وزارة التعميم العالي والبحث العلمي
جامعة يحي فارس بالمدية
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية

دور الرقابة الإدارية في الحد من مظاهر التسيب الوظيفي
دراسة ميدانية لعينة من موظفي مديرية أملاك الدولة
- بولاية المدية -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص علم الاجتماع
تنظيم وعمل

إعداد الطالبتين :
سوسي سميرة
بن عمر أمان

تحت إشراف :
د. نشادي عبد القادر

السنة الدراسية 2023-2024

شكر وتقدير

الحمد والشكر لله تعالى الذي منحنا العلم والصبر على إتمام هذه المذكرة ووفقنا في انجاز

هذا العمل والصلاة والسلام على حبيبنا سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

نتقدم بجزٌيل الشكر والتقدٌير إلى الأستاذ المشرف "نشادي عبد القادر" على كل ما قدمه لنا من توجٌهات ومعلومات قيٌمة ساهمت فًي إثراء موضوع دراستنا فًي جوانبها المختلفة.

كما نتقدم بخالص الشكر لكل من ساهم وقدم المساعدة لنا فًي انجاز هذا العمل من قرٌيب أو بعٌيد ولو بكلمة طٌيبة ، كما نخص بالذكر الأستاذ "كناي" الذي أفادنا بمعلوماته فًي الجانب التطبيقي وكافة أساتذة وموظفًي كلٌية العلوم الإنسانٌية والاجتماعٌية بجامعة المدية.

والشكر موصول إلى كل موظفي مديرية أملاك الدولة بولاية المدية على تسهيلاتهم وإعانتهم التي قدموها لنا في الدراسة الميدانية .

وألف شكر إلى كل أستاذ أخذنا منه ولو بذرة علم من بداية مشوارنا الدراسي إلى يومنا هذا.

الإهداء

بسم الله الرحمان الرحيم

وصلى الله على صاحب الشفاعة سيدنا **محمد** النبي الكريم

وعلى اله وصحبه الميامين ، ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين وبعد :

إلى من لم تدخر نفسا في تربيتي أمي الحنون

إلى من تشققت يداه في سبيلي رعايتي

أبي الصبور

إلى قرة عيني زوجي وأولادي رحاب ،أميرة رهف ، و سراج إسلام رعاهم الله

إلى أخي الكريم وأخواتي الكريمات

وإلى كل من ساهمت في إتمام هذا البحث

أرجو أن يكون بحثنا هذا خالصا في وجه الله وأن تكون فيه الفائدة ،وأن يغفرا لنا زلاتنا فيه ويكتبنا مع طلبتي العلم إتباعا لسنة نبيه الكريم عليه أفضل الصلاة والسلام.

أمـــــان

الإهداء

إلى من أوصاني الله بهما وقال: وبالوالدين إحسانا

إلى من أعطتني الحب والحنان، وعلمتني العطاء والتسامح

إلى أمي الحبيبة

إلى الذي تعلمت منه كيف أكون، إلى من كان ولازال سندا لي في الحياة

إلى أبي العزيز ونور عيني أطال الله في عمره ومنحه الصحة والعافية

إلى زوجي وسندي في الحياة عزالدين وأغلي ما أملك مارية, جنى, ريم, ونور

إلى إخوتي وأخواتي الذين كانوا سندا لي في جميع مجالات حياتي

إلى زوجة أخي

أطال الله في عمرهم

ولن أنسى رئيسي في العمل وزميلاتي زهرة, فايزة، إحسان، كريمة، مزورة، أمال، صليحة

كانوا سندا لي طوال مشواري الدراسي هذا

لن أنسى زملاء الدراسة جميعهم وخاصة ميهوبي ساعد، إلى من ساعدني في انجاز هذا العمل كمال بن صالح.

إلى كل من أحبه قلبي ونسيه قلمي

سميرة

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
شكر وعرفان	
إهداء	
فهرس محتويات الدراسة	
قائمة الجداول	
قائمة الأشكال	
مقدمة	أ
الجانب النظري	
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة	
أولا: تحديد الإشكالية	**04**
ثانيا: فرضيات الدراسة	**06**
ثالثا:أسباب اختيار الموضوع	**07**
رابعا: أهمية الدراسة	**08**
خامسا: أهداف الدراسة	**08**
سادسا: تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة	**09**
سابعا: نموذج الدراسة	**16**
ثامنا: المقاربة السوسيولوجية	**16**
تاسعا: الدراسات السابقة	**18**
الفصل الثاني :التأطير النظري للرقابة الإدارية	
تمهيد	**29**
أولا: مفهوم الرقابة الإدارية وأهميتها	**30**
ثانيا: أهداف الرقابة الإدارية وخصائصها	**32**
ثالثا: مجالات الرقابة الإدارية ومراحلها	**36**
رابعا: أنواع الرقابة الإدارية وعناصرها	**40**
خامسا: وسائل الرقابة الإدارية وأساليبها	**47**
سادسا: مسؤولية الرقابة الإدارية	**52**
سابعا: علاقة الرقابة الإدارية بالوظائف الأخرى	**53**

ثامنا:النظريات السوسيولوجية المفسرة للرقابة الإدارية	**57**
تاسعا: معوقات الرقابة الإدارية وطرق التغلب عليها	**70**
خلاصة الفصل	**73**
الفصل الثالث: التسيب الوظيفي.	
تمهيد	**76**
أولا: مفهوم التسيب الوظيفي	**77**
ثانيا: أشكال ومظاهر التسيب الوظيفي	**78**
ثالثا:أسباب التسيب الوظيفي	**82**
رابعا: الآثار المترتبة على التسيب الوظيفي	**88**
خامسا:العوامل المؤثرة في التسيب الوظيفي	**90**
سادسا: آليات مكافحة وعلاج التسيب الوظيفي	**92**
سابعا: دور الرقابة الفعالة في الحد من التسيب الوظيفي	**96**
خلاصة الفصل	**99**
الفصل الرابع : الإطار الميداني للدراسة	
تمهيد	**102**
المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة	
أولا:تحديد مجالات الدراسة	**103**
ثانيا: المنهج المستخدم في الدراسة	**106**
ثالثا:العينة وطريقة اختيارها	**107**
رابعا:أدوات جمع البيانات	**107**
المبحث الثاني: تحليل ومناقشة النتائج	
1- عرض المواصفات الأساسية للعينة	
1-1 البيانات الشخصية	**110**
1-2 بيانات متعلقة بالفرضية الأولى	**116**
1-3 بيانات متعلقة بالفرضية الثانية	**129**
2- نتائج الدراسة الميدانية	
2-1 نتائج الدراسة الميدانية حسب الفرضية الرئيسية	**140**
2-2 نتائج الدراسة الميدانية حسب الفرضية الأولى	**140**
2-3 نتائج الدراسة الميدانية حسب الفرضية الثانية	**142**

2-4 استنتاج عام	**144**
2-5 توصيات واقتراحات	**145**
الخاتمة	**147**
قائمة المراجع	**149**
الملاحق	

.

قائمة الجداول

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	رقم الصفحة
01	خصائص الرقابة والأسلوب الذي يجب أن تتبناه الإدارة	**41**
02	أنواع الرقابة حسب جوهرها وكيفية معالجة وتصحيح الانحرافات إن وجدت	**44**
03	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	**110**
04	توزيع أفراد العينة حسب السن	**111**
05	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي	**112**
06	توزيع أفراد العينة حسب الرتبة	**113**
07	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	**114**
08	توزيع أفراد العينة حسب مكان الإقامة	**115**
09	يوضح العلاقة مع الزملاء في العمل	**116**
10	يوضح العلاقة بين أنماط الرقابة الناجحة وشكل الوسائل الرقابية	**117**
11	يوضح تأدية العمل الإضافي	**119**
12	يوضح تحمل المسؤولية أثناء أداء العمل	**119**
13	يوضح مدى تأثير الصرامة في تطبيق الرقابة داخل العمل	**120**
14	يوضح الرقابة المطبقة في المنظمة	**121**
15	يوضح العلاقة بين الزملاء والتحفيز على التعاون	**122**
16	يوضح مدى احترام القواعد التنظيمية	**123**
17	يوضح علاقة الجنس في مساعدة الزملاء في العمل	**124**
18	يوضح توجيه الرئيس الملاحظات أثناء أداء العمل	**125**

19	يوضح العلاقة في الإشراك في العمل من قبل المسؤول مع الأقدمية	**126**
20	يوضح تطبيق الرقابة الإدارية يرفع من الكفاءة	**127**
21	يوضح النمط الرقابي السائد يحد من اغتراب العامل	**128**
22	يوضح التأخر عن العمل	**129**
23	يوضح الأداة المستخدمة للحد من التغيب	**130**
24	يوضح العلاقة في الصرامة لتطبيق الرقابة والجولات التي يقوم بها المسؤول.	**131**
25	يوضح طبيعة الوسائل التقليدية	**132**
26	يوضح مناسبة الوسائل التقليدية لطبيعة العمل	**132**
27	يوضح العلاقة بين الوسائل الرقابية والمستوى التعليمي	**133**
28	يوضح العدالة في تطبيق الرقابة	**134**
29	يوضح مدى توفير الوسائل الرقابية ظروف مناسبة للعمل	**135**
30	يوضح الحضور والانصراف	**136**
31	يوضح المغادرة أثناء الدوام الرسمي	**136**
32	يوضح الملاحظات التي تقدم أثناء التغيب	**137**
33	يوضح الوسائل الرقابية تساهم في احترام مواقيت العمل	**138**

قائمة الأشكال

الشكل	العنوان	الصفحة
01	يمثل نموذج الدراسة	16
02	يوضح الهيكل التنظيمي للأعضاء المسؤولين عن عملية الرقابة	52
03	العلاقة بين التخطيط والرقابة	55
04	علاقة الرقابة الإدارية بالوظائف الإدارية الأخرى	57
05	دائرة نسبية توزيع أفراد العينة حسب الجنس	110
06	دائرة نسبية توزيع أفراد العينة حسب السن	112
07	دائرة نسبية توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي	113
08	أعمدة بيانية توزيع أفراد العينة حسب الرتبة	114
09	أعمدة بيانية توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل	115
10	دائرة نسبية توزيع أفراد العينة حسب مكان الإقامة	116

مـــقـدمـــة

مقدمة:

إن التغيرات والتطورات التي دخل إليها عالم التنظيم المعاصر الذي يتميز بكبر حجمه وتعقد هياكله وأنظمته فقد أصبحت المؤسسات تسعى إلى تحقيق النمو والاستقرار وأهدافها على الرغم من القضايا والمشكلات الإدارية التي تواجهها.

ففي عصرنا أصبحت الإدارة هي عقل التنظيم والمركز الأساسي للقيام بعملياته نظر بالوظائف التي تمارسها بداية من التخطيط ، التنظيم، التوجيه والرقابة مع العلم هذه الوظائف ترتبط وتتكامل مع بعضها البعض فإذا كانت وظيفته التخطيط والتنظيم تختصان بتحديد الأهداف وتوفير الموارد اللازمة لتلك الأهداف فان الرقابة تختص في تحقيق أهداف المؤسسة وضمان بقائها واستمرارها وتحسين أداءها وفاعليتها وضمان قدرتها على التكيف ومواجهة المنافسة الحادة التي تتعرض لها، وهنا تتجلى أهمية ضرورة تطبيق نظام رقابي إداري داخل المنظمة.

الرقابة الإدارية تعتبر عنصرا رئيسيا وهاما من عناصر العملية الإدارية، فهي نشاط إداري منظم ييتم بالإشراف والمتابعة وقياس الأداء وكثيرا ما تفهم الرقابة بمعناها الضيق الذي يوحي في مظهره بتصدي الأخطاء فقط وتطبيق الجزاءات، في حين أن الوظيفة الرقابية اشمل وأوسع من دلك المعنى، فهي وسيلة إدارية تهتم باكتشاف الانحرافات أو ضعف في الأداء والقيام بمعالجتها وانجاز المهام وفقا للخطط والأنظمة الصادرة من قبل المنظمة ومن الواضح أن العملية الرقابية ضرورية في كل الأوقات فتنفيذ الأعمال بالصورة المطلوبة يعتمد على أشخاص ذو قدرات مؤهلة ولهذا يقوم المسؤولين بتوجيه هؤلاء الأشخاص والإشراف عليهم وهذا تفاديا لأي سلوكيات غير مرغوبة كالغياب والتأخر واللامبالاة والتراخي في العمل وعدم تحمل المسؤولية اتجاه الأعمال المطلوبة.

وهذه السلوكيات يطلق عليها ما يسمى بالتسيب الوظيفي الذي أصبح من المشكلات التي تعاني منها المنظمات والدي يشكل تهديدا لها وأصبح أولى اهتماماتها وبسبب عجز الإدارات على تطبيق القوانين والتعليمات بطريقة تضمن حسن سير الأعمال، والناتج عن افتقار تلك المنظمات إلى أساليب رقابية فعالة تساهم في تطوير النظام الرقابي كونها تكشف عن مختلف مظاهر التسيب الموجودة داخل المنظمة وعن الموظفين المسؤولين عن هذا التسيب ويعتبر موضوع الرقابة الإدارية والتسيب الوظيفي احد هذه المواضيع التي لها انعكاسات على الطبيعة التنظيمية وعلى العلاقات التي تربط بين أعضاء التنظيم وأصبح البحث

والدراسة في هذا المجال أمرا ضروريا محفزا من اجل تحسين الأساليب الرقابية والتقليل من مختلف مظاهر التسيب الوظيفي الذي يعرقل سير النظام كما يجب.

ومن هنا كان اهتمامنا منصبا على دراسة الرقابة الإدارية والتسيب الوظيفي التي نسعى من خلالها إلى معرفة دور الرقابة الإدارية في الحد من مظاهر التسيب الوظيفي.وضمن هذا المسعى انقسمت هذه الدراسة إلى إطارين:

الإطار النظري: والذي يأتي بعد المقدمة والتي تمثل تقديما للموضوع المدروس ويضم الإطار النظري ثلاثة فصول.

الفصل الأول والذي جاء تحت عنوان الإطار المفاهيمي للدراسة ويتضمن تحديد إشكالية الدراسة، وأهمية الدراسة، وأسباب اختيار موضوع الدراسة، وأهداف الدراسة، فرضيات الدراسة، مفاهيم الدراسة،والمقاربة السوسيولوجية, والدراسات السابقة.

أما الفصل الثاني فقد جاء تحت عنوان التأطير النظري للرقابة الإدارية وتناولنا فيه مفهوم الرقابة الإدارية وأهميتها، أهداف الرقابة الإدارية وخصائصها، مجالات الرقابة الإدارية ومراحلها, أنواع الرقابة الإدارية وعناصرها, وسائل الرقابة الإدارية وأساليبها, مسؤولية الرقابة الإدارية ، علاقات الرقابة الإدارية بالوظائف الأخرى، النظريات السوسيولوجية المفسرة للرقابة الإدارية معوقات الرقابة الإدارية. وطرق التغلب عليها.

في حين تطرقنا في الفصل الثالث إلى التسيب الوظيفي حيث تناولنا مفهوم التسيب الوظيفي, مظاهر التسيب الوظيفي، أسباب التسيب الوظيفي الآثار المترتبة على التسيب الوظيفي،العوامل المؤثرة في التسيب الوظيفي , آليات مكافحة وعلاج التسيب الوظيفي, دور الرقابة الفعالة في الحد من التسيب الوظيفي.

أما الإطار الميداني أو التطبيقي فضم مبحثين هما: المبحث الأول والذي جاء تحت عنوان الإطار المنهجي للدراسة والذي تناولنا فيه مجال الدراسة المكاني،الزمني،البشري, المنهج المستخدم، تحديد عينة الدراسة وطرق اختيارها،أدوات جمع البيانات.

بينما خصص المبحث الثاني والذي جاء بعنوان تحليل ومناقشة النتائج، لتفريغ البيانات وتفسيرها وكذا تحليل ومناقشة الدراسة من خلال مناقشة فروض الدراسة في ضوء الفرضيات، ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة ووضع الاقتراحات وتوصيات الدراسة.

وأخيرا ختمنا دراستنا بالخاتمة كحوصلة نهائية لبحثنا، وأهم المراجع المستخدمة والملاحق.

الجانب النظري

الفصل الأول

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة

أولا: تحديد الإشكالية

ثانيا:الفرضيات

ثالثا:أسباب اختيار الموضوع

رابعا: أهمية الدراسة

خامسا: أهداف الدراسة

سادسا: تحديد المفاهيم الأساسية.

سابعا: نموذج الدراسة

ثامنا: المقاربة السوسيولوجية

تاسعا:الدراسات السابقة

أولا: الإشكالية

إن عالم اليوم يشهد تغيرات جذرية وعميقة خاصة مع تحرر الاقتصاد العالمي وموجة العولمة وما تتطلبه المنافسة الاقتصادية من فعالية وكفاءة وترشيد واستخدام امثل لكل موارد المنظمة مهما كانت طبيعتها، ومع تزايد الحاجة وما تتطلبه التنمية السريعة والشاملة، ارتفع عدد المنظمات وتوسعت مجالات نشاطاتها، فأصبحت ذات تأثير فعال على الحياة الاقتصادية والاجتماعية للبلاد وأخذت أحجاما مختلفة وأشكالا قانونية متعددة فوجدت الشركات الوطنية ذات الطابع الاجتماعي والقانوني والصناعي والتجاري والإداري .....الخ كما وجدت المنظمات الخاصة بمختلف أنواعها .

وحتى تحقق المنظمات أهدافها فانه من اللازم الاهتمام بالمورد البشري دوما و استقطاب واستثمار العقول البشرية ذات القدرات والكفاءات العالية بهدف تحقيق الفعالية في الأداء والوصول إلى أعلى كفاية إنتاجية ممكنة وذلك من خلال المتابعة والمراقبة للسلوك وتطور الأداء.

ورغم كل التركيز و الاهتمام الذي عرفه قطاع الموارد البشرية عبر العالم، إلا انه مازلنا نلاحظ وجود الكثير من الدول لا تولي أهمية لهذا المورد، مما قد يفسر معاناة الكثير من التخلف الإداري في مختلف الجوانب كنقص التكوين أو انعدامه، وكذا نقص التحفيز الذي يدفع سلوك الفرد في الاتجاه الذي يحقق أهداف المنظمة، وإشراكهم في عملية اتخاذ القرار الذي يعتبر روح العملية الإدارية بكل أبعادها ومؤشراتها فهو عملية ضرورية في جميع المنظمات حتى لا تؤدي إلى اغترابه وظهور سلوكات سلبية منافية لقيم المنظمة وأهدافها.

و تتفاقم تلك السلوكيات السلبية عند غياب أو نقص تطبيق الرقابة باعتبار أن هذه الأخيرة تعد جزء لا يتجزأ من الوظائف الإدارية الأخرى، فالرقابة الإدارية باعتبارها أحد أهم وظائف العملية الإدارية تعد ركنا أساسيا لابد منه لتقييم أداء الموظفين والمنظمات، كما أنها تعد جزءا هاما في أنظمة الحكم والإدارة في العديد من دول العالم وهي تهدف إلى ضمان النزاهة والشفافية في العمل الحكومي، كما أنها تساهم في تحقيق العدالة والمساءلة في استخدام الموارد البشرية، وهذا ما أكده "**هنري فايول**" فهو يرى أن الرقابة تساعد على التحقق من ما إذا كان كل شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة وان غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها.

ولعل من بين تلك السلوكيات عدم الالتزام الوظيفي أي غياب وتأخر الموظفين عن العمل، وعدم تحمل المسؤولية أثناء القيام بمهامهم أو ما يعرف بالتسيب الوظيفي والذي يتجلى في المماطلة والكسل

والتقاعس والتغيب المتكرر، فهو تجربة سلبية للموظف الخاضع للانضباط ولكنه أيضا أحد الأجزاء الأقل تفصيلا في الوظيفة للمديرين ومتخصصي الموارد البشرية أيضا.

ويشير التسيب الوظيفي إلى ذلك المصطلح الذي يستخدم لوصف حالة عدم النزاهة أو السلوك الغير أخلاقي أو القانوني الذي يقوم به الموظف داخل المنظمة، كما أنه يعبر عن مختلف السلوكيات التي يقوم بها الموظفون من خلال عدم التزامهم باللوائح والقوانين المعمول بها داخل المنظمة مما يؤدي إلى عدم انتظام العمل والى تدني مستويات الكفاءة التنظيمية.

وعلى هذا الأساس فالرقابة الإدارية هي الوظيفة الإستراتيجية الحساسة داخل الكيان الإداري، لأنها تتعلق بالتخطيط والتنظيم وتحديد المسؤولية وتنقل للقائد الإداري جميع المعلومات التي تتعلق بتنفيذ الخطط وبلوغ الأهداف المنشودة وهي العملية التي تمد الإدارة المسؤولة بالبيانات عن درجة التقدم في الأداء، كما تعمل على تعديل الخطط وبلوغ الأهداف المنشودة، و تعمل غلى تعديل الخطط وإعادة تحديد الأهداف الفرعية حتى تعمل على تحقيق الهدف الرئيسي، وهذه الوظيفة من أهم الوظائف للقائد الإداري، بواسطتها يستطيع التحقق من مدى تنفيذ الأهداف المرسومة للمنظمة أي أنها وظيفة مراجعة وكذلك وظيفة تعمل على إظهار نقط الضعف وكشف الأخطاء الموجودة بالتنظيم حتى يمكن إصلاحها والعمل على منع تكرارها، وتبرز أهمية الرقابة في صلتها الوثيقة بباقي مكونات العملية الإدارية كالتخطيط والتنظيم وعملية إصدار الأوامر والتنسيق ويمكن التعرف عليها حسب المعيار المستخدم في تصنيفها مثلا حسب المصدر، طبيعة التوجه والمستوى الإداري.

فبالرجوع إلى المنظمات الجزائرية فإننا نجد أن واقع الحال يشير إلى أن هناك تغييب لمختلف أنماط الرقابة باعتبارها أحد الوظائف والعناصر الأساسية، وهو ما نشاهده في عديد المنظمات العمومية والمرافق على عكس المنظمات والمؤسسات الخاصة التي يتسم نظامها الرقابي بالصرامة والمتابعة الدائمة، وهو ما انجر عنه تغيب دائم وتسيب للعمال وتراخي في القيام بالواجبات المنوطة بهم إضافة إلى التراخي وعدم الالتزام الوظيفي.

وقد سعت الجزائر منذ الاستقلال إلى وضع نظام رقابي مبني على آليات علمية مدروسة للتعرف على كيفية سير العمل داخل المنظمة، وللتأكد من أن كل الموارد بمختلف أنواعها تستخدم وفقا لما هو مخصص لها، غير أن كل تلك المجهودات لازالت لم تحقق مبتغاها بشكل عام وتام رغم كل

التحسينات التي انتهجتها الجزائر في مجال مكافحة الفساد وتعزيز النزاهة وفرض الانضباط في القطاع العام.

الأمر الذي دفعنا في هذه الدراسة إلى محاولة تشخيص الواقع الفعلي للرقابة الإدارية ودورها في الحد من مظاهر التسيب الوظيفي داخل المنظمات الجزائرية وذلك من خلال طرح التساؤل التالي:

إلى أي حد تساهم الرقابة الإدارية في الحد من مظاهر التسيب الوظيفي للعاملين ؟

هذا التساؤل انبثقت عنه مجموعة من التساؤلات الفرعية وهي:

كيف تساهم أنماط الرقابة الإدارية في الحد من اغتراب العامل؟

كيف تساهم وسائل الرقابة الإدارية في الحد من التغيب عن العمل؟

ثانيا: الفرضيات

إن وضع فرضية للبحث أو أكثر من فرضية هي خطوة أساسية ومهمة من خطوات البحث العلمي، بل أن قيمة النتائج المتحققة من البحث وقبولها تتوقف على الفرضيات الموضوعة أساسا للبحث.

و لهذا فان الدقة في تحديد فرضيات البحث ستنعكس إيجابا على بقية الخطوات الأخرى في إجراء البحث بغض النظر عن موضوعه ونوعه وبالتالي فإنها بمثابة المعيار الحساس والمهم في توجيه البحث ومساره وصولا إلى النتائج النهائية والمرتبطة بمشكلة البحث.

و نظرا لهذه الأهمية التي تكتسبها الفرضية ثم صياغة فرضية عامة لموضوع البحث وفرضيتين جزئيتين بصدد دراسة مدى تأثير الرقابة الإدارية في الحد من مظاهر التسيب الوظيفي في ميدان الدراسة.

الفرضية العامة :

- تساهم الرقابة الإدارية بشكل كبير في الحد من مظاهر التسيب الوظيفي للعاملين.

الفرضيات الجزئية :

الفرضية الجزئية الأولى:

- تساهم أنماط الرقابة الإدارية في الحد من اغتراب العامل.

من خلال هذه الفرضية نريد معرفة الأنماط الرقابية الناجحة والمتمثلة في الرقابة الذاتية ، والرقابة المستمرة ، الرقابة على مستوى الفرد ، الرقابة المتزامنة والتي تدفع بالعامل إلى شعوره بالانتماء إلى المنظمة والحد من اغترابه داخلها ، والذي يمكن أن نحدد المؤشرات في الولاء والرغبة في التعاون واحترام القواعد التنظيمية.

الفرضية الجزئية الثانية:

- تساهم وسائل الرقابة الإدارية في الحد من تغيب العامل.

من خلال هذه الفرضية نريد معرفة وسائل الرقابة الإدارية المختلفة والمتمثلة في التقارير الإدارية ، الملاحظة و الشكاوى والتي تحد من تغيب العامل وسلبيته عن طريق تطبيقها.

ثالثا: أسباب اختيار الموضوع

رغبة الباحث في دراسة موضوع الرقابة الإدارية ودوره في الحد من التسيب الوظيفي، وإثراء المعلومات النظرية والميدانية حول هذا الموضوع من خلال الإحاطة بمختلف عناصر الرقابة الإدارية من أنماط وأساليب ووسائل وغيرها.

- هذا الموضوع يتماشى مع تخصص "علم الاجتماع" تنظيم وعمل، ومحاولة تطبيق ما تم دراسته في المقاييس النظرية في الميدان.
- الأهمية العلمية والعملية لموضوع الدراسة والمتمثلة في أهمية الرقابة الإدارية والتسيب الوظيفي.
- تعاني معظم المنظمات الجزائرية العديد من المشكلات التنظيمية المتمثلة في صعوبة تسيير مواردها البشرية، وعدم قدرتها على التحكم في مواردها المالية والمادية،ومن بين اكبر تلك المشكلات ضعف استعمال وسائل الرقابة وعدم الاهتمام بتطويرها،مما جعل المنظمات تعاني من مظاهر التسيب الوظيفي لهذا كان من الضروري الدراسة والتعمق في هذا الموضوع الذي يطرح نفسه بقوة.

رابعا: أهمية الدراسة

- أهمية الرقابة الإدارية كموضوع من المواضيع الهامة، وذلك من خلال الدور الذي تلعبه هذه الرقابة الإدارية في الحد من التسيب الوظيفي، فالرقابة الفعالة تساهم في ذلك وتساعد الرؤساء والمشرفين في التحكم في سير الأعمال والتقليل من مختلف تلك المظاهر.
- تكمن أهمية هذه الدراسة من خلال تقديم المقترحات اللازمة لتحسين جودة الأنماط و الأساليب والأدوات الرقابية المعتمدة في المؤسسة.
- الحرص على تطبيق الرقابة من شانه أن يحد من اغتراب العامل وسلبيته.
- تحفيز الموظفين للالتزام بالرقابة الذاتية والتي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة.الأهمية العلمية للدراسة في إثراء البحث العلمي السوسيولوجي بمضمون نظري و تطبيقي في مجال الرقابة الإدارية، والأهمية العملية من خلال النتائج الميدانية التي توصلت إليها الدراسة والتي نأمل أن نستفيد منها في الواقع.

خامسا: أهداف الدراسة

لكل دراسة أهداف محددة تساعد في رسم وتحديد المسار الذي يوجه للوصول إلى اختبار صحة الفرضيات،وعليه هذه الدراسة تسعى إلى تحقيق أهداف علمية وأخرى عملية.

1- **الأهداف العلمية:**

إن الغاية العلمية لدراستنا الحالية تتمثل في إثراء المكتبة الجامعية بما سوف يتضمنه الموضوع من معلومات عن الرقابة الإدارية، من حيث مفهومه، وخصائصه وأهميته، والتسيب لدى الموظفين من حيث مفهومه، ومحدداته وإبعاده.

2- **الأهداف العملية:**

إذ يتمثل العام لدراستنا في الوصول إلى ضبط علاقة الرقابة الإدارية بالتسيب الوظيفي،أما الأهداف الفرعية فتتمثل في:

- معرفة الأنماط الرقابية التي تساهم في الحد من اغتراب العامل.
- معرفة الوسائل الرقابية التي تساهم في الحد من التغيب.

- معرفة الصعوبات التي تواجهها الإدارة في تطبيق الرقابة الإدارية الفعالة والناجحة.
- معرفة الأسباب التي تؤدي إلى تفشي ظاهرة التسيب الإداري.
- محاولة اقتراح حلول لعلاج ظاهرة التسيب الوظيفي.

سادسا: تحديد المفاهيم

1. مفهوم الرقابة :

أ- لغة:

إن مـصطلح الإدارة مشتق من الكلمة الفرنسية contrôle وهي تتكون من مقطعين: المقـطع الأول contre والمقطع الثاني role ،المقطع الأول مشتق من الكلمة اللاتينية contre وتعني مواجهة، أما المقطع الثاني role فيعني السجل أو القائمة وتطلق كلمة cotre-role على السجل أو القائمة التي تضم بعض الأسماء التي يمكن بواسطتها التحقق من سلامة أسماء أخرى أي أن الكلمة تحمل معنى الرقابة[1]

أصل كلمة رقابة هو "رقب يرقب رقوبا ورقابة" أي حرس، انتظر، حاذر، رصد رقابة الله في أمره: خافه[2]

وجاء في معجم أخر أن كلمة رقابة أصلها اللغوي " راقب ، مراقبة أي حرسه، لاحظه[3].

ب . اصطلاحا :

يعرفها **محمد صاحب سلطان** بأنها: نشاط يراجع التقدم الفعلي الذي تحققه الخطط السابقة وهي اقتراح تعديل الأنشطة لكي تصل إلى المستوى المتوقع والمطلوب للأداء[4] .

وتعني: أيضا الامتثال للنظام لتحقيق الأهداف المرجوة من الخطط وتصحيح أي انحراف فيها[5].

---

1)حسن عبد الفتاح، **مبادئ الإدارة العامة**، دار النهضة العربية، 1992، ص283 .
2) إبراهيم قلاتي :**قاموس الهدى مكتب الدراسات** ،دار الهدى، عين مليلة ، الجزائر 1983،ص 205 .
3) أحمد زكي بدوي،يوسف محمود:**المعجم العربي الميسر للمدرسة والجامعة والمكتب والمنزل** دار الكتاب المصري المصري،القاهرة، مصر،2000 ص 394.
4)محمد صاحب سلطان : **إدارة المؤسسات الإعلامية** ،دار المسيرة للنشر والتوزيع ،ط2،عمان الأردن 2015،ص40.
5) معن محمد عياصرة ،مروان محمد نبي احمد، **القيادة والرقابة والاتصال الإداري** ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ،الأردن 2008،ص72.

ويعرف قاموس علم الاجتماع الرقابة بأنها: تنظيم أو ضبط تحكمي يوجه نحو عملية الاتصال في مجال الأفكار والمعلومات ويمارسه أفراد أو جماعات في مواقع القوة أو السلطة [1].

وعرف **ماكس فيبر** الرقابة بأنها: العملية التي تعني ممارسة السلطة في الحياة اليومية[2].

وتعرفها **سعاد البرطوفي** بأنها: جزء مكمل لكل قرار أو وظيفة أو مهمة إدارية أساسية وتعني المتابعة للتأكد من أن ما تم إقراره ينفذ بشكل سليم وان المنظمة بحالة سليمة[3].

2. مفهوم المنظمة :

يعرف **روبنز** المنظمة بأنها كيان اجتماعي منسق بشكل متعمد عن وعي وإدراك وله حدود تميزه عن بيئته الخارجية ويعمل على أساس الاستمرار النسبي لتحقيق أهداف مشتركة.

وهي عبارة عن تجمع بشري يسعى إلى تحقيق هدف محدود ، أوهي تنظيم اجتماعي رسمي، راسخ وثابت، يحصل على الموارد من البيئة الخارجية المحيطة بها، والإنتاج الذي يمثل نشاط المنظمة أو الشركة التي تحول المدخلات إلى منتجات وخدمات، وفق وظائف الإنتاج، والمنتجات والخدمات التي تستهلك من قبل البيئات المحيطة بالمنظمة، كمرتجعات مقابل المدخلات من التجهيزات.

أو هي عبارة عن وحدات اجتماعية هادفة أو تجمعات بشرية مبنية بقصد تحقيق أهداف محددة[4].

3. مفهوم الرقابة الإدارية:

أ. اصطلاحا :يعرفها **هنري فايول** بأنها تنطوي على التحقق إذا كان كل شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة،وغرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها وهي تنطبق على كل شيء: معدات، أفراد، أفعال[5].

---

1)اشرف فهمي خوجة،**المؤسسات الصحفية بين التنظيم والرقابة الأطر النظرية والنتائج التطبيقية** ،دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ،مصر ،2006، ص46 .

2) الصباح عبد الرحمان، **الرقابة الإدارية بين النظرية والتطبيق ،مكتبة الأقصى** ، الإسكندرية، مصر 1989، ص 14 .

3) سعاد نائف البرطوني، **أساسيات إدارة الأعمال** ،دار وائل للطباعة والنشر ،عمان،الأردن ،2001 ص 333.

4)أحمد يوسف دودين، **منظمات الأعمال المعاصرة الوظائف والإدارة** ،جامعة الزرقاء ،قسم إدارة الأعمال،الأكاديميون للنشر والتوزيع ، الأردن ،2004 ، ص 19 .

5) زاهر عاطف عبد الرحيم،**الرقابة على الأعمال الإدارية**، دار الراية،الطبعة الأولى،عمان ، الأردن، 2009،ص 35.

الرقابة الإدارية هي متابعة تنفيذ العمليات الإدارية والمنفذين لها وتقويم عملهم أول بأول، للوصول إلى الهدف المرسوم على أفضل وجه وأقصر وقت وأكبر دقة و أقل خطأ وتكلفة[1].

وهي جهد منظم يهدف إلى وضع معايير الأداء المتعلقة بالأهداف المخطط وتصميم أنظمة المعلومات المرتدة، ومقارنة الأداء الفعلي مع معايير الأداء وتحديد ما إذا كان هناك انحراف أم لا، وتقرير مدى أهمية هذا الانحراف واتخاذ القرارات والتصرفات المناسبة التي تتضمن استخدام موارد المنظمة بطريقة فعالة كفاءة[2].

هي متابعة الأعمال والتأكد من أنها تتم وفقا لما أريد لها والعمل على تصحيح أي انحراف يقع في المستقبل[3].

التعريف الإجرائي :

هي الوظيفة الإدارية التي تقوم على المتابعة المستمرة لمختلف الإطارات أو العمال التقنيين لمختلف الأنشطة والعمليات الإدارية، التي يؤديها الطاقم الإداري وكل العمال الموزعين على كافة مصالحها، من خلال استخدام مختلف الأنماط الرقابية، والمتمثلة في الرقابة الذاتية ، والرقابة المستمرة ، الرقابة على مستوى الفرد ، الرقابة المتزامنة والتي تدفع بالعامل إلى شعوره بالانتماء إلى المنظمة والحد من اغترابه داخلها. حيث أن هناك وسائل وأساليب يتعين تسخيرها من قبل الأطراف المعنية بالرقابة الإدارية , والمتمثلة في التقارير الإدارية ، الملاحظة و الشكاوى والتي تحد من تغيب العامل وسلبيته عن طريق تطبيقها بوضع معايير للأداء المطلوب ومقارنتها بالأداء الفعلي ونتائجه تقييما موضوعيا لتصحيح الأخطاء ومعالجتها لتحقيق أهدافها والارتقاء بخدماتها.

1)عبد الرحمان الضحيان، الرقابة الإدارية المنظور الإسلامي المعاصر تجربة السعودية ،مطبعة المدينة ، الرياض ،السعودية،1994،ص21.

2)علي مصيلحي عبد الرحيم ،**الإدارة في منظمات الأعمال وأسس الرقابة عليها** ، دار التعليم الجامعي ، الإسكندرية ، مصر 2003 ، ص 45.

3) زاهد محمد ديري، **الرقابة الإدارية** ،دار المسيرة ، عمان ، الأردن، 2011،ص35 .

4 . تعريف التسيب:

أ – لغة :

التسيب في اللغة الدارجة هو الإهمال وانعدام الضوابط أو ضعف الالتزام بالأنظمة، و السائب هو الفرد المهمل ، كما يشير التسيب أيضا إلى غياب الاهتمام والشعور والإحساس تجاه شيء ما.

كما يعني التسيب كذلك غياب الإدارة والقوة أو الطاقة لانجاز عمل معين.

ب . اصطلاحا :

يعرف التسيب على انه، سلوك منحرف يدل على الإهمال وانعدام الضوابط، أو عن الالتزام بالأنظمة[1].

5. مفهوم الوظيفة :

أ. اصطلاحا :

يعرفها "**راد كليف براون**" بأنها الإسهام الذي يقدمه النشاط الجزئي بالنسبة للنشاط العام فوظيفة العادة الاجتماعية الجزئية هي إسهامها في الحياة الاجتماعية ككل.

وتعرف أيضا على أنها: النتيجة المترتبة على نشاط اجتماعي أو سلوك اجتماعي، وغالبا ما ترتبط الوظيفة في العلوم الاجتماعية بالأنماط الثقافية والبناءات الاجتماعية والاتجاهات وينظم إلى هذه النتائج في ضوء تأثيرها على بناء الموقف أو النسق، أو التفاعل بين الأشخاص[2].

أو هي: مجموعة القواعد القانونية المنظمة للحياة الوظيفية للموظف منذ دخوله الخدمة حتى خروج منها [3].

أو هي مجموعة المراكز التي يكون لها مهام ومسؤوليات متماثلة والتي يمكن أن يقوم بها أكثر من فرد[4].

)1 طارق الساطي، **الإصلاح الإداري في الجمهورية العربية السورية** ،دار الفكر ،سوريا،1991،ص102.
2)محمد عاطف غيث ،**قاموس علم الاجتماع**،دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ،2006،ص195.
3)ساسي جمال الدين :**أصول القانون الإداري**،دار المطبوعات الجامعية ،الإسكندرية ، مصر،1996،ص279.
4) رواية حسن : **إدارة الموارد البشرية** ، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع ، الإسكندرية ،مصر2000 ص 45.

6 . التسيب الوظيفي :

أ. اصطلاحا :

يعرف التسيب الوظيفي بأنه السلوك المنحرف في أداء الالتزامات والواجبات تجاه الإدارة والمجتمع، مما ينجم عنه عدم قدرة الأجهزة الإدارية في تنفيذ السياسة العامة للدولة، والخاصة بتأمين الخدمات الأساسية والتنمية الاجتماعية[1].

ويعرف التسيب الوظيفي أيضا بأنه إهمال الموظف لأداء مهامه، ويقصد هنا بالإهمال بأنه حالة خفية تقود للأسوء مثل الإدمان على الغياب والتأخير ونقص في الأداء مع زيادة نسبة أخطاء العمل [2].

يعرفه **الصيرفي** بأنه: ظاهرة تخلي العاملين وانصرافهم عن القيام بأداء واجباتهم جزئيا أو كليا وعدم بذل المفترض والمتوقع منهم من مجهود مما يؤدي إلى عدم انتظام العمل والى تدني مستويات الكفاءة التنظيمية[3].

وعرف **أبو إدريس** التسيب الوظيفي بأنه، الانحراف المسلكي عن مفهوم النظام العام في الوظيفة العامة أو إخلال الموظف بواجباته ومخالفته الواجبات والسلوك الذي ينص عليه النظام والقواعد التنظيمية العامة أو أوامر الرؤساء في حدود القانون، أو الخروج على مقتضى الواجب، أو أن يقصر في تأدية وظيفته بما يتطلب في ذلك من أمانة، أو أن يخل بالثقة المشروعة في هذه الوظيفة التي يقوم بها[4].

ب . التعريف الإجرائي:

هو ظاهرة تعبر عن إهمال الموظف للواجبات المكلف بأدائها بدقة وأمانة وإخلاص وفي الوقت المناسب، و المنصوص عليها في اللوائح والقوانين التي تنظم سير الأعمال بطريقة تؤدي إلى نتيجة سلبية للأداء بشكل عام، وقد يكون الإهمال نتيجة الغيابات المتكررة للعامل و عدم حضوره إلى مكان عمله في الوقت الذي يجب أن يكون فيه، من اجل أداء العمل المكلف به، بسبب العوامل والظروف المهنية، من

---

1) نصّيرة سمارة: **ظاهرة التسيب الإداري فِي الجزائر**، المجلس الأعلى للغة العربّية، الجزائر، 2005، ص26.
2)محمد الفزيوني،**السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة**، دار الشرق للنشر والتوزيع،ط3، الأردن، 2003، ص 156.
3) محمد الصيرفي : **أخلاقيات الموظف العام** ، دار الكتاب القانوني ، عمان ، الأردن،2007، ص 43 .
4) أبو إدريس محمد العزازي، **الممارسات الإدارية والتسيب الوظيفي في الأجهزة المحلية**، دراسة تطبيقية مجلة البحوث التجارية ، المجلد 23، العدد 01،2001،ص277.

بينها شعوره بالاغتراب داخل المنظمة وكذا الميل إلى العزلة الاجتماعية، لعدم قدرته على السيطرة على توجيه سلوكه نحو أهدافه والتكيف مع المواقف المختلفة داخل مكان عمله.

7. الاغتراب :

أ – لغة :

تدلنا المعاجم والموسوعات على أن لكلمة الاغتراب معاني كثيرة فنجد "غرب" أي ذهب وتنحى من الناس و"التغرب" يعني البعد و"الغربة والغرب" يعني النزوح عن الوطن، أما "الغريب" فهو البعيد عن وطنه[1].

ورد في الموسوعة الفلسفية الاغتراب: هو عدم التوافق بين الماهية والوجود، فالاغتراب نقص وتشويه.

ب . اصطلاحا :

عرفه **كارل ماكس** في قوله: هو فقدان الإنسان لذاته، والمتفحص لهذا القول سيجد حتما انه حالة فقدان الإنسان لذاته التي يسعى ماركس لتوضيحها تتجسد في مواقف محددة وهي:

- يعد العامل مغتربا عن ما ينتجه، لان الإنتاج ليس لإشباع الحاجات الإنسانية وإنما لزيادة رأس المال.
- العامل مغترب في عملية الإنتاج، كون العمل لا يعبر عن تحكم الإنسان في الأشياء والآلات والتنظيم الرأسمالي.
- والعامل مغتربا أيضا عن ذاته الحقيقية فيتحول بذلك إلى سلعة بفقدانه لإنسانيه الكامنة[2].

ويرى فـروم في محاولته لتحديد الاغتراب بـ أنه: الحالة التي لا يشعر فيها الإنسان انه المالك الحقيقي لثرواته وطاقته، بل يشعر بأنه كائن ضعيف يعتمد كيانه على وجود قوى خارجية، لا تمد لـذاته بصلة [3].

1) ابن منظور محمد بن مكرم، **لسان العرب**، دار الفكر العربي ، ج 6، بيروت،2012، ص 32 .
2)عبد اللطيف محمد خليفة، **دراسات في سيكولوجية الاغتراب** ، دار غريب للنشر والتوزيع ،القاهرة ،2003،ص28.
3) عبد الهادي الجوهري، **قاموس علم الاجتماع** ، المكتب الجامعي الحديث، ط3،الإسكندرية ،1983،ص 24،25.

وعلى خلاف ذلك يرى **بـــارسونز** الاغتراب: بأنه وظيفة للتنشئة الاجتماعية، وقوة تعمل على تحريك الانعزال عن القديم تجاه الجديد، وبذلك يعني التكامل في نظره مزيدا من الاغتراب عما هو خاص وقديم[1].

8. االتغيب :

أ – لغة :

غاب : تغيب غيابا وغيبة ، أي اختفى عن الأنظار[2].

التغيب: تغيب الموظف وعدم حضوره لعمله في يوم رسمي، ويمكن أن يكون ذلك بعذر وهو الاستئذان أو بدون عذر وهو التغيب عن العمل وتستوجب هذه الحالة مساءلة الموظف تأديبيا[3].

ب . اصطلاحا :

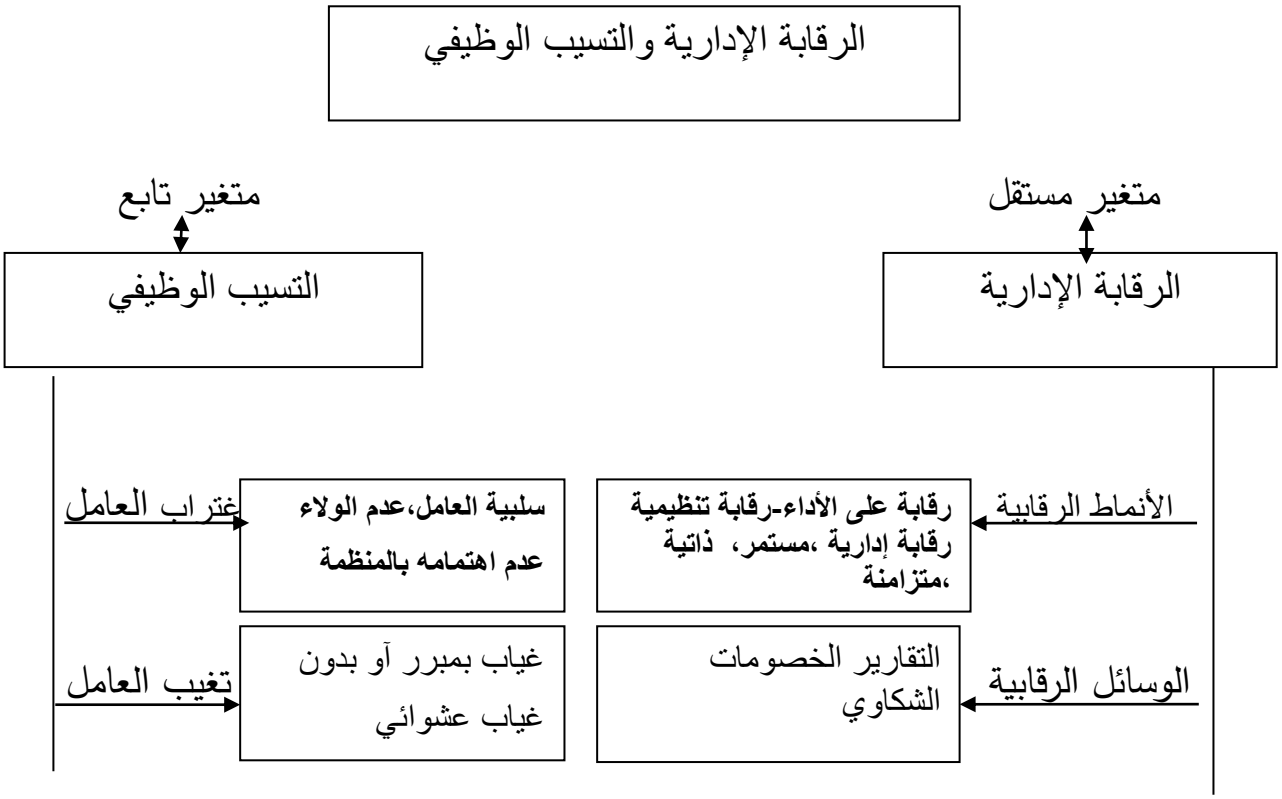
هو اصطلاح يطلق على الحالة التي تنشا عندما يفشل الفرد في الحضور للعمل رغم انه مدرج في جداول العمل[4].

كما يعرفه **أحـمد مـاهـر**: هو عدم تواجد العامل في عمله لأسباب مرضية أو عارضة أو بدون إذن [5].

---

1)عصام محمد منصور، **المدخل إلى علم الاجتماع** ، ط1، دار الخليج ،عمان ،2015، ص215.
2) احمد مختار عمر وآخرون، **المعجم العربي الأساسي** ،**المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم** ،لاروس 1989،ص 907.
3)حبيب الصحاف :**معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين**،انجليزي ـ عربي ،مكتبة لبنان ناشرون ،1997،ص 01.
4) مصطفى محمود أبو بكر، **الموارد البشرية "مدخل تحقيق الميزة التنافسية** "،الدار الجامعية للنشر والتوزيع ،الإسكندرية ،2008،ص 261.
5)احمد ماهر،**إدارة الموارد البشرية** ،الدار الجامعية ، الإسكندرية، 1995، ص108.

سابعا: نموذج الدراسة



شكل رقم (01) يمثل نموذج الدراسة

ثامنا: المقاربة السوسيولوجية

تعد النظرية السوسيولوجية الإطار الفكري التصوري الذي يجمع الحقائق والمعرفة والنتائج التي يتوصل إليها الباحثون، كما أنها تعد المدخل الأساسي لانجاز البحوث السوسيولوجية.

وتشكل المقاربة السوسيولوجية عملية الانتقال والمرور بالمفاهيم في حالتها المجردة إلى الحالة الإمبريقية الملموسة، فالمقاربة السوسيولوجية ببساطة هي إجابة الباحث للمنوال كيف يأسس جهاز مفاهيمي يمكن للباحث أن يدرك ويفسر واقع بحثه؟

ومن النظريات التي يمكن الاستعانة بها وتساعدنا على فهم موضوع الدراسة نجد نظرية العلاقات الإنسانية لإلتون مايو.

تركز نظرية العلاقات الإنسانية على العوامل الاجتماعية والنفسية في بيئة العمل وتأثيرها على سلوك العاملين ووفقا لهذه النظرية يعتبر التواصل الفعال والتفاعل الاجتماعي بين العمال والإدارة أمرا أساسيا وحاسما لتعزيز الأدوار والرضا الوظيفي، وتشير النظرية إلى العوامل الاجتماعية على غرار التعاون والدعم والتقدير يلعب دورا مهما في تحقيق رضا العاملين وزيادة تفاعلهم الايجابي في بيئة العمل.

وبناء علاقات جيدة بين العاملين وبين المسؤولين يمكن أن يعزز التفاعل الاجتماعي ويساهم في إنشاء بيئة عمل ايجابية.

وبما أن الرقابة في المنظمة تشير إلى متابعة تنفيذ العمليات الإدارية والمنفذين لها وتقويم عملهم أول بأول، للوصول إلى الهدف المرسوم على أفضل وجه وأقصر وقت وأكبر دقة و أقل خطأ وتكلفة، وضمان التزامهم بالسياسات والإجراءات المطبقة داخل المنظمة، ومن المفترض أن تكون الرقابة أداة للتحفيز وعنصرا أساسيا لتحقيق الأداء السليم والالتزام بالمعايير والمتطلبات الأساسية للعمل، ومع ذلك يمكن أن ينشأ التسيب الوظيفي نتيجة العديد من الأسباب لاسيما الرقابة الإدارية المفرطة أو الغير العادلة، وهو ما يؤدي إلى تجاهل وخذلان العمال وعدم أداء واجباتهم على أكمل وجه وتقصيرهم في أداء الأعمال المنوطة بهم، وعلى العكس يمكن أن تؤدي الرقابة الإدارية العادلة والمتوازنة إلى زيادة بناء علاقات ايجابية وصحية بين العاملين والمسؤولين ومنها التقليل من التسيب الوظيفي وتعزز الأداء في مكان العمل.

وكذا النظرية السلبية الكلاسيكية التقليدية عن الرقابة والتي من أنصارها **هنري فايول و هيكز** حيث يرون أن الرقابة عملية تفتيش وبحث عن الأخطاء وتهديد للأفراد معتمدين على القوة والسلطة، فالمسير أو المسؤول يستخدم سلطته وقوته في إجبار الأفراد العاملين على تنفيذ الأوامر والتعليمات بعيدا

عن المشاعر فهي ليست رغبة في الانجاز بحد ذاته بل حرفية اللوائح والقوانين والأنظمة وتطبيقها لضمان سير العمل الحسن، فهي وسيلة لتصد الأخطاء ليعاقب عليها أكثر من كونها وسيلة لتصحيح العمل

وتطويره، فمراقبة سير العمل تصبح رادع وثابت يؤدي لانخفاض الكفاءة وعدم تحقيق الفعالية الإدارية التي بدورها تؤدي إلى التسيب الوظيفي.

إن عملية الرقابة يجب أن تكون في مصلحة العمال وأعمالهم حتى تصب في مصلحة التنظيم وخاضعة له وما على العامل إلا الإبتعاد عن مظاهر التسيب الوظيفي، فتقيده بالانضباط من خلال الإلتزام بالقوانين واللوائح.

تاسعا– الدراسات السابقة :

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

1– **الدراسات العربية :**

1–1 الدراسة الأولى :

دراسة من إعداد **الدكتور عبد الله طلبة** بعنوان ظاهرة التسيب الوظيفي في إدارات الدول النامية دراسة منشورة في مجلة الفكر السياسي سنة 1999[1].

وقد أوضح الباحث ما يمثله العنصر البشري من أهمية كبيرة في نجاح الإدارة أو فشلها في أي دولة من دول العالم سواء المتقدم منها أو النامي، وسواء في القطاع العام أو القطاع الخاص، وفيما يخص الدول النامية بشكل خاص فإن العنصر البشري في إدارتها لم يستطع بعد أن يؤثر بالاتجاه

الإيجابي والفعال بسبب عوامل متعددة من أهمها انتشار ظاهرة التسيب الوظيفي في الأجهزة الإدارية المختلفة.

هدف الباحث من خلال دراسته لظاهرة التسيب الوظيفي في إدارات الدول النامية معرفة مفاهيم وماهية وأشكال التسيب بالإضافة إلى معرفة عوامل وأسباب نمو بيئة التسيب الوظيفي وأثارها الهدامة

1)عبد الله طلبة، **ظاهرة التسيب الوظيفي في إدارات الدول النامية**، دراسة منشورة في مجلة الفكر السياسي، سوريا 1999.

ومن ثم إيجاد حلول مقترحة لمعالجة هذه الظاهرة وذلك 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 والاقتصادية.
- قصور هذا الجهاز عن القيام بهذا الدور لأسباب عديدة لعل من أبرزها ظاهرة التسيب البشري داخل الأجهزة الإدارية التي تعد ظاهرة عامة ومشتركة بينها.

ولقد طرح الباحث العديد من التساؤلات الملحة والتي سعى إلى الإجابة عليها وهي:

- كيف يمكن لشعوب الدول النامية أن تتجاوز الاعتبارات القبلية والأسرية والطائفية الضيقة في نطاق الإدارة العامة؟
- ما العوامل الملائمة لنشوء نمو بيئة التسيب من إدارات الدول النامية؟
- ما أشكال وأسباب ظاهرة التسيب في إدارات هذه الدول وكيف يمكن معالجتها ولاسيما الاقتصادية منها؟
- هل يمكننا تصور نظام عام ومتكامل لاستئصال وبتر هذه الظاهرة الخطيرة بما ترتبه من أبعاد وآثار مدمرة على حركة النمو الاقتصادي والاجتماعي والحضاري لهذه الدول؟

ولقد اقترح الباحث العديد من التوصيات كعلاج للظاهرة التي يمكن إيجازها فيما يلي :

- إن ظاهرة التسيب من أهم معوقات التنمية الإدارية لتعلقها بالعنصر البشري الذي هو الدعامة الأولى في نجاح التنمية الإدارية وأن أية محاولة لإصلاح وتقويم الاعوجاج ينبغي أن تركز على أسباب الظاهرة.
- ضرورة إعادة النظر في الهيكل التنظيمي للجهاز الإداري في الدولة على نحو ما يجعله متفقا مع التنظيم الذي يقتضيه التغير الاقتصادي والاجتماعي في المجتمع.
- ضرورة الاهتمام بطرائق العمل وأساليبه والتقليل من الإسراف في الجهد والتدابير في الوقت والنفقات.
- يجب أن يتجه اهتمام القادة الإداريين إلى القضايا التخطيطية والتنظيمية والتوجيهية التي هي صميم عملهم وعدم تضييع الوقت في القضايا التنفيذية وتركها لمن هم مستواها .
- ضرورة تطوير نظم الرقابة على نحو يجعل هدفها الأساسي إجراء تقييم موضوعي لمستويات الأداء واتخاذ هذا التقييم أداة لتشجيع المبادأة وتنشيط الحوافز ومع الكفاية الإنتاجية للعاملين.

- ضرورة انتهاج سياسة تستهدف مكافحة التسيب في جميع أشكاله ومظاهره ويجب أن توجه هذه السياسة عناية فائقة إلى العنصر الإنساني الفاعل.
- اهتم الباحث ببيان ماهية الوظيفة من المنظور الإسلامي وفلسفتها وكيف أن مفهوم الرقابة يتضاءل في مقابل نمو مفهوم الرقابة الذاتية والشعور بالأمانة والمسؤولية من الفرد تجاه ما يقوم به من أعمال وابتغاء وجه أهل القرآن الكريم وكيف أنها تعد أفضل أنواع الرقابة بالمقارنة بطرق الرقابة الأخرى.
- وجه الباحث إلى قيام القيادة السياسية بدورها في تجسيد العلاج الشافي للقضاء على نتائج ظاهرة التسيب الوظيفي عن طريق قرارات سياسية ملزمة لجميع العاملين وأجهزة الدولة، كما يتطلب الأمر البدء في تطبيق هذه السياسة بحزم وثقة وعزم دون تمييز بين الوحدات الإدارية ودون محاباة لبعض القادة والرؤساء الإداريين ودون تقرير بعض الاستثناءات من قواعد هده السياسة أيا كان الباعث أو السبب لتقرير تلك الاستثناءات.

التعقيب على الدراسة:

هناك مجموعة من الاختلافات بيننا وبين الدراسة الحالية وتكمل في كونها اتفقت مع دراستنا من خلال دراسته لظاهرة التسيب الوظيفي ومعرفة مفاهيم وماهية وأشكال التسيب بالإضافة إلى معرفة عوامل وأسباب نمو بيئة التسيب الوظيفي وأثارها الهدامة، عكس دراستنا الحالية حاولنا إبراز الرقابة الإدارية ودورها في الحد من مظاهر التسيب الوظيفي ورغم إنهما يتفقان في الشق الثاني فنجد أنهما يصلان إلى نفس المبتغى من خلال إبراز الوسائل الخاصة بالتسيب الوظيفي.

1-2 الدراسة الثانية:

دراسة **عبد الله الرحمان النميان** وهي دراسة أكاديمية من اجل نيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية تحت عنوان الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية [1].

والذي انطلق من السؤال لمركزي التالي: ما هو واقع الرقابة الإدارية في الأجهزة الأمنية وكانت الأجهزة الجزئية كالتالي:

1) عبد الله الرحمان النميان, **الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية**، رسالة لنيل شهادة ماجستير، تخصص علوم إدارية، رسالة منشورة، جامعة المملكة العربية السعودية،كلية الدراسات العليا، 2001.

- ما هو واقع الرقابة الإدارية في الأجهزة الأمنية وكانت الأجهزة الأمنية؟

وكانت الأسئلة الجزئية كالتالي:

- ما هو واقع أنظمة الرقابة الإدارية في شرطة منطقة حائل وما حدي فعاليتها تجاه الأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية؟
- ما هي الأجزاء والوسائل المتبعة في العملية الرقابية؟
- ما هي أهم العقبات والمشكلات التي تواجهها العملية الرقابية في شرطة منطقة حائل؟
- ما هي المقترحات المؤدية لتطوير أنظمة الرقابة؟

وقد هدفت الدراسة إلى الإجابة عن تساؤلات الدراسة كالتالي:

- تحظى الأصول النظرية في مجال الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي.
- التعرف على الجوانب السلبية والايجابية في عملية الرقابة.
- تقديم التوصيات والاقتراحات المناسبة لتفعيل عملية الرقابة.
- إجراء مقارنة بين النظرية والواقع للوصول إلى تحديد نقاط الاختلاف والضعف.

الدراسة الميدانية اعتمدت على المنهج الوصفي،كما اعتمدت على الاستمارة المطبقة على عينة شرطة منطقة حائل العاملين فيها.

في الأخير توصل إلى النتائج التالية:

- وجود رقابة إدارية بشكل دائم على الأقسام التابعة لشرطة المنطقة وان هذه الرقابة فعالة.
- أظهرت النتائج أهم المشاكل والعقبات التي تواجه الرقابة الإدارية وهي العلاقات الشخصية وضعف الرقابة الذاتية وعدم وجود نظام رقابي متخصص حديث.
- أظهرت الدراسة المقترحات لتطوير الرقابة الإدارية مثل الحوافز المادية والمعنوية وتشجيع المنافسة بين أقسام ومراكز الشرطة وتشجيع العاملين ونوعيتهم بممارسة الرقابة الذاتية.
- وجود علاقة ايجابية أو سلبية ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الديموغرافية واستجابة أفراد العينة على بعض الفقرات.

التعقيب على الدراسة :

هناك مجموعة من الاختلافات بينها وبين الدراسة الحالية وتكمل في كونها ربطت الرقابة الإدارية كمتغير مستقل بمتغير تابع للأداء الوظيفي كعلاقة بينهما في الأجهزة الأمنية، فقد حاولت إبراز العقبات والإجراءات والوسائل المتبعة في العملية الرقابية عكس دراستنا الحالية حاولنا إبراز الرقابة الإدارية ودورها في الحد من مظاهر التسيب الوظيفي ورغم إنهما يتفقان في الشق الأول فنجد أنهما يصلان إلى نفس المبتغى من خلال إبراز الوسائل والإجراءات الرقابية إلا أن الدراسة الأولى اعتمدت على الأداء الوظيفي ودراستنا التسيب الوظيفي .

2- الدراسات المحلية

2-1 الدراسة الأولى:

دراسة من إعداد **وداد سعدي** بعنوان ظاهرة التسيب الإداري في القطاع الحكومي الجزائري دراسة ميدانية لقطاع الصحة بولاية الجزائر دراسة لاستكمال متطلبات التخرج والحصول على شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعالقات الدولية ماي-2010غير منشورة [1].

- لقد طرحت الباحثة إشكالية دراستها من خلال طرح التساؤلات التالية :
- ما الذي يبرهن على وجود ظاهرة التسيب في الإدارة العمومية؟
- ما هي الأسباب التي مهدت لتجدر التسيب في إدارة القطاع الحكومي؟
- ما الذي يدفع الموظف للإخلال بوظيفته؟
- هل يعد تجرد الموظف من الأخلاقيات المهنية سببا كافيا لتفشي التسيب بتلك الإدارات؟
- هل يترتب على تسيب الموظف في أداء مهامه اليومية أثار سلبية تمتد على المدى البعيد؟

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

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

---

1) وداد سعدي، **ظاهرة التسيب الإداري في القطاع الحكومي الجزائري**، غير منشورة ، دراسة ميدانية لقطاع الصحة بولاية الجزائر دراسة لاستكمال متطلبات التخرج والحصول على شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، ماي 2010.

- تزداد درجة التسيب الإداري في غياب القيادات الفعالة.
- .عجز الوظيفة الحكومية على إشباع حاجات شاغلها كلما زاد تسيبه.
- افتقار الموظف لأخلاقيات في أداء مهامه يسمح بتسيبه.
- غياب الموظف عن أداء وظيفته أو مجاملة قريب في قضاء حاجته يصل أثره لحد إعاقة 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 الموضوع يتطلب 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 100بالمئة 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 ومن 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 محيطية مؤثرة على رضاه ومن ثم سلوكه و مردوديته
- تعديل هياكل الأجور ونظام الحوافز للموظفين.

التعقيب على الدراسة:

أراد الباحث في هذه الدراسة معرفة مختلف أسباب التسيب الإداري ومظاهره وهل هو موجود فعلا، كما حاول إيجاد حلول للحد منه، وكيفية معالجته.

حيث تشترك هذه الدراسة مع دراستنا في الشق الثاني من الدراسة وهو الحد من التسيب الوظيفي وستفيدنا في الكثير من الجوانب التي قامت بدراستها كالتأخر والتغيب والتكاسل والتهاون في العمل.

2-2 الدراسة الثانية :

دراسة **السعيد بلوم** لنيل شهادة ماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية تحت عنوان أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة منشورة،جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم السياسية والاجتماعية، 2007 [1] والذي انطلق من السؤال التالي :

- هل تساهم أساليب الرقابة بأنواعها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية؟

وكانت الأسئلة الجزئية كمايلي :

- إلى أي مدى تؤثر أساليب الرقابة المطبقة داخل المؤسسة على تماسكها ؟
- هل تساهم أساليب الرقابة في التسمية الفعالة للمؤسسة ؟
- هل تؤدي أساليب الرقابة المختلفة إلى تقييم فعال لأداء المؤسسة الاقتصادية ؟

والذي انطلق من الفرضيات التالية :

- كلما كانت هناك رقابة فعالة أدى ذلك إلى تقييم جيد لأداء المؤسسة الاقتصادية.

1)السعيد بلوم، **أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية**، رسالة منشورة،جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم السياسية والاجتماعية، 2007.

- كلما كان النظام الرقابي في المؤسسة الاقتصادية واضح ودقيق ساهم ذلك في نجاح العملية الرقابية.
- كلما كانت الأساليب و الوسائل التي تعتمد عليها العملية الرقابية متطورة أدى ذلك إلى تقييم نجاح الأداء المؤسسة الاقتصادية .

أما في دراسة الميدانية فقد اعتمد على المنهج المقارن في تحديد العلاقة بين الرقابة المالية و الرقابة الإدارية .

أما الأدوات فقد اعتمد على المقابلة والملاحظة و الإستمارة أما العينة فقد قسمت إلى فئات وهم الإداريين والعمال و التقنيين ويقدر عددهم بـ : 1386 عامل .

ثم توصلت في الأخير إلى نتائج التالية :

- إن الرقابة عملية ديناميكية تتصف بالحركة .
- ضعف دور الرقابة الموارد البشرية في المؤسسة التي أجريت فيها الدراسة .
- الرقابة على الإنتاج لم ينجح في تطوير العملية الإنتاجية سواء من حيث الإنتاج أو النوعية أو جودته .

التعقيب على الدراسة :

أراد الباحث في هذه الدراسة معرفة مختلف الأساليب الرقابية التي تساهم في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، حيث تشترك هذه الدراسة مع دراستنا في الشق الأول من الدراسة وهو الرقابة وبالتحديد الأساليب الرقابية ، ويختلفان في الشق الثاني حيث ركزنا في دراستنا على ظاهرة التسيب الوظيفي وكيفية معالجته.

2-3 الدراسة الثالثة :

دراسة **غلوسي دلال** ، الرقابة الإدارية والتسيب الإداري في المؤسسة، دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز، مذكرة ماجستير، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، تبسة، الجزائر، 2014[1] وتتمحور إشكالية هذه الدراسة حول تساؤل رئيسي:

- إلى أي حد تساهم الرقابة الإدارية في الحد من التسيب الإداري في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز؟

يندرج تحت هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية:

- كيف تؤثر الرقابة الإدارية في الحد من عدم احترام مواقيت العمل في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز؟
- كيف يؤدي إهمال الرقابة الإدارية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز في زيادة تراخي وتباطؤ موظفيها؟
- إلى أي حد تساهم الرقابة الإدارية في الحد من سلبية الموظف في مؤسسة توزيع الكهرباء والعاز؟
- إلى أي مدى تؤثر الرقابة الإدارية في الحد من عدم تحمل الموظف للمسؤولية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز؟

اتبعت الباحثة في دراستها المنهج الوصفي بالاستعانة بمجموعة الأدوات لجمع البيانات والمتمثلة في الملاحظة المباشرة، المقابلة المفتوحة، والاستمارة، إضافة إلى الاستعانة ببعض الوثائق والسجلات الخاصة بالنظام الداخلي للمؤسسة، وقامت الباحثة بمسح شامل لكافة مفردات العينة والمقدرة بـ 120 عامل نظرا لصغر حجم مجتمع البحث وتوصلت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود نسبة متوسطة من التسيب الإداري بالنسبة للإبعاد المتعلقة باحترام مواقيت العمل في حين نتجت نسب منخفضة في الأبعاد المتعلقة بتراخي وتباطؤ العامل، سلبية الموظف في عمله.

1) غلوسي دلال، **الرقابة الإدارية والتسيب الإداري في المؤسسة**، دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز، مذكرة ماجستير، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، بسكرة، الجزائر، 2014.

- اعتماد المسؤولين على أسلوب إشراف يتميز بالديمقراطية حيث يسمح للعامل بإبداء آراءه في العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات وهذا يؤدي إلى الرضا عن العمل ورفع الروح المعنوية مما يسمح ببناء الثقة بين المسؤول والعامل وهذا ما يدفع إلى مستويات الأداء وانخفاض نسب التسيب.
- إتباع المسؤولين أسلوب الرقابة الصارمة بتحديد حجم العمل والإشراف على أداءه وتتبع النتائج وتصحيح الأخطاء ثم اتخاذ الإجراءات الجزائية اللازمة بشان مختلف الانحرافات في العمل.
- تذمر بعض العمال من شدة الرقابة حيث أكدوا شعورهم بالحرية أكثر في العمل أثناء غياب الرقابة وأكد اغلبهم على حفاظهم على مستويات الأداء المطلوبة رغم غياب الرقابة وذلك لتشجيعهم بالقواعد التنظيمية المسيرة للعمل.
- نجاعة الأساليب الرقابية المتبعة في الحد من تفشي بعض مظاهر التسيب الإداري في مؤسسة الكهرباء والغاز.

التعقيب على الدراسة :

تتفق هذه الدراسة مع دراستنا في كثير من النقاط حيث تعرضت بالبحث في موضع الرقابة الإدارية والتسيب الإداري وهو نفس الموضوع الذي عالجناه، أيضا نشترك بعض المفاهيم مثل:سلبية الموظف، اللامبالاة.

الفصل الثاني

الفصل الثاني :التأطير النظري للرقابة الإدارية

تمهيد

أولا: مفهوم الرقابة الإدارية وأهميتها.

ثانيا: أهداف الرقابة الإدارية وخصائصها.

ثـالثا: مجالات الرقابة الإدارية ومراحلها.

رابعا : أنواع الرقابة الإدارية وعناصرها.

خامسا: وسائل الرقابة الإدارية وأساليبها.

سادسا: مسؤولية الرقابة الإدارية.

سابعا: علاقة الرقابة الإدارية بالوظائف الأخرى.

ثامنا: النظريات السوسيولوجية المفسرة للرقابة الإدارية.

تاسعا : معوقات الرقابة الإدارية وطرق التغلب عليها.

خلاصة الفصل

تمهيد :

يمتاز موضوع الرقابة الإدارية بالأصالة والحداثة في آن واحد، لان الرقابة الإدارية عملية حساسة وجوهرية في أي مؤسسة وتدخل في كافة مجالات نشاطاتها، فهي بمثابة وظيفة دائمة وعملية ذاتية مستمرة وتعد عنصرا مهما من عناصر الإدارة الحديثة وتحتل مكانة مهمة فيها، فهي لم تعد تقتصر على مراجعة الوحدات المالية فقط بل امتدت لتشمل أداء المورد البشري والتحقق من مدى توافق البرامج الموضوعة مع الأهداف المسطرة، وفي هذا الفصل سنتطرق لمختلف أساسيات الرقابة الإدارية إبتداءا من أهميتها وأهدافها وخصائصها وأنواعها ومجالاتها وخطواتها وأساليبها والمسؤولين عن ممارستها، معوقاتها وطرق التغلب عليها وكذا النظريات السوسيولوجية المفسرة لها.

أولا: مفهوم الرقابة الإدارية وأهميتها.

1-1 مفهوم الرقابة الإدارية :

هي مجموعة من التطبيقات المستخدمة من اجل الوصول إلى الكفاءة الإدارية، وتعتبر جزءا من التحكم الداخلي في المؤسسات وتهدف إلى دعم تنفيذ كفاءة الأعمال في الأوقات المناسبة، والمرتبطة مع السياسات الإدارية، وأيضا تعرف الرقابة الإدارية بأنها الأفعال أو القوة التي تحقق السيطرة على العمل، وهي من الوسائل القانونية المستخدمة في التنظيم والتوجيه الإداري ومن التعريفات الأخرى للرقابة الإدارية هي الأفعال المرتبطة بالسيطرة على الأشياء أو الأشخاص من خلال فرض السلطة المناسبة والمرتبطة في جناح الرقابة[1].

يعرفها **هنري فايول:** بأنها وظيفة من وظائف الإدارة تعني بقياس وتصحيح أداء المرؤوسين بغرض التأكد من أن الأهداف والخطط الموضوعة قد تم تحقيقها فهي وظيفة تمكن القائد من التأكد من أن ما تم مطابق لما خطط له.[2]

يعرفها **محمد عليش:** وظيفة الرقابة عملية تهدف إلى التأكد من أن الأهداف المحدودة والسياسات المرسومة والخطط الموضوعة والأوامر والتعليمات الموجهة كما تعني الرقابة بالتحقيق من أن النتائج التي حققها القائمون على التنفيذ تطابق تماما ما تتوقعه الإدارة وتصبو إليه[3].

عرفها **مور:** الوظيفة التي تعني بالتأكد من أن كل شيء في المنظمة يسير وفق ما خطط له أو هي الوظيفة التي تعني بتنظيم وتوجيه الجهود الخاصة بالعمل وفقا للخطة الموضوعة من اجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوبة[4].

عرفها **إبراهيم درويش:** أنها أداة يمكن من خلالها التحقق من أن البرنامج والأهداف قد تحققت بالأسلوب المعين وبدرجة الكفاءة المحددة وفي الوقت المحدد للتنفيذ أي وفق الجدول الزمني لعملية التنفيذ[1] .

---

1) سعاد نايف برنوطي، **الإدارة،أساسيات إدارة الأعمال**، دار وائل للنشر والتوزيع ط 3، عمان،2005 ، ص 171.
2) رشا الغول، **التقييم الذاتي للرقابة**، مكتبة الوفاء القانونية، ط1، مصر، القاهر،2013 ، ص94,
3) علي عباس، **الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال**، إثراء للنشر والتوزيع، ط1، بيروت،2002، ص105.
4) **علي عباس، مرجع سابق**، ص 106 .

وعرفها كل من **الدكتور حسن ياسين والدكتور مدني عبد القادر علاقي:** الوظيفة التي تمثل في جوهرها الكشف عن فعل أو أكثر يعيد مجرى الأمور إلى مسارات مصممة سلفا على أساس هيكل من المعلومات المتاحة كما يجب وما هو كائن أنها وظيفة ضبط وتصحيح[2].

1-2 أهمية الرقابة الإدارية:

تكمن أهمية الرقابة الإدارية في كونها من الوظائف الإدارية المطلوبة في كل المستويات الإدارية وليست محصورة إلا في الإدارة العليا فقط، حتى وان كانت تختلف من مستوى لآخر وذلك حسب السلطات المخولة للمديرين في المنظمة ويمكن إبراز أهمية الرقابة الإدارية فيما يلي:

- **الرقابة هي الجزء المكمل لكل ما يتقرر:** فعندما تتخذ الإدارة قرارا ما أو تعد خطة ما، **أو** غيرهما فهذا لأي عني بالضرورة انه سينفذ والرقابة تسعى لتأكد من ذلك.
- **الرقابة هي أداة نضج وتعلم وتكيف:** تمثل الرقابة وسيلة لاكتشاف الأخطاء في القرارات لتصحيحها، والتغييرات الجديدة للتكيف معها، وهذا ما يساعد في انفتاح الأفراد أنفسهم والمنظمة ،قد يتعثر هذا التعلم والتكيف إذا لم تكن هناك مراجعة منتظمة ويمكن تفسير الاختلافات بين المنظمات من حيث تعلمها وتغيرها ومدى ممارستها للرقابة المنظمة فالمنظمات لا تمارس الرقابة بشكل منظم، لا تنتبه إلى الأخطاء ولا تتعلم منها[3].

وتبرز أهميتها كذلك في ما يلي([4]).

- ارتباطها بالعملية الإدارية ارتباطا وثيقا، لان كل من التخطيط والتنظيم والتوجيه يؤثران ويتأثرون بالرقابة، أي أن هناك تفاعل مشترك بين هذه الأنشطة بما يحقق الأهداف والتي تسعى المنظمة إليها.
- إن عملية الرقابة تمثل المحصلة النهائية لأنشطة ومهام المنظمة فمن خلالها يمكن قياس مدى كفاءة الخطط الموضوعة وأساليب تنفيذها.
- ترتبط الرقابة ارتباطا وثيقا بوظيفة التخطيط الذي هو مطلب أساسي للقيام بوظيفة الرقابة.
- إن أي برنامج للرقابة يتطلب وجود هيكل تنظيمي والمتمثل في أوجه المسؤولية المختلفة للمديرين.

---

1) الرافد محمد مهنأ العلي ، **الوجيز في الإدارة العامة**، دار السعودية للنشر والتوزيع ، ط1، 1984، ص 193 .

2)الرافد محمد مهنأ العلي ،**مرجع سابق**، ص284.

3) سعاد نائف برنوطي ،**أساسيات إدارة الأعمال** ، دار وائل للنشر ، ط1 ،عمان ،2001 ،ص3.

4)علي الشريف ، **الإدارة المعاصرة** ،الدار الجامعية ،مصر، 2003 ،ص ص 373 372 .

- إن الخطأ الصغير الذي لا يكتشف في وقته أي في يومه يصبح خطأ كبير في اليوم الذي يليه وبهذا فان نظام الرقابة الفعال يمكن المديرين من التحكم والكشف عن الخطاء في وقتها ومحاولة حلها والتغلب عليها.
- إن الإدارة المعاصرة تتميز بالتعقيد الشديد في جميع نواحيها الفنية والسلوكية ، وبهذا أصبح من الصعب السيطرة على هذا التعقيد ، وبالتالي فان نظام الرقابة يسمح للمديرين من متابعة الأنشطة والمهام للمسئولين عليها[1].

كما يمكن معرفة أهمية الرقابة في حالة غيابها من خلال[2]:

- الإسراف في استخدام الموارد المادية.
- ضياع الوقت وعدم الكفاءة في استغلاله.
- البطئ في انجاز الأعمال.
- تدني الإنتاجية.
- ظهور العديد من المشكلات وتفاقمها.
- عدم الوصول إلى الأهداف ومن تم صعوبة الحكم على فعالية المنظمة.

ثانيا:أهداف الرقابة الإدارية وخصائصها.

2-1 أهداف الرقابة الإدارية :

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

2-1-1 **التكيف مع التغييرات البيئية:** في ظل بيئة الأعمال بالغة الاضطراب والتعقد التي تعمل فيها المنظمات اليوم ،يتحتم على جميع المنظمات أن تهتم بالتغييرات المحيطة بها ولذلك يجب تصميم نظام الرقابة بحيث يساعد المديرون على توقع التغييرات التي تحدث في الظروف المحيطة بالمنظمة ومتابعتها والتجاوب معها[1].

1) علي الشريف ، **الإدارة المعاصرة** ،الدار الجامعية ،مصر،2003 ، ص ص 367 366 .
2)ثابت عبد الرحمان إدريس، **جمال الدين محمد المرسي**،الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية ،الدار الجامعية ،ط1،الإسكندرية ،2001،2002 ،ص 429 .

2-1-2 **إيقاف تراكم الأخطاء:** صحيح أن الأخطاء الصغيرة قد لا تؤثر بشكل ملموس على أداء المنظمة ولكن بمرور الوقت فان هذه الأخطاء الصغيرة تتراكم وتصبح ذات تأثير خطير على المنظمة .

3-1-2 **التعامل مع التعقد التنظيمي:** عندما يزداد حجم المنظمة ، وتدخل في مشروعات جديدة ويزداد الهيكل التنظيمي تعقيدا ، فان الرقابة يمكنها أن تحسن من التنسيق بين مختلف الوحدات التنظيمية ، وتقلل من حدة التعقد التنظيمي .

4-1-2 تخفيض التكاليف: لا شك أن الرقابة الفعالة يمكنها أن تخفض من التكاليف من خلال تقليل المنتجات المعيبة والحد من تلف المواد الخام ومنع الإسراف في استخدام الموارد .

5-1-2 تكشف عن مدى ولاء ورضا الموظفين والعمال ورؤسائهم على المؤسسة التي يعملون فيها .

6-1-2 قيام اتصال موثق ومدين بين مختلف المستويات الإدارية .

7-1-2 تحقيق المنافسة بين المؤسسات من خلال محاولة تحقيق الجودة الشاملة[2].

8-1-2 إخضاع المؤسسة للنظم واللوائح والقوانين التي تنظم عمل الأفراد[3].

2-2 خصائص الرقابة الإدارية :

يعتبر وجود أي نظام رقابي في أي منظمة أمر غاية في الأهمية وذلك لضمان التنسيق بين الأفراد المعنيين آو المكلفين بها ، ولتحقيق الغاية التي أنشئ من اجلها لا يعتبر أي نظام للرقابة جيدا أو فعالا إلا إذا احتوى على مجموعة من الخصائص في كل مراحل العملية الرقابية وفيما يلي عرض لأهم هذه الخصائص :

1-2-2 الدقة : المعلومات المتعلقة بالأداء يجب أن تكون دقيقة حيث أن البيانات غير الدقيقة الناتجة من نظام الرقابة يمكن أن تقود المنظمة إلى اتخاذ إجراء إما انه سوف يفشل في معالجة المشكلة أو أن يؤدي إلى خلق مشكلة لم تكن موجودة من قبل ويعتبر تقييم دقة المعلومات من أهم مهام الرقابة الإدارية التي يواجهها المديرون.[4]

---

1)علي مصلحي شريف وآخرون ،**الإدارة في منظمات الأعمال وأسس الرقابة عليها**،دار النعيم الجامعي ،الإسكندرية ، مصر 2013،ص ص 247 246 .

2) علي عباس ، **الرقابة الإدارية على المال والأعمال** ،مكتبة الرائد العلمية ،عمان ،الأردن،2001،ص32.

3)فهمي محمود شكري، **الرقابة المالية العليا**، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ،عمان الأردن،2007،ص 12 .

4)الطراونة ،هاني خلف، **نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها**، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 133.

2-2-2 الوضوح: يجب أن تكون كل المعلومات والاتصالات المكتوبة أو السنوية الخاصة بالرقابة واضحة ومفهومة للجميع حتى يمكن تفسيرها من قبل من يتأثرون بها ويجب أن نذكر المعايير بطريقة غير معقدة وان تكون مفهومة وسهلة التطبيق ويتعين كذلك على آية طرق وأساليب مستخدمة في تنفيذ الرقابة ، أن تكون مقبولة وواضحة من قبل من سيقومون بتطبيقها.

2-2-3 المرونة: تعمل غالبية المؤسسات في ظل ظروف بيئية دائمة التغيير وكثيرا ما يترتب على ذلك تعديل بعض الأهداف والاستراتيجيات والخطط، ويقصد بالمرونة أن يكون النظام الرقابي قابل للتكيف مع هذه التغيرات والتعديلات في المنظمة وفي البيئة المحيطة بها ودون ذلك قد تضطر الشركة لإعادة تصميم النظام الرقابي بأكمله مع كل تغير في الظروف الداخلية والخارجية المحيطة بالشركة.

2-2-4 التوقيت: لا يعني التوقيت السرعة بل هو أن تأتي المعلومات في الوقت المناسب وللجهة المستفيد منها فلا فائدة من معلومات تصل قبل أوانها بوقت طويل فتهمل أو بعد أوانها فتصبح غير ذات فائدة. ولكنه يعني أن تكون المعلومات في أيدي المديرين في وقت احتياجاتهم إليها، فقد يحتاج مدير أحد المتاجر البيانات المتعلقة بالمبيعات بصورة يومية في حين يحتاج إلى البيانات الخاصة بمستوى المخزون من البضائع المختلفة بصورة أسبوعية .

2-2-5 سرعة الإبلاغ عن الانحرافات: إن النظام الرقابي المثالي هو ذلك النظام الذي يمكن من خلاله اكتشاف الانحرافات قبل حدوثها ،مما يتطلب السرعة في الإبلاغ عنها والسرعة في توصيل المعلومات اللازمة والملائمة والدقيقة التي يحتاجها المدير لمعالجة الانحرافات وتصحيحها قبل تفاقمها .

2-2-6 التكامل: يجب أن تتكامل وظيفة الرقابة مع وظيفة التخطيط وتظل طريقة لتحقيق هذا التكامل ،هو أن تأخذ الرقابة في الاعتبار أثناء ممارسة وظيفة التخطيط فعندما توضع أهداف الخطة يجب أن يتجه التفكير في نفس الوقت إلى تحديد المعايير التي يتم على أساسها الرقابة، والتأكد من مدى تحقيق تلك الأهداف، فإذا كانت إحدى المؤسسات تهدف إلى تقديم منتجات جديدة خلال السنوات الخمس القادمة

فإنها يجب أن تحدد في نفس الوقت حجم المبيعات التي يجب تحقيقها لكل منتج جديد وفي كل سنة من السنوات الخمس [1].

1)علي مصلحي شريف وآخرون ،**الإدارة في منظمات الأعمال وأسس الرقابة عليها**، دار النعيم الجامعي، الإسكندرية، مصر 2013، ص 262

2-2-7 الموضوعية: أي نظام رقابي يجب أن لا يخضع لمحددات واعتبارات شخصية فان شخصية المدير أو شخصية المرؤوس قد تؤثر على الحكم على الأداء وتجعله حكما غير سليم ولهذا يجب أن تتميز الأنظمة الرقابية بالموضوعية.

المعايير الموضوعية قد تكون معايير كمية مثل التكاليف أو ساعات العمل للوحدة أو تاريخ الانتهاء من العمل كما قد تكون معايير نوعية مثل برامج أفضل تدريب أو تحقيق نوع محدد من التحسين في جودة ونوعية الأفراد، والمهم هنا انه بغض النظر عن نوع المعيار يجب أن يكون المعيار قابلا للتحديد والاختيار الدقيق[1].

2-2-8 الاقتصاد: كلما زاد حجم وأهمية ودرجة الموقف يزيد إنفاق القدر المالي لبناء النظام الرقابي الملائم له، المهم أن يكون عائد النظام الرقابي المتمثل في ضبط العمليات والنشاطات المختلفة في المؤسسة للحد من المشاكل أكبر من تكلفته، فإذا كانت تكلفة النظام الرقابي المستخدم تفوق الفوائد المحققة منه، فهذا قد يعني أن هناك انحرافا أدى إلى زيادة التكلفة عما هو مقرر وبالتالي ستصبح العملية الرقابية انحرافا بحد ذاتها[2].

2-2-9 سهولة الفهم: تملي طبيعة عمل نظام الرقابة الواجب انحرافا لذا لابد من أن تراعي في نظام الرقابة مناسبة النشاط من ناحية وقدرة المديرين من ناحية أخرى، كما يجب أن لا يكون التعقيد في نظام الرقابة هو القاعدة مما يجعل الرقابة غير فعالة في تحقيق أهداف التنظيم

2-**2-10 التنبؤ بالمستقبل:** يجب أن لا تقتصر النظم الرقابية المستخدمة على اكتشاف الانحرافات الحالية أو المتزامنة مع العملية الإنتاجية وإنما على المدير إما يسعى جاهدا للحصول على أساليب رقابية تمكنه من التنبؤ بالانحرافات قبل وقوعها من شأنها تفادي إهدار التكاليف التي قد تكون جسيمة[3].

2-2-11 الأعمال التصحيحية: إن أي نظام رقابي فعال هو ذلك النظام الذي لا يشير فقط إلى الانحرافات الجوهرية عن المعايير الموضوعية ولكنه ذلك النظام الذي يوضح ويقترح مجموعة من الخطوات والأعمال والإجراءات لتصحيح الانحرافات وهذا يعني أن النظام الرقابي يجب أن يشير إلى المشكلة وحلولها.

---

1)حسين أحمد الطراونة، هاني خلف، **نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها**، دار أسامة للنشر والتوزيع ، الأردن،2012 ، ص 137.

2) شريف علي، **الإدارة المعاصرة**، دار الجامعة للنشر والتوزيع ،ط2، الإسكندرية، مصر، 199، ص ص297 296.

3)حسين أحمد الطراونة ،هاني خلف، **مرجع سابق** ، ص 47 .

2-2-12 المشاركة: ينبغي لأي نظام رقابي فعال أن يكون مقبولا لجميع الأعضاء الموظفين في المؤسسة وحتى يكون هناك قبول فلا بد من مشاركة الأعضاء في تصميم هذا النظام وخاصة عند وضع المعايير الرقابية فكلما كانت هناك مشاركة كلما كان هناك قبولا وكلما كان هناك تعهدا والتزاما بالتنفيذ والمتابعة كلما أدى ذلك إلى نجاح العملية الرقابية وتحقيق أهدافها.

2-2-13 استخدام جميع خطوات الرقابة: إن عملية الرقابة تتكون من مجموعة من الخطوات سواء في تحديد المعايير الرقابية، تجميع بيانات ومعلومات على الأداء الفعلي بالمعايير ومن اتخاذ إجراءات تصحيحية وبالتالي فان نقص في إحدى الخطوات السابقة قد يؤدي إلى عدم فعالية النظام الرقابي[1].

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

ثـالثا: مجالات الرقابة الإدارية ومراحلها .

3-1 مجالات الرقابة الادارية:

الرقابة الإدارية هي عملية ملازمة لكافة النشاطات التي تقوم بها فهي تحديدا تستخدم في المجالات التالية [2]:

3-1-1 الرقابة على الموارد البشرية: وهي تركز على:

- عملية اختيار العاملين.
- ضرورة وضعهم في الأعمال المناسبة لهم ،مع تدريبهم بشكل دوري كلما دعت الضرورة إلى ذلك بالإضافة إلى تقييم أدائهم بين الحين والآخر ولكن كل هذا يجب أن لا يتعدى الحدود المعقولة للرقابة، لان الرجل في عمله يعمل بنفس الدوافع والاحتياجات والرغبات التي تدفعه في المجالات الأخرى، وهذا ما قالته الاسترالية "ماري فوليت" لان التنسيق وليس التخويف هو جوهر الإدارة الجديدة.
- قد تخطئ المنظمات كثيرا عندما تمارس قدرا مبالغا فيه من الرقابة على أعمالهم، ولكنهم في نفس الوقت يطالبون بدرجة معينة من الاستقلال وحرية التصرف مثال ذلك أنهم يقبلون أن تحدد الإدارة

1) حسين أحمد الطراونة، هاني خلف، **نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها**، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012 , ص ص 47 48.
2) رشا الغول، **التقييم الذاتي للرقابة**، مكتبة الوفاء القانونية، ط1، مصر، 2013، ص 85.

ساعات العمل وكمية المنتجات التي تقابل ساعات العمل ولكنهم يرفضون أن تتدخل الإدارة في شؤونهما الخاصة كمراقبة نوع آكلهم أو طريقة لباسهم[1].

3-1-2 الرقابة على الموارد المادية: تتجه الرقابة على الموارد المادية لتشمل بعض الجوانب منها:

- **الرقابة على الإنتاج:** تستخدم للتأكد من عملية الإنتاج وجودته، وعدم وجود هدر في المواد والمستلزمات الأخرى في عملية الإنتاج.
- **الرقابة على الشراء:** تستخدم للتأكد من سلامة وجود المشتريات وللتأكد من مطابقتها للمواصفات المطلوبة وبالكمية المحددة ومن التأكد أيضا من وصولها في الوقت المحدد والمتفق عليه في عقد الشراء وما إذا كانت العلاقة مع الموردين جيدة.
- **الرقابة على التخزين:** وهو من المجالات الرئيسية التي تستخدم فيها الرقابة على حركة المخزون من حيث الكمية الواردة والصادرة والرصيد المتبقي ومخزون الأمان، كما تعمل الرقابة لحماية المخزون من أخطاء التلف وغيرها من الأخطاء الأخرى.
- **الرقابة على الأموال:** وتدعى بالرقابة المالية التي تعمل على مراقبة التدفقات التقنية الداخلية والخارجية من صندوق الشركة ومعرفة مدى كفاءة استخدام الأموال.
- **الرقابة على التسويق:** من بين الاستخدامات الهامة للرقابة الإدارية في هذا المجال التأكد من أن مستوى الطلب على منتجات الشركة من قبل المستهلكين هو كما يجب أن يكون، وكما هو مقدر له في خطة المبيعات الموضوعة مسبقا ويدخل هذا ضمن مجال التأكد من أن الحملات الإعلانية تحقق هدفها وكذلك مدى رضا المستهلك عن هذه المنتجات، مجال استخدام الرقابة الإدارية تؤدي إلى نجاح أي مؤسسة ومتابعتها للمجالات يعطي لها تنفيذ جيد وفق ما هو مخطط له من خلال الرقابة على المجالات.

3-1-3 الرقابة على موارد المعلومات: تعتبر المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب أصلا من أصول المؤسسة وبناءا عليه فان الرقابة على المعلومات الغرض منها التأكد من ملائمة المعلومات

المتاحة لأغراض اتخاذ القرارات إذن من المعروف انه بدون معلومات كافية ودقيقة لن تتمكن الإدارة من اتخاذ قرارات فعالة [1].

1)صالح بن نوار، **فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية**، مخبر علم الاجتماع للبحث والترجمة، الجزائر، 2006،ص 90.

3-2 مراحل الرقابة الإدارية:

تتضمن الرقابة الإدارية المراحل التالية:

3-2-1 تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها: من المعلوم أن كل منظمة مهما كانت كبيرة أم صغيرة عامة أم خاصة، فإنها تسطر أهدافا تنظيمية أو غايات والتي يتم بموجبها توجيه نظام الإدارة نحوها ثم وضع الطرق المثلى لتنفيذها.

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

ومما تجدر الإشارة إليه أن تحديد الأهداف كمؤشرات لأي خطة تنظيمية فإنها تستخدم كمعيار أو مقياس رقابي يتم تقييم الأداء الفعلي عليه وبالتاي يجب أن يعبر عنه بصورة كمية أو رقمية وضمن حد أعلى وحد ادني خلال فترة زمنية محددة.

إذ نرى أن تحديد الأهداف للمنظمات يعتبر ضرورة قصوى لتطبيق إجراءات الرقابة الإدارية حيث أنها وبدون وجود الأهداف تصبح عديمة الجدوى.

3-2-2 وضع المعايير والمقاييس الرقابية: لابد للرقابة أولا النظر إلى الأهداف التي يجب أن تحققها الخطط في المؤسسة ثم تقوم بتوزيع هذه الخطط على المنشاة وتتكون 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، حيث توضع 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 وهناك العديد من المعايير ومنها المعايير التالية:

---

1)مصطفى صلاح سلامة، **مفاهيم حديثة في الرقابة الداخلية والمالية**، دار البداية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 63.

- **المعايير الكمية:** تتعلق بكمية العمل الذي ينبغي أن ينجزه الفرد في فترة زمنية محددة وهنا يمكن وضع مواصفات دقيقة لأنها تتعلق بشيء كمي.
- **المعايير النوعية:** تتعلق بوضع مواصفات خاصة لدرجة الأداء المطلوب وهنا يتم التركيز على النوعية والجودة اعتمادا على المواصفات الموضوعة للأداء.
- **المعايير الزمنية:** دراسة الوقت تتعلق بقياس الأداء خلال برنامج زمني محدد.
- **معايير التكلفة:** وهي من محددات الكفاية الإدارية بحيث تعكس معايير التكلفة من الناحية المالية المتعلقة بمصروف إحدى البرامج.
- **المعايير المعنوية:** تتعلق بالأنشطة التي يتعذر تحديد كمياتها كقياس الروح المعنوية للعاملين أو مبدأ الولاء الوظيفي أو غير ذلك [1].

3-2-3 قياس وتقييم الأداء الفعلي: بعد أن يتحقق الأداء الناتج عن التنفيذ تبدأ المنظمة بمقارنته بالمعيار المحدد لقياسه، ولتحديد مدى تطابق الأداء المحقق للأداء المخطط أو لتحديد الانحرافات سواء كانت انحرافات سلبية أم ايجابية بعبارة أخرى الانحرافات التي يمكن التغاضي عنها ولا تؤثر على الهدف، والأخرى التي يجب معالجتها ويستدعي الأمر تصحيحها فورا وفي الوقت المناسب نظرا لما لها من تأثير على تحقيق الهدف.

ويعتبر الوقت عامل حيوي عند أداء هذه المرحلة بل يجب أن يتم التسجيل الفوري للنتائج وتتم عملية المقارنة والتقييم في أسرع وقت ممكن قبل أن يتضخم أخطارها وحتى يمكن معالجتها بأقل تكلفة ممكنة.

3-2-4 تصحيح الانحرافات: تعتبر هذه الخطوة من الخطوات الضرورية الايجابية للرقابة كما أن فاعليتها تؤدي إلى جدوى المراحل السابقة لأنه لا قيمة من دقة وضع المعايير وسرعة تسجيل النتائج والمقارنة والتقييم طالما أن الانحرافات مازالت مستمرة ولم يتخذ الإجراء المناسب لتصحيحه وان عملية التصحيح تتطلب من المراقب تحديد الانحرافات أولا ثم دراستها للتعرف على الأسباب الحقيقية وراء حدوثها، وفي ضوء ذلك يتم تحديد الإجراءات المناسبة لمعالجتها مما يؤدي إلى تصحيح مسارات الأنشطة نحو الأهداف المرجوة.

1) حسين أحمد الطراونة، هاني خلف، **نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها**، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 51.

تظهر الانحرافات لأسباب عديدة مثل دقة المعايير والخطة الموضوعية أو ظهور عقبات في التنفيذ أو ضعف الاتصال أو قلة مهارات العاملين[1].

رابعا: أنواع الرقابة الإدارية وعناصرها .

4-1انواع الرقابة الإدارية:

4-1-1 **الرقابة حسب المعايير:** وتتضمن رقابة على أساس الإجراءات ورقابة على أساس النتائج:

- **رقابة على أساس الإجراءات:** تقوم على أساس القواعد والإجراءات بقياس التصرفات التي تصدر عن المنظمات العامة، ومطابقتها بمجموعة القوانين والقواعد والضوابط والطرق والإجراءات، ويركز هذا النوع من الرقابة على التصرفات التي تصدر من وحدات إدارة الأعمال العامة ومن العاملين فيها وليس على ما تحققه هذه التصرفات من نتائج نهائية.
- **على أساس النتائج:** تقوم الرقابة على أساس النتائج بقياس النتائج النهائية التي تحققها المنظمات العامة، وفق معايير يمكن قياسها موضوعيا، فهذا النوع من الرقابة لا يتابع ويقوم التصرفات والنشاطات التي تقوم بها المنظمات العامة وإنما يركز فقط على النتائج التي تحققها هذه المنظمات[2].

4-1-2 الرقابة حسب موقعها من الأداء وتشمل الأتي:

- **الرقابة السابقة:** وتسمى بالرقابة المانعة أو الوقائية، وتهدف إلى ضمان حسم الأداء أو التأكد من الالتزام بنصوص القوانين والتعليمات في إصدار القرارات أو تنفيذ الإجراءات كما تهدف إلى ترشيد القرارات وتنفيذها بصورة سليمة وفعالة.
- **الرقابة اللاحقة:** وتسمى الرقابة البعدية أو الرقابة المستندية، وفي هذا النوع من الرقابة لا يتم تقويم تصرفات وقرارات وإجراءات وحدات إدارة الأعمال العامة إلا بعد حدوث التصرفات فعلا، إن تقويم الأداء بعد أن يكون هذا الأداء قد وقع بالفعل يجعل الرقابة اللاحقة ذات طابع تقويمي أو تصحيحي[3].

---

1) محمد الفاتح محمود بشير المغربي، أستاذ إدارة الأعمال وعميد كلية الاقتصاد والعلوم الاجتماعية ،جامعة القران الكريم والعلوم الإسلامية، السودان، 2020، ص 22 .

2)علي فلاح زغبي وأحمد دودين، **الأسس والأصول العلمية في إدارة الأعمال**، دار النشر البازوري، 2006، ص 330.

3) علي فلاح زغبي وأحمد دودين، **الأسس والأصول العلمية في إدارة الأعمال**، دار النشر البازوري، 2006، ص 330.

- **الرقابة المتزامنة:** تتمثل الرقابة المتزامنة للأداء في تصحيح الانحرافات عن المعايير الموضوعة أثناء تنفيذ العمل والتأكد من أن ما يتم انجازه مطابق للأهداف الموضوعة.

تعمل هذه الرقابة على التقليل والحد من الأخطاء قبل أن تتفاقم إلى مشاكل اكبر[1].

وللتوضيح أكثر سنقوم باستعراض الجدول الآتي:

توقيت الرقابة	خصائصها	أساليبها
رقابة سابقة	التنبؤ بالإختلالات في الأداء قبل حدوثها	التنبؤ المالي، أسلوب المسار الحرج.
رقابة متزامنة	تقيس الانحرافات عن معايير الأداء كما تحدث في نفس وقت الأداء.	الرقابة عل جودة العمليات،الرقابة على العمليات الإنتاجية.
رقابة لاحقة	تحدد الاختلافات عن الأداء المخطط له بعد حدوثها.	القوائم المالية

الجدول رقم (01) يوضح خصائص الرقابة والأسلوب الذي يجب أن تتبناه الإدارة[2].

4-1-3 الرقابة وفقا لمصادرها أو على أساس أطراف التعامل مع المنظمة:

- **الرقابة الداخلية:** يقصد بها أنواع الرقابة التي تمارسها كل منظمة بنفسها على أوجه النشاطات والعمليات التي تؤديها والتي تمتد خلال مستويات التنظيم المختلفة.
- **الرقابة الخارجية:** تعتبر عملا متمما للرقابة الداخلية ذلك لأنه إذا كانت الرقابة الداخلية على درجة عالية من الإتقان بما يكفل حسن الأداء، فانه ليس ثمة داع عندئذ إلى رقابة أخرى خارجية لذلك فان الرقابة الخارجية في العادة تكون شاملة أي غير تفصيلية كما أنها تمارس بواسطة أجهزة مستقلة متخصصة، ما يكفل الاطمئنان إلى أن الجهاز الإداري للمنظمة أو المنشاة لا يخالف القواعد والإجراءات وعادة ما تتبع أجهزة الرقابة إدارة الأعمال العليا، وهذا ما يعطيها مكانة مرموقة وقوة دفع عالية واستقلالا لا يمكنها من حرية العمل وبعدها عن تدخل الأجهزة التنفيذية في أعمالها أو محاولة التأثير في اتجاهاتها[3].

4-1-4 الرقابة على أساس تنظيمها :تصنف إلى ثلاث أنواع:

1)صلاح الشنواني، **التنظيم الإداري في قطاع الأعمال**، دار المعارف، مصر، 1966، ص 159 .
2)المصدر، محمد فريد الصحن، **مبادئ الإدارة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 350 .
3 علي فلاح زغبي وأحمد دودين، **الأسس والأصول العلمية في إدارة الأعمال**، دار النشر البازوري، 2006، ص 331 .

- **الرقابة المفاجئة:** تتم بصورة مفاجئة وبدون سابق إنذار من اجل مراقبة العمل و ضبطه دون اتخاذ ترتيبات مسبقة من المدير أو الرئيس المباشر.
- **الرقابة الدورية:** هي التي تنفذ في كل فترة زمنية، أي حسب جدول زمني منتظم، حيث تتم تحديدها يوميا أو كل أسبوع أو كل شهر أو على أساس ربع سنوي.
- **الرقابة المستمرة:** تتم عن طريق المتابعة والإشراف والتقييم المستمر لأداء العمل[1].

4-1-5 الرقابة على أساس الكيفية: تتضمن:

- **الرقابة العامة:** وهي الرقابة الإدارية الخاصة بمتابعة عمل المنظمة ككل وهي من أهم ادوار القيادات في المنظمات، ويعتمد نجاحها على قدراتهم وكفاءتهم في تقليل أخطاء الأداء.
- **الرقابة بالاستثناء:** هي أسلوب يستخدم في المنظمات المتعددة النشاطات، حيث تتم الرقابة بتحديد عمل معين، ويتركز عليه رسم الخطط وتحديد الأهداف، ومن تم التركيز على رقابة الانحرافات أثناء انجاز الأعمال المحددة[2].

4-1-6 الرقابة حسب التنظيم الرقابي أو حسب طبيعة التوجه:

- **الرقابة البيروقراطية:** أي الاهتمام بجميع الإجراءات والمهام التي تنفذ بها العمال والتركيز على مدى مطابقة هذه الإجراءات وطرق الأنشطة بالقواعد والأساليب المستخدمة.
- **الرقابة الشخصية:** المركزة على الفرد ،كيف يتم اتخاذ القرار من طرف الفرد، السلوك القيادي أو الإشرافي.
- **الرقابة على النواتج:** أي الرقابة والاهتمام بالمخرجات، حجم الإنتاج ،نوعية الإنتاج، جودة الإنتاج والأرباح.
- **الرقابة الثقافية:** التركيز والاهتمام على مدى وضوح الأهداف، ودرجة الحرية المطبقة، واستقلالية عمل الأفراد[3].
- الرقابة غير البيروقراطية[4].

4-1-7 الرقابة حسب المستويات الإدارية:

---

[1] علي عباس، **الرقابة الإدارية على المال والأعمال**، مكتبة الرائد العلمية، عمان، الأردن، 2001، ص 32 .
[2] حسن عشماوي سعد الدين، **أسس الإدارة**، مكتبة عين شمس، القاهرة، مص، 1980، ص43 .
3) عبد السلام أبو قحف، **أساسيات التنظيم الإداري**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر،2002، ص 479.
4)علي فلاح زغبي واحمد دودين، **الأسس والأصول العلمية في إدارة الأعمال**، دار النشر البازوري، 2006، ص 332 .

- **الرقابة على مستوى الفرد:** محاولة تقييم أداء الأفراد والرقابة على نواتج أعمالهم وسلوك أدائهم وهناك العديد من المعايير الرقابية يمكن استخدامها مثل: تقرير الكفاءة أي الأداء، ويكون بصفة دورية، بالإضافة على بعض المعايير الكمية مثل ميزانية الحوافز بالنسبة لعدد العمال.
- **الرقابة على مستوى الأنشطة الوظيفية:** يقيس الأداء اليومي لكل العمليات داخل المنشآت ويتم تحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية وبذلك فهو يهدف إلى قياس الأداء الفعلي لإدارة واحدة أو قسم من أقسامها لمعرفة مدى كفاءة أداءها لمهامها وتحقيق الأهداف المطلوبة[1].
- **الرقابة على مستوى المؤسسة ككل:** والغرض منه تقييم الأداء الكلي للمنظمة ومعرفة مدى كفاءتها في تحقيق الأهداف العامة التي تعمل من اجل بلوغها، فهي تتصف بالشمولية والعمومية ولا تقتصر على موظفين معينين أو وحدة تنظيمية محددة[2].

4-1-8 الرقابة حسب جوهرها :هناك ثلاث أنواع :

- **الرقابة التنظيمية:** تركز على تطبيق التطورات القائمة التي تضعها المنظمة من اجل تحقيق أهدافها.
- **الرقابة الاجتماعية:** تتمثل هذه الرقابة في الأعراف والتقاليد والمفاهيم والتي تشكل عند العمال والموظفين والتي تحدد سلوكهم وفقا لمعايير معينة.
- **الرقابة الذاتية:** تتمثل الرقابة الذاتية في شعور الفرد بالرقابة ينبع من داخله، وذلك بوضع طرق وأهداف محددة يسعى الفرد للوصول إليها ومواجهة جميع الانحرافات التي تحول عن تحقيق هذه الأهداف والتي تخدم عمله وبالتالي تخدم المؤسسة[3].

1) محمد حافظ حجازي،**إدارة الموارد البشرية**، دار الوفاء، الإسكندرية، 2005، ص 24.
2)يوريب طارق،**الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، تحت إشراف دكتور حميدي سامية علوم إنسانية واجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ص 63.
3) أبو بكر مصطفى بعيرة،**الرقابة الإدارية في منظمات المنظمة العربية للعلوم الإدارية**، جامعة الدول العربية، العدد 273، ص 13.

النوع	المعايير	طرق قياس الأداء	كيفية معالجة الانحرافات
الرقابة التنظيمية	توضح رسميا من قبل الإدارة في شكل أهداف وخطط	الميزانيات التقارير	طرق ايجابية: ترقية، زيادة الراتب طرق سلبية: الفصل، عدم منح المكافآت، لفت النظر
الرقابة الاجتماعية	توضح بشكل غير رسمي عن طريق الجماعات غير الرسمية في شكل التزامات على جميع الأفراد	الملاحظة الاتصال غير رسمي	طرق ايجابية: الموافقة على البقاء الفردي في مجموعة تولد دور القيادة غير الرسمية طرق سلبية: الرفض من المجموعة السلوك العدواني
الرقابة الذاتية	تنبع من ذات الفرد وعن التزامه بأهداف انجازات شخصية	مراقبة الفرد لذاته	طرق ايجابية: الشعور بالرضا السيطرة على الذات طرق سلبية: الشعور بالخيبة وعدم الكفاءة.

الجدول رقم 02 يوضح أنواع الرقابة حسب جوهرها وكيفية معالجة وتصحيح الانحرافات إن وجدت[1].

4-1-9 الرقابة حسب نوعية الانحراف:

- **الرقابة الايجابية:** تهدف هذه الرقابة إلى التأكد من أن كافة الإجراءات والتصرفات يتم العمل بها طبقا للأنظمة والتعليمات المعمول بها داخل المنظمة، بما يكفل تحقيق أهدافها من جهة والتنبؤ بالانحرافات و الأخطاء المحتمل حدوثها، واتخاذ الإجراءات اللازمة والقرارات الخاصة لمنع هذه الانحرافات والعمل على ضمان حسن سير العمل في المنظمة، وهذه الرقابة تعتبر احد أساليب الناجحة في تحفيز الموظفين وتنميتهم وبالتالي تطوير وتحسين المنظمة.
- **الرقابة السلبية:** تعمل على البحث عن الأخطاء والانحرافات والعمل على منع حدوثها مع التركيز على معاقبة مرتكبي الأخطاء والانحرافات، وبمعنى أخر تعمل على تحديد الأخطاء والانحرافات ولهذا تسمى بالرقابة البوليسية أي الرقابة السلبية وتتعمد تجاهل الرقابة الايجابية[1].

1)المصدر، أبو بكر مصطفى بعيرة،**الرقابة الإدارية في منظمات المنظمة العربية للعلوم الإدارية**، جامعة الدول العربية، العدد 273، ص 13.

4-1-10 الرقابة على أساس موقع الجهاز الذي يمارس الرقابة:

- **الرقابة المالية:** وهذا النوع من الرقابة يساهم في الحفاظ على الممتلكات المادية والمالية للمؤسسة من التلف والسرقة والإسراف حتى لا تقع المؤسسة في انحرافات يصعب علاجها.

تقوم بممارسة أجهزة متخصصة بشكل مركزي مثل دواوين المحاسبة، المراجعة وتشمل الرقابة المحاسبية عن طريق رقابة السجلات والمستندات والدفاتر وكذلك أسلوب عمل النظام المحاسبي[2].

- **الرقابة الإدارية:** ويهدف هذا النوع من الرقابة إلى حسن استخدام الموارد البشرية والمادية من خلال متابعة وتقييم جميع الأنشطة الإدارية المختلفة في المنظمة بما فيها الخدمات المقدمة وتمتد لتشمل جميع المستويات الإدارية المختلفة ،الهيكل التنظيمي، طرق العمل، شؤون الأفراد والنواحي المالية الفنية، فهي تشمل مكاتب البريد والأحوال المدنية والجامعات والمؤسسات الحكومية والوزارات والبلديات وجميع المرافق التابعة لها[3].
- **الرقابة الفنية:** تهدف إلى التركيز على المشرفين الفنيين في المجالات المهنية المختلفة كالأعمال الهندسية والتصاميم الإنتاجية والفنية والقانونية وتقوم هيئات التفتيش الفني على مثل هذا النوع من الرقابة.
- **الرقابة على الأنشطة الروتينية:** يتركز على مجموعة الأعمال والأنشطة والمعاملات المتكررة قد تكون يومية وتتمثل هذه الأنشطة في إجراءات وأساليب أو مراحل العمل ومن أمثلتها إجازة الموظفين ،مشتريات الأثاث ،البريد الوارد والصادر، حفظ السجلات والوثائق تكون أفضل إذا ركزت على الكفاية ومستويات الأداء من خلال دراسة الوقت والحركة لكل عمل.

4-2 عناصر الرقابة الإدارية:

4-2-1 تحديد الهدف من الرقابة: قد يكون الهدف من الرقابة عاما وهذا يعني خضوع كل شيء في المنظمة للرقابة وذلك بهدف التنبؤ بالخطأ أو الانحراف قبل وقوعه أو استفحاله، أو قد يكون الهدف من الرقابة معرفة نتائج عمل معين ومقارنتها بالمعايير الكمية أو النوعية للتأكد من مدى تحقيق التوافق بين مستويات الأداء الفعلية والمعيارية.

---

1) حسين أحمد الطراونة توفيق صالح عبد الهادي، **الرقابة الإدارية**، دار البازوري، ط1، عمان، الأردن، 2009، ص ص 181 180.

2) أبو بكر مصطفى بعيرة،**الرقابة الإدارية في منظمات المنظمة العربية للعلوم الإدارية**، جامعة الدول العربية، العدد 273، ص 13.

3) مصطفى محمد محمود،**الرقابة الإدارية**، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 106.

4-2-2 تحديد أساليب ووسائل الرقابة: من هذه الأساليب والأدوات ما يتعلق بالأرقام ودلالتها والمعلومات المتمثلة بالميزانيات والتقارير والخرائط والخطط العامة والتفصيلية وطرق التحليل المالي والهندسي والكيمائي.

4-2-3 تحديد نوع الرقابة: كالرقابة الوقائية والعلاجية، المفاجئة، الدورية، أو المستمرة، الداخلية أو الخارجية.

4-2-4 تحديد نظام التبليغ: ويعني ذلك تحديد طرق وإجراءات الأخبار عن الخطأ أو الانحراف ومن الذي له حق أو صلاحية التبليغ ولمن سيتم التبليغ ،كيف يتم الإبلاغ عن الخطأ وتى يتم ذلك[1]

4-2-5 تحديد الشخص صاحب السلطة في إتخاذ القرار التصحيحي: وقد يكون الشخص المخطئ نفسه أو الشخص مكتشف الخطأ أو الرئيس المباشر، أو يعهد إلى لجنة مختصة كما هو الحال في وقوع الأخطاء الفنية وقد يكون المدير العام للمنظمة أو مجلس الإدارة أو أحد أعضائه، ويعتمد ذلك على جسامة الخطأ ونوعه، ويجب الفصل هنا بين الشخص المخول بتصحيح الخطأ وبين الشخص المخول باتخاذ القرار التصحيحي.

4-2-6 المعيار: قد يعبر المعيار عن رقم نسبة أو كمية أو درجة معينة ويستخدم لأغراض الحكم على مدى ملائمة الانجاز أو الأداء الفعلي، ويشترط في المعيار أن يكون واضحا ومفهوما ومنطقيا لا يقبل التأويل أو التحريف([2]).

تعد العناصر الرقابية الإدارية المذكورة سابقا بمثابة عناصر ضرورية لأي منظمة لأنها عناصر شاملة لكل عملية رقابية.

خامسا: وسائل الرقابة الإدارية وأساليبها .

لاشك أن هناك وسائل وأساليب يتعين تسخيرها من قبل الأطراف المعنية بالرقابة الإدارية في تقييم الأداء الفعلي و نتائجه تقييما موضوعيا تبعدها عن المؤثرات الشخصية التي تفسد التقييم وتبعده عن غاياته الأساسية، وتختلف المعايير الموضوعية في الخطة باختلاف أنشطة المنظمة،وحسب طبيعة

1) معن محمود عياصرة مروان محمد سي أحمد، **القيادة والرقابة والاتصال الإداري**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008، ص 40.
2) معن محمود عياصرة مروان محمد سي أحمد، **مرجع سابق**، ص 40.

الأهداف، ونوع الأداء المحدد لبلوغ تلك المعايير والأهداف إذ يصعب استخدام أداة رقابية واحدة لجميع المجالات حيث اتفق مفكرو الإدارة على انه يتعين استعمال وسائل مختلفة للرقابة الإدارية[1].

ومن أهم الوسائل والأساليب الأكثر استعمالا ما يلي :

5-1 **التقارير الإدارية:** هو أسلوب معروف في جميع الإدارات لأنه يعتبر وسيلة تهدف إلى إعطاء المعلومات اللازمة عن كيفية إجراء العمل ومدى كفاءة انجازه والتقرير عرض رسمي للحقائق الخاصة بموضوع أو مشكلة معينة عرضا تحليليا وبطريقة مبسطة ويكون فيه ترجمة الأحداث التي تواجه أو تقوم بها المنظمة، وهو وعاء يحمل داخله شيئا محددا ووسيلة عرض في شكل كتابي أو شفوي ويمكن تقسيم التقارير إلى أنواع عديدة منها[2].

- **التقارير الدورية:** تكون بصورة دورية يومية أو أسبوعية أو شهرية أو حولية أو بعد انتهاء كل مرحلة من مراحل المشروع كله، ويقوم بوضع هذه التقارير عادة مدراء المشاريع وتكون الجهة المخاطبة فيها الدارة العليا وهذا للوقوف على الانجازات والمشكلات و مثل هذه التقارير تكون مختصرة[3].
- **التقارير غير الدورية:** تكون على فترات زمنية غير ثابتة وتختلف من تقرير لآخر، وعادة ما يرتبط مثل هذه التقارير بوقوع أحداث معينة، مثل وصول رصيد المخزون لأحد الأصناف المهمة إلى مستوى معين أو حدوث عطل مفاجئ لإحدى الآلات وعلى خط الإنتاج[4].
- **التقارير الشفهية:** للتقارير الشفهية أهمية في سرعة نقل المعلومات إلى المستوى الأعلى كما أنها تستخدم في حالة العمل على تصحيح انحراف قد يؤدي إلى ضرر كبير إذا ما ستمر الأداء لفترة زمنية بنفس الأسلوب وبالتالي يساهم التقرير الرقابي الشفهي في سرعة اتخاذ القرارات حتى يمكن تقليل المناظر الناتجة عن الانحراف **إلى** أدنى ممكن[5].

---

1) عبد الكريم أبو مصطفى، **الإدارة والتنظيم المفاهيم الوظائف العمليات**، دار المعرفة للنشر والتوزيع، عمان الأردن ،2001، ص 256 .

2) حسين أحمد الطراونة توفيق صالح عبد الهادي، **الرقابة الإدارية**، دار البازوري، ط1، عمان، الأردن،2000، ص 72.

3) الصباح عبد الرحمان،**مبادئ الرقابة**، المعايير، التقييم، التصحيح، جامعة عمان الأهلية الاقتصاد والعلوم الاقتصادية ،عمان 1988، ص 288 .

4) حسين أحمد الطراونة توفيق صالح عبد الهادي ،**الرقابة الإدارية**، دار البازوري ،ط1،عمان ،الأردن،2009،ص 75.

5)عبد الرزاق سالم الرحاحلة ناصر جمال خضور، **مفاهيم حديثة في الوقاية الإدارية**، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ،2011 ، ص 55.

- **تقارير سير الأعمال الإدارية:** تنجز هذه التقارير من طرف رؤساء الإدارات وانجازاتها المتعددة وتشكل مثل هذه التقارير حلقة وصل بين المستويات الإدارية الوسطى والدنيا من جهة والمستويات الإدارية العليا من جهة أخرى وتتضمن هذه التقارير عادة شروحات عن عرض العمليات التنفيذية إلى جانب معلومات مختصرة عن الانجاز والإشارة إلى المشكلات الناجمة وبعض الاقتراحات والتوصيات لمعالجة ما يلزم[1].
- **تقارير قياس كفاءة الموظفين:** وهي تقارير دورية عادية يقيم فيها الرؤساء المباشرون أداء مرؤوسيهم بما في ذلك قياس قدراتهم وتطور تلك القدرات ومدى تعاونهم مع زملائهم في العمل ويقصد بمثل هذه التقارير تحفيز الموظفين على الأداء وتحسين نوعية عملهم بالإضافة إلى تحسين أوضاعهم الوظيفية[2].

2-5 الملاحظة: تعتبر وسيلة رقابية للحصول على معلومات رقابية ملائمة لجميع المجالات الرئيسية وعلى جميع المستويات من مدراء ورؤساء وموظفين ومشرفين ،ومن فوائدها إعطاء الانطباع الشخصي الذي يرسم في أذهانهم عن مستقبل أعمالهم، قيام الكثير من مدراء الشركات ورؤساء الأقسام بزيارات متكررة بمختلف المرافق التابعة لشركائهم وعلى الرغم من هذه الفوائد لها سلبيات منها أن المدير يتعرض

للكثير من الانتقادات وسوء التفسير من جانب الأفراد لبعض الجولات والزيارات، بالإضافة إلى ذلك فالملاحظة الشخصية كأداة رقابية تحتاج إلى وقت للحصول على المعلومات[3].

3-5 المذكرات: هي عبارة عن رسائل متبادلة بين إدارات وأقسام المؤسسة الواحدة حيث تعتبر وسيلة اتصال، يتم فيها نقل المعلومات والبيانات، واستعمال المذكرات واسع الانتشار في المؤسسات ذات الأعمال الكبيرة وهذا لصعوبة الاتصال الشخصي بسبب ضغوط العمل والأداء وعادة ما تستخدم المذكرات في حال نقل البيانات التي تتطلب حفظ على ملفات المؤسسة لتشكل مرجعية وثائقية في المستقبل، كما تستخدم المذكرات في الحالات التي تستدعي كتابة البيانات على شكل جداول وإحصائيات رقمية وتسجيل

1) عبد الكريم أبو مصطفى، **الإدارة والتنظيم المفاهيم الوظائف العمليات**، دار المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2001، ص 252 .
2) عبد الكريم أبو مصطفى، **الإدارة والتنظيم المفاهيم الوظائف العمليات**، دار المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2001، ص 252 .
3) زاهر عبد الحليم عاطف، **الرقابة على الأعمال الإدارية**، دار الراية، عمان، الأردن، 2009، ص 54 .

قرارات القمة الإدارية وفي حالة نقل المعلومات والبيانات أيضا لعدد كبير من الموظفين تجنبا للوقوع في الخطأ[1].

5-4 الشكاوى الإدارية: تمثل الطلبات المقدمة إلى الأجهزة الرقابية بهدف تحريك نشاطها وعملها إزاء التحقيق حول حادثة أو واقعة أو خلل معين في بعض الأعمال أو السلوكيات وقد تتخذ هذه الشكاوى تسميات عديدة مثل: البلاغات، المقترحات، التظلمات، الطعون، وكلها تعني كشف خلل سلوكي أو وظيفي، والمطلوب في هذا النوع من الأدوات هو الاهتمام بوضع تنظيم دقيق بحكم كيفية الاستفادة من تلك الشكاوى وتحديد وسائل تقديمها والجهات المعنية بحلها ولتحقيق ذلك من الواجب أن يستند التنظيم إلى القواعد التالية:

- تحديد الجهات المختصة بتلقي الشكاوى ومعالجتها بشكل حاسم وواضح.
- التزام السرية وعدم كشف مصادر تلك الشكاوي أو مقدميها تجنا لظاهرة الخوف الرقابي وسلبياته .
- مقابلة وتقريب جهات تلقي الشكاوي أو مقدمها تجنبا لظاهرة الخوف الرقابي وسلبياته.
- إلزام مقدمي الشكاوى والمعنيين بضوابط الموضوعية وسرد الحقائق المسندة.
- إتباع التوقيت الملائم لتقديم الشكاوى وبثها.
- معاقبة مقدمي الشكاوى المعرضة وعدم الاكتفاء بحفظها وتجنب أثارها مع تقديم ترضية معنوية للمتضررين منها[2].

5-5 البيانات الإحصائية: يتوفر للمدير المعلومات اللازمة لأداء وظيفة الرقابة من خلال البيانات الإحصائية،حيث يتم التحليل الإحصائي للبيانات المتعلقة بنواحي النشاط سواء كانت تلك البيانات تاريخية أو ذات صيغة توقعية.

5-6 الميزانيات التقديرية: وهذه تزود الإدارة بالمعلومات اللازمة لتأدية وظيفة الرقابة وهي تعبر بالأرقام عن النفقات والإيرادات لفترة زمنية مستقبلية وتزود الرقابة بالمعايير الرقابية ، والرقابة توفر للقائمين على الميزانية بالمعلومات عن حجم الانجاز الفعلي الذي يتحقق فعلا.

---

1)الصباح عبد الرحمان، **مبادئ الرقابة، المعايير، التقييم، التصحيح**، جامعة عمان الأهلية الاقتصاد والعلوم الاقتصادية ،عمان، 1988، ص 288 .

2) جوهر عبد الله حسين، **الإدارة الحديثة التخطيط التطوير الرقابة**، مؤسسة ثياب، الجامعة الإسكندرية، مصر 2011، ص189.

5-7 تحليل نقطة التعادل: تعتبر هذه الأداة من الأدوات الرقابية التي توفر للإدارة المعلومات اللازمة لأداء وظيفة الرقابة بفاعلية، وتقوم على توضيح العلاقة بين الإنتاج والتكاليف مما يمكن الإدارة من معرفة النقطة التي تتساوى فيها التكاليف مع الإيرادات.

5-8 خريطة جانت: يقوم هذا الأسلوب بتزويد الإدارة بالمعلومات اللازمة لوظيفة الرقابة بفاعلية ،وهي ترتكز على مفهوم قيمة الزمن لبداية ونهاية النشاط للمشروع كله[1].

5-9 تحليل الشبكات: يعتبر هذا الأسلوب من الأساليب الحديثة في برمجة وتخطيط ومتابعة البرامج والرقابة على الوقت والنفقات المستمرة في تنفيذها.

يتكون من أسلوبين: أسلوب تقييم ومراجعة البرامج وطريقة المسار الحرج ويهدف هذا الأسلوب إلى مساعدة الإدارة في إتباع التخطيط العلمي للبرامج على المدى البعيد، واتخاذ القرارات المتعلقة بالتنفيذ واستغلال الموارد المادية والبشرية المتاحة بكفاية وفعالية، وكشف الأخطاء والانحرافات في وقتها[2].

5-10 المراجعة: تتم المراجعة للتأكد من نظامية نشاط المنظمة، ويعهد في الغالب إلى أجهزة مستقلة أو وحدات متخصصة في مجال الرقابة داخل المنظمة مراجعة السجلات والتقارير لاستخراج البيانات الفعلية عن الأداء لمختلف أوجه نشاط المنظمة، ومن تم مقارنة البيانات بما هو مقرر تنفيذه من خلال الخطط الموضوعة في هذا المجال مسبقا[3].

5-11 السجلات: تعتبر السجلات الإدارية إحدى وسائل الرقابة الإدارية ،حيث يتم استخدامها للتأكد من حسن سير الأعمال ،ذلك أنها وسيلة لجميع المعلومات ،والبيانات عن أداء العاملين[4].

5-12 التـفتيش: يسعى إلى التحقق من حسن أداء الأعمال ودقة انجازها وسلامة الإجراءات المتبعة في التنفيذ، والتفتيش الإداري يسعى إلى كشف الأخطاء ومعرفة أسبابها وتحديد مسؤولية من وقع فيها، ويتم التفتيش عادة بالجراء مقابلات مع العاملين، يتم فيها فحص أعمالهم ومناقشتهم فيها والوقوف على المشكلات التي تواجههم، وإمكانية ترشيد عملية التنفيذ وكشف الأخطاء وتحديد أسبابها والعمل على

1 محمد عيسى الفاعوري، **الإدارة بالرقابة**، دار كنوز المعرفة ، عمان، الأردن، 2008، ص 189 .
2) محمد عيسى الفاعوري، **مرجع سابق**، ص 190.
3) محمد عبد الفتاح باغي، **الرقابة في الإدارة العامة**، مطابق الفرزدق التجارية، الرياض، السعودية، 1987، ص 71 .
)4 الجوبير عبد الرحمن بن إبراهيم، **الرقابة الإدارية المنظور الإسلامي والمعاصر والتجربة السعودية**، دار العلم للنشر والتوزيع، جدة، السعودية، 1990، ص 36 .

علاجها وقد يتولى جهاز الرقابة هذه الطريقة بين الحين والآخر لجعل الوحدات الإدارية في مدار الشعور بيقظة الجهاز الرقابي ابتغاء التأكد من سير المعاملات ،والتفتيش يكون كما يلي:

- التفتيش الدوري: يكون مرتبط بفترات زمنية محددة تكون أسبوعية أو شهرية .....الخ
- التفتيش المفاجئ: يكون بمراجعة مفاجئة أي بدون علم الموظفين وفي أوقات غير محددة ويقوم به فئة متخصصة من ذوي الكفاءات والخبرات، حتى يكونوا ملمين بكافة أمور العمل[1].

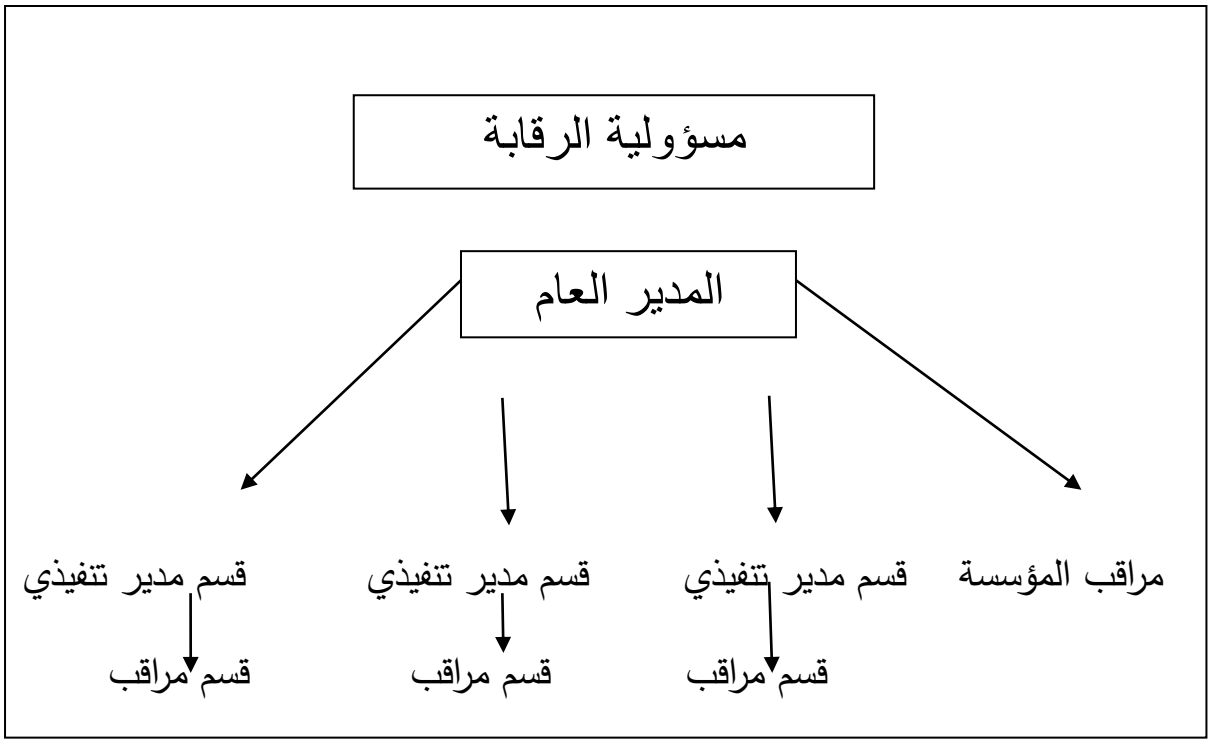
سادسا: مسؤولية الرقابة الإدارية

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

1-6 المديرين التنفيذيين: إن الرقابة هي مسؤولية المديرين حيث يشتركون في تصميم النظام الرقابي ومسؤولين عن تطبيقه واستخدامه فهم متحكمون به.

يتم توزيع مسؤولية الرقابة كما يلي[2].

1) بريش ريمة، **الرقابة الإدارية على المرافق العامة**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص قانون الإدارة العامة، قسم الحقوق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة بن مهيدي أم البواقي 2012، 2013، ص 45 .
2) المصدر **كامل بربر، الإدارة العلمية ونظام المؤسسة الجامعية للدراسات**، مصر،1996، ص 150 .



الشكل رقم 02 يوضح الهيكل التنظيمي للأعضاء المسؤولين عن عملية الرقابة

ومنه فكل مدير تنفيذي لكل قسم من الأقسام الرئيسية يكون مسؤولا عن الرقابة على القسم الذي يترأسه و لهؤلاء المديرين قدر من الاستقلالية في تعديل الأنظمة الرقابية التي يستخدمونها بما يتمشى مع تفصيلاتهم ووجهة نظرهم في كيفية تطبيق تلك النظم ورغم نتيجة لاختلاف التفصيلات وتنوع وجهات النظر في حدود الإطار الكلي للنظام الشامل للرقابة على المؤسسة .

2-6 الاستشاريون المختصون: في معظم المؤسسات تخصص مسؤولية الرقابة لواحد أو أكثر من الاستشاريين المختصين ، يطلق عليهم اسم مراقب يساهم في عملية تطوير النظام الرقابي.

ومن هنا يمكن القول أن مسؤولية الرقابة هي مسؤولية الجميع حيث يشترك فيها كل من الأعضاء الموجودين داخل المنظمة[1].

1) كامل بربر، **الإدارة العلمية ونظام المؤسسة الجامعية للدراسات**، مص، 1996، ص 150.

سابعا:علاقة الرقابة الإدارية بالوظائف الأخرى.

إن الوظائف الإدارية تشمل التخطيط والتنظيم والتوجيه والقيادة والرقابة، والرقابة كوظيفة مهمة يمكن اعتبارها روح العملية الرقابية إلا أن هناك تكاملا بين هذه الوظائف وبين وظيفة الرقابة وهو كالتالي:

7-1 الرقابة والتنظيم: التنظيم هو وظيفة رقابية هامة تقوم على الترتيب والتنسيق وتقسيم العمل وتحديد مراكز ومراتب اتخاذ القرار وتحديد المركزية واللامركزية والهياكل التنظيمية ومستوى الإدارة الدنيا والوسطى والعليا وتحديد خطوات الاتصال والتعاون والتقارير وغيرها[1].

حينما نتحدث عن الرقابة والتنظيم نرى أن هناك علاقة بين المركزية واللامركزية في التنظيم وأثر ذلك على العملية الرقابية ودرجة الدقة المطلوبة فيها، كما أن للوضع التنظيمي لأقسام المؤسسة أو المنظمة أمرا هاما على العملية الرقابية.

- **ففي حالة المركزية واتخاذ القرارات في المنظمة عن طريق الإدارة العليا فقط أو الإدارة العامة والمركز الرئيسي:** نجد المعايير الرقابية المراد استخدامها هنا لابد أن تعبر عن الأداء بدقة وان تكون تعكس البيانات بشكل تنظيمي وتفصيلي عن كيفية تنفيذ كل عملية على حدة وبيان إنتاجية كل فرد في المنظمة وبهذا فان معدل تكرار القياس يكون بشكل سريع يوميا، ذلك للتأكد من استمرار الجودة في الأداء.
- **أما إذا كانت المركزية تتسم بالوسطية:** يظهر هذا في صنع القرار على ضوء السياسات والبرامج المعدة سلفا في المشروع، وان هناك طرقا محددة للأعمال فانه ينعكس على العملية الرقابية على أساس أن هناك معدلات للمصروفات (التكاليف) ومعدلات لدوران العمل ومعدلات للكفاية يمكن الإشارة إليها، وذلك من خلال تكرار عمليات قياس الرقابة أسبوعيا أو كل فترة، وهنا نجد أن فترات القياس تطول نسبيا وتتباعد.
- **وإذا كانت المنظمة تأخذ بالأسلوب اللامركزي في إدارتها على أساس تقسيم المؤسسة أو المنظمة إلى وحدات مستقلة واعتبارها مراكز تاريخية:** فإنها لابد وان تكون العملية الرقابية على كل مركز وبيان مدى نجاحه في تحقيق الهدف المطلوب منه وتكون فترات القياس أطول نسبيا أي بمعدل كل شهر أو ربع سنويا.

1)جوهر عبد الله حسين، **الإدارة الحديثة التخطيط التطوير الرقابة**، مؤسسة ثياب، الجامعة الإسكندرية، مصر 2011، ص116.

أي الرقابة والتنظيم عمليتين تؤثر إحداهما في الأخرى فالتنظيم له دور في تنظيم عملية الرقابة وتشكيل الوحدات التنظيمية الرقابية[1].

2-7 الرقابة والتخطيط: إن الرقابة لا تعمل منعزلة عن التخطيط والتخطيط هو الأساس الذي تم وضعه كإطار شامل للأداء المستقبلي في منظمات الأعمال حتى تتحقق أهدافها، لذا يمكن اعتباره داخل حيز التطبيق الفعلي في المسار الصحيح إلا بوجود نظام فعال يبين أن الأداء يسير وفقا للخطة الموضوعة وهذا الأمر لا يتم إلا عن طريق إيجاد نظام رقابي فعال على الخطة.

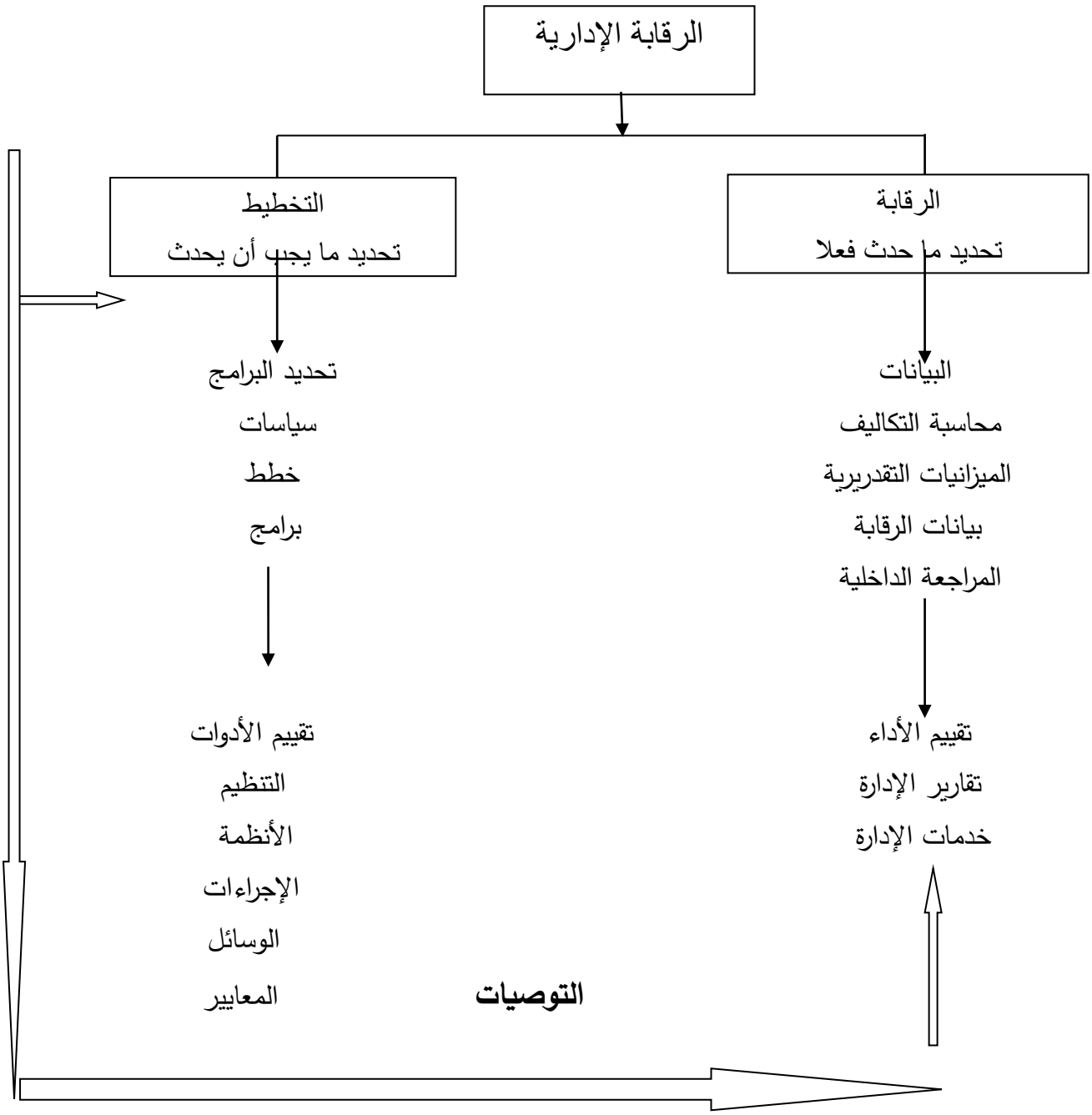
ونرى أن معظم الإدارات في المؤسسات الكبرى تربط بين التخطيط والرقابة والمتابعة لأن كلا الوظيفتين تمثلان وجهين لعملة واحدة وهي انجاز الإعمال بكفاءة عالية.

والعملية الرقابية هي الأساس الذي يبث روح الروح في الخطة وبدونها لا يشعر المسؤولون عن التنفيذ لأنهم يقوموا بأداء شيء مخطط، كما أن الإهمال والتراخي في الرقابة يعمل على عدم متابعة الخطة وبالتالي عدم الوصول إلى الهدف مما يؤثر على كفاءة المنظمة[2].

والعكس صحيح فان الرقابة الدقيقة الواعية تساهم في انجاز الخطط كما تعمل على تصحيح الانحرافات في الخطة وتؤدي إلى مواجهة المشاكل الطارئة والعمل على حلها بما يتناسب والموقف الطارئ.

1) درة عبد الباري إبراهيم جودة محفوظ احمد، **الأساسيات في الإدارة المعاصرة (منحنى نظامي)**، دار وائل للنشر، الأردن، 2012، ص 268 .

2) عبد الرزاق سالم الرحاحلة ناصر جمال خضور، **مفاهيم حديثة في الوقاية الإدارية**، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 46.



شكل رقم 03 العلاقة بين التخطيط والرقابة [1]

3-7 الرقابة و التوجيه:عندما تكون هناك مشاركة بين أفراد المنظمة في وضع الخطة ،يساهم هذا الأمر إلى حد كبير في تنمية عملية الرقابة الذاتية، وهذا ناتج عن اقتناع الأفراد بأهداف الخطة التي شاركوا في وضعها واعتبار المعايير التي ساهموا في إعدادها لتقييم أدائهم هي المعايير الدقيقة وبذلك تسهل مهمة

1) المصدر: الشرقاوي علي،**العملية الرقابية**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص 450.

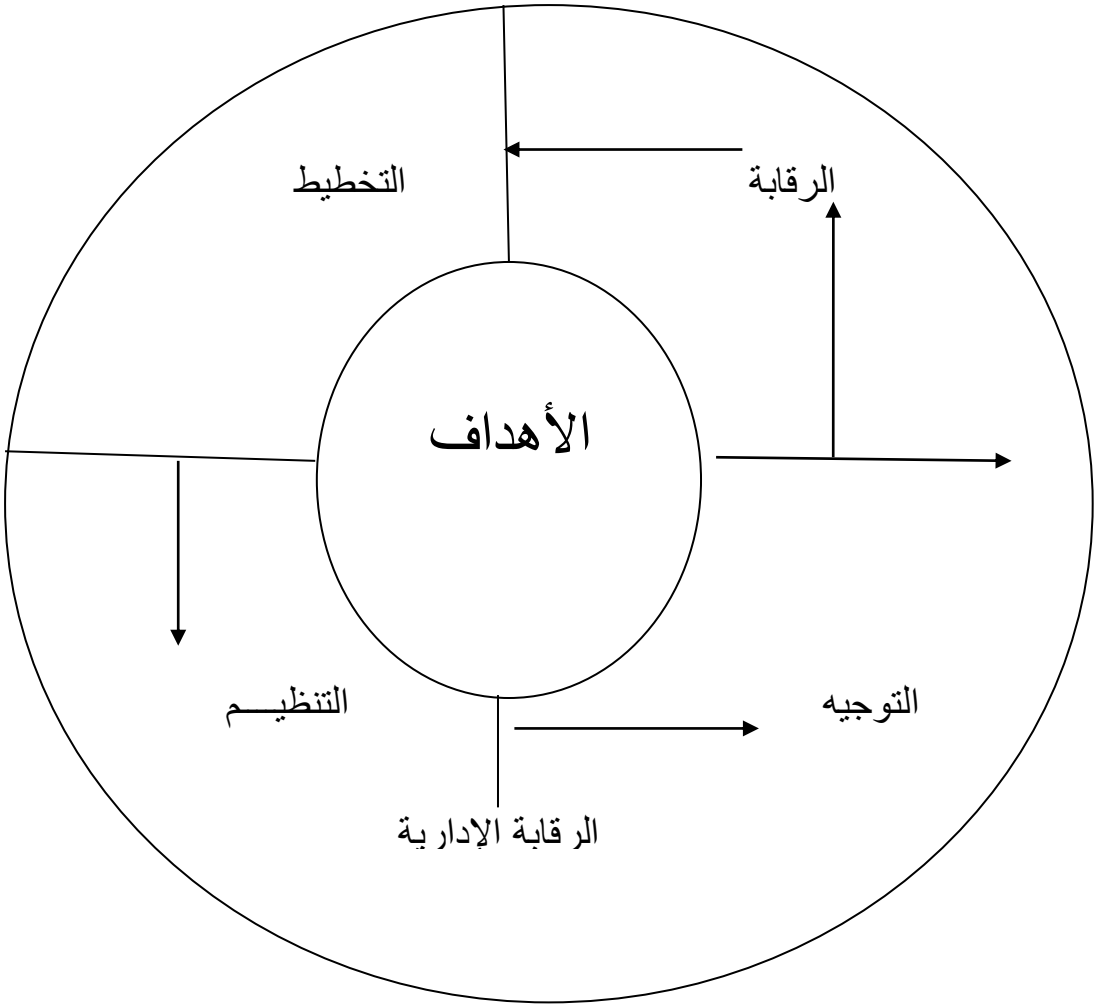
توجيههم وتصحيح الانحرافات التي قد تطرأ على أدائهم للواجبات الملقاة على عاتقهم وتسهل مهمة الرقابة عليهم[1].

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

- إن الرقابة الإدارية تدخل في عملية مكونات التوجيه فمثلا القيادة قد تم اختيار القائد بناءا على مواصفات معينة ومحددة تم الاستناد إليها، لأن القيادة يتوقف عليها إشتعال السلطة والقوة والمسؤولية.
- إنه بواسطة الرقابة الإدارية يتم اكتشاف المبدعين الذين يستحقون التحفيز وأن التحفيز أحد مكونات التوجيه.
- إن الرقابة تساهم في عملية تقييم عملية الاتصال بالمنظمات من حيث وصول الأوامر والتعليمات من أعلى الهرم ومراقبة هذه التعليمات ومدى الالتزام بها([2]).

وعليه علاقة الرقابة بالوظائف الإدارية علاقة إرتباطيه تكاملية وتداخليه .

1 ديري زاهد محمد، **الرقابة الإدارية**، دار المسير للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص41.
2 حسين احمد الطراونة توفيق صالح عبد الهادي،**الرقابة الإدارية** دار البازوري،ط1 ،عمان، الأردن، 2009، ص ص31 32.



شكل رقم 04 علاقة الرقابة الإدارية بالوظائف الإدارية الأخرى [1]

ثامنا: النظريات السوسيولوجية المفسرة للرقابة الإدارية :

1 . المدرسة الكلاسيكية (1881-1331):

تعد المدرسة الكلاسيكية أولى المدارس الفكرية التي تناولت الإدارة والعمليات الإدارية من جوانبها المختلفة، بحيث ركزت على الجانب الفني من العمل كتخصص وتقسيم العمل، بالإضافة إلى التركيز على إيجاد أفضل الطرق للعمل والإنجاز والتخطيط في المنظمة وكيفية الرقابة عليها من أجل تحقيق أعلى مستويات الأداء.

1)حسين أحمد الطراونة توفيق صالح عبد الهادي، **الرقابة الإدارية**،دار البازوري، ط1، عمان، الأردن، 2009، ص 32.

تشمل المدرسة الكلاسيكية ثلاثة اتجاهات فكرية هي: الإدارة العملية، التقسيم الإداري، البيروقراطية.

1.1نظرية الإدارة العملية:

يعتبر **فريديريك تايلور Taylor Frederick** رائد الإدارة العلمية ويطلق عليه البعض " الأب الروحي لها"، وقد بدأ حياته كمراقب عمال ثم تدرج إلى أن أصبح رسميا للمهندسين.

قام تـايلور ببناء إطار فلسفي جديد اختلف من حيث الأساليب فـي التنظيم والرقابة معتمدا على دراسة الأساليب العلمية في دراسة الحركة والوقت وقد تبنى تصوراته واقتراحاته على خبرته كمهندس[1].

انصب اهتمامه على المستوى التنظيمي الأدنى (الورشة) حيث حاول معالجة مشكلات تدني الإنتاجية وعدم ملائمة الأدوات المستخدمة في العمل وعدم وجود نظام ثابت لتغذية الآلات على خطوط الإنتاج من خلال قيامه بالتجارب التالية:

- تجربة رفع الكتل المعدنية هدفت إلى التعرف على ملائمة العامل لمتطلبات العمل حيث ملائمة العامل للعمل تعمل على زيادة الإنتاجية.
- تجربة ملائمة الأدوات المستخدمة بجرف خامات الحديد (ثقيلة) والفحم (خفيفة).
- تجربة تغذية الآلات بمدخلات الإنتاج: وجد أن هناك عشوائية في هذه العملية لتصميم نظام موحد من قبل الإدارة للتعامل مع الآلات[2].

حيث هدف تايلور من هذه التجارب إلى تخفيض وقت العامل وجهده وتقليل التكاليف عليه من خلال التركيز على أساليب وطرق العمل بحيث كانت لديه رغبة شديدة في إيجاد ما يعرف "بالطريقة المثلى" لأداء كل عمل ونتيجة لذلك التجارب توصل تايلور إلى المبادئ التالية:

- ضرورة استبدال الطرق التقليدية في العمل والقائمة على التخمين لتحديد معدل الإنتاجية بطرق علمية.
- ضرورة أن تتحمل الإدارة مسؤولية اختبار العاملين وتدريبهم على طرق المناسبة.

---

1)هنري أنطوان سميث، **تكنولوجيا إدارة المشاريع الهندسية والمقاولات**، ترجمة علاء أحمد منصو، دار زهران، عمان، الأردن، 2009، ص70.

2 إسماعيل محمود على الشرقاوي، **إدارة الأعمال من منظور اقتصادي**، دار غيداء للنشر والتوزيع، الإمارات، 2015، ص38 .

- ضرورة تعامل إدارة العاملين لتحقيق الأهداف التنظيمية.
- ضرورة توزيع المسؤولية بين الإدارة والعاملين.

اعتمد للوصول إلى هذا على الرقابة اللصيقة والضبط الصارم وهذا بتطبيق نطاق الإشراف وجعله أساس رجل لرجل بمعنى لكل عامل شخص يشرف عليه ويراقب أداءه[1].

ولهذا صنف تايلور العمل إلى نوعين إداري وتنفيذي حيث يكون التخطيط والرقابة من اختصاص الإداريين، بينما يركز العمال على التنفيذ وبهذا يكون المشرف والعامل مسئولين عن وظيفة واحدة ذات واجبات محددة [2].

ومنه فإن نظرية الإدارة العلمية تفسر موضوع الدراسة بالتركيز على أحد أنواع الرقابة من خلال المتابعة المستمرة لكل خطوات العمال، والتي أعطت إمكانية لتحديد الوقت اللازم لكل حركة أو خطوة مع استبعاد الحركات الزائدة و ذلك لتسهيل عملية التقييم والعمل على تحسين أداء العمال من أجل زيادة الإنتاجية.

2.1 نظرية االتقسيم الإداري(هنري فايول):

أتت هذه النظرية بعد فشل الإدارة العلمية في الفهم والتنبؤ ومن ثمة التحكم في السلوك التنظيمي ورفع كفاءة الإنتاجية فقد ساعدت فايول خبرته الطويلة التي فاقت 50 عاما في ممارسة العمل الإداري بالكثير من الشركات الفرنسية في وضع 14 مبدأ هي:

تقسيم العمل والتخصص، السلطة والمسؤولية، الضبط، وحدة الأمر، وحدة المدى، الأولوية لمصلحة المنظمة، عدالة العوائد، المركزية التسلسل الرئاسي، النظام أو الترتيب، العدالة والمساواة، استقرار العمالة، تنمية روح الجماعة بغرض التعاون[3].

كما قسم أنشطة المنظمة إلى 6 أنشطة:

- أنشطة فنية.
- أنشطة تجارية.
- أنشطة الضمان والوقاية.
- أنشطة محاسبية.

1) علي السلمي، **تطور الفكر التنظيمي**، وكالة المطبوعات، الطبعة الثانية، الكويت، 1980، ص49.
2) علي عبد الرزاق جبلي، **علم الاجتماع الصناعي**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص248.
3)عبد الغفور، **نظرية التنظيم والإدارة**، المكتب، الإسكندرية، 1997 ، ص276.

- أنشطة إدارية .

ويرى فايول أن للإدارة 05 وظائف:

- **التخطيط:** أكد على أهمية التخطيط بمتغيرات المستقبل ومستجدا ته.
- **التنظيم:** ويعني تنظيم العمل من خلال وضع خطة تحديد المراحل والوسائل.
- **إصدار الأوام:** أكد على أهميتها والقيادة بهدف تنفيذ المهام في المنظمة.
- **التنسيق:** أكد على أهميته فهو في نظره ضروري لتحقيق نجاح المنظمة.
- **الرقابة:** هي عملية متابعة الأداء ومقارنته مع الخطة الموضوعة لتحقيق الأهداف[1].

وقد أولى فايول لوظيفة الرقابة جانبا كبيرا من الاهتمام، حيث يرى أنها تأتي لضمان تحديد انحرافات التنفيذ كما هو مخطط له، وان يتم تطبيق مختلف الإجراءات الضرورية لتصحيح تلك الانحرافات.

والرقابة كما نظر إليها فايول تتمثل في وظيفة المدير التي تظم تطابق جهود العاملين ونشاطات المنظمة مع الأوامر الصادرة والتي تكون من رئيس واحد يتمتع بالسلطة لإدارة المرؤوسين وضمان إخضاع مصلحة الأفراد الشخصية لمصلحة المنظمة(2).

وحسب فايول فان النظام الرقابي لابد ن يتلاءم مع الأهداف من اجل تحقيق الاستقرار في العمل. وقد تكلم فايول عن الرقابة بأنها عملية للتأكد من أي شيء يتم بالشكل المطلوب في الخطة وتبعا للتعليمات والمبادئ الموضوعية، كما يرى بان الرقابة الفعالة يجب أن تكون سريعة، ويجب أن يتبعها إجراء تصريحات، ويجب أن تضمن كذلك وسائل لمنع تكرار الانحرافات، واستخدام التنبؤات بغرض الرقابة قبل حدوث الانحراف[3].

---

1) خليل محمد حسن الشماع وآخرون، **نظرية المنظمة**، دار المسيرة لمنشر والتوزيع، عمان، ط3، 2007، ص54.

2) فاطمة بوحوش، **دور الرقابة الإدارية في تحسين أداء موظفي مؤسسات الخدمة الصحية**، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تنظيم وعمل، بإشراف يوسف حديد، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد االصديق بن يحي، جيجل الجزائر، 2013، ص97 .

3) نبيل الحسيني النجار، ناجي فوزي خشبة، **الإدارة المتقدمة أفضل الممارسات**، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007 ، ص ،56.

كما اهتم بوظيفة الرقابة الإدارية ومستوياتها العليا والفعالة من خلال عملية الإشراف وهي عملية تفتيش وبحث عن الأخطاء وتهذيب الأفراد، حيث يرى أن تحقيق أعلى مستوى من الالتزام التنظيمي وللوصول إلى الإنتاجية المطلوبة في الوقت المحدد مسبقا من خلال إلزام كل عامل بالقواعد والأوامر من أجل استقرار العمل، وتحقيق الأهداف وبالتالي بلوغ أكبر قدر من الأداء الجيد والتخلص من عدم الانضباط.

3.1 النظرية البيروقراطية:

تعتبر النظرية البيروقراطية كما وصفها ماكس فيبر، هي البداية لنظرية التنظيم العلمية، وقد هدف فيبر من نظريته عن البيروقراطية إلى وضع الجهاز الإداري للتنظيمات أو كيف يؤثر على الأداء والسلوك التنظيمي.

ويقصد فيبر بتعبير البيروقراطية أن يصف النموذج المثالي للتنظيم والذي يقوم على أساس التقسيم الإداري والعمل المكتبي[1].

حيث اعتبر فيبر أن النموذج البيروقراطي هو أكثر أنواع التنظيم كفاءة وعقلانية فهو يحقق الدقة والسرعة والوضوح والاستمرارية والوحدة والانصياع الصارم من قبل المرؤوسين، وعلى الإداري أن يخضع لقوانين وضوابط أثناء تأديته لعمله ولابد أن تكون هذه الضوابط لا شخصية خاصة من حيث توزيع الأعمال وطرق أدائها أو تقييم الأداء ليتطابق بشكل موحد في جميع الحالات وذلك من خلال التركيز على الرقابة الشديدة[2].

كما اعتبر فيبر التنظيم نسق مغلق يتخذ الجهاز الإداري فيه تنظيما هرميا للسلطة ويمكن تقسيمه لثلاث مستويات وهي:

- **المستوى الأول:** يتمثل في الإدارة العليا والسلطة المركزية ومهمته صياغة الأهداف العامة للتنظيم والسياسات.
- **المستوى الثاني:** يتمثل في الإدارة التنفيذية ومهمتها وضع الخطط التنظيمية اللازمة لتنفيذ الأهداف والإشراف على عملياتها التنفيذية ومراقبتها وتسليم التقارير للسلطة العليا.

1) علي محمود منصور، **مبادئ الإدارة**، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 1999، ص59.

2) حسن حريم، **إدارة المنظمات**، منظور كلي، دار حامد، عمان، الأردن، 2003، ص24.

- **المستوى الثالث:** هو الإدارة الدنيا مهمتها تنفيذ عمليات الإدارة التنفيذية، حيث أن الاستناد إلى هذا البناء.يساعد ويضمن رقابة المستويات العليا للمستويات الدنيا وهذه السلسلة تحدد للفرد من هو رئيسه المباشر الذي يشرف على رقابة أدائه([1]).

وعليه يتضح أن النظرية البيروقراطية تفسر موضوع الدراسة من خلال تأكيدها أن الرقابة الإدارية على العمال لابد أن تكون شديدة ومغلقة، بمعنى أن تكون مضبوطة باللوائح وقوانين واضحة تطبق على الجميع، تستثني العلاقات الشخصية وغيرها وفق نسق مغلق عبر مستويات مختلفة وذلك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة والرفع من مستوى أدائها، وقامت البيروقراطية على جملة من المبادئ تحث على دور وأهمية الرقابة في زيادة الانضباط والالتزام وإتباع القواعد والإجراءات في ظل مركزية السلطة بين مختلف الأطراف ويحدد الوظائف والمراكز وفق تسلسل هرمي بحيث يضمن هذا الهيكل تحقيق التنسيق الأفضل وبالتالي يحقق عملية الرقابة الفعلية العمودية في حدود التعليمات والقوانين والإجراءات الرسمية المعتمدة في الإدارة العليا من اجل تحقيق أهداف المنظمة وفق المبادئ التالية: التخصص في العمل، تقنين الأدوار، وحدة الإشراف ومركزية القرار، توحيد الإجراءات، عدم إزدواجية الوظائف، الجزاء حسب الاستحقاق.

2. المدرسة النيوكلاسيكية:

سميت بالمدرسة الكلاسيكية المحدثة لأنها تختلف عن المدرسة الكلاسيكية بكونها لم تنظر إلى التنظيم وأفراده من زاوية الهيكل الرسمي وعوامل الرشد بل اهتمت بالفرد وسلوكه في التنظيم وركزت على أهمية التنظيم غير الرسمي وتأثيره على أفراد التنظيم ويندرج ضمنها النظريات التالية:

1.2 نظرية العلاقات الإنسانية:

تنسب النشأة الأولى لنظرية العلاقات الإنسانية إلى أعمال عالم الاجتماع الصناعي **إلتون مايو** وزملاؤه بجامعة هارفارد وتجاربهم الشهيرة التي تعرف بتجارب مصنع هاوثورن، ظهرت بالتحديد خلال عام 1927 وذلك عندما دعت شركة وسترن إلكتريك مايو وزملاؤه لدراسة عدد من المتغيرات التي تؤثر في إنتاجية العمال والمصانع بصورة عامة، وخاصة بعد أن لاحظت الإدارة وجود تباين في العلاقات بين تأثير ظروف العمل أو ما يعرف بالظروف الفيزيقية مثل الضوضاء و الإضاءة و التهوية، ووضع الآلات

1)عدلي علي أبو طاحون، **النظريات الاجتماعية المعاصرة**، المكتب الجامعي الحديث، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، د س ، ص138 .

وتصميمها على مستوى الإنتاجية و الأداء و الفعالية وتم إجراء تجارب ميدانية، واستمرت طيلة خمس سنوات متصلة[1].

أهم ما نتج من أفكار عن دراسات هاو ثورن:

1. المنشأة نظام اجتماعي، بالإضافة إلى كونها نظام فني و هذا النظام الاجتماعي يحدد أدوار ومعايير سلوك الفرد وقد تختلف عن أدوار معايير التنظيم الرسمي للمؤسسة.
2. لا تتم إثارة دوافع الأفراد بفعل دوافع اقتصادية فقط، فالحوافز المعنوية لها دورها أيضا في إثارة دوافع الأفراد عن طريق تحقيق حاجتها التقنية والاجتماعية.
3. لعب الجماعة غير الرسمية في المنشأة دورا في تحديد اتجاهات الأفراد العاملين.
4. يجب التركيز على إتباع الأسلوب الديمقراطي والمشاركة كنمط في الرقابة.
5. ربط حركة العلاقات الإنسانية بشكل عام بين رضا العامل وإنتاجيته.
6. من الضروري تطوير نظام اتصال فعال بين مستويات المنشأة المختلفة لتبادل المعلومات وعلى هذا فان مشاركة العاملين مبدأ مهم لحركة العلاقات الإنسانية[2].

ومنه تفسر هذه النظرية موضوع الدراسة من خلال أن الرقابة داخل المؤسسة لا تكون صارمة ولصيقة بل يعتمد فيها المشرف على الرقابة بالمشاركة بمعنى فتح المجال وإعطاء فرصة لإشراك العمال في اتخاذ القرارات التي تخص مجال عملهم و تشجيعهم على العمل الجماعي كأساس لزيادة الأداء، بالإضافة إلى ترسيخ فكرة الرقابة الذاتية التي يكون فيها العامل بعيدا عن تأثير المشرف.

2 .2 نظرية الفلسفة الإدارية:

يعتبر "**دوجلاس ماكريجور**" من أبرز أنصار هذه الحركة الإنسانية والتي قامت على أساس افتراضي رئيسي وهو أن كل عمل أو تصرف إداري في التنظيم يرتكز على نظرية تنظيمية معينة أي أن لكل مدير فلسفته الإدارية ونظريته الخاصة التي تؤثر على سلوكه وتصبغ تصرفاته بطابع معين حيث أن سلوك المشرف مع مرؤوسيه يتحدد وفقا لهذا الأخير[3].

وبناءا على هذا قدم "ماكريجور" نموذجين أطلق عليهما نظرية (x) ونظرية (y) :

1) سلاطنية بلقاسم، **علم الاجتماع**، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، د. ت، ص74 .

2) سنان الموسوي، **الإدارة المعاصرة**، أصول وتطبيقات، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004 ، ص67.

3) علي السلمي ، **تطور الفكر التنظيمي** ،وكالة المطبوعات ، ط2 ، الكويت ، 1980 ، ص100 .

2-2-1 نظرية (x) :

في هذه النظرية التي ثبت تأثيرها العكسي في الممارسة الحديثة تفترض الإدارة بأن الموظفين بطبيعتهم كسالى ويتجنبون العمل إذا ما في وسعهم ذلك.

ونتيجة لهذا تعتقد الإدارة بأنه يجب أن يخضع العمال إلى نظم إشراف شاملة عن كثب أي رقابة لاصقة باستخدام عناصر التحكم المتقدمة حيث قامت هذه النظرية على الافتراضات التالية:

- الإنسان بطبعه كسول لا يميل إلى العمل يتوجب على الإدارة إجبار العمال على العمل ومراقبتهم بشكل دقيق وتهديده بالعقوبات من اجل ضمان قيامه بالعمل[1].
- يكره العمال تحمل المسؤولية ويفضلون أن يتم توجيههم مباشرة وبشكل تفصيلي.
- يعطي العاملون الأهمية الكبرى لعنصر الأمن الوظيفي وللحوافز المادية ويظهرون مستوى متدنيا من الطموح.
- يتوجب على الإدارة إجبار العمال على العمل ومراقبتهم بشكل دقيق ، وتهديدهم بالعقوبات من اجل ضمان قيامه بالعمل.

2-2-2 نظرية (y) :

في هذه النظرية تفترض الإدارة بان الموظفين طموحين ولهم دوافع ويتحلون بممارسات ضبط النفس و تفترض أيضا أن الموظفين يتمتعون بواجباتهم سواء من العمل الذهني أو البدني ولديهم القدرة على المشاكل بطرق إبداعية ولكن غالبا لا تستخدم مواهبهم في معظم المنظمات، وبإعطائهم الظروف المناسبة فأنهم سيتعلمون التماس وقبول المسؤولية وممارسة ضبط النفس في سبيل انجاز الأهداف التي التزموا بها.

الافتراضات التي قامت عليها نظرية y :

- الأفراد يميلون بطبيعتهم إلى العمل متى توفرت لهم الظروف الملائمة لذلك .
- إيجاد الدافع على العمل لدى الأفراد لا يجب أن يقتصر على إشباع الحاجات العضوية والأمنية و لكن يجب أن يمتد إلى الحاجات الاجتماعية وتقدير الذات.
- الفرد بطبيعته يميل إلى التقدم وتحمل المسؤولية والاستعداد إلى توجيه الجهد نحو الأهداف التنظيمية متى توافرت الظروف المناسبة لذلك.

1) محمد عبد الفتاح الصيرفي ، **مبادئ التنظيم والإدارة** ، دار المناهج للنشر ، عمان ، الأردن ، 2006 ، ص88 .

- الالتزام بالأهداف مرتبط بمدى الكفاءة التي تمنح نظر تحقيقها.
- الرقابة الخارجية والعقاب ليستا الوسيلتين الوحيدتين للتأثير على السلوك الإنساني وتحقيق أهداف التنظيم[1].

وحسب ماكريجور فان المبدأ المستمد من نظرية x هو المتعلق بضرورة التوجيه والرقابة للتخلص من كسل الموظف وعدم تحمله للمسؤولية وتهديد العامل بالعقوبة التي تنتظره في حال إهماله لعمله وعدم التزامه بالقواعد المسيرة للعمل.

أما نظرية y أقيمت على مبدأ تحقيق التكامل أو خلق الظروف التي بموجبها يصبح الطريق أفضل لأعضاء التنظيم لتحقيق أهدافه هو بذل طاقتهم من اجل نجاح العمل وان الرقابة والعقاب ليستا الوسيلتين الوحيدتين لتحقيق أداء أفضل.

3.2 نظرية الحاجات إبراهيم ماسلو:

لقد ساهم "**إبراهيم ماسلو**" بصياغة نظرية شائعة الصيت، حيث تمت الإشارة من خلالها بأن السلوك الإنساني يتأثر بالحاجات التي يسعى الفرد لإشباعها وهي تشكل بذاتها محور السلوك والتي تستند إلى أن هناك خمسة مستويات للحاجات البشرية إذ أن هناك حاجات أساسية التي يغلب عليها الطابع الفيزيولوجي (الهواء، الأمن، والحماية)[2].

وقد قسم ماسلو الحاجات إلى مستويات خمسة تكون هرما قمته حاجات تحقق الذات وقاعدته الحاجات الأساسية، وتتمثل هذه الحاجات في:

- **الحاجات الأساسية أو الفيزيولوجية:** وتتمثل في الحاجة إلى الطعام والمسكن وهي حاجات أساسية للاستمرار في الحياة.
- **حاجات الأمان:** وتتمثل في شعور الفرد بالطمأنينة على نفسه وأهله ، وتامين دخل مستمر.
- **الحاجات الاجتماعية:** وهي الحاجة للانتماء بمعنى أن يكون الفرد محبوبا وينتمي إلى جماعة معينة.
- **الحاجة للتقدير:** وتتمثل في حصول الفرد على الاحترام والاعتراف به من قبل الآخرين، والشعور بالثقة وانه مهم للمنظمة والمجتمع .

1)محمد قاسم القيروتي، **نظرية المنظمة ولتنظيم** ، دار وائل للنشر ، ط2 ، عمان ، الأردن ، 2004 ، ص 235 .
2)حسين عبد الحميد احمد رشوان ، **علم اجتماع التنظيم** ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية،2004،ص79.

- **الحاجة للتحقيق الذات:** وهي آخر الحاجات، حيث يسعى الفرد للاستقلال وتحقيق طموحاته والتعبير عن ذاته .

ويمكن القول أن الفرد يسعى دائما لتلبية حاجاته وإشباعها وتسلق الهرم تدريجيا من القاعدة حتى يصل إلى القمة، لكنه قد يواجه صعوبات في الانتقال من حاجة إلى أخرى، وهذه الصعوبات التي تعيق إشباع حاجاته تؤدي إلى شعوره بالتوتر الحاد والإحباط[1].

من خلال ما سبق نفهم أن النظام الرقابي لابد ن يتلاءم مع الأهداف من اجل تحقيق الاستقرار في العمل فمن شان تطبيق هذه النظرية أن تزيل مخاوف الإدارة من عداء الجماعات لأهداف التنظيم ومقاومة الجماعات غير الرسمية داخل العمل.

كما أنها ركزت على ضرورة اهتمام الإدارات لتلبية احتياجات العاملين لتحقيق الرضا الوظيفي والحد من التسيب الوظيفي، وتحسين الإنتاجية، فإذا كان النظام الرقابي يقوم على حرمان العاملين من حاجياتهم الأساسية قد يؤدي إلى نتائج عكسية على الإدارة والمنظمة خاصة عندما يكون الفرد مؤهلا لنيل ما يستحقه من أجور أو منصب وظيفي.

وهنا نرى ماسلو ركز على ضرورة الاهتمام بالحاجات والدوافع التي تحفز الإنسان للعمل وتجعله يلتزم في أداء عمله والانضباط أكثر لان الفرد يسعى لتلبية حاجاته وإشباعها لاسيما الحاجات يؤدي إلى زيادة رغبته في العمل.

3 . النظرية الحديثة:

لقد أسهم التقدم العلمي والإدارية الذي حصل في الدول الغربية بعد الحرب العالمية الثانية في ظهر نظريات جديدة في الإدارة شكلت مدارس علمية جديدة، تشترك هذه النظريات في كونها تطرح منظور للإدارة يختلف عن منظور كل من المدارس الكلاسيكية والنيوكلاسيكية دراسة التنظيم وهذا بغية التحكم في مكونات التنظيم لتحقيق الكفاءة وتوحيد جهود العاملين وفيما يلي عرض لأهم النظريات:

3 . 1الاتجاه الوظيفي الاجتماعي روبرت مرتون:

يعتبر " روبرت مرتون " من أكثر علماء الاجتماع اهتماما بكشف جوانب البيروقراطية التي أغفلها نموذج فيبر " فهو يرى أن الاختلال الوظيفي يحدث لأن الشكلنة التي يفرضها البناء العقلاني للتنظيم

1)مهدي زويلف ، علي العضايضة ، **إدارة المنظمات نظريات وسلوك** ، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، الأردن ، ط1، 1996، ص 67.

تصبح في نهاية المطاف عائقا في وجه الفعالية التي تعد ضرورية بالنسبة لكل التنظيمات فإذا كانت كفاءة الإدارة البيروقراطية تظهر خاصتين:

الأولى هي الرشد أو التعقل حينما يرتكز الضبط على المعرفة الفنية المتخصصة والمعايير الموضوعية والطابع غير الشخصي لعلاقات الأعضاء، والثانية هي القدرة على التنبؤ بالسلوك التنظيمي، وبمجرى الحوادث نتيجة استقرار الوظائف والعلاقات السائدة بين الأعضاء.

ولقد انطلق " مرتون " من مجموعة من المفاهيم:

الوظيفة الظاهرة مقابل الوظيفة الكامنة: وتتمثل الوظيفة الظاهرة في الدور الذي يقوم به كل نسق اجتماعي (الواجبات والالتزامات) أما الوظيفة المستترة فهي الوظائف غير المتوقعة أو غير المرغوب بها أي التي لم يتوقع وجودها في النسق بطريقة مستهدفة بل توجد بطريقة ضمنية أو لا شعورية.

الوظيفية في مقابل اللاوظيفية: بالنسبة للوظيفية فهي الإسهام الذي يقدمه كل متغير من المتغيرات التنظيمية التي درسها " فيبر " لتحقيق الأهداف، أما اللاوظيفية فهي الجانب الأخر غير المتوقع، وغير المرغوب (المعوقات الوظيفية) مثال:

كلما زاد تقسيم العمل زاد التخصص زادت النمطية زاد التكرار مما يؤدي إلى الملل.

البديل الوظيفي: وهي الحلول التي يلجأ إليها التنظيم لتجاوز معضلة التناقص بين الوظيفية واللاوظيفية، ومن هذه المفاهيم أقام " مرتون" نظريته وانطلق من افتراض الحاجة إلى مركزية الضبط والإشراف الذي يفرضه التسلسل الرئاسي، والتدرج الهرمي على التنظيم فكل تنظيم بيروقراطي يمارس ما يسمى بالضبط والإشراف الدقيق، وذلك من خلال إصدار التعليمات، والأوامر، ومتابعة التنفيذ، وحسب "فيبر" فهذا يؤدي إلى التنبؤ بالسلوك لأنه يقوم على أساس التخصص، وتحديد المسؤولية (أي معاملة الموظف كآلة)[1].

وتقوم نظريته على أساس الفروض الآتية:

- أن الإدارة العليا للتنظيم تريد فرض نوع من الرقابة، أي أن هناك طلب للرقابة على الأفراد أثناء تأديتهم واجباتهم، إن الرغبة في الرقابة تتمثل في زيادة التركيز على ضرورة الاعتماد على سلوك الأفراد؛ أي أن الإدارة تسعى إلى زيادة درجة اعتمادها على سلوك الأفراد أي أن يكون هذا السلوك معروفا، ويتم الالتزام بأنماطه المحددة مسبقا.

1) معمري لحبيب، **التنظيم في النظرية السوسيولوجية**، فاس، منشورات الأبحاث والدراسات النفسية والاجتماعية، 2009 ،ص 55.

- إن هذه الرغبة من جانب الإدارة العليا للتأكد من درجة الاعتماد على سلوك الأفراد تتخذ شكل تحديد الاختصاصات، والمسؤوليات بحيث يمكن التنبؤ بالسلوك، ومحاسبة الأفراد، ومساءلتهم، وذلك باستخدام نموذج الآلة، بالإضافة إلى هذا فإن عددا من الإجراءات الدائمة يتم تقريرها، وتتخذ الرقابة شكلا للمراجعة، والتفتيش للتأكد من مطابقة الواقع للإجراءات المحددة.

3. 2النظرية اليابانية (z) ويليام أوشي:

تركز النظرية اليابانية على العنصر البشري كأساس لزيادة الإنتاج بما ينسجم مع البيئة غير اليابانية حيث تحتفظ بعدد من خصائص الإدارة اليابانية، وأهمها التوظيف مدى الحياة، بطأ عملية التقييم والترقية و تدرج الفرد في العديد من الوظائف في المستوى الإداري الواحد[1].

وتتبع نظرية z اليابانية عدة مناهج في الإدارة منها :

- تفهم المديرين لفلسفة نظرية z يساعدهم على تحقيق التنسيق في مختلف المستويات الإدارية و يساهم في تحقيق أهداف المنظمة.
- يجب على المنظمة أن توضح مفهوم هذه الفلسفة الإدارية والأهداف المتوخات من تطبيقها بما يساعد على استخدامها بالشكل الصحيح .
- دراسة المنظمة لنظرية z قبل استخدامها لتشمل أهداف المنظمة وسياستها المتبعة وذلك من أجل تحديد الفجوات والإختلالات التي يمكن أن توجد داخل المنظمة.
- يجب على الإدارة أن تضع نظاما وظيفيا يتسم بالاستقرار الوظيفي للعاملين وعدم اللجوء إلى أسلوب التهديد بالطرد أو الخصم من الأجور وإعطاء العاملئ فرصة الإلمام بالوظائف الأخرى من أجل كسب المعرفة والخبرة.
- تشجيع سبل مشاركة الأفراد في تصورات الأعمال التي تقوم بها المؤسسة.
- تنمية العلاقات بكيفية تجعل من مناخ العمل داخلئ المؤسسة بمثابة المناخ العائلي
- الترقية والمشاركة في الأرباح والتركيز على الحوافز المعنوية [2].

1)حسن محمد حريم، **تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل**، دار حامد، عمان، ط3، 2006، ص211 .
2) يوسف مشعراوي، **أساسيات في إدارة المؤسسات**، دار هومة للطباعة، الجزائر، 2013، ص 201.

إن تحقيق الأمان الوظيفي للعاملين لفترة زمنية طويلة جعل المرؤوسين يشعرون بتحمل المسؤولية الشخصية عن مهام الأنشطة التي يقومون بها، مع استخدام أساليب ووسائل الرقابة الرسمية كما أن أدوارهم ومسؤولياتهم الشخصية تكون بعيدا عن مكان العمل.

ولكن هذه النظرية كان لها صدى كبير بين تنظيمات العمل، من خلال استخدام التشريعات واللوائح والتعليمات الصادرة من الإدارة إلى المرؤوسين مع الاعتماد على الرقابة الذاتية في بعض الأوقات[1].

3 .3 نظرية الإدارة بالأهداف (بيتر داركر):

تعود فكرة الإدارة بالأهداف إلى جهود العالم " بيتر داركر" في عام 1954، وهي أسلوب تقوم بموجبه كل من الرئيس والمرؤوس وبشكل مشترك بتحديد الأهداف، وتقوم على مبدأ الإدارة بالاشتراك، وهو أسلوب ديمقراطي فالقيادة، حيث تقوم الإدارة على منطق استشارة واشتراك المرؤوسين ليس فقط في وضع الأهداف وإنما أيضا في اتخاذ القرارات الإدارية، التي تخص أقسامهم [2].

ومن أهم المبادئ التي تقوم عليها النظرية :

- أن يتم الاتفاق بين الرئيس والمرؤوس على الأهداف المطلوب تحقيقها، والموارد البشرية والمادية الواجب توفيرها، والوقت اللازم للتنفيذ والطريقة المتبعة لتقييمها.
- على المرؤوس أن ينسق مع الرئيس أثناء التنفيذ والعمل على تزويده بما تم انجازه وبيان ما يواجهه من مشاكل للعمل على تجاوزها.
- على الرئيس والمرؤوسين أن يجتمعا في نهاية المدة التي سبق وان تم الاتفاق عليها لانجاز العمل لمقارنة النتائج الفعلية مع الأهداف المحددة وحصر الانحرافات.
- على الرئيس المباشر أن يقوم بتقييم أداء المرؤوسين وفقا للنتائج الفعلية ، بالإضافة إلى انه هو الأدنى بما سبق وان تم الاتفاق عليه.

إستخدام أساليب ووسائل الرقابة الرسمية لها صدى كبير بين تنظيمات العمل، من خلال استخدام التشريعات واللوائح والتعليمات الصادرة من الإدارة إلى المرؤوسين ولضمان نجاح ذلك لابد من توفر الشروط التالية:

- تقديم الدعم المادي والمعنوي للمرؤوسين لتشجيعهم على العمل والانجاز.

1) يوسف مشعراوي، **أساسيات في إدارة المؤسسات**، دار هومة للطباعة، الجزائر، 2013، ص 119 .
2)بشير العلاق، **الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم**، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان 2008، ص 64.

- أسلوب الرقابة الإدارية المستعمل هو أسلوب الحوار بين الرؤساء والمرؤوسين واحترام الرأي والرأي الآخ.
- التحقق والتنفيذ من مدى دقة وعدالة تقييم الرئيس للمرؤوسين، و ذلك من خلال التأكد من مدى مطابقة نسبة الإنجاز الفعلي مع معدلئ التقييم الذي يقدمه الرئيس للمرؤوسين لاسيما وأن النتائج سوف تؤثر سلبا وايجابيا على الروح المعنوية للمرؤوسين[1].

خلاصة :

مما سبق نستخلص أن كل النظريات التي تناولت الرقابة الإدارية حاولت إعطاء تفسير لتأثير الرقابة الإدارية على مختلف العمليات الإدارية.

تاسعا : معوقات الرقابة الإدارية وطرق التغلب عليها

9-1 معوقات الرقابة الإدارية :

9-1-1 الإفراط في الرقابة: فكل إدارة تسعى جاهدة لمتابعة ومراقبة الكثير من الأنشطة لتحقيق الأهداف المرجوة ولتجنب الأخطاء والانحرافات،فبعض المنشآت طالبت بمتابعة ومراقبة حتى القرارات الشخصية للعاملين على سبيل المثال: ماذا يلبسون، قصات الشعر، كما يحدث في المنظمات العسكرية والجدير ذكره أن الإدارة الفعالة لا تركز على المظاهر أو على الأنشطة بقدر ما تركز على النتائج، ومن هذا فان على الإدارة شرح وتوضيح العملية الرقابية للمرؤوسين على أنها طريقة أو أداة فقط للتعرف على المتغيرات وعلى التقدم أكثر منها ضغط تكتيكي أو طريقة لمنح الحريات.

أي يقصد بالإفراط الرقابي المبالغة في الرقابة بمعنى أن تمارس الإدارة قدرا مبالغا فيه خاصة عند تطبيق ذلك على العاملين[2].

9-1-2 نقص المرونة وتجنب تحمل المسؤولية:عندما تكون المعايير دقيقة ،موثقة ،موضوعية، فإن الناس بطبيعتهم يرفضونها لأنهم يعلمون مسبقا أن الرقابة ستوضح آجلا وعاجلا مدى ايجابية أو سلبية نتائج أعمالهم ،جهودهم ،وحتى مهاراتهم التي يتمتعون بها، وبالتالي وفي كل منشاة هناك مجموعة من العاملين المعروفين بتقصيرهم في أداء واجباتهم، يقومون على خلق نوع من المقاومة للعملية الرقابية

1) فيصل محمود الشواورة ، **مبادئ إدارة الأعمال**، دار مناهج النشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013، ص 70 .
2) الحلالمة محمد عزت المدادحة احمد نافع، **المفاهيم الحديثة في علم الإدارة**، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 216 .

والجدير ذكره هنا أيضا أن هناك مجموعة من العاملين الذين يمتازون بأدائهم الجيد، أيضا يرفضون الأساليب الرقابية ويعملون على مقاومتها لما تحمله هذه العملية من كبت لمشاعرهم وحرياتهم.

9-1-3 الرقابة الاستبدادية والغير دقيقة:معظم الناس يرغبون بتقديم أداء جيد ومعظمهم عل استعداد إذ يتقبلوا الأساليب الرقابية التي تساعدهم على أداء واجباتهم ولكنهم يرفضون ويقاومون الرقابة التي يعتبرونها غير صحيحة ،غير دقيقة واستبدادية.

وبالتالي فان الأنواع الرقابية السابقة قد تعتبر الخطر المهلك والذي قد يهبط حتى معنويات الموظفين الذين يتسمون بأدائهم الجيد وتجعلهم ينسون الغرض الأساسي من العملية الرقابية[1].

من هنا يمكن القول انه إذا وجدت هذه الصعوبات في أي منظمة فهذا مؤشر دلالي على أن الرقابة هي عملية جد معقدة، لذا لا بد من أي منظمة تعاني من هذه الصعوبات والتي تعتبر بمثابة معوقات تعيق سير الأعمال والتنظيم ككل أن تحاول تجاوز والتغلب عليها.

9-2 طرق التغلب على معوقات الرقابة الإدارية:

بالإضافة إلى خصائص الرقابة الإدارية يتعين توفير مجموعة من الطرق التي يمكن الاستعانة بها للتغلب على معوقات الرقابة ومن أهمها:

9-2-1 تدعيم أجهزة الرقابة وتطويرها: إن ضمان فاعلية الرقابة الإدارية تحتم إعادة النظر والمراجعة الدائمة لكافة الأدوات والوسائل وأساليب الأجهزة الرقابية المستخدمة وذلك بغرض الوقوف على مدى كفاءتها وصلاحيتها في تنفيذ مقتضياتها بما يلاءم المرحلة الزمنية المطبقة خلالها والأعمال والعاملين الخاضعين لها، بالإضافة إلى ضرورة مواكبتها العملية والعلمية لدرجة التطور في المحيط الداخلي والخارجي.

9-2-2 تشجيع العاملين على المشاركة في وضع النظام الرقابي: يتحقق ذلك بان يكون للعاملين صوت مسموع في تصميم وتعديل أجزاء النظام الرقابي الذي يؤثر عليهم بصورة مباشرة، وهذا من شانه أن يجعلهم أكثر استعدادا لقبول النظام الرقابي وأفضل فهما له.

1) طارق طه ، **التنظيم في الإدارة**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2007 ، ص 73 .

9-2-3 علانية ووضوح الإجراءات ومعايير الرقابة: علانية الإجراءات الرقابية توفر لكافة أطراف العملية الرقابية من قائمين بها وخاضعين لها،عدم التعسف في استخدام أدواتها وأساليبها، بالإضافة للالتزام المستمر بتطبيق الضوابط والمعايير الموضوعية طيلة ممارسة هذه المهمة بعيدا عن المعايير الشخصية بل التزاما بأخلاق الحياد والتجرد والاستقلالية المهنية ومعايير المصلحة العامة وشروطها.

9-2-4 استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف: هو أسلوب يتم من خلاله وضع الأهداف بطريقة تعتمد على المشاركة بين الرؤساء والمرؤوسين، فالعاملين في ظل هذا النظام يعرفون تماما الأهداف المتوقعة منهم وكيف يمكن تحقيقها وما هي العوائد التي تعود عليهم إذا نجحوا في ذلك.

خلاصة الفصل

الرقابة الإدارية تكتسي أهمية كبرى نظرا لارتباطها بالعمليات الأخرى من تخطيط وتنفيذ فلا يمكن لأي مؤسسة صغيرة كانت أو كبيرة ،صناعية أو خدماتية الاستغناء عنها كونها وسيلة لتصحيح الانحرافات في مختلف أوجه نشاطات المؤسسة وبالتالي فان تطبيق نظام الرقابة الرادارية، تتضمن السياسات والخطط التنظيمية المتعلقة باتخاذ القرارات المتعلقة بتنفيذ كل عمليات التنظيم، وتهدف هذه السياسات إلى زيادة كفاءة أداء العاملين ومدى التزام السياسة الإدارية.

الفصل الثالث

الفصل الثالث : التسيب الوظيفى

تمهيد

أولا: مفهوم التسيب الوظيفي.

ثانيا:مظاهر التسيب الوظيفي.

ثـالثا:أسباب التسيب الوظيفي.

رابعا :الآثار المترتبة على التسيب الوظيفي.

خامسا: العوامل المؤثرة في التسيب الوظيفي.

سادسا :آليات مكافحة وعلاج التسيب الوظيفي .

سابعا :دور الرقابة الفعالة في الحد من مظاهر التسيب الوظيفي .

خلاصة الفصل

تمهيد

يعد العنصر البشري المحرك الرئيسي للنشاط الإداري في المجتمع إذ به تحقق الإدارة نشاطها في تنظيم المرافق العامة وضمان حسن سيرها بانتظام وبالتالي كان أمرا إل إلزاميا أن تتمتع الإدارة بصلاحيات واسعة في ضبط موظفوها بموجب القوانين والأنظمة والتعليمات التي تعمل على ضمان تحقيق المصلحة العامة والحد من سوء التنظيم الإداري وضعفه.

وهذا ما يطلق عليه بالتسيب الوظيفي الذي في معظم المؤسسات بسبب عدم قدرة بعض الإدارات على حسن تطبيق وسائل الضبط الإداري بطريقة تضمن حسن سير الأعمال ما أدى إلى ضعف أداء تلك المؤسسات في تقديم الخدمات وإشباع الحاجات الأساسية للمواطنين، وعليه سنحاول في هذا الفصل أن نسلط الضوء على مظاهر التسيب الوظيفي المتعددة، أسبابه وأهم العوامل المؤثرة فيه، آثاره، وفي الأخير سنحاول أن نبرز الدور الجوهري للرقابة الإدارية في الحد من مظاهر التسبب الوظيفي

أولا: مفهوم التسيب الوظيفي.

التسيب الوظيفي بصفة عامة يعني عدم التزام الموظف بواجبات ومهام وظيفته، لذلك يعرف بأنه عدم التزام الموظف بأداء واجبات وظيفته بدقة وأمانة ومن دون مجهود، مما يؤدي إلى تدني مهاراته الوظيفية وانخفاض مستويات الكفاءة لدى الإدارة والتي تعجز بدورها عن تنفيذ السياسات العامة للدولة[1].

يذهب البعض إلى القول أن ظاهرة تسيب العاملين في محيط العمل والمنظمات الإدارية أنها ظاهرة تخلي العاملين وانصرافهم عن القيام بأداء واجباتهم جزئيا أو كليا وعدم بذل المفترض والمتوقع منهم من مجهود مما يؤدي إلى عدم وضوح العمل والى تدني مستويات الكفاءة التنظيمية[2].

والتسيب الوظيفي يعني عدم احترام القوانين والضوابط واللوائح، لذلك يعرف بأنه حالة تعبر عن قيام الموظفين بأدوارهم بدون احترام لتلك القوانين والضوابط واللوائح لكي يكون أداؤهم على الوجه الأكمل مما يترتب عليه استهتار الموظفين بالمهنة وعدم أدائهم لواجبهم بالشكل المفروض وهو الأمر الذي ينتج عنه ضياع المعاملات والغياب والتأخير المستمر عن الدوام([3]).

ويعرف أيضا بأنه إهمال الموظف للواجبات المنوط بها والمنصوص عليها في القوانين واللوائح والقرارات التي تنظم الوظيفة العامة بشكل يؤدي لمردود سلبي على الإنتاجية وسير العمل[4] والعجز عن التحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها.

وهذا ما يعني أن ظاهر تسيب العاملين تتمثل في عدم الحضور للعمل في المواعيد المحددة و الخروج قبل المواعيد و عدم استغلال وقت العمل الرسمي لأداء الأعمال الرسمية وعدم الانصياع للأوامر و التعليمات و تفشي ظاهرة اللامبالاة و التهرب من اتخاذ القرارات وعدم احترام الضوابط و اللوائح و القوانين الموضوعة لكي بكون الأداء أفضل، مما يؤدي إلى تدني مهاراتهم الوظيفية و انخفاض مستويات الكفاءة لدى الإدارة التي تعجز بدورها عن تنفيذ سياساتها العامة .

---

1) نصير سمارة، **ظاهرة التسيب الإداري في الجزائر**، منشورات المجلس الأعلى للغة العربية، الجزائر، 2005، ص 28.

2) محمد الصيرفي، **أخلاقيات الموظف العام**، دار الكتاب القانوني، عمان، الأردن، 2007، ص 43 .

3) عبد الله احمد المصراتي، **الفساد الإداري نحو نظرية في علم الاجتماع الجريمة والانحراف الاجتماعي دراسة ميدانية**، المكتب العربي الحديث،الإسكندرية، 2011، ص 243.

4)محمد عثمان احمد الجعلي،مهدي محمد أمين شرفي، **أسباب تسيب العاملين في السودان**، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1985، ص 13 .

ثانيا: أشكال ومظاهر التسيب الوظيفي.

يتجلى التسيب الوظيفي في عدة مظاهر تتمثل في الآتي:

1- **الغياب و التأخر عن العمل الرسمي:** يمثل الغياب من أهم مظاهر التسيب الوظيفي ويتخذ أكثر من صورة لأسباب متعددة، كعدم حضور الموظف أصلا لمقر عمله وحضوره لغرض التوقيع في سجل الحضور و الانصراف ثم الخروج وعدم العودة إلا في اليوم التالي وقد يخرج من مكتبه إلى مكتبة آخرة في نفس الدائرة لشأن لا يتطلبه العمل الوظيفي أو لأغراض شخصية وفي جميع المواقف التي سلفت الإشارة إليها نجد أن الموظف لا ينجز العمل المطلوب منه ومن ثم تتراكم الأعمال شيئا فشيئا، و يترتب على ذلك سوء العلاقة بين المواطن و الدائرة الحكومية، حيث يشعر المواطن بأن أحدا لا يهتم بتقديم الخدمة المناسبة له ومن ثم تدب الكراهية بينه وبين الموظف، بل و يبحث بكل الوسائل المشروعة و غير المشروعة عن الطريقة التي تؤدي إلى حصوله على الخدمة المطلوبة حتى ولو أدى إلى دفع الرشوة، أو اللجوء إلى المعارف و الأصدقاء، ومن جهة أخرى يؤدي الغياب إلى مزيد من الغياب في حلقة مفرغة دائرية لانهاية لها.

أما أسباب الغياب فهي عديدة ومتنوعة أهمها: عدم توفر وسائل المواصلات في الزمان و المكان المحددين، أو حدوث توعك صحي للموظف، أو لدى أحد أفراد أسرته أو الغياب المفاجئ لأسباب تتعلق بحالات وفاة أحد الأصدقاء أو الأقارب، أو الحاجة للتردد على المؤسسات الرسمية وغير الرسمية والمستشفيات والمدارس، وغيرها من المؤسسات التي يرتبط دوامها بالدوام الرسمي للدولة ويضطر الموظف إلى مغادرة مكتبه إذا كانت له حاجة للتردد عليها[1]

الإدارات الحكومية لا تكاد تخلو من ظاهرة تغيب موظفيها، فقد أشارت بعض الدراسات في هذا المجال أن المتفحص لنسب التغيب في بعض الشركات الوطنية قبل عملية[2] إعادة الهيكلة يلاحظ ارتفاع نسبة التغيب في هذه الشركات.

2- **تضخم الجهاز الإداري:** يعد تزايد أعداد الموظفين في القطاع العام ظاهرة عالمية حيث يلاحظ أن الدوائر الرسمية تستقطب الكفاءات البشرية مما يؤدي إلى اتساع نطاق تدخلها في مجالات الحياة

1) بديع محمود القاسم، **علم النفس المهني بين النظرية والتطبيق**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع عمان، الأردن،2000، ص 149.

2) مصطفى عشوري، **أسس علم النفس الصناعي**، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص107.

العامة ومن ثم زيادة الخدمات المطلوبة منها مما توجب على الإدارة العامة أن تتحمل عبئ التنمية الشاملة، وقد يترتب على ذلك تضخم الجهاز الإداري شيئا فشيئا[1].

3- انخفاض إنتاجية الموظف والإدارة: إن إهمال برامج التدريب يشكل سببا للتسيب الوظيفي ونتيجة من نتائجه، فهو سبب من أسباب التسيب، لأن الموظف غير المدرب والمؤهل لا يستطيع أن يقوم بواجبات وظيفته كما ينبغي، وبالتالي يصبح موظف من عوامل التسيب الوظيفي، كما أنه من نتائج التسيب انخفاض مستوى الأداء الوظيفي، وينصرف أيضا إلى برامج التدريب التي يتم تنظيمها وتنفيذها بدون تخطيط ودراسة وتفقد أي أهمية لها في رفع مستوى الأداء([2]).

4- سلبية الموظف: ويتجلى هذا المظهر فيما يلي:

4-1 مقاومة التغيير: إن ظاهرة السلبية وتفشيها في المنظمة تؤدي إلى مقاومة التغيير وعدم الرغبة في التجديد، وانخفاض الرغبة في التعليم والعمل على اكتساب مهارات لا تتوفر لديهم ويتطلبها الجديد المقترح، حيث يواجه بعض الموظفين أي تغيرات تدخلها الإدارة بالمقاومة سواء كانت في الآلات والمعدات أو النظم والإجراءات والرؤساء هدفهم بقاء الأوضاع والظروف على ما هي عليه للمحافظة على مصالحهم وهيبتهم ومراكزهم في مجال العمل[3].

4-2 عدم الرغبة في التعاون وعدم تشجيع العمل الجماعي: عدم رغبة الموظف في التعاون مع زملائه في العمل وعدم تشجيعه للعمل الجماعي، ويتجنب الاتصال بالأفراد الآخرين.

لا يريد الفرد منهم الارتباط بأي شخص آخر، وهذا النوع من الموظفين يتميزون بحاجة أساسية إلى الاستقلالية وعدم الاعتماد على الآخرين والاكتفاء الذاتي يمثل سبيلهم الأساسي في الحياة لذلك يمكن القول أن ظاهرة الانعزالية ترجع إلى وجود عوامل نفسية بالموظف تدفعه إليها أو بسبب سوء التنظيم الإداري، أو خطأ في الإجراءات الإدارية لا يشجع على العمل الجماعي كفريق متكامل، ويضعف من شعور الفرد بانتمائه إلى الجماعة، و التعاون مع الزملاء له وجهين: الأول هو عدم وضع عراقيل أمام باقي الزملاء أثناء تأديتهم لأعمالهم، والثاني هو

---

1)فاروق السيد عثمان، **القلق وإدارة الضغوط النفسية**، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع القاهرة، مصر 2001، ص 190.

2) طلال حرب، **الفشل أسبابه ونتائجه**، دار الآفاق الجديدة للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان 1994 ص 33.

3)أبو النصر محدث محمد، **فرق العمل الناجحة البناء والنمو والإدارة بانجاز المهام بشكل أفضل**، المجموعة العربية للتدريب والنشر, القاهرة, 2012 ص 32.

معاونة الزملاء و الأخذ بيدهم، ومحاولة توصيل المعلومات الناقصة إليهم وإعدادهم من الناحية المهارية التي تعينهم على أداء أعمالهم[1] .

4-3 **عدم إبداء الرأي واللامبالاة:** يعتبر الأشخاص اللامبالين من أكثر الناس صعوبة عند التعامل معهم، فكما يعرف أي منهم بأنه من السهولة إمكانية التحكم ومواجهة الاحتجاجات والاعتراضات التي تصدر من آخرين أكثر من التعامل مع شخص يتصف بالسلبية وعدم الاكتراث.

4-4 **مقاومة التجديد و التطوير و الابتكار:** حيث يعزى الموظف عن المشاركة في اتخاذ القرارات التي تتصل بالعمل و المنظمة و ظروف كل منها، فالمعروف أن الاشتراك في جماعة عاملة يؤدي إلى الاهتمام الذي يعتبر قوة دافعة لبذل الجهد والنشاط، كما أن الاهتمام يعمل على إزالة المقاومات و العقبات التي تنشأ عن سوء التفاهم أو التي يقيمها الموظفين أحيانا، حيث تقوم المنظمة بإدخال تغيير في خططها أو نظمها أو العمل بها، الأمر الذي يصل بالموظف إلى حد القناعة بتلقي التعليمات من غيره دون مناقشة، ويرجع ذلك إلى انخفاض الروح المعنوية للموظف وعدم ارتباطه بالعمل و الإدارة و فقدانه الانتماء و الولاء إلى المنظمة الإدارية التي يعمل بها[2].

4-5 **عدم تحمل المسؤولية:** المسؤولية هي التزام مشتق من الوظيفة، كما أن الوظيفة هي اشتقاق من الأهداف، وحيث تكون هناك علاقات بين رئيس ومرؤوس تكون هناك مسؤولية، ومن مظاهر عدم تحمل الموظف للمسؤولية ما يلي[3]:

- **عدم احترام القوانين والأنظمة واللوائح:** من مظاهر التسيب الموجودة في الكثير من المنظمات عدم احترام القوانين والأنظمة والتعليمات وحتى اللوائح وفقدان الثقة والأمانة لتلك القوانين، مما يؤدي في النهاية إلى تهديد المصلحة العامة نتيجة تلك السلوكيات السلبية التي ترسخت من مجموعة من العناصر التي ساهمت في إرساء هذه القيم والسلوكيات السلبية هذه القوانين واللوائح ستحكم العلاقة بين الأفراد و المنظمات التي يعملون بها، و العلاقة بين الإدارة و الأفراد، و الحفاظ على حقوقهم التي كفلهم بها القانون، وبذلك توجه القوانين و اللوائح سلوكيات إدارة المنظمات اتجاه الموظفين و العمل و العكس.

1)زين الدين بلال أمين، **ظاهرة الفساد الإداري في الدول العربية والتشريع المقارن, دار الفكر الجامعي** ، مصر, 2012 ص 359.
2)رضوان شفيق، **السلوكية والإدارة**، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، ط2، لبنان 2002 ص 186.
3)محمد عبد الفتاح ياغي، **الأخلاقيات في الإدارة**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2012 ص68.

- **تجزئة إجراءات المعاملة الواحدة بين مجموعة من الموظفين:** وهذا ما وفر كثيرا من الوقت والجهد على المراجعين في إنجاز الوظيفة بإدارة الترخيص التي كانت في السابق تحتاج إلى كم كبير من الموظفين للاطلاع على الوظيفة التي قد استغرق يوما أو يومين إلى أن يتم الانتهاء منها وتسليمها إلى صاحبها[1].

4-6 تراخي وتكاسل الموظف في إنجاز عمله: يميل معظم الموظفين إلى التراخي والتكاسل وعدم إنجاز العمل بالقدر المناسب بالرغم من توفر القدرة على العمل[2].

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

4-6-1 إمتناع الموظف عن أداء العمل المطلوب منه: تحدث هذه الظاهرة إذا امتنع الموظف على نحو جسيم عن القيام بالأعمال الوظيفية الملقاة عليه في الأوضاع المقررة بالقانون و قد أوضح صور امتناع الموظف عن أداء العمل المطلوب منه هو رفضه عن أداء العمل المكلف به من قبل رؤسائه، أو الامتناع عن القيام بأعمال وظيفته أو مباشرتها على نحو غير صحيح أو التأخير في أدائها، ويمكن إرجاع أسباب انتشار هذه الظاهرة إلى ما يتردد بين الموظفين من قول في مواقع عملهم فالاختصاص الذي تعطيه القوانين و اللوائح لأحد الموظفين هو اختصاص شخصي وبالتالي فعلي الموظف أن يمارس اختصاصه بنفسه، وإلا يفوض فيه أو يحل محله غيره في منصبه.

4-6-2 عدم الالتزام بأوامر وتعليمات الرؤساء: ترجع هذه الظاهرة نتيجة لبعض التصرفات التي قد يمارسها بعض الرؤساء على الموظفين مثل حرمان الموظف من علاوة، أو مكافئة تشجيعية أو تمييز في الترقيات والحوافز وقد يؤدي ذلك إصابة الموظف بالعدوانية اتجاه رؤسائه وعدم طاعة أوامرهم.

4-6-3 إهمال الموظف للواجبات الموجهة له: ويقصد بإهمال الموظف لأداء عمله تقاعس الموظف عن القيام بالواجبات التي تفرضها عليه واجبات وظيفته على الوجه المقرر قانونا ويظهر

1) أبوسليم نهار، **مكافحة الفساد**، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص. ص 90-91.
2) نداء محمد الصوص، **السلوك الوظيفي**، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن ،2008، ص 52.

الإهمال في أداء الوظيفة الموجهة له على مقتضى الأوضاع المقررة في القانون أو التعليمات أو الأنظمة أو الأوامر، أو يتقاعس عن أعمال كلفها به رؤساؤه أو عدم الاكتراث بتنفيذها، ويعد الإهمال الجسيم للموظف في العمل القانوني المناط به على نحو معيب يجعله مشوبا بالبطلان أو الانعدام أو مباشرته خلافا للأوضاع المقررة في القانون أو التأخير في إنجازه و ذلك لعدم أداء العمل في الوقت المحدد له أو في الوقت الملائم لتحقيق الغاية منه[1].

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

ثالثا: أسباب التسيب الوظيفي

يبدو أن تفاقم ظاهرة التسيب الوظيفي بمظاهره المختلفة يعود إلى أسباب متشعبة ومتنوعة أثرت في البنى التنظيمية والوظيفية والسلوكية للعديد من الإدارات، وسنعرض بالتفصيل أهم هذه الأسباب والمتمثلة فيما يلي[2]:

1- أسباب إدارية:

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

- عدم تحمل المدير المسؤولية الكاملة.
- عدم وجود قواعد إدارية تكفل حسن سير العمل الإداري بانتظام وتطبيق الإدارة بأسلوب أفضل.
- انعدام الرقابة والمتابعة لسير العمل أثناء ممارسة الإدارة قصد التأكد من الأداء الحسن.
- عدم وجود أسلوب إداري يتم من خلاله ممارسة الإدارة بشكل منظم في مختلف المواقع التنظيمية.
- عدم وجود الكفاءة في تحقيق الرقابة الداخلية أو غيرها من الصفات الأخرى، فهذا يعود إلى مظاهر التسيب الوظيفي، فمثلا وجود اختصاصات بشكل متعارض ومزدوج يؤدي إلى تضارب الاختصاصات وتميع المسؤولية وتأخير الإنجاز، كما أن قصور التنسيق من أجل تكامل الجهود أثناء مراحل العمل الإداري لترتيب الجهد الجماعي، ومنع التنافر والابتعاد عن الحساسية.
- عدم توفر القواعد الرقابية لحسن سير العمل الإداري وعدم المشاركة في الإدارة.

1) نداء محمد الصوص، **السلوك الوظيفي**، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن ،2008، ص 52.
2) عبد المطلب عامر، **إدارة السلوك الإنساني في المنظمات الحديثة**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع القاهرة، مصر، ص - ص 119-120.

- عدم توفر الإمكانيات المادية الضرورية لممارسة الإدارة.
- عدم وجود المكافآت التشجيعية والمعنوية في العمل الإداري.

2- **أسباب تنظيمية:** تتمثل فيما يلي:

- عدم تمتع بعض المنظمات بالاستقرار الإداري وعدم وجود أسس إدارية ثابتة تنظم عمل الإدارة، فكل مسؤول يتم تكليفه بعمل يقوم الذي قبله ويبدأ العمل بطريقته وكذلك بكوادر جديدة مختارة من قبله.
- إن تحديد الاختصاصات وتوزيع المسؤوليات والمهام يخضع في معظم المنظمات إلى آليات غير إدارية تعتمد في اختيار الكفاءات على معايير لا تتفق مع الكفاءة والفاعلية والخبرة للأفراد الذين يتم تكليفهم بمسؤوليات وظيفية.
- عدم وجود خطة منظمة يمكن من خلالها تنفيذ العديد من البرامج الهادفة للإدارة.
- التعارض بين ممارسة الإدارة والعمل الأساسي للموظف أو المنتج مما يؤثر أحيانا على كفاءة الأداء بسبب عدم التنسيق.

3- أسباب اجتماعية:

إن أغلب الموظفين في المواقع الإدارية يميلون إلى وجود مسؤول لتنظيم العمل ويتم الاعتماد عليه في كافة الأمور وهذا نتيجة رواسب كانت قائمة في ظل الأنظمة الإدارية التقليدية، فالإتكالية والتكاسل والاعتماد على الغير من الأمور[1] التي لا يمكن التخلص منها بسهولة، وهذا يحتاج إلى فترة زمنية مصاحبة للتوجيه والإرشاد المستمر ويترتب على هذه المشاكل الأمور الآتية:

- الاعتماد على الغير والإتكالية في كافة الأمور.
- السيطرة المفروضة من قبل شخص معين على جهاز إداري.
- انتشار ظواهر اجتماعية خطيرة في العمل الوظيفي كالوساطة، المحسوبية الرشوة الفساد الإداري والتسلط من قبل فرد أو فئة محدودة.
- استمرارية أشكال التحكم والسيطرة من بيروقراطية ورئاسية.

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

4- أسباب ثقافية:

إن القيم السائدة في المجتمع مسؤولة إلى حد كبير عن سلوك الأفراد و تنظيم علاقاتهم مع الآخرين و التي يجب أن لا تخرج عن القيم و المعايير الاجتماعية التي يرتضيها هذا المجتمع نفسه، حيث تشكل البيئة المحيطة عنصرا ضاغط على المسؤولين في المنظمات في انتهاك بعض القوانين كإرغامهم على تعيين عناصر غير كافية أو مجاملة بعض الناس ومنحهم مزايا لا يستحقونها، وفي ظل غياب الولاء و الانتماء يبحث هذا الموظف في الغالب على من يسانده و يحميه في هذا المجتمع أو ذلك لأسباب عديدة منها ضعف الوازع الوطني لديهم، عدم الشعور بالواجب كمواطن مسؤول يجب أن يكون همه الأول الحفاظ على سمعة بلده ووطنه .

5- أسباب قانونية:

توجد العديد من المشاكل القانونية التي تعترض تطبيق الإدارة بشكل عام وتتمثل فيالآتي:

غياب العقاب لعدم تطبيق القوانين واللوائح والأنظمة لا شك سيؤدي إلى شيوع المخالفات ويلاحظ أن العقوبات إن وردت في بعض اللوائح فهي عقوبات بسيطة أو يتهاون في تطبيقها أو أنها لم ترد عقوبات أصلا عدم وجود تنظيم قانوني في شكل قواعد عامة لممارسة الإدارة.

كما أن العنصر البشري وهو في سعيه لتحقيق الأهداف يسير وفق نظم معينة ويستخدم إمكانيات متوفرة، فإن دور هذه النظم والإمكانيات يؤثر في وجود مظاهر التسيب الوظيفي فمن ناحية النظم فإننا نعني بها القوانين والقرارات واللوائح المنظمة للأعمال الإدارية والفنية لأداء الوحدة وعدم وجود هذه النظم أصلا ووجودها بشكل غير كامل أو توفرها بشكل ضعيف تؤدي إلى وجود مظاهر التسيب الوظيفي[1].

6- أسباب فنية: وتتمثل في:

- عدم تبسيط الإجراءات الإدارية.
- عدم مراعاة التخصص في التعيين بمراعاة القدرة والكفاءة والالتزام.
- عدم وجود تدريب لرفع كفاءة المورد البشري.
- عدم وجود خطط سنوية للإصلاح الإداري داخل كل وحدة إدارية.

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

- عدم تناسب المرتب مع مستوى المعيشة وعدم ربطه بمستوى الأسعار العالمية.
- قصور التنسيق من أجل تكامل الجهود في العمل الإداري.
- إساءة استعمال السلطة ضد الموظفين.
- عدم توفير المباني المكيفة والملائمة للعمل صيفا وشتاءا.
- سوء توزيع العمالة وعدم الاستخدام الأمثل لها مما سبب في تزايد العمالة بدون مبرر.
- كثرة المنازعات بين الموظفين والوحدات الإدارية.
- قصور التنسيق من أجل تكامل الجهود أثناء مراحل العمل الإداري لترتيب الجهد الجماعي ومنع التنافر والابتعاد عن الحساسية عدم توفر وسائل الاتصال اللازمة لأداء الموظف لعمله سواء داخل الوحدة أو خارجها أو حتى في الاتصالات الشخصية التي لابد منها.

7- أسباب تتعلق بالعنصر البشري:

التسيب يصنع العنصر البشري أولا وأخيرا فإن هذا العنصر هو الذي يخلق التسيب الوظيفي ومظاهره ومن جانب العنصر البشري فإنه يمكن تقسيمه لأسباب إلى جزأين[1]:

- **أسباب تتعلق بالجوانب المادية للعنصر البشري:** من حيث عدم كفاية الأجر الذي يحصل عليه الموظف لمواجهة التزاماته اليومية أو عدم حصوله على العلاوات المستحقة، أو عدم ترقيته عندما يستحقها أو النقل العشوائي غير المنظم للموظف من وظيفة للأخرى خاصة إذا كانت الوظيفة الجديدة لا تنتمي إلى تخصصه بأي صلة أو عدم حصوله على الامتيازات العينية التي تستوجبها وظيفته و يحصل عليه أمثاله في نفس الوحدة أو في وحدة أخرى مشابهة وغير ذلك من الحقوق المادية التي لا شك أنها تؤثر في لجوء الموظف إلى ممارسة المظاهر المذكورة سابقا[2].

1)غلوسي دلال،**الرقابة الإدارية والتسيب الوظيفي**، دراسة ميدانية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز، مذكرة ماجستير منشورة، تخصص تنظيم وعمل، تبسة، الجزائر،2014، ص ص 118، 119.

2) عبد المطلب عامر، **إدارة السلوك الإنساني في المنظمات الحديثة**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع القاهرة، مصر، ص - ص 122-123.

- **أسباب تتعلق بالجوانب المعنوية للعنصر البشري:** وتتمثل هذه الجوانب أساسا في شعور الموظف بالوظيفة المتساوية من قبل الإدارة لجميع الموظفين في الوحدة بحسب درجاتهم فعدم المساواة يؤثر معنويا على الموظفين، ويؤدي إلى انتشار مظاهر التسيب، كما أن إتاحة الفرصة للموظفين حسب كفاءتهم بالتقدم في المستويات الوظيفية الرئاسية يخلق جانبا معنويا محفز في أداء الموظف، و العكس فإن عدم إتاحة هذه الفرصة يخفض من الروح المعنوية لهم وكذلك فإن الضمانات التي يشعر بها الموظف عند مواجهة أي ظرف طارئ في حياته كالمرض المعجز عن العمل أو الوفاة أو مصروفات طارئة لابد منها تلقي عليه عبئا ثقيلا، أو الرعاية الصحية له و لأفراد أسرته أو المشاركة الاجتماعية في شكل جمعيات أو أندية ترعاها الوحدة يخلق روحا معنوية تؤثر على الأداء بالإيجاب، و أخيرا فإن شعور الموظف بالمشاركة في التخطيط و تحديد الأهداف و اتخاذ القرار و الاستماع إلى أرائه ومقترحاته بصدر رحب بشكل متناسب مع وظيفته تؤثر في ارتفاع الروح المعنوية التي تؤثر في تحسين الأداء.

8- أسباب تتعلق بطبيعة الفن الإداري:

هذا العنصر يعتبر أيضا من المسببات الهامة لوجود التسيب، و يتعلق أساسا بمفهوم الإدارة الفن في تطبيقها، فالفن الإداري يقتضي إتباع التخطيط، التنظيم والرقابة كمبادئ لازمة للإدارة كما أن مبدأ التفويض في الصلاحيات والاختصاصات وإتباع أسلوب اللامركزية كمبدأ هام في تسير و إدارة المنظمة

والوحدات الإدارية التابعة لها، كما أن الإدارة لابد أن تدرك أنها تمثل النموذج الأمثل و القدوة الحسنة لجميع الموظفين، و كذلك فإن الحرص على الاهتمام بالجوانب المعنوية للموظفين و الثواب يعتبر أسلوبا جيدا للفن الإداري، وأخيرا فإن تشجيع الإدارة الموظفين على إنشاء صندوق للمساعدات الاجتماعية

في الأفراح و المآتم والمساعدة في إنشاء النوادي الرياضية و الاجتماعية وكافة مظاهر التعاون بين الموظفين بالمنظمة من العوامل المساعدة في خلق أجواء المحبة و التعاون بين الموظفين[1].

9- أسباب سيكولوجية: من أهم هذه الأسباب ما يلي:

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

1)عبد المطلب عامر، **إدارة السلوك الإنساني في المنظمات الحديثة**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع القاهرة، مصر، ص - ص 123- 124.

يأخذ طابع العقوبة التأديبية المستترة، فنقل موظف يشغل [1] وظيفة مناسبة في مدينة سكنية ممتعة إلى وظيفة أخرى في مدينة صغيرة ومقفلة لا يعني حالة عدم رغبة الموظف في هل النقل خطورة وقسوة عن فرض عقوبة تأديبية بحقه.

- عدم قدرة الموظفين في الإدارات على تحقيق الاحتياجات الفسيولوجية الأساسية من طعام وسكن وصحة ودفء لهم ولأسرهم الكثيرة العدد نظار للارتفاع تكاليف المعيشة وعدم ارتفاع الأجور إلا بنسبة ضئيلة، وهذا ما يخلق نوع من الشعور بالقلق والاضطراب النفسي لدى الموظفين الباحثين عن طرق وأساليب متغايرة لتأمن المستلزمات الأساسية للحياة تتراوح بين العمل الإضافي واستغلال الوظيفة للمصلحة الشخصية.
- عدم الاستقرار الأمني في النفس والممتلكات والصحة مما يجعل الموظف أقل قدرة على العمل الجدي والإنتاج المستمر، يقابل ذلك زيادة الشعور بالإحباط النفسي والقلق على مستقبله ومستقبل أبناءه، وهو نتيجة لذلك في حالة تسيب مستمرة ريثما يتحقق الاستقرار ويطمئن على مستقبله ومستقبل أسرته.
- عدم تحقيق التقدير المناسب فقد توجه التقدير نحو من يملك المال الوفير والسكن الفاخر والسيارة الحديثة، ونتيجة لذلك فقد أضحى اهتمام الأفراد يتمحور حوله الأمور المادية وهذا
- ينعكس بدوره على أداء الموظفين، وهذا ما يؤدي إلى تدني إنتاجيتهم طالما أنهم لا يحضون بالقبول والاحترام والتقدير الاجتماعي. كما أن هذا الوضع دفع بعض الموظفين إلى استغلال مناصبهم وسلطاتهم كوسيلة للكيد من المواطنين والسيطرة والتسلط عليهم، بدلا من اعـــتبارها واجب يفرض عليهم خدمة المواطنين وإنجاز أعمالهم وذلك كله في سبيل الظهور وفـــرض الاحترام و التقدير الجبري.
- عدم عدالة تقارير الكفاءة والكفاية التي يستند إليها في ترفيع الموظفين، وهذا يؤدي بدوره إلى ردود فعلي لدى الموظفين، تتصف بسيادة الإهمال واللامبالاة وعدم الإحساس بالمسؤولية [2].

في وجود هذه الأسباب ينتشر التسيب في كثير من جوانب أعمال الإدارة الأمر الذي يقلل من كفاءة الأداء و يعيق عملية تطور الإدارة نحو الأفضل.

1)علي السلمي، **السلوك التنظيمي**، مطبعة الجامعة، القاهرة، مصر، 1980، ص 204.
2)علي السلمي، **مرجع سابق** ، ص 204-205 .

بالإضافة إلى وجود أسباب تشجع على ظهور تلك الظاهرة توجد جملة من العوامل المؤثرة فيها، لكن ذلك التأثير إما أن يكون تأثير سلبي أو تأثير إيجابي وذلك حسب طبيعة الموظف مثلا ضغوط العمل فهي تؤدي إلى تفاقمها، أما التدريب أو الرضا الوظيفي فهي عبارة عن عوامل تقلل من انتشارها وسنقوم باستعراض تلك العوامل كل واحدة على حدى في العنصر الموالي.

رابعا: الآثار المترتبة على التسيب الوظيفي.

بعد أن عالجنا أهم العوامل المؤثرة في التسيب الوظيفي والتي تنعكس بشكل أو بآخر على الموظفين ككل وبالتالي يتأثر بكل المؤثرات التي حولهم سلبا أو إيجابا ويؤثرون بها فتنعكس كل تلك العوامل والمؤثرات على أعمالهم وواجباتهم وهذا ما يؤثر بالضرورة على عملية تقديم الخدمات للمواطنين.

سنستعرض أهم وأبرز الآثار التي تترتب على تفشي ظاهرة التسيب الوظيفي وتمثل فيما يلي:

4-1 الآثار الاقتصادية: يظهر تأثير التسيب الوظيفي بشكل واضح في مجال النشاط الاقتصادي الإنتاجي والخدماتي، ففي ظل هذا التسيب تصدر التراخيص للأفراد بطرق ملتوية وغير قانونية ولا يراعي في إصدارها الضوابط القانونية التي وضعت التحقيق مستهدفات النمو والتقدم، وبمرور الزمن تعاني المنظمة من الفوضى والارتباك وزيادة النشاطات الغير مرغوب فيها والمدرة للأرباح وهذا لا يخدم قضية محاولة الخروج من دائرة التخلف التي يجب أن تحذف سبيلها كل الجهود والإمكانيات[1].

وهناك العديد من الآثار التي تنتج عن قصور الإدارة في القيام بواجباتها المنوطة بها العمل أهمها:

- ارتفاع تكاليف الخدمات و إرهاق الموازنة العامة بمبالغ طائلة دون الحصول على ما يقابلها من خدمات وإنتاج، تكلفة الخدمات نتيجة الرواتب الكثيرة التي تدفعها الموازنة العامة للموظفين، إذ يمكن الاكتفاء ببعضهم للقيام بالخدمات المطلوبة، وكذلك الإسراف في هدر القرطاسين و الأدوات المكتبية، والاستهلاك غير العادي للأصول المختلفة كالسيارات و آلات الطباعة و التصوير وقطع الأثاث وغيرها.

1) غانم فنجان موسي، **الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية**، مطبعة الراية، بغداد 1990، ص 147.

- إهدار الزمن الذي يحدث نتيجة تردد المواطن على مكتب الموظف مرات ومرات للحصول على الخدمة المطلوبة أو بقاءه ينتظر الساعات الطوال لحين مقابلة الموظف وفي كل هذه الحالات يكون هناك زمن هام قد ضاع هدرا[1].
- وعدم القدرة على تخطيط و تنفيذ خطط الدائرة في الحدود المرسومة لها من حيث التكاليف والزمن، فكثيرا ما تتعثر خطط القطاع العام لأسباب فنية ترجع إلى الإدارة، وأخيرا يظهر تأثير التسيب الوظيفي بشكل واضح في مجال النشاط الاقتصادي و الإنتاجي و الخدماتي، ففي ظل هذا التسيب تصدر التراخيص للأفراد بطرق ملتوية و غير قانونية و لا يراعي في إصدارها الضوابط القانونية التي وضعت لتحقيق النمو و التقدم، وبمرور الزمن يعاني قطاع الخدمات من الفوضى والارتباك من جانب و التخلخل من جانب آخر ،وزيادة النشاطات الطفيلية المدرة الأرباح بدون أي إضافة للقيمة الحقيقية للثروة بالبلاد وهذا لا يخدم قضية محاولة الخروج من دائرة التخلف التي يجب أن تحشد في سبيلها كل الجهود و الإمكانيات.

4-2 الآثار الاجتماعية: من أبرز الآثار التي يمكن أن تنجم عن استمرار التسيب الوظيفي مظاهره المختلفة في استمرار سيطرة النظم الاجتماعية على الفرد والجماعة، فإذا كان الموظف يحصل على وظيفته بالوساطة و المحسوبية ونتيجة تدخل من قبل قريب له من بين أفراد عشيرته، فليس من المتوقع أن يخرج هذا الموظف عن الدور الذي ترسمه له التقاليد العشائرية وبالتالي فهو سيمارس نفس الدور المطلوب منه وبالتالي إلى مزيد من الترسيخ لهذا الدور الرجعي و المؤثر على الأداء في الوظيفة العامة، وبمرور الزمن يزداد الإنسان التقليدي قوة واستمرار و رسوخا على حساب القوانين و النظم الرسمية، وكذلك عدم تكافئ الفرص بين المواطنين في الحصول على الخدمات المختلفة و لهذه الحالة تأثير مستقبلي من الصعب التنبؤ بنتائجه ويظهر ذلك واضحا في مجال الوظيفة أي عدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب فإذا لم يتم هذا التسيب وفق النظم المتعمدة و التي تعتمد على قدرة وخبرة الموظف فإن خللا هاما سيحدث في تحقيق أهداف الوظيفة.

4-3 الآثار الإدارية: إن عدم تطبيق مبادئ الإدارة الرشيدة بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب يرتبط بمسألة الاختيار والتعيين في الوظيفة العامة، فكلما كانت إجراءات الاختيار

1) محمد علي يونس،**التسيب الإداري في الوظيفة العامة الأسباب آثاره معالجته**، طرابلس ،1993، ص 35.

والتعيين دقيقة ووفق الحاجة الفعلية المطلوبة من الخبرات والمهارات[1] كلما أدى ذلك إلى وضع الموظف المناسب في المكان المناسب وتتمثل هذه الآثار فيما يلي:

- انخفاض مستوى الخدمات وعدم الاقتصاد في الإنفاق وكل هذه الأمور تؤدي إلى شلل كامل للجهاز الإداري في الوحدة المعنية.
- هجرة الكفاءات العالية من الوحدة، وكذلك عدم دخول كفاءات جديدة مما يؤثر في التطور الإداري لهذه الوحدة.
- تفاقم الظاهرة في حد ذاتها وهو أمر يمكن ملاحظته بسهولة فما أن يبدأ التسيب في أي وحدة إدارية ولا يمكن الحد منه فينم وباستمرار ويؤدي إلى المزيد منه.

4-4 الآثار القانونية: تتمثل في أن التسيب الوظيفي الذي قد يكون باعثا للموظف في ارتكاب مخالفات انضباطية كالتأخر عن الحضور إلى مقر العمل الرسمي أو التغيب عنه بدون مبرر مقبول، أو العمل خارج أوقات الدوام الرسمي بدون موافقة وعدم دائرته المختصة، أو الجمع بين وظيفته ووظيفة أخرى، أو عمل رسمي آخر فيتقاضى عنهما راتبين بدون مسوغ قانوني، مما يتطلب اتخاذ الإجراءات القانونية والانضباطية بحقه، و بالتالي لما ينتج عن ذلك الإخلال بهيبة و سمعة الدولة وللحد من هذه الآثار عمدت العديد من الإدارات إلى تنظيم طريقة الاستفادة من وقت الموظف من أجل الحصول على أقصى حد ممكن من طاقاته خلال ساعات العمل المقررة و بالتالي تم إبرام العديد من القوانين للحد من تلك الآثار[2].

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

خامسا: العوامل المؤثرة في التسيب الوظيفي.

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

1) غانم فنجان موسي، **الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية**، مطبعة الراية، بغداد 1990، ص 148.
2) غانم فنجان موسي، **الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية**، مطبعة الراية، بغداد 1990، ص ص 148- 149.

5-1 التدريب: حينما تظهر دلائل على الأداء غير الملائم للوظيفة يجب تركيز الانتباه على ضرورة رفع مهارات الموظف، ومن هذه الدلائل وجود فجوة بين الأداء الفعلي للموظفين وبين متطلبات الوظيفة، أي الأداء المعياري، وقد يقوم الموظف أو الرئيس المباشر أو إدارة التدريب بتحديد هذه الاحتياجات، التي تدل على أن بعض الأفراد تنقصهم المعرفة والخبرة والتي يمكن أن يحصلوا عليها بواسطة التدريب، فالتدريب يضمن التطابق بين قدرات الموظفين ومعارفهم، ويعمل على إحداث أحسن سلوك في العمل، ودعم المواقف الإيجابية التي تسمح بتخفيض التكاليف والخسائر، وكذا تحسين نوعية المنتوج وكميته وتدعيم الإحساس بالثقة لكل موظف ولفريق العمل بصفة عامة، وتقوية حب انتماء الموظف للمنظمة، والأهم تطوير القدرة لدى الموظف على تحمل المسؤولية والمبادرة في الاقتراح، وبذلك نلاحظ وجود تأثير المستوى التدريب وكفاءته في التقليل من مستوى التسيب الوظيفي في المنظمة أو زيادته من خلال جعل الموظف أكثر إتقانا[1].

توجد العديد من الدراسات المحلية التي تثبت فعلا بأن التدريب يقلل من مستوى التسيب الوظيفي في المنظمة، لهذا قمنا بإدراج دراسة أجريت بمؤسسة سونلغاز أكدت أن التدريب يساعد على تغطية جوانب العجز في الأداء وكانت نسبة أفراد العينة الذين دعموا هذه الإجابة 88%[2].

5-2 الرضا الوظيفي: يتكون هذا المفهوم من الرضا عن الوظيفة والرضا عن علاقات العمل والرضا عن زملاء العمل والرضا عن الرؤساء والرضا عن بيئة العمل والرضا عن سياسات الأفراد، لذلك يتعين على الإدارة قبل أن تشرع في رسم السياسات واتخاذ الخطوات اللازمة لزيادة وتنمية الرضا الوظيفي بين الموظفين أن تجمع البيانات و المعلومات حول مؤشرات واتجاهات ومحددات هذا الرضا بين قوى العمل الموجودة، ومن ثم فإن القياس الدقيق للرضا الوظيفي يتطلب اتخاذ ترتيبات وإجراءات خاصة على نحو تكفل إمداد الإدارة بمعلومات دقيقة ومنتظمة حول شعور الموظفين اتجاه وظائفهم و أعمالهم و الظروف السائدة في منظماتهم و من خلال استعراض جوانب الرضا الوظيفي من حيث أبعاده و عوامله ومسبباته يتضح لنا الدور الهام للرضا الوظيفي في الحد من تسيب الموظفين في المنظمة[3]، عدم اكتمال الحد الأدنى من عوامل الرضا الوظيفي هو نتيجة لعدم قدرة الوظيفة على إشباع رغبات وحاجات موظفيها[4] .

---

1)ماهر أحمد، **السلوك التنظيمي مدخل بناءات المهارات**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، ط7، الإسكندرية، مصر، 2003 ص 472.

2)بوعريوة الربيع، **تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة**، دراسة حالة على العمال بمؤسسة سونلغاز مذكرة ماجستير (منشوره)، تخصص علوم التسيير والعلوم التجارية، بومرداس الجزائر، 2007.

3) سمير الشويكي، **المعجم الإداري**، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 76.

4) سمير الشويكي ، مرجع سابق، ص473.

5-3 **المناخ التنظيمي:** تتوقف فعالية وكفاءة الأداء الفردي والجماعي للمنظمة على مدى تأثير المناخ السائد في بيئة العمل الداخلية وما يتم من سلوك واتجاهات نحو المنظمة حيث يتأثر سلوك الفرد داخل المنظمة بالبيئة المحيطة به، وباتجاهاته نحو تلك البيئة وإدراكه لها([1]).

5-4 **ضغوط العمل:** تلعب العلاقة بين المنظمة والفرد الموظف فيها دوار مهما في عملية الضغط وآثارها المختلفة على أداء الأفراد داخل المنظمات، لذلك فإن إدارة الضغوط بشكل جيد، أو سوء إدارتها في منظمات الأعمال تظهر نتائجها بشكل واضح على الأفراد وإنجازاتهم في العمل، والثمن المباشر لسوء إدارة الضغوط تتمثل في الغياب عن العمل، التأخر أو حتى التوقف عن العمل وبذلك فإن ضغوط العمل على الموظف تزيد من نسبة تسيبه في عمله.

5-5 **الحوافز:** فالتحفيز هو عملية تأخذ بعين الإعتبار حاجات الموظفين والمنظمة، فإنا الغاية من توفير الحوافز هي خلق الدافع للتوجيه نحو سلوك معين يخدم أهداف المنظمة، وبذلك فإن قلة أو انعدام الحوافز المادية في المنظمة قد يجعل موظفيها يهجرونها أو يبقون فيها ولكن دون حماس

أو دافعية للعمل وفي كثير من الأحيان يكون هذا سببه في هروب الموظف من أداء واجباته أو عدم إنجازها بالسرعة والإتقان المطلوبين وهذا يكون سببا في تفشي ظاهرة التسيب الوظيفي[(2)].

5-6 **الثقافة التنظيمية:** بما أن الثقافة التنظيمية مرتبطة ارتباطا إيجابيا مع الرضا الوظيفي والرضا الوظيفي مرتبط سلبيا مع التسيب الوظيفي، فإن هناك إرتباطا وتأثير للثقافة التنظيمية على التسيب الوظيفي أي أنه كلما كانت هناك ثقافة تنظيمية واضحة داخل المنظمة كلما ساعد ذاك على التقليل من تسيب الموظفين في منظمة القطاع العام[(3)].

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

سادسا: آليات مكافحة وعلاج التسيب الوظيفي.

تعد ظاهرة التسيب الوظيفي من أكبر معوقات التنمية الإدارية لأنها تتعلق بالعنصر البشري الذي يمثل الدعامة الأولى لنجاحها، وإن أي إدارة إذا أرادت الإصلاح وتقويم الإعوجاج ينبغي أن تركز على

1) محمد الحسن حمادات،**السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسة التربوية**، دار الوفاء للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 23.

2)مصطفى نجيب شاوش، **إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد**، دار الشروق، عمان، الأردن، 2008، ص 232.

3)أبو بكر مصطفى محمود، **التفكير الإستراتيجي**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية مصر 2000، ص 131.

الأسباب المؤدية إلى تلك الظاهرة والقضاء على آثارها الهدامة، وبالتالي لعلاج هذه الظاهرة يتطلب إتباع عدد من الإجراءات أهمها ما يلي:

6-1 ضرورة إعادة النظر في الهيكل التنظيمي للجهاز الإداري في الدولة على نحو يجعله متفقا مع التنظيم الذي يقتضيه التغيير الاقتصادي والاجتماعي في المجتمع، ولابد للإصلاح أن يشمل الجهاز الإداري بدءا من المستويات العليا حتى يمكن الربط بين وحداته المختلفة وتحديد إختصاص كل إدارة بشكل علمي ودقيق، وتنسيق الاختصاصات والجهود فيما بينها بحيث تكون واضحة للمواطنين الذين يتعاملون معها من أجل تحقيق التعاون ومنع النزاع مع ضرورة توزيع وتحديد[1] اختصاصات الموظف بشكل دقيق وواضح والتزامه على أداء عمله بدقة متناهية من خلال ترتيب مسؤولياته عن كل تقصير أو تسيب في إنجاز المهام الموكلة إليه[(2)].

إن الهياكل والإجراءات التنظيمية في الجزائر هي ضرورة أملتها ظروف المرحلة الاشتراكية السابقة التي عاشتها الجزائر لأكثر من 26 سنة أي من 1962 م إلى غاية 1989 م والواقع أنه قد سقطت هذه الإجراءات والهياكل وخاصة الهياكل المركزية في فخ النمطية [3] عندما أرست هياكلها على نمط موحد مديرية ومديرية فرعية ومكتب. حيث تبين فيما بعد أن هذه الطريقة مكلفة جدا وتثقل العمل الإداري لهذا فهي تساهم بقدر كبير في بروز مظاهر التسيب في مختلف هياكل الأجهزة الإدارية.

6-2 ضرورة الاهتمام بطرائق العمل وأساليبه حيث أن إنجاز الأعمال والمهام يتم بكثير من الإسراف في الجهد والتبذير في الوقت والنفقات وعلى مستوى منخفض من الكفاية، فلا تزال الأعمال الإدارية مقيدة بكثير من الإجراءات المعقدة، وتتطلب كثير من الأوراق المكتوبة التي تستدعي إستخدام عدد أكبر من الموظفين، وهذا يؤدي إلى زيادة كلفة الخدمة فضلا عن كونها تسبب تأخير إنجاز الأعمال الإدارية وتأخير تأدية الخدمة للمواطنين.

6-3 يجب توجبه اهتمام القادة الإداريين إلى القضايا التخطيطية والتنظيمية والتوجيهية وترك القضايا التنفيذية والإجرائية إلى مرؤوسيهم،كما يقع على كاهل القائد الإداري تشجيع عملية تفويض السلطة وفقا للمعايير الفنية والتنظيمية بغية تحقيقا لأهداف المرجوة من الوحدة الإدارية.

1)محمد عثمان الحبلى، **تسبب العاملين**، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، الأردن 1985، ص 114
2) محمد عثمان الحبلى،مرجع سابق، ص 114.
3) أبو سماح محمد أمين، **المرفق العام في الجزائر**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1995 ص17.

6-4 يجب تطوير أنظمة الرقابة على نحو يجعل هدفها الأساسي إجراء تقيم موضوعي المستويات الأداء، واتخاذ هذا التقييم أداة لتشجيع المبادأة و تنشيط الحوافز و رفع الكفاية الإنتاجية للموظفين، وللأسف فإن هذا المفهوم الإيجابي للرقابة كثيرا ما يكون غير واضح في أذهان القائمين بمسؤولية الرقابة نفسها، وإنما ينظرون إليها على أنها وسيلة للتحكم واستظهار السلطة وتأكيد أهميتها في التنظيم أمام مرؤوسيهم، ويبدو أن الرقابة الإدارية في المنظمة و في المجتمع المسلم تتضاءل دورها ليحل محلها الدافع الذاتي و الشعور بالمسؤولية مما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء الإداري.

6-5 إن السياسة التي تستهدف مكافحة التسيب في جميع أشكاله ومظاهره يجب أن توجه عنايتها الفائقة إلى العنصر الإنساني الفاعل المتجسد في أن يقوم بالأعباء الإدارية المختلفة أشخاص على درجة عالية من المهارة والكفاءة والأمانة، وهم مقتنعون بأن المصالح التي كلفوا بها هي كل مصلحة أخرى ومؤمنون بمسؤولياتهم حيال الأمة وفخورين بالانتماء إلى وظيفة معينة[1].

6-6 الارتكاز على الشريعة الإسلامية في التربية.

6-7 ترسيخ مبدأ الرقابة الذاتية.

6-8 إعداد إحصاءات وتقارير دورية عن مشكلة انحراف السلوك الوظيفي.

6-9 دعم وإجراء الدراسات في مكافحة الانحراف والتسيب الوظيفي لدى الموظفين.

6-10 تطوير وتفعيل أنظمة الرقابة.

6-11 التطوير المستمر للموظفين.

6-12 الموضوعية في تقويم أداء الموظفين.

6-13 إشغال الوظائف بالأجدر والأحق بالوظيفة.

6-14 إعادة النظر في مستويات الرواتب والأجور الممنوحة للموظفين.

6-15 تقويم ومكافأة الموظف الأمين ولا يكون العلاج إلا بدعم وإسناد الموظف وذلك بتقديم الحوافز المناسبة له واعتباره مثالا وقدوة حسنة بمكن أن يقتدي بها الآخرون ويعد لون من سلوكهم المنحرف.

1) أبو سماح محمد أمين، **المرفق العام في الجزائر**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1995 ، ص 115-116.

16-6 لابد من دراسة القوانين والأنظمة والتعليمات وإدخال التعديلات المناسبة عليه وتصميم الإجراءات البسيطة والسريعة لإنجاز معاملات المواطنين وتجنيبهم دفع الرشاوي[1].

17-6 إتباع النظام التأديبي للموظف عبر عدد من العقوبات التأديبية، كالتنبيه، لفت النظر الخصم من الراتب، إيقاف الترقية، تنزيل درجة أو الوظيفة، الإنذار النهائي بالفصل[2].

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

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

2)أبو عمارة محمد علي، **المسؤولية التأديبية للموظف العام في فلسطين**، مجلة الجامعة الإسلامية العدد الأول، 2005 ص357.

سابعا: دور الرقابة الفعالة في الحد من التسيب الوظيفي.

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

إن مجتمع التنظيمات أو ما يطلق عليه بالمجتمع المعلوماتي عبارة عن وسط حي ويشجع على تفاعل الأفراد فيما بينهم وفق قواعد ومشاعر معينة تنتج عنها اندماج أو صراع وتوتر، وذلك الصراع يؤثر إما سلبا أو إيجابا على فعالية المنظم.

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

تكمن أهمية الرقابة الإدارية في كونها إحدى وظائف الإدارة الأساسية فهي من أهم وظائف القائد الإداري، إذ بواسطتها يمكن التحقق من مدى تنفيذ الأهداف المرسومة للمنظمة فهي وسيلة مراجعة لإصلاح الأخطاء الموجودة في التنظيم[1].

كما تعمل الرقابة على تقليل التكاليف المالية و المادية وإنجاز الأعمال على أكمل وجه و بأفضل الطرق و في أسرع وقت، فمثلا إذا لم تقم المنظمة بالرقابة المباشرة لأداء الموظفين وحدث و أن وقع خلل ولم يبلغ الموظفين عن هذا الخلل في حين قد يؤثر هذا في الوظائف الأخرى للمنظمة مما تتراكم المشاكل، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة التكاليف المادية و المالية تكون المنظمة في غنى عنها، ويؤدي ضعف تطبيق النظام الرقابي إلى عدم تحقيق أهداف المنظمة، و إضافة إلى تدهور الوضع المالي للمنظمة وانخفاض مستوى الخدمة و انخفاض الروح المعنوية لدى أفراد التنظيم إلى جانب انتشار الروتين في إنجاز الأعمال و الصراعات بين الموظفين [2].

ويتمثل دور الرقابة الإدارية في الحد من مظاهر التسيب الوظيفي من خلال وضع معدلات الأداء ووحدات القياس و ذلك بوضع معايير موضوعية لقياس الإنجازات التي تتحقق والتي تعبر عن أهداف

التنظيم، وهذه المعايير توضع على أساس تحديد كمية العمل المطلوب إنجازها و المستوى النوعي لها و الزمن اللازم لأدائها، فهذه المعدلات تتحدد إذن على أساس الكم و الكيف و الوقت، أي تحديد كمية العمل اللازم إنجازها و كيفية الإنجاز بالطريقة الصحيحة بعد ذلك تتم قياس الأعمال وتقيمها، ويقصد بذلك مقارنة النتائج المحققة بالمعدلات الموضوعة سلفا الأداء فهو تقيم الإنجاز بعد أداء العمل.

1) علي شريف والديب مدحت، **التنظيم والإدارة**، دار قباء للنشر والتوزيع، الإسكندرية مصر، 1985 ، ص 245.
2)محمد موفق، **الإدارة العامة**، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 36.

ومن الجدير بالذكر أن الفترة اللازمة لقياس الأداء بطريقة دورية تختلف من حالة إلى أخرى حسب طبيعة النشاط، فبغض النظر عن المنظمات ذات الأهداف الإستراتيجية قد تكون عملية القياس الدوري كل سنة إلى ستة أشهر، وبعض العمليات تتم يوميا[1].

وهذا التقييم يمكن أن يتم عن طريق وسائل متعددة نذكر منها التقارير الإدارية التي يتم وضعها لتقدير كفاية الأعمال الإدارية وبيان سيرها، ويعتبر هذا الأسلوب من أهم أساليب الرقابة الإدارية لما يتسم بـــه من وضوح ودقة عن حقيقة مجريات[2] الأمــور في المنظمة ويـتضمن هذا الأسلوب تواجد البيانات المحددة عن العمل الإداري، ولابد أن تكون هذه البيانات واضحة حتى يمكن من خلالها الوقوف على مدى تنفيذ البرامج وفقا لما ينتهي إليه التقرير من حيث الكم والكيف والزمن المحدد للتنفيذ وطبيعة الانحرافات ومسؤولياتها[3].

كما يتم تقيم الإنجاز بعد أداء العمل من خلال الملاحظة والتفتيش الإداري حيث يقوم الإداري أو المشرف بملاحظة المرؤوسين من حيث أعمالهم والطرق المستخدمة والنتائج التي توصلوا إليها، وقد يكون حضور المشرف أو بقاؤه كافيا في حد ذاته لكي يولد التأثير المطلوب، ويعتمد هذا التأثير على إمكانية المشرف على إثبات وجود وبيان تأثيره ولا خير في استخدام سلطته في التأديب [4].

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

وبعد تسجيل نتائج العمل والقيام بعملية المقارنة كما سبق ذكره يتم تحديد الانحرافات وأسبابها وتحديد المسؤولية عنها. ثم تأتي مرحلة إبراز الأخطاء التي تشير لها عملية قياس الأعمال السابقة، فإذا ظهر من مقارنة النتائج المحققة بالمعدلات الموضوعة أن هناك اختلاف في الزيادة أو النقص بان ذلك مؤشرا على أن الخلل يهيمن على العمل وثمة إنحراف فيه، أي وجود حالات من التسيب الوظيفي يجب أن يبلغ بها المسؤول لاتخاذ الإجراء اللازم والبحث عن وسائل العلاج بعد كشف أسباب الخلل والانحراف.

---

1) علي شريف والديب مدحت، **التنظيم والإدارة**، دار قباء للنشر والتوزيع، الإسكندرية مصر، 1985 ،.ص. ص 369، 370.

2) النعمي عبد الحميد محمود، **مبادئ الإدارة العامة**، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1997 ص126.

النعمي عبد الحميد محمود، **مبادئ الإدارة العامة**، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1997 ، ص126.

4)عبد العزيز صالح،**مبادئ الإدارة العامة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص218.

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

بالتالي فإن الحاجة إلى وجود رقابة فعالة تكون في حالة وقوع الأخطاء أثناء إعداد الخطط، فقد يتم إكتشاف أخطاء في المعايير الخاصة بالأداء، والتي تم إعدادها مسبقا في عملية التخطيط، مما يتطلب إعادة النظر في هذه المعايير لتكون[1] أكثر موضوعية والتناسب طبيعة الأداء الفعلي، أيضا في حالة وقوع أخطاء أثناء التنفيذ فقد ينحرف الأداء عما هو مطلوب، مما يتطلب التدخل لإصلاح الانحراف وعدم تأخير الأعمال وهذا ما يطلق عليه بالرقابة الآنية أي أثناء القيام بالأداء.

لذا نجد أن أبرز سمات الإدارة الناجعة في أي دولة هي التي تخطط وتنظم الجهاز رقابي قوي كعامل من عوامل النجاح والإصلاح الإداري لجميع منظمات الدولة في القطاعين الخاص والعام، والرقابة الإدارية القوية هي التي تعمل على توفير المال والجهد واستغلال الطاقات البشرية. وهنا تأتي أهمية الرقابة كعلاج وقائي يحمي الإدارة من ظاهرة التسيب الوظيفي[2].

1)ياسين سعد غالب،**الإدارة الدولية**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2007، ص 166.
2) ياسين سعد غالب،**مرجع سابق**، ص167.

خلاصة

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

وللقضاء على هذه الظاهرة تقوم الإدارة في أي منظمة بوضع خطة لها أهداف وذلك لسير العمل بالتعاون مع الموظفين، مع مراعاة تلبية احتياجات الموظفين، و أن يكون لدى الموظفين رقابة ذاتية على أعمالهم في هذه الحالة يمكن التخلص من هذه الظاهرة لأنها تؤثر على الإنتاج و التقدم و الازدهار بشكل كبير، وفي ضوء ذلك تم استعراض في هذا الفصل المظاهر التي تتجلى فيها ظاهرة التسيب الوظيفي وأسبابها العوامل المؤثرة فيها والآثار المترتبة عنها، وفي الأخير تم إدارج الطرق العلاجية للتخلص من هذه الظاهرة، إضافة إلى إبراز دور الرقابة الإدارية في الحد من كظاهر التسيب الوظيفي.

الفصل الرابع

الفصل الرابع : الإطار الميداني للدراسة.

تمهيد.

المبحث الاول:الإجراءات المنهجية و الميدانية للدراسة.

1- تحديد مجالات الدراسة.

2- المنهج المستخدم في الدراسة

3- العينة وطريقة اختيارها

4- أدوات جمع البيانات

المبحث الثاني:تحليل ومناقشة النتائج

1- عرض المواصفات الأساسية للعينة

1-1 البيانات الشخصية

1-2 بيانات متعلقة بالفرضية الأولى

1-3 بيانات متعلقة بالفرضية الثانية

2- نتائج الدراسة الميدانية

1-3 نتائج الدراسة الميدانية حسب الفرضية الرئيسية.

1-4 نتائج الدراسة الميدانية حسب الفرضية الفرعية الأولى.

1-5 نتائج الدراسة الميدانية حسب الفرضية الفرعية الثانية.

1-6 استنتاج عام .

1-7 توصيات واقتراحات

خاتمة

تمهيد :

أصبحت معظم الدراسات والأبحاث الاجتماعية بمختلف ميادينها لا تكتفي بمجرد تفسيرات نظرية، بل تسعى إلى تجسيدها وتحقيقها إمبريقيا، فبعد ضبط الإطار النظري والمفاهيمي للدراسة وجمع المعلومات النظرية وتحليلها كان لابد من دراسة ميدانية الهدف منها فهم دور الرقابة الإدارية في الحد من مظاهر التسيب الإداري والتوصل إلى نتائج علمية كمية وكيفية.

سوف نعرض في هذا الفصل الإجراءات المنهجية للدراسة المتمثلة في المجال المكاني، الزماني، عينة البحث واختيارها وتحديد أدوات جمع البيانات وهي الملاحظة، الاستمارة، الوثائق والسجلات.

ومن خلال هذا سنقوم بمختلف التحليلات الإحصائية وتفسيرها للتوصل إلى مجموعة من النتائج بهدف الحصول على معلومات قيمة حول الدراسة.

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة :

1- مجالات الدراسة:

إن البحوث الميدانية عادة ما تتطلب تحديد مجالات خاصة بها تتضمن تحديد المكان والوقت المناسبين لإجراء الدراسة الميدانية، إضافة إلى تحديد مجتمع البحث الذي يعد شرط أساسي للقيام بالبحث الميداني ، فمن خلاله يتم الحصول على المعلومات اللازمة والتي تخدم الموضوع المعني دراسته

وتتمثل هذه المجالات فيمايلي :

1-1 المجال المكاني :

تمت الدراسة بمديرية أملاك الدولة لولاية المدية والتي كانت في السابق عبارة مديرية فرعية تابعة لمفتشية تنسيق المصالح الخارجية لوزارة الاقتصاد حيث هذا الأخير كان الاسم الأول لوزارة المالية وهي عبارة عن إدارة عمومية لا مركزية تابعة لوزارة المالية.

أنشأت مديرية أملاك الدولة لولاية المدية بموجب القرار الوزاري المؤرخ في 4 جوان 1991 الموافق ل 21 ذي القعدة عام 1411 والذي يعدد مصالح ومكاتب مديريات أملاك الدولة على مستوى الولايات وذلك في مواده (6،7،8).

حيث حدد المرسوم التنفيذي رقم 91-65 المؤرخ في 02 مارس 1991 صلاحيات واختصاصات مصالح أملاك الدولة على النحو التالي:

- تحرير العقود المتعلقة بالعمليات العقارية التابعة لأملاك الدولة وبحفظ النسخ ذات الصلة بها.
- تنظيم وتنفيذ العمليات المتعلقة بجرد الممتلكات التابعة لأملاك الدولة وحمايتها وتسييرها.
- تسيير الممتلكات والتركات الشاغرة أو عديمة الوارث وعملية الحراسة القضائية.
- تنظيم وتنفيذ عمليات تقييم العقارات والمنقولات المتاجر التابعة لأملاك الدولة أو تلك التي تتابع من طرف الإدارات العمومية التابعة للدولة من اجل الاقتناء والاستئجار.
- دراسة عمليات بيع العقارات والمتاجر على المستوى المحلي ومتابعة تطورها مع تحرير تقارير وتحاليل تقنية.
- تدرس الطلبات المتعلقة بعمليات أملاك الدولة ومتابعة القضايا المتنازع فيها المرفوعة للمحاكم والمجالس القضائية.
- تسهر على السير المنتظم لمفتشيات أملاك الدولة.

- تحلل دوريا نشاط هذه المصالح وتعد تلاخيص عن ذلك وتبليغها للسلطات المركزية.
- تتولى تسيير الإعتمادات المفوضة لها وكذا موظفي المصالح الخارجية لأملاك الدولة والحفظ العقاري الممارسين في الولاية.
- لها حق الرقابة الدائم بشان استعمال الأملاك الوطنية الخاصة والعامة المخصصة أو الغير مخصصة كما يطبق كذلك الحق بخصوص شروط استعمال المحلات المشغول من طرف المصالح العمومية التابعة للدولة تحت أي صفة كانت.

الهيكل التنظيمي لمديرية أملاك الدولة لولاية المدية:

تتكون مديرية أملاك الدولة لولاية المدية من 03 مصالح:

- ✓ **مصلحة الشؤون العامة والوسائل والتي تظم:** مكتب المستخدمين والإتقان – مكتب عمليات الموازنة – مكتب معالجة المعلومات والوثائق والمحفوظات – مكتب التحقيقات .
- ✓ **مصلحة الخبرات والتقويمات العقارية:** والتي تظم :مكتب التقويمات العقارية – مكتب الدراسات والتحليل.
- ✓ **مصلحة عمليات أملاك الدولة:** والتي تظم مكتب تسيير أملاك الدولة – مكتب الجدول العام للعقارات – مكتب العقود الإدارية والمنازعات.

وبموجب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 27 يونيو 2017 الموافق ل 03 شوال 1438 يحدد مصالح ومكاتب مديرية أملاك الدولة حيث أصبحت بعد التعديلات تتكون من:

- ✓ **مصلحة العمليات العقارية:** يتكون من مكتب تسيير أملاك الدولة و الجدول العام للعقارات التابعة للأملاك الوطنية – مكتب متابعة التحصيلات والتحقيقات.
- ✓ **مصلحة الخبرة والتقييمات العقارية:** يتكون من مكتب التقويمات العقارية – مكتب دراسة السوق العقاري والتلخيص.
- ✓ **مصلحة العقود والمنازعات :** تتكون من مكتب العقود الإدارية – مكتب منازعات أملاك الدولة.
- ✓ **مصلحة الإدارة العامة والوسائل:** تتكون من مكتب المستخدمين وتحسين المستوى – مكتب عمليات الموازنة والوسائل والوثائق والأرشيف.

وبموجب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 11 يوليو 2022 الموافق ل 12 ذي الحجة 1443 يحدد صلاحيات وتنظيم هياكل أملاك الدولة على مستوى الولاية حيث أصبحت تتكون من:

- ✓ **مصلحة عمليات أملاك الدولة:** تتكون من مكتب تسيير أملاك الدولة و الجدول العام للعقارات التابعة للأملاك الوطنية – مكتب متابعة التحصيلات والحقوق المعاينة – مكتب التحقيقات في أنشطة مفتشيات أملاك الدولة ومراقبتها.
- ✓ **مصلحة الخبرات وتقييمات أملاك الدولة.**
- ✓ **مصلحة العقود ومنازعات أملاك الدولة .**
- ✓ **مصلحة الرقمنة والاتصال والأرشيف:**يتكون من مكتب رقمنة أنشطة أملاك الدولة – مكتب التوجيه والاتصال – مكتب الأرشيف.
- ✓ **مصلحة الوسائل العامة:** يتكون من مكتب تنسيق تسيير المستخدمين – مكتب الوسائل والمحاسبة.

1-2 **المجال الزمني:**

يتمثل المجال الزمني في المدة المستغرقة في انجاز هذه الدراسة بشقيها النظري والميداني فقد استغرقت هذه الدراسة من 02 نوفمبر إلى 20 ماي وقد تمت عبر مراحل:

المرحلة الأولى: كانت في شهر نوفمبر وتم من خلالها اختيار الموضوع وموافقة الأستاذ المشرف وبداية جمع المعلومات في الجانب النظري.

المرحلة الثانية: ضبط الجانب النظري والحصول على الموافقة للقيام بالدراسة الميدانية من طرف مدير أملاك الدولة لولاية المدية.

المرحلة الثالثة: تحضير أسئلة الاستمارة والموافقة عليها من طرف المشرف وبعد ذلك تم توزيعها خلال شهر أفريل.

المرحلة الرابعة: وهي المرحلة الأخيرة والتي تم فيها القيام ببعض المقابلات مع الرؤساء في المديرية وجمع الاستمارة والقيام بتفريغها والتعليق عليها ووضع النتائج العامة للدراسة وعرضها على الأستاذ المشرف لضبطها.

1-3 **المجال البشري:**

تظم مديرية أملاك الدولة لولاية المدية 51 موظف إداري بمختلف الرتب الموزعين على مصالحها حيث 36 موظف في الأسلاك الخاصة من عون معاينة – مراقب – مفتش – مفتش رئيسي مفتش مركزي – مفتش قسم – مفتش رئيس.

الأسلاك التقنية 17 موظف من عون مكتب – متصرف – متصرف رئيسي – متصرف محلل.

2- <u>المنهج المستخدم في الدراسة</u> :

لكل دراسة أو بحث علمي أسس منهجية يبني عليه الباحث قاعدته الأساسية للانطلاق في عملية البحث والدراسة، والتي تكون بمثابة المرشد الذي يتبناه حتى تتم الدراسة بدقة، فلا يمكن للبحث العلمي أن يقوم بدون منهج واضح يساعد على دراسة وتشخيص مشكلة موضوع البحث لمعرفة جوانبها وتحليل أبعادها[1].

ففي دراستنا الراهنة نحاول الكشف عن دور الرقابة الإدارية في الحد من مظاهر التسيب الوظيفي بالاعتماد على إستراتيجية جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها، ولا يكون ذلك إلا بالاعتماد على منهج معين للحصول على المعلومات اللازمة.

المنهج هو مجموعة من القواعد العامة التي يستخدمها الباحث للوصول إلى الحقيقة، وقد تكون هذه حقيقة جديدة يرغب الباحث في إيصالها للآخرين بغية تعريفهم بها، فالهدف من المنهج هو الكشف عن الحقيقة العلمية [2].

ولقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي باعتباره مناسبا لموضوع الدراسة، يعرف المنهج الوصفي بأنه:" يرتبط بدراسة المشكلات المتعلقة بالمجالات الإنسانية والاجتماعية حيث يقوم الباحث بجمع المعلومات الدقيقة عن هذه الظاهرة ويهتم بوصفها وصفا تفسيريا دقيقا بدلالة الحقائق المتوفرة ويعبر عنها تعبيرا كيفيا وكميا.[3] حيث أن موضوع البحث الحالي يهدف إلى وصف وتحليل مختلف الأنماط الرقابية الموجودة في مديرية أملاك الدولة لولاية المدية ووصف مختلف الأساليب الرقابية المستخدمة فيها.

---

1) عمار بوحوش ومحمد محمود الذبينات،**مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص130.

2) الرفاعي احمد حسين،**مناهج البحث العلمي**، دار وائل، عمان، الأردن، 2014، ص121.

3) وائل عبد الرحمان التل وعيسى محمد قحل،**البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية**، دار حامد، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2007، ص 48.

3- **العينة وطريقة اختيارها:**

إن الهدف من تحديد العينة في البحث السوسيولوجي هو التحكم في مجتمع البحث حتى يقترب من الصدق العلمي ، ويقصد بالعينة مجتمع الدراسة الذي نجمع منه البيانات الميدانية.

إن العينة تمكن فريق البحث من القيام بانجاز العمل في الوقت المناسب لان هدف البحث هو محاولة الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها على المجتمع.

وكما ذكرنا من قبل فان الدراسة الميدانية قمنا بها في مديرية أملاك الدولة بولاية المدية حيث يتكون مجتمع الدراسة من 51 موظف إداري فقمنا بمسح شامل لكافة الموظفين الموجودين نظرا لصغر حجم مجتمع البحث ورغبة في الوصول إلى نتائج أكثر دقة.

4- أدوات جمع البيانات:

لإنجاز هذه الدراسة كان لابد من الاستعانة بجملة من الأدوات والوسائل المناسبة التي تمكن الباحث من جمع البيانات والمعطيات النظرية والميدانية اللازمة، ومن أدوات جمع البيانات التي تم اعتمادها مايلي:

4-1 الوثائق والسجلات :

تم الاستعانة ببعض الوثائق والسجلات للحصول على البيانات والمعلومات المتعلقة بالعدد الإجمالي للموظفين والهيكل التنظيمي لمديرية أملاك الدولة لولاية المدية.

4-2 الملاحظة :

تعد الملاحظة من أهم الوسائل ما يساعد الباحثون الاجتماعيون في جمع المعلومات، وتعرف بأنها المشاهدة والمراقبة الدقيقة لسلوك ظاهرة معينة وتسجيل الملاحظات عنها بغية تحقيق أفضل النتائج والحصول على المعلومات[1].

وهي أيضا من بين التقنيات المستعملة خاصة في الدراسة الميدانية ، وتعرف الملاحظة بأنها عبارة عن أداة من أدوات البحث تجمع المعلومات والتي تمكن الباحث من الإجابة عن أسئلة البحث واختيار عروضه فهي تعني الانتباه المقصود والموجه نحو سلوك فردي أو جماعي معين[2].

1)عبد الله الشريف، **مناهج البحث العلمي**، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفني، ط1، الإسكندرية، 1996، ص 188.
2) إبراهيم عبد العزيز الدعليج، **مناهج وطرق البحث العلمي**، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010، ص108.

وهي أيضا تعرف على أنها الانتباه للظواهر أو الأحداث بقصد تفسيرها واكتشاف أسبابها وعواملها والوصول إلى القوانين التي تحكمها[1].

وتم الاعتماد في هذه الدراسة على الملاحظة البسيطة والتي يقصد بها ملاحظة الظواهر كما تحدث في ظروفها العادية والكشف عن حقائق أخرى ، مما يساعد الباحث على إحكام وإتقان بحثه وخاصة فيما يتعلق بمادته العلمية واعتمدنا على الملاحظة من اجل:

- استكشاف ميدان الدراسة حتى نتمكن من التقرب من الواقع الاجتماعي.
- ملاحظة الموظفين وهم يؤدون أعمالهم وردود أفعالهم أثناء تواجدنا معهم.
- ملاحظة الأساليب والأنماط الرقابية المتبعة.
- ملاحظة ما إذا كانت هناك مظاهر تدل على وجود التسيب الوظيفي أم لا كوجود الموظفين في مكاتبهم، نظام الانضباط السائد، تواجد المراقب أو المشرف داخل مكان العمل.

فقمنا ببعض الملاحظات في مديرية أملاك الدولة لولاية المدية وبعض من مفتشياتها .

3-4 المقابلة:

هي تقنية مباشرة تستعمل من اجل مساءلة الأفراد بكيفية منعزلة، وفي بعض الحالات مساءلة جماعات بطريقة نصف موجهة تسمح بأخذ معلومات كيفية بهدف التعرف العميق على الأشخاص المبحوثين، المقابلة هي أفضل التقنيات لكل من يريد استكشاف الحوافز العميقة للأفراد واكتشاف الأسباب المشتركة لسلوكهم من خلال خصوصية كل حالة [2] وحتى يطلق عليها مقابلة يجب أن تتم بين الباحث والمبحوث وجها لوجه لمعرفة رأيه في ما يخص الموضوع والكشف عن اتجاهاته الفكرية من خلال ملامحه.

ووظفت هذه الأداة عند مقابلة أفراد العينة المبحوثة واستجوابهم للتعرف على مختلف الأنماط والأساليب الرقابية المستعملة في المديرية وطبيعة ونوع الرقابة هل هي صارمة أو مرنة مستمرة أو مؤقتة وغيرها من الأسئلة، حيث استعملنا دليلين مقابلة واحد خاص بالموظفين والثاني بالمسؤول، دليل المقابلة الأول كان عدد أسئلته 07 اجري مع رئيس قسم، رئيس مكتب، ومفتش قسم .

1)لحسن عبد الله باشيورة وآخرون،**البحث العلمي مفاهيم أساليب تطبيقات**، ط1، مؤسسة الوراق، 2010، ص 370.
2) مريس أنجرس،**منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية** ، دار القصبة للنشر، الجزائر، 2004، ص 197.

قمنا بإجراء المقابلة مع الموظفين يوم 03 أفريل 2024 على الساعة الواحدة زوالا وكل مقابلة استغرقت حوالي ساعة وقد أجابوا على جميع الأسئلة ومرت في ظروف جد رائعة.

المقابلة الثانية مع المسؤول يوم 03 أفريل 2024 على الساعة العاشرة إلى غاية الحادية عشر كما قد تم الإجابة على جميع الأسئلة بكل صراحة وتقديم توضيحات عديدة.

4-4 الإستمارة :

تعد الاستمارة من أكثر التقنيات التي لا يمكن لأي باحث في مجال علم الاجتماع الاستغناء عنها والتغاضي عن إمكانياتها، ومن البديهي أن نتائج البحث تتوقف عن المعلومات والبيانات المتحصل عليها ميدانيا، وذلك على اثر استخدام بعض التقنيات السوسيولوجية ومنها الاستمارة التي تحتوي عادة على مجموعة من الأسئلة المفتوحة والمغلقة، حيث بعضها يتعلق بتجميع الحقائق وبعضها الأخر يتعلق بمعرفة الآراء والمواقف، فهي الوسيلة التي تساعد الباحث على التقيد بموضوع بحثه وعدم الخروج عنه[1].

وقد عمدنا إلى توزيع الاستمارة على 51 فرد، قد الغي منها استمارة واحدة فقط نظرا لعدم إجابة المبحوث على الأسئلة .

وانطلاقا من مشكلة بحثنا فقد تم تصميم استمارة الاستبيان وتم تقسيمها إلى ثلاث محاور ضمت 32 سؤالا منظمة كالأتي :

المحور الأول: خصص للبيانات الأولية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الرتبة في العمل، الأقدمية في العمل، درجة القرب من مكان العمل) من السؤال 1 إلى غاية السؤال 6.

المحور الثاني: بعنوان تساهم أنماط الرقابة الإدارية في الحد من اغتراب العامل وضم هذا المحور 14 سؤال من السؤال 7 إلى غاية 20.

المحور الثالث: بعنوان تساهم وسائل الرقابة الإدارية في الحد من تغيب العامل وضم هذا المحور 12 سؤال من السؤال 21 إلى غاية 32.

وفي تصميم أسئلة الاستمارة أولينا أهمية في صياغة الأسئلة فاخترنا مجموعة من الأسئلة المغلقة وهذا لجمع معلومات دقيقة ومحددة عن الموضوع ومن اجل إجبار المبحوث على اختيار متغير من المتغيرات المتاحة، كما اعتمدنا على الأسئلة شبه مغلقة لأنها تعطي فرصة للمبحوث لإبداء رأيه والتعبير

1)محمد علي محمد، **مقدمة البحث الاجتماعي**، دار النهضة للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1983، ص 326.

عن وجهة نظره حول السؤال المطروح، وتعمدنا تجنب الأسئلة المفتوحة التي تتطلب إجابات مضبوطة ولقد اعتمدنا على سؤال واحد فقط..

المبحث الثاني: تحليل ومناقشة النتائج :

1: عرض المواصفات الأساسية للعينة

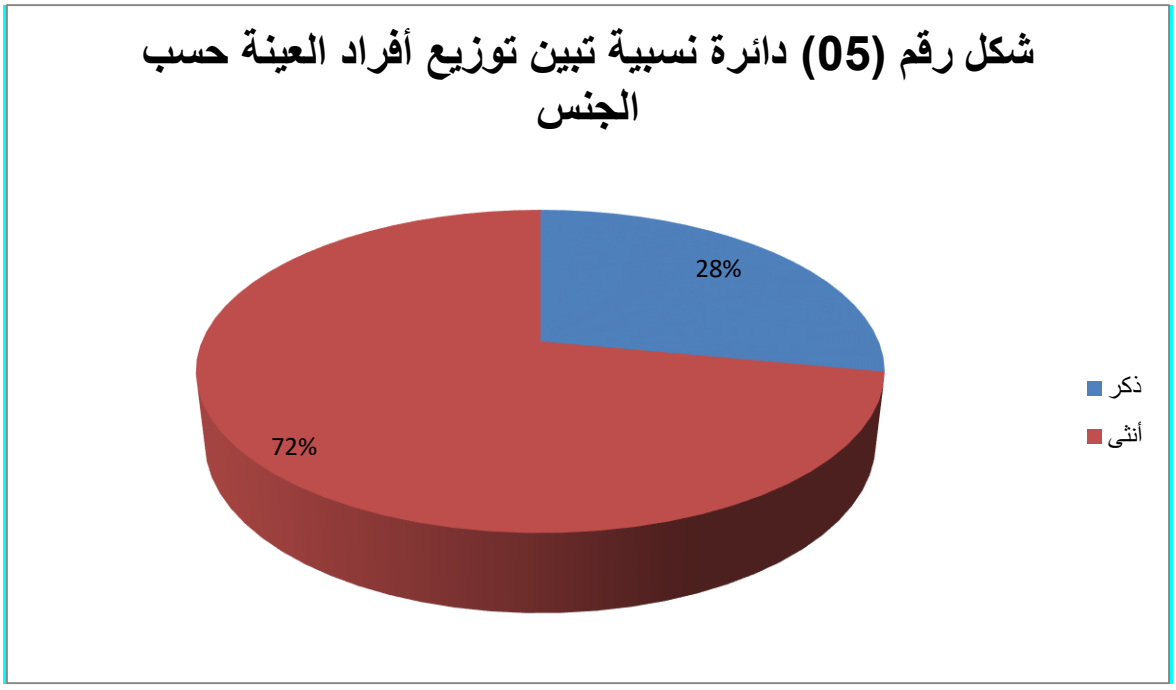
بعد اعتمادنا على جملة من الإجراءات المنهجية من مقابلة، ملاحظة، استمارة، هذه الأخيرة التي ساعدتنا كثيرا في مرحلة جمع البيانات والمعلومات الخاصة بمديرية أملاك الدولة تم التوصل إلى مختلف الإحصائيات الخاصة بموضوع الرقابة الإدارية ودورها في الحد من مظاهر التسيب الوظيفي وهذه الدراسة أجريناها في مديرية أملاك الدولة لولاية المدية والتي سنعرضها في الآتي:

1-1 البيانات الشخصية:

جدول رقم (03) يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

الجنس	ك	%
ذكر	**14**	**%28**
أنثى	**36**	**%72**
المجموع	**50**	**%100**

شكل رقم (05) دائرة نسبية تبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس

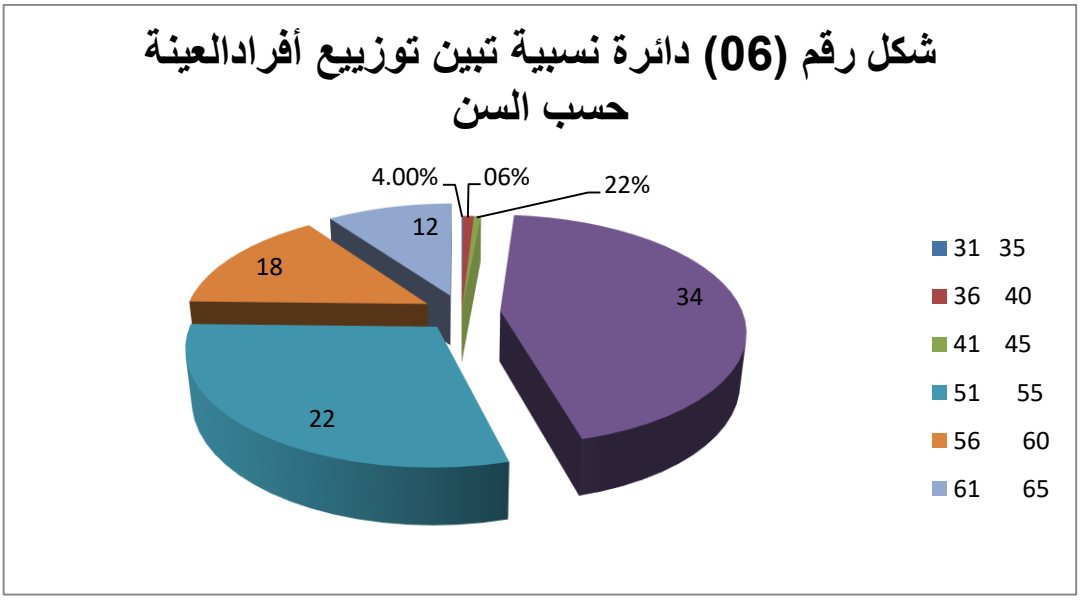


يتضح من خلال الجدول رقم (03) أن معظم أفراد العينة هم إناث، حيث قدرت نسبتهم بـ **72%** ونفسر النسبة المعتبرة لهذه الفئة إلى أن العمل في مديرية أملاك الدولة يحمل الطابع الإداري و يتطلب جهد فكري وبالتالي فهو مناسب جدا لفئة الإناث ولا يحتاج إلى نسبة كبيرة من الذكور فكانت نسبتهم قليلة وقدرت بـ **28%**، إضافة إلى اختلاف التقاليد حيث كانت التنشئة الاجتماعية للمرأة لا تسمح لها بالعمل لان نظرة المجتمع كانت نظرة سلبية، أما الآن فالثقافة السائدة في المجتمع ومع إنتشار التحرر والحرية للمرأة أصبح تمركز اليد العاملة النسوية في معظم الإدارات الجزائرية والوظيف العمومي بالتحديد.

جدول رقم (04) يبين توزيع أفراد العينة حسب السن:

السن	ك	%
31 35	**20**	**%04**
36 40	**17**	**%34**
41 45	**11**	**%22**
46 50	**09**	**%18**
51 55	**06**	**%12**
56 60	**03**	**%06**
61 65	**02**	**%04**
المجموع	**50**	**%100**

يبين الجدول رقم (04) أن معظم الموظفين تتراوح أعمارهم مابين (36– 40) بنسبة تقدر **34%**، من إجمالي المبحوثين وهي نسبة كبيرة مقارنة مع نسبة الموظفين المتقدمين فالسن، ونفسر ذلك بان المديرية تملك نسبة معتبرة من الشباب، حيث أن هذه الأخيرة تملك طاقات، وقدرات تساعدها على تطوير أدائها من اجل تحقيق أهدافها كالترقية وتحقيق مكاسب مالية إضافة إلى الرغبة في إبراز الذات، في حين نلاحظ أن نسبة الموظفين الذين تتراوح أعمارهم مابين (61–65)هي قليلة تقدر بـ **04%**، لكن لا يمكن الاستهانة بهذه الفئة فهي تتمتع بدرجة كبيرة من الخبرة في العمل فمهمتها هي متابعة الأعمال والإشراف على الفئة الشبابية.

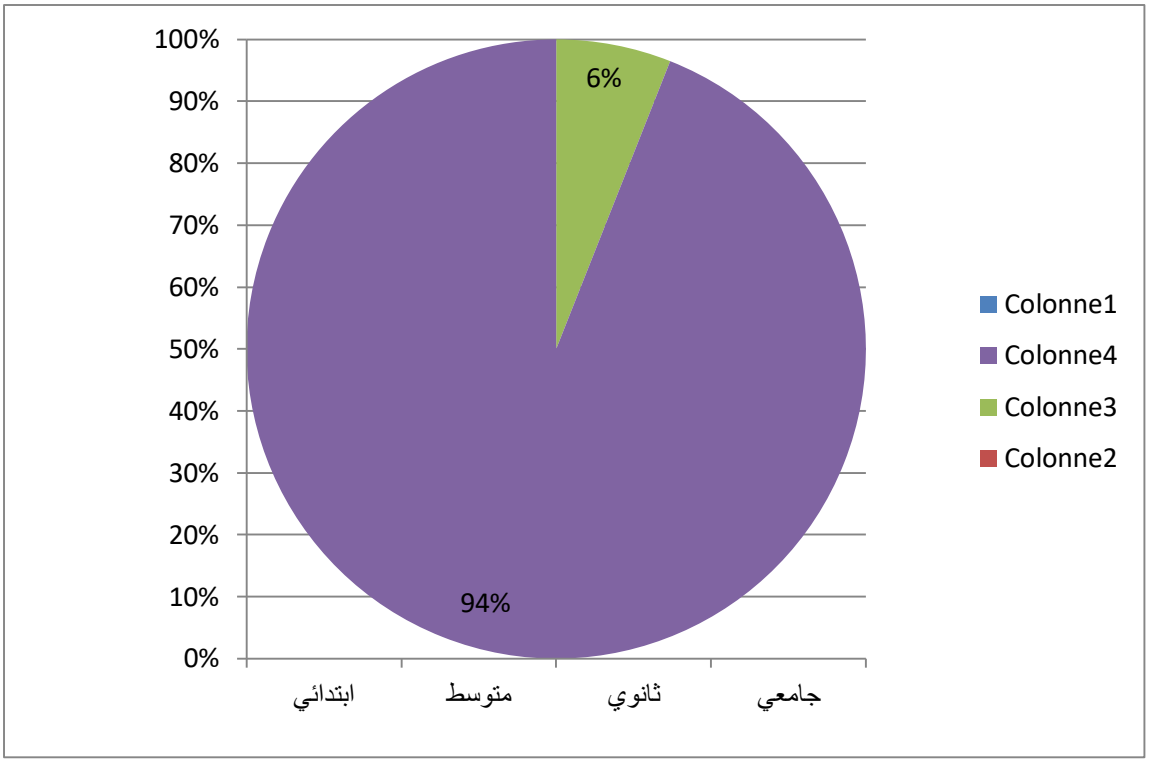


جدول رقم (05) يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي :

المستوى الدراسي	ك	%
ابتدائي	**00**	**%00**
متوسط	**00**	**%00**
ثانوي	**03**	**%06**
جامعي	**47**	**%94**
المجموع	**50**	**%100**

يبين الجدول رقم (05) المستوى الدراسي لإفراد العينة حيث أن نسبة الموظفين ذو المستوى الجامعي تقدر ب **94%** أننا نلاحظ أن الإدارة بحكم طبيعة العمل فيها فهي تحرص على توظيف خريجي الجامعات وحاملي الشهادات خاصة في مجال الإدارة والذي يتطلب الدراسة المسبقة ومعرفة كل ما يتطلبه هذا المجال، ومن خلال الدراسة الاستطلاعية التي قمنا بها تبين أن معظم الموظفين أكملوا دراستهم بعد التوظيف.

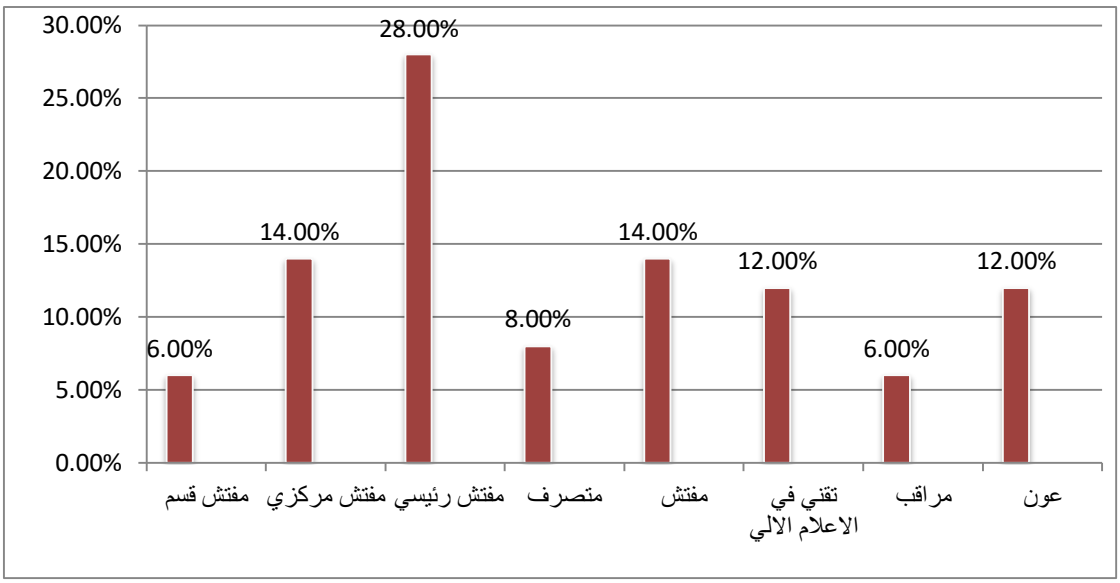
شكل رقم (07) دائرة نسبية تبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي



جدول رقم (06) يبين توزيع أفراد العينة حسب الرتبة:

الرتبة	ك	%
مفتش قسم	03	06%
مفتش مركزي	07	14%
مفتش رئيسي	14	28%
متصرف	04	08%
مفتش	07	14%
تقني في الإعلام الآلي	06	12%
مراقب	03	06%
عون	06	12%
المجموع	50	%100

شكل رقم (08) أعمدة بيانية تبين توزيع أفراد العينة حسب الرتبة

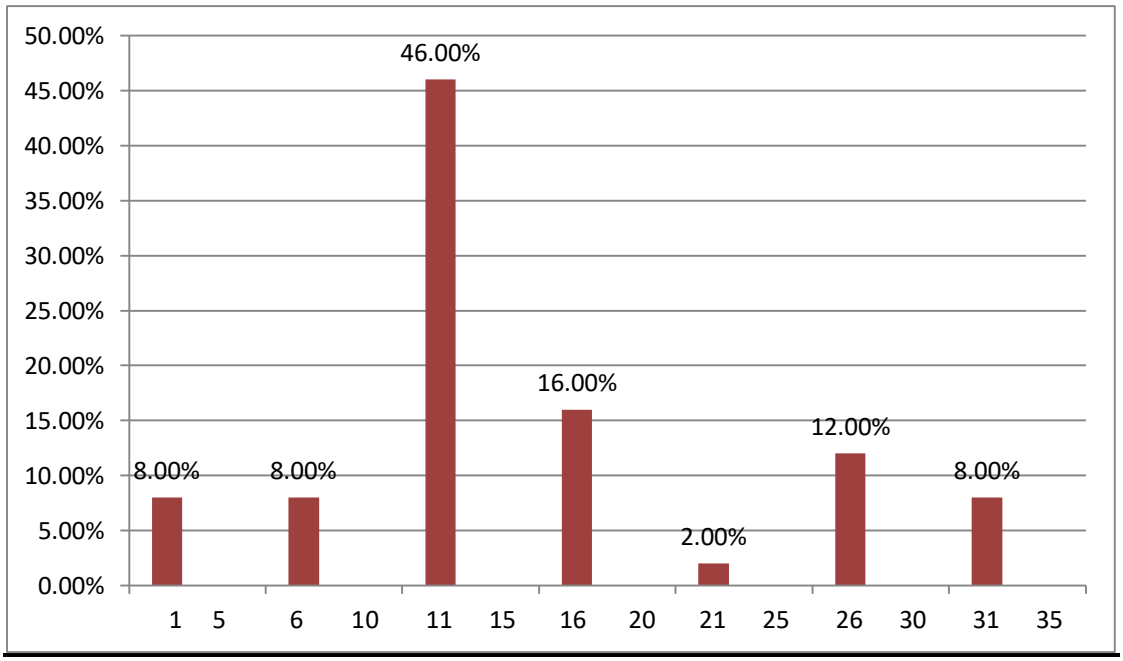


يتضح من خلال الجدول رقم (06) أن نسبة المفتش رئيسي تمثل اكبر نسبة مقارنة مع نسب الموظفين الآخرين وتقدر بـ **28%** ، ونفسر هذا التواجد المعتبر للمفتشين الرئيسيين في الإدارة كون أن الإدارة في حد ذاتها تحتاج إليهم في تنظيم وتسيير مصالحها الإدارية، فمن خلال الدراسة الاستطلاعية تبين أن هذا المنصب تم فيه إدماج عدد معتبر من عقود ما قبل التشغيل لذا يمثل اكبر نسبة وهو منصب تقني وباقي النسب موزعة بالتقارب مع بعضها البعض حسب احتياجات المؤسسة .

جدول رقم (07) يبين توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل:

الأقدمية في العمل	ك	%
1 5	04	**%08**
6 10	04	**%08**
11 15	23	**%46**
16 20	08	**%16**
21 25	10	**%20**
25 30	06	**%12**
31 35	04	**%08**
المجموع	50	**%100**

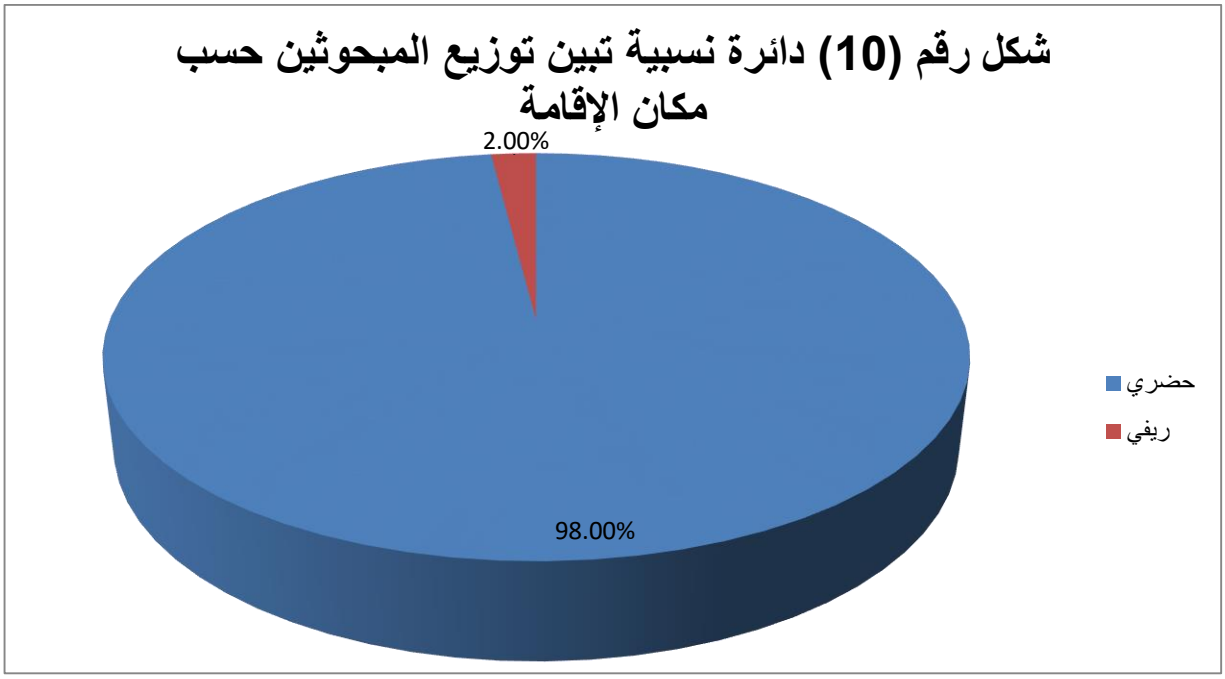
شكل رقم (09) أعمدة بيانية تبين توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل



من خلال الجدول رقم (07) نلاحظ أن النسبة المرتفعة سجلها الموظفين الذي تتراوح سنوات الأقدمية لديه ما بين (11–15) حيث تقدر بـ **46%** مما يؤكد على توجه الإدارة نحو توظيف الشباب وهذا ما لاحظناه من خلال دراستنا، كما أن هذه الفئة تعتبر القاعدة الأساسية في جهاز مديرية أملاك الدولة، أما اقل نسبة نجدها لدى الموظفين الذين تتراوح سنوات الأقدمية لديهم مابين (6–10) والمقدرة بـ **08%** هذا دليل على نقص التوظيف بالمؤسسة, (31 – 35) والمقدرة بـ**08%** فقد يعود انخفاض النسبة إلى اقتراب سن التقاعد وخروج أغلبية الموظفين.

جدول رقم (08) يبين توزيع أفراد العينة حسب مكان الإقامة:

مكان الإقامة	ك	%
قريب من مكان العمل	**10**	**%20**
مسافة متوسطة	**10**	**%20**
بعيد عن مكان العمل	**30**	**%60**
المجموع	**50**	**%100**



يتضح لنا من خلال الجدول رقم ( ) أن نسبة العمال الذين يقطنون بعيدا عن مكان العمل يمثلون اكبر نسبة والمقدرة بـ **60%** وهذا ما يجعل أغلبية الموظفون يركبون الموصلات للوصول إلى مقر العمل وهذا ما ينجر عنه تأخرات أو غياب وبالتالي مخالفة نظام المؤسسة، أما النسب المتبقية والخاصة بالقرب من مكان العمل أو المسافة المتوسطة فهي مقدرة بـ **20%** وهي نسبة ضئيلة بالمقارنة وهذا ما يجعل الموظفون يشعرون بأريحية لقرب مكان عملهم.

1- 2 بيانات متعلقة بالفرضية الاولى

جدول رقم (09) يبين العلاقة مع الزملاء في العمل

العلاقة مع الزملاء	ك	%	السبب في حالة سيئة	ك	%
جيدة	29	%58	/	/	/
حسنة	06	%12	/	/	/
مقبولة	14	%28	/	/	/
سيئة	01	%02	مغادرة العمل قل انتهاء الدوام	00	%00
			تقديم شكوى ضدهم	01	%100
			عدم الرغبة في العمل	00	%00
المجموع	**50**	**%100**	/	**01**	**%100**

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (09) أن علاقة العمال مع زملائهم في العمل هي علاقة جيدة حيث أنها تستحوذ على اكبر نسبة والمقدرة بـ **58%** وهذا ما يؤكد أنهم يشعرون بالانتماء للمؤسسة وهذا ما يوضح ارتباطهم بزملائهم وهو مؤشر جيد يؤثر بشكل ايجابي على تحقيق الأهداف فكل ما زاد التفاهم داخل المؤسسة كلما زادت المردودية وبالتالي زاد تحملهم للمسؤولية وهو ما يقود المؤسسة نحو النجاح والتطور،حيث نجد أن علاقات العمل تلعب دورا كبير في تحقيق الفعالية والكفاءة المنظمة، كما قد أشار **أبراهام ماسلو** أن للفرد حاجات فيزيولوجية واجتماعية والحاجة للتقدير حيث تعتبر هذه الحاجات من بين أهم أولوياته الأساسية والتي لا يستطيع تحقيق أي انجاز ما لم تحقق هذه الأولويات فتقدير الجماعة للفرد ومشاركته لهم في القرارات يساهم في تعزيز روح المبادرة والإبداع لدى العامل وهذا الأخير ما أكدته مدرسة العلاقات الإنسانية، حيث أننا لا نستطيع إنكار العلاقات في العمل. في حين أن نسبة **12%** يعتبرون علاقتهم حسنة ونسبة **28%** مقبولة ويعود ذلك إلى طبيعتهم الشخصية كونهم يرفضون الاختلاط داخل المؤسسة ويفضلون فعل ذلك إلا بخصوص العمل لذا تقديرهم حول العلاقات كان بحسن ومقبول,وندعم كلامنا من خلال المقابلة التي قمنا بها مع بعض الموظفين بخصوص السؤال هل هناك تلاحم بين العمال؟ فكانت إجابتهم بأننا نقضي معظم أوقاتنا مع بعض لذا نشعر وكأننا أسرة واحدة,وهناك من قال أن علاقته جد محدودة مع العمال، ليس لأي شيء ولكن لكي يترك مجال للاحترام والتقدير.

أما نسبة **02%** فيعتبرون علاقتهم مع زملائهم سيئة وفي حالة حصول مشاكل يتقدمون بشكوى ضدهم وقد يرجع ذلك إلى سوء أطباعهم وحدة شخصياتهم ولا نعتبره مقياس للمؤسسة وهي دلالة مباشرة على عدم انسجام العامل وتكيفه مع التنظيم وعنصره البشري ويساهم هذا النوع من العلاقات في ظهور مظاهر التسيب الوظيفي بشكل واضح للعيان وصراعات تؤثر على العملية الإنتاجية والاتصالية الخاصة بالمؤسسة.

جدول رقم (10) يبن العلاقة بين أنماط الرقابة الناجحة وشكل الوسائل الرقابية

وسائل الرقابة / الرأي في الرقابة الناجعة	واضحة		شكلية		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%
الرقابة حسب المعايير	03	%06	05	%10	08	%16
الرقابة حسب موقعها من الأداء	04	08%	00	%00	04	%08
الرقابة وفقا لمصدرها	01	%02	00	%00	01	%02
الرقابة على أساس تنظيمها	13	%26	00	%00	13	%26
الرقابة على المستويات الإدارية	22	%44	00	%00	22	%44
الرقابة حسب جوهرها	02	%04	00	%00	02	%04
المجموع	**45**	**%90**	**05**	**%10**	**50**	**%100**

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (10) والذي يبين العلاقة بين أنماط الرقابة الناجحة وشكل الوسائل الرقابية حيث أن نسبة **90%** يؤيدون وضوح الرقابة الإدارية في منظمتهم لان نسبة **44%** يرونها واضحة على المستويات الإدارية والتي تظم الرقابة على مستوى الفرد من خلال محاولة تقييم أداء الأفراد والرقابة على نواتج أعمالهم وسلوك أدائهم، الرقابة على مستوى الأنشطة الوظيفية حيث يقيس الأداء اليومي لكل العمليات داخل المنشآت ويتم تحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية وبذلك فهو يهدف إلى قياس الأداء الفعلي و الرقابة على مستوى المؤسسة ككل والغرض منه تقييم الأداء الكلي للمنظمة ومعرفة مدى كفاءتها في تحقيق الأهداف العامة التي تعمل من اجل بلوغها،فيعلل المبحوثين لاختيارهم لهذا النمط كونه يتصف بالشمولية والعمومية ولا يقتصر على موظفين معينين أو وحدة تنظيمية محددة.

وتتفاوت النسب في أنحج أنماط الرقابة الإدارية بحيث يرون المبحوثين أن الرقابة بمختلف أنواعها موجودة في المؤسسة وتمس جميع الجوانب، فهي متكاملة ومترابطة كل واحد من هذه الأنواع تؤثر في الأخرى وتساهم في العمل على الرفع من الكفاءة، فهناك بعض المبحوثين اقروا أن الرقابة حسب المعايير تحفزك على تقديم نتائج أفضل ويتم تقييمك على حساب مردوديتك, أما بخصوص الرقابة حسب موقعها من الأداء تجعلك تقوم بعملك بشكل يومي ومستمر وتكون أكثر أمنا, الرقابة وفقا لمصدرها فهي تقوم بحماية الموظف من الداخل والخارج تقوم بمختلف التنبآت التي يمكن أن تحصل, الرقابة على أساس تنظيمها تجعلك دائم الاستعداد للأحداث الجديدة والطارئة وتقوم بتأدية عملك على أكمل وجه دون أخطاء،والرقابة حسب جوهرها فهي صادقة ومنظمة حيث ترى أن الرقابة لابد أن تكون من الموظف في حد ذاته وهذا ما يتفق مع احد مبادئ نظرية العلاقات الإنسانية التي أكدت من خلال التجارب التي قام بها **التون مايو** بان الرقابة الذاتية يكون فيها الموظف بعيدا عن تأثير المشرف وبهذا يتم إشباع حاجاته من احترام وتقدير واثبات للذات.

فوضوح طريقة الرقابة يعود إلى وضوح نوع الرقابة المطبق في المديرية فهم يجدون سهولة في فهمها فمن خلال المقابلات التي قمنا بها جميع الموظفين اقروا أن الرقابة واضحة وسلسة ويدعمون كلامهم باحترام نظام المؤسسة وتأدية المهام الموكلة لهم يجنبهم الوقوع في المشاكل .

أما نسبة **10%** يقرون أن الرقابة شكلية لان نظام الرقابة السائد في المنظمة هو الرقابة حسب المعايير وتتضمن رقابة على أساس الإجراءات ورقابة على أساس النتائج, فالأولى تقوم على أساس القواعد

والإجراءات بقياس التصرفات التي تصدر عن المنظمات العامة والثانية على أساس النتائج بقياس النتائج النهائية التي تحققها المنظمات العامة لهذا يعتبرونها شكلية فهي لا تهتم سوى بالنتائج .

ومن هنا نستطيع القول أن هناك علاقة قوية بين الأنماط الرقابية الناجحة وأساليبها.

جدول رقم (11) يبين تأدية العمل الاضافي :

تأدية العمل الإضافي	ك	%	السبب في حالة نعم	ك	%
نعم	**45**	**%90**	**راضي**	**30**	**%66,67**
			مكره	**10**	**%22,22**
			مؤجل	**05**	**%11,11**
			المجموع	**45**	**%100**
لا	**05**	**%10**			
المجموع العام	**50**	**%100**			

تبين نتائج الجدول رقم (11) أن نسبة **90%** من الموظفين أكدوا على انجازهم لجميع الأعمال الموكلة إليهم دون تكاسل حيث أن نسبة **66,67%** يؤدونها بكل رضا وهذا يدل على مدى جديتهم اتجاه العمل الذي ينجزونه, ونسبة **22,22%** يقومون بالعمل ولكن مكرهين و يعود هذا إلى التكاسل كونه ليس بعملهم, و نسبة **11,11%** يقبلون القيام به ولكن يؤجلونه نظرا إلى الأشغال التي يشغلونها في الوقت الحالي.

أما بقية الموظفين والذين يمثلون نسبة **10%** اقروا برفضهم لانجاز العمل الإضافي نظرا لعدم تحمل المسؤولية وتكاسلهم أو تداعيا بعدم تقاضي اجز زائد عليها.

جدول رقم (12) يبين تحمل المسؤولية أثناء أداء العمل

تحمل المسؤولية أثناء أداء العمل	ك	%
نعم	**50**	**%100**
لا	**00**	**%00**
المجموع	**50**	**%100**

يتضح من خلال الجدول رقم (12) أن نسبة **100%** يتحملون المسؤولية أثناء أداء عملهم وهو أمر ضروري من اجل تحقيق النجاح للمديرية من خلال انجاز المهام المطلوبة وعدم التهرب منها وهذا ما يساعد المسؤول على متابعة الأهداف الخاصة بالمؤسسة من اجل تحقيقها، وهو ما أكده **التون مايو** بحاجة العامل للانتماء والمشاركة في المنظمة وهو ما يكسبه شعور بالرضا والإشباع الشخصي، ويشجعه على تحمل وتنفيذ المهام والمسؤوليات الموكلة له في بيئة ا لعمل ، كما انه يتحمل المسؤولية عن القرارات والنتائج ويتعامل مع مختلف التحديات والمشكلات المهنية بشكل فعال، ويسهم تحمل العامل للمسؤولية في زيادة العلاقات الايجابية داخل المنظمة، كما انه يعزز الانضباط والالتزام القدرة على الاندماج داخلها.

جدول رقم (13) يبين مدى تأثير الصرامة في تطبيق الرقابة داخل العمل

تأثير الصرامة	ك	%	السبب في حالة نعم	ك	%
نعم	40	%80	الانزعاج من الرقابة الدائمة	38	%95
			وجود خلافات مع العمال	01	%2,5
			وجود خلافات مع المسؤولين	01	%2,5
			خلاف حول نمط الرقابة السائد	00	%00
			المجموع	**40**	**%100**
لا	10	%20			
المجموع العام	**50**	**%100**			

من خلال الجدول رقم (13) نلاحظ أن نسبة الموظفين الذين يقرون بان تطبيق الصرامة في العمل تزيد من صعوبتهم لممارسة عملهم تقدر بـ 80% ويروا أن سبب ذلك يعود إلى الانزعاج من الرقابة الدائمة بسبب إفراط المسؤول في استعمال الوسائل الرقابية وقدرت نسبتهم بـ95% وهي دعوة صريحة من طرف عمال المديرية إلى تخفيف حدة الوسائل الرقابية ،ونسبة 2,5% يرجعون صعوبة ممارسة عملهم إلى وجود خلافات مع المسؤولين, وخلافات مع العمال وهي نسبة قليلة ونرجعها إلى العلاقة السيئة مع الزملاء كما تطرقنا له في الجداول السابقة.

في حين نسبة 20% لا تأثر عليهم الصرامة في تطبيق الرقابة داخل العمل وهذا دلالة على شعورهم بالرضا حول النمط الرقابي المطبق داخل المديرية و يعود ذلك إلى احترام اللوائح التنظيمية لذا لاتهمهم الصرامة .

جدول رقم (14) يبين الرقابة المطبقة في المنظمة

نوع الرقابة	ك	%
مستمرة	**40**	**%80**
بعدية	**03**	**%06**
قبلية	**00**	**%00**
آنية	**07**	**%14**
المجموع	**50**	**%100**

يتضح من خلال الجدول رقم (14) بان معظم الموظفين يرون بان الرقابة المطبقة في المديرية هي الرقابة المستمرة والمقدرة بنسبه **80%**, ويعود ذلك إلى حرص المسؤول على المتابعة اليومية لأدائهم، فحتى يؤدي الموظف عمله على أكمل وجه لابد من متابعة أدائه والإشراف عليه وتقييمه بشكل مستمر, كما أفاد بعض الموظفين أن الرقابة المطبقة في المديرية هي الآنية والمقدرة بنسبة **14%** فهذا النوع من الرقابة ضروري جدا لتقييم أداء الموظف, حيث يتم من خلالها تصحيح الأخطاء أثناء تنفيذ المهام والتأكد أن العمل المنجز مطابق للأهداف الموضوعية وبالتالي فالرقابة الآنية تقلل وتحد من الأخطاء قبل أن تتفاقم وصرح موظفين آخرين أن الرقابة المطبقة داخل المديرية الرقابة البعدية وقدرت بنسبة **06%** وهذا النوع اقل أهمية لأنه يتم بعد الانتهاء من تنفيذ المهام, وارتكاب الأخطاء . أما الرقابة القبلية لم يشر إليها احد وبالرغم من ذلك إلا أنها موجودة وهي غير مرئية فهي تحمي الموظف وتقيه من الوقوع في الأخطاء ويتجسد ذلك في القوانين واللوائح المفروضة عليه.

جدول رقم (15) يبين العلاقة بين الزملاء والتحفيز على التعاون

التحفيز / العلاقة مع الزملاء	نعم		لا		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%
جيدة	27	%54	02	%4	29	%58
حسنة	04	%08	02	%4	60	%12
مقبولة	12	%24	02	%4	14	%28
سيئة	00	00	01	%02	01	%2
المجموع	**43**	**%86**	**70**	**%14**	**50**	**%100**

يتضح من خلال الجدول رقم (15) أن نسبة الموظفين الذين يرون أن الرقابة المطبقة داخل المديرية تحفزهم على التعاون مع زملائهم وتقدر بنسبة 86% يرجع ذلك إلى العلاقة الجيدة بين الزملاء والمقدرة بـ 54% وهي علاقة متكافئة ويمكن تحفيز النظام الرقابي المطبق إلى ضرورة التعاون من اجل انجاز المهام في الوقت المحدد أضف إلى ذلك أن تعاون العمال مع بعضه البعض يساعدهم على بناء علاقات اجتماعية تساعده في زيادة كفاءة الأداء والإنتاج وهذا ما أكدته نظرية العلاقات الإنسانية, وفي مقابل ذلك نجد موظفين أكدوا بان الرقابة المطبقة داخل المديرية لا تشجعهم على التعاون مع الزملاء وقدرت نسبتهم بـ **14%** على الرغم من أن 4% علاقتهم جيدة مع زملائهم و4% علاقتهم حسنة و 4% علاقتهم مقبولة إلا أن الرقابة لا تحفزهم على التعاون مع زملائهم بغض النظر على **02%** علاقتهم سيئة مع الزملاء لذا لا تحفزهم على التعاون وقد يعود السبب إلى خلق جماعات الغير رسمية والتي تسبب الفوضى بين العمال.

هناك علاقة جيدة بين العلاقة بين الزملاء وتحفيزهم على التعاون بينهم .

جدول رقم (16) يبين مدى احترام القواعد التنظيمية والممارسات التي يقومون بها

احترام القواعد التنظيمية	ك	%	الممارسات التي يقومون بها	ك	نعم	لا	المجموع
نعم	47	%94	مطالعة الجرائد	ك	02	45	47
				%	% 4	%95,74	%100
			التنقل بين المكاتب	ك	44	03	47
				%	%93,62	%6,38	%100
			مغادرة مكان العمل	ك	30	17	47
				%	%63,83	%36,17	%100
			اللعب بالحاسوب	ك	15	32	47
				%	%31,91	%68,09	%100
			تصفح مواقع التواصل الاجتماعي	ك	30	17	47
				%	%63,83	%36,17	%100
			الاستماع للموسيقى	ك	00	50	47
				%	%00	%100	%100
لا	03	%06					
المجموع	50	%100					

من خلال الجدول رقم (16) يبين مدى احترام الموظف للقواعد التنظيمية وبعض العمليات التي يقوم بها خلال ممارسة عمله حيث أن نسبة 94% يحترمون القواعد التنظيمية غير أنهم يقومون ببعض الممارسات حيث أن نسبة 95,74% اقروا أنهم لا يطالعون الجرائد أثناء الدوام وهذا يدل على التزامهم بمدة العمل الرسمية في حين نسبة 4,26% يطالعون وربما يعود ذلك إلى إنهاء مهامهم, مما يدفعهم إلى شغل الفراغ بمطالعة الجريدة .

وتبين البيانات الإحصائية أن 93,62% من الموظفين اقروا بأنهم يتنقلون بين مكاتب الزملاء ونفسر سبب تنقلهم من اجل طلب المساعدة في انجاز عمل معين أو تبادل المعلومات , مساعدة الزملاء كما تطرقنا له في الجدول رقم (15) وهذا يندرج ضمن عمليات الاتصال الرسمي داخل المنظمة, ونسبة 6,38% لا يتنقلون بين المكاتب ربما يعود ذلك إلى تحليهم بالانضباط داخل المديرية أو يرفضون الاختلاط كما تطرقنا له من قبل.

أما فيما يخص مغادرة مكان العمل نجد 63,83% اقروا بأنهم يغادرون مكان العمل ولكن لظروف معينة وبإذن من المسؤول وهذا ما قاله المسؤول من خلال المقابلة التي قمنا بها حيث قال اسمح لجميع العمال بالتساوي في مغادرة مكان العمل في حالة ظروف طارئة أو مرض, سحب الراتب, موعد طبي.....الخ

لان الإدارة مرتبطة بمواعيد عمل من 8 صباحا إلى 4.30 زوالا وهذا ما يجعل مختلف الإدارات أو الأماكن الخاصة في الانصراف معنا في نفس التوقيت وهذا ما يعطل مصالح عمالي وبالتالي يجعلهم يشعرون بالتذمر من العمل.أما بقية العمال والمقدرة نسبتهم بـ 36,17% لا يغادرون مكان عملهم وهذا ما يدل على التزامهم بالانضباط داخل المديرية .

أما فيما يخص اللعب بالحاسوب نسبة 68,09% يقرون أنهم لا يلعبون بالحاسوب ويعود ذلك إلى أن الحاسوب للعمل فقط وليس للتسلية وكذلك خوفا من التعطيل وبالتالي تعطيل مصلحة المديرية، في حين أن نسبة 31,91% يلعبون بالحاسوب نظرا إلى الملل الذي يشعرون بيه في أوقات فراغهم .

تصفح مواقع التواصل الاجتماعي نسبة 63,83% يتصفحون مواقع التواصل الاجتماعي فنظرا لعصر الحداثة الذي نعيشة وعصر الرقمنة أصبحت معظم المهام تتم عن طريق التواصل بالانترنيت حيث من خلال الدراسة الاستطلاعية والتي قمنا بها في المديرية ومن خلال طرح العديد من التساؤلات تبين أن هناك العديد من المهام يتم القيام بها عن طريق الفيبر أو الايمايل مثل إرسال المحاسبة إلى الخزينة بالايمايل, تبادل مختلف المخططات المصورة بالفيبر أو المسنجر فمن خلال هذه الدراسة تبين أن الاستعمال ليس لأغراض شخصية .

في حين أن كل الموظفين اقروا بأنهم لا يستمعون إلى الموسيقى ويعود ذلك إلى احترام القواعد التنظيمية والتزامهم بالانضباط داخل المديرية.

جدول رقم (17) يبين علاقة الجنس في مساعدة الزملاء في العمل

مساعدة الزملاء / الجنس	نعم		لا		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%
ذكر	10	%20	04	%08	14	%28
أنثى	25	%50	11	%22	36	%72
المجموع	**45**	**%70**	**5**	**%30**	**50**	**%100**

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (17) مدى تأثير علاقة الجنس في مساعدة الزملاء في العمل حيث أن نسبة **70%** يساعدون زملائهم في العمل منها نسبة 50% من الإناث و20% من الذكور حيث تبين أن الجنس الأنثوي يساعد أكثر من الذكوري, فالعمل الإداري هم عمل مرن لا يتطلب جهد بدني بل فكري هذا ما يجعل الجنس اللطيف أكثر مساهمة للمساعدة وعلى النقيض فان عمل الرجال يضمن بشكل نموذجي استخدام القوة أو العمل بالخارج فيكون أكثر مبادرة للعمل الذي يتطلب جهد عضلي. فالإحصائيات تشير إلى أن تعليم المرأة وتمكينها من العمل انعكس ايجابيا على الأسرة، سواء في الأمور التربوية أو الاقتصادية أو الصحية, فأصبحت المرأة في اغلب الدول تشكل قوة ديناميكية داعمة للتطور والتحول في المجتمع, فالمرأة قادرة على تحقيق مجموعة من الانجازات للارتقاء بالفرد والمجتمع.فالتعاون مع الزملاء قد يحقق مرونة في محيط العمل وخلق بيئة عمل مريحة وذلك من خلال المشاركة في وضع أهداف المؤسسة, غير أن نسبة العمال الذين يرفضون مساعدة الزملاء يمثلون نسبة **30%** منها **22%** نساء و **08%** وقد يعود السبب إلى خلق جماعات الغير رسمية والتي تسبب الفوضى بين العمال.

ومن هنا يمكننا القول أن هناك علاقة بين الجنس ومساعدة الزملاء .

جدول رقم (18) يبين هل يوجه الرئيس الملاحظات أثناء أداء العمل

توجيه الملاحظات	ك	%
نعم	**40**	**%80**
لا	**10**	**%20**
المجموع	**50**	**%100**

من خلال الجدول رقم (18) يبين توجيه الرئيس الملاحظات أثناء أداء العمل حيث أن نسبة **80%** من الموظفين يقرون بتوجيه المسؤول ملاحظات لهم أثناء أداء عملهم فمن خلال المقابلات التي قمنا بها مع الموظفين صرحوا أنهم لا يتضايقون من توجيهات المسؤول فهي تفيدهم وتكسبهم الثقة وترفع من معنوياتهم, أما نسبة **20%** فهم لا يتلقون آية توجيهات وربما يعود ذلك إلى أقدمية الموظفين في العمل وكذا الخبرة الطويلة والكافية التي يكتسبونها أو يعود إلى القيام بالمهام بطريقة صحيحة والالتزام بمختلف التعليمات.

جدول رقم (19) يبين العلاقة في الإشراك في العمل من قبل المسؤول مع الاقدمية

الإشراك في العمل من قبل المسؤول / الأقدمية في العمل	نعم		لا		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%
1 5	00	%00	04	%08	40	08%
6 10	00	%00	04	%08	40	08%
11 15	05	%10	18	%36	23	46%
16 20	07	%14	01	%02	80	16%
21 25	00	%00	01	%02	10	%02
25 30	05	%10	01	%02	60	12%
31 35	03	%06	01	%02	40	08%
المجموع	**20**	**%40**	**30**	**%60**	**50**	**%100**

يتضح من خلال الجدول رقم (19) والذي يبين مدى العلاقة بين إشراك العمال في المواضيع المرتبطة بالعمل حيث نسبة 40% يقرون بان المسؤول يقوم بإشراكهم في الأعمال وفي اتخاذ القرارات غير أن ذلك لا يرتبط بالأقدمية في العمل لان الأقدمية التي تتراوح مابين(16 – 20) تمثل اكبر نسبة والمقدرة بـ **14**% فحين الاقدمية في العمل التي تتراوح ما بين (31 – 35) تمثل نسبة **06%** فربما يعود ذلك إلى إشراك أصحاب الرتب لعالية كرؤساء الأقسام أو المكاتب. في حين أن نسبة **60%** لا يتم إشراكهم في العمل فيعود ذلك كونهم موظفين بسطاء رغم وجود المجال لذلك, وهذا ما جاء عكس نظرية العلاقات الإنسانية "**لالتون مايو**" الذي يؤكد على إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل وهذا ما اتفقت معه دراسة "**دلال غلوسي**" على أن أسلوب الإشراف الديمقراطي الذي يعتمده الرؤساء يسمح للعمال على إبداء أرائهم في العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات وهذا ما جاءت به نظرية الإدارة بالأهداف "**لبيتر داركر**" التي أكدت على ضرورة إشراك الرئيس والمرؤوسين على تنسيق وتنفيذ الأهداف في اتخاذ القرارات الإدارية التي تخص أقسامهم والأخذ بأسلوب الحوار بين الرؤساء والمرؤوسين واحترام الرأي والرأي الأخر

جدول رقم (20) يبين هل تطبيق الرقابة يرفع من الكفاءة

تطبيق الرقابة يرفع من الكفاءة	ك	%	التعليل	ك	%
نعم	35	%70	تحسين الأداء	10	%28,58
			الحرص على أداء المهام بجدية	15	%42,85
			تشجيع و كسب مهارات	10	%28,58
			المجموع	35	%100
لا	15	%30	الشعور بالقلق	05	%33,33
			تراجع المردودية	10	%66,67
			المجموع	15	%100
المجموع	50	%100			

نلاحظ من خلال الجدول رقم (20) أن نسبة الموظفين الذين يرون بان تطبيق الرقابة الإدارية داخل المديرية ترفع من كفاءتهم تقدر بـ70% حيث أن هذه الفئة صرحت أن ذلك يتم من خلال حرص المسؤول عن الرقابة على أداء المهام بجدية وقدرت نسبتهم ب42,85% فحسب "**ماكريجور**" فان المبدأ من نظرية (x) ينص على ضرورة التوجيه والرقابة للتخلص من كسل الموظف وعدم تحمله للمسؤولية وتهديده بالعقوبة في حالة إهماله لعمله وعدم التزامه بالقواعد المسيرة للعمل، وهذا ما يدل على إن الرقابة الإدارية تساهم بشكل كبير في الحد من مختلف مظاهر التسيب الوظيفي التي يسلكها الموظفين، كما صرح موظفون اخزين بان الرقابة تحقق الكفاءة من خلال تحسين الأداء والتشجيع لكسب مهارات جديدة وذلك من خلال ضمان السير الحسن لتطبيق النظام الداخلي .

أما بقية الموظفين اقروا بان تطبيق الرقابة لا يرفع من كفاءتهم وقدرت نسبتهم بـ 30% وارجعوا السبب في ذلك إلى إفراط المسؤول في استخدام الأساليب الرقابية وهذا ما يجعلهم لا يشعرون بالراحة أثناء أدائهم لمهامهم وبالتالي تراجع مردوديتهم .

جدول رقم (21) يبين هل النمط الرقابي السائد يحد من اغتراب العامل

النمط الرقابي يحد من اغتراب العامل	ك	%	السبب	ك	%
نعم	40	%80	تسود روح الجماعة	15	%37,5
			العمل كأسرة واحدة	15	%37,5
			المشاركة في اتخاذ القرارات	10	%25
			المجموع	40	%100
لا	10	%20			
المجموع العام	50	%100			

يتضح من خلال الجدول رقم (21)أن النمط الرقابي السائد يحد من اغتراب العامل بنسبة 80% ويعود ذلك إلى أن النمط السائد ناجح وهذا ما لاحظناه في الجدول رقم (10) بحيث يرون المبحوثين أن الرقابة بمختلف أنواعها موجودة في المؤسسة وتمس جميع الجوانب، فهي متكاملة ومترابطة كل واحد من هذه الأنواع تؤثر في الأخرى وتساهم في العمل على الرفع من الكفاءة،فنسبة 37,5% يرون أنهم يعملون كاسرة واحدة حيث تسود روح الجماعة وهذا ما يساعدهم على المشاركة في اتخاذ القرارات أو ما يسمى بعملية الاندماج المهني في العمل وهي مرهونة في حدوثها ببعض العوامل الأساسية التي إذا ما توافرت, فان الفرد باستطاعته الاندماج بسهولة ومن بينها اختيار الفرد طبيعة عمله الذي يمارسه في ظل تنظيم معين بمحض إرادته الخالي من طابع الإكراه وفقا لخصائص مميزة, وهذا مالا يؤدي به إلى الاغتراب عن العمل, ففقدان هذا الشعور وفقدان الرضى عن العمل وصعوبة تحقيقه , يجد الفرد نفسه ممارسا لعمل تربطه به علاقة اغتراب شديدة, مبنية على أساس الإكراه والإجبار والإرغام, وهذا ما يجعله في حالة إحباط والإحساس بالقلق و الاضطراب النفسي والخوف من المستقبل المجهول, مما يتسبب في عدم تكيفه المهني وشعوره بأنه مغتربا عن العمل الذي فرضته عليه الظروف القائمة

حيث عرفه **كارل ماكس** على انه هو فقدان الإنسان لذاته، والمتفحص لهذا القول سيجد حتما انه حالة فقدان الإنسان لذاته, لذا الرقابة الإدارية تصر على ضرورة وضعهم في الأعمال المناسبة لهم ،مع تدريبهم بشكل دوري كلما دعت الضرورة إلى ذلك بالإضافة إلى تقييم أدائهم بين الحين والآخر ولكن كل هذا يجب أن لا يتعدى الحدود المعقولة للرقابة، لان الرجل في عمله يعمل بنفس الدوافع والاحتياجات

والرغبات التي تدفعه في المجالات الأخرى، وهذا ما قالته الاسترالية "ماري فوليت" لان التنسيق وليس التخويف هو جوهر الإدارة الجديدة.

قد تخطئ المنظمات كثيرا عندما تمارس قدرا مبالغا فيه من الرقابة على أعمالهم، ولكنهم في نفس الوقت يطالبون بدرجة معينة من الاستقلال وحرية التصرف مثال ذلك أنهم يقبلون أن تحدد الإدارة ساعات العمل وكمية المنتجات التي تقابل ساعات العمل ولكنهم يرفضون أن تتدخل الإدارة في شؤونهما الخاصة كمراقبة نوع آكلهم أو طريقة لباسهم.

ومن هنا تكمن أهمية الرقابة الإدارية في الحد من اغتراب العامل حيث دائما تسعى جاهدة على إدماج العمال وجعلهم يشعرون بمدى انتمائهم للمؤسسة .

3-1 بيانات متعلقة بالفرضية الثانية

جدول رقم (22) يبين توزيع أفراد العينة حسب التأخر عن العمل وأسبابه

التأخر عن العمل	ك	%	السبب	ك	%
نعم	43	%86	نقص وسائل النقل	23	%53,49
			كثرة الأعمال	02	%4,66
			خلافات داخل العمل	01	%2,33
			مرض	07	%16,27
			ارتباطات عائلية	10	%23,25
			المجموع	43	%100
لا	07	%14			
المجموع العام	50	%100			

يتضح من خلال الجدول رقم (22) أن نسبة التأخر عن العمل مقدرة بـ86% حيث يعود سبب التأخر إلى نقص وسائل النقل بنسبة 53,49% وذلك يعود بالطبع إلى بعد المسافة عن العمل نتيجة التوزيع العمراني الكثيف حيث يوميا يقتني معظم المواطنين المواصلات سواء بالتوجه للعمل أو الدراسة وهذا ما يؤدي إلى الازدحام في المواصلات وحتى الازدحام فالطرقات فيقضي العامل معظم وقته في الانتظار إضافة إلى ذلك أن عقلية الجزائري الذي لا يقدس الوقت ولا يهتم به ونسبة 16,27% يرجعونها إلى المرض وهي الحالة التي لا يمكن التنبؤ بها ونسبة 23,25% ارتباطات عائلية كتوصيل الأطفال إلى مدارسهم أو

قضاء بعض الانشغالات المنزلية.ولا يسعنا القول أن الشخص الذي يتأخر بصورة متكررة يصنع لنفسه سمعة ليست بالجيدة , فنتيجة لعدم الالتزام التام بالمواعيد وكرد فعل طبيعي على هذا التأخير, يشعر المسؤول بأنه لا يستطيع الوثوق به, وانه غير مؤهل للاعتماد عليه مما يؤدي بالتبعية إلى التأثير السلبي على العلاقات, الوقت قيم جدا فإهدار الوقت يعني إهدار المال. في حين أكدت نسبة 14% أنهم لا يتأخرون عن العمل ، وهذا يدل على الانضباط الذي يتحلى به البعض منهم إضافة إلى الالتزام بالقوانين واللوائح التنظيمية التي تحكم سير المرفق العمومي وهذا ما ركز عليه **هنري فايول** في مبدأ الانضباط حيث ينبغي على جميع العاملين احترام القواعد التنظيمية والتعليمات التي تحكم أعمال المنظمة , وكذلك الدراسة السابقة **لغلوسي دلال** والتي تناولت الرقابة والتسيب الإداري حيث تتفق معنا من خلال احترام مواقيت العمل .

جدول رقم (23) يبين هل هناك آداة مستخدمة للحد من التغيب ونوعها

وجود أداة مستخدمة	ك	%	نوع الأداة	ك	%
نعم	50	%100	التقارير	05	%10
			الملاحظة	02	%04
			الشكاوى	00	%00
			كشوف الحضور	42	%84
			الإشراف	01	%02
			المجموع	50	%100

يتضح من خلال الجدول رقم (23) أن نسبة 100%يصرحون بوجود أدوات تستخدمها المديرية للحد من التغيب حيث أن أهم أداة تستخدمها المديرية لمراقبة الموظفين هي كشوف الحضور والمقدرة نسبتها بـ84%رغم أنها تقليدية هذا الأمر الذي يدل على مدى فعاليتها في حرص المسئول على الالتزام بمواقيت العمل الرسمية, كما اقر بعض الموظفين أنها تعتمد على التقارير الإدارية وقدرت نسبتهم بـ 10% فهي

أداة معروفة لدى جميع المنظمات كون أنها ضرورية لتقديم المعلومات المطلوبة عن كيفية إجراء العمل ومدى كفاءة انجازه، وأقروا آخرين أنها تعتمد على أسلوب الإشراف بنسبة 02% فإتباع المديرية لنمط الإشراف الذي يضمن انجاز الأعمال في الوقت المحدد.

جدول رقم (24) يبين العلاقة بين الصرامة لتطبيق الرقابة والجولات التي يقوم بها المسؤول

الصرامة تزيد صعوبة العمل / الجولات الرقابية	نعم		لا		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	43	%86	02	%04	45	%90
لا	02	%04	30	%06	05	%10
المجموع	45	%90	05	%10	50	%100

يتضح من خلال الجدول رقم (24) أن نسبة 90% من تصريحات الموظفين بان هناك جولات رقابية مفاجئة، وان نسبة 86% يقرون أن الصرامة في تطبيق الرقابة تزيد من صعوبة العمل في حين أكد 04%من المبحوثين بانعدام جولات رقابية ويرى 90% منهم أن تطبيق الصرامة في العمل نتيجة الجولات الرقابية التي يقوم بها المسؤول بشكل مفرط يؤدي إلى صعوبة ممارسة المهام، وهو ما سيؤدي إلى زيادة معدلات الخلاف بين المسؤولين والعاملين ويجعل بيئة العمل أكثر احتقانا وغير مناسبة لإبداع العاملين وزيادة علاقاتهم مع المسؤولين، وهو ما يساهم في اغتراب العامل وعدم تحمل مسؤولياته المهنية ، إضافة إلى شعوره بعدم الانتماء للمنظمة ،وعلى النقيض من ذلك فان نمط الرقابة المتساهل كونه يسهل العمل، وهو نمط رقابي يتبعه بعض الرؤساء في العمل يتميز بالتساهل والانفتاح في ممارسة الرقابة والإشراف على العمليات والموظفين، كما يتميز هذا النمط الرقابي بطريقة غير صارمة ويتجاوز فيه الرئيس القواعد والإجراءات التقليدية ، ويركز فيه على علاقات طيبة مع الموظفين وتشجيعهم على المشاركة والإبداع ، ويميلون إلى المرونة في تنفيذ المهام واتخاذ القرارات ، وهذا ما ركزت عليه مدرسة العلاقات الإنسانية بقيادة **التون مايو** من خلال تركيزه في مقاربته على وجوب تعزيز التواصل الجيد والتفاعل الايجابي بين المديرين والموظفين وتشجيع التعاون والمشاركة في صنع القرارات كما أنها تهدف إلى تلبية احتياجات النفسية والاجتماعية للموظفين وإشراكهم في عملية صنع السياسات والتخطيط المؤسسي، ومن هنا يمكننا القول أن هناك علاقة بين الزيارات المفاجئة وتطبيق الصرامة في العمل فكلما كانت هناك زيارات مفاجئة كلما كانت دقة ملاحظة كبيرة وبالتالي اللجوء إلى الصرامة في حالة وجود

تسيب وظيفي.وهذا ما لاحظناه في الدراسة السابقة **لعبدالله بن عبد الرحمان النميان** حيث يتفق مع دراستنا في وجود رقابة بشكل دائم, والتي تمارس من خلال الزيارات المفاجئة واللقاءات الدورية وتشجيع العاملين وتوعيتهم بممارسة الرقابة .

جدول رقم (25) يبين طبيعة الوسائل والأساليب الرقابية

طبيعة الوسائل	ك	%
حديثة	**00**	**%00**
تقليدية	**50**	**%100**
المجموع	**50**	**%100**

يتضح من خلال الجدول رقم (25) أن كل الموظفين صرحوا بان الوسائل الرقابية المطبقة في المديرية هي وسائل تقليدية وذلك بنسبة **100%** ويفسر اعتماد المديرية على الوسائل التقليدية إلى انعدام الدعم المالي من طرف الهيئات العليا , حيث أن الاعتماد على الوسائل الحديثة يعتبر ضروري جدا لتطوير ودعم العمل الإداري, كما قد يعود احتفاظ المديرية إلى الوسائل التقليدية يعود إلى مدى حاجتها إليها لأنه لا يمكن الاستغناء عنها كالتقارير الإدارية ,

جدول رقم (26) يبين هل الوسائل الرقابية مناسبة لطبيعة العمل مع التعليل

مناسبة الوسائل الرقابية لطبيعة العمل	ك	%	التعليل	ك	%
نعم	40	%80	الشعور بالراحة	30	%75
			عدم الخوف من القيود	05	%12,5
			الانصراف والالتحاق بحرية	05	%12,5
			المجموع	50	%100
لا	10	%20	زمن الرقمنة والحداثة	05	%50
			التعرض للخطر من دون كميرات مراقبة	05	%50
			المجموع	10	%100
المجموع	50	%100			

يتضح من خلال الجدول أعلاه رقم (26) والذي يبين مناسبة الوسائل الرقابية لطبيعة العمل حيث أن نسبة 80% اقروا بأنها مناسبة لطبيعة العمل كونها تقليدية 100% ويرجعون سبب مناسبتها أنهم ينصرفون ويلتحقون بالعمل بكل حرية وهذا ما يجعلهم لا يخافون من القيود حيث أن نسبة 75% صرحوا بأنهم يشعرون بالراحة التامة وهذا ما يؤدي إلى التسيب الوظيفي رغم أن الاعتماد على الأدوات الحديثة ضرورية جدا لتطوير ودعم العمل الإداري, كما أن استخدام الأدوات الحديثة سمة من سمات العصر الحديث لأننا في زمن العصرنة والحداثة, غير أن عدم استعمال الأدوات الحديثة قد يعرض الموظفون للخطر وهذا ما صرح به نسبة 20% من الموظفين الذين لا يؤيدون الوسائل التقليدية, ويعود احتفاظ المديرية إلى مثل هذه الأدوات إلى مدى حاجتها إليها لأنه لا يمكن أن يستغني عنها،حيث يمكن تفسير مناسبة الوسائل الرقابية للموظفين في عدم معرفة توقيت الحضور والغياب وعدم احترام مواقيت العمل في ظل غياب الرقابة وهذا ما جاءت به نظرية الإدارة العلمية لتايلور والتي أكدت على ضرورة وضع رؤساء لمراقبة العامل أثناء العمل واستخدام خبراء متخصصين للإشراف عل الظروف المختلفة المحيطة بالعامل.

جدول رقم (27) يبين العلاقة بين شكل الوسائل الرقابية والمستوى التعليمي

وسائل الرقابة / المستوى الدراسي	واضحة		شكلية		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%
ثانوي	03	%06	00	%00	03	%06
جامعي	42	%84	05	%10	47	%94
المجموع	45	%90	05	%10	50	%100

يتضح من خلال الجدول أعلاه رقم (27) أن نسبة 84% من الجامعيين و **06% مستوى ثانوي** يرون أن الرقابة الإدارية واضحة في المديرية وذلك بنسبة 90% ويدل سبب إقرار الموظفين بوضوح طريقة الرقابة في مدريتهم على أنهم يجدون سهولة في فهم المعلومات الخاصة بطبيعة عملهم إضافة إلى وضوح الأساليب المستخدمة في تطبيق الرقابة, في حين نسبة أن نسبة 10% من الجامعين يرونها شكلية ويرجع سبب إقرارهم إلى عدم اطلاعهم على المعلومات الخاصة أو صعوبة فهمها أو أنها لا تمسهم أصلا أي لا تطبق عليهم ومن هنا لا يسعنا إلا القول أن لا دخل للوسائل الرقابية في المستوى الدراسي حيث ومن خلال دراستنا في الجدول رقم (05) نجد المستوي الثاوي 03 أفراد من العينة والمستوى الجامعي 47 من أفراد العينة وهذا ما هو موضح في هذا الجدول.

جدول رقم (28) يبين العدالة في تطبيق الرقابة

تطبيق العدالة	ك	%	التعليل	ك	%
نعم	07	%14	/	/	/
لا	43	%86	التحيز	20	%46,52
			درجة القرب من المدير	10	%23,25
			المحسوبية	13	%30,23
			المجموع	43	%100
المجموع العام	50	%100			

يتضح من خلال الجدول رقم (28) والذي يبين عدم وجود عدالة في تطبيق الرقابة الإدارية وذلك بنسبة 86% حيث أن نسبة 46,52% يرجعونها إلى التحيز ويتبين ذلك في انحياز المسؤول للموظف الذي يقوم بجميع مهامه في أوقاتها والالتحاق والانصراف في الأوقات المحددة وقد ينحاز للموظف الذي يمده بكل أخبار المؤسسة وما يدور فيها من خلال الجماعات غير الرسمية , ونسبة 23,25% يرجعونها إلى درجة القرب من المدير فالموظف الذي وظف من طرف المدير وكان من احد معارفه أكيد سوف تكون له مكانة خاصة, وفي هذا المقام فقد اكتشف **التون مايو** وفريقه في دراسته التي قام بها أن العوامل الاجتماعية مثل التفاعلات بين العمال والرؤساء والزملاء والمجموعات الاجتماعية داخل المنظمة تؤثر بشكل سلبي وكبير على مستوى الإنتاجية والارتباط الوظيفي للعمال.

كما توصل **مايو** إلى أن العلاقة بين المسؤولين والعمال تلعب دورا مهما في تحسين الأداء داخل المنظمة وأكد أن التواصل الجيد والدعم الاجتماعي من قبل المسؤولين يساهم في زيارة رضا العمال والانتماء للمجموعة وبالتالي يؤدي إلى تعزيز الإنتاجية والأداء العام للمنظمة, وعليه فالعلاقة بين المسؤول والعامل دور حاسم في إدارة المنظمات. فالمسؤول يجب أن يكون قادر على التواصل الفعال وتقديم الدعم والتشجيع للعمال وتوفير بيئة عمل ايجابية ومحفزة, كما ينبغي أيضا أن يتمتع المسؤول بالقدرة على فهم احتياجات العمال ومشاكلهم والتعامل معهم بمرونة وعدالة .فبشكل عام تشير دراسات **إلتون مايو** إلى العلاقة المتبادلة بين المسؤول والعامل تساهم في تحسين العمل الجماعي والإنتاجية وتعزيز الرضا

الوظيفي والارتباط التنظيمي للعاملين في المنظمة وهذا يعزز بدوره تحقيق العدالة والتوازن داخل المنظمة وعلى العكس من ذلك فان غياب هذه العلاقة من شانه أن يجسد اللاعدالة داخل التنظيم من حيث المعاملة وتوزيع المهام وهذا بدوره يؤسس لاغتراب العامل وانخفاض فاعليته داخل المنظمة وشعوره بعدم الانتماء لها.

جدول رقم (29) يبين مدى توفير الوسائل الرقابية ظروف مناسبة للعمل والحد من التغيب

الاحتمالات	ك	%	التعليل	ك	%
نعم	20	%40	/	/	/
لا	30	%60	الشعور بالارتباك والقلق	15	%50
			ظروف طارئة لاتحد من الغياب	15	%50
			المجموع	30	%100
المجموع	50	%100			

يتضح من خلال الجدول رقم (29) أن نسبة 60% من الموظفين اقروا أنها لا توفر ظروف مناسبة للعمل في حين 50% صرحوا بأنها تشعرهم بالقلق والارتباك ويرجع السبب إلى إفراط المسؤول في الرقابة الزائدة وتضييق الحال باستعمال وسائلها وهذا يعود إلى عدم وجود ثقة بين المسؤول والموظف حيث ومن خلال الدراسة الاستطلاعية والتي قمنا بها أن أكثر ما يقلق الموظف هو استعمال الوسائل الرقابية ويرجعون ذلك مثلا في كشوف الحضور تزيد من حدة القلق لأنهم مجبرون يوميا على الإمضاء واثبات الحضور مع انه قد تحدث ظروف طارئة لا تمنعه من الغياب ولكن يتأخر وكذا التقارير هو مجبر على استخدامها لإثبات مدى تقدمه في الأعمال ويبرهن على كفاءته, كما انه يخاف من ارتكاب الأخطاء وتلقي العقوبات, وهذا ما أكدته الدراسة السابق **السعيد بلوم** من خلال محاولة معرفته لمختلف الأساليب والوسائل الرقابية في الحد من التسيب الإداري . في حين نجد أن 40% من الموظفين يقرون بان الوسائل الرقابية توفر لهم ظروف مناسبة للعمل لأنها تشعرهم بالتحفيز لأداء عملهم وارتفاع المردودية لديهم والحفاظ عل مستويات الأداء المطلوبة, كما تجبرهم على عدم الغياب خوفا من الرقابة.

جدول رقم (30) يبين الحضور والانصراف

الحضور والانصراف	ك	%
نعم	**43**	**%86**
لا	**07**	**%14**
المجموع	**50**	**%100**

يتضح من خلال الجدول أعلاه رقم (30) أن اكبر نسبة صرحت بأنهم يلتزمون بالحضور في الأوقات الرسمية والانصراف في حدود انتهاء العمل حيث بلغت 86% وهي نسبة مهمة ويدل هذا على احترام مدة العمل الرسمية، واستغلال هذه المدة في العمل المتواصل وهذا عبارة عن مؤشر يدل على تحلي الموظفين بالانضباط داخل المديرية, وبالتالي تكون مردودية المؤسسة جيدة وأيضا تدل على حضور نوع من الرقابة على الموظفين فيما يخص الوقت ، أما نسبة 14% هي نسبة الموظفين الدين صرحوا بانيهم لا يلتزمون بالحضور في الأوقات الرسمية والانصراف في حدود انتهاء العمل وقد نرجع هدا لطبيعة عملهم التي لا تستدعي وقت محدد لبداية أو نهاية الدوام كما قد تدل على وجود بعض الموظفين غير المهتمين بأعمالهم ولا يتحلون بالانضباط ويميلون إلى ممارسة مظاهر التسيب الوظيفي داخل الإدارة .وهذا ما تناولته دراسة **غلوسي دلال** في الدراسات السابقة للرقابة الإدارية والتسيب الإداري حيث تتفق نتائج هذه الدراسة من خلال وجود نسبة مت التسيب الإداري بالنسبة لاحترام مواقيت العمل.

جدول رقم (31) يبين المغادرة أثناء الدوام الرسمي

المغادرة أثناء الدوام الرسمي	ك	%	التعليل	ك	%
نعم	**00**	**%00**	/	/	/
أحيانا	**47**	**%94**	ظروف طارئة	20	%42,55
			سحب الراتب	20	%42,55
			مرض	07	%14,90
			المجموع	**47**	**%100**
لا	**03**	**%6**	الضمير	03	%100
			المجموع	**03**	**%100**
المجموع العام	**50**	**%100**			

يتضح من خلال الجدول رقم (31) أن نسبة 94% يغادرون أثناء الدوام الرسمي أحيانا وليس دائما حيث أن نسبة 42,55% يكون إما لظروف طارئة أو سحب الراتب باعتبار ساعات العمل هي من الثامنة إلى غاية الرابعة ونصف حيث لا يوجد وقت لقضاء مصالحه, إلا أن نسبة 14,90% يقرون خروجهم في حالة وجود مرض,إلا أن خروج الموظفين من العمل قد يؤدي إلى تعطيل المصالح وكذلك تراكم العمل خصوصا إذا لم يتم تعويض الوقت الضائع بسبب الخروج وقد يرجع ذلك إلى مغادرة المشرف مكان العمل قبل نهاية الدوام وعدم قيامه بجولات استطلاعية, غير أن مغادرتهم جزئية وليست دائمة ويعني ذلك إلا للضرورة وهذا ما يدل على التزامهم بالجدية في العمل والانضباط. غير أن نسبة 06% يصرحون بعدم مغادرتهم مكان العمل ويرجعون ذلك إلى ضميرهم المهني وإنهم مرتبطون بمدة عمل وملزمون بالالتزام بها خوفا من تعطل مصالح المديرية والمواطن.

جدول رقم (32) يبين توجيه الملاحظات أثناء التغيب

توجيه الملاحظات أثناء التغيب	ك	%	التعليل	ك	%
نعم	48	%96	استفسار	40	%83,33
			ملاحظات	08	%16,67
			المجموع	48	%100
لا	02	04%			
المجموع العام	50	%100			

يتضح من خلال الجدول رقم (32) أن نسبة 96% يتلقون توجيه ملاحظات أثناء التغيب ويتم اتخاذ إجراءات عقابية ضدهم بسبب الغياب حيث أن نسبة 83,33% يتلقون تفسير سواء كان كتابي أو شفوي وهذا دليل على وجود رقابة إدارية قوية, رغم أن الغيابات في كثير من الأحيان تكون لظروف ما وهذا ما تحدثنا عنه فالجداول السابقة فالملاحظ في المديرية أن المسؤول يقوم بواجباته على أكمل وجه وذلك من خلال تطبيق القوانين والإجراءات الرقابية من اجل المحافظة على سير العمل لان تسجيل وتتبع الغياب من وسائل الرقابة التي تفرض عقوبات إلى حد ما الحل الأمثل للحد من الغيابات المتكررة مع وضع خطط مضبوطة في مهامه للسهر على هذه العملية وهذا ما ركز عليه **هنري فايول** في وظائفه للإدارة من

بينها التخطيط , وقد أولى فايول لوظيفة الرقابة جانبا كبيرا من الاهتمام، حيث يرى أنها تأتي لضمان تحديد انحرافات التنفيذ كما هو مخطط له، وان يتم تطبيق مختلف الإجراءات الضرورية لتصحيح تلك الانحرافات.والرقابة كما نظر إليها فايول تتمثل في وظيفة المدير التي تظم تطابق جهود العاملين ونشاطات المنظمة مع الأوامر الصادرة والتي تكون من رئيس واحد يتمتع بالسلطة لإدارة المرؤوسين وضمان إخضاع مصلحة الأفراد الشخصية لمصلحة المنظمة، ويجب أن تضمن كذلك وسائل لمنع تكرار الانحرافات، واستخدام التنبؤات بغرض الرقابة قبل حدوث الانحراف.

جدول رقم (33) يبين مدى مساهمة الرقابة في احترام مواقيت العمل

مدى مساهمة الرقابة في احترام مواقيت العمل	ك	%	التعليل	ك	%
نعم	40	%80	الخوف من الخصم	30	%75
			تفادي الدخول في مشاكل مع المسؤول	04	%10
			الخوف من الطرد	03	%7,5
			الخوف من تغيير مكان العمل	03	%7,5
			المجموع	40	%100
لا	10	%20			
المجموع	50	%100			

يتضح من خلال الجدول رقم (33) أن نسبة 80% يرون أن الرقابة تساهم بشكل كبير في احترام مواقيت العمل ويمكن تفسير ذلك بان الرقابة تساعد في معرفة الحضور والغياب والحد منها واحترام مواقيت العمل حتى في غياب الرقابة فكل موظف مسؤول عن رقابة ذاته,حيث يبررون احترام مواقيت العمل كالتالي: نسبة 75%الخوف من الخصومات, 10% تفادي الدخول في مشاكل مع المدير, 7,5% الخوف من الطرد ونفس النسبة الخوف من تغيير مكان العمل. في حين 20% لا يرون بأنها تساهم في احترام مواقيت العمل وقد يعود هذا إلى الممارسات التي يستعملونها للضغط على الإدارة حيث يشتغل

المسيرون في محيط ثقافي له خصاص و مميزات لا يمكن إهمالها، إذ أن ثقافة العمال تؤثر على سلوكاتهم و تصرفاتهم في مواقف العمل.ويساهم البعد الثقافي و الأخلاقي في تحديد قيم العمال و سلوكاتهم في مختلف المواقف المهنية رغم تطور المجتمع الجزائري و إنتشار التعليم إلا أنه من الصعب أن تتلاشى القيم الثقافية على أفكار و تصرفات أفراد المجتمع ,ما يميز الثقافة السائدة في المجتمعات الجزائرية نظرتها للوقت و مكانة العمل و مدى الإجتهاد في العمل و إتقانه و مدى إحترام القوانين الداخلية و الإلتزام بتطبيقها ، فنجد أعظم العمال لا يحترمون الوقت و تكثر الغيابات و يتركون العمل دون إذن،و التحايل للحصول على العطل للتهرب من العمل ، و أغلب العمال يتبنون قيم سلبية و يميلون غلى التهاون في العمل ، فنجد قيم العمال في المؤسسات الجزائرية سلبية .

ومن هنا يمكن الاستناد إلى مقاربة فيبر للتنظيم البيروقراطي والصرامة في تطبيقه مثلا ففي سياق الرقابة الإدارية , فيبر يشير إلى أن المنظمات تحتاج إلى تنظيم وإدارة فعالة لضمان تحقيق أهدافها والحفاظ على كفاءتها . يعتبر البيروقراطية نموذجا رئيسيا للتنظيم الذي يتضمن نظاما صارما للسيطرة والرقابة وفقا **لفيبر** , تتضمن الرقابة العديد من الجوانب الإدارية تتطلب شفافية ومساءلة , ويجب أن يكون هناك نظام يسمح بالإبلاغ عن الأخطاء والانتهاكات والفساد, ويتم معاقبة المخالفين وتطبيق الإجراءات اللازمة.

2- نتائج الدراسة الميدانية

سنحاول في هذا المبحث استعراض مختلف النتائج التي تم استنباطها للدراسة التي قمنا بها حول موضوع " دور الرقابة الإدارية في الحد من التسيب الوظيفي" انطلاقا من تفريغ البيانات وتحليلها التي وردت سابقا،وهذا قصد الإجابة على التساؤلات الرئيسية التي تم طرحها في الجانب النظري للدراسة.

2-1 نتائج الدراسة الميدانية حسب الفرضية الرئيسية : التي مؤداها

" تساهم الرقابة الإدارية بشكل كبير في الحد من مظاهر التسيب الوظيفي للعاملين "

من خلال استنباط النتائج المحصل عليها من مختلف التساؤلات الرئيسية للدراسة والتمعن فيها قصد توظيفها للمساهمة بشكل فعال في بلورة الطرح العلمي والعملي حول موضوع الدراسة الموسوم بـ " تساهم الرقابة الإدارية بشكل كبير في الحد من مظاهر التسيب الوظيفي للعاملين" حيث قمنا بإجراء الدراسة الميدانية على عينة من موظفين التابعين لمديرية أملاك الدولة لولاية المدية، حيث تبين من مختلف نتائج الدراسة أن للرقابة الإدارية دو كبير في الحد من التسيب الوظيفي من خلال الأنماط الرقابية لاسيما,الرقابة الإدارية،أو مختلف الوسائل الرقابية على غرار التقارير الإدارية وكشوف الحضور, الملاحظة , الإشراف, الشكاوى.

2-2 نتائج الدراسة الميدانية حسب الفرضية الأولى :

تساهم الأنماط الرقابية في الحد من اغتراب العامل.

انطلاقا من مختلف المؤشرات الكبرى الدالة على الأنماط الرقابية ودورها في الحد من التسيب الوظيفي والمتمثلة في الرقابة الإدارية, والرقابة التنظيمية, والرقابة المستمرة، الذاتية .... الخ جاءت النتائج كالتالي:

- العلاقات الاجتماعية بين العمال من شأنها تلعب دورا كبيرا في تعزيز التواصل وتقوية الروابط بينهم وهو ما يؤدي إلى شعور الأفراد بالراحة والاستقرار في العمل وهو ما أكدته نتائج الجدول رقم (09) بنسبة 85%.
- وضوح وسائل الرقابة يعود إلى الأنماط الرقابية الناجحة حيث تكون سهلة في فهمها وتطبيقها واحترامها لنظام المؤسسة وهو ما أكدته نتائج الجدول رقم (10) نسبة 90% يؤيدون وضوح الرقابة الإدارية في المنظمة حيث أن نسبة 44 % يرونها واضحة على المستويات الإدارية.
- معظم الموظفون أكدوا على انجازهم لجميع الأعمال الموكلة إليهم دون تكاسل وهذا ما أكدته نتائج الجدول رقم (11) بنسبة 90% ومنهم 60% يؤدونها بكل رضا.

- تحمل المسؤولية أثناء أداء العمل أمر ضروري من اجل تحقيق النجاح وهذا ما أكدته نتائج الجدول رقم(12)بنسبة 100%.
- الصرامة في تطبيق الرقابة داخل العمل تزيد من صعوبة ممارسة العمل وهذا ما أكدته نتائج الجدول رقم (13) بنسبة 80% والسبب في ذلك يعود إلى الانزعاج من الرقابة الدائمة حيث أن نسبة 76% صرحت بذلك.
- معظم الموظفين يرون بان الرقابة المطبقة في المديرية هي الرقابة المستمرة ويعود ذلك إلى حرص المسؤول على المتابعة اليومية لأدائهم وهذا حسب نتائج الجدول رقم (14)بنسبة 80%.
- الرقابة المطبقة داخل المديرية تحفز الموظفين على التعاون مع الزملاء وهذا نتيجة علاقاتهم الاجتماعية الجيدة مع بعضهم وهذا ما أكدته نتائج الجدول رقم (15)والذي يرجح أن نسبة 86%يقومون بالتعاون مع زملائهم لان نسبة 54% علاقاتهم جيدة مع بعضهم البعض.
- يعمل الموظف على احترام القواعد التنظيمية وبعض العمليات التي يقوم بها لممارسة عمله وهذا من خلال الجدول رقم (16) والذي يبين أن نسبة 94% يحترمون القواعد التنظيمية غير أن هناك بعض الممارسات يقومون بها كالتنقل بين المكاتب بنسبة 93,62% ومغادرة مكان العمل وتصفح مواقع التواصل الاجتماعي بنسبة 63,83% وهذا ما يسمى بالتسيب الوظيفي.
- الجنس اللطيف يعمل على مساعدة الزملاء أكثر من الجنس الذكري فتعاون المرأة مع الزملاء يحقق مرونة في بيئة العمل وخلق بيئة مريحة وهذا ما أكدته نتائج الجدول رقم (17) حيث أن نسبة 70% يساعدون الزملاء في العمل من بينها نسبة 50% من الإناث .
- يوجه الرئيس ملاحظات للعمال أثناء أداء العمل من اجل مساعدتهم وكسب الثقة المتبادلة بينهم وهذا ما أكدته نتائج الجدول رقم (18)بنسبة 80%.
- قد يعتمد المسؤول على الموظفين القدامي في عملية اتخاذ القرار وإشراكهم في العديد من المواضيع غير أن دراستنا أثبتت عكس هذا في الجدول رقم (19) والذي يبين أن نسبة 60 % لا يتم إشراكهم في العمل و النسبة التي يشركونها ليست من القدامى.
- تطبيق الرقابة الإدارية يرفع من كفاءة الموظف ويحسن من أدائه حيث أن نسبة 70 % صرحت بذلك في الجدول رقم (20) حيث أن نسبة 30% تجعلهم يحرصون على أداء مهامهم بجدية .
- النمط الرقابي السائد داخل المديرية يحد من اغتراب العامل لان مختلف أنواع الرقابة موجودة فالإدارة فهي شاملة متكاملة وتسعى دائما على إدماج العمال وجعلهم يشعرون بمدى انتمائهم للمؤسسة وهذا ما أكدته نتائج الجدول رقم (21) حيث أن نسبة 80% يصرحون بذلك منهم 30% يرجعونها إلى روح الجماعة .

3-2 نتائج الدراسة الميدانية حسب الفرضية الثانية

- تساهم وسائل الرقابة الإدارية في الحد من تغيب العامل.

انطلاقا من مختلف المؤشرات الكبرى الدالة على الوسائل الرقابية ودورها في الحد من التسيب الوظيفي والمتمثلة في التقارير الإدارية وكشوف الحضور, الملاحظة , الإشراف, الشكاوى جاءت النتائج كالتالي:

- ينبغي على جميع الموظفين احترام القواعد التنظيمية والتعليمات التي تحكم أعمال المنظمة ومن بينها احترام مواقيت العمل وهذا ما هو مبين فالجدول رقم (22) حيث أن نسبة التأخر عن العمل قدرت بـ 86% فالأغلبية يرجعون ذلك إلى نقص وسائل النقل .
- بوجد أدوات تستخدمها المديرية للحد من التغيب يتضح ذلك من خلال الجدول رقم (24) بنسبة 100% ويصرحون أن أهم أداة تستخدمها المديرية لمراقبة الموظفين هي كشوف الحضور والمقدرة نسبتها بـ84% بالرغم من أنها أداة تقليدية.
- تطبيق الصرامة في العمل نتيجة الجولات الرقابية التي يقوم بها المسؤول بشكل مفرط يؤدي إلى صعوبة ممارسة المهام، وهو ما سيؤدي إلى زيادة معدلات الخلاف بين المسؤولين والعاملين ويجعل بيئة العمل أكثر احتقانا وغير مناسبة وهذا ما أكده الجدول رقم (24) حيث أن نسبه 86%يقرون بان الجولات الرقابية التي يقوم بها المسؤول تزيد من الصرامة لتطبيق الرقابة وذلك بنسبة 90%.
- اعتماد المديرية على الوسائل التقليدية يعود إلى انعدام الدعم المالي من طرف الهيئات العليا وهذا ما أكده الجدول رقم (25) حيث أن كل الموظفين صرحوا بان الوسائل الرقابية المطبقة في المديرية وسائل تقليدية بنسبة **100**%.
- الوسائل الرقابية مناسبة لطبيعة العمل,و يتضح ذلك من خلال الجدول رقم (26) حيث أن نسبة 80% اقروا بأنها مناسبة لطبيعة العمل كونها تقليدية 100% ويرجعون سبب مناسبتها أنهم ينصرفون ويلتحقون بالعمل بكل حرية وهذا ما يجعلهم لا يخافون من القيود حيث أن نسبة 60% صرحوا بأنهم يشعرون بالراحة التامة وهذا ما يؤدي إلى التسيب الوظيفي.
- أن الرقابة الإدارية واضحة في المديرية وذلك بنسبة 90% وهذا ما أكده الجدول رقم (27) حيث أن نسبة 84% من الجامعيين يقرون بوضوح طريقة الرقابة في مدريتهم على أنهم يجدون سهولة في فهم المعلومات الخاصة بطبيعة عملهم إضافة إلى وضوح الأساليب المستخدمة في تطبيق الرقابة.
- العوامل الاجتماعية مثل التفاعلات بين العمال والرؤساء والزملاء والمجموعات الاجتماعية داخل المنظمة تؤثر بشكل سلبي وكبير على مستوى الإنتاجية والارتباط الوظيفي للعمال و يتضح من

خلال الجدول رقم (28) والذي يبين عدم وجود عدالة في تطبيق الرقابة الإدارية وذلك بنسبة 86% حيث أن نسبة 40% يرجعونها إلى تحيز المسؤول وهذا سيؤدي إلى نوع من الاغتراب الوظيفي.

- الوسائل الرقابية لا توفر ظروف مناسبة للعمل والحد من التغيب يتضح من خلال الجدول رقم (29) أن نسبة 60% من الموظفين اقروا أنها لا توفر ظروف مناسبة للعمل في حين 30% صرحوا بأنها تشعرهم بالقلق والارتباك ويرجع السبب إلى إفراط المسؤول في الرقابة الزائدة وتضييق الحال باستعمال وسائلها وهذا يعود إلى عدم وجود ثقة بين المسؤول والموظف.
- احترام مدة العمل الرسمية، واستغلال هذه المدة في العمل المتواصل عبارة عن مؤشر يدل على تحلي الموظفين بالانضباط داخل المديرية وهذا ما يؤكده الجدول رقم (30) حيث أن نسبة 86% صرحت بأنهم يلتزمون بالحضور في الأوقات الرسمية والانصراف في حدود انتهاء العمل .
- خروج الموظفين من العمل قد يؤدي إلى تعطيل المصالح وكذلك تراكم العمل خصوصا إذا لم يتم تعويض الوقت الضائع فيتضح من خلال الجدول رقم (31) أن نسبة 94% يغادرون أثناء الدوام الرسمي أحيانا وليس دائما و نسبة 40% يعللون ذلك بظروف طارئة أو سحب الراتب .
- وجود رقابة إدارية قوية وهذا ما يؤكده الجدول رقم (32) حيث أن نسبة 96% يتلقون توجيه ملاحظات أثناء التغيب ويتم اتخاذ إجراءات عقابية ضدهم بسبب الغياب و أن نسبة 80% يتلقون تفسير سواء كان كتابي أو شفوي .
- أن المنظمات تحتاج إلى تنظيم وإدارة فعالة لضمان تحقيق أهدافها والحفاظ على كفاءتها وهذا ما أكده الجدول رقم (33) أن نسبة 80% يرون أن الرقابة تساهم بشكل كبير في احترام مواقيت العمل ويمكن تفسير ذلك بان الرقابة تساعد في معرفة الحضور والغياب والحد منها واحترام مواقيت العمل حتى في غياب الرقابة.

4-2 استنتاج عام :

من خلال النتائج التي تم التوصل إليها والمتعلقة بالفرضيات المطروحة في هذه الدراسة، توصلنا إلى أن الفرضية العامة التي مفادها " تساهم الرقابة الإدارية في الحد من مظاهر التسيب الوظيفي " قد تحققت وذلك في ضوء الفرضية الجزئية الأولى المتعلقة بالأنماط الرقابية واغتراب العامل،وكذلك الفرضية الجزئية الثانية المتعلقة بالوسائل الرقابية والحد من تغيب العامل، أي انه كلما كانت هناك إجراءات وقوانين لتهيئة ظروف العمل كلما أدى ذلك إلى انضباط الموظف وعدم اغترابه والحد من التسيب الوظيفي ويساعدهم على إخراج طاقتهم لسير العمل .

- العلاقات الاجتماعية بين العمال من شأنها تلعب دورا كبيرا في تعزيز التواصل وتقوية الروابط داخل المديرية.
- معظم الموظفون في المديرية يميلون إلى الرقابة الإدارية لأنها تشمل جميع الميادين على مستوى الفرد،الأنشطة الوظيفية ، مستوى المؤسسة ككل، غير أن ما لاحظناه أن جميع أنواع الرقابة مطبقة في المديرية كما أن الرقابة الإدارية جد واضحة لذا فهم يجدون سهولة في تطبيقها .
- معظم الموظفون اكدر على انجاز الأعمال الموكلة لهم دون تكاسل وهذا ما يدل على مدى جديتهم اتجاه العمل والتحلي بالانضباط والمسؤولية إضافة إلى تحمل المسؤوليات الموكلة لهم في بيئة العمل .
- المرونة في تطبيق القوانين واللوائح تساهم في تشجيع العمال على الالتزام الوظيفي واحترام القواعد التنظيمية.
- يشرف المسؤول على أداء موظفيه من خلال المتابعة المستمرة للإعمال المنجزة حيث تتم عن طريق المتابعة والإشراف والتقييم المستمر لأداء العمال .
- توجيه الرئيس ملاحظات للعمال أثناء أداء العمل ومشاركته لهم في اتخاذ القرارات من شانه أن يعزز الثقة بينهم ويرفع من معنوياتهم
- تطبيق الرقابة الإدارية يرفع من كفاءة الموظفين فلابد من التوجيه والرقابة للتخلص من كسل الموظفين وعدم تحملهم المسؤولية .
- النمط الرقابي الناجح يحد من اغتراب العامل ويعمل دائما على إدماجه وجعله يشعر بانتمائه للجماعة.
- تطبيق مبدأ العدالة والموضوعية في تطبيق الرقابة الإدارية على جميع الموظفين وتحليه بالسلوك الايجابي اتجاههم يجعله راضين عن النظام المطبق.
- كلما كانت الوسائل الرقابية حديثة وواضحة كلما قل التسيب الوظيفي.

5-2 اقتراحات وتوصيات :

من خلال الدراسة الميدانية والنظرية التي أجريناها يمكن إدراج جملة من الاقتراحات التي يمكن أن تفيد المديرية وتتمثل فالآتي:

- ضرورة مواكبة التطورات العلمية والوسائل الرقابية الحديثة بصورة مستمرة وهو مايتفق مع متطلبات التطور الإداري وزمن الرقمنة .
- تصميم ووضع أنظمة ولوائح واضحة تعمل على تبسيط وفهم أنماط الرقابة الإدارية .
- دراسة وتحليل الانحرافات التي تحصل بالمديرية قصد الوصول إلى الظروف والأسباب التي أدت إلى حدوثها وتحديد المسؤولين عنها حتى يمكن التخلص من التسيب الوظيفي .
- ضرورة وجود نظام إشرافي مرن لكي تتمكن من ضبط الموظفين والتزامهم في العمل.
- تعزيز العمل الرقابي للمسؤول من خلال حرصه على المتابعة الدقيقة لعمل الموظفين والوقوف على تأديتهم للمهام المنوطة بهم بغرض المتابعة والتقويم وفرض الصرامة في العمل.
- تحديد واضح للأدوار والمسؤوليات: يجب أن يكون لدى الموظفين فهم واضح لواجباتهم ومسؤولياتهم في المؤسسة .
- توفير بيئة عمل محفزة: ينبغي توفير بيئة عمل تشجع على الابتكار والتطوير وتقدير الجهود المبذولة.
- تعزيز الثقافة الأخلاقية:ينبغي تشجيع الثقافة الأخلاقية في المؤسسة، يمكن تنظيم ورش عمل وندوات توعوية حول المسائل الأخلاقية والمسؤولية المهنية.
- توفير آليات للشكاوى والاستفسارات: يجب توفير آليات فعالة لموظفين لتقديم الشكاوى والاستفسارات.
- تعزيز التواصل الداخلي : يجب تعزيز التواصل الفعال بين الإدارة والموظفين، يمكن تنظيم اجتماعات منتظمة وورش عمل لمناقشة قضايا الأداء والمشاكل المتعلقة بالعمل.

الخـاتمـة

الخاتمة:

تعرضنا في هذه الدراسة إلى ظاهرة من أهم الظواهر التي تواجه المجتمعات عامة وفي الجزائر خاصة حيث تقف عائقا أمام التنفيذ الأمثل لخطط التنظيم على مستوى المنظمات وهي ظاهرة الرقابة الإدارية في الحد من التسيب الوظيفي ولقد حاولنا منة خلال هذا العمل أن نركز على أنماط الرقابة الإدارية ووسائلها في مديرية أملاك الدولة لولاية المدية، التي تكشف عن الانحرافات والأخطاء التي يرتكبها الموظفون أثناء العمل مدى تأثيرها على التسيب الوظيفي.

فتعتبر الرقابة الإدارية جزءا هاما من العملية الإدارية في أي منظمة وتهدف إلى ضمان تحقيق الأهداف المحددة وفقا للمعايير المحدودة والتوجيهات المعتمدة، واحدة من أهم مهام الرقابة الإدارية هي الحد من التسيب الوظيفي والتجاوزات الإدارية، حيث تلعب الرقابة الإدارية دورا حاسما في الحد من التسيب الوظيفي من خلال الإجراءات والآليلات التي تتبعها والتي تناولناها في دراستنا لتعزيز الرقابة الإدارية والحد من التسيب الوظيفي .

وعلى الرغم من أن الرقابة الإدارية يمكن أن تساهم في الحد من التسيب الوظيفي، إلا أنها ليست الحل الوحيد يجب أن تتواجد أيضا آليات أخرى مثل تعزيز الشفافية وتحسين الإدارة وتعزيز الحوكمة لضمان المساءلة والتقييم الفعال للأداء المؤسسي .

ختاما يبقى موضوع الرقابة الإدارية موضوعا شائعا وقابلا للدراسة من أوجه وأشكال مختلفة خاصة مع التطور الحاصل في البيئة الإدارية ومختلف التحديات المستجدة على المنظمة .

قائمة المراجع

أ- الكتب:

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

2. أبو النصر محدث محمد، **فرق العمل الناجحة البناء والنمو والإدارة بانجاز المهام بشكل أفضل**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012.

3. أبو بكر مصطفى بعيرة، **الرقابة الإدارية في منظمات المنظمة العربية للعلوم الإدارية**،جامعة الدول العربية، العدد 273.

4. أبو بكر مصطفى محمود، **التفكير الإستراتيجي**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية مصر 2000.

5. أبو سماح محمد أمين، **المرفق العام في الجزائر**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1995.

6. أبو عمارة محمد علي، **المسؤولية التأديبية للموظف العام في فلسطين**، مجلة الجامعة الإسلامية العدد الأول، 2005 .

7. أبوسليم نهار، **مكافحة الفساد**، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.

8. أحمد ماهر ،**إدارة الموارد البشرية** ،الدار الجامعية ، الإسكندرية، 1995.

9. أحمد يوسف دودين، **منظمات الأعمال المعاصرة الوظائف والإدارة** ،جامعة الزرقاء ،قسم إدارة الأعمال،الأكاديميون للنشر والتوزيع ، الأردن ،2004 .

10. إسماعيل محمود على الشرقاوي، **إدارة الأعمال من منظور اقتصادي**، دار غيداء للنشر والتوزيع، الإمارات، 2015.

11. اشرف فهمي خوجة،**المؤسسات الصحفية بين التنظيم والرقابة الأطر النظرية والنتائج التطبيقية** دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ،مصر ،2006.

12. إبراهيم عبد العزيز الدعليج، **مناهج وطرق البحث العلمي**، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010.

13. إبن منظور محمد بن مكرم، **لسان العرب**، دار الفكر العربي ، ج 6، بيروت،2012.

14. الحلالمة محمد عزت المدادحة احمد نافع، **المفاهيم الحديثة في علم الإدارة**، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.

15. الجويير عبد الرحمن بن إبراهيم، **الرقابة الإدارية المنظور الإسلامي والمعاصر والتجربة السعودية**،دار العلم للنشر والتوزيع، جدة، السعودية، 1990

16. الصباح عبد الرحمان، **الرقابة الإدارية بين النظرية والتطبيق** ،**مكتبة الأقصى** ، الإسكندرية، مصر 1989.

17. الصباح عبد الرحمان، **مبادئ الرقابة، المعايير، التقييم، التصحيح**، جامعة عمان الأهلية الاقتصاد والعلوم الاقتصادية ،عمان، 1988.

18. الصباح عبد الرحمان،**مبادئ الرقابة**، المعايير، التقييم، التصحيح، جامعة عمان الأهلية الاقتصاد والعلوم الاقتصادية ،عمان 1988.

19. الشرقاوي علي،**العملية الرقابية**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002.

20. بديع محمود القاسم، **علم النفس المهني بين النظرية والتطبيق**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع عمان، الأردن،2000.

21. بشير العلاق، **الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم**، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان 2008.

22. ثابت عبد الرحمان إدريس، **جمال الدين محمد المرسي**،الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية ،الدار الجامعية ،ط1،الإسكندرية ،2002،2001 .

23. جوهر عبد الله حسين، **الإدارة الحديثة التخطيط التطوير الرقابة**، مؤسسة ثياب، الجامعة الإسكندرية، مصر 2011.

24. جوهر عبد الله حسين، **الإدارة الحديثة التخطيط التطوير الرقابة**، مؤسسة ثياب، الجامعة الإسكندرية، مصر 2011.

25. حسن حريم، **إدارة المنظمات**، منظور كلي، دار حامد، عمان، الأردن، 2003.

26. حسن عبد الفتاح، **مبادئ الإدارة العامة**، دار النهضة العربية، 1992.

27. حسن عبد المجيد رشوان، **في مناهج العلوم**، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2003.

28. حسن عشماوي سعد الدين، **أسس الإدارة**، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 1980.

29. حسن محمد حريم، **تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل**، دار حامد، عمان، ط3، 2006.

30. حسين أحمد الطراونة ،هاني خلف، **نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها**، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.

31. حسين أحمد الطراونة توفيق صالح عبد الهادي ،**الرقابة الإدارية**، دار البازوري ،ط1،عمان الأردن،2009.

32. حسين أحمد الطراونة، هاني خلف، **نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها**، دار أسامة للنشر والتوزيع الأردن،2012 .

33. حسين عبد الحميد أحمد رشوان، **علم اجتماع التنظيم** ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية،2004.

34. خليل محمد حسن الشماع وآخرون، **نظرية المنظمة**، دار المسيرة لمنشر والتوزيع، عمان، ط3، 2007.

35. درة عبد الباري إبراهيم جودة محفوظ أحمد، **الأساسيات في الإدارة المعاصرة (منحنى نظامي)**، دار وائل للنشر، الأردن، 2012.

36. ديري زاهد محمد، **الرقابة الإدارية**، دار المسير للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.

37. الرافد محمد مهنأ العلي، **الوجيز في الإدارة العامة**، دار السعودية للنشر والتوزيع ،ط1، 1984.

38. رشا الغول، **التقييم الذاتي للرقابة**، مكتبة الوفاء القانونية ،ط1،مصر،القاهر،2013.

39. رضوان شفيق، **السلوكية والإدارة**، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، ط2، لبنان 2002 .

40. الرفاعي أحمد حسين،**مناهج البحث العلمي**، دار وائل، عمان، الأردن، 2014.

41. رواية حسن، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع ، الإسكندرية مصر 2000 .

42. زاهد محمد ديري، **الرقابة الإدارية** ،دار المسيرة ، عمان ، الأردن، 2011.

43. زاهر عاطف عبد الرحيم،**الرقابة على الأعمال الإدارية**، دار الراية،الطبعة الأولى،عمان ، الأردن، 2009.

44. زاهر عبد الحليم عاطف، **الرقابة على الأعمال الإدارية**، دار الراية، عمان، الأردن، 2009.

45. ساسي جمال الدين، **أصول القانون الإداري**، دار المطبوعات الجامعية ،الإسكندرية ، مصر، 1996.

46. سعاد نائف البرطوني، **أساسيات إدارة الأعمال** ،دار وائل للطباعة والنشر،ط 1 ،عمان،الأردن 2001 .

47. سعاد نايف برنوطي ،**الإدارة،أساسيات إدارة الأعمال**، دار وائل للنشر والتوزيع ط 3،عمان 2005.

48. سلاطنية بلقاسم،**علم الاجتماع**، دار الفجر للنشر والتوزيع،القاهرة، مصر، دون سنة.

49. سنان الموسوي، **الإدارة المعاصرة**، أصول وتطبيقات، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004 .

50. شريف علي، **الإدارة المعاصرة**، دار الجامعة للنشر والتوزيع ،ط2، الإسكندرية، مصر، 199.

51. صالح بن نوار، **فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية**، مخبر علم الاجتماع للبحث والترجمة، الجزائر، 2006.

52. صلاح الشنواني، **التنظيم الإداري في قطاع الأعمال**، دار المعارف، مصر، 1966.

53. طارق الساطي، **الإصلاح الإداري في الجمهورية العربية السورية** ،دار الفكر ،سوريا،1991.

54. طارق طه ، **التنظيم في الإدارة**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2007 .

55. طلال حرب، **الفشل أسبابه ونتائجه**، دار الآفاق الجديدة للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان 1994.

56. عبد الرحمان الضحيان، **الرقابة الإدارية المنظور الإسلامي المعاصر تجربة السعودية** ،مطبعة المدينة ، الرياض السعودية،1994.

57. عبد الرزاق سالم الرحاحلة ناصر جمال خضور، **مفاهيم حديثة في الوقاية الإدارية**، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ،2011 .

58. عبد السلام أبو قحف، **أساسيات التنظيم الإداري**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر،2002.

59. عبد العزيز صالح،**مبادئ الإدارة العامة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

60. عبد الغفور، **نظرية التنظيم والإدارة**، المكتب، الإسكندرية، 1997 .

61. عبد الكريم أبو مصطفى، **الإدارة والتنظيم المفاهيم الوظائف العمليات**، دار المعرفة للنشر والتوزيع، عمان الأردن ،2001.

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

63. عبد اللطيف محمد خليفة، **دراسات في سيكولوجية الاغتراب** ، دار غريب للنشر والتوزيع ،القاهرة 2003.

64. عبد الله احمد المصراتي، **الفساد الإداري نحو نظرية في علم الاجتماع الجريمة والانحراف الاجتماعي دراسة ميدانية**، المكتب العربي الحديث،الإسكندرية، 2011.

65. عبد الله الشريف، **مناهج البحث العلمي**، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفني، ط1، الإسكندرية، 1996.

66. عبد المطلب عامر، **إدارة السلوك الإنساني في المنظمات الحديثة**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع القاهرة، مصر، د س.

67. عدلي علي أبو طاحون، **النظريات الاجتماعية المعاصرة**، المكتب الجامعي الحديث، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، د س .

68. عصام محمد منصور، **المدخل إلى علم الاجتماع** ، ط1، دار الخليج ،عمان ،2015.

69. علي السلمي ، **تطور الفكر التنظيمي** ،وكالة المطبوعات ، ط2 ، الكويت ، 1980 .

70. علي السلمي، **السلوك التنظيمي**، مطبعة الجامعة، القاهرة، مصر، 1980.

71. علي الشريف ، **الإدارة المعاصرة** ،الدار الجامعية ،مصر، 2003 .

72. علي شريف والديب مدحت، **التنظيم والإدارة**، دار قباء للنشر والتوزيع، الإسكندرية مصر، 1985 .

73. علي عباس، **الرقابة الإدارية على المال والأعمال** ،مكتبة الرائد العلمية ،عمان ،الأردن،2001.

74. علي عباس، **الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال** ،إثراء للنشر والتوزيع ،ط1 ،بيروت،2002.

75. علي عباس، **الرقابة الإدارية على المال والأعمال**، مكتبة الرائد العلمية، عمان، الأردن، 2001.

76. علي عبد الرزاق جبلي، **علم الاجتماع الصناعي**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.

77. علي فلاح زغبي واحمد دودين، **الأسس والأصول العلمية في إدارة الأعمال**، دار النشر البازوري، 2006.

78. علي محمود منصور، **مبادئ الإدارة**، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 1999.

79. علي مصلحي شريف وآخرون ،**الإدارة في منظمات الأعمال وأسس الرقابة عليها**،دار النعيم الجامعي الإسكندرية ، مصر 2013.

80. علي مصيلحي عبد الرحيم ،**الإدارة في منظمات الأعمال وأسس الرقابة عليها** ، دار التعليم الجامعي ، الإسكندرية ، مصر 2003 .

81. عمار بوحوش ومحمد محمود الذبينات،**مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.

82. غانم فنجان موسي، **الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية**، مطبعة الراية، بغداد 1990.

83. فاروق السيد عثمان، **القلق وإدارة الضغوط النفسية**، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع القاهرة، مصر 2001.

84. فهمي محمود شكري، **الرقابة المالية العليا**، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ،عمان الأردن،2007.

85. فيصل محمود الشواورة ، **مبادئ إدارة الأعمال**، دار مناهج النشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013

86. كامل بربر، **الإدارة العلمية ونظام المؤسسة الجامعية للدراسات**، مص، 1996.

87. لحسن عبد الله باشيورة وآخرون،**البحث العلمي مفاهيم اساليب تطبيقات**، ط1، مؤسسة الوراق، 2010.

88. ماهر أحمد، **السلوك التنظيمي مدخل بناءات المهارات**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، ط7، الإسكندرية، مصر، 2003 .

89. محمد الحسن حمادات، **السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسة التربوية**، دار الوفاء للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2004.

90. محمد الصيرفي، **أخلاقيات الموظف العام** ، دار الكتاب القانوني ، عمان ، الأردن،2007.

91. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، أستاذ إدارة الأعمال وعميد كلية الاقتصاد والعلوم الاجتماعية ،جامعة القران الكريم والعلوم الإسلامية، السودان، 2020.

92. محمد الفزيوني، **السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة**، دار الشرق للنشر والتوزيع،ط3، الاردن، 2003.

93. محمد حافظ حجازي، **إدارة الموارد البشرية**، دار الوفاء، الإسكندرية، 2005.

94. محمد صاحب سلطان ، **إدارة المؤسسات الإعلامية** ،دار المسيرة للنشر والتوزيع ،ط2،عمان الأردن 2015.

95. محمد عبد الفتاح الصيرفي ، **مبادئ التنظيم والإدارة** ، دار المناهج للنشر ، عمان ، الأردن ، 2006 .

96. محمد عبد الفتاح باغي، **الرقابة في الإدارة العامة**، مطابق الفرزدق التجارية، الرياض، السعودية، 1987.

97. محمد عبد الفتاح ياغي، **الأخلاقيات في الإدارة**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2012 .

98. محمد عثمان أحمد الجعلي، مهدي محمد أمين شرفي، **أسباب تسيب العاملين في السودان**، المنظمة العربية للعلوم الادارية، 1985.

99. محمد عثمان الحبلى، **تسبب العاملين**، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، الأردن 1985.

100. محمد علي يونس، **التسيب الإداري في الوظيفة العامة الأسباب آثاره معالجته**، طرابلس، 1993.

101. محمد علي محمد، **مقدمة البحث الاجتماعي**، دار النهضة للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1983.

102. محمد عيسى الفاعوري، **الإدارة بالرقابة**، دار كنوز المعرفة ، عمان، الأردن، 2008.

103. محمد فريد الصحن، **مبادئ الإدارة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.

104. محمد قاسم القيروتي، **نظرية المنظمة ولتنظيم** ، دار وائل للنشر ، ط2 ، عمان ، الأردن ، 2004 .

105. محمد موفق، **الإدارة العامة**، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.

106. مصطفى صلاح سلامة، **مفاهيم حديثة في الرقابة الداخلية والمالية**، دار البداية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.

107. مصطفى محمد محمود،**الرقابة الإدارية**، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.

108. مصطفى محمود أبو بكر، **الموارد البشرية "مدخل تحقيق الميزة التنافسية** "،الدار الجامعية للنشر والتوزيع الإسكندرية ،2008.

109. مصطفى عشوري، **أسس علم النفس الصناعي**، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.

110. مصطفى نجيب شاوش، **إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد**، دار الشروق، عمان، الأردن، 2008.

111. معمري لحبيب، **التنظيم في النظرية السوسيولوجية**، فاس، منشورات الأبحاث والدراسات النفسية والاجتماعية، 2009 .

112. معن محمد عياصرة ،مروان محمد نبي احمد، **القيادة والرقابة والاتصال الإداري** ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ،الأردن 2008.

113. مهدي زويلف، علي العضايضة، **إدارة المنظمات نظريات وسلوك** ، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، الأردن ، ط1، 1996.

114. نبيل الحسيني النجار، ناجي فوزي خشبة، **الإدارة المتقدمة أفضل الممارسات**، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007 .

115. نداء محمد الصوص، **السلوك الوظيفي**، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن 2008.

116. نصير سمارة، **ظاهرة التسيب الإداري في الجزائر**، منشورات المجلس الأعلى للغة العربية، الجزائر، 2005.

117. النعمي عبد الحميد محمود، **مبادئ الإدارة العامة**، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1997 .

118. هنري أنطوان سميث، **تكنولوجيا إدارة المشاريع الهندسية والمقاولات**، ترجمة علاء أحمد منصو، دار زهران، عمان، الأردن، 2009.

119. وائل عبد الرحمان التل وعيسى محمد قحل،**البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية**، دار حامد، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2007.

120. ياسين سعد غالب،**الإدارة الدولية**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2007.

121. يوسف مشعراوي، **أساسيات في إدارة المؤسسات**، دار هومة للطباعة، الجزائر، 2013.

ب . القواميس والمعاجم :

1. أحمد زكي بدوي،يوسف محمود،**المعجم العربي الميسر للمدرسة والجامعة والمكتب والمنزل** دار الكتاب المصري المصري،القاهرة، مصر ،2000 .

2. أحمد مختار عمر وآخرون، **المعجم العربي الأساسي** ،**المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم** لاروس 1989.

3. إبراهيم قلاتي، **قاموس الهدى مكتب الدراسات** ،دار الهدى، عين مليلة ، الجزائر 1983.

4. حبيب الصحاف، **معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين**،انجليزي، عربي، مكتبة لبنان ناشرون ، 1997.

5. سمير الشويكي، **المعجم الإداري**، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.

6. عبد الهادي الجوهري، **قاموس علم الاجتماع**، المكتب الجامعي الحديث، ط3،الإسكندرية 1983.

7. محمد عاطف غيث، **قاموس علم الاجتماع**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر 2006.

8. مريس أنجرس، **منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية**، دار القصبة للنشر، الجزائر، 2004.

ج.رسائل ماجستير:

1. بوشمال أحمد، **سوسيولوجيا التغيير التنظيمي وفعالية المنظمات**، دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الأغواط، مذكرة ماجستير (منشورة)، تخصص تنظيم وعمل، الأغواط، الجزائر 2010.

2. بريش ريمة، **الرقابة الإدارية على المرافق العامة**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص قانون الإدارة العامة، قسم الحقوق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة بن مهيدي أم البواقي 2012، 2013.

3. بوعريوة الربيع، **تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة**، دراسة حالة على العمال بمؤسسة سونلغاز مذكرة ماجستير (منشوره)، تخصص علوم التسيير والعلوم التجارية، بومرداس الجزائر، 2007.

4. فاطمة بوحوش، **دور الرقابة الإدارية في تحسين أداء موظفي مؤسسات الخدمة الصحية**، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تنظيم وعمل، بإشراف يوسف حديد، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل الجزائر، 2013.
5. يوريب طارق،**الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، تحت إشراف دكتور حميدي سامية علوم إنسانية واجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
6. عبد الله الرحمان النميان, **الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية**، رسالة لنيل شهادة ماجستير، تخصص علوم إدارية، رسالة منشورة، جامعة المملكة العربية السعودية،كلية الدراسات العليا، 2001.
7. غلوسي دلال، **الرقابة الإدارية والتسيب الإداري في المؤسسة**، دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز، مذكرة ماجستير، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، بسكرة، الجزائر، 2014.
8. السعيد بلوم، **أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية**، رسالة منشورة،جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم السياسية والاجتماعية، 2007 .

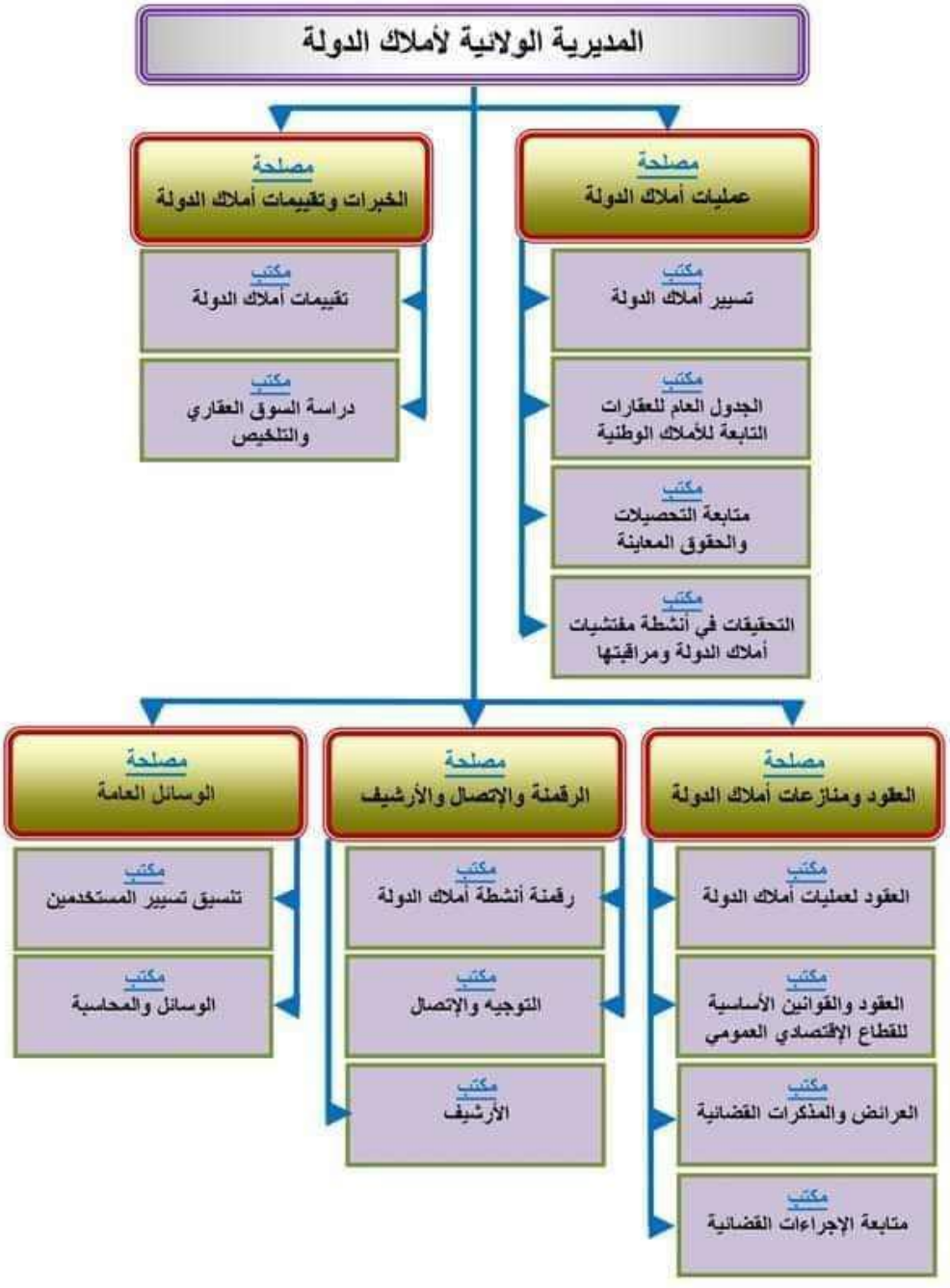
د.مقالات في مجلات محكمة:

1. عبد الله طلبة، **ظاهرة التسيب الوظيفي في إدارات الدول النامية**، دراسة منشورة في مجلة الفكر السياسي، سوريا 1999.

قائمة الملاحق

التنظيم الهيكلي للمديرية الولائية لأملاك الدولة

قرار وزاري مشترك مؤرخ في 12 ذي الحجة عام 1443 الموافق 2022/07/11
يحدد صلاحيات وتنظيم هياكل مديرية أملاك الدولة و مديرية مسح الأراضي والحفظ العقاري
على مستوى الولاية
(جريدة رسمية عدد 59 مؤرخة في 2022/09/08)



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جـامعة يـحيى فـارس المـديـة
كـلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية

استمارة استبيان في إطار انجاز بحث لنيل شهادة ماستر تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل حول :

دور الرقابة الإدارية في الحد من مظاهر التسيب الوظيفي

دراسة ميدانية لعينة من موظفين بمديرية أملاك الدولة لولاية المدية

إعداد الطالبتين :
سوسي سميرة
بن عمر أمال

تحت إشراف :
د. نشادي عبد القادر

في إطار انجازنا لمذكرة التخرج المكملة لنيل شهادة الماستر تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، نود أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة المعدة في إطار البحث العلمي ، وتعاونكم معنا يعد إثراء لهذا الميدان نرجو منكم تحري الدقة في الإجابة ، ونحيطكم علما أن المعلومات التي تفضلتم بها لن تستخدم سوى في الميدان العلمي.

ضع(ي) علامة(X) في الإجابة المناسبة.

السنة الجامعية : 2023-2024

المحور الأول :البيانات الأولية

1-الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐

2- السن : .....

3- المستوى التعليمي: ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐

4-الرتبة في العمل:.....

5-الأقدمية في العمل:.....

6-مكان الإقامة: قريب من مكان العمل ☐ مسافة متوسطة ☐

بعيد عن مكان العمل ☐

المحور الثاني : تساهم أنماط الرقابة الإدارية في الحد من اغتراب العامل

7-هل علاقتك مع زملائك في العمل هي علاقة:

جيدة ☐ حسنة ☐ مقبولة ☐ سيئة ☐

في حالة سيئة هل يساهم ذلك في : مغادرة العمل قبل انتهاء الدوام ☐

تقديم شكاوى ضدهم ☐ عدم الرغبة في العمل ☐

أخرى أذكر.....

.....

8- في رأيك ماهي انجح أنواع الرقابة ؟

الرقابة حسب المعايير، رقابة على أساس النتائج رقابة على أساس الإجراءات	
الرقابة حسب موقعها من الأداء : الرقابة السابقة الرقابة اللاحقة ، متزامنة	
الرقابة وفقا لمصدرها : داخلية ، خارجية	
الرقابة على أساس تنظيمها : مفاجئة ، دورية ، مستمرة	
الرقابة على المستويات الإدارية : على مستوى الفرد،الأنشطة الوظيفية ، مستوى المؤسسة ككل	
الرقابة حسب جوهرها : رقابة تنظيمية ، اجتماعية ، ذاتية .	

علل إجابتك.....

.....

9-إذا أوكل لك عمل إضافي هل تؤديه؟ نعم ☐ لا ☐

في حالة نعم هل تؤديه وأنت: راض ☐ مكره ☐ تؤجله ☐

10-هل تتحمل المسؤولية أثناء أداء عملك ؟ نعم ☐ لا ☐

11-هل الصرامة في تطبيق الرقابة داخل العمل تزيد من صعوبة ممارستك لعملك؟ نعم ☐ لا ☐

في حالة نعم ماهي الأسباب: الانزعاج من الرقابة الدائمة ☐ وجود خلافات مع العمال ☐

وجود خلافات مع المسؤولين ☐ خلاف حول نمط الرقابة السائد ☐

12-كيف تصف الرقابة المطبقة في منظمتك ؟

رقابة مستمرة ☐ رقابة بعدية ☐

رقابة قبلية ☐ رقابة آنية ☐

13- هل الرقابة المطبقة في منظمتك تحفزك على التعاون مع زملاءك ؟

نعم ☐ لا ☐

14- هل الرقابة الإدارية تجعلك تحترم القواعد التنظيمية ؟

نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة بنعم هل تقوم بهذه الممارسات أم لا :

مطالعة الجرائد	نعم	☐	لا	☐
التنقل بين المكاتب	نعم	☐	لا	☐
مغادرة مكان العامل	نعم	☐	لا	☐
اللعب بالحاسوب	نعم	☐	لا	☐
تصفح مواقع التواصل الاجتماعي	نعم	☐	لا	☐
الاستماع الى الموسيقى	نعم	☐	لا	☐

15- هل يساعدك زملاؤك في العمل في تنفيذ المهام الموكلة لك؟ نعم ☐ لا ☐

16- هل يوجه لك رئيسك ملاحظات أثناء أداء مهامك ؟

نعم ☐ لا ☐

17- هل يتم إشراكك من قبل المسؤول في المواضيع المرتبطة بالعمل نعم ☐ لا ☐

18- هل تطبيق الرقابة الإدارية في منظمتك يرفع من كفاءتك ؟

نعم ☐ لا ☐

في كلتا الحالتين وضح ذلك ؟

.....

.....

19- في رأيك هل النمط الرقابي السائد بمؤسستك يساهم في الحد من اغتراب العامل؟

نعم ☐ لا ☐

في حالة نعم كيف ذلك؟.....

.....

20- كيف توضح أهمية الرقابة في الحد من اغتراب العامل ؟

.....

.....

المحور الثالث : تساهم وسائل الرقابة الإدارية في الحد من تغيب العامل

21-هل تتأخر عن العمل لأسباب معينة؟ نعم ☐ لا ☐

في حالة نعم هل يعود ذلك إلى: نقص وسائل النقل ☐ كثرة الأعمال ☐

خلافات داخل العمل ☐ مرض ☐ ارتباطات عائلية ☐

أسباب أخرى اذكرها.....

22-هل هناك أداة أو وسائل معينة تستخدمها منظمتكم لأجل الحد من تغيب العامل ؟

نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة بنعم بين نوع الأداة ؟

التقارير ☐ الملاحظة ☐ الشكاوى ☐

كشوف الحضور ☐ الإشراف ☐

23- هل يقوم مسؤولك المباشر بجولات رقابية خاطفة أثناء أوقات العمل؟ نعم ☐ لا ☐

24- كيف تصف طبيعة الوسائل والأساليب الرقابية في منظمتكم ؟

حديثة ☐ تقليدية ☐

25- هل الوسائل الرقابية المستخدمة في منظمتكم مناسبة لطبيعة عملكم ؟

نعم ☐ لا ☐

في كلتا الحالتين وضح ذلك ؟

.....

.....

26- هل الوسائل الرقابية المسنخدمة في منظمتكم؟

واضحة ☐ شكلية ☐ غامضة ☐

27 – هل توجد عدالة في تطبيق الرقابة بين الموظفين في منظمتكم ؟

نعم ☐ لا ☐

في حالة لا لماذا ؟ .....

.....

28- هل توفر الوسائل الرقابية ظروف مناسبة للعمل والحد من تغيب العامل ؟

نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة بلا مالسبب ؟

.....

.....

29- هل تلتزم بالحضور في الأوقات الرسمية والانصراف في حدود انتهاء العمل ؟

نعم ☐ لا ☐

30- هل تغادر أثناء الدوام الرسمي ؟

نعم ☐ أحيانا ☐ لا ☐

في كلتا الحالتين علل إجابتك ؟

.....

.....

31- هل يوجه لك رئيسك ملاحظات أثناء تغيبك ؟

نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة بنعم ماهي الوسائل المستعملة ؟

.....

.....

32-في رأيك هل الأساليب الرقابية السائدة بمؤسستك تساهم في احترام الموظفين لمواقيت العمل ؟

نعم ☐ لا ☐

في حالة نعم كيف ذلك.....

.....

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جـامعة يـحيى فـارس المـديـة
كـلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية

دليل مقابلة في إطار انجاز بحث لنيل شهادة ماستر تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل

حول :

دور الرقابة الإدارية في الحد من مظاهر التسيب الوظيفي

دراسة ميدانية لعينة من موظفين بمديرية أملاك الدولة لولاية المدية

إعداد الطالبتين :
سوسي سميرة
بن عمر أمال

تحت إشراف :
د. نشادي عبد القادر

السنة الجامعية:2023-2024

دليل مقابلة 1

الأسئلة

1- هل الرقابة المطبقة في مديريتكم تمتاز بالصرامة أم المرونة ؟

2- وهل تمتاز الرقابة المطبقة بالوضوح أو الغموض ؟

3- هل الرقابة الزائدة تحسن من أدائك أم لا ؟

4- هل تجعلك تشعر بالانتماء إلى المديرية ؟

5- هل هناك تلاحم بين العمال في المديرية أم تنافر ؟

6- هل مديركم يتبع أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار ؟

7- هل يشجعكم على التعاون مع الزملاء في العمل ؟

دليل مقابلة 2

الأسئلة

1- ماهي الأنماط الرقابية المتبعة لديكم ؟

2- هل تلك الأنماط حديثة تتماشى وفق الثقافة التنظيمية الحالية أم مازالت تقليدية ؟

3- هل الأنماط الرقابية تطبق عل جميع الموظفين ؟

4- ماهي الوسائل الرقابية المستعملة في مديريتكم ؟

5- هل تتبع أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار ؟ ولماذا؟