

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل



الرقم التسلسلي: 07075097867

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماستر تخصص

دور الرقابة الادارية في الحد من مظاهر التسبب الوظيفي

بعنوان:

- دراسة ميدانية بجامعة التكوين المتواصل-

إعداد الطالب: عجابي فيصل

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة الاساتذة:

أ / د. عزوز عبدالناصر الرتبة: أستاذ محاضر (أ) جامعة المسيلة رئيسا

أ / د. زلاقي وهيبة الرتبة: أستاذ محاضر (أ) جامعة المسيلة مشرفا

د. بوساق هجيرة الرتبة: أستاذ محاضر (أ) جامعة المسيلة مناقشا

السنة الجامعية 2023-2024 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿اللَّهُ نُورُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ مَثَلُ نُورِهِ كَمِشْكَاةٍ فِيهَا
مِصْبَاحٌ الْمِصْبَاحُ فِي زُجَاجَةٍ الزُّجَاجَةُ كَأَنَّهَا كَوْكَبٌ دُرِّيٌّ
يُوقَدُ مِنْ شَجَرَةٍ مُبَارَكَةٍ زَيْتُونَةٍ لَا شَرْقِيَّةٍ وَلَا غَرْبِيَّةٍ يَكَادُ
زَيْتُهَا يُضِيءُ وَلَوْ لَمْ تَمْسَسْهُ نَارٌ نُورٌ عَلَى نُورٍ يَهْدِي
اللَّهُ لِنُورِهِ مَنْ يَشَاءُ وَيَضْرِبُ اللَّهُ الْأَمْثَالَ﴾



بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وعرفان:

بداية نشكر المولى عز وجل على توفيقه لنا في إتمام هذا العمل الذي نرجو أن نكون قد وفقنا فيه، فيا ربي لك الحمد حتى ترضى و لك الحمد إذا رضيت و لك الحمد بعد الرضا فم كان شيء أن يجرى في ملكه لا بمشيئته عز شأنه وجل ثناؤه.

وفي الأخير يسعدنا أن نتقدم بخالص عبارات الشكر والامتنان إلى الاستاذة الدكتورة

"زلاقي وهيبة"

لما قدمته من توجيهات ونصائح وإرشادات بالإضافة إلى الدعم المعنوي حيث كان لها الكبير في إنجاز هذا البحث فجزاها الله خير جزاء

كما نتقدم بجزيل الشكر إلى جميع أساتذة قسم علم الاجتماع

وإلى كل من قدم لي يد العون من قريب أو من بعيد لجميع هؤلاء كل الشكر والتحية والامتنان

قائمة الجداول:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	98
02	يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن	99
03	دور الرقابة في في تحفيز الموظف على التعاون	100
04	انواع الرقابة المطبقة	101
05	راي الموظف حول انجح انواع الرقابة	102
06	المسؤول عن وضع جهاز الرقابة	103
07	صفة الرقابة المطبقة في جامعة التكوين المتواصل	104
08	حدوث التغيرات التي احدثت في نظام الرقابة	105
09	قبول ورفض الموظفين للتغيير	106
10	اسباب رفض الموظفين للتغيير	107
11	وجود اسباب تؤدي الى فشل عملية الرقابية	108
12	يوضح دور الرقابة الادارية في الحد من سلبية الموظف	109
13	يوضح الاقتراحات التي يقدمها المسؤول لتطوير النظام الرقابي	110
14	يوضح نوع الاداة المستخدمة لمراقبة اداء الموظفين	111
15	يوضح طريقة الرقابة الممارسة في الادارة	112
16	يوضح الدور الذي تمثله الرقابة داخل جامعة التكوين المتواصل	113
17	يوضح الصعوبات فهم تعليمات الموجهة من طرف المسؤول	114
18	يوضح الاهداف التي تسعى اليها الرقابة داخل الادارة	115
19	يوضح مدى تدخل المدير في عمل الموظف اثناء ادائه لمهامه	116
20	يوضح التزام الموظف بالحضور والانصراف	117
21	يوضح مدى التزام الموظف بانجاز الاعمال الموكلة لديه	118

119	يوضح اجراءات خروج الموظف اثناء الدوام الرسمي	22
120	يوضح بعض العمليات التي يقوم بها الموظف خلال عمله	23
117	يوضح مراقبة المسؤول للتغيب	24
118	يوضح التزام الموظف بالحضور والانصراف وقت الدوام	25
119	يوضح انجاز الموظف لكل الاعمال المطلوبة منه	26
119	يوضح خروج الموظف اثناء الدوام الرسمي	27
120	يوضح سبب خروج الموظف اثناء الدوام	28
121	يوضح العمليات التي يقوم بها الموظف خلال عمله	29

قائمة الأشكال:

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	يوضح الهيكل التنظيمي للأعضاء المسؤولين عن عملية الرقابة.	56
02	يوضح العلاقة بين وظيفتي التخطيط والرقابة	59
03	يوضح علاقة الرقابة الإدارية بالوظائف الإدارية الأخرى .	61

مقدمة

إهتم علماء الإدارة بدراسة العديد من القضايا والمشكلات الإدارية ، على مختلف أنشطتها، خاصة بعد دخولها إلى عالم التنظيم المعاصر الذي يتميز بكبر حجمه و تعقد هياكله و أنظمتها ، وقدرته الكبيرة على إشباع الحاجات المتنوعة والمتزايدة باستمراره . ففي عصرنا الحالي أصبحت الإدارة هي عقل التنظيم و المركز الأساسي للقيام بعملياته الحيوية ، نظرا للوظائف التي تمارسها بداية من التخطيط ، التنظيم التوجيه و الرقابة ، مع العلم أن هذه الوظائف ترتبط و تتكامل مع بعضها البعض . فإذا كانت وظيفة التخطيط والتنظيم تختصان بتحديد الأهداف وتوفير الموارد اللازمة لتلك الأهداف فإن الرقابة تختص بالتحقق من أن تلك الأهداف و الخطط والسياسات والإجراءات قد تم تنفيذها وفق المخطط ، وهنا تتجلى أهمية ضرورة تطبيق نظام رقابي إداري داخل أي إدارة .

فالرقابة الإدارية هي من أهم الوظائف التي تمارسها الإدارة من خلال اعتمادها على أساليب و إجراءات تستخدمها في تقييم ما تم تحقيقه من إنجازات و كثيرا ما تفهم الرقابة بمعناها الضيق الذي يوحي في مظهره بتصيد الأخطاء فقط و تطبيق الجزاءات ، في حين أن الوظيفة الرقابية أشمل و أوسع من ذلك المعنى ، فهي وسيلة إدارية هامة تهتم بمعالجة الانحرافات و إنجاز الأهداف وفقا للخطط الموضوعة و الأنظمة والتعليمات الصادرة من قبل الإدارة.

واضح أن هناك حاجة ملحة و ماسة لممارسة العملية الرقابية باستمرار و في مختلف الأوقات ، فتنفيذ المهام و الأعمال التي تم التخطيط لها مسبقا يتطلب الاعتماد على معايير دقيقة لأن التنفيذ يتم من طرف أشخاص يختلفون في القدرات والمؤهلات ، كما يختلفون في درجة الرغبة و الدافعية للعمل ، الأمر الذي يدفع بالمسؤولين إلى ضرورة توجيه هؤلاء الأشخاص والإشراف عليهم و المتابعة المستمرة لأعمالهم ، هذا من أجل تفادي حدوث سلوكيات غير مرغوبة داخل الإدارة تعيق السير الحسن للأعمال كالنزاعات ، الغياب ، مقاومة التغيير اللامبالاة ، عدم الرغبة في التعاون مع الزملاء ، عدم تحمل المسؤولية إتجاه الأعمال المطلوبة و عدم الإلتزام بمواقف العمل.

هذه السلوكيات التي يطلق عليها في التعبير الإداري عبارة " التسبب الوظيفي " الذي أصبح أولى إهتمام جل الإدارات ، بسبب عجز الإدارات على تطبيق القوانين و التعليمات بطريقة تضمن حسن سير الأعمال ، والنتائج عن إفتقار تلك الإدارات إلى أساليب رقابية فعالة تساهم في بناء وتطوير النظام الرقابي ، كونها تكشف عن مختلف مظاهر التسبب الموجودة داخل الإدارة من جهة ، وعن الموظفين المسؤولين عن إحداث تلك المظاهر من جهة أخرى.

فالإدارات الجزائرية كغيرها من الإدارات العالم تعاني ضعف في النشاط الرقابي حيث يعود السبب في ذلك إلى عدم توفر أشخاص أكفاء يساهمون في بناء و تطوير النظام الرقابي، واعتبارا للأهمية البالغة لموضوع الرقابة الإدارية و دورها في الحد من مظاهر التسبب الوظيفي أصبح البحث و الدراسة في هذا المجال أمرا ضروريا ومحفزا من أجل تحسين جودة الأساليب و الأدوات الرقابية المعتمدة من قبل جامعة التكوين المتواصل .

تأتي هذه الدراسة بجامعة التكوين المتواصل كميدان للدراسة من خلال الفصول الآتية:

بداية بالفصل الاول الذي تناولنا فيه الاطار العام للدراسة ويظم الاشكالية وفرضيات الدراسة، أسباب اختيار الموضوع وأهميتها مع تحديد المفاهيم ، كما تطرقنا الى الدراسات السابقة والمقاربة نظرية الموضوع الدراسة وختاماً بملخص عام للموضوع.

أما الفصل الثاني فقد تناولنا ماهية الرقابة الادارية وكذا عناصرها، وأسباب واستراتيجيات الرقابة الادارية مع ذكر أهم مجالاتها والصعوبات التي تواجهها، وكذا علاقتها بالوظائف الاخرى مع تقديم نبذة تاريخية لنظام الرقابة الادارية.

في حين تناولنا في الفصل الثالث العوامل المؤثرة في مناخ العمل والاثار المترتبة عن التسبب الوظيفي، وايضا دور الرقابة الادارية في الحد من هذا الاخير وكذا مظاهره واسبابه والعوامل المؤثرة فيه.

وختاماً بالفصل الرابع الذي احتوى على مجالات الدراسة ومجتمع البحث، وكذا مصادر جمع البيانات وادوات الدراسة والأساليب الاحصائية المعتمدة، مع عرض خصائص مجتمع البحث والبيانات الدراسة الميدانية مع تحليلها وتفسيرها مختوماً بذكر نتائج العامة للدراسة وكذا خلاصة لموضوع الدراسة.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

تمهيد:

أولاً: الإشكالية

ثانياً: الفرضيات الدراسة

ثالثاً: اسباب اختيار الموضوع

رابعاً: أهمية الدراسة

خامساً: أهداف الدراسة

سادساً: تحديد المفاهيم

سابعاً: الدراسات السابقة

ثامناً: المقاربة النظرية لموضوع الدراسة

خلاصة.

1-الإشكالية:

اختلف العديد من الباحثين و العلماء حول نقطة مهمة جدا فيما يخص تطور العمل الإداري ويكمن هذا الاختلاف في مفهوم إدارة الموارد البشرية و ماهو العنصر الأساسي الذي تركز و تركز عليه فبرز إتجاهين أساسيين: الإتجاه الأول كلاسيكي يرى بأن إدارة الموارد البشرية ليست سوى نشاط روتيني يشتمل على الجوانب التنفيذية فقط ويرفض مشاركة الموظف في عملية إتخاذ القرار، مما يعني أن المدير فيها يفصل بين ماهو تنفيذي و ماهو إشرافي. أما الإتجاه الثاني فهو حديث يرى أن إدارة الموارد البشرية هي إحدى الوظائف الأساسية في المنظمة تركز على المورد البشري الذي يمثل عاملا أساسيا في تحقيق التنمية الإقتصادية والإجتماعية ... إلخ

نظرا للأهمية العظمى التي يحظى بها المورد البشري تسعى المنظمات المعاصرة دوما إلى إستقطاب وإستثمار العقول البشرية ذات القدرات والكفاءات العالية بهدف تحقيق الفعالية في الأداء و الوصول إلى أعلى كفاية إنتاجية ممكنة، وذلك من خلال المتابعة والمراقبة للسلوك وتطور الأداء، كما أنها تسعى لتأمين المورد المالي أثناء القيام بالعمل وحتى بعد الإنتهاء منه ورغم كل التركيز و الإهتمام الذي عرفه قطاع الموارد البشرية عبر العالم إلا أنه مازلنا نلاحظ وجود الكثير من الدول التي لا تولي أهمية لهذا المورد، مما قد يفسر معاناة الكثير منها من التخلف الإداري في مختلف الجوانب الإقتصادية الإجتماعية والسياسية... والذي يرجع سببه إلى ظهور سلوكات غير مرغوب فيها داخل تلك الادارات تؤدي إلى عرقلة سير العمل وتدني مستوى الكفاءة ومن بين تلك السلوكات مسألة غياب وتأخر الموظفين عن العمل وعدم تحمل المسؤولية أثناء القيام بمهامهم هذه السلوكات التي يرجعها المهتمون إلى غياب وإنعدام الوظيفة الرقابية بإعتبارها جزء لا يتجزأ من الوظائف الإدارية الأخرى كونها تمكن من معرفة مختلف مظاهر التسبب الموجودة داخل الادارة، أضف إلى ذلك أنها تساعد المديرين على كشف الموظفين المسؤولين عن إحداث تلك المظاهر وهذا ما أكدده عالم الاجتماع الفرنسي "هنري فايول" الذي يعد الرائد البارز في مسألة الرقابة. فهو يرى بأنها "تساعد على التحقق من ما إذا كان كل شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعة و التعليمات الصادرة وأن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف و الأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها وهي تنطبق على كل شيء: معدات، أفراد، وأفعال "

وتعتبر الرقابة أهم وظيفة تركز عليها الادارات بعد وظيفة التخطيط، حيث من خلالها يتم متابعة الأعمال و التأكد من أنها تتم وفقا لما أريد لها، والعمل على تصحيح أي إنحراف يقع في المستقبل¹

ان الادارة الناجحة هي التي تجذب الموظفين بشكل إيجابي وتحفزهم على ممارسة الرقابة الذاتية عن طريق القبول بإقتراحاتهم وملاحظاتهم، إذا ان اي نجاح يرجع في جانبه الأكبر إلى رقابة أنشطة العمال ليكون الأداء مطابقا للأهداف و التوقعات، ان

¹ - عبد الكريم أبو مصطفى : الإدارة و التنظيم المفاهيم الوظائف العمليات دار المعرفة للنشر و التوزيع عمان الأردن، 2001، ص246.

الادارة الناجحة تعتمد على أجهزة فاعلة ومتطورة لرقابة أعمالها، فكل من الموازنات والمكافآت و التعويضات و هياكل التنظيم هي جميعا خاضعة للرقابة

والنظام الرقابي. كل هذه العوامل شجعت بشكل كبير على تفشي وتفاقم سلوكات غير مرغوب فيها داخل تلك المؤسسات من شأنها أن تعيق سير العمل وتؤدي في الأخير إلى فشلها،

وقد أكدت معظم الدراسات أن نجاح أي ادارة مهما كانت طبيعة نشاطها، يرتبط بمدى قدرتها على تشكيل نظام رقابي فعال مبني على خطة محكمة تساهم في تطبيق ذلك النظام بفعالية ومرونة وموضوعية .

الأمر الذي دفعنا في هذه الدراسة إلى محاولة تشخيص الواقع الفعلي للرقابة الإدارية ودورها في الحد من مظاهر التسبب الوظيفي في جامعة التكوين المتواصل وذلك من خلال طرح

التساؤل التالي:

مادور الرقابة الإدارية في الحد من مظاهر التسبب الوظيفي بجامعة التكوين المتواصل؟

و يتفرع عن هذا التساؤل التساؤلات الفرعية الآتية:

- ماهي مختلف الخصائص الجوهرية التي تتمتع بها الرقابة الإدارية و التي تساهم في تحقيق أهداف الادارة؟
- ماهي مختلف الأنماط الرقابية الناجحة التي تدفع بالموظف إلى التحلي بالإنضباط داخل جامعة التكوين المتواصل
- هل تطبيق الرقابة الإدارية يؤدي إلى الحد من سلبية الموظف؟

2- فرضيات الدراسة:

للرقابة الإدارية دور في الحد من مظاهر التسبب الوظيفي.

الفرضية الفرعية 01: توجد خصائص جوهرية للرقابة الإدارية تساهم في تحقيق أهداف جامعة التكوين المتواصل.

من خلال هذه الفرضية نعرف على الخصائص الجوهرية للرقابة الإدارية و التي يمكن قياسها من خلال (المرونة، سهولة الفهم الموضوعية، الوضوح) و التي تساهم في تحقيق أهداف الادارة

الفرضية الفرعية 02: هناك العديد من الأنماط الرقابية الناجحة التي تدفع بالموظف للتحلي بالانضباط داخل جامعة التكوين المتواصل .

من خلال هذه الفرضية نريد معرفة الأنماط الرقابية الناجحة و المتمثلة في (الرقابة الذاتية الرقابة المستمرة التي تدفع بالموظف إلى التحلي بالانضباط و الذي يمكن أن نحدد مؤشرات

في (إتمام كل المهام الموكلة، الرغبة في التعاون، تحمل المسؤولية، احترام القواعد واللوائح التنظيمية.

الفرضية الفرعية 03: تطبيق الرقابة الإدارية يحد من سلبية الموظف بجامعة التكوين المتواصل بالمسيلة.

من خلال هذه الفرضية نريد قياس مدى تأثير الرقابة الإدارية و المتمثلة في (المتابعة الإشراف، التقييم) في الحد من سلبية الموظف و التي يمكن تحديدها في (الانحراف الوظيفي مقاومة الموظف للتغيير، اللامبالاة).

03 - أسباب إختيار 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- اضافة للبحث العلمي واثراء الدراسات الاخرى
- 2- الرغبة في الاطلاع أكثر على هذا الموضوع واكتساب، رصيد معرفي عنه
- 3- الاهتمام و الميل الشخصي لهذا الموضوع .
- 4- محاولة المساهمة في الحد من ضاهرة التسبب الوظيفي في الادارات .

04 - 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 و الأدوات الرقابية المعتمدة في المؤسسة
- 2- كما تكمن أهمية هذه الدراسة في كون الرقابة الإدارية تساعد الرؤساء و المشرفين في التحكم في سير الأعمال و التقليل من مختلف مظاهر التسبب الوظيفي التي تعرقل سير الحسن لجامعة التكوين المتواصل
- 3- تكمن أهمية التركيز على متغير الرقابة الإدارية باعتبارها أنجح وسيلة لفحص أداء العاملين و للحد 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 في ما 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 و التي تساهم في تحقيق أهداف جامعة التكوين المتواصل

05 - أهداف الدراسة:

يكمن هدف الدراسة في:

- 1- التعرف على أساليب و أدوات الرقابة الإدارية المتبعة في جامعة التكوين المتواصل
- 2- التعرف على واقع التسبب الوظيفي في جامعة التكوين المتواصل.
- 3- معرفة دور وأهمية الرقابة الإدارية في الحد من مظاهر التسبب الوظيفي
- 4- معرفة الأسباب التي تؤدي إلى تفشي ظاهرة التسبب الوظيفي
- 5- محاولة إقتراح حلول لعلاج ظاهرة التسبب الوظيفي
- 6- التعرف على الصعوبات التي تواجهها جامعة التكوين المتواصل و التي تحد من تطبيق النشاط الرقابي الفعال و الناجح .

7- محاولة معرفة هل النشاط الرقابي مطبق داخل مصلحة جامعة التكوين المتواصل أم لا .

8- التعرف على مختلف الأنماط الرقابية الناجحة التي تدفع بالموظف للتخلي بالإنضباط داخل جامعة التكوين المتواصل التي سنجري فيها الدراسة الميدانية

9 - محاولة الكشف عن الخصائص.

06 - تحديد المفاهيم

1- مفهوم الرقابة:

أ- لغة

تعني عمل من يراقب الكتب أو الصحف قبل نشرها وفي الإقتصاد السياسي تتدخل الحكومة أو البنوك المركزية للتأثير في سعر الصرف¹.

أصل كلمة رقابة هو " رَقَبَ يَرْقُبُ رُقُوباً وَرَقَابَةً أي حرس، إنتظر ، حاذر، رصد رقابة الله في أمره: خافه وجاء في معجم آخر أن كلمة رقابة أصلها اللغوي " راقب، مراقبة أي حرسه، لاحظته .

ب- اصطلاحاً:

يعرفها محمد صاحب سلطان بأنها نشاط يراجع التقدم الفعلي الذي تحققه الخطط السابقة وهي إقتراح طرق تعديل الأنشطة لكي تصل إلى المستوى المتوقع و المطلوب للأداء²

وتعني أيضاً الامتثال للنظام لتحقيق الأهداف المرجوة من الخطط وتصحيح أي إنحراف فيها³ ويعرف قاموس علم الاجتماع الرقابة على أنها تنظيم أو ضبط تحكمي يوجه نحو عملية الإتصال في مجال الأفكار والمعلومات ويمارسه أفراد أو جماعات في مواقع القوة أو السلطة⁴

وعرف ماكس فيبر الرقابة بأنها العملية التي تعني ممارسة السلطة في الحياة اليومية⁵ وتعرفها سعاد البرطوني بأنها جزء مكمل لكل قرار أو وظيفة أو مهمة إدارية أساسية وتعنى المتابعة للتأكد من أن ماتم إقراره ينفذ بشكل سليم و أن المنظمة بحالة سليمة⁶

ويعرفها العربي حموش بأنها نظام للتأكد من تطابق الأعمال التي تم تنفيذها مع خطط له وذلك وفق معايير رقابية خاصة، تتيح مقارنة⁷ النتائج بشكل يسمح بمعرفة أسباب الاختلالات إن وجدت

¹ إبراهيم قلاتي: قاموس الهدى مكتب الدراسات، دار الهدى عين مليلة الجزائر، 1983، ص 205.

² أحمد زكي بدوي، يوسف محمود : المعجم العربي الميسر للمدرسة و الجامعة و المكتب و المنزل دار الكتاب المصري، القاهرة، مصر، 2000، ص394.

³ احمد صاحب سلطان: إدارة المؤسسات الإعلامية دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط2، عمان الأردن 2015ص

⁴ معن محمد عياصرة، مروان محمد ، نبي أحمد : القيادة و الرقابة و الاتصال الإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 72.

⁵ أشرف فهمي خوجة : المؤسسات الصحفية بين التنظيم و الرقابة الأطر النظرية و النتائج التطبيقية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص46.

⁶ الصباح عبد الرحمن الرقابة الإدارية بين النظرية و التطبيق مكتبة الأقصى الإسكندرية، مصر 1989 ص 14

⁷ سعاد نائف البرطوني أساسيات إدارة الأعمال، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2001

ج- إجرائيا

هي الوظيفة التي تسعى من خلالها المنظمة إلى متابعة أداء المرؤوسين و التحقق من إنجاز الأعمال وفقا للخطة¹الموضوعة مسبقا، مع كشف الأخطاء و الانحرافات الموجودة ومحاولة تصحيحها لضمان . العمل وفق الأهداف المسطرة

2 مفهوم الإدارة:

أ- لغة:

أصلها من الفعل أدار ، دار الشيء، نظمه، وهي جهاز منظم للأمور في المؤسسة أو المدرسة² أدار إدارة الشيء، جعله يدور، نظم، تعاطي الأمر، أحاط به الإدارة الجهاز الذي يسير أمور شركة أو مؤسسة³ إدارة دور، إدارة شركة أو مؤسسة أو جهاز يسير أمورها و يشرف على أعمالها⁴ مركز الإدارة المكان الذي يقيم فيه الهيئة التي تدير شؤون شركة أو مؤسسة⁵

ب- إصطلاحا:

تعرف الإدارة على أنها علم وفن توظيف الموارد البشرية و المالية والمادية و المعلوماتية والفنية بهدف وضع القرارات اللازمة لبلوغ هدف أو أهداف محددة في ظل بيئة متغيرة⁶.

كما تعرف أيضا بأنها إتخاذ قرارات من شأنها أن توجه القوى البشرية والمادية المتاحة لجماعة الادارة من الناس لتحقيق أهداف مرغوبة على أحسن وجه ممكن وبأقل تكلفة في إطار الظروف البيئية المحيطة 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 بناءا عليه وينظم ويصدر الأوامر وينسق ويراقب وعرفها " أبلي Aplie " بأنها: تنفيذ الأشياء عن طريق جهود أشخاص آخرين وأن هذه الوظيفة تنقسم إلى جانبين رئيسيين من المسؤولية الأول هو التخطيط و الثاني هو الرقابة . ويعرفها " تزلز " Getsiles " من الناحية الوظيفية بأنها توزيع وتكامل الأدوار والموارد من أجل تحقيق أهداف النظام الاجتماعي

ج- إجرائيا:

هي عبارة عن مكان عن مكان تجرى فيه مختلف العمليات الإدارية من تخطيط، تنظيم ورقابة بهدف توجيه الموظفين إلى ما يخدم مصالحهم الخاصة، ومصالح الادارة على العموم⁷.

¹ - العربي دحموش : محاضرات في إقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية، عمان، الأردن 2004 ص 35

² - محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006 ص24.

³ - جبران مسعود الرائد: المعجم البنائي في اللغة و الاعلام، دار العلم، ط3، بيروت، لبنان، 2005 ص45.

⁴ - مؤسس رشاد الدين المرام في المعاني و الكلام القاموس الكامل، دار الراتب الجامعية، بيروت لبنان 2000، ص112.

⁵ - عبد الله محمد عبد الرحمن المجد الأبجدي، دار الشروق، ط5 ، عمان، الأردن، 1998، ص 36.

⁶ - محمد عبد الوهاب، حسن عشناوي: الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات القاهرة، مصر، 2014، ص13.

⁷ بلقاسم سلاطنية وآخرون: الفعالية الإدارية في المؤسسة مدخل سوسيولوجي، دار الفجر للنشر والتوزيع القاهرة، مصر، 2001، ص 13.

3- مفهوم الرقابة الإدارية

أ- إصطلاحاً:

عملية إدارية مستمرة، الغرض منها ضمان تحقيق التأقلم مع الأهداف ضمن الفترة الزمنية المحددة و بالنوعية المحددة و بالكلفة المحددة مسبقاً، كما تتضمن عملية الرقابة قياس مدى التقدم في التنفيذ من خلال المشاكل التي واجهتها أثناء التنفيذ، مدى الكفاءة في إستخدام الموارد المتاحة، والإلتزام بالفترات الزمنية و التكاليف¹.

كما تعرف أيضاً 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 الإنحراف وإتخاذ القرارات والتصرفات المناسبة التي تضمن إستخدام موارد الادارة بطريقة فعالة وكفاءة²

عرفها عالم الاجتماع الفرنسي " هنري فايول " بأنها " التحقيق كما إذا كان كل شيء يحدث طبقاً للخطة الموضوعة و التعليمات الصادرة و المبادئ المحددة وأن غرضها هو الإشارة إلى

نقاط الضعف و الأخطاء قصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها كما أنها تطبق على كل شيء³

كما يعرفها علي شريف و محمد سعيد سلطان بأنها ذلك النشاط الإداري الذي يسعى إلى التحقق من كفاءة إستغلال موارد الادارة وتحقيق أهدافها⁴

يعرفها " مصطفى نجسيب شاويش " بأنها ذلك النشاط الإداري المتعلق بتحديد إحتياجات المشروع من القوى العاملة وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة و التنسيق للإستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة⁵ ويعرفها " الديري " بأنها متابعة الأعمال والتأكد من أنها تتم وفقاً لما أريد لها والعمل على تصحيح أي إنحراف يقع في المستقبل⁶

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 سلفاً

على أساس هيكل من المعلومات المتاحة كما يجب وماهو كائن أنها وظيفة ضبط و تصحيح⁷

عرفها " ربحي مصطفى عليان " بأنها الحلقة الأخيرة من حلقات العملية الإدارية فبعد أن يقوم المدير بعمليات التخطيط والتنظيم

و التوجيه يقوم بوظيفة الرقابة ليتأكد من أن التنفيذ يتم وفق ما هو مخطط له، ولتأكد من دقة الاتجاه نحو الهدف، ومن صحة

السير نحوه

¹ محسن عبد علي، حيدر نعمة غالي: القيادة التربوية مدخل إستراتيجي ، المؤسسة الحديثة للكتاب عمان الأردن 2007، ص 45

² علي مصيلحي شريف وآخرون: الإدارة في منظمات الأعمال وأسس الرقابة عليها، دار التعميم الجامعي، الإسكندرية

³ صلاح الدين محمد عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية مصر، 2000 ص 16

⁴ محمد بهجت، جار الله كشك : المنظمات وأسس إدارتها ، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر 1999 ص 272

⁵ مصطفى نجيب شاويش : إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، دار الشروق، عمان، الأردن، 2008

⁶ حسين أحمد الطراونة، توفيق صالح عبد الهادي: الرقابة الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2011، ص 20-21

⁷ الرائد محمد مهنا العلي الوجيز في الإدارة العامة، دار السعودية للنشر و التوزيع السعودية، 1984 ص 27

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

ويعرفها الدكتور الوقاد بأنها عملية ترشيد علمي للقرارات التي يتخذها المسؤولون في دورة العمل الكاملة¹

كما يعرفها الدكتور أشرف فهمي خوجة بأنها عبارة عن وظيفة تشمل مجموعة من الأنشطة التي تتمثل في عناصر العمل الإنساني المختلفة كالرقابة على المواد و الخدمات الأموال الآلات، الجودة، والوقت ويعرف قاموس علم الاجتماع الرقابة بأنها تنظيم أو ضبط تحكمي يوجه نحو عملية الإتصال في مجال الأفكار والمعلومات، ويمارسه أفراد أو جماعات في مواقع القوة أو السلطة²

ج- إجرائيا: 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

4 - مفهوم التسبب:

أ- لغة:

هو ترك الشيء يسير على رسله، والسائبة هي الناقة التي كانت تُسبب في الجاهلية لنذر أو نحوه والسائبة أيضا هو العبد كان الرجل إذا أعتق عبدا إذا قال لعبده أنت سائبة عتق ولا يكون ولاؤه له³

أما في اللغة الفرنسية يقصد بمفهوم التسبب *laisser-aller* والذي يدل على الإهمال والتهاون وعدم الاكتراث⁴.

ويقصد بالتسبب: أيضا غياب الإدارة و القوة و الطاقة لإنجاز عمل معين

ب- إصطلاحا:

يعرف التسبب على أنه سلوك منحرف يدل على الإهمال وانعدام الضوابط أو ضعف الإلتزام بالأنظمة⁵.

ج- إجرائيا

هو عبارة عن مؤشر دلالي عن وجود انحرافات يسلكها الموظفون داخل المنظمة، يمكن التنبؤ به من خلال عدم إحترام اللوائح و الأنظمة القانونية المنصوص عليها ، عدم الإهتمام بالأعمال الموكلة، الإهمال... إلخ

5- مفهوم الوظيفة:

أ- إصطلاحا:

¹ الوقاد حسين رضا الرقابة المالية، ديوان المراقبة العامة، الرياض، السعودية، 2005، ص9

² أشرف فهمي خوجة، المرجع السابق، ص- ص 40-41.

³ أيمن أحمد شعبان الخاص والعام عن المدير ورؤساء الأقسام، دار الحياة، دمشق، سوريا، ب ت1998

⁴ الصيرفي محمد أخلاقيات الموظف العام، دار الكتاب القانوني، عمان، الأردن، 2007، ص 272.

⁵ محمد عاطف غيث، مرجع سابق، ص195. 2000 ص 45.

يعرفها "راد" كليف بروان" بأنها الإسهام الذي يقدمه النشاط الجزئي بالنسبة للنشاط العام فوظيفة العادة الإجتماعية الجزئية هي إسهامها في الحياة الإجتماعية ككل . وتعرف أيضا على أنها النتيجة المترتبة على نشاط إجتماعي أو سلوك إجتماعي، وغالبا ما ترتبط الوظيفة في العلوم الإجتماعية بالأنماط الثقافية و البناءات الإجتماعية و الإتجاهات وينظم إلى هذه النتائج في ضوء تأثيرها على بناء الموقف أو النسق، أو التفاعل بين الأشخاص¹.

أو هي مجموعة المراكز التي يكون لها مهام ومسؤوليات متماثلة و التي يمكن أن يقوم بها أكثر من فرد² .
أو هي مجموعة القواعد القانونية المنظمة للحياة الوظيفية للموظف منذ دخوله الخدمة حتى خروجه منها³

ب- إجرائيا:

هي وحدة من وحدات العمل تتكون من عدة أنشطة مجتمعة مع بعضها في المضمون والشكل ويمكن أن يقوم بها موظف واحد أو أكثر.

6 مفهوم التسبب الوظيفي:

أ- اصطلاحا:

- يعرفه الصيرفي بأنه: ظاهرة تخلي العاملين و إنصرافهم عن القيام بأداء واجباتهم جزئيا أو كليا وعدم بذل المفترض و المتوقع منهم من مجهود مما يؤدي إلى عدم وضوح العمل وإلى تدني مستويات الكفاءة التنظيمية
- ويعرف أيضا على أنه إهمال الموظف لأداء مهامه ويقصد بالإهمال حسب "Robin" أنه حالة خفية تقود للأسوء مثل الإدمان على الغياب و التأخير ونقص في الأداء مع زيادة نسبة أخطاء العمل
- وعرف أبو إدريس التسبب الوظيفي بأنه الانحراف المسلكي عن مفهوم النظام العام في الوظيفة العامة، أو إخلال الموظف بواجباته ومخالفته الواجبات و السلوك 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
- أو هو مظهر سلبي يندرج ضمن منظومة السلوك الإداري ينتج عن عدم الالتزام بأخلاقيات الوظيفة العامة

ب- إجرائيا:

هو ظاهرة تعبر عن إهمال الموظف للواجبات الموكلة له و المنصوص عليها في القوانين واللوائح التي تنظم سير الأعمال بطريقة تؤدي إلى نتيجة سلبية للأداء بشكل عام .

سادسا - الدراسات السابقة:

1- محمد عاطف غيث، مرجع سابق، ص195. 2000 ص 45.

2- راوية حسن إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، ص1.

3- ساسي ال الدين : أصول القانون الإداري، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1996 ص279.

تعد الدراسات السابقة من أهم الركائز العلمية التي يعتمد عليها الباحث بعد تحديد وإختيار مشكلة البحث، فيبدأ الباحث بالبحث و التمحيص في الدراسات السابقة و التي تشكل بالنسبة له تراثا هاما ومصدرا غنيا لابد من الإطلاع عليه قبل البدء بالبحث. فالدراسات السابقة تمكن الباحث من تحديد الأدوات التي¹ يستخدمها في بحثه كما أنها تزوده بالكثير من المراجع والمصادر الهامة لبحثه مما يوفر عليه الكثير من الجهد والوقت وعليه سوف نعرض الدراسات الآتية:

07- الدراسات العربية:

أ- الدراسة الأولى: (1)

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

ماهي أساليب وأدوات الرقابة الإدارية على أداء المراقبين الجمركيين بجمرك مطار الملك خالد الدولي؟

ما أهم متطلبات الرقابة الإدارية الفعالة بجمرك مطار الملك خالد الدولي لرفع مستوى أداء المراقبين الجمركيين؟

ما العلاقة بين الأساليب الرقابة و مستوى كفاءة الأداء لدى المراقبين الجمركيين بجمرك مطار الملك خالد الدولي

وإتبع الباحث في دراسته المنهج الوصفي و إعتد على مجموعة من الأدوات لجمع البيانات كالإستمارة، والأساليب الإحصائية التالية: النسب المئوية، التكرارات المتوسط الحسابي الانحراف المعياري معامل إرتباط سبيرمان، ومعامل إرتباط بيرسون، وتم تطبيق الدراسة بأسلوب المسح الشامل على جميع مفردات مجتمع الدراسة الذي يتكون من 232 موظف في إدارات المراقبة و التفتيش على الركاب والبضائع، وتوصل الباحث من خلال دراسته إلى النتائج التالية .

يتم ممارسة أنواع مختلفة من الأساليب و الأدوات 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 الفعالة على أداء المراقبين الجمركيين.

تدني متابعة الأداء بجمرك مطار الملك خالد الدولي للكشف المستمر عن سير العمل للتأكد من يسير وفقا لخطط الموضوع.

عدم فعالية غالبية الأساليب و الأدوات الرقابية بجمرك مطار الملك خالد الدولي في رفع مستوى أداء المراقبين الجمركيين.

الثقافة التنظيمية لدى موظفي الكليات التقنية في محافظات غزة جيدة، إضافة إلى أن أنظمة الثواب و العقاب متوفرة بشكل بسيط، كما أن ظروف وبيئة العمل متوفرة بشكل جيد.

¹ - أحمد بن صالح بن هليل الحربي : الرقابة الإدارية و علاقتها بكفاءة الأداء، دراسة تطبيقية بجمرك مطار الملك خالد الدولي، مذكرة ماجستير (منشورة)، تخصص علوم إدارية الرياض، السعودية 2003

أثبتت الدراسة أنه توجد علاقة عكسية بين عوامل التسبب الوظيفي (الوازع الديني والأخلاقي الرضا الوظيفي، الثقافة التنظيمية، أنظمة الثواب والعقاب، ظروف و بيئة العمل) وبين مستوى التسبب الوظيفي، وعلاقة طردية بين ظغوط العمل و بين مستوى التسبب الوظيفي في الكليات التقنية في محافظات غزة .

التعقيب على الدراسة:

أراد الباحث من خلال هذه الدراسة التعرف على العوامل المؤثرة في التسبب الوظيفي لدى الموظفين، حيث تشترك هذه الدراسة مع دراستنا فيما يخص موضوع التسبب الوظيفي لكن يكمن الاختلاف في مؤشرات التسبب الوظيفي حيث أن مؤشرات التسبب الوظيفي في هذه الدراسة هو ضعف الوازع الديني و الأخلاقي، ضغط العمل، ظروف وبيئة العمل، أما مؤشرات التسبب الوظيفي، اللامبالاة استخدام المنهج الوصفي وقد وفق في ذلك و هو نفس المنهج الذي سنعتمده في دراستنا و أدوات الدراسة التي إستعملها الباحث كانت كافية حيث إعتد على الملاحظة والإستمارة وتقريبا هي نفس الأدوات التي سنعتمد عليها في دراستنا الراهنة، و إستخدم أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة بإعتبار أن عدد أفراد هذا المجتمع محدود ويمكن أخذه كاملا (74 موظف وموظفة) .

2- الدراسات المحلية:

أ- الدراسة الأولى: (1)

دراسة مصباح محمد سنة 1985 تحت عنوان: " الرقابة على المؤسسات الإشتراكية ذات¹ الطابع الإقتصادي في الجزائر - رقابة إدارية ومالية " و التي أجريت بمعهد الحقوق والعلوم الإدارية بقسنطينة. وتتمحور إشكالية هذه الدراسة حول تساؤل المركزي مفاده: ما هو واقع الرقابة على المؤسسات الإشتراكية ذات الطابع الإقتصادي في الجزائر من الناحية الإدارية و المالية؟

التعقيب على الدراسة:

¹ - مصباح محمد الرقابة على المؤسسات الإشتراكية ذات الطابع الإقتصادي في الجزائر رقابة إدارية ومالية ، دراسة ميدانية بمعهد الحقوق و العلوم الإدارية، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه (منشورة) تخصص الحقوق و العلوم الإدارية قسنطينة، الجزائر، 1985 .

تناول الباحث في هذه الدراسة عنصرين أساسيين ألا وهما الرقابة الإدارية و الرقابة المالية، وأراد معرفة واقع كل منهما داخل المؤسسات الاشتراكية ذات الطابع الإقتصادي واتبع في ذلك المنهج المقارن من أجل تحديد العلاقة بينهما، فالباحث في هذه الحالة وفق في إختيار طبيعة المنهج ، في حين سنعتمد في دراستنا الحالية على المنهج الوصفي .

لكن المشكل هو أن الباحث لم يعتمد لا على أسلوب العينة و لا على أسلوب المسح الشامل فقد اكتفى فقط بالبيانات الموجودة في بعض الوثائق القانونية الخاصة بتلك المؤسسات كالتقارير الموازنات التقديرية المذكرات، وهذا غير كافي للحصول على بيانات دقيقة لكن سنعتمد في دراستنا على أسلوب المسح الشامل.

لم يلجأ الباحث إلى تصميم أهم أداة لجمع البيانات وهي الإستمارة وهذا ما ينقص من صحة ومصداقية المعلومات المتوصل إليها ولم يلجأ أيضا إلى الأساليب الإحصائية للوصول إلى نتائج أكثر مصداقية، ونظرا لفائدتها في الحصول على المعلومات سنعتمد عليها كأداة أساسية في البحث .

تتفق هذه الدراسة مع دارستنا في أن كل منهما وصف مفهوم الرقابة بغض النظر عن نوعها "إدارية ومالية، أو تنظيمية ". وتختلف عن دراستنا في ما يخص المنهج المتبع حيث اعتمدت هذه الدراسة على المنهج المقارن في حين دراستنا سيتم فيها الإعتماد على المنهج الوصفي نظرا لطبيعة موضوع دراستنا فهو لا يتطلب مقارنة.

ب- الدراسة الثانية:

دراسة السعيد بلوم سنة 2007 تحت عنوان: " أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة دراسة ميدانية بقسنطينة وتتمحور إشكالية هذه الدراسة حول تساؤل رئيسي مفاده هل تساهم أساليب الرقابة بأنواعها في تقييم أداء المؤسسة¹

التعقب على الدراسة:

أراد الباحث من خلال هذه الدراسة معرفة مختلف الأساليب الرقابية التي تساهم في تقييم أداء المؤسسة الإقتصادية، حيث تشترك هذه الدراسة مع دراستنا في الشق الأول من الموضوع وهو الرقابة، ويختلفان في الشق الثاني حيث ركزنا في دراستنا على ظاهرة التسبب الوظيفي وكيفية معالجتها، وإستخدم المنهج الوصفي لملائمته مع طبيعة البحث وقد وفق في ذلك

08 - النظريات المفسرة لدور الرقابة الإدارية في التنظيم:

1- النظريات الكلاسيكية:

تتعلق المدرسة الكلاسيكية بمجهودات مجموعة من الباحثين الذين حاولوا معالجة المشكلات الإدارية على أسس عملية و الابتعاد عن المفاهيم الخاصة بالتجربة و الخطأ فتتائج البحوث والدراسات التي تم التوصل إليها في بداية هذا تعتبر الممهد الأساسي لتطور

¹ - السعيد بلوم: أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية ، دراسة ميدانية أجريت بمؤسسة المحركات و الجرارات بالسوناكوم مذكرة ماجستير (منشورة) ، تخصص علم الاجتماع والديمقراطية قسنطينة، الجزائر ، 2007، ص4.

التنظيم الإداري رغم الاختلاف الطفيف في وجهات النظر بين التفكير الحديث و التفكير الكلاسيكي له حيث تندرج تحت هذه المدرسة العديد من النظريات الإدارية نذكر أهمها:

أ- نظرية الإدارة العلمية: " فريدريك تايلور "

ظهرت نظرية الإدارة العلمية في أواخر القرن التاسع عشر، وهي مرتبطة بجهود "فريدريك تايلور" وزملاؤه، حيث تمثل جهوده نقطة في تاريخ الإهتمام بالصناعة ومشكلاتها عموما وبالعنصر البشري في موقف العمل الصناعي على وجه الخصوص ومن ثم فهي تعد في نظر الكثير بمثابة ثورة غيرت الإهتمام بالعناصر البشرية أو العمال ومشكلاتها¹.

لقد نظر " تايلور " إلى التنظيمات على أنها نسق مغلق تتسم بالهيكل التنظيمي الطويل ومستويات إدارية متعددة وحسبه للوصول إلى التحكم في كل هاته المستويات لابد من الرقابة حيث حظي موضوع الرقابة في إطار هذه النظرية بإهتمام بالغ الأثر لم ينله في غيره من النظريات الأخرى.

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

ولهذا حاول " تايلور " تقسيم العمل إلى نوعين إداري وتنفيذي حيث يكون التخطيط والرقابة من إختصاص الإداريين بينما يركز العمال على التنفيذ، وبهذا يكون المشرف و العامل مسؤولون على وظيفة واحدة ذات واجبات محددة وقد إعتد على مبدأ دراسة الحركة و الزمن الذي يقوم على إستبعاد كل الحركات الزائدة، وتحديد الوقت اللازم لكل حركة لتعيين الأداء وزيادة الإنتاج في أقل وقت ممكن وهذا لتحسين الأداء²

ويرى أن العداة الدائم بين أصحاب العمل والعمال أساسه الشعور باستغلال الإدارة لهم وتقديم حوافز محدودة، لهذا قدم طريقة جديدة للدفع وهي نظام المعدل المتمايز و الذي ربط مكاسب العامل بمعايير أدائه للعمل، أي كلما زاد عدد الوحدات المنتجة في المعدل المعياري زاد معها الأجر، وهذا لا يتحقق في نظره إلا في ظل ظروف فيزيقية التي في ظلها يكون العامل مرتاحا وقادرا على أداء عمله بأحسن طريقة³

كما إهتم " تايلور بما يسمى " مدى الرقابة " و المقصود به هو أن عدد الأفراد الذين يتحملون مسؤوليات إدارية و إشرافية و الذي فيه يتولى الرئيس الإداري المسؤولية للتوجيه و التخطيط والتنسيق والرقابة ولاحظ أن الرقابة لها مضاهها دون النظر إلى التفسيرات التي تذكر في هذه الناحية، وهي في جزء منها متصلة بشبكة التنظيم الذي يتطور نتيجة التوسع وأن المدى الواسع

¹ - علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، ط2، الكويت، 1980، ص28.

² - أمين عبد العزيز حسن إدارة الأعمال، دار قباء، القاهرة، مصر، 2001، ص17

³ - علي عبد الرازق جبلي علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية، مصر، 2003

للمراقبة يؤدي إلى هيكل مسطح، أما المدى الضيق فيؤدي إلى هيكل قائم علاوة على أن مفهوم مدى الرقابة يوجه الأنصار إلى تعقد العلاقات الوظيفية في التنظيم¹.

مما سبق يمكن القول أن " تايلور " اعتبر الإنسان مجرد آلة لتنفيذ مهام معينة في أوقات محددة وتحت رقابة صارمة، وأن هذا الإنسان لا يدفعه إلى العمل سوى الخوف و الطمع ويسعى للمنافسة للحصول على أجر أكبر وأنه إذا توفرت الظروف الفيزيكية المساعدة فهذا يسلبه الحق من التذمر و الشكوى لهذا ففي نظره يمثل الأجر والظروف الفيزيكية الحافز² المادي الوحيد القادر على دفع الإنسان للعمل فبتوفرهما يزداد رضاه عن العمل و يتحسن أدائه.

ب نظرية التقسيم الإداري: "هنري فايول"

تتمثل هذه النظرية في أعمال كل من " لوثير جولييك " و " هنري فايول " و "أرويك" وغيرهم من الذين حاولو تحديد المبادئ التي بواسطتها تتحقق الكفاية الإدارية وبذلك ركزوا دراستهم وتحليلاتهم حول الأسس العلمية و العملية الإدارية. لقد إهتمت نظرية التقسيم الإداري بالنسق الإداري وحددت عددا من المبادئ في التنظيم وإهتمت بطبيعة العمليات الوظيفية داخل التنظيمات وقد أولت هذه النظريات الرقابة الإدارية حيزا كبيرا من إهتمامها ولقد جعلت من الرقابة الإدارية عملية مهمة من عملياتها الحيوية واحدا من أهم أربعة وظائف إدارية ولكي تكون المنظمة ناجحة لابد لكل إداري من مستويات الإدارة العليا أن يتفنن بممارسة هذه الوظائف بما فيها الرقابة الإدارية من خلال مسائله العمال ومحاسبتهم على تنفيذ القرارات

لقد اهتم " فايول " بعملية الرقابة والإشراف حيث أوضح أنه يجب أن تكون مصلحة العمال وأعمالهم تصب في مصلحة التنظيم وخاضعة له وماعلى العامل إلا الإبتعاد عن مظاهر التسبب الوظيفي وتقيدته بالإنضباط من خلال التزامه بالقواعد و القوانين البيروقراطية للتنظيم المحددة لعمله في مستوى معين، كما ألح " هنري فايول " على الإشراف الضيق أي أن يتلقى الفرد في عمله الأوامر من جهة واحدة أي وحدة الأمر، كما يبين أن كل مرؤوس لا يستطيع الإتصال بأي مستوى إلا عبر المرور برئيسه المباشر والرئيس يستطيع الإتصال في إتجاه أدنى إلا عبر رؤساء الأفراد الذين يريد الإتصال بهم في حالة ما لم يكونوا من مرؤوسيه المباشرين حسب تسلسلهم الهرمي وهذا من أجل التأكد أن المهام المنجزة تتفق المخططة و لا توجد أي إنحرافات عن الوضع الطبيعي والتصدي لذلك بتدابير تصحيحية لمسار العمل وهذا كله من أجل تحسين مستوى الأداء. مع الأهداف وفي نظرية التقسيم الإداري ركزت وصاغت نظاما للمراقبة ينطوي على هيكل طويل يتسم بنطاق إشراف ضيق وقواعد بيروقراطية عمادها تحديد الوظائف وتوزيع المهام والمسؤوليات و الواجبات بدقة وهذا لتسهيل قيام المشرف بمراقبة مرؤوسيه باستمرار بغية تحقيق أهداف المؤسسة و بالتالي بلوغ أكبر قدر من الأداء الجيد و التخلص من عدم الإنضباط.

¹ - عبد الغفور يونس: نظريات التنظيم والإدارة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1995 ص11

² - علي السلمي، مرجع سابق، ص 28-30.

مما سبق يمكن القول أن نظرية التقسيم الإداري قد ركزت وصاغت نظاما للرقابة يعتمد على هيكل طويل يتسم بنطاق إشراف ضيق وقواعد بيروقراطية أساسها تحديد الوظائف وتوزيع المهام والمسؤوليات والواجبات بدقة، بهدف تسهيل عملية مراقبة الرئيس لمرؤوسيه بشكل

مستمر، وهذا من أجل تحقيق أهداف المؤسسة و بالتالي تحقيق أداء فعال للنظرية البيروقراطية " ماكس فيبر":
ظهرت هذه النظرية في أوائل القرن العشرين وتعتبر البداية لنظرية التنظيمات التي إلى " ماكس فيبر" الذي اعتبر أن أساس التنظيم البيروقراطي هو الطابع الرئيسي لمختلف الوظائف الإدارية و التنظيمات¹.

كما أنها تستهدف إلغاء الطابع الشخصي من حيث توزيع الأعمال أو طرق أدائها أو تقييم الأداء، وقد وضع " ماكس فيبر" النموذج المثالي الذي يطلق عليه الأسلوب الإداري الرشيد حيث ركز من خلاله على ضرورة إتباع محتوى القواعد التنظيمية و تطبيقها بعيدا عن كل الإعتبارات الشخصية، كما ركز ماكس فيبر على الرقابة اللصيقة و الصارمة والإشراف الدقيق من خلال إعتبار التنظيم نسق مغلق يتخذ الجهاز الإداري فيه تنظيما هرميا للسلطة ويمكن تقسيمه إلى ثلاث مستويات وهي²:

المستوى الأول: ويتمثل في الإدارة العليا و السلطة المركزية ومهمته صياغة الأهداف العامة للتنظيم و السياسات.

المستوى الثاني: ويتمثل في الإدارة التنفيذية ومهمتها وضع الخطط التنظيمية اللازمة لتنفيذ الأهداف و الإشراف على عملياتها التنفيذية ومراقبتها ، وتسليم التقارير للسلطة العليا المستوى الثالث: و هو الإدارة الدنيا مهمتها تنفيذ عمليات الإدارة التنفيذية و الإستناد إلى هذا البناء يساعد ويضمن رقابة المستويات العليا للمستويات الدنيا وهذه السلسلة تحدد للفرد من هو رئيسه المباشر الذي يشرف على رقابة أدائه .

كما إهتم " فيبر" بعملية الرقابة الإدارية وعلاقتها بظاهرة التسبب الوظيفي من منظور كون الرقابة الإدارية أداة لمراقبة مدى الإلتزام و التقيد الحرفي لجميع العمال بالتعليقات و القوانين و القواعد والإجراءات المعمول بها داخل حيز ومحيط المنظمة والتي وضعتها الجهات الإدارية العليا لتجويد الأداء على حساب القيم الإنسانية وقامت البيروقراطية على جملة من المبادئ تحث على دور و أهمية الرقابة في زيادة الإنضباط و الإلتزام و إتباع القواعد و الإجراءات في ظل مركزية السلطة و مركزية الإشراف و ذلك بوضع هيكل تنظيمي يحدد علاقات السلطة بين مختلف الأطراف ويحدد الوظائف و المراكز وفق تسلسل هرمي بحيث يضمن هذا الهيكل تحقيق التنسيق الأفضل و بالتالي يحقق عملية الرقابة الفعلية العمودية في حدود التعليمات والقوانين و الإجراءات الرسمية المعتمدة في الإدارة العليا من أجل تحقيق

2- النظريات النيوكلاسيكية:

سميت بهذا الإسم لأنها تختلف عن النظريات الكلاسيكية كونها لم تولي إهتماما للتنظيم الرسمي فقط، بل ركزت وأعطت أهمية للتنظيم غير الرسمي، وترى بضرورة وجوده في أي منظمة، وإهتمت بالموظف و سلوكه في التنظيم و نذكر أهمها في ما يلي:

أ- نظرية العلاقات الإنسانية "إلتون مايو":

¹ - المرجع السابق، ص 29.

² - عدلي علي أبو طاحون النظريات الاجتماعية المعاصرة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية مصر، ص138.

نشأت هذه النظرية في العقود الأولى من القرن العشرين في ظروف تعدد الواقع الأول لظهورها في دراسة التنظيمات الصناعية و الإنتاجية، وجاءت كرد فعل للنظريات الكلاسيكية التي تناولت التنظيم من خلال الجوانب الرسمية وعوامل الرشد الكاملة وهذا ما رفضته مدرسة العلاقات الإنسانية باعتمادها على الجوانب غير الرسمية¹.

وتقوم هذه النظرية على أفكار " التون مايو" الذي وجه إهتمامه للعنصر البشري وإعتبره من أهم العناصر في المؤسسة التي تعمل على ضمان بقائها و إستمرارها وقد أكد " التون مايو" وزملائه من خلال التجارب التي قاموا بها في مصانع "هاوثورن" التابعة لشركة "وسترن إلكترونيك" على بعض الأفكار و المبادئ التي لفتت الأنظار إلى دور العلاقات الإنسانية وأهميتها في السلوك التنظيمي، وهذا من خلال إكتشاف أهمية العلاقات الإجتماعية في زيادة الأداء و الإنتاج، حيث أن تماسك الجماعة و الإلتزام بمبادئها له تأثير واضح على إنتاجية العمل وسلوكهم أثناء العمل²

كما نادى أنصار هذه النظرية بضرورة تقديم حوافز للعاملين في المنظمة عن طريق تحقيق حاجاتهم النفسية و الإجتماعية، وهذا لأن الحوافز المعنوية لها دورها في إثارة الأفراد كالحوافز المادية تماما بالإضافة إلى هذا فقد ركزت على ضرورة خلق إتصال فعال بين مستويات المنظمة المختلفة لتبادل المعلومات وهذا من خلال مشاركة العاملين وإتباع الأسلوب الديمقراطي، ومعنى أن الرقابة داخل الادارة لا تكون صارمة و لا لصيقة بل يعتمد المشرف على الرقابة بالمشاركة إضافة إلى الرقابة الذاتية التي يكون فيها العامل بعيدا عن تأثير المشرف³

وكان من أهم النتائج التي توصل لها " التون مايو" من خلال تجاربه هو إحداث تغيير من خلال زيادة الإنتاجية بزيادة مستوى الإضاءة وصاحب كل زيادة في مستوى إضاءة زيادة في الإنتاجية كما درس مواعيد و فترات تزداد بغض النظر عن فترات الراحة وطولها او توقيتها وهذا ما جعل " التون مايو" يكون متأكدا أن كل تغيير يطرأ على بيئة العمل لا يمكن أن يؤدي إلى مثل هذه الزيادة المستثمرة في الإنتاجية ، حيث كان مقتنعا بأن عنصر آخر يؤثر في الإنتاجية حيث بعد الفحص الدقيق إستنتج أن العاملين لم يتأثرن بالتغيرات الفيزيائية⁴

ب نظرية الفلسفة الإدارية " دو قلاس ماكريجور " :

يعتبر " دو قلاس ماكريجور" من أبرز أنصار هذه الحركة الإنسانية من خلال نظرية الفلسفة الإدارية و التي قامت على أساس إفتراضي رئيسي وهو أن كل عمل أو تصرف إداري في⁵ التنظيم إنما يركز على نظرية تنظيمية معينة، أي أن لكل مدير فلسفته الإدارية ونظريته الخاصة التي تؤثر على سلوكه وتصبغ تصرفاته بطابع معين، أي أن سلوك المشرف مع المرؤوسن يتعدد وفقا لتصور هذا الأخير⁶.

¹ - عبد الرحمن الصباح: مبادئ الرقابة الإدارية دار الزهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997 ص 105.

² - علي السلمي : مرجع سابق، ص- ص 90-91

³ - حسين حريم إدارة المنظمات، مكتبة ،حامد، عمان، الأردن، 2003، ص 96.

⁴ - رونالد ريديوج: المدخل الى علم النفس الصناعي و التنظيمي، تر فارس لحمي إدارة الشروق، عمان الأردن 1999، ص 24 .

⁵ - علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، مرجع سابق، ص 100.

⁶ - محمد عبد الفتاح الصيرفي مبادئ التنظيم والإدارة، دار المناهج للنشر ، عمان، الأردن، 2006 ص 88.

ولقد جاءت هذه النظرية كرد فعل على المبادئ التي نادى بها النظريات الكلاسيكية التي نادى بوحدة الأمر، التخصص الوظيفي، الهيكل الهرمي للتنظيم وتحديد نطاق الإشراف و السلطة وإعتبرت مبادئ ثابتة لا تقبل أي نقاش ، حيث شبهها بعض روادها بالقوانين الطبيعية. ومن بين أهم منادات به هذه النظرية هو إعتبارها أن السلطة هي الوسيلة الوحيدة للتأثير على سلوك أعضاء التنظيم، وهذا ما إعترض عليه " ماكريور" الذي يرى أن السلطة واحدة من أنواع مختلفة من أساليب التأثير على السلوك الإنساني، فهناك مثلاً عمليات¹ الإجبار المباشر كوسيلة للتأثير على السلوك و أساليب الإغراء المختلفة

3- النظريات الحديثة:

غطى الباحثون الذين اتخذوا من تحليل السمات البنائية و العمليات الاجتماعية التي تميز المؤسسات موضوعاً لدراساتهم العديد من الجوانب التي أغفلتها الجهود الكلاسيكية ومن رواد هذه النظرية " تالكوت بارسونز" ونظرية النسق الاجتماعي " روبرت مرتن" والمعوقات الوظيفية " سلزنيك" وتفويض السلطة " جولندر" و القواعد البيروقراطية والنظرية الموقفية ونظرية (Z)²

خلاصة:

يعتبر الإطار التصوري للدراسة مرحلة أساسية وجد هامة من مراحل البحث العلمي بشكل عام و البحث الاجتماعي بشكل خاص، حيث يحاول الباحث إبراز أهم المسائل التي تعرض لها في بحثه فتم صياغة إشكالية البحث و التي تعد الجوهر الذي يبنى عليه الموضوع كونها من أهم المحطات التي يمر بها الباحث في بحثه، وعلى ضوء ذلك فقد تناولنا بالدراسة جملة الأسباب التي أدت إلى إختيار الموضوع، وأهمية وأهداف الدراسة إلى جانب ذلك تم تحديد المفاهيم المساعدة و الأساسية وإستعراض بعض الدراسات السابقة التي تناولت متغيري الدراسة، وفي الأخير تطرقنا إلى أهم النظريات المفسرة لدور الرقابة الإدارية في التنظيم والتي تم تقسيمها إلى نظريات كلاسيكية، نيو كلاسيكية وحديثة .

¹ - محمد قاسم القريوتي نظرية المنظمة و التنظيم، دار وائل للنشر ، ط2، عمان، الأردن، 2004 ص235.

² - السيد محمد الحسيني، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم دار المعارف للنشر ، ط2، القاهرة مصر 1977، ص 76

الفصل الثاني

أساسيات واستراتيجيات الرقابة الإدارية

تمهيد:

أولاً: ماهية الرقابة الادارية

ثانياً: أنواع الرقابة الادارية

ثالثاً: أساسيات واستراتيجيات الرقابة الادارية

رابعاً: عناصر الرقابة الادارية

خامساً: وسائل و أساليب الرقابة الادارية

سادساً: علاقة الرقابة الإدارية بالوظائف الاخرى

سابعاً: الصعوبات التي تواجه الرقابة الادارية

ثامناً: التطور التاريخي لنظام الرقابة الادارية

خلاصة.



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 و المفاجئة. و نظرا 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.



01- ماهية الرقابة التنظيمية:

الرقابة التنظيمية و التي تركز على تطبيق خطوات الرقابة التي تضعها المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها.

02- أنواع الرقابة الادارية:

• الرقابة الاجتماعية : تتمثل هذه الرقابة في الأعراف، التقاليد و المفاهيم التي تتشكل عند العمال و الموظفين و التي 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 و بالتالي تخدم المؤسسة¹

و التنبؤ 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 و الانحرافات السلبية، ومعرفة أسبابها ومسبباتها و العمل على تصحيحها، وإتخاذ 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 إتخاذ 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 و الإشراف والتقييم المستمر لأداء العمل² على أساس

الرقابة العامة وهي الرقابة الإدارية الخاصة بمتابعة عمل الادارة ككل وهي من أهم أدوار القيادات في الادارات، ويعتمد نجاحها على قدراتهم وكفاءتهم في تقليل أخطاء الأداء. الرقابة بالاستثناء: هي أسلوب يستخدم في المؤسسة المتعددة النشاطات، حيث تتم الرقابة بتحديد عمل معين، ويتركز عليه رسم الخطط وتحديد الأهداف، ومن ثم التركيز على رقابة الانحرافات أثناء إنجاز الأعمال المحددة على أساس أطراف التعامل مع الموظفين يمكن تصنيفها إلى:

. الرقابة الداخلية وتهتم بجميع الأنشطة و المهام التي تمارسها الادارة داخل محيطها وفي كافة المستويات الإدارية مثل: الرقابة على العمال.

¹ - حسن عشاوي، سعد الدين : أسس الإدارة، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 1980، ص 43.

² - عبد السلام أبو قحف مرجع سابق، ص 479

الرقابة الخارجية تهتم بالمهام و الأنشطة التي تمارسها الادارة مع المحيط الخارجي والمتمثلة في التعامل مع كل من الموردين، العملاء، التعامل مع الأجهزة الحكومية بالإضافة إلى نشاطات أخرى خارجية¹. على أساس التخصص و الأنشطة.

03- أساسيات و إستراتيجيات الرقابة الإدارية:

. 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 و المتصرف من النفقات و أنها تمت وفقا للقوانين و التعليمات و القواعد العامة للميزانية.

- تركز على أعمال الإدارة المتعلقة بصرف و تحصيل 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 الإهتمام بالرقابة المالية لإتساع 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.

04- عناصر الرقابة الإدارية :

تحتاج أي ادارة بغض النظر عن طبيعة نشاطها جملة من الشروط أو العناصر التي تساعد على تحقيق أهدافها المسطرة وتتمثل في مايلي:²

أ- تحديد الهدف من الرقابة: قد يكون الهدف من الرقابة عاما وهذا يعني خضوع كل شيء في الادارة للرقابة وذلك لهدف التنبؤ بالخطأ أو الانحراف قتل وقوعه أو إستفحاله، أو قد يكون الهدف من الرقابة معرفة نتائج عمل معين ومقارنتها بالمعايير الكمية أو النوعية للتأكد من مدى تحقيق التوافق بين مستويات الأداء الفعلية و المعيارية.

ب- تحديد أساليب ووسائل الرقابة: من هذه الأساليب و الأدوات ما يتعلق بالأرقام ودلالاتها والمعلومات المتمثلة بالميزانيات و الموازنات و التقارير والخرائط والخطط العامة والتفصيلية وطرق التحليل المالي و الهندسي و الكيميائي.

¹ - مصطفى محمد محمود : مرجع سابق، ص 106.

² - معين محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، مرجع سابق، ص40.



- ت- تحديد نوع الرقابة كالرقابة الوقائية و العلاجية، المفاجئة، الدورية أو المستمرة، الداخلية أو الخارجية.
- ث- 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؟.
- ج- تحديد الشخص صاحب السلطة في إتخاذ 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 أو أحد أعضائه، ويعتمد ذلك على جسامه الخطأ ونوعه، ويجب الفصل هنا بين الشخص المخول بتصحيح الخطأ وبين الشخص المخول بإتخاذ القرار التصحيحي.
- ح- المعيار قد يعبر المعيار عن رقم نسبة أو كمية أو درجة معينة ويستخدم لأغراض الحكم على مدى ملائمة الإنجاز أو الأداء الفعلي، و يشترط ان يكون واضح و مفهوما و منطقيا لا يقبل التأويل أو التحريف.
- تعد العناصر الرقابية الإدارية المذكورة سابقا بمثابة عناصر ضرورية لأي ادارة 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.

05 - وسائل وأساليب الرقابة الادارية:

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 تفسد التقييم وتبعده عن غاياته الأساسية وتختلف المعايير الموضوعية في الخطة باختلاف أنشطة الادارة، وحسب طبيعة الأهداف ونوع الأداء المحدد لبلوغ تلك المعايير و الأهداف إذ يصعب إستخدام أداة رقابية واحدة لجميع المجالات، حيث إتفق مفكرو الإدارة على أنه يتعين¹.

إستعمال وسائل مختلفة للرقابة الإدارية، ومن أهم الوسائل و الأساليب وأكثرها إستعمالا من قبل الادارات.

1- التقارير الإدارية: هو أسلوب معروف في جميع المؤسسات وذلك من خلال تطبيقه والاعتماد عليه لأنه يعتبر وسيلة تهدف إلى إعطاء المعلومات اللازمة عن كيفية إجراء العمل ومدى كفاءة إنجازه، وهذا يسمح بمقارنة

¹ - عبد الكريم أبو مصطفى، مرجع سابق، ص 251.

مستويات الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية للأداء المخطط، توجه التقارير بالدرجة الأولى على الجهة المسؤولة عن إتخاذ 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 يجد أن تعد بطريقة جيدة وواضحة، ومن أهم التقارير الإدارية مايلي :

أ- التقارير الدورية: تكون هذه التقارير بصورة دورية يومية أو أسبوعية أو شهرية أو فصلية أو حولية أو بعد إنتهاء كل مرحلة من مراحل المشروع أو بعد إنتهاء المشروع كله، يقوم بوضع هذه التقارير عادة مدراء المشاريع وتكون الجهة المخاطبة فيها هي الإدارة العليا وهذا للوقوف على الإنجازات و المشكلات، ومثل هذه التقارير تكون مختصرة

ب تقارير سير الأعمال الإدارية: تنجز هذه التقارير من طرف رؤساء الإدارات وإنجازاتها المتعددة وتشكل مثل هذه التقارير حلقة وصل بين المستويات الإدارية الوسطى و الدنيا من جهة و المستويات الإدارية العليا من جهة أخرى و تتضمن هذه التقارير عادة شروحات عن عرض العمليات التنفيذية إلى جانب معلومات مختصرة عن الإنجاز والإشارة إلى المشكلات الناجمة وبعض الاقتراحات والتوصيات

ج تقارير قياس كفاءة الموظفين: وهي تقارير دورية عادية يقيم فيها الرؤساء المباشرون أداء مرؤوسيهيم 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 تحسين أوضاعهم الوظيفية¹

2- الملاحظة: تعتبر الملاحظة وسيلة رقابية للحصول على معلومات رقابية ملائمة لجميع المجالات الرئيسية وعلى جميع المستويات من مدراء ورؤساء وموظفين، ورئيس المصلحة، ومن فوائدها إعطاء الإنطباع الجيد الشخصى الذي يرسم في أذهانهم عن مستقبل أعمالهم، قيام الكثير من مدراء و رؤساء المصالح بزيارات متكررة بمختلف المرافق التابعة لاداراتهم وعلى الرغم من هذه الفوائد لها سلبيات منها أن المدير يتعرض للكثير من الإنتقادات وسوء التفسير من جانب الأفراد لبعض الجولات و الزيارات، بالإضافة إلى ذلك فالملاحظة الشخصية كأداة رقابية تحتاج إلى وقت للحصول على المعلومات²

3- المذكرات: هي عبارة عن رسائل متبادلة بين إدارات وأقسام الادارة الواحدة حيث تعتبر وسيلة إتصال يتم فيها نقل المعلومات و البيانات، وإستعمال المذكرات واسع الإنتشار في الادارات ذات الأعمال الكبيرة وصعوبة

¹ - المرجع السابق، ص 252.

² - زاهر عبد الحليم عاطف : الرقابة على الأعمال الإدارية دار الراية عمان، الأردن، 2009، ص54.

الإتصال الشخصي راجعة لضغوط العمل والأداء وعادة ماتستخدم المذكرات في حالة نقل البيانات التي تتطلب المحافظة على ملفات¹

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 المثال².

4- الشكاوى و التظلمات و الإقتراحات: 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 الشكاوي تسميات عديدة مثل البلاغات المقترحات، التظلمات الطعون، وكلها تعني كشف خلل سلوكي أو وظيفي، والمطلوب في هذا النوع من الأدوات هو الإهتمام بوضع تنظيم دقيق يحكم كيفية الإستفادة من تلك الشكاوي وتحديد وسائل تقديمها والجهات المعنية بحلها

و لتحقيق ذلك من الواجب أن يستند التنظيم إلى القواعد التالية:

- تحديد الجهات المختصة يتلقي الشكاوي ومعالجتها بشكل حاسم وواضح. . إلزام 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.
- الزام مقدمي الشكاوى و المعنيين بضوابط الموضوعية وسرد الحقائق المسندة.
- إتباع التوقيت الملائم لتقديم الشكاوى وبنها.
- معاقبة مقدمي الشكاوي المعرضة وعدم الإكتفاء بحفظها وتجنب أثارها مع تقديم ترضية معنوية للمتضررين منها³.

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 توقعية.

¹ - عيد الرحمان الصباح، مرجع سابق، ص 288.

² - المرجع السابق، ص 288.

³ - جهر عبد الله حسين الإدارة الحديثة - التخطيط - التطوير - الرقابة، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، مصر 2011، ص 189.

6- الميزانيات التقديرية: وهذه توزد الإدارة بالمعلومات اللازمة لتأدية وظيفة الرقابة بفاعلية وهي تعبر بالأرقام

عن النفقات و الإيرادات لفترة زمنية مستقبلية، وتزود الرقابة بالمعايير الرقابية، والرقابة توفر للقائمين على الميزانية بالمعلومات عن حجم الإنجاز الفعلي

7- تحليل نقطة التعادل: تعتبر هذه الأداة من الأدوات الرقابية التي توفر للإدارة المعلومات اللازمة لأداء

وظيفة الرقابة بفاعلية، وتقوم على توضيح العلاقة بين الإنتاج و التكاليف مما يمكن الإدارة من معرفة النقطة التي تتساوى فيها التكاليف مع الإيرادات¹.

8- خريطة جانت: يقوم هذا الأسلوب بتزويد الإدارة بالمعلومات اللازمة لوظيفة الرقابة بفاعلية، وهي تركز

على مفهوم قيمة الزمن اللازم لبداية ونهاية النشاط و للمشروع كله.

9- تحليل 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، وإتخاذ القرارات المتعلقة بالتنفيذ وإستغلال الموارد المادية و البشرية المتاحة بكفاية وفعالية، وكشف الأخطاء و الإنحرافات في وقتها لإتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب، وتحسين الرقابة أثناء التنفيذ وتزويد الإدارة بتقارير واضحة ودقيقة عن سير العمل².

10- المراجعة: تتم ممارسة الرقابة الإدارية عن طريق إستخدام أسلوب المراجعة للتأكد دمن نظامية نشاط

الادارة، ويعهد في الغالب إلى أجهزة مستقلة، أو وحدات متخصصة في مجال الرقابة داخل الادارة مراجعة السجلات و التقارير لإستخراج البيانات الفعلية عن الأداء لمختلف أوجه نشاط المنظمة، ومن ثم مقارنة البيانات بما هو مقرر تنفيذه من خلال الخطط الموضوعة في هذا المجال مسبقا .

11- السجلات: تعتبر السجلات الإدارية إحدى وسائل الرقابة الإدارية، حيث يتم إستخدامها للتأكد من

حسن سير الأعمال، ذلك أنها وسيلة لجميع المعلومات والبيانات عن أداء العاملين³.

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

¹ محمد عيسى الفاعوري : مرجع سابق، ص 189-190

² المرجع السابق، ص 190

³ - الجويبر عبد الرحمن بن إبراهيم : الرقابة الإدارية المنظور الإسلامي و المعاصر و التجربة السعودية، دار العلم للنشر و التوزيع جدة السعودية، 1990، ص36.

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 مسبباتها¹. ومن هذا تكون قد تطرقنا إلى أهم الوسائل والأساليب الرقابية، ومن خلال هذا نجد أنفسنا نتوصل إلى إستعراض مسؤولية الرقابة الإدارية و التي سنوضحها في عنوان مستقل.

06 - علاقة الرقابة الإدارية بالوظائف الأخرى:

إن الوظائف الإدارية تشمل التخطيط والتنظيم والتوجيه و الرقابة، هنا ترتبط بعلاقة مميزة مع كل وظيفة و تشكل روح الوظائف، ونجد أن هناك تكاملاً بين هذه الوظائف و الرقابة الإدارية على النحو التالي:²

1- التخطيط والرقابة: يعتبر التخطيط الوظيفية الإدارية الأولى و له الأولوية على الوظائف الإدارية الأخرى من تنظيم وتوجيه و رقابة لأن هذه الوظائف يجب أن تعكس هذا التخطيط فالمدير ينظم ويوجه ويراقب لكي يضمن تحقيق الأهداف طبقاً للخطة الموضوعة ، فالتخطيط يقوم على عملية التفكير و التقدير للمستقبل و النظر في البعد الزمني و التنبؤ بالمتغيرات، ووضع لما يخفيه المستقبل والتأقلم مع الظروف المتغيرة، أو هو الأسلوب العلمي الذي يتضمن حصر الموارد البشرية و المادية وإستخدامها أكفاً إستخدام بطريقة علمية و عملية وإنسانية لسد إحتياجات المؤسسة و يتضح من هذا التعريف أن التخطيط أسلوب علمي يتم على أساس الموارد اللازمة لعملية الادارة وتنظيم الموارد المالية وإستخدامها بأحسن الطرق وذلك بوضع خطة شاملة، وهو الوظيفة الإدارية الأولى التي تعتمد عليها الوظائف الأخرى فهو التقرير سلفاً لما يجب عمله لتحقيق هدف معين.

إذن التخطيط يركز الإنتباه 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

2 التنظيم و الرقابة: يعتبر الادارة الوظيفية الثانية من الوظائف الإدارية وهو وسيلة لتحقيق غاية أو أهداف معينة وظيفته تحديد الواجبات و المسؤوليات والسلطات، ونحن هنا بصدد تبيان العلاقة بين الادارة والرقابة، ونعلم أنه حين نتحدث عن الرقابة و الادارة نرى أن هناك علاقة بين المركزية و اللامركزية في التنظيم وأثر ذلك على العملية الرقابية ودرجة الدقة المطلوبة فيها كما أن للوضع التنظيمي لأقسام المؤسسة أو المنظمة تأثير مهما على العملية

¹ - الحبيبي علي: الإدارة العامة مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 1990، ص238.

² - حسين أحمد الطراونة، توفيق صالح عبد الهادي، ص- 29-30.

الرقابية، ففي حالة المركزية في الإدارة العليا فإن إتخاذ القرارات ينحصر في الإدارة العليا فقط أو الإدارة وأن المعايير الرقابية المراد إستخدامها هنا لابد وأن تعبر عن الأداء بدقة، وأن تعكس البيانات بشكل تفصيلي عن كيفية تنفيذ كل عملية على حدى و بيان إنتاجية كل فرد في الادارة ، ولهذا فإن معدل تكرار القياس يكون بشكل سريع يوميا و ذلك للتأكد من إستمرار الجودة في الأداء.

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

أما في حالة الادارة التي تتبنى الأسلوب اللامركزي في إدارتها على أساس تقسيم الادارة إلى وحدات مستقلة وإعتبارها 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 ربع سنوي

3- التوجيه و الرقابة: عندما تكون هناك مشاركة بين أفراد الادارة في وضع الخطة يساهم هذا الأمر إلى حد كبير في تنمية عملية الرقابة الذاتية، وهذا ناتج عن إقتناع الأفراد بأهداف الخطة التي شاركوا في وضعها و إعتبار المعايير التي ساهموا في إعدادها لتقييم أدائهم هي المعايير الدقيقة و بذلك تسهل مهمة توجيههم وتصحيح الإنحرافات التي قد تطرأ على أدائهم للواجبات الملقاة على عاتقهم و تسهل مهمة الرقابة عليهم² فالتوجيه هو الوظيفية الثالثة من الوظائف الإدارية، ووظيفة التوجيه تشمل القيادة إتخاذ القرارات الدافعية، الحوافز، والإتصال، وهذه الوظائف تدخل في صميم الرقابة الإدارية إذ أن الرقابة الإدارية لها أدوار كثيرة في وظيفة التوجيه منها:

1- أن الرقابة الإدارية تدخل في عملية مكونات التوجيه فمثلا القيادة هل تم إختيار القائد بناء على

مواصفات معينة ومحددة تم الإستناد إليها، لأن القيادة يتوقف عليها إشغال السلطة و القوة

والمسؤولية

2- أنه بواسطة الرقابة الإدارية يتم إكتشاف المبدعين الذين يستحقون التحفيز، وأن التحفيز أحد

مكونات التوجيه.

¹ - حسين أحمد الطراونة، توفيق صالح عبد الهادي، مرجع سابق، ص- 30- 31 .

² - ديري زاهد محمد : الرقابة الإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 41.

3- أن الرقابة تسهم في تقييم عملية الإتصال بالمنظمات من حيث وصول الأوامر و التعليمات من أعلى الهرم و مراقبة هذه التعليمات ومدى الإلتزام بها¹

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

07 - الصعوبات التي تواجه الرقابة الإدارية:

تعاني النظم الرقابية من مقاومة الموظفين لها و يرجع 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 و الانحرافات، حيث توجد بعض الادارات تراقب حتى القرارات² الشخصية للموظفين، مثلاً ماذا يلبسون قصات الشعر، وهذا ما يطلق عليه بالإفراط في الرقابة والإدارة الفعالة هي التي تركز على النتائج وليس على المظاهر، وبالتالي لابد لها أن تشرح وتوضح العملية الرقابية للمرؤوسين على أنها أداة للتعرف على التقدم الحاصل فقط أكثر منها ضغط ومحدودية حريتهم.

2- عدم التوازن بين المسؤوليات و الصلاحيات يشعر العاملون أحياناً بأن المسؤولية الواقعة عليهم تفوق ما هو ممنوح لهم من صلاحيات و في نفس الوقت قد يتطلب النظام النظام الرقابي الرقابة اللصيقة و المراجعة التفصيلية لكل جزئيات العمل مما يرتبط سلبياً بقبول العاملين والتجارب مع النظم الرقابية³ أي أن الموظفين تعطي 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.

3- عدم الحيادية : قد يؤدي عدم تصميم النظم الرقابة بشكل محايد إلى عدم قبول العاملين لهذه النظم في الادارة⁴.

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

4- الخوف من المسائلة أو إنعدام المرونة عند ما 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 و بذلك تقاوم تلك الفئة من الأفراد ذات الأداء السيئ الرقابة، وقد يقاوم من

¹ حسين أحمد الطراونة، توفيق صالح عبد الهادي، مرجع سابق، ص- 31-32.

² المغربي كامل زويلف مهدي وآخرون : أساسيات في الإدارة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1994 ص199.

³ فايز الزغبي : الإدارية في منشآت الأعمال، طرق وأساليب وسياسات وإستراتيجيات، دار المعرفة للنشر و التوزيع عمان، الأردن، 2001، ص 185.

⁴ عبد الفقار حنفي : أساسيات إدارة المنظمات المكتب العربي الحديث الإسكندرية، مصر، 2000 ص 320.

ذوي الجيد الرقابة، أيضا خاصة إذا كان المستهدف واضح لخوفهم من إنعدام المرونة أو الحيوية و التي ينظرون إليها أنها ضرورية لهذا المستوى الحالي من الأداء¹.

يساعد نظامي مشاركة الأفراد ونظام الإدارة بالأهداف في التغلب على الخوف من المسائلة وإنعدام المرونة، حيث يمكن إشراك الأفراد من ذوي الأداء السيئ في وضع الأهداف وما يترتب على ذلك عن نتائج خاصة ربط المكافآت 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 للعمل².

ويقصد بإنعدام 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 و العملية الرقابية هذا بالنسبة للموظفين الذين لديهم أداء سيئ وحتى الموظفين الذين يمتازون بأداء جيد يرفضون عملية الرقابة الإدارية و لكن لسبب آخر فهم يرون أن هذه العملية تؤدي إلى كبت مشاعرهم وحرياتهم.

5- عدم دقة الرقابة: لدى معظم الناس الرغبة في الأداء الجيد لذلك يتقبل الكثير الرقابة التي تزودهم بالمعلومات

و التي تساعدهم في الإنجاز الملائم للمهام المسندة إليهم، لكنهم قد يقاومون الرقابة إذا كانت غير دقيقة وتتم بطريقة غير حكمية أي لا تستند إلى الموضوعية. يجب أن تكون الرقابة مرنة لمقابلة عدم دقة المعايير ، مع ملاحظة أنه إذا حدث تباین واضح بين النتائج و المعايير، 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 إنحرافات ذات دلالة³. ويطلق عليها الرقابة غير الدقيقة أو الرقابة غير الصحيحة، وينجم عنها بعض التصرفات و الأمور غير مرغوب فيها كعدم الثقة بصحة المعايير وعدم تقبل الحقائق غير السارة، وعدم وجود عقلانية رشاد في مستويات الإنجاز. فعند دقة النظام الرقابي يضر بالمنظمة فعند حصول المديرين على معلومات غير دقيقة من خلال الرقابة وإستخدامها في إصدار القرارات يمثل كارثة تتحمل نتيجتها المنظمة في نهاية الأمر.

من هنا يمكن القول أنه إذا وجدت هذه الصعوبات في أي إدارة فهذا مؤشر دلالي على أن الرقابة الإدارية هي عملية جد معقدة، لذا لابد من أي إدارة تعاني من هذه الصعوبات و التي تعتبر بمثابة معوقات تعيق سير الأعمال

¹ - المغربي كامل زويلف مهدي وآخرون : أساسيات في الإدارة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1994 ص199.

² - حسن إبراهيم بلوط : المبادئ و الإتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، لبنان، 2005، ص 112.

³ - طارق طه : التنظيم في الإدارة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2007، ص73.

و التنظيم ككل أن تحاول تجاوز و التغلب عليها لأنها حقا الخطر المهلك الذي يثبط معنويات الموظفين وتجعلهم ينسون الغرض الأساسي من عملية الرقابة الإدارية.

08 – 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 و الاقتصاد و المالية يعتبرون أن النظام الإداري و المادي الذي لا تتوفر فيه رقابة فعالة 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 إحتوت مسلمة حمورابي على الكثير من أحكام تنظيم المعاملات المالية والإدارية، كما مارسها العرب منذ نشوء الحضارة الإسلامية، حيث بدأت الرقابة الإدارية في عهد الرسول ﷺ حيث كان يكشف أعمال الولاة ويسمع ماينقل 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 الخليفة عمر بن الخطاب رضي الله عنه فأنشأ الدواوين التي تمكنه من ذلك مثل ديوان العطاء والحسبة وديوان الخراج والجباية لضبط الوارد والمنصرف، وكان لهذه الدواوين فروع في الأقاليم

كما عرف الرومان الرقابة الإدارية وإستخدموها في تنظيم إمبراطوريتهم، وفي العصور الوسطى تطورت الرقابة أكثر فأكثر فظهرت الحاجة إلى وجود السلطات الثلاث في نظام الدولة في أوروبا وهي السلطة التشريعية و القضائية 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 و الحاجة إلى إستخدامها 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 و التوعية لمجتمعاتها وقد زاد الإهتمام بالرقابة الإدارية و المالية خلال الأزمة الاقتصادية العالمية عام 1929 م ومابعدها خصوصا في الولايات المتحدة الأمريكية، فبعد أن كانت الرقابة الإدارية على الأعمال تتم من خارج المؤسسات أي من قبل السلطات القومية و الشعبية أصبحت هناك حاجة ملحة لتطبيق الرقابة الداخلية على ممارسات المديرين ورؤساء الأقسام وكذلك على أداء الموظفين و العمال.



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 لابد من وجود معيار يمكن القياس عليه ومن ثم الحكم على نتائج أعماله،¹

¹ - حسين أحمد الطراونة، توفيق صالح عبد الهادي، مرجع سابق، ص 25-26.



خلاصة:

من خلال ماتم عرضه حول التطور للرقابة الإدارية، وماتضمنته 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 ماخطط لتنفيذه، فالرقابة الإدارية تتضمن السياسات والخطط التنظيمية المتعلقة بإتخاذ القرارات المتعلقة بتنفيذ كل عمليات التنظيم، وتهدف هذه السياسات إلى زيادة كفاءة أداء الموظفين ومدى إلتزام 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 إستقامة النشاط الإنساني بوجه عام وتكفل سير الأعمال بصورة منتظمة ومستمرة، كما أنها تكفل تقويم الانحرافات وتصحيح الأخطاء ومعالجة أوجه النقص و الإهمال، كما تساعد على إكتشاف الكفاءات الإنتاجية في وقت قصير وبأقل جهد وأقل تكلفة.

الفصل الثالث

دور الرقابة الادارية في الحد من التسريح

تمهيد:

أولاً: العوامل المؤثرة في مناخ العمل

ثانياً: الآثار المترتبة على التسرب الوظيفي

ثالثاً: دور الرقابة الادارية في الحد من مظاهر التسرب الوظيفي

رابعاً: مظاهر التسرب الوظيفي

خامساً: أسباب التسرب الوظيفي

سادساً: العوامل المؤثرة في التسرب الوظيفي

خلاصة.

تمهيد:

يعد العنصر البشري المحرك الرئيسي للنشاط الإداري في المجتمع إذ تحقق الإدارة نشاطها في تنظيم المرافق العامة وضمان يرها 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 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، و الأخير سنحاول أن نبرز الدور الجوهرى للرقابة الإدارية في الحد من مظاهر التسيب.



01- أهم العوامل المؤثرة في مناخ العمل:¹

01- المناخ التنظيمي: تتوقف فعالية و كفاءة الأداء الفردي و الجماعي لجامعة التكوين المتواصل على مدى تأثير المناخ السائد في بيئة العمل الداخلية وما

يتم من سلوك و إتجاهات نحو جامعة التكوين المتواصل حيث يتأثر سلوك الفرد داخل المنظمة بالبيئة المحيطة به، و بإتجاهاته نحو تلك البيئة وإدراكه لها²

02- ضغوط العمل: تلعب العلاقة بين الجامعة و الفرد الموظف فيها دوراً مهماً في عملية الضغط وآثارها المختلفة على أداء الأفراد داخل الجامعة، لذلك فإن إدارة الضغوط بشكل جيد، أو سوء إدارتها في الأعمال تظهر نتائجها بشكل واضح على الأفراد و إنجازاتهم في العمل، والتمن المباشر لسوء إدارة الضغوط يتمثل في الغياب عن العمل، التأخر أو التوقف عن العمل و بذلك فإن ضغوط العمل على الموظف تزيد من نسبة تسيبه في عمله³.

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 إنتشار هذه الأعراض تصل إلى 65.2% من إجمالي أفراد العينة (138) عون) وهذا يعد مؤشراً لإرتفاع مستوى ضغوط العمل لدى أفراد العينة إضافة إلى إرتفاع مستوى التذمر و الشكوى من العمل و التي توجد بدرجة عالية لدى 41.2% من أفراد العينة و هذا مؤشراً لإرتفاع مستوى ضغوط العمل لدى أعوان السجون العاملين بمؤسسة إعادة التأهيل بقسنطينة⁴.

03- الحوافز: فالتحفيز هو عملية تأخذ بعين الإعتبار حاجات الموظفين و جامعة، فإن الغاية من توفير الحوافز هي خلق الدافع للتوجيه نحو سلوك معين يخدم أهداف جامعة التكوين المتواصل، وبذلك فإن قلة أو إنعدام الحوافز المادية قد يجعل موظفيها يهجرونها أو يبقون فيها و لكن دون حماس أو دافعية للعمل وفي كثير من الأحيان يكون هذا سبباً في هروب الموظف من أداء واجباته أو عدم إنجازها بالسرعة والإلتقان المطلوبين و هذا يكون سبباً في تفشي ظاهرة التسيب الوظيفي⁵. لإثبات الدور الهام للحوافز في تحقيق أهداف بغض النظر عن طبيعة نشاطها سنقوم بإستعراض دراسة أجريت على موظفين بمؤسسة الديوان

¹ - محمد الحسن حمادات السلوك التنظيم و التحديات المستقبلية في المؤسسة التربوية، دار الوفاء للنشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر، 2004، ص23.

² - حسن حريم مرجع سابق، ص 262.

³ - د مكناس: التوافق المهني و علاقته بضغط العمل لدى موظفي المؤسسات العقابية دراسة على أعوان السجون بمؤسسة إعادة التأهيل مذكره ماجستير (منشورة)، تخصص علم النفس و العلوم التربوية و الأطفونيا، قسنطينة، الجزائر، 2007، ص 55.

⁴ - مصطفى نجيب شاوش مرجع سابق، ص 232.

⁵ - إبتسام: دور الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي دراسة على عمال مؤسسة الديوان الوطني للتطهير ، مذكره ماستير (منشورة)، تخصص علم اجتماع تنظيم و عمل، تفرت، الجزائر، ص56.



04- الثقافة التنظيمية : بما أن الثقافة التنظيمية مرتبطة ارتباطاً إيجابياً مع الرضا الوظيفي والرضا الوظيفي مرتبط سلبياً مع

التسيب الوظيفي، فإن هناك ارتباط أو تأثير للثقافة التنظيمية على التسيب الوظيفي أي أنه كلما كانت هناك ثقافة تنظيمية

واضحة داخل المنظمة كلما ساعد ذلك على التقليل من تسيب الموظفين في جامعة التكوين المتواصل والقطاع العام¹

تعد هذه العوامل من أهم العوامل التي يجب على جامعة التكوين المتواصل أن تركز على توفيرها لأنها بمثابة الدعامة الأولى

لنجاحها وإستمرار بقائها، فمن خلال إستعراضنا لذلك العوامل و التي تعددت بتعدد الأسباب المؤدية إلى التسيب الوظيفي،

فإنه علينا التطرق إلى الآثار الوخيمة التي تنجم عنها.

02 - الآثار المترتبة على التسيب الوظيفي :

بعد أن عالجنا أهم العوامل المؤثرة في التسيب الوظيفي و التي تنعكس بشكل أو بآخر على الموظفين ككل وبالتالي يتأثرون

بكل المؤثرات التي حولهم سلباً أو إيجاباً ويؤثرون بها فتنعكس كل تلك العوامل والمؤثرات على أعمالهم وواجباتهم وهذا ما يؤثر

بالضرورة على عملية تقديم الخدمات للمواطنين. سنستعرض أهم²

وأبرز الآثار التي تترتب على تفشي ظاهرة التسيب الوظيفي وتمثل في مايلي:

1- الآثار الاقتصادية: يظهر تأثير التسيب الوظيفي بشكل واضح في مجال النشاط هذا التسيب تصدر التراخيص للأفراد

إصدارها الضوابط القانونية التي وضعت

الاقتصادي الإنتاجي و الخدماتي، فف بطرق ملتوية وغير قانونية و لا يراع

لتحقيق مستهدفات النمو و التقدم، ويمرور الزمن تعاني الجامعة التكوين المتواصل من الفوضى والإرتباك و زيادة النشاطات

الغير مرغوب فيها و المدرة للأرباح و هذا لا يخدم قضية محاولة الخروج من دائرة التخلف أن تشحذ في سبيلها كل الجهود

والإمكانات.

وهناك العديد من الآثار التي تنتج عن قصور الإدارة في القيام بواجباتها بما لعمل أهمها إرتفاع تكاليف الخدمات و إرهاب الموازنة

العامة بمبالغ طائلة دون الحصول على مايقابلها من خدمات ، وإنتاج تكلفة الخدمات نتيجة الرواتب الكثيرة نسي تدفعها الموازنة

العامة للموظفين، إذ يمكن الإكتفاء ببعض الموظفين، إذ يمكن الإكتفاء ببعضهم للقيام بالخدمات المطلوبة، وكذلك الإسراف في

هدر و الأدوات المكتبية، والإستهلاك غير ادي للأصول المختلف كالسيارات و آلات الطباعة و التصوير وغيرها، وبالمثل

أيضا إهدار الزمن الذي يحدث نتيجة تردد الطلبة على مكتب الموظف مرات ومرات للحصول على الخدمة المطلوبة أو بقاءه

ينتظر الساعات الطوال حين مقابلة الموظف و في كل هذه الحالات يكون هناك زمن هام قد ضاع هدرًا، وعدم القدرة على

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

² - غانم فنجان موسى: الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مطبعة الراية، بغداد 1990، ص 147.



تخطيط و تنفيذ خطط الدائرة في الحدود المرسومة لها من حيث التكاليف والزمن، فكثيرا ما تتعثر خطط القطاع العام لأسباب فنية ترجع إلى الإدارة، وأخيراً يظهر تأثير التسيب الوظيفي بشكل واضح في مجال النشاط الاداري و و الخدمات، ففي ظل هذا التسيب تصدر التراخيص للأفراد بطرق ملتوية و غير قانونية و لا يراعى في إصدارها الضوابط القانونية التي وضعت لتحقيق النمو والتقدم، وبمرور الزمن يعاني قطاع الخدمات من الفوضى والإرتباك من جانب و التخلخل من جانب آخر، وزيادة النشاطات الطفيلية المدرة الأرباح بدون أي إضافة للقيمة الحقيقية للثروة بالبلاد و هذا لا يخدم قضية محاولة الخروج من دائرة التخلف التي يجب أن تحشد في سبيلها كل الجهود و الإمكانيات.

2- الآثار الاجتماعية: من أبرز الآثار التي يمكن أن تنجم عن إستمرار التسيب الوظيفي بمظاهره المختلفة في إستمرار 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 و المؤثر على الأداء في الوظيفة العامة، وبمرور الزمن يزداد الإنسان التقليدي قوة وإستمرارا و رسوخا على حساب القوانين و النظم الرسمية، وكذلك عدم تكافؤ الفرص بين المواطنين في الحصول على الخدمات المختلفة و لهذه الحالة تأثير مستقبلي من الصعب التنبؤ بنتائجه ويظهر واضحا في مجال الوظيفة أي عدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب فإذا لم يتم هذا التسيب وفق النظم المتعمدة و التي تعتمد على قدرة وخبرة الموظف فإن خلاها ما سيحدث في تحقيق.

3 الآثار الإدارية: إن عدم تطبيق مبادئ الإدارة الرشيدة بوضع الشخص المناسب في المان المناسب يرتبط بمسألة الإختيار و التعيين في الوظيفة العامة، فكلما كانت إجراءات الإختيار والتعيين دقيقة ووفق الحاجة الفعلية المطلوبة من الخبرات و المهارات¹

4- الآثار القانونية: تتمثل في أن التسيب الوظيفي الذي قد يكون باعثا للموظف إرتكاب مخالفات إنضباطية 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 فيتقاضى عنهما راتبين بدون مسوغ قانوني، مما يتطلب إتخاذ الإجراءات القانونية والإنضباطية بحقه، و بالتالي لما ينتج عن ذلك الإخلال بهيبة و سمعة الدولة. وللحد من هذه الآثار عمدت العديد من الإدارات إلى تنظيم طريقة الإستفادة 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 الآثار².

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

² - غانم فنجان موسى: الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مطبعة الراية، بغداد، 1990، ص 147.



كل الأحوال فإن هذه الآثار الهدامة قد تؤدي إلى تعطيل حركة النمو الاقتصادي والاجتماعي بصفة عامة، وتفاقم ظاهرة التسيب الوظيفي داخل الادارة بصفة خاصة، و لتجنب هذه الآثار يجب إقتراح طرق علاجية تحد من تلك الظاهرة .

خامسا - طرق علاج التسيب الوظيفي: تعد ظاهرة التسيب الوظيفي من أكبر معوقات التنمية الإدارية لأنها تتعلق بالعنصر البشري الذي يمثل الدعامة الأولى لنجاحها، وإن أي إدارة إذا أرادت الإصلاح وتقويم الإعوجاج ينبغي أن تركز على الأسباب المؤدية إلى تلك الظاهرة والقضاء على آثارها الهدامة و بالتالي لعلاج هذه الظاهرة يتطلب إتباع عدد من الإجراءات أهمها ما يلي¹:

1- ضرورة إعادة النظر في الهيكل التنظيمي للجهاز الإداري في الدولة على نحو يجعله متفقا مع التنظيم يم الذي يقتضيه التغيير الاقتصادي و الاجتماعي في المجتمع، ولا بد للإصلاح أن يشمل الجهاز الإداري بدءا من المستويات العليا بين مختلف وحداته المختلفة و تحديد إختصاص كل إدارة بشكل علمي ودقيق، والتنسيق الإختصاصات و الجهود فيما بينها بحيث تكون واضحة للمواطنين الذين يتعاملون معها من أجل تحقيق التعاون ومنع النزاع مع ضرورة توزيع و تحديدا إختصاصات الموظف بشكل دقيق وواضح والتزامه على أداء عمله بدقة متناهية من خلال ترتيب مسؤولياته عن كل تقصير أو تسيب في إنجاز المهام الموكلة إليه.

إن الهياكل و الإجراءات التنظيمية في الجزائر هي ضرورة أملت ظروف المرحلة الاشتراكية السابقة التي عاشتها الجزائر لأكثر من 26 سنة أي من 1962 م إلى غاية الواقع أنه قد سقطت هذه الإجراءات و الهياكل و خاصة الهياكل م و المركزية عندما أرسى هيكلها على نمط موحد مديرية ومديرية فرعية ومكتب حيث تبين فيما بعد أن هذه الطريقة مكلفة جدا وتثقل العمل الإداري لهذا فهي تساهم بقدر كبير في بروز مظاهر التسيب في مختلف هياكل الأجهزة الادارية².

2- ضرورة الاهتمام بطرائق العمل وأساليبه حيث أن إنجاز الأعمال والمهام يتم بكثير من الإسراف في الجهد و التبذير في الوقت و النفقات وعلى مستوى منخفض من الكفاية، فلا تزال الأعمال الإدارية مقيدة بكثير من الإجراءات المعقدة، وتتطلب كثير من الأوراق المكتوبة التي تستدعي إستخدام 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 إهتمام القادة الإداريين إلى القضايا التخطيطية و التنظيمية و التوجيهية وترك القضايا التنفيذية و الإجرائية إلى مروضيهم، كما يقع على كاهل القائد الإداري تشجيع عملية تفويض السلطة وفقا للمعايير الفنية و التنظيمية بغية تحقيق الأهداف المرجوة من الوحدة الإدارية .

¹ - محمد عثمان الحبلي تسبب العاملين المنظمة العربية للعل الإدارية، عمان، الأردن 1985، ص 114.

² - محمد أبو سماح . 1995 ص 17.



- 4- يجب تطوير أنظمة الرقابة على نحو يجعل هدفها الأساسي إجراء تقييم موضوعي لمستويات الأداء، وإتخاذ هذا التقييم أداة لتشجيع المبادأة و تنشيط الحوافز و رفع كفاءة للموظفين، وللأسف فإن هذا المفهوم الإيجابي للرقابة كثيراً ما يكون غير واضح في أذهان القائمين بمسؤولية الرقابة نفسها، وإنما ينظرون إليها على أنها وسيلة للتحكم وإستظهار السلطة وتأكيد أهميتها في التنظيم أمام مرؤوسيههم، ويبدو أن الرقابة الإدارية في جامعة التكوين المتواصل و في المجتمع المسلم يتضاءل دورها ليحل محلها الدافع الذاتي و الشعور بالمسؤولية مما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء الإداري .
- 5- إن السياسة التي تستهدف مكافحة التسيب في جميع أشكاله و مظاهره يجب أن توجه عنايتها الفائقة إلى العنصر الإنساني الفاعل المتجسد في أن يقوم بالأعباء الإدارية المختلفة أشخاص على درجة عالية من المهارة و الكفاءة و الأمانة، وهم مقتنعون بأن المصالح التي كلفوا بها هي كل مصلحة أخرى ومؤمنون بمسؤولياتهم حيال الأمة وفخوريين بالإنتماء إلى وظيفة معينة¹ .
- 6- الإرتكاز على الشريعة الإسلامية في التربية.
- 7- ترسيخ مبدأ الرقابة الذاتية.
- 8- إعداد إحصاءات و تقارير دورية عن مشكلة إنحراف السلوك الوظيفي
- 9- دعم وإجراء الدراسات في مكافحة الإنحراف و التسيب الوظيفي لدى الموظفين
- 10- تطوير و تفعيل أنظمة الرقابة .
- 11- التطوير المستمر للموظفين .
- 12- الموضوعية في تقييم أداء الموظفين
- 13- إشغال الوظائف بالأجدر و الأحق بالوظيفة
- 14- إعادة النظر في مستويات الرواتب والأجور الممنوحة للموظفين
- 15- تقييم ومكافأة الموظف الأمين و لا يكون العلاج إلا بدعم وإسناد الموظف و ذلك بتقديم الحوافز المناسبة له وإعتباره مثلاً وقدوة حسنة يمكن أن يقتدي بها الآخرون ويعد لون من سلوكهم المنحرف
- 16- لابد من دراسة القوانين والأنظمة و التعليمات وإدخال التعديلات المناسبة عليها وتصميم الإجراءات البسيطة و السريعة لإنجاز معاملات المواطنين وتجنبيهم دفع للرشوة
- 17- إتباع النظام التأديبي للموظف عبر عدد من العقوبات التأديبية ، كالتنبيه، لفت النظر الخصم من الراتب، إيقاف الترقية تنزيل درجة أو الوظيفة، الإنذار النهائي بالفصل²

¹ - المرجع السابق، محمد أبو سماح . 1995 ص17.

² - أبو عمارة محمد عد المسؤولية التأديبية للموظف الإسلامية العدد الأول، 2005 ص 357.



تعد محاربة التسيب الوظيفي و القضاء عليه أكبر خطوة لتحقيق التقدم نحو بناء ونجاح أي ادارة 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 التسيب الوظيفي و الذي يعد موضوع الدراسة.

03 - دور الرقابة الإدارية في الحد من مظاهر التسيب الوظيفي :

يعتبر هذا الموضوع من أحد المواضيع التي تتعلق بالادارات الحديثة التي إحتلت مكانة بارزة ف مجتمعتنا المعاصر حيث أصبح ينظر إلى الادارات كسمة بارزة من سمات ذلك العصر.¹

إن مجتمع الادارات 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 الإدارة. ويعتبر موضوع التسيب الوظيفي و الرقابة الإدارية إحدى هذه المواضيع التي لها انعكاسات على الفعالية التنظيمية و على العلاقة التي تربط بين أعضاء الادارة، و 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 للإدارة فهي وسيلة مراجعة لإصلاح الأخطاء الموجودة في التنظيم.²

كما تعمل الرقابة على تقليل التكاليف المالية و المادية وإنجاز الأعمال على أكمل وجه و بأفضل الطرق و في أسرع وقت، فمثلاً إذا لم تقم المنظمة بالرقابة المباشرة لأداء الموظفين وحدث و أن وقع خلل ولم يبلغ الموظفين عن هذا الخلل في حين قد يؤثر هذا في الوظائف الأخرى للإدارة مما تتراكم المشاكل ، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة التكاليف المادية و المالية تكون الادارة في غنى عنها ، ويؤدي الى تطبيق النظام الرقابي إلى عدم تحقيق أهداف الادارة، و إضافة إلى تدهور الوضع المالي وإنخفاض مستوى الخدمة و إنخفاض الروح المعنوية لدى الموظفين إلى جانب إنتشار الروتين في إنجاز الأعمال و الصراعات بين الموظفين . ويتمثل دور الرقابة الإدارية في الحد من مظاهر التسيب الوظيفي من خلال وضع معدلات الأداء و وحدات القياس و ذلك بوضع م ايير موضوعية لقياس الإنجازات التي تتحقق والتي تعبر عن أهداف الادارة، وهذه المعايير توضع على أساس تحديد كمية العمل المطلوب إنجازها و المستوى النوعي لها و الزمن اللازم لأدائها، فهذه المعدلات تتحدد إذن على أساس الكم والكيف و الوقت، أي تحديد كمية العمل اللازم إنجازها و كيفية الإنجاز بالطريقة الصحيحة بعد ذلك يتم قياس الأعمال وتقييمها، ويقصد بذلك مقارنة النتائج المحققة بالمعدلات الموضوعية لفأ الأداء فهو تقييم الإنجاز بعد أداء العمل.

¹ - عبد اللطيف أسار فخري أثر الأخلاقيات الوظيفية في تقليل فرص الفساد الإداري في الوظائف الحكومية مجلة العلوم الإنسانية، العدد 29، 2006، ص12. فلسطين، مجلة الجامعة

² - محمد موفق: الإدارة العامة دار الشروق للنشر و التوزيع، الأردن، 2007، ص 36.



ومن الجدير بالذكر أن الفترة اللازمة لقياس الأداء بطريقة دورية تختلف من حالة إلى أخرى حسب طبيعة النشاط، فبغض النظر عن الادارات ذات الأهداف الإستراتيجية قد تكون عملية القياس الدوري من إلى ستة أشهر، وبعض العمليات تتم يوميا¹ هذا التقييم يمكن أن يتم عن طريق وسائل متعددة نذكر منها التقارير الإدارية التي يتم وضعها لتقدير كفاية الأعمال الإدارية و بيان سيرها، ويعتبر هذا الأسلوب من أهم أساليب الرقابة الإدارية لما يتسم به من وضوح و دقة عن حقيقة. مجريات الأمور في الادارة ويتضمن هذا الأسلوب تواجد البيانات المحددة عن العمل الإداري، ولابد أن تكون هذه البيانات واضحة حتى يمكن من خلالها الوقوف على مدى تنفيذ البرامج وفقا لما ينتهي إليه التقرير من حيث الكيف و الزمن المحدد للتنفيذ و طبيعة الإنحرافات و مسؤولياتها².

كما يتم تقييم الإنجاز بعد أداء العمل من خلال الملاحظة و التفتيش الإداري حيث يقوم الإداري أو المشرف بملاحظة الرؤوسين من حيث أعمالهم والطرق المستخدمة و النتائج التي توصلوا إليها، وقد يكون حضور المشرف أو بقائه كافيا ف حد ذاته لكي يولد التأثير المطلوب، ويعتمد هذا التأثير على إمكانية المشرف على إثبات وجود وبيان تأثيره ولا خير في إستخدام سلطته في التأديب³.

أما التفتيش فيعني فحص سلامة الأعمال الإدارية وفقا للبرامج المعدة، و يتم التفتيش عن طريق الإنتقال 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 و درجة الانضباط في الحضور و الإنصراف و إستغلال وقت العمل في إنجاز ما تتطلبه الوظيفة وبعد تسجيل نتائج العمل و القيام بعملية المقارنة كما سبق ذكره يتم تحديد الإنحرافات و أسبابها و تحديد المسؤولية عنها، ثم تأتي مرحلة إبراز الأخطاء التي تشير لها عملية قياس الأعمال السابقة، فإذا ظهر من مقارنة النتائج المحققة بالمعدلات الموضوعه أن هناك إختلافاً في الزيادة أو النقص كان ذلك مؤشراً على أن الخلل يهيمن على العمل و ثمة إنحراف فيه، أي وجود حالات من التسيب الوظيفي يجب أن يبلغ بها المسؤول لإلتخاذ الإجراء اللازم البحث عن وسائل العلاج بعد كشف أسباب الخلل و الإنحراف.

ويبرز الدور الرقابي في الحد من مظاهر التسيب الوظيفي من خلال أنها تساعد على إكتشاف الإنحرافات كما ذكرنا سابقا، وذلك بتحديد المسؤول عن الإنحراف ، ثم القيام بتصحيح ذلك الإنحراف، يهدف ضمان أن الأداء يتم وفقا للخطط الموضوعه،

¹ - د الحميد محمود مبادئ الإدارة العامة، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1997 ص126.

² - المرجع السابق محمد موفق: الإدارة العامة دار الشروق للنشر و التوزيع، الأردن، 2007، ص 36.
³ - عبد العزيز: صالح: مبادئ الإدارة العامة، دار المسير. للنشر و التوزيع، عمان، الأردن 2008، ص 218.



بالإضافة إلى أنها تحدد المسؤول عن الانحراف فهي تحدد أيضا الموظفين ذوي الكفاءات و المهارات وتشجيعهم وتحفزهم على التميز و الإبداع.

وتحقيق التفوق و المزيد 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 إكتشاف أخطاء في المعايير الخاصة بالأداء، والتي تم إعدادها بقا في عملية التخطيط، مما يتطل إعاد النظر في هذه المعايير لتكون¹ أكثر موضوعية و لتناسب طبيعة الأداء الفعلي، أيضا فإ في حالة وقوع أخطاء أثناء التنفيذ فقد ينحرف الأداء عما هو مطلوب مما يتطلب التدخل لإصلاح الانحراف وعدم تأخير الأعمال وهذا ما يطلق عليه بالرقابة الآنية أي أثناء القيام بالأداء، لذا نجد أن أبرز سمات الإدارة الناجعة في أي دولة التي تخطط و تنظم لجهاز رقابي قوي كعامل من عوامل النجاح و الإصلاح الإداري لجميع إدارات الدولة في القطاعين الخاص والعام و الرقابة الإدارية القوية هي التي تعمل على توفير المال و الجهد وإستغلال الطاقات البشرية. وهنا تأتي أهمية الرقابة كعلاج وقائي يحمي الإدارة من ظاهرة التسيب الوظيفي.

ونثبت فعلا مدى مساهمة الرقابة الإدارية في الحد من مظاهر التسيب الوظيفي من خلال الإحصائيات التي توصلت لها الطالبة غلوسي دلال أثناء قيامها بدراسة في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بتبسة، حيث أقر معظم أفراد العينة أن الرقابة الإدارية تساهم وبشكل كبير الحد من سلبية الموظف و أكبر نسبة من العينة أقرروا أن الرقابة الإدارية تساهم في الحد من اللامبالاة حيث بلغت 44.2% ثم تليها إمتناع 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% ثم مقاومة ما هو جديد بنسبة 7.5% من مجموع أفراد العينة².

¹ - ياسين سعد غال ب : الإدارة الدولية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن 2007 ص 166.

² - غلوسي دلال: الرقابة الإدارية و التسيب الوظيفي، دراسة ميدانية ف مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز منكرة ماجستير (منشورة تخصص تنظيم و عمل، تبسة، الجزائر، 2014، ص 70.



04 - مظاهر التسيب الوظيفي:

يتجلى التسيب الوظيفي في عدة مظاهر تتمثل في الآتي:

1- الغياب و التأخر عن العمل الرسمي : يمثل الغياب من أهم مظاهر التسيب الوظيفي ويتخذ أكثر من صورة لأسباب متعددة، كعدم حضور الموظف أصلاً لمقر عمله أو حضوره لغرض التوقيع في سجل الحضور و الإنصراف ثم الخروج وعدم العودة إلا في اليوم التالي وقد يخرج من مكتبه إلى مكتب آخر في نفس الدائرة لشأن لا يتطلبه العمل الوظيفي أو لأغراض شخصية وفي جمي سلفت الإشارة إليها نجد أن الموظف لا ينجز العمل المطلوب منه ومن ثم تتراكم الأعمال شيئاً فشيئاً، ويترتب على ذلك سوء العلاقة بين المواطن و الدائرة الحكومية، حيث يشعر المواطن بأن أحداً لا يتهم بتقديم الخدمة المناسبة له ومن ثم تدب الكراهية بينه وبين¹ الموظف، بل و يبحث بكل الوسائل المشروعة و غير المشروعة عن الطريقة التي تؤدي إلى حصوله على الخدمة المطلوبة حتى و لو أدى إلى دفع الرشوة، أو اللجوء إلى المعارف و الأصدقاء، 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 توعك صحي للموظف، أو لدى أحد أفراد أسرته أو الغياب المفاجئ لأسباب تتعلق بحالات وفاة أحد الأصدقاء أو الأقارب ، أو الحاجة للتردد على المؤسسات الرسمية و غير الرسمية والمستشفيات والمدارس، وغيرها من المؤسسات التي يرتبط دوامها بالدوام الرسمي للدولة ويضطر الموظف إلى مغادرة مكتبه إذا كانت له حاجة للتردد لهذه الإدارات الحكومية لا تكاد تخلو من ظاهرة تغيب موظفيها، فقد أشارت بعض الدراسات في هذا المجال أن المتفحص لنسب التغيب في بعض الشركات الوطنية قبل عملية² إعادة الهيكلة يلاحظ إرتفاع نسبة التغيب هذه الشركات والتي بلغت في احدى وحدات هذه الشركة سنة 1978 حوالي 10.78 %.

ان الجهاز الإداري: يعد تزايد أعداد الموظفين في القطاع العام ظاهرة عالمية حيث يلاحظ أن الدوائر الرسمية تستقطب الكفاءات البشرية مما يؤدي إلى إتساع 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 فشيئاً³

2- انخفاض مردود الموظف و الإدارة: إن إهمال برامج التدريب يشكل سبباً للتسيب الوظيفي ونتيجة من نتائجه، فهو سبب من أسباب التسيب، لأن الموظف غير المدرب و المؤهل لا يستطيع أن يقوم بواجبات وظيفته كما ينبغي، و بالتالي يصبح موظفاً

¹ - بديع محمود القاسم علم النفس المهني بين النظرية و التطبيق، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2000، ص 149.

² - عشوي مصطفى أسس علم النفس الصناعي، ص 107.

³ - فاروق السيد عثمان القلق وإدارة الضغوط النفسية، دار الفكر العرب القاهرة، مصر 2001، ص 190. للنشر و التوزيع



من عوامل التسيب الوظيفي، كما أنه من نتائج إنخفاض مستوى الأداء الوظيفي، وينصرف أيضا إلى برامج التدريب التي تم تنظيمها و تنفيذها بدون تخطيط ودراسة و تفقد أي أهمية لها في رفع مستوى الأداء.¹

3- سلبية الموظف:

ويتجلى هذا المظهر فيما يلي:

أ- مقاومة التغيير: إن ظاهرة السلبية وتفشيها في الادارة تؤدي إلى مقاومة التغيير و عدم الرغبة في التجديد، وإنخفاض الرغبة في التعليم و العمل على إكتساب مهارات لا تتوفر لديهم و يتطلبها الجديد المقترح، اجه بعض الموظفين أي تغييرات تدخلها الإدارة بالمقاومة سواء كانت في الآلات والمعدات أو النظم والإجراءات أو الرءاسات، وهدفهم بقاء الأوضاع و الظروف على للمحافظة على مصالحهم و هيتهم و مراكزهم في مجال العمل² لكن الدراسة التي أجريت في الادارة 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.³

ب عدم الرغبة في التعاون و عدم تشجيع العمل الجماعي: عدم رغبة ال موظف في التعاون مع زملائه في العمل و عدم تشجيعه للعمل الجماعي، ويتجنب الإتصال بالأفراد الآخرين، لا يريد الفرد منهم الإرتباط بأي شخص آخر، وهذا النوع من الموظفين يتميزون بحاجة أساسية إلى تقاليدية و عدم الإعتماد على الآخرين والإكتفاء الذاتي يمثل سبيلهم الأساسي في الحياة لذلك يمكن القول أن ظاهرة الإنعزالية 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 بإنتمائه إلى الجماعة و التعاون مع الزملاء له وجهين الأول هو عدم وضع عراقيل أمام باقي الزملاء أثناء تأديتهم لأعمالهم والثاني هو معارضة الزملاء و الأخذ بيدهم، ومحاولة توصيل المعلومات الناقصة إليهم وإعدادهم من الناحية المهارية التي تعينهم على أداء أعمالهم.

ج- عدم إبداء الرأي و اللامبالاة: يعتبر الأشخاص اللامبالين من أكثر الناس صعوبة عند التعامل معهم، فكما يعرف أي مناً بأنه من السهولة إمكانية التحكم ومواجهة الإحتجاجات والإعتراضات التي تصدر من آخرين أكثر من التعامل يتصف بالسلبية وعدم الاكتراث.

د مقاومة التجديد و التطوير والإبتكار حيث يعزى الموظف عن المشاركة في إتخاذ القرارات التي تتصل بالعمل و الادارة و ظروف كل منها، فالمعروف أن الإشتراك في جماعة عاملة يؤدي إلى الاهتمام الذي يعتبر قوة دافعة لبذل الجهد والنشاط، كما أن

¹ - طلال حرب الفشل أسبابه و نتائجه، دار الأفاق الجديدة للنشر و التوزيع، بيروت، لبنان 1994 ص 33.

² - أبو النصر محدث محمد، مرجع سابق، ص 32.

³ - بوشمال أحمد : سوسيولوجيا التغيير التنظيمي و فعالية المنظمات، دراسة ميدانية بموسسة مطاحن الأغواط، مذكرة ماجستير (منشورة) ، تخصص تنظيم و عمل، الأغواط، الجزائر 2010، ص 72.



الاهتمام يعمل على إزالة المقاومات و العقبات التي تنشأ عن سوء التفاهم أو التي يقيّمها الموظفون أحياناً حين تُؤمّن الإدارة إدخال تغيير في خططها أو نظهما 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 إرتباطه بالعمل و الإدارة و فقدانه الإلتزام و الولاء إلى الإدارة التي يعمل بها¹.

4- عدم تحمل المسؤولية المسؤولة هي التزام مشتق من الوظيفة، كما أن الوظيفة هي إشتقاق من الأهداف وحيثما تكون

هناك علاقات بين رئيس و مرؤوس تكون هناك مسؤولية، ومن مظاهر عدم تحمل الموظف للمسؤولية ما يلي:

أ- عدم إحترام القوانين والأنظمة واللوائح من مظاهر التسيب الموجودة في الكثير من الادارات عدم إحترام القوانين و الأنظمة والتعليمات و حتى اللوائح و فقدان الثقة و الأمانة لتلك القوانين، مما يؤدي في النهاية إلى تحديد المصلحة العامة نتيجة تلك السلوكيات السلبية التي ترسخت من مجموعة من العناصر التي ساهمت في إرساء هذه القيم و السلوكيات السلبية هذه القوانين واللوائح ستحكم العلاقة بين الأفراد و الادارات التي يعملون بها، و العلاقة بين الإدارة و الأفراد، و الحفاظ على حقوقهم التي كفلهم لها القانون، وبذلك توجه القوانين واللوائح سلوكيات إدارة اتجاه الموظفين و العمل و العكس.

ب- تجزئة إجراءات المعاملة الواحدة بين مجموعة من الموظفين وهذا ما وفر كثيرا من الوقت والجهد على المراجعين في إنجاز الم موظفات بإدارة الترخيص التي كانت في السابق تحتاج إلى كم كبير من الموظفين للإطلاع على الم موظفة التي قد تستغرق يوما أو يومين إلى أن يتم الإنتهاء منها وتسليمها إلى صاحبها²

5- تراخي و تكاسل الموظف في إنجاز عمله: يميل معظم الموظفين إلى التراخي والتكاسل وعدم إنجاز العمل بالقدر المناسب

بالرغم من توفر القدرة على العمل³ ولا يحفزهم على العمل عادة إلا الحافز المادي أو الصالح الشخص أو الخوف من جهة أخرى وتتمثل مظاهر تراخي و تكاسل الموظف فيما يلي :

أ- إمتناع الموظف عن أداء العمل المطلوب منه تحدث هذه الظاهرة إذا إمتنع الموظف على نحو جسيم عن القيام بالأعمال الوظيفية الملقاة عليه في الأوضاع المقررة بالقانون و عن أوضح صور إمتناع الموظف عن أداء العمل المطلوب منه هو رفضه عن أداء العمل المكلف به من قبل رؤسائه، أو الإمتناع عن القيام بأعمال وظيفته أو مباشرتها على نحو غير صحيح أو التأخير في أدائها، ويمكن إرجاع أسباب إنتشار هذه الظاهرة إلى ما يتردد بين الموظفين من قول في مواقع عملهم فالإختصاص الذي تعطيه القوانين واللوائح لأحد ال موظفين هو إختصاص شخصي وبالتالي فعل ال موظف أن يمارس إختصاصه بنفسه، وإلا يفوض فيه أو يحل محله غيره في منصبه.

¹ - رضوان شفيق السلوكية و الإدارة المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، ط2، لبنان 2002 ص186.

² - محمد عبد الفتاح ياغي: الأخلاقيات ف الإدارة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن

³ - نداء محمد الصوص: السلوك الوظيفي، مكتبة المجتمع الم ي للنشر و التوزيع، الأردن 2008 ص 52. 2012 ص68.



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 و الحوافز و قد يؤدي ذلك إصابة الموظف بالعدوانية اتجاه رؤسائه وعدم طاعة أوامره

ج- إهمال الموظف للواجبات المسندة له و يقصد بإهمال الموظف لأداء عمله تقاعس الموظف عن القيام بالواجبات التي تفرضها عليه واجبات وظيفته على الوجه المقرر قانونا ويظهر الإهمال في أداء الوظيفة المسندة له على مقتضى الأوضاع المقررة في القانون أو التعليمات أو الأنظمة أو الأوامر، أو يتقاعس عن أعمال كلفها به رؤساؤه أو عدم الإكتراث بتنفيذها، ويعد الإهمال الجسيم للموظف في العمل القانوني على نحو معيب يجعله مشوبا بالبطلان أو الانعدام أو مباشرته خلافا للأوضاع المقررة في القانون أو التأخير في إنجازه و ذلك لعدم أداء العمل في الوقت المحدد له أو في الوقت الملائم لتحقيق الغاية منه¹.

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

05 - أسباب التسيب الوظيفي:

يبدو أن تفاقم ظاهرة التسيب الوظيفي بمظاهره المختلفة يعود إلى أسباب متشعبة ومتنوعة أثرت في البنى التنظيمية و الوظيفية و السلوكية للعديد من الإدارات، وسنعرض بالتفصيل أهم هذه الأسباب و المتمثلة في مايلي².

1- أسباب إدارية: توجد مشاكل إدارية تعترض عمل الإدارة و تنحصر أهمها في الأمور الآتية:

- 1- عدم تحمل المدير المسؤولية الكاملة.
- 2- عدم وجود قواعد إدارية تكفل . من سير العمل الإداري بانتظام وتطبيق الإدارة بأسلوب أفضل إنعدام الرقابة و المتابعة لسير العمل أثناء ممارسة الإدارة قصد التأكد من الأداء الحسن
- 3- عدم وجود أسلوب إداري يتم من خلاله ممارسة الإدارة بشكل منظم في مختلف المواقع التنظيمية.
- 4- عدم وجود الكفاءة في تحقيق الرقابة الداخلية أو غيرها من الصفات الأخرى، فهذا يقود إلى مظاهر التسيب الوظيفي، فمثلا وجود إختصاصات بشكل متعارض ومزدوج يؤدي إلى تضارب الإختصاصات و تمييع المسؤولية و تأخير الإنجاز، كما أن قصور التنسيق من أجل تكامل الجهود أثناء مراحل العمل الإداري لترتيب الجهد الجماعي، ومنع التنافر و الابتعاد عن الحساسية .
- 5- عدم توفر القواعد الرقابية لحسن سير العمل الإداري وعدم المشاركة في الإدارة.

¹ - عبد المطلب عامر : إدارة السلوك الإنساني المنظمات الحديثة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع القاهرة، مصر ، ص 119-120.

² - عبد المطلب عامر : إدارة السلوك الإنساني المنظمات الحديثة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع القاهرة، مصر ، ص 119-120.



6- عدم توفر الإمكانيات المادية الضرورية لممارسة الإدارة. عدم وجود المكافآت التشجيعية و المعنوية في العمل الإداري.

2- أسباب تنظيمية تتمثل فيما يلي:

- 1- عدم تمتع بعض الادارات بالإستقرار الإداري و عدم وجود أسس إدارية ثابتة تنظم عمل الإدارة، فكل مسؤول يتم تكليفه يقوم بالغاً ما قام به الذي قبله و يبدأ العمل بطريقته وكذلك بكوادر جديدة مختارة من قبله .
- 2- إن تحديد الاختصاصات و توزيع ووليات و المهام يخضع الادارات إلى آليات غير إدارية تعتمد في إختيار الكفاءات على م ايير لا تتفق الكفاءة والفاعلية و الخبرة للأفراد الذين يتم تكليفهم بمسؤوليات وظيفية .
- 3- عدم وجود خطة الادارة يمكن من خلالها تنفيذ العديد من البرامج الهادفة للإدارة.
- 4- التعارض بين ممارسة الإدارة و العمل الأساسي للموظف أو المنتج مما يؤثر أحيانا على كفاءة الأداء بسبب عدم التنسيق

3- أسباب إجتماعية:

- إن أغلب الموظفين في المواقع الإدارية يميلون إلى وجود مسؤول لتنظيم العمل ويتم الإعتماد عليه في كافة الأمور وهذا نتيجة راوسب كانت قائمة في ظل الأنظمة الإدارية التقليدية، فالإتكالية و التكاسل والإعتماد على الغير من الأمور¹ التي لا يمكن التخلص منها بسهولة، وهذا يحتاج إلى فترة زمنية مصاحبة للتوجيه والإرشاد المستمر و يترتب على هذه المشاكل الأمور الآتية :
- 1- الإعتماد على الغير و الاتكالية في كافة الأمور .
 - 2- السيطرة المفروضة من قبل شخص معين على جهاز إداري.
 - 3- إنتشار ظواهر إجتماعية خطيرة في العمل الوظيفي كالوساطة ، المحسوبية الرشوة الفساد الإداري و التسلط من قبل فرد أو فئة محدودة .
 - 4- إستمرارية أشكال التحكم و السيطرة من بيروقراطية و رئاسية .

4 أسباب ثقافية:

إن القيم السائدة في المجتمع مسؤولة إلى حد كبير عن سلوك الأفراد و تنظيم علاقاتهم مع الآخرين والتي يجب أن لا تخرج عن القيم والمعايير الاجتماعية التي يرتضيها هذا المجتمع نفس حيث تشكل البيئة المحيطة عنصراً ضاعطاً على المسؤولين في الادارات

¹ - عبد المطلب عامر : إدارة السلوك الإنساني المنظمات الحديثة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع القاهرة، مصر ، ص - ص 119-120.



في إنتهاك بعض القوانين كإرغامهم على تعيين عناصر غير كفئة أو مجاملة بعض الناس ومنحهم مزايا لا يستحقونها، وفي ظل غياب الولاء و الإلتناء يبحث هذا الموظف بل و يجد في الغالب من يسانده و يحميه 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:

- 1- غياب العقاب لعدم تطبيق القوانين واللوائح و الأنظمة لاشك سيؤدي إلى شيوع المخالفات ويلاحظ أن العقوبات إن وردت في بعض اللوائح فهي عقوبات بسيطة أو يتهاون في تطبيقها أو أنها لم ترد عقوبات أصلا.
- 2- عدم وجود تنظيم قانوني في شكل قواعد عامة لممارسة الإدارة.
- كما أن العنصر البشري و هو في سعيه لتحقيق الأهداف يسير وفق نظم معينة ويستخدم إمكانيات متوفرة، فإن دور هذه الادارة والإمكانيات يؤثر في وجود مظاهر التسيب الوظيفي فمن ناحية النظم فإننا نعي بها القوانين و القرارات واللوائح الإدارية للأعمال الإدارية و الفنية لأداء الوحدة و عدم وجود هذه النظم أصلا ووجودها بشكل غير كامل أو توفرها بشكل ضعيف تؤدي إلى وجود مظاهر التسيب الوظيفي¹.

06- أسباب فنية: التسيب الوظيفي و دور الرقابة الإدارية في الحد من مظاهره وتتمثل في:

- 1- عدم تبسيط الإجراءات الإدارية .
- 2- عدم مراعاة التخصص في التعيين بمراعاة القدرة و الكفاءة و الإلتزام .
- 3- عدم وجود تدريب لرفع كفاءة المورد البشري.
- 4- عدم وجود خطط سنوية للإصلاح الإداري داخل كل وحدة إدارية.
- 5- عدم تناسب المرتب مع مستوى المعيشة و عدم ربطه بمستوى الأسعار العالمية.
- 6- قصور التنسيق من أجل تكامل الجهود في العمل الإداري.
- 7- إساءة إستعمال السلطة ضد الموظفين
- 8- عدم توفير المباني المكيفة و الملائمة للعمل صيفاً وشتاء.
- 9- سوء توزيع العمالة و عدم الإستخدام الأمثل لها مما سبب في تزايد العمالة بدون
- 10- كثرة المنازعات بين الموظفين و الوحدات الإدارية.

¹ - المرجع السابق، عبد المطلب عامر : إدارة السلوك الإنساني المنظمات الحديثة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع القاهرة، مصر ، ص - ص 119-120.



11- قصور التنسيق من أجل تكامل الجهود أثناء مراحل العمل الإداري لترتيب الجهد الجماعي و منع التنافر و الابتعاد عن الحساسية.

12- عدم توفر وسائل الإتصال اللازمة لأداء الموظف في عمله سواء داخل الوحدة أو خارجها أو حتى في الاتصالات الشخصية التي لا بد منها.

7- أسباب تتعلق بالعنصر البشري: أي صنعها الموظف أولاً وأخيراً فإن هذا العنصر الذي يخلق التسيب الوظيفي ومظاهره و يمكن تقسيم الأسباب إلى جزئين :

1- 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 ترقية عندما يستحقها أو النقل العشوائي غير المنظم للموظف من وظيفة لأخرى خاصة إذا كانت الوظيفة الجديدة لا تنتم إلى تخصصه بأي صلة أو عدم حصوله على الإمتيازات العينية التي تستوجبها وظيفته و يحصل عليها.¹

2- أسباب تتعلق بالجوانب المعنوية للعنصر البشري وتتمثل هذه الجوانب أساساً ، شعور الموظف وموظفة المتساوية من قبل الإدارة لجميع الموظفين في الوحدة درجاتهم فعدم المساواة يؤثر معنوياً على الموظفين و يؤدي إلى إنتشار مظاهر التسيب، كما أن إتاحة الفرصة للموظفين حسب كفاءتهم بالتقدم في المستويات الوظيفية الرئاسية يخلق جانباً معنوياً محفزاً في أداء الموظف و العكس فإن عدم إتاحة هذه الفرصة يخفض من الروح المعنوية و وكذلك فإن الضمانات التي يشعر بها الموظف عند مواجهة أي ظرف طارئ في حياته كالمرض المعجز عن العمل أو الوفاة أو مصروفات طارئة لا بد منها تلقى عليه عبئاً ثقيلاً أو الرعاية الصحية له ولأفراد أسرته أو المشاركة الاجتماعية في شكل جمعيات أو أندية ترعاها الوحدة يخلق روحاً معنوية تؤثر على الأداء بالإيجاب، وأخيراً فإن شعور الموظف بالمشاركة في التخطيط وتحديد الأهداف واتخاذ القرار والاستماع إلى آرائه ومقترحاته بصدر رحب بشكل متناسب مع وظيفته تؤثر في إرتفاع الروح المعنوية التي تؤثر في تحسين الأداء.

8- أسباب تتعلق بطبيعة الفن الإداري: هذا العنصر يعتبر أيضاً من المسببات الهامة لوجود التسيب، ويتعلق أساساً بمفهوم الإدارة و الفن في تطبيقها، فالفن الإداري يقتضي إتباع التخطيط التنظيم والرقابة كمبادئ لازمة للإدارة، كما أن مبدأ التفويض في الصلاحيات والإختصاصات وإتباع أسلوب اللامركزية كمبدأ هام في تسيير و إدارة والوحدات الإدارية التابعة لها، كما أن الإدارة لا بد أن تدرك أنها تمثل النموذج الأمثل للقدوة الحسنة لجميع الموظفين، وكذلك فإن الحرص على الاهتمام بالجوانب

¹ - المرجع السابق، عبد المطلب عامر : إدارة السلوك الإنساني المنظمات الحديثة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع القاهرة، مصر ، ص - ص 119-120.



المعنوية للموظفين و الثواب يعتبر أسلوبا جيداً للفن الإداري، وأخيرا فإن تشجيع الإدارة الموظفين على إنشاء صندوق للمساعدات الاجتماعية في الأفراح و المآثم والمساعدة في إنشاء النوادي الرياضية و الاجتماعية وكافة مظاهر¹ التعاون بين الموظفين بالمنظمة من العوامل المساعدة في خلق أجواء المحبة و التعاون بين الموظفين .

9- أسباب سيكولوجية :من أهم هذه الأسباب مايلي:

- 1- عدم الاستقرار الوظيفي وهذا ينجم عن عدم وضع قيود للسلطة التعسفية للإدارة ي ميدان تخصيص الوظائف و في إجراء التنقلات و هكذا فإن النقل المفروض من قبل الإدارة غالبا ما يأخذ طابع العقوبة التأديبية المستترة، فنقل موظف يشغل² وظيفة مناسبة في مدينة سكنية ممتعة إلى وظيفة أخرى في مدينة صغيرة ومقفرة لا يقلقي حالة عدم رغبة الموظف في هل النقل خطورة وقسوة عن فرض عقوبة تأديبية.
- 2- عدم قدرة الموظفين في الإدارات على تحقيق الإحتياجات الفسيولوجية الأساسية من طعام و سكن وصحة ودفء لهم ولأسرهم الكثيرة العدد نظرا لإرتفاع تكاليف المعيشة وعدم إرتفاع الأجور إلا بنسبة ضئيلة، وهذا ما يخلق نوع من الشعور بالقلق و الإضطراب النفسي لدى الموظفين الباحثين عن طرق وأساليب متغيرة لتأمين المستلزمات الأساسية للحياة تتراوح بين العمل الإضافي وإستغلال الوظيفة للمصلحة الشخصية.
- 3- عدم الاستقرار الأمني في النفس و الممتلكات و الصحة مما يجعل الموظف أقل قدرة على العمل الجدي و الاداري المستمر، يقابل ذلك زيادة الشعور بالإحباط النفسي القلق على مستقبله و مستقبل أبناءه، وهو نتيجة لذلك في حالة تسيب مستمرة ريثما يتحقق الاستقرار ويطمئن على مستقبله و مستقبل أسرته.
- 4- عدم تحقيق التقدير المناسب فقد توجه التقدير نحو من يملك المال الوفير والسكن الفاخر و السيارة، الحديثة، ونتيجة لذلك فقد أضحي إهتمام الأفراد يتمحور حول الأمور المادية و هذا ينعكس بدوره على أداء الموظفين، وهذا ما يؤدي إلى تدني خدماتهم طالما أنهم لا يحضون بالقبول و الإحترام والتقدير الاجتماعي. كما أن هذا الوضع دفع بعض الموظفين إلى إستغلال مناصبهم و سلطاتهم كوسيلة للكيد من اطنين والسيطرة و التسلط عليهم ، بدلا من إعتبارها واجب يفرض عليهم خدمة المواطنين وإنجاز أعمالهم وذلك كله في سبيل الظهور وفرض الإحترام والتقدير.
- 5- عدم عدالة تقارير الكفاءة و الكفاية التي يستند إليها في ترفيع الموظفين، و هذا يؤدي بدوره إلى ردود فعل لدى الموظفين، تؤدي إلى زيادة الإهمال واللامبالاة وعدم الإحساس بالمسؤولية.³

¹ - علي السلمي: السلوك التنظيمي، مطبعة الجامعة، القاهرة، مصر، 1980ص204

² -المرجع السابق علي السلمي: السلوك التنظيمي، مطبعة الجامعة، القاهرة، مصر، 1980ص204

³ -المرجع السابق علي السلمي: السلوك التنظيمي، مطبعة الجامعة، القاهرة، مصر، 1980ص204



في وجود هذه الأسباب ينتشر التسيب 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 سلبي أو تأثير إيجابي و ذلك حسب طبيعة ال موظف مثلاً ضغوط العمل فهي تؤدي الى تفاقمها، أما التدريب أو الرضا الوظيفي عبارة عن عوامل تقلل من إنتشارها. وسنقوم بإستعراض تلك العوامل كل واحدة على حدى في العنصر الموالي .

06 – العوامل المؤثرة في التسيب الوظيفي :

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

1- التدريب: حينما تظهر دلائل على الأداء غير الملائم للوظيفة يجب تركيز الإنتباه على ضرورة رفع مهارات الموظف، ومن هذه الدلائل وجود فجوة بين الأداء الفعلي للموظفين و بين متطلبات الوظيفة، أي الأداء المعياري، وقد يقوم الموظف أو الرئيس المباشر أو إدارة التدريب بتحديد هذه الإحتياجات ، التي تدل على أن بعض الأفراد هم المعرفة والخبرة و التي يمكن أن يحصلوا عليها بواسطة التدريب. فالتدريب يضمن التطابق بين قدرات الموظفين ومعارفهم ، و يعمل على إحداث أحسن سلوك في العمل، ودعم المواقف الإيجابية التي تسمح بتخفيض التكاليف و الخسائر، وكذا تحسين نوعية المنتج و كميته و تدعيم الإحساس بالثقة لكل موظف و لفريق العمل بصفة عامة، وتقوية حب إنتماء الموظف للإدارة، والأهم تطوير القدرة لدى الموظف على تحمل المسؤولية و المبادرة في الإقتراح، وبذلك نلاحظ وجود تأثير لمستوى التدريب و كفاءته في التقليل من مستوى التسيب الوظيفي في الإدارة أوزيادته من خلال جعل الموظف أكثر إتقانا¹ يوجد العديد من الدراسات المحلية التي تثبت فعلا بأن التدريب يقلل من مستوى التسيب الوظيفي في الإدارة، لهذا قمنا بإدراج دراسة أجريت بمؤسسة سونلغاز أكدت أن التدريب يساعد على تغطية جوانب العجز في الأداء و كانت نسبة أفراد العينة الذين دعموا هذه الإجابة 88%²

2- الرضا الوظيفي : يتكون هذا المفهوم من الرضا عن الوظيفة و الرضا عن علاقات العمل و الرضا عن زملاء العمل و الرضا عن الرؤساء و الرضا عن بيئة العمل والرضا عن سياسات الأفراد، لذلك يتعين على الإدارة قبل أن تشرع في رسم السياسات وإتخاذ الخطوات اللازمة لزيادة وتنمية الرضا الوظيفي بين الموظفين أن تجمع البيانات والمعلومات حول مؤشرات وإتجاهات ومحددات هذا الرضا بين قوى العمل الموجودة ، ومن ثم فإن القياس الدقيق للرضا الوظيفي يتطلب إتخاذ ترتيبات وإجراءات

¹ - ماهر أحمد : السلوك التنظيمي دخل بناءات المهارات الدار الجامعية للنشر و التوزيع ط7 الإسكندرية، مصر، 2003 ص 472.

² - بوعريوة الربيع: تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة دراسة حالة على العمال بمؤسسة سونلغاز منكراة ماجستير (منشورة)، تخصص التير و العلوم التجارية، بومرداس و م الجزائر،



خاصة على نحو يكفل إمداد الإدارة بمعلومات دقيقة ومنتظمة حول شعور الموظفين إتجاه وظائفهم و أعمالهم والظروف السائدة في الادارة و من خلال إستعراض جوانب الرضا الوظيفي من حيث أبعاده و عوامله ومسبباته يتضح لن الدور الهام للرضا الوظيفي في الحد من تسيب الموظفين في الادارة.¹

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



خلاصة :

تعاني أغلب الإدارات من ظاهرة لا يستهان بها، ألا وهي تسيب الوظيفي التي برزت في العديد من الإدارات، حيث نتجت هذه الظاهرة عن العديد من باب من أمثلتها ترك الموظف لمكان العمل أثناء ساعات الدوام الرسمي، عدم الشخص المناسب في المكان المناسب و كل تلك الأسباب راجعة إلى سوء التنظيم الاداري و ضعف الادارة وعدم قدرتها على استثمار طاقات الموظفين وعدم تفهم بعض المواقف و الظروف التي يمر بها بعض الموظفين و التي تنجم عنها مظاهر وصور غير مرغوب فيها كالغياب و عدم تحمل المسؤولية و هذا بدوره يؤدي إلى ضعف إنتاجية الموظف و الإدارة، معاً، كما أنها تؤثر أيضاً على المواطنين الذين لديهم خدمات لدى الادارات أو الموظفين ذاتهم.

وللقضاء على هذه الظاهرة تقوم الإدارة في أي مكان بوضع خطة لها أهداف وذلك لسير العمل بالتعاون مع الموظفين، مع مراعاة تلبية إحتياجات الموظفين، و أن يكون لدى الموظفين رقابة ذاتية على أعمالهم في هذه الحالة يمكن التخلص من هذه الظاهرة لأنها تؤثر على العمل الاداري و التقدم والإزدهار بشكل كبير، وفي ضوء ذلك تم إستعراض 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 إل إبراز دور الرقابة الإدارية في الحد من ظاهرة التسيب الوظيفي.

الفصل الرابع:

الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد:

أولاً: مجالات الدراسة

ثانياً: مجتمع البحث

ثالثاً: المنهج

رابعاً: مصادر جمع البيانات

خامساً: أدوات البحث

سادساً: أساليب الإحصائية

سابعاً: عرض خصائص مجتمع البحث

ثامناً: نتائج العامة للدراسة

تاسعاً: بيانات الدراسة الميدانية: تحليلها وتفسيرها

خلاصة.

تمهيد:

أصبحت معظم الدراسات والأبحاث الاجتماعية بمختلف ميادينهم بمجرد تفسيرات نظرية، بل تسعى إلى تجسيدها و تحقيقها إمبريقيا، وذلك من خلال إجراء دراسة ميدانية الهدف منها تحقيق الكثير من النتائج و الأهداف دون الإكتفاء بالتأمل العقل ي و النظري كأساس للوصول إلى الحقائق التي تفسر الواقع الاجتماعي. وسوف نعرض في هذا الفصل الإجراءات المنهجية للدراسة و التي تتمثل في: المنهج المتبع خلاله، مجالات الدراسة المتمثلة في المجال المكاني، وعينة البحث و إختيارها و تحديد أدوات جمع البيانات من الملاحظة، الإستمارة الوثائق و السجلات، وإنطلاقا من هذه الإجراءات المنهجية سنقوم بتحليل النسب والأرقام الإحصائية وتفسيرها لنخلص في الأخير إلى مجموعة من النتائج بهدف الحصول على معلومات قيمة و أكثر دقة من شأنها أن تفيد العلم والمعرفة .

01: مجالات الدراسة:

1-المجال المكاني:

أجريت الدراسة الميدانية على عينة من الموظفين بجامعة التكوين المتواصل بجامعة مُجد بوضياف بالمسيلة .

1_1_1 لمحة عن الجامعة محل الدراسة:

تعتبر الجامعة التكوين المتواصل من أهم المؤسسات التعليمية التي يحاط بها تحقيق العلم والمعرفة، لما تتمتع به من مقومات بشرية ومالية وهيكلية تستطيع بواسطتها تنمية التعلم التنظيمي وكذا دعم عمليات إدارة المعرفة في البحوث العلمية والاعتماد على الطرق الحديثة في التعليم، ومن أجل تزويد المجتمع بالإطارات المؤهلة علميا في مختلف المجالات ولهذا سوف نتطرق إلى المنهج المتبع في الدراسة وكذلك التعريف بكل من مجتمع وعينة الدراسة.

1_2_1 التقديم بالجامعة:

1_2_1 التعريف بجامعة التكوين المتواصل :

تقع جامعة التكوين المتواصل وسط كلية الحقوق بجامعة مُجد بوضياف على الطريق رقم 65: الرابط بين المسيلة والجزائر العاصمة بدأت النواة الأولى للجامعة في شهر فيفري من عام: 1990 في مؤسسة كانت مخصصة لتكوين الاساذة التعليم الابتدائي والمتوسط والثانوي بالاضافة الى الامتحانات الخاصة بالدخول الى الجامعة بالمكان المسمى بالري

1_2_2 شرح الهيكل التنظيمي للجامعة:

تحتوي جامعة التكوين المتواصل ككل الجامعات على مديرية العامة جامعة، مراكز ومعاهد، يحدد التنظيم الإداري للجامعة بقرار مشترك بين الوزير المكلف بالتعليم العالي والوزير المكلف بالمالية والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية. توضع نيابات مديرية الجامعة تحت مسؤولية مدير الجامعة التكوين المتواصل لكل ولاية المعينون بواسطة مدير العام لجامعة التكوين المتواصل مدير الجامعة ويختارون من الأساتذة الذين يشبتون رتبة أستاذ التعليم العالي.

❖ مديرية الجامعة:

والمتمثلة في مدير الجامعة وهو الشخص المسؤول عن السير العام للجامعة مع احترام صلاحيات الهيئات الأخرى، حسب المادة 26: من المرسوم التنفيذي يعين مدير جامعة التكوين المتواصل من بين الأساتذة ذوي رتبة أستاذ التعليم العالي، وفي حالة عدم وجودهم من بين الأساتذة المحاضرين أو الأساتذة المحاضرين الاستشفائيين.

❖ نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في الطورين الأول والثاني والتكوين المتواصل والشهادات والتكوين العالي في التدرج: ومن مهامها:

- متابعة المسائل المتعلقة بسير التعليم والتدريب المنظمة من قبل الجامعة.
- السهر على انسجام عروض التكوين المقدمة من طرف المراكز والمعاهد مع مخطط تنمية الجامعة.

السهر على احترام التنظيم الساري المفعول في مجال التسجيل ومراقبة المعارف وانتقال الطلبة.

- متابعة أنشطة التكوين عن بعد الذي تضمنه الجامعة وتطوير أنشطة التكوين المتواصل.

- السهر على احترام التنظيمات والإجراءات السارية المفعول في تسليم الشهادات والمعادلات .

❖ نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية : ومن مهامها:

- ترقية علاقات الجامعة مع محيطها الاجتماعي والاقتصادي والمبادرة ببرامج الشراكة.

- المبادرة بكل نشاط من أجل ترقية التبادل مابين الجامعات والتعاون في مجالي التعليم والبحث.

- القيام بأعمال التنشيط والاتصال.

- تنظيم التظاهرات العلمية وترقيتها.

- ضمان متابعة برامج تحسين المستوى وتحديد المعلومات للأساتذة والسهر على انسجامها.

❖ نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه : ومن مهامها:

- جمع العناصر الضرورية لإعداد مشاريع مخططات تنمية الجامعة.

- القيام بكل دراسة استشرافية حول توقعات تطوير التعداد الطلابي للجامعة واقتراح كل إجراء من أجل التكفل بهم، لا سيما في مجال تطور التأطير البيداغوجي والإداري.

- مسك البطاقة الإحصائية للجامعة وتحيينها دوريا.

- القيام بإعداد الدعائم الإعلامية في مجال المسار التعليمي الذي تضمنه الجامعة ومنافذها المهنية.

- وضع تحت تصرف الطلبة كل معلومة من شأنها مساعدتهم على اختيار توجيههم.

❖ نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في الطور الثالث والتأهيل الجامعي والبحث العلمي والتكوين العالي فيما بعد التدرج :

ومن مهامها:

- متابعة المسائل المرتبطة بسير التكوين لما بعد التدرج وعن بعد المتخصص والتأهيل الجامعي والسهر على تطبيق التنظيم المعمول به في هذا المجال.

- متابعة أنشطة البحث لوحدات ومخابر البحث وإعداد الحصيلة بالتنسيق مع مدراء المراكز

- القيام بكل نشاط من شأنه تثمين نتائج البحث.

- ضمان سير المجلس العلمي للجامعة والحفاظ على أرشيفه.

المصدر : من وثائق الجامعة.

2- المجال الزمني:

بعد موافقة اللجنة العلمية لقسم علم الاجتماع على موضوع الدراسة، تلتها عملية البحث عن أدبيات الموضوع في المكتبة التابعة لقسم علم الاجتماع والمكتبات الإلكترونية وتحديد المراجع العلمية ذات الصلة بالموضوع الموظفين بحكم قرب العينة من الباحثة، بإضافة إلى تحكيم الأداة في 2024/03/28 من طرف الموظفين وتم بذلك توزيع أداة الاستبيان الأولية لاستطلاع آراء الموظفين

02: مجتمع الدراسة:

هو جميع الأفراد أو الأشخاص أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة البحث¹ وهو المجموعة الأصلية التي تؤخذ منها عينة الدراسة، وبعد التواصل مع إدارة جامعة التكوين المتواصل تم تحديد حجم مجتمع البحث المتمثل في الموظفين والمقدر عددهم ب74 موظف وموظفة وعليه تم تحديد العينة موضع الدراسة.

- العينة:

إن معرفة المعالم الإحصائية لمجتمع البحث ومعرفة خصائصه من شأنها أن تغري بعض الباحثين بإتباع طريقة العينة العمدية (القصدية) التي تتكون من مفردات معينة تمثل المجتمع الأصلي تمثيلا سليما، فالباحث في هذا النوع من العينات قد يختار مناطق محددة تتميز بخصائص ومزايا إحصائية تمثل المجتمع، وهذه تعطي نتائج اقرب ما تكون إلى نتائج التي يمكن أن يصل اليها الباحث لمسح مجتمع البحث كله²

نقصد بالعينة العمدية أو المعتمدة تلك العينة التي يختارها الباحث بشكل متعمد ومقصود فيتعهد بتبنيها لدواع وأسباب ما، وقد تكون ذاتية أو موضوعية، كأن يختار منطقة جغرافية معينة، أو ينتقي فئة ما من الساكنة الإحصائية، فإذا أراد الباحث مثلا دراسة ظاهرة الهدر المدرسي في البادية، وفي هذا السياق، يقول عبد الكريم غريب: يتم في هذه العينة، اختيار أفراد أو مناطق بشكل تتدخل فيه رغبة الباحث وإدارته، وذلك اعتمادا على معطيات ومؤشرات تبرر ذلك³ وتعرف العينة على أنها فئة تمثل مجتمع البحث أو جمهور البحث، أي جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، أو جميع الأفراد أو الأشخاص أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة البحث.⁴

¹ عبد الرحمان عدس وآخرون: البحث العلمي (مفهومه، أدواته وأساليبه)، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 1992، ص109.

² مصطفى دمس: منهجية البحث العلمي في التربية والعلوم الاجتماعية، دار غيداء للنشر والتوزيع، ط1، الاردن، 2008، ص205.

³ عبد الكريم غريب: منهجية البحث العلمي في علم التربية والعلوم الانسانية، منشورات عالم التربية مطبعة النجاح الجديدة، ط1، مغرب، 2012، ص176.

⁴ - رجاء وحيد دويدري: البحث العلمي أساسياته النظرية وممارسته العلمية، دار الفكر، سوريا، 2000، ص306.

حيث تمثلت عينة الدراسة في جامعة التكوين المتواصل وتم اختيار عينة الدراسة بطريقة قصدية حيث تضمنت العينة القصدية لبعض الموظفين، وتم توزيعها على الموظفين الذين يحظرون بشكل دوري.

03: منهج الدراسة:

في دراستنا الراهنة نحاول الكشف عن دور الرقابة الإدارية في الحد من مظاهر التسبب الوظيفي بالإعتماد على إستراتيجية جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها وبما أن البحوث الاجتماعية تتطلب من الباحث الإعتماد على منهج معين يوفق ملائمة للحصول على المعلومات اللازمة، سنقوم نحن أيضا بإختيار المنهج المناسب لدراستنا، ويقصد بالمنهج الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته لإكتشاف الحقيقة و الإجابة عن الأسئلة و الإستفسارات التي يثيرها الباحث .

ويعني أيضا: البرنامج الذي يحدد لنا الوصول إلى تلك الحقائق و طرق إكتشافها فلكل دراسة هدف يدفع الباحث إلى تحقيقه و عليه نحن إنتهجنا المنهج الوصفي التحليلي نظرا لملائمة مع موضوع دراستنا في الوصول إلى الأهداف المسطرة من وراء هذه الدراسة

ويعرف المنهج الوصفي التحليلي على أنه مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة إعتما داً لى جمع الحقائق و البيانات وتصنيفها متعاجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا و دقيقًا لإستخلاص دلالتها و الوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة وتم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لوصف مختلف الأنماط الرقابية الموجودة في جامعة التكوين المتواصل ووصف الأدوات الرقابية المستخدمة فيها.

من أجل تحقيق أهداف البحث تطرقنا لاستخدام المنهج الوصفي، الذي يعرف بأنه أسلوب من أساليب التحليل لمعلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع خلال فترات زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج عملية يكمن تفسيرها بطريقة موضوعية وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة، حيث يعتبر من أكثر المناهج المتبعة وأنسبها، لأنه يهدف إلى جمع بيانات كافية ودقيقة على ظاهرة أو موضوع، ثم تحليل ما تم جمعه من بيانات بطريقة موضوعية كخطوة ثانية تؤدي إلى التعرف على العوامل المكونة والمؤثرة على الظاهرة كخطوة ثالثة.

04: مصادر جمع البيانات:

تشكل من معاجيم وقواميس والكتب العلمية المختلفة بموضوع والرسائل الماجستير والمجلات وكذلك المواقع الخاصة بالانترنت والمنشورات التي نخدم بحثنا، بهدف الحصول على المعلومات الكافية وغيرها من المعلومات التي نخدم مجريات دراستنا الميدانية.

05: أدوات البحث:

أداة الدراسة هي الوسيلة التي تساعد الباحث في جمع وتحليل البيانات الميدانية، وتتحكم في ذلك طبيعة فرصة البحث في اختيار الأدوات التي يستعملها الباحث، وفي دراستنا هذه تم الاعتماد على أداة بحث رئيسية تتمثل في الاستمارة بالإضافة لأداة بحث ثانوية مساعدة تتمثل في الملاحظة.

1- الملاحظة:

ولقد تم اعتماد الملاحظة البسيطة كأداة مساعدة للاستمارة في الوصول إلى معلومات خاصة بالأسلوب التعلم للطلبة في الجانب التعليمي ومحاولين بذلك تحديد المؤشرات الخاصة بالأبعاد المقترحة والتي تساعدنا في رصد وضبط بعض اتجاهات و أساليب وطرق

2- الاستمارة:

هي أداة من أدوات البحث العلمي تساعد على الحصول على البيانات الميدانية، والتوصل الى الوقائع والتعرف على الظروف والأحوال الموظفين والمواقف والاتجاهات والآراء، وهو في بعض الأحيان الوسيلة العلمية الوحيدة للقيام بالدراسة العلمية.¹

والاستمارة هي نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه الى الأفراد من أجل الحصول على المعلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف.²

لمعرفة الجانب التحليلي لموضوع البحث تم جمع البيانات الأولية من خلال الاستمارة كأداة رئيسية للبحث ويعرف الاستمارة: أنه أداة لجمع البيانات ذات الصلة بالمشكلة البحثية، وذلك للتعرف على جانب أو أكثر من سلوك الفرد وبناءا على الإجابات الكتابية لعدد من الأسئلة المدونة في النموذج المعد

للتحليل تم إعداد الاستمارة حول موظفين جامعة التكوين المتواصل محورين:

المحور الأول: ويتعلق بالمعلومات العامة المتعلقة بأفراد المجتمع الإحصائي والمتمثلة في (الجنس، الحالة الاجتماعية).

المحور الثاني: يتعلق باتجاهات الموظفين جامعة التكوين المتواصل

3- خطوات بناء أداة الدراسة.

لبناء الاستمارة تم إتباع الخطوات التالية:

- الإطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستمارة.
- تحديد البيانات الديمغرافية.

¹ - رجاء وحيد دويدي: مرجع سابق، ص 329.

² - فضيل ديليو، وآخرون: أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة قسنطينة، الجزائر، 1999، ص 196.

- تحديد محاور الاستمارة وتقديم الاستمارة في صورته النهائية.

07 - بيانات الدراسة الميدانية: تحليلها وتفسيرها:

جدول رقم (01) : يوضح توزيع افراد العينة حسب الجنس

<u>الحالات</u>	<u>ك</u>	<u>%</u>
<u>ذكور</u>	<u>22</u>	<u>29.73</u>
<u>اناث</u>	<u>52</u>	<u>70.27</u>
<u>المجموع</u>	<u>74</u>	<u>100</u>

يتضح من خلال الجدول رقم (01) أن معظم أفراد العينة هم إناث، حيث قدرت نسبتهم بـ 70.27% ونفسر النسبة المعتبرة لهذه الفئة إلى أن العمل يحمل الطابع الإداري و لا يتطلب جهد عضلي بل جهد فكري و بالتالي فهو مناسب جدا لفئة الإناث ولا يحتاج إلى نسبة كبيرة من الذكور فكانت نسبتهم قليلة وقدرت بـ 29.73% إضافة إلى التقاليد لم تعد كما كانت في السابق حيث كانت نظرة المجتمع حول توظيف الإناث نظرة سلبية أما الآن بالعكس فالمجتمع يرى أن توظيف الإناث يعود بالنفع على المديرية فالإناث معظمهن لا يمانعن العمل لساعات متأخرة، حيث أصبحن يشغلن مناصب أكثر من الذكور، مما يؤكد التوجه العام للتوظيف في الجزائر حيث تؤكد مختلف التقارير و الإحصائيات تمركز اليد العاملة النسوية في الإدارات و التوظيف العمومي بالتحديد

جدول رقم (02) يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن .

السن	ك	%
31-28	14	18.92
35-32	18	24.32
39-36	10	13.51
43-40	12	16.22
47-44	12	16.22

02.70	02	51-48
05.41	04	55-52
02.70	02	59-56
100	74	المجموع

يبين الجدول رقم (02) أن معظم الموظفين تتراوح أعمارهم ما بين (32-35) بنسبة تقدر بـ 24.32%، من إجمال الباحثين وهي نسبة كبيرة مقارنة مع نسبة الموظفين المتقدمين في السن، ونفسر وجود نسبة معتبرة من فئة الشاب إلى أن هذه الأخيرة تمتلك طاقات، قدرات وإمكانات تساعد على تطوير أدائها من أجل الحصول على حاجاتها وتحقيق أهدافها المتمثلة في الترقية، وتحقيق مكاسب مالية إضافة إلى الرغبة في إبراز الذات، كما وجد الشبان في المديرية بالسياسة التوظيفية العامة في البلاد التي تميل لها والتي نتجت عنها الجهات الإدارية العليا، كما أن أي منظمة تميل إلى توظيف فئة الشباب لأنها هي الوحيدة التي لها القدرة على النهوض بأعباء العمل وتحمل تكاليف هذه الأعباء، في حين نلاحظ أن نسبة الموظفين الذين تتراوح أعمارهم ما بين (56-59) هي قليلة تقدر بـ 2.70% لكن لا يمكن الإستهانة بهذه الفئة فهي تتمتع بدرجة كبيرة من الخبرة في العمل والنضج التنظيمي لذلك فمهمتها هي متابعة الأعمال والإشراف على الفئة الشبانية.

جدول رقم (03) : يوضح دور الرقابة في تحفيز الموظف على التعاون مع الزملاء

الحالات	ك	%
نعم	42	56.76
لا	32	43.24
المجموع	74	100

من خلال الجدول (03) أن نسبة الموظفين الذين يرون أن الرقابة المطبقة داخل الادارة تحفزهم على التعاون مع زملائهم تقدر بـ 56.76% و يمكن تفسير تحفيز النظام الرقابي المطبق إلى صعوبة طبيعة العمل داخل الادارة حيث أقروا بحاجة إلى التعاون من أجل إنجاز المهام في الوقت المحدد أضف إلى ذلك فإن تعاون الموظفين مع بعضهم البعض يساعدهم على بناء علاقات إجتماعية تساهم في زيادة كفاءة الأداء و الإنتاج و هذا ما أكدته نظرية العلاقات الإنسانية، وف مقابل ذلك نجد موظفين و أكدوا بأن الرقابة المطبقة داخل الادارة لا تشجعهم على التعاون ع الزملاء و قدرت نسبتهم بـ 43.24% ، وقد يعود السبب في ذلك إلى أن هذه الفئة من الموظفين ترغب في القيام بالفوضى و التشويش على الموظفين الآخرين لذلك من الأفضل أن تعمل وحدها .

جدول رقم (04) : يوضح أنواع الرقابة المطبقة

الرقابة المطبقة	ك	%
الرقابة القبليّة	03	04.05
الرقابة الانية	06	08.11
الرقابة البعدية	02	02.70
الرقابة المستمرة	63	85.14
المجموع	74	100

يتضح من خلال الجدول رقم (04) بأن معظم الموظفين يرون بأن الرقابة المطبقة في جامعة التكوين المتواصل هي الرقابة المستمرة و تقدر نسبتهم بـ 85.14%، وصرح هؤلاء الموظفين بذلك من خلال حرص المسؤول على المتابعة اليومية لأدائهم،

فحتى يؤدي الموظف عمله على أكمل وجه لابد من متابعة أدائه والإشراف عليه وتقييمه بشكل مستمر، و أفاد بعض الموظفين بأن الرقابة المطبقة في الإدارة هي . الرقابة الآتية بنسبة تقدر بـ 08.11، فهذا النوع من الرقابة لتقييم أداء الموظف، حيث يتم خلالها تصحيح الأخطاء أثناء تنفيذ ضروري

المهام والتأكد أن العمل المنجز مطابق للأهداف الموضوعية و بالتالي فالرقابة الآتية تقلل وتحد من الأخطاء قبل أن تتفاقم و صرح موظفين آخرين بأن الرقابة المطبقة في الإدارة هي الرقابة القبلية و قدرت نسبتهم بـ 04.05% فهذا النوع من الرقابة يضمن الحصول على أداء جيد، د، والتأكد من التزام الموظفين بالقوانين و التعليمات لذلك يطلق عليها بالرقابة الوقائية لأنها تمنع الموظف من الوقوع في الأخطاء، أما باقي الموظفين أفروا بأن الرقابة البعدية هي الرقابة المطبقة داخل الإدارة و قدرت نسبتهم بـ 02.70 ، فهذا النوع من الرقابة هو أقل أهمية من الأنواع السابقة لأنه يتم بعد الإنتهاء من تنفيذ المهام و إرتكاب الموظف للأخطاء

الجدول رقم (05) يوضح رأي الموظف حول أنجح أنواع الرقابة:

الحالات	ك	%	السبب	ك	%
الرقابة الذاتية	62	79.49	اشخاص واعيين راشدين (الضمير المهني)	49	79.03
			الثقة بالنفس	09	14.52
رقابة المسؤول	16	20.51	الشعور بالمسؤولية اتجاه العمل	04	06.45
			المجموع	62	100
			موظف بحاجة الى رقابة	02	12.5

75	12	تدفعه للالتزام بالحضور	100	74	المجموع
12.5	02	التحلي بالانضباط			
100	16	المجموع			

يتضح من خلال الجدول رقم (05) أن معظم الموظفين أقرروا بأن أنواع الرقابة هي الرقابة الذاتية و قدرت نسبتهم بـ 79.49%، وقد أكد معظمهم إختيارهم للرقابة الذاتية على إعتبار أنهم أشخاص راشدين وواعين لا يحتاجون إلى رقابة المسؤول بل إلى رقابة تنبع من ذاتهم و قدرت نسبتهم بـ 79.03%، وهذا ما يتفق مع أحد مبادئ نظرية العلاقات الإنسانية التي أكدت من خلال التجارب التي قام بها " إلتون "مايو" بأن الرقابة الذاتية يكون فيها الموظف بعيدا عن تأثير المشرف وبهذا يتم إشباع حاجاته من إحترام وتقدير و إثبات الذات، أما موظفين آخرين أقرروا ميلهم إلى الرقابة الذاتية بإعتبار أن هذه الأخيرة تمكنهم من إكتساب الثقة بالنفس و قدرت نسبتهم بـ 14.52%، أما بقية الموظفين أرجعوا سبب ميلهم للرقابة الذاتية إلى كون هذه الأخيرة تشعرهم بالمسؤولية إتجاه العمل و قدرت نسبتهم بـ 6.45% . في حين يرى بقية الموظفين أن رقابة المسؤول هي أنجح أنواع الرقابة

وقد قدرت نسبتهم بـ 20.51% وبرر بعض الموظفين ميلهم إلى رقابة المسؤول إلى أنهم بحاجة إلى التعليمات التي يقدمها لهم حول العمل المطلوب إنجازه، وتوجيههم ومتابعة أدائهم و منعهم من إرتكاب الأخطاء و قدرت نسبتهم بـ 12.5%، أما ب موظفين آخرين فيرون أن رقابة المسؤول تدفعهم إلى الإلتزام بالحضور قدرت نسبتهم بـ 75% أما بقية الموظفين برروا سبب ميلهم لرقابة المسؤول إلى أن هذه الأخيرة تفرض الانضباط داخل المديرية و قدرت نسبتهم بـ 12.5% وه ما أكدته إحدى مبادئ النظرية البيروقراطية لـ " ماكس فيبر " حيث تحث على دور رقابة المسؤول أو المشرف في زيادة الانضباط و الإلتزام بالقوانين و اللوائح التنظيمية.

جدول رقم (06) : يوضح المسؤول عن وضع جهاز الرقابة .

المسؤول عن وضع جهاز رقابة	ك	%
---------------------------	---	---

95.95	71	المشرف المباشر
04.05	03	رئيس مصلحة
100	74	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (06) أن أغلب الموظفين أقرروا بأن رئيس المصلحة الموارد البشرية هو المسؤول عن وضع جهاز الرقابة و قدرت نسبتهم بـ 95.95%، فمن خلال هذه النسبة يتضح أن هو المسؤول عن جميع الموظفين حيث يقدم لهم المعلومات، ويشرف على حسن سير أعمالهم، أما بقية الموظفين أقرروا بأن رئيس المصلحة هو المسؤول عن وضع جهاز الرقابة و قدرت نسبتهم بـ 04.05% وهذا ما يدل على أن رئيس المصلحة يشارك في تصميم جهاز الرقابة من خلال تقديم و شرح النظام الرقابي المطبق داخل الادارة لجميع الموظفين.

جدول رقم (07): يوضح صفة الرقابة المطبقة في جامعة التكوين المتواصل.

%	ك	صفة الرقابة
86.49	64	يومية
13.51	10	عشوائية
100	74	المجموع

يتابع فيها المسؤول الموظفين بصفة مستمرة و دائمة، في حين بقية الموظفين يرون بأن الرقابة المطبقة في الادارة هي رقابة عشوائية و قدرت نسبتهم بـ 13.51% ويرجع سبب إفادة الموظفين بأن الرقابة المطبقة في المديرية هي رقابة عشوائية إلى عدم وضوح الإطار القانوني للرقابة

جدول رقم (08) : يوضح حدوث تغييرات على نظام الرقابة الإدارية

الحالات	ك	%
نعم	36	48.65
لا	38	51.35
المجموع	74	100

يتضح من خلال الجدول رقم (08) أن نسبة معتبرة من الموظفين أقرّوا بحدوث تغييرات على نظام الرقابة الإدارية و تقدر بـ 48.65%، حيث وضح بعض الموظفين بأن هذه التغييرات تتمثل في تسجيل الحضور عن طريق آلة البصمة كما وضحت فئة أخرى من الموظفين أن التغيير الحاصل يتمثل في أن المديرية أصبحت تقدم تقارير يومية عن العمل و قدرت نسبتهم بـ 51.35% مما يؤكد ممارسة الإدارة إلى رقابة غير مباشرة، أما بقية الموظفين صرحوا بأن التغيير الحاصل يتمثل في إصدار قرارات داخلية تتعلق بالتأخر عن العمل حيث أن تأخر الموظف أربعة مرات يقابلها

جدول رقم (09): يوضح جملة التغييرات التي أحدثت على نظام الرقابة

التغيير الحادث	ك	%
تسجيل الحضور عن طريق آلة البصمة	16	44.44
تقديم تقارير يومية عن العمل	02	05.56
إصدار قرارات داخلية	18	50
المجموع	36	100

يتضح من خلال الجدول رقم (09) أن نسبة معتبرة من الموظفين أقرّوا بحدوث تغييرات على نظام الرقابة الإدارية و تقدر بـ 48.65%، حيث وضح بعض الموظفين بأن هذه التغييرات تتمثل في تسجيل الحضور عن طريق آلة البصمة بعد أن كانوا يعتمدون على كشوف الحضور فقط و قدرت نسبتهم بـ 44.44%، كما وضحت فئة أخرى من الموظفين أن التغيير الحاصل

يتمثل في الادارة أصبحت تقدم تقارير يومية عن العمل و قدرت نسبتهم ب 05.56% مما يؤكد ممارسة الإدارة إلى رقابة غير مباشرة، أما بقية الموظفين صرحوا بأن التغيير الحاصل يتمثل في إصدار قرارات داخلية تتعلق بالتأخر عن العمل حيث أن تأخر الموظف أربعة مرات يقابلها خصم يوم من الراتب الشهري و قدرت نسبتهم ب 50% في حين نفى بقية الموظفين حدوث تغييرات على نظام الرقابة الإدارية ويعود سبب إقرارهم بعدم حدوث تغيير إلى جهلهم بالتغييرات الحاصلة.

دول رقم (10) : يوضح قبول أو رفض الموظفين للتغيير .

الحالات	ك	%
نعم	56	75.68
لا	18	24.32
المجموع	74	100

يتضح من خلال الجدول رقم (10) أن نسبة الموظفين الذين يقبلون بالتغيير الذي تحدته المديرية تقدر ب 75.68% وبرروا سبب تكيفهم مع التغييرات الحاصلة لى أنها تخدم مصلحتهم من جميع النواحي، ويعتبرونها إجراءات تساهم في تحسين ظروف العمل من خلال الحرص على أداء كل موظف لمهامه بجدية، إضافة إلى مواكبة التكنولوجيا فبدلاً من الاعتماد على كشوف الحضور لتسجيل حضور الموظف أثناء الدوام الرسمي أصبحت المديرية تعتمد على آلة البصمة، وهذا ما يجعلها تحمل طابع المرونة الذي يعتبر شرط أساسي لضمان بقاء أي منظمة والحفاظ إستراتيجيتها و تحقيق ميزتها التنافسية. في حين نجد موظفين يرفضون ذلك التغيير و قدرت نسبتهم ب 24.32% وبرر بعض الموظفين سبب رفضهم للتغيير إلى ، في آلة البصمة مما يضطرهم للتأكد في كل مرة من عملها

جدول رقم (11) يوضح أسباب رفض الموظفين للتغيير.

السبب	ك	%
قرارات داخلية غير قانونية	11	61.11
وجود بعض التعطلات	07	38.89
المجموع	18	100

يتضح من خلال الجدول رقم (11) أن نسبة الموظفين الذين يقبلون بالتغيير الذي تحدته الإدارة تقدر بـ 75.68% وبرروا سبب تكيفهم مع التغييرات الحاصلة لى أنما تخدم مصالحهم من جميع النواحي، ويعتبرونها إجراءات تساهم في تحسين ظروف العمل من خلال الحرص على أداء كل موظف لمهامه بمجدية، إضافة إلى مواكبة التكنولوجيا فبدلاً من الاعتماد على كشوف الحضور لتسجيل حضور الموظف أثناء الدوام الرسمي أصبحت الإدارة تعتمد على آلة البصمة، وهذا ما يجعلها تحمل طابع المرونة الذي يعتبر شرط أساسي لضمان بقاء أي منظمة والحفاظ إستمراريتها و تحقيق ميزتها التنافسية. في حين نجد موظفين يرفضون ذلك التغيير و قدرت نسبتهم بـ 24.32% و برر بعض الموظفين سبب رفضهم للتغيير

في آلة البصمة مما يضطربهم للتأكد في كل مرة من عملها و قدرت نسبتهم بـ 38.89% أما بقية الموظفين فهم يرفضون التغيير الحاصل و المتمثل في دار بعض القرارات الداخلية و المتعلقة بالتأخر و الإذن بالغياب و قدرت نسبتهم.

جدول رقم (12) : يوضح وجود أسباب تؤدي إلى فشل العملية الرقابية .

الحالات	ك	%
نعم	28	37.48
لا	46	62.16
المجموع	74	100

دول رقم (13): يوضح جملة الأسباب المؤدية إلى فشل العملية الرقابية.

السبب	ك	%
عدم وضوح الإطار القانوني للرقابة	10	35.71
عدم دقة النظام الرقابي	06	21.43
عدم كفاءة القائمين بعملية الرقابة	04	14.29
التعسف في تطبيق الرقابة	08	28.57
المجموع	28	100

يتضح من خلال الجدول رقم (13) أن نسبة الموظفين الذين أقروا بوجود أسباب تؤدي إلى فشل العملية الرقابية تقدر بـ 37.84% حيث وضح البعض منهم بأن السبب الذي أدى إلى فشل العملية الرقابية هو عدم وضوح الإطار القانوني للرقابة و قدرت نسبتهم بـ 35.71% فالاعتماد على إطار قانوني غير

واضح ف مواده و أحكامه يعرقل العملية الرقابية و يجعلها تفتقر إلى الدقة و الموضوعية، وهذا ما أكدته دراسة السعيد بلوم تحت عنوان " أساليب الرقابة و دورها في تقييم أداء المؤسسة المحركات و الجرات بالسوناكوم " حيث خلصت هذه الدراسة إلى أن النظام الرقابي داخل تلك المؤسسة يعتمد على إطار قانوني غير واضح مما أثر على دوره في عملية التقييم داخل الادارة، وموظفين آخرين أرجعوا سبب فشل العملية الرقابية إلى وجود تعسف في تطبيق الرقابة و قدرت نسبتهم بـ 28.57% و هذا دليل على عدم الإعتماد على الموضوعية في تطبيق القوانين كما أقر موظفين آخرين أن فشل العملية الرقابية يرجع إلى عدم دقة النظام الرقابي و قدرت نسبتهم بـ 21.43% وربما يعود السبب في ذلك إلى عدم مراجعة وتفحص المسؤول لمعايير العمل، الأمر الذي قد يضر بسير العمل بالادارة ككل. فحصل المدير على معلومات غير دقيقة و إستخدامها في إصدار القرارات قد يخلف مشاكل تتحمل نتيجتها الادارة في نهاية الأمر، أما بقية الموظفين يرون بأن سبب فشل العملية الرقابية يرجع إلى عدم كفاءة القائمين بعملية الرقابة و قدرت نسبتهم بـ 21.43% وقد يعود ذلك إلى تركيز المسؤول عن الرقابة على تصحيح الأخطاء بدلا من التنبؤ بالإنحرافات قبل وقوعه.

جدول رقم (14) : يوضح دور تطبيق الرقابة الإدارية في الرفع من كفاءة الموظف.

الحالات	ك	%	السبب	ك	%
نعم	44	59.46	الحرص على اداء مهام بجدية	28	63.64
			تحقق السير الحسن لنظام المطبق	16	36.36
			المجموع	44	100

لا	30	40.54	شعور الموظف بالتوتر وعدم الراحة	30	40.45
المجموع	74	100			

نلاحظ من خلال الجدول رقم (14) أن نسبة الموظفين الذين يرون بأن تطبيق الرقابة الإدارية داخل الإدارة يساهم في رفع كفاءتهم تقدر بـ 59.46% فهذه الفئة التي أقرت بأن تطبيق الرقابة الإدارية يرفع من كفاءتها قد صرحت أن ذلك يتم من خلال حرص المسؤول عن الرقابة على أداء المهام بجدية و قدرت نسبتهم بـ 63.64% فحسب "ماكريجور" فإن المبدأ من نظرية (X) ينص على ضرورة التوجيه و الرقابة للتخلص من كسل الموظف و عدم تحميله للمسؤولية و تهديده بالعقوبة في حالة إهماله لعمله و عدم التزامه بالقواعد المسيرة للعمل، وهذا ما يدل على أن الرقابة الإدارية تساهم بشكل كبير في الحد من مختلف مظاهر التسبب الوظيفي التي يسلكها الموظف، كما صرح موظفين آخرون بأن الرقابة تحقق الكفاءة في الأداء من خلال ضمان السير الحسن لتطبيق النظام الداخلي في المديرية و قدرت نسبتهم بـ 36.36% أما بقية الموظفين أقرروا بأن تطبيق الرقابة لا يرفع من كفاءتهم و قدرت نسبتهم بـ 40.54% وأرجعوا السبب في ذلك إلى إفراط المسؤول في استخدام الأساليب الرقابية و هذا ما يجعلهم لا يشعرون بالراحة أثناء أدائهم لمهامهم.

جدول رقم (15) : يوضح أهمية الرقابة الإدارية في الحد من سلبية الموظف

أهمية الرقابة	ك	%
الحفاظ على السير الحسن للعمل	44	59.46
التحلي بالإنضباط	24	32.43
منع الموظف من الوقوع في الأخطاء	06	08.11
المجموع	74	100

يتضح من خلال الجدول رقم (15) أن أغلب الموظفين يرون بأن الرقابة تحافظ على السير الحسن للعمل بنسبة تقدر بـ 59.46% و هذا لأن الرقابة تعد وسيلة

هامة يتبعها المسؤول من أجل معالجة الانحرافات و إنجاز الأهداف وفقا للخطط الموضوعة و الأنظمة واللوائح الصادرة. في حين نجد موظفين يرون بأن الرقابة تدفعهم إلى التحلي بالإنضباط و ذلك من خلال حرص المسؤول على أداء المهام على أكمل وجه و قدرت نسبتهم بـ 32.43% أما بقية الموظفين أقرروا بأن للرقابة الإدارية دور في منعهم من الوقوع في الأخطاء و ذلك من خلال المتابعة اليومية لمهامهم و قدرت نسبتهم بـ 08.11%.

جدول رقم (16) : يوضح الإقتراحات التي يقدمها المسؤول لتطوير النظام الرقابي .

الإقتراحات	ك	%
التطبيق الحرفي للقوانين المراقبة المستمرة لنشاط الموظف	5	06.76
المراقبة المستمرة لنشاط الموظف	09	12.16
تحقيق المساواة بين جميع الموظفين	12	16.22
مراعات ظروف الموظفين	11	14.86
تطوير أساليب و طرق النظام الرقابي	14	18.92
محاولة خلق الثقة و التعاون بين جميع الموظفين	23	31.08
المجموع	74	100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (16) أن نسبة 31.08% من الموظفين لو كانت مسؤولة لسعت إلى محاولة خلق الثقة و التشجيع على التعاون بين جميع الموظفين، وإقترح معظم الموظفين هذا العامل نظرا لمدى أهميته في تحقيق الأمن النفسي لهم، في حين نجد نسبة أقل من الموظفين تقترح تطوير أساليب و طرق النظام الرقابي في جامعة التكوين المتواصل و هذا من أجل مواكبتها

للتطورات التي تحدث وضمان بقائها و إستمراريتها و قدرت نسبتهم بـ 18.92% في حين إقترح بعض الموظفين تطبيق العدالة و المساواة بين جميع الموظفين و ذل من خلال التقييم الموضوعي لأدائهم و يكون تقييم أساس الجدارة و الكفاءة و تقدر نسبتهم بـ 16.22% في حين أقرت فئة أخرى من الموظفين و قدرت نسبتهم بـ

14.86% أما فئة أخرى من الموظفين لو كانت مسؤولة تقترح تطبيق الرقابة المستمرة لنشاط الموظفين و قدرت نسبتهم بـ 12.16% و هذا من أجل الحرص على سير الأعمال على أكمل وجه أما الفئة المتبقية من الموظفين تقترح تطبيق القوانين حرفيا و تقدر بـ 06.76% وهذا من أجل ضمان السير الحسن للنظام الداخلي للإدارة.

بعد إعتقادنا على جملة من الإجراءات المنهجية من مقابلة ،ملاحظة إستمارة هذه الأخيرة التي ساعدتنا كثيرا في مرحلة جمع البيانات والمعلومات الخاصة تم التوصل إلى مختلف الإحصائيات الخاصة بموضوع الرقابة الإدارية ودورها في الحد من مظاهر التسبب الوظيفي وهذه الدراسة أجريناها والتي سنعرضها في الآتي :

جدول رقم (17): يوضح نوع الأداة المستخدمة لمراقبة أداء الموظفين.

نوع الأداة	ك	%
الإشراف	16	11.43
المتابعة	30	21.43
التفتيش	18	12.86
التقارير الإدارية	10	7.14
الكميرات	02	11.43
كشوف الحضور	56	40
أخرى تذكر	08	5.71
المجموع	140	100

تشير إجابات الموظفين وفق ماهو مبين في الجدول رقم (17) أن أهم أداة تستخدمها لمراقبة أداء الموظفين هي كشف الحضور بنسبة تقدر بـ رغم أنها تقليدية هذا الأمر الذي يدل على عدم تخلي عن هذه الأداة رغم أنها تقليدية نظرا لمدى فعاليتها في حرص المسؤول على إلزام الموظفين بمواقيت العمل الرسمية، كما أقر بعض الموظفين أنها تعتمد على أسلوب المتابعة وقدرت نسبتهم بـ 1.43% باعتبار أن هذا الأسلوب يضمن السير الجيد للأعمال و أفاد موظفين آخرين و الإشراف بنسبة تقدر بـ و 11.43% فإتباع الادارة لنمط الإشراف الذي يضمن إنجاز الأعمال في الوقت المحدد، كما تلجأ القيام بزيارات تفتيش من أجل فحص أعمال الموظفين ومناقشتهم فيها، والوقوف على المشكلات التي تعترض سير الأداء ومدى إمكانية حلها، ويقوم بأعمال التفتيش فئة متخصصة من ذوي الكفاءات والخبرات، ويكون ذلك في شكل مقابلات كما أقر بعض الموظفين إلى أن مديريتهم تعتمد على التقارير الإدارية و قدرت نسبتهم بـ 7.14% فهي أداة معروفة لدى جميع الادارات كون أنها ضرورية لتقديم المعلومات المطلوبة عن كيفية إجراء العمل ومدى كفاءة إنجازها، كما أقر بقية الموظفين أنهم يعتمدون على آلة البصمة بنسبة

تقدر بـ 5.71% وه آلة تكشف عن غياب أو حضور الموظف أثناء الدوام الرسمي، مما يوضح حرص الادارة على مواكبة أحدث أدوات المراقبة التنظيمية سعيا منها إلى تحقيق أهدافها العملية

وفي حالة عدم تلائم النظام الرقابي مع طبيعة العمل يلجأ إلى تصميم نظام رقابي يتماشى مع تلك الأعمال، وأرجع الموظفين الذين أقرروا بأن النظام الرقابي مناسب لطبيعة عملهم إلى جملة من الأسباب أهمها تطبيق النظام الداخلي الادارة و قدرت نسبتهم بـ 44% و أكد موظفين آخرين على أن النظام الرقابي مناسب لطبيعة عملهم لأن ذلك يساعد المشرف على التحكم في سير العمل وقدرت نسبتهم بـ 40% كما أفاد موظفين آخرين بأن النظام الرقابي يتسم بالمرونة ومواكبة التكنولوجيا بنسبة تقدر بـ 12 أما بقية الموظفين فيرون بأن النظام الرقابي مناسب لطبيعة عملهم كونه لديه القدرة على فرض الانضباط و بالتالي الحد من التسبب و قدرت نسبتهم بـ وفي المقابل نجد موظفين آخرين يرون بأن النظام الرقابي غير مناسب لطبيعة عملهم وقدرت نسبتهم بـ 32.43% و أرجعوا سبب ذلك عدم تلائم طبيعة العمل و الأدوات المس تخدمه مع قدراتهم، وقدرت ن بتهم 66.67% و 08.33% على الترتيب، كما أرجع موظفين آخرين السبب في ذلك إلى عدم مراعاة المسؤول لظروفهم مثل بعد مسكنهم عن الادارة فيما يخص تأخرهم لبعض الوقت عن العمل و قدرت نسبتهم بـ 08.33، كما أرجع بعض الموظفين سبب عدم تناسب النظام الرقابي مع طبيعة عملهم إلى الرقابة الزائدة ها المسؤول عليهم وقدرت نسبتهم بـ 08.33 هذا الأمر الذي يجعل الموظفين يشعرون بعدم الراحة و الضغط أثناء قيامهم بأعمالهم، وهذا ما أكدته دراسة غلوسي دلال تحت عنوان الرقابة الإدارية

والتسيب الإداري في الإدارة، حيث توصلت هذه الدراسة إلى تدمير بعض الموظفين من شدة الرقابة، و أكدوا شعورهم بالحرية أكثر في العمل أثناء غياب الرقابة و أكد أغلبهم على حفاظهم على مستويات الأداء المطلوبة رغم غياب الرقابة و ذلك لتشبعهم بالقواعد التنظيمية المسيرة للعمل

جدول رقم (18) : يوضح طريقة الرقابة الممارسة في الإدارة.

طريقة الرقابة	ك	%
واضحة	56	75.67
غامضة	18	24.33
المجموع	74	100

من خلال الجدول رقم (18) نلاحظ أن معظم الموظفين أقرروا بأن طريقة الرقابة الممارسة هي طريقة واضحة وقدرت نسبتهم بـ 75.67% و يدل سبب إقرار الموظفين بوضوح طريقة الرقابة في إدارتهم يجدون سهولة في فهم المعلومات الخاصة بطبيعة عملهم إضافة إلى دقة الأساليب المستخدمة في تطبيق الرقابة، أما النسبة المتبعة من الموظفين

فترى بأن طريقة الرقابة الممارسة بـ 24.33% ويرجع سبب إقرارهم إلى عدم إطلاع أو إطلاعهم عليها ولكن مع وجود صعوبة فهمها. طريقة غامضة وتقدر المعلومات الخاصة

وقد يرجع ذلك إلى صرامة المسؤول في تطبيق الرقابة و في المقابل نجد موظفين آخرين أفادوا بأن الرقابة توفر لهم الظروف و قدرت نسبتهم بـ 59.46% ويدل إقرارهم على أن الرقابة توفر لهم الظروف المناسبة عد شعورهم بالرضا عد النظام الرقابي المطبق داخل الإدارة .

جدول رقم (19): يوضح الدور الذي تمثله الرقابة داخل جامعة التكوين المتواصل

المجموع	لا	نعم	الحالات الاحتمات	
			ك	تحقيق النجاح
74	26	48	%	
100	35.14	64.86	%	
74	18	56	ك	المحافظة على الحقوق
100	24.32	75.68	%	
74	04	70	ك	التأكد من تنفيذ المهام بجدية
100	05.41	94.59	%	

يظهر من خلال ما هو مبين في الجدول رقم (19) الذي يوضح الدور الذي تمثله الرقابة أن :

من خلال البيانات الموجودة في الخانة الأولى من الجدول نلاحظ بأن نسبة الموظفين الذين يرون بأن الرقابة تساهم في تحقيق النجاح تقدر بـ 64.86% ويتحقق هذا الدور من خلال إلزام كل موظف بالنظام المطبق ، أما بقية الموظفين يرون بأن الرقابة لا تحقق لهم النجاح و قدرت نسبتهم بـ 35.14% . وقد يعود سبب إقرارهم بأن الرقابة لا تحقق لهم النجاح إلى وجود صرامة في تطبيق الرقابة من طرف المسؤول .

أما من خلال الخانة الثانية من الجدول فيتضح أن معظم الموظفين أقرروا بأن الرقابة تحافظ على حقوقهم و قدرت نسبتهم بـ 75.68% ويدل إقرارهم بذلك على وجود عدالة وموضوعية في تطبيق الرقابة أما النسبة القليلة المتبقية من الموظفين ترى بأن الرقابة لا تحافظ على حقوقهم و قدرت بـ 24.32% وقد يعود بب إقرارهم بأن الرقابة لا تحافظ على حقوقهم إلى رفضهم للنظام المطبق

وتؤكد البيانات الإحصائية الموجودة في الخانة الثالثة أن الرقابة تحرص على التأكد من تنفيذ المهام بجدية وذلك بأغلبية تقدر نسبتها بـ 94.59% ويدل سبب إقرارهم بأن الرقابة تحرص على تنفيذ المهام بجدية على أن المسؤول يهتم بتحديد الأخطاء و الإنحرافات وتصحيحها بما يتماشى مع القوانين و بالتالي تفادي وقوعها المستقبل في حين نجد في المقابل بعض الموظفين لا يرون بأن الرقابة تحرص على تنفيذ المهام بجدية و قد يعود ذلك إلى ميلهم إلى الرقابة الذاتية بدلا من مراقبة المسؤول و قدرت نسبتهم بـ 05.41%.

جدول رقم (20) : يوضح صعوبة فهم التعليمات الموجهة من طرف المسؤول

الحالات	ك	%
نعم	04	05.41
لا	70	94.59
المجموع	74	100

توضح البيانات الكمية الواردة في الجدول (20) و المتعلقة بالكشف عن مدى وجود صعوبة في فهم الموظفين للتعليمات التي يوجهها لهم المسؤول في العمل بأن نسبة 94.59% من الموظفين لا يجدون صعوبة في فهم التعليمات التي يوجهها المسؤول في العمل، ويعود تلقي و فهم معظم الموظفين للتعليمات الموجهة من طرف المسؤول بسهولة إلى مدى ملائمة نظام الرقابة المطبق داخل المديرية مع نشاط الموظفين من ناحية و من ناحية أخرى يدل على أن المسؤول يتمتع بكفاءة و قدرة عالية في تصميم النظام الرقابي ووضع التعليمات الخاصة بتوجيه أداء الموظفين كما توحى سهولة فهم الموظفين للتعليمات إلى الدقة في توفير المعلومات و هذا أمر ضروري جدا لإتخاذ قرارات رشيدة تساهم في تحقيق أهداف المنظمة أما النسبة المتبقية من الموظفين فقد أقرت بأنها تجد صعوبة في فهم التعليمات التي يوجهها لها المسؤول و قدرت بـ 05.41% و أرجعوا سبب ذلك إلى جهلهم بالتعليمات الجديدة و قدرت نسبة 50% و أرجع بقية الموظفين سبب عدم وضوح التعليمات إلى كثرة

جدول رقم (21): يوضح جملة الصعوبات المؤدية إلى عدم فهم التعليمات الموجهة من طرف المسؤول .

الصعوبة	ك	%
بالتعليمات الجديدة	02	50
كثرة المهام	02	50
المجموع	04	100

توضح البيانات الكمية الواردة في الجدول (21) بوضع التعليمات الخاصة بتوجيه أداء الموظفين كما توحى سهولة فهم الموظفين للتعليمات إلى الدقة في توفير المعلومات و هذا أمر ضروري جدا لإتخاذ قرارات رشيدة تساهم في تحقيق أهداف الإدارة أما النسبة المتبقية من الموظفين فقد أقرت بأنها تجد صعوبة في فهم التعليمات التي يوجهها لها المسؤول و قدرت بـ 5.41% و أرجعوا سبب ذلك إلى جهلهم بالتعليمات الجديدة و قدرت نسبة 50% و أرجع بقية الموظفين سبب عدم وضوح التعليمات إلى كثرة المهام و قدرت نسبتهم بـ 50%، فعندما يتم تكليف الموظف للكثير من المهام في هذه الحالة يفقد بعض التركيز و لا يجد الوقت الكافي لفهم كل المعلومات .

جدول رقم (22): يوضح الأهداف التي تسعى إليها الرقابة في الإدارة .

الأهداف	ك	%
تطبيق القانون لضمان السير الحسن للأعمال في الإدارة	02	02.70

59.46	44	تحقيق الكفاءة في الأداء
21.62	16	الحفاظ على حقوق الموظفين
16.22	12	تحمل المسؤولية و إتقان العمل
100	74	المجموع

من خلال الجدول رقم (22) يتضح أن معظم الموظفين يرون أن الهدف من الرقابة المطبقة هو تحقيق الكفاءة في الأداء بنسبة تقدر بـ 59.46% وذلك من خلال المتابعة المستمرة لأدائهم، وهذا ما تؤكدته دراسة أحمد بن صالح بن هليل الحربي تحت عنوان "الرقابة الإدارية و علاقتها بكفاءة الأداء"، حيث خلصت هذه الدراسة إلى أن الرقابة وسيلة هامة للتعرف على أداء الموظفين، و أن ما يتم إنجازه يكون

وفق الخطط والبرامج الموضوعية وضمن اللوائح و التعليمات أما بعض الموظفين يرون أن الهدف من الرقابة هو الحفاظ على حقوقهم وقدرت نسبتهم بـ 21.62 ، ويدل إقرار الموظفين على أن الرقابة تهدف إلى الحفاظ على حقوقهم على تحلي المسؤول بالموضوعية و العدالة في تطبيق الرقابة ، أما موظفين آخرين يرون أن الهدف من الرقابة هو دفع الموظف إلى تحمل المسؤولية و إتقانه للعمل بنسبة تقدر بـ 16.22% و هذا ما ي م الموظفين بالإنضباط داخل المديرية، أما باقي الموظفين يرون أن الهدف من الرقابة هو تطبيق القانون لضمان السير الحسن للأعمال وقدرت نسبتهم وهذا يعني أن الموظفين متقبلين للنظام الداخلي المطبق في المديرية 02.70%

جدول رقم (23): يوضح مدى تدخل الرئيس في عمل الموظف أثناء أدائه لمهامه:

الحالات	ك	%
نعم	60	81.08
لا	14	18.92

المجموع	74	100
---------	----	-----

تضح من خلال الجدول رقم (23) أن نسبة 81.08% من الموظفين أقرروا بأن رئيسهم يوجه لهم ملاحظات أثناء أدائهم لمهامهم، ويدل إقرار معظمهم على أن رئيسهم يوجه لهم ملاحظات فيما يخص أدائهم لمهامهم بوجود متابعة مستمرة لأدائهم، وهذا الأمر الذي يساعدهم على الإطلاع أكثر على واجبات أعمالهم و معرفة أدوارهم الرئيسية الموكلة لهم، وهذا ما يجعلهم يشعرون بالمسؤولية الكاملة إتجاه أعمالهم، أما الفئة القليلة المتبعة من الموظفين أجابت بأن رئيسهم لا يهتم بأداء مهامهم و قدرت بـ 18.92% وقد يعود السبب في ذلك إلى عدم إهتمام ولا مبالاة الموظفين في حد ذاتهم بالتعليمات التي يوجهها الرئيس

جدول رقم (24) : يوضح مراقبة المسؤول للتغيب .

الحالات	ك	%
نعم	70	94.59
لا	04	05.41
المجموع	74	100

من خلال بيانات الجدول رقم (24) و الذي يمثل تسجيل المسؤول لإسم الموظف أثناء الغياب، حيث أن معظم الموظفين أقرروا بأنه يتم تسجيل أسمائهم أثناء التغيب، حيث أن معظم الموظفين أقرروا بأنه يتم تسجيل أسمائهم أثناء التغيب وتقدر نسبتهم بـ 94.59%، وأكدوا على ذلك من خلال قيام المسؤول بجملة من الاجراءات المتخذة بشأنهم و المتمثلة في الإنذار ،والخصم حيث يوجه لهم إنذار شفوي في البداية، ثم يستفسر منهم المسؤول شفويا عن سبب الغياب. ولا يتخذ معهم أي إجراء رسمي لأنهم يقدمون غياب مبرر وفعلي أما وظيفين الذين يكثرون من الغياب بصفة متكررة ولا يحرصون على أداء عملهم يو. ه لهم

المسؤول عقوبة وتمثل في الخصم من الراتب، أما الفئة القليلة المتبقية من الموظفين أقرت بعدم تسجيل غيابها لأن غيابهم مبرر وقدرت نسبتهم بـ 05.41% .

جدول رقم (25) : يوضح إلتزام الموظف بالحضور و الإنصراف وقت الدوام

الحالات	ك	%
نعم	68	91.89
لا	06	08.11
المجموع	74	100

يتضح من خلال الجدول رقم (25) أن أغلبية الموظفين أجمعوا على إلتزامهم بالحضور و الإنصراف في وقت الدوام الرسمي و تقدر نسبة هذه الفئة بـ 91.89%، ويدل إلتزامها بالحضور و الإنصراف في وقت الدوام على إحترامها لمدة العمل الرسمية، وإستغلال هذه المدة في العمل المتواصل، وهذا عبارة عن مؤشر يدل على تحلي الموظفين بالإنضباط أما الفئة الأخرى القليلة المتبقية من الموظفين فقد أقرروا بعدم إلتزامهم بالحضور و الإنصراف في وقت الدوام الرسمي وقدرت نسبتهم بـ 08.11 هذا الأمر الذي يدل على وجود بعض الموظفين غير المهتمين بأعمالهم و لا يتحلون بالإنضباط و يميلون إلى ممارسة مظاهر التسبب الوظيفي الغير مرغوب

جدول رقم (26) : يوضح إنجاز الموظف لكل الأعمال المطلوبة منه

الحالات	ك	%
نعم	70	94.59
لا	04	05.41

المجموع	74	100
---------	----	-----

تبين نتائج الجدول رقم (26) أن نسبة 94.59% من الموظفين أكدوا على إنجازهم لكل الأعمال المطلوبة منهم دون تكاسل، ويدل إنجازهم لكل الأعمال المطلوبة منهم على مدى جديتهم إتجاه العمل الذي ينجزونه، هذا الأمر يوحي بوجود رقابة مستمرة يتم من خلالها متابعة الأعمال يوميا و باستمرار أما بقية الموظفين وقدرت نسبتهم بـ 05.41% أقروا بعدم إنجازهم لكل الأعمال، وقد يعود السبب إلى تكاسلهم و عدم تحملهم مسؤولية القيام بتلك المهام.

جدول رقم (27) : يوضح خروج الموظف أثناء الدوام الرسمي.

الحالات	ك	%
نعم	18	24.32
لا	56	75.68
المجموع	74	100

من خلال إجابات الموظفين الموضحة في الجدول رقم (27) الخاص بخروج الموظف أثناء الدوام الرسمي لاحظنا أن معظم الموظفين لا يخرجون أثناء الدوام الرسمي و قدرت نسبتهم بـ 75.68% وهذا ما يل على مدى إلتزمهم بمدة العمل الرسمية و تحليهم بالجدية في العمل و الانضباط، في حين أقرت فئة قليلة من الموظفين بخروجهم أثناء الدوام وقدرت بـ 24.32%.

جدول رقم (28): يوضح سبب خروج الموظف أثناء الدوام الرسمي .

السبب	ك	%
وجود ظرف عائلي	05	27.78

11.11	02	الذهاب لسحب الراتب الشهري
61.11	11	المرض
100	18	المجموع

من خلال إجابات الموظفين الموضحة في الجدول رقم (28) لاحظنا ان فئة قليلة من الموظفين بخروجهم أثناء الدوام الرسمي لكن لأسباب موضوعية ومبررة، بعضهم برروا سبب خروجهم حالة إذا كانوا يعانون من توعك صحي، وقدرت نسبة الموظفين الذين ادلو بهذه الإجابة بـ 61.11% في حين أن البعض الآخر من الموظفين يخرجون في وقت العمل من أجل سحب راتبهم الشهري و قدرت نسبتهم بـ 11.11% أما باقي الموظفين برروا سبب خروجهم إلى وجود ظروف عائلية تدفعهم إلى الخروج كخبر وفاة أو مرض أحد أقارب العائلة ... وقدرت نسبتهم بـ 27.78%.

جدول رقم (29) : يوضح بعض العمليات التي تقوم بها الموظف خلال عمله.

المجموع	لا	نعم	ك	الحالات الاحتمالات
74	62	12	ك	مطالعة الجريدة

100	83.78	16.22	%	التنقل بين مكاتب الزملاء
74	50	24	ك	مغادرة مكان العمل لبعض الوقت
100	67.57	32.43	%	
74	54	20	ك	مطالعة الجريدة
100	72.97	27.03	%	
74	70	04	ك	مغادرة مكان العمل لبعض الوقت
100	94.59	05.11	%	
74	58	16	ك	اللعب بالحاسوب
100	78.38	21.62	%	

من خلال الجدول رقم (29) والذي يمثل مختلف العمليات التي يقوم بها الموظف خلال عمله تظهر النتائج الموضحة في الخانة الأولى من الجدول الخاصة بمطالعة الموظفين للجريدة أن 16.22% منهم أقرؤا بأنهم يطالعون الجريدة خلال عملهم و ربما يعود ذلك إلى إنهم لكل المهام المطلوبة منهم مما يدفعهم إلى شغل وقت الفراغ بمطالعة الجريدة، أما معظم الموظفين أقرؤا بعدم مطالعتهم للجريدة

وقد رت نسبتهم بـ 83.78% وهذا ما يدل على مدى إلتزامهم بمدة العمل الرسمية .

وتبين البيانات الإحصائية الموضحة في الخانة الثانية من الجدول أن نسبة 67.57% من الموظفين الذين أقرؤا بأنهم لا يتنقلون بين مكاتب الزملاء و نفس عدم تنقلهم إلى مكاتب الزملاء بمدى تحليهم بالإنضباط داخل الادارة، وفي مقابل الموظفين الذين أقرؤا بأنهم لا يتنقلون بين مكاتب الزملاء نجد موظفين آخرين أفادوا بأنهم يتنقلون بين مكاتب الزملاء و قدرت نسبتهم بـ

32.43% وقد يعود سبب تنقلهم إلى مكاتب زملائهم إلى طلب المساعدة في إنجاز عمل معين الأمر الذي يندرج ضمن عمليات الإتصال المختلفة بين مختلف المصالح

كما نلاحظ من خلال الخانة الثالثة الخاصة بمغادرة مكان العمل أن الأغلبية من الموظفين لا يغادرون مكان عملهم بلغت نسبتهم 72.97% وهذا ما يدل على إلتزامهم بالإنضباط داخل الادارة، أما بقية الموظفين أقرروا بأنهم يغادرون مكان العمل لبعض الوقت و قدرت نسبتهم بـ 27.03 ، وقد يكون خروجهم للضرورة الملحة

ونلاحظ من خلال الخانة الرابعة من الجدول أن نسبة قليلة جدا من الموظفين يستمعون إلى الموسيقى و قدرت بـ 05.41% و هذا ما يدل على عدم تحليهم بالجدية

08- عرض نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات:

بعد الدراسة الميدانية و تحليلنا لمجمل البيانات بموضوع البحث تمكن من الوصول إلى عدة نتائج تمد فرضيات الدراسة وجاءت على النحو التالي

إختبار صحة الفرضيات :

الفرضية الأولى : " توجد خصائص جوهرية للرقابة الإدارية تساهم في تحقيق أهداف الادارة

إنطلاقا من الجدول رقم (17) إتضح بأن نسبة 72.97% من مجموع المبحوثين يؤكد أن معظم الأدوات المستخدمة في الادارة هي المتابعة و هذا يعني أنها تحمل طابع المرونة و التكيف مع التغييرات الحاصلة . ومن خلال نتائج الجدول رقم (19) إتضح أن نسبة 67.57% المبحوثين يؤكدون على أن نظام الرقابة المطبق في ادارتهم مناسب لطبيعة عملهم.

أما من خلال الجدول رقم (18) تبين أن نسبة 75.67% من مجموع المبحوثين أقرروا بأن طريقة الرقابة الممارسة في الإدارة هي طريقة واضحة، في حين أن الجدول رقم (04) إتضح أن نسبة 70.27% من المبحوثين أكدوا على وجود عدالة في تطبيق الرقابة بين الموظفين، أما الجدول رقم (20) إتضح من خلال نسبة 94.59% من مجموع المبحوثين أكدوا بأنهم لا يجدون صعوبة في فهم التعليمات الموجهة من طرف المسؤول.

ومن خلال نسب الجدول رقم (19) إتضح بأن نسبة 64.86% من مجموع المبحوثين أقرروا بأن الرقابة تساهم في تحقيق النجاح للإدارة، كما أكدته نسبة 75.68% من مجموع المبحوثين بأن الرقابة تحافظ على حقوقهم، و نسبة 94.59% من مجموع المبحوثين بأن الرقابة تحرص على التأكد من تنفيذ المهام بجدية .

إنطلاقاً من النتائج المتوصل إليها من خلال تحليل البيانات نخلص إلى أن للرقابة الإدارية خصائص جوهرية تساهم في تحقيق أهداف المنظمة، إذن فالفرضية الأولى محققة.

الفرضية الثانية: هناك العديد من الأنماط الرقابية الناجحة التي تدفع بالموظف إلى التحلي بالإنضباط .

من خلال الجدول رقم (23) إتضح بأن نسبة 81.08% من مجموع المبحوثين أكدوا على أن مسؤولهم يوجه لهم ملاحظات أثناء أدائهم لمهامهم، ومن خلال الجدول رقم (27) تبين أن نسبة 91.89% من مجموع المبحوثين أكدوا على إلتزامهم بالحضور والانصراف في وقت الدوام الرسمي .

أما من خلال معطيات الجدول رقم (25) يتضح أن نسبة 94.59% من مجموع المبحوثين أفادوا بأنهم ينجزون كل الأعمال المطلوبة دون تكاسل، في حين أن نسب الجدول رقم (03) إتضح أن 56.76% من مجموع المبحوثين أقرروا بأن الرقابة المطبقة تحفزهم على التعاون فيما بينهم .

كما أن نسب الجدول رقم (04) إتضح من خلالها أن معظم الموظفين أقرروا بأن الرقابة المطبقة هي الرقابة المستمرة و قدرت نسبتهم بـ 85.14% . في حين أن الجدول رقم (05) تبين أن نسبة 79.49% . من المبحوثين أقرروا أن أنجح أنواع الرقابة هي الرقابة الذاتية .

إنطلاقاً من نتائج عملية تحليل البيانات نستنتج أنه يوجد أنماط رقابية ناجحة تدفع بالموظف للتحلي بالإنضباط ، ومنه فالفرضية الثانية صحيحة.

الفرضية الثالثة: تطبيق الرقابة الإدارية يحد من سلبية الموظف.

من خلال الجدول رقم (06) إتضح أن نسبة 86.49% من مجموع المبحوثين أقرروا بأن الرقابة المطبقة فهي الرقابة اليومية التي يتابع فيها المسؤول أدائهم بصفة مستمرة و دائمة، ومعطيات الجدول رقم (07) تؤكد أن نسبة 75.68% من مجموع المبحوثين أقرروا بأنهم يقبلون بالتغيير الذي تحدثه.

في حين أن الجدول رقم (08) إتشح أن نسبة 59.46% أفروا بأن الرقابة الإدارية ترفع من كفاءتهم من خلال الحرص على أدائهم لمهامهم بجدية و تحقيق السير الحسن للنظام المطبق، أما عن الجدول رقم (09) إتشح أن أكثر من نصف المبحوثين أكدوا بأن أهمية الرقابة الإدارية و تكمن في الحفاظ على السير الحسن للأعمال و قدرت نسبتهم بـ 59.46% كما أقر بقية المبحوثين أن الرقابة تمنعهم من الإنحرافات و تدفعهم إلى التحلى بالإنضباط .

من خلال ما تم عرضه في الجانب النظري و النتائج المتحصل عليها في الجانب الميداني يتضح و يبرز الدور الأساسي للرقابة الإدارية في ضبط سلوك الموظفين و تحليلهم بالإنضباط و تحمل المسؤولية من خلال الكشف عن الإنحرافات و الأخطاء التي يرتكبونها أثناء العمل وعلى هذا الأساس تم التأكد من صحة.

الفرضية الرئيسية: التي مفادها بأن للرقابة الإدارية دور في الحد من مظاهر التسبب الوظيفي

09- النتائج العامة للدراسة:

- 01- تستخدم أدوات و أساليب رقابية حديثة تناسب و تلائم طبيعة عملها.
- 02- المسؤول يعتمد على مبدأ العدالة و الموضوعية في تطبيق الرقابة على جميع الموظفين و تحليله بالسلوك الإيجابي إتحاهم و هذا ما يجعلهم راضين عن النظام المطبق وهذا ما أكدته دراسة إيمان محامدية تحت عنوان " الرقابة التنظيمية و الأداء " حيث خلصت إلى أنه توجد علاقة ترابط جوهري بين السلوك الإيجابي للمشرف وشعور الموظف بالرضا. . بعض الموظفين أكدوا على أن الرقابة المطبقة هي الرقابة الآنية التي تقلل و تحدد من إرتكاب الأخطاء
- 03- يشرف المسؤول على أداء موظفيه من خلال إتباع أسلوب المتابعة اليومية و المراقبة المستمرة للأعمال المنجزة، وهذا ما تم التطرق له في الفصل الثاني من الجانب النظري حيث تم التأكيد على أن الرقابة المستمرة تتم عن طريق المتابعة و الإشراف و التقييم المستمرين لأداء العمال.

- 04- معظم الموظفين يميلون إلى الرقابة الذاتية باعتبار أن هذه الأخيرة تنبع من ذاتهم وتشعرهم بالثقة و المسؤولية إتجاه أعمالهم ن وهذا ما يتفق مع أحد مبادئ نظرية العلاقات الإنسانية التي أكدت على أن الرقابة الذاتية يكون فيها الموظف بعيدا عن تأثير المشرف، وبهذا يتم إشباع معظم حاجاته من إحترام و تقدير و إثبات الذات
- 05- معظم الموظفين أكدوا على إنجازهم لكل الأعمال المطلوبة منهم دون تكاسل وهذا ما يدل على مدى جديتهم إتجاه العمل و التحلي بالإنضباط و المسؤولية و هذا ما أكدته دراسة إيمان محامدية تحت عنوان " الرقابة التنظيمية و الأداء " حيث خلصت هذه الدراسة إلى أن التحلي بالإنضباط يؤدي إلى إنجاز كل المهام بسرعة و في المواعيد المحددة .
- 06- بعض الموظفين يفضلون رقابة المسؤول فمن خلالها يتم التأكد من تنفيذ المهام بجدية، والحرص على تطبيق النظام الداخلي على أكمل وجه، وهذا ما أكدته النظرية البيروقراطية لـ " ماكس فيبر " حيث تحت على دور رقابة المسؤول أو المشرف في زيادة الإنضباط و الإلتزام بالقوانين واللوائح التنظيمية
- 07- تطبيق الرقابة الإدارية يرفع من كفاءة الموظفين وهذا ما أكدته دراسة أحمد بن صالح بن هليل الحربي تحت عنوان " الرقابة الإدارية و علاقتها بكفاءة الأداء " ،حيث خلصت هذه الدراسة أن الرقابة وسيلة هامة للتعرف عى أداء العاملين و التأكد من أن ما يتم إنجازه يكون وفق الخطط والبرامج الموضوعة وضمن اللوائح و التعليمات في العمل و اللامبالاة، أما أغلبية الموظفين أقروا بأنهم لا يستمعون إلى الموسيقى وهذا ما يدل على التزامهم بالإنضباط داخل الادارة.

- الإقتراحات :

من خلال الدراسة النظرية و الميدانية التي أجريناها يمكن إدراج جملة من الإقتراحات التي يمكن أن تتمثل في الآتي :

- 1- ضرورة مراقبة المسؤول عن رقابة المهام الإدارية المؤكدة لكل موظف من أجل منع حدوث أي خلل يؤدي إلى التأثير السلبي على أدائه الوظيفي و الذي ينعكس بدوره على مستوى إنجازه .
- 2- ضرورة مواكبة التطورات العلمية و الأساليب الرقابية الحديثة بصورة مستمرة بما يتفق مع متطلبات التطور الإداري .
- 3- الإستعانة بأحدث الأجهزة و التقنيات لدعم نشاط الرقابة الإدارية .
- 4- تصميم ووضع أنظمة و لوائح واضحة تعمل على تبسيط و فهم العمل و أنماط الرقابة عليه و أهدافها.
- 5- تتبع المسؤول لمهام الموظفين عن طريق التوجيه و الإشراف للتأكد من أنها أنجزت طبقاً للخطط المرسومة وفي ضوء المعايير الموضوعية و ذلك بقصد إكتشاف كل إنحراف . تركيز على دراسة و تحليل الإنحرافات قصد الوصول إلى الظروف والأسباب التي أدت إلى حدوثها و تحديد المسؤولين عنها حتى يمكن التأكد من مدى النجاح في وضع الخطط و تنفيذها.
- 6- ضرورة وجود نظام إشرافي مرّن لكي تتمكن من ضبط الموظفين وإلتزامهم في العمل .
- 7- الاهتمام بدراسة المعوقات التي تحد من تطبيق أدوات الرقابة الإدارية للتمكن من تصحيحها في الوقت المناسب¹
- 7- تركيز على التنبؤ بالإنحرافات التي يمكن أن تحدث فيها بدلا من التركيز على تصيد الأخطاء.

¹ بشير صابح الرشيدى : مناهج البحث التربوي رؤية تطبيقية مبسطة ، دار الكاتب الحديث الكويت ، 2000 ، ص 59.

الخلاصة:

من خلال النتائج المتوصل إليها نستنتج أن تحقيق السير الجيد يجب أن يقوم على النشاط الرقابي المستمر و الشامل لجميع الجوانب التنظيمية، و هذا من أجل تجنب حدوث بعض مظاهر التسبب الوظيفي الغير مرغوب فيها، وفي حالة حدوثها سيضمن ذلك النشاط الرقابي التقليل منها من خلال إتباع المسؤول لجملة من الخطوات المدروسة و المخطط لها، إذن فالفرضية الأساسية التي مفادها أن " للرقابة الإدارية دور في الحد من مظاهر التسبب الوظيفي قد تحققت.

و على العموم فإن دراستنا تتفق بشكل واضح مع الدراسات السابقة والنظريات ي دعمنا بها موضوع بحثنا في العديد من النقاط، ولاسيما التأكيد على دور الرقابة في الحد من مظاهر التسبب الوظيفي و الحفاظ على الانضباط .

ملخص:

في دراستنا الراهنة نحاول الكشف عن دور الرقابة الإدارية في الحد من مظاهر التسبب الوظيفي بالإعتماد على إستراتيجية جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها وبما أن البحوث الاجتماعية تتطلب من الباحث الإعتماد على منهج معين يون ملائما للحصول على المعلومات اللازمة، سنقوم نحن أيضا بإختيار المنهج المناسب لدراستنا، ويقصد بالمنهج الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته لإكتشاف الحقيقة و الإجابة عن الأسئلة و الإستفسارات التي يثيرها الباحث .

من اجل تحقيق أهداف البحث تطرقنا لاستخدام المنهج الوصفي، الذي يعرف بأنه أسلوب من أساليب التحليل لمعلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع خلال فترات زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج عملية يكمن تفسيرها بطريقة موضوعية وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة، حيث يعتبر من أكثر المناهج المتبعة وأنسبها، لأنه يهدف إلى جمع بيانات

الكلمات المفتاحية : الرقابة الادارية ، التسبب الوظيفي ، جامعة التكوين المتواصل .

Summary:

In this research, we touched on a field study at the University of Continuing Education to find out the role that administrative control plays in reducing the manifestations of job abandonment, and we divided this study into four chapters And

Beginning with the first chapter, in which we discussed the general framework of the study, which organizes the problem and hypotheses of the study, the reasons for choosing the topic, its importance, and defining the concepts. We also touched on previous studies and the theoretical approach to the topic of the study, and concluding with a general summary of the topic. As for the second chapter, we discussed the nature of administrative control as well as its elements, reasons and strategies. Administrative control, mentioning its most important areas and the difficulties it faces, as well as its relationship with other jobs, along with providing a historical overview of the administrative control system, while in the third chapter we discussed the factors affecting the work climate and the effects resulting from job abandonment, as well as the role of administrative control in reducing the latter as well as its manifestations. Its causes and factors affecting it

Finally, the fourth chapter contains the fields of study and the research community,

Keyword : administrative control , job laxity , Universite de formation continue

قائمة المراجع

أولاً - الكتب باللغة العربية:

- 01- إبراهيم أبراش: المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية، دار الشروق، ط1، دب، 2009 ،
- 02- ابراهيم مصطفى، أحمد حسن الزيان: معجم الوسيط، ج 1 ، المكتبة الإسلامية للطباعة و التوزيع القاهرة مصر،
- 03- إبراهيم قلاطي: قاموس الهدى مكتب الدراسات، دار الهدى عين مليلة الجزائر، 1983،
- 04- أبو بكر مصطفى محمود : التفكير الإستراتيجي الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية مصر 2000
- 05- أبو عمارة مُجدد المسؤولية التأديبية للموظف الإسلامية العدد الأول، 2005.
- 06- أحمد زكي بدوي، يوسف محمود : المعجم العربي الميسر للمدرسة و الجامعة و المكتب و المنزل دار الكتاب المصري، القاهرة، مصر، 2000
- 07- احمد صاحب سلطان: إدارة المؤسسات الإعلامية دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط2، عمان الأردن
- 08- أشرف فهمي خوجة : المؤسسات الصحفية بين التنظيم و الرقابة الأطر النظرية والنتائج التطبيقية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006،
- 09- أمين عبد العزيز حسن إدارة الأعمال، دار قباء، القاهرة، مصر، 2001
- 10- أيمن أحمد شعبان الخاص والعام عن المدير ورؤساء الأقسام، دار الحياة، دمشق، سوريا، ب ت 1998
- 11- باسم سرحان: طرائق البحث الاجتماعي الكمية، المركز العربي للأبحاث والدراسات السياسية، بيروت، 2017
- 12- بديع محمود القاسم علم النفس المهني بين النظرية و التطبيق، مؤسسة الوراق للنش والتوزيع عمان، الأردن، 2000
- 13- بشير صابح الرشيدى : مناهج البحث التربوي رؤية تطبيقية مبسطة ، دار الكاتب الحديث الكويت 2000
- 14- بلقاسم سلاطينة وآخرون: الفعالية الإدارية في المؤسسة مدخل سوسيولوجي، دار الفجر للنشر والتوزيع القاهرة، مصر، 2001
- 15- جواهر عبد الله حسين الإدارة الحديثة - التخطيط - التطوير - الرقابة، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، مصر 2011.
- 16- الجويبر عبد الرحمن بن إبراهيم : الرقابة الإدارية المنظور الإسلامي و المعاصر و التجربة السعودية، دار العلم للنشر و التوزيع جدة السعودية، 1990
- 18- الحبيبي علي: الإدارة العامة مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 1990.
- 19- حسن إبراهيم بلوط : المبادئ و الإتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، لبنان

- 20-حسن ع شماوي، سعد الدين : أسس الإدارة، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 1980
- 21-حسين أحمد الطراونة، توفيق صالح عبد الهادي: الرقابة الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2011
- 22-حسين حريم إدارة المنظمات، مكتبة ،حامد، عمان، الأردن، 2003.
- 23-الحميد محمود مبادئ الإدارة العامة، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1997.
- 24-حيزي خليل الجميل التنمية الإدارية في خدمة إجتماعية المكت الجامعي الحديث، الإسكندرية
- 25-خيرى أسامة: القيادة الإدارية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012
- 26-ديري زاهد مُجد : الرقابة الإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 27-راوية حسن إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر
- 28-الرائد مُجد مهنا العلي الوجيز في الإدارة العامة، دار السعودية للنشر و التوزيع السعودية، 1984
- 29-رجاء وحيد دويدري: البحث العلمي أساسياته النظرية وممارسته العلمية، دار الفكر، سوريا، 2000
- 30-رضوان شفيق السلوكية و الإدارة المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، ط2، لبنان 2002.
- 31-رونالد ريديوج: المدخل الى علم النفس الصناعي و التنظيمي، تر فارس لحمي إدارة الشروق، عمان الأردن 1999
- 32-زاهر عبد الحليم عاطف : الرقابة على الأعمال الإدارية دار الراية عمان، الأردن، 2009.
- 33-ساسى ال الدين : أصول القانون الإداري، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1996
- 34-سمير الشويكي: المعجم الإداري، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، 2006.
- 35-السيد مُجد الحسيني، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم دار المعارف للنشر ، ط2، القاهرة مصر 1977
- 36-الصباح عبد الرحمن الرقابة الإدارية بين النظرية و التطبيق مكتبة الأقصى الإسكندرية، مصر 1989
- 37-صلاح الدين مُجد عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية مصر، 2000
- 38-الصيرفي مُجد أخلاقيات الموظف العام، دار الكتاب القانوني، عمان، الأردن، 2007
- 39-طارق الساطي: الإصلاح الإداري في الجمهورية العربية السورية دار الفكر، سوريا، 1975
- 40-طارق طه : التنظيم في الإدارة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2007.
- 41-طلال حرب الفشل أسبابه و نتائجه، دار الآفاق الجديدة للنشر و التوزيع، بيروت، لبنان 1994.
- 42-عبد الرحمان عدس وآخرون: البحث العلمي (مفهومه، أدواته وأساليبه)، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 1992.
- 43-عبد الرحمن الصباح: مبادئ الرقابة الإدارية دار الزهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997
- 44-عبد العزيز :صالح: مبادئ الإدارة العامة، دار المسير ص 218. للنشر و التوزيع، عمان، الأردن 2008

- 45- عبد الغفور يونس: نظريات التنظيم والإدارة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1995
- 46- عبد الفقار حنفي : أساسيات إدارة المنظمات المكتب العربي الحديث الإسكندرية، مصر، 2000.
- 47- عبد الكريم أبو مصطفى : الإدارة و التنظيم المفاهيم الوظائف العمليات دار المعرفة للنشر و التوزيع عمان الأردن، 2001،
- 48- عبد الكريم غريب: منهجية البحث العلمي في علم التربية والعلوم الانسانية، منشورات عالم التربية مطبعة النجاح الجديدة، ط1، مغرب، 2012.
- 49- عبد اللطيف أسار فخري أثر الأخلاقيات الوظيفية في تقليل فرص الفساد الإداري في الوظائف الحكومية مجلة العلوم الإنسانية، العدد 29، 2006.
- 50- عبد المطلب عامر : إدارة السلوك الإنساني المنظمات الحديثة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع القاهرة، مصر
- 51- عدلي علي أبو طاحون النظريات الاجتماعية المعاصرة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية مصر
- 52- عشوي مصطفى أسس علم النفس الصناعي، أسس علم النفس الصناعي، المؤسسة الوطنية للكتاب الجزائر 1992.
- 53- علي السلمي: السلوك التنظيمي، مطبعة الجامعة، القاهرة، مصر، 1980
- 54- علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، ط2، الكويت، 1980
- 55- علي عبد الرازق جبلي علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية، مصر، 2003
- 56- علي مصيلحي شريف وآخرون: الإدارة في منظمات الأعمال وأسس الرقابة عليها، دار التعيم الجامعي، الإسكندرية
- 57- غانم فنجان موسى: الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مطبعة الراية، بغداد 1990
- 58- فاروق السيد عثمان القلق وإدارة الضغوط النفسية، دار الفكر العرب القاهرة، مصر 2001،. للنشر و التوزيع
- 59- فايز الزغي : الإدارية في منشآت الأعمال، طرق وأساليب وسياسات وإستراتيجيات، دار المعرفة للنشر و التوزيع عمان، الأردن، 2001
- 60- فضيل ديليو، وآخرون: اسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة قسنطينة، الجزائر، 1999
- 61- كامل بربر الإدارة عملية ونظام المؤسسة الجامعية للدراسات، مصر، 1996
- 62- ماهر أحمد : السلوك التنظيم دخل بناءات المهارات الدار الجامعية للنشر و التوزيع ط7 الإسكندرية، مصر، 2003.
- 63- محسن عبد علي، حيدر نعمة غالي: القيادة التربوية مدخل إستراتيجي ، المؤسسة الحديثة للكتاب عمان الأردن 2007

64- مُجَدِّد الحسن حمادات السلوك التنظيم و التحديات المستقبلية في المؤسسة التربوية، دار الوفاء للنشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر، 2004

65- مُجَدِّد بهجت، جار الله كشك : المنظمات وأسس إدارتها ، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر 1999

66- مُجَدِّد عبد الفتاح الصيرفي مبادئ التنظيم والإدارة، دار المناهج للنشر ، عمان، الأردن، 2006

67- مُجَدِّد عبد الفتاح ياغي: الأخلاقيات ف الإدارة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن

68- مُجَدِّد عبد الفتاح ياغي: الرقابة في الإدارة العامة، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، السعودية، 1987.

69- مُجَدِّد عبد الفتاح ياغي، مبادئ الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعد الإدارية، ط3، الأردن 2002

70- مُجَدِّد عثمان الحبلي تسبب العاملين المنظمة العربية للعل الإدارية، عمان، الأردن 1985.

71- مُجَدِّد قاسم القريوتي نظرية المنظمة و التنظيم، دار وائل للنشر ، ط2، عمان، الأردن، 2004

72- مُجَدِّد مُجَدِّد جاب الله عمارة: إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاجتماعية، دار الطباعة الحرة الإسكندرية، مصر، 2005،

73- مُجَدِّد موفق: الإدارة العامة دار الشروق للنشر و التوزيع، الأردن، 2007 .

74- مصطفى دمس: منهجية البحث العلمي في التربية والعلوم الاجتماعية، دار غيداء للنشر والتوزيع، ط1، الاردن، 2008.

75- مصطفى نجيد شاويش : إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، دار الشروق، عمان، الأردن، 2008

76- معن مُجَدِّد عياصرة، مروان مُجَدِّد ، نبي أحمد : القيادة و الرقابة و الاتصال الإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،

2008

77- المغربي كامل زويلف مهدي وآخرون : أساسيات في الإدارة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1994.

78- المغربي كامل زويلف مهدي وآخرون : أساسيات في الإدارة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1994

79- نداء محمد الصوص: السلوك الوظيفي، مكتبة المجتمع المي للنشر و التوزيع، الأردن 2008،

80- الوقاد حسين رضا الرقابة المالية، ديوان المراقبة العامة، الرياض، السعودية، 2005

81- ياسين سعد غالب : الإدارة الدولية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن 2007.

ثانيا - المذكرات:

01- أحمد بن صالح بن هليل الحربي : الرقابة الإدارية و علاقتها بكفاءة الأداء، دراسة تطبيقية بجمرك مطار الملك خالد

الدولي، مذكرة ماجستير (منشورة)، تخصص علوم إدارية الرياض، السعودية 2003

- 02- مصباح مُحمد الرقابة على المؤسسات الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي في الجزائر رقابة إدارية ومالية ، دراسة ميدانية بمعهد الحقوق و العلوم الإدارية، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه (منشورة) تخصص الحقوق و العلوم الإدارية قسنطينة، الجزائر، 1985
- 03- السعيد بلوم: أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية ، دراسة ميدانية أجريت بمؤسسة المحركات و الجرارات بالسوناكوم مذكرة ماجستير (منشورة) ، تخصص علم الاجتماع والديمقراطية قسنطينة، الجزائر، 2007.
- 04- التوافق المهني و علاقته بضغوط العمل لدى موظفي المؤسسات العقابية دراسة على أعوان السجون بمؤسسة إعادة التأهيل مذكرة ماجستير (منشورة)، تخصص علم النفس و العلوم التربوية و الأطفونيا، قسنطينة، الجزائر، 2007.
- 05- برجى إيتسام: دور الخوافز في تحقيق الرضا الوظيفي دراسة على عمال مؤسسة الديوان الوطني للتطهير مذكرة ماستير (منشورة)، تخصص علم اجتماع تنظيم و عمل، تقرت، الجزائر
- 06- غلوسي دلال: الرقابة الإدارية و التسيب الوظيفي، دراسة ميدانية ف مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز مذكرة ماجستير (منشورة) تخصص تنظيم و عمل، تبسة، الجزائر، 2014.
- 07- بوشمال أحمد : سوسيولوجيا التغيير التنظيمي و فعالية المنظمات، دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الأغواط، مذكرة ماجستير (منشورة) ، تخصص تنظيم و عمل، الأغواط، الجزائر 2010.
- 08- بوعريوة الربيع: تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة دراسة حالة على العمال بمؤسسة سونلغاز مذكرة ماجستير (منشورة)، تحصلت بير و العلوم التجارية، بومرداس الجزائر، 2007.

الملاحق

المحور رقم : 01

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية قسم علم الاجتماع
استمارة استبيان في إطار إنجاز بحث لنيل شهادة الماستر تخصص علم الاجتماع تنظيم و عمل
حول :

دور الرقابة الإدارية في الحد من مظاهر التسبب الوظيفي

دراسة ميدانية جامعة التكوين المتواصل

إعداد الطالب: عجابي فيصل

تحت إشراف الاستاذة الدكتورة زلاقي وهيبة

نرجو من سيادتكم التفضل بالإجابة وملاً هذه الإستمارة بوضع علامة (X) أمام الإجابة التي تتفق تماماً مع
رأيكم . والمعلومات و الإجابات تبقى سرية ولا تستخدم إلا لأغراض علمية.

السنة الجامعية: 2024/2023

المحور رقم :02

توجد خصائص جوهرية للرقابة الإدارية تساهم في تحقيق أهداف جامعة التكوين المتواصل.

المحور رقم :03

هناك العديد من الأنماط الرقابية الناجحة التي تدفع بالموظف للتحلي بالانضباط داخل جامعة التكوين
المتواصل تطبيق الرقابة الإدارية من سلبية الموظف بجامعة التكوين المتواصل بالمسيلة.

01- خصائص أفراد العينة

01- الجنس :

ذكر ☐

أنثى ☐

02- السن

03 هل للرقابة دور في تحفيز الموظف على التعاون؟

نعم ☐ لا ☐

04-كيف تصف الرقابة المطبقة في جامعة التكوين المتواصل ؟

رقابة آنية ☐ نعم ☐ لا ☐

رقابة قبلية ☐ نعم ☐ لا ☐

05- حسب رأيك ما هي أنجح أنواع الرقابة ؟

الرقابة الذاتية ☐ نعم ☐ لا ☐

الرقابة البعدية ☐ نعم ☐ لا ☐

الرقابة المستمرة ☐ نعم ☐ لا ☐

رقابة المسؤول ☐ نعم ☐ لا ☐

في كلتا الحالتين لماذا

؟؟.....

06-المسؤول عن وضع جهاز الرقابة

المدير ☐ نعم ☐ لا
رئيس المصلحة ☐ نعم ☐ لا

07- هل الرقابة في جامعة التكوين المتواصل تتم بصفة :

يومية

شهرية

سنوية

عشوائية

08- هل أحدثت تغييرات على نظام الرقابة الإدارية المتبع من طرف جامعة التكوين المتواصل؟

.....

09- هل أحدثت تغييرات على نظام الرقابة الإدارية المتبع من طرف جامعة التكوين المتواصل؟

☐ نعم ☐ لا
10- هل حظى ذلك التغيير بالقبول من طرف الموظفين ؟ ☐ نعم ☐ لا
في حالة الإجابة بنعم ما السبب ؟

.....

11- هل هناك أسباب تؤدي إلى فشل العملية الرقابية ؟

☐ نعم ☐ لا

في حالة الإجابة بنعم هل يعود ذلك إلى ؟

..... . عدم وضوح الإطار القانوني للرقابة

..... عدم دقة النظام الرقابي

..... عدم كفاءة القائمين بعملية الرقابة

..... التعسف في تطبيق الرقابة

12- هل تطبيق الرقابة الإدارية في جامعة التكوين المتواصل يرفع من كفاءتك ؟

☐ نعم ☐ لا

..... في كلتا الحالتين وضح ذلك ؟

13 كيف توضح أهمية الرقابة الإدارية في الحد من سلبية الموظف

14- لو كنت مسؤولاً ما هي الاقتراحات التي تقدمها من أجل تطوير نظامها الرقابي ؟

15 كيف توضح أهمية الرقابة الإدارية في الحد من سلبية الموظف ؟

16- لو كنت مسؤولاً ما هي الاقتراحات التي تقدمها ادارتكم من أجل تطوير نظامها الرقابي ؟

المحور الثاني: مساهمة الخصائص الرقابية في تحقيق أهداف جامعة التكوين المتواصل

17- هل هناك أداة معينة تستخدمها الادارة لأجل مراقبة أداء موظفيها؟

نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة بنعم بين نوع الأداة

الإشراف

المراجعة

المتابعة

التفتيش

أخرى تذكر :

التقارير الإدارية

الكاميرات

الشكاوي

كشوف الحضور

18- هل طريقة الرقابة الممارسة في جامعة التكوين المتواصل؟

واضحة ☐ نعم ☐ لا ☐

غامضة ☐ نعم ☐ لا ☐

19- فيما يتمثل الدور الذي تمثله الرقابة داخل جامعة التكوين المتواصل؟

.....

20- هل تجد صعوبة في فهم التعليمات التي يوجهها لك رئيسك في العمل ؟ ☐ نعم ☐ لا

في حالة الإجابة بنعم فيما تتمثل هذه الصعوبة ؟

.....

21- ماهي جملة الأهداف التي تسعى إليها الرقابة داخل جامعة التكوين المتواصل؟

.....

22- هل يتواجد رئيسك باستمرار في موقع العمل طيلة ساعات الدوام ؟

☐ نعم ☐ لا ☐ احيانا

23- هل يسجل المسؤول إسمك أثناء التغيب ؟

☐ نعم ☐ لا

في حالة الإجابة بنعم هل يتخذ إجراءات بشأن الغياب ؟

.....

في حالة الإجابة بنعم فيما تتمثل هذه الإجراءات ؟

.....

24- هل تلتزم بالحضور والإنصراف في وقت الدوام الرسمي ؟

☐ نعم ☐ لا

25- هل تنجز كل الأعمال المطلوبة منك ؟

☐ نعم ☐ لا

26- هل تخرج أثناء الدوام الرسمي ؟

☐ نعم ☐ لا

في حالة الإجابة بنعم ما السبب ؟

.....

في حالة الإجابة بلا لماذا؟

27- ماهي الاسباب التي تادي الى خروجك اثناء فترة الدوام الرسمي؟

وجود ظرف عائلي ☐ نعم ☐ لا

او سبب المرض ☐ نعم ☐ لا

او الخروج لسحب الراتب الشهري ☐ نعم ☐ لا

حالات اخرى اذكرها

28- هل يحدث و أن تقوم بهذه العمليات خلال عملك ؟

مطالعة الجريدة ☐ نعم ☐ لا

الحالات نعم ☐ نعم ☐ لا

النتقل بين مكاتب الزملاء ☐ نعم ☐ لا

مغادرة مكان العمل لبعض الوقت ☐ نعم ☐ لا

الإستماع للموسيقى ☐ نعم ☐ لا



البحر
العلمي
البحر
العلمي

Sciences and Social Sciences
College for Studies and Student
Issues

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



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
تيابة العمادة للدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة
الرقم: 2024/

تصريح شرفي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

انا الممضي (ة) ادناه :

السيد(ة): عجائي فيجيل

الصفة(طالب, امتحاذ بتحث, بتحث دائم): طالب ماستر

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 101589268

الصادرة بتاريخ : 2016 / 10 / 29 عن دائرة : المسيلة

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

تخصص: تنظيم والعمل تحت رقم التسجيل: 070750978

والمكلف بإنجاز اعمال بحث(مذكرة التخرج, مذكرة ماستر, مذكرة ماجستير, اطروحة دكتوراه).

عنوانها: حجم المراقبة الإدارية للحد من مظاهر السب
الوطني

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

المسيلة في: 2024 / 06 / 04

امضاء المعني(ة): [Signature]

المرجع: القرار الوزاري رقم: 933 المؤرخ في: 28-07-2016 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقات العلمية ومكافحتها.



وثيقة ايداع مذكرة ماستر

الموضوع:

دور الرقابة الادارية للحد من مظاهر الفساد في
مؤسسات التعليم العالي

إعداد الطلبة:

رقم التسجيل: 07075097867

1- عجاوي فيصل

رقم التسجيل:

2-

القسم: علم الاجتماع الشعبة: علم الاجتماع التخصص: نظم العمل
إشراف: أ. د. زلاحي وحييت الرتبة: إحصاء الاحتمال العالي

أقر بأنني تابعت العمل المذكور أعلاه في جلسات إشرافية طيلة الموسم الجامعي: 2023-2024 وأسمح
بإيداعه على مستوى ادارة القسم للمناقشة والتقييم.

رئيس فريق الاختصاص

موافقة وإمضاء الاستاذ(ة) المشرف(ة):



أ. د. بن خالد جمال

زلاحي وحييت