

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

الرقم التسلسلي: 2024/.....



دور الرقابة الإدارية في الحد من مظاهر التسبب الوظيفي
- دراسة ميدانية ببلدية برهوم المسيلة -

مذكرة مكملّة لنيل شهادة الماستر في شعبة علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

إعداد الطلبة:

- نصر الدين بلحوت

- حورية سعادي

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة الأساتذة:

رئيسا

أستاذ محاضر "أ" جامعة المسيلة

-أ.د. بتقة ليلي

مشرفا ومقررا

أستاذ محاضر "أ" جامعة المسيلة

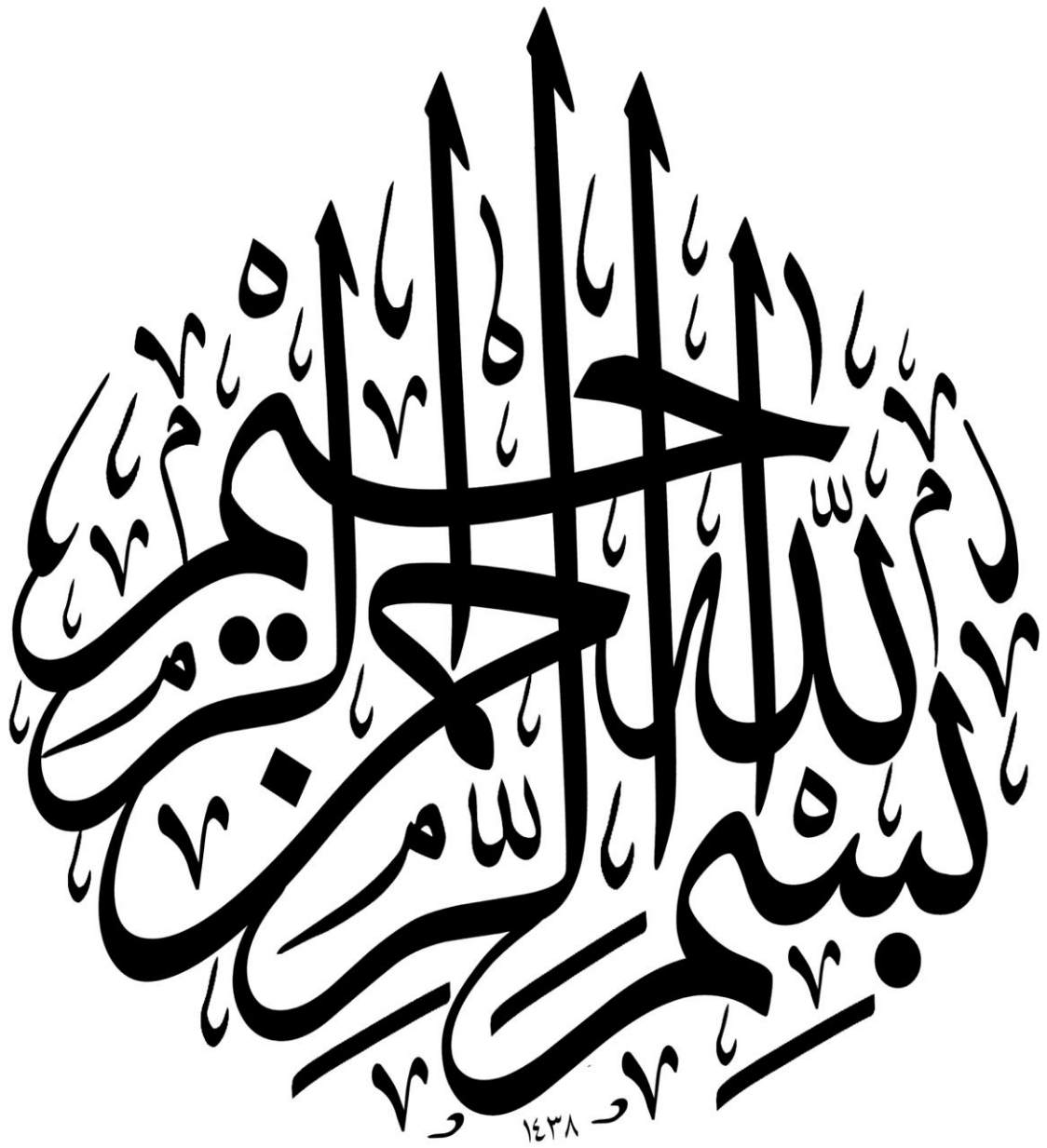
-د. بلقرمي سهام

ممتحنا

أستاذ محاضر "أ" جامعة المسيلة

-د. بن حليمة عبد العزيز

السنة الجامعية: 2024/2023





شكر وعرفان

بداية نشكر الله سبحانه وتعالى على توفيقه وإعانتة لنا لنتم هذه الدراسة.
كما نتقدم بعظيم الشكر والعرفان إلى أستاذتنا الفاضلة بلقري سهام على
توجيهاتها السديدة وارشاداتها ونصائحها وتوصياتها القيمة طيلة فترة القيام بهذه
الدراسة.

ولا يفوتنا أن نتقدم بالشكر إلى كل من مدى لنا يد العون لإنجاز هذا العمل
المتواضع



إهداء

اهدي ثمرة جهودي وعلمي الى فخري ومعزتي وبئر الامان، الى من علمني العطاء بدون انتظار، الى من احمل اسمه بكل فخر والدي رحمه الله.

الى التي وهبت فيها كل العطاء والحنان، إلى التي صبرت على كل شيء، التي رعتني حق الرعاية وكانت سندي في الشدائد، وكانت دعواها لي بالتوفيق، تتبعني خطوة خطوة في عملي الى ما ارتحت كلما تذكرت ابتسامتها في وجهي نبع الحنان امي اعز ملاك العين جزاها الله خير الجزاء في الدنيا والآخرة.

الى من شاركني حلو الحياة ومرها وسانديني في خطواتي، ويسر لي الصعاب، الى زوجتي وأولادي "أمين، آدم، إياد.." حفظهم الله.

الى من سرنا سويًا وشققنا الطريق معا نحو النجاح الى اصدقائي وزملائي.

الى كل العائلة الكريمة التي ساندتني ولا تزال من إخوة وأخوات.

الى الدكتورة بلقربي سهام التي كانت لنا رفيقة في مشوارنا لإنجاز هذا العمل والتي قاسمتنا جميع لحظاتها خطوة بخطوة رعاها الله ووفقها. كما لا أنسى أن أشكر كل الأساتذة الكرام وإلى من تعرفت عليهم في مشواري الدراسي الجامعي.

الى كل من كان لهم أثر في حياتي ولم تسعهم ورقتي أهديكم ثمرة جهدي

الى من ساعدني من قريب او من بعيد على انجاز هذا العمل المتواضع ولو بكلمة طيبة.

نصر الدين بلحوت

إهداء

يا لها من لحظة ستبقى ذكرى تؤرقني لأنها لحظة جميلة وتاريخية حقا انها لحظة رائعة..

الى من صلى الله عليه دائما حبيبه خير الخلق كلهم منارة العلم، ومنبع الحلم الذي ندعو ان يجمعنا به الله في الفردوس الأعلى الرسول الحبيب، محمد صلى الله عليه وسلم..

الى من قال الله عز وجل: وقضى ربك ان الا تعبدوا الا إياه وبالوالدين احسانا..

أهدي ثمرة جهدي المتواضع من بعد الله عز وجل الى والدي... إلى رمز الصمود والجهاد الى صاحب الصدر لرحب الذي كرس حياته من اجل تعليمي.. الى من علمني الحق دون تردد.. الى من اعتبره وسلما للحب والعطاء.. اليك انت "ابي الغالي" رحمه الله واسكنه فسيح جنانه ...

اليكي التي باركتني بدعائها.. وسهرت من أجلى الليالي لتخفف عني دموع الالام. روعي ومنع وجودي.. "امي الحبية الغالية.. شكرا لكي على كل ما فعلته من أجلي..

كما اهديها الى اخواني واخوتي...

وبالخصوص الى الزوج الكريم وصغاري حفظهم اللهم ورعاهم

والى من وجدته في السراء والضراء وكانوا بمثابة الزملاء والاصدقاء

كما اهدي ثمرة جهدي للدكتورة بلقربي سهام التي كلما تظلمت الطريق أمامي لجأت اليها فأناورها لي وكلما دب الياس في نفسي زرعت فيها الامل كما لا ننسى ان نشكر كل الأساتذة الكرام وأخيرا الى من تعرفت عليهم في مشواري الدراسي الجامعي، وكل من لم يذكرهم قلبي ولم ينساهم قلبي وعقلي..

حورية سعادي



مقدمة

تُظهر النظرة المدققة في أدبيات سوسيولوجيا التنظيم والإدارة أهمية بحث العديد من العلماء والباحثين الإداريين والاجتماعيين في موضوع الرقابة الإدارية، فقد أثبتت دراساتهم بناءً على الأدلة المتعددة، أن الرقابة الإدارية تلعب دوراً أساسياً في التصدي للعديد من المظاهر السلبية والمشكلات الإدارية. عبر العودة إلى التراث السوسيو-تنظيمي، نلاحظ أن واحدة من أبرز المشاكل التي تواجه المؤسسات، سواء في العصور القديمة أو الحديثة، هي مشكلة التسبب الوظيفي، مع ذلك، لا يزال التساؤل مطروحاً إلى الآن حول أسبابها وكيفية الحد من تفاقمها.

وقد تميزت تلك البحوث والأفكار والدراسات في هذا المجال بالجدية، مما جعلها الأساس الذي يقوم عليه دراسة موضوعنا المتمثل في دور الرقابة الادارية في الحد من مظاهر التسبب الوظيفي، وقد قدمت هذه الدراسات النظرية التي دعمت تفاقم هذه المشكلة، وكانت نتائجها حافزاً لمحاولة فهم تأثيرات الرقابة الادارية على العمل الفعلي، وكيفية المساهمة في الحفاظ على جودة سير العمل، ومن هنا تظهر عملية الرقابة كعنصر أساسي وفعال في توجيه سلوك الأفراد وتحفيزهم نحو تحقيق الأهداف المنشودة. برصد الانحرافات وتصحيحها، تلعب الرقابة دوراً حاسماً في توجيه المؤسسة نحو النجاح والاستمرارية، وتتجلى قدرة المشرف في الحد من هذه المظاهر وتقليل حدتها، مما يسهم في تحقيق الأهداف المحددة وضمان سير العمل بفاعلية وفعالية.

تظهر بوضوح أهمية فعالية ونجاح أي مؤسسة في مدى قدرتها على السيطرة والرقابة على أعمال موظفيها، فعدم وجود استراتيجيات محكمة لتفعيل الرقابة الصحيحة يمكن أن يؤدي إلى انتشار حالات التسبب بشكل لا يمكن السيطرة عليه، مما يتسبب في أثار وخسائر جسيمة للمؤسسة لا يمكن تحملها بسهولة، يجب على المدير أن يكون على دراية بأهمية الرقابة، بالإضافة إلى فوائدها وسلبياتها، وأن يكون قادراً على تحديد الوقت المناسب لتنفيذها وطرق توظيفها.

من المهم أن يكون للرقابة حدودها، حيث يجب ألا تتجاوز حدها الذي يجعلها غير فعّالة، ينبغي على كل قائد ومسؤول أن يميز بين الرقابة الفعّالة وغير الفعّالة، ويجب أن تكون الأساليب الرقابية مدروسة علمياً ومبنية على معلومات دقيقة، بدلاً من الاعتماد على توقعات غير مؤكدة، يُظهر

التحكم الصحيح في عمليات الرقابة تأثيرًا إيجابيًا على رضا الموظفين وأدائهم، بالإضافة إلى تقليل تأثير التسبب الوظيفي والتكاليف الناتجة عنه.

في سياق الرقابة الادارية تلعب أدوات التقييم والمتابعة دورًا حاسمًا في تحديد جودة الأداء والتدخل الفعال في حالة الانحرافات والتسبب، تشمل هذه الأدوات الملاحظات المباشرة التي تعتبر شاهدًا واقعيًا يكشف عن مختلف أشكال التسبب، مثل الإهمال وعدم الإهتمام بالواجبات المناطة، وهذه الملاحظات تعتبر أداة فعالة في توجيه الإجراءات التصحيحية وتحفيز الموظفين نحو تحسين الأداء.

عندما يكون المشرف متمكنًا من تحديد هذه السلوكيات والمتغيرات بدقة، وعلى دراية بأفضل الوسائل والأساليب للتعامل معها، يصبح النظام الرقابي فعالًا في تحديد التجاوزات والحد من انتشارها، إذ يتيح للمشرف فرصة لتوجيه الموظفين بشكل فعال، وتحفيزهم للالتزام بالمعايير والمتطلبات المنشودة، مما يساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة وضمان استمرارية النجاح.

من هنا جاءت فكرة هذه الدراسة؛ لتسليط الضوء على الموضوع، ونظرًا لأهمية الموضوع وسعينا لتحقيق أهدافه تم تناول الدراسة في جانبين أساسيين هما أولاً الجانب النظري واشتمل على فصلين:

- **الفصل الأول:** الإطار العام للدراسة: وتضمن كل من إشكالية الدراسة، تساؤلاتها، فرضياتها، وأهدافها، أهميتها وتحديد المفاهيم الإجرائية والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة.

- **الفصل الثاني:** تضمن كل من الرقابة الادارية والتسبب الوظيفي.

- أما الجانب التطبيقي وتناولنا فيه فصلين:

- **الفصل الثالث:** الموسوم بالإطار المنهجي الميداني للدراسة: تم فيه عرض الدراسة الاستطلاعية، الدراسة الأساسية، مجالات الدراسة، المنهج المستخدم، أدوات جمع البيانات، عينة الدراسة أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة تنفيذ الدراسة.

- **الفصل الرابع:** وتضمن عرض ومناقشة وتفسير النتائج: فقد ضم عرض ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية العامة والفرضيات الجزئية.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

- 1- الإشكالية
- 2- فرضيات الدراسة
- 3- أهداف الدراسة
- 4- أهمية الدراسة
- 5- أسباب اختيار الموضوع
- 6- تحديد المفاهيم
- 7- المداخل النظرية للدراسة
- 8- الدراسات السابقة

1- الإشكالية

ترتكز الدولة الحديثة على مؤسسات قوية وفعالة تمثل عموداً فقرياً لنجاحها واستقرارها، إذ تُعدُّ إدارتها العامة عاملاً حاسماً في تحقيق التقدم الإقتصادي والاجتماعي، فعلى ضوء التفاوت الواضح بين دول العالم في مستويات التطور والتقدم، يتضح بوضوح أن جودة الأداء الوظيفي تمثل الركيزة الأساسية التي تحدد مصير الأمم ومسار تنميتها.

المؤسسات بوصفها محرك التغيير الاجتماعي، تمتلك القدرة على قيادة المجتمعات نحو مستويات أعلى من التحضر والتقدم. فهي تشكل الأساس لبناء بيئة يمكن فيها تطوير الاقتصاد وتعزيز الرفاهية الاجتماعية، وبالتالي، لا تكفي المؤسسات بدور الإدارة فحسب، بل تتحوّل إلى عناصر فاعلة في صناعة المستقبل، إذ تحظى بأهمية كبيرة على الساحة العالمية كمحرك رئيسي للتقدم والتطور.

ومن هذا المنطلق، يصبح تعزيز البنى التحتية المؤسساتية وتطويرها أمراً ضرورياً لتعزيز النمو الإقتصادي وتحقيق التنمية المستدامة، إذ لا شك أن الاستثمار في تعزيز القدرات الوظيفية وتحسين الأداء المؤسساتي يمثل إحدى الخطوات الرئيسية لتحقيق التقدم والرفاهية في المجتمعات الحديثة.

يشهد العالم المعاصر تحولات هائلة وتغيرات جذرية في مجال إدارة المؤسسات، تأثرت من خلالها أوضاع هذه المؤسسات واستقرارها، وتطوّرت فلسفة الإدارة بشكل كبير لنتج نماذج إدارية جديدة متطورة، تختلف تماماً عن المفاهيم والأفكار التقليدية التي كانت تسيطر على المشهد الوظيفي قبل عصر الثورة التكنولوجية والمعلوماتية.

هذه التحولات أثرت بشكل خاص على مجال إدارة الموارد البشرية، حيث تحولت فلسفة الإدارة القديمة إلى فلسفة جديدة تضع العنصر البشري في قلب اهتمامها. وتجسدت هذه التغيرات في تطوير تقنيات إدارة الموارد البشرية واعتماد أساليب جديدة تهدف إلى تعزيز فعالية وكفاءة العمل البشري داخل المؤسسات.

يُلاحظ أن التحول نحو الإدارة الجديدة يعتمد بشكل كبير على التكنولوجيا والابتكار، حيث يتم تطوير أنظمة معلومات إدارية متقدمة واستخدام الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات لتحسين إدارة الموارد البشرية وتحقيق أهداف المؤسسة بفعالية أكبر.

النهج الحديث في إدارة الموارد البشرية يركز على تعزيز المهارات وتطوير القيادات وخلق بيئة عمل تشجع على الابتكار والإبداع، وهو ما يساهم في تعزيز أداء المؤسسات وتحقيق أهدافها بشكل أكثر فعالية في عصر العولمة والتنافسية الشديدة.

فالتخلف في كثير من دول العالم هو تخلف اداري، يرجع الى ضعف مستوى أداء موظفيها فالموظف الذي لا ينهض بواجبات وظيفته الملقاة على كاهله تجاه الإدارة والمجتمع على أحسن ما يكون من حيث السرعة والدقة والفعالية والإخلاص والانضباط، وعدم احترامه لقواعد العمل، واي تراخي من جانبه او تقاعس يؤدي الى عدم انتظام العمل والى تدني مستوى الكفاءة واي خلل في إجراءات العمل الوظيفية ، وضعف الاطار القانوني لإنجاز العمل الرسمي يؤدي الى ما يسمى بالتسيب الوظيفي، الذي باتت الإدارة الجزائرية على غرار العديد من الدول النامية تعاني منه في الآونة الاخيرة.

حيث يرتبط التسيب الوظيفي في المؤسسة بمسألة الغياب والتأخير عن العمل، ويشمل التسيب الوظيفي العديد من الممارسات السلبية للموظف أثناء تأدية مهامه الرسمية مثل الهروب من أداء الاعمال والمعاملات المختلفة وكذلك عدم تحمل المسؤولية في انجاز الاعمال والإهمال الواضح في العلاقات العامة مما ينجم عن ذلك اثار خطيرة مؤثرة وفاعلة أكثر من أي عائق آخر من عوائق التقدم الإجتماعي.

ونتيجة لذلك فقد أولت الإدارة الجزائرية أهمية كبرى لظاهرة التسيب الوظيفي، التي أصبحت تؤرق المسؤولين لما لها من اثار سلبية على مستوى الخدمات والأداء في مختلف المجالات، فكان لا بد من علاجها بالبحث عن مختلف الآليات التي تساهم في الحد من خطورة هذه الظاهرة على الأفراد والمؤسسات، وتعتبر الرقابة الوظيفية أحد هذه الآليات الضرورية، لما لها من دور

في القضاء على الكثير من الأخطاء والانحرافات، وترشيد القرارات من اجل الوصول الى إدارة راشدة قادرة على تقديم أفضل الخدمات في أسرع الأوقات.

رقابة الأداء تُعتبر أحد أهم العناصر في عملية الإدارة، إذ تُعدُّ عمليةً مستمرة وضرورية ترافق جميع جوانب العمل الوظيفي. فهي تشكل جزءاً أساسياً من روتين الإدارة، حيث تقوم الإدارة بممارستها بشكل دائم ومتجدد لضمان توافق العمل داخل الوحدات الوظيفية مع الخطط والسياسات والبرامج المحددة، وذلك في إطار القوانين والقواعد والتعليمات المعمول بها.

تُستخدم رقابة الأداء لتحقيق الأهداف المنشودة والنتائج المرغوبة، حيث تسهم في تحديد كفاءة الإدارة وتصحيح الأخطاء والانحرافات التي قد تظهر في أدائها، وتعمل على تفاديها في المستقبل، بالتالي تُعدُّ رقابة الأداء دوراً مهماً وأساسياً في عملية الإدارة، حيث تعزز الشفافية والمساءلة وتساهم في تحقيق الكفاءة والفعالية في إدارة المؤسسات.

ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة محاولة الكشف عن دور الرقابة الوظيفية في الحد من مظاهر التسبب الوظيفي في بلدية برهوم ومنه يمكننا طرح إشكالية الدراسة:

هل تساهم الرقابة الإدارية في الحد من مظاهر التسبب الوظيفي في بلدية برهوم؟
الأسئلة الفرعية:

- هل تساهم الرقابة الدورية في التقليل من معدلات عدم الانضباط في العمل؟
- هل تساهم الرقابة المفاجئة في التقليل من التكاثر في انجاز العمل؟
- هل تساهم الرقابة الإدارية من خلال البصمة الالكترونية في التقليل من معدلات عدم احترام مواقيت العمل الرسمية؟

2- فرضيات الدراسة

الفرضية العامة:

- تساهم الرقابة الإدارية في الحد من مظاهر التسبب الوظيفي في بلدية برهوم.

الفرضيات الجزئية:

- تساهم الرقابة الدورية في التقليل من معدلات عدم الانضباط في العمل.

- تساهم الرقابة المفاجئة في التقليل من التكاثر في انجاز العمل.
- تساهم الرقابة الإدارية من خلال البصمة الإلكترونية في التقليل من معدلات عدم احترام مواقيت العمل الرسمية.

3- أهداف الدراسة

في البحث العلمي، تعتبر الأهداف جوهرية لكل دراسة تُجرى، تهدف الدراسات العلمية إلى فهم وتحليل الظواهر والظواهر المحيطة بنا، سواء كانت في المجالات الطبيعية أو الاجتماعية أو الإنسانية، تُعدّ هذه الأهداف الدليل الذي يوجه الباحثين في رحلتهم نحو استكشاف المعرفة الجديدة والتقدم العلمي.

لكل دراسة مجموعة من الأهداف وعند اختيارنا لهذا الموضوع قد سعينا إلى تحقيق الأهداف التالية:

- استعراض النظريات المفسرة للرقابة الإدارية والتسيب الوظيفي.
- تقديم تحليل لأهمية الرقابة الإدارية في البيئة المؤسسية الجزائرية.
- تحليل الجوانب الإيجابية والسلبية لعملية الرقابة وتأثيرها على العامل وأدائه ومستوى انضباطه.

- تقييم مساهمة الرقابة الإدارية في تقليل مستوى التسيب الوظيفي.
- تقديم استنتاجات حول مدى تأثير الرقابة الدورية في تعزيز الانضباط في العمل.
- تقييم مساهمة الرقابة المفاجئة في تعزيز مستوى الإنجاز والفاعلية في العمل.

4- أهمية الدراسة

تتناول هذه الدراسة تسليط الضوء على العملية الرقابية في المؤسسات، نظراً لأهميتها الكبيرة في ضمان السير الفعّال للعمليات الإدارية، تبرز أهمية هذه العملية من خلال وظائفها المتعددة، التي تشمل الضبط والتعديل والتقييم والتقويم لبقية الأنشطة الإدارية، وتلعب هذه العملية دوراً حيوياً في الحد من انتشار ظاهرة التسيب وتحسين الأداء العام للمؤسسة.

1. الأهمية النظرية:

تتمثل أهمية هذه الدراسة في الجانب النظري إلى التحليل والاستيعاب الشامل لمختلف النظريات والمقاربات المتعلقة بموضوع الرقابة الإدارية وتفسير ظاهرة التسبب الوظيفي وسبل التحكم في تداعياته، يتبنى هذا البحث منهجاً يستند إلى النظريات والدراسات الموثوقة التي تضمن مصداقية وفاعلية النتائج المستخلصة، وتقدم مجموعة من الحقائق والمفاهيم التي يمكن أن تكون مفيدة للباحثين الذين يهتمون بموضوع الرقابة الإدارية، سواء كانت دراستهم تتعلق بالموضوع بشكل عام أو بجوانب محددة منه، هذه الدراسة تشكل نقطة انطلاق مهمة لإجراء المزيد من البحوث والدراسات العميقة حول هذا الموضوع المهم.

2. الأهمية التطبيقية

تتجلى الأهمية التطبيقية في جهودنا لفهم واقع الرقابة الإدارية ودورها في مكافحة ظاهرة التسبب الوظيفي من خلال جمع مجموعة من البيانات والمعلومات من الواقع المؤسسي في الجزائر، يستند هذا البحث إلى تحليل النتائج والتوصيات التي تم اشتقاقها من اختبار الفرضيات التي صاغتتها الدراسة، وبناءً على هذا الأساس، يظهر أن لهذا البحث أهمية علمية وتطبيقية كبيرة، حيث يوفر مجموعة من الأسس العلمية والموضوعية التي يمكن للمشرفين الإعتماد عليها لفهم الطرق الرقابية المناسبة وفقاً لخصائص بيئة العمل في مؤسساتهم، وبالإعتماد على استراتيجيات مدروسة، يسعى إلى تحقيق مستويات متقدمة من الأداء بفعالية.

5- أسباب اختيار الموضوع

إن لكل بحث سوسيولوجيا مجموعة من الأسباب التي تدفع الباحث إلى إختيار موضوع بحثه، وعلى هذا كان اختيارنا لموضوع دراستنا راجع لمجموعة من الأسباب الذاتية والموضوعية نوضحها فيما يلي:

1. الأسباب الذاتية

- الميل الشخصي لدراسة وتحليل هذا الموضوع.

- اهتمامي بالمواضيع التي تتعلق بالوظائف الإدارية ومدى فعاليتها في حل المشاكل التنظيمية.
- زيادة الإنشغال البحثي والمعرفي بموضوع التسبب الوظيفي وانعكاساته على فعالية المؤسسة الجزائرية.
- رغبتني في معرفة الواقع الوظيفي للرقابة الإدارية في المؤسسة الجزائرية.

2. الأسباب الموضوعية:

- الموضوع المختار يمس جانب من جوانب الإدارة والتنظيم مما يجعله مرتبطاً ارتباطاً جوهرياً بمجال تخصصي في علم الاجتماع التنظيم والعمل.
- السعي إلى التعرف على نقاط الضعف والقوة في الأساليب الرقابية المعتمدة في بلدية برهوم.
- سعينا إلى إكتشاف المعوقات التي تحول دون تطبيق الرقابة الإدارية.
- السعي إلى إفادة المؤسسة الجزائرية بدراسة واقعية على مستوى كل من الرقابة الإدارية والتسبب الوظيفي.
- تقديم مجموعة من التوصيات تلمس مشاكل المؤسسة التي ترتبط بتفعيل نظام رقابي سليم وفعال يحد من سلبية التسبب الوظيفي وذلك في حدود الإمكانيات العلمية والزمنية المتاحة.

6- 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 انتظر، حاذر، رصد رقابة الله في أمره: خافه².

¹ إبراهيم مصطفى، أحمد حسن الزيان: معجم الوسيط، ج 1، المكتبة الإسلامية للطباعة و التوزيع القاهرة مصر، 1972، ص 323.

² إبراهيم قلائي: قاموس الهدى مكتب الدراسات دار الهدى، عين مليلة الجزائر، 1983، ص 205.

ب- اصطلاحاً: 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 السلطة¹.

وعرف ماكس فيبر الرقابة بأنها: العملية التي تعني ممارسة السلطة في الحياة اليومية².

ج- إجرائياً

هي الوظيفة التي تهدف المنظمة من خلالها إلى مراقبة أداء المرؤوسين وضمان تنفيذ الأعمال وفقاً للخطة المحددة مسبقاً، وذلك من خلال إكتشاف الأخطاء والانحرافات ومحاولة تصحيحها لضمان استمرارية سير العمل وتحقيق الأهداف المحددة.

2- مفهوم الإدارة:

أ- لغة: أصلها من الفعل أدار، دار الشيء نظمه وهي جهاز منظم للأمور في المؤسسة أو المدرسة³.

أدار إدارة الشيء، جعله يدور، نظم، تعاطي الأمر، أحاط به الإدارة الجهاز الذي يسير أمور شركة أو مؤسسة⁴.

ب- إصطلاحاً: يعرفها بعض علماء الإدارة بأنها تنسيق المجهودات الجماعية لتحقيق هدف محدد في أقصر وقت وبأقل جهد وبأرخص التكاليف وفي حدود الموارد المتاحة⁵.
ويعرفها " هنري فايول " بأنها تعني بالنسبة للقائد أن يتنبأ بالمستقبل ويخطط بناء عليه وينظم ويصدر الأوامر وينسق ويراقب⁶.

¹ أشرف فهمي خوجة: المؤسسات الصحفية بين التنظيم و الرقابة الأطر النظرية والنتائج التطبيقية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص46.

² الصباح عبد الرحمن الرقابة الإدارية بين النظرية والتطبيق مكتبة الأقصى، الإسكندرية، مصر 1989، ص14.

³ محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006 ص24.

⁴ جبران مسعود الرائد: المعجم البنائي في اللغة والاعلام، دار العلم، ط3، بيروت، لبنان، 2005 ص45.

⁵ محمد محمد جاب الله عمارة: إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاجتماعية، دار الطباعة الحرة الإسكندرية، مصر، 2005، ص13.

⁶ خيرى أسامة: القيادة الإدارية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص33.

ويعرفها " جتزلز Getsiles " من الناحية الإدارية بأنها توزيع وتكامل الأدوار والموارد من أجل تحقيق أهداف النظام الاجتماعي¹.

ج- إجرائيا: من خلال ما سبق تعرف عملية الإدارة إجرائيا بأنها العملية التي تشمل التخطيط والتنظيم والرقابة في مكان معين، بهدف توجيه العمل والموظفين نحو تحقيق أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة بشكل عام، تتضمن هذه العملية تحليل الأهداف المحددة وتحديد الخطط اللازمة لتحقيقها، بالإضافة إلى تنظيم الموارد وتوجيه الجهود نحو تحقيق تلك الأهداف، تتمثل أيضًا في مراقبة الأداء وتقييم النتائج، مع تصحيح الانحرافات وإتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق الأداء المثالي وضمان استمرارية نجاح المنظمة.

3- مفهوم الرقابة الإدارية:

أ- اصطلاحا: عرفها عالم الاجتماع الفرنسي " هنري فايول " بأنها "التحقيق كما إذا كان كل شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة وأن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء قصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها كما أنها تطبق على كل شيء"². كما يعرفها " codonnell " و " H.Koontz " بأنها عملية قياس وتصحيح أداء الأنشطة المسندة للمرؤوسين و الخطط التي صممت للوصول إليها قد تحققت³. ويعرفها الدكتور الوقاد بأنها عملية ترشيد علمي للقرارات التي يتخذها المسؤولون في دورة العمل الكاملة⁴.

كما يعرفها الدكتور أشرف فهمي خوجة بأنها عبارة عن وظيفة تشمل مجموعة من الأنشطة التي تتمثل في عناصر العمل الإنساني المختلفة كالرقابة على المواد والخدمات الأموال الآلات، الجودة، والوقت ويعرف قاموس علم الاجتماع الرقابة بأنها تنظيم أو ضبط تحكمي يوجه نحو

¹ بلقاسم سلاطين وآخرون: الفعالية الإدارية في المؤسسة مدخل سوسيولوجي، دار الفجر للنشر والتوزيع القاهرة، مصر، 2001، ص 13

² صلاح الدين محمد عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية مصر، 2000 ص 16.

³ Kuentz h,odonnell:the fonctions and authorig of the manager, dans principales of management an analyses of the managérial fonctions.Mc grawhill, p-p 46- 47.

⁴ الوقاد حسين :رضا الرقابة المالية، ديوان المراقبة العامة، الرياض، السعودية، 2005، ص9.

عملية الإتصال في مجال الأفكار والمعلومات، ويمارسه أفراد أو جماعات في مواقع القوة أو السلطة¹.

ج- إجرائيا: تعرف الرقابة الإدارية على أنها 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 التسيب:

أ- لغة: هو ترك الشئ 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 سائب عتق ولا يكون ولاؤه له².

ب- إصطلاحا: يعرف التسيب على أنه سلوك منحرف يدل على الإهمال وانعدام الضوابط أو ضعف الإلتزام بالأنظمة³.

ج- إجرائيا: التسيب يعبر عن عدم الإلتزام أو الإنحراف عن الواجبات والمسؤوليات المهنية داخل المنظمة، ويظهر نقصا في الانضباط والإلتزام بالسياسات والقواعد المعمول بها. يمكن تحديد التسيب من خلال عدة علامات، مثل عدم الإلتزام بالجدول الزمنية، تجاهل الأعمال المكلفة، التقصير في الأداء، أو تجاوز القواعد واللوائح المنظمة للعمل.

يُعَدُّ التسيب عرضة لإلحاق الضرر بالمنظمة، سواء عبر تأخير في تنفيذ المشاريع، أو إهدار للموارد، أو تقليل جودة العمل، يتطلب التصدي للتسبب إتخاذ إجراءات تصحيحية فورية وفعالة، بما في ذلك التوجيه والتدريب المناسب للموظفين، بالإضافة إلى تطبيق العقوبات المناسبة لضمان الإلتزام بالمعايير والسياسات المؤسسية.

¹ أشرف فهمي خوجة المرجع السابق، ص- ص 40-41.

² أيمن أحمد شعبان الخاص والعام عن المدير ورؤساء الأقسام، دار الحياة دمشق، سوريا، ب ت. 198

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

5- مفهوم الوظيفة:

أ- **إصطلاحاً:** يعرفها "راد كليف بروان" بأنها: الإسهام الذي يقدمه النشاط الجزئي بالنسبة للنشاط العام فوظيفة العادة الإجتماعية الجزئية هي إسهامها في الحياة الإجتماعية ككل. وتعرف أيضاً على أنها: النتيجة المترتبة على نشاط إجتماعي أو سلوك إجتماعي، وغالباً ما ترتبط الوظيفة في العلوم الإجتماعية بالأنماط الثقافية والبناءات الإجتماعية والإتجاهات وينظم إلى هذه النتائج في ضوء تأثيرها على بناء الموقف أو النسق، أو التفاعل بين الأشخاص¹.

ب- **إجرائياً:** الوظيفة هي مجموعة من الأنشطة المترابطة التي تنفذ بشكل متكامل لتحقيق هدف محدد داخل المنظمة، يمكن أن تشمل الوظيفة عدة مهام مختلفة تتطلب تنسيقاً وتعاوناً بين موظفين متعددين أو يمكن أن تؤدي بشكل فردي.

6. مفهوم التسبب الوظيفي

أ- **اصطلاحاً:** وعرف أبو إدريس التسبب الوظيفي بأنه الإنحراف المسلكي عن مفهوم النظام العام في الوظيفة العامة، أو إخلال الموظف بواجباته ومخالفته الواجبات والسلوك الذي ينص عليه النظام والقواعد التنظيمية العامة أو أوامر الرؤساء في حدود القانون، أو الخروج على مقتضى الواجب، أو أن يقصر في تأدية وظيفته بما يتطلب في ذلك من أمانة، أو أن يخل بالثقة المشروعة في هذه الوظيفة التي يقوم بها².

ب- **إجرائياً:** التسبب الوظيفي يمثل ظاهرة تتجلى في إهمال الموظف للمسؤوليات والواجبات الملقاة على عاتقه، والتي تنص عليها القوانين واللوائح المنظمة لسير الأعمال داخل المنظمة. يتسبب التسبب الوظيفي في تدني جودة الأداء وتأخير في إنجاز المهام المحددة، مما يؤدي إلى تأثير سلبي على الأداء العام للمنظمة، تتضمن علامات التسبب الوظيفي تجاهل الواجبات المحددة، وتقصير في الأداء، وعدم الإلتزام بالجدول الزمنية، مما يستلزم إتخاذ إجراءات تصحيحية لتحفيز الموظفين وتحسين أدائهم والمحافظة على سير العمل بفعالية.

¹ محمد عاطف غيث، مرجع سابق، ص 195.

² أبو إدريس، محمد العزازي الممارسات الإدارية و التسبب الوظيفي في الأجهزة المحلية: دراسة تطبيقية مجلة البحوث التجارية، المجلد 23 ، العدد 01، 2001، ص 277.

7- المداخل النظرية للدراسة

1) المداخل النظرية لدراسة الرقابة الإدارية

تعددت وتنوعت المداخل النظرية التي تناولت موضوع الرقابة وقصد إعطاء لمحة لأهمها قمنا بتقسيمها إلى ثلاث مدارس مركزين في هذا على نظرة كل مدرسة إلى التنظيم، من حيث الهيكل الرسمي والإشراف الضيق والرقابة الصارمة وهذا ما دعت إليه المدارس الكلاسيكية (الإدارة العلمية، نظرية البيروقراطية، التقسيم الوظيفي، المدخل الماركسي)، والتي نظرت إلى التنظيم كنظام مغلق، وهناك من نادا بعناصر تنظيمية وسلوكية أخرى كالإنسان ومختلف الجوانب النفسية والاجتماعية، حيث نادت بالرقابة المرنة والإشراف الواسع المبني على العلاقات الإنسانية والتنظيم غير الرسمي وأثره على السلوكات الجماعية، من هنا صنفنا بالمداخل النيوكلاسيكية مدرسة العلاقات الإنسانية والفلسفة الإدارية. أما المدارس الأخيرة فهي المدارس الحديثة وهي عبارة عن جملة من التصورات تخالف الاتجاهين السابقين، كونها نظرت إلى التنظيم على أنه نظام مفتوح، واهتمت بالإنسان، التكنولوجيا، البيئة الاجتماعية للتنظيم نذكر منها : البنائية الإدارية، إتخاذ القرارات النظرية اليابانية (j).

1.1. المدارس الكلاسيكية: تندرج تحت هذه المدرسة عدد من النظريات الإدارية التي ظهرت في أوروبا وأمريكا في أواخر القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين وأهمها الإدارة العلمية، نظرية التقسيم الوظيفي، نظرية البيروقراطية، الماركسية.

1.1.1. نظرية الإدارة العلمية: لقد نشأت وتطورت الإدارة العلمية في فترة ما بين 1900 و 1930 حيث شهدت الولايات المتحدة الأمريكية تطورا كبيرا شمل كل مستويات الحياة خاصة المجال الإقتصادي، وهذا ما استلزم ضرورة وجود آليات حديثة لترشيد وتسيير ومراقبة هذا التطور، الأمر الذي استدعى ولفت أنظار رجال مثل فريدريك تايلور، حيث شرع في البحث عن السبل الكفيلة بحل مشكلة تدني مستوى الإنتاج وتذبذبه داخل التنظيمات الصناعية خاصة مع تفاقم اللامبالاة، والإشراف في استعمال وسائل الإنتاج.

من هذا كله شرع تاييلور في تقديم تصوره لتحسين الإنتاج، حيث نظر تاييلور إلى التنظيمات كنسق مغلق تتسم بالهيكل التنظيمي الطويل ومستويات إدارية متعددة، وحسبه للوصول إلى التحكم في كل هاته المستويات لابد من الرقابة اللصيقة الصارمة لكي تصبح وحدة الأمر ممكنة لابد من تضيق نطاق الإشراف وبالتالي يمكن جعل الرقابة والإشراف بمعنى لكل عامل شخصا معيناً يشرف عليه ويراقبه¹ وقد دعم man of man أساس رجل لرجل تاييلور نمط الإشراف بالتخصص أي الإشراف التخصصي بمعنى أنه لكل تخصص من العمل مشرف مختص وبهذا الأساس يمكن تحسين واستغلال قدرات الفرد الفعلية وتحسين ورفع أدائه وأداء التنظيم عامة.

إن السمة الغالبة للقواعد البيروقراطية التي جاء بها تاييلور هي أنها تتسم بالدقة والوضوح والصرامة حيث قام بتصميم نظام دقيق ومحدد للتخصص وتقسيم العمل طبقاً لنتائج دراسة الزمن والحركة ذلك أن كل عمل تستبعد منه الحركات الزائدة ويحسب له الوقت المناسب لأدائه، وهي طريقة رقابية آلية مضبوطة جيداً.

إن أهم ما جاءت به القواعد التي صاغها تاييلور هي:

- إحلال النظرة العلمية في الإدارة بدلا من القواعد التقليدية المستمدة من الخبرة. الاختيار العلمي لانتقاء أفضل العمال وتدريبهم لكي يؤدي كل عامل أعلى مستوى ممكن من العمل.
- فصل العمل الفكري التخطيط عن التنفيذ حيث يقوم المديرون بتخطيط وتنظيم العمل ويقوم العمال بتنفيذ الخطة.

- تعاون العمال والإدارة لإنجاز الأعمال وفقاً للأساليب العلمية².

بحسب هاته القواعد يمكن الرفع من أداء العامل حسب تاييلور، كما نادى بمركزية إتخاذ القرارات وتركز هاته الوظيفة في الجهاز الوظيفي فهو الذي له السلطة وهي تتناسب من الأعلى للأسفل حسب تدرج المستويات الإدارية وصولاً للقاعدة العمالية وبهذا النمط يصير كل مستوى يراقب المستوى الذي أسفله وتتناسب الرقابة آلياً، وقد رأى تاييلور أنه << لكي يعمل التنظيم بنجاح وللتنسيق بين أعمال مختلف الأفراد الذين يؤدون أعمالاً روتينية متكررة ونمطية لابد من تركيز

¹ علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، ط 2، وكالة المطبوعات، الكويت، 1994، ص 67.

² إبراهيم عبد الهادي محمد المليجي، الإدارة مفاهيم وأنواعها وعملياتها، المكتب العلمي للكمبيوتر والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1998، ص 45

عملية إتخاذ القرارات في جهة واحدة هي التي تصدر الأوامر للجميع¹، أي وحدة الأمر ومركزية إتخاذ القرارات وقصد جعل وحدة الأمر ممكنة لابد من تضيق نطاق الإشراف كما ذكرها سابقا. وبصفة عامة فإن جوهر الرقابة التنظيمية عند تايلور يرتكز على نظام محكم الإغلاق تتجلى أهم عناصره فيما يلي:

- وحدة الأمر ومركزية إتخاذ القرارات.

- الإشراف الضيق ومن ثم الرقابة اللاصقة.

- وحدة الإجراءات والقواعد

- الحوافز المادية.

- تقسيم العمل والتخصص الوظيفي.

- القيادة الأوتوقراطية.

وبحسب تايلور فإن هذا النظام الرقابي المحكم الإغلاق هو السبيل للبلوغ للأهداف المسطرة.

2.1.1. النظرية البيروقراطية: لقد برزت هاته النظرية في أوائل القرن العشرين ويعود الفضل في إرساء مبادئ وقواعد هاته النظرية لماكس فيبر الذي يعد أول من صاغ نظرية علمية تهتم بدراسة البناء التنظيمي، وقد انطلقت هاته النظرية من تعريف البيروقراطية حيث تشير إلى الجهاز الوظيفي وكيف يؤثر على الأداء والسلوك التنظيمي وقد وضع بعد ذلك النموذج المثالي لدراسة تنظيم المؤسسة والذي يطلق عليه البعض الأسلوب الوظيفي الرشيد ذلك أن تحليلاته تتسم بالموضوعية والدقة والرشد وفي نطاق هذا النموذج يمكننا استنباط تصور " فيبر " حول متغيرات الرقابة التنظيمية. فما هي عناصر هذا التصور؟

لقد نظر " فيبر " للتنظيم كنسق مغلق يتصف بهيكل تنظيمي طويل متعدد المستويات الإدارية ويتسم بنطاق إشراف ضيق هذا التنظيم الهرمي للجهاز الوظيفي يمكن تقسيمه لثلاث مستويات:

¹ علي السلمي، مرجع سابق، ص. 67

فالمستوى الأول ويقع في قمة الهرم الوظيفي وهو مستوى الإدارة العليا أو السلطة المركزية مهمته صياغة ووضع الأهداف والسياسات العامة للتنظيم والعمل على متابعتها من خلال المستويات الأخرى.

أما المستوى الثاني هو الإدارة التنفيذية ومهمتها وضع الخطط التنفيذية اللازمة لتنفيذ الأهداف والسياسات والإشراف على عمليات تنفيذها وتسليم التقارير عن عملية التنفيذ للسلطة العليا، في حين أن المستوى الثالث وهو مستوى الإدارة الدنيا أو الإدارات الإشرافية تقوم بعمليات التنفيذ المتنوعة تحت المستوى الذي أعلى منها، ونلمس من خلال التنظيم الهرمي للجهاز الوظيفي أن كل مستوى يراقب المستوى الأدنى منه.

ومن سمات التنظيم البيروقراطي الرسمية حيث يخضع كافة الأفراد والأعمال والعلاقات والممارسات في التنظيم لما تقره وتحدده القواعد واللوائح، ويجب الاحترام والعمل على تطبيقها بصورة حرفية ودون تقاعس، ومن أهم سمات هاته القواعد البيروقراطية ما يلي: أنها ذات نظام مرتب جدا للقواعد والإجراءات التي تنظم أداء العمل، وتخدم هذه القواعد عدد من الأغراض:

أ - توحيد مستوى العمليات والقرارات.

ب - إنها تكون بمثابة الوعاء للمعرفة السابقة.

ج - إنها تحمي شاغل الوظائف وتضمن المساواة في المعاملة¹.

كما حدد "فيبر" المميزات الأساسية للجماعة المتضامنة التي تمارس في ظلها السلطة الشرعية المعقولة أو الرشيدة فيما يلي:

1 - تنظيم مستمر للوظائف الرسمية التي تحكمها القواعد.

2 - نطاق اختصاص محدد لكل منصب أو وظيفة وهو نطاق يشمل على:

أ - التزامات بأداء واجبات وظيفية معينة إسنادا لتقسيم العمل.

ب- سلطة شاغل المنصب تقابله الواجبات والمسؤوليات.

¹ جون هـ جاكسون سيريل مرقان، جوزيف ب باو ليلو، نظرية التنظيم، ترجمة خالد حسن زروق، معهد الإدارة العامة السعودية، الرياض، 1988، ص 185.

ج- تحديد وسائل الإلتزامات الضرورية بوضوح والتي لا يجوز إستعمالها إلا في الحالات المنصوص عليها¹.

من هنا نستشف أن إدارة التنظيم يمكنها مراقبة العامل بسهولة لأنها رسمت ووضعت له خطوط عمله وحدوده من خلال تقسيم العمل الدقيق والتخصص الوظيفي، كما زودته بالسلطة بحسب عمله مما يجعله سهل المسائلة والمحاسبة على أداء عمله.

كما أن جميع التصرفات والعلاقات المبنية على الشخصية والعاطفية تتعارض مع العقلانية والرشد ولهذا يجب استبعادها في العمل أي الفصل بين الحياة الشخصية للعامل والحياة الإدارية وإجراءات وقواعد العمل توضح وتثبت كتابة حتى في الحالات التي تعتبر المناقشة الشفهية لها هي القاعدة نفسها.

لذا يكون طابع التزام ضروري بها وبحسب "ماكس فيبر" أن القواعد التي تنظم سلوك المنصب قد تكون قواعد ومعايير فنية، والموظفون الذين يشغلون هاته المناصب يعرفون عملهم وهم مدربون على أدائهم².

وقد وضع فيبر "بناء هرمي للسلطة يتضمن تسلسلا رئاسيا واضحا" ينقسم التنظيم إلى عدة مستويات متخذا شكلا هرميا (hirachy) حيث تشرف المستويات العليا للتنظيم البيروقراطي على أعمال وأنشطة المستويات الدنيا³، وبالتالي يوجد نظام حاسم ودقيق من الرئاسة، كما توزع السلطة أيضا توزيعا هرميا متسلسلا طبقا لقواعد محددة حيث تتركز السلطة في كل وظيفة على السلم الهرمي وليس في الشخص ذاته سلطة ومسؤولية محددة لذا تتركز السلطة في المستويات العليا وخضوع المستويات الدنيا خضوعا تاما بحكم قانون التنظيم البيروقراطي سواء في تنفيذ القرارات أو إنجاز المهام والأعمال المطلوبة من هذه المستويات باعتبار أن الجهاز الوظيفي أو السلطة المركزية لها الحق الكامل في إصدار الأوامر والتوجيه والرقابة أي بصورة أبسط القرارات تتخذ

¹ علي عبد الرزاق جبلي، علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999 ص246.

² علي عبد الرزاق جبلي، المرجع نفسه، ص247.

³ علي السلمي، مرجع سابق، ص 29.

بصفة مركزية في التنظيم البيروقراطي من طرف الإدارة العليا وعلى جميع المرؤوسين السهر على تنفيذها وتطبيقها.

وتجدر الإشارة أن النظرية الفيبيرية ترى أن نطاق الإشراف ضيق كما ذكرنا سالفاً وهذا راجع لطبيعة الهيكل واعتمادها على التخصص الوظيفي حيث كلما كان مبدأ التخصص الوظيفي زادت المستويات الإدارية والتنظيمية كان نطاق الإشراف ضيق.

والمشرفون لهم مجالات عمل محددة رسمياً وثابتة لأن الوظيفة تحددها القواعد التي تمكنهم من التكيف مع مختلف القواعد التي يصدرها التنظيم والعلاقات بين المشرفون والعمال علاقات موضوعية.

وعلى هذا الأساس يتضح لنا أن "ماكس فيبر" قد ركز على الرقابة المغلقة التي تركز على العناصر التالية:

- تقسيم العمل والتخصص الوظيفي.
- قنوات الإتصال رسمية لا غير.
- مركزية إتخاذ القرارات.
- نطاق الإشراف الضيق.
- القيادة الأوتوقراطية.

وخلاصة القول أن "ماكس فيبر" قد ركز على الرقابة المغلقة قصد بلوغ الأهداف داخل التنظيم وهو ما يرتبط بموضوع دراستنا الذي يتمحور حول الرقابة التنظيمية.

3.1.1. نظريات التقسيم الوظيفي: إن نظريات التقسيم الوظيفي جاءت بفكرة ملازمة تقريباً للأفكار والمبادئ التي جاءت بها الإدارة العلمية وتتمثل هاته النظريات في أعمال كل من "لونيير جوليك" و "إرويك" و "هنري «فايول»" و "ريللي" وغيرهم من الذين حاولوا تحديد المبادئ التي بواسطتها تتحقق الكفاية الإدارية وبذلك ركزوا دراستهم وتحليلاتهم حول الأسس العلمية والعملية الإدارية داخل التنظيمات، وعلى غرار نظرية الإدارة العلمية والبيروقراطية فقد ركزت نظريات التقسيم الوظيفي على النسق الوظيفي وحددت عدداً من المبادئ في التنظيم مثل التوجيه والرقابة

واهتمت بطبيعة العمليات الإدارية داخل التنظيمات ومدى أهمية التخصص وتقسيم العمل والمعيارية الرسمية للقواعد والكفاءة الإنتاجية فتفويض السلطة بحسب هاته النظريات يكون عبر التسلسل الهرمي الذي يشير إلى تقسيم السلطة رأسياً وتحديد المسؤوليات للوحدات التنظيمية المختلفة.

بحيث تتدرج السلطة والمسؤولية من المستويات التنظيمية العليا إلى المستويات السفلى، فالسلطة بذلك مركزة في المستويات العليا للتنظيم وما على الأعضاء المتواجدين في المستوى السفلي للتنظيم إلا تنفيذ الأوامر والتزام الطاعة.

كما اهتمت نظريات التقسيم الوظيفي بالمشرفين والعمال من حيث أدائهم الفيزيولوجي وأن تكون أعمالهم تصب في المصلحة العامة للتنظيم ومصلحة الشخص خاضعة لمصلحة التنظيم. وما على العامل إلا إلتزام الطاعة والتنفيذ بالقوانين واللوائح والقواعد المنظمة والمحددة لعمله في مستوى معين، وطاعة الرئيس ومساعدته وتنفيذ قراراتهم ويجب أن تسود روح التعاون بين العمال أنفسهم وبين العمال والمشرفين الذين يحاولون دائماً تشجيع روح الابتكار والمبادرة لدى العمال وللمشرفين الحق في إصدار وممارسة الرقابة من خلال مسائلة العمال ومحاسبتهم على تنفيذ القرارات.

ويعد "هنري «فايول» " أحد مؤسسي الفكر الوظيفي الحديث خاصة وأن أفكاره كانت ممتزجة بخبرته الواقعية.

لقد اهتم "فايول" بعملية الإشراف حيث أوضح أنه يجب أن تكون مصلحة العمال وأعمالهم تصب في مصلحة التنظيم وخاضعة له وما على العامل إلا الإلتزام بالقواعد والقوانين البيروقراطية للتنظيم المحددة لعمله في مستوى معين، كما ألح "«فايول» " على أن يتلقى الفرد في عمله الأوامر من جهة واحدة أي وحدة الأمر، كما بين أن كل مرؤوس لا يستطيع الإتصال بأي مستوى إلا عبر المرور برئيسه المباشر، والرئيس لا يستطيع الإتصال في اتجاه أدنى إلا عبر رؤساء الأشخاص الذين يريد الإتصال بهم في حالة ما لم يكونوا من مرؤوسيه المباشرين، وهذا حسب تسلسلهم الهرمي، وخلاصة القول أن "«فايول» " نادا بالإشراف الضيق، وقد كان غير مرتاحاً

لتسمية القواعد البيروقراطية ولذلك نادا بما يسمى بالمبادئ بدلا من القواعد ويبرر ذلك بما يلي : يستخدم مصطلح - المبادئ - بدلا من القواعد أو القوانين إذ أنه من الصعب في مجال الإدارة استخدام مؤشرات ثابتة يلتزم بها حرفيا، فمهما كانت هذه المؤشرات عامة إلا أن المسألة نسبية عند التطبيق والممارسة هذا فضلا على أنه من النادر ما يطبق المبدأ الواحد بنفس التصور الشكلي والموضوعي في نفس الظروف نتيجة الاختلافات بين الجماعات الإنسانية وتباين قدرتها، إذا فالمبادئ أكثر مرونة لتمتعها بقدرة التكيف مع الظروف¹. ويرى "فايول" أنه لا توجد مبادئ إدارية بعينها وجب استخدامها في تحسين عمل الجماعة لأن كل الإجراءات التي ترفع كفاءة الجماعة تطبق في تفاوت كبير بين التنظيمات المختلفة.

ومن أهم ما جاءت به المبادئ التي صاغها "فايول" التخصص وتقسيم العمل وتحديد الأدوار والواجبات بدقة لكل فرد داخل التنظيم، كما أوصى بأن تكون مكافآت الأفراد عادلة وتحقق أقصى درجة من الرضا سواء لصاحب العمل أو العاملين. وقد ألح "فايول" كذلك على ضرورة التوازن بين السلطة والمسؤولية أي إعطاء السلطة للفرد بالقدر المتلائم مع الأعمال والواجبات المطلوب منه إنجازها.

أما "موني" و "ريللي" فقد قدما نظرية للتنظيم تتناسب مع الإطار العام لنظريات التقسيم الوظيفي حيث أن من أهم المبادئ التي ارتكزت عليها هذه النظرية هي المبدأ الاستشاري والمبدأ الوظيفي ومبدأ التدرج ومبدأ التنسيق.

ويقوم مبدأ التنسيق على أساس توفير وحدة العمل في سبيل تحقيق هدف محدد ووجود روح التعاون والحالة المعنوية العالية بين أفراد التنظيم، بينما يشير مبدأ التدرج لتوكيل السلطة وتحديد الوظائف والسلطة تناسب حسب "موني" و "ريللي" من قمة التنظيم إلى قاعدته أي مركزية اتخاذ القرارات، في حين يقصد بالمبدأ الوظيفي التخصص الوظيفي أما المبدأ الاستشاري فهو موجز في تقديم النصح والمشورة من طرف الاستشاري أما المرؤوسين فهم مسؤولين عن النتائج. وخلاصة القول أن نظريات التقسيم الوظيفي قد ركزت وصاغت نظاما للرقابة ينطوي على هيكل

¹ محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، ط 3 ، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر ، 1980 ، ص 141.

طويل يتسم بنطاق إشراف ضيق وقواعد بيروقراطية عمادها تحديد الوظائف وتوزيع المهام والمسؤوليات والواجبات بدقة إضافة لذلك فالسلطة تتساب من الأعلى إلى الأسفل أي مركزية إتخاذ القرارات كما أن الإتصالات رسمية ومبادئ هذا النظام الرقابي بطبيعة الحال مرتبطة بموضوع دراستنا هذه.

4.1.1. الماركسية: لقد بنى ماركس فهمه وتصوره لسلوك الأفراد وتصرفاتهم في نطاق التنظيمات على ضوء الصراع، فالدارس لأفكار ماركس يجد أن أفكاره مستنبطة من دراسات "هيجل" فهو يستند إلى دراسته في ضوء نظرية الصراع الطبقي وأزمة الرأسمالية، لقد بين ماركس أن الطابع الرسمي القانوني للتنظيمات لا يعبر عن طبيعتها الحقيقية الواقعية، فالتنظيمات البيروقراطية اتخذت لنفسها صورة مزيفة مشتقة من النصوص القانونية والعلوم الإدارية فالتنظيمات البيروقراطية تشكل فئة إجتماعية ومن هنا نستشف تصور ماركس للتنظيمات في المجتمع الرأسمالي بداية من الدولة حيث يرى أنها أداة استغلالية ومسيطرة من طرف أقلية مالكة لوسائل الإنتاج على أغلبية لا تملك إلا قوة عملها ، فماركس يرى أن هذه التنظيمات غير مرتبطة بالإنتاج لصفة مباشرة ولا تشغل وضعا عفويا داخل البناء الإجتماعي عامة، حيث يرى أن الأفراد سوف يشعرون بالراحة والرضا حين تحقق التنظيمات استقلالها وقوتها الكامنة في التخلص من سلطة الطبقة البرجوازية الحاكمة لدرجة أنه وصف هذه التنظيمات الرأسمالية بأنها شكل من أشكال الإغتراب الذي كان محل دراسة وتحليل معمق من قبل ماركس حيث رأى أنه ليس مقصورا على العلاقة بين العاملين في التنظيمات البيروقراطية وبقية أفراد المجتمع أنه يوجد داخل التنظيمات ذاتها ذلك أنها تخفي طبيعته على نفسها أيضا¹، غير أن العمال في التنظيمات ذاتها لا يشعرون بذلك الوضع الإجتماعي السيئ والصعب ذلك لأنهم يرون في هذا الوضع ضرورة لأداء المصلحة العامة. وخلاصة القول أن التنظيمات البيروقراطية عند كارل ماركس هي أداة الطبقة الرأسمالية كما أن الوظائف الإدارية لها ذات طابع استغلالي، لكن مع بروز الثورة البرولتارية وظهور المجتمع اللاتبقي تزول الدولة وتزول معها هاته التنظيمات، حيث يمتص المجتمع هاته

¹ السيد محمد الحسيني، النظرية الاجتماعية و دراسة التنظيم، ط 2 ، دار المعارف، مصر، 1977، ص39.

التنظيمات تدريجيا كما أن مبدأ تقسيم العمل سوف يتلاشى بالفعل بعدما يصل المجتمع إلى مرحلة الشيوعية الحقيقية تلك المرحلة التي سوف تقضي تماما على مشكلة الإغتراب وتظهر الحياة الجديدة للناس والتي تتسم بطابع الحرية الفردية ومظاهر الديمقراطية الحقيقية¹، إن كارل ماركس يرى أن مشكلة الإغتراب تنتهي بزوال تقسيم العمل حيث تبرز مرحلة جديدة من مراحل الحرية الفردية المستندة لديمقراطية حقيقية.

إن "كارل ماركس" اهتم بتحليل مكونات وعناصر الصراع بين العمال والإدارة حيث أبرز هذا الصراع مرده إلى التناقض الحاصل بين اهتمامات ومصالح كل من الطبقة العمالية والطبقة الرأسمالية، حيث تصور أن لهذا الصراع وظيفة جوهرية بإعتباره الدافع الأساسي لحركة التطور التاريخي الذي سيقضي بالضرورة إلى تصدع وانهيار المجتمع الرأسمالي. ولا يقتصر تحليل "ماركس" على مسألة الصراع كمقولة عامة وإنما كآلية لتغيير الأنساق القائمة حيث أكد في هذا الشأن على ضرورة تدمير الأبنية البيروقراطية القائمة واستبدالها بأشكال جديدة للبناء الوظيفي وعلى هذا الأساس يتضح لنا جليا أن جوهر الرقابة عند "ماركس" هو القضاء على الإستغلال والهيمنة وضرورة سيادة العلاقات الإجتماعية العادلة بين العمال والإدارة ومشاركة الطبقة العمالية في عملية إتخاذ القرارات والعملية الإنتاجية ودواليب الإدارة لأن هذا كله بحسب تصور "ماركس" سوف يؤدي للعدالة الإجتماعية ومن ثم رضا العمال.

2.1. المدارس النيوكلاسيكية: لقد سميت هذه المدرسة بالتقليدية أو الكلاسيكية الحديثة لأنها تختلف عن المدرسة التقليدية بكونها لم تنظر إلى التنظيم وأفراده من زاوية الهيكل الرسمي وعوامل الرشد بل ركزت على العوامل الإجتماعية والنفسية أخذت بعين الاعتبار أهمية التنظيم غير رسمي وتأثيره على أفراد التنظيم وقد أدرجنا تحت ضوء هذه المدرسة النيوكلاسيكية حركة العلاقات الإنسانية والفلسفة الإدارية.

1.2.1. نظرية العلاقات الإنسانية: لقد جاءت هذه النظرية كنتيجة وكرد فعل للنظريات الكلاسيكية التي نظرت للتنظيم من زاوية الهيكل الرسمي وعوامل الرشد واعتبار الفرد العامل

¹ عبد الله محمد عبد الرحمان، علم الاجتماع التنظيم، ب ط دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1994، ص 169.

كالآلة، وتقوم هذه النظرية أساسا على أفكار "الثون مايو" الذي قدم مساهمة كبيرة، هذه المساهمة جاءت على إنقراض المدرسة العلمية إذ قامت بسد الفراغ والثغرة التي أحدثتها نظرية الإدارة العلمية، حيث استنجدت به شركة "ويسترن الكتريك" الأمريكية لدراسة ظاهرة تدني الإنتاجية التي كانت متفشية بين عمالها من هنا بدأ "مايو" صحبة مجموعة من زملائه بإجراء بحث طويل المدى حيث شملت دراسته أغلب الجوانب المادية للعمل من : إضاءة، أجور ، فترات الراحة، عدد ساعات العمل اليومية والأسبوعية وهذا قصد قياس أثرها على الإنتاجية، ففي تجاربه التي أقامها بمصانع "هاوثورن" ابتداء من سنة 1920 توصل إلى ما يلي:

لم تفسر التجربة الأولى عن وجود علاقة بين الإضاءة وانخفاض الإنتاجية، أما في التجربة الثانية فاكشف مايو وزملائه مجموعة من النتائج الهامة فقد أسفرت المعاملة الديمقراطية التي اتبعها المشرف في قيادة العاملات في غرفة التجمع عما يلي: التعاون مع الإدارة لتحقيق الإنتاج المطلوب ومساعدة العضوات العاملات لبعضهن البعض وقبول الأوامر والاستعداد لتنفيذها والشعور بالرضا والكيان الذاتي وارتفاع الروح المعنوية وانتشار الألفة والمناخ الاجتماعي الطيب¹. وهذا عكس ما كان سائدا قبل إجراء التجربة من تقاعس في العمل وغياب العمال وتدهور العلاقة بين العمال ورؤسائهم، لذلك قرر "مايو" وزملائه إجراء تجربة ثالثة تضمنت إجراء عدة مقابلات معمقة مع عمال المصنع حيث استمعوا لأرائهم ووجهات نظرهم فيما يتصل بسياسة الإدارة في التعامل معهم في نمط الإشراف المنتهج من طرف الرؤساء ونظام العمل والأجور والحوافز وطبيعة العلاقات السائدة بين الإدارة والعمال وباقي المشاكل الإنتاجية والإنسانية التي تواجههم. إن هذه التجارب ساعدت على تعميق فهم "مايو" وزملائه لظاهرة العمل والعاملين والعلاقات وهو ما ساهم في بروز اتجاه فكري إداري يعرف بحركة العلاقات الإنسانية والتي تتمثل أهم نتائجها فيما يلي:

¹ سعيد يسن عامر وعلي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم الإداري، ط 1، مركز وايد سرفيس، القاهرة، 1998، ص 17-18

- أهمية العنصر الإنساني في العمل وضرورة مراعاة الجوانب الإنسانية الإجتماعية والنفسية للفرد العامل وعلى المشرفين أن يعوا أهمية العمل التي يؤديها العامل تحدد طبقا لطاقته الجسمية والنفسية.

- إن الفرد العامل لا يحفز بواسطة الحوافز المادية فقط بل هو إنسان له دوافع وحاجات إجتماعية ونفسية يجب احترامها وتلبيتها ووضعها في الحسبان كالإحترام والمكانة والتقدير...الخ.

- إن العلاقات التي تنشأ بين العمال كنتيجة لجماعات العمل أو ما يعرف بالتنظيم غير الرسمي في سلطة موازية للسلطة الرسمية لها التأثير الكبير على اتجاهات وتفكير العمال والقيم التي يحملونها مما ينعكس على علاقاتهم مع الإدارة وفي عملهم، الأمر الذي يؤثر في النهاية على إنتاجهم لهذا فمن مصلحة الإدارة التعامل معهم كجماعة لها وزنها لا مجرد تجاوزهم لأن الطريقة الديمقراطية في معاملة العاملين كفيلة بأن تحقق لهم المناخ الملائم إذ أنها تشبع حاجاتهم للاحترام والتقدير وإثبات الذات وتجعلهم يشعرون بالرضا وارتفاع الروح المعنوية فيتجهون إلى زيادة الإنتاجية¹.

ومن أهم ما أوصى به "مايو" وزملائه ضرورة تنظيم العمل وفق أسس إنسانية، كما يجب تمثين العمل وإعطاء دور كبير لأعضاء التنظيم في المشاركة في إتخاذ القرارات، وعموما كل المنظرين في العلاقات الإنسانية يقترحون الإنتقال من التسيير داخل التنظيم من قيادة مركزة على عملية العمل إلى قيادة مركزة على المرؤوسين.

وخلاصة القول من خلال إستعراض أهم النتائج التي توصلت إليها نظرية العلاقات الإنسانية تستشف أنها أعطت الأولوية للجانب الإنساني للفرد العامل ذلك أن "مايو" وزملائه اكتشفوا أن الفرد الكل متكامل تحكمه اعتبارات سيكولوجية معينة تفرق إلى حد كبير غيرها من الاعتبارات الأخرى أي أن الفرد يتصرف بوحى من مشاعره.

¹ سعيد يسن عامر و علي محمد عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 19.

كما ظهرت الحوافز المعنوية المشاركة التقدير والإهتمام، وجماعات العمل كأداة لتحقيق الرضا والإنتاجية إلى جانب التنظيم غير الرسمي وأثره على سلوك الفرد. وعلى هذا الأساس يبدو لنا جليا أن جوهر الرقابة التنظيمية لدى حركة العلاقات الإنسانية يتضمن إشراك العمال في إتخاذ القرارات وإشباع الحاجات المعنوية والاعترافات بسلطة التنظيم غير رسمي وفتح قنوات الإتصال بين الإدارة والمرؤوسين وتوسيع نطاق الإشراف والعلاقات الإنسانية أي حركة العلاقات الإنسانية ركزت على الرجل الإجتماعي الذي تدفعه حاجاته الإجتماعية والتقنية والذي يستجيب لضغوط الجماعة أكثر مما يستجيب لرقابة الإدارة لهذا يتعين على الإدارة تهيئة الظروف المناسبة للعامل من الناحية الإجتماعية والمادية وتشجيع روح الفريق في العمل قصد جعل الفرد العامل يستجيب لها خاصة وأن رجال الإدارة يدركون حقيقة أن كثيرا من العاملين يقيدون إنتاجهم ويحدون من نشاطهم لا شيء إلا المحافظة على عضويتهم في المجتمع الداخلي بالمشروع (منظمة) في ضوء ما تحدده قواعد التنظيم غير الرسمي السائدة بالمشروع¹.

2.2.1. نظرية الفلسفة الإدارية: يعتبر "ماكجريجور" من أبرز أنصار الحركة الإنسانية في نظريته فلسفة الإدارة، هاته النظرية التي قامت على افتراض جوهرى هو أن لكل مدير فلسفته الخاصة تؤثر على سلوكه وتصبغ تصرفاته بصبغة معينة، وهي تعد عنصرا أساسيا في رسم وتحديد سلوكه الوظيفي ومن ثم السلوك التنظيمي، كما أبرز "ما كجريجور" أن رجال الأعمال الذين تأثروا بمبادئ الإدارة الكلاسيكية صارت لديهم قناعة بأن هذه المبادئ راسخة لا تحتل أي تعديل أو نقاش، ومن هذا صار مبدأ السلطة الذي تقوم عليه النظرية الكلاسيكية الوسيلة الوحيدة لهؤلاء المدراء للتأثير والتحكم في سلوك أعضاء التنظيم، يبدو أن السلطة هي مجرد نوع من عدة أنواع للتأثير وهناك وسائل أخرى مثل الإقناع والإكراه التي يمكن إستعمالها، كما أن اعتبار المركز الرسمي هو المصدر الوحيد للسلطة من طرف الكلاسيكية له رأي آخر فيه حيث يرى أن هناك مصدر آخر للسلطة هو السلطة الغير رسمية التي تنشأ من الثروة، العلم، الخبرة، والقوة الجسدية والعقلية ... الخ.

¹ زكي محمد هاشم، الجوانب السلوكية في الإدارة، ط 3 ، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980، ص59.

كما أن العلاقات التنظيمية تمس مختلف نواحي الحياة الإقتصادية والإجتماعية لأعضاء التنظيم وخلاف النظرة الفردية الكلاسيكية التي تنحصر في أداء الفرد لواجباته، وأكثر مؤلفات "ماكجريجور" أثرا هو كتاب - الجانب البشري في العمل التجاري 1960 وهو يقدم فيه بأشهر ازدواجية في الإدارة¹.

النظرية X والنظرية Y الفكرة التقليدية في التوجيه والتحكم سماها X أما وجهة نظر العلاقات الانسانية في التكامل بين أهداف الفرد والتنظيم سماها Y. وحسب "ما كجريجور" فإن المبدأ المستمد من النظرية X هو المتعلق بالتوجيه والرقابة من خلال مزاولة السلطة، ومن جهة أخرى فالنظرية التي أقيمت على مبدأ تحقيق التكامل أو خلق الظروف التي بموجبها يصبح الطريق أفضل لأعضاء التنظيم لتحقيق أهدافه هو بذل طاقتهم من أجل نجاح العمل وبحسب "ماكجريجور" فإن مفترضات أي قائد لها قيمتها من حيث أن ما يعتقد المرء بصحته يجعله يتصرف بشكل معين وهذا السلوك ذاته يجعل الآخرين يتصرفون بالضبط كما هو متوقع، و يرى "ماكجريجور" أن الفكر التنظيمي سوف يختلف في حالة إتباع نظرية Y إذ يجب إتخاذ الخطوات التالية حتى يمكن تحقيق التكامل بين أهداف التنظيم و أهداف الفرد:

- توضيح المتطلبات العامة للوظيفة.
- تحديد أهداف محددة يجب تحقيقها خلال مدة معينة.
- مباشرة العملية الإدارية خلال المدة المحددة.
- تقييم النتائج².

ويضيف "ماكجريجور" لهاته الخطوات تفاصيل عن القيادة والإشتراك في الإدارة وتنمية الإدارة كعناصر مساعدة على خلق مساعدة مناخ صالح لتطبيق مبدأ التكامل بين الفرد والتنظيم.

¹ جان دنكال، أفكار عظيمة في الإدارة، ترجمة محمد الحديدي، ط 1 ، الدار الدولية للنشر و التوزيع، القاهرة، 1991، ص 231.

² علي السلمي، مرجع سابق، ص 170.

3.1. المدرسة الحديثة:

1.3.1. البنائية الإدارية:

تستعين البنائية الإدارية في دراستها للتنظيم والسلوك الإنساني بالتصورات النظرية النسقية، ذلك أنها تعكس الجانب التطبيقي لهذه النظرية في علم الاجتماع، وتتظر البنائية الإدارية في ضوء نظرية النسق على التنظيمات بصفاتها أبنية إجتماعية تتكون من أبنية فرعية وهي بدورها تعتبر عنصرا بنائيا في بناء إجتماعي اشتمل وقصد إعطاء نظرة عن جوهر البنائية الإدارية سوف نعرض بعض النظريات التي أدرجناها تحت مظلة البنائية الإدارية.

أ - نظرية النسق الإجتماعي:

يعتبر "بارسونز" من أهم رواد البنائية الإدارية وله عدة دراسات على اختلافها من بينها إسهاما في نظرية التنظيم، لكنه من الصعب إدراك آراءه ووجهة نظره في التنظيم دون العودة لنسقه الفكري حيث أسقط و طبق نظريته المعروفة في النسق الإجتماعي على دراسته في التنظيم. وقد قدم في هذا الإطار نموذجا لحالة التوازن في التنظيمات حيث انطلق في تحليله للتنظيم بوصفه نسق إجتماعي يتألف من أنساق فرعية مختلفة مثل: الأقسام، والإدارات ... إلخ، وهذا التنظيم ذاته يعد نسقا فرعيا يدخل في إطار نسق إجتماعي أكبر وأشمل هو المجتمع وهذا ما نلمسه بصورة جلية في تعريفه للتنظيم بأنه نسق إجتماعي منظم أنشئ من اجل أهداف معينة¹. عموما فالتنظيم بحسب "بارسونز" يقوم على عدة متغيرات وظيفية ميكانيكية هامة تعبر عن طبيعة التغيرات الداخلية والخارجية للتنظيم حتى يبلغ التنظيم أهدافه لابد من وضوح الأهداف ذاتها وتوفر الإجراءات حتى يمنح التنظيم صورة تميزه عن المجتمع، كما يلح "بارسونز" على ضرورة تحديد وضع كل فرد داخل التنظيم بحسب الدور والمكانة التي يشغلها في إطار ما يعرف بالأنساق والدور ويتحقق التكامل للأفراد والجماعات في التنظيم من خلال النسق السائد في المجتمع من جهة وأهداف التنظيم من جهة أخرى، ذلك أنه بتحقيق التكامل تتحدد الأدوار التنظيمية لتصبح مناسبة وملائمة لتوقعات أعضاء التنظيم التي يكتسبونها بفعل الشبكة الإجتماعية، ويؤكد

¹ السيد محمد الحسيني، النظرية الاجتماعية و دراسة التنظيم، مرجع سابق، ص76.

"بارسونز" بأن التنظيم نسق إجتماعي يعمل من خلال بناء معين هذا البناء بدوره يقوم على عنصرين أساسيين لهما طابع وظيفي كل منهما يكمل الآخر وهما ضرورة وجود القيم في الأنساق الثقافية حيث لهما دور هام وظيفي يعمل على ديمومة و استقرار التنظيم، أهمية كل من الجماعة والدور التنظيمي نظرا للمشاركة في الوظائف، فعلى المستوى الثقافي للتنظيم يعمل على وجود حد أدنى من العناصر لنسق القيم تميز الوظائف وأنساقها الرئيسية فى إطار تحقيق الهدف وملائمة الموقف وتكامل النسق التنظيمي ولكن بتوافر ذلك في إطار عوامل أخرى لها أهميتها مثل دور التكنولوجيا والرموز الطقوسية¹.

من هنا نستخلص أن "بارسونز" توصل إلى نتيجتين هامتين من خلال اعتبار التنظيم كنسق إجتماعي بنائي وهما أن نسق القيم هو عنصر أساسي للموافقة أو الرفض من طرف أعضاء التنظيم وجميع الأنساق المتصلة به، كما أن قيمة النسق تبرز جليا على ملامح التنظيم وهي المحددة لشرعيته ووجوده لذلك يتطلب وجود قواعد معيارية تغطي جميع العمليات التنظيمية الداخلية وهاته القواعد هي التي تؤدي وظيفة التكامل من خلال إلزام الأفراد بأداء أدوارهم ووظائفهم ولهذا بالذات يعتمد التنظيم على قادة لهم مسؤوليتهم القيادية في رسم سياسة التنظيم وإتخاذ القرارات، ويذهب "بارسونز" ويحدد أربعة متطلبات وظيفية أساسية يتوجب على كل نسق أن يواجهها إذا ما أراد الإستمرار وهي مطلب الموائمة وتحقيق الأهداف وهما يتصلان أساسا بعلاقة النسق بيئيا ومطلب التكامل والكمون وهما يعبران عن البيئة الداخلية للنسق.

فمطلب الموائمة في التنظيم تعبر عنه مشكلة تدبير الموارد البشرية والمادية لتحقيق أهداف التنظيم، في حين أن مطلب تحقيق الأهداف يشير إلى حشد الموارد التنظيمية من أجل تحقيق أهداف التنظيم وقد أدرج "بارسونز" عملية إتخاذ القرار وكل العمليات المختلفة لها، بينما يشير مطلب التكامل إلى العلاقات بين الوحدات وبالأخص العلاقات التي تضمن تحقيق أعلى قدر من التماسك والتضامن بين الأنساق الفرعية.

¹ عبد الله محمد عبد الرحمان، مرجع سابق، ص335.

وفي الأخير الكمون يرتبط أساسا بالتكامل الرأسي ويشير أيضا إلى مطلبيين وظيفيين توأمين فالأول أطلق عليه "بارسونز" مطلب تدعيم النمط ويتعلق بمدى الانسجام والتطابق بين مختلف الأدوار التي يؤديها الفرد داخل التنظيم والأدوار التي يؤديها خارجا في الجماعات كالأُسرة مثلا فهذا بدوره يتطلب وجود ميكانيزمات تساعد على خلق الانسجام بين التوقعات التنظيمية والتوقعات خارج إطار التنظيم. أما المطلب الثاني فهو يتمثل في إحتواء التوترات التنظيمية واستيعابها وينشئ ويتحقق ذلك عن طريق ضمان وجود دافعية وحافز كافي لدى الفرد داخل التنظيم حتى يستطيع المطلوب منه في وظيفته على أحسن وجه.

بصفة موجزة ينظر "بارسونز" إلى التنظيم باعتباره نظاما فرعيا رأسيا حيث المستوى العلوي في أي تنظيم يتكون من مديرين وظيفتهم التخطيط ووضع السياسات وإدارة بيئة التنظيم، أما المستوى الوظيفي المتوسط وظيفته تنسق النشاطات الداخلية للتنظيم، في حين أن القاعدة الفنية وتمثل المرؤوسين فوظيفتها الانهماك في محاولة تحقيق وتنفيذ المهام المطلوبة منها تنفيذها وهاته القاعدة الفنية تتكون في عزلة عن البيئة لهذا فحسب "بارسونز" يتعين على المستوى الأعلى أن يكون مفتوحا على البيئة حتى يضمن النجاح بل يرى أن القاعدة الفنية يجب حجبها عن البيئة وحمايتها منها إذا كان الهدف هو الكفاءة والفاعلية¹.

لقد ركز "بارسونز" على التساند والتعاون لتحقيق أهداف التنظيم ويرى كذلك بأن معيار كل علاقة حقيقية للتحكم الضروري هو وجود حد أدنى من الخضوع الوظيفي لأعضاء التنظيم، أي أنه يركز على النشاط الإجتماعي الكامل للإختيار الإنساني الموجه من هذا نستنبط وجهة نظر "بارسونز" في كيفية صياغة ووضع متغيرات الرقابة التنظيمية ذلك أنه يراعي خصوصية التنظيم كنسق إجتماعي في وضع تلك المتغيرات الرقابية حتى تكون متلائمة ومناسبة لسلوك أعضاء التنظيم من جهة وأهداف التنظيم من جهة أخرى.

ب - الوظيفية واللاوظيفية إن الإسهام الذي قدمه "روبرت ميرتون" في دراسة التنظيم جاء كرد فعل لنظرية "فيبر" البيروقراطية التي اهتمت بالرشد وركزت على الجانب الرسمي للتنظيم من

¹ جون هـ جاكسون، مرجع سابق، ص 39.

إشراف دقيق ورقابة صارمة على سلوكيات الأفراد وتطبيق القواعد البيروقراطية حرفيا، وقد كان "ميرتون" مهتما في الأصل بتطوير وتنقيح ما اصطلح عليه بالنظرية المتوسطة المدى ولقد عرض وجهة نظره هذه في مقال نشره سنة 1940 بعنوان البناء البيروقراطي والشخصية¹.

وأهم ما يتضمنه هذا المقال هو أن "ميرتون" ركز على الجانب غير الرسمي للتنظيم، كما أبرز أن المستويات الرئاسية العليا في التنظيم تمارس الضبط الصارم من خلال القوانين والإجراءات ولابد من متابعة هذه الإجراءات وتوفير عنصرين أساسيين للضبط وهما تحديد المسؤولية والإختصاص لأعضاء التنظيم حيث يرى "ميرتون" أنه ينتج عن هذا التجديد تناقص العلاقات الشخصية وزيادة استيعاب أعضاء التنظيم لقواعده ومعاييره، وهذا بدوره يؤدي بالهيئة المديرة للتنظيم للبحث عن مقولات موضوعية لإتخاذ القرار و هاته النتائج مجتمعة تؤدي إلى ثبات السلوك التنظيمي مما ينفي لإمكانية التنبؤ به والدفاع المنظم عن القانون وصعوبة التعامل معه وتقوم أفكار "ميرتون" على أساس الإهتمام بالآثار والإنعكاسات السلبية الناجمة عن تطبيق البيروقراطية، حيث تستشف من هاته الأفكار أنه تم بدراسة الجوانب اللاوظيفية والوظائف الكامنة أو غير المعرقة في مقابل الوظائف الظاهرة وأخيرا البدائل الإدارية لتجنب الإختلال الوظيفي حيث أنه أدخل تعديلات على بيروقراطية "فيبر" ذلك أستهل هاته التعديلات بالرقابة الصارمة ورأى أن التنظيم يمارس الضبط الصارم من خلال القرارات التي يصدرها المستوى العلوي للتنظيم وكذلك مجموعة الإجراءات والقواعد التي يجب تنفيذها ومتابعتها حيث يلح على ضرورة وضوحها لزيادة استيعاب التنظيم لها.

وعلى هذا الأساس نجد أن "ميرتون" في محاولة تنقيح وتعديل النموذج المثالي قد ركز على فكرة إحلال السلوك الإنساني غير الرشيد مكان السلوك الرشيد الذي قام عليه النموذج المثالي كما أنه قد أدخل العنصر البشري كعامل أساسي هام في تحديد السلوك التنظيمي وهذا ما لمسناه في إبراز النتائج غير المتوقعة لبيروقراطية " فيبر" نموذج البيروقراطية المعدل "ميرتون".

¹ السيد محمد الحسيني، علم اجتماع التنظيم، ب ط دار المعارف الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1994، ص 80.

إن "ميرتون" قد أوضح بصورة جلية ما ينجم عن تطبيق النموذج المثالي لـ "ماكس فيبر" حيث أبرز أنه يترتب على ذلك جمود السلوك التنظيمي وصعوبة التعامل مع العملاء كما تنشأ عملية تأدية المهام المطلوبة مع التعامل وتصبح غاية في ذاتها خوفا من صرامة القواعد البيروقراطية أي بصفة أخرى ينتج نوعا ما من عدم الرضا الوظيفي كنتيجة لتطبيق بيروقراطية "فيبر" لهذا كله ألح "ميرتون" على ضرورة وضوح القواعد البيروقراطية وإحلال السلوك الإنساني غير الرشيد محل السلوك الرشيد الذي قام عليه النموذج المثالي الفيبري.

وعلى هذا الأساس نجد أن محاولة "ميرتون" تركز على فكرة إحلال السلوك الإنساني غير الرشيد أي إدخال العنصر البشري كمتغير هام في تحديد السلوك البيروقراطي قصد بلوغ التنظيم الأهداف المسطرة وهذا بطبيعة الحال يرتبط أشد الارتباط بموضوع دراستنا والذي يتمحور حول الرقابة التنظيمية والتنمية المحلية.

ج - تفويض السلطة: إن الإسهام الذي قدمه "فيليب سلزنيك" في دراسة التنظيمات يكتشف بصورة جلية تأثيره البالغ بالإتجاه البنائي الوظيفي في علم الاجتماع، فقد ركز على مسألة تفويض السلطة حيث يقر بضرورة التنازل على جزء من حرية التصرف وإتخاذ القرار للوحدات التنظيمية وهو يسعى من خلال هذا التفويض لإبراز وتبيان كيف أن الرقابة والرغبة في استخدام أساليب رقابية صارمة وحازمة تؤدي إلى بروز نتائج غير متوقعة بالنسبة للتنظيم، أما بالنسبة للجوانب الإدارية لقد رأى مشاركة فئات واسعة في إتخاذ القرار، كما أن تفويض السلطة يفضي إلى تدريب وتكوين أشخاص على إتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية، كما أن تحمل المسؤولية عن طريق تقاسمها وتوزيعها يؤدي لخلق جو من الديمقراطية التنظيمية بين أعضاء التنظيم ويقلل من احتمال الملل والروتين.

أما عن الجوانب اللاوظيفية فهي بحسب "سلزنيك" كثرة المستويات التنظيمية واستبدال الأهداف الأساسية بالأهداف الفرعية على حسابها مع بروز إيديولوجيات ثانوية في التنظيم مما يؤدي إلى خلق الصراع الذي يفضي بدوره إلى تعدد مراكز إتخاذ القرار، هذا التعدد في مراكز إتخاذ القرار يؤدي لنفي مبدأ تحمل المسؤولية.

لقد أبرز "سلزنيك" أيضا أن البناء غير الرسمي ينشأ تلقائيا، كما أن العلاقات بداخله تقوم على أسس شخصية وتتطوي على عوامل القبول والهيبة داخل الجماعة وتقوم كذلك على روابط الصداقة وتستعين بالقوة وأساليب الضبط.

نموذج البيروقراطية المعدل "سلزنيك": إن أهم ما نخلص إليه من خلال إستعراض آراء "سلزنيك" في نقده لبيروقراطية "فيبر" أن تحمل المسؤولية عن طريق تقاسمها وتوزيعها يؤدي لخلق جو من الديمقراطية بين أعضاء التنظيم مما يقلل من احتمال الملل والروتين وعدم الرضا الوظيفي لذلك فهو يبرر أيضا دور سلطة البناء غير الرسمي كوسيلة فعالة في عملية الضبط، إضافة إلى ذلك "فلسلزيك" يخرج بنتيجة أساسية هي أن تفويض السلطة وقد قصد به أن يكون أداة رقابية لتحقيق أهداف التنظيم العامة، يترتب عليه بعض النتائج المتوقعة أو المقصودة مثل زيادة الخبرة وتدريب الأفراد، بينما ينجر عليه من جهة أخرى نتائج غير متوقعة وغير مرغوبة مما يفضي عدم تحقيق أهداف التنظيم عامة¹.

1.3.2. نظرية إتخاذ القرارات: ترجع هاته النظرية إلى هربرت سيمون "أنه يرجع جميع العمليات التنظيمية ويؤكد بأنها تتمحور حول عملية إتخاذ القرارات، كما أنه أوضح بأن السلوك التنظيمي ما هو إلا نتيجة حتمية لإتخاذ القرارات.

إن آراء وأفكار "سيمون" مستقاة من دراسته لعملية إتخاذ القرارات وعمليات حل المشكلات والذكاء الصناعي لأكثر من ثلاثين سنة حيث شرع في تكوين آرائه في إتخاذ القرارات والإدارة عندما ألف كتابه السلوك الوظيفي 1976²، حيث كان من المنتقدين للمدرسة الكلاسيكية في التنظيم ورأى بأن مبادئ التنظيم التي جاءت بها غامضة ومتناقضة، أضف لذلك أنه لا توجد قرارات رشيدة لأنه كل قرار رشيد حسبه له حدود في الواقع أساسها الفرد والمحيط.

وقد عرف "سيمون" التنظيم بأنه وحدة إجتماعية أو هيكل مركب من العلاقات والاتصالات التي تتجسد في القيم واتجاهات الأفراد التي تحكم عملية إتخاذ القرارات.

¹ علي السلمي، مرجع سابق، ص 45.

² جاك دانكال، مرجع سابق، ص 102.

فمن هذا التعريف نستشف تركيز "سيمون" على العلاقات والاتصالات بين العمال ومدى تفاعلها داخل التنظيم ودرجة تأثير هاته العوامل على التكوين النفسي للعمال مما يؤثر حتما على عملية إتخاذ القرارات.

كما نلاحظ أنه ركز بصفة خاصة على السلوك الوظيفي في نظريته، وقصد فهم أدق لمبادئ هاته النظرية سوف نعرض عناصرها كما أوجزها "سيمون" في النقاط التالية:

- **عنصر إتخاذ القرار:** التنظيم يتكون من هيكل الاتصالات والعلاقات بين الأفراد تقوم على أساس هرمي بحيث يتعلق كل قرار بنشاط معين الذي يصبح خطوة أو مرحلة في تحقيق هدف آخر.

- **عنصر البيئة:** عند إتخاذ أعضاء التنظيم قراراتهم فإنه يستمدون معايير وقيم الإختيار من التنظيم إلا أن البيئة هي التي تحدد بدائل الإختيار المتاحة لهم.

عنصر الجماعة: إن إتخاذ القرارات عمل جماعي ولا بد من تقسيم العمل وتنسيق الجهود.

- **عنصر التخصص:** يتخصص أعضاء الإدارة العليا في التنظيم بإتخاذ القرارات وأما الآخرون فيتولون تنفيذها.

عنصر التأثير: حتى يتمكن التنظيم من تحقيق أهدافه لابد من التزام الأعضاء بالقرارات المتخذة في المستويات العليا ولذلك يمارس التنظيم مؤثرات معينة كالسلطة وخلق الولاء والاتصال والتدريب ووضع معايير والكفاءة وغيرها.

عنصر التوازن: إن هدف التنظيم هو تحقيق التوازن بين المغريات التي يقدمها لأعضائه والمساهمات التي يحصل عليها بالمقابل¹.

بالنم عن الدقيق في عناصر هاته النظرية نخلص إلى أن هاته الأخيرة تحاول دراسة ما يحدث للفرد حينما يقرر المشاركة والعمل في التنظيم فتكشف عن القيود التنظيمية التي تسلط على الفرد حين يريد إصدار قراره، تلك القيود بحسب "سيمون" لتفرضها ضرورة التنسيق بين القرارات و النشاطات التي يؤديها الأفراد، كما أظهرت نظرية "سيمون" أن هاته القيود ما هي إلا ميكانيزمات

¹ كامل محمد الغربي، السلوك التنظيمي، ط 2 ، دار الفكر ، عمان، الأردن، 1994، ص 62.

يؤثر بها التنظيم على القرارات الفردية حتى يجعلها تصب في بحر السياسة العامة له، حيث هناك أربع عوامل تؤثر في صنع وتحديد طبيعته هي تقسيم العمل، السلطة، الإتصال والتدريب، وهي لا تحرم الفرد من فرصة المبادرة ولكنها تحدد بشكل واضح المعطيات القيمة الواقعية بالطريقة التي تضمن اتساق قراراته مع قرارات الآخرين.

إن "هاربرت سيمون" يرى ضرورة الحد بين الجوانب الرشيدة وغير الرشيدة أي أن المدير في التنظيم عندما يتخذ القرار لابد عليه من إتخاذها على أساس المعلومات المتوفرة لديه وبما أن طاقته وإمكانياته محدودة فهو لا يستطيع معرفة كل شيء ومن ثم قراراته تتصف بالرشد المحدود ، واستنادا لفهم "سيمون" لعملية إتخاذ القرارات فإن الإسهام والمكافأة وضرورة التوازن بينهما داخل التنظيم يعتمد على محك ذاتي يستعين به الفرد في تقويم موقفه ووضعه، فبناء على هذا يرى "سيمون" بأن عدم إحساس الأفراد بالرضا والإشباع يفضي تدريجيا لتدني مستوى التنظيم، لذا فإنتماء أعضاء التنظيم له وولائهم يبقى مرهونا بمدى المكافآت التي يحصلون عليها والتي يجب أن تعادل أو تكبر في قيمتها عن الإسهام الذي يقدمونه.

إن الملاحظ على رؤية و تصور "سيمون" المتغيرات الرقابة التنظيمية التي تحكم عملية إتخاذ القرارات هي أنها تتصف بالتصور الهيراركي أي كل قرار يحدث في مستوى أدنى ينصب على أهداف يحددها قرارا يحدث في المستوى الأعلى منه، لكن الجديد الذي قدمه "سيمون" هو أنه قبل مباشرة عملية إتخاذ قرار معين لابد من مراعاة والأخذ في الحسبان مستوى رضا أعضاء التنظيم عليه والقيمة المتوقعة منه ولهذا الأمر بالذات أدخل لفظ القرار الأنسب أو المرضي وتجنب لفظ القرار المثالي أو الأمثل.

وبصفة أوضح يجب أن يكون القرار أكثر ملائمة للعوامل والمتغيرات المحيطة بصنعه أي أن "سيمون" في صياغته لمتغيرات الرقابة التنظيمية التي وظيفها لعملية إتخاذ القرارات الأنسب قام بمراعاة البيئة الداخلية بما فيها المرؤوسين ومستوى رضاهم وجميع الظروف الأخرى المحيطة بعملية إتخاذ القرارات من جهة أخرى.

وعلى هذا الأساس يتضح لنا بأن "سيمون" يرى بأن جميع العمليات التنظيمية تدور حول إتخاذ القرارات وأن السلوك التنظيمي ما هو إلا نتيجة لإتخاذ القرارات، لذلك فهو يرى ضرورة معرفة كيفية إتخاذ القرارات والمؤثرات التي تحددها من أجل تفهم السلوك التنظيمي وهذا بطبيعة الحال يرتبط بموضوع الرقابة التنظيمية والتنمية المحلية الذي هو موضوع دراستنا.

3.3.1. النظرية اليابانية في التنظيم (j): تتم الرقابة على الموظفين وفق هذه النظرية من خلال عملية تنشئة إجتماعية (socialisation) يتم من خلالها تلقين وغرس القيم التنظيمية في نفوس العاملين، أما حركية الموظفين فتتم بشكل أفقي من وحدة تنظيمية إلى وحدة تنظيمية أخرى وداخل التنظيم نفسه، وليس خارج التنظيم¹.

ويستدعي هذا النظام أن يطور الموظفون مهارات هامة تمكنهم من الانتقال من وحدة إدارية إلى أخرى، وإقامة علاقات تعاونية وغير رسمية تساعد على تحقيق التنسيق، أما عملية إتخاذ القرارات فتقوم على أساس التشاور غير الرسمي، ومناقشة الموضوعات بين الرؤساء والمرؤوسين، مما يجنب عنصر المفاجأة في إتخاذ القرار لأنه سبق لهم أن تناقشوا فيها، و إن كانوا ليسوا جزءا من عملية إتخاذ القرارات وليست موافقتهم عليه ضرورية وتتشكل التنظيمات بشكل يؤكد على الجماعة كوحدة أساسية في العمل، حيث توكل المهمات للجماعات ويتم تحمل المسؤولية بشكل جماعي، أما عملية تقييم الأداء عملية مركبة تتألف من عدة عناصر ، لا يشكل معدل الإنتاج إلا عنصرا واحدا منها، وكذلك فإن عملية الرقابة تتم بشكل غير رسمي و تعطي أهمية كبيرة لقدرة و رغبات الموظف في التعاون مع الزملاء.

وتتباعد الفترات بين عمليات التقييم ولا يتم التقييم بالضرورة بشكل سنوي، ويتمتع الموظف باستقرار وظيفي مدى الحياة، ولا تتم الترقيات إلا ببطء كبير وبعد سنوات عدة، وتهتم التنظيمات اليابانية برفاهية الموظف وتعتبر الموارد البشرية العنصر الأهم في موارد المنظمة².

¹ محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة و التنظيم، ط 3، دار وائل، عمان، الأردن، 2008، ص 291.

² محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة و التنظيم، مرجع سابق، ص 291.

(2) الإتجاهات النظرية للتسيب الوظيفي:

نجد أن بعض العلماء والمفكرين أكدوا أن الدوافع إلى ارتكاب بعض مظاهر الإنحراف، يستند أساسا إلى إشباع الحاجات الإنسانية للعاملين، حيث تلعب الحاجات الإنسانية دورا أساسيا في تشكيل سلوك الأفراد والأهداف الأساسية لهم، ويجب أن تتوفر لدى الفرد الرغبة في العمل، وتتوافر هذه الرغبة عن طريق تفعيله وتنشيطه وتحفيزه على الأداء الجيد والفعال، وهنا تبدو مسؤولية الإدارة في تحفيز العاملين لتحقيق أهدافها، ولكي نفهم حاجات الأفراد وسلوكياتهم ودوافعهم في العمل، يجب أن نفهم الفروق الفردية والثقافية والحضارية للمجتمع.

وقد عرفت النظريات الأولى للدافعية الإدارية، سواء ما يتعلق منها بحركة الإدارة العلمية أو حركة العلاقات الإنسانية، بأنها نماذج وصفية حيث تعمل على توجيه المدير إلى كيفية تحفيز ودفع العاملين، ولقد ظهرت العديد من النظريات المختلفة التي عالجت طبيعة الفرد وتصرفاته ودوافعه السلوكية ومن أهم النظريات الرائدة، نظرية "أبراهام ماسلو" في هرمية الحاجات، ونظرية "ألد لفرد" ونظرية "ديفيد ماكلياند"، ونظرية "هيرز بيرغ" ونظرية "دوغلاس" ونظرية "فيكتور فروم"، ونظرية "بلاك وموكون"، وقد تم اختيار بعض نظريات الدوافع¹.

1.2. نظرية ماكجريجور (نظرية x ونظرية y)

لقد مهدت دراسة التون " مايو " النظرية "ماكجريجور" التي تمثل الإفتراضات عن طبيعة الإنسان وعلاقتها بطبيعة التحفيز وتقييم "دوغلاس" من خلال نظرية x ونظرية y، تفسير السلوك إنما يرجع إلى عوامل تدعيم خارجية، بالإضافة إلى تأثير الحاجات والرغبات الداخلية فهو يرجع تحديد النمط السلوكي إلى نظم الحوافز والبواعث التي تطبقها المنظمات إمتدادا لفلسفتها الإدارية ونظريتها إلى جوهر التركيبة النفسية للإنسان، أن هناك عوامل خارجية لها تأثير في الدوافع وأن معرفة الإدارة بإتجاهاتها أفكار العاملين حول العمل في وضع الأسس والطرق التي يتم بها التعامل مع هؤلاء العاملين تبعا لهذه الخلفيات².

¹ د.بديع محمود القاسم، علم النفس المهني بين النظرية والتطبيق، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1 2000، ص 200.

² د. بديع محمود القاسم، المرجع السابق، ص 201.

نظرية اكس (X): تبني نظرية X إفتراضاتها على أساس أن الأفراد يكرهون العمل ويتهربون من المسؤولية ويميلون للإنقياد كسالى بطبعهم، ويعوزهم الطموح، لأبد من الرقابة عليهم وتوجيههم والتهديد بالعقاب لحثهم على العمل، ويرى أن الدوافع للعمل تهدف إلى تحقيق الإحتياجات الدنيا، ويؤكد أن الأفراد الذين يحرمون من فرص إشباع رغباتهم من خلال العمل سوف يؤدون عملهم بطريقة تتسم بالسلبية وعدم الرغبة في تحمل المسؤولية، ومقاومة التغيير وهي تمثل وجهة نظر تقليدية في التوجيه والتحكم والضبط في نواحي التنظيم وهو أسلوب الإدارة التسلطية¹.

نظرية (Y): وتبنى هذه النظرية على أساس محددات السلوك وهي الحاجات والرغبات العليا، وتؤكد نظرية Y أن العاملين يسعدون بالعمل ويتوقعون لتحمل المسؤولية وأن الفشل في تحقيق أهداف التنظيم وعدم القدرة على التطور والابتكار لا يعود إلى الإهمال في طبيعة العاملين وتراخيهم وتكاسلهم، بقدر ما يعود إلى فشل التنظيم في الإفادة من تلك المواهب المتاحة لهم، ولذا فإن "مكجريجور" يؤكد أن في حالة فشل التنظيم الوظيفي في إتاحة الفرصة للعاملين في تحقيق أهدافهم الشخصية بشكل أفضل من خلال التركيز على جهودهم لتحقيق أهداف التنظيم نفسه، فإن في هذه الحالة تتاح الفرصة لخلق سلوك مرضي داخل التنظيم وتمثل نظرية Y الدمج بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة، وتتنظر إلى السلوك من نواحي النموالنفسي والتعبير عن النفس، والتوجيه الذاتي وتحقيق الذات، وتؤكد على أنه يمكن الثقة في الأفراد وأنهم قادرون على ممارسة الدافعية والتحكم وقادرون على التوفيق بين احتياجاتهم واحتياجات المؤسسة الرسمية.

من خلال النظريتين " مكجريجور " X و Y، أن الإنسان أو الفرد أن الحاجات الغير مشبعة تولد عنده عدم التوازن والشعور بالتوتر، وحسب "مكجريجور" إن جوهر التركيبة النفسية للإنسان أدى إلى ظهور أفراد يكرهون العمل ويتهربون من المسؤولية، ويرمز لهم بالرمز X وأنه هناك من العاملين يسعدون بالعمل ويتوقعون لتحمل المسؤولية ويرمز لهم بالرمز Y، وهذه النظرة نسبية وذلك أن الفرد في نفسه أي في ذاته يحب بعض الأعمال ويكره بعض الأعمال، ويحب المسؤولية في أعمال ويكره ويتهرب من المسؤولية في بعض الأعمال².

¹ أحمد رشيد، المرجع السابق، ص103

² أحمد رشيد، المرجع السابق، ص 107

2.2. نظرية الدافعية والصيانة عند " هيرز بيرغ ":

وضعت هذه النظرة "فريدريك هيرز بيرغ" على أساس سلوك العاملين تدعمها المنظمات التي ينتمون إليها، وذلك لتصميمها لنظم حوافز تقوم على نوعية معينة من المحفزات وبين نوعين من العوامل التي يرى أن لها علاقة بدوافع سلوك العاملين، وقد توصل "هيرزبيرغ" من خلال دراسته إلى مجموعة من النتائج على النحو التالي:

أن هناك مجموعة من العوامل التي تسبب عدم رضا الفرد عن عمله أو عن طريق وظيفته وشعوره بعدم الإشباع الوظيفي، وهي تتعلق بمحيط الوظيفة أي الظروف الخارجة عن الوظيفة مثل (الأجور، ظروف العمل، سياسة المؤسسة وتنظيمها، والإدارة والقيادة والأمان الوظيفي، ودرجة الإشراف ومستوى العلاقات والترابط مع الزملاء ومع المشرفين ومع مرؤوسيه)، وعن عدم وجود هذه العوامل يسبب عدم الرضا الذي يؤدي إلى الإهمال والتأخر عن العمل والغياب والرغبة في ترك العمل، مع توافر هذه العوامل يزيد عدم الرضا ولكنه ليس بضرورة يحقق الرضا أي أن توافر هذه العوامل لا يعني بالضرورة تحفيز العاملين، وقد أطلق عليها عوامل الوقاية أو البقائية، إن هناك مجموعة من العوامل هي التي تسبب وجود الرضا والإشباع الوظيفي وهي تدفع إلى العمل والأداء الجيد والتجديد والالتزام وهي تتعلق بالوظيفة نفسها أي بمحتويات الوظيفة (المسؤولية، التقدم الإعتراف طبيعة العمل، النمو) وقد سميت هذه العوامل بدوافع لأنها هي فقط التي تدفع إلى تحصيل الأداء والعمل وإستمرار هذا التحسن¹.

نرى من خلال نظرية الدافعية والصيانة لـ " هيرز بيرغ " أن هناك عوامل تؤثر في سلوك العاملين داخل المنظمة التي ينتمي إليها، وذلك بتقديم المحفزات ويرى أنه يوجد نوعين منها:

الأولى: توجد عدة عوامل تسبب في عدم الرضا العامل في عمله، وعدم شعوره بالإرتياح وتحقيق أشياءه الإدارية والمتمثلة في الظروف الخارجة عن الوظيفة، كالأجر وظروف العمل وتنظيمها، وكذا علاقة الموظفين داخل المنظمة، لأن عدم توافرها يؤدي إلى التسبب والإهمال والتأخر

¹ د. بديع محمود القاسم ، المرجع السابق، ص 204

والغياب، أما الثانية فهناك مجموعة عوامل تسبب في وجود الرضا وتحقيق الإشباع الوظيفي وتدفع إلى العمل والأداء الجيد والتجديد والالتزام وهي تتعلق بالوظيفة نفسها أي بمحتويات الوظيفة.

8- الدراسات السابقة

تعد الدراسات السابقة من أهم الركائز العلمية التي يعتمد عليها الباحث بعد تحديد وإختيار مشكلة البحث فيبدأ الباحث بالبحث والتمحيص في الدراسات السابقة والتي تشكل بالنسبة له تراثا هاما ومصدرا غنيا لابد من الإطلاع عليه قبل البدء بالبحث.

فالدراسات السابقة تمكن الباحث من تحديد الأدوات التي يستخدمها في بحثه كما أنها تزوده بالكثير من المراجع والمصادر الهامة لبحثه مما يوفر عليه الكثير من الجهد والوقت وعليه سوف نعرض الدراسات الآتية:

الدراسات العربية:

الدراسة الأولى: من إعداد الطلبة بوصفصاف إيمان بلغيث عبير بعنوان "الرقابة التنظيمية وعلاقتها بالتسيب الوظيفي دراسة ميدانية بالإقامة الجامعية بوقفة عبد الحميد تبسة -"، مذكرة ماستر تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة، 2022-2023.

هدفت الدراسة لتقصي موضوع الرقابة التنظيمية وعلاقتها بالتسيب الوظيفي ولقد جاءت إشكالية الدراسة وفق التساؤل: هل تؤثر الرقابة التنظيمية على التسيب الوظيفي داخل المؤسسة العمومية؟ وقد قمنا بإجراء هذه الدراسة بالإقامة الجامعية حيث شملت عينة الدراسة على 53 عامل واختيروا بطريقة عشوائية، ولقد اعتمدنا على المنهج الوصفي الذي يصف الظاهرة كما هي في الواقع. تم الإعتماد على الاستمارة كأداة أساسية، إضافة إلى الملاحظة والمقابلة كأدوات لجمع البيانات من ميدان الدراسة.

وتوصلت في هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ نقص في التوجيه والإشراف يؤدي إلى التسيب الوظيفي.
- ✓ عدم الحرص على تطبيق القواعد والقوانين يؤدي إلى التسيب الوظيفي داخل الإقامة الجامعية.

- ✓ عدم تقييم الأداء في العمل يؤدي إلى التسيب الوظيفي داخل الإقامة.

✓ عدم الإلتزام بالمهام الموكلة للموظفين يؤدي إلى التسبب الوظيفي.

الدراسة الثانية: إعداد الطلبة بوخاتم عبير سعاد بوسته أسماء بعنوان دور الرقابة الإدارية في الحد من مظاهر التسبب الوظيفي دراسة ميدانية بمؤسسة نفطال مقاطعة الوقود - تيارت - ، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر الطور الثاني ل.م.د في علم الاجتماع التنظيم والعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية جامعة ابن خلدون - تيارت - ، 2022/2023.

قد سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

ونهدف من خلاله إلى:

✓ محاولة التعرف على مختلف النظريات المفسرة لواقع الرقابة الإدارية والتسبب الوظيفي.

✓ الوقوف على مدى أهمية الرقابة الإدارية في المؤسسة الجزائرية.

✓ التعرف على الجوانب السلبية والإيجابية في عملية الرقابة وتأثيرها على العامل وآدائه.

✓ محاولة التعرف على ما مدى مساهمة الرقابة الإدارية في الحد من مستوى التسبب الوظيفي.

✓ محاولة التعرف على مدى مساهمة الرقابة المستمرة في التقليل من مستوى عدم احترام مواقيت العمل الرسمية.

✓ محاولة التعرف على مدى مساهمة الرقابة الدورية في الحد من مستوى عدم الانضباط في العمل

✓ محاولة التعرف على مدى مساهمة الرقابة المفاجئة في تحسين مستوى الإنجاز في العمل.

قد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تمثلت في:

✓ تساهم الرقابة المستمرة بدرجة متوسطة في التقليل من مستوى عدم إحترام مواعيد العمل وذلك من خلال إذ يجب إعتمادها على معايير موضوعية في تحديد الأساليب اللازمة لمثل هذه العملية وضرورة تلاءمها مع طبيعة المؤسسة.

✓ تساهم الرقابة الدورية بشكل نسبي في تراجع مستوى عدم إنضباط العمال في العمل والتي لابد أن تتوفر فيها شروط إستراتيجية لتكون عملية فعالة على مستوى المؤسسة وذلك من خلال جعل العامل يحس بالمسؤولية تجاه عمله وإدخاله في دائرة المشاركة والإبتعاد عن التحيز في المؤسسة عند بعض العمال وضرورة أن تكون الأوامر والقوانين في حدود المعقول فتكليف العامل بما لا يقدر عليه يؤدي إلى ضغوطات جمة تؤدي بالعامل إلى عدم الإنضباط.

✓ تساهم الرقابة المفاجئة في الحد من مستوى تكاسل الموظف في إنجاز عمله وذلك لكونها تجعل المشرف يتعامل مع الواقع بشكل مباشر مما يحسس العامل بجدية الموقف وأنه لا يمكنه الانحراف وسيعمل على تصحيح سلوكه مستقبلاً.

الدراسة الثالثة: من إعداد الطلبة: شواط صابرين - بولعسل صفاء، الرقابة الإدارية ومظاهر التسبب الوظيفي دراسة ميدانية بجامعة محمد الصديق بن يحيى كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية- ولاية جيجل، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية جامعة محمد الصديق بن يحيى - قطب تاسوست/جيجل 2021/2022.

تناولت هذه الدراسة ظاهرة الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتسبب الوظيفي، حيث تدرس الموظف الذي هو أساس نجاح وتطور أي إدارة من خلال العمل الذي يؤديه، وتم اجراء الدراسة الميدانية بجامعة محمد الصديق بن يحيى بكلية العلوم الإنسانية والإجتماعية بجيجل، وقد أطلقت الدراسة من تساؤل رئيسي مفاده: هل تؤدي الرقابة الصارمة الى الحد من مظاهر التسبب الوظيفي؟

ولقد حاولنا الإجابة عنه من خلال صياغة الفرضيات الجزئية التالية:

✓ تساهم الرقابة الإدارية في الحد من عدم احترام مواقيت العمل.

✓ تساهم الرقابة الإدارية في التقليل من تراخي الموظفين.

✓ تساهم الرقابة الإدارية في الحد من سلبية الموظف.

وقد برمجت هذه الدراسة خطة متبعة على قسمين جانب نظري وميداني، الجانب النظري يتضمن أربعة فصول، في الفصل الأول موضوع الدراسة، وفي الفصل الثاني تناولنا الرقابة الإدارية، اما الفصل الثالث فكان حول التسبب الوظيفي، في حين تناول الفصل الرابع المقاربات النظرية لموضوع الدراسة.

اما الجانب الميداني فيشتمل على فصلين الفصل الخامس كان حول الإجراءات المنهجية للدراسة والفصل السادس حول تحليل البيانات وعرضها.

لقد تم مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات الجزئية العامة وفي ضوء الدراسات السابقة ووضع بعض المقترحات والتوصيات فقد قمنا بمسح شامل لكافة الموظفين حيث يتكون مجتمع الدراسة من 64 موظف، ولأجل ذلك اعتمدنا على الاستمارة وعلى المنهج الوصفي باعتبار ان هذه الدراسة تسعى الى وصف علاقة الرقابة الإدارية بالتسبب الوظيفي، ذلك من خلال أدوات جمع البيانات

التي اعتمدنا عليها وهي كالاتي: الملاحظة، المقابلة واستمارة بالإضافة الى بعض السجلات والوثائق المتعلقة بالإدارة، كما اعتمدنا على الأسلوب الكمي في تحليل البيانات. ومن خلال ما سبق تبين لنا ان للرقابة الإدارية تأثير على مظاهر التسبب الوظيفي لدى موظفي الإدارة الجامعية لمحمد الصديق بن يحي.

الدراسة الرابعة: إعداد الطالبة بولفراخ عبد الرؤوف، رضا محمد علي بعنوان دور الرقابة الإدارية في تقليل من مظاهر التسبب الوظيفي دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية جيجل، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في تخصص: التنظيم والعمل، علم الاجتماع، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحي - جيجل - ، 2021-2022 ،

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير الرقابة الإدارية على مظاهر التسبب الوظيفي، والمتمثلة في (عدم احترام مواقيت العمل، عدم تحمل الموظف المسؤولية، سلبية الموظف). تبحث الدراسة عن مساهمة الرقابة الإدارية كنظام لتصحيح ومعالجة الانحرافات الأدائية للتقليل من مظاهر التسبب الوظيفي لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة، ليكون التساؤل الرئيسي على النحو التالي: هل الرقابة الإدارية تؤثر على مظاهر التسبب الوظيفي؟ وقد أجريت الدراسة على موظفي مديرية الشباب و الرياضة لولاية جيجل والبالغ عددهم 361 موظفاً وموظفة ، حيث تم توزيع استبيان أعد خصيصاً لهذا الغرض باستخدام أسلوب العينة العشوائية على 65 موظف و تم استرداد كل الاستبيانات وقد استخدمنا المنهج الوصفي و الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة البيانات وتحليلها.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها:

1. الدور الكبير والفعال الذي تؤديه الرقابة الإدارية في زيادة احترام مواقيت العمل عند الموظفين.
2. تخطيط الأهداف يساهم في الحد من سلبية الموظفين وزيادة انضباطهم في العمل.
3. متابعة ومراقبة الأهداف تضمن تحمل الموظفين المسؤولية.
4. وجود الرقابة الإدارية يؤدي إلى الحد من مظاهر التسبب الوظيفي.

الدراسة الخامسة: إعداد الطالبة رحمانية حياة بعنوان دور الرقابة الإدارية في الحد من مظاهر التسبب الوظيفي دراسة ميدانية بمديرية المصالح الفلاحية لولاية - قالمة - ، مذكرة تخرج في إطار إنجاز بحث لنيل شهادة الماستر تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل قسم علم الاجتماع كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة 08 ماي 1945 قالمة 2018-2017.

هدفت الدراسة في:

- 1- التعرف على أساليب وأدوات الرقابة الإدارية المتبعة في مديرية المصالح الفلاحية.
 - 2- التعرف على واقع التسبب الوظيفي في مديرية المصالح الفلاحية.
 - 3- معرفة دور وأهمية الرقابة الإدارية في الحد من مظاهر التسبب الوظيفي.
 - 4- معرفة الأسباب التي تؤدي إلى تفشي ظاهرة التسبب الوظيفي.
 - 5- محاولة اقتراح حلول لعلاج ظاهرة التسبب الوظيفي.
 - 6- التعرف على الصعوبات التي تواجهها مديرية المصالح الفلاحية والتي تحد من تطبيق النشاط الرقابي الفعال والناجح.
 - 7- محاولة معرفة هل النشاط الرقابي مطبق داخل مديرية المصالح الفلاحية أم لا.
 - 8- التعرف على مختلف الأنماط الرقابية الناجحة التي تدفع بالموظف للتخلي بالانضباط داخل مديرية المصالح الفلاحية التي سنجري فيها الدراسة الميدانية.
 - 9- محاولة الكشف عن الخصائص الجوهرية للرقابة الإدارية التي تساهم في تحقيق أهداف مديرية المصالح الفلاحية التي ستجرى فيها الدراسة الميدانية.
- ولقد تم التوصل من خلال الدراسة إلى أن تطبيق الرقابة الإدارية يساهم في الحد من مظاهر التسبب الوظيفي، وبالتالي تفعيل أداء الموظفين من خلال التخلي بالانضباط وتحمل المسؤولية وهذا ما يزيد من فرص نجاحهم وتحقيقهم للأهداف التي سطرتها المديرية سواء كانت أهداف قريبة المدى أو بعيدة المدى لذلك وجب على مديرية المصالح الفلاحية أن تضع خطط مسبقة ومضبوطة لتطبيق الوظيفة الرقابية على أكمل وجه والحد من ظاهرة التسبب الوظيفي وبالتالي الوصول إلى الأداء الفعال، لتتمكن من تقديم خدمات ذات جودة عالية.

الدراسات الأجنبية

الدراسة الأولى: دراسة "جون" سنة 2005 بعنوان:

"Management Control System and Strategy and organization effectiveness in USA"

"نظم الرقابة الإدارية واستراتيجيات الأعمال وفاعلية المنظمة".

وقد هدفت هذه الدراسة إلى بيان العلاقة بين نظم الرقابة الإدارية واستراتيجيات الأعمال وفاعلية المنظمة.

وأظهرت نتائج الدراسة بأهمية وجود نظام رقابي عند إتخاذ القرارات الإدارية للتأكد من أن المهام اليومية قامت بشكل صحيح، وشملت هذه الدراسة جوانب متعددة منها مراقبة التكاليف ونظم تقييم الأداء والحوافز ودور الرقابة الإدارية في التأثير على التغيير الإستراتيجي، كما أظهرت الدراسة أن المنظمات التي لا توجد بها رقابة على الخطط الإستراتيجية قد يؤدي إلى فشلها.

الدراسة الثانية: دراسة "جاكلين" سنة 2006 بعنوان:

"Effect of organization control system on organization direct deviance in USA"

"تأثير نظام الرقابة التنظيمية لتنظيم الانحراف المباشر".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور أنظمة الرقابة في التحكم في منع الانحرافات التي تحدث بالمنظمة.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن للرقابة دور كبير في ضبط سلوك وأداء العاملين وهذا يؤدي إلى نتائج إيجابية في العمل، كما يساعد في منع الانحرافات في الأداء وحل المشكلات التي تعدت في العمل وأن شعور العاملين بالرقابة المستمرة يساعد بالالتزامهم وتحملهم المسؤولية بشكل كبير، وللرقابة دور كبير في التأكد من التزام العاملين بمعايير العمل وأدائهم لواجباتهم المطلوبة.

تكمن أهم نقاط الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية في أن دراسة "جون" تبحث على تبيان العلاقة بين نظم الرقابة الإدارية واستراتيجيات الأعمال وفعالية المنظمة، أما دراسة "جاكلين" فيتمحور موضوع دراستها في دور أنظمة الرقابة التنظيمية في منع الانحرافات التي تحدث في المنظمة، بينما تهدف الدراسة الحالية إلى معرفة الدور الذي تلعبه الرقابة الإدارية في تحسين جودة الخدمة أما أهم نقاط التشابه بين الدراستين السابقتين والدراسة الحالية فتتجلى في كون الدراستين اعتمدنا على موضوع الرقابة الإدارية كمتغير مستقل.

1-التعقيب على الدراسات السابقة:

بعد أن تم استعراض الدراسات السابقة لا بد من مناقشتها من حيث الأهداف التي حددت لها، والعينات التي اعتمدتها، والأدوات المستخدمة في الحصول على البيانات والوسائل الإحصائية التي استخدمت لمعالجتها، وما توصلت إليه الدراسة من نتائج واستنتاجات.

1-من حيث الأهداف:

الطلبة بوصفصاف إيمان بلغيث عبير (2023): هدفت الدراسة لتقصي موضوع الرقابة التنظيمية وعلاقتها بالتسيب الوظيفي

الطالبة بوخاتم عبير سعاد بوسته أسماء (2023): وهدفت الدراسة محاولة التعرف على مختلف النظريات المفسرة لواقع الرقابة الإدارية والتسيب الوظيفي، الوقوف على مدى أهمية الرقابة الإدارية في المؤسسة الجزائرية، التعرف على الجوانب السلبية والإيجابية في عملية الرقابة وتأثيرها على العامل وآدائه.

شواط صابرين - بولعسل صفاء (2022): تناولت هذه الدراسة ظاهرة الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتسيب الوظيفي، حيث تدرس الموظف الذي هو أساس نجاح وتطور أي إدارة من خلال العمل الذي يؤديه

بولفراخ عبد الرؤوف، رضا محمد علي (2022): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير الرقابة الإدارية على مظاهر التسيب الوظيفي، والمتمثلة في (عدم احترام مواقيت العمل، عدم تحمل الموظف المسؤولية، سلبية الموظف)

رحمانية حياة (2018): هدفت الدراسة الى التعرف على أساليب وأدوات الرقابة الإدارية المتبعة في مديرية المصالح الفلاحية، التعرف على واقع التسيب الوظيفي في مديرية المصالح الفلاحية، معرفة دور وأهمية الرقابة الإدارية في الحد من مظاهر التسيب الوظيفي.

"جون" (2005): وقد هدفت هذه الدراسة إلى بيان العلاقة بين نظم الرقابة الإدارية واستراتيجيات الأعمال وفاعلية المنظمة.

دراسة "جاكسين" (2006): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور أنظمة الرقابة في التحكم في منع الانحرافات التي تحدث بالمنظمة.

أما دراستنا الحالية فتهدف إلى التعرف على:

- استعراض النظريات المفسرة للرقابة الإدارية والتسيب الوظيفي.
- تقديم تحليل لأهمية الرقابة الإدارية في البيئة المؤسسية الجزائرية.
- تحليل الجوانب الإيجابية والسلبية لعملية الرقابة وتأثيرها على العامل وأدائه ومستوى انضباطه.
- تقييم مساهمة الرقابة الإدارية في تقليل مستوى التسيب الوظيفي.
- تقديم استنتاجات حول مدى تأثير الرقابة الدورية في تعزيز الانضباط في العمل.
- تقييم مساهمة الرقابة المفاجئة في تعزيز مستوى الإنجاز والفاعلية في العمل.

من حيث العينات:

تباينت وتنوعت الدراسات في دراسة هذا المتغير في اختلاف العينات والفئات والاحجام مثل:

تناولت دراسة بوصفصاف إيمان بلغيث عبير (2023) عينة مكونة من 53 عامل واختيروا بطريقة عشوائية، وفي دراسة أخرى أجراها كل من شواط صابرين - بولعسل صفاء (2022)، يتكون عينة الدراسة من 64 موظف، أما دراسة بولفراخ عبد الرؤوف، رضا محمد علي (2022) فقد شملت العينة العشوائية على 65 موظف.

أما عينة دراستنا الحالية تمثلت في مجموعة من الموظفين ببلدية برهوم حيث قدرت العينة بـ (100) موظف.

2-من حيث الأدوات المستخدمة:

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة فإنه تم في كل الدراسات استخدام أداة الاستبيان.

3-من حيث المنهج:

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة فإن أغلبها اتبعت المنهج الوصفي الملائم لوصف الظواهر كما هي في الواقع كما تم استخدامه في دراستنا الحالية.

4-من حيث النتائج:

- دراسة بوصفصاف إيمان بلغيث عبير (2023): وتوصلت في هذه الدراسة إلى نقص في التوجيه والإشراف يؤدي إلى التسبب الوظيفي، عدم الحرص على تطبيق القواعد والقوانين يؤدي إلى التسبب الوظيفي داخل الإقامة الجامعية.
- دراسة بوخاتم عبير سعاد بوسته أسماء (2023): قد خلصت الدراسة إلى مساهمة الرقابة المستمرة بدرجة متوسطة في التقليل من مستوى عدم إحترام مواعيد العمل وذلك من خلال إذ يجب اعتمادها على معايير موضوعية في تحديد الأساليب اللازمة لمثل هذه العملية وضرورة تلاءمها مع طبيعة المؤسسة.
- دراسة شواط صابرين - بولعلل صفاء (2022): ومن خلال الدراسة تبين لنا ان للرقابة الإدارية تأثير على مظاهر التسبب الوظيفي لدى موظفي الإدارة الجامعية لمحمد الصديق بن يحي.
- دراسة بولفراخ عبد الرؤوف، رضا محمد علي (2022): وتوصلت الدراسة إلى وجود دور كبير وفعال تؤديه الرقابة الإدارية في زيادة احترام مواقيت العمل عند الموظفين، تخطيط الأهداف يساهم في الحد من سلبية الموظفين وزيادة انضباطهم في العمل.
- دراسة رحمانية حياة (2018): ولقد تم التوصل من خلال الدراسة إلى أن تطبيق الرقابة الإدارية يساهم في الحد من مظاهر التسبب الوظيفي، وبالتالي تفعيل أداء الموظفين من

خلال التحلي بالانضباط وتحمل المسؤولية وهذا ما يزيد من فرص نجاحهم وتحقيقهم

للأهداف التي سطرته المديرية سواء كانت أهداف قريبة المدى أو بعيدة المدى لذلك

- دراسة "جون" (2005): وأظهرت نتائج الدراسة بأهمية وجود نظام رقابي عند اتخاذ القرارات الإدارية للتأكد من أن المهام اليومية قامت بشكل صحيح، وشملت هذه الدراسة جوانب متعددة منها مراقبة التكاليف ونظم تقييم الأداء والحوافز ودور الرقابة الإدارية في التأثير على التغيير الإستراتيجي، كما أظهرت الدراسة أن المنظمات التي لا توجد بها رقابة على الخطط الإستراتيجية قد يؤدي إلى فشلها.

- دراسة "جاكلين" (2006): وقد أظهرت نتائج الدراسة أن للرقابة دور كبير في ضبط سلوك وأداء العاملين وهذا يؤدي إلى نتائج إيجابية في العمل، كما يساعد في منع الانحرافات في الأداء وحل المشكلات التي تعدت في العمل وأن شعور العاملين بالرقابة المستمرة يساعد بالالتزام وتحملهم المسؤولية بشكل كبير، وللرقابة دور كبير في التأكد من التزام العاملين بمعايير العمل وأدائهم لواجباتهم المطلوبة.

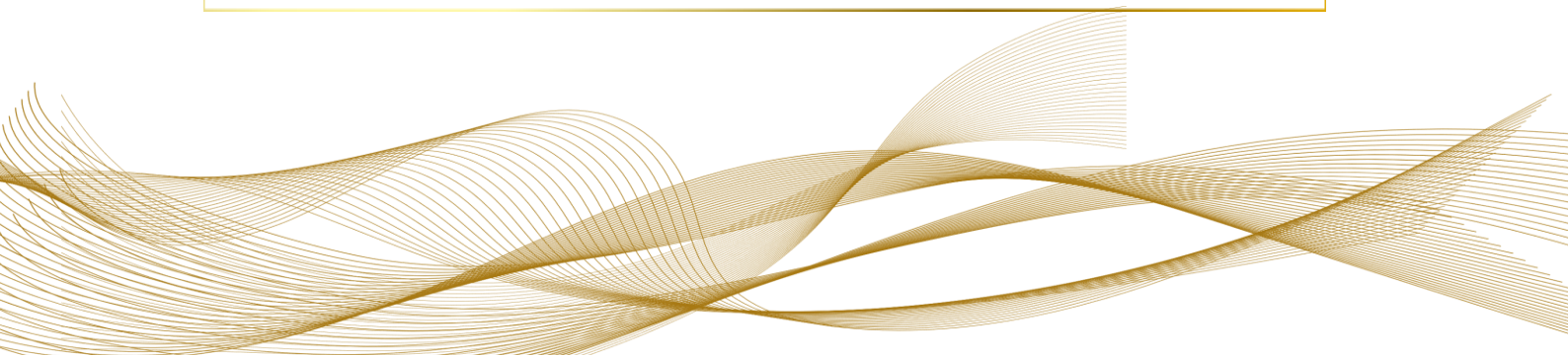
أما دراستنا الحالية فتوصلت إلى:

- تساهم الرقابة الدورية في التقليل من معدلات عدم انضباط الموظف في عمله بالمؤسسة.
- تساهم الرقابة المفاجئة في التقليل من التكاثر في إنجاز العمل في المؤسسة.
- تساهم الرقابة الإدارية من خلال البصمة الإلكترونية في التقليل من معدلات عدم إحترام مواقيت العمل الرسمية لموظفي المجلس الشعبي البلدي بلدية برهوم.
- الرقابة الإدارية تساهم في الحد من مظاهر التسبب الوظيفي لموظفي المجلس البلدي بلدية برهوم.



الفصل الثاني:

الاطار النظري للدراسة



أولاً: الرقابة الإدارية:

الرقابة تعني متابعة الخطط والأداء بغرض تحديد نواحي التقدم والقوة لتعزيزها، وتحديد القصور والانحرافات عن الخطط والأهداف المحددة، والعمل على معالجتها. قد تحدث تغيرات في الخطط أو أساليب تنفيذها لتحقيق الأهداف، ولذا تعمل المنظمات على وضع أنظمة رقابية لإكتشاف هذه التغيرات ومعالجتها.

التخطيط والرقابة يتشابكان ويتكاملان، حيث إنهما جانبان لعملة واحدة، وحتى لو كانت الخطط متقنة، فقد تواجه المنظمات صعوبات إذا لم تكن لديها أنظمة رقابية فعّالة لتحديد الانحرافات ومعالجتها.

1) مفهوم الرقابة الإدارية:

تعد الرقابة إحدى الوظائف الأساسية للإدارة وتهتم بالتحقق من تنفيذ الأهداف وفقاً لما تم التخطيط إليه، وقد تعددت تعريفات الرقابة الإدارية من قبل الكثير من الباحثين والكتاب، لكن من حيث المفهوم أغلبها ينطوي على مدلول واحد، وغاية واحدة تتمثل في تحقيق الأهداف بأفضل وأسرع الطرق، والحفاظ على موارد المنظمة، والعمل على تقليل وخفض الانحرافات، وفيما يلي عرض بعض المفاهيم والتعريفات:

الرقابة الإدارية: « هي عملية التأكيد من أن ما تم التخطيط له هو ما تم تنفيذه، وكشف الانحرافات ثم تصحيحها إن وجدت للوصول إلى الأهداف المحددة مسبقاً»¹.

كما يمكن تعريفها «بأنها مفهوم نسبي يجب مقارنتها مع باقي العمليات الرقابية، وترتبط ارتباطاً وثيقاً بعملية التخطيط، فالرقابة حديثاً هي العملية التي يقاس من خلالها ما تم إنجازه مقارنة مع ما تم التخطيط له مسبقاً ، وأيضاً تعرف الرقابة الإدارية «هي الأداة التي تساعد الإدارة على كشف الانحرافات والأخطاء قبل تفشيها، وتصحيحها، بالإضافة إلى وضع تدابير وإجراءات

¹ الفراء ماجد عبد السلام، شهاين سمير محمد، واقع الرقابة الإدارية الداخلية في المنظمات الاهلية في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، المجلد 17، العدد 02، فلسطين، 2009، ص576.

للحيلولة دون حدوثها مستقبلاً¹ ، كما يمكن تعريفها بأنها «عملية للتأكد من الأهداف التنظيمية والإدارية تحققت على أكمل وجه، وهذا متعلق بطرق جعل الأشياء تنفذ كما هو مخطط لها»

(2) طبيعة الرقابة:

لو لم تكن الخطط الموضوعة بحاجة إلى تعديل والتنفيذ بدقة من خلال تنظيم إداري متكامل ومتوازن وبتوجيه من مدير كفؤ لما كان هناك حاجة للرقابة، وبالإضافة إلى ما سبق، كثيراً ما نلاحظ أن التنظيمات الإدارية في المؤسسات والشركات المساهمة لا تعمل دائماً بصورة ميسرة، ولمساعدتها على بلوغ أهدافها نجدها بحاجة إلى التعديل لمواجهة الظروف المتغيرة التي تستجد في المستقبل، وهنا تبرز الحاجة إلى ذلك المدير الذي يأخذ في الحسبان التنبؤ بما ستكون عليه الحالة بعد حين ولما كانت عملية اختيار المدير الكفاء يكتنفها بعض الغموض فإن هذه القيادة الإدارية غالباً ما تكون مثارا للتساؤل، وبصورة عامة نلاحظ أن طبيعة العمل الرقابي يهدف إلى القيام بالكشف عن الانحرافات السلبية في العمل ثم القيام بالإجراءات التصحيحية اللازمة لضمان تحقيق الأهداف الموضوعة سلفاً للخطة²، تحقيق الأهداف المحددة يتطلب التأكد من أداء الأفراد في المنظمة. يُعتبر إستعراض وتقييم أداء العاملين وسيلة أساسية لضمان تحقيق الأهداف المطلوبة. يمكن استخدام هذه العملية لتعزيز فهم أعمق لطبيعة الرقابة وضمان أن تكون متكاملة داخل إطار مفهوم النظم.

(3) تطور الرقابة الإدارية:

تُعَدُّ الرقابة الإدارية واحدة من الوظائف الرئيسية الأربعة التي تشكل العملية الإدارية. والترتيب الإعتيادي لهذه الوظائف يكون كالتالي: التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة. يحمل مصطلح "الرقابة" دلالة مهمة في هذا السياق، حيث إنه يُظهر أن هذه الوظيفة الإدارية ليست منفصلة بذاتها، بل هي جزء لا يتجزأ من الأداء الوظيفي في المؤسسات والهيئات، بما في ذلك الشركات المساهمة وغيرها. وعلى مر التاريخ، شهدت المجتمعات الإنسانية تغيرات وكوارث مختلفة ناتجة

¹ العرايشي، حسين عفيف، واقع نظام الرقابة الإدارية الالكترونية وسبل تطويره في وزارة الداخلية الفلسطينية، الشق المدني، قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، 2015، ص12

² عباس علي، الرقابة الإدارية في منظمات الاعمال، دار اثراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008، ص21.

عن تجاوز الحكام أو المسؤولين لسلطاتهم وصلاحياتهم، أو تجاوز المحكومين لحقوقهم، مما أدى في بعض الأحيان إلى تطبيق مبدأ فصل السلطات الثلاث في نظام الدولة التشريعية والقضائية، والتنفيذية، ونظرا للزيادة المضطردة في حجم المؤسسات والتقدم التكنولوجي وتحقيق مبدأ الفصل بين الإدارة والملكية، تأثرت إدارة الأعمال بهذه المفاهيم الجديدة للرقابة في نظام الدولة آنذاك مما ترتب عليه ظهور أنواع مختلفة من الرقابة باعتبارها تربط وتنسق ممارسات تنفيذ هذه السلطات لمهامها واختصاصاتها، وصولا إلى الغير بتحقيق التكامل والعدالة والمساواة في الإطار الوظيفي للمؤسسة ومن ثم المجتمع ككل والرقابة الإدارية كغيرها من الوظائف الإدارية ساهمت بدور رئيسي في تنظيم المجتمعات ومؤسساته عبر مختلف مراحل التاريخ، وتطورت تبعا لذلك حتى أصبحت اليوم برأي علماء الاجتماع الإدارة والاقتصاد وأن أي نظام إداري أو مالي لا تتوفر فيه رقابة فعالة ومنتظمة يعتبر نظاما ناقصا يفتقر إلى مقومات وجوده، ويرى هؤلاء العلماء أن الرقابة ظاهرة ضرورية وطبيعية في أي مجتمع لأنها تمثل الضوابط لكل تصرف يتعدى أثره ، لقد مارس العرب الرقابة الإدارية منذ النشأة الأولى للحضارة العربية في بلاد الرافدين، فها هو حمورابي في مسلته التي احتوت على الكثير من أحكام تنظيم المعاملات المالية والإدارية، كما مارسها العرب منذ نشوء الحضارة الإسلامية، مثل الرقابة على أموال المسلمين وعلى حكام الولايات زمن الدولة الإسلامية، وعرف الرومان الرقابة الإدارية واستخدموها في تنظيم إمبراطوريتهم، وفي العصور الوسطى تطورت الرقابة أكثر فأكثر فظهرت الحاجة إلى وجود السلطات الثلاث في نظام الدولة في أوروبا وهي السلطة التشريعية والقضائية إلى جانب السلطة التنفيذية ، ففي عام 1256 تأسست غرفة محاسبة باريس التي أنشأها الملك سانت لويس من مهامها الرقابة على الحسابات وإصدار الأحكام، وتوالت في ما بعد تطورات متلاحقة على مفاهيم الرقابة والحاجة إلى استخدامها، ففي عام 1789 وإبان الثورة الفرنسية أصبحت الرقابة حقا مكتسبا لممثلي الشعب في مناقشة النفقات العامة وأسلوب تنظيمها، وإدارتها مع ظهور الدولة الحديثة تطلب وجود أحكام وضوابط على أداء التخطيط الإقتصادي لتحقيق التنمية القومية وتوفير الرخاء لمجتمعاتها¹.

¹ شكري فتحي محمود، الرقابة المالية العليا، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ص12.

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

ونتيجة 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 الإختبار الحقيقي لأي مدير هو ما يحققه من نتائج، ولكي نطبق هذا الإختبار لابد من وجود معيار يمكن القياس عليه، ومن ثم الحكم على نتائج أعماله وإتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا اقتضى الأمر ، فإذا استطاع المدير القيام بوظيفة التخطيط والتنظيم والتوجيه بطريقة تتميز بالكمال ، وإذا تحققت الأهداف التي تقصدها الخطة فإن مدى تحقيق الهدف يصبح معيارا للحكم على كفاءته ومقدرته في أداء مهامه ومن المعتقد أن نجد بعض الأخطاء وبعض الجهود الضائعة والاحتكاك وما يترتب على ذلك من انحرافات عن الأهداف المقصودة ، فقد يتضح مثلا أن التخطيط غير كامل والتنظيم ينقصه الإصلاح والتشكيل غير سليم، والتوجيه تعوزه الفاعلية، ومثل هذه الأسباب تجعل من وظيفة الرقابة ضرورة من الضروريات¹.

(4) أنواع الرقابة:

يمكن أن تتنوع أشكال الرقابة بحسب معايير ومؤشرات متعددة معتمدة في تصنيفها. فقد يكون هناك أنواع متعددة تختلف في مستوى التغطية والشمول، وتختلف أيضًا حسب المصدر والمجال الذي تطبق فيه، وحسب الجهة المسؤولة عنها، وتختلف أيضًا حسب جدول الزمن لإجرائها.

1.4. الرقابة حسب المستوى² Levels of Control:

تختلف الرقابة باختلاف المستوى الوظيفي الذي تمارس فيه وهنا أيضا فإن الرقابة تختلف في مستوى شموليتها ودقتها وتفصيلها فقد تكون رقابة إستراتيجية Strategic Control حيث تركز

¹ علي عباس، مرجع سابق، ص 20.

² العامري صالح مهدي محسن الغالبي طاهر محسن منصور، الإدارة والأعمال، ب ط دار وائل للنشر، عمان، 2006، ص 228.

على كيفية تنفيذ الإستراتيجيات الشاملة للمنظمة أو وحدات أعمالها أو أقسامها الرئيسية ووظائفها وأن دور هذه الرقابة يتحدد بمساعدة المنظمة في إنجاز الأهداف على هذه المستويات الثلاث (الكلي، الأعمال الوظيفي)، أما النوع الثاني فهو الرقابة الهيكلية Structure Control وهذه الرقابة تهتم بكيفية إنجاز مختلف عناصر الهيكل التنظيمي لوظائفها ومهامها للوصول إلى غايتها وكمثال لها تدقيق النسب الخاصة بالإتفاق الوظيفي للتأكد من أن هذه النفقات لا تتجاوز الحدود الموضوعية لها، أما النوع الثالث فهو الرقابة المالية financial Control وتهتم بمراقبة الموارد المالية للمنظمة، وضع نظام لمتابعة حسابات الزبائن والتأكد من أنهم يسددون التزاماتهم وفق المواعيد المتفق عليها هو مثال على هذا النوع من الرقابة، كذلك هناك أيضا رقابة العمليات Operations Control ومجال تركيزها هو المراحل التي بموجبها تحول المنظمة المدخلات من الموارد إلى منتجات في شكل سلع أو خدمات ومن أمثلة هذا النوع من الرقابة هو ضبط جودة المنتجات Quality Control ، علما بأن الرقابة المالية ورقابة العمليات تمثل رقابة للإدارات الدنيا أو الإشرافية للرقابة الإدارية في التراث السوسيولوجي: طبيعتها ، مجالاتها وخصائصها.

2.4. الرقابة حسب موعد إجرائها Time Control:

- الرقابة قبل الإنجاز (التنفيذ) ¹ feed Forward Control : وتسمى أحيانا الرقابة القبلية إشارة إلى أنها تجري قبل البدء في التنفيذ، وتحاول أساسا أن تتجنب الانحرافات والأخطاء قبل وقوعها فهي رقابة وقائية preventive Control أو رقابة مبدئية prevliminary Control أو تهيئة للمقدمات المنطقية للعمل تجنباً لتحمل تكاليف تنجم عن انحرافات وأخطاء تضطر المنظمة إثرها إلى التصحيح أو في بعض الأحيان إتلاف الوحدات المعيبة تماما ، ومن أمثلة هذا النمط هو ما يحصل في عمليات اختيار العاملين والتعاقد معهم حيث يجب التأكد من مهاراتهم وظروفهم الصحية وعدم تعاطيهم ممنوعات مثل المخدرات وغيرها من الأمور، كذلك ما تقوم به المصارف من تدقيق في كفاءة وقدرات الزبائن الذين يطلبون القروض قبل الموافقة على منحهم إياها، وقد تستعين بعض الشركات

¹ العامري صالح مهدي محسن الغالبي طاهر محسن منصور، نفس المرجع السابق، ص230.

بمكاتب المحاسبة القانونية للتأكد من سلامة وقوة الموقف المالي لبعض الشركات قبل إتخاذ موقف مالي مهم، إجمالاً يمكن أن نلخص مضمون الرقابة قبل الإنجاز بسؤال فحواه: ماذا يجب أن تعمل قبل التنفيذ؟

- **الرقابة المتزامنة مع التنفيذ Concurrent Control:** يركز هذا النوع على ما يجري بالضبط أثناء التنفيذ لذلك تسمى متزامنة مع التنفيذ، كما تسمى أحياناً Steering Control أو Screening Control وجميع المصطلحات تدل على نفس المضمون، بموجب هذا النوع يتم التأكد من أن الأعمال تنجز وفق ما يرد في الخطط بهدف حل المشكلات حال وقوعها عند التنفيذ وبعبارة أخرى يمكن أن يصاغ مضمون هذا النوع من الرقابة بسؤال ينص على : ماذا نعمل لجعل الأشياء الحاصلة الآن أفضل وأدق؟ وما البرمجيات المستخدمة في متابعة عمل أمناء الصندوق أولاً بأول في المخازن التجارية الكبيرة إلا مثال على هذا النمط، كذلك استخدام تكنولوجيا المعلومات في متابعة سائقي الشاحنات من قبل الشركات المالكة لهذه الشاحنات ومعرفة تواجدهم في كل لحظة، كذلك فإن القيم وثقافة المنظمة قد تكون صورة من صور الرقابة المتزامنة مع أداء الأفراد حيث يكون تصرفهم وفق الحدود المرسومة ضمن هذه الثقافة التنظيمية، وهذا النوع هو الأكثر استخداماً من الأنواع الأخرى.

- **الرقابة بعد التنفيذ Feedback Control:** وهذا النمط يركز على رقابة المخرجات أو العمل بعد تنفيذه وانتهائه، وقد يسمى أحياناً Post Action Control ومحور هذا النمط هو التركيز على النتائج والغايات وليس على المدخلات أو سير التنفيذ، والهدف الرئيسي هنا هو حل المشكلات ولكن بعد حصولها ومحاولة تفادي تكرارها مستقبلاً مرة أخرى، والسؤال الذي يحوي مضمون هذا النمط هو: ماذا أنجزنا وكيف أنجزنا؟ ومثال واضح على هذا النمط هو الأسئلة التي تطرح على الزبائن بعد أن يكونوا قد استلموا خدمة أو سلعة مثل سؤال صاحب المطعم للزبائن عن نوعية الطعام الذي قدم لهم وكذلك نوعية

الخدمة بشكل عام، كذلك التدقيق الهندسي على الإنشاءات والمباني بعد إنجازها حيث يتم فحصها من قبل لجان متخصصة لغرض استلامها من قبل الجهة المستفيدة¹.

3.4. الرقابة حسب المصدر Sources Of Control:

يمكن للرقابة من حيث مصدرها أن تصنف إلى نوعين رئيسيين الأول هو الرقابة الداخلية Internal Control والثاني الرقابة الخارجية External Control فالداخلية لاتعني أن تكون الرقابة من داخل المنظمة بل من ذات الفرد العامل في المنظمة أيضا، وكذلك المجموعات العاملة نفسها، حيث أن المنظمة بثقافتها التنظيمية وقواعدها وإجراءاتها أنفقتها من تدريب ساهم في تعزيز سلوكيات العاملين المنضبطة التي بموجبها يمارس هؤلاء الرقابة الداخلية على أنفسهم، أما الرقابة الخارجية فيقصد بها الرقابة التي تمارس من قبل المشرفين أو المدراء على سلوكيات وتصرفات الآخرين وعادة ما تكون وحدات متخصصة ضمن التنظيم الرسمي في المنظمة، ولكي تكون الرقابة فاعلة يجب أن تكون مزيجا من كلا النوعين والإتجاه الحديث في مكان العمل الجديد الذي طورت فيه المفاهيم والتجهيزات المادية، وتكنولوجيا المعلومات بالإضافة إلى التمكين والالتزام والمشاركة والاندماج، يقتضي الإهتمام بتعزيز جوانب الرقابة الداخلية، إن هذا النمط من الرقابة يتطلب درجة عالية من الثقة فعندما يمارس الأفراد الرقابة الذاتية على تصرفاتهم يجب على المدراء إتاحة حرية كافية لهم لغرض جعل هذه الممارسة فاعلة ومثمرة .

4.4. الرقابة حسب الجهة القائمة بها Type Of Controllers :

يمكن أن تمارس الرقابة من قبل جهاز رقابي داخلي Internal Control أو جهاز رقابي خارجي External Control فمنظمات الأعمال يمكن أن تراقب عملها داخليا من قبل وحدات رقابية خاصة بها ولكل أنشطتها مالية أو غير مالية، فالرقيب الداخلي (جهاز الرقابة الداخلي) قد يكون أفرادا أو وحدات تنظيمية تقوم بعملية الرقابة فمثلا وحدة التدقيق المالي هي صورة من صور الرقابة الداخلية المالية ونلاحظ هنا أن الرقابة المالية الداخلية قد تكون قبل الصرف أو أثناءه أو بعده وذلك للتأكد من أن عمليات الصرف تتم بصورة صحيحة ووفق الأصول مع وجود

¹ العامري صالح مهدي محسن الغالبي طاهر محسن منصور، نفس المرجع السابق، ص232.

الوثائق والمستندات الداعمة لعملية الصرف، كذلك هناك وحدات للرقابة على جودة المنتجات للتأكد من أن المعيب ضمن النسبة المحددة، وهناك أيضا أفراد مسؤولون عن رقابة أوقات وصول وانصراف العاملين وغير ذلك من الأمور، أما جهاز الرقابة الخارجي (الرقيب الخارجي) فهي أطراف خارجية مستقلة تمارس عملها الرقابي وفق القانون ولعل أوضح صورة لهذا النوع من الرقابة هو رقابة وتدقيق القوائم المالية وأوضاع الشركات من قبل الشركات المتخصصة بالتدقيق مثل شركة Young & Ernest وشركة Anderson وشركة طلال أبو غزالة وغيرها، وغالبا ما تكون هناك عقود مبرمة بين الشركات المدققة وبين منظمات الأعمال التي تطلب عملية التدقيق، وفي كثير من الدول هناك أطراف خارجية تقوم بالتدقيق على أعمال المنظمات المختلفة وفق القانون الذي يسمح لها بذلك مثل ديوان التفتيش أو المحاسبة العام وديوان الرقابة المالية أو أجهزة أخرى في الوزارات مثل جهاز التفتيش في وزارة التعليم العالي الذي يراقب عمل الجامعات الحكومية والخاصة¹.

5.4. الرقابة حسب المجال Areas Of Control:

إن مجالات الرقابة في أي منظمة من المنظمات يمكن أن تحدد في إطار أربعة أنواع أساسية من الموارد : المادية والبشرية والمعلوماتية والمالية، فالرقابة المادية Physical Control هي الرقابة التي تمارس على الموارد المادية في المنظمة مثل الرقابة على المخزون والرقابة على جودة المنتجات والرقابة على التجهيزات والمكائن وصيانتها وضبطها، أما الرقابة على الموارد البشرية Human Control فهي تلك التي تمارس على اختيار وتعيين وتدريب وتطوير العاملين في المنظمة ، وكذلك تقييم أدائهم ومكافأتهم، والرقابة على الموارد المعلوماتية Informational Control فتشتمل على كافة البيانات والمعلومات المتعلقة بالتنبؤ بالمبيعات والتحليل البيئي وبيانات الظروف الإقتصادية وكل شيء يتعلق بهذا الأمر، وأخيرا فإن الرقابة على الموارد المالية Financial Control فهي الرقابة التي تتضمن متابعة جميع ما يتعلق بالجوانب المالية سواء

¹ العامري صالح مهدي محسن الغالبي طاهر محسن منصور، المرجع نفسه، ص233.

ما يخص التدقيق النقدي أو الإلتزامات تجاه الغير، والرقابة المالية لها علاقة بكافة أنواع الرقابة في المجالات الأخرى¹.

6.4. الرقابة حسب أهدافها: تصنف الرقابة الإدارية من حيث أهدافها إلى نوعين، وهما:

- **الرقابة الإيجابية:** وهي التي تسعى إلى الترشيح والعقلانية والتأكد من حسن سير النشاط في ضوء العلاقات الإنسانية ومنع الأخطاء قبل حدوثها. وهذا النوع يعمل على تحفيز الأفراد وتنمية قدراتهم وبالتالي الرفع من مستوى أدائهم في المنظمة.
- **الرقابة السلبية:** ويطلق عليها أيضا الرقابة التقليدية، وهي التي تهدف إلى إكتشاف الأخطاء وتحديدّها وتحديد المسؤولية الإدارية على من وقع فيها وتطبق العقوبات بحقهم، حيث يقتصر دور الرقابة على تصيد الأخطاء ومعاقبة مرتكبيها².

5) وسائل الرقابة الإدارية

لتحقيق نجاح الرقابة الإدارية فهي تعتمد على مجموعة من الوسائل هي:

- **الملاحظة الشخصية:** يستطيع المدير أو الرئيس مراقبة ومتابعة ما يجري داخل وحدته التنظيمية من خلال البيانات والمعلومات التي يرسلها إليه الآخرون، أو من خلال الملاحظة الشخصية المباشرة لما يجري فعليا في موقع العمل، ويمكن أن تكون الملاحظة الشخصية عملية في المنظمات والوحدات الصغيرة والمتوسطة الحجم، ولكنها قد لا تكون كذلك بل قد تكون ذات تكلفة عالية في المنظمات كبيرة الحجم³.
- **التقارير:** تقدم هذه التقارير عادة بناء على طلب الرئيس أو المدير، وقد تتناول جوانب ونشاطات مختلفة وقد تكون إحصائية أو وصفية أي تصف فعليا الواقع.
- **الموازنة:** الموازنة عبارة عن ترجمة رقمية مالية للخطة لفترة زمنية معينة، غالبا لمدة وهي تعنى بتخصيص واستخدام الموارد المختلفة في نشاطات المنظمة في المستقبل لفترة زمنية معينة، ويمكن استخدامها وسيلة رقابية للرقابة على تخصيص واستخدام القوى العاملة والموارد

¹ الحربي أحمد بن صالح بن هليل، الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء، رسالة ماجستير علوم إدارية، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2003، ص 47.

² حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، دار، حامد، ط1، عمان، 2006، ص 320.

³ حسين حريم، المرجع نفسه، ص 319.

والآلات وغيرها، وهناك عدة أنواع من الموازنات منها الموازنة الرأسمالية، الموازنة النقدية
الخ¹.

- **الإشراف:** يعتبر أحد وسائل الرقابة الإدارية التي تنفذ الأعمال وفقا للخطة، والمقصود بها ملاحظة جهود الموظفين بغية توجيههم الوجهة السليمة عن طريق الأوامر والتعليمات الشفهية أو الكتابية في القيام بالعمل على النحو المطلوب.

أ- **الشكاوى:** تعتبر من أهم الوسائل الفعالة في الرقابة الإدارية، والشكاوى نوعان:

ب- **شكاوى استرجاعية:** وهي الشكاوى التي تقدم إلى المرجع نفسه الذي صدر عنه العمل الذي ألحق الضرر بالشاكي.

- **شكاوى تسلسلية** وهي الشكاوى التي يقدمها المتضرر إلى رئيس الموظف المتسبب بالضرر.

- **المراجعة الإدارية:** تتم ممارسة الرقابة عن طريق استخدام أسلوب المراجعة، حيث تعتبر إحدى الطرق الواسعة الإنتشار في الرقابة الإدارية وهي عملية إخلاء الأهداف والسياسات والبرامج والإجراءات والموازنات باستمرار وخلال فترات زمنية محددة للمراجعة والمتابعة، وتحديد إمكانية إدخال التعديلات عليها في ضوء الظروف والأحوال المفاجئة.

6) خطوات ومراحل الرقابة :

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

1.6. تحديد أهداف ومعايير Establishing Objectives and Standards إن الخطط

التي تعدها المنظمة تشتمل على أهداف ولا بد من وضع معايير أداء لمجالات العمل الرئيسية تسعى الأقسام ومجاميع العمل والأفراد لتحقيقها ، وهذه المعايير تعد أمرا مهما للمنظمة لذا فإن العملية الرقابية تركز عليها وتعتبرها مرحلتها الأولى والمعيار Standard هو رقم محدد كميا أو حالة نوعية تسعى للوصول إليها واعتبارها حكما لقبول أو رفض الإنجاز، وقد يكون المعيار للمخرجات ويسمى Output Stantard ونقصد به قياس النتائج والداء في إطار كمي أو نوعي

¹ عيسى الفاعوري محمد، الإدارة بالرقابة، دار كنوز المعرفة، ط1، عمان، 2008، ص95.

أو زمني، أما معيار المدخلات Input Stantard فيخصص أو يكرس لجهد العمل الداخل في أداء المهام والعمليات¹.

2.6. قياس الأداء الفعلي Measuring Actual Performance إن الخطوة الثانية هي قياس ما حصل أو ما أنجز فعلا من مهام وأنشطة سواء للعاملين في الأقسام أو المنظمة بأكملها في مجال المخرجات والمدخلات ويجب أن يكون القياس دقيقا لمعرفة ما تحقق بالضبط على أرض الواقع لمقارنته في ما بعد بما تم تخطيطه مسبقا².

3.6. مقارنة النتائج بالمعايير والأهداف Comparing results With Objectves and Standards

في هذه المرحلة تقوم المنظمة بمقارنة النتائج المتحققة فعلا بما تم تحديده من معايير وأهداف، ويمكن أن نعبر عن ذلك بمعادلة الرقابة التالية:

- الحاجة للفعل أو الإجراء التصحيحي (الإنحراف) = الأداء المرغوب - الأداء الفعلي.
- إن الحاجة الى إتخاذ إجراء تصحيحي الخطوة التالية (تتحدد بموجب كمية الأغراض الحاصلة، وقد تكون في بعض الأحيان هناك انحرافات سالبة أي يكون فيها الأداء الفعلي أكبر من الأداء المرغوب وهذه حالة جيدة، ولكنها قد تؤثر أن الأهداف أو المعايير المحددة لم توضع على أسس سليمة أو أنها متواضعة لذا يجب تحليل هذا الأمر بدقة، إن المقارنات التي يجريها المدراء قد تكون مقارنات تاريخية Historcal Comparison يقارن فيها الأداء في الفترات الزمنية السابقة بالأداء الحالي، وكذلك قد تكون نسبية Relative Comparison حيث تتم المقارنة بين الأداء المتحقق من الأفراد أو الأقسام أو المنظمة ككل مع أفراد أو أقسام أو منظمات معيارية، أما المقارنة الهندسية Engineering Comparison فإنها تستخدم معايير محددة علميا بطرق فنية مثل طريقة

دراسة الوقت والحركة³ Time and Montion Study.

¹ العامري صالح مهدي محسن الغالبي طاهر محسن منصور، نفس المرجع السابق، ص226.

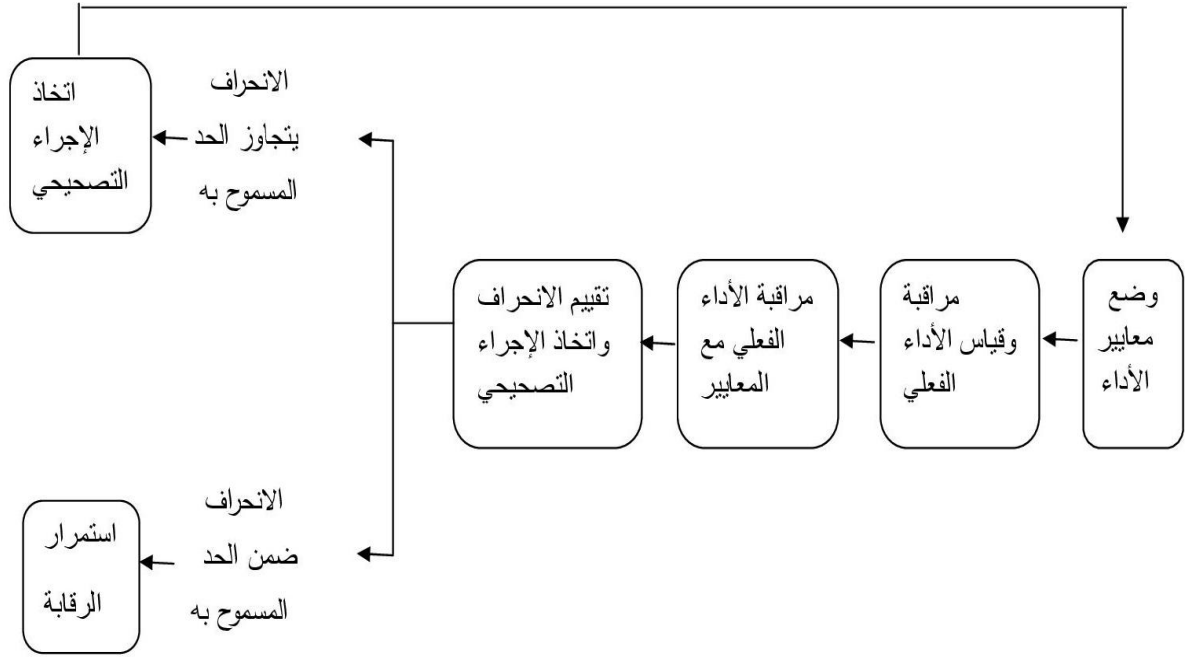
² العامري صالح مهدي محسن الغالبي طاهر محسن منصور، نفس المرجع السابق، ص227.

³ العامري صالح مهدي محسن الغالبي طاهر محسن منصور، المرجع نفسه ، ص227.

4.6. إتخاذ الإجراءات التصحيحية **Taking Correctives actions** إن هذه الخطوة هي الأخيرة من مراحل العملية الرقابية حيث يتوجب تصحيح الأخطاء والانحرافات التي اكتشفت في المرحلة السابقة عند المقارنة مع المعايير، وتجدر الإشارة إلى أن هناك أنشطة ومجالات تولي عناية خاصة واهتماما أكثر من غيرها ضمن ما يسمى الإدارة بالإستثناء **Management By Exception** وهي الممارسة الإدارية التي تعطي اهتماما خاصة للأنشطة الحرجة والتي تتطلب عناية خاصة أثناء العملية الرقابية وهنا يجب الإنتباه إلى وجود نوعين من الإستثناء، الأول منهما يخص المواقف التي تحصل فيها مشاكل لذلك يجب الحذر مع هذه الأقسام أو المواقف باستمرار والإنتباه للمؤشرات التي تنذر بحصول مشكلة والنوع الثاني فهي مواقف الفرص وفيها يكون الأداء الفعلي أكثر من المعايير المحددة لذا يجب دراسة الوضع بعناية ومعرفة الأسباب التي أدت إلى ذلك في ضوء الخطوات التصويبية لابد من متابعة الأداء لمعرفة إن كان هناك تقدم وتحسن فيه ، أو أن الأمور مازالت على ماهي عليه حتى بعد ما اتخذ من خطوات وإجراءات، فيجب أن يوفر النظام الرقابي مثل هذه المعلومات خاصة وأن التنظيمات مفتوحة على المتغيرات البيئية داخليا وخارجيا، مما يحد من قدرتها على التحكم بالمتغيرات، ورغم النزعة الملحوظة في الدراسات الإدارية لمقارنة التنظيمات الإدارية بالإنسان، إلا أن هذا التشبيه غير دقيق حتى ولو على سبيل المجاز ، ذلك لأن أي اختلال في وظائف الأجهزة الفرعية للإنسان يؤدي دوما إلى رد فعل تلقائي من قبل مختلف الأجهزة الأخرى، بشكل يوضح الحاجة الماسة لإتخاذ الإجراءات المناسبة لوضع حد لحالة الإختلال تلك، أما في التنظيمات الإدارية فالأمر على غير هذه الصورة، حيث يمضي وقت ليس بالقصير على إكتشاف الأخطاء أو مواطن الإختلال، وما إن يتم تصويبها حتى تكون قد وقعت أخطاء أخرى مما يجعل العملية سباقا مستمرا وحثيثا مع الزمن¹.

¹ العامري صالح مهدي محسن الغالبي طاهر محسن منصور، نفس المرجع السابق، ص228.

شكل رقم (02) : دورة عملية الرقابة ومراحلها¹



7) مجالات استخدام الرقابة الإدارية:

من أجل تأكيد أهمية الرقابة كوظيفة أساسية من وظائف الإدارة، فإن الضرورة تقتضي الإلمام

بمجالات الرقابة وهذه المجالات هي²:

- **الرقابة على الأهداف:** وذلك لضمان تحقيق الأهداف المرجوة من النشاطات القائمة في المشروع والتأكد أيضا بأن أهداف المشروع واضحة لجميع العاملين، وبحث مدى الحاجة لشرحها وتفسيرها.

- **الرقابة على السياسات:** تهدف إلى التأكد من أن الأعمال تسير وفقا للسياسات المقررة أي وفقا لمجموعة القواعد التي تحكم التفكير في الظروف المشابهة المستقبلية، ودراسة الانحرافات عنها إن وجدت وتصحيح الأخطاء بسرعة، أو تعديل السياسات ذاتها إذا اقتضى الأمر ذلك.

¹ حسين حريم نفس المرجع السابق، ص 306.

² العلاق بشير، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، ط1، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2008، ص364.

- **الرقابة على الإجراءات:** تهدف إلى التأكد من الالتزام بإجراءات العمل المقررة، ودراسة مدى الحاجة إلى تعديل هذه الإجراءات بما يكفل توفير أفضل الأساليب الممكنة لتنفيذ الأعمال والمهام.
 - **الرقابة على التنظيم:** وذلك بمراقبة الالتزام بالتخطيط التنظيمي المحدد ولأوجه النشاط والتقسيمات التنظيمية ومواصفات الوظائف وخرائط العمل وإجراءاته والدور المحدد للوحدات الاستشارية وغير ذلك، كذلك التأكد من توافر التعاون على كافة المستويات الإدارية رأسياً وأفقياً، وبحث متى تطلب الأمر تغيير أو تعديل كل أو بعض هذه الجوانب التنظيمية.
 - **الرقابة على الموارد البشرية:** تركز الرقابة على الموارد البشرية على عملية اختيار العاملين وتسكينهم في وظائفهم وقد يشمل إستئجار العاملين وإجراء الاختبارات اللازمة للتأكد من مؤهلاتهم وملائمة تخصصاتهم وخبراتهم للمهام الموكولة إليهم وأيضاً من التدريب تطوير مهارات العاملين والأفراد، وتقييم الأداء (تقييم وقياس أداء الأفراد)¹.
 - **الرقابة على موارد المعلومات:** تهدف إلى التأكد من أن التنبؤات المستقبلية دقيقة وملائمة من ناحية الوقت، كذلك التأكد من ملائمة المعلومات المتاحة لأغراض إتخاذ القرارات².
 - **الرقابة على العلاقات العامة:** سواء كانت هذه العلاقات مع الجمهور أو مع الصناعة أو مع الاتحادات أو مع النقابات أو مع العملاء أو مع غيرهم. وهناك مجالات أخرى للرقابة منها الرقابة السابقة (الأولية) والرقابة على تطوير القوى على الموارد المادية والمالية وكذا الرقابة الشاملة أو الرقابة على الأداء الكلي العاملة للمشروع وغيرها من مجالات الرقابة³.
- (8) أهمية الرقابة الإدارية:**

تتوقف حركية الهيكل التنظيمي على كافة القرارات التي يتخذها المديرون في ممارستهم لوظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه لكل وظيفة من هذه الوظائف دور أساسي في تأمين حيز ما

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

² إبراهيم العيد جلال، المرجع نفسه، ص. 300.

³ هاشم زكي محمود، أساسيات الإدارة، ب ط المكتبة العالمية للنشر و التوزيع، القاهرة، 2006، ص 442.

من هذه الحركية ويساعد تفاعلها وانسجامها على تحديد الحركية النهائية للهيكل التنظيمي مترجما بأداء تنظيمي مخطط ومبرمج وهادف إنما تبقى حلقة مفقودة يصعب من دونها التيقن من أن مسار الأداء التنظيمي يتجه كما يرغب المديرون بالإتجاه الصحيح كما ونوعا وزمنا من هنا تأتي أهمية الحلقة الأخيرة من حلقات العملية الإدارية وهي وظيفة الرقابة التي من خلالها يتم التأكد من سلامة القرارات التي شكلت بترابطها حركية الهيكل التنظيمي بهدف تحديد مكامن القوة في الأداء لتعزيزها أو إكتشاف نقاط الضعف في الأداء بفرض السيطرة عليها وتصويبها بالطريقة التي تؤمن توازن الأداء الفعلي مع الأداء المخطط للمؤسسة .

نجد أن الرقابة في العملية الإدارية لها ارتباط قوي جدا في التخطيط وهي الوظيفة التي تبين نقاط الضعف في العملية الإدارية، وتتلخص أهمية الرقابة فيما يلي¹:

- **الرقابة تشجع الإدارة على تحقيق الأهداف:** السبب في ذلك أن الرقابة يبرز فيها الوقوف على تنفيذ الخطط وتقوم على كشف المشاكل والصعوبات المترتبة عليه أولا بأول، وتقوم الرقابة في الوقت المناسب بتوجيه الإدارة إلى ضرورة إتخاذ القرارات المناسبة من أجل تقادي أي خطأ يقع عند تنفيذ الخطط.
- **الرقابة تساهم في تغيير وتعديل الخطط والبرامج:** وذلك عن طريق النظر إلى ظروف التشغيل الفعلي أو النظر إلى العوامل التي تؤثر بشكل مهم في تطبيق الخطط، وتعديل الخطط تكون عن طريق تحديد الإجراءات اللازمة لوضع الأمور في طريقها الصحيح قبل أن تكبر دائرة الإنحرافات بشكل لا يمكن بعده من تحقيق الخطط المرجوة.
- **الرقابة فيها ضمان لحسن سير العمل:** الرقابة تضمن لنا نتائج سليمة في العمل لأنها تضع الأجهزة المسؤولة على مدى ما حققته الوحدات الاقتصادية أو القطاعات النوعية من أهداف اقتصادية وصناعية وذلك كله عن طريق الرقابة الداخلية أو الخارجية معا

¹ معن محمود عياصرة ، مروان محمد بني أحمد ، القيادة والرقابة و الاتصال الإداري، ب ط دار الحامد، عمان، 2008، ص 72.

- **الرقابة تحقق العدالة:** العدالة المرجوة من الرقابة تكمن في معرفة المقصرين من العاملين وتشجع الذين يبذلون الجهد لرفع مستوى الخطط التي وضعتها الإدارة، والرقابة إذا تمت من قبل الأجهزة المسؤولة فإن ذلك يوفر لنا إنتاجية سريعة بكلفة قليلة.
- **الرقابة تنير الطريق أمام الإدارة في معرفة مستوى العمل:** لأنها تقوم بتزويد المديرين من الموارد البشرية والموارد المادية الذي يمكن المدير من متابعة العمال سواء كان ذلك أسبوعيا أو شهريا.
- **الرقابة فيها تجويد للأداء وتصحيح للأخطاء ومنع للانحرافات :** ويتم ذلك عن طريق الجودة في الإنتاج بأقل تكلفة وبمستوى الأسعار التي وضعتها السلطة الإدارية أو التنفيذية ، وتقوم بتصحيح الخطأ الذي يقع في العملية الإنتاجية عن طريق النظر إلى سرعة الإنتاج وجودة السلع بأقل وقت الذي في النهاية يشجع المسؤول على تحسين الإنتاج .
- **التنسيق بين المجموعة الواحدة:** الذي يقوم على تحقيق أقصى نتائج سليمة وتنفيذ للخطط بشكل سليم وسريع يكشف مواطن الضياع بطريقة سريعة، وذلك من خلال التنسيق الذي يتم عن طريق الرقابة.
- **الرقابة تساعد في تحديد أسباب تعارض الأهداف :** تظهر أهمية الرقابة أيضا عند ظهور تعارض أو اختلاف بين أهداف التنظيم والأهداف الشخصية للأفراد والجماعات، وقد يشكل هذا التعارض ظاهرة مستمرة داخل المحيط الداخلي للمؤسسة، ويؤدي في اغلب الأحيان إلى انخفاض الروح المعنوية، وبالتالي انخفاضاً في أدائهم، تساعد الرقابة في هذه الحالة المديرين على تحديد الأسباب التي أدت إلى هذا الموقف تمهيدا لوضع الحلول المناسبة لها بما يكفل تحقيق الأهداف المشتركة للموارد البشرية من جهة وللمؤسسة من جهة أخرى¹.

¹ كامل بربر ، الاتجاهات الحديثة في الإدارة و تحديات المديرين ط 2، دار المنهل ،بيروت، 2007، ص322.

9) أهداف الرقابة الإدارية:

هناك أهداف عديدة للرقابة الإدارية من أبرزها ¹:

- تذليل المشكلات والعقبات التي تعترض انسياب العمل التنفيذي.
- التأكد من أن المستويات الإدارية العليا في المنظمة على إمام تام بما يتم من أعمال في المستويات التي تشرف عليها، وأن المستويات الإدارية الأخرى تصلها المعلومات الضرورية بوضوح وسهولة حتى تتم عمليات التنسيق والتوجيه وإتخاذ القرارات الضرورية.
- التأكد من أن الحقوق والمزايا المقررة للأفراد والعاملين محترمة، وأنه لا يوجد تعسف في استخدام السلطة، وأن الجميع سواسية أمام النظام.
- تقييم المديرين للتأكد من كفاءتهم في كافة المستويات وحسن سلوكهم.
- التثبت من أن القواعد المقررة مطبقة على الوجه الصحيح وخاصة في المسائل المالية وفي حدود التصرف بها، وذلك منعا لحدوث انحرافات من جانب الأمناء على الأموال وتقاديا لأي إسراف في النفقات التي لا مبرر لها.
- معرفة كفاءة أداء العاملين لأنشطتهم في المنظمات، وتقويم الأداء لتحقيق الأهداف العامة للمنظمات.
- تكشف عن مدى ولاء ورضا الموظفين والعمال ورؤسائهم على المؤسسة التي يعملون فيها ².
- إخضاع المؤسسة للنظم واللوائح والقوانين التي تنظم عمل الأفراد ³.

¹ سراج الغرياني طلال، الرقابة الإدارية وأجهزتها في المملكة العربية السعودية مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، العدد 53، الرياض، ص39.

² عباس علي، مرجع سابق، 34.

³ عباس علي، المرجع نفسه، 34.

10) خصائص وشروط النظام الرقابي الجيد

من أبرز الخصائص وشروط النظام الرقابي الجيد نذكر الآتي¹:

- **المشاركة في وضع المقاييس:** إن مشاركة المرؤوسين في وضع المقاييس الرقابية التي يتأثرون بها لها أثر كبير في تسهيل عملية الرقابة وتقبل المرؤوسين لأهداف المشروع ومقاييس الإنتاج وطرق القياس لأنهم يعتبرون المقاييس التي وضعوها عادلة وواضحة ومحددة.

- **الحقائق في الرقابة:** حتى يتم التعاون بين الرئيس والمرؤوس وتسهيل عملية الرقابة يجب على المسؤول استخدام الحقائق بدلا من الضغط عندما يقوم بتصويب أخطاء مرؤوسيه، فليس هناك من يجادل الحقيقة أو يغالطها.

- **المرونة في الرقابة:** يجب أن تكون الرقابة مرنة حتى تتماشى مع ظروف الحالة التي يرغب المسؤول في تصويبها، وللمرونة تأثير على سلوك الأفراد تجاه الرقابة، ومن الخطأ أن نعتبر النظم الرسمية هي الأفضل دائما في تصويب الأخطاء، وقد نجد في كثير من الأحيان أن النظم غير الرسمية أكثر ملائمة لحل بعض المشاكل الرقابية، ولا يعني ذلك إلغاء النظم الرسمية وإنما يبين أن المرونة ضرورية حتى يمكن التأقلم والتغيير تبعا لما تتطلبه ظروف الحالة الراهنة.

- **الملائمة** حيث من الضروري أن يتلاءم النظام الرقابي مع طبيعة نشاط المنظمة وحجمها وأهدافها وتطلعاتها المستقبلية ونوع الصناعة التي فيها، نوع العملاء وطبيعة السلع والخدمات المقدمة وغيرها، فالمنشأة كبيرة الحجم والمعقدة النشاط تحتاج بالتأكيد إلى نظام رقابي معقد وشامل بينما قد تحتاج المنظمة صغيرة الحجم والمحدودة النشاط إلى نظام رقابي مبسط².

¹ كامل محمد الغربي، الإدارة أصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع حداثه وتحديات القرن الحادي والعشرين، ط 1، دار الفكر، عمان، 2007، ص 301.

² العلاق بشير، نفس المرجع السابق، ص 347.

- **السرعة في كشف الإنحرافات:** كلما كان النظام الرقابي قادرا على تحقيق السرعة في إكتشاف الإنحرافات أو منع حدوثها أصلا كلما كان ذلك النظام ذا كفاية في تقادي أكبر قدر ممكن من الآثار السلبية الخطيرة لتلك الإنحرافات، ولا شك أن النظام الرقابي الأمثل هو الذي يكتشف الأخطاء ليس فور وقوعها فحسب، بل قبل وقوعها إن أمكن ذلك.

- **الوضوح:** يجب أن تكون الوسائل الرقابية واضحة وصريحة ومفهومة لجميع العاملين المنظمة، كما يمكن الإستعانة بذوي الخبرة والإختصاص لإيضاح الوسائل الرقابية المعقدة¹.

- **الموضوعية:** إن عدم ابتعاد المدير أو الرئيس عن الجوانب الذاتية له في تفسيره لنتائج الأداء قد يفسد نظام الرقابة المعتمد بأكمله، فإهتمام الرئيس بالنتائج والمعلومات التي يوفرها نظام الرقابة وكما هي، والتي لا بد أن يقوم بتفسيرها بموضوعية، يوفر فرصة كبيرة في الإستفادة من ذلك النظام².

- **الكفاية:** من الأمور المعروفة لنا جميعا أن يكون لنظام الرقابة المبررات الإقتصادية الكافية لما يبذل من جهود وتكاليف، فلا بد لمردود نظام الرقابة أن يبرر تكاليفه فليس العبرة في اعتماد ذلك النظام الذي قد لا يغطي بشكل أو بآخر ما يلزمه من تكاليف، لأن كفاية نظام الرقابة تعني تشخيص الإنحرافات والعمل على إزالتها بأقل التكاليف الممكنة³.

وهناك بعض الخصائص الأخرى للنظام الرقابي الفعال كإرتباطه بالأعمال التي صمم من أجلها والتوقيت المناسب والتطلعات المسبقة بالإضافة إلى تركيز النظام على الإنحرافات المهمة والإرشادات التي يجب القيام بها.

(11) العلاقة التبادلية للرقابة الإدارية

إن نظرة متعمقة لدور الرقابة على صعيد الأداء العام للهياكل التنظيمية تجعلنا ندرك أهمية هذه الوظيفة وتأثيرها على جميع العمليات الأخرى، فثمة علاقة وطيدة وأساسية بين الرقابة

¹ العلق بشير، مرجع سابق، ص 348.

² زيادة فريدة فهمي، وظائف الإدارة، ب ط دار اليازوري، عمان، 2009، ص 398.

³ زيادة فريدة فهمي، المرجع نفسه، ص 399.

والتخطيط برأي الكثير من العلماء والمفكرين، أنهما وظيفتان توأمان أو وجهان لعملة واحدة، فعملية التخطيط تتطوي بالأساس على صياغة الخطط والإستراتيجيات، أما الرقابة فهي الوسيلة التي تهدف بالأساس أيضا إلى التأكد من أن مستويات الأداء الفعلي ستؤدي إلى تحقيق الخطط والاستراتيجيات وبالتالي الأهداف¹.

أما بخصوص العلاقة بين الرقابة والتنظيم، فالتنظيم يحدد أدوار الموارد البشرية ومسؤولياتها وسلطاتها بشكل واضح وعلى كافة المستويات التنظيمية. إن وضوح المسؤولية التنظيمية يساعد بشكل كبير وظيفة الرقابة في تحديد مراكز الخلل في الأداء والمسؤول عنه، كما وأنه في ظل نظام رقابي واضح قد يشجع المديرين على تطبيق مبدأ تفويض السلطات مع مرؤوسيه بدافع تفرغهم للقضايا المهمة².

أما فيما يتعلق بالعلاقة بين التوجيه والرقابة، فالقيادة والإدارة الفاعلة لهما تأثير على جماعات العمل عليهما توجيه سلوكياتهم والتأثير على مستويات آدائهم، مما يخفف من عبء العملية الرقابية.

كما يمكن للرقابة بدورها أن تدل على العيوب والثغرات في نظام الحوافز وشبكات التواصل داخل التنظيم، مما يساعد على إعادة النظر بهما وتصويبهما.

في ضوء ما تسفر عنه تقارير الرقابة يتخذ المديرون القرارات اللازمة لتصويب الأمر، فإذا ثبت من خلال الرقابة أن هناك خلاا بالأهداف الموضوعة كأن تكون غير واقعية، فإن ذلك يستلزم إتخاذ قرار بإعادة النظر في الأهداف بحيث تكون واقعية، أما إذا كانت الأهداف الموضوعة واقعية وضمن ما يمكن تنفيذه وكان القصور راجعا لأداء العاملين، فإن ذلك يلزم المدير بإتخاذ قرار ما، إما بإعادة تدريب العاملين لزيادة كفاءتهم، أو إعادة النظر بأمرهم من حيث إتخاذ إجراءات عقابية بحقهم إذا اقتنع أن أسباب القصور ذاتية ولا علاقة لها بأمر تتصل بالموارد أو الإمكانيات المتاحة، وكذلك الأمر فإن تبين للمدير أن هناك أسبابا تنظيمية لتعثر الأداء كتداخل الاختصاصات أو عدم وجود صلاحيات كافية تتناسب مع المسؤوليات المطلوب أدائها فإن ذلك

¹ كامل بربر ، نفس المرجع السابق، ص324.

² كامل بربر، مرجع سابق، ص325.

معناه أن يتخذ المدير قرارات تنظيمية تتعلق بإعادة النظر في التنظيم بحيث تتم معالجة هذه الفجوات التنظيمية¹.

وقد تدل تقارير الرقابة على عدم وجود خطأ في الأهداف الموضوعة (الخطط) ولا في العلاقات التنظيمية المتمثلة في الصلاحيات والمسؤوليات، وأن المشكلة تعود لأنماط التعامل فيما بين المديرين والعاملين كأنماط التسلط واستفزاز العاملين من منطلق إدارة تقليدي، فقد يكون قرار المدير عمل دورات تدريبية للمشرفين والوظيفيين على مختلف المستويات من أجل تعريفهم بالأسلوب الوظيفي الأفضل للتعامل.

ثانياً: التسبب الوظيفي:

(1) تعريف التسبب الوظيفي:

عرف "طلبة" التسبب الوظيفي بأنه السلوك "المنحرف في أداء الإلتزامات والواجبات تجاه الإدارة ينجم عنه عدم قدرة الأجهزة الإدارية في تنفيذ السياسة العامة للدولة والخاصة بتأمين الخدمات الأساسية والتنمية الإقتصادية والإجتماعية"². (طلبة، 1999، 150)

أما "الجعلي" و "شرفي" فهما ينظران إلى التسبب على أنه تخلي العاملين وانصرافهم عن القيام بأداء واجباتهم جزئياً أو كلياً، وعدم بذل المفترض والمتوقع منهم من مجهود، مما يؤدي إلى عدم انتظام العمل وإلى تدني مستويات الكفاءة والكفاية الإنتاجية³.

بينما عرفه سمارة (2005) على أنه عدم التزام الموظف بأداء واجبات وظيفته بدقة وأمانة ومن دون أي مجهود، مما يؤدي إلى تدني مهاراته الإدارية وانخفاض مستويات الكفاءة لدى الإدارة.

¹ القريوتي محمد قاسم مبادئ الإدارة النظريات و العمليات و الوظائف، ط 4 ، دار وائل، عمان، 2009، ص330-331.

² طلبة عبد الله، ظاهرة التسبب في إدارات الدول النامية، مجلة الفكر السياسي، العدد 06، 1999، ص150.

³ الجعلي محمد عثمان، وآخرون، تسبب العاملين محاولة تأطير ودراسة وطرح ظاهرة سلوكية، عمان، 1985، ص13.

ويقصد بالتسيب الوظيفي لدى آخرين، بأنه إهمال الموظف للواجبات المنوطة به والمنصوص عليها في القوانين واللوائح والقرارات التي تنظم الوظيفة العامة بشكل يؤدي إلى مردود سلبي على الأداء وسير العمل؛ وهو عدم الشعور بالمسؤولية، وإهمال تام للعمل وعرقلته.

ونرى أن التسيب الوظيفي أشمل وأعم من أن يحصر في التغيب عن العمل أو التأخر عن المواعيد الرسمية للدخول لمكان العمل والخروج منه، أو مغادرة مكان العمل قبل انتهاء الدوام الرسمي؛ فقد يأخذ أشكالا أخرى، كأن يكون في صورة موظف منضبط بالوقت لكنه متراخي ومتكاسل في إنجاز عمله.

(2) مظاهر التسيب الوظيفي:

يعد العنصر البشري العامل في دوائر الدولة ومؤسساتها العامة المحرك الرئيسي للنشاط الوظيفي في الدولة، إذ به تحقق الإدارة نشاطها في تنظيم المرافق العامة وضمان سيرها بانتظام، ومن أجل هذا خولت قانونا بالضبط الوظيفي، ومن هنا كان لزاما أن تتمتع الإدارة بصلاحيات واسعة في ضبط موظفيها بموجب قوانين وأنظمة وتعليمات، بغية ضمان المصلحة العامة والحد من سوء الإدارة وضعفها، وهوما أصطلح عليه الفقه بالتسيب الوظيفي

- **الغياب عن الدوام الرسمي :** يمثل الغياب أهم مظهر من مظاهر التسيب الوظيفي، وقد يتخذ أكثر من صورة ويتم لأكثر من سبب، وما أكثر الأسباب التي تؤدي إلى غياب الموظف ومن صورة ذلك مثلا عدم حضور الموظف أصلا لمقر عمله أو حضوره لغرض التوقيع في سجل الحضور والانصراف ثم الخروج وعدم العودة إلا في اليوم الموالي، وقد يخرج من مكتبه إلى مكتب آخر في نفس المصلحة وهناك العديد من الوظائف التي تتطلب وفق طبيعتها مغادرة المكتب إلى مكتب آخر، وإلى مصلحة أخرى ذات علاقة بإنجاز العمل.

ومن جهة أخرى يؤدي الغياب إلى مزيد من الغيابات في حلقة مفرغة دائرية لا نهاية لها ذلك أن المواطن الذي يتردد على المكتب ولا يجد الموظف المختص به قد يكون هو

الآخر موظف هناك من يتردد على مكتبه في غيابه، وهكذا فإن كل موظف غائب يكون سبب في غياب موظف آخر والغياب نوعان¹:

- ✓ **الغياب القصير (المتقطع):** وهو الغياب المرضي، الزواج، إجازة الحج أو العمرة.
 - ✓ **الغياب الطويل:** وهو غياب مدته شهر أو أكثر مثل، الوضع، مرافقة المريض، إجازة رعاية طفل، عرف المعيوف، مصطلح الغياب عدم وجود الموظف في عمله خلال ساعات الدوام الرسمي، من بداية الدوام صباحا إلى نهاية طيلة أيام الأسبوع².
- ويندرج تحت تعريف الحالات التالية:

- تغيب الموظف عن العمل وعدم الحضور.
 - تأخر الموظف في الحضور للعمل مع بداية الدوام الرسمي.
 - خروج الموظفين من العمل أثناء وقت الدوام الرسمي لتأدية مهام لا علاقة لها بالوظيفة (الخروج والعودة).
 - إنصراف الموظف من العمل قبل نهاية وقت الدوام الرسمي.
- **تضخم العمالة بالجهاز الوظيفي:** يعتبر تزايد عدد العاملين بقطاع الخدمات منها الإدارة العامة، ظاهرة عالمية، حيث يلاحظ أن الدوائر الرسمية تستقطب المزيد من الكفاءات البشرية سنة بعد أخرى، وينتج ذلك من التغيير الكبير في دور الدولة في المجتمع واتساع نطاق تدخلها وزيادة الخدمات المطلوبة منها كما وكيفا، ولجميع فئات المجتمع بدون استثناء والجماهيرية كأى دولة أخرى معاصرة، توجب على الإدارة العامة فيها أن تتحمل عبئ التنمية والتسيير على جميع المستويات وفي كل قطاعات المجتمع ، وقد ترتب على ذلك تضخم الجهاز الوظيفي شيئا فشيئا، رغم كل المحاولات للحد من هذا التضخم³.
- **إنخفاض إنتاجية الموظف والإدارة:** إن انخفاض إنتاجية الموظف يشكل سببا في التسيب الوظيفي ونتيجة من نتائجه، فهو سبب من أسباب التسيب، لأن الموظف الغير مؤهل لا

¹ محمد على يونس، التسيب الإداري في الوظيفة العامة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، طرابلس، 1993، ص45.

² نفس المرجع، ص 46

³ وليد ابراهيم الغانم، الاتجاهات نحو التسرب الوظيفي، دار الوراق للنشر والتوزيع، بيروت، 2003، ص100.

يستطيع أن يقوم بواجبات وظيفته كما ينبغي، وبالتالي يصبح عاملا من عوامل التسبب الوظيفي، كما أن من نتائج التسبب هبوط مستوى الأداء الإداري وينصرف أيضا إلى برامج التدريب التي يتم تنظيمها وتنفيذها بدون تخطيط ودراسة وتفقد أي أهمية لها في رفع مستوى الأداء .

- **التأخر عن الحضور مع بداية الدوام الرسمي:** يوجد العديد من الموظفين الذين لا يلتزمون بمواعيد العمل عند الحضور، متعللين بذلك إما بالمواصلات أو بمشاكل أسرية، مما يؤثر سلبا على الأداء، وفي دراسة لمجالي أفادت الدراسة أن العاملين الذين طبيعة عملهم أكثر روتينية هم العاملين تأخرا في الصباح، بشكل أوضح لوجود عدم الالتزام من قبل العاملين بالعمل ووقت الدوام الرسمي بسبب وجود ملل في عملهم.
- **البطء في انجاز المهام:** يكون هناك تراكم في معاملات المراجعين، دون أن يجد الموظف حرجا لمعاملة الأفراد، بالإضافة إلى تأجيله لوقت لاحق، وفي ذلك يقول "أبودريس" وبالتالي فإن التأخير في أداء العمل أحد المظاهر الخطيرة التي تغلب أداء الإدارات الحكومية والمحلية، لما يسببه من ضياع للوقت والجهد والأموال التي تنفق على تلك الأجهزة، دون تحقيق الأهداف المنوطة بها¹.
- **الخروج المبكر من العمل تعاني بعض الإدارات سواء في القطاع العام أو الخاص من خروج العاملين مبكرا من مكاتبهم وقد يكون ذلك لشغل الأوقات إما بالصلاة أو الحديث مع الزملاء، مما يؤدي إلى تعطيل المعاملات الخاصة بالمراجعين، كما يلاحظ أنه كلما زاد عمر العامل كان سلوك الخروج المبكر من العمل أقل، وهذا قد يفسر أنه كلما تقدم في العمر، زاد شعور العامل بالإستقرار والانتماء للعمل².**

¹ د. بدیع محمود القاسم، علم النفس المهني بين النظرية والتطبيق، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، 2000، ص149.

² د. فاروق السيد عثمان، القلق وإدارة الضغوط النفسية، دار الفكر العربي، ط1، القاهرة، 2001، ص190.

3) أسباب التسيب الوظيفي:

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

- عدم وجود أسلوب إداري يهتم من خلاله ممارسة الإدارة بشكل منظم في مختلف المواقع التنظيمية.
- عدم وجود قواعد إدارية تكفل حسن سير العمل الوظيفي بانتظام وباضطراد وتطبيق الإدارة بأسلوب أفضل.
- انعدام الرقابة والمتابعة لسير العمل أثناء ممارسة الإدارة بقصد التأكد من الأداء الحسن.
- انعدام المكافآت التشجيعية والمعنوية في العمل الوظيفي.
- عدم وجود برنامج عمل منظم من قبل الموظفين كافة وبشكل تعاوني.
- عدم توافر بعض الإمكانيات المادية الضرورية لممارسة الإدارة، وفي غياب هذه العوامل ينتشر التسيب في كثير من جوانب أعمال الإدارة، الأمر الذي يقلل من كفاءة الأداء كما يؤدي إلى عدم تطور الإدارة على نحو أفضل¹.

❖ **مشاكل تنظيمية:** التنظيم وسيلة من وسائل تنفيذ الخطط، ولا بد لقيام الإدارة وضع خطة سواء كانت على مستوى المؤسسة أو على مستوى البلدية وذلك لتحقيق الهدف المطلوب سواء كان هدفا عاما أو هدفا إستراتيجيا، ويتناول التخطيط وضع البرامج التفصيلية لتحقيق هذه الأهداف. أما المشاكل التنظيمية فهي تلك المتعلقة بتحديد الاختصاصات وتوزيع المسؤوليات والمهام تنفيذاً للأهداف المرسومة فمنها:

- عدم وجود خطة منظمة يمكن من خلالها تنفيذ العديد من البرامج الهادفة للإدارة .
- التعارض بين ممارسة الإدارة والعمل الأساسي للموظف، أو المنتج مما يؤثر أحيانا على كفاءة الأداء بسبب عدم التنسيق، ومن المشاكل التنظيمية للتسيب زيادة ضغوط العامل².

¹ البريتيني عبد الله، السلوك التنظيمي، دار الإيمان للنشر والتوزيع، ط1، بيروت، 1999، ص102.

² د. محمد بوالروباح، الإدارة المقارنة، دار الفكر العام للنشر، القاهرة، 2001، ص180.

❖ **مشاكل إجتماعية:** إن أغلب الموظفين في المواقع الإدارية يميلون إلى وجود مسؤول لتنظيم العمل، ويتم الإعتماد عليه في الأمور كافة، وهو من الرواسب التي كانت قائمة في ظل الأنظمة الإدارية التقليدية، فالإتكالية والتكاسل والإعتماد على الغير من الأمور التي يمكن التخلص منها بسهولة وهذا يحتاج إلى فترة زمنية مصاحبة للتوجيه والإرشاد المستمر، ويترتب على هذه المشاكل جملة من السلبيات الثانوية منها :

- السيطرة المفروضة من قبل شخص معين على الجهاز الإداري، استمرارية أشكال التحكم والسيطرة من بيروقراطية ورئاسة الإعتماد على الغير والاتكالية في كافة الأمور.
- انتشار ظواهر إجتماعية خطيرة في العمل الوظيفي كالوساطة والمحسوبية والرشوة والإختلاس والتسلط من قبل فرد أو فئة محددة.¹

❖ **مشاكل قانونية:** ثمة مشاكل قانونية تعترض تطبيق الإدارة بشكل عام يتمثل في:

- عدم وجود تنظيم قانوني في شكل قواعد عامة للممارسة الإدارة.
 - عدم التنسيق بين الإدارة وقوانين الخدمة الوطنية.
- كما أن هناك الكثير من قواعد قانون الخدمة المنظمة للوظيفة العامة التي لا تتسجم مع الواقع الحديث كما هو الحال في ترتيب الوظائف وتقارير الكفاءة وعدم وجود حوافز مادية، أو معنوية للعمل الوظيفي، وضعف الجزاء التأديبي، وكذلك الجهل بالقانون وعدم معرفة آليات تطبيقه ومحاولة التهرب من المسؤولية بإلقائها على عاتق الغير.²

❖ **مشاكل فنية:** ثمة بعض المشاكل الفنية المترتبة على التسبب الوظيفي تتمثل في عدم التدريب لرفع كفاءة الكادر الوظيفي، قلة الآلات الميكانيكية وغياب الرقابة الذاتية، ضعف التدريب والتأهيل، عدم مراعاة التخصص في التعيين بمراعاة القدرة والكفاءة والإلتزام، عدم تناسب المرتب مع مستوى المعيشة وعدم ربطه بمستوى الأسعار العالمية، ضعف الرقابة، عدم وجود خطط سنوية للإصلاح الوظيفي داخل كل وحدة إدارية ، قصور التنصيب من أجل تكامل الجهود في العمل الوظيفي، عدم تبسيط الإجراءات الإدارية ظاهرة إساءة إستعمال السلطة

¹ طلال حرب، الفشل ، أسبابه ونتائجه ، دار الأفاق الجديدة للنشر ، ط1، بيروت، 2002، ص53.

² د.بدیع محمود القاسم ، المرجع السابق، ص158

ضد الموظفين، كثرة المنازعات بين الموظفين والوحدات الإدارية، سوء العمالة وعدم الإستخدام الأمثل لها مما يسبب تزايد في العمالة بدون مبرر¹.

(4) حالات التسبب الوظيفي

نجد أن الأجهزة الإدارية قد تحولت في بعض الدول إلى أجهزة مكتبية، ونتج عن ذلك ازدياد عدد أفرادها دون وجود مبرر اقتصادي بها، الأمر الذي تسبب في عدم تحقيق القدرة الإنتاجية وزيادتها بالشكل المراد الوصول إليه، وقد ازداد تدخل الدولة في جميع النشاطات الأمر الذي زاد من الأجهزة الإدارية مع عدم الحاجة إلى البعض منها، مما ينتج عنه تكوين أجهزة إدارية بيروقراطية، تنامي على حساب الكفاءة الإدارية أدت إلى تداخل معدلات الأداء في الوحدات الإدارية والإنتاجية، وترتب عليها تدني مستهدفات الإنتاج وخلق نوعا من الارتباك والقصور. ويمكن أن نبين حالات التسبب الوظيفي كالاتي:

- **عدم مراعاة انجاز المعاملات بالسرعة المطلوبة:** وهوما يعبر عنه بتدخل في مستويات الإدارة، والتي تشد من منطلقات خطط التحول والإنماء، وتجعل الجهاز الوظيفي لا يخدم المواطنين، وهذا الأمر يتسبب في الإحباط لديهم نتيجة عدم إنجاز معاملاتهم بالسرعة والجودة المطلوبة.
- **عدم تخصيص ساعات الدوام الرسمي لإنجاز الأعمال:** وهي إحدى مظاهر التسبب الوظيفي بحيث يكون الموظف بمكتبه ولكن لا يقوم بإنجاز الأعمال المكلف بها، إلا أنه يهدر الوقت في أعمال أخرى لا تتعلق بالعمل².
- **الغياب وترك العمل أثناء الدوام الرسمي:** إن غياب الموظفين وتركهم لأعمالهم أثناء الدوام يشكل ظاهرة خطيرة، أدت إلى التسبب في الوحدات الإدارية وبالتالي تأخر الأعمال عن مواعيدها المطلوبة، وضعف الإنتاجية بالكفاءة والكمية المطلوبة.
- **عدم مراعاة القوانين واللوائح والنظم السارية:** هناك بعض الموظفين في الوحدات الإدارية لا يراعون عند أدائهم لأعمالهم القوانين والتعليمات، ويهملون في تطبيق هذه القوانين

¹ بديع محمود القاسم، المرجع السابق، ص 159.

² عبد الهادي أبوطالب الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي، دار بديع للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 34.

بالصورة الصحيحة، وهذا ما يؤدي إلى تسبب الذي يشكل ظاهرة إدارية نقشت في معظم الأجهزة الحكومية، مما يتسبب في عرقلة الإنتاج وعدم كفاءته، وعدم تقديم الخدمات المطلوبة في الوقت المطلوب.

- **عدم الالتزام بالأوامر وتعليمات الرؤساء:** أحيانا قد يرفض الموظف أداء العمل المكلف به من رؤسائه، أو يمتنع عن القيام بعمله أو التأخير في أدائه، وقد يكون السبب في ذلك هو ظروف العمل الغير مناسبة، مما يؤدي لتفاقم المشكلات لدى الموظفين دون العمل على حلها¹.

- **التهرب من العمل:** ومن الظواهر المخلة بواجبات الموظف هو ترك الموظف لمكان عمله في كثير من الإدارات بحيث تخلو المكاتب من أصحابها بحيث ينتقل الموظفون بين المكاتب لتبادل الحديث أو احتساء الشاي أو مقابلة الأصدقاء بعيدا عن مكاتبهم، مما يؤدي إلى التأخير في العديد من المعاملات التي تترك الإنطباع السلبي لدى المراجعين².

5) الآثار المترتبة على التسبب الوظيفي:

بعد الإطلاع على مظاهر وأسباب التسبب الوظيفي، لابد من معرفة الآثار التي يتركها التسبب الوظيفي لدى المؤسسات المختلفة ولدى العاملين بها، ولذا فإن أهم الآثار المترتبة عن التسبب الوظيفي يمكن بيانها فيما يلي:

- **الآثار الاقتصادية:** هناك العديد من الآثار التي تنتج عن قصور الإدارة في القيام بواجباتها المنوطة بها، لعل أهمها ارتفاع تكاليف الخدمات وإرهاق الموازنة العامة بمبالغ طائلة، دون الحصول على ما يقابلها من خدمات وإنتاج تكلفة الخدمات نتيجة الرواتب الكثيرة التي تدفعها الموازنة العامة للموظفين، إذ يمكن الإكتفاء بعضهم للقيام بالخدمات المطلوبة، وكذلك إسراف في هدر القرطاسية والأدوات المكتبية والإستهلاك غير العادي للأصول المختلفة كالسيارات وآلات الطباعة والتصوير وغيرها، إهدار الزمن الذي يحدث نتيجة تردد المواطن على مكتب الموظف مرات ومرات للحصول على الخدمة المطلوبة، أوبقاءه

¹ الشميمري عبد الفتاح الإدارة المعاصرة في المنظمات الاجتماعية المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006، ص 31.

² أبودريس محمود الإدارة، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 2001، ص 280.

ينتظر لساعات لحين مقابلة الموظف وفي كل هذه الحالات يكون هناك زمن هام قد ضاع، وعدم القدرة على تخطيط وتنفيذ خطط الإدارة في الحدود المرسومة لها من حيث التكاليف والزمن، فكثيرا ما تتعثر خطط القطاع العام لأسباب فنية ترجع إلى الإدارة، وأخيرا يظهر تأثير التسبب الوظيفي بشكل واضح في مجال النشاط الإقتصادي والإنتاجي والخدماتي، ففي ظل هذا التسبب تصدر التراخيص للأفراد بطرق ملتوية وغير قانونية، ولا يراعي في إصدارها الضوابط القانونية التي وضعت لتحقيق النمو والتقدم، وبمرور الزمن يعاني قطاع الخدمات من الفوضى والارتباك وزيادة النشاطات الطفيلية المضرة للأرباح بدون أي إضافة للقيمة الحقيقية للثروة بالبلاد، وهذا لا يخدم قضية محاولة الخروج من دائرة التخلف التي يجب أن تحشد في سبيلها كل الجهود والإمكانات¹.

- **الآثار الإجتماعية:** من أبرز الآثار التي يمكن أن تنجم عن استمرار التسبب الوظيفي بمظاهره المختلفة يتمثل في استمرار سيطرة النظم الإجتماعية على الفرد والجماعة، فإذا كان الموظف يحصل على وظيفته بالوساطة والمحسوبية، ونتيجة تدخل من قبل قريب له من بين أفراد أسرته بل وقد يكون استمرارا في هذه الوظيفة والحصول على الترفيعات والعلاوات المقررة يتم بنفس الطريقة، فليس من المتوقع أن يخرج الموظف عن الدور الذي ترسمه له التقاليد العشائرية، وبالتالي فهو يمارس نفس الدور المطلوب منه، وبالتالي إن مزيد من الترسيخ لهذا الدور الرجعي والمؤثر على الأداء في الوظيفة العامة، وبمرور الزمن يزداد الإنسان التقليدي قوة واستمرار ورسوخا على حساب القوانين والنظم الرسمية، وكذلك عدم تكامل الفرص بين المواطنين في الحصول على الخدمات المختلفة ولهذه الحالة تأثير مستقبلي، من الصعب التنبؤ بنتائجه ويظهر ذلك واضح في مجال الوظيفة في عدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب².

- **الآثار الإدارية:** إن عدم تطبيق مبادئ الإدارة الرشيدة بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب، يرتبط بمسألة الاختيار والتعيين في الوظيفة العامة، فكلما كانت إجراءات

¹ غانم غنجان موسى، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مطبعة الراية للنشر والتوزيع، بغداد، 1990، ص 32.

² دائرة المعارف السيكولوجية، المجلد الثاني، دار صادر للتوزيع والنشر، بيروت، 2000، ص. 103

الإختيار والتعيين دقيقة ووفق الحاجة الفعلية المطلوبة من الخبرات والمهارات، كلما أدى ذلك إلى وضع الموظف المناسب في المكان المناسب، كما تتمثل في أن يكون التسبب الوظيفي الذي قد يكون باعثا للموظف في ارتكاب مخالفات انضباطه، كالتأخير عن الحضور إلى مقر العمل، أو التغيب عنه بدون مبرر مقبول أو العمل خارج الدوام الرسمي بدون موافقة وعلم إدارته المختصة أو الجمع بين وظيفته ووظيفة أخرى، أو عمل رسمي آخر فيتقاضى عنهما راتبين بدون مسوغ قانوني، مما يتطلب إتخاذ الإجراءات بحقه وبالتالي لما ينتج عن ذلك الإخلال بهيئة وسمعة الدولة¹.

6) الغرض من دراسة ظاهرة التسبب في إدارة الدول النامية:

إن التحولات التي شهدتها دول المنظومة الاشتراكية قد أذهلت العالم بسرعتها وشموليتها، وتفرغها الأنظمة من اللون الشيوعي الأحمر، ولكن هذه الانقلابات المفاجئة والمثيرة لم تكن بمعزل عن المحيط الدولي، ذلك أن عالمنا المعاصر يواجه أزمات حادة وشاملة، وقد تفاقت هذه الأزمات الخائقة عقب الحرب الكونية الثانية نتيجة جملة من الأسباب.

- **التقدم العلمي والتكنولوجي السريع:** والمذهل الذي حققته بعض الدول بفضل استثمارها للطاقات البشرية والمادية، وهو يعد بحق سلاحا ذو حدين، فإذا أحسن استخدامه فإنه يعزز من كرامة الإنسان، أما إذا أسيئ إستعماله فإنه يجعل فناء البشرية رهين نزوات فريق من البشر، فقد قيل في السابق أن الحرب النووية لا يخرج منها منتصر بل الكل مهزوم، والآن يبدو أن مثل هذه الحرب لن تخلف وراءها ولا حتى مهزومين
- **الثورة الصناعية وما أعقبها من إكتشافات واختراعات:** وتجاوزات كبيرة على البيئة المحيطة بالإنسان، مما ألحق أضرارا بالغة بالبيئة إلى الحد الذي أصبح فيه الإنتاج الصناعي بوسائله الحالية يهدد الكون بالفناء، ويؤدي إلى ارتفاع درجة الحرارة وإختلال نسب الأمطار، وأكبر مثال على ذلك هو اختراق طبقة الأوزون وتهديد الحياة البشرية على سطح كوكبنا الصغير

¹ بديع محمود القاسم، المرجع السابق، ص 163

- **تفاقم أزمات الأنظمة الرأسمالية نتيجة ما تعانيه من ركود اقتصادي:** وبطالة متزايد وحاجتها المستمرة لإستغلال طاقات وأسواق الدول المتخلفة، في حين أن الأنظمة الإشتراكية تعاني من انعدام الحوافز المادية للإنسان المشارك والفعال في عملية تطوير الإقتصاد، وغياب الممارسة الفعلية والصادقة للديمقراطية في أجهزة الحكم والدولة من خلال عدم شعور الأفراد والمنظمات والأحزاب بفاعليتها في عمليات صنع القرار.

- **عجز الدول النامية عن تحقيق الأهداف لخطط التنمية الإقتصادية:** والإجتماعية ورزوخها تحت وطأة الديون وفوائدها المتزايدة نتيجة القروض الكبيرة من الدول الصناعية والغنية بالإضافة إلى ما أصاب هذه الدول من ويلات الجفاف والتصحر وقطع الغابات والمجاعات، وهذا ما يجعل على الأقل مليارين من البشر يعانون من نقص في الغذاء والسكن والرعاية الصحية والإعداد المهني، وهذا الواقع الأليم لطخه عار تلحق بالبشرية المعاصرة.

وإذا كان العالم المتقدم يودع الآن عهدا من تاريخه نتيجة هذه الأزمات الكونية ليفتح عهدا آخر مرتكنا إلى سياسة الإتفاق والسلام والتعاون والتكتلات الإقتصادية والإجتماعية والإقليمية والدولية، فإن الدول النامية تتأثر لا محالة بشكل أو بآخر، بالنتائج المترتبة على هذه الأزمة الكونية، كما أن الإختيار بين الفناء والبقاء تحت وطأة التهديد النووي والبيئي والإقتصادي، وقد فرض على العالم المتقدم التحول من الحرب الى السلم والتعاون، فنحن العرب نقع اليوم تحت تأثير هذه المخاطر، إضافة إلى المخاطر الخاصة بنا والتي تهدد أيضا وجودنا وابتلاعنا أرضا وحضارة والمرض المزمع للتجربة العربية المفتت لطاقات البشرية والمادية والتخلف الإقتصادي والإجتماعي نتيجة غياب البعد القومي لخطط التنمية، وانعدام الإدارة العامة العربية الحديثة القادرة على تنفيذ هذه الخطط وفقا لمعايير علمية وموضوعية واقتصادية دقيقة، ذلك أن هذه المخاطر المصيرية تشكل تحديات لنا في أن نتخلص من حاضرننا، لنقبل على مستقبل مبدع نستعيد فيه دورنا لحركة التقدم الإنساني، وفي حركة التفاعل الحضاري، وفي حركة الإبداع العلمي والتكنولوجي،

وفي خضم هذه المتغيرات العالمية فإن الدول النامية تجابه التحدي الأكبر لأنها لم تنهض من سباتها وتنفض عن نفسها الغبار والتفتت والتخلف وتجاوبه الأقوياء المتحالفين فإنها ستبقى مناطق نفوذ واستغلال يتقاسمه الأقوياء فيما بينهم¹.

(7) أبعاد وآثار ظاهرة التسبب في الإدارات الجزائرية:

بعد أن عالجنا أهم الأسباب المؤدية إلى ظاهرة التسبب والتي تنعكس بشكل أو بآخر على الموظف العام، وهو الذي لا يعدوا أن يكون بشرا يتأثر بكل المؤثرات التي حوله إما سلباً أو إيجاباً، ويؤثر بها، فتعكس كل تلك الأسباب والمؤثرات على أعماله وواجباته في إنجاز أعماله ومهامه وهي تقديم الخدمات للمواطنين على أفضل وجه ممكن، ومن أهم الآثار التي تترتب على تفشي ظاهرة التسبب هي:

- انتشار ظاهرة التهرب من المسؤولية والاستهتار والتهاون والسلبية.
- تدني مستوى الإنتاج والآداء كما وكيفا، ورفع تكلفة تأدية الخدمات العامة.
- تدني روح الشعور بالواجب وقتل روح الإقدام وتعطيل العمال وتراكمها
- تفشي أسلوب تعقيد الإجراءات الإدارية والتسويق، وإحالة المواضيع إلى لجان إدارية.
- سوء توزيع العمل على الموظفين وعدم مراعاة قواعد التخصص.
- ضعف إحساس العاملين بروح التعاون في جميع المستويات الإدارية.
- تأخير إنجاز الأعمال الإدارية وتأدية الخدمات للمواطنين
- الإحباط واللامبالاة لدى العاملين.
- هجر كثير من ذوي الخبرات والمؤهلات النادرة بالجهاز الوظيفي لهدف العمل في الشركات الخاصة أو في البلاد المجاورة الغنية.
- عدم تقدير الرأي العام للأجهزة المختلفة في الدولة.
- فقدان التعاون والاحترام والطاعة بين الرؤساء والمرؤوسين.

¹ البريتيني عبد الله، التخلف والتنمية في العالم الثالث مكتبة العالم الثالث للنشر والوزيع بيروت، 1997، ص: 182.

- تبديد أموال الدولة وعدم الإقبال على التعليم والدراسة العليا لكون الإحترام والقبول الإجتماعي لمن يملك الثروة.
- تفشي ظاهرة الرشوة وما يرافقها من مظاهر الخلل والانحراف.
- ظهور سلبيات مثيرة تتمثل أهمها في ازدياد الفوارق الطبقية¹.

¹ حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص88.



الفصل الثالث:

الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد:

بعد التطرق إلى الجانب النظري، وعرض الفصول النظرية للدراسة أي المفاهيم الأساسية الخاصة بمتغيرات دور الرقابة الإدارية في الحد من مظاهر التسبب الوظيفي، جاء هذا الفصل لمحاولة اختبار الفرضيات وذلك بوضع الإجراءات المنهجية المعتمدة في دراستنا الحالية والتي تتضمن فيه المنهج المتبع وطريقة إختيار عينة ومواصفاتها، صدق وثبات أدوات الدراسة، ومعرفة مدى كفاءتهم المعتمدة في الدراسة عن طريق الدراسة الإستطلاعية وكيفية تطبيقها على العينة المختارة والوسائل الإحصائية في معالجة البيانات.

المنهج المستخدم في الدراسة:

المنهج هو الطريق المؤدي إلى الحقيقة في العلوم بواسطة مجموعة من القواعد العامة تهيمن على سير العقل وتحدد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معينة، بعبارة أخرى المنهج هو الطريقة التي يسلكها الباحث في الإجابة عن الأسئلة التي تشير إلى مشكلة البحث¹، والمناهج تختلف حسب طبيعة المواضيع المراد دراستها، وقد استخدمنا في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ونقوم بتحليل نتائج هذه البيانات بالمنهج الوصفي لأنه ملائم له، فهو منهج بحث علمي واسع الانتشار في العلوم الاجتماعية والإنسانية، ويقدم وصفا كميا أو نوعيا².

1- الدراسة الإستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية من بين الخطوات التي من خلالها يتمكن الباحث من التعرف على المكان الذي سيجرى فيه بحثه، ويحاول البحث عن العينة، حيث أجرينا دارسنتا الاستطلاعية بالمجلس الشعبي البلدي لبلدية برهوم وهذا من أجل التعرف على دور الرقابة الإدارية في الحد من مظاهر التسبب الوظيفي للموظفين، وهي دراسة بمثابة الأساس الجوهري لبناء البحث كله، وهي خطوة أساسية ومهمة في البحث العلمي، إذ يمكن للباحث من خلالها تجربة وسائل بحثه للتأكد من سلامتها ودقتها ووضوحها³.

¹ د. فوزي غ اربية وآخرون، أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ط3 2002، ص 30.

² عمار بوحوش: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر دط، 2001، ص 65.

³ محي الدين مختار، (1995)، محاضرات علم النفس الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية ص 47.

2-1 وتهدف الدراسة الإستطلاعية الحالية:

- إستطلاع الظروف التي سيجري فيها البحث.
- حساب الخصائص السيكومترية للأداة (الصدق والثبات)
- إختيار عينة الدراسة الأساسية

2- حدود الدراسة:

حيث إتبعنا في دراستنا على المجال الزمني والمجال المكاني وتم تحديدهما على التالي:

3-1 المجال الزمني: بالتوافق مع المشرف ومجموعة من الإداريين تم تحديد الفترة الزمنية من

2024/02/21 إلى 2024/05/17 وهذه الفترة أجريت الدراسة على الفترتين من الزمن هما:

الفترة الأولى: قمنا بالتركيز والاهتمام بالجانب النظري الذي بجمع فصوله والدراسة المستفيضة حول الموضوع وجمع المصادر والمراجع والدراسات السابقة التي تخص موضوع دراستنا.

الفترة الثانية: وهي المدة التي استخدمناها في الدراسة الميدانية التي من خلالها تم إعداد إستمارة الإستبيان وإخضاعها لأراء المحكمين في الكلية ثم قمنا بتوزيع الإستبيان للإجابة على أسئلتنا بعد تعديله والموافقة من طرف المشرف والتي من خلالها قمنا بدراسته ومناقشته وتحليل نتائجه.

3-2 المجال المكاني: تم تحديد المجال المكاني لهذه الدراسة لبعض من موظفي المجلس الشعبي البلدي لبلدية برهوم، ولاية المسيلة.

الموقع: تقع بلدية برهوم في الجهة الشرقية الشمالية لولاية المسيلة على بعد 47 كلم من مقر الولاية وتعتبر البلدية بوابة من الجهة الشرقية للولاية من خلال الطريق الوطني رقم 40 بحيث الموقع الجغرافي الاستراتيجي للبلدية أهلها لأن تكون نواة رئيسية ونقطة التقاء بين عدة مناطق ومركز عبور بين عدة ولايات.

الحدود: يحدها من جهة الشمال بلدية الدهاهنة، ومن جهة الجنوب عين الخضراء، ومن جهة الشرق مقرة، ومن جهة الغرب: بلدية اولاد عدي لقبالة.

أهمية بلدية برهوم

بلدية برهوم كهيئة إدارية اجتماعية لها أهمية كبيرة في المجتمع وتكمن تلك الأهمية في تقديم العديد من الخدمات الإدارية، الاجتماعية، الثقافية والرياضية.

الخدمات الإدارية:

تتمثل في إصدار الدفتر العائلي، استخراج وثائق الحالة المدنية، استخراج بطاقة الناخب، استخراج بطاقة التعريف وجواز السفر البيومتري، البطاقة الرمادية، رخصة السياقة

ثانيا: الخدمات الاجتماعية:

تتمثل في تقديم البطاقات، خلق مناصب الشغل، توزيع السكنات وتقديم مساعدات البناء

ثالثا: الخدمات الثقافية والرياضية:

تتمثل في انجاز مرافق ثقافية ورياضية وتمويل ومساعدة الفرق الثقافية والرياضية.

خصائص بلدية برهوم:

تتميز بلدية برهوم بجملة من الخصائص نذكرها على النحو التالي:

- الهيئة التنفيذية واعضاء المجلس الشعبي البلدي اختيروا بواسطة الانتخابات.
- ميزانية البلدية تعتمد على مصادرها المالية.
- البلدية يجب عليها تطبيق مبدأ المراقبة.
- البلدية ليس لديها الحق بالتدخل في ميدان خارج عن نطاقها.

المجال البشري: هو عدد أفراد الموظفين بالمؤسسة والذين أجريت عليهم الدراسة حيث يبلغ عددهم ببلدية برهوم حوالي 410 موظف لمختلف الرتب موزعين على كل مصالحها وفروعها، وأجريت الدراسة على العينة الذين يطبقون الرقابة الإدارية بإستخدام آلية البصمة الإلكترونية التي عددها 100 موظف بهذه البلدية.

الهيكل التنظيمي للبلدية

الهيكل التنظيمي هو الإطار الذي يضم بداخله تماسك الوظائف المختلفة وفق ترتيب معين ومنطقي وتنسيق للعلاقات بين الأفراد يؤدي تلقائياً إلى أن يقوم كل فرد بتقديم أقصى ما يملك من جهود لتحقيق الأهداف المحققة، ويحدد التنظيم الإداري للبلدية طبيعة مصالحه التقنية المشتركة بقرار مشترك بين الوزير المكلف بالداخلية والجماعات المحلية والوزير المكلف بالمالية والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

ويتكون الهيكل التنظيمي لبلدية برهوم من:

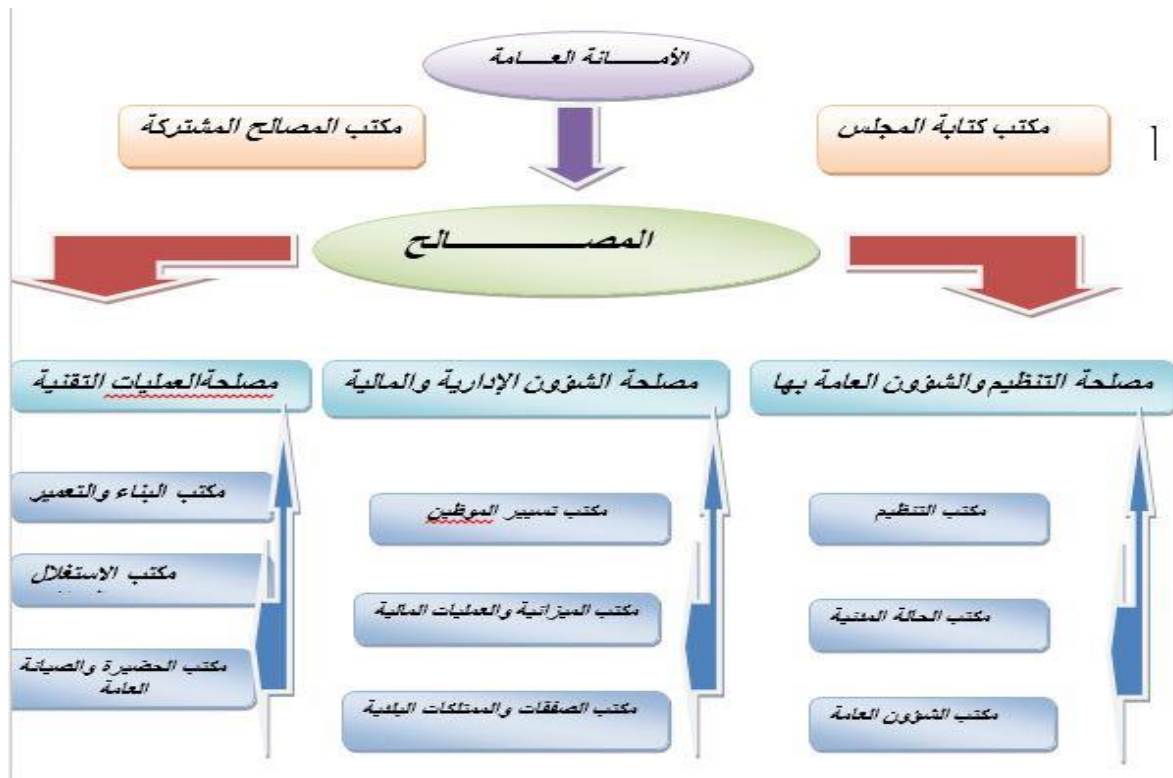
2. رئيس المجلس الشعبي البلدي . الأمانة العامة.

3. ثلاثة مصالح

4. إحدى عشرة مكتب

5. ستة فروع

وحدد الهيكل التنظيمي للبلدية طبقاً للمداولة رقم 53 بتاريخ 2015/07/07 ويتوقف إعدادة حسب عدد سكان البلدية كما هو مبين في الشكل 01.



3- مجتمع الدراسة:

إن عملية تحديد عينة البحث من أهم المراحل وأبرزها في البحث العلمي حيث تعرف العينة على أنها عبارة عن مجتمع الدراسة الذي يجمع منه البيانات الميدانية وهي تعتبر جزء من الكل، فالعينة إذا هي جزء أو نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي¹.

يقصد بمجتمع الدراسة العناصر التي تشكل المجتمع والتي يسعى الباحث بطبيعة الحال أن يعمم عليها نتائج دراسته، وتعين عناصر هذه الدراسة بمجموعة من موظفين في المجلس الشعبي البلدي لبلدية برهوم حوالي 410 موظف.

4-1 عينة الدراسة: يقصد بها ذلك الجزء الذي يقوم الباحث بإختياره من مجتمع البحث الأصلي باستعمال أساليب مختلفة وبطريقة تمثل المجتمع الأصلي والتي من خلالها يمكن تحقيق أغراض البحث، ويمكن من خلالها الإستغناء عن دراسة جميع افراد المجتمع الأصلي².

إن حجم العينة المناسب يعتمد على الغرض الذي تجرى الدراسة من أجله، وعلى طبيعة مجتمع البحث بالإضافة إلى متغيرات الدراسة، ونمط العلاقات التي يرغب في الكشف عنها.

وبما أن مجتمع الدراسة غير متجانس وبه مجموعات متساوية الحجم تقريبا، أردنا أخذ درجة عالية من الدقة لذلك لجأنا إلى العينة القصدية الملائمة، وهي ثاني وأبسط العينات الغير احتمالية، في هذا النوع من العينات يكون لكل فرد من أفراد المجتمع نفس الفرصة للإختيار والظهور في العينة المفحوصة، ويتم الإختيار القصدى لمفردات العينة³.

4- أداة الدراسة:

5- الإستمارة:

لقد قمنا ببناء الإستمارة وذلك بعد الملاحظات التي إكتشفناها في الميدان والتي قمنا بها على بعض الموظفين وبعدها قمنا ببنائها بأسئلة مغلقة وأخرى مفتوحة، ومن ثم تغيير بعضها وتصحيحها وضبطها بطريقة صحيحة وثم تبويبها بناءا على خطة البحث والتي شملت أربع

¹ زرواتي رشيد، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، جامعة محمد بوضياف، الجزائر، ط1، ص65

² عمر نصر الله، اساسيات مناهج البحث العلمي وتطبيقاتها، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص337.

³ عمر نصر الله، مرجع سابق، 2016، ص341.

محاور، كما إعتمدنا في موضوع دراستنا على بعض الإحصاءات التي ساعدتنا في تحديد وإختيار العينة.

إعتمدنا في دراستنا على نوع من المعلومات والبيانات التي نحن بصدد جمعها عن طريق إستمارة الإستبيان ويعرف على أنه أداة من أدوات الحصول على الحقائق والبيانات والمعلومات، فيتم جمعها للتعرف على مجمع الدراسة والتي من خلالها وضع إستمارة الأسئلة، ومن بين مزايا هذه الطريقة الإقتصاد في الوقت والجهد، كما أنها توفر شروط التقنيين من الصدق والثبات¹، كما أنه مناسب للموظفين من أجل التعرف على دور الرقابة الإدارية للحد والتقليل من مظاهر التسيب الوظيفي.

وإعتمدنا في دراستنا على أربع محاور:

محور الرقابة الدورية وعدم الإنضباط في العمل، محور الرقابة المفاجئة والتكاسل في إنجاز العمل، محور آلية الرقابة بإستخدام البصمة الإلكترونية وعدم إحترام مواقيت العمل والمحور الأول الخاص بالمعلومات الشخصية (الجنس، السن، الحالة العائلية، المستوى الدراسي والخبرة المهنية).

حيث أن المحور الثاني المتمثل في الرقابة الدورية وعدم الإنضباط في العمل إستمدت عباراتها من خلال الإطلاع على دراسات سابقة وبفصله وإعادة صياغته في صورته الأولية من 10 عبارات: وتشمل العبارات (1، 2، 3، 4، 5، 6، 7، 8، 9، 10).

حيث أن المحور الثالث المتمثل في الرقابة المفاجئة والتكاسل في إنجاز العمل إستمدت عباراتها من خلال الإطلاع على دراسات سابقة وإعادة صياغته في صورته الأولية من 6 عبارات: وتشمل العبارات (1، 2، 3، 4، 5، 6).

حيث أن المحور الرابع المتمثل في آلية الرقابة بإستخدام البصمة الإلكترونية وعدم إحترام مواقيت العمل إستمدت عباراتها من خلال الإطلاع على دراسات سابقة وبفصله وإعادة

¹ بوداود عبد اليمين وعطاء الله أحمد، المرشد في البحث العلمي لطلبة ت.ب.ر.د.م.ج، الجزائر، 2009، ص75.

صياغته وجمعه في صورته الأولية من 13 عبارة: وتشمل العبارات (1، 2، 3، 4، 5، 6، 7، 8، 9، 10، 11، 12، 13).

إلا أن بعد توزيع 100 إستمبيان وإسترجاعه لاحظ الباحثان أن حوالي 35 من إستمبارات الإستمبيان لم يجب المبحوثين على كل الأسئلة وأيضاً إجاباتهم المزدوجة في بعض الأسئلة، وعليه فقد أصبح العدد الحقيقي للمبحوثين 65 موظف، ومنه إن حجم العينة المدروسة هو 65 موظف.

الأساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة

تم إخضاع البيانات المجموعة إلى عملية التحليل الإحصائي بالإستعانة ببرنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتم الإعتماد على بعض الأساليب الإحصائية وهي:

- **التكرارات والنسب المئوية:** وهي لوصف البيانات الشخصية لأفراد العينة المدروسة وعبارات الإستمبيان.

- **معامل الثبات ألفا كرومباخ:** وهو معامل يوضح لنا نسبة الموثوقية أي الثبات العام للبيانات المستخدمة في قياس المتغيرات ويحدد لنا نسبة ثبات المجالات المدروسة حسب معامل ألفا كرومباخ حيث إذا كان أقل من 0,7 فهي ضعيفة وغير مقبولة، وإذا كانت تساوي 0,7 فهي مقبولة نوعاً ما، وإذا كانت أكبر من 0,7 فهي حسنة ومقبولة؛ حيث أن هذه النسبة كلما إقتربت من 1 فإن الدراسة كانت ممتازة وثابتة وصحيحة.

الخصائص السيكمومترية: تم حساب صدق الإستمبيان بطريقتين هما:

صدق الأداة: هو الصدق الظاهري بمعنى أن يقدر المختصين مدى علاقة كل عبارة من عبارات الإستمارة بالسمة أو الخاصية المطلوب قياسها.¹

يلجأ الباحث السوسيولوجي لتقويم أداة جمع البيانات عن طريق عرضها على مجموعة من المختصين الخبراء في مجال موضوع البحث لضبط مدى ملاءمتها لأفراد العينة.

¹ سعد، عبد الرحمن، 2009، القياس النفسي بين النظرية والتطبيق: دار هبة النبيل العربية للنشر والتوزيع، ص213.

ويعد إعداد الإستبيان في صورته الأولية التي تم عرضها على مجموعة من المحكمين في مجال تدريس علم الاجتماع، بلغ عددهم (03) لإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول النقاط التالية:

- شمولية الإستبيان للمفاهيم الخاصة التي يتضمنها.
- سلامة الصياغة العلمية واللغوية وملائمة الفقرات.
- إبداء الملاحظات العامة على الإستبيان.

وهذه الطريقة تسمى بصدق المحكمين والتي تعد من أكثر الطرق إستخداما خصوصا في الإستبيانات التي يراد معرفة صدق مضمونها أو محتواها، حيث أبدى السادة المحكمين آرائهم في الإستبيان مع تسجيل بعض الملاحظات الهامة ومنها:

- توضيح بعض المفاهيم في أسئلة الإستبيان.
- إعادة الصياغة اللغوية لبعض الأسئلة.
- تعديل العبارات المركبة.
- حذف بعض الأسئلة وتعديل بعضها الآخر.

وفي ضوء ملاحظات السادة المحكمين تم تعديل الإستبيان وإستقراره وإخراجه في صورته النهائية ليصبح (34 عبارة).

صدق الثبات:

ويقصد بها مدى تقرب الباحث إلى نفس النتائج أو متقاربة لو أعيد البحث في الظروف المشابهة أو المقاربة لها بإستخدام نفس الأداة، وفي هذا البحث إستخدمنا معامل ألفا كرومباخ وإعتبرناه كأداة لقياس معامل الثبات والتي نحدد من خلالها مستوى القبول الذي يكون أكبر أو يساوي 0,7، حيث كانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول 01: يمثل نتائج اختبار الثبات ألفا كرومباخ

معامل ألفا كرومباخ		
المقياس	الثبات	الصدق الذاتي
الاستبيان	0,727	0,85

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الثبات ألفا كرومباخ 0,727 وهو أكبر من 0,70 ومنه نجد أن عبارات المحاور تتمتع بثبات للنائج، وأما بالنسبة لمعامل الصدق الذاتي لمعامل الثبات نجد أنه 0,85 وهو أكبر من 0,70 ومنه أن الإستبيان يتمتع بصدق ذاتي مقبول وعليه يمكن تعميم نتائجه على الكل.

تحليل محور البيانات الشخصية:

نقوم في هذا الجزء من البحث بتحليل توزع العينات حسب المعلومات الشخصية والتي تتمثل في الجنس، السن، الحالة العائلية، المستوى الدراسي والخبرة المهنية:

توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

قمنا بدراسة أفراد العينة حسب الجنس والمتمثلة في الجدول التالي:

الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة

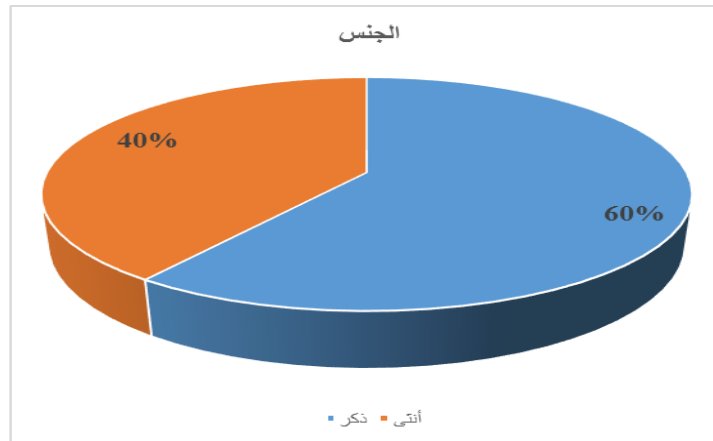
الجدول 02: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس		
النسب المئوية	التكرارات	
60,0%	39	ذكر
40,0%	26	أنثى
%100,0	65	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (65) فرداً، نلاحظ أن حجم الذكور (39) فرداً بنسبة 60%، أما بالنسبة للإناث فقد بلغ عددهم (26) موظف بنسبة قدرت بـ 40,0%، ومنه نجد أن أغلب الأفراد هم الموظفين الذكور أكثر من الإناث إلا أنه تقريباً متناصفين وهذا ما يبين أن إقتحام المرأة للعمل في المؤسسة ليس بالحديث بل قديم، ويدل هذا على أن المؤسسة تعطي فرصاً متساوية للعمل بين الذكور والإناث، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل 01: يمثل توزيع العينة المدروسة حسب الجنس.



توزيع أفراد العينة حسب السن:

قمنا بدراسة أفراد العينة حسب السن والمتمثلة في الجدول التالي:

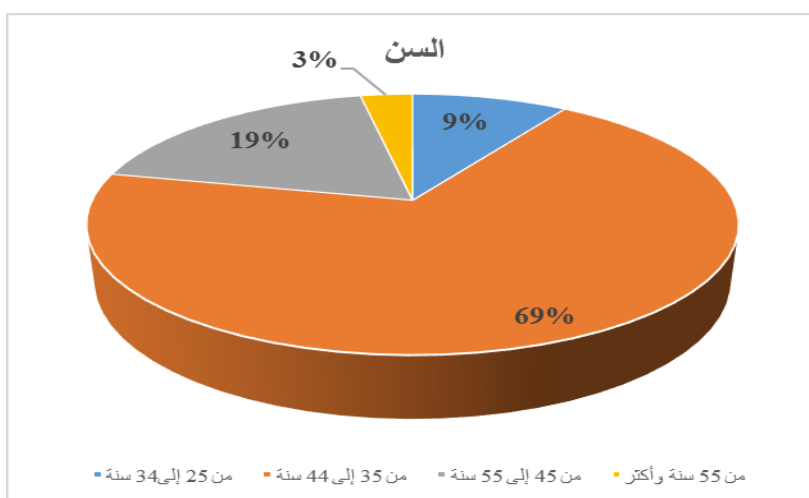
الجدول 03: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

السن		
النسب المئوية	التكرارات	
9,2%	6	من 25 إلى 34 سنة
69,2%	45	من 35 إلى 44 سنة
18,5%	12	من 45 إلى 55 سنة
3,1%	2	من 55 سنة وأكثر
100,0%	65	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (65) موظفاً، نلاحظ أن أصحاب السن من 25 إلى 34 سنة قدر (06) بنسبة 9,2%، أما أصحاب من 35 إلى 44 سنة قدر (45) بنسبة 69,2%، نجد أصحاب من 45 إلى 55 سنة قدر (12) بنسبة 18,5% أما أصحاب من 55 سنة وأكثر قدر (2) بنسبة 3,1%، وهذا ما يدل أن أغلب الموظفين تمثل في أصحاب من 35 إلى 44 سنة وهذا راجع إلى أن المؤسسة تقوم بتوظيف أصحاب الخبرة المهنية من أجل تحسين الخدمة والتركيز على مهاراتهم العملية، كما هو موضح من خلال الشكل التالي:

الشكل 02: يمثل توزيع العينة المدروسة حسب الجنس.



توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية:

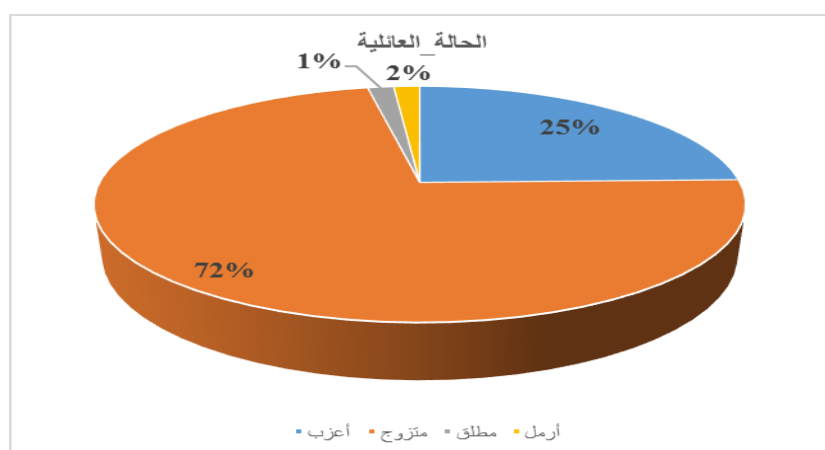
الجدول 04: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية

الحالة العائلية		
النسب المئوية	التكرارات	
24,6%	16	أعزب
72,3%	47	متزوج
1,5%	1	مطلق
1,5%	1	أرمل
100,0%	65	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (65) موظفاً، نلاحظ أن الأفراد العزاب قدر (16) بنسبة 24,6%، أما الأفراد المتزوجين قدر (47) بنسبة 72,3%، نجد الأفراد الأرامل موظف واحد بنسبة 1,5%، أما الأفراد المطلقين قدر فرداً واحداً بنسبة 1,5%، وهذا ما يدل أن أغلب الموظفين تمثل في المتزوجين وهذا راجع إلى أن المؤسسة تعمل مع الموظفين وتتموظف مع الحالة العائلية لتوفير التنسيق لهم في الوقت والخدمة للموظف مع عملهم وعائلاتهم، كما هو موضح من خلال الشكل التالي:

الشكل 03: يمثل توزع العينة المدروسة حسب الحالة العائلية.



توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي:

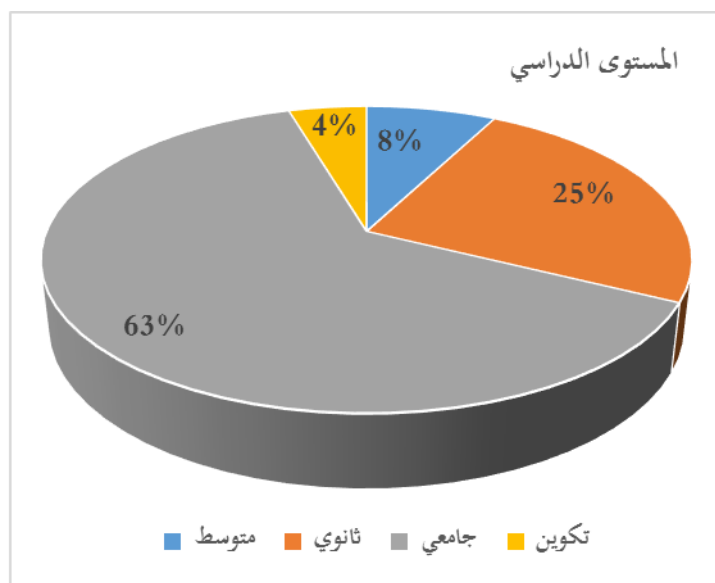
الجدول 05: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الدراسي

المستوى الدراسي		
النسب المئوية	التكرارات	
7.7%	5	متوسط
24.6%	16	ثانوي
63.1%	41	جامعي
4.6%	3	تكوين
100,0%	65	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (65) موظفاً، نلاحظ أن أصحاب المستوى المتوسط قدر (05) بنسبة 7,7%، أما أصحاب المستوى الثانوي قدر (16) بنسبة 24,6%، نجد أصحاب المستوى الجامعي قدر (41) بنسبة 63,1%، أما أصحاب المستوى التكويني قدر (03) بنسبة 4,6%، وهذا ما يدل أن أغلب الموظفين تمثل في المستوى الجامعي وهذا راجع إلى أن المؤسسة ذات طابع خدماتي تحتاج إلى عمال ذوي المستوى العالي والتطبيقي لتحسين الخدمة بالتركيز على مهارات العمل وكيفية تسيير المؤسسة إلى طريق العمل الجيد، كما هو موضح من خلال الشكل التالي:

الشكل 04: يمثل توزيع العينة المدروسة حسب المستوى الدراسي.



توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية:

الجدول 06: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

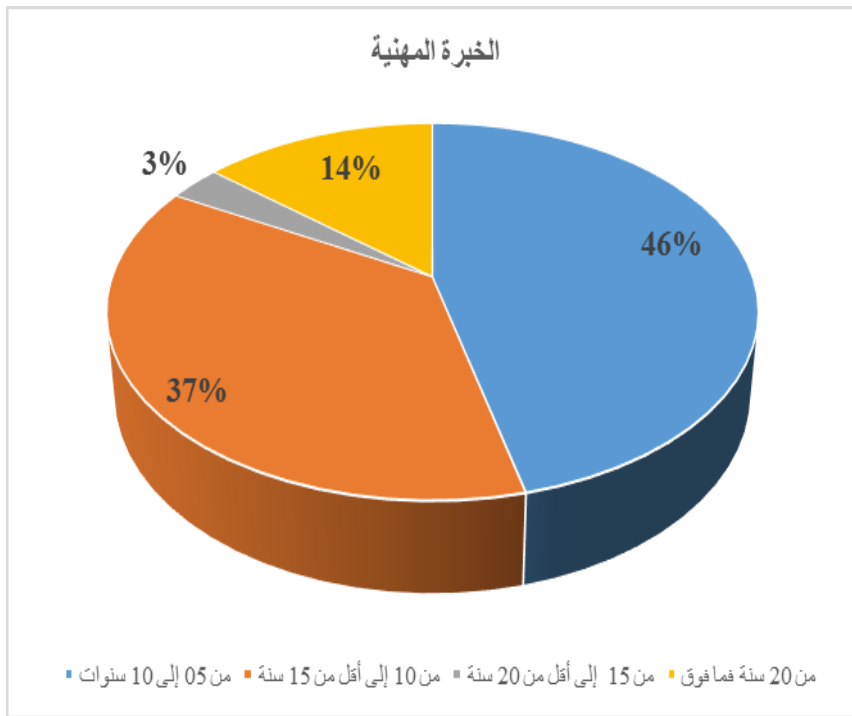
الخبرة المهنية		
النسب المئوية	التكرارات	
46,2%	30	من 05 إلى 10 سنوات
36,9%	24	من أكثر 10 إلى أقل من 15 سنة
3,1%	2	من 15 إلى أقل من 20 سنة
13,8%	9	من 20 سنة فما فوق
100,0%	65	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج spss.

الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (65) موظفاً، نلاحظ أن أصحاب الخبرة المهنية من 05 إلى 10 سنوات قدر عددهم (30) بنسبة 46,2%، أما أصحاب الخبرة المهنية أكثر من 10 إلى أقل من 15 سنة قدر (24) بنسبة 36,9%، نجد أصحاب الخبرة المهنية من 15 إلى أقل من 20 سنة قدر (2) بنسبة 3,1%، أما أصحاب الخبرة المهنية من 20 سنة فما فوق قدر (9) بنسبة 13,8%، وهذا ما يدل أن أغلب الموظفين تمثل في أصحاب الخبرة المهنية من 05 سنوات إلى 15 سنة وهذا راجع إلى أن المؤسسة لا تحتاج إلى عمال ذوي المستوى العالي لتحسين الخدمة بالتركيز على الموظفين لتوفير مهارات العمل الناجح، كما هو موضح من خلال الشكل التالي:

الشكل 05: يمثل توزيع العينة المدروسة حسب الخبرة المهنية.



الفصل الرابع: عرض وتفسير
ومناقشة نتائج الدراسة في
ضوء الفرضيات

تفسير ومناقشة الفرضيات:

سنقوم من خلال هذا الفصل بتحليل نتائج الدراسة الميدانية حيث يحتوي على تحليل ومناقشة عبارات الإستبيان، كما سيشمل هذا المطلب على إختبار الفرضيات وبالتالي التعرف على دور الرقابة الإدارية في الحد من مظاهر التسبب الوظيفي في المؤسسات حيث سنقوم بتحليل بعض الأسئلة لكل محور من المحاور.

1- الفرضية الجزئية الأولى التي تنص على أن الرقابة الدورية تساهم في التقليل من معدلات عدم الانضبط في العمل:

محور الرقابة الدورية وعدم الانضباط في العمل:

الجدول 07: يقوم مشرفك المباشر بجولات رقابية دورية

يقوم مشرفك المباشر بجولات رقابية دورية		
النسبة المئوية	عدد التكرارات	
75,4%	49	نعم
24,6%	16	لا
100,0%	65	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (65) موظفاً، نلاحظ أن الموظفين الذين يقوم مشرفهم بجولات رقابية دورية وصل عددهم (49) بنسبة 75,4%، أما الموظفين الذين لا يقوم مشرفهم بجولات رقابية دورية فقد بلغ عددهم (16) موظف بنسبة قدرت بـ 24,6%، وعليه فإن أغلب الموظفين يقوم المشرف عليهم جولات رقابية

دورية وهذا يدل على صرامة المشرفين على الموظفين ومحاسبتهم من حين لآخر عن غيابهم عن العمل وإستعماله للرقابة الدورية من أجل الحفاظ على إنضباط الموظف في عمله وعدم التسرب منه، لأن لها دورا بارزا في مجال العمل التي تبين للموظفين واقع العمل والنظام مما يجعل المؤسسة تفرض النظام الذي يساعدها ويخدم التنظيم قبل الموظفين؛ وذلك راجع في تقديرنا لطبيعة توجه المجتمع ونظرته للموظفين.

الجدول 08: تتحمل المسؤولية أثناء أداء عملك

تتحمل المسؤولية أثناء أداء عملك		
النسبة المئوية	عدد التكرارات	
98,5%	64	نعم
1,5%	1	لا
100,0%	65	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (65) موظفا، نلاحظ أن الموظفين الذين يقومون بتحمل المسؤولية أثناء أداء عملهم وصل عددهم (64) بنسبة 98,5%، أما الموظفين الذين لا يقومون بتحمل المسؤولية أثناء أداء عملهم فقد بلغ عددهم موظف واحد بنسبة قدرت بـ 1,5%، وعليه فإن أغلب الموظفين يقومون بتحمل المسؤولية أثناء أداء عملهم وهذا يدل على صرامة المشرفين على عملهم وعدم غيابهم عن العمل وتحمل مسؤولية أخطائهم أو التسرب منه، مما يبين أن الموظفين في تناسق مع رئيسهم حيث أنه إذ اضطروا إلى الغياب من أجل قضاء حاجاتهم الخاصة خارج المؤسسة يستشيرون رئيسهم قبل الخروج والتي من خلالها تدل على أن الموظفين يحترمون العمل وتوقيته

وعدم تسبيهم في المؤسسة حيث أنها تتكفل بتحقيق أهداف الموظفين والتي من خلالها تشير إلى إلزامهم بتنفيذ مهامهم ووظائفهم على أكمل وجه وتحمل العواقب المترتبة على قراراتهم وأفعالهم حيث ينتج من طرفها توازن الموظفين في الجهة العملية والشخصية؛ وذلك راجع في تقديرنا لطبيعة توجه المجتمع ونظرته للموظفين.

الجدول 09: طبيعة الرقابة التي يقوم بها رؤساؤك عليك

طبيعة الرقابة التي يقوم به رؤساؤك عليك		
النسبة المئوية	عدد التكرارات	
27,7%	18	دورية
23,1%	15	محددة زمنيا
49,2%	32	فجائية
100,0%	65	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (65) موظفاً، نلاحظ أن الموظفين الذين يقوم رئيسهم بمراقبتهم بشكل دوري وصل عددهم (18) بنسبة 27,7%، أما الموظفين الذين يقوم رئيسهم بمراقبتهم بشكل محدد زمنياً فقد بلغ عددهم (15) موظف بنسبة قدرت بـ 23,1%، حيث أن الموظفين الذين يقوم رئيسهم بمراقبتهم بشكل فجائياً فقد بلغ عددهم (32) موظف بنسبة قدرت بـ 49,2% وعليه فإن أغلب الموظفين يقوم رئيسهم بمراقبتهم بشكل فجائي والذي يبين من خلاله أن صرامة رؤساء المكاتب ورؤساء الفروع يقومون بمراقبة موظفيهم بشكل فجائي التي من خلاله يجعل الموظفين منضبطون في عملهم أما الذين يقومون بمراقبة دورية أو محددة زمنياً التي من خلالها تجعل الموظفين يتسببون عن

عملهم وأحيانا خروجهم من العمل من أجل الراحة وقضاء حاجاتهم أو إستراحتهم في المقاهي والمطاعم بدون علم رئيسهم التي تخلق التسبب في العمل أولا من طرف رئيسهم وثانيا من طرف الموظفين.

الجدول 10: مجالات الرقابة التي يعتمد عليها رئيسك المباشر

مجالات الرقابة التي يعتمد عليها رئيسك المباشر		
النسبة المئوية	عدد التكرارات	
18,03%	11	الميزانية
34,43%	21	إحصائيات تطور الأداء
42,62%	26	سجلات الحضور
1,64%	1	التقارير الدورية
36,07%	22	الملاحظات المباشرة
100,0%	65	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (65) موظفا، نلاحظ أن الموظفين الذي يعتمد رئيسهم بمراقبتهم عن طريق الميزانية وصل عددهم (11) بنسبة 18,03%، أما الموظفين الذين يعتمد رئيسهم بمراقبتهم عن طريق إحصائيات تطور الأداء فقد بلغ عددهم (21) موظف بنسبة قدرت بـ 34,43%، حيث أن الموظفين الذين يعتمد رئيسهم بمراقبتهم عن طريق سجلات الحضور فقد بلغ عددهم (26) موظف بنسبة قدرت بـ 42,62%، حيث أن الموظفين الذين يعتمد رئيسهم بمراقبتهم عن طريق

التقارير الدورية فقد بلغ عددهم موظف واحد بنسبة قدرت بـ 1,64%، حيث أن الموظفين الذين يعتمد رئيسهم بمراقبتهم عن طريق الملاحظات المباشرة فقد بلغ عددهم (22) موظف بنسبة قدرت بـ 36,07%، وعليه فإن أغلب الموظفين يقوم رئيسهم بمراقبة الموظفين عن طريق سجلات الحضور، الملاحظات المباشرة وإحصائيات تطور الأداء والذي يبين من خلاله أن صرامة رؤساء المكاتب ورؤساء الفروع يقومون بمراقبة موظفيهم عن طريق أداء الموظفين منضبطون في عملهم والذين يعملون على تطوير أدائهم في العمل أما الذين يقومون بمراقبة الموظفين عن طريق سجلات الحضور والملاحظات المباشرة التي تجعل من الموظفين أنهم مراقبون من طرف رؤسائهم والتي تجعل الموظفين يستحسنون تصرفاتهم في العمل وتنظيم سلوكياتهم ومعاملاتهم مع بعضهم البعض وأيضا في تحديد الانحراف وإتخاذ القرارات إذ المسؤولون يتخذون هذه الإعتبارات على محمل الجد.

الجدول 11: الرقابة الدورية تحد من تهربك من المسؤولية في العمل

الرقابة الدورية تحد من تهربك من المسؤولية في العمل		
النسبة المئوية	عدد التكرارات	
40,0%	26	نعم
60,0%	39	لا
100,0%	65	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (65) موظفا، نلاحظ أن الموظفين الذين يعتبرون الرقابة الدورية تحد من تهربهم من المسؤولية في العمل وصل عددهم (26) بنسبة 40,0%، أما الموظفين الذين لا يعتبرون الرقابة الدورية

تحد من تهريبهم من المسؤولية فقد بلغ عددهم (39) موظف بنسبة قدرت بـ 60,0%، ومنه يتبين أن أغلب الموظفين لا يعتبرون الرقابة الدورية تحد من تهريبهم من المسؤولية وهذا راجع الى الضمير المهني الذي يعبر عن التزام الموظفين بأخلاقيات وقيم مهنية تجعلهم يؤدون عملهم بأمان واثقان ومسؤولية ، كما يعكس الضمير المهني مدى التزام الموظفين بمبادئ النزاهة والشفافية والعدالة في ممارسة مهامهم الوظيفية، بغض النظر عن وجود رقابة خارجية او غيابها.

الجدول 12: تجد لبس في بعض القوانين الموجودة في مؤسستك

تجد لبس في بعض القوانين الموجودة في مؤسستك		
النسبة المئوية	عدد التكرارات	
53,8%	35	نعم
46,2%	30	لا
100,0%	65	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (65) موظفاً، نلاحظ أن الموظفين الذين يجدون لبس في بعض قوانين المؤسسة وصل عددهم (35) بنسبة 53,8%، أما الموظفين الذين لا يجدون لبس في بعض قوانين المؤسسة فقد بلغ عددهم (30) موظف بنسبة قدرت بـ 46,2%، وعليه فإن أغلب الموظفين يجد لبس في بعض القوانين الموجودة قد تكون هذه القوانين غامضة مما يسبب صعوبة فهمها التي من خلالها تشعر الموظف بالإرتباك وعدم التأكد منها ، حيث أن هذه القوانين قد لا تطبق على الجميع أو قد تكون هذه القوانين غير واضحة أو مفهومة بالنسبة لهم التي تولد لهم ضغوطات نفسية تصعب الأعمال عليهم.

الجدول 13: مرونة القوانين تساهم في تسهيل عملك

مرونة القوانين تساهم في تسهيل عملك		
النسبة المئوية	عدد التكرارات	
90,8%	59	نعم
9,2%	6	لا
100,0%	65	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (65) موظفاً، نلاحظ أن الموظفين الذين يجدون مرونة القوانين تساهم في تسهيل عملهم وصل عددهم (59) بنسبة 90,8%، أما الموظفين الذين لا يجدون مرونة القوانين تساهم في تسهيل عملهم فقد بلغ عددهم (6) عمال بنسبة قدرت بـ 9,2%، وعليه فإن أغلب الموظفين تساهم في تسهيل عملهم مرونة القوانين التي من خلالها تصادق الموظف والمؤسسة على التأقلم مع العمل وتسهيل قضاء مختلف الحاجات التي يختارها المواطنون وعليه فإن هذه القوانين وسيلة لإتاحة فرص متساوية دون تحيز التي تكون أداة ضبط الموظف بأفعاله.

الجدول 14: تقييم علاقتك مع زملائك

تقييم علاقتك مع زملائك		
النسبة المئوية	عدد التكرارات	
58,5%	38	جيدة
32,3%	21	مقبولة
9,2%	6	سيئة
100,0%	65	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (65) موظفاً، نلاحظ أن الموظفين الذين يقيمون علاقتهم **جيدة** مع زملائهم وصل عددهم (38) بنسبة 58,5%، أما الموظفين الذين يقيمون علاقتهم **مقبولة** مع زملائهم فقد بلغ عددهم (21) موظف بنسبة قدرت بـ 32,3%، حيث الموظفين الذين يقيمون علاقتهم **سيئة** مع

زملائهم فقد بلغ عددهم (6) موظفين بنسبة قدرت بـ 9,2%، وعليه فإن أغلب الموظفين لديهم علاقة جيدة مع زملائهم التي تساعدهم على العمل والتعامل مع بعضهم البعض التي من خلالها قد يتقاسمون العمل حتى تساهم في تحسين العمل الجماعي التي تؤدي من خلالها إلى تحسين المعنويات والرضا عن الوظيفة وإنشاء الشعور بالإنتماء والتقدير.

الجدول 15: علاقتك السيئة مع زملائك تساهم في

علاقتك السيئة مع زملائك تساهم في		
النسبة المئوية	عدد التكرارات	
17,7%	1	عدم الرغبة في العمل
33,3%	2	الرغبة في مغادرة العمل
50,0%	3	عدم التعامل
100,0%	6	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات الأفراد الذين تكون علاقتهم سيئة مع زملائهم والبالغ عددهم إجمالاً (6) موظفين، نلاحظ أن هذه العلاقة السيئة تساهم في عدم رغبة الموظف في العمل وصل عددهم موظف واحد بنسبة 17,7%، أما الموظفين الذين تساهم في الرغبة في مغادرة عملهم فقد بلغ عددهم (2) موظف بنسبة قدرت بـ 33,3%، حيث الموظفين الذين تساهم في عدم التمتع في عملهم فقد بلغ عددهم (3) موظف بنسبة قدرت بـ 50,0%، وعليه فإن أغلب الموظفين الذين لا يتموظفون مع زملائهم علاقتهم سيئة معهم وهذا يبين على عدم انسجام الموظف وتكيفه مع التنظيم وشخصيته الذي من خلاله يساهم في ظهور التسبب الوظيفي بشكل واضح مما يؤدي إما إلى تسرب الموظف من وظيفته أو إلى حدوث نزاعات وصراعات تؤثر على العملية الاتصالية والأدائية والإنتاجية الخاصة بالمؤسسة.

الجدول 16: يؤدي بك الملل الى عدم تقيدك بقوانين العمل

يؤدي بك الملل الى عدم تقيدك بقوانين العمل		
النسبة المئوية	عدد التكرارات	
43,1%	28	نعم
56,9%	37	لا
100,0%	65	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (65) موظفاً، نلاحظ أن الموظفين الذين يؤدي بهم الملل إلى عدم التقيد بقوانين العمل وصل عددهم (28) بنسبة 43,1%، أما الموظفين الذين لا يؤدي بهم الملل إلى عدم التقيد بقوانين العمل فقد بلغ عددهم (37) موظف بنسبة قدرت بـ 56,9%، وعليه فإن أغلب الموظفين لا يؤدي بهم الملل إلى عدم تقيدهم بقوانين العمل وهذا يبين أن الملل والروتين اليومي لا يجعلان الموظف يتقيد بالقوانين، فعدم شعور الموظف أن عمله مجرد روتين لا يؤدي ذلك إلى مله وتهربه منه، مما يساهم في تقيدته بالقوانين المفروضة في المؤسسة.

الجدول 17: تتقاسم مع زملائك أعباء العمل

تتقاسم مع زملائك أعباء العمل		
النسبة المئوية	عدد التكرارات	
89,2%	58	نعم
10,8%	7	لا
100,0%	65	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (65) موظفاً، نلاحظ أن الموظفين الذين يتقاسمون مع زملائهم أعباء عملهم وصل عددهم

(58) بنسبة 89,2%، أما الموظفين الذين لا يتقاسمون مع زملائهم أعباء عملهم فقد بلغ عددهم (7) موظف بنسبة قدرت بـ 10,8%، وعليه فإن أغلب الموظفين يتقاسمون مع زملائهم أعباء عملهم، وهذا يبين أن الموظفين يميلون إلى تخفيف ضغط العمل عن طريق تقاسم أعمالهم مع بعضهم بعض أو بالأحرى إتكال الموظف على زميله في أداء مهامه أو التغطية على سلوكه السلبي، ويمثل هذا السلوك أحد مظاهر التسبب الوظيفي ويعكس عدم الانضباط من خلال إنعدام دافع العمل بجد وإخلاصه ويترك الأعمال المعقدة لزملائه لأدائها وهذا إما راجع لتأجيله لأموظيفه وتراكمها وخوفه من رقابة المسؤولين واكتشاف تقصيره وإهماله.

وعليه فإن الرقابة الدورية تساهم في التقليل من معدلات عدم الانضباط في العمل ومنه نثبت صحة الفرضية الجزئية الأولى.

2- الفرضية الجزئية الثانية التي تنص على أن الرقابة الفجائية تساهم في التقليل من التكاثر في إنجاز العمل:

محور الرقابة الفجائية والتكاثر في إنجاز العمل:

الجدول 18: يقوم رئيسك بجولات خاطفة ومفاجئة أثناء الدوام الرسمي

يقوم رئيسك بجولات خاطفة ومفاجئة أثناء الدوام الرسمي		
النسبة المئوية	عدد التكرارات	
73,8%	48	نعم
26,2%	17	لا
100,0%	65	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (65) موظفاً، نلاحظ أن الموظفين الذين يقوم رئيسهم بجولات خاطفة ومفاجئة أثناء الدوام

الرسمي وصل عددهم (48) بنسبة 73,8%، أما الموظفين الذين لا يقوم رئيسهم بجولات خاطفة ومفاجئة أثناء الدوام الرسمي فقد بلغ عددهم (17) بنسبة 26,2%، وعليه فإن أغلب الموظفين يقوم رئيسهم بجولات خاطفة ومفاجئة أثناء الدوام الرسمي وهذا يدل على أن الجولات المفاجئة أداة من أبرز الأدوات الرقابية التي تساهم في ضبط حالات التسبب المختلفة بطريقة لا يستطيع الموظف توقعها، فإن عنصر المفاجأة في الرقابة يجعل الموظف في حالة إستعداد دخول رئيسه معظم الوقت، حيث يعطي الأسلوب المفاجئ عن طريق الملاحظة المباشرة تصورا هاما يستطيع الرئيس من خلاله تحديد الفروقات على أرض الواقع.

الجدول 19: خوفك من الرقابة المفاجئة يساهم في أدائك لعملك بسرعة

خوفك من الرقابة المفاجئة يساهم في أدائك لعملك بسرعة		
النسبة المئوية	عدد التكرارات	
30,8%	20	نعم
69,2%	45	لا
100,0%	65	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (65) موظفاً، نلاحظ أن الموظفين الذين يساهم خوفهم من الرقابة المفاجئة في أداء عملهم بسرعة وصل عددهم (20) بنسبة 30,8%، أما الموظفين الذين لا يساهم خوفهم من الرقابة المفاجئة في أداء عملهم بسرعة فقد بلغ عددهم (45) موظف بنسبة قدرت بـ 69,2%، وعليه فإن أغلب الموظفين لا يساهم خوفهم من الرقابة المفاجئة في أداء عملهم بسرعة وهذا يدل على أن الموظفين ملتزمون بالقوانين في إنجاز أعمالهم ومهامهم بسرعة وأن خوفهم من الرقابة

الفصل الرابع : عرض وتفسير نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات

المفاجئة لا يساهم في إنجاز عملهم بسرعة التي قد تؤثر على تركيز الموظف التي من خلالها قد تؤدي إلى زيادة الأخطاء وتوتر الموظف وينجز العمل بسرعة.

الجدول 20: تسجل حالات تأجيل العمل من قبل بعض زملائك

تسجل حالات تأجيل العمل من قبل بعض زملائك			في حالة إجابة بنعم بسبب		
النسبة المئوية	عدد التكرارات	النسبة المئوية	عدد التكرارات	النسبة المئوية	
نعم	47	72,3%	كثرة الاعمال وتراكمها	21	33,8%
			خلافات داخل العمل	10	15,4%
			ملل روتين اليومي	13	21,5%
لا	18	27,7%	/		
المجموع	65	100,0%			

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (65) موظفاً، نلاحظ أن الموظفين الذين يسجلون حالات تأجيل العمل من قبل بعض زملائهم وصل عددهم (47) بنسبة 72,3%، أما الموظفين الذين لا يسجلون حالات تأجيل العمل من قبل بعض زملائهم فقد بلغ عددهم (18) موظف بنسبة قدرت بـ 27,7%، وعليه فإن أغلب الموظفين يسجلون تأجيل للعمل من قبل بعض زملائهم وهذا يبين أن الموظفين يقومون بإنجاز أعمالهم الخاصة ويؤجل أعمال زملائه لأسباب وعوامل قد تكون مبرر لظهور ظاهرة التسبب الوظيفي التي من خلالها يحدد الموظف الأعمال التي ينجزها.

حيث أن الموظفين الذين يعتبرون كثرة الأعمال وتراكمها سبب لتأجيل عملهم من قبل زملائهم وصل عددهم (21) بنسبة 33,8%، أما الموظفين الذين يعتبرون خلافات داخل العمل سبب لتأجيل عملهم من قبل زملائهم فقد بلغ عددهم (10) موظف بنسبة قدرت بـ 15,4%،

حيث الموظفين الذين يعتبرون ملل روتين اليومي سبب لتأجيل عملهم من قبل زملائهم فقد بلغ عددهم (13) موظف بنسبة قدرت بـ 21,5%، وعليه فإن أغلب الموظفين يسجلون حالات تأجيل العمل من قبل بعض زملائهم بسبب كثرتها وتراكمها وهذا يشير إلى عدم مبالاة الموظف بالعمل التي تؤدي إلى تقاعسه وإهماله دون وجود أهداف أساسية مما يؤدي إلى تراكم الأعمال وتدفعه يتكل على زمليه في العمل لإنجاز مهامه.

الجدول 21: تعتقد ان الرقابة المفاجئة حل لظاهرة تأجيل العمل

تعتقد ان الرقابة المفاجئة حل لظاهرة تأجيل العمل		
النسبة المئوية	عدد التكرارات	
73,8%	48	نعم
26,2%	17	لا
100,0%	65	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (65) موظفاً، نلاحظ أن الموظفين الذين يعتقدون ان الرقابة المفاجئة حل لظاهرة تأجيل العمل عددهم (48) بنسبة 73,8%، أما الموظفين الذين لا يعتقدون ان الرقابة المفاجئة حل لظاهرة تأجيل العمل فقد بلغ عددهم (17) موظف بنسبة قدرت بـ 26,2%، وعليه فإن أغلب الموظفين يعتقد أن الرقابة المفاجئة حل لظاهرة تأجيل العمل وهذا يبين أن الإدارة تلجأ في مثل هذه الحالات إلى الرقابة المفاجئة للموظف لسؤاله عن سبب تأجيله لعمله من خلالها يحس فيه بانتمائه إلى المؤسسة وموظفيها وما يولد لديه شعور بالإستقرار والأمن مما يساهم الموظف في تنظيم مهامه ووضوحها من حيث المهام اليومية والأسبوعية، وعليه أن طريقة تنفيذ الأسلوب

الرقابي أهم من نوعه،،فتتفيذه لابد أن يكون مبني على دراسات وعلاقات وتفاعلات حيث يكون الرئيس عضوا فعالا في الأوساط الوظيفية بطريقة يعكس أن تساهله لا يعني تجاهله.

الجدول 22: إذا أوكّل اليك عمل اضافي هل تؤديه وانت

إذا أوكّل اليك عمل اضافي هل تؤديه وانت		
النسبة المئوية	عدد التكرارات	
55,4%	36	مكره
24,6%	16	تؤجله
20,0%	13	لا تؤديه
100,0%	65	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (65) موظفاً، نلاحظ أن الموظفين الذين إذا أوكّل إليهم عمل إضافي يؤديه وهو مكره وصل عددهم (36) بنسبة 55,4%، أما الموظفين الذين إذا أوكّل إليهم عمل إضافي يؤديه بعد تأجيله فقد بلغ عددهم (16) موظف بنسبة قدرت بـ 24,6%، حيث الموظفين الذين إذا أوكّل إليهم عمل إضافي لا يؤديه فقد بلغ عددهم (13) موظف بنسبة قدرت بـ 20,0%، وعليه فإن أغلب الموظفين يؤدي العمل الإضافي وهو مكره، وهذا يدل أن الموظف ينجز الأعمال الطارئة الموجودة في المؤسسة والإلتزام بها ليس إجباري حيث أن الموظف المجبر بإنجازها وهو مكره يعتبر متكاسل في عمله ولا يقدم على المبادرة في حل المشاكل والعقبات التي تعترض المؤسسة ويعمل حد معتبر من المسؤوليات والمهام ولا ينجز شيئاً فوقها حيث لا يبادر إلى القيام بأعمال إضافية نظراً لتكاسله مما يبين شخصية الموظف وصفاته في العمل.

الجدول 23: غياب الرقابة المفاجئة بالمؤسسة يجعلك تشعر بالحرية في انجاز اعمالك

غياب الرقابة المفاجئة بالمؤسسة يجعلك تشعر بالحرية في انجاز اعمالك		
النسبة المئوية	عدد التكرارات	
55,4%	36	نعم
44,6%	29	لا
100,0%	65	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (65) موظفاً، نلاحظ أن الموظفين الذين يعتبرون غياب الرقابة المفاجئة بالمؤسسة تشعرهم بالحرية في إنجاز عملهم وصل عددهم (36) بنسبة 55,4%، أما الموظفين الذين لا يعتبرون غياب الرقابة المفاجئة بالمؤسسة تشعرهم بالحرية في إنجاز عملهم فقد بلغ عددهم (29) موظف بنسبة قدرت بـ 44,6%، وعليه فإن أغلب الموظفين تجعلهم غياب الرقابة المفاجئة يشعرون بالحرية في إنجاز أعمالهم، وهذا يبين كفاءة الموظف الذي لديه ولاء تنظيمي للمؤسسة حيث يبادر إلى قيامه بأعماله لتلبية حاجات المؤسسة، وعلى هذا نجد أن النظام الرقابي يعطي لكل حالة درجة معينة من القواعد والأسس والملاحظات والأساليب الهامة في الرقابة، لكي يبين الفرق بين الموظف المتكاسل والموظف الكفء.

وعليه فإن الرقابة المفاجئة تساهم في التقليل من التكاسل في إنجاز العمل ومنه الفرضية الجزئية الثانية تحققت.

3- الفرضية الجزئية الثالثة التي تنص على أن الرقابة الإدارية من خلال البصمة الإلكترونية تساهم في التقليل من معدلات عدم إحترام مواقيت العمل الرسمية:

محور آلية الرقابة بإستخدام البصمة الإلكترونية وعدم احترام مواقيت العمل الرسمية:

الجدول 24: تحدد المؤسسة مواقيت العمل الرسمية بوضوح ودقة

تحدد المؤسسة مواقيت العمل الرسمية بوضوح ودقة		
النسبة المئوية	عدد التكرارات	
84,6%	55	نعم
15,4%	10	لا
100,0%	65	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (65) موظفاً، نلاحظ أن الموظفين الذين تحدد مؤسستهم مواقيت العمل الرسمية بوضوح ودقة وصل عددهم (55) بنسبة 84,6%، أما الموظفين الذين لا تحدد مؤسستهم مواقيت العمل الرسمية بوضوح ودقة فقد بلغ عددهم (10) موظف بنسبة قدرت بـ 15,4%، وعليه فإن أغلب الموظفين تحدد لهم المؤسسة مواقيت العمل الرسمية بوضوح ودقة وهذا يدل على أن المؤسسة تعمل على ضمان المساواة والعدالة بين الموظفين من خلال تنظيم مواقيت العمل بدقة ووضوح مما يؤدي هذا إلى شعور الموظف بالثقة والإحترام من قبل المؤسسة مما تجعل الموظفين ملتزمين بعملهم مما يخلق بيئة عمل أكثر إيجابية وتعاونية وعادلة التي تؤدي إلى تحسين التوازن بين العمل والحياة الشخصية للموظفين؛ وذلك راجع في تقديرنا لطبيعة توجه المجتمع ونظرة للموظفين.

الجدول 25: يتم استخدام البصمة الإلكترونية لتسجيل الحضور في مؤسستك

يتم استخدام البصمة الإلكترونية لتسجيل الحضور في مؤسستك		
عدد التكرارات	النسبة المئوية	
63	96,9%	نعم
2	3,1%	لا
65	100,0%	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (65) موظفاً، نلاحظ أن الموظفين الذين يستخدمون البصمة الإلكترونية لتسجيل حضورهم في مؤسستهم وصل عددهم (63) بنسبة 96,9%، أما الموظفين الذين لا يستخدمون البصمة الإلكترونية لتسجيل حضورهم في مؤسستهم فقد بلغ عددهم (2) موظفين بنسبة قدرت بـ 3,1%، وعليه فإن أغلب الموظفين يستخدمون البصمة الإلكترونية لتسجيل حضورهم في المؤسسة، وهذا يبين أن البصمة الإلكترونية تخلق الانضباط الذاتي للموظف بموعد الحضور المبكر والالتزام بضوابط الحضور والتي لها أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة، والتي من خلالها تجعل الموظف ملتزم بتوقيت عمله والتي يجعل الإدارة هذا من أهم العناصر الأساسية التي تقوم عليها عملية التخطيط وبالتالي عدم التقيد بها سيقود إلى تأخر تنفيذها في حالة ما إذا كان كل موظف يتأخر عن العمل.

الجدول 26: يتم تدريب الموظفين على استخدام نظام البصمة الالكترونية

يتم تدريب الموظفين على استخدام نظام البصمة الالكترونية		
النسبة المئوية	عدد التكرارات	
69,2%	45	نعم
30,8%	20	لا
100,0%	65	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (65) موظفاً، نلاحظ أن الموظفين الذين يتم تدريبهم على استخدام نظام البصمة الالكترونية وصل عددهم (45) بنسبة 69,2%، أما الموظفين الذين لا يتم تدريبهم على استخدام نظام البصمة الالكترونية فقد بلغ عددهم (20) موظف بنسبة قدرت بـ 30,8%، وعليه فإن أغلب الموظفين يتم تدريبهم على استخدام نظام البصمة الإلكترونية وهذا يدل على أن البصمة الإلكترونية من أهم الوسائل التي من خلالها تبين حضور الموظف وتجعل الموظف يطبق مصداقيته في العمل التي من خلالها تزيد شفافية الإدارة للموظف التي توفر كفاءة في العمل من طرف الموظف.

الجدول 27: يتم تسجيل الغيابات والتأخرات باستمرار باستخدام البصمة الإلكترونية

يتم تسجيل الغيابات والتأخرات باستمرار باستخدام البصمة الإلكترونية		
النسبة المئوية	عدد التكرارات	
90,8%	59	نعم
9,2%	6	لا
100,0%	65	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (65) موظفاً، نلاحظ أن الموظفين الذين يتم تسجيل غياباتهم وتأخيراتهم باستمرار باستخدام البصمة الإلكترونية وصل عددهم (59) بنسبة 90,8%، أما الموظفين الذين لا يتم تسجيل غياباتهم وتأخيراتهم باستمرار باستخدام البصمة الإلكترونية فقد بلغ عددهم (6) موظفين بنسبة قدرت بـ 9,2%، وعليه فإن أغلب الموظفين تسجل غيابهم وتأخراتهم باستمرار باستخدام البصمة الإلكترونية وهذا يبين أن للبصمة الإلكترونية أهمية كبيرة في المؤسسة التي من خلالها يتم تسجيل الحضور والغياب وأيضا التأخير حيث تساعد تحكم المؤسسة بشكل أفضل في سلوك الموظفين وتسجيل حضورهم ومغادرتهم بدقة مما يؤدي إلى تقليل الغياب والتأخر المتكرر مما تساعد على ضمان المساءلة والعدالة بين الموظفين والتقليل من مخاطر الإحتيال مما تجعل الموظف منضبط وملتزم بوقت العمل.

الجدول 28: يوجد نظام رقابي للإدارة في حالة عدم تسجيل الحضور في الوقت المحدد

يوجد نظام رقابي للإدارة في حالة عدم تسجيل الحضور في الوقت المحدد		
النسبة المئوية	عدد التكرارات	
80,0%	52	نعم
20,0%	13	لا
100,0%	65	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (65) موظفاً، نلاحظ أن الموظفين الذين يبينون وجود نظام رقابي للإدارة في حالة عدم تسجيل حضورهم في الوقت المحدد وصل عددهم (52) بنسبة 80,0%، أما الموظفين الذين لا يبينون وجود نظام رقابي للإدارة في حالة عدم تسجيل حضورهم في الوقت المحدد فقد بلغ عددهم

(13) موظف بنسبة قدرت بـ 20,0%، وعليه فإن أغلب الموظفين يبينون وجود نظام رقابي للإدارة في حالة عدم تسجيل الحضور في الوقت المحدد، وهذا يبين أن هذا النظام الرقابي له أثر كبير على المؤسسة مما يبين تحديد الموظفين الذي لا يحضرون للعمل في الوقت المحدد الذي يسمح للموظف بمعرفة واجباته وما يترتب عليه من مسؤوليات التي من خلاله الإدارة تستطيع التحكم في ظواهر الغياب والتأخر للموظف والحد منها عن طريق التطبيق الحرفي للقوانين والإجراءات، فضعف الرقابة يخلق تجاوزات عدة ويساهم في إنتشار حالات التسبب الوظيفي.

الجدول 29: يتم تحديث قاعدة بيانات البصمة الإلكترونية بانتظام

يتم تحديث قاعدة بيانات البصمة الإلكترونية بانتظام		
النسبة المئوية	عدد التكرارات	
64,6%	42	نعم
35,4%	23	لا
100,0%	65	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (65) موظفاً، نلاحظ أن الموظفين الذين يتم تحديث قاعدة بيانات البصمة الإلكترونية بانتظام في مؤسستهم وصل عددهم (42) بنسبة 64,6%، أما الموظفين الذين لا يتم تحديث قاعدة بيانات البصمة الإلكترونية بانتظام في مؤسستهم فقد بلغ عددهم (23) موظف بنسبة قدرت بـ 35,4%، وعليه فإن أغلب الموظفين يتم تحديث قاعدة بيانات البصمة الإلكترونية بانتظام، وهذا يدل أن المؤسسة تعمل على تجديد البصمة الإلكترونية بانتظام من أجل الحفاظ على الشفافية وعدم إنتشار حالات التسبب الوظيفي مما يجعل مستوى الرقابة الإدارية جيد والمحافظة

على إلتزام الموظفين بالوقت الرسمي التي تبين أن أهم قوانين المؤسسة إحترام الموظف أوقات الدخول والخروج المحددة ومخضعون للإجراءات المراقبة حسب ما جاء في قانون المؤسسة.

الجدول 30: يتم تطبيق عقوبات على الموظفين الذين لا يحترمون مواقيت العمل الرسمية

يتم تطبيق عقوبات على الموظفين الذين لا يحترمون مواقيت العمل الرسمية		
النسبة المئوية	عدد التكرارات	
75,4%	49	نعم
24,6%	16	لا
100,0%	65	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (65) موظفاً، نلاحظ أن الموظفين الذين لا يحترمون مواقيت العمل الرسمية تطبق مؤسستهم عقوبات عليهم وصل عددهم (49) بنسبة 75,4%، أما الموظفين الذين لا يحترمون مواقيت العمل الرسمية لا تطبق مؤسستهم عقوبات عليهم فقد بلغ عددهم (16) موظف بنسبة قدرت بـ 24,6%، وعليه فإن أغلب الموظفين تطبق عليهم المؤسسة عقوبات حين لا يحترمون مواقيت العمل الرسمية، وهذا يبين صرامة المؤسسة في محاسبة الموظفين الذين لا يحترمون مواقيت العمل، فإن الأساليب للرقابة الإدارية والعقوبات في حال عدم إحترام مواقيت العمل هي أحد الركائز الأساسية للرقابة التي من خلالها يمكن الكشف عن مظاهر التسبب الوظيفي التي تعتبر وسيلة هامة في إتخاذ القرارات على محمل الجد والتصرف حسب القانون الداخلي للمؤسسة.

الجدول 31: تقوم المؤسسة بحماية خصوصية بيانات البصمة الإلكترونية للموظفين

تقوم المؤسسة بحماية خصوصية بيانات البصمة الإلكترونية للموظفين		
النسبة المئوية	عدد التكرارات	
92,3%	60	نعم
7,7%	5	لا
100,0%	65	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (65) موظفاً، نلاحظ أن الموظفين الذين تقوم مؤسستهم بحماية خصوصية بيانات بصمتهم الإلكترونية وصل عددهم (60) بنسبة 92,3%، أما الموظفين الذين لا تقوم مؤسستهم بحماية خصوصية بيانات بصمتهم الإلكترونية فقد بلغ عددهم (5) موظفين بنسبة قدرت بـ 7,7%، وعليه فإن أغلب الموظفين تقوم المؤسسة بحماية خصوصية بياناتهم للبصمة الإلكترونية الذي يساهم في تحسين الثقة والإحترام بين الموظفين والمؤسسة من أجل تعزيز سمعتها مما يؤدي إلى تقليل مخاطر سوء إستخدامها مما تجعل الموظفين يلتزمون بقواعد المؤسسة التي هي مسؤولية أخلاقية وضرورية للحفاظ على الإستخدام الملائم للموظفين.

الجدول 32: البصمة الإلكترونية تسهل عملية الرقابة الإدارية من خلال تتبع ساعات العمل بشكل أفضل

البصمة الإلكترونية تسهل عملية الرقابة الإدارية من خلال تتبع ساعات العمل بشكل أفضل		
النسبة المئوية	عدد التكرارات	
66,2%	43	نعم
33,8%	22	لا
100,0%	65	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (65) موظفاً، نلاحظ أن الموظفين الذين يعتبرون البصمة الإلكترونية تسهل عملية الرقابة الإدارية من خلال تتبع ساعات العمل بشكل أفضل وصل عددهم (43) بنسبة 66,2%، أما الموظفين الذين لا يعتبرون البصمة الإلكترونية تسهل عملية الرقابة الإدارية من خلال تتبع ساعات العمل بشكل أفضل فقد بلغ عددهم (22) موظف بنسبة قدرت بـ 33,8%، وعليه فإن أغلب الموظفين تسهل البصمة الإلكترونية عملية الرقابة الإدارية من خلال تتبع ساعات العمل بشكل أفضل، وهذا يدل على أن البصمة الإلكترونية تجعل من الموظف يلتزم بقواعد المؤسسة وتؤثر على السلوك التنظيمي للموظفين التي تحافظ على تنظيمها والسير الحسن لخطتها الذي يثبت جدارتها وتطبيقها الصارم للقوانين الذي يحدد حقوق وواجبات المؤسسة.

الجدول 33: استخدام البصمة الإلكترونية يزيد من انضباط الموظفين في المؤسسة

استخدام البصمة الإلكترونية يزيد من انضباط الموظفين في المؤسسة		
النسبة المئوية	عدد التكرارات	
66,2%	43	نعم
33,8%	22	لا
100,0%	65	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (65) موظفاً، نلاحظ أن الموظفين الذين يزيد من انضباطهم في المؤسسة باستخدام البصمة الإلكترونية وصل عددهم (43) بنسبة 66,2%، أما الموظفين الذين لا يزيد من انضباطهم في المؤسسة باستخدام البصمة الإلكترونية فقد بلغ عددهم (22) موظف بنسبة قدرت بـ 33,8%، وعليه فإن أغلب الموظفين يزيد استخدام البصمة الإلكترونية انضباطهم في المؤسسة وهذا يدل

أن البصمة الإلكترونية تزيد من تشدد النظام الرقابي للمؤسسة الذي يبين حضور وإنصراف الموظفين في الوقت والتزامهم به الذي يشكل إلتزام الموظفين بقوانين المؤسسة الذي يلعب دورا هام في انخفاض التسبب الوظيفي لدى المؤسسة.

الجدول 34: إستخدام البصمة الالكترونية باستمرار يقلل من معدلات تأخر أو غياب الموظفين

إستخدام البصمة الالكترونية باستمرار يقلل من معدلات تأخر أو غياب الموظفين		
النسبة المئوية	عدد التكرارات	
75,4%	49	نعم
24,6%	16	لا
100,0%	65	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (65) موظفاً، نلاحظ أن الموظفين الذين يستخدمون البصمة الالكترونية باستمرار تقلل من معدلات تأخرهم أو غيابهم وصل عددهم (49) بنسبة 75,4%، أما الموظفين الذين يستخدمون البصمة الالكترونية باستمرار لا تقلل من معدلات تأخرهم أو غيابهم فقد بلغ عددهم (16) موظف بنسبة قدرت بـ 24,6%، وعليه فإن أغلب الموظفين إستخدام البصمة الإلكترونية يقلل من معدلات تأخرهم أو غيابهم وهذا يدل أن البصمة الإلكترونية تلعب دورا كبيرا للمؤسسة في تسيير حضور موظفيها وأن يجعل أهداف المؤسسة من أولوياته لخلق جو مناسب للعمل التي تجعل الموظف أو الرئيس يتبع أساليب رقابية صارمة وهادفة لكي يصبح الموظفين لا يتهاونون في العمل.

الجدول 35: البصمة الالكترونية تساهم في خلق بيئة عمل أكثر فعالية وتنظيم

البصمة الالكترونية تساهم في خلق بيئة عمل أكثر فعالية وتنظيم		
عدد التكرارات	النسبة المئوية	
42	64,6%	نعم
23	35,4%	لا
65	100,0%	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (65) موظفاً، نلاحظ أن الموظفين الذين يعتبرون أن البصمة الالكترونية تساهم في خلق بيئة عمل أكثر فعالية وتنظيم وصل عددهم (42) بنسبة 64,6%، أما الموظفين الذين يعتبرون أن البصمة الالكترونية لا تساهم في خلق بيئة عمل أكثر فعالية وتنظيم فقد بلغ عددهم (23) موظف بنسبة قدرت بـ 35,4%، وعليه فإن أغلب الموظفين يعتبرون أن البصمة الإلكترونية تخلق بيئة عمل أكثر فعالية وتنظيم وهذا يدل أن البصمة الإلكترونية وسيلة يقوم الموظفين من خلالها تسجيل حضورهم وتقديم قاعدة من المعلومات للمسؤول حول الموظفين الحاضرين وموعد دخولهم للمؤسسة، حيث تساعد الإدارة في تخطيط وتوجيه وتنسيق الرقابة التي من خلالها يتم خلق بيئة عمل متكامل وفعال للحفاظ على نظام المؤسسة.

الجدول 36: استخدام البصمة الالكترونية زاد من احترام مواعيد العمل

إستخدام البصمة الالكترونية زاد من احترام مواعيد العمل		
النسبة المئوية	عدد التكرارات	
69,2%	45	نعم
30,8%	20	لا
100,0%	65	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (65) موظفاً، نلاحظ أن الموظفين الذين يستخدمون البصمة الالكترونية تزيد من احترام مواعيد عملهم وصل عددهم (45) بنسبة 69,2%، أما الموظفين الذين يستخدمون البصمة الالكترونية لا تزيد من احترام مواعيد عملهم فقد بلغ عددهم (20) موظف بنسبة قدرت بـ 30,8%، وعليه فإن أغلب الموظفين أن استخدام البصمة الإلكترونية زاد من إحترام مواعيد العمل وهذا يدل على أن البصمة الإلكترونية تساهم في دخول وإنصراف الموظفين في التوقيت القانوني التي تجعل الموظفين يسعون في إنجاز مهامهم الإدارية التي من خلالها تراقب سلوك الموظفين لعدم تشديد الحراسة على الموظفين الذي يولد للموظف إحترام موعد عمله.

وعليه فإن الرقابة الإدارية من خلال استخدام البصمة الإلكترونية تساهم في التقليل من معدلات عدم إحترام مواقيت العمل الرسمية ومنه الفرضية الجزئية الثالثة تحققت.

مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات:

1- الفرضية الجزئية الأولى التي تنص على أن: الرقابة الدورية تساهم في التقليل من

معدلات عدم الانضباط في العمل لموظفي المجلس الشعبي البلدي لبلدية برهوم:

من خلال تساؤلات المحور الأول الرقابة الدورية وعدم الانضباط في العمل:

من خلال عرض وتحليل الجداول نستطيع القول أن الرقابة الدورية تساهم في التقليل من معدلات عدم الانضباط لموظفي مؤسسة بلدية برهوم:

- يقوم المشرف مباشرة بجولات رقابية على الموظفين وهذا بسبب ما توصلنا اليه من خلال الجدول 07 حيث ان المشرفون الذين يقومون بهذه الجولات يمثلون 75,4 بالمئة.
- الموظفين الذين يتحملون مسؤولية أثناء أداء أعمالهم وهذا بسبب ما توصلنا اليه من خلال الجدول 08 حيث ان الموظفين يتحملون مسؤولية أعمالهم المنجزة بنسبة 98,5 بالمئة.
- نجد أن المشرفون يقومون بالرقابة المفاجئة على موظفيهم وهذا بسبب ما توصلنا اليه من خلال الجدول 09 من أجل تجديد المعلومات قدرت نسبتهم 49,2 بالمئة
- الرقابة الدورية تحد من تهرب الموظفين من مسؤولية العمل هذا وبسبب ما توصلنا اليه من خلال الجدول 11 حيث أن الموظفين يتحملون مسؤولية العمل ولو في غياب الرقابة الدورية والتي قدرت نسبتهم 60 بالمئة.
- مرونة القوانين وهذا بسبب ما توصلنا اليه من خلال الجدول 13 حيث أنها تساهم في تسهيل عمل الموظف بنسبة 90,8 بالمئة.
- علاقة الموظف مع زملائه وهذا بسبب ما توصلنا اليه من خلال الجدول 14 حيث هذه العلاقة جيدة بنسبة 58,5 بالمئة.
- تقاسم الموظف مع زملائه أعباء العمل وهذا بسبب ما توصلنا اليه من خلال الجدول 17 حيث أن الموافقون نعم قدرت نسبتهم 89,2 بالمئة.

من حيث هذه النتائج نجد أن للرقابة الدورية دور كبير في تطوير قدرات الموظف وذلك من خلال إضافته لمعارف علمية جديدة وأفكار حديثة تساعده في تحسين القدرة على تنفيذ المهام

الإدارية وهذا لأجل رفع درجته العلمية والعملية مثل الترقية والإنضباط في عمله؛ ومنه تساهم الرقابة الدورية في التقليل من معدلات عدم إنضباط الموظف في عمله بالمؤسسة.

2- الفرضية الجزئية الثانية التي تنص على أن: الرقابة المفاجئة تساهم في التقليل من تكاسل في إنجاز العمل لموظفي المجلس الشعبي البلدي لبلدية برهوم:

من خلال تساؤلات المحور الثالث الرقابة المفاجئة والتكاسل في إنجاز العمل:

من خلال عرض وتحليل الجداول نستطيع القول أن الرقابة المفاجئة تساهم في التقليل من تكاسل الموظفين في إنجاز أعمالهم بمؤسسة بلدية برهوم:

- يقوم رئيس الموظفين بجولات رقابية خاطفة ومفاجئة أثناء الدوام الرسمي وهذا بسبب ما توصلنا اليه من خلال الجدول 18 وجدنا نسبة الموافقون 73,8 بالمئة.
- خوف الموظف من الرقابة المفاجئة يساهم في أداء عمله بسرعة وهذا بسبب ما توصلنا اليه من خلال الجدول 19 وجدنا نسبة غير الموافقون 69,2 بالمئة.
- يسجل الموظفون تأجيل العمل من قبل بعض زملائهم وهذا بسبب ما توصلنا اليه من خلال الجدول 20 فتحصلنا على النسب التالية الموافقون 72,3 بالمئة ويعود هذا بسبب كثرة الأعمال وتراكمها بنسبة 33,8 بالمئة من الموافقون.
- يعتقد الموظفون أن الرقابة المفاجئة حل لظاهرة تأجيل العمل وهذا بسبب ما توصلنا اليه من خلال الجدول 21 فتحصلنا على النسب التالية نسبة الموافقون هي 73,8 بالمئة.
- غياب الرقابة المفاجئة بالمؤسسة تجعل الموظف يشعر بالحرية في إنجاز أعماله وهذا بسبب ما توصلنا اليه من خلال الجدول 23 حيث أن نسبة الموافقون هي 55,4 بالمئة.

من حيث هذه النتائج نجد أن للرقابة المفاجئة دور كبير للموظف في إنجاز أعماله في وقتها وبسرعة مما تجعله لا يتكاسل كما تجعل الرؤساء يتبعون أسلوب الرقابة المفاجئة أثناء الدوام الرسمي عن طريقه يقدمون الموظفين خبراتهم ومعلوماتهم حول أعمالهم وتوضيح نقاط القوة

لإنجاح أعمالهم في مسارهم المهني في مناصب وفروع مختلفة؛ ومنه تساهم الرقابة المفاجئة في التقليل من التكاثر في إنجاز العمل في المؤسسة.

3- الفرضية الجزئية الثالثة التي تنص على أن: الرقابة الإدارية من خلال البصمة الإلكترونية تساهم في التقليل من معدلات عدم إحترام مواقيت العمل الرسمية لموظفي المجلس الشعبي البلدي لبلدية برهوم:

من خلال تساؤلات المحور الرابع آلية الرقابة باستخدام البصمة الإلكترونية وعدم إحترام مواقيت العمل الرسمية:

من خلال عرض وتحليل الجداول نستطيع القول إن آلية الرقابة باستخدام البصمة الإلكترونية يساهم في التقليل من معدلات عدم إحترام مواقيت العمل الرسمية في المؤسسة:

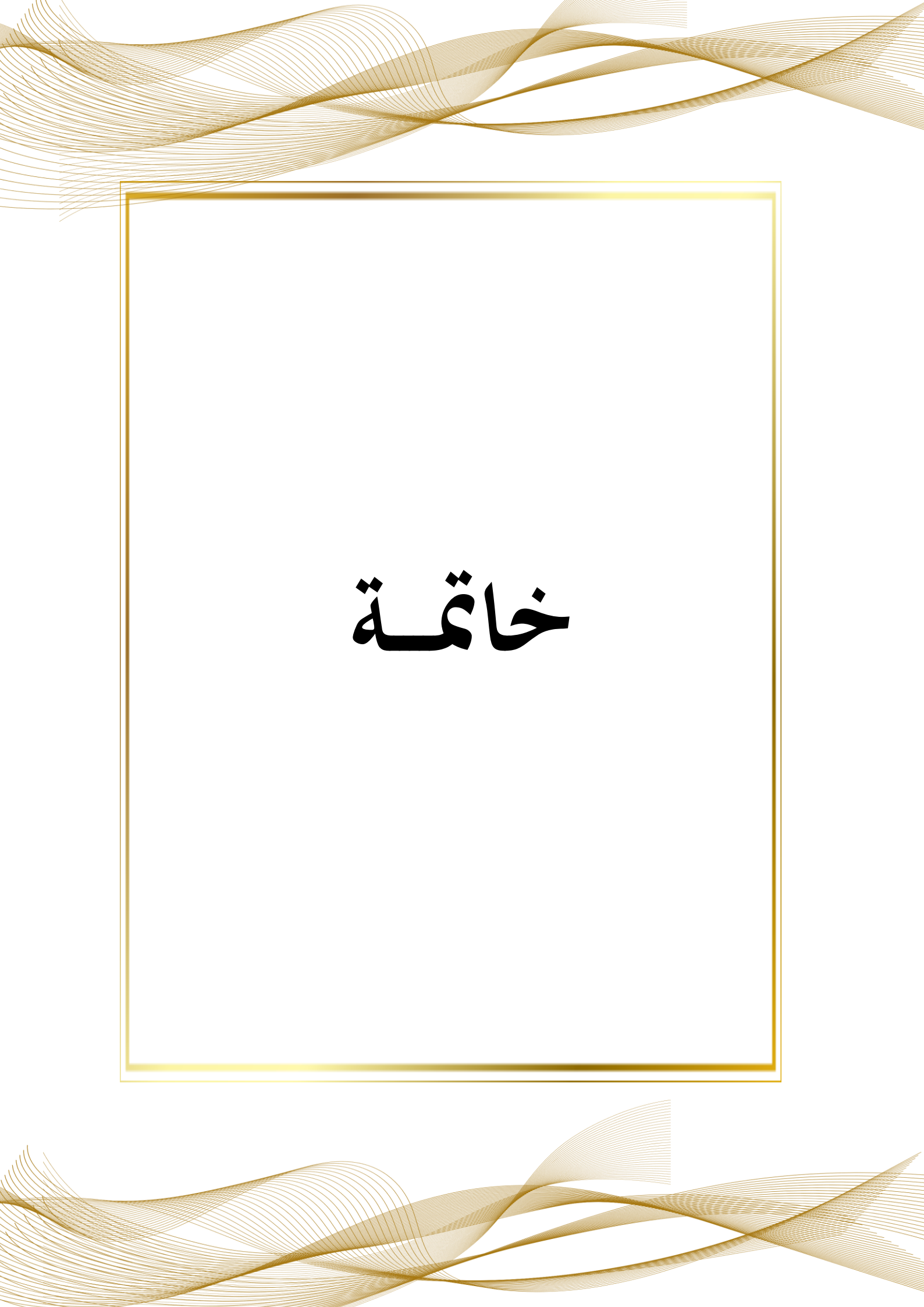
- تحدد المؤسسة مواقيت العمل الرسمية بوضوح ودقة وهذا بسبب ما توصلنا اليه من خلال الجدول 24 حيث أن نسبة الموافقون هي 84,6 بالمئة.
- يتم استخدام البصمة الإلكترونية لتسجيل حضور الموظفين في مؤسستهم وهذا بسبب ما توصلنا اليه من خلال الجدول 25 حيث ان الموافقون بنسبة 96,9 بالمئة.
- إن أغلب الموظفين تم تدريبهم على استخدام البصمة الإلكترونية وهذا بسبب ما توصلنا اليه من خلال الجدول 26 حيث ان الموافقون 69,2 بالمئة.
- يتم تسجيل الغيابات والتأخرات باستمرار باستخدام البصمة الإلكترونية وهذا بسبب ما توصلنا اليه من خلال الجدول 27 حيث ان الموافقون 90,8 بالمئة، كما أن استخدامها يساهم في خلق بيئة عمل أكثر فعالية وتنظيم للموظف وهذا بسبب ما توصلنا اليه من خلال الجدول 35 حيث ان الموافقون 75,4 بالمئة.
- وجود نظام رقابي للإدارة بالمؤسسة في حالة عدم تسجيل الحضور في الوقت المحدد وهذا بسبب ما توصلنا إليه من خلال الجدول 28 حيث ان الموافقون بنسبة 80 بالمئة.
- يتم تطبيق عقوبات على الموظفين الذي لا يحترمون مواقيت العمل الرسمية وهذا بسبب ما توصلنا إليه من خلال الجدول 30 حيث ان الموافقون بنسبة 75,4 بالمئة.

- تقوم المؤسسة بحماية خصوصية بيانات البصمة الإلكترونية للموظفي وهذا بسبب ما توصلنا إليه من خلال الجدول 31 حيث ان الموافقون بنسبة 92,3 بالمئة.
 - البصمة الإلكترونية تسهل عملية الرقابة الإدارية من خلال تتبع ساعات بشكل أفضل وهذا بسبب ما توصلنا إليه من خلال الجدول 32 حيث ان الموافقون بنسبة 66,2 بالمئة، والتي من خلالها تزيد من إنضباط الموظفين في المؤسسة وهذا بسبب ما توصلنا إليه من خلال الجدول 33 حيث ان الموافقون بنسبة 66,2 بالمئة.
 - وجود نظام رقابي للإدارة بالمؤسسة في حالة عدم تسجيل الحضور في الوقت المحدد وهذا بسبب ما توصلنا إليه من خلال الجدول 28 حيث ان الموافقون بنسبة 80 بالمئة.
 - البصمة الإلكترونية تساهم في خلق بيئة عمل أكثر فعالية وتنظيم وهذا بسبب ما توصلنا إليه من خلال الجدول 35 حيث ان الموافقون بنسبة 64,6 بالمئة، كما أن إستخدامها زاد من الموظفين إحترام مواعيد العمل وهذا بسبب ما توصلنا إليه من خلال الجدول 36 حيث ان الموافقون بنسبة 69,2 بالمئة.
- من حيث هذه النتائج نجد أن للبصمة الإلكترونية دور كبير بتحقيق أهداف الموظف والمؤسسة وذلك من خلال تحقيق الطموح الوظيفي للموظف والمؤسسة ومنحه فرصة إضافية لتحقيق مكانته بالمؤسسة وتحسين وتنويع أعمالهم وكيفية إنضباطه مع مختلف الوظائف في المؤسسة وإحترام مواقيت العمل الرسمية التي من خلالها يقلل من نسبة تأخرات والغيابات كما أن المؤسسة تحمي خصوصية بيانات البصمة الإلكترونية للموظفين؛ ومنه تساهم الرقابة الإدارية من خلال البصمة الإلكترونية في التقليل من معدلات عدم إحترام مواقيت العمل الرسمية لموظفي المجلس الشعبي البلدي لبلدية برهوم.

4- الفرضية العامة التي تنص على أن الرقابة الإدارية تساهم في الحد من مظاهر التسبب الوظيفي لموظفي المجلس الشعبي البلدي لبلدية برهوم:

- من خلال الفرضيات الجزئية السابقة نجد أن للرقابة الدورية دور مهم في التقليل من معدلات عدم الإنضباط لموظفي المؤسسة في العمل وذلك التي من خلالها تخلق بيئة من المتابعة المستمرة والتقييم المستدام لأداء الموظفين وتحسين متطلباتهم مما يعزز إلتزامهم

بالمهام الموكلة إليهم حيث أن الرقابة الدورية تساعد على الكشف المبكر للمخالفات والمشكلات التي تتعلق بالإنضباط الوظيفي وتساهم في خلق بيئة عمل يساعد الموظفين على التركيز والالتزام بمهامهم، كما أن للرقابة المفاجئة دور هام في التقليل من التكاثر في إنجاز عمل موظفين المؤسسة التي من خلالها تحفيز موظفي المؤسسة على تحقيق الأهداف وتجنب التكاثر في أداء العمل، عندما يكون هناك احتمالية لمراقبة الأداء في أي وقت، يكون الموظفون أكثر انضباطاً واجتهاداً في أداء مهامهم كما أن الرقابة الإدارية من خلال البصمة الإلكترونية تساهم في التقليل من معدلات عدم إحترام مواقيت العمل الرسمية للموظفين التي من خلالها تثبط عدم إحترام مواقيت العمل من أجل خلق شعور بوجود مراقبة دائمة ومسؤولية الذي يؤدي إلى إلتزام الموظفين بدقة مواعيد الحضور والمغادرة حيث تعتبر رقابة بشكل عادل وشفاف وإحترافي مع مراعاة وحفظ خصوصية كل موظف التي تؤدي إلى الحد من مخاطر الإحتيال وتحسين الأمن وتوفير بيانات قيمة لتحليل أنماط العمل وتحسين كفاءة أعمالهم وعليه أن الرقابة الإدارية تساهم في الحد من مظاهر التسبب الوظيفي لموظفين بلدية برهوم، كما جاءت به الطالبة بوخاتم عبير بعنوان دور الرقابة الإدارية في الحد من مظاهر التسبب الوظيفي في نتائج دراستها أن الرقابة المستمرة تساهم بدرجة متوسطة في التقليل من مستوى عدم إحترام مواعيد العمل وعليه أن الرقابة الإدارية من خلال البصمة تعتبر على أنها مثل الرقابة المستمرة وذلك من خلال إعتماها على معايير موضوعية من أجل تلائمها مع موظفي المؤسسة كما تساهم الرقابة الدورية في إنضباط الموظفين في العمل التي من خلالها توفر شروط إستراتيجية لتكون عملية فعالة للموظفين حتى يحسون بالمسؤولية إتجاه عملهم ودخولهم في دائرة المشاركة لكي لا يؤدي إلى ضغوطات جمة تؤدي بالموظف إلى عدم الإنضباط، كما تساهم الرقابة المفاجئة في الحد من تكاثر الموظف في إنجاز عمله وذلك لكونها تجعل من الرئيس يتعامل مع الواقع بشكل مباشر مما يحسس الموظف بجدية العمل ولا يمكنه الإنحراف والتكاثر وسيعمل على تصحيح سلوكه مستقبلاً، وعليه نثبت صحة الفرضية العامة على أن الرقابة الإدارية تساهم في الحد من مظاهر التسبب الوظيفي لموظفي المجلس البلدي لبلدية برهوم.



خاتمة

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

وقد تم التوصل إلى نتائج بشأن معرفة تأثير الرقابة الإدارية على مظاهر التسيب الوظيفي.

- تساهم الرقابة الدورية في التقليل من معدلات عدم انضباط الموظف في عمله بالمؤسسة.
- تساهم الرقابة المفاجئة في التقليل من التكاثر في إنجاز العمل في المؤسسة.
- تساهم الرقابة الإدارية من خلال البصمة الإلكترونية في التقليل من معدلات عدم إحترام مواقيت العمل الرسمية لموظفي المجلس الشعبي البلدي بلبلدية برهوم.
- الرقابة الإدارية تساهم في الحد من مظاهر التسيب الوظيفي لموظفي المجلس البلدي بلبلدية برهوم.



قائمة المصادر والمراجع

المراجع باللغة العربية:

الكتب:

1. إبراهيم العيد جلال، إدارة الأعمال مدخل اتخاذ القرار - وظائف الإدارة ب ط دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003.
2. إبراهيم عبد الهادي محمد المليجي، الإدارة مفاهيم وأنواعها وعملياتها، المكتب العلمي للكمبيوتر والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1998.
3. إبراهيم قلالي: قاموس الهدى مكتب الدراسات دار الهدى، عين مليلة الجزائر، 1983.
4. إبراهيم مصطفى، أحمد حسن الزيان: معجم الوسيط، ج 1، المكتبة الإسلامية للطباعة والتوزيع القاهرة مصر، 1972.
5. أبودريس محمود الإدارة، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 2001.
6. أشرف فهمي خوجة: المؤسسات الصحفية بين التنظيم والرقابة الأطر النظرية والنتائج التطبيقية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.
7. أيمن أحمد شعبان الخاص والعام عن المدير ورؤساء الأقسام، دار الحياة دمشق، سوريا، ب ت. 198.
8. البريتيني عبد الله، التخلف والتنمية في العالم الثالث مكتبة العالم الثالث للنشر والتوزيع بيروت، 1997.
9. البريتيني عبد الله، السلوك التنظيمي، دار الإيمان للنشر والتوزيع، ط1، بيروت، 1999.
10. بلقاسم سلاطينة وآخرون، الفعالية الإدارية في المؤسسة مدخل سوسيولوجي، دار الفجر للنشر والتوزيع القاهرة، مصر، 2001.
11. بوداود عبد اليمين وعطاء الله أحمد، المرشد في البحث العلمي لطلبة ت.ب.ر.د.م.ج، الجزائر، 2009.
12. جان دنكال، أفكار عظيمة في الإدارة، ترجمة محمد الحديدي، ط 1، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1991.
13. جبران مسعود الرائد، المعجم البنائي في اللغة والاعلام، دار العلم، ط3، بيروت، لبنان، 2005.
14. الجعلي محمد عثمان، وآخرون، تسبب العاملين محاولة تأطير ودراسة وطرح ظاهرة سلوكية، عمان، 1985.

15. جون ه جاكسون سيريل مرقان، جوزيف ب باو ليلو، نظرية التنظيم، ترجمة خالد حسن زروق، معهد الإدارة العامة السعودية، الرياض، 1988.
16. حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، دار، حامد، ط1، عمان، 2006.
17. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004.
18. خيرى أسامة: القيادة الإدارية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
19. د. بديع محمود القاسم، علم النفس المهني بين النظرية والتطبيق، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، 2000.
20. د. محمد بوالرواج، الإدارة المقارنة، دار الفكر العام للنشر، القاهرة، 2001.
21. د. بديع محمود القاسم، علم النفس المهني بين النظرية والتطبيق، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1 2000.
22. د. فاروق السيد عثمان، القلق وإدارة الضغوط النفسية، دار الفكر العربي، ط1، القاهرة، 2001.
23. دائرة المعارف السيكولوجية، المجلد الثاني، دار صادر للتوزيع والنشر، بيروت، 2000، ص. 103
24. زرواتي رشيد، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، جامعة محمد بوضياف، الجزائر، ط1.
25. زكي محمد هاشم، الجوانب السلوكية في الإدارة، ط 3، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980.
26. زيادة فريدة فهمي، وظائف الإدارة، ب ط دار اليازوري، عمان، 2009.
27. سعد، عبد الرحمن، 2009، القياس النفسي بين النظرية والتطبيق: دار هبة النبيل العربية للنشر والتوزيع.
28. سعيد يسن عامر وعلي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم الإداري، ط 1، مركز وايد سرفيس، القاهرة، 1998.
29. السيد محمد الحسيني، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، ط 2، دار المعارف، مصر، 1977.

30. السيد محمد الحسيني، علم اجتماع التنظيم، ب ط دار المعارف الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1994.
31. شكري فتحي محمود، الرقابة المالية العليا، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
32. الشميمري عبد الفتاح الإدارة المعاصرة في المنظمات الاجتماعية المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006.
33. الصباح عبد الرحمن الرقابة الإدارية بين النظرية والتطبيق مكتبة الأقصى، الإسكندرية، مصر 1989.
34. صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية مصر، 2000.
35. طارق الساطي، الإصلاح الإداري في الجمهورية العربية السورية، دار الفكر، سوريا، 1975.
36. طلال حرب، الفشل ، أسبابه ونتائجه ، دار الأفاق الجديدة للنشر ، ط1، بيروت، 2002.
37. العامري صالح مهدي محسن الغالبي طاهر محسن منصور، الإدارة والأعمال، ب ط دار وائل للنشر، عمان.
38. عباس علي، الرقابة الإدارية في منظمات الاعمال، دار اثراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008.
39. عبد الله محمد عبد الرحمان، علم الاجتماع التنظيم، ب ط دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1994.
40. عبد الهادي أبوطالب الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي، دار بديع للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
41. العلاق بشير، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، ط1، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2008.
42. علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، ط 2، وكالة المطبوعات، الكويت، 1994.
43. علي عبد الرزاق جبلي، علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999.
44. عمار بوحوش: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر دط، 2001.

45. عمر نصر الله، أساسيات مناهج البحث العلمي وتطبيقاتها، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.
46. عيسى الفاعوري محمد، الإدارة بالرقابة، دار كنوز المعرفة، ط 1، عمان.
47. غانم غنجان موسى، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مطبعة الراية للنشر والتوزيع، بغداد، 1990.
48. فوزي غ اربية وآخرون، أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ط 3. 2002.
49. القريوتي محمد قاسم مبادئ الإدارة النظريات و العمليات و الوظائف، ط 4 ، دار وائل، عمان، 2009.
50. كامل بربز، الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين ط 2، دار المنهل، بيروت، 2007.
51. كامل محمد الغربي، الإدارة أصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع حادثة وتحديات القرن الحادي والعشرين، ط 1، دار الفكر، عمان، 2007.
52. كامل محمد الغربي، السلوك التنظيمي، ط 2، دار الفكر، عمان، الأردن، 1994.
53. محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.
54. محمد على يونس، التسبب الإداري في الوظيفة العامة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، طرابلس، 1993.
55. محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، ط 3، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1980.
56. محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة و التنظيم، ط 3، دار وائل، عمان، الأردن، 2008.
57. محمد محمد جاب الله عمارة، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاجتماعية، دار الطباعة الحرة الإسكندرية، مصر، 2005.
58. محي الدين مختار، (1995)، محاضرات علم النفس الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية.
59. معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، ب ط دار الحامد، عمان، 2008.

60. هاشم زكي محمود، أساسيات الإدارة، ب ط المكتبة العالمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006.
61. الوقاد حسين، رضا الرقابة المالية، ديوان المراقبة العامة، الرياض، السعودية، 2005.
62. وليد ابراهيم الغانم، الاتجاهات نحو التسرب الوظيفي، دار الوراق للنشر والتوزيع، بيروت، 2003.

المجلات والمقالات:

1. أبو إدريس، محمد العزازي الممارسات الإدارية والتسيب الوظيفي في الأجهزة المحلية: دراسة تطبيقية مجلة البحوث التجارية، المجلد 23، العدد 01، 2001.
2. سراج الغرياني طلال، الرقابة الإدارية وأجهزتها في المملكة العربية السعودية مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، العدد 53، الرياض.
3. طلبة عبد الله، ظاهرة التسيب في إدارات الدول النامية، مجلة الفكر السياسي، العدد 06، 1999.
4. الفرا ماجد عبد السلام، شهاين سمير محمد، واقع الرقابة الإدارية الداخلية في المنظمات الاهلية في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، المجلد 17، العدد 02، فلسطين، 2009.

الاطروحات والرسائل الجامعية:

1. الحربي أحمد بن صالح بن هليل، الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء، رسالة ماجستير علوم إدارية، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2003.
2. العرايشي، حسين عفيف، واقع نظام الرقابة الإدارية الالكترونية وسبل تطويره في وزارة الداخلية الفلسطينية، الشق المدني، قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، 2015.

المراجع باللغة الأجنبية :

1. Kuentz h,odonnell:the fonctions and authorig of the manager, dans principales of management an analyses of the managérial fonctions.Mc grawhill.



الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

تخصص تنظيم وعمل



استمارة استبيان بعنوان

دور الرقابة الإدارية في الحد من مظاهر التسبب الوظيفي

—دراسة ميدانية لعينة من الموظفين الإداريين بمقر بلدية برهوم—

في إطار التحضير لإنجاز مذكرة تخرج ماستر في العلوم الاجتماعية تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل في الموضوع المذكور أعلاه، يشرفني أن اطلب من سيادتكم المحترمة الإجابة على كل الأسئلة المدونة في هذه الاستمارة علما أن اجاباتكم تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، ويمكن الوصول من خلالها الى نتائج دقيقة وصحيحة تفيد هذه الدراسة.

تحت إشراف:

- الدكتورة: بلقرمي سهام

إعداد الطلبة:

- بلحوت نصر الدين

- سعادي حورية

السنة الجامعية: 2024-2023

المحور الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس: أنثى ☐ ذكر ☐
2. السن: من 25 إلى 34 سنة ☐ من 35 إلى 44 سنة ☐ من 45 إلى 55 سنة ☐ من 55 سنة وأكثر ☐
3. الحالة العائلية: أعزب ☐ متزوج ☐ مطلق ☐ أرمل ☐
4. المستوى الدراسي: متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ تكوين ☐
5. الخبرة المهنية:
 - من 05 إلى أقل من 10 سنوات ☐ من 10 إلى أقل من 15 سنة ☐
 - 15 إلى أقل من 20 سنة ☐ من 20 فما فوق ☐

المحور الثاني: الرقابة الدورية وعدم الانضباط في العمل

6. هل يقوم مشرفك المباشر بجولات رقابية دورية؟ نعم ☐ لا ☐
7. هل تتحمل المسؤولية اثناء اداء عملك؟ نعم ☐ لا ☐
8. ما طبيعة الرقابة التي يقوم به رؤساؤك عليك؟ دورية ☐ محددة زمنيا ☐ فجائية ☐
9. ماهي مجالات الرقابة التي يعتمد عليها رئيسك المباشر؟ الميزانية ☐ إحصائيات تطور الأداء ☐
- سجلات الحضور ☐ التقارير الدورية ☐ الملاحظات المباشرة ☐

اخرى تذكر

10. هل الرقابة الدورية تحد من تهريك من المسؤولية في العمل؟ نعم ☐ لا ☐

لماذا؟

11. هل تجد لبس في بعض القوانين الموجودة في مؤسستك؟ نعم ☐ لا ☐

إذا كانت اجابتك بنعم ماهو السبب الذي يقودك الى معارضتها؟

12. هل مرونة القوانين تساهم في تسهيل عملك؟ نعم ☐ لا ☐
13. كيف تقيم علاقتك مع زملائك؟: جيدة ☐ مقبولة ☐ سيئة ☐

إذا كانت علاقتك سيئة مع زملائك هل يساهم هذا في:

- عدم الرغبة في العمل ☐ الرغبة في مغادرة العمل ☐ عدم التعامل ☐ تقديم الشكاوى ضدهم ☐
14. هل يؤدي بك الملل الى عدم تقيدك بقوانين العمل؟ نعم ☐ لا ☐
15. هل تتقاسم مع زملائك أعباء العمل؟ نعم ☐ لا ☐

المحور الثالث: الرقابة المفاجئة والتكاسل في انجاز العمل

16. هل يقوم رئيسك بجولات خاطفة ومفاجئة أثناء الدوام الرسمي؟ نعم ☐ لا ☐
17. هل خوفك من الرقابة المفاجئة يساهم في أدائك لعملك بسرعة؟ نعم ☐ لا ☐
18. هل تسجل حالات تأجيل العمل من قبل بعض زملائك؟ نعم ☐ لا ☐
- إذا كانت اجابتك بنعم ماهي هذه الأسباب؟ كثرة الاعمال وتراكمها ☐ خلافات داخل العمل ☐ ملل روتين اليومي ☐

أخرى تذكر.....

19. هل تعتقد ان الرقابة المفاجئة حل لظاهرة تأجيل العمل؟ نعم ☐ لا ☐
20. إذا أوكل اليك عمل اضافي هل تؤديه وانت: مكره ☐ تؤجله ☐ لا تؤديه ☐
21. هل غياب الرقابة المفاجئة بالمؤسسة يجعلك تشعر بالحرية في انجاز اعمالك؟ نعم ☐ لا ☐

المحور الرابع: آلية الرقابة باستخدام البصمة الالكترونية وعدم احترام مواقيت العمل الرسمية

22. هل تحدد المؤسسة مواقيت العمل الرسمية بوضوح ودقة؟ نعم ☐ لا ☐
23. هل يتم استخدام البصمة الإلكترونية لتسجيل الحضور في مؤسستك؟ نعم ☐ لا ☐
24. هل يتم تدريب الموظفين على استخدام نظام البصمة الالكترونية؟ نعم ☐ لا ☐
25. هل يتم تسجيل الغيابات والتأخرات باستمرار باستخدام البصمة الإلكترونية؟ نعم ☐ لا ☐
26. هل يوجد نظام رقابي للإدارة في حالة عدم تسجيل الحضور في الوقت المحدد؟ نعم ☐ لا ☐
27. هل يتم تحديث قاعدة بيانات البصمة الإلكترونية بانتظام؟ نعم ☐ لا ☐
28. هل يتم تطبيق عقوبات على الموظفين الذين لا يحترمون مواقيت العمل الرسمية؟ نعم ☐ لا ☐
29. هل تقوم المؤسسة بحماية خصوصية بيانات البصمة الإلكترونية للموظفين؟ نعم ☐ لا ☐
30. هل تعتقد ان البصمة الإلكترونية تسهل عملية الرقابة الإدارية من خلال تتبع ساعات العمل بشكل أفضل؟ نعم ☐ لا ☐

نعم ☐ لا ☐

31. هل استخدام البصمة الالكترونية يزيد من انضباط الموظفين في المؤسسة؟ نعم ☐ لا ☐
32. هل استخدام البصمة الالكترونية باستمرار يقلل من معدلات تأخر أو غياب الموظفين؟ نعم ☐ لا ☐
33. هل تعتقد أن البصمة الالكترونية تساهم في خلق بيئة عمل أكثر فعالية وتنظيم؟ نعم ☐ لا ☐
34. هل تعتقد أن استخدام البصمة الالكترونية زاد من احترام مواعيد العمل؟ نعم ☐ لا ☐

الملحق رقم 02: مخرجات spss

الجنس					
Pourcentage cumulé	Pourcentage valide	Pourcentage	Fréquence		
60,0	60,0	60,0	39	ذكر	Valide
100,0	40,0	40,0	26	أنثى	
	100,0	100,0	65	Total	
السن					
Pourcentage cumulé	Pourcentage valide	Pourcentage	Fréquence		
9,2	9,2	9,2	6	من 25 إلى 34 سنة	Valide
78,5	69,2	69,2	45	من 35 إلى 44 سنة	
96,9	18,5	18,5	12	من 45 إلى 55 سنة	
100,0	3,1	3,1	2	من 55 سنة وأكثر	
	100,0	100,0	65	Total	
الحالة_العائلية					
Pourcentage cumulé	Pourcentage valide	Pourcentage	Fréquence		
24,6	24,6	24,6	16	أعزب	Valide
96,9	72,3	72,3	47	متزوج	
98,5	1,5	1,5	1	مطلق	
100,0	1,5	1,5	1	أرمل	
	100,0	100,0	65	Total	
المستوى الدراسي					
Pourcentage cumulé	Pourcentage valide	Pourcentage	Fréquence		
7,7	7,7	7,7	5	متوسط	Valide
32,3	24,6	24,6	16	ثانوي	
95,4	63,1	63,1	41	تكوين	

الملاحق

100,0	4,6	4,6	3	جامعي	
	100,0	100,0	65	Total	
الخبرة المهنية					
Pourcentage cumulé	Pourcentage valide	Pourcentage	Fréquence		
46,2	46,2	46,2	30	من 05 إلى 10 سنوات	Valide
83,1	36,9	36,9	24	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
86,2	3,1	3,1	2	من 15 إلى أقل من 20 سنة	
100,0	13,8	13,8	9	من 20 سنة فما فوق	
	100,0	100,0	65	Total	
a1q1					
Pourcentage cumulé	Pourcentage valide	Pourcentage	Fréquence		
75,4	75,4	75,4	49	نعم	Valide
100,0	24,6	24,6	16	لا	
	100,0	100,0	65	Total	
a1q2					
Pourcentage cumulé	Pourcentage valide	Pourcentage	Fréquence		
98,5	98,5	98,5	64	نعم	Valide
100,0	1,5	1,5	1	لا	
	100,0	100,0	65	Total	
a1q3					
Pourcentage cumulé	Pourcentage valide	Pourcentage	Fréquence		
27,7	27,7	27,7	18	دورية	Valide
50,8	23,1	23,1	15	محددة زمنيا	
100,0	49,2	49,2	32	فجائية	
	100,0	100,0	65	Total	

a1q5					
Pourcentage cumulé	Pourcentage valide	Pourcentage	Fréquence		
40,0	40,0	40,0	26	نعم	Valide
100,0	60,0	60,0	39	لا	
	100,0	100,0	65	Total	
a1q6					
Pourcentage cumulé	Pourcentage valide	Pourcentage	Fréquence		
53,8	53,8	53,8	35	نعم	Valide
100,0	46,2	46,2	30	لا	
	100,0	100,0	65	Total	
a1q7					
Pourcentage cumulé	Pourcentage valide	Pourcentage	Fréquence		
90,8	90,8	90,8	59	نعم	Valide
100,0	9,2	9,2	6	لا	
	100,0	100,0	65	Total	
a1q8					
Pourcentage cumulé	Pourcentage valide	Pourcentage	Fréquence		
58,5	58,5	58,5	38	جيدة	Valide
90,8	32,3	32,3	21	مقبولة	
100,0	9,2	9,2	6	سيئة	
	100,0	100,0	65	Total	
a1q8_1					
Pourcentage cumulé	Pourcentage valide	Pourcentage	Fréquence		

الملاحق

25,0	25,0	3,1	2	عدم الرغبة في العمل	Valide
62,5	37,5	4,6	3	الرغبة في مغادرة العمل	
100,0	37,5	4,6	3	عدم التعامل	
	100,0	12,3	8	Total	

a1q9					
Pourcentage cumulé	Pourcentage valide	Pourcentage	Fréquence		
43,1	43,1	43,1	28	نعم	Valide
100,0	56,9	56,9	37	لا	
	100,0	100,0	65	Total	

a1q10					
Pourcentage cumulé	Pourcentage valide	Pourcentage	Fréquence		
89,2	89,2	89,2	58	نعم	Valide
100,0	10,8	10,8	7	لا	
	100,0	100,0	65	Total	

a2q1					
Pourcentage cumulé	Pourcentage valide	Pourcentage	Fréquence		
73,8	73,8	73,8	48	نعم	Valide
100,0	26,2	26,2	17	لا	
	100,0	100,0	65	Total	

a2q2					
Pourcentage cumulé	Pourcentage valide	Pourcentage	Fréquence		
30,8	30,8	30,8	20	نعم	Valide
100,0	69,2	69,2	45	لا	
	100,0	100,0	65	Total	

a2q3					
------	--	--	--	--	--

الملاحق

Pourcentage cumulé	Pourcentage valide	Pourcentage	Fréquence		
72,3	72,3	72,3	47	نعم	Valide
100,0	27,7	27,7	18	لا	
	100,0	100,0	65	Total	

a2q4					
Pourcentage cumulé	Pourcentage valide	Pourcentage	Fréquence		
73,8	73,8	73,8	48	نعم	Valide
100,0	26,2	26,2	17	لا	
	100,0	100,0	65	Total	

a2q5					
Pourcentage cumulé	Pourcentage valide	Pourcentage	Fréquence		
55,4	55,4	55,4	36	مكره	Valide
80,0	24,6	24,6	16	تؤديه	
100,0	20,0	20,0	13	لا تؤجله	
	100,0	100,0	65	Total	

a2q6					
Pourcentage cumulé	Pourcentage valide	Pourcentage	Fréquence		
55,4	55,4	55,4	36	نعم	Valide
100,0	44,6	44,6	29	لا	
	100,0	100,0	65	Total	

a3q1					
Pourcentage cumulé	Pourcentage valide	Pourcentage	Fréquence		
84,6	84,6	84,6	55	نعم	Valide
100,0	15,4	15,4	10	لا	
	100,0	100,0	65	Total	

الملاحق

a3q2					
Pourcentage cumulé	Pourcentage valide	Pourcentage	Fréquence		
96,9	96,9	96,9	63	نعم	Valide
100,0	3,1	3,1	2	لا	
	100,0	100,0	65	Total	
a3q3					
Pourcentage cumulé	Pourcentage valide	Pourcentage	Fréquence		
69,2	69,2	69,2	45	نعم	Valide
100,0	30,8	30,8	20	لا	
	100,0	100,0	65	Total	
a3q4					
Pourcentage cumulé	Pourcentage valide	Pourcentage	Fréquence		
90,8	90,8	90,8	59	نعم	Valide
100,0	9,2	9,2	6	لا	
	100,0	100,0	65	Total	
a3q5					
Pourcentage cumulé	Pourcentage valide	Pourcentage	Fréquence		
80,0	80,0	80,0	52	نعم	Valide
100,0	20,0	20,0	13	لا	
	100,0	100,0	65	Total	
a3q6					
Pourcentage cumulé	Pourcentage valide	Pourcentage	Fréquence		
64,6	64,6	64,6	42	نعم	Valide
100,0	35,4	35,4	23	لا	

الملاحق

	100,0	100,0	65	Total	
a3q7					
Pourcentage cumulé	Pourcentage valide	Pourcentage	Fréquence		
75,4	75,4	75,4	49	نعم	Valide
100,0	24,6	24,6	16	لا	
	100,0	100,0	65	Total	
a3q8					
Pourcentage cumulé	Pourcentage valide	Pourcentage	Fréquence		
92,3	92,3	92,3	60	نعم	Valide
100,0	7,7	7,7	5	لا	
	100,0	100,0	65	Total	
a3q9					
Pourcentage cumulé	Pourcentage valide	Pourcentage	Fréquence		
66,2	66,2	66,2	43	نعم	Valide
100,0	33,8	33,8	22	لا	
	100,0	100,0	65	Total	
a3q10					
Pourcentage cumulé	Pourcentage valide	Pourcentage	Fréquence		
66,2	66,2	66,2	43	نعم	Valide
100,0	33,8	33,8	22	لا	
	100,0	100,0	65	Total	
a3q11					
Pourcentage cumulé	Pourcentage valide	Pourcentage	Fréquence		
75,4	75,4	75,4	49	نعم	Valide

الملاحق

100,0	24,6	24,6	16	لا	
	100,0	100,0	65	Total	
a3q12					
Pourcentage cumulé	Pourcentage valide	Pourcentage	Fréquence		
64,6	64,6	64,6	42	نعم	Valide
100,0	35,4	35,4	23	لا	
	100,0	100,0	65	Total	
a3q13					
Pourcentage cumulé	Pourcentage valide	Pourcentage	Fréquence		
69,2	69,2	69,2	45	نعم	Valide
100,0	30,8	30,8	20	لا	
	100,0	100,0	65	Total	

ألفا كرومباخ		
المقياس	الثبات	الصدق الذاتي
الاستبيان	0,727	0,85



قائمة بأسماء المحكمين للاستبيان

الرقم	اسم ولقب الاستاذ المحكم	الدرجة العلمية	الرتبة الحالية	1- الكلية 2- القسم الأصلي 3- الجامعة
		1- شهادة الاستاذية 2- دكتوراه 3- ماجستير	1- أستاذ التعليم العالي 2- أستاذ محاضر (أ) 3- أستاذ محاضر (ب)	
01	بن جعفر رمضان	دكتوراه	أستاذ محاضر (أ)	كلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة (قسم علوم الاجتماع)
02	بنقة ليلي	شهادة الاستاذية	أستاذة التعليم العالي (بروفيسور)	كلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة (قسم علوم الاجتماع)
03	بعجي حنان	دكتوراه	أستاذ محاضر	كلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة (قسم علوم الاجتماع)

موضوع الدراسة: دور الرقابة الادارية في الحد من مظاهر التسبب الوظيفي؟

-دراسة ميدانية ببلدية برهوم المسيلة-

اشراف الدكتور:

من إعداد الطلبة:

بلقرمي سهام

- نصر الدين بلحوت

- حورية سعادي



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



Faculty of Humanities and Social Sciences
Department of Sociology

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع

المسيلة في: 2024 / 05 / 16

رقم: 41/ ق.ع.ا.ك.ع.ا.ج / 2024

تسهيل مهمة لإجراء الدراسة الميدانية

إلى السيد: رئيس المجلس الشعبي البلدي
بلدية برهوم بالمسيلة

تحية عطرة وبعد:

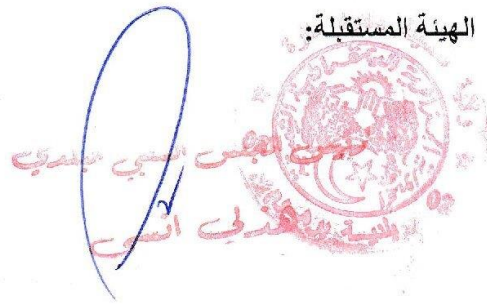
في إطار إعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع نظام ل.م.د LMD بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة ، يشرفنا أن نلتزم من سيادتكم تقديم يد المساعدة في حدود أغراض البحث العلمي للطالب (ة) المذكور (ة) أسمه (ها) أدناه. وذلك لتمكينه (ها) من جمع المعطيات والمعلومات على مستوى مصالحكم والاطلاع على المراجع والوثائق التي تخدم موضوع البحث.

الرقم	الاسم واللقب	تاريخ ومكان الازدياد	التخصص
01	بلحوت نصر الدين	1987 / 11 / 07 ب: مقرة - المسيلة	السنة الثانية ماستر علم الاجتماع التنظيم والعمل
02	سعاي حورية	1984 / 11 / 11 ب: برج منايل	السنة الثانية ماستر علم الاجتماع التنظيم والعمل

عنوان البحث: دور الرقابة الإدارية في الحد من مظاهر التسبب الوظيفي.
دراسة ميدانية بالمجلس الشعبي البلدي لبلدية برهوم - بالمسيلة
الأستاذ المشرف : د / بلقري سهايم
وفي انتظار ردكم بالقبول ، تقبلوا منا ، سيدي ، فائق الاحترام والتقدير.



أ.د. بن خالد جمال



University Mohamed Boudiaf of M'sila
humaine and Socials Sciences Faculty
B.P : 166 Echbilia M'sila 28003 Fax 213.35.57.96.30

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
ص ب 166 اشبيليا المسيلة 28003 - الجزائر. فاكس:



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



Faculty of Humanities and Social Sciences
Vice-Deanship of the College for Studies and
Student Affairs

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
نيابة العمادة للدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة
قسم علم الاجتماع

استمارة قبول الإشراف على مذكرة تخرج طور ماستر

التخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

الشعبة: علم الاجتماع

القسم: علم الاجتماع

أنا الموقع أدناه الأستاذ:

الاسم واللقب: سهرام بلقرمي

الرتبة:

أشهد بأنني أشرف على متابعة عمل الطالب (ة) :

الاسم واللقب: نهر الدين بلعوي / حورية بساوي التخصص علم اجتماع تنظيم وعمل
في إطار إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر للموسم الجامعي: 2024 / 2023 بموضوع بحث عنوانه:

دور الرقابة الإدارية في الحد من مظاهر التسيب الوظيفي
- دراسة ميدانية ببلدية بهرحوم -

ملاحظة هامة: آجال دفع الاستمارة يكون من 01 جوان إلى غاية جوان 30 جوان على مستوى مكتب الماستر.

المسيلة في :

رئيس القسم

مسؤول فريق الاختصاص

موافقة وإمضاء المشرف(ة):



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
FACULTY OF HUMANITIES
AND SOCIAL SCIENCES

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
University Mohamed Boudiaf of M'sila



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

Faculty of Humanities and Social Sciences
Vice-Deanship of the College for Studies and
Student Issues

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

تصريح شرفي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

انا الممضي (ة) ادناه :

السيد(ة): بلحوت نصر الدين

الصفة(طالب، استاذ باحث، باحث دائم): طالب

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 201005520

الصادرة بتاريخ: 02.02.2017 عن دائرة: بلدية برهوم

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

تخصص: تنظيم وعمل تحت رقم التسجيل: 2307511107

والمكلف بإنجاز اعمال بحث(منكرة التخرج، منكرة ماستر، منكرة ماجستير، اطروحة دكتوراه).

عنوانها: دور الرقابة الإدارية في الحد من مظاهر

الفساد الوظيفي

دراسة ميدانية بلدية برهوم

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

المسيلة في:

امضاء المعني (ة):

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



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



Faculty of Humanities and Social Sciences
Vice-Deanship of the College for Studies and
Student Issues

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

تصريح شرفي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

انا الممضي (ة) ادناه :

السيد(ة): نهادي حورية

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

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 204282523

الصادرة بتاريخ: 2021/12/22 عن دائرة: بلدية برهوم

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

تخصص: تنظيم وعمل تحت رقم التسجيل: 23034085123

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

عنوانها: دور الرقابة الادارية في الحد من مظاهر
التسبب الوطني - دراسة ميدانية بلدية برهوم

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

المسيلة في:

امضاء المعني (ة):

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



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



Faculty of Humanities and Social Sciences
Vice-Deanship of the College for Studies and
Student Affairs

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
نيابة العمادة للدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة

وثيقة ايداع مذكرة ماستر

الموضوع: دور الرقابة الإدارية في الحد من مظاهر الفساد الوطني
- دراسة ميدانية ببلدية برحوم -

إعداد الطلبة:

1- نصر الدين بلحوي رقم التسجيل: 23.075211107

2- غمريّة سعادتي رقم التسجيل: 23034085123

القسم: علم الاجتماع الشعبة: التخصص: تنظيم وعمل

إشراف: د. نسيم بلحوي الرتبة: أستاذ محاضر

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

رئيس فريق الاختصاص

موافقة وإمضاء الاستاذ(ة) المشرف(ة):



أ.د. بن خالد جمال

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة الى:

- استعراض النظريات المفسرة للرقابة الإدارية والتسيب الوظيفي.
 - تقديم تحليل لأهمية الرقابة الإدارية في البيئة المؤسسية الجزائرية.
 - تحليل الجوانب الإيجابية والسلبية لعملية الرقابة وتأثيرها على العامل وأدائه ومستوى انضباطه.
 - تقييم مساهمة الرقابة الإدارية في تقليل مستوى التسيب الوظيفي.
 - تقديم استنتاجات حول مدى تأثير الرقابة الدورية في تعزيز الانضباط في العمل.
 - تقييم مساهمة الرقابة المفاجئة في تعزيز مستوى الإنجاز والفاعلية في العمل.
- وقد استخدمنا في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكان مجتمع الدراسة موظفين في المجلس الشعبي البلدي لبلدية برهوم حوالي 410 موظف، ولجأنا إلى العينة القصدية الملائمة، إعتدنا في دراستنا على اداة إستمارة الإستبيان.

وقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

- تساهم الرقابة الدورية في التقليل من معدلات عدم انضباط الموظف في عمله بالمؤسسة.
- تساهم الرقابة المفاجئة في التقليل من التكاثر في إنجاز العمل في المؤسسة.
- تساهم الرقابة الإدارية من خلال البصمة الإلكترونية في التقليل من معدلات عدم إحترام مواقيت العمل الرسمية لموظفي المجلس الشعبي البلدي لبلدية برهوم.
- الرقابة الإدارية تساهم في الحد من مظاهر التسيب الوظيفي لموظفي المجلس البلدي لبلدية برهوم.

الكلمات المفتاحية: التسيب الوظيفي، الرقابة الإدارية، بلدية برهوم.

Abstract :

The study aimed to:

- Review the theories explaining administrative control and job laxity.
 - Provide an analysis of the importance of administrative control in the Algerian institutional environment.
 - Analyze the positive and negative aspects of the control process and its impact on employees and their performance and discipline levels.
 - Evaluate the contribution of administrative control in reducing the level of job laxity.
 - Present conclusions on the extent of the impact of periodic control in enhancing work discipline.
 - Assess the contribution of sudden control in enhancing the level of achievement and effectiveness in work.
- In this study, we used the descriptive analytical method, and the study population consisted of employees in the Municipal People's Council of Barhoum Municipality, about 410 employees. We resorted to an appropriate purposive sample and relied on the questionnaire tool in our study.

The following results were obtained:

- Periodic control contributes to reducing the rates of employee indiscipline in their work within the institution.
- Sudden control helps reduce laziness in accomplishing work in the institution.
- Administrative control through electronic fingerprinting reduces the rates of non-compliance with official working hours among the employees of the Municipal People's Council of Barhoum Municipality.
- Administrative control contributes to reducing the manifestations of job laxity among the employees of the Municipal Council of Barhoum Municipality.

Keywords: job laxity, administrative control, Barhoum Municipality. stract



فهرس المحتويات

.....	شكر وعرفان
.....	إهداء
.....	إهداء
1	مقدمة
4	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
5	1-الإشكالية
7	2-فرضيات الدراسة
8	3-أهداف الدراسة
8	4-أهمية الدراسة
9	5-أسباب اختيار الموضوع
10	6-تحديد المفاهيم
15	7-المداخل النظرية للدراسة
41	8-الدراسات السابقة
51	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة
52	أولا: الرقابة الإدارية
52	1) مفهوم الرقابة الإدارية
53	2) طبيعة الرقابة
53	3) تطور الرقابة الإدارية
55	4) أنواع الرقابة:

60	5) وسائل الرقابة الإدارية..
61	6) خطوات ومراحل الرقابة..
64	7) مجالات استخدام الرقابة الإدارية..
65	8) أهمية الرقابة الإدارية..
68	9) أهداف الرقابة الإدارية..
69	10) خصائص وشروط النظام الرقابي الجيد
70	11) العلاقة التبادلية للرقابة الإدارية
72	ثانيا: التسبب الوظيفي..
72	1) تعريف التسبب الوظيفي..
73	2) مظاهر التسبب الوظيفي..
76	3) أسباب التسبب الوظيفي..
78	4) حالات التسبب الوظيفي..
79	5) الآثار المترتبة على التسبب الوظيفي..
81	6) الغرض من دراسة ظاهرة التسبب في إدارة الدول النامية:
83	7) أبعاد وآثار ظاهرة التسبب في الإدارات الجزائرية:
85	الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة..
86	1- الدراسة الإستطلاعية.....
87	2- حدود الدراسة:
90	3- مجتمع الدراسة:
90	4- أداة الدراسة:....

101	الفصل الرابع: عرض وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات
102	تفسير ومناقشة الفرضيات:
	1-الفرضية الجزئية الأولى.....
102	
111	2-الفرضية الجزئية الثانية.....
117	3-الفرضية الجزئية الثالثة.....
128	مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات:
128	1-الفرضية الجزئية الأولى.....
129	2-الفرضية الجزئية الثانية.....
130	3-الفرضية الجزئية الثالثة.....
131	4-الفرضية العامة.....
133	خاتمة
135	قائمة المصادر والمراجع.....
141	الملاحق
159	ملخص الدراسة:
160	فهرس المحتويات