

ميدان: العلوم الاجتماعية

كلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية

فرع: علم الاجتماع

قسم: علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

دراسة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

من اعداد:

\*صيد شيماء.

تحت عنوان:

## دور الرقابة الإدارية في الحد من مظاهر التسيب التنظيمي.

دراسة ميدانية بمؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء لولاية المسيلة.

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة محمد بوضياف - المسيلة	بن خالد جمال
مشرفا ومقررا	جامعة محمد بوضياف - المسيلة	اسمهان بلوم
مناقشا	جامعة محمد بوضياف - المسيلة	بوساق هجيرة

السنة الجامعية 2021/2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

مصدرًا قال قوله تعالى:

«وَلَسَّ شُكْرُكُمْ أَكْثَرَ لِمَا كَفَرْتُمْ»

الحمد لله العلي العظيم اللهم سبحانه وتعالى

فحصره على نعمه الكثيرة وعلى توفيقه لي في إنهاء هذه الدراسة

والتقدم بفائق الاحترام والتقدير والشكر إلى الأستاذ العزيز

الأستاذ بن خالد جمال وبالأخص أستاذي العزيزة بلوى اسمها

على فكرهم جهدهم ووقتهم وتوجيههم لي ومساعدتي في إنجاز

هذه المذكرة فترجو من الله أن ينير دروبهم ويجازيهم خيرا

والشكر الجزيل للأعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة

إهداء

إلى أئمة الناس على قلبي أسمى قرّة عيني أبي الغار

إلى ذراعي الأيمن وسندي إسمتي نور الهدى وداخوتي، طارق، شكر خاص طارو

الذي ساعدني كثيرًا في إنجاز هذا البحث

إلى خيرة إلى صديقتي رفيقتي الدرر رمز المودة والعطاء خلود، ابتسام،

نجم، مسعودة، سارة، أسماء، جميلة،

إلى أختي في رياضتي، أحمد مرزاق، وخمالي سهدة، ليلي، نصيرة، فضيلة...

إلى أستاذي محمد الأمين، آية، فرح، أيا، ملك، أحمد سراج الدين، بهاء

الدين، حنين، أسماء، قاي، إلياس، محمد ياسين، أمال، سميرة، إلينا...

وأهدي عمرة جهدي هذه إلى كل محب صادق إلى كل من علمني كيف يكتب الحروف

وتنطق الكلمة، إلى معلمي العزيز بلقار جمال، وأستاذي الغار بن فطوح موسى.



فهرس المحتويات

الشكران

اهداء

فهرس المحتويات

فهرس الاشكال

فهرس الجداول

مقدمة ..... أ

### الفصل الأول: المقاربة المنهجية للدراسة النظرية

أولاً: تحديد الإشكالية وصياغتها: ..... 4

ثانياً: صياغة فرضيات الدراسة: ..... 6

ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع: ..... 9

رابعاً: أهمية الدراسة: ..... 9

خامساً: أهداف الدراسة: ..... 10

سادساً: تحديد المفاهيم: ..... 10

سابعاً: النظريات المفسرة للرقابة الإدارية: ..... 13

ثامناً: الدراسات السابقة: ..... 19

### الفصل الثاني: الرقابة الإدارية رؤية سوسيولوجية

تمهيد: ..... 32

أولاً: مفهوم الرقابة الإدارية: ..... 32

أ - المعنى اللغوي للرقابة: ..... 32

ب - المعنى الاصطلاحي للرقابة الإدارية: ..... 33

- ثانيا: أهمية الرقابة الإدارية: 34.....
- ثالثا: أهداف الرقابة الإدارية: 36.....
- رابعا: وظيفة الرقابة: 37.....
- خامسا: خطوات ومراحل الرقابة الإدارية: 38.....
- سادسا: مجالات الرقابة: 41.....
- سابعا: خصائص أو مبادئ الرقابة الادارية : 42.....
- ثامنا: وسائل و أساليب الرقابة: 44.....
- تاسعا: أنواع الرقابة: 47.....
- عاشرا: مبادئ الرقابة الفعالة: 50.....
- الحادي عشر: معوقات نجاح الرقابة الإدارية: 52.....

### الفصل الثالث: التسبب التنظيمي

- تمهيد 53.....
- 1- مفهوم التسبب الإداري: 54.....
- 2- أشكال ومظاهر التسبب التنظيمي: 56.....
- 3- الأسباب والعوامل المؤثرة في التسبب التنظيمي: 57.....
- 1/3. أسباب إدارية: 57.....
- 2/3- أسباب تنظيمية: 58.....
- 3/3 أسباب اجتماعية: 58.....
- 4/3 أسباب قانونية: 59.....
- 5/3 أسباب فنية: تتمثل التسبب الفني في: 59.....

## الفصل الرابع: الجانب الميداني للدراسة

- تمهيد: 65.....
- ثالثا: المجال الزمني: 66.....
- رابعا: المجال المكاني: 67.....
- خامسا: المجال البشري: تضم مؤسسة الضمان الاجتماعي "مقر وكالة المسيلة"
- 627 عامل موزعين كالتالي: 69.....
- سادسا: المنهج المتبع في الدراسة: 70.....
- سابعا: طريقة اختيار العينة: 71.....
- ثامنا: أدوات جمع البيانات: 71.....
- 1-المقابلة: 71.....
- 2- الملاحظة: 72.....
- 3-الاستبيان: 73.....
- سادسا: الوثائق والسجلات: 74.....
- سابعا: عرض وتحليل بيانات المحور الأول: الخلفية الاجتماعية والشخصية للمبحوث: 74.....
- سابعا: عرض و تحليل بيانات المحور الثاني: الفرضية الأولى: 81.....
- تاسعا: عرض و تحليل بيانات المحور الثاني: الفرضية الثانية: 90.....
- عاشرا: نتائج الفرضية الفرعية الثانية: 95.....
- الحادية عشر: عرض و تحليل بيانات المحور الثالث: الفرضية الثالثة: 97.....
- الثانية عشر: تحليل نتائج الفرضية الفرعية الثالثة: 101.....
- الثالثة عشر: النتائج العامة للدراسة: 102.....

109..... خاتمة:

110..... قائمة المصادر والمراجع

الملاحق



## فهرس الاشكال

- شكل(1): يوضح دور الرقابة في الحد من مظاهر التسبب التنظيمي. .... 5
- شكل رقم(2): يبين خطوات و مراحل الرقابة ..... 20
- شكل رقم(3): بنية مقومات الرقابة. .... 30
- الشكل رقم 01: دائرة نسبية يمثل توزيع الموظفين حسب متغير الجنس. .... 53
- الشكل رقم 02: دائرة نسبية تمثل توزيع العمال حسب متغير السن. .... 54
- الشكل رقم 03: توزيع العمال حسب مستواهم التعليمي. .... 56
- الشكل رقم 04: يوضح توزيع العمال حسب مكان إقامتهم. .... 57
- الشكل رقم 05: يمثل توزيع العمال حسب حالتهم المدنية. .... 58
- الشكل رقم 06: يمثل توزيع العمال حسب أقدميتهم في العمل ..... 59



فہرست الجبر اول

## فهرس الجداول

- 53..... جدول رقم(01): توزيع العمال الجنس.
- 54..... جدول رقم(02): يوضح توزيع العمال حسب السن.
- 55..... جدول رقم(03): يمثل توزيع العمال حسب مستواهم التعليمي:
- 56..... جدول رقم(04): النسبة المئوية التكرار مكان الإقامة.
- 58..... جدول رقم(05): توزيع العمال حسب الحالة المدنية:
- 59..... الجدول رقم(06): يوضح توزيع العمال حسب الأقدمية في العمل:
- 60..... جدول رقم(07): علاقة نقص وسائل النقل والمواصلات بتأخر العاملين.
- 61..... الجدول رقم(8): يوضح العلاقة بين الحالة المدنية والالتزام بمواعيد الحضور.
- 63..... الجدول رقم(09): علاقة حث الرئيس للعاملين بالجنس.
- 64..... الجدول رقم(10): علاقة غياب الظروف الفيزيائية الملائمة بتغيب العاملين.
- 65..... الجدول رقم(11): علاقة السن باهتمام الرؤساء بأراء واقتراحات العاملين.
- 69..... جدول رقم(12): علاقة بعد مكان الإقامة بالخروج أثناء الدوام.
- 70..... جدول رقم(13): علاقة المستوى التعليمي بسلبية الموظف.
- جدول(14): علاقة اهتمام الرئيس بأراء واقتراحات العمال بالتأقلم مع التغيرات بسرعة.
- 71.....

الجدول رقم(15): علاقة الجنس بالالتزام بمواعيد الخروج الرسمية. ....72

الجدول رقم(16): علاقة الأقدمية بارتكاب الأخطاء. ....74

جدول رقم(17): علاقة تحديد الرئيس لحجم العمل بتنفيذ التعليمات دون نقاش. ...77

الجدول رقم (18): علاقة مراقبة الرئيس بتكريس العاملين جل وقتهم للعمل. ....78

الجدول رقم(19): علاقة منظومة الاتصال بالتغيب عن العمل. ....79

الجدول رقم(20): علاقة تداخل وتضارب الأوامر بصعوبة فهم التعليمات. ....80



إن التطور السريع الذي عرفه العالم في الآونة الأخيرة في جميع مجالات الحياة الاجتماعية والسياسية والاقتصادية راجع إلى أن بناء أي نمط اقتصادي أصبح يعتمد على هذا الزخم الكبير من المتغيرات التي أحدثت تنوعاً في المفاهيم والمخرجات نتيجة الثورة الصناعية في أوروبا خاصة والعالم عامة، لذا سعت كل مؤسسة إلى إثبات ذاتها عن طريق مجموعة من الإستراتيجيات والأساليب التي ساهمت في إحداث التنافسية والاستمرارية عن طريق تغيير النمط الإداري، وهذه حقيقة يثبتها التفاوت بين الأمم في مقدار التقدم الحضاري والصناعي والتقني، وتعتبر المؤسسة عنصر التغيير الاجتماعي فهي تقود المجتمع إلى مستويات أعلى و أوضاع أحسن من التقدم والتحضر ولهذا تحتل مراكز الصدارة في الاهتمام على مستوى العالم المعاصر باعتبارها احد أهم عناصر التنمية ما أدى إلى ارتفاع عددها وتوسع مجالاتها ونشاطاتها واتخاذها أحجاماً مختلفة و اساليباً قانونية متعددة .

وقد نشأت الصناعات في عهد الثورة الصناعية كصناعات حرفية صغيرة والتي أخذت تتطور وتتوسع بسرعة على حساب العلاقات الإنسانية والاجتماعية، ومن خصائص هذه الصناعات هي كونها مشروعات فردية وشركات أشخاص تقوم على الاعتبار الشخصي وتدار بواسطة ملاكها ، فملاك المشروعات هم الأشخاص الذين يقومون بالوظائف الإدارية المعروفة الآن ذلك طبقاً لما يرتئونه لزيادة ثروتهم بأي شكل كان، فظهرت بوادر الاستغلال و الجشع ونشأت مشاكل كثيرة منها المشاكل العمالية الناتجة عن تشغيل العمال ساعات طويلة وتشغيل الأطفال والمسنين والنساء، كما حدثت مشاكل اجتماعية و اقتصادية لم تألفها مثل هذه المجتمعات من قبل فملاك هذه المشاريع من وجهة نظرهم أن العامل لا يختلف عن الآلة فكلاهما يدر له ربحاً جراء تشغيله فإدارته هو بمثابة إدارة كامنة. كما تعتبر العملية الرقابية واحدة من أهم

الوظائف الإدارية، فهي نشاط إداري منظم يهتم بالإشراف والمتابعة وقياس الأداء بناء على الأهداف والسياسات والبرامج والخطط التي سبق تحديدها بقصد اكتشاف مواطن الضعف والأخطاء والانحرافات لعلاجها وتقويمها و تفادي تكرارها مرة أخرى، كما يعتبر موضوع الرقابة الإدارية و التسبب التنظيمي أحد هذه المواضيع التي لها انعكاسات على الطبيعة التنظيمية وعلى العلاقات التي تربط بين أعضاء التنظيم ومن خلال ما تقدمه نتيجة

لأهمية الرقابة الإدارية في الحد من مظاهر التسبب الإداري سنحاول التعرف على أهم العناصر المكونة لهم ولذلك تم تقسيم الدراسة إلى فصلين هما:

- ويتضمن الإطار العام للدراسة و تعرضنا فيه إلى إشكالية الدراسة وصياغة الفرضيات و أهمية و أهداف للدراسة الدراسة وأسباب اختيار هذا الموضوع والمنهج المتبع في الدراسة بالإضافة إلى التعرف على الرقابة الإدارية و التسبب الإداري والدراسات السابقة.

### الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة:

وقد خصصناه للتعرف على الرقابة الإدارية من خلال الق إلى جميع الجوانب النظرية الخاصة بها من مفهوم و أنواع وأساليب وخصائص ....الخ.

الفصل الثاني: قمت فيها بالتعرف على التسبب الإداري من خلال التطرق إلى المفهوم و مظاهر هو أسباب تفشيهِ في المؤسسة الجزائرية و آثاره.....

الفصل الرابع: تطرقت في هذه المرحلة بالتطرق إلى نبذة تاريخية وجغرافية عن مؤسسة الضمان الاجتماعي، وعن طريقة جمع البيانات، وتحليل بيانات الفرضيات والتأكد من صحتها، وأخيرا التعرف على النتائج لعامة للدراسة وأخيرا خاتمة.

### الفصل الأول: المقاربة المنهجية للدراسة.

- 1- صياغة الإشكالية.
- 2- تحديد الفرضيات.
- 3- الترسمة المنهجية لمتغيرات الدراسة.
- 4- أسباب اختيار الموضوع.
- 5- أهمية الدراسة.
- 6- أهداف الدراسة.
- 7- المنهج المتبع.
- 8- مصادر جمع البيانات.
- 9- العينة.

## الفصل الأول

المقارنة المنهجية للدراسة النظرية

«تعريف الإشكالية علمي لأنها تساؤلٌ يُشير إلى هدف البحث،  
ويتمحور هذا السؤال للباحث مجالاً واسعاً للبحث والتقصي من  
أجل الوصول إلى الإجابة عليه»

«موريس أيجرس»

## أولاً: تحديد الإشكالية وصياغتها:

تعتبر الإدارة الركيزة الأساسية لتنظيم العمل في جميع مجالات الحياة المختلفة و تحقيق الأهداف، فقد تجلت آثارها واضحة في جميع مناحي الحياة، فبعد الثورة الصناعية في القرن التاسع عشر تغير نمط المعيشة وظهرت الاكتشافات والاختراعات الحديثة التي دخلت أساليب الصناعة وإحلال الآلة محل الأيدي العاملة وازدياد الإنتاج في العقد الأخير زيادة مذهلة وسريعة جداً، لأنها غيرت عملية الإنتاج وحياة الفرد نتيجة النمو الكبير في حجم القطاعات والمنظمات العاملة، و نظراً لصعوبة إدارتها و إجراءاتها ووجب على المنظمات الصناعية الكبرى أن نستفيد من الأساليب العلمية الحديثة، كي تكون الإدارة فيها قوية و فعالة، لتستطيع تقديم أكبر قدر من الخدمات و بأعلى جودة و أقل تكلفة، و ارتأت أن أسباب نجاح المؤسسات وازدهارها هو أداء عمالها العالي وهذا ما لم نجده في كثير من الدول التي تعاني من التخلف، ومن ضعف أداء موظفيها وبالتالي تصبح الرقابة على الأداء أهم مكونات العمليات الإدارية، فهي عملية مستمرة وملزمة للوظائف الإدارية الأخرى تتم وفق الخطط الموضوعة والسياسات المعدة في حدود القواعد والقوانين والتعليمات المعمول بها بهدف تحقيق الأهداف المنشودة والنتائج المرغوبة، ومن هنا فان الرقابة الإدارية تلعب دوراً مهماً وأساسياً في تحديد كفاءة الإدارة وتصحيح الأخطاء والانحرافات في أعمالها لتفاديها في المستقبل، من بينها تقاعس العمال في أداء واجباتهم كما يجب من حيث الدقة والسرعة والفعالية والانضباط، فعدم احترام القواعد والقوانين ولوائح العمل وأي تراخي من جانب العمال يؤدي إلى عدم انتظام العمل وتدني مستوى الكفاءة وخلل في إجراءات العمل الإداري وضعف الإطار القانوني لإنجاز العمل الرسمي، بالإضافة إلى التسبب الإداري والذي باتت الدولة الجزائرية على غرار الكثير من الدول النامية تعاني منه في الآونة الأخيرة حيث يرتبط التسبب الإداري في المؤسسة بمسألة التغيب و

التأخر عن العمل ويشمل ايضا العديد من الممارسات السلبية للموظف أثناء تأديته لمهام عمله الرسمية مثل الهروب من أداء الأعمال والمعاملات المختلفة وكذلك عدم تحمل المسؤولية في إنجاز المهام والإهمال الواضح في العلاقات العامة ما ينجر عنه آثار خطيرة ومؤثرة أكثر من أي عائق آخر من عوائق التقدم الاجتماعي ونتيجة لذلك فقد أولت الإدارة الجزائرية اهتماما كبيرا لظاهرة التسبب الإداري التي أصبحت تترق المسؤولين لما لها من آثار سلبية على مستوى الخدمات والأداء في مختلف المجالات.

و بالبحث في مختلف الآليات التي تساهم في الحد من خطورة هذه الظاهرة على الأفراد والمؤسسات تعتبر الرقابة أحد هذه الآليات الضرورية لما لها من دور في القضاء على الأخطاء والانحرافات وترشيد القرارات للوصول إلى إدارة رشيدة قادرة على تقديم أفضل الخدمات في أسرع الأوقات.

ومن هذا المنطلق نطرح التساؤل التالي:

### ❖ هل للرقابة دور في الحد من مظاهر التسبب التنظيمي؟

ولتضمن معالم الموضوع في مجالها المنهجي والمعرفي نبلور الأسئلة الفرعية التالية:

1- كيف تؤثر الرقابة التقنية في الحد من مظاهر التسبب الفني التقني ؟

2- كيف تؤدي الرقابة الشخصية في تدعيم التسبب القيمي ؟

3- كيف تساهم الرقابة البيروقراطية في تدعيم التسبب الفكري ؟

ثانيا: صياغة فرضيات الدراسة:

إن الفرضية هي لبنة البناء الأولى في المنهج العلمي ويصفها البعض بأنها تكهن معرفي مبني على المعرفة المسبقة والرصد.

ورغم صحة ذلك إلا أنه بالإمكان توسيع التعريف فقط تتضمن الفرضية أيضا تفسيراً لصحة التخمين ولهذا فإن الدقة في تحديد فرضيات البحث ستتبعكس إيجاباً على بقية الخطوات الأخرى في إجراء البحث بغض النظر عن موضوعه ونوعه وبالتالي فإنها بمثابة المعيار الحساس والمهم في توجيه البحث ومساره وصولاً إلى النتائج النهائية المرتبطة بنتائج البحث.

**الفرضية الرئيسية :**

❖ للرقابة الإدارية دور في الحد من مظاهر التسبب التنظيمي.

**الفرضيات الفرعية:**

❖ تقود الرقابة التقنية إلى الحد من مظاهر التسبب الفني التقني.

❖ تؤدي الرقابة الشخصية إلى انتشار التسبب القيمي .

❖ تساهم الرقابة البيروقراطية في تفشي التسبب الفكري.

**مؤشرات الفرضيات الفرعية:**

**مؤشرات الفرضية الفرعية الأولى:**

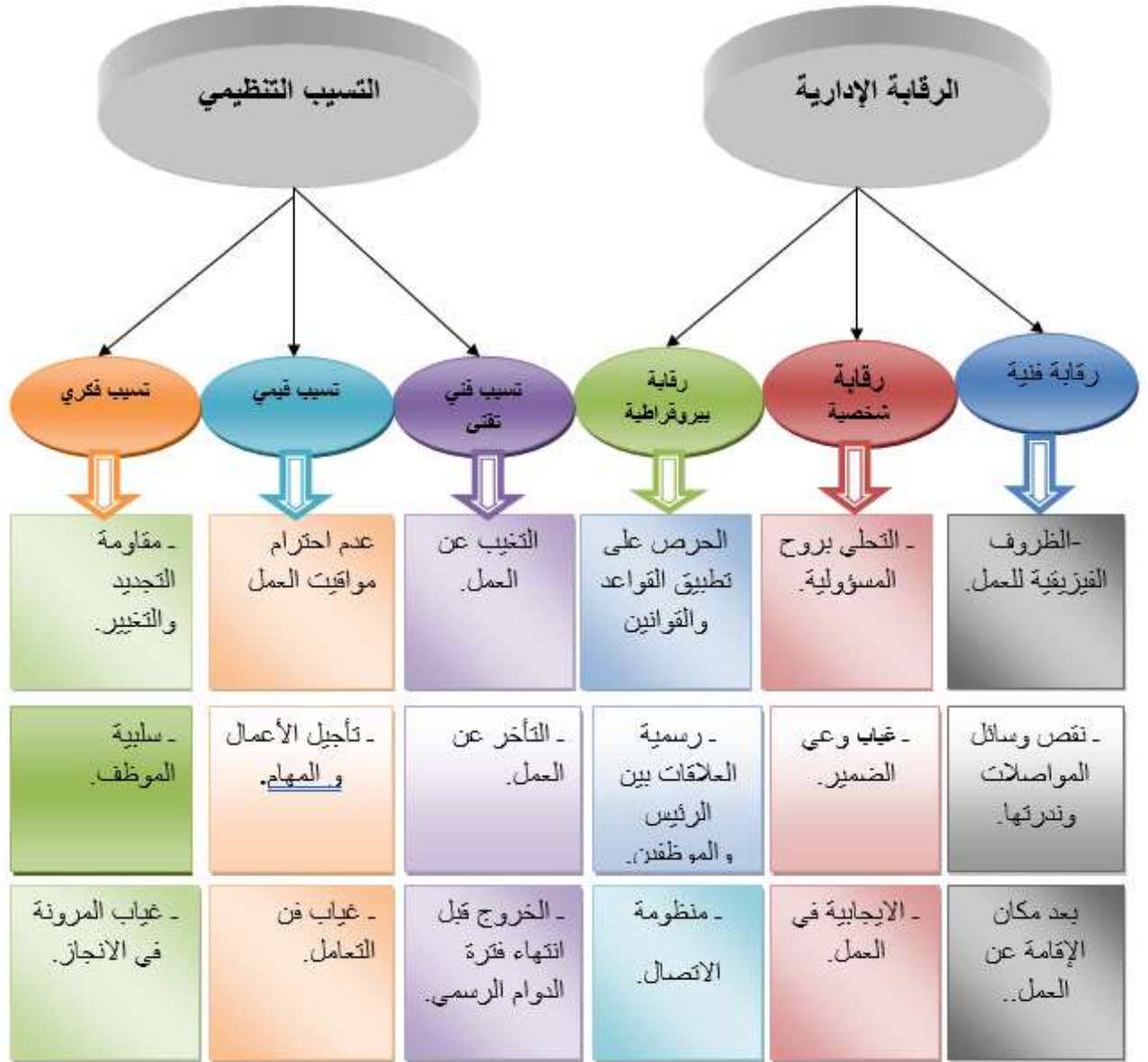
- الظروف الفيزيائية علاقة بتغيب العاملين.
- لنقص وسائل المواصلات علاقة بتأخر العاملين.
- لبعد مكان الإقامة عن العمل علاقة بعدم الالتزام بمواعيد الخروج.

**مؤشرات الفرضية الفرعية الثانية:**

- للتخلي بروح المسؤولية علاقة بعدم احترام الوقت.
- لغياب وعي الضمير علاقة بتأجيل الأعمال والمهام.
- للإيجابية في العمل علاقة بغياب فن التعامل.

مؤشرات الفرضية الفرعية الثالثة:

- الحرص على تطبيق القواعد والقوانين علاقة بمقاومة التغيير.
  - لرسمية العلاقات بين الرئيس والموظفين بسلبية الموظف.
  - لمنظومة الاتصال علاقة بغياب المرونة في الانجاز.
- ترسيمة منهجية للرقابة الإدارية ودورها في الحد من مظاهر التسيب التنظيمي:



الشكل: يوضح دور الرقابة في الحد من مظاهر التسيب التنظيمي.

المصدر: (من إعداد الطالبة)

ثالثا: أسباب اختيار الموضوع:

### 1- أسباب علمية:

1- محاولة إفادة المؤسسات الجزائرية بدراسات واقعية تمس مشاكلها خاصة في مستويات تدهور الأخط.

2- الحاجة للقيام بالمزيد من الدراسات حول هذا الموضوع لتحسين أداء المورد البشري.

### 2- أسباب ذاتية:

1. الرغبة في اكتشاف مظاهر التسبب التنظيمي الموجودة في مؤسساتنا، وآليات الرقابة الموجودة، وكيف يتم تطبيقها وما هي العلاقة الموجودة بينهما.

### 3- أسباب موضوعية:

1-الكشف عن فعالية ما يستخدم من أساليب رقابية و مدى تطبيق القوانين و التعليمات، و التعرف على أسس و خصائص الرقابة الفعالة من أجل الحد من مظاهر التسبب التنظيمي و تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة.

2- تكوين نظرة عامة عن هذا الموضوع.

### رابعا: أهمية الدراسة:

تتوقف أهمية أي بحث على أهمية الظاهرة المدروسة وعلى قيمتها العلمية والعملية ومدى إسهامها في إثراء المعرفة النظرية من جهة و الميدانية من جهة أخرى، وتكتسب هذه الدراسة أهمية بالغة باعتبار أن الرقابة الادارية عملية فعالة تساهم في الحد من التسبب التنظيمي وكشف الأخطاء و الانحرافات ومحاولة تصحيحها، وتكمن أيضا أهميتها في أن كون التسبب التنظيمي ظاهرة نعيشها في الواقع اليومي وهي تؤثر سلبا على حياتنا اليومية.

**خامسا: أهداف الدراسة:**

- 1- الوقوف على أهم جوانب الظاهرة المدروسة ومعرفة العلاقة الموجودة بين الرقابة الادارية و التسيب التنظيمي .
- 2- التعرف على واقع التسيب التنظيمي في المؤسسة.
- 3- تشخيص كالأساليب الرقابة المطبقة في المؤسسة وما إن كانت تساهم في نجاح وتقدم المؤسسة وكشف الأخطاء و الانحرافات بداخلها و محاولة تصحيحها أو التقليل منها.
- 4- محاولة تنبيه المسؤولين إلى أهمية الرقابة في الحد من مظاهر التسيب التنظيمي و ذلك بإستغلال النتائج التي يتم التوصل إليها ميدانيا.
5. التعرف على الأسباب التي تؤدي إلي تفشي ظاهرة التسيب التنظيمي.
6. إيجاد الحلول و المقترحات لعلاج هذه الظاهرة و الحد من تفاقمها.

**سادسا: تحديد المفاهيم:**

الرقابة الإدارية يشكل الإطار المفاهيمي المسار الذي يوجه الدراسة على اعتبار أن المفهوم يرمز إلى دلالة ما توظفه الدراسة في إطارها الإمبريقي، أو أنه وصف مختصر لوقائع كثيرة و دارستنا الراهنة تتكون من مفهوم الرقابة الإدارية باعتبار أنهما مفهومان أساسيان لآبد من التطرق إليهما، كما تشتمل على مفهومين مركبين هما الرقابة الإدارية و التسيب التنظيمي.

لتحديد مفهوم الرقابة الإدارية لآبد أولا من تحديد مفهوم الرقابة بشكل عام.

### 1.1 الرقابة:

إن الرقابة تتم لأهداف متنوعة و متغايرة، فقد تقوم من أجل التأكد من المشروعية ومدى اتفاق تصرفات الإدارة مع القانون بمعناه الواسع "الدستور، القانون، اللائحة، القرارات"...، أو تتم من أجل التحقق من مدى اتفاق تصرفات الإدارة مع المصلحة العامة، ومع الأهداف السياسة العامة، أو بمعنى آخر تتم على عنصر ملائمة تصرفات الإدارة، ومن ثم تختلف الرقابة بإختلاف الأهداف المنوط بالجهة الرقابية تحقيقها"01(محمد عبد العال،2008،ص67).

### 2.1 مفهوم الإدارة:

تعددت تعاريف الإدارة من قبل المفكرين والباحثين ، إذ أن كل منهم يحاول أن يضع تعريفا يوضح مضمونها ويعطي تصورا عنها ، وكل باحث يعطي تعريفا مختلفا عن الآخر حسب فلسفته وخلفيته وخبرته ومن هنا نضع مجموعة من التعاريف للإدارة حيث عرفها رائد الإدارة العلمية فريدريك تايلور بأنها: "التأكد من أنهم يقومون بعمله بأحسن طريقة وأرخصها".

وقد عرفها هنري فايول بأنها: "عمل يتضمن التنبؤ، التخطيط، التنظيم وإصدار الأوامر ،التنسيق ،الرقابة".

وقد عرفها ليونارد وايت بأنها : "تتكون من جميع العمليات التي تستهدف تنفيذ السياسة العامة."02( سالم وآخرون ، 2000 ،ص22).

### 3.1 مفهوم الرقابة الإدارية:

هناك تعاريف كثيرة أوردها لمفهوم الرقابة الإدارية التي أوردها كتاب وعلماء الإدارة منها:

\* أ الرقابة الإدارية هي متابعة الأعمال أولاً بأول للتعرف على قدرتها على مدى قدرتها على مدى قدرتها على تقويم الخطأ الناتج عن الأعمال، وعادة ما يقوم في هذه المراقبة وحدات تكون داخل الرقابة السابقة واللاحقة في اللاحقة في الإدارة ، والرقابة هي قسم لا ينفصل عن الإدارة والتخطيط والتوجيه لأنها من وظائفها .

ب\* و هي الوظيفة التي تعني بتنظيم وتوجيه الجهود الخاصة بالعمل وفقاً للخطة الموضوعية من أجل تحقيق الأهداف المرغوبة.

ج\* الرقابة هي التأكد من أن التنفيذ يتم طبقاً للخطة الموضوعية و أنه يؤدي إلى تحقيق الهدف المحدد في البداية والعمل على كشف مواطن الضعف لعلاجها.

د\* هي قياس و تقييم و تصحيح أساليب الأداء قبل وقوع الأخطاء و توجيه النشاط لتحقيق أهداف الخطة. "03" (معن و مروان، 2008، ص71).

وبصفة عامة هي واحدة من أهمل وظائف في المؤسسة تهتم بالتأكد من مدى مطابقة الأداء و النتائج مع الخطط و الأهداف المعايير. "04" (زاهد، 2011، ص35). عن طريق مقارنتها مع المعايير الموضوعية مسبقاً و هذا لتحديد الانحرافات وتجنب الأخطاء.

ه\* الرقابة هي التي تمارس على أعمال و أشخاص الإدارة من خلال الأجهزة سواء الداخلية أما الخارجية و سواء السابقة أما اللاحقة، و أيضاً رقابة الإدارة المركزية على أجهزة وأعمال الإدارة المحلية. "05" (محمد عبد العال: مرجع سابق ذكره، دون سنة، ص71).

د"وعرفها الدكتور محمد ماهر عليش على أنها "العملية التي تسعى إلى التأكد من أن الأهداف المحددة و السياسات المرسومة و لخطط و التعليمات الموجهة إنما تنفذ بدقة و عناية

## 2. مفهوم التسبب الإداري:

أ"هو السلوك المنحرف في أداء الالتزامات و الواجبات تجاه الادارة و المجتمع مما ينجم عنه عدم قدرة الأجهزة الادارية على تنفيذ السياسات العامة للمؤسسة.

ب"ويمكن القول أن التسبب التنظيمي هو عدم التزام العامل بأداء واجباتها بالشكل المطلوب و بدقة و أمانة و إخلاص و في الوقت المناسب و عدم احترام الضوابط واللوائح و القوانين الموضوعة"06" (عبدالله، 1999، ص144).

## سابعاً: النظريات المفسرة للرقابة الإدارية:

نظرية الإدارة العلمية:(فريدريك تايلور) TAYLORIME حاول تايلور أن يثبت أن لهذه الإدارة لها قوانين ومبادئ الأساسية للإدارة العلمية قابلة للتطبيق على جميع أنواع الأنشطة التي يقوم بها الإنسان.

قال تايلور أن الإدارة العلمية تركز على ثلاث محاور وهي :

**المحور الأول:** وهي دراسة كل خطوة في الإدارة العلمية.

**المحور الثاني:** اختيار الموظفين اختياراً مناسباً ومن ثم تدريبهم التدريب الجيد على العمل الذي سوف يقومون فيه مم يعطي إنتاجية مناسبة مع الخطط الموضوعة.

**المحور الثالث:** الاهتمام بالعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين وتنميتها.

حيث كان اهتمام تايلور في تحقيق كفاية الإنتاج بالدرجة الأولى من خلال تأكيد المشروع لأن الإدارة ركزت على الأعمال الإدارية المتعلقة بالجانب الإنتاجي.

الهدف الأساسي من الإدارة العلمية يركز على الإنتاج في العمل دون الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات الأخرى المساهمة في العمل."02" (العرفي ومهدي:

1996، ص19).

كما نلمس عند تايلور قاعدة الالتزام و الالتزام التي صاغها لتحسين العمل و أداء العامل و تتحقق من خلال أسلوبين: "03" (عبد المعطي، 2000، ص58).

1. أسلوب تحفيزي: يقوم على أساس منح الموظفين حوافز مادية مما يؤدي إلى تشجيع العمال على تمسكهم بتعليمات الإدارة و تنفيذه.

2. أسلوب الترهيب: يقوم على أساس القواعد و اللوائح و خرائط الإجراءات، و طرق الأداء و الإرشادات لإنجاز ما يجب عمله و طلب العمال القيام بذلك دون أي تحريف و إيقاع العقوبة الردعية إذا حصل أي تجاوز، و بحسب هذه القواعد يمكن الرفع من أداء العامل، كما ناد بمركزية اتخاذ القرارات وهي تتساقط من الأعلى إلى الأسفل حسب تدرج المستويات الإدارية وصولاً إلى القاعدة العمالية و بهذا النمط يصير كل مستوى يراقب المستوى الذي أسفله و تتساقط الرقابة آلياً "01" (عبد المعطي، مرجع سابق ذكره، ص58).

و قد ركز تايلور على دراسة التسبب الإداري من خلال دراسة التظاهر بالعمل و الذي يعني به مجموعة القيود التي يضعها العمال على المخرجات من خلال سلوكهم، التباطؤ في الأداء و عدم التقيد بتعليمات المشرف، و فسر هذا التسبب " بالنسيان " و اعتقد تايلور أن معالجة هذه المشكلة هو من خلال الصرامة في التعامل مع العمال و العقاب.

ويمكن تلخيص إسهامات تايلور في العملية الإدارية فيما يلي:

1. الدقة في تحديد المسؤولية.

2. الأمثل للعاملين والتدريب اللازم لهم.

3. الرقابة الجادة على الأداء من أجل إعطاء إنتاج موافق للخطط الموضوعية من طرف

الإدارة. "02" (العرفي ومهدي: مرجع سابق ذكره، ص19).

2- نظرية التقسيم الإداري:

تتمثل هذه النظرية في أعمال كل من " لوثير حوليك" و"أرويك" و"هنري فايول" وغيرهم من الذين حاولوا تحديد المبادئ التي بواسطتها تتحقق الكفاية الإدارية وبذلك ركزوا دارستهم وتحليلاتهم حول الأسس العلمية والعملية الإدارية داخل التنظيمات.

لقد اهتمت نظريات التقسيم الإداري على النسق الإداري و حدد تعدد امن المبادئ في التنظيم و اهتمت بطبيعة العمليات الوظيفية داخل التنظيمات، و قد أولت هذه النظريات الرقابة الإدارية حيز كبير من اهتمامها.

و لقد جعلت من الرقابة الإدارية عملية مهمة من عملياتها الحيوية و احد أهم أربعة وظائف إدارية ولكي تكون المنظمة ناجحة لابد لكل إداري من مستويات الإدارة العليا أن يتقن ممارسة هذه الوظائف بما فيها الرقابة الإدارية من خلال مسائلة العمال و محاسبتهم على تنفيذ القرارات.

لقد اهتم "فايول" بعملية الرقابة و الإشراف حيث أوضح انه يجب أن تكون مصلحة العمال و أعمالهم تصب في مصلحة العمال و أعمالهم تصب في مصلحة التنظيم و خاضعة له، و ما على العامل إلا الابتعاد عن مظاهر التسبب الإداري و تقيده بالانضباط من خلال التزامه بالقواعد و القوانين البيروقراطية للتنظيم المحددة لعمله في مستوى معين، كما ألح "هنري فايول" على الإشراف الضيق أي أن يتلقى الفرد فيعملها لأوامر من جهة واحدة أي وحدة الأمر، كما يبين أن كل مرؤوس لا يستطيع الاتصال بأي مستوى إلا عبر المرور برئيسه المباشر، و الرئيس لا يستطيع الاتصال في اتجاه أدنى إلا عبر رؤساء الأفراد الذين يريد الاتصال بهم في حالة ما لم يكونوا من مرؤوسيه المباشرين حسب تسلسلهم الهرمي و هذا من اجل التأكد أن المهام المنجزة تتفق مع الأهداف المخططة و لا توجد أي انحرافات عن الوضع الطبيعي، و

التصدي إلى ذلك بتدابير تصحيحية لمسار العمل و هذا كله من اجل تحسين مستوى الأداء.

أما "موني" و "ريالي" فقد قدما نظرية للتنظيم تتناسب مع الإطار العام لنظريات التقسيم الإداري حيث أن من أهم المبادئ التي ارتكزت عليها هذه النظرية هي المبدأ الاستشاري الذي يتمثل في تقديم النصح و المشورة من طرف الاستشاري أما المرؤوسين فهم مسؤولين عن النتائج، بدأ التنسيق على أساس توفير وحدة العمل في سبيل تحقيق هدف محدد و وجود روح التعاون لتفادي سلبية الموظف ثم مبدأ التدرج لتوكيل السلطة و تحديدا لوظائف حيث تتساب السلطة من قيمة التنظيم إلى قاعدته أي مركزية اتخاذ القرارات.

و أخيار المبدأ الوظيفي الذي يقصد به التخصص الوظيفي أي لكل عامل مهام محددة يقوم بها دون توكيلها لغيره قصد التملص من تحمل المسؤولية.

و خلاصة القول ان نظريات التقسيم الإداري قد ركزت وصاغت نظام للرقابة ينطوي على هيكل طويل يتسم بنطاق إشراف ضيق و قواعد بيروقراطية عمادها تحديد الوظائف و توزيع المهام و المسؤوليات و الواجبات بدقة و هذا لتسهيل قيام المشرف بمراقبة مرؤوسيه باستمرار بغية تحقيق أهداف المؤسسة و بالتالي بلوغ أكبر قدر من الأداء الجيد و التخلص من عدم الانضباط.

### 3- النظرية البيروقراطية:

ظهرت هذه النظرية في أوائل القرن العشرين و تعتبر البداية لنظرية التنظيم العلمية التي تنتسب إلى ماكس فيبر الذي كان أول من صنف خصائص البيروقراطية بشكل منهجي و منطقي مبرزا أهميتها في تنظيم الأنشطة الاجتماعية، و تأثيرها على السلوك التنظيمي و الأداء. "01" (السلمي، 1980، ص28).

ثم وضع " فيبر " النموذج المثالي لدراسة التنظيم و الذي يطلق عليها البعض الأسلوب الإداري الرشيد.

هذا النظام الذي جاء به فيبر هو نظام التمسك حرفيا بالقواعد و التعليمات و الأسس بما يؤدي إلى الابتعاد عن الجوهر و يمنع التصدي للمشاكل و مهمة إيجاد الحلول. "02" (الحسيني،1983،ص46).

و اهتم ماكس فيبر بعملية الرقابة الإدارية و علاقتها بالتسيب الإداري من منظور كون الرقابة الإدارية أداة لمراقبة مدى الالتزام و التقيد الحرفي لجميع العمال بالتعليمات و القوانين و القواعد و الإجراءات المعمول بها داخل حيز و محيط المنظمة و التي وضعتها الجهات الإدارية العليا لتجويد الأداء على حساب القيم الإنسانية، و قامت البيروقراطية على جملة من المبادئ تشيد و تحث على دور و أهمية الرقابة في زيادة الانضباط و الالتزام و إتباع القواعد و الإجراءات تفويض لمركزية السلطة و مركزية الإشراف و ذلك بوضع هيكل تنظيمي يحدد علاقات السلطة بين مختلف الأطراف و يحدد الوظائف و المراكز وفق تسلسل هرمي بحيث يضمن هذا الهيكل تحقيق التنسيق الأفضل و بالتالي يحقق عملية الرقابة الفعلية العمودية في حدود التعليمات و القوانين و الإجراءات الرسمية المعتمدة في الإدارة العليا من اجل تحقيق أهداف المنظمة وفق المبادئ التالية:

-التخصص في العمل.

-تقنين الأدوار.

-وحدة الإشراف و مركزية القرارات.

-توحيد الإجراءات

-عدم ازدواجية الوظائف

-الجزء حسب الاستحقاق

و خلاصة القول أن ماكس فيبر قد ركز على الرقابة الإدارية المغلقة و دورها في تحقيق التزام الأفراد بالقواعد و القوانين و الإجراءات التي تنظم العمل.

#### 4 . نظرية العلاقات الإنسانية:

لقد نشأت نظرية العلاقات الإنسانية منذ العقود الأولى للقرن العشرين في ظروف تعدد الواقع الأول لظهورها و تطورها في دراسة التنظيمات الصناعية و الإنتاجية، "01" (عبد الرحمان، 1999، ص 105) حيث جاءت كرد فعل للنظريات الكلاسيكية.

و كان هدف هذه النظرية الوصول إلى بعض المبادئ و التقنيات قصد التغلب على المشاكل التي واجهت المؤسسات الرأسمالية المسيرة وفق المبادئ التaylorية كالعجز عن رفع الإنتاج و تحسينه، الإضرابات، الغيابات عدم ضمان ولاء العمال.... الخ (الحسيني، مرجع سابق ذكره، ص101).

و تقوم هذه النظرية أساسا على أفكار التون مايو الذي قدم مساهمة كبيرة حيث قام بسد الفراغ و الثغرة التي أحدثتها نظرية الإدارة العلمية حيث استجدت ويسترن إلكتريك الأمريكية لدارسة ظاهرة تدني مستوى الإنتاجية.

و قد اكتشف التون مايو وزملاؤه من خلال التجارب التي قام بها في مصانع هاوثورن أهمية العلاقات الاجتماعية في زيادة الأداء و الإنتاج. و ركز على ضرورة خلق اتصال فعال بين مستويات المنظمة المختلفة لتبادل المعلومات و هذا من خلال مشاركة العاملين و إتباع الأسلوب الديمقراطي. "02" (حريم حسن: ، 2003، ص26).

بمعنى أن الرقابة الإدارية داخل المنظمة لا تكون صارمة و لا لصيقة، حيث ركز على رقابة إدارة المستويات الدنيا (المشرفين) للطبقة الشغيلة.

حيث يرى أصحاب هذه النظرية إن الرقابة يجب إن تكون موجهة لجماعات العمل الرسمية و الغير الرسمية و ان تركز على مراقبة العمال ضمن فرق العمل بدل من مراقبة العمال عبر تدرج مواقعهم في الهيكل التنظيمي بحكم أنها كانت تعتمد الهيكل التنظيمي المسطح الذي تتمحي فيه و تذوب الفروق الفردية أي يعتمد المشرف على الرقابة بالمشاركة إضافة إلى الرقابة الذاتية التي يكون فيها العامل بعيدا عن تأثير المشرف و بهذا يتم إشباع حاجات العامل من الاحترام و التقدير و إثبات الذات.

وبهذا يظهر أن نظرية العلاقات الإنسانية أعطت الأولوية للجانب الإنساني للفرد العامل وكانت النتيجة "أن الفرد كالمتمكامل تحكمه اعتبارا تسيكولوجية معينة تفرق إلى حد كبير غيرها من الاعتبارات الأخريين الفرد يتصرف بوحى من مشاعره."03 (دلال :الرقابة 2014/2015، ص39).

#### ثامنا: الدراسات السابقة:

**الدراسة الأولى:** دراسة غلوسي دلال بعنوان الرقابة الإدارية و التسبب الإداري في المؤسسة، مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر بسكرة، تخصص تنظيم و عمل، 2015 ، 2014.

. جاءت هذه الدراسة لنتناول أحد المواضيع التي تتعلق بالتنظيمات الحديثة التي احتلت مكانة بارزة، حيث أن مجتمع التنظيمات هو وسط، يتفاعل فيه الأفراد وفق مشاعر تشهد توافقات و أحيانا توترات تؤثر سلبا أو إيجابيا على فعالية التنظيم و يعتبر موضوع التسبب الإداري و الرقابة الإدارية أحد هذه، المواضيع التي لها انعكاسات على الفعالية التنظيمية و حاولت هذه الدراسة الإحاطة بجميع نواحي هذا الموضوع .

و كانت تهدف إلى التعرف على واقع التسبب الإداري في المؤسسة و تسليط الضوء على آلية الرقابة الإدارية و ظاهرة التسبب الإداري و معرفة مدى تأثير الرقابة

على أداء الموظف في الحد من مظاهر التسبب الإداري و التعرف على الأسباب التي تؤدي إلى تفشي ظاهرة التسبب الإداري و محاولة إيجاد مقترحات لعلاج ظاهرة التسبب الإداري.

و لقد طرحت الباحثة مجموعة من الأسئلة و هي:

إلى أي حد تساهم الرقابة في الحد من التسبب الإداري؟

و يتفرع إلى مجموعة أسئلة :

.كيف تؤثر الرقابة الإدارية في التقليل من عدم احترام الوقت في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز تبسة؟ ،الشرق، تبسة إلى زيادة،

.كيف يؤدي إهمال الرقابة في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز تباطؤ موظفيها؟

.إلى أي حد تساهم الرقابة الإدارية في الحد من سلبية الموظف؟

.إلى أي مدى تؤثر الرقابة الإدارية في الحد من عدم تحمل الموظف للمسؤولية؟

كما قامت بصياغة مجموعة من الفرضيات:

. تساهم الرقابة الإدارية بشكل كبير في الحد من مظاهر التسبب الإداري في مؤسسة توزيع الغاز و الكهرباء تبسة و استخدم الباحث المنهج الوصفي فهو من، المناهج التي يكثر استعمالها في البحوث الاجتماعية لأن الدراسات الوصفية تشمل جميع الدراسات التي تهتم بجمع الحقائق الحاضرة المرتبطة بوضع جماعة أو شيء، أو أي نوع من الظواهر، و قد توصلت الدراسة إلى أن:

. رقابة المسؤول على أداء العامل لا تقلل من نسبة غياب العامل .

. رقابة المسؤول على أداء العامل تحد من تكاسل الموظف .

. رقابة المسؤول على أداء العامل تحد من امتناع عن أبداء رأيه .

. رقابة المسؤول على أداء العامل تقلل من تجنبه للمسؤولية .

الدراسة الثانية: من إعداد مراد كشيّش بعنوان الرقابة التنظيمية و الرضا الوظيفي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية و تسيير الموارد البشرية جامعة، منتوري قسنطينة، السنة الجامعية 2007/2006.

سعت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع مؤسساتنا من حيث نمط الاشراف و الرقابة، و طرق التسيير قصد تحقيق الانسجام، و مدى رضا العمال عن عملهم و التكامل بين العمال و ضمان استقرار التنظيم .

و على هذا الأساس جاءت إشكالية البحث التي تطرح موضوع العلاقة بين الرقابة التنظيمية و الرضا الوظيفي في المؤسسة باعتبارها ركيزة أساسية في تحقيق الانتاجية المرتفعة و السير الحسن للمنظمة .

و تهدف الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة القائمة بين الرقابة التنظيمية و الرضا الوظيفي و التعرف على الأهمية النسبية لنمط الاشراف داخل المؤسسة الجزائرية و مدى تأثيره على تماسك الجماعة .

و تسعى أيضا إلى محاولة التعرف على طبيعة العلاقة بين الاشراف و بين طبيعة الرضا الوظيفي السائد في المؤسسة و المتمثل، (في الاستقرار و الأمن الوظيفي، و الروح المعنوية) ومحاولة التعرف على طبيعة العلاقة بين التسلسل الهرمي للسلطة و بين الرضا الوظيفي و التعرف على طبيعة القواعد البيروقراطية في علاقتها بفرص التقدم الوظيفي للترقية .

و لقد طرحت الباحثة مجموعة من التساؤلات و التي يسعى إلى الاجابة عليها:

. هل هناك علاقة بين الاشراف و الاستقرار في العمل؟

. هل تؤثر المركزية سلبا على رضا العمال؟

. هل تؤثر صرامة القواعد البيروقراطية على استقرار العمال؟

. هل يؤدي نمط الرقابة المبني على الثقة و التفاهم إلى زيادة ارتياح العمال؟

كما قام الباحث بصيغة الفرضية التالية:

. هناك علاقة ارتباطية بين الرقابة التنظيمية و الرضا الوظيفي.

. تؤدي الرقابة التشاركية إلى زيادة الرضا الوظيفي.

. يؤثر الاشراف السائد في المؤسسة على طبيعة الرضا الوظيفي.

و استخدم الباحث لأجل تحقيق أهداف الدراسة المنهج الوصفي الذي يعتبر طريقة من

طرق التحليل و التفسير بشكل علمي منظم من

أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية أو مشكلة اجتماعية .

و توصلت هذه الدراسة إلى نتيجة عامة همدق الفرضية العاملة للدراسة و التي

مفادها أن هناك علاقة بين الرقابة التنظيمية و الرضا الوظيفي و هذا من خلال

تحقيق صدق الفرضيتين و الدليل على ذلك ما توصلت إليه الدراسة من خلال

البيانات و الشواهد الكمية حيث اتضح أن الرقابة الصارمة و الاستحواذ على السلطة

وعدم تفويضها واتخاذ القرارات من جهة واحدة دون فتح باب، المشاركة و تعقد القوانين

و الاجراءات تؤدي إلى عدم إرتياح العمال واستقرارهم، و بالتالي عدم رضاهم كما

اتضح أن الرقابة المبنية على الثقة و التفاهم تؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي للعمال.

**الدراسة الثانية:** من إعداد الدكتور عبد الله طلبة بعنوان ظاهرة التسبب الوظيفي في

إدارات الدول النامية، دراسة منشورة في مجلة الفكر السياسي، سنة 1999.

و قد أوضح الباحث ما يمثله العنصر البشري من أهمية كبيرة في نجاح الإدارة أو

فشلها في أي دولة من دول العالم سواء المتقدم منها أو النامية، و سواء في القطاع

العام أو القطاع الخاص، و فيما يخص الدول النامية بشكل خاص فإن العنصر

البشري في إدارتها لم يستطع بعد أن يؤثر بالاتجاه الإيجابي و الفعال بسبب عوامل متعددة من أهمها انتشار ظاهرة التسبب الوظيفي في الأجهزة الإدارية المختلفة.

هدف الباحث من خلال دارسته لظاهرة التسبب الوظيفي في إدارات الدول النامية معرفة مفاهيم و ماهية و أشكال التسبب بالإضافة إلى معرفة عوامل و أسباب نمو بيئة التسبب الوظيفي و أثارها الهدامة و من ثم إيجاد حلول مقترحة لمعالجة هذه الظاهرة و ذلك من خلال تحديد أبعاد هذه المشكلة الإدارية في الدول النامية من ناحيتين هما:

- حتمية الاعتماد على الجهاز الإداري الحكومي في القيام بالدور الرئيسي في جهود التنمية الاجتماعية و الاقتصادية.

- قصور هذا الجهاز عن القيام بهذا الدور لأسباب عديدة لعل من أبرزها ظاهرة التسبب البشري داخل الأجهزة الإدارية التي تعد ظاهرة عامة و مشتركة بينها. و لقد طرح الباحث العديد من التساؤلات الملحة و التي سعى إلى الإجابة عليها و هي:

- كيف يمكن لشعوب الدول النامية أن تتجاوز الإعتبارات القبلية و الأسرية و الطائفية الضيقة في نطاق الإدارة العامة؟

- ما العوامل الملائمة لنشوء نمو بيئة التسبب من إدارات الدول النامية؟

- ما أشكال و أسباب ظاهرة التسبب في إدارات هذه الدول و كيف يمكن معالجتها و لا سيما الاقتصادية منها؟

- هل يمكننا تصور نظام عام و متكامل لاستئصال و بتر هذه الظاهرة الخطيرة بما ترتبه من أبعاد و آثار مدمرة على حركة النمو الاقتصادي و الاجتماعي و الحضاري لهذه الدول؟

و لقد أقتراح الباحث العديد من التوصيات (كعلاج للظاهرة) التي يمكن إيجازها فيما يلي:

- إن ظاهرة التسبب من أهم معوقات التنمية الإدارية لتعلقها بالعنصر البشري الذي هو الدعامة الأولى في نجاح التنمية الإدارية و أن أية محاولة للإصلاح و تقويم الاعوجاج ينبغي أن تركز على أسباب الظاهرة.

- ضرورة إعادة النظر في الهيكل التنظيمي للجهاز الإداري في الدولة على نحو ما يجعلهم تتفق مع التنظيم الذي يقتضيه التغير الاقتصادي و الاجتماعي في المجتمع.

- ضرورة الاهتمام بطرائق العمل و أساليب هو التقليل من الإسراف في الجهد و التدابير في الوقت و النفقات.

- يجب أن يتجه اهتمام القادة الإداريين إلى القضايا التخطيطية و التنظيمية و التوجيهية التي هي صميم عملهم و عدم تضييع الوقت في القضايا التنفيذية و تركها لمنهم من مستواها.

- ضرورة تطوير نظم الرقابة على نحو يجعل هدفها الأساسي إجراء تقييم موضوعي لمستويات الأداء و اتخاذ هذا التقييم أداة لتشجيع المبادأة و تنشيط الحوافز و مع الكفاية الإنتاجية للعاملين.

- ضرورة انتهاج سياسة تستهدف مكافحة التسبب في جميع أشكاله و مظاهر و يجب أن توجه هذه السياسة عناية فائقة إلى العنصر الإنساني الفاعل.

- اهتم الباحث ببيان ماهية الوظيفة من المنظور الإسلامي و فلسفتها و كيف أن مفهوم الرقابة يتضاءل في مقابل نمو مفهوم الرقابة الذاتية و الشعور بالأمانة و المسؤولية من الفرد تجاه ما يقوم به من أعمال و ابتغاء وجه الله الكريم و كيف أنها تعد أفضل أنواع الرقابة بالمقارنة بطرق الرقابة الأخرى.

- وجه الباحث إلى قيام القيادة السياسية بدورها في تجسيد العلاج الشافي للقضاء على نتائج ظاهرة التسبب الوظيفي عن طريق قرارات سياسية ملزمة لجميع العاملين و أجهزة الدولة، كما يتطلب الأمر البدء بتطبيق هذه السياسة بحزم و ثقة و عزم دون تمييز بين الوحدات الإدارية و دون محاباة لبعض القادة و الرؤساء الإداريين و دون تقرير بعض الاستثناءات من قواعد هذه السياسة أيا كان الباعث أو السبب لتقرير تلك الاستثناءات.

**الدراسة الثالثة:** من إعداد و داد سعدي ظاهرة التسبب الإداري في القطاع الحكومي الجزائر دراسة ميدانية لقطاع الصحة بولاية الجزائر دراسة لاستكمال متطلبات التخرج و الحصول على شهادة الماجستير في العلوم السياسية و العلاقات الدولية منشورة ماي 2010 لقد طرحت الباحثة إشكالية دارستها من خلال طرح التساؤلات التالية:

- ما الذي يبرهن على وجود ظاهرة التسبب في الإدارة العمومية؟
- ما هي الأسباب التي مهدت لتجذر التسبب في إدارة القطاع الحكومي؟
- ما الذي يدفع الموظف للإخلال بوظيفته؟
- هل يعد تجرد الموظف من الأخلاقيات المهنية سببا كافيا لتفشي التسبب بتلك الإدارات؟
- هل يترتب على تسبب الموظف في أداء مهامه اليومية آثار سلبية تمتد على المدى البعيد؟

كما قامت الباحثة باقتراح الفرضيات التالية كإجابة مؤقتة عن التساؤلات السابقة:

- يمكن الاستدلال بوجود تسبب إداري من معاناة المواطنين في الحصول على خدماتهم المشروعة

- تزداد درجة التسبب الإداري في غياب القيادات الفعالة.

- عجز الوظيفة الحكومية على إشباع حاجات شاغلها كلما زاد تسيبه.
- افتقار الموظف للأخلاقيات في أداء مهامه يسمح بتسيبه.
- غياب الموظف عن أداء وظيفته أو مجاملة قريب في قضاء حاجته يصل أثره لحد إعاقاة التقدم الاجتماعي.

كما اعتمدت الدراسة على المناهج الآتية:

المنهج الوصفي الذي يعتمد على دراسة وجمع أوصاف ومعلومات دقيقة بشكل علمي ومنظم للظاهرة المدروسة، ويعتبر إحدى طرق التحليل والتفسير وكذلك استخدم المنهج التاريخي كون الموضوعي تطلب معرفة الوثائق التاريخية والظروف البيئية التي تثبت بروز هذه الظاهرة.

منهج دراسة الحالة، الذي يهدف إلى التعرف على وضعية واحدة معينة وبطريقة تفصيلية دقيقة والمنهج الإحصائي كونه يساعد على تصنيف المعلومات المحصل عليها وتبويبها ثم تحليلها للوصول إلى نتيجة معينة معبرة عن الواقع.

كما توصلت الدراسة إلى أن القادة غير حريصين على خلق فرق عمل بينها اتصال فعال ومشاركة في اتخاذ القرارات.

- أكدت نسبة بالمائة أن المسؤول ليست لديه قابلية لتهيئة موظفيه على تحمل المسؤولية.

- الحافز المادي أهم عامل لإثارة الدافع للعمل.

- افتقار سلوكهم للنزاهة مما يدفعهم لعدم المساواة بين المواطنين.

- سلم القيم المهنية غير محترم مما يدل على استفحال المؤشرات التي تدل على غياب الممارسة الأخلاقية و من ثم انتشار التسيب.

- هذه النتائج سمحت للباحثة بتقديم بعض الاقتراحات والتي تتمثل أهمها فيما يلي:
- ضرورة بناء علاقات العمل سواء بين الموظفين أو بين الموظفين والمواطنين على أسس سليمة وشفافة بعيدا عن القبلية الجهوية والمحاباة والمحسوبية.
  - إصدار قوانين صارمة ورادعة لكل إهمال يصدر عن الموظف كالتأخر والتغيب والتكاسل والتهاون في العمل
  - توفير الظروف البيئية المناسبة لقيام الموظف بمهامه دون ضغوط المحيطية مؤثرة على رضاه ومن ثم سلوكه و مردوديته.
  - تعديل هياكل الأجور ونظام الحوافز للموظفين.
- الدراسة الرابعة: من إعداد سماره نصير بعنوان ظاهرة التسبب الإداري في الجزائر دراسة حازت على جائزة اللغة العربية 2004، الموسومة أبو العيد دودو، منشورات المجلس الجزائري، 2005.
- قام الباحث بتحديد أبعاد المشكلة الإدارية في الدولة الجزائرية في بعدين :
  - حتمية الاعتماد على الجهاز الإداري الحكومي في القيام بالدور الرئيسي في جهود التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
  - قصور هذا الجهاز عن القيام بهذا الدور لأسباب عديدة قد يكون من أبرزه ظاهرة التسبب البيروقراطي داخل الأجهزة الإدارية الحكومية التي تعد عامة ومشاركة بينها.
- كما طرح مجموعة التساؤلات التالية:
- ما هي المؤشرات الدالة على وجود ظاهرة التسبب في الإدارات الحكومية الجزائرية؟
  - ما هي الأسباب البيئية التي أدت إلى تفشي ظاهرة التسبب في الإدارات الحكومية الجزائرية؟

- ما هي الدوافع أو البواعث التي تجعل الموظف يتبنى نمطا سلوكيا يمكن إيجازه في كلمة التسيب؟

- كيف يمكن الحد من النتائج السلبية لظاهرة التسيب على حركة النمو الاقتصادي والاجتماعي.... وتعميم انتشار الجوانب الإيجابية لهذه الظاهرة السلوكية في الجزائر؟

- كما قام الباحث بصياغة الفرضيات التالية كإجابة مؤقتة لتساؤلاته:

- كلما كرس اعتبارات الأسرية والقبلية و الجهوية والشخصية في نطاق الإدارة العامة، كلما ازداد تسيب الموظفين فيها.

- كلما كان هناك تغيير مستمر في القيادات الإدارية كلما أدى ذلك إلى بروز ظاهرة التسيب البيروقراطي في الإدارات الحكومية.

- كلما قلت دوافع العمل (الحاجات) أدى ذلك إلى تنامي جرثومة التسيب في الإدارات الحكومية.

استخدم الباحث لأجل تحقيق أهداف هذه الدراسة منهجين بشكل متكامل و هما: المنهج التاريخي حيث استخدمه بشكل رئيسي في تتبع مختلف الأسباب التاريخية والمنهج الوصفي الذي يعتبر طريقة من طرق التحليل و التفسير بشكل علمي منظم من اجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية أو مشكلة اجتماعية.

حيث توصل في الأخير لسبل علاج ظاهرة التسيب البيروقراطي في الجزائر حيث أكد بأنهم رهون بإتباع هذه القيادات الإدارية لعدد من الإجراءات، يجب أن تتركز على ثلاث مستويات هي:

- ضرورة إعادة النظر في الهيكل التنظيمي للجهاز الإداري في الدولة.

- توجيه العناية لعنصر الموظفين الحكوميين.

- تحسين دوافع العمل لدى الموظفين الحكوميين.

الدراسة الخامسة: من إعداد وداد سعدي بعنوان ظاهرة التسبب الإداري في القطاع الحكومي الجزائري دراسة ميدانية لقطاع الصحة بولاية الجزائر دراسة لاستكمال متطلبات التخرج والحصول على شهادة - - غير منشورة 2010 الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية ما

لقد طرحت الباحثة إشكالية دارستها من خلال طرح التساؤلات التالية:

- ما الذي يبرهن على وجود ظاهرة التسبب في الإدارة العمومية؟
  - ماهي الأسباب التي مهدت لتحذر التسبب في إدارة القطاع الحكومي؟
  - ما الذي يدفع الموظف للإخلال بوظيفته؟
  - هل يعد مجرد الموظف من الأخلاق المهنية سببا كافيا لتفشي التسبب بتلك الإدارات؟
  - هل يترتب على تسبب الموظف في أداء مهامه اليومية آثار سلبية تمتد على المدى البعيد؟
- كما قامت الباحثة باقتراح الفرضيات التالية كإجابة مؤقتة عن التساؤلات السابقة:
- يمكن الاستدلال بوجود تسبب إداري من معاناة المواطنين في الحصول على خدماتهم المشروعة.
  - تزداد درجة التسبب الإداري في غياب القيادات الفعالة.
  - عجز الوظيفة الحكومية على إشباع حاجات شاغلها كلما زاد تسببه.
  - افتقار الموظف للأخلاقيات في أداء مهامه يسمح بتسببه.
  - غياب الموظف عن أداء وظيفته أو مجاملة قريب في قضاء حاجته يصل أثر هل حد إعاقة التقدم الاجتماعي.

كما اعتمدت الدراسة على المناهج الآتية:

المنهج الوصفي الذي يعتمد على دراسة و جمع أوصاف و معلومات دقيقة بشكل علمي ومنظم للظاهرة المدروسة، و يعتبر إحدى طرق التحليل والتفسير و كذلك استخدم المنهج التاريخي كون الموضوع يتطلب معرفة الوثائق التاريخية و الظروف البيئية التي تثبت بروز هذه الظاهرة.

منهج دراسة الحالة، الذي يهدف إلى التعرف على وضعية واحدة معينة وبطريقة تفصيلية دقيقة والمنهج الإحصائي كونه يساعد على تصنيف المعلومات المحصل عليها و تبويبها ثم تحليلها للوصول إلى نتيجة معينة معبرة عن الواقع.

كما توصلت الدراسة إلى أن القادة غير حريصين على خلق فرق عمل بينها اتصال فعال و مشاركة في اتخاذ القرارات.

- أكدت نسبة 100 بالمائة أن المسئول ليست لديه قابلية لتهيئة موظفيه على تحمل المسؤولية.

- الحافز المادي أهم عامل لإثارة الدافع للعمل.

- افتقار سلوكهم للنزاهة مما يدفعهم لعدم المساواة بين المواطنين.

- سلم القيم المهنية غير محترم مما يدل على استفحال المؤشرات التي تدل على غياب الممارسة الأخلاقية و من ثم انتشار التسبب.

هذه النتائج سمحت للباحثة بتقديم بعض الاقتراحات و التي تتمثل أهمها فيما يلي:

. ضرورة بناء علاقات العمل سواء بين الموظفين أو بين الموظفين و المواطنين على أسس سليمة و شفافة بعيدا عن القبلية الجهوية و المحاباة والمحسوبية.

- إصدار قوانين صارمة وادعة لكل إهمال يصدر عن الموظف كالتأخر و التغيب و التكاثر و التهاون في العمل.

- توفير الظروف البيئية المناسبة لقيام الموظف بمهامه دون ضغوط محيطية مؤثرة على رضاه و من ثم سلوكه ومردود يته.
- تعديل هياكل الأجور ونظام الحوافز للموظفين.

## الفصل الثاني

الرقابة اللولارية رؤية سوسولوجية

قال الله تعالى: «يا أيها الناس اتقوا ربكم الذي

خلقكم

من نفس واحدة وبعث منها رجالا ونساء واتقوا

الله الذي تساءلوا به والارحام

إله الله على كلكم رقبا» سورة النساء

تمهيد:

الرقابة الإدارية عنصر هام و أساسي من عناصر العملية الإدارية، التي لا يتم اكتمالها إلا من خلال أداء هذه الوظيفة بشكل علمي و عملي يؤدي إلى تحقيق مستوى كفاء من الأداء، و لا يختلف اثنان على أهمية الرقابة في كل المنظمات على اختلاف أنواعها طالما أن هناك مهمة و مبرر الوجود و طالما أن هناك وظائف و نشاطات إدارية تتجزأ فإن هنالك حاجة ضرورية لوجود رقابة، منظمة معينة فهي الوسيلة التي تقيس بها المنظمات وصول أدائها و ماذا حققت؟ و إلى أين تسير؟ و ذلك بما توفره من معايير للحكم على أداء تلك المنظمات باتجاه تحقيق أهدافها أمام المنظمات لوضع سياسات و خطط المستقبل التي تمثل القدر الذي يختاره التنظيم لنفسه.

أولاً: مفهوم الرقابة الإدارية:

تشير الأدبيات الخاصة بالرقابة الإدارية إلى أن لها مفاهيم متعددة متنوعة.

أ - المعنى اللغوي للرقابة:

إن الأصل الاشتقاقي للرقابة هو الفعل " رقب " و يرقب و ارقبه أي حرصه، و رقيب القوم حارسهم و بهذا المعنى تعني مراقبة الأعمال و مصالح الناس، فيقال عن الرجل الرقيب عن الدير اقبل لقوم رحلهم إذا غابوا (ابن المنصور، 1990، ص82). و هذا يأتي في اللغة على معاني عدة منها: الحفظ، الحراسة، الرعاية، الانتظار، الترصد، الإشراف.

و تعكس جميع المصطلحات الأنفة الذكر التأكيد أن الشيء المقصود بهذه المعاني هو في إطار المنحى الصحيح و عليه يمكن القول بأن الرقابة في ضوء اللغة هي المحافظة على الشيء و حارسته و رعايته و رصده و الإشراف عليه.

و لقد تناول القرآن الكريم في العديد من الآيات الكريمة التي تشير إلى كلمة "رقابة" و أهميتها و يجب عليه أن يستشعر هذه الرقابة في ذاته - عز وجل - حياة المسلمين فالمسلم

مراقب من قبل الله و يوقن انه محاسب لا محالة على جميع أعماله فهو الكتاب الذي لا يغادره صغيرة و لا كبيرة إلا أحصاها و من هذه الآيات ما يلي :

قال رب العالمين: "يا أيها الناس اتقوا ربكم الذي خلقكم من نفس واحدة و خلق منها زوجها و بث منهما رجالا كثيرا و نساء و اتقوا الله الذي تساءلون به و الأرحام إن الله كان عليكم رقيبا " (سورة النساء، الآية 1).

تدل اللفظة على " المحاسبة "

و قال تعالى أيضا " ما يلفظ من قول إلا لديه رقيب عتيد " (سورة ق، الآية 18).

تدل على حفظ مخرجات اللسان.

هي قياس و تقييم و تصحيح أساليب الأداء قبل وقوع الأخطاء و توجيه النشاط لتحقيق أهداف الخطة و من مهمة الرقابة تقييم الأعمال و تصحيح الانحرافات التعريف هو جامع لكل وظائف الرقابة من قياس لأداء من تصحيح للأخطاء و توجيه للنشاط (إبراهيم: دون سنة، ص 206 . 205)

ب- المعنى الاصطلاحي للرقابة الإدارية:

تتمثل الرقابة الإدارية في كافة الإجراءات و الأساليب و الطرق المتعلقة بالكفاءة التشغيلية و الالتزام بالسياسات الإدارية أي أن الهدف من الرقابة الإدارية التحقق من كفاءة أداء العمليات التشغيلية و التحقق من الالتزام بالقوانين واللوائح والسياسات التي وضعتها إدارة المنظمة (علي وشحاته: 2006، ص 59).

يقول "كامل المغربي" كثير ما تقارن الرقابة الإدارية بأداة الترموستات التي تستخدم لتنظيم الحرارة المطلوبة فإن كان هناك فرق بين درجتي الحرارة يقوم الترموستات بفصل التيار أو وصله حتى تصل درجة حرارة البيت إلى المستوى المطلوب و يمكن القول بأن هناك العديد من النشاطات في المشاريع الاقتصادية التي تحتاج إلى رقابة مماثلة و ذلك من جرد قياس النتائج الفعلية أكثر ما يمكن من الهدف المطلوب."2 (زكريا، 2010، ص 45).

ويعرف "عليش محمد " وظيفة الرقابة بأنها عملية تهدف إلى التأكد من أن الأهداف المحدودة و السياسات المرسومة و الخطط الموضوعة و الأوامر و التعليمات الموجهة و خلافه مما سبق ذكره و إنما تنفذ بدقة و عناية وعلى التنفيذ تتطابق تماما كما تعني الرقابة بالتحقيق من أن النتائج التي حققها، "3(علي، 2002،ص106).

ويقول كامل المغربي " الرقابة ليست وظيفة مستقلة و منفصلة عن الوظائف الإدارية الأخرى حيث أن وظيفة التخطيط نفسها تحتاج إلى رقابة و كذلك وظيفتي التنظيم و القيادة و بنفس القول فإن وظيفة الرقابة تحتاج إلى تخطيط و تنظيم حتى تتم على أحسن وجه ثانياً."04(حسين:مرجع سابق ذكره،ص56).

#### ثانيا: أهمية الرقابة الإدارية:

تكمن أهمية الرقابة في كونها إحدى وظائف الإدارة الأساسية، فهي بحق من أهم وظائف القائد الإداري إذ بواسطتها يمكن التحقق من مدى تنفيذ الأهداف المرسومة للمنظمة فهي وظيفة مراجعة لإصلاح الأخطاء الموجودة في التنظيم (بن حبتور، 2008، ص 215).

و الرقابة وظيفة إدارية مطلوبة في كل المستويات الإدارية و ليست مقصورة على الإدارة العليا فقط و ان كانت تختلف من موقع لآخر حسب اختلاف السلطات المخولة للمديرين في المنظمة .

وتبرز أهمية الرقابة في صلتها الوثيقة بباقي مكونات العملية الإدارية.

### أ/ الأهمية النظرية:

-الرقابة عملية ترشيد علمي للقرارات التي يتخذها المدير في دورة العمل الكاملة (التخطيط و التنظيم و التوجيه و التنسيق ثم التنفيذ و المتابعة و التقييم ) ، فهي أحد العناصر الرئيسية الهامة للعملية الإدارية التي يقوم بها المدير في أي مستوى إداري .

- الرقابة الإدارية عملية مستمرة وملازمة ومكاملة ولا يمكن أن تؤدي بشكل منفصل عن الوظائف الإدارية الأخرى .

-تمكن من اكتشاف الانحرافات و تحديد المسؤول عن الانحراف و تعمل على خدمة الإدارة و مساعدتها فيضم أن الأداء يتم وفقا للخطط الموضوعة. (ديري،2001،ص81).

### ب/ الأهمية العلمية:

تكمن أهمية الرقابة في كونها إحدى وظائف الإدارة الأساسية، فهي بحق من أهمية وظائف القائد الإداري إذ بواسطتها يمكننا لتحقق من مدى تنفيذ الأهداف المرسومة للمنظمة فهي وظيفة مراجعة لإصلاح الأخطاء الموجودة في التنظيم.

و الرقابة وظيفة إدارية مطلوبة في كل المستويات الإدارية و ليست مقصورة على الإدارة العليا فقط و ان كانت تختلف من موقع لآخر حسب اختلاف السلطات المخولة للمديرين في المنظمة .

و تبرز أهمية الرقابة في صلتها الوثيقة بباقي مكونات العملية الإدارية.

-الرقابة عملية ترشيد علمي للقرارات التي يتخذها المدير في دورة العمل الكاملة (التخطيط و التنظيم و التوجيه و التنسيق ثم التنفيذ و المتابعة و التقييم ) ، فهي أحد العناصر الرئيسية الهامة للعملية الإدارية التي يقوم بها المدير في أي مستوى إداري .

- الرقابة الإدارية عملية مستمرة و ملازمة و مكلمة و لا يمكن أن تؤدي بشكل منفصل عن الوظائف الإدارية الأخرى .

-تمكن من اكتشاف الانحرافات و تحديد المسؤول عن الانحراف و تعمل على خدمة الإدارة

### ثالثا: أهداف الرقابة الإدارية:

- 1 -اكتشاف مستوى القيام بالعمل بشكل صحيح عن طريق كشف الأخطاء و تصويبها .
- 2 -التأكد من أن الخطط تنفذ كما هو محدد من قبل الإدارة .
- 3 -وضع الرقابة العليا أمام الانحرافات الموجودة من أجل أخذها بالأهمية الكاملة لتغيرها .
- 4 -تحديد مواطن الضعف و معالجتها .
- 5 -المحافظة على حقوق العاملين في المؤسسة من أجل إبراز المجتهد والمقصر .
- 6-تحفيزهم بتوجيه أداء الأفراد و القيام .
- 7 -توحيد الجهود لتنفيذ الخطط.
- 8 -تخفيض المخاطر عند وضع الخطط.
- 9 -تحديد مراحل التنفيذ و متابعة التقدم .
- 10 - تحقيق التعاون بين الوحدات و الأقسام التي تتشارك في التنفيذ.

- 11- مساعدة الإدارة في تحقيق النجاح .
- 12- المهام التأكد من تنفيذ .
- 13- اكتشاف الأخطاء فور وقوعها
- 14 - التأكد من أن القوانين مطبقة تماما .
- 15 - تجنب الإسراف في استخدام الموارد البشرية و المادية.
- 16- تجنب ضياع الوقت وعدم الكفاءة في استغلاله.
- 17- تجنب التباطؤ في إنجاز الأعمال و تدني الإنتاج . "01"(العربي، 2001،ص38).

#### رابعاً: وظيفة الرقابة:

تتصل الرقابة بالمؤسسة و تركز على كل العناصر التي لها صلة بعناصر الإنتاج فهذه الوظيفة هي تحديد واضح للمخطط و النتائج المتوقع حصولها و اكتشاف "02"(ثابت وآخرون، 2001 ،ص429).

الأخطاء و الانحرافات مواطن الضعف في التنفيذ بالعمل على تصحيحها و ترتبط الرقابة بالتخطيط و فاعليتها لا تكون إلا من خلال، السيطرة عليها قرارات تخطيطية دقيقة و نظراً لكون التخطيط له علاقة بالمستقبل فالوظيفة الرقابية هي الأخرى تابعة للمستقبل مثلاً : كشف الأخطاء قبل وقوعها

و تنطوي وظيفة الرقابة على عملية مقارنة التصرفات الفعلية بالخطط الموضوعية. هذه المقارنة تتطلب إجراءات تصحيحية في حالة اكتشاف انحرافات و تعديلها .

و على العموم فالرقابة هي وظيفة هامة و أساسية داخل المؤسسة فهي تساهم في تحسين أداء المؤسسة.

خامسا: خطوات ومراحل الرقابة الإدارية:

تعرفنا سابقا على أن الرقابة هي مقياس لأعمال المرؤوسين والتأكد من الخطط الموضوعة قد تحققت، وتصويب الأخطاء إذا وجدت من العمال.

ولابد لقيام الرقابة من وجود نشاط أو أهداف ووجود معايير حتى تتمكن الرقابة من قياس الأداء الفعلي والتعرف على الانحرافات والأخطاء والقيام بتصحيحها ولابد أن تمر الرقابة الإدارية في ثلاثة مراحل هي:

1. وضع المعايير أو المقاييس.

2. قياس الأداء الفعلي.

3. التعرف على الأخطاء والانحرافات والقيام بتصحيحها.

1 - وضع المعايير والمقاييس الرقابية:

لا بد للرقابة أولا النظر إلى الأهداف التي يجب أن تحققها الخطط في المؤسسة، ثم تقوم بتوزيع هذه الخطط على المنشأة وتكون هذه الخطة العامة ثم تتفرع على الفروع وتوزع على الأقسام الإدارية جميعها في المؤسسة تتضمن هذه الخطط طرق الأداء التي من خلالها يتوصل إلى النتائج. يوضع بعد توزيع الخطط العامة والفرعية خصائص لها وهذه تكون خصائص الأداء الجيد على شكل معدلات أو نسب.

فمثلا: بيع مواد كهربائية أو صحية بالأجل يوضع لها اتجاهات العملاء ويتم تحديد إجمالي الخسائر.

توضع العوامل السابقة على شكل خصائص تترجم هذه الخصائص إلى معايير ومقاييس للرقابة.

تقسيم المعايير تعددت قد تكون هذه المعايير طبيعية مثل جودة الآلة أو قوتها أو ساعات العمل البشري أو معايير غير طبيعية غير ملموسة مثل الحكم على نشاط العلاقات العامة والحكم على درجة ولاء العاملين في المنشأة.

وقد نكون المعايير تاريخية تستخرج من دفاتر وسجلات المؤسسة تكون على الأداء الماضي والقديم هذه تسمى بمعايير داخلية أو تكون معايير خارجية تتعلق في المؤسسات المفروضة من جهات حكومية .

لابد للرقابة من معايير ومقاييس وهذا يعتمد حد كبير على الأفراد القائمين على الإدارة في اتخاذ القرارات والتخطيط والتنظيم باعتبار أن الأهداف المحددة في الخطة هي نقطة البدء في العملية الرقابية.

عملية تقييم النتائج بعد الانتهاء من العمل بالرغم من أهميتها في عملية التخطيط إذ تمكن من تفادي الأخطاء التي وقعت في الماضي وقد تكون مراقبة النتائج النهائية أكبر كلفة من مراقبة طرق العمل .

## 2- قياس الأداء الفعلي للعمال:

تتضمن هذه المرحلة قياس الأداء الفعلي في ضوء المعايير الموضوعية وتقوم بتحديد الانحرافات والأخطاء .

تحتاج عملية القياس الفعلي إلى البراعة والدقة في تحديد نوع البيانات والمعلومات التي يحتاجها المسؤول في عملية القياس .

أهم المعلومات التي تهم الأداء الفعلي:

1. هل المعلومات موثوق بها وخالية من الأخطاء الميكانيكية.
2. هل أرسلت المعلومات إلى الجهات المختصة في الوقت المناسب.
3. هل وحدة القياس ملائمة للأداء المراد قياسه.

#### 4. هل جاءت المعلومات في وقتها وقبل أن ينتهي ويفوت عليها.

أهمية توفير المعلومات والبيانات في عملية القياس الكمي يجب أن لا تقل أهمية عن القياس الكيفي، وقد يحدث أحيانا أن يصادف النظام الرقابي بعض الصعوبات في تحديد المعايير فيستخدم نظام العينات كحالة رقابة لجودة الأغذية عن طريق فحص عينات من الانتاج ، وكحالة الامتحانات التي تعقد الطلبة في نهاية العام الدراسي لقياس مدة استيعابهم.

فوجود المقاييس التي تعتمد عليها الرقابة قد لا يغني عن الملاحظات الشخصية والتشاور بين الرؤساء خلال عملية التنفيذ كما قد لا يكون هناك غنى عن التقارير الرقابية المكتوبة والبلاغات الشفوية بشتى أنواعها الوصفية أو الاحصائية منها.

#### 3 -تصحيح الأخطاء والانحرافات التي تكون نتيجة فعالية التخطيط:

عملية تصحيح الأخطاء هي المرحلة الأخيرة في مراحل العملية الرقابية، التقارير الرقابية تشير إلى الانحراف لكنها تقوم بتصحيحه.

وعلى المسؤولين القيام بدراسة الانحرافات ووضع أسباب لها واتخاذ ما يلزم لمعالجة هذه الانحرافات. عليهم أن يواجهوا في هذه المرحلة مشكلتين هما:

- تحديد أسباب الانحراف.
- اختيار انسب الطرق لمعالجتها....(النشواني، 1996، ص209).

شكل رقم(03): يبين خطوات و مراحل الرقابة



المصدر : (من إعداد الطالبة).

سادسا: مجالات الرقابة:

الرقابة على الإنتاج: و تهدف الرقابة على الإنتاج إلى التأكد من أن ما تم إنتاجه و الرقابة على الإنتاج بمعناها الواسع تشمل الرقابة، مطابقا لما هو مطلوب إنجازها على المعدات و الآلات و على الوقت و الحركة و على جودة المنتجات.

الرقابة على التسويق: يهتم التسويق بتوفير السلع و المنتجات في المكان و الزمان المناسبين و يشمل التسويق وظائف يصعب قياسها نظرا لارتباطها بالعنصر الإنساني.

و من أبسط معايير الرقابة في التسويق) حجم المبيعات التي يقوم بها كل ،حجما لمبيعات بالنسبة لمنطقة معينة، الأرباح المحققة من تلك المبيعات، بائع تكاليف المبيعات بالنسبة للمنطقة .

رقابة الموارد البشرية : لكي تتم إدارة الأفراد بأحسن طريقة يجب التأكد من أن القوة العاملة في المشروع كافية و ماهرة و راضية و متعاونة في تحقيق أهداف المشروع و

هذا الأمر يتطلب دراسة المؤشرات و المعايير الآتية مثلا : عدد طلبيات التغيير من وظيفة أو منصب إلى آخر

عدد العمال الذين تم فصلهم . عدد الغيابات - عدد الحوادث المعنية . تطور إنتاجية العامل.

سابعا: خصائص أو مبادئ الرقابة الادارية :

- الملائمة: تناسب الرقابة مع طبيعة العمل.

.قلة التكاليف: الرقابة يجب أن تكون قليلة التكاليف حتى تكون العوائد أكثر من التكاليف.

-فعالية: يجب أن يكون جهاز الرقابة فعال من أجل اكتشاف الأخطاء و معالجتها.

الموضوعية: لا بد من أن تكون موضوعية و توضح أسباب حدوث الخطأ إذا وجد حتى يتقبل و يستوعب المخطئ الأمر، و يسعى مجتهد إلى تصحيح الخطأ أما سأل لماذا فقليل له هي هكذا فهنا يشعر خطئ بأنه غير مخطئ و أنه مظلوم.

(العربي، 2001، ص33)

المرونة: و يقصد بها تصميم النظام بطريقة يمكنها التواءم مع الواقع في حالة حدوث بعض المتغيرات و أن يتناسب التطبيق و فق هذه المتغيرات دون إحداث تعديلات إلا أن تكون طفيفة إذا لزم الأمر.

السرعة: سرعة اكتشاف الخطأ و الانحرافات و الإبلاغ بها قبل تسببها لمشاكل

الرقابية، قد تتضخم و هذا يعني ضرورة العملية في فترات متقاربة و متناسبة .

الوضوح: لا بد من الوضوح لمن يراقب و المراقب و يجب أن تكون سهل، التطبيق و

يجب أن تمتاز بالبساطة حتى تكون سهلة الفهم لأن النظام الرقابي الذي يتصف

بالتعقيد و الغموض تكون نتائجه قليلة.

الشمول: يقصد بالشمول ألا يقصر النظام الرقابي على نقاط على حساب آخر و خاصة المستهدفات و من الضروري ألا يحدث مراقبة ما يسهل مراقبته فقط .  
الدورية و الاستمرار: يجب ألا تكون كنبضات منفصلة على فترات متباعدة بل يجب دوريتها و استمرارها حيث تكون الرقابة قبل التنفيذ و أثناء التنفيذ و بعد التنفيذ.  
الدقة: عدم دقة النظام الرقابي يضر بالمؤسسة فحصول المدراء على معلومات غير دقيقة و استخدامها في إصدار القرارات يمثل كارثة على المؤسسة لأنها ستعود بنتائج سلبية لا تخدم المؤسسة.

التكامل و الاتساق: يجب أن يكون النظام الرقابي يتكامل مع سائر النظم التنظيمية الأخرى، خصوصا النظام التخطيطي و أفضل طريقة هي أن تؤخذ الرقابة في عين الاعتبار أثناء التخطيط و وضع الاهداف و الاستراتيجيات الخاصة بالمؤسسة تضيف الأبعاد المكملة النظام الرقابي(علي، 2002 ،ص387).

أي لا يوجد رقابة بدون معايير رقابية مستمدة من التخطيط و بالتالي لابد من الربط بين وظيفتي الرقابة و التخطيط حتى يتمكن مسؤول الرقابة من تفهم الخطط و المعايير التي تمثل الأساس الجوهرى لممارسة وظيفته.

النظرة المستقبلية: النظام الرقابي الفعال هو الذي يهتم بالمستقبل أي التنبؤ بالانحرافات قبل وقوعها التي من شأنها تفادي إهدار التكاليف و الوقت و لا يكون ذلك إلا من خلال السعي للحصول على أساليب رقابية تمكنه من التنبؤ المستقبل.

النظام الرقابي الفعال: هو ذلك الذي يوضح و يقترح مجموعة من الخطوات و الأعمال أو إجراءات لتصحيح الانحرافات

المشاركة: يجب أن يكون النظام الرقابي مقبول لجميع الأعضاء و حتى يكون مقبولا فلا بد من مشاركة الأعضاء في تصميم النظام و خاصة عند وضع المعايير الرقابية هنا فكلما كانت هناك مشاركة كلما كان هناك قبول و العكس صحيح.

ثامنا: وسائل و أساليب الرقابة:

الملاحظة: إن أسلوب الملاحظة يتم أثناء الانتاج الفعلي للسلع و الخدمات أي أثناء إنجاز العمل فهو يكشف الأخطاء عند وقوعها و بالتالي يكون تصحيح الأخطاء أكثر فعالية الحاجة إلى استخدام أسلوب الملاحظة يتوقف على مستوى مهارة العاملين و مهارة المشرفين و المدراء و على النظام السائد، و على درجة كفاءتهم في أداء عملهم في إنجاز الأعمال و غيرها من الأمور. "01" (عبد العزيز، دون سنة، ص 264).

التفتيش الاداري: و يسعى إلى التحقق من حسن أداء الأعمال و دقة إنجازها و سلامة الاجراءات المتبعة في التنفيذ و يسعى إلى كشف الأخطاء و معرفة أسبابها و تحديد مسؤولية متوقع فيها و يتم التفتيش عادة بإجراء مقابلات مع العاملين يتم فيها فحص أعمالهم و مناقشتهم فيها عادة و الوقوف على المشكلات التي تواجههم و إمكانية ترشيد عملية التنفيذ و كشف الأخطاء و تحديد أسبابها و العمل على علاجها و أيضا يتم التفتيش الاداري بالزيارات المفاجئة "02". (ناجي، 1989، ص 87).

التقارير الادارية: تعتبر وسيلة تهدف إلى إعطاء المعلومات اللازمة عن كيفية إجراء العمل ، و مدى كفاءة إنجاز هو هذا يسمح بمقارنة مستويات الأداء الفعلي، بالمعايير الموضوعية و توجه هذه التقارير إلى الجهة المسؤولة عن اتخاذ قرار تصحيح الانحراف حيث تساعد، في معالجة الانحرافات في وقتها و يجب أن تكون تعتمد على بيانات و معلومات دقيقة و تعد بطريقة جيدة و واضحة.

و من أهم التقارير :

التقارير الدورية: أن تكون بصورة يومية أو أسبوعية أو شهرية أو فصلية و سنوية أو بعد الانتهاء من كل مرحلة من مراحل المشروع و تكون هذه التقارير من أجل الوقوف على الانجازات و المشكلات و تكون تقارير مختصرة و تحتوى على معلومات و بيانات و إحصائيات و أرقام و حقائق و غيرها.

تقارير سير الأعمال الادارية: تشكل حلقة وصل بين المستويات الادارية الوسطى و الدنيا من جهة و من جهة أخرى مع العليا و تتضمن هذه التقارير شروحات عن عرض العمليات التنفيذية إلى جانب معلومات مختصرة عن الانجاز و الإشارة إلى المشكلات الناجمة .

تقارير الفحص: و هدفها تحليل ظروف المشروع سابقا و حاضر لمساعدة الادارة العليا على تلمس لقرارات و الخطط اللازمة اتخاذها و الفحص يقوم بتحليل البيانات الموجودة .

المذكرات: هي عبارة عن سائل متبادلة بين إدارات و أقسام المؤسسة الواحدة، حيث تعتبر وسيلة اتصال يتم فيها نقل المعلومات و البيانات و استعمال المذكرات واسعة الانتشار في المؤسسة ذات، الأعمال الكبيرة و هذا لصعوبة الاتصال بسبب ضغوط العمل، و الأداء و عادة ما تستخدم المذكرات في حالة نقل البيانات التي تتطلب حفظا على ملفات المؤسسة لتشكل مرجعية وثائقية في المستقبل.1( عبد الكريم، 2001، ص251).

الملاحظة و الاشراف : و هي وسيلة يتم من خلالها الاتصال المباشر بالعاملين و نصحهم و توجيههم كما تتضمن مكافأة المجتهدين منهم و تحفيزهم و توقيع العقاب على من يخطئ في أداء عمله أو يعمل في إنجازة.

الشكاوى: و هي وسيلة يتم استخدامها في الكثير من المنظمات حيث تخصص وحدات لاستقبال شكاوى عملائها و المستفيدين من خدماتها و من ثم تقوم الادارة بفحص تلك الشكاوى و التحري في مدى صحتها و معرفة أسبابها تمهيدا لعلاجها. الموازنات التقديرية و العمومية: و تسمى أيضا بالتخطيطية و تهتم بتقدير "01"، (عبد الرحمان، دون سنة، ص 288,289)

الايادات و المصروفات سواء على صعيد منظمات الأعمال أو الدولة فهي خطة تفصيلية محددة مقدما للأعمال المرغوب تنفيذها لتكون مرشد للمسؤولين، يستخدمونها كأساس و معيار لتقييم الأداء في المشروع و تستخدم الميزانية التقديرية مع تكاليفها كوسيلة رقابية ثم كوسيلة فعالة للتخطيط الاداري ثم للتنسيق بين أعمال المشروع، و هي أداة للتعبير عن السياسات و الأهداف و الخطط والنتائج. و الميزانية التقديرية تمكن من مقارنة الانجازات خلال فترات زمنية محددة مع ما تم رصده في الميزانية العامة.

السجلات: هي وسيلة رئيسية للرقابة الداخلية حيث تستخرج منها البيانات على الأداء الفعلي للأعمال الواردة، كما تقارن البيانات فيها بما هو مقرر إنجازها و تمكن على التعرف على التطور التاريخي للأعمال و ما يتوقع أن تكون اتجاهاتها في المستقبل "02" (عبد الرحمان، 1993، ص 168)

الاحصائيات: حيث يتم إعداد إحصائيات في مجالات النشاط و تستعمل لدراسة تطور الأعمال و التنبؤ و تقدم هذه الاحصائيات في شكل جداول، خرائط، رسوم بيانية، حيث تساعدنا على إجراء المقارنات مثل مقارنة الأرباح بحجم الإستثمار و يساعد الاستعمال الجيد للبيانات الاحصائية على مراقبة سير الأعمال و اكتشاف السلبيات.

تاسعا: أنواع الرقابة:

أ/ الرقابة على أساس توقيت القيام بالرقابة:

. الرقابة السابقة:

و تسمى بالرقابة القبلية أو السابقة فهي تبدأ قبل البدء في عمليات التنفيذ و يقصد بهذا النوع التنبؤ و توقع لخطأ واكتشافه قبل حدوثه.

حيث يهتم بالتحقق من توفر جميع متطلبات و وسائل إنجاز العمل قبل البدء في التنفيذ، و بالتالي فهو يقلل من درجة الانحراف في الأداء الفعلي و المتوقع.

و هي تعمل على التنبؤ بالمشاكل المتوقع حدوثها و الإستعداد لمواجهتها .

الرقابة المتزامنة: تتمثل الرقابة المتزامنة للأداء بتصحيح الانحرافات عن المعايير الموضوعية أثناء تنفيذ العمل و التأكد من أن ما يتم إنجازه مطابق للأهداف ، و تعمل هذه الرقابة على تقليل و الحد من الأخطاء الموضوعية قبل أن تتفاقم إلى مشاكل أكبر .  
الرقابة اللاحقة: يكون هذا النوع بعد الانتهاء من تنفيذ الأنشطة، و يقوم بإبلاغ الإدارة بنتائج التنفيذ بعد فترة زمنية معينة و تزويدها بنتائج المقارنة بين الأهداف الفعلية و الأهداف الموضوعية سالفا. "01"(سعيد،1973،ص173إلى177).

ب/ الرقابة على أساس المستويات الإدارية:

. الرقابة على مستوى المؤسسة: هي تقييم الأداء الكلي للمؤسسة خلال فترة زمنية معينة لمعرفة مدى تحقيق أهدافها الموضوعية و المحددة و ذلك باستخدام، معايير خاصة بالمؤسسة مثل: الربحية ، ، نمو المبيعات، حصة السوق.....الخ.  
و تكتسي الرقابة على المؤسسة أهمية كبيرة من خلال المعايير المسطرة و المستخدمة التي من خلالها تتوصل إلى التحقق ما إذا كانت المؤسسة في الطريق الصحيح و الجيد أولا.

. الرقابة على مستوى العمليات: الرقابة هنا هي على الأداء اليومي للعمليات المختلفة، في جميع الأنشطة داخل المؤسسة، الإنتاج، التسويق، العمل."02" (الشماع، 2004، ص 247 و 248).

و يستخدم هذا النوع مجموعة معايير:

- الآلات إجمالي عدد الوحدات المنتجة و عدد ساعات تشغيل .

- قياس نسبة الإنتاج.

و عند وجود خلل يقوم بإجراء التصحيحات:

- تشغيل العمال وقت إضافيا.

- زيادة مراقبة الجودة.

- الآلات تعديل معدل تشغيل .

. الرقابة على مستوى الفرد: تكون الرقابة هنا على أداء الفرد و سلوكها و معرفة

إنتاج كل فرد بالنسبة لعمله و تستخدم عدة معايير:

- تقارير الأداء التي يقوم بإعدادها رؤساء العمل عن مرؤوسيهم.

- المبيعات إلى عدد رجال البيع لقياس متوسط المبيعات لكل رجل .

- ميزانية الحوافز إلى متوسط عدد العاملين لتوضيح نصيب العامل الواحد من

الحوافز."02" (مصطفى، 2013 ص 357).

على أساس طبيعة التوجه بالرقابة:

. الرقابة الشخصية: المركزة على الفرد و كيف يتم اتخاذ القرارات من طرفه و كيف

يكون سلوكه القيادي و الإشرافي داخل المؤسسة .

. الرقابة البيروقراطية: أي الاهتمام بجميع الاجراءات التي تنفذ بها الأعمال و التركيز على مدى مطابقة هذه الاجراءات و طرق الأنشطة بالقواعد و الأساليب المستخدمة "01" (عبد العزيز ، 2001 ، ص18).

. الرقابة على النواتج: المخرجات، أي الاهتمام و الرقابة على حجم الانتاج، المبيعات، جودة الانتاج، نوعية الانتاج، الأرباح.....

. الرقابة بالنتائج: تحاول أن تحدد بوضوح العلاقة بين الادارة و العاملين أو بين المراقبين والمراقب عليه بحيث يكون هناك أهداف معينة، أو نتائج متوقعة من عمل شخص معين يحاسب عليه من قبل رئيسه حيث يتمتع الرئيس عن الرقابة اللصيقة على كل الجزئيات و يركز على مدى تحقيق هذا العامل للنتائج المتوقعة منه "02" (أحمد، 1979 ، ص287).

ج/ - الرقابة على أساس أطراف التعامل مع المنظمة أو من حيث مصدرها:

. الرقابة الداخلية: تهتم بجميع الأنشطة و المهام التي تمارسها المنظمة داخل محيطها و في كافة المستويات الإدارية مثل الرقابة على العمال.

حيث أن الرقابة الداخلية هي تلك التي تقع ضمن مسؤوليات الإدارة و العاملين بالمشروع بهدف التعرف على ما يجري أثناء التنفيذ و ضمان تحقيق النتائج المرغوبة و من مهام الرقابة الداخلية مقارنة النتائج المحققة فعلا مع ما أريد لها أن تكون و بذلك تأخذ الرقابة الداخلية الأداء شكلين مميزين، متابعة الأداء و تقييم الأداء.

. الرقابة الخارجية: تهتم بالمهام و الأنشطة التي تمارسها المنظمة مع المحيط مع الأجهزة، العملاء، الخارجي و المتمثلة في التعامل مع كل من الموردين الحكومية بإضافة إلى نشاطات آخري خارجية و الرقابة الخارجية هي أيضا تمارس، من خارج المنظمة على أساس عقد موقع مع الجهة الخارجية أو بحكم القانون حيث يتم التدقيق

على حسابات و أنشطة المؤسسة. "03" (الحلالمة وآخرون : مرجع سابق ذكره، ص211-212)

د/. على الرقابة أساس موقع الجهاز الذي يمارس الرقابة:

. الرقابة المالية: و هذا النوع تقوم بها جهات مختصة مثل دواوين المحاسبة و تهدف إلى حماية الأموال من خلال التأكد من التصرفات المالية من الإيرادات و النفقات و أنها تمت وفق القوانين و القواعد العامة للميزانية.

و هذا النوع من الرقابة يساهم في الحفاظ على الممتلكات المادية و المالية للمؤسسة من التلف و السرقة و الإسراف . "01" (عمار، الجزائر، 1982، ص10).

. الرقابة على الأعمال الإدارية: يهدف إلى تحسين استخدام الموارد البشرية و المادية من خلال متابعة جميع الأنشطة الإدارية المختلفة و تراقب كالأوجه النشاطات التي تقوم بها المستويات التنظيمية و الوسائل و طرق العمل و شؤون الموظفين. "02" (درة و آخرون ، 2012، ص 281)

. الرقابة الفنية: يهدف إلى التركيز على المشرفين الفنيين في المجالات المهنية المختلفة كالأعمال الهندسية و التصميم الإنتاجية و الفنية و القانونية و تقوم هيئات التفتيش الفني على مثل هذا النوع من الرقابة. "01" (دلال، مرجع سابق ذكره، ص84).

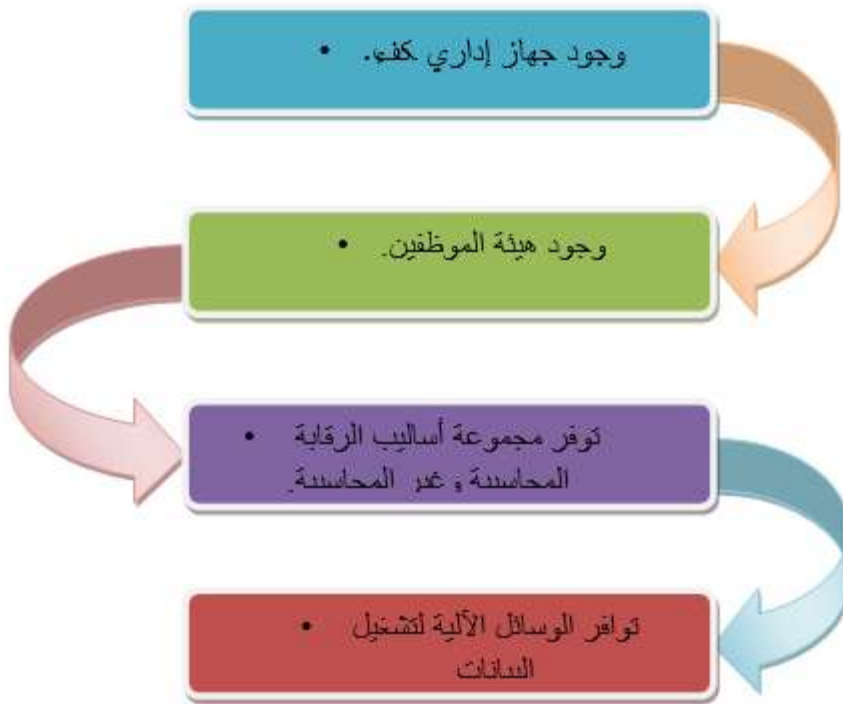
عاشرا: مبادئ الرقابة الفعالة:

- أن يكون النظام الرقابي يتلائم مع طبيعة العمل، و يكون مفهوم لدى الجميع.
- أن يسعى النظام الرقابي إلى تحقيق أهداف المؤسسة.
- يجب أن يكون للنظام الرقابي القدرة على إصلاح الأخطاء.
- قدرة النظام الرقابي على اكتشاف الانحراف و الأخطاء بسرعة.

- يجب أن يكون للنظام الرقابي القدرة في التأثير على سلوكيات الأفراد.
  - يجب أن تكون للأنظمة الرقابية المؤهلات الضرورية من أجل القيام بعملية الرقابة.
- "02" (هاني، 2012، ص167).

الحادي عشر: مقومات الرقابة الإدارية:

الحادي عشر: مقومات الرقابة الإدارية:



شكل رقم (02): بنية مقومات الرقابة.

المصدر: من إعداد الطالبة.

الحادي عشر: معوقات نجاح الرقابة الإدارية:

تعاني النظم الرقابية من مقاومة العاملين لها، يرجع ذلك إلى عوامل كثيرة و من همها:

1- الزائدة الرقابة: يقبل العاملون عادة درجة معينة من الرقابة إذا زادت عنها تؤدي إلى رفضهم لها.

2- التركيز في غير محله: تركز بعض النظم الرقابية في أحيان كثيرة على نقاط معينة لا تتفق مع وجهة نظر العاملين حيث تعكس من وجهة نظرهم رؤية محدودة جدا مما قد يشير العاملين ضد هذه الرقابة.

3- عدم التوازن بين المسؤوليات و الصلاحيات: يشعر العاملون أحيانا بأن المسؤولية الواقعة عليهم تفوق ما هو ممنوح لهم من صلاحيات و في نفس الوقت قد يتطلب النظام الرقابي الرقابة اللصيقة و المراجعة التفصيلية لكل جزئيات العمل، مما يرتبط سلبيا بقبول العاملين و التجاوب مع النظم الرقابية.

4-عدم التوازن بين العائد و التكاليف:

5- عدم الحيادية: قد يؤدي عدم تصميم النظم الرقابية بشكل محايد إلى عدم قبول العاملين و تبقى هناك معوقات لعدم نجاح الرقابة لم تذكر بعض و مازالت تدرس من خلال الكتاب و الباحثين.

## الفصل الثالث

### السبب التنظيمي

قال عليه الصلاة والسلام:

«إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا فَلْيَتَّقِنَهُ»



## تمهيد

تعتبر الإدارة مرادفة للتقدم والرفاهية وإهمالها أو تجاوزها سيكلف المجتمع الكثير من الخسائر التي يصعب تعويضها كما هو الحال ما يجري في الدول النامية والتي تسمى أحيانا بالدول المتخلفة نسبة إلى ما ارتبط بها من مظاهر التخلف التي ارتبطت ارتباطا وثيقا بإهمال العملية الإدارية والتي تسبب عنها كافة مظاهر التسيب الإداري التي سنقوم بمعالجتها في هذا البحث .

فلا يوجد في العالم نظام ناجح ونظام فاشل وإنما يوجد إدارة ناجحة و أخرى فاشلة، والحقيقة إن الدولة الحديثة هي دولة مؤسسات أو دولة الإدارة لذا كان لابد من أفراد يتمتعون بدرجة عالية من المهارة والثقافة للنهوض بمهام الدولة الحديثة التي تسعى إلى تأمين رفاهية مواطنيها في جميع المجالات

كما يجب إن يكون شاغل الإدارة البحث عن أفكار وسبل ووسائل لتطوير العمل وتوسيعه وتحسينه، والاهتمام بالضبط الإداري لمنع التسيب عند قلبي الإحساس بالمسؤولية. كما سيتمثل هذا الاهتمام في الحرص الشديد على الوفاء بالعقود والعهود كما أمر سبحانه وتعالى: (يا أيها الذين آمنوا أوفوا بالعقود)، فلا بد لرجل الإدارة أن يكون مهتما في إيجاد صيغة عادلة للتوازن بين حقوق الجهة التي يعمل لها، وبين حقوق الأطراف الأخرى .

1- مفهوم التسيب الإداري:

أ . مفهوم التسيب لغة: التسيب لغة هو كون الشيء يسير أو يأتي سلوك على غير هدى و بدون ضوابط أو محددات تحكم تصرفه أو حركته، و نحن نستخدم هذه الكلمة كثيرا في حياتنا العملية و قد تطلق على الشخص الذي ليس له أسرة معروفة أو أهل محددين بحيث نشير إليه ب"السائب" أو "هامل" و قد أطلق العرب في الجاهلية مصطلح سائب على الناقة التي تلد عدد كبير من الحيران بحيث يتركونها حرة فلا يخلبونها أو ينحرونها بل تترك حرة في الصحراء حتى تنفق "01" (برنوطي، دون سنة،ص249)، و قد ورد في القرآن الإشارة إلى هذه العادة باعتبارها عادة جاهلية لا أساس لها من الصحة فقال تعالى: "ما جعل الله من بحيرة و لا سائبة و لا وصيلة و لا حام ولكن الذين كفروا يفترون على الله الكذب وأكثرهم لا يعقلون" 02(المائدة 105).

والسائبة أيضا هي تلك التي الناقة تسيب في الجاهلية لنذر أو نحوه، و السائبة أيضا إذا هو العبد، كان السيد إذا قال لعبد أنت سائب عتق ولا يكون ولاء له.

أما في اللغة الفرنسية يقصد بمفهوم التسيب و هو انعدام المبالاة – Laisser

aller

و الذي يدل على الإهمال "03"(الزهري،2007،ص272) و ذلك يعني باللغة العربية الإهمال و الذي يقصد به انعدام الضوابط أو ضعف الالتزام بالأنظمة، كما يشير إلى غياب الاهتمام "و الإحساس اتجاه شيء ما أي انعدام المبالاة أي اللامبالاة."04" (آلان: 1999،ص38).

وهو مصطلح نجده في اللغة الإنجليزية الذي يقصد به عدم العناية، أو عدم

الاهتمام. "Carelessness"

أو هو: كون الشيء يسير أو يأتي سلوك على غير هدى و بدون ضوابط أو محددات تحد حركته أو تصرفاتها.

-اصطلاحاً: أرتبط التسيب الاداري بمسألة الغياب و التأخر عن العمل و يشمل التسيب الاداري العديد من الممارسات السلبية للموظف أثناء تأدية مهامه الرسمية مثل الهروب من أداء الأعمال و المعاملات المختلفة و كذلك عدم المسؤولية و استغلال المركز الوظيفي و التراخي و الاهمال و يمكن تعريف التسيب الاداري بأنه: تخلي العاملين و انصرافهم عن أداء واجباتهم جزئياً أو كلياً و عدم بذل المفترض و المتوقع منهم من مجهود مما يؤدي إلى عدم انتظام العمل و إلى تدني مستويات الكفاءة "01"علي و آخرون، 1981، ص181).

وهو أيضاً السلوك المنحرف في أداء الالتزامات و الواجبات تجاه الادارة و المجتمع مما ينجم عنه عدم قدرة الأجهزة الادارية في تنفيذ السياسة العامة للدولة و الخاصة بتأمين الخدمات الأساسية و التنمية الاقتصادية و الاجتماعية.

و هي أيضاً حالة تعبر عن قيام الموظفين بدون احترام لتلك القوانين و الضوابط و اللوائح لكي يكون أدائهم على أكمل وجه مما يترتب عليه استهتار الموظفين بالمهنة و عدم أدائهم لواجباتهم بالشكل المفروض الأمر الذي ينجم عنه ضياع المعاملات و الغياب و التأخير المستمر عن الدوام. "02"عبد الله، 2011، ص244)

و تعرف أيضاً بأنها إهمال الموظف للواجبات المنوطة به و المنصوص عليها في القوانين و اللوائح و القرارات التي تنظم الوظيفة العامة بشكل يؤدي إلى مردود سلبي على الانتاجية و سير العمل "03" (الجعلي وشرفي 1989، ص13).

## 2- أشكال ومظاهر التسيب التنظيمي:

### أ/عدم احترام مواقيت العمل:

يمثل عدم احترام مواقيت العمل أهم مظاهر التسيب الاداري، واتخذ عدة صور منها التغيب و عدم الحضور أصلا أو حضوره لغرض التوقيع فقط و المغادرة، التأخر في الحضور و التأخر في إنجاز العمل وأيضا المغادرة قبل نهاية الدوام، و أيضا تضييع أوقات العمل الرسمية في التنقل بين المكاتب أو قراءة الجرائد بدل إنجاز المهام المطلوبة منها مما يترتب عليها تدني مستوى الأداء وعدم القدرة على تحقيق الأهداف. "02" (عبد الحي ، 1984 ، ص100).

### ب/ تراخي و تكاسل العمال:

تعني كلمة تراخي في اللغة العربية التباطؤ أو طول الفترة الزمنية في إنهاء الأمر المطلوب و رغم توفر القدرة على العمل إلا أن الكثير من العمال يميلون إلى التراخي و لا يحفزهم إلا الشخصية الحافز المادي أو المصالح "01" (دلال مرجع سابق نكره، ص108).

### ومن مظاهر التراخي و التكاثل:

امتناع الموظف عن أداء مهامه، ويعني هذا رفض أداء العمل أو التأخير في أدائه ويرجع لعدة أسباب من بينها:

. عدم تناسب الأجور مع طبيعة العمل.

-عدم الالتزام بأوامر وتعليمات الرؤساء :هو عدم أداء الواجبات الموكلة له أو

عدم إتقانها

إهمال العامل لواجباتها، الإهمال لغة: هو ترك الشيء أو عدم استعماله عمدا أو نسيانا أما اصطلاح فهو عكس الإتقان الذي يقصد به إنجاز العمل على الوجه

الأكمل و النحو الأتم بينما يقصد بالإهمال تقاعس الموظف عن القيام بالواجبات التي تفرضها عليه الوظيفة "02" (عبد الباقي ، 2005 ، ص22،20) .

### ج/سلبية الموظف من مظاهره:

عدم إبداء الرأي واللامبالاة: ويمكن القول أنها عدم المشاركة و الاهتمام.

. مقاومة التجديد والتطور و التغيير: وهي ظاهرة سلبية نتيجة عدم المشاركة في اتخاذ، القرارات و عدم الاهتمام و غياب الوضوح الذي ينشأ عليها سوء التفاهم وبالتالي يواجه العمال أي تجديد أو تغييرات تدخلها الإدارة و هدفهم بقاء الأوضاع على حاله حفاظا على مصالحهم.

**عدم الرغبة في التعاون والعمل الجماعي:** حيث هذا النوع من العمال يرفضون الاعتماد على الآخرين، و يميلون إلى الانعزالية "03" (محمد عبد الفتاح ، 2012، ص68).

**عدم تحمل المسؤولية:** حيث يلجأ العمال إلى التهرب من أداء الأعمال من أجل عدم تحمل المسؤولية أو مايسمى بالتبعية أو النتائج اللاحقة خوف من ارتكاب أخطاء و التعرض لعقوبات"04" (حامد خالد، 2011 ، ص34).

**عدم احترام القوانين و الأنظمة واللوائح:** هذه من المظاهر الموجودة بكثرة و ينتج الإدارة. "05"،سامح عبد المطلب عامر، 2010، ص53)

### 3- الأسباب والعوامل المؤثرة في التسيب التنظيمي:

#### 1/3. أسباب إدارية:

. عدم وجود أسلوب إداري يتم من خلاله ممارسة الإدارة بشكل منظم في مختلف المواقع.

عدم وجود قواعد إدارية تكفل حسن العمل بانتظام وتطبيق الإدارة بأسلوب أفضل.

. عدم تحمل المدير المسؤولية الكاملة.

. انعدام الرقابة و المتابعة لسير العمل أثناء ممارسة الإدارة بقصد التأكد من الأداء الحسن.

. انعدام المكافئات التشجيعية والمعنوية لممارسة الإدارة.

. عدم وجود برنامج عمل منظم لممارسة الإدارة قبل الجميع بشكل تعاوني.

. عدم توفر بعض الامكانيات المادية الضرورية لممارسة الإدارة و في غياب هذه العوامل ينتشر التسيب في كثير من جوانب أعمال الإدارة. "01" (أبو النصر و مدحت محمود، 2007، ص 412).

### 2/3- أسباب تنظيمية:

. غياب خطة منظمة تحدد أهداف المنظمة.

. عدم التوافق بين الممارسات الادارية و العمل التنفيذي.

. غياب الاستقرار في المؤسسات.

### 3/3 أسباب اجتماعية:

. تأثير الفكر و العقلية السائدة في المجتمع مثل التسلط.

. المحاباة و العلاقات الاجتماعية.

. الاعتماد على الغير.

. الفساد.

### 4/3 أسباب قانونية:

- . غياب قواعد قانونية تحدد الممارسات العامة للإدارة و صلاحياته.
- . عدم التنسيق بين الإدارة و قوانين الخدمة العامة تبين أن هناك كثير من قواعد الخدمة المنظم للوظيفة العامة لا تنسجم و الإدارة.
- . غياب القوانين العقاب لعدم تطبيق "02" (مدحت محمود، أبو النصر مرجع سابق ذكره، ص 413).

### 5/3 أسباب فنية: تتمثل التسيب الفني في:

- بعض المشاكل الفنية المترتبة في: \*
- . عدم التدريب لرفع كفاءة الكادر الوظيفي.
- قلة الآلات وغياب الرقابة الذاتية. -
- . التدريب و التأهيل.
- . عدم مراعاة التخصص في التعيين بمراعاة القدرة والكفاءة والالتزام.
- . عدم تناسب المرتب مع مستوى المعيشة وعدم ربطه بمستوى الأسعار العالمية.
- . عدم وجود خطط سنوية للإصلاح الإداري داخل كل وحدة إدارية.
- . قصور التنسيق من أجل تكامل الجهود في العمل الإداري.
- . عدم تبسيط الإجراءات الإدارية.
- . ظاهرة إساءة استعمال السلطة ضد الموظفين.
- . كثرة المنازعات بين الموظفين والوحدات الإدارية.

. سوء توزيع العمالة وعدم الاستخدام الأمثل لها ما يسبب تزايد في العمالة بدون مبرر.

. عدم توفير المباني المكيفة والملائمة للعمل صيفا وشتاءا.

. عدم توفر وسائل الاتصالات اللازمة لأداء الموظف العمل سواء داخل

الوحدة أو خارجها أو حتى في الاتصالات الشخصية التي لا بد منها.

- قصور التنسيق من أجل تكامل الجهود أثناء مراحل العمل الإداري لترتيب

الجهد الجماعي ومنع التنافر والابتعاد عن الحساسية. (دلال مرجع سابق ذكره ،

ص 118 )

. أسباب تتعلق بالعنصر البشري:

فكما أن التسيب يصنعه العنصر البشري أولا وأخيرا فان هذا العنصر هو الذي

يخلق التسيب الإداري ومظاهر هو من جانب العنصر البشري فإنه يمكن تقسيم

الأسباب إلى جزئين هما :

أسباب تتعلق بالجانب المادي للعنصر البشري:

من حيث عدم كفاية الأجر الذي يحصل عليه الموظف لمواجهة التزاماته

اليومية أو عدم حصوله على العلاوات المستحقة أو عدم ترقيته عندما يستحقها أو

النقل العشوائي غير المنظم للموظف من وظيفة لأخرى خاصة إذا كانت الوظيفة

الجديدة لا تتم إلى تخصصه بأي صلة أو عدم حصوله على الامتيازات العينية التي

تستوجبها وظيفته و يحصل عليها أمثاله في نفس الوحدة أو في وحدة أخرى مشابهة

وغير ذلك من الحقوق المادية التي لاشك أنها تؤثر في لجوء الموظف إلى ممارسة

المظاهر التي ذكرناها آنفا .

### أسباب تتعلق بالجوانب المعنوية:

أهم هذه الجوانب التي يجب ذكرها في هذا الموضوع أن يشعر الموظف بالمعاملة المتساوية من قبل الإدارة لجميع العاملين في الوحدة بحسب درجاتهم، فعدم المساواة يؤثر معنويا على العاملين ويؤدي إلى انتشار مظاهر التسيب كما أن إتاحة الفرصة للموظفين حسب كفاءتهم بالتقدم في المستويات الوظيفية الرئاسية يخلق جانبا معنويا محفزا في أداء الموظف والعكس فإن عدم إتاحة هذه الفرصة يخفض من الروح المعنوية لهم وكذلك فإن الضمانات التي يشعر بها الموظف عند مواجهة تلقي عليه ، أي طارئ في حياته كالمرض المعجز عن العمل أو الوفاة أو مصروفات طارئة لأبد منها عبئا ثقيلا أو الرعاية الصحية له ولأفراد أسرته أو المشاركة الاجتماعية في شكل جمعيات أو أندية ترعاها الوحدة يخلق وأخيار فان شعور الموظف بالمشاركة ،روحا معنوية تؤثر على الأداء بالإيجاب في التخطيط وتحديد الأهداف واتخاذ القرار والاستماع إلى آرائه ومقترحاته بصدور رغب بشكل متناسب مع وظيفته تؤثر في ارتفاع الروح المعنوية التي تؤثر في تحسين الأداء.

### أسباب تتعلق بطبيعة الفن الإداري:

وهذا العنصر يعتبر أيضا من المسببات الهامة لوجود التسيب ويتعلق أساسا حول مفهوم ما هي الإدارة والفن في تطبيقها ،فالفن الإداري المتقدم يقتضي إتباع التخطيط و التنظيم والرقابة كمبادئ، لأزمة للإدارة كما أن مبدأ التفويض في الصلاحيات والاختصاصات وإتباع أسلوب اللامركزية كمبدأ هام في تسيير و إدارة المؤسسة و الوحدات الإدارية التابعة لها كما أن الإدارة لأبد أن تدرك أنها تمثل النموذج الأمثل والقذوة الحسنة لجميع العاملين وكذلك فإن الحرص على الجوانب المعنوية للعاملين والثواب يعتبر أسلوبا ،جيذا للفن الإداري وأخيار فإن تشجيع الإدارة العاملين على إنشاء صندوق للمساعدات الاجتماعية في الأفراح و المآثم والمساعدة

في إنشاء النوادي الرياضية والاجتماعية وكافة مظاهر التعاون بين العاملين بالمؤسسة من العوامل المساعدة في خلق أجواء المحبة و التعاون بين العاملين.

#### 4- آثار التسيب التنظيمي:

يعتبر التسيب الإداري من أخطر الظواهر التي يمكن أن تنشأ في أية وحدة وتؤدي إلى فشلها في أداء أعمالها فعدم تحقيق الوحدة لأهدافها لا يعني سوى الفشل وهذا يعني أيضا ما يلي:

#### أ/ آثار اقتصادية:

- . التسبب في خسائر مالية للمؤسسة نتيجة لعدم تنفيذ خطط المؤسسة.
- . تضييع ساعات من العمل في أمور أخرى كان من الممكن الاستفادة منه في الإنتاج.
- . عدم لإمكانياتها تنفيذ التقيد بالسياسة المالية للمؤسسة مما يتسبب له باستنزاف لإمكانياتها.
- . عدم تحقيق الأهداف التنموية المستهدفة نتيجة عدم تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة . (محمد علي يونس ، 1993 ، ص23).

#### ب/ آثار اجتماعية:

- بقاء العقليات القديمة والمتخلفة التي تعيق تقدم المجتمع
- . غياب العدالة الاجتماعية
- عدم قضاء حاجات الناس
- آثار إدارية :

. انتشار المحسوبية و الفساد.

. عدم القدرة على أداء المهام الموكلة إليهم.

. انتشار البيروقراطية والعراقيل الادارية.

. عرقلة الحياة العامة بسبب ضعف الجهاز الإداري.

(محمود : مرجع سابق ذكره،ص415).

### 5- دور الرقابة الفعالة في الحد من مظاهر التسيب:

ويتمثل دور الرقابة الفعالة في الحد من مظاهر التسيب الاداري من خلال وضع معدلات الأداء ووحدات القياس وذلك بوضع معايير موضوعية لقياس الانجازات التي تتحقق والتي تعبر أهداف التنظيم وهذه المعايير توضع على أساس تحديد كمية العمل المطلوب ، وإنجازها والمستوى النوعي لها والزمن اللازم لأدائها فهذه المعدلات تتحدد إذن على أساس الكم و الكيف والوقت أي تحديد كمية العمل اللازم ،إنجازها و كيفية الانجاز بالطريقة الصحيحة وبعد ذلك يتم قياس الأعمال وتقييمها ونقصد بذلك مقارنة النتائج المحققة بالمعدلات الموضوعية سلفا للأداء فهو تقييم للإنجاز بعد أداء العمل . (دلال: مرجع سابق ذكره،ص132).



# الفصل الرابع

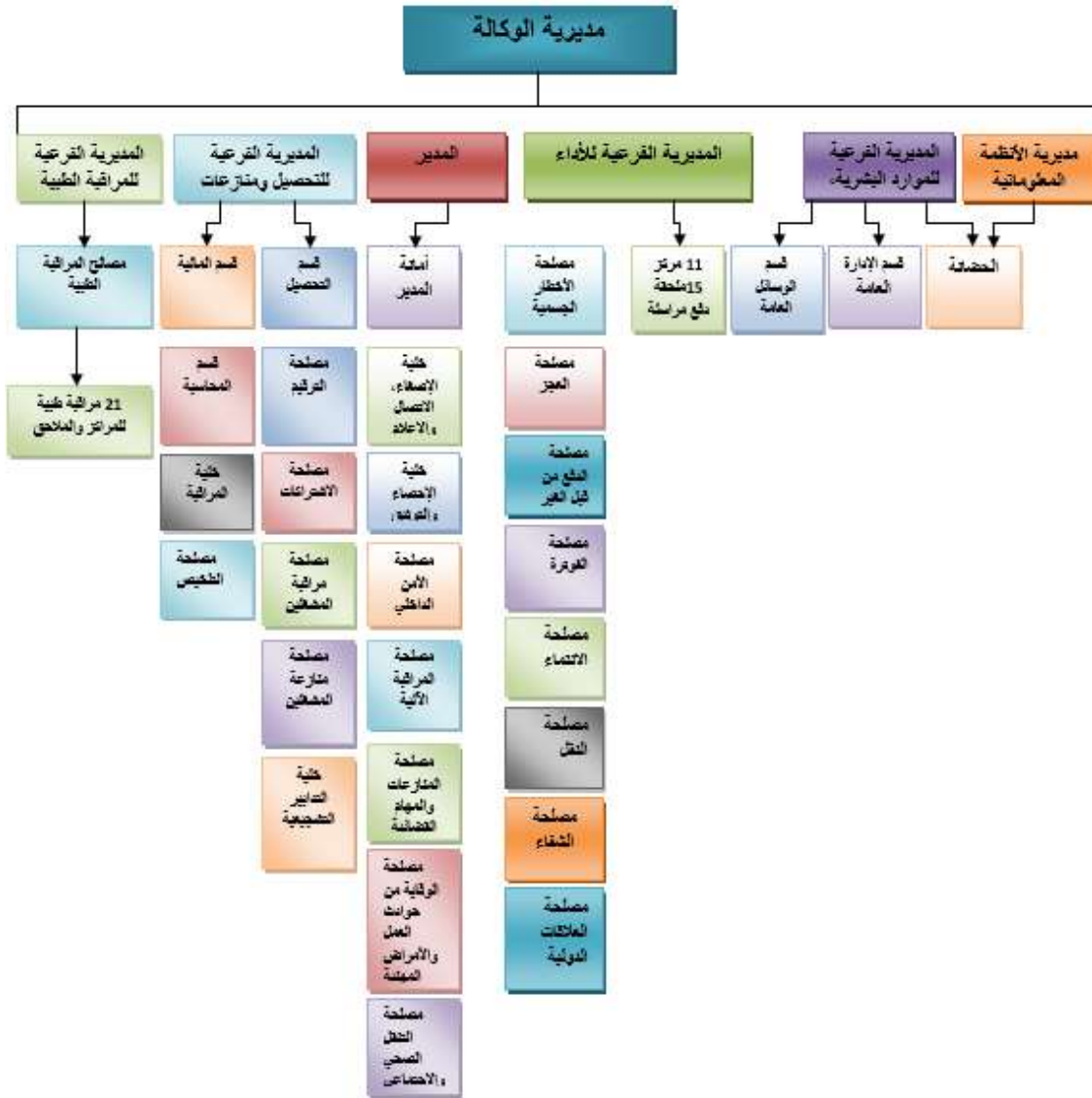
: الجانب الاقتصادي للوراثة



## تمهيد:

أصبحت الدراسات و الأبحاث الاجتماعية بمختلف مجالاتها لا تكتفي بمجرد التفسيرات النظرية بل هي الأخرى تسعى إلى التقرب من الواقع الاجتماعي، و ذلك بإجراء دراسات ميدانية لتحقيق الكثير من النتائج و الأهداف دون الاكتفاء بالتأمل العقلي و التصور النظري كأساس للوصول إلى الحقائق التي تفسر الواقع الاجتماعي.

حيث تظهر حاليا النتائج الكثيرة التي بلغتها الدراسات الاجتماعية و السوسيولوجية في الدول المتقدمة نظرا لتقدم أساليب البحث العلمي و الإجتماعي و استخدام المناهج و التقنيات المختلفة لإستغلالها في تحليل و دراسة الواقع الإجتماعي و الوصول إلى نتائج علمية ما أمكن ذلك و لا يكون ذلك إلا بالنزول إلى الميدان و هو الجانب المهم في الدراسة مع الاعتماد على الجانب النظري الذي يساعد على التوفيق و التكامل المنهجي في الدراسة بأن يربط بين التصور النظري و الواقع الميداني لإستخلاص النتائج الجيدة و اقتراح التوصيات أو الحلول.



### ثالثا: المجال الزمني:

يقصد بها الوقت الذي استغرقتة الدراسة، وبلغت مدة إجراء هذه الدراسة قرابة شهرين وامتدت على فترات متقطعة و كانت على ثلاث مراحل

**المرحلة الاولى:** وقد استغرقت 20 يوم حيث امتدت من 10 مايو 2021 حتى 30

مايو 2021، وهي عبارة عن جولات إستطلاعية أين تم خلالها التعرف على المؤسسة و طابع النشاط الذي تقوم به وجمعت بعض المعلومات حول نشأة ، وتطور المؤسسة والهيكل التنظيمي وقد سمحت لي هذه الزيارة الاستطلاعية بجمع المعطيات الأولية عن ميدان الدراسة.

**المرحلة الثانية:** و قد امتدت عشرة أيام من 03 جوان 2021 حتى 16 جوان 2021، حيث قمت فيها بشرح الخطط لمشروع دراستي و الأهداف التي تصبو إليها إلى جانب الملاحظات الأولية عن الجو العام السائد في المؤسسة و التعرف على بعض مظاهر التسبب الاداري في المؤسسة وطرق الرقابة و كيف يتم التعامل مع حالات التسبب الاداري و تجربة الاستمارة الأولية على بعض المبحوثين.

**المرحلة الثالثة :** ودامت عشرة أيام من 17 جوان 2021 إلى 30 حيث تم تطبيق الاستمارة في شكلها النهائي بعد أن أدخلت عليها بعض التعديلات، وقد تمت هذه العملية عن طريق مقابلة موظفين و العمال واحد تلو الآخر حتى يتسنى لنا التعرف أكثر على المبحوثين و توضيح وشرح الأسئلة التي يجد فيها المبحوثين صعوبة، وقمت كذلك بإجراء مقابلة موجهة مع السيد "نعيجي سمير" رئيس مصلحة الإحصاء والتوثيق

### رابعا: المجال المكاني:

نشأة الصندوق الوطني للتأمينات على مستوى ولاية المسيلة:

أنشأت وكالة التأمينات الاجتماعية "مسيلة" في شهر ديسمبر 1976 وكانت عبارة عن مكتب مراسلة لمقاطعة قسنطينة آنذاك خاصة بالمنح العائلية والعطل المرضية والتعويض عن الأدوية.

و في تاريخ 20 أوت 1985 أصبحت وكالة تابعة مباشرة للمديرية تابعة للمديرية العامة للضمان الاجتماعي: بن عكنون (الجزائر العاصمة) شاملة للتأمينات الاجتماعية والحوادث والأمراض المهنية

وتعتبر "وكالة الصندوق الوطني للتأمينات مؤسسة عمومية ذات تسيير خاص تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية المسيرة من طرف القوانين والتنظيمات الخاصة بها، ويعد الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية من أقدم الصناديق في الضمان الاجتماعي طبيعته القانونية وتنظيمه الإداري والمالي منظم بموجب المرسوم التنفيذي رقم 07-92 المؤرخ في 04 جانفي 1992، حيث يختص ب:

- تسيير التأمينات الاجتماعية وحوادث العمل والأمراض المهنية.
- ترقيم المستخدمين والمؤمن لهم اجتماعيا.
- تقديم الأدوات النقدية والعينية.
- توقيع اتفاقيات مع الهياكل الوطنية والدولية.
- تمارس المراقبة الطبية على المؤمن اجتماعيا.

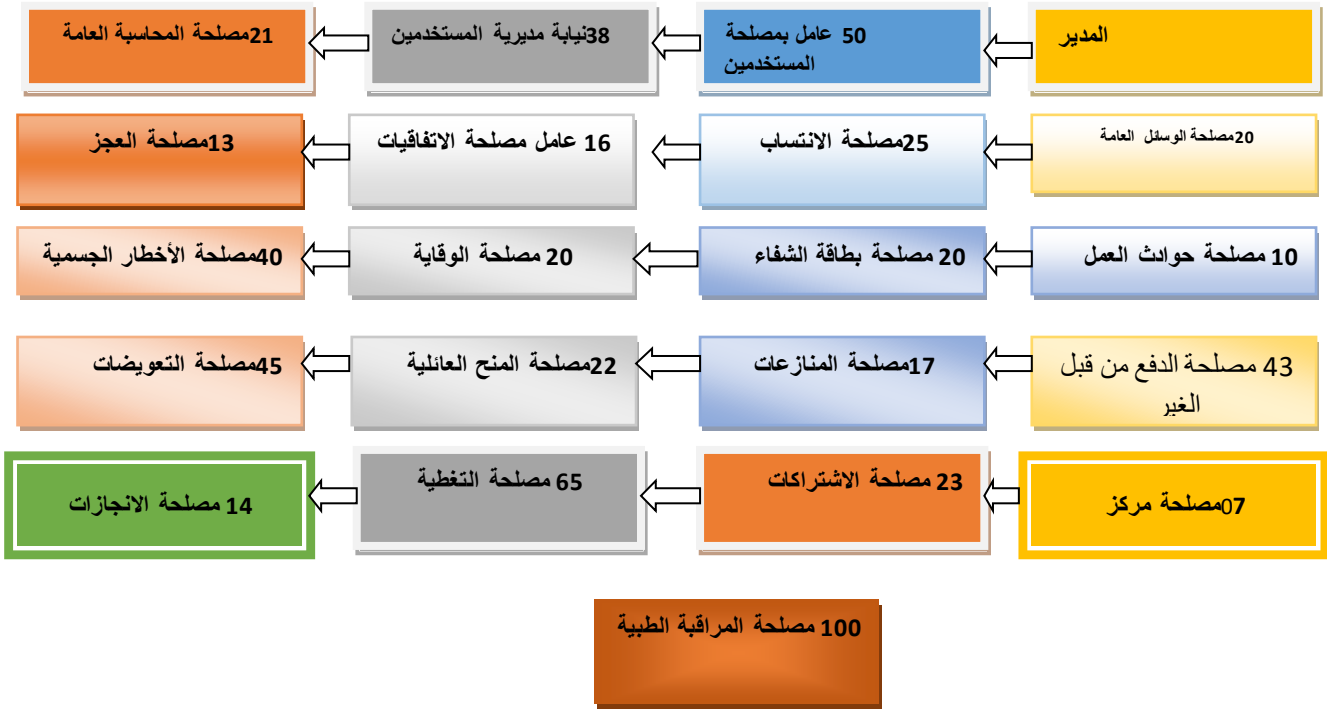
التوزيع الجغرافي في الضمان الاجتماعي على مستوى ولاية المسيلة:

إن الميزة الأساسية للولاية هي التوزيع الجغرافي المنتظم لمراكز وفروع الضمان الاجتماعي عبر تراب الولاية وهذا ما يوضحه الجدول رقم (04):

مراكز التعويضات+مصالح المراقبة.	ملحقات الدفع والفروع.
<ul style="list-style-type: none"> <li>- مقر الوكالة كشرودة علي "الحي الإداري سابقا.</li> <li>- حمام الضلعة.</li> <li>- سيدي عيسى.</li> <li>- بوسعادة.</li> <li>- عين الملح.</li> <li>- مقرة.</li> <li>- أولاد دراج.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مصلحة المجموعات الكائنة بحي 150 مسكن.</li> <li>- الجامعة - المعاضيد- برهوم- عين الخضراء.</li> <li>- مسيف- بن سرور- جبل أمساعد.</li> <li>- اسليم- أمجدل - الشلال - لعامل.</li> <li>- التامسة - الخبانة - أولاد سيدي إبراهيم -</li> <li>- سيدي عامر - عين الحجل - ونوغة.</li> <li>- بلعابية - أولاد منصور - أولاد عدي لقبالة.</li> </ul>

بحيث يعرف قطاع الضمان الاجتماعي إقبالا واسعا للعديد من المؤمنين الاجتماعيين نظرا لخصوصية المهام المسندة إلى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية، ولطبيعة النشاطات التي يقوم بها هذا القطاع فله مكان ودور فعال على الصعيدين الاقتصادي والاجتماعية، وسعيا من الصندوق لتحسين خدماته في مجال التأمينات الاجتماعية استحدثت بطاقة الكترونية أطلق عليها باسم "بطاقة الشفاء" وهي بطاقة تحتوي على معلومات إدارية مخزنة في صحيفة الكترونية تحمل مجموعة البيانات الطبية و الإدارية المتعلقة بالمؤمن اجتماعيا وذوي حقوقه، تستخدم في استخدام في مراكز العلاج العمومية والخاصة، كما أنها تحتوي على سائر المعلومات الشخصية وذلك للتعرف على صفة المؤمن الاجتماعي.

**خامسا: المجال البشري:** تضم مؤسسة الضمان الاجتماعي "مقر وكالة المسيلة" 627 عامل موزعين كالتالي:



#### سادسا: المنهج المتبع في الدراسة:

يهدف تطبيق المناهج العلمية للبحث إلى توسيع آفاق المعرفة العلمية في مختلف المجالات و المقصود بمنهج البحث العلمي تلك المجموعة من القواعد و الانظمة التي يتم وضعها من اجل الوصول إلى حقائق مقبولة حول الظاهرة موضوع الاهتمام من قبل الباحثين .

و تم إتباع في هذه الدراسة المنهج الوصفي الذي هو طريقة لدراسة الظواهر أو المشكلات العلمية من خلال القيام بالوصف بطريقة علمية و من ثم الوصول إلى تفسيرات منطقية لها دلائل و براهين تمنح الباحث القدرة على وضع اطر محدد للمشكلة، و يتم استخدام ذلك في تحديد نتائج البحث لأن الدراسات الوصفية تشمل جميع الدراسات التي تهتم بجميع الحقائق الحاضرة المرتبطة بطبيعة و بوضع جماعة الناس أو عدد من الأشياء أو مجموعة من الظروف أو فصيلة من الأحداث.....

المنهج الوصفي لا يتوقف على وصف الظاهرة فقط ، بل يساعد على اكتشاف الأحداث و الحقائق و الآثار و العلاقات و تفسيرها.

لذلك فالمنهج الوصفي هو الملائم للدراسة الحالية، بحيث تساعدنا على اكتشاف الحقائق و فهم العلاقة بين الرقابة الادارية و التسبب الاداري

#### سابعا: طريقة اختيار العينة:

تشكل العينة في البحث العلمي دعامة أساسية لا مناص منها كمصدر لاستقصاء المعلومات و المعطيات من الواقع و على هذا الاساس اتبعنا العينة العشوائية، و هذا الاختيار لم يكن من فراغ و إنما بجملة من المبررات الواقعية ، المنتظمة لذلك تم الاعتماد على الفروع القريبة، كما قلنا أن المؤسسة لديها عدة فروع و هناك فروع بعيدة، و اختيار العينة كان بطريقة عشوائية مؤلفة من 25 عامل.

#### ثامنا: أدوات جمع البيانات:

للبحث العلمي أدواته التي تساعد الباحث في بحثه وترتبط الأدوات بموضوع البحث والمنهج المستخدم في الدراسة، ويتوقف نجاح الباحث في بحثه إلى حد كبير، على قدرته في استخدام أدوات البحث، لذا على الباحث الإحاطة جيدا بالأدوات والطرق التي يستخدمها ليصل إلى نتائج مرضية، بأقل وقت وجهد وتكاليف.

#### 1-المقابلة:

هي إحدى وسائل جمع البيانات من مصادرها وتتم بين طرفين حول موضوع محدد منطلقا من أسباب ومحققا لغايات.

إن المقابلة طريقة منظمة تمكن الفرد من التعرف على حقائق غير معروفة مسبقا وتتحقق في الدراسات الميدانية عن طريق أسئلة يوجهها الباحث على المبحوث الذي يلتقي به ووجهها لوجه لمعرفة رأيه في موضوع معين أو للكشف عن اتجاهاته الفكرية ومعتقداته.

كما تهدف المقابلة إلى التعرف على الظاهرة أو الموضوع بالبحث عن الأسباب من خلال التقاء مباشر بين الباحث والمبحوث تطرح فيها أسئلة تهدف لاستيضاح الحقائق وتشخص فيها المعلومات بربط العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة.

واستخدمت الباحثة المقابلة الحرة على النحو التالي:

- مقابلة مع مدير مؤسسة التأمينات الاجتماعية للعمال الضمان الاجتماعي لولاية المسيلة قصد اخذ الموافقة لإجراء الدراسة الميدانية.

- مقابلة مع رئيس مصلحة المستخدمين السيد "نعيجي سمير" الحصول على بعض البيانات الضرورية المتعلقة بنشأة وتطور المؤسسة، الهيكل التنظيمي، الإمكانيات المادية والبشرية، توزيع العمال على المصالح والأقسام ومهامهم على مستوى كل قسم، أساليب التسيير، توقيت العمل الرسمي، قانون المؤسسة الداخلي، طبيعة العمل، أهداف المؤسسة ووسائل تحقيقها، نسبة الغيابات، مقررات المجالس التأديبية.

وقامت الباحثة في هذه الدراسة بالاعتماد على الملاحظة، المقابلة، الاستبيان، كما اعتمدت على بعض الوثائق والسجلات.

## 2- الملاحظة:

تعتمد الملاحظة العلمية على قيام الباحث بملاحظة ظاهرة من الظواهر في ميدان البحث وتسجيل ملاحظاته، وتجميعها لاستخلاص المؤشرات منها، وتتم هذه الملاحظات بواسطة الإدراك الحسي، سواء بالحواس المجردة أو بالاستعانة بالآلات.

وقد استخدمت الباحثة الملاحظة المباشرة أثناء الدراسة الميدانية لملاحظة البناء التنظيمي والظروف الخاصة بالعمل وملاحظة الأساليب الرقابية المتبعة وبعض مظاهر التسيير كوجود العاملين على مستوى مكاتبهم، نظام الانضباط السائد في المؤسسة، تواجد المراقب أو المشرف في مكان العمل

من أجل الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة التي تخدم موضوع الدراسة.

## 3- الاستبيان:

يقصد به مجموعة من الأسئلة المعدة مسبقا والتي توجه إلى المستجوبين للحصول على إجاباتهم، و وظيفة الاستبيان هي القياس، حيث يمكن استخدامه لقياس السلوك الماضي، الاتجاهات والمواقف، الخصائص الشخصية.

والاستبيان وسيلة من وسائل جمع البيانات، يعتمد أساسا على استمارة تتكون من مجموعة من الأسئلة ترسل بواسطة البريد، أو تسلم إلى الأشخاص الذين تم اختيارهم لموضوع الدراسة، ليقوموا بتسجيل إجاباتهم عن الأسئلة الواردة فيه وإعادته ثانية ويتم كل ذلك دون مساعدة الباحث للأفراد سواء فهم أو تسجيل الإجابات.

ولقد اعتمدت الباحثة على استمارة استبيان تم توزيعها على 04 من المحكمين للتحقق من مدى تلاؤم الأسئلة للمحاور وللهدف من الدراسة والتأكد من مدى صدقها.

ثم قمت بتوزيع بعض الاستمارات على عينة استطلاعية لنرى مدى وضوح الأسئلة لعينة المبحوثين تقدر 4 ب من مجموع المبحوثين وعلى إثر هذا قمنا بحذف بعض الأسئلة وتعديل بعضها الأخر ونتجت الاستمارة في شكلها النهائي كما هي موضحة في الملاحق.

وقد تضمنت الاستمارة 03 محاور:

**المحور الأول:** بيانات متعلقة بالسمات الشخصية والاجتماعية.

**المحور الثاني:** بيانات متعلقة بالرقابة الإدارية.

**المحور الثالث:** بيانات متعلقة بالتسيب التنظيمي.

سادسا: الوثائق والسجلات:

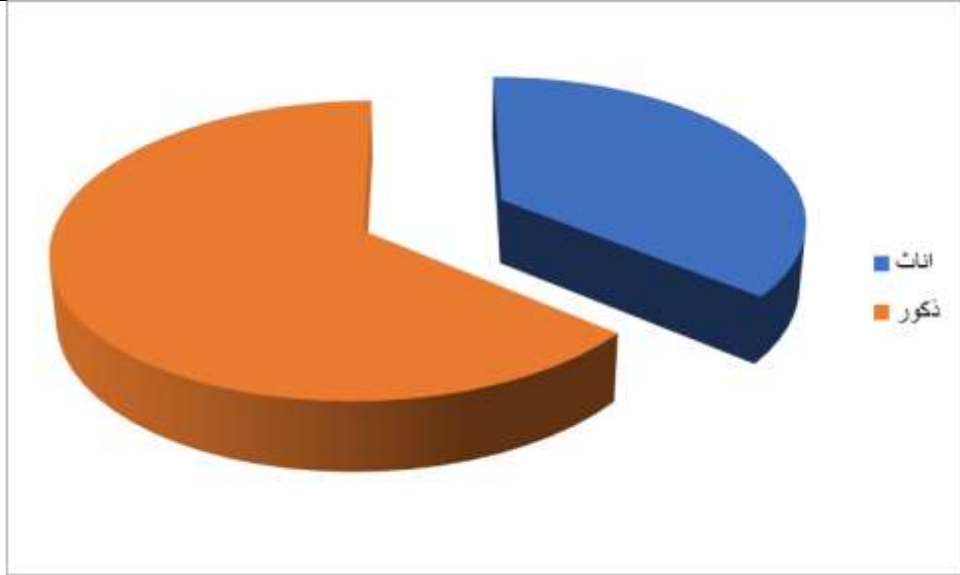
اعتمدنا في دارستنا على الوثائق الخاصة بالهيكل التنظيمي وعدد الموظفين، النظام الداخلي للمؤسسة، سجلات التغيب مهام الأقسام وكيفية تسيير العمل، كل هذه الوثائق والسجلات سهلت علينا تحديد عينة البحث وتحليل معظم بيانات الدراسة.

سابعا: عرض وتحليل بيانات المحور الأول: الخلفية الاجتماعية والشخصية للمبحوث:

المحور الأول: بيانات حول الخلفية الاجتماعية والشخصية للمبحوث.

جدول رقم(01): توزيع العمال الجنس.

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
64	16	ذكر
36	09	أنثى
100	25	المجموع



الشكل رقم 01: دائرة نسبية يمثل توزيع الموظفين حسب متغير الجنس.

.يبين الجدول أعلاه الخاص بمتغير الجنس أن نسبة 64 بالمائة من مجتمع البحث أي

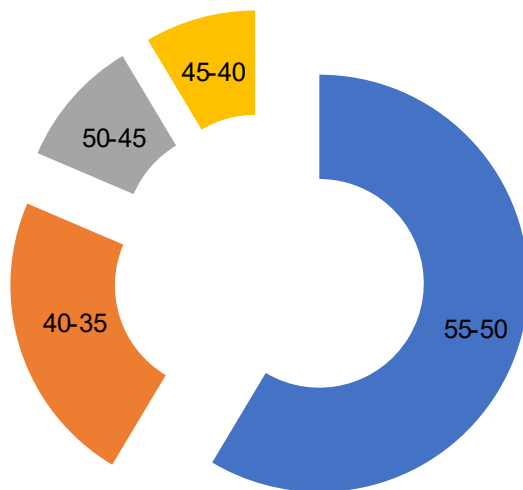
ما يعادل 16 مفردة من إجمالي عينة الدراسة هم ذكور، في حين أن نسبة 36 بالمائة من إجمالي عينة الدراسة هن إناث ما يعادل 09 أفراد.

و يمكن تفسير هذا على أساس طبيعة المهن الموجودة في المؤسسة والتي لا تستطيع الإناث القيام بها وتتطلب جهدا وقوة كبيرة.

جدول رقم(02): يوضح توزيع العمال حسب السن.

النسبة المئوية	التكرار	السن
	07	[40- 35]
20	05	[45- 40]
24	06	[50- 45]
28	07	[55- 50]
100	25	المجموع

توزيع العمال حسب متغير السن



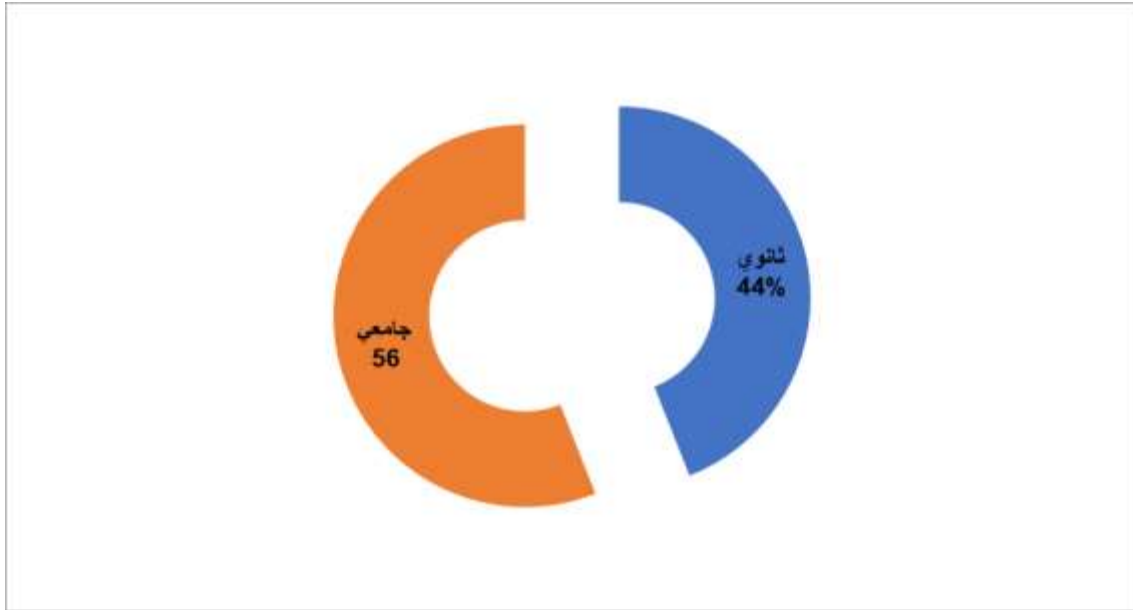
الشكل رقم 02: دائرة نسبية تمثل توزيع العمال حسب متغير السن.

- يوضح الجدول أعلاه والذي يتناول متغير السن، أن غالبية أفراد العينة هم تتراوح أعمارهم بين 35 و40، 50 و55 سنة بنسبة تقدر ب28 بالمائة والتي تمثل 07 مفردات من إجمالي حجم العينة، وهنا يتضح أن أغلب العمال هم شباب وكبار السن، ويليهما من تتراوح أعمارهم بين 45 و50 بنسبة 24 بالمائة تقدر والتي تمثل 06 مفردات من حجم عينة البحث، ويأتي في الأخير من يتراوح أعمارهم بين 40 و45 ويمثلون 20 بالمائة أي 05 مفردات من حجم العينة فقط هم من متوسطي السن. وهذا راجع لنوع نشاط المؤسسة الذي يتطلب الخبرة والتي يمكن أن نجدها عند الكبار في السن، كما يميل الكبار في السن في الأغلب إلى العمل الإداري، والشباب باعتبارهم عنصر فعال وحيوي داخل المؤسسة.

جدول رقم(03): يمثل توزيع العمال حسب مستواهم التعليمي:

النسبة المئوية التكرار المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
/	/	أمي
/	/	ابتدائي
/	/	متوسط
44	11	ثانوي
56	14	جامعي
100	25	المجموع



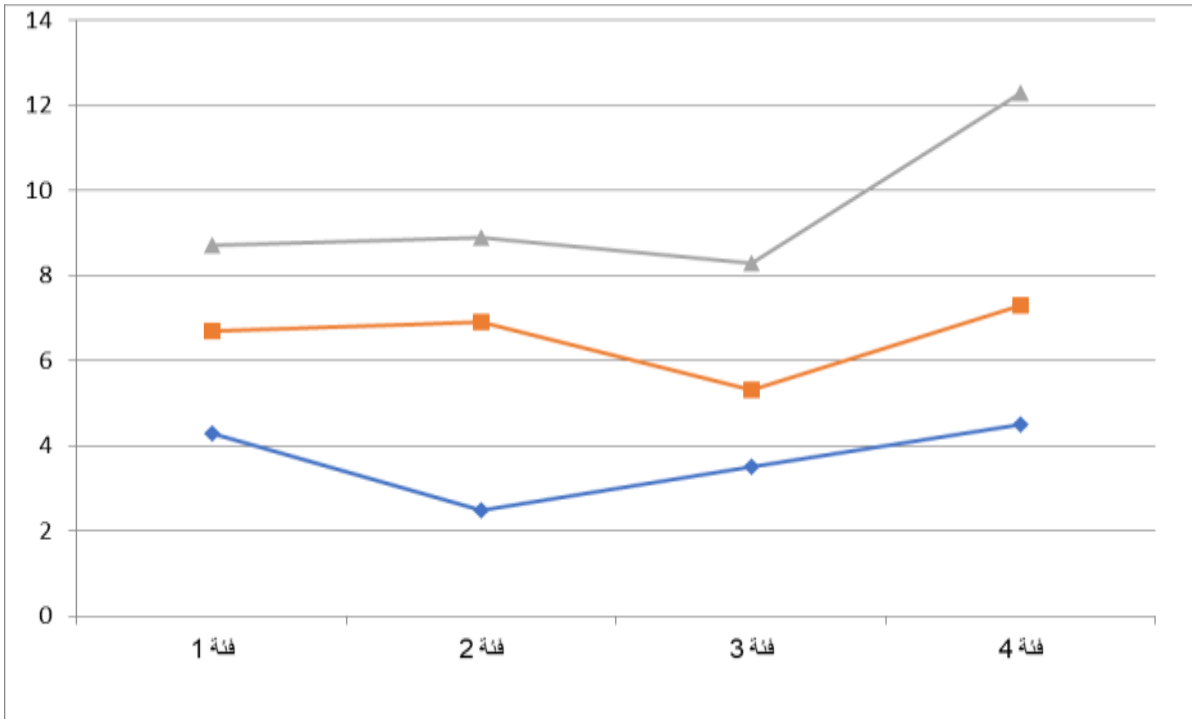
الشكل رقم 03: توزيع العمال حسب مستواهم التعليمي.

.يبين الجدول أعلاه المستوى التعليمي لمجتمع الدراسة، حيث نجد أن نسبة 56 بالمائة كأعلى نسبة والتي تمثل 14 مفردة من حجم العينة الكلي هم عمال جامعيين، يليها العمال الثانويين بنسبة 44 بالمائة والتي تمثل 11 مفردة من حجم العينة الكلي، وبمقارنة هذه النسب مع بعضها البعض فإننا نلاحظ بأن المستوى العلمي للعمال عالي فأغلبيتهم ذو مستوى جامعي و ثانوي، ويرجع هذا إلى أن طبيعة المهن الموجودة في المؤسسة معقدة والتي تتطلب مستوى علمي عالي.

توزيع العمال حسب مكان إقامتهم: (04)

النسبة المئوية التكرار مكان الإقامة

النسبة المئوية	التكرار	مكان الإقامة
12	03	ريفي
08	02	شبه حضري
80	20	حضري
100	25	المجموع



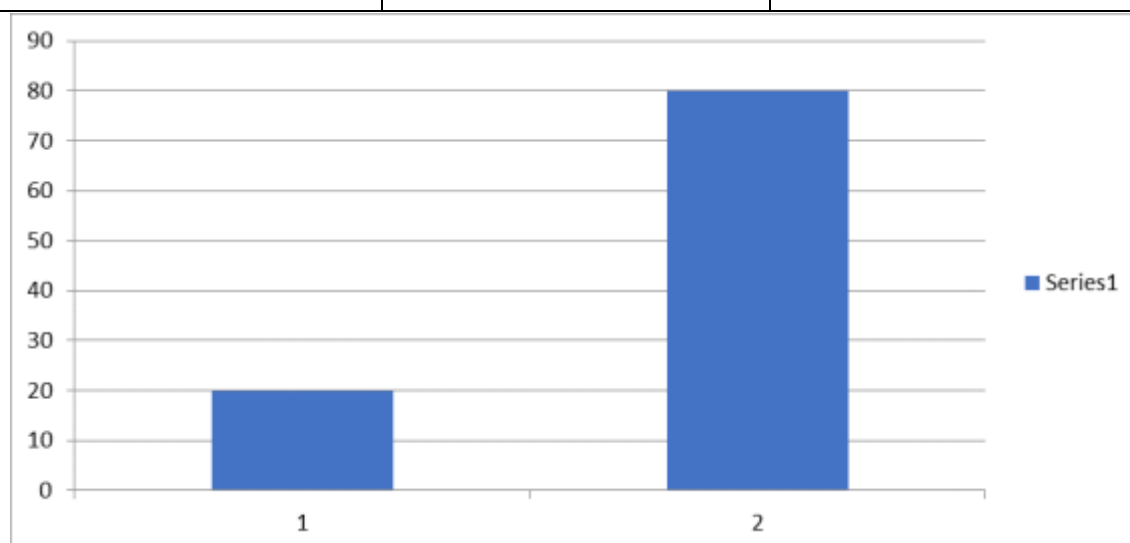
الشكل رقم 04: يوضح توزيع العمال حسب مكان إقامتهم.

. يوضح الجدول أعلاه مكان الإقامة لدى عينة البحث، حيث نجد أن 80 بالمائة من العينة يقيمون في المدن الحضرية أي 20 عامل من إجمالي عينة البحث، أما الذين يقيمون في المناطق الريفية فتقدر نسبتهم بـ 12 بالمائة ويمثلون 03 عمال فقط من مجمل عينة البحث .

وبالمقارنة بين النسب نجد أن هناك تفاوت كبير، وهذا راجع ربما لطبيعة المنطقة التي المناطق تتواجد فيها المؤسسة.

جدول رقم(05): توزيع العمال حسب الحالة المدنية:

النسبة المئوية	التكرار	الحالة المدنية
20	05	أعزب
80	20	متزوج
/	/	مطلق
/	/	أرمل
100	25	المجموع

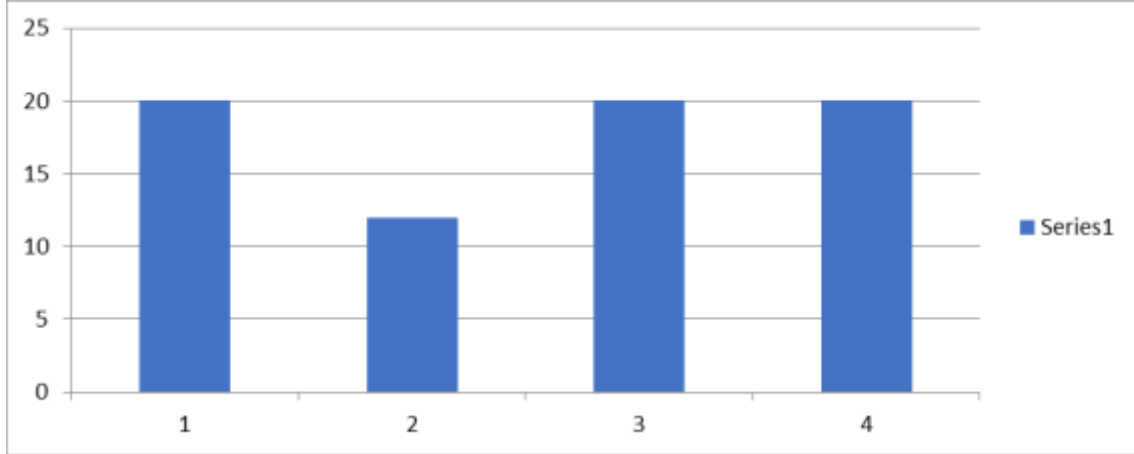


الشكل رقم 05: يمثل توزيع العمال حسب حالتهم المدنية.

من خلال المعطيات التي حصلنا عليها من الجدول أعلاه والمتعلق بالحالة المدنية لمجتمع البحث أوجدنا أن نسبة 80 بالمائة من عينة الدراسة هم متزوجون ويمثلون 20 عامل من مجمل عينة البحث، و20 بالمائة منهم عزاب، ويمثلون 05 أفراد عينة الدراسة، و بالمقارنة بين هذه النتائج نجد أغلبية العمال متزوجون، وهذا يعبر عن استقرار أفراد العينة.

الجدول رقم(06): يوضح توزيع العمال حسب الأقدمية في العمل:

النسبة المئوية	التكرار	الأقدمية في العمل
16	04	[12-08]
12	03	[16-12]
20	05	[20-16]
12	03	[25-20]
20	05	[29-25]
20	05	[33-29]
100	25	المجموع



الشكل رقم 06: يمثل توزيع العمال حسب أقدميتهم في العمل

يوضح الجدول رقم(06) إحصائيات متعلقة بالأقدمية في العمل، حيث سجلت أن 20 بالمائة من العمال تتراوح أعمارهم في الفئة [20-16] والفئة [29-25] والفئة [29-25] والفئة [33-29] والتي تمثل 05 أفراد من حجم العينة الكلي، تليها الفئة [12-08] بنسبة 16 بالمائة أي 04 مفردات من حجم العينة الكلي، وتأتي الفئة [16-12] في أدنى مرتبة أي 03 مفردات من حجم العينة الكلي، وهذا راجع ربما إلى المؤسسة تقوم بتوظيف ذوي الخبرات.

سابعاً: عرض و تحليل بيانات المحور الثاني: الفرضية الأولى:

جدول رقم(07): علاقة نقص وسائل النقل والمواصلات بتأخر العاملين.

المجموع		لا		نعم		نقص وسائل النقل والمواصلات تأخر العاملين
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
32	08	24	06	08	02	نعم
68	17	56	14	12	03	لا
100	25	80	20	20	05	المجموع

يمثل الجدول أعلاه علاقة نقص وندرة وسائل النقل والمواصلات بتأخر العاملين، حيث تشير المعطيات الإحصائية أن 80 بالمائة كأعلى نسبة أي 20 مفردة من المبحوثين أقروا بعدم نقص وندرة وسائل المواصلات وندرتها، وزعت بين 56 بالمائة أي 14 مفردة من المبحوثين اقروا بعدم نقص المواصلات أو ندرتها و12 بالمائة أي 05 مفردات صرحوا بأنهم لا يتأخرون عن العمل.

تأتي في المرتبة الثانية نسبة 24 بالمائة أي 06 مفردات من المبحوثين الذين صرحوا بأنه لا يوجد نقص في وسائل المواصلات، تقابلها 8 بالمائة أي 02 مفردة من العمال الذين أقروا بأنهم يتأخرون عن العمل.

ويمكن أن نفسر ضعف العلاقة بين نقص المواصلات و تأخر العمال حسب ما توضحه المعطيات الإحصائية أعلاه بطبيعة المؤسسة والصلاحيات الممنوحة للعمال من طرف مؤسسة الضمان الاجتماعي كونها توفر للعاملين حق النقل حيث أن 80 بالمائة أي 20 مفردة من العمال صرحوا بأن المؤسسة توفر لهم المواصلات، وهذا ما أدلى به رئيس مصلحة الموارد البشرية السيد نعيجي في قوله "إن مؤسسة الضمان

الاجتماعي توفر لعاملها حقهم في النقل والمواصلات، كما أنها تمنح حق التأخر نصف ساعة للعاملين الذين يقطنون في الأرياف والمناطق البعيدة".

نستج أخيرا أن علاقة نقص المواصلات وندرتها بتأخر العمال ضعيفة جدا فقد سجلت نسبة 8 بالمائة فقط من العمال الذين يرجع سبب تأخرهم لنقص المواصلات.

الجدول رقم(8): يوضح العلاقة بين الحالة المدنية والالتزام بمواعيد الحضور.

المجموع		أرمل		مطلق		متزوج		أعزب		الحالة المدنية
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	الالتزام بمواقيت الحضور
88	22	00	00	00	00	68	17	20	05	نعم
03	12	00	00	00	00	08	02	04	01	لا
100	25	00	00	00	00	76	20	24	06	المجموع

يمثل الجدول أعلاه علاقة الحالة المدنية بالالتزام بمواعيد الحضور، حيث تشير المعطيات الإحصائية أن 76 بالمائة كأعلى نسبة أي 20 مفردة من المبحوثين هم متزوجين، وزعت بين 68 بالمائة أي 17 مفردة من المبحوثين صرحوا بأنهم متزوجين وأنهم يلتزمون بمواقيت الحضور الرسمية تقابلها 8 بالمائة من العمال المتزوجين الذين أقروا بأنهم لا يلتزمون بمواعيد الحضور الرسمية.

تأتي في المرتبة الثانية نسبة 24 بالمائة أي 06 مفردات من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم عزاب، وزعت بين 20 بالمائة أي 05 عمال صرحوا بأنهم يلتزمون بمواعيد الحضور تقابلها 04 بالمائة أي 01 مفردة من العمال الذين أقروا بأنهم لا يلتزمون بمواقيت الحضور الرسمية.

نستج في الأخير أن 88 بالمائة أي 22 مفردة من العمال يلتزمون بمواعيد الحضور الرسمية، في حين أن 12 بالمائة أي 03 مفردات من العمال هم غير ملتزمين موزعين بين 08 بالمائة أي 02 مفردات من لا يلتزمون بمواعيد الحضور هم متزوجين، تقابلها 04 بالمائة أي مفردة واحدة فقط من العاملين العزاب لا يلتزم بمواعيد الحضور الرسمية.

إن يمكن القول أن أكثر العمال الغير ملتزمين بمواقيت الحضور الرسمية هم متزوجين، وقد يرجع هذا إلى كثرة المسؤوليات للمتزوج مقارنة بالعامل الأعزب.

الجدول رقم (09): علاقة حث الرئيس للعاملين بالجنس.

المجموع		لا		نعم		حث الرئيس للعاملين على احترام الوقت الجنس
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
60	16	20	05	40	10	ذكر
40	10	12	03	28	07	أنثى
100	25	32	08	68	17	المجموع

يمثل الجدول أعلاه علاقة حث الرئيس للعاملين بالجنس، حيث تشير المعطيات

الإحصائية أن 68 بالمائة كأعلى نسبة أي 17 مفردة من المبحوثين صرحوا بأن رئيسهم يحثهم على احترام الوقت، وزعت بين 40 بالمائة أي 10 مفردة من المبحوثين الذكور و28 بالمائة أي 07 مفردات من المبحوثين الإناث.

تأتي في المرتبة الثانية نسبة 32 بالمائة أي 08 مفردات من المبحوثين الذين صرحوا بأن رئيسهم لا يحثهم على احترام الوقت، وزعت بين 20 بالمائة أي 05 عمال هم ذكور تقابلها 12 بالمائة أي 03 مفردات من العمال هم إناث.

نستج في الأخير أن الذكور ينالون النسبة الأكبر من حث الرؤساء لهم بضرورة احترام الوقت، وهذا لا يرجع حقيقة إلى أن الذكور لا يحترموا الوقت، بل يرجع إلى كون الذكور يشكلون النسبة الأكبر من عمال مؤسسة الضمان الاجتماعي فمن الطبيعي أن ينالوا النسبة الأكبر من حث الرؤساء لهم

الجدول رقم(10): علاقة غياب الظروف الفيزيائية الملائمة بتغيب العاملين.

المجموع		لا		نعم		غياب الظروف الفيزيائية الملائمة تغيب العاملين
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
24	06	24	06	00	00	نعم
76	19	76	19	00	00	لا
100	25	100	25	00	00	المجموع

يمثل الجدول أعلاه علاقة غياب الظروف الفيزيائية بتغيب العاملين، حيث

تشير المعطيات الإحصائية أن 100 بالمائة كأعلى نسبة أي 25 مفردة من المبحوثين أقروا بعدم غياب الظروف الفيزيائية الملائمة للعمل، وزعت بين 76 بالمائة أي 19 مفردة من المبحوثين أقروا بعدم غياب الظروف الفيزيائية للعمل بعدم، و 24 بالمائة أي 06 مفردات من المبحوثين صرحوا بعدم غياب الظروف الفيزيائية وأنهم يتغيبون عن العمل.

ويمكن أن نفسر ضعف العلاقة بين غياب الظروف الفيزيائية الملائمة للعمل بتأخر العمال وهذا ما توضحه المعطيات الإحصائية أعلاه كون مؤسسة الضمان الاجتماعي توفر للعمال كل متطلبات وظروف العمل الفيزيائية الملائمة من تدفئة وتكييف وإضاءة ونظافة مكان العمل وغيرهم، وهذا فعلا ما لاحظته خلال دراستي الاستطلاعية بالمؤسسة.

الجدول رقم(11): علاقة السن باهتمام الرؤساء بأراء واقتراحات العاملين.

المجموع		]55-50]		]50-45]		]45-40]		]40-35]		السن
40	10	16	04	12	03	4	01	8	02	أهتمام الرؤساء باقتراحات العمال وأرائهم
60	15	16	04	12	03	16	04	16	04	نعم
100	25	32	08	24	06	20	05	24	06	لا
										المجموع

يمثل الجدول أعلاه علاقة السن باهتمام الرؤساء باقتراحات العمال، حيث تشير المعطيات الإحصائية أن 38 بالمائة كأعلى نسبة أي 08 مفردة من المبحوثين من كبار السن، وزعت بين 16 بالمائة أي 04 مفردة من المبحوثين صرحوا الرؤساء يهتمون باقتراحاتهم و برآئهم، تقابلها 16 بالمائة أي 04 مفردات من العمال كبار السن كذلك صرحوا أن رئيسهم لا يهتم بآرائهم واقتراحاتهم .

تليها نسبة 24 بالمائة أي 06 مفردات من المبحوثين الشباب ،وزعت بين 16 بالمائة أي 04 عمال صرحوا بأن رئيسهم لا يهتم بآرائهم واقتراحاتهم، تقابلها 08 بالمائة أي 02 مفردة من العمال الذين أقروا بأن رئيسهم لا يهتم بآرائهم أو اقتراحاتهم.

تليها كذلك 24 بالمائة أي 06 مفردات من المبحوثين متوسطي العمر، وزعت بين 12 بالمائة أي 03 مفردات أقروا بأن رئيسهم لا يهتم بآرائهم أو اقتراحاتهم في حين ينفي ذلك 12 بالمائة أي 3 عمال آخرين.

وتأتي في نسبة 20 بالمائة كأقل نسبة أي 5 مفردات من العمال الكهول ما بين 45 و50 سنة، وزعت بين 16 بالمائة أي 04 مفردات صرحوا بأن رؤسائهم يهتمون بآرائهم واقتراحاتهم يقابلها 4 بالمائة أي مفردة واحدة.

نستج في الأخير أن كبار السن ينالون الحصة الأكبر من اهتمام رؤسائهم بآرائهم واقتراحاتهم ويرجع هذا إلى أنهم أكثر خبرة و أكفاً من غيرهم من العمال.

**ثامنا: نتائج الفرضية الفرعية الأولى:**

**أولاً:**

- فيما يخص علاقة منظومة الاتصال بالتغيب عن العمل، نجد أن غالبية العمال صرحوا بأن الاتصال بينهم هو اتصال أفقي وأنهم لا يتغيبون عن العمل.

ويمكن تفسير ضعف العلاقة العمل بين منظومة الاتصال و تغيب العمال إلى أن العاملين يتحاشون التغيب عن العمل تفاديا للخصم من مرتبهم ولا يرجع إلى منظومة الاتصال وهذا ما أشار إليه السيد "نعيجي سمير"

ثانياً:

- فيما يخص علاقة تداخل وتضارب الأوامر بصعوبة فهم التعليمات، فإن أغلب العمال صرحوا بأنه تتداخل عليهم الأوامر والتعليمات لكنهم لا يجدون صعوبة في فهم التعليمات، و عدد قليل من العمال صرحوا بأن الأوامر تتداخل عليهم وفي نفس الوقت يجدون صعوبة في فهم التعليمات.

ويمكن تفسير ضعف العلاقة بين تداخل وتضارب الأوامر وصعوبة فهم التعليمات، إلى أن العاملين يمتلكون الكفاءة والقدرة على التوفيق بين تعدد مصادر التعليمات نتيجة لخبراتهم و أقدميتهم في العمل.

لقد أسفرت الدراسة عن النتائج التالية:

ثالثاً:

- فيما يخص العلاقة بين نقص وسائل المواصلات والتأخر عن العمل فإن أغلب المبحوثين لا يعانون من نقص وندرة وسائل المواصلات كما صرحوا بأنهم لا يتأخرون عن العمل.

وهذا راجع لطبيعة المؤسسة والصلاحيات الممنوحة للعمال من طرف مؤسسة الضمان الاجتماعي كونها توفر للعاملين حق النقل ، وهذا ما أدلى به رئيس مصلحة الموارد البشرية السيد نعيجي في قوله "إن مؤسسة الضمان الاجتماعي توفر لعاملها حقهم في النقل والمواصلات، كما أنها تمنح حق التأخر نصف ساعة للعاملين الذين يقطنون في الأرياف والمناطق البعيدة"، مما يدل على أن علاقة نقص المواصلات وندرتها بتأخر

العمال ضعيفة جدا فعدد قليل فقط من العمال الذين يرجع سبب تأخرهم لنقص المواصلات.

#### رابعاً:

- فيما يخص العلاقة بين الحالة المدنية و الالتزام بمواعيد الحضور فإن أغلب المبحوثين هم متزوجين، وأغلبهم يلتزمون بمواقيت الحضور الرسمية. نستج في الأخير أن غالبية العمال يلتزمون بمواعيد الحضور الرسمية، إذن يمكن القول أن من بين أكثر العمال الغير ملتزمين بمواقيت الحضور الرسمية هم متزوجين، وقد يرجع هذا إلى كثرة المسؤوليات للمتزوج مقارنة بالعامل الأعزب.

#### خامساً:

- فيما يخص العلاقة بين الجنس وحث الرئيس العمال على احترام الوقت نجد أن أغلب المبحوثين يقوم رئيسهم بحثهم على احترام الوقت، كم أن أغلبهم ذكور وقليل من المبحوثين إناث.

نستج في الأخير أن الذكور ينالون النسبة الأكبر من حث الرؤساء لهم بضرورة احترام الوقت، وهذا لا يرجع حقيقة إلى أن الذكور لا يحترمون الوقت، بل يرجع إلى كون الذكور يشكلون النسبة الأكبر من عمال مؤسسة الضمان الاجتماعي فمن الطبيعي أن ينالوا النسبة الأكبر من حث الرؤساء لهم.

تاسعا: عرض و تحليل بيانات المحور الثاني: الفرضية الثانية.

جدول رقم(12): علاقة بعد مكان الإقامة بالخروج أثناء الدوام.

المجموع		لا		نعم		بعد مكان الإقامة الخروج أثناء الدوام
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
84	21	80	20	4	01	نعم
16	04	4	01	12	03	لا
100	25	84	21	16	04	المجموع

يمثل الجدول أعلاه علاقة غياب الظروف الفيزيائية بتغيب العاملين، حيث تشير المعطيات الإحصائية أن 84 بالمائة كأعلى نسبة أي 21 مفردة من المبحوثين أقروا بعدم بعد مكان الإقامة عن العمل، وزعت بين 80 بالمائة أي 20 مفردة من المبحوثين أقروا بعدم بعد مكان الإقامة عن العمل و 04 بالمائة أي مفردة واحدة يخرجون أثناء العمل، وتليها نسبة 16 بالمائة أي 04 مفردات من المبحوثين صرحوا ببعد مكان الإقامة عن العمل، وزعت بين 04 بالمائة ببعد مكان إقامتهم عن العمل ويخرجون أثناء الدوام، و12 بالمائة أي 03 مفردات تبعدهم إقامتهم عن العمل ولا يخرجون أثناء الدوام .

ويمكن أن نفسر ضعف علاقة غياب الظروف الفيزيائية بتغيب العاملين، إلى طبيعة النظام الرقابي الذي تعتمد المؤسسة، وكذلك يرجع إلى كون المؤسسة تقوم بالخصم أثناء كل تأخر أو تغيب يسجل في حق العاملين.

جدول رقم(13): علاقة المستوى التعليمي بسلبية الموظف.

المجموع		جامعي		ثانوي		متوسط		ابتدائي		أمي		المستوى التعليمي
												سلبية الموظف
92	23	52	13	40	10	00	00	00	00	00	00	نعم
8	02	4	01	4	01	00	00	00	00	00	00	لا
100	25	56	14	44	11	00	00	00	00	00	00	المجموع

يمثل الجدول أعلاه علاقة المستوى التعليمي بسلبية الموظف، حيث تشير المعطيات الإحصائية أن 56 بالمائة كأعلى نسبة أي 14 مفردة من المبحوثين هم جامعيين، وزعت بين 52 بالمائة أي 13 مفردة من المبحوثين صرحوا بأن الرقابة تساهم في الحد من سلبية الموظف، تقابلها 4 بالمائة من العمال الذين أقرروا بأن الرقابة لا تساهم في الحد من سلبية الموظف.

تأتي في المرتبة الثانية نسبة 44 بالمائة أي 11 مفردات من المبحوثين ذوي المستوى الثانوي، وزعت بين 40 بالمائة أي 10 عمال صرحوا بأن الرقابة تساهم في الحد من سلبية الموظف، تقابلها 04 بالمائة أي 01 مفردة من العمال الذين أقرروا بأن الرقابة لا تساهم في الحد من سلبية الموظف.

نستج في الأخير أن 92 بالمائة أي 23 مفردة من العمال يعتقدون أن للرقابة دور في الحد من سلبية الموظف، في حين أن 8 بالمائة أي مفردتين فقط من العمال يعتقدون أن الرقابة لا تحد من سلبية الموظف بل الضمير المهني هو من يحد من سلبية الموظف.

جدول(14): علاقة اهتمام الرئيس بآراء واقتراحات العمال بالتأقلم مع التغيرات بسرعة.

المجموع		لا		نعم		التأقلم مع التغيرات بسرعة
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
72	18	44	11	28	07	نعم
28	07	20	05	8	02	لا
100	25	64	16	36	09	المجموع

يمثل الجدول أعلاه علاقة الاهتمام بالتأقلم مع التغيرات بسرعة، حيث تشير المعطيات الإحصائية أن 64 بالمائة كأعلى نسبة أي 16 مفردة من المبحوثين صرحوا بأن رئيسهم يهتمون بآراء العمال واقتراحاتهم، وزعت بين 44 بالمائة أي 11 مفردة من المبحوثين صرحوا بأن رؤساءهم لا يهتمون بآرائهم واقتراحاتهم و20 بالمائة أي 05 مفردات من المبحوثين لا يتأقلمون بسرعة مع التغيرات.

تأتي في المرتبة الثانية نسبة 36 بالمائة أي 09 مفردات من المبحوثين الذين صرحوا بأن رئيسهم لا يهتم بآرائهم واقتراحاتهم، وزعت بين 28 بالمائة أي 07 صرحوا بأن رؤسائهم يهتمون بآرائهم واقتراحاتهم تقابلها 8 بالمائة أي 02 مفردات صرحوا بأن رؤسائهم يهتمون بآرائهم واقتراحاتهم لكنهم لا يتأقلمون مع التغيرات بسرعة.

نستج في الأخير أن عدد قليل من العمال فقط هم من صرحوا بأنهم لا يهتم الرؤساء باقتراحاتهم ولا يتأقلمون بسرعة مع التغيرات، وقد صرح السيد نعيجي رئيس مصلحة الإحصاء والتوثيق أن عدم تأقلم العمال بسرعة لا يرجع إلى عدم اهتمام العمال بأرائهم واقتراحاتهم بل يرجع لضعف خبرة العاملين وصغر سنهم.

الجدول رقم(15): علاقة الجنس بالالتزام بمواعيد الخروج الرسمية.

المجموع		أنثى		ذكر		الجنس الالتزام بمواعيد الخروج ا لرسمية
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
88	22	32	08	56	14	نعم
12	03	00	00	12	03	لا
100	25	32	16	68	17	المجموع

الجدول أعلاه علاقة الجنس بالالتزام بمواعيد الخروج، حيث تشير المعطيات الإحصائية أن 68 بالمائة كأعلى نسبة أي 17 مفردة من المبحوثين الذكور، وزعت بين 56 بالمائة أي 14 مفردة من المبحوثين الذكور أقرروا بأنهم يلتزمون بمواعيد الخروج الرسمية، و 12 بالمائة أي 03 مفردات من المبحوثين الذكور صرحوا بأنهم لا يلتزمون بمواعيد.

تأتي في المرتبة الثانية نسبة 32 بالمائة أي 08 مفردات من المبحوثين الذكور الذين صرحوا بأنهم يلتزمون بمواعيد الخروج الرسمية، وزعت بين 20 بالمائة أي 05 عمال هم ذكور تقابلها 12 بالمائة أي 03 مفردات من العمال هم إناث.

نستج في الأخير أن الذكور هم أكثر التزاما بمواعيد الخروج من النساء، وهذا راجع ربما لمسؤوليات المرأة ببيتها لذا تلجأ أحيانا المرأة إلى الخروج قبل الانتهاء موعد العمل الرسمي كي توفق بين انشغالاتها بالبيت والعمل.

الجدول رقم(16): علاقة الأقدمية بارتكاب الأخطاء.

المجموع		33-29		29-25		25-20		20-16		16-12		12-08		الأقدمية
		ارتكاب الأخطاء												
44	11	00	00	08	02	08	02	08	02	00	00	00	00	نعم
56	14	20	05	16	04	04	01	04	01	12	03	20	05	لا
100	25	24	06	24	06	12	03	12	03	12	03	20	05	المجموع

يمثل الجدول أعلاه علاقة الأقدمية بارتكاب الأخطاء لدى العاملين، حيث تشير المعطيات الإحصائية أن 24 بالمائة كأعلى نسبة أي 06 مفردات من المبحوثين الذين فاقت أقدميتهم بالعمل 29 وحتى 33 سنة أنهم لا يرتكبون أبدا الأخطاء في العمل تليها 24 بالمائة أي 06 مفردات من المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم بين 25 و 29 وزعت بين 6 بالمائة أي 4 مفردات صرحوا بأنهم لا يرتكبون الأخطاء في العمل.

تليها نسبة 20 بالمائة من العمال أي 5 مفردات من العمال أقدميتهم بالعمل من 12 إلى 13 سنة صرحوا بأنهم لا يرتكبون أخطاء في العمل، تليها نسبة 12 بالمائة أي 03 مفردات أقدميتهم في العمل من 16 حتى 25 سنة، وزعت بين 08 بالمائة أي مفردتين صرحوا بأنهم لا يرتكبون الأخطاء في العمل، و04 بالمائة وتمثل مفردة واحدة صرح بأنه يرتكب الأخطاء في العمل.

ويمكن أن نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الشيوخ يشكلون النسبة الأكبر من العمال الذين لا يرتكبون الأخطاء نتيجة لخبرتهم الطويلة في العمل فهم يمتلكون الكفاءة أكثر من غيرهم من العمال في ما يخص قضايا العمل.

#### عاشرا: نتائج الفرضية الفرعية الثانية:

##### أولاً:

- فيما يخص العلاقة بين غياب الظروف الفيزيائية الملائمة للعمل والتأخر عن العمل فإن جل المبحوثين لم يشتكوا بغياب الظروف الفيزيائية الملائمة للعمل، وأغلبهم لا يتأخرون عن العمل.

ويرجع ضعف العلاقة بين غياب الظروف الفيزيائية الملائمة للعمل وتأخر العمال إلى كون مؤسسة الضمان الاجتماعي توفر للعمال كل متطلبات وظروف العمل الفيزيائية الملائمة من تدفئة وتكييف وإضاءة ونظافة مكان العمل وغيرهم، وهذا فعلا ما لاحظته خلال دراستي الاستطلاعية بالمؤسسة، لكن على عكس ما صرح به العمال فأغلبهم كانوا يتأخرون عن العمل وهذا ما لاحظته خلال دراستي الاستطلاعية التي دامت لثلاثة أسابيع.

##### ثانياً:

- فيما يخص علاقة السن باهتمام الرؤساء بآراء و اقتراحات العمال فإن أغلب المبحوثين هم من كبار السن، نصفهم صرحوا بأن الرؤساء يهتمون باقتراحاتهم و آرائهم، والنصف الآخر كذلك صرحوا أن رئيسهم لا يهتم بآرائهم واقتراحاتهم . وهذا راجع إلى أن كبار السن ينالون الحصة الأكبر من اهتمام رؤسائهم بآرائهم واقتراحاتهم كونهم أكثر خبرة و أكفاً من غيرهم من العمال.

#### ثالثاً:

- فيما يخص علاقة غياب الظروف الفيزيائية بتغيب العاملين، فإن أغلب المبحوثين أقروا بعدم بعد مكان الإقامة عن العمل، وأن أغلبهم لا يخرجون أثناء العمل، ويرجع ضعف علاقة غياب الظروف الفيزيائية بتغيب العاملين، إلى كون المؤسسة توفر لعمالها كافة الظروف الفيزيائية الملائمة للعمل، وكذا طبيعة النظام الرقابي الذي تفرضه المؤسسة عمالها فهي تقوم بالخصم أثناء كل تغيب يسجل في حق العاملين.

#### رابعاً:

- فيما يخص علاقة المستوى التعليمي بسلبية الموظف نجد أن أغلب المبحوثين هم جامعيين، أغلبهم صرحوا بأن الرقابة تساهم في الحد من سلبية الموظف، يليها ذوي المستوى الثانوي، أغلبهم صرحوا بأن الرقابة تساهم في الحد من سلبية الموظف. إذا نجد بأن غالبية العمال يعتقدون أن للرقابة دور في الحد من سلبية الموظف، في حين أن عدد قليل من العمال يعتقدون أن الرقابة لا تحد من سلبية الموظف بل الضمير المهني هو من يحد من سلبية الموظف.

#### خامساً:

- فيما يخص علاقة الأقدمية بارتكاب الأخطاء لدى العاملين نجد أن غالبية المبحوثين الذين فاقت أقدمتهم بالعمل 29 وحتى 33 سنة أنهم لا يرتكبون أبدا الأخطاء في العمل.

إذ نجد بأن الشيوخ يشكلون النسبة الأكبر من العمال الذين لا يرتكبون الأخطاء نتيجة لخبرتهم الطويلة في العمل فهم يمتلكون الكفاءة أكثر من غيرهم من العمال في ما يخص قضايا العمل.

الحادية عشر: عرض و تحليل بيانات المحور الثالث: الفرضية الثالثة.

جدول رقم(17): علاقة تحديد الرئيس لحجم العمل بتنفيذ التعليمات دون نقاش.

المجموع		لا		نعم		تحديد الرئيس حجم العمل تنفيذ التعليمات دون نقاش
		لا	نعم	لا	نعم	
64	16	40	10	24	06	نعم
36	09	12	03	24	06	لا
100	25	52	13	48	12	المجموع

يمثل الجدول أعلاه علاقة تحديد الرئيس حجم العمل بتنفيذ التعليمات دون نقاش، حيث تشير المعطيات الإحصائية أن 52 بالمائة كأعلى نسبة أي 13 مفردة من المبحوثين،وزعت بين 40بالمائة أي 10مبحوثين صرحوا بأن رئيسهم لا يحدد لهم حجم العمل لكنهم ينفذون التعليمات دون نقاش، و 12 بالمائة أي 03مفردة من المبحوثين صرحوا بأن رؤسائهم لا يحددون لهم حجم وأنهم لا ينفذون التعليمات دون نقاش.

تأتي في المرتبة الثانية نسبة 48 بالمائة أي 13 مفردة كأقل نسبة من المبحوثين، وزعت بين 24 بالمائة أي 06 صرحوا بأن رؤسائهم يحددون حجم العمل و أنهم ينفذون التعليمات دون نقاش، تقابلها 24 بالمائة أي 06 صرحوا بأن رؤسائهم يحددون حجم العمل لكنهم لا أنهم ينفذون التعليمات دون نقاش ويمكن تفسير هذه النتائج بأن دور الرئيس في مؤسسة الضمان الاجتماعي هو التسيير وتنظيم العمل فقط فالعامل هو من يحدد حجم العمل الموكل إليه وهذا ما أدلى به السيد "نعيجي سمير" في قوله "العامل هنا يختلف حجم عمله من يوم لآخر فما يقوم به من أعمال اليوم ليست نفسها الأعمال التي يقوم بها غدا".

الجدول رقم (18): علاقة مراقبة الرئيس بتكريس العاملين جل وقتهم للعمل.

المجموع		لا		نعم		مراقبة الرئيس تكريس العمال جل وقتهم للعمل
		لا	نعم	لا	نعم	
72	18	40	10	32	08	نعم
28	07	00	00	28	07	لا
100	25	40	10	60	15	المجموع

يمثل الجدول أعلاه علاقة مراقبة الرئيس بتكريس العاملين جل وقتهم للعمل،

حيث تشير المعطيات الإحصائية أن 60 بالمائة كأعلى نسبة أي 15 مفردة من المبحوثين، وزعت بين 32 بالمائة أي 08 مبحوثين صرحوا بأن رؤسائهم لا يراقبهم لكنهم

يكرسون جل وقتهم للعمل ، و28 بالمائة أي 07 مفردة من المبحوثين صرحوا بأن رؤساءهم لا يحددون لهم حجم وأنهم لا ينفذون التعليمات دون نقاش.

تأتي في المرتبة الثانية نسبة 40 بالمائة أي 10 مفردة كأقل نسبة من المبحوثين، 40 بالمائة أي 10 صرحوا بأن رؤسائهم لا يراقبونهم ولكنهم يكرسون جل وقتهم للعمل.

ويمكن تفسير هذه النتائج بأن دور الرئيس في مؤسسة الضمان الاجتماعي هو التسيير وتنظيم العمل فقط وليس المراقبة العامل، كما كل عامل ملزم بتنفيذ جل المهام الموكلة إليه.

الجدول رقم(19): علاقة منظومة الاتصال بالتغيب عن العمل.

المجموع		لا		نعم		مراقبة الرئيس تكريس العمال جل وقتهم للعمل
		لا	نعم	لا	نعم	نعم
72	18	40	10	32	08	نعم
28	07	00	00	28	07	لا
100	25	40	10	60	15	المجموع

يوضح الجدول أعلاه علاقة منظومة الاتصال بالتغيب عن العمل، حيث تشير المعطيات الإحصائية إلى أعلى نسبة 44 بالمائة أي 11 عامل صرحوا بأن الاتصال بينهم هو اتصال أفقي وأنهم ، وزعت بين 36 بالمائة أي 09 مفردات لا يتغيبون عن العمل، و08 بالمائة أي مفردتين أقرروا وأنهم يتغيبون عن العمل.

تليها نسبة 36 بالمائة أي 09 مفردات من العمال الذين صرحوا بأن الاتصال بينهم هو اتصال نازل، وزعت بين 28 بالمائة أي 07 مفردات صرحوا بأنهم لا يتغيبون عن العمل و08 بالمائة أي مفردتين فقط قالوا بأنهم يتغيبون عن العمل.

تليها نسبة 20 بالمائة أي 05 مفردات قالوا بأن طبيعة الاتصال بينهم هو اتصال صاعد، وزعت بين 12 بالمائة أي 03 مفردات صرحوا بأنهم لا يتغيبون عن العمل، و08 بالمائة أي مفردتين أقرروا بأنهم يتغيبون عن العمل.

ويمكن تفسير ضعف العلاقة بين منظومة الاتصال و تغيب العمال إلى أن العاملين يتحاشون التغيب عن العمل تفاديا للخصم من مرتبهم ولا يرجع إلى منظومة الاتصال وهذا ما أشار إليه السيد "نعيجي سمير"

الجدول رقم(20): علاقة تداخل وتضارب الأوامر بصعوبة فهم التعليمات.

المجموع		لا		نعم		تداخل وتضارب الأوامر
						صعوبة فهم التعليمات
20	05	8	02	12	03	نعم
80	20	40	10	40	10	لا
100	25	48	12	52	13	المجموع

يوضح الجدول أعلاه علاقة تداخل وتضارب الأوامر بصعوبة فهم التعليمات، حيث تشير المعطيات الإحصائية إلى أعلى نسبة 52 بالمائة أي 13 مفردة، وزعت بين 40

بالمائة من العمال أي 10 مفردات من الذين صرحوا بأنه تتداخل عليهم الأوامر والتعليمات لكنهم لا يجدون صعوبة في فهم التعليمات، و 12 بالمائة أي 03 مفردات صرحوا بأن الأوامر تتداخل عليهم وفي نفس الوقت يجدون صعوبة في فهم التعليمات. تليها نسبة هي 48 بالمائة أي 12 عامل، وزعت بين 40 بالمائة أي 10 مفردات لا تتداخل عليهم الأوامر ولا يجدون صعوبة في فهم التعليمات، و 08 بالمائة أي مفردتين أقروا بأنه لا تتداخل عليهم الأوامر لكنهم يجدون صعوبة في فهم التعليمات. ويمكن تفسير ضعف العلاقة بين تداخل وتضارب الأوامر وصعوبة فهم التعليمات، إلى أن العاملين يمتلكون الكفاءة والقدرة على التوفيق بين تعدد مصادر التعليمات نتيجة لخبراتهم و أقدميتهم في العمل.

#### الثانية عشر: تحليل نتائج الفرضية الفرعية الثالثة:

##### أولاً:

- فيما يخص علاقة تحديد الرئيس حجم العمل بتنفيذ التعليمات دون نقاش، أن غالبية المبحوثين أقروا بأن رئيسهم لا يحدد لهم حجم العمل لكنهم ينفذون التعليمات دون نقاش، و عدد قليل منهم صرحوا بأن رؤساءهم لا يحددون لهم حجم وأنهم لا ينفذون التعليمات دون نقاش.

وهذا راجع إلى أن دور الرئيس في مؤسسة الضمان الاجتماعي هو التسيير وتنظيم العمل فقط فالعامل هو من يحدد حجم العمل الموكل إليه وهذا ما أدلى به السيد "نعيجي سمير" في قوله "العامل هنا يختلف حجم عمله من يوم لآخر فما يقوم به من أعمال اليوم ليست نفسها الأعمال التي يقوم بها غدا".

##### ثانياً:

- فيما يخص علاقة مراقبة الرئيس بتكريس العاملين جل وقتهم للعمل، تجد أن أغلب المبحوثين صرحوا بأن رئيسهم لا يراقبهم لكنهم يكرسون جل وقتهم للعمل ، وعدد قليل

من المبحوثين صرحوا بأن رؤساءهم لا يحددون لهم حجم وأنهم لا ينفذون التعليمات دون نقاش.

ويمكن إرجاع هذا إلى أن دور الرئيس في مؤسسة الضمان الاجتماعي هو التسيير وتنظيم العمل فقط وليس المراقبة العامل، كما أن كل عامل ملزم بتنفيذ جل المهام الموكلة إليه.

### ثالثاً:

- فيما يخص علاقة منظومة الاتصال بالتغيب عن العمل، نجد أن غالبية العمال صرحوا بأن الاتصال بينهم هو اتصال أفقي وأنهم لا يتغيبون عن العمل. ويمكن تفسير ضعف العلاقة العمل بين منظومة الاتصال و تغيب العمال إلى أن العاملين يتحاشون التغيب عن العمل تفادياً للخصم من مرتبهم ولا يرجع إلى منظومة الاتصال وهذا ما أشار إليه السيد "نعيجي سمير"

### رابعاً:

- فيما يخص علاقة تداخل وتضارب الأوامر بصعوبة فهم التعليمات، فإن أغلب العمال صرحوا بأنه تتداخل عليهم الأوامر والتعليمات لكنهم لا يجدون صعوبة في فهم التعليمات، و عدد قليل من العمال صرحوا بأن الأوامر تتداخل عليهم وفي نفس الوقت يجدون صعوبة في فهم التعليمات.

ويمكن تفسير ضعف العلاقة بين تداخل وتضارب الأوامر وصعوبة فهم التعليمات، إلى أن العاملين يمتلكون الكفاءة والقدرة على التوفيق بين تعدد مصادر التعليمات نتيجة لخبراتهم و أقدميتهم في العمل.

### الثالثة عشر: النتائج العامة للدراسة

لقد أسفرت الدراسة عن النتائج التالية:

- فيما يخص علاقة منظومة الاتصال بالتغيب عن العمل، نجد أن غالبية العمال صرحوا بأن الاتصال بينهم هو اتصال أفقي وأنهم لا يتغيبون عن العمل.
- ويمكن تفسير ضعف العلاقة العمل بين منظومة الاتصال و تغيب العمال إلى أن العاملين يتحاشون التغيب عن العمل تفاديا للخصم من مرتبهم ولا يرجع إلى منظومة الاتصال وهذا ما أشار إليه السيد "نعيجي سمير"
- فيما يخص علاقة تداخل وتضارب الأوامر بصعوبة فهم التعليمات، فإن أغلب العمال صرحوا بأنه تتداخل عليهم الأوامر والتعليمات لكنهم لا يجدون صعوبة في فهم التعليمات، و عدد قليل من العمال صرحوا بأن الأوامر تتداخل عليهم وفي نفس الوقت يجدون صعوبة في فهم التعليمات.
- ويمكن تفسير ضعف العلاقة بين تداخل وتضارب الأوامر وصعوبة فهم التعليمات، إلى أن العاملين يمتلكون الكفاءة والقدرة على التوفيق بين تعدد مصادر التعليمات نتيجة لخبراتهم و أقدميتهم في العمل.

لقد أسفرت الدراسة عن النتائج التالية:

- فيما يخص العلاقة بين نقص وسائل المواصلات والتأخر عن العمل فإن أغلب المبحوثين لا يعانون من نقص وندرة وسائل المواصلات كما صرحوا بأنهم لا يتأخرون عن العمل.
- وهذا راجع لطبيعة المؤسسة والصلاحيات الممنوحة للعمال من طرف مؤسسة الضمان الاجتماعي كونها توفر للعاملين حق النقل ، وهذا ما أدلى به رئيس مصلحة الموارد البشرية السيد نعيجي في قوله "إن مؤسسة الضمان الاجتماعي توفر لعاملها حقهم في النقل والمواصلات، كما أنها تمنح حق التأخر نصف ساعة للعاملين الذين يقطنون في الأرياف والمناطق البعيدة"، مما يدل على أن علاقة نقص المواصلات وندرتها بتأخر

العمال ضعيفة جدا فعدد قليل فقط من العمال الذين يرجع سبب تأخرهم لنقص المواصلات.

- فيما يخص العلاقة بين الحالة المدنية و الالتزام بمواعيد الحضور فإن أغلب المبحوثين هم متزوجين، وأغلبهم يلتزمون بمواقيت الحضور الرسمية.

نستج في الأخير أن غالبية العمال يلتزمون بمواعيد الحضور الرسمية، إذن يمكن القول أن من بين أكثر العمال الغير ملتزمين بمواقيت الحضور الرسمية هم متزوجين، وقد يرجع هذا إلى كثرة المسؤوليات للمتزوج مقارنة بالعامل الأعزب.

- فيما يخص العلاقة بين الجنس وحث الرئيس العمال على احترام الوقت نجد أن أغلب المبحوثين يقوم رئيسهم بحثهم على احترام الوقت، كم أن أغلبهم ذكور وقليل من المبحوثين إناث.

نستج في الأخير أن الذكور ينالون النسبة الأكبر من حث الرؤساء لهم بضرورة احترام الوقت، وهذا لا يرجع حقيقة إلى أن الذكور لا يحترمون الوقت، بل يرجع إلى كون الذكور يشكلون النسبة الأكبر من عمال مؤسسة الضمان الاجتماعي فمن الطبيعي أن ينالوا النسبة الأكبر من حث الرؤساء لهم.

- فيما يخص العلاقة بين غياب الظروف الفيزيكية الملائمة للعمل والتأخر عن العمل فإن جل المبحوثين لم يشتكوا بغياب الظروف الفيزيكية الملائمة للعمل، وأغلبهم لا يتأخرون عن العمل.

ويرجع ضعف العلاقة بين غياب الظروف الفيزيكية الملائمة للعمل وتأخر العمال إلى كون مؤسسة الضمان الاجتماعي توفر للعمال كل متطلبات وظروف العمل الفيزيكية الملائمة من تدفئة وتكييف وإضاءة ونظافة مكان العمل وغيرهم، وهذا فعلا ما لاحظته خلال دراستي الاستطلاعية بالمؤسسة، لكن على عكس ما صرح به العمال

فأغلبهم كانوا يتأخرون عن العمل وهذا ما لاحظته خلال دراستي الاستطلاعية التي دامت لثلاثة أسابيع.

- فيما يخص علاقة السن باهتمام الرؤساء بآراء و اقتراحات العمال فإن أغلب المبحوثين هم من كبار السن، نصفهم صرحوا بأن الرؤساء يهتمون باقتراحاتهم و آرائهم، والنصف الآخر كذلك صرحوا أن رئيسهم لا يهتم بآرائهم واقتراحاتهم . وهذا راجع إلى أن كبار السن ينالون الحصة الأكبر من اهتمام رؤسائهم بآرائهم واقتراحاتهم كونهم أكثر خبرة و أكفاً من غيرهم من العمال.
- فيما يخص علاقة غياب الظروف الفيزيائية بتغيب العاملين، فإن أغلب المبحوثين أقروا بعدم بعد مكان الإقامة عن العمل، وأن أغلبهم لا يخرجون أثناء العمل، ويرجع ضعف علاقة غياب الظروف الفيزيائية بتغيب العاملين، إلى كون المؤسسة توفر لعمالها كافة الظروف الفيزيائية الملائمة للعمل، وكذا طبيعة النظام الرقابي الذي تفرضه المؤسسة عمالها فهي تقوم بالخصم أثناء كل تغيب يسجل في حق العاملين.
- فيما يخص علاقة المستوى التعليمي بسلبية الموظف نجد أن أغلب المبحوثين هم جامعيين، أغلبهم صرحوا بأن الرقابة تساهم في الحد من سلبية الموظف، يليها ذوي المستوى الثانوي، أغلبهم صرحوا بأن الرقابة تساهم في الحد من سلبية الموظف.
- إذا نجد بأن غالبية العمال يعتقدون أن للرقابة دور في الحد من سلبية الموظف، في حين أن عدد قليل من العمال يعتقدون أن الرقابة لا تحد من سلبية الموظف بل الضمير المهني هو من يحد من سلبية الموظف.
- فيما يخص علاقة الأقدمية بارتكاب الأخطاء لدى العاملين نجد أن غالبية المبحوثين الذين فاقت أقدميتهم بالعمل 29 وحتى 33 سنة أنهم لا يرتكبون أبدا الأخطاء في العمل.

إذ نجد بأن الشيوخ يشكلون النسبة الأكبر من العمال الذين لا يرتكبون الأخطاء نتيجة لخبرتهم الطويلة في العمل فهم يمتلكون الكفاءة أكثر من غيرهم من العمال في ما يخص قضايا العمل.

- فيما يخص علاقة الجنس بالالتزام بمواعيد الخروج، حيث نجد أن غالبية المبحوثين هم ذكور، أغلبهم أقروا بأنهم يلتزمون بمواعيد الخروج الرسمية، وعدد قليل منهم صرحوا بأنهم لا يلتزمون بمواعيد.

يمكن القول بأن الذكور هم أكثر التزاما بمواعيد الخروج من النساء، وهذا راجع ربما لمسؤوليات المرأة ببيتها لذا تلجأ أحيانا المرأة إلى الخروج قبل الانتهاء موعد العمل الرسمي كي توفق بين انشغالاتها بالبيت والعمل.

- فيما يخص علاقة تحديد الرئيس حجم العمل بتنفيذ التعليمات دون نقاش، أن غالبية المبحوثين أقروا بأن رئيسهم لا يحدد لهم حجم العمل لكنهم ينفذون التعليمات دون نقاش، و عدد قليل منهم صرحوا بأن رؤساءهم لا يحددون لهم حجم وأنهم لا ينفذون التعليمات دون نقاش.

وهذا راجع إلى أن دور الرئيس في مؤسسة الضمان الاجتماعي هو التسيير وتنظيم العمل فقط فالعامل هو من يحدد حجم العمل الموكل إليه وهذا ما أدلى به السيد "نعيجي سمير" في قوله "العامل هنا يختلف حجم عمله من يوم لآخر فما يقوم به من أعمال اليوم ليست نفسها الأعمال التي يقوم بها غدا".

- فيما يخص علاقة مراقبة الرئيس بتكريس العالمين جل وقتهم للعمل، تجد أن أغلب المبحوثين صرحوا بأن رئيسهم لا يراقبهم لكنهم يكرسون جل وقتهم للعمل، وعدد قليل من المبحوثين صرحوا بأن رؤساءهم لا يحددون لهم حجم وأنهم لا ينفذون التعليمات دون نقاش.

ويمكن إرجاع هذا إلى أن دور الرئيس في مؤسسة الضمان الاجتماعي هو التسيير وتنظيم العمل فقط وليس المراقبة العامل، كما أن كل عامل ملزم بتنفيذ جل المهام الموكلة إليه.

- فيما يخص علاقة منظومة الاتصال بالتغيب عن العمل، نجد أن غالبية العمال صرحوا بأن الاتصال بينهم هو اتصال أفقي وأنهم لا يتغيبون عن العمل.

ويمكن تفسير ضعف العلاقة العمل بين منظومة الاتصال و تغيب العمال إلى أن العاملين يتحاشون التغيب عن العمل تفاديا للخصم من مرتبهم ولا يرجع إلى منظومة الاتصال وهذا ما أشار إليه السيد "نعيجي سمير"

- فيما يخص علاقة تداخل وتضارب الأوامر بصعوبة فهم التعليمات، فإن أغلب العمال صرحوا بأنه تتداخل عليهم الأوامر والتعليمات لكنهم لا يجدون صعوبة في فهم التعليمات، و عدد قليل من العمال صرحوا بأن الأوامر تتداخل عليهم وفي نفس الوقت يجدون صعوبة في فهم التعليمات.

ويمكن تفسير ضعف العلاقة بين تداخل وتضارب الأوامر وصعوبة فهم التعليمات، إلى أن العاملين يمتلكون الكفاءة والقدرة على التوفيق بين تعدد مصادر التعليمات نتيجة لخبراتهم و أقدميتهم في العمل.

# الختامة

وكن راعيا للناس قبلي بأرحم

تأه ولا تعجل الأمر فريده

ولا ظالم إلا سيدي بأظلم

فما من يد إلا يد الله فوقها



خاتمة:

لقد تعرضت الباحثة بين ثنايا هذه الدراسة إلى مشكلة و ظاهرة من أهم وخطر الظواهر التي تواجه والتي تقف عائقا أمام التنفيذ الأمثل لخطط التنمية علي مستوى الدولة وهي ظاهرة التسبب الإداري في المؤسسة ولقد حاولت الباحثة من خلال هذا المجهود البسيط أن تضع يدها على أهم آثارها، والمسببات التي تقف وراء ظهورها وتفشيها وقامت الباحثة بمحاولة دراسة العلاقة التي تربط الرقابة الإدارية بالتسبب التنظيمي، على اعتبارها أحد أهم الوظائف الإدارية التي تكشف عن الانحرافات و الأخطاء الإدارية في مستوى المؤسسة، وعلى هذا الأساس يبدو جليا مدى أثرها على أبعاد ومؤشرات ظاهرة التسبب التنظيمي.

تمت هذه الدراسة عن طريق حصر لجميع الجوانب النظرية الخاصة بالموضوع هذا من جهة، ومن جهة أخرى عززت هذه الدراسة بالتحليل الكمي للبيانات التي نتجت عن الخروج إلى الميدان لإجراء الدراسة الميدانية في مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء لولاية المسيلة.

\* قائمة المصادر والمراجع \*



## قائمة المصادر والمراجع

### قائمة المصادر والمراجع

#### أولا القرآن الكريم:

01- سورة ق.

02- سورة المائدة.

03- سورة النساء.

#### ثانيا: المعاجم والقواميس:

04- معجم ابن المنظور: لسان العرب، دار حادر، المجلد الرابع، بيروت لبنان، 2000.

05- إبراهيم قلاتي: قاموس الهدى، ط1، مكتب الدراسات، عين مليلة- الجزائر، 1998.

06- الزهري عبد الوهاب: قاموس اكسيس فرنسي عربي، مكتبة ابن سينا للنشر والتوزيع والتصدير، القاهرة، 2002.

#### ثالثا: الكتب العربية:

07- أبو النصر، مدحت محمود : إدارات الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية ، القاهرة، 2007.

08- أحمد حافظ نجم: مبادئ الادارة العامة، ط1 ،دار الفكر العربي، 1979

09- الجعلي وشرفي، تسبب العاملين ،محاولة لتأطير ودراسة وطرح ظاهرة سلوكية ، المنظمة العربية للعلوم الادارية، عمان، 1989.

10- العربي دخموش: محاضرات في اقتصاد المؤسسة، جامعة منتوري، قسنطينة 2001.

- 11- العرفي ومهدي:مدخل للإدارة التربوية،ط1،دار الكتب الوطنية ،بنغازي،1996.
- 12- المصراتي عبد الله محمد: الفساد الاداري نحو نظرية في علم الإجتماع الجريمة و الانحراف الاجتماعي، دراسة ميدانية، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية،2011.
- 13- الطروانة هاني خلف: نظريات الادارة الحديثة ووظائفها ، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
- 14- بن حبتور: مبادئ الإدارة العامة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 15- ثابت عبد الرحمان إدريس و آخرون: الادارة الاستراتيجية مفاهيم تطبيقية ونماذج، الدار الجامعية، الاسكندرية،2001.
- 16- حامد خالد : العمل في ظل التحولات السوسيو اقتصادية في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،2011.
- 17- حسين حريم:مبادئ الإدارة الحديثة ،ط 2 دار حامد للنشر و التوزيع ،مصر،2007.
- 18- خليل الشماع محمد حسين :مبادئ الادارة مع التركيز على إدارة الاعمال الأردن، دار المسيرة للنشر و التوزيع، 2004.
- 19- درة وآخرون: الأساسيات في الادارة المعاصرة، منحى نظامي ، دار وائل للنشر،الأردن،2012.
- 20- ديري زاهد أحمد: الرقابة الإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 21- زاهد محمد ديري: الرقابة الادارية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2011.
- 22- زكريا الدوري: مبادئ و مداخل الإدارة ووظائفها، ط 1 ،الأردن، اليازوري العلمية ، دار، عمان للنشر و التوزيع، 2010.

- 23- سامح عبد المطلب: إدارة السلوك الانساني في المنظمات الحديثة ، مؤسسة الورق للنشر و التوزيع، القاهرة، 2010.
- 24- سعيد عبد المنعم : الرقابة على أعمال الادارية في الشريعة الاسلامية و النظم المعاصرة ، دار الفكر العربي ،مصر،1979.
- 25- الطراونة هاني خلق: نظريات الادارة الحديثة و وظائفها ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، الأردن،2012.
- 25- عبد الباقي، صلاح الدين محمد: السلوك التنظيمي دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2000.
- 26- عبد الباقي، صلاح الدين الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد: دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية،2002.
- 27- عبد الخلاق ناصف: بحوث السلوك التنظيمي، دار التعلم، في البلاد العربية، الكويت، 1986.
- 28- عبد الحي عبد المنعم: ، علم الاجتماع الصناعي،المكتب الجامعي الحديث مصر 1984
- 29- عبيدات محمد: منهجية البحث العلمي ( القواعد والمراحل والتطبيقات)، ط1، دار وائل، للطباعة والنشر، عمان، 1999.
- 30- عبد العزيز إبراهيم شيخا: العملية الادارية الادارة العامة ، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر
- 31- عبد كريم مصطفى: الادارة و التنظيم (المفاهيم و الوظائف و العمليات)، ط1، دار حامد للنشر، 2001.

- 32- عبد الرحمان الصباح: مبادئ الرقابة الادارية، التقييم، التصحيح، جامعة عمان الأهلية كلية الإقتصاد و العلوم الإقتصادية،1998.
- 33/ عبد الرحمان الصباح: الرقابة الادارية بين النظرية والتطبيق ، ، عمان،1993
- 34- عبد العزيز أمين حسين: إدارة الأعمال و تحديات القرن الحادي و العشرين، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة ، 2001.
- 35- علي الشريف : الادارة المعاصرة ،الدار الجامعية الاسكندرية، 2002
- 36- 1981علي بن هادية وآخرون: القاموس الجديد للطلاب، معجم عربي مدرسي ألفبائي ، ط 7،الجزائر المؤسسة الوطنية للكتاب،1982
- 37- عوايدية عمار: عملية الرقابة على أعمال الإدارة العامة ، مكتبة الأقصى، الجزائر،1999.
- 38- عبد الحي عبد المنعم: علم الاجتماع الصناعي، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1984.
- 30- عشوي مصطفى: أسس علم النفس التنظيمي. ( 64 ). الجزائر المؤسسة الوطنية للكتاب،1992.
- 31- عويضة الشيخ كامل محمد: علم النفس الصناعي، دار الكتب العلمية، بيروت،1996.
- 32- كافي مصطفى يوسف: المفاهيم الادارية الحديثة، مبادئ الادارة، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع ، عمان ، 2013.
- 33- لحالمة وآخرون: المفاهيم الحديثة في علم الادارة ، إثراء للنشر و التوزيع ،الأردن،2010.

- 34- محمد الديداموني عبد العال: الرقابة السياسية والقضائية على أعمال الإدارة المحلية، دار النهضة العربية، القاهرة، 2008
- 35- محمد علي يونس: التسبب الإداري في الوظيفة العامة، الأسباب، آثار، معالجته ، طرابلس 1993.
- 36- معن محمود عياصرة: معن محمود عياصرة و مروان محمد بني احمد: القيادة والرقابة والاتصال الإداري ، ط1، دار الحامد، الأردن، عمان، 2008.
- 37- ناجي السيد عبده : الرقابة على الأداء من الناحية العلمية والعملية، ط1، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 1989.
- 38- ياغي محمد عبد الفتاح عمان: الأخلاقيات في الإدارة ، ط1، دار وائل للنشر و التوزيع 2012.
- 39- ياغي ، محمد عبد الفتاح عمان: الأخلاقيات في الإدارة ، دار وائل للنشر و التوزيع ، 2012
- الكتب الأجنبية:

-40.1999Alan: Carelessness.

#### الأطروحات:

- 41- مراد كشيئب: الرقابة التنظيمية و الرضا الوظيفي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية و تسير الموارد البشرية جامعة ، منتوري قسنطينة ، السنة الجامعية 2007 / 2006.
- 42- عبد الله طلبة: ظاهرة التسبب الوظيفي في إدارات الدول النامية ، دراسة منشورة في مجلة الفكر السياسي ، سنة 1999.

- 41- سمارة نصير: ظاهرة التسيب الإداري في الجزائر دراسة حازت على جائزة اللغة العربية 2004 ، الموسومة أبو العيد دودو، منشورات المجلس الجزائري، 2005
- 43- و داد سعدي بعنوان ظاهرة التسيب الإداري في القطاع الحكومي الجزائري، دراسة ميدانية لقطاع الصحة بولاية الجزائر -غير منشورة- 2010
- 44- غلوسي دلال: الرقابة و التسيب الاداري في المؤسسة، مذكرة شهادة الماجستير في علم الإجتماع تنظيم وعمل ، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، 2014/2015



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف "المسيلة"

كلية: العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم: علم الاجتماع

تنظيم و عمل: تخصص

استمارة مقابلة موجهة حول موضوع:

دور الرقابة الإدارية في الحد من مظاهر التسبب التنظيمي.

تحت

من إعداد:

إشراف:

د/ بن خالد

- صيد شيماء.

جمال.

السنة الجامعية: 2021/2020.

## دليل مقابلة حرة موجهة:

### - لمسؤول مصلحة الإحصاء والتوثيق.

#### أولاً: محددات شخصية و اجتماعية:

1- السن؟.....

2- ما هو مستواك المهني؟.....

3- الأقدمية في العمل

.....  
.....  
.....

#### أولاً: الرقابة الإدارية:

4- هل ترى أن هناك التزام وظيفي داخل مؤسستك؟

.....  
.....  
.....

6- هل هناك تشاركيه بين الرئيس و الأعضاء حول أساليب انجاز العمل و عملية اتخاذ القرارات؟

.....  
.....  
.....

7- ماهي طبيعة الرقابة الممارسة على الموظفين؟

.....  
.....  
.....

8- في رأيك هل تساهم الرقابة الإدارية في الحد من التسبب التنظيمي؟ وكيف يتم ذلك؟

.....  
.....  
.....

9- هل يواجه العمال صعوبة في التكيف مع التغيرات التي تحدث بالعمل وخاصة المفاجئة منها؟

.....  
.....  
.....

10- في رأيك ماهي المحكات الكفيلة ببناء ثقافة الضمير المهني للعاملين؟

.....

.....  
.....  
11- هل ترى أن الرقابة تزيد من احترام مواقيت العمل؟  
.....  
.....

.....  
.....  
12- هل ترى أن الموظفين يواجهون صعوبة في فهم التعليمات و الأوامر التي توجه إليهم؟  
.....  
.....

.....  
.....  
13- حسب رأيك هل تساهم عملية الرقابة الإدارية في كبح سلبية الموظفين ؟ كيف يتم ذلك؟  
.....  
.....

.....  
.....  
أشركم لتعاونكم في إنجاز هذا البحث.

المسيلة في: 2021/ 05 /24

الرقم: 2021 /12

## التماس مساعدة

إلى السيد: مدير الضمان الاجتماعي للأجراء  
بولاية المسيلة

في إطار إعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع نظام ل.م.د LMD بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة ، يشرفنا أن نلتبس من سيادتكم تقديم يد المساعدة 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	صيد شيماء	1998/02/14 ب- : المسيلة	علم الاجتماع التنظيم والعمل

عنوان البحث: دور الرقابة الإدارية في الحد من مظاهر التسبب التنظيمي.  
الأستاذ المشرف : أ.د / بن خالد جمال.  
وفي انتظار ردكم بالقبول ، تقبلوا منا ، سيدي ، فائق الاحترام والتقدير.

الهيئة المسبقة:

رئيس القسم



الدكتور:  
جمال بن خالد



25 ماي 2021

المدير  
بودراع زين الدين

تصريح شرفي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

انا الممضى ادناه :

السيد(ة): ..... حليله تشيخاء

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

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 200325395

الصادرة بتاريخ: 2016/04/24 عن دائرة: أولاد دراج

المسجل بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم: علم الاجتماع

تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل تحت رقم التسجيل: 161635101673

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

عنوانها: دور الرقابة الإدارية في الحد من مظاهر الفساد

التنظيمي

اصرح بشرفي بانني التزم بالمعايير العلمية والمنهجية ومعايير الاخلاقيات المهنية والنزاهة

الاكاديمية المطلوبة في انجاز البحث المذكور اعلاه

المسيلة في: 2021/06/24

امضاء المعني(ة):





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

وثيقة ايداع مذكرة ماستر

الموضوع:

دور الرقابة الإدارية في الحد من مظاهر  
التسيب التنظيمي

إعداد الطلبة:

1- صيد شيماء رقم التسجيل: 1616 351 e 1673  
2- رقم التسجيل:

القسم: علم اجتماع الشعبة: علوم اجتماعية التخصص: تدقيق وعمل  
إشراف: د/ جمال بن خالد الرتبة: أستاذ محاضر

أقر بأنني تابعت العمل المذكور أعلاه في جلسات إشرافية طيلة الموسم الجامعي: 2020-  
2021 وأسمح بإيداعه على مستوى إدارة القسم للمناقشة.

رئيس فريق الاختصاص



الدكتور:  
جمال بن خالد

موافقة وإمضاء المشرف(ة):

الدكتور:  
جمال بن خالد

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد بوضياف "المسيلة"

كلية: العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم: علم الاجتماع

تنظيم و عمل تخصص

استمارة استبيان حول موضوع

دور الرقابة الإدارية في الحد من مظاهر التسبب التنظيمي  
دراسة ميدانية بمؤسسة الضمان الاجتماعي (cnas) لولاية  
- المسيلة -

يسعدني أن أضع بين أيديكم الاستبيان الذي صمم للحصول على بعض المعلومات التي تخدم بحثي الذي يدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع التنظيم والعمل، نرجوا من سيادتكم المحترمة الاطلاع على محاور الاستبيان والإجابة على الأسئلة بموضوعية وذلك بوضع علامة x في المكان الذي يعبر عن رأيكم، وألتمس منكم عدم ترك أي عبارة دون إجابة، مع العلم بأن جميع المعلومات المستخلصة من هذا الاستبيان سرية ولا تستخدم إلا لأغراض العلمية البحثية.

تحت

من إعداد:

إشراف:

د/ جمال بن

- صيد شيماء

خالد

## السنة الجامعية: 2021/2020.

المحور الأول: بيانات حول الخلفية الاجتماعية والاقتصادية للمبحوث.

1-الجنس:  أنثى  ذكر

2-السن:

3-المستوى التعليمي:

- أمي

- ابتدائي

- متوسط

- ثانوي

- جامعي

4-الإقامة :

- ريفي  - شبه حضري  - حضري

5-الحالة المدنية:  -  متزوج

- مطلق  - أرمل

سنة  قديمة في العمل:

المحور الثاني: متعلق بالرقابة الإدارية

بيانات متعلقة بالرقابة الفنية: 1

7- هل تتأخر عن العمل؟

- هل يرجع سبب تأخرك عن العمل إلى :

- إقامة عن العمل

- المناخية

- عدم نقل وندرتها

- أسباب أخرى تذكر .....

8- هل تساعد ظروف عملك الفيزيائية والمعنوية والنفسية على الالتزام بأداء عملك وفي وقته المحدد.؟

نعم  لا

9-هل توفر لك مؤسستك سكن وظيفي؟ نعم  لا

10- هل تضمن لك المؤسسة وسائل المواصلات ؟ نعم

11- هل تساعد ظروف عملك الفيزيائية والمعنوية والنفسية على الالتزام بأداء عملك وفي وقته المحدد ؟

نعم  لا

## معلومات متعلقة بالرقابة الشخصية :- II

12- هل تتغيب (ي) عن العمل؟ نعم

إذا كانت الإجابة بنعم يسأل هل سبب ذلك يعود إلى:

- التكاثر عن انجاز العمل

- الإرهاق والتعب الشديد

- تعاني من مرض ما أنت (ي) أو احد أفراد عائلتك

- أسباب أخرى تذكر.....

13- هل تلتزم (ي) بالحضور في مواعيد الدوام الرسمي؟ نعم

14- هل تلتزم بالخروج (ي) من العمل طبقا لمواعيد الدوم الرسمي؟ نعم

15- هل تخرج (ي) أثناء الدوام الرسمي؟ نعم

## معلومات متعلقة بالرقابة البيروقراطية :- III

16- هل يهتم رؤسائك (ي) بأرائك (ي) واقتراحاتك (ي)؟ نعم

17- هل يستشيرك (ي) رؤسائك حول العمل؟ نعم

18- ماهي طبيعة منظومة الاتصال داخل مؤسستك ؟

اتصال ص  اتصال ناز  اتصال أفقي

لا

19- هل تنفذ(ي) المعلومات الموجهة من طرف رئيسك دون نقاش؟ نعم

20- هل وجود رئيسك يجعلك تشعر(ي) كأنك مراقب؟ نعم

21- هل يحدد لك(ي) رئيسك حجم العمل؟ نعم

22- هل ترتكب(ي) أخطاء أثناء انجازك لعملك ؟ نعم

في حالة الإجابة بنعم هل يقوم رئيسك(ي) بتوجيهك و تصحيح أخطاءك(ي).....

23- هل تتلقى الأوامر أثناء أداءك لمهامك ؟.....

24- هل يستشيرك رؤسائك في قضايا تخص العمل؟

**المحور الثاني بالتسيب التنظيمي:**

**معلومات متعلقة بالتسيب الفني التقني:**

25- أين تتناول وجبة غدائك ؟.....

26- ما الوقت الذي تستغرقه في تناول غدائك ؟

باعتين

واحدة

27- هل ترى أن الرقابة تلعب دورا في احترام مواعيد العمل؟

28- هل تنجز مهامك في الوقت المحدد؟

**معلومات متعلقة بالتسيب القيمي:**

29- هل تتم معاقبتك بالخصم في حال التغيب أو التأخر دون مبرر؟

في حالة الإجابة بلا برر لماذا.....

30- في حالة الإجابة بنعم هل تتخذ إجراءات جزائية في حقك؟.....

- في حالة عدم معاقبتك هل هذا راجع إلى:

- علاقتك مع المسؤولين

- تهاون المسؤولين

- أخرى تذكر.....

31- هل رئيسك متواجد طيلة فترة الدوام الرسمي ؟ نعم

لا

32- هل يحثك رئيسك على احترام الوقت؟ نعم

معلومات متعلقة بالتسيب الفكري: III-

33- هل ترى أن الرقابة تزيد من احترامك لمواقيت العمل؟ نعم

34- هل تجد صعوبة في فهم التعليمات و الأوامر التي توجه إليك؟

35- هل تتركس جل وقت دوامك للعمل ولا شيء غير العمل؟ نعم

36- هل تتأقلم بسرعة مع التغيرات التي تحدث في العمل؟ نعم

في حالة الإجابة بلا حدد لماذا.....

37- هل تعتقد أن الرقابة تساهم في الحد من سلبية الموظف؟ نعم

في حالة الإجابة بنعم يسأل إلى ما يعود ذلك؟

-  ا- تلف عن إبداء الرأي.

اللامبالاة.

كلما هو جديد.

غبة في التعاون.

يع العمل الجماعي.

أشكركم لتعاونكم في إنجاز هذا البحث.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
بَدَأَ خَلْقَ الْإِنسَانِ مِنْ طِينٍ

ثُمَّ عَلَّمَهُ الْقُرْآنَ وَالْحِكْمَةَ  
وَأَنْزَلَ مِنْ سَمَوَاتٍ مَاءً نازِلًا  
فَخَلَقَ مِنْهُ الْبَشَرَ حَفِظْنَا  
وَأَحْفَظُوا