



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



ميدان: العلوم الانسانية والاجتماعية
فرع: علم الاجتماع
تخصص تنظيم وعمل

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم: علم الاجتماع
الرقم التسلسلي:
رقم التسجيل:

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص: التنظيم وعمل بعنوان:

دور الرقابة الإدارية في الحد من مظاهر التسبب الوظيفي

-دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد بوضياف بالمسيلة-

اشراف الدكتور: بوسكرة عمر

إعداد الطالبة: نور الهدى قويني

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة الأساتذة:

| الصفة | الجامعة | الرتبة | اسم ولقب الأستاذ |
|--------------|---------------|-------------------------------|------------------|
| رئيسا | جامعة المسيلة | أستاذ التعليم العالي حاضر -أ- | علي شريف حورية |
| مشرفا ومقررا | جامعة المسيلة | أستاذ التعليم العالي | بوسكرة عمر |
| مناقشا | جامعة المسيلة | أستاذ التعليم العالي | بونويقة نصيرة |

السنة الجامعية : 2023-2024

شكر و عرفان

نشكر الله سبحانه وتعالى على فضله وتوفيقه لنا، والقائل في محكم تنزيل
الآية رقم: (07) {وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ }

سورة إبراهيم

الحمد لله رب العالمين حمدا طيبا مباركا فيه ملء السموات والأرض وملء ما
بينها وملء ما شاء من شيء بعد الصلاة والسلام على خير المرسلين سيدنا
وحبيبنا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أجمعين.
شكرا لله أولا وأخيرا فهو الذي أعانني على إكمال هذه الدراسة، وبعد ذلك يطيب
لي أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان لأستاذي المشرف "بوسكرة عمر" على
جهوده ومتابعته التي لولاها لما تمكنت من انجاز هذا البحث، فجزاه الله خير
الجزاء.

كما يطيب لي أن أتقدم بجزيل الشكر لكل من ساهم على إنهاء هذه الدراسة

إهداء

اهدي ثمرة هذا العمل إلى من رعنتي بعينها ومستني بحلها وعطفها إلى أحب الناس إلى
روحي وقلبي حفظها الله وابقاها لي تاجا فوق رأسيامي الغالية زهرة قويني
إلى من عرفني الحرف وأحسن تربيتي وأوصلني أحسن المراتب إلىأبي العزيز
بوزيد قويني حفظه الله وأطال في عمره
إلى من تشاركنا حنان الأسرة إلى من عشنا أسعد اللحظات إلى نبض البيت وفرحة إخوتي
وأخواتي حفظهما الله: عبد الصمد. واحلام. سامي. محمد
. خليل. زكريا. بشرى. وابن اختي صهيب
إلى كل من جدي العزيز
والى كل عائلة قويني
والى كل الصديقات والأصدقاء من كانوا برفقتي ومصاحبتي أثناء دراستي في الجامعة
إلى جميع أساتذة الذين درسوني من كل مرحلة دراسية وإلى استاذي مشرف بوسكرة عمر
على مقدمه لي من إرشادات وتوجيهات علمية سديدة وقيمة
إلى كل من ساعدني قريبا وبعيدا في إنجاز هذا العمل العلمي المتواضع وإخراجه في شكله
النهائي
ونسأل الله أن يجعله نبراسا لكل طالب علم
❤ قويني نورالهدى ❤



فهرس
المحتويات

| الصفحة | العنوان |
|--|---|
| | شكر وعرقان |
| | إهداء |
| | فهرس المحتويات |
| أ-ج | مقدمة |
| الفصل الأول: الإطار العام للدراسة | |
| 2 | أولا -الإشكالية. |
| 5 | ثانيا- الفرضيات. |
| 6 | ثالثا- أهمية الدراسة. |
| 6 | رابعا- أهداف الدراسة. |
| 7 | خامسا-أسباب اختيار الموضوع. |
| 8 | سادسا-تحديد مفاهيم الدراسة. |
| 13 | سابعا-الدراسات السابقة. |
| 17 | ثامنا- التعقيب على الدراسات السابقة. |
| الفصل الثاني: أساسيات واستراتيجيات الرقابة الإدارية | |
| 19 | تمهيد |
| 20 | أولا: التطور التاريخي لنظام الرقابة الإدارية. |
| 21 | ثانيا: خصائص الرقابة الإدارية. |
| 23 | ثالثا: أهمية وأهداف الرقابة الإدارية. |
| 30 | رابعا: أنواع الرقابة الإدارية وعناصرها |
| 36 | خامسا: وسائل وأساليب الرقابة الإدارية. |
| 40 | سادسا: مسؤولية الرقابة الإدارية ومدخله. |

| | |
|---|---|
| 42 | سابعا: علاقة الرقابة الإدارية بالوظائف الأخرى. |
| 44 | ثامنا: الصعوبات التي تواجه الرقابة الإدارية. |
| 47 | خلاصة الفصل. |
| الفصل الثالث: التسبب الوظيفي. | |
| 49 | تمهيد. |
| 50 | أولا: مظاهر التسبب الوظيفي. |
| 55 | ثانيا: العوامل المؤثرة في التسبب الوظيفي. |
| 56 | ثالثا: أسباب التسبب الوظيفي. |
| 65 | رابعا: الآثار المترتبة عن التسبب الوظيفي. |
| 68 | خامسا: طرق علاج التسبب في الإدارات. |
| 71 | سادسا: دور الرقابة الفعالة في الحد من مظاهر التسبب. |
| 76 | خلاصة الفصل. |
| الجانب الميداني للدراسة | |
| الفصل الرابع: الاطار المنهجي للدراسة | |
| 79 | تمهيد. |
| 80 | أولا- منهج الدراسة. |
| 81 | ثانيا-مجتمع وعينة الدراسة. |
| 81 | ثالثا- أدوات جمع البيانات. |
| 82 | رابعا-مجالات الدراسة. |
| الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج | |
| 84 | أولا: عرض وتحليل البيانات وتفسيرها |

| | |
|-----|---------------------------------------|
| 113 | ثانيا: مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات |
| 115 | ثالثا: نتائج الدراسة |
| 115 | رابعا: توصيات |
| 117 | خاتمة |
| 119 | قائمة المصادر والمراجع |
| 128 | الملاحق |
| | الملخص |

قائمة الجداول

| الرقم | الجدول | الصفحة |
|-------|--|--------|
| 01 | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس | 73 |
| 02 | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن | 74 |
| 03 | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي | 75 |
| 04 | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية | 76 |
| 05 | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية | 77 |
| 06 | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير مكان الإقامة | 78 |
| 07 | يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (07) | 79 |
| 08 | يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (08) | 80 |
| 09 | يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (09) | 81 |
| 10 | يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (10) | 82 |
| 11 | يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (11) | 83 |
| 12 | يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (12) | 84 |
| 13 | يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (13) | 85 |
| 14 | يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (14) | 86 |
| 15 | يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (15) | 87 |
| 16 | يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (16) | 88 |
| 17 | يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (17) | 89 |
| 18 | يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (18) | 90 |
| 19 | يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (19) | 91 |
| 20 | يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (20) | 92 |

| | | |
|----|--|----|
| 93 | يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (21) | 21 |
| 94 | يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (22) | 22 |
| 95 | يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (23) | 23 |

قائمة الأشكال

| الرقم | الشكل | الصفحة |
|-------|--|--------|
| 01 | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس | 73 |
| 02 | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن | 74 |
| 03 | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي | 75 |
| 04 | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية | 77 |
| 05 | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية | 78 |
| 06 | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير مكان الإقامة | 79 |
| 07 | يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (07) | 80 |
| 08 | يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (08) | 81 |
| 09 | يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (09) | 82 |
| 10 | يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (10) | 83 |
| 11 | يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (11) | 84 |
| 12 | يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (12) | 85 |
| 13 | يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (13) | 86 |
| 14 | يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (14) | 87 |
| 15 | يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (15) | 88 |
| 16 | يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (16) | 89 |
| 17 | يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (17) | 90 |
| 18 | يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (18) | 91 |
| 19 | يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (19) | 92 |
| 20 | يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (20) | 93 |

| | | |
|----|--|----|
| 94 | يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (21) | 21 |
| 95 | يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (22) | 22 |
| 96 | يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (23) | 23 |

المقدمة



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 وتطويرها، في حين أن أسلوب تسييرها يبقيا يتخبط في مشاكل عديدة مثل نقص المردودية، اللامبالاة، التأخر، التغيب وتضييع وقت العمل وغيرها من مظاهر التسبب الوظيفي مما يفرض على هذه المؤسسات تغيير أسلوب تسييرها ونظامها للوصول إلى الفعالية وتحقيق مستويات عالية من الأداء. يجب على الإدارة القيام بعمليات ووظائف أساسية أهمها الرقابة الإدارية كعملية أخيرة مكتملة لعمليات التخطيط والتنظيم، التوجيه والتنسيق، ففي مجال التخطيط تبرز مواطن الضعف، في الخطط ويكشف عن معوقات التنفيذ والانحرافات عن الأهداف الموضوعية وقد يؤدي إلى تعديلها أو تغييرها ببدايل أخرى، وبالنسبة للتنظيم والتوجيه فعن طريق المعلومات المتدفقة وبتطبيق النظام الرقابي يمكن تقدير نواحي الخلل مما يفسح المجال لتعديله وتطويره حتى تتحقق الأهداف وإلى 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 والتي أصبحت منتشرة في الكثير من الإدارات الجزائرية حيث تؤثر سلبا على خدمة المواطنين وتعرقل معاملاتهم الإدارية ومصالحهم وتصل حتى إلى سوء المعاملة والاستقبال وكذا تؤثر على الإدارة نفسها وبشكل كبير لأنها تستنزف طاقاتها البشرية والمادية وبالتالي فقدان المؤسسة لإطاراتها وكفاءتها وهذا ما تجلى لنا خلال زيارتنا الاستطلاعية.

لذا فإن موضوع الرقابة الإدارية ومظاهر 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 لابد 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 ومظاهر 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 ويتضمن أسباب اختيار الموضوع، أهميته، أهدافه، إشكالية الدراسة صياغة فروضها تحديد المفاهيم إضافة إلى الدراسات السابقة وأهم النظريات التي اهتمت بالرقابة الإدارية والتسيب 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 والعمليات الإدارية الأخرى وأخيرا مقومات نجاح النظام الرقابي.

الفصل الثالث: من خلال هذا الفصل حاولنا إبراز مظاهر التسيب الوظيفي بالتعرض إلى مختلف المفاهيم المتعلقة به ومظاهره المختلفة وأسبابه، العوامل المؤثرة في التسيب الوظيفي، أثاره و دور الرقابة الفعالة في الحد من مظاهر التسيب 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 القروض وتحليل النتائج المتوصل إليها في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة وعرض نتيجة عامة وأيضا الاقتراحات والصعوبات التي واجهت الدراسة وأفاق الدراسة وتوصياتها.

الإطار العام للدراسة

أولاً: الإشكالية.

ثانياً: فرضيات الدراسة

ثالثاً: أسباب دراسة الموضوع

رابعاً: أهمية الدراسة

خامساً: أهداف الدراسة

سادساً: تحديد المفاهيم.

سابعاً: الدراسات السابقة والتعقيب عليها

أولاً- 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 وخدمات 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 نظراً للتطورات التي تشهدها في مختلف المجالات الاجتماعية والاقتصادية، وإن نجاح أي مؤسسة يرتبط أساساً بمدى إيجابية النتائج التي تحققها، وما يؤثر تأثيراً كبيراً على هذه النتائج هو نمط التسيير المعتمد، ونوعية القرارات المتخذة على جميع المستويات وفي مختلف الحالات، الشيء الذي شكل وما زال يشكل إحدى الاهتمامات الكبرى للباحثين في علوم التنظيم والإدارة، ومن هذا المنطلق أكدت المؤسسات الحديثة على الأهمية البالغة لعملية الإشراف والرقابة 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 وفي غياب العملية الرقابية يؤدي إلى تفكك عناصرها فهي تساهم في تطوير التنظيم وتنشيط الأداء في المؤسسة، ومن أجل رفع الإنتاج وتحسينه فإننا نحتاج إلى خبرة ومهارات عالية وأساليب متطورة، فالرقابة تحرص وتسهر على سلامة كل جزء من أجزاء التنظيم الذي تشرف على متابعته داخل المؤسسة.

إن للرقابة الإدارية وظيفة أساسية في المؤسسة وهي محاولة كشف الأخطاء والسلوكات المنحرفة كما يعتقد الأغلبية منا، لكن لها وظيفة أخرى وهي السعي لتحقيق أهداف المؤسسة

حيث أن الرقابة الإدارية لديها دور هام في تحديد كفاءة الإدارة وتصحيح الأخطاء والانحرافات والحد من مظاهر التسبب الوظيفي الذي نجده في الكثير من بلدان العالم الثالث، وخاصة البلدان العربية والتي يعترها الفساد وهذا حسب تقرير مؤشر مدركات الفساد الصادر عن منظمة الشفافية الدولية، لذا هي تعاني من ضعف في مستوى أداء موظفيها وكذلك الدقة والسرعة في تنفيذ الأعمال والفعالية والانضباط والإخلاص في العمل وأيضا الغياب وعدم احترامهم لقواعد العمل. (حميش، 2014، ص140)

إن العنصر البشري هو أحد أهم مصادر الأداء في المؤسسة وأهم 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 التسبب الوظيفي مرتبط بالموظفين من جهة والإدارة 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 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 وهنري فايول ونظرتهم المادية للعامل واعتباره كائنا اقتصاديا يتأثر سلوكه بالحوافز المادية ويتقبل أوامر الإدارة ويعتبر أيضا آلة تنفذ ما يطلب منها من تعليمات وكذلك اعتماد أساليب علمية لأنها الأنسب من أجل إرضاء العمال الذين يعتبر همهم الوحيد هو الحصول على عائد مادي كبير وفي هذا الطرح يبرز لنا أن سلوك العامل وشخصيته

المهنية والاجتماعية هي ونتيجة اشتغال قوى ومتغيرات خارجية وهذا ما يقودنا إلى أن سبب التسبب يمكن أن يكون خلافا في التنظيم وهذا الطرح الذي سوف تتبعه 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 وأيضا اللامبالاة مما ينجم عن ذلك آثار خطيرة على مستوى المؤسسة وتمتد إلى المجتمع وهذا ما تم ملاحظته خلال دراستنا الاستطلاعية، ولهذا أعطت الإدارة الجزائرية أهمية كبيرة الظاهرة التسبب الوظيفي لما لها من آثار سلبية على مستوى تقديم الخدمات وكذلك الأداء بشكل عام في مختلف المجالات، وكل هذا الاهتمام جاء من أجل وضع حلول لمعالجة هذه الظاهرة والآثار الناجمة عنها.

ولأن الرقابة الإدارية تعتبر أحد أنجح الآليات للحد من خطورة هذه الظاهرة وذلك لما لها من دور في الحد من الأخطاء والانحرافات وترشيد القرارات من أجل الوصول إلى إدارة قادرة على تقديم أحسن الخدمات وفي أقرب الآجال من خلال خلق عمال أكفاء يتصفون بمهارات وخبرات وقدرات عالية تمكنهم من إنجاز الأعمال بفاعلية وأداء جيد، وتعتبر الرقابة عملية متابعة دائمة ومتجددة تمارسها الإدارة للتأكد من كل ما يقوم به عمالها داخل الوحدات الإدارية وهذا يتم وفقا للخطط والبرامج الموضوعية، والسياسات المسطرة وذلك في حدود القواعد والقوانين والتعليمات المعمول بها، لتحقيق الأهداف والنتائج المطلوبة ومن هنا فإن الرقابة الإدارية لها دور مهم ورئيسي في تحديد كفاءة الإدارة وتصحيح الأخطاء والانحرافات في أعمالها وذلك من أجل اجتنابها مستقبلا.

ومن خلال هذه الدراسة ستحاول تشخيص الواقع الفعلي للرقابة الإدارية ودورها في الحد من مظاهر التسبب الوظيفي في المؤسسة الجزائرية وذلك من خلال طرح التساؤل التالي:

ما دور الرقابة الادارية في الحد من مظاهر التسبب الوظيفي؟

ويتفرع عن هذا التساؤل التساؤلات الفرعية الآتية:

- ماهي مختلف الخصائص الجوهرية التي تتمتع بها الرقابة الإدارية والتي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة؟

- ماهي مختلف الأنماط الرقابية الناجحة التي تدفع بالموظف إلى التحلي بالانضباط داخل المنظمة؟

- كيف تساهم الرقابة الإدارية في الحد من سلبية الموظف؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

ثانيا: فرضيات الدراسة

1-2 الفرضية الرئيسية:

للرقابة الإدارية دور في الحد من مظاهر التسبب الوظيفي.

2-2 الفرضيات الفرعية:

الفرضية الجزئية 01: توجد خصائص جوهرية للرقابة الإدارية تساهم في تحقيق أهداف المنظمة.

من خلال هذه الفرضية نتعرف على الخصائص الجوهرية للرقابة الإدارية والتي يمكن قياسها من خلال (المرونة، سهولة الفهم الموضوعية، الوضوح) والتي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة.

الفرضية الجزئية 02: هناك العديد من الأنماط الرقابية الناجحة التي تدفع بالموظف للتحلي بالانضباط داخل المنظمة.

من خلال هذه الفرضية نريد معرفة الأنماط الرقابية الناجحة والمتمثلة في (الرقابة الذاتية الرقابة المستمرة) التي تدفع بالموظف إلى التحلي بالانضباط والذي يمكن أن تحدد

مؤشرات في إتمام كل المهام الموكلة الرغبة في التعاون، تحمل المسؤولية، إحترام القواعد واللوائح التنظيمية.

الفرضية الجزئية 03: هل تطبيق الرقابة الإدارية يحد من سلبية الموظف.

من خلال هذه الفرضية نريد قياس مدى تأثير الرقابة الإدارية والمتمثلة في (المتابعة الإشراف، التقييم) في الحد من سلبية الموظف والتي يمكن تحديدها في (الإنحراف الوظيفي مقاومة الموظف للتغيير، اللامبالاة).

ثالثا: أسباب اختيار الموضوع:

يعود اهتمامنا بدراسة موضوع " دور الرقابة الإدارية في الحد من مظاهر التسبب الوظيفي " إلى عدة أسباب منها ذاتية وأخرى موضوعية يمكن إيجادها فيما يلي:

- 1- هذا الموضوع يتماشى مع التخصص " علم الاجتماع " - تنظيم وعمل -
- 2- الرغبة في الاطلاع أكثر على هذا الموضوع واكتساب، رصيد معرفي عنه.
- 3- وجود دراسات نادرة جدا حول هذا الموضوع خاصة في تخصص علم اجتماع - تنظيم وعمل - لهذا سيتم تناوله سوسيولوجيا.
- 4- الاهتمام والميل الشخصي لهذا الموضوع.
- 5- تعاني معظم المؤسسات الجزائرية العديد من المشكلات التنظيمية المتمثلة في صعوبة تسيير مواردها البشرية، وعدم قدرتها على التحكم في مواردها المالية والمادية، ومن بين أكبر تلك المشكلات ضعف استعمال وسائل الرقابة وعدم الاهتمام بتطويرها، مما جعل هذه المؤسسات تعاني من مظاهر التسبب الوظيفي لهذا كان من الضروري الدراسة والتعمق في هذا الموضوع الذي يطرح نفسه بقوة في واقع المؤسسات الجزائرية.

رابعاً: أهمية الدراسة

- 1- تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال الإضافة العملية التي يمكن أن تتوصل إليها نتائج الدراسة من خلال تقديم المقترحات اللازمة لتحسين جودة الأساليب والأدوات الرقابية المعتمدة في المؤسسة.
- 2- كما تكمن أهمية هذه الدراسة في كون الرقابة الإدارية تساعد الرؤساء والمشرفين في التحكم في سير الأعمال والتقليل من مختلف مظاهر التسبب الوظيفي التي تعرقل التنظيم وتجعله لا يسير كما يجب.
- 3- تكمن أهمية التركيز على متغير الرقابة الإدارية باعتبارها أنجح وسيلة لفحص أداء العاملين وللمحد من مظاهر التسبب الوظيفي من خلال اعتماد رقابة إدارية فعالة داخل المؤسسة.
- 4- الحرص على تطبيق الرقابة الإدارية من شأنه يساهم في التقليل من سلبية الموظف.
- 5- وتكمن أهمية دراسة موضوع الرقابة الإدارية فيما يخص تشجيع الموظفين على إتباع الأسلوب الرقابي الذاتي وذلك من خلال تحمل المسؤولية في كل عمل يقومون به.
- 6- محاولة دفع الموظفين إلى الأعمال بالخصائص الجوهرية للرقابة الإدارية والتي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة.

خامساً: أهداف الدراسة

يكمن هدف الدراسة في:

- 1- التعرف على أساليب وأدوات الرقابة الإدارية المتبعة في المؤسسة.
- 2- التعرف على واقع التسبب الوظيفي في المؤسسة.
- 3- معرفة دور وأهمية الرقابة الإدارية في الحد من مظاهر التسبب الوظيفي.
- 4- معرفة الأسباب التي تؤدي إلى تفشي ظاهرة التسبب الوظيفي.

5- محاولة اقتراح حلول لعلاج ظاهرة التسبب الوظيفي.

6- التعرف على الصعوبات التي تواجهها والتي تحد من تطبيق النشاط الرقابي الفعال والناجح.

7- التعرف على مختلف الأنماط الرقابية الناجحة التي تدفع بالموظف للتحلي بالانضباط داخل جامعة محمد بوضياف بالمسيلة التي سنجري فيها الدراسة الميدانية.

8- محاولة الكشف عن الخصائص الجوهرية للرقابة الإدارية التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة التي ستجرى فيها الدراسة الميدانية.

سادسا: تحديد المفاهيم

1- مفهوم الرقابة

أ- الرقابة لغة: تعني عمل من يراقب الكتب أو الصحف قبل نشرها وفي الاقتصاد السياسي تتدخل الحكومة أو البنوك المركزية للتأثير في سعر الصرف. (مصطفى، 1972، ص323) أصل كلمة رقابة هو " رقب يَرْقُبُ رُقُوباً ورقابة أي حرس، انتظر، حاذر، رصد رقابة الله في أمره: خافه. (قلاتي، 1983، ص205)

وجاء في معجم آخر أن كلمة رقابة أصلها اللغوي " راقب مراقبة أي حرسه، لاحظه. (بدوي، 2000، ص394).

ب- الرقابة اصطلاحا: يعرفها محمد صاحب سلطان بأنها: نشاط يراجع التقدم الفعلي الذي تحققه الخطط السابقة وهي اقتراح طرق تعديل الأنشطة لكي تصل إلى المستوى المتوقع والمطلوب للأداء. (سلطان، 2015، ص40)

وتعني: أيضا الامتثال للنظام لتحقيق الأهداف المرجوة من الخطط وتصحيح أي إنحراف فيها. ويعرف قاموس علم الاجتماع الرقابة على أنها: تنظيم أو ضبط تحكيمي يوجه نحو عملية الاتصال في مجال الأفكار والمعلومات ويمارسه أفراد أو جماعات في مواقع القوة أو السلطة. (خوجة، 2006، ص46)

كما تعرف أيضا بأنها: اتخاذ قرارات من شأنها أن توجه القوى البشرية والمادية المتاحة لجماعة منظمة من الناس لتحقيق أهداف مرغوبة على أحسن وجه ممكن وبأقل تكلفة في إطار الظروف البيئية المحيطة. (الجميلي، 1998، ص20)

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

ويعرفها " هنري فايول" بأنها تعني بالنسبة للقائد أن يتنبأ بالمستقبل ويخطط بناء عليه وينظم ويصدر الأوامر وينسق ويراقب. (عمارة، 2005، ص13)

ويعرفها " أبلي " " Aplie " بأنها: تنفيذ الأشياء عن طريق جهود أشخاص آخرين وأن هذه الوظيفة تنقسم إلى جانبين رئيسيين من المسؤولية الأول هو التخطيط والثاني هو الرقابة.

ويعرفها " جتزلز " " Getriles " من الناحية الوظيفية بأنها توزيع وتكامل الأدوار والموارد من أجل تحقيق أهداف النظام الاجتماعي. (خيري، 2012، ص33).

ج- التعريف الإجرائي للرقابة: هي عبارة عن مكان عن مكان تجرى فيه مختلف العمليات الإدارية من تخطيط تنظيم ورقابة بهدف توجيه الموظفين إلى ما يخدم مصالحهم الخاصة، ومصالح المنظمة على العموم.

2- مفهوم الرقابة الإدارية:

أ- الرقابة الإدارية اصطلاحاً: عملية إدارية مستمرة، الغرض منها ضمان تحقيق التكلم مع الأهداف ضمن الفترة الزمنية المحددة وبالنوعية المحددة وبالكلفة المحددة مسبقاً، كما تتضمن عملية الرقابة قياس مدى التقدم التنفيذ من خلال المشاكل التي واجهتها أثناء التنفيذ، مدى الكفاءة في استخدام الموارد المتاحة، والالتزام بالفترات الزمنية والتكاليف. (سلاطنية، 2001، ص 13).

كما تعرف أيضا بأنها: " جهد منتظم 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، وتقرير مدى أهمية هذا الانحراف واتخاذ القرارات والتصرفات المناسبة التي تضمن استخدام موارد المنظمة بطريقة فعالة وكفى. (مصلحي، 2013، ص 245)

عرفها عالم الاجتماع الفرنسي " هنري فايول" بأنها: " التحقيق كما إذا كان كل شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة وأن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء قصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها كما أنها تطبق على كل شيء. (صلاح، 2000 ص 16)

كما يعرفها علي شريف ومحمد سعيد سلطان بأنها: ذلك النشاط الإداري الذي يسعى إلى التحقق من كفاءة استغلال موارد المنظمة وتحقيق أهدافها. (بهجت، 1999 ص 272)

يعرفها " مصطفى نجيب شاويش " بأنها: ذلك النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة والتنسيق للاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة. (شاويش، 2008، ص 27)

ويعرفها " الديري" بأنها: متابعة الأعمال والتأكد من أنها تتم وفقا لما أريد لها والعمل على تصحيح أي إنحراف يقع في المستقبل. (الطراونة، 2011، ص 20-21)

كما يعرفها الدكتور "محمد حسن ياسين " والدكتور "مدني عبد القادر علاقي " بأنها الوظيفة التي تتمثل في جوهرها الكشف عن فعل أو أكثر يعيد مجرى الأمور إلى مسارات مصممة سلفا على أساس هيكل من المعلومات المتاحة كما يجب وما هو كائن أنها وظيفة ضبط وتصحيح. (مهنا العلي، 1984، ص 193)

عرفها " ربحي مصطفى عليان" بأنها الحلقة الأخيرة من حلقات العملية الإدارية فبعد أن يقوم المدير بعمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه يقوم بوظيفة الرقابة ليتأكد من أن التنفيذ يتم وفق

ما هو مخطط له وليتأكد من دقة الاتجاه نحو الهدف، ومن صحة السير نحوه. (عليان، 2007، ص194)

كما يعرفها "codonnell" و "HKoontz" بأنها عملية قياس وتصحيح أداء الأنشطة المسندة للمرؤوسين والمخطط التي صممت للوصول إليها قد تحققت.

ويعرفها الدكتور الوقاد بأنها: عملية ترشيد علمي للقرارات التي يتخذها المسؤولون في دورة العمل الكاملة. (الوقاد، 2005، ص9)

كما يعرفها الدكتور أشرف فهمي خوجة بأنها: عبارة عن وظيفة تشمل مجموعة من الأنشطة التي تتمثل في عناصر العمل الإنساني المختلفة كالرقابة على المواد والخدمات الأموال الآلات، الجودة، والوقت.

ويعرف قاموس علم الاجتماع الرقابة بأنها: تنظيم أو ضبط تحكمي يوجه نحو عملية الاتصال في مجال الأفكار والمعلومات، ويمارسه أفراد أو جماعات في مواقع القوة أو السلطة. (خوجة، المرجع السابق، ص 40-41)

ج- التعريف الاجرائي للرقابة الإدارية: هي إحدى وظائف الإدارة، يتم فيها مراقبة ومتابعة المسؤول أو المشرف لأداء الموظف وذلك من أجل التعرف على نقاط الضعف ومعالجتها، ونقاط القوة وتعزيزها، كما تسعى أيضا هذه الوظيفة إلى ضبط وتصحيح الانحرافات التي يسلكها الموظف، وذلك بهدف تحقيق الأهداف المسطرة.

3- مفهوم التسبب:

أ- التسبب لغة: هو ترك الشيء يسير على رسله والسائبة هي الناقة التي كانت تسبب في الجاهلية لنذر أو نحوه والسائبة أيضا هو العبد كان الرجل إذا أعتق عبدا إذا قال لعبده أنت سائبة عنق ولا يكون ولاؤه له. (شعبان، ب س، ص198)

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

ويقصد بالتسيب: أيضا غياب الإدارة والقوة والطاقة لإنجاز عمل معين. (الساطي، 1975، ص102)

ب-التسيب اصطلاحا: يعرف التسيب على أنه سلوك منحرف يدل على الإهمال وانعدام الضوابط أو ضعف الالتزام بالأنظمة.

ج- التعريف الاجرائي للتسيب: هو عبارة عن مؤشر دلالي عن وجود انحرافات يسلكها الموظفين داخل المنظمة، يمكن التنبؤ به من خلال عدم احترام اللوائح والأنظمة القانونية المنصوص عليها، عدم الاهتمام بالأعمال الموكلة الإهمال ... إلخ.

4- مفهوم الوظيفة:

أ- الوظيفة اصطلاحا: يعرفها " راد كليف بروان " بأنها: الإسهام الذي يقدمه النشاط الجزئي بالنسبة للنشاط العام فوظيفة العادة الاجتماعية الجزئية هي إسهامها في الحياة الاجتماعية ككل.

وتعرف أيضا على أنها: النتيجة المترتبة على نشاط اجتماعي أو سلوك اجتماعي، وغالبا ما ترتبط الوظيفة في العلوم الاجتماعية بالأنماط الثقافية والبناءات الاجتماعية والاتجاهات وينظم إلى هذه النتائج في ضوء تأثيرها على بناء الموقف أو النسق، أو التفاعل بين الأشخاص. (راوية، 2000، ص 45)

أو هي: مجموعة المراكز التي يكون لها مهام ومسؤوليات متماثلة والتي يمكن أن يقوم بها أكثر من فرد. (ساسي، 1996، ص279)

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

ب- **التعريف الاجرائي للوظيفة:** هي وحدة من وحدات العمل تتكون من عدة أنشطة مجتمعة مع بعضها في المضمون والشكل ويمكن أن يقوم بها موظف واحد أو أكثر.

5- مفهوم التسبب الوظيفي

أ- **التسبب الوظيفي اصطلاحاً:** يعرفه الصيرفي بأنه: ظاهرة تخلي العاملين وانصرافهم عن القيام بأداء واجباتهم جزئياً أو كلياً وعدم بذل المفترض والمتوقع منهم من مجهود مما يؤدي إلى عدم وضوح العمل وإلى تدني مستويات الكفاءة التنظيمية. (الصيرفي، المرجع السابق، ص 43).

ويعرف أيضاً على أنه إهمال الموظف لأداء مهامه ويقصد بالإهمال حسب "Robin" أنه حالة خفية تقود للأسوء مثل الإدمان على الغياب والتأخير ونقص في الأداء مع زيادة نسبة أخطاء العمل. (الفزيوني، 2003، ص 156)

وعرف أبو إدريس التسبب الوظيفي بأنه الانحراف المسلكي عن مفهوم النظام العام في الوظيفة العامة، أو إخلال الموظف بواجباته ومخالفته الواجبات والسلوك الذي ينص عليه النظام والقواعد التنظيمية العامة 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 بها. (أبو إدريس، 2001، ص 277).

أو هو مظهر سلبي يندرج ضمن منظومة السلوك الإداري ينتج عن عدم الالتزام بأخلاقيات الوظيفة العامة. (المعيوف، السعودية، 2002، ص 45)

ج- **التعريف الاجرائي للتسبب الوظيفي:** هو ظاهرة تعبر عن إهمال الموظف للواجبات الموكلة له والمنصوص عليها في القوانين واللوائح التي تنظم سير الأعمال بطريقة تؤدي إلى نتيجة سلبية للأداء بشكل عام.

سابعاً: الدراسات السابقة والتعقيب عليها

الدراسة الأولى:

دراسة أحمد بن صالح بن عقيل الحربي سنة 2003م تحت عنوان " الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء". والتي أجريت على المراقبين الجمركيين بجمرك مطار الملك خالد الدولي، الرياض وتتمحور إشكالية هذه الدراسة حول التساؤل التالي: ما علاقة الرقابة الإدارية بكفاية أداء المراقبين الجمركيين بجمرك مطار الملك خالد الدولي؟ ويندرج تحت هذا التساؤل التساؤلات العربية التالية:

ماهي أساليب وأدرك الرقابة الإدارية على أداء المراقبين الجمركيين بجمرك مطار البلاد خالد الدولي؟ ما أنهم متطلبات الرقابة الإدارية الفعالة بجمرك مطار الملك خالد الدولي لرفع مستوى أداء المراقبين الجمركيين؟

ما العلاقة بين الأساليب الرقابة ومستوى كفاءة الأداء لدى المراقبين الجمركيين بجمرك مطار الملك خالد الدولي. واتبع الباحث في دراسته المنهج الوصفي وعلى مجموعة من الأدوات لجميع البيانات كالاستمارة، والأساليب الإحصائية التالية: النسب المئوية التكرارات المتوسط الحسابي الانحراف المعياري، معامل ارتباط سبيرمان، ومعامل ارتباط بيرسون وتم تطبيق الدراسة بأسلوب المسح الشامل على جميع مفردات مجتمع الدراسة الذي يتكون من 232 موظف أي إدارات المراقبة والتفتيش على الركاب والبضائع، وتوصل الباحث من خلال دراسته إلى النتائج التالية.

- سيتم ممارسة أنواع مختلفة من الأساليب والأدوات الرقابية على أداء المراقبين الجمركيين بجمرك مطار الملك خالد الدولي.

- إن بحث ومناقشة مشكلات العمل مع العاملين عند حدوثها لا يتم بشكل فعال بجمرك المطار ويمثل هذا الجانب أحد أبرز الصعوبات التي تواجه تطبيق الرقابة الإدارية الفعالية على أداء المراقبين الجمركيين. تدني متابعة الأداء بجمرك مطار الملك خالد الدولي للكشف المستمر عن سر السل للتأكد من أنه يسير وفقا الخطط الموضوعة.

- عدم فعالية عالمية الأساليب والأدوات الرقابية بجمرك مطار الملك خالد الدولي في رفع مستوى أداء المراقبين الجمركيين.

- فعالية الأسلوب والأدوات الرقابية بجمرك مطار الملك خالد الدولي على الأداء تتمثل في جنين وهما:

- انضباط العاملين في الأداء

- عدم إسهام الرقابة الإدارية بجمرك المطار في الحفاظ على سلامة الأجهزة والمعدات

- أن الرقابة الإدارية تركز على صيد الأخطاء دون الاهتمام بتقديم الأخطاء والانحرافات الناجمة عن الأداء.

- أن ممارسة وظيفة الرقابة الإدارية بجمرك المطار تتم بالأسلوب التلطيف في المراقبة والمتابعة.

- قلة اهتمام الرقابة الإدارية بالمحافظة على أمن وسلامة العاملين.

- أن الأساليب الرقابية المتبعة بجمرك المطار لا تركز على تطوير الأداء.

التعقيب على الدراسة:

ربط الباحث في هذه الدراسة بين متغيرين أساسيين وهما الرقابة الإدارية وكفاءة الأداء وأراد من خلال دراسته هذه معرفة العلاقة بين المتغيرين واستخدم أسلوب المسح الشامل لأن عدد الموظفين بجمرك مطار الملك خالد الدولي بالرياض هو 323 موظف وقد وفق الباحث في استخدام هذا الأسلوب باعتبار أن عدد الموظفين معقول ولو وأستخدم الاستمارة كأداة لجمع البيانات لأنها ملائمة للحصول على معلومات أكثر دقة، كما استخدم الأساليب الإحصائية من أجل الحصول على معلومات أدق ذات مصداقية مثل المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري معامل ارتباط سييرمان وبيرسون لمعرفة معدل الارتباط بين متغيري الدراسة في الرقابة الإدارية وكفاءة الأداء .

أوجه الشبه الموجودة في هذه الدراسة ودراستنا أن كليهما يهدفان إلى معرفة أنجح الأساليب الرقابية لكن الاختلاف يكمن في أن هذه الدراسة تزيد من معرفة الأسلوب الذي يحقق كفاءة الأداء في حين كان الهدف من دراستنا هو معرفة الأساليب الرقابية التي تحقق كفاءة الأداء في حين كان الهدف من دراستنا هو معرفة الأساليب الرقابية التي تساعد في الحد من مظاهر التسبب الوظيفي، إضافة إلى تلك هو أن كل من هذه الدراسة ودراستنا تم فيها الاعتماد على نفس المنهج وهو المنهج الوصفي.

الدراسة الثانية:

- دراسة حسن محسن حسن أبو عمرة سنة 2010، تحت عنوان: عوامل التسبب الوظيفي في الكليات التقنية من وجهة نظر الإدارة العليا والتي أجريت بمحافظة غزة تتمحور. إشكالية هذه الدراسة حول العوامل المؤثرة في التسبب الوظيفي لدى الموظفين في الكليات التقنية بمحافظة غزة من وجهة نظر الإدارة العليا؟
انطلاقاً من هذا التساؤل بني الباحث الفرضيات الآتية:
- توجد علاقة بين الرضا الوظيفي للعاملين وبين النسب الوظيفي في الكليات التقنية بمحافظة غزة.
- توجد علاقة بين ضغوط العمل وبين الشيب الوظيفي في الكليات التقنية بمحافظة غزة.
- توجد علاقة بين نظام الثواب والعقاب وبين التسبب الوظيفي في الكليات التقنية وتوجد علاقة بين ظروف وبيئة العمل وبين الشيب الوظيفي.
- لا توجد فروق بين اتجاهات أفراد العينة حول عوامل التسبب الوظيفي بغزة إلى كل متغير الجلسة، السراء المؤهلات العلمية، الخبرة.

واتبع دراسته المنهج الوصفي التحليلي وأعتمد على الاستمارة المقابلة والملاحظة واستخدم أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة الذي قدره 114 موظف وموظفة وتوصل الباحث من خلال الدراسة التي قام بها إلى النتائج الآتية:

أظهرت الدراسة أن الوازع الدولي والأخلاقي متوفر لدى موظفي الكليات التقنية في محافظة ببيت الدراسة أنه يوجد رضا وظيفي لدى موظفي الكليات التقنية في محافظات غزة بالإضافة إلى وجود 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 الظروف وبيئة العمل متوفرة بشكل جيد أثبتت الدراسة أنه توجد علاقة عكسية بين عوامل الشرب الوظيفي (الوازع الديني والأخلاقي الرضا الوظيفي الثقالة التنموية، أنظمة الثواب والعقاب، ظروف وبيئة السلطة وبين مستوى التسبب الوظيفي، وعلاقة طردية بين ضغوط العمل وبين مستوى التسبب الوظيفي في الكليات التقنية في محافظات غزة.

التعقيب على الدراسة:

أراد الباحث من خلال هذه الدراسة التعرف على العوامل المؤثرة في النسب الوظيفية لدى الموظفين، حيث تشترك هذه الدراسة مع دراستنا فيما يخص موضوع الشاب الوظيفي لكن يكمن الاختلاف في مؤشرات التسبب الوظيفي حيث أن مؤشرات التسبب الوظيفي في هذه الدراسة هو ضعف الوازع الديني والأخلاقي.

أدوات الدراسة التي استعملها الباحث كانت كافية حيث اعتمد على الملاحظة، الاستمارة والمقابلة، وتقريبا هي نفس الأدوات التي ستعتمد عليها في دراستنا الراهنة، واستخدم أسلوب الحصر الشامل لمنح الدراسية باعتبار أن عدد أفراد هذا المجتمع محدود ويمكن أخذه كاملا (114 موظف وموظفة)، أيضا في دراستنا استعملنا أسلوب الحصر.

اساسيات واستراتيجيات الرقابة الوظيفية

تمهيد

وُلا: التطور التاريخي لنظام الرقابة الإدارية

ثانيا: خصائص الرقابة الإدارية

ثالثا: أهمية وأهداف الرقابة الإدارية

رابعا: أنواع الرقابة الإدارية وعناصرها

خامسا: وسائل وأساليب الرقابة الإدارية

سادسا: مسؤولية الرقابة الإدارية ومدخله

سابعا: علاقة الرقابة الإدارية بالوظائف الأخرى

ثامنا: الصعوبات التي تواجه الرقابة الإدارية

خلاصة الفصل

تمهيد

تعتبر الرقابة من الوظائف الإدارية الهامة التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية حيث من خلالها يكشف المسؤولين عن مختلف الانحرافات الموجودة في المؤسسة، ومن ثم العمل على معالجة تلك الانحرافات، فهي عبارة عن نشاط مستمر يساعد المؤسسة على إنجاز الأهداف حسب الخطط الموضوعة، كما تعد وسيلة هامة لمواكبة التطورات الحديثة والمفاجئة .

ونظرا للأهمية الكبيرة للوظيفة الرقابية، فلقد تطورت مفاهيمها وتغير منظورها الإداري بشكل كبير خلال الآونة الأخيرة، حيث أصبح المديرين يشجعون على الرقابة الذاتية بعد أن كانوا من قبل يمارسون الرقابة الصارمة.

وفي هذا الفصل سنتطرق إلى جوانب مختلفة من الرقابة الإدارية بدءا بالتطور التاريخي لها، خصائصها، أهميتها، أهدافها، مجالاتها ومراحلها .

كما سنحاول عرض مختلف أنواع الرقابة الإدارية عناصرها، وسائلها، مسؤوليتها، ومدخلها، وفي الأخير سنسلط الضوء على العلاقة الموجودة بين الرقابة الإدارية ومختلف الوظائف الإدارية الأخرى مع إبراز أهم الصعوبات التي تواجه هذه العملية.

أولاً: التطور التاريخي لنظام الرقابة الإدارية:

الرقابة الإدارية كغيرها من الوظائف ساهمت بدور رئيسي في تنظيم المجتمع ومؤسساته عبر مختلف مراحل التاريخ بشكل جعلت علماء الإدارة والاقتصاد والمالية يعتبرون أن النظام الإداري والمادي الذي لا تتوفر فيه رقابة فعالة ومنتظمة يعتبر نظاما ناقصا يفتقر إلى مقومات الجودة، ويرى هؤلاء العلماء أن الرقابة ظاهرة ضرورية وطبيعية في أي مجتمع لأنها تمثل الضوابط لكل تصرف يتعدى أثره الغير .

وقد مارس العرب الرقابة الإدارية منذ النشأة الأولى للحضارة العربية في بلاد الرافدين فقد احتوت مسلمة حمورابي على الكثير من أحكام تنظيم المعاملات المالية والإدارية، كما مارسها العرب منذ نشوء الحضارة الإسلامية، حيث بدأت الرقابة الإدارية في عهد الرسول صلى الله عليه وسلم حيث كان يكشف أعمال الولاة ويسمع ما ينقل إليه من أخبارهم... وكان يستوفي الحساب على العمال ويحاسبهم على المستخرج والمنصرف وعلى منواله سار الخلفاء في مراقبة العمال، وكان أول من قام بتطوير الجهاز الإداري في الدولة الإسلامية

ال خليفة عمر بن الخطاب رضي الله عنه فأنشأ الدواوين التي تمكنه من ذلك مثل ديوان العطاء والحصبة وديوان الخراج والجباية لضبط الوارد والمنصرف، وكان لهذه الدواوين فروع في الأقاليم.

كما عرف الرومان الرقابة الإدارية واستخدموها في تنظيم إمبراطوريتهم، وفي العصور الوسطى تطورت الرقابة أكثر فأكثر فظهرت الحاجة إلى وجود السلطات الثلاث في نظام الدولة في أوروبا وهي السلطة التشريعية والقضائية إلى جانب السلطة التنفيذية وحتى عام 1656م تأسست غرفة محاسبة باريس التي أنشأها الملك " سانت لويس" وكان من مهامها الرقابة على الحسابات وإصدار الأحكام، وتولت فيما بعد تطورات متلاحقة على مفاهيم الرقابة والحاجة إلى استخدامها حتى عام 1789م، وإبان الثورة الفرنسية أصبحت الرقابة حقا مكتسبا لممثلي الشعب في مناقشة النفقات العامة وأسلوب تنظيمها وإدارتها، ومع ظهور الدولة الحديثة تطلب وجود أحكام وضوابط على أداء التخطيط الاقتصادي لتحقيق التنمية والتوعية لمجتمعاتها.

وقد زاد الاهتمام بالرقابة الإدارية والمالية خلال الأزمة الاقتصادية العالمية عام 1929 م وما بعدها خصوصا في الولايات المتحدة الأمريكية، فبعد أن كانت الرقابة الإدارية على الأعمال تتم من خارج المؤسسات أي من قبل السلطات القومية والشعبية أصبحت هناك حاجة ملحة لتطبيق الرقابة الداخلية على ممارسات المديرين ورؤساء الأقسام وكذلك على أداء الموظفين والعمال.

نتيجة لهذه التطورات والمتغيرات في مفهوم العمل الرقابي بدأت هذه الوظيفة تؤدي دورها بوضوح ومع تطور حجم المؤسسات وزيادة أعداد العاملين فيها، وتعدد أنشطتها واتساع نطاقها أصبح الاختبار الحقيقي لأي مدير هو ما يحققه من نتائج، ولكي تطبق هذا الاختبار لأبد من وجود معيار يمكن القياس عليه ومن ثم الحكم على نتائج أعماله واتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا اقتضى الأمر، فإذا استطاع المدير القيام بوظيفة التخطيط والتنظيم والتوجيه بطريقة تتميز بالكمال إضافة إلى تحقيق الأهداف التي تقصدها الخطة فإن مدى تحقيق الهدف يصبح معيارا للحكم على كفاءته ومقدرته في أداء مهامه. (الطراونة، 2011، ص 25).

من خلال عرضنا للتطور التاريخي للرقابة الإدارية تم التعرف على مختلف الجذور التاريخية التي مهدت لظهور الرقابة الإدارية وبلورتها، أضف إلى ذلك أنه تم الإشارة إلى بعض الخصائص الجوهرية للرقابة الإدارية كالموضوعية والتكامل... باعتبارهم خصائص تساهم إلى حد كبير إلى تطبيق رقابة إدارية فعالة تفيد المنظمة والموظفين ولتوضيح أكثر هذه الخصائص سنعرضها في عنصر مستقل بعنوان خصائص الرقابة الإدارية. (ال طراونة 2011، ص 27).

ثانياً: خصائص الرقابة الإدارية:

يعتبر وجود نظام رقابي في أي منظمة أمر ضروري ومهم جداً لضمان الانسجام والتنسيق بين الموظفين، ولتحقيق الهدف الذي خطط له لا يمكن اعتبار أي نظام رقابي جيد أو فعال إلا إذا احتوى على مجموعة من الخصائص الجوهرية وضرورة وجودها في كل مرحلة من مراحل العملية الرقابية وسنعرض أهمها فيما يلي:

1. التكامل: يجب أن تتكامل وظيفة الرقابة مع وظيفة التخطيط وتصل طريقة لتحقيق هذا التكامل هو أن تأخذ الرقابة في الاعتبار أثناء ممارسة وظيفة التخطيط فعندما توضع أهداف الخطة يجب أن يتجه التفكير في نفس الوقت إلى تحديد المعايير التي سيتم على أساسها الرقابة، والتأكد من مدى تحقيق تلك الأهداف، فإذا كانت إحدى المؤسسات تهدف إلى تقديم منتجات جديدة خلال السنوات الخمس القادمة، فإنها يجب أن تحدد في نفس الوقت حجم المبيعات التي يجب تحقيقها لكل منتج جديد وفي كل سنة من السنوات الخمس.

2. الموضوعية: ويقصد بذلك أن نظام الرقابة الفعال يجب أن يوفر معلومات دقيقة وتفصيلية ولتوضيح هذه الفكرة قدم علي مصيلحي مثالا: طلب مدير المبيعات في إحدى الشركات من إثنين من مندوبي المبيعات بالشركة كتابة تقرير عما يشعر به العملاء اتجاه الشركة ومنتجاتها وجاء في التقرير الأول أن مندوب المبيعات قد قام بمقابلة 15 عميلاً وأن عشرة منهم قد أعربوا عن رضاهم عن الشركة وثلاثة منهم أوضحوا أنه لا فرق بين الشركة وغيرها من الشركات وإثنان منهم أبدوا بعض الشكاوي، كما شرح التقرير أيضاً أسباب رضا أو عدم رضا العملاء وأوضح إلى أي مدى يمكن أن ينعكس ذلك على طلباتهم خلال العام القادم، أما التقرير الثاني فقد أوضح فيه مندوب المبيعات أنه قام بمقابلة عدد قليل من العملاء الذين أعرب بعضهم عن رضاهم عن الشركة، في حين أبدى البعض الآخر استياءه، وجاء في التقرير أيضاً سوف تكون على ما يرام في العام القادم والسؤال الآن هو أي التقريرين أكثر نفعاً وفائدة لممارسة الرقابة؟ لا شك أنه التقرير الأول حيث أنه أكثر موضوعية.

3. الدقة: إذا كانت الرقابة توفر معلومات خاطئة فهذا معناه أن مجمل ما تقدمه هو ضار أكثر من كونه نافع، لأنه قد يترتب عليها اتخاذ قرارات خاطئة، فإذا قدم مدير أحد المصانع أرقاماً منخفضة لتكاليف الإنتاج نقل عن الأرقام الحقيقية لإظهار كفاءته فقد يترتب على ذلك تسعير السلعة بسعر يقل عن تكلفتها الحقيقية الأمر الذي يعرض الشركة لخسائر ضخمة. (مصيلحي، 2013، ص 262).

4. **التوقيت:** من المهم جدا أن تصل المعلومات التي يوفرها نظام الرقابة في التوقيت المطلوب والتوقيت لا يعني بالضرورة السرعة في توفير المعلومات، ولكنه يعني أن تكون المعلومات في أيدي المديرين في وقت احتياجهم إليها، فقد يحتاج مدير أحد المتاجر البيانات المتعلقة بالمبيعات بصورة يومية، في حين يحتاج إلى البيانات الخاصة بمستوى المخزون من البضائع المختلفة بصورة أسبوعية.
5. **المرونة:** تعمل غالبية المؤسسات في ظل ظروف بيئة دائمة التغيير وكثيرا ما يترتب على ذلك تعديل بعض الأهداف والاستراتيجيات والخطط، ويقصد بالمرونة أن يكون النظام الرقابي قابل للتكيف مع هذه التغيرات والتعديلات في المنظمة، وفي البيئة المحيطة بها، وبدون ذلك قد تضطر المؤسسة لإعادة تصميم النظام الرقابي بأكمله مع كل تغيير في الظروف الداخلية أو الخارجية المحيطة بالمنظمة. (مصيلحي، 2001، ص 262).
6. **الاقتصاد:** كلما زاد حجم وأهمية ودرجة الموقف يزيد إنفاق القدر المالي لبناء النظام الرقابي الملائم له، المهم أن يكون عائد النظام الرقابي المتمثل في ضبط العمليات والنشاطات المختلفة في المؤسسة للحد من المشاكل من تكلفته، فإذا كانت تكلفة النظام الرقابي المستخدم تفوق الفوائد المحققة منه، فهذا قد يعني أن هناك انحرافا أدى إلى زيادة التكلفة عما هو مقرر وبالتالي ستصبح العملية الرقابية انحرافا بحد ذاتها. (شريف، 1997، ص 297).
7. **سهولة الفهم:** تملّي طبيعة عمل نظام الرقابة الواجب انحرافا لذا لا بد من أن تراعي في نظام الرقابة مناسبة النشاط من ناحية وقدرة المديرين من ناحية أخرى كما يجب ألا يكون التعقيد في نظام الرقابة هو القاعدة مما يجعل الرقابة غير فعالة في تحقيق أهداف التنظيم.
8. **التنبؤ بالمستقبل:** يجب ألا تقتصر النظم الرقابية المستخدمة على اكتشاف الانحرافات الحالية أو المتزامنة مع العملية الإنتاجية وإنما على المدير أما يسعى جاهدا للحصول على أساليب رقابية تمكنه من التنبؤ بالانحرافات قبل وقوعها من شأنها تفادي إهدار التكاليف التي قد تكون جسيمة.
9. **الأعمال التصحيحية:** إن أي نظام رقابي فعال هو ذلك النظام الذي لا يشير فقط إلى الانحرافات الجوهرية عن المعايير الموضوعية ولكنه ذلك النظام الذي يوضح ويقترح مجموعة من الخطوات والأعمال أو الإجراءات لتصحيح الانحرافات وهذا يعني أن النظام الرقابي يجب أن يشير إلى المشكلة وحلولها.
10. **المشاركة:** ينبغي لأي نظام رقابي فعال أن يكون مقبولا لجميع الأعضاء الموظفين في المؤسسة وحتى يكون هناك قبول فلا بد من مشاركة الأعضاء في تصميم هذا النظام وخاصة عند وضع المعايير

الرقابية فكلما كانت هناك مشاركة كلما كان هناك قبولا كلما كان هناك تعهدا والتزاما بالتنفيذ والمتابعة كلما أدى ذلك إلى نجاح العملية الرقابية وتحقيق أهدافها. (الطراونة، 2011، ص 47-48).

من خلال الخصائص التي تناولناها بالدراسة في العنصر السابق تأكدنا من الأهمية الكبيرة للرقابة الإدارية باعتبارها إحدى وظائف الإدارة الأساسية التي لا يمكن لأي منظمة أن تستغني عنها.

ثالثا: أهمية وأهداف الرقابة الإدارية:

1. أهمية الرقابة الإدارية:

تتمثل أهمية الرقابة في كونها من الوظائف الإدارية المطلوبة في كل المستويات الإدارية وليست محصورة إلا في الإدارة العليا فقط حتى وإن كانت تختلف من مستوى لآخر وذلك حسب اختلاف السلطات المخولة للمديرين في المنظمة ويمكن إبراز أهمية الرقابة الإدارية من خلال النقاط الآتية.

أ- **التغلب على المشكلات والمصاعب في حالات عدم التأكد:** إن الأعمال قد لا تتماشى عادة مع الخطط الموضوعة أو أهداف المؤسسة التي سيتم تنفيذها وتحقيقها مستقبلا لأن هناك الكثير من العوامل البيئية التي قد تحدث تغييرات مستمرة، ومن هنا نشأ مصطلح "غموض" أو "حالات عدم التأكد" مثل حالة الطلب على المنتج التكنولوجي، مدى وفرة المادة الخام ولذلك ومن خلال تطور نظام رقابي فعال قد يمكن الإدارة من متابعة أنشطتها وتمنحها السرعة في كشف وتصحيح الانحرافات وتحقيق الأهداف.

ب- **كشف الأشياء غير المنتظمة:** تتمثل أهمية الرقابة في كشف الأشياء غير المنتظمة أو التي تتصف بالشذوذ والغير مرغوب فيها في المنشأة مثل عيوب المنتجات ارتفاع التكاليف ارتفاع معدل دوران العمل، وبذلك فإن الكشف المبكر للأشياء الغير عادية في الغالب قد يوفر للمنشأة الوقت والمال والجهد ويحد من المشكلات أو المصاعب الصغيرة والتي قد تصبح أكثر تعقيدا لاحقا .

ج- **تحديد الفرص:** وتتمثل أهمية الرقابة في التركيز أو الإشارة إلى المواقف أو العمليات التي تؤدي بصورة جيدة وغير متوقعة والتي من شأنها أن تنبه وتوجه الإدارة إلى فرص مستقبلية محتملة.

د- **إدارة المواقف الصعبة:** قد ينمو ويتسع حجم المنشأة أو ترتبط بمشاريع وعمليات كبيرة ومعقدة، وبالتالي لابد من استخدام العملية الرقابية لتعزيز عملية التنسيق، كذلك فإن العمل في ظل القواعد الدولية غالبا ما

يؤدي إلى زيادة درجة التعقيد أو الصعوبات التي تواجهها الإدارة مما يدعوا إلى ضرورة وجود نظام رقابي جيد .

هـ- **لامركزية السلطة:** إن وجود نظام رقابي جيد يعزز ويشجع المدراء على اتخاذ القرارات بتفويض السلطات للمستويات الإدارية الدنيا وهذا يعني أن الرقابة تساعد الإدارة في تجاوز المحددات والقدرات الإنسانية كما أنها تساعد في عملية التنظيم من خلال الحصول على المصادر المادية والبشرية وتوجيهها نحو تحقيق الهدف ((KABBRYN BABROL AND DAVID MARTIN. 1991.P 595).

و- **تنظيم وضبط تحكمي:** يوجه عملية الاتصال في مجال الأفكار والمعلومات. (غيث، 2006، ص 51).

2. أهداف الرقابة الإدارية:

إن المقصود بالرقابة هو ضرورة تأمين القيادة الناجحة في المنظمة.

ومن جملة الأهداف التي تسعى أي منظمة إلى تحقيقها ما يلي:

أ- **التكيف مع التغيرات البيئية:** في ظل بيئة الأعمال بالغة الاضطراب والتعدد التي تعمل فيها المنظمات اليوم، يتحتم على جميع المنظمات أن تهتم بالتغيرات المحيطة بها ولذلك يجب تصميم نظام الرقابة بحيث يساعد المديرين على توقع التغيرات التي تحدث في الظروف المحيطة بالمنظمة ومتابعتها والتجاوب معها. (ضرار، 2007 ص 244).

ب- **إيقاف تراكم الأخطاء:** صحيح أن الأخطاء الصغيرة قد لا تؤثر بشكل ملموس على أداء المنظمة، ولكن بمرور الوقت فإن هذه الأخطاء الصغيرة تتراكم وتصبح ذات تأثير خطير على المنظمة .

ج- **التعامل مع التعقد التنظيمي:** عندما يزداد حجم المنظمة، وتدخل في مشروعات جديدة ويزداد الهيكل التنظيمي تعقيدا، فإن الرقابة يمكنها أن تحسن من التنسيق بين مختلف الوحدات التنظيمية، وتقلل من حدة التعقد التنظيمي.

د- **تخفيض التكاليف:** لا شك أن الرقابة الفعالة يمكنها أن تخفض التكاليف من خلال تقليل المنتجات المعيبة، والحد من تلف المواد الخام ومنع الإسراف في استخدام الموارد. (شريف، 1997، ص 367).

هـ- **تكشف عن مدى ولاء ورضا الموظفين والعمال ورؤسائهم على المؤسسة التي يعملون فيها.**

و- **قيام اتصال موثق ومدين بين مختلف المستويات الإدارية.** (مصلحي، 2001، ص 246)

ز- تحقيق المناقشة بين المؤسسات من خاتل محاولة تحقيق الجودة الشاملة. (عقيلي، 1991، ص 169).

ط- خدمة الإدارة ومساعدتها في ضمان أن الأداء يتم وفقا للخطط الموضوعية .

ي- توحيد التصرفات اللازمة لتنفيذ الخطط وتخفيض مخاطر الأخطاء عند وضع الخطط تحديد مراحل التنفيذ ومتابعة التقدم. (أحمد، 2004، ص65).

انطلاقا مما سبق يمكن استنتاج أنه أي منظمة سواء كانت كبيرة أو صغيرة أو متوسطة الحجم إذا عملت على تحقيق تلك الأهداف ولو البعض منها فسوف تحقق نجاحا على المستوى الداخلي والخارجي، ويتعدد أهداف الرقابة الإدارية تتعدد مجالات استخدامها وسنوضح ذلك في العنصر القادم.

رابعاً: مجالات الرقابة الإدارية ومراحلها

مهما تعددت مجالات الرقابة الإدارية إلا أنها تستخدم في كلا القطاعين العام والخاص حيث تستخدم في القطاع الخاص على مستوى الإنتاج كما ونوعاً، أما في القطاع العام فتستخدم الرقابة الإدارية حسب طبيعة المؤسسة أو الدائرة، وبما أن الرقابة لديها مجالات استخدام فهذا يعني أنها لا تتم في فراغ بل أنه هناك مراحل تتم خلالها هذه العملية الإدارية وهي بمثابة أساسيات لها فلا يمكن الاستغناء عن أي جزء منها والتي سيتم التطرق لها في العنصر القادم .

1. مجالات الرقابة الإدارية:

يمكن إدراج مجالات استخدام الرقابة الإدارية من حيث طبيعة المورد كالاتي:

أ- الرقابة على الموارد البشرية

ترتكز الرقابة على الموارد البشرية على:

-عملية اختيار العاملين.

-ضرورة وضعهم في الأعمال المناسبة لهم، مع تدريبهم بشكل دوري كلما دعت الضرورة إلى ذلك بالإضافة إلى تقييم أدائهم بين الحين والآخر ولكن كل هذا يجب أن لا يتعدى الحدود المعقولة للرقابة، لأن الرجل في عمله يعمل بنفس الدوافع والاحتياجات والرغبات التي تدفعه في المجالات الأخرى، وهذا ما قالته الأسترالية " ماري فوليت " لأن التنسيق وليس التخويف هو جوهر الإدارة الجديدة. (بن نوار، 2006، ص 90).

- وقد تخطى المنظمات كثيرا عندما تمارس قدرا مبالغا فيه من الرقابة على أعمالهم، ولكنهم في نفس الوقت يطالبون بدرجة معينة من الاستقلال وحرية التصرف مثال ذلك أنهم يقبلون أن تحدد الإدارة ساعات العمل وكمية المنتجات التي تقابل ساعات العمل ولكنهم يرفضون أن تتدخل الإدارة في شؤونهما الخاصة كمرقبة نوع أكلهم أو طريقة لباسهم. (بن نوار، 2006، ص 90).

ب- الرقابة على الموارد المادية:

- تتجه الرقابة على الموارد المادية لتشمل بعض النواحي منها الرقابة على المخزون والهدف منها هو أن لا تكون كمية المخزون أقل من اللازم أو أكثر من اللازم، كما تشمل الرقابة على العودة لضمان تطابق السلعة المنتجة لمستويات الجودة المحددة لها وهنا أيضا الرقابة الفنية على الآلات والتي تستهدف استخدام الآلة المناسبة بما يتفق مع نوع وحجم العمل المطلوب وتأخذ الرقابة على الآلات عدة وجوه تذكر منها :
التأكد من أن الآلات المطلوبة موجودة في المصنع وصالحة للعمل.

التأكد من الاستخدام الأمثل للآلات.

معرفة أسباب عطل الآلات وإجراء التصليحات اللازمة.

فالرقابة المالية تمثل الأساس الذي يبنى عليه أي نظام للرقابة في المؤسسة. (جلال، 2003، ص 299).

ج- الرقابة على موارد المعلومات:

تعتبر المعلومة الدقيقة في الوقت المناسب أصلا من أصول المؤسسة وبناءات عليه فإن الرقابة على المعلومات الغرض منها التأكد من التنبؤات المستقبلية الخاصة بالمبيعات والأرباح دقيقة وملائمة من ناحية الوقت كذلك التأكد من ملائمة المعلومات المتاحة لأغراض اتخاذ القرارات إذ من المعروف أنه بدون معلومات كافية ودقيقة لن تتمكن الإدارة من اتخاذ قرارات فعالة. (سلامة، 2010، ص 63).

توجد مجالات أخرى للرقابة الإدارية وتتمثل فيما يلي:

أ- الرقابة على إجمالي الأنشطة: والتي يمكن إبرازها في الأرباح، المركز بالنسبة للصناعة السياسات التكوينية التنظيمي الامدادات التمويل المبيعات، الأبحاث.

ب- الرقابة الجزئية: وتتمثل في الأرباح، النسبة المئوية من السوق .

- ج- الرقابة على القسم: تتمثل في كمية الإنتاج، التكاليف " المواد والأجور " ونوع الإنتاج .
- د- رقابة العمليات: تتمثل في معايير العمل ومعايير المواد المصاريف الصناعية المتغيرة .
- هـ- الرقابة الوظيفية: تتضمن:

- المبيعات : كالإنتاج والمناطق الإعلان، المدينون، عمال البيع، تشكيلة المنتجات .
- التمويل : مثل المصروفات الرأسمالية، المتحصلات والمدفوعات تكوين رأس الماس.

الأبحاث كالمنتجات الجديدة، التكاليف، المشروعات.

كما وضعنا في السابق بما أنه توجد مجالات استخدام للرقابة الإدارية بالتالي يوجد بالضرورة خطوات أساسية لهذه العملية والتي سنقوم بعرضها بالتفصيل الدقيق. (الرحالة، 2012، ص 19)

2. مراحل الرقابة الإدارية:

تتضمن الرقابة الإدارية أربعة مراحل أساسية وهي:

أ- **تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها:** من المعلوم أن كل منظمة مهما كانت كبيرة أم صغيرة عامة أم خاصة، فإنها تسطر أهدافا تنظيمية أو غايات والتي يتم بموجبها توجيه نظام الإدارة نحوها ثم وضع الطرق المثلى لتنفيذها .

حيث أن تحديد الأهداف هو الأساس لموضوع وضع وتحديد المعايير أو المقاييس لأن المعايير والمقاييس هدفها تبيان تحقيق الأهداف أو الدرجة التي تم تحقيقها من الأهداف حيث ذر "بيتر دركر" أن للأهداف أهمية كبيرة في كل المجالات التي يكون فيها الأداء والنتائج تأثيرا على بقاء وازدهار المنظمة.

(الطراونة، خلف، 2011، ص48).

ومما تجدر الإشارة إليه أن تحديد الأهداف كمؤشرات لأي خطة تنظيمية فإنها تستخدم كمعيار أو مقياس رقابي يتم تقييم الأداء الفعلي عليه وبالتالي يجب أن يعبر عنه بصورة كمية أو رقمية وضمن حد أعلى وحد أدنى خلال فترة زمنية محددة. إذن نرى أن تحديد الأهداف للمنظمات يعتبر ضرورة قصوى لتطبيق إجراءات الرقابة الإدارية حيث أنها وبدون وجود الأهداف تصبح عديمة الجدوى .

ب- **وضع المعايير الرقابية:** تتضمن تحديد العلاقات بين الجهد المبذول والنتائج التي تعتبر أداء مرضيا أي وجود مجموعة من المعايير التي تمثل الأهداف المخططة وتعتبر أداة قياس للأداء الفعلي. (مصطفى، 2012، ص 226).

كما تعتبر عملية تحديد المعايير أو المقاييس أساسا للرقابة الإدارية ومرتبطة ارتباطا وثيقا بوظيفة التخطيط حيث أن أي خطة لابد أن تتضمن مؤشرات أو معايير محددة تعكس مدى كفاءة تحقيق الخطة الموضوعة فدون التخطيط تنعدم الرقابة لأنه لا تتم المطابقة للإنجاز أو الأداء عما هو مطلوب إتمامه وكذلك لا فائدة في تخطيط لا يتضمن الرقابة الإدارية.

وهناك العديد من المعايير ومنها المعايير التالية:

-المعايير الكمية : تتعلق بكمية العمل الذي ينبغي أن ينجزه الفرد في فترة زمنية محددة وهنا يمكن وضع مواصفات دقيقة لأنها تتعلق بشيء كمي.

-المعايير النوعية : تتعلق بوضع مواصفات خاصة لدرجة الأداء المطلوب وهنا يتم التركيز على النوعية والجودة الاعتمادات على المواصفات الموضوعة للأداء.

-المعايير الزمنية : دراسة الوقت تتعلق بقياس الأداء خلال برنامج زمني محدد.

-معايير التكلفة : وهي من محددات الكفاية الإدارية بحيث تعكس معايير التكلفة من الناحية المالية المتعلقة بمصروف إحدى البرامج .

-المعايير المعنوية : تتعلق بالأنشطة التي يتعذر تحديد كمياتها كقياس الروح المعنوية للعاملين أو مبدأ الولاء الوظيفي أو غير ذلك. (الطراونة، خلف، 2011، ص 51).

ج- **قياس وتقييم الأداء الفعلي:** بعد أن يتحقق الأداء الناتج عن التنفيذ تبدأ المنظمة بمقارنته بالمعيار المحدد لقياسه والتحديد مدى تطابق الأداء المحقق للأداء المخطط أو لتحديد الانحرافات سواء كانت انحرافات سلبية أم إيجابية بعبارة أخرى الانحرافات التي يمكن التغاضي عنها ولا تؤثر على الهدف والأخرى التي يجب معالجتها ويستدعي الأمر تصحيحها فورا وفي الوقت المناسب نظرا لما لها من تأثير على تحقيق الهدف.

د- **اتخاذ الإجراءات الصحيحة:**

على ضوء نتائج مقارنة الأداء المخطط له يتم ما يلي :

-تفسير النتائج : حيث يتم تحديد طبيعة الانحرافات ودرجة تأثيرها على الهدف بمعنى أن لا ينصب التفسير على جميع الانحرافات بل يتناول الانحرافات الاستثنائية التي تقع خارج نطاق الحدود المسموح بها والتي لها تأثير سلبي على الهدف.

-هذا الفرز للانحرافات يمكن المنظمة من تركيز الاهتمام والجهود على الانحرافات التي تستدعي قرار فوري لتصحيح مسارات أدائها.

-تحليل أسباب الانحرافات : تضع المنظمة كل الانحرافات تحت مجهر التحليل لتحديد الأسباب الأساسية التي أدت إلى انحرافات الأداء المحقق عن الأداء المخطط له وعموما قد تعود الأسباب إلى الخطأ في الخطة أو الخطأ في التنفيذ أو الخطأ في المعيار الخاص بالقياس .

-اتخاذ القرارات الصحيحة للانحرافات : بعد أن يتم معرفة أسباب الانحرافات ومكانها تتخذ المنظمة القرارات التصحيحية بالسرعة المناسبة لتصحيح مسارات الأداء المسببة للانحرافات وهنا لابد أن تتأكد من صحة ودقة البيانات والمعلومات التي استند عليها في تفسير وتحليل الأسباب لضمان فعالية القرارات التصحيحية، وأن هذه القرارات ستزيل الأسباب التي أدت إلى الانحرافات. (شاويش، 2008، ص153).

مما سبق ذكره نستنتج أنه لكي تكون عملية الرقابة الإدارية ذات كفاءة عالية وفعالة عليها أن تتبع هذه المراحل وهي مراحل ثابتة وأساسية لا تتغير مهما كان نوع الرقابة الإدارية.

خامسا: أنواع الرقابة الإدارية وعناصرها:

سنتناول في هذا العنوان العديد من أنواع الرقابة الإدارية والتي يمكن التعرف عليها حسب المعيار المستخدم في تصنيفها مثلا حسب المصدر، حسب طبيعة التوجه، حسب المستوى الإداري... إضافة إلى ذلك سنتطرق إلى المكونات الأساسية للرقابة الإدارية.

1. أنواع الرقابة الإدارية:

يمكن تصنيف أنواع الرقابة الإدارية على أساس معايير معينة كالآتي:

أ- على أساس توقيت القيام بالرقابة حيث توجد ثلاثة أنواع وهي:

-**الرقابة السابقة** : وتسمى بالرقابة الوقائية أو المانعة وتهدف إلى ضمان حسن الأداء أو التأكد من الالتزام بنصوص القوانين والتعليمات في إصدار القرارات أو تنفيذ الإجراءات كما تهدف إلى ترشيد القرارات وتنفيذها بصورة سليمة وفعالة .

-**الرقابة المتزامنة** : تتمثل الرقابة المتزامنة للأداء في تصحيح الانحرافات عن المعايير الموضوعة أثناء تنفيذ العمل والتأكد من أن ما يتم إنجازه مطابق للأهداف الموضوعة تعمل هذه الرقابة على التقليل والحد من الأخطاء قبل أن تتفاقم إلى مشاكل أكبر. (الشنواني، 1966، ص 159).

-**الرقابة اللاحقة** : وتسمى أيضا بالرقابة البعدية يطبق هذا النوع من الرقابة بعد الانتهاء من تنفيذ الأنشطة وبالتالي التركيز على الأداء الماضي، حيث يتم إبلاغ الإدارة بنتائج التنفيذ بعدة فترة زمنية معينة، وتزويدها بنتائج المقارنة بين الأهداف الفعلية والأهداف الموضوعة سالفا. (الشنواني، 1966، ص 159).

ب- على أساس طبيعة التوجه بالرقابة :

- **الرقابة الشخصية**: المركزة على الفرد كيف يتم اتخاذ القرار من طرف الفرد السلوك القيادي أو الإشرافي له.

- **الرقابة البيروقراطية**: أي الاهتمام بجميع الإجراءات والمهام التي تنفذ بها العمال والتركيز على مدى مطابقة هذه الإجراءات وطرق الأنشطة بالقواعد والأساليب المستخدمة.

- **الرقابة على النواتج**: أي الرقابة والاهتمام بالمخرجات، حجم الإنتاج، نوعية الإنتاج، جودة الإنتاج، الأرباح.. إلخ.

- **الرقابة الثقافية**: التركيز والاهتمام على مدى وضوح الأهداف، ودرجة الحرية المطبقة واستقالتيه عمل الأفراد. (أبو قحف، 2002، ص 479).

ج- على أساس المستوى الإداري:

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

-**الرقابة على مستوى وحدة الإدارية** : يهدف هذا النوع إلى قياس وتقييم الإنجاز الفعلي لإدارة واحدة أو قسم من أقسامها لمعرفة مدى كفاءة أدائها لمهامها وتحقيق الأهداف المطلوبة منها .

-الرقابة على مستوى الشركة ككل : هو المستوى الثالث للرقابة في المؤسسات والشركات الغرض منه تقييم الأداء الكلي فيها ومعرفة كفاءتها في تحقيق الأهداف العامة التي تعمل من أجل تحقيقها، مثل النسب الربحية التي يتم تحقيقها في نهاية السنة، وحصة المؤسسة في السوق التجاري، وقدرتها التنافسية. ... الخ. (عباس، 2001، ص 25).

- د - على أساس جوهر الرقابة:

-الرقابة التنظيمية : والتي تركز على تطبيق خطوات الرقابة التي تضعها المنظمة من أجل تحقيق أهدافها.
-الرقابة الاجتماعية : تتمثل هذه الرقابة في الأعراف والتقاليد والمفاهيم التي تتشكل عند العمال والموظفين والتي تحدد سلوكهم وفقا لمعايير معينة.

-الرقابة الذاتية : تتمثل الرقابة الذاتية في شعور الفرد بالرقابة ينبع من داخله، وذلك بوضع طرق وأهداف محددة يسعى الفرد للوصول إليها ومواجهة جميع الانحرافات التي تحول على تحقيق هذه الأهداف التي تخدم عمله وبالتالي تخدم المؤسسة. (أبو بكر، 2000، ص 12)

هـ - على أساس نوعية الانحراف: تصنف إلى نوعين:

-الرقابة الإيجابية : يقصد بهذا النوع من الرقابة تحديد الانحرافات الإيجابية لمعرفة أسبابها وتدعيمها، ومن ثم الاستفادة منها بشكل أكثر في المستقبل. (الفاعوري، 2008، ص 26).

-كما تهدف إلى التأكد من أن التصرفات والإجراءات والأنشطة المختلفة تسير وفقا للوائح والأنظمة والتعليمات المعمول بها بما يكفل تحقيق الأهداف من جهة، والنظر إلى المستقبل. (عباس، 2001، ص 27).

والتنبؤ به من جهة أخرى، وميزة هذه الرقابة هي سهرها على حسن سير العمل بعيدا عن محاولة تصيد الخطأ والانحراف.

-الرقابة السلبية : يقصد بها الكشف عن الأخطاء والانحرافات السلبية، ومعرفة أسبابها ومسبباتها والعمل على تصحيحها، واتخاذ الإجراءات لمنع تكرار حدوثها في المستقبل.

و- على أساس تنظيمها: تصنف إلى ثلاثة أنواع:

-الرقابة المفاجئة : هي تلك النوع من الرقابة الإدارية التي تتم بصورة مفاجئة ودون سابق إنذار من أجل مراقبة العمل وضبطه دون اتخاذ ترتيبات مسبقة من المدير أو الرئيس المباشر .

-الرقابة الدورية : هي التي تنفذ في كل فترة زمنية، أي حسب جدول زمني منتظم، حيث يتم تحديدها يوميا أو كل أسبوع أو كل شهر وقد يوضح الجدول الزمني على أساس ربع ونصف سنوي.

-الرقابة المستمرة : تتم عن طريق المتابعة والإشراف والتقييم المستمر لأداء العمل. (عباس، 2001، ص27).

ز- على أساس الكيفية: وتصنف إلى نوعين :

-الرقابة العامة : وهي الرقابة الإدارية الخاصة بمتابعة عمل المنظمة ككل وهي من أهم أدوار القيادات في المنظمات، ويعتمد نجاحها على قدراتهم وكفاءتهم في تقليل أخطاء الأداء .

-الرقابة بالاستثناء : هي أسلوب يستخدم في المنظمات المتعددة النشاطات، حيث تتم الرقابة بتحديد عمل معين، ويتركز عليه رسم الخطط وتحديد الأهداف، ومن ثم التركيز على رقابة الانحرافات أثناء إنجاز الأعمال المحددة. (عشماوي، سعد الدين، 1980، ص 43).

ح- على أساس أطراف التعامل مع المنظمة: يمكن تصنيفها إلى:

-الرقابة الداخلية : وتهتم بجميع الأنشطة والمهام التي تمارسها المنظمة داخل محيطها وفي كافة المستويات الإدارية مثل : الرقابة على العمال.

-الرقابة الخارجية : تهتم بالمهام والأنشطة التي تمارسها المنظمة مع المحيط الخارجي والمتمثلة في التعامل مع كل من الموردين العملاء، التعامل مع الأجهزة الحكومية بالإضافة إلى نشاطات أخرى خارجية. (أبو قحف، 2002، ص 479).

ط- على أساس التخصص والأنشطة:

تصنف الرقابة حسب هذا المعيار إلى أربعة أنواع:

-الرقابة على الأعمال الإدارية : ويهدف هذا النوع من الرقابة إلى حسن استخدام الموارد البشرية والمادية من خلال متابعة وتقييم جميع الأنشطة الإدارية المختلفة في المنظمة بما فيها الخدمات المقدمة وتمتد لتشمل المستويات الإدارية المختلفة، الهيكل التنظيمي، طرق العمل، شؤون الأفراد والنواحي المالية الفنية

فهي تشمل مكاتب البريد والأحوال المدنية والجامعات والمؤسسات الحكومية والوزارات والبلديات وجميع المرافق التابعة لها. (مصطفى، 2012، ص 106).

وتراقب كل أوجه النشاطات التي تقوم بها المنظمة وعلى المنظمة وعلى جميع خدماتها وتشمل كل أو بعض عناصر العملية الإدارية في الوحدات الإدارية وإلى كافة المستويات التنظيمية والوسائل وطرق العمل وشؤون الموظفين والقوانين والأنظمة، التعرف على مشكلات العمل الإداري وسلامة الموارد البشرية.

-**الرقابة المالية :** (المحاسبية) على عمل الجهاز التنفيذي : ويهدف هذا النوع من الرقابة إلى حماية الأموال من خلال التأكد من حجة التصرفات المالية بعد مراجعة المتحصل من الإيرادات والمتصرف من النفقات وأنها تمت وفقا للقوانين والتعليمات والقواعد العامة للميزانية .

-تركز على أعمال الإدارة المتعلقة بصرف وتحصيل الأموال العامة على البيانات المالية والعمليات المحاسبية وإعداد الدفاتر السجلات والمستندات القانونية وفقا لقواعد الميزانية والمبادئ المحاسبية، كما تهدف لمراجعة المتحصل والمنصرف من الإيرادات العامة.

-تزايد الاهتمام بالرقابة المالية لاتساع الإدارة العامة وتشعب مواردها ونفقاتها لذا تعددت أجهزتها، وهذا النوع من الرقابة ذو فعالية محدودة لأن الرقابة بعدية، ولا تركز على النتائج أو تحقيق الأهداف وإنما التأكد من المصروف هو المخصص من الميزانية بغض النظر هل حقق الأهداف أم لا .

-**الرقابة الفنية :** ويهدف هذا النوع من الرقابة إلى التركيز على المشرفين الفنيين في المجالات المهنية المختلفة كالأعمال الهندسية والتصميم الإنتاجية والفنية والقانونية وتقوم هيئات التفتيش الفني على مثل هذا النوع الرقابة .

-**الرقابة على الأنشطة الروتينية :** ويتركز هذا النوع من الرقابة على مجموعة الأعمال والأنشطة والمعاملات المتكررة وقد تكون يومية وتتمثل هذه الأنشطة في إجراءات وأساليب أو مراحل العمل ومن أمثلتها إجازة الموظفين، مشتريات الأثاث البريد الوارد والصادر، حفظ السجلات والوثائق.

وتكون الرقابة على النشاطات الروتينية أفضل إذا ركزت على الكفاية ومستويات الأداء من خلال دراسات الوقت والحركة لتحديد وقت معين لكل خطوة من خطوات العمل واستبعاد الحركات الغير ضرورية، ومن الطرق الفنية الأساسية لهذه الرقابة تذكر خريطة توزيع الوقت خريطة تدفق العمل خريطة حصر العمل دراسات الاقتصاد في الحركة، دراسات التوزيع المكاني وتتمثل طرق الرقابة الإدارية المستخدمة في إطار

تلك الإجراءات الروتينية على ما يلي: خريطة سجل الآلة وتوضح كمية العمل الذي تؤديه كل آلة وبيان الوقت الضائع دون استخدام وذلك على هيئة شكل بياني يظهر عدد الساعات التي اشغلتها الآلة الواحدة كل يوم من أيام العمل وما أنتجته من وحدات سلعية خلال تلك الساعات، أما سجل العامل فالغرض منه التوصل إلى معرفة الوقت الذي يستغرقه العامل في عمله ومقدار الإنتاج الذي حققه في ذلك الوقت والغرض من هذا السجل هو التعرف على مدى إنجاز العامل لواجباته خاتل الوقت المقرر، أما خريطة التصميم فهي توضح طريقة سير العمل وفقاً لتسلسل العمليات ومراحلها وتختلف عن

خريطة سجل العامل في أنها توضح العمليات التي تتأخر عن موعدها أما خريطة تقدم العمل فهي توضح مركز العمليات من حيث ما هو مطلوب عمله مثلاً في أوامر التشغيل التي أعهد بها إلى الآلات وما تم إنجازه. (مصطفى، 2012، ص 106).

انطلاقاً مما تم عرضه نستنتج أنه توجد العديد من أنواع الرقابة فإنه توجد مكونات أساسية ضرورية لكل عملية رقابية والتي سنعرضها في العنصر الموالي.

2. عناصر الرقابة الإدارية: تحتاج أي منظمة بغض النظر عن طبيعة نشاطها جملة من الشروط أو العناصر التي تساعد على تحقيق أهدافها المسطرة وتتمثل فيما يلي:

أ- **تحديد الهدف من الرقابة:** قد يكون الهدف من الرقابة عاماً وهذا يعني خضوع كل شيء في المنظمة للرقابة وذلك لهدف التنبؤ بالخطأ أو الانحراف قلة وقوعه أو استحقاقه، أو قد يكون الهدف من الرقابة معرفة نتائج عمل معين ومقارنتها بالمعايير الكمية أو النوعية للتأكد من مدى تحقيق التوافق بين مستويات الأداء الفعلية والمعيارية .

ب- **تحديد أساليب ووسائل الرقابة:** من هذه الأساليب والأدوات ما يتعلق بالأرقام ودلالاتها والمعلومات المتمثلة بالميزانيات والموازنات والتقارير والخرائط والخطط العامة والتفصيلية وطرق التحليل المالي والهندسي والكيميائي.

ج- **تحديد نوع الرقابة:** كالرقابة الوقائية والعلاجية المفاجئة الدورية أو المستمرة، الداخلية أو الخارجية.

د- **تحديد نظام التبليغ:** ويعني ذلك تحديد طرق وإجراءات الإخبار عن الخطأ أو الانحراف ومن الذي له حق أو صلاحية التبليغ ولمن سيتم التبليغ كيف يتم الإبلاغ عن الخطأ ومتى يتم ذلك.

هـ - تحديد الشخص صاحب السلطة في اتخاذ القرار التصحيحي: وقد يكون الشخص المخطئ نفسه أو الشخص مكتشف الخطأ أو الرئيس المباشر، أو يعهد إلى لجنة مختصة كما هو الحال في وقوع الأخطاء الفنية وقد يكون المدير العام للمنظمة أو مجلس الإدارة أو أحد أعضائه، ويعتمد ذلك على جسامه الخطأ ونوعه، ويجب الفصل هنا بين الشخص المخول بتصحيح الخطأ وبين الشخص المخول باتخاذ القرار التصحيحي .

و- المعيار: قد يعبر المعيار عن رقم نسبة أو كمية أو درجة معينة ويستخدم لأغراض الحكم على مدى ملائمة الإنجاز أو الأداء الفعلي، ويشترط في المعيار أن يكون واضحا ومفهوما ومنطقيا لا يقبل التأويل أو التحريف. (عياصرة، بني أحمد، 2008، ص40).

تعد العناصر الرقابية الإدارية المذكورة سابقا بمثابة عناصر ضرورية لأي منظمة لأنها عناصر شاملة لكل عملية رقابية، وإضافة إلى أنه لكل عملية رقابية عناصر وشروط نجاحها فإنه توجد أيضا وسائل وأساليب تستعين بها في مختلف مراحل العملية الإدارية.

سادسا: وسائل وأساليب الرقابة الإدارية:

لاشك أن هنالك وسائل وأساليب يتعين تسخيرها من قبل الأطراف المعنية بالرقابة الإدارية في تقييم الأداء الفعلي ونتائجه تقييما موضوعيا تبعدها عن المؤثرات الشخصية التي تقسد التقييم وتبعده عن غاياته الأساسية وتختلف المعايير الموضوعية في الخطة باختلاف أنشطة المنظمة وحسب طبيعة الأهداف ونوع الأداء المحدد لبلوغ تلك المعايير والأهداف إذ يصعب استخدام أداة رقابية واحدة لجميع المجالات، حيث اتفق مفكر والإدارة على أنه يتعين استعمال وسائل مختلفة للرقابة الإدارية، ومن أهم الوسائل والأساليب وأكثرها استعمالا من قبل المنظمات في مجال الرقابة الإدارية ما يلي:

1- التقارير الإدارية: هو أسلوب معروف في جميع المؤسسات وذلك من خلال تطبيقية والاعتماد عليه لأنه يعتبر وسيلة تهدف إلى إعطاء المعلومات اللازمة عن كيفية إجراء العمل ومدى كفاءة إنجازه، وهذا يسمح بمقارنة مستويات الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية للأداء المخطط، توجه التقارير بالدرجة الأولى على الجهة المسؤولة عن اتخاذ قرار تصحيح الانحراف في وقتها أو تكون نهائية أي بعد الانتهاء من إنجاز عمل أو مسؤولية معينة، هي تساعد في التقييم النهائي لأي عمل و لكي تكون هذه

التقارير هادفة يجب أن تعتمد على بيانات ومعلومات دقيقة و يجب أن تعد بطريقة جيدة وواضحة، ومن أهم التقارير الإدارية ما يلي: (أبو مصطفى، 2001، ص 251).

أ- **التقارير الدورية:** تكون هذه التقارير بصورة دورية يومية أو أسبوعية أو شهرية أو فصلية أو حولية أو بعد انتهاء كل مرحلة من مراحل المشروع أو بعد انتهاء المشروع كله، يقوم بوضع هذه التقارير عادة مدراء المشاريع وتكون الجهة المخاطبة فيها هي الإدارة العليا وهذا للوقوف على الإنجازات والمشكلات، ومثل هذه التقارير تكون مختصرة. (أبو مصطفى، 2001، ص 251).

ب- **تقارير سير الأعمال الإدارية:** تنجز هذه التقارير من طرف رؤساء الإدارات وإنجازاتها المتعددة وتشكل مثل هذه التقارير حلقة وصل بين المستويات الإدارية الوسطى والدنيا من جهة والمستويات الإدارية العليا من جهة أخرى وتتضمن هذه التقارير عادة شروحات عن عرض العمليات التنفيذية إلى جانب معلومات مختصرة عن الإنجاز والإشارة إلى المشكلات الناجمة وبعض الاقتراحات والتوصيات لمعالجة ما يلزم.

ج- **تقارير قياس كفاءة الموظفين:** وهي تقارير دورية عادية يقيم فيها الرؤساء المباشرون أداء مرؤوسيهم بما في ذلك قياس قدراتهم وتطور تلك القدرات ومدى تعاونهم مع زملائهم في العمل ويقصد بمثل هذه التقارير تحفيز الموظفين على الأداء وتحسين نوعية عملهم بالإضافة إلى تصنيف أوضاعهم الوظيفية .

2- **الملاحظة:** تعتبر الملاحظة وسيلة رقابية للحصول على معلومات رقابية ملائمة لجميع المجالات الرئيسية وعلى جميع المستويات من مدراء ورؤساء وموظفين، ومشرفين، ومن فوائدها إعطاء الانطباع الجيد الشخصي الذي يرسم في أذهانهم عن مستقبل أعمالهم، قيام الكثير من مدراء الشركات ورؤساء الأقسام بزيارات متكررة بمختلف المرافق التابعة لشركائهم وعلى الرغم من هذه الفوائد لها سلبيات منها أن المدير يتعرض للكثير من الانتقادات وسوء التغير من جانب الأفراد لبعض الجولات والزيارات، بالإضافة إلى ذلك فالملاحظة الشخصية كأداة رقابية تحتاج إلى وقت للحصول على المعلومات. (عاطف، 2009، ص 54).

3- **المذكرات:** هي عبارة عن رسائل متبادلة بين إدارات وأقسام المؤسسة الواحدة حيث تعتبر وسيلة اتصال يتم فيها نقل المعلومات والبيانات، واستعمال المذكرات واسع الانتشار في المؤسسات ذات الأعمال الكبيرة وصعوبة الاتصال الشخصي راجعة لضغوط العمل والأداء وعادة ما تستخدم المذكرات في حالة نقل البيانات التي تتطلب المحافظة على ملفات المؤسسات لتشكل مرجعية وثائقية في المستقبل كما تستخدم المذكرات في الحالات التي تستدعي كتابة البيانات على جداول وإحصائيات رقمية وتسجيل

قرارات القمة الإدارية أو في الخطأ فيها لو تم نقلها شفويا على سبيل المثال. (الصباح، 1997، ص 288).

4- **الشكاوى والتظلمات والاقتراحات:** وتمثل الطلبات المقدمة إلى الأجهزة الرقابية بهدف تحريك نشاطها وعملها إزاء التحقيق حول حادثة أو واقعة أو خلل معين في بعض الأعمال أو السلوكيات، وقد تتخذ هذه الشكاوى تسميات عديدة مثل البلاغات، المقترحات، التظلمات الطعون، وكلها تعني كشف خلل سلوكي أو وظيفي والمطلوب في هذا النوع من الأدوات هو الاهتمام بوضع تنظيم دقيق يحكم كيفية الاستفادة من تلك الشكاوى وتحديد وسائل تقديمها والجهات المعنية بحلها ولتحقيق ذلك من الواجب أن يستند التنظيم إلى القواعد التالية:

- تحديد الجهات المختصة بتلقي الشكاوي ومعالجتها بشكل حاسم وواضح .
 - التزام السرية وعدم كشف مصادر تلك الشكاوي أو مقدميها تجنباً لظاهرة الخوف الرقابي وسلبياته.
 - مقابلة وتقريب جهات تلقي الشكاوي أو مقدميها تجنباً لظاهرة الخوف الرقابي وسلبياته .
 - إلزام مقدمي الشكاوى والمعنيين بضوابط الموضوعية وسرد الحقائق المسندة .
 - إتباع التوقيت الملائم لتقديم الشكاوى وبنائها.
 - معاقبة مقدمي الشكاوي المعرضة وعدم الاكتفاء بحفظها وتجنب أثارها مع تقديم ترضية معنوية للمتضررين منها. (جواهر، 2011، ص 189).
- 5- **البيانات الإحصائية:** يتوفر للمدير المعلومات اللازمة لأداء وظيفة الرقابة من خلال البيانات الإحصائية، حيث يتم التحليل الإحصائي للبيانات المتعلقة بنواحي النشاط سواء كانت تلك البيانات تاريخية أو ذات صبغة توقعيه.
- 6- **الميزانيات التقديرية:** وهذه تزود الإدارة بالمعلومات اللازمة لتأدية وظيفة الرقابة بفاعلية وهي تعبر بالأرقام عن النفقات والإيرادات لفترة زمنية مستقبلية، وتزود الرقابة بالمعايير الرقابية، والرقابة توفر للقائمين على الميزانية بالمعلومات عن حجم الإنجاز الفعلي الذي يحقق فعلا.
- 7- **تحليل نقطة التعادل:** تعتبر هذه الأداة من الأدوات الرقابية التي توفر لإدارة المعلومات اللازمة لأداء وظيفة الرقابة بفاعلية، وتقوم على توضيح العلاقة بين الإنتاج والتكاليف مما يمكن الإدارة من معرفة النقطة التي تتساوى فيها التكاليف مع الإيرادات.

8- **خريطة جانت:** يقوم هذا الأسلوب بتزويد الإدارة بالمعلومات اللازمة لوظيفة الرقابة بفاعلية، وهي ترتكز على مفهوم قيمة الزمن اللازم لبداية ونهاية النشاط وللمشروع كله.

9- **تعطيل الشبكات:** يعتبر هذا الأسلوب من الأساليب الحديثة في برمجة وتخطيط ومتابعة البرامج و الرقابة على الوقت والنفقات المستمرة في تنفيذها، ويتكون من أسلوبين: أسلوب تقييم ومراجعة البرامج وطريقة المسار الحرج، ويهدف هذا الأسلوب إلى مساعدة الإدارة في إتباع التخطيط العلمي للبرامج على المدى البعيد، واتخاذ القرارات المتعلقة بالتنفيذ واستغلال الموارد المادية والبشرية المتاحة بكفاية وفعالية، وكشف الأخطاء والانحرافات في وقتها لاتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب، وتحسين الرقابة أثناء التنفيذ وتزويد الإدارة بتقارير واضحة ودقيقة عن سير العمل. (جواهر، 2011، ص 189).

10- **المراجعة:** تتم ممارسة الرقابة الإدارية عن طريق استخدام أسلوب المراجعة للتأكد من نظامية نشاط المنظمة، ويعهد في الغالب إلى أجهزة مستقلة، أو وحدات متخصصة في مجال الرقابة داخل المنظمة مراجعة السجلات والتقارير لاستخراج البيانات الفعلية عن الأداء لمختلف أوجه نشاط المنظمة، ومن ثم مقارنة البيانات بما هو مقرر تنفيذه من خلال الخطط الموضوعة في هذا المجال مسبقاً. (ياغي، 1987 ص71).

11- **السجلات:** تعتبر السجلات الإدارية إحدى وسائل الرقابة الإدارية، حيث يتم استخدامها للتأكد من حسن سير الأعمال، ذلك أنها وسيلة لجميع المعلومات والبيانات عن أداء العاملين. (الجوير، 1990، ص36).

12- **التفتيش:** يهدف التفتيش إلى التأكد من حسن أداء الأعمال وكفاءة إنجازها، وسلامة الإجراءات المتبعة في التنفيذ ويقوم بأعمال التفتيش فئة متخصصون من ذوي الكفاءات والخبرات، حتى يكونوا ملمين بكافة دقائق أمور العمل، ويتم التفتيش عادة بمقابلة العاملين وفحص أعمالهم ومناقشتهم فيها، والوقوف على المشكلات التي تعترض سير الأداء ومدى إمكانية حلها وكشف الأخطاء والوقوف على مسبباتها. (الحبيبي، 1990، ص238).

ومن هذا تكون قد تطرقنا إلى أهم الوسائل والأساليب الرقابية، ومن خلال هذا نجد أنفسنا نتوصل إلى استعراض مسؤولية الرقابة الإدارية والتي سنوضحها في عنوان مستقل .

سابعاً: مسؤولية الرقابة الإدارية ومداخلها:

رغم تعدد مداخل الرقابة الإدارية فإن كل مدخل يمنح له مسؤولية رقابية سواء المسؤولية التي يتكفل بها المديرين التنفيذيين أو الاستشاريين المختصين.

1- مسؤولية الرقابة الإدارية:

إن النشاط الرقابي هو مسؤولية مشتركة بين المديرين التنفيذيين في مختلف المستويات وبين الاستشاريين المختصين.

أ- **المديرين التنفيذيين:** إن الرقابة هي مسؤولية المديرين حيث يشتركون في تصميم النظام الرقابي ومسؤولون عن تطبيقه واستخدامه، فهم متحكمون به. (بربر، 1996، ص 150).

بنفس المنطق فإن المدير التنفيذي لكل قسم من الأقسام الرئيسية يكون مسؤولاً عن الرقابة على القسم الذي يرأسه ولهؤلاء المديرين قدر من الاستقلالية في تعديل الأنظمة الرقابية التي يستخدمونها بما يتماشى مع مقتضياتهم ووجهة نظرهم في كيفية تطبيق تلك النظم ورغم تباينها نتيجة لاختلاف التفضيلات وتنوع وجهات النظر في حدود الإطار الكلي والنظام الشامل للرقابة على المؤسسة.

ب- **الاستشاريون المختصون:** في معظم المؤسسات تخصص مسؤولية الرقابة لواحد أو أكثر من الاستثمار بين المختصين يطلق عليهم إثم مراقب يساهم في عملية تطوير النظام الرقابي. (بربر، 1996، ص 150) ومن هنا يمكن القول إن المسؤولية الرقابية هي مسؤولية الجميع، حيث يشترك فيها كل الأعضاء الموجودين داخل المنظمة، ومن هذا نجد أنفسنا قد استعرضنا أهم مداخل الرقابة الإدارية والتي سيتم شرحها في العنصر القادم.

2- مداخل الرقابة الإدارية:

يمكن التمييز بين ثلاثة مداخل لممارسة الرقابة في المنظمات هي: مدخل الرقابة السوقية، مدخل الرقابة البيروقراطية، ومدخل الرقابة العشائرية (العضوية)، وكثيراً ما تجمع المنظمات بين استخدام أكثر من مدخل في نفس الوقت، وفيما يلي نعرض باختصار لهذه المداخل الثلاثة.

أ- **مدخل الرقابة السوقية:** ويعتمد على الآليات السوقية في الرقابة كما يحدث على سبيل المثال في الرقابة على أسعار بعض الأجزاء والمكونات أو الخدمات التي تحتاج إليها المنظمة والتي يمكن تحديد مواصفاتها بوضوح ودقة كاملة، حيث تقوم أقسام المشتريات بتحديد المواصفات التفصيلية للخدمات أو السلع الوسيطة

التي تحتاج إليها المنظمة، ثم تدعو إلى عقد مناقصة تنافسية بين موردي هذه المواد المطلوب شرائها للحصول على أفضل العروض بدون التحديد الواضح للمواصفات، أو دعوة الموردين للدخول في المناقصة قد يضطر مدير المشتريات إلى بذل مجهود مضاعف للوصول إلى أفضل مصادر التوريد وأفضل الأسعار وبذلك يكون قد نقل عبء الرقابة إلى وآلياته التنافسية، ولكن يشترط التطبيق هذا المدخل أن يكون هناك قدر معقول من المنافسة بين موردي هذه الأجزاء أو الخدمات وقد استخدمت شركة جنرال موتورز الأمريكية مدخل الرقابة السوقية للضغط على أقسامها الداخلية وتحفيزها للتنافس مع المصادر الخارجية للتوريد، حيث أبلغت هذه الأقسام بمعايير الجودة وسعر التكلفة الخاصة بالأجزاء المستخدمة في صنع السيارة، وأوضحت لهم أنه مالم يتم الوفاء بهذه المعايير فإن الشركة سوف تقوم بشراء هذه الأجزاء من الموردين الخارجيين، وقد أدى هذا الإجراء إلى خفض الوقت اللازم لإنتاج الكمية المطلوبة من إحدى الأجزاء من 48 ساعة و 6 دقائق إلى 12 ساعة و 7 دقائق خلال ثلاث سنوات فقط.

ب- مدخل الرقابة البيروقراطية: وهو يركز على مدى الالتزام بتطبيق السياسات والإجراءات والقواعد الإدارية ويتوقف استخدام هذا المدخل على نمودجة الأنشطة، والتحديد الدقيق المواصفات الوظيفية والموازنات وغيرها من الآليات الإدارية التي تلزم العاملين بأداء سلوك معين للوفاء بمعايير الأداء.

ج- مدخل الرقابة العشائرية: وهو مدخل رقابي يعتمد على ضبط سلوك العاملين من خاتل القيم والقواعد والتقاليد والمعتقدات المشتركة وغيرها من مكونات وعناصر الثقافة التنظيمية، وهي تعتمد على الفرد والمجموعة (العشيرة)، لتحديد السلوكيات المرغوبة والمناسبة المرتبطة بالعمل وكذلك معايير الأداء، ويستخدم هذا المدخل بكثرة في المنظمات التي تستخدم فرق العمل بدرجة كبيرة، وكذلك في المنظمات التي تتغير التكنولوجيا المستخدمة فيها بشكل مستمر فالعاملين في شركة مايكروسوفت يدركون تماما السلوكيات ذات الصلة بالعمل المتوقع منهم وأهداف الأداء التي يجب عليهم بلوغها من منطلق الثقافة التنظيمية السائدة التي أرثاها بيل جيتس مؤسس الشركة.

تعتبر المداخل التي استعرضناها مداخل كبرى والتي يمكن لأي منظمة أن تستعين بها وذلك حسب طبيعة النشاط الرقابي وبعد تناولنا لهذه المداخل سنتطرق إلى علاقة هذه الوظيفة الرقابية بالوظائف الإدارية الأخرى. (مصيلحي، 2013، ص 249).

ثامنا: علاقة الرقابة الإدارية بالوظائف الأخرى:

إن الوظائف الإدارية تشمل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، هنا ترتبط بعلاقة مميزة مع كل وظيفة وتشكل روح الوظائف، ونجد أن هناك تكاملاً بين هذه الوظائف والرقابة الإدارية على النحو التالي:

1- التخطيط والرقابة

يعتبر التخطيط الوظيفية الإدارية الأولى وله الأولوية على الوظائف الإدارية الأخرى من تنظيم وتوجيه ورقابة لأن هذه الوظائف يجب أن تعكس هذا التخطيط فالمدبر ينظم ويوجه ويراقب لكي يضمن تحقيق الأهداف طبقاً للخطط الموضوعة، فالتخطيط يقوم على عملية التفكير والتقدير للمستقبل والنظر في البعد الزمني والتنبؤ بالمتغيرات، ووضع الخطط لما يخفيه المستقبل والتأقلم مع الظروف المتغيرة، أو هو الأسلوب العلمي الذي يتضمن حصر الموارد البشرية والمادية واستخدامها أكفاً استخدام بطريقة علمية وعملية وإنسانية لسد احتياجات المؤسسة ويتضح من هذا التعريف أن التخطيط أسلوب علمي يتم على أساس الموارد اللازمة لعملية الإنتاج وتنظيم الموارد المالية واستخدامها بأحسن الطرق وذلك بوضع خطة شاملة، وهو الوظيفة الإدارية الأولى التي تعتمد عليها الوظائف الأخرى فهو التقرير سلفاً لما يجب عمله لتحقيق هدف معين.

إن التخطيط يركز الانتباه على أهداف المؤسسة ويركز على إنجاز الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة ووضع خطة مناسبة لهذه الأهداف .

الأهم هنا هو أن التخطيط أساس للرقابة، أي لا يمكن الفصل بين التخطيط والرقابة ومعنى هذا أن المدير لا يمكنه مراقبة أي عمل مالم يكن هناك برنامج تخطيطي لهذا العمل فعملية المراقبة تصبح بلا فائدة دون تخطيط. (الطراونة، 2011 ص30).

2- التنظيم والرقابة

يعتبر التنظيم الوظيفية الثانية من الوظائف الإدارية وهو وسيلة لتحقيق غاية أو أهداف معينة وظيفته تحديد الواجبات والمسؤوليات والسلطات، ونحن هنا بصدد تبيان العلاقة بين التنظيم والرقابة، ونعلم أنه حين نتحدث عن الرقابة والتنظيم نرى أن هناك علاقة بين المركزية واللامركزية في التنظيم وأثر ذلك على العملية الرقابية ودرجة الدقة المطلوبة فيها كما أن للوضع التنظيمي لأقسام المؤسسة أو المنظمة تأثير مهما على العملية الرقابية، ففي حالة المركزية في الإدارة العليا فإن اتخاذ القرارات ينحصر في الإدارات العليا فقط أو الإدارة العامة وأن المعايير الرقابية المراد استخدامها هنا لا بد وأن تعبر عن الأداء بدقة، وأن تعكس البيانات بشكل

تفصيلي عن كيفية تنفيذ كل عملية على حدى وبيان إنتاجية كل فرد في المنظمة، ولهذا فإن معدل تكرار القياس يكون بشكل سريع يوميا و ذلك للتأكد من استمرار الجودة في الأداء.

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

أما في حالة المنظمة التي تتبنى الأسلوب اللامركزي في إدارتها على أساس تقسيم المنظمة إلى وحدات مستقلة واعتبارها مراكز ربحية فإنها لابد وأن تكون العملية الرقابية على كل مركز، وبيان مدى نجاحه في تحقيق الهدف المطلوب منه، وتكون فترات القياس أطول نسبيا أي بمعدل مرة كل شهر أو ريع سنوي. (الطراونة، 2011، ص31)

3- التوجيه والرقابة:

عندما تكون هناك مشاركة بين أفراد المنظمة في وضع الخطة يساهم هذا الأمر إلى حد كبير في تنمية عملية الرقابة الذاتية، وهذا ناتج عن اقتناع الأفراد بأهداف الخطة التي شاركوا في وضعها واعتبار المعايير التي ساهموا في إعدادها لتقييم أدائهم هي المعايير الدقيقة وبذلك تسهل مهمة توجيههم وتصحيح الانحرافات التي قد تطرأ على أدائهم للواجبات الملقاة على عاتقهم وتسهل مهمة الرقابة عليهم. (زاهد محمد، 2011، ص 41).

فالتوجيه هو الوظيفية الثالثة من الوظائف الإدارية، ووظيفة التوجيه تشمل القيادة اتخاذ القرارات الدافعية، الحوافز، والاتصال، وهذه الوظائف تدخل في صميم الرقابة الإدارية إذ أن الرقابة الإدارية لها أدوار كثيرة في وظيفة التوجيه منها:

- أن الرقابة الإدارية تدخل في عملية مكونات التوجيه فمثلا القيادة هل تم اختيار القائد بناء على مواصفات معينة ومحددة تم الاستناد إليها، لأن القيادة يتوقف عليها إشغال السلطة والقوة والمسؤولية. (الطراونة، 2011، ص32).

-أنه بواسطة الرقابة الإدارية يتم اكتشاف المبدعين الذين يستحقون التحفيز، وأن التحفيز أحد مكونات التوجيه. أن الرقابة تسهم في تقييم عملية الاتصال بالمنظمات من حيث وصول الأوامر والتعليمات من أعلى الهرم ومراقبة هذه التعليمات ومدى الالتزام بها. (ال طراونة 2011، ص 32).

وعليه ترى أن علاقة الرقابة الإدارية بالوظائف الإدارية هي علاقة ارتباطية تكاملية وتداخلية.

تاسعا: الصعوبات التي تواجه الرقابة الإدارية.

تعاني النظم الرقابية من مقاومة الموظفين لها ويرجع ذلك إلى عوامل كثيرة أهمها:

- 1- **الرقابة الزائدة:** يقبل العاملون عادة درجة معينة من الرقابة فإذا زادت عنها تؤدي إلى رفضهم لها لأن أي إدارة تسعى جاهدة لمتابعة ومراقبة الكثير من الأنشطة لتحقيق الأهداف المرجوة لتجنب الأخطاء والانحرافات، حيث توجد بعض المنظمات تراقب حتى القرارات الشخصية للموظفين، مثلا: ماذا يلبسون قصات الشعر، وهذا ما يطلق عليه بالإفراط في الرقابة، والإدارة الفعالة هي التي تركز على النتائج وليس على المظاهر، وبالتالي لا بد لها أن تشرح وتوضح العملية الرقابية للمرؤوسين على أنها أداة للتعرف على التقدم الحاصل فقط أكثر منها ضغط ومحدودية لحريتهم. (زويل، 1994، ص 199).
- 2- **عدم التوازن بين المسؤوليات والصلاحيات:** يشعر العاملون أحيانا بأن المسؤولية الواقعة عليهم تفوق ما هو ممنوح لهم من صلاحيات وفي نفس الوقت قد يتطلب النظام الرقابي الرقابة اللصيقة والمراجعة التفصيلية لكل جزئيات العمل مما يرتبط سلبيا بقبول العاملين والتجارب مع النظم الرقابية أي أن الموظفين تعطى لهم الكثير من الأعمال مقابل أجر قليل أي غياب عنصر التحفيز المادي والمعنوي كالترقية الشكر.... وبالتالي في هذه الحالة يقاوم كل منهم تلك الرقابة المطبقة عليهم. (زويل، 1994، ص 199).

- 3- **عدم الحيادية:** قد يؤدي عدم تصميم النظم الرقابة بشكل محايد إلى عدم قبول العاملين لهذه النظم في المنظمة. (الزعي، 2001، ص 185).

بمعنى أن عدم تطبيق الموضوعية في المعايير الرقابية يجعل الموظفين غير راضين عن الأسلوب الرقابي المطلق عليهم.

- 4- **الخوف من المسائلة أو انعدام المرونة:** عندما تكون المعايير دقيقة ومرتبطة بالزمن والموضوعية رغم ذلك يعارضها أو يقاومها بعض الأفراد لأنهم يشعرون أنه في هذه الحالة من السهل معرفة أي منهم

أنه أدى العمل بطريقة أفضل وبذلك تقاوم تلك الفئة من الأفراد ذات الأداء السيئ الرقابة، وقد يقاوم من ذوي الجيد الرقابة، أيضا خاصة إذا كان المستهدف واضح لخوفهم من انعدام المرونة أو الحيوية والتي ينظرون إليها أنها ضرورية لهذا المستوى الحالي من الأداء. (الزعيبي، 2001، ص 185).

يساعد نظامي مشاركة الأفراد ونظام الإدارة بالأهداف في التغلب على الخوف من المسائلة وانعدام المرونة، حيث يمكن إشراك الأفراد من ذوي الأداء السيئ في وضع الأهداف وما يترتب على ذلك عن نتائج خاصة ربط المكنتات بالنتائج، وليس بالتواجد المادي أو البدني فالذين يرغبون في الإنجاز الجيد من ذوي الأداء الجيد لديهم الفرصة للبحث عن السبل التي تكفل إحداث التقدم والذي هم من ذوي الأداء السيئ لديهم الفرصة لتغيير الاتجاهات أو البحث عن مكان آخر للعمل. (حسن إبراهيم، 2005، ص 112).

ويقصد بانعدام المرونة رفض مسبق من طرف الموظفين للرقابة لأنها عاجلا أم آجلا ستكشف مدى إيجابية أو سلبية نتائج أعمالهم، مثلا التعرف على المهارات التي يتمتعون بها وأيضا المهارات الناقصة، وهذا ما ينجم عنه الشعور بالخوف من المسائلة والشعور بالخوف من المسائلة يجعلهم يقاومون العملية الرقابية هذا بالنسبة للموظفين الذين لديهم أداء سيئ وحتى الموظفين الذين يمتازون بأداء جيد يرفضون عملية الرقابة الإدارية ولكن لسبب آخر فهم يرون أن هذه العملية تؤدي إلى كبت مشاعرهم وحررياتهم.

5- **عدم دقة الرقابة:** لدى معظم الناس الرغبة في الأداء الجيد لذلك يتقبل الكثير الرقابة التي تزودهم بالمعلومات والتي تساعدهم في الإنجاز الملائم للمهام المسندة إليهم، لكنهم قد يقاومون الرقابة إذا كانت غير دقيقة وتتم بطريقة غير حكيمية أي لا تستند إلى الموضوعية .

يجب أن تكون الرقابة مرنة لمقابلة عدم دقة المعايير، مع ملاحظة أنه إذا حدث تباين واضح بين النتائج والمعايير، فقد يرجع إلى المعيار في حد ذاته أو في الطريقة التي يجب أن يؤدي بها العمل لذلك فالمدير الفعال هو الذي يراجع ويفحص المعايير إذا ما حدثت انحرافات ذات دلالة. (طه، 2007، ص 73).

ويطلق عليها الرقابة غير الدقيقة أو الرقابة غير الصحيحة، وينجم عنها بعض التصرفات والأمور غير مرغوب فيها كعدم الثقة بصحة المعايير وعدم تقبل الحقائق غير الشارة، وعدم وجود عقلانية رشاد في مستويات الإنجاز. فعدم دقة النظام الرقابي يضر بالمنظمة فعند حصول المديرين على معلومات غير دقيقة من خلال الرقابة واستخدامها في إصدار القرارات يمثل كارثة تتحمل نتائجها المنظمة في نهاية الأمر .

من هنا يمكن القول إنه إذا وجدت هذه الصعوبات في أي منظمة فهذا مؤشر دلالي على أن الرقابة الإدارية هي عملية جد معقدة، لذا لابد من أي منظمة تعاني من هذه الصعوبات والتي تعتبر بمثابة معوقات تعيق سير الأعمال والتنظيم ككل أن تحاول تجاوز والتغلب عليها لأنها حقا الخطر المهلك الذي يشبط معنويات الموظفين وتجعلهم ينسون الغرض الأساسي من عملية الرقابة الإدارية.

خلاصة:

من خلال ما تم عرضه حول التطور التاريخي للرقابة الإدارية، وما تتضمنه من خصائص جوهرية ومجالات وأنواع متعددة يمكن القول بأنها من أهم الوظائف الأساسية لأي إدارة، فإذا كان التخطيط يمثل الفكرة التي سيتم تبنيها، والتنظيم يمثل تطبيق تلك الفكرة عمليا فإن الرقابة هي التي تسمح بالربط بين الفكرة وتبنيها أي أنها تسمح بالجمع بين التخطيط والتنظيم، وهذا يعني أنها تمكننا من مقارنة الجزء المنفذ مع ما خطط لتنفيذه، فالرقابة الإدارية تتضمن السياسات والخطط التنظيمية المتعلقة باتخاذ القرارات المتعلقة بتنفيذ كل عمليات التنظيم، وتهدف هذه السياسات إلى زيادة كفاءة أداء العاملين ومدى التزام السياسات الإدارية .

علماء الإدارة الآن يرون أن أي نظام إداري لا تتوفر فيه رقابة فعالة ومنتظمة يعتبر نظاما ناقصا يفتقر إلى مقومات الجودة، ويرى هؤلاء العلماء أن الرقابة ظاهرة ضرورية وطبيعية في أي مجتمع لأنها تمثل الضوابط لكل تصرف يتعدى أثره الغير، أي أنها أيضا تضمن استقامة النشاط الإنساني بوجه عام وتكفل سير الأعمال بصورة منتظمة ومستمرة، كما أنها تكفل تقويم الانحرافات وتصحيح الأخطاء ومعالجة أوجه النقص والإهمال، كما تساعد على اكتشاف الكفاءات الإنتاجية في وقت قصير وبأقل جهد وأقل تكلفة.

التسيب الوظيفي

تمهيد.

أولاً: مظاهر التسيب الوظيفي.

ثانياً: العوامل المؤثرة في التسيب الوظيفي.

ثالثاً: أسباب التسيب الوظيفي.

رابعاً: الآثار المترتبة عن التسيب الوظيفي.

خامساً: طرق علاج التسيب في الإدارات.

سادساً: دور الرقابة الفعالة في الحد من مظاهر التسيب.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

يعد العنصر البشري المحرك الرئيسي للنشاط الإداري في المجتمع إذ يه تحقق الإدارة نشاطها في تنظيم المرافق العامة وضمان حسن سيرها بانتظام وبالتالي كان أمراً إلزامياً أن تتمتع الإدارة بصلاحيات واسعة في ضبط موظفيها بموجب القوانين والأنظمة والتعليمات التي تعمل على ضمان تحقيق المصلحة العامة و الحد من سوء التنظيم الإداري وضعفه وهذا ما يطلق عليه بالتسيب الوظيفي الذي أخذ مأخذاً واضحاً في معظم المؤسسات بسبب عدم قدرة بعض الإدارات على حسن تطبيق وسائل الضبط الإداري بطريقة تضمن حسن سير الأعمال مما أدى إلى ضعف أداء تلك المؤسسات في تقديم الخدمات وإشباع الحاجات الأساسية للمواطنين.

وعليه سنحاول في هذا الفصل أن نسلط الضوء على مظاهر التسيب الوظيفي المتعددة، أسبابه وأهم العوامل المؤثرة فيه، آثاره، وفي الأخير سنحاول أن نبرز الدور الجوهري للرقابة الإدارية في الحد من مظاهر التسيب الوظيفي.

أولاً- مظاهر التسيب الوظيفي

يتجلى التسيب الوظيفي في عدة مظاهر تتمثل في الآتي:

1- الغياب و التأخر عن العمل الرسمي: ويمثل الغياب من أهم مظاهر التسيب الوظيفي ويتخذ أكثر من صورة لأسباب متعددة، كعلم حضور الموظف أصوات لمقر عمله أو حضوره لغرض التوقيع في سجل الحضور والانصراف ثم الخروج وعدم العودة إلا في اليوم التالي وقد يخرج من مكتبه إلى مكتب آخر في نفس الدائرة لشأن لا يتطلب العمل الوظيفي أو لأغراض شخصية وفي جميع المواقف التي سلفت الإشارة إليها نجد أن الموظف لا ينجز العمل المطلوب منه ومن ثم تتراكم الأعمال شيئاً فشيئاً، ويترتب على ذلك سوء العلاقة بين المواطن والدائرة الحكومية، حيث يشعر المواطن بأن أحداً لا يتهم بتقديم الخدمة المناسبة له ومن ثم تدب الكراهية بينه وبين الموظف، بل ويبحث بكل الوسائل المشروعة وغير المشروعة عن الطريقة

التي تؤدي إلى حصوله على الخدمة المطلوبة حتى ولو أدى إلى دفع الرشوة، أو اللجوء إلى المعارف والأصدقاء، ومن جهة أخرى يؤدي الغياب إلى مزيد من الغياب في حلقة مفرغة دائرية لانهاية لها. أما أسباب الغياب فهي عديدة ومتنوعة لعل أهمها عدم توفر وسائل المواصلات في الزمان والمكان المحددين، أو حدوث توقع صحي للموظف، أو لدى أحد أفراد أسرته أو الغياب المفاجئ لأسباب تتعلق بحالات وفاة أحد الأصدقاء أو الأقارب، أو الحاجة للتردد على المؤسسات الرسمية وغير الرسمية والمستشفيات والمدارس وغيرها من المؤسسات التي يرتبط دوامها بالدوام الرسمي للدولة ويضطر الموظف إلى مغادرة مكتبه إذا كانت له حاجة للتردد عليها. (بديع، 2000، ص 149)

الإدارات الحكومية لا تكاد تخلو من ظاهرة تغيب موظفيها، فقد أشارت بعض الدراسات في هذا المجال أن المتخصص لنسب التغيب في بعض الشركات الوطنية قبل عملية إعادة الهيكلة يلاحظ ارتفاع نسبة التغيب في هذه الشركات والتي بلغت في إحدى وحدات هذه الشركة سنة 1978 حوالي 10.78%. (عشوي، 2009، ص 107)

2- تضخم الجهاز الإداري: يعد تزايد أعداد الموظفين في القطاع العام ظاهرة عالمية حيث يلاحظ أن الدوائر الرسمية تستقطب الكفاءات البشرية مما يؤدي إلى اتساع نطاق تدخلها في مجالات الحياة العامة ومن ثم زيادة الخدمات المطلوبة منها كما وكيفا مما توجب على الإدارة العامة أن تتحمل عبء التنمية الشاملة، وقد يترتب على ذلك تضخم الجهاز الإداري شيئاً فشيئاً. (عشوي، 2009، ص 107)

3- انخفاض إنتاجية الموظف والإدارة: إن إهمال برامج التدريب يشكل سبباً للتسيب الوظيفي ونتيجة من نتائجه فهو سبب من أسباب التسيب، لأن الموظف غير المدرب والمؤهل لا يستطيع أن يقوم بواجبات وظيفته كما ينبغي، وبالتالي يصبح موظفاً من عواد التسيب الوظيفي، كما أنه من نتائج التسيب انخفاض مستوى الأداء الوظيفي، وينصرف أيضاً إلى برامج التدريب

التي يتم تنظيمها وتنفيذها بدون تخطيط ودراسة وتفقد أي أهمية لها في رفع مستوى الأداء.
(فاروق، 2001، ص 190)

4- سلبية الموظف: ويتجلى هذا المظهر فيما يلي:

أ- **مقاومة التغيير:** إن ظاهرة السلبية وتفشيها في المنظمة تؤدي إلى مقاومة التغيير وعدم الرغبة في التجديد، وانخفاض الرغبة في التعليم والعمل على اكتساب مهارات لا تتوفر لديهم وتطلبها الجديد المقترح، حيث يواجه بعض الموظفين تغييرات تدخلها الإدارة بالمقاومة سواء كانت في الآلات والمعدات أو الإجراءات أو الدراسات، وهدفهم بقاء الأوضاع والظروف على ما هي عليه للمحافظة على مصالحهم وهيبتهم ومراكزهم في مجال العمل. (طلال، 1994، ص 33)

لكن الدراسة التي أجريت ب منظمة مطاحن الأغواط حسب إجابات المبحوثين أثبت العكس أي أنه لا وجود لمقاومة للتغيير، حيث أن 77.2 % من الموظفين لا يفكرون في الرحيل أو ترك العمل ولو لسبب التغيير التكنولوجي الحادث. (أبو سليم، 2010، ص 32)

ب- **عدم الرغبة في التعاون وعدم تشجيع العمل الجماعي:** عدم رغبة ال موظف في التعاون مع زملائه في العمل وعدم تشجيعه للعمل الجماعي، ويتجنب الاتصال بالأفراد الآخرين، لا يريد 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 والتعاون مع الزملاء له وجهين الأول هو عدم وضع عراقيل أمام باقي الزملاء أثناء تأديتهم لأعمالهم والثاني هو معاونة الزملاء والأخذ بيدهم، ومحاولة توصيل المعلومات الناقصة إليهم وإعدادهم من الناحية المارية التي تعينهم على أداء أعمالهم. (بشمال، 2010، ص334)

ج- **عدم إبداء الرأي واللامبالاة:** يعتبر الأشخاص اللامباليين من أكثر الناس صعوبة عند التعامل معهم، فكما يعرف أي مناً بأن السهولة إمكانية التحكم ومواجهة الاحتجاجات والاعتراضات التي تصدر من آخرين أكثر من التعامل مع شخص يتصف بالسلبية وعدم الاكتراث.

د- **مقاومة التجديد والتطوير والابتكار:** حيث يعزى الموظف عن المشاركة في اتخاذ القرارات التي تتصل بالعمل و ال منظمة و ظروف كل منها، فالمعروف أن الاشتراك في جماعة عاملة يؤدي إلى الاهتمام الذي يعتبر قوة دافعة لبذل الجهد والنشاط كما أن الاهتمام يعمل على إزالة المقاومات والعقبات التي تنشأ عن سوء التفاهم أو التي يقيّمها الموظفون أحياناً حين تؤمن المنظمة إدخال تغيير في خططها أو نظرها أو العمل بها، الأمر الذي يصل بال موظف إلى حد القناعة بتلقي التعليمات من غيره دون مناقشة، ويرجع ذلك إلى انخفاض الروح المعنوية للموظف وعدم ارتباطه بالعمل والإدارة وفقدانه الانتماء والولاء إلى المنظمة الإدارية التي يعمل بها. (يوسف، 2013، ص 359)

5- **عدم تحمل المسؤولية:** المسؤولية هي التزام مشتق من الوظيفة، كما أن الوظيفة هي اشتقاق من الأهداف، وحيثما تكون هناك علاقات بين رئيس ومرؤوس تكون هناك مسؤولية، ومن مظاهر عدم تحمل الموظف للمسؤولية ما يلي: (رضوان، 2002، ص 186)

أ- **عدم احترام القوانين والأنظمة واللوائح:** من مظاهر التسبب الموجودة في الكثير من المنظمات عدم احترام القوانين والأنظمة والتعليمات وحتى اللوائح و فقدان الثقة والأمانة لتلك القوانين، مما يؤدي في النهاية إلى تهديد المصلحة العامة نتيجة تلك السلوكيات السلبية التي ترسخت من مجموعة من العناصر التي ساهمت في إرساء هذه القيم والسلوكيات السلبية 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 اتجاه الموظفين والعمل والعكس.

ب- تجزئة إجراءات المعاملة الواحدة بين مجموعة من الموظفين: وهذا ما وفر كثيرا من الوقت والجهد على المراجعين في إنجاز الموظفين بإدارة الترخيص التي كانت في السابق تحتاج إلى كم كبير من الموظفين للاطلاع على الموظفة التي قد تستغرق يوما أو يومين إلى أن يتم الانتهاء منها وتسليمها إلى صاحبها. (محمد، 2012، ص 68)

6- تراخي وتكاسل الموظف في إنجاز عمله: يميل معظم الموظفين إلى التراخي والتكاسل وعدم إنجاز العمل بالقدر المناسب بالرغم من توفر القدرة على العمل. (أبو سليم، 2010، ص 90)

ولا يحفزهم على العمل عادة إلا الحافز المادي أو الصالح الشخصي من جهة أو الخوف من جهة أخرى وتتمثل مظاهر تراخي وتكاسل الموظف فيما يلي:

أ- امتناع الموظف عن أداء العمل المطلوب منه: تحدث هذه الظاهرة إذا امتنع الموظف على نحو جسيم عن القيام بالأعمال الوظيفية الملقاة عليه في الأوضاع المقررة بالقانون وعن أوضح صور امتناع الموظف عن أداء العمل المطلوب منه هو رفضه عن أداء العمل المكلف به من قبل رؤسائه، أو الامتناع عن القيام بأعمال وظيفته أو مباشرتها على نحو غير صحيح أو التأخير في أدائها، ويمكن إرجاع أسباب انتشار هذه الظاهرة إلى ما يتردد بين الموظفين من قول في مواقع عملهم فالاختصاص الذي تعطيه القوانين واللوائح لأحد الموظفين هو اختصاص شخصي وبالتالي فعلى ال موظف أن يمارس اختصاصه بنفسه، وإلا يفوض فيه أو يحل محله غيره في منصبه.

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

ج- إهمال الموظف للواجبات المنوطة له: ويقصد بإهمال الموظف لأداء عمله تقاعس الموظف عن القيام بالواجبات التي تفرضها عليه واجبات وظيفته على الوجه المقرر قانونا ويظهر الإهمال في أداء الوظيفة المنوطة به على مقتضى الأوضاع المقررة في القانون أو التعليمات أو الأنظمة أو الأوامر، أو يتقاعس عن أعمال كلفها به رؤساؤه أو عدم الاكتراث بتنفيذها، ويعد الإهمال الجسيم للموظف في العمل القانوني المناط به على نحو معيب يجعله مشوبا بالبطلان أو الانعدام أو مباشرته خالفا للأوضاع المقررة في القانون أو التأخير في إنجازه وذلك لعدم أداء العمل في الوقت المحدد له أو في الوقت الملائم لتحقيق الغاية منه. (نداء، 2008، ص 52)

فوجود تلك المظاهر داخل منظمة ما تعتبر بمثابة مؤشرات دلالية عن وجود التسبب الوظيفي داخلها، وللقضاء على تلك المظاهر يجب على كل منظمة البحث في جملة الأسباب المؤدية إليها.

ثانيا- أسباب التسبب الوظيفي:

يبدو أن تفاقم ظاهرة التسبب الوظيفي بمظاهره المختلفة يعود إلى أسباب متشعبة ومتنوعة أثرت في البنى التنظيمية والوظيفية والسلوكية للعديد من الإدارات، وسنعرض بالتفصيل أهم هذه الأسباب والمتمثلة فيما يلي (نداء، 2008، ص 53).

1- أسباب إدارية:

توجد مشاكل إدارية تعترض عمل الإدارة وتتحصر أهمها في الأمور الآتية:

- عدم تحمل المدير المسؤولية الكاملة.
- عدم وجود قواعد إدارية تكفل حسن سير العمل الإداري بانتظام وتطبيق الإدارة بأسلوب أفضل.

- انعدام الرقابة والمتابعة لسير العمل أثناء ممارسة الإدارة قصد التأكد من الأداء الحسن.
- عدم وجود أسلوب إداري يتم من خلاله ممارسة الإدارة بشكل منظم في مختلف المواقع التنظيمية.
- عدم وجود الكفاءة في تحقيق الرقابة الداخلية أو غيرها من الصفات الأخرى، فهذا يقود إلى مظاهر التسيب الوظيفي، فمثلاً وجود اختصاصات بشكل متعارض ومزدوج يؤدي إلى تضارب الاختصاصات وتميع المسؤولية وتأخير الإنجاز، كما أن قصور التنسيق من أجل تكامل الجهود أثناء مراحل العمل الإداري لترتيب الجهد الجماعي، ومنع التنافر والابتعاد عن الحساسية.
- عدم توفر القواعد الرقابية لحسن سير العمل الإداري وعدم المشاركة في الإدارة.
- عدم توفر الإمكانيات المادية الضرورية لممارسة الإدارة.
- عدم وجود المكافآت التشجيعية والمعنوية في العمل الإداري.

2- أسباب تنظيمية:

تتمثل فيما يلي:

- أ- عدم تمتع بعض المنظمات بالاستقرار الإداري وعدم وجود أسس إدارية ثابتة تنظم عمل الإدارة، فكل مسؤول يتم تكليفه يقوم بالغا ما قام به الذي قبله ويبدأ العمل بطريقة وكذلك بكوادر جديدة مختارة من قبله.
- ب- إن تحديد الاختصاصات وتوزيع المسؤوليات والمهام يخضع في معظم المنظمات إلى آليات غير إدارية تعتمد في اختيار الكفاءات على معايير لا تتفق مع الكفاءة والفاعلية والخبرة للأفراد الذين يتم تكليفهم بمسؤوليات وظيفية.
- ج- عدم وجود خطة منظمة يمكن من خلالها تنفيذ العديد من البرامج الهادفة للإدارة.

د- التعارض بين ممارسة الإدارة والعمل الأساسي للموظف أو المنتج مما يؤثر أحيانا على كفاءة الأداء بسبب عدم التنسيق.

3- أسباب اجتماعية:

إن أغلب الموظفين في المواقع الإدارية يميلون إلى وجود مسؤول لتنظيم العمل ويتم الاعتماد عليه في كافة الأمور وهذا نتيجة رواسب كانت قائمة في ظل الأنظمة الإدارية التقليدية، فالإتكالية والتكامل 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 الآتية: (عبد المطلب، ب. ت، ص 119)

أ- الاعتماد على الغير والإتكالية في كافة الأمور.

ب- السيطرة المفروضة من قبل شخص معين على جهاز إداري.

ج- انتشار ظواهر اجتماعية خطيرة في العمل الوظيفي كالوساطة، المحسوبية الرشوة الفساد الإداري والتسلط من قبل فرد أو فئة محدودة.

د- استمرارية أشكال التحكم والسيطرة من بيروقراطية ورئاسية.

4- أسباب ثقافية:

إن القيم السائدة في المجتمع مسؤولة إلى حد كبير عن سلوك الأفراد وتنظيم علاقاتهم مع الآخرين والتي يجب أن لا تخرج عن القيم والمعايير الاجتماعية التي يرتضيها هذا المجتمع نفسه حيث تشكل البيئة المحيطة عنصراً ضاعطاً على المسؤولين في المنظمات في انتهاك بعض القوانين كإرغامهم على تعيين عناصر غير كفاء أو مجاملة بعض الناس ومنحهم مزايا لا يستحقونها، وفي ظل غياب الولاء و الانتماء يبحث هذا الموظف بل ويجد في الغالب من

يسانده ويحميه في هذا المجتمع أو ذلك لأسباب عديدة منها ضعف الوازع الوطني لديهم عدم الشعور بالواجب كمواطن مسؤول يجب أن يكون همه الأول الحفاظ على سمعة بلده ووطنه.

5- أسباب قانونية:

يوجد العديد من المشاكل القانونية التي تعترض تطبيق الإدارة بشكل عام وتتمثل في الآتي:
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 أصلاً.

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 متوفرة فإن دور هذه النظم والإمكانيات يؤثر في وجود مظاهر التسبب 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 توفرها بشكل ضعيف تؤدي إلى وجود مظاهر التسبب الوظيفي (عبد المطلب، ب. ت، ص 120).

6- أسباب فنية: وتتمثل في:

- عدم تبسيط الإجراءات الإدارية.
- عدم مراعاة التخصص في التعيين بمراعاة القدرة والكفاءة والالتزام.
- عدم وجود تدريب لرفع كفاءة المورد البشري.
- عدم وجود خطط سنوية للإصلاح الإداري داخل كل وحدة إدارية.
- عدم تناسب المرتب مع مستوى المعيشة وعدم ربطه بمستوى الأسعار العالمية.
- قصور التنسيق من أجل تكامل الجهود في العمل الإداري.
- إساءة استعمال السلطة ضد الموظفين.

- عدم توفير المباني المكيفة والملائمة للعمل صيفاً وشتاءات.
- سوء توزيع العمالة وعدم الاستخدام الأمثل لها مما سبب في تزايد العمالة بدون مبرر.
- كثرة المنازعات بين الموظفين والوحدات الإدارية.
- قصور التنسيق من أجل تكامل الجهود أثناء مراحل العمل الإداري لترتيب الجهد الجماعي ومنع التنافر و الابتعاد عن الحساسية.
- عدم توفر وسائل الاتصال اللازمة لأداء الموظف لعمله سواء داخل الوحدة أو خارجها أو حتى في الاتصالات الشخصية التي لا بد منها.

7- أسباب تتعلق بالعنصر البشري

التسيب ينعه العنصر البشري أولاً وأخيراً فإن هذا العنصر هو الذي يخلق التسيب الوظيفي ومظاهره ومن جانب العنصر البشري فإنه يمكن تقسيم الأسباب إلى جزئيين:

أ- أسباب تتعلق بالجوانب المادية للعنصر البشري: من حيث عدم كفاية الأجر الذي يحصل عليه الموظف لمواجهة التزاماته اليومية أو عدم حصوله على العلاوات المستحقة، أو عدم ترقيته عندما يستحقها أو النقل العشوائي غير المنظم للموظف من وظيفة الأخرى خاصة إذا كانت الوظيفة الجديدة لا تنتمي إلى تخصصه بأي صلة أو عدم حصوله على الامتيازات العينية التي تستجوبها 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 المذكورة سابقاً. (عبد المطلب، ب. ت، ص 125)

ب- أسباب تتعلق بالجوانب المعنوية للعنصر البشري: وتتمثل هذه الجوانب أساساً في شعور الموظف بالموظفة المتساوية من قبل الإدارة لجميع الموظفين في الوحدة بحسب درجاتهم فعدم المساواة يؤثر معنوياً على الموظفين 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 ظرف طارئ في حياته كالمرض المعجز عن العمل أو الوفاة أو مصروفات طارئة لابد منها تلقي عليه عبنا ثقيلًا أو الرعاية الصحية له والأفراد أسرته أو المشاركة الاجتماعية في شكل جمعيات أو أندية ترعاها الوحدة يخلق روحا معنوية تؤثر على الأداء بالإيجاب، وأخيراً فإن شعور الموظف بالمشاركة في التخطيط وتحديد الأهداف واتخاذ القرار والاستماع إلى آرائه ومقترحاته بصدق رطب بشكل متناسب مع وظيفته تؤثر في ارتفاع الروح المعنوية التي تؤثر في تحسين الأداء.

8- أسباب تتعلق بطبيعة الفن الإداري:

هذا العنصر يعتبر أيضا من المسببات الهامة لوجود التسبب، ويتعلق أساما بمفهوم الإدارة والفن في تطبيقها، فالفن الإداري يقتضي إتباع التخطيط التنظيم والرقابة كمبادئ لازمة للإدارة، كما أن مبدأ التفويض في الصلاحيات والاختصاصات وإتباع أسلوب اللامركزية كمبدأ هام في تسيير وإدارة المنظمة والوحدات الإدارية التابعة لها، كما أن الإدارة لابد أن تدرك أنها تمثل النموذج الأمثل والقدوة الحسنة لجميع الموظفين، وكذلك فإن الحرص على الاهتمام بالجوانب المعنوية للموظفين والثواب يعتبر أسلوبا جيدا للفن الإداري، وأخيرا فإن تشجيع الإدارة الموظفين على إنشاء صندوق للمساعدات الاجتماعية في الأفراح والمآتم والمساعدة في إنشاء النوادي الرياضية والاجتماعية وكافة مظاهر التعاون بين الموظفين بالمنظمة من العوامل المساعدة في خلق أجواء المحبة و التعاون بين الموظفين. (عبد المطلب، ب. ت، ص 130)

9- أسباب سيكولوجية:

من أهم هذه الأسباب ما يلي:

أ- عدم الاستقرار الوظيفي وهذا ينجم عن عدم وضع قيود للسلطة التعسفية للإدارة في ميدان تخصيص الوظائف وفي إجراء التنقلات وهكذا فإن النقل المفروض من قبل الإدارة غالبا ما يأخذ طابع العقوبة التأديبية المستترة.

ب- عدم قدرة الموظفين في الإدارات على تحقيق الاحتياجات الفسيولوجية الأساسية من طعام وسكن وصحة ودفء لهم ولأسرهم الكثيرة العدد نظراً لارتفاع تكاليف المعيشة وعدم ارتفاع الأجور إلا بنسبة ضئيلة، وهذا ما يخلق نوع من الشعور بالقلق والاضطراب النفسي لدى الموظفين الباحثين عن طرق وأساليب متغيرة التأمين المستلزمات الأساسية للحياة تتراوح بين العمل الإضافي واستغلال الوظيفة للمصلحة الشخصية.

ج- عدم الاستقرار الأمني في النفس والممتلكات والصحة مما يجعل الموظف أقل قدرة على العمل الجدي والإنتاج المستمر، يقابل ذلك زيادة الشعور بالإحباط النفسي والقلق على مستقبله ومستقبل أبنائه، وهو نتيجة لذلك في حالة تسبب مستمرة ريثما يتحقق الاستقرار ويطمئن على مستقبله ومستقبل أسرته.

د- عدم تحقيق التقدير المناسب فقد توجه التقدير نحو من يملك المال الوفير والسكن الفاخر والسيارة الحديثة، ونتيجة لذلك فقد أضحت اهتمام الأفراد يتمحور حول الأمور المادية وهذا ينعكس بدوره على أداء الموظفين، وهذا ما يؤدي إلى تدني إنتاجيتهم طالما أنهم لا يحضون بالقبول والاحترام والتقدير الاجتماعي. كما أن هذا الوضع دفع بعض الموظفين إلى استغلال مناصبهم وسلطاتهم كوسيلة للكيد من المواطنين والسيطرة والتسلط عليهم بدلاً من اعتبارها واجب يفرض عليهم خدمة المواطنين وإنجاز أعمالهم وذلك كله في سبيل الظهور وفرض الاحترام والتقدير الجبري.

هـ- عدم عدالة تقارير الكفاءة والكفاية التي يستند إليها في ترفيع الموظفين، وهذا يؤدي بدوره إلى ردود فعل لدى الموظفين، تتصف بسيادة الإهمال واللامبالاة وعدم الإحساس بالمسؤولية. (علي، 1980، ص 204)

في وجود هذه الأسباب ينتشر التسبب في كثير من جوانب أعمال الإدارة الأمر الذي يقلل من كفاءة الأداء ويعيق عملية تطور الإدارة نحو الأفضل. بالإضافة إلى وجود أسباب تشجع على ظهور تلك الظاهرة توجد جملة من العوامل المؤثرة فيها، لكن ذلك التأثير إما أن يكون تأثير

سلبى أو تأثير إيجابي وذلك حسب طبيعة ال موظف مثلا ضغوط العمل فهي تؤدي الى تفاقمها، أما التدريب أو الرضا الوظيفي فهي عبارة عن عوامل تقلل من انتشارها. وسنقوم باستعراض تلك العوامل كل واحدة على حدى في العنصر الموالي.

ثالثا- العوامل المؤثرة في التسبب 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 ويمكن 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 وبين متطلبات الوظيفة، أي الأداء المعياري، وقد يقوم الموظف أو الرئيس المباشر أو إدارة التدريب بتحديد هذه الاحتياجات التي تدل على أن بعض الأفراد تتقصهم المعرفة والخبرة والتي يمكن أن يحصلوا عليها بواسطة التدريب.

فالتدريب يضمن التطابق بين قدرات الموظفين ومعارفهم، ويعمل على إحداث أحسن سلوك في العمل، ودعم المواقف الإيجابية التي تسمح بتخفيض التكاليف والخسائر، وكذا تحسين نوعية المنتج وكميته وتدعيم الإحساس بالثقة لكل موظف ولفريق العمل بصفة عامة، وتقوية حب انتماء الموظف للمنظمة، والأهم تطوير القدرة لدى الموظف على تحمل المسؤولية والمبادرة في الاقتراح، وبذلك تلاحظ وجود تأثير المستوى التدريب وكفاءته في التقليل من مستوى التسبب الوظيفي في المنظمة أو زيادته من خلال جعل الموظف أكثر إتقانا. (علي،

1980، ص 204)

يوجد العديد من الدراسات المحلية التي تثبت فعلا بأن التدريب يقلل من مستوى التسبب الوظيفي في المنظمة، لهذا قمنا بإدراج دراسة أجريت بمؤسسة سونلغاز أكدت أن التدريب

يساعد على تغطية جوانب العجز في الأداء وكانت نسبة أفراد العينة الذين دعموا هذه الإجابة 88%. (ماهر، 2003، ص 472)

2- الرضا الوظيفي: يتكون هذا المفهوم من الرضا عن الوظيفة والرضا عن علاقات العمل والرضا عن زملاء العمل والرضا عن الرؤساء والرضا 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 والمعلومات حول مؤشرات واتجاهات ومحددات هذا الرضا بين قوى العمل الموجودة، ومن ثم فإن القياس الدقيق للرضا الوظيفي يتطلب اتخاذ ترتيبات وإجراءات خاصة على نحو يكفل إمداد الإدارة بمعلومات دقيقة ومنظمة حول شعور الموظفين اتجاه وظائفهم وأعمالهم والظروف السائدة في منظماتهم ومن خلال راض جوانب الرضا الوظيفي من حيث أبعاده وعوامله ومسبباته يتضح لنا الهام للرضا الوظيفي في الحد من تسبب الموظفين في المنظمة، حيث أن عدم اكتمال الحد الأدنى من عوامل الرضا الوظيفي هو نتيجة لعدم قدرة الوظيفة على إشباع رغبات وحاجات موظفيها. (بو عروة، 2007، ص 44)

3- المناخ التنظيمي: تتوقف فعالية وكفاءة الأداء الفردي والجماعي للمنظمة على مدى تأثير المناخ السائد في بيئة العمل الداخلية وما يتم من سلوك واتجاهات نحو المنظمة حيث يتأثر سلوك الفرد داخل المنظمة بالبيئة المحيطة به، وباتجاهاته نحو تلك البيئة وإدراكه لها. (سمير، 2006، ص 76)

4- ضغوط العمل: تلعب العلاقة بين المنظمة والفرد الموظف فيها دوراً مهماً 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 وإنجازاتهم 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 تسببه في عمله.

حيث أثبتت دراسة أجريت على أعوان السجون بمؤسسة إعادة التأهيل بقسنطينة في 2007 أن أفراد العينة يعانون بدرجة عالية من الأعراض النفسية المرتبطة بضغط العمل وأن نسبة انتشار هذه الأعراض تصل إلى 65.2% من إجمالي أفراد العينة (138 عون) وهذا يعد مؤشراً لارتفاع مستوى ضغوط العمل لدى أفراد العينة، إضافة إلى ارتفاع مستوى التذمر والشكوى من العمل والتي توجد بدرجة عالية لدى 41.2% من أفراد العينة وهذا مؤشراً لارتفاع مستوى ضغوط العمل لدى أعوان السجون العاملين بمؤسسة إعادة التأهيل بقسنطينة. (محمد، 2004، ص23).

5- الحوافز: فالتحفيز هو عملية تأخذ بعين الاعتبار حاجات الموظفين والمنظمة، فإن الغاية من توفير الحوافز 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 ولكن دون حماس أو دافعية للعمل وفي كثير من الأحيان يكون هذا سبباً في هروب الموظف من أداء واجباته أو عدم إنجازها بالسرعة والإتقان المطلوبين وهذا يكون سبباً في تفشي ظاهرة التسرب الوظيفي.

لإثبات الدور الهام للحوافز في تحقيق أهداف أي منظمة بغض النظر عن طبيعة نشاطها سنقوم باستعراض دراسة أجريت على موظفين بمؤسسة الديوان الوطني للتطهير (ONA) بتقرة، حيث تبين من خلال الإحصائيات التي توصلت إليها هذه الدراسة أن توفير المؤسسة لنظام حوافز فعال له دور كبير في تحقيق الرضا الوظيفي وزيادة الدافعية نحو العمل فأغلبية الموظفين أجابوا بأن ضمان استمرار وبقاء الموظف في المؤسسة يزيد من شعورهم بالرضا والدافعية للعمل أكثر وكانت النسبة عالية جداً 89.03% (مكناسي، 2007، ص34).

وهذا يعد تحفيز معنوي مقدم من طرف مؤسستهم، أيضاً معظم الموظفين في تلك المؤسسة استفادوا من الزيادة في نسبة 89.67% و% هذه الزيادة ساهمت في تنمية شعورهم بالرضا الوظيفي. (مصطفى، 2008، ص 232)

6- الثقافة التنظيمية: بما أن الثقافة التنظيمية مرتبطة ارتباطاً إيجابياً مع الرضا الوظيفي والرضا الوظيفي مرتبط سلبياً مع التسبب الوظيفي، فإن هناك ارتباطاً أو تأثيراً للثقافة التنظيمية على التسبب الوظيفي أي أنه كلما كانت هناك ثقافة تنظيمية واضحة داخل المنظمة كلما ساعد ذلك على التقليل من تسبب الموظفين في منظمة القطاع العام. (برجي، 2017، ص45).

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

رابعاً- الآثار المترتبة على التسبب الوظيفي

بعد أن عالجتنا أهم العوامل المؤثرة في التسبب الوظيفي والتي تنعكس بشكل أو بآخر على الموظفين ككل وبالتالي يتأثرون بكل المؤثرات التي حولهم سلباً أو إيجاباً ويؤثرون بها فتعكس كل تلك العوامل والمؤثرات على أعمالهم وواجباتهم وهذا ما يؤثر بالضرورة على عملية تقديم الخدمات للمواطنين. سنستعرض أهم وأبرز الآثار التي تترتب على تفشي ظاهرة التسبب الوظيفي وتمثل فيما يلي:

1- الآثار الاقتصادية:

يظهر تأثير التسبب الوظيفي بشكل واضح في مجال النشاط الاقتصادي الإنتاجي والخدماتي، ففي ظل هذا التسبب تصدر التراخيص للأفراد بطرق ملتوية وغير قانونية ولا يراعي في إصدارها الضوابط القانونية التي وضعت لتحقيق مستهدفات النمو والتقدم، وبمرور الزمن تعاني المنظمة من الفوضى والارتباك وزيادة النشاطات الغير مرغوب فيها والمدرة للأرباح وهذا لا

يخدم قضية محاولة الخروج من دائرة التخلف التي يجب أن تشد في سبيلها كل الجهود والإمكانات. (برجي، 2017، ص 46)

وهناك العديد من الآثار التي تنتج عن قصور الإدارة في القيام بواجباتها المنوطة بها لعمل 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 المطلوبة، وكذلك الإسراف في هدر القرطاسية والأدوات المكتبية، والاستهلاك غير العادي للأصول المختلفة كالسيارات وآلات الطباعة والتصوير وقطع الأثاث وغيرها، وبالمثل أيضا 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، فكثيرا ما تتعثر خطط القطاع العام لأسباب فنية ترجع إلى الإدارة، وأخيرا يظهر تأثير التسبب الوظيفي بشكل واضح في مجال النشاط الاقتصادي والإنتاجي والخدماتي، ففي ظل هذا التسبب 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 من جانب والتدخل من جانب آخر، وزيادة النشاطات الطفيلية المدرة الأرباح بدون أي إضافة للقيمة الحقيقية للثروة بالبلاد وهذا لا يخدم قضية محاولة الخروج من دائرة التخلف التي يجب أن تشد في سبيلها كل الجهود والإمكانات.

2- الآثار الاجتماعية:

من أبرز الآثار التي يمكن أن تنجم عن استمرار التسبب الوظيفي به مظاهره المختلفة في استمرار سيطرة النظم الاجتماعية على الفرد و الجماعة، فإذا كان الموظف يحصل على وظيفته بالوساطة والمحسوبية ونتيجة تدخل من قبل قريب له من بين أفراد عشيرته، 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 تأثير مستقبلي من الصعب التنبؤ بنتائجه ويظهر ذلك واضحا في مجال الوظيفة أي عدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب فإذا لم يتم هذا التسبب وفق النظم المتعمدة و التي تعتمد على قدرة وخبرة الموظف فإن خلاها ما سيحدث في تحقيق أهداف الوظيفة.

3- الآثار الإدارية:

إن عدم تطبيق مبادئ الإدارة الرشيدة بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب يرتبط بمسألة الاختيار والتعيين في الوظيفة العامة، فكما كانت إجراءات الاختيار والتعيين دقيقة ووفق الحاجة الفعلية المطلوبة من الخبرات والمهارات كلما أدى ذلك إلى وضع الموظف المناسب في المكان المناسب وتتمثل هذه الآثار فيما يلي: (أبو بكر، 2000، ص 131)

أ- انخفاض مستوى الخدمات وعدم الاقتصاد في الإنفاق وكل هذه الأمور تؤدي إلى شلل كامل للجهاز الإداري في الوحدة المعنية.

ب- هجرة الكفاءات العالية من الوحدة، وكذلك عدم دخول كفاءات جديدة مما يؤثر في التطور الإداري لهذه الوحدة.

ج- تقادم الظاهرة في حد ذاتها وهو أمر يمكن ملاحظته بسهولة فما أن يبدأ التسبب في أي وحدة إدارية ولا يمكن الحد منه فينمو باستمرار ويؤدي إلى المزيد منه.

4- الآثار القانونية:

تتمثل في أن التسبب الوظيفي الذي قد يكون باعثا 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 وعدم دائرته المختصة، أو الجمع بين وظيفته ووظيفة أخرى، أو عمل رسمي آخر فينقضى عنهما راتبين بدون مسوغ قانوني، مما يتطلب اتخاذ الإجراءات القانونية والانضباطية بحقه، وبالتالي لما ينتج عن ذلك الإخلال بهيبة وسمعة الدولة.

وللحد من هذه الآثار عمدت العديد من الإدارات إلى تنظيم طريقة الاستفادة من وقت الموظف من أجل الحصول على أقصى حد ممكن من طاقاته خلال ساعات العمل المقررة وبالتالي تم إبرام العديد من القوانين للحد من تلك الآثار (غانم، 1990، ص 147).

في كل الأحوال فإن هذه الآثار الهدامة قد تؤدي إلى تعطيل حركة النمو الاقتصادي والاجتماعي بصفة عامة، وتفاقم ظاهرة التسبب الوظيفي داخل المنظمة بصفة خاصة، ولتجنب هذه الآثار يجب اقتراح طرق علاجية تحد من تلك الظاهرة.

خامسا- طرق علاج التسبب الوظيفي

تعد ظاهرة التسبب الوظيفي من أكبر معوقات التنمية الإدارية لأنها تتعلق بالعنصر البشري الذي يمثل الدعامة الأولى لنجاحها، وإن أي إدارة إذا أرادت الإصلاح وتقويم الاعوجاج ينبغي أن تركز على الأسباب المؤدية إلى تلك الظاهرة والقضاء على آثارها الهدامة وبالتالي لعلاج هذه الظاهرة يتطلب إتباع عدد من الإجراءات أهمها ما يلي:

1- ضرورة إعادة النظر في الهيكل التنظيمي للجهاز الإداري في الدولة على نحو يجعله متفقا مع التنظيم الذي يقنديه التغيير الاقتصادي والاجتماعي في المجتمع، ولا بد للإصلاح أن يشمل الجهاز الإداري بدءا من المستويات العليا حتى يمكن الربط بين وحداته المختلفة وتحديد

اختصاص كل إدارة بشكل علمي ودقيق، وتنسيق الاختصاصات والجهود فيما بينها بحيث تكون واضحة للمواطنين الذين يتعاملون معها من أجل تحقيق التعاون ومنع النزاع مع ضرورة توزيع وتحديد اختصاصات الموظف بشكل دقيق وواضح والتزامه على أداء عمله بدقة متناهية من خلال ترتيب مسؤولياته عن كل تقصير أو تسبب في إنجاز المهام الموكلة إليه. (غانم، 1990، ص 148)

إن الهياكل والإجراءات التنظيمية في الجزائر هي ضرورة أملت ظروف المرحلة الاشتراكية السابقة التي عاشتها الجزائر لأكثر من 26 سنة أي من 1962م إلى غاية 1989م والواقع أنه قد سقطت هذه الإجراءات والهياكل وخاصة الهياكل المركزية في فخ النمطية عندما أرست هياكلها على نمط موحد مديري ومديرية فرعية ومكتب. حيث تبين فيما بعد أن هذه الطريقة مكلفة جدا وتثقل العمل الإداري لهذا فهي تساهم بقدر كبير في بروز مظاهر التسبب في مختلف هياكل الأجهزة الإدارية. (محمد، 1985، ص 114)

2- ضرورة الاهتمام بطرائق العمل وأساليبه حيث أن إنجاز الأعمال والمهام يتم بكثير من الإسراف في الجهد والتبذير في الوقت والنفقات وعلى مستوى منخفض من الكفاية، فلا تزال الأعمال الإدارية مقيدة من الإجراءات المعقدة، وتتطلب كثير من الأوراق المكتوبة التي تستدعي استخدام عدد أكبر من الموظفين، وهذا يؤدي إلى زيادة كلفة الخدمة فضلا عن كونها تسبب تأخير إنجاز الأعمال الإدارية وتأخير تأدية الخدمة للمواطنين.

3- يجب توجيه اهتمام القادة الإداريين إلى القضايا التخطيطية والتنظيمية والتوجيهية وترك القضايا التنفيذية والإجرائية إلى مرؤوسيه، كما يقع على كاهل القائد الإداري تشجيع عملية تفويض السلطة وفقا للمعايير الفنية والتنظيمية بغية تحقيق الأهداف المرجوة من الوحدة الإدارية.

4- يجب تطوير أنظمة الرقابة على نحو يجعل هدفها الأساسي إجراء تقييم موضوعي المستويات الأداء، واتخاذ هذا التقييم أداة لتشجيع المبادأة وتنشيط الحوافز ورفع الكفاية الإنتاجية

للموظفين، وللأسف فإن هذا المفهوم الإيجابي للرقابة كثيرا ما يكون غير واضح في أذهان القائمين بمسؤولية الرقابة نفسها، وإنما ينظرون إليها على أنها وسيلة للتحكم واستظهار السلطة وتأكيد أهميتها في التنظيم أمام مرؤوسيه، ويبدو أن الرقابة الإدارية في المنظمة وفي المجتمع المسلم يتضاءل دورها ليحل محلها الدافع الذاتي والشعور بالمسؤولية مما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء الإداري .

5- إن السياسة التي تستهدف مكافحة التسبب في جميع أشكاله ومظاهره يجب أن توجه عنايتها الفائقة إلى العنصر الإنساني الفاعل المتجسد في أن يقوم بالأعباء الإدارية المختلفة أشخاص على درجة عالية من المهارة والكفاءة والأمانة، وهم مقتنعون بأن المصالح التي كلفوا بها هي كل مصلحة أخرى ومؤمنون بمسئولياتهم حيال الأمة وفخورين بالانتماء إلى وظيفة معينة. (محمد، 1985، ص114).

6- الارتكاز على الشريعة الإسلامية في التربية.

7- ترسيخ مبدأ الرقابة الذاتية.

8- إعداد إحصاءات وتقارير دورية عن مشكلة انحراف السلوك الوظيفي.

9- دعم وإجراء الدراسات في مكافحة الانحراف والتسبب الوظيفي لدى الموظفين.

10- تطوير وتفعيل أنظمة الرقابة.

11- التطوير المستمر للموظفين.

12- الموضوعية في تقييم أداء الموظفين.

13- إشغال الوظائف بالأجدر والأحق بالوظيفة.

14- إعادة النظر في مستويات الرواتب والأجور الممنوحة للموظفين.

15- تقويم ومكافأة الموظف الأمين ولا يكون العلاج إلا بدعم وإسناد الموظف وذلك بتقديم الحوافز المناسبة له واعتباره مثلاً وقدوة حسنة يمكن أن يقتدي بها الآخرون ويعد لون من سلوكهم المنحرف.

16- لابد من دراسة القوانين والأنظمة والتعليمات وإدخال التعديلات المناسبة عليها وتصميم الإجراءات البسيطة والسريعة لإنجاز معاملات المواطنين وتجنبيهم دفع الرشاوي (أبو سماح، 1995، ص 17).

17- إتباع النظام التأديبي للموظف عبر عدد من العقوبات التأديبية، كالتنبيه، نعت النظر الخصم من الراتب، إيقاف الترقية تنزيل درجة أو الوظيفة، الإنذار النهائي بالفصل. (أبو سماح، 1995، ص 17).

تعد محاربة التسبب الوظيفي والقضاء عليه أكبر خطوة لتحقيق التقدم نحو بناء ونجاح أي منظمة هذا الأمر الذي أصبح جل اهتمام القادة والرؤساء الذين عملوا جاهدين لاقتراح طرق لعلاج تلك الظاهرة بعد المناقشة في طرق العلاج سنحدد من خلال ما سيأتي دور الرقابة الإدارية في الحد من مظاهر التسبب الوظيفي والذي بعد موضوع الدراسة.

سادسا- دور الرقابة الإدارية في الحد من مظاهر التسبب الوظيفي:

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

إن مجتمع التنظيمات أو ما يطلق عليه بالمجتمع المعلوماتي عبارة عن وسط حيوي يشجع على تفاعل الأفراد فيما بينهم وفق قواعد ومشاعر معينة تنتج عنها اندماج أو صراع وتوتر، وذلك الصراع يؤثر إما سلباً أو إيجاباً على فعالية المنظمة. (فخري، 2006، ص 12)

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

تكمن أهمية الرقابة الإدارية في كونها إحدى وظائف الإدارة الأساسية فهي من أهم وظائف القائد الإداري، إذ بواسطتها يمكن التحقق من مدى تنفيذ الأهداف المرسومة للمنظمة فهي وسيلة مراجعة لإصلاح الأخطاء الموجودة في التنظيم. (أبو عمار، 2005، ص 357)

كما تعمل الرقابة على تقليل التكاليف المالية والمادية وإنجاز الأعمال على أكمل وجه وبأفضل الطرق وفي أسرع وقت، فمثلاً إذا لم تقم المنظمة بالرقابة المباشرة لأداء الموظفين وحدث وأن وقع خلل ولم يبلغ الموظفين عن هذا الظل في حين قد يؤثر هذا في الوظائف الأخرى للمنظمة مما تتراكم المشاكل، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة التكاليف المادية والمالية تكون المنظمة في غنى عنها، ويؤدي النظام الرقابي إلى عدم تحقيق أهداف المنظمة، وإضافة إلى تدهور المالي للمنظمة وانخفاض مستوى الخدمة وانخفاض الروح المعنوية لدى أفراد التنظيم إلى جانب انتشار الروتين في إنجاز الأعمال والصراعات بين أفراد الموظفين. (علي، ب. ت، ص 245)

ويتمثل دور الرقابة الإدارية في الحد من مظاهر التسبب الوظيفي من خلال وضع معدلات الأداء ووحدات القياس و ذلك بوضع معايير موضوعية لقياس الإنجازات التي تتحقق والتي تعبر عن أهداف التنظيم، وهذه المعايير توضع على أساس تحديد كمية العمل المطلوب إنجازها والمستوى النوعي لها و الزمن 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، ويقصد بذلك مقارنة النتائج المحققة بالمعدلات الموضوعية سلفاً الأداء فهو تقييم الإنجاز 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 الاستراتيجية قد تكون عملية القياس الدوري كل سنة إلى ستة أشهر، وبعض العمليات تتم يوميا (محمد، 2007، ص 36).

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

الإدارية 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 وفقاً لما ينتهي إليه التقرير من حيث الكم والكيف والزمن المحدد للتنفيذ وطبيعة الانحرافات ومسئولياتها (النعمي، 1997، ص 126) كما يتم تقييم الإنجاز بعد أداء العمل من خلال الملاحظة والتفتيش الإداري حيث يقوم الإداري أو المشرف بما بملاحظة المرؤوسين من حيث أعمالهم والطرق المستخدمة والنتائج التي توصلوا إليها، وقد يكون حضور المشرف أو بقاءه كافياً في حد ذاته لكي يولد التأثير المطلوب، ويعتمد هذا التأثير على إمكانية المشرف على إثبات وجود وبيان تأثيره ولا خير في استخدام سلطته في التأديب. (النعمي، 1997، ص 126)

أما التفتيش فيعني فحص سلامة الأعمال الإدارية وفقاً للبرامج المعدة، ويتم التفتيش عن طريق الانتقال إلى مواقع العمل لفحص الوثائق لمعرفة مجريات العمل ومواطن الخلل وقد يكون هذا التفتيش دورياً أو فجائياً أو مالياً. بهذه الطريقة يتم التعرف على مدى إنجاز الموظف للأعمال الموكلة إليه ودرجة الانضباط في الحضور والانصراف واستغلال وقت العمل في إنجاز ما تتطلبه الوظيفة.

وبعد تسجيل نتائج العمل والقيام بعملية المقارنة كما سبق ذكره يتم تحديد الانحرافات وأسبابها وتحديد المسؤولية عنها.

ثم تأتي مرحلة إبراز الأخطاء التي تشير لها عملية قياس الأعمال السابقة، فإذا ظهر من مقارنة النتائج المحققة بالمعدلات الموضوعية أن هناك اختلافاً في الزيادة أو النقص كان ذلك مؤشراً على أن الخلل يهيمن على العمل وثمة إنحراف فيه، أي وجود حالات من التسبب الوظيفي يجب أن يبلغ بها المسؤول لاتخاذ الإجراء اللازم والبحث عن وسائل العلاج بعد كشف أسباب الخلل والانحراف.

ويبرز الدور الرقابي في الحد من مظاهر التسبب الوظيفي من خلال أنها تساعد على اكتشاف الانحرافات كما ذكرنا سابقا، وذلك بتحديد المسؤول عن الانحراف، ثم القيام بتصحيح ذلك الانحراف، يهدف ضمان أن الأداء يتم وفقا للخطة الموضوعية، بالإضافة إلى أنها تحدد المسؤول عن الانحراف فهي تحدد أيضا الموظفين ذوي الكفاءات والمهارات وتشجيعهم وتحفزهم على التميز والإبداع وتحقيق التفوق والمزيد من النجاح، وهذا يعني أن هؤلاء الموظفين يمارسون على أنفسهم رقابة ذاتية أي يراقبون أنفسهم دون تدخل المسؤول في ذلك، وهذا النوع من الرقابة يؤدي إلى تطوير العمل مهما كان نوعه.

بالتالي فإن الحاجة إلى وجود رقابة فعالة تكون في حالة وقوع الأخطاء أثناء إعداد الخطط فقد يتم اكتشاف أخطاء في المعايير الخاصة بالأداء، والتي تم إعدادها مسبقا في عملية التخطيط، مما يتطلب إعادة النظر في هذه المعايير لتكون أكثر موضوعية ولتناسب طبيعة الأداء الفعلي، أيضا في حالة وقوع أخطاء أثناء التنفيذ فقد ينحرف الأداء عما هو مطلوب، مما يتطلب التدخل الإصلاح الانحراف وعدم تأخير الأعمال وهذا ما يطلق عليه بالرقابة الآنية أي أثناء القيام بالأداء.

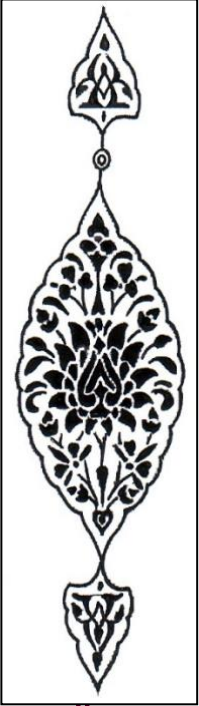
لذا نجد أن أبرز سمات الإدارة الناجعة في أي دولة هي التي تخطط وتنظم لجهاز رقابي قوي كعامل من عوامل النجاح والإصلاح الإداري لجميع منظمات الدولة في القطاعين الخاص والعام، والرقابة الإدارية القوية هي التي تعمل على توفير المال والجهد واستغلال الطاقات البشرية. وهنا تأتي أهمية الرقابة كعلاج وقائي يحمي الإدارة من ظاهرة التسبب الوظيفي (غلوسي، 2014، ص34).

ونثبت فعلا مدى مساهمة الرقابة الإدارية في الحد من مظاهر التسبب الوظيفي من خلال الإحصائيات التي توصلت لها الطالبة غلوسي دلال أثناء قيامها بدراسة في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بتبسة، حيث أقر معظم أفراد العينة أن الرقابة الإدارية تساهم وبشكل كبير في الحد من سلبية الموظف و أكبر نسبة من العينة أقرروا أن الرقابة الإدارية تساهم في الحد من

اللامبالاة حيث بلغت 44.2% ثم تليها امتناع الموظف عند إبداء الرأي بنسبة 29.2% ثم بنسبة أقل تقدر بـ 10.8% تحد الرقابة من عدم الرغبة في التعاون، ثم بنسب متقاربة تحد الرقابة من عدم تشجيع العمل الجماعي، حيث بلغت 8.3% تم مقاومة ما هو جديد بنسبة 7.5% من مجموع أفراد العينة. (غلوسي، 2014، ص34).

خلاصة الفصل:

تعاني أغلب الإدارات من ظاهرة لا يستهان بها، ألا وهي ظاهرة التسيب الوظيفي التي برزت في العديد من الإدارات، حيث نتجت هذه الظاهرة عن العديد من الأسباب من أمثلتها ترك الموظف لمكان العمل أثناء ساعات الدوام الرسمي، عدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وكل تلك الأسباب راجعة إلى سوء التنظيم الإداري و ضعف الإدارة وعدم قدرتها على استثمار طاقات الموظفين وعدم تفهم بعض المواقف والظروف التي يمر بها بعض الموظفين والتي ينجم عنها مظاهر وصور غير مرغوب فيها كالغياب و عدم تحمل المسؤولية وهذا بدوره إلى ضعف إنتاجية الموظف والإدارة معاً، كما أنها تؤثر أيضاً على المواطنين الذين لديهم خدمات لدى المنظمات أو الموظفين ذاتهم وللقضاء على هذه الظاهرة تقوم الإدارة في أي منظمة بوضع خطة لها أهداف وذلك لسير العمل بالتعاون مع الموظفين، مع مراعاة تلبية احتياجات الموظفين وأن يكون لدى الموظفين رقابة ذاتية على أعمالهم في هذه الحالة يمكن التخلص من هذه الظاهرة لأنها تؤثر على الإنتاج والتقدم والازدهار بشكل كبير، وفي ضوء ذلك تم استعراض في هذا الفصل المظاهر التي تتجلى فيها ظاهرة التسيب الوظيفي وأسبابها العوامل المؤثرة فيها والآثار المترتبة عنها، وفي الأخير تم إدراج الطرق العلاجية للتخلص من هذه الظاهرة، إضافة إلى إبراز دور الرقابة الإدارية في الحد من كظاهر التسيب الوظيفي.



الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد.

وَأ - منهج الدراسة.

ثانيا - مجتمع وعينة الدراسة.

ثالثا - أدوات جمع البيانات.

رابعا - مجالات الدراسة.

تمهيد

في أي دراسة علمية لا يمكن الوصول إلى نتائج موثوقة، إلا إذا اتبعت إجراءات منهجية مضبوطة وخطوات علمية صحيحة، فوضوح المنهج، وما يبني في إطاره من تصميم محكم وتجانس العينة وسلامة طرق تحليلها وحصرها ومناسبة أدوات البحث وما تتميز به من خصائص سيكومترية تدل على الصلاحية وملائمة الأساليب الإحصائية التي يستدل بها على صحة أو عدم صحة الفرضيات التي سبق للباحث وأن صاغها، كل هذه الإجراءات تساعد في الوصول إلى نتائج ذات قيمة علمية.

وهذا ما سنحاول مراعاته من خلال الحرص على إتباع خطوات صحيحة ومنظمة.

أولاً- منهج الدراسة:

يتطلب كل بحث استعمال منهج معين، وذلك حسب طبيعة الموضوع محل الدراسة، فالمنهج هو مجموعة من الإجراءات المتبعة لدراسة الظاهرة أو مشكلة البحث وللإجابة على الأسئلة المطروحة فيها وقد اقتضت الضرورة وصف المعطيات الموضوعية التي تنصب عليها طبيعتها وواقعها، ولهذا اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي لأن دراستنا تتناسب مع خصائص هذا المنهج الذي يعتمد على قدرة وصف البيانات وتحليلها وتفسيرها وبعد ذلك التوصل للنتائج وهو منهج علمي يقوم أساساً على وصف الظاهرة أو الموضوع محل البحث والدراسة على أن تكون عملية الوصف تعني بالضرورة تتبع هذا الموضوع ومحاولة الوقوف على أدق جزئياته وتفصيله، والتعبير عنها تعبيراً كفيماً أو كميّاً: تعبيراً كفيماً وذلك بوصف حال الظاهرة محل الدراسة، وتعبيراً كميّاً وذلك عن طريق الأعداد والتقديرية والدرجات التي تعبر عن وضع الظاهرة.

تم اختيار المنهج الوصفي لأنه المنهج الأنسب لقيامنا بهذه الدراسة كونه يعتبر أدق المناهج المستخدمة في البحوث الاجتماعية، فالمنهج الوصفي لا ينحصر في جمع المعلومات والحقائق وإنما يتعدى ذلك إلى تسجيل المؤشرات والدلالات التي تمكن الباحث من استخلاص البيانات التي جمعها، وعلى اعتبار أن هذه الدراسة تسعى لمعرفة طبيعة العلاقة بين الرقابة الإدارية

والتسيب الوظيفي في كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، فان هذا يدفعنا الى استخدام المنهج الوصفي الذي يعد أحد المناهج التي تقوم بالتحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف الظاهرة او المشكلة المحددة وتصويرها كميًا، عن طريق جمع البيانات والمعلومات المقننة عن الظاهرة او المشكلة ووصفها وتحليلها واخضاعها للدراسة العلمية الدقيقة.

ثانيا- مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة من الموظفين على مستوى كلية العلوم الانسانية والاجتماعية حيث يبلغ عددهم (73) موظف، وتعتبر العينة أنها مجموعة من الأفراد تكون ممثلة للمجتمع الأصلي، ووحدات العينة قد تكون أحياء أو مدن، أو شوارع أو غير ذلك.

ونظرا لصغر حجم مجتمع الدراسة فقد تم استخدام المسح الشامل بأخذ جميع افراد المجتمع.

ثالثا - أدوات جمع البيانات :

أ- الاستبيان:

ويعرف بأنه " أداة جمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق استمارة معينة تحتوي على عدد من الأسئلة مرتبطة بأسلوب منطقي مناسب، يجري توزيعها على أشخاص معينين لتعبئتها."

وقد جرت العادة في تصميم استمارة البحث أن تحصر العناصر الرئيسية التي يتشكل منها محتوى موضوع الدراسة في شكل أبعاد .

ب- المقابلة:

تعتبر المقابلة أداة مهمة جداً كغيرها من الأدوات الأخرى كالملاحظة والاستمارة فهي طريقة جد منظمة حيث تمكن الباحث من التعرف على حقائق غير معروفة مسبقا، تتم من خلال

توجيه الباحث لبعض الأسئلة لمبحوث واحد أو أكثر وحتى يطلق عليها مقابلة يجب أن تتم بين الباحث والمبحوث وجها لوجه لمعرفة رأيه فيما يخص الموضوع والكشف عن اتجاهاته الفكرية من خلال ملامحه .

قمنا بإجراء المقابلة مع أحد الموظفين الذي يشغل منصب ملحق للإدارة بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة مسيلة، وكان تاريخ المقابلة يوم الخميس 03 ماي 2024 على الساعة 10:00 وتم انتهاء وقت المقابلة على الساعة 11:06 وكان مضمون أسئلة المقابلة التعرف على مختلف الأدوات الرقابية المستعملة في الكلية، وطبيعة ونوع الرقابة الإدارية المطبقة هل هي صارمة أو مرنة مستمرة أو مؤقتة. وقد أجاب الموظف على جميع الأسئلة وكان عددها 11 سؤالاً [أنظر الملحق رقم 02]

من خلال إجابة المبحوث على الأسئلة تم التوصل إلى أن عدد الموظفين في الكلية هو 73 موظف وأن أهم الأدوات الرقابية المستعملة كانت متمثلة في السجلات وأوراق الحضور آلة البصمة، وبالنسبة للسجلات وأوراق الحضور هي عبارة عن أدوات تقليدية ومتداولة من قبل، أما آلة البصمة فهي عبارة عن أداة متطورة، وتم أيضا التوصل إلى معرفة أن الرقابة المطبقة في المديرية هي رقابة مرنة ومستمرة وشاملة لجميع الجوانب الرقابية أي الرقابة على كل شيء الرقابة على الأدوات والرقابة على الموظفين في حد ذاتهم، أما في ما يخص السؤال الأخير المتعلق بالتغيير فالمبحوث حسب إجابته فهو يتقبل التغيير لأنه يرى أنه في صالحه.

رابعا - مجالات الدراسة:

أ- المجال المكاني: ويقصد به النطاق المكاني لإجراء البحث الميداني وهو جامعة محمد بوضياف وبالتحديد كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، باعتبارها الكلية التي ندرس فيها والأقرب إلينا.

-نبذة عن الكلية :

المجال المكاني للدراسة:

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية إحدى كليات ومعاهد جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، نشأت بموجب المرسوم رقم 361/12 المؤرخ في 6 أكتوبر 2012 إثر تقسيم كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، وبعد صدور القرار رقم 1166 المؤرخ في 16/11/2015 المتمم والمعدل للقرار رقم 462 المؤرخ في 13/12/2012 المتضمن إنشاء الأقسام المكونة لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية هي:

-قسم علم النفس

-قسم علم الاجتماع

-قسم التاريخ

-قسم الفلسفة

- قسم العلوم الإسلامية

- قسم علوم الإعلام والاتصال

تستقطب كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية سنويا أعداد هائلة من الطلبة نظرا لأهمية العلوم الإنسانية والاجتماعية في المجتمع لا يمكن الاستغناء عنها باعتبارها جزء لا يتجزأ من العلوم الأخرى التي تحتاجها المؤسسات التعليمية والثقافية والاقتصادية سواء كانت قطاعا خاصا أو عاما .

ب- **المجال البشري:** وهو مجتمع البحث البشري والذي تمثل في الموظفين الذين يعملون في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد بوضياف ويبلغ عددهم الإجمالي (73 موظف منهم 50 إناث و23 ذكور)

ج- **المجال الزمني:** يقصد بالمجال الزمني الوقت الذي استغرقته الدراسة ولقد دامت دراستنا الميدانية بجامعة محمد بوضياف بالتحديد كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ثلاثة أشهر بداية من شهر مارس إلى غاية شهر ماي.

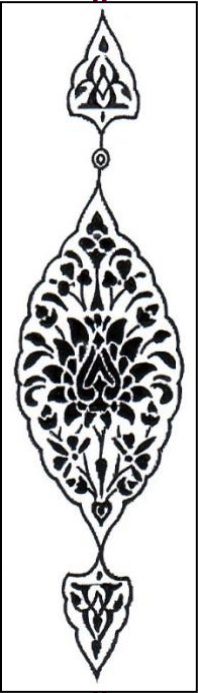
إن فترة إجرائنا لهذه الدراسة مرت بثلاث مراحل موزعة على النحو التالي :

المرحلة الأولى: للدراسة الميدانية كانت عبارة عن جولة استطلاعية كانت في شهر مارس وكانت أول دراسة استطلاعية يوم الخميس 15 مارس 2024 كان لقائنا الأول مع مديرة مديرية المصالح الفلاحية، ولقد حظينا بالاستقبال الجيد، وتم قبولنا لإجراء الدراسة الميدانية، أما في جولة أخرى كانت في نفس الشهر في يوم الأربعاء 28 مارس 2024 حيث أخذنا وثيقة التربص الميداني، وقمنا بجولة مع المشرف المسؤول عن تأطيرنا داخل الكلية .

المرحلة الثانية للدراسة الميدانية: في هذه المرحلة تم إجراء مقابلة مع أحد الموظفين حيث تمكنا من خلالها جمع معلومات هامة حول دراستنا كما أفادتنا في بناء الاستمارة وكان تاريخ المقابلة يوم الخميس 03 ماي 2024 على الساعة العاشرة صباحا، وبعد الانتهاء من المقابلة جمعنا بعض الوثائق اللازمة التي تخص دراستنا.

المرحلة الثالثة للدراسة الميدانية: في هذه المرحلة تم تطبيق الاستمارة في شكلها النهائي بعد أن أدخلت عليها بعض التعديلات وتم توزيع الاستمارة يوم الأحد 06 ماي 2024 وتم جمعها بعد 5 أيام أي في يوم الخميس 10 ماي 2024، هذا فيما يخص مراحل إعداد الجانب الميداني، أما الجانب النظري كان منذ بداية السنة الجامعية بدءا من مرحلة إعداد الإشكالية إلى غاية كتابة الخاتمة العامة وقائمة المراجع.

عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة



أولاً: عرض وتحليل البيانات وتفسيرها

ثانياً: مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات

ثالثاً: نتائج الدراسة

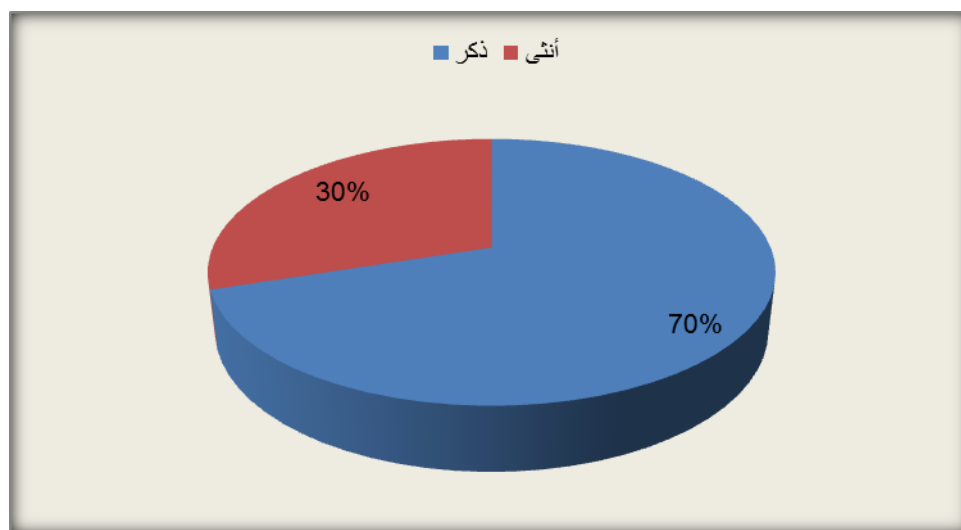
رابعاً: توصيات

1- الجنس

الجدول رقم (1) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

| الجنس | التكرارات | النسبة المئوية |
|----------|-----------|----------------|
| ذكر | 49 | 70% |
| أنثى | 21 | 30% |
| الإجمالي | 70 | %100 |

المصدر: من إعداد الطالبة، بالاعتماد على مخرجات spss



الشكل رقم (1) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

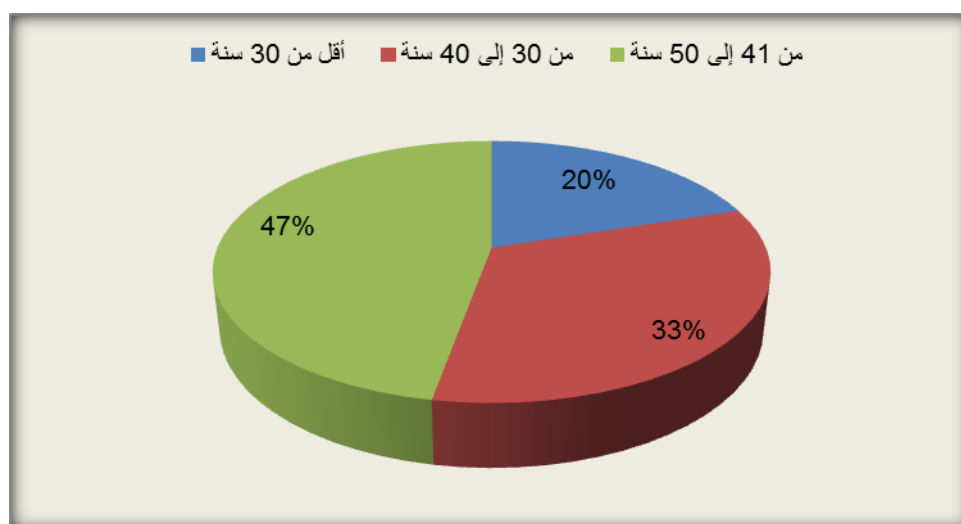
من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 70 فرد، نلاحظ أن عدد الذكور قدر 46 فرد بنسبة 70% وهم الأعلى نسبة، في حين نلاحظ أن عدد الإناث قدر بـ 21 فرد بنسبة 30%.

2- السن

الجدول رقم (2) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

| النسبة المئوية | التكرارات | السن |
|----------------|-----------|------------------|
| 20% | 14 | أقل من 30 سنة |
| 32.9% | 23 | من 30 إلى 40 سنة |
| 47.1% | 33 | من 41 إلى 50 سنة |
| %100 | 70 | الإجمالي |

المصدر: من إعداد الطالبة ، بالاعتماد على مخرجات spss



الشكل رقم (2) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

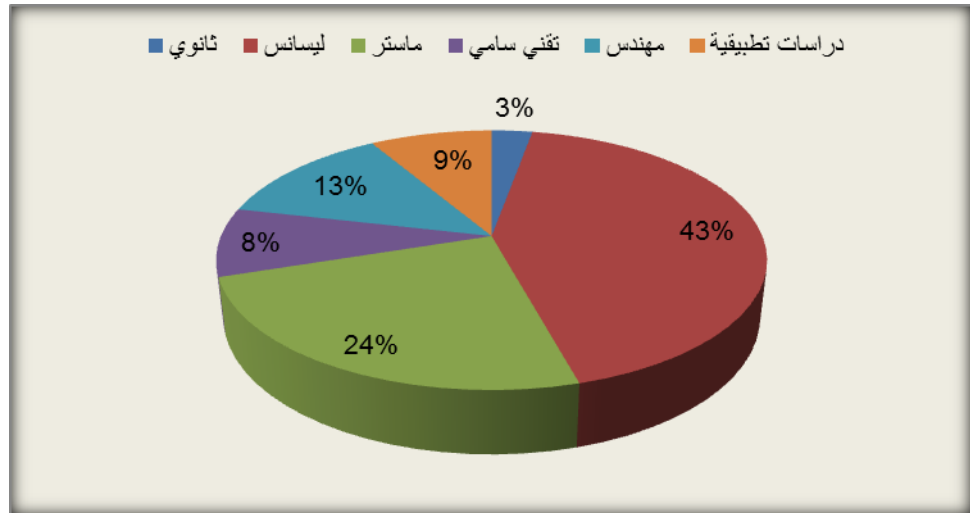
من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 70 فرد، نلاحظ أن عدد الأفراد الذين سنهم أقل من 30 سنة قدر بـ 14 فرد بنسبة 20%، في حين نلاحظ أن عدد الأفراد اللذين سنهم من 30 إلى 40 سنة قدر بـ 23 فرد أي ما نسبته 32.9%، أما الأفراد الذين سنهم من 41 إلى 50 سنة فقد قدر عددهم بـ 33 فرد بنسبة 47.1% وهم الأعلى نسبة.

3- المستوى التعليمي

الجدول رقم (3) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

| النسبة المئوية | التكرارات | المستوى التعليمي |
|----------------|-----------|------------------|
| 2.9% | 2 | ثانوي |
| 42.9% | 30 | ليسانس |
| 24.3% | 17 | ماستر |
| 8.6% | 6 | تقني سامي |
| 12.9% | 9 | مهندس |
| 8.6% | 6 | دراسات تطبيقية |
| %100 | 70 | الإجمالي |

المصدر: من إعداد الطالبة، بالاعتماد على مخرجات spss



الشكل رقم (3) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 70 فرد، نلاحظ أن عدد الأفراد الذين مستواهم التعليمي ثانوي قدر 02 فرد بنسبة 2.9%، في

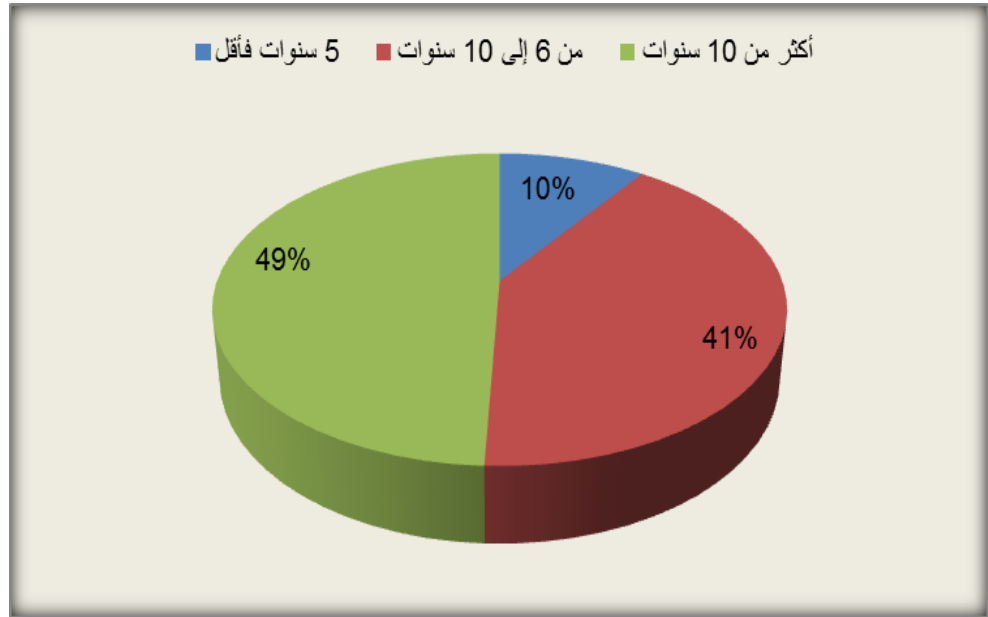
حين نلاحظ أن عدد الأفراد الذين مستواهم التعليمي ليسانس قدر بـ 30 فرد بنسبة 42.9% وهم الأعلى نسبة، أما الأفراد الذين مستواهم التعليمي ماستر فقد قدر عددهم بـ 17 فرد بنسبة 24.3% ، في حين قدر عدد الأفراد الذين مستواهم التعليمي تقني سامي بـ 06 أفراد بنسبة 8.6%، ونفس النسبة السابقة تمثل الأفراد الذين مستواهم التعليمي دراسات تطبيقية، أما الأفراد الذين مستواهم التعليمي مهندس فقد قدر عددهم بـ 09 أفراد بنسبة 12.9%.

4- الخبرة المهنية

الجدول رقم (4) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

| النسبة المئوية | التكرارات | الخبرة المهنية |
|----------------|-----------|-------------------|
| 10% | 7 | 5 سنوات فأقل |
| 41.4% | 29 | من 6 إلى 10 سنوات |
| 48.6% | 35 | أكثر من 10 سنوات |
| %100 | 70 | الإجمالي |

المصدر: من إعداد الطالبة، بالاعتماد على مخرجات spss



الشكل رقم (4) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 70 فرد، نلاحظ أن عدد الأفراد الذين خبرتهم المهنية 05 سنوات فأقل قدر بـ 07 أفراد بنسبة 10%، في حين عدد الأفراد الذين تتراوح الخبرة المهنية لديهم من 6 إلى 10 سنوات قدر بـ 29 فرد بنسبة 41.1%، أما الأفراد الذين خبرتهم المهنية أكثر من 10 سنوات فقد قدر عددهم بـ 35 فرد بنسبة 48.6% وهم الأعلى نسبة.

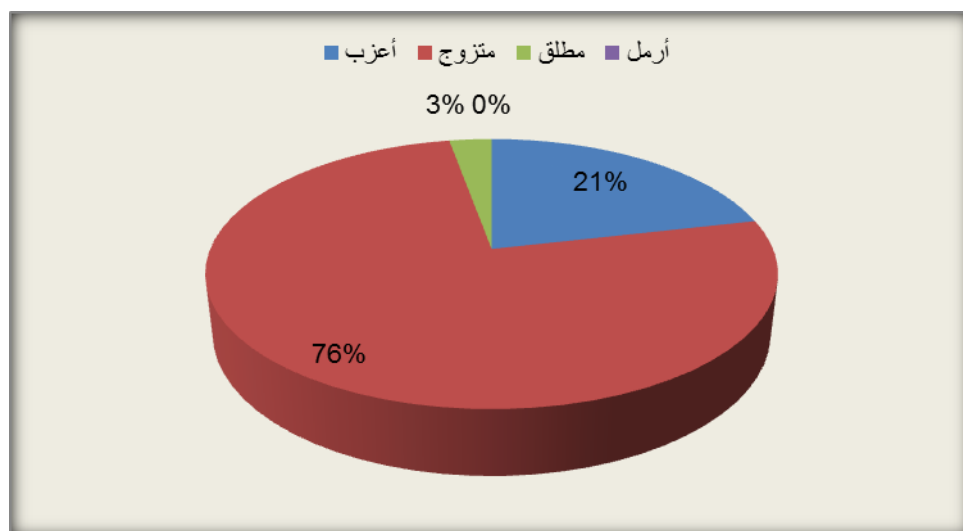
4- الحالة الاجتماعية

الجدول رقم (5) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية

| النسبة المئوية | التكرارات | الحالة الاجتماعية |
|----------------|-----------|-------------------|
|----------------|-----------|-------------------|

| | | |
|-------|----|----------|
| 21.4% | 15 | أعزب |
| 75.7% | 53 | متزوج |
| 2.9% | 2 | مطلق |
| 00% | 0 | أرمل |
| %100 | 70 | الإجمالي |

المصدر: من إعداد الطالبة، بالاعتماد على مخرجات spss



الشكل رقم (5) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية

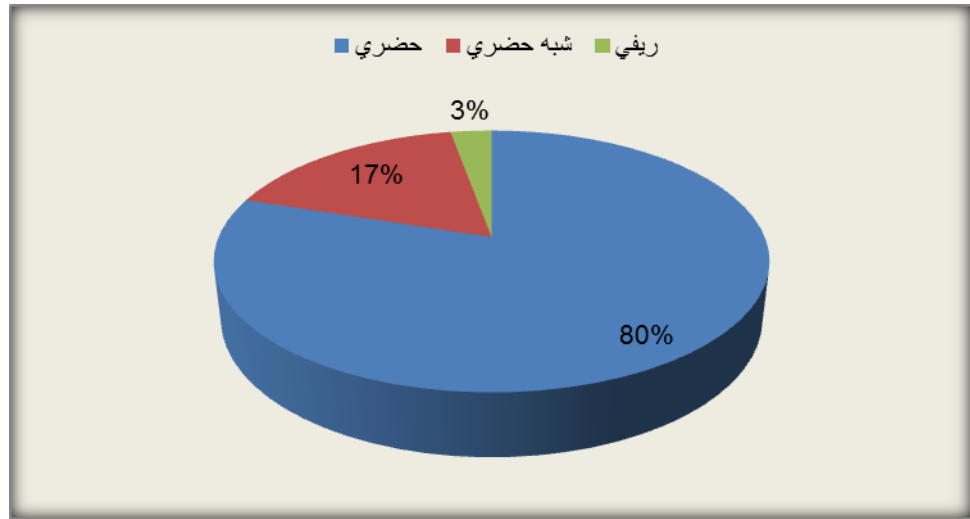
من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 70 فرد، نلاحظ أن عدد الأفراد العزاب قدر بـ 15 فرد بنسبة 21.4%، في حين عدد المتزوجين قدر بـ 53 فرد بنسبة 75.7% وهم الأعلى نسبة، أما الأفراد المطلقين فقد قدر عددهم بـ 02 فرد بنسبة 2.9%.

4- مكان الإقامة

الجدول رقم (6) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير مكان الإقامة

| مكان الإقامة | التكرارات | النسبة المئوية |
|--------------|-----------|----------------|
| حضري | 56 | 80% |
| شبه حضري | 12 | 17.1% |
| ريفي | 2 | 2.9% |
| الإجمالي | 70 | %100 |

المصدر: من إعداد الطالبة، بالاعتماد على مخرجات spss



الشكل رقم (6) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير مكان الإقامة

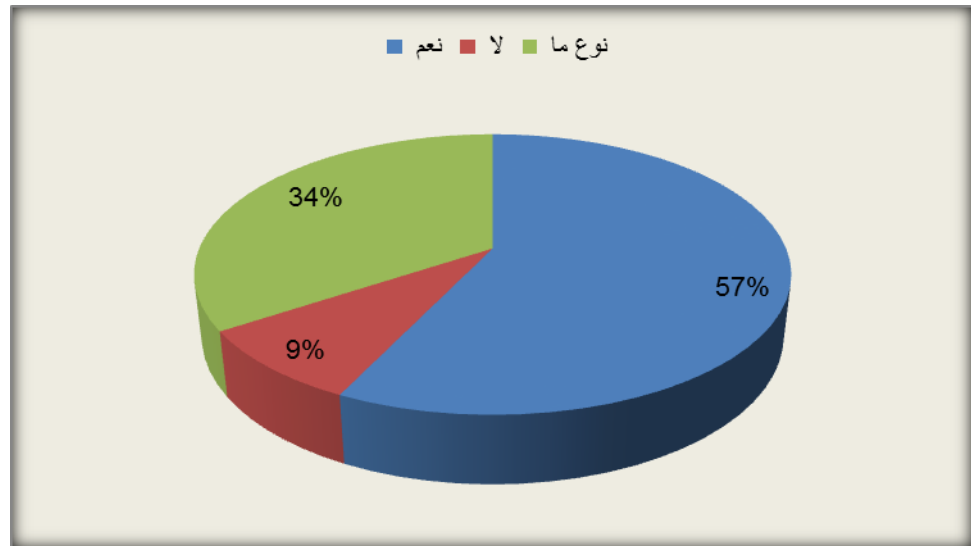
من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 70 فرد، نلاحظ أن عدد الأفراد الذين مكان إقامتهم حضري قدر بـ 56 فرد بنسبة 80% وهم الأعلى نسبة، في حين عدد الأفراد الذين مكان إقامتهم شبه حضري قدر بـ 12 فرد بنسبة 17.1%، أما الأفراد الذين مكان إقامتهم ريفي فقد قدر عددهم بـ 02 فرد بنسبة 2.9%.

-المحور الثاني: الرقابة الإدارية

السؤال 07: هل مسؤولك المباشر صارم في العمل

الجدول رقم (7): يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (07)

| النسبة المئوية | التكرار المشاهد | بدائل الإجابة |
|----------------|-----------------|---------------|
| 57.1% | 40 | نعم |
| 8.6% | 6 | لا |
| 34.3% | 24 | نوع ما |
| 100% | 70 | الإجمالي |



الشكل رقم (8) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (07)

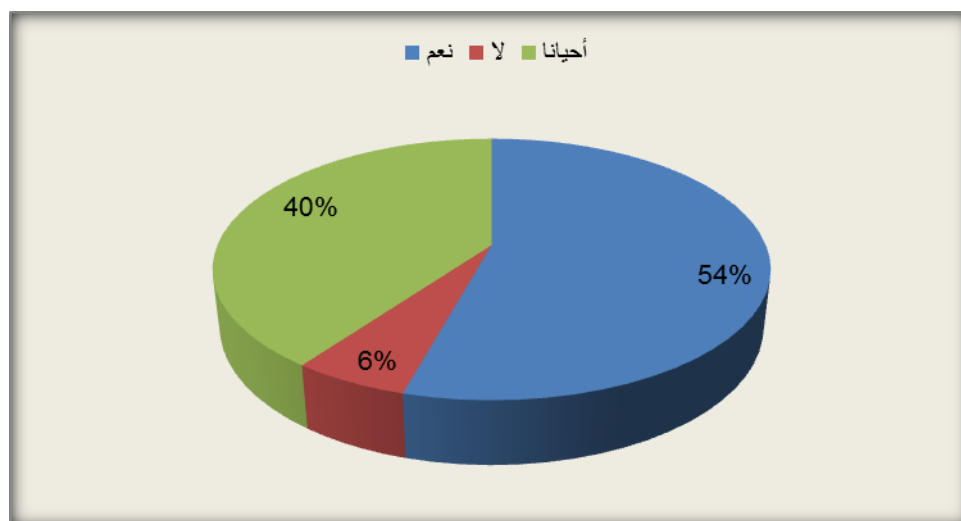
من خلال الجدول رقم (8) والشكل رقم (8) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (70) فرد أغلبها اختارت البديل " نعم " بنسبة 57.1% ، أما من اختاروا البديل " نوعا ما " فقد بلغت نسبتهم 34.3%، في حين المجموعة التي اختارت البديل "نلا" قدرت نسبتهم بـ 8.6%.

الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن أغلب أفراد عينة الدراسة يرو أن المسؤول المباشر صارم في العمل.

السؤال 08: هل مسؤولك المباشر يراقبك على تغييرك أو تأخرك عن العمل ؟

الجدول رقم (9): يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (08)

| النسبة المئوية | التكرار المشاهد | بدائل الإجابة |
|----------------|-----------------|---------------|
| 54.3% | 38 | نعم |
| 5.7% | 4 | لا |
| 40% | 28 | أحيانا |
| 100% | 70 | الإجمالي |



الشكل رقم (9): يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (08)

من خلال الجدول رقم (9) والشكل رقم (9) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (70) فرد أغلبها اختارت البديل " نعم " بنسبة 54.3%، أما من اختاروا

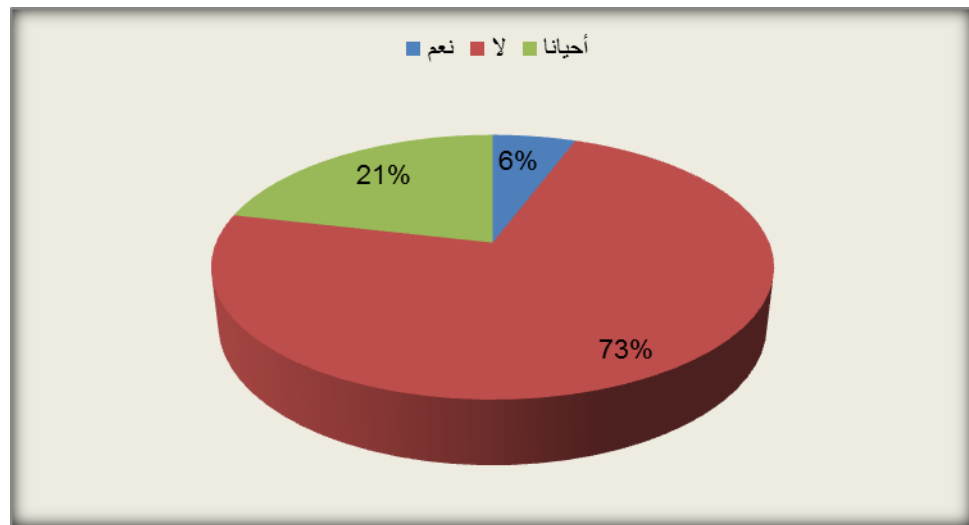
البديل " أحيانا " فقد بلغت نسبتهم 40%، في حين المجموعة التي اختارت البديل " لا " قدرت نسبتهم بـ 5.7%.

الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن أغلب أفراد عينة الدراسة يرو أن المسؤول المباشر يراقبهم على تغييبهم أو تأخرهم عن العمل.

السؤال 09: هل أنت كثير التأخيرات ؟

الجدول رقم (10): يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (09)

| النسبة المئوية | التكرار المشاهد | بدائل الإجابة |
|----------------|-----------------|---------------|
| 5.7% | 4 | نعم |
| 72.9% | 51 | لا |
| 21.4% | 15 | أحيانا |
| 100% | 70 | الإجمالي |



الشكل رقم (10): يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (09)

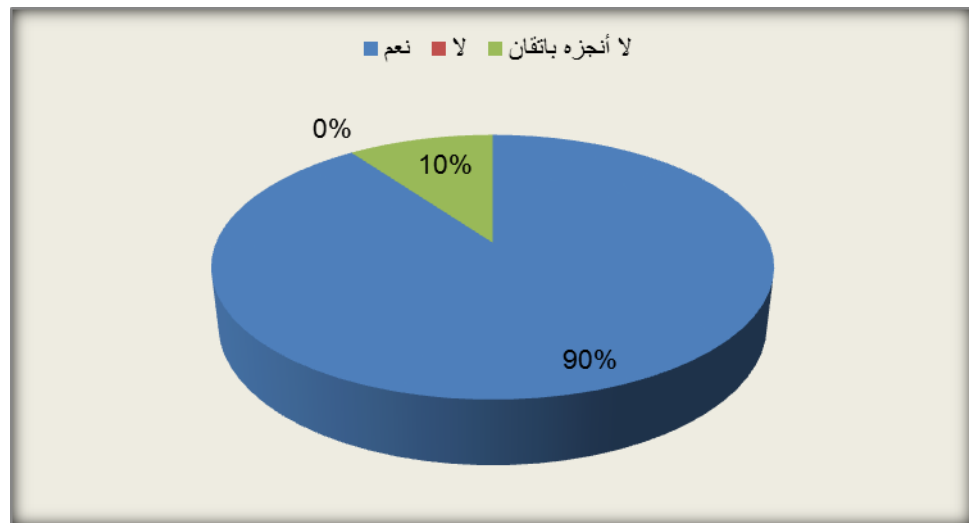
من خلال الجدول رقم (10) والشكل رقم (10) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (70) فرد أغلبها اختارت البديل " لا " بنسبة 72.9% ، أما من اختاروا البديل " أحياناً " فقد بلغت نسبتهم 21.4%، في حين المجموعة التي اختارت البديل " نعم " قدرت نسبتهم بـ 5.7%.

الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن أغلب أفراد عينة الدراسة لا يتأخرون كثيراً عن العمل.

السؤال 10: إذا طلب منك مسؤولك عمل ما هل تقوم به ؟

الجدول رقم (11): يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (10)

| النسبة المئوية | التكرار المشاهد | بدائل الإجابة |
|----------------|-----------------|-----------------|
| 90% | 63 | نعم |
| 00% | 0 | لا |
| 10% | 7 | لا أنجزه باتقان |
| 100% | 70 | الإجمالي |



الشكل رقم (11): يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (10)

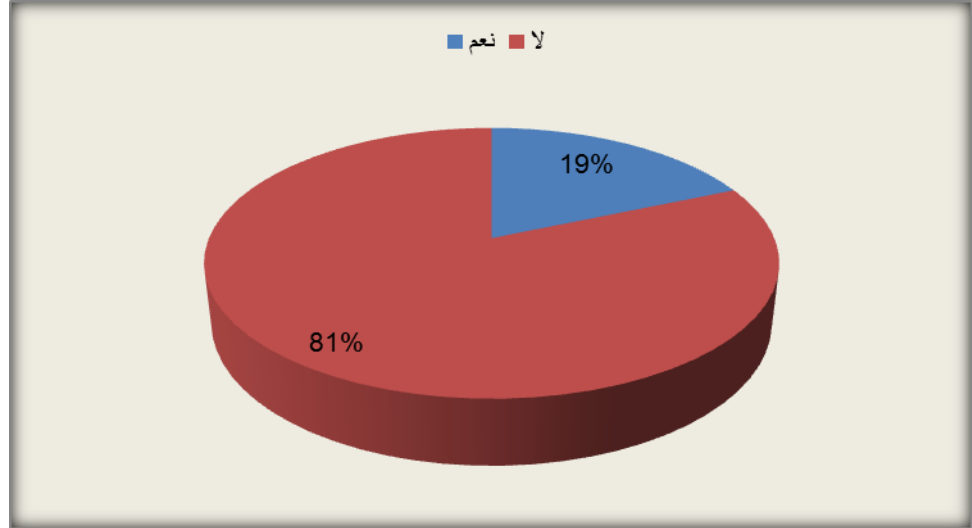
من خلال الجدول رقم (11) والشكل رقم (11) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (70) فرد أغلبها اختارت البديل " نعم " بنسبة 44% ، أما من اختاروا البديل " لا أنجزه بإتقان " فقد بلغت نسبتهم 10%.

الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن أغلب أفراد عينة الدراسة إذا طلب منهم المسؤول عمل يقون به.

السؤال 11: هل يؤدي غياب وسائل تفقد الحضور الى عدم اهتمامك بالالتزام بمواقبت الحضور والانصراف ؟

الجدول رقم (12) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (11)

| النسبة المئوية | التكرار المشاهد | بدائل الإجابة |
|----------------|-----------------|---------------|
| 18.6% | 13 | نعم |
| 81.4% | 57 | لا |
| 100% | 70 | الإجمالي |



الشكل رقم (12) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (11)

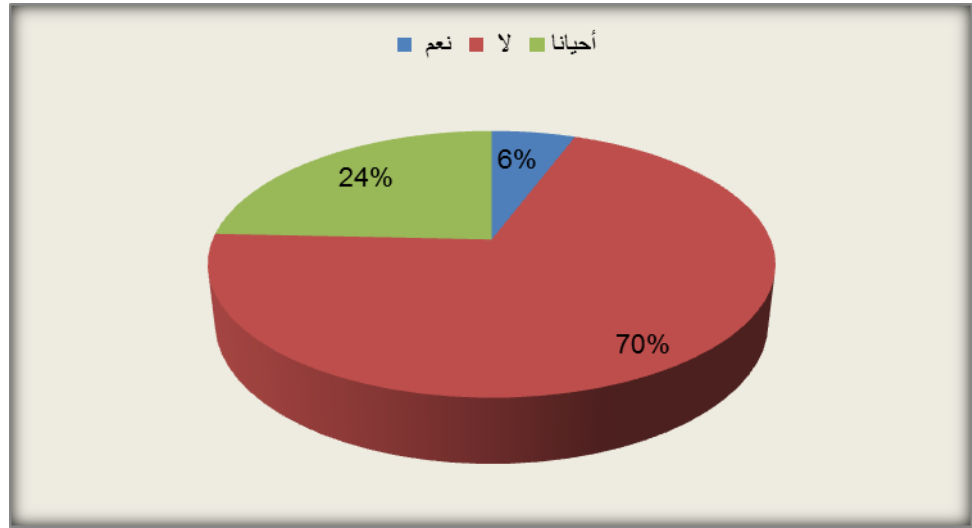
من خلال الجدول رقم (12) والشكل رقم (12) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (70) فرد أغلبها اختارت البديل " لا " بنسبة 81.4% ، أما من اختاروا البديل " نعم " فقد بلغت نسبتهم 18.6%.

الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن أغلب أفراد عينة الدراسة يرو أن غياب وسائل تفقد الحضور لا يؤدي إلى عدم اهتمامهم بالالتزام بمواقيت الحضور والانصراف.

السؤال 12: هل تتصرف قبل الدوام الرسمي ؟

الجدول رقم (13): يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (12)

| النسبة المئوية | التكرار المشاهد | بدائل الإجابة |
|----------------|-----------------|---------------|
| 5.7% | 4 | نعم |
| 70% | 49 | لا |
| 24.3% | 17 | أحياناً |
| 100% | 70 | الإجمالي |



الشكل رقم (13) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (12)

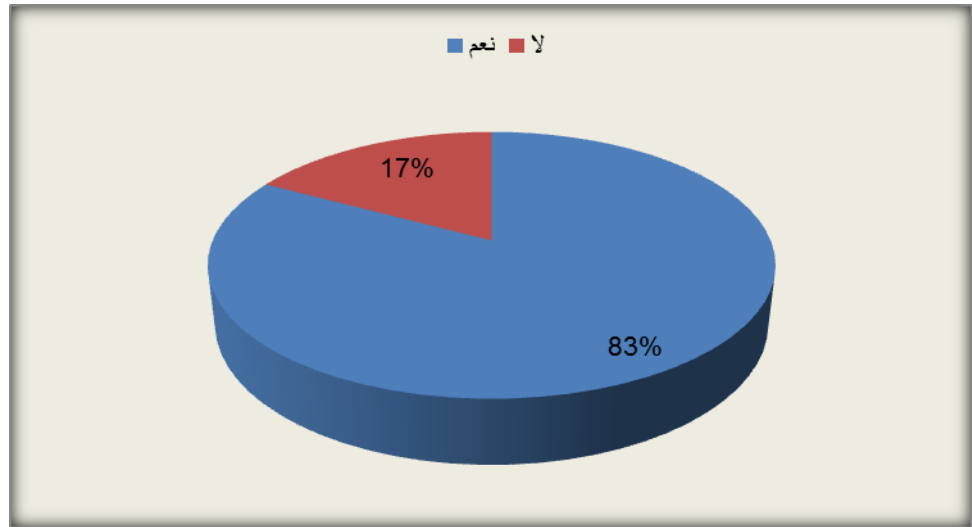
من خلال الجدول رقم (13) والشكل رقم (13) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (70) فرد أغلبها اختارت البديل " لا " بنسبة 70% ، أما من اختاروا البديل " أحيانا " فقد بلغت نسبتهم 24.3%، في حين المجموعة التي اختارت البديل " نعم " قدرت نسبتهم بـ 5.7%.

الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن أغلب أفراد عينة الدراسة لا ينصرفون قبل الدوام الرسمي.

السؤال 13: هل تأتي إلى العمل صباحاً في الوقت الرسمي المحدد من طرف إدارتكم ؟

الجدول رقم (14) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (13)

| النسبة المئوية | التكرار المشاهد | بدائل الإجابة |
|----------------|-----------------|---------------|
| 82.9% | 58 | نعم |
| 17.1% | 12 | لا |
| 100% | 70 | الإجمالي |



الشكل رقم (14) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (13)

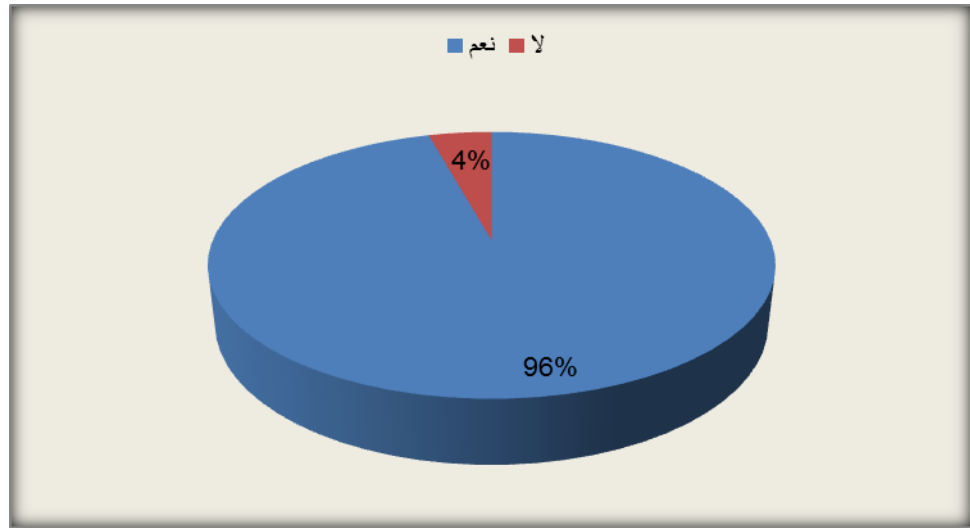
من خلال الجدول رقم (14) والشكل رقم (14) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (70) فرد أغلبها اختارت البديل " نعم " بنسبة 82.9 ، أما من اختاروا البديل " لا " فقد بلغت نسبتهم 17.1%.

الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن أغلب أفراد عينة الدراسة يأتون إلى العمل صباحاً في الوقت الرسمي المحدد من طرف إدارتهم.

السؤال 14: هل يوجد سجل لتسجيل الحضور في مؤسستكم ؟

الجدول رقم (15) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (14)

| النسبة المئوية | التكرار المشاهد | بدائل الإجابة |
|----------------|-----------------|---------------|
| %95.7 | 67 | نعم |
| %4.3 | 3 | لا |
| %100 | 70 | الإجمالي |



الشكل رقم (15) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (14)

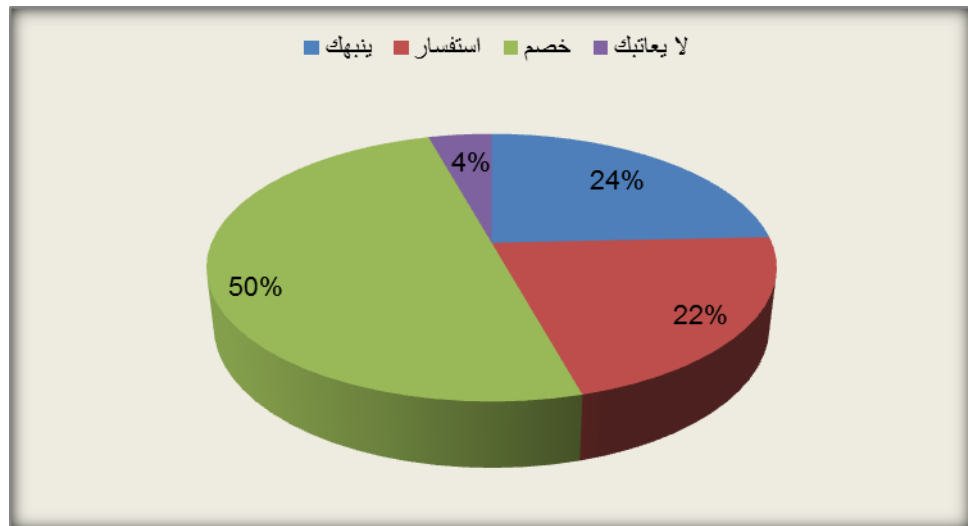
من خلال الجدول رقم (15) والشكل رقم (15) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (70) فرد أغلبها اختارت البديل " نعم " بنسبة %95.7، أما من اختاروا البديل " لا " فقد بلغت نسبتهم %4.3.

الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن أغلب أفراد عينة الدراسة يصرحون بأنه يوجد سجل لتسجيل الحضور في المؤسسة.

السؤال 15: في حالة غيابك كيف يتعامل معك مسؤولك ؟

الجدول رقم (16) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (15)

| النسبة المئوية | التكرار المشاهد | بدائل الإجابة |
|----------------|-----------------|---------------|
| 24.3% | 17 | ينبهك |
| 21.4% | 15 | استفسار |
| 50% | 35 | خصم |
| 4.3% | 3 | لا يعاتبك |
| 100% | 70 | الإجمالي |



الشكل رقم (16) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (15)

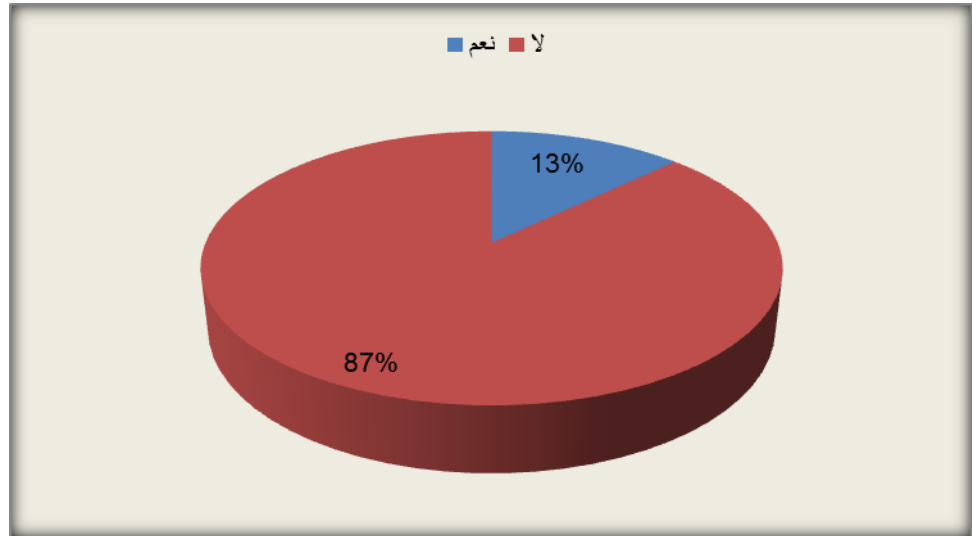
من خلال الجدول رقم (16) والشكل رقم (16) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (70) فرد أغلبها اختارت البديل " خصم " بنسبة 50% ، أما من اختاروا البديل " ينبهك " فقد بلغت نسبتهم 24.3%، في حين المجموعة التي اختارت البديل " استفسار " قدرت نسبتهم بـ 21.4%، أما من اختاروا البديل " لا يعاتبك" فقد قدرت نسبتهم بـ 4.3%.

الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن أغلب أفراد عينة الدراسة يرو انه في حالتهم غيابهم يقوم المسئول بخصم أيام الغياب.

السؤال 16: هل الصرامة في الرقابة تخلق لك صعوبات في العمل ؟

الجدول رقم (17): يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (16)

| النسبة المئوية | التكرار المشاهد | بدائل الإجابة |
|----------------|-----------------|---------------|
| 12.9% | 9 | نعم |
| 87.1% | 61 | لا |
| 100% | 70 | الإجمالي |



الشكل رقم (17) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (16)

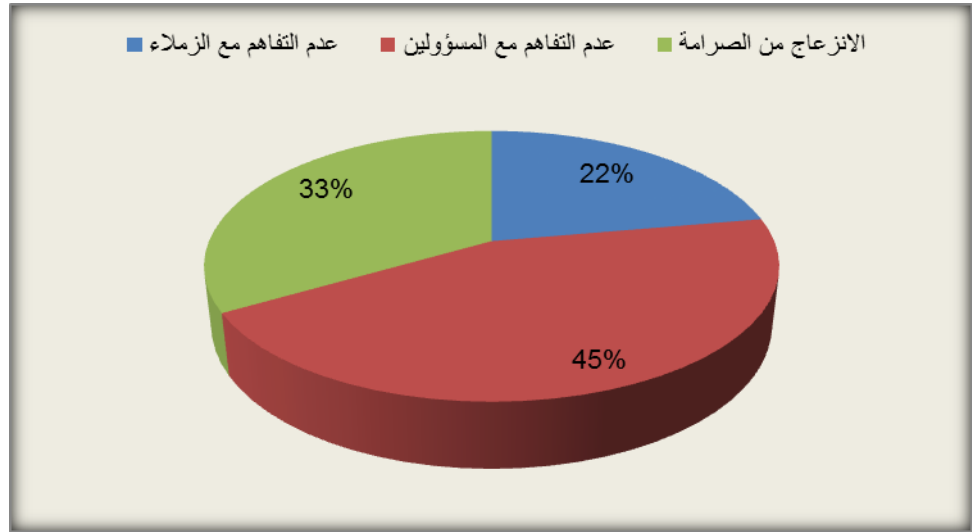
من خلال الجدول رقم (17) والشكل رقم (17) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (70) فرد أغلبها اختارت البديل " لا " بنسبة 87.1% ، أما من اختاروا البديل " نعم " فقد بلغت نسبتهم 12.9%.

الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن أغلب أفراد عينة الدراسة يرو الصرامة في الرقابة لا تخلق لهم صعوبات في العمل.

السؤال تابع للسؤال 16 : إذا كانت نعم فما هذه الصعوبات ؟

الجدول رقم (18): يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (16)

| النسبة المئوية | التكرار المشاهد | بدائل الإجابة |
|----------------|-----------------|--------------------------|
| 22.2% | 2 | عدم التفاهم مع الزملاء |
| 44.4% | 4 | عدم التفاهم مع المسؤولين |
| 33.3% | 3 | الانزعاج من الصرامة |
| 100% | 09 | الإجمالي |



الشكل رقم (18) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (ت16)

من خلال الجدول رقم (18) والشكل رقم (18) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (09) أفراد الذين يرو أن الصرامة في الرقابة تخلق لهم صعوبات في العمل أغلبها اختارت البديل " عدم التفاهم مع المسؤول " بنسبة 44.4% ، أما من اختاروا البديل " الانزعاج من الصرامة " فقد بلغت نسبتهم 33.3%، في حين المجموعة التي اختارت البديل " عدم التفاهم مع الزملاء " قدرت نسبتهم بـ 22.2%.

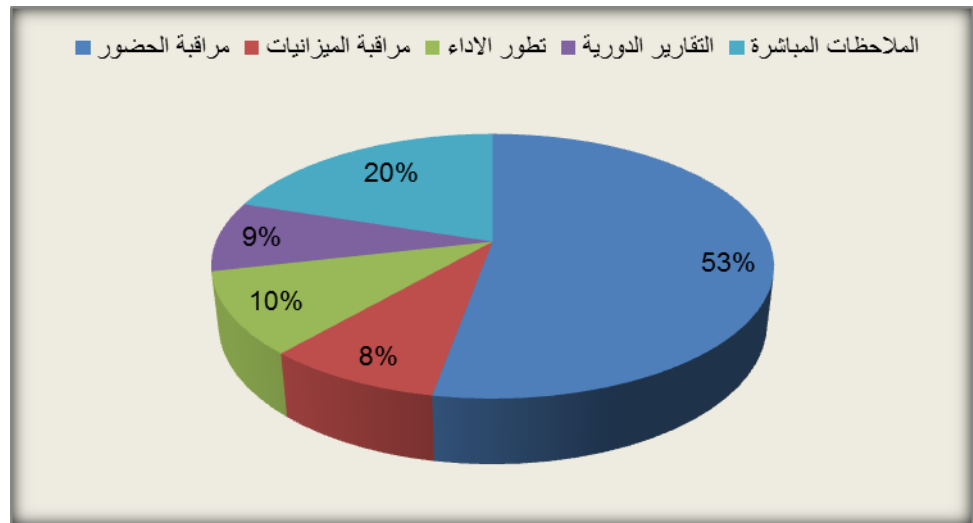
الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن أغلب أفراد عينة الدراسة الذين يرو أن الصرامة في الرقابة تخلق لهم صعوبات في العمل يرو ان الصعوبات تتجلى في عدم التفاهم مع المسؤولين.

المحور الثالث: مظاهر التسبب

السؤال 17: هل يقوم مسؤولك المباشر بدورات رقابية دورية ؟

الجدول رقم (19) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (17)

| النسبة المئوية | التكرار المشاهد | بدائل الإجابة |
|----------------|-----------------|--------------------|
| 52.9% | 37 | مراقبة الحضور |
| 8.6% | 6 | مراقبة الميزانيات |
| 10% | 7 | تطور الاداء |
| 8.6% | 6 | التقارير الدورية |
| 20% | 14 | الملاحظات المباشرة |
| 100% | 70 | الإجمالي |



الشكل رقم (19): يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (17)

من خلال الجدول رقم (19) والشكل رقم (19) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (70) فرد أغلبها اختارت البديل " مراقبة الحضور " بنسبة 52.9%، أما من اختاروا البديل " الملاحظات المباشرة " فقد بلغت نسبتهم 20%، في حين المجموعة

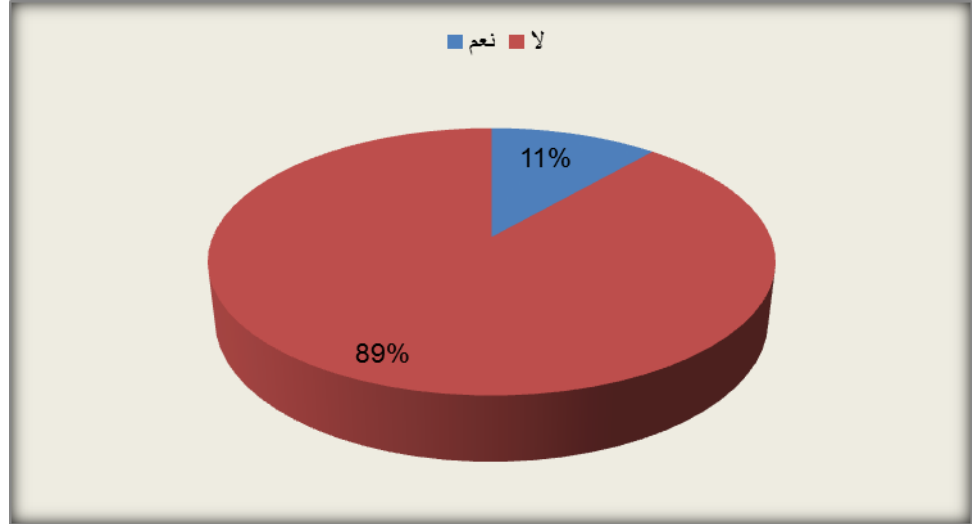
التي اختارت البديل " تطور الأداء " قدرت نسبتهم بـ 10%، إما من اختاروا البديل "مراقبة الميزانيات " فقد بلغت نسبتهم 8.6 %، ونفس النسبة السابقة اختارت التقارير الدورية .

الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن أغلب أفراد عينة الدراسة يرو أن مسؤولهم المباشر يقوم بدورات رقابية دورية من أجل مراقبة الحضور.

السؤال 18: هل الرقابة الدورية تزيد من تهريك من العمل ؟

الجدول رقم (20): يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (18)

| النسبة المئوية | التكرار المشاهد | بدائل الإجابة |
|----------------|-----------------|---------------|
| 11.4% | 8 | نعم |
| 88.6% | 62 | لا |
| 100% | 70 | الإجمالي |



الشكل رقم (20): يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (18)

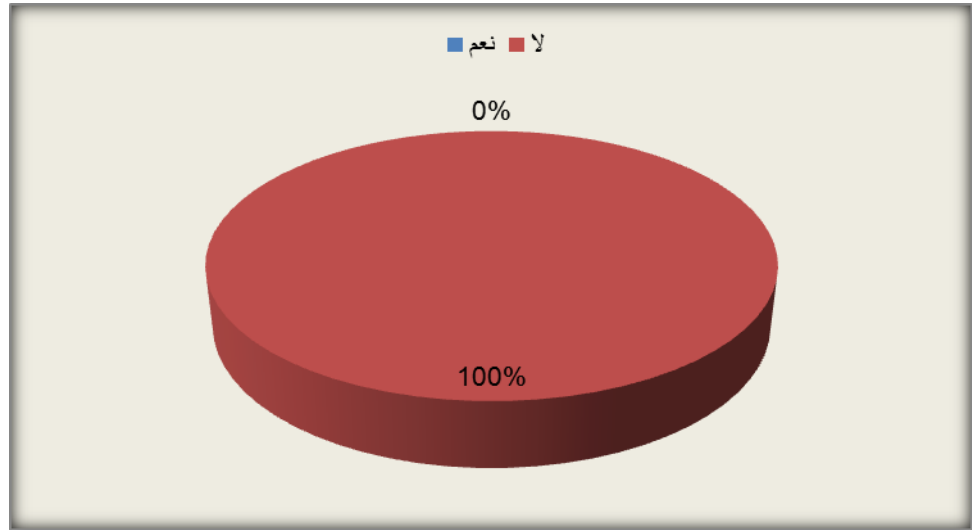
من خلال الجدول رقم (20) والشكل رقم (20) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (70) فرد أغلبها اختارت البديل " لا " بنسبة 88.6% ، أما من اختاروا البديل " نعم " فقد بلغت نسبتهم 11.4%.

الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن أغلب أفراد عينة الدراسة يرو أن الرقابة الدورية لا تزيد من تهربهم من العمل.

السؤال 19: هل تعارض بعض القوانين الموجودة في مؤسستك ؟

الجدول رقم (21): يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (19)

| النسبة المئوية | التكرار المشاهد | بدائل الإجابة |
|----------------|-----------------|---------------|
| 00% | 0 | نعم |
| 100% | 70 | لا |
| 100% | 70 | الإجمالي |



الشكل رقم (21) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (19)

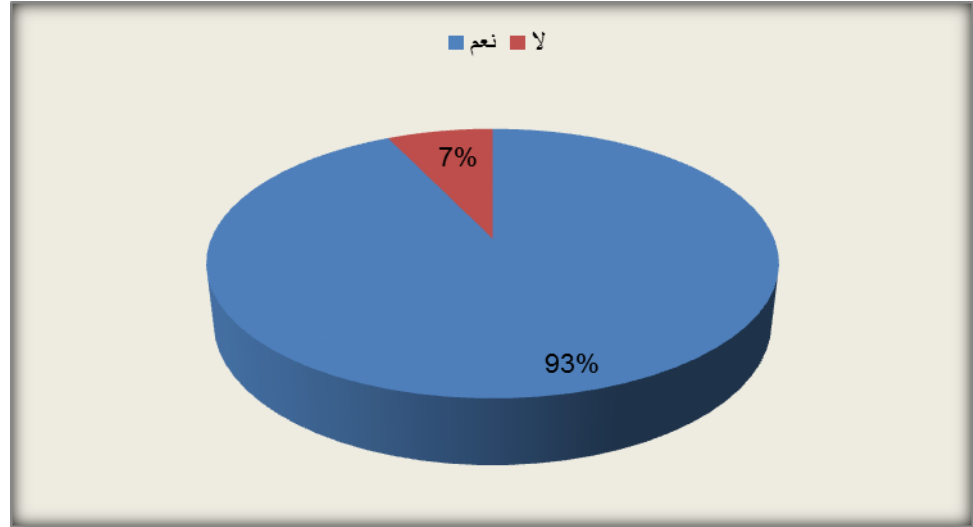
من خلال الجدول رقم (21) والشكل رقم (21) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (70) فرد جميعها اختارت البديل " لا " بنسبة 100%.
الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن جميع أفراد عينة الدراسة لا يعارضون القوانين الموجودة في مؤسستهم.

السؤال 20: هل مرونة القوانين تزيد من اداءك في العمل ؟

الجدول رقم (22) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (20)

| النسبة المئوية | التكرار المشاهد | بدائل الإجابة |
|----------------|-----------------|---------------|
| %92.9 | 65 | نعم |
| %7.1 | 5 | لا |

| | | |
|----------|----|------|
| الإجمالي | 70 | %100 |
|----------|----|------|



الشكل رقم (22) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (20)

من خلال الجدول رقم (22) والشكل رقم (22) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (70) فرد أغلبها اختارت البديل " نعم " بنسبة 92.9% ، أما من اختاروا البديل " لا " فقد بلغت نسبتهم 7.1%.

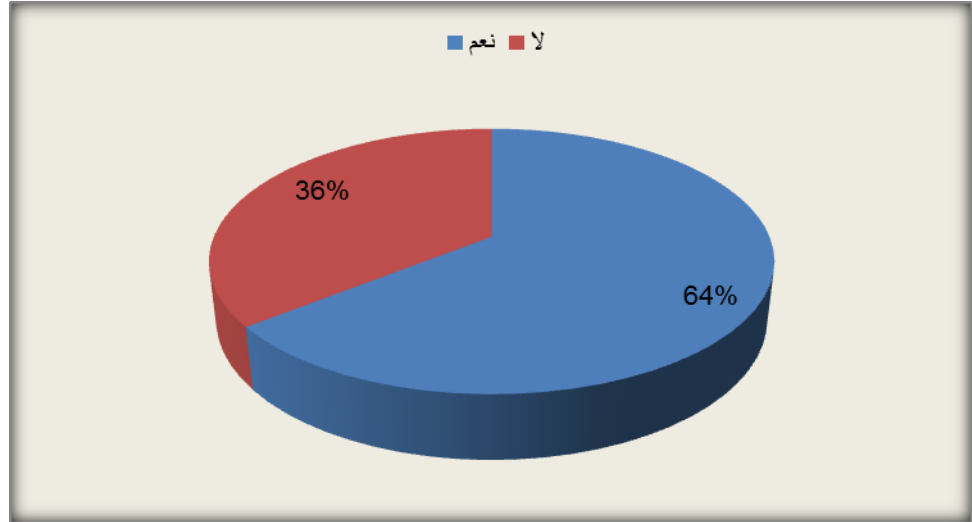
الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن أغلب أفراد عينة الدراسة يرو أن مرونة القوانين تزيد من أدائهم في العمل.

السؤال 21: هل يتقاسم زملاءك أعمالهم معك ؟

الجدول رقم (23) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (21)

| النسبة المئوية | التكرار المشاهد | بدائل الإجابة |
|----------------|-----------------|---------------|
| 64.3% | 45 | نعم |
| 35.7% | 25 | لا |

| | | |
|----------|----|------|
| الإجمالي | 70 | %100 |
|----------|----|------|



الشكل رقم (23): يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (21)

من خلال الجدول رقم (23) والشكل رقم (23) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (70) فرد أغلبها اختارت البديل " نعم " بنسبة 64.3% ، أما من اختاروا البديل " لا " فقد بلغت نسبتهم 35.7%.

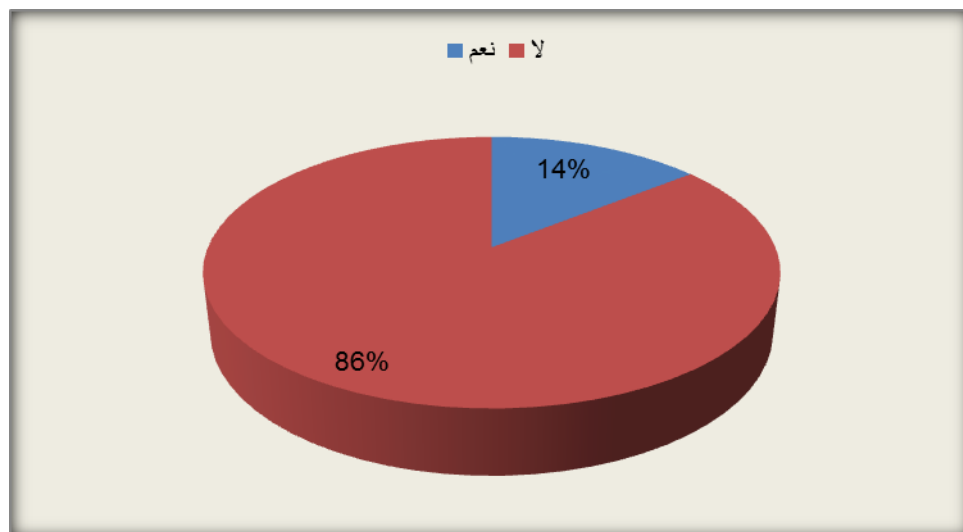
الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن أغلب أفراد عينة الدراسة يتقاسمون مع زملائهم الأعمال.

السؤال 22: هل تشعر بملل في عملك ؟

الجدول رقم (24): يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (22)

| النسبة المئوية | التكرار المشاهد | بدائل الإجابة |
|----------------|-----------------|---------------|
| 14.3% | 10 | نعم |
| 85.7% | 60 | لا |

| | | |
|----------|----|------|
| الإجمالي | 70 | %100 |
|----------|----|------|



الشكل رقم (24): يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (22)

من خلال الجدول رقم (24) والشكل رقم (24) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (70) فرد أغلبها اختارت البديل " لا " بنسبة 85.7% ، أما من اختاروا البديل " نعم " فقد بلغت نسبتهم 14.3%.

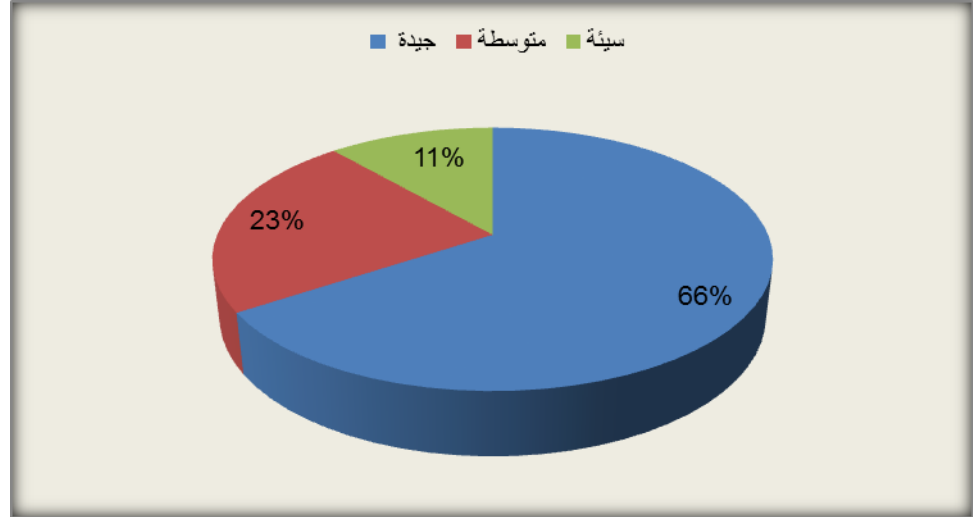
الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن أغلب أفراد عينة الدراسة لا يشعرون بالملل في عملهم.

السؤال 23: هل علاقتك بزملائك علاقة ؟

الجدول رقم (25): يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (23)

| النسبة المئوية | التكرار المشاهد | بدائل الإجابة |
|----------------|-----------------|---------------|
| 65.7% | 46 | جيدة |
| 22.9% | 16 | متوسطة |

| | | |
|----------|----|-------|
| سيئة | 8 | %11.4 |
| الإجمالي | 70 | %100 |



الشكل رقم (25) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (23)

من خلال الجدول رقم (25) والشكل رقم (25) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (70) فرد أغلبها اختارت البديل " جيدة " بنسبة 65.7% ، أما من اختاروا البديل " متوسطة " فقد بلغت نسبتهم 22.9%، في حين المجموعة التي اختارت البديل " سيئة " قدرت نسبتهم بـ 11.4%.

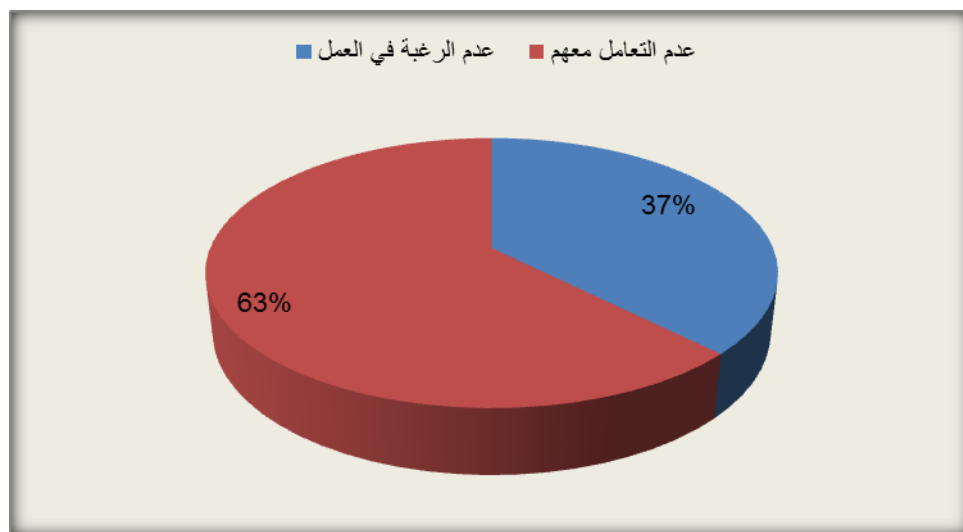
الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن أغلب أفراد عينة الدراسة علاقتهم جيدة مع زملائهم.

تابع للسؤال 23: إذا كانت علاقتك سيئة هل يساهم ذلك في ؟

الجدول رقم (26): يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال (23)

| | | |
|---------------|-----------------|----------------|
| بدائل الإجابة | التكرار المشاهد | النسبة المئوية |
|---------------|-----------------|----------------|

| | | |
|-------|----|---------------------|
| 37.5% | 3 | عدم الرغبة في العمل |
| 62.5% | 5 | عدم التعامل معهم |
| 100% | 08 | الإجمالي |



الشكل رقم (26): يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال (23)

من خلال الجدول رقم (26) والشكل رقم (26) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (08) أفراد الذين يرو أن علاقتهم سيئة مع زملائهم أغلبهم أكدوا على أن العلاقة السيئة جعلتهم لا يتعاملون زملائهم بنسبة 62.5%، أما من اختاروا البديل " عدم الرغبة في العمل " فقد بلغت نسبتهم 37.5%.

الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن أغلب أفراد عينة الدراسة الذين يرو أن علاقتهم سيئة مع زملائهم يرو أن هذا أدى إلى عدم التعامل معهم .

2- عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج:

أولاً: عرض وتحليل البيانات

1- عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى:

الفرضية الأولى:

“ للرقابة الادارية دور في الحد من مظاهر التسيب الوظيفي “ .

بعد قراتنا إجابات المبحوثين لهذا الطرح، الذي جاء في المحور الثاني من الإستمارة، نلاحظ ان المسؤول له دور في تفعيل الرقابة الادارية في المؤسسة حسب ما سجلناه في الجداول (جدول السؤال 7حتى جدول السؤال 9) وهذا شئى اجابي وجيد

ونلاحظ من خلال الجداول (اسؤال11حتى سؤال 14) ان استعمال أنماط الرقابة المختلفة يساعد في الحد من التسيب الوظيفي ويعطي مفعولا واضحا من خلال الالتزام الوعي والإلتزام بالحضور والإنصراف في الموعد المحدد، مع تطبيق إجراءات عقابية للمتجاوزين كذلك من خلال الجداول (سؤال 15و16) نرى بأن وسائل الرقابة الإدارية تخلق بعض الصعوبات للموظفين وأن الصرامة في الرقابة تخلق لهم صعوبات في العمل يرو أن الصعوبات تتجلى في عدم التفاهم مع المسؤولين.

مناقشة نتائج الفرضية:

عنصر وعي المراقبون أو المرؤوسون موجود وهو أمر ضروري وهام لإستكمال العملية الرقابية. فمن خلال الإجراءات التي يتبعها المراقبون ومهما اختلفت أنواعها فهي تساعد على تفعيل عملية رقابية فعالة.

2 _ عرض وتحليل بيانات الفرضية الجزئية:

الفرضية الجزئية الاولى:

" توجد خصائص جوهرية للرقابة الادارية تساهم في تحقيق اهداف المنظمة".

بالنسبة لهذا الطرح، من خلال ما جاءت به نتائج استجابات الأفراد الأسئلة المحور الثاني من الإستبانة، يتبين لنا أن هنالك مرونة وسهولة ووضوح و تصور جيد ويدل على وعي ونضج في الجانب الإداري والوظيفي لهم وتأثر بشكل ايجابي على الادارة الوظيفية، وبذلك نضمن انتاجية جيدة في العمل ونحقيق رضى وظيفي ويمكن من الحفاظ على الموظفين وهذا ما لاحظناها في نتائج التي جاءت بها الجداول التساؤل رقم(9 و 10).

مناقشة نتائج الفرضية:

بذلك نضمن انتاجية جيدة في العمل ونحقيق رضى وظيفي ويمكن من الحفاظ على الموظفين وهذا ما لاحظناها في نتائج التي جاءت بها الجداول التساؤل رقم(9 و 10).واهم هذه الخصائص الفحص والتدقيق ويكون هذا من خلال الفحص الدوري لسجلات وتقديم تقارير .

الفرضية الجزئية الثانية:

" هنالك العديد من الانماط الرقابية الناجحة التي تدفع بالموظف لتحلي بالانضباط داخل المنظمة".

بعد قراتنا للاجابات، ومن خلال نتائج اسئلة المحور الثالث يتبين لنا ان هنالك انضباط وصرامة في العمل داخل المنظمة اذا اتسم المسؤول بالجدية والمراقبة الدائمة يضمن السير الحسن في الاداء وحفظ كرامة الموظف ورضاه، وبذلك تكون الرقابة ناجحة دون التعرض الى مخلفات ودون ترهيب من العمل وهذا ما يتضح في الجداول التساؤل رقم (17و18و19) بحيث تتوافق مع الدراسات السابقة التي تطرقنا لها في الجانب النظري.

كما وضحت نتائج الجدول 18 ان الرقابة الدورية لالتزيد من تهرب الموظفين من وظائفهم ومن العمل بل تزديدهم حرص على اداء مهامهم الادارية وتحقيق الاهداف الرقابية.

مناقشة نتائج الفرضية:

كما وضحت نتائج هذه الفرضية ان الرقابة الدورية لالتزيد من تهرب الموظفين من وظائفهم ومن العمل بل تزديدهم حرص على اداء مهامهم الادارية وتحقيق الاهداف الرقابية. عندما يعلم الموظفون ان هنالك رقابة دورية يصبحون اكثر حذرا ويولون اهتماما اكبر بوظائفهم وكما يعلمون بان ادائهم سيتم تقييمه يعملون بجد وبدون تماطل. وبذلك كلما كانت الاساليب متعددة تكون النتائج جيدة ونضمن سير جيد داخل الادارة.

عرض نتائج الدراسة:

- تتميز الرقابة الادارية المطبقة دائما بالاجدية والصرامة.
- النمط الاحسن الذي ينبغي اتباعه يبني على الاحترام وزيادة الثقة.
- للحد من التسبب يجب القيام على المواعيت والمواعيد للحفاظ على الرقابة الفعالة.
- المسؤول او المراقب يتصف بالجدية والصرامة في العمل والحضور الدائم.
- المزامنة في المراقبة دون التهاون تضمن السير الحسن في الادارة الوظيفية.
- الانماط الرقابية المتبعة هي التي تتحكم وتساهم في الجدية او التماطل في اداء المهام.
- الادوات والوسائل الرقابية هي كذلك تضمن السير الحسن وتعطي ثمار.

التوصيات:

- يجب ان تكون الرقابة الادارية شاملة وفعالة .
- لا بد ان تتسم الرقابة الادارية عادلة وموضوعية.
- الرقابة الادارية تكون محترمة لكرامة الموظفين.
- الشفافية والوضوح احد مظاهر الرقابة الادارية الحسنة.
- استعمال اكثر من اسلوب او انمط في الرقابة الادارية يساعد في التعرف على الخروقات والتهاونات التي يمارسها الموظف.
- تكوين المراقبين والمسؤولون قبل القيام بالدور الرقابة داخل اي مؤسسة.
- البحث اجراء المزيد من الدراسات للالمام بالمخالفات التي يقوم بها الموظف.

خاتمة:

نستطيع القول مما سبق عرضه وشرحه 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 ومظاهر التسبب الوظيفي، ثم اللجوء إلى الميدان للتأكد من صدق الفرضيات الموضوعة للدراسة وفق 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 وتتمثل في التأخر والغياب وعدم احترام مواقيت 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 وتتمثل مؤشراتها في عدم احترام القوانين واللوائح وعدم اتخاذ القرارات في العمل وعدم الاهتمام بالمؤسسة والمحافظة على وسائلها وممتلكاتها فقامت الرقابة الإدارية من خلال متابعة الأهداف بصدها.

خلاصة القول أن الحد من مظاهر التسبب الوظيفي مرهون بطبيعة نظام الرقابة الإدارية السائد في المؤسسة من حيث التواجد المستمر للمشرف في مقر العمل وتخطيط الأهداف والتشارك في صنع القرارات مع التحكم في علاقات العمل والمرونة في التعامل وفعالية عملية متابعة

وتقييم الموظفين كل هذه العوامل تدفع إلى تحقيق أهداف المؤسسة وأيضا تضمن جودة الأداء بأحسن كفاءة وبأقل التكاليف وبفعالية أكبر.

المراجع باللغة العربية:

أولاً: الكتب باللغة العربية:

- أبو بكر مصطفى محمود التفكير الإستراتيجي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع الإسكندرية، مصر 2000.
- أبو سليم نهار، مكافحة الفساد، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- أبو سماح محمد أمين، المرفق العام في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 1995 .
- أحمد أبو السعود محمد، الاتجاهات النظرية الحديثة لقياس وتقييم أداء العاملين الدار الجامعية للنشر مصر 2009.
- أحمد محمد المصري، التخطيط والمراقبة الإدارية، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، مصر 2004.
- أشرف فهمي خوجة، المؤسسات الصحية بـ التنظيم والرقابة الأطر النظرية والنتائج التطبيقية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر 2006.
- الجويبر عبد الرحمن بن إبراهيم، الرقابة الإدارية المنظور الإسلامي والمعاصر والتجربة السعودية، دار العلم للنشر والتوزيع، جدة السعودية، 1990.
- الحبيبي علي، الإدارة العامة مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 1990.
- الرائد محمد مهنا العلي، الوجيز في الإدارة العامة، دار السعودية للنشر والتوزيع السعودية، 1984.
- السيد محمد الحسيني، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف للنشر ط2 القاهرة، مصر، 1977.
- الصباح عبد الرحمن، الرقابة الإدارية بين النظرية والتطبيق مكتبة الأقصى الإسكندرية، مصر 1989.
- الصيرفي محمد، أخلاقيات الموظف العام، دار الكتاب القانوني، عمان، الأردن، 2007.
- العربي دحموش، محاضرات في إقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية عمان الأردن، 2004.
- الفزيوني محمد، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلف، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط3، عمان، الأردن، 2003.
- المعيوف صلاح بن معاذ، العوامل المؤثرة في عدم انتظام الموظفين في الدوام الرسمي، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 2002 .

- المغربي كامل زويلف مهدي وآخرون، أساسيات في الإدارة، دار الفكر للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 1994 .
- النعمي عبد الحميد محمود، مبادئ الإدارة العامة، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1997.
- الوقاد حسين رضا، الرقابة المالية، ديوان المراقبة العامة، الرياض، السعودية، 2005.
- أمين عبد العزيز حسن، إدارة الأعمال، دار قباء، القاهرة، مصر، 2001 .
- أيمن أحمد شعبان، الخاص والعام عن المدير ورؤساء الأقسام، دار الحياة، دمشق، سوريا، ب.ت.
- بديع محمود القاسم، علم النفس المهني بين النظرية والتطبيق، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2000.
- بشير صابح الرشيد، مناهج البحث التربوي رؤية تطبيقية مبسطة، دار الكاتب الحديث، الكويت، 2000.
- بلقاسم سلاطينة وآخرون، الفعالية الإدارية في المؤسسة مدخل سوسولوجي، دار الفجر للنشر والتوزيع القاهرة، مصر، 2001.
- جلال إبراهيم العبد، إدارة الأعمال، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، لإسكندرية، مصر 2003.
- جوهر عبد الله حسين، الإدارة الحديثة - التخطيط - التطوير - الرقابة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2011.
- حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، لبنان، 2005 .
- حسن عشاوي، سعد الدين، أسس الإدارة، مكتبة عين شمس، القاهرة مصر 1980.
- أحمد الطراونة، توفيق صالح عبد الهادي الرقابة الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- حسين حريم، إدارة المنظمات، مكتبة حامد، عمان، الأردن 2003 .
- خيرى خليل الجميلي، التنمية الإدارية في خدمة اجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1998.
- خيرى أسامة القيادة الإدارية، دار الراجية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- ديري زاهد محمد، الرقابة الإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- رافده الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2014.

- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2000 .
- رضوان شفيق، السلوكية والإدارة المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، ط2، لبنان، 2002.
- رونالد ريد يوج، المدخل الى علم النفس الصناعي والتنظيمي، تر: فارس لحمي إدارة الشروق، عمان، الأردن، 1999 .
- ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر، عمان الأردن، 2007 .
- زاهر عبد الحليم عاطف، الرقابة على الأعمال الإدارية، دار الراية عمان الأردن 2009.
- ساسي جمال الدين، أصول القانون الإداري، دار المطبوعات الجامعية الإسكندرية، مصر، 1996.
- سعاد نائف البرطوني، أساسيات إدارة الأعمال، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2001.
- سعد مرسي بدر: الإيديولوجيا ونظرية التنظيم مدخل نقدي، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، مصر، ب ت.
- سنان الموسوي: إدارة الموارد البشرية، دار مجدلاوي، عمان، الأردن 2004. 43- شريف علي: الإدارة المعاصرة، دار الجامعة للنشر والتوزيع، ط2، الإسكندرية، مصر، 1997.
- صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع للبحث والترجمة الجزائر، 2006.
- صلاح الدين محمد عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع الإسكندرية، مصر، 2000.
- صلاح الشنوناني، التنظيم الإداري في قطاع الأعمال، دار المعارف، مصر، 1996.
- ضرار العتيبي: العملية الإدارية، دار البازوري العملية للنشر والتوزيع، عمان الأردن 2007.
- طارق الساطي: الإصلاح الإداري في الجمهورية العربية السورية، دار الفكر، سوريا 1975.
- طارق طه، التنظيم في الإدارة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر 2007.
- طلال حرب، الفشل أسبابه ونتائجه، دار الآفاق الجديدة للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1994.
- عبد الرحمن الصباح، مبادئ الرقابة الإدارية، دار الزهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997.
- عبد الرزاق سالم الرحاحلة، ناصر جمال حضور: مفاهيم حديثة في الرقابة الإدارية، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم الإداري، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية، مصر 2002.
- عبد العزيز صالح: مبادئ الإدارة العامة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- عبد الغفور يونس، نظريات التنظيم والإدارة، المكتب العربي الحديث الإسكندرية، مصر، 1995

- عبد الفقار حنفي، أساسيات إدارة المنظمات، المكتب العربي الحديث الإسكندرية، مصر، 2000.
- عبد الكريم أبو مصطفى، الإدارة والتنظيم المفاهيم الوظائف العمليات، دار المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.
- عبد الله محمد عبد الرحمن: المجد الأبجدي، دار الشروق، ط5، عمان، الأردن، 1998.
- عبد الله محمد عبد الرحمان، دار المعارف الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999.
- عبد المطالب عامر، إدارة السلوك الإنساني في المنظمات الحديثة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع القاهرة، مصر، ب ت.
- عدلي على أبو طاحون، النظريات الاجتماعية المعاصرة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر ب س .
- عشوي مصطفى: أسس علم النفس الصناعي، المؤسسة الوطنية للكتاب الجزائر، 1992.
- على السلمي: السلوك التنظيمي، مطبعة الجامعة القاهرة، مصر، 1980.
- على السلمي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، ط2، الكويت، 1980.
- علي شريف، والديب مدحت، التنظيم والإدارة، دار قباء للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، ب ت. -
- علي عباس، الرقابة الإدارية على المال والأعمال، مكتبة الرائد العلمية، عمان، الأردن 2001.
- علي عبد الرازق جبلي، علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
- علي مصيلحي شريف وآخرون: الإدارة في منظمات الأعمال وأسس الرقابة عليها، دار التعميم الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2013.
- عمر عقيلي، الوجيز في مبادئ وأصول الإدارة، دار عمران للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 1991.
- غانم فنجان موسى، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مطبعة الراية، بغداد، 1990.
- فاروق السيد عثمان، القلق وإدارة الضغوط النفسية، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001 .
- فاروق مداس، التنظيم وعلاقات العمل، دار مدني، الجزائر، 2000.
- فايز الزغبى: الإدارية في منشآت الأعمال طرق وأساليب وسياسات واستراتيجيات، دار المعرفة للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2001.
- فهمي محمود شكري الرقابة المالية العليا، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع عمان الأردن، 2007.
- كامل برير: الإدارة عملية ونظام المؤسسة الجامعية للدراسات، مصر، 1996.
- ماهر أحمد، السلوك التنظيمي مدخل بناءات المهارات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ط7، الإسكندرية، مصر، 2003 .

- محسن عبد علي، حيدر نعمة غالي: القيادة التربوية مدخل استراتيجي، المؤسسة الحديثة للكتاب، عمان، الأردن، 2007 .
- محمد عثمان الحيلي: تسبب العاملين المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان الأردن 1985 .
- محمد الحسن حمادات السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسة التربوية دار الوفاء للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2004 .
- محمد الصاوي: البحث العلمي أسمه وطريقة كتابته المكتبة الجامعية، القاهرة مصر 1992.
- محمد بهجت، جار الله كشك: المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، مصر، 1999.
- محمد شفيق البحث العلمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1988.
- محمد صاحب سلطان إدارة المؤسسات الإعلامية، دار المسيرة للنشر والتوزيع ط2، عمان، الأردن 2015.
- محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.
- محمد عبد الفتاح الصيرفي، مبادئ التنظيم والإدارة، دار المناهج للنشر، عمان الأردن، 2006.
- محمد عبد الفتاح ياغي، الأخلاقيات في الإدارة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- محمد عبد الفتاح ياغي: الرقابة في الإدارة العامة، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، السعودية، 1987 . - محمد عبد الفتاح ياغي، مبادئ الإدارة العامة كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، ط1، الأردن، 2002.
- محمد عبد الوهاب، حسن عشاوي: الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2014 .
- محمد علي محمد: مقدمة البحث الاجتماعي، دار النهضة للنشر والتوزيع، بروة، لبنان، 1983.
- محمد عيسى الفاعوري: الإدارة بالرقابة، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن، 2008.
- محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم دار وائل للنشر، ط2، عمان، الأردن، 2004.
- محمد جاب الله عمارة: إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاجتماعية، دار الطباعة الحرة الإسكندرية، مصر، 2005.
- محمد موفق: الإدارة العامة، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2007 .
- محي الدين الأزهرى: الإدارة من وجهة نظر المنظمة، دار الفكر العربي للنشر، عمان، الأردن، 2003.

- مصطفى صلاح سلامة: مفاهيم حديثة في الرقابة الداخلية والمالية، دار البداية للنشر والتوزيع، الأردن 2010.
- مصطفى محمد محمود الرقابة الإدارية، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- مصطفى نجيب شلويش: إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، دار الشروق، عمان، الأردن، 2008.
- معن محمد عياصرة، مروان محمد نبي أحمد القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- مهدي زويلف، علي محمد عمر العضائيلة: إدارة المنظمة (نظريات وسلوك)، دار المجدلاوي، عمان، الأردن، 1996.
- نداء محمد الصوص السلوك الوظيفي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- ياسين سعد غالب: الإدارة الدولية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- يوسف مسعداوي: أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2013.

ثانياً: القواميس والمعاجم

- إبراهيم قانتي، قاموس الهدى، مكتب الدراسات دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، 1983.
- إبراهيم مصطفى، أحمد حسن الزيان : معجم الوسيط، ج 1، المكتبة الإسلامية للطباعة والتوزيع، القاهرة، مصر، 1972.
- أحمد زكي بدوي، يوسف محمود : المعجم العربي الميسر للمدرسة والجامعة والمكتب والمنزل، دار الكتاب المصري، القاهرة، مصر، 2000 .
- جبران مسعود الرائد : المعجم اللبناني في اللغة والاعلام، دار العلم، ط3، بيروت، لبنان، 2005.
- سمير الشويكي : المعجم الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006 .
- مؤسس رشاد الدين : المرام في المعاني والكلام القاموس الكامل، دار الراتب الجامعية بيروت، لبنان، 2000.

ثالثاً: المذكرات:

- أحمد بن صالح بن هليل الحربي : الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء، دراسة تطبيقية بجمرك مطار الملك خالد الدولي، مذكرة ماجستير (منشورة)، تخصص علوم إدارية الرياض، السعودية، 2003.
- السعيد بلوم، أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية أجريت بمؤسسة المحركات والجرارات بالسوناكوم، مذكرة ماجستير منشورة، تخصص علم الاجتماع والديمغرافيا قسنطينة، الجزائر، 2007 .
- إيمان محمادية، الرقابة التنظيمية والأداء دراسة ميدانية بمركب تمييع الغاز الطبيعي GL/K ، مذكرة ماجستير (منشورة)، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، سكيكدة الجزائر، 2008.
- برجي إبتسام : دور الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي دراسة على عمال مؤسسة الديوان الوطني للتطهير، مذكرة ماستر منشورة) ، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، تقرت، الجزائر، 2017.
- بشمال أحمد : سوسيولوجيا التغيير التنظيمي وفعالية المنظمات، دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الأغواط، مذكرة ماجستير (منشورة)، تخصص تنظيم وعمل، الأغواط، الجزائر، 2010 .
- بو عريوة الربيع : تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة دراسة حالة على العمال بمؤسسة سونلغاز مذكرة ماجستير (منشورة) تخصص علوم التسيير والعلوم التجارية، بومرداس، الجزائر، 2007 .
- حسن محيسن حسن أبو عمرة، عوامل التسيب الوظيفي في الآليات التقنية من وجهة نظر الإدارة العليا، دراسة ميدانية بمحافظات غزة، مذكرة ماجستير (منشورة) ، تخصص إدارة الأعمال، غزة، فلسطين، 2010 .
- غلوسي دلال : الرقابة الإدارية والتسيب الإداري في المؤسسة، دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز، مذكرة ماجستير (منشورة)، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، تبسة، الجزائر، 2014 .
- غلوسي دلال : الرقابة الإدارية والتسيب الوظيفي دراسة ميدانية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز مذكرة ماجستير (منشورة) ، تخصص تنظيم وعمل، تبسة، الجزائر، 2014.
- مصباح محمد : الرقابة على المؤسسات الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي في الجزائر رقابة إدارية ومالية، دراسة ميدانية بمعهد الحقوق والعلوم الإدارية مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه (منشورة)، تخصص الحقوق والعلوم الإدارية قسنطينة، الجزائر، 1985.

-مكناسي محمد : التوافق المهني وعلاقته بضغط العمل لدى موظفي المؤسسات العقابية، دراسة على أعوان السجون بمؤسسة إعادة التأهيل، مذكرة ماجستير (منشورة) تخصص علم النفس والعلوم التربوية والأرطفونيا، قسنطينة، الجزائر، 2007 .

رابعاً: المجالات والدوريات:

-إبراهيم سعد الدين، تنظيم وإدارة القطاع العام في مجلة العلوم القانونية كلية القانون والسياسة، بغداد، العراق، العدد 2، 1985.

-أبو إدريس، محمد العزازي : الممارسات الإدارية والتسيب الوظيفي في الأجهزة المحلية : دراسة تطبيقية مجلة البحوث التجارية، المجلد 23، العدد 01، 2001 .

-الغرياني طلال سراج، الرقابة الإدارية وأجهزتها في مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة الرياض السعودية، العدد 53، 2009.

-عبد اللطيف أسار فخري، أثر الأخلاقيات الوظيفية في تقليل فرص الفساد الإداري في الوظائف الحكومية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 29، 2006.

خامساً: الكتب باللغة الأجنبية

Kuentz h, odonnell: the fonctions and authorig of the manager, dans

Principales of management an analyses of the managerial fonctions. Mc
graille.

Jean Dubois : dictionnaire de la langue Française lexis canada : les éditions
françaises, 1989.

Karsyn Barbola and David Martin – Management. Mc Grow – HillInc, 1991.

سادساً: المواقع الإلكترونية:

-dzayer info.com/ar/17328.consulté le dimanche 15 avril à 19 h 30 mun.

-http://ar.wikipedia.org.consulté le dimanche 18 mars 2024 à 15h 10 mun.



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع
تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل



استمارة استبيان حول:

دور الرقابة الإدارية في الحد من مظاهر التسبب دراسة ميدانية

إشراف الأستاذ

إعداد الطالبة:

الدكتور:

بوسكرة

.....

عمر

سيدي (تي) الكريم (ة) تحية طيبة: في إطار إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علم اجتماع تنظيم وعمل نضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجين منكم الإجابة على عباراته بكل صدق وموضوعية، علما أن إجاباتكم ستحظى بالسرية التامة ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط. وفي الأخير لكم جزيل الشكر على تعاونكم
ملاحظة: ضع علامة (x) أمام الإجابة التي ترونها مناسبة.

السنة الجامعية 2023-2024

المحور الأول البيانات الشخصية

- 1- الجنس ذكر انثى
- 2- العمر.....
- 3- الشهادة ثانوي إيسانس ماستر ماجيستر دكتوراه
- تقني تقني سامي مهندس دراسات تطبيقية
- أخرى تذكر.....
- 4- ماهو تخصصك الدراسي.....
- 5- الخبرة المهنية.....
- 6- الحالة الاجتماعية أعزب متزوج مطلق أرمل
- 7- الوظيفة المسندة اليك بدقة:.....
- 8- مكان الإقامة حضري شبه حضري ريفي
- المحور الثاني الرقابة الإدارية
- 9- هل مسؤولك المباشر صارم في العمل؟ نعم لا نوعا ما
- 10- هل مسؤولك المباشر يراقبك على تغيبك أو تأخرك عن العمل؟ نعم لا أحيانا
- 11- هل انت كثير التأخيرات؟ نعم لا أحيانا
- إذا كنت تتأخر كثيرا اذكر الأسباب التي تجعلك تتأخر.....
- 12- إذا طلب منك مسؤولك عمل ما هل تقوم به؟ نعم لا لا نجزه بإتقان
- إذا كان جوابك لا اذكر السبب.....
- 13- هل يؤدي غياب وسائل تفقد الحضور الى عدم اهتمامك بالالتزام بمواقيت الحضور والانصراف؟ نعم لا
- 14- هل تنصرف قبل الدوام الرسمي؟ نعم لا أحيانا
- 15- هل تأتي الى العمل صباحا في الوقت الرسمي المحدد من طرف ادارتكم؟ نعم لا
- 16- هل يوجد سجل لتسجيل الحضور في مؤسستكم؟ نعم لا
- 17- في حالة غيابك كيف يتعامل معك مسؤولك؟ ينبهك استفسار خصم لا يعاتبك
- 18- هل الصرامة في الرقابة تخلق لك صعوبات في العمل؟ نعم لا
- إذا كانت نعم فما هذه الصعوبات
عدم تفاهم مع زملائي عدم التفاهم مع المسؤولين انزعاج من الصرامة

صعبات أخرى

المحور الثالث مظاهر التسبب

19- هل يقوم مسؤولك المباشر بدورات رقابية دورية؟

مراقبة الحضور مراقبة الميزانيات تطور الأداء التقارير الدورية الملاحظات المباشرة

20- هل الرقابة الدورية تزيد من تهريك من العمل؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم أذكر الأسباب

21- هل تعارض بعض القوانين الموجودة في مؤسستك؟

نعم لا

إذا كانت اجابتك بنعم أذكرها

22- هل مرونة القوانين تزيد من ادائك في العمل؟

نعم لا

23- هل يتقاسم زملاءك أعمالهم معك؟

نعم لا

24- هل تشعر بملل في عملك؟

نعم لا

25- هل علاقتك بزملائك علاقة؟

جيدة متوسطة سيئة

إذا كانت علاقتك سيئة هل يساهم ذلك في

عدم الرغبة في العمل مغادرة العمل عدم التعامل معهم تقديم شكوى تجاهلهم



الكلية الإنسانية والاجتماعية
FACULTY OF HUMANITIES
AND SOCIAL SCIENCES

Faculty of Humanities and Social Sciences

Vice-Deanship of the College for Studies and
Student Affairs

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministry of Higher Education and Scientific Research

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

University Mohamed Boudiaf of M'sila



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

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
تباية العادة للدراسات والمسائل المرتبطة بالطنية
الرقم: 2024/

تصريح شرفي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإتجاز بحث

انا الممضي (ة) ادناه :

السيد(ة): قويني نور الهدى

الصفة(طالب, استاذ باحث, باحث دائم): طالبة

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 11999 10 12 00 29 30 000

الصادرة بتاريخ: 9-09-2018 عن دائرة: دائرة

المسجل(ة) بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية: علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل تحت رقم التسجيل: 28012023191935

والمكف بإتجاز اعمال بحث (منكرة التخرج ليسانس, منكرة ماستر, منكرة ماجستير, اطروحة دكتوراه)

عنوانها: دور الرقابة الإدارية في الحد من مظاهر

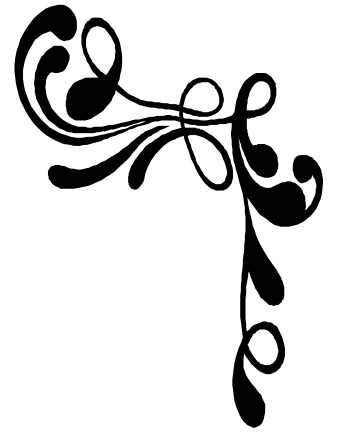
السيب الوطني

اصرح بشرفي بانني التزم بالمعايير العلمية والمنهجية ومعايير الاخلاقيات المهنية والنزاهة الاكاديمية المطلوبة في
اتجاز البحث المذكور اعلاه

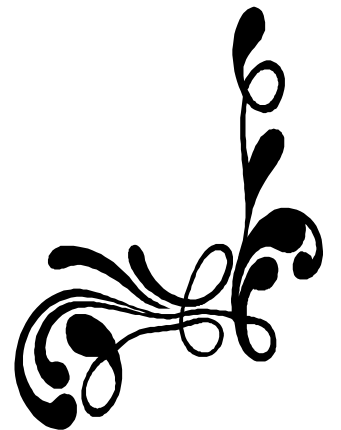
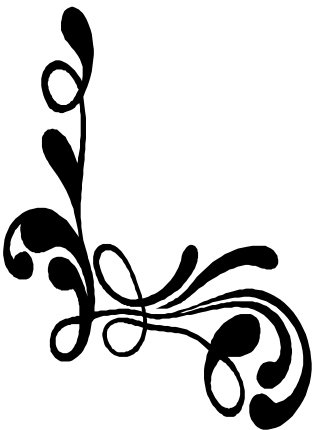
المسيلة في:

اعضاء المجلس (ة):

المرجع: القرار الوزاري رقم: 933 المؤرخ في: 2016-07-28 للمعدد للفراغ المتعلقة بالوقاية من سوءات العلمية ومكافمتها



ملخص الدراسة



ملخص:

من الضروري التركيز على هذه الرقابة من الناحية الإدارية في الدولة من أجل الوصول الى المستوى المطلوب الذي يأمله كل مواطن فأى إهمال في الإدارة يؤدي الى ما يعرف بالتسيب الوظيفي الذي باتت الإدارة الجزائرية تعاني منه في الآونة الأخيرة. ونتيجة لذلك فقد أولت الأجهزة الإدارية في الجزائر على مختلف قطاعاتها أهمية كبرى لظاهرة التسيب الوظيفي التي أصبحت تؤرق المسؤولين لما لها من آثار سلبية على مستوى الخدمات والأداء في مختلف القطاعات، فكان لا بد من علاجها بالبحث عن مختلف الآليات التي تساهم في الحد من خطورة هذه الظاهرة على الأفراد والمؤسسات، وتعتبر الرقابة الإدارية أحد هذه الآليات الضرورية، لما لها من دور في القضاء على الكثير من الأخطاء والانحرافات وترشيد القرارات من أجل الوصول إلى إدارة راشدة قادرة على تحقيق الصالح العام من جهة، وتقديم أفضل الخدمات في أسرع الأوقات ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة محاولة الكشف عن العالقة التي تربط بين الرقابة الإدارية والتسيب الوظيفي.

Abstract

It is necessary to focus on this administrative control in the country in order to reach the required level that every citizen hopes for. Any negligence in administration leads to what is known as the administrative laxity that the Algerian administration has recently suffered from. As a result, the administrative bodies in Algeria, in their various sectors, have attached great importance to the phenomenon of administrative laxity, which has become an alarm for officials due to its negative effects on the level of services and performance in various sectors. For individuals and institutions, and administrative control is one of these necessary mechanisms, because of their role in eliminating many errors and deviations and rationalizing decisions in order to reach a rational administration capable of achieving the public good on the one hand, and providing the best services in the fastest time and from this standpoint these came The study is an attempt to uncover the relationship between administrative control and administrative laxity.