

المحور الأول: ف1_ بيانات خاصة بالأسلوب الإشرافي و دوره في زيادة انضباط الموظفين.

السؤال الأول: هل هناك رقابة ممارسة في الإدارة التي تنتمي إليها ؟

الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كان هناك رقابة ممارسة في الإدارة أم لا

الجدول رقم 1: يبين إجابة الإداريين على السؤال الأول.

درجة الحرية	مستوى الدلالة	كا ² / كاي تربيع		النسبة %	التكرارات	الإجابات
		المجدولة	المحسوبة			
1	0.05	5.99	.000	00	00	لا
				50.0	15	نعم (المدير)
				50.0	15	(جهاز متخصص)
				100.0	30	المجموع

تحليل النتائج:

نلاحظ من خلال الجدول أن إجابات العينة حول هذا السؤال كانت بنسبة 50.0% نعم من الذين قالوا أن الرقابة الممارسة كانت من طرف المدير، و 50.0% فئة من قالوا أن الرقابة الممارسة في الإدارة كانت من طرف جهاز متخصص.

و من خلال المعالجة الإحصائية عن طريق حساب كا² و المبينة في الجدول أعلاه نجد أن كا² المحسوبة بلغت 0.000 و هي أصغر من كا² المجدولة 5.99 عند مستوى الدلالة 0.05 و بدرجة حرية 1، أي لا توجد دلالة إحصائية، أي لا توجد اختلافات في إجابات العينة.

و منه إذا اعتبرنا أن آراء المبحوثين صادقة حول التأكيد على وجود رقابة منتظمة دلت عليها الإحصائيات و من خلال التحليل لأجوبتهم و الذي بينه الاتجاه العام نحو اعتبار هذا التأثير حقيقة ملموسة حيث يعتبر المدير في المؤسسات الرياضية هو المشرف على نشاطات عمليات هذه المؤسسة و قد تعتمد المسؤولية مراقبة النشاطات المنتظمة و عملياتها إلى جهة داخلية متخصصة و هذه الجهة يمثلها في هذا القطاع المستشارين حيث يتم تقييم

مستوى كفاءة و فاعلية الأداء و المحافظة على موجودات المؤسسة و تقييم مختلف عملياتها و نشاطاتها و مستوى أدائها، و كما قال علي عباس بالرقابة على السلوك و التصرف و يقصد بذلك استخدام الأساليب المناسبة لمراقبة سلوك الأفراد داخل المؤسسة و كل إدارة أو قسم من أقسامها و قياس مدى التزامهم بتطبيق القواعد و اللوائح و كذلك قياس مستوى الروح المعنوية في صفوف الأفراد العاملين بالمؤسسة (علي الشريف، 2004، ص 186).

السؤال الثاني: هل تتم عملية الرقابة في مؤسستك ؟

الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كانت تتم عملية الرقابة في المؤسسة الرياضية

جدول رقم 02: يبين إجابة الإداريين على السؤال الثاني.

الإجابات	التكرارات	النسبة %	كا ² / كاي تربيع		مستوى الدلالة	درجة الحرية
			المجدولة	المحسوبة		
دائما	10	33.3	5.99	12.800	0.05	2
أحيانا	18	60.0				
نادرا	02	6.7				
المجموع	30	100.0				

تحليل النتائج:

نلاحظ من خلال الجدول أن إجابات العينة حول هذا السؤال كانت بنسبة 33.3% "دائما" من الذين

قالوا أن العملية الرقابية تتم داخل المؤسسة الرياضية، و 60.0% من قالوا أن العملية الرقابية أحيانا ما تتم في

المؤسسة الرياضية، و نسبة 6.7% من قالوا أن نادرا ما تتم العملية الرقابية في المؤسسة الرياضية.

و من خلال المعالجة الإحصائية عن طريق حساب كا² و المبينة في الجدول أعلاه نجد أن كا² المحسوبة بلغت

12.800 و هي أكبر من كا² المجدولة 5.99 عند مستوى الدلالة 0.05 و بدرجة حرية 2، أي توجد دلالة

إحصائية، لصالح القيمة أكثر تكرار : أحيانا بنسبة 60.0%.

من خلال هذا نستنتج أنه لا تتوفر رقابة متكاملة في المؤسسة الرياضية، فالتكامل هو العنصر الأكثر أهمية في تكامل

النظام الرقابي مع سائر النظم التنظيمية الأخرى و خصوصا النظام التخطيطي، و عمليا فإن وسائل التكامل بين

التخطيط و الرقابة يمكن تحديدها بوضوح، من ناحية ينبغي على المديرين أخذ العوامل الرقابية في الاعتبار أثناء قيامهم

بعملية التخطيط، مثل الأهداف و السياسات و الاستراتيجيات الخاصة بالمنطقة و التي تضيف أبعاد متكاملة للنظام

الرقابي. (جميل احمد توفيق، 1986، ص210).

السؤال الثالث: بماذا يهتم المسؤول عن العملية الرقابية في مؤسستك ؟
الغرض من السؤال: معرفة بماذا يهتم المسؤول عن العملية الرقابية في المؤسسة.

جدول رقم 03: يبين إجابة الإداريين على السؤال الثالث.

الإجابات	التكرارات	النسبة %	كا ² / كاي تربيع		مستوى الدلالة	درجة الحرية
			المجدولة	المحسوبة		
بسلوك الموظف	03	10.0	5.99	9.800	0.05	2
بعمل الموظف	10	33.3				
بالاثنتين معا	17	56.7				
المجموع	30	100.0				

تحليل النتائج:

نلاحظ من خلال الجدول أن إجابات العينة حول هذا السؤال كانت بنسبة 10.0% من الذين قالوا أن المسؤول عن العملية الرقابية يهتم بسلوك الموظف، و 33.3% من الذين قالوا أن المسؤول عن العملية الرقابية يهتم بعمل الموظف، و نسبة 56.7% من الذين قالوا أن المسؤول عن العملية الرقابية يهتم بالاثنتين معا.

و من خلال المعالجة الإحصائية عن طريق حساب كا² و المبينة في الجدول أعلاه نجد أن كا² المحسوبة بلغت 9.800 و هي أكبر من كا² المجدولة 5.99 عند مستوى الدلالة 0.05 و بدرجة حرية 2، أي توجد دلالة إحصائية، لصالح القيمة أكثر تكرار : "بالاثنتين معا" بنسبة 56.7%.

و منه نستنتج أن هذه المعطيات كشفت شيئا من اهتمام المسؤول عن الرقابة بسلوك الموظف و بعمله له دلالة سوسيولوجية معتبرة و هذا ما عبرت عنه نسبة 56.7% . و هذا راجع إلى أن المشرف يعد احد المتغيرات المهمة التي تحدد مدى إمكانية استغلال طاقات و قدرات الموظفين، و كما انه يؤثر على أداء و إمكانيات و قيم المرؤوسين اتجاه العمل. فكما بين "التون مايو" من خلال التجارب التي أجراها بغرض إبراز أهمية العوامل الإنسانية في

العملية الإدارية، و محاولة البحث في متغيرات جديدة تقوم عليها الإدارة، و ظل ما يسمى بالسلوك الإنساني في التنظيم حتى ركزت هذه التجارب على دراسة ظاهرة الإشراف و القيادة و دورها في تنظيم العمل و تحسين العلاقة بين الموظفين و الإدارة "المدير" حيث توصل إلى وجود نقطتين من القيادة و الإشراف، فالأول يحاول من خلاله المشرف إحاطة الموظفين بعدة أنواع من الرقابة الإنسانية و هو هنا يؤمن بان العملية الإشرافية يجب أن تكون وظيفة اجتماعية نفسية أكثر منها وظيفة إدارية رسمية. أما الثاني فيسعى المشرفين من خلاله إلى توجيه اهتمامهم نحو تحقيق أعلى معدلات الأداء دون الاهتمام بالظروف النفسية و الاجتماعية للموظفين و قد استقرت نتيجة الدراسات إلى أن النمط الأول قد حقق أعلى معدلات الأداء، و قد توصل بعض النقاد إلى أن الاهتمام بالعامل النفسي لا يكفي و عدم وجود مراقبة و نظام للضبط قد يؤدي إلى التراخي و هنا يظهر دور الرقابة في ضبط سلوك الموظف و رفع أداء تعزيز التزامه اتجاه المنظمة التي ينتمي إليها. (زاهد محمد ديري، 2011، ص38).

السؤال الرابع: هل أنت ملتزم بتوقيت العمل ؟

الغرض من السؤال: معرفة إن كان الإداري ملتزم بتوقيت العمل أم لا .

جدول رقم 04: يبين إجابة الإداريين على السؤال الرابع.

درجة الحرية	مستوى الدلالة	كا ² / كاي تربيع		النسبة %	التكرارات	الإجابات
		المجدولة	المحسوبة			
1	0.05	3.84	10.800	80.0	24	دائما
				20.0	06	أحيانا
				100.0	30	المجموع

تحليل النتائج:

نلاحظ من خلال الجدول أن إجابات العينة حول هذا السؤال كانت بنسبة 80.0% من الذين قالوا أنهم ملتزمون "دائما" بتوقيت العمل، و 20.0% من الذين قالوا أنهم ملتزمون "أحيانا" بتوقيت العمل. و من خلال المعالجة الإحصائية عن طريق حساب كا² و المبينة في الجدول أعلاه نجد أن كا² المحسوبة بلغت 10.800 و هي أكبر من كا² المجدولة 3.84 عند مستوى الدلالة 0.05 و بدرجة حرية 1، أي توجد دلالة إحصائية، لصالح القيمة أكثر تكرار : "دائما" بنسبة 80.0%.

و منه نستنتج انه ينشأ نظام انضباطي يضمن احترام العاملين لقواعد العمل و يسطر العقوبات لمخالفاتها و يضمن سلامة التحقق و عدالة الجزاء، و رفع أداء الموظفين و لكي يكون نظام ضبط أهدافها المرسومة بوضوح و لا يتم ذلك بكفاءة الأفراد إذ يعتبروا أن المقومات الأساسية التي يركز عليها النظام الرقابي و هذا بقيودهم التي سطرها المؤسسة، و بالتالي يؤدي إلى الالتزام بالعمل حيث يمكن اعتباره كأداة شبه مباشرة لتحقيق ذاتية الإنسان من جهة و تحقيق أهداف المؤسسة من جهة أخرى. يمكن القول أن الفئة الذين قالوا انه ما أحيانا ملتزمون بتوقيت العمل و هي لا تساعدهم على التقيد بالقوانين المسطرة قد ترجعها لهذه الأسباب إحساس الموظف بالتهميش الوظيفي، لا تتوافق ميولاته مع الوظيفة التي يشغلها، لا تلبي هذه الوظيفة احتياجاته المادية و المعنوية كل هذه الأسباب و أخرى تجعل من

الموظف أن لا ينظر لعملية الإشراف و المراقبة بالنظرة العقلانية و بالتالي تقرر عدم التزام قوانينها و خروجها في الأخير من غير الانتماء لهذه المؤسسة، فهذا يعد من العوامل المؤثرة للالتزام. (محمد حسن حمادات، 2006، ص70_80).

السؤال الخامس: في رأيك ما هي الفائدة من إجراء العملية الرقابية ؟

الغرض من السؤال: معرفة ما الفائدة من إجراء العملية الرقابية .

جدول رقم 05: يبين إجابة الإداريين على السؤال الخامس.

الإجابات	التكرارات	النسبة %	كا ² / كاي تربيع		مستوى الدلالة	درجة الحرية
			المجدولة	المحسوبة		
تنظيم سير العمل	21	70.0	5.99	4.800	0.05	2
تصحيح الأخطاء	00	00				
رفع مستوى الأداء	09	30.0				
المجموع	30	100.0				

تحليل النتائج:

نلاحظ من خلال الجدول أن إجابات العينة حول هذا السؤال كانت بنسبة 70.0% من الذين قالوا أن الفائدة من إجراء العملية الرقابية هو تنظيم سير العمل، و 30.0% من الذين قالوا أن الفائدة من إجراء العملية الرقابية هو رفع مستوى الأداء.

و من خلال المعالجة الإحصائية عن طريق حساب كا² و المبينة في الجدول أعلاه نجد أن كا² المحسوبة بلغت 4.800 و هي أصغر من كا² المجدولة 5.99 عند مستوى الدلالة 0.05 و بدرجة حرية 1، أي لا توجد دلالة إحصائية، أي لا توجد اختلافات في إجابات العينة.

و نستنتج من خلال هذه القراءة الإحصائية انه و حسب آراء الموظفين الإداريين أن الفائدة من إجراء العملية الرقابية كلها انصبحت حول تنظيم سير العمل و رفع مستوى الأداء و الانضباط. نستطيع القول أن الرقابة كعملية إدارية

تهدف إلى التأكد من تحقيق الأهداف حسب الخطة الموضوعية هي التي تستهدف قياس مدى النجاح في بلوغ الأهداف و إنجاز الأنشطة و التأكد من أن جميع النشاطات تسير وفق الأسلوب المرسوم أو المخطط لها و القيام باتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة في حالة اكتشاف أي انحراف أو فروق بين الأداء المخطط و الأداء الفعلي .(عبد الغفار الحنفي، عبد السلام ابو قحف، ص80).

السؤال السادس: هل يساهم مشرفك على إنضباطك داخل المؤسسة ؟
الغرض من السؤال: معرفة إن كان المشرف يساهم على الانضباط داخل المؤسسة.

جدول رقم 06: يبين إجابة الإداريين على السؤال السادس.

درجة الحرية	مستوى الدلالة	كا ² / كاي تربيع		النسبة %	التكرارات	الإجابات
		المجدولة	المحسوبة			
1	0.05	5.99	6.533	73.3	22	يساهم
				26.7	08	إلى حد ما
				100.0	30	المجموع

تحليل النتائج:

نلاحظ من خلال الجدول أن إجابات العينة حول هذا السؤال كانت بنسبة 73.3% من الذين قالوا أن المشرف "يساهم" على الانضباط داخل المؤسسة، و 26.7% من الذين قالوا أن المشرف يساهم على الانضباط داخل المؤسسة "إلى حد ما"

و من خلال المعالجة الإحصائية عن طريق حساب كا² و المبينة في الجدول أعلاه نجد أن كا² المحسوبة بلغت 6.533 و هي أصغر من كا² المجدولة 5.99 عند مستوى الدلالة 0.05 و بدرجة حرية 1، أي توجد دلالة إحصائية، لصالح القيمة أكثر تكرار : "يساهم" بنسبة 73.3%.

من خلال ما سبق نستنتج أن الإحصاء لا يروي القصة كاملة لذا يتوجب على اعتبار انه المسير للعمليات الإدارية التي تحدث داخل هذه المؤسسة و هذا بغرض حماية الموارد في المؤسسة من التصرفات الغير مرغوب فيها كما أنه يقوم بتقييم الأعمال و توزيع الاهتمامات و المسؤوليات و أهمها اتخاذ القرارات الإدارية تحتاج إلى متطلبات و دراسة صارمة تتخذ صفة الموضوعية و المرونة تراعي فيها مدى انتماء الموظف إلى هذه المؤسسة و التزامه بها، حيث يرى العالم "اولي" أن رئيس العمل أو المشرف احد المتغيرات المهمة التي تحدد مدى إمكانية استغلال طاقات و قدرات الموظف التابع له، كما يرى ذات الباحث أن رئيس العمل يلعب دورا أساسيا في التأثير على أداء و إمكانيات و قيم المرؤوسين اتجاه العمل. و للإشراف دور كبير في درجة التزام الموظف بوظيفته و سعيه لخدمة أغراض منظمته و العمل على الاستقرار فيها و يضرب بعض الباحثين أمثلة من الإدارة الأمريكية على ذلك حيث وجد أن الموظف في بعض المنظمات الأمريكية، أصبح يتطلع للحظة التقاعد باعتبارها لحظة الخروج من جحيم العمل نتيجة سلوك و تصرفات الرئيس المباشر.

مناقشة المحور الأول في ظل الفرضية الأولى:

لأسلوب الإشرافي دور في انضباط الموظفين الإداريين داخل هذه المؤسسات و منه فإن الفرضية الأولى صحيحة نسبيا و تم تفسير هذه العلاقة بعوامل عدة نذكر منها:

انه عن طريق الأسلوب الإشرافي يمكن مواكبة و معالجة الظروف التي يمكن توقعها لذلك فالإشراف يحتل أهمية خاصة دون غيره من الوسائل الرقابية الأخرى، حيث بواسطته يشرف المدراء عن طريق الملاحظة الشخصية و يقررون إذا كان عمل الموظفين الإداريين يجري وفقا لما حددته السياسات و التعليمات و يضمن انجاز العمل بشكل ملائم.

و بين رأيهم في الوجود بالعلاقات الإنسانية بينهم و بين مشرفيهم و هذا ما عبرت عنه نسبة كاي تربيع في الجدول رقم (13) و (16) .

مما يساعدهم على الالتزام اتجاهها و هذا ما عبرت عنه العلاقة بين نظرة المبحوثين لأسلوب مشرفيهم المباشرين بصفتهم المسؤولين عن تقييم أدائهم و سلوكهم و في نفس الوقت هذا ما دلت عنه النسبة الكلية كما نجد أن اغلب المبحوثين أكدوا على أن الأسلوب الإشرافي الذي ينتهجه المدراء هو أسلوب ديمقراطي و هذا ما ساعدهم على الانضباط داخل المؤسسة و بالتالي يراعي فيه انضباط هذه الفئة اتجاه التعليمات و القوانين و هذا أسلوب إشرافي من يراعي فيه الأسلوب الإنساني. لكن إذا أردت أن نؤكد على شيء سأؤكد على أن الأسلوب الإشرافي كان ديمقراطي نسبيا مما يقابله انضباط الموظفين أيضا نسبيا لأنه لا يخلو هذا النوع من المؤسسات كغيره من المؤسسات الأخرى من بعض التجاوزات و التسبب و اللامبالاة أي المؤشرات المرضية التي تنخل في عنقها لذا استوجب تفعيل آليات الضبط و العقاب بأسلوب من يتماشى مع متطلبات الموظف الإداري كما يجب السعي لتلبية حاجاته المادية و المعنوية ليحس بانتمائه لهذه المؤسسة و بالتالي يتولد لديه التزاما اتجاهها.

المحور الثاني: ف2_ بيانات خاصة بالرقابة الذاتية و دورها في توطيد انتماء الموظف.

السؤال الأول: هل تفتخر بمؤسستك عند الحديث عنها مع الغير ؟

الغرض من السؤال: معرفة إذا كان الإداري يفتخر بحديثه عن المؤسسة مع الغير أم لا.

جدول رقم 07: يبين إجابة الإداريين على السؤال السابع.

درجة الحرية	مستوى الدلالة	كا ² / كاي تربيع		النسبة %	التكرارات	الإجابات
		المجدولة	المحسوبة			
1	0.05	5.99	3.333	66.7	20	دائما
				33.3	10	أحيانا
				100.0	30	المجموع

تحليل النتائج:

نلاحظ من خلال الجدول أن إجابات العينة حول هذا السؤال كانت بنسبة 66.7% من الذين قالوا أنهم "دائما" يفتخرون عند الحديث عن المؤسسة مع الغير ، و 26.7% من الذين قالوا أنهم "أحيانا" ما يفتخرون عند الحديث عن المؤسسة مع الغير .

و من خلال المعالجة الإحصائية عن طريق حساب كا² و المبينة في الجدول أعلاه نجد أن كا² المحسوبة بلغت 3.333 و هي أصغر من كا² المجدولة 5.99 عند مستوى الدلالة 0.05 و بدرجة حرية 1، أي لا توجد دلالة إحصائية، أي لا توجد اختلافات في إجابات العينة.

، و منه إذا اعتبرنا آراء المبحوثين صادقة بالافتخار عند الحديث على المؤسسة لابد من تسليط الضوء على عامل أساسي و هو الرغبة في الاستمرار في العمل داخل المؤسسة حيث تم تقييم الفرد لأهمية البقاء في الأخير يتأثر بمجموعة من العوامل منها التقدم في السن، و طول هذه الخدمة التي تعتبر من المؤشرات الرئيسية لوجود رغبة لدى الفرد في الاستمرار في العمل، بالإضافة أن الفرد يعطي قيمة للعلاقات الشخصية مع زملاء العمل و قرب المشرفين و توجيههم له كما يتأثر بالبيئة التنظيمية التي يعمل بها و التي يعكف أن تسمح له بالمشاركة الفعالة داخلها. فيصبح من الذين يفخرون بالمؤسسة و يبرون نحوها كل الارتباط و الالتزام و الاستمرارية و هذا ما أثبتته إجابات المبحوثين التي مثلتها نسبة 66.7% (محمد قاسم القريوتي، 2009، ص231).

السؤال الثاني: هل مناخ العمل ملائم للقيام بأقصى ما تستطيع من جهود ؟
الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كان مناخ العمل ملائم للقيام بأقصى جهد ام لا.

جدول رقم 08: يبين إجابة الإداريين على السؤال الثامن.

درجة الحرية	مستوى الدلالة	كا ² / كاي تربيع		النسبة %	التكرارات	الإجابات
		المجدولة	المحسوبة			
1	0.05	3.84	16.133	86.7	26	ملائم
				13.3	04	غير ملائم (قلة التنظيم الإداري)
				100.0	30	المجموع

تحليل النتائج:

نلاحظ من خلال الجدول أن إجابات العينة حول هذا السؤال كانت بنسبة 86.7% من الذين قالوا أن مناخ العمل ملائم للقيام بأقصى يستطيعون من جهود، و 13.3% من الذين قالوا أن مناخ العمل غير ملائم للقيام بأقصى يستطيعون من جهود و ذلك لقلة التنظيم الإداري.

و من خلال المعالجة الإحصائية عن طريق حساب كا² و المبينة في الجدول أعلاه نجد أن كا² المحسوبة بلغت 16.133 و هي أكبر من كا² المجدولة 3.84 عند مستوى الدلالة 0.05 و بدرجة حرية 1، أي توجد دلالة إحصائية، لصالح القيمة أكثر تكرار : "ملائم" بنسبة 86.7%.

و من خلال التحليل الإحصائي للأجوبة حول مدى ملائمة مناخ العمل من عدمه للموظف الإداري من اجل القيام بما يستطيع من جهود و ما هي الأسباب التي أدت لعدم ملائمة مناخ العمل. وجدت أن المناخ الغير ملائم أرجعه الباحثون إلى عدة أسباب تصدرت قلة التنظيم الإداري حيث للتنظيم دور فعال في تحسين مناخ العمل مما يزيد من فعالية الموظف الإداري و زيادة في مردودية المؤسسة، م هذا الالتزام التنظيمي يشتغل على الارتباط بأهداف التنظيم و قيمه، و الرغبة في بذل أكبر جهد ممكن لمساعدة المنظمة و تحقيق أهدافها، و الرغبة القوية للبقاء فيها. (صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2004، ص186-187).

السؤال الثالث: هل تجد أن هناك علاقات إنسانية بينك و بين مشرفك ؟

الغرض من السؤال: معرفة إن كانت هناك علاقات إنسانية بين الإداري و المشرف ام لا.

جدول رقم 09: يبين إجابة الإداريين على السؤال التاسع.

الإجابات	التكرارات	النسبة %	كا ² / كاي تربيع		مستوى الدلالة	درجة الحرية
			المجدولة	المحسوبة		
نعم	20	66.7	3.84	3.333	0.05	1
لا	10	33.3				
المجموع	30	100.0				

تحليل النتائج:

نلاحظ من خلال الجدول أن إجابات العينة حول هذا السؤال كانت بنسبة 66.7% "نعم" من الذين قالوا أن لديهم علاقات إنسانية بينهم و بين المشرف، و 33.3% "لا"، من الذين قالوا أنه ليس لديهم علاقات إنسانية بينهم و بين المشرف.

و من خلال المعالجة الإحصائية عن طريق حساب كا² و المبينة في الجدول أعلاه نجد أن كا² المحسوبة بلغت 3.333 و هي أصغر من كا² المجدولة 3.84 عند مستوى الدلالة 0.05 و بدرجة حرية 1، أي لا توجد دلالة إحصائية، أي لا توجد اختلافات في إجابات العينة.

ومن خلال ما سبق نستنتج أن هذا كله راجع إلى الأسلوب الذي يتبعه المشرف إذا كان يتبع أسلوب ديمقراطي قد تكون هناك إمكانية تكوين علاقات إنسانية فيما بينهم، أما إذا كان يتبع المشرف الأسلوب المتسلط فلا يمكن تكوين علاقات فيما بينهم. و منه يمكن تفسير هذا على أساس أن لكل مشرف و موظف دور تفرضها طبيعة الوظيفة و طبيعة الشخصية لكل منهما و بالتالي كلما كان أسلوب المشرف أسلوب ديمقراطي، كان الموظف يتصف بالالتزام الوظيفي و قيم أخلاقية عالية كان هناك مساندة كافية لإقامة علاقات إنسانية تعود على كليهما بالفائدة التي تنعكس

بالإيجاب على المؤسسة التي ينتموا إليها و إن كان العكس فهذا يؤدي إلى إحساس العاملين بعدم الانتماء و بالتالي إلى رفض الالتزام م هذا يؤدي إلى البحث عن عمل آخر في مؤسسة أخرى.

السؤال الرابع: هل أنت متمسك بأخلاقيات المهنة التي تمارسها ؟

الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كان الإداري أنت متمسك بأخلاقيات المهنة التي يمارسها أم لا.

جدول رقم 10: يبين إجابة الإداريين على السؤال العاشر.

النسبة %	التكرارات	
100.0	30	دائما
00	00	أحيانا
100.0	30	المجموع

تحليل النتائج:

نلاحظ من خلال الجدول أن إجابات العينة حول هذا السؤال كانت بنسبة 100.0% "دائما" كلهم قالوا أنهم متمسكون بأخلاقيات المهنة التي يمارسونها.

منه نستنتج أن كل الموظفين متمسكين بأخلاقيات المهنة و هذا راجع إلى أن المشرف يعد احد المتغيرات المهمة التي تحدد مدى إمكانية استغلال قدرات الموظفين التابعين له، إضافة إلى أن الطريقة الأساسية للرقابة على العاملين و المؤسسة هي قياس الأداء أي مستوى الأداء المطلوب انجازه من كل فرد مما يساعد المشرف على ملاحظة و متابعة أداء موظفيه و بالتالي يستطيع التحكم في معدل دوران العمل و معدل التغيب و معدل الحوادث، و هنا يصبح الموظف ملزم بإطاعة الأوامر و القوانين و تولد لديه شعور بالانتماء للمؤسسة و بالتالي تشكل لديه التزاما و تنظيميا لذلك استوجب القيام بالرقابة على السلوك و التصرف و هذا عن طريق استخدام أساليب مناسبة لمراقبة السلوك للأفراد داخل الإدارة و قياس مدى التزامهم بتطبيق القواعد و اللوائح و قياس مستوى الروح المعنوية في صفوف الموظفين الإداريين. (علي الشريف، 2005، ص411).

السؤال الخامس: هل تجد نفسك في المكانة الوظيفية المناسبة لمستواك الدراسي؟
الغرض من السؤال: معرفة إن كان الإداري يجد نفسه في المكانة الوظيفية المناسبة لمستواه الدراسي ام لا.

جدول رقم 11: يبين إجابة الإداريين على السؤال الحادي عشر.

الإجابات	التكرارات	النسبة %	كا ² / كاي تربيع		مستوى الدلالة	درجة الحرية
			المجدولة	المحسوبة		
نعم	20	66.7	3.84	3.333	0.05	1
لا	10	33.3				
المجموع	30	100.0				

تحليل النتائج:

نلاحظ من خلال الجدول أن إجابات العينة حول هذا السؤال كانت بنسبة 66.7% "نعم" من الذين قالوا أنهم في المكانة الوظيفية المناسبة لمستواهم الدراسي ، و 33.3% "لا"، من الذين قالوا أنهم ليسوا في المكانة الوظيفية المناسبة لمستواهم الدراسي

و من خلال المعالجة الإحصائية عن طريق حساب كا² و المبينة في الجدول أعلاه نجد أن كا² المحسوبة بلغت 3.333 و هي أصغر من كا² المجدولة 3.84 عند مستوى الدلالة 0.05 و بدرجة حرية 1، أي لا توجد دلالة إحصائية، أي لا توجد اختلافات في إجابات العينة.

من خلال التحليل الإحصائي لأجوبة الباحثين نجد أن العلاقة بين المتغيرين أي تقصير الموظف الإداري في واجباته المهنية كون هذا الأخير يخضع لأساليب و وسائل رقابية تمنهج مساره الوظيفي هذا من جهة، و من جهة أخرى يظهر دور المتغير الثاني و هو الالتزام في مؤشر تأنيب الضمير و بالتالي نجد أن العلاقة قد تأكدت، لكن الإحصاء لا يروي القصة كاملة فكيف نفسر هذه العلاقة؟ إذا تكلمنا عن الضمير نجده حالة غير محسوسة لكن نستدل بها عن طريق تصرفات الفرد اتجاه رؤسائه و اتجاه زملائه و بالتالي اتجاه المنصب الذي يتقيد به، و بالتالي يلزم عليه هذا الضمير بالمواظبة، و احترام مواعيت العمل، و خصوصية المؤسسة و بذل المزيد من الجهود للوصول بالمؤسسة إلى الرقي و بهذا يكون الموظف الإداري قد حقق نوع من الالتزام اتجاه وظيفته و بالتالي اتجاه المؤسسة.

السؤال السادس: هل تحاول إضافة بعض القيم الإنسانية و الأخلاقية لزملائك ؟

الغرض من السؤال: معرفة إن كان الإداري يحاول إضافة بعض القيم الإنسانية و الأخلاقية لزملائه أم لا.

جدول رقم 12: يبين إجابة الإداريين على السؤال الثاني عشر.

درجة الحرية	مستوى الدلالة	كا ² / كاي تربيع		النسبة %	التكرارات	الإجابات
		المجدولة	المحسوبة			
1	0.05	3.84	.533	56.7	17	نعم
				43.3	13	لا
				100.0	30	المجموع

تحليل النتائج:

نلاحظ من خلال الجدول أن إجابات العينة حول هذا السؤال كانت بنسبة 56.7% "نعم" من الذين قالوا أنهم يضيفون بعض القيم الإنسانية و الأخلاقية لزملائهم ، و 43.3% "لا"، من الذين قالوا أنهم لا يضيفون القيم الإنسانية و الأخلاقية لزملائهم.

و من خلال المعالجة الإحصائية عن طريق حساب كا² و المبينة في الجدول أعلاه نجد أن كا² المحسوبة بلغت 0.533 و هي أصغر من كا² المجدولة 3.84 عند مستوى الدلالة 0.05 و بدرجة حرية 1، أي لا توجد دلالة إحصائية، أي لا توجد اختلافات في إجابات العينة.

نستنتج من هذا التحليل الإحصائي أن غالبية الباحثين يحاولون أن يحدثوا تفاعل و مشاور و تواصل فيما بينهم و هذا مؤشر له دلالة سوسيولوجية معبرة، فحرص الموظفين الإداريين على إضافة بعض القيم الإنسانية و الأخلاقية لزملائهم دليل قاطع على تحملهم و لو جزء من المسؤولية اتجاه المؤسسة التي ينتمون إليها و من هنا يتبادر إلى أذهاننا التساؤل التالي ما هي هذه القيم و كيف يمكن توظيفها ؟

كما نعلم أن الجو العام لبعض المؤسسات ليس الكل يشجع الإنابة على أن يعملوا بطريقة أخلاقية مسؤولة، و كذلك فإن سياسات بعض المنظمات و ممارساتها تخلق جو غير صحي بالمفهوم الأخلاقي، فالبيئة غير الصحية أخلاقيا هي البيئة التي لا يكون فيها لمفاهيم الصدق و الأمانة و العدالة.

و من هذه البيئة فإن الإلتزام بقيم العمل السائدة تكون أكثر صعوبة و أحيانا يكون عملا شاقا و تتطلب ممارسته جرأة كبيرة لا ممارسته في العمل قد تعرض الفرد أحيانا إلى الخطر و إلى الطرد و إلى الحرمان من الترقية، لذا استوجب الإخلاص من طرف الموظفين، حيث لا يأتي هذا الأخير إلا من خلال الإلتزام بالقيم و الأخلاقيات الإيجابية التي توجه لفرد نحو الإلتزام و التقيد بقيم و قواعد العمل الإيجابية المرتبطة بسلوكه و أدائه الوظيفي ما يدر عنه الفساد الخلقي و بالتالي يعمل على كبح جماح ظاهرة الفساد الإداري التي منبعها الموظف الفاسد قيميا و خلقيا

مناقشة المحور الثاني في ظل الفرضية الثانية:

أن قيام الفرد في المؤسسة بدوره في الرقابة الذاتية (رقابة الضمير) تعتبر واجبا شخصيا و مسؤولية فردية و بالتالي تدخل فيها القيم الأخلاقية و الإنسانية لفئة الموظفين الإداريين مما يتولد انعكاسات ايجابية على المؤسسة فالرقابة الذاتية هي أداة فاعلة تؤدي إلى تأنيب الضمير عند التقصير في الواجبات و هذا ما دل عليه الجدول رقم (15).

م لكي يتمكن الموظف الإداري من توظيف رقابة الضمير بشكل ايجابي فعال استوجب أن تكون قيمه متوافقة مع قيم المؤسسة التي ينتمي إليها مما يدفعه إلى أن تكون من ضمن مسؤولياته الحفاظ على ممتلكاتها.

و لكن عند الدراسة الاستطلاعية وجدت بعض القيم السلبية في بعض هذه المؤسسات كقيمة عدم التعاون قيمة الاستهتار قيمة التسبب كل هذه القيم قد نرجعها إلى الرقابة الذاتية الضعيفة و هذا سواء من طرف الموظفين الإداريين أو المشرفين و بالتالي تظهر صعوبات تعرقل أداء الموظفين مما ينعكس على التنظيم بالسلبية و على الموظفين بعدم الاستقرار لذا يمكن القول أن الرقابة الذاتية تكون بدايتها منذ وعي الإنسان انه شخص له حقوق و عليه واجبات لذا يلزمه تحكيم ضميره فهي تنمى عن طريق اكتساب أخلاقيات تفرض على الإنسان و التشبث بها لكي يوظفها في مكان عمله و في حياته بصفة عامة و وجد التجاوب من الطرفين المحيطين بها أدت إلى التمسك بهذه المؤسسة ثم الانتماء إليها.

المحور الثالث: ف3_ بيانات خاصة بالتقارير الإدارية و دورها في زيادة المسؤولية لدى الموظفين.

السؤال الأول: هل تلاؤمك الوسائل الرقابية التي تمارس في مؤسستك ؟

الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كانت الوسائل الرقابية الممارسة في المؤسسة ملائمة أم لا.

جدول رقم 13: يبين إجابة الإداريين على السؤال الثالث عشر.

درجة الحرية	مستوى الدلالة	كا ² / كاي تربيع		النسبة %	التكرارات	الإجابات
		المجدولة	المحسوبة			
1	0.05	3.84	6.533	73.3	22	ملائمة
				26.7	08	غير ملائمة (التقارير الإدارية)
				100.0	30	المجموع

تحليل النتائج:

نلاحظ من خلال الجدول أن إجابات العينة حول هذا السؤال كانت بنسبة 73.3% "ملائمة" من الذين قالوا أن الوسائل الرقابية التي تمارس في مؤسستهم ملائمة ، و 26.7% "غير ملائمة" من الذين قالوا أن الوسائل الرقابية التي تمارس في مؤسستهم غير ملائمة و بالتالي الوسيلة المناسبة التي يرونها ملائمة هي التقارير الإدارية.

و من خلال المعالجة الإحصائية عن طريق حساب كا² و المبينة في الجدول أعلاه نجد أن كا² المحسوبة بلغت

6.533 و هي أكبر من كا² المجدولة 3.84 عند مستوى الدلالة 0.05 و بدرجة حرية 1، أي توجد دلالة

إحصائية، لصالح القيمة أكثر تكرار : "ملائمة" بنسبة 66.7%.

من خلال هذا التحليل الإحصائي نستنتج أن الوسائل الرقابية يجب أن تتوفر فيها الشروط لكي تتماشى مع متغيرات

البيئة إذا توفرت نسبة العلاقة و إلا كانت العلاقة خاطئة نسبيا حيث تعتبر التقارير الإدارية حلقة وصل بين المستويات

الإدارية المختلفة كما يتم بها تقييم الرؤساء المباشرين لأداء مرؤوسيههم و من قياس القدرات و التطور الحاصل في

أدائهم و ذلك لتحفيزهم على تحسين الأداء و من خلال هذا التقييم قد يتم إشراك الإداريين في اتخاذ القرار أولا هذا

يتوافق على ما يحصل عليه المشرف المباشر من معلومات مع الموظفين.(معني محمود عياصرة، 2008، ص87)

السؤال الثاني: هل تجد أن التقارير الإدارية قادرة على زيادة مسؤوليتك كموظف ؟
الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كانت أن التقارير الإدارية قادرة على زيادة مسؤولية الإداري كموظف أم لا .

جدول رقم 14: يبين إجابة الإداريين على السؤال الرابع عشر .

درجة الحرية	مستوى الدلالة	كا ² / كاي تربيع		النسبة %	التكرارات	الإجابات
		المجدولة	المحسوبة			
1	0.05	3.84	8.533	76.7	23	نعم
				23.3	07	لا
				100.0	30	المجموع

تحليل النتائج:

نلاحظ من خلال الجدول أن إجابات العينة حول هذا السؤال كانت بنسبة 76.7% "نعم" من الذين قالوا أن التقارير الإدارية قادرة على زيادة مسؤوليتهم كموظفين، و 23.3% "لا" من الذين قالوا أن التقارير الإدارية لن تقدر على زيادة مسؤوليتهم كموظفين.

و من خلال المعالجة الإحصائية عن طريق حساب كا² و المبينة في الجدول أعلاه نجد أن كا² المحسوبة بلغت 8.533 و هي أكبر من كا² المجدولة 3.84 عند مستوى الدلالة 0.05 و بدرجة حرية 1، أي توجد دلالة إحصائية، لصالح القيمة أكثر تكرار : "نعم" بنسبة 76.7%.

من خلال المعطيات نستنتج أن أغلب المبحوثين يحاولون إبراز الالتزام بقوانين الرقابة المسطرة في المؤسسات الرياضية تؤدي تلقائيا إلى التقيد بمؤشرات (تجنب الغياب، الالتزام بالأوامر المؤكدة).

بحيث تصدق الرقابة و تسعى نحو ترسيخ مبدأ الرعاية الكاملة و المتساوية لحقوق و مزايا العاملين و صفات مكافئة و إثبات السلوكيات و الجهود الملتزمة و المبدعة كما هي كفيلة بمعاينة المقصرين و واجباتهم و هذا عبر تمديد المسؤولية و

جوانب الخلل الحاصل بهدف عدم التكرار و هدر الوقت مع ضمان عدم التعسف و الظلم لأن من شأن ذلك

تضييع الهدف الإيجابي للرقابة و بالتالي هنا نستطيع القول انه يستوجب تبادل المسؤوليات لكي يتحقق الالتزام بقوانين

الرقابة و بالتالي تصبح من مسؤولية الموظف الإداري التقيد بما تفرزه هذه المسؤولية من مؤشرات.

السؤال الثالث: هل تقبل بالعمل الإضافي في مؤسستك دون مقابل ؟
الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كان الإداري يقبل بالعمل الإضافي في المؤسسة دون مقابل أم لا.

جدول رقم 15: يبين إجابة الإداريين على السؤال الخامس عشر.

درجة الحرية	مستوى الدلالة	كا ² / كاي تربيع		النسبة %	التكرارات	الإجابات
		المجدولة	المحسوبة			
2	0.05	5.99	8.600	30.0	09	دائما
				13.3	04	أحيانا
				56.7	17	نادرا
				100.0	30	المجموع

تحليل النتائج:

نلاحظ من خلال الجدول أن إجابات العينة حول هذا السؤال كانت بنسبة 30.0% "دائما" من الذين يقبلون العمل الإضافي دون مقابل، و 13.3% "أحيانا" من الذين أحيانا ما يقبلون بالعمل الإضافي دون مقابل، و 56.7% "نادرا" من الذين نادرا ما يقبلون العمل الإضافي دون مقابل.

و من خلال المعالجة الإحصائية عن طريق حساب كا² و المبينة في الجدول أعلاه نجد أن كا² المحسوبة بلغت 8.600 و هي أكبر من كا² المجدولة 5.99 عند مستوى الدلالة 0.05 و بدرجة حرية 2، أي توجد دلالة إحصائية، لصالح القيمة أكثر تكرار : "نادرا" بنسبة 56.7%.

من خلال هذه الإحصائيات نجد أن أجوبة المبحوثين تركزت في فئة "نادرا" مما يعني أن لها دلالة سوسيولوجية فتذبذب قبول الموظف الإداري للعمل الإضافي دون مقابل قد يرجع لعدة أسباب منها أسلوب القيادة المتسلط المناخ الوظيفي غير المشجع على الإنجاز و العطاء و الإبداع، و عدم المشاركة في تحقيق الأهداف.

السؤال الرابع: في حال شعورك بتراجعك في تحمل مسؤولياتك ما هي الإجراءات التي تتخذها ؟
الغرض من السؤال: معرفة ما هي الإجراءات التي يتخذها الإداري عند شعوره بتراجع في تحمل المسؤولية.

جدول رقم 16: يبين إجابة الإداريين على السؤال السادس عشر.

الإجابات	التكرارات	النسبة %
تحسين الأداء	30	100.0
ترك العمل	00	00
المجموع	30	100.0

تحليل النتائج:

نلاحظ من خلال الجدول أن إجابات العينة حول هذا السؤال كانت بنسبة 100.0% "حول تحسين الأداء" أي من الذين يحسنون الأداء عند شعورهم بتراجعهم في تحمل المسؤولية.

و منه نستنتج انه قد ينتشر في بعض الإدارات بعض السلوكيات التي تمثل قيم سلبية في عدم الشعور بالمسؤولية و التراخي في أداء الواجبات و إهمال العمل و انعدام التعاون بين الزملاء و مما لا شك فيه أن استغلال هذه الظاهرة في الإدارة سيعرض الموظف بشكل عام إلى النقد الشديد من الجهات الرقابية التابعة لها، و كل هذه السلبيات لها خلفيات منها قلق العاملين على مستقبلهم الوظيفي و قلة التزام الموظف اتجاه وظيفته، و انعدام الطاقة السلبية كل هذا ينعكس على قيم الموظف التي تصبح غير متوافقة مع قيم المؤسسة.

و بالتالي يمكننا القول أن إلتزام الموظف بالنزاهة يعني ضرورة معاملته لجميع من لهم علاقة مباشرة به، و اعتبار وظيفته تكليف مفروض عليه لكي يتشكل لديه قيم يستطيع من خلالها الحفاظ على مكان عمله. (خير الدين عقيلة، 2012، ص 129).

السؤال الخامس: هل الصرامة في التقارير الإدارية تزيد من مسؤوليتك ؟
الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كانت الصرامة في التقارير الإدارية تزيد من مسؤولية الإداري أم لا.

جدول رقم 17: يبين إجابة الإداريين على السؤال السابع عشر.

الإجابات	التكرارات	النسبة %	كا ² / كاي تربيع		مستوى الدلالة	درجة الحرية
			المجدولة	المحسوبة		
تزيد	17	56.7	5.99	.533	0.05	1
أحيانا	13	43.3				
المجموع	30	100.0				

تحليل النتائج:

نلاحظ من خلال الجدول أن إجابات العينة حول هذا السؤال كانت بنسبة 56.7% "تزيد" من الذين يرون أن الصرامة في التقارير الإدارية تزيد من مسؤوليتهم ، و 43.3% "أحيانا" ممن يرون أنه أحيانا أن الصرامة تزيد في التقارير الإدارية تزيد من مسؤوليتهم.

و من خلال المعالجة الإحصائية عن طريق حساب كا² و المبينة في الجدول أعلاه نجد أن كا² المحسوبة بلغت 0.533 و هي أصغر من كا² الجدولة 5.99 عند مستوى الدلالة 0.05 و بدرجة حرية 2، أي لا توجد دلالة إحصائية، أي لا توجد اختلافات في إجابات العينة.

من خلال التحليل نستنتج أن الصرامة في التقارير الإدارية تؤدي بالموظف الإداري باحترام قواعد و الأهداف العامة للمؤسسة، حيث أن التقارير الإدارية تعتبر وسيلة و أداة وسيطة بين الرئيس و المرؤوس يتم من خلالها وضع مسار العمل في النهاية و هكذا تصحيح للانحرافات و إيضاح الخطوط لسير ما خطط له و هنا قد تزيد مسؤولية المرؤوسين بالموظفين الإداريين، و تتعدى إلى مستوى التزامهم بسياسات المؤسسة و إجراءاتها و طرق عملها كل هذا قد يؤدي بالموظف الإداري أي التحلخ من منصب أو وظيفة مميزة بالمؤسسة و هذا في حالة تقبله لهذه التقارير و ما تحمله في طياتها من أهداف. (خير الدين عقيلة، 2012، ص 146).

السؤال السادس: هل تتماشى التقارير الإدارية مع المتغيرات الداخلية للمؤسسة ؟
الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كانت التقارير الإدارية تتماشى مع المتغيرات الداخلية للمؤسسة أم لا.

جدول رقم 18: يبين إجابة الإداريين على السؤال الثامن عشر.

درجة الحرية	مستوى الدلالة	كا ² / كاي تربيع		النسبة %	التكرارات	الإجابات
		المجدولة	المحسوبة			
1	0.05	3.84	4.800	70.0	21	نعم
				30.0	09	لا
				100.0	30	المجموع

تحليل النتائج:

نلاحظ من خلال الجدول أن إجابات العينة حول هذا السؤال كانت بنسبة 70.0% "نعم" من الذين يرون أن التقارير الإدارية تتماشى مع المتغيرات الداخلية للمؤسسة و 30.0% "لا" من الذين يرون أن التقارير الإدارية لا تتماشى مع المتغيرات الداخلية للمؤسسة

و من خلال المعالجة الإحصائية عن طريق حساب كا² و المبينة في الجدول أعلاه نجد أن كا² المحسوبة بلغت 4.800 و هي أكبر من كا² المجدولة 3.84 عند مستوى الدلالة 0.05 و بدرجة حرية 2، أي توجد دلالة إحصائية، لصالح القيمة أكثر تكرار : "نعم" بنسبة 70.0%.

من خلال هذا التحليل الإحصائي نستنتج أن الوسائل الرقابية يجب أن تتوفر فيها الشروط لكي تتماشى مع متغيرات البيئة، بحيث تعتبر التقارير الإدارية حلقة وصل بين المستويات الإدارية المختلفة كما يتم بها تقييم الرؤساء المباشرين لأداء مرؤوسيههم و من قياس القدرات و التطور الحاصل في أدائهم و ذلك لتحفيزهم على تحسين الأداء و من خلال هذا التقييم قد يتم إشراك الإداريين في اتخاذ القرارات و هذا يتوافق على ما يحصل عليه المشرف المباشر من معلومات مع الموظفين. (خير الدين عقيلة، 2012، ص 139).

مناقشة المحور الثالث في ظل الفرضية الثالثة:

أن الهدف من التقارير الإدارية هو إعطاء معلومات عن بعض النواحي أجهزة الإدارة كذا معلومات ملخصة عن أهداف يرجع الفصل فيها إلى المشرفين (المدراء) لذا يعتبر حلقة وصل بين الرؤساء و المرؤوسين يستوجب فيها الصرامة لكي توضع المقررات في نصابها مما يزيد من مسؤولية الموظف الإداري على اعتباره جزء لا يتجزء ممن تمسهم هذه التقارير فإذا كانت صفة العدل تتوفر في هذه التقارير دفع بهذه الفئة إلى التطلع للحصول على وظيفة متميزة في هذه المؤسسة.

أما إذا رجعنا إلى الواقع الملموس في هذه المؤسسات نجد أن التقارير الإدارية لا تراعي المتغيرات الداخلية للمؤسسة و بالتالي تراعي الظروف الاجتماعية للموظف الإداري كونها تطبق على فرد و تحجب على الآخر مما يولد لدى الأول حالة نفور من المسؤولية مما ينعكس على التزامه اتجاهها. لذا استوجب أن تكون هذه التقارير مواكبة للمتغيرات الداخلية و الخارجية و تتخذ صفة الصرامة و المرونة معا عند الحاجة، مراعية بذلك العنصر الإنساني بصفة أولية .