

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

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

الموضوع :

الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتسيب الوظيفي

دراسة ميدانية بالمؤسسة الإستشفائية الهادي بن جديد - الطارف

مذكرة مكملّة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع التنظيم والعمل

تحت إشراف:

د . العابد عبد اللطيف

إعداد الطالبتين:

سناني أماني

العاقل وسيلة

لجنة المناقشة:

الصفة	مؤسسة الانتساب	الرتبة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	جامعة الشاذلي بن جديد الطارف	أستاذ	بن تروش عماد
مشرفا	جامعة الشاذلي بن جديد الطارف	أستاذ محاضر - أ-	العابد عبد اللطيف
عضو مناقش	جامعة الشاذلي بن جديد الطارف	أستاذ محاضر - أ-	فوضيل محمد فؤاد

2023 م / السنة الجامعية : 2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



شكر وعرفان

نتوجه بالشكر أولاً إلى العلي العظيم سبحانه وتعالى ونحمده على نعمه الكثيرة وعلى توفيقه لنا في إنهاء هذه الدراسة

ثم نتقدم مع فائق الاحترام والتقدير بالشكر إلى الدكتور العابد عبد اللطيف على تكريس جهده ووقته وتوجيهه ومساعدته لنا في إنجاز هذه المذكرة فنرجو من الله أن ينير دربه ويجازيه عنا خير جزاء

وبجزيل الشكر أيضاً لأعضاء لجنة المناقشة على قبولهم تقييم مذكرتنا

الإهداء

إلى من أوصانا الله بهما وقال: « وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا... » إلى من أعطتني الحب والحنان وعلمتني العطاء والتسامح إلى أغلى ما أملك أمي الحبيبة   تفاحة برزيق   أسأل الله أن يطيل عمرها ويرزقها الصحة والعافية.

إلى الذي تعلمت منه كيف أكون، إلى من كان ولا زال سندا لي في الحياة إلى أبي الحبيب   أحمد سناني   أطال الله عمره ورزقه الصحة والعافية.

إلى إخوتي وأخواتي اللذين كانوا سندا لي في الحياة وفي جميع مجالات حياتي. شادية، صبري، رمزي، فهيمة، حنان، بلال وشيماء.

إلى راوية مراقب زوجة أخي حفظها الله ورزقها ما تتمنى.

إلى نجوى بلحسن زوجة أخي حفظها الله ورزقها ما تتمنى.

إلى الكتاكيت: مريم ريمائيس سلسبيل الهدى، ياسين، درصاف، لؤي، رزان، براءة. حفظهم الله.

إلى أختي وصديقتي إلى من جمعني بهم القدر طوال مسيرتي الدراسية سميرة العباسي، آمنة حوامدي.

إلى من جمعني بها هذا العمل وسيلة العاقل.

أهدي هذا العمل إلى جميع صديقاتي وجميع أقاربي.

سناني أماني



الإهداء

الإهداء

إلى من أوصانا الله بهما وقال وبالوالدين إحسانا

إلى من أعطتني الحب والحنان وعلمتني العطاء والتسامح إلى امي الحبيبة "سعدوني فلة"

أطال الله عمرها

إلى الذي تعلمت منه كيف أكون إلى من كان ولا يزال سندا لي في الحياة إلى أبي العزيز "العاقل عبد الله"
أطال الله عمره

إلى اخوتي اللذين سندا في جميع مجالات حياتي أطال الله عمرهم

ولن أنسي زميلاتي وصديقاتي امانى رحمة وحنان وعبير ويمينة حفظهم الله

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع.

وسيلة العاقل



ملخص الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الرقابة الإدارية والتسيب الوظيفي، حيث كان الإشكال العام حول: هل لطبيعة الرقابة الإدارية تأثير على الحد من التسيب الوظيفي؟ وبناءا عليه قامت الدراسة على تساؤلات فرعية والتي كانت على النحو التالي:

- هل طبيعة الرقابة في المؤسسة ظرفية أم مستمرة؟

- هل أن للرقابة الإدارية تأثير على تحمل الموظفين مسؤولية أعمالهم؟

- ما هو تأثير الرقابة الإدارية على إنضباط العاملين؟

وعلى ضوء أهداف البحث وتساؤلات الدراسة تم إستخدام المنهج الوصفي وذلك نظرا لملاءمته لطبيعة موضوع الدراسة، كما تم تطبيق أداة الإستمارة والمقابلة أما عينة الدراسة فقد قمنا بإختيارالعينة العشوائية الطبقية، وقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

-الرقابة الإدارية لها دور كبير ومهم في تنمية وتطوير بيئة العمل الداخلية للمؤسسة وهذا من خلال خلق جو ملائم للعمل وتوفير ظروف عمل جيدة والتي تشجع على زيادة الإنتاج وتساعد العامل على أداء مهامه على أكمل وجه.

- الرقابة الإدارية لها دور كبير وأساسي في تفعيل النظام الداخلي للمؤسسة العمومية الإستشفائية الهادي بن جديد الطارف، وبالتالي تحقيق أهداف.

-توصلت أن هناك رقابة مستمرة داخل المؤسسة العمومية الإستشفائية الهادي بن جديد وذلك بهدف ضبط تأخر العمال عن مكان العمل.

وبالتالي فإن الرقابة الإدارية تلعب دورا كبيرا في تحقيق إنضباط الموظفين.

- تساعد الرقابة الإدارية في تحمل الموظفين مسؤولية أعمالهم.

Summary:

The study aims to investigate the relationship between administrative supervision and job neglect, where the general issue was whether the nature of administrative supervision has an impact on reducing job neglect. Based on this, the study posed the following sub-questions:

- Is the nature of supervision in the institution situational or continuous?
- Does administrative supervision have an impact on employees' ability to take responsibility for their work?
- What is the impact of administrative supervision on employee discipline?

In light of the research objectives and questions, a descriptive methodology was used, as it is suitable for the nature of the study topic. The survey and interview tools were applied, and a stratified random sample was selected. The following results were obtained :

- Administrative supervision has a significant and important role in developing and improving the internal work environment of the institution by creating a suitable working atmosphere, providing good working conditions, and encouraging increased productivity, thus helping the worker to perform his duties to the fullest extent.
- Administrative supervision plays a major and fundamental role in activating the internal system of the public hospital institution Hadi Ben Jeddid El Tarf, and thus achieving its goals.
- It was found that there is continuous supervision within the public hospital institution Hadi Ben Jeddid in order to control workers' tardiness to work, and thus administrative supervision plays a significant role in achieving employee discipline.
- Administrative supervision helps employees take responsibility for their work.

فهرس الجداول

- جدول رقم 01: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس 56
- جدول رقم 02: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية (السن) 57
- جدول رقم 3: يوضح توزيع أفراد الفئة حسب الحالة الإجتماعية. 58
- جدول رقم 4: توزيع أفراد الفئة حسب مسمى منصب العمل 59
- جدول رقم 5: توزيع أفراد الفئة حسب المستوى التعليمي. 60
- جدول رقم 6: توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل 61
- جدول رقم 7: توزيع أفراد الفئة حسب مدة الخبرة في المنصب 62
- جدول رقم 08: يوضح ما إذا كان هناك رقابة إدارية في المؤسسة. 63
- جدول رقم 9: يوضح مدى تميز النظام الرقابي بالإستمرارية في المؤسسة 64
- جدول رقم 10: يبين مدى اهتمام رقابة الموارد البشرية في المؤسسة 65
- الجدول رقم 11: يوضح إجابات المبحوثين حول مؤشر أهمية الرقابة الإدارية. 66
- جدول رقم 12: يوضح ما إذا كانت الرقابة الممارسة داخل المؤسسة ظرفية أم مستمرة. ... 67
- الجدول رقم 13: يوضح ما إذا كان النظام الرقابي يتحسن بفضل الرقابة المستمرة من طرف المرؤوسين 68
- جدول رقم 14: يوضح صفة الرقابة المطبقة في المؤسسة 69
- جدول رقم 15: يوضح نوع الرقابة الناجحة 70
- جدول رقم 16: وضح الآليات المستعملة في مراقبة العاملين 71

جدول رقم 17: يوضح ما إذا كان كان لغياب الرقابة تأثير على سير العمل في المؤسسة.

72

جدول رقم 18: يبين إذا كان النظام الرقابي الذي تعتمد المؤسسة لجعل الموظفين أكثر

قابلية على تحمل المسؤولية..... 73

جدول رقم 19: يبين إذا كان النظام الرقابي الذي تعتمد المؤسسة لجعل الموظفين أكثر

قابلية على تحمل المسؤولية..... 74

جدول رقم 20: يوضح نوع الرقابة التي تساعد الموظفين على تحمل المسؤولية..... 75

جدول رقم 21: يوضح مدى الاعتقاد أن مراقبة رؤوسيك تجعلك أكثر تحملاً للمسؤولية. 76

جدول رقم 22: يوضح الرقابة الإدارية المعتمدة من طرف المؤسسة ومدى مساهمتها في

تحقيق الانضباط..... 77

جدول رقم 23: يوضح ما إذا كانت الرقابة تزيد من تراخي وتباطؤ العمال في أداء أعمالهم

78

الجدول رقم 24: يوضح ما إذا كانت العلاقة الشخصية مع المحيط تحفز على الانضباط

وبذل الجهد..... 78

الجدول رقم 25: يوضح مدى توفير المؤسسة لظروف عمل ملائمة..... 79

جدول رقم 26: يوضح الوسيلة المناسبة لجعل الموظفين أكثر انضباطاً..... 81

جدول رقم 27: يوضح ما إذا كانت هناك ظروف تجعل الموظف أقل انضباطاً..... 82

فهرس المحتويات

مقدمة..... به

الفصل الأول: الإطار المنهجي والمفاهيمي للدراسة

1. الإشكالية..... 3
2. الفرضيات..... 4
3. أسباب إختيار الموضوع..... 5
4. أهمية الدراسة..... 6
5. أهداف الدراسة..... 7
6. مفاهيم الدراسة..... 7
7. مفهوم التسبب الوظيفي..... 9
- 8: الدراسات السابقة..... 10

الفصل الثاني: الرقابة الإدارية

- تمهيد..... 26
- مفهوم الرقابة الإدارية..... 26
- أهداف الرقابة الإدارية..... 27

29.....	أنواع الرقابة الإدارية
29.....	1.3 انواع الرقابة الإدارية من حيث ارتباطها بالعمل والهدف منها
30.....	3.3. انواع الرقابة من حيث وقت ممارستها
31.....	4.3 مبادئ الرقابة الفعالة
32.....	أساليب الرقابة الإدارية
32.....	1.4 الأساليب الوصفية
34.....	3.4 الأساليب الميدانية
35.....	1. معوقات الرقابة الإدارية
35.....	1.5 الافراط في الرقابة

الفصل الثالث: التسبب الوظيفي

39.....	تمهيد
40.....	أولاً: مظاهر التسبب الوظيفي
41.....	ثانياً: أسباب التسبب الوظيفي
43.....	ثالثاً: المعايير والسلوكيات التي تجعل الموظف متسبباً
44.....	رابعاً: نماذج عن التسبب الوظيفي
45.....	خامساً: دور الرقابة الإدارية في الحد من التسبب الوظيفي
48.....	خلاصة الفصل

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية والميدانية للدراسة

51.....	تمهيد
52.....	أولاً: الإجراءات المنهجية
52.....	1- مجالات الدراسة:
54.....	2- المنهج المستخدم:
54.....	3- مجتمع وعينة الدراسة
54.....	4- أدوات جمع البيانات:
56.....	ثانياً: المعالجة الميدانية للدراسة
83.....	مناقشة نتائج الدراسة:
83.....	مناقشة نتائج المحور الأول
83.....	مناقشة نتائج المحور الثاني
84.....	مناقشة نتائج المحور الرابع:
84.....	مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

مقدمة

مقدمة:

لقد عرف العالم في الأونة الأخيرة تطورا سريعا في جميع مجالات الحياة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، كما شهد العديد من التغيرات التي أحدثت تنوعا في المفاهيم والمخرجات نتيجة الثورة الصناعية في أوروبا خاصة والعالم عامة، لذا سعت كل مؤسسة إلى إثبات ذاتها عن طريق مجموعة من الإستراتيجيات التي ساهمت في إحداث التنافسية والإستمرارية عن طريق خلق نظام رقابي فعال، وهذه حقيقة يثبتها التفاوت بين الأمم في مقدار التقدم الحضاري، والصناعي والتقني فكل مؤسسة هي عنصر للتغيير الاجتماعي فهي تقود المجتمع إلى مستويات أعلى وأوضاع أحسن من التطور والتقدم، ولهذا تحتل مراكز الصدارة في الإهتمام على مستوى العالم المعاصر باعتبارها أحد أهم عناصر التنمية مما يؤدي إلى إرتفاع عددها وتوسع آفاقها ومجالاتها ونشاطاتها. ويعتبر موضوع الرقابة الإدارية من المواضيع التي أثارت إهتماما كبيرا من طرف الباحثين وهذا لأن الرقابة الإدارية وظيفة أساسية تعتمد عليها المؤسسة للتأكد من أداء المورد البشري، حيث تلعب الرقابة دورا أساسيا في إحداث التغيير نظرا لتقدمها من مساعدات في مواجهة المشاكل وهذا من خلال السعي إلى تحقيق أفضل النتائج وحسن التسيير والتنفيذ والعمل ومتابعة أداء العمال والسعي إلى تطويرهم، وهذا لا يتحقق إلا بوجود رقابة دائمة ومستمرة. والتي تمكن المسؤول من إكتشاف نقاط الضعف والحد من التسبب الوظيفي للمورد البشري.

وفي ظل الإهتمام بالمورد البشري في المؤسسات كان لابد من البحث عن الطرق والوسائل الكفيلة لتعزيز إنتماء وإلتزام العمال وإندماجهم مع مؤسساتهم، وجعلهم أكثر إنضباطا وتحملا للمسؤولية.

وعلى هذا الأساس جاءت هذه الدراسة لتبين طبيعة العلاقة بين الرقابة الإدارية والتسبب الوظيفي، بحيث تعتبر الرقابة الإدارية من أهم الوضائف الإدارية وإحدى مكونات البيئة الداخلية ومن أهم أساليب التغيير والتطور التي يمكن أن يوجه سلوك العامل لتقديم أفضل خدمة ممكنة للمؤسسة. وخلق جو يسوده الإنضباط والإلتزام والقضاء على ظاهرة التسبب الوظيفي.

شملت الدراسة 04 فصول هي كما يلي:

الفصل الأول: وهو الفصل التمهيدي الخاص بالإطار المفاهيمي للدراسة وما يتعلق به من إشكالية الدراسة، الفرضيات، أسباب إختيار الموضوع، أهداف وأهمية الدراسة، تحديد المفاهيم، وكذا الدراسات السابقة التي تناولت متغيري الدراسة والتعقيب.

الفصل الثاني: تضمن متغير الرقابة الإدارية وفيه تم التطرق إلى مفهوم الرقابة الإدارية لغة وإصطلاحا، أهدافها، أنواعها، أساليب الرقابة الإدارية، مبادئها، معوقاتهما.

الفصل الثالث: تضمن متغير التسبب الوظيفي وفيه تم التطرق إلى، مظاهر التسبب الوظيفي، أسباب التسبب الوظيفي، المعايير والسلوكيات التي تجعل الموظف متسببا، نماذج عن التسبب الوظيفي، دور الرقابة في الحد من التسبب الوظيفي.

الفصل الرابع: خصص الإجراءات المنهجية للدراسة والمتمثلة في مجالات الدراسة، المنهج المستخدم،المجتمع وعينة الدراسة، أدوات جمع البيانات، وأخيرا عرض ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات.

الفصل الأول:

الإطار المنهجي والمفاهيمي

للدراصة

محتويات الفصل:

1. الإشكالية
2. الفرضيات
3. أسباب اختيار الموضوع
4. أهمية الدراسة
5. أهداف الدراسة
6. مفاهيم الدراسة
7. الدراسات السابقة

1. الإشكالية:

تواجه التنظيمات الحديثة اليوم أكثر من أي وقت مضى التحديات المتعددة مصدرها أساسا إتباع البيئة الخارجية التي تمارس في إطار نشاطاتها وسط العدد من المتغيرات التي تمتاز بالتعقيد والتداخل، حيث تعمل هذه المتغيرات على تحديد مكانة ومستوى المؤسسة في المجتمع سواء على الصعيد الوطني أو الدولي، والمؤسسات الناجحة هي التي تعتمد على إدارة جيدة تمكنها من مواجهة المشاكل والصعوبات وذلك بالاعتماد على مجموعة من الوظائف والعمليات الإدارية، كالرقابة الإدارية والتي تعتبر عنصرا مهما في تحقيق أهداف المؤسسة، وضمان بقائها وتحسين أدائها وفعاليتها، وضمان قدرتها على التكيف.

إذا كانت الرقابة هي الوظيفة الرابعة من وظائف الإدارة، فإن ذلك لا يعني أنها أقل أهمية إنما يتعلق الأمر بطبيعته الخاصة فهي نشاط إداري منظم يهتم بالإشراف والمتابعة وقياس الأداء بناء على الأهداف والسياسات والبرامج والخطط التي سبق تحديدها بقصد إكتشاف مواطن الضعف والإخطاء والانحرافات، كل ذلك من أجل تقويمها وعلاجها والحد من مظاهر التسيب الوظيفي فيها.

والجزائر على غرار الكثير من الدول التي تعاني من التسيب الوظيفي الذي يرتبط كثيرا بالممارسات السلبية على الموظف أثناء تأدية مهامه مثل عدم أداء الأعمال الموكلة له، وعدم تحمل المسؤولية في إنجاز الأعمال، والأهمال الواضح في العلاقات العامة، لذلك أولت الإدارة الجزائرية أهمية كبيرة لظاهرة التسيب الوظيفي لما لها من آثار سلبية على مستوى الخدمات والأداء في مختلف المجالات وغالبا ما تعاني البلدان النامية بما فيها بلدنا من صعوبات فيمال الانضباط وإحترام قواعد العمل أو ما يسمى بالإلتزام الوظيفي، وقد يعزى ذلك إلى قلة الإمكانيات سواء المتعلقة بالتكوين أو أخرى خارجية تؤثر بشكل غير مباشر على السير الحسن للعمل ويبدو ذلك فيعدم تأدية المهام المنوطة بالموفين أو العمال، عدم إحترام مواقيت العمل.

فكان لا بد من تشخيصها وعلاجها من خلال تكوين رقابة صارمة ومنظمة نسأهم في الحد من هذه الظاهرة على الأفراد والمؤسسات بإعتبار أن التسبب وإنعدام الرقابة يؤدي بالضرورة إلى آثار سلبية ويحولان دون تحقيق الأهداف المسطرة من النشاط الممارس ويشكلان عائقا في أداء المهام المسندة للعمال.

فالتسبب في الرقابة يؤدي بالضرورة إلى الإنعكاس سلبيا على تحقيق الأهداف والوصول إلى نتائج مبرمجة مسبقا، بالإضافة إلى أن الرقابة لها تأثير كبير على الأداء الوظيفي بإعتبار أن الرقابة الإدارية أحد أنجح الآليات للحد من خطورة هذه الظاهرة وذلك لما لها من دور في القضاء على الأخطاء والانحرافات وذلك من خلال المداومة والإستمرارية في الرقابة الإدارية التي تدرس ضمن سياسات المؤسسة، ومن هنا فإن الرقابة الإدارية تلعب دورا في تحديد كفاءة الإدارة وتصحيح الخطاء وتقاديرها في المستقبل، ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة كمحاولة للكشف عن مدى تأثير الرقابة الإدارية على أداء الموظف للحد من مظاهر التسبب الوظيفي من خلال طرح تساؤل مركزي مفاده:

— هل لطبيعة الرقابة الإدارية تأثير على الحد من التسبب الوظيفي؟

ويتفرع هذا التساؤل الرئيسي إلى مجموعة من التساؤلات الفرعية تتمثل في:

1. هل أن طبيعة الرقابة في المؤسسة ظرفية أم مستمرة ؟
2. هل أن للرقابة الإدارية تأثير على تحمل الموظفين مسؤولية أعمالهم ؟
3. ما هو تأثير الرقابة على انضباط العاملين/الموظفين؟

2. الفرضيات:

1.2: الفرضية العامة:

تؤثر طبيعة الرقابة الإدارية بشكل كبير في الحد من مظاهر التسبب الوظيفي:

تفيد هذه الفرضية وجود تأثير كبير للرقابة الإدارية على أداء العاملين في الحد من مظاهر التسبب الوظيفي (عدم إحترام مواعيد العمل، سلبية الموظف، عدم تحمل المسؤولية).

2.2: الفرضيات الجزئية:

الفرضية الأولى:

تتواجد رقابة بأية حال في المؤسسة:

من خلال هذه الفرضية نود أن نوضح طبيعة هذه الرقابة وطريقة متابعة العاملين/ الموظفين

الفرضية الثانية:

الرقابة الادارية العادية والمعتدلة تساعد في تحمل الموظفين لمسؤولية أعمالهم، من خلال هذه

الفرضية نود أن نوضح:

__ رقابة المسؤول على أداء العامل تحد من تكاسل الموظف عن الأداء المطلوب منه

__ تساهم رقابة المسؤول على الأداء في الحد من أهمال العامل لأداء واجباته

__ أما إذا كانت متشددة قد تكون لها آثار سلبية.

الفرضية الثالثة:

تساهم الرقابة الإدارية في تشجيع الموظف على المداومة والاستمرارية داخل المؤسسة، من خلال هذه

الفرضية نود أن نوضح:

__ أن الرقابة الإدارية تساعد في انضباط العاملين وتنمي لديهم الولاء للعمل داخل المؤسسة.

__ رقابة المسؤول على أداء العامل تزيد من تشجيعه على العمل الجماعي.

3. أسباب إختيار الموضوع:

ترجع أسباب إختيار الموضوع الرقابة الإدارية والتسيب الوظيفي في المؤسسة إلى أسباب موضوعية

وأخرى ذاتية نذكر منها:

1.3: الأسباب الموضوعية:

إن واقع المؤسسة الجزائرية تكشف عن مشكلات تتعلق بسوء التنظيم وصعوبة تسيير الموارد البشرية وعدم التحكم في توظيف الإمكانيات المالية والمادية ومن أهم المشكلات ضعف إستعمال وسائل الرقابة أحيانا وأهمالها أحيانا أخرى مما جعل هذه المؤسسات تعاني من التسبب الوظيفي لذلك أصبح إلزاما علينا بدراسة هذا الموضوع الذي يطرح نفسه بقوة في واقع المؤسسة الجزائرية.

حب المعرفة العلمية والرغبة في إكتساب كم معرفي حول ظاهرة التسبب الوظيفي في المؤسسة.

إثراء المكتبة الجزائرية بإعتماد هذا الموضوع يشهد نقضا كبيرا في الدراسات الأكاديمية الخاصة به حيث أن أغلب الدراسات في هذا الموضوع عالجتها تخصصات أخرى كالإدارة والتسيير والقانون أي ندرة التناول السوسيولوجي الهام.

2.3: الأسباب الذاتية:

__ الإهتمام الشخصي بموضوع هام وحيوي وهو الرقابة الإدارية وعلاقتها في الحد من التسبب الوظيفي كظاهرة إزدادت حدتها في المؤسسة الجزائرية بشكل كبير ولذلك كان لا بد من البحث عم بعض الآليات التي تساهم في تقديم حلول ناجعة لهذه الظاهرة.

__ محاولة إفادة المؤسسة الجزائرية بدراسات واقعية تمس مشاكلها خاصة في مستويات تدهور الأداء.

4. أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من أهمية موضوعها حيث يعد التسبب الوظيفي موضوع الساعة إذ يعيشه المواطن ويستمر بإستمرار صورة على أرض الواقع بحكم حتمية التعامل مع مختلف المؤسسات العمومية في البلاد حيث نجد المواطن دائم الشكوى من سوء الخدمات سواء من حيث المعاملة السيئة التي يتلقاها أو من حيث تعطل مصالحه كنتيجة حتمية لتكاسل الموظف في أداء المهام المنوطة به لذا من الضروري تحديد مظاهر التسبب الوظيفي وإبراز الدور الذي تلعبه الرقابة الإدارية والصعوبات التي تواجهها وفق رؤية نظرية وتسلط الضوء على واقعها كما تتوقف أهمية أي باحث على أهمية الظاهرة المدروسة على قيمتها

العلمية والعملية ومدى إسهامها في إثراء المعرفة النظرية والميدانية من جهة أخرى، وتكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة لأنها تتناول موضوع حساس داخل المؤسسات وهي الرقابة الإدارية بإعتبارها عملية فعالة تساهم في تقييم الأداء والكشف عن الأخطاء والانحرافات.

5. أهداف الدراسة:

لكل دراسة أو بحث علمي هدف أو أهداف يسعى الباحث إلى تحقيقها من خلال إهتمامه بالظاهرة المدروسة ويستمد هذا البحث أهميته انطلاقاً من مجموعة من العناصر المتعلقة بالجانبين العلمي والعملية مبينة كالتالي:

أ. الأهداف العلمية:

- _ توضيح أهم القوانين التنظيمية لتسيير المؤسسة الاقتصادية.
- _ إثراء المكتبة لموضوع الرقابة الإدارية ونتائج هذه الدراسة.
- _ التعرف على الرقابة الإدارية والدور الذي تلعبه في زيادة فاعلية العمال.
- _ التعرف على الرقابة الإدارية في تقييمها الناجح للأداء.
- _ التعرف على الرقابة الإدارية في تحسين الكفاءة الإنتاجية.

ب. الأهداف العملية:

- _ الكشف عن الظاهرة المدروسة ميدانياً أي معرفة العلاقة الحقيقية الموجودة بين أساليب الرقابة الإدارية والتسيب الوظيفي داخل المؤسسة.
- _ محاولة إيجاد مقترحات لعلاج ظاهرة التسيب الوظيفي.
- _ التعرف على الأسباب التي تؤدي إلى التسيب الوظيفي.
- _ معرفة مدى تأثير الرقابة على أداء الموظف في الحد من ظاهرة التسيب الوظيفي.

6. مفاهيم الدراسة:

1.6: مفهوم الرقابة

أ- لغة:

لقد كانت الكلمة الإنجليزية CONTROL مشتقة من الكلمة الفرنسية CONT والمقطع الثاني ROLE أما المقطع الأول فهو مشتق من الكلمة اللاتينية CONTER وتعني المواجهة المقطع الثاني ROLE تعني السجل والقائمة وتطلق على كلمة ROLE-CONTER على السجل أو القائمة التي تضم بعض الأسماء والتي تحمل معنى الرقابة.

ب- اصطلاحاً:

- _ عرفها هنري فايول على أنها عملية التأكد من إنجاز الأهداف التنظيمية بكفاءة.
- _ يعرفها الشناوي على أنها وظيفة إدارية تعمل على قياس وتصحيح أعمال المساعدين المؤسسين بغرض التأكد من أن الأهداف والخطط المرسومة قد تحققت ونفذت.
- _ يعرفها إبراهيم درويش بأنها أداة يمكن من خلالها التحقق من أن البرنامج والأهداف قد تحققت بالأسلوب المعين وبدرجة الكفاءة والوقت المحدد للتنفيذ أي وفق الجدول الزمني لعملية التنفيذ.¹

1 تاجوري جليلة: الرقابة الإدارية ودورها في تحسين الإداء الوظيفي للعمال، دراسة ميدانية بمؤسسة وحدة بريد الجزائر، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستار في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، أم البواقي، 2014 / 2015، صفحة 10.

2.6: الرقابة الإدارية:

هي وظيفة من الوظائف الإدارية يقصد بها رقابة المسؤول أو المشرف على أداء الموظف وهي وسيلة هامة لمعالجة الانحرافات وإنجاز الأهداف وفق الخطط الموضوعة والأنظمة واللوائح والتعليمات الصادرة من قبل المؤسسة¹

7. مفهوم التسبب الوظيفي:

أ- التسبب لغة:

هو كون الشيء يسير أو يأتي سلوك على غير هذه، وبدون ضوابط أو محددات تحكم تصرفه أو حركته، ونحن نستخدم هذه الكلمة كثيرا في حياتنا العملية، بل اننا قد نستخدمها يوميا مثل أن تطلب من الطفل ان يترك أخاه الأصغر يلعب حرا أو نأمره بترك أخيه، وقد تطلق على الشخص الذي ليس له أسرة معروفة أو اهل غير محددين بحيث نشير إليه بالسائب أو الهامل، وقد أطلق العرب في الجاهلية مصطلح سائب على الناقة التي تكد عدد كبير من الخيرات، بحيث يتكونها حرة فلا يحلبونها أو ينحرونها، بل تترك حرة في الصحراء حتى تتفق وقد ورد في القرآن الإشارة إلى هذه العادة بإعتبارها عادة جاهلية لا أساس لها من الصحة فقال تعالى: «ما جعل الله من بحيرة ولا سائبة ولا وصيلة ولأحلام ولكن الذين كفروا يفترون على الله الكذب وأكثرهم لا يعقلون» المائدة (105)².

ب- التسبب اصطلاحا:

التسبب هو غياب الإرادة والقوة أو الطاقة لإنجاز عمل معين الأمر الذي يؤدي إلى تدني مستويات الكفاءة الإدارية عند الموظفين الإداريين الحكوميين، ما دام أنه عبارة عن سلوكيات ذلك الفرد غير المكترث

1 غلوسي دلال: الرقابة الإدارية والتسبب الإداري في المؤسسة، دراسة ميدانية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز، مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، لقسم العلوم الاجتماعية، بسكرة، 2014/2015، صفحة 10.

2 مالكن محمود الصواف، التسرب الوظيفي، تعريفه وأسبابه ونتائجه، منشورة عبر الموقع الإلكتروني <https://www.kutubook.com> بتاريخ 05/03/2023.

وغير المبالي بما حوله، وقد يكون التسبب مرادفا لمعنى التراخي الذي يعرف بأنه البطء في التحرك والتأخير الحضور المتأخر وإنجاز العمل مؤخر وبناءا على ذلك ينبغي أن تفرق بين الموظف العام الذي ينهض بالواجبات الملقاة على كاهله تجاه الإدارة والمجتمع على أحسن وجه، من حيث السرعة والدقة والفاعلية والإخلاص. والذي لا يعد متسببا لأنه يكرس جهده لخدمة الصالح العام، وبين الموظف المتراخي أو المتقاعس أو المنحرف في أداء هذه الواجبات والذي ينعت بالتسبب¹.

التسبب الوظيفي:

هو مصطلح أشمل وأعم من أن يمكن حصره في التأخر عن العمل أو الخروج ومغادرة مكان العمل قبل إنتهاء الدوام الرسمي، وبذلك يكون الموظف متقاعسا أو مهملا وهذا ما يجعله متسببا، ولذلك فالمشكلة هنا ان الموظف يحصل على أجر يومي الذي هو عبارة عن تقسيم لراتبه على عدد أيام الشهر، ولكن في المقابل ذلك لو حسبنا وقت نشاطه الفعلي لربما وجدنا أنه لا يعمل إلا 3 أو 4 ساعات في اليوم بدل 8 ساعات المنصوص عليها في أغلب الإدارات والمؤسسات العمومية.²

8: الدراسات السابقة:

1.8 . دراسات سابقة حول الرقابة الإدارية:

الدراسات العربية:

أ-دراسة عبد الله عبد الرحمان النميان: وهي دراسة أكاديمية من أجل نيل شهادة الماجستير في العلوم

الإدارية تحت عنوان «الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية» •

والذي إنطلق من السؤال المركزي التالي:

¹سارة نصير، ظاهرة التسبب الإداري في الجزائر، المجلس الأعلى للغة العربية الجزائر، 2005، ص.25/26

²امساهر عبد الرحمان، التسبب الإداري وأخلاقيات الموظف العام في الوظيفة من منظور إسلامي، البيض: مجلة دراسات في الوظيفة العامة، العدد الأول، ديسمبر 2013، ص 70.

- __ ما هو واقع الرقابة الإدارية في الأجهزة الأمنية؟ وكانت الأسئلة الجزئية كالتالي:
- __ ما هو واقع أنظمة الرقابة الإدارية في منطقة حائل وما مدى فاعليتها إتجاه الأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية؟.
- __ ما هي الأجزاء والوسائل المتبعة في العملية الرقابية؟
- __ ما هي أهم العقبات والمشكلات التي تواجهها العملية الرقابية في شرطة منطقة حائل؟
- __ ما هي المقترحات المؤدية لتطوير أنظمة الرقابة الإدارية؟
- وقد هدفت الدراسة إلى الإجابة عن التساؤلات التالية:
- __ تحضى الأصول النظرية في مجال الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي.
- __ التعرف على الجوانب السلبية والأيجابية في الرقابة الإدارية.
- __ تقديم الإقتراحات والتوصيات المناسبة لتفعيل عملية الرقابة.
- __ إجراء مقارنة بين النظرية والواقع لتحديد نقاط الاختلاف والضعف.
- __ أما الفرضيات فكانت عبارة عن تساؤلات ذكرت سابقا. وفيما يخص الدراسة الميدانية فقد إعتد على المنهج الوصفي.
- __ وإعتد أيضا على أدوات وهي إستمارة الإستبانة على عينة شرطة منطقة حائل العاملين فيها.
- وتوصل في الأخير إلى النتائج التالية:
- أظهرت النتائج وجود رقابة إدارية بشكل دائم على الأقسام التابعة لشرطة المنطقة وأن هذه الرقابة فعالة.
- أظهرت النتائج أهم المشاكل والعقبات التي تواجه الرقابة الإدارية وهي العلاقات الشخصية وضعف الرقابة الذاتية وعدم وجود نظام رقابي متخصص حديث.
- أظهرت الدراسة المقترحات لتطوير الرقابة الإدارية مثل الحوافز المادية والمعنوية وتشجيع المنافسة بين أقسام ومراكز الشرطة وتوعيتهم بممارسة الرقابة الذاتية.

وجود علاقة أيجابية أو سلبية ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متغيرات ديمغرافية وإستجابة أفراد العينة على بعض الفقرات ورغم هذا فإن هناك مجموعة من الإختلافات بينهما وبين الدراسة الحالية وتكمن في كونها ربطت الرقابة الإدارية كمتغير مستقل بمتغير تابع للأداء الوظيفي كعلاقة بينهما في الأجهزة الأمنية كما حاول إبراز الرقابة الإدارية والدور الذي تلعبه في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين والوصول إلى هذه النتائج ورغم هذا نجد أنهما يصلان إلى نفس المبتغى بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي كعملية في وسط المؤسسة.

ب-دراسة أحمد بن صالح هليل الحربي:

وهي دراسة لنيل شهادة الماجستير في الأعمال الإدارية تحت عنوان: «الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء». والذي إنطلق من السؤال المركزي التالي: ما علاقة الرقابة الإدارية بكفاءة أداء المراقبين الجمركيين بجمرك مطار الملك خالد الدولي بالرياض؟ والأسئلة الجزئية التالية:

- _ ما أساليب وأدوات الرقابة الإدارية على أداء المراقبين الجمركيين بجمرك مطار الملك خالد الملكي؟.
- _ ما مدى فعالية الرقابة الإدارية بجمرك مطار الملك خالد الدولي في رفع مستوى أداء المراقبين الجمركيين؟.
- _ ما الصعوبات التي تواجه تطبيق الرقابة الإدارية الفعالة على أداء المراقبين الجمركيين بجمرك مطار الملك خالد الدولي؟.
- _ ما العلاقة بين الأساليب الرقابية ومستوى كفاءة الأداء لدى المراقبين الجمركيين بجمرك مطار الملك خالد الدولي؟.

قد هدفت الدراسة إلى البحث عن علاقة الرقابة الإدارية بكفاءة الأداء الوظيفي وذلك من خلال التعرف على الأساليب وأدوات الرقابة الإدارية على النشاط الجمركي، بجمرك مطار الملك خالد الدولي بالرياض وتم الكشف عن مدى فعالية ما يستخدم من أساليب رقابية ثم التعرف على مدى فعالية ما يستخدم

من الأساليب الرقابية ثم التعرف على معوقات تطبيق الرقابة الفعالة أما في دراسته الميدانية فقد إعتد على المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي كما إعتد على أدوات الإستبانة بجمع البيانات على عينة عمال جمركيين بمطار الملك خالد الدولي توصل في الأخير إلى النتائج التالية:

إن بحث ومناقشة مشكلات العمل مع العاملين عند حدوثها لا يتم بشكل فعال بجمرك المطار ويمثل هذا الجانب أحد أبرز الصعوبات التي تواجه تطبيق الرقابة الإدارية الفعالة على أداء المراقبين الجمركيين وتدني متابعة الأداء بجمرك مطار الملك خالد الدولي للكشف المستمر عن طريق تطبيق الرقابة الفعالة على أداء المراقبين وأن الأساليب المتبعة فيه لا تركز على تطوير الأداء. ورغم هذا نلاحظ أن هناك إختلاف بسيط بينهما والدراسة التالية وتكمن في أنها ربطت الرقابة الإدارية بمتغير تابع للكفاءة عكس دراستنا الحالية ربطت المتغير المستقل بالمتغير التابع للأداء الوظيفي لكن تلتقيا في متغير واحد وهو المتغير المستقل للرقابة الإدارية.

2.8. الدراسات الجزئية:

أ- دراسة السعيد بلوم: وهي دراسة أكاديمية لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسير الموارد البشرية قام بها السعيد بلوم تحت عنوان "أساليب الرقابة ودورها في تقسيم أداء المؤسسة الإقتصادية والذي إنطلق من السؤال المركزي التالي:

__ هل تساهم أساليب الرقابة بأنواعها في تقييم أداء المؤسسة الإقتصادية ؟

وكانت الأسئلة الجزئية كما يلي:

__ إلأى مدى تؤثر أساليب الرقابة المطبقة داخل المؤسسة على تماسكها ؟

__ هل تساهم أساليب الرقابة في التسمية الفعالة للمؤسسة ؟

__ هل تؤدي أساليب الرقابة المختلفة إلي تقييم فعال لأداء المؤسسة الإقتصادية ؟

والذي إنطلق من الفرضيات التالية:

- _ كلما كان هناك رقابة فعالة أدى ذلك إلى تقييم جيد لأداء المؤسسة الاقتصادية.
 - _ كلما كان النظام الرقابي في المؤسسة الاقتصادية واضح ودقيق ساهم ذلك في نجاح الرقابية.
 - _ كلما كانت الأساليب والوسائل التي تعتمد عليها العملية الرقابية متطورة أدى ذلك إلى تقييم نجاح أداء المؤسسة الاقتصادية.
 - _ أما في الدراسة الميدانية فقد اعتمد على المنهج المقارن في تحديد العلاقة بين الرقابة المالية والرقابة الإدارية.
 - _ أما الأدوات فقد اعتمد على المقابلة والملاحظة والإستمارة أما العينة فقد قسمت إلى فئات وهم الإداريين والعمال والتقنيين ويقدر عددهم ب1386 عامل.
- ثم توصلت في الأخير على النتائج التالية:
- _ إن الرقابة عملية ديناميكية تتصف بالحركة.
 - _ الرقابة على الإنتاج لم تنجح في تطوير العملية الإنتاجية سوى من حيث الإنتاج أو نوعية أو جودته ورغم هذا فإن هناك مجموعة من الاختلافات بينهما وبين الدراسة الحالية وتكمن في ربط الرقابة بالأداء بالمؤسسة، وأبرز لنا مدى تأثير هذه الأساليب الرقابية والدور الذي تلعبه في تقييم الأداء.
 - أما في دراستنا ستحاول إعطاء الدور الهام للرقابة والدور الذي تؤديه في زيادة تحسين الأداء الوظيفي ورغم هذا لدينا نفس المتغيرات الرقابية، الأداء الوظيفي ومما يحاولان إبراز الدور الذي تلعبه الرقابة في المؤسسة.

3.8. دراسات سابقة حول التسبب الوظيفي:

الدراسة الأولى:

هي دراسة للدكتور عبد الله طلبة (مجلة الأمن، ع4، ذو الحجة 1411هـ: ص141-181) بعنوان "ظاهرة التسبب الوظيفي في إدارات الدول النامية" وقد أوضح الباحث ما يمثله العنصر البشري من أهمية كبيرة في نجاح الإدارة أو فشلها في أي دولة من دول العالم سواء المتقدم منها أو النامي، وسواء في القطاع العام أو القطاع الخاص، وفيما يخص الدول النامية بشكل خاص فإن العنصر البشري في إدارتها لم يستطع بعد أن يؤثر بالاتجاه الإيجابي والفعال، بسبب عوامل متعددة من أهمها انتشار ظاهرة التسبب الوظيفي في الأجهزة الإدارية المختلفة للدولة.

وقد هدف الباحث من خلال دراسته لظاهرة التسبب الوظيفي في إدارات الدول النامية معرفة مفاهيم وماهية وأشكال التسبب بالإضافة إلى معرفة عوامل وأسباب نمو بيئة التسبب الوظيفي وأثارها الهدامة ومن ثم إيجاد حلول مقترحة لمعالجة هذه الظاهرة وذلك من خلال تحديد أبعاد هذه المشكلة الإدارية في الدول النامية من ناحيتين هما:

— حتمية الاعتماد على الجهاز الإداري الحكومي في القيام بالدور الرئيسي في جهود التنمية الاجتماعية والاقتصادية.

— قصور هذا الجهاز عن القيام بهذا الدور لأسباب عديدة لعل من أبرزها ظاهرة التسبب البشري داخل الأجهزة الإدارية التي تعد ظاهرة عامة ومشتركة بينها.

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

— كيف يمكن لشعوب الدول النامية أن تتجاوز الاعتبارات القبلية والأسرية والطائفية الضيقة في نطاق الإدارة العامة؟

- _ ما العوامل الملائمة لنشوء نمو بيئة التسبب من إدارات الدول النامية؟
- _ ما أشكال وأسباب ظاهرة التسبب في إدارات هذه الدول وكيف يمكن معالجتها ولاسيما الإقتصادية منها؟
- _ هل يمكننا تصور نظام عام ومتكامل لاستئصال وبتر هذه الظاهرة الخطيرة بما ترتبه من أبعاد وآثار مدمرة على حركة النمو الاقتصادي والاجتماعي والحضاري لهذه الدول؟
- ولقد أقترح الباحث العديد من التوصيات (كعلاج للظاهرة) التي يمكن أيجازها فيما يلي:
- _ إن ظاهرة التسبب من أهم معوقات التنمية الإدارية لتعلقها بالعنصر البشري الذي هو الدعامة الأولى في نجاح التنمية الإدارية وأن أية محاولة للإصلاح وتقويم الاعوجاج ينبغي أن تركز على أسباب الظاهرة وعلى القضاء على أثارها الهدامة.
- _ ضرورة إعادة النظر في الهيكل التنظيمي للجهاز الإداري في الدولة على نحو ما يجعله متفقا مع التنظيم الذي يقتضيه التغير الاقتصادي والاجتماعي في المجتمع.
- _ ضرورة الاهتمام بطرائق العمل وأساليبه والتقليل من الإسراف في الجهد والتدابير في الوقت والنفقات.
- _ . يجب أن يتجه اهتمام القادة الإداريين إلىالقضايا التخطيطية والتنظيمية والتوجيهية التي هي صميم عملهم وعدم تضييع الوقت في القضايا التنفيذية وتركها لمن هم مستواها.
- _ ضرورة تطوير نظم الرقابة على نحو يجعل هدفها الأساسي إجراء تقييم موضوعي لمستويات الأداء واتخاذ هذا التقييم أداة لتشجيع المبادأة وتنشيط الحوافز ومع الكفأية الإنتاجية للعاملين.
- _ ضرورة إنتهاج سياسة تستهدف مكافحة التسبب في جميع أشكاله ومظاهرة ويجب أن توجه هذه السياسة عناية فائقة إلى العنصر الإنساني الفاعل.

__ اهتم الباحث ببيان ماهية الوظيفة من المنظور الإسلامي وفلسفتها وكيف أن مفهوم الرقابة يتضاءل في مقابل نمو مفهوم الرقابة الذاتية والشعور بالأمانة والمسؤولية من الفرد تجاه ما يقوم به من أعمال وابتغاء وجه الله الكريم وكيف أنها تعد أفضل أنواع الرقابة بالمقارنة بطرق الرقابة الأخرى.

__ وجه الباحث إلى قيام القيادة السياسية بدورها في تجسيد العلاج الشافي للقضاء على نتائج ظاهرة التسبب الوظيفي عن طريق قرارات سياسية ملزمة لجميع العاملين وأجهزة الدولة، كما يتطلب الأمر البدء في تطبيق هذه السياسة بحزم وثقة وعزم دون تمييز بين الوحدات الإدارية ودون محاباة لبعض القادة والرؤساء الإداريين ودون تقرير بعض الاستثناءات من قواعد هذه السياسة أيا كان الباعث أو السبب لتقرير تلك الاستثناءات.

والدراسة تعتبر من أهم الدراسات التي تناولت ظاهرة التسبب الوظيفي في القطاع العام في الدول النامية حيث تميزت بالعديد من جوانب الإجابة ويمكننا استعراض أهم إيجابيات الدراسة فيما يلي:

__ لقد أجاد الباحث في التمهيد لموضوع الدراسة وشرح أبعاده المختلفة والمرتبطة بالتحويلات الإقتصادية في بعض الدول النامية من الأنظمة الاشتراكية إلى الرأسمالية وكذلك أوضح الغرض من إجراء الدراسة بوضوح كامل.

__ تساؤلات الباحث غاية في الدقة نظراً لارتباطها بموضوع الدراسة.

__ الباحث ذكر أمثلة لبعض الدول التي تنتشر فيها ظاهرة التسبب الوظيفي ومن أهمها جمهورية السودان والذي يعتبر بمثابة تحديد لمجتمع الدراسة وهو الدول العربية ولعينة الدراسة وتتمثل في بعض الدول النامية مثل السودان.

__ أوضح الباحث تعاريف واقعية لظاهرة التسبب حيث استعرض مفهوم التسبب الوظيفي وتعريفاته سواء اللغوية أو الاصطلاحية.

_ استعرض الباحث أشكال التسيب الظاهرة التي ترتبط بكل من الموظف والإدارة، كما استعرض الباحث أسباب ظهور المشكلة من جوانبها المختلفة حيث استعرض الأسباب الاجتماعية والإقتصادية بالإضافة إلى الأسباب الإدارية والتنظيمية، كما استعرض الباحث الأسباب السيكولوجية والنفسية التي تؤدي إلى تسيب الموظفين.

_ تناول الباحث موضوع الدراسة من المنظور الإسلامي حيث تناول مفهوم الوظيفة من المنظور الإسلامي وكذلك أساليب الرقابة من المنظور الإسلامي بالإضافة إلى بيان وجهة النظر الإسلامية المناهضة للتسيب الوظيفي.

وعموماً فقد أجاد الباحث في تناوله للظاهرة محل الدراسة حيث تناول من أبعادها المختلفة وامتاز الأسلوب الذي به الباحث دراسته بالبساطة والسهولة التي تجعل الإنسان العادي يلم بماهية الظاهرة وأبعادها المختلفة وكذلك مسبباتها بالإضافة إلى أن الباحث قدم حلوله المقترحة بأسلوب خالي من التعقيد يستطيع القارئ فهمه بسهولة.

أما فيما يخص الجوانب السلبية التي يمكن أن تكون قد شابت الدراسة فهي قليلة جداً وتتمثل في الآتي:

_ عدم تضمين الدراسة أي إحصاءات خاصة بموضوع الدراسة وهو التسيب الوظيفي في الدول النامية والتي ترتبط بتأثير ظاهرة التسيب الوظيفي على معدلات الإنتاج وكذلك ترتبط بحجم هذه الظاهرة.

_ لم يستعرض الباحث أي من الدراسات التي قد أجريت على هذه الظاهرة من قبل وما تعرف بالدراسات السابقة.

_ لم ينوه الباحث في بداية الدراسة إلأنه سيتطرق إلى المنظور الإسلامي في تناوله الدراسة ولم يضع تساؤلاً أو اقتراحاً بديل على ذلك.

__ الباحث ذكر حلولاً لمشكلة الدراسة أو ما أسماه بعلاج ظاهرة التسبب ولكن يعاب عليه عدم التفصيل فيها، كما أنه عند صياغته للحلول لم يوضح كيفية المزج بين المنظور الإسلامي والحل المقترح.

ولكن في العموم الدراسة غاية في الأهمية وتساعد الباحث على التعرف على الظاهرة وأبعادها المختلفة وأسبابها وكذلك أشكالها بالإضافة إلى تقديم حلول مقترحة للظاهرة لذا أرى أنها من الدراسات المكتملة من ناحية المحتوى.

الدراسة الثانية:

دراسة من إعداد الدكتور فارس طامي القبي بعنوان التسبب الوظيفي في القطاع العام أسبابه وعلاجه ونتائجه أجريت بجامعة الملك سعود كلية إدارة الأعمال قسم الإدارة العامة.

أوضح الباحث أهم أبعاد ومظاهر ومسببات مشكلة التسبب الوظيفي والجهود المبذولة للحد منها حتى يتمكن من وضع تصور أو نموذج مقترح يساعد في الحد من هذه الظاهرة والقضاء على مسبباتها قدر الإمكان ومعالجة بعض القصور الذي شاب خلال تحديد أبعاد هذه المشكلة الإدارية في الجوانب:

-أهم المسببات التي كانت وراء تفشي هذه الظاهرة في المجتمع.

__ الظروف البيئية التي أدت إلى ظهور هذه المسببات التي كانت وراء إنتشار التسبب الوظيفي في القطاع العام.

__ تحديد الجهات التي ساهمت في تفشي هذه الظاهرة عن طريق القصور الواضح في عملها أو عن طريق الثقافة السائدة في هذه الجهات والتي تقوم على عدم إحترام العمل والإنضباط في تأديته.

__ البحث عن أوجه القصور الذي يشوب بعض الجهات والمنظمات المنوط بها إعداد وتأهيل العنصر البشري والتي تقع المؤسسة التعليمية على رأسها.

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

- _ هل هناك حل للحد من هذه الظاهرة؟
 - _ ومن خلال هذه التساؤلات الفرعية التالية:
 - _ ما هو مفهوم التسبب الوظيفي في القطاع العام؟
 - _ ما هي أشكال التسبب الوظيفي في القطاع العام؟
 - _ ما هي الآثار المترتبة على ظاهرة التسبب الوظيفي في القطاع العام؟
 - _ ما هي أهم العوامل التي أدت إلى وجود وانتشار ظاهرة التسبب الوظيفي في القطاع العام؟
 - _ ما هو النموذج المقترح للحد من ظاهرة التسبب الوظيفي في القطاع العام؟
- قد يستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي المكتبي ويعتبر هذا المنهج من أنسب المناهج لتناول ظاهرة التسبب الوظيفي في القطاع العام، حيث يعتمد على وصف الظاهرة بأبعادها المختلفة والإطلاع على أثارها المختلفة والبحث في المسببات التي كانت وراء الظاهرة. وكذلك الآثار الجانبية المترتبة على نقشي ظاهرة التسبب الوظيفي في القطاع العام في المملكة العربية السعودية.
- كما وضع الباحث حل للمشكلة من خلال وضع نموذج مقترح للحد من ظاهرة التسبب الوظيفي في القطاع العام يتمثل في منظومة متكاملة من الحلول تشمل كل جوانب الظاهرة وكذلك أبعادها ومسبباتها.
- _ دور الدولة ووسائلها المختلفة في القضاء على التسبب أو الحد منه.
- إن الدولة بوصفها المسؤول أو الرئيس عن القطاع العام فإن الجانب الأكبر من الحد من ظاهرة التسبب الوظيفي يقع على عاتقها وذلك عن طريق ما يلي:
- _ الإهتمام بالتخطيط الجيد للقوة العاملة.
 - _ الإهتمام بنواحي التنظيم والقضاء على البيروقراطية.
 - _ كما أن هناك العديد من الإجراءات التي يمكن أن تقوم بها الدولة لتحسين الأداء الوظيفي والحد من ظاهرة التسبب الوظيفي وأبعادها المختلفة وتتمثل أهم هذه الاجراءات في:

- أن يتم إنشاء الوظائف العامة بدافع من الحاجة الفعلية لهذه الوظائف.
- التحديد الواضح للمسؤولية والإختصاصات لضمان الإلتزام من جانب الموظفين ولسهولة محاسبتهم إذا قصرو في أداء أعمالهم.
- الإهتمام بالطرائق المثلى لتأدية العمل.
- وضع الرجل المناسب في المكان المناسب إعتقاداً على المؤهل والكفاءة والخبرة.
- يجب أن تعيد الدولة البريق والرونق للوظيفة الحكومية وأن توازن بين توجهاتها نحو الخصخصة وبين القطاع العام وموظفيه لأن كلا القطاعين العام والخاص ركائز التنمية الشاملة في الدولة.
- الإهتمام بالرقابة وتفعيل دور أجهزة الدولة الرقابية الخاصة بالقطاع العام.
- يجب أن تقوم الدولة بتنشيط أجهزة الإعلام ووسائل مختلفة.
- دور منظمات القطاع العام نفسها في الحد من التسبب الوظيفي بداخلها.
- إهتمام منظمات القطاع العام بأن يكون لديها إدارة جيدة للموارد البشرية.
- القضاء على الروتين وجمود الإجراءات واللوائح.
- القيام ببعض الإجراءات والأمور التي من شأنها تحسين بيئة العمل.
- تحقيق أكبر قدر ممكن من الرضا الوظيفي لمنسوبيها.
- إعادة النظر في الأساليب الرقابية بما يتماشى مع التطورات التقنية والتنظيمية.
- يجب الإهتمام بالرقابة المعاصرة التصحيحية الهادفة إلى وضع الحلول ومعالجة الأخطاء.
- أن يكون هدفها الأساسي هو المساعدة على تحسين سير العمل وعدم الوقوع في الأخطاء لا يكون فهمها الأساسي هو إصطياد الأخطاء وتوقيع العقوبات والجزاءات فقط.
- يجب أن لا يتم التعسف في استخدام السلطات الرقابية أو المبالغة في العقاب حيث أن الموضوعية مطلوبة وكذلك فإن تحقيق العدالة من الأمور التي تؤدي إلى إستقامة الأمور في مختلف المجالات.

ـ دور المنظمات الدينية في الحد من التسبب الوظيفي حسب المنظور الإسلامي.

لا بد لنا لعلاج أي ظاهرة سلبية توجد في المجتمع أن يكون من خلال المنظور الإسلامي حتى يبقى له الأثر المطلوب في النفوس ومن هنا يتضح ما يمكن أن تقوم به المنظمات الدينية العديدة في المملكة والتي من أهمها:

ـ دور المؤسسات التنظيمية ومدى تفاعلها مع إحتياجات القطاع العام.

ـ يجب على المؤسسات التعليمية الإهتمام الكبير بمخرجاتها والتنسيق بين مخرجاتها وبين إحتياجات سوق العمل بشكل عام والقطاع العام بشكل خاص وما تتطلبه التنمية المستقلة من كوادر وظيفية بالمؤهلات المطلوبة.

ـ دور المؤسسات الإعلامية الهامة والتي منها المقروء والمسموع والمرئ والتي يمكن من خلالها أن تعمل على تغيير العديد من الإتجاهات السلبية لأفراد المجتمع.

9. التعليق على الدراسات السابقة:

إستعرض الباحثون في هذا الفصل عددا من الدراسات التي تتأولت الرقابة الإدارية والتسيب الوظيفي حيث جاءت هذه الدراسات متنوعة من حيث أهدافها وبيئات تطبيقها والمقاييس المعتمدة لدراساتها وكذا الأبعاد المتأولة فيه، وكانت مستهدفة لمنظمات مختلفة وذلك لغرض تسليط الضوء على كل متغير وإستكشاف مفهوم كل متغير والوقوف على أدوات قياسه وكافة أبعاده وعلاقته بالمتغيرات الأخرى حت تستطيع تشكيل منطلق سليم للقيام بهذه الدراسة من خلال ما إنتهت إليه تلك الدراسات وذلك سعيا منها لإثراء الجانب النظري، ومحاولة لربط الدراسات السابقة بالدراسات الحالية وقد ساعدتها الدراسات السابقة في الأساليب الإحصائية المستخدمة، إضافة إلى تحليل النتائج وتفسيرها.

ولقد قام الباحثون بتقسيم الدراسات إلى مجموعتين رئيسيتين، دراسات حول الرقابة الإدارية، ودراسات

حول التسبب الوظيفي وذلك كما يلي:

أ- دراسات حول الرقابة الإدارية:

دراستين عربيتين والتي تتمثل في دراسة عبد الله عبد الرحمان النميان، ودراسة أحمد بن صالح بن هليل الحربي، كما إعتد على دراسة جزائرية (السعد بلوم) حيث ركزت معظم الدراسات على ضبط مؤشرات الرقابة الإدارية وعلى ربط هذا النظام الرقابي ببعض الأطر التي تبحث في السلوك والدوافع بشكل عام، ثم القيام بدراسة تطبيقية ببعض الإدارات الحكومية الجزائرية وأوضح الباحثين تعاريف واقعية لمفهوم الرقابة الإدارية. إنتهجت الدراسات المنهج الوصفي والمنهج التاريخي وتهدف معظمها إلى البحث عن الاسباب التي أدت إلى وجود نظام رقابي في المؤسسة.

ب- دراسات حول التسبب الوظيفي:

إعتمد الباحثون على دراستين حول التسبب الوظيفي والتي تتمثل في دراسة الدكتور عبد الله طلبة 1999، دراسة الدكتور فارس طامي القبي حيث ركزت هذين الدراستين على متغير واحد التسبب الوظيفي حيث إعتد كل منهما على المنهج الوصفي.

وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث الهدف منها، سعت إلى كشف العلاقة بين الرقابة الإدارية والتسبب الوظيفي في المؤسسة العمومية الإستشفائية الهادي بن جديد، الطارف. غالبية الدراسات السابقة تناولت متغير واحد من متغيرات الدراسة ولم تتناول موضوع الرقابة الإدارية والتسبب الوظيفي كموضوع واحد متكامل.

الفصل الثاني:

الرقابة الإدارية

محتويات الفصل:

تصميم

1. مفهوم الرقابة الادارية
2. اهداف الرقابة الادارية
3. انواع الرقابة الادارية
4. مبادئ الرقابة الادارية
5. أساليب الرقابة الادارية
6. معوقات الرقابة الادارية

خلاصة الفصل

تمهيد:

الرقابة هي إحدى الوظائف التي يمارسها المديرون في جميع المنظمات وفي كل المستويات الإدارية بغرض التثبت ما إن تم تنفيذه مطابق لما هو مخطط له من أفعال وقرارات التي يتخذها المديرون للتأكد من الأداء الفعلي يكون مطابقا للأداء الذي سبق تحديده مقدما، حيث أظهرت الأبحاث الحديثة المتعلقة بعملية الرقابة كجزء من وظائف الإدارة بأنه يجب الإعتماد في جعل الرقابة تقوم على التركيز على التعامل المباشر بين صاحب المهنة والموضوع الذي يتعامل معه وبعد ذلك يتم إختيار نظام الرقابة المناسب لذلك تعتبر الرقابة الإدارية من الوظيفة المكملة لعملية إدارية ناجحة حيث تظهر نواحي الدقة والفعالية وفيها يتم أداء الوظائف الإدارية بدرجة عالية من الإحكام.

مفهوم الرقابة الإدارية:

أ- لغة: وردت كلمة رقابة في العديد من معاجم اللغة العربية، سواء كانت بنفس اللفظ "رقابة" أو بتصرفات الفعل "رqb"، فورد في لسان العرب ان الرقيب من اسماء الله الحسنى، وتعني: الحافظ الذي لا يغيب عنه شي ورقب الشي أي بمعنى حرسه، ومن ذلك رقيب القوم أي حارسهم وهو الذي يشرف على المراقبة ليحرسهم، وفي الحديث: ارقبو محمدا في اهل بيته. أي حافظوه فيهم، والترقيب هو الانتظار أو جاء الرقيب بمعنى المنتظر والحافظ وراقب الله: أي خافه.¹

ب- اصطلاحا: الرقابة الإدارية هي الوظيفة الاخيرة بين الوظائف الإدارية الرئيسية، وهي تقع في نهاية مراحل النشاط الاداري، وبذلك تبرز لنا تعاريف هذه العملية.

يعرفها هنري فايول: أنها وظيفة من وظائف الادارة تعنى بقياس وتصحيح أداء المرؤوسين بغرض التأكد من ان الاهداف والخطط الموضوعه قد تم تحقيقها.

¹مرح طاهر شكري "حسن علي": الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم، قدمت هذه الأطروحة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الادارة التربوية بكلية الدراسات العليا جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين 2016، ص14. منشورة عبر الموقع الالكتروني <http://scholan.najah.edu> بتاريخ 2023/01/20.

الفصل الثاني: الرقابة الإدارية

ويعرف محمد عليش: الرقابة بأنها عملية تهدف إلى التأكد من ان الاهداف المحدودة والسياسات المرسومة، والخطط والأوامر والتعليمات الموجهة تنفذ بدقة وغاية، كما تعنى الرقابة بالتحقيق من ان النتائج التي حققها القائمون على التنفيذ تطابق تماما ما تتوقعه الادارة وتصبو اليه.

كما عرفها بيتر داركر: بان المراد في كلمة الرقابة هو التوجيه، فالرقابة معيارية وتختص بما يجب ان يكون.¹

وهناك تعريف اخر للرقابة الإدارية: أنها تتمثل في ما تملكه السلطة الوصائية المختصة بالرقابة من سلطات محددة قانونا تمارس الهيئات اللامركزية ذاتها، وعلى اعمال هذه الهيئات أي على القرارات التي تصدرها، كما تعرف أيضا أنها مجموع السلطات التي يقررها القانون للسلطة العليا على اشخاص الهيئات اللامركزية واعمالهم بقصد حماية المصلحة العامة، كما يعتمد أيضا بالرقابة الإدارية أو الوصاية الإدارية مجموعة السلطات المقررة قانونا للسلطة المركزية، للرقابة على هيئات ادارية لا مركزية لتحقيق المصلحة العامة، وتستهدف الرقابة الحفاظ على الوحدة السياسية للدولة.²

أهداف الرقابة الإدارية:

تهدف الرقابة إلى تحديد المسؤول عن الاخطاء والانحرافات، فالرقابة تتعدد وتختلف باختلاف الجهة التي تمارسها، فمثلا الوزير في وزارته هو المسؤول الأول عن ادارتها والاشراف على تسيير العمل في اطار السياسة العامة للدولة، وعليه يجب على الوزير متابعة سير العمل عن طريق الاجهزة المعاونة له، وممارسة

¹جوري جليلة: الرقابة الإدارية ودورها في تحسين الاداء الوظيفي لدى العمال، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي، 2014/2015، ص 32-33.

منشورة عبر الموقع الالكتروني <http://bib.univ-oeb.dz> بتاريخ 2023/01/20

²الياس بودربالا: محاضرات في الرقابة الإدارية، موجه لطلبة السنة الاولى ماستر، جامعات محلية، 2020/2021. منشورة عبر الموقع الالكتروني http://etearning-univ_kn.dz اطلع عليها بتاريخ 2023/01/21.

الفصل الثاني: الرقابة الإدارية

الرقابة بما يكفل تحقيق الأهداف العامة للدولة، وتتدرج هذه المسؤولية إلى ان تصل إلى الموظفين التنفيذيين، فمن خلال الرقابة يمكن المسؤول عن تلك الاخطاء والانحرافات.¹

- __ معأونة الادارة على تحقيق النجاح، وذلك بالتاكيد من ان الخطة تتحرك في مسارها المرسوم.
- __ التأكد من تنفيذ المهام المخططة ومعرفة مدى تنفيذ الواجبات.
- __ اكتشاف الاخطاء فور وقوعها أو عندما تكون في طريق الوقوع التي تعالج فوراً أو يتخذ ما يستلزم لمنع حدوثها.
- __ المحافظة على حقوق الاطراف ذات المصلحة في قيام المنشأة أو المنظمة مثل العاملين فيها أو المتعاملين معها.
- __ التأكد من ان القوانين مطبقة تماما، وان القرارات الصادرة محل احترام من طرف المجتمع.
- وهناك اهداف ثانوية اخرى تتمثل في:
- __ تحقيق التوافق مع المتغيرات البيئية.
- __ المساعدة في التخطيط واعادة التخطيط.
- __ تحقيق التكيف مع المتغيرات التنظيمية.
- __ تحديد مراحل التنفيذ ومتابعة التقدم داخل المؤسسة.
- __ تحقيق التعاون بين الوحدات والاقسام التي تشارك في التنفيذ.²

¹بريشريمة: الرقابة الإدارية على المرافق العامة) مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في القانون العام: تخصص قانون الادارة العامة (كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة العربي بن مهيدي .ام البواقي، 2012/2013 ص16 .منشورة على الموقع الالكتروني http://bib.univ_oeb.dz بتاريخ 22/01/2020.

²السعيد بلوم: اساليب الرقابة ودورها في تقييم اداء المؤسسة الاقتصادية،⁽²⁾ رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير: في تنمية وتسيير الموارد البشرية (قسم علم الاجتماع والديمقراطية والعلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة. منشورة على الموقع الالكتروني <https://bu.umc.edu.dz> اطلع عليه 22/01/2020

أنواع الرقابة الإدارية:

لقد قسم الفقه الاداري الرقابات الإدارية إلى صور متعددة، فهي بحسب مداها ونطاقها تنقسم إلى رقابة ادارية (رئاسية) ورقابة ادارية (وصائية) وهيا بحسب مصدرها تنقسم إلى رقابة ادارية (داخلية) ورقابة ادارية (خارجية) وهي بحسب وقت ممارستها تنقسم إلى رقابة ادارية (ملازمة) للعمل الاداري واخرى لاحقة للفعل الاداري، وهي بحسب موضوعها أو محلها تنقسم إلى رقابة على الاشخاص ورقابة على الاعمال.

غير ان هذا التعدد في صور الرقابة الإدارية لا يعنى الفصل التام بين هذه الصور بل ان جميعها متداخلة فقد تكون الرقابة الإدارية خارجية ووصائية ولاحقة وعارضة في نفس الوقت، وتقتضي ممارسة الرقابة الإدارية بشكل فعال وجود اجهزة ادارية تتولى تنظيم وتطبيق الاحكام الخاصة بالرقابة الإدارية، سواء كان مجال هذه الرقابة الأجهزة المركزية ام الاجهزة اللامركزية، وعليه ففي تقسيم انواع الرقابة الإدارية سوف نأخذ بما ينتهي إلى المعيار الشكلي والموضوعي معا في تقسيمات ثلاث:

1.3 أنواع الرقابة الإدارية من حيث ارتباطها بالعمل والهدف منها:

ان نشاط الجهاز الاداري للدولة متعدد، ويتنوع تبعا للاعمال التي يمارسها باعتبار أنه السلطة المختصة بتسيير كافة الوحدات التابعة له، فمنها ما هو قانوني أو مالي أو مادي. ونجد في كل ذلك ان الرقابة تتنوع تبعا لنوع النشاط وعليه تنقسم الرقابة الإدارية من حيث ارتباطها بالعمل والهدف منها كآلاتي:

أ- رقابة التصرفات القانونية: وتتأوله الرقابة كافة التصرفات القانونية التي تمارسها الادارة، وتمتد لكل ما يصدر عنها من قرارات ادارية ولا تلزمه عقود.

ب- رقابة المخالفات المالية والإدارية: وتتأول هذه الرقابة كافة التصرفات التي من شأنها ضياع حق مالي عام أو ان يكون من شأنها ارتكاب مخالفات

إدارية تنتهك مبدأ المشروعية، ويرجع مصدر هذه التصرفات المالية أو الإدارية للدستور.¹ أو القانون أو القرارات أو اللوائح وتكون واجبة الاتباع وتشمل أيضا الرقابة على كل حال اخلال من جانب الادارة.

¹ احمد دلاور احمد، الرقابة الإدارية والمالية علما لادارة، دارالجامعة الجديدة، الازارطة الإسكندرية، 2016 ص 34، 35.

2.3.1 أنواع الرقابة الإدارية من حيث الجهة القائمة بها: يمكن تقسيم الرقابة الإدارية من حيث الجهة

القائمة بها إلى الرقابة الداخلية والرقابة الخارجية ويستند هذا التقسيم للجهة القائمة بالرقابة الداخلية هي التي تمارس من موقع التعليم، والرقابة الخارجية تمارس من خارج التعليم.

أ-**الرقابة الداخلية:** هي رقابة ذاتية تمارسها الإدارة على نفسها، ويتم ممارستها من داخل الوحدة، سواء كانت وزارة أو هيئة أو محافظة ويكون طرفا الرقابة من الوحدة، وصور الرقابة الداخلية متمثلة بالرقابة الرئاسية والرقابة الوصائية.

ب-**الرقابة الخارجية:** هي عملية الفحص الفني المحايد من طرف خارج التنظيم الإداري، بغرض التحقق من سلامة التصرفات ومدى الكفاءة في تحقيق الأهداف ويضيف البعض أن الرقابة الخارجية، هي تلك الرقابة التي تتولاها أجهزة مستقلة تماما عن الجهات الخاضعة للرقابة.

3.3. أنواع الرقابة من حيث ممارستها:

يعتبر المعيار المعمول عليه في هذا النوع من أنواع الرقابة هو معيار الوقت أو الزمن الذي يتم ممارسة الرقابة فيه، وتتفق غالبية الفقهاء على تقسيم الرقابة من حيث وقت ممارستها إلى رقابة سابقة ورقابة لاحقة.

أ-**الرقابة السابقة:** هي التي تمارس موضوع القرار أو الإجراء قبل أن يستكمل مقومات إصداره، وبذلك تعتبر الرقابة السابقة مرحلة يمر بها القرار قبل أن يصبح نافذا وقابلا للتنفيذ، وتفترض تمتع جهة الرقابة بسلطة الموافقة السابقة على أعمال جهة الإدارة.

ب-**الرقابة اللاحقة:** تنصب اللاحقة على ما صدر فعلا من تصرفات الإدارة القانونية وأعمالها المادية، ولهذه الرقابة صورا عديدة تختلف باختلاف فرص وأسلوب ممارستها، ويمكن أن تتم بأسلوب التفتيش ويمكن أن تتم بأسلوب المراجعة الوحدة الإدارية.¹

¹ أحمد أحمد، مرجع نفسه ص 35، 36

4.3 مبادئ الرقابة الفعالة:

- ان يكون النظام الرقابي يتلاءم مع طبيعة العمل ويكون مفهوم لدي الجميع.

- ان يسعى النظام الرقابي إلى تحقيق اهداف المؤسسة.

- يجب ان يكون للنظام الرقابي القدرة على اصلاح

الاطفاء.

- قدرة النظام الرقابي على اكتشاف الانحراف والاطفاء بسرعة.

- يجب ان يكون للانظمة الرقابية المؤهلات الضرورية من اجل القيام بعملية الرقابة.¹

- يجب ان يكون الهدف من الرقابة ارضاء رغبات أو دوافع شخصية، وانما يجب ان يكون وسيلة لتحقيق اهداف موضوعية لا شخصية، فلا بد من اهداف معلنة للأفراد واجراء المناقشات معهم حتى تتضح وتكون جلية خالية من الغموض والابهام ويشترك منها المعايير بمنتهى الدقة والوضوح. وتبلغ للأفراد ويتم التأكد من مدى فهمهم لها واجراء التجارب الميدانية عليها تطبيقيا حتى تعرف المنظمة العامة اساسا كيف ستم الرقابة عليها ويعرف كل فرد واجباته وحقوقه عند الرقابة.

- يجب الا تعدد أوجه الرقابة بدون مبرر حتى لا تؤدي إلى تعطيل اتخاذ القرار وانتشار الروح السلبية لدى المديرين، كما ان تعدد أوجه الرقابة دون مبرر يؤدي إلى ان يكون نظام الرقابة كثير التكاليف أي ليس اقتصاديا.

- يجب إن تتجح الرقابة في توجيه سلوك الأفراد لان النتائج المستهدفة من الرقابة لا تصبح ذات فعالية، الا عند تأثيرها في سلوك الأفراد لان الرقابة وسيلة وليست غاية. فجرس الإنذار بالحريق لا يطفئ النار وإنما يساعد ذلك في استجابة شخص لهذا الإنذار بشكل أو بآخر والتي تعكس فعالية الرقابة.

¹ خريفي سيفيان، عشيطة خالد: الرقابة الإدارية والتسيب الإداري في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل

شهادة الماستر في علم الاجتماع: تخصص تنظيم وعمل. قسم العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة اعلي محمد ابو الحاج، البويرة

-ينبغي الا تقتصر الرقابة على النتائج سهلة القياس مثل صرف جميع المستحقات وانما يجب ان تشمل الرقابة حتى النتائج

حتى النتائج الغير سهلة القياس مثل الخدمة في مستشفى، وذلك بالعمل على صياغة معظم الاهداف في شكل قابل واخضاعه للرقابة.¹

أساليب الرقابة الإدارية:

تستطيع المؤسسة اختيار أسلوب واحد أو أكثر من بين أساليب كثيرة لممارسة الرقابة. ومن الواجب عليها ان تقوم باختيار الأسلوب الرقابي الملائم لطبيعة عملها، وطبيعة العاملين وظروف المؤسسة لأنه يصعب وجود أسلوب واحد يلئم كافة جوانب العمل فيها ومن أهم الأساليب الرقابية في المؤسسات مألبي:

1.4 الأساليب الوصفية: وتنقسم إلى:

أ- **سجلات وبطاقات الدوام:** وهي سجلات يوقع عليها الموظفون، بحيث يبين كل منهم ساعة قدومه وساعة مغادرته، وكذلك بطاقات الدوام حيث يضع الموظف بطاقته في فتحة الطابعة حيث تطبع وقت حضوره وكذلك وقت مغادرته.

ب- **سجل الزمن:** وهي ساعات تركيب على الآلات، يعرف من خلالها عدد الوحدات المنتجة وعدد السلع التي انتجتها الآلة.

ج- **خرائط غانت:** أوجد "هنري غانت"² مجموعة من الخرائط تعتبر احدى وسائل الرقابة وتستخدم هذه الخرائط لمراقبة الزمن الذي يستغرقه على نشاط من نشاطات المؤسسة.

¹ غلوسي دلال: الرقابة الإدارية والتسيب الاداري في المؤسسة، مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع: تخصص تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2014/2015، ص 96، 97

² فريدة هويدي وآخرون: الرقابة الإدارية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في المؤسسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر: علم الاجتماع تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، 2021/2022، ص 34.

د- السجلات المخبرية: حيث يتم في المختبرات الخاصة فحص المادة لمعرفة جودتها، وهل هي مطابقة للمواصفات والمقاييس.

هـ - الرسومات البيانية: وهي اشكال إحصائية لمعرفة معلومات عن البيانات التي يرغب دراستها، ومن هذه الاشكال الاعمدة، الدوائر، المنحنيات.....¹ الخ.

2.4 الأساليب الكمية: وهي التي تستخدم الرقم في توصيف الواقع الفعلي ووضع المعايير وعقد المقارنة بينهما وتتمثل في ما يلي:

أ-النسب المالية: من أهمها نسب التشغيل ونسب السيولة ونسب المرافقة المالية..... الخ.

ب-بطاقة الجرد المستمر: من أهمها بطاقة الإخراج والادخال من وإلى المخازن.

ج-الميزانيات التقديرية: ومن أهمها الميزانية التقديرية للإنتاج والميزانية التقديرية للمبيعات والميزانية التقديرية للإنتاج الانشائية.....² الخ.

منشورة عبر الموقع الالكتروني <http://bib.univ-oeb.dz>. اطلع عليه بتاريخ 2023/01/30.

د-الشكاوي: قد تتبع الأنظمة الإدارية للجمهور أو المرؤوسين حق التقدم بالشكاوي أو المتطلبات أو بلاغات عن عمل معين تم اتخاذه، اذ لا يمكن التقليل من أهمية هذا الأسلوب في الرقابة لأنه يعتبر نقطة انطلاق لتحريك النظام النقابي.

هـ-الميزانية العمومية: وهي كشف مالي يتم إعدادها نهاية السنة المالية، ويعرض فيها الموجودات والمطلوبات الملكية.

¹ منشورة عبر الموقع الالكتروني <http://dspace:univ-eloued.dz>. اطلع عليها بتاريخ 2023/01/30.

² صباط يسرى: دور الرقابة الإدارية في تحسين الاداء، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر: تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي، 2016/2017، ص

3.4 الأساليب الميدانية: والمقصود بها الجولات التفتيشية التي يقوم بها من له الحق وهذه الجولات اما أن تكون:

_ عامة أو خاصة.

_ دورية أو مفاجئة.

فالجولات العامة تشمل جميع اقسام المنشأة، بينما تقتصر الخاصة على قسم أو أكثر من اقسام المنشأة، اما الدورية فتتم بشكل مفاجئ ودون سابق انذار.

والجولات العامة الدورية أو الخاصة الدورية قد تتم ضمن نطاق برامج الصيانة الوقائية المسبقة في معظم الحالات اما المفاجئة العامة أو الخاصة الدورية بها التأكد من حسن سير العمل وسلامة التنفيذ على الوجه المطلوب، اضافة إلى التأكد من انضباطية العاملين، وانصرافهم للعمل.¹ والادخال من وإلى المخازن .
أ-الميزانيات التقديرية: ومن أهمها الميزانية التقديرية للإنتاج والميزانية التقديرية للمبيعات والميزانية التقديرية للإنتاج الانشائية..... الخ.²

ب- الشكاوي: قد تتبع الانظمة الادارية للجمهور أو المرؤوسين حق التقدم بالشكاوي أو المتطلبات أو ببلاغات عن عمل معين تم اتخاذه، اذ لا يمكن التقليل من أهمية هذا الأسلوب في الرقابة لأنه يعتبر نقطة انطلاق لتحريك النظام النقابي .

ج-الميزانية العمومية: وهي كشف مالي يتم اعدادها نهاية السنة المالية، ويعرض فيها الموجودات والمطلوبات الملكية .

¹فريدة هويدي وآخرون: الرقابة الادارية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي في المؤسسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر: علم الاجتماع تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، 2022/2021، ص 34.

منشورة عبر الموقع الالكتروني http://dSPACE:univ-el_oued.dz اطلع عليها بتاريخ 2023/01/30.

²صباط يسرى: دور الرقابة الادارية في تحسين الاداء، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر: تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي، 2017/2016، ص 44.

منشورة عبر الموقع الالكتروني <http://bib.univ-oeb.dz> اطلع عليه بتاريخ 2023/01/30.

1. معوقات الرقابة الإدارية:

1.5 الافراط في الرقابة:

كل ادارة تسعى جاهدة لمتابعة ومراقبة الكثير من الانشطة لتحقيق الاهداف الموجودة وتجنب الاخطاء والانحرافات، لكن بعض الجهات تقوم بمتابعة ومراقبة حتى الامور الشخصية للعاملين، ومن هذا فان على الادارة شرح وتوضيح العملية الرقابية للعاملين على أنها طريقة أو أداة للتعرف على التغيرات وقياس التقدم أكثر منها ضغط تكتيكي، أو أداة لكبت ومنع الحريات.

2.5 ضعف المرونة وتجنبت تحمل المسؤولية: عندما تكون المعايير دقيقة، وموضوعية وموثقة، فان الناس

بطبيعتهم يرفضونها لأنهم يعلمون ان الرقابة آجلاً أم عاجلاً ستظهر أيجابية أو سلبية نتائج اعمالهم وجهودهم، ومهاراتهم التي يتمتعون بها وبالتالي فان في كل ادارة يوجد مجموعة من العاملين المعروفين بتقصيرهم في أداء واجباتهم سيقومون بخلق نوع من المقاومة للعملية الرقابية.¹

3.5 عدم الحيادية: قد يؤدي عدم تصميم النظم الرقابية بشكل محايد إلى عدم قبول العاملين لهذه النظم في

المنظمة، بمعنى ان عدم تطبيق الموضوعية في المعايير الرقابية يجعل الموظفين غير راضين عن الأسلوب الرقابي المطلق عليهم .

4.5 عدم دقة الرقابة: لدى معظم الافراد الرغبة في الاداء الجيد لذلك يتقبل الكثير الرقابة التي تزودهم

بالمعلومات والتي تساعد في الانجاز الملائم للمهام المسندة اليهم ، لكنهم قد يقاومون الرقابة اذا كانت غير دقيقة، وتتم بطريقة غير حكيمة أي لا تستند على الموضوعية، يجب ان تكون الرقابة مرنة لمقابلة عدم دقة المعايير .مع ملاحظة أنه اذا حدثت بأي ن واضح بين النتائج والمعايير، فقد يرجع إلى المعيار في حد ذاته أو في الطريقة التي يجب ان يؤدي بها العمل لذلك فالمدبر الفعال هو الذي يراجع ويفحص المعايير اذا حدثت انحرافات ذات دلالة، ويطلق عليها الرقابة الغير الدقيقة أو الرقابة الغير صحيحة، وينجم عنها بعض التصرفات والامور الغير مرغوب فيها كعدم الثقة بصحة المعايير وعدم تقبل الحقائق غير السارة فعدم دقة

¹أحمدكم المصطفى الملاحى:

دور الرقابة الإدارية في تحسين الاداء الاداري في جهاز الشرطة الفلسطينية، دراسة مقدمة لاستكمال الحصول على درجة الماجستير:

تخصص القيادة والادارة، اكااديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، 2016-1437 ص33

الفصل الثاني: الرقابة الإدارية

النظام الرقابي يضرب المنظمة فعند حصول المديرين على معلومات غير دقيقة من خلال الرقابة واستخدامها في اصدار القرارات يمثل كارثة تتحمل نتائجها المنظمة في نهاية الامر¹.

يمكن أن نستخلص في الأخير أن لكل مؤسسة أو منظمة وظائف تقوم بها، من بينها وظيفة الرقابة الإدارية حيث أن لكل منظمة رقابة إدارية خاصة بها. وتعتبر هذه الرقابة هي ضمانا لإستقامة النشاط الإنساني بوجه عام تكفل سير الأعمال بصورة منتظمة ومستمرة، كما أنها تضمن السير الحسن للأداء وتقويم الانحراف وتصحيح الأخطاء، ومعالجة أوجه النقص والأهمال وهي تساعد كذلك على إكتشاف الكفاءات الإنتاجية في أقل وقت وبأقل جهد وأقل تكلفة وهذا ما يجعل الإدارة أكثر تماسكا، ويمنع تفككها وأنهيها.

¹رحمانية حياة: دور الرقابة الإدارية في الحد من مظاهر التسبب الوظيفي، مذكرة تخرج في إطار إنجاز بحث لنيل شهادة الماستر:

تخصص علم الاجتماع تنظيم عمل، قالمة، 2018/2019 ص. 62-63

الفصل الثالث:

التسويق الوظيفي

محتويات الفصل:

تمهيد

1. مظاهر التسبب الوظيفي
2. اسباب التسبب الوظيفي
3. المعايير والسلوكيات التي تجعل الموظف

متسببا

4. نماذج عن التسبب الوظيفي
5. دور الرقابة الادارية في الحد من التسبب

الوظيفي

تمهيد:

يعتبر المورد البشري المحرك الأساسي للنشاط الإداري داخلي أي مؤسسة، إذ به تحقق الإدارة نشاطها في تنظيم المرافق العامة وتسييرها بانتظام، ومن أجل هذا خولت قانونا مجموعة من السلطات التي تمثل عناصر للضبط سلوك الموظفين داخل المؤسسة، وما يقومون به من مهام وواجبات في تنظيم الشؤون وخلق رقابة فعالة، لضمان قدر كافي من إنتظام العمل وتقديم الخدمات العامة، وضمان المصلحة العامة، ومراقبة سلوك العمال والقضاء على التسبب الوظيفي. ومن هنا كان لازما ان تتمتع الإدارة بصلاحيات في ضبط موظفيها بموجب قوانين وأنظمة وتعليمات، من ذلك قانون إنضباط موظفي الدولة والقطاع العام رقم 14 لسنة 1991 المعدل الذي حدد مهام وواجبات الموظفين والسلوكات الواجب القيام بها، وتلك المحظورة عليهم بغية ضمان المصلحة العامة والحد من التسبب الوظيفي. والذي أخذ مأخذا واضحا في دوائر الدولة ومؤسساتها بسبب عدم قدرة بعض الإدارات على حسن تطبيق وسائل الضبط الوظيفي، بشكل يحقق الردع ويضمن حسن سير العمل الوظيفي، على إعتبار ان هذا التسبب يشكل ظاهرة خطيرة على صعيد العمل الوظيفي، تتعكس بشكل لا مراء فيه على أداء المؤسسات الحكومية وحسن تنفيذها لمهامها وواجباتها ومن ثم ضعف أداء المؤسسات في تقديم الدلالات العامة وإتباع الحاجات الأساسية للأفراد.

أولاً: مظاهر التسبب الوظيفي:

يتجلى التسبب الوظيفي في عدة مظاهر تتمثل في الآتي:

1- **الغياب والتأخر عن العمل الرسمي:** يمثل الغياب من أهم مظاهر التسبب الوظيفي ويتخذ أكثر من صورة لأسباب متعددة، كعدم حضور الموظف أصلاً لمقر عمله أو حضوره لعرض التوقيع في سجل الحضور والإنصراف ثم الخروج وعدم العودة إلا في اليوم التالي وقد يخرج من مكتبه إلى مكتب آخر في نفس الدائرة لشأن ما يتطلبه العمل الوظيفي أو لأغراض شخصية وفي جميع المواقف التي سلفت الإشارة إليها نجد أن الموظف لا ينجز العمل المطلوب منه ومن ثم تتراكم الأعمال شيئاً فشيئاً.¹

2- **تضخم الجهاز الإداري:** يعد تزايد أعداد الموظفين في القطاع العام ظاهرة عالمية حيث يلاحظ أن الدوائر الرسمية تستقطب الكفاءات البشرية مما يؤدي إلى إتساع نطاق تداخلها في مجالات الحياة العامة ومن ثم زيادة الخدمات المطلوبة منها كما وكيفا مما يتوجب على الإدارة العامة أن تتحمل عبء التنمية الشاملة، وقد يترتب عن ذلك تضخم الجهاز الإداري شيئاً فشيئاً.²

3- **التكاسل والتراخي عن أداء المهام الوظيفية وفقدان الاحساس بالمسؤولية العامة:**

تعتبر من الممارسات السلبية المخلة بالأمانة تحت غطاء إنجاز المهمة الخارجية، يخرج الموظف في مهمة عمل لا يعود بعد إنجازها ويستهلك بقية الدوام خارج العمل.

- إهدار ساعات العمل في الحديث المطول عبر الهاتف أو الترتة مع الزملاء وتعطيل مصالح الناس.

- إستعمال أدوات العمل والتجهيزات الخاصة بالعمل لأغراض شخصية وتحقيق منافع خاصة.

- الخروج أثناء الدوام لأنهاء عمله الخاص.

¹ شواط صابرين، بولعل صفاء، الرقابة الإدارية ومظاهر التسبب الوظيفي (مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع: تخصص تنظيم وعمل)، قسم علم إجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، 2022/2021، ص 46.

² رحمانية حياة، دور الرقابة الإدارية في الحد من مظاهر التسبب الوظيفي (مذكرة تخرج في إطار إنجاز بحث لنيل شهادة الماستر: تخصص تنظيم وعمل)، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، 1945/05/08، فالمة، 2018/2017 ص 67.

-تصل عدم المبالاة إلى قيام بعض الموظفين بتمرير العمل بأي صورة. كانت من دون مراجعة تدقيق وإخلاص أو المماثلة وتأخير العمل دون أسباب موضوعية.

-تسريب معلومات ووثائق رسمية بحوزة الموظف وإستخدامها بما يخالف القانون.¹

ثانيا: أسباب التسبب الوظيفي

1- الروتين وعدم التحفيز: ويعتبر من أكثر المسببات من تسبب بعض الموظفين حيث أن في نهاية كل سنة يعامل العموم بالتساوي ولا يوجد تمييز بين الموظفين فالذي يعمل والذي لا يعمل ولهذا أصبح التسبب في بعض الإدارات ملازما لموظفيها كما أن التمييز بين الموظفين وتقدير من يعمل ويتميز على من لا يعمل له دور كبير وكذلك الرقابة الصارمة من مديري الأقسام والذي هو في بعض الدوائر لا يحضرون إلا متأخرين.²

2 - شعور الموظفين بأنهم قد هضمت حقوقهم وأن غيرهم يأخذ ما لا يأخذه من مميزات وعلاوات وبعض ما يضيق العاملين من تحسين مستواه الوظيفي، بينما في الواقع هناك من لا يعمل مثلا على بند الأجور ورواتبهم الضئيلة ويعملون ضعف العمل الذي يقوم به الموظف الرسمي الذي يتميز بمرتبه العالي بل وبعضهم ترأهم أكفا من أصحاب المراتب.³

3- كما ترجع أسباب التسبب الوظيفي أو ما يطلق عليه بالسلبات الأخلاقية وأدائهم لمهامهم، إلى بعض الأسباب مجتمعة والتي أثرت على البيئة التنظيمية والوظيفية والسلوكية لإدارات العلاقات العامة وإدارات باقي المؤسسات المختلفة عموماً حيث لا يمكن تصنيفها إلى مجموعة فرعية متجانسة وذلك على النحو التالي:

أ- مجموعة الأسباب التنظيمية والإدارية للتسبب:

- ضعف الرقابة بجميع صورها وأنواعها.

¹حنان محمد فارح، ظاهرة التسبب الوظيفي.. إلى متى؟! المؤتمر الشعبي العام، اليمن، أطلع عليها في 2023/03/13. عبر الموقع الإلكتروني: <http://www.almatamar.net>.

²صحفية المدينة «التسبب الوظيفي» أزمة ضمير في الأجهزة الحكومية!! صحيفة يومية تصدر عن مؤسسة المدينة للصحافة والنشر، منشورة في 25 ديسمبر.

³ رسائل الأمير بدر بن عبد المحسن في ليلة البدر، التسبب الوظيفي، جريدة المخبر، 2007/01/26 منشورة عبر الموقع الإلكتروني <https://www.o-sjp.cerist.dz> article <

- عدم تطبيق وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- ضعف عملية الإتصال وعدم الإهتمام الكافي بأساليب العمل (البيروقراطية)
- تداخل الأعمال والإختصاصات.
- عدم توزيع المسؤوليات أو تحديدها.
- الإخلال بمبدأ المساواة بين الموظفين عن طريق تأهيل غير المؤهلين لتحمل مسؤولية المناصب القيادية العليا فضلا عن فتح مجال المحسوبية.¹
- مجموعة الأسباب الإجتماعية للتسبب:
- تغيير السلوك الإجتماعي حيث أصبح هدف بعض الموظفين هو تحقيق العائد المادي السريع مما يؤدي إلى إتباع طرق غير مشروعة لتحقيق ذلك.
- ضعف الولاء الوطني لدى بعض الممارسين ونمو الولاء الأسري، مما يجعل فكرة النفع العام غامضة.
- ج- مجموعة الأسباب السيكولوجية:
- عدم الإستقرار الوظيفي.
- عدم قدرة الممارسين على إشباع إحتياجاتهم الأساسية.
- عدم الحصول على التقدير المناسب للعمل.
- عدم الإستقرار الأمني النفسي والصحي.
- د- مجموعة الأسباب الإقتصادية للتسبب:²
- عدم تحقيق خطط التنمية الإجتماعية والإقتصادية لأهدافها، لأنها لا تستند على دراسات علمية موضوعية، ولعدم توفر جهاز إداري وفني على مستوى عالي من الكفاءة والخبرة.

¹ د. وليد خلف الله محمد دياب، أخلاقيات ممارسات العلاقات العامة الأردن، 2019. منشورة في 30/يوليو/2019.

- عدم كفاءة الحوافز والمرتبات لتلبية الحاجيات الأساسية للأفراد¹.

ثالثاً: المعايير والسلوكيات التي تجعل الموظف متسبباً

- إن علم الإدارة والموارد البشرية يحدد العديد من المعايير والسلوكيات التي تجعل الموظف أو العامل متسبباً ومن أهمها:

- التأخر العمدي عن العمل في المواعيد المحددة.

- عدم التواجد في منصب العمل فترات طويلة دون مبرر.

- عدم استغلال وقت العمل الرسمي لأداء الواجبات والأعمال الرسمية، وانتقال العاملين وإنصرفهم للقيام بأعمال غير رسمية (قراءة صحف، إستقبال الزوار والمعارف، إستعمال الهاتف ووسائل العمل لقضايا خاصة...)

- الاستهانة بالملكية العامة وإنعدام المسؤولية إتجاهها.

- عدم الإنصياع للأوامر والتعليمات وفقدان إحترام الرؤوسين للرؤساء.

- عدم المحافظة على سرية الوظيفة.

- ضعف الرقابة والإشراف من قبل الرؤساء على مرؤوسيهـم وعدم الجدية في متابعة الأداء².

ولذلك حذر عدد من الخبراء والمختصين من إنتشار ظاهرة التسبب الوظيفي في بعض الجهات والمؤسسات الحكومية والخاصة، وأشار إلى أن سبب الظاهرة يرجع إلى ضعف رقابة المدراء وعدم تطبيق اللوائح والجزاءات الإدارية على المخالفين، فضلاً عن عدم كفاءة بعض الموظفين وعدم حصولهم على الحوافز والمكافآت. وشعورهم بعدم عدالة التقييم الوظيفي مقابل إستئثار المدراء دون غيرهم بالمزايا الوظيفية من الترقيات والمكافآت الخاصة، وأشاروا إلى خطورة منح بعض الموظفين مسؤوليات وصلاحيات تفوق قدراتهم الوظيفية فضلاً عن قصر بعض المهام الإدارية عن بعض الموظفين الذين يتسببون في إرباك

¹ د. وليد دباب، مرجع نفسه.

² أمسائل عبد الرحمان، التسبب الإداري وأخلاقيات الموظف العام في الوظيفة من منظور إسلامي، البيض: مجلة، دراسات في الوظيفة العامة، العدد الأول، ديسمبر 2013، ص 71.

الفصل الثالث: التسبب الوظيفي

حركة العمل في حالة تغيبهم أو إنصرافهم مبكرا من العمل لأسباب غير مبررة، إضافة إلى سوء توزيع الأعمال والمهام الوظيفية بتحميل بعض الموظفين أعباء وظيفية تفوق قدراتهم مقابل منح إختصاصات محدودة لغيرهم من الموظفين لأسباب شخصية.¹

وتتعلق بالمجاملات، وأشارو إلى أن المحسوبية والمحابة في العمل جعلت من بعض الموظفين لا يلتزمون بمواعيد عملهم حيث يسعى بعض المدراء لتعيين أقاربهم وأصدقائهم، وعدم مخالفة المخالفين.

في البدايه يقول الداعية أحمد الفرجاني: هناك موظفين يعيشون في حماية ورعاية المديرين لأسباب تتعلق بالمحسوبية، وباعتقادي أن التسبب الوظيفي ناتج عن سلوكيات الموظف، إذ أنه لا بد على الموظف أن ينظر إلأهمية الكسب من الحلال بحيث لا يشوب الراتب الذي يتقاضاه أي مقداره حرام، وما أجمل أن يرضى الموظف بما قسمه الله له، ويقول: يلزم الموظف الحضور والبقاء مدة العمل المتفق عليه، سواء كان لديه عمل أو لا، لأن الوظيفة أو عقد الإجازة متضمن لهذا، فالموظف حيز خاص، والأجير الخاص هو من قدر نفعه بالزمن، فيلزمه تفريغ هذا الزمن للعمل فقط.

ومن جهة أخرى يقول المحامي صقر محمد: الإلتزام بالحضور في أوقات الدوام و عدم الخروج خلاله من الأمور المهمة في الحياة الوظيفة سواء كان ذلك في المجال الحكومي أو في مجال القطاع الخاص وذلك بسبب أن وقت الدوام هو الذي يتقرر فيه أداء الأعمال وإتخاذ القرارات وإستقبال المراجعين وأنهاء جدالهم.²

رابعا: نماذج عن التسبب الوظيفي:

التسبب الوظيفي أصبح سمة غالية في بعض الدوائر الحكومية وأبدت وزارة العمل قلقها إزاء تلك الظاهرة فهناك مؤشرات كثيرة لا تعكس إنطباع إيجابيا في محيط العمل في بعض المنشآت الحكومية التي فقدت فيها فئة من الموظفين الإحساس بقيمة الأمانة المنوطة بهم.. وحين تحليل هذه القضية لا تستثني هذا

¹تحقيق: أمني سامي، التسبب الوظيفي، جريدة الوطن: دورة 19، مركز الدولة للمعارض والمؤتمرات، قطر،

2017/01/28

²أمني سامي، مرجع سابق.

الخلل المسؤول فربما يكون هو أول من يسأهم في إتساع دائرة الأهمال، واللامبالاة لقيمة العمل ومن هنا إنطلقت المجهر في تعطيل مصالح البعض وذلك من خلال التطرق إلى مجموعة من النماذج من بينها: ¹

1-العم "يوسف إبراهيم" في ال 70من عمره.. تردد على موظف بصندوق (....)أكثر من (15) مرة ليأخذ بعض الأوراق المهمة التي تخصه، وفي كل مرة يأتي فيها كان لا يجد ذلك الموظف ويقولون أنه في إجازة وبعد أن وجده أخيرا لم يجد أوراقه مكتملة، فما كان منه إلا التهجم على الموظف الذي لم يبادر بالإعتذار له ولم يراع كثرة ترده على الصندوق وسنة الطاعة.

2-حكمت تلك الواقعة وزيرة العمل السابقة "إشراقه سيد محمود" في مؤتمر صحفي لها إبان توليها وزارة العمل... وقالت إن تصرف الموظف دعا العم يوسف للتصرف العدياني.

ويحكي الموظفون بوزارة الزراعة على فلهوة زميلهم (..) الذي يمتلك عربية "أمجاد" فهو يركن عربته خارج الوزارة عند حضوره صباحا فيوقع وينصرف للعمل على عربته ثم يعود ببعض الدقائق قبل الإفطار ثم يخرج مرة أخرى ليعود عند صلاة الظهر، فكل يراه في الفطور والصلاة، ولا يجده المواطن طالت الخدمة على مكتبه، وإنما خارج الوزارة لتوصيله بعربة (أمجاد) مشوار مدفوع الثمن.

3-أما ميرة الموظفة بإحدى الوزارات السيادية فهي تهتم بعرض بضاعتها (عطور، ثياب، أدوات مطبخ، حبوب التسمين.....) التي يأتي بها شقيقها مادي تعرضها على زميلاتها بمكبتها والمكاتب المجاورة، وتحصيل أقساط بضاعة في الشهور الماضية ورصد الطلبات للزملاء والزميلات.... ونموذج أميرة ينشر في جميع الدواوين الحكومية..... ولا تنافسها في التسبب وإهدار وقت العمل إلا زميلتها (إلهام) المسؤولة عن صندوق الخطة.²

خامسا: دور الرقابة الإدارية في الحد من التسبب الوظيفي:

أصبحت الإدارة هي عقل التنظيم والمركز الأساسي للقيام بعملياته الحيوية نظرا للوظائف التي تمارسها بداية من التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة مع أن هذه الوظائف ترتبط وتتكامل مع بعضها البعض. فإذا كانت وظيفة التخطيط والتنظيم تختصان بتحديد الأهداف وتوفير الموارد اللازمة لتلك الأهداف فإن

¹سودارس: في تحقيق مثير تسبب وظيفي حد الاستهتار، نشر في المجهر السياسي، يوم 2015/09/05 عبر الموقع

الإلكتروني <https://www.sudaness.com>

²سودارس، المرجع نفسه.

الرقابة تختص بالتحقيق من أن تلك الأهداف والخطط والسياسات والإجراءات قد يتم تنفيذها وفق المخطط. وهنا تتجلى أهمية وضروة تطبيق نظام رقابي إداري داخل أي منظمة فالرقابة الإدارية هي من أهم الوظائف التي تمارسها الإدارة من خلال إعتماها على أساليب وإجراءات تستخدمها في تقييم ما تم تحقيقه من إنجازات كما أنها وسيلة إدارية هامة تهتم بمعالجة الانحرافات وإنجاز الأهداف وفقا للخطط الموضوعية والأنظمة والتعليمات الصادرة من قبل المنظمة، ومن هنا يتضح أن هناك حاجة ماسة للعملية الرقابية بإستمرار.¹

لذلك حذر عدد من الخبراء والمختصين من إنتشار ظاهرة التسبب الوظيفي في مختلف الجهات والمؤسسات الحكومية لافتتين إلى أن عدم وجود الموظفين في مكاتبهم وإنصرافهم من الدوام قبل الموعد المحدد لنهاية الدوام أو إنشغال بعضهم بمراجعة أسهم البورصة والتواصل مع الأصدقاء عبر الفيسبوك والتويتر. وأكدوا أن سبب الظاهرة يرجع إلى ضعف رقابة المدراء وعدم تطبيق لوائح الجزاءات الإدارية على المخالفين فضلا عن عدم كفاءة بعض الموظفين وعدم حصولهم على الحوافز والمكافآت وشعورهم بعدم عدالة التقييم الوظيفي مقابل إستئثار المدراء دون غيرهم بالمزايا الوظيفية، فضلا عن قصر بعض المهام الإدارية على بعض الموظفين الذين يتسببون في إرباك حركة العمل في حالة تغيبهم أو إنصرافهم مبكرا من العمل لأسباب غير مبررة. إضافة إلى سوء توزيع الأعمال والمهام الوظيفية بتحميل بعض الموظفين أعباء وظيفية تفوق قدراتهم مقابل منح إختصاصات محددة لغيرهم من الموظفين لأسباب شخصية وتتعلق بالمجاملات.²

وأشارو إلى أن المحسوبية في العمل جعلت من بعض الموظفين لا يلتزمون بمواعيد عملهم حيث يسعى بعض المدراء لتعيين أقاربهم وأصدقائهم وعدم محاسبة المخالفين منهم مؤكدين على إرتباطات بعض الموظفين بأعمال ووظائف أخرى غير عملهم الرسمي سألهم بشكل كبير في عدم مواظبة الموظف على مواعيد الدخول والخروج من العمل، أيضا غياب ثقافة تقديس العمل في المؤسسات وإنعكاساتها على أداء

¹ فريق موقع بوابة علم الاجتماع، دور الرقابة الإدارية في الحد من مظاهر التسبب الوظيفي، مذكرة تخرج في إطار إنجاز بحث لنيل شهادة الماستر: تخصص علم الاجتماع، تنظيم وعمل. أطلع عليها بتاريخ: 2023/05/08، على الساعة 08:04. منشورة عبر الموقع الإلكتروني: <https://www.b.sociologie.com>

² مصطفى بودومي، التسبب الوظيفي يكشف ضعف الرقابة، الراية رصدت المكاتب الخاوية من الموظفين من قطر إلى الغرب، ومن الغرب إلى العالم، منشورة عبر الموقع الإلكتروني: <https://www.ayaum.com.articles>. أطلع عليها بتاريخ 2023/05/08، على الساعة 09:00.

الموظف كما أن عدم شعور الموظف بالراحة النفسية والأمان في العمل وعدم شعوره بالإنجاز داخل المؤسسة يجعل من الموظف ينظر لمحيط العمل على أساس أنه سجن وليس شريكا في تنميتها، لافتين إلى سمات الإدارة الناجحة في جعل الموظف متقانيا في عمله وملتزما بالدوام وواجباته، ومن ثم دعوا إلى لتشديد الرقابة على أداء الموظفين لتحقيق الإنضباط وتسهيل مراجعة الجمهور وردع المخالفين. فضلا عن وضع آليات لتحقيق العدالة والإستقرار الوظيفي عبر نظام عادل والحصول على العلاوات والترقيات، وتعزيز روح الإلتزام لدى الموظفين بتبني مشروع معين يتم إشتراك الجميع فيه بدلا من العمل الفردي الذي يؤدي إلى عزلة كل موظف عن الآخر.¹

¹مصطفى بودومي، مرجع سابق.

خلاصة الفصل:

ختاماً يمكن القول بأن التسبب الوظيفي ظاهرة من الظواهر التي تبرز في أغلب الإدارات الحكومية، نتيجة الأهمال الموظف للواجبات المنوطة به والمنصوص عليها في القوانين والتنظيمات والقرارات التي تنظم الوظيفة العامة بشكل يؤدي إلى مردود سلبي على الإنتاجية وسير العمل.

وقد ساهم في تفاقم ظاهرة التسبب الوظيفي الإداري وإرتفاع معدلاتها ترك الموظفين لأماكن العمل أثناء ساعات الدوام الرسمي، بسبب إضطرارهم للخروج إلى الأسواق لتلبية حاجاتهم الضرورية التي تلزمهم وكذلك عدم بقاء الأفراد ذوي المراكز العليا والمهمة في مناصبهم لفترة تمكنهم من إثبات وجودهم وخبرتهم، وعدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، إن كل ذلك ناتج عن أسباب عدة كسوء التنظيم الإداري، وضعف الإدارة، وعدم قدرتها على استثمار طاقات الموظف، وقابليته في العمل الوظيفي، وعدم تفهم بعض المواقف والظروف التي يمر بها بعض الموظفين التي تتخذ مظاهر وصور عدة كالغياب، وتضخم الموارد البشرية العاملة في دوائر الدولة ومؤسساتها العامة. إن كل ذلك يقود بشكل لا مراد منه إلى ضعف إنتاجية الموظف والإدارة على حد سواء مخلفة أثارا إقتصادية وإجتماعية وإدارية واضحة في العمل الوظيفي.

الفصل الرابع:

الإجراءات المنهجية

والميدانية للدراسة

محتويات الفصل:

تمهيد

1. مجالات الدراسة

- المجال المكاني
- المجال البشري
- المجال الزمني

2. المنهج

3. أدوات جمع البيانات

4. العينة

5. تفريغ البيانات الميدانية في جداول وتحليلها

6. مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات

7. مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

تمهيد:

أصبحت الدراسات والأبحاث الاجتماعية بمختلف مجالاتها لا تكتفي بمجرد التفسيرات النظرية بل هي الأخرى تسعى إلى التقرب من الواقع الاجتماعي، وذلك بإجراء دراسات ميدانية لتحقيق الكثير من النتائج والأهداف دون الإكتفاء بالتأمل العقلي والتصور النظري، كأساس للوصول إلى الحقائق التي تفسر الواقع الاجتماعي، والحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي والتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقيق الأهداف التي تسعى إليها.

ولا يكون ذلك إلا بالنزول إلى الميدان وهو الجانب المهم في الدراسة، مع الإعتماد على الجانب النظري الذي يساعد في التوفيق والتكامل المنهجي في الدراسة إلى أن يربط بين التصور النظري والواقع الميداني لإستخلاص النتائج الجيدة وإقتراح التوصيات أو الحلول، حيث تم إختيار المؤسسة العمومية الإستشفائية الهادي بن جديد لإجراء دراساتنا الميدانية حول الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتسيب الوظيفي.

أولاً: الإجراءات المنهجية

1- مجالات الدراسة:

1-1- المجال المكاني:

قمنا بإجراء دراساتنا الميدانية على مستوى المؤسسة العمومية الإستشفائية الهادي بن جديد الطارف، ويظم التنظيم الداخلي للمستشفى الهادي بن جديد المدير والذي يلحق به مكتب الإعلام والاتصال ويضم 4 مديريات وهي:

1. المديرية الفرعية للمصالح الصحية: وتنقسم إلى:

-مكتب الدخول، مكتب حساب النفقات، مكتب النظام التعاقد.

2. المديرية الفرعية للمالية والوسائل: وتشمل

-مكتب الميزانية والمحاسبة، مكتب الصفقات.

3. المديرية الفرعية للموارد البشرية: وتشمل:

-مكتب الموارد البشرية، مكتب التكوين.

4. المديرية الفرعية للتجهيزات وصيانة العتاد الطبي وتضم:

مكتب صيانة العتاد الطبي، مكتب صيانة الأجهزة المرافقة.

5. المصالح الإستشفائية وتضم: مصلحة الإستعجال، مصلحة الأمراض الباطنية، مصلحة الأطفال،

مصلحة جراحة العظام، مصلحة الجراحة والتوليد، مصلحة الجراحة العامة، مصلحة الوقاية.

2-2 المجال الزمني:

الذي يقصد به الفترة الزمنية أو المراحل التي مررنا بها خلال إنجاز بحثنا حيث بدأنا دراستنا الميدانية

بعد الإنتهاء من الدراسة النظرية وذلك على فترات متقطعة، وعلى مراحل مختلفة:

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية والميدانية للدراسة

في بداية 12 فيفري 2023 قمنا بزيارة للمؤسسة قصد أخذ الموافقة لإجراء الدراسة الميدانية، ثم تأتي المرحلة الأولى من 2023/02/13 إلى 2023/02/15 هنا تعرفنا على المؤسسة عن قرب من خلال إجرائنا للمقابلة مع مسؤول مصلحة مكتب الدخول قصد طلب المعلومات الأولية اللازمة مثل: نشأة وتطور المؤسسة، مهام ودور المؤسسة، طبيعة العمل، الهيكل التنظيمي، النظام الداخلي، التعرف على مختلف مصالح المؤسسة وعلى المشرفين ورؤساء المصالح.

-أما المرحلة الثانية فامتدت من 2023/02/16 إلى 2023/02/27، وخصصنا هذه المرحلة إلى:
-إجراء بعض المقابلات مع رؤساء المصالح إلا أنه تعذر علينا الالتقاء بالمدير العام للمؤسسة نظرا لإنشغالاته وإرتباطاته.

-الملاحظة المباشرة قصد التعرف على مظاهر الرقابة الإدارية والتسيب الوظيفي ومتابعة أعمال المراقبين والمشرفين.

-تجربة الإستمارة على عينة من العمال للقيام بالتعديلات اللازمة عليها ثم تأتي المرحلة الثالثة والأخيرة التي إمتدت من 2023/02/27 إلى 2023/03/12، هذه المرحلة قمنا بتوزيع الإستمارة على فئة من الموظفين المقدر عددهم بـ 30 موظف، ثم قمنا بإسترجاع الإستمارات بعد الحصول على جميع الأجوبة من طرف الموظفين.

2-3 المجال البشري:

أجرينا الدراسة الميدانية على مجتمع بحث ضم عمال المؤسسة العمومية الإستشفائية الهادي بن جديد الطارف والذي قدر عددهم بـ 523 عاملا موزعين على مختلف مصالحهم، كما في الجدول الآتي:

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية والميدانية للدراسة

العمال	العدد
الأطباء	100
الممرضون	98
الإداريون	109
العمال المهنيون	163
الصيدلة	2
المخبريون	16
البيولوجيون	7
الأخصائيون النفسيون	28

2- المنهج المستخدم:

إعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج الوصفي التحليلي، الذي لا يقف عند وصف الظاهرة فقط، بل يساعد في إكتشاف الأحداث والحقائق والآثار والعلاقات وتفسيرها لذلك، فهو الملائم للدراسة الحالية بحيث يساعدنا على فهم العلاقة بين الرقابة الإدارية والتسيب الوظيفي، وتمكنا من خلاله بتحديد البعد التشخيصي لموضوع دراستنا.

3- عينة الدراسة

من مجتمع الدراسة الذي أجرينا البحث عليه في دراستنا في: المؤسسة العمومية الإستشفائية الهادي بن جديد الطارف، والبالغ عددهم 523 عاملا، تم أخذ عينة بحسب إمكانياتنا، وبحسب توفر الوقت لدى المبحوثين بالنظر إلى أعباء العمل المتواصلة: التمريض في الاستعجالات والفحص والعلاج ... لذلك اكتفينا باستجواب 28 عاملا عن طريق الإستمارة.

وكان اختيارنا لهذه العينة بطريقة عشوائية اخترنا عددا من مختلف مناصب العمل، راعينا في ذلك تواجدهم في مقرات العمل وحضورهم بالمستشفى، وبالأخص أنهم يشتغلون بنظام المناوبة.

وعلى هذا الأساس كانت نسبتها 05.53 %.

4-أدوات جمع البيانات:

تعتبر عملية جمع البيانات في الدراسة العلمية ركيزة أساسية يتوقف عليها نجاح أو فشل البحث وتختلف هذه الوسائل بحسب طبيعة البحث والمبجوثين، في بحثنا هذا استعنا بالملاحظة وأعدنا لها جدولاً وذلك منذ الدراسة الاستطلاعية، وكذلك المقابلة مع رئيس مصلحة الموظفين وقد خصصنا لها جدولاً تم ملؤه أثناء المقابلة، وقد استخدمنا بياناته أثناء عملية التحليل، وهو مسئول عن الموارد البشرية، أما الاستثمار فقد خصصناها كما أشرنا إلى ذلك سابقاً، لعدد من الموظفين.

بخصوص المقابلة، قمنا بطرح مجموعة من الأسئلة المفتوحة على رئيس مصلحة الموظفين قصد الحصول على بعض المعلومات والبيانات المهمة المتعلقة بالمؤسسة العمومية الإستشفائية الهادي بن جديد الطارف، وبهدف معرفة المهام الوظيفية للمورد البشري وطبيعة الرقابة الممارسة داخل هذه المؤسسة، وتأثير الرقابة على انضباط العاملين، وتحملهم مسؤولية أعمالهم حيث كانت إجاباته على الأسئلة التي تضمنها دليل المقابلة (أنظر الملحق).

أما الإستمارة: فهي مجموعة من الاسئلة أعدناها مسبقاً، وقد ضمنها أسئلة مغلقة، ذات إجابات متوقعة، وأخرى مفتوحة.

وقد شملت اربعة محاور بمجموع 28 سؤالاً اشتملت على مايلي:

- المحور الاول: البيانات الشخصية
- المحور الثاني: تضمن مجموعة من الاسئلة حول طبيعة الرقابة الممارسة داخل المؤسسة
- المحور الثالث: شمل مجموعة من الاسئلة حول تأثير الرقابة على تحمل الموظفين مسؤولية اعمالهم

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية والميدانية للدراسة

الوثائق والسجلات: اعتمدنا في دراستنا على الوثائق الخاصة بالهيكل التنظيمي، وعدد الموظفين والنظام الداخلي للمؤسسة، وكل هذه الوثائق والسجلات سهلت علينا تحديد عينة البحث وتحليل معظم بيانات الدراسة.

ثانيا: المعالجة الميدانية للدراسة

2-1- تحليل وتفريغ البيانات الميدانية:

خصائص مجتمع البحث (البيانات الأولية)

جدول رقم 01: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة %
ذكر	08	28,75%
انثي	20	71,42%
المجموع	28	100 %

- يتضح من خلال الجدول أن أغلبية أفراد الفئمة هم إناث بنسبة، 71,42% بينما بلغت نسبة الذكور 28,57% وهذا راجع إلى أن توظيف الإناث يكون مباشرة بعد التخرج نظرا لعدم وجود شرط شهادة الخدمة الوطنية مثل ما يحدث مع الذكور، بالإضافة إلى أن العمل في التمريض هو تخصص يمتنه الإناث أكثر من الذكور، كون أن المرأة تميل بطبعها إلى مهنة الطب والتمريض، في حين الذكور يقصدون قطاعات أخرى عسكرية، أو مهن حرة.

جدول رقم 02: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية (السن)

السن	التكرار	النسبة المئوية
[25-30]	11	39,28 %
[31-35]	07	25 %
[40 - 36]	07	25 %
[41-45]	01	03,57 %
[50 - 46]	01	03,57 %
[55 - 51]	01	03,57 %
المجموع	28	100 %

نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة تمثل للفئة من [30-25] بنسبة 39,28% تليها الفئة من [35-31] بنسبة 25% ثم نجد الفئة من [40-36] بنسبة 25% ثم الفئة [45-41] والفئة [55-51] والتي قدرت بنفس النسبة 3,57%.

ومن خلال قراءتنا لهذه النتائج نلاحظ إرتفاع نسبة أفراد الفئة الذين تتراوح أعمارهم ما بين 25 و30 سنة، وهذا راجع إلى الخبرات والمعارف التي تتمتع بها هذه الفئة وهذا ما يساعد المؤسسة على نجاحها وتحقيقها لأهدافها هذا من جهة، ومن جهة أخرى نجد أن توظيف العناصر الشابة له أثر إيجابي

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية والميدانية للدراسة

على مستقبل المؤسسة وإستمراريتها، كما نلاحظ أن أقل نسبة تتراوح أعمارهم ما بين (41-45) و(46-50) و(51-55) بنسبة 3,57% وهذا يعود إلى إحالة هؤلاء على التقاعد.

جدول رقم 3: يوضح توزيع أفراد الفئة حسب الحالة الإجتماعية.

النسبة %	التكرارات	الحالة الإجتماعية
64,28 %	18	متزوج %
35,71 %	10	أعزب % عزباء
0 %	00	أرملة
0 %	00	مطلقة
100 %	28	المجموع

نلاحظ من خلال المعطيات التي حصلنا عليها من الجدول رقم 3 والمتعلق بالحالة الإجتماعية لأفراد

العينة، أن أغليبتهم متزوجون بنسبة 64,28% أي 18 عامل متزوج و35,71% عزاب أي 10 عزاب أما بالنسبة % للأرامل والمطلقين تقدر ب 0%.

وبالمقارنة بين النتائج نجد أن أعلى نسبة هم المتزوجون، وهذا يعبر عن إستقرار العينة.

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية والميدانية للدراسة

جدول رقم 4: توزيع أفراد الفئة حسب مسمى منصب العمل:

النسبة %	التكرارات	مسمى منصب العمل
21,42 %	06	أطباء
14,28 %	04	تقنيين
21,42 %	06	ممرضين
28,57 %	08	إداريين
07,14 %	02	عامل مهني
03,57 %	01	رئيس مصلحة
03,57 %	01	صيدلي
100 %	28	المجموع

- يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية عينة الدراسة من فئة الإداريين حيث قدرت بنسبة 28,57، حيث تليها فئة الأطباء والممرضين بنسبة 21,42٪، ثم فئة التقنيين بنسبة 14,28٪، ثم فئة العمال المهنيين والتي قدرت بـ 17,14٪، وأخيراً فئة رئيس المصلحة والصيدلي والتي قدرت بنفس النسبة 3,57 % وهذا راجع لوجود صيدلي واحد ورئيس مصلحة واحد.

- ومن خلال هذه المعطيات يتضح لنا أن هناك إرتفاع كبير في عدد الإداريين، وهذا راجع إلى أن هذه الفئة من الإداريين هم الذين يقومون بتسيير المؤسسة ولهم السلطة في إتخاذ القرارات وإصدار التعليمات، وكذا الحال بالنسبة % لفئة الأطباء والممرضين التي تشهد إرتفاع في عددهم، وهذا يعود إلى طبيعة عمل المؤسسة العمومية الإستشفائية الهادي بن جديد، بالإضافة إلى طابعها الخدماتي الصحي الذي يتطلب عدد كبير من الأطباء والممرضين، بتقديم مختلف مجالات الرعاية الصحية للمرضى، وعلى غرار ذلك نلاحظ

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية والميدانية للدراسة

إنخفاض في عدد العمال المهنيين والصيادلة ورئيس مصلحة والذي قدرو بنسبة ضئيلة مقارنة بفئة الإداريين التي إحتلت نسبة كبيرة.

جدول رقم 5: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

النسبة %	التكرارات	المستوى التعليمي
0%	0	ابتدائي
0%	0	متوسط
28,57 %	08	ثانوي
71,57 %	20	جامعي
100%	28	المجموع

- نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة هم العمال الجامعيين، حيث قدرت بـ 71,57% والتي تمثل 20 فرد من حجم العينة الكلي، ثم يليها العمال الثانويين بنسبة 8% والتي تمثل 11 فرد من حجم العينة الكلي.

- حيث يتضح لنا من خلال مقارنة هذه النسب مع بعضها البعض أن المستوى العلمي للعمال عالي فأغليبتهم ذو مستوى جامعي وثنائي، ويرجع ذلك إلى أن طبيعة المهن الموجودة في المؤسسة معقدة وتتطلب مستوى علمي عالي كما تتطلب عمال ذوي تخصص وخبرة في طريقة العمل، وهذا لا يحتاج لمعرفة علمية بقدر ما يحتاج لخبرة مهنية طويلة.

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية والميدانية للدراسة

جدول رقم 6: توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل

الفئات	التكرارات	النسبة %
أقل من 05 سنوات	10	35.71%
5- 10	08	28.57 %
11- 15	08	3.57%
16- 20	01	3.57%
20 فما فوق	01	03,57 %
المجموع	28	100 %

- يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة 35,71% من الموظفين تتراوح أقدميتهم أقل من 5 سنوات، في حين تليها نسبة 28,57% من الموظفين تتراوح أقدميتهم من (5 إلى 10) سنوات ومن (11 إلى 15) سنة، ثم نجد الفئة من 16 إلى 20 سنة ومن 20 سنة فما فوق قدرت بنفس النسبة % التي تمثلت في 3,57%.

- وإنطلاقاً من هذه الإحصائيات نجد أن غالبية الموظفين لهم أقدمية في العمل، بنسبة كبيرة في الفئة الأقل من 5 سنوات، وهذا يدل على أنهم يملكون كفاءة وقابلية لتعامل مع شتى المستجدات والأحداث، ويرجع ذلك للخبرة المهنية والرصيد العلمي الذي يجعل الموظف أكثر فاعلية ودقة في أداء مهامه وكذا الحالي بالنسبة % للفئة من 5 إلى 10 ومن 11 إلى 15 وفي الأخير نلاحظ إنخفاض كبيراً في عدد الموظفين الذين تتراوح أقدميتهم من 16 إلى 20 سنة ومن 20 فما فوق وهذا راجع إلى أن المؤسسة تقوم بتوظيف ذوي الخبرات.

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية والميدانية للدراسة

جدول رقم 7: توزيع أفراد العينة حسب مدة الخبرة في المنصب:

النسبة %	التكرارات	الفئات
14.28 %	4	أقل من 05 سنوات
42.85 %	12	5- 10
28.57 %	8	11- 15
10.71%	3	16- 20
3.57 %	1	20 فما فوق
100 %	28	المجموع

من خلال الجدول الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب مدة الخبرة في المنصب نلاحظ أن الفئة من 5 إلى 10 سنوات تقدر خبرتهم بنسبة 42,85% ثم تليها الفئة من 11 إلى 15 بنسبة 28,57% ثم الفئة من 16 إلى 20 والتي نسبتهم 10,71% ، أما فئة 20 فما فوق، قدرت نسبتهم بـ 3,57% من خلال النتائج التي حصلنا عليها يتضح لنا أن أعلى نسبة سجلت هم الموظفون الذين لديهم خبرة تتراوح من 5 إلى 10 سنوات وهذا مرتبط بمتغير السن، كما سبق تمت الإشارة إلى أن أكبر فئة من الموظفين تتراوح أعمارهم ما بين 25 و 30 سنة، أي أنها فئة شبابية وهو ما يفسر أن هذه الفئة لديها مدة خبرة ليست بطويلة وليست كذلك بقصيرة في المنصب الوظيفي.

أما أدنى نسبة فكانت للموظفين الذي كانت لديهم خبرة تفوق 20 سنة قدرت بموظف واحد فقط من مجموع أفراد العينة.

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية والميدانية للدراسة

2-2- إجابات المبحوثين حول طبيعة الرقابة الإدارية:

جدول رقم 08: يوضح تواجد رقابة إدارية في المؤسسة.

الفئات	التكرارات	النسبة %
نعم	25	89.28%
لا	03	10.71%
المجموع	28	100 %

من خلال الجدول الذي يوضح أفراد الموظفين وجدول وجود الرقابة الإدارية في المؤسسة، نجد أن نسبة 89,28% وهي الأغلبية الذين أجابو بنعم وفي المقابل نجد نسبة 10,71% أجابو ب لا.

بناءً على هذه الإحصائيات نلاحظ أن أعلى نسبة من أفراد العينة أكدوا على وجود الرقابة الإدارية في المؤسسة العمومية الإستشفائية الهادي بن جديد، وهذا راجع إلى الوسائل الرقابية المطبقة داخل المؤسسة والمتمثلة في المتابعة والتقييم لأداء العاملين بشكل دائم ومستمر والوقوف على قدراتهم وكفاءاتهم، وعلى خلاف ذلك بنسبة قليلة جداً قدرت بـ 3 موظفين من أفراد العينة أكدوا على عدم وجود الرقابة الإدارية داخل المؤسسة وهذا راجع إلى أن كل عامل داخل المؤسسة يكون مسؤول تجاه العمل الموكل له، وهو مجبر بالتزامه به، أي أنه يرى بأنه مسؤول على نفسه وعلى كل تصرفاته.

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية والميدانية للدراسة

جدول رقم 9: يوضح مدى تميز النظام الرقابي بالإستمرارية في المؤسسة:

الفئات	التكرارات	النسبة %
نعم	22	78.57%
لا	6	21.42%
المجموع	28	100%

- نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 22 عاملاً من أفراد العينة أجابوا بنعم بنسبة تقدر بـ 78,57%.

وفي المقابل نجد 6 عمال أجابوا بـ لا بنسبة 21,42%.

- من خلال هذه القرارات نستخلص أن أعلى نسبة أجابوا بنعم وأكدوا على أن النظام الرقابي المنارس

دخال المؤسسة يتميز بالإستمرارية وهذا راجع إلى أن الرقابة المطبقة في المؤسسة تحفز العاملين على الإبداع

والإبتكار وخلق نوع من الديمومة والإستمرارية في حدود النظام الداخلي للمؤسسة، وبالتالي لم نجد إلا القليل

من العاملين لم يوافقوا على فكرة أن الرقابة الإدارية تتميز بالإستمرارية وهذا راجع إلى أن المورد البشري هو

الذي يحقق زيادة قدرة المؤسسة على التغيير والتطوير وإستمرارية أفراد العمل حيث يزداد اهتمامهم وولائهم

وتزيد دافعيتهم للعمل.

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية والميدانية للدراسة

جدول رقم 10: يبين مجالات اهتمام رقابة الموارد البشرية في المؤسسة:

الخيارات	التكرارات	النسبة %
حضور العمال وتواجدهم في أماكن العمل	20	71.42%
كفاءة العمال وأدائهم	06	21.42%
الاشتغال بالعمل الفعلي والشرع في أداء المهام	01	3.57%
المجموع	28	100%

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن نسبة 71.42 % من المبحوثين أكدوا على أن رقابة الموارد البشرية في المؤسسة تهتم بحضور العمال وتواجدهم في أماكن العمل وذلك بهدف التأكد من تنفيذ المهام المسندة وحسن سير العمل في المؤسسة، ثم تليها نسبة 21.42% الذين أقرروا بأن رقابة الموارد البشرية تهتم بكفاءة العمال وأدائهم وذلك من خلال عقد إجتماعات دورية مع العمال لمناقشة قضاياهم ومشاكلهم ومدى كفاءتهم في العمل وفي الأخير نجد نسبة ضئيلة من المبحوثين الذين أكدوا على فكرة أن رقابة الموارد البشرية تهتم بالعمل الفعلي والشرع في أداء المهام، وهذا راجع إلى أسبقية التخطيط الذي يدفع إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية والميدانية للدراسة

الجدول رقم 11: يوضح إجابات المبحوثين حول مؤشر أهمية الرقابة الإدارية.

أهمية الرقابة الإدارية	التكرارات	النسبة %
تساهم في الانضباط	18	39,28 %
سيرورة العمل	10	28,57 %
السير الحسن للمؤسسة	00	07,14 %
تحمل المسؤولية في أداء المهام بإتقان	00	17,85 %
الحضور	01	03,57 %
مراقبة الكفاءة والتعامل مع المرض	01	03,57 %
المجموع	28	100 %

يبين هذا الجدول آراء المبحوثين حول أهمية الرقابة الإدارية، حيث أن أغلبهم أكدوا على أن الرقابة الإدارية تساهم في الانضباط بنسبة 39.28%، ثم تليها نسبة 28.57% من الموظفين الذين أقرروا بأن أهمية الرقابة تكمن في سيرورة العمل، ونجد نسبة 7.14% يرجعونها إلى السير الحسن للمؤسسة، ونجد نسبة 17.85% أكدوا على أن أهمية الرقابة تتمثل في تحمل المسؤولية وأداء المهام بإتقان إلا أن البعض الآخر أقرروا بأن أهميتها تتمثل في الحضور ومراقبة الكفاءة والتعامل حيث قدرت، حيث قدرت بعض النسب بـ 3.57% أي عامل واحد أكد على الحضور والعامل الآخر أكد على مراقبة الكفاءة والتعامل مع المرض. ومن خلال مقارنة هذه النتائج مع بعضها البعض، نستنتج أن أعلى نسبة تتعلق بمواعيد العمل، لأنه أمر قانوني ساري على جميع الموظفين باختلاف مناصب عملهم، وفي حالة عدم الإلتزام به يعرضهم لأي شكل

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية والميدانية للدراسة

من أشكال العقوبات كخصم الراتب والتوبيخ وفي المقابل نلاحظ إنخفاض كبير في عدد الموظفين الذين أكدوا على أن أهمية الرقابة تكمن في الحضور ومراقبة الكفاءة والتعامل مع المرض وهذا راجع لوجود موظفين قائمين على ورقة الحضور، حيث يتم فيها تسجيل دخول الموظف وخروجه وبالتالي تمنع التسبب والتهرب من العمل .

جدول رقم 12: يوضح ما إذا كانت الرقابة الممارسة داخل المؤسسة ظرفية أم مستمرة.

الرقابة الممارسة	التكرارات	النسبة %
ظرفية	24	85,71%
مستمرة	04	14,28%
المجموع	28	100 %

من الجدول الذي يوضح طبقة الرقابة الممارسة داخل المؤسسة، نلاحظ أن معظم أفراد العينة أقر بأن الرقابة الممارسة داخل المؤسسة العمومية الإستشفائية الهادي بن جديد هي رقابة ظرفية وذلك بنسبة 85.71% أي 24 عامل، وعلى خلاف ذلك نجد نسبة 14.28% أكدوا على أن طبيعة الرقابة الممارسة داخل المؤسسة هي رقابة مستمرة. وبناءا على هذه الاختلافات نلاحظ إرتفاع كبير في عدد الموظفين الذين أكدوا على أن الرقابة ظرفية، وهذا راجع إلى عدم ممارسة المسؤول على العملية الرقابية لأسلوب الضغط على الموظفين وإعطائهم الحرية في تأدية مهامهم بما يتناسب مع قدراتهم ومع الظروف المحيطة بهم، وفي المقابل نلاحظ إنخفاض كبير في عدد الموظفين الذين أكدوا على أن الرقابة المستمرة، وهذا راجع بالدرجة الأولى إلى أن الموظف يفصل أن يمارس عمله بكل حرية ويرفض وجود نظام رقابي يحكمه. ويعتبر نفسه مسؤول على تصرفاته السيئة.

الجدول رقم 13: يوضح ما إذا كان النظام الرقابي يتحسن بفضل الرقابة المستمرة من طرف المرؤوسين.

الفئات	التكرارات	النسبة %
نعم	24	85.71%
لا	04	14.28%
المجموع	28	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة أكدوا على أن النظام الرقابي يتحسن بفضل الرقابة المستمرة بنسبة 85.71%، أي 23 مفردة من حجم العينة الكلي، وفي المقابل نجد 3 موظفين أقروا بأن النظام الرقابي الممارس داخل المؤسسة لا يتحسن بفضل الرقابة وذلك بنسبة 14.28%.

وبناء على هذه الاختلافات نلاحظ إرتفاع كبير في نسبة الموظفين الذين أكدوا على فكرة أن النظام الرقابي يتحسن بفضل الرقابة المستمرة وهذا راجع إلى أن الرقابة المستمرة تعمل على إكتشاف الأخطاء وذلك عن طريق جولات تفتيشية أو ملاحظات، وهذه الأخطاء البسيطة قد لا تؤثر على المؤسسة مالياً أو مادياً ولكن يمكن أن تتفاقم وتؤدي إلى مشكلة كبيرة، خاصة إذا تعلق الأمر بالمؤسسة الصحية التي تتعامل مباشرة مع صحة أفراد المجتمع، لهذا فإن النظام الرقابي في هذا النوع من المؤسسات لا بد أن يتميز برقابة مستمرة هذا من جهة، ومن جهة أخرى نلاحظ إنخفاض كبير في عدد الموظفين الذين أكدوا على أن النظام الرقابي لا يتحسن بفضل الرقابة المستمرة وهذا راجع إلى أن الموظف يشعر بأنه مقيد في وجود الرقابة.

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية والميدانية للدراسة

جدول رقم 14: يوضح صفة الرقابة المطبقة في المؤسسة.

الصفة	التكرارات	النسبة %
قبليّة	0	0 %
آنية	4	14,28 %
تعدية	3	10,71 %
مستمرة	22	78,57 %
المجموع	29	100 %

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العيّنة أكدوا على أن صفة الرقابة المطبقة في المؤسسة هي رقابة مستمرة وذلك بنسبة 78.57 % ثم تليها نسبة 14.28 % من الموظفين الذين أكدوا على الرقابة الآنية، ثم نجد نسبة 10.71 % من الموظفين أكدوا على أنها رقابة بعدية، أما نسبة الرقابة الآنية فهي منعدمة.

ومن خلال مقارنة هذه النتائج مع بعضها البعض نستنتج أن أعلى نسبة هم الموظفين الذين أكدوا على الرقابة المستمرة، وهذا راجع إلّأنه كلما كانت هناك رقابة مستمرة كلما إزدادت قابلية العمال على العمل، هذا من جهة ومن جهة أخرى نلاحظ إنخفاض كبير في عدد الموظفين الذين أكدوا على الرقابة البعدية، وهذا راجع إلّأنه في وجود الرقابة البعدية يشعر الموظف بالإستقرار.

جدول رقم 15: يوضح نوع الرقابة الناجحة.

النسبة %	التكرارات	نوع الرقابة الناجحة
75 %	21	الرقابة المستمرة
7,14 %	2	الرقابة المتكافئة
3,57 %	1	الرقابة الإدارية
10,71 %	3	زيارات مفاجئة
3,57 %	1	الرقابة البعدية
100 %	28	المجموع

من خلال المعطيات الواردة في الجدول والذي يمثل نوع الرقابة الناجحة، نجد أن النسبة % الكبيرة من عينة المبحوثين والتي تقدر بـ 75%، أي ما يعادل 21 مفردة من إجمالي العينة المبحوثة، أكدوا على أن نوع الرقابة الناجحة هي الرقابة المستمرة ثم تليها الزيادات المفاجئة بنسبة 10.71% ما يعادل 3 مفردة ثم تأتي الرقابة المتكافئة بنسبة 7.14% ما يعادل 2 مفردة، في حين يأتي في المرتبة الأخيرة الرقابة الإدارية والبعدية بنفس النسبة 3.57% ما يقارب مفردة واحدة.

وبناءً على هذه النسب نلاحظ أن الرقابة المستمرة احتلت المرتبة الأولى، باعتبارها تجعل الموظفين أكثر قابلية على العمل، وأكثر إنضباطاً وتحملاً للمسؤولية وعلى غرار ذلك تأتي الرقابة الإدارية والرقابة البعدية في المرتبة الأخيرة.

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية والميدانية للدراسة

جدول رقم 16: يوضح الآليات المستعملة في مراقبة العاملين

الآليات	التكرارات	النسبة %
الزيارات المفاجئة	10	35,71%
الملاحظة	08	28,57%
التقارير الإدارية	10	35,71%
الشكاوي	0	0%
المجموع	28	100%

نلاحظ من خلال الجدول الذي يوضح الآليات المستعملة في مراقبة العاملين أن نسبة 35,71% أي ما يعادل 10 عمال، ركزوا على الزيارات المفاجئة باعتبارها من أكثر الآليات المستعملة في مراقبة العاملين، وكذا الحال بالنسبة % للتقارير الإدارية التي قدرت بنفس النسبة % أي 35,71% ثم تليها الملاحظة التي قدرت بـ 28,57% أي 8 مفردة من حجم العينة الكلي، ثم الشكاوي بنسبة منعدمة أي 0%.

ونستنتج من خلال إجابات المبحوثين أن أعلى نسبة من الموظفين أكدوا على أن أعلى نسبة من الموظفين أكدوا على أن الآليات المستعملة في مراقبة العاملين هي الزيارات المفاجئة والتقارير الإدارية، وهذا راجع إلى أن الزيارات المفاجئة تساهم في تحقيق الإنضباط في العمل، وبالتالي الوصول إلى الرقابة الإدارية الفعالة أما في ما يخص التقارير الإدارية فهي التي تسمح بمراقبة العمل في كل فترة من الفترات ومتابعته بجميع تفاصيله.

3-2- إجابات المبحوثين حول تأثير الرقابة الإدارية على تحمل الموظفين مسؤولية أعمالهم:

جدول رقم 17: يوضح ما إذا كان كان لغياب الرقابة تأثير على سير العمل في المؤسسة.

النسبة %	التكرارات	تأثير الرقابة على سير العمل في المؤسسة
17,85%	5	تأثير إيجابي من أجل السير الحسن للعمل
25 %	7	الأهمال
14,28%	4	عدم الجدية في العمل
7,14 %	2	هلاك المؤسسة
10,79%	3	يصبح كل فرد حر في تصرفاته السيئة
17,85%	5	التسيب الوظيفي في المؤسسة
3,57 %	1	يؤثر على أوقات العمل ونوعية الخدمة
3,57 %	1	إنتشار الفوضى في المؤسسة وكثرة المشاكل
100%	28	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول المبين أعلاه أن أغلبية المبحوثين أكدوا على أن غياب الرقابة له تأثير

على سير العمل في المؤسسة وذلك من خلال الأهمال حيث قدر بنسبة 25% ما يعادل 7 من أفراد العينة،

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية والميدانية للدراسة

ثم تليها نسبة 17.85% ما يعادل 5 مفردة من حجم العينة الكلي الذين أكدوا على أنه له تأثير إيجابي من أجل السير الحسن للعمل. وكذا الحال بالنسبة % التسبب الوظيفي الذي يقدر بـ 17.85%، ثم النسبة % 14.28 من الموظفين الذين أكدوا أن غياب الرقابة له تأثير على سير العمل في المؤسسة وذلك من خلال عدم الجدية في العمل وهذا ما يعادل 4 مفردة من حجم العينة الإجمالي. إلا أن نسبة 10.71% ما يعادل 3 مفردة من حجم العينة يرون أن كل فرد حر في تصرفاته، ثم نسبة 7.14% ما يعادل 2 مفردة الذين أكدوا على أن غياب الرقابة يؤدي إلى هلاك المؤسسة بالإضافة إلى نسبة 3.57% يرون أن غياب الرقابة يؤثر على أوقات العمل ونوعية الخدمة وانتشار الفوضى في المؤسسة وكثرة المشاكل. وبالمقارنة مع هذه النسب نلاحظ أن أكبر نسبة هم الموظفين الذين أكدوا على أن غياب الرقابة يؤدي إلى الأهمال. لذلك لا بد أن يكون في كل مؤسسة نظام رقابي يسيرها.

جدول رقم 18: يبين إذا كان النظام الرقابي الذي تعتمد عليه المؤسسة لجعل الموظفين أكثر قابلية على تحمل المسؤولية

الفئة	التكرارات	النسبة %
إلى حد كبير	17	60,71%
إلى حد متوسط	09	32,14%
إلى حد ضئيل	02	7,14%
المجموع	28	100%

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية والميدانية للدراسة

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 82.14% أي ما يعادل 23 عامل أكدوا على أن غياب الرقابة يؤثر على العامل في تحمل المسؤولية، في حين أكدت النسبة % المتبقية المقدرة بـ 17.85% أي ما يعادل 05 عمال أن غياب الرقابة لا يؤثر على العامل في تحمل المسؤولية.

إستنادا إلى المعطيات التي وردت في الجدول تؤكد أغلبية العينة أن غياب الرقابة يؤثر سلبا على العامل في تحمل المسؤولية، فغياب الرقابة معناه غياب المحاسبة وبالتالي يصبح العامل غير مبالي ولا يتحمل المسؤولية، والرقابة عندما تطبق على الجميع يكون النجاح حليف المؤسسة

جدول رقم 19: يبين إذا كان النظام الرقابي الذي تعتمد المؤسسة لجعل الموظفين أكثر قابلية على تحمل المسؤولية

الفئة	التكرارات	النسبة %
إلى حد كبير	17	60,71%
إلى حد متوسط	09	32,14%
إلى حد ضئيل	02	7,14%
المجموع	28	100%

استنادا على معطيات الجدول نلاحظ ان اغلبية أفراد العينة أكدوا على ان النظام الرقابي الذي تعتمد المؤسسة يجعل الموظفين أكثر قابلية على تحمل مسؤولياتهم إلى حد كبير وذلك بنسبة 60,71 مأيعدل 17 عامل، اما نسبة 32,14 مأيعدل 9 عمال يرون أنه إلى حد متوسطة، والبعض الآخر يرون أنه إلى حد ضئيل، وذلك بنسبة 7,14 مأيعدل 2 مفردة من حجم العينة الاجمالي

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية والميدانية للدراسة

ومن خلال مقارنة النتائج مع بعضها البعض، نلاحظ ارتفاع كبير في عدد المبحوثين الذين اكدوا على ان النظام الرقابي يجعل الموظفين أكثر قابلية على تحمل المسؤولية إلى حد كبير، وهذا راجع إلى ان وجود الرقابة يزيد من تحمل العمال للمسؤولية، ويجعلهم أكثر انضباطا ويقلل من نسبة الاخطاء ويساعد في تحقيق العدل بين العمال، من خلال معاقبة المقصرين ومكافأة المجتهدين، وبالتالي يؤدي إلى تحقيق اهداف المؤسسة.

جدول رقم 20: يوضح نوع الرقابة التي تساعد الموظفين على تحمل المسؤولية

نوع الرقابة	التكرارات	النسبة %
الوقائية	03	10,71%
المفاجئة	04	14,28%
الدورية	21	75%
المجموع	28	100%

استنادا على الاجابات التي تلقيناها من العينة المدروسة التي تخص نوع الرقابة الذي يساعد الموظفين على تحمل المسؤولية، نجد ان نسبة 75 أي مايعادل 21 مفردة من مجموع العينة المدروسة يقرون بالرقابة الدورية، كما نجد نسبة 14,28 مايعادل 4 مفردة من مجموع العينة يؤكدون على الرقابة المفاجئة، ونسبة 10,71 مايعادل 3 مفردة من حجم العينة الكلب

ومن خلال هذه البيانات الاحصائية، نلاحظ ان أعلى نسبة من الموظفين اكدوا على الرقابة الدورية، وهذا راجع إلى أنه في وجود الرقابة يستطيع الموظفون من انجاز الأعمال المنوطة بهم في الوقت المحدد بكل اتقان ومسؤولية ودون تكاسل منهم، وعلى خلاف من ذلك نلاحظ انخفاض كبير في عدد

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية والميدانية للدراسة

الموظفين الذين اكدوا على الرقابة الوقائية، وهذا راجع يعود بالدرجة الأولى إلى ان كل موظف داخل المؤسسة مسؤول على نفسه.

جدول رقم 21: يوضح مدى الاعتقاد أن مراقبة رؤوسيك تجعلك أكثر تحملاً للمسؤولية

النسبة %	التكرار	الإحتمالات	النسبة %	التكرارات	الفئة
32,14%	9	الخوف من العقاب	100%	28	نعم
28,57%	8	الأداء الجيد			
10,71%	3	الحضور اليومي			
25 %	7	ضمان عدم وقوع اختلالات في سير العمل			
3,57%	1	العمل الجاد			
100%	28	المجموع			
			0	0	لا
			100%	28	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان كافة أفراد العينة اكدوا على ان مراقبة الرؤوسين تجعل العامل أكثر تحملاً للمسؤولية وذلك بنسبة 100% بمعدل 28 عامل، وهذا راجع إلى ان نسبة 32,14 مأيعدل 9 مفردة من حجم العينة يؤكدون على انا السبب في ذلك هو الخوف من العقاب، ونسبة 28,57 أي مأيعدل 8 مفردة يؤكدون على ان الاداء الجيد هو الذي يجعل الموظفين أكثر تحملاً للمسؤولية، وذلك من اجل ضمان عدم وقوع اختلالات في سير العمل، كما نجد 3 عمال اكدوا على الحضور اليومي وذلك بنسبة 10,71 وهذا راجع إلىأنه كلما تغيب العامل عن العمل يؤدي ذلك إلى حدوث تسبب وظيفي، لذلك لابد ان تكون هناك

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية والميدانية للدراسة

مراقبة شديدة وذلك من خلال ورقة الحضور، وفي الاخير نجد عامل واحد اكد على ان مراقبة المرؤسين تجعل الموظف أكثر تحملا للمسؤولية من خلال العمل الجاد وذلك بنسبة قليلة جدا تقدر ب3,57 وهذا راجع إلىأنه كلما كانت هناك مراقبة شديدة من طرف المرؤسين، كلما كان أداء الموظف جيد،

ونستنتج من خلال هذه المعطيات، أنه يجب ان يكون في كل مؤسسة مرؤس، والذي يقوم هو بدوره بمراقبة عمل الموظفين والاشراف عليهم، وبالتالي تحقيق اهداف المؤسسة.

2-4- إجابات المبحوثين حول تأثير الرقابة الإدارية على انضباط العاملين:

جدولرقم 22: يوضح الرقابة الإدارية المعتمدة من طرف المؤسسة ومدى مسأهمتها في تحقيق الإنضباط

الفئة	التكرارات	النسبة %
نعم	24	85,71%
لا	04	14,28%
المجموع	28	100%

يتضح لنا من خلال الجدول ان اغلبية الموظفين التي قدرت نسبتهم ب85,71 أي 24 عامل اعتبرو أن الرقابة الادارية المعتمدة من طرف المؤسسة تسأهم في تحقيق انضباط العاملين، وهذا راجع إلى ان الرقابة وسيلة تساعد في رفع الروح المعنوية للموظفين والالتزام بالاعمال الموجهة لهم والتحلي بها،وبالتالي يشعر الموظف بالرضا على نفسه، وارضاء المسؤول عليه، في حين نجد نسبة قليلة جدا قدرت ب14,28 أي 4عمال أجابو ب لا،واكدوا بان الرقابة الادارية تسأهم في تحقيق انضباط العاملين لأنهم يعتبرونها غير كافية في الوقت الحالي ولاتحقق نتاءج في جعل الموظف أكثر انضباطا في عمله

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية والميدانية للدراسة

جدول رقم 23: يوضح ما إذا كانت الرقابة تزيد من تراخي وتباطؤ العمال في أداء أعمالهم

الفئة	التكرارات	النسبة %
نعم	26	% 92,85
لا	02	% 7,14
المجموع	28	% 100

نلاحظ من خلال المعطيات الاحصائية التي ادلت بها عينة البحث مثلما هو مبين في جدول اعلاه، نجد ان 26 مبحوث أجابو ب نعم واكدوا على ان أهمال الرقابة يزيد من تراخي وتباطؤ العمال، وذلك بنسبة 92,85، في حين اكدت بقية العينة ان أهمال الرقابة لأيزيد من تراخي وتباطؤ العمال وذلك بنسبة 7,14 أي مايعادل 2 مفردة من مجموع عينة البحث

وبناء على هذه الشواهد الاحصائية، يمكن القول ان أعلى نسبة اكدوا ان غياب الرقابة يؤدي إلى زيادة تراخي وتباطؤ العمال في أداء عملهم، وهذا راجع إلى ان الرقابة هي بدورها تسأهم في الحد من أهمال الموظف لاداء واجبه، وعلى خلاف ذلك نجد نسبة ضئيلة جدا يرفضون هذه الفكرة، وهذا راجع إلى ان العمال مقتنعين بفكرة أنه في غياب الرقابة يكون الاداء مثل وجود الرقابة، وبالتالي فإن وجود الرقابة أو عدم وجودها لأؤدي الي تراخي وتباطؤ العمال في أداءهم.

الجدول رقم 24: يوضح ما إذا كانت العلاقة الشخصية مع المحيط تحفز على الانضباط وبذل الجهد

الفئة	التكرارات	النسبة %	الإحتمالات	التكرارات	النسبة %
نعم	22	78	العلاقة بين الزملاء في العمل	05	%22,72

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية والميدانية للدراسة

77,27%	17	تكامل الواجبات			
66,66%	04	عدم اتخاذ القرارات العقابية	21,42	06	لا
33,33%	02	عدم الانضباط في العمل			
100%	28	\	100	28	المجموع

- يتضح من خلال الجدول ان اغلبية المبحوثين أجابو ب نعم، وذلك بنسبة 78 أي مأيعدل 22 مبحوث،حيث اكدوا على انا العلاقة الشخصية مع المحيط تحفز على الانضباط، وبرروا ذلك من خلال فكرة العلاقة بين الزملاء في العمل وذلك بنسبة 22,72 أي مأيعدل 5مبحوثين،بالاضافة إلى تكامل الواجبات بنسبة 77,27 مأيعدل 4موظفين، على خلاف ذلك نجد نسبة 21,42 أجابو ب لا واقرو بان العلاقة الشخصية معا المحيط لا تحفز على الانضباط وبذل الجهد، حيث بررو موقفهم من خلال تاكيدهم على فكرة ان العلاقة الشخصية معا المحيط تكمن في عدم اتخاذ القرارات العقابية وذلك بنسبة 66,66 مأيعدل 2 عامل .

الجدول رقم 25: يوضح مدى توفير المؤسسة لظروف عمل ملائمة

النسبة %	التكرارات	الإحتمالات	النسبة %	التكرار	الفئة
25%	7	المراقبة والإشراف	100%	28	نعم
50%	14	تحديد المهام			
14,28%	4	توفير الوسائل			

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية والميدانية للدراسة

3	بدون تبرير				10,71%
\	\	\	0%	0	لا
28	\	100%	28	مجموع	100 %

نلاحظ من خلال الجدول الذي يمثل مدى توفير المؤسسة لظروف عمل ملائمة، ان نسبة 100 بالمائة أي مائة 28 مفردة يوافقون على ان المؤسسة توفر لهم ظروف ملائمة، حيث اكادوا على ان أكثر ظروف العمل ملائمة هو تحديد المهام بنسبة 50 بالمائة أي 14 فرد، تليها المراقبة والاشراف بنسبة 25 بالمائة أي 7 مفردة، في حين توفير الوسائل بنسبة 14,28 أي مائة 4 أفراد، واخيرا بدون تبرير بنسبة 10,71 بمائة أي 3 عمال.

ونستنتج من خلال اجابات المبحوثين بـ نعم ان المؤسسة هي التي توفر ظروف عمل مناسبة لهم، وتجسد ذلك في توفير مكان عمل جيد، وهذا راجع إلى ان الرقابة الادارية التي تتبعها المؤسسة تؤدي إلى رفع الروح المعنوية والطاقة الايجابية للعمال، وبالتالي يؤدي ذلك إلى زيادة انتاجية المؤسسة.

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية والميدانية للدراسة

جدول رقم 26: يوضح الوسيلة المناسبة لجعل الموظفين أكثر انضباطا

النسبة %	التكرارات	الإحتمالات
14,28%	4	الإشراف
3,57%	1	المراجعة
21,42%	6	التفتيش
60,71%	17	المراقبة والتقييم
100 %	28	المجموع

نلاحظ من خلال جدول الذي يوضح الوسيلة المناسبة لجعل الموظفين أكثر انضباطا، ان نسبة 60,71 أي 17 عامل ركزوا على عنصر المراقبة كوسيلة اساسية لجعل الموظف أكثر تحملا للمسؤولية في حين ان نسبة 21,42 أي 6 عمال ركزوا على التفتيش، وفي المقابل نجد نسبة 14,28 ركزوا على الاشراف، والبعض الآخر ركز على المراجعة بنسبة 3,57% أي عامل واحد.

ونستنتج من خلال اجابات العمال، ان أعلى نسبة من الموظفين اكدوا على المراقبة والتقييم، وهذا راجع إلى ان المراقبة والتقييم يعتبران وظيفة وعملية ادارية مهمة تساهم في تقييم الاداء وتحسينه، كما أنها تساعد على تصحيح الاخطاء والانحرافات الموجودة في المؤسسة، وأيجاد حلول لها، وبالتالي تحقيق اهداف المؤسسة والتطور والاستقرار في جميع المجالات، لكن بشرط ان تطبق المراقبة والتقييم بموضوعية، ومن طرف اشخاص مؤهلين ومختصين، وعلى خلاف ذلك نلاحظ انخفاض كبير في عدد المبحوثين الذين اكدوا على المراجعة كوسيلة مناسبة لجعل الموظفين تحملا للمسؤولية، وهذا راجع إلى تداخل المهام وعدم وضوحها، وبالتالي نستنتج ان كل مؤسسة تقوم بعملية مراجعة المهام الوظيفية وتحديد الصلاحيات والأدوار لكل عامل مما يجعل أكثر تحملا للمسؤولية .

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية والميدانية للدراسة

جدول رقم 27: يوضح ما إذا كانت هناك ظروف تجعل الموظف أقل انضباطاً

الفئة	التكرار	النسبة %	: الإحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	25	89,28%	داخلية	20	80%
			خارجية	05	20%
لا	03	10,71%	مجموع	21	100%
مجموع	28	100%			

يبين الجدول اعلاه ان اغلبيه المبحوثين أجابوا ب نعم بخصوص السؤال المطروح عما اذا كانت هناك ظروف تجعل الموظفين أقل انضباطاً، وذلك بنسبة 89,28 % بينما إجاب 10,71% ب لا، وارجعت الفئة التي اجابت ب نعم ذلك إلى ظروف داخلية بنسبة 80%، ثم ارجعوها اخرون إلى ظروف خارجية بنسبة 20%.

وترجع نسبة انخفاض الذين أجابو ب لا إلى العوامل والظروف الإجتماعية التي يعيشها الموظف في ولأية الطارف، فيرى البعض ان الانضباط يعود إلى تاخر المواصلات في كثير من الحالات، كما ان نقص بعض المرافق لاسيما دور الحضانه التي تساعد المرأة العاملة على ترك ابنائها فيها، بالاضافة إلى العوامل الجغرافية كانسداد وغلق الطرقات، مما يحول دون التحاق العامل بمكان عمله.

أما إرتفاع نسبة الذين أجابو ب نعم بنسبة 89,28%، وارجعو ذلك إلى ظروف داخلية، ولعل أبرزها هي عدم توفر العدالة التنظيمية من خلال اللامساواة في توزيع المكافآت المادية كالترقية، ومختلف العلاوات بالإضافة إلى الحوافز والمكافآت المعنوية كالتقدير، والاستفادة من مختلف التبرعات.

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية والميدانية للدراسة

مناقشة نتائج الدراسة:

مناقشة نتائج التساؤل الأول:

من خلال الدراسة الميدانية توصلنا إلى النتائج التالية:

من خلال المحور الثاني في الإستمارة، المتعلق بـ "طبيعة الرقابة الادارية " نجد أن المبحوثين قد عبروا عن المؤشر المتعلق بمدى وجود الرقابة الادارية في المؤسسة بنسبة قدرت بـ 89,28%، في حين عبروا عن رأيهم حول ما إذا كان يتميز بالإستمرارية حيث أجابو بعدم إستمرارية النظام الرقابي وذلك بنسبة 78,57%، أما عن مؤشر إهتمام رقابة الموارد البشرية، فقد أكد المبحوثين أن الموارد البشرية في المؤسسة تهتم بحضور العمال وتواجدهم في اماكن العمل بنسبة 71,42%، في حين اكد المبحوثين على أن أهمية الرقابة تكمن في تحقيق الإنضباط وذلك بنسبة 38,28، ويؤكدون على أن الرقابة الممارسة في المؤسسة الاستشفائية هي رقابة ظرفية وذلك بنسبة 85,71%، ومن جهة اخرى يرى المبحوثين أن النظام الرقابي يتحسن من خلال الرقابة المستمرة وذلك بنسبة 85,71%، ويؤكد المبحوثين على وجود الرقابة المستمرة بنسبة 78,57%

تؤكد النتائج المتوصل إليها أن هناك رقابة مستمرة في المؤسسة العمومية الاستشفائية وبالتالي نتأكد

صحة الفرضية القائلة:

هناك رقابة مستمرة داخل المؤسسة.

مناقشة نتائج التساؤل الثاني

تبين النتائج أن المبحوثين أكدوا على أن غياب الرقابة يؤثر على العامل في تحمل المسؤولية بنسبة 82,14، كما يؤكدون كذلك على أن النظام الرقابي الذي تعتمد المؤسسة يجعل الموظفين أكثر قابلية على تحمل المسؤولية إلى حد كبير بنسبة 60,71%، ونوع الرقابة التي تساعد الموظفين على تحمل المسؤولية هي الرقابة الدورية بنسبة 75%، ويرى المبحوثين أن مراقبة الرؤساء تجعلهم أكثر مسؤولية بنسبة 100%، وذلك راجع إلى الخوف من العقاب، حيث عبروا على ذلك بنسبة 32,14%

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية والميدانية للدراسة

ومن خلال هذه النتائج يتضح أن الرقابة الدورية تساعد في تحمل الموظفين لمسؤولية أعمالهم وبالتالي تتحقق صحة الفرضية القائلة:

تساعد الرقابة الادارية في تحمل الموظفين لمسؤولية أعمالهم

مناقشة نتائج التساؤل الثالث:

من خلال تحليل إجابة المبحوثين في المحور الرابع، فإنهم يؤكدون على أن الرقابة الإدارية المعتمدة من طرف المؤسسة تساهم في تحقيق انضباط العاملين بنسبة 85,71%، ومن جهة أخرى فهم يؤكدون على أن أهمال الرقابة يزيد من تراخي العمال في أداء عملهم بنسبة 92,85%، ويرى الموظفون أن العلاقة الشخصية مع محيط العمل تحفز على الانضباط وبذل الجهد وذلك بنسبة 78%، ويعود ذلك إلى تكامل الواجبات وعبروا عن ذلك بنسبة 77,27%، ويؤكدون على أن المؤسسة لا توفر ظروف عمل ملائمة تجعلهم أكثر انضباطاً في عملهم وذلك بنسبة 100%، ويرجع ذلك حسبهم إلى عدم تحديد المهام وذلك بنسبة 50%، ويرى المبحوثون أن الوسيلة المناسبة التي تجعل الموظفين أكثر انضباطاً هي المراقبة والتقييم، وذلك بنسبة 60,71%، أما عن الظروف التي تجعل الموظف أقل انضباطاً في المؤسسة فهي ظروف داخلية بنسبة 80% ومن خلال ذلك يتضح أن:

الرقابة الإدارية تساهم في تحقيق انضباط الموظفين ومنه فإن هذه الفرضية قد تحققت.

مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

يتضح من خلال النتائج المتوصل إليها في الدراسة الحالية أن دراسة "عبد الله عبد الرحمان النميان" الموسومة بـ "الرقابة الادارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية" توصلت إلى نتائج مطابقة للدراسة الحالية، حيث بينت أن الرقابة الادارية موجودة بشكل دائم على الأقسام التابعة لشرطة المنطقة وهي رقابة فعالة.

أما دراسة "أحمد بن صالح بن هليل الحربي المعنونة بـ "الرقابة الادارية وعلاقتها بكفاءة الأداء لمراقبين الجمركيين"

وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن مشكلات العمل أحد أبرز الصعوبات الي تواجه الرقابة الادارية الفعالة على أداء المراقبين الجمركيين، وهو مايتوافق معا دراستنا الراهنة حيث توصلت إلى أن الظروف الداخلية هي التي تقف عائقا أمام تطبيق الرقابة الادارية بشكل فعال، أما الدراسات الجزائرية فأن دراسة "السعيد بلوم" التي تحمل عنوان "أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الإقتصادية"وتوصلت إلى نتائج لم تتفق معا الدراسة الحالية، أما الدراسة المتعلقة بالمتغير التابع فهي للباحث "عبدالله طلبة" بعنوان "التسيب الوظيفي في إدارات الدول النامية" وهو ما لأيتفق مع الدراسة الحالية .

خاتمة

من خلال ما تعرضنا له في دراستنا سواء ما تضمنه الجانب النظري أو ما تم التوصل إليه طيلة فترة التربص التطبيقي بالمؤسسة الاستشفائية الهادي بن جديد - الطارف اتضح لنا أن الرقابة بنظامها مهما كان نوعه تشكل عاملا هاما في تنشيط حياة العاملين، تلعب دورا هاما وحيويا في سلوك الأفراد ، و من خلالها يمكن القول أن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها في الاستمرارية يتوقف إلى حد كبير على نجاح إدارتها في توفير نظام رقابة محكم للأفراد ويكون هذا النظام فعالا إذا لم يسبب حرجا وضغطا على العاملين فيها، وقد يكون الأمر مجديا إذا أشرك أفراد المؤسسة في هذه العملية الإستراتيجية، وهذا من شأنه أن يدفع العاملين أكثر ويحفزهم على المواظبة وتحسين الأداء، ويحقق لهم الرضا في العمل .مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وزيادة معدلات الأداء .

استخلصنا أن أي عامل لديه احتياطي من الطاقات والمهارات الكامنة، والتي قد لا يستخدمها مطلقا، تضل مكبوتة مالم توجه بإمكانيات وعوامل وشروط معينة ويكمل دور المؤسسة في كيفية استغلالها لصالحها .

في الأخير يمكن القول أن هذا البحث كان فرصة جيدة ومفيدة من الناحية العلمية، وقد مكننا هذا الموضوع من الاطلاع على العلاقة بين نظام الرقابة والتسيب الوظيفي لدى العاملين وفيما لا شك أنه رغم الجهد المبذول في إتمام هذا البحث، فإنه لا يزال بحاجة إلى التنظيم والتدقيق في مؤشراتهِ وتنويع متغيراته، ومع هذا فإننا نأمل أن نكون قد ساهمنا ولو بقليل في إثراء مجال البحث العلمي، وأن يكون مجهودنا تمهيدا لمواضيع وإشكاليات لأبحاث أخرى .

قائمة المصادر

والمراجع

بحسب ورودها في المتن:

1. تاجوري جليلة: الرقابة الإدارية ودورها في تحسين الإداء الوظيفي للعمال ،دراسة ميدانية بمؤسسة وحدة بريد الجزائر ،مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستار في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية ،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ،قسم علم الاجتماع ،أم البواقي، 2014 / 2015.

2. غلوسي دلال: الرقابة الإدارية والتسيب الإداري في المؤسسة، دراسة ميدانية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز، مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر ،كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، لقسم العلوم الاجتماعية، بسكرة، 2014 / 2015، صفحة 10.

3. مالكن محمود الصواف ، التسرب الوظيفي تعريفه وأسبابه ونتائجه، منشورة عبر الموقع الالكتروني <https://www.kutubpdf.com> بتاريخ 05/03/2023.

4. سارة نصير، ظاهرة التسبب الإداري في الجزائر، المجلس الأعلى للغة العربية الجزائر، 2005.

5. امساهل عبد الرحمان، التسبب الإداري وأخلاقيات الموظف العام في الوظيفة من منظور إسلامي، البيض: مجلة دراسات في الوظيفة العامة، العدد الأول، ديسمبر 2013 .

6. مرح طاهر شكري"حسن علي ": الرقابة الإدارية وعلاقتها بالإداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم، قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات

- الحصول على درجة الماجستير في الادارة التربوية بكلية الدراسات العليا
جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين 2016.
- منشورة عبر الموقع الالكتروني <http://scholan.najah.edu> بتاريخ
2023/01/20.
7. جوري جليلة: الرقابة الإدارية ودورها في تحسين الاداء الوظيفي لدى العمال،
مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير
الموارد البشرية، كلية العلوم الإجتماعية والانسانية، جامعة العربي بن مهيدي،
ام البواقي، 2015/2014.
- منشورة عبر الموقع الالكتروني <http://bib.univ-oeb.dz> بتاريخ
2023/01/20
8. الياس بودربالة: محاضرات في الرقابة الإدارية، موجه لطلبة السنة الأولى
ماستر، جماعات محلية، 2021/2020.
- منشورة عبر الموقع الالكتروني http://etearning-univ_kn.dz اطلع عليها
بتاريخ 2023/01/21.
- بريشريمة: الرقابة الإدارية على المرافق العامة) مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير
في القانون العام: تخصص قانون الادارة العامة (كلية الحقوق والعلوم السياسية،
جامعة العربي بن مهيدي .ام البواقي، 2013/2012 ص.16 منشورة على الموقع
الالكتروني http://bib.univ_oeb.dz بتاريخ 22/01/2020.
9. السعيد بلوم: أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية،¹
رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير: في تنمية وتسيير الموارد البشرية (قسم
علم الاجتماع والديمغرافيا كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة منتوري،

- قسنطينة. منشورة على الموقع الالكتروني. <https://bu.umc.edu.dz>.
اطلع عليه 22/01/2020
10. احمد دلاور احمد، الرقابة الإدارية والمالية على الادارة، دار الجامعة الجديدة، الإزاريطة الإسكندرية، 2016.
11. خريفي سفيان، عشيظ خالد: الرقابة الإدارية والتسيب الاداري في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع: تخصص تنظيم وعمل. قسم العلوم الإجتماعية والانسانية، جامعة اعلي محمد ابوالحاج، البويرة 2018/2019 .
12. غلوسي دلال: الرقابة الإدارية والتسيب الاداري في المؤسسة، مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع: تخصص تنظيم وعمل، قسم العلوم الإجتماعية كلية العلوم الإجتماعية والانسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2014/2015.
13. فريدة هويدي وآخرون: الرقابة الإدارية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في المؤسسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر: علم الاجتماع تنظيم وعمل، قسم العلوم الإجتماعية، كلية العلوم الإجتماعية والانسانية، جامعة الشهيد خضر، الوادي، 2022/2021، ص 34.
- منشورة عبر الموقع الالكتروني <http://dspace:univ-eloued.dz>. اطلع عليها بتاريخ 2023/01/30.
14. صباط يسرى: دور الرقابة الادارية في تحسين الاداء، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر: تخصص تنمية وتسير الموارد البشرية، قسم العلوم

- الإجتماعية، كلية العلوم الإجتماعية والانسانية، جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي، 2016/2017.
- منشورة عبر الموقع الالكتروني [http //bib.univ-oeb. dz](http://bib.univ-oeb.dz). اطلع عليه بتاريخ 2023/01/30.
15. أحمد كمال مصطفى الملاحى: دور الرقابة الإدارية في تحسين الاداء الاداري في جهاز الشرطة الفلسطينية، دراسة مقدمة لاستكمال الحصول على درجة الماجستير: تخصص القيادة والادارة، اكااديمية الادارة السياسية للدراسات العليا، جامعة الأقصى، 2016-1437 .
16. رحمانية حياة: دور الرقابة الإدارية في الحد من مظاهر التسبب الوظيفي، مذكرة تخرج في اطار انجاز بحث لنيل شهادة الماستر: تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، قالمة، 2018/2019 .
17. شواط صابرين، بولعل صفاء، الرقابة الإدارية ومظاهر التسبب الوظيفي (مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع: تخصص تنظيم وعمل)، قسم علم إجتماع ،كلية العلوم الإجتماعية والانسانية، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، 2021/2022.
18. حنان محمد فارغ، ظاهرة التسبب الوظيفي.. إلى متى؟! المؤتمر الشعبي العام، اليمن، أطلع عليها في 2023/03/13. عبر الموقع الإلكتروني: [http: //www. almatamar. net](http://www. almatamar. net).
- صحفية المدينة «التسبب الوظيفي» أزمة ضمير في الأجهزة الحكومية!! صحيفة يومية تصدر عن مؤسسة المدينة للصحافة والنشر، منشورة في 25 ديسمبر.

19. رسائل الأمير بدر بن عبد المحسن في ليلة البدر، التسبب الوظيفي،
جريدة المخبر، 2007/01/26 منشورة عبر الموقع الإلكتروني article
<https://www.o-sjp.cerist.dz>
- د. وليد خلف الله محمد دياب، أخلاقيات ممارسات العلاقات العامة الأردن،
2019. منشورة في 30/يوليو/2019.
20. سودارس: في تحقيق مثير تسبب وظيفي حد الاستهتار، نشر في
المجهر السياسي، يوم 2015/09/05 عبر الموقع الإلكتروني <https://www.sudaness.com/>
- فريق موقع بوابة علم الاجتماع، دور الرقابة الإدارية في الحد من مظاهر التسبب
الوظيفي، مذكرة تخرج في إطار إنجاز بحث لنيل شهادة الماستر: تخصص علم
الاجتماع، تنظيم وعمل. أطلع عليها بتاريخ: 2023/05/08، على الساعة 08:
04. منشورة عبر الموقع الإلكتروني: <https://www.b.sociologie.com>
21. مصطفى بودومي، التسبب الوظيفي يكشف ضعف الرقابة، الرؤية
رصدت المكاتب الخاوية من الموظفين من قطر إلى الغرب، ومن الغرب إلى
العالم، منشورة عبر الموقع الإلكتروني: <https://www.ayaum.com>.
articles. أطلع عليها بتاريخ 2023/05/08، على الساعة 09: 00.
22. العيادي شيماء، بوناصر يشيماء، دورالقيادة الإدارية في تنمية الثقافة
التعليمية لدى العاملين (مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستير في علم الاجتماع:
تخصص تنظيم وعمل) قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية
والإنسانية، جامعة الشاذلي بن جديد، الطارف.
23. صيد شيماء، دورالقيادة الإدارية في الحد من مظاهر التسبب التنظيمي
(دراسة مقدمة لنيل شهادة الماستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم

وعمل) ،قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة 2021%2020 .

24. خريفي سفيان ،عشيط خالد ،الرقابة الادارية والتسيب الاداري في المؤسسة العمومية الجزائرية ،(مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع: تخصص تنظيم وعمل)،قسم العلوم الاجتماعية ،كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ،جامعة اكلي محمد.أولحاج ،البويرة،2018/2019.

الملاحق

1- استمارة المقابلة



الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتنسيق الوظيفي

السنة الجامعية: 2023

دليل المقابلة

مقابلة موجهة إلى رئيس مصلحة الموظفين / الموارد البشرية حول موضوع الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتنسيق الوظيفي

اولا: المهام الوظيفة لهذا المنصب:

.....

ثانيا: طبيعة الرقابة الممارسة داخل المؤسسة:

1- ما هو أسلوب الرقابة الممارس داخل مؤسستكم؟

.....

.....

2- كيف تساهم الرقابة الإدارية في ضمان استمرارية العمل داخل المؤسسة؟

.....

.....

3- هل تؤثر الرقابة على العاملين على وتيرة أدائهم الوظيفي؟

.....

.....

ثالثا: تأثير الرقابة على انضباط العاملين:

4- هل تساهم الرقابة في الحد من سلبية الموظف؟

.....

5- هل تعتبرون أن غياب الرقابة يزيد في تباطؤ وتراخي الموظف في أداء عمله؟

.....

6- ما هي أهم آليات الرقابة المستعملة في مؤسساتكم لمتابعة انضباط العاملين ؟

.....

رابعاً: تأثير الرقابة على تحمل الموظف المسؤولية:

7- إلى أي مدى تؤثر الرقابة في الحد من إهمال الموظف لمسؤوليته في العمل ؟

.....

8- هل تعتقد أن مراقبة مروضيك تجعلك أكثر تحملاً للمسؤولية؟

.....

9- كيف ذلك؟

.....

9- هل أن غياب الرقابة الإدارية تجعلك تحس بالحرية في العمل أكثر من وجودها ؟

.....

10- حسب رأيك ما هي أهم الآليات الكفيلة ببناء ثقافة الضمير المهني وجعل الموظفين أكثر تحملاً للمسؤولية؟

.....

2- إستمارة مخصصة لعينة الموظفين



إستمارة بحث حول موضوع: الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتسيب الوظيفي

دراسة ميدانية بالمؤسسة الإستشفائية الهادي بن جديد - الطارف

لتلil شهادة الماستر في تخصص تنظيم وعمل

من إعداد الطالبتين: - أماني سنانى - العاقل وسيلة

إشراف الدكتور: العابد عبد اللطيف

السنة الجامعية: 2022/2023

- لا تستخدم هذه البيانات إلا لغرض البحث العلمي

- توضع علامة × في الخانة المطلوبة

المحور الأول: البيانات العامة

1. الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
2. السن: ☐ سنة
3. الحالة الإجتماعية: متزوج/ة ☐ أعزب/عزباء ☐ أرملة ☐ مطلقة ☐
4. مسمى منصب العمل:
5. المستوى التعليمي:

- ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐
6. الأقدمية في العمل ☐ سنة ☐ أشهر ☐
7. مدة الخبرة في المنصب ☐ سنة ☐ أشهر ☐

المحور الثاني: طبيعة الرقابة الإدارية

8. هل ترون تواجدا للرقابة الإدارية في مؤسساتكم ؟

☐

لا

☐

نعم

9. هل النظام الرقابي في مؤسساتكم يتميز بالاستمرارية؟

نعم ☐ لا ☐

10. بم تهتم رقابة الموارد البشرية في مؤسساتكم؟

أ- حضور العمال وتواجدهم في أماكن العمل ☐

ب- كفاءة العمال وأدائهم ☐

ت- الاشتغال بالعمل الفعلي والشروع في أداء المهام ☐

11. في اعتقادكم، فيم تكمن أهمية الرقابة الإدارية؟

.....

12. هل أن الرقابة الممارسة داخل المؤسسة ظرفية أم مستمرة؟

ظرفية ☐ مستمرة ☐

13. هل يتحسن النظام الرقابي بفضل الرقابة المستمرة من طرف المرؤوسين؟

نعم ☐ لا ☐

14. كيف تصف الرقابة المطبقة في مؤسساتكم؟

قبلية ☐ بعدية ☐ مستمر ☐

15. حسب رأيك، ما هي أنجح أنواع الرقابة؟

.....

16. ما هي أهم الآليات المستعملة في مراقبة العاملين ؟

الزيارات المفاجئة ☐

الملاحظة ☐

التقارير الإدارية ☐

الشكاوي ☐

المحور الثالث: تأثير الرقابة الإدارية على تحمل الموظفين مسؤولية أعمالهم؟.

17. في رأيك كيف يؤثر غياب الرقابة على سير العمل في المؤسسة؟

.....

18. هل غياب الرقابة يؤثر على العامل في تحمل المسؤولية؟.

نعم ☐ لا ☐

19. هل النظام الرقابي الذي تعتمد عليه المؤسسة يجعل الموظفين أكثر قابلية على تحمل مسؤولية أعمالهم؟.

☐ إلى حد كبير

☐ إلى حد متوسط

☐ إلى حد ضئيل

20. ماهو نوع الرقابة الذي يساعد الموظفين على تحمل المسؤولية؟.

☐ الوقائية

☐ المفاجئة

☐ الدورية

21. هل تعتقد أن مراقبة رؤوسيك تجعلك أكثر تحملا للمسؤولية؟.

نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة نعم، كيف ذلك؟

.....

المحور الرابع: تأثير الرقابة الإدارية على انضباط العاملين.

22. هل للرقابة الإدارية المعتمدة من طرف المؤسسة تسأهم في تحقيق انضباط العاملين؟.

نعم ☐ لا ☐

23. هل أن أهمال الرقابة يزيد من تراخي وتباطؤ العمال في أداء أعمالهم؟.

نعم ☐ لا ☐

24. هل ترى أن العلاقة الشخصية مع محيطك في العمل تحفزك على الانضباط وبذل مزيد من الجهد؟

نعم ☐ لا ☐

كيف ذلك؟.....

25. هل توفر لكم هذه المؤسسة ظروف عمل ملائمة تجعلك أكثر انضباطا في أعمالكم؟

نعم ☐ لا ☐

في حالة نعم، ما هي ؟

.....

26. ماهي الوسيلة الرقابية التي ترونها مناسبة لجعل الموظفين أكثر انضباطا؟

الإشراف ☐

المراجعة ☐

التفتيش ☐

المتابعة والتقييم ☐

27. هل هناك ظروف تجعل الموظف أقل انضباطا في المؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐

28. فيم تتمثل هذه الظروف ؟ ☐ داخلية ☐ خارجية ☐ شكرا لتعاونكم

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة الصحة

المؤسسة العمومية الاستشفائية الطرف
المديرية الفرعية للموارد البشرية
الرقم : 19 / م ع ا ط / م ف م ب / 2023

رسالة توجيهية

توجه السيد: العاقل وسيلة طالبة ماستر علم الاجتماع بكلية العلوم الاجتماعية و الانسانية
مترتبة بمصلحة مكتب النحول لاجراء بحوث متكررة التخرج بعنوان الرقابة الاندماجية وعلاقتها
بالتسيب الوظيفي

ابتداء من : 2023/02/12 الى غاية 2023/03/12

اتوقيت التريض من الساعة 08:00 الى الساعة 16:00

لغة الاعلام :

رئيس مصلحة
X المسمى (ة) بالاسم
ملف المعونة

12 فبراير 2023



مدير المؤسسة الاستشفائية الطرف
الهادي بن جديد - المسمى
حمزة بن شاري

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة الصحة

المؤسسة العمومية الاستشفائية الطرف
المديرية الفرعية للموارد البشرية
الرقم: 18/م ع ا ط / م ف م ب / 2023

رسالة توجيهية

توجه السيد: سناتي أماتي طالبة ماستر علم الاجتماع بكلية العلوم الاجتماعية و الانسانية
متريضة بمصلحة مكتب الدخول لأجراء بحوث مذكرة التخرج بعنوان الرقابة الادارية وعلاقتها
بالتسيب الوظيفي

- ابتداء من : 2023/02/12 الى غاية 2023/03/12
- توقيت التريض من الساعة 08:00 الى الساعة 16:00

نسخة للإعلام:

- رئيس مصلحة
- المعني (ة) بالامر
- ملف المعينة

12 مارس 2023



حرر بالطرفة

مدير المؤسسة الاستشفائية
الهادي بن جديد - الطرف
جمزة بن شاوي

الجدول الحاص بالمقابلة

الرقم	تاريخ المقابلة	الجهة المعنية	طبيعة السؤال	الإجابة
أولا	2023\04\19	رئيس مصلحة الموارد البشرية	المهام الوظيفية لهذا المنصب	تسيير فريق العمل مفوض لإمضاء شهادة الوفيات و شهادات المكون و الإحصائيات
ثانيا: طبيعة الرقابة الممارسة داخل المؤسسة			أسلوب الرقابة الممارس داخل المؤسسة	رقابة مستمرة
			مساهمة الرقابة الإدارية في ضمان استمرارية العمل داخل المؤسسة	التقليل من الغياب والتغيب الانضباط
			تؤثر الرقابة تأثيرا إيجابيا على الأداء الوظيفي للعاملين	تأثير الرقابة على وتيرة أداء العاملين
ثالثا: تأثير الرقابة على انضباط العاملين			مساهمة الرقابة في الحد من سلبية الموظف	نوعا ما تساهم الرقابة في الحد من سلبية الموظف
			غياب الرقابة يزيد من تباطؤ وتراخي الموظف	نعم
			أليات الرقابة المستعملة في المؤسسة لمتابعة انضباط العاملين	كشف الحضور نقطة المردودية
رابعا:تأثير الرقابة على تحمل			تأثير الرقابة في الحد من إهمال الموظف للمسؤولية في العمل	كلما زادت الرقابة قل الإهمال , وزادت المسؤولية قي العمل

105

الموظف المسؤولية				والانضباط.
				نعم لأن العمال تحت رقابة المسؤول المباشر واليات الرقابة تؤدي الى الالتزام بالمهام الموكلة له
				غيا ب الرقابة تجعلك تحس بالحرية في العمل أكثر من وجودها
				الأليات الكفيلة ببناء ثقافة الضمير الجمعي وجعل الموظفين أكثر تحمل المسؤولية.
				الجانب الأخلاقي والجانب المهني لكل موظف.

