



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم: العلوم الاجتماعية

الموضوع:

دور الرقابة الإدارية في الحد من مظاهر التسبب الوظيفي دراسة ميدانية
بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر

تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

تحت إشراف الأستاذة:

- د. سالم نصيرة

من إعداد الطالبين:

- بركان وليد
- طيرشي لياس

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة الأصلية	الصفة
د.خمار زديرة	أستاذ محاضر - أ-	جامعة أم البواقي	رئيسا
د.نصيرة سالم	أستاذ محاضر - أ-	جامعة أم البواقي	مشرفا ومقررا
د. توفيق ومان	أستاذ محاضر - أ-	جامعة أم البواقي	مناقشا

السنة الجامعية: 2023/2022

شكر وتقدير

أول من يشكر ويحمد أناء الليل وأطراف النهار هو العلي القهار الأول والآخِر والظاهر والباطن، الذي أغرقنا بنعمه التي لا تحصى وأغدق علينا برزقه الذي لا يفنى وأثار دروبنا، فله جزيل الحمد والثناء العظيم، هو الذي أُنعم علينا إذ أرسل فينا عبده ورسوله " محمد ابن عبد الله عليه أزكى الصلوات وأطهر التسليم، أرسله بقرآنه المبين فلمنا ما لم نعلم وحثنا على طلب العلم أينما وجد.

لله الحمد كله والشكر كله ان وفقنا وألهمنا الصبر على المشاق التي واجهتنا لإنجاز هذا العمل المتواضع

نرفع كلمة شكر وتقدير الى الأستاذة المشرفة " نصيرة سالم " التي ساعدتنا ولم تبخل علينا ومنحتنا الكثير من النواحي حول إنجاز هذا العمل

والشكر موصول الى كل معلم أفادنا بعلمه من أولى المراحل الدراسية الى هذه اللحظة

نتوجه أيضا بجزيل الشكر الى كل طاقم جامعة العربي بن مهيدي خاصة طاقم كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية من أساتذة وإداريين وعمال والأمن الى كل زملاء الدراسة طلاب وطالبات

إهداء بركان وليد

بسم الله الرحمن الرحيم

"وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون"

صدق الله العظيم

أهدي هذا البحث الى نفسي أولاً

فبعد تعب وجهد كبير استطعت إنجاز هذا البحث

الى كل من ساعدنا على إنجازه

الى من علمه الله بالصبر والوقار الى من علمني العطاء بدون انتظار

الى من أحمل اسمه بكل افتخار

"أبي الغالي رفيق"

الى ملاكي في الحياة الى بسمة الحياة وسر وجودي الى معني الحب

والحنان

أمي الغالية "جميلة"

الى أخواتي وأصدقائي التي بوجودهم اكتسب القوة الى

إهداء طرشي الياس

الحمد لله الذي نفتح بحمده الكلام "والحمد لله الذي فأوتني
بحكمته بين المخلوقات ورفع المؤمنين الذين أوتوا العلم درجات
اللهم صلي على محمد وعلى اله و صحبه وسلم تسليما أما بعد :
أهدي ثمرة هذا الجهد إلى التي جعل الله الجنة تحت أقدامها،
إلى من رعنتني و كستني بعطفها إلى أحب الناس على قلبي أُمي
العزيزة حفظها الله و أبقاها تاج على رأسي

إلى قدوتي ومثلي، الذي أحسن تربيتي وخرس في روعي مكارم
الأخلاق، وضعى براحته من أجل سعادتني "أبي العزيز حفظه الله
وأطال في عمره

"إلى توأم روعي أخي و أختي إلى زملائي الذين شاركوني
مقاعد الدراسة ،

إلى كل من وقعت عليه عيني من أهل الخير والى من ساعدوني
في انجاز هذا العمل من قريب أو بعيد.

المخلص

أجريت هذه الدراسة من أجل دور الرقابة الادارية في الحد من مظاهر التسبب الوظيفي المتمثلة في المظاهر التالية (سلبية الموظفين وتراخيهم في اداء عملهم. أخطاء وانحرافات الموظفين) وكذلك سعت لمعرفة خصائص المتعلقة بالرقابة الادارية التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها

وهدفت الدراسة إلى معرفة أهمية دور الرقابة الادارية كنظام يكتشف الاخطاء والانحرافات ويعالجها ويحد من مظاهر التسبب الوظيفي لدى موظفي كلية العلوم الاجتماعية والانسانية بجامعة العربي بن مهيدي أم البواقي

ليكون التساؤل الرئيسي كيف تعمل الرقابة الادارية من مظاهر التسبب الوظيفي

وقد أجريت الدراسة على الموظفين للكلية المقدر عددهم ب36 موظف حسب المقابلة الموجهة للأمين العام للكلية وقد تم استخدام المسح الشامل كأسلوب لتوزيع الاستمارات وتم توزيع 36 إستمارة واستراد 32 إستمارة لانشغال الموظفين الاخرين بأداء أعمالهم وقد استخدمنا المنهج الوصفي و الاساليب الاحصائية المناسبة لمعالجة البيانات وتحليلها حيث قمنا باستخدام نظام spss وتوصلنا من خلال هذه الدراسة إلى عدد من النتائج نذكر أهمها

1 دور الرقابة الادارية الفعال في تحقيق أهداف المؤسسة من خلل تطبيق خصائصها المتمثلة في المرونة والمتابعة والموضوعية

2 كما أن لأنواع الرقابة الادارية أهمية كبيرة في الحد من سلبية الموظفين والتراخيفي إنجاز أعمالهم من خلل تطبيق الرقابة المستمرة والمسؤول والزيارات المفاجئة

3 وتلعب الرقابة الإدارية دور بارزا في الحد من مظاهر التسبب الوظيفي من خلل اكتشافها للأخطاء والانحرافات التي يقع فيها الموظفين أثناء أدائهم لمهامهم

ومن خلل هذه الدراسة التي أجريناها توصلنا إلى العديد من التوصيات أهمها

يجب إجراء دراسة على كل من الرقابة الادارية والتسبب الوظيفي أي نفس الموضوع المدروس للدراسة مقارنة بين المؤسسات العمومية والمؤسسات الخاصة ومعرفة مدى تطبيق الرقابة الادارية ومظاهر التسبب الوظيفي والمقارنة بينهما لمعرفة أن هناك تبيين أم لا

يجي إجراء دراسة على المتغير التابع التسبب الوظيفي وربطه بعوامل أخرى كظروف العمل أو بيئة العمل او غياب الحوافز أو القيم الاجتماعية والثقافية

يجب إجراء دراسة على متغير الرقابة الادارية وربطه بعوامل أخرى مثلا علاقته بالأداء الوظيفي أو الرضى الوظيفي أو تحسين الكفاءة والمهارة للموظفين

Summary

This study was conducted for the role of administrative control in reducing the manifestations of job neglect represented by the following manifestations (employees' passivity and inaction in the performance of their work. Errors and deviations of employees) as well as sought to know the characteristics related to administrative control that help the institution to achieve its goals

The study aimed to know the importance of the role of administrative control as a system that detects errors and deviations and treats them and limits the manifestations of job laxity among the employees of the Faculty of Social Sciences and Humanities at the University of Larbi Ben M'hidi Oum El Bouaghi.

The main question is how administrative control works from the manifestations of job laxity

The study was conducted on the employees of the college, estimated at 36 employees, according to the interview directed to the Secretary-General of the college. A comprehensive survey was used as a method for distributing questionnaires. 36 questionnaires were distributed and 32 forms were retrieved due to the preoccupation of other employees with the performance of their work. We used the descriptive approach and appropriate statistical methods to process and analyze the data. spss system, and through this study we reached a number of results, the most important of which we mention

1 The role of effective administrative control in achieving the objectives of the institution through the application of its characteristics of flexibility, follow-up and objectivity.

2 Also, the types of administrative control are of great importance in reducing the negativity of employees and the lax in carrying out their work through the application of continuous control, the official and sudden visits

3 Administrative control plays a prominent role in reducing the manifestations of job neglect through its discovery of errors and deviations in which employees fall during the performance of their duties.

Through this study that we conducted, we reached several recommendations, the most important of which are:

A study should be conducted on each of the administrative control and functional neglect, i.e. the same subject studied for the study, a comparison between public institutions and private institutions, knowing the extent of application of administrative control and aspects of functional neglect, and comparing them to see if there is a finding or not.

A study should be conducted on the dependent variable job abandonment and linking it to other factors such as working conditions, work environment, absence of incentives, or social and cultural values.

A study should be conducted on the administrative control variable and linking it to other factors, such as its relationship to job performance, job satisfaction, or improving the efficiency and skill of employees.



الصفحة	العنوان
	الشكر والتقدير
	الإهداء
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
أ	I . المقدمة
	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
19	أولاً: تحديد الإشكالية وصياغتها
22	ثانياً: صياغة فرضيات الدراسة
23	ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع
24	رابعاً: أهمية الدراسة
24	خامساً: أهداف الدراسة
25	سادساً: تحديد المفاهيم
31	سابعاً: النظريات المفسرة للرقابة الإدارية
37	ثامناً: الدراسات السابقة
	الفصل الثاني: الرقابة الإدارية
45	تمهيد
45	أولاً: التطور التاريخي للرقابة الإدارية
46	ثانياً: خصائص الرقابة الإدارية
49	ثالثاً: أهمية وأهداف الرقابة الإدارية
53	رابعاً: مجالات الرقابة الإدارية ومراحلها
58	خامساً: أنواع الرقابة الإدارية وعناصرها
67	سادساً: وسائل وأساليب الرقابة الإدارية
71	سابعاً: مسؤولية الرقابة الإدارية ومداخلها
74	ثامناً: علاقة الرقابة الإدارية بالوظائف الأخرى
78	تاسعاً: الصعوبات التي تواجه الرقابة الإدارية
81	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: التسبب الوظيفي
83	تمهيد

83	أولاً: مظاهر التسبب الوظيفي
84	ثانياً: أسباب التسبب الوظيفي
87	ثالثاً: العوامل المؤثرة في التسبب الوظيفي
91	رابعاً: الآثار المترتبة عن التسبب الوظيفي
95	خامساً: طرق علاج التسبب الوظيفي
97	سادساً: دور الرقابة الإدارية في الحد من مظاهر التسبب الوظيفي
	الفصل الرابع: الجانب الميداني للدراصة
104	تمهيد
104	أولاً: مجالات الدراصة
107	ثانياً: المنهج المستخدم في الدراصة
108	ثالثاً: أدوات جمع البيانات
111	رابعاً: عرض وتحليل بيانات الدراصة
156	خامساً: نتائج الدراصة
159	سادساً: اقتراحات الدراصة
161	الخاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	توزيع العمال الجنس	111
02	توزيع العمال حسب المهنية الوضعية	112
03	توزيع العمال حسب الأقدمية في العمل	113
04	توزيع العمال حسب مستواهم التعليمي	115
05	الالتزام بتعليمات الدوام الرسمي	116
06	متابعة المشرف لتوقيع الموظفين على ورقة إثبات الحضور	117
07	توقيع الموظفين على سجل الحضور والمغادرة بإنتظام	118
08	التقيد بمواعيد وأوقات الدوام الرسمي	118
09	معالجة المشرف للغيابات المتكررة للموظفين بطريقة منتظمة	119
10	عمل الإدارة على وضع نظام داخلي يتقيد به الموظفون لتفادي الوقوع في الخطأ	120
11	مساهمة متابعة المشرف للمهام التي يقوم بها الموظفون في تحقيق أهداف المؤسسة	121
12	إشراف المسؤول على فعاليات توقيع الموظفين على سجلات الحضور	122
13	متابعة المشرف للمهام التي يقوم بها الموظفون باستمرار	123
14	قيام المشرف بمراقبة غياب الموظفين	123
15	قيام المشرف بمتابعة أعمال الموظفين بصفة دورية .	124

125	قيام المشرف بعقد اجتماع لمعرفة حصيلة أعمالكم	16
126	مساعدة عملية متابعة الأعمال باستمرار على بذل جهد أكبر لإنجاز العمل	17
127	توثيق إجازات العاملين في سجل خاص بالإجازات	18
128	حرص المسؤول المباشر على متابعة الأعمال الموكلة للموظفين	19
128	تدوين غيابات الموظفين في سجل خاص	20
129	تقويم المشرف الأعمال التي يقوم بها	21
130	تفقد المشرف الأعمال التي يقوم بها	22
131	مساعدة زيارة المشرف المفاجئة لمكتب الموظف على إنجاز عمله بدقة	23
132	قيام المسؤول بزيارة تفقدية في أواخر أوقات العمل	24
133	تزويد المتابعة المفاجئة للعمل من حماس الموظف ورغبته في تطوير ذاته	25
134	تنفيذ الأعمال بدقة يحتاج لزيارة مفاجئة من المسؤول	26
135	تلتحق بمكان عملك بعد قضائك مستلزماتك الأسرية	27
136	مغادرة مكان العمل بعد أخذ إذن المسؤول عندما تكون عندك انشغالات	28
137	إعطاء أولوية لحياتك الشخصية أكثر من الحياة المهنية	29
138	لا تجهد نفسك أثناء أداء مهامك	30
138	جل المهام الموكلة لك إلى وقت لاحق إذا كانت لديك استلزمات خارجية	31

139	القيام بزيارة مكتب صديقك في أوقات العمل للاطمئنان عليه	32
140	القيام بزيارة مواقع التواصل الاجتماعي من حين لآخر لمراقبة المستجدات	33
141	مغادرة مكان العمل قبل انتهاء الوقت الرسمي	34
142	إنجاز العمل في الوقت المحدد	35
142	العمل على تنظيم الأعمال التي يقوم بها	36
143	لا تهتم بالوصول إلى عملك في الوقت المحدد	37
144	التأخر عن الالتحاق بمكان العمل يعتبر أمراً عادياً	38
145	يطبق القانون الداخلي للمؤسسة على الجميع دون إستثناء	39
145	عند التأخر عن الالتحاق بمكان العمل تأخذ الإذن من مديرك	40
146	مغادرة مكان العمل عند تلقي مكالمة عاجلة	41
147	لا تهتم بالأمر عندما توجه لك عقوبة عن التأخر عن الوقت الرسمي للعمل	42
148	القيام بترتيب الأعمال التي تقوم بها من المهم إلى الأهم	43
149	الرد على جميع المكالمات الهاتفية من أصدقائك وأقاربك	44
150	يعاقبك الرئيس عند التأخر عن الالتحاق بمكان العمل يومياً	45
150	تقوم بترتيب المكتب قبل وبعد الانتهاء من العمل	46
151	تكون لديك فترات راحة طويلة عن إنجازك للعمل	47
152	تغيب عن مكان العمل بصفة مستمرة	48

152	تبرر تأخرك عن الالتحاق بمكان العمل بظروفك العائلية.	49
-----	---	----

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
111	دائرة نسبية يمثل توزيع الموظفين حسب متغير الجنس	01
113	دائرة نسبية يمثل توزيع الموظفين حسب المهنة الوضعية	02
114	يمثل توزيع العمال حسب الأقدمية في العمل	03
115	توزيع العمال حسب مستواهم التعليمي	04



اهتم علماء الإدارة بدراسة العديد من القضايا والمشكلات الإدارية، وذلك بهدف رفع إنتاجية المنظمات على مختلف أنشطتها، وخاصة بعد دخلها إلى عالم التنظيم المعاصر الذي يتميز بكبر حجمه وتعقد هياكله وانظمتها، وقدرته الكبيرة على اشباع الحاجات المتنوعة المتزايدة باستمراره. ففي عصرنا الحالي أصبحت الإدارة هي عقل تنظيم المركز الاساسي للقيام بعملية الحيوية، نظرا للوظائف التي تمارسها بداية من التخطيط التنظيم التوجيه والرقابة مع العلم أن هذه الوظائف ترتبط وتتكامل مع بعضها البعض.

إذا كانت وظيفة التخطيط والتنظيم تختصان بتحديد الاهداف وتوفير الموارد اللازمة لتلك الاهداف فان الرقابة تختص بالتحقق من ان تلك الاهداف والخطط للسياسات والاجراءات قد تم تنفيذها وفق المخطط وهنا تتجلى اهمية وضرة تطبيق نظام رقابي إداري داخل اي منظمة.

فالرقابة الادارية هي من أهم الوظائف التي تمارسها الإدارة من خلال اعتمادها على اساليب واجراءات تستخدمها في تقييم ما تم تحقيقه من انجازات وكثيرا ما تفهم الرقابة بمعناها الضيق الذي يوحي بمظهره بتصدي الاخطاء فقط وتطبيق الجزاءات، في حين ان الوظيفة الرقابية اشمل واوسع من ذلك المعنى، فهي وسيلة ادارية تهتم بمعالجة الانحرافات وانجاز الاهداف وفقا للخطط الموضوعة والانظمة والتعليمات الصادرة من قبل المنظمة.

واضح أن هناك حاجة ملحة وماسة لممارسة العملية الرقابية باستمرار وفي مختلف الاوقات فتنفيذ المهام والاعمال التي تم التخطيط لها مسبقا يتطلب الاعتماد على معايير دقيقة لان التنفيذ يتم من طرف اشخاص يختلفون في القدرات والمؤهلات، كما يختلفون في درجة الرغبة والدافعية للعمل، الامر الذي يدفع بالمسؤولين الى ضرورة توجيه هؤلاء الأشخاص والاشراف عليهم والمتابعة المستمرة لأعمالهم، هذا من اجل تقادي حدوث سلوكيات غير مرغوبة داخل المنظمة تعيق السير الحسن للأعمال كالنزاعات الغياب

مقاومة التغيير اللامبالاة ،عدم الرغبة في التعامل مع الزملاء ،عدم تحمل المسؤولية تجاه الأعمال المطلوبة وعدم الالتزام بمواقيت العمل .

هذه السلوكات التي يطلق عليها في التعبير الاداري عبارة التسيب الوظيفي الذي اصبح اولى اهتمام جل المنظمات، بسبب عجز الادارات على تطبيق القوانين والتعليمات بطريقة تضمن حسن سير الأعمال، والنتاج عن افتقار تلك المنظمات الى أساليب رقابية فعالة تساهم في بناء وتطوير النظام الرقابي، كونها تكشف عن مختلف مظاهر التسيب الموجودة داخل المنظمة من جهة وعن الموظفين المسؤولين عن إحداث تلك المظاهر من جهة أخرى.

فالمنظمات الجزائرية كغيرها من منظمات العالم تعاني ضعف في النشاط الرقابي حيث يعود السبب في ذلك الى عدم توفر أشخاص أكفاء يساهمون في بناء وتطوير النظام الرقابي.

واعتبار للأهمية البالغة لموضوع الرقابة الادارية ودورها في الحد من مظاهر التسيب الوظيفي أصبح البحث والدراسة في هذا المجال أمرا ضروريا ومحفزا من أجل تحسين جودة الاساليب والأدوات الرقابية المعتمدة من قبل كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة العربي بن مهيدي ام البواقي ومساعدة الرؤساء والمشرفين والتحكم في سير الأعمال والتقليل من مختلف من مختلف مظاهر التسيب الوظيفي التي تعرقل نظام الإدارة وتحقيقا لذلك جاءت هذه الدراسة تحت عنوان دور الرقابة الادارية في الحد من مظاهر التسيب الوظيفي والتي قسمناها الى جانبين جانب نظري ويحتوي على ثلاث فصول تم التركيز فيها على كل ما يخص موضوع الرقابة والتسيب الوظيفي وجانب ميداني يحتوي على فصل واحد وركزنا فيه على كل الجوانب الخاصة بدراستنا الميدانية وذلك كما يلي:

الفصل الأول: خاص بتحديد الإشكالية وأهم التساؤلات التي تخص الموضوع وفرضياته اسباب اختياره، أهمية الدراسة واهدافها، تحديد المفاهيم النظرية المفسرة والدارسات السابقة.

الفصل الثاني: وقد خصصناه للرقابة الادارية وتطرقنا فيه للتطور التاريخي لنظام الرقابة الادارية وخصائصها أهميتها مجالاتها انواعها وسائلها كما تطرقنا في هذا الفصل إلى مسؤولية الرقابة الادارية ومداخلها وعلاقة الرقابة الادارية بالوظائف الأخرى وفي الاخير تطرقنا إلى اهم الصعوبات التي تواجه الرقابة الادارية

الفصل الثالث: وتطرقنا فيه إلى التسبب الوظيفي مظهره أسبابه العوامل المؤثرة فيه والاثار المترتبة عنه وطرق علاجه وفي الاخير تم إبراز دور الرقابة الادارية في الحد من مظهره

الفصل الرابع: خاص بالدراسة الميدانية وتناولنا فيه كل من المنهج المستخدم في الدراسة مجالات الدراسة (المجال المكاني الزمني والبشري) أدوات جمع البيانات (ملاحظة مقابلة استمارة) كما تما عرض وتحليل البيانات ونتائج الدراسة والاقتراحات.



أولاً: الإشكالية:

إن التطور السريع الذي نعيشه في عصرنا الحالي والذي مس شتى مجالات الحياة وجميع جوانبها السياسية والاجتماعية والاقتصادية وغيرها من المجالات هذا التطور دفع بالدول المتقدمة بالتركيز على مجال العمل وكيفية تطويره وذلك بالاهتمام بالموارد البشري وهذا ما يهتم به الجانب الإداري للعمل من تنظيم وتحكم، ونجحت الدول المتقدمة بذلك من خلال الاعتماد على آليات وأساليب تتضمن الاستقرار والازدهار في المجال الاقتصادي وكما يلاحظ اليوم استغلال هذه الدول الموارد المتاحة بأكمل وجه وتوفير كل الإمكانيات اللازمة بسيرورة وفعالية المؤسسات في رفع الإنتاجية وتحقيق أهدافها وحيث عملت مؤسسات الدول المتقدمة على اعتماد نظام مثالي يحقق لها الأهداف المنشودة بأقل جهد وأقل تكلفة فوقت قصير ولا يهم سواء كانت هذه المؤسسات اقتصادية أو خدماتية أو حتى ذات منفعة خاصة بل الأهم هو الكيفية الملائمة لهذه المؤسسات التي تساعدها على تحقيق أهدافها وتحقيق الرضا الوظيفي للأفراد العاملين بها مع أقل خسارة وبدون جود عوائق إدارية تسبب فشل المؤسسة وعائق لتحقيق التنمية.

ونظرا للأهمية البارزة التي يحضها بها المورد البشري تعمل المؤسسات الحديثة الى استقطاب المورد البشري والكفاءة المهنية وذو المهارات القدرات العالية ذلك لتحقيق أداء كافي يضمن تحقيق أهداف المؤسسة ولا يتحقق هذا الا من خلال اتباع خطط مضبوطة متمثلة في المتابعة والمراقبة لسلوك المورد البشري وكيفية التحكم في أدائه وتطويره كما تعمل مؤسسات الدول الحديثة على تخفيض ساعات العمل والحفاظ على المورد البشري والاهتمام به من شتى الجوانب وكل هذا التركيز والاهتمام من طرف الدول المتقدمة الا أننا مازلنا نلاحظ في الدول النامية التهميش الممارس للمورد البشري وعدم إعطائه أولوية بتاتا هذا ما يشكل العديد من المشاكل والمظاهر داخل مؤسساتها حتما هناك تخالف اداري في جل الجوانب والمجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية ...

وهذا التخلف الإداري يرجع الى عدة أسباب مثل السلوكات المنحرفة والأخطاء المتكررة الذي يؤدي الى عرقلة سيرورة العمل وتدني مستوى الكفاءة وانعدام الشفافية داخل المؤسسة.

لذلك لا بد من العمل على وضع حد للتخلف الحاصل كما عملت الدول المتقدمة على تطبيق أهم وظائف الإدارة الأساسية والمتمثلة في آلية الرقابة الإدارية بمختلف أساليبها ووسائلها من أجل متابعة الأعمال والتأكد من التزام العمال وهذا ما يوضح لنا مدى تمتع مؤسسات الدول الحديثة بمستوى إداري عالي عكس الدول النامية وبالأخص الدولة الجزائرية التي تعاني من ضعف مستوى الإدارة وضعف مستوى أداء الموظفين الذي لا يؤديون واجباتهم على أكمل وجه

لذا فالرقابة الإدارية تعد من أهم الوظائف الأساسية للعملية الإدارية وهي عملية مستمرة وملازمة للوظائف الإدارية الأخرى فهي عملية متابعة دائمة تمارسها الإدارة للتحقق من أن العمل يجرى وفقا للخطة الموضوعة وفي حدود القوانين واللوائح المعمول بها ومن أجل ضمان تحقيق الأهداف المنشودة.

كما ان للرقابة الإدارية دورا بارزا في تحديد كفاءة الإدارة وتتجلى أهميتها في الكشف عن الأخطاء والانحرافات ومحاولة تصحيحها والحد من بعض مظاهر التسبب الوظيفي الذي أصبح منتشرا بقوة في إدارات البلدان النامية عامة والدولة الجزائرية خاصة حيث أن هذه الأخيرة أولت اهتماما لظاهرة التسبب الوظيفي لما لها من آثار سلبية على مستويات عديدة حيث ارتبطت مظاهر التسبب الوظيفي في الجزائر بكثرة الغيابات والتأخر عن العمل بالإضافة للممارسات السلبية للموظف في تراخيهم في أداء واجباتهم وعدم تحمل المسؤولية في انجاز الأعمال والإهمال في العلاقات العامة مما ينجم عن هذا آثار خطيرة لذا لا بد من إيجاد آليات ووسائل تساعد الدولة الجزائرية للقضاء على هذه المظاهر .

وتعتبر الرقابة الإدارية من أنجح الآليات والوسائل التي لها القدرة على الحد من مظاهر التسبب الوظيفي لما لها من دور في القضاء على الأخطاء والانحرافات

وتصحيحها وتعمل على ترشيد القرارات وتحقيق أهداف المؤسسة بأقل خسارة ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لمعرفة الواقع الفعلي للرقابة الإدارية وكيف تعمل في الحد من مظاهر التسبب الوظيفي في كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة العربي بن مهيدي أم البواقي مكان اجراء الدراسة الميدانية.

التساؤل الرئيسي:

كيف تعمل الرقابة الإدارية في الحد من مظاهر التسبب الوظيفي بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي -

التساؤلات الفرعية:

1- كيف تعمل الرقابة الإدارية في الحد من عدم احترام مواقيت العمل بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية؟

2- الى أي حد تساهم الرقابة الإدارية في الحد من عدم تحمل الموظف للمسؤولية في كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي

3- كيف تؤدي الرقابة المستمرة التقليل من سلبية الموظف بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي

ثانياً: الفرضيات:

الفرضية الأساسية:

تساهم الرقابة الإدارية بشكل فعال في الحد من مظاهر التسيب الوظيفي بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي

الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى:

تعمل الرقابة الإدارية في الحد من عدم احترام مواقيت العمل بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي ولمعالجة هذه الفرضية تم التركيز على المؤشرات التالية:

المذكرات والتوبيخات والإنذارات التي تحد من عدم احترام مواقيت العمل بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي

الفرضية الفرعية الثانية:

تساهم الرقابة الإدارية في الحد من عدم تحمل الموظف للمسؤولية في كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية وتحدد الأبعاد من خلال مساهمة الرقابة الإدارية بأنماطها الناجحة المتمثلة الرقابة المستمرة والرقابة المفاجئة التي تحد من عدم تحمل الموظف للمسؤولية والانضباط أثناء أداء عمله واحترامه للقوانين واللوائح.

الفرضية الثالثة:

تساهم الرقابة الإدارية في الحد من سلبية الموظف بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي ونحدد أبعاد الفرضية المتمثلة في تأثير الرقابة الإدارية من خلال التقييم والمتابعة والإشراف والتي تحد من سلبية الموظف التي تكون في شكل الأخطاء الوظيفية والتراخي والتكاسل في إنجاز العمل وعدم إبداء الرأي واللامبالاة

ثالثا: أسباب اختيار الموضوع:

إن أصل اهتمامنا يتناول دراسة موضوع الرقابة الإدارية ودورها في الحد من مظاهر التسبب الوظيفي يرجع الى عدى أسباب مختلفة منها العلمية والذاتية والموضوعية سيتم شرحها على النحو التالي:

1- الأسباب الذاتية:

- الرغبة والميل الشخصي للموضوع ومحاولة اكتشاف مظاهر التسبب الوظيفي في كليتنا وهل هناك رقابة إدارية وكيف يتم تطبيقها وما هي أهم آلياتها.

2- الأسباب الموضوعية والعلمية:

- محاولة تكوين نظرة عامة حول هذا الموضوع والتعمق فيه أكثر فأكثر
- معرف ما مدى فعالية الأساليب الرقابية المستخدمة في كليتنا ومدى احترام الموظفين اللوائح والقوانين والتعليمات وما هي العلاقة المرتبطة بين الرقابة الإدارية والتسبب الوظيفي
- القيام بدراسة هذا الموضوع هو من أجل إثراء البحث العلمي وتحصيل المعرفة
- قلة الدراسات العلمية في هذا الموضوع وخاصة تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل حيث سيتم دراسته من الناحية السوسولوجية وستكون محالة لإفادة المؤسسات الجزائرية بدراسة واقعية تمس المشكلات التنظيمية.
- قابلية الموضوع للدراسة ومن أجل محاولة تحسين أداء الموظفين وتحصيل معلومات جديدة حوله واكتساب رصيد معرفي أكثر حول الموضوع.

رابعاً: أهمية الدراسة:

إن أهمية هذه الدراسة تمكن في القيمة العملية والعلمية للموضوع وما مدى أهميته في الوسط العلمي والموضوع المختار الرقابة الإدارية ودورها في الحد من مظاهر التسبب الوظيفي في كلية العلوم الاجتماعية جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي يعتبر ذا أهمية بارزة حيث يسهم في تبيان ما مدى دور الرقابة في وقف بعض مظاهر التسبب الوظيفي والكشف عن الاختلالات والانحرافات التي تحدث ومحاولة ضبطها وإيجاد الحلول لها.

كما أن أهمية الدراسة تمكن في الاسهامات العلمية النظرية والميدانية وما نلاحظه أن التسبب الوظيفي ظاهرة منتشرة بكثرة في الوسط الإداري في جل المؤسسات الجزائرية الذي من شأنه التقليل من سلبية الموظفين.

خامساً: اهداف الدراسة:

تكمّن أهداف الدراسة فيما يلي:

- التعرف على الآليات والأساليب الرقابية المطبقة في الكلية ومدى مساهمتها في الحد من مظاهر التسبب الوظيفي وهل النشاط الرقابي مطبق أم لا.
- الكشف عن واقع التسبب الوظيفي في كلية العلوم الاجتماعية جامعة أم البواقي
- معرفة الأسباب الرئيسية التي تؤدي الى تفشي مظاهر التسبب الوظيفي
- محاولة إيجاد حلول للقضاء على ظاهرة التسبب الوظيفي
- لفت انتباه المسؤولين لمدى أهمية النشاط الرقابي وآلياته في ضمان سيرورة العمل والحد من المظاهر السلبية من خلال استغلال النتائج التي يتم الوصول اليها دائماً

سادسا: تحديد مفاهيم الدراسة

مفهوم الرقابة:

أ- لغة

تعني عمل من يراقب الكتب أو الصحف قبل نشرها وفي الإقتصاد السياسي تتدخل الحكومة أو البنوك المركزية للتأثير في سعر الصرف¹

أصل كلمة رقابة هو " رَقَبَ يَرْقُبُ رُقُوباً ورقابة أي حرس إنتظر صد رقابة الله في

أمره: خافه²

ب- اصطلاحا:

يعرفها محمد صاحب سلطان بأنها نشاط يراجع التقدم الفعلي الذي تحققه الخطط السابقة وهي اقتراح طرق تعديل الأنشطة لكي تصل إلى المستوى المتوقع والمطلوب للأداء³

ويعرف قاموس علم الاجتماع الرقابة على أنها تنظيم أو ضبط تحكمي يوجه نحو عملية الاتصال في مجال الأفكار والمعلومات ويمارسه أفراد أو جماعات في مواقع القوة أو السلطة

وعرف ماكس فيبر الرقابة بأنها العملية التي تعني ممارسة السلطة في الحياة اليومية.

وتعرفها سعاد البرطوفي بأنها جزء مكمل لكل قرار أو وظيفة أو مهمة إدارية أساسية وتعني المتابعة للتأكد من أن ما تم إقراره ينفذ بشكل سليم و أن المنظمة بحالة سليمة

1 ابراهيم مصطفى، أحمد حسن الزيان ، معجم الوسيط، ج1، المكتبة الإسلامية للطباعة والتوزيع القاهرة، مصر، 1972، ص 1.323

2 ابراهيم قلاتي: قاموس الهدى مكتبة الدراسات ، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، 1983، ص 205.

3 محمد صاحب: سلطان إدارة المؤسسات الإعلامية،/دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط2، عمان الأردن، 2015، ص

ويعرفه العربي دحموش بأنها نظام للتأكد من تطابق الأعمال التي تم تنفيذها مع . خطط له وذلك وفق معايير رقابية خاصة، تتيح مقارنة النتائج بشكل يسمح بمعرفة أسباب الاختلالات إن وجدت

إجراءات

هي الوظيفة التي تسعى من خلالها المنظمة إلى متابعة أداء المرؤوسين والتحقق من إنجاز الأعمال وفقا للخطة الموضوعة مسبقا، مع كشف الأخطاء والانحرافات الموجودة ومحاولة تصحيحها لضمان سير العمل وفق الأهداف المسطرة.

مفهوم الرقابة الإدارية:

اصطلاحا:

عملية إدارية مستمرة، الغرض منها ضمان تحقيق التأقلم مع الأهداف ضمن الفترة الزمنية المحددة وبالنوعية المحددة وبالكلفة المحددة مسبقا، كما تتضمن عملية الرقابة قياس مدى التقدم في التنفيذ من خلال المشاكل التي واجهتها أثناء التنفيذ، مدى الكفاءة في استخدام الموارد المتاحة، والالتزام بالفترات الزمنية والتكاليف¹.

كما تعرف أيضا بأنها: "جهد منظم يهدف إلى وضع معايير الأداء المتعلقة بالأهداف المخططة، وتصميم أنظمة المعلومات المرتدة، ومقارنة الأداء مع معايير الأداء وتحديد ما إذا كان هناك إنحراف أم لا، وتقرير مدى أهمية هذا الإنحراف واتخاذ القرارات والتصرفات المناسبة التي تضمن استخدام موارد المنظمة بطريقة فعالة وكفاءة.

عرفها عالم الاجتماع الفرنسي هنري فايول بأنها " التحقيق كما إذا كان كل شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة وأن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء قصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها كما أنها تطبق على كل شيء .

1 محسن عبد علي، حيدر نعمة غالي، القيادة التربوية مدخل استراتيجي، المؤسسة الحديثة للكتاب عمان الأردن ، 2007 ، ص 1.45

كما يعرفها على شريف ومحمد سعيد سلطان بأنها تلك النشاط الإداري الذي يسعى إلى التحقق من كفاءة استغلال موارد المنظمة وتحقيق أهدافها .

يعرفها " مصطفى نجيب شاويش " بأنها ذلك النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة والتنسيق للاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة

ويعرفها " الديري " بأنها متابعة الأعمال والتأكد من أنها تتم وفقا لما أريد لها والعمل على

تصحيح أي إنحراف يقع في المستقبل

كما يعرفها الدكتور محمد حسن ياسين " والدكتور مدني عبد القادر علاقي " بأنها الوظيفة التي تتمثل في جوهرها الكشف عن فعل أو أكثر يعيد مجرى الأمور إلى مسارات مصممة سلفا على أساس هيكل من المعلومات المتاحة كما يجب وما هو كائن أنها وظيفة ضبط وتصحيح

عرفها ربحي مصطفى عليان " بأنها الحلقة الأخيرة من حلقات العملية الإدارية فبعد أن يقوم المدير بعمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه يقوم بوظيفة الرقابة ليتأكد من أن التنفيذ يتم وفق ما هو مخطط له، وليتأكد من دقة الاتجاه نحو الهدف، ومن صحة السير نحوه .

مفهوم التسيب:

لغة:

هو ترك الشيء يسير على رسله، والسائبة هي الناقة التي كانت تُسبب في الجاهلية لنذر أو نحوه والسائبة أيضا هو العبد كان الرجل إذا أعتق عبدا إذا قال لعبده أنت سائبة عتق ولا يكون ولاؤه له

أما في اللغة الفرنسية يقصد بمفهوم التسبب *laisser-aller* والذي يدل على الإهمال والتهاون وعدم الاكتراث¹

ويقصد بالتسبب أيضا غياب الإدارة والقوة والطاقة لإنجاز عمل معين.

اصطلاحا:

يعرف التسبب على أنه سلوك منحرف يدل على الإهمال وانعدام الضوابط أو ضعف الالتزام بالأنظمة

ج-إجرائيا:

هو عبارة عن مؤشر دلالي عن وجود إنحرافات يسلكها الموظفين داخل المنظمة، يمكن التنبؤ به من خلال عدم احترام اللوائح والأنظمة القانونية المنصوص عليها، عدم الاهتمام بالأعمال الموكلة، الإهمال ... إلخ

مفهوم التسبب الوظيفي

أ-اصطلاحا:

يعرفه الصيرفي بأنه ظاهرة تخلي العاملين وانصرافهم عن القيام بأداء واجباتهم جزئيا أو كليا وعدم بذل المفترض والمتوقع منهم من مجهود مما يؤدي إلى عدم وضوح العمل وإلى تدني مستويات الكفاءة التنظيمية²

ويعرف أيضا على أنه إهمال الموظف لأداء مهامه ويقصد بالإهمال حسب Robin أنه حالة خفية تقود للأسوء مثل الإدمان على الغياب والتأخير ونقص في الأداء مع زيادة نسبة أخطاء العمل

وعرف أبو إدريس التسبب الوظيفي بأنه الإنحراف المسلكي عن مفهوم النظام العام في الوظيفة العامة، أو إخلال الموظف بواجباته ومخالفته الواجبات والسلوك الذي ينص عليه

1 الصيرفي محمد، أخلاقيات الموظف العام، دار الكتاب القانوني، عمان الأردن، 2007، ص 272.

2 الصيرفي محمد، المرجع السابق، ص 43.

النظام والقواعد التنظيمية العامة أو أوامر الرؤساء في حدود القانون، أو الخروج على مقتضى الواجب، أو أن يقصر في تأدية وظيفته بما يتطلب في ذلك من أمانة، أو أن يخل بالثقة المشروعة في هذه الوظيفة التي يقوم بها

أو هو مظهر سلبي يندرج ضمن منظومة السلوك الإداري ينتج عن عدم الالتزام بأخلاقيات الوظيفة العامة

أولاً: مفهوم التسبب الوظيفي

إن التخلف في كثير من دول العالم هو تخلف أداري قبل كل شيء سواء من الناحية الاقتصادية أو الاجتماعية أو السياسية.

فالإدارة الجديدة تترك طباعات قوية في أعمال الدولة ومدى نجاحها والتقدم الذي تحرزها في مختلف الأنشطة التي تمارسها ويمكن ملاحظة ذلك بالنظر إلى الدول المتقدمة كالولايات المتحدة وألمانيا وبريطانيا فالتطور الحاصل فيها يرجع إلي التقدم الإداري.

فالإدارة في هذه الدول تتميز بالدقة والمرونة التي تصاحب مختلف الأعمال والمعاملات التي تقدم إلى الموظفين فيها، وبالتالي فمن الضروري التركيز على هذه الناحية ألا وهي الناحية الإدارية في الدول من أجل الوصول إلى المستوى المطلوب الذي يأوله كل مواطن فأى إهمال في الإدارة يؤدي إلى التسبب الإداري.

التسبب الإداري يرتبط في الإدارة بمسألة الغياب والتأخير عن العمل ويشمل التسبب الإداري العديد من الممارسات السلبية للموظف أثناء تأدية مهامه الرسمية مثل الهروب من أداء الأعمال والمعاملات المختلفة وكذلك عدم المسؤولية والوساطة في إنجاز الأعمال واستغلال المركز الوظيفي والإهمال الواضح في العلاقات العامة بالإضافة إلى انعدام الحوافز المادية والمعنوية التي تجعل الموظفين يقبلون على أعمالهم بجدية.

ويمكن تعريف التسبب الإداري بأنه (إهمال الموظف للواجبات المنوطة به والمنصوص عليها في القوانين واللوائح والقرارات التي تنظم الوظيفة العامة بشكل يؤدي إلى مردود سلبي على الإنتاجية وسير العمل).

وقد ساهم في ظاهرة التسبب الإداري وارتفاع معدلاتها ترك الأفراد لأماكن العمل أثناء ساعات الدوام الرسمي بسبب اضطرارهم للخروج ألي الأسواق ومراكز التوزيع لتلبية حاجاتهم الضرورية التي تلزم المواطن بالحصول عليها. وكذلك عدم بقاء الأفراد ذوي المراكز في مناصبهم لفترة تمكنهم من إثبات جدوتهم وخبراتهم بحيث تسمح لهم بإنجاز الأعمال المناط بها إليهم وكذلك عدم وضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

سابعاً: النظريات المفسرة للرقابة الإدارية

1- نظرية الإدارة العلمية:

اقترح فريديريك تايلور مدخل الإدارة العلمية في كتابه المعنون " مبادئ الإدارة العلمية " عام 1911، و قد ظهر هذا المدخل في ظل الظروف التي كانت تعيشها المنظمات الأمريكية آنذاك و التي تميزت بنمو حجمها ، و زيادة حجم إنتاجها¹

كما أنه ركز على ضرورة وأهمية تدريب العناصر البشرية وتطوير كفاءتهم الإدارية والإشرافية والإنتاجية.

وتفترض هذه النظرية أن العاملين في المستويات الدنيا من التنظيم الإداري لا يشعرون بالمسؤولية ويفتقدون إلى المقدرة على التوجيه الذاتي في عملهم. وهم بحاجة مستمرة إلى الرقابة والإشراف ،وينحصر دورهم في تنفيذ الأوامر والتعليمات الصادرة إليهم من مستويات الإدارة العليا²

حيث اعتبر "تايلور" الرقابة أمرًا ضرورياً لتحقيق أعلى وأحسن معدلات الأداء فمفهوم الرقابة حسبه يتلخص في مبدأ تحديد نطاق الإشراف أي تحديد عدد المرؤوسين للرئيس الواحد بعدد قليل منهم بغية تحقيق الكفاءة العالية في الرقابة و الأداء أي لا بد من الرقابة اللصيقة و الضبط الصارم، ولكي تصبح

وحدة الأمر ممكنة لا بد من تضيق نطاق الإشراف و بالتالي يمكن جهل الرقابة و الإشراف على أساس رجل لرجل، بمعنى لكل عامل شخص معين يشرف عليه ويراقبه³

1 عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية (رؤية إستراتيجية)، كتب عربية، القاهرة، 2003، ص 17. 1
2 فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، الأردن، 2005، ص 53
28

3 علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، ط2، الكويت، 1980، ص 3. 3

دراسة التسبب الإداري من خلال دراسة التظاهر بالعمل والذي يعني بالنسبة إليه وقد ركز تايلور على مجموعة القيود التي يضعها العمال على المخرجات من خلال سوء سلوكهم التباطؤ في الأداء، عدم التقيد الصارم بتعليمات المشرف الخاص بالأداء وقد اقتصر التفسير لهذا التسبب أو سوء السلوك على ما يطلق بظاهرة النسيان¹

ومن خلال ما سبق نستخلص أن الإدارة العلمية لتايلور أعطت أهمية كبيرة للرقابة الرسمية الصارمة في العمل لأنه نظر للمنظمة من زاوية الهيكل الرسمي حيث ركز على عملية العمل دون مراعاة الجانب الإنساني والاجتماعي للأفراد العاملين و هذا باعتبار الإنسان مجرد آلة لتنفيذ المهام في أوقات محددة وذلك تحت رقابة صارمة ، وأن الخوف و الطمع و سعي الإنسان للحصول على اجر أعلى هو ما يدفع للعمل، وأنه إذا توفرت الظروف الفيزيائية المساعدة و الحوافز المادية فهذا يسلبه الحق في الشكوى لهذا ففي نظره يمثل الأجر و الظروف الفيزيائية الحافز المادي الذي يدفع الإنسان للعمل وهو ما يؤدي إلى استعمال أسلوبَي التحفيز و الترهيب.

ومن جهة أخرى في معالجتها للتسبب الوظيفي حيث ربطت التسبب الوظيفي بظاهرة النسيان حيث أن تباطؤ العامل في أداء مهامه و عدم التقيد بتعليمات المشرفين عليه و عدم إتباع الإجراءات المتبعة في التدريب يعود للإهمال و نسيانهم للتعليمات و الإجراءات المتبعة في العمل لكن يجب على المشرفين أن يكونوا صارمين في تطبيق الرقابة من أجل ضمان أداء أفضل للعامل .

2- النظرية البيروقراطية :

¹ دلال غلوسي، الرقابة و التسبب الإداري في المؤسسة ، مذكرة شهادة الماجستير في علم الاجتماع التنظيم وعمل ، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014 ، ص 39

ظهرت هذه النظرية في أوائل القرن العشرين وتعتبر البداية لنظرية التنظيم العلمية التي تنتسب إلى ماكس فيبر الذي كان أول من صنف خصائص البيروقراطية بشكل منهجي ومنطقي مبرزاً أهميتها في تنظيم الأنشطة الاجتماعية، وتأثيرها على السلوك التنظيمي والأداء¹

كما أنها تستهدف إلغاء الطابع الشخصي من حيث توزيع الأعمال أو طرق أدائها أو تقييم الأداء، وقد وضع "ماكس فيبر" النموذج المثالي الذي يطلق عليه الأسلوب الإداري الرشيد حيث ركز من خلاله على ضرورة إتباع محتوى القواعد التنظيمية و تطبيقها بعيداً عن كل الاعتبارات الشخصية، كما ركز ماكس فيبر على الرقابة اللصيقة و الصارمة والإشراف الدقيق من خلال اعتبار التنظيم نسق مغلق يتخذ الجهاز

الإداري فيه تنظيماً هرمياً للسلطة ويمكن تقسيمه إلى ثلاث مستويات وهي²:

المستوى الأول: ويتمثل في الإدارة العليا و السلطة المركزية.

المستوى الثاني: ويتمثل في الإدارة التنفيذية .

المستوى الثالث: وهو الإدارة الدنيا .

كما إهتم فيبر بعملية الرقابة الإدارية وعلاقتها بظاهرة التسبب الوظيفي من منظور كون الرقابة الإدارية أداة لمراقبة مدى التزام العمال و تقديم الحرفي بالقوانين و القواعد والإجراءات المعمول بها داخل المنظمة والتي وضعتها الجهات الإدارية العليا لتحسين الأداء على حساب القيم الإنسانية وقامت البيروقراطية على جملة من المبادئ تحث على دور و أهمية الرقابة في زيادة الالتزام و الانضباط و إتباع القواعد و الإجراءات في ظل سلطة و إشراف مركزي و ذلك بوضع هيكل تنظيمي يحدد علاقات السلطة بين مختلف الأطراف وكذلك الوظائف و المراكز وفق تسلسل هرمي بحيث يضمن هذا الهيكل تحقيق

علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، ط2، الكويت، 1980، ص28

¹ 138

علي عدلي أبو طاحون، النظريات الاجتماعية المعاصرة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، ص 2

أفضل تنسيق و بالتالي يضمن عملية الرقابة الفعلية العمودية في حدود التعليمات و القوانين و الإجراءات الرسمية المعتمدة في الإدارة العليا من أجل تحقيق أهداف المنظمة . من خلال هذا يتضح أن البيروقراطية عند فيبر تسعى إلى تحقيق أهدافها بشكل منظم ومحدد ومعتمدة في

ذلك على التسلسل الهرمي للسلطة و الرقابة و الضبط الصارم المبني على العقلانية، وهذا ما يتطلب استخدام وسائل وأساليب دقيقة لتحقيق الأهداف وبذلك يتحسن أداء العمال¹

ونستخلص من ما سبق أن ماكس فيبر قد ركز على الرقابة الإدارية ودورها في تحقيق التزام الأفراد بالإجراءات و القوانين و القواعد التي تنظم العمل .

نظرية العلاقات الإنسانية :

لقد نشأت نظرية العلاقات الإنسانية منذ العقود الأولى للقرن العشرين ، في ظروف تعدد الواقع الأول لظهورها و تطورها في دراسة التنظيمات الصناعية و الإنتاجية .

و تقوم هذه النظرية على أفكار " إلتون مايو " الذي وجه اهتماماته للعنصر البشري و اعتبره أهم العناصر في المؤسسة التي تعمل على ضمان بقائها و استمرارها .

وقد أكد " إلتون مايو " و زملاءه من خلال التجارب التي قام بها في مصنع " هاوثورن " التابعة لشركة " وسترن إلكترونيك " على بعض الأفكار و المبادئ التي لفتت الأنظار إلى دور العلاقات الإنسانية وأهميتها

في السلوك التنظيمي . و هذا من خلال اكتشاف أهمية العلاقات الاجتماعية في زيادة الأداء و الإنتاج ،

محمد عبد الفتاح ياغي، مبادئ الإدارة العامة، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، ط3، الأردن 2002 ص 320¹

حيث أن تماسك الجماعة والالتزام بمبادئها له تأثيره الواضح على إنتاجية العمال و سلوكهم أثناء العمل¹

كما نادى أنصار هذه النظرية بضرورة تقديم حوافز للعاملين في المنظمة عن طريق تحقيق حاجاتهم

النفسية و الاجتماعية، وهذا لأن الحوافز المعنوية لها دورها في إثارة الأفراد كالحوافز المادية تماما بالإضافة إلى هذا فقد ركزت على ضرورة خلق اتصال فعال بين مستويات المنظمة المختلفة لتبادل

إتباع الأسلوب الديمقراطي، ومعنى أن الرقابة داخل المنظمة المعلومات وهذا من خلال مشاركة العاملين والا تكون صارمة و لا لصيقة بل يعتمد المشرف على الرقابة بالمشاركة إضافة إلى الرقابة الذاتية التي يكون فيها العامل بعيدا عن تأثير المشرف²

في نظرية العلاقات الإنسانية تتجلى مظاهر التسبب الوظيفي من خلال عدم تشجيع التعاون و العمل الجماعي و عدم اهتمام العامل بأداء عمله، وبالرغم من توفير الظروف الاجتماعية الملائمة للعمال في بيئة العمل لم يتمكن الباحثون من القضاء على مظاهر التسبب الوظيفي بالرغم من استبعاد العاملات غير المتعاونات من المجموعة التي كانت تخضع للتجربة على اعتبار أن تلك العاملات لديهن اضطرابات نفسية أو قصور في التفكير بسبب القلق الزائد وهذه النتائج اتضحت من خلال دراسة سلوك الأداء لدى العاملين و في ظل التنظيم غير الرسمي ظهرت مشكلة سوء السلوك في العمل الجماعي وهو من مظاهر التسبب الوظيفي .

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن مدرسة العلاقات الإنسانية قد نجحت في تشخيص وتحليل عوامل إدراك أهمية جماعات العمل غير الرسمية بتأثيرها على ومتغيرات جديدة

أحمد الأصفر و أديب عقيل ، علم اجتماع التنظيم و مشكلات العمل ، منشورات جامعة دمشق ، كلية الآداب والعلوم الإنسانية ،¹

مقرر علم الاجتماع و العمل ، السنة الرابعة ، 2003 ، ص 116 .

حسين حريم، إدارة المنظمات، مكتبة حامد، عمان، الأردن، 2003، ص 96. 2

مؤثرة على الفرد داخل المنظمة والإنتاج، كما أن بتركيزها على التنظيم غير الرسمي أهملت التنظيم وبهذا يصعب مراقبته والسيطرة عليه.

ثامنا: الدراسات السابقة:

تمهيد:

الدراسات السابقة هي الحس الذي يعبر بنا الى مصدر المعلومات والتي يعتمد عليها الباحثون في تحديد الأدوات اللازمة والمنهج العلمي الملائم للدراسة بحيث تعتبر الدراسات السابقة المزود الرئيسي للمراجع والمصادر الهامة التي تساعد الباحثين على بدء البحث بأقل جهد وفي وقت قصير وعليه سوف يتم عرض بعض الدراسات العلمية الآتية على أساس ترتيب زمن لأقدم الأحداث:

الدراسة الأولى:

دراسة رحمانية حياة 2018 بعنوان " دور الرقابة الإدارية في الحد من مظاهر

التسيب الوظيفي"، دراسة ميدانية بمديرية المصالح الفلاحية لولاية قالمه حيث

تتمحور إشكالية هذه الدراسة حول تساؤل رئيسي مفاده "

- ما دور الرقابة الإدارية في الحد من مظاهر التسيب الوظيفي

وانبثق من هذا السؤال الرئيسي تساؤلات فرعية هي:

1- ما هي مختلف الخصائص الجوهرية التي تتمتع بها الرقابة الإدارية والتي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة.

2- ما هي مختلف الأنماط الرقابية الناجحة التي تدفع بالموظف الى التحلي بالانضباط داخل المنظمة

3- تطبيق الرقابة يؤدي الى الحد من سلبية الموظف

وتم وضع إجابات للتساؤلات الفرعية لفرضيات الدراسة جاءت كالاتي:

الفرضية الرئيسية: للرقابة دور في الحد من مظاهر التسيب الوظيفي

الفرضية الفرعية الأولى:

توجد خصائص جوهرية للرقابة الإدارية تساهم في تحقيق الأهداف المنظمة (من الخصائص الجوهرية التي ركزت عليها الباحثة المرونة، سهولة الفهم ، الموضوعية (الوضوح) والتي ترى بأنها تساهم في تحقيق أهداف المنظمة.

الفرضية الفرعية الثانية:

هناك العديد من الأنماط الرقابية الناجحة التي تدفع بالمواطن للتخلي بالانضباط داخل المنظمة (الرقابة الذاتية، الرقابة المستمرة)

الفرضية الفرعية الثالثة:

- تطبيق الرقابة الإدارية يحد من سلبية الموظف
- الرقابة الإدارية (المتابعة، الإشراف، التقسيم)
- سلبية الموظف (الانحراف الوظيفي ، اللامبالاة)

وقد اعتمدت الباحثة في دراستها هذه على المنهج الوصفي التحليلي وقد اعتمدت على مجموعة من الأدوات لجمع المعلومات والبيانات اللازمة كالمراجع والدراسات السابقة، الكتب (المجلات) والوثائق والسجلات والملاحظة أيضا اعتمدت على أداة المقابلة والاستمارة حيث أننا سوف نعتمد على نفس الأدوات المنهجية التي اعتمدها الباحثة في دراستنا بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة العربي بن مهدي أم البواقي التي سيكون بها الدراسة الميدانية

بما أن الباحثة استخدمت المسح الأمل وذلك لصغر العينة 97 موظف بمختلف الرتب وقد توصلت الباحثة الى النتائج الآتية:

- مديرية المصالح الفلاحية تستخدم أدوات وأساليب رقابية حديثة وتتاسب وتتلاءم مع طبيعة عملها.

- المسؤول في مديرية المصالح الفلاحية تعتمد على مبدأ العدالة والموضوعية في تطبيق الرقابة على جميع الموظفين وتحليله بالسلوك الإيجابي اتجاههم وهذا ما يجعلهم راضين عن النظام المطبق داخل المديرية.
- بعض الموظفين أكدوا على أن الرقابة المطبقة داخل المديرية هي الرقابة الآتية التي تقلل وتحد من ارتكاب الأخطاء
- يشرف المسؤول في مديرية المصالح الفلاحية على أداء موظفيه من خلال اتباع أسلوب المتابعة اليومية والمراقبة المستمرة للأعمال المنجزة.
- معظم الموظفين أكدوا على انجازهم لكل الأعمال المطلوبة منهم عون تكاسل وهذا ما يدل على مدى جديتهم اتجاه العمل والتحلي بالانضباط والمسؤولية
- بعض الموظفين يفضلون رقابة المسؤول فمن خلالها يتم التأكد من تنفيذ المهام بجدية والحرص على تطبيق النظام الداخلي للمديرية على أكمل وجه
- تطبيق الرقابة الإدارية داخل المديرية برفع من كفاءة الموظفين

التعليق على الدراسة:

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات المطابقة لدراستنا في الكثير من المحطات بحيث نبدأ من عنوان الدراسة والذي يتوافق مع المنهج المعتمد (بحث في ميدان العلوم الاجتماعية) وهو نفس المنهج الذي اعتمدناه في دراستنا الحالية.

وبحثت الباحثة لاستخدام تقنية المسح الشامل تخلت عن استخدام أسلوب العتبة لصغر حجم مجتمع البحث المتدرب ب 97 موظف كما أن هذا يتطبق على دراستنا بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي حيث سنعتمد على تقنية المسح الشامل وذلك للعدد القليل للموظفين الإداريين.

الدراسة الثانية:

دراسة خريفي سفيان وعشيط خالد 2019 تحت عنوان "الرقابة الإدارية والتسيب

الوظيفي في المؤسسة العمومية الجزائرية" دراسة ميدانية في مؤسسة مداجن عين يسام البويرة وهذه الدراسة تتمحور حول إشكالية مفاد تساؤلها الرئيسي كيف تؤثر الرقابة الإدارية في الحد من مظاهر التسيب الإداري في مداجن بن عريب عين يسام ؟

ويتفرع التساؤل الرئيسي الى عدة تساؤلات فرعية جاءت كالآتي:

- كيف تساهم الرقابة الإدارية في الحد من عدم احترام الوقت
- هل يؤدي غياب الرقابة الإدارية الى زيادة تراخي العمال
- هل وجود الرقابة الإدارية يؤدي الى تحمل العامل مسؤوليتها في العمل

كما أن الباحثان صاغا إجابات مؤقتة لهذه التساؤلات لكون مجموعة من الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

تؤدي الرقابة الى الحد من مظاهر التسيب الإداري في مداجن عريب عين يسام

الفرضيات الفرعية:

- تساهم الرقابة الإدارية في الحد من عدم وجود احترام الوقت
- يؤدي غياب الرقابة الإدارية الى زيادة تراخي العمال
- وجود الرقابة الإدارية يؤدي الى تحمل العامل مسؤوليتها في العمل

لقد اعتمد الباحثان في دراستهما هذه على المنهج الوصفي كما اعتمدنا على اتباع واختيار أسلوب العينة العشوائية وذلك لكبر حجم المؤسسة ولما لها من فروع حيث تحتوي على 324 عامل وتم اختيار 100 عينة لإجراء الدراسة عليهم كما أنهم استعملوا في دراستهم

أدوات وأساليب لجمع البيانات والمعلومات تمثلت في الاستبيان والاستبيان بالمقابلة لبعض الحالات الأمية حيث أن هذه الأداة سوف تستخدمها الى جانب استخدام المنهج الوصفي

وقد توصل الباحثان في دراستهم الى نتائج عامة ومتعلقة بالدراسة متمثلة في:

هناك نسبة كبيرة من مظاهر التسبب الإداري بالنسبة للبعد المتعلق بعدم احترام الوقت، وفي حين هي نسبة في المدقق بتراخي العمال وانضباطهم أما البعد للمتعلق بتحمل العمال لمسئولياتهم فهي ضعيفة.

لا يتم تطبيق الرقابة على أكمل وجه فيما يتعلق باحترام الوقت وذلك بغياب الإجراءات الردعية للحد من التغيب والتأخر في حين هناك إجراءات ردعية فيما يتعلق بعدم إنجاز المهام أو التأخير فيها

عملية الرقابة لا تتميز بطابع الحيادية التامة والاستقلالية في إيجاد الحلول المناسبة التي تساهم في وضع حد لكل الانحرافات والأخطاء فالعلاقات الشخصية موجودة ولو ليس بنسبة كبيرة إلا أنها تؤثر على السير الحسن للعمل وتؤدي الى تحمل العامل لمسئولياته.

اندماج أسلوب التوجيه والتحفيز عند اكتشاف الأخطاء قبل العقاب وهذا ما يؤدي الى تقوية العلاقات بين المشرفين والعمال وخلق جو من التعاون وروح الجماعة ما ينعكس إيجابا على المؤسسة.

التعقيب على الدراسة:

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات المتشابهة لدراستنا من ناحية الموضوع الرقابة الإدارية والتسبب الوظيفي أي نفس المتغير المستقل كما أنها تتوفر ببعض نقاط التشابه مثل المنهج المتبع وعدة مفاهيم مثل الإشراف للمتابعة المستمرة، تسبب العمال

وهناك نقاط الاختلاف من حيث أسلوب العينة العشوائية أما نحن نستخدم أسلوب المسح الشامل وذلك لفرق حجم العينة كما أننا سنقوم بدراستنا على موظفين إداريين أما الباحثان

فعلى مجموعة من العمال هناك حتى من لا يعرف القراءة والكتابة لذا فإن الدراسة متشابهة جزئياً فقط وليست مطابقة لدراستنا كلياً.

الدراسة الثالثة:

دراسة كل من بولفراخ عبد الرؤوف ورضا محمد علي سنة 2022 تحت عنوان " دور الرقابة الإدارية في تقليل من مظاهر التسبب الوظيفي، دراس ميدانية لمديرية الشباب والرياضة لولاية جيجل وكان التساؤل الرئيسي لإشكالية هذه الدراسة هل الرقابة الإدارية تؤثر على مظاهر التسبب الوظيفي وهذا التساؤل انبثقت منه مجموعة من التساؤلات الفرعية وهي: هل وجود المشرف يؤثر على احترام الموظفين لمواقيت العمل؟

هل تخطيط الأهداف يحد من سلبية الموظف؟

هل متابعة الأهداف تضمن تحمل الموظفين المسؤولية؟

الفرضية الرئيسية:

- تؤثر الرقابة الإدارية على مظاهر التسبب الوظيفي

الفرضيات الفرعية:

- وجود المشرف يؤثر على التزام الموظفين لمواقيت العمل
- تخطيط الأهداف يحد من سلبية الموظف
- متابعة الأهداف تضمن تحمل الموظف المسؤولية


وقد اعتمد الباحثان في دراستيهما هذه على المنهج الوصفي وهذا ما اعتمدها لدراستنا وذلك لنوع البحث (بحث اجتماعي) كما استخدمنا أسلوب العينة العشوائية البسيطة على 362 موظف وتم اختيار 18 بالمية من المجتمع الكلي أي أن عينة دراستيهما متمثلة في 65 موظف حددت بطريقة عشوائية كما أن الباحثان لم يتمكنوا من اجراء أسلوب المسح الشامل لغياب العديد من الموظفين وانشغالهم بأعمال خارج المؤسسة وقد استخدم في

دراستهما الأدوات المنهجية المتمثلة في الملاحظة وهذا ما اعتمدها في دراستنا كما أنهم استخدموا المقابلة والاستمارة (الاستبيان) والوثائق والسجلات من أجل جمع البيانات المتعلقة بالمؤسسة والموظفين وقد توصل الباحثان في دراستهم الى النتائج النهائية التالية:

الرقابة في مديرية الشباب والرياضة لولاية جيجل لارتباطها ارتباطا وثيقا بمظاهر التسبب فقد كشفت نتائج الدراسة عن الدور الكبير والفعال الذي تؤديه الرقابة الإدارية في زيادة احترام مواقيت العمل عند الموظفين كما تؤكد على المساهمة الكبيرة لتخطيط الأهداف في الحد من سلبية الموظفين وزيادة انضباطهم في العمل وتؤكد أيضا على أن متابعة ومراقبة الأهداف تضمن تحمل الموظفين المسؤولية ومنه نستنتج أن وجود الرقابة الإدارية في مديرية الشباب والرياضة لولاية جيجل يؤدي الى الحد من مظاهر التسبب الوظيفي

التعقيب على الدراسة:

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات المطابقة لدراستنا في الكثير من النقاط ويتضح ذلك من خلال عنوان الدراسة والذي يتوافق مع عنوان دراستنا الا أن هدف دراستهما هو دور الرقابة في التقليل وهدفنا دور الرقابة الحد ضف الى ذلك نتشارك في متغيرات الفرضيات الفرعية (عدم تحمل المسؤولية ، سلبية الموظف) كما أننا استخدمنا نفس المنهج وهو المنهج الوصفي واختلفنا مع الدراسة في أنهم لم يستخدموا المسح التسامح ونحن استخدمته بالإضافة الى استعمال نفس الأدوات المنهجية الملاحظة، الاستبيان والمقابلة والوثائق والسجلات للحصول على المعلومات قد تم الاستعانة كثيرا من هذه الدراسة وسهلت لنا عملية البحث بدون جهد كبير في جمع المعلومات والبيانات .



الفصل الثاني:
الرقابة الإدارية

أولاً - التطور التاريخي لنظام الرقابة الإدارية :

الرقابة الإدارية كغيرها من الوظائف ساهمت بدور رئيسي في تنظيم المجتمع ومؤسساته عبر مختلف مراحل التاريخ بشكل جعلت علماء الإدارة و الإقتصاد و المالية يعتبرون أن النظام الإداري و المادي الذي لا تتوفر فيه رقابة فعالة و منتظمة نظاما ناقصا يفنقر إلى مقومات الجودة، و يرى هؤلاء العلماء أن الرقابة ظاهرة ضرورية و طبيعية في أي مجتمع لأنها تمثل الضوابط لكل تصرف يتعدى أثره الغير .

وقد مارس العرب الرقابة الإدارية منذ النشأة الأولى للحضارة العربية في بلاد الرافدين فقد إحتوت مسلمة حمورابي على الكثير من أحكام تنظيم المعاملات المالية و الإدارية، كما مارسها العرب منذ نشوء الحضارة الإسلامية، حيث بدأت الرقابة الإدارية في عهد الرسول صلى الله عليه و سلم حيث كان يكشف أعمال الولاية و يسمع ما ينقل إليه من أخبارهم. .. وكان يستوفي الحساب على العمال و يحاسبهم على المستخرج و المنصرف و على منواله سار الخلفاء في مراقبة العمال، و كان أول من قام بتطوير الجهاز الإداري في الدولة الإسلامية الخليفة عمر بن الخطاب رضي الله عنه فأنشا الدواوين التي تمكنه من ذلك مثل ديوان العطاء والحسبة وديوان الخراج والجباية لضبط الوارد والمنصرف، وكان لهذه الدواوين فروع في الأقاليم.

كما عرف الرومان الرقابة الإدارية و إستخدموها في تنظيم إمبراطوريتهم، وفي العصور الوسطى تطورت الرقابة أكثر فأكثر فظهرت الحاجة إلى وجود السلطات الثلاث في نظام الدولة في أوروبا وهي السلطة التشريعية و القضائية إلى جانب السلطة التنفيذية وحتى عام 1656م تأسست غرفة محاسبة باريس التي أنشأها الملك "سانت لويس" وكان من مهامها الرقابة على الحسابات وإصدار الأحكام، وتولت فيما بعد تطورات متلاحقة على مفاهيم الرقابة والحاجة إلى إستخدامها حتى عام 1789م، وإبان الثورة الفرنسية أصبحت الرقابة حقا مكتسبا لممثلي الشعب في مناقشة النفقات العامة و أسلوب تنظيمها وإدارتها، ومع ظهور الدولة الحديثة تطلب وجود ضوابط و أحكام على أداء التخطيط الإقتصادي لتحقيق التنمية والتوعية لمجتمعاتها.

وقد زاد الإهتمام بالرقابة الإدارية والمالية خلال الأزمة الإقتصادية العالمية عام 1929م وما بعدها خصوصا في الولايات المتحدة الأمريكية، فبعد أن كانت الرقابة الإدارية على الأعمال تتم من خارج المؤسسات أي من قبل السلطات القومية والشعبية أصبحت هناك حاجة ملحة لتطبيق الرقابة الداخلية على ممارسات المديرين ورؤساء الأقسام وكذلك على أداء الموظفين و العمال .¹

من خلال عرضنا للتطور التاريخي للرقابة الإدارية تم الترف على مختلف الجذور التاريخية التي مهدت لظهور الرقابة الإدارية و بلورتها، أضف إلى ذلك أنه تم الإشارة إلى بعض الخصائص الجوهرية للرقابة الإدارية كالموضوعية والتكامل. .باعتبارهم خصائص تساهم إلى حد كبير إلى تطبيق رقابة إدارية فعالة تفيد المنظمة و الموظفين ولتوضيح أكثر هذه الخصائص سنعرضها في عنصر مستقل بعنوان خصائص الرقابة الإدارية .

ثانيا - خصائص الرقابة الإدارية :

يعتبر وجود نظام رقابي في أي منظمة أمر منظمة أمر ضروري ومهم جدا لضمان الإنسجام والتنسيق بين الموظفين، ولتحقيق الهدف الذي خطط له لا يمكن إعتبار أي نظام رقابي جيد أو فعال إلا إذا إحتوى على مجموعة من الخصائص الجوهرية وضرورة وجودها في كل مرحلة من مراحل العملية الرقابية وسنعرض أهمها في ما يلي :

1- التكامل: يجب أن تتكامل وظيفة الرقابة مع وظيفة التخطيط و تضل طريقة لتحقيق هذا التكامل هو أن تأخذ الرقابة في الإعتبار أثناء ممارسة وظيفة التخطيط فعندما توضع أهداف الخطة يجب أن يتجه التفكير في نفس الوقت إلى تحديد المعايير التي سيتم على أساسها الرقابة، و التأكد من مدى تحقيق تلك الأهداف، فإذا كانت إحدى المؤسسات تهدف إلى تقديم منتجات جديدة خلال السنوات الخمس القادمة، فإنها يجب أن تحدد في نفس الوقت حجم المبيعات التي يجب تحقيقها لكل منتج جديد و في كل سنة من السنوات الخمس.

¹ حسين أحمد الطروانة، توفيق صالح عبد الهادي، صص 25-26.

2- الموضوعية: ويقصد بذلك أن نظام الرقابة يجب أن يوفر معلومات دقيقة و تفصيلية و لتوضيح هذه الفكرة قدم علي مصيلحي مثالا : طلب مدير المبيعات في إحدى الشركات من إثنين من مندوبي المبيعات بالشركة كتابة تقرير عما يشعر به العملاء إتجاه الشركة و منتجاتها وجاء في التقرير الأول أن مندوب المبيعات قد قام بمقابلة 15 عميلا وأن عشرة منهم قد أعربوا عن رضاهم عن الشركة و ثلاثة منهم أوضحوا أنه لا فرق بين الشركة وغيرها من الشركات وإثنان منهم أبدوا بعض الشكاوي، كما شرح التقرير أيضا أسباب رضا أو عدم رضا العملاء وأوضح إلى أي مدي يمكن أن ينعكس ذلك على طلباتهم خلال العام القادم، أما التقرير الثاني فقد أوضح فيه مندوب المبيعات أنه قام بمقابلة عدد قليل من العملاء الذين أعرب بعضهم عن رضاهم عن الشركة، في حين أبدى البعض الآخر إستياءه، وجاء في التقرير أيضا سوف تكون على ما يرام في العام القادم والسؤال الآن هو أي التقريرين أكثر نفعاً وفائدة لممارسة الرقابة ؟ لاشك أنه التقرير الأول حيث أنه أكثر موضوعية .¹

3- الدقة: إذا كانت الرقابة توفر معلومات خاطئة فهذا معناه أن مجمل ما تقدمه هو ضار أكثر من كونه نافع، لأنه قد يترتب عليها إتخاذ قرارات خاطئة، فإذا قدم مدير أحد المصانع أرقام منخفضة لتكاليف الإنتاج تقل عن الأرقام الحقيقية لإظهار كفاءته فقد يترتب على ذلك تسعير السلعة بسعر يقل عن تكلفتها الحقيقية الأمر الذي يعرض الشركة لخسائر ضخمة .

4- التوقيت: من المهم جدا أن تصل المعلومات التي يوفرها نظام الرقابة في التوقيت المطلوب والتوقيت لا يعني بالضرورة السرعة في توفير المعلومات، ولكنه يعني أن تكون المعلومات في أيدي المديرين في وقت إحتياجاتهم إليها، فقد يحتاج مدير أحد المتاجر البيانات المتعلقة بالمبيعات بصورة يومية، في حين يحتاج إلى البيانات الخاصة بمستوى المخزون من البضائع المختلفة بصورة أسبوعية .

¹ علي مصيلحي شريف وآخرون، ص262

5- المرونة: تعمل غالبية المؤسسات في ظل ظروف بيئة دائمة التغيير وكثيرا ما يترتب على ذلك تعديل بعض الأهداف و الإستراتيجيات والخطط، ويقصد بالمرونة أن يكون النظام الرقابي قابل للتكيف مع هذه التغيرات والتعديلات في المنظمة، وفي البيئة المحيطة بها، وبدون ذلك قد تضطر المؤسسة لإعادة تصميم النظام الرقابي بأكمله مع كل تغيير في الظروف الداخلية او الخارجية المحيطة بالمنظمة .¹

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

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

8- التنبؤ بالمستقبل : يجب أن لا تقتصر النظم الرقابية المستخدمة على إكتشاف الإنحرافات الحالية أو المتزامنة مع العملية الإنتاجية وإنما على المدير أما يسعى جاهدا للحصول على أساليب رقابية تمكنه من التنبؤ بالإنحرافات قبل وقوعها من شأنها تقادي إهدار التكاليف التي قد تكون جسيمة .³

9- الأعمال التصحيحية : إن أي نظام رقابي فعال هو ذلك النظام الذي لا يشير فقط إلى الإنحرافات الجوهرية عن المعايير الموضوعية ولكنه ذلك النظام الذي يوضح ويقترح مجموعة من الخطوات والأعمال او الإجراءات لتصحيح الإنحرافات وهذا يعني أن النظام الرقابي يجب أن يشير إلى مشكلة وحلولها .

¹ المرجع السابق، ص 262

² شريف علي: الإدارة المعاصرة، دار الجامعة للنشر والتوزيع، ط2، الإسكندرية، مصر، 1997 ص- ص 296-297

³ حسين أحمد الطروانة، هاني خلف، ص ص 47-48

10- المشاركة : ينبغي لأي نظام رقابي فعال أن يكون مقبولاً لجميع الأعضاء الموظفين في المؤسسة وحتى يكون هناك قبول فلا بد من مشاركة الأعضاء في تصميم هذا النظام وخاصة عند وضع المعايير الرقابية فكلما كانت هناك مشاركة كلما كان هناك قبولاً كلما كان هناك تعهداً والتزاماً بالتنفيذ والمتابعة كلما أدى ذلك إلى نجاح العملية الرقابية وتحقيق أهدافها .¹

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

ثالثاً - أهمية وأهداف الرقابة الإدارية :

1- أهمية الرقابة الإدارية :

تكمن أهمية الرقابة في كونها من الوظائف الإدارية المطلوبة في كل المستويات الإدارية و ليست محصورة إلا في الإدارة العليا فقط حتى وإن كانت تختلف من مستوى الآخر وذلك حسب إختلاف السلطات المخولة للمديرين في المنظمة ويمكن إبراز أهمية الرقابة الإدارية من خلال النقاط الآتية :

أ- **التغلب على المشكلات والمصاعب في حالات عدم:** التأكيد إن الأعمال قد لا تتماشى عادة مع الخطط الموضوعة أو أهداف المؤسسة التي سيتم تنفيذها وتحقيقها مستقبلاً لأن هناك الكثير من العوامل البيئية التي قد تحدث تغييرات مستمرة، ومن هنا نشأ مصطلح "غموض" أو "حالات عدم التأكد" مثل حالة الطلب على المنتج التكنولوجي، مدى وفرة المادة الخام ولذلك ومن خلال تطور نظام رقابي فعال قد يمكن الإدارة من متابعة أنشطتها وتمنحها السرعة في كشف وتصحيح الإنحرافات وتحقيق الأهداف.²

ب- **كشف الأشياء غير المنتظمة:** تتمثل أهمية الرقابة في كشف الأشياء غير المنتظمة أو التي تتصف بالشذوذ والغير مرغوب فيها في المنشأة مثل عيوب المنتجات إرتفاع

¹ المرجع السابق، ص48

التكاليف إرتفاع معدل دوران العمل، وبذلك فإن الكشف المبكر للأشياء الغير عادية في الغالب قد يوفر للمنشأة الوقت والمال و الجهد ويحد من المشكلات أو المصاعب الصغيرة والتي قد تصبح أكثر تعقيدا لا حقا.

ج- تحديد الفرص: وتتمثل أهمية الرقابة في التركيز أو الإشارة إلى المواقف أو العمليات التي تؤدي بصورة جيدة وغير متوقعة و التي من شأنها أن تنبه وتوجه الإدارة إلى فرص مستقبلية محتملة .

د- إدارة المواقف الصعبة: قد ينمو ويتسع حجم المنشأة أو ترتبط بمشاريع وعمليات كبيرة ومعقدة، وبالتالي لابد من استخدام العملية الرقابية لتعزيز عملية التنسيق، كذلك فإن العمل في ظل القواعد الدولية غالبا ما يؤدي إلى زيادة درجة التعقيد أو الصعوبات التي تواجهها الإدارة مما يدعو إلى ضرورة وجود نظام رقابي جيد.

هـ- لامركزية السلطة: إن وجود نظام رقابي جيد يعزز ويشجع المدراء على إتخاذ القرارات بتفويض السلطات للمستويات الإدارية الدنيا وهذا يعني أن الرقابة تساعد الإدارة في تجاوز المحددات والقدرات الإنسانية كما أنها تساعد في عملية التنظيم من خلال الحصول على المصادر المادية والبشرية وتوجيهها نحو تحقيق الهدف .¹

و- تنظيم وضبط تحكيمي: يوجه عملية الإتصال في مجال الأفكار و المعلومات .²

ز- تجنب المؤسسة تكاليف باهضة وعدم ضياع وقت وجهد في معالجة الأخطاء والانحرافات.

ح- التأكد من حسن إستخدام جميع الموارد المتاحة سواء كانت مادية أو بشرية.³

ط- هي أحد القنوات الرئيسية لتوصل المؤسسة إلى حالة التجاوب السريع مع التغيرات البيئية.⁴

¹ مرجع سابق، ص 595 .

² محمد عاطف غيث، مرجع سابق، ص 51 .

³ ضرار العقبيني، العملية الإدارية، دار البازوري العملية النشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007 ص 244.

⁴ شريف علي، مرجع سابق، ص 367 .

من خلال ما سبق أدركنا أنه هنالك حاجة ماسة للرقابة الإدارية، وهذه الحاجة لا تقتصر على المنظمات العامة دون الخاصة أو الكبيرة دون الصغيرة، فمن خلال أهميتها الكبيرة تسعى تلك المنظمات جاهدة إلى العمل على تحقيق أهداف الوظيفة الإدارية بهدف ضمان سير العمل على أكمل وأحسن وجه، وضمان بقاء واستمرار تلك المنظمات ولتوضيح تلك الأهداف سنعرضها في عنوان مستقل.

2- أهداف الرقابة الإدارية:

إن المقصود بالرقابة هو ضرورة تأمين القيادة الناجحة في المنظمة.

- ومن جملة الأهداف التي تسعى أي منظمة إلى تحقيقها ما يلي:

أ. التكيف مع التغيرات البيئية: في ظل بيئة الأعمال بالغة الاضطراب و التعقد التي تعمل فيها المنظمات اليوم، يتحتم على جميع المنظمات أن تهتم بالتغيرات المحيطة بها¹ ولذلك يجب تصميم نظام الرقابة بحيث يساعد المديرين على توقع التغيرات التي تحدث في الظروف المحيطة بالمنظمة ومتابعتها والتجاوب معها.

ب - إيقاف تراكم الأخطاء: صحيح أن الأخطاء الصغيرة قد لا تؤثر بشكل ملموس على أداء المنظمة، ولكن بمرور الوقت فإن هذه الأخطاء الصغيرة تتراكم وتصبح ذات تأثير خطير على المنظمة.

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

د. تخفيض التكاليف: لاشك أن الرقابة الفعالة يمكنها أن تخفض التكاليف من خلال تقليل المنتجات المعيبة، والحد من تلف المواد الخام ومنع الإسراف في استخدام الموارد.

2

¹ علي مصيلحي شريف وآخرون، مرجع سابق، ص ص 246-247 .
² المرجع السابق، ص 247 .

هـ تكشف عن مدى ولاء ورضا الموظفين والعمال ورؤسائهم على المؤسسة التي يعملون فيها.

و. قيام إتصال موثق ومدين بين مختلف المستويات الإدارية.¹

ز. تحقيق المناقشة بين المؤسسات من خلال محاولة تحقيق الجودة الشاملة.²

ح . إخضاع المؤسسة للنظم واللوائح والقوانين التي تنظم عمل الأفراد.³

ط- خدمة الإدارة ومساعدتها في ضمان أن الأداء يتم وفقا للخطط الموضوعية.

ي . توحيد التصرفات اللازمة لتنفيذ الخطط وتخفيض مخاطر الأخطاء عند وضع الخطط

تحديد مراحل التنفيذ ومتابعة التقدم.⁴

ك . حماية الصالح العام، والذي يعتبر محور الرقابة، ويتم ذلك عن طريق مراقبة النشاط

وسير العمل في كافة المستويات داخل المنظمة، وذلك بشكل تكاملي يحقق الأهداف

المرجوة.

ل . توجيه القيادة الإدارية إلى التدخل السريع لحماية الصالح العام، وإتخاذها يلزم من

قرارات لتقييم الأخطاء وتوجيه النشاط نحو تحقيق الأهداف المحددة مسبقا.

م . تحفيز ومكافاة العناصر الوظيفية التي ساهمت في كشف الإنحرافات أو التقليل منها

سواء عن طريق الإبلاغ أو المعارضة لها.⁵

ن . ترشيد عملية إتخاذ القرارات من خلال ماتوفره الرقابة من بيانات سليمة عن الأداء

المنفذ وما يعترضه من معوقات لإتخاذ قرارات تصحيحية مناسبة لها.

ش . عدم إساءة استخدام السلطة الرسمية وتحقيق العدالة في تقديم الخدمات للمستفيدين.

ع . الوقوف على مدى إنسجام السياسات و البرامج المطبقة مع الظروف السائدة بغض

النظر عن مدى مطابقتها للأنظمة واللوائح المعمول بها.¹

1 عمر عقيلي : الوجيز في مبادئ وأصول الإدارة، دار عمران للطباعة والنشر، عمان، الأردن 1991 ص169 .

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

3 فهمي محمود شكري : الرقابة المالية العليا، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2007 ص12 .

4 عبد الرزاق سالم الرحاحلة، ناصر جمال خضور، مفاهيم حديثة في الرقابة الإدارية، دار الإعمار العلمي للنشر

والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص14

5 أحمد أبو السعود محمد : الإتجاهات النظرية الحديثة لقياس وتقييم أداء العاملين، الدار الجامعية للنشر مصر

2009 ص112 .

ف . التثبيت من أن القواعد المقررة مطبقة على الوجه الصحيح وخاصة في المسائل المالية وفي حدود التصرف بها، وذلك منعا لحدوث إنحرافات من جانب الحفاظ على الأموال وتقاديا لأي إسراف في النفقات التي لا مبرر لها.

ص . معرفة كفاءة أداء العاملين لأنشطتهم في المنظمات، وتقويم الأداء لتحقيق الأهداف العامة للمنظمات.

ق . السعي إلى منع تكرار الأخطاء في المستقبل بالبحث عن أسباب مشكلات الأداء والعمل على رفع مستوى الأداء.²

إنطلاقا مما سبق يمكن إستنتاج أنه أي منظمة سواء كانت كبيرة أو صغيرة أو متوسطة الحجم إذا عملت على تحقيق تلك الأهداف ولو البعض منها فسوف تحقق نجاحا على المستوى الداخلي والخارجي، ويتعدد أهداف الرقابة الإدارية تتعدد مجالات إستخدامها وسنوضح ذلك في العنصر القادم.

رابعا - مجالات الرقابة الإدارية ومراحلها :

مهما تعددت مجالات الرقابة الإدارية إلا أنها تستخدم في كلا القطاعين العام والخاص حيث تستخدم في القطاع الخاص على مستوى الإنتاج كما ونوعا، أما في القطاع العام فتستخدم الرقابة الإدارية حسب طبيعة المؤسسة أو الدائرة، وبما أن الرقابة لديها مجالات إستخدام فهذا يعني أنها لانتم في فراغ بل أنه هناك مراحل تتم خلالها هذه العملية الإدارية وهي بمثابة أساسيات لها فلا يمكن الاستغناء عن أي جزء منها و التي سيتم التطرق لها في العنصر القادم.

1 . مجالات الرقابة الإدارية :

يمكن إدراج مجالات استخدام الرقابة الإدارية من حيث طبيعة المورد كالأتي :

أ . الرقابة على الموارد البشرية :

ترتكز الرقابة على الموارد البشرية على :

1 أحمد محمد المصري : التخطيط والمراقبة الإدارية، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، مصر، 2004 ص65.
2الغرباني، طلال سراج : الرقابة الإدارية وأجهزتها في مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة الرياض، السعودية، العدد 53، 2009، ص39

- عملية اختيار العاملين.
- ضرورة وضعهم في الأعمال المناسبة لهم، مع تدريبهم بشكل دوري كلما دعت الضرورة إلى ذلك بالإضافة إلى تقييم أدائهم بين الحين والآخر ولكن كل هذا يجب أن لا يتعدى الحدود المعقولة للرقابة، لأن الرجل في عمله يعمل بنفس الدوافع والاحتياجات والرغبات التي تدفعه في المجالات الأخرى، وهذا ماقالته الأسترالية "ماري فوليت" لأن التنسيق وليس التخويف هو جوهر الإدارة الجديدة .

1

- وقد تخطئ المنظمات كثيرا عندما تمارس قدرا مبالغا فيه من الرقابة على أعمالهم، ولكنهم في نفس الوقت يطالبون بدرجة معينة من الاستقلال وحرية التصرف مثال ذلك أنهم يقبلون أن تحدد الإدارة ساعات العمل وكمية المنتجات التي تقابل ساعات العمل و لكنهم يرفضون أن تتدخل الإدارة في شؤونهما الخاصة كمرقابة نوع أكلهم أو طريقة لباسهم .²

ب . الرقابة على الموارد المادية :

تتجه الرقابة على الموارد المادية لتشمل بعض النواحي منها الرقابة على المخزون والهدف منها هو أن لاتكون كمية المخزون أقل من اللازم أو أكثر من اللازم، كما تشمل الرقابة على العودة لضمان تطابق السلعة المنتجة لمستويات الجودة المحددة لها وهنا أيضا الرقابة الفنية على الآلات والتي تستهدف إستخدام الآلة المناسبة بما يتفق مع نوع وحجم العمل المطلوب وتأخذ الرقابة على الآلات عدة وجوه نذكر منها:

- التأكد من أن الآلات المطلوبة موجودة في المصنع وصالحة للعمل.
- التأكد من الإستخدام الأمثل للآلات.
- معرفة أسباب عطل الآلات وإجراء التصليحات اللازمة.

1 صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الإجتماع للبحث والترجمة

الجزائر 2006 ص 90

2 المرجع السابق ص، 90 .

فالرقابة المالية تمثل الأساس الذي يبنى عليه أي نظام للرقابة في

المؤسسة.¹

ج. الرقابة على موارد المعلومات :

تعتبر المعلومة الدقيقة في الوقت المناسب أصلاً من أصول المؤسسة وبناءاً عليه فإن الرقابة على المعلومات الغرض منها التأكد من التنبؤات المستقبلية الخاصة بالمبيعات و الأرباح دقيقة وملائمة من ناحية الوقت، كذلك التأكد من ملائمة المعلومات المتاحة لأغراض إتخاذ القرارات إذ من المعروف أنه بدون معلومات كافية ودقيقة لن تتمكن الإدارة من إتخاذ قرارات فعالة.²

توجد مجالات أخرى للرقابة الإدارية وتتمثل في مايلي :

أ- الرقابة على إجمالي الأنشطة: و التي يمكن إبرازها في الأرباح المركز بالنسبة للصناعة السياسات التكوين التنظيمي، الامدادات التمويل المبيعات الأبحاث.

ب- الرقابة الجزئية: وتتمثل في الأرباح النسبة المئوية من السوق.

ت- الرقابة على القسم: تتمثل في كمية الإنتاج، التكاليف " المواد والأجور " ونوع الإنتاج.

ج- رقابة العمليات: تتمثل في معايير العمل ومعايير المواد المصاريف الصناعية المتغيرة.³

ج- الرقابة الوظيفية : وتتضمن :

- المبيعات: كالإنتاج و المناطق الإعلان المدينون عمال البيع، تشكيلة المنتجات.
- التمويل : مثل المصروفات الرأسمالية، المتحصلات والمدفوعات تكوين رأس الماس.
- الأبحاث: كالمنتجات الجديدة، التكاليف، المشروعات.

¹ جلال إبراهيم العبد، إدارة الأعمال، دار الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر 2003 ص 299 .

² مصطفى صلاح سلامة : مفاهيم حديثة في الرقابة الداخلية والمالية ، دار البداية للنشر والتوزيع الأردن ، 2010

ص 63

³ عبد الرزاق سالم الرحاحلة، ناصر جمال خضورة، مرجع سابق، ص 19

كما وضعنا في السابق بما أنه توجد مجالات استخدام للرقابة الإدارية بالتالي يوجد بالضرورة خطوات أساسية لهذه العملية و التي سنقوم بعرضها بالتفصيل الدقيق .¹

2- مراحل الرقابة الإدارية :

تتضمن الرقابة الإدارية أربعة مراحل أساسية وهي :

أ- **تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها:** من المعلوم أن كل منظمة مهما كانت كبيرة ام صغيرة عامة ام خاصة، فإنها تسطر أهدافا تنظيمية أو غايات و التي يتم بموجبها توجيه نظام الإدارة نحوها ثم وضع الطرق المثلى لتنفيذها.

حيث أن تحديد الأهداف هو الأساس لموضوع وضع وتحديد المعايير أو المقاييس لأن المعايير والمقاييس هدفها تبيان تحقيق الأهداف أو الدرجة التي تم تحقيقها من الأهداف حيث ذكر " بيتر دركر " أن للأهداف أهمية كبيرة في كل المجالات التي يكون فيها الأداء و النتائج تأثيرا على بقاء وإزدهار المنظمة .²

ومما تجدر الإشارة إليه أن تحديد الأهداف كمؤشرات لأي خطة تنظيمية فإنها تستخدم كمعيار أو مقياس رقابي يتم تقييم الأداء الفعلي عليه وبالتالي يجب أن يعبر عنه بصورة كمية أو رقمية وضمن حد أعلى وحد أدنى خلال فترة زمنية محددة .إذن نرى أن تحديد الأهداف للمنظمات يعتبر ضرورة قصوى لتطبيق إجراءات الرقابة الإدارية حيث أنها وبدون وجود الأهداف تصبح عديمة الجدوى .

ب- **وضع المعايير الرقابية:** تتضمن تحديد العلاقات بين الجهد المبذول والنتائج التي تعتبر أداء مرضيا أي وجود مجموعة من المعايير التي تمثل الأهداف المخططة وتعتبر أداة قياس للأداء الفعلي .³

كما تعتبر عملية تحديد المعايير أو المقاييس أساسا للرقابة الإدارية ومرتبطة ارتباطا وثيقا بوظيفة التخطيط حيث أن أي خطة لا بد أن تتضمن مؤشرات أو معايير محددة تعكس مدى كفاءة تحقيق الخطة الموضوعة فدون التخطيط تنعدم الرقابة لأنه لا

1 عبد الرزاق سالم الراحلة، ناصر جمال خضورة، مرجع سابق، ص 19 .

2 حسين أحمد الطراونة، هاني خلف، مرجع سابق، ص ص 47-48 .

3 مصطفى محمد محمود : الرقابة الإدارية، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012 ، ص 226

تتم المطابقة للإنجاز أو الأداء عما هو مطلوب إتمامه وكذلك لا فائدة في تخطيط لا يتضمن الرقابة الإدارية.

وهناك العديد من المعايير و منها المعايير التالية:

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

ج- **قياس و تقييم الأداء الفعلي:** بعد أن يتحقق الأداء الناتج عن التنفيذ تبدأ المنظمة بمقارنته بالمعيار المحدد القياسه والتحديد مدى تطابق الأداء المحقق للأداء المخطط أو لتحديد الانحرافات سواء كانت انحرافات سلبية أم إيجابية بعبارة أخرى الانحرافات التي يمكن التغاضي عنها ولا تؤثر على الهدف و الأخرى التي يجب معالجتها ويستدعي الأمر تصحيحها فورا وفي الوقت المناسب نظرا لما لها من تأثير على تحقيق الهدف.

د- **إتخاذ الإجراءات الصحيحة:**

على ضوء نتائج مقارنة الأداء المخطط له يتم مايلي :

- **تفسير النتائج:** حيث يتم تحديد طبيعة الانحرافات ودرجة تأثيرها على الهدف بمعنى أن لا ينصب التفسير على جميع الانحرافات بل يتناول الانحرافات

¹ حسين أحمد الطراونة، هاني خلف، مرجع سابق، ص 51 .

الاستثنائية التي تقع خارج نطاق الحدود المسموح بها والتي لها تأثير سلبي على الهدف.

- هذا الفرز للإحرفات يمكن المنظمة من تركيز الإهتمام والجهود على الإحرفات التي تستدعي قرار فوري لتصحيح مسارات أدائها.
- **تحليل أسباب الإحرفات:** تضع المنظمة كل الإحرفات تحت مجهر التحليل لتحديد الأسباب الأساسية التي أدت إلى انحرافات الأداء المحقق عن الأداء المخطط له وعموما قد تعود الأسباب إلى الخطأ في الخطة أو الخطأ في التنفيذ أو الخطأ في المعيار الخاص بالقياس.
- **إتخاذ القرارات التصحيحية:** للإحرفات بعد أن يتم معرفة أسباب الإحرفات ومكانها تتخذ المنظمة القرارات التصحيحية بالسرعة المناسبة لتصحيح مسارات الأداء المسببة للإحرفات وهنا لا بد أن تتأكد من صحة ودقة البيانات و المعلومات التي استند عليها في تفسير وتحليل الأسباب لضمان فعالية القرارات التصحيحية و أن هذه القرارات ستزيل الأسباب التي أدت إلى الإحرفات.¹

مما سبق ذكره نستنتج أنه لكي تكون عملية الرقابة الإدارية ذات كفاءة عالية وفعالة عليها أن تتبع هذه المراحل وهي مراحل ثابتة وأساسية لا تتغير مهما كان نوع الرقابة الإدارية .

خامسا - أنواع الرقابة وعناصرها:

سنتناول في هذا العنوان العديد من أنواع الرقابة الإدارية و التي يمكن التعرف عليها حسب المعيار المستخدم في تصنيفها مثل حسب المصدر، حسب طبيعة التوجه،

¹ مصطفى، جيب شاويش، مرجع سابق، ص153 .

حسب المستوى الإداري... إضافة إلى ذلك سنتطرق إلى المكونات الأساسية للرقابة الإدارية.

1- أنواع الرقابة الإدارية :

يمكن تصنيف أنواع الرقابة الإدارية على أساس معايير معينة كالآتي:

أ- على أساس توقيت القيام بالرقابة: حيث توجد ثلاثة أنواع وهي:

- **الرقابة السابقة:** وتسمى بالرقابة الوقائية أو المانعة وتهدف إلى ضمان حسن الأداء أو التأكد من الإلتزام بنصوص القوانين و التعليمات في إصدار القرارات أو تنفيذ الإجراءات كما تهدف إلى ترشيد القرارات وتنفيذها بصورة سليمة و فعالة.
- **الرقابة المتزامنة:** تتمثل الرقابة المتزامنة للأداء في تصحيح الانحرافات عن المعايير الموضوعة أثناء تنفيذ العمل والتأكد من أن ما يتم إنجازه مطابق للأهداف الموضوعة تعمل هذه الرقابة على التقليل و الحد من الأخطاء قبل أن تتفاقم إلى مشاكل أكبر.¹
- **الرقابة اللاحقة:** وتسمى أيضا بالرقابة البعدية يطبق هذا النوع من الرقابة بعد الانتهاء من تنفيذ الأنشطة وبالتالي التركيز على الأداء الماضي، حيث يتم إبلاغ الإدارة بنتائج التنفيذ بعدة فترة زمنية معينة، وتزويدها بنتائج المقارنة بين الأهداف الفعلية والأهداف الموضوعة سالفا.²

وللتوضيح أكثر سنقوم باستعراض الجدول الآتي:

الجدول رقم (01) يوضح خصائص أنواع الرقابة والأسلوب الذي يجب أن تتبناه

الإدارة.

توقيت الرقابة	خصائصها	أساليبها
رقابة سابقة	التنبؤ بالإختلالات في الأداء قبل حدوثها	التنبؤ المالي، بحوث السوق، أسلوب المسار الحرج
رقابة متزامنة	تقيس الانحرافات عن معايير	الرقابة على جودة العمليات

¹ صلاح الشنواني : التنظيم الإداري في قطاع الأعمال، دار المعارف، مصر، 1966، ص159 .

² المرجع السابق ص159 .

الرقابة على العمليات الإنتاجية	الأداء كما تحدث في نفس وقت الأداء	
القوائم المالية	تحدد الإختلافات عن الأداء المخطط بعد حدوثها	رقابة لاحقة

المصدر: محمد فريد الصحن مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2002 .

ت . على أساس طبيعة التوجه بالرقابة :

• الرقابة الشخصية: المركزة على الفرد كيف يتم إتخاذ القرار من طرف الفرد السلوك القيادي أو الإشرافي له.

• الرقابة البيروقراطية: أي الإهتمام بجميع الإجراءات والمهام التي تنفذ بها العمال و التركيز على مدى مطابقة هذه الإجراءات وطرق الأنشطة بالقواعد و الأساليب المستخدمة¹.

• الرقابة على النواتج: أي الرقابة والإهتمام بالمرجات، حجم الإنتاج، نوعية الإنتاج، جودة الإنتاج، الأرباح .. الخ. .

• الرقابة الثقافية: التركيز والإهتمام على مدى وضوح الأهداف، ودرجة الحرية المطبقة واستقلالية عمل الأفراد .²

ث . على أساس المستوى الإداري:

• الرقابة على مستوى الفرد: يسعى هذا النوع من الرقابة الإدارية إلى تقييم أداء الأفراد العاملين ومعرفة مستوى كفاءتهم في العمل وسلوكهم، وذلك بمقارنة أدائهم مع المعايير الخاصة بذلك.

¹ عبد السلام أبو قحف : أساسيات التنظيم الإداري، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002، ص479 .
² مرجع سابق، ص479 .

• **الرقابة على مستوى الوحدة الإدارية:** يهدف هذا النوع إلى قياس وتقييم الإنجاز الفعلي لإدارة واحدة أو قسم من أقسامها لمعرفة مدى كفاءة أدائها لمهامها وتحقيق الأهداف المطلوبة منها.

• **الرقابة على مستوى الشركة ككل:** هو المستوى الثالث للرقابة في المؤسسات والشركات الغرض منه تقييم الأداء الكلي فيها ومعرفة كفاءتها في تحقيق الأهداف العامة التي تعمل من أجل تحقيقها، مثل النسب الربحية التي يتم تحقيقها في نهاية السنة، وحصصة المؤسسة في السوق التجاري، وقدرتها التنافسية... الخ.¹

د . على أساس جوهر الرقابة :

• **الرقابة التنظيمية:** والتي تركز على تطبيق خطوات الرقابة التي تضعها المنظمة من أجل تحقيق أهدافها .

• **الرقابة الاجتماعية:** تتمثل هذه الرقابة في الأعراف، التقاليد والمفاهيم التي تتشكل عند العمال و الموظفين والتي تحدد سلوكهم وفقاً لمعايير معينة.

• **الرقابة الذاتية:** تتمثل الرقابة الذاتية في شعور الفرد بالرقابة ينبع من داخله، وذلك بوضع طرق وأهداف محددة يسعى الفرد للوصول إليها ومواجهة جميع الانحرافات التي تحول على تحقيق هذه الأهداف التي تخدم عمله و بالتالي تخدم المؤسسة .²

الجدول رقم (02): يوضح أنواع الرقابة وكيفية معالجة وتصحيح الانحرافات إن

وجدت.

النوع	المعايير	طرق قياس الأداء	كيفية معالجة الانحرافات
الرقابة التنظيمية	توضح رسمياً من قبل الإدارة في شكل أهداف	الميزانيات التقارير	طرق إيجابية: ترقية، زيادة المرتب؟

¹ علي عباس، مرجع سابق، ص- ص 24-25 .

² أبو بكر مصطفى بعيرة : الرقابة الإدارية في المنظمات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الدول العربية، العدد 273، ص 12 .

طرق سلبية: الفصل، عدم منح المكافآت، لفت النظر، اللوم .		وخطط	
طرق إيجابية: الموافقة على البقاء الفردي في مجموعة توليد دور القيادة غير الرسمية طرق سلبية: الرفض من المجموعة السلوك العدواني	الملاحظة الإتصال غير الرسمي	توضح بشكل غير رسمي عن طريق الجماعات غير الرسمية في شكل التزامات على جميع الأفراد	الرقابة الإجتماعية
طرق إيجابية: الشعور بالرضا السيطرة على الذات طرق سلبية: الشعور بالخيبة وعدم الكفاءة	مراقبة الفرد لذاته	تتبع من ذات الفرد وعن إلتزامه بأهداف إنجازات شخصية	الرقابة الذاتية

المصدر: أبو بكر مصطفى بعيرة الرقابة الإدارية في منظمات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الدول العربية العدد 273، ص 13 .
هـ . على أساس نوعية الانحراف:

تصنف إلى نوعين:

- الرقابة الإيجابية: يقصد بهذا النوع من الرقابة تحديد الانحرافات الإيجابية لمعرفة أسبابها وتدعيمها، ومن ثم الإستفادة منها بشكل أكثر في المستقبل¹.
كما تهدف إلى التأكد من أن التصرفات والإجراءات والأنشطة المختلفة تسير وفقا للوائح والأنظمة والتعليمات المعمول بها بما يكفل تحقيق الأهداف من جهة، والنظر إلى المستقبل² والتنبؤ به من جهة أخرى، وميزة هذه الرقابة هي سهرها على حسن سير العمل بعيدا عن محاولة تصيد الخطأ والانحراف.

1 محمد عيسى الفاعوري : الإدارة بالرقابة، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن، 2008، ص26
2 علي عباس، مرجع سابق، ص - ص 26-27 .

• **الرقابة السلبية:** يقصد بها الكشف عن الأخطاء و الإنحرافات السلبية، ومعرفة أسبابها ومسبباتها والعمل على تصحيحها، وإتخاذ الإجراءات لمنع تكرار حدوثها في المستقبل .

و . على أساس تنظيمها:

تصنف إلى 3 أنواع :

• **الرقابة المفاجئة:** هي تلك النوع من الرقابة الإدارية التي تتم بصورة مفاجئة ودون سابق إنذار من أجل مراقبة العمل وضبطه دون اتخاذ ترتيبات مسبقة من المدير أو الرئيس المباشر .

• **الرقابة الدورية:** هي التي تنفذ في كل فترة زمنية، أي حسب جدول زمني منتظم، حيث يتم تحديدها يوميا أو كل أسبوع أو كل شهر وقد يوضح الجدول الزمني على أساس ربع ونصف سنوي .

• **الرقابة المستمرة:** تتم عن طريق المتابعة والإشراف والتقييم المستمر لأداء العمل .¹

ز . على أساس الكيفية :

وتصنف إلى نوعين:

• **الرقابة العامة:** وهي الرقابة الإدارية الخاصة بمتابعة عمل المنظمة ككل وهي من أهم أدوار القيادات في المنظمات، ويعتمد نجاحها على قدراتهم وكفاءتهم في تقليل أخطاء الأداء .

• **الرقابة بالإستثناء:** هي أسلوب يستخدم في المنظمات المتعددة النشاطات، حيث تتم

الرقابة بتحديد عمل معين، ويتركز عليه رسم الخطط وتحديد الأهداف، ومن ثم

التركيز على رقابة الإنحرافات أثناء إنجاز الأعمال المحددة .²

ح . على أساس أطراف التعامل مع المنظمة: يمكن تصنيفها إلى :

¹ المرجع السابق، ص 27 .

² حسن عشاوي، سعد الدين : أسس الإدارة، مكتبة عين الشمس، القاهرة ، مصر، 1980، ص43

- **الرقابة الداخلية:** وتهتم بجميع الأنشطة والمهام التي تمارسها المنظمة داخل محيطها وفي كافة المستويات الإدارية مثل: الرقابة على العمال.¹
- **الرقابة الخارجية:** تهتم بالمهام و الأنشطة التي تمارسها المنظمة مع المحيط الخارجي والمتمثلة في التعامل مع كل من الموردين العملاء التعامل مع الأجهزة الحكومية بالإضافة إلى نشاطات أخرى خارجية.²
- ط . **على أساس التخصص والأنشطة:** تصنف الرقابة حسب هذا المعيار إلى أربعة أنواع.
- **الرقابة على الأعمال الإدارية:** ويهدف هذا النوع من الرقابة إلى حسن استخدام الموارد البشرية و المادية من خلال متابعة وتقييم جميع الأنشطة الإدارية المختلفة في المنظمة بما فيها الخدمات المقدمة وتمتد لتشمل المستويات الإدارية المختلفة، الهيكل التنظيمي، طرق العمل شؤون الأفراد و النواحي المالية الفنية فهي تشمل مكاتب البريد و الأحوال المدنية والجامعات والمؤسسات الحكومية والوزارات والبلديات وجميع المرافق التابعة لها.
- وتراقب كل أوجه النشاطات التي تقوم بها المنظمة وعلى المنظمة وعلى جميع خدماتها وتشمل كل أو بعض عناصر العملية الإدارية في الوحدات الإدارية و على كافة المستويات التنظيمية والوسائل وطرق العمل وشؤون الموظفين والقوانين والأنظمة التعرف على مشكلات العمل الإداري وسلامة الموارد البشرية.
- **الرقابة المالية (المحاسبية) على عمل الجهاز التنفيذي:** ويهدف هذا النوع من الرقابة إلى حماية الأموال من خلال التأكد من حجة التصرفات المالية بعد مراجعة المتحصل من الإيرادات و المتصرف من النفقات و أنها تمت وفقا للقوانين والتعليمات والقواعد العامة للميزانية. تركز على أعمال الإدارة المتعلقة بصرف و تحصيل الأموال

¹ عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص479

² عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص479 .

العامة على البيانات المالية والعمليات المحاسبية وإعداد الدفاتر السجلات والمستندات القانونية وفقا لقواعد الميزانية والمبادئ المحاسبية، كما تهدف لمراجعة المتحصل والمنصرف من الإيرادات العامة.

. تزايد الإهتمام بالرقابة المالية لإتساع الإدارة العامة وتشعب مواردها ونفقاتها لذا تعددت أجهزتها، وهذا النوع من الرقابة ذو فعالية محدودة لأن الرقابة بعدية، ولا تركز على النتائج أو تحقيق الأهداف وإنما التأكد من المصروف هو المخصص من الميزانية بغض النظر هل حقق الأهداف أم لا.

• **الرقابة الفنية:** ويهدف هذا النوع من الرقابة إلى التركيز على المشرفين الفنيين في المجالات المهنية المختلفة كالأعمال الهندسية و التصميم الإنتاجية والفنية والقانونية وتقوم هيئات التفتيش الفني على مثل هذا النوع الرقابة¹.

• **الرقابة على الأنشطة الروتينية:** ويتركز هذا النوع من الرقابة على مجموعة الأعمال والأنشطة والمعاملات المتكررة وقد تكون يومية وتتمثل هذه الأنشطة في إجراءات وأساليب او مراحل العمل ومن أمثلتها إجازة الموظفين، مشتريات الأثاث البريد الوارد والصادر، حفظ السجلات و الوثائق .

. وتكون الرقابة على النشاطات الروتينية أفضل إذا ركزت على الكفاية ومستويات الأداء من خلال دراسات الوقت والحركة لتحديد وقت معين لكل خطوة من خطوات العمل وإستبعاد الحركات الغير ضرورية، ومن الطرق الفنية الأساسية لهذه الرقابة نذكر خريطة توزيع الوقت خريطة تدفق العمل خريطة حصر العمل دراسات الاقتصاد في الحركة، دراسات التوزيع المكاني وتتمثل طرق الرقابة الإدارية المستخدمة في إطار تلك الإجراءات الروتينية على مايلي: خريطة سجل الآلة وتوضح كمية العمل الذي تؤديه كل آلة وبيان الوقت الضائع دون استخدام و ذلك على هيئة شكل بياني يظهر عدد الساعات التي إشتغلتها الآلة الواحدة كل يوم من أيام العمل وما أنتجته من وحدات سلعية خلال تلك

¹ مصطفى، محمد محمود، مرجع سابق، ص 106 .

الساعات، أما سجل العامل فالغرض منه التوصل إلى معرفة الوقت الذي يستغرقه العامل في عمله ومقدار الإنتاج الذي حققه في ذلك الوقت والغرض من هذا السجل هو التعرف على مدى إنجاز العامل لواجباته خلال الوقت المقرر أما خريطة التصميم فهي توضح طريقة سير العمل وفقاً لتسلسل العمليات ومراحلها وتختلف عن خريطة سجل العامل في أنها توضح العمليات التي تتأخر عن موعدها أما. تقدم العمل فهي توضح مركز العمليات من حيث ما هو مطلوب عمله مثلاً في أوامر التشغيل التي أعهد بها إلى الآلات وماتم إنجازها.¹

إنطلاقاً مما تم عرضه نستنتج أنه توجد العديد من أنواع الرقابة فإنه توجد مكونات أساسية ضرورية لكل عملية رقابية و التي سنعرضها في العنصر الموالي.

2. عناصر الرقابة الإدارية:

تحتاج أي منظمة بغض النظر عن طبيعة نشاطها جملة من الشروط أو العناصر التي تساعد على تحقيق أهدافها المسطرة وتتمثل في مايلي:

أ - **تحديد الهدف من الرقابة:** قد يكون الهدف من الرقابة عاماً وهذا يعني خضوع كل شيء في المنظمة للرقابة وذلك لهدف التنبيه بالخطأ أو الانحراف قبل وقوعه أو إستفحاله، أو قد يكون الهدف من الرقابة معرفة نتائج عمل معين ومقارنتها بالمعايير الكمية أو النوعية للتأكد من مدى تحقيق التوافق بين مستويات الأداء الفعلية و المعيارية².

ب . **تحديد أساليب ووسائل الرقابة:** من هذه الأساليب و الأدوات ما يتعلق بالأرقام ودلالاتها والمعلومات المتمثلة بالميزانيات والموازنات والتقارير والخرائط و الخطط العامة والتفصيلية وطرق التحليل المالي و الهندسي و الكميائي.

ج . **تحديد نوع الرقابة:** كالرقابة الوقائية و العلاجية المفاجئة، الدورية أو المستمرة، الداخلية أو الخارجية.

¹ المرجع السابق، ص- ص106-107 .

² معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، مرجع سابق، ص40 .

د . **تحديد نظام التبليغ:** ويعني ذلك تحديد طرق وإجراءات الإخبار عن الخطأ أو الإنحراف ومن الذي له حق أو صلاحية التبليغ ولمن سيتم التبليغ ، كيف يتم الإبلاغ عن الخطأ ومتى يتم ذلك.

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

و . **المعيار:** قد يعبر المعيار عن رقم نسبة أو كمية أو درجة معينة ويستخدم لأغراض الحكم على مدى ملائمة الإنجاز أو الأداء الفعلي، ويشترط في المعيار أن يكون واضحا ومفهوما ومنطقيا لا يقبل التأويل أو التحريف.¹

تعد العناصر الرقابية الإدارية المذكورة سابقا بمثابة عناصر ضرورية لأي منظمة لأنها عناصر شاملة لكل عملية رقابية، وإضافة إلى أنه لكل عملية رقابية عناصر وشروط نجاحها فإنه توجد أيضا وسائل وأساليب تستعين بها في مختلف مراحل العملية الإدارية.

سادسا . وسائل وأساليب الرقابة الإدارية:

لاشك أن هنالك وسائل وأساليب يتعين تسخيرها من قبل الأطراف المعنية بالرقابة الإدارية في تقييم الأداء الفعلي ونتائجه تقييما موضوعيا تبعدها عن المؤثرات الشخصية التي تقسد التقييم وتبعده عن غاياته الأساسية وتختلف المعايير الموضوعية في الخطة باختلاف أنشطة المنظمة، وحسب طبيعة الأهداف ونوع الأداء المحدد لبلوغ تلك المعايير و الأهداف إذ يصعب إستخدام أداة رقابية واحدة لجميع المجالات، حيث إتفق مفكر و الإدارة على أنه يتعين إستعمال وسائل مختلفة للرقابة الإدارية، ومن أهم الوسائل والأساليب وأكثرها إستعمالا من قبل المنظمات في مجال الرقابة الإدارية مايلي² :

¹ المرجع السابق، ص 40

² عبد الكريم أبو مصطفى، مرجع سابق، ص 251

1 . التقارير الإدارية: هو أسلوب معروف في جميع المؤسسات وذلك من خلال تطبيقه والإعتماد عليه لأنه يعتبر وسيلة تهدف إلى إعطاء المعلومات اللازمة عن كيفية إجراء العمل ومدى كفاءة إنجازه، وهذا يسمح بمقارنة مستويات الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية للأداء المخطط توجه التقارير بالدرجة الأولى على الجهة المسؤولة عن إتخاذ قرار تصحيح الإنحراف في وقتها أو تكون نهائية أي بعد الإنتهاء من إنجاز عمل أو مسؤولية معينة، هي تساعد في التقييم النهائي لأي عمل و لكي تكون هذه التقارير هادفة يجب أن تعتمد على بيانات ومعلومات دقيقة ويجب أن تعد بطريقة جيدة وواضحة، ومن أهم التقارير الإدارية مايلي:

أ. **التقارير الدورية:** تكون هذه التقارير بصورة دورية يومية أو أسبوعية أو شهرية أو فصلية أو حولية أو بعد إنتهاء كل مرحلة من مراحل المشروع أو بعد إنتهاء المشروع كله، يقوم بوضع هذه التقارير عادة مدراء المشاريع وتكون الجهة المخاطبة فيها هي الإدارة العليا وهذا للوقوف على الإنجازات والمشكلات ومثل هذه التقارير تكون مختصرة .

ب . **تقارير سير الأعمال الإدارية:** تنجز هذه التقارير من طرف رؤساء الإدارات وإنجازاتها المتعددة وتشكل مثل هذه التقارير حلقة وصل بين المستويات الإدارية الوسطى و الدنيا من جهة و المستويات الإدارية العليا من جهة أخرى وتتضمن هذه التقارير عادة شروحات عن عرض العمليات التنفيذية إلى جانب معلومات مختصرة عن الإنجاز والإشارة إلى المشكلات الناجمة وبعض الإقتراحات والتوصيات لمعالجة ما يلزم .

ج . **تقارير قياس كفاءة الموظفين:** وهي تقارير دورية عادية يقيم فيها الرؤساء المباشرون أداء مرؤوسيههم بما في ذلك قياس قدراتهم وتطور تلك القدرات ومدى تعاونهم مع زملائهم في العمل ويقصد بمثل هذه التقارير تحفيز الموظفين على الأداء وتحسين نوعية عملهم بالإضافة إلى تحسين أوضاعهم الوظيفية¹

2 . الملاحظة: تعتبر الملاحظة وسيلة رقابية للحصول على معلومات رقابية ملائمة لجميع المجالات الرئيسية وعلى جميع المستويات من مدراء ورؤساء وموظفين ومشرفين،

¹ المرجع السابق، ص 252 .

ومن فوائدها إعطاء الإنطباع الجيد الشخصي الذي يرسم في أذهانهم عن مستقبل أعمالهم، قيام الكثير من مدراء الشركات ورؤساء الأقسام بزيارات متكررة بمختلف المرافق التابعة لشركاتهم وعلى الرغم من هذه الفوائد لها سلبيات منها أن المدير يتعرض للكثير من الإنتقادات وسوء التفسير من جانب الأفراد لبعض الجولات والزيارات، بالإضافة إلى ذلك فالملاحظة الشخصية كأداة رقابية تحتاج إلى وقت للحصول على المعلومات .¹

3. المذكرات: هي عبارة عن رسائل متبادلة بين إدارات وأقسام المؤسسة الواحدة حيث تعتبر وسيلة إتصال يتم فيها نقل المعلومات والبيانات وإستعمال المذكرات واسع الانتشار في المؤسسات ذات الأعمال الكبيرة وصعوبة الإتصال الشخصي راجعة لضغوط العمل والأداء وعادة ماتستخدم المذكرات في حالة نقل البيانات التي تتطلب المحافظة على ملفات المؤسسات لتشكل مرجعية وثائقية في المستقبل كما تستخدم المذكرات في الحالات التي تستدعى كتابة البيانات على جداول وإحصائيات رقمية وتسجيل قرارات القمة الإدارية أو في الخطأ فيها لو تم نقلها شفويا على سبيل المثال²

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

- تحديد الجهات المختصة يتلقى الشكاوي ومعالجتها بشكل حاسم وواضح .
- التزام السرية وعدم كشف مصادر تلك الشكاوي أو مقدميها تجنباً لظاهرة الخوف الرقابي وسلبياته .

¹ زاهر عبد الحليم عاطف : الرقابة على الأعمال الإدارية، دار الراية، عمان، الأردن، 2009، ص52 .
² عبد الرحمان الصباح، مرجع سابق، ص288 .

- مقابلة وتقريب جهات تلقي الشكاوي أو مقدميها تجنباً لظاهرة الخوف الرقابي وسلبياته.
- الزام مقدمي الشكاوي و المعنيين بضوابط الموضوعية وسرد الحقائق المسندة.
- إتباع التوقيت الملائم لتقديم الشكاوي وبنها. معاقبة مقدمي الشكاوي المعرضة وعدم

الإكتفاء بحفظها وتجنب اثارها مع تقديم ترضية معنوية للمتضررين منها ¹.

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

6. الميزانيات التقديرية: وهذه توزد الإدارة بالمعلومات اللازمة لتأدية وظيفة الرقابة بفاعلية وهي تعبر بالأرقام عن النفقات و الإيرادات لفترة زمنية مستقبلية، وتزود الرقابة بالمعايير² الرقابية، والرقابة توفر للقائمين على الميزانية بالمعلومات عن حجم الإنجاز الفعلي الذي يحققه فعلاً .

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

8. خريطة جانت: يقوم هذا الأسلوب بتزويد الإدارة بالمعلومات اللازمة لوظيفة الرقابة بفاعلية، وهي ترتكز على مفهوم قيمة الزمن اللازم لبداية ونهاية النشاط و للمشروع كله.

9. تحليل الشبكات: يعتبر هذا الأسلوب من الأساليب الحديثة في برمجة وتخطيط ومتابعة البرامج و الرقابة على الوقت والنفقات المستمرة في تنفيذها، ويتكون من أسلوبين أسلوب تقييم ومراجعة البرامج وطريقة المسار الحرج، ويهدف هذا الأسلوب إلى مساعدة الإدارة في إتباع التخطيط العلمي للبرامج على المدى البعيد، وإتخاذ القرارات المتعلقة بالتنفيذ وإستغلال الموارد المادية والبشرية المتاحة بكفاية وفعالية، وكشف الأخطاء و

¹ جواهر عبد الله حسين : الإدارة الحديثة – التطوير – الرقابة، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، مصر، 2011، ص189 .

² محمد عيسى الفاعوري : مرجع سابق، ص-ص 189-190 .

الإنحرافات في وقتها لاتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب، وتحسين الرقابة أثناء التنفيذ وتزويد الإدارة بتقارير واضحة ودقيقة عن سير العمل .¹

10. المراجعة: تتم ممارسة الرقابة الإدارية عن طريق استخدام أسلوب المراجعة للتأكد من نظامية نشاط المنظمة، ويعهد في الغالب إلى أجهزة مستقلة، أو وحدات متخصصة في مجال الرقابة داخل المنظمة مراجعة السجلات و التقارير لإستخراج البيانات الفعلية عن الأداء لمختلف أوجه نشاط المنظمة، ومن ثم مقارنة البيانات بما هو مقرر تنفيذه من خلال الخطط الموضوعة في هذا المجال مسبقا .²

11. السجلات: تعتبر السجلات الإدارية إحدى وسائل الرقابة الإدارية، حيث يتم إستخدامها للتأكد من حسن سير الأعمال، ذلك أنها وسيلة لجمع المعلومات والبيانات عن أداء العاملين .³

12. التفتيش: يهدف التفتيش إلى التأكد من حسن أداء الأعمال وكفاءة إنجازه، وسلامة الإجراءات المتبعة في التنفيذ ويقوم بأعمال التفتيش فئة متخصصون من ذوي الكفاءات والخبرات حتى يكونوا ملمين بكافة دقائق أمور العمل ويتم التفتيش عادة بمقابلة العاملين⁴ وفحص أعمالهم ومناقشتهم فيها، والوقوف على المشكلات التي تعترض سير الأداء ومدى إمكانية حلها وكشف الأخطاء والوقوف على مسبباتها .⁵

ومن هذا تكون قد تطرقنا إلى أهم الوسائل والأساليب الرقابية، ومن خلال هذا نجد أنفسنا نتوصل إلى إستعراض مسؤولية الرقابة الإدارية و التي سنوضحها في عنوان مستقل .

سابعاً . مسؤولية الرقابة الإدارية ومداخلها:

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

المرجع السابق، 190¹ .
محمد عدل الفتاح ياغي: الرقابة في الإدارة العامة، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، السعودية، 1987، ص 71² .
3 الجويير عبد الرحمان بن إبراهيم : الرقابة الإدارية المنظور الإسلامي والمعاصر والتجربة السعودية، دار العلم للنشر والتوزيع، جدة السعودية، 1990، ص 36³ .
4 الحبيبي علي : الإدارة العامة، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 1990، ص 238 .
5 المرجع السابق، ص 238 .

1. مسؤولية الرقابة الإدارية:

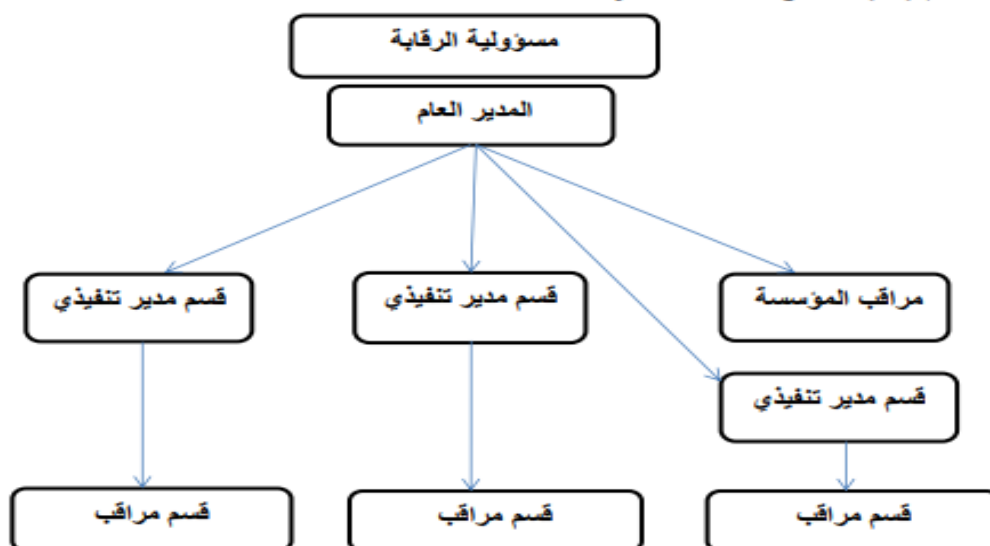
إن النشاط الرقابي هو مسؤولية مشتركة بين المديرين التنفيذيين في مختلف المستويات وبين الإستشاريين المختصين.

أ. المديرين التنفيذيين: إن الرقابة هي مسؤولية المديرين حيث يشتركون في تصميم النظام الرقابي ومسؤولون عن تطبيقه وإستخدامه، فهم متحكمون بها.¹

• و السؤال الذي يطرح نفسه هو كيف يتم توزيع مسؤولية الرقابة ؟

سوف نجيب عن هذا التساؤل من خلال هذا المخطط البياني :

الشكل رقم (01) : يوضح الهيكل التنظيمي للأعضاء المسؤولين عن عملية الرقابة.



المصدر: كامل بربر: الإدارة عملية ونظام المؤسسة الجامعية للدراسات، مصر، 1996، ص 150 .

بنفس المنطق فإن المدير التنفيذي لكل قسم من الأقسام الرئيسية يكون مسؤولاً عن الرقابة على القسم الذي يرأسه ولهؤلاء المديرين قدر من الإستقلالية في تعديل الأنظمة الرقابية التي يستخدمونها بما يتماشى مع تفضيلاتهم ووجهة نظرهم في كيفية تطبيق تلك النظم ورغم تباينها نتيجة لإختلاف التفضيلات وتنوع وجهات النظر في حدود الإطار الكلي و النظام الشامل للرقابة على المؤسسة.

¹ كامل بربر : الإدارة عملية ونظام المؤسسة الجامعية للدراسات، مصر، 1996، ص150 .

ب . الإستشاريون المختصون: في معظم المؤسسات تخصص مسؤولية الرقابة لواحد أو أكثر من الإستثمار بين المختصين يطلق عليهم إسم مراقب يساهم في عملية تطوير النظام الرقابي¹

ومن هنا يمكن القول أن المسؤولية الرقابية هي مسؤولية الجميع، حيث يشترك فيها كل الأعضاء الموجودين داخل المنظمة، ومن هذا نجد أنفسنا قد إستعرضنا أهم مداخل الرقابة الإدارية و التي سيتم شرحها في العنصر القادم.

2. مداخل الرقابة الإدارية:

يمكن التمييز بين ثلاثة مداخل لممارسة الرقابة في المنظمات هي مدخل الرقابة السوقية، مدخل الرقابة البيروقراطية، ومدخل الرقابة العشائرية (العضوية)، وكثيرا ما تجمع المنظمات بين إستخدام أكثر من مدخل في نفس الوقت، وفيما يلي نعرض بإختصار لهذه المداخل الثلاثة :

أ. مدخل الرقابة السوقية: ويعتمد على الآليات السوقية في الرقابة كما يحدث على سبيل المثال في الرقابة على أسعار بعض الأجزاء و المكونات أو الخدمات التي تحتاج إليها المنظمة والتي يمكن تحديد مواصفاتها بوضوح ودقة كاملة، حيث تقوم أقسام المشتريات بتحديد المواصفات التفصيلية للخدمات أو السلع الوسيطة التي تحتاج إليها المنظمة، ثم تدعو إلى عقد مناقصة تنافسية بين موردي هذه المواد المطلوب شرائها للحصول على أفضل العروض بدون التحديد الواضح للمواصفات، أو دعوة الموردين للدخول في المناقصة قد يظطر مدير المشتريات إلى بذل مجهود مضاعف للوصول إلى أفضل مصادر التوريد وأفضل الأسعار وبذلك يكون قد نقل عبء الرقابة إلى والياته التنافسية، ولكن يشترط لتطبيق هذا المدخل أن يكون هناك قدر معقول من المنافسة بين موردي هذه الأجزاء أو الخدمات وقد استخدمت شركة جنرال موتورز الأمريكية مدخل الرقابة السوقية للضغط على أقسامها الداخلية وتحفيزها للتنافس مع المصادر²

¹ المرجع السابق، ص 150 .

² علي مصيلحي شريف وآخرون، مرجع سابق، 249 .

الخارجية للتوريد، حيث أبلغت هذه الأقسام بمعايير الجودة و التكلفة الخاصة بالأجزاء المستخدمة في صنع السيارة، وأوضحت لهم أنه مالم يتم الوفاء بهذه المعايير فإن الشركة سوف تقوم بشراء هذه الأجزاء من الموردين الخارجيين، وقد أدى هذا الإجراء إلى خفض الوقت اللازم لإنتاج الكمية المطلوبة من إحدى الأجزاء من 48 ساعة و 6 دقائق إلى 12 ساعة و 7 دقائق خلال ثلاث سنوات فقط .

ب . مدخل الرقابة البروقراطية: وهو يركز على مدى الإلتزام بتطبيق السياسات والإجراءات و القواعد الإدارية ويتوقف استخدام هذا المدخل على نمذجة الأنشطة، و التحديد الدقيق المواصفات الوظيفية والموازنات وغيرها من الآليات الإدارية التي تلزم العاملين بأداء سلوك معين للوفاء بمعايير الأداء .

ج . مدخل الرقابة العشائرية : وهو مدخل رقابي يعتمد على ضبط سلوك العاملين من خلال القيم والقواعد و التقاليد و المعتقدات المشتركة وغيرها من مكونات و عناصر الثقافة التنظيمية، وهي تعتمد على الفرد والمجموعة (العشيرة)، لتحديد السلوكيات المرغوبة والمناسبة المرتبطة بالعمل وكذلك معايير الأداء، ويستخدم هذا المدخل بكثرة في المنظمات التي تستخدم فرق العمل بدرجة كبيرة، وكذلك في المنظمات التي تتغير التكنولوجيا المستخدمة فيها بشكل مستمر فالعاملين في شركة مايكروسوفت يدركون تماما السلوكيات ذات الصلة بالعمل المتوقع منهم وأهداف الأداء التي يجب عليهم بلوغها من منطلق الثقافة التنظيمية السائدة التي أرساها بيل جيتس مؤسس الشركة .¹

تعتبر المداخل التي استعرضناها مداخل كبرى و التي يمكن لأي منظمة أن تستعين بها وذلك حسب طبيعة النشاط الرقابي و بعد تناولنا لهذه المداخل سنتطرق إلى علاقة هذه الوظيفة الرقابية بالوظائف الإدارية الأخرى.

ثامنا . علاقة الرقابة الإدارية بالوظائف الأخرى:

¹ مرجع سابق، ص 249.

إن الوظائف الإدارية تشمل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، هنا ترتبط بعلاقة مميزة مع كل وظيفة وتشكل روح الوظائف، ونجد أن هناك تكاملاً بين هذه الوظائف والرقابة الإدارية على النحو التالي:

1. التخطيط والمراقبة: يعتبر التخطيط الوظيفية الإدارية الأولى وله الأولوية على الوظائف الإدارية الأخرى من تنظيم وتوجيه ورقابة لأن هذه الوظائف يجب أن تعكس هذا التخطيط فالمدیر ينظم ويوجه ويراقب لكي يضمن تحقيق الأهداف طبقاً للخطط الموضوعة، فالتخطيط¹

يقوم على عملية التفكير والتقدير للمستقبل والنظر في البعد الزمني و التنبؤ بالمتغيرات، ووضع الخطط لما يخفيه المستقبل والتأقلم مع الظروف المتغيرة، أو هو الأسلوب العلمي الذي يتضمن حصر الموارد البشرية والمادية وإستخدامها أكفا إستخدام بطريقة علمية و عملية وإنسانية لسد إحتياجات المؤسسة ويتضح من هذا التعريف أن التخطيط أسلوب علمي يتم على أساس الموارد اللازمة لعملية الإنتاج وتنظيم الموارد المالية وإستخدامها بأحسن الطرق وذلك بوضع خطة شاملة وهو الوظيفة الإدارية الأولى التي تعتمد عليها الوظائف الأخرى فهو التقرير سلفاً لما يجب عمله لتحقيق هدف معين.

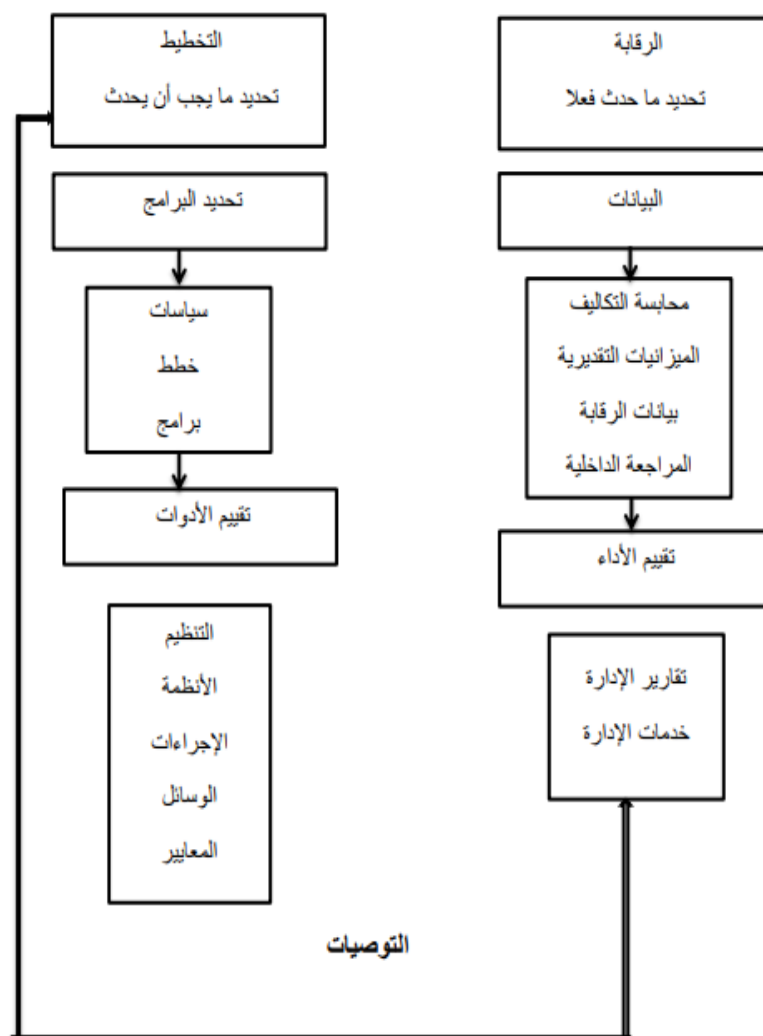
إذن التخطيط يركز الإلتباه على أهداف المؤسسة ويركز على إنجاز الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة ووضع خطة مناسبة لهذه الأهداف.

الأهم هنا هو أن التخطيط أساس للرقابة، أي لا يمكن الفصل بين التخطيط والرقابة ومعنى هذا أن المدير لا يمكنه مراقبة أي عمل مالم يكن هناك برنامج تخطيطي لهذا العمل فعملية المراقبة تصبح بلا فائدة دون تخطيط .²

الشكل رقم (2) : يوضح العلاقة بين وظيفتي التخطيط والرقابة .

¹ حسين أحمد الطراونة، توفيق صالح عبد الهادي ، صص 29-30.

² مرجع سابق، صص 29 - 30 .



المصدر: الشراوي علي: العملية الرقابية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية مصر، 2002 ، ص 450 .

2. التنظيم والرقابة: يعتبر التنظيم الوظيفية الثانية من الوظائف الإدارية و هو وسيلة لتحقيق غاية أو أهداف معينة وظيفته تحديد الواجبات و المسؤوليات السلطات، ونحن هنا بصدد تبيان العلاقة بين التنظيم و الرقابة، ونعلم أنه حين نتحدث عن الرقابة والتنظيم نرى أن هناك علاقة بين المركزية و اللامركزية في التنظيم وأثر ذلك على العملية الرقابية ودرجة الدقة المطلوبة فيها كما أن للوضع التنظيمي لأقسام المؤسسة أو المنظمة تأثير مهما على العملية الرقابية، ففي حالة المركزية في الإدارة العليا فإن إتخاذ القرارات ينحصر في الإدارة العليا فقط أو الإدارة العامة وأن المعايير الرقابية المراد إستخدامها هنا لا بد وأن تعبر عن الأداء بدقة، وأن تعكس البيانات بشكل تفصيلي عن كيفية تنفيذ كل

عملية على حدى و بيان إنتاجية كل فرد في المنظمة، ولهذا فإن معدل تكرار القياس يكون بشكل سريع يوميا وذلك للتأكد من إستمرار الجودة في الأداء.

أما في حالة المركزية في الإدارة الوسطى فإن القرار ينعكس على العملية الرقابية على أساس أن هناك معدلات للمصروفات معدلات لدوران العمل و يمكن الإشارة لها من خلال تكرار عمليات القياس أو الرقابة أسبوعيا، وهنا نجد أن فترات القياس تطول نسبيا وتتأبعد عما كانت عليه في حالة المركزية في الإدارة العليا.

أما في حالة المنظمة التي تتبنى الأسلوب اللامركزي في إدارتها على أساس تقسيم المنظمة إلى وحدات مستقلة وإعتبارها مراكز ربحية فإنها لا بد وأن تكون العملية الرقابية على كل مركز وبيان مدى نجاحه في تحقيق الهدف المطلوب منه، وتكون فترات القياس أطول نسبيا أي بمعدل مرة كل شهر أو ربع سنوي.¹

3. التوجيه والرقابة: عندما تكون هناك مشاركة بين أفراد المنظمة في وضع الخطة يساهم هذا الأمر إلى حد كبير في تنمية عملية الرقابة الذاتية، وهذا ناتج عن اقتناع الأفراد بأهداف الخطة التي شاركوا في وضعها و إعتبار المعايير التي ساهموا في إعدادها لتقييم أدائهم هي المعايير الدقيقة و بذلك تسهل مهمة توجيههم وتصحيح الإنحرافات التي قد تطرأ على أدائهم للواجبات الملقاة على عاتقهم و تسهل مهمة الرقابة عليهم.²

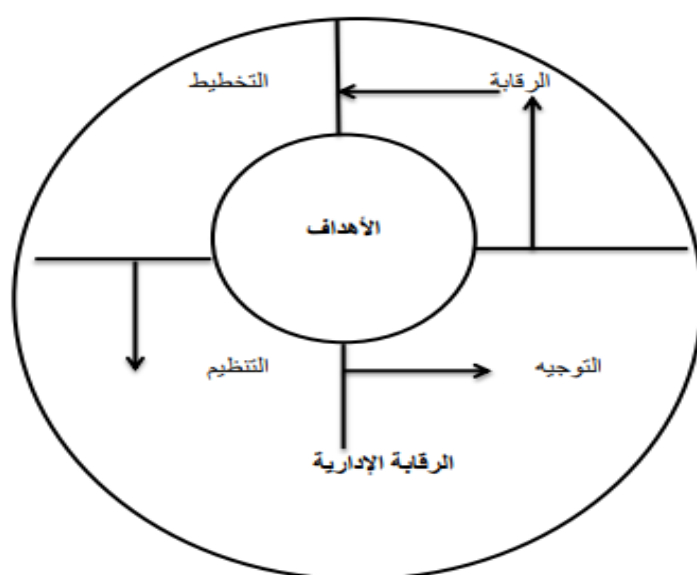
فالتوجيه هو الوظيفية الثالثة من الوظائف الإدارية، ووظيفة التوجيه تشمل القيادة إتخاذ القرارات الدافعية، الحوافز، والإتصال، وهذه الوظائف تدخل في صميم الرقابة الإدارية إذ أن الرقابة الإدارية لها أدوار كثيرة في وظيفة التوجيه منها³

• أن الرقابة الإدارية تدخل في عملية مكونات التوجيه فمثلا القيادة هل تم إختيار القائد بناء على مواصفات معينة ومحددة تم الإستناد إليها، لأن القيادة يتوقف عليها إشغال السلطة والقوة والمسؤولية .

1 حسين أحمد الطراونة، توفيق صالح عبد الهادي ، مرجع سابق، ص 30 31 .
2 ديري زاهد محمد : الرقابة الإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 41
3 حسين أحمد الطراونة، توفيق صالح عبد الهادي، مرجع سابق، ص ص 31-32

- أنه بواسطة الرقابة الإدارية يتم إكتشاف المبدعين الذين يستحقون التحفيز، وأن التحفيز أحد مكونات التوجيه.
 - ان الرقابة تسهم في تقييم عملية الاتصال بالمنظمات من حيث وصول الأوامر و التعليمات من أعلى الهرم ومراقبة هذه التعليمات ومدى الإلتزام بها.¹
- وعليه نرى أن علاقة الرقابة الإدارية بالوظائف الإدارية هي علاقة ارتباطية تكاملية وتداخلية.

الشكل رقم (03) علاقة الرقابة الإدارية بالوظائف الإدارية الأخرى.



المصدر: حسين أحمد الطراونة، توفيق صالح عبد الهادي ، مرجع سابق، ص32

تاسعا . الصعوبات التي تواجه الرقابة الإدارية:

تعاني النظم الرقابية من مقاومة الموظفين لها ويرجع ذلك إلى عوامل كثيرة أهمها:

1. الرقابة الزائدة: يقبل العاملون عادة درجة معينة من الرقابة فإذا زادت عنها تؤدي إلى رفضهم لها لأن أي إدارة تسعى جاهدة لمتابعة ومراقبة الكثير من الأنشطة لتحقيق الأهداف المرجوة لتجنب الأخطاء و الإنحرافات، حيث توجد بعض المنظمات تراقب حتى القرارات² الشخصية للموظفين، مثلا: ماذا يلبسون قصات الشعر، وهذا ما يطلق عليه بالإفراط في الرقابة والإدارة الفعالة هي التي تركز على النتائج وليس على المظاهر،

¹ المرجع السابق، ص 31 32 .

وبالتالي لا بد لها أن تشرح وتوضح العملية الرقابية للمرؤوسين على أنها أداة للتعرف على التقدم الحاصل فقط أكثر منها ضغط ومحدودية لحريتهم.

2. **عدم التوازن بين المسؤوليات والصلاحيات** : يشعر العاملون أحيانا بأن المسؤولية الواقعة عليهم تفوق ما هو ممنوح لهم من صلاحيات و في نفس الوقت قد يتطلب النظام النظام الرقابي الرقابة اللصيقة و المراجعة التفصيلية لكل جزئيات العمل مما يرتبط سلبيًا بقبول العاملين والتجارب مع النظم الرقابية¹ أي أن الموظفين تعطى لهم الكثير من الأعمال مقابل أجر قليل أي غياب عنصر التحفيز المادي والمعنوي كالترقية الشكر وبالتالي في هذه الحالة يقاوم كل منهم تلك الرقابة المطبقة عليهم.

3. **عدم الحيادية** : قد يؤدي عدم تصميم النظم الرقابة بشكل محايد إلى عدم قبول العاملين لهذه النظم في المنظمة.²

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

4. **الخوف من المسائلة وإنعدام المرونة**: عند ما تكون المعايير دقيقة ومرتبطة بالزمن والموضوعية رغم ذلك يعارضها أو يقاومها بعض الأفراد لأنهم يشعرون أنه في هذه الحالة من السهل معرفة أي منهم أنه أدى العمل بطريقة أفضل وبذلك تقاوم تلك الفئة من الأفراد ذات الأداء السيئ الرقابة، وقد يقاوم من ذوي الجيد الرقابة، أيضا خاصة إذا كان المستهدف واضح³

لخوفهم من انعدام المرونة أو الحيوية و التي ينظرون إليها أنها ضرورية لهذا المستوى الحالي من الأداء.⁴

يساعد نظامى مشاركة الأفراد ونظام الإدارة بالأهداف في التغلب على الخوف من المسائلة وإنعدام المرونة، حيث يمكن إشراك الأفراد من ذوي الأداء السيئ في وضع

¹ المرجع السابق ص 199 .

² فايز الزغبى : الإدارية في منشآت الأعمال، طرق وأساليب وسياسات وإستراتيجيات، دار المعرفة للنشر

والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص185

³ عبد الفقار حنفي : أساسيات إدارة المنظمات ، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2000، ص320 .

المرجع السابق، 320 4 .

الأهداف وما يترتب على ذلك عن نتائج خاصة ربط المكفات بالنتائج، وليس بالتواجد المادي أو البدني فالذين يرغبون في الإنجاز الجيد من ذوي الأداء الجيد لديهم الفرصة للبحث عن السبل التي تكفل إحداث التقدم والذين هم من ذوي الأداء السيئ لديهم الفرصة لتغيير الإتجاهات أو البحث عن مكان آخر للعمل .¹

ويقصد بانعدام المرونة رفض مسبق من طرف الموظفين للرقابة لأنها عاجلا أم أجلا ستكشف مدى إيجابية أو سلبية نتائج أعمالهم، مثلا التعرف على المهارات التي يتمتعون بها وأيضا المهارات الناقصة، وهذا ما ينجم عنه الشعور بالخوف من المسائلة والشعور بالخوف من المسائلة يجعلهم يقاومون والعملية الرقابية هذا بالنسبة للموظفين الذين لديهم أداء سيئ وحتى الموظفين الذين يمتازون بأداء جيد يرفضون عملية الرقابة الإدارية و لكن لسبب آخر فهم يرون أن هذه العملية تؤدي إلى كبت مشاعرهم وحررياتهم.

5. **عدم دقة الرقابة:** لدى معظم الناس الرغبة في الأداء الجيد لذلك يتقبل الكثير الرقابة التي تزودهم بالمعلومات و التي تساعدهم في الإنجاز الملائم للمهام المسندة إليهم، لكنهم قد يقاومون الرقابة إذا كانت غير دقيقة وتتم بطريقة غير حكيمية أي لاتستند إلى الموضوعية.

يجب أن تكون الرقابة مرنة لمقابلة عدم دقة المعايير، مع ملاحظة أنه إذا حدث تباين واضح بين النتائج و المعايير، فقد يرجع إلى المعيار في حد ذاته أو في الطريقة التي يجب أن يؤدي بها العمل لذلك فالمدير الفعال هو الذي يراجع ويفحص المعايير إذا ما حدثت إنحرافات ذات دلالة .²

من هنا يمكن القول أنه إذا وجدت هذه الصعوبات في أي منظمة فهذا مؤشر دلالي على أن الرقابة الإدارية هي عملية جد معقدة، لذا لابد من أي منظمة تعاني من هذه الصعوبات و التي تعتبر بمثابة معوقات تعيق سير الأعمال والتنظيم ككل أن تحاول

2 حسن إبراهيم بلوط : المبادئ والإتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات ، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع ، لبنان 2005، ص112 .¹
طارق طه : التنظيم في الإدارة ،الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 73 .²

تجاوز و التغلب عليها لأنها حقا الخطر المهلك الذي يثبط معنويات الموظفين وتجعلهم ينسون الغرض الأساسي من عملية الرقابة الإدارية.

خلاصة:

من خلال ماتم عرضه حول التطور التاريخي للرقابة الإدارية، وما تتضمنه من خصائص جوهرية ومجالات وأنواع متعددة يمكن القول بأنها من أهم الوظائف الأساسية لأي إدارة، فإذا كان التخطيط يمثل الفكرة التي سيتم تبنيها، والتنظيم يمثل تطبيق تلك الفكرة عمليا فإن الرقابة هي التي تسمح بالربط بين الفكرة وتبنيها أي أنها تسمح بالجمع بين التخطيط والتنظيم، وهذا يعني أنها تمكننا من مقارنة الجزء المنفذ مع ما خطط لتنفيذه، فالرقابة الإدارية تتضمن السياسات والخطط التنظيمية المتعلقة بإتخاذ القرارات المتعلقة بتنفيذ كل عمليات التنظيم، وتهدف هذه السياسات إلى زيادة كفاءة أداء العاملين ومدى التزام السياسات الإدارية.



أولاً: مظاهر التسبب الوظيفي

من أهم مظاهر التسبب الوظيفي هي¹:

أ- الغياب:

يمثل الغياب أهم مظهر من مظاهر التسبب وقد يتخذ أكثر من صورة ويتم لأكثر من سبب وما أكثر الأسباب التي تؤدي إلى غياب الموظف ومن صورة مثلاً:

عدم حضور الموظف أصلاً لمقر عمله أو حضوره لغرض التوقيع في سجل الحضور والانصراف ثم الخروج وعدم العودة إلا في اليوم الموالي، وقد يخرج من مكتبه إلى مكتب آخر في نفس المصلحة، وهناك العديد من الوظائف التي تتطلب وفق طبيعتها مغادرة المكتب إلى مكتب آخر وإلى مصلحة أخرى ذات علاقة بإنجاز العمل.

وفي جميع المواقف التي سبق الإشارة إليها نجد أن العمل المطلوب لا ينجز ويؤدي الغياب إلى تراكم الأعمال شيئاً فشيئاً ويترتب على ذلك العلاقة السيئة بين المواطن والمصلحة حيث يشعر المواطن بأن أحداً لا يهتم بتقديم الخدمة المناسبة له وتدب الكراهية بينه وبين الموظف ويبحث بكل الوسائل المشروعة وغير المشروعة على الطريقة التي تؤدي إلى حصوله على الخدمة المطلوبة حتى ولو أدى إلى دفع الرشوة أو اللجوء إلى المعارف والأصدقاء وأخيراً الأجهزة المسئولة ذات العلاقة.

ومن جهة أخرى يؤدي الغياب إلى مزيد من الغياب في حلقة مفرغة دائرية لانهاية لها ذلك أن المواطن الذي يتردد على مكتب ولا يجد الموظف المختص به قد يكون هو الآخر موظف هناك من يتردد على مكتبه في غيابه، وهكذا فإن كل موظف غائب يكون سبب في غياب موظف آخر في حلقة لانهاية لها.

أما أسباب الغياب فهي عديدة متنوعة لعل أهمها عدم توفر وسائل المواصلات في الزمان والمكان المحددين أو حدوث توعك صحي للموظف أو أحد أفراد أسرته أو الغياب المفاجئ لأسباب تتعلق بحالات وفاة أحد الأصدقاء أو الأقارب، أو الحاجة للتردد على المؤسسات الرسمية كالمصالح الشعبية الرسمية والأسواق وفروع المنشآت الإنتاجية

¹<https://hrdiscussion.com/hr133973.html>

والمستشفيات والمدارس .. وغيرها من المؤسسات التي يرتبط دوامها بالدوام الرسمي للدولة ويضطر الموظف ألي مغادرة مكتبه إذا كانت له حاجة للتردد عليها.

كان الغياب بأوجهه المتعددة موضع اهتمام مستمر من قبل الجهات المسؤولة بالجماهيرية " حيث صدرت العديد من المناشير عن اللجنة الشعبية العامة للرقابة الإدارية تجتهد في التقليل من هذه المشكلة، كذلك عن طريق حملات الرقابة التي يقوم بها أعضاء الرقابة باستمرار على المصالح الإدارية المختلفة وتسجيل أسماء الموظفين المتغيبين واتخاذ إجراءات جزائية بشأنهم مثل الإنذار والخصم.

ورغم كل المحاولات التي بذلت لعلاجه إلا أنها لم تأتى بنتيجة، فالظاهرة مازالت متشعبة في هذا المجتمع.

ب- تضخم العمالة بالجهاز الوظيفي:

يعتبر تزايد أعداد العاملين بقطاع الخدمات ومنها الإدارة العامة ظاهرة عالمية حيث يلاحظ أن الدوائر الرسمية تستقطب المزيد من الكفاءات البشرية سنة بعد أخرى وينتج ذلك من التغيير الكبير في دور الدولة في المجتمع وأتساع نطاق تدخلها وزيادة الخدمات المطلوبة منها كماً وكيفاً ولجميع فئات المجتمع بدون استثناء والجماهيرية كأى دولة أخرى معاصرة توجب على الإدارة العامة فيها أن تتحمل عبئ التنمية والتسيير على جميع المستويات وفي كل قطاعات المجتمع ، وقد ترتب على ذلك تضخم الجهاز الإداري شيئاً فشيئاً رغم كل المحاولات للحد من هذا التضخم بكل الوسائل الممكنة والمتاحة.

ت- إهمال برامج التدريب :

إن الحديث عن التدريب لا بد وأن يتضمن الإشارة ألي إهماله يشكل سبباً للتسبب الإداري وهو أيضاً نتيجة من نتائج التسبب ،فهو سبب من أسباب التسبب لأن الموظف غير المدرب والمؤهل لا يستطيع أن يقوم بواجبات وظيفية كما ينبغي وبالتالي يصبح عامل من عوامل التسبب الإداري إما أنه نتيجة من نتائج التسبب ذلك أن هبوط مستوى الأداء الإداري ينصرف أيضاً على برامج التدريب التي يتم تنظيمها وتنفيذها بدون تخطيط ودراسة وتفقد أي أهمية لها في الرفع من مستوى الأداء

ثانياً: أسباب التسبب الوظيفي

والمصعوبات التي تتعرض إليها الشركة¹

أ- مشاكل إدارية:

هناك مشاكل إدارية تعترض تطبيق الإدارة وتتحصر أهم هذه المشاكل في الأمور الآتية:

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

- عدم وجود قواعد إدارية تكفل حسن سير العمل بنظام واضطر أد وتطبيق الإدارة بأسلوب أفضل.

- انعدام الرقابة والمتابعة لسير العمل أثناء ممارسة الإدارة بقصد التأكد من الأداء الحسن.

- انعدام المكافآت التشجيعية والمعنوية لممارسة الإدارة.

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

- عدم توافر بعض الإمكانيات المادية الضرورية لممارسة الإدارة وفي غياب هذه العوامل ينتشر التسبب في كثير من جوانب أعمال الإدارة، الأمر الذي يقلل من كفاءة الأداء كما يؤدي ألي عدم تطور الإدارة ألي الأفضل.

ب- مشاكل تنظيمية: .

التنظيم وسيلة من وسائل تنفيذ الخطط ولا بد لقيام الإدارة وضع خطة سواء كانت على مستوى المؤسسة أو على مستوى البلدية وذلك لتحقيق الهدف المطلوب سواء كان هدفاً عاماً أو هدفاً استراتيجياً، ويتناول التخطيط وضع البرامج التفصيلية لتحقيق هذه الأهداف. أما المشاكل التنظيمية فهي تلك المتعلقة بتحديد الاختصاصات وتوزيع المسؤوليات والمهام تنفيذاً للأهداف المرسومة فمنها.

ت- عدم وجود خطة منظمة يمكن من خلالها تنفيذ العديد من البرامج الهادفة للإدارة.

¹ آراء في الفساد الاسباب والنتائج تأليف: بوريس بيجوفيتش

ث- التعارض أحياناً بين ممارسة الإدارة والعمل الأساسي للموظف أو المنتج مما يؤثر أحياناً على كفاءة الأداء بسبب عدم التنسيق.

ج- مشاكل اجتماعية:

إن اغلب الأفراد بالمواقع المختلفة يميلون ألي وجود مسئول لتنظيم وتسيير العمل ويتم الاعتماد عليه في كافة الأمور وهذا نتيجة رواسب كانت قائمة في ظل الأنظمة التقليدية.

فالالتكالية والتكاسل والاعتماد على الغير من الأمور التي لا يمكن التخلص منها بسهولة، وهذا يحتاج ألي فترة زمنية مصاحبة للتوجيه والإرشاد المستمر ويترتب على هذه المشاكل الأمور الآتية:

- السيطرة المفروضة من قبل شخص معين على جهاز اداري.
- استمرارية أشكال التحكم والسيطرة من بيروقراطية ورئاسية.
- الاعتماد على الغير والالتكالية في كافة الأمور.

انتشار ظواهر اجتماعية خطيرة تتمثل في الاتي:

- الوساطة والمحسوبية والرشوة والفساد الإداري والتسلط من قبل فرد أو فئة محدودة.

ح- مشاكل قانونية:

تبين أن هناك مشاكل قانونية تعترض تطبيق الإدارة بشكل عام يتمثل في الاتي:

- عدم وجود تنظيم قانوني في شكل قواعد عامة لممارسة الإدارة.
- عدم التنسيق بين الإدارة وقوانين الخدمة العامة تبين أيضاً من أن هناك الكثير من قواعد قانون الخدمة المنظم للوظيفة العامة التي لا تنسجم والإدارة ويمكن توضيح ذلك فيما يلي: .

- من حيث الترتيب الحالي للوظائف.

- تقارير الكفاية وعدم وجود حوافز.

- الجزاء التأديبي.

خ- مشاكل فنية:

هناك بعض المشاكل الفنية المترتبة فيما يلي:

- عدم التدريب للرفع من الكادر الوظيفي.
- قلة الآلة (الميكنة الإدارية)

وباختصار يمكن تلخيص هذه الأسباب فيما يلي غياب الرقابة الذاتية.

- ضعف التدريب والتأهيل.
- عدم مراعاة التخصص في التعيين بمراعاة القدرة والكفاءة والالتزام.
- عدم تناسب المرتب مع مستوى المعيشة وعدم ربطه بمستوى الأسعار العالمية.
- ضعف الرقابة الشعبية وانعدامها في بعض الأحيان.
- عدم وجود خطط سنوية للإصلاح الإداري داخل كل وحدة إدارية.
- قصور التنسيق من أجل تكامل الجهود أثناء مراحل العمل الإداري لترتيب الجهد الجماعي ومنع التنافر والابتعاد عن الحساسية.
- 1. عدم تبسيط الإجراءات الإدارية.
- 2. ظاهرة إساءة استعمال السلطة ضد الموظفين.
- 3. كثرة المنازعات بين العاملين في بعض الوحدات الإدارية.
- 4. سوء توزيع العمالة وعدم الاستخدام الأمثل لها مما سبب في تزايد العمالة بدون مبرر لها.

ثالثا العوامل المؤثرة في التسبب الوظيفي:

أوضحت العديد من الدراسات أن هناك العديد من العوامل التي تؤثر وتتفاعل مع بعضها وتؤثر بدرة كبيرة في قدرة الموظف على أداء عمله على أكمل وجه، سواء كا رغبة منه أو رغما عنه و يمكن إدراج هذه العوامل كالاتي:

- 1- **التدريب** حينما تظهر دلائل على الأداء غير الملائم للوظيفة يجب تركيز الانتباه على ضرورة رفع مهارات الموظف، ومن هذه الدلائل وجود فجوة بين الأداء الفعلي للموظفين و بين متطلبات الوظيفة، أي الأداء المعياري، وقد يقوم الموظف أو الرئيس

المباشر أو إدارة التدريب بتحديد هذه الاحتياجات التي تدل على أن بعض الأفراد تتقصمهم المعرفة والخبرة و التي يمكن أن يحصلوا عليها بواسطة التدريب. فالتدريب يضمن التطابق بين قدرات الموظفين ومعارفهم، و يعمل على إحداث أحسن سلوك في العمل، ودعم المواقف الإيجابية التي تسمح بتخفيض التكاليف و الخسائر، وكذا تحسين نوعية المنتج و كميته و تدعيم الإحساس بالثقة لكل موظف و لفريق العمل بصفة عامة، وتقوية حب انتماء الموظف للمنظمة، والأهم تطوير القدرة لدى الموظف على تحمل المسؤولية و المبادرة في الإقتراح، وبذلك نلاحظ وجود تأثير لمستوى التدريب و كفاءته في التقليل من مستوى التسيب الوظيفي في المنظمة أو زيادته من خلال جعل الموظف أكثر إتقانا¹.

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

2- الرضا الوظيفي يتكون هذا المفهوم من الرضا عن الوظيفة و الرضا عن علاقات العمل و الرضا عن زملاء العمل و الرضا عن الرؤساء و الرضا عن بيئة العمل والرضا عن سياسات الأفراد، لذلك يتعين على الإدارة قبل أن تشرع في رسم السياسات واتخاذ الخطوات اللازمة لزيادة وتنمية الرضا الوظيفي بين الموظفين أن تجمع البيانات والمعلومات حول مؤشرات واتجاهات ومحددات هذا الرضا بين قوى العمل الموجودة، ومن ثم فإن القياس الدقيق للرضا الوظيفي يتطلب اتخاذ ترتيبات وإجراءات خاصة على نحو يكفل إمداد الإدارة بمعلومات دقيقة ومنتظمة حول شعور الموظفين اتجاه وظائفهم و أعمالهم والظروف السائدة في منظماتهم و من خلال الرضا الوظيفي من حيث أبعاده و عوامله ومسبباته يتضح لنا الدور الوظيفي في الحد من تسيب الموظفين في المنظمة،

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

² بو عريوة الربيع: تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة، دراسة حالة على العمال بمؤسسة سونلغاز مذكرة ماجستير (منشورة، تخصص علوم التسيير و العلوم التجارية، بومرداس الجزائر، 2007.

حيث أن¹ عدم اكتمال الحد الأدنى من عوامل الرضا الوظيفي هو نتيجة لعدم قدرة الوظيفة على إشباع رغبات وحاجات موظفيها²

3 - المناخ التنظيمي: تتوقف فعالية و كفاءة الأداء الفردي و الجماعي للمنظمة على مدى تأثير المناخ السائد في بيئة العمل الداخلية وما يتم من سلوك و اتجاهات نحو المنظمة حيث يتأثر سلوك الفرد داخل المنظمة بالبيئة المحيطة به، وباتجاهاته نحو تلك البيئة وإدراكه لها³

4 ضغوط العمل: تلعب العلاقة بين المنظمة والفرد الموظف فيها دوراً مهماً في عملية الضغط وآثارها المختلفة على أداء الأفراد داخل المنظمات، لذلك فإن إدارة الضغوط بشكل جيد، أو سوء إدارتها في منظمات الأعمال تظهر نتائجها بشكل واضح على الأفراد و إنجازاتهم في العمل، والتمن المباشر لسوء إدارة الضغوط يتمثل في الغياب عن العمل التأخر أو حتى التوقف عن العمل و بذلك فإن ضغوط العمل على الموظف تزيد من نسبة تسببه في عمله⁴

حيث أثبتت دراسة أجريت على أعوان السجون بمؤسسة إعادة التأهيل بقسنطينة في 2007 أن أفراد العينة يعانون بدرجة عالية من الأعراض النفسية المرتبطة بضغط العمل وأن نسبة انتشار هذه الأعراض تصل إلى 65.2% من إجمالي أفراد العينة (138 عون) وهذا يعد مؤشراً لارتفاع مستوى ضغوط العمل لدى أفراد العينة، إضافة إلى ارتفاع مستوى التذمر و الشكوى من العمل و التي توجد بدرجة عالية لدى 41.2% من أفراد العينة و هذا مؤشراً لارتفاع مستوى ضغوط العمل لدى أعوان السجون العاملين بمؤسسة إعادة التأهيل بقسنطينة⁵.

1 سمير الشويكي: المعجم الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 76.

2 المرجع السابق، ص 473.

3 حسين حريم/ مرجع سابق ص 262

4 مكناسي محمد: التوافق المهني و علاقته بضغط العمل لدى موظفي المؤسسات العقابية دراسة على أعوان السجون بمؤسسة إعادة التأهيل مذكرة ماجستير (منشورة)، تخصص علم النفس والعلوم التربوية و الأروطونيا، قسنطينة، الجزائر، 2007.

5 مصطفى نجيب شاوش مرجع سابق، ص 232

5- الحوافز:

فالتحفيز هو عملية تأخذ بعين الاعتبار حاجات الموظفين و المنظمة، فإن الغاية من توفير الحوافز هي خلق الدافع للتوجيه نحو سلوك معين يخدم أهداف المنظمة، وبذلك فإن قلة أو إنعدام الحوافز المادية في المنظمة قد يجعل موظفيها يهجرونها أو يبقون فيها و لكن دون حماس أو دافعية للعمل وفي كثير من الأحيان يكون هذا سبباً في هروب الموظف من أداء واجباته أو عدم إنجازها بالسرعة والإتقان المطلوبين و هذا يكون سبباً في تفشي ظاهرة التسبب الوظيفي¹ . لإثبات الدور الهام للحوافز في تحقيق أهداف أي منظمة بغض النظر عن طبيعة نشاطها سنقوم باستعراض دراسة أجريت على موظفين مؤسسة الديوان وطني للتطهير (ONA) بتقرت حيث تبين من خلال الإحصائيات التي توصلت إليها هذه الدراسة أن توفير المؤسسة لنظام حوافز فعال له دور كبير في تحقيق الرضا الوظيفي و زيادة الدافعية نحو العمل فأغلبية الموظفين أجابوا بأن ضمان استمرار و بقاء الموظف في المؤسسة يزيد من شعورهم بالرضا و الدافعية للعمل أكثر وكانت النسبة عالية جداً 89.03% وهذا يعد تحفيز معنوي مقدم من طرف مؤسستهم أيضا معظم الموظفين في تلك المؤسسة إستقادوا من الزيادة في الأجر بنسبة 89.67% و% هذه الزيادة ساهمت في تنمية شعورهم بالرضا الوظيفي .

6 - الثقافة التنظيمية: بما أن الثقافة التنظيمية مرتبطة ارتباطاً إيجابياً مع الرضا الوظيفي والرضا الوظيفي مرتبط سلبياً مع التسبب الوظيفي، فإن هناك ارتباطاً أو تأثير للثقافة التنظيمية على التسبب الوظيفي أي أنه كلما كانت هناك ثقافة تنظيمية واضحة داخل المنظمة كلما ساعد ذلك على التقليل من تسبب الموظفين في منظمة القطاع العام تعد هذه العوامل من أهم العوامل التي يجب على كل منظمة أن تركز على توفيرها لأنها بمثابة الدعامة الأولى لنجاحها وإستمرار بقائها، فمن خلال إستعراضنا لذلك العوامل و

¹ برجى إبتسام: دور الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي دراسة على عمال مؤسسة الديوان الوطني للتطهير، مذكرة ماستير منشورة) ، تخصص علم اجتماع تنظيم و عمل، تقرت الجزائر

التي تعددت بتعدد الأسباب المؤدية إلى التسبب الوظيفي، فإنه علينا التطرق إلى الآثار الوخيمة التي تتجم عنها.

رابعاً: آثار التسبب الوظيفي:

الآثار التي يمكن أن تتجم عن وجود واستمرار التسبب الإداري ، سواء على مستو الإدارة العامة فقط ، أم على مستوى الإدارة ككل بما في ذلك القطاع الاشتراكي ، والمظاهر المختلفة للتسبب الإداري بشكل مجرد ومقطوع الصلة بمكوناته المختلفة.

فغياب الموظف عن أداء وظيفته أو مجاملة صديق أو قريب في قضاء حاجته لن تؤدي إلى شيء هام في الأمر ، لكن يبدو لي أن الأمر ليس بهذه البساطة والتجريد وأنا لو تتبعنا آثار التسبب الإداري فسنجد أن آثار كبيرة مؤثرة وفاعلة أكثر من أي عائق آخر من عوائق التقدم الاجتماعي فهناك بعض الآثار المترتبة فيما يلي :-

أ- الآثار الاقتصادية:

هناك العديد من الآثار التي تنتج عن قصور الإدارة في القيام بواجباتها والنوطة بها لعل أهمها ما يلي:

- ارتفاع تكاليف الخدمات وإرهاق موازنة الشركة بمبالغ طائلة دون الحصول على ما يقابلها من خدمات وانتاج، تكلفة الخدمات نتيجة الرواتب الكثيرة التي تدفعها الشركة للموظفين يكفي جزء منهم فقط للقيام بالخدمات المطلوبة وكذلك نتيجة الإسراف في القرطاسية والأدوات المكتبية والاستهلاك الغير عادي للأصول المختلفة مثل السيارات والآت الطباعة والتصوير وقطع الأثاث وغيرها.
- إهدار الزمن الذي يحدث نتيجة تردد المواطن على مكتب المواطن مرات ومرات للحصول على الخدمة المطلوبة أو بقاءه ينتظر الساعات الطوال لحين مقابلة الموظف وفي كل هذه الحالات يكون هناك زمن هام ضاع هدرًا.
- عدم القدرة على تخطيط وتنفيذ خطط الشركة في الحدود المرسومة لها من حيث التكاليف والزمن، فكثيراً ما تتعثر خطط الشركة لاسباب فنية ترجع الى الادارة.

• يظهر تأثير التسبب الإداري بشكل واضح في مجال النشاط الاقتصادي والانتاجي والخدمي ، ففي ظل هذا التسبب تصدر التراخيص للأفراد بطرق ملتوية وغير قانونية ولايراعى في إصدارها الطوابط القانونية التي وضعت لتحقيق مستهدفات النمو والتقدم ، وبمرور الزمن يعاني قطاع الخدمات من الفوضى والارتباك في جانب والتخلخل في جانب آخر ، وزيادة النشاطات الطفيلية المدرة للأرباح بدون أي إضافة للقيمة الحقيقية للثروة بالبلاد وهذا لا يخدم قضية محاولة الخروج من دائرة التخلف التي يجب أن تشد في سبيلها كل الجهود والامكانيات.

ب- الآثار الاجتماعية: .

من أبرز الآثار التي يمكن أن تتجم من استمرار التسبب الإداري بمظاهره المختلفة ما يلي: .

- استمرار سيطرة الإنسان الاجتماعية التقليدية " النظم الاجتماعية " على الفرد والجماعة بالمجتمع، فإذا كان الموظف يحصل على وظيفته بالواسطة ونتيجة تدخل من قبل قريب له من بين أفراد قبيلته، (بل وقد يكون استمراره في هذه الوظيفة والحصول على الترقيات والعلاوات القررة يتم بنفس الطريقة)¹
- فليس من المتوقع أن يخرج هذا الموظف عن الدور الذي ترسمه له القبيلة كفرد من أفرادها وعضو فيها وبالتالي فهو سيمارس نفس الدور المطلوب منه ، وبالتالي مزيد من الترسخ لهذا الدور الجعي والمؤثر على الأداء في الوظيفة العامة وبمرور الزمن تزداد الإنسان التقليدية قوة واستمرارا ورسخوا على حساب القوانين والنظم الرسمية.
- عدم تكافؤ الفرص بين المواطنين في الحصول على الخدمات المختلفة ولهذه الحالة تأثير مستقبلي من الصعب التنبؤ بنتائجه ويظهر ذلك واضحاً في مجال الوظيفة أي عدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب فأذا لم يتم هذا

¹ محمد على يونس ، التسبب الإداري في الوظيفة العامة ، أسبابه ، آثاره ، معالجته ، (طرابلس / د . ن ، 1993) ، ص 14 .

التسبب وفق النظم المعتمدة والتي تعتمد على قدرة وخبرة الموظف ، فإن خلا هاماً سيحدث في تحقيق مستهدفات الوظيفة.

- وقياساً على هذه الحالة يمكن أيجاد العديد من المناسبات التي لا يتوفر فيها تكافؤ فرص بين جميع المواطنين مثل قروض المصارف لغرض البناء والحصول على بعثة تدريبية وغيرها من الحالات التي يتم فيها الانتقاء بدون أتباع الروتين الرسمي المحدد

ت- آثار إدارية:

عدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب¹ :

- يرتبط هذا الأمر بمسألة الاختيار والتعيين بالوظيفة العامة ، فكما كانت إجراءات الاختيار والتعيين دقيقة ووفق الحاجة الفعلية المطلوبة من الخبرات والمهارات كلما أدى ذلك إلى وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

- ويمكننا أن نلاحظ بخصوص هذه النقطة ما يلي:-

- نص القانون الخدمة المدنية رقم 55 لسنة 1976م وهو المطبق الآن ، نص في المادة رقم 19 على إجراء امتحان للموظف المراد تعيينه ، وقد صدرت عن اللجنة الشعبية العامة لائحة الامتحانات لشغل الوظائف العامة سنة 1977م قد نظم كل من القانون واللائحة والطريقة التي يتم بها الإعلان عن الوظائف الشاغرة وطريقة إجراء الامتحان والأولوية في التعيين المترتب عليه وغيرها من الإجراءات التي قد تضمن الاختبار بناء أعلى الجدارة.

- نظراً لالتزام الدولة بتعيين خريجين الجامعات والمعاهد والمؤسسات التعليمية والمهنية بمجرد تخرجهم ، ونظراً لزيادة الأعداد التي تتخرج كل عام ، أصدرت اللجنة

¹ محمد على يونس ، التسبب الإداري في الوظيفة العامة ، أسبابه ، آثاره ، معالجته ، (طرابلس / د. د. ن ، 1993) ، ص 15.

الشعنية العامة قرار بإيقاف التعيين بالامتحان ، وأن يقتصر التعيين على الخرجين الذين يتم تعيينهم بدون امتحان وفق نص قانون الخدمة المدنية¹.

النتائج:

تتولى إدارة شؤون العاملين الاختصاصات التالية:

- الإشراف على إعداد الخطط والبرامج اللازمة لتنفيذ قرارات وتوصيات مجلس الإدارة.
 - العمل على تبسيط طرق وأساليب العمل بالإضافة إلى تنسيق وتوزيع العمل بين كافة الأقسام.
 - تحديد احتياجات الشركة من القوى العاملة والإشراف على إعداد البحوث والدراسات الخاصة بالتوعية الإدارية وتنمية القوى العاملة ووضع البرامج التدريبية .
 - الإشراف على كافة الإجراءات المالية من رواتب وترقيات وغيرها.
 - الإشراف على الأعمال الإدارية من بريد صادر ووارد وطباعة ومحفوظات وغيرها .
 - إعداد التقارير الدورية الخاصة بالشؤون الإدارية والعاملين.
 - الإشراف على إجراءات التوريد والحركة والصيانة بالشركة وتمارس هذه الإدارة وظائفها من خلال الأقسام التالية:
 - قسم شؤون العاملين والتدريب.
 - قسم العلاقات والشؤون العامة.
 - قسم المشتريات والمخازن.
 - القسم المالي.
- ث- التوصيات:

¹ بشير الغرياني وآخرون ، دراسة مقدمة من المؤتمر المهني للخدمة الاجتماعية عن التسبيب الإداري ، طرابلس - 1988

ج- أن يؤدي العمل المنوط به بنفسه بدقة وأمانة وأن يحافظ على مواعيد العمل الرسمية وأن يخصص وقت العمل لأداء واجبات وظيفته.

ح- أن ينفذ ما يصدر إليه من أوامر وذلك في حدود القوانين واللوائح والنظم المعمول بها.

خ- أن يتعاون مع زملائه وأن يحسن معاملة رؤسائه وزملائه ومرووسين وأفراد الجمهور.

د- أن يحول أثناء قيامه بوظيفته دون وقوع مخالفة للقوانين واللوائح والنظم السارية أو إهمال في تطبيقها.

خامسا: طرق وقائية من التسرب الوظيفي¹

1. احرص على توظيف الأشخاص المناسبين والإيجابيين

تأثير بعض الموظفين بطريقة سلبية على بيئة العمل، خاصة إذا كانوا يشغلون مناصب إدارية

ويُطلق عليهم الموظفون السامون أو المتشائمون، حيث كثيراً ما يقومون بتوجيه الانتقاد دون طرح حلول ويُحبون القيل والقال والإشاعات التي تظهر في مكان العمل، ويُساهمون في نشرها دون التأكد من صحتها، وبالتالي يخلقون قلقاً وتوتراً كبيرين.

لذلك يجب أن تُركز الشركة عند توظيف أشخاص جدد على نظرتهم الإيجابية وابتعادهم عن السلبية والتشاؤم فهذا داء قد يُصيب باقي الموظفين بالعدوى، ولا يكون هناك ثقة وتعاون بين أعضاء الفريق الواحد ويُمكن اكتشاف هؤلاء الموظفين عبر الصفات سابقة الذكر، ويُنصح بالحديث معهم ومحاولة تطويرهم وتوجيه سلوكهم قبل اتخاذ قرار بإنهاء خدماتهم.

1

<https://ae.linkedin.com/pulse/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B3%D8%B1%D8%A8-%D8%A7%D9%84%D9%88%D8%B8%D9%8A%D9%81%D9%8A-%D8%A3%D8%B3%D8%A8%D8%A7%D8%A8%D9%87-%D9%88%D8%B3%D9%84%D8%A8%D9%8A%D8%A7%D8%AA%D9%87-%D9%88%D8%B7%D8%B1%D9%82-%D8%A7%D9%84%D9%88%D9%82%D8%A7%D9%8A%D8%A9-suphi-havatmi>

2. تقدير جهود الموظفين ومكافأته

حيث لا يشعر الموظف بتقدير واحترام في بيئة العمل، كما أن الراتب قد يكون قليلاً مقارنة بالسوق أو الجهود والأعمال التي ينجزها، فيُعزز ذلك شعوراً لديه بغياب التقدير أيضاً التقدير المعنوي مهم ومطلوب جداً في بيئة العمل عبارات الشكر والتقدير، واحترام الموظف في التعامل اليومي، وسماع آرائه ففي إحدى الدراسات التي أُجريت حول هذا الأمر، وصل عدد العاملين الذين يبحثون عن التقدير، ويرون به أساساً لبيئة العمل إلى 55%. ودراسة أخرى تقول بأن عبارات الشكر والتقدير تساهم في زيادة شعور التقدير لأنفسهم بنسبة 116%

3. تحديد وتطوير ثقافة الشركة

ثقافة للشركة أمر مهم حيث تُحدد طريقة تفاعل الأفراد مع بعضهم، فإذا كانت ثقافة الشركة تدعم الموظفين، وتحفزهم وتوفر لهم جوّاً من الإيجابية، فهذا سيجعلهم أكثر تعاوناً وبالتالي سيؤثر ذلك على الإنتاجية وسير العمل أما إذا كانت سلبيةً، فسيؤدي ذلك إلى وجود استياء عام بين الموظفين، وبالتالي يرتفع معدل التسرب الوظيفي. بالإضافة إلى ما سبق، إن ثقافة الشركة أمر أساسي للاحتفاظ بالموظفين، فهذا الأمر يساهم في وضوح رؤية الشركة وأهدافها وما تطمح إليه في المستقبل فلا يشعر الموظف بالضيق، وبالتالي سيمكّن الشركة من النمو والتقدم والنجاح في العلامة التجارية الخاصة بها، وبناء سمعة طيبة في سوق العمل عنها، مما يؤدي إلى زيادة الثقة بها.

4. توفير المرونة في العمل

ويُقصد توفير ما يلزم للموظف ليستطيع تحقيق التوازن ما بين حياته الشخصية والعملية، إذ تشير عدة دراسات إلى أنّ أحد أسباب التسرب الوظيفي هي ضغط العمل الهائل على الموظف، والذي من خلاله تتضرر حياته الشخصية، لذلك يجب على الشركات أن تضع في أولوياتها مسألة أنّ ضغط الموظف بالأعمال ليس أمراً جيداً.

من الأمور التي تُوفر المرونة في العمل، وتُشعر الموظف بالراحة هي تحويل بعض أيام الأسبوع إلى نظام العمل عن بعد بالإضافة إلى تقليل نسب الدوران الداخلي للشركة حتى

لا يتشتت الموظف واحترام رغبة الموظفين في أخذ إجازة من العمل كل فترة، حتى تتجدد طاقتهم، ويعود نشاطهم للعمل، فهذا الأمر يُساهم في جعل بيئة العمل إيجابية.

5. إتاحة فرص تدريبية للتطوير

يجب أن يشعر الموظف بأن الشركة مهتمة بتطويره والاستثمار بمعارفه، فهذا يخلق لديه نوعاً من الامتتان لبيئة العمل، حيث يجب أن تهتم الإدارة بإتاحة فرص تدريبية لتطوير المهارات أو تعلم مهارات جديدة تُفيد مستقبل الأعمال.

6. تطوير المسارات الوظيفية

تطوير المسار الوظيفي لدى الموظفين يعمل على تحسين الإنتاجية وتقوية العلامة التجارية الخاصة بالشركة ويقلل من التكاليف التشغيلية خاصةً التكاليف الخاصة بالعمالة لذلك يجب أن تعمل الشركة مع قسم الموارد البشرية ووضع الموظف بصورة لإعداد خطط خاصة بتطور مساره داخل الشركة.

7. الشفافية

إنّ الشفافية من العوامل التي تُساعد في تجنب التسرب الوظيفي، ومفتاحها هو التواصل المستمر والجيد مع الموظفين أكان ذلك عبر اجتماعات فردية أو جماعية، فهذا الأمر هو محرك مؤثر في مشاركة الموظفين ورفع أدائهم حيث من خلاله يطلعون أولاً بأول على أوضاع الشركة ومستوى النمو وما تنتظر إليه مستقبلاً.

سادساً: دور الرقابة الإدارية في الحد من مظاهر التسبب الوظيفي:

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

إن مجتمع التنظيمات أو ما يطلق عليه بالمجتمع المعلوماتي عبارة عن وسط حيوي يشجع على تفاعل الأفراد فيما بينهم وفق قواعد ومشاعر معينة تنتج عنها اندماج أو صراع وتوتر، وذلك الصراع يؤثر إما سلباً أو إيجاباً على فعالية المنظمة

ويعتبر موضوع التسبب الوظيفي والرقابة الإدارية إحدى هذه المواضيع التي لها انعكاسات على الفعالية التنظيمية وعلى العلاقة التي تربط بين أعضاء المنظمة. تكمن أهمية الرقابة الإدارية في كونها إحدى وظائف الإدارة الأساسية فهي من أهم وظائف القائد الإداري، إذ بواسطتها يمكن التحقق من مدى تنفيذ الأهداف المرسومة للمنظمة فهي وسيلة مراجعة لإصلاح الأخطاء الموجودة في التنظيم¹.

كما تعمل الرقابة على تقليل التكاليف المالية و المادية وإنجاز الأعمال على أكمل وجه و بأفضل الطرق و في أسرع وقت، فمثلا إذا لم تقم المنظمة بالرقابة المباشرة لأداء الموظفين وحدث و أن وقع خلل و لم يبلغ الموظفين عن هذا الخلل في حين قد يؤثر هذا في الوظائف الأخرى للمنظمة مما تتراكم المشاكل ، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة التكاليف المادية و المالية تكون المنظمة في غنى عنها ، ويؤدي ضعف تطبيق النظام الرقابي إلى عدم تحقيق أهداف المنظمة، و إضافة إلى تدهور الوضع المالي للمنظمة وانخفاض مستوى الخدمة و انخفاض الروح المعنوية لدى أفراد التنظيم إلى جانب انتشار الروتين في إنجاز الأعمال و الصراعات بين الموظفين².

ويتمثل دور الرقابة الإدارية في الحد من مظاهر التسبب الوظيفي من خلال وضع معدلات الأداء و وحدات القياس و ذلك بوضع معايير موضوعية لقياس الإنجازات التي تتحقق والتي تعبر عن أهداف التنظيم، وهذه المعايير توضع على أساس تحديد كمية العمل المطلوب إنجازها و المستوى النوعي لها و الزمن اللازم لأدائها، فهذه المعدلات تتحدد إذن على أساس الكم والكيف و الوقت، أي تحديد كمية العمل اللازم إنجازها و كيفية الإنجاز بالطريقة الصحيحة بعد ذلك يتم قياس الأعمال و تقييمها ويقصد بذلك مقارنة النتائج المحققة بالمعدلات الموضوعية سلفا الأداء فهو تقييم الإنجاز بعد أداء العمل

1 محمد موفق: الإدارة العامة دار الشروق للنشر و التوزيع الأردن، 2007، ص 245

2 محمد موفق: الإدارة العامة دار الشروق للنشر و التوزيع الأردن، 2007، ص 36

ومن الجدير بالذكر أن الفترة اللازمة لقياس الأداء بطريقة دورية تختلف من حالة إلى أخرى حسب طبيعة النشاط، فبغض النظر عن المنظمات ذات الأهداف الاستراتيجية قد تكون عملية القياس الدوري كل سنة إلى ستة أشهر، وبعض العمليات تتم يوميا . وهذا التقييم يمكن أن يتم عن طريق وسائل متعددة نذكر منها التقارير الإدارية التي يتم وضعها لتقدير كفاية الأعمال الإدارية و بيان سيرها، ويعتبر هذا الأسلوب من أهم أساليب الرقابة الإدارية لما يتسم به من وضوح و دقة عن حقيقة¹ مجريات الأمور في المنظمة ويتضمن هذا الأسلوب تواجد البيانات المحددة عن العمل الإداري، ولا بد أن تكون هذه البيانات واضحة حتى يمكن من خلالها الوقوف على مدى تنفيذ البرامج وفقا لما ينتهي إليه التقرير من حيث الكم والكيف و الزمن المحدد للتنفيذ وطبيعة الانحرافات و مسؤولياته.

كما يتم تقييم الإنجاز بعد أداء العمل من خلال الملاحظة و التفتيش الإداري حيث يقوم الإداري أو المشرف بملاحظة المرؤوسين من حيث أعمالهم والطرق المستخدمة و النتائج التي توصلوا إليها، وقد يكون حضور المشرف أو بقاؤه كافيا في حد ذاته لكي يولد التأثير المطلوب، ويعتمد هذا التأثير على إمكانية المشرف على إثبات وجود وبيان تأثيره ولا خير في استخدام سلطته في التأديب²

أما التفتيش فيعني فحص سلامة الأعمال الإدارية وفقا للبرامج المعدة، و يتم التفتيش عن طريق الانتقال إلى مواقع العمل لفحص الوثائق لمعرفة مجريات العمل ومواطن الخلل وقد يكون هذا التفتيش دورياً أو فجائياً أو مالياً. بهذه الطريقة يتم التعرف على مدى إنجاز الموظف للأعمال الموكلة إليه و درجة الانضباط في الحضور و الإنصراف و إستغلال وقت العمل في إنجاز ما تتطلبه الوظيفة.

وبعد تسجيل نتائج العمل و القيام بعملية المقارنة كما سبق ذكره يتم تحديد الانحرافات و اسبابها و تحديد المسؤولية عنها.

1 النعمي عبد الحميد محمود: مبادئ الإدارة العامة، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1997 ص 126.

2 عبد العزيز صالح: مبادئ الإدارة العامة دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2008 ص 218

ثم تأتي مرحلة إبراز الأخطاء التي تشير لها عملية قياس الأعمال السابقة، فإذا ظهر من مقارنة النتائج المحققة بالمعدلات الموضوعية أن هناك إختلافاً في الزيادة أو النقص كان ذلك مؤشراً على أن الخلل يهيمن على العمل و ثمة إنحراف فيه، أي وجود حالات من التسبب الوظيفي يجب أن يبلغ بها المسؤول لإتخاذ الإجراء اللازم و البحث عن وسائل العلاج بعد كشف أسباب الخلل و الإنحراف.

ويبرز الدور الرقابي في الحد من مظاهر التسبب الوظيفي من خلال أنها تساعد على إكتشاف الإنحرافات كما ذكرنا سابقاً، وذلك بتحديد المسؤول عن الإنحراف ، ثم القيام بتصحيح ذلك الإنحراف، يهدف ضمان أن الأداء يتم وفقاً للخطط الموضوعية، بالإضافة إلى أنها تحدد المسؤول عن الإنحراف فهي تحد أيضاً الموظفين ذوي الكفاءات والمهارات وتشجيعهم وتحفزهم على التميز و الإبداع وتحقيق التفوق و المزيد من النجاح، وهذا يعني أن هؤلاء الموظفين يمارسون على أنفسهم رقابة ذاتية أي يراقبون أنفسهم دون تدخل المسؤول في ذلك، وهذا النوع من الرقابة يؤدي إلى تطوير العمل مهما كان نوعه.

بالتالي فإن الحاجة إلى وجود رقابة فعالة تكون في حالة وقوع الأخطاء أثناء إعداد الخطط، فقد يتم إكتشاف أخطاء في المعايير الخاصة بالأداء، والتي تم إعدادها مسبقاً في عملية التخطيط، مما يتطلب إعادة النظر في هذه المعايير لتكون¹ أكثر موضوعية و لتتناسب طبيعة الأداء الفعلي، أيضاً في حالة وقوع أخطاء أثناء التنفيذ فقد ينحرف الأداء عما هو مطلوب، مما يتطلب التدخل لإصلاح الإنحراف وعدم تأخير الأعمال وهذا ما يطلق عليه بالرقابة الآنية أي أثناء القيام بالأداء.


لذا نجد أن أبرز سمات الإدارة الناجعة في أي دولة هي التي تخطط و تنظم لجهاز رقابي قوي كعامل من عوامل النجاح و الإصلاح الإداري لجميع منظمات الدولة في القطاعين الخاص والعام، و الرقابة الإدارية القوية هي التي تعمل على توفير المال و

¹ ياسين سعد غالب: الإدارة الدولية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2007 ص 166.

الجهد وإستغلال الطاقات البشرية. وهنا تأتي أهمية الرقابة كعلاج وقائي يحمي الإدارة من ظاهرة التسيب الوظيفي.

ونثبت فعلا مدى مساهمة الرقابة الإدارية في ا د من مظاهر التسيب الوظيفي من خلال الإحصائيات التي توصلت لها الطالبة غلوسي دلال أثناء قيامها بدراسة في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بتبسة، حيث أقر معظم أفراد العينة أن الرقابة الإدارية تساهم وبشكل كبير في الحد من سلبية الموظف و أكبر نسبة من العينة أقرروا أن الرقابة الإدارية تساهم في الحد من اللامبالاة حيث بلغت 44.2% ثم تليها إمتناع الموظف عند إبداء الرأي بنسبة 29.2% ثم بنسبة أقل تقدر بـ 10.8% تحد الرقابة من عدم الرغبة في التعاون، ثم بنسب متقاربة تحد الرقابة من عدم تشجيع العمل الجماعي، حيث بلغت 8.3% ثم مقاومة ما هو جديد بنسبة 7.5% من مجموع أفراد العينة

تعاني أغلب الإدارات من ظاهرة لا يستهان بها، ألا وهي ظاهرة التسبب الوظيفي التي برزت في العديد من الإدارات، حيث نتجت هذه الظاهرة عن العديد من الأسباب من أمثلتها ترك الموظف لمكان العمل أثناء ساعات الدوام الرسمي عدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب و كل تلك الأسباب راجعة إلى سوء التنظيم الإداري و ضعف الإدارة وعدم قدرتها على استثمار طاقات الموظفين وعدم تفهم بعض المواقف والظروف التي يمر بها بعض الموظفين والتي ينجم عنها مظاهر وصور غير مرغوب فيها كالغياب و عدم تحمل المسؤولية و هذا بدوره يؤدي إلى ضعف إنتاجية الموظف و الإدارة معاً، كما أنها تؤثر أيضاً على المواطنين الذين لديهم خدمات لدى المنظمات أو الموظفين ذاتهم. وللقضاء على هذه الظاهرة تقوم الإدارة في أي منظمة بوضع خطة لها أهداف وذلك لسير العمل بالتعاون مع الموظفين، مع مراعاة تلبية احتياجات الموظفين و أن يكون لدى الموظفين رقابة ذاتية على أعمالهم في هذه الحالة يمكن التخلص من هذه الظاهرة لأنها تؤثر على الإنتاج و التقدم والازدهار بشكل كبير، وفي ضوء ذلك تم استعراض في هذا الفصل المظاهر التي تتجلى فيها ظاهرة التسبب الوظيفي وأسبابها العوامل المؤثرة فيها والآثار المترتبة عنها، وفي الأخير تم إدراج الطرق العلاجية للتخلص من هذه الظاهرة، إضافة إلى إبراز دور الرقابة الإدارية في الحد من كظ التسبب الوظيفي.



الفصل الرابع:
الإجراءات والتقنيات
المنهجية للدراسة

تمهيد:

يعتبر هذا الفصل امتداد للفصول النظرية السابقة، فبواسطته سيتم التعرف على الإجراءات المنهجية المتمثلة في كل الأدوات والوسائل والطرق التي اعتمدها في الدراسة العلمية، وسنتطرق في هذا الفصل على معرفة مجالات الدراسة وأهم الأدوات المنهجية المستعملة في الجانب الميداني للدراسة.

أولاً: مجالات الدراسة

تتمثل مجالات الدراسة في المجال المكاني والمجال البشري والمجال الزمني فهي:

1-المجال المكاني:

تم إجراء الدراسة على كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية لجامعة العربي بن مهيدي أم البواقي

لحمة عن كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية لجامعة العربي بن مهيدي أم البواقي تعتبر كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية حديثة العهد بجامعة ام البواقي، فقد تم تأسيس أقسامها في بداية الامر باسم كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 09-06 المؤرخ في 07 محرم 1430 الموافق ل 04 يناير 2009 لتتحول الى التسمية الحالية بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 13-163 المؤرخ في 04 جمادى الثانية 1434 هـ الموافق ل 15 أبريل 2013 م

إن كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية تضم وفقا للقرار الوزاري رقم 431 المؤرخ في 05 جوان المتضمن إنشاء الأقسام قسامين هما قسم العلوم الإنسانية وقسم العلوم الاجتماعية وتضم الكلية عددا معتبرا من الطلبة يقدر بـ 2932 طالب يؤطّره 118 أستاذا إضافة الى مجموعة من الأساتذة المتعاقدين.

وتقع الكلية على مستوى مجمعه 3000 مقعد بيداغوجي في الجانب الشرقي للجامعة كما تحتوي على قاعتين للإعلام الآلي ومخبر خاص بطلبة الأطفونيا بالإضافة الى مركز السمعي البصري الخاص بقسم العلوم الإنسانية.

المجال البشري:

ويقصد بالمجال البشري هو عدد المواطنين الإداريين التي أجريت عليهم الدراسة بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية وحسب المقابلة التي أجريت مع الأمين العام للكلية فإن عدد الموظفين الإداريين بجميع الرتب هو 36 موظف إداري.

المجال الزمني:

ويقصد به الحدود للدراسة والوقت الذي استغرقنا لإجراء الدراسة ودامت دراستنا حوالي أربعة أشهر بصفة منقطعة وذلك إبتداء.....جانفي الى شهر فيفري ثم من شهر أفريل إلى ماي تم من شهر ماي الى جوان وعبر ثلاث مراحل موزعة كالآتي :للدراسة الميدانية :المرحلة الأولى: من 16 جانفي الى غاية 07 فيفري 2023 وفي هذه الفترة قمنا بالالتقاء مع الأساتذة المشرفة اين كان اول لقاء لنا حيث تم توجيهنا إلى بعض النقاط واعطاءنا بعض الافكار ثم القيام بجولات استطلاعية متقاطعة كانت عبارة عن ملاحظة الموظفين الاداريين كيف يؤدون واجباتهم والتعرف على أهم المصالح الإدارية وبصفتنا طلبة بالكلية هذا ما سهل علينا الأمر للتعرف أكثر على النشاطات الممارسة من طرف الموظفين داخل الكلية . الدراسة الميدانية :المرحلة الثانية: وقد امتدت هذه الفترة من يوم 24 أفريل الى غاية 8 ماي 2023 هذه المرحلة تم في هذه المرحلة القيام بالعمل على تصميم أسئلة الاستمارة مع الأساتذة المشرفة وصياغتها بشكل يتوافق مع الموضوع أين تم تصحيح الأخطاء من طرف الاستاذة المشرفة و ذلك في مرات عديدة بالإضافة الى صياغة اسئلة المقابلة كما تم القيام بجولة استطلاعية لمعرفة عدد الموظفين داخل الكلية وفي 8 ماي 2023 تم ضبط أسئلة كل من الاستمارة والمقابلة بشكل نهائي

المرحلة الثالثة للدراسة الميدانية

وهذه المرحلة كانت ابتداءً من 10 ماي 2023 الى غاية 6 جوان 2023 أين تم توزيع الاستثمارات على الموظفين أين استغرقنا يوم كامل في عملي توزيع وجمع الاستثمارات ولقد لقينا تجاوب وتعاون من طرف الموظفين داخل الكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية رغم أننا وزعناها في فترة الامتحانات ولتقينا مع الاستاذة المشرفة لمساعدتنا في كيفية إفراغ البيانات وتحليلها كما أننا قمنا يوم 6 جوان 2023 بالقيام بمقابلة حرة مع السيد الأمين العام حيث أن هذا الأخير كان منشغل بتأدية واجبه ورغم ذلك لقد قام معنا بالمقابلة والاجابة على كل الاسئلة هذا كل ما يتعلق بالجانب الميداني للدراسة اما الجانب في فكان منذ اختيار للموضوع في شهر نوفمبر 2022 و ذلك من خلال اعداد الاشكالية الى غاية كتابة الخاتمة والمراجع

3-1 مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في ما تم ذكره في المجال البشري من موظفي كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي حيث قدر ب 36 موظف إداري بمختلف الرتب الإدارية، وتم استخدام أسلوب المسح الشامل في توزيع الاستثمارات وذلك لقلة عدد الموظفين وبالفعل قد تم توزيع الاستثمارات بنجاح حيث وزعنا 36 استمارة حسب عدد الموظفين دون استثناء لكن اثنين منهم لم يقوما بملأ الاستمارة لانشغالهم بأداء عملهم وليس لديهم الوقت لنتحصل في الأخير على 34 استمارة تم ملئها بعناية ولتمثل عينة الدراسة.

ثانياً: منهج الدراسة:

في دراستنا نحاول الكشف عن دور الرقابة الإدارية في الحد من مظاهر التسبب الوظيفي وذلك باعتمادنا على استراتيجية جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها وبما أن البحوث العلمية عامة تحتاج الى منهج علمي معين فالبحوث الاجتماعية تتطلب منا اعتماد منهج علمي يناسب دراستنا للحصول على أكبر قدر من المعلومات المناسبة.

وسنقوم باختيار المنهج المناسب لدراستنا، يقصد بالمنهج الطريقة أو الوسيلة التي يتبعها الباحث في دراسته للكشف عن الحقائق والإجابة عن الأسئلة و.... التي يثيرها الباحث.

ويعرف المنهج العلمي:

جملة المبادئ والقواعد والإرشادات التي يجب على الباحث اتباعها من بداية البحث الى نهايته بغية الكشف عن العلاقات العامة والجوهرية والضرورية التي تخضع لها الظواهر موضوع الدراسة، ومنه نحن اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي لملائمته مع موضوع دراستنا دور الرقابة وذلك لتحقيق أهداف الدراسة.

ويعرف المنهج الوصفي على أنه أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد ومن خلال فترة أو فترات زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية يتم تفسيرها بطريقة موضوعية بما ينسجم مع المعطيات الفعلية لظاهرة.

ويتم الاعتماد على المنهج الوصفي وذلك بوصف أبرز الأنماط الرقابية الموجودة في كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية لجامعة العربي بن مهدي ولاية أم البواقي وأيضاً وصف الأدوات الرقابية المستخدمة في الحد من بعض مظاهر التسبب الوظيفي.

ثالثاً: أدوات جمع البيانات

من أهم الأدوات التي استخدمت في إنجاز دراستنا هي ما يلي:

1-الملاحظة:

تعد الملاحظة أداة من أدوات دمع المعطيات والمعلومات حيث تسمح بالحصول على الكثير من البيانات وهي توجيه الحواسب للمشاهدة والمراقبة لسلوك معين أو ظاهرة معينة وتسجيل ذلك السلوك وخصائصه، كما أن الملاحظة تستخدم للكشف عن الحقائق والتوصل الى نتائج جيدة يمكن تعميمها على أخرى مشابهة، وهذا ما يساعد الباحث على ... وصيانتها علمياً لذا فالملاحظة هي الخطوة الأولى في أي دراسة وقد اعتمدنا على شبكة الملاحظة كما يلي:

- التعرف على ميدان الدراسة للتقرب من الواقع الاجتماعي للكلية.
- ملاحظة تأدية المواطنين لأعمالهم والتحاقهم بمكانتهم وردود أفعالهم أثناء تواجدهم داخل مكاتبهم.
- ملاحظة الأدوات الرقابية المستعملة داخل الكلية وطرق العمل الخاصة بهم.
- كما أننا ركزنا على ملاحظة أم لا من خلال احترام الوقت ومزاولة العمل حتى انتهاء الوقت بإضافة الى تواجد المشرف في مكان العمل ووتيرة العمل بشكل جيد أم لا.... الخ
- واعتمدنا على الملاحظة كان منذ اختيارنا للموضوع والموافقة عليه وذلك لدراستنا بالكلية وباعتبار طلبة بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية.

2-المقابلة:

وباعتبار المقابلة أداة من أدوات جمع البيانات نظراً لأهميتها المتمثلة في تمكين الباحث من الحصول على معلومات جديدة وقيمة، وهي الطريقة الأكثر استعمالاً في البحث وهي شكل من أشكال الاتصال المميز في المجتمع الحديث كما تكون على شكل مجموعة من

الأسئلة يوجهها الباحث للمبحوث أو مجموعة من المبحوثين وتكون وجها لوجه لمعرفة رأي المبحوث فيما يخص موضوع الدراسة والكشف عن حقائق أخرى.

قمنا بإجراء المقابلة مع أحد الموظفين الإداريين والذي يشغل منصب الأمين العام لكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية لجامعة العربي بن مهيدي أم البواقي.

وكان تاريخ المقابلة مع أحد الموظفين الإداريين والذي يشغل منصب الأمين العام لكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية لجامعة العربي بن مهيدي أم البواقي.

وكان تاريخ المقابلة يوم الإثنين 05 جوان 2023 على الساعة (....) وتم انتهاء المقابلة على الساعة (..) و كانت المقابلة تتضمن مجموعة من الأسئلة تهدف للتعرف على الأدوات الرقابية المستعملة داخل الكلية ضف الى ذلك معرفة طبيعة الرقابة الممارسة على الموظفين الإداريين داخل الكلية بالإضافة الى معرفة أن هناك التزام وظيفي بالقوانين و اللوائح وقد أجاب الأمين العام للكلية على جميع الأسئلة المقدر عددها ب 7 أسئلة (انظر الملحق رقم 02)

ومن خلال إجابة المبحوث على الأسئلة تم التوصل الى أن اهم الوسائل المستعملة في تطبيق الرقابة على الموظفين الإداريين كانت متمثلة في السجلات وأوراق الحضور بالنسبة لطبيعة الرقابة الممارسة على الموظفين فهي رقابة مرنة ومستمرة وتمس جميع الجوانب المادية والبشرية ضف الى ذلك هذا النوع من الرقابة يساعد على كشف الأخطاء والانحرافات الحاصلة داخل الكلية وتساعد الرقابة حسب المبحوث في تحسين أداء الموظفين داخل الكلية وتمت الإجابة على الأسئلة بسلاسة ووضوح تام من دون أي حدوث و أي احراج.

3-الاستمارة:

تعتبر الاستمارة من أهم الأدوات لجمع البيانات والمعلومات في البحوث الاجتماعية، والتي من خلالها يمكن ترجمة هدف البحث الى أسئلة محددة لها علاقة بهدف الدراسة ككل وتصميم الاستمارة يجب أن يكون جدير بالعناية الفائقة لأن مدى صحة النتائج يعتمد عليها (تصميم الاستمارة)، لذا فالاستمارة أداة مفيدة من أدوات البحث العلمي وهي مستعملة على نطاق واسع للحصول على الحقائق والتوصل الى الوقائع والتعرف على الظروف والأحوال ودراسة المواقف والاتجاهات والآراء.

وانطلاقاً من إشكالية بحثنا فقد صممت استمارة الاستبيان وفقاً للمعايير المنهجية وتم تقسيمها:

المحور الأول: خصص للبيانات الشخصية للموظفين (الجنس - العمر - الرتبة، الأقدمية في العمل ، المؤهل العلمي):

المحور الثاني: بعنوان الرقابة الإدارية تضمن 24 سؤال

المحور الثالث: بعنوان التسبب الوظيفي وتضمن 24 سؤال

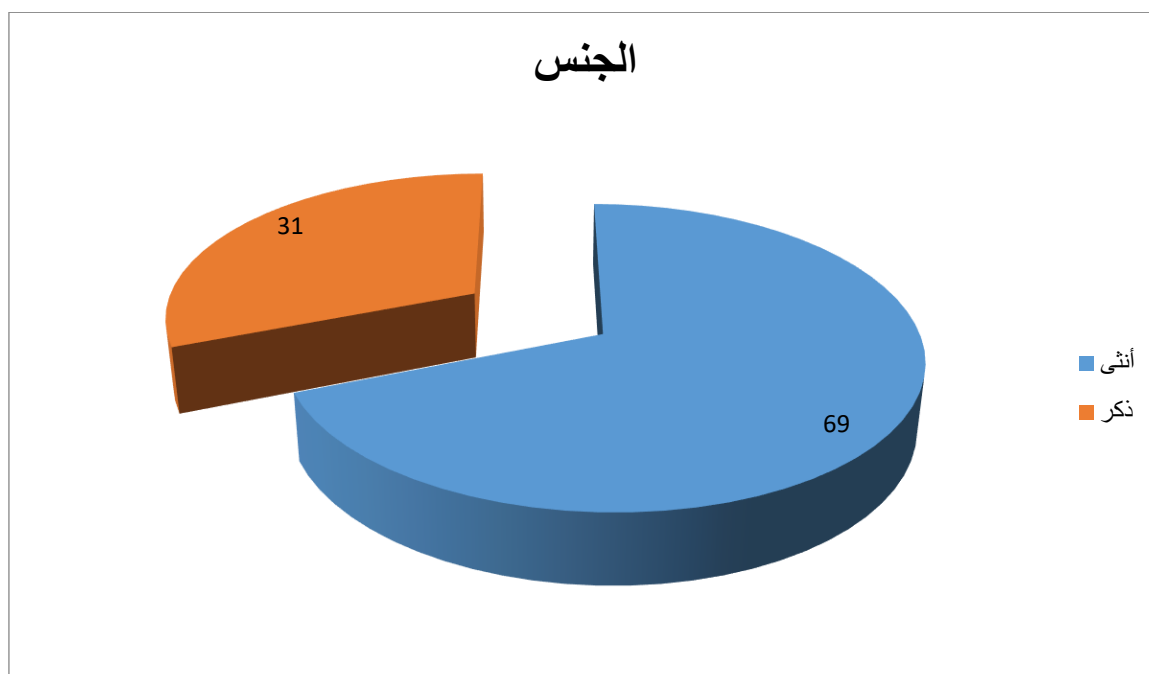
وعند تصميمنا لأسئلة الاستمارة عملنا على جعل الأسئلة مغلقة وهذا لنتمكن من جمع معلومات دقيقة ومحددة عن الموضوع، ومن اجل اجبار المبحوثين على اختيار متغير من المتغيرات بالإضافة الى أن الأسئلة المتعلقة تكون سهلة الإجابة من طرف المبحوثين نظراً لانتحالهم بفترة الامتحانات وضيق الوقت

رابعاً: عرض وتحليل بيانات الدراسة

المحور الأول: بيانات حول الخلفية الاجتماعية والشخصية للمبحوث.

جدول رقم (1) توزيع العمال الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
31%	10	ذكر
69%	22	أنثى
100%	32	المجموع



الشكل رقم (1) : دائرة نسبية يمثل توزيع الموظفين حسب متغير الجنس

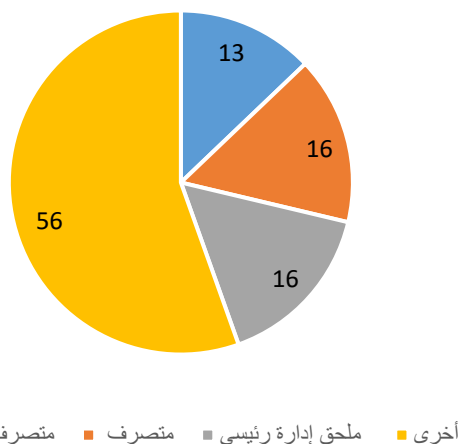
- يبين الجدول أعلاه الخاص بمتغير الجنس أن نسبة 69% بالمائة من مجتمع البحث أي ما يعادل 22 مفردة من إجمالي عينة الدراسة هم إناث، في حين أن نسبة 31% بالمائة من إجمالي عينة الدراسة هن ذكور ما يعادل 10 أفراد.

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

جدول رقم (2) توزيع العمال حسب المهنة الوضعية

النسبة	التكرار	المهنة
13%	4	متصرف رئيسي
16%	5	متصرف
16%	5	ملحق إدارة رئيسي
55%	18	أخرى
100%	32	المجموع

توزيع العمال حسب المهنة الوضعية



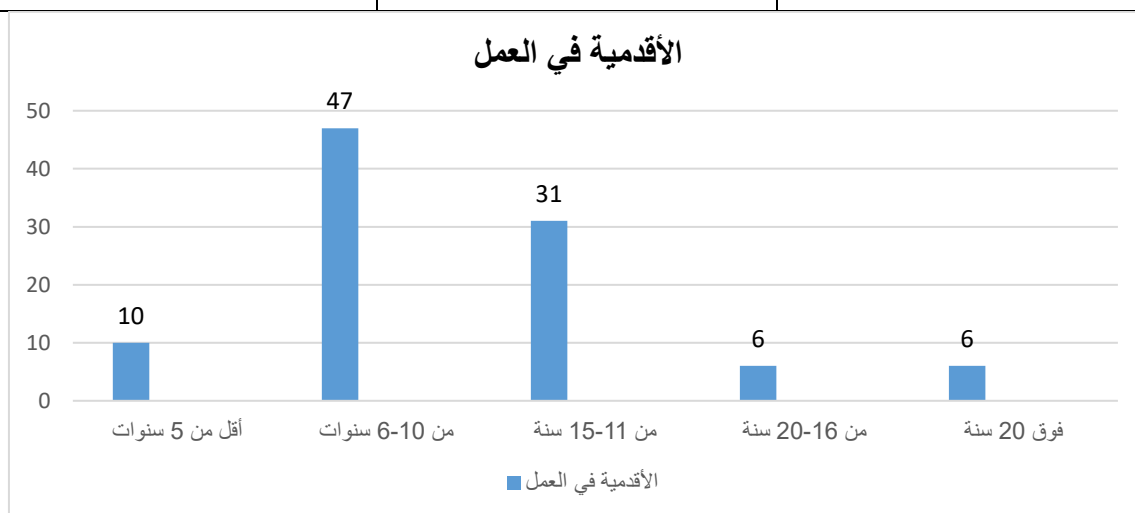
الشكل رقم (2) : دائرة نسبية يمثل توزيع الموظفين حسب المهنة الوضعية

- يوضح الجدول أعلاه والذي يتناول المهنة الوضعية، أن غالبية أفراد العينة هم من طبقة المهن الأخرى بنسبة تقدر بـ 55 بالمائة والتي تمثل 18 مفردات من إجمالي حجم العينة، ويليهما من يعملون كمتصرف أو ملحق إدارة رئيسي بنسبة 16 بالمائة لكل مجموعة تقدر والتي تمثل 5 مفردات من حجم عينة البحث لكل مجموعة، ويأتي في الأخير من يعملون كمتصرف رئيسي ويمثلون 13 بالمائة أي 4 مفردات من حجم العينة فقط هم من المتصرفين الرئيسيين .

جدول رقم (3) توزيع العمال حسب الأقدمية في العمل

الأقدمية في العمل	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	3	10%
من 6-10 سنوات	15	47%

من 11-15 سنوات	10	31%
من 16-20 سنوات	2	6%
فوق 20 سنة	2	6%
المجموع	32	100%



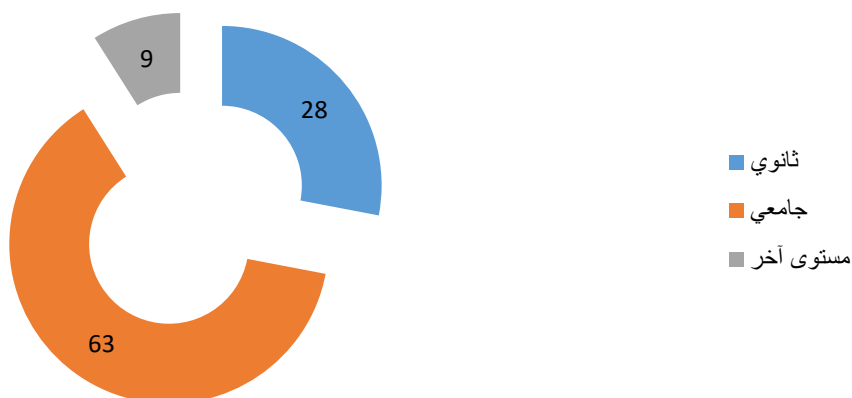
الشكل رقم (3) يمثل توزيع العمال حسب الأقدمية في العمل

يوضح الجدول رقم (3) إحصائيات متعلقة بالأقدمية في العمل، حيث سجلت أن 47% بالمائة من العمال تتراوح سنوات الأقدمية عندهم من 6-10 سنوات والتي تمثل 15 أفراد من حجم العينة الكلي، تليها الفئة من 11-15 سنة بنسبة 31% بالمائة أي 10 مفردات من حجم العينة الكلي، تليها الفئة أقل من 5 سنوات أي 3 مفردات من حجم العينة الكلي، وتليها الفئة من 16-20 سنة و فوق 20 سنة بنسبة 6% بالمائة أي 2 مفردات لكل مجموعة من حجم العينة الكلي وهذا راجع ربما إلى المؤسسة تقوم بتوظيف ذوي الخبرات.

جدول رقم (4) توزيع العمال حسب مستواهم التعليمي

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
%28	9	ثانوي
%63	20	جامعي
%9	3	مستوى آخر
%100	32	المجموع

المستوى التعليمي



الشكل رقم (4) : يمثل توزيع العمال حسب مستواهم التعليمي

- يبين الجدول أعلاه المستوى التعليمي لمجتمع الدراسة، حيث نجد أن نسبة 63% بالمائة كأعلى نسبة والتي تمثل 20 مفردة من حجم العينة الكلي هم عمال

جامعيين، يليها العمال الثانويين بنسبة 28% بالمائة والتي تمثل 9 مفردات من حجم العينة الكلي، يليها العمال من مستوى آخر بنسبة 9% بالمائة والتي تمثل 3 مفردات من حجم العينة الكلي، وبمقارنة هذه النسب مع بعضها البعض فإننا نلاحظ بأن المستوى العلمي للعمال عالي فأغليبتهم ذو مستوى جامعي وثنوي، ويرجع هذا إلى أن طبيعة المهن الموجودة في المؤسسة معقدة والتي تتطلب مستوى علمي عالي.

عرض وتحليل بيانات المحور الثاني : الرقابة الإدارية :

جدول رقم (5) : الإلتزام بتعليمات الدوام الرسمي .

النسبة	التكرار	الإلتزام لتعليمات الدوام الرسمي
66%	21	دائما
34%	11	أحيانا
0%	0	أبدا
100%	32	المجموع

يمثل الجدول أعلاه إلتزام الموظفين بتعليمات الدوام الرسمي أثناء العمل ، حيث تشير المعطيات الإحصائية أن 66% بالمائة من الموظفين أي 21 مفردة من حجم العينة الكلي أقروا لأنهم ملتزمون دائما بتعليمات الدوام الرسمي ، و 34% بالمائة من العاملين أقروا بأنهم ملتزمون أحيانا بتعليمات الدوام الرسمي أي 11 مفردة من حجم العينة الكلي ، ولم نسجل أي موظف غير ملتزم بتعليمات الدوام الرسمي .

ويمكن أن نفسر ذلك بأن الرقابة الإدارية يمكن القول أنها متابعة للعمال وصارمة في القرارات الخاصة بالعمال .

جدول رقم (6) : متابعة المشرف لتوقيع الموظفين على ورقة إثبات الحضور .

النسبة	التكرار	متابعة المشرف لتوقيع الموظفين على ورقة إثبات الحضور
%75	24	دائما
%22	7	أحيانا
%3	1	أبدا
%100	32	المجموع

يمثل الجدول أعلاه متابعة المشرف لتوقيع الموظفين على ورقة إثبات الحضور ، حيث تشير المعطيات الإحصائية أن 75% بالمائة من الموظفين أي 24 مفردة من حجم العينة الكلي أثبتوا متابعة المشرف الدائمة لتوقيع الموظفين على ورقة الحضور ، أما 7 مفردات من حجم العينة بنسبة 22% بالمائة أثبتوا متابعة المشرف أحيانا فقط ، على عكس موظف واحد من العينة بنسبة 3% بالمائة الذي أقر بعدم متابعة المشرف لتوقيع الموظفين على ورقة إثبات الحضور .

يمكن أن نفسر هذه المعطيات بالعمل الجاد للمشرف على توقيع الموظفين لورقة الحضور وصدق العاملين في أداء مهامهم .

جدول رقم (7) : توقيع الموظفين على سجل الحضور والمغادرة بانتظام

النسبة	التكرار	توقيع الموظفين على سجل الحضور والمغادرة بانتظام
59%	19	دائما
28%	9	أحيانا
13%	4	أبدا
100%	32	المجموع

يمثل الجدول أعلاه توقيع الموظفين على سجل الحضور والمغادرة بانتظام ، حيث تشير المعطيات الإحصائية أن 59% بالمائة من الموظفين أي 19 مفردة من حجم العينة الكلي أثبتوا أنهم يوقعون على ورقة الحضور ويغادرون بانتظام دائما ، أما 9% مفردات من حجم العينة بنسبة 28% بالمائة أثبتوا أنهم يوقعون على ورقة الحضور أحيانا فقط ، على عكس 4 مفردات من حجم العينة الكلي بنسبة 13 بالمائة الذي أقر بعدم متابعة التوقيع على ورقة الحضور والخروج بانتظام .

يمكن أن نفسر هذه المعطيات بأن معظم الموظفين الإداريين ملتزمون بمهامهم ويؤدون واجباتهم على أكمل وجه على عكس بعض العمال المتسيبين أو غير المهتمين .

جدول رقم (8) : التقيد بمواعيد وأوقات الدوام الرسمي .

النسبة	التكرار	التقيد بمواعيد وأوقات الدوام الرسمي
69%	22	دائما
31%	10	أحيانا
0%	0	أبدا

المجموع	32	%100
---------	----	------

يمثل الجدول أعلاه التقيد بمواعيد وأوقات الدوام الرسمي ، حيث تشير المعطيات الإحصائية أن 69% بالمائة من الموظفين أي 22 مفردة من حجم العينة الكلي أثبتوا أنهم يتقيدون بمواعيد وأوقات الدوام الرسمي ، أما 10 مفردات من حجم العينة بنسبة 31% بالمائة أقرروا أنهم يتقيدون بمواعيد وأوقات الدوام الرسمي أحيانا ، ولم نسجل أي موظف غير متقيد بمواعيد وأوقات الدوام الرسمي .

يمكن أن نفسر هذه المعطيات بأن جميع الموظفين يتقيدون بمهامهم لحكم المنصب الإداري المهم الذي يمتلكونه وصعوبة العمل فيه .

الجدول رقم (9) : معالجة المشرف للغيابات المتكررة للموظفين بطريقة منتظمة .

النسبة	التكرار	معالجة المشرف للغيابات المتكررة للموظفين بطريقة منتظمة
%59	19	دائما
%38	12	أحيانا
%3	1	أبدا
%100	32	المجموع

يمثل الجدول أعلاه معالجة المشرف للغيابات المتكررة للموظفين بطريقة منتظمة ، حيث تشير المعطيات الإحصائية أن 59% بالمائة من الموظفين أي 19 مفردة من حجم العينة الكلي أقروا بمعالجة المشرف للغيابات المتكررة للموظفين بطريقة منتظمة دائماً، أما 12 مفردات من حجم العينة بنسبة 38% بالمائة أقروا بمعالجة المشرف للغيابات المتكررة للموظفين بطريقة منتظمة أحيانا ، وموظف واحد أقر بعدم معالجة المشرف للغيابات المتكررة للموظفين بطريقة منتظمة .

يمكن أن نفسر هذه المعطيات بأن المشرف مهتم بعمله ويحاول القيام بعمله على أكمل وجه .

الجدول رقم (10) : عمل الإدارة على وضع نظام داخلي يتقيد به الموظفون لتفادي الوقوع في الخطأ .

النسبة	التكرار	عمل الإدارة على وضع نظام داخلي يتقيد به الموظفون لتفادي الوقوع في الخطأ
53%	17	دائماً
41%	13	أحيانا
6%	2	أبداً
100%	32	المجموع

يمثل الجدول أعلاه عمل الإدارة على وضع نظام داخلي يتقيد به الموظفون لتفادي الوقوع في الخطأ ، حيث تشير المعطيات الإحصائية أن 53% بالمائة من الموظفين أي 17 مفردة من حجم العينة الكلي أقروا بعمل الإدارة على وضع نظام داخلي يتقيد به الموظفون لتفادي الوقوع في الخطأ دائماً، أما 13 مفردة من حجم العينة بنسبة 41% بالمائة أقروا بعمل الإدارة على وضع نظام داخلي يتقيد به الموظفون لتفادي الوقوع في

الخطأ أحيانا ، و2 موظفين أقرأ بعدم عمل الإدارة على وضع نظام داخلي يتقيد به الموظفون لتفادي الوقوع في الخطأ.

يمكن أن نفسر هذه المعطيات بأن الإدارة تهتم بتقيد الموظفين بالقانون الداخلي للمؤسسة وتعمل على التحكم الكامل في المؤسسة .

الجدول رقم (11) :مساهمة متابعة المشرف للمهام التي يقوم بها الموظفون في تحقيق أهداف المؤسسة .

النسبة	التكرار	مساهمة متابعة المشرف للمهام التي يقوم بها الموظفون في تحقيق أهداف المؤسسة
50%	16	دائما
47%	15	أحيانا
3%	1	أبدا
100%	32	المجموع

يمثل الجدول أعلاه معالجة مساهمة متابعة المشرف للمهام التي يقوم بها الموظفون في تحقيق أهداف المؤسسة ، حيث تشير المعطيات الإحصائية أن 50% بالمائة من الموظفين أي 16 مفردة من حجم العينة الكلي أقرأ بمساهمة متابعة المشرف للمهام التي يقوم بها الموظفون في تحقيق أهداف المؤسسة دائما، أما 15 مفردات من حجم العينة بنسبة 38% بالمائة أقرأ بمساهمة متابعة المشرف للمهام التي يقوم بها الموظفون في تحقيق أهداف المؤسسة أحيانا ، وموظف واحد أقرأ بعدم مساهمة متابعة المشرف للمهام التي يقوم بها الموظفون في تحقيق أهداف المؤسسة.

يمكن أن نفسر هذه المعطيات بأن متابعة المشرف الدائمة لمهام الموظفين آتت ثمارها في تحقيق أهداف المؤسسة والتطوير من أداء الموظفين .

الجدول رقم (12) :إشراف المسؤول على فعاليات توقيع الموظفين على سجلات الحضور .

النسبة	التكرار	إشراف المسؤول على فعاليات توقيع الموظفين على سجلات الحضور
59%	19	دائما
31%	10	أحيانا
10%	3	أبدا
100%	32	المجموع

يمثل الجدول أعلاه معالجة إشراف المسؤول على فعاليات توقيع الموظفين على سجلات الحضور، حيث تشير المعطيات الإحصائية أن 59% بالمائة من الموظفين أي 19 مفردة من حجم العينة الكلي أقروا بإشراف المسؤول على فعاليات توقيع الموظفين على سجلات الحضور دائما، أما 10 مفردات من حجم العينة بنسبة 31% بالمائة أقروا بإشراف المسؤول على فعاليات توقيع الموظفين على سجلات الحضور أحيانا ، و 3 موظفين بنسبة 10% بالمائة أقروا بعدم إشراف المسؤول على فعاليات توقيع الموظفين على سجلات الحضور .

يمكن أن نفسر هذه المعطيات بأن المسؤول على المؤسسة يقوم بتشجيع العاملين في المؤسسة على أداء المهام و إكتساب إحترامهم له عن طريق الإنصات لإنشغالاتهم .

الجدول رقم (13): متابعة المشرف للمهام التي يقوم بها الموظفون بإستمرار.

النسبة	التكرار	متابعة المشرف للمهام التي يقوم بها الموظفون بإستمرار
44%	14	دائما
53%	17	أحيانا
3%	1	أبدا
100%	32	المجموع

يمثل الجدول أعلاه متابعة المشرف للمهام التي يقوم بها الموظفون بإستمرار ، حيث تشير المعطيات الإحصائية أن 44% بالمائة من الموظفين أي 14 مفردة من حجم العينة الكلي أقروا بمتابعة المشرف للمهام التي يقوم بها الموظفون بإستمرار دائما، أما 17 مفردات من حجم العينة بنسبة 53% بالمائة أقروا بمتابعة المشرف للمهام التي يقوم بها الموظفون بإستمرار أحيانا ، وموظف واحد أقر بعدم متابعة المشرف للمهام التي يقوم بها الموظفون بإستمرار .

يمكن أن نفسر هذه المعطيات بأن المسؤول على المؤسسة يتابع مهام الموظفين ويحاول توجيههم والحث على أداء واجباتهم على أكمل وجه لضمان تحقيق أهداف المؤسسة الداخلية والخارجية .

الجدول رقم (14): قيام المشرف بمراقبة غياب الموظفين .

النسبة	التكرار	قيام المشرف بمراقبة غياب الموظفين
72%	23	دائما

أحيانا	9	28%
أبدا	0	0%
المجموع	32	100%

يمثل الجدول أعلاه متابعة المشرف للمهام التي يقوم بها الموظفون بإستمرار ، حيث تشير المعطيات الإحصائية أن 72% بالمائة من الموظفين أي 23 مفردة من حجم العينة الكلي أقروا بقيام المشرف بمراقبة غياب الموظفين دائما، أما 9 مفردات من حجم العينة بنسبة 28% بالمائة أقروا بقيام المشرف بمراقبة غياب الموظفين أحيانا .

يمكن أن نفسر هذه المعطيات بأن المسؤول على المؤسسة يتابع غياب الموظفين ويحاول تسجيل أي غيابات على مستوى مصالح المؤسسة لتقادي الوقوع في المشاكل الإدارية .

الجدول رقم (15) :قيام المشرف بمتابعة أعمال الموظفين بصفة دورية .

قيام المشرف بمتابعة أعمال الموظفين بصفة دورية	التكرار	النسبة
دائما	15	47%
أحيانا	14	44%
أبدا	3	9%
المجموع	32	100%

يمثل الجدول أعلاه معالجة قيام المشرف بمتابعة أعمال الموظفين بصفة دورية ، حيث تشير المعطيات الإحصائية أن 47% بالمائة من الموظفين أي 15 مفردة من حجم العينة الكلي أقروا بقيام المشرف بمتابعة أعمال الموظفين بصفة دورية دائما، أما 14 مفردة من حجم العينة بنسبة 44% بالمائة أقروا بقيام المشرف بمتابعة أعمال الموظفين بصفة دورية أحيانا ، و3 موظفين بنسبة 9% بالمائة أقروا بعدم قيام المشرف بمتابعة أعمال الموظفين بصفة دورية.

يمكن أن نفسر هذه المعطيات بأن المسؤول يسهر على القيام بدوريات لمتابعة أعمال ومهام الموظفين ومحاولة تذليل الصعوبات إن وجدت وتقديم التسهيلات اللازمة .

الجدول رقم (16): قيام المشرف بعقد إجتماع لمعرفة حصيلة أعمالكم .

النسبة	التكرار	قيام المشرف بعقد إجتماع لمعرفة حصيلة أعمالكم
9%	3	دائما
66%	21	أحيانا
25%	8	أبدا
100%	32	المجموع

يمثل الجدول أعلاه قيام المشرف بعقد إجتماع لمعرفة حصيلة أعمالكم ، حيث تشير المعطيات الإحصائية أن 9% بالمائة من الموظفين أي 3 مفردات من حجم العينة الكلي أقروا بقيام المشرف بعقد إجتماع لمعرفة حصيلة أعمالكم دائما، أما 21 مفردة من

حجم العينة بنسبة %66 بالمائة أقرؤا بقيام المشرف بعقد إجتماع لمعرفة حصيلة أعمالكم دورية أحيانا ، و 8 موظفين بنسبة %25 بالمائة أقرؤا بعدم قيام المشرف بعقد إجتماع لمعرفة حصيلة أعمالكم.

يمكن أن نفسر هذه المعطيات بأن المسؤول غير مهتم بالإجتماعات التحصيلية مع العمال أو أن هذه الإجتماعات غير مجدية من ناحية ثمارها .

الجدول رقم (17) :مساعدة عملية متابعة الأعمال بإستمرار على بذل جهد أكبر لإنجاز العمل .

النسبة	التكرار	مساعدة عملية متابعة الأعمال بإستمرار على بذل جهد أكبر لإنجاز العمل
%25	8	دائما
%66	21	أحيانا
%9	3	أبدا
%100	32	المجموع

يمثل الجدول أعلاه قيام مساعدة عملية متابعة الأعمال بإستمرار على بذل جهد أكبر لإنجاز العمل ، حيث تشير المعطيات الإحصائية أن %25 بالمائة من الموظفين أي 8 مفردات من حجم العينة الكلي أقرؤا بمساعدة عملية متابعة الأعمال بإستمرار على بذل جهد أكبر لإنجاز العمل دائما، أما 21 مفردة من حجم العينة بنسبة %66 بالمائة أقرؤا بمساعدة عملية متابعة الأعمال بإستمرار على بذل جهد أكبر لإنجاز العمل أحيانا ،

و3 موظفين بنسبة 9% بالمائة أقروا بعدم مساعدة عملية متابعة الأعمال بإستمرار على بذل جهد أكبر لإنجاز العمل.

يمكن أن نفسر هذه المعطيات بأن عملية المتابعة الأعمال بإستمرار تعمل دور المساعد والمحفز للموظفين على بذل مجهودات أكبر والقيام بالمهام على أكمل وجه .

الجدول رقم (18) : توثيق إجازات العاملين في سجل خاص بالإجازات .

النسبة	التكرار	توثيق إجازات العاملين في سجل خاص بالإجازات
75%	24	دائما
19%	6	أحيانا
6%	2	أبدا
100%	32	المجموع

يمثل الجدول أعلاه توثيق إجازات العاملين في سجل خاص بالإجازات ، حيث تشير المعطيات الإحصائية أن 75% بالمائة من الموظفين أي 24 مفردة من حجم العينة الكلي أقروا بتوثيق إجازات العاملين في سجل خاص بالإجازات دائما، أما 6 مفردات من حجم العينة بنسبة 19% بالمائة أقروا بتوثيق إجازات العاملين في سجل خاص بالإجازات أحيانا ، و2 موظفين بنسبة 6% بالمائة أقروا بعدم توثيق إجازات العاملين في سجل خاص بالإجازات .

يمكن أن نفسر هذه المعطيات بأن الإدارة تسهر على توثيق الإجازات للموظفين لعدم وجود ضغوطات على الموظفين والإرتياح من جانب الإجازات الموثقة .

الجدول رقم (19): حرص المسؤول المباشر على متابعة الأعمال الموكلة للموظفين .

النسبة	التكرار	حرص المسؤول المباشر على متابعة الأعمال الموكلة للموظفين
84%	27	دائما
13%	4	أحيانا
3%	1	أبدا
100%	32	المجموع

يمثل الجدول أعلاه حرص المسؤول المباشر على متابعة الأعمال الموكلة للموظفين ، حيث تشير المعطيات الإحصائية أن 84% بالمائة من الموظفين أي 27 مفردة من حجم العينة الكلي أقروا بحرص المسؤول المباشر على متابعة الأعمال الموكلة للموظفين دائما، أما 4 مفردات من حجم العينة بنسبة 13% بالمائة أقروا بحرص المسؤول المباشر على متابعة الأعمال الموكلة للموظفين أحيانا ، وموظف واحد بنسبة 6% بالمائة أقر بعدم حرص المسؤول المباشر على متابعة الأعمال الموكلة للموظفين يمكن أن نفسر هذه المعطيات بأن حرص المسؤول المباشر على متابعة الأعمال الموكلة للموظفين يأتي لأسباب إدارية وحتى اجتماعية لتحقيق أهداف المؤسسة .

الجدول رقم (20): تدوين غيابات الموظفين في سجل خاص .

النسبة	التكرار	تدوين غيابات الموظفين في سجل خاص
--------	---------	----------------------------------

دائما	24	75%
أحيانا	3	9%
أبدا	5	16%
المجموع	32	100%

يمثل الجدول أعلاه تدوين غيابات الموظفين في سجل خاص ، حيث تشير المعطيات الإحصائية أن 75% بالمائة من الموظفين أي 24 مفردة من حجم العينة الكلي أقرروا بتدوين غيابات الموظفين في سجل خاص للموظفين دائما، أما 3 مفردات من حجم العينة بنسبة 9% بالمائة أقرروا بتدوين غيابات الموظفين في سجل خاص أحيانا ، و5 موظفين بنسبة 16% بالمائة أقرروا بعدم تدوين غيابات الموظفين في سجل خاص .

يمكن أن نفسر هذه المعطيات بأن تدوين غيابات الموظفين يعطى أهميته التامة داخل المؤسسة لتقادي الوقوع في المشاكل أو الإحتجاجات .

الجدول رقم (21) :تقويم المشرف الأعمال التي يقوم بها .

النسبة	التكرار	تقويم المشرف الأعمال التي يقوم بها
41%	13	دائما
50%	16	أحيانا
9%	3	أبدا
100%	32	المجموع

يمثل الجدول أعلاه تقويم المشرف الأعمال التي يقوم بها ، حيث تشير المعطيات الإحصائية أن 41% بالمائة من الموظفين أي 13 مفردة من حجم العينة الكلي أقروا بتقويم المشرف الأعمال التي يقوم بها دائماً، أما 16 مفردة من حجم العينة بنسبة 50% بالمائة أقروا بتقويم المشرف الأعمال التي يقوم بها أحيانا ، و 3 موظفين بنسبة 9% بالمائة أقروا بعدم تقويم المشرف الأعمال التي يقوم بها .

يمكن أن نفسر هذه المعطيات بأن المشرف يقوم بتقويم الأعمال التي يقوم بها من جانب المصادقية خاصة أن له منصب حساس في المؤسسة .

الجدول رقم (22): تفقد المشرف الأعمال التي يقوم بها .

النسبة	التكرار	تفقد المشرف الأعمال التي يقوم بها
41%	13	دائماً
56%	18	أحيانا
3%	1	أبداً
100%	32	المجموع

يمثل الجدول أعلاه تفقد المشرف الأعمال التي يقوم بها ، حيث تشير المعطيات الإحصائية أن 41% بالمائة من الموظفين أي 13 مفردة من حجم العينة الكلي أقروا بتفقد المشرف الأعمال التي يقوم بها دائماً، أما 16 مفردة من حجم العينة بنسبة 50% بالمائة أقروا بتفقد المشرف الأعمال التي يقوم بها أحيانا ، و 3 موظفين بنسبة 9% بالمائة أقروا بعدم تفقد المشرف الأعمال التي يقوم بها .

يمكن أن نفسر هذه المعطيات بأن المشرف يتقصد الأعمال التي يقوم بها بطريقة منتظمة لتقادي الوقوع في الأخطاء الفنية والإدارية .

الجدول رقم (23): مساعدة زيارة المشرف المفاجئة لمكتب الموظف على إنجاز عمله بدقة .

النسبة	التكرار	مساعدة زيارة المشرف المفاجئة لمكتب الموظف على إنجاز عمله بدقة
37%	12	دائما
50%	16	أحيانا
13%	4	أبدا
100%	32	المجموع

يمثل الجدول أعلاه مساعدة زيارة المشرف المفاجئة لمكتب الموظف على إنجاز عمله بدقة ، حيث تشير المعطيات الإحصائية أن 37% بالمائة من الموظفين أي 12 مفردة من حجم العينة الكلي أقروا بمساعدة زيارة المشرف المفاجئة لمكتب الموظف على إنجاز عمله بدقة دائما، أما 16 مفردة من حجم العينة بنسبة 50% بالمائة أقروا بمساعدة زيارة المشرف المفاجئة لمكتب الموظف على إنجاز عمله بدقة أحيانا ، و 4 موظفين بنسبة 13% بالمائة أقروا بعدم مساعدة زيارة المشرف المفاجئة لمكتب الموظف على إنجاز عمله بدقة .

يمكن أن نفسر هذه المعطيات بأن زيارات المشرف تعمل على زيادة الدقة في العمل عند الموظفين وتجعلهم يقظين أثناء أداء مهامهم .

الجدول رقم (24): قيام المسؤول بزيارة تفقدية في أواخر أوقات العمل .

النسبة	التكرار	قيام المسؤول بزيارة تفقدية في أواخر أوقات العمل
22%	7	دائما
69%	22	أحيانا
9%	3	أبدا
100%	32	المجموع

يمثل الجدول أعلاه قيام المسؤول بزيارة تفقدية في أواخر أوقات العمل ، حيث تشير المعطيات الإحصائية أن 22% بالمائة من الموظفين أي 7 مفردات من حجم العينة الكلي أقروا بقيام المسؤول بزيارة تفقدية في أواخر أوقات العمل دائما، أما 22 مفردة من حجم العينة بنسبة 69% بالمائة أقروا بقيام المسؤول بزيارة تفقدية في أواخر أوقات العمل أحيانا ، و 3 موظفين بنسبة 9% بالمائة أقروا بعدم قيام المسؤول بزيارة تفقدية في أواخر أوقات العمل.

يمكن أن نفسر هذه المعطيات بأن المسؤول مهتم بالزيارات التفقدية أواخر أوقات العمل ولكن ليس بالصورة المطلوبة وذلك يرجع لطبيعة عمله .

الجدول رقم (25): تزويد المتابعة المفاجئة للعمل من حماس الموظف ورغبته في تطوير ذاته .

النسبة	التكرار	تزويد المتابعة المفاجئة للعمل من حماس الموظف ورغبته في تطوير ذاته
12%	4	دائما
66%	21	أحيانا
22%	7	أبدا
100%	32	المجموع

يمثل الجدول أعلاه تزويد المتابعة المفاجئة للعمل من حماس الموظف ورغبته في تطوير ذاته ، حيث تشير المعطيات الإحصائية أن 12% بالمائة من الموظفين أي 4 مفردات من حجم العينة الكلي أقروا بتزويد المتابعة المفاجئة للعمل من حماس الموظف ورغبته في تطوير ذاته دائما، أما 21 مفردة من حجم العينة بنسبة 66% بالمائة أقروا بتزويد المتابعة المفاجئة للعمل من حماس الموظف ورغبته في تطوير ذاته أحيانا ، و 7 موظفين بنسبة 22% بالمائة أقروا بعدم تزويد المتابعة المفاجئة للعمل من حماس الموظف ورغبته في تطوير ذاته .

يمكن أن نفسر هذه المعطيات بأن المتابعة المفاجئة للعمل للموظفين لها تأثير محدود على الموظفين وتأثير غير نافع في عض الحالات .

الجدول رقم (25) :لدى الموظف القدرة على بذل مجهودات كبيرة بعد متابعة الأعمال الموكلة له .

النسبة	التكرار	لدى الموظف القدرة على بذل مجهودات كبيرة بعد متابعة الأعمال الموكلة له
--------	---------	---

دائما	17	53%
أحيانا	12	38%
أبدا	3	9%
المجموع	32	100%

يمثل الجدول أعلاه أن لدى الموظف القدرة على بذل مجهودات كبيرة بعد متابعة الأعمال الموكلة له ، حيث تشير المعطيات الإحصائية أن 53% بالمائة من الموظفين أي 17 مفردة من حجم العينة الكلي أقرروا أن لدى الموظف القدرة على بذل مجهودات كبيرة بعد متابعة الأعمال الموكلة له دائما، أما 12 مفردة من حجم العينة بنسبة 38% بالمائة أقرروا أن لدى الموظف القدرة على بذل مجهودات كبيرة بعد متابعة الأعمال الموكلة له أحيانا ، و3 موظفين بنسبة 9% بالمائة أقرروا بعدم لدى الموظف القدرة على بذل مجهودات كبيرة بعد متابعة الأعمال الموكلة له.

يمكن أن نفسر هذه المعطيات بأن الموظف في المؤسسة في حاجة إلى متابعة الأعمال الموكلة له لمحاولة بذل مجهودات أكبر من ذي قبل .

الجدول رقم (26): تنفيذ الأعمال بدقة يحتاج لزيارة مفاجئة من المسؤول .

تنفيذ الأعمال بدقة يحتاج لزيارة مفاجئة من المسؤول	التكرار	النسبة
دائما	2	6%
أحيانا	13	41%
أبدا	17	53%
المجموع	32	100%

يمثل الجدول أعلاه أن تنفيذ الأعمال بدقة يحتاج لزيارة مفاجئة من المسؤول ، حيث تشير المعطيات الإحصائية أن 6% بالمائة من الموظفين أي 2 مفردات من حجم العينة الكلي أقرروا أن تنفيذ الأعمال بدقة يحتاج لزيارة مفاجئة من المسؤول دائماً، أما 13 مفردة من حجم العينة بنسبة 41% بالمائة أقرروا أن تنفيذ الأعمال بدقة يحتاج لزيارة مفاجئة من المسؤول أحيانا ، و17 موظف بنسبة 53% بالمائة أقرروا بأن تنفيذ الأعمال بدقة لا يحتاج لزيارة مفاجئة من المسؤول.

يمكن أن نفسر هذه المعطيات بأن الموظفين في المؤسسة غير مهتمين بالزيارات المفاجئة ويقومون بأعمالهم على أكمل وجه على مدار السنة .

عرض وتحليل بيانات المحور الثالث : التسبب الوظيفي :

الجدول رقم (27) :تلتحق بمكان عملك بعد قضائك مستلزماتك الأسرية .

النسبة	التكرار	تلتحق بمكان عملك بعد قضائك مستلزماتك الأسرية
16%	5	دائماً
28%	9	أحيانا
56%	18	أبداً
100%	32	المجموع

يمثل الجدول أعلاه : تلتحق بمكان عملك بعد قضائك مستلزماتك الأسرية ، حيث تشير المعطيات الإحصائية أن 16% بالمائة من الموظفين أي 5 مفردات من حجم العينة الكلي أقرروا أنهم يلتحقون بمكان عملهم بعد قضائهم مستلزماتهم الأسرية دائماً، أما 9 مفردات من حجم العينة بنسبة 28% بالمائة أقرروا أنهم يلتحقون بمكان عملهم بعد

قضائهم مستلزماتهم الأسرية أحيانا، و18 موظف بنسبة 56% بالمائة أقرروا بأنهم لا يلتحقون بمكان عملهم بعد قضائهم مستلزماتهم الأسرية .

يمكن أن نفسر هذه المعطيات بأن الموظفين يعطون عملهم مكانته الخاصة حيث يأتي قبل مستلزماتهم المنزلية والأسرية .

الجدول رقم (28): مغادرة مكان العمل بعد أخذ إذن المسؤول عندما تكون عندك إنشغالات .

النسبة	التكرار	مغادرة مكان العمل بعد أخذ إذن المسؤول عندما تكون عندك إنشغالات
59%	19	دائما
28%	9	أحيانا
13%	4	أبدا
100%	32	المجموع

يمثل الجدول أعلاه : مغادرة مكان العمل بعد أخذ إذن المسؤول عندما تكون عندك إنشغالات ، حيث تشير المعطيات الإحصائية أن 59% بالمائة من الموظفين أي 19 مفردات من حجم العينة الكلي أقرروا بأنهم يغادرون مكان العمل بعد أخذ إذن المسؤول عندما تكون عندهم إنشغالات دائما، أما 9 مفردات من حجم العينة بنسبة 28% بالمائة أقرروا بأنهم يغادرون مكان العمل بعد أخذ إذن المسؤول عندما تكون عندهم إنشغالات أحيانا، و4 موظفين بنسبة 13% بالمائة أقرروا بأنهم يغادرون مكان العمل بعد أخذ إذن المسؤول عندما تكون عندهم إنشغالات.

يمكن أن نفسر هذه المعطيات بأن الموظفين يحترمون المسؤول على المؤسسة ويعطون أهمية لمناصبهم في العمل .

الجدول رقم (29): إعطاء أولوية لحياتك الشخصية أكثر من الحياة المهنية .

النسبة	التكرار	إعطاء أولوية لحياتك الشخصية أكثر من الحياة المهنية
31%	10	دائما
38%	12	أحيانا
31%	10	أبدا
100%	32	المجموع

يمثل الجدول أعلاه : إعطاء أولوية لحياتك الشخصية أكثر من الحياة المهنية ، حيث تشير المعطيات الإحصائية أن 31% بالمائة من الموظفين أي 10 مفردات من حجم العينة الكلي أقرروا بإعطاء أولوية لحياتهم الشخصية أكثر من الحياة المهنية دائما، أما 12 مفردات من حجم العينة بنسبة 38% بالمائة أقرروا بإعطاء أولوية لحياتهم الشخصية أكثر من الحياة المهنية أحيانا، و10 موظفين بنسبة 31% بالمائة أقرروا بإعطاء أولوية لحياتهم الشخصية أكثر من الحياة المهنية.

يمكن أن نفسر هذه المعطيات بأن الموظفين في المؤسسة منقسمون إلى فريقين فريق يهتم بحياته المهنية أكثر من حياته الشخصية وهذا يمكن أن يكون راجع لتفاصيل حياتهم الشخصية الغير مهمة ، والفريق الثاني مهتم بحياته الشخصية أكثر وهذا لأهميتها فمن الممكن أن يكون الموظف متزوج أو عنده أطفال .

الجدول رقم (30) : لا تجهد نفسك أثناء أداء مهامك .

النسبة	التكرار	لا تجهد نفسك أثناء أداء مهامك
13%	4	دائما
56%	18	أحيانا
31%	10	أبدا
100%	32	المجموع

يمثل الجدول أعلاه : لا تجهد نفسك أثناء أداء مهامك ، حيث تشير المعطيات الإحصائية أن 13% بالمائة من الموظفين أي 4 مفردات من حجم العينة الكلي أقرروا بأنهم لا يجهدون أنفسهم أثناء أداء مهامهم دائما، أما 18 مفردات من حجم العينة بنسبة 56% بالمائة أقرروا بأنهم لا يجهدون أنفسهم أثناء أداء مهامهم أحيانا، و 10 موظفين يجهدون أنفسهم أثناء أداء مهامهم .

يمكن أن نفسر هذه المعطيات بأن الموظفين يقومون بأداء مهامهم بالشكل الذي يريحهم و يحاولون إجهاد أنفسهم .

الجدول رقم (31) :تؤجل المهام الموكلة لك إلى وقت لاحق إذا كانت لديك إستلزمات خارجية .

النسبة	التكرار	تؤجل المهام الموكلة لك إلى وقت لاحق إذا كانت لديك إستلزمات خارجية
13%	4	دائما
53%	17	أحيانا
34%	11	أبدا
100%	32	المجموع

يمثل الجدول أعلاه : تؤجل المهام الموكلة لك إلى وقت لاحق إذا كانت لديك إستلزمات خارجية ، حيث تشير المعطيات الإحصائية أن 13% بالمائة من الموظفين أي 4 مفردات من حجم العينة الكلي أقرروا بأنهم يؤجلون المهام الموكلة لهم إلى وقت لاحق إذا كانت لديهم إستلزمات خارجية دائما، أما 17 مفردات من حجم العينة بنسبة 53% بالمائة أقرروا بأنهم يؤجلون المهام الموكلة لهم إلى وقت لاحق إذا كانت لديهم إستلزمات خارجية أحيانا، و 11 موظف لا يؤجلون المهام الموكلة لهم إلى وقت لاحق إذا كانت لديهم إستلزمات خارجية.

يمكن أن نفسر هذه المعطيات بأن الموظفين يلتزمون بأداء مهامهم في الإطار القانوني لكن هناك بعض التجاوزات المعقولة عند بعض الموظفين .

الجدول رقم (32) : القيام بزيارة مكتب صديقك في أوقات العمل للإطمئنان عليه .

النسبة	التكرار	القيام بزيارة مكتب صديقك في أوقات العمل للإطمئنان عليه
9%	3	دائما
78%	25	أحيانا
13%	4	أبدا
100%	32	المجموع

يمثل الجدول أعلاه : القيام بزيارة مكتب صديقك في أوقات العمل للإطمئنان عليه ، حيث تشير المعطيات الإحصائية أن 9% بالمائة من الموظفين أي 3 مفردات من حجم العينة الكلي أقرروا بالقيام بزيارة مكتب صديقك في أوقات العمل للإطمئنان عليه دائما، أما 25 مفردات من حجم العينة بنسبة 78% بالمائة أقرروا بالقيام بزيارة مكتب صديقك في أوقات العمل للإطمئنان عليه أحيانا، و 11 موظف لا يقومون بزيارة مكتب صديقك في أوقات العمل للإطمئنان عليه أبدا .

يمكن أن نفسر هذه المعطيات بأن الموظفين يحاولون تكوين الصداقات داخل المؤسسة لكن في حدود معينة ليس دائمة .

الجدول رقم (33) :القيام بزيارة مواقع التواصل الإجتماعي من حين لآخر لمراقبة المستجدات .

النسبة	التكرار	القيام بزيارة مواقع التواصل الإجتماعي من حين لآخر لمراقبة المستجدات
16%	5	دائما
72%	23	أحيانا
12%	4	أبدا
100%	32	المجموع

يمثل الجدول أعلاه : القيام بزيارة مواقع التواصل الإجتماعي من حين لآخر لمراقبة المستجدات ، حيث تشير المعطيات الإحصائية أن 16% بالمائة من الموظفين أي 5 مفردات من حجم العينة الكلي أقروا بالقيام بزيارة مواقع التواصل الإجتماعي من حين لآخر لمراقبة المستجدات دائما، أما 23 مفردة من حجم العينة بنسبة 72% بالمائة أقروا بالقيام بزيارة مواقع التواصل الإجتماعي من حين لآخر لمراقبة المستجدات أحيانا، و 4 موظفين لا يقومون بزيارة مواقع التواصل الإجتماعي من حين لآخر لمراقبة المستجدات أبدا .

يمكن أن نفسر هذه المعطيات بأن الموظفين ذوو شخصية متصلة نوعا ما بمواقع التواصل الإجتماعي ودائموا البحث عن المستجدات .

الجدول رقم (34): مغادرة مكان العمل قبل إنتهاء الوقت الرسمي .

النسبة	التكرار	مغادرة مكان العمل قبل إنتهاء الوقت الرسمي
3%	1	دائما
53%	17	أحيانا
44%	14	أبدا
100%	32	المجموع

يمثل الجدول أعلاه : مغادرة مكان العمل قبل إنتهاء الوقت الرسمي ، حيث تشير المعطيات الإحصائية أن 3% بالمائة من الموظفين أي مفردة واحدة من حجم العينة الكلي أقر بمغادرة مكان العمل قبل إنتهاء الوقت الرسمي دائما، أما 17 مفردة من حجم العينة بنسبة 53% بالمائة أقروا بمغادرة مكان العمل قبل إنتهاء الوقت الرسمي أحيانا، و 14 موظف لا يغادرون مكان العمل قبل إنتهاء الوقت الرسمي أبدا .

يمكن أن نفسر هذه المعطيات بأن الموظفين يحاولون أداء مهامهم بكل مصداقية وبدون غش أو سرقة للوقت في حين البعض الآخر يكسبون بعض الوقت الإضافي من الخروج قبل إنتهاء الوقت الرسمي .

الجدول رقم (35): إنجاز العمل في الوقت المحدد.

النسبة	التكرار	إنجاز العمل في الوقت المحدد
78%	25	دائما
22%	7	أحيانا
0%	0	أبدا
100%	32	المجموع

يمثل الجدول أعلاه : إنجاز العمل في الوقت المحدد ، حيث تشير المعطيات الإحصائية أن 78% بالمائة من الموظفين أي 25 مفردة من حجم العينة الكلي أقرروا بإنجاز العمل في الوقت المحدد دائما، أما 7 مفردات من حجم العينة بنسبة 22% بالمائة أقرروا بإنجاز العمل في الوقت المحدد أحيانا، ولا يوجد موظف لا يقوم بإنجاز العمل في الوقت المحدد أبدا .

يمكن أن نفسر هذه المعطيات بأن الموظفين منضبطون ويقومون بأداء مهامهم كما هو مطلوب منهم ويتقادون الوقوع في ضيق الوقت .

الجدول رقم (36): العمل على تنظيم الأعمال التي يقوم بها .

النسبة	التكرار	العمل على تنظيم الأعمال التي يقوم بها
88%	28	دائما
6%	2	أحيانا
6%	2	أبدا
100%	32	المجموع

يمثل الجدول أعلاه : العمل على تنظيم الأعمال التي يقوم بها ، حيث تشير المعطيات الإحصائية أن 88% بالمائة من الموظفين أي 28 مفردة من حجم العينة الكلي أقروا العمل على تنظيم الأعمال التي يقومون بها دائماً، أما 2 مفردات من حجم العينة بنسبة 6% بالمائة أقروا العمل على تنظيم الأعمال التي يقومون بها أحياناً، و 2 موظفين أقروا عدم العمل على تنظيم الأعمال التي يقومون بها أبداً بنسبة 6% بالمائة .

يمكن أن نفسر هذه المعطيات بأن الموظفين في المؤسسة من النوع المنضبط المنظم لوقته وعمله و في حياته الخاصة .

الجدول رقم (37) : لا تهتم بالوصول إلى عملك في الوقت المحدد .

النسبة	التكرار	لا تهتم بالوصول إلى عملك في الوقت المحدد
16%	5	دائماً
34%	11	أحياناً
50%	16	أبداً
100%	32	المجموع

يمثل الجدول أعلاه : لا تهتم بالوصول إلى عملك في الوقت المحدد، حيث تشير المعطيات الإحصائية أن 16% بالمائة من الموظفين أي 5 مفردات من حجم العينة الكلي أقروا بأنهم لا يهتمون بالوصول إلى عملهم في الوقت المحدد دائماً، أما 11 مفردة من حجم العينة بنسبة 34% بالمائة أقروا بأنهم لا يهتمون بالوصول إلى عملهم في الوقت المحدد أحياناً، و 16 موظف أقروا بأنهم يهتمون بالوصول إلى عملهم في الوقت المحدد بنسبة 50% بالمائة .

يمكن أن نفسر هذه المعطيات بأن الموظفين في المؤسسة من النوع الجاد في عمله والذي يعطي قيمة لعمله وللوصول المبكر لمكان العمل .

الجدول رقم (38): التأخر عن الإلتحاق بمكان العمل يعتبر أمرا عاديا .

النسبة	التكرار	التأخر عن الإلتحاق بمكان العمل يعتبر أمرا عاديا
%13	4	دائما
%28	9	أحيانا
%59	19	أبدا
%100	32	المجموع

يمثل الجدول أعلاه : التأخر عن الإلتحاق بمكان العمل يعتبر أمرا عاديا ، حيث تشير المعطيات الإحصائية أن 13% بالمائة من الموظفين أي 4 مفردات من حجم العينة الكلي أقروا بأن التأخر عن الإلتحاق بمكان العمل يعتبر أمرا عاديا دائما، أما 9 مفردات من حجم العينة بنسبة 28% بالمائة أقروا بأن التأخر عن الإلتحاق بمكان العمل يعتبر أمرا عاديا أحيانا، و 19 موظف أقروا بأن التأخر عن الإلتحاق بمكان العمل لا يعتبر أمرا عاديا بنسبة 59% بالمائة .

يمكن أن نفسر هذه المعطيات بأن الموظفين في المؤسسة لا يحبذون التأخر عن اللقاءات أو العمل حتى في حياتهم الشخصية وهذا ما أثر عليهم في المؤسسة .

الجدول رقم (39): يطبق القانون الداخلي للمؤسسة على الجميع دون إستثناء .

النسبة	التكرار	يطبق القانون الداخلي للمؤسسة على الجميع دون إستثناء
19%	6	دائما
56%	18	أحيانا
25%	8	أبدا
100%	32	المجموع

يمثل الجدول أعلاه : يطبق القانون الداخلي للمؤسسة على الجميع دون إستثناء ، حيث تشير المعطيات الإحصائية أن 19% بالمائة من الموظفين أي 6 مفردات من حجم العينة الكلي أقروا بأن القانون الداخلي للمؤسسة يطبق على الجميع دون استثناء دائما، أما 18 مفردات من حجم العينة بنسبة 56% بالمائة أقروا بأن التأخر القانون الداخلي للمؤسسة يطبق على الجميع دون استثناء أحيانا، و 8 موظفين أقروا بأن القانون الداخلي للمؤسسة لا يطبق على الجميع دون استثناء بنسبة 25% بالمائة .

الجدول رقم (40): عند التأخر عن الالتحاق بمكان العمل تأخذ الإذن من

مدير.

النسبة	التكرار	عند التأخر عن الالتحاق بمكان العمل تأخذ الإذن من مدير
56%	18	دائما
31%	10	أحيانا
13%	4	أبدا

المجموع	32	%100
---------	----	------

يمثل الجدول أعلاه : عند التأخر عن الإلتحاق بمكان العمل تأخذ الإذن من مدير ، حيث تشير المعطيات الإحصائية أن 56% بالمائة من الموظفين أي 18 مفردات من حجم العينة الكلي أقرروا بأنهم عند التأخر عن الإلتحاق بمكان العمل يأخذون الإذن من المدير دائما، أما 10 مفردات من حجم العينة بنسبة 31% بالمائة أقرروا بأنهم عند التأخر عن الإلتحاق بمكان العمل يأخذون الإذن من المدير أحيانا، و 4 موظفين أقرروا بأنهم عند التأخر عن الإلتحاق بمكان العمل لا يأخذون الإذن من المدير بنسبة 13% بالمائة .

الجدول رقم (41) :مغادرة مكان العمل عند تلقي مكالمة عاجلة .

مغادرة مكان العمل عند تلقي مكالمة عاجلة	التكرار	النسبة
دائما	4	%12
أحيانا	21	%66
أبدا	7	%22
المجموع	32	%100

يمثل الجدول أعلاه : مغادرة مكان العمل عند تلقي مكالمة عاجلة ، حيث تشير المعطيات الإحصائية أن 12% بالمائة من الموظفين أي 4 مفردات من حجم العينة الكلي أقرروا بأنهم يغادرون مكان العمل عند تلقي مكالمة عاجلة دائما، أما 21 مفردة من حجم العينة بنسبة 66% بالمائة أقرروا بأنهم يغادرون مكان العمل عند تلقي مكالمة عاجلة

أحياناً، و 7 موظفين أقرروا بأنهم لا يغادرون مكان العمل عند تلقي مكالمات عاجلة بنسبة 22% بالمائة

الجدول رقم (42): لا تهتم بالأمر عندما توجه لك عقوبة عن التأخر عن الوقت الرسمي للعمل .

النسبة	التكرار	لا تهتم بالأمر عندما توجه لك عقوبة عن التأخر عن الوقت الرسمي للعمل
25%	8	دائماً
44%	14	أحياناً
31%	10	أبداً
100%	32	المجموع

يمثل الجدول أعلاه : لا تهتم بالأمر عندما توجه لك عقوبة عن التأخر عن الوقت الرسمي للعمل ، حيث تشير المعطيات الإحصائية أن 25% بالمائة من الموظفين أي 8 مفردات من حجم العينة الكلي أقرروا أنهم لا يهتمون بالأمر عندما توجه لهم عقوبة عن التأخر عن الوقت الرسمي للعمل دائماً، أما 14 مفردة من حجم العينة بنسبة 44% بالمائة أقرروا أنهم لا يهتمون بالأمر عندما توجه لهم عقوبة عن التأخر عن الوقت الرسمي للعمل أحياناً، و 10 موظفين أقرروا بأنهم يهتمون بالأمر عندما توجه لهم عقوبة عن التأخر عن الوقت الرسمي للعمل بنسبة 31% بالمائة .

الجدول رقم (43): القيام بترتيب الأعمال التي تقوم بها من المهم إلى الأهم .

النسبة	التكرار	القيام بترتيب الأعمال التي تقوم بها من المهم إلى الأهم
69%	22	دائما
28%	9	أحيانا
3%	1	أبدا
100%	32	المجموع

يمثل الجدول أعلاه : القيام بترتيب الأعمال التي تقوم بها من المهم إلى الأهم ، حيث تشير المعطيات الإحصائية أن 69% بالمائة من الموظفين أي 22 مفردات من حجم العينة الكلي أقرروا أنهم يقومون بترتيب الأعمال التي يقومون بها من المهم إلى الأهم دائما، أما 9 مفردات من حجم العينة بنسبة 28% بالمائة أقرروا أنهم يقومون بترتيب الأعمال التي يقومون بها من المهم إلى الأهم أحيانا، و موظف واحد أقر بأنه لا يقوم بترتيب الأعمال التي يقوم بها من المهم إلى الأهم بنسبة 3% بالمائة .

الجدول رقم (44): الرد على جميع المكالمات الهاتفية من أصدقائك وأقاربك .

النسبة	التكرار	الرد على جميع المكالمات الهاتفية من أصدقائك وأقاربك
41%	13	دائما
50%	16	أحيانا
9%	3	أبدا
100%	32	المجموع

يمثل الجدول أعلاه : الرد على جميع المكالمات الهاتفية من أصدقائك وأقاربك ، حيث تشير المعطيات الإحصائية أن 41% بالمائة من الموظفين أي 13 مفردات من حجم العينة الكلي أقرروا أنهم يردون على جميع المكالمات الهاتفية من أصدقائهم وأقاربهم دائما، أما 16 مفردة من حجم العينة بنسبة 50% بالمائة أقرروا أنهم يردون على جميع المكالمات الهاتفية من أصدقائهم وأقاربهم أحيانا، و 3 موظفين أقرروا بأنهم لا يردون على جميع المكالمات الهاتفية من أصدقائهم وأقاربهم بنسبة 9% بالمائة .

الجدول رقم (45): يعاقبك الرئيس عند التأخر عن الإلتحاق بمكان العمل يوميا .

النسبة	التكرار	يعاقبك الرئيس عند التأخر عن الإلتحاق بمكان العمل يوميا
9%	3	دائما
66%	21	أحيانا
25%	8	أبدا
100%	32	المجموع

يمثل الجدول أعلاه : يعاقبك الرئيس عند التأخر عن الإلتحاق بمكان العمل يوميا ، حيث تشير المعطيات الإحصائية أن 9% بالمائة من الموظفين أي 3 مفردات من حجم العينة الكلي أقرروا أنهم يعاقبون من الرئيس عند التأخر عن الإلتحاق بمكان العمل يوميا دائما، أما 21 مفردة من حجم العينة بنسبة 66% بالمائة أقرروا أنهم يعاقبون من الرئيس عند التأخر عن الإلتحاق بمكان العمل يوميا أحيانا، و 8 موظفين أقرروا أنهم لا يعاقبون من الرئيس عند التأخر عن الإلتحاق بمكان العمل يوميا بنسبة 25% بالمائة .

الجدول رقم (46) : تقوم بترتيب المكتب قبل وبعد الإنتهاء من العمل .

النسبة	التكرار	تقوم بترتيب المكتب قبل وبعد الإنتهاء من العمل
50%	16	دائما
28%	9	أحيانا
22%	7	أبدا
100%	32	المجموع

يمثل الجدول أعلاه : تقوم بترتيب المكتب قبل وبعد الإنتهاء من العمل ، حيث تشير المعطيات الإحصائية أن 50% بالمائة من الموظفين أي 16 مفردة من حجم العينة الكلي أقرروا أنهم يقومون بترتيب المكتب قبل وبعد الإنتهاء من العمل دائما، أما 9 مفردات من حجم العينة بنسبة 28% بالمائة أقرروا أنهم يقومون بترتيب المكتب قبل وبعد الإنتهاء من العمل أحيانا، و 7 موظفين أقرروا أنهم لا يقومون بترتيب المكتب قبل وبعد الإنتهاء من العمل بنسبة 22% بالمائة .

الجدول رقم (47) : تكون لديك فترات راحة طويلة عن إنجازك للعمل .

النسبة	التكرار	تكون لديك فترات راحة طويلة عن إنجازك للعمل
9%	3	دائما
35%	11	أحيانا
56%	18	أبدا
100%	32	المجموع

يمثل الجدول أعلاه : تكون لديك فترات راحة طويلة عن إنجازك للعمل ، حيث تشير المعطيات الإحصائية أن 9% بالمائة من الموظفين أي 3 مفردات من حجم العينة الكلي أقرروا بأنهم تكون لديهم فترات راحة طويلة عند إنجازهم للعمل دائما، أما 11 مفردة من حجم العينة بنسبة 35% بالمائة أقرروا بأنهم تكون لديهم فترات راحة طويلة عند إنجازهم أحيانا، و 18 موظف أقرروا بأنهم لا تكون لديهم فترات راحة طويلة عند إنجازهم بنسبة 56% بالمائة .

الجدول رقم (48) : تغيب عن مكان العمل بصفة مستمرة .

النسبة	التكرار	تغيب عن مكان العمل بصفة مستمرة
%12	4	دائما
%19	6	أحيانا
%69	22	أبدا
%100	32	المجموع

يمثل الجدول أعلاه: تغيب عن مكان العمل بصفة مستمرة، حيث تشير المعطيات الإحصائية أن 12% بالمائة من الموظفين أي 4 مفردات من حجم العينة الكلي أقرروا بأنهم يتغيبون عن مكان العمل بصفة مستمرة دائما، أما 6 مفردات من حجم العينة بنسبة 19% بالمائة أقرروا بأنهم يتغيبون عن مكان العمل بصفة مستمرة أحيانا، و 22 موظف أقرروا بأنهم لا يتغيبون عن مكان العمل بصفة مستمرة بنسبة 69% بالمائة.

الجدول رقم (49) : تبرر تأخرك عن الالتحاق بمكان العمل بظروفك العائلية.

النسبة	التكرار	تبرر تأخرك عن الإلتحاق بمكان العمل بظروفك العائلية
%28	9	دائما
%53	17	أحيانا
%19	6	أبدا
%100	32	المجموع

يمثل الجدول أعلاه: تبرر تأخرك عن الالتحاق بمكان العمل بظروفك العائلية، حيث تشير المعطيات الإحصائية أن 28% بالمائة من الموظفين أي 9 مفردات من حجم العينة الكلي أقروا بأنهم يبررون تأخرهم عن الالتحاق بمكان العمل بظروفهم العائلية دائماً، أما 17 مفردات من حجم العينة بنسبة 53% بالمائة أقروا بأنهم يبررون تأخرهم عن الإلتحاق بمكان العمل بظروفهم العائلية أحياناً، و 6 موظفين أقروا بأنهم لا يبررون تأخرهم عن الإلتحاق بمكان العمل بظروفهم العائلية بنسبة 19% بالمائة .

مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات :

بعد الدراسة الميدانية وتحليلنا لمجمل البيانات والمعلومات التي لها صلة بموضوع البحث تمكنا من الوصول إلى عدة نتائج تمت مناقشتها على ضوء فرضيات الدراسة وجاءت على النحو التالي:

إختبار صحة الفرضيات :

الفرضية الأولى: "هناك خصائص للرقابة الإدارية تساعد المؤسسة على تحقيق أهداف المؤسسة".

إنطلاقاً من الجدول (9) إتضح بأن نسبة 59% من المبحوثين يؤكدون بأن نظام الرقابة في المؤسسة مرن وموضوعي مع الموظفين .

ومن خلال الجدول (10) إتضح بأن نسبة 53% من المبحوثين أكدوا بأنهم لا يجدون صعوبة في فهم نظام المؤسسة .

ومن خلال الجدول (11) إتضح أن 50% من المبحوثين أكدوا بأن الرقابة تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة .

و إنطلاقاً من الجدول (13) إتضح أن 59% من المبحوثين بينوا أن الرقابة تساعد على الإستمرارية في الأداء .

ومن خلال الجدول (14) إتضح أن 72% من المبحوثين على وجود عدالة في تطبيق الرقابة على الموظفين ، كما أكد 75% من المبحوثين أن الرقابة الإدارية تحافظ على حقوقهم داخل المؤسسة .

إنطلاقاً من النتائج المتوصل إليها من خلال تطيل البيانات تخلص إلى أن للرقابة الإدارية خصائص جوهرية تساهم في تحقيق أهداف المنظمة، إذن فالفرضية الأولى محققة. الفرضية الثانية: " يوجد العديد من أنواع الرقابة الإدارية التي تحد من سلبية الموظفين والتراخي في إنجاز أعمالهم" .

إنطلاقاً من الجدول (17) إتضح بأن حوالي 90% من الموظفين أقرروا بأن الرقابة المطبقة في المؤسسة هي الرقابة المستمرة وتحفزهم على العمل .

ومن خلال الجدول (19) إتضح أن 84% من المبحوثين أكدوا على أن مسؤولهم يحرص على متابعة الأعمال الموكلة لهم .

ومن خلال الجدول (24) أكد 80% من الموظفين قيام المسؤول بزيارات تفقدية في أواخر أوقات العمل لزيادة التركيز .

ومن خلال الجدول رقم (34) تبين أن نسبة 95% من مجموع المبحوثين أكدوا على عدم مغادرة مكان المل قبل إنتهاء الوقت الرسمي .

ومن خلال الجدول رقم (35) يتضح أن 100% من مجموع المبحوثين أفادوا بأنهم ينجزون جميع الأعمال الموكلة لهم في الوقت المحدد دون تكاسل .

إنطلاقاً من نتائج عملية تحليل البيانات نستنتج أنه يوجد أنماط رقابية ناجحة تحد من سلبية الموظف والتراخي في إنجاز أعمالهم ، ومنه فالفرضية الثانية صحيحة.

الفرضية الثالثة : " تقوم الرقابة الإدارية بالكشف عن الأخطاء والانحراف الذي ينجم عن الموظفين أثناء أداء مهامهم " .

إنطلاقاً من الجدول رقم (40) إتضح أن 87% من مجموع المبحوثين يأخذون إذن المدير عند التأخر عن الإلتحاق بمكان العمل .

ومن خلال الجدول رقم (45) إتضح بأن 74% من مجموع المبحوثين أكدوا أنهم يعاقبهم الرئيس عند التأخر عن الإلتحاق بمكان العمل يومياً .

ومن خلال الجدول رقم (48) يتضح بأن 88% من الموظفين أثبتوا أنهم لا يغيبون عن مكان العمل بصفة مستمرة .

ومن خلال الجدول رقم (43) إتضح بأن 97% من المبحوثين أكدوا أنهم يقومون بترتيب الأعمال التي يقومون بها من المهم إلى الأهم .

ومن خلال الجدول رقم (42) إتضح أن 25% من مجموع المبحوثين أكدوا أنهم يهتمون لا بالأمر عندما توجه لهم عقوبة التأخر عن الوقت الرسمي للعمل .

انطلاقاً من نتائج عملية تحليل البيانات نستنتج أن الرقابة الإدارية تكشف عن الأخطاء والانحراف الذي يكون من طرف الموظف أثناء أداء مهامه، ومنه فالفرضية الثالثة صحيحة .

حسب ما تم عرضه في الجانب النظري للدراسة وأيضاً ما تم مناقشته وتحليله في الجانب الميداني للدراسة وإعتباراً من النتائج المتحصل عليها يتجلى دور الرقابة الادارية الفعال في تحقيق أهداف المؤسسة ويظهر في الحد من سلبية الموظفين وتراخيمهم في إنجاز أعمالهم كما أن دور الرقابة الادارية هو الكشف عن الاخطاء والانحرافات الواقعة من طرف الموظفين أثناء أدائهم لأعمالهم وإنطلاقاً من هذا الاساس تم التحقق أن الفرضية الرئيسية التي مفادها بأن للرقابة الادارية دور فعال في الحد من مظاهر التسبب الوظيفي قد تحقق نسبياً وذلك بتحقق الفرضيات الفرعية

النتائج العامة للدراسة

تعد كلية العلوم الاجتماعية والانسانية بجامعة العربي بن مهدي أم البواقي من أكثر الكليات التي يعد موظفيها أكثر إنضباطاً والتزاماً بالنسبة للكليات الاخرى بالجامعة وهذا حسب المسؤولين بالكلية وتتسم بنظام رقابي مرن مما يساعدها على التحكم في المؤسسة المسؤول في كلية العلوم الاجتماعية والانسانية يقوم بأداء مهمته في الاشراف على الاعمال والمهام الخاصة بالموظفين من خلل أسلوب المتابعة اليومي والمراقبة المستمرة وهذا ما تم التطرق إليه في الجانب النظري بأن الرقابة المستمرة تكون عن طريق الاشراف والمتابعة المستمرة للأعمال المنجزة

يقوم المسؤول المشرف بتدوين غيابات الموظفين في السجل الخاص على النظام الداخلي للكلية وهذا ما يدل على الشفافية والاستقلالية والعدالة المطبقة داخل الكلية

ضف إلى ذلك أن المسؤول المشرف يعمل الدور المساعد والمحفز للموظفين لأداء أعمالهم وبذل مجهودات أكبر هذا يوضح الدور الايجابي لمتابعة الاعمال ويؤدي إلى إنباط الموظفين وهذا ما أكدته دراسة رحمانية حياة تحت عنوان دور الرقابة في الحد من

مظاهر التسبب الوظيفي بأن الرقابة تمنع الانحرافات وتدفع الموظفين إلى التحلي بالانضباط

معظم الموظفين يقر بأن الزيارات المفاجئة للمسؤول المشرف تزيده دقة في العمل وتجعلهم أكثر يقظة في أداء أعمالهم

كما أن معظم الموظفين يشيرون إلى أن الرقابة الادارية المطبقة في الكلية هي رقابة مرنة وموضوعية ولا يجدون صعوبة في فهم النظام الذي تعمل به الكلية

يتقيد الموظفين بالكلية بالقوانين ولوائح ويحرصون على تطبيق النظام الداخلي للكلية على أكمل وجه كما أنهم يحبذون رقابة المسؤول المشرف لان ذلك حسب النظرية البيروقراطية لماكس فيبر يساعد في زيادة الانضباط والالتزام بالقوانين واللوائح والقواعد داخل المنظمة

معظم الموظفين يميلون للرقابة الذاتية وذلك لقيامهم بأعمالهم بأكمل وجه دون حاجة لزيارات المفاجئة للمشرف وهذا ما يدل على أن الموظفين يتمتعون بالمسؤولية تجاه أعمالهم ولديهم الثقة في أنفسهم وفي ضميرهم المهني وهذا ما يتفق مع أحد المبادئ نظرية العلاقات الانسانية التي تؤكد أن الرقابة الذاتية يكون فيها الموظف بعيد عن تأثير المشرف

معظم الموظفين بالكلية يعطون عملهم مكانة خاصة حتى يأتي قبل المستلزمات الشخصية والمنزلية والاجتماعية وهاذا ما يبين دور الرقابة الادارية في تحسين الكفاءة وتنمية قدرات الموظفين من خلال أداء مهامهم على أكمل وجه وقيام المسؤول المشرف بمتابعة الأعمال يزيد من انضباط الموظفين

من خلال النتائج المتوصل اليها نستنتج ان ضمان السير الجيد للعمل في كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية يجب أن يقوم على مبادئ الرقابة الادارية المتمثلة في الرقابة المستمرة والمرنة والرقابة الموضوعية وكذلك يجب أن تشمل جميع المصالح الادارية

للكلية وهاذا من أجل عدم وقوع اي مظهر من مظاهر التسبب الوظيفي وكذا الحد منه وحتى إذا تم حدوثها سيتمكن المسؤول المشرف بتحديدتها والتقليل منها بواسطة النشاط الرقابي وادواته والتخلص منها نهائيا من خلال خصائص الرقابة الادارية وانواعها اذا فالفرضية الرئيسية التي مفادها أن الرقابة الادارية تعمل بشكل فعال في الحد من مظاهر التسبب الوظيفي قد تحققت في كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة العربي بن مهدي ام البواقي

ويمكن القول أن الدراسة التي اجريناها تتفق بشكل واضح مع الدراسات السابقة وبعض مبادئ النظريات التي دعمنا بها موضوع دراستنا في العديد من النقاط ولا سيما التي ركزت على دور الرقابة الادارية في التقليل او الحد من مظاهر التسبب الوظيفي.

اقتراحات الدراسة

من خلل ما تم عرضه في الجانب النظري والجانب الميداني للدراسة التي أجريت بكلية العلوم الاجتماعية والانسانية بجامعة العربي بن مهيدي. أم البواقي

يمكن إدراج بعض الاقتراحات التي يمكن أن تفيد الكلية وهي

- ضرورة استخدام التكنولوجيا وتبني أدوات وتقنيات تكنولوجية حديثة لتحسين الاتصالات الداخلية وتقييم أداء الموظفين (كاميرات المراقبة وشاشات العرض أجهزة البصمة...)
- ضرورة اعتماد الشفافية في العمليات الادارية وتحفيز الموظفين ماديا ومعنويا للحد من مظاهر التسبب الوظيفي مثل الانانية والتهرب من إنجاز العمل ويصبح الموظفين أكثر تحمل للمسؤولية وبروح معنوية جيدة
- ضرورة تنظيم التواصل الفعال بين الموظفين والمسؤولين بإقامة اجتماعية دورية وتشجيع التعاون وتقييم الاعمال المنجزة وتبادل الخبرات وضرورة فتح دورات تدريبية للموظفين للتحسين مهارتهم وزيادة معرفتهم بسياسات والإجراءات المتعلقة بأدوارهم
- ضرورة تحسين بيئة العمل لكي يتمكن الموظف من أداء عمله في أحسن صورة وبدون إرتكاب للأخطاء
- ضرورة التطبيق النظام الرقابي يعمل على تقييم أداء الموظفين بصورة مرنة وموضوعية



تعرضنا في هذه الدراسة إلى ظاهرة من أهم وأخطر الظواهر التي تواجه المجتمعات في الدول النامية عامة و في الجزائر خاصة حيث تقف عائقا أمام التنفيذ الأمثل لخطط التنظيم على مستوى المنظمات و هي ظاهرة التسبب الوظيفي، ولقد حاولنا من خلال هذا العمل أن نركز على أهم آثار تلك الظاهرة والعوامل التي كانت سببا في ظهورها وتفشيها ، فقمنا بمحاولة دراسة الدور الهام الذي تلعبه الرقابة الإدارية في الحد من مظاهر التسبب الوظيفي على اعتبارها أحد أهم الوظائف الإدارية التي تكشف عن الانحرافات و الأخطاء التي يرتكبها الموظفون أثناء العمل وعلى هذا الأساس يبدو أمرا واضحا مدى تأثيرها على أبعاد و مؤشرات ظاهرة التسبب الوظيفي.

وقد تمت هذه الدراسة من خلال انتقاء جميع الجوانب النظرية الخاصة بالموضوع من جهة ، ومن جهة ثانية تم تدعيم هذه الدراسة بالتحليل الكمي للبيانات التي تم الحصول عليها بعد الخروج إلى الميدان والقيام بدراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي

ولقد توصلنا من خلال دراستنا إلى أن تطبيق الرقابة الإدارية يساهم في الحد من مظاهر التسبب الوظيفي، وبالتالي تفعيل أداء الموظفين من خلال التحلي بالانضباط وتحمل المسؤولية وهذا ما يزيد من فرص نجاحهم وتحقيقهم للأهداف التي سطرته المديرية سواء كانت أهداف قريبة المدى أو بعيدة المدى لذلك وجب على مديرية المصالح الفلاحية أن تضع خطط مسبقة ومضبوطة لتطبيق الوظيفة الرقابية على أكمل وجه والحد من ظاهرة الوظيفي وبالتالي الوصول إلى الأداء الفعال، لتتمكن من تقديم خدمات ذات جودة عالية وفي الأخير تجدر الإشارة إلى أن هذا البحث يمكن أن يكون مرحلة تمهيدية لمواضيع بحث مستقبلية سواء في تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل أو في تخصصات أخرى خاصة وأن الجانب الرقابي وكذا أخلاقيات المهنة لا تزال من المواضيع الجديدة التي لم تلقى الاهتمام الكافي إلى يومنا هذا.



قائمة المراجع:

1. ابراهيم مصطفى، أحمد حسن الزيان، معجم الوسيط، ج1، المكتبة الإسلامية للطباعة والتوزيع القاهرة، مصر، 1972، ص 323.
2. ابراهيم قلاتي: قاموس الهدى مكتبة الدراسات، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، 1983، ص 205.
3. محمد صاحب: سلطان إدارة المؤسسات الإعلامية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط2، عمان الأردن، 2015، ص 40
4. محسن عبد علي، حيدر نعمة غالي، القيادة التربوية مدخل استراتيجي، المؤسسة الحديثة للكتاب عمان الأردن ، 2007 ، ص 45¹
5. الصيرفي محمد، أخلاقيات الموظف العام، دار الكتاب القانوني، عمان الأردن، 2007، ص 272.
6. عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية (رؤية إستراتيجية) ، كتب عربية ، القاهرة ، 2003 ، ص 17. 1
7. فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، دار المسيرة، الأردن ، 2005 ، ص 53
8. علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، ط2، الكويت، 1980، ص 3. 1
9. دلال غلوسي، الرقابة و التسبب الإداري في المؤسسة ، مذكرة شهادة الماجستير في علم الاجتماع التنظيم وعمل ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2014 ، ص 39
10. علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، ط2، الكويت، 1980، ص 28
11. 138
12. علي عدلي أبو طاحون، النظريات الاجتماعية المعاصرة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر ، ص 28
13. محمد عبد الفتاح ياغي، مبادئ الإدارة العامة، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، ط3، الأردن 2002 ص 320.
14. أحمد الأصفر و أديب عقيل ، علم اجتماع التنظيم و مشكلات العمل ، منشورات جامعة دمشق ، كلية الآداب والعلوم الإنسانية ، مقرر علم الاجتماع و العمل ، السنة الرابعة ، 2003 ، ص 116 .
15. حسين حريم، إدارة المنظمات، مكتبة حامد، عمان، الأردن، 2003، ص 96. 2¹
16. عمر عقيلي : الوجيز في مبادئ وأصول الإدارة، دار عمران للطباعة والنشر، عمان، الأردن 1991 ص 169 .
17. علي عباس : الرقابة الإدارية على المال والأعمال، مكتبة الرائد العلمية، عمان، الأردن، 2001 ص 32 .
18. فهمي محمود شكري : الرقابة المالية العليا، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2007 ص 12 .
19. عبد الرزاق سالم الرحاطة، ناصر جمال خضور، مفاهيم حديثة في الرقابة الإدارية، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 14
20. أحمد أبو السعود محمد : الإتجاهات النظرية الحديثة لقياس وتقييم أداء العاملين، الدار الجامعية للنشر مصر 2009 ص 112 .
21. أحمد محمد المصري : التخطيط والمراقبة الإدارية، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، مصر، 2004 ص 65.
22. الغرباني، طلال سراج : الرقابة الإدارية وأجهزتها في مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة الرياض، السعودية، العدد 53 ، 2009، ص 39

23. صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع للبحث والترجمة الجزائر 2006 ص 90
24. جلال إبراهيم العبد، إدارة الأعمال، دار الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر 2003 ص 299 .
25. مصطفى صلاح سلامة : مفاهيم حديثة في الرقابة الداخلية والمالية ، دار البداية للنشر والتوزيع الأردن ، 2010 ص 63
26. مصطفى محمد محمود : الرقابة الإدارية، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012 ، ص 226
27. صلاح الشنواني : التنظيم الإداري في قطاع الأعمال، دار المعارف، مصر، 1966، ص 159
28. عبد السلام أبو قحف : أساسيات التنظيم الإداري، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 479 .
29. أبو بكر مصطفى بعيرة : الرقابة الإدارية في المنظمات العربية للعلوم الإدارية، جامعة الدول العربية، العدد 273، ص 12 .
30. محمد عيسى الفاعوري : الإدارة بالرقابة، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن، 2008، ص 26
31. حسن عشاوي، سعد الدين : أسس الإدارة، مكتبة عين الشمس، القاهرة ، مصر، 1980، ص 43
32. زاهر عبد الحليم عاطف : الرقابة على الأعمال الإدارية، دار الراية، عمان، الأردن، 2009، ص 52 .
33. جواهر عبد الله حسين : الإدارة الحديثة – التطوير – الرقابة، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، مصر، 2011، ص 189 .
34. محمد عد الفتاح ياغي : الرقابة في الإدارة العامة، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، السعودية، 1987، ص 71 .
35. الجويبر عبد الرحمان بن إبراهيم : الرقابة الإدارية المنظور الإسلامي والمعاصر والتجربة السعودية، دار العلم للنشر والتوزيع، جدة السعودية، 1990، ص 36 .
36. الحبيبي علي : الإدارة العامة، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 1990، ص 238 .
37. كامل بربر : الإدارة عملية ونظام المؤسسة الجامعية للدراسات، مصر، 1996، ص 150 .
38. حسين أحمد الطراونة، توفيق صالح عبد الهادي ، ص-ص 29-30.
39. حسين أحمد الطراونة، توفيق صالح عبد الهادي ، مرجع سابق، ص 30 31 .
40. دبيري زاهد محمد : الرقابة الإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 41
41. حسين أحمد الطراونة، توفيق صالح عبد الهادي، مرجع سابق، ص ص 31-32
42. فايز الزغبي : الإدارية في منشآت الأعمال، طرق وأساليب وسياسات وإستراتيجيات، دار المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص 185
43. عبد الفقار حنفي : أساسيات إدارة المنظمات ، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 320 .
44. حسن إبراهيم بلوط : المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات ، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع ، لبنان 2005، ص 112 .
45. طارق طه : التنظيم في الإدارة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 73
46. ماهر أحمد : السلوك التنظيمي مدخل بناءات المهارات الدار الجامعية للنشر والتوزيع ط7 الإسكندرية، مصر، 2003 ص 472.

47. بو عريوة الربيع: تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة، دراسة حالة على العمال بمؤسسة سونلغاز مذكرة ماجستير (منشورة، تخصص علوم التسيير و العلوم التجارية، بومرداس الجزائر، 2007.
48. سمير الشويكي: المعجم الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 76.
49. مكناسي محمد: التوافق المهني و علاقته بضغط العمل لدى موظفي المؤسسات العقابية دراسة على أعوان السجون بمؤسسة إعادة التأهيل مذكرة ماجستير (منشورة)، تخصص علم النفس والعلوم التربوية و الأطفونيا، قسنطينة، الجزائر، 2007.
50. برجى إبتسام: دور الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي دراسة على عمال مؤسسة الديوان الوطني للتطهير، مذكرة ماستير منشورة) ، تخصص علم اجتماع تنظيم و عمل، تفرت الجزائر
51. محمد على يونس ، التسبب الإداري في الوظيفة العامة ، أسبابه ، آثاره ، معالجته ، (طرابلس / د . ن ، 1993) ، ص 14 .
52. محمد على يونس ، التسبب الإداري في الوظيفة العامة ، أسبابه ، آثاره ، معالجته ، (طرابلس / د . ن ، 1993) ، ص 15 .
53. بشير الغرياني وآخرون ، دراسة مقدمة من المؤتمر المهني للخدمة الإجتماعية عن التسبب الإداري ، طرابلس - 1988
54. محمد موفق: الإدارة العامة دار الشروق للنشر و التوزيع الأردن، 2007، ص 245
55. محمد موفق: الإدارة العامة دار الشروق للنشر و التوزيع الأردن، 2007، ص 36
56. النعمي عبد الحميد محمود: مبادئ الإدارة العامة، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1997 ص 126.
57. عبد العزيز صالح: مبادئ الإدارة العامة دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2008 ص 218
58. ياسين سعد غالب: الإدارة الدولية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2007 ص 166.



قائمة

الملاحق

جامعة العربي بن مهدي - أم البواقي -

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم: العلوم الاجتماعية

استبيان

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

في إطار إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل حول موضوع دور الرقابة الإدارية في الحد من مظاهر التسبب الوظيفي دراسة ميدانية كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة العربي بن مهدي أم البواقي نقدم لكم هذه الاستبانة ونرجو من سيادتكم مساعدتنا في إنجاز هذا البحث من خلال عنايتكم بملء هذا الاستبيان بالإجابة عن العبارات الواردة فيه علما أن الإجابات التي تقدم ستكون في سرية تامة ولا تستخدم في الا لأغراض البحث العلمي

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

ملاحظة:

• ضع العلامة (X) أمام الجواب المناسب

إعداد الطالبين:

- وليد بركان
- طرشي إلياس

السنة الجامعية: 2023/2022

المحول الأول: البيانات الشخصية

1-الجنس

أنثى

ذكر

2-الوضعية المهنية:

متصرف

متصرف رئيسي

أخرى

ملحق إدارة رئيسي

3-الأقدمية في العمل

من 6 سنوات الى 10 سنوات

أقل من 5 سنوات

16 سنة الى 20 سنة

من 11 الى 15 سنوات

من 20 سنة فما فوق

4-المؤهل العلمي

جامعي

ثانوي

مستوى آخر

المحور الثاني: الرقابة الإدارية			
الرقم	الأسئلة	دائماً	أحياناً
01	ألتزم بتعليمات الدوام الرسمي		
02	يتابع المشرف توقيع الموظفين على ورقة اثبات الحضور		
03	أوقع على سجل الحضور والمغادرة بانتظام		
04	أتقيد بمواعيد وأوقات الدوام الرسمي		
05	يعالج المشرف الغيابات المتكررة للموظفين بطريقة منتظمة		
06	تعمل الإدارة على وضع نظام داخلي يتقيد به الموظفون لتفادي الوقوع في الخطأ		
07	تساهم متابعة المشرف للمهام التي يقوم بها الموظفون في تحقيق أهداف المؤسسة		
08	يشرف المسؤول على فعاليات توقيع الموظفين على سجلات الحضور		
09	يتابع المشرف المهام التي يقوم بها الموظفون باستمرار		
10	يقوم المشرف بمراقبة غياب الموظفين		
11	يقوم المشرف بمتابعة أعمال الموظفين بصورة دورية		
12	يقوم المشرف بعقد اجتماع لمعرفة حصيلة أعمالكم		
13	تساعد عملية متابعة الأعمال باستمرار على بذل جهد أكبر لإنجاز العمل		
14	يوثق اجازات العاملين في سجل خاص بالإجازات		
15	يحرص مسؤولك المباشر على متابعة الأعمال الموكلة لك		
16	يتم تدوين غيابات الموظفين في سجل خاص		

			يقوم المشرف الأعمال التي يقوم بها	17
			يتفقد المشرف الأعمال التي يقوم بها	18
			تساعد زيارة المشرف المفاجئة لمكتبه على انجاز عمله بدقة	19
			يقوم مسؤوله بزيارة تفقدية في أواخر أوقات العمل	20
			تزويد المتابعة المفاجئة للعمل من حماسك ورغبتك في تطوير ذاتك	21
			لديك القدرة على بذل مجهودات كبيرة بعد متابعة الأعمال الموكلة له	22
			تنفيذ الأعمال بدقة يتطلب زيارات مفاجئة من المسؤول	23
			تواظب على عملك دون تغيب نتيجة الزيارات التفقدية من قبل مسؤولك في العمل	24
المحول الثالث: التسبب الوظيفي				
			تلتحق بمكان عملك بعد قضائك مستلزماتك الأسرية	01
			عندما تكون لديك انشغالات خاصة تغادر مكان عملك بعد أخذ إذن من مسؤولك	02
			تعطي أولوية لحياتك الشخصية أكثر من الحياة المهنية	03
			لا تجهد نفسك أثناء أداء مهامك	04
			تؤجل المهام الموكلة لك الى وقت لاحق إذا كانت لديك استلزمات خارجية	05
			تقوم بزيارة مكتب صديقك في أوقات العمل للاطمئنان عليه	06
			تقوم بزيارة مواقع التواصل الاجتماعي من حين لآخر لمراقبة المستجدات	07
			تغادر مكان العمل قبل انتهاء الوقت الرسمي	08

			09	تتجز أعمالك في وقتها المحدد
			10	تعمل على تنظيم الأعمال التي تقوم بها
			11	لا تهتم بالوصول الى عملك في الوقت المحدد
			12	التأخير عن الالتحاق بمكان العمل يعتبر أمرا عاديا
			13	يطبق القانون الداخلي للمؤسسة على الجميع دون استثناء
			14	عند تأخرك عن الالتحاق بمكان العمل تأخذ الإذن من مديرك
			15	تغادر مكان العمل عند تلقيك مكالمة مستعجلة
			16	لا تهتم بالأمر عند ما توجه لك عقوبة عن التأخر عن الوقت الرسمي للعمل
			17	تقوم بترتيب الأعمال التي تقوم بها من المهم الى الأهم
			18	ترد على جميع المكالمات الهاتفية من أصدقائك وأقاربك
			19	يعاقبك رئيسك عند تأخرك عن الالتحاق بمكان العمل يوميا
			20	تقوم بترتيب مكتبك قبل وبعد الانتهاء من العمل
			21	تكون لديك فترات راحة طويلة عن انجازك للعمل
			22	تغيب عن مكان العمل بصفة مستمرة
			23	تبرر تأخرك عن الالتحاق بمكان العمل بظروفك العائلية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
جامعة العربي بن مهدي - أم البواقي -

26 ماي 2023

11:00-10:00

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم: العلوم الاجتماعية

تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

مقابلة حرة موجهة للسيد الأمين العام للكلية

دور الرقابة الإدارية في الحد من مظاهر التسبب الوظيفي

بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

تحت إشراف:

- د/ نصيرة سالم

من إعداد الطلبة:

- وليد بركان
- طرشلي لياس

السنة الجامعية: 2022-2023

1. كم عدد الموظفين الإداريين الموجودين في كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

جامعة العربي بن مهيدي ام البواقي

2. ما هي أهم الوسائل والأدوات المستعملة في تطبيق الرقابة الإدارية بالكلية

3. هل ترى أن الموظفين ملتزمين باللوائح والقوانين والأوامر الموجهة اليهم

4. ما هي طبيعة الرقابة الممارسة على الموظفين داخل الكلية

5. هل تكشف الرقابة الممارسة على الموظفين عن الأخطاء والانحرافات داخل

المؤسسة

6. هل هناك تعاون بين الموظفين في انجاز الأعمال

7. أي مدى تساهم الرقابة في تحسين أداء الموظفين

8. من وجهة نظرك كيف يتم تقسيم النظام الرقابة داخل الكلية

اشكركم لتعاونكم في انجاز هذه الدراسة مع فائق الاحترام والتقدير