفرد داخل المنظمة بالبيئة المحيطة به، وباتجاهاته نحو تلك البيئة وإدراكه لها³.

4- ضغوط العمل: تلعب العلاقة بين المنظمة و الفرد الموظف فيها دورا مهما في عملية الضغط وآثارها المختلفة على أداء الأفراد داخل المنظمات، لذلك فإن إدارة الضغوط بشكل جيد، أو سوء إدارتها في منظمات الأعمال تظهر نتائجها بشكل واضح على الأفراد و إنجازاتهم في العمل، والثمن المباشر لسوء إدارة الضغوط يتمثل في الغياب عن العمل، التأخر أو حتى التوقف عن العمل وبذلك فإن ضغوط العمل على الموظف تزيد من نسبة تسيبه في عمله⁴.

5- الحوافز: فالتحفيز هو عملية تأخذ بعين الاعتبار حاجات الموظفين و المنظمة، فإن الغاية من توفير الحوافز هي خلق الدافع للتوجيه نحو سلوك معين يخدم أهداف المنظمة، وبذلك فإن قلة أو انعدام الحوافز المادية في المنظمة قد يجعل موظفيها يهجرونها أو يبقون فيها و لكن دون حماس أو دافعية للعمل وفي كثير من الأحيان يكون هذا سببا في هروب الموظف من أداء واجباته أو عدم إنجازها بالسرعة والإتقان المطلوبين و هذا يكون سببا في تقشي ظاهرة التسيب الوظيفي⁵.

¹ - سمير الشويكي، المعجم الإداري، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، 2006، ص 76.

² - أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناءات المهارات، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، ط7، الإسكندرية، مصر، 2003، ص473.

³ - محمد الحسن حمادات، السلوك التنظيمي و التحديات المستقبلية في المؤسسة التربوية، دار الوفاء للنشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 23.

⁴ - حسن حريم، إدارة المنظمات، مكتبة حامد، عمان، الاردن، 2003، ص 262.

⁵ - مصطفى نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، دار الشروق، عمان، الأردن، 2008، ص 232.

6- الثقافة التنظيمية: بما أن الثقافة التنظيمية مرتبطة ارتباطاً إيجابياً مع الرضا الوظيفي والرضا الوظيفي مرتبط سلبياً مع التسيب الوظيفي، فإن هناك ارتباطاً أو تأثيراً للثقافة التنظيمية على التسيب الوظيفي أي أنه كلما كانت هناك ثقافة تنظيمية واضحة داخل المنظمة كلما ساعد ذلك على التقليل من تسيب الموظفين في منظمة القطاع العام¹.

تعد هذه العوامل من أهم العوامل التي يجب على كل منظمة أن تركز على توفيرها لأنها بمثابة الدعامات الأولى لنجاحها واستمرار بقائها، فمن خلال استعراضنا لتلك العوامل و التي تعددت بتعدد الأسباب المؤدية إلى التسيب الوظيفي، فإنه علينا التطرق إلى الآثار الوخيمة التي تنجم عنها.

خامساً- آثار التسيب الوظيفي:

هناك آثار يمكن أن تحدث بسبب وجود التسيب الوظيفي واستمراره، يمكن إظهارها فيما يأتي:

1- الآثار الاقتصادية :

هناك العديد من الآثار التي تنتج عن قصور الإدارة في القيام بواجباتها المنوطة بها لعل أهمها ارتفاع تكاليف الخدمات وإرهاق الموازنة العامة بمبالغ طائلة دون الحصول على ما يقابلها من خدمات وإنتاج، تكلفة الخدمات نتيجة الرواتب الكثيرة التي تدفعها الموازنة العامة للموظفين ، إذ يمكن الاكتفاء ببعضهم للقيام بالخدمات المطلوبة².

وكذلك الإسراف في هدر الأوراق والأقلام والأدوات المكتبية والاستهلاك غير العادي للأصول المختلفة كالسيارات وآلات الطباعة والتصوير وقطع الأثاث وغيرها.

وبالمثل أيضاً، إهدار الزمن الذي يحدث نتيجة تردد المواطن على مكتب الموظف مرات ومرات للحصول على الخدمة المطلوبة، أو بقاءه ينتظر الساعات الطوال لحين مقابلة الموظف وفي كل هذه الحالات يكون هناك زمن هام قد ضاع هدرًا.

وعدم القدرة على تخطيط وتنفيذ خطط الدائرة في الحدود المرسومة لها من حيث التكاليف والزمن، فكثيراً ما تتعثر خطط القطاع العام لأسباب فنية ترجع إلى الإدارة.

يؤدي التسيب إلى انخفاض كفاءة الأداء وانخفاض مستوى الخدمات وعدم الاقتصاد في الإنفاق وكل هذه الأمور تؤدي إلى شلل كامل للجهاز الإداري في المؤسسة.

¹ - مصطفى محمود أبو بكر، التفكير الإستراتيجي، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية مصر 2000، ص 131.

² - محمد على يونس، التسيب الإداري في الوظيفة العامة، أسبابه، آثاره، معالجته، طرابلس ، 1993، ص35.

وأخيراً يظهر تأثير التسيب الوظيفي بشكل واضح في مجال النشاط الاقتصادي والإنتاجي والخدماتي، ففي ظل هذا التسيب تصدر التراخيص للأفراد بطرق ملتوية وغير قانونية ولا يراعى في إصدارها الضوابط القانونية التي وضعت لتحقيق النمو والتقدم، وبمرور الزمن يعاني قطاع الخدمات من الفوضى والارتباك في جانب والتخلخل في جانب آخر، وزيادة النشاطات الطفيلية المهذرة للأرباح بدون أي إضافة للقيمة الحقيقية للثروة بالبلاد وهذا لا يخدم قضية محاولة الخروج من دائرة التخلف التي يجب أن تحشد في سبيلها كل الجهود والإمكانات.

2- الآثار الاجتماعية:

من أبرز الآثار في المجال الاجتماعي التي يمكن أن تحدث عند استمرار التسيب الوظيفي بمظاهره المختلفة نجد:

استمرار سيطرة النظم الاجتماعية على الفرد والجماعة، فإذا كان الموظف يحصل على وظيفته بالوساطة والمحسوبية ونتيجة تدخل من قبل قريب له من بين أفراد عشيرته بل وقد يكون استمراره في هذه الوظيفة والحصول على الترقيات والعلاوات يتم بنفس الطريقة، فليس من المتوقع أن يخرج هذا الموظف عن الدور الذي ترسمه له التقاليد العشائرية وبالتالي فهو سيمارس نفس الدور المطلوب منه، وبالتالي إلى مزيد من الترسخ لهذا الدور الرجعي والمؤثر على الأداء في الوظيفة العامة وبمرور الزمن يزداد الإنسان التقليدي قوة واستمرارا ورسوخا على حساب القوانين والنظم الرسمية.

وكذلك عدم تكافؤ الفرص بين المواطنين في الحصول على الخدمات المختلفة ولهذه الحالة تأثيرا مستقبليا من الصعب التنبؤ بنتائجه ويظهر ذلك واضحا في مجال الوظيفة في عدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب¹.

3- آثار إدارية :

إن عدم تطبيق مبادئ الإدارة الرشيدة بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب يرتبط بمسألة الاختيار والتعيين في الوظيفة العامة، فكلما كانت إجراءات الاختيار والتعيين دقيقة ووفق الحاجة الفعلية المطلوبة من الخبرات والمهارات كلما أدى ذلك إلى وضع الموظف المناسب في المكان المناسب. يؤدي التسيب الوظيفي إلى مزيد من التسيب وهو أمر يمكن ملاحظته بسهولة فما أن يبدأ التسيب في أي وحدة إدارية لا يمكن الحد منه حيث ينمو باستمرار ويؤدي إلى المزيد منه و يكون سببا في هجرة

¹ - لويس الحاج، بهيج شعبان، دائرة المعارف السيكولوجية، دار صادر، المجلد الثاني، بيروت ، بدون سنة طبع، ص103

الكفاءات العالية من الوحدة وكذلك أيضاً عدم دخول كفاءات جديدة مما يؤثر في التطور الإداري لهذه الوحدة و يؤدي إلى انخفاض كفاءة الأداء وانخفاض مستوى الخدمات وعدم الاقتصاد في الإنفاق وكل هذه الأمور تؤدي إلى شلل كامل للجهاز الإداري في الوحدة المعنية.

مشاكل قانونية تتمثل في أن التسيب الوظيفي الذي قد يكون باعناً للموظف في ارتكاب مخالفات انضباطية كالتأخر عن الحضور إلى مقر العمل الرسمي، أو التغيب عنه بدون مبرر مقبول، أو العمل خارج أوقات الدوام الرسمي بدون موافقة وعلم دائرته المختصة، أو الجمع بين وظيفته ووظيفة أخرى، أو عمل رسمي آخر فيتقاضى عنهما راتبين بدون مسوغ قانوني، مما يتطلب اتخاذ الإجراءات القانونية والانضباطية بحقه، لما ينتج عن ذلك الإخلال بهيبة وسمعه الدولة.

سادساً- دور الرقابة الفعالة في الحد من مظاهر التسيب الوظيفي :

تكمن أهمية الرقابة 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 لإصلاح الأخطاء الموجودة في التنظيم¹.

كما تعمل الرقابة على تقليل التكاليف المالية والمادية وانجاز الأعمال على أكمل وجه وبأفضل الطرق وفي أسرع وقت، فمثلاً إذ لم تقم المؤسسة بالرقابة المباشرة لأداء العمال وحدث أن وقع خلل ولم يبلغ العمال عن هذا الخلل في حينه قد يؤثر هذا في الوظائف الأخرى للمؤسسة و تتراكم المشاكل الأمر الذي يؤدي إلى زيادة التكاليف المادية والمالية تكون المؤسسة في غنى عنها².

ويؤدي ضعف تطبيق نظام رقابي فعال إلى عدم تحقيق أهداف المنظمة وإضافة إلى تدهور الوضع المالي للمنظمة وانخفاض مستوى الخدمة وهبوط الروح المعنوية لدى أفراد التنظيم إلى جانب انتشار الروتين والبطء في انجاز الأعمال والصراعات بين الموظفين³.

ويتمثل دور الرقابة الفعالة في الحد من مظاهر التسيب الوظيفي من خلال وضع معدلات الأداء و وحدات القياس وذلك بوضع معايير موضوعية لقياس الإنجازات التي تتحقق والتي تعبر عن أهداف التنظيم وهذه

¹ - مدحت علي شريف الديب، التنظيم والإدارة. الإسكندرية، دون سنة، ص 245.

² - نجم أحمد حافظ الصواف، ماهر عمارة أسامة محمد كامل، محسن صبري محمد، دليل الباحث، دار المريخ للنشر، الرياض،

1988، ص 507-508

³ - محمد موفق جدد، الإدارة العامة، دار الشروق، الأردن، 2007، ص 36.

المعايير توضع على أساس تحديد كمية العمل المطلوب إنجازها والمستوى النوعي لها، والزمن اللازم لأدائها.

فهذه المعدلات تتحدد إذن على أساس الكم، والكيف والوقت أي تحديد كمية العمل اللازم لإنجازها وكيفية الإنجاز بالطريقة الصحيحة.

بعد ذلك يتم قياس الأعمال وتقييمها ونقصد بذلك مقارنة النتائج المحققة بالمعدلات الموضوعه سلفا للأداء فهو تقييم للإنجاز بعد أداء العمل.

ومن الجدير بالذكر أن الفترة اللازمة لقياس الأداء بطريقة دورية تختلف من حالة إلى أخرى حسب طبيعة النشاط فبعض النظر عن المنظمات ذات الأهداف الإستراتيجية قد تكون عملية القياس الدوري كل ستة (06) أشهر وبعض العمليات تتم يوميا¹.

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 به من وضوح ودقة عن حقيقة مجريات الأمور في المنظمة. ويتضمن هذا الأسلوب تواجد البيانات المحددة عن العمل الإداري ولا بد أن تكون هذه البيانات واضحة حتى يمكن من خلالها الوقوف على مدى تنفيذ البرامج وفقا لما ينتهي إليه التقرير من حيث الكم والكيف والزمن المحدد للتنفيذ وطبيعة الانحرافات ومسؤولياتها.

واهم هذه التقارير هي تلك التي يرفعها العاملون في المستويات التنفيذية أو التشغيلية لما تتصف به من واقعية وتصل هذه التقارير بانتظام وبشكل دوري إلى رؤساء كل وحدة حتى يمكن رفعها إلى القيادات العليا وهي بدورها تجري الدراسة والتمحيص والتوجيه وتقسم هذه التقارير إلى تقارير خاصة بكفاية العاملين وأخرى خاصة بتفسير سير الأعمال الإدارية².

كما يتم تقييم الإنجاز بعد أداء العمل من خلال الملاحظة والتفتيش الإداري حيث يقوم الإداري أو المشرف بملاحظة المرؤوسين من حيث أعمالهم والطرق المستخدمة والنتائج التي توصلوا إليها، وقد يكون حضور المشرف أو بقاؤه كافيا في حد ذاته لكي يولد التأثير المطلوب ويعتمد هذا التأثير على إمكانية المشرف على إثبات وجود وبيان تأثيره، ولا خير من استخدام سلطته في التأديب³.

¹ - علي شريف، الإدارة المعاصرة، دار الجامعية، ط2، الإسكندرية، 1997، ص 369-370

² - عبد الحميد محمود النعمي، مبادئ الإدارة العامة، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1997، ص 126.

³ - عبد العزيز صالح بن حبتور، مبادئ الإدارة العامة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 218.

أما التفتيش فيعني فحص سلامة الأعمال الإدارية وفقا للبرامج المعدة، ويتم التفتيش عن طريق الانتقال إلى 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 تتطلبه الوظيفة. وبعد تسجيل نتائج العمل والقيام بعملية المقارنة كما سبق الذكر يتم تحديد الانحرافات وأسبابها وتحديد المسؤولية عنها¹ ثم تأتي مرحلة إبراز الأخطاء التي تشير لها عملية قياس الأعمال السابقة فإذا ظهر من مقارنة النتائج المحققة بالمعدلات الموضوعية أن هناك اختلافا في الزيادة أو النقص كان ذلك مؤشرا على أن الخلل يهيمن على العمل وثمة انحراف فيه أي وجود حالات من التسيب الإداري يجب أن يبلغ عنها المسؤول لاتخاذ الإجراء اللازم والبحث عن وسائل العلاج بعد كشف أسباب الخلل والانحراف.

¹ - ياسين سعد غالب، الإدارة الدولية، دار اليازوري العلمية النشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 166.

خلاصة الفصل:

ختاماً يمكن القول بأن التسيب الوظيفي ظاهرة من الظواهر التي تبرز في الكثير من الإدارات الحكومية وقد ساهم في تفاقم هذه ظاهرة وارتفاع معدلاتها ترك الموظفين لأماكن العمل أثناء ساعات الدوام الرسمي وكذلك عدم بقاء الأفراد ذوي المراكز العليا والمهمة في مناصبهم لفترة تمكنهم من إثبات وجودهم وخبرتهم وأيضاً وعدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وكل ذلك كان نتيجة لعدة أسباب كسوء التنظيم الإداري وضعف الإدارة وعدم قدرتها على التسيير والتحكم في العمال ويمكن القول بأن التسيب الوظيفي ظاهرة تتخذ مظاهر وصور عدة كالغياب واللامبالاة وعدم تحمل المسؤولية وتراخي الموظفين وكذا سلبيتهم وكل ذلك يقود إلى ضعف إنتاجية الموظف والإدارة على حد سواء مخلفة آثار واضحة في العمل.

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية و الميدانية للدراسة

تمهيد

أولاً- مجالات الدراسة

ثانياً - منهج الدراسة

ثالثاً - مجتمع الدراسة وعينته

رابعاً - أدوات الدراسة

خلاصة الفصل

تمهيد:

تعتبر الإجراءات المنهجية و الميدانية للدراسة امتدادا للفصول النظرية السابقة، فلا يمكن إجراء دراسة دون إسقاطها على الواقع ومن خلال ذلك يمكن التحقق من صحة الفرضيات المقترحة سابقا، فالإجراءات المنهجية هي كل الوسائل والطرق والأدوات العلمية المتبعة في دراسة مشكلة علمية ما ، وسنتبع في هذا الفصل طرق منهجية تساعدنا على التأكد من معطيات الدراسة ومحاولة ربطها بالجانب الميداني للتحقق واقعيا أو ميدانيا من بعض المسائل في الدراسة.

أولاً- مجالات الدراسة:

تتمثل في المجال المكاني، الزمني، والبشري وهي كالاتي:

1- المجال المكاني:

لقد أجريت دراستنا على مديرية الشباب و الرياضة لولاية جيجل.

أ- تعريف مديرية الشباب والرياضة:

تقع مديرية الشباب والرياضة لولاية جيجل بعاصمة الولاية بحى الشهداء فافة يحدها من الشمال قاعة متعددة الرياضات ومن الشرق مسيح النصف أولمبي و من الجنوب طريق يؤدي إلى جامعة جيجل ومن الغرب ملكية تابعة للخواص.

تم إنشاء مديريات الشباب والرياضة للولايات بموجب المرسوم التنفيذي رقم 90-234 المؤرخ في 6 محرم عام 1411 الموافق 28 يوليو سنة 1990 حيث جمعت مصالح الشباب والرياضة على مستوى الولايات على شكل هيئة إدارية وهي مديرية الشباب والرياضة بعد ما كانت مصلحة تابعة إلى قسم استثمار الموارد البشرية.

وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 06-345 المؤرخ في 05 رمضان عام 1427 الموافق 28 سبتمبر سنة 2006 تم تعديل قواعد تنظيم مديريات الشباب والرياضة حيث أصبحت كالتالي:

مصلحة التربية البدنية والرياضية وتتكون من ثلاثة مكاتب وهي:

➤ مكتب تطوير التربية البدنية والرياضية.

➤ مكتب كشف المواهب الرياضية الشابة وتكوينها.

➤ مكتب جمعيات الرياضة والتظاهرات الرياضية.

مصلحة نشاطات الشباب وتتكون من ثلاثة مكاتب وهي:

• مكتب الاتصال وإعلام الشباب و أنظمة الاتصال.

• مكتب البرامج الاجتماعية والتربوية وأنشطة الشباب

• مكتب مشاريع الشباب و ترقية الحركة الجمعوية للشباب.

مصلحة الاستثمارات والتجهيزات وتتكون من ثلاثة مكاتب وهي:

• مكتب المنشآت و التجهيزات الرياضية والاجتماعية والتربوية.

• مكتب التقييس والصيانة.

• مكتب الإحصائيات والبرامج والتقييم.

مصلحة التكوين و إدارة الوسائل وتتكون من ثلاثة مكاتب وهي:

• مكتب المستخدمين والتكوين.

• مكتب الميزانية ومتابعة إعانات ومساعدات الجمعيات الرياضية والشبانية و مراقبتها.

• مكتب الوسائل العامة.

تعمل على تطوير المؤسسات و الهياكل والأجهزة والنشاطات التابعة لاختصاصها العاملة في ميادين الشباب والتربية البدنية والرياضية تحثها و تنسقها و تقيمها و تراقبها.

ب- مهام مديرية الشباب والرياضة:

تجمع مصالح الشباب والرياضة على مستوى كل ولاية ضمن مديرية للشباب والرياضة وهي مكلفة على وجه الخصوص بالمهام التالية.

تطور مديريات الشباب والرياضة للولاية المؤسسات والهياكل والأجهزة و النشاطات التابعة لاختصاصها العاملة في ميدان الشباب والتربية البدنية والرياضة وتحثها وتنسقها وتقيمها وتراقبها.

وبهذه الصفة تكلف، على وجه الخصوص بما يأتي:

✓ تطوير البرامج الاجتماعية التربوية والترفيهية و حركة و مبادلات الشباب و فضاءاتهم للتعبير و تنشيطها ومتابعة تنفيذها.

✓ إعداد برامج الإعلام والاتصال والإصغاء للشباب وتطويرها و تنشيطها.

✓ - ترقية الحركة الجمعوية للشباب والرياضة و كذا هياكلها و تطويرها وتنظيمها.

✓ - تنفيذ البرامج الهادفة للاندماج الاجتماعي للشباب و المشاركة المتصفة بالمواطنة وترقية مبادراتهم و كذا مكافحة الآفات الاجتماعية والعنف و التهميش، بالاتصال مع المصالح و الهيئات المعنية للولاية.

✓ تنفيذ برامج ترقية و تعميم التربية البدنية و الرياضية، لا سيما في الوسط التربوي و التكوين و عادة التربية و الوقاية بالاتصال مع المصالح والهيئات المعنية للولاية.

✓ وضع التنظيمات و أقطاب انتقاء المواهب الرياضية الشابة و توجيهها وتكوينها وتطوير هذه التنظيمات والأقطاب ومتابعتها و ترقية الممارسات الرياضية النسوية.

- ✓ تنظيم أعمال تكوين المستخدمين والتأطير الدائم/أو العاملين داخل هياكل الحركة الجمعوية وتجديد معارفهم وتحسين مستواهم و تأهيلهم في إطار التنظيم المعمول به.
- ✓ إعداد مخطط تطوير الرياضة للولاية بالتنسيق مع مجمل الهياكل والهيئات المعنية.
- ✓ السهر على تطبيق التنظيم المتعلق بسير المؤسسات وهيئات الشباب والرياضة الموجودة في الولاية واستغلالها وتسييرها.
- ✓ وضع أنظمة لتقييم ومراقبة الهياكل والهيئات والمؤسسات التابعة لاختصاصها والسهر على مراقبة مساعدات الدولة للحركة الجمعوية الرياضية و الشبانية.
- ✓ ضمان متابعة برامج الاستثمار وإنجاز الهياكل الأساسية وكذا تقييسها وتصديقها و صيانتها وحفظها
- ✓ ضمان تسيير الموارد البشرية والمالية والمادية اللازمة لإنجاز مهامها وكذا المحافظة على الممتلكات و الأرشيف.
- ✓ تقييم النشاطات المبذولة بصفة دورية وإعداد الحصائل والبرامج المتعلقة بها وفقا للأشكال والكيفيات والآجال المقررة.

ج- ممارسة النشاط :

تمارس نشاطها عبر كامل تراب ولاية جيجل و ذلك بالتنسيق مع المؤسسات تحت الوصاية وهي:

- ديوان المركب المتعدد الرياضات وملحقاتها المتمثلة في أربع قاعات رياضية
- ديوان مؤسسات الشباب والمؤسسات الشبانية والمتمثلة في:

❖ 10 دور الشباب

❖ 04 بيوت الشباب

❖ 06 مركبات رياضية جوارية

❖ 12 نادي للشباب

2- المجال البشري :

يقصد بالمجال البشري عدد أفراد المؤسسة التي أجريت فيها الدراسة وهي مديرية الشباب و الرياضة لولاية جيجل ، حيث يعمل فيها حسب مدونة المناصب المالية للمديرية عدد إجمالي للموظفين والعمال المهنيين و المتعاقدين يقدر ب:430

3- المجال الزمني:

يقصد بها الوقت الذي استغرقناه في إجراء الدراسة ، وبلغت مدة إجراء هذه الدراسة حوالي ثلاثة أشهر ، وامتدت على فترات متقطعة و كانت على أربعة مراحل كانت كالآتي:

- المرحلة الأولى :

وقد امتدت من 04 جانفي 2022 إلى 02 مارس 2022 و هي عبارة عن جولات استطلاعية ، أين تم خلالها التعرف على المديرية و طابع النشاط الذي تقوم به ، وجمعنا بعض المعلومات حول نشأتها وهيكلها التنظيمي ، وقد سمحت لنا الزيارة الاستطلاعية بجمع المعطيات الأولية عن ميدان الدراسة.

- المرحلة الثانية :

وقد امتدت من 27 أبريل 2022 إلى 09 ماي 2022 في هذه المرحلة تمت مراجعة وضبط استمارة بحثنا مع الأستاذ المشرف، وذلك من أجل استكشاف بعض الأخطاء وإعادة ضبطها وتصحيحها بشكل يتماشى مع كل جوانب موضوع الدراسة وتمكنا في الأخير من إعدادها بشكل نهائي يوم 09 ماي 2022 ، و تجربة الاستمارة الأولية على بعض المبحوثين.

- المرحلة الثالثة :

تم عرض الاستمارة على خمس أساتذة محكمين من اجل التأكد من مدى صدق عبارات الاستبيان و امتدت من 11 ماي 2022 إلى غاية 15 ماي 2022.

- المرحلة الرابعة :

والتي امتدت من 17 ماي 2022 إلى غاية 22 ماي 2022 في هذه المرحلة توجهنا إلى مكتب المستخدمين وذلك للانطلاق في توزيع الإستمارات على الموظفين المقدر عددهم بـ 65 موظف بداية من 17 ماي 2022 و بعدها تم استرجاع 15 استمارة يوم 18 ماي 2022 وكان هناك تسهيل من طرف مكتب المستخدمين حيث قام موظف بجمعها لنا و كان هناك تعاون كبير من طرف الموظفين معنا وامتد جمعها إلى غاية 22 ماي 2022.

ثانيا - منهج الدراسة:

يعرف المنهج بأنه عبارة عن مجموعة من العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه، وبالتالي فالمنهج ضروري للبحث، إذ هو الذي يبين الطريق، ويساعد الباحث في ضبط أبعاد مساعي

أسئلة وفرضيات البحث. ونظرا لتعدد وتنوع وتشعب مواضيع علم الاجتماع، فإن له مناهج كثيرة، وكل منهج يلائم طبيعة موضوع ما¹.

و لطبيعة موضوعنا، ومن أجل تشخيص الظاهرة وكشف جوانبها، بمعنى معرفة تأثير الرقابة الإدارية على مظاهر التسبب الإداري بمديرية الشباب والرياضة لولاية جيجل، اعتمدنا على المنهج الوصفي والذي نراه مناسباً لهذا النوع من الدراسة.

فالمنهج الوصفي من أكثر مناهج البحث استخداماً، وخاصة في مجال البحوث التربوية والنفسية والاجتماعية والرياضية، ويهتم المنهج الوصفي بجمع أوصاف دقيقة وعلمية للظاهرة المدروسة، ووصف الوضع الراهن وتفسيره، كما يهدف أيضاً إلى دراسة العلاقة القائمة بين الظواهر المختلفة، ولا يقتصر المنهج الوصفي على جمع البيانات وتبويبها، وإنما يمتد إلى ما هو أبعد من ذلك لأنه يتضمن قدراً من التفسير لهذه البيانات، وبذلك يجب على الباحث تصنيف البيانات والحقائق وتحليلها تحليلًا دقيقًا وكافيًا، ثم الوصول إلى تعميمات بشأن الظاهرة موضوع الدراسة².

ثالثاً - مجتمع الدراسة وعينته :

1- مجتمع الدراسة :

يتمثل مجتمع الدراسة كما سبق ذكره في المجال البشري ، من موظفي مديرية الشباب و الرياضة لولاية جيجل، حيث بلغ عدد الموظفين 430 موظف ، وبعد أن استثنينا 69 موظف متعاقد ، حيث أنهم لا يدخلون في دائرة اهتمامات الدراسة ، لأنهم يعتبرون فئة هشة نظراً لطبيعة عقودهم و خوفنا من تأثيرهم على نتائج دراستنا فأصبح مجتمع الدراسة يتكون من 361 موظف.

2- العينة :

العينة هي " جزء من المجتمع يتم اختياره وفق قواعد خاصة بحيث تكون العينة المسحوبة ممثلة قدر الإمكان لمجتمع الدراسة"³.

وهي " الجزء الذي يمثل مجتمع الأصل أو النموذج الذي يجري الباحث مجمل ومحو عمله عليه"¹.

¹ - رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط 3 ،ديوان المطبوعات الجامعية المطبعة الجهوية بقسنطينة ، ط 3 ، الجزائر، 2008 ،ص 176 .

² - مصطفى حسن باهي، إخلاص محمد عبد الحفيظ، الإحصاء و قياس العقل البشري، مركز الكتاب للنشر، مصر، 2000 ،ص 83.

³ - محمد عبد العال النعيمي وآخرون، طرق ومناهج البحث العلمي، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2015 ،ص 78.

ولقد اعتمدنا في دراستنا على العينة العشوائية البسيطة، حيث تم اختيارها من مجتمع البحث بمديرية الشباب و الرياضة لولاية جيجل والذي بلغ 361 موظف وقد اخترنا نسبة 18% من المجتمع الكلي و معناه عينة البحث تكون متمثلة من 65 موظف تم تحديدها بطريقة عشوائية حيث سلمنا الاستثمارات إلى الموظفين الذين كانوا متواجدين في المديرية.

حيث أننا لم نتمكن من إجراء مسح شامل لمجتمع الدراسة وذلك لعدم تواجد كل الموظفين أثناء فترة إجراء الدراسة الميدانية بالمؤسسة وحسب ما صرح به رئيس مكتب المستخدمين و التكوين فإن هؤلاء الموظفين منهم من كان في مهام خاصة خارج المؤسسة، ومنهم من كان في إجازة أو عطلة مرضية، ومنهم من كان دوام عمله في المؤسسة التي هي تحت وصاية مديرية الشباب و الرياضة و أيضا إلى تكاليف طبع و توزيع الاستثمارات و الوقت الغير كافي لعملية التوزيع على كل الموظفين خصوصا المؤسسات تحت الوصاية لأنها موزعة على مختلف بلديات الولاية.

رابعاً- أدوات الدراسة:

استخدمت الدراسة الراهنة مجموعة من التقنيات البحثية و هذا للحصول على المعلومات الدقيقة والبيانات العلمية، و التوصل إلى الإجابة عن الأسئلة و القضايا المطروحة و التي تدور في مجملها كالآتي:

1- الملاحظة:

تعتبر من أهم الأدوات، أو الوسائل التي يستخدمها الباحثون الاجتماعيون في جمع المعلومات، أو الحقائق من الحقل الاجتماعي، لأنها تعطي المجال للباحث لملاحظة سلوك وتفاعلات، وعلاقات المبحوثين، حيث استعملت هذه الأداة على النحو الآتي:

- ملاحظة المناخ السائد الذي يؤدي فيه الموظفون عملهم
- ملاحظة سلوك الموظفين، وتفاعلاتهم فيما بينهم بهدف معرفة نوع العلاقات المتبادلة.
- ملاحظة التفاعلات الحاصلة ، و العلاقات المتبادلة بين الرؤساء و المرؤوسين .

2- المقابلة:

المقابلة من الأدوات الرئيسية لجمع المعلومات والبيانات في دراسة الأفراد والجماعات، وهي ليست بسيطة بل هي أداة فنية تعني التفاعل اللفظي المنظم بين الباحث والمبحوثين، والمقابلة تشير إلى: « حوار لفظي

¹ - خالد أحمد فرحان المشهداني، رائد عبد الخالق عبد الله العبيدي، مناهج البحث العلمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان،

وجهاً لوجه بين باحث قائم بالمقابلة وبين شخص آخر أو مجموعة من الأشخاص، وعند ذلك يحاول القائم بالمقابلة الحصول على المعلومات التي تعبر عن الآراء والاتجاهات والإدراكات والمشاعر أو الدوافع أو السلوك في الماضي والحاضر»¹.

وقد تم استخدام المقابلة مع:

- رئيس مكتب المستخدمين و التكوين وذلك من أجل إعطاءنا معلومات حول مهام مديرية الشباب و الرياضة وكذلك طرق و أساليب الرقابة المعتمدة ، والعدد الإجمالي للموظفين وكيفية توزيعهم.
- كما استخدمنا هذه الأداة مع بعض أفراد العينة بغرض شرح بنود الاستمارة.

3- الاستبيان :

هي وسيلة لجمع البيانات اللازمة للبحث من خلال مجموعة من الأسئلة المطبوعة في استمارة خاصة ، حيث يطلب من المبحوثين الإجابة عنها.

وتعد الاستمارة من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات خاصة في العلوم الاجتماعية ، فهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة التي تعد إعداد محدد .

و تعرف استمارة البحث على أنها : " نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكل أو موقف ، و يتم تنفيذ الاستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل إلى المبحوث عن طريق البريد"².

وقد قسمت أسئلة الاستمارة إلى أربعة محاور تضمنت مجموعة من العبارات موزعة كالآتي:

❖ **المحور الأول:** البيانات الشخصية للمبحوثين من السؤال رقم 01 إلى السؤال رقم 06.

❖ **المحور الثاني:** وجود المشرف و احترام مواقيت العمل من السؤال رقم 07 إلى السؤال رقم 20.

❖ **المحور الثالث:** تخطيط الأهداف و سلبية الموظف من السؤال رقم 21 إلى السؤال رقم 32.

❖ **المحور الرابع:** متابعة الأهداف و تحمل الموظف المسؤولية من السؤال رقم 33 إلى السؤال رقم 48.

وحتى تكون النتائج المتحصل عليها بواسطة أي أداة من أدوات جمع البيانات في الدراسة الاجتماعية ذات فائدة ينبغي التأكد من سلامة شروطها السيكومترية (الصدق والثبات) ، وعليه قمنا بعرض الاستمارة على خمسة محكمين للتأكد من مدى صدق عبارات الاستبيان.

¹ - محمد علي محمد، مقدمة في البحث الاجتماعي، دار النهضة العربية، القاهرة، 1983، ص 336.

² - عبد الله محمد الشريف، مناهج البحث العلمي دليل الطالب في كتابة الأبحاث والرسائل العلمية، مكتبة الإشعاع للنشر ، الإسكندرية ، 1996 ، ص 129.

وبعد التحكيم تم حساب صدق الاستمارة بتطبيق معادلة لوشي لصدق المحتوى:

$$x = \frac{N1-N2}{N} \text{ : معادلة لوشي}$$

حيث أن:

N1: عدد المحكمين الذين وافقوا على العبارة يقيس.

N2: عدد المحكمين الذين وافقوا على العبارة لا يقيس.

N: العدد الكلي للمحكمين

قيمة الصدق	رأي المحكمين		البنود	قيمة الصدق	رأي المحكمين		البنود	قيمة الصدق	رأي المحكمين		البنود
	لا يقيس	يقيس			لا يقيس	يقيس			لا يقيس	يقيس	
01	00	05	33	01	00	05	17	01	00	05	01
01	00	05	34	01	00	05	18	01	00	05	02
01	00	05	35	01	00	05	19	01	00	05	03
0,6	01	04	36	01	00	05	20	01	00	05	04
0,2	02	03	37	01	00	05	21	01	00	05	05
01	00	05	38	01	00	05	22	01	00	05	06
01	00	05	39	0,6	01	04	23	01	00	05	07
01	00	05	40	01	00	05	24	01	00	05	08
0,6	01	04	41	01	00	05	25	01	00	05	09
01	00	05	42	01	00	05	26	01	00	05	10
01	00	05	43	01	00	05	27	01	00	05	11
01	00	05	44	01	00	05	28	01	00	05	12
01	00	05	45	01	00	05	29	01	00	05	13
01	00	05	46	01	00	05	30	01	00	05	14
01	00	05	47	01	00	05	31	01	00	05	15
01	00	05	48	01	00	05	32	01	00	05	16

معامل صدق الاختبار يحسب كما يلي: $\frac{\text{مجموع معاملات صدق كل البنود}}{\text{مجموع البنود}}$

$$0.96 = \frac{46}{48}$$

عندما قمنا بتطبيق المعادلة الإحصائية لحساب معامل صدق الاختبار على استمارة دراستنا وجدنا أن معامل صدق الاختبار يساوي 0,96 وهي قيمة أكبر من 0,60 مما يعني أن الاختبار صادق بنسبة 96%.

4- السجلات والوثائق:

تعتبر الوثائق و السجلات مصدرا هاما من مصادر جمع البيانات و المعلومات الرسمية، ونظرا لأهمية هذه الوثائق في البحوث الاجتماعية في الكشف عن بعض جوانب الموضوع كونها وسيلة توفر على الباحث كثيرا من الجهد والوقت، وتقدم له معلومات موثقة سابقة وأنية.

ومن خلال دراستنا تمت الاستعانة بهذه الأداة للإطلاع على البيانات والمعلومات التي تدخل ضمن نطاق بحثنا والتي تحصلنا عليها من مديرية الشباب والرياضة لولاية جيجل، والتي تضمنت ما يلي:

- بيانات تتعلق بالجانب التعريفي للمديرية (النشأة والمهام التي تقوم بها).
- بيانات تتعلق بالجانب الجغرافي للمديرية.
- بيانات تتعلق بالجانب البشري.
- الهيكل التنظيمي الخاص بالمديرية.

قد ساعدتنا هذه الوثائق و السجلات في تحليل و تفسير المعطيات الميدانية بالإضافة إلى تحديد نوع و حجم العينة و أخذ صورة عامة عن مهام المديرية و أهدافها.

خلاصة الفصل:

تم التركيز في هذا الفصل على تحديد الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية وذلك من خلال تحديد مجالات الدراسة الثلاثة (المكانية والزمنية والبشرية)، وكذلك المنهج المتبع في الدراسة ، كما تم الاستعانة بمجموعة من الأدوات المنهجية البحثية والتي مكنتنا من جمع المعلومات والبيانات من مكان الدراسة وقد شكلت هذه العناصر والأدوات في مجملها سندا ساعدنا في تسيير و معالجة الموضوع ميدانيا وكانت في نفس الوقت بمثابة الجسر الذي يقودنا إلى المراحل الأخيرة من البحث الميداني المتمثلة في مرحلة تحليل وتفسير بيانات الدراسة.

الفصل الخامس: عرض و تحليل و مناقشة نتائج الدراسة

تمهيد

أولاً- عرض وتحليل البيانات

ثانياً- مناقشة نتائج الدراسة

ثالثاً- النتيجة العامة للدراسة

رابعاً- الاقتراحات

خامساً- الصعوبات التي واجهت الدراسة

سادساً- أفاق الدراسة وتوصياتها

خلاصة الفصل

تمهيد:

بعد ما تطرقنا في الفصل السابق إلى أهم الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، سنخصص في هذا الفصل عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها في ضوء ما جاءت به الفرضيات المطروحة في الدراسة الحالية، استنادا إلى الدراسات السابقة وما تضمنه الجانب النظري.

أولاً: عرض وتحليل البيانات

المحور الأول: البيانات الشخصية

جدول رقم (01): يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس / العينة
34%	22	ذكر
66%	43	أنثى
100%	65	المجموع

من خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه نتضح لنا النتائج التالية والمتمثلة في نسبة الذكور المقدره بـ: 34% اقل من نسبة الإناث المتمثلة في: 66% وهذا يرجع إلى ولوج المرأة إلى عالم الشغل مع انفتاح المجتمع وتقبله فكرة عمل المرأة حيث أصبحت تشتغل مثل الرجل في جميع المجالات.

جدول رقم (02): يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الفئة العمرية

النسبة المئوية	التكرار	الفئة العمرية / العينة
4%	3	من 20 سنة إلى أقل من 30 سنة
57%	37	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة
28%	18	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة
11%	7	من 50 سنة فأكثر
100%	65	المجموع

من خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه تبين لنا أن أكثر أفراد العينة هم من الفئة العمرية المحصورة ما بين 30 سنة إلى أقل من 40 سنة بنسبة تقدر بـ: 57% و بعدها الفئة العمرية المحصورة ما بين 40 سنة إلى أقل من 50 سنة بنسبة تقدر بـ: 28% في حين نجد الفئة العمرية من 50 سنة فأكثر فنقدر بنسبة 11% و أقل نسبة تقدر بـ: 4% فكانت للفئة العمرية المحصورة ما بين 20 سنة إلى أقل من 30 سنة وهذا قد يرجع إلى سياسة التشغيل المنتهجة حيث تم تجميد التوظيف بأمر وزاري في السنوات الأخيرة أما بالنسبة للفئة التي أخذت أعلى نسبة وهي الفئة الشابة فسبب ذلك هو استفادة الشباب

من عملية الإدماج في إطار عقود ما قبل التشغيل ولهذا أصبحت فئة الشباب تأخذ النسبة الأكبر في عدد الموظفين بالإضافة لاستفادة العمال القريبين من سن التقاعد من قانون المعاش المسبق قبل إيقافه فلهذا نجد نسبة العمال أكثر من 50 سنة قليلة نسبيا.

جدول رقم (03): يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	العينة المستوى التعليمي
%0	0	ابتدائي
%0	0	متوسط
%29	19	ثانوي
%71	46	جامعي
% 100	65	المجموع

من خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه تبين لنا أن نسبة الموظفين الذين لهم مستوى ثانوي تقدر بـ: 29% أقل من نسبة العمال الذين لهم مستوى جامعي حيث تقدر بـ: 71% وهذا ما يدل أن المؤسسة تعتمد على المؤهل العلمي في توظيفها بهدف استقطاب فئة ذات مستوى عالي لتساهم في تحريك نشاطاتها لتحقيق أهدافها فضلا عن كون اليد العاملة المتوفرة في سوق العمل في السنوات الأخيرة هي من خريجي معاهد التكوين و الجامعات.

جدول رقم (04): يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الحالة المدنية

النسبة المئوية	التكرار	العينة الحالة المدنية
%29	19	أعزب(ة)
%71	46	متزوج(ة)
%0	0	مطلق(ة)
%0	0	أرمل(ة)
% 100	65	المجموع

من خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه تبين لنا أن نسبة المتزوجين تشكل نسبة 71% من مجموع عينة الدراسة وقد يرجع هذا إلى الاحتياجات المادية والأسرية، تليها فئة العزاب بنسبة 29% وقد يرجع هذا إلى اندفاع الشباب نحو العمل من أجل تحقيق الاستقرار في حياتهم، وتحقيق مساهم المهني وتأجيلهم لفكرة الزواج، في حين تتعدم فئة الأرامل والمطلقين.

الجدول رقم (05): يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الإقامة

النسبة المئوية	التكرار	العينة الإقامة
82%	53	داخل مقر بلدية العمل
18%	12	خارج مقر بلدية العمل
100%	65	المجموع

من خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه اتضح أن نسبة الموظفين المقيمين داخل مقر بلدية العمل تقدر بـ: 82% وهي اكبر من نسبة الموظفين المقيمين خارج مقر بلدية العمل و التي تقدر بـ: 18% وهذا ما يجعل أغلبية الموظفين يشعرون بأريحية لقرب سكنهم من المؤسسة وهذا ما يجنبهم مشاكل المواصلات للوصول إلى مقر العمل و بالتالي تقادي التأخرات أو الغياب.

الجدول رقم (06): يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير طبيعة العمل

النسبة المئوية	التكرار	العينة الحالة المدنية
3%	2	رئيس مصلحة
5%	3	رئيس مكتب
92%	60	موظف
100%	65	المجموع

من خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه اتضح أن نسبة الموظفين تقدر بـ: 92% وهي اكبر من نسبة رئيس مكتب التي تقدر بـ: 5% ومن نسبة رئيس مصلحة التي تقدر بـ: 3% وقد يرجع هذا التوزيع إلى مخطط توزيع المناصب في المؤسسة حيث أن المناصب العليا تكون قليلة لأنها مخصصة للتسيير عكس الوظائف الأخرى التي تكون بعدد اكبر لأنها مخصصة للتنفيذ.

المحور الثاني: وجود المشرف و احترام مواقيت العمل

نحاول من خلال هذه الجداول التعرف على مدى تأثير غياب المشرف على احترام مواقيت العمل

الجدول رقم (7): يوضح توزيع إجابات المبحوثين حول التأخرات عن العمل

النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	عدد التأخرات	العينة الاحتمالات
%86	56	%59	33	من مرة إلى ثلاثة مرات	نعم
		%14	8	من أربعة إلى ستة مرات	
		%27	15	أكثر من ستة مرات	
%14	9	/	/	/	لا
%100	65	/	/	/	المجموع

من خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه يتضح أن نسبة 86% من أفراد العينة المدروسة يتأخرون عن العمل حيث أن بنسبة 59% يتأخرون من مرة إلى ثلاثة مرات و أن الموظفين ذوي التأخرات المحصورة ما بين أربعة إلى ستة مرات فنسبتهم 14% في حين أن الموظفين الذين يتأخرون أكثر من ستة مرات فكانت نسبتهم 27% ويعتبر عدد هذا التأخر كبير في الشهر وقد يؤثر على سير العمل و يرجع ذلك إلى عدم احترام الموظفين لمواقيت العمل وبالرغم من أن اغلبهم يقيمون في بلدية مقر عملهم وهذا بالرجوع إلى الجدول رقم 5 ويمكن تفسير ذلك ربما بوجود عدة عوامل تؤدي إلى التأخر عن العمل وبالإضافة إلى غياب دور المشرف في تتبع الحضور اليومي للموظفين وفرض عقوبات صارمة للحد من التأخرات المتكررة و الغير مبررة و الذي بدوره من المفروض أن يحرص على التدوين في ورقة الحضور يوميا وعدم التهاون في ذلك.

الجدول رقم (8): يوضح توزيع إجابات المبحوثين حول التغيب عن العمل

النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	عدد الغيابات	العينة الاحتمالات
%75	49	%84	41	من مرة إلى ثلاثة مرات	نعم
		%4	2	من أربعة إلى ستة مرات	
		%12	6	أكثر من ستة مرات	
%25	16	/	/	/	لا
%100	65	/	/	/	المجموع

من خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه يتضح أن نسبة 75% من أفراد العينة المدروسة يتغيبون عن العمل حيث أن نسبة 86% منهم يتغيبون من مرة إلى ثلاثة مرات و أن الموظفين الذين تكون عدد غياباتهم محصورة ما بين أربعة إلى ستة مرات فنسبتهم 4% في حين أن الموظفين الذين يتغيبون أكثر من ستة مرات فكانت نسبتهم 10% وتعتبر نسب التغيب هذه كبيرة في الشهر وهي قد تؤثر على أداء المهام وإكمال العمل وهذا قد يرجع إلى عدم احترام الموظفين لمواقيت العمل وأيضاً عدم تسجيل الغيابات أو لعدم تعرض نسبة معتبرة من الموظفين لإجراءات عقابية بسبب غيابهم و التي من المفروض أن يقوم المشرف بمتابعتها ونجد أن نسبة التغيب كبيرة مما قد يؤثر سلبياً على أداء المؤسسة ، وقد ويرجع أيضاً ارتفاع هذه النسبة إلى عدة عوامل مختلفة تؤدي إلى التغيب بما في ذلك المؤسسة التي لا تعير اهتماماً بتسجيل الحضور وأيضاً عدم حضور المشرف قبل بداية الدوام لمتابعة ذلك.

جدول رقم (9): يوضح توزيع إجابات المبحوثين حول تسجيل غيابهم في ورقة الحضور

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
43%	28	نعم
57%	37	لا
100%	65	المجموع

من خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه تبين لنا أن نسبة الموظفين الذين يتم تسجيل غيابهم في ورقة الحضور التي تقدر بـ: 43% أقل من نسبة الموظفين الذين لا يتم تسجيل غيابهم في ورقة الحضور التي تقدر بـ: 57% وهذا قد يرجع إلى ضعف الرقابة التي يقوم بها المشرف في تتبع غياب الموظفين عن العمل حيث لا يتم تسجيل غيابهم بنسبة كبيرة ولكن بالنظر إلى طبيعة تسيير المؤسسات الجزائرية وقوة العلاقات الشخصية فيها فهذا أمر عادي أيضاً و باعتبار المؤسسة محل الدراسة تابعة للقطاع الحكومي نجد أن هناك نوع من التهاون في تسجيل الغيابات حيث تخضع إلى عدة عوامل منها العلاقات الشخصية أو القرابة وحتى الجهوية مع المشرف كون عملية التوظيف تتم على أساس هذه العلاقات و تستمر حتى بعد التوظيف و هي تؤثر على عمل المشرف و قيامه بعملية الرقابة و المتابعة للموظفين.

جدول رقم (10): يوضح توزيع إجابات المبحوثين حول اتخاذ إجراءات عقابية بسبب غيابهم

النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	الإجراء المتخذ	العينة الاحتمالات
41%	27	19%	5	استفسار شفهي	نعم
		70%	19	استفسار كتابي	
		11%	3	خصم من الراتب	
59%	38	/	/	/	لا
100%	65	/	/	/	المجموع

من خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه يتضح أن نسبة 41% من أفراد العينة المدروسة يتم اتخاذ إجراءات عقابية ضدهم بسبب الغياب حيث أن نسبة 70% منهم يحصلون على استفسار كتابي و أن الموظفين الذين يتم الاستفسار حول غيابهم شفهيًا فنسبتهم 19% في حين أن نسبة الموظفين الذين تم الخصم من راتبهم كانت 11% و أن نسبة 59% من الموظفين لا يتم اتخاذ إجراءات ضدهم وتعتبر هذه النسبة أكبر من نسبة الموظفين الذين يتم اتخاذ إجراءات عقابية ضدهم ما يدل أن الإدارة متهاونة مع العديد من الموظفين وهذا ما يزيد من نسب التأخرات و الغيابات وهذا بالرجوع إلى الجدولين 7 و 8 أما بالنسبة للإجراءات العقابية فقد أكد أغلبية الموظفين بأنهم لا يتعرضون إلى عقوبات وربما يرجع ذلك إلى أن الكثير من هم يقومون بواجبهم على أكمل وجه ، وأيضا الكثير يتغيبون لأسباب اجتماعية في أغلب الأحيان ، صف إلى ذلك العلاقات الشخصية وعدم الاهتمام أحيانا من طرف المسؤولين لكن عليهم القيام بدورهم في تطبيق القوانين و الاجراءات الرقابية من اجل المحافظة على سير العمل و تنفيذ المهام من طرف الموظفين و ضبطهم من ناحية احترام مواقيت العمل لان تسجيل و تتبع الغياب من وسائل الرقابة وان القيام بفرض عقوبات يعتبر إلى حد ما الحل الأمثل للحد من الغيابات المتكررة للموظفين مع وضع مشرف منضبط في مهامه للسهر على هذه العملية.

جدول رقم (11): يوضح توزيع إجابات المبحوثين حول الخروج قبل انتهاء وقت الدوام الرسمي

النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	الظروف التي تجعلك تخرج	العينة الاحتمالات
%68	44	%62	27	ظروف عائلية	نعم
		%27	12	أخذ وجلب الأطفال من المدرسة	
		%11	5	من اجل التسوق	
%32	21	/	/	/	لا
% 100	65	/	/	/	المجموع

من خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه يتضح أن نسبة 68% من أفراد العينة المدروسة يخرجون قبل انتهاء وقت الدوام الرسمي و هذه النسبة تعتبر اكبر من نسبة الموظفين الذين لا يخرجون قبل انتهاء وقت الدوام الرسمي والمقدرة بـ: 32% ، حيث نجد أن نسبة 62% من الموظفين الذين يخرجون قبل انتهاء وقت الدوام الرسمي تكون لظروف عائلية و أن الموظفين الذين سبب خروجهم هو أخذ وجلب الأطفال من المدرسة نسبتهم 27% في حين أن الموظفين الذين يخرجون من اجل التسوق نسبتهم 11%، إن خروج الموظفين من العمل قد يؤدي إلى تعطيل المصالح وكذلك تراكم العمل خصوصا إذا لم يتم تعويض الوقت الضائع بسبب الخروج وقد يرجع سبب ذلك إلى عدم قيام المشرف بجولات استطلاعية قبل نهاية الدوام وهذا ما تم ملاحظته خلال جولتنا الاستطلاعية للمؤسسة.

جدول رقم (12): يوضح توزيع إجابات المبحوثين حول تعويض الوقت الضائع بسبب خروجهم في

وقت الدوام

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
%28	18	نعم
%72	47	لا
% 100	65	المجموع

من خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه يؤكد أغلبية الموظفين بأنه لا يوجد اتفاق مع المشرف لتعويض الوقت الضائع بسبب الخروج وقت الدوام لقضاء مصالح شخصية بنسبة 72% وأن النسبة المتبقية منهم يتفقون مع المشرف على تعويض الوقت الضائع بسبب خروجهم في وقت الدوام وهذا يدل على التهاون الكبير من قبل أغلبية المشرفين في المحافظة على برنامج سير المؤسسة حيث أن خروج الموظفين في وقت الدوام من مؤشرات عدم ممارسة الرقابة عليهم و تتبعهم في مسألة احترام الوقت المحدد للعمل و من المفروض إلزام المشرفين الموظفين على تعويض الوقت الضائع الأمر الذي نلاحظ عدم توفره عند اغلب المشرفين وعدم اهتمامهم بالوقت الضائع أو محاولة إيجاد طرق لتعويضه وهو الأمر الذي يرجع بالسلب في انجاز العمل وإتمامه على أكمل وجه وفي الوقت المحدد لكن هذا لا ينفي من خلال النتائج المتحصل عليها وجود نسبة قليل من المشرفين تقوم بالتفاهم مع الموظفين لتعويض العمل لأن هذا الإجراء يدخل في مجموعة مهامهم وهذا أمر لا بد منه لضمان السير الحسن للمؤسسة .

جدول رقم (13): يوضح توزيع إجابات المبحوثين حول العمل بشكل متواصل أثناء الدوام الرسمي

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
71%	46	نعم
29%	19	لا
100%	65	المجموع

من خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه تبين أن أغلب الموظفين يعملون بشكل متواصل أثناء الدوام الرسمي بنسبة 71% لكن هناك نسبة من الموظفين وتقدر بـ: 29% لا يستغلون كل الوقت في العمل وقد يضيعوه في أمور أخرى تلهيهم عن العمل لكن الفئة التي تقول أنها تعمل بشكل متواصل أثناء الدوام ليست بالضرورة تستغل كل وقتها في العمل لأنه و من خلال جولتنا الاستطلاعية لاحظنا أن أغلبية العمال ينتقلون بين المكاتب أو منهمكون بالتحدث في الهاتف ويعتبر هذا تضييع للوقت وقد تكون النتائج المتحصل عليها فيها نوع من المبالغة.

جدول رقم (14): يوضح توزيع إجابات المبحوثين حول تخفيف ضغط العمل أثناء الدوام الرسمي

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
6%	5	مطالعة الجريدة
38%	30	التنقل بين المكاتب
26%	21	التحدث في الهاتف
30%	24	اللعب بالكمبيوتر أو الهاتف
100 %	80	المجموع

ملاحظة : 80 هو مجموع الإجابات

من خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه يتضح أن نسبة 38% من إجابات أفراد العينة المدروسة يخففون ضغط العمل بالتنقل بين المكاتب وأن 30% من إجاباتهم تؤكد قيامهم باللعب بالكمبيوتر أو الهاتف و إجابات أخرى كانت بالتحدث في الهاتف و نسبتها 26% بالإضافة إلى مطالعة الجرائد بنسبة 6% ويقوم الموظفون بهذه الأشياء بحجة تخفيف ضغط العمل أثناء الدوام لكن هذا يعتبر تضييعاً لوقت العمل و تخلياً عن انجاز وتنفيذ المهام المطلوبة وهذا قد يرجع إلى عدم تواجد المشرف باستمرار لمراقبة العمل إذ أن من واجباته التنقل باستمرار لتفقد عمل الموظفين ومدى انضباطهم من ناحية القيام بواجباتهم.

جدول رقم (15): يوضح توزيع إجابات المبحوثين حول تواجد المسؤول باستمرار في العمل

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
34%	22	نعم
66%	43	لا
100 %	65	المجموع

من خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه يؤكد أغلبية الموظفين بأن المسؤول لا يتواجد باستمرار في العمل وهذا بنسبة 66% في حين يرى بقية الموظفين أن المسؤول يتواجد بشكل متواصل في العمل و ربما هذا التقصير الصادر من المسؤول يؤدي إلى حدوث ضعف في الرقابة ما ينجم عنه حالة من

التهاون و التسبب من طرف الموظفين و عدم القيام بالعمل بالشكل المطلوب وفي الوقت المحدد وهذا بالرجوع إلى الجدول رقم 14 و من هنا يتجلى لنا الدور الكبير و المهم الذي من المفروض أن يلعبه المسؤول و إن غاب هذا الدور انتشر مظاهر التسبب الوظيفي و صعبت السيطرة على أداء الموظفين.

جدول رقم (16): يوضح توزيع إجابات المبحوثين حول حضور المشرف إلى العمل

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
14%	9	قبل بداية الدوام
57%	37	بعد بداية الدوام
24%	16	طول مدة الدوام
5%	3	نهاية الدوام
100%	65	المجموع

من خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه تبين لنا أن نسبة الموظفين الذين يقولون أن حضور المشرف يكون بعد بداية الدوام هي: 57% وتعتبر أكبر نسبة أما بالنسبة للموظفين الذين يقولون أن المشرف متواجد طول مدة الدوام تقدر بـ: 25% وأن نسبة الموظفين الذين يقولون انه يحضر قبل بداية الدوام تقدر بـ: 14% وهناك نسبة قليلة جدا من الموظفين 5% تقول إن المشرف يأتي بعد نهاية الدوام وهذا قد يرجع إلى تهاون المشرف في تأدية عمله حيث أن عدم حضوره يترتب عليه حدوث بعض الانحرافات خاصة في مسألة حضور و غياب الموظفين و تضييع الوقت وهذا بالرجوع إلى الجداول 7 و 8 و أيضا 11.

جدول رقم (17): يوضح توزيع إجابات المبحوثين حول قيام المشرف بالجولات الاستطلاعية

النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	وقت القيام بالجولات	العينة الاحتمالات
75%	49	41%	20	كل يوم	نعم
		34%	17	مرة في الأسبوع	
		25%	12	مرة في الشهر	
25%	16	/	/	/	لا
100%	65	/	/	/	المجموع

من خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه يتضح أن نسبة 75% من أفراد العينة المدروسة يؤكدون قيام المشرف بجولات استطلاعية حيث أن نسبة 41% منهم يرون انه يقوم بذلك يوميا أما بعضهم فيقول أنه يفعل ذلك أسبوعيا و نسبتهم 34% في حين أن الموظفين الذين يرون انه يقوم بذلك شهريا فكانت نسبتهم 25% في حين أن نسبة 25% من الموظفين يقولون أن المشرف لا يقوم بجولات استطلاعية. وباعتبار أن نسبة 75% من الموظفين الذين يؤكدون قيامه بجولات استطلاعية هي نسبة كبيرة فهذا من مؤشرات العمل الرقابي الذي يقوم به المشرف من اجل متابعة الموظفين و كذلك سير الأعمال حيث أن طبيعة عمل المؤسسة تفرض عليه القيام بذلك لأنها تهتم بتسيير منشآت رياضية إما من اجل صيانتها أو تشييد مرافق جديدة وكذلك متابعة تدريب الفرق و النوادي التابعة لها و أيضا الجمعيات الشبابية و النشاطات و التظاهرات الرياضية التي تقام على مستوى الولاية ولهذا يجب على المشرف متابعة عمل الموظفين من اجل تحقيق أهداف المؤسسة و بالتالي فان أي تأخر في تنفيذ المهام تترتب عليه نتائج وخيمة ومن هنا تتضح أهمية القيام بجولات استطلاعية من طرف المشرف.

جدول رقم (18): يوضح توزيع إجابات المبحوثين حول الجولات الاستطلاعية وزيادة احترام مواقيت

العمل

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
52%	34	نعم
48%	31	لا
100%	65	المجموع

من خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه تبين لنا أن نسبة الموظفين الذين يعتقدون بأن الجولات التي يقوم بها المشرف تعمل على زيادة احترامهم لمواقيت العمل تقدر بـ: 52% أكثر من نسبة الموظفين الذين يعتقدون عكس ذلك و التي تقدر بـ: 48%.

إن الجولات التي يقوم بها المشرف تعمل على ضبط الموظفين و ذلك من خلال العملية الرقابية التي يقوم بها، حيث تعمل على زرع الانضباط في صفوف الموظفين لكن تبقى بشكل نسبي إذا لم تكن هناك عقوبات في حالة التقصير ويمكن تفسير ذلك بأن الرقابة تساعد في معرفة الحضور والتأخر لدى الموظفين وبالتالي تسهل الإجراءات الردعية والعقابية مثل الخصم من الأجر وأيضا تعمل على معرفة

مدى انجاز المهام و تقدمها، أما البقية فهي ترى بأن ليس للرقابة دور في احترام مواقيت العمل ، انطلاقا من أنها تحترم مواقيت العمل حتى في حالة غياب المشرف .

جدول رقم (19): يوضح توزيع إجابات المبحوثين حول غياب المشرف وعدم احترام الزملاء لمواقيت العمل

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
54%	35	نعم
46%	30	لا
100 %	65	المجموع

من خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه تبين لنا أن نسبة الموظفين الذين يعتقدون بأن غياب المشرف عن العمل يجعل زملائهم لا يحترموا مواقيت العمل التي تقدر بـ: 54% أكثر من نسبة الموظفين الذين يعتقدون عكس ذلك و التي تقدر بـ: 46% وهذا يدل على أن تواجد المشرف له دور كبير في مسألة احترام الموظفين لمواقيت العمل وأن وجود الرئيس يشكل عاملا مهما ومحفزا لدى الموظفين للاهتمام بالعمل أكثر واحترام مواقيت العمل.

جدول رقم (20): يوضح توزيع إجابات المبحوثين حول تواجد المشرف وتحسين أداء الزملاء

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
55%	36	نعم
45%	29	لا
100 %	65	المجموع

من خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه تبين لنا أن نسبة الموظفين الذين يعتقدون بأن تواجد المشرف يحسن من أداء زملائهم في العمل التي تقدر بـ: 55% أكثر من نسبة الموظفين الذين يعتقدون عكس ذلك و التي تقدر بـ: 45% وهذا ما يؤكد على أن حضور المشرف أثناء العمل يساهم في رفع أداء الموظفين و قد يكون هذا بفضل العملية الرقابية التي يقوم بها هذا الأخير في تتبع أداء الموظفين حيث أن وجوده يوفر انضباطا اكبر في العمل.

المحور الثالث: تخطيط الأهداف و سلبية الموظف

نحاول من خلال هذه الجداول التعرف على تخطيط الأهداف و سلبية الموظف

جدول رقم (21): يوضح توزيع إجابات المبحوثين حول التكيف مع التغيرات التي تحدث في العمل

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
77%	50	نعم
23%	15	لا
100%	65	المجموع

من خلال البيانات الموضحة في الجدول نلاحظ أن النسبة الأكبر من الموظفين تتكيف بسهولة مع التغيرات التي تحدث في العمل وتقدر بـ: 77% وقد يرجع ذلك إلى الخبرة التي يمتلكها الموظفون، فعند حدوث أي تغيير في العمل يتكيفون معه لأن أغلبهم من خريجي معاهد التكوين و الجامعات وهذا بالرجوع إلى الجدول رقم 3 ونفسر قدرة العمال على التأقلم مع كل المستجدات التي تحدث سواء كانت ايجابية أو سلبية بأنه لا حل آخر لهم سوى التأقلم مع كل التغيرات التي تحدث في المؤسسة لاعتبارها مصدر رزقهم، كما أنه لا يمكننا غض البصر عن النسبة القليلة التي أكدت عدم قدرتها على التأقلم مع مختلف التغيرات في العمل وقد يرجع سبب ذلك إلى شخصية الموظف في حد ذاته لأن عدم قدرته على التأقلم مع أي وضع تعكس سلبيته وعدم تقبله لفكرة التغيير نحو الأفضل و يتجلى ذلك كون الأغلبية الساحقة منهم لا يرون أي مشكلة في إحداث التغيير على خطط العمل وهنا يظهر بوضوح أن المسألة شخصية وليس لها علاقة بنوع التغيير الذي تفرضه المؤسسة ، من هذا المنطلق يمكننا أن ندعو الموظفين لتغيير نظرتهم السلبية نحو مختلف الأمور الواقعة في المؤسسة حتى يتسنى لهم قبول هذه التغيرات و المشاركة فيها بكل حماس كونها قد تكون تغيرات نحو الأفضل و تجعل من حياتهم المهنية أفضل من ذي قبل على جميع المستويات.

جدول رقم (22): يوضح توزيع إجابات المبحوثين حول تعاون الإدارة و الزملاء في محيط العمل

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
66%	43	نعم
34%	22	لا
100 %	65	المجموع

من خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه نجد أن النسبة الأكبر من الموظفين و المقدره بـ: 66% يرون أن الإدارة و زملاءهم يتعاونون في محيط العمل على وضع الأهداف المرجو تحقيقها، أما نسبة 34% منهم فيرون عكس ذلك و هذا ما قد يعكس عدم تقبلهم لفكرة التعاون بين الإدارة و الزملاء ما يذل على سلبية تفكيرهم الأمر الذي قد يؤثر في علاقتهم مع الزملاء.

إن تعاون الإدارة و الزملاء قد يحقق مرونة في محيط العمل و خلق بيئة عمل مريحة وذلك من خلال المشاركة في وضع أهداف المؤسسة حيث أن مشاركة الموظف في وضعها تجعله يعمل بشكل اكبر من اجل تحقيقها خصوصا إذا تم تسطير أهداف المؤسسة و مراعاة آرائه والأخذ بها بعين الاعتبار.

جدول رقم (23): يوضح توزيع إجابات المبحوثين حول تشجيع العمل الجماعي

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
89%	58	نعم
11%	7	لا
100 %	65	المجموع

من خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه نجد أن الأغلبية المطلقة للموظفين يشجعون العمل الجماعي وذلك بنسبة 89% ربما يعود ذلك إلى بيئة العمل وجو التفاهم السائد بين الموظفين و كذلك قلة المشاكل بينهم إضافة إلى علاقتهم ببعضهم وهذا ما يؤدي إلى انجاز العمل في جو من التشجيع و المساندة .

جدول رقم (24): يوضح توزيع إجابات المبحوثين حول التعاون مع الزملاء في أداء بعض الأعمال

العينة الاحتمالات	كيفية التعاون	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية
نعم	في انجاز المهام	35	56%	63	97%
	شرح كيف يتم انجاز العمل	22	35%		
	العمل مكانهم	6	9%		
لا	/	/	/	2	3%
المجموع	/	/	/	65	100%

تبين معطيات الجدول أعلاه أن الأغلبية المطلقة من المبحوثين 97% يتعاونون مع زملائهم في أداء بعض الأعمال حيث أن نسبة 56% من الموظفين يرون أن التعاون يكون في انجاز المهام و نسبة 35% منهم ترى أن التعاون يكون بشرح كيفية انجاز العمل أما بقية الموظفين يساعدون زملائهم بالعمل مكانهم وهذه دلالة قوية على روح الأداء الجماعي في العمل والتعاون داخل المؤسسة وهذا ما تؤكد نتائج الجدول رقم 23.

جدول رقم (25): يوضح توزيع إجابات المبحوثين حول فقدان الرغبة في العمل

العينة الاحتمالات	سبب يرجع إلى	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية
نعم	غياب حوافز و مكافئات	29	62%	47	72%
	ضغط العمل	12	26%		
	رقابة الإدارية صارمة	3	6%		
	انعدام العدل و المساواة	3	6%		
لا	/	/	/	18	28%
المجموع	/	/	/	65	100%

من خلال معطيات الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية المبحوثين 72% صرحوا أن هناك ما يدفعهم لفقدان الرغبة في العمل حيث أن النسبة الأكبر منهم و التي تقدر بـ: 62% أرجعت سبب ذلك لغياب الحوافز والمكافئات بينما هناك من برروا ذلك بضغط العمل ونسبتهم 26% بينما يرى 6% منهم أن الرقابة الإدارية الصارمة هي سبب ذلك و ترى نفس النسبة أيضا أن انعدام العدل و المساواة بين الموظفين هي سبب ذلك دون أن ننسى النسبة القليلة و المقدرة بـ: 28% التي تؤكد عدم فقدانها للرغبة في العمل.

نلاحظ أن هناك عدة أسباب تجعل الموظفين يفقدون رغبتهم في العمل وعلى الإدارة التكفل بمعالجة هذه المشاكل وذلك بالتقليل من ضغط العمل عن طريق تحفيز الموظفين بتقديم المكافآت و الحرص على توفير جو يسوده العدل و المساواة بينهم وذلك باختلاف المناصب التي يشغلونها إضافة إلى مراعاة هذه الجوانب عند القيام بالتخطيط لأهداف المؤسسة لان لها دور كبير في تحقيق مردودية أكبر في أداء الموظفين وأيضاً تجنب وقوع الموظفين في الأفعال السلبية التي قد تضر المؤسسة أو تؤخر العمل.

جدول رقم (26): يوضح توزيع إجابات المبحوثين حول المشاكل التي يقللها وضع خطط العمل

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
39%	25	انعدام دافع العمل
35%	23	عدم الرغبة في التعاون و العمل الجماعي
26%	17	مقاومة التغيير
100%	65	المجموع

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن وضع خطط العمل يقلل من انعدام دافع العمل وهذا ما عبر عنه المبحوثين بنسبة 39% وكذلك يساهم بشكل كبير في التقليل من عدم الرغبة في التعاون و العمل الجماعي وهذا ما يمثل رأي المبحوثين بنسبة 35% بينما يرى بقية المبحوثين انه يساهم في التقليل من مقاومة التغيير.

إن وضع خطط العمل له أثر أيجابي في تسيير العمل وقد يساعد الموظفين على الأداء بشكل أفضل ويزيد انتمائهم للمؤسسة و ابتعادهم عن المواقف و الأعمال السلبية التي تضر المؤسسة.

جدول رقم (27): يوضح توزيع إجابات المبحوثين حول قيام الرئيس بوضع خطط لكيفية تنفيذ العمل

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
61%	40	نعم
39%	25	لا
100%	65	المجموع

يمثل الجدول أعلاه توزيع إجابات المبحوثين حول ما إذا كان الرئيس يقوم بوضع خطط لكيفية تنفيذ العمل أو لا، فقد أثبتت الدراسة أن 61% من المبحوثين أكدوا أن هناك خطط يضعها رئيس العمل لكيفية قيامهم بالعمل في حين أكد 39% منهم عدم قيامه بوضع هذه الخطط .

إن عملية وضع خطط لكيفية تنفيذ العمل توضح وتسهل على الموظفين فهم الأعمال التي يجب عليهم القيام بها داخل المؤسسة وكذلك اختصار الجهد و الوقت وهذا ما يشر إلى أن الرئيس يقوم بالمهام التي من ضمنها وضع خطط عمل و تسطير أهداف المؤسسة إذ أن هذا الدور يعتبر محركاً أساسياً يقود المؤسسة إلى التطور و النجاح في ميدان عملها حيث أن التخطيط الجيد للأهداف يوضح الرؤية للمؤسسة و الموظفين ويجعلهم يسرون في طريق واحد من أجل تحقيق هذه الأهداف المسطرة.

جدول رقم (28): يوضح توزيع إجابات المبحوثين حول إشراك الموظف أثناء وضع خطط العمل

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
48%	31	نعم
52%	34	لا
100 %	65	المجموع

تبين المعطيات في الجدول أعلاه أن أكثر من نصف المبحوثين بنسبة 52% لا يتم إشراكهم أثناء القيام بوضع خطط العمل و قد يكون تفسير ذلك بمرکزية اتخاذ القرار أو عدم الوثوق برأي الموظفين الأمر الذي قد يؤثر على خطط العمل بسبب مصالح شخصية ، لكن هناك نسبة تقدر بـ: 48% تؤكد إشراكها أثناء وضع خطط العمل وقد تكون هذه الفئة من ذوي الكفاءات أو الأقدمية أو المستويات العليا أو الذين يتمتعون بروح المسؤولية و الولاء للمؤسسة و الحرص على تحقيق أهدافها الأمر الذي قد يجعل المشرف يأخذ آرائهم بعين الاعتبار أثناء القيام بتخطيط الأهداف، إلى هنا يتضح لنا أن المؤسسة تعتمد الكفاءة المهنية و المستوى التعليمي و كذا روح المسؤولية كمقاييس للمشاركة في وضع الأهداف.

جدول رقم (29): يوضح توزيع إجابات المبحوثين حول انجاز الأعمال المطلوبة

النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	العينة	
				إيجاز في الفترة المحددة	الاحتمالات
%100	65	%69	45	دائما	نعم
		%31	20	أحيانا	
		%0	0	أبدا	
%0	0	/	/	/	لا
% 100	65	/	/	/	المجموع

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتبين أن كل المبحوثين ينجزون كل الأعمال المطلوبة منهم وفيما يخص الفترة التي يقضونها في القيام بانجاز الأعمال المطلوبة فقد أكد 69% منهم أنهم ينجزون هذه الأعمال دائما في الفترة المحددة، في حين يرى 32% منهم أنهم يقومون بانجاز هذه الأعمال في بعض الأحيان فقط في الفترة المحددة.

بالرجوع إلى النسبة الأولى التي تقوم بانجاز الأعمال الموكلة إليها في الوقت المحدد دائما نفسر ذلك بروح المسؤولية العالية لدى الموظفين وتمكنهم من الأعمال الموجهة إليهم وتوفر الإمكانيات للقيام بها و التزامهم بعملهم و تنظيم وقتهم مما يؤدي إلى إنجاز المهام في الوقت المحدد.

يعتبر إتباع المعايير الثابتة في أداء المهام من الأساليب الرقابية و يعكس دور الرقابة التي يمارسها المشرف على الموظفين من خلال وضع خطط عمل و تخطيط الأهداف.

جدول رقم (30): يوضح توزيع إجابات المبحوثين حول تحديد الرئيس للمهام المطلوبة

النسبة المئوية	التكرار	العينة	
		الاحتمالات	
%72	47	نعم	
%28	18	لا	
% 100	65	المجموع	

من خلال معطيات الجدول أعلاه نلاحظ أن الأغلبية من المبحوثين 72% يرون بأن رئيس عملهم يحدد لهم المهام المطلوبة منهم وهذا قد يرجع إلى أن المعلومات و المعطيات التي يقدمها الرئيس كافية لفهم و إنجاز مهامهم المطلوبة ، في حين أن 28% من الموظفين يرون أن الرئيس لا يقوم بتحديد هذه المهام.

إن تحديد الرئيس للمهام المطلوبة يعتبر من أهم الاستراتيجيات التي من شأنها أن ترفع من وتيرة الأداء و سرعته لدى الموظفين إذ أنه بتحديد ما يختصر الوقت والجهد فيصبح العمال كطاقم موحد كل ينجز العمل الموكل إليه من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، و يعمل الرئيس على تحديد المهام المطلوبة من الموظفين بالتنسيق مع الأهداف التي تم تخطيطها حيث أن كل موظف له دور يقوم به وفقاً لما تم تحديده من قبل الرئيس.

جدول رقم (31): يوضح توزيع إجابات المبحوثين حول قيام الرئيس بتوجيه تصرفات العمال

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
29%	19	نعم
71%	46	لا
100%	65	المجموع

تبين معطيات الجدول أعلاه أن الأغلبية من المبحوثين بنسبة 71% يرون أن الرئيس لا يقوم بتوجيه تصرفاتهم في العمل وهذا ما يمكن تفسيره بعدم وجود متابعة دائمة من طرف الرئيس للموظفين فيما يخص تنفيذ العمل وهذا ما قد يوقعهم في الأخطاء وتأخر إنجاز الأعمال وربما حدوث المشاكل بين الموظفين أو مع الإدارة ، في حين أن هناك نسبة صغيرة من الموظفين وتقدر بـ: 29% يرون انه يقوم بتوجيه تصرفاتهم في العمل وهذا ما يجب توفره في المؤسسة إذ انه من واجبات المشرف توجيه العمال لضمان التنفيذ الحسن للأعمال المخطط لها حيث أن المشرف وبعد قيامه بتخطيط الأهداف يجب عليه السهر على مراقبة وتوجيه تصرفات العمال من أجل ضمان حسن انجاز العمل بكل دقة و في الوقت المحدد.

جدول رقم (32): يوضح توزيع إجابات المبحوثين حول صعوبة فهم الأهداف من خلال التعليمات

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
10%	7	نعم
90%	58	لا
100%	65	المجموع

من خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ أن الأغلبية المطلقة بنسبة 90% لا يجدون صعوبة في فهم الأهداف المرجو تحقيقها من خلال التعليمات التي يوجهها لهم رؤسائهم في العمل وهذه دلالة قوية على أن كمية المعلومات والتعليمات الموجهة لهم كاملة وكافية لفهم الأهداف و إنهم لا يجدون أي مشاكل في استيعابها وبالتالي يقومون بتأدية الأعمال الموكلة إليهم من اجل تحقيق الأهداف التي تم تخطيطها من قبل رؤسائهم لكن هذا لا ينفي وجود فئة قليلة من الموظفين بنسبة لا يفهمون الأهداف المرجو تحقيقها من خلال هذه التعليمات ومن هنا يتجلى دور المشرف في تقديم تعليمات واضحة لموظفيه من اجل تحقيق الأهداف المخططة وعدم إيقاع الموظفين في الحيرة و الارتباك من جراء عدم فهم المعلومات المقدمة لهم.

المحور الرابع: متابعة الأهداف و تحمل الموظف المسؤولية

نحاول في هذه الجداول التعرف على متابعة الأهداف و تحمل الموظف المسؤولية

جدول رقم (33): يوضح توزيع إجابات المبحوثين حول الشعور بالانتماء للمؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
75%	49	نعم
25%	16	لا
100%	65	المجموع

يمثل الجدول أعلاه توزيع إجابات المبحوثين حول شعورهم بانتمائهم للمؤسسة حيث أجابوا بنسبة 75% أنهم يشعرون بالانتماء للمؤسسة وهذا ما قد يوضح ارتباطهم بمؤسستهم أما نسبة 25% فكانت إجاباتهم بأنهم لا يشعرون بالانتماء للمؤسسة.

إن شعور اغلب المبحوثين بانتمائهم للمؤسسة مؤشر جيد يؤثر بشكل ايجابي على تحقيق الأهداف فكل ما زاد هذا الشعور لديهم زاد مستوى المردودية لديهم و بالتالي زاد تحملهم للمسؤولية و هو ما يقود المؤسسة نحو النجاح و التطور.

جدول رقم (34): يوضح توزيع إجابات المبحوثين حول الاهتمام بما يحدث في المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
80%	52	نعم
20%	13	لا
100 %	65	المجموع

يمثل الجدول أعلاه توزيع إجابات المبحوثين حول اهتمامهم بما يحدث في المؤسسة حيث أكدت الأغلبية منهم بنسبة 80% أنهم يهتمون بما يحدث في المؤسسة و نرجع ذلك إلى شعورهم بالانتماء للمؤسسة لان اغلب إجابات المبحوثين كانت تعتبر المؤسسة مصدر رزقهم و تحقيق للأمن الاجتماعي و يدفعهم هذا لمعرفة آخر المستجدات التي تحدث فيها بغية الحفاظ على مصالحهم فأى تغيير قد يؤثر عليهم و هذا ما يعزز شعورهم بالمسؤولية نحو مؤسستهم نظرا للمصالح المشتركة بينهم و بين المؤسسة.

جدول رقم (35): يوضح توزيع إجابات المبحوثين حول المحافظة على و سائل و ممتلكات المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
100 %	65	نعم
0 %	0	لا
100 %	65	المجموع

تبين معطيات الجدول أعلاه أن كل المبحوثين بنسبة 100% يؤكدون على أنهم يحافظون على وسائل و ممتلكات المؤسسة وهذا ما يدل على الالتزام الكبير من الموظفين في الحفاظ على ممتلكات مؤسساتهم ووسائلها وهذا إن دل على شيء فإنه يدل على تحملهم للمسؤولية و ارتباطهم الوثيق بمؤسستهم بالإضافة إلى خوفهم و حرصهم على ممتلكاتها.

جدول رقم (36): يوضح توزيع إجابات المبحوثين حول استعمال وسائل المؤسسة لأغراض شخصية

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
1%	1	استعملها
37%	24	أحيانا
62%	40	لا استعملها
100%	65	المجموع

يمثل الجدول أعلاه توزيع إجابات المبحوثين حول استعمال وسائل المؤسسة لأغراض شخصية حيث أكدت الدراسة أن النسبة الأكبر منهم و المقدرة بـ: 62% لا تستعمل مطلقا هذه الوسائل لأغراض شخصية في حين 37% منهم أكدوا أنهم يستعملونها و هناك إجابة واحدة تؤكد استعمالها لوسائل المؤسسة من اجل أغراض شخصية وهذا ما يؤكد نتائج الجدول رقم 35 والمتمثلة في محافظة الموظفين على ممتلكات المؤسسة ، لكن لا نهمل أن هناك نسبة معتبرة تستعمل أحيانا وسائل المؤسسة لإغراض شخصية و هذا ما قد يضر بمراد المؤسسة و لهذا يجب على المشرف متابعة الموظفين أثناء استعمالهم لوسائل المؤسسة وجعلها في إطار مهامه التي تتضمن متابعة الأهداف المسطرة من اجل ضمان تحقيقها حيث أن استعمال وسائل المؤسسة لأغراض شخصية يمكن أن يضر بمصالحها من خلال عدم التمكن أو تعطيل تحقيق أهدافها.

جدول رقم (37): يوضح توزيع إجابات المبحوثين حول الاطلاع على القانون الداخلي للمؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	هل هو	العينة الاحتمالات
86%	56	39%	22	واضح	نعم
		52%	29	تحتزمه	
		9%	5	غير واضح	
14%	9	/	/	/	لا
100%	65	/	/	/	المجموع

من خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه يتضح أن نسبة 86% من أفراد العينة المدروسة مطلعين على القانون الداخلي للمؤسسة حيث أكدت نسبة 52% منهم أنهم يحترمونه ووجدنا أن نسبة 39%

يجدونه واضحا في حين هناك نسبة مقدرة بـ: 9% منهم يرونه غير واضح ، إن من الضروري معرفة القانون الداخلي للمؤسسة لأنه يوضح حقوق وواجبات الموظفين وبما أن الأغلبية مطلعة عليه فهذا من مؤشرات اهتمام الموظفين بمؤسستهم و شعورهم بالمسؤولية نحوها حيث أن إتباع القوانين يساعد الموظفين على تنظيم وقتهم و عملهم و عدم وقوعهم في الأخطاء.

جدول رقم (38): يوضح توزيع إجابات المبحوثين حول الالتزام بالأوامر التي يصدرها الرئيس

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
97%	63	نعم
3%	2	لا
100%	65	المجموع

من خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه نرى أن الأغلبية المطلقة من المبحوثين بنسبة 97% يلتزمون بالأوامر التي يصدرها الرئيس في العمل وقد يفسر ذلك باحترام الموظفين للتسلسل الهرمي داخل المؤسسة و العمل على تحقيق أهداف المؤسسة و من اجل السير الحسن للعمل وبطريقة جيدة ومنظمة، وهذه من مؤشرات تتبع المشرف للأعمال و ذلك بإصداره أوامر للموظفين حيث أنه بالتزامهم بها يتجلى تحملهم للمسؤولية الموكلة لهم.

جدول رقم (39): يوضح توزيع إجابات المبحوثين حول المشاركة في القرارات التي تخص العمل

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
74%	48	نعم
26%	17	لا
100%	65	المجموع

من خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه يؤكد أغلبية الموظفين بنسبة 74% أنهم يشاركون في القرارات التي تخص عملهم وأن البقية يرون عكس ذلك و ربما يرجع سبب ذلك إلى ترك هامش من الحرية للموظفين أثناء أداء مهامهم وأن هذا الأمر لا يتعارض مع خطط العمل الموضوعة حيث أن ترك

الموظف يشارك في القرارات تزيد من انتمائه للمؤسسة من خلال مشاركته في اجتماعات و إبداء آراء و تقديم اقتراحات حول العمل أي أن المشرف يمنحهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات ، أما بالنسبة للموظفين الذين لا تُمنح لهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات ربما لا تسمح لهم مناصبهم بذلك أي أن القرارات تتخذ من طرف ذوي المناصب و المستويات العليا و هذا إن دلَّ على شيء إنما يدلُّ على حرص المؤسسة على العمل الجماعي و الأخذ بالآراء السديدة للعمال و الاستفادة منها.

جدول رقم (40): يوضح توزيع إجابات المبحوثين حول تحمل المسؤولية في العمل

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
97%	63	نعم
3%	2	لا
100 %	65	المجموع

من خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه يتبين أن نسبة 97 % من الموظفين يتحملون مسؤولياتهم في العمل في حين أكدت نسبة 3% المتبقية أن هم لا يتحملون مسؤولياتهم في العمل، نلاحظ أن أغلب الموظفين يتحملون مسؤولياتهم ، و هذا أمر ضروري من أجل تحقيق النجاح للمؤسسة من خلال إنجاز المهام المطلوبة و عدم التهرب منها وهذا ما يساعد المسؤول على متابعة الأهداف الخاصة بالمؤسسة من أجل تحقيقها.

جدول رقم (41): يوضح توزيع إجابات المبحوثين حول التقيد بالأوامر كما هي دون بدل اجتهاد

يتطلبه العمل

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
68%	44	نعم
32%	21	لا
100 %	65	المجموع

من خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه يتبين أن نسبة 68 % من الموظفين يتقيدون بالأوامر أثناء أداء العمل كما هي دون بدل اجتهاد يتطلبه العمل في حين أكدت نسبة 32% المتبقية أنهم يبذلون جهد إضافي إذا ما تطلبه العمل يلاحظ بأن غالبية الموظفين يتقيدون بالأوامر كما هي دون بدل اجتهاد يتطلبه العمل حيث أكد لنا بعض الأفراد في أثناء مقابلاتنا معهم أن المشرف صارم في تطبيق النظام و يمنع تجاوزه إضافة إلى معاناتهم من الروتين في العمل، أما بالنسبة لهؤلاء الذين أكدوا اجتهادهم في أداء العمل فهم من الذين لديهم شغف في العمل و حب للوظيفة التي يشغلونها و يتمتعون بروح المسؤولية والمبادرة أيضا من كل هذا نستخلص أن الموظفين في المؤسسة محل الدراسة يتقبلون النظام الرقابي المتبع و يحرصون على التقيد بالنظام المفروض عليهم أثناء العمل.

جدول رقم (42): يوضح توزيع إجابات المبحوثين حول تتبع الرئيس للأداء

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
85%	55	نعم
15%	10	لا
100 %	65	المجموع

من خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه نرى أن الأغلبية من المبحوثين بنسبة 85% يؤكدون أن الرئيس يقوم بتتبع أداءهم في العمل ، في حين أكد 15% منهم عدم تتبع الرئيس لأدائهم في العمل. يعتبر تتبع أداء الموظفين الذي يقوم به الرئيس من مؤشرات العمل الرقابي وذلك يمكنه من تقييم عمل الموظفين بالتماشي مع الأهداف المحددة فمن مهامه متابعة مدى تحقيق هذه الأخيرة، ويعتبر هذا أمرا ضروريا للنهوض بالمؤسسة و تطويرها حيث انه على الرئيس أن يعمل على متابعة مدى تحقيق الأهداف وذلك من خلال تتبع أداء الموظفين للإشراف على مستوى انجاز الأعمال وفقا لما تم تخطيطه وذلك بإعطاء توجيهات لهم تساعد على القيام بالعمل وأيضا تمكنهم من الوقوف عند المشاكل و حلها في الوقت المناسب.

جدول رقم (43): يوضح توزيع إجابات المبحوثين حول تقييم العمل

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
34%	22	يومي
8%	5	أسبوعي
57%	37	شهري
1%	1	سنوي
100 %	65	المجموع

من خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه يتبين أن نسبة 57% من الموظفين يتم تقييم عملهم بشكل شهري و أن نسبة 34% منهم يتم تقييم عملهم بشكل يومي في حين أن نسبة 8% من الموظفين يتم تقييم عملهم بشكل أسبوعي، نعتقد أن عملية التقييم التي يقوم بها المشرف تكون بالتنسيق مع المهام المسطرة و مدى أهمية الأعمال الموكلة للموظفين ، فهناك أعمال تحتاج إلى تقييم يومي وأخرى شهري أي بالتناسل مع الحاجة حيث و انه من خلال مقابلتنا مع رئيس مكتب المستخدمين و التكوين اخبرنا أن كل مشرف لديه طريقته في التقييم و التتبع وذلك حسب طبيعة كل مصلحة و غالبا يكون التقييم شهريا للعمل.

إن تقييم أداء العمال يساهم في توفير الفرص المناسبة لمعرفة الإدارة بمكامن الخلل أو الضعف في الخطط و البرامج و الإجراءات و التعليمات المطبقة في العمل و معرفة الضعف أيضا في المعدات و الأجهزة المستخدمة و بالتالي يمكن للمؤسسة تحسين و تطوير قدرات الموظفين من خلال إجراءات التحسين و التغيير المطلوبة، فتقييم الأداء يساعد على تحديد الانحرافات و توضيح طرق و أساليب علاجها.

جدول رقم (44): يوضح توزيع إجابات المبحوثين حول مقارنة الرئيس بين الأداء و الخطط المستهدفة

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
34%	22	نعم
66%	43	لا
100 %	65	المجموع

من خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه يتبين أن نسبة 66 % من الموظفين يرون بأن الرئيس لا يجري مقارنة بين أدائهم والخطط المستهدفة بعد الانتهاء من العمل في حين أكد الموظفون المتبقون و نسبتهم 34% انه يقوم بذلك، نلاحظ أن معظم أفراد عينة الدراسة أكدوا أن المؤسسة لا تقوم بإجراء مقارنة بين أدائهم و الخطط المستهدفة بعد الانتهاء من العمل و هذا يعكس لنا عدم الاهتمام بمدى تطبيق ما جاء في الخطط وعدم الحرص على تقدم و تطور المؤسسة من خلال الدقة في العمل وكذلك انعدام الصرامة في تطبيق التعليمات و القوانين و الكشف عن الانحرافات التي وقعت من طرف العمال من أجل تصحيحها و عدم اتخاذ الإجراءات المناسبة، في حين تعكس نسبة هؤلاء الذين يقرون بمقارنة أدائهم مع الخطط أهمية هذه الأعمال التي يقومون بتنفيذها.

إن مقارنة الأداء مع الخطط من أهم خطوات الرقابة التي تهدف إلى التعرف على مختلف المتغيرات و المؤثرات و العوامل التي أحاطت بالأداء و أسباب ذلك، و من تم تكوين صورة واقعية عن ظروف العمل و مشكلاته حتى يمكن توجيه العمال إلى أساليب و طرق أفضل لأداء الأعمال، كما تهدف إلى الوقوف على إيجابيات العمل بغرض تعزيزها و دعمها.

جدول رقم (45): يوضح توزيع إجابات المبحوثين حول مراجعة العمل

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
43%	28	دائماً
48%	31	أحياناً
9%	6	أبداً
100 %	65	المجموع

من خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه يتضح أن النسبة الأكبر من الموظفين و المقدره بـ: 48% يرون أنه يتم مراجعة عملهم أحياناً فقط في حين أن نسبة 43% من الموظفين أقرروا أنه يتم مراجعة أعمالهم دائماً، أما بقية الموظفين فيرون أنه لا يتم مراجعة أعمالهم أبداً.

إن مراجعة العمل التي يقوم بها الرئيس قد تكون من مؤشرات عمله في متابعة تحقيق الأهداف حيث أن مراجعة العمل توضح له مدى تقدم الأعمال وكذلك الوقوف عند الأخطاء أو الانحرافات إن وجدت من أجل معالجتها في الوقت المناسب.

جدول رقم (46): يوضح توزيع إجابات المبحوثين حول اكتشاف الرئيس للأخطاء المتعلقة بالعمل

النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	كيف يكون رد فعله	العينة الاحتمالات
%77	50	%44	22	تتبيهك	نعم
		%0	0	يعاقبك مباشرة	
		%56	28	يصحح أخطائك	
%23	15	/	/	/	لا
% 100	65	/	/	/	المجموع

من خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه يتضح أن نسبة 77% من أفراد العينة المدروسة يرون بأن الرئيس يقوم باكتشاف الأخطاء المتعلقة بالعمل حيث إن نسبة 56% منهم اقروا بأن الرئيس يعمل على تصحيح أخطائهم في العمل بعد اكتشافها و أما الموظفون الذين لاحظوا بأنه ينبههم على أخطائهم في العمل فنسبتهم 44% ، في حين نجد أن 23% من الموظفين يؤكدون أن الرئيس لا يكتشف أخطائهم في العمل.

نلاحظ أن الرئيس غالبا ما يعمل على تنبيه العمال في حالة وجود انحرافات مهنية و هذا ما قد يؤكد مدى مرونته مع الموظفين و حرصه من جهة أخرى على الأداء و سير العمل بما يضمن استقرار العمال و المؤسسة على حد سواء كما يدل من جهة أخرى على ثقة الرئيس بموظفيه و بكفاءاتهم العالية و قدراتهم المهنية فتقته بهم تزيد من رفع روحهم المعنوية مما يضمن الكفاءة في الإنتاج، إضافة إلى أن ثقة المسؤول بالموظف و بقدراته تجعله يعمل على تنبيهه عند اكتشاف الأخطاء و يوليه مسؤولية تصحيحها، كما أن الموظف من جهته يأخذ بأوامر رئيسه و يصححها وعندما تكون أخطائه كبيرة اذ ليس لديه الخبرة الكافية لتصحيحها يقوم حينئذ المسؤول بنفسه بتصحيح هذه الأخطاء وهذا يعكس وجود رقابة تتدخل مباشرة أثناء وقوع الخطأ والإسراع لتصحيحه و ترك مسؤولية تصحيح الأخطاء للموظفين دليل على ثقة الرئيس بهم، كما أن هذه المسؤولية تزيد من كفاءة والتزام الموظفين بأداء مهامهم بإتقان.

جدول رقم (47): يوضح توزيع إجابات المبحوثين حول التوجيهات التي يقوم بها الرئيس للمحافظة على موارد المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
89%	58	نعم
11%	7	لا
100%	65	المجموع

من خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه تبين أن الأغلبية المطلقة من المبحوثين 89% تعتبر أن التوجيهات التي يقوم بها رئيسهم تساهم في المحافظة على موارد المؤسسة وهذه دلالة قوية على أن التوجيهات التي يقوم بها تعمل على المحافظة على الموارد المادية و البشرية للمؤسسة وقد يرجع ذلك لتتبعه لأداء الموظفين وهذا ما أكدته نتائج الجدول رقم 42 حيث تتبع الأداء يساعده على متابعة مدى تحقق الأهداف المسطرة فلماذا يعمل على تقديم التوجيهات لأداء العمل المطلوب في أسرع وقت و بأقل التكاليف.

جدول رقم (48): يوضح توزيع إجابات المبحوثين حول تأثير متابعة الرئيس للأداء في العمل

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
60%	39	زيادة أدائك
6%	4	بانخفاض أدائك
34%	22	لا يؤثر
100%	65	المجموع

من خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه يتضح أن نسبة 60% من الموظفين يرون أن متابعة الرئيس لعملهم تعمل على زيادة أداهم أما نسبة 34% منهم فلا تؤثر في أدائهم أما باقي الموظفين يرون أنها تخفض من أدائهم ، نعتقد أن المتابعة الصارمة تؤدي إلى تغير أداء الموظف و هذا أمر طبيعي فكلما كان المشرف جادا و صارما في تطبيق قوانين العمل أدى ذلك إلى التزام وانضباط الموظف أكثر و بالتالي تحسن و تغير في مردوديته إضافة إلى السرعة في إنجاز المهام، حيث أن الرسمية و

الصرامة من الأساليب الرقابية التي تزيد من التزام و انضباط و اهتمام الموظف بعمله أكثر و بالتالي زيادة مستوى الأداء و نوعيته بالنسبة لكل من الموظف و المؤسسة على حد سواء أما بالنسبة للموظفين الذين أكدوا عدم تأثير المتابعة على أدائهم يمكن أن نرجع سبب ذلك إلى ولاءهم للعمل و للمؤسسة وهو ما يجعلهم يتفانون في أداء مهامهم و كذلك يجعلهم أكثر حرصا على إتقانها و ليس بسبب متابعة الرئيس أو الصرامة أو القوانين وهذا ما يدل على تحملهم للمسؤولية.

ثانيا- مناقشة نتائج الدراسة:

1- مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات

1-1- نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الأولى: والتي مفادها أن وجود المشرف يؤثر

على احترام الموظفين لمواقيت العمل

من خلال تطرقنا إلى المؤشرات التي تناولناها في المحور الثاني من الاستمارة ومن خلال تحليلها وتفسيرها وإسقاطها على الفرضية الجزئية الأولى، ومن خلال الجداول من 07 إلى 20 توصلنا إلى أن:

- 86 % من المبحوثين أكدوا أنهم يتأخرون عن العمل
- 75% من المبحوثين أكدوا أنهم يتغيبون عن العمل
- 57% من المبحوثين أكدوا أنه لا يتم تسجيل غيابهم في ورقة الحضور
- 59% من المبحوثين أكدوا أنه لا يتم اتخاذ إجراءات ضدهم
- 68% من المبحوثين أكدوا أنهم يخرجون قبل انتهاء وقت الدوام الرسمي
- 72% من المبحوثين أكدوا بأنه لا يوجد اتفاق مع المشرف لتعويض الوقت الضائع بسبب الخروج وقت الدوام لقضاء مصالح شخصية
- 71% من المبحوثين أكدوا أنهم يعملون بشكل متواصل أثناء الدوام الرسمي
- 38% من المبحوثين أكدوا أنهم يضيعون وقت العمل بالتنقل بين المكاتب
- 66% من المبحوثين أكدوا بأن المسؤول لا يتواجد باستمرار في العمل
- 57% من المبحوثين أكدوا أن حضور المشرف يكون بعد بداية الدوام
- 75% من المبحوثين أكدوا على قيام المشرف بجولات استطلاعية و أكثرهم يؤكدون على أنه يقوم بها كل يوم

- 52% من المبحوثين أكدوا بان الجولات التي يقوم بها المشرف تعمل على زيادة احترامهم لمواقيت العمل
- 54% من المبحوثين أكدوا بأن غياب المشرف عن العمل يجعل زملائهم لا يحترمون مواقيت العمل
- 55% من المبحوثين أكدوا بأن تواجد المشرف يحسن من أداء زملائهم في العمل

1-2- النتيجة العامة للفرضية الجزئية الأولى:

من خلال تحليلنا لنتائج الفرضية الجزئية الأولى والتي مفادها أن وجود المشرف يؤثر على احترام الموظفين لمواقيت العمل، هناك تناقضات تحملها هذه الأرقام ، فمن جهة هناك نسب عالية للتأخرات عن العمل والغيابات المتكررة وعدم مساءلة الموظفين وتسجيل غياباتهم وتأخر المشرفين وعدم تواجدهم بالقرب من العمال بالدوام و أيضا خروج الموظفين أثناء وقت الدوام الرسمي وتضييعهم لوقت العمل بتنقلهم بين المكاتب، ومن جهة أخرى قيام المشرفين بجولات يومية لتتبع الموظفين و هذه الأخيرة تجعلهم يحترمون مواقيت العمل إضافة إلى أن تواجد المشرف يحسن من أدائهم فيفترض أن النتائج التي تدعم تخميننا تشير إلى مظاهر التسبب من تغييبات وتأخرات وعدم متابعة لها وتضييع لوقت العمل وعدم وجود المشرفين أو وجودهم المنقطع ليس بشكل مستمر وهذا ما يؤثر على هذه المظاهر لذلك فهناك علاقة تبين عدم الضبط والرقابة الإدارية وشيوع مظاهر التسبب في المؤسسة حيث أن عدم تواجد المشرف أو حضوره لمدة قصيرة من وقت الدوام تؤثر على مسألة احترام الوقت و مواعيد العمل بالنسبة للموظفين و فعاليتهم أيضا وهنا نقول أن نتائج الدراسة الميدانية تتوافق مع تخميننا وبالتالي الفرضية الجزئية محققة إلى حد ما .

1-3- نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الثانية: والتي مفادها بأن تخطيط الأهداف يحد من سلبية الموظف

- من خلال تطرقنا إلى المؤشرات التي تناولناها في المحور الثاني من الاستمارة ومن خلال تحليلها وتفسيرها وإسقاطها على الفرضية الجزئية الثانية، ومن خلال الجداول من 21 إلى 32 توصلنا إلى أن:
- 77% من المبحوثين أكدوا بأنهم يتكيفون بسهولة مع التغييرات التي تحدث في العمل
 - 66% من المبحوثين أكدوا على أن الإدارة و زملاءهم يتعاونون في وضع الأهداف المرجو تحقيقها في العمل

- 89% من المبحوثين أكدوا بأنهم يشجعون العمل الجماعي
- 97% من المبحوثين أكدوا بأنهم يتعاونون مع زملائهم في أداء بعض الأعمال
- 72% من المبحوثين أكدوا بأن هناك ما يدفعهم لفقدان الرغبة في العمل
- 39% من المبحوثين أكدوا بأن وضع خطط العمل يقلل من انعدام دافع العمل
- 61% من المبحوثين أكدوا بأن الرئيس يقوم بوضع خطط لكيفية تنفيذ العمل
- 52% من المبحوثين أكدوا بأنه لا يتم إشراكهم أثناء القيام بوضع خطط العمل
- 100% من المبحوثين أكدوا بأنهم ينجزون كل الأعمال المطلوبة منهم وأن أكثرهم ينفون أعمالهم في الوقت المحدد

- 72% من المبحوثين أكدوا بأن رئيس عملهم يحدد لهم المهام المطلوبة منهم
- 71% من المبحوثين أكدوا بأن الرئيس لا يقوم بتوجيه تصرفاتهم في العمل
- 90% من المبحوثين أكدوا بأنهم لا يجدون صعوبة في فهم الأهداف المرجو تحقيقها من خلال التعليمات التي يوجهها لهم رؤسائهم في العمل

1-4- النتيجة العامة للفرضية الجزئية الثانية:

من خلال تحليلنا لنتائج الفرضية الجزئية الثانية والتي مفادها أن تخطيط الأهداف يحد من سلبية الموظف، بينت لنا الأرقام المتحصل عليها وجود رغبة في التعاون في العمل بين الموظفين وكذلك تشجيعهم له وأيضاً هناك تكيف مع التغيرات التي تحدث في العمل وأن معظمهم ينجزون أعمالهم في وقتها المحدد ومن جهة أخرى نجد أن المشرف يقوم بوضع الخطط لكيفية العمل لكن لا يتم إشراك جميع الموظفين في عملية التخطيط وهذا الأخير يحدد المهام المطلوبة في العمل لكن لا يوجه تصرفات الموظفين حيث أنهم بدورهم لا يجدون صعوبة في فهم الأهداف المرجوة من خلال التعليمات التي يقدمها لهم المشرف وأيضاً بفضل التخطيط ووضع خطط العمل تقل الرغبة في انعدام العمل ومن هنا نجد أن مظاهر التسبب الوظيفي من عدم تشجيع العمل الجماعي و مقاومة التغيير و انعدام الرغبة في العمل كلها تؤدي إلى سلبية الموظف حيث لا نجدها تظهر بشكل كبير في المؤسسة وكل هذا بفضل عملية الرقابية و المتمثلة في تخطيط الأهداف التي يقوم بها المشرف وهي التي تعمل على الحد من سلبية الموظف و إدماجه في ميدان العمل وهذا ما يبرز وجود علاقة بين تخطيط الأهداف و سلبية الموظف حيث تعمل الأولى على الحد من الثانية و منه يتضح أن العملية الرقابية التي يقوم بها المشرف من خلال تخطيط

الأهداف تعمل على الحد من مظاهر التسبب الوظيفي في المؤسسة وهذا يدعم تخميننا حول أن عملية تخطيط الأهداف تحد من سلبية الموظف الأمر الذي أكدته نتائج الدراسة ومنه يمكن أن نقول أن هذه الفرضية محققة.

1-5- نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الثالثة: والتي مفادها أن متابعة الأهداف تضمن تحمل الموظف المسؤولية.

من خلال تطرقنا إلى المؤشرات التي تناولناها في المحور الثاني من الاستمارة ومن خلال تحليلها وتفسيرها وإسقاطها على الفرضية الجزئية الأولى، ومن خلال الجداول من 33 إلى 48 توصلنا إلى:

- 75% من المبحوثين أكدوا بأنهم يشعرون بالانتماء للمؤسسة
- 80% من المبحوثين أكدوا بأنهم يهتمون بما يحدث في المؤسسة
- 100% من المبحوثين أكدوا بأنهم يحافظون على وسائل و ممتلكات المؤسسة
- 62% من المبحوثين أكدوا بأنهم لا يستعملون وسائل المؤسسة لأغراض شخصية
- 86% من المبحوثين أكدوا بأنهم مطلعين على القانون الداخلي للمؤسسة وان أكثرهم يحترمونه
- 97% من المبحوثين أكدوا بأنهم يلتزمون بالأوامر التي يصدرها الرئيس في العمل
- 74% من المبحوثين أكدوا بأنهم يشاركون في القرارات التي تخص عملهم
- 97% من المبحوثين أكدوا بأنهم يتحملون مسؤولياتهم في العمل
- 68% من المبحوثين أكدوا بأنهم يتقيدون بالأوامر أثناء أداء العمل كما هي دون بدل اجتهاد يتطلبه العمل
- 85% من المبحوثين أكدوا بأن الرئيس يقوم بتتبع أدائهم في العمل
- 57% من المبحوثين أكدوا بأنه يتم تقييم عملهم بشكل شهري
- 66% من المبحوثين أكدوا بأن الرئيس لا يجري مقارنة بين أدائهم والخطط المستهدفة بعد الانتهاء من العمل
- 48% من المبحوثين أكدوا بأنه يتم مراجعة عملهم أحيانا فقط
- 77% من المبحوثين أكدوا بأن الرئيس يقوم باكتشاف الأخطاء المتعلقة بالعمل و أكثرهم أقرروا بأنه يعمل على تصحيح أخطائهم

■ 89% من المبحوثين أكدوا بأن التوجيهات التي يقوم بها رئيسهم تساهم في المحافظة على موارد المؤسسة

■ 60% من المبحوثين أكدوا بأن متابعة الرئيس لعملهم تعمل على زيادة أداهم

1-6- النتيجة العامة للفرضية الجزئية الثالثة:

من خلال تحليلنا لنتائج الفرضية الجزئية الثالثة التي مفادها أن متابعة الأهداف تضمن تحمل الموظف المسؤولية، يتجلى لنا أن الموظفين لديهم شعور بالانتماء للمؤسسة و يهتمون بما يحدث فيها وأنهم مطلعين على قانونها الداخلي و يحترمونه وأيضا أنهم يحافظون على ممتلكات المؤسسة ووسائلها و لا يستخدمونها لإغراضهم الشخصية و هذا ما يدل على روح المسؤولية التي يتمتع بها الموظفون والتي تسمح لهم بالمشاركة في القرارات التي تخص عملهم وذلك بإبداء رأيهم فيها فقد بينت النتائج المتحصل عليها نقص مظاهر التسبب الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة والمتمثلة في عدم تحمل الموظف المسؤولية والتي تظهر من خلال عدم اتخاذ القرارات في العمل وعدم الاهتمام بالمؤسسة وكذا عدم المحافظة على ممتلكاتها ومن جهة أخرى نجد أن الموظفين يتقيدون بالأوامر أثناء تنفيذ العمل و أن المشرف يقوم بمتابعة أدايمهم و تقييمهم بشكل دوري لكنه لا يقوم بمقارنة أدايمهم مع الخطط المستهدفة حيث أنه يقوم بمراجعة عملهم لتنبيههم في حالة وجود أخطاء أو مساعدتهم بتصحيحها كما يقوم المشرف بالعمل الرقابي من خلال متابعة الأهداف بتقديم توجيهات تعمل على المحافظة على الموارد حيث تعمل متابعته للموظفين على زيادة أدايمهم وبالتالي يمكن الوصول إلى تحقيق الأهداف لهذا يعمل المشرف على تتبعها ومن هنا يتضح أن العمل الرقابي الذي يقوم به المشرف بمراجعة عمل الموظفين وتنبيههم من أجل تصحيح أخطائهم ذاتيا يجعل الموظف يتحمل المسؤولية في العمل بشكل أكبر و من هنا يتضح وجود علاقة بين متابعة الأهداف و تحمل الموظف للمسؤولية لأن العملية الرقابية التي يقوم بها المشرف تقوم بالتقليل من مظاهر التسبب لدى الموظفين ولهذا تضمن عملية متابعة الأهداف تحمل الموظف المسؤولية وهذا ما يؤيد تخميننا ومنه يمكن القول أن الفرضية محققة.

1-7- النتيجة العامة للفرضية الرئيسية:

إن تحقق الفرضية العامة يتوقف على تحقق فرضياتها الجزئية. واعتمادا على ما قدمنا من تحليل ومناقشة لنتائج الفرضيات الجزئية (وجود المشرف يؤثر على احترام الموظفين لمواقيت العمل ، تخطيط الأهداف يحد من سلبية الموظف ، متابعة الأهداف تضمن تحمل الموظف المسؤولية) يمكننا القول بأن الفرضية

العامّة التي مفادها أن الرقابة الإدارية تؤثر على مظاهر التسبب الوظيفي قد تحققت نسبياً بتحقق الفرضيات الجزئية، وهذا يعني وجود تأثير للرقابة الإدارية على مظاهر التسبب الوظيفي، فوجود الرقابة الإدارية من خلال حضور المشرف تزيد من احترام الموظفين لمواقيت العمل حيث أن غياب المشرف أو حضوره القليل و الغير منتظم للعمل يجعله لا يقوم بدوره الرقابي بالشكل المطلوب ولهذا تبدأ مظاهر التسبب الوظيفي تطفو على السطح و يمكن ملاحظتها لأن كثرة الغيابات و التأخرات وعدم مساهمة الموظفين عنها يبين ضعف الرقابة وكذا ضعف الضبط الرقابي على الغيابات و التأخرات على حد سواء حيث أنه على المشرف أن يكون حاضراً مع بداية الدوام من أجل الوقوف عندها وتدوينها وذلك للتعرف على حجمها وأيضاً التدقيق في مسألة تضييع وقت العمل و الخروج أثناء وقت الدوام حيث أن الجولات التي يقوم بها المشرف تساعده على تتبع و مراقبة الموظفين وتواجدهم في أماكن عملهم لهذا يجب القيام بجولات مستمرة طول وقت الدوام لأن تواجد المشرف يؤثر على مظاهر التسبب الوظيفي من ناحية احترام مواقيت العمل حيث أن تواجده يساعد على الحد من هذه الأخيرة وهذا ما أكدته نتائج الفرضية الأولى وأيضاً من خلال الدراسة يتبين أن مظاهر التسبب الوظيفي التي تؤدي إلى سلبية الموظف والمتمثلة في مقاومة التغيير و فقدان الرغبة في العمل وعدم التعاون مع الزملاء في العمل كانت قليلة حيث ارتبطت بالدور الذي يقوم به المشرف في تخطيط الأهداف حيث أنه بوضعه لخطط العمل وتحديد مهام الموظفين يسهل عليهم الاندماج و كذلك تنفيذ العمل لأنهم يعملون وفق مخطط واضح المعالم وهذا ما يجنبهم الوقوع في السلبية و الأعمال التي تضر المؤسسة إذ نجد أن تخطيط الأهداف يحذ من سلبية الموظف وهذا ما انعكس على المؤسسة بقلة بروز مظاهر التسبب الوظيفي فيها وهذا ما تحقق من خلال فرضيتنا الثانية فبعد تتبعنا لمظاهر أخرى من التسبب الوظيفي في المؤسسة و التي خصت عدم اتخاذ قرارات في العمل من قبل الموظف و عدم اهتمامه بالمؤسسة و عدم التقيد بالتعليمات و أيضاً عدم احترام قانونها الداخلي توصلنا إلى قنيتها وهذا يدل على أن الموظف يتحمل المسؤولية في العمل وأن هذه الأخيرة مرتبطة بالعمل الرقابي الذي يقوم به المشرف حيث يتضح أنه ينتبع أهداف المؤسسة من خلال تتبع الموظفين و يقوم بتقييم عملهم من أجل الوقوف على مدى تحقيق الأهداف وأيضاً مراجعة العمل وتعتبر هذه التصرفات من أساسيات الرقابة حيث يمكنه الوقوف عند المشكل في الوقت المناسب والعمل على تصحيحه و هذا ما تجسد في الميدان حيث أن المشرف ينتبعه للأعمال يكتشف الأخطاء ويعطي مساحة للموظف من أجل تصحيحها بنفسه وذلك بتنبهه وهذا ما يكسبه روح المسؤولية وأيضاً بهذا العمل يحافظ

على موارد المؤسسة و يزيد من أداء موظفيها ومن هنا يتضح الترابط بين متابعة الأهداف وتحمل الموظف المسؤولية حيث أن الرقابة الإدارية تضمن تحقق هذه الأخيرة وهذا ما تم التحقق منه بواسطة الفرضية الثالثة ومنه يتضح أن الرقابة الإدارية تؤثر على مظاهر التسبب الوظيفي بشكل كبير وهناك ترابط بينهما حيث أنه و بتواجد هذه الأخيرة تختفي مظاهر التسبب الوظيفي لكن يكون ذلك حسب درجة تطبيقها و الأساليب الرقابية المستعملة لأن كل أسلوب لديه تأثير على مظهر من مظاهر التسبب حيث وكما تبين أن حضور المشرف يساهم في احترام مواقيت العمل وأن تخطيطه للأهداف يحد من سلبية الموظف وكذلك متابعته للأهداف تضمن تحمل الموظف المسؤولية يتضح تأثير الرقابة الإدارية على مظاهر التسبب الوظيفي ومنه تحقق فرضيتنا الرئيسية.

2- مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة:

بعد التطرق في الجانب النظري إلى طرح الإشكالية ومختلف المقاربات النظرية التي تناولت الموضوع بشقيه سواء المتعلق بالرقابة الإدارية أو بمظاهر التسبب الوظيفي ، ومن خلال التعرض إلى مختلف ما أوردهته الدراسات السابقة سنحاول مناقشة الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات السابقة وفيما يلي نستعرض مجمل هذه النقاط:

- إن الدراسة التي قام بها عبد الله عبد الرحمان النميان بعنوان " الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية " قد توصلت إلى أن الرقابة الإدارية هي وجود رقابة إدارية بشكل دائم الأقسام التابعة لشرطة المنطقة و أن هذه الرقابة فعالة حيث تمارس من خلال الزيارات المفاجئة و الاجتماعات و اللقاءات الدورية و الاتصالات السرية كما أنه توصل إلى وجود عقبات و مشكلات تواجه ممارسة الرقابة الإدارية كالمحاباة والعلاقات الشخصية و ضعف الرقابة الذاتية وعدم وجود نظام رقابي متخصص وحديث ورغم هذا فإن هناك مجموعة من الاختلافات بينها وبين الدراسة الحالية و تكمن في كونها ربطت الرقابة الإدارية كمتغير مستقل بمتغير تابع للأداء الوظيفي كعلاقة بينهما في الأجهزة الأمنية ،فقد حاولت إبراز العقبات و الإجراءات و الوسائل المتبعة في العملية الرقابية عكس دراستنا فقد حاولنا إبراز تأثير الرقابة الإدارية على مظاهر التسبب الوظيفي من خلال تواجد المشرف و تخطيطه للأهداف و متابعتها للحد من مظاهر التسبب الوظيفي لكن نجد بعض التشابه مع نتائج دراسته في تحقق كفاءة الأداء الوظيفي أي أنها تساهم في زيادة كفاءة الأداء الوظيفي وذلك عن طريق الحد من التأخر والتغيب و تشجيع العاملين و توعيتهم بممارسة الرقابة الذاتية وهذا ما يتطابق مع دراستنا و أيضا من خلال تأكيده

على نتيجة وجود وقت ضائع يستغل في أمور خارج نطاق العمل خلال وقت الدوام الرسمي وبديل هذا على وجود نسبة من عدم احترام العمال لمواقيت العمل ووقت الدوام الرسمي.

لقد تشابهت نتائج دراستنا مع نتائج دراسته المتمثلة في أن هناك رقابة إدارية مستمرة تمارس من خلال الزيارات وتختلف عن دراستنا في أنه توصل إلى وجود عقبات و مشكلات تواجه ممارسة الرقابة الإدارية كالمحابة والعلاقات الشخصية عكس النتائج التي توصلنا إليها وهي عدم اهتمام المشرف بالعلاقات الشخصية غير الرسمية، وأن معاملته مع العمال تكون بنفس الطريقة.

- بالإضافة إلى دراسة بن مرزوق عنتر تحت عنوان " الرقابة الإدارية ودورها في مكافحة الفساد الإداري في الإدارة الجزائرية " حيث توصلت إلى أن الرقابة الإدارية أداة فعالة لمكافحة الفساد الإداري من الناحية النظرية، غير أن واقعها في الإدارة الجزائرية يبين عدم استغلالها وعلى الجزائر أن تنتهج سياسة أكثر رشدا فيما يخص إصلاح الوظيفة العامة أي أن المسؤولين عن الرقابة في حد ذاتهم فاسدون و أن الرقابة الإدارية في الجزائر لا تقوم بعملها ولا تساهم في الحد من الفساد والتسبب حيث أن منظومة القيم الاجتماعية التي أثرت على فعالية الرقابة الإدارية من خلال الازدواجية في ممارسة الرقابة و مشكلة الإدارة الجزائرية ليست في النصوص القانونية بقدر ما هي في التطبيق الفعال وهذا لا يتطابق مع نتائج دراستنا لأن دراسته اهتمت أكثر بدراسة العلاقات و القيم الاجتماعية وتأثيرها على الرقابة .

-بالإضافة إلى دراسة بوريب طارق ، تحت عنوان " الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي " تتفق مع نتائج دراستنا الحالية إذ توصلت هذه الدراسة إلى أن الرقابة الإدارية المبنية على المشاركة في اتخاذ القرارات وترسيخ ثقافة التعاون والعمل الجماعي تؤدي إلى تطوير إمكانيات وقدرات الموظف وهذا ما يتطابق مع دراستنا حيث توصلت إلى أن المشاركة في تخطيط الأهداف يحد من سلبية الموظف

- بالإضافة إلى دراسة حسن محيسن حسن أبو عمرة ، تحت عنوان عوامل الإخلال الوظيفي في الكليات التقنية بمحافظات غزة من وجهة نظر الإدارة العليا و قد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على عوامل الإخلال الوظيفي في الكليات التقنية في محافظات غزة من وجهة نظر الإدارة العليا، والمتمثلة في تأثير العوامل الآتية: (الوازع الديني والأخلاقي، الرضا الوظيفي، ضغوط العمل، الثقافة التنظيمية، الثواب والعقاب، ظروف وبيئة العمل) حيث تشترك هذه الدراسة مع دراستنا فيما يخص موضوع التسبب الوظيفي لكن يكمن الاختلاف في مؤشرات التسبب الوظيفي حيث تتمثل هذه المؤشرات في ضعف الوازع الديني و الأخلاقي و ضغط العمل و ظروف وبيئة العمل ، أما في دراستنا كانت حول احترام الوقت و سلبية

الموظف و تحمل الموظف المسؤولية و لهذا توصلت هذه الدراسة إلى نتائج مختلفة عن نتائجنا حيث بينت أنه يوجد رضا وظيفي لدى موظفي الكليات بالإضافة إلى وجود ضغوط عمل بدرجة متوسطة وأنه توجد علاقة عكسية بين عوامل الإخلال الوظيفي وبين مستواه وكذلك أنه يوجد علاقة طردية بين ضغوط العمل وبين مستوى الإخلال الوظيفي في الكليات التقنية في محافظات غزة.

- بالإضافة إلى دراسة نصير سمارة تحت عنوان " ظاهرة التسبب الإداري في الجزائر " التي تتفق مع نتائج دراستنا الحالية إذ توصلت هذه الدراسة إلى أنه للحد من ظاهرة التسبب البيروقراطي في الجزائر يجب توجيه العناية لعنصر الموظفين الحكوميين و تحسين دوافع العمل لديهم وهذا ما يتطابق مع دراستنا في الحد من سلبية الموظف و توصلت أيضا إلى ضرورة إعادة النظر في الهيكل التنظيمي للجهاز الإداري في الدولة حيث ركزت هذه الدراسة على ضبط مؤشرات ظاهرة التسبب انطلاقا من الواقع الإداري وعلى ربط هذه الظاهرة ببعض الأطر والنظريات التي تبحث في السلوك والدوافع بوجه عام ثم القيام بدراسة تطبيقية على الإدارة الحكومية الجزائرية وهنا يكمن الاختلاف مع دراستنا حيث اهتمت بعمل المشرف ودوره في تطبيق الرقابة من خلال حضوره أو غيابه وأيضا تخطيطه و متابعته لأهداف المؤسسة و لقد اختلفت نتائج دراستنا مع نتائجه كون دراسته كانت تهتم فقط بالتسبب الإداري عكس دراستنا التي كانت تربط تأثير الرقابة الإدارية بمظاهر التسبب الإداري.

- إن دراسة غلوسي دلال بعنوان " الرقابة الإدارية والتسبب الإداري في المؤسسة " قد توصلت إلى أن إهمال الرقابة الإدارية في المؤسسة يزيد من تراخي وتباطؤ موظفيها و كذلك أن الرقابة الإدارية تساهم في الحد من سلبية الموظف كما تؤثر في الحد من عدم تحمل العامل للمسؤولية بالإضافة إلى أن الرقابة الإدارية لا تؤثر في الحد من عدم احترام مواقيت العمل وتوصلت إلى نتيجة عامة بأن الرقابة الإدارية تساهم بشكل كبير في الحد من مظاهر التسبب الإداري وهذا ما يتطابق مع دراستنا، حيث توصلت إلى أن الرقابة الإدارية تؤثر على مظاهر التسبب الوظيفي وأيضا تخطيط الأهداف يحد من سلبية الموظف ، وأن متابعة الأهداف تضمن تحمل الموظف للمسؤولية إلا أن هناك اختلاف مع دراستها في النتيجة التي توصلت إليها والمتمثلة في أن الرقابة الإدارية لا تؤثر في الحد من عدم احترام مواقيت العمل حيث وجدنا في دراستنا أن وجود المشرف يؤثر على احترام الموظفين لمواقيت العمل لأن حضور المشرف له دور في تطبيق الرقابة كونه يعتبر الوسيلة المثلى لتحقيقها و تجسيدها على أرض الواقع بالإضافة إلى الوسائل الرقابية الأخرى.

ثالثا - النتيجة العامة للدراسة:

إن الفرضية العامة للدراسة والتي مفادها " الرقابة الإدارية تؤثر على مظاهر التسبب الوظيفي " قد أكدت بما لا يدع مجالاً للشك بأن الرقابة في مديرية الشباب والرياضة لولاية جيجل لديها ارتباط وثيق بمظاهر التسبب الوظيفي فقد كشفت نتائج الدراسة عن الدور الكبير والفعال الذي تؤديه الرقابة الإدارية في زيادة احترام مواقيت العمل عند الموظفين كما تؤكد على المساهمة الكبيرة لتخطيط الأهداف في الحد من سلبية الموظفين وزيادة انضباطهم في العمل و تؤكد أيضا على أن متابعة ومراقبة الأهداف تضمن تحمل الموظفين المسؤولية ومنه نستنتج أن وجود الرقابة الإدارية في مديرية الشباب والرياضة لولاية جيجل يؤدي إلى الحد من مظاهر التسبب الوظيفي.

رابعا - الإقتراحات:

- في الختام يمكن تقديم مجموعة من الاقتراحات وهي كما يلي:
- ✓ ضرورة إعطاء الاهتمام الكافي لعملية الرقابة في المؤسسة.
- ✓ ضرورة الاعتماد على خبراء مختصين في وضع النظام الرقابي.
- ✓ ضرورة الاهتمام بتسجيل الغيابات في ورقة الحضور من أجل تتبعها.
- ✓ ضرورة وضع إطار قانوني واضح و مرن ينظم عملية الرقابة داخل المؤسسة.
- ✓ السعي إلى جعل العملية التدريبية عملية مستمرة، وضرورة مواكبة للتطورات الخاصة في ميدان الرقابة و ذلك بالاحتكاك بالهيئات و المؤسسات المتطورة في هذا المجال للاستفادة منها.
- ✓ ضرورة وضع نظام رقابي يتماشى مع كل الوظائف و المهن الموجودة في المؤسسة حتى يتم تقييم الأداء بشكل فعال.
- ✓ ضرورة اتسام الرقابة بالمرونة بشكل كاف، لأن المؤسسة تعمل في ظل عوامل ديناميكية و متغيرة و بالتالي يتحتم أن يتكيف برنامج الرقابة مع هذه العوامل المتغيرة.
- ✓ يجب أن تكون العملية الرقابية مقبولة لدى أعضاء المؤسسة، فالرقابة الصارمة جدا تؤدي إلى استياء ينتج عنه روح معنوية متدنية.
- ✓ ضرورة اتسام عملية الرقابة بطابع الحيادية و الاستقلالية في اتخاذ الحلول المناسبة التي تساهم في وضع حد لكل الانحرافات و الأخطاء.

خامسا- الصعوبات التي واجهت الدراسة:

▪ عدم التمكن من نظام S.P.S.S حيث تم تفريغ البيانات وحساب النسب المئوية يدويا الأمر الذي أخذ منا الكثير من الجهد و الوقت خصوصا أننا خططنا لتوزيع الاستمارة الكترونيا على المبحوثين من اجل تطبيق مسح شامل لهم لأنها تسهل عملية جمع البيانات وتساهم في ربح الوقت و أيضا التخلص من تكلفة طباعة الاستمارات لكن لم نتمكن من ذلك وهذا لعدة مشاكل تقنية عند الموظفين لأن اغلبهم لا يتعاملون بالبريد الالكتروني وأيضا مشاكل الانترنت لهذا قمنا بإلغاء هذه الفكرة كونها ستعيقنا أكثر مما سوف نخدمنا.

▪ حساسية موضوع الدراسة جعل بعض الموظفين يمتنعون عن الإجابة بشكل مباشر عن بعض أسئلة الاستبيان هذا ما لاحظناه أثناء توزيع الاستمارة التجريبية، لكن تم استدراجهم بطرح أسئلة تمت إعادة صياغتها بشكل غير مباشر من أجل الوصول إلى نتائج صادقة.

▪ ضيق الوقت الممنوح للدراسة وكذلك الانشغال بفترة الامتحانات الخاصة بالسداسي الثالث وتأخرها بسبب إضرابات التنظيمات الطلابية في الجامعة ومن جهة أخرى عدم وجود مراجع كثيرة خصوصا في الجانب الخاص بمتغير التسبب الوظيفي والتي أخذت منا الكثير من الوقت في مرحلة القراءات .

سادسا- أفاق الدراسة وتوصياتها:

أثناء إنجاز هذه الدراسة أثار انتباهنا عدة مواضيع في هذا المجال، ونأمل أن يعالجها باحثون آخرون ويمكن الإشارة إليها في النقاط التالية:

- يجب إجراء المزيد من البحوث و الدراسات الميدانية للتعرف على الآثار المترتبة على مظاهر التسبب الوظيفي خاصة على مستوى الإنتاجية و الكفاءة في المنظمات النوعية أو الخدماتية.
- يجب إجراء المزيد من البحوث و الدراسات حول هذا الموضوع في مؤسسات أخرى ذات طابع صناعي وتجاري للتعرف على دور الرقابة في الحد من مظاهر التسبب الوظيفي في ظل بيئات تنظيمية مختلفة.
- دراسة موضوع التسبب الوظيفي لكن بالبحث عن علاقته بعوامل أخرى مثل غياب الحوافز أو ضغوط العمل أو ظروف العمل أو طبيعة التنظيم أو الأمان الوظيفي
- ضرورة إجراء بحوث أكثر تعمقا حول موضوع التسبب الوظيفي نظرا لحساسية الموضوع و الاهتمام بدراسة الرقابة الذاتية و تأثيرها على مظاهر التسبب الوظيفي.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم عرض بيانات الدراسة الميدانية في الجداول الإحصائية ومعالجتها وفق الأسلوبين الكمي والكيفي وهذا ما يتوافق مع موضوع الدراسة. حيث تم التوصل إلى تحليلات منطقية ساعدت على فهم الدراسة كما تم مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات الفرعية والفرضية العامة وكذلك في ضوء الدراسات السابقة و أيضا تم التوصل إلى استخلاص النتائج العامة للدراسة ووضع اقتراحات.

خاتمة

خاتمة:

نستطيع القول مما سبق عرضه و شرحه في هذه الدراسة أننا وقفنا على معرفة مدى تأثير الرقابة الإدارية على مظاهر التسبب الإداري حيث تعد عملية الرقابة الإدارية الأداة الفعالة للحد من الانحرافات والأخطاء التي يمكن الوقوع فيها أثناء إنجاز العمل شريطة أن تتخذ في الوقت المناسب إضافة إلى استعمالها الأدوات والطرق المناسبة، من هذا المنطلق تم التطرق في فصول الدراسة إلى مختلف القضايا النظرية والميدانية التي اهتمت بموضوع الرقابة الإدارية و مظاهر التسبب الوظيفي، ثم اللجوء إلى الميدان للتأكد من صدق الفرضيات الموضوعية للدراسة و فق خطة منهجية وأدوات بحث مساعدة على القيام بها، وقد تم التوصل إلى نتائج بشأن معرفة تأثير الرقابة الإدارية على مظاهر التسبب الوظيفي.

لقد أثبتت هذه الدراسة تأثير الرقابة الإدارية على مظاهر التسبب الوظيفي في المؤسسة وهذا لقدرتها على إيقاف معظم مظاهر التسبب الوظيفي وذلك عن طريق الدور الكبير الذي يلعبه تواجد المشرف، ويمكن تصنيف هذه المظاهر في جانبين مختلفين جانب وقت العمل و تتمثل في التأخر و الغياب وعدم احترام مواعيت العمل وتضييع وقت العمل إضافة إلى جانب الأداء والمتمثلة في سلبية الموظف في العمل ومؤشراتها انعدام الرغبة في العمل ومقاومة التغيير،عدم الرغبة في التعاون حيث استطاعت الرقابة الإدارية من خلال تخطيط الأهداف في المؤسسة الحد منها ، كما لا ننسى مظاهر التسبب الوظيفي في عدم تحمل الموظف المسؤولية و تتمثل مؤشراتها في عدم احترام القوانين و اللوائح و عدم اتخاذ القرارات في العمل و عدم الاهتمام بالمؤسسة و المحافظة على وسائلها و ممتلكاتها فقامت الرقابة الإدارية من خلال متابعة الأهداف بصددها.

خلاصة القول أن الحد من مظاهر التسبب الوظيفي مرهون بطبيعة نظام الرقابة الإدارية السائد في المؤسسة من حيث التواجد المستمر للمشرف في مقر العمل و تخطيط الأهداف و التشارك في صنع القرارات مع التحكم في علاقات العمل والمرونة في التعامل وفعالية عملية متابعة و تقييم الموظفين كل هذه العوامل تدفع إلى تحقيق أهداف المؤسسة وأيضا تضمن جودة الأداء بأحسن كفاءة وبأقل التكاليف و بفعالية أكبر.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولا- باللغة العربية:

1- الكتب:

1. إبراهيم العيد جلال، إدارة الأعمال مدخل اتخاذ القرار- وظائف الإدارة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003.
2. أبو القحف عبد السلام، أساسيات التنظيم الإدارة، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
3. أبو النصر مدحت محمد، فرق العمل الناجحة البناء والنمو والإدارة لإنجاز المهام بشكل أفضل وأسهل، المجموعة العربية للتدريب والنشر القاهرة، 2012.
4. أبو بكر مصطفى محمود، التفكير الإستراتيجي، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية مصر 2000.
5. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناءات المهارات، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، ط7، الإسكندرية، مصر، 2003.
6. الأزهرى محي الدين، الإدارة من وجهة نظر المنظمة، دار الفكر العربي للنشر، مصر، 2003.
7. الأصفر أحمد، عقيل أديب، علم اجتماع التنظيم و مشكلات العمل ، منشورات جامعة دمشق ، كلية الآداب والعلوم الإنسانية ، مقرر علم الاجتماع و العمل ، السنة الرابعة ، 2003.
8. أمين زين الدين بلال، ظاهرة الفساد الإداري في الدول العربية والتشريع المقارن، دار الفكر الجامعي مصر، 2021.
9. باهي مصطفى حسن، إخلاص محمد عبد الحفيظ، الإحصاء و قياس العقل البشري، مركز الكتاب للنشر، مصر، 2000.
10. بن حبتور عبد العزيز صالح، مبادئ الإدارة العامة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
11. بوحوش عمار، دور البيروقراطية في المجتمعات المعاصرة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، 1983.
12. جبران مسعود الرائد، المعجم البنائي في اللغة و الإعلام، دار العلم، ط3، بيروت، لبنان، 2005.

13. الجعلي محمد عثمان احمد، شرفي مهدي محمد أمين، أسباب تسيب العاملين في السودان، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، 1985.
14. جمال الدين سامي، الإدارة العامة التعريف بالإدارة العامة التخطيط والتنظيم القيادات الإدارية، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2006.
15. جوهر صلاح الدين، إدارة المؤسسات التربوية، أسسها ومفاهيمها، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1972.
16. الجوهري عبد الهادي، علم اجتماع الإدارة مفاهيم وقضايا، دار المعارف، ط2، القاهرة، 1987.
17. حامد خالد، العمل في ظل التحولات السوسيواقتصادية في الجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، 2011.
18. حريم حسن، إدارة المنظمات، مكتبة حامد، عمان، الأردن، 2003.
19. حريم حسن، مبادئ الإدارة الحديثة نظريات وعمليات الإدارة، دار المكتبة الحامد ، عمان، الأردن ، 2006.
20. حريم حسين وآخرون، أساسيات الإدارة، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 1998.
21. حسن عادل، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية 2003.
22. حمادات محمد الحسن، السلوك التنظيمي و التحديات المستقبلية في المؤسسة التربوية، دار الوفاء للنشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر، 2004.
23. دحموش العربي، محاضرات في إقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، عمان، الأردن، 2004.
24. درة عبد الباري، محفوظ جودة، الأساسيات في الإدارة المعاصرة ، دار وائل ، عمان، الأردن ، 2011.
25. الدكتور اللوزي موسى ، التنمية الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، 2000.
26. دويدار محمد عبد الفتاح، أصول علم النفس المهني والصناعي والتنظيمي وتطبيقاته ، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية 2003.
27. الدويك ايمن احمد، السلوك الانتهازي في العمل ، دار الخلدونية للنشر و التوزيع، الجزائر ، 2007.

28. الديق مدحت، علي شريف، التنظيم والإدارة. الإسكندرية، دون سنة.
29. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر، 2000.
30. زايد عادل محمد، إدارة الموارد البشرية (رؤية إستراتيجية) ، كتب عربية ، القاهرة ، 2003.
31. زرواتي رشيد، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط 3 ،ديوان المطبوعات الجامعية المطبعة الجهوية بقسنطينة ، ط 3 ، الجزائر، 2008.
32. ساسي جمال الدين، أصول القانون الإداري، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1996.
33. الساطي طارق، الإصلاح الإداري في الجمهورية العربية السورية، دار الفكر، سوريا، 1975.
34. السالم مؤيد سعيد، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية ، ديوان العلوم للطباعة، بغداد، 1991.
35. سعيدان علي، بيروقراطية الإدارة الجزائرية، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، 1981.
36. سلطان محمد صاحب، إدارة المؤسسات الإعلامية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، ط2، عمان الأردن 2015.
37. السلمي علي، إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2004.
38. السلمي علي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، ط2، الكويت، 1980.
39. سمارة نصير، ظاهرة التسيب الإداري في الجزائر، منشورات المجلس الأعلى للغة العربية، الجزائر، 2005.
40. شاوش مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، دار الشروق، عمان، الأردن، 2008.
41. الشريف عبد الله محمد، مناهج البحث العلمي دليل الطالب في كتابة الأبحاث والرسائل العلمية، مكتبة الإشعاع للنشر ، الإسكندرية ، 1996.
42. شريف علي مصيلحي وآخرون، الإدارة في منظمات الأعمال وأسس الرقابة عليها، دار التعميم الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2013.
43. الشريف علي، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، ط3، مصر، 2000.
44. شريف علي، الإدارة المعاصرة، دار الجامعية، ط2، الإسكندرية، 1997.

45. الشماع خليل محمد حسن، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 1999.
46. الشميمري أحمد بن عبدالرحمن، أخلاقيات الموظف، جامعة القصيم، ط4، السعودية، 2006.
47. الشنواني صلاح، التنظيم والاداره في قطاع الاعمال،الجامعه للطباعه والنشر، الاسكندريه، 1987.
48. الصباح عبد الرحمان ، الرقابة الإدارية بين النظرية و التطبيق ، مكتبة الأقصى ، عمان 1993.
49. الصحن محمد فريد و آخرون،مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية،2000.
50. الصواف نجم أحمد حافظ، ماهر عمارة أسامة محمد كامل، محسن صبري محمد، دليل الباحث، دار المريخ للنشر، الرياض،1988.
51. الصيرفي محمد، أخلاقيات الموظف العام، دار الكتاب القانوني، عمان، الأردن، 2007.
52. الطراونة حسين أحمد، توفيق صالح عبد الهادي، الرقابة الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2011.
53. عاطف زاهر عبد الحلیم، الرقابة على الأعمال الإدارية، دار الرياءة ، عمان ، 2009.
54. العالق بشير، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم ، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان الأردن، 2008.
55. عامر سامح عبد المطلب، إدارة السلوك الإنساني في المنظمات الحديثة ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع القاهرة، 2010.
56. العامري صالح مهدي محسن، الغالبي طاهر محسن منصور، الإدارة و الأعمال ، دار وائل للنشر، عمان، 2006.
57. عباس علي، الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال، بيروت ، إثراء للنشر و التوزيع ، 2002.
58. عبد الفتاح حسن، مبادئ الادارة العامة ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 1992.
59. عبد الوهاب محمد، عشاوي حسن، الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، القاهرة، مصر، 2014.
60. عدلي علي أبو طاحون، النظريات الاجتماعية المعاصرة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر.

61. عشوي مصطفى، أسس علم النفس الصناعي و التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.
62. عقيلي عمر وصفي و آخرون ، وظائف منظمات الأعمال ، دار زهران للنشر ، عمان، الأردن، 1995.
63. العلاق بشير، الإدارة الحديثة نظريات و مفاهيم ،دار اليازوري، عمان، الأردن،2008.
64. عليان رحي مصطفى، التنظيم (النظرية و الهياكل و التطبيقات)،الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية،2007.
65. عليان رحي مصطفى، أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر، عمان، الأردن، 2007.
66. عمارة محمد محمد جاب الله ، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاجتماعية، دار الطباعة الحرة الإسكندرية، مصر، 2005.
67. العميان محمود سلمان، السلوك التنفيذي في متطلبات أعمال، دار وائل، عمان، الأردن، ط3، 2003،
68. عياصرة حمود معن، مروان محمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، الحامد، عمان، 2008.
69. عياصرة معن محمد ، مروان محمد نبي أحمد، القيادة و الرقابة و الاتصال الإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
70. غالب ياسين سعد ، الإدارة الدولية، دار اليازوري العلمية النشر والتوزيع، عمان، الأردن ،2007.
71. الغول رشا، التقييم الذاتي للرقابة، مصر ، القاهرة ، مكتبة الوفاء القانونية ، 2013.
72. غيث محمد عاطف، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.
73. الفزيوني محمد، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر و التوزيع، ط3، عمان، الأردن، 2003.
74. فليه فاروق عبده، عبد المجيد السيد محمد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، دار المسيرة، الأردن ، 2005.
75. القبيلات حمدي سليمان،الرقابة الإدارية والمالية على الأجهزة الحكومية،دار الثقافة للنشر والتوزيع ،ط2، عمان،2010.

76. القحطاني محمد بن دليم، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، مكتبة العبيكان، ط 2، الرياض، 2008.
77. القريوتي محمد قاسم، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، الأردن، 2006.
78. كعباش رايح ، علم الاجتماع التنظيم، مخبر علم الاجتماع والاتصال، الجزائر، 2006.
79. كنيث كيدنفهان داويفيدي، ترجمة، محمد قاسم القريوتي ، أخلاقيات الخدمة المدنية ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، 1984.
80. لويس الحاج، بهيج شعبان، دائرة المعارف السيكولوجية، دار صادر، المجلد الثاني، بيروت ، بدون سنة طبع.
81. محمد علي محمد، مقدمة في البحث الاجتماعي، دار النهضة العربية، القاهرة، 1983.
82. محمد فتحي، مصطلحا إداريا (إيضاح وبيان) ، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، مصر، 2003.
83. مداس فاروق، التنظيم وعلاقات العمل، دار مدني، الجزائر، 2002.
84. المشهداني خالد أحمد فرحان، رائد العبيدي عبد الخالق عبد الله، مناهج البحث العلمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
85. المصراطي عبد الله احمد ، الفساد الإداري نحو نظرية في علم الاجتماع الجريمة و الانحراف الاجتماعي دراسة ميدانية ، المكتب العربي الحديث ، الإسكندرية ، 2011.
86. المصري احمد محمد ، مفاهيم الإدارة العامة بالدول العربية، مطابع رويد، الاسكندرية، 1993.
87. المعيوف صلاح بن معاذ، والمهنا محمد بن عبد العزيز، العوامل المؤثرة في عدم انتظام الموظفين في الدوام الرسمي، بالمملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2002.
88. المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، الأصول العلمية لإدارة الأعمال، المكتبة العصرية، 2001.
89. منصور علي، ناجي جواد شوقي، المرجع المتكامل في إدارة الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ،الأردن، 2010.
90. موفق جدد محمد، الإدارة العامة، دار الشروق ، الأردن ، 2007.
91. نجم عبد اهلل، جواد عباس حسين جواد، تطور إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان ، 2010.

92. النعيمي عبد الحميد محمود، مبادئ الإدارة العامة، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1997.
93. النعيمي صالح عبد القادر، الإدارة ، اليازوري لنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2008.
94. النعيمي محمد عبد العال وآخرون، طرق ومناهج البحث العلمي، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
95. نهار ابو سويلم محمد محمود، مكافحة الفساد، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن، 2010.
96. ياغي محمد عبد الفتاح، الاخلاقيات في الادارة، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2010.
97. يونس محمد على، التسبب الإداري في الوظيفة العامة، أسبابه، آثاره، معالجته، طرابلس ، 1993.

2- القواميس و المعاجم:

1. ابن منظور، لسان العرب، المجلد 6، باب الواو، دار المعارف، القاهرة، مصر، 1986.
2. بدوي أحمد زكي، محمود يوسف، المعجم العربي الميسر للمدرسة و الجامعة و المكتب و المنزل دار الكتاب المصري، القاهرة، مصر، 2000.
3. بن منظور جمال الدين محمد، لسان العرب، ج2، دار صادر للطباعة والنشر، بيروت، 1955.
4. الشويكي سمير ، المعجم الإداري، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، 2006.
5. الصحاف حبيب، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين ، عربي-إنجليزي ، مكتبة لبنان الناشرون ، بيروت، 1997.
6. العالق بشير عباس ، المعجم الشامل لمصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبية والتمويل والمصارف ، إنجليزي _عربي ، الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع، 2004.

3- المجلات العلمية:

1. حريش عبد القادر، التحليل الاستراتيجي عند ميشال كروزيه النظرية والمفاهيم، مجلة العلوم الاجتماعية الإنسانية جامعة الحاج لخضر باتنة، مطبعة القدس بسكرة، العدد16 جوان 2007.
2. حميش عبد الحق ، الفساد و مكافحته من منظور إسلامي، مجلة دراسات و الأبحاث، جامعة زيان عاشور الجلفة، مجلد 6، عدد 15 ،الجزائر، 2014.

3. طلبة عبد الله ، ظاهرة التسبب في إدارات الدول النامية، مجلة الفكر السياسي، العدد 6، ربيع 1999.

4. العزازي أبو إدريس محمد، الممارسات الإدارية و التسبب الوظيفي في الأجهزة المحلية، دراسة تطبيقية مجلة البحوث التجارية، المجلد 23، العدد 01، 2001.

5. القباطي محمد ، عبد السلام فوزية، توظيف أنظمة المعلومات الإدارية في عملية اتخاذ القرار، مجلة الإداري الحديث، العدد (03)، سبتمبر 2004.

4- المذكرات والرسائل الجامعية:

1. أبو عمرة حسن محيسن حسن أبو عمرة، عوامل الإخلال الوظيفي في الكليات التقنية بمحافظات غزة من وجهة نظر الإدارة العليا دراسة ميدانية ، مذكرة ماجستير (منشورة)، تخصص إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2010.

2. بن عبيد عبد الباسط ، دور الرضا الوظيفي في انضباط الموظفين في المؤسسة العمومية الجزائرية دراسة حالة مستشفى بشير بن ناصر بسكرة، رسالة ماجستير ،كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر ببسكرة، 2005.

3. بن مرزوق عنتر ، الرقابة الإدارية ودورها في مكافحة الفساد الإداري في الإدارة الجزائرية دراسة ميدانية لولاية برج بوعرييج ، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2008.

4. بوريب طارق ، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي ، دراسة ميدانية بمحافظة الغابات لولاية الطارف ، مذكرة ماجستير (منشورة)، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل،جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014

5. الحربي أحمد بن صالح، الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، أكاديمية نايف 4 العربية للعلوم الأمنية، 2003.

6. سعدي وداد، ظاهرة التسبب الإداري في القطاع الحكومي الجزائري دراسة ميدانية لقطاع الصحة بولاية الجزائر، شهادة ماجستير تخصص العلوم السياسية و العلاقات الدولية ، جامعة الجزائر 3 ، الجزائر، 2010.

7. العايب سليم ، هندسة تسيير الإطارات بالمؤسسة الصناعية ، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ، رسالة دكتوراه في علم الاجتماع - تنظيم و عمل- ، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، جامعة الجزائر ، 2007.
8. غلوسي دلال ، الرقابة و التسيب الإداري في المؤسسة ، مذكرة شهادة الماجستير في علم الاجتماع التنظيم و عمل ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2014.
9. المجالي وليد علي نياب، العلاقة بين العوامل الشخصية والوظيفية ومدى التزام العاملين بالدوام الرسمي في أمانة عمان الكبرى، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، رسالة ماجستير غير منشورة، 2007.
10. النميان عبد الله عبد الرحمان ، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية دراسة مسحية على شرطة منطقة حائل، مذكرة ماجستير (منشورة)، تخصص العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض، السعودية، 2003.
- 5- الملتقيات والندوات:**

1. أمال حابت ، المساءلة التأديبية للطبيب وفقا لمدونة أخلاقيات الطب الجزائرية. أيام الملتقى الوطني حول المسؤولية الطبية، أيام 09-10 أبريل 2008، كلية الحقوق جامعة مولود معمري تيزي وزو، 2008.

ثانيا- باللغة الأجنبية:

1. Dubois Jean et al , Dictionnaire de la Langue Française Lexis , Canada : Les éditions Française , 1989 .
2. Dubois Pierre, Le sabotage dans l'industrie. Paris, Edition calman LEVY, 1976.
3. Jardillier Pierre, Bauduin Henri, Labsentieme ,Mythes et realites(2eme édition).Paris,Entreprise moderne d'édition, 1984.
4. R .E Aleen, The Concise Oxford Dictionary of Current English ,Oxford: Clarendon press , 1990 .

الملاحق

الملحق رقم (1)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

تخصص: التنظيم و العمل

استمارة بحث بعنوان:

دور الرقابة الإدارية في تقليل من مظاهر التسبب الوظيفي
دراسة ميدانية بمديرية الشباب و الرياضة لولاية جيجل

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع التنظيم و العمل

تحت إشراف الأستاذ:

- أ. بليط عبدالله

إعداد الطلبة:

- بولفراخ عبد الرؤوف

- رضا محمد علي

ملاحظات:

- وضع علامة (x) أمام الجواب المناسب .

- بيانات هذه الاستمارة سرية لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

نشكركم لتعاونكم معنا

السنة الجامعية 2022/2021

المحور الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس : ذكر أنثى

2- الفئة العمرية:

من 20 سنة إلى أقل من 30 سنة من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة

من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة من 50 سنة فأكثر

3- المستوى التعليمي:

ابتدائي متوسط

ثانوي جامعي

4- الحالة المدنية :

أعزب(ة) متزوج(ة)

مطلق(ة) أرمل(ة)

5- الإقامة:

داخل مقر بلدية العمل خارج مقر بلدية العمل

6- طبيعة العمل:

المحور الثاني: وجود المشرف واحترام مواقيت العمل

7- هل سبق وان تأخرت عن العمل ؟

نعم لا

- في حالة الإجابة بنعم كم عدد مرات تأخرك عن العمل في الشهر؟

من مرة إلى ثلاثة مرات من أربعة إلى ستة مرات أكثر من ستة مرات

8- هل سبق وان تغيبت عن العمل؟

نعم لا

- في حالة الإجابة بنعم كم عدد مرات تغيبك عن العمل في الشهر ؟

من مرة إلى ثلاثة مرات من أربعة إلى ستة مرات أكثر من ستة مرات

9- هل يتم تسجيل غيابك في ورقة الحضور؟

نعم لا

10- هل يتم اتخاذ إجراءات عقابية بسبب غيابك ؟

نعم لا

- في حالة إجابتك بنعم فيما تتمثل هذه الإجراءات العقابية غيابك ؟

استفسار شفهي استفسار كتابي خصم من الراتب

11- هل سبق وان خرجت قبل انتهاء وقت الدوام الرسمي ؟

نعم لا

- إذا كانت الإجابة بنعم ما هي الظروف التي تجعلك تخرج أثناء الدوام الرسمي ؟

ظروف عائلية أخذ وجلب الأطفال من المدرسة من اجل التسوق

12- هل يتم اتفاق مع المشرف على تعويض الوقت الضائع بسبب خروجك في وقت الدوام (لقضاء

مصالح خاصة) ؟

نعم لا

13- هل تعمل بشكل متواصل أثناء الدوام الرسمي ؟

نعم لا

14- هل تقوم بأشياء تخفف عنك ضغط العمل أثناء الدوام الرسمي ؟ مثل:

مطالعة الجريدة التنقل بين المكاتب
التحدث في الهاتف اللعب بالكمبيوتر أو الهاتف

15- هل يتواجد مسؤولك المباشر باستمرار في العمل طيلة ساعات الدوام؟

نعم لا

16- هل حضور المشرف إلى عمل يكون ؟

قبل بداية الدوام بعد بداية الدوام طول مدة الدوام

أخرى اذكرها

17- هل يقوم المشرف بعمل جولات استطلاعية على المكاتب ؟

نعم لا

- في حالة الإجابة بنعم هل تكون هذه الجولات الاستطلاعية ؟

كل يوم مرة في الأسبوع مرة في الشهر

18- هل تزيد الجولات الاستطلاعية التي يقوم بها المشرف من إحترامك لمواقيت العمل ؟

نعم لا

19- هل تعتقد أن غياب المشرف يجعل زملائك في العمل لا يحترمون مواقيت العمل ؟

نعم لا

20- هل تعتقد أن وجود المشرف يحسن من أداء زملائك في العمل ؟

نعم لا

المحور الثالث : تخطيط الأهداف وسلبية الموظف

21- هل تتكيف بسهولة مع التغييرات التي تحدث في عملك؟

نعم لا

22- هل تتعاون الإدارة و الزملاء في محيط العمل في وضع الأهداف المرجو تحقيقها ؟

نعم لا

23- هل تشجع العمل الجماعي؟

نعم لا

24- هل تتعاون مع زملائك في أداء بعض الأعمال؟

نعم لا

- إذا كانت الإجابة بنعم كيف يكون هذا التعاون؟

في انجاز المهام شرح كيف يتم انجاز العمل العمل مكانهم

25- هل هناك ما يدفعك لفقدان الرغبة في العمل ؟

نعم لا

- إذا كانت الإجابة بنعم هل يرجع ذلك إلى:

غياب حوافز و مكافئات ضغط العمل

رقابة الإدارية صارمة أخرى اذكرها

26- هل وضع خطط العمل يقلل من ؟

إنعدام دافع العمل عدم الرغبة في التعاون والعمل الجماعي

مقاومة التغيير

27- هل يقوم رئيسك بوضع خطط لكيفية تنفيذ العمل ؟

نعم لا

28- هل يتم إشراكك إثناء القيام بوضع خطط العمل ؟

نعم لا

29- هل تتجز كل أعمالك المطلوبة منك ؟

نعم لا

- إذا كانت الإجابة بنعم هل يتم إنجاز العمل المطلوب في الفترة المحددة ؟

دائما أحيانا أبدا

- إذا كانت الإجابة ب لا ما سبب ذلك

30- هل يحدد لك رئيسك المهام المطلوبة منك ؟

نعم لا

31- هل يقوم رؤسائك بتوجيه تصرفاتك في العمل ؟

نعم لا

32- هل تجد صعوبة في فهم الأهداف المرجو تحقيقها من خلال التعليمات التي يوجهها لك رؤسائك في

العمل ؟

نعم لا

المحور الرابع: متابعة الأهداف وتحمل الموظف المسؤولية

33- هل تشعر بانتمائك للمؤسسة ؟

نعم لا

34- هل تهتم بما يحدث في المؤسسة ؟

نعم لا

- لماذا

35- هل تحافظ على وسائل و ممتلكات المؤسسة التي تعمل بها ؟

نعم لا

36- هل استعملت وسائل المؤسسة لأغراضك الشخصية ؟

أستعملها أحيانا لا أستعملها

37- هل أنت على إطلاع بالقانون الداخلي للمؤسسة؟

نعم لا

- إذا كانت الإجابة بعم هل هو؟

واضح تحترمه أخرى اذكرها

38- هل تلتزم بالأوامر التي يصدرها رئيسك المباشر؟

نعم لا

39- هل تشارك في القرارات التي تخص عملك ؟

نعم لا

40- هل تتحمل مسؤولياتك في العمل ؟

نعم لا

إذا كان لا لماذا.....

41- هل تتقيد بالأوامر أثناء أداء العمل كما هي دون بدل اجتهاد يتطلبه العمل؟

نعم لا

42- هل يتابع رئيسك أداء عملك ؟

نعم لا

43- هل يتم تقييم عملك وذلك بشكل؟

يومي أسبوعي شهري سنوي

44- هل يجري رئيسك مقارنة بين أدائك والخطط المستهدفة بعد الانتهاء من العمل ؟

نعم لا

45- هل تتم مراجعة العمل الذي تقوم به ؟

دائما أحيانا أبدا

46- هل يعمل رئيسك على اكتشاف الأخطاء المتعلقة بالعمل؟

نعم لا

- في حالة الإجابة بنعم كيف يكون رد فعله؟

توبيهك يعقابك مباشر يصحح أخطائك

47- هل التوجيهات التي يقوم بها رئيسك تساهم في المحافظة على موارد المؤسسة؟

نعم لا

48- كيف تؤثر متابعة رئيسك لأدائك في العمل؟

بزيادة أدائك بانخفاض أدائك لا يؤثر

الملحق رقم (2)

الدراسة الاستطلاعية:

من خلال جولتنا الاستطلاعية في المؤسسة أثار انتباهنا حدوث مظاهر متكررة في مكان العمل من طرف الموظفين ، حيث لاحظنا التهاون من ناحية الانضباط في مواقيت الدخول إلى مقر العمل و كذا الخروج منه ، و فاجأنا دخول عدد كبير من الموظفين في وقت متأخر عن وقت الدخول ، وكذلك هناك فئة من الموظفين بالرغم من حضورهم في الوقت المحدد يتركون بعد مدة مكان عملهم من أجل القيام بمشاغلهم الخاصة كالذهاب إلى التسوق أو جلب و أخذ أولادهم من وإلى المدارس و هناك مجموعة أخرى من الموظفين بالرغم من انضباطهم و حضورهم في الوقت المحدد و بقائهم في مكان عملهم حتى وقت الخروج إلا أنهم لا يقومون بواجبات عملهم و يضيعون وقتهم في التجول بمصالح و مكاتب مؤسساتهم ، و هذا ما يؤدي إلى تراكم الأعمال و تعطل مصالح المؤسسة و كذلك مصالح الناس ، كما يوجد في بعض المكاتب عدد كبير من العمال لا يقومون بأي عمل و هذا ما جعلنا نلاحظ أن هناك فائض في عدد الموظفين و ذلك من خلال مشاهدة عدد قليل جدا من الموظفين يقومون بتأدية العمل و البقية يؤديون دور المشاهد و لا يقومون بأي عمل مفيد سوى التحدث مع بعضهم البعض و من هنا بدأ تساؤلنا و تفكيرنا في هذه المظاهر التي تحدث في الإدارة ، حيث أنها أصبحت ظاهرة تمس المجتمع إذ أن هذه السلوكيات و المظاهر تجتمع في إطار و قالب واحد يمكن تسميته التسبب الوظيفي كما لاحظنا أيضا في الجامعة بحكم احتكاكنا بموظفيها وذلك في الأمور المتعلقة بنا في مراحل التسجيل أو طلب الوثائق الكثير من الممارسات والسلوكيات السلبية كقضاء الحاجات الخاصة خلال الدوام الرسمي دون اكتراث بمسؤوليات العمل ومتطلباته أو التحدث في الهاتف بالرغم من الأشغال المتراكمة و ضيق الوقت وهذا ما زاد من اهتمامنا بدراسة هذا الموضوع ، ومن الأنماط السلبية الشائعة حالياً في الكثير من المؤسسات اعتياد بعض الموظفين على تبادل الزيارات المكتبية بينهم أثناء أوقات العمل وتناول الأكل والمشروبات في المكاتب، ولم تقتصر السلوكيات على تناول الأكل والزيارات فقط بل ووصل الأمر إلى كثرة تأخرهم و غيابهم دون حسيب أو رقيب حيث باتت هذه المظاهر مرضاً مسيطراً على كل المنشآت والمكاتب الإدارية للدولة.

من خلال ما سبق ذكره من المظاهر و السلوكيات التي لاحظناها يمكننا أن نطرح تساؤل عن سبب هذه المظاهر وكذا العامل الذي قد يقوم بضبطها أو التقليل منها.

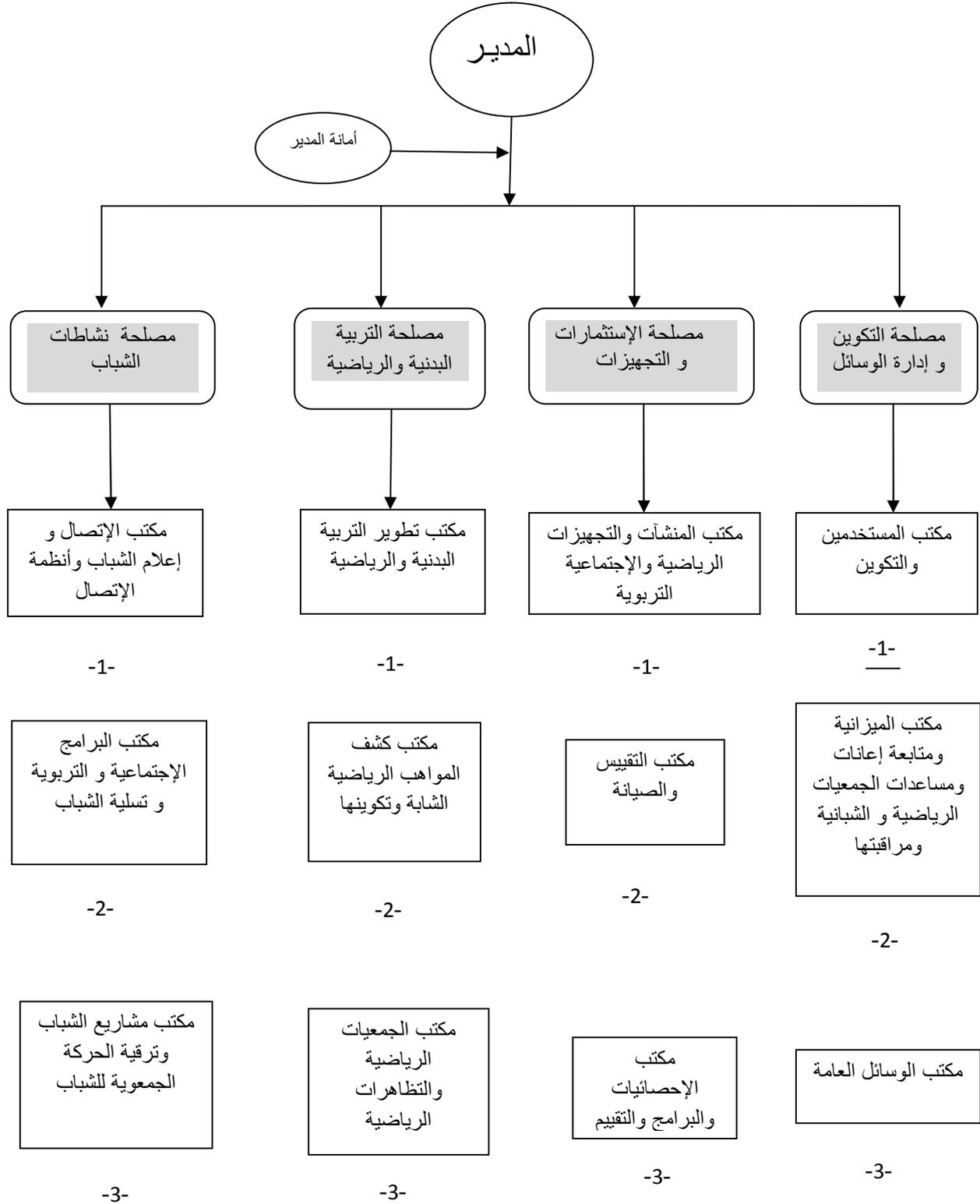
الملحق رقم (3)

الأساتذة المشرفون على تحكيم الاستبيان

الجامعة	اسم ولقب الأستاذ(ة)
جيجل	بن يحي سميرة
جيجل	بواب رضوان
جيجل	بوخدوني توفيق
جيجل	بوغرزة رضا
جيجل	لزغد راضية

الملحق رقم (4)

الهيكل التنظيمي لمديرية الشباب و الرياضة لولاية جيجل



الملحق رقم (5)

دليل المقابلة:

الأسئلة:

- ما هو عدد موظفين مديرية الشباب و الرياضة؟
- هل الموظفين على دراية بالقانون الداخلي للمؤسسة؟
- هل يتم تطبيق القوانين بصرامة في المؤسسة؟
- هل توجد رقابة داخل المؤسسة؟
- ما هو أسلوب الرقابة الذي تتبعه المؤسسة؟
- في رأيك هل يكشف الأسلوب الرقابي المتبع عن الانحرافات و الأخطاء داخل المؤسسة؟
- هل يعمل المشرف على مراجعة الأعمال المنجزة؟
- هل جو العمل يسوده الاحترام و التعاون بين الموظفين؟
- هل يجبر المشرف الموظفين على إتباع تقنيات معينة في العمل؟
- هل يتم مطابقة أداء العمال مع الخطط؟
- هل للرقابة دور في تحسين أداء العمال؟

ملخص الدراسة

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير الرقابة الإدارية على مظاهر التسبب الوظيفي ، والمتمثلة في مظاهر: (عدم احترام مواعيت العمل، عدم تحمل الموظف المسؤولية، سلبية الموظف).

تبحث الدراسة عن مساهمة الرقابة الإدارية كنظام لتصحيح ومعالجة الانحرافات الأدائية للتقليل من مظاهر التسبب الوظيفي لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة ، ليكون التساؤل الرئيسي على النحو التالي: هل الرقابة الإدارية تؤثر على مظاهر التسبب الوظيفي؟

وقد أجريت الدراسة على موظفي مديرية الشباب و الرياضة لولاية جيجل والبالغ عددهم 361 موظفاً وموظفة ، حيث تم توزيع استبيان أعد خصيصاً لهذا الغرض باستخدام أسلوب العينة العشوائية على 65 موظف وتم استرداد كل الاستبيانات، وقد استخدمنا المنهج الوصفي و الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة البيانات وتحليلها، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها:

1. الدور الكبير والفعال الذي تؤديه الرقابة الإدارية في زيادة احترام مواعيت العمل عند الموظفين.
 2. تخطيط الأهداف يساهم في الحد من سلبية الموظفين وزيادة انضباطهم في العمل.
 3. متابعة ومراقبة الأهداف تضمن تحمل الموظفين المسؤولية.
 4. وجود الرقابة الإدارية يؤدي إلى الحد من مظاهر التسبب الوظيفي.
- وقدمت الدراسة عدة توصيات من أهمها:

1. يجب إجراء المزيد من البحوث و الدراسات الميدانية للتعرف على الآثار المترتبة على مظاهر التسبب الوظيفي خاصة على مستوى الإنتاجية و الكفاءة في المنظمات النوعية أو الخدماتية.
2. يجب إجراء المزيد من البحوث و الدراسات حول هذا الموضوع في مؤسسات أخرى ذات طابع صناعي وتجاري للتعرف على دور الرقابة في الحد من مظاهر التسبب الوظيفي في ظل بيئات تنظيمية مختلفة.
3. دراسة موضوع التسبب الوظيفي لكن بالبحث عن علاقته بعوامل أخرى مثل غياب الحوافز أو ضغوط العمل أو ظروف العمل أو طبيعة التنظيم أو الأمان الوظيفي
4. ضرورة إجراء بحوث أكثر تعمقا حول موضوع التسبب الوظيفي نظرا لحساسية الموضوع و الاهتمام بدراسة الرقابة الذاتية و تأثيرها على مظاهر التسبب الوظيفي.

Résumé de l'étude:

Cette étude visait à identifier l'effet du contrôle administratif sur les formes de laxisme fonctionnel, qui se présentent dans : (le manque de respect des horaires de travail, le manque de responsabilité des employés, la négativité des employés). L'étude examine l'apport du contrôle administratif en tant que système de correction et de traitement des écarts de performance afin de réduire les formes de laxisme fonctionnel chez les salariés de l'établissement étudiée, de sorte que la question principale est la suivante : le contrôle administratif affecte-t-il les formes de laxisme fonctionnel ?

L'étude a été menée sur les 361 employés de la Direction de la Jeunesse et des Sports de l'État de Jijel, où un questionnaire spécialement préparé à cet effet a été distribué selon la méthode d'échantillonnage aléatoire à 65 employés puis tous les questionnaires ont été récupérés .l'étude a abouti à un certain nombre de résultats dont les plus importants sont :

1. Le rôle significatif et efficace du contrôle administratif pour accroître le respect du temps de travail des salariés.
2. La planification des objectifs contribue à réduire la négativité des employés et à accroître leur discipline au travail.
3. Le suivi et le contrôle des objectifs assurent que les employés prennent leur responsabilité.
4. La présence d'un contrôle administratif réduit les formes du laxisme fonctionnel.

L'étude a formulé plusieurs recommandations dont les plus importantes sont:

1. Plus de recherches et d'études de terrain doivent être menées pour identifier les effets des manifestations de laxisme fonctionnel, notamment au le niveau

de la productivité et de l'efficacité dans les organisations de qualité ou de service.

2. Plus de recherches et d'études devraient être menées sur ce sujet dans d'autres institutions à caractère industriel et commercial afin d'identifier le rôle du contrôle administratif dans la réduction des formes de laxisme fonctionnel à la lumière des différents environnements réglementaires.

3. Étudier la question de laxisme fonctionnel, mais en recherchant sa relation avec d'autres facteurs tels que l'absence d'incitations, les pressions du travail, les conditions de travail, la nature de l'organisation ou la sécurité de l'emploi

4. La nécessité de mener des recherches plus approfondies sur le sujet de laxisme fonctionnel en raison de la sensibilité du sujet et de l'intérêt d'étudier l'autocensure et son impact sur les formes de laxisme fonctionnel.