

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف

قسم: علم الاجتماع

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

الرقم التسلسلي: .....

رقم التسجيل: .....



مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع  
تخصص: تنظيم وعمل

بعنوان:

دور الرقابة التنظيمية في الحد من مظاهر التسرب الوظيفي  
دراسة ميدانية ببلدية بريحان - الطارف

تحت اشراف:

د. بن حمزة حورية

إعداد الطالب (ة):

- لعراي سارة

لجنة المناقشة:

الصفة	مؤسسة الانتساب	الرتبة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	جامعة الشاذلي بن جديد الطارف	أستاذ محاضر_أ_	د/ بوغراف حنان
مشرفا	جامعة الشاذلي بن جديد الطارف	أستاذ محاضر_أ_	د/ بن حمزة حورية
عضوا	جامعة الشاذلي بن جديد الطارف	أستاذ محاضر_أ_	د/ بوخاري أم هاني

السنة الجامعية: 2023 / 2022 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال الله تعالى:

﴿قالوا سبحانك لا علم لنا إلا ما

علمتنا انك أنت العليم الحكيم﴾

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمَ

[الآية 31 من سورة البقرة]

# شكر وعرّفان

أولا وقبل كل شيء الشكر والحمد لله العلي القدير الذي منحنا الصحة والعزم لإنجاز

هذا العمل واتمامه

نتقدم بجزيل الشكر الى الأستاذة المشرفة الدكتورة "بن حمزة حورية" على ما قدمته لنا من

توجيهات ونصائح قيمة ولم تبخل علينا بالوقت والمعلومات التي ساهمت في اعداد هذا

البحث واثرائه والذي نتمنى أن نكون قد وفقنا في انجازه.

كما نتقدم بالشكر الى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذه المذكرة.

الشكر والتقدير الى كل أساتذة قسم علم الاجتماع تنظيم وعمل على تقديم يد المساعدة.

الشكر والتقدير الى كل عمال وإطارات بلدية بريجان بولاية الطارف على حسن معاملتهم

واستقبالهم وتقديم المعلومات فيما يخص دراستنا.

الى كل من ساهم من قريب أو بعيد ولو بكلمة زادتنا عزيمة وإصرارا على المواصلة

الى كل طالب علم أينما وجد وحيثما كان

خالص التقدير والحب والوفاء والشكر

شكرا \* شكرا \* شكرا

# اهداء

الحمد لله والصلاة والسلام على المصطفى وعلى آله وصحبه وسلم

أهدي هذا العمل الذي اجتهدت في اعداده الى أعلى جوهرة، رمز الحب ولبسم الشفاء، الى القلب الناصع والوردة الفواحة ونبع الحنان والأمان ... يا أعذب كلمة نطق بها لساني أُمي الغالية حفظها الله

الى أعز الناس الذي وهبني كل ما يملك حتى أحقق له أماله، الى عظيم قدوتي الذي كان الدعم لي دائماً، الى تاج رأسي الذي شجعني ودفعني لتخطي الصعاب الى من أحمل اسمه بكل افتخار ... أُمي الغالي الحنون أطال الله في عمره ورعاه

الى أُمي الثانية التي ربنتني ولم تحملني في أحشائها جدي الغالية "زينة" والى جدي "لخضر" أطال الله في عمرهما

الى من حبهم يجري في عروقي ويلهج بذكراهم فؤادي أخي "عمار" وأخواتي "شهيناز وشيرين" حفظهم الله

ورزقهم كل خير وخالتي الحنونة وبناتها

الى أعلى هدية وهبها الله لي وشاركني في حياتي زوجي العزيز حفظه الله

الى أختي وصديقتي "هاجر" رفيقة دربي التي جمعني بها القدر طيلة مساري الدراسي، ورفيقة دربي "خولة"

وجميع صديقاتي وأحبابي

الى كل من يعرفني من قريب أو بعيد هديتي لكم ثمرة جهدي وتعبي

\*سارة\*

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال الله تعالى:

﴿قالوا سبحانك لا علم لنا إلا ما علمتنا انك أنت العليم الحكيم﴾

[الآية 31 من سورة البقرة]

# شكر وعرفان

أولا وقبل كل شيء الشكر والحمد لله العلي القدير الذي منحنا الصحة والعزم لإنجاز

هذا العمل واتمامه

نتقدم بجزيل الشكر الى الأستاذة المشرفة الدكتورة "بن حمزة حورية" على ما قدمته لنا من

توجيهات ونصائح قيمة ولم تبخل علينا بالوقت والمعلومات التي ساهمت في اعداد هذا

البحث واثرائه والذي نتمنى أن نكون قد وفقنا في انجازه.

كما نتقدم بالشكر الى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذه المذكرة.

الشكر والتقدير الى كل أساتذة قسم علم الاجتماع تنظيم وعمل على تقديم يد المساعدة.

الشكر والتقدير الى كل عمال واطارات بلدية بريحان بولاية الطارف على حسن معاملتهم

واستقبالهم وتقديم المعلومات فيما يخص دراستنا.

الى كل من ساهم من قريب أو بعيد ولو بكلمة زادتنا عزيمة واصراراً على المواصلة

الى كل طالب علم أينما وجد وحيثما كان

خالص التقدير والحب والوفاء والشكر

شكرا \* شكرا \* شكرا

# اهداء

الحمد لله والصلاة والسلام على المصطفى وعلى آله وصحبه وسلم

أهدي هذا العمل الذي اجتهدت في اعداده الى أغلى جوهرة، رمز الحب وبلسم الشفاء، الى القلب الناصع والوردة الفواحة ونبع الحنان والأمان ... يا أعذب كلمة نطق بها لساني أُمي الغالية حفظها الله

الى أعز الناس الذي وهبني كل ما يملك حتى أحقق له أماله، الى عظيم قدوتي الذي كان الدعم لي دائما، الى تاج رأسي الذي شجعني ودفعني لتخطي الصعاب الى من أحمل اسمه بكل افتخار ... أُمي الغالية الحنون أطال الله في عمره ورعاه

الى أُمي الثانية التي ربنتي ولم تحملني في أحشائها جدتي الغالية "زينة" والى جدي "خضر" أطال الله في عمرهما

الى من حبهم يجري في عروقي ويلهج بذكراهم فؤادي أخي "عمار" وأخواتي "شهيناز وشيرين" حفظهم الله ورزقهم كل خير وخالتي الحنونة وبناتها

الى أغلى هدية وهبها الله لي وشاركني في حياتي زوجي العزيز حفظه الله

الى أختي وصديقتي "هاجر" رفيقة دربي التي جمعني بها القدر طيلة مساري الدراسي، ورفيقة دربي "خولة" وجميع صديقاتي وأحبابي

الى كل من يعرفني من قريب أو بعيد هديتي لكم ثمرة جهدي وتعبي

\*سارة\*

## ملخص الدراسة

### ملخص الدراسة:

تناولت هذه الدراسة دور الرقابة التنظيمية في الحد من مظاهر التسرب الوظيفي في بلدية بريحان ولاية الطارف والتي تم تلخيصها في السؤال المركزي التالي: كيف تساهم الرقابة التنظيمية في الحد من مظاهر التسرب الوظيفي؟

### الحد من مظاهر التسرب الوظيفي؟

وقد تفرعت عنه الأسئلة الفرعية التالية:

1- هل للتوجيه دور في الحد من الدوران الوظيفي في بلدية بريحان ولاية الطارف؟

2- هل للإشراف دور في الحد من التسرب الوظيفي ببلدية بريحان؟

3- كيف تساهم عملية التقييم في الحد من التسرب الوظيفي ببلدية بريحان؟

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور الرقابة التنظيمية ومدى مساهمتها في الحد من مظاهر التسرب الوظيفي ببلدية بريحان كما هدفت الى محاولة التعرف على الدور الذي يلعبه التوجيه في الحد من الدوران الوظيفي بالإضافة الى معرفة دور الاشراف في الحد من تغيب الموظفين ومعرفة مساهمة عملية التقييم في الحد من التسرب الوظيفي.

ولقد اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي وذلك لتلاءمه مع طبيعة البحث، وقد قدرت عينة الدراسة بـ 40 مفردة مختارة بطريقة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة الذي يتكون من 400 موظف، وقمنا بالاستعانة بالملاحظة البسيطة والمقابلة والاستمارة في جمع البيانات الميدانية حيث قسمنا الاستمارة الى (04) محاور الأول خاص بالبيانات الشخصية والثاني كان حول دور التوجيه في الحد من الدوران الوظيفي والمحور الثالث حول دور الاشراف في الحد من تغيب الموظف أما المحور الرابع فكان حول مساهمة عملية التقييم في الحد من التسرب الوظيفي.

## ملخص الدراسة

---

وتم تحليل البيانات المتحصل عليها كميًا وكيفيًا وتوصلنا إلى النتائج التالية:

- تساهم الرقابة التنظيمية في الحد من مظاهر التسرب الوظيفي
- للتوجيه دور في الحد من الدوران الوظيفي داخل المؤسسة.
- للإشراف دور في الحد من تغيب الموظف عن عمله في المؤسسة.
- تساهم عملية التقييم في الحد من التسرب الوظيفي في المؤسسة.

## Study Summary

This study dealt with the role of organizational oversight in reducing the manifestations of job leakage in the municipality of Brihan El Tarf which was summarized in the following central question: How does organizational oversight contribute to reducing the manifestations of job leakage in the municipality of Brihan?

A group of sub-questions branched out from the central question the most important of which are:

- Does guidance have a role in reducing job turnover in the municipality of Brihan?
- Does supervision have a role in reducing employee absenteeism from work in the municipality of Brihan?
- How does the evaluation process contribute to reducing job leakage in the municipality of Brihan?

This study aims to identify the role of organizational oversight and its contributions to reducing the manifestations of job turnover in the municipality of Brihan.

The contribution of evaluation process to reducing job leakage, In our study we relied on the analytical descriptive approach in order to fit this approach with the nature of the research, as the research sample was estimated at 40 employees from the study community 400 employees.

Essential where the first axis formed the personal data of the sample members, while the second axis was about the role of guidance in reducing job turnover .

## ملخص الدراسة

---

As for the third axis it represented the role of supervision in reducing employee absenteeism, in addition to the fourth axis was about the contribution of the evaluation process in reducing job leakage.

Where the data obtained were analyzed quantitatively and qualitatively, and we reached a set of results the most important of which are:

- Organizational control contributes to reducing the manifestations of job leakage.
- Orientation has a role in reducing job turnover within the organization.
- Supervision has a role in reducing employee absenteeism from work within the institution.
- The evaluation process contributes to reducing job leakage in the municipality of Brihan.

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	الشكر و التقدير
	الاهداء
	ملخص الدراسة
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
أ - ب	مقدمة
03	الفصل الأول: الاطار المفهمي والنظري للدراسة
06-04	أولاً: الاشكالية
07	ثانياً: أسباب اختيار الموضوع
08	ثالثاً: أهمية الدراسة
09-08	رابعاً: أهداف الدراسة
24-10	خامساً: تحديد مفاهيم الدراسة
38-25	سادساً: الدراسات السابقة
41-39	سابعاً: المقاربة النظرية
42	خلاصة الفصل
43	الفصل الثاني: الرقابة التنظيمية
44	تمهيد
46-45	أولاً: خصائص الرقابة التنظيمية
51-47	ثانياً: أنواع الرقابة التنظيمية
48-47	التصنيف الأول: أنواع الرقابة حسب أهدافها وموضوعها
49-48	التصنيف الثاني: أنواع الرقابة حسب المدى الزمني للتنفيذ
50-49	التصنيف الثالث: أنواع الرقابة حسب التخصص
51-50	التصنيف الرابع: أنواع الرقابة حسب كمية العمل
53-51	ثالثاً: مراحل (خطوات) الرقابة
55-54	رابعاً: عناصر ومقومات نظام الرقابة
57-56	خامساً: أساليب الرقابة التنظيمية
59-58	سادساً: أهمية الرقابة التنظيمية

## فهرس المحتويات

61-60	سابعا: أهداف الرقابة التنظيمية
63-62	ثامنا: معوقات الرقابة التنظيمية
76-64	تاسعا: النظريات المفسرة للرقابة التنظيمية
72-64	أولا: النظريات الكلاسيكية
66-64	1/ نظرية الادارة العلمية لفريدريك تايلور
70-66	2/ نظرية التقسيم الاداري لهنري فايول
72-70	3/ النظرية البيروقراطية لماكس فيبر
76-72	ثانيا: النظريات النيوكلاسيكية
74-73	1/ نظرية العلاقات الانسانية لجورج التون مايو
76-74	2/ نظرية الحاجات لإبراهام ماسلو
77	خلاصة الفصل
78	الفصل الثالث: التسرب الوظيفي
79	تمهيد
81-80	أولا: أسباب التسرب الوظيفي (دوران العمل)
80	1/ أسباب ذاتية أو موضوعية
80	2/ أسباب غير موضوعية
80	3/ أسباب تنظيمية
81	4/ نظام النقل
85-82	ثانيا: أنواع التسرب الوظيفي (دوران العمل)
82	التسرب المؤقت (الاعارة)
82	التسرب الدائم
83	الندب
83	أنواع التسرب الوظيفي من حيث النتيجة والوجهة والسبب
84	دوران طوعي أو اختياري
85-84	دوران اجباري
86	ثالثا: استخدامات التسرب الوظيفي
87	رابعا: نتائج وأثار التسرب الوظيفي (دوران العمل)
88	خامسا: معالجة التسرب الوظيفي
89	سادسا: كيفية حساب معدل التسرب الوظيفي

## فهرس المحتويات

91-90	سابعاً: العلاقة بين الرقابة التنظيمية والتسرب الوظيفي
92	خلاصة الفصل
93	الفصل الرابع: التحليل الميداني للدراسة
94	تمهيد
	أولاً: مجالات الدراسة
95	1/ المجال الزمني
97-96	2/ المجال المكاني
97	3/ المجال البشري
99-98	ثانياً: ضبط عينة الدراسة
100-99	ثالثاً: المنهج المستخدم في الدراسة
105-100	رابعاً: أدوات جمع البيانات
101-100	1/ الملاحظة
102	دليل الملاحظة
103	2/ المقابلة
105-103	3/ الاستمارة
106	خامساً: أساليب التحليل الميداني
150-107	سادساً: عرض وتفسير البيانات وتحليلها
116-107	1/ عرض وتحليل بيانات المحور الأول
125-117	2/ عرض وتحليل بيانات المحور الثاني
134-126	3/ عرض وتحليل بيانات المحور الثالث
150-135	4/ عرض وتحليل بيانات المحور الرابع
158-151	سابعاً: تحليل النتائج العامة للدراسة
152-151	7-1 تحليل وتفسير النتائج تبعا للتساؤل الفرعي الأول
153-152	7-2 تحليل وتفسير النتائج تبعا للتساؤل الفرعي الثاني
155-153	7-3 تحليل وتفسير النتائج تبعا للتساؤل الفرعي الثالث
156-155	7-4 تحليل وتفسير النتائج العامة تبعا للتساؤل المركزي
158-156	7-5 تحليل وتفسير النتائج في ضوء الدراسات السابقة
159	خاتمة
160	الاقتراحات والتوصيات

## فهرس المحتويات

---

168-161	قائمة المراجع
-	الملاحق

## فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
107	يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس	01
108	يبين توزيع أفراد العينة حسب السن	02
110	يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	03
111	يبين توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	04
113	يبين توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	05
115	يبين توزيع أفراد العينة حسب الوضعية المهنية	06
117	يبين طريقة توجيه الموظفين داخل المؤسسة	07
118	يبين العلاقة بين المستوى التعليمي و الأهداف الأساسية للتوجيه في العمل	08
120	يوضح دور عملية التوجيه في الانضباط في العمل	09
122	يبين مدى رغبة الموظفين في الانتقال من الوظيفة الحالية الى وظيفة أخرى	10
124	يبين الأسباب التي تدفع الموظف للانتقال من وظيفته الى وظيفة أخرى	11
126	يبين تصرف المشرف مع الموظف في حالة تغيبه عن العمل	12
127	يوضح اذا كان المشرف صارم في تطبيق القوانين أم لا	13
129	يبين دور تواجد المشرف مع الموظف أثناء العمل	14
130	يبين مدى تعرض الموظف للعقوبة في حالة تغيبه عن العمل نتيجة لظرف عائلي	15
131	يبين العوامل التي تساهم في تغيب الموظفين عن العمل	16
132	يبين تأثير ظروف العمل على التغيب عن العمل	17
133	يبين طبيعة مكان انجاز العمل	18
135	يبين مدى توفر المؤسسة على نظام لتقييم أداء العاملين	19
135	يوضح مستوى نظام التقييم المطبق في المؤسسة	20
137	يبين طريقة التقييم في المؤسسة	21
138	يبين المعايير التي يتم على أساسها التقييم	22
140	يبين فيما اذا يتم ابلاغ الموظفين بنتائج التقييم	23
142	يوضح العلاقة بين الوضعية المهنية ومستوى التقييم بين علاقة الموظف والمسؤولين داخل المؤسسة	24
143	يبين الأسباب التي تدفع الموظف لترك العمل	25

## فهرس الجداول

145	يوضح السياسات والوسائل التي يمكن أن تقلل من ظاهرة التسرب الوظيفي في المؤسسة	26
147	يبين الآثار المترتبة عن ارتفاع معدل التسرب الوظيفي في المؤسسة	27
148	يوضح كيفية تأثير التسرب الوظيفي على مكانة المؤسسة	28
149	يبين أهم اقتراحات الموظفين للتقليل من ظاهرة التسرب الوظيفي	29

## فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
75	يوضح سلم ماسلو للحاجات	01
84	يوضح أنواع التسرب الوظيفي	02
107	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	03
109	يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن	04
110	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	05
112	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	06
113	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	07
115	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوضعية المهنية	08

### مقدمة:

يعتبر موضوع الرقابة التنظيمية والتسرب الوظيفي من المواضيع الهامة التي تشغل اهتمام الباحثين حيث تشهد المؤسسات الجزائرية اليوم توسعا وتقدما علميا وهي تحتاج الى نظام أمثل لتحقيق أهدافها وتطويرها وقد نجد هذه الجهود نجحت في بعض المؤسسات في حين يبقى الكثير منها يتخبط في مشاكل ومظاهر عديدة أبرزها التسرب الوظيفي مما يفرض على هذه المؤسسات تغيير أسلوب تسييرها ونظامها للوصول الى الفعالية، كما تحتاج الى عمليات ووظائف أساسية تتولاها الادارة وأهمها الرقابة التنظيمية التي تبرز مواطن الضعف في الخطط وتكشف عن معوقات التنفيذ والانحرافات عن الأهداف الموضوعة فعن طريق المعلومات المدققة في النظام الرقابي يمكن تقدير نواحي الخلل في الهيكل التنظيمي ولهذا تمثل الرقابة التنظيمية وظيفة جوهرية في التنظيم عن طريق ضبط العلاقات والتقليل من الظواهر التي أصبحت تشكل عائقا كبيرا على استقرار المورد البشري وتسربه من العمل، هذا الأخير أصبح من الظواهر التي انتشرت في السنوات الأخيرة ولم تأت بمحض الصدفة ولكن تتدخل في حدوثها الكثير من العوامل والأسباب المتعلقة بالفرد من جهة والمؤسسة من جهة أخرى وهو ما يستدعي الوقوف على جوانب ظاهرة التسرب الوظيفي وتشخيصه للحد أو التقليل منه ويتم ذلك من خلال تفعيل دور الرقابة التنظيمية.

ان الرقابة التنظيمية تلعب دورا مهما في اتخاذها للتصحيحات الصارمة لعلاج المشكلات والانحرافات وتقاديبها مستقبلا فطبيعة عملية الرقابة تختلف من مؤسسة الى أخرى حسب طبيعة ودور كل مؤسسة داخل المجتمع، مما لا شك فيه أن المؤسسات الخدماتية وخاصة البلديات كونها واحدة من المؤسسات التي تحتاج الى نظام رقابي وجودة بغية التقليل من الظواهر التي تؤثر على سيرورة العمل

## مقدمة

ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة "دور الرقابة التنظيمية في الحد من التسرب الوظيفي" للتعرف على دور الرقابة التنظيمية في الحد من ظاهرة التسرب الوظيفي في بلدية بريحان ولاية الطارف.

وقد تضمنت الدراسة أربعة فصول كما يلي:

**الفصل الأول وعنوانه: الاطار المفهومي والنظري للدراسة** خصص هذا الفصل لتحديد اشكالية الدراسة

بما فيها التساؤل المركزي والأسئلة الفرعية وأسباب اختيار الموضوع وأهداف الدراسة وأهميتها وكذا تحديد المفاهيم وعرض الدراسات السابقة وأخيرا المقاربة النظرية التي تتناسب مع موضوع دراستنا.

**أما الفصل الثاني فكان تحت عنوان: الرقابة التنظيمية** وتطرقنا فيه الى خصائص الرقابة التنظيمية أنواعها ومراحلها، عناصرها ومقوماتها، أساليبها وأهميتها وأهدافها، معوقاتنا والنظريات المفسرة لها.

**الفصل الثالث بعنوان: التسرب الوظيفي** ودرس ظاهرة التسرب الوظيفي من خلال أسباب وأنواع التسرب الوظيفي، استخداماته والنتائج المترتبة عنه، طرق معالجته وحساب معدله، وأخيرا العلاقة بين الرقابة التنظيمية والتسرب الوظيفي.

**الفصل الرابع بعنوان الاطار المنهجي والميداني للدراسة** وعرضنا فيه مجالات الدراسة المكاني والزماني والبشري وعينة الدراسة، والمنهج المستخدم بالإضافة الى أدوات الدراسة وهي: الملاحظة والمقابلة والاستمارة، ثم أسلوب التحليل الميداني، ثم عرض وتحليل البيانات وتفسيرها وأخيرا نتائج الدراسة انطلاقا من الأسئلة الفرعية للدراسة وفي ضوء الدراسات السابقة .

وفي الختام خاتمة، قائمة المصادر والمراجع والملاحق المعتمد عليها في الدراسة.

# الفصل الأول: الإطار المفهمي والنظري لِلدراسة

أولاً: الإشكالية

ثانياً: أسباب اختيار الموضوع

ثالثاً: أهمية الدراسة

رابعاً: أهداف الدراسة

خامساً: تحديد المفاهيم

سادساً: الدراسات السابقة

سابعاً: المقاربة النظرية

خلاصة الفصل

### أولاً: الإشكالية:

شهد عصرنا الحالي تغيرات كثيرة وسريعة في كل الجوانب مما أدى إلى ظهور المنظمة التي تشهد اليوم توسعا وتقدما علميا باعتبارها فاعلا في إحداث نوع من التنمية الشاملة خاصة في مجال التنمية الإدارية التي تعتبر أداة للنهوض الاقتصادي والاجتماعي وحتى الثقافي، كما أن التركيز على جانب التنمية الإدارية رافقه الاهتمام بالجانب الرقابي باعتباره وظيفة هامة كغيرها من الوظائف الإدارية بغض النظر عن نوع النشاط الذي تمارسه المشاريع والمنشآت وما يصاحبه من تغيرات وصعوبات ومصدرها الرئيسي هو المحيط الخارجي الذي تمارس في إطاره نشاطها، هذه التغيرات تعمل على تحديد مكانة وقيمة المؤسسة في المجتمع فالمؤسسات الناجحة هي التي لديها إدارة جيدة تساعد على تجاوز هذه الصعوبات مستغلة بذلك الوظائف الإدارية المهمة التي تتخذها منها تسير وفقا له فنجاح أي مؤسسة أو منظومة عمل لا يرتبط فقط بالنتائج ونوعيتها وكيفية تحقيقها بقدر ما يرتبط بسلامة سير العمليات الإدارية وتطبيق أساليب الحوكمة الإدارية الصحيحة فيها، ولتحقيق أهدافها تحتاج إلى وظائف أساسية تتولى الإدارة تنفيذها وتطبيقها ومن أهم تلك العمليات أو الوظائف الرقابة التنظيمية.

حيث تعتبر الرقابة التنظيمية عملية تقوم بتقييم وحوصلة السلوك الأدائي للموارد البشرية وترتبط بينها وبين أهداف المؤسسة، فقد أثبتت العديد من الدراسات التي أنجزت حول موضوع الرقابة التنظيمية أنه كان لها دور وأهمية بالغة كونها تساهم في نجاح أي مؤسسة باعتبارها أهم العمليات التنظيمية بمتابعتها المستمرة لمدى التزام الفاعلين داخل المؤسسة بتطبيق التعليمات واللوائح التنظيمية بما تضمنه من أساليب ونظم رقابية تساعد على الوقوف على الأداء العملي للفرد وفريق العمل، حيث أنها تمثل سلسلة من المهام الإدارية وتعمل على التأكد من تنفيذ ما خطط له وإثبات دقة الاتجاه نحو

## الفصل الأول: الإطار المفهومي والنظري للدراسة

الهدف، وبالتالي ترتبط الرقابة التنظيمية ببقية العمليات الإدارية ارتباطا وثيقا والمتمحورة في عملية الإشراف وعملية التوجيه فلكل منهما دور فعال في تحقيق الأهداف، فبالنسبة لعملية الإشراف تعتبر من أهم الركائز الأساسية في تطوير العمل وضمان النجاح في تحقيق الأهداف وصولا إلى مخرجات جيدة من خلال الدور الذي يقوم به المشرف، أما بالنسبة لعملية التوجيه فهي الخطوة التنفيذية التي تعتمد عليها الرقابة التنظيمية باعتبارها جزء منها فهي تساهم في تفاعل الموظفين فيما بينهم وذلك من خلال الاتصال كما أنه يساعد على تلبية احتياجات الموظفين وشعورهم بالرضا عن أعمالهم عندما يحقق المستوى المطلوب للجودة فالتوجيه يعمل على الإلمام بالمعارف والمهارات التي يعلمها أعضاء الفرق المكونة حديثا فهو من أهم المهارات الإدارية التي تستعين بها الرقابة التنظيمية التي تسعى وتعمل على متابعة وتقييم أداء الموارد البشرية للمؤسسة والتحقق من انجاز المهام وفق الخطط المعلنة مع كشف الأخطاء والانحرافات الموجودة والحد من المظاهر السلوكية السلبية التي يتناولها الموظفين بصفة مستمرة من بينها: التغيب وكذلك الدوران الوظيفي، هذه المظاهر تدل على سوء الأداء في العمل من طرف الأفراد فأبي عمل أو نشاط بدون مراقبة تكون فيه نسبة النجاح قليلة وتتخلله مجموعة من العوامل السلبية وتراخي في العمل وعدم احترام الوقت وأيضا عدم تحمل الموظف لمسؤولياته هذا ما يؤدي إلى بروز مشكلات ومظاهر مرضية في أوساط العمل والمتمثلة في التسرب الوظيفي.

يعد التسرب الوظيفي من المشكلات التي تعاني منها المؤسسات المجتمعية فضغوط العمل وعدم توفير الجو الملائم من طرف المراقبين وأيضا عند شعور الموظف بالإحباط داخل عمله وتقلص من حريته كلها تؤدي إلى بروز ظاهرة التسرب الوظيفي داخل المؤسسات، فغياب الرقابة التنظيمية يؤدي بشكل كبير إلى تفاقم ظاهرة التسرب الوظيفي لذلك لا بد أن تكون هناك رقابة تنظيمية بمختلف أساليبها لأنها تعمل على ترشيد القرارات وتساعد الموظف على التكيف مع البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وعدم شعوره بالاغتراب الوظيفي هذه كلها تستبعد ظاهرة التسرب الوظيفي.

## الفصل الأول: الإطار المفهومي والنظري للدراسة

ومن هذا المنطلق حاولنا الوقوف عند الدور الذي تلعبه الرقابة التنظيمية في تحقيق الفعالية

وتحسين الأداء والحد من ظاهرة التسرب الوظيفي لما لها من أهمية بالغة في المؤسسات عامة

والجزائرية خاصة وعلى غرارها بلدية بريحان بولاية الطارف، وعلى هذا الأساس جاءت هذه الدراسة

السوسيولوجية لتقصي دور الرقابة التنظيمية من خلال طرح التساؤل التالي:

**كيف تساهم الرقابة التنظيمية في الحد من مظاهر التسرب الوظيفي في بلدية بريحان؟**

وتتدرج تحت هذا التساؤل المركزي مجموعة من الأسئلة الفرعية:

- هل للتوجيه دور في الحد من الدوران الوظيفي في بلدية بريحان؟
- هل للإشراف دور في الحد من تغيب الموظف عن عمله في بلدية بريحان؟
- كيف تساهم عملية التقييم في الحد من التسرب الوظيفي في بلدية بريحان؟

## الفصل الأول: الإطار المفهومي والنظري للدراسة

### ثانياً: أسباب اختيار الموضوع:

لا شك أن البحث في أي موضوع تكون وراءه أسباب معينة تدفع الباحث للدراسة والبحث في ذلك الموضوع، حيث يحظى موضوع الرقابة التنظيمية باهتمام كافة الباحثين خصوصاً أنه موضوع يتمتع بالحيوية، ومن مبررات اختيار هذا الموضوع وهي:

- الرغبة الشخصية والميل المعرفي في دراسة هذا الموضوع كونه جدير بالبحث والدراسة بالإضافة إلى القيمة العلمية والمكانة التي يتميز بها هذا الموضوع.
- توفر الخلفية النظرية التي تساعد على إنجاز هذه الدراسة.
- الحرص على زيادة الخبرة الذاتية من خلال اكتساب المزيد من المعارف والاستفادة منها، بالإضافة إلى الأهمية التي يكتسبها الموضوع فهو من بين الموضوعات الأكثر إثارة لما له من أهمية في ميدان علم اجتماع التنظيم والعمل، كون هذه الدراسة تتوافق مع التخصص في ميدان علم اجتماع التنظيم والعمل.
- تقديم صورة عن المهارات الرقابية وكيفية مساهمتها في تحقيق التميز التنظيمي.
- التعرف على كيفية سير عملية الرقابة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية والمشكلات التي تعوق سيرها، إذ نكون قد حرصنا على إبراز دور الرقابة التنظيمية في الحد من مظاهر التسرب الوظيفي والرفع من مستوى الأداء، هذا ما دفعنا لاختيار هذا الموضوع.

## الفصل الأول: الإطار المفهومي والنظري للدراسة

### ثالثا: أهمية الدراسة:

إن أهمية كل موضوع تبرز في قيمة موضوع البحث وتكمن أهمية دراستنا في ما يلي:

- تعد الرقابة التنظيمية إحدى المحاور الرئيسية التي تنصب حولها جهود المسؤولين بالمؤسسة كونها ترتبط بشكل كبير بأهداف المؤسسة.
- مساهمة الدراسة في إبراز الدور الحقيقي للرقابة التنظيمية في التقليل والحد من المظاهر السلبية التي تؤثر على فعالية وجودة المؤسسة.
- تحتل الرقابة التنظيمية في المؤسسات منزلة خاصة لأنها نظام ضبطي يرمي إلى تحريك عجلة التطور وتنمية الموارد البشرية والمؤسسة ككل ومواكبة التقدم الحاصل في شتى مجالاتها.
- أن الرقابة التنظيمية ذات أهمية واسعة بالنسبة للموظفين والقائمين على المؤسسات خاصة العمومية لأنها تعطيهم الثقة بصحة العمليات والنشاطات المنفذة على مختلف المستويات، فكلما كانت المؤسسة كبيرة كلما زاد نظام الرقابة التنظيمية أهمية.
- محاولة تقديم تحليل علمي للدور الذي تلعبه الرقابة في توجيه العاملين ومعرفة الطرق والسياسات التي تتبعها المؤسسة الجزائرية في مواجهة المشاكل المختلفة.

### رابعا: أهداف الدراسة:

من المعروف أن لكل بحث علمي هدف يسعى إلى تحقيقه من خلال ما يتوصل إليه من كم نظري وتجريبي، وبما أن تحديد أهداف الدراسة هي خطوة أساسية في البحث العلمي فإنها تعتبر بمثابة نقطة الوصول التي نرغب في بلوغها، وتتحدد أهداف دراستنا في النقاط التالية:

## الفصل الأول: الإطار المفهمي والنظري للدراسة

---

- تسليط الضوء على الدور الذي تلعبه الرقابة التنظيمية في الحد من مظاهر التسرب الوظيفي ومدى مساهمتها في الحد من هذه الظاهرة.
- محاولة التعرف على دور التوجيه في الحد من الدوران الوظيفي داخل المؤسسة.
- محاولة معرفة دور الإشراف في الحد من تغيب الموظف داخل المؤسسة.
- محاولة معرفة مدى مساهمة عملية التقييم في الحد من التسرب الوظيفي داخل المؤسسة.

### خامسا: تحديد مفاهيم الدراسة

تعتبر عملية تحديد المفاهيم مرحلة مهمة وضرورية في اعداد أي بحث علمي في العلوم الاجتماعية فهي خطوة ذات أهمية يستخدمها الباحث خلال دراسته من أجل اعطاء صورة واضحة على بحثه، كما أنها تشكل الاطار والخلفية التي ينطلق منها الباحث والتصور الذي يوجهه في انجاز بحثه عبر مراحل مختلفة.

ومن خلال بحثنا سنحاول صياغة المفاهيم في ضوء التراث السوسولوجي وهي ذات ارتباط وثيق بموضوع البحث، وقد قسمناها الى مفاهيم أساسية وهي: الرقابة، التنظيم، الرقابة التنظيمية، التسرب، الوظيفة، التسرب الوظيفي، ومفاهيم ثانوية وهي: التوجيه، الاشراف، التقييم، الأداء، الجودة، الرضا الوظيفي، الدوران الوظيفي، التغييب.

#### 1. المفاهيم الأساسية:

##### 1/ تحديد مفهوم الرقابة:

##### أ- تعريف الرقابة لغة:

مصدر الفعل رقب، وقد وردت للدلالة عن معان عديدة منها: المحافظة.

يقال رقب الرجل وطنه أي حرسه وحفظه وحماه، ومنه الرقيب الذي هو اسم من أسماء الله سبحانه

وتعالى وهو الحافظ الذي لا يغيب عنه شيء.

## الفصل الأول: الإطار المفهومي والنظري للدراسة

وجاء أيضا الرقيب الحافظ المنتظر وبابه دخل قال الله تعالى "ان الله كان عليما رقيبا" سورة النساء

الآية 01 أبي حفيظا.<sup>1</sup>

### ب- تعريف الرقابة اصطلاحا:

يعرف "هنري فايول" الرقابة بأنها: "التأكد من أن كل شيء في المنظمة يتم وفق الخطط الموضوعة

والتعليمات الصادرة والمبادئ المعتمدة وذلك بهدف كشف مواطن الضعف وتصحيحها"<sup>2</sup>

هذا التعريف يبين أن الرقابة تحاول أن تتأكد من أن كل الأعمال تسير وفق الخطة والتعليمات

التي تم تحديدها مسبقا فهدفها هو محاولة كشف الأخطاء بقصد اقتراح الحلول المناسبة.

أيضا عرفها "جورج تيري" بأنها: " قدرة المدير على التأثير في سلوك الأفراد في تنظيم معين بحيث

يحقق هذا التأثير النتائج المستهدفة"<sup>3</sup>

بمعنى أن الرقابة تمكن المدير من توجيه النشاط والتأثير في سلوك الأفراد كما أنها تنظم ذلك

السلوك وهذا التعريف يدل على وظائف الرقابة.

### ج- تعريف الرقابة إجرائيا:

من خلال ما تم تقديمه حول مفهوم الرقابة نخلص من خلال دراستنا أنها نشاط إداري منظم تقوم على

التأثير في المرؤوسين عن طريق تقييم وقياس الأداء مع النتائج المحققة ومقارنتها بخطط وأهداف

المنظمة ومن ثم اتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجة الأخطاء لضمان الوصول إلى النتائج المرجوة.

<sup>1</sup> شادي أنور كريم الشوكي: الرقابة على المال في الاقتصاد الإسلامي، دار النفاس للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2012، ص 13.

<sup>2</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي: الرقابة الإدارية، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة، ط 1، 2020، ص 10.

<sup>3</sup> ياسر أحمد عربيات: المفاهيم الإدارية الحديثة، دار يافا العلمية، عمان، 2007، ص 217.

## الفصل الأول: الإطار المفهومي والنظري للدراسة

2/ تحديد مفهوم التنظيم:

أ- تعريف التنظيم اصطلاحاً:

يعرف على أنه: "عملية تنسيق الجهود البشرية في أي منظمة حتى تتمكن من تحقيق أهدافها بأقل تكاليف ومجهود ووقت وبأقصى كفاية إنتاجية ممكنة"<sup>1</sup>

بمعنى أن التنظيم هو النشاط الأساسي للمنظمة حيث يسعى إلى تنسيق وترتيب جميع العناصر الضرورية للعمل وتحديد العلاقات لكي يحقق أهداف المنظمة.

كما يعرفه "علي عباس" على أنه: "الإطار الذي يتم في حدوده تجميع جهود جماعات العمل وترتيبها وتنسيقها لتعمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة والأفراد العاملين بها وتزويدهم بالاختصاصات والصلاحيات اللازمة لمساعدتهم على أداء مهام وظائفهم"<sup>2</sup>

ب- تعريف التنظيم إجرائياً:

التنظيم هو كيان أو هيكل المنظمة الذي بواسطته تمارس نشاطها وتحقق أهدافها، حيث يعمل على تزويد كل وحدة إدارية بما يناسب نشاطها فالتنظيم هو ترتيب منسق للأعمال اللازمة لتحقيق الهدف.

<sup>1</sup> أحمد بن عبد الرحمن الشميمري: مبادئ إدارة الأعمال، مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض، ط 10، 2014، ص128.

<sup>2</sup> فيصل محمود الشاورة: مبادئ إدارة الأعمال، دار المناهج، عمان، ط1، 2013، ص 137.

## الفصل الأول: الإطار المفهومي والنظري للدراسة

### 3/ تحديد مفهوم الرقابة التنظيمية:

#### أ- تعريف الرقابة التنظيمية اصطلاحاً:

يعرفها "علي السلمي" على أنها: " تلك الجهود والأنشطة المستمرة والمنظمة للحصول على معلومات صحيحة ودقيقة عن تقدم العمل والتنفيذ في مختلف مجالات النشاط الذي تتولى الإدارة العامة مسؤوليتها ومقارنة معدلات التنفيذ ومسؤولياته بالمعدلات والمستويات المستهدفة في الخطة الموضوعة والكشف عن الانحرافات وتصحيحها والعمل على منعها إن أمكن"<sup>1</sup>

من خلال هذا التعريف يتضح أن الرقابة التنظيمية تعني متابعة تنفيذ الأعمال والخطط باستمرار ومحاولة اكتشاف الانحرافات عن الخطط والأهداف الموضوعة والعمل على تحديد أسباب الانحرافات، فهي إما تكون في الخطة الموضوعة نفسها أو قد تكون في عملية التنفيذ لهذه الخطة والعمل على إصلاح الانحرافات باتخاذ الإجراءات التصحيحية.

كما يعرفها "صلاح الشينواني" بأنها: " وظيفة إدارية تعمل على قياس وتصحيح أعمال المساعدين والمرؤوسين بغرض التأكد مع الأهداف والخطط المرسومة قد حققت ونفذت"<sup>2</sup>

كذلك تعرف على أنها: " تعبر عن الأسس التي بمقتضاها تتم المقارنة بين مستويات التنفيذ الفعلي وبين الأهداف أو الخطط الموضوعة وذلك لكشف الانحرافات وتحديد أسبابها واقتراح الاجراءات التصحيحية"<sup>3</sup>

<sup>1</sup> بسكري أم: دور الرقابة التنظيمية في تحسين إنتاجية المؤسسة، دراسة ميدانية بمطاحن البركة ببسكرة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018/2019، ص 10.

<sup>2</sup> حسين أحمد الطراونة و توفيق صالح عبد الهادي: الرقابة الادارية، دار ومكتبة الحامد، عمان، 2011، ص 21.

<sup>3</sup> مجيد الكرخي : تخطيط وتقييم البرامج، دار المناهج للنشر والتوزيع، ب ب، ط 1، 2014، ص 120.

## الفصل الأول: الإطار المفهومي والنظري للدراسة

ب- تعريف الرقابة التنظيمية إجرائيا:

من خلال دراستنا نجد أن الرقابة التنظيمية هي وظيفة من وظائف الإدارة تتضمن المتابعة وتحديد الأدوار وأنشطة القياس فهي وسيلة هامة للتقليل من الانحرافات ومعالجتها وإنجاز الأهداف للخطط الموضوعة للوصول إلى أعلى مستويات الكفاءة والفعالية.

4/ تحديد مفهوم التسرب:

أ- تعريف التسرب لغة:

"هو الرشح أو التسلل وتسرب الماء أو انسحب وتسلل"<sup>1</sup>

ب- تعريف التسرب اصطلاحا:

لقد أشار له الأدب التنظيمي على أنه: "توقف الفرد عن العضوية في المنظمة التي يتقاضى منها تعويضا نقديا"<sup>2</sup>

من خلال هذا التعريف نلاحظ أن هناك عدة ملامح لمفهوم التسرب فقد ركز هذا التعريف على توقف الفرد من منظمته وكذلك التركيز على الموظفين الذين يتقاضون تعويضا نقديا من المنظمة حيث اعتبر التعويض شرطا من شروط العضوية دون النظر إلى المسائل التي لها علاقة بالترقية والنقل داخل المنظمة.

<sup>1</sup> الفيروز أبادي و مجد الدين محمد يعقوب: القاموس المحيط، دار الحديث، القاهرة، 2001، ص 124.  
<sup>2</sup> اسماعيل محمود علي الشرقاوي: ادارة الأعمال من منظور اقتصادي، دار غيداء، الأردن، ط1، 2016، ص 295

## الفصل الأول: الإطار المفهومي والنظري للدراسة

ج- تعريف التسرب إجرائيا:

التسرب هو ظاهرة وحركة تتم داخل المنظمة أو المؤسسة والذي يتمثل في توقف الفرد عن العمل في منظمته.

5/ تحديد مفهوم الوظيفة:

أ- تعريف الوظيفة لغة:

"جمعها وظف ووظائف ومعناها العمل المسند إلى عامل ليؤديه وهو يتكون من مجموعة من الاختصاصات التي يحددها القانون".

كذلك تعني: " كل ما يعين من عمل أو رزق أو غير ذلك وربما استعملت بمعنى المنصب والخدمة"<sup>1</sup>

ب- تعريف الوظيفة اصطلاحا:

" هي مجموعة من المهام أو الأعمال المتشابهة من حيث النوع والمستوى التنظيمي حيث أنها تشمل على عدد من الواجبات وأجزاء من الأنشطة ولها مسؤوليات وعنوان وظيفي"<sup>2</sup>

ج- تعريف الوظيفة إجرائيا:

من خلال التعريفات التي تطرقنا إليها يمكن القول أن الوظيفة هي نوع من الأعمال والأنشطة التي تعتبر شكل من أشكال التوظيف لها كيان وعنوان وظيفي وأيضا لها موقع في الهيكل التنظيمي يؤدي تنفيذها إلى الإسهام في الوصول إلى الأهداف المنشودة.

<sup>1</sup> حسين وحيد عبود العيساوي: الحقوق والحريات السياسية في الدستور العراقي، المركز العربي للنشر، العراق، ط1، 2018، ص 187.

<sup>2</sup> نجم العزاوي وعباس حسين جواد: تطور إدارة الموارد البشرية (المفهوم الإستراتيجية والموقع التنظيمي)، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2010، ص 96.

## الفصل الأول: الإطار المفهومي والنظري للدراسة

### 6/ تحديد مفهوم التسرب الوظيفي:

#### أ- تعريف التسرب الوظيفي اصطلاحاً:

تجدر الإشارة إلى أن المقصود بالتسرب الوظيفي في هذه الدراسة هو دوران العمل كما نجد بعض الباحثين يربط التسرب الوظيفي بدوران العمل، حيث يعرف بأنه: "إحلال العاملين الذين تحتاج إليهم المنشأة أو إحلال للوظيفة حيث يترك العاملون الآخرون العمل"<sup>1</sup>

وعليه من خلال هذا التعريف يمكن القول أن التسرب الوظيفي هو ترك العمل أو الوظيفة وخروج بعض العاملين من المؤسسة خلال فترة زمنية معينة سواء كان هذا بإرادتهم أو رغماً عن إرادتهم.

كما يعرف أيضاً دوران العمل بأنه: "عبارة عن التغيرات التي تحدث في قوة العمل الناتجة من خروج وانسحاب أو فصل العاملين وتعيين عمال جدد بدلاً منهم خلال فترة زمنية معينة"<sup>2</sup>

بمعنى أن دوران العمل هو انسحاب الموظفين من العمل وانتقالهم من عمل لآخر وهذا راجع إلى مجموعة من الأسباب والظروف وخروج الموظف من مكان عمله.

#### ب- تعريف التسرب الوظيفي إجرائياً:

التسرب الوظيفي هو توقف الفرد عن عمله والحركة الناجمة عن ترك بعض العاملين للخدمة داخل المؤسسة ويتم هذا من خلال خروج أو انسحاب أو انفصال العاملين عن عملهم وهذا راجع

<sup>1</sup> براحة محمد: التسرب الوظيفي في المؤسسات العمومية، دراسة الأسباب النفسية والتنظيمية لمغادرة الإطارات لمناصب عملهم حالة شركة سونطراك، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر 2016، ص 37.

<sup>2</sup> روشان مفيد بوظو: أساسيات الإدارة الفندقية الحديثة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 93.

## الفصل الأول: الإطار المفهومي والنظري للدراسة

لمجموعة من الأسباب منها الظروف الفيزيائية أو ضغوطات العمل أو عدم الرضا عن الأجر المقدم له من طرف المؤسسة.

### II. المفاهيم الثانوية:

#### 1/ تحديد مفهوم التوجيه:

##### أ- تعريف التوجيه اصطلاحاً:

يعرف على أنه: " الوظيفة الإدارية التنفيذية التي تنطوي على قيادة الأفراد والإشراف عليهم وتوجيههم وإرشادهم على كيفية تنفيذ الأعمال وإتمام مهامهم وتحقيق التنسيق بين مجهوداتهم وتنمية التعاون بينهم من أجل تحقيق هدف مشترك"<sup>1</sup>

بمعنى أن التوجيه هو عملية إرشاد العاملين وتنسيق جهودهم وتحفيزهم في اتجاه تحقيق

الأهداف.

ويعرف أيضاً على أنه: " قيادة وتحفيز وتنمية العلاقات الإنسانية التي من خلالها يستطيع المدير إرشاد وحث روح التعاون والنشاط المستمر بين العاملين في المنظمة من أجل تحقيق أهدافها"<sup>2</sup>

##### ب- تعريف التوجيه إجرائياً:

التوجيه هو الوظيفة الموجهة والمحركة للعاملين على انجاز العمل بكفاءة وفعالية.

<sup>1</sup> طارق حسن عبد الحليم: الإدارة التربوية في الألفية الجديدة، دار العلوم، القاهرة، ط2، 2017، ص 44.

<sup>2</sup> عمر أحمد أبو هاشم الشريف وآخرون: الإدارة الالكترونية، دار المناهج، عمان، ط1، 2013، ص360.

### 2/ تحديد مفهوم الإشراف:

#### أ- تعريف الإشراف اصطلاحاً:

هو "عملية متابعة وتنفيذ السياسة التي سبق وضعها وتقويم مراحل العمل وتشخيص المعوقات من خلال توجيه ومعاونة القائمين بالعمل"<sup>1</sup>

هذا يعني أن الإشراف يعمل على تقييم ومتابعة الخطط ويرمي إلى الارتقاء بالمستوى الوظيفي من خلال التوجيه والتقويم ويساهم في تنمية وتطوير القائمين بالعمل من ذاتهم.

كما يعرف أيضاً على أنه: " القدرة على تصور المستقبل لتلبية احتياجاته في ضوء الأهداف والإمكانيات والتنبؤ بالمشكلات المتوقعة"<sup>2</sup>

كما يعرف الإشراف على أنه: " عملية التوجيه والرقابة لكل ما يدور في مجال العمل من أنشطة إدارية وتنفيذية بغرض تحقيق أكبر قدر من الانجاز كما وكيفا وبأقل قدر ممكن من التكلفة"<sup>3</sup>

#### ب- تعريف الإشراف إجرائياً:

هو وظيفة إدارية يقوم بها شخص لديه سلطة رسمية لتنظيم وتنسيق أعمال مرؤوسيه والاهتمام بعملهم في إطار من العلاقات الإنسانية لتحقيق الأهداف بكفاءة عالية.

<sup>1</sup> محمد داودي الربيعي: الفكر الإداري المعاصر في التربية والتنظيم، دار الكتب العلمية، بيروت، 2012، ص 123.

<sup>2</sup> عاطف عبد الله المكاوي: العلوم الإدارية، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، ط 1، 2012، ص 34.

<sup>3</sup> طافر مريم وبومجبرك أحلام: القيادة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج أولاد صالح-الطاهير - ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة محمد الصديق، جيجل، 2019/2018، ص 18.

### 3/ تحديد مفهوم التقييم:

#### أ- تعريف التقييم اصطلاحاً:

هو "عملية منظمة وشاملة تهدف إلى مقارنة حجم ومستوى ما تم انجازه من عمل خلال فترة زمنية معينة مع حجم ومستوى العمل المراد انجازه في الفترة نفسها"<sup>1</sup>

وعليه يبين هذا التعريف أن التقييم هو عبارة عن عملية منظمة ومخطط لها ومستمرة تجرى في جميع مراحل المشروع والتحقق من نتائجه.

كما يعرف على أنه: "جهد منظم وموضوعي لقياس نتائج السياسات أو البرنامج أو المشروع بهدف تقدير وقياس مدى ترابطها وكفاءتها، فعاليتها، موائمتها، استدامتها وكذلك آثارها"<sup>2</sup>

#### ب- تعريف التقييم إجرائياً:

التقييم هو نظام عملي موضوعي يتصف بالاستمرارية كما أنه يمثل عملية المقارنة بين ما تم انجازه وما هو مخطط لإنجازه والتحقق إذا ما كان البرنامج أو النشاط يسير حسب الأهداف المرسومة.

<sup>1</sup> أتين محمود سامح المرجوشي: تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية، دار النشر للجامعات، القاهرة، 2008، ص 73.

<sup>2</sup> أماني غاري جرار: إدارة المشاريع التنموية، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2022، ص 179.

## الفصل الأول: الإطار المفهومي والنظري للدراسة

### 4/ تحديد مفهوم الأداء الوظيفي:

#### أ- تعريف الأداء الوظيفي اصطلاحاً:

يعرف على أنه: " كل جهد فكري وعضلي يبذله العامل أو الموظف في موقع عمله مقابل عائد محدد"<sup>1</sup>

بمعنى أن الأداء يعبر عن جهود الفرد وذلك من خلال إدراك الدور أو المهام المكونة لوظيفة الفرد.

كذلك يعرف أنه: " كل ما يقوم به الموظف أو المدير من أعمال وأنشطة مرتبطة بوظيفة معينة ويختلف من وظيفة إلى أخرى إن وجد بينهما عامل مشترك"<sup>2</sup>

يوضح هذا التعريف أن الأداء عبارة عن عملية ونشاط يقوم بها أي مورد بشري بحيث أن هذه العملية تكون مرتبطة وذات صلة بوظيفته ويظهر هذا عند قيام الفرد بمهامه وقدراته في العمل.

#### ب- تعريف الأداء إجرائياً:

هو الجهد الذي يبذله الأفراد العاملون أثناء مزاولتهم لمختلف الأدوار والمهام والأنشطة والنتائج الفعلية التي يحققونها في عملهم.

### 5/ تحديد مفهوم الجودة:

#### أ- تعريف الجودة اصطلاحاً:

<sup>1</sup> فايز عبد الرحمان الفروح: التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان، الأردن، ط1، 2010، ص 42.

<sup>2</sup> مؤمن عبد العزيز عبد الحميد ومحمد سيد بشير محمد: العدالة التنظيمية وفعالية الأداء الوظيفي، دار العلم والإيمان، دمشق، ط1، 2015، ص 40.

## الفصل الأول: الإطار المفهومي والنظري للدراسة

تعرف على أنها: " مجموعة من الملامح والخصائص والمميزات لمنتج أو خدمة ما والتي تعبر عن قدرتها على تلبية احتياجات ومتطلبات محددة أو متوقعة من الزبون"<sup>1</sup>

كما تعرف بأنها: " القدرة على إرضاء الحاجات المحددة، أي قيمة مخرجات العملية الإنتاجية أو الخدمة في السوق ومستوى أدائها بما في ذلك القيمة الاقتصادية ودرجة المعولية بالإضافة إلى مقدرة إدارة العمليات على تطوير أدائها من جهة وتطوير ذاتها من جهة أخرى"<sup>2</sup>

### ب-تعريف الجودة إجرائيا:

وعليه الجودة هي تكامل الملامح والخصائص لمنتج أو خدمة ما بصورة تمكن من تلبية احتياجات ومتطلبات محددة.

### 6/ تحديد مفهوم الرضا الوظيفي:

#### أ- تعريف الرضا الوظيفي اصطلاحا:

يعرف على أنه: " يمثل حصيلة لمجموعة العوامل ذات الصلة بالعمل الوظيفي والتي تقاس أساسا بقبول الفرد ذلك العمل بارتياح ورضا وفاعلية بالإنتاج نتيجة للشعور الوجداني الذي يمكن الفرد من القيام بعمله دون ملل أو ضيق"<sup>3</sup>

<sup>1</sup> الفاضل محمد محمود: تجديدات في الإدارة التربوية في ضوء الاتجاهات المعاصرة، دار ومكتبة الحامد، عمان، 2010، ص 56.

<sup>2</sup> سليمان زيدان: إدارة الجودة الشاملة، دار المناهج، عمان، 2010، ص 23.

<sup>3</sup> مصطفى محمد: الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء، دار ابن النفيس، عمان، ط 1، 2017، ص 11.

## الفصل الأول: الإطار المفهومي والنظري للدراسة

ويعرفه "أحمد صقر عاشور" بأنه: "مجموع المشاعر الوجدانية التي يشعر بها نحو العمل الذي يشغله حالياً، هذه المشاعر قد تكون سلبية أو ايجابية حيث تعبر عن مدى الإشباع الذي يتصور الفرد أن يحقق من عمله"<sup>1</sup>

### ب- تعريف الرضا الوظيفي إجرائياً:

الرضا الوظيفي هو الشعور الايجابي الذي يشعر به الموظفون اتجاه وظائفهم داخل مكان العمل بسبب تحقيق احتياجاتهم ورغباتهم في العمل فبحجم هذا الرضا تزيد إنتاجية المؤسسة.

### 7/ تحديد مفهوم الدوران الوظيفي:

#### أ- تعريف الدوران الوظيفي اصطلاحاً:

يقصد به " تعيين أفراد ثم فقدهم ثم إحلالهم بآخرين ويمكن تعريفه أيضاً بأنه ترك الموظف لعمله لأسباب خاصة به أو لأسباب تعود للمنظمة التي يعمل بها"<sup>2</sup>

بمعنى هذا أن الدوران الوظيفي عبارة عن حركة وانتقال الموظف من مكان عمله أو تركه وهذا قد يرجع لأسباب إرادية أو أسباب لا إرادية من قبل المنظمة التي يمارس فيها عمله.

<sup>1</sup> ظريف أمال : دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق رضا الموظفين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهدي، أم البواقي، 2016/2017، ص 07.

<sup>2</sup> حسين وحيد عبود العيساوي: الحقوق والحريات السياسية في الدستور العراقي، المركز العربي، العراق، ط 1، 2018، ص 187.

## الفصل الأول: الإطار المفهومي والنظري للدراسة

كما يعرف أيضا على أنه: "حركة الموظفين والعاملين في المنظمة خلال فترة زمنية معينة وتشتمل هذه الحركة على الموظفين الخارجين من المنظمة سواء بإرادتهم أو بفصل أو نقل من قبل المنظمة نفسها"<sup>1</sup>

### ب- تعريف الدوران الوظيفي إجرائيا:

الدوران الوظيفي يمثل حركة العاملين ضمن المؤسسة وهذه الحركة قد تكون دخولا أو خروجا ويعود هذا إلى مجموعة من الأسباب سواء كانت إرادية أو غير إرادية التي تكون من خلال المؤسسة.

يحمل دوران العمل اجرائيا معنى التسرب الوظيفي.

### 8/ تحديد مفهوم التغيب:

#### أ- تعريف التغيب اصطلاحا:

يعرف "إحسان محمد الحسن" التغيب على أنه: "ظاهرة سلبية ينقطع فيها العامل عن العمل لأيام وأسابيع معينة دون إشعار المؤسسة بذلك مما يربك منهاج العمل في المؤسسة ويخل بعملياته الإنتاجية ويسبب إلى قابليته على إنتاج السلعة بالكمية والنوعية المطلوبة"<sup>2</sup>

يمكن القول أن هذا التعريف يشير إلى أن التغيب حالة ينقطع فيها العامل عن عمله مما يؤثر

سلبا على إنتاجية المؤسسة.

<sup>1</sup> نهلة الزين عبد القادر محمد توم: أثر تطبيق النموذج الأوروبي لإدارة الجودة على تقليل دوران العمالة في أكاديمية صافيات الطيران، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في إدارة الجودة الشاملة والامتياز، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2019، ص 71.

<sup>2</sup> حليلة حيفضي وأمينة حنين: التغيب العمالي وأثره على إنتاجية المؤسسة، دراسة ميدانية بفرع مطاحن الهامل بأدرار، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر علم الاجتماع تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة أحمد دراية أدرار، 2018/2017، ص 21.

## الفصل الأول: الإطار المفهمي والنظري للدراسة

كما يعرفه "باري كشواي" على أنه: "عدم وصول أحد الأشخاص العاملين إلى مكان العمل في الوقت المتوقع لأي سبب من الأسباب"<sup>1</sup>

### ب- تعريف التغيب إجرائيا:

التغيب هو ظاهرة وصورة سلبية يظهر في الانقطاع عن العمل مما يؤدي إلى تعطل هذا الأخير ويخل بالإنتاج كونه يؤثر سلبا على سير نشاط المؤسسة فهو فعل قصدي يقوم به العامل.

---

<sup>1</sup> بلال فاطمة وبوعلاوي سمية: الغياب والتغيب وأثرهما على الفعالية التنظيمية، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بأدرار، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة أحمد دراية، أدرار، 2020، ص 36.

## الفصل الأول: الإطار المفهمي والنظري للدراسة

### سادسا: الدراسات السابقة:

تشكل الدراسات السابقة مصدرا مهما لجميع الباحثين فهي من الخطوات الأساسية لإجراء أي بحث علمي فلا بد على الباحث من الاطلاع المسبق على الدراسات السابقة أو المشابهة لموضوع دراسته وذلك من أجل تزويد رصيده المعرفي وإثراء مشكلة بحثه وتحديد أبعادها ومجالاتها وتوجيهه نحو المصادر والمراجع الأكثر أهمية، وعليه فإن الاطلاع الواسع على الدراسات السابقة يجنبه التكرار وأيضا المشكلات والمعوقات التي تواجهه.

ومن هذا المنطلق حاولنا عرض مجموعة من الدراسات السابقة التي تخدم الموضوع بشكل مباشر أو غير مباشر بغية الاستفادة منها في توجيه وتنظيم مسار بحثنا، وفيما يلي عرض لبعض هذه الدراسات:

#### 1/ الدراسات الجزائرية:

**الدراسة الأولى: دراسة أمال بوسفظ، الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العمال، (دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف بجيجل)،** مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة بسكرة، 2016/2015.

تناولت هذه الدراسة الإشارة إلى المشاكل والانحرافات التي تعترض سير المؤسسة والتي تؤثر على أهدافها وذلك يتعلق بالأداء والمظاهر السلبية لسلوك عمالها، ولتحقيق أهدافها يتوجب على المؤسسة تحقيق عمليات إدارية هامة ومن أهمها: الوظائف الرقابية التنظيمية والتي تقوم على تقويم السلوك بما يحقق أهداف المؤسسة، وتم طرح السؤال المركزي التالي: هل تساهم الرقابة التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية؟

## الفصل الأول: الإطار المفهمي والنظري للدراسة

واندرجت تحته مجموعة من الأسئلة الفرعية:

- هل التطبيق الصارم للقوانين التنظيمية يؤدي إلى زيادة إنتاجية الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية؟
  - هل تساهم الأساليب الرقابية المطبقة في تحقيق جودة أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية؟
  - هل مطابقة الأداء مع الخطط يؤدي إلى الكشف عن الانحرافات والأخطاء بالمؤسسة الجزائرية؟
- كما تطرقت الباحثة إلى مجموعة من الفرضيات وهي:

الفرضية الرئيسية: تساهم الرقابة التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية.  
وهي الأخرى تقرعت إلى ثلاث فرضيات:

- التطبيق الصارم للقوانين التنظيمية يؤدي إلى زيادة إنتاجية الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية.
- تساهم الأساليب الرقابية المطبقة في تحقيق جودة أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية.
- مطابقة الأداء مع الخطط يؤدي إلى الكشف عن انحرافات وأخطاء الموارد البشرية في الأداء بالمؤسسة الجزائرية.

حيث هدفت هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على مدى دراية العمال بالقواعد التنظيمية ومدى مساهمة ذلك في نجاح عملية الرقابة التنظيمية بالإضافة إلى التحقق من مساهمة الرقابة التنظيمية في الكشف عن الأخطاء والانحرافات في المؤسسات الجزائرية ومعرفة دور الرقابة التنظيمية في التحقق من مطابقة أداء الأفراد مع الخطط المعتمدة في المؤسسة الجزائرية.

لقد تم استخدام المنهج الوصفي كونه الملائم لطبيعة الموضوع، أما فيما يتعلق بعينة الدراسة

## الفصل الأول: الإطار المفهومي والنظري للدراسة

فقد اعتمدت الباحثة على العينة التطبيقية وذلك لعدم تجانس المجتمع الدراسي وتم اختيار نسبة العينة

21% من المجتمع الأصلي والمقدرة بـ 372 عامل ولهذا جاءت العينة لتشمل 78 عامل، كما

اعتمدت الباحثة على أداة الاستمارة للحصول على البيانات الميدانية.

وفي الأخير توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أن هناك علاقة بين الرقابة التنظيمية وأداء العمال حيث تبين:
- أن الأساليب الرقابية المطبقة تساهم في تحقيق جودة أداء الموارد البشرية من خلال منح الفرص للعامل للمشاركة في اتخاذ القرارات وإبداء آرائهم، كما أن التدريب يفيد في اكتساب مهارات جديدة كأسلوب تسعى المؤسسة إلى رفع أداء عمالها.
- التطبيق الصارم للقوانين يؤدي إلى زيادة إنتاجية الموارد البشرية من خلال وضع التعليمات والقوانين يؤدي إلى الدقة في انجاز العمل وأن صرامة المشرف تعكس درجة الرسمية تجعل العامل أكثر التزاما واهتماما بالعمل ما يؤدي إلى زيادة كفاءته وإنتاجيته.
- مطابقة الأداء مع الخطط يمنح للعامل فرصة لتصحيح أخطائه مما يفرض على العامل التقيد بالنظام الداخلي تقاديا لهذه الأخطاء.

**الدراسة الثانية: دراسة تسابت منال، تأثير الدخل الفردي للعامل على التسرب الوظيفي داخل**

المنظمة، (دراسة ميدانية بشركة أشغال الطرق أم البواقي)، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 2018/2017.

تناولت هذه الدراسة تأثير الدخل الفردي على التسرب الوظيفي للعامل والدور الهام الذي تلعبه

الأجور داخل المنظمة بالإضافة إلى أهم العوامل المؤثرة في تحديد الأجور والعوامل المؤدية للعامل

## الفصل الأول: الإطار المفهمي والنظري للدراسة

إلى التسرب الوظيفي وكان السؤال الرئيسي للإشكالية كما يلي: هل الدخل الفردي للعامل يؤثر على

التسرب الوظيفي داخل المنظمة؟

كما تطرقت الباحثة إلى مجموعة من الفرضيات، حيث كانت الفرضية الرئيسية كما يلي:

الدخل الفردي للعامل يؤثر على التسرب الوظيفي داخل المنظمة.

أما الفرضيات الجزئية فجاءت كالآتي:

- يعتبر عنصر الأجر من أهم العوامل التي تؤدي إلى التسرب الوظيفي.
- عدم تطبيق نظام الحوافز يؤثر سلبا على استقرار العمالة داخل المنظمة.
- غياب المكافآت له دور كبير في انقطاع العمال عن مناصب عملهم.

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على الدور الذي يلعبه الدخل الفردي للعامل في تأثيره على ظاهرة التسرب الوظيفي داخل المنظمات وذلك من خلال التعرف على أهم الإجراءات والقواعد التي تساعد المنظمات على المحافظة على مواردها البشرية من أجل رفع مستوى الإنتاجية وتحقيق الاستقرار في العمل ورفع مستوى الرضا للعاملين.

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي وذلك من أجل جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالموضوع ومحاولة تفسيرها مستخدمة الملاحظة والاستمارة كأدوات لجمع البيانات الميدانية، أما عينة الدراسة فقد تم اختيار عينة من 194 من عمال الشركة فأخذت نسبة 20% من مجتمع البحث أي ما يعادل 40 عامل حيث تم اختيار العينة بطريقة مقصودة.

توصلت الباحثة في الأخير إلى مجموعة من النتائج أهمها:

## الفصل الأول: الإطار المفهومي والنظري للدراسة

- أن الراتب الشهري (الأجر) له دور كبير في تسرب العاملين من المنظمة وهذا عندما يكون الأجر متدني ومنخفض.
- أن نظام الحوافز يؤثر ايجابيا على استقرار العمالة داخل المنظمة ذلك أن العمال يصبحون أكثر إنتاجية عند حصولهم على حوافز مما يرجع هذا إلى أهمية الحوافز ودورها في رفع أداء العمال فتطبيق المنظمة لنظام الحوافز يساهم في تطوير وتحسين معيشة العمال وهذا يحقق لهم نوع من الرضا الوظيفي.
- قلة الحوافز تدفع بالعمال لتخليه عن منصب عمله فالعامل يحتاج إلى حوافز مختلفة ليستمر في عمله وإلا سيفكر في الذهاب للبحث عن أماكن أخرى للعمل.
- غياب المكافآت لها دور كبير في انقطاع العمال عن مناصب عملهم وهذا يكون من خلال شعور العمال بعدم الرضا الوظيفي وأن الجهد الذي يبذلونه أثناء أدائهم للعمل لا يتناسب مع أجرهم وهذا ما يدفع بالعمال إلى التسرب الوظيفي.

**الدراسة الثالثة: دراسة بسكري آدم، دور الرقابة التنظيمية في تحسين إنتاجية المؤسسة (دراسة ميدانية بمطاحن البركة زريبة الوادي ولاية بسكرة) مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع التنظيم والعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018-2019.**

تطرقت الدراسة إلى الإشكالية التالية: هل للرقابة التنظيمية دور في تحسين إنتاجية المؤسسة؟  
ثم تبلورت في الأسئلة الفرعية التالية:

- هل للرقابة البيروقراطية دور في زيادة التحكم بالعمل في المؤسسة؟
- هل للرقابة التشاركية دور في زيادة الفعالية الإنتاجية في المؤسسة؟
- هل الرقابة على بيئة العمل دور في رفع الكفاءة الإنتاجية في المؤسسة؟

## الفصل الأول: الإطار المفهومي والنظري للدراسة

أما فرضيات الدراسة فقد كانت كالآتي:

- الفرضية الرئيسية: للرقابة التنظيمية دور في تحسين إنتاجية المؤسسة.

وهي الأخرى تفرعت إلى فرضيات جزئية:

- للرقابة التنظيمية دور في زيادة التحكم بالعمل في المؤسسة.

- للرقابة التشاركية دور في زيادة الفعالية الإنتاجية في المؤسسة.

- للرقابة على بيئة العمل دور في رفع الكفاءة الإنتاجية في المؤسسة.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة الكامنة بين الرقابة التنظيمية وإنتاجية المؤسسة ذلك من

خلال محاولة التعرف على الطرق والأساليب الرقابية ودورها في تحسين الإنتاجية، أيضا محاولة

التعرف على مؤشرات الإنتاجية ومؤشرات الرقابة وكذلك التعرف على نمط الرقابة الأكثر فعالية في

تحسين الإنتاجية.

لقد صنفنا هذه الدراسة ضمن الدراسات الوصفية حيث اعتمد فيها على المنهج الوصفي

والملاحظة والمقابلة والاستبيان كأدوات لجمع البيانات.

وهذا باختيار عينة طبقية كونها الأنسب لطبيعة وخاصة مجتمع البحث المتكون من ثلاث فئات

(الإطارات-أعوان التحكم-أعوان التنفيذ) حيث يتكون المجتمع الأصلي من 440 عامل، تم السحب

بطريقة عشوائية 88 مفردة أي بنسبة 20%.

في الأخير توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها:

## الفصل الأول: الإطار المفهمي والنظري للدراسة

- أنه من أجل التحكم التام في مجريات العمل لا بد من تطبيق رقابة صارمة دقيقة تتميز بالموضوعية والالتزام بالقوانين واللوائح التنظيمية الموجهة إلى الإنتاج بالدرجة الأولى وتحقيق الأهداف وهذا ما يحققه نمط الرقابة البيروقراطية في صورتها الايجابية.
- تعد عملية الرقابة التشاركية الموجهة إلى العنصر البشري من أهم الأنماط التي تحقق فعالية إنتاجية بما تسمح بتحقيق حرية نسبية للعامل.
- أن الاهتمام ببيئة العمل من خلال المتابعة الدورية والرقابة الصارمة ووسائل الإنتاج تحقق للمؤسسة كفاءة إنتاجية عالية لما تلعبه هذه العملية في صيانة جميع عوامل الإنتاج بما فيها العنصر البشري فتحقيق ظروف عمل جيدة يصاحبه استقرار ورضا وظيفي يضمن كفاءة في الإنتاجية.

### التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال ما تم عرضه من الدراسات السابقة الجزائرية حول موضوع الرقابة التنظيمية والتسرب الوظيفي ومنها الدراسة الأولى وكانت حول الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العمال، أما الدراسة الثانية فقد ركزت على المتغير التابع وهو التسرب الوظيفي بعنوان تأثير الدخل الفردي على التسرب الوظيفي، بالإضافة الى الدراسة الثالثة التي كانت حول دور الرقابة التنظيمية في تحسين انتاجية المؤسسة تبين لنا أن كل دراسة تناولت الموضوع من جوانب وزوايا مختلفة ومتعددة مبرزة الأهمية القصوى التي تكتسبها الرقابة التنظيمية هذا يعني أن الدراستين الأولى والثالثة لهما نفس المتغير المستقل مع اختلافهما في المتغير التابع، أما الدراسة الثانية فاختلفت مع دراستنا في المتغير التابع وكذلك المستقل لأنه لم تتوفر دراسة تجمع بين المتغيرين الواردين في دراستنا لذلك كانت الدراسة الثانية متغيرها التابع حول التسرب الوظيفي، فالدراسة الأولى فركزت على معرفة العلاقة بين الرقابة

## الفصل الأول: الإطار المفهومي والنظري للدراسة

التنظيمية والأداء أما الدراسة الثانية فركزت على التأثير الذي يلعبه الدخل الفردي على التسرب الوظيفي أما الدراسة الثالثة فقد وقفت على معرفة الدور الذي تلعبه الرقابة التنظيمية في تحسين انتاجية المؤسسة ، كما تبين أيضا وجود تشابه في بعض عناصر الدراسة المنهجية من بينها المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي أو الوصفي التحليلي كذلك أدوات الدراسة المعتمدة وهي الملاحظة والمقابلة والاستمارة، أما التباين فقد كان على مستوى العينة ومجالات الدراسة.

على العموم فقد استطاعت هذه الدراسات اعطائنا فكرة على عملية الرقابة التنظيمية والتسرب الوظيفي بالإضافة الى توجيهنا وتوضيح الصورة فيما يخص الأطر الثلاث للدراسة (المفاهيمي، النظري والمنهجي) زيادة على ذلك اعطائنا فكرة على المؤسسات الخدمائية العمومية في الجزائر.

### 2/ الدراسات العربية:

الدراسة الأولى: دراسة وجدي سلمان لايقة، الرقابة على الموارد البشرية وأثرها في رفع فعالية الأداء في المشافي السورية (دراسة مقارنة بين المشافي العامة والخاصة في الساحل السوري)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة تشرين، سوريا، 2012-2013.

تناولت هذه الدراسة العلاقة بين الرقابة التنظيمية على الموارد البشرية والأداء في المستشفيات السورية وأهم العوامل الرقابية التي تؤثر على بيئة العمل والتي قامت بتلخيص السؤال المركزي للإشكالية كما يلي: كيف تؤثر الرقابة على الموارد البشرية في رفع فعالية الأداء في المستشفيات السورية؟

## الفصل الأول: الإطار المفهمي والنظري للدراسة

تطرق الباحث إلى الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة بين الرقابة الإدارية ورفع فعالية الأداء في المستشفيات السورية العامة والخاصة.

الفرضيات الجزئية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإشراف الإداري من ناحية وفعالية الأداء من ناحية أخرى.  
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التنفيذ من ناحية وفعالية الأداء من ناحية أخرى.  
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الملاحظة الشخصية من ناحية وفعالية الأداء من ناحية أخرى.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاختبار والمقارنة من ناحية وفعالية الأداء من ناحية أخرى.  
هدفت هذه الدراسة إلى رصد لمفهوم الرقابة على الموارد البشرية من خلال التعرف على ماهية الرقابة الإدارية مفهومها وأدواتها والتعرف على آلية تقييم الأداء، فضلا عن تحديد دور الرقابة على الأداء في رفع الفعالية في المستشفيات العامة والخاصة في سوريا.

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على جمع البيانات وتحليلها واستخلاص النتائج، كما استخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تقدر عينة الدراسة بـ 300 إداري بالنسبة لمستشفى الأسد الجامعي من 1200 إداري، بينما قدرت عينة الدراسة في مستشفى الأسد بـ 85 إداري من 340 إداري.

في الأخير توصل الباحث إلى النتائج التالية:

## الفصل الأول: الإطار المفهومي والنظري للدراسة

- حتى يحقق نظام الرقابة أهدافه يجب توافر المقومات التالية: وجود جهاز كفؤ، وجود هيئة الموظفين، توافر الوسائل الآلية لتشغيل البيانات.
  - تبين أن النموذج المعبر عن دور الرقابة في رفع فعالية الأداء في مستشفيات الأسد الجامعي ومستشفى الأسد دال من الناحية الإحصائية إذ أن قيمة احتمال مستوى الدلالة (0) وهي أصغر من مستوى الدلالة الجدولي (0.05).
  - إن عنصر الاختبار والمقارنة الأكبر من المتغيرات الأخرى في رفع فعالية الأداء في المشافي السورية.
- الدراسة الثانية: دراسة لطيفة بنت إبراهيم بن محمد الجابر، القيم التنظيمية وعلاقتها بالتسرب الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريب بمعهد الإدارة العامة بالرياض، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة المملكة العربية السعودية، 2017.**
- تناولت هذه الدراسة العلاقة بين القيم التنظيمية والاتجاهات نحو التسرب الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريب بمعهد الإدارة العامة في مركزه الرئيسي بالرياض وفرعيه بجدة والدمام وتمركز السؤال المركزي حول: ما العلاقة بين القيم التنظيمية والتسرب الوظيفي في معهد الإدارة العامة؟
- وتبلورت الأسئلة الفرعية التالية:
- ما القيم التنظيمية السائدة في معهد الإدارة العامة؟
  - ما اتجاهات أعضاء هيئة التدريب بمعهد الإدارة نحو التسرب الوظيفي؟
  - في حال وجود اتجاه نحو التسرب الوظيفي ما هي أسباب ذلك؟

## الفصل الأول: الإطار المفهومي والنظري للدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على القيم التنظيمية السائدة بمعهد الإدارة العامة وكذلك معرفة أهم الأسباب في حال كان هناك اتجاه نحو التسرب الوظيفي، وأيضا فهم طبيعة العلاقة بين القيم التنظيمية والاتجاه نحو التسرب الوظيفي بمعهد الإدارة العامة.

لقد تم استخدام المنهج الوصفي لمحاولة التعرف على مدى ارتباط هذين المتغيرين مع بعضهما البعض وقد استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات والتي ساعدت على تحقيق أهداف هذه الدراسة.

أما عن مجتمع الدراسة والذي تحدد في أعضاء هيئة التدريب بمعهد الإدارة العامة البالغ عددهم 532 عضو تمت الاستعانة بأسلوب عينة المصادفة.

وفي الأخير توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

- أن القيم التنظيمية السائدة في معهد الإدارة العامة تتوافر بدرجة عالية.
- وجود علاقة بين العوامل الخاصة بالمناخ الملائم في العمل والعوامل التحفيزية والتسرب، ووجود علاقة بين العوامل الأكاديمية وأسلوب المعاملة داخل المعهد وكثرة مهام العمل وبين التفكير في التسرب قبل سن التقاعد.
- وجود علاقة ارتباطية سلبية بين التوجه نحو التسرب الوظيفي وبين كل من الالتزام التنظيمي والمهني والاعتزاز الوظيفي.

## الفصل الأول: الإطار المفهومي والنظري للدراسة

### التعقيب على الدراسات:

بعد الاطلاع على مضمون الدراستين العربيتين تبين أن كل دراسة تناولت موضوعها من جانب متغير واحد يتناسب مع دراستنا، فالدراسة الأولى ركزت على التأثير الذي تلعبه الرقابة على الموارد البشرية في رفع فعالية الأداء في المشافي العاملة السورية، أما الدراسة الثانية فقد سلطت اهتمامها على القيم التنظيمية وعلاقتها بالتسرب الوظيفي بمعهد الادارة العامة بالرياض والتالي فالدراستين اختلفتا في المتغيرين التابع والمستقل فالدراسة الأولى ركزت على المتغير المستقل وهي الرقابة التنظيمية أما المتغير التابع فيتمثل في الأداء، في حين أن الدراسة الثانية عالجت المتغير المستقل من خلال القيم التنظيمية والمتغير التابع كان حول التسرب الوظيفي ورغم الاختلاف الا أن الدراستين تشابهتا في استخدام نفس المنهج مع دراستنا وهو المنهج الوصفي وهذا راجع لطبيعة الموضوع، زيادة على ذلك استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، في المقابل اختلفت الدراستين مع دراستنا في البيئة التي أجريت بها الدراسة فالأولى شملت المشافي السورية من خلال المقارنة بين المشافي العامة والخاصة والثانية كانت بمعهد الادارة العامة بالرياض ودراستنا كانت بالبلدية، كذلك الاختلاف في حجم العينة والنتائج المتوصل لها، وبالرغم من هذه الاختلافات الا أن الهدف واحد وعام وهو كيفية الاستفادة من تطوير العمليات الادارية للتقليل من الظواهر السلبية التي تمس نشاط المؤسسات.

على العموم فقد ساعدتنا هاتين الدراستين في اعطائنا لمحة عامة من أجل فهم الاطار العام للبحث ووضع خطة له وتأصيل الجانب النظري بالإضافة الى الجانب الميداني.

## الفصل الأول: الإطار المفهومي والنظري للدراسة

### 3/ أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

من خلال عرضنا للدراسات السابقة التي تم توظيفها فهناك أوجه تشابه واختلاف بين تلك الدراسات والدراسة الحالية حيث تتمثل أوجه التشابه في أن جميع الدراسات السابقة والدراسة الحالية ركزوا على المتغير المستقل وهو الرقابة التنظيمية، بالإضافة الى الاعتماد على نفس أدوات جمع البيانات الميدانية وهي الاستمارة وكذلك استخدام المنهج الوصفي منهجا مشتركا في جميع الدراسات السابقة والدراسة الحالية.

ورغم أوجه التشابه الا أن هناك أوجه اختلاف حيث تختلف الدراسات السابقة عن الدراسة الحالية في طرح التساؤل المركزي والأسئلة الفرعية بالإضافة الى أن الدراسات السابقة اعتمدت على فرضيات وأسئلة فرعية أما الدراسة الحالية فاعتمدت على توظيف الأسئلة الفرعية فقط.

اضافة الى الاختلاف في حجم العينة ونوعها والاختلاف في مجالات الدراسة خاصة المجال الزمني والمكاني، كذلك هناك اختلاف وتباين في مؤشرات الدراسة فكل دراسة لديها مؤشرات خاصة بها والاختلاف في النتائج المتوصل اليها.

### ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تناولت الدراسة الحالية دور الرقابة التنظيمية في الحد من مظاهر التسرب الوظيفي ببلدية بريحان وذلك لمعرفة دور الرقابة في التقليل من المظاهر السلبية التي لها تأثير مباشر وغير مباشر على سيرورة العمل وصولا الى محاولة معرفة كيفية مساهمة الرقابة في استقرار الموظفين وانضباطهم في العمل.

## الفصل الأول: الإطار المفهمي والنظري للدراسة

---

حيث جاءت الدراسة الحالية مكملة للدراسات السابقة في تعميق المعرفة حول موضوع الرقابة التنظيمية

في الحد من مظاهر التسرب الوظيفي الذي استفحل في المؤسسات الخدمائية خاصة والتعرف على

مظاهر التسرب الوظيفي في بلدية بريحان ولاية الطارف.

### سابعاً: المقاربة النظرية:

تعتبر المقاربة النظرية الاطار العلمي والتحليلي لأي دراسة، تساعد الباحث على الاقتراب من موضوع الدراسة من خلال هيكل أو مخطط البحث كذلك تساعده في فهم الظاهرة المراد دراستها وتحديد العلاقة بين متغيراتها.

وهناك اتجاهات نظرية تناولت متغيرات دراستنا الا أن هناك نظرية معينة لها صلة بموضوع دراستنا وذلك من خلال المبادئ التي تقوم عليها ومدى تناسبها وترابطها وهي النظرية البنائية الوظيفية. ترجع تسمية النظرية الى اعتمادها على مفهومين وهما البناء والوظيفة المستمدين أساساً من علم الأحياء ويمثل هذان المفهومان العمود الفقري لهذه النظرية حيث تقوم النظرية على مبدأ أن المجتمع أو المؤسسة بناء والبناء يتكون من أجزاء ولكل جزء وظيفة ووظيفة الجزء تكون مكملة لوظائف الأجزاء الأخرى.<sup>1</sup>

هذا ما يرتبط بموضوعنا ويتمشى معه من خلال أن الرقابة التنظيمية تكون داخل المؤسسة وموزعة بين وحداتها ومستوياتها الادارية حيث أن الرقابة من أهم الوظائف الادارية التي تكمل باقي الوظائف التنظيم والتخطيط والتوجيه والاشراف فكل وظيفة تكمل دور الوظيفة الأخرى وهذا ما يتطابق مع البنائية الوظيفية فكل جزء يكمل الجزء الاخر وأن أي تغيير يطرأ على أحد الأجزاء لا بد أن ينعكس على بقية الأجزاء، كذلك المجتمع هو عبارة عن مجموعة من الأنساق وكل نسق له وظيفة تتمحور فيه العلاقات المترابطة والمتساندة بين الأفراد هذا ما نجده أيضاً في المؤسسة التي تتكون من مجموعة من الأنساق وكل مجتمع عبارة عن بناء مستقر بداخله هيكل متكامل من العناصر ولكل عنصر بناء ووظيفة يؤديها للحفاظ على النظام بأكمله، فكل مؤسسة لديها هيكل تنظيمي متكامل حيث

<sup>1</sup> طاهر حسو الزبياري: النظرية السوسولوجية المعاصرة، دار البيروني، الأردن، ط1، 2016، ص 169.

## الفصل الأول: الإطار المفهومي والنظري للدراسة

أن هذا الهيكل لا بد أن يقوم على توافق للقيم فيما بين الأعضاء فمن هنا حاولنا إبراز أهم المبادئ والنقاط التي تشترك فيها النظرية البنائية الوظيفية وموضوع دراستنا المتمحور حول الرقابة التنظيمية حيث تركز البنائية الوظيفية على توازن واستقرار النسق والمجتمع لذلك نجد النظام في المجتمع وكذلك في المؤسسة هدفه الحفاظ على المكونات الوظيفية بطريقة يحافظ بها على التوازن والاستقرار مع ملاحظة أن هذه المكونات تشمل الأفراد المشاركين في الحياة الاجتماعية ويشغلون أوضاعا داخل النظام وأنهم يمثلون شبكة اجتماعية بداخلها علاقات اجتماعية بين أفراد المجتمع وهم بدورهم يخضعون لقواعد وأنماط تحكم سلوكياتهم وتعمل كمعايير للرقابة والتوجيه لمساعدة المجتمع على التوازن والاستقرار.

حيث أن بلدية بريجات تحتوي على هيكل تنظيمي موزع كشكل بنائي للمصالح التالية: مصلحة الأمانة العامة، مصلحة التنظيم والشؤون العامة، مصلحة المالية والتقنية، مصلحة البيومترية.

ويتم تحقيق وظيفة كل مصلحة من خلال أنه تتمثل وظيفة مصلحة الأمانة العامة في تنسيق وتنظيم الأعمال الإدارية وبرمجة اجتماعات المجلس ومراقبة المصالح الإدارية بالإضافة إلى مصلحة التنظيم والشؤون العامة تتمحور وظيفتها في أنها تعمل على توجيه المواطنين بالإضافة إلى جمع وفرز وتسجيل البريد الوارد والصادر للبلدية ومتابعة وحفظ الأرشيف وتنظيم وترتيب الملفات والوثائق، أما مصلحة المالية فتتمثل وظيفتها كونها تعمل على متابعة تنفيذ الميزانيات وتحصر الوضعية المالية للبرامج وكذلك اعداد الميزانيات والحسابات، كما تتمحور وظيفة مصلحة التقنية في المساهمة في اقتراح المشاريع وتحديد الأولويات، أما مصلحة البيومترية فتعمل على التأكد من مكونات الملف الإداري لصاحب الطلب.

## الفصل الأول: الإطار المفهمي والنظري للدراسة

---

مجموعة هذه المصالح تتداخل وتتربط مع بعضها البعض من خلال الوظائف فكل مصلحة تمارس وظيفة ودور يكمل دور الوظيفة الأخرى.

أخيرا يمكننا القول أن النظرية البنائية الوظيفية هي النظرية المقاربة والأنسب لموضوع دراستنا المتمحور حول: الرقابة التنظيمية والتسرب الوظيفي.

## الفصل الأول: الإطار المفهمي والنظري للدراسة

### خلاصة الفصل:

يعتبر الفصل الأول الإطار العام للدراسة ذو أهمية كبيرة في كافة البحوث العلمية حيث تمكنا من خلاله من الإلمام بأهم جوانب الموضوع، وتطرقنا إلى تحديد الأسباب التي دفعتنا للقيام بهذه الدراسة بالإضافة إلى أهداف الدراسة وإبراز أهميتها، كما قمنا بتحديد إشكالية البحث وصياغة الأسئلة الفرعية وكذا توظيف دراسات سابقة والتي زودتنا بأفكار إضافية عن الموضوع وصولاً إلى تحديد المفاهيم التي تحتويها دراستنا وأخيراً وضحنا المقاربة النظرية التي تبنيها لموضوع دراستنا والأقرب لها.

# الفصل الثاني: الرقابة التنظيمية

تمهيد

أولاً: خصائص الرقابة التنظيمية

ثانياً: أنواع الرقابة التنظيمية

ثالثاً: مراحل الرقابة التنظيمية

رابعاً: عناصر ومقومات الرقابة التنظيمية

خامساً: أساليب الرقابة التنظيمية

سادساً: أهمية الرقابة التنظيمية

سابعاً: أهداف الرقابة التنظيمية

ثامناً: معوقات الرقابة التنظيمية

تاسعاً: النظريات المفسرة للرقابة التنظيمية

خلاصة الفصل

## الفصل الثاني: الرقابة التنظيمية

### تمهيد:

نظرا للأهمية التي يكتسبها موضوع الرقابة التنظيمية فقد درس من طرف الكثير من الباحثين والدارسين في عدة تخصصات وذلك لما له من مباشر على المؤسسة وكذلك على أعضائها.

حيث تعتبر الرقابة التنظيمية من أهم العوامل التي تساعد في التغلب على المشكلات التنظيمية بحيث تجعل الموظف يشعر بمسؤولية أكبر اتجاه مصلحة مؤسسته والتي تمثل وظيفة ومرحلة إدارية رئيسة لنجاح أي تنظيم بما تضمنه من تعديل وضبط للأنشطة.

وبغية الإلمام بكافة الجوانب المتعلقة بالرقابة التنظيمية قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى عدة عناصر: خصائص الرقابة، أهميتها، مراحلها، أنواعها، أهدافها، مقوماتها والمعوقات التي تعرقل ممارستها من أجل التفصيل فيها أكثر.

## الفصل الثاني: الرقابة التنظيمية

### أولاً: خصائص الرقابة التنظيمية:

يتسم النظام الرقابي بعدة خصائص منها:

- 1- الوضوح: لكي يكون النظام الرقابي ذا معنى ينبغي أن يكون مفهوماً لدى هؤلاء الذين يناط بهم مباشرة عملياته وهذا أمر طبيعي لأنه إذا تعذر فهمه على الذين يطبقونه أصبح غير فعال فيتعين أن يكونوا على دراية تامة وفهم كامل الغرض منه والمعلومات التي يوفرها ويجب أن يكون متناسبا مع درجة تعدد أنشطة وعمليات المنظمة ومستوى العاملين بها.
- 2- الدقة: يجب أن تكون المعلومات على درجة مناسبة من الدقة فعدم دقة البيانات التي ينتجها النظام الرقابي تدفع المنظمة إلى القيام بعمل قد يؤدي إما إلى فشل حل المشكلات أو إلى خلق مشكلة جديدة.
- 3- السرعة في كشف الانحرافات: يجب أن يكون النظام الرقابي قادراً على كشف الانحرافات بسرعة فإذا لم تتمكن الإدارة من اكتشاف الانحرافات أو الأخطاء في الوقت المناسب فقدت أهميتها لذلك ينبغي أن يكون النظام الرقابي قادراً على الإبلاغ عن الانحرافات دون تأخير.
- 4- الموضوعية: تحتوي العملية الإدارية -بالضرورة- على الكثير من العناصر التي تخضع للحكم الشخصي ولكن ما دام المرؤوس يقوم بأداء عمله فإنه يجب ألا يكون هناك أي مجال للتقدير الشخصي ولذلك فإن أفضل نظام رقابي هو الذي يعتمد على معايير موضوعية دقيقة ومناسبة مثل المعايير الكمية أو المعايير النوعية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ثناء إبراهيم فرحات: الأساسيات الحديثة لإدارة المكتبات والمعلومات، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، ط1، 2010،

## الفصل الثاني: الرقابة التنظيمية

5- المرونة: ويقصد بها قدرة النظام الرقابي على مواجهة التغير في ظروف العمل لذلك يجب أن يتمتع النظام الرقابي بدرجة كافية من المرونة بما يسمح بتغييره إذا حدثت أي تغيرات في ظروف العمل أو وسائله حتى يتمكن أن يتفاعل سريعاً مع التغيرات غير المنتظرة أو غير المرغوبة.

6- التركيز على النقاط الحيوية في الأداء: يجب أن يركز النظام الرقابي على تلك النواحي التي قد تحدث عندها الانحرافات عن المعايير كما يجب أن يكون بإمكان النظام الرقابي توجيه الاهتمام إلى الأنشطة الحيوية ذات الأهمية بالنسبة لنجاح المنظمة فالرقابة اليقظة هي التي تركز دائماً على مجالات النتائج الرئيسية.

7- الاقتصاد في التكاليف: أحد أهداف الرقابة هو التثبيت من سلامة انجاز الأعمال وفقاً لما هو مقرر لها وذلك بأن تكون الرقابة عوناً لجهة الأداء في هذا الانجاز وليس عوناً عليها بما تكبدها من تكاليف فيما لو وضعت نظاماً للرقابة يحتاج إلى أموال كثيرة في مقابل عمليات قليلة الأهمية لا تتناسب مع حجم الأداء أو حجم الخسارة التي قد تلحق بها فيما لو طبقت هذا النظام المكلف من نظام الرقابة.<sup>1</sup>

8- الملائمة والاتصال: ويقصد بذلك أن يتوافق نظام الرقابة مع مكونات الهيكل التنظيمي وإجراءاته لأن ذلك يؤثر في تحديد مسارات تدفق المعلومات والبيانات بالإضافة إلى ضرورة اتصال مباشر بين طرفي العملية الرقابية قد يترتب عليها تشوش أو ضياع المعلومات والبيانات الضرورية لعملية الرقابة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> المرجع السابق نفسه، ص 88.

<sup>2</sup> مصطفى يوسف كافي: إدارة المؤسسات الطبية، دار رسلان، دمشق، ط 1، 2021، ص 133.

## الفصل الثاني: الرقابة التنظيمية

من خلال ما سبق نستخلص أن نظام الرقابة يجب أن يكون مناسباً لطبيعة العمل وأن يكون سهلاً واضحاً وأن يكون مرناً أي قابلاً للتعديل بحيث يتلاءم مع أي تعديل يطرأ على سير العمل بالإضافة أن ما يميز الرقابة أنها ذات موضوعية لا تعتمد على التقدير الشخصي كما يتم من خلالها التفاعل بين أعضاء المؤسسة وذلك من خلال عملية الاتصال وتركز على مواطن الضعف والقوة على الأداء الذي يمارسه الموظف.

### ثانياً: أنواع الرقابة التنظيمية:

إن التصنيفات التي تطرح عند البحث في أنواع الرقابة وبشكل عام عديدة ومتنوعة ولهذا سوف نقتصر على تناول أنواع الرقابة حسب التصنيفات التالية:

**التصنيف الأول:** أنواع الرقابة حسب أهدافها وموضوعها: هناك نوعان حسب هذا التقسيم وهما:

أ- **الرقابة الإيجابية positive control** : تهدف الرقابة الإيجابية إلى التأكد من أن التصرفات

والإجراءات والأنشطة المختلفة تسير وفقاً للوائح والأنظمة والتعليمات المعمول بها بما يكفل

تحقيق الأهداف من جهة والنظر إلى المستقبل من جهة أخرى وميزة هذه الرقابة هو سهرها

على حسن سير العمل بعيداً عن محاولة تصيد الخطأ والانحراف.

ب- **الرقابة السلبية (البوليسية) négative control** : وتهدف إلى اكتشاف الأخطاء بل تسعى

إلى تصيدها دون أن توجه انتباه المسؤولين إلى أوجه القوة أو الضعف في التنفيذ وتقديم

الحلول لمعالجة المشاكل القائمة وتلافي تكرار حدوث الأخطاء والانحرافات وتهدف كذلك إلى

منع حدوث المخالفات ودفع سوء استعمال السلطة ومعاقبة الآخرين.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد عيسى الفاعوري: الإدارة بالرقابة، دار كنوز المعرفة، عمان، 2007، ص 26.

## الفصل الثاني: الرقابة التنظيمية

إذا فالفرق بين الرقابة الايجابية والرقابة السلبية هو أن المقصود من الرقابة الايجابية هو ضمان حسن سير العمل وليس تصيد الأخطاء، كما تهدف الرقابة السلبية ويمكن القول أن المعيار الحقيقي لتفضيل استعمال الرقابة الايجابية أو الرقابة السلبية هو مستوى النضج الحضاري لبيئة المنظمة أو المؤسسة داخليا أو خارجيا.<sup>1</sup>

**التصنيف الثاني:** أنواع الرقابة حسب المدى الزمني للتنفيذ: وتقسم إلى ثلاثة أنواع كالتالي:

أ- **الرقابة المستمرة الموجهة:** وتسمى بالرقابة الوقائية أو القبلية أو المباشرة، فهي تبدأ قبل وعند البدء في عمليات التنفيذ وتكون مصاحبة لتلك العمليات ومن شأنها أن تتوقع حدوث انحرافات قبل وقوعها لكي يتخذ الإجراء التصحيحي في الوقت المناسب وقبل اكتمال النتائج والانتهاج من التنفيذ وهي مباشرة لأنها تشرف وتباشر عملية التنفيذ باستمرار ويعتبر هذا النوع من الرقابة أفضل الأنواع وأدقها.

ب- **الرقابة المرحلية:** المقصود بها هو رقابة الإدارة على كل من مراحل الخطة بعد تنفيذها وتتم الرقابة هنا بعد تقسيم الخطة إلى مراحل ثم يتم قياس نتائج التنفيذ الفعلية بعد اكتمال كل مرحلة ومقارنتها بالمعايير الموضوعية مسبقا، ولا تتم الرقابة على تنفيذ فعلي لمرحلة ما قبل التأكد من أن المرحلة التي سبقتها قد تمت فعلا كما هو مخطط لها وسيما هذا النوع بالرقابة التنظيمية لكونها تتم على فترات دورية ووفقا لفترات الخطة للتأكد من أن كل جزئية من الخطة قد تمت في الوقت المخطط والمناسب لها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 26.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص ص 28-29.

## الفصل الثاني: الرقابة التنظيمية

ج- **الرقابة بعد التنفيذ:** ويسمى هذا النوع بالرقابة البعدية أو اللاحقة أو غير المباشرة، في هذه المرحلة أو الحالة يبدأ نشاط الرقابة عند الانتهاء من تنفيذ الخطة واكتمال نتائجها وذلك بمقارنة النتائج الفعلية النهائية بالمعايير الموضوعية لتحديد الانحرافات، إذا هي رقابة من شأنها معالجة الأخطاء ولكن بعد وقوعها أي ليس في الوقت المناسب والرقابة في هذه الحالة تعتبر سلبية حيث لا تمنع وقوع الخطأ ولا يستفاد منها إلا عند إعداد خطة جديدة.<sup>1</sup>

**التصنيف الثالث:** أنواع الرقابة حسب التخصص أو أنواع النشاطات:

تتعلق أنواع الرقابة حسب التخصص بنشاط متميز ويكون موضوعها النشاط وحده وعليه فهناك أنواع من الرقابة حسب النشاطات يمكن تلخيصها كالآتي:

أ- **الرقابة على الأعمال الإدارية:** ومهمتها متابعة الأداء والتقييم وتستهدف الرقابة على الأعمال الإدارية التأكد من حسن سير العمل الإداري بالوحدات الإدارية بعناصره ووظائفه المختلفة للتأكد من تنفيذ السياسات التي تقررت بما يحقق الصالح العام ومن حسن استخدام الموارد البشرية.

ب- **الرقابة المحاسبية أو المالية على عمل الجهاز التنفيذي:** تركز على أعمال الإدارة المالية المتعلقة بصرف وتحصيل الأموال العامة وتشمل الرقابة على البيانات المالية والعمليات الحاسوبية وإعداد الدفاتر والسجلات والمستندات القانونية وفقاً للطرق النظامية والمبادئ المحاسبية المتعارف عليها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 29.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص ص 29-30.

## الفصل الثاني: الرقابة التنظيمية

ج- الرقابة الفنية: ويقصد بها ذلك النوع من الرقابة التي تختص بالأعمال الفنية التي يمارسها الفنيون في مجالات العمل المهنية والحرفية المختلفة ومثالها الأعمال الطبية والهندسية والصحفية ومن الأجهزة التي تقوم بهذا النوع من الرقابة هيئات التفتيش الفني والمراقبات الفنية الداخلية والخارجية.

د- الرقابة على النشاط الروتيني: تقوم المنظمات في الإدارة العامة والخاصة بأنواع متعددة من العمليات والأعمال الكتابية لانجاز معاملاتها ويطلق على مثل هذه الأعمال مسميات متعددة مثل إجراء العمل، روتين العمل، طرق وأساليب العمل وتعتبر الإجراءات وسائل القيام بالأعمال وبدونها لا يمكن انجاز أي عمل ويتم القيام بالإجراءات أو الروتين على شكل خطوات متسلسلة إلى أن تنتهي إجراءات المعاملة.

هـ- الرقابة الاقتصادية على المشروعات العامة: عبارة عن عدد من العمليات المادية والفكرية التي تنفذ خلال فترة زمنية محددة وتكون وحدة متكاملة ولها غرض محدد.

### التصنيف الرابع: أنواع الرقابة حسب كمية العمل:

أ- الرقابة على كمية العمل: وتنصب هذه الرقابة على كمية العمل المنتج أي المخرجات وذلك لمعرفة التغييرات المنتظمة وغير المنتظمة في حجم تلك الكميات من زيادة أو نقصان من ثم البحث عن الأسباب ومعالجة الموقف.<sup>1</sup>

وعليه فلقد تعددت أنواع الرقابة حيث اعتمد تصنيفها على معايير متنوعة منها الزمن والهدف والتخصص والمصدر وغيرها، فمن خلال الهدف تتمثل في الرقابة الايجابية التي تتميز باللامركزية كما أنها تعمل على حسن سير العمل بعيدا عن محاولة تصيد الخطأ وكذلك الرقابة

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 30 - 32.

## الفصل الثاني: الرقابة التنظيمية

السلبية وهي التي تعمل على الضغط في العمل وتسعى دائما إلى تصيد الخطأ لكن أنواع الرقابة حسب الزمن تتمثل في الرقابة على متابعة الأداء والتقييم، أيضا الرقابة المحاسبية التي تركز على أعمال الإدارة المالية وكذلك الرقابة الفنية التي تتمركز في مجالات العمل المهنية والحرفية كما توجد رقابة على النشاط الروتيني الذي يتم من خلال طرق وأساليب العمل والرقابة الاقتصادية التي تتدرج في العمليات المادية والفكرية في حين هناك نوع من الرقابة الذي يكون حسب الزمن المتمثلة في الرقابة الموجهة أي الرقابة المباشرة والرقابة المرحلية وهي رقابة الإدارة على كل مراحل الخطة وأخيرا الرقابة بعد التنفيذ وهي الرقابة غير المباشرة أي عندما ينتهي تنفيذ الخطة تتم الرقابة وآخر نوع هو أنواع الرقابة حسب كمية العمل ونوعيته.

### ثالثا: مراحل (خطوات الرقابة):

تشكل مراحل الرقابة الإدارية خطوات تتابعية ومتكاملة أي بمعنى أن كل مرحلة ترتبط بما قبلها وما بعدها من مراحل لتشكل في مجملها الإجراءات الرقابية المتخذ لانجاز الهدف المطلوب رقابيا.

**1/ المرحلة الأولى:** تحديد مواقع الرقابة: وفي هذه المرحلة يتم تحديد الأماكن والأنشطة المختارة لأنه من الصعوبة إخضاع كامل التنظيم للرقابة كونه مكلف اقتصاديا وغالبا ما تتم في هذه المرحلة ربط الأماكن الطبيعية بطبيعة الأهداف التي يسعى التنظيم لتحقيقها.<sup>1</sup>

**2/ المرحلة الثانية:** وضع المعايير والمقاييس: وهي المرحلة التي تبرز أهمية المقاييس والمعايير في إعطاء القدرة في تقييم التنظيم والعاملين، وبطبيعة الحال تختلف باختلاف النشاط المراد مراقبته وفق معايير النقدية (التكلفة)، غير نقدية (الجودة والكفاءة)، معايير البرامج.

<sup>1</sup> أحمد حسين محمد عسيري: اتجاهات العاملين في الإدارات الحكومية نحو أجهزة الرقابة الخارجية، دار المأمون، عمان، ط 1، 2009، ص 41.

## الفصل الثاني: الرقابة التنظيمية

**3/ المرحلة الثالثة:** قياس الأداء: وهذه المرحلة يجب أن تعكس الرقابة فيها درجة الأداء أو الانجاز بالنسبة لأنشطة وبرامج الوحدات والأجهزة الحكومية بغرض تقييم أدائها، وتعتبر عملية قياس الأداء جوهر عملية الرقابة حيث تظهر عملية تقييم الأداء وقياسه درجة الجودة في أداء وتنفيذ البرامج ومدى مقابقتها وتحقيقها لأهدافها.

**4/ المرحلة الرابعة:** مقارنة الأداء الفعلي بالمعيار الرقابي: وفي هذه المرحلة يتم مقارنة ما كان ينبغي أدائه بالفعل ويفيد أنه لكي تتم هذه المقارنة على أساس سليم يشترط فيها الآتي:

- أن تتم في فترات زمنية متماثلة

- أن يتم توحيد أساس القيمة إذا كان المقياس قيميا

يحسن أن يقارن الأداء الفعلي لا بالمعيار الرقابي فحسب بل كذلك بما تم انجازه في الفترة المماثلة من العام الماضي حتى يتبين مقدار التقدم أو التأخر حتى لو انحرف المعيار الرقابي فقد نكشف بهذه المقارنة أن المعيار الرقابي لم يكن موضوعيا على أساس سليم بأن كانت به مبالغة بالزيادة أو النقصان كما نتعرف على مقدار التقدم أو التأخر في أداءها أي في حدود قدراتنا وإمكانياتنا مهما كان المعيار الرقابي.<sup>1</sup>

**5/ المرحلة الخامسة:** اتخاذ الإجراءات التصحيحية: والتي قسمها "زياره" إلى حالتين: تظهر الحالة الأولى عندما يكون الأداء موافقا للمقاييس والمعايير عندها يجب على الرؤساء إظهار تقديرهم واعترافهم للمرؤوسين بذلك، وتظهر الحالة الثانية عندما يكون الأداء غير موافقا للمقاييس هنا يتحتم على الرؤساء معرفة مصدر الانحراف وأخذ الإجراءات التصحيحية في حينه، أي تحقيق التجانس بين الوضع الحالي وما هو متوقع طبقا للخطة ويتضمن هذا تعديل المقاييس والمعايير.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص-ص 41-42.

## الفصل الثاني: الرقابة التنظيمية

6/ المرحلة السادسة: تعديل المقاييس والمعايير: والتي تتطلب من الرؤساء التأكد من صلاحية المعايير من عدمها لربما يكون سبب عدم صلاحيتها سوء اختيارها أو استحدثت أمور جعلتها غير مناسبة وتعرف هذه المرحلة بالتغذية العكسية أو الراجعة.<sup>1</sup>

من خلال هذا فالرقابة التنظيمية لكي تتم بطريقة سليمة وفعالة لا بد أن تتشكل من مجموعة من المراحل، فالعملية الأساسية المستخدمة في الرقابة تتكون من مجموعة خطوات ألا وهي تحديد الأماكن والأنشطة المختارة التي تتم فيها الرقابة وهي الخطوة الأولى بعدها تليها وضع المعايير الرقابية التي تساعد على التنظيم وفهم إدراك ما تتوقعه الإدارة للموظفين، في حين تبرز المرحلة الثالثة في قياس الأداء من خلال تنفيذ البرامج ومدى مقابقتها لأهدافها، أما المرحلة الرابعة تتمثل في مقارنة الأداء الفعلي بالمعيار الرقابي وتتم هذه المرحلة من خلال مقارنة ما خطط له وما تم أدائه، بعد هذه المرحلة تأتي مرحلة اتخاذ الإجراءات التصحيحية وأخيرا مرحلة تعديل المقاييس والمعايير وتعرف بالتغذية الاسترجاعية.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 42.

## الفصل الثاني: الرقابة التنظيمية

### رابعاً: عناصر ومقومات نظام الرقابة الفعال

حتى يحقق نظام الرقابة أهدافه يجب توافر المقومات الآتية:

- 1- وجود جهاز إداري كفؤ: تعتبر إدارة الأعمال المسؤولة عن تحقيق أهداف المشروع وإتمام الأعمال على خير وجه ويتطلب ذلك الاستخدام الأمثل للطاقات المادية والبشرية والإشباع الأمثل للحاجات والرغبات الإنسانية داخل المنظمة وخارجها وهذا يتطلب إدارة أعمال رشيدة ملمة بالأسس العلمية لوظائفها ومن أهمها الرقابة حتى يمكنها أن تصل بالمشروع إلى بر الأمان.
- 2- وجود هيئة الموظفين: إن الموظفين هم إدارة الأعمال التي ستحول النظام الموضوع في شكل أهداف وخطط وإجراءات إلى كيان نابض بالحركة والحياة فمهما توافرت المقومات السابقة بدون موظفين مدربين ذو خبرة ودراية ومستوى فني يصبح التنفيذ خاوياً لهذا فان للعنصر البشري دوراً هاماً في مجال الرقابة وخصوصاً لو اهتمت المنشأة باختياره وتدريبه ووضع وسائل التشجيع والحوافز.
- 3- توافر الوسائل الآلية لتشغيل البيانات: لا شك أن أحدث الوسائل الآلية لتسجيل البيانات وتصنيفها واستخراج النتائج مزايا مختلفة منها سرعة إعطاء البيانات المطلوبة فضلاً عن واقعها وانتظامها وهذا من العوامل المهمة في مجال الرقابة لأن السرعة والدقة والانتظام تمكن إدارة الأعمال من اكتشاف الأخطاء والانحرافات ومواطن الضعف بسرعة وبالتالي توضح الإجراءات المصححة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> علي فلاح الزعبي، أحمد دودين: الأسس والأصول العلمية في إدارة الأعمال، دار اليازوري، الأردن، 2015، ص- ص 325-326 .

## الفصل الثاني: الرقابة التنظيمية

4- توفر مجموعة أساليب الرقابة المحاسبية وغير المحاسبية: يلزم توافر مجموعة من الأساليب التي يستعين بها الجهاز الإداري والموظفين في القيام بإجراءات الرقابة واختيار هذه الأساليب يتوقف على ظروف كل مشروع وطبيعة العمليات والمستوى الإداري، ومن أهم عناصر الرقابة:

- تحديد الأهداف ووضع المعايير
  - مقارنة النتائج المتحققة مع المعايير المرسومة
  - قياس الفروق والتعرف على أسبابها
  - تصحيح الانحرافات ومتابعة سير التنفيذ.<sup>1</sup>
- وعلى هذا الأساس نستنتج أن للرقابة التنظيمية مقومات لا يمكن الاستغناء عنها لأنها مرتبطة ببعضها البعض فمن المعروف أن الرقابة لا يمكن تطبيقها في فراغ بل يجب أن يكون هناك وجود جهاز إداري كفؤ وكذلك وجود هيئة الموظفين فيجب أن يكون هناك موظفين ومديرين ذو كفاءات وخبرة لكي يتم تطبيق الرقابة فبالإضافة إلى مقوماتها أيضا توافر الوسائل الآلية لتشغيل البيانات فكما كانت هناك وسائل تقنية والية كلما كانت هناك رقابة ذات جودة من خلال السرعة في إعطاء البيانات والدقة والانتظام وكذلك من مقومات الرقابة توفر مجموعة أساليب الرقابة المحاسبية وغير المحاسبية أي يجب أن تكون هناك أساليب يستعين بها الجهاز الإداري لكي يتم تحديد الأهداف ومقارنة النتائج مع المعايير المخططة وتصحيح الانحرافات.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 326.

## الفصل الثاني: الرقابة التنظيمية

### خامسا: أساليب الرقابة التنظيمية:

تتعدد وتتنوع أساليب الرقابة التنظيمية من حيث شموليتها ودقتها أهمها:

1- أسلوب الرقابة بالاستثناء: هذا الأسلوب هو وليد مدرسة الإدارة بالاستثناء حيث يتم التركيز فقط على مراجعة الأخطاء المهمة، أي رفع تقارير مفصلة إلى الإدارة العليا عن الانحرافات من أجل أن تركز الإدارة جهودها على الجوانب التي تحتاج إلى اتخاذ قرارات تصحيحية بشأنها من أجل اختصار الوقت والجهد للإدارة العليا وعدم إشغالها في الجوانب الجانبية والروتينية.

2- أسلوب الرقابة المتخصصة: - طريقة برت والمسار الحرج: هذه الأنواع من الرقابة هي من أساليب بحوث العمليات ويعتمد هذان الأسلوبان على العمليات الخاصة بتحليل شبكات الأعمال.

- تصميم المعلومات: تعتمد جميع وظائف الإدارة على المعلومات وعلى الاستخدام الفعال لها لذا لا يمكن للإدارة أن تحقق الرقابة الفعالة بدون معلومات دقيقة وفي توقيت سليم عن أداء المنظمة، كما نجد أن المعلومات عن الاقتصاد والعملاء وأشباعاتهم وقوة العمل والتكنولوجيا الجديدة جميعها معلومات حيوية لنجاح واستمرارية المنظمة.<sup>1</sup>

3- أساليب الرقابة الشاملة: وتعتبر من أفضل طرق الرقابة وتتكون من الآتي:

- قياس الربح والخسارة للمشروع
- التحليل المالي
- التدقيق الداخلي والخارجي

<sup>1</sup> وليد الحياي: التحليل المالي واستخداماته للرقابة على الأداء والكشف عن الانحرافات، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، 2015، ص-ص 41-42.

## الفصل الثاني: الرقابة التنظيمية

- الموازنات التخطيطية: وهي خطة مالية مستقبلية يحدد عن طريقها مقدار الإيرادات والتكاليف بناء على دراسة مستقصية لإمكانيات المنشأة ووفقا للسوق، ومن ثم فالموازنات التقديرية تعتبر من الأدوات التي يستفاد منها في التخطيط والرقابة حيث في مجال الرقابة يتم مقارنة الأداء الفعلي مع ما موجود في الموازنة.
- 4- الأساليب التقليدية: وهي الأساليب القديمة والبسيطة لكن رقابة نقطة التعادل لا زالت من الأساليب الجيدة والمعتمدة من قبل المنشآت، أما الأساليب الأخرى من الرقابة فرغم قدمها وبساطتها تبقى مهمة ومفيدة ومنها:
  - التقارير: مما لا شك فيه أن التقارير الإدارية تساهم في توضيح الأعمال المنجزة ومدى كفاءة هذه الأعمال ومطابقتها للمواصفات ومدى التزام الأفراد العاملين وبالتالي فهذه التقارير تستخدم في قياس مستوى الأداء.
  - الملاحظة الشخصية: هذا النوع يعتمد على الملاحظة والاتصال الشخصي بالعاملين وإرشادهم وتقديم النصح لهم وتوجيههم.
  - نقطة التعادل: وهي من الأدوات المهمة والتي يستفاد منها في تبيان العلاقة بين التكاليف والإيرادات، فنقطة التعادل هي النقطة التي تتساوى عندها الإيرادات والتكاليف لذا فهي تساعد على التنبؤ المبكر فيما إذا كان هناك انحراف من أجل تصحيحه.<sup>1</sup>
- وعليه نستخلص أن الرقابة التنظيمية تشمل عدة أساليب التي يتم من خلالها قياس وتقييم الجوانب المختلفة للعمل من بينها أسلوب التركيز على مراجعة الأخطاء المهمة أو ما يشير إلى أسلوب الرقابة بالاستثناء كذلك هناك أسلوب يقوم على تصميم المعلومات وتحليل شبكات الأعمال

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص-ص 42-43.

## الفصل الثاني: الرقابة التنظيمية

بالإضافة إلى أسلوب الرقابة الشاملة الذي يعتمد على قياس الربح والخسارة للمشروع والتحليل المالي كما تعتمد على الموازنات التخطيطية كذلك تعتمد الرقابة على الأساليب التقليدية أي القديمة والبسيطة.

### سادسا: أهمية الرقابة التنظيمية:

تبرز أهمية الرقابة التنظيمية من ارتباطها الوثيق بالوظائف الإدارية الأخرى ولا سيما التخطيط فبعد وضع الخطط والقرارات المختلفة يتم حشد الموارد والجهود والنشاطات المختلفة لتحقيق الأهداف والنتائج إذ يتبين من خلال هذا نقاط الضعف والأخطاء في العملية الإدارية وتتلخص أهميتها فيما يلي:

- الرقابة تساهم في تغيير وتعديل الخطط والبرامج وذلك عن طريق النظر إلى ظروف التشغيل الفعلي أو النظر إلى العوامل التي تؤثر بشكل مهم في تطبيق الخطط وتعديلها عن طريق تحديد الإجراءات اللازمة لوضع الأمور في طريقها الصحيح قبل أن تكبر دائرة الانحرافات بشكل لا يمكن بعده من تحقيق الخطط الموجودة.
- الرقابة تحقق العدالة التي تكمن في معرفة المقصرين من العاملين وتشجيع العمال اللذين يبذلون الجهد لرفع مستوى الخطط التي وضعتها الإدارة والرقابة إذا تمت من قبل الأجهزة المسؤولة فإن ذلك يوفر لنا إنتاجية سريعة بكلفة قليلة.
- الرقابة تنير الطريق أمام الإدارة في معرفة مستوى العمل لأنها تقوم بتزويد المديرين من الموارد البشرية والموارد المادية وهو ما يمكن المدير من متابعة العمال سواء كان ذلك أسبوعيا أو شهريا.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص 130.

## الفصل الثاني: الرقابة التنظيمية

- التنسيق بين المجموعة الواحدة والذي يقوم على تحقيق أقصى نتائج سليمة وتنفيذ للخطط بشكل سليم وسريع وكشف مواطن الضياع بطريقة سريعة وذلك من خلال التنسيق الذي يتم عن طريق الرقابة.
- أخطاء الأفراد التي قد تكون في بعض الحالات كبيرة وخطيرة، لذا لا بد من وجود نظم رقابة قادرة على تحديد ما هو القرار الخاطئ أو الإجراء الخاطئ حتى يمكن اتخاذ الإجراء التصحيحي المناسب لتقليل الأضرار.
- زيادة حجم وتعقد منظمات اليوم فالمنظمة الكبيرة ذات خطوط الإنتاج المتعددة والواسعة الانتشار جغرافياً تتطلب رقابة مناسبة لقياس أداء المنظمات وفعاليتها، كما أن ميل المنظمات نحو تطبيق اللامركزية يدعو إلى تطبيق وسائل فعالة في عملية رقابة الأداء.
- سرعة التغيير إن تغير العوامل البيئية المختلفة بسرعة متزايدة يتطلب عملية تقييم وإعادة تقييم مستمرة للخطط الإستراتيجية وكذلك وضع نظم رقابة لمساعدة المديرين على رصد ومواكبة التغيرات التي تؤثر بشكل كبير على أعمال المنظمة ونشاطاتها.<sup>1</sup>
- وعلى هذا الأساس يمكن القول أن الرقابة ذات أهمية بالغة بالنسبة للمنظمات فهي تشمل وظائف العملية الإدارية ففي التخطيط تسعى إلى الكشف عن كيفية تنفيذ الخطة كما تساهم في تبسيط الإجراءات وطرق العمل وتقدم الكثير من المعلومات التي يتم في ضوءها مراجعة التنظيم وتسهيل التوجيه والإشراف وتساهم في تنمية المهارات وتصحيح الأخطاء، كما أنها تعمل على تحقيق العدالة بين الموظفين كذلك ما نراه اليوم هو زيادة حجم المنظمات وهذا يستدعي وجود رقابة ذات تنظيم فعال لقياس أداء المنظمات وتنسيق الجهود وكشف نقاط الضعف ومواطن القوة داخل المؤسسة.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 131.

## الفصل الثاني: الرقابة التنظيمية

### سابعاً: أهداف الرقابة التنظيمية:

تمثل الرقابة التنظيمية وظيفة من وظائف الإدارة حيث أنها تعمل على تحقيق مجموعة من الأهداف

- التعرف على المشكلات والعقبات وتحديد الأسباب الرئيسية للمشكلات وتقديم الحلول
- اكتشاف الأخطاء قبل استفحالها وفور وقوعها والمعالجة والتصحيح الفوري لها
- التأكد من العمليات الفنية تسير وفق المخطط المرسوم
- التثبت من أن المسؤوليات تؤدي بالشكل المناسب بعيداً عن الإسراف والهدر
- تحقيق نوع من النمطية أو التوافق لأداء العاملين كما هو الحال في دراسة الوقت والحركة
- رفع الروح المعنوية وتعزيزها للمبدعين للحصول على المكافآت والحوافز.<sup>1</sup>

بالإضافة إلى ذلك يمكن رصد أهداف الرقابة فيما يلي:

- التكيف مع المتغيرات البيئية: لقد أصبحت بيئة الأعمال معقدة ومضطربة وكل المنظمات تواجه التغيير فاذا استطاع المدير أن يحدد الأهداف وبدون مشكلة فلا حاجة للرقابة لكن هذا الأمر مستحيل التحقق وهذه الأحداث تعوق الوصول الى الهدف وهنا يبرز دور النظام الرقابي الجيد فهو يساعد المدراء على استباق التغييرات والتعامل معها والتكيف مع الحالة الجيدة.
- تقليل تراكم الأخطاء: ان الأخطاء الصغيرة والانحرافات البسيطة قد لا تؤثر في المنظمة مالياً مثلاً ولكن تراكم هذه الأخطاء الصغيرة يمكن أن يؤدي إلى مشكلة كبيرة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> حسين أحمد الطراونة، توفيق صالح عبد الهادي: الرقابة الإدارية، دار الحامد، الأردن، 2011، ص 25.

<sup>2</sup> معمر كروم، رحيمة ساودي: دور الرقابة التنظيمية في رفع مستوى الكفاءة المهنية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير علم اجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة أدرار، 2018/2019، ص 39.

## الفصل الثاني: الرقابة التنظيمية

- المواكبة والانسجام مع التعقيد التنظيمي: عندما تكون المنظمة بسيطة في هيكلها وعملها كأن تكون موجودة في رقعة جغرافية محلية وتنتج منتجا فان نظامها الرقابي سيكون بسيطا لكن العمل الكبير الذي ينتج منتجات مثرية ويستخدم مواد أولية متنوعة ويغطي مساحة جغرافية واسعة فانه يحتاج إلى نظام رقابي يستطيع أن يوضح هذا التعقيد.

- تخفيض التكاليف: إذا ما استخدم النظام الرقابي بشكل فعال فانه سيؤدي إلى خفض كبير في التكاليف من خلال ضبط عمليات الإنتاج ووضع معايير دقيقة للأداء والوقت الضائع.<sup>1</sup>

من خلال الأهداف التي تم ذكرها يمثل الهدف الرئيسي لعملية الرقابة التنظيمية فهي مساعدة المؤسسة والإدارة في التأكد من أن الأداء الفعلي يتم وفقا للخطة الموضوعة ومن أهم الأهداف التي يمكن تحقيقها من خلال الرقابة التنظيمية هي إعطاء قدرة كبيرة للمنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية وتقليل الأخطاء والحد منها والعمل على سيرورة الوظائف والأعمال بطريقة سليمة ذات فعالية بالإضافة إلى تخفيض التكاليف فكلما كان هناك نظام رقابي فعال فانه سيؤدي إلى خفض كبير في التكاليف، كما أن الرقابة تساعد المؤسسة على كيفية التعامل مع التعقيد المنظمي المتزايد بسبب تعقد الحياة.

<sup>1</sup> معمر كروم، رحيمة ساودي: المرجع السابق، ص 40.

## الفصل الثاني: الرقابة التنظيمية

### ثامنا: معوقات الرقابة التنظيمية:

لا شك أن توافر خصائص الرقابة التنظيمية التي سبق الحديث عنها تجعل الرقابة أكثر فعالية وأقل عرضة للمقاومة ولكن هناك أسباب كثيرة تعيق الرقابة وسوف نعرض أكثرها شيوعا فيما يلي:

- الرقابة الزائدة: حيث يقبل العاملون عادة درجة معينة من الرقابة وإذا زادت هذه الرقابة عن حد معين فإنهم يرفضونها.
- التركيز في غير محله: تركز بعض النظم الرقابية في أحيان كثيرة على نقاط معينة لا تتفق مع وجهة نظر العاملين، حيث تعكس من وجهة نظرهم رؤية محدودة جدا مما قد يثير العاملين ضد هذه الرقابة.
- عدم التوازن بين المسؤوليات والصلاحيات: يشعر العاملون أحيانا بأن المسؤولية الواقعة عليهم تفوق ما هو ممنوح لهم من صلاحيات وفي الوقت نفسه قد يتطلب النظام الرقابي الرقابة اللصيقة والمراجعة التفصيلية لكل جزئيات العمل مما يرتبط سلبيا بقبول العاملين والتجاوب مع النظم الرقابية.
- عدم التوازن بين العائد والتكاليف: قد يكون عدم كفاية العائد أو المكافآت التي يحصل عليها العاملون من أسباب مقاومة هؤلاء للنظم الرقابية.
- عدم الحيادية: قد يؤدي عدم تصميم النظم الرقابية بشكل محايد الى عدم قبول العاملين لهذه النظم.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عادل رزق: إدارة الأزمات المالية العالمية، مجموعة النيل العربية، مصر، ط1، 2010، ص 468.

## الفصل الثاني: الرقابة التنظيمية

بالإضافة هناك مجموعة من المعوقات التي تواجهها الرقابة التنظيمية من بينها: استعمال النمط الميكانيكي بدلا من العضوي ولا يأخذ في الاعتبار الفروقات الشخصية بين الأفراد من حيث الكفاءة والفعالية في انجاز المهام.<sup>1</sup>

كذلك يمكن حصر معوقات الرقابة فيما يأتي:

الإدارة والعاملين إذ تمثل توجهات الإدارة ومدى تقبل العاملين للإجراءات ومضامين نظام الرقابة أكثر المعوقات التي يمكن مواجهتها عندما تعجز الإدارة عن تبني إجراءات رقابية مناسبة تضمن معالجة الانحرافات بانسيابية دقيقة وفي حالة اتخاذها إجراءات صارمة وقاسية.<sup>2</sup>

من خلال ما تطرقنا إليه يمكن القول بالرغم من الخصائص التي تتميز بها الرقابة التنظيمية إلا أنها تواجه مجموعة من المعوقات التي تعرقل استمراريتها فالعملية الرقابية تلقى مقاومة كبيرة من المرؤوسين وآخرين فمن أبرز المعوقات للرقابة أن معظم الموظفين يرغبون بتقديم أداء جيد لكنهم يرفضون ويقاومون الرقابة التي يعتبرونها غير صحيحة واستبدادية بالإضافة إلى الإفراط في الرقابة والتركيز على نقاط معينة مما يقلل من الرضا الوظيفي للموظفين، كما نجد أيضا في بعض الأحيان تقدم المنظمات حوافز للأداء غير الكفاء ولا تقدم حوافز للأداء الكفاء والإجراءات القاسية والصارمة وعدم الحيادية كلها من أبرز المعوقات للرقابة التنظيمية.

<sup>1</sup> أحمد يوسف دودين: منظمات الأعمال المعاصرة-الوظائف والإدارة-، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 99.

<sup>2</sup> صلاح عبد القادر النعيمي: الإدارة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2020، ص 166.

## الفصل الثاني: الرقابة التنظيمية

### تاسعا: النظريات المفسرة للرقابة التنظيمية:

لقد ظهرت العديد من الدراسات المتنوعة للرقابة التنظيمية بمختلف تصوراتها النظرية التي حاولت تفسير أبعاد الرقابة التنظيمية فقد شغل هذا الموضوع اهتمام الكثير من الباحثين فتعددت آرائهم وأفكارهم وتبلورت في مجموعة من النظريات التي تقدم تفسيرات واضحة ومتباينة وهذا ما جعلنا نستعرض بعض من هذه النظريات ومعرفة مدى مساهمتها في تطوير مفهوم الرقابة التنظيمية وتحليل أساليبها وعلى اثر ذلك سنحاول تسليط الضوء على أهم الاتجاهات النظرية انطلاقا من النظريات الكلاسيكية ومرورا بالنظريات النيوكلاسيكية.

#### أولا: النظريات الكلاسيكية:

تنسب هذه النظريات إلى المدرسة الكلاسيكية لأنها المدرسة الأولى التي تميزت بوضع الأسس والقواعد العريقة في الإدارة حيث ظهرت في أوائل القرن العشرين وسادت حتى أواخر الثلاثينيات ومن بين هذه النظريات: نظرية الإدارة العلمية، نظرية التقسيم الإداري والنظرية البيروقراطية.

#### 1/ نظرية الإدارة العلمية لفرديريك تايلور (1915/1956):

يطلق عليه البعض بالأب الروحي للإدارة العلمية بدأ كمراقب لعمال الخط الأول في شركة أمريكية للحديد والصلب في أواخر القرن التاسع عشر وتدرج إلى أن أصبح رئيسا للمهندسين وخلال مسيرته المهنية لاحظ "تايلور" أن العمال يهدرون الكثير من الوقت والجهد في حركات لا حاجة لها مما يؤدي إلى إهدار الوقت وبالتالي ضعف الإنتاج، كما رأى أن المسؤولين لا يعرفون بالضبط معدل إنتاج مرؤوسيهـم والعامـل لا يعرف بدقة المطلوب منه كما وكيفا.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> سلوى عمر عبد الرحمن: الإدارة بالأداء كمدخل لتقييم العاملين، دار الجزائرية، القاهرة، ط1، 2015، ص490.

## الفصل الثاني: الرقابة التنظيمية

هذه الأسباب دفعت "تايلور" إلى دراستها دراسة علمية لأداء الأعمال حركة بحركة بتطبيق المنهج العلمي واستغرقت أبحاثه سنوات عدة هدفت إلى تخفيض الوقت والجهد والتكاليف مقابل أداء جيد مركزا على أساليب العمل وأدواته من خلال دراسة الزمن والحركة أثناء أداء العمل لأنه كان الهدف الرئيسي للإدارة تحقيق أقصى منفعة لها ويقابلها أقصى منفعة للعمال.<sup>1</sup>

ويرى بأن الإدارة العلمية هي المعرفة الصحيحة لما يراد من العاملين أدائه والتأكد من أنهم يعملون بأحسن الطرق وأقلها تكلفة وتوصل من خلال دراستهم إلى تأليف كتاب بعنوان "مبادئ الإدارة العلمية" الذي أحدث ضجة كبيرة ومن أهم مبادئه:

- تقسيم العمل والتخصص: يلح عليه "تايلور" وفقا لطبيعة الأعمال فالإدارة تخطط وتوجه العمال المنفذين ويرى بأن تقسيم العمل يسهل من عملية التدريب ويزيد في الخبرة والمهارة مما يؤدي إلى كفاءة الإنتاج كما ونوعا.
- قياس العمل ووصفه: قام "تايلور" بدراسة الحركة والزمن للأعمال وذلك بهدف تجنب الحركات غير المفيدة من أجل عدم إهدار الوقت وبالتالي يتم تحديد حركات الأداء بالتفصيل للعمال مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج في أقل وقت ممكن.<sup>2</sup>
- التحفيز: ركز "تايلور" على التحفيز المادي وهو الأجر إذ اعتمد نظام الأجر بالقطعة فالذي ينتج أكثر يأخذ أجر كبير واعتبر الأجر كحافز مادي للعمال.
- استعمال المنهج العلمي: في اختيار العمال وتدريبهم وفي كل جوانب الإدارة وقد تم الاستفادة من هذه النظرية أنها أشارت إلى استعمال المنهج العلمي في الإدارة والى التخصص وتقسيم

<sup>1</sup> محمد عبد الفتاح محمد عبد الله: الأسس النظرية لإدارة المؤسسات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الأزاريطة، 2004، ص 206.

<sup>2</sup> عبد الباسط عبد المعطي: اتجاهات نظرية في علم الاجتماع، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، 1981، ص-ص 90-91.

## الفصل الثاني: الرقابة التنظيمية

العمل وهذا أمر ايجابي في الإدارة كما أشار إلى توصيف العمل ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب.<sup>1</sup>

وكتعقيب يمكن القول أن هذه النظرية ركزت على دراسة الناحية الفنية للعمل واتبعت الأسلوب العلمي في تحليلها وفهمها للعملية الإدارية بالإضافة أن "تايلور" اعتبر الإنسان مجرد آلة لتنفيذ مهام معينة في أوقات محددة وتحت رقابة صارمة لأن هذا الإنسان لا يدفعه سوى الخوف والطمع ويسعى للمنافسة للحصول على أجر كبير وأنه إذا ما توفرت له الظروف الفيزيائية المساعدة فهذا يسلبه الحق من التذمر والشكوى لهذا ففي نظره الأجر والظروف الفيزيائية يمثلان الحافز الوحيد القادر على دفع الإنسان (العامل) للعمل فكلما توفر هذا كلما زاد رضاه عن العمل، كما أن "تايلور" يعتقد أن العامل كسول بطبعه حيث أنه يحتاج إلى رقابة مستمرة واقترح أنه يجب مراقبة العمال ويجب أن يكونوا حاضرين في مواقف خاضعة للرقابة من أجل جعلهم أكثر إنتاجية، كذلك حسب "تايلور" أن سبب الصراعات بين العمال هو تعارض المصالح واختلاف الآراء فيما بين الرؤساء والمرؤوسين حول طبيعة نظام الأجور وللتقليل من ذلك وجب تقديم نظام حوافز مغري للعمال.

وعليه نستخلص أن الإدارة العلمية نظرية في الإدارة تحلل وتركب سير العمل وأن هذه النظرية تقوم على أساس المراقبة وتقسيم العمل الذي يساهم في تسهيل عملية التدريب، كذلك تقوم على أساس قياس العمل من خلال الحركة والزمن للأعمال.

### 2/ نظرية التقسيم الإداري "هنري فايول" (1841/1925):

هو عالم فرنسي معاصر "لفريدريك تايلور" ولكنه عاش في فرنسا ويعرفه الكثيرون من كتاب الإدارة أنه بمثابة الأب الحقيقي للإدارة الحديثة فقد ابتدع مفهوم العملية الإدارية كمنطلق لدراسة طبيعة

<sup>1</sup> محمد عبد الفتاح محمد عبد الله، مرجع سابق، ص 209.

## الفصل الثاني: الرقابة التنظيمية

الإدارة حيث قسم "فايول" أنشطة المنشأة في كتابه المشهور "الإدارة العامة والاصطناعية" إلى ست مجموعات:

- 1- أنشطة فنية (إنتاج)
- 2- أنشطة تجارية (شراء وبيع ومبادلة)
- 3- أنشطة مالية (البحث عن رأس المال والاستخدام الأمثل للأموال)
- 4- أنشطة الضمان والوقاية (حماية الممتلكات والأشخاص)
- 5- أنشطة محاسبية (تتضمن الإحصاء)
- 6- أنشطة إدارية (تخطيط، تنظيم، إصدار أوامر، التنسيق والرقابة)<sup>1</sup>

مبادئ الإدارة وعناصرها عند "فايول": حددها في 14 مبدأ وهي:

- 1- تقسيم العمل: وذلك بين الأفراد والجماعات من أجل التأكد أن الجهود تركز على كافة أجزاء العمل لأن ذلك سيؤدي إلى إنتاج أفضل وأكثر بنفس الجهد ويطبق "فايول" هذا المبدأ على كل أنواع العمل سواء كانت أعمالاً إدارية أو فنية.
- 2- السلطة والمسؤولية: وهي الحق في إصدار الأوامر وإلزام الآخرين بها والسلطة كما يراها "فايول" هي مزيج بين السلطة الرسمية المستمدة من المنصب الذي يشغله الإداري والسلطة الشخصية أي الصفات التي يتمتع بها، أما المسؤولية (المحاسبية) فهي في رأيه تتبع السلطة وتنبثق عنها لهذا فهو يرى أن السلطة والمسؤولية مترابطتان.

<sup>1</sup> عماد الحسيان، ياسر الخزاعلة: إدارة الشرطة الحديثة وتكنولوجيا الذكاء الاصطناعي، دار الخليج، الأردن، ط1، 2022، ص 75.

## الفصل الثاني: الرقابة التنظيمية

- 3- النظام: النظام في رأي "فايول" هو احترام النظم وعدم الإخلال بالأوامر وهذا المبدأ يستلزم وجود رؤساء قادرين على جميع المستويات.
- 4- وحدة إصدار الأوامر: أي أنه لا يجوز أن يتلقى الضابط وضابط الفرد العامل أوامر من أكثر من رئيس أو مشرف واحد.
- 5- وحدة التوجيه: أي أنه يجب أن تشكل كل مجموعة من الأنشطة ذات الهدف الواحد وحدة تنظيمية يديرها رئيس واحد والفرق بين هذا المبدأ ومبدأ وحدة إصدار الأوامر أن مبدأ التوجيه يتعلق بالتنظيم الإداري بينما مبدأ إصدار الأوامر يتعلق بالأفراد العاملين.
- 6- خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة: عندما تتعارض المصلحة الشخصية للفرد العامل مع المصلحة العامة للمنشأة يجب التوفيق بينها على أساس خضوع المصلحة الشخصية لمصلحة المنشأة أو المصلحة العامة.<sup>1</sup>
- 7- مبدأ المكافأة والتعويض، يجب أن تكون مكافآت الأفراد وتعويضاتهم وأجورهم عادلة بحيث تستطيع تحقيق رضاهم عن العمل وأصحابه.
- 8- المركزية: يشير "فايول" بموجب هذا المبدأ الذي تتركز فيه السلطة في مستوى إداري معين أو في يد فرد واحد فكلما زادت المركزية كلما أدى ذلك إلى تقليل دور المرؤوس كما أن درجة المركزية تعتمد على طبيعة المنظمة وحجمها.
- 9- تدرج السلطة: والمقصود بهذا المبدأ تسلسل السلطة من أعلى إلى أسفل الهرم التنظيمي.
- 10- الترتيب: أن كل مجموعة من الأشخاص والمعدات المخصصة للقيام بعمل معين يجب أن توضع في نفس الموقع في المنظمة من أجل تحقيق الكفاءة والتنسيق.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 76-77.

## الفصل الثاني: الرقابة التنظيمية

- 11- المساواة في المعاملة: أي عدم تحيز الرؤساء في معاملتهم للمرؤوسين حيث يجب على الإداريين الحصول على ولاء مرؤوسيهـم عن طريق التعاطف معهم والعدل في معاملتهم ومعاتبتهم.
- 12- الاستقرار في العمل: ويعني المحافظة على استمرار العاملين ذوي الإنتاجية العالية في المنظمة لفترة طويلة.
- 13- المبادأة: ويعني التفكير في الخطة وتنفيذها.
- 14- التعاون: يدعو "فايول" بموجب هذا المبدأ إلى العمل الجماعي وسيادة روح الفريق انطلاقاً من شعار الاتحاد قوة ويشكل مبدأ التعاون امتداداً لمبدأ وحدة إصدار الأوامر.<sup>1</sup>
- لقد قصد "فايول" بعناصر الإدارة وظائف الإدارة وهي عنده التخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق والرقابة ويتمحور ذلك في:
- التخطيط: أي رسم طريقة العمل القريبة والبعيدة المدى من خلال القرارات المتخذة من أجل بلوغ أهداف المنظمة انطلاقاً من الموارد المتاحة.
  - التنظيم: أي تحديد وتصنيف وترتيب الأنشطة والمهام داخل المنظمة بما يخدمها
  - التوجيه: الاتصال بالعاملين وإرشادهم نحو أهداف المنظمة
  - التنسيق: هو الربط والتوفيق بين مهام العاملين بما يخدم أهداف المنظمة
  - الرقابة: متابعة أداء العاملين من فترة لأخرى ومقارنة أدائهم بالوجه المطلوب من أجل تدارك النقص وتقويم الأخطاء.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 78.

<sup>2</sup> خضيرى كاظم حمود، ياسين كاسب الخوشة: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان، ط1، 2007، ص 72.

## الفصل الثاني: الرقابة التنظيمية

نستخلص من هذا الطرح أن "هنري فايول" قد ركز في نظريته على النشاط الإداري وخاصة الإدارة العليا، حيث أضاف مفهوم الرقابة وجعلها عنصرا من عناصر الوظيفة الإدارية أي أن النشاط الخاص بإصدار الأوامر لا يعني مجرد الأمر بل يتضمن التوجيه والرقابة لضمان تطبيق الأوامر وتنفيذها، كما أنه اقترح وجود عملية رقابية دقيقة مما يساهم في معرفة مدى التطابق بين نتائج الأعمال والأهداف المرجوة للمؤسسة، كما وضح أن الإدارة تخضع لمجموعة من الوظائف الإدارية لها دور أساسي وهام ويرى بأن الرقابة هي العنصر الأساسي والمنطقي الذي يكمل بقية الوظائف الأخرى، كذلك أشار إلى مفهوم هذه الوظيفة على أنها عملية يمكن من خلالها التحقق والتأكد من تطبيق القوانين المرسومة على أعضاء المؤسسة، كما وضع "فايول" 14 مبدءا للإدارة كونها تساهم بشكل كبير في رفع الكفاءة الإنتاجية، كما أشار إلى وجوب وجود رقابة مركزية في المؤسسة.

### 3/ النظرية البيروقراطية "ماكس فيبر" (1920/1864):

برزت هذه النظرية في أوائل القرن 20 ويعود الفضل في ذلك إلى "ماكس فيبر" الذي حاول من خلال إعطاء نمط جديد في تسيير الأفراد والمنظمات، فهي نظرية تحاول إبراز أهمية التقسيم الإداري ومدى تأثيره على كفاءة وأداء الفرد وانعكاساته على المنظمة حيث ركز على مميزات النموذج البيروقراطي، لقد ناقش "فيبر" البيروقراطية كوسيلة لترشيد السلوك البشري من أجل تحقيق الفعالية التنظيمية حيث يعتقد أن التنظيم بإمكانه الوصول إلى تلك الفعالية عند القضاء على العوامل الشخصية والعاطفية والتركيز على البناء القانوني المحدد لذلك وعلى الأفراد سوى التكيف مع ذلك البناء وقواعده وتطوير قدراتهم ومهاراتهم لتحقيق الأداء المرغوب.

مبادئ التنظيم البيروقراطي عند فيبر:

- الاعتماد على مجموعة من القواعد المجردة في تنظيم العلاقات بين المشرفين والمنفذين.

## الفصل الثاني: الرقابة التنظيمية

- تحديد نطاق اختصاص محدد لكل وظيفة مع تحديد واجبات والتزامات وسلطة كل وظيفة استناداً على مبدأ تقسيم العمل والموظفون الذين يشغلون المناصب يعرفون عملهم وهم مكونون على أدائها تكويناً مناسباً.
- التوظيف والترقية حسب الكفاءة التي يظهرها الأفراد في وظائفهم وليس بحسب المحاباة والقرابة وغير ذلك من العوامل اللاموضوعية.
- تكوين الموظفين تكويناً دقيقاً على أعباء ووظائفه حتى يكون العامل ذا كفاءة عالية "الرجل المناسب في المكان المناسب".<sup>1</sup>
- كما تحدث فيبر عن نظرية المنظمات التي تمنح بعض الأفراد حق إصدار الأوامر على الآخرين داخل التنظيم كنوع من السلطة والنفوذ حيث ميز فيبر هذه السلطات كما يلي:
- السلطة الكاريزماتية (الملهمة): وتستمد شرعيتها ومنطقها من خصائص وقدرات القائد وهي تعطي حق القيادة والسيطرة وقوة التأثير على الإلتباع (جسدية أو عقلية).
- السلطة التقليدية: تستمد شرعيتها من القيم والعادات والتقاليد ويستمد القائد فيها القيادة بقوة الحق الموروث والمكاسب وولاء الإلتباع له.
- السلطة القانونية: يستمد القائد شرعيته من خلال القانون والنظام وهو النوع المفضل لدى الكثير من المنظمات العادية والحديثة.<sup>2</sup>

يتضح أن النظرية البيروقراطية تفسر موضوع الدراسة من خلال تأكيدها على الرقابة على العمال بمعنى أن تكون مضبوطة باللوائح وقوانين واضحة تطبق على الجميع تستثني العلاقات الشخصية

<sup>1</sup> زوايني عبد العزيز: الموارد البشرية بين الكفاءة والفعالية، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، ط1، 2020، ص-ص 71-72.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص 73.

## الفصل الثاني: الرقابة التنظيمية

وغيرها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، كما يوضح ماكس فيبر أن البيروقراطية هي أساس التنظيم داخل المؤسسة وأنها رمز للعقلانية، كذلك هذه النظرية تعتمد على التخصص الوظيفي حيث يتم ذلك من خلال تقسيم العمل بمعنى أن كل وظيفة لديها نطاق اختصاص محدد حيث أن كل ما كان هناك تخصص دقيق للوظائف كلما زادت المستويات الإدارية ونطاق الإشراف ضيقا إضافة إلى السلطة بحسب عمله كما أن فيبر لا يعترف بالعلاقات والتصرفات الشخصية أو العاطفية بل يرى أنها تتعارض مع العقلانية لذلك فهو يفضل فصل الحياة الشخصية عن الحياة الوظيفية وقواعد العمل للعمال وعليه يمكن القول بأن البيروقراطية هي التنظيم الإداري الذي يتم من خلاله توزيع الأعمال في شكل واجبات رسمية محددة وتنظيم العلاقات والسلطات بينها بأسلوب هرمي ومن أبرز أنواع السلطات عند فيبر هي السلطة التقليدية التي تعتمد على القيم والعادات بالإضافة إلى السلطة الكاريزمية والقانونية، وعليه يمكن القول بأن فيبر سعى إلى جعل الإدارة تعمل على تحقيق أهدافها وذلك لأن إدارة التنظيم يمكنها مراقبة العامل لأنها وضعت وحددت خطوط عمله من خلال التقسيم الدقيق للعمل والتخصص ووضوح الإجراءات وأساليب العمل وتطبيقها من طرف العمال مما يؤدي إلى التقليل من نزاعات العمل.

### ثانيا: النظريات النيوكلاسيكية:

سميت بالمدرسة الكلاسيكية المحدثّة لأنها جاءت كرد فعل على النظريات الكلاسيكية التي اعتبرت الفرد آلة وعلى الانتقادات الموجهة إليها من خلال تركيزها على الإنتاج واغفالها جوانب العلاقات الإنسانية حيث حاولت تصحيح بعض المفاهيم والمبادئ التي كانت سائدة آنذاك من خلال اهتمامها بالفرد وسلوكه في التنظيم ومن بين هذه النظريات المفسرة لموضوع دراستنا نظرية العلاقات الإنسانية ونظرية الحاجات.

## الفصل الثاني: الرقابة التنظيمية

### 1/ نظرية العلاقات الانسانية "جورج التون مايو":

تأسست على يد "التون مايو" حيث اكتشف أهمية العلاقات الانسانية من خلال البحوث التي قام بها حول دافعية العمال والتي دامت حوالي تسعة سنوات من عام 1924 الى غاية 1932 بمصنع هاوثورن بعد أن استتجتت به اثر الانخفاض المدهش لمعدل انتاجها وما نتج عنه من آثار على العمال كالتنمر والاستياء وعدم الرضا حيث قام خلال دراسته بإدخال تغيرات على الظروف المادية كشدة الضوء والحرارة وفترات الراحة.

#### مرتكزات النظرية:

- أن الفرد بطبيعته نشيط ويحب العمل وطموح ولا تنحصر حاجته في الأشياء المادية بل تتعداها الى حاجات نفسية واجتماعية.
- يتأثر الناس في سلوكهم داخل العمل باحتياجاتهم الاجتماعية
- الاهتمام بتوطيد العلاقات الانسانية بين المنظمة والأفراد وبين علاقاتهم الاجتماعية بين زملائهم في العمل وبين القائمين على تسيير الأمور والمشرفين.<sup>1</sup>

فهذه النظرية تناولت المؤسسة باعتبارها نطاقا اجتماعيا تلعب فيه المشاعر والعواطف وقيم الجماعة دورا هاما في زيادة الفعالية التنظيمية وتحقيق الكفاية الانتاجية فنتائج "التون مايو" ركزت على الجانب الانساني للتنظيم وتلبية حاجياته فقد قدمت دراساته دليلا على أهمية الفكر البشري في التنظيم وأكد على ضرورة التعامل معه من أجل زيادة كفاءة وفعالية مؤسسته.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة: القيادة الادارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 56.

<sup>2</sup> زاويتي عبد العزيز، مرجع سابق، ص 79.

## الفصل الثاني: الرقابة التنظيمية

نستخلص أن هذه النظرية ركزت على الجوانب الاجتماعية والنفسية للعمال والعلاقات الانسانية داخل المنظمة ودورها في زيادة وتحسين الأداء من خلال السماح لهم بتحقيق ذاتهم داخل المنظمة حيث تفسر هذه النظرية موضوع الدراسة من خلال أن الرقابة داخل المؤسسة لا تكون صارمة ومشددة بل يعتمد فيها المشرف على الرقابة بالمشاركة بمعنى فتح المجال واعطاء فرصة لإشراك العمال في اتخاذ القرارات التي تخص مجال عملهم وتشجيعهم على العمل الجماعي بالإضافة الى ترسيخ فكرة الرقابة الذاتية التي يكون فيها العامل بعيدا عن تأثير المشرف بالإضافة أن "التون مايو" ركز على الاهتمام بالروح المعنوية للعامل من خلال مراعاة أحاسيسه ومشاعره وتوطيد العلاقات الانسانية بين أفراد المنظمة مما يزيد هذا من التفاعل وتوطيد وتسهيل عملية الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين مما يؤدي الى زيادة الكفاءة وفعالية المؤسسة، كذلك أثبت "التون مايو" من خلال هذه النظرية أن العلاقات النفسية والاجتماعية لها دور كبير في زيادة الانتاجية وبين أن التماسك والعمل الجماعي والتفاهم الجيد يساهم بدرجة كبيرة في خلق بيئة ملائمة للعمال.

### 2/ نظرية الحاجات "ابراهيم ماسلو":

نشر "ابراهيم ماسلو" سنة 1943 نظرية الدافعية الانسانية أسماها "نظرية تدرج الحاجات" والذي يعد من أوائل علماء النفس الذين اهتموا بتقديم نظرية متكاملة للدافعية حيث قام بترتيب احتياجات الفرد في شكل هرمي وأسس نظريته على البحوث والتجارب حيث كان يرى أن دوافع الانسان تنتظم في متصل الدوافع الأولية ويضع "ماسلو" افتراضات تحكم مفاهيم نظريته وهي:

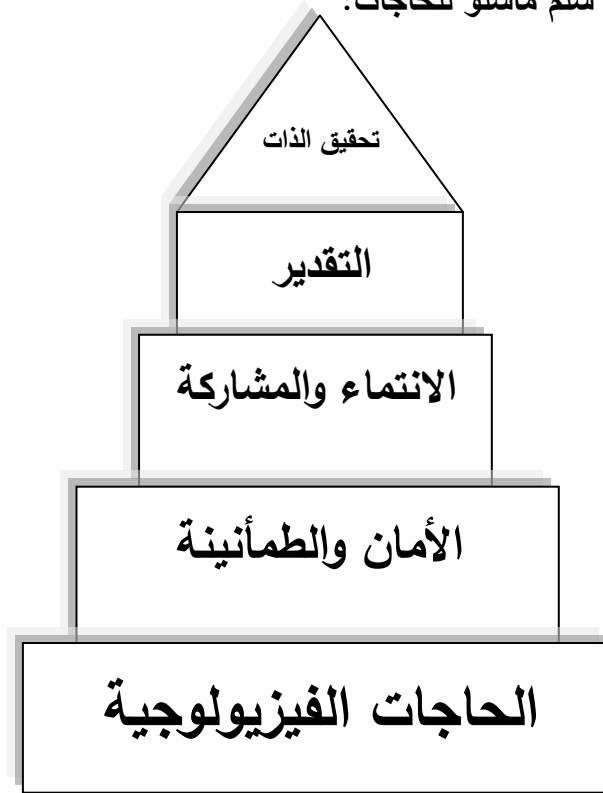
- اذا تم اشباع حاجة ما فإنها لا تعود دافعا للسلوك
- في كل انسان نجد شبكة دوافع معقدة ومتراصة

## الفصل الثاني: الرقابة التنظيمية

- أن الحاجات التي تقع في قاعدة الهرم يجب أن يتم اشباعها أولاً قبل أن يكون للحاجات التي تحتل المراتب العليا تأثير على سلوك الانسان.
- في حالة عدم الاكتفاء أو عدم الاشباع للحاجة هي التي تحفز الفعل البشري وأن الحاجات غير المشبعة لمدة طويلة والتي يعاني الفرد من صعوبة في اشباعها قد تؤدي الى الاحباط أو التوتر.<sup>1</sup>

وفقا لهذه النظرية فان للفرد خمسة أنواع من الحاجات والتي ترتب في تدرج هرمي يبدأ من قاعدة الهرم بالحاجات الأساسية وينتهي عند قمته بالحاجات ذات المستوى الأعلى وتتمثل هذه الحاجات في:

شكل رقم (01) يوضح سلم ماسلو للحاجات:



المصدر: خليل محمد حسن الشماخ وخضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، 2014.

<sup>1</sup> خليل محمد حسن الشماخ وخضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، 2014، ص 135.

## الفصل الثاني: الرقابة التنظيمية

- **الحاجات الفيزيولوجية:** هذه الحاجات تتمثل في الطعام والشراب والمسكن والراحة والنوم والجنس تعمل على أساس الحفاظ على الفرد والمحافظة على نوعه وبالتالي فهي تمثل حد الكفاف بالنسبة للإنسان والتي تعتبر أقوى الحاجات الانسانية.
  - **الحاجة الى الأمان:** هي الحاجات التي تعبر عن الرغبة في الحماية من الأخطار والتهديد والحرمان والمرض والشيخوخة وينظر لها على أنها محاولة لتأمين منصب العمل بتوفير الأجر الكافي والتأمين.<sup>1</sup>
  - **الحاجة الى الانتماء:** وهي الحاجات التي تتعلق برغبة الفرد في أن يشعر بالانتماء للآخرين ويقبول الآخر له وهذه الحاجات تحقق التفاعل الاجتماعي خاصة الرغبة في الانتماء الى الجماعة سواء الرسمية أو غير الرسمية والعمل في فريق.<sup>2</sup>
- يتضح لنا من خلال ما سبق أن "ماسلو" ركز على ضرورة اهتمام الادارات بتلبية حاجات العمال ودوافعهم التي تحفزهم للعمل وتجعلهم يراقبون أنفسهم والانضباط في العمل وبالتالي التقليل من تسرب العمال عن وظائفهم فهذه النظرية تفسر الرقابة التنظيمية من خلال أهميتها في محاولة تحقيق هذه الحاجيات من ناحية سلوك وأداء العاملين وبالإضافة الى فهم دوافع الأفراد ومحاولة تكييفها فمن خلال اشباع الحاجات الفيزيولوجية للعامل يشعر بالطمأنينة والارتياح مما يجعله في حاجة الى تحقيق وتقدير الآخرين له وهذا يؤدي به الى الحاجة لتحقيق الذات، فالنظرية تركز على فهم السلوك الانساني وذلك من خلال الدوافع الأساسية للسلوك لأن الانسان لا يتحرك الا بدافع وتختلف الدوافع باختلاف الحاجة وتأثيرها ما جعل "ماسلو" يرتبها في شكل هرمي.

<sup>1</sup> ليلي مازن وعنايات ابراهيم: العلوم السلوكية، التعليم المفتوح، كلية التجارة، ص 52.

<sup>2</sup> جميلة بن زاف: العلاقات الانسانية وأثرها على أداء العاملين بالمؤسسة، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة العدد 21، ديسمبر 2015، ص 05.

## الفصل الثاني: الرقابة التنظيمية

---

### خلاصة الفصل:

من خلال ما تطرقنا اليه في هذا الفصل يمكن القول أن الرقابة التنظيمية من الوظائف والعمليات الادارية الرئيسية والركائز الهامة لتحقيق الفاعلية التنظيمية، فوظيفة الرقابة هي المسؤولة عن التأكد من مدى تحقيق الأهداف السابقة التحديد والوقوف على مختلف المشكلات والعوائق التي يمكن أن تحول دون تحقيق أهداف المؤسسة ثم اتخاذ الاجراءات التصحيحية من أجل تعديل مسار العمل في الاتجاه السليم، كما عرضنا في هذا الفصل أهم التصورات والأفكار التي جاءت بها والاتجاهات النظرية التي تناولت موضوع دراستنا الرقابة التنظيمية .

# الفصل الثالث:

## التسرب الوظيفي

تمهيد

أولاً: أسباب التسرب الوظيفي

ثانياً: أنواع التسرب الوظيفي

ثالثاً: استخدامات التسرب الوظيفي

رابعاً: نتائج وآثار التسرب الوظيفي

خامساً: معالجة التسرب الوظيفي

سادساً: كيفية حساب معدل التسرب الوظيفي

سابعاً: العلاقة بين الرقابة التنظيمية والتسرب الوظيفي

خلاصة الفصل

### تمهيد:

يمثل التسرب الوظيفي مشكلة إدارية وتنظيمية كبيرة له آثار سلبية على الفرد والمنظمة والمجتمع فهو يكلف المنظمة خسائر مادية ومعنوية وهذا عندما يكون الأفراد المتسربون من ذوي الكفاءات العالية مما يؤثر على أداء العاملين الباقين داخل المنظمة وعليه فهذه الظاهرة تعني خروج العاملين بصفة اختيارية أو إجبارية وعلى منظمات العصر إيجاد الحلول اللازمة للحد من الظاهرة أو التقليل منها وذلك بالعمل على تشخيص مواطن الضعف في المؤسسة واتخاذ إجراءات تصحيحية ملائمة لتفادي الآثار السلبية المترتبة على ارتفاع معدلات ظاهرة التسرب، وللتعرف أكثر عن هذه الظاهرة سنتطرق في هذا الفصل إلى أهم العناصر التي ينطوي عليها من أنواع وأسباب واستخدامات التسرب الوظيفي، وكيفية حساب معدل التسرب الوظيفي ونتائجه وأخيرا كيفية معالجته وعلاقته بالرقابة التنظيمية.

## الفصل الثالث: التسرب الوظيفي

### أولاً: أسباب التسرب الوظيفي (دوران العمل):

توجد مجموعة من الأسباب والعوامل التي تؤدي للتسرب الوظيفي نذكر أهمها:

- 1- أسباب ذاتية أو موضوعية: وعليه لا بد من قيام إدارة الموارد البشرية على مواجهتها بالترقية أو الإحلال أو التعيين من سوق العمل من خارج المنظمة ومن هذه الأسباب: الوفاة، بلوغ سن الإحالة على التقاعد، الإصابات والحوادث المؤدية إلى العجز الكلي، الأمراض المستعصية والمزمنة، تغيير منطقة السكن، الالتحاق بالدراسة لمدة طويلة وغير ذلك.

### 2- أسباب غير موضوعية:

- قلة الأجور المدفوعة للعاملين قياساً بما تمنحه المنظمات الأخرى.
- ظروف عمل سيئة أو غير مناسبة
- عدم توافر فرص للتقدم والترقية والتطور في العمل
- تدني الخدمات والمحفزات المقدمة للعاملين قياساً بالمنظمات الأخرى أو عدم وجودها
- تسلط الإدارة العليا واستبدادها بالسلطة وعدم مراعاتها لظروف العاملين
- المنافسة من قبل المنظمات الأخرى.

### 3- أسباب تنظيمية:

- تقليص نشاط المنظمة وسوء العلاقة بين الإدارة والعاملين وعدم رضا أحدهما عن الآخر.
- انتقال أعمال المنظمة إلى مكان أو موقع آخر
- تغيير تكنولوجيا الإنتاج والتسويق والإدارة
- طبيعة العمل الموسمية للمنظمة<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عباس الحميري وآخرون: إدارة الخدمة المدنية والوظيفة العامة، دار اليازوري العلمية، عمان، 2015، ص 158.

## الفصل الثالث: التسرب الوظيفي

4- نظام النقل: يعد النقل بين عمل وآخر شكلا من أشكال الدوران تمارسه الإدارة لمعالجة بعض

المشكلات الإدارية باستقدام من يتسم بالكفاءة للتعامل معها، وقد يكون النقل أمرا لا يتقبله

بعض العاملين ويعتبرونه نوعا من العقوبة خاصة إن كان مكانهم الجديد غير مناسب.<sup>1</sup>

وعليه يمكن القول أن التسرب الوظيفي أو ما يشار إليه بدوران العمل يرجع بروزه وتفاقمه في

المؤسسات إلى مجموعة من العوامل والأسباب المتمثلة في ظروف بيئة العمل أي أن المكان الذي

يعمل فيه الموظف غير مناسب مما يؤدي إلى ضغوط نفسية وجسدية، كذلك التغيرات التي تطرأ على

المؤسسة منها التقدم والتطور التكنولوجي فالتقنيات الحديثة التي أدخلت على العمل أدت إلى شعور

الفرد بالتجديد والضغط هذا يساهم بشكل كبير في تسرب الموظفين عن عملهم بالإضافة إلى غياب

التحفيز وقلة الأجور المدفوعة وعدم كفاءة برامج التوجيه وغياب الرضا الوظيفي هذه كلها عوامل

تؤدي بشكل كبير إلى ظهور التسرب الوظيفي داخل المؤسسة وتفاقمه.

<sup>1</sup> بسمان الفيصل: المدير الفاشل رؤيته للنجاح، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2016، ص 145.

### ثانياً: أنواع التسرب الوظيفي:

إن التسرب الوظيفي يختلف باختلاف أنواعه وهذه الأنواع تتمثل في:

#### 1- التسرب المؤقت (الإعارة): ويعني خدمة عضو المنظمة خارج المنظمة لصالح منظمة أخرى

عن طريق الإعارة لفترة مؤقتة غالباً مدة سنة قابلة للتجديد على ألا يتقاضى تعويضاً مادياً خلال فترة إعارته.

#### 2- التسرب الدائم: وهو خروج الموظف طوعاً من المنظمة بصفة دائمة قبل بلوغ سن التقاعد

ويعرف أيضاً بدوران العمل حسب "خرموش" الذي يرى أن الدراسات السوسيوولوجية تهتم بوجه عام وفي علم الاجتماع الصناعي بوجه خاص بدراسة الدوران الإرادي حيث يقصد به تحرك الفرد داخل التنظيم الاجتماعي للمؤسسة أو خارجه ويكون هذا التحرك بإرادة الفرد بحيث أن مسألة الإرادة تكمن ورائها عوامل اجتماعية أو نفسية أو اقتصادية، كما أن هناك عوامل أخرى تؤثر على الدوران الإرادي منها: نوع المهنة، السن، الجنس، بالإضافة إلى عوامل داخلية في المؤسسة وعوامل خارجية محيطة بالفرد ويمكن القول أن العامل يغادر إرادياً المؤسسة كشكل من أشكال التذمر والاحتجاج ويمثل ذلك طريقة ضغط تقليدية يتخذها العامل ضد بعض المستخدمين<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>تسابت منال: تأثير الدخل الفردي للعامل على التسرب الوظيفي داخل المنظمة، دراسة ميدانية بشركة أشغال الطرق أم البواقي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2017/2018، ص 60.

## الفصل الثالث: التسرب الوظيفي

3- **الندب:** وهو الانتداب ويعبر عن وضعية نشاط بالنسبة للعامل المثبت في منصب عمله الذي

يدعي إلى ممارسة وظائف أو نشاط في هيئة أو مؤسسة غير مؤسسته ويستمر العامل في

الاستفادة ضمن مؤسسته السابقة من حقوقه في الأقدمية وفي الترقية والتقاعد.

كما يختلف تصنيف التسرب الوظيفي حسب زاوية النظر إليه من حيث النتيجة والوجهة والسبب

وهي تصنف كالاتي حسب الظاهري:

\* **من حيث النتيجة:** هناك نوعان للتسرب الوظيفي من حيث النتيجة هما تسرب سلبي وتسرب ايجابي

وذلك سواء كانت هذه الأنواع من وجهة نظر المنظمة أو من وجهة نظر الفرد أو من وجهة نظر المجتمع.

\* **من حيث الوجة:** ينقسم التسرب الوظيفي من حيث الوجة إلى نوعين هما: تسرب إلى وظيفة

أخرى وتسرب إلى خارج القوى العاملة سواء عن طريق التقاعد أو الوفاة.

\* **من حيث السبب:** ينقسم التسرب الوظيفي من حيث السبب إلى نوعين هما: تسرب قسري: وهو عبارة

عن حركة الموظفين إلى خارج حدود العضوية والتي لا تنتج عن رغبة الموظف مثل التسريح أو

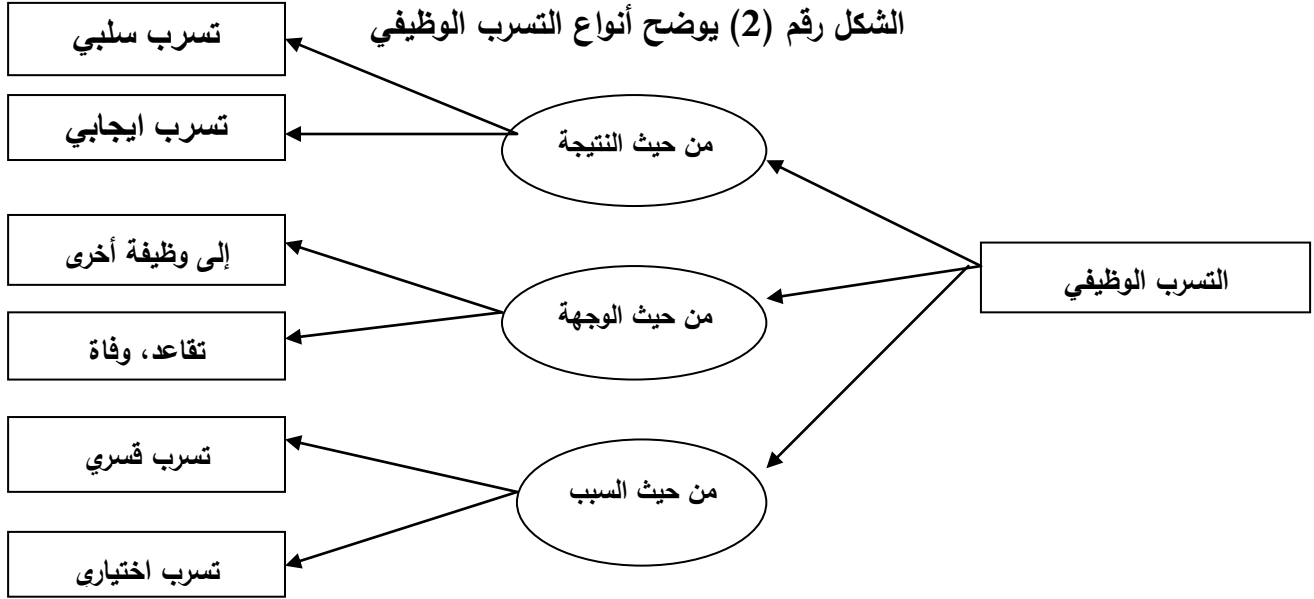
الفصل والتقاعد وغالبا ما يكون التسرب القسري ناتجا عن رغبة المنظمة، كذلك نجد تسرب اختياري:

وهو عبارة عن حركة الموظفين إلى خارج حدود العضوية للمنظمة نتيجة لرغباتهم الخاصة وهو ما

يعبر عنه غالبا بالاستقالة أو ترك الوظيفة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 61.

## الفصل الثالث: التسرب الوظيفي



المصدر: تسابت منال: تأثير الدخل الفردي للعامل على التسرب الوظيفي داخل المنظمة، مذكرة مكملة لنيل شهادة

الماجستير في علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم علم الاجتماع، جامعة

العربي بن مهدي، أم البواقي، 2017/2018 ص 61.

كذلك يمكن الإشارة للتسرب الوظيفي من خلال دوران العمل ويمكن إجمال أنواع دوران العمل

فيما يلي:

- **دوران طوعي أو اختياري:** وهو عملية الترك التي ترتبط بالفرد نفسه وبمبادراته الشخصية لأسباب مختلفة قد يرتبط جزء منها بأسباب تنظيمية تتمثل في الأجور والمكافآت بشكل عام والترقية وأسلوب الإشراف وروتين العمل وتقليص نشاط المنظمة وغيرها، ويرتبط جزء منها بأسباب شخصية تتمثل في الناحية الصحية للفرد أو الترك لمواصلة الدراسة أو الانتقال إلى سكن جديد وغيرها.<sup>1</sup>
- **دوران إجباري:** ويرتبط هذا النوع بحركة العاملين غير الطوعية من داخل المنظمة الى خارجها بمبادرة أو قرار ليس للعاملين دخل فيه ويمكن تصنيف هذا النوع على النحو التالي: القرارات

<sup>1</sup> شوقي ناجي جواد الساعاتي، صالح إبراهيم العواشا: إدارة الموارد البشرية استراتيجيا في ظل الاتجاهات العالمية المعاصرة، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2020، ص 123 .

## الفصل الثالث: التسرب الوظيفي

المتعلقة في الإدارة العليا والتي تتمثل في حالات الطرد أو التسريح الدائم أو المؤقت، كذلك الحالات المتعلقة بالمرض أو الموت أو التقاعد الإلزامي بحكم العمر أو مدة الخدمة والتي لا يمكن السيطرة عليها إداريا.

• **الدخول الطوعي:** وتتمثل في حالات الاستخدام للعاملين الجدد نتيجة رغبة هؤلاء الأفراد بالعمل وحالات إعادة الاستخدام للعاملين السابقين نتيجة لقرار ذاتي منهم بإعادة ارتباطهم بالمنظمة.

• **الدخول الإجباري:** ويتمثل في دخول الأفراد المعينين في المنظمة بشكل إجباري إما بحكم القانون أو قرار مثل الخدمة العسكرية الإلزامية والارتباط الإلزامي للنقابات والاتحادات المهنية وغيرها.<sup>1</sup>

وعلى هذا الأساس يمكن القول بأن التسرب الوظيفي يختلف من نوع لآخر فهناك تسرب طوعي أي انفصال الموظف عن عمله دون أي ضغوطات أو قوى خارجية، وتسرب غير طوعي وهذا النوع من التسرب يفصل فيه الموظف من عمله وتنتهي خدماته وهذا بقرار من المنظمة، أيضا هناك تسرب غير مرغوب فيه أي عندما تتأثر المنظمة سلبا عند ترك الموظفين بالإضافة إلى التسرب المرغوب فيه وهو تسرب ايجابي بمعنى عندما تفقد أو تسرح المنظمة الموظفين ضعيفي الأداء وتستبدلهم بموظفين أفضل أداءا.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 124.

## الفصل الثالث: التسرب الوظيفي

### ثالثاً: استخدامات التسرب الوظيفي:

للتسرب الوظيفي استخدامات عديدة ذات أهمية كبيرة للإدارة العليا ولإدارة شؤون العاملين وهي:

- معرفة مدى الاستقرار والاستمرارية للقوى العاملة في الهيئات أو بوزارات وتحديد معدلاتها ومتابعة مدى زيادتها أو نقصانها خلال الأشهر والسنوات بغية تحليل أسبابها والتحكم فيها من أجل تقليل آثارها السلبية المتعددة.

- وسيلة تكشف عن مدى رضا الأفراد عن العمل في المؤسسة

- يكشف عن الخلل في سير المؤسسة مما يدعو إلى كشف أسباب هذا الارتفاع

- تحديد الاحتياجات التي سببها ترك العاملين خلال الفترات المقبلة وتهيئة الاعتمادات المالية واتخاذ ما يلزم لسدها عن طريق التعيين أو الترقية.

- وضع خريطة الترقيات والتعيينات وإنهاء الخدمة والتمتع بالإجازات والاعارات للمؤسسة في ضوء توقعات الأقسام المختلفة بغية التنسيق والإحلال المؤقت أو الدائم بينها وتسترشد إدارة شؤون العاملين عادة بالعديد من المؤشرات العلمية لتفسير وتحليل ظاهرة دوران العمل ومن أهمها:

أن دوران العمل المرتفع سبب فصل العاملين والاستغناء عنهم من جانب الإدارة قد يدل على عدم دقة عمليات الاختيار والتعيين، أن انخفاض وارتفاع معدلات التوازن في منظمة ما لا يكون معبرا عن حقيقة الواقع الداخلي فيها إذا تمت مقارنة هذه المعدلات بالمعدلات السائدة في قطاعات مماثلة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> فافة زينب، محمدي شيماء: علاقة بيئة العمل الداخلية بالتسرب الوظيفي من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة جيجل، 2018/2019، ص 47.

## الفصل الثالث: التسرب الوظيفي

### رابعاً: نتائج وآثار التسرب الوظيفي (دوران العمل):

يؤدي دوران العمل إلى العديد من المشاكل منها:

- تحمل الكثير من التكاليف عند تعيين الأفراد الجدد بدلا من الأفراد الذين تركوا العمل.
  - ارتفاع نسبة حوادث العمل وتكاليفه نتيجة ضعف خبرة الأفراد الجدد وعدم إلمامهم باستخدام الآلات وطبيعة الوقاية من الأخطار.
  - نقص الإنتاج وعدم تنفيذ خطة الإنتاج في الوقت المحدد لها
  - تعطل بعض الآلات لفترة من الوقت مما يترتب عليها خسارة مادية.
  - ارتفاع نسبة الفاقد والتالف من المواد الخام والمعيب من الإنتاج لقلة خبرة الأفراد الجدد.
  - قد لا يتقبل أعضاء التنظيم غير الرسمي أو الاجتماعي للفرد الجديد.<sup>1</sup>
- من خلال ما تطرقنا إليه يمكننا القول أن للتسرب الوظيفي العديد من الآثار سواء على الفرد أو على المنظمة أو على المجتمع ككل ومن هذه الآثار والنتائج تعطيل الأداء ونقص الاندماج داخل المؤسسة كذلك نقص مستوى الرضا الوظيفي بشكل عام بين أفراد المؤسسة أيضا من نتائج التسرب الوظيفي التكاليف بمعنى جعل المنظمات توجل وتلغي المشروعات التي يحتمل أن تكون مفيدة، كذلك أن التسرب عن العمل يؤثر على المنظمة فكما كان تارك الوظيفة له مهارات أو يشغل وظيفة أساسية يكون لخسارته أثر كبير على الأداء الفردي والجماعي في المنظمة.

<sup>1</sup> روشان مفيد بوظو، مرجع سابق، ص 95.

## الفصل الثالث: التسرب الوظيفي

### خامسا: معالجة التسرب الوظيفي:

من الصعب أن نقول أنه يمكن القضاء على حالات التسرب الوظيفي بشكل تام، ولكن نستطيع السيطرة على خفض معدلات التسرب الوظيفي وذلك من خلال عدة خطوات أهمها:

- أولا: التعامل مع المشكلة هو الاعتراف بها فالإقرار بوجود التسرب الوظيفي وتأثيره على سياسات التوظيف وتقليل البطالة سيكون الباب الذي نبدأ معه بالتعامل مع إشكالية التسرب الوظيفي.
- محاولة إيجاد مؤشرات وبيانات التسرب الوظيفي شهريا أو كل ثلاثة أشهر فترسيخ مبدأ الشفافية من خلال استعراض نسب التسرب سيكون له تأثير ايجابي على نجاح سياسات التوظيف.
- البحث عن مدى ملائمة معدل الأجور الحالية للموظف بحسب المهن ومتابعة التغيرات الطارئة على تكاليف معيشة المواطن.
- التعامل بحزم مع القضايا العمالية ومحاولة تقليل فترة تداول القضايا.
- إنشاء دوائر قضائية عمالية متخصصة وذات استقلالية تهدف لتحسين نظام فض المنازعات العمالية بواسطة قانونيين متخصصين في قضايا العمل والعمال وهذا له تأثير مباشر في تقليل نسب التسرب إذ سيكون هناك تهذيب للعدد الكبير للمتسربين من إقرار وجود القضاء كمرجع ذي ثقة في التعامل مع المشكلات الواردة له.<sup>1</sup>

وعليه هناك مجموعة من الأساليب والطرق التي من الممكن أن تقلل من حدوث التسرب الوظيفي وهي أن تكون بيئة العمل ذات مرونة فكلما توفرت المرونة في العمل سيشعر الموظف

<sup>1</sup> حامد العنزلي: التسرب الوظيفي المهديد الصامت لمبادرات سوق العمل، مجلة القافلة، أرمكو، السعودية، ب ت،

## الفصل الثالث: التسرب الوظيفي

بالراحة، كذلك إتاحة فرصة تدريبية للتطوير وأهم شيء كذلك لمعالجة هذه الظاهرة هو الوعي بظاهرة التسرب وما سينجم عنها ومعرفة المؤشرات التي توضح ب بروز هذه الظاهرة.

### سادسا: كيفية حساب معدل التسرب الوظيفي (دوران العمل):

لقياس دوران العمل هناك بعض المقاييس التي يمكن استخدامها لتشخيص حالات وأسباب دوران العمل إن كانت غير طبيعية والوقوف على مسبباتها ومعالجتها قبل استفحالها ومن هذه المقاييس:

#### 1/ معدل دوران العمل:

(ترك العمل) : عدد تاركي الوظائف / متوسط عدد العاملين  $\times 100$

ويسمى هذا العمل أحيانا بمعدل الانفصال

#### 2/ معدل دوران العمل:

(الدخول الى العمل): عدد الملتحقين بالوظيفة / متوسط عدد العاملين  $\times 100$

ويسمى أيضا بمعدل الانضمام وذلك من تعيين موظفين جدد من سوق العمل.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نجد عبد الله العزاوي: الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان،

## الفصل الثالث: التسرب الوظيفي

### سابعا: العلاقة بين الرقابة التنظيمية والتسرب الوظيفي:

تلعب الرقابة التنظيمية بشتى أنواعها دورا مهما في المؤسسة إذ تمثل أهم الوظائف والعمليات التي تضمن وجود استخدام فعال وجيد للموارد التنظيمية لتحقيق الأهداف المخطط لها وكل مؤسسة أو منظمة تحتاج إلى مراقبة وتقييم الأنشطة الممارسة، فالرقابة التنظيمية تساهم بشكل كبير في تصحيح الانحرافات وكل السلوكات التي تؤدي بتدهور سيرورة المؤسسة فمن المعروف أن غياب عملية الرقابة سيشكل ما يسمى بتسرب الموظفين ودورانهم في العمل وتهاونهم وعدم تحملهم مسؤوليات وظيفتهم لذلك فمن المؤكد أن هناك علاقة بين الرقابة التنظيمية والتسرب الوظيفي وذلك من خلال أنه كلما زادت ممارسة الرقابة زاد مستوى الأداء مما يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي مما يشجع على التوسع في ممارسة المهارات خاصة الفنية والفكرية هذا يستبعد التسرب وانتقال الموظفين من مكان عملهم، بالإضافة إلى أن الرقابة تعمل على تحقيق الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وتوطيد عملية الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين وهذا بطبيعة الحال سوف يخلق بيئة ملائمة للموظفين وفي نفس الوقت يقلل ويخفف من ضغوط العمل، كذلك تعمل الرقابة على زيادة التفاعل هذا يعني هناك علاقة متبادلة بين الرئيس ومرؤوسيه مما يؤدي إلى استقرار العاملين في المؤسسة حيث أن هذا يساهم في حب العمل وحماس الموظفين للعمل والتزامهم بأهداف التنظيم من هنا تكون ظاهرة التسرب الوظيفي مستبعدة كل البعد فترك الموظفين لأعمالهم من الظواهر السلبية التي تهدد حياة المنظمات فكلما كانت هناك رقابة فعالة ذات جودة تتميز باللامركزية وتقوم على الإرشاد والتوجيه كلما كانت هناك كفاءات عالية من حيث الأداء والاتصال والمشاركة في اتخاذ القرارات هذا ما يؤدي إلى زيادة الشعور بالانتماء للمؤسسة، وهذا ما يساعد على التقليل من الانحرافات والظواهر السلبية.

## الفصل الثالث: التسرب الوظيفي

---

فمن خلال ما تقدم نرى أن هناك علاقة تربط الرقابة التنظيمية والتسرب الوظيفي، فالرقابة لها جانب ايجابي كبير يعمل على التقليل من تسرب الموظفين وفي نفس الوقت غياب الرقابة يؤثر بشكل كبير في ظهور التسرب ودوران العاملين فالعلاقة التي تربطهما هي علاقة تأثير وتأثر.

## الفصل الثالث: التسرب الوظيفي

### خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل الذي تناولنا فيه ماهية التسرب الوظيفي نستخلص بأن التسرب الوظيفي هو ترك العامل للمؤسسة التي يعمل بها وذلك عن طريق تخليه عن منصب عمله حيث تحكم ظاهرة التسرب الوظيفي مجموعة عوامل تؤثر بطريقة مباشرة وغير مباشرة على الموظفين والتي تجعلهم يفكرون في تغيير أماكن عملهم حيث أبرزنا من خلال هذا الفصل أسباب تشكل ظاهرة التسرب الوظيفي كما وضحنا النتائج التي تترتب عن تفاقم هذا الظاهرة وأنواعها التي تؤثر على نشاط المؤسسة، لذلك فالتسرب الوظيفي يمثل ظاهرة تهدد سيرورة المؤسسات مما ينتج عنها من خسائر مادية ومعنوية لهذا لا بد من معالجتها والتقليل من حدتها من خلال معرفة الظروف والعوامل التي تساهم في ذلك.

# الفصل الرابع:

## التحليل الميداني للدراسة

تمهيد

أولاً: مجالات الدراسة

ثانياً: ضبط عينة الدراسة

ثالثاً: المنهج المستخدم في الدراسة

رابعاً: أدوات جمع البيانات

خامساً: أساليب التحليل الميداني

سادساً: عرض وتحليل البيانات وتفسيرها

سابعاً: تحليل النتائج العامة للدراسة

1-7 تحليل وتفسير النتائج تبعا للتساؤل الفرعي الأول

2-7 تحليل وتفسير النتائج تبعا للتساؤل الفرعي الثاني

3-7 تحليل وتفسير النتائج تبعا للتساؤل الفرعي الثالث

4-7 تحليل وتفسير النتائج تبعا للتساؤل المركزي

5-7 تحليل وتفسير النتائج في ضوء الدراسات السابقة

### تمهيد:

ان الدراسة السوسولوجية مبنية على ضرورة تحقيق الربط بين المعالجة النظرية والميدانية للدراسة وذلك بالاعتماد على اجراءات منهجية تتماشى مع طبيعة موضوع البحث وأهدافه وكذا الواقع الذي توجد فيه الظاهرة المدروسة، وسيتم في هذا الفصل تناول مختلف الأسس المنهجية للدراسة بدءا بتحديد مجالات الدراسة ثم تحديد المنهج المستخدم الذي يمكن من تحقيق أهداف البحث، بالإضافة الى ضبط العينة ثم الأدوات التي تم الاعتماد عليها في جمع المعلومات الميدانية للإجابة على تساؤلات الدراسة ومن ثم تحديد أساليب تحليل الدراسة ثم عرض وتحليل البيانات وتفسيرها وأخيرا النتائج العامة للدراسة.

**أولاً: مجالات الدراسة:**

ان تحديد مجالات الدراسة يعد من أهم الخطوات المنهجية في البحوث الاجتماعية وهو ما اتفق عليه أغلبية الباحثين والمختصين في مناهج البحث الاجتماعي على أن لكل دراسة ثلاث مجالات رئيسية وهي:

**1/ المجال الزمني:**

تمت هذه الدراسة الميدانية على ثلاث مراحل وهي:

**المرحلة الأولى:** الدراسة الاستطلاعية والتي كانت من 2023/01/16 الى غاية 2023/02/08

حيث كانت الزيارة الأولى بهدف التعرف على الواقع الميداني عن قرب وكذا فهم طبيعته وطبيعة العمل في بلدية بريحان والتعرف على أهم المصالح الموجودة فيها، حيث قمنا بإجراء مقابلة مع رئيس البلدية وأعوانه وذلك من أجل التصريح لإجراء هذه الدراسة وكذا تقديم بعض المعلومات المتعلقة بالهيكل التنظيمي للبلدية وتعدادها البشري والمعلومات التي من شأنها أن تخدم دراستنا وتزويدنا بمعلومات هامة حول ميدان دراستنا.

**المرحلة الثانية:** تمت هذه المرحلة يوم 2023/03/06 حيث كان الهدف منها محاولة التعرف على

الموظفين في كل مصلحة .

**المرحلة الثالثة:** تتمثل هذه المرحلة في تطبيق وتوزيع الاستمارة في صيغتها النهائية للحصول على

البيانات والمعلومات التي يتم من خلالها الإجابة على اشكالية الدراسة وقد امتدت من

2023/04/04 الى غاية 2023/04/10.

2/ المجال المكاني:

لقد تمت هذه الدراسة على مستوى بلدية متعددة الخدمات ببريخان ولاية الطارف وهي مؤسسة ذات طابع عمومي والتي تم تأسيسها عام 1984 وهي هيئة من الهيئات والأجهزة الادارية المكلفة بمهام ووظائف مضبوطة، تقع بلدية بريخان داخل تراب ولاية الطارف تابعة لدائرة بن مهدي التي تضم القرى الثلاث بريخان مركز، الريغية، السبعة، حيث تضم البلدية مجموعة من المصالح وهي:

- مصلحة الأمانة العامة

- مصلحة التنظيم والشؤون العامة

- مصلحة المالية والوسائل

- المصلحة التقنية

- المصلحة البيومترية

تقوم هذه المؤسسة بمجموعة من المهام التالية:

- اعطاء حق المبادرة باتباع كل الاجراءات التي من شأنها التكفل بالفئات المحرومة ومد يد

المساعدة اليها في مجالات الصحة والتشغيل والسكن.

- انجاز مؤسسات التعليم الأساسي وفق البرنامج المسطر في خريطة المدرسة وصيانة هذه

المؤسسات واتخاذ كل اجراء من شأنه تسهيل عملية النقل المدرسي.

- انجاز مراكز صحية وصيانتها وذلك في حدود قدرتها المالية

- استخراج وتقديم الوثائق التي يحتاجها المواطنين.

3/ المجال البشري:

يقصد بالمجال البشري عدد الموارد البشرية في المؤسسة التي أجريت فيها الدراسة وهي بلدية بريحان حيث يبلغ عدد موظفيها 400 موظف مقسمين على الشكل التالي: عدد الموظفين 220 وعدد المتعاقدين 180، كما يتكون الهيكل التنظيمي للبلدية من خمس مصالح كل مصلحة تضم عدد من الموظفين، مصلحة التنظيم والشؤون العامة ومصلحة المالية والتقنية ومصلحة البيومترية. مصلحة الأمانة العامة: تشمل فرع البريد والأرشفيف وفرع الاعلام الالي، أما مصلحة التنظيم والشؤون العامة وتشمل مكتب الانتخابات ومكتب الحالة المدنية ومكتب الخدمة الوطنية ومكتب النشاط الاجتماعي ومكتب الاستقبال والتوجيه. أما مصلحة المالية والوسائل فتشمل مكتب المستخدمين ومكتب ممتلكات البلدية ومكتب الميزانية والوسائل ومكتب الصفقات. مصلحة التقنية وتشمل مكتب البناء والتعمير ومكتب العتاد ومكتب تسيير حظيرة البلدية. مصلحة البيومترية: وتشمل مكتب حواز السفر والبطاقات الرمادية ومكتب رخص السياقة ومكتب بطاقات التعريف الوطنية.

ثانياً: ضبط عينة الدراسة:

تعتبر العينة من أهم المحاور التي يستخدمها الباحث من خلال بحثه واختيار العينة بشكل مناسب يساعد على التوصل الى نتائج ذات مصداقية عالية وكفاءة موثوق بها حتى يمكن تعميمها.

تعريف العينة: تعرف العينة على أنها جزء من المجتمع الاحصائي حيث تتوفر في هذا الجزء خصائص المجتمع نفسها، كما تعد طريقة من طرق البحث وجمع المعلومات تهدف الى التوصل الى نتائج يمكن تعميمها على المجتمع باعتبار ذلك ممكناً اذا كانت خصائص العينة تمثل خصائص المجتمع كونها وحدة احصائية ممثلة له ككل.<sup>1</sup>

كما تعرف أيضاً: عبارة عن مجموعة من المفردات تؤخذ من مجتمع البحث يقوم الباحث باختيارها بهدف جمع البيانات الخاصة ببحثه حيث يلجأ اليها الباحث عندما يجد نفسه غير قادر على القيام بدراسة شاملة لجميع مفردات البحث فيكتفي بعدد قليل من تلك المفردات في حد من الوقت والجهد والامكانيات المتاحة حيث تكون العينة ممثلة للمجتمع الأصلي.<sup>2</sup>

في دراستنا اخترنا العينة العشوائية البسيطة وهي عبارة عن: "مجموعة جزئية من المجتمع الأصلي وبحجم معين لها نفس الفرصة (الاحتمال) لتختار كعينة من ذلك المجتمع"<sup>3</sup>

<sup>1</sup> بوحوش عمار: منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، ألبانيا، ط1، 2019، ص 68.

<sup>2</sup> محمد شفيق : البحث العلمي الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1981، ص 86.

<sup>3</sup> متولي النقيب: مهارات البحث عن المعلومات واعداد البحوث في البيئة الرقمية، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2008، ص 110.

حيث اخترنا 10% من مجتمع الدراسة الذي يضم 400 مفردة ويشمل ملحق، متصرف، عون ادارة رئيسي، عون مكتب، ملحق ادارة رئيسي.

$$\text{العينة} = \text{المجتمع الكلي} \times \text{النسبة المختارة} / 100$$

$$\text{عينة الدراسة} = 400 \times 10 / 100 = 40$$

اذا عينة الدراسة تمثل 40 مفردة.

### ثالثا: المنهج المستخدم في الدراسة:

يعرف المنهج على أنه: "وسيلة البحث العلمي في الكشف عن المعارف والحقائق والقوانين

التي يسعى الى ابرازها وتحقيقها"

ويعرفه "عبد الرحمان بدوي" على أنه: "الطريق المؤدي الى الكشف عن الحقيقة في العلوم

بواسطة طائفة من القواعد العامة تهيمن على سير العقل وتحدد عملياته حتى يصل الى نتيجة

ومعلومة"<sup>1</sup>

انطلاقا من موضوع دراستنا المتمحور حول "دور الرقابة التنظيمية في الحد من ظاهرة التسرب

الوظيفي" وبالتحديد في بلدية بريحان ولاية الطارف فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي لأنه

يتلاءم مع طبيعة البحث وعموما فان هذا البحث يندرج ضمن الدراسات الوصفية التحليلية التي

تستهدف وصف الظاهرة الاجتماعية وتفسيرها وشرح أسباب وجودها وهذا من خلال تحليل علمي دقيق

للظاهرة المدروسة.

<sup>1</sup> نادية سعيد عيشور وآخرون: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، مؤسسة حسين راس الجبل، قسنطينة،

يعرف المنهج الوصفي التحليلي على أنه: "ذلك المنهج الذي يهتم بدراسة الظواهر والأحداث كما هي من حيث خصائصها وأشكالها والعوامل المؤثرة فيها فهو يدرس الظواهر عن طريق وصفها مع جمع الجوانب والأبعاد ويهدف لاستخلاص الحلوول وتحديد الأسباب التي أدت الى حدوث الظاهرة من خلال رصد ومتابعة الظاهرة بطريقة كمية ونوعية في فترة زمنية معينة"<sup>1</sup>

### رابعاً: أدوات جمع البيانات:

تعتبر أدوات جمع البيانات الوسيلة الأساسية للحصول على الحقائق التي يسعى الباحث للوصول اليها باعتبارها من أهم المراحل في البحث العلمي حيث أن طبيعة الموضوع هي التي تفرض نوع الأحداث المناسبة لذلك وعلى هذا الأساس فقد اعتمدنا في دراستنا على الأدوات المنهجية التالية:

#### 1/ الملاحظة:

وهي من أهم الأدوات التي يعتمد عليها الباحث في جمع المعطيات والمعلومات الميدانية وذلك بتوجيه الحواس والانتباه الى ظاهرة معينة أو مجموعة من الظواهر من أجل الكشف عن صفاتها أو خصائصها بهدف الوصول الى معرفة جديدة عن تلك الظاهرة، كما تعتبر الملاحظة أول ما يستخدمه الباحث لأنها تمثل المرحلة الأولى من مراحل البحث العلمي ومن أقدم وسائل جمع المعلومات حول ظاهرة معينة.<sup>2</sup>

لقد اعتمدنا على الملاحظة الميدانية في دراستنا فعند دخولنا للمؤسسة تم استقبالنا من قبل رئيس البلدية وأعضائه بمعاملة جيدة وتعاطف كبير من طرف الموظفين، وقد ساعدتنا هذه الوسيلة في التعرف على ميدان الدراسة وجميع المصالح بما تحتوي من مكاتب وقاعات، كذلك ساعدتنا الملاحظة

<sup>1</sup> كمال دشلي : منهجية البحث العلمي، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، حماة، 2016، ص 61.

<sup>2</sup> ابراهيم بختي: الدليل المنهجي لإعداد البحوث العلمية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة الجزائر، ط4، 1998، ص14.

على تحليل وتفسير المعطيات الميدانية، فالملاحظة البسيطة تعرفنا من خلالها على أجواء العمل السائد بين مختلف الفروع وكذا أخذ فكرة واضحة على مختلف المصالح بالمؤسسة عن طريق ظروف العمل الفيزيائية، أيضا من خلال الملاحظة تعرفنا على جماعات العمل وهم الذين يمثلون عينة الدراسة وطبيعة العمل الذي يمارسونه، زيادة على ذلك ملاحظة سلوكيات الموظفين أثناء اجابتهم على أسئلة الاستمارة وردود أفعالهم وتفاعلاتهم مع بعضهم ومعنا.

وقد تم تسجيل كل الملاحظات في دليل الملاحظة الذي كان يرافقنا في كل زيارة للمؤسسة.

### دليل الملاحظة:

عند نزول الباحث للميدان لا بد أن يكون بحوزته دليل أو شبكة الملاحظة وهو بمثابة دليل يسجل فيه كل الملاحظات التي يلاحظها وفي موضوعنا: " دور الرقابة التنظيمية في الحد من مظاهر التسرب الوظيفي " كان لا بد لنا من الاعتماد على دليل الملاحظة في كل زيارة نقوم بها للمؤسسة.

الفصل الرابع: التحليل الميداني للدراسة

تاريخ الملاحظة	مكان الملاحظة	زمن الملاحظة	ما يجب ملاحظته	ما تم ملاحظته (النتيجة)
2023/01/16	مكتب رئيس البلدية	من 9:30 صباحا الى 10:30 صباحا	الجو السائد داخل المؤسسة بصفة عامة.	-الاستقبال الجيد واللائق وحسن المعاملة من طرف الموظفين وتفاعلهم معنا. -مقابلة رئيس البلدية من أجل الموافقة على اجراء الدراسة حيث تلقينا معاملة جيدة. -تقديم الهيكل التنظيمي الخاص بالبلدية من قبل أعضاء البلدية.
2023/03/06	المكاتب الخاصة بمصالح البلدية	09:45 صباحا الى غاية 11:45 صباحا	طبيعة العمل وعلاقات وتعاملات الموظفين	-لاحظنا تجمعات خاصة بين الموظفين داخل المكتب. -أن الموظفين والمواطنين يتم توجيههم عن طريق لوائح ومناشير تنظيمية خاصة. -لاحظنا أن هناك مسؤول هو المشرف على الأعمال الادارية يمارس الرقابة بطريقة لامركزية

## 2/ المقابلة:

تعرف المقابلة على أنها: محادثة هادفة من أجل جمع البيانات والمعلومات أثناء لقاء مباشر بين الباحث والمبحوث الذي يراد الحصول على بيانات منه.<sup>1</sup>

كما تعرف بأنها: تبادل لفظي ومحادثة موجهة تتم بين شخصين في مواقف معينة هدفها استشارة أنواع معينة من المعلومات لاستغلالها في بحث علمي.<sup>2</sup>

لقد مكنتنا هذه الأداة من الاتصال المباشر بأفراد مجتمع البحث وإجراء مقابلة مع رئيس البلدية وبعض الموظفين والموظفات لمعرفة طريقة تعاملهم مع مسؤوليهم وكذلك التعرف على اللوائح والقوانين السائدة والمتعامل بها في البلدية وكان الهدف منها جمع المعلومات عن المؤسسة والتعريف بها بالإضافة إلى معرفة الهيكل التنظيمي لها ونمط الرقابة الممارس على الموظفين.

زيادة على ذلك قمنا بإجراء مقابلات مع الموظفين والموظفات عينة الدراسة خاصة في فترة توزيع الاستمارة وجمعها.

## 3/ الاستمارة:

تمتاز هذه الطريقة بكونها تساعد على جمع معلومات جديدة ومستمدة مباشرة من المصدر والمعلومات التي يحصل عليها الباحث من خلال الاستمارة تتطلب اجراءات دقيقة منذ البداية.<sup>3</sup>

تعرف الاستمارة على أنها نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه الى المبحوثين من أجل الحصول على معلومات حول موضوع معين ويتم تنفيذها اما عن طريق المقابلة الشخصية أو أن

<sup>1</sup> حامد سوادي عطية: دليل الباحثين في الادارة والتنظيم، دار المريخ، الرياض، 1994، ص 74.

<sup>2</sup> محمد عبد السلام : مناهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والانسانية، مكتبة نور، ب ب، 2020، ص 48.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 58.

ترسل الى المبحوث عن طريق البريد، والاستمارة من حيث طرح الأسئلة تكون فيها مغلقة ومفتوحة وشبه مفتوحة.

تعرف الاستمارة كذلك على أنها: تقنية أو أداة أساسية مكملة لدور الملاحظة والمقابلة وتستهدف جمع المعلومات اللازمة لتغطية موضوع الدراسة حيث تعتمد على قيام الباحث بالاتصال الشخصي بالمبحوثين من أفراد العينة ثم اتباع الاجراءات اللازمة عند تطبيقها.<sup>1</sup>

وقبل أن تصاغ استمارة دراستنا في صيغتها النهائية مرت بعدة مراحل أهمها:

• صياغة استمارة أولية بعد أن أبدت الأستاذة المشرفة حولها عدة ملاحظات وتوجيهات شملت الشكل والمضمون.

• اجراء التعديلات اللازمة انطلاقا من توجيهات وارشادات الأستاذة المشرفة وتمت صياغة استمارة بحثنا في شكلها النهائي.

لقد شملت الاستمارة على 29 سؤال موجهة لعينة البحث في بلدية بريحان وتضمنت أربعة (04) محاور أساسية كالتالي:

- المحور الأول: يشمل البيانات الشخصية للمبحوثين ويضم (06) أسئلة من (01) الى (06) وهي عبارة عن بيانات تتعلق بالخصائص العامة لأفراد العينة.
- المحور الثاني: ويشمل بيانات حول دور التوجيه في الحد من الدوران الوظيفي وتضمن (05) أسئلة من (07) الى (11).

<sup>1</sup> نادية عيشور واخرون: مرجع سابق، ص 315.

- المحور الثالث: ويشمل بيانات حول دور الاشراف في الحد من التغيب وتضمن (07) أسئلة  
وكانت من (12) الى (18).

- المحور الرابع: يتعلق بالبيانات حول مساهمة عملية التقييم في الحد من التسرب الوظيفي  
وتضمن (11) سؤال من (19) الى (29).

**خامسا: أساليب التحليل الميداني:**

بعد عملية جمع البيانات والمعطيات بالاعتماد على الأدوات المذكورة سابقا ومن أجل تحويلها الى معرفة لها مدلولاتها المعرفية والعلمية والسوسيولوجية عمدنا في دراستنا عند عرض وتحليل البيانات والنتائج على أسلوبين هما: الأسلوب الكمي والأسلوب الكيفي.

1- **الأسلوب الكمي:** ويتجلى استخدامه في محاولتنا القيام بترتيب وتصنيف البيانات المتحصل عليها من الميدان بحساب التكرارات والنسب المئوية وتمثيلها في جداول بسيطة وأخرى مركبة لوصف العلاقة بين أكثر من متغير.

2- **الأسلوب الكيفي:** يتمثل هذا الأسلوب في تحويل الأرقام والنسب من معلومات خاصة الى مدلولات كيفية علمية عن طريق استنتاجها من خلال التعليق عليها وتحليلها تحليلا سوسيولوجيا وتفسيرها وربطها بالواقع المدروس انطلاقا من الجانب النظري للدراسة.

سادسا: عرض وتحليل البيانات وتفسيرها

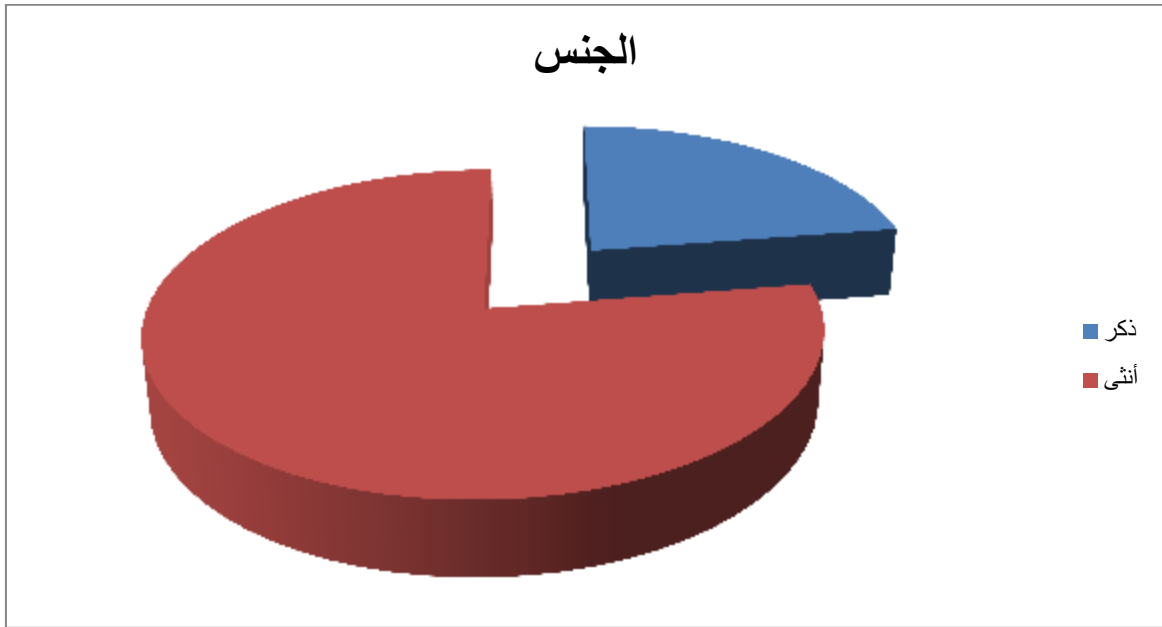
1/ عرض وتحليل بيانات المحور الأول: البيانات الشخصية:

جدول رقم (01) يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
22.5%	09	ذكر
77.5%	31	أنثى
100%	40	المجموع

المصدر: الاستمارة السؤال رقم (01)

شكل رقم (03) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: الاستمارة السؤال رقم (01)

## الفصل الرابع: التحليل الميداني للدراسة

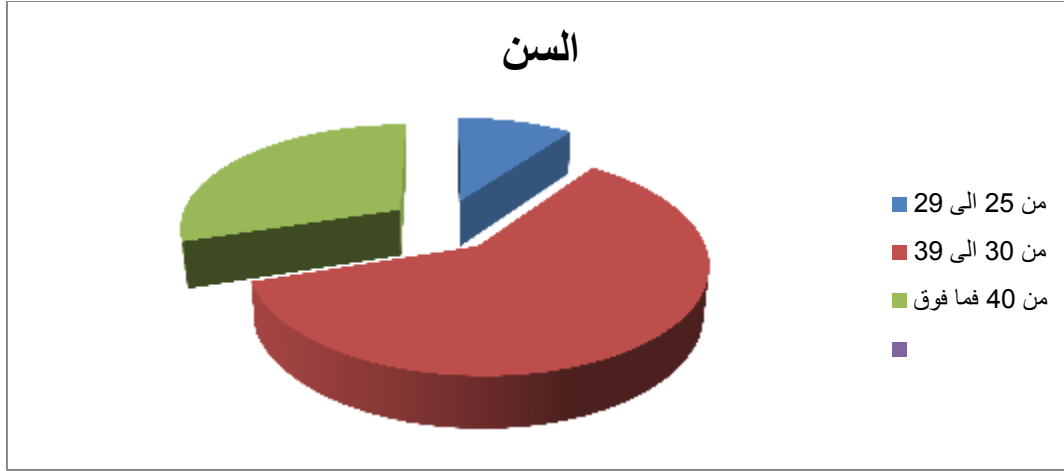
من خلال هذا الجدول نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة هم اناث بنسبة 77.5% بينما بلغت نسبة الذكور 22.5% وهي نسبة ضئيلة وهذا راجع الى أن أغلب الأعمال الادارية تنسب للمرأة في حين أن الذكور يقصدون القطاعات الأخرى العسكرية أو مهن حرة وهذا يدل على تمركز المرأة في مناصب بارزة في الادارة والأعمال ومشاركتها في سوق العمل وهذا ما لاحظناه من خلال جولتنا الاستطلاعية ببلدية بريحان.

### جدول رقم (02) يبين توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة المئوية	التكرار	السن
00%	00	أقل من 25 سنة
10%	04	من 25 الى 29 سنة
60%	24	من 30 الى 39 سنة
30%	12	من 40 فما فوق
100%	40	المجموع

المصدر: الاستمارة السؤال رقم (02)

شكل رقم (04) يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: الاستمارة السؤال رقم (02)

من خلال المشاهدة الاحصائية للجدول رقم (02) نلاحظ أن الفئة العمرية من 30 الى 39

سنة تمثل أعلى وأكبر نسبة والتي قدرت بـ 60% مقارنة مع باقي الفئات، ثم تليها الفئة العمرية من

40 سنة فما فوق يمثلها 12 فردا بنسبة 30% وأخيرا تليها الفئة العمرية من 25 الى 29 سنة و قدرت

بنسبة 10% وهي أضعف نسبة وهذا يدل على أن فئة الشباب قليلة جدا رغم حاجة هذه المؤسسات

الى هاته الفئة في حين أن الفئة أقل من 25 سنة فهي منعدمة.

وفي قراءتنا لهذه النتائج نستنتج أن عينة دراستنا موزعة على أكثر من فئة عمرية لكن بنسب متفاوتة

حيث أن أغلبية أفراد العينة تركز سنهم في الفئة العمرية من 30 الى 39 سنة وهذا راجع الى الخبرات

والمعارف التي يمتلكونها حيث تساعد المؤسسة في نجاحها وتحقيق أهدافها، كذلك الفئة العمرية من

40 سنة فما فوق كانت نسبتها معتبرة وهذا راجع الى استقرار العمال القدامى في مناصبهم وهي الفئة

التي لديها أقدمية في العمل، في حين أن الفئة من 25 الى 29 سنة ضئيلة كونها الخريجين الجدد

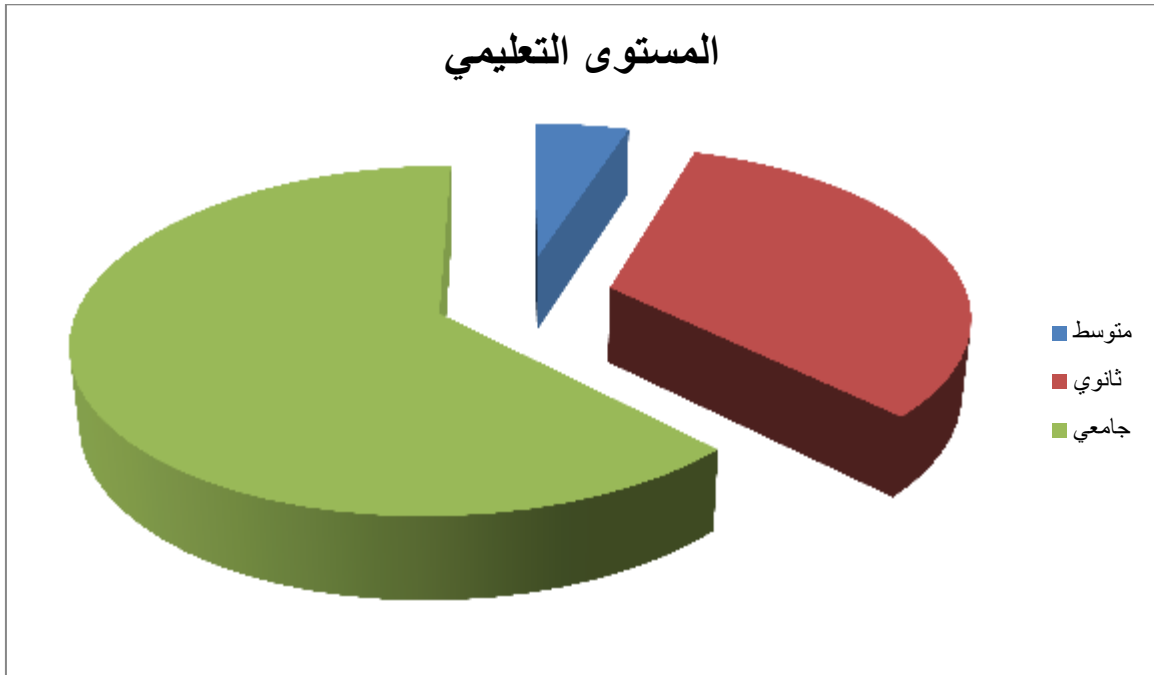
مما يشير الى أن المؤسسة أغلب عمالها من الفئة ذوي الخبرة.

جدول رقم (03) يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
05%	02	متوسط
32.5%	13	ثانوي
62.5%	25	جامعي
100%	40	المجموع

المصدر: الاستمارة السؤال رقم (03)

شكل رقم (05) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: الاستمارة السؤال رقم (03)

## الفصل الرابع: التحليل الميداني للدراسة

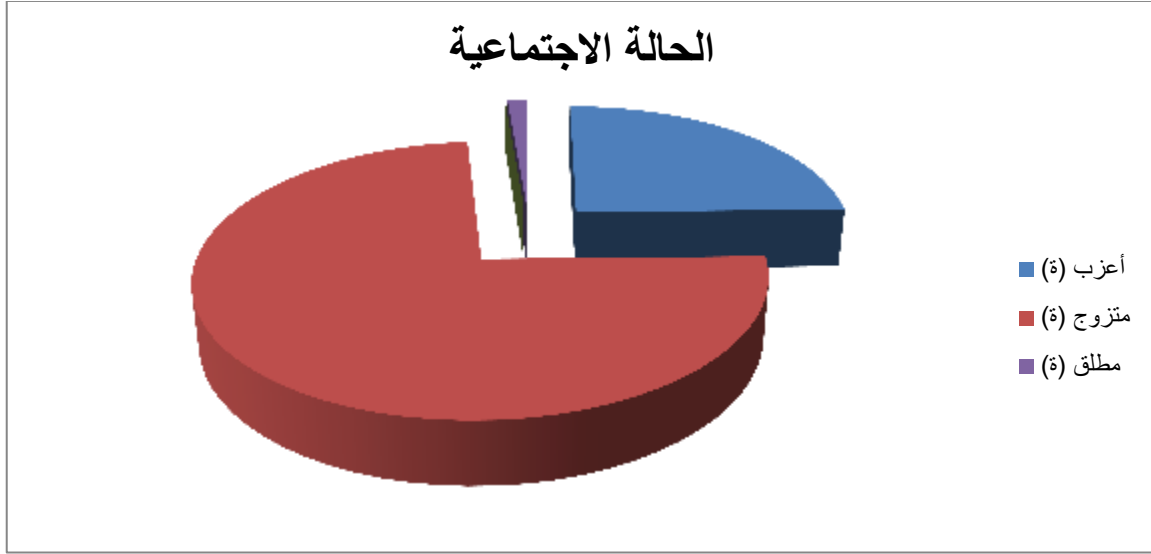
من خلال البيانات الاحصائية الواردة في الجدول رقم (03) نلاحظ أن 25 فردا بنسبة 62.5% ذوي مستوى جامعي وهي النسبة الأكبر، بينما الذين بلغوا مرحلة التعليم الثانوي يمثلون نسبة 32.5%، كما نجد نسبة الموظفين ذوي التعليم المتوسط منخفضة جدا وقدرت بـ 05% ومن هنا يمكن القول أن نسبة التعليم العالي هي الأكبر في مجتمع العينة وهذا راجع لطبيعة العمل حيث أن المؤسسة بحاجة الى موظفين من مستوى التعليم العالي وذلك من أجل السير الحسن والجيد للبلدية، كذلك نلاحظ أن نسبة مستوى التعليم الثانوي معتبرة بالإضافة الى مستوى التعليم المتوسط يمثل أدنى نسبة لأن العمل في المؤسسة يتطلب موظفين ذوي تخصص وخبرة، بالتالي نستخلص أن بلدية بريحان تحتوي على فئة كبيرة من الكفاءات وهذا دليل على تطور المؤسسات الخدماتية الجزائرية بتلقي مواردها البشرية لتكوين في الجامعات واستقطاب ذوي الكفاءات الجامعية التي لها القدرة على التسيير والاشراف والرقابة.

### جدول رقم (04) يبين توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية	التكرار	الحالة الاجتماعية
22.5%	09	أعزب (ة)
67.5%	27	متزوج (ة)
00%	00	أرمل (ة)
10%	04	مطلق (ة)
100%	40	المجموع

المصدر: الاستمارة السؤال رقم (04)

شكل رقم (06) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية



المصدر: الاستمارة السؤال رقم (04)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة يمثلها المتزوجين والمقدرة بـ 67.5% تليها

فئة العزاب بنسبة 22.5% ثم فئة المطلقين بنسبة 10% في حين تتعدم نسبة الأرامل وهي أدنى

نسبة من النسب المتحصل عليها في الجدول.

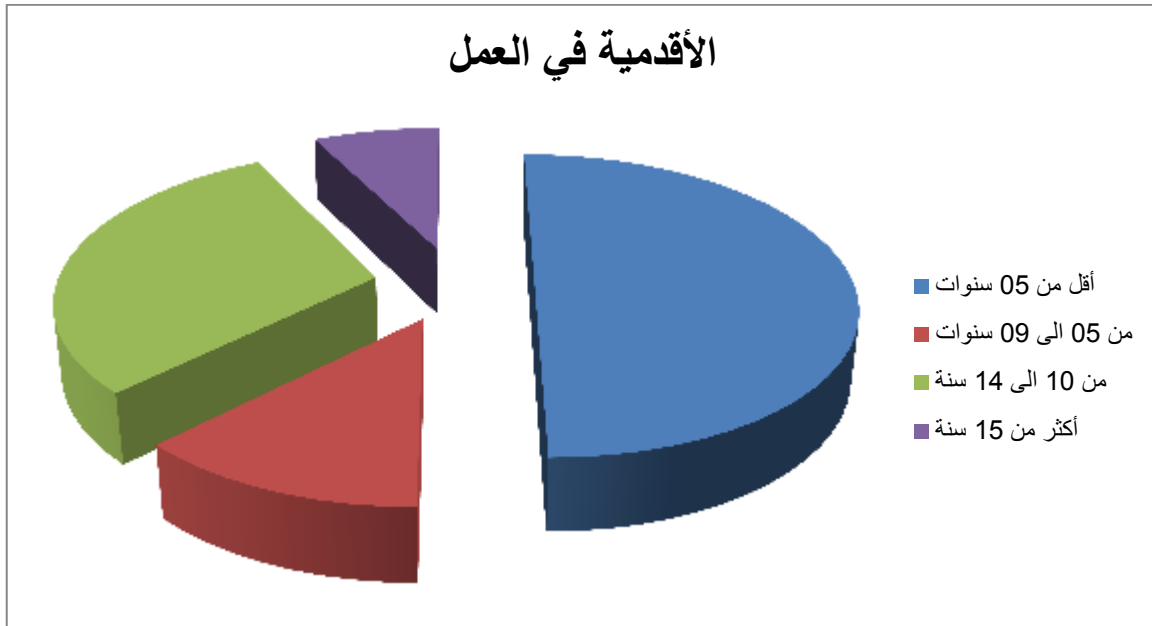
نستخلص أن الموظفين المتزوجين هم الفئة الغالبة في بلدية بريحان لأنهم فئة تتحمل المسؤولية وتعمل بجدية أكثر لتوفير المتطلبات المعيشية وأكثرهم حرصا على أداء العمل بكل موضوعية من أجل استقرارهم بالعمل وحياتهم ضف الى ذلك ارتباطهم الأسري يجعلهم أكثر ارتباطا بالمؤسسة ما يجعلهم أشد حرصا على تحقيق الأهداف، أما فئة العزاب والتي نسبتها قليلة مقارنة بالمتزوجين كونهم يرغبون في تحقيق طموحاتهم وبناء مستقبلهم.

جدول رقم (05) يبين توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

النسبة المئوية	التكرار	الأقدمية
%50	20	أقل من 05 سنوات
%12.5	05	من 05 الى 09 سنوات
%30	12	من 10 الى 14 سنة
%7.5	03	أكثر من 15 سنة
%100	40	المجموع

المصدر: الاستمارة السؤال رقم (05)

شكل رقم (07) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية



المصدر: الاستمارة السؤال رقم (05)

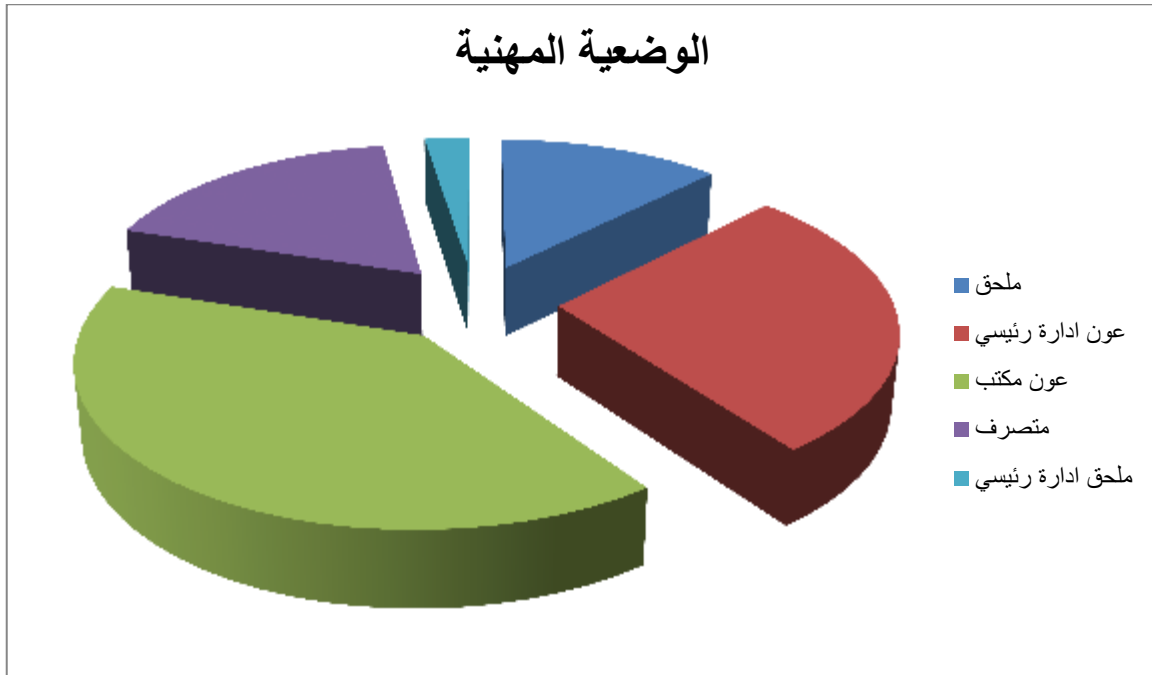
استنادا الى الجدول رقم (05) أعلاه نلاحظ أن الفئة الأقل من 05 سنوات أقدمية هي التي تمثل أكبر نسبة وقدرت بـ 50%، تليها الفئة التي تتراوح من 10 الى 14 سنة بنسبة 30% بعدها تأتي فئة الموظفين الذين لديهم أقدمية من 05 الى 09 سنوات وقدرت نسبتها بـ 12.5% وأخيرا الفئة التي تبلغ أقدميته أكثر من 15 سنة بنسبة 7.5% وهي أقل نسبة، بالتالي نستخلص أن هناك تباين وتفاوت في الأقدمية في العمل حيث أن أغلب موظفي المؤسسة ليست لديهم أقدمية في العمل حيث تقل مدة عملهم عن 05 سنوات وهذا راجع الى سياسة التوسع التي تشهدها المؤسسات الخدمائية من خلال ارتفاع نسبة التوظيف السنوية وتداركها لأهمية تجديد طاقاتها البشرية وهو ما يوضح أن بلدية بريحان تحرص على التوظيف الدائم والمستمر، كما أن هناك نسبة مرتفعة نوعا ما والتي تتمثل في الموظفين ذوي الأقدمية من 10 الى 14 سنة وهذا يدل على توفر المؤسسة على موظفين ذوي خبرة مهنية في مجال العمل، في حين أن هناك نسبة قليلة تمثلها الفئة التي تتراوح أقدميته من 05 الى 09 سنوات وهذا يشير الى أن هناك فئة قليلة تتمتع بالاستقرار الوظيفي و متمسكين بمناصب عملهم، وأخيرا نجد الفئة التي تمثل أقدميته أكثر من 15 سنة وهي أدنى فئة حيث أنها قد يكون موظفيها على وشك التقاعد، وعليه يمكن القول أن بلدية بريحان تستقطب موظفين جدد وتعمل على تجديد مواردها البشرية.

جدول رقم (06) يبين توزيع أفراد العينة حسب الوضعية المهنية

الوضعية المهنية	التكرار	النسبة المئوية
ملحق	05	%12.5
عون ادارة رئيسي	11	%27.5
عون مكتب	16	%40
متصرف	07	%17.5
ملحق ادارة رئيسي	01	%02.5
المجموع	40	%100

المصدر: الاستمارة السؤال رقم (06)

شكل رقم (08) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوضعية المهنية



المصدر: الاستمارة السؤال رقم (06)

## الفصل الرابع: التحليل الميداني للدراسة

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن مجتمع الدراسة ينقسم الى مجموعة من الفئات المهنية تمثل فئة عون مكتب نسبة 40% وهي أعلى نسبة بعدها فئة عون ادارة رئيسي بنسبة 27.5% تليها فئة متصرف وتقدر نسبتها بـ 17.5% وبعدها فئة ملحق بنسبة 12.5% وأخيرا فئة ملحق ادارة رئيسي بنسبة 2.5% وهي أدنى نسبة.

من هنا نستخلص أن البلدية تحتاج الى عدد كبير من الموظفين الذين تتضمن مهامهم وظائف إشرافية والخدمات اللوجستية والتي تتمثل في عون مكتب ولذلك كانت هذه الفئة تمثل أعلى نسبة، كما أن هناك نسبة معتبرة من فئة عون ادارة رئيسي بحيث أن طبيعة العمل تتطلب أعوان ادارة يهتمون بالمهام الادارية وتنفيذها، ثم تأتي النسبة الأقل وتمثلها فئة متصرف لأنها تقتصر على نشاطات الرقابة والتقييم، أما فئة الملحق والتي تمثل نسبة قليلة نظرا لكون هذه الفئة مقتصرة على الأعمال المتعلقة بالإدارة وأخيرا تأتي فئة ملحق ادارة رئيسي ونسبتها قليلة جدا وهذا راجع لكون هذه الفئة مكلفة بمساعدة المتصرف في مهامه المتعلقة بمتابعة الملفات وعليه فبلدية بريحان يتوزع نشاط أعمالها على أنواع عديدة من الفئات المهنية.

2/ عرض وتحليل بيانات المحور الثاني: دور التوجيه في الحد من الدوران الوظيفي داخل

المؤسسة:

جدول رقم (07) يبين طريقة توجيه الموظفين داخل المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	طريقة التوجيه
17.5%	07	الأوامر
25%	10	التوجيهات الرسمية
42.5%	17	المهام
15%	06	البيانات
100%	40	المجموع

المصدر: الاستمارة السؤال رقم (07)

من خلال الجدول رقم (07) نلاحظ أن أعلى نسبة مقدرة بـ 42.5% يمثلها من أفراد العينة الذين يرون أن توجيههم في المؤسسة يتم عن طريق المهام، في حين أن نسبة 25% من المبحوثين أقرروا أن التوجيهات الرسمية هي التي يتم من خلالها توجيههم، أما نسبة 17.5% فترى أن توجيههم يكون من خلال الأوامر، أما نسبة 15% وهي أدنى نسبة صرحوا بأن توجيههم يكون عن طريق البيانات ومن خلال هذه القراءة نستنتج أن هناك اختلاف وتباين في طرق التوجيه وأن الطريقة التي أكد عليها المبحوثين هي من خلال المهام وهذا راجع إلى أن تنفيذ الأعمال وتوزيعها في المؤسسة لكي يكون بطريقة منتظمة ولا تتخللها أي عراقيل لا بد من ممارسة التوجيه لذلك نجد الأغلبية من المبحوثين صرحوا بطريقة المهام في توجيههم بالإضافة إلى أن التوجيه يتم ممارسته في المؤسسة من خلال التوجيهات الرسمية، فالتوجيه يعمل على تحريك القوة البشرية وترجمة الخطط عن طريق

## الفصل الرابع: التحليل الميداني للدراسة

الإرشادات والتوجيهات أو عن طريق الأوامر من أجل التنفيذ الفعلي للنشاطات والأعمال واتباع الإجراءات التنظيمية لأن التوجيه ينطوي على تحديد واجبات ومسؤوليات كل مرؤوس.

جدول رقم (08) يبين العلاقة بين المستوى التعليمي و الأهداف الأساسية للتوجيه في العمل

المجموع		جامعي		ثانوي		متوسط		المستوى التعليمي
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	أهداف التوجيه
%17.5	07	%57.14	04	%42.65	03	%00	00	ترشيد القرارات
%30	12	%58.33	07	%41.66	05	%00	00	التطور الفني
%05	02	%00	00	%00	00	%05	02	تقييم العمل لتحسينه
%25	10	%60	06	%40	04	%00	00	حل مشكلات العمل
%22.5	09	%88.88	08	%11.11	01	%00	00	الزيادة في المشاركة
%100	40	%62.5	25	%32.5	13	%05	02	المجموع

المصدر: الاستمارة السؤال رقم (08)

من خلال البيانات في الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 30% من الباحثين أشاروا إلى أن التوجيه يعمل على التطوير الوظيفي المهني والفني حيث أن هناك تباين من خلال المستوى التعليمي للباحثين من خلال أن الباحثين من ذوي المستوى التعليمي العالي بنسبة 58.33% صرحوا على أن التوجيه يعمل على التطوير الفني والمهني، أما بالنسبة للباحثين من ذوي المستوى التعليمي الثانوي والذين كان لديهم نفس الاقتراح لهدف التوجيه من حيث التطوير الفني فقدت نسبتهم بـ 41.66% ثم تليها نسبة 25% يرون أن الهدف من التوجيه يتمحور في حل مشكلات العمل ونجد 60% من الجامعيين أكدوا على ذلك بينما الثانويين بلغت نسبتهم 40%، في المقابل نجد أن نسبة 22.5% من الباحثين أفادوا أن التوجيه يهدف إلى الزيادة في المشاركة وهذا ما صرح به الباحثين

ذوي المستوى التعليمي الجامعي ونسبتهم **88.88%** وهي أعلى نسبة في حين أن نسبة **11.11%** من ذوي التعليم الثانوي، من جهة أخرى نجد أن نسبة **17.5%** أفادوا أن التوجيه يهدف الى توجيه القرارات حيث قدرت نسبة الجامعيين بـ **57.14%** أما الثانويين فقد قدرت نسبتهم بـ **42.65%** أما أدنى نسبة فيمثلها المستوى التعليمي المتوسط و قدرت بـ **05%** صرحوا على أن الهدف الأساسي للتوجيه هو تقييم العمل وتقديم الاقتراحات لتحسينه.

نستخلص من خلال هذا أن هناك علاقة تجمع بين المستوى التعليمي وعملية التوجيه من خلال أهدافه فأغلب المبحوثين من المستوى التعليمي الجامعي والثانوي يرون أن التوجيه يهدف الى التطوير الوظيفي وهذا راجع الى أن عملية التوجيه تمثل علاقة مهنية تساعد الموظف في تطوير مهاراته مما يعزز النمو المهني من خلال تشجيع الموظفين على ادارة تعلمهم بمفردهم من أجل زيادة امكاناتهم الى أقصى حد وتحسين أدائهم وتوطيد العلاقات بين الموظفين ذوي المستوى العالي والضعيف مما يساعدهم على الابداع في العمل واتقانه وخلق روح المبادرة، كما أن التوجيه يقلل من الخلافات والنزاعات ويعمل على حل المشكلات المهنية وهذا راجع الى أن اختلاف الكفاءات والمستويات الدراسية قد يكون لها دور في بروز الخلافات وبالتالي عند وجود التوجيه فانه يعمل على التقليل من الخلافات والمعوقات التي تواجه الموظفين مما يزيد في المشاركة من خلال التفاعل والتشجيع على الانخراط كما يهدف الى ترشيد القرارات وتزويد الموظفين بالمعلومات وارشادهم على كيفية تنفيذ الأعمال واتمامها، بالإضافة الى الأهداف التي صرح بها المبحوثين وخاصة ذوي مستوى التعليم المتوسط يرون أن التوجيه يقيم العمل ويقدم الاقتراحات لتحسينه وهذا راجع الى أن هذه الفئة أدائها ضعيف نوعا ما لذلك يحتاجون لتقييم عملهم وذلك من خلال التعرف على نقاط ضعف الموظفين وقدراتهم وهذا ما وضعه "هنري فايول" من خلال نظرية المبادئ الادارية حيث قام بإبراز خمسة وظائف للإدارة وعلى أساس هذه الوظائف التوجيه أي ارشاد الموظفين باتجاه واحد.

جدول رقم (09) يوضح دور عملية التوجيه في الانضباط في العمل

الاقتراحات	المؤشرات	ت	%	التكرار	النسبة المئوية
نعم	تحسين الأداء	14	33.33%	38	95%
	اتاحة الفرصة لتحمل المسؤولية	08	19.04%		
	تنمية المهارات	20	47.61%		
	المجموع	42	100%		
لا	/			2	5%
المجموع				40	100%

المصدر: الاستمارة السؤال رقم (09)

من خلال معطيات الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة هي التي تتمثل في 95% من المبحوثين الذين أكدوا على أن للتوجيه دور في انضباطهم في العمل وذلك من خلال تنمية المهارات وقدرت النسبة بـ 47.61% تليها نسبة 33.33% صرحوا أن التوجيه يؤثر على أدائهم وذلك من خلال تحسين الأداء فيصبحوا منضبطين في العمل، في حين نجد نسبة 19.04% من المبحوثين أفادوا أنه من خلال التوجيه تتم اتاحة الفرصة لتحمل المسؤولية في العمل، بالمقابل نجد من يرى عكس ذلك من بقية المبحوثين وقدرت نسبتهم بـ 5% وهي أدنى نسبة يرون أن عملية التوجيه ليس لها دور في الانضباط في العمل.

نستنتج من خلال هذه القراءة أن عملية التوجيه ودورها في انضباط الموظفين يكون من خلال تنمية المهارات وهذا دليل على أن عملية التوجيه ذات صلة مع هذه الأخيرة وذلك أنه كلما كان التوجيه ملما ومتحكما بطرق ووسائل العمل المتاحة كلما ساهم هذا بصقل مواهب الموظفين وتنمية الاتجاهات

الاجيائية نحو العمل لذلك كلما زادت ممارسة المهارات من خلال التوجيه زاد الأداء بطريقة أفضل حيث أكد على ذلك نسبة معتبرة من المبحوثين على أن التوجيه يؤدي الى ارتفاع الأداء وتحسينه وهذا راجع الى طبيعة العمل الذي يشغله المورد البشري والذي يكون بإصدار المعلومات والمهام الخاصة بكل وظيفة ومحاولة التعرف على الجوانب الغامضة في العمل حيث أن الموجه بدوره يعمل على توعية الموظفين وتوجيههم للقيام بالعمل الصحيح وحثهم على اتباع التعليمات والاجراءات التنظيمية والسلامة المهنية اذ يلعب هذا دورا بارزا في رسم مختلف العلاقات داخل المؤسسة والاتصال بين الموظفين وبالتالي يؤثر على أداء الموظفين بشكل ايجابي ضف الى ذلك هناك من يرى أن التوجيه له دور في اتاحة الفرصة لتحمل المسؤولية وذلك من خلال التحلي بالضمير المهني والاخلاص في العمل، بالإضافة الى ذلك هناك نسبة قليلة جدا من المبحوثين يرون أن عملية التوجيه تنعكس على نشاطهم وتعرقلهم مما يؤدي الى عدم الاستقرار وضغوط في العمل وبالتالي فأغلب المبحوثين أكدوا على الدور الفعال لعملية التوجيه في الانضباط في العمل ما يساعد على تطوير المهارات وتحسين الأداء وبهذا تساهم في اتاحة الفرصة لتحمل المسؤولية وبالتالي زيادة الدافعية للعمل أكثر والتشجيع على الابداع في العمل وتحقيق أهداف المؤسسة.

الفصل الرابع: التحليل الميداني للدراسة

جدول رقم (10) يبين مدى رغبة الموظفين في الانتقال من الوظيفة الحالية الى وظيفة أخرى

النسبة النسبة النسبة	التكرار الكلي	النسبة النسبة	التكرار	الأسباب	الاجابة
%40	16	%18.75	03	غياب الحوافز والترقية	نعم
		%31.25	05	التمييز والمحاباة	
		%18.75	03	بيئة العمل غير ملائمة	
		%6.25	01	ايجاد وظيفة تتلاءم والمؤهلات	
		%25	04	بعد مكان العمل عن الإقامة	
		%100	16	المجموع	
%60	24	%16.66	04	الرغبة في الأعمال الادارية	لا
		%33.33	08	لم أتجاوز مدة الانتقال	
		%8.33	02	على وشك التقاعد	
		%12.5	03	الرضا الوظيفي	
		%29.16	07	بدون شرح	
		%100	24	المجموع	

المصدر: الاستمارة السؤال رقم (10)

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن نسبة 60% من أفراد العينة يؤكدون على أنهم لا

يرغبون في الانتقال من وظيفتهم وهذا راجع حسب تفسيراتهم بالدرجة الأولى الى أنهم لم يتجاوزوا المدة

المسموح بها للانتقال بنسبة **33.33%** تليها نسبة **29.16%** لم يقوموا بشرح السبب، ثم نسبة **16.66%** من أفراد العينة صرحوا بوجود رغبة في الأعمال الادارية في حين أن نسبة **12.5%** صرحوا أنهم راضين عن وظيفتهم الحالية أما أقل نسبة فقد قدرت بـ **8.33%** صرحوا بأنهم على وشك التقاعد، أما باقي أفراد العينة ف لديهم رغبة في الانتقال من وظيفتهم الحالية وقدرت نسبتهم بـ **40%** وعند مقابلتهم أرجعوا ذلك الى الأسباب التالية وأبرزها التمييز والمحابة يدفعهم للرغبة في الانتقال من وظيفتهم والتخلي عنها وقدرت نسبتها بـ **31.25%**، في حين نسبة **25%** صرحوا ببعد مكان العمل عن اقامتهم وصعوبة التنقل، بالإضافة الى أن نسبة **18.75%** من المبحوثين صرحوا على أن غياب الحوافز والترقية هو السبب في التخلي عن الوظيفة ونجد نفس النسبة عند مجموعة المبحوثين الذين أقرروا أن بيئة العمل غير ملاءمة خاصة من ناحية الصراع المتكرر، أما أقل نسبة فنجدها عند المبحوثين الذين صرحوا بإيجاد وظيفة تتلاءم والمؤهلات والكفاءات وقدرت نسبتهم بـ **6.25%**.

من خلال هذه القراءة نستنتج أن أغلب الموظفين لا يرغبون في الانتقال من وظيفتهم الحالية وهذا ليس حبا في عملهم وإنما هناك شروط تمنعهم من الانتقال وهذا لأن أي مؤسسة تتماشى بعقد عمل مع الموظفين ولذلك هناك مدة وفترة معينة للموظف في ممارسة عمله وحسب ما قدمه المبحوثين من معلومات في البلدية أن فئة عقود الادماج تم توظيفهم حديثا باعتبارهم موظفين جدد ليس لديهم الحق في الانتقال الى وظيفة أخرى ودليل ذلك أن أغلب الموظفين لديهم أقل خبرة وهو ما تطرقنا اليه في البيانات الشخصية حول الأقدمية، بالإضافة الى أن ارتباط الموظف بمهنته من خلال تخصصه الذي يتناسب مع الأعمال والمهام الادارية ورغبته فيها من العوامل التي تربط الموظف بالوظيفة وتجعله أكثر استقرار في العمل وكلما زادت سعادة الموظف بوظيفته والارتياح فيها كلما زادت حالة الرضا، كما أن بعض الموظفين أشاروا الى أنهم على وشك التقاعد وبالتالي لا يمكنهم التخلي عن وظيفتهم، في حين نجد من الموظفين من يرغبون في الانتقال من وظيفتهم بسبب غياب العدل

## الفصل الرابع: التحليل الميداني للدراسة

والمساواة من خلال التمييز والمحابة وكذا بعد مكان العمل عن الإقامة ما يجعلهم يصلون متأخرين وغياب الحوافز المادية والترقيات والمشاكل المتداولة في المؤسسة كلها أسباب تدفع بالموظف الى الانتقال من وظيفته فالأسباب تختلف وتتنوع باختلاف الظروف التي يتعرض لها الموظف.

جدول رقم (11) يبين الأسباب التي تدفع الموظف للانتقال من وظيفته الى وظيفة أخرى

الأسباب	التكرار	النسبة المئوية
ضغوط العمل	06	15%
البعد عن مكان العمل	11	25%
نقص أدوات الأمن والوقاية	00	00%
الضجيج	04	10%
الأجر	20	50%
المجموع	40	100%

المصدر: الاستمارة السؤال رقم (11)

من خلال المعطيات الواردة في الجدول رقم (11) نلاحظ أن أعلى نسبة تقدر بـ 50% تعود

الى أن الأجر من الأسباب التي تدفع الموظفين للانتقال الى وظيفة أخرى، في حين نجد نسبة 25%

من المبحوثين أشاروا الى البعد عن مكان العمل يساهم في تخليهم عن وظائفهم أما نسبة 15%

فيرون أن ضغوط العمل من الأسباب التي تدفعهم للانتقال الى وظيفة أخرى، في المقابل نجد نسبة

10% أكدوا على أن الضجيج هو الدافع لانتقالهم من وظيفتهم في حين أن نقص أدوات الأمن والوقاية

لم يصرح بها أي مبحوث.

وعليه نستخلص أن أغلب الموظفين يرون أن الأجر هو الدافع الأول الذي يدفع الموظفين للانتقال من وظيفتهم الى وظيفة أخرى فالعائد المادي أحد أهم العوامل المعنية للموظفين على بلوغ أهدافهم لذلك فالموظف يبحث دائماً عن رواتب ومكافأة مادية أفضل فقلة الأجر تنعكس سلباً على الموظف فيبدأ باهمال عمله والتهرب منه كما أن البعد عن مكان العمل دافع للانتقال الى وظيفة أخرى فصعوبة التنقل وتباعد اقامة الموظف ومكان عمله يحث الموظف على الانتقال ومهما كان الموظف محباً لعمله فان لطاقته حدود فان واجه ضغوطات فانه مع الوقت يبدأ بالملل الوظيفي والتوتر من خلال الأعباء وعدم القدرة على التأقلم مع ما هو مطلوب وبالتالي يدفعه للبحث عن راحة أكثر في وظيفة أخرى، بالإضافة الى الضجيج الذي نلاحظه خاصة في المؤسسات الخدمائية منها البلديات فقد أكدت فئة من أفراد العينة أن كثرة الضوضاء داخل العمل والفوضى تدفعهم للانتقال الى وظيفة أخرى من هنا نرى أن الموظف يواجه عراقيل ودوافع تدفع به للانتقال الى وظيفة أخرى وتخليه عن وظيفته.

3/ عرض وتحليل بيانات المحور الثالث: دور الاشراف في الحد من تغيب الموظف عن عمله داخل

المؤسسة:

جدول رقم (12) يبين تصرف المشرف مع الموظف في حالة تغيبه عن العمل

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
انذار كتابي	05	12.5%
تنبيه شفوي	20	50%
خصم الأجر	12	30%
لا شيء	03	7.5%
المجموع	40	100%

المصدر: الاستمارة السؤال رقم (12)

من خلال المعطيات الاحصائية الواردة في الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 50% أفادوا أنه

في حالة تغيبهم يوجه لهم المشرف تنبيه شفوي و30% من المبحوثين أكدوا على أن ردة المشرف

معهم في حالة تغيبهم عن العمل تكون من خلال خصم الأجر، في المقابل نجد نسبة 12.5%

صرحوا أن المشرف يتعامل معهم في حالة التغيب عن طريق انذار كتابي، أما أدنى نسبة فأكدوا على

أنه لا يتخذ في حقهم الاجراء المناسب وقدرت نسبتهم بـ 7.5%.

بالتالي نستخلص من خلال هذه القراءة أن أغلب أفراد العينة يوجه لهم تنبيه شفوي فقط في حالة

تغيبهم عن العمل أي أن المشرف يستفسر منهم شفويا ولا يتخذ في حقهم أي اجراء رسمي، في المقابل

هناك فئة صرحت بأن المشرف يتعامل معهم بخصم الأجر وهذا راجع للغياب المتكرر والتماطل ما

يجعل المسؤول يتخذ اجراء خصم الأجر خاصة وان كان التغيب من دون مبرر وهذا لضمان الحزم

## الفصل الرابع: التحليل الميداني للدراسة

والصرامة وعدم التهاون في العمل، أما بالنسبة للإنذار الكتابي فقد صرح به فئة معينة من المبحوثين حيث يقوم المشرف بهذا الاجراء لتحذير الموظف خاصة أنه اجراء يتخذ في المخالفات البسيطة والهدف منه تنبيه ومنع الموظف عن عدم القيام بهذه السلوكيات ونهيه عن اعاقه سير العمل، كما نجد أن هناك فئة قليلة من المبحوثين لا يتخذ في حقهم أي اجراء من طرف المشرف وهذا راجع الى ارتباطات القرابة بين المشرف والموظف.

جدول رقم (13) يوضح اذا كان المشرف صارم في تطبيق القوانين أم لا

الاحتمالات	المؤشرات	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة المئوية
نعم	عدم التغيب	09	32.14%	28	70%
	الانضباط	07	25%		
	تحقيق أداء أفضل	04	14.28%		
	الالتزام بمواقيت العمل	08	28.57%		
	المجموع	28	100%		
لا				12	30%
المجموع				40	100%

المصدر: الاستمارة السؤال رقم (13)

من خلال المعطيات الواردة في الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة تقدر بـ 70% أكدوا على

أن المشرف صارم في تطبيق القوانين وذلك من خلال أنه كلما كان المشرف صارم كلما ساهم في

عدم التغيب وهذا ما صرح به 32.14% من أفراد العينة، تليها نسبة 28.57% أكدوا على صرامة

المشرف من أجل الالتزام بمواقيت العمل، أما نسبة 25% أفادوا أن صرامة المشرف في تطبيق

القوانين تعمل على تحقيق الانضباط في حين أن نسبة 14.28% يرون أن تحقيق أداء أفضل يتم من خلال صرامة المشرف، في المقابل نجد نسبة معتبرة مقدرة بـ 30% أفادت أن المشرف غير صارم في تطبيق القوانين.

من خلال هذا نستنتج أن أغلب المبحوثين صرحوا بصرامة المشرف في تطبيق القوانين وهذا راجع الى أن وظيفة المشرف أنه يقوم على المتابعة والرقابة على الموظفين وبالتالي يبقى مصدرا للانضباط والالتزام والتنظيم حيث أن درجة الرسمية والصرامة في العمل وفي تطبيق اللوائح التنظيمية بالإضافة الى الصرامة في العمل من الأساليب الرقابية التي تجعل الموظف لا يتغيب عن العمل وأكثر التزاما بمواقيت العمل وعدم التأخر والتهاون مما يؤدي الى تجنب الوقوع في الأخطاء ويزيد من تحسين الأداء وتحقيقه بطريقة أفضل لزيادة كفاءة الموظف وتحقيق الانضباط من خلال السير المنتظم للعمل، في حين أن المبحوثين الذين صرحوا على أن المشرف غير صارم في تطبيق القوانين فهذا راجع الى استقرارهم في العمل وتعودهم على معرفة قوانين العمل وهم الموظفين الذين يتمتعون بخبرات طويلة وقدرات كبيرة واردة قوية ما يجعلهم يرون أن المشرف غير صارم معهم في تطبيق القوانين.

جدول رقم (14) يبين دور تواجد المشرف مع الموظف أثناء العمل

			النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
%21.73	05	تحسين الأداء	%57.5	23	نعم
%8.69	02	الحد من الانتقال	%42.5	07	لا
%39.13	09	تقليل الأخطاء المهنية	%100	40	المجموع
%13.04	03	اتقان العمل			
%17.39	04	دون شرح			
%100	23	المجموع			

المصدر: الاستمارة السؤال رقم (14)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب المبحوثين أكدوا على أن تواجد المشرف معهم له دور كبير أثناء العمل وقدرت نسبتهم بـ %57.5 حيث أن نسبة %39.13 صرحوا أن وجود المشرف معهم يساهم في التقليل من الأخطاء المهنية، في حين أن نسبة %21.73 يرون بأن المشرف له دور في تحسين الأداء، في المقابل نجد نسبة %17.39 لم يقدموا أي برهان لتواجد المشرف معهم كما نجد أن نسبة %13.04 يرون أن للمشرف دور في اتقان العمل وانجازه في وقت محدد، أما أدنى نسبة فقد قدرت بـ %8.69 وترى بأن تواجد المشرف أثناء العمل يعمل على الحد من الانتقال العشوائي داخل المؤسسة، في حين أن نسبة %42.5 ترى بأن تواجد المشرف مع الموظفين أثناء العمل ليس له أي دور ما يدل على استقرارهم في العمل وتواجدهم فيه منذ فترة طويلة وتعودهم على ظروف العمل والجو السائد في المؤسسة وقوانينها وهم الموظفين الذين يمتلكون خبرات طويلة وقدرات كبيرة تجعل عدم تواجد المشرف معهم أمراً عادياً .

## الفصل الرابع: التحليل الميداني للدراسة

وعليه يتبين لنا أن فئة كبيرة من المبحوثين يفضلون تواجد المشرف معهم أثناء العمل وهو ما يشعروهم بالارتياح والاطمئنان ويرفع معنوياتهم ومساعدتهم على مهام العمل وذلك من خلال تقليل الأخطاء وتحسين الأداء واثقان العمل والحد من الانتقال العشوائي داخل المؤسسة فالمشرف يكون قادرا على اتخاذ القرارات الصائبة ويقف مع عماله أثناء فترات العمل بالإضافة الى توعيتهم بأهمية عملهم ومساعدة بعضهم البعض في المهام الصعبة وحثهم على اتباع التعليمات والاجراءات كل هذا يزيد من التزام الموظف بمهامه واثقان عمله وسرعة التنفيذ.

جدول رقم (15) يبين مدى تعرض الموظف للعقوبة في حالة تغيبه عن العمل نتيجة لظرف عائلي

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
25%	10	نعم
75%	30	لا
100%	40	المجموع

المصدر: الاستمارة السؤال رقم (15)

من خلال البيانات الاحصائية في الجدول رقم (15) يتبين لنا أن نسبة 75% من المبحوثين

صرحوا أنهم لا يتعرضون للعقوبة في حالة تغيبيهم عن العمل نتيجة لظرف عائلي، في حين نجد أن

نسبة 25% صرحوا بتعرضهم للعقوبة في حالة تغيبيهم عن العمل.

وعليه نستخلص من خلال هذه القراءة أن أغلب المبحوثين لا يتم معاقبتهم في حالة تغيبيهم عن العمل

وهذا راجع الى أن المشرف أو المراقب متساهل مع الموظفين ولا يتمتع بالسلطة المركزية ما يدل على

غياب الرقابة الصارمة على تغيب الموظفين.

جدول رقم (16) يبين العوامل التي تساهم في تغيب الموظفين عن العمل

العوامل	التكرار	النسبة المئوية
عدم الترقية	13	32.5%
اجبار الادارة على العمل فوق طاقته	07	17.5%
عدم توافق العمل مع المؤهلات	20	50%
المجموع	40	100%

المصدر: الاستمارة السؤال رقم (16)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة يمثلها عدم توافق العمل مع مؤهلات الموظف وقدرت النسبة بـ 50% ما يجعلهم يتغيبون عن العمل وهذا كون لديهم مؤهلات وكفاءات وخبرات عالية بالإضافة الى المستوى التعليمي الذي يميزهم عن غيرهم لا يتناسب مع الوظيفة التي يشغلونها، في حين أن نسبة 32.5% من أفراد العينة أقرروا أن عدم الترقية يؤدي بهم الى التغيب عن العمل، ونجد نسبة 17.5% وهي أدنى نسبة يرون أن اجبار الادارة على العمل فوق الطاقة من العوامل التي تدفع للتغيب عن العمل.

من خلال هذه القراءة نستخلص أنه لا بد من توظيف كل موظف حسب ما يتناسب مع مؤهلاته وقدراته وهذا ما أكد عليه "فريدريك تايلور" في نظريته الادارة العلمية في مقولته الشهيرة: "الرجل المناسب في المكان المناسب" كل هذه العوامل تؤثر على انتظام الموظفين في عملهم ما يؤثر مباشرة في سيرورة العمل في المؤسسة من خلال الاهمال واللامبالاة من الموظف ما يؤدي الى التغيب عن العمل هذه الظاهرة أصبحت منتشرة في الآونة الأخيرة وهي ناتجة عن غياب الرقابة والقيادة في معظم المؤسسات العمومية وخاصة البلدية.

جدول رقم (17) يبين تأثير ظروف العمل على التغيب عن العمل

الاحتمالات	الظروف	التكرار	النسبة المئوية	التكرار الكلي	النسبة المئوية
نعم	بيئة العمل	14	%50	28	%70
	ارتباطات عائلية	05	%17.85		
	ظروف صحية	09	%32.14		
	المجموع	28	%100		
لا	/			12	%30
المجموع				40	%100

المصدر: الاستمارة السؤال رقم (17)

من خلال الجدول رقم (17) نلاحظ أن نسبة 70% من أفراد العينة صرحوا بأن ظروف العمل لها تأثير على التغيب عن العمل ويرجعونها الى بيئة العمل بالدرجة الأولى وذلك بنسبة 50% ثم تليها نسبة 32.14% يرون أن الظروف الصحية هي التي تدفعهم للتغيب، في حين أن نسبة 17.85% أفروا على أن الارتباطات العائلية تؤثر على تغيبهم عن العمل، بينما نجد نسبة 30% من أفراد العينة وهي أدنى نسبة أفادوا أنه لا يوجد تأثير لظروف العمل على تغيبهم.

من هنا نستخلص أن أغلب المبحوثين صرحوا بوجود أسباب (ظروف العمل) منها بيئة العمل من الأسباب الأولى والرئيسة التي تؤثر على الموظف ما يجعله يتغيب عن عمله وهذا راجع الى عدم توفير كافة الظروف الملائمة التي يحتاجها الموظف في عمله كالضجيج والضوضاء الذي يؤثر على نفسيته ومردوبيته بالإضافة الى النزاعات والأعمال الروتينية واللامساواة بين الموظفين تجعل منها بيئة

## الفصل الرابع: التحليل الميداني للدراسة

عمل غير ملائمة ما يدفعه للتهرب والتغيب ، بالإضافة نجد أن ظروف العمل لها تأثير على الصحة النفسية والجسدية فالضغوطات والارهاق والتعب يؤثر على الجانب الصحي للموظف ما يفرض عليه التغيب عن العمل، كما أن هناك ارتباطات عائلية تجعل الموظف عاجز عن حضوره للعمل منها المشاكل الأسرية فقد تتداخل الحياة الأسرية مع الحياة العملية للموظف ما يجعله غير مهتم بعمله ويتغيب وعليه فظروف العمل لها تأثير على تغيب الموظف عن العمل.

### جدول رقم (18) يبين طبيعة مكان انجاز العمل

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
مريح	18	45%	الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
غير مريح	22	55%	تنفر من العمل	03	13.63%
المجموع	40	100%	تطلب الانتقال الوظيفي	06	27.27%
			تغيير مكان العمل الداخلي	09	40.90%
			التغيب عن العمل	04	18.18%
			المجموع	22	100%

المصدر: الاستمارة السؤال رقم (18)

من خلال بيانات الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة مقدرة بـ 55% من أفراد العينة صرحوا

أن مكان عملهم غير مريح وحسب تبريراتهم ينتج ذلك عن تغيير مكان العمل الداخلي بنسبة

40.90% ثم تليها نسبة 27.27% أقرروا بالمطالبة بالانتقال الوظيفي أما نسبة 18.18% أكدوا

على أنهم يتغيبون عن العمل لأن مكان العمل غير مريح، في حين أن هناك من صرح على الفور

من العمل وذلك بنسبة **13.63%**، بينما نجد بقية الباحثين ونسبتهم **45%** يرون أن مكان العمل مريح.

نستنتج من خلال هذه القراءة أن مكان العمل في البلدية غير مريح وهذا ما أكدت عليه فئة كبيرة من أفراد العينة وهذا راجع الى بيئة العمل داخل المؤسسة التي تدفع الموظف الى تغيير المكان الداخلي وذلك من خلال طلب نقل داخلي ويكون في نفس الجهة أو تغيير القسم الذي يعمل فيه وهذا عندما يكون تصادم بين الأشخاص الموجودين في نفس مكان العمل ولا يوجد تأقلم فيما بينهم ما يساهم في تشكل مكان عمل غير مريح بالإضافة الى ذلك نجد الانتقال من العمل خارجيا الى مكان اخر يمارس فيه وظيفته فعندما يغيب التعاون والانسجام فسوف يؤثر ذلك على استقرار الموظف كما أنه ينفر من بيئة العمل غير الملائمة التي يشعر من خلالها الموظف بالملل والاحباط، أما بالنسبة لبقية الباحثين الذين صرحوا بأن مكان عملهم مريح فان ذلك يرجع الى استقرارهم في جهات معينة من المؤسسة بعيدة عن الضجيج والفوضى وأن تخصصهم مريح ولا يسبب الضغط أو الخلافات بين أفراد المؤسسة.

4/ عرض وتحليل بيانات المحور الرابع: مساهمة عملية التقييم في الحد من التسرب الوظيفي داخل

المؤسسة

جدول رقم (19) يبين مدى توفر المؤسسة على نظام لتقييم أداء العاملين

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
60%	24	نعم
40%	16	لا
100%	40	المجموع

المصدر: الاستمارة السؤال رقم (19)

من خلال الجدول رقم (19) نلاحظ أن معظم أفراد العينة أكدوا على توفر نظام لتقييم الأداء بالبلدية بنسبة 60% وهذا راجع الى أن التقييم يعمل على قياس أداء الموظفين ومدى تطابق أدائهم الفعلي مع الأداء المطلوب، في المقابل نجد فئة من المبحوثين أقرروا بعدم وجود نظام لتقييم الأداء بالبلدية وقدرت نسبتهم بـ 40% وهذا يرجع بالنسبة لهم على أنه نظام شكلي فقط.

جدول رقم (20) يوضح مستوى نظام التقييم المطبق في المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
45%	18	ضعيف
40%	16	متوسط
15%	06	جيد
100%	40	المجموع

المصدر: الاستمارة السؤال رقم (20)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة كبيرة من أفراد العينة أكدوا على أن مستوى التقييم ضعيف وذلك بنسبة 45% وهي تمثل أعلى نسبة مقابل نسبة 40% من المبحوثين أقرروا بأن هناك تقييم متوسط، في حين أن هناك نسبة 15% وهي أدنى نسبة يرون أن نظام التقييم في مؤسستهم جيد.

وعليه نستخلص من خلال البيانات الاحصائية أن مستوى التقييم في بلدية بريحان ضعيف وهذا ما وضحه أغلب المبحوثين حيث يرجع ذلك الى عدم استخدام مؤشرات واضحة للتقييم بالإضافة الى عدم وجود اصلاحات تتماشى مع التطورات الراهنة مما يشكل صعوبة التقييم في المؤسسة من خلال عدم استجابة هذا النظام لاحتياجات الموظف، أما بالنسبة للذين أقرروا على أن مستوى نظام التقييم متوسط فيشير هذا على أن هناك تقييم لكنه لا يتماشى مع مؤهلات الموظف أو قد يكون هناك تقييم ولكن ليس له غرض مباشر مما يخلف نوعا من اللامبالاة وعدم الاهتمام بهذا النظام سواء من جانب الموظفين أو القائمين على عملية التقييم، وأخيرا هناك نسبة قليلة من المبحوثين يرون أن نظام التقييم المطبق في مؤسستهم جيد وهذا قد يكون حسب أدائهم الفعال ونشاطاتهم داخل المؤسسة حيث يساهم هذا في تقييمهم بصفة جيدة ويساعدهم على التطوير الذاتي.

جدول رقم (21) يبين طريقة التقييم في المؤسسة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
طريقة المقارنة	04	10%
طريقة الترتيب البسيط	03	7.5%
استمارة التقييط	18	45%
مقابلة التقييم	06	15%
طريقة الاختيار الاجباري	09	22.5%
المجموع	40	100%

المصدر: الاستمارة السؤال رقم (21)

تبين المعطيات الواردة في الجدول رقم (21) أن الطريقة المناسبة للتقييم هي طريقة استمارة التقييط وقدرت النسبة بـ 45% و نجد 09 أفراد من العينة بنسبة 22.5% يرون أن طريقة الاختيار الاجباري هي الطريقة الأنسب للتقييم، في حين أن نسبة 15% صرحوا أن مقابلة التقييم تتماشى أكثر مع عملية التقييم بالإضافة الى وجود نسبة 10% أكدوا على طريقة المقارنة وفي الأخير تأتي نسبة 7.5% تمثلها طريقة الترتيب البسيط.

من خلال هذه القراءة نستخلص أن هناك تباين في طرق التقييم حيث أكد أغلب أفراد العينة على اعتماد استمارة التقييط كونها الوسيلة المنصوص عليها في قانون الوظيفة العمومي ما يدل على أن هذه الطريقة مرتبطة بالسلوك المهني فهي الطريقة المعتمدة بشكل أساسي في المؤسسات العمومية وبلدية بريجان خاصة، كما أقرت نسبة معتبرة من المبحوثين على طريقة الاختيار الاجباري في عملية التقييم وهذا راجع الى اختيارها من قبل الموظفين للتخلص من التحيز الشخصي في عملية التقييم

## الفصل الرابع: التحليل الميداني للدراسة

والميل الى اعطاء تقديرات عالية أو منخفضة لأنها تهدف الى قياس تكاليف وكفاءة العمل، كما أن هناك من أكدوا على مقابلة التقييم ما يدل على أن الموظفين يتم تقييمهم من خلال مقابلة رسمية بينهم وبين المسؤول لكي لا تكون هناك خلافات، كذلك نجد طريقة المقارنة التي صرحت بها فئة قليلة من المبحوثين فهي طريقة لا يعتمد عليها كثيرا لأنه يتم على أساسها مقارنة أداء الفرد موضع التقييم مع باقي الموظفين ومن هذا تتبثق الخلافات والمشاكل داخل العمل، وفي الأخير هناك طريقة الترتيب البسيط حيث يتم ترتيب الموظفين بتسلسل بناء على أدائهم بشكل عام لكن تبقى طريقة استمارة التنقيط هي الطريقة الأنسب والمعتمد عليها في التقييم ببلدية بريحان وهو ما صرح به أفراد العينة.

جدول رقم (22) يبين المعايير التي يتم على أساسها التقييم

النسبة المئوية	التكرار	المعايير
7.5%	03	نوع العمل
15%	06	كمية العمل
30%	12	جودة العمل
35%	14	احترام المواعيد
10%	04	مهارات التفاعل
2.5%	01	مهارات كاريزماتية
100%	40	المجموع

المصدر: الاستمارة السؤال رقم (22)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة مقدرة بـ 35% تتمثل في احترام المواعيد باعتبارها المعيار الأول الذي يتم من خلاله التقييم، ثم تليها نسبة 30% من المبحوثين يقرون أن

التقييم يكون على أساس جودة العمل، في حين أن نسبة 15% يرون أن كمية العمل يتم من خلالها التقييم، بعدها تليها نسبة 10% يؤكدون على أن مهارات التفاعل يتم على أساسها التقييم ثم نجد نسبة 7.5% يقرون بنوع العمل وأخيرا نجد أدنى نسبة مقدرة بـ 2.5% صرحوا بأن التقييم يتم على أساس مهارات كاريزماتية.

بالتالي نستخلص أن أكبر فئة من المبحوثين يرون أن احترام المواعيد هو المعيار الأنسب الذي على أساسه تتم عملية التقييم وهذا راجع لوجود موظفين قائمين على ورقة الحضور حيث يتم فيها تسجيل دخول الموظف وخروجه تمنع التسرب والتهرب من العمل وتجعل الموظف أكثر انضباطا في عمله، كما أن احترام المواعيد أمر قانوني ساري على جميع الموظفين باختلاف المناصب وفي حالة عدم الالتزام به يعرضهم لأي شكل من أشكال العقوبة وبالتالي فأغلبهم ركزوا على معيار احترام المواعيد، اضافة الى أن معيار جودة العمل يمثل معيارا هاما في عملية التقييم وهذا ما أفادت به نسبة معينة من المبحوثين ما يدل على أن الكفاءة والمهارة والخبرة لها دور في اعطاء عملية التقييم طابعها الفعال فمجال الادارة أصبح يركز على الجودة أكثر من الكم وذلك من خلال التكنولوجيا ورقمنة المعلومات وبالتالي تقليص الوقت والجهد وتسريع ايصال واستلام المعلومات وبالتالي تسهل للموظفين تأدية المهام المطلوبة، في حين أن معيار كمية العمل ونوعيته صرح به قلة من المبحوثين وهذا راجع الى طبيعة العمل التي تفرض على الموظف تحديد الكمية والنوعية اللازمة للعمل، بالإضافة الى وجود مهارات التفاعل والمهارات الكاريزماتية فكلاهما معاير شخصية لها علاقة بالتقييم بالتفاعل والتواصل مع مختلف التركيبة البشرية بالمؤسسات الخدماتية يسهل الاندماج ويخلق التعاون والسير الحسن للعمل ما ينعكس على تقييم الموظف وعلى مستوى أداء المؤسسة، وأخيرا فان معيار المهارات الكاريزماتية لم يتم التركيز عليه لأنه في بعض الأحيان يصعب تحديد بالضبط ما هي الصفات التي يمتلكها الموظفون

## الفصل الرابع: التحليل الميداني للدراسة

مما يجعل عملية التقييم صعبة نوعا ما، وبالتالي فهناك اختلاف نسبي في استخدام المعايير التي يتم من خلالها وعلى أساسها التقييم.

جدول رقم (23) يبين فيما اذا يتم ابلاغ الموظفين بنتائج التقييم

الاحتمالات	الاحتمالات	التكرار	النسبة	التكرار الكلي	النسبة
نعم	تطوير وتنمية المهارات	06	35.29%	17	42.5%
	معرفة مستوى الأداء	05	29.41%		
	اكتساب معارف وتصحيح العمل	03	17.64%		
	دون شرح	03	17.64%		
	المجموع	17	100%		
لا	كي لا تحدث مشاكل بين الموظفين	08	34.78%	23	57.5%
	يصبح هناك تراجع في تحمل المسؤولية	03	13.04%		
	قد يؤدي الى ضعف الأداء الوظيفي	04	17.39%		
	نقص التفاعل والاتصال بين الموظفين	06	26.08%		
	عدم استخدام مؤشرات واضحة للتقييم	02	8.69%		
	المجموع	23	100%		

المصدر: الاستمارة السؤال رقم (23)

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن 57.5% من أفراد العينة يؤكدون على أنه لا يتم ابلاغهم

بنتائج التقييم وهذا راجع حسب رأيهم الى عدة أسباب كعدم حدوث مشاكل وخلافات بين الموظفين

وقدرت النسبة بـ **34.78%** وهي أكبر نسبة، تليها نسبة **26.08%** أفادوا أنه لا يتم الإبلاغ بنتائج التقييم لأنه قد يؤدي الى نقص التفاعل والاتصال بين الموظفين، في حين نجد نسبة **17.39%** يرون أنه ينتج عن ذلك ضعف الأداء الوظيفي، أما نسبة **13.04%** أفروا أنه قد يصبح من خلاله تراجع في تحمل مسؤولية العمل، وأخيرا هناك من يرى أنه راجع لعدم استخدام مؤشرات واضحة للتقييم وقدرت نسبتهم بـ **8.69%**، بالمقابل نجد فئة من المبحوثين يرون العكس وقدرت نسبتهم بـ **42.5%** وعند مقابلتهم أرجعوا ذلك الى تطوير وتنمية المهارات بنسبة **35.2%** وهناك من أفروا على أن السبب من الإبلاغ بنتائج التقييم معرفة مستوى الأداء وبلغت نسبتهم **29.41%** ونجد نسبة **17.64%** أجابوا أن السبب هو اكتساب المعارف وتصحيح مسار العمل ونجد نفس النسبة عند مجموعة من المجموعة لم يقدموا أي شرح، لذلك فهذه الفئة من المبحوثين يؤكدون على أنه لا بد من الإبلاغ بنتائج التقييم من أجل تطوير الكفاءات والتعرف على نقاط القوة والضعف لدى الموظفين من خلال أدائهم الوظيفي وتسيير الحياة المهنية بطريقة سليمة تتوافق مع أهداف المؤسسة.

وعليه من خلال هذه القراءة نستنتج أن أغلبية الموظفين أكدوا على أنه لا يتم إبلاغهم بنتائج التقييم ويرجعون ذلك بالدرجة الأولى الى حدوث مشاكل بين الموظفين من خلال التحيز الشخصي أو ميل المقيم الى تقييم الموظفين التابعين له وفي هذه الحالة يتضاءل الفرق بين مستويات الموظفين مما ينجم عنه ضعف التفاعل والاتصال بين الموظفين ويصبح هناك تدهور في تحمل مسؤولية العمل واتقانه ويتراجع الأداء بالإضافة الى عدم وضوح المعايير من بين الأسباب التي تم ذكرها من طرف المبحوثين.

## الفصل الرابع: التحليل الميداني للدراسة

جدول رقم (24) يوضح العلاقة بين الوضعية المهنية ومستوى التقييم بين علاقة الموظف

والمسؤولين داخل المؤسسة

المجموع	ملحق ادارة رئيسي		متصرف		عون مكتب		عون ادارة رئيسي		ملحق		الوضعية المهنية مستوى التقييم	
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
%37.5	15	%00	00	%33.33	05	%33.33	05	13.33	02	%20	03	جيدة
%50	20	%00	00	%0	00	%45	09	%45	09	%10	02	متذبذبة
%12.5	05	%20	01	%40	02	%40	02	%0	00	%0	00	سيئة
%100	40	2.5	01	17.5	07	%40	16	27.75	11	%12.5	05	المجموع

المصدر: الاستمارة السؤال رقم (24)

من خلال المعطيات الواردة في الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 50% من أفراد العينة وحسب

اختلاف وضعيتهم المهنية أقروا على أن علاقتهم بالمسؤولين وحسب تقييمهم أنها علاقة متذبذبة حيث

نجد نسبة ذلك مقدرة بـ 45% من فئة عون مكتب كما نجد نفس النسبة خاصة بفئة عون ادارة

رئيسي، في المقابل نجد نسبة 10% من فئة ملحق، من جهة أخرى نجد وبنسبة معتبرة مقدرة بـ

37.5% أن تقييمهم للعلاقة بين مسؤوليهم جيدة وذلك من خلال نسبة متصرف التي قدرت بـ

33.33% ونسبة 20% من فئة ملحق كذلك علاقتهم بمسؤوليهم جيدة، وأخيرا نسبة 13.33% من

عون ادارة رئيسي، في حين هناك من يرى عكس ذلك حيث نجد نسبة 12.5% صرحوا على أن

علاقتهم بمسؤوليهم سيئة وتقدر أعلى نسبة بـ 40% من خلال فئة عون مكتب ونفس النسبة لفئة

متصرف ثم تليها نسبة 20% وهي أدنى نسبة من خلال ملحق ادارة رئيسي.

## الفصل الرابع: التحليل الميداني للدراسة

وعليه من خلال هذه القراءة نستخلص أن العلاقة بين الموظفين ومن بينهم عون مكتب وعون ادارة رئيسي وملحق والمسؤولين علاقة متذبذبة وهذا يرجع الى الأوضاع السائدة في العمل والمشاكل المهنية والفروقات بين الموظفين ما يؤدي الى تذبذب العلاقة بين الطرفين و سوء التنظيم وتداخل الصلاحيات، في حين أن نسبة معتبرة من المبحوثين أكدوا على تقييم العلاقة أنها جيدة مع مسؤوليهم وهذا يشير الى وجود موظفين ذوي كفاءات وخبرة تتطابق مع كفاءة المسؤولين وخبرتهم ما يشكل علاقة تعاون وانسجام مما يحقق أداء جيد واستقرار في العمل، وفي الأخير هناك نسبة قليلة جدا صرح بها ملحق ادارة رئيسي بوجود علاقة سيئة داخل المؤسسة وذلك يرجع الى عدة أسباب قد تكون شخصية أو مهنية مما يؤدي الى عدم التقاهم والنزاعات بين الرئيس والمرؤوسين.

### جدول رقم (25) يبين الأسباب التي تدفع الموظف لترك العمل

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
قلة الراتب الشهري	19	47.5%
غياب الحوافز	09	22.5%
الرقابة المركزية	02	05%
المشاكل داخل العمل	10	25%
المجموع	40	100%

المصدر: الاستمارة السؤال رقم (25)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 47.5% من المبحوثين وتمثل أعلى نسبة يؤكدون على أن قلة الراتب الشهري سبب في تركهم للعمل في حين أن نسبة 25% أقرروا أن المشاكل داخل

العمل هي السبب في ترك العمل، أما نسبة 22.5% فقد أكدوا على غياب الحوافز، في حين أن أدنى نسبة تمثلها الرقابة المركزية وقدرت بـ 05% كسبب من الأسباب التي تدفع الموظف لترك العمل.

وبالتالي نستخلص أن أغلب أفراد العينة ركزوا على قلة الراتب الشهري كأول سبب يدفعهم لترك العمل وهذا راجع الى أن أي موظف يعمل في الأساس على تأمين دخل مناسب يؤمن حياته ويوافق مؤهلاته وجهده فالراتب مرتبط برضا الموظف عن عمله وفي حالة عدم الرضا سوف يبحث عن عمل آخر يتقاضى فيه راتب أعلى وهو ما نراه اليوم ازدواجية العمل، كذلك نجد أن المشاكل داخل العمل لها تأثير على الموظف مما يجعله يتعرض للضغط نتيجة وجود خلل في عملية التنظيم وعدم وضوح الواجبات التي يقوم بها أو في حالة اختلاط المهام وعدم تقسيم العمل بطرق علمية واضحة يبدأ الضغط والخلافات فنتشكل المشاكل ما يجعل الموظف يتراجع في أدائه ويفكر في ترك العمل، من جهة أخرى غياب الحوافز يصيب الموظف بالإحباط ويدفعه الى ترك العمل، بالإضافة الى أن هناك من صرح على أن الرقابة المركزية تدفع الموظف لترك العمل لأن غياب الحرية في العمل والتشدد في الأوامر من طرف المراقب يؤدي الى انخفاض روح الابداع والتجديد وتتنخفض بدورها الروح المعنوية للموظف ما يؤدي به الى ترك العمل.

جدول رقم (26) يوضح السياسات والوسائل التي يمكن أن تقلل من ظاهرة التسرب الوظيفي في

المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
55%	22	تحسين ظروف العمل
27.5%	11	اتباع سياسة تحفيزية مادية ومعنوية
17.5%	07	خلق الجو الملائم داخل بيئة العمل
100%	40	المجموع

المصدر: الاستمارة السؤال رقم (26)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 55% من المبحوثين يرون أن تحسين ظروف العمل من الوسائل التي تقلل من التسرب الوظيفي في بلدية بريحان، في حين أن نسبة 27% يقرون على أن اتباع سياسة تحفيزية مادية ومعنوية من شأنه التقليل من التسرب الوظيفي في المؤسسة، تليها نسبة 17.5% وهي أقل نسبة أكدوا على خلق الجو الملائم داخل بيئة العمل.

وعليه نستخلص أن تحسين ظروف العمل من العوامل التي لها دور في التقليل من التسرب الوظيفي وهذا راجع الى الظروف المحيطة بالفرد في مكان عمله وموقعه لها دور في استقراره المهني المتمثلة في التجهيزات المتاحة كالإضاءة والتهوية والنمط المعتمد عليه في المؤسسة وهذه عوامل تتحكم في مدى استقرار الموظف في عمله حيث أن ظروف العمل كلما كانت حسنة وذلك من خلال النمط الديمقراطي تحسن الأداء، بالإضافة الى الاتصالات داخل المؤسسة لتبادل المعلومات والآراء كذلك أوقات العمل والمواعيد التي تكون مناسبة لظروف الموظف تؤدي بدورها الى شعور الموظف بالارتياح في عمله صف الى ذلك وضع سياسة لتدريب الموظفين وخاصة الأقل خبرة في العمل وأن تكون

أساليب العمل مرنة وغير روتينية فمكان العمل الذي لا يوفر التهوية الصحية أو الاضاءة المناسبة أو عدم توفير مستلزمات الأمن والأجهزة غير الجيدة اضافة الى توزيع المهام بطريقة غير عقلانية والضجيج المستمر كلها تدفع الموظف الى شعوره بانخفاض المسؤولية والتقدير الذاتي مما يؤدي الى الملل من العمل وبالتالي التسرب من العمل لذا لا بد أن تسعى المؤسسات جاهدة الى تفادي الاثار السلبية الناجمة عن ظروف العمل وتشجيع العلاقات ووضع كل موظف مكان وظيفته لتجنب عدم التكيف النفسي بالإضافة الى اتباع سياسة تحفيزية مادية ومعنوية وهي من الوسائل التي أقر بها المبحوثين لتفادي تسرب الموظفين لأن نظام الحوافز يعمل على رفع الروح المعنوية ويجعل الموظف أكثر قدرة على بذل جهد أكبر في العمل كما تزيد من تحمل المسؤولية والثقة في النفس والاستقرار في العمل حيث أن زيادة المنح والأجور تزيد من انتاجية ورضا الموظف وتستثير دوافعه نحو العمل وتساعده على الاستقرار في العمل وهذا ما تطرق اليه "فريديريك تايلور" في نظريته الادارة العلمية حيث قدم مجموعة من المبادئ ومن أبرزها مبدأ التحفيز وركز على التحفيز المادي واعتبر الأجر كحافز مادي والمحفز الوحيد للعمال كذلك بيئة العمل والجو المناسب الذي يتلاءم مع الموظف له دور كبير وفعال في التقليل من التسرب الوظيفي وذلك من خلال التفاعل بين الرئيس والمرؤوسين والتفاهم والتحاور فيما بينهم، فعند احساس الموظف بأنه مرغوب فيه وأن المؤسسة تحويه اجتماعيا سيجعل منه موظف منتجا كلها عوامل تساهم في خلق الجو المناسب الذي يشعر الموظف بالراحة والانتماء والتقدير وهذا ما وضحه "ابراهيم ماسلو" في نظرية الحاجات أن الفرد في حاجة الى الانتماء والتقدير وهذه الحاجات تحقق التفاعل الاجتماعي لأنه سيشعر بدوره الايجابي في المؤسسة للحصول على تقدير الزملاء والمرؤوسين بالإضافة الى تقديره الذاتي لنفسه، وعلى هذا الأساس فان الوسائل والسياسات التي تم اقتراحها لها دور في التقليل من ظاهرة التسرب الوظيفي حسب عينة موظفي بلدية بريحان ولاية الطارف.

جدول رقم (27) يبين الآثار المترتبة عن ارتفاع معدل التسرب الوظيفي في المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	الآثار
05%	02	خفض انتاجية العمل
35%	14	تشكل الصراع داخل العمل
27.5%	11	تراجع الأداء الوظيفي
17.5%	07	غياب الرضا الوظيفي
15%	06	عدم الانضباط
100%	40	المجموع

المصدر: الاستمارة السؤال رقم (27)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 35% من أفراد العينة وهي أعلى نسبة أقرروا أن تشكل الصراع داخل العمل ينجم عن ارتفاع معدل التسرب الوظيفي، تليها نسبة 27.5% أكدوا على تراجع الأداء الوظيفي، بعدها تأتي نسبة 17.5% أقرروا فيها بغياب الرضا الوظيفي بالإضافة الى أن نسبة 15% من المبحوثين يرون أن التسرب ينجم عنه عدم الانضباط، وأخيرا نجد نسبة 05% وتمثل أدنى نسبة أقرروا أن خفض انتاجية العمل يترتب عن ارتفاع معدل التسرب الوظيفي.

من هنا نستخلص أن ارتفاع معدل التسرب الوظيفي ببلدية بريحان يؤثر سلبا على المؤسسة وذلك من خلال تشكل الصراع داخل العمل من خلال تداخل الصلاحيات حيث تصبح فئة معينة مكلفة بمهام وأدوار فوق طاقتها فيشكل ضغطا عليها والشعور بالملل وتدهور المعنويات ويضعف التواصل فيما بينهم مما يؤدي الى تراجع الأداء الوظيفي وذلك من خلال فقدان الموظفين ذوي الكفاءات ينجم عنه تعطيل الأداء نتيجة البحث عن بدائل مناسبة، فالتسرب الوظيفي يؤثر على رضا الموظفين وعرقلة

## الفصل الرابع: التحليل الميداني للدراسة

سيرورة العمل من خلال غياب الانضباط وخفض انتاجية العمل فيصبح العمل في المؤسسة دون جودة لذلك كلما كان هناك ارتفاع في معدل التسرب الوظيفي كلما كان له تأثيرات سلبية على الموظف والمؤسسة.

### جدول رقم (28) يوضح كيفية تأثير التسرب الوظيفي على مكانة المؤسسة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
ضعف نظام الاتصالات	18	45%
غياب وضوح الدور	14	35%
ضعف التنوع في العمل	08	20%
المجموع	40	100%

المصدر: الاستمارة السؤال رقم (28)

يتضح من خلال المعطيات الاحصائية في الجدول أعلاه أن 45% من المبحوثين أشاروا الى أن التسرب الوظيفي يؤثر على مكانة المؤسسة من خلال ضعف نظام الاتصالات، في حين أن نسبة 35% صرحوا بغياب وضوح دور المؤسسة أما أدنى نسبة فقدت بـ 20% وصرحوا بضعف التنوع في العمل.

من خلال هذه القراءة يتبين لنا أن ضعف نظام الاتصال وغيابه الناجم عن التسرب الوظيفي يؤثر بدرجة كبيرة على مكانة المؤسسة فكلما تفاقمت الظاهرة في المؤسسة ضعف التواصل والتفاعل بين الموظفين ما يؤثر على العلاقة القائمة بين الرئيس والمرؤوسين وعدم رضا العمال يساهم في خلق مجموعة من العراقيل والمشاكل التي تصعب على الموظفين تحقيق أهدافهم وقد يكون هناك اضطرابات واضحة في الأداء فالاتصال في أي مؤسسة اذا واجه مشاكل تضعف فعاليته ويؤدي الى

## الفصل الرابع: التحليل الميداني للدراسة

وجود فجوة في التواصل بين الموظفين وبالتالي ينقص الاندماج بينهم، إضافة الى ذلك غياب وضوح الدور يؤثر على نشاط المؤسسة وهذا راجع الى تداخل الصلاحيات والمهام بسبب المتسربين عن العمل فالبديل قد يكون غير منسجم مع التطلعات الوظيفية للفرد مما يؤدي الى ضعف التنوع في العمل ويصبح ركود الجهود في وظيفة معينة والتغاضي عن ممارسة النشاطات في الوظائف الأخرى مما يقلل من ديناميكية العمل فيؤثر سلبا على سيرورة العمل وعرقلة التقدم نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

جدول رقم (29) يبين أهم اقتراحات الموظفين للتقليل من ظاهرة التسرب الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	أهم الاقتراحات
30%	12	الرقابة على جميع الموظفين دون تمييز واستثناء
12.5%	05	تطبيق نظام داخلي صارم
02.5%	01	استعمال البصمة الالكترونية
25%	10	زيادة الأجور ومضاعفتها
17.5%	07	الاعتراف بالمجهودات المبذولة والتحفيز المادي والمعنوي
05%	02	التفاهم بين الرئيس والمرؤوسين
7.5%	03	توفير النقل
100%	40	المجموع

المصدر: الاستمارة السؤال رقم (29)

من خلال الجدول أعلاه تبين أن نسبة كبيرة من المبحوثين اقترحوا الرقابة على جميع الموظفين دون تمييز واستثناء وذلك بنسبة 30% وهذا دليل على أن هناك تحيز ومحاباة في تطبيق الرقابة، تليها نسبة 25% اقترحوا زيادة الأجور ومضاعفتها وهذا يبرهن على عدم كفاية المنح والأجر الذي يتقاضونه مقارنة بالجهد المبذول، ثم تأتي نسبة 17.5% اقترحوا الاعتراف بالمجهودات المبذولة والتحفيز المادي والمعنوي بمعنى أن الموظفين يشيرون الى غياب الحوافز بالمؤسسة، بالإضافة الى نسبة 12.5% اقترحوا تطبيق نظام صارم بالمؤسسة وهذا يدل على أن أغلب البلديات تفتقد تطبيقها للقوانين الصارمة، أما نسبة 7.5% فقد اقترحوا توفير النقل لأن هناك بعض من الموظفين يعانون من بعد اقامتهم عن مكان العمل، ونجد نسبة 05% اقترحوا أن يكون هناك تفاهم بين الرئيس والمرؤوسين ما يدل على غياب التفاهم بينهم، وأخيرا نجد نسبة مقدرة بـ 2.5% اقترحوا استعمال البصمة الالكترونية لتفادي التسرب الوظيفي.

وعليه نستخلص من هذه الاقتراحات أن ما على المؤسسة (بلدية بريحان) إلا أن تأخذها بعين الاعتبار لأنها بمثابة حلول للنقائص التي تعاني منها البلدية وبالتالي العمل على تطبيقها من أجل سيرورة العمل والتقليل من ظاهرة التسرب الوظيفي لأن نقص الامكانيات بالإضافة الى غياب الرقابة يؤدي الى تأزم الوضع الداخلي بالبلدية وتفاقم ظاهرة التسرب الوظيفي.

سابعاً: تحليل النتائج العامة للدراسة

ان دراسة موضوع "دور الرقابة التنظيمية في الحد من مظاهر التسرب الوظيفي" ببلدية بريحان ولاية الطارف قد توصلنا من خلالها الى نتائج هامة والتي تعد بمثابة اجابة عن التساؤلات الفرعية التي أثارها مشكلة البحث.

7-1 تحليل وتفسير النتائج تبعا للتساؤل الفرعي الأول:

يتمثل السؤال الفرعي الأول في دور التوجيه في الحد من الدوران الوظيفي في بلدية بريحان بولاية الطارف حيث تبين أن عملية التوجيه لها دور كبير وفعال في الحد من دوران وانتقال الموظفين وذلك من خلال:

- أن 30% من أفراد العينة يرون أن توجيههم يعمل على التطوير الوظيفي (المهني والفني) مما يدل على أن التوجيه يحمل أهداف أساسية تؤثر ايجابيا على المورد البشري وتنمية قدراته وتطوير العلاقات وهذا ما بينه الجدول رقم (08).
- أن نسبة 95% من أفراد العينة أكدوا على أن التوجيه له دور في الانضباط في العمل وذلك من خلال تنمية المهارات ونسبتهم 47.61% وهو ما وضحه الجدول رقم (09) حيث يرجع هذا لدور الموجه في التدريب والمتابعة مما يشجع على الابداع في العمل وممارسة النشاطات والمهام بطريقة ذات جودة وبالتالي تنمية مهارات الموظف.
- تبين من خلال البيانات الاحصائية أن أغلب المبحوثين ليس لديهم رغبة في الانتقال من وظيفتهم الى وظيفة أخرى وهذا ما أكدته نسبة 60% حيث أن الموظفين الذين صرحوا على عدم انتقالهم الى وظيفة أخرى فهو ليس حبا أو رغبة في العمل لأن أغلبهم متعاقدين تم توظيفهم منذ فترة وأنهم لم يتجاوزوا المدة المسموح بها للانتقال الى وظيفة أخرى وهذا ما بينته

نسبة **33.33%**، أما نسبة **40%** فأكدوا على رغبتهم في الانتقال الى وظيفة أخرى وهذا راجع الى التمييز والمحابة بنسبة **31.25%** وهذا ما يدل على غياب العدالة والمساواة في بلدية بريحان فمن المعروف أن البلديات تحتوي على علاقات قرابية في العمل وبذلك يكون هناك تمييز بين الموظفين وهو ما وضحه الجدول رقم (10).

وعليه من خلال هذه النتائج المتوصل اليها نستنتج أن عملية التوجيه تعد وسيلة ناجحة تساهم في انجاز العمليات الادارية وأن هذه العملية تقلل وتحد من الدوران الوظيفي في العمل من خلال تطوير كفاءات الموظفين وانضباطهم في العمل فكلما كان الموجه لديه القدرة على التواصل مع غيره وشرح ما يريد تنفيذه بشكل جيد ويتصرف بحكمة في الأوقات الصعبة يساهم في خلق قوة عاملة وتشجيعها وتحفيزها على العمل ويعمل على ضمان الانضباط وبالتالي يشعر الموظف بالانتماء للمؤسسة والراحة بالعمل فيها والاندماج بمناخ وبيئة العمل فيصبح أكثر اندفاعا للاستقرار في عمله ما يحد من الدوران الوظيفي.

## 2-7 تحليل وتفسير النتائج تبعا للتساؤل الفرعي الثاني:

يتمحور هذا السؤال الفرعي حول دور الاشراف في الحد من تغيب الموظف عن عمله داخل المؤسسة وقد توصلنا الى ما يلي:

- أن أغلب المبحوثين بنسبة **70%** صرحوا على أن المشرف صارم في تطبيق القوانين وهذا ما

وضحه الجدول رقم (13) وهذا من أجل عدم تغيبهم عن العمل وهو ما تمثله نسبة

**32.14%**.

- تبين أن تواجد المشرف مع الموظف أثناء عمله يكون له دور كبير وذلك من خلال نسبة **57.5%** مما يساهم في التقليل من الأخطاء المهنية والتي تمثلت بنسبة **39.13%** وهذا ما توضح في الجدول رقم (14).
- أن نسبة **75%** من أفراد العينة يرون أن في حالة تغييبهم عن العمل لا يتعرضون لأي عقوبة مما يدل على أن المشرف متساهل ولا يتميز بالمركزية وهذا ما توضح في الجدول رقم (15).
- تبين أن عدم توافق العمل مع مؤهلات الموظف من بين العوامل التي تساهم في تغييب الموظف عن عمله وذلك بنسبة **50%** وهو ما وضحه الجدول رقم (16).
- أن نسبة **70%** من المبحوثين يرون أن ظروف العمل لها تأثير عن تغييبهم عن العمل وذلك من خلال بيئة العمل التي صرحوا بها بنسبة **50%** لأن غياب الظروف الملائمة التي يحتاجها الموظف يؤثر عليه سلبا ما يجعله يتغييب عن عمله وهذا ما تم توضيحه في الجدول رقم (17).

من خلال هذه النتائج نستنتج أن الإشراف على الموظفين له تأثير إيجابي على الموظف والمؤسسة أيضا لأنه يحد من التغييب عن العمل، فالإشراف المبني على الحوار والتفاهم والمعاملة الإيجابية يزيد من اتقان العمل وعدم التغييب بالتعاون الإيجابي للمشرف يخلق جو ملائم في المؤسسة وينمي الولاء والانتماء لها وبالتالي يصبح الموظف دائم الحضور والالتزام بأوقات العمل، فالمشرف يعتبر مصدرا للانضباط والالتزام والتنظيم والذي يبعث روح التعاون والفريق بين الموظفين فكلما زاد انضباط الموظف ومواظبته في العمل كلما زاد تقيده بالنظام وتحمله للمسؤولية وهذا ما يحد من تسرب الموظفين وتهاونهم عن العمل.

3-7 تحليل وتفسير النتائج تبعا للتساؤل الفرعي الثالث:

يتمحور هذا السؤال حول مساهمة عملية التقييم في الحد من التسرب الوظيفي ببلدية بريحان حيث يتضح من خلال الدراسة الميدانية وأجوبة المبحوثين أن:

- بلدية بريحان تتوفر على نظام لتقييم أداء موظفيها وهو ما عبرت عنه نسبة 60% من المبحوثين وهذا ما تم تبيانه في الجدول رقم (19) في حين أن هذا التقييم ضعيف وهذا ما صرح به نسبة 45% من خلال الجدول رقم (20) ويرجع ذلك الى عدم الاهتمام بالإعداد الجيد والتخطيط المدروس لعملية تقييم الأداء وعدم وضوح وتعقيد الاجراءات الخاصة بتنظيم نظام التقييم.
- تبين من خلال نسبة 45% من المبحوثين في الجدول رقم (21) أن طريقة تقييمهم تتم من خلال استمارة التنقيط لأن هذه الطريقة هي الأكثر تداولاً في المؤسسات الخدمانية وألية لتقييم أداء الموظف وباعتبارها الطريقة الأوضح ذات سهولة لا تكلف وقتاً طويلاً.
- أن نسبة 35% صرحوا على أن المعيار الأساسي الذي يتم من خلاله التقييم هو معيار احترام المواعيد مما يشير الى أن وجود نظام تقييم بالمؤسسة له دور كبير في الحد من التسرب الوظيفي وذلك عن طريق تسجيل الحضور والغياب للموظف من خلال أوراق الحضور وهذا ما وضحه الجدول رقم (22).
- أن نتائج التقييم لا يتم الإبلاغ عنها وهو ما صرحت به نسبة 57.5% من المبحوثين وما وضحه الجدول رقم (23) وهذا من خلال الاقتراحات التي قدمها المبحوثين من بينها: كي لا تحدث مشاكل بين الموظفين وذلك بنسبة 34.78% فقد يكون تحيز في تقييم الأداء يمكن أن

يمنع الموظفين المؤهلين والمهوبين من تحقيق أهدافهم ما يخلق نزاعات وخلافات أما نسبة

**42.5%** صرحوا بأنه يتم الإبلاغ بنتائج التقييم من أجل تطوير وتنمية المهارات.

- أن نسبة من المبحوثين يقيمون علاقتهم بالمسؤولين على أنها متذبذبة وذلك من خلال الجدول رقم (24).

- كما أشار الجدول رقم (25) بنسبة **47.5%** صرحوا أن قلة الراتب الشهري من الأسباب التي تدفع الموظف للتسرب وترك العمل لأنه يجعل الموظف لا يواكب الجهد المبذول في العمل ويقفل من معنوياته.

- أن نسبة **35%** من المبحوثين صرحوا على أن الصراع داخل العمل يتشكل من خلال التسرب الوظيفي مما يؤثر سلبا على نشاط وسيرورة العمل وهذا ما توضح في الجدول رقم (27).

- أن للتسرب الوظيفي تأثير سلبي على مكانة المؤسسة وذلك من خلال ضعف نظام الاتصالات حيث يقل التفاعل ويغيب الاندماج بين الموظفين وهو ما أفاد به نسبة **45%** من خلال الجدول رقم (28).

- أن من أهم الاقتراحات التي اقترحتها أغلبية المبحوثين للتقليل من ظاهرة التسرب الوظيفي هي الرقابة على جميع الموظفين دون تمييز ودون استثناء وذلك بنسبة **30%** وهذا ما يوضحه الجدول رقم (29).

ومن مجمل النتائج السابقة نستنتج أن عملية التقييم تساهم بشكل فعال في الحد من التسرب الوظيفي فالتقييم مرتبط بعملية الرقابة لذلك كلما توفرت المؤسسة على نظام تقييم جيد كلما قلت ظاهرة التسرب الوظيفي في البلدية، كذلك نستنتج أن نظام التقييم يواجه صعوبات في بلدية بريحان مما يجعله ضعيف ولا يطبق بشكل جيد.

4-7 تحليل وتفسير النتائج الخاصة بالسؤال المركزي:

يتمحور السؤال المركزي حول تساهم الرقابة التنظيمية في الحد من مظاهر التسرب الوظيفي في بلدية بريحان، حيث توصلنا من خلال دراستنا النظرية والميدانية الى مجموعة من النتائج المتعلقة بالأسئلة الفرعية التي قمنا بطرحها لمعالجة موضوع دراستنا أن الرقابة التنظيمية تمارس من خلال توجيه الموظفين والاشراف عليهم وتقييم أدائهم فان تواجدت هذه الوظائف الادارية في المؤسسة فإنها تحد من تسرب الموظفين وهذا ما تم توضيحه في الدراسة الميدانية ببلدية بريحان.

وعليه نستخلص أن الرقابة التنظيمية تساهم بشكل كبير وفعال في الحد من التسرب الوظيفي حيث يتجلى دور الرقابة في ضبط سلوكيات الموظفين وجعلهم أكثر انتظاما والتزاما بقوانين العمل بالإضافة الى الحفاظ على سريان العمل، فمن خلال المتابعة والتوجيهات التي يقدمها المراقب للموظفين من شأنه أن يطور قدراته الأدائية الى الأحسن، كما أن للأهداف الرقابية للمؤسسة دور يتجلى في عملية التقييم الذي يعمل على الكشف عن الأخطاء والانحرافات التي يقع فيها الموظف ومن ثم معالجتها من خلال عملية التوجيه والمتابعة من طرف المشرفين مما يقلل من التسرب، حيث وجدنا أن بلدية بريحان تعاني من سوء الرقابة التنظيمية أي غيابها عن المؤسسة وعدم ممارستها بصفة فعالة لذلك هناك تسرب وظيفي متداول وهذا ما أكد عليه الجدول رقم (15) فالموظفين في حالة تغييبهم عن العمل لا يتعرضون لأي تنبيه أو عقوبة بالإضافة الى ذلك تصريحهم على أن نظام التقييم المطبق في البلدية ضعيف وهو ما أشار اليه الجدول رقم (22) ومن هنا نستنتج أن الرقابة التنظيمية وظيفية مهمة في المؤسسة باعتبارها عملية مستمرة تتبع مراحل الانجاز في العمل لهذا فان المؤسسة لا يمكن أن تعطي نتائج حسنة والرفع من مكانتها الا اذا اعتمدت على نظام رقابي جيد ودقيق يتكيف ويتماشى مع كل الأعمال والوظائف في المؤسسة وفق أساليب ووسائل متطورة وعليه فان غياب الرقابة وهو ما يثبتته

واقعنا الحالي أو سوء تطبيقها وهو ما توصلت اليه دراستنا سيزيد من التسرب الوظيفي لذلك لا بد من تطبيق رقابة صارمة ودقيقة وتحسين ظروف العمل لاستقرار الموظف وهذا يجعلنا نصل الى نتيجة مفادها أن الرقابة التنظيمية تساهم بشكل كبير في الحد من مظاهر التسرب الوظيفي وهو ما أثبتته دراستنا الحالية.

### 5-7 تحليل وتفسير النتائج في ضوء الدراسات السابقة:

تناولنا في الجانب النظري للدراسة الراهنة بعض الدراسات التي تناولت موضوع الرقابة التنظيمية والتسرب الوظيفي حيث سنحاول في هذه الدراسة من خلال النتائج الميدانية أن نقارن بين ما توصلنا اليه مع نتائج الدراسات السابقة التي تطرقنا اليها.

في هذا الصدد نود أن نشير الى أول دراسة وهي دراسة "بسكري أدم" التي تناولت دور الرقابة التنظيمية في تحسين انتاجية المؤسسة والتي توصل من خلالها الى أنه من أجل التحكم في مجريات العمل لا بد من تطبيق رقابة صارمة دقيقة تتميز بالموضوعية والاهتمام ببيئة العمل من خلال المتابعة الدورية والرقابة الصارمة وهذا ما توصلت اليه دراستنا كذلك من خلال ما استنتجناه في النتائج الخاصة بالسؤال المركزي بالإضافة الى ذلك صرح 70% من المبحوثين أن ظروف العمل وخاصة البيئة لها تأثير على استقرار الموظف في عمله فتحقيق ظروف جيدة يصاحبه رضا وظيفي يضمن استقرار الموظف.

كما أن نتائج دراستنا الراهنة تتوافق وتتشابه مع نتائج دراسة "أمال بوسفط" التي تناولت الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العمال حيث توصلت الى أن الأساليب الرقابية المطبقة تساهم في تحقيق جودة الأداء وذلك من خلال صرامة المشرف في تطبيق القوانين مما يجعل العامل أكثر التزاما بالعمل وهو ما توصلت اليه دراستنا أن المشرف صارم في تطبيق القوانين وهذا من خلال تصريحات

المبحوثين بنسبة **70%** حيث أن تواجد المشرف له دور في الالتزام بمهام وقوانين العمل وهو ما عبر عنه **57.5%** من المبحوثين.

أما الدراسة الثالثة وهي دراسة "تسابست منال" والتي تمحورت حول تأثير الدخل الفردي للعامل على التسرب الوظيفي والتي توصلت من خلالها الى أن الراتب الشهري له دور كبير في تسرب العاملين من المنظمة وكذلك غياب المكافآت والحوافز التي أدت الى انقطاع العمال عن مناصب عملهم وهذا ما توافق مع دراستنا الحالية حيث أن نسبة **47.5%** من المبحوثين صرحوا أن قلة وانخفاض الراتب الشهري من الأسباب الأولى التي تدفع الموظف للتسرب وترك العمل.

كما أن دراسة "وجدي سلمان" المتمحورة حول الرقابة التنظيمية على الموارد البشرية وأثرها في رفع فعالية الأداء تشترك مع دراستنا الحالية في النتيجة التالية: أن الرقابة لها دور في رفع فعالية الأداء وهذا من خلال الاشراف الاداري الصارم.

بالإضافة الى دراسة "لطيفة بنت ابراهيم بن محمد الجابر" والتي كانت دراستها حول القيم التنظيمية وعلاقتها بالتسرب الوظيفي توصلت الى أن العوامل الخاصة بالمناخ السائد في العمل من العوامل التي لها علاقة بالتسرب وهو ما توصلت اليه دراستنا الحالية كذلك أن بيئة العمل تساهم في تسرب الموظفين من عملهم.

وعليه فان دراستنا الراهنة والتي تناولت موضوع "دور الرقابة التنظيمية في الحد من مظاهر التسرب الوظيفي" في بلدية بريحان ولاية الطارف قد اهتمت بشكل كبير بالمتغيرين وبالتالي تبرز أهمية دراستنا من أهمية الموضوع.

### خاتمة:

من خلال ما تطرقنا اليه في موضوع دراستنا "دور الرقابة التنظيمية في الحد من التسرب الوظيفي" دراسة ميدانية ببلدية بريحان ولاية الطارف من الناحيتين النظرية والتطبيقية توصلنا الى أن للرقابة دور كبير في الحد من تسرب الموظفين كونها تعتبر فاعلا رئيسيا لما لها من دور مهم في تنمية وتدريب الموارد البشرية، لذلك فالعملية الرقابية لا يمكن أن تحقق نتائج حسنة الا اذا اعتمدت على نظام رقابي يقوم على اطار قانوني مرن وواضح يتكيف ويتماشى مع كل الوظائف الموجودة في المؤسسة وفق أساليب ووسائل متطورة وهذا ما لا يتوفر في بلدية بريحان حيث وجدنا أنها تعاني من غياب الرقابة التنظيمية والتحفيز وعدم دقة نظامها ومعاييرها ما يساهم في تفاقم ظاهرة التسرب الوظيفي داخل المؤسسة.

لذلك وجب على ادارة البلدية الاهتمام بالموظفين بصفة عامة وتشجيعهم ولعل أهم طريقة لتحقيق ذلك هي تحفيزهم وتحسين ظروف العمل وممارسة الرقابة بطريقة علمية منطقية بالابتعاد عن المحاباة وتطبيقها بجميع قواعدها على الجميع دون استثناء من هنا يشعر الموظف بروح العمل والانتماء للمؤسسة والرضا عنها والاستقرار فيها وبالتالي تستبعد ظاهرة التسرب الوظيفي.

## التوصيات والاقتراحات

تجدر الإشارة الى أن هناك بعض الصعوبات التي واجهتنا أثناء قيامنا بهذه الدراسة ومن بينها: قلة المراجع حول المتغير التابع وهو "التسرب الوظيفي" وهو ما جعلنا نعتمد على مفهوم الدوران الوظيفي في العمل.

### التوصيات والاقتراحات:

من خلال الدراسة الميدانية والمقابلات التي تم اجراءها وسلسلة الملاحظات المسجلة أثناء زيارتنا المتكررة للمؤسسة وبعد تحليلنا للمعطيات الميدانية وفي ضوء النتائج التي توصلنا اليها من خلال دراستنا الميدانية في بلدية بريجان توصلنا الى وضع وتحديد جملة من المقترحات والتوصيات الآتية:

- ضرورة وضع اطار قانوني واضح ينظم عملية الرقابة في البلدية خاصة والمؤسسات الخدماتية عامة وتزويدها بجهاز معلوماتي دقيق ومتطور من أجل المساهمة في تحديد الأخطاء والانحرافات.
- ضرورة تحفيز الموظفين ماديا ومعنويا ووضع نظام حوافز خاص بالبلدية للعمل بجدية من أجل التقليل من التسرب والتوترات.
- الاهتمام ببيئة العمل من خلال المتابعة الدورية والرقابة الصارمة و المنضبطة.
- ضرورة أن تتسم عملية الرقابة بطابع الحيادية والمرونة في اتخاذ الحلول والاجراءات اللازمة في الوقت المناسب وتحت أي ظرف.

أولاً: المراجع باللغة العربية:

### 1/ المعاجم والقواميس:

الفيروز أبادي و مجد الدين محمد يعقوب: القاموس المحيط، دار الحديث، القاهرة، 2001.

### 2/ الكتب:

1. ابراهيم بختي: الدليل المنهجي لإعداد البحوث العلمية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة الجزائر، ط4، 1998.

2. أتين محمود سامح المرجوشي: تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية، دار النشر للجامعات، القاهرة، 2008.

3. أحمد بن عبد الرحمن الشميري: مبادئ إدارة الأعمال، مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض، ط 10، 2014.

4. أحمد حسين محمد عسيري: اتجاهات العاملين في الإدارات الحكومية نحو أجهزة الرقابة الخارجية، دار المأمون، عمان، ط 1، 2009.

5. أحمد يوسف دودين: منظمات الأعمال المعاصرة-الوظائف والإدارة- ، الأكاديميون للنشر والتوزيع ،الأردن، 2014.

6. اسماعيل محمود علي الشرقاوي: ادارة الأعمال من منظور اقتصادي، دار غيداء، الأردن، ط1، 2016.

7. أماني غاري جرار: إدارة المشاريع التنموية، دار اليازوري العلمية،الأردن، 2022.

## قائمة المصادر والمراجع

8. الفاضل محمد محمود: تجديدات في الإدارة التربوية في ضوء الاتجاهات المعاصرة، دار ومكتبة الحامد، عمان، 2010.
9. بسمان الفيصل: المدير الفاشل رؤيته للنجاح، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2016.
10. بلال خلف السكارنة: القيادة الادارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
11. بوحوش عمار: منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، ألبانيا، ط1، 2019.
12. ثناء إبراهيم فرحات: الأساسيات الحديثة لإدارة المكتبات والمعلومات، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، ط1، 2010.
13. حامد سوادي عطية: دليل الباحثين في الادارة والتنظيم، دار المريخ، الرياض، 1994.
14. حسين أحمد الطراونة و توفيق صالح عبد الهادي: الرقابة الادارية، دار ومكتبة الحامد، عمان، 2011.
15. حسين أحمد الطراونة، توفيق صالح عبد الهادي: الرقابة الإدارية، دار الحامد، الأردن، 2011.
16. حسين وحيد عبود العيساوي: الحقوق والحريات السياسية في الدستور العراقي، المركز العربي، العراق، ط 1، 2018.
17. حسين وحيد عبود العيساوي: الحقوق والحريات السياسية في الدستور العراقي، المركز العربي للنشر، العراق، ط1، 2018.
18. خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخوشة: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان، ط1، 2007.
19. خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، 2014.

## قائمة المصادر والمراجع

20. روشان مفيد بوظو: أساسيات الإدارة الفندقية الحديثة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
21. زوايني عبد العزيز: الموارد البشرية بين الكفاءة والفعالية، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، ط1، 2020.
22. سلوى عمر عبد الرحمن: الإدارة بالأداء كمدخل لتقييم العاملين، دار الجزائرية، القاهرة، ط1، 2015.
23. سليمان زيدان: إدارة الجودة الشاملة، دار المناهج، عمان، 2010.
24. شادي أنور كريم الشوكي: الرقابة على المال في الاقتصاد الإسلامي، دار النفاش للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2012.
25. شوقي ناجي جواد الساعاتي، صالح إبراهيم العواشا: إدارة الموارد البشرية استراتيجيا في ظل الاتجاهات العالمية المعاصرة، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2020.
26. صلاح عبد القادر النعيمي: الإدارة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2020.
27. طارق حسن عبد الحلیم: الإدارة التربوية في الألفية الجديدة، دار العلوم، القاهرة، ط2، 2017.
28. طاهر حسو الزيباري: النظرية السوسيولوجية المعاصرة، دار البيروني، الأردن، ط1، 2016.
29. عادل رزق: إدارة الأزمات المالية العالمية، مجموعة النيل العربية، مصر، ط1، 2010.
30. عاطف عبد الله المكاوي: العلوم الإدارية، مؤسسة طبية للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2012.
31. عباس الحميري وآخرون: إدارة الخدمة المدنية والوظيفة العامة، دار اليازوري العلمية، عمان، 2015.

## قائمة المصادر والمراجع

32. عبد الباسط عبد المعلي: اتجاهات نظرية في علم الاجتماع، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، 1981.
33. علي فلاح الزعبي، أحمد دودين: الأسس والأصول العلمية في إدارة الأعمال، دار اليازوري، الأردن، 2015.
34. عماد الحسبان، ياسر الخزايلة: إدارة الشرطة الحديثة وتكنولوجيا الذكاء الاصطناعي، دار الخليج، الأردن، ط1، 2022.
35. عمر أحمد أبو هاشم الشريف وآخرون: الإدارة الالكترونية، دار المناهج، عمان، ط1، 2013.
36. فايز عبد الرحمان الفروح: التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان، الأردن، ط1، 2010.
37. فيصل محمود الشواورة: مبادئ إدارة الأعمال، دار المناهج، عمان، ط1، 2013.
38. كمال دشلي: منهجية البحث العلمي، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، حماة، 2016.
39. متولي النقيب: مهارات البحث عن المعلومات واعداد البحوث في البيئة الرقمية، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2008.
40. مجيد الكرخي: تخطيط وتقويم البرامج، دار المناهج للنشر والتوزيع، ب ب، ط 1، 2014.
41. محمد الفاتح محمود بشير المغربي: الرقابة الإدارية، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة، ط1، 2020.
42. محمد داودي الربيعي: الفكر الإداري المعاصر في التربية والتنظيم، دار الكتب العلمية، بيروت، 2012.

## قائمة المصادر والمراجع

43. محمد شفيق : البحث العلمي الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1981.
44. محمد عبد السلام : مناهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والانسانية، مكتبة نور، ب ب، 2020.
45. محمد عبد الفتاح محمد عبد الله: الأسس النظرية لإدارة المؤسسات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الأزريطة، 2004.
46. محمد عيسى الفاعوري: الإدارة بالرقابة، دار كنوز المعرفة، عمان، 2007.
47. مصطفى محمد: الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء، دار ابن النفيس، عمان، ط1 ، 2017.
48. مصطفى يوسف كافي: إدارة المؤسسات الطبية، دار رسلان، دمشق، ط1، 2021.
49. مؤمن عبد العزيز عبد الحميد ومحمد سيد بشير محمد: العدالة التنظيمية وفعالية الأداء الوظيفي، دار العلم والإيمان، دسوق، ط1، 2015.
50. نادية سعيد عيشور وآخرون: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، مؤسسة حسين راس الجبل، قسنطينة، 2017.
51. نجد عبد الله العزاوي: الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2020.
52. نجم العزاوي وعباس حسين جواد: تطور إدارة الموارد البشرية (المفهوم الإستراتيجية والموقع التنظيمي)، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2010.
53. وليد الحيايلى: التحليل المالي واستخداماته للرقابة على الأداء والكشف عن الانحرافات، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، 2015.

## قائمة المصادر والمراجع

54. ياسر أحمد عربيات: المفاهيم الإدارية الحديثة، دار يافا العلمية، عمان، 2007.

### 3/ المجالات والجرائد:

1. حامد العنزي: التسرب الوظيفي المهدهد الصامت لمبادرات سوق العمل، مجلة القافلة، أرمكو، السعودية، ب ت.

2. جميلة بن زاف: العلاقات الانسانية وأثرها على أداء العاملين بالمؤسسة، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرياح ورقلة العدد 21، ديسمبر 2015.

### 4/ المذكرات ورسائل التخرج:

1. أمال بوسفط: الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العمال، مذكرة مكملة لنيل شهادة

الماجستير في علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة بسكرة، 2016/2015.

2. براحة محمد: التسرب الوظيفي في المؤسسات العمومية، دراسة الأسباب النفسية والتنظيمية

لمغادرة الإطارات لمناصب عملهم حالة شركة سونطراك، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه

في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر 2016.

3. بسكري أدم: دور الرقابة التنظيمية في تحسين إنتاجية المؤسسة، دراسة ميدانية بمطاحن البركة

ببسكرة ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل، جامعة محمد

خيضر، بسكرة، 2018-2019.

4. بلال فاطمة وبوعلاوي سمية: الغياب والتغيب وأثرهما على الفعالية التنظيمية، دراسة ميدانية

بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بأدرار، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم

## قائمة المصادر والمراجع

- الاجتماع تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة أحمد دراية، أدرار، 2020.
5. تسابت منال: تأثير الدخل الفردي للعامل على التسرب الوظيفي داخل المنظمة، دراسة ميدانية بشركة أشغال الطرق أم البواقي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2018/2017.
6. حليلة حيفضي وأمينة حنين: التغيب العمالي وأثره على إنتاجية المؤسسة، دراسة ميدانية بفرع مطاحن الهامل بأدرار، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر علم الاجتماع تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة أحمد دراية أدرار، 2018/2017.
7. طافر مريم وبومحيرك أحلام: القيادة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية بالشركة الافريقية للزجاج أولاد صالح-الطاهير-، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة محمد الصديق، جيجل، 2019/2018.
8. ظريف أمال : دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق رضا الموظفين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2017/2016.
9. فافة زينب، محمي شيماء: علاقة بيئة العمل الداخلية بالتسرب الوظيفي من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة جيجل، 2019/2018.

## قائمة المصادر والمراجع

10. لطيفة بنت إبراهيم بن محمد الجابر: القيم التنظيمية وعلاقتها بالتسرب الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريب بمعهد الإدارة العامة بالرياض، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة المملكة العربية السعودية، 2017.
11. معمر كروم، رحيمة ساودي: دور الرقابة التنظيمية في رفع مستوى الكفاءة المهنية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر علم اجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة أدرار، 2018/2019.
12. نهلة الزين عبد القادر محمد توم: أثر تطبيق النموذج الأوروبي لإدارة الجودة على تقليل دوران العمالة في أكاديمية صافات الطيران، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في إدارة الجودة الشاملة والامتياز، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2019.
13. وجدي سلمان لايقة: الرقابة على الموارد البشرية وأثرها في رفع فعالية الأداء في المشافي السورية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة تشرين، سوريا، 2012-2013.

الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم الاجتماع

استمارة بحث حول:

دور الرقابة التنظيمية في الحد من مظاهر التسرب الوظيفي

دراسة ميدانية ببلدية بريحان ولاية الطارف

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر علم اجتماع التنظيم والعمل

تحت اشراف الأستاذة:

بن حمزة حورية

من اعداد الطالبة:

لعرايبي سارة

ملاحظة هامة:

هذه المعلومات سرية للغاية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي

السنة الجامعية: 2023/2022

المحور الأول: البيانات الشخصية

1/ الجنس: ذكر  أنثى

2/ السن: أقل من 25

من 25 الى 29

من 30 الى 39

أكثر من 40 سنة

3/ المستوى التعليمي: متوسط  ثانوي  جامعي

4/ الحالة العائلية: أعزب (ة)

متزوج (ة)

أرمل (ة)

مطلق (ة)

5/ الأقدمية: أقل من 05 سنوات

من 05 الى 09 سنوات

من 10 الى 14 سنة

أكثر من 15 سنة

6/ الوضعية المهنية: ملحق

عون ادارة رئيسي

عون مكتب

متصرف

ملحق ادارة رئيسي

المحور الثاني: دور التوجيه في الحد من الدوران الوظيفي داخل المؤسسة:

7/ هل يتم توجيه الموظفين داخل المؤسسة من خلال

الأوامر  التوجيهات الرسمية  المهام  البيانات

أخرى تذكر .....

8/ حسب رأيك ما هي الأهداف الأساسية لتوجيهك في العمل؟

ترشيد القرارات  التطوير الوظيفي  تقييم العمل وتقديم اقتراحات لتحسينه

حل مشكلات العمل  الزيادة في المشاركة  أخرى تذكر .....

9/ هل ترى أن عملية التوجيه لها دور في انضباطك في العمل؟

نعم  لا

إذا كانت اجابتك بنعم ما هي مؤشرات ذلك؟

تحسين الأداء  إتاحة الفرصة لتحمل المسؤولية  تنمية المهارات

10/ هل ترغب في الانتقال من وظيفتك الحالية الى وظيفة أخرى؟

نعم  لا

في كلتا الاجابتين برر .....

11/ حسب رأيك ما هي الأسباب التي تدفعك للانتقال من وظيفتك الى وظيفة أخرى؟

ضغوط العمل  البعد عن مكان العمل  نقص أدوات الأمن والوقاية

الضجيج  الأجر

المحور الثالث: دور الاشراف في الحد من تغيب الموظف عن عمله داخل المؤسسة:

12/ كيف يتصرف معك المشرف في حالة تغيبك عن العمل؟

انذار كتابي  تنبيه شفوي  خصم الأجر  لا شيء

13/ هل المشرف صارم في تطبيق قوانين العمل؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم رتب سبب صرامة المشرف حسب أولويتها عندك:

عدم التغيب  الانضباط  تحقيق أداء أفضل  الالتزام بالوقت

14/ هل وجود المشرف معك أثناء العمل يزيد من التزامك بمهامك؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم وضح ذلك .....

15/ هل تتعرض للعقوبة في حالة تغيبك عن العمل نتيجة لظرف عائلي؟

نعم  لا

16/ ما هي العوامل التي تساهم في غيابك عن عملك؟

عدم الترقية  اجبار العامل فوق طاقته  عدم توافق العمل مع المؤهلات

17/ هل ترى أن ظروف العمل لها تأثير على غيابك عن العمل؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم ما هي أسباب ذلك؟

بيئة العمل  ارتباطات عائلية  ظروف صحية

18/ حسب اعتقادك هل مكان انجاز عملك؟ مريح  غير مريح

كونه غير مريح هل يجعلك؟

تتفر من العمل  تطلب الانتقال الوظيفي  تطلب تغيير المكان  التغيب

المحور الرابع: مساهمة عملية التقييم في الحد من التسرب الوظيفي داخل المؤسسة:

19/ هل تتوفر مؤسستكم على نظام لتقييم أداء عاملها؟

نعم  لا

20/ ما رأيك في نظام التقييم المطبق في مؤسستكم؟

ضعيف  متوسط  جيد

21/ ما هي الطريقة التي تراها مناسبة للتقييم؟

طريقة المقارنة  طريقة الترتيب البسيط  استمارة التقييط  
 مقابلة التقييم  طريقة الاختبار

أخرى تذكر .....

22/ ما هي أهم المعايير التي يتم تقييمك على أساسها؟

نوع العمل  احترام المواعيد  مهارات التفاعل  
 كمية العمل  جودة العمل  مهارات كاريزماتية

23/ هل يتم ابلاغ العاملين بنتائج التقييم؟ نعم  لا

في كلتا الاجابتين اشرح .....

24/ كيف تقيم علاقتك بالمسؤولين داخل المؤسسة؟

جيدة  متذبذبة  سيئة

25/ حسب رأيك ما هي الأسباب التي تدفعك لترك العمل؟

الراتب الشهري  غياب الحوافز  الرقابة المركزية  المشاكل في العمل

26/ ما هي السياسات والوسائل التي يمكن أن تقلل من ظاهرة التسرب داخل المؤسسة؟

تحسين ظروف العمل  خلق الجو الملائم داخل بيئة العمل  
 اتباع سياسة تحفيزية مادية ومعنوية

27/ بشكل عام ما هي الاثار المترتبة عن ارتفاع معدل التسرب في المؤسسة؟

خفض انتاجية العمل  تشكل الصراعات  تراجع الأداء الوظيفي  
 غياب الرضا الوظيفي  عدم الانضباط

28/ كيف يؤثر التسرب الوظيفي على مكانة مؤسستك؟

ضعف نظام الاتصالات  غياب وضوح الدور  ضعف التنوع في العمل

أخرى تذكر .....

29/ ماذا تقترح للتقليل من ظاهرة التسرب الوظيفي؟

.....

شكرا على حسن تعاونكم

# الهيئة التنفيذية لإدارة لبلدية بيريجات



الإدارة العامة

فرع التدريب والأبحاث والتوثيق

فرع الإعلام العامة

