



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت -

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر الطور الثاني ل.م.د

في علم الاجتماع التنظيم والعمل

## دور الرقابة الإدارية في الحد من مظاهر التسيب الإداري

دراسة ميدانية بمؤسسة نفضال مقاطعة الوقود - تيارت -

إشراف الأستاذ:

د / خريش زهير

إعداد الطالب (ة):

- بوخاتم عبير سعاد
- بوسته أسماء

### أعضاء لجنة المناقشة

الأستاذ(ة)	الرتبة	الصفة
د. هيشور محمد أمين	أستاذ تعليم عالي	رئيسا
د. خريش زهير	أستاذ محاضر " أ "	مشرفا ومقررا
د. زيان عبد الوهاب	أستاذ مساعد " أ "	مناقشا

السنة الجامعية: (2023/ 2022)



# شكر وتقدير

الحمد والشكر لله والذي بفضلہ وكرمه تتم الصالحات، ووفقتنا وأعاننا على إنجاز هذا العمل المتواضع وإتمامه.

أما بعد

نتقدم بخالص الشكر والإمتنان للوالدين الكريمين

أعزهما الله الذين قدموا لنا كل التسهيلات والتضحيات لكي نصل إلى هذه المرحلة.

كما نتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى الأستاذ المشرف خريش زهير على ما قدمه لنا من إرشادات وتوجيهات علمية سديدة وقيمة.

ونخص بالذكر جميع أساتذة جامعة ابن خلدون على ما بذلوه من جهود عظيمة في سبيل العلم والتعليم ولكم منا كامل الإحترام والتقدير.

كما نشكر كل من ساعدنا من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل العلمي المتواضع وإخراجه في شكله النهائي.

# إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى من ربياني وشجعاني على طلب العلم

الوالدين الكريمين حفظهما الله.

إلى إخوتي وأخواتي أعز ما أملك

إلى كل رفيقاتي وصديقاتي كل واحدة باسمها

إلى جميع الأساتذة الذين درسوني في كل مرحلة دراسية مررت بها

إلى أختي وصديقتي بوسته أسماء التي تقاسمت معي إعداد هذا العمل الذي بين

أيديكم

شكرا لكم ولثقتكم

بوخاتم عبير

## إهداء

إلى أعز الناس

إلى من هما صاحباً الفضل بعد الله عز وجل فيما وصلت إليه

أمي الحبيبة خيرة وأبي الغالي عبد القادر.

إلى من تشاركنا حنان الأسرة إلى من عشنا أسعد اللحظات إلى نبض البيت وفرحة

إخوتي وأخواتي حفظهما الله: إلهام، آسيا، عائشة، حسين، الحاج، عبد الباسط، فتحي، ميلود، وزوجة أخي صافية، وبالأخص أبناء أختي والجيلالي وإلى أعز ملاك في البيت، نور يقين، وإلى كل عائلتي من بوسته.

إلى كل من جدتي بختة وميمونة

جدي العزيز: بوسته طيب

وإلى كل الصديقات والأصدقاء ومن كانوا برفقتي ومصاحبتي أثناء دراستي في جامعة.

وإلى أفضل أخت وصديقة رافقتني من بداية مشواري الدراسي : بوخاتم عبير سعاد

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع

ونسأل الله أن يجعله نبراساً لكل طالب علم.

بوسته أسماء

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	البسمة
	شكر وتقدير.
	إهداء
	فهرس المحتويات
	فهرس الأشكال
	فهرس الجداول
أ-ج	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار التصوري والنظري للدراسة</b>	
5	تمهيد
5	أولا: أسباب اختيار الموضوع
6	ثانيا: أهمية الدراسة.
7	ثالثا: أهداف الدراسة
8	رابعا : الإشكالية
11	خامسا: فرضيات الدراسة
14	سادسا: تحديد المفاهيم
21	سابعا: الدراسات السابقة
36	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: النظريات المفسرة لموضوع الدراسة</b>	
38	تمهيد
38	أولا: المدرسة الكلاسيكية
39	1- نظرية الادارة العلمية
42	2- الإداري التقسيم نظرية

47	3- نظرية البيروقراطية
50	ثانيا: النظريات النيوكلاسيكية
51	1- نظرية العلاقات الإنسانية
52	2- نظرية الفلسفة الادارية
54	3- نظريات الحاجات
57	ثالثا: النظريات الحديثة
57	1- نظرية النظم
58	2- النظرية الموقفية
60	3- نظرية اتخاذ القرارات
65	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث: أساسيات حول الرقابة الإدارية</b>	
67	تمهيد
67	أولا : التطور التاريخي للرقابة الإدارية
69	ثانيا: علاقة الرقابة الإدارية وتكاملها مع الوظائف الإدارية الأخرى
73	ثالثا: أهمية الرقابة الإدارية
74	رابعا : أهداف الرقابة الإدارية.
76	خامسا: أنواع الرقابة الإدارية
77	سادسا: خطوات الرقابة الإدارية
80	سابعا: دور الرقابة الإدارية
81	ثامنا: خصائص وشروط الرقابة الإدارية
82	تاسعا: أساليب وأدوات الرقابة الإدارية
85	عاشرا: معوقات الرقابة الإدارية
86	الحادي عشر: التأثير السلوكي للرقابة الإدارية
88	خلاصة الفصل

<b>الفصل الرابع: أساسيات حول التسبب الإداري</b>	
<b>90</b>	<b>تمهيد</b>
<b>90</b>	أولا: الفرق بين التسبب الإداري والفساد الإداري
<b>91</b>	ثانيا: مظاهر التسبب الإداري
<b>96</b>	ثالثا: الأسباب والمشاكل التي تقود إلى التسبب الإداري
103	رابعا: الآثار المترتبة عن التسبب الإداري
<b>109</b>	خامسا: العوامل المؤثرة في التسبب الإداري
<b>113</b>	سادسا: أهم الحلول التصحيحية التي تتبعها المؤسسات
<b>117</b>	<b>خلاصة الفصل</b>
<b>الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة</b>	
<b>119</b>	<b>تمهيد</b>
<b>119</b>	أولا: مجالات الدراسة
<b>125</b>	ثانيا: منهج الدراسة
<b>126</b>	ثالثا: الأدوات المستخدمة
<b>129</b>	رابعا: أساليب التحليل المعتمدة في الدراسة
<b>129</b>	خامسا: مجتمع البحث و خصائصه
<b>136</b>	<b>خلاصة الفصل</b>
<b>الفصل السادس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة.</b>	
<b>138</b>	<b>تمهيد</b>
<b>138</b>	أولا: عرض وتحليل وتفسير البيانات الخاصة بالفرضية الفرعية الأولى
<b>156</b>	ثانيا: عرض وتحليل وتفسير البيانات الخاصة بالفرضية الفرعية الثانية
<b>172</b>	ثالثا: عرض وتحليل وتفسير البيانات الخاصة بالفرضية الفرعية الثالثة
<b>183</b>	<b>خلاصة الفصل</b>
<b>الفصل السابع: مناقشة نتائج الدراسة</b>	

185	تمهيد
185	أولاً: مناقشة النتائج في ضوء فروض الدراسة
194	ثانياً: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة
198	ثالثاً: القضايا التي تثيرها الدراسة
199	التوصيات والاقتراحات العامة
201	خلاصة الفصل
203	خاتمة
205	قائمة المصادر والمراجع
212	ملخص الدراسة
234	قائمة الملاحق

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
72	يبين أثر درجة اللامركزية على الرقابة	1
76	يوضح أنواع الرقابة الإدارية	2
130	يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس	3
131	يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير السن	4
132	يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير مكان الإقامة	5
133	يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي	6
134	يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الحالة المدنية	7
135	يوضح توزيع المبحوثين حسب الوظيفة	8
136	يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الأقدمية في العمل	9
139	يوضح طبيعة النظام السائد في المؤسسة	10
141	يوضح عدد الأفراد الذين يتأخرون عن العمل	11
142	يوضح عدد العمال الذين يتغيبون بدون مبرر	12
145	يوضح الأسباب التي تقود العامل للتأخر أو الغياب	13
146	يوضح كيفية تعامل المشرفين مع العمال أثناء رصد حالات التأخر	14
147	يوضح عدد المبحوثين الذين ينصرفون قبل الدوام الرسمي	15
149	يوضح عدد المبحوثين الذين يؤكدون على أن السجلات هي أهم وسائل تفقد الحضور في المؤسسة	16
150	يبين إلى مدى تساهم غياب وسائل تفقد الحضور إلى عدم اهتمام الموظف بالالتزام بمواقيت الحضور والانصراف	17
152	يوضح عدد الأفراد الذين يمارسون أنشطة مختلفة للترفيه عن أنفسهم أثناء الدوام الرسمي	18

154	يوضح آراء الباحثين حول ما إذا كانت الرقابة الإدارية تخلق لديهم صعوبة في العمل	19
156	يوضح مدى مساهمة سجلات تفقد الحضور في التقليل من مستوى التغيب الغير مبرر لدى العمال	20
157	يوضح مدى اعتماد الباحثين على الجولات الرقابية الدورية	21
159	يوضح عدد العمال الذين يتحملون المسؤولية أثناء أداء عملهم في المؤسسة	22
160	يوضح طبيعة التفتيش الذي يقوم به المشرفون في المؤسسة	23
162	يوضح الوسائل الرقابية التي يعتمد عليها المشرفين في المؤسسة	24
163	يوضح مدى مساهمة الرقابة الدورية في زيادة تهرهم من المسؤولية	25
165	يوضح عدد العمال الذين يعارضون القوانين الموجودة في المؤسسة	26
165	يوضح عدد الباحثين الذين أجابوا بنعم	27
167	يوضح مدى مساهمة مرونة القواعد في تسهيل عمل العمال	28
168	يوضح عدد العمال الذين يتقاسمون أعمالهم مع زملائهم	29
169	يوضح مدى مساهمة الملل في زيادة عدم التقيد بالقوانين	30
171	يوضح طبيعة العلاقة بين العمال في المؤسسة	31
172	يوضح مدى مساهمة الرقابة الدورية في زيادة احترام قوانين العمل والتزام بها	32
174	يوضح مدى اعتماد المشرف على الجولات المفاجئة في المؤسسة	33
175	يوضح عدد الباحثين الذين يأجلون أعمالهم	34
176	يوضح مدى تساهل المشرف مع العمال في زيادة عدم مبالاتهم بالعمل	35
178	يمثل عدد الباحثين الذين سبق وتقدموا بشكاوي نتيجة تظلمات معينة	36
179	يوضح مدى رضی العمال عن الأعمال الإضافية الموكلة إليهم	37
181	يوضح أن غياب الرقابة المفاجئة تجعل العامل يحس بالحرية في المؤسسة	38
182	يوضح مدى مساهمة الرقابة المفاجئة في الحد من تأجيل العمال لأعمالهم	39

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
12	اختبار الفرضية الرئيسية عن طريق دائرة الصد	1
12	اختبار الفرضية الفرعية الأولى عن طريق دائرة الصد	2
13	اختبار الفرضية الفرعية الثانية عن طرق دائرة الصد	3
13	اختبار الفرضية الفرعية الثالثة عن طريق دائرة الصد	4
42	يوضح خريطة غانت	5
70	يوضح علاقة الرقابة الإدارية بالوظائف الأخرى	6
80	يوضح عمليات الرقابة الإدارية	7
110	يوضح نموذج عن نظرية العاملين لهازبرغ	8
121	يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفعال الشركة الأم	9
122	يوضح الهيكل التنظيمي لمقاطعة الوقود بتيارت	10
195	يوضح نتيجة الفرضية الرئيسية عن طريق الصد	11

مقدمة

تكشف لنا النظرة المدققة في أدبيات سوسيولوجيا التنظيم والإدارة أن موضوع الرقابة الإدارية من المواضيع التي جلبت إهتمام العديد من الباحثين الإداريين والإجتماعيين، حيث أثبتت دراستهم بالدلائل المختلفة على مدى أهمية الدور الأساسي الذي تلعبه هذه العملية في التصدي للعديد من المظاهر السلبية والمشكلات الإدارية، وبالرجوع إلى التراث السوسيوي- تنظيمي يتضح لنا أن أبرز المشاكل التي تعاني منها المؤسسات قديما أو حديثا هي مشكلة التسبب الإداري والتي لايزال التساؤل مطروحا إلى حد الآن حول أسبابها وكيفية الحد من تفاقمها. وقد تميزت تلك البحوث والأفكار والدراسات بالجدية مما جعلها الركيزة الأساسية في دراسة موضوعنا الموسوم بدور الرقابة الإدارية في الحد من مظاهر التسبب الإداري. وقد شكلت هذه الدراسات الخلفية النظرية التي دعمت إشكالتنا حول هذا الموضوع وكانت نتائجهما الدافع لمحاولة فهم تجليات والتأثيرات التي تلعبها الرقابة الإدارية على أرض الميدان وكيف تساهم في الحفاظ على سيرورة العمل، لتصبح الخطط المرسومة والإجراءات المتخذة قادرة على تحريك عجلة التنمية حيث يجب أن يكون عنصرها البشري على قدر عال من الكفاءة المهنية، وضمن هذا المنظور يلعب العنصر البشري في هذا المجال دورا كبيرا في تسيير الأنشطة الإدارية وتوجيه مختلف جوانبه التنظيمية، وبالتالي تتعلق فعالية كل مؤسسة بمدى التزام هذا العنصر، ومن هنا تظهر عملية الرقابة كأحد العمليات الفعالة والمؤثرة بشكل مباشر في سلوك الأفراد وتوجهاتهم من خلال رصد الإنحرافات وتصحيحها ولعل أكبر المشاكل التي تعاني منها المنظمات هي مشكلة التسبب الإداري والتي تتخذ أشكلا متعددة داخل التنظيم، وهنا تتجسد قدرة المشرف في الحد من هذه المظاهر والتقليل من حدتها سعيا لجعل الأهداف واقعا ملموسا من خلال الإهتمام بأداء العمال ومتابعتهم المستمرة لتفادي أي مؤشرات سلبية لأن الرقابة الإدارية ستوضح أجلا أم عاجلا مدى سلبية أو إيجابية أعمالهم ومجهوداتهم.

وهنا يتضح لنا بصورة جلية أن فعالية ونجاح أي مؤسسة يتوقف على مدى تحكمها وضبطها لعمالها، كما أننا نجد العديد من المؤسسات التي تفتقر للإستراتيجيات مدروسة في تفعيل النظام الرقابي المناسب والذي يتلاءم مع طبيعة المؤسسات وأهدافها وخططها وحتى عمالها مما يؤدي إلى انتشار حالات التسبب بصورة يصعب كبحها وهذا ما يولد أثار وخسائر جسيمة يصعب على المؤسسة تحمل نتائجها. ولذلك لا بد على المدير أن يكون على علم بأهمية الرقابة وفوائدها وسلبياتها وأن يكون قادرا على تحديد

الوقت المناسب لتنفيذ الرقابة وكيفية توظيفها وعلى من يتم ذلك فمن غير المنطقي أن تتجاوز هذه العملية حدها لتصل إلى درجة لا تكون مجدية فيها حيث تصبح تكاليفها أكثر من فوائدها أي أن إنحراف بسيط لا يساوي قيمة الجهد والوقت المبذول إضافة إلى تأثيرها على رضا العاملين وأدائهم وعلى هذا يجب على كل قائد ومسؤول أن يفرق بين الرقابة المفيدة وغير المفيدة وهذا ما عينناه في قولنا حول أهمية أن تكون الأساليب الرقابية مدروسة علميا تستند على جملة من المعلومات المفصلة، وليس مبني على مجرد توقعات مفرطة لا يوجد مبرر لها.

وهنا تلعب أدوات الرقابة أيضا دورا أساسيا في تقييم الأداء ومتابعته ومن بينها الملاحظات المباشرة والتي تقدم شواهد واقعية تكشف عن مظاهر التسيب المختلفة من إهمال وعدم المبالاة، فعندما يصبح المشرف متمكنا من تحديد هذه المتغيرات وأهم الوسائل والأساليب التي تعينه في تحديدها نستطيع القول بأن النظام الرقابي فعال في ضبط التجاوزات و قادرا على الحد منها ومن إنتشارها وانطلاقا من هذه المعطيات والإعتبرات حاولنا دراسة هذا الموضوع بالرجوع إلى واقع الدراسات التي أجريت حول هذا الموضوع أو على جزء من أجزائه. وبالنظر إلى الحقل النظري في سوسيولوجيا التنظيمات بمختلف مقارباتها ومدارسها، والتي عاجلت موضوع دراستنا من مختلف جوانبه والذي اتضحت أهميته النظرية والإمبيقية من خلالها حيث حاولنا في هذا الصدد توضيح أهم معالم هذا الموضوع ومناقشته بأساليب منهجية وبالإستناد إلى هذه الركائز النظرية بهدف الكشف عن أهم الإنشغالات البحثية التي تطرحها هذه الدراسة والمشار إليها في إشكاليتنا البحثية وتساؤلاتها وذلك من خلال البحث عن أهم الأساليب والأدوار والتأكيد على مدى الحاجة إلى الرقابة الإدارية في المؤسسات الجزائرية ومن جهة أخرى حاولنا الوصول إلى حقيقة ومسببات ظاهرة التسيب الإداري بكل دلالاته ومظاهره وفهمها وتحليلها سوسيولوجيا وكيف تساهم الرقابة الإدارية في الحد من إنتشار هذه الظاهرة وتفاقمها في الأوساط العمالية والمؤسسية، وذلك من خلال قيامنا بدراسة ميدانية بمؤسسة نفضال فرع مقاطعة الوقود بتيارت (BR.CBR) حيث تعتبر من بين أهم المؤسسات الإقتصادية في الجزائر وأشهرها. ولتحقيق الأهداف سألنا نحد أن هذه الدراسة قد قسمت إلى سبع فصول وهي كالاتي:

تطرقنا في **الفصل الأول**: إلى الإطار النظري والتصوري للدراسة والذي يشمل أسباب إختيار موضوع الدراسة وأهمية وأهداف الدراسة بالإضافة إلى إشكالية الدراسة وفروضها، تحديد مفاهيم الدراسة والدراسات السابقة.

أما بالنسبة **للفصل الثاني**: فقد قمنا من خلاله بعرض مختلف النظريات المفسرة لموضوع الدراسة والتي صنفناها إلى مدارس كلاسيكية ونيوكلاسيكية، والمدارس الحديثة.

ويتعلق **الفصل الثالث** بعرض أهم أساسيات الرقابة الإدارية وتطورها التاريخي. بالإضافة إلى أهميتها وأهدافها وأنواعها، ودورها وخطواتها وخصائصها وشروطها أهم أساليبها وأدواتها و معوقات الرقابة وتأثيرها على سلوك الأفراد.

في حين يعالج **الفصل الرابع**: أساسيات حول التسبب الإداري بمختلف مظاهره وأسبابه والعوامل المؤثرة فيه ثم عرجنا إلى الفرق بين التسبب الإداري والفساد الإداري، ودلالة التسبب الإداري على سوء الإدارة الأثار المترتبة عليه أهم الإصلاحات الإدارية التي تتبعها المؤسسات.

أما **الفصل الخامس**: فقد خصصناه لعرض الإجراءات المنهجية للدراسة بدءا بمجالات الدراسة، منهج الدراسة الأدوات المستخدمة وأساليب التحليل المعتمدة في الدراسة و مجتمع البحث و خصائصه.

وتناولنا في **الفصل السادس**: عرض وتحليل وتفسير البيانات، الخاصة بالفرضية الفرعية الأولى ثم الخاصة بالفرضية الفرعية الثانية وأخيرا الخاصة بالفرضية الفرعية الثالثة.

وتطرقنا في **الفصل السابع**: على مناقشة نتائج الدراسة وذلك في ضوء كل من فروض الدراسة والدراسات السابقة وقمنا بعرض أهم القضايا التي تثيرها الدراسة لنصل في الأخير إلى جملة من التوصيات والإقتراحات العامة.

# الفصل الأول

## الإطار التصوري والنظري للدراسة

- أولا: أسباب إختيار الموضوع
- ثانيا: أهمية الدراسة
- ثالثا: أهداف الدراسة
- رابعا: الإشكالية
- خامسا: فرضيات الدراسة
- سادسا المفاهيم الأساسية للدراسة
- سابعا: الدراسات السابقة

تمهيد:

يعد الإطار التصوري والنظري للدراسة بمثابة الإنطلاقة الفعلية في دراسة هذا الموضوع ويتضمن هذا الإطار العديد من المرتكزات النظرية والمنهجية التي تبنى على جملة من التصورات المعرفية والعلمية حول موضوع دراستنا الموسوم بدور الرقابة الإدارية في الحد من مظاهر التسيب الإداري. حيث نحاول في هذا الفصل تغطية بعض الجوانب المعرفية والمنهجية بدءاً بأسباب إختيار الموضوع، وأهمية الدراسة، أهداف الدراسة، إشكالية الدراسة وتساؤلاتها، وصولاً لصياغة الفرضيات وقمنا في هذا الصدد بتحديد المفاهيم الخاصة بموضوعنا هذا، ثم نعرض على بعض الدراسات السابقة، و التي نوضحها في ما يلي:

### أولاً: أسباب اختيار الموضوع:

إن لكل بحث سوسيولوجي مجموعة من الأسباب التي تدفع الباحث إلى إختيار موضوع بحثه، و على هذا كان إختيارنا لموضوع دراستنا راجع لمجموعة من الأسباب الذاتية والموضوعية نوضحها فيما يلي :

#### 1. الأسباب الذاتية:

- الميل الشخصي لدراسة وتحليل هذا الموضوع.
- إهتمامنا بالمواضيع التي تتعلق بالوظائف الإدارية ومدى فعاليتها في حل المشاكل التنظيمية.
- زيادة الإنشغال البحثي والمعرفي بموضوع التسيب الإداري وإنعكاساته على فعالية المؤسسة الجزائرية.
- رغبتنا في معرفة الواقع الوظيفي للرقابة الإدارية في المؤسسة الجزائرية.

#### 2. الأسباب الموضوعية:

- الموضوع المختار يمس جانب من جوانب الإدارة والتنظيم مما يجعله مرتبطاً ارتباطاً جوهرياً بمجال تخصصنا في علم الاجتماع التنظيم والعمل .
- السعي إلى التعرف على نقاط الضعف والقوة في الأساليب الرقابية المعتمدة في المؤسسة الجزائرية.
- سعينا إلى إكتشاف المعوقات التي تحول دون تطبيق الرقابة الإدارية .

- السعي إلى إفادة المؤسسة الجزائرية بدراسة واقعية على مستوى كل من الرقابة الإدارية والتسيب الإداري تقديم مجموعة من التوصيات تمس مشاكل المؤسسة التي ترتبط بتفعيل نظام رقابي سليم وفعال يحد من سلبية التسيب الإداري وذلك في حدود الإمكانيات العلمية والزمنية المتاحة.

## ثانيا : أهمية الدراسة:

تتم هذه الدراسة بتسليط الضوء على العملية الرقابية لما لها من أهمية كبيرة داخل المؤسسات، تبرز من خلال وظائفها المتمثلة في ضبط والتعديل والتقييم والتقويم لباقي الحلقات الإدارية الأخرى، ودور هذه العملية في الحد من زيادة إنتشار ظاهرة التسيب ومن هذا المنطلق تكتسب هذه الدراسة أهمية علمية وعملية نلخصها فيما يلي:

### 1. الأهمية النظرية:

إن لهذه الدراسة أهمية نظرية تتجسد في الكم المعرفي والنظري بالنظر إلى مختلف النظريات والمقاربات التي تعالج موضوع الرقابة الإدارية وتفسر واقع التسيب الإداري وسبل التحكم في الأثار المترتبة عنه، وعلى هذا نجد أن هذه الدراسة توظف العديد من النظريات والدراسات التي تكتسب مصداقية وكفاءة برهانية وواقعية، تقدم مجموعة من الحقائق التي ستساعد العديد من الباحثين الذين ترتبط دراستهم بهذا الموضوع أو بجزء من أجزائه ممهدة لمزيد من الدراسات حول هذا الموضوع.

### 2. الأهمية التطبيقية:

تتمثل الأهمية التطبيقية، في محاولتنا لمعرفة واقع الرقابة الإدارية ودورها في الحد من مظاهر التسيب الإداري وذلك عن طريق السعي للحصول على جملة من المعطيات والمعلومات من الواقع المؤسسي الجزائري، والتي توجه الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتوصيات من خلال إختبار الفرضيات التي قمنا بصياغتها، وعلى هذا الأساس نجد أن لهذا البحث أهمية علمية وتطبيقية بالغة كونها تمثل إفادة بمجموعة من الأسس العلمية والموضوعية التي تساعد المشرفين في التعرف على الطرق الرقابية الأنسب حسب ما يتلاءم

مع خصائص التركيبة العمالية على مستوى مؤسساتهم، وذلك بالإعتماد على أساليب مدروسة واستراتيجية تتسم بالفعالية سعياً لتحقيق مستويات عليا من الأداء.

### ثالثا: أهداف الدراسة :

لكل دراسة مجموعة من الأهداف وعند إختيارنا لهذا الموضوع قد سعينا إلى تحقيق الأهداف التالية :

#### 1. الأهداف النظرية : ونهدف من خلاله إلى:

- محاولة التعرف على مختلف النظريات المفسرة لواقع الرقابة الإدارية والتسيب الإداري .
- الوقوف على مدى أهمية الرقابة الإدارية في المؤسسة الجزائرية .
- التعرف على الجوانب السلبية والإيجابية في عملية الرقابة وتأثيرها على العامل وأدائه ومدى إنضباطه.

#### 2. الأهداف التطبيقية : وتتمثل فيما يلي :

- الهدف الرئيسي: محاولة التعرف على ما مدى مساهمة الرقابة الإدارية في الحد من مستوى التسيب الإداري.
- الأهداف الفرعية :
- ✓ محاولة التعرف على مدى مساهمة الرقابة المستمرة في التقليل من مستوى عدم إحترام مواقيت العمل الرسمية.
- ✓ محاولة التعرف على مدى مساهمة الرقابة الدورية في الحد من مستوى عدم الإنضباط في العمل .
- ✓ محاولة التعرف على مدى مساهمة الرقابة المفاجئة في تحسين مستوى الإنجاز في العمل.

## رابعاً: الإشكالية:

يعتبر موضوع الرقابة الإدارية والتسيب الإداري من أبرز المواضيع الإرتكازية والمباحث الأساسية في الحقل السوسيولوجي- تنظيمي، فالمؤسسات اليوم تسعى إلى أن تكون رائدة على جميع المستويات وذلك لا يتحقق إلا بنجاح تطبيقها لمبادئ الرقابة الرشيدة، بهدف زيادة التحكم في ضبط الكثير من المظاهر السلبية المنتشرة على المستوى المؤسسات بصورة عامة والتي تؤثر في فعاليتها وأدائها خاصة مظاهر التسيب الإداري، والمتمعن في أدبيات سوسيولوجيا التنظيمات يتضح له بصورة جلية أن هذا الموضوع يحتل أهمية بالغة تتجلى في تعدد النظريات والمقاربات التي تعالج هذا الموضوع من مختلف جوانبه وأبعاده وسياقاته السوسيولوجية المختلفة. فمنذ مطلع القرن العشرين تتابعت المحاولات النظرية التي إهتمت بتوضيح العلاقة بين هاذين المتغيرين لعل أولى المحاولات في هذا المجال هي نظرية التقسيم الإداري حيث أشار العالم هنري فايول إلى أن الرقابة هي القدرة على التحقق من أن كل شيء يسري وفق التعليمات الصادرة والمبادئ السارية والتي تهدف إلى الوقوف على نواحي الضعف والأخطاء ، ومن ثم العمل على علاجها ، ومنع تكرارها وهذا يستند على مجموعة من المبادئ والأسس العلمية التي تهدف إلى خلق كفاءة وثقافة مهنية تخضع لمعايير إجتماعية محددة ومضبوطة داخل كل المؤسسة.

إن الرقابة الناجحة هي الرقابة التي تؤدي إلى الإستثمار الأمثل للطاقات المتاحة، من خلال سعيها إلى التحكم الأمثل في الأداء وقياس نتائج التنفيذ ومقارنتها بالمعايير الموضوعية طبقاً للخطط والأهداف، فالرقابة بهذا المعنى تتضمن مختلف الأنشطة التنسيقية والتوجيهية والإشرافية حتى التخطيطية وترتبط بجميع الإجراءات الداخلية والخارجية، و ذلك نتيجة للتفاعل المشترك معها مما يساهم هذا الأخير في تحديد نوع الأسلوب الرقابي اللازم لمعالجة وإصلاح الخلل وهذا الموقف يتحدد حسب طبيعة الظروف الموجودة داخل كل منظمة، وعلى هذا الأساس يمكننا القول أن الرقابة الإدارية هي عملية جوهرية لازمة لمعالجة حالات الإنحراف، ولتتمكن الإدارة من معرفة مستويات الأداء والقرارات المناسبة ووضع تعديلات على الخطط والإستراتيجيات المسطرة، ومن خلال هذا المنظور نجد أن الرقابة الإدارية ليست من المواضيع التي يمكن حصرها في زاوية تحليلية واحدة. فبالنظر إلى الكم المعرفي والنظري والذي أخذت معالمه في الظهور مع رواد الكلاسيكية وعلى رأسهم فريدريك تايلور والذي عمل على دراسة وتحليل واقع المنظمة وعملاتها الإدارية والتنفيذية بالإستناد إلى جملة من الأساليب العلمية البحتة، وقد لفت الإنتباه في دراساته إلى ضرورة الرقابة

الإدارية في المؤسسة، وإلزامية تطبيقها على نحو صارم ومستمر يتسم بنطاق إشرافي ضيق يقوم بضبط الأدوار وتوزيع المهام والمسؤوليات بدقة وخطط محسوبة وفي هذا الصدد نجد أن ماكس فيبر قد شاطر تايلور الطرح بالنظر إلى أن الرقابة الإدارية هي أداة لتحقيق أداء فعال للمنظمة، فالعامل كسول بطبعه لا يميل إلى العمل بحيث يتوجب على الإدارة إجبار العامل على العمل ومراقبته بشكل دقيق وبطريقة هرمية من أجل التحكم الأمثل في سلوك العامل بمختلف وسائل الإغراء .

لقد أثارت المدرسة الكلاسيكية جدلا كبيرا في هذه الأوساط، هذا ما أدى إلى زيادة التكاثر النظري والدراسات الإمبريقية، تهدف إلى دراسة الثغرات التي تغاضت عنها الكلاسيكية وعليه تم الإثبات من خلال جملة من الإختبارات أنه لكي تتم الرقابة على أساس سليم لا بد من تحقيق الأهداف على نحو متكافئ من الكفاءة والعلاقات الإنسانية السليمة فإن الدراسات النيوكلاسيكية أثبتت أن العاملين يتأثرون بعامل الرقابة والذي يؤثر هو بدوره على أدائهم ورضاهم الوظيفي مركزين على مجموعة من العوامل النفسية والاجتماعية من خلال وضع إفتراض رئيسي هو أن العمال يقبلون درجة معينة من الرقابة والتي تنفذ حسب جدول زمني محدد ومنتظم وبصفة دورية .

ووفق هذا المنظور يتضح لنا بصورة جلية أن لكل مرحلة تتميز بأصولها النظرية ومبادئها المختلفة فكلما تم التعمق في المنظمات إستوجبت تطورا في أنظمة التسيير وعلى هذا عمدت الأساليب الحديثة على وضع مبادئ تقوم على المزج بين الأسلوب الكلاسيكي والنيوكلاسيكي حيث تدعوا هذه النظريات إلى علاج البيروقراطية الفبيرية والنظرية التيلورية فإن للفاعل دور أساسي في المؤسسة، لذلك يجب الأخذ بطرق مدروسة بدقة. للخروج من الدائرة الجهنمية على حد تعبير ميشال كروزيه، لأن عملية أخذ القرارات لا بد أن تتخذ في إطار مضبوط المراحل محدد المواقف. فإن أبرز ما تفتقده المؤسسات الجزائرية اليوم هو عدم إحترامها للمعايير العلمية في التسيير مما أدى إلى بروز الكثير من المشكلات التنظيمية، وهو ما أثبتته العديد من الدراسات الميدانية الجزائرية ، ولعل أهمها الدراسة التي قامت بها بوسلفط أمال، حول الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العمال، وقد توصلت إلى أن التطبيق الصارم للقوانين يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وأن درجة الصرامة تعكس درجة الرسمية في العمل.

والتي تجعل العامل أكثر التزاما وإهتمام بالعمل كما أكدت هذه الدراسة العلاقة الوطيدة بين نوع الإشراف والشعور بالرضا فعند شعور العامل بعدم إهتمام رئيسه يؤدي ذلك إلى تهاون وإنخفاض أدائه، حيث يعتبر هذا الأخير مظهر من مظاهر التسيب الإداري .

وعلى هذا يعتبر التسيب الإداري من بين أبرز المشاكل التي تعاني منها المؤسسات الجزائرية، والتي لا يمكن وصفها بالمشكل الحديث إلا أن هذه المشكلة قد عرفت في الآونة الاخيرة تطورا ملحوظا بالنظر إلى مجمل الأزمات والإنتكاسات التي مرت بها الجزائر مما أثر على مستوى أغلب المؤسسات الجزائرية بدرجات متفاوتة بخلاف نوعها وحجمها ، ويعتبر موضوع التسيب الإداري من الموضوعات التي حظيت بإهتمام علماء السلوك الإداري كونها ظاهرة سلوكية تنمو وتتطور في بيئة تساعد على وجودها وإستمرارها. وذلك بالنظر إلى تفاعل العديد من العوامل الإقتصادية والسوسيوثقافية والإدارية، مما ساهم في إنتشار مظاهر متنوعة لهذه الظاهرة منها عدم إحترام مواقيت الدوام الرسمي للعمل ويتجلى التسيب الإداري أيضا في إهمال العامل وتقاعسه عن العمل كما يبرز من خلال إنتشار الإنحراف عن المعايير المحددة لسير خطط العمل وعدم إنضباط الموظف في عمله بصورة تعكس غياب الرقابة الذاتية التي حدد مؤشراتها وليام أوشي، هذا الأخير يعكس مدى غياب الضوابط الأخلاقية والإنسانية لديهم وهو ما يؤدي زيادة إنتشار اللامبالاة وعدم الرغبة في العمل لدى الموظفين وقد إنجر عنه جملة من الآثار السلبية أدى تراكمها إلى تراجع مستويات الأداء والفعالية التنظيمية. وعدم تحقيق الأهداف المرجوة والمسطرة على مستوى كل تنظيم هذه العرقلة التي تنمو في الأوساط العمالية بصورة خفية أدت إلى تراجع المكانة الإقتصادية للجزائر وحصرها في دائرة تكرارية لا محل لها من التطور ما يستدعي تفعيل نظام رقابي فعال يهدف إلى الكشف عن هذه المظاهر والتقليل من حدتها وفي هذا الصدد قدمت جملة من الدراسات معطيات ودلائل توضح ضرورة تطوير أنظمة الرقابة على نحو يجعل هدفها الأساسي هو تحقيق الكفاءة وفعالية المؤسسة هذا الأخير قام بتأكيده سمارة نصير في دراسته حول ظاهرة التسيب الإداري في الجزائر وقد أشارت نتائج دراستها على أن إرتفاع التكاليف المعيشية وتدني الدخل الحقيقي للموظفين قد ساهمت بقدر كبير في بروز هذه الظاهرة (التسيب) بسبب عدم إستطاعة الموظفين تلبية إحتياجاتهم المختلفة مؤكدة على أن تكاليف التسيب السلبية لها آثار وخيمة على الإقتصاد الوطني وحركتيه .

وبناء على هذه المعطيات السابقة ومختلف الشواهد الواقعية، حاولنا الإقتراب أكثر من فهم واقع المؤسسة الجزائرية والمتمثلة في مؤسسة نفضال مقاطعة الوقود في مدينة تيارت والتي تمثل أحد أهم المؤسسات الوطنية الجزائرية والتي تسعى إلى تحقيق مستويات عليا من التطور الذي يشمل مختلف العمليات التي تقوم بها من عمليات إدارية وتسويقية وإنتاجية وخدمائية وبالتالي حاولنا الإنطلاق من دراسة دور الرقابة الإدارية في الحد من مظاهر التسيب الإداري في ضوء الواقع المؤسساتي لنفضال وعليه لا بد لنا من طرح مجموعة من الأسئلة لإبراز معالم هذه الإشكالية وهي كآآتي :

1. التساؤل الرئيسي: إلى أي مدى تساهم الرقابة الإدارية في الحد من مظاهر التسيب الإداري؟

2. التساؤلات الفرعية:

- إلى أي مدى تساهم الرقابة المستمرة في التقليل من مستوى عدم إحترام مواقيت العمل الرسمية عند العمال؟

- إلى أي مدى تساهم الرقابة الدورية في تراجع مستويات عدم الإنضباط في العمل؟

- إلى أي مدى تساهم الرقابة المفاجئة في الحد من تكاسل العمال عن العمل؟

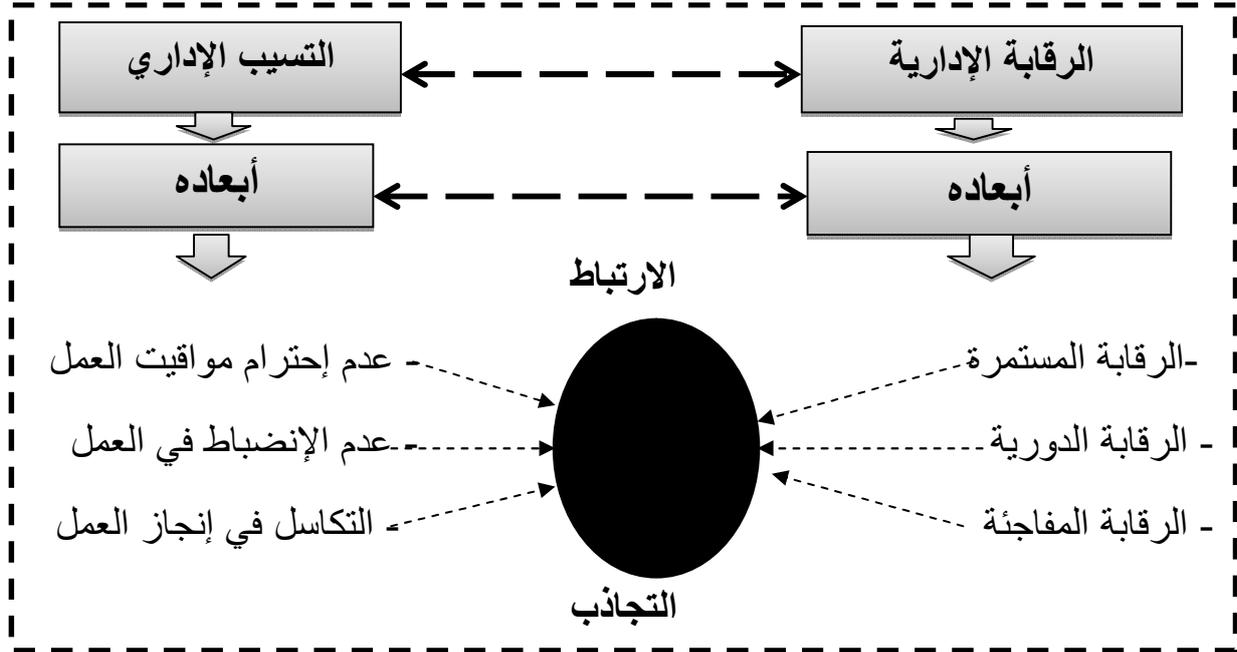
خامسا : فرضيات الدراسة:

بناء على ما أدلت به المعطيات النظرية ومختلف الدراسات الميدانية حول هذا الموضوع، وبالإستناد إلى ما طرحته الإشكالية من تساؤلات وإستفسارات بحثية هامة، إستدعت الضرورة البحثية طرح مجموعة من الفرضيات تحتاج إلى البحث والتقصي الإمبريقي وذلك بهدف فهم الواقع المؤسساتي بمختلف أبعاده وقد صغنا في هذا الصدد فرضية رئيسية وثلاث فرضيات فرعية وتمثل هذه الفرضيات في ما يلي :

الفرضية الرئيسية: تساهم الرقابة الإدارية في الحد من زيادة إستفحال مظاهر التسيب الإداري.

ويمكننا الإستدلال على هذه الفرضية واقعا من خلال الشكل رقم 01

الشكل رقم 01: يوضح إختبار الفرضية الرئيسية عن طريق دائرة الصد

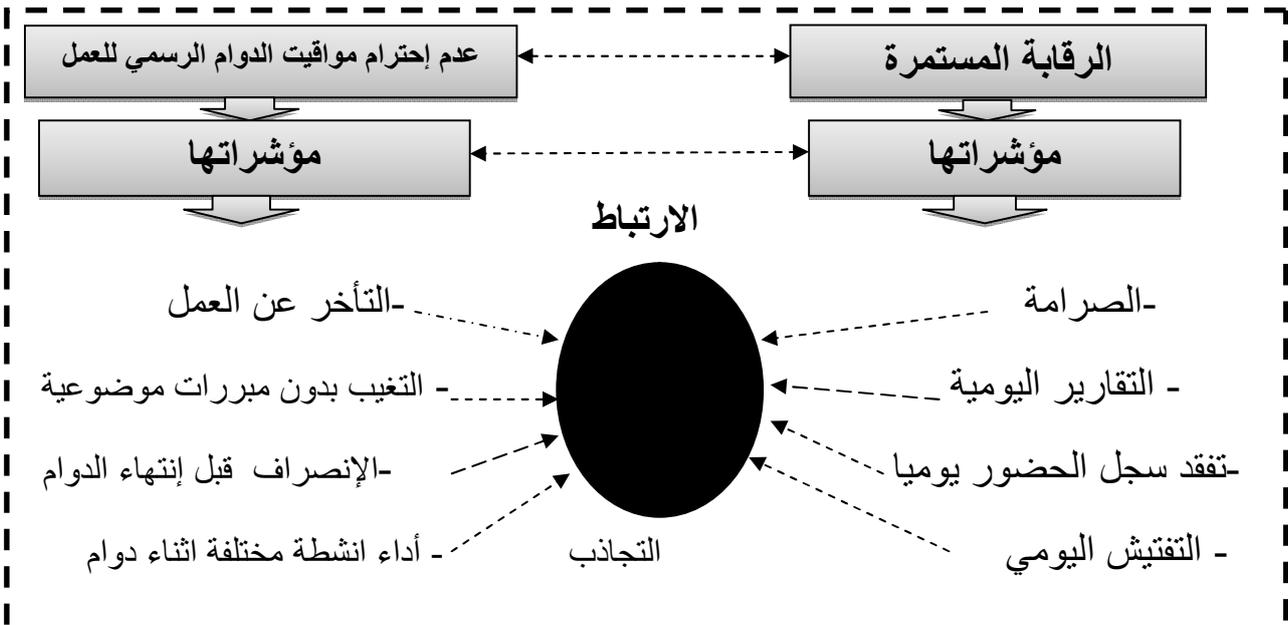


المصدر: من إعداد الطالبتين حسب المعلومات والتوجيهات المقدمة من طرف الأستاذ المشرف.

و تتمثل الفرضيات الفرعية فيما يلي :

الفرضية الفرعية الأولى: تساهم الرقابة المستمرة في التقليل من مستوى عدم إحترام مواقيت الدوام الرسمي لعمل. ويمكننا الإستدلال على هذه الفرضية واقعيًا من خلال:

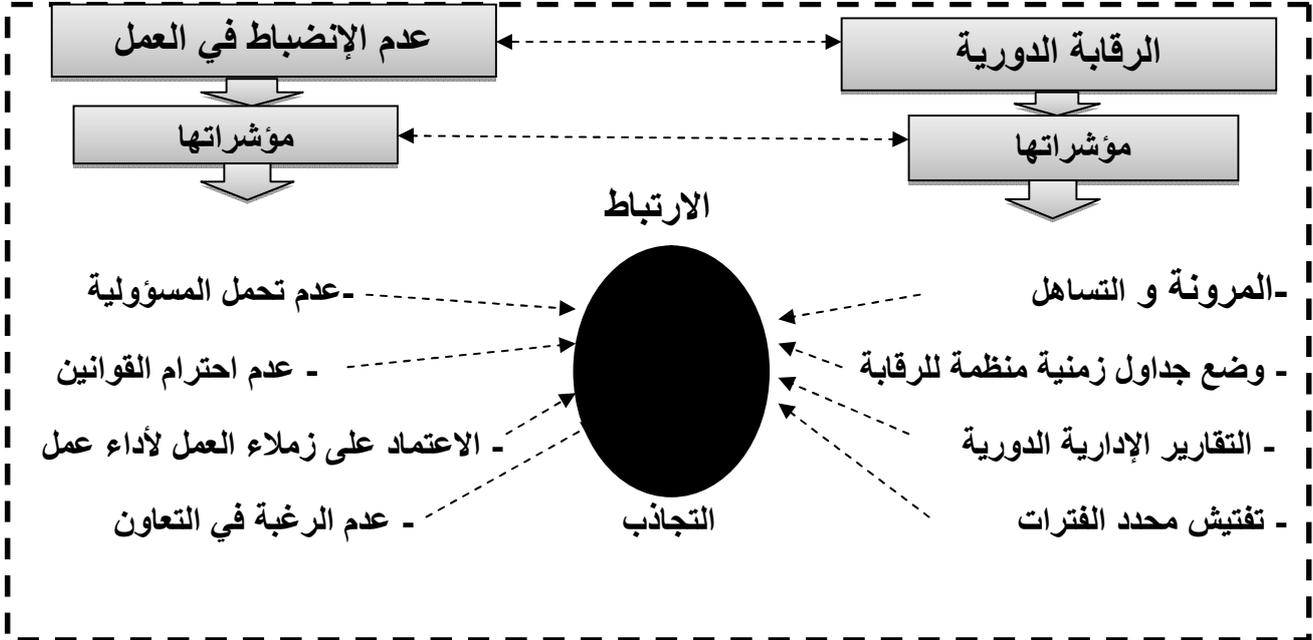
الشكل رقم 02: يوضح إختبار الفرضية الفرعية الأولى بواسطة دائرة الصد



المصدر: من إعداد الطالبتين حسب المعلومات والتوجيهات المقدمة من طرف الأستاذ المشرف.

الفرضية الفرعية الثانية: تساهم الرقابة الدورية في تراجع مستوى عدم الإنضباط في العمل. ويمكننا الإستدلال على هذه الفرضية واقعيًا من خلال:

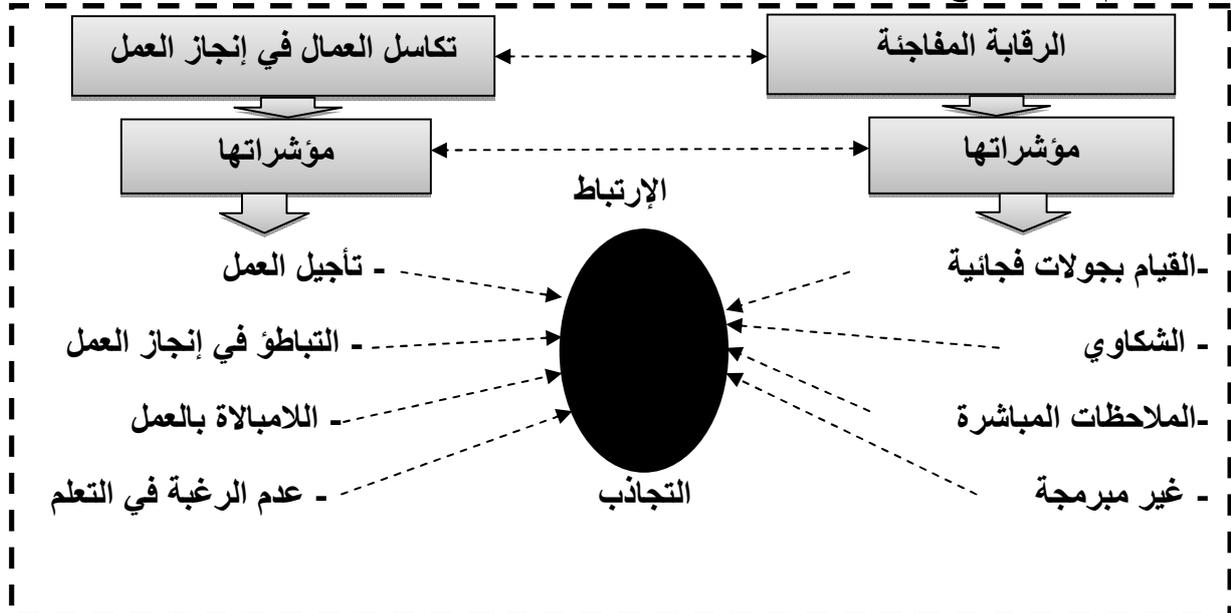
الشكل رقم 03: يوضح اختبار الفرضية الفرعية الثانية بواسطة دائرة الصد.



المصدر: من إعداد الطالبتين حسب المعلومات والتوجيهات المقدمة من طرف الأستاذ المشرف

الفرضية الفرعية الثالثة: تساهم الرقابة المفاجئة في الحد من مستوى التكاثر في إنجاز العمل عند العمال. ويمكننا الإستدلال على هذه الفرضية واقعيًا من خلال:

الشكل رقم 04: يوضح اختبار الفرضية الفرعية الثالثة بواسطة دائرة الصد.



المصدر: من إعداد الطالبتين حسب المعلومات والتوجيهات المقدمة من طرف الأستاذ المشرف

### سادسا: تحديد المفاهيم:

إن عملية بناء المفهوم هي الخطوة الأساسية في تحليل الموضوع وتفكيكه، مما يشكل لدى الدارس لموضوع البحث ضرورة معرفية ومنهجية تقوم على عرض مجموعة من التعاريف تستند إلى جملة من المكتسبات النظرية المختلفة، وعلى هذا الأساس سنقوم في هذا المبحث بتحديد مفاهيم الدراسة ومتغيراتها وهي كالاتي :

#### 1. مفهوم الرقابة :

إن مفهوم الرقابة الإدارية من المفاهيم الهامة في مجال الإدارة وسياسيولوجيا التنظيمات وهذا راجع لإرتباطها بعوامل وظواهر تنظيمية متعدد وسعيا لفهمها وتحديد أهم متغيراتها لا بد لنا من تفكيكها حسب ما يتطلبه موضوع دراستنا الحالية. وعليه إن مفهوم الرقابة من المفاهيم التي يختلف معناها باختلاف التخصصات والإيديولوجيات الفكرية والخلفية النظرية لكل باحث في هذا المجال.

ونقصد بالرقابة لغويا: "هي المحافظة على الشيء وصونه وحراسته كما تعني الإحتراز والتحوط والمراعات<sup>1</sup> " وجاءت كلمة رقابة في معظم معاجم اللغة العربية بلفظ رقب ففي معجم لسان العرب " الرقيب هو من أسماء الله الحسنى ويعني الحافظ الذي لا يغيب عنه شيء وكذلك رقب الشيء بمعنى حرسه والرقيب هو المشرف على عملية الرقابة."<sup>2</sup>

#### -المفهوم الإصطلاحي للرقابة:

تضاربت آراء الباحثين والمفكرين حول إعطاء تعاريف إصطلاحية موحدة للرقابة وعلى هذا الأساس نجد أن للرقابة معاني مختلفة حسب المجال الذي تتواجد فيه سياسي أو إجتماعي وحتى إداري.

<sup>1</sup> قصي علي عمار: مقرر الرقابة الإدارية و المالية، كلية العلوم الإدارية و البشرية، جامعة الشام، 2011، ص3

<sup>2</sup> أبو الفضل ابن منظور: معجم لسان العرب و المحيط، دار الصادر، المجلد السادس، بيروت، 1970، ص 199

وبشكل عام عرف محمد سامي موسى هاشم الرقابة على أنها «أسلوب فني وطريقة هامة التأثير على سلوك الأفراد وذلك إما باستخدامها كأداة لإثارة حوافزهم الذاتية وإقناعهم بالأهداف والمعايير المطلوبة منهم تحقيقها<sup>1</sup>» .

## 2. مفهوم الإدارة:

كما يشكل مفهوم الإدارة أحد المفاهيم الهامة ولا بد لنا من الإشارة لها وتعرف الإدارة في موسوعة العلوم الاجتماعية على أنها العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ غرض معين والإشراف عليه وهي النتائج المشتركة لأنواع ودرجات مختلفة من الجهد الإنساني الذي يبذل في هذه العملية<sup>2</sup>، كما تعرف الإدارة على أنها القيام بتحديد ما هو مطلوب عمله من العاملين بشكل صحيح، ثم التأكد من أنهم يؤدون ما هو مطلوب منهم بأفضل الطرق وأقل التكاليف<sup>3</sup>. وبناء على هذه المعلومات نستطيع تحديد مفهوم الرقابة الإدارية.

## 3. مفهوم الرقابة الإدارية:

قد أشار الفاعوري إلى أن «عملية الرقابة الإدارية ليست بالشيء الجديد أو الظاهرة غير معروفة، بل إنها إحدى أهم الوظائف العملية الأساسية والتي لا تكتمل العملية الإدارية بدونها<sup>4</sup>»، لذلك تم إعطاء عملية الرقابة الإدارية تعاريف ومفاهيم مختلفة من قبل إتجاهات فكرية سعت إلى توضيحها بصورة تراها مناسبة من وجهة نظرها الخاصة وهذه الإتجاهات تتمثل في :

<sup>1</sup> محمد سامي محمد موسى هاشم: أوجه الرقابة المختلفة على الوحدات المحلية، المجلد التاسع، العدد 02، الجزء الثاني 2018، ص432

<sup>2</sup> عمر محمد دره: مدخل إلى علم الإدارة، جامعة عين شمس، حلب، 2009 ص 17

<sup>3</sup> الشناوي صلاح : التنظيم و الإدارة في قطاع الأعمال، الجامعة للطباعة و النشر، الإسكندرية ، 2007، ص 200

<sup>4</sup> مرع طاهر شكري حسن علي : الرقابة الإدارية و علاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في المحافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين ،رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ،جامعة النجاح الوطنية نابلس ،فلسطين ، 2016 ص 17

### • الإتجاه الكلاسيكي:

عرف أصحاب هذا الإتجاه عملية الرقابة على أنها عملية تفتيش وتخويف لأفراد التنظيم أي أن الرقابة في نظرهم عبارة عن عملية تركيز على التهديد بالعقوبة وبالمكافئة لتحقيق المشروعية ومنع الإنحرافات<sup>1</sup> كما عرفها ماكس فيبر على «أنها العملية التي تعني السلطة والنفوذ التي تتمثل قوة الأوامر النافذة في المنظمة<sup>2</sup>»، وقد ساهمت هذه المرحلة في ظهور مفاهيم ذات قيمة علمية بالغة وقد إمتازت الرقابة في هذه المرحلة بالصرامة والإستمرارية والخضوع لشروط أساسية أي السلطة المركزية والهرمية، حيث لا بد من مراعاتها للحفاظ على سيرورة العمل دون خلل أو نقائص وقد أدت هذه المرحلة إلى بروز مفاهيم مغايرة للأسس النظرية والعلمية لرواد الكلاسيكية.

### • المرحلة النيوكلاسيكية:

عرفوا الرقابة الإدارية على أنها قدرة الفرد في التأثير في سلوك الجماعة بهدف تحقيق الأهداف المرجوة.<sup>3</sup>

### • المرحلة الحديثة:

وقد تميزت هذه المرحلة بانفتاحها على البيئة الخارجية حيث أصبحت التنظيمات نسقا مفتوحا وبالتالي قد أصبحت الرقابة عملية تطبيقية وأكثر فعالية بسبب إزدواجية التسيير أي أنها قامت على أساس الدمج بين الأساليب الكلاسيكية والنيوكلاسيكية.

وعليه تميزت كل مرحلة بمبادئها العلمية فإن التطور المستمر في مجال الإدارة يكشف في كل دراسة أو تجارب عن متغيرات جديدة تتجه نحو التعمق في هذه المفاهيم. وقد أشار الطراونة وعبد الهادي إلى أن

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 17

<sup>2</sup> كمال بودانة، عبد العالي دبله: الرقابة الإدارية، مجلة العلوم الإجتماعية، المجلد 14، لعدد 02، الجزائر، 2020/09/27، ص 4.

<sup>3</sup> مرجح طاهر شكري حسن علي: نفس المرجع السابق، ص 17

"التطور العلمي الحديث أدى توسيع وتعميق مفاهيم الرقابة وأدواتها إلى توسيع الأهداف حيث أصبحت أشمل بكثير".<sup>1</sup>

و قد أشار **الدريج** إلى أن "الرقابة هي عملية مستمرة لمقارنة الإنجازات الفعلية بالعمليات المخططة سواء أكانت جملة أم تفصيلاً، واتخاذ الإجراءات والتوجهات اللازمة لذلك"<sup>2</sup>. كما عرفها **هاشم ناصر** على أنها "الجهد النظامي الذي يقارن الأداء بالخطط وذلك بواسطة إدارة الأعمال ووظائف الرقابة لها أهمية رئيسية في إنجاز الأهداف"<sup>3</sup>. في حين يرى كل من **علي شريف** و**محمد سعيد سلطان** أن الرقابة الإدارية هي ذلك النشاط الإداري الذي يسعى إلى تحقيق الكفاءة وإستغلال موارد المنظمة وتدقيق أهدافها".

وقد تعددت التعاريف للرقابة الإدارية، حيث نجد تعريف آخر لمحمد علي دره يرى فيه أن الرقابة الإدارية تمثل المرحلة الأخيرة في عملية الإدارة، وتهدف إلى متابعة التقدم الذي تحرزه المنظمة نحو تحقيق الأهداف. ويقصد بها قياس وتصحيح أداء الأنشطة المسندة للمرؤوسين للتأكد من أن أهداف المنظمة والخطط التي صممت للوصول إليها قد تحققت.<sup>4</sup>

وبالنظر إلى مجمل التعاريف سالفة الذكر نجد أن الرقابة الإدارية إرتبطت بالدرجة الأولى بعملية التخطيط وهذا يوضح أن للرقابة الإدارية دور إستراتيجي وفعال داخل المنظمة يوجه عملية إتخاذ القرارات وعند تدقيقنا في المفهوم الذي صاغه **الدريج** ، نجد أنه يرى لابد للرقابة أن تتصف بالإستمرارية لكي تتمكن القائم عليها بالإحاطة بمختلف التحولات والإجراءات والنشاطات وإتصال وإرتباط الجماعات في التنظيم ومدى تأثير هذه العوامل في سيرورة الخطط الموضوعة والأهداف التنظيمية. فالعمليات الإدارية بمختلف وظائفها خاضعة لترتيب إجرائي وضروري، فكل نشاط أو مشروع مقرون في بدايته بعملية تخطيطية ومن ثم تنظيمية وعليه تنسيقية وتوجيهية، لتكون العملية الرقابية هي العملية الحتمية وتحصيل حاصل لجميع المراحل السابقة المخطط لها، وتهدف إلى متابعة التقدم الذي تحرزه المنظمة نحو تحقيق الأهداف." فهي الوسيلة

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق ، ص 16

<sup>2</sup> خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاظم محمود : نظرية المنظمة ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، ط 3، عمان ، 2007 ص 316

<sup>3</sup> هاشم ناصر: الإدارة المعاصرة بين النظرية و التطبيق، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، 2005، ص 85

<sup>4</sup> محمد علي دره، نفس المرجع السابق، ص 21

الفعالة للتعرف على مدى مطابقة العمل مع الإجراءات والنظم التي يسرى مفعولها في المؤسسة فهي تساعد على التعرف ما إذا هناك إخلال بالقوانين وعدم إحترام قواعد العمل.<sup>1</sup>

وإستخلصنا من خلال هذه التعاريف عناصر أساسية ساهمت بصورة جلية في توضيح هذا المتغير وتوضيح أهم أبعاده وعليه حسب ما ورد في هذه المفاهيم الرقابة الإدارية هي :

- ✓ هي عملية مستمرة.
- ✓ هي عملية مقارنة الخطط بالأداء.
- ✓ هي عملية ضبط أي إخلالات بالقواعد وعدم إحترام القوانين.
- ✓ هي عملية تصحيح الإنحرافات.
- ✓ هي عملية ممارسة السلطة.
- ✓ هي عملية تقييم الأداء .
- ✓ هي عملية تساهم في اتخاذ القرارات المناسبة.

بالإستناد إلى هذه التعاريف النظرية والتي قمنا بتحديددها بمختلف مفاهيمها الدلالية، وبالرجوع إلى واقع المؤسسة مجال البحث والدراسة و يمكننا صياغة التعريف الإجرائي التالي للرقابة الإدارية:

#### 4. التعريف الإجرائي للرقابة الإدارية :

هي نشاط إداري فعال يكون إما مستمرا أو بصفة دورية أو فجائيا و تختلف طبيعته باختلاف البناء و البيئة التنظيمية التي تتواجد فيها ويقوم على أساس تقييم وتوجيه أداء العمال وتشجيعهم على الإنضباط والإلتزام بالقوانين والقواعد الموضوعة، حيث تتطلب مستوى عالٍ من العلمية والموضوعية، وذلك بهدف رصد أي إنحرافات وتصحيحها وإتخاذ القرارات المناسبة بشأنها، ومنع تكرارها وذلك حفاظا على سيرورة الخطط المرسومة والأهداف العامة.

<sup>1</sup> عمار بوحوش : نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين ، دار الغرب الإسلامي ، ط 1 الجزائر ، 2006 ص 89

## 5. مفهوم التسبب الإداري:

يعتبر مفهوم التسبب الإداري من المفاهيم المهمة لدى العديد من الدارسين في سييسولوجيا التنظيمات ويعتبر من الطابوهات في مجال الإدارة، كما عرفت إنتشارا واسعا في الإدارات وقد أخذت في النمو والإنتشار بصورة خفية مما أدى إلى إنخفاض كفاءتهم الإدارية، وبالتالي يشكل مفهوم التسبب الإداري أهمية بالغة ومن خلال تصفحنا للعديد من المفاهيم حول التسبب وإطلاعنا المتواضع لمختلف أدبياتها سنحاول تعريفه كالآتي:

- **المفهوم اللغوي للتسبب:** هو ترك الشيء يسير على رسله وهو الإهمال وإنعدام الضوابط أو ضعف الإلتزام بالأنظمة، ويشير التسبب إلى غياب الإهتمام وإنعدام المبالاة وهو غياب الإرادة والقوة لإنجاز عمل معين<sup>1</sup>.

وعند اطلاعنا على مختلف الأدبيات التي تطرقت لمفهوم التسبب الإداري فلم نجد أي إختلاف يذكر بين المفاهيم وعليه يشير:

- **المفهوم الإصطلاحي للتسبب الإداري** على أنه الحالة التي يكون فيها الأداء الإداري يجري بدون إحترام لأي ضوابط أو لوائح أو قوانين منظمة وموضوعة لكي يكون الأداء على الوجه الأكمل.<sup>2</sup>

في حين يعرفه **طلبة** بأنه: السلوك المنحرف في أداء الإلتزامات والواجبات تجاه الإدارة والمجتمع مما ينجم عنه من عدم قدرة الأجهزة الإدارية في تنفيذ السياسة العامة للدولة الخاصة بتأمين الخدمات الأساسية والتنمية الإقتصادية والإجتماعية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> سمارة نصير : ظاهرة التسبب الإداري في الجزائر ، منشورات الجزائر ، الجزائر ، 2005 ، ص، ص 25 ، 30 .

<sup>2</sup> سارة الغربية : التسبب الإداري ، جريدة الوطن ، ( 2023/ 04/11 ) ، 14:55 ، [https:// www.al-watan .com](https://www.al-watan.com) ،

<sup>3</sup> مساهل عبد الرحمان : التسبب الإداري و أخلاقيات الموظف العام في الوظيفة العمومية من منظور إسلامي ، مجلة الدراسات في الوظيفة العامة ،المركز الجامعي نور بشير ، العدد الأول ، ديسمبر 2013،ص70

حيث ينظر كل الجعلي والشرفي على أن "التسيب الإداري هو تخلي العاملين عن العمل وإنصرافهم قبل أداء واجباتهم بشكل كلي، وعدم بذل أي جهد من المفترض أن يبذلونه مما يؤدي إلى عدم إنتظام العمل.<sup>1</sup>"

وبالنظر إلى هاذين التعريفين نلاحظ أنهما لا يختلفان كثيرا فقد أشار كلاهما إلى أن التسيب الإداري ظاهرة توحى بعدم إلتزام العمال وعدم إنتظامهم في أداء واجباتهم الموكلة إليهم، ففي تعريف آخر لمساهل عبدالرحمان يرى من خلاله "أن التسيب هو الإهمال العمدي لمنصب العمل بشكلي كلي أو جزئي وهو حالة منتشرة بكثرة في الإدارات من أدنى المستويات الى أعلاها"<sup>2</sup>.

كما ترى الباحثة سارة الغريبيه أن التسيب الإداري هو عبارة ممارسات سلبية سواء أكانت فردية أو جماعية يقوم بها الموظفون، أو هو الحالة التي يخرج فيها الأداء عن اللوائح والضوابط التي يتم هيكلتها من أجل تنظيم الأعمال.<sup>3</sup>

ويتضح لنا من خلال هذه التعاريف السابقة أن التسيب الإداري يتميز بجملة من المؤشرات وقد أوضحناها في النقاط التالية :

- ✓ التسيب الإداري هو سلوك سلبي ومنحرف ومقصود.
- ✓ هو عدم الإلتزام بالقوانين واللوائح التنظيمية.
- ✓ هو تخلي العمال عن أعمالهم بصورة كلية أو جزئية.
- ✓ هو عدم إحترام العمال لمواعيد الإنصراف والحضور.

بالإستناد إلى هذه التعاريف النظرية والتي قمنا بتحديددها مختلف المفاهيم الدلالية، وواقع المؤسسة مجال البحث والدراسة وبالتالي يمكننا صياغة التعريف الإجرائي التالي للتسيب الإداري.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق ، ص 70 .

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق ، ص 70 .

<sup>3</sup> سارة الغريبيه ، نفس المرجع السابق.

## 6. المفهوم الإجرائي للتسيب الإداري:

هو السلوك المنحرف الذي يعكس عدم الإلتزام بالقواعد القانونية والأخلاقية داخل المؤسسة كما يتمثل في عدة مظاهر مختلفة كإهمال العمال لأعمالهم وتكاسلهم عن إنجازها ويتضح من خلال عدم إحترام العامل لضوابط العمل الرسمي ما يؤدي إلى تراجع مستويات الأداء والكفاءة في العمل و بالتالي يساهم في فشل المؤسسة بتحقيق أهدافها وخططها.

## سابعاً: الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة من بين أهم المراحل الأساسية في البحث السوسيولوجي وذلك راجع لما تقدمه من دعائم منهجية ونظرية، وعليه سنعمد إلى عرض مجموعة من الدراسات السابقة التي تشترك مع دراستنا الحالية في أبعادها ومؤشراتها أو في جزء من أجزائها والتي قد قمنا بإختيارها بطريقة علمية ومنهجية تسهل علينا توظيفها وذلك من أجل الإستفادة منها ومن مضمينها بغية توجيه الدراسة نحو تحقيق الأهداف المرجوة ومقارنة نتائجها بنتائج دراستنا الحالية وقد صنفناها بالإستناد الى رقعتها الجغرافية إبتداءاً من الدراسات العربية وصولاً إلى الدراسات المحلية الجزائرية، وهي كالآتي :

## 1. الدراسات العربية:

لقد أُنجزت العديد من الدراسات العربية حول موضوع دراستنا وقد سعينا إلى عرض مجموعة منها لمحاولة التعرف على بعض الإجراءات المنهجية والنظرية من خلالها.

## ❖ الدراسات العربية التي تخص الرقابة الادارية :

الدراسة الاولى :في هذا السياق قدم الباحث محمد كامل صويص دراسة حول دور الرقابة الإدارية في تحقيق التطوير التنظيمي وقد أجريت هذه الدراسة بفلسطين سنة 2020 على الجامعات الحكومية الفلسطينية، وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مكونات الرقابة الإدارية، و الكشف على قدرة الجامعات الحكومية في فلسطين على تحقيق التطوير التنظيمي، وكذلك التعرف على طبيعة العلاقة لمكونات الرقابة الإدارية المتمثلة في دعم الإدارة العليا وتوفير الوسائل والإمكانيات وقبول العاملين الرقابة الذاتية والرقابة الإيجابية.

كما طرح حول هذا الموضوع مجموعة من الأسئلة وتمثلت فيما يلي :

1. ما مستوى الرقابة الإدارية في الجامعات الحكومية الفلسطينية؟

2. ما مستوى التطوير التنظيمي في الجامعات الحكومية الفلسطينية؟

و تمثلت فرضيات الدراسة في:

الفرضية الرئيسية : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الرقابة الإدارية وبين مستوى التطوير التنظيمي في الجامعات الحكومية .

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التطوير التنظيمي ودعم الإدارة للعاملين.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التطوير التنظيمي ومستوى قبول العاملين.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة بين مستوى التطوير التنظيمي ومستوى الرقابة الذاتية

كما أن هذه الدراسة قد اعتمدت على المنهج الوصفي وتقنية الإستبانة كوسيلة لجمع البيانات ويتكون مجتمع البحث من 480 عامل وتم الإختيار منهم عينة عشوائية طبقية عددها 210، وخلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي كالآتي:

1. ضرورة تطوير وسائل الرقابة ورفع مستوى الإعتماد عليها في ضبط العمال.

2. الإهتمام بتلبية الإحتياجات والمتطلبات المادية لدعم التطوير المستمر.

3. تعزيز ثقافة المشاركة في المؤسسة.

الدراسة الثانية: وقد أجراها الباحث عبد الحميد عبد السلام المقبع، حول موضوع الرقابة الإدارية

وأثرها على الأجهزة الإدارية، دراسة تطبيقية على الجهاز الإداري لبلدية طرابلس سنة 2016

.وتتمثل أهداف هذه الدراسة في محاولتها للتعرف على الظاهرة ومسبباتها وواقع أنظمة الرقابة الإدارية في

البلديات ومدى فعاليتها إتجاه الأداء الإداري عموماً ومعرفة أهم العقبات والمشكلات التي تواجهها العملية

الرقابة في البلديات. وفي هذا الإطار صاغ الباحث جملة من الفرضيات تمثلت في :

1. يؤدي إدخال التقنية الإدارية الحديثة في مجال الرقابة الإدارية إلى تحسين مستوى الأداء.

2. يؤدي تطوير الأجهزة الإدارية وإحداث إصلاحات جذرية في تطبيقات الرقابة إلى خلق فاعلية أداء العمل.

كما أنه إتبع المنهج الوصفي في الدراسة، ويتمثل مجتمع البحث في الجهاز الإداري لبلدية طرابلس وشملت عينة البحث 61 عامل كعينة عشوائية طبقية وتم الإعتماد على الإستبيان في تجميع البيانات الخاصة بموضوع الدراسة ومن أهم نتائج هذه الدراسة أنها خلصت إلى ضرورة تكثيف الجهود في إعداد برامج للرقابة الإدارية، وضرورة الإهتمام بالمعوقات التي تواجهها الرقابة الإدارية، وضرورة الإعتماد على الرقابة المخطط لها لتحقيق رقابة فعالة في المنظمة.

**الدراسة الثالثة:** قامت الباحثة نسرین محمد عمر بدراسة موضوع أثر الرقابة الإدارية في تحسين جودة الخدمات الصحية دراسة ميدانية بمستشفى البشير وقدمت هذه الرسالة إستكملا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال ،بالأردن سنة 2014 كما هدفت للتعرف على أثر نظم الرقابة الإدارية في تحسين جودة الخدمات الصحية والسعي إلى تقديم جملة من التوصيات والمقترحات التي تهدف إلى تطوير النظم الرقابية وجودة الخدمات الصحية ومحاولة تطوير السلوك الإيجابي لمقدمي الخدمة ومحاولة ضبطها . وتمثلت تساؤلات الدراسة في:

1. هل يوجد أثر لتطبيق نظام الرقابة على الرواتب في تحسين جودة الخدمات الصحية في مستشفى البشير؟
2. هل يوجد أثر لتطبيق نظام على تقييم الأداء في تحسين جودة الخدمات الصحية ؟
3. هل يوجد أثر لتطبيق نظام الرقابة الإدارية على الحوافز أثر في تحسين جودة الخدمات الصحية ؟

#### فرضيات الدراسة :

1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق نظام الرقابة على الرواتب في تحسين جودة الخدمات الصحية.
2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق نظام على تقييم الأداء في تحسين جودة الخدمات الصحية.
3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق نظام الرقابة الإدارية على الحوافز في تحسين جودة الخدمات الصحية.

وقد إعتمدت الباحثة في هذا الصدد على المنهج الوصفي وتقنية الإستبيان في الحصول على المعلومات، ويتكون مجتمع البحث من 1335 عامل، وتمثل عدد العينة المسحوبة في 150 عامل تم سحبهم بطريقة عشوائية طبقية .

وفي الأخير قد تم الوصول إلى مجموعة من النتائج تمثلت في أن أبعاد الرقابة الإدارية لها تأثير إيجابي على تحسين جودة الخدمات الصحية وخدمات الرعاية. وأن تكرار الأخطاء وكثرة الشكاوي تعكس مدى ضعف الرقابة الادارية على سلوك العاملين ويعود السبب إلى أن العاملين لا يلتزمون بتنفيذ القرارات الصادرة، وأن ضعف الرقابة على الحوافز والرواتب يؤدي إلى وجود انحرافات واضحة مما يؤدي بالعامل إلى الشعور بعدم الرضا.

#### ❖ الدراسات العربية التي تخص التسبب الاداري:

الدراسة الاولى : قام بها كل من حيدر خضر سليمان وقصي سالم جميل ،بعنوان التسبب الوظيفي دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في جامعة الحمدانية بالعراق سنة 2018. وتتمثل أهداف الدراسة في محاولة التعرف أهم مسببات التسبب الإداري وعوامله كما تهدف إلى ما إذا كان التباين بين العمال يسبب التسبب الإداري وأخيرا محاولة المقترحات للجهات الوصية من خلال النتائج المتوصل إليها.

#### فرضيات الدراسة :

1. لا يوجد فروق ذات قيمة معنوية في التسبب الإداري لدى عينة البحث تبعا لمتغير الجنس.
2. لا يوجد فروق ذات قيمة معنوية في التسبب الإداري لدى عينة البحث تبعا للمكانة الإجتماعية.
3. لا يوجد فروق ذات قيمة معنوية في التسبب الإداري لدى عينة البحث تبعا لمستوى الدخل.

#### تساؤلات الدراسة:

- ما الأسباب الرئيسية لظاهرة التسبب الإداري ؟
- هل للمتغيرات الشخصية تأثير على ذلك ؟
- هل هناك حل للحد من ظاهرة التسبب الإداري ؟

و إعتد الباحث في إستخراج المعلومات على الطريقة التالية:

1. مراجعة ملفات العاملين الذين لهم غيابات أو عقوبات خلال هذه الدراسة.
  2. تم الحصول على المعلومات التعريفية من ملفات الموظفين والذين لديهم مخالقات وإنقطاع عن الدوام الرسمي مثل الجنس والحالة الاجتماعية ومستوى الدخل والبيئة الاجتماعية .
- وتم إختيار العينة بطريقة قصدية من كليات جامعة الحمدانية وأقسامها الأساسية حيث بلغ عدد العينة 100 موظف ممن لديهم عقوبات وغيابات وإجازات مختلفة خلال مدة ما بين 2013 و2018
- ومن بين أهم النتائج نجد أن للمتغيرات الشخصية والوظيفية لها تأثير في التسبب الإداري ، كما أثبتت الدراسة أن غياب التنسيق بين أطراف العملية الوظيفية والإدارية هي أكثر العوامل تأثيرا وأن العمال يميلون إلى التسبب الإداري تبعا للعوامل السياسية.
- الدراسة الثانية: للباحثين بسام رمضان البشير وتريك محمد صلاح وكانت دراستهم حول العوامل المؤثرة في التسبب الوظيفي في المؤسسات الحكومية بمحافظة ظفار دراسة تحليلية بعمان سنة 2018. وتهدف هذه الدراسة إلى تقديم مجموعة من المقترحات توضع تحت تصرف الجهات المعنية، والسعي إلى القضاء على مسببات الظاهرة قدر الإمكان ومعالجة بعض القصور فيها .
- أسئلة البحث:

1. ما حجم ظاهرة التسبب الوظيفي في المؤسسات الحكومية؟
  2. ما الأسباب الرئيسة المؤدية لظاهرة التسبب الوظيفي في المؤسسات الحكومية؟
- وقد إعتد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي وإقتصر مجتمع البحث على العاملين بمؤسسة الحكومية البالغ عددها 162 موظفا وقد إختار الباحث عينة قدرها 152 موظفا كعينة عشوائية طبقية وتمثلت نتائج هذه الدراسة في ضرورة مراجعة أنظمة الحوافز والترقيات والرواتب والمسئوليات الوظيفية لأجل الحد من ظاهرة التسبب الوظيفي كما أثبتت الدراسة على ضرورة الإهتمام بالتأكيد على القيادات العليا في المؤسسات بإجبارية الإلتزام بأوقات الدوام الرسمي لتفادي ظاهرة التسبب الإداري ومحاسبة المتقاعسين عن العمل.

## مدى الاستفادة من الدراسات العربية:

بعد ما تطرقنا إلى مجمل هذه الدراسات العربية وما إحتوته من مضامين هامة منهجية وميدانية ونظرية نجد أن هذه الدراسات قد أفادتنا هذه الدراسات في الحصول على مجموعة من المعلومات النظرية حول كل من التسبب الإداري والرقابة الإدارية، وقد أفادتنا في الحصول على بعض المؤشرات التي تخص الدراسة، كما أفادتنا في التعرف على مختلف الإلتزامات المنهجية للدراسة والتعرف على المنهج المناسب الذي يتلائم مع طبيعة الموضوع وقد وجهتنا الى أهم المراحل المنهجية في إعداد الإشكالية.

## 2. الدراسات الجزائرية:

إن المتمعن في الدراسات الجزائرية حول هذا الموضوع يتضح له بصورة جلية أن أغلب الدراسات عالجت موضوع الرقابة الإدارية من التسبب الإداري فالدراسات حول هذا الموضوع قليلة جدا مقارنة بالرقابة الإدارية وعلى هذا سعينا إلى عرض جملة من الدراسات المحلية التي كانت لها فائدة كبيرة في دراستنا الحالية وتتمثل فيما يلي :

**الدراسة الأولى :** وهي الدراسة التي قامت بها الباحثة غلوسي دلال والتي قامت بدراسة مشابهة لموضوعنا والموسومة ب: الرقابة الإدارية والتسبب الإداري في المؤسسة الجزائرية وقامت بدراسة ميدانية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية تبسة وهي مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل وذلك سنة 2015

تهدف الدراسة إلى التعرف على واقع التسبب الإداري في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز في شرق تبسة وتسلط الضوء على آلية الرقابة الإدارية وظاهرة التسبب الإداري من المنظور السوسيولوجي. والسعي لمعرفة مدى تأثير الرقابة على أداء الموظف في الحد من مظاهر التسبب الإداري في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز.

ومن بين أهم التساؤلات التي طرحتها الباحثة هي كالاتي:

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

التساؤلات الفرعية:

- 1 كيف تؤثر الرقابة الإدارية في الحد من عدم إحترام مواقيت العمل في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز؟
- 2 كيف يؤدي إهمال الرقابة الإدارية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز في زيادة تراخي وتباطؤ موظفيها؟
- 3 إلى أي مدى تساهم الرقابة الإدارية في الحد من سلبية الموظف في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز؟
- 4 إلى أي مدى تؤثر الرقابة الإدارية في الحد من عدم تحمل الموظف للمسؤولية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز؟

كما قد قامت الباحثة بصياغة جملة من الفرضيات الهامة والتي تتمثل في:

- ✓ تؤثر الرقابة الإدارية في الحد من عدم إحترام مواقيت العمل في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز.
  - ✓ إهمال الرقابة الإدارية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز يزيد من تراخي وتباطؤ موظفيها.
  - ✓ تساهم الرقابة الإدارية في الحد من سلبية الموظف في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز شرق تبسة.
- وقد إعتمدت على المنهج الوصفي في دراسة هذا الموضوع وعلى الإستمارة والمقابلة والملاحظة لجمع البيانات اللازمة للظاهرة، ويتكون مجتمع البحث من 120 عامل كما إتبعنا على تقنية المسح الشامل بحكم أن مجتمع البحث صغير.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي أن إهمال الرقابة الإدارية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز \_تبسة\_ يزيد من تراخي وتباطؤ موظفيها فوجود رقابة لصيقة أدى الى أداء جيد، كما تثبت أن الرقابة الإدارية لا تؤثر في الحد من عدم إحترام مواقيت العمل في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز نظرا لإرتفاع نسبة الغياب والتأخر عن العمل وكذا إضاعة الموظف وقت العمل في التنقل بين المكاتب ومطالعة الجرائد رغم وجود رقابة على الغياب والتأخر ووجود إجراءات جزائية بشأنهما، إن الرقابة الإدارية تساهم في الحد من سلبية الموظف في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز.

وقد أفادتنا هذه الدراسة كثيرا كونها تحمل نفس معطيات دراستنا من الناحية النظرية والمنهجية، و قد وجهتنا نحو أهم المدارس والنظريات المفسرة لموضوع الدراسة، كما ساعدتنا في تحديد أبعاد ومؤشرات الدراسة ووجهتنا إلى طبيعة المنهج والأدوات الملائمة لموضوع البحث، وساعدتنا في صياغة أسئلة الإستمارة وفي الحصول على بعض المراجع المتعلقة بمتغيرات الدراسة.

### الدراسات الجزائرية الخاصة بالرقابة الإدارية:

الدراسة الثانية : وقام بها الباحث مسعود نجيمي حول موضوع الرقابة التنظيمية وعلاقتها بتنمية مهارات المورد البشري ، دراسة ميدانية بجامعة زيان عاشور الجلفة وهي أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في العلوم الإجتماعية تخصص علم الاجتماع التنظيم وتنمية الموارد البشرية سنة 2020. وتهدف هذه الدراسة إلى محاولة المقارنة بين ما هو موجود في النظريات والدراسات في المدارس الإدارية ( الكلاسيكية والحديثة )، ومعرفة واقع الرقابة الإدارية في المنظمة جامعة زيان عاشور بالجلفة، كذلك تسعى إلى التعرف على نوع النظام الرقابي، ومدى فهم العامل الجزائري للنظام الرقابي من خلال التحري عن بعض المفاهيم ورفع اللبس وتوضيح هذه المفاهيم وذلك عن طريق عملية التحليل المفهومي وهي عملية مهمة جدا حيث يمكن الإنتقال من ما هو نظري إلى ما هو إجرائي ملموس في الواقع حتى تتحقق من أن الفرضيات الموضوعية في هذه الدراسة قابلة للتحقق. وعليه تتمثل أسئلة هذه الدراسة في:

هل تساهم الرقابة التنظيمية في تنمية مهارات المورد البشري؟

ينطوي هذا التساؤل على ثلاثة أسئلة فرعية:

- هل يساهم الإلتزام بالقوانين واللوائح التنظيمية في تنمية التعلم التنظيمي لدى المورد البشري؟
- هل يساهم تحديد الأدوار التنظيمية في زيادة فعالية الأداء الوظيفي للمورد البشري؟
- هل تساهم الرقابة المباشرة في تنمية الكفاءة لدى المورد البشري؟

فرضيات الدراسة : وتتمثل فيما يلي

تساهم الرقابة التنظيمية في تنمية مهارات المورد البشري.

-الفرضيات الجزئية:

يساهم الإلتزام بالقوانين واللوائح التنظيمية في تنمية التعلم التنظيمي لدى المورد البشري. يساهم تحديد الأدوار التنظيمية في زيادة فعالية الأداء الوظيفي لدى المورد البشري. تساهم الرقابة المباشرة في تنمية الكفاءة لدى المورد البشري.

أما طبيعة منهج الدراسة المتبع في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي وتم تطبيق الدراسة على موظفي جامعة زيان عاشور والذين بلغ عددهم 730 عامل، أما بالنسبة للعينة فتم إستخراجها بطريقة عشوائية طبقية تمثلت في 146 موظف وتم الحصول على معطيات الدراسة وجمعها عن طريق الإستمارة. ومن بين أهم النتائج المتحصل عليها هي كالاتي:

وجود العلاقة بين طبيعة العمل ومدى فهم التعليمات الصادرة عن المشرف، فهو يقوم بتوجيه العامل من خلال الإرشادات والنصائح سواء الشفوية أو حتى عن طريق التطبيق المباشر وهذا يساعد على تعليم وتوجيه العامل من خلال خبرة المشرف إن التوجيه والنصح هو من مهام المشرف وإتجاه المرؤوسين وفي سبيل السير الحسن للعمل، أنه يجب على المشرف الذي يقع تحت عاتقه مجموعة من العمال أن يتقرب منهم ويراقبهم من أجل النصح وليس التوبيخ من أجل إنجاز المهام في حين إن السير العشوائي وعدم تأدية المهام في وقتها يضع المشرف تحت ضغط كبير من الإدارة العليا التي هي بدورها تراقب ما يحصل في المستويات الإدارية كل هذه الإجراءات تصب في مصلحة العامل والمنظمة، تبسيط المشرف الأعمال حيث يقوم المشرف بتفسير وشرح بعض الأعمال وهذا لنقص الخبرة لدى المورد البشري، حيث أن المستوى التعليمي العالي يساعد بشكل كبير على فهم التعليمات.

الدراسة الثالثة : قامت بها الباحثة إيمان محامدية، وجاءت بعنوان الرقابة التنظيمية والأداء مركب تميع الغاز الطبيعي بسكيدة مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، سنة 2009. تهدف هذه الدراسة في مجملها إلى:

محاولة التعرف على مؤشرات الرقابة، بالإضافة إلى محاولة التعرف على مؤشرات الأداء والكشف عن إرتباط الرقابة التنظيمية بالأداء. كما تسعى التعرف على نمط الرقابة الأكثر فعالية في زيادة الأداء. وأخيرا تحديد العلاقة بين تحديد الأدوار التنظيمية والفعالية.

ومن بين أهم الأسئلة التي طرحتها هذه الدراسة نجد:

- هل يؤدي الإلتزام بالقواعد البيروقراطية إلى زيادة التحكم في العمل ؟

- هل يؤدي تحديد الأدوار التنظيمية إلى زيادة الفعالية؟
- أي الأنماط الرقابية الأكثر فعالية في زيادة الأداء ؟
- و تتمثل فرضياتها في:
- يؤدي الإلتزام بالقواعد البيروقراطية إلى زيادة التحكم في العمل.
- يؤدي تحديد الأدوار التنظيمية إلى زيادة الفعالية.

وقد إتبعت الباحثة المنهج الوصفي وطريقة المسح بالعينة كما إعتمدت على أداة الملاحظة والمقابلة الحرة في جمع البيانات من عينة الدراسة وكان مجتمع البحث يتكون من 516 مفردة وقد إختارت منها 77 مفردة لتطبق عليها الدراسة حيث تمثلت عينة الدراسة في العينة القصدية ومن أهم نتائج الدراسة التي خلصت إليها على أن وضوح اللوائح التنظيمية أدى إلى إنجاز العمل في المواعيد المحددة، إضافة إلى أن الإلتزام بتنفيذ القوانين الصادرة عن المؤسسة، وتطبيق أوامر المشرف كلها تؤدي إلى السرعة في إنجاز الأعمال كما أن إنضباط العامل يعبر عن إحساسه بالمسؤولية إتجاه المؤسسة، وقد فضل العمال الرقابة الدائمة على أدائهم لتمنحهم الثقة وتعمل على تصحيح الأخطاء والنقائص المهنية.

الدراسة الثالثة: للباحث السعيد بلوم وعنوانها الأساليب الرقابية ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بمؤسسة المحركات والجرارات بالسوناكوم، رسالة مكتملة لنيل درجة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، ولاية قسنطينة سنة 2009.

وتهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن الظاهرة المدروسة "ميدانيا" وتهدف إلى تشخيص كل أساليب الرقابة المطبقة في المؤسسة الاقتصادية والتي تساهم في نجاح وتقديم المؤسسة. و كشف الأخطاء والانحرافات بداخلها ومحاولة تصحيحها أو التقليل منها كما تحاول تنبيه المسؤولين بالقطاع الصناعي إلى أهمية العملية الرقابية في تحسين فعالية وأداء المؤسسة وذلك بإستغلال النتائج التي يتم التوصل إليها ميدانيا .

ومن أهم الأسئلة المطروحة في هذا الصدد

- إلى أي مدى تؤثر أساليب الرقابة المطبقة داخل المؤسسة على تماسكها؟
- هل تساهم أساليب الرقابة في التنمية الفعالة للمؤسسة؟
- هل تؤدي أساليب الرقابة المختلفة إلى تقييم فعال لأداء المؤسسة الإقتصادية؟
- هل أساليب الرقابة تربط بين عملية التخطيط والأداء الفعال داخل المؤسسة الإقتصادية؟
- هل تساهم أساليب الرقابة في ضمان إحترام القوانين وحماية المصلحة العامة للمؤسسة الإقتصادية؟

فرضيات الدراسة :

الفرضية الأولى: كلما كانت هناك رقابة فعالة أدى ذلك إلى تقييم جيد للأداء المؤسسة الإقتصادية  
الفرضية الثانية: كلما كان النظام الرقابي في المؤسسة الإقتصادية واضح ودقيق ساهم ذلك في نجاح العملية الرقابية.

الفرضية الثالثة: كلما كانت الأساليب والوسائل التي تعتمد عليها العملية الرقابية متطورة أدى ذلك إلى تقييم ناجح للأداء في المؤسسة الإقتصادية.

**المنهج** المعتمد هو المنهج الوصفي في هذه الدراسة، أما بالنسبة للعينة فتمثلت في العينة العشوائية الطبقية حيث بلغ عدد مجتمع البحث 1386 عامل وقد تم إختيار 209 مفردة منهم لتطبيق الدراسة عليهم ومن أهم ما خلصت إليه هذه الدراسة هو كالاتي :

1. إن الرقابة عملية ديناميكية تتصف بالحركية فهي تحاول تقييم الأداء في كل وقت وزمن فهي من العمليات الإدارية الهامة والتي لا يمكن الإستغناء عليها في أي مؤسسة إقتصادية كالتخطيط والتنظيم والتوجيه.

2. ضعف العملية الرقابية في مؤسسة السوناكوم من ناحية الموارد البشرية ومن الناحية المالية أثر على المردود الإنتاجي داخل المؤسسة كما أثر على الإستقرار العام للمؤسسة.

3. ضعف دور الرقابة التجارية أثر سلبا على الدعاية الجيدة للمنتوج مما تسبب في كساده.

4. ضعف الإطار القانوني للنظام الرقابي فهو قديم لا يتماشى مع طبيعة المهن والوظائف مما أثر على العملية الإنتاجية في المؤسسة.

3. تأثر النظام الرقابي في المؤسسة بجملة من الضغوطات الخارجية في مقدمتها الضغوطات السياسية والإقتصادية.

### مدى الاستفادة من الدراسات الجزائرية التي تخص الرقابة الإدارية:

تعتبر هذه الدراسات من بين أبرز الدراسات الجزائرية حول الرقابة الإدارية وقد وقع عليها الإختيار نظرا لما تحتويه من مكتسبات ومعارف هامة تتشارك مع دراستنا الحالية في الكثير من النقاط المعدودة وكان لها فائدة كبيرة في توجيهنا إلى مجموعة من الطرق المنهجية الهامة، وكما أنها ساهمت في إمدادنا بمجموعة من المعارف النظرية المفسرة للموضوع وأفادنا في الحصول على بعض العناصر حول أساسيات الرقابة الإدارية.

### ❖ الدراسات الجزائرية التي تخص التسبب الإداري:

الدراسة الثانية: دراسة سمارة نصير حول التسبب الإداري في الجزائر، منشورات المجلس الجزائري، سنة 2005

و تهدف هذه الدراسة إلى: العمل على ضبط مؤشرات ظاهرة التسبب إنطلاقا من الواقع الإداري الجزائري، بهدف تمييزها عن مختلف الظواهر السلوكية الأخرى المشابهة لها. والعمل على حصر مختلف الأسباب التي تؤدي إلى إستفحال ظاهرة التسبب، بين أوساط الموظفين العموميين في الإدارات الحكومية الجزائرية وربطها ببعض الأطر والنظريات التي تبحث في السلوك والدوافع بوجه عام، وبنظرية هرم الإحتياجات التي أبراهام ماسلو ثم القيام بطرح كيفية تطبيقه في بعض الإدارات الحكومية الجزائرية.

### أسئلة الدراسة :

1. ما هي المؤشرات الدالة على وجود ظاهرة التسبب في الإدارات الحكومية الجزائرية؟
2. ما هي الأسباب البيئية التي أدت إلى تفشي ظاهرة التسبب في الإدارات الحكومية الجزائرية؟
3. ما هي الدوافع أو البواعث التي تجعل الموظف يتبنى نمطا سلوكيا يمكن إيجازه في كلمة التسبب؟

### فرضيات الدراسة:

كلما كرسست الإعتبارات الأسرية والقبلية والجهوية والشخصية في نطاق الإدارة العامة إزداد تسبب الموظفين فيها.

- كّلما إرتفعت معدلات الهجرة في بلد ما كّلما تنامت ظاهرة تسبب الموظفين الحكوميين في هذا البلد.

- كّلما كانت السياسات التنموية المنتهجة في بلد ما فاشلة كّلما أدى ذلك إلى تسبب الموظفين أكثر فأكثر.

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

- كّلما قلّت دوافع العمل (الحاجات) أدى ذلك إلى تنامي التسبب في الإدارات الحكومية.

و قد اتبع الباحث في هذا الصدد لدراسة ظاهرة التسبب الإداري المنهج التاريخي بهدف دراسة التطور التاريخي لظاهرة التسبب الإداري والمنهج الوصفي اعتماد على أساليب كيفية لتحليل الظاهرة. ومن بين الأدوات التي إستخدمت عليها نجد الملاحظة المباشرة الوثائق والسجلات وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية :

1. ضرورة تشجيع العمل الجماعي وتفويض السلطة
2. ضرورة إعادة النظر في نظام الحوافز والترقيات حيث تصبح مستندة إلى جملة من القواعد الموضوعية.
3. ضرورة توجيه التكوين للموظفين الجزائريين من أجل التقليل من حدة التسبب الإداري.
4. ضرورة وجود نظام رقابي سليم وموضوعي والإهتمام بتحديث القوانين القديمة التي لا تتماشى مع متغيرات العصر.

الدراسة الثالثة : من إعداد الباحثة و داد السعدي هي بعنوان ظاهرة التسبب الإداري في القطاع الحكومي الجزائري ، دراسة ميدانية بقطاع الصحة في ولاية الجزائر، مذكرة مكتملة للحصول على درجة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، سنة 2010 وتهدف هذه الدراسة إلى :الكشف عن مواطن الخلل والقصور في أداء الموظفين وكذا التعرف على أسباب ظاهرة التسبب الإداري ومحاولة معرفة كيفية تحويل المورد البشري من موظف سلطوي إلى إداري فعال.

و لعل أهم الأسئلة المطروحة في هذه الدراسة نجد:

1. ماهي المؤشرات الدالة على وجود التسبب الإداري في الإدارات الحكومية ؟
  2. ما هي الأسباب البيئية التي أدت إلى تفشي ظاهرة التسبب الإداري في الإدارات الحكومية الجزائرية ؟
  3. ماهي الدوافع التي تجعل الموظف يني نمطا سلوكيا سلبيا في المؤسسات الحكومية الجزائرية ؟
- و من بين أهم الفرضيات المصاغة في هذه الدراسة :

1. كلما قلت دوافع العمل كلما أدى إلى تنامي التسبب الإداري في الإدارات الحكومية .
  2. كلما كرس الإعتبارات الأسرية والقبلية والشخصية في نطاق الإدارة العامة كلما أدى إلى تزايد التسبب بين الموظفين
  3. كلما كان هناك تغير مستمر في القيادات الإدارية أدى إلى بروز ظاهرة التسبب الإداري .
- وقد إعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي وعلى أداة الإستبانة والملاحظة، وتمثل مجتمع البحث في مرضى وموظفي مستشفى بيار وماري الكوري ومستشفى مصطفى باشا.
- وقد بلغ عدد المرضى 120 فرد تم إختيار 40 منهم لتطبيق الدراسة وبلغ عدد الموظفين في مستشفى مصطفى باشا 4442 أختير منهم 28 فرد أما بالنسبة لموظفي مستشفى بيار وماري الكوري 999 فرد أختير منهم 51 مفردة، وتمثل العدد الإجمالي للعينة هو 190 مفردة وتم إختيارهم بطريقة عشوائية طبقية.
- و قد خلصت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها أن العامل الجزائري غير منضبط فيما يخص عملية الإلتزام بالوقت ولا ملتزم بإستغلال الوقت الرسمي لأداء مهامهم ولذلك لا بد من تحسيس العامل بأهمية إحترام هذه الضوابط وإصدار قوانين صارمة الرادعة لأي تجاوزات وضرورة بناء علاقات بين الموظفين على أساس سليم وشفاف، ضرورة تعديل هياكل الأجور والتحفيزات وأن يتماشى مع التكاليف المعيشة المرتفعة.

مدى الإستفادة من الدراسات الجزائرية الخاصة بالتسيب الإداري : حسب إطلاعنا المتواضع على هذه الدراسات إتضح لنا أنها قد قامت بتحليل ظاهرة التسيب الإداري في الجزائر بطريقة مفصلة مما ساعدنا في التعرف على مختلف حيثيات الموضوع وأهم مظاهره وساهمت دراسة سمارة نصير بشكل خاص في تقديم مجموعة من المفاهيم والمؤشرات الهامة التي ساعدتنا في بناء إشكالية الدراسة وصياغة فرضياتها كما أن هذه الدراسات قد أمدتنا ببعض الأطر النظرية الهامة في تفسير ظاهرة التسيب الإداري.

خلاصة الفصل:

لقد طرح هذا الفصل مختلف الأطر التصورية والنظرية الموضحة أعلاه والتي توضح مختلف الطرق المنهجية التي ستسلكها هذه الدراسة من خلال الإشكالية المطروحة بتساؤلاتها وفروضه ومختلف أبعادها والتي نعتقد أنها ستعيننا في فهم مختلف الارتباطات النظرية والإمبريقية التي تخص موضوع الدراسة ومن ثم تقودنا لتحقيق ما نصبوا إليه من أهداف نظرية وعملية وإكتشاف أهم المتغيرات التنظيمية ودراستها بأساليب تحليلية سوسيولوجية بالدرجة الأولى.

# الفصل الثاني

النظريات المفسرة لواقع الرقابة الإدارية و التسبب الإداري

أولاً: المدرسة الكلاسيكية:

- نظرية الإدارة العلمية.
- نظرية التقسيم الإداري.
- نظرية البيروقراطية.

ثانياً: المدرسة النيوكلاسيكية:

- نظرية العلاقات الإنسانية
- نظرية الفلسفة الإدارية.
- نظرية الحاجات.

ثالثاً: المدارس الحديثة:

- نظرية النظم.
- النظرية الموقفية.
- نظرية اتخاذ القرارات.

تمهيد:

لم تبدأ دراسة الرقابة الإدارية بصورة منهجية إلا مؤخرًا، لكن الإنسان قد عرف الرقابة تطبيقًا وممارسة منذ زمن قديم ولم تكن لتوجد بدون إدارة إذ كان القدماء قد أدركوا أهمية الإدارة وإستطاعوا تطبيق وسائل إدارية بسيطة، حيث أصبح موضوع الرقابة حقلًا أساسيًا من الحقول الإدارية. كانت الدولة الصناعية قد أعارت هذا الموضوع إهتمامًا كبيرًا، حيث لم يبدأ تدوين المعرفة عن الإدارة كفكر وممارسة إلا مع النصف الثاني من القرن الماضي.<sup>1</sup> ومنذ ذلك الوقت وحتى الآن تطور الفكر الإداري عبر ثلاث مراحل ومدارس وإتجاهات فكرية، حيث نسعى من خلال هذا الفصل إلى تقديم هذه المدارس وأهم التفسيرات والتحليلات التي أوضحتها في جملة من المعارف والفرضيات المفسرة لموضوع الدراسة بمختلف أبعاده ومؤثراته وتمثل هذه المدارس في :

أولاً: المدرسة الكلاسيكية:

ظهرت مع بداية القرن العشرين، يقصد بالمدرسة الكلاسيكية تلك النظريات القديمة التي تفسر السلوك الإنساني باختلاف نماذجها، حيث إفتضت هذه الأخيرة أن الأفراد كسالى غير قادرين على التخطيط وتنظيم العمل وغير عقلانيين وأنهم انفعاليين لذلك تؤمن هذه النماذج الكلاسيكية بضرورة فرض نموذج عقلائي ورشيد على العاملين وذلك من أجل سيطرة والتحكم في السلوك داخل المنظمات. أهم ما جلب إنتباه المدرسة الكلاسيكية هو ملاحظة العلاقة بين مشاكل المؤسسة التي يواجهها المدراء مع الإرتجالية والعاطفية والإنفعال والتسبب من قبل العمال. بدلا من العقلانية والموضوعية في العمل والإهتمام بنشر ثقافة التسيير الرسمي عوض التسيير الغير الرسمي وقيام المدرسة التقليدية على مفاهيم أساسية مثل الرقابة والأمر والسلطة والإشراف.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> سوادي عطية: كتاب العملية الإدارية معارف نظرية ومهارات تطبيقية، دار العربي، مصر 1999، ص34.

<sup>2</sup> حكيمة جاب الله: مطبوعة نظريات التنظيم للسنة الثالثة ليسانس، جامعة الجزائر 3، كلية علوم الإعلام والإتصال، 2020، ص40.

وقد شملت هذه المرحلة العديد من المدارس والنظريات التنظيمية الدارسة لسلوك العاملين وأساليب زيادة الإنتاج من طرف العامل والكفاءة في العمل وجودة الخدمات ومن أهم هذه المدارس التي إزدهرت في القرن العشرين نخص بالذكر: مدرسة الإدارة العلمية، مدرسة التقسيم الإداري، مدرسة البيروقراطية.

### 1. حركة الإدارة العلمية:

قام فريدريك تايلور بالدور الرئيسي في توضيح الأسس الفكرية لهذه الحركة، و تنشيطها وتوسيع دائرة الإهتمام بها وقد توصل إلى الإقتناع بهذه الأفكار نتيجة تجربته العملية في مجال الصناعة.

وتدعوا حركة الإدارة العلمية إلى أن يكون هدف الإدارة الرشيدة هو تقليل تكاليف الإنتاج وزيادة الإنتاجية، ويرى تايلور أن هذه الفوائد لن تتحقق إذا لم تقم الإدارة بدورها كاملا من التخطيط والتنظيم والرقابة، فعندما يترك للعامل إختيار طريقة أداء عمله، فإنه على الأغلب سيقلد زملائه في ذلك كما أنه لن يشتغل كل الوقت للعمل بالإنتاج لأنه بالطبيعة لا يريد إرهاق نفسه والنتيجة هي أن كفاءة أدائه ستكون متدنية، والحل هو أن تتبنى الإدارة طريقة علمية التي تبدأ من تقسيم العمل الإداري والتنفيذي وهكذا يكون كل عامل ومدير مسؤولا عن وظيفة واحدة أو مجموعة من الواجبات المحددة.<sup>1</sup>

وبصفة عامة، فإن تايلور كان يرى أن العتماد على الأساليب العلمية هو الطريقة الأمثل لإرضاء العمال الذين يهتمهم الحصول على الأجور المرتفعة وكذلك إرضاء أصحاب المصانع الذين يحاولون بكل وسيلة تخفيض تكاليف العمل. كما أنه من المحبذين لفكرة التعاون بين العمال وإدارتهم<sup>2</sup>. ولقد نظر تايلور إلى أن التنظيمات نسق مغلق يتسم بهيكل تنظيمي طويل ومستويات إدارية متعددة وللتحكم في كل هذه المستويات لابد من الرقابة الإدارية. حيث حظي موضوع الرقابة في اطار هذه النظرية باهتمام بالغ. و قد اعتبر تايلور الرقابة أمر ضروري لتحقيق أحسن معدلات الأداء<sup>3</sup>. وتحسين الكفاءة الصناعية، لاحظ تايلور

<sup>1</sup> سوادى عطية: نفس المرجع السابق، ص18

<sup>2</sup> عمار بوحوش: نفس المرجع السابق، ص

<sup>3</sup> غلوسي دلال: الرقابة الإدارية والتسبب الإداري في المؤسسة دراسة ميدانية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز تبسة رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل جامعة محمد خيضر بسكرة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، الموسم الجامعي، 2014/2015، ص38

أن نقائص تكلفة الوحدة دون تبذير في الطاقات البشرية إنطلاقا من ملاحظته الميدانية للعمال أثناء عملهم وطرح مجموعة من الأسئلة أهمها :

(1) ما هي أسباب تكاسل العمال وبطء في الإنجاز ؟

(2) ما هو الوقت اللازم لكل أداء؟

(3) هل يمكن حذف بعض الحركات الغير ضرورية في أداء الموظف ؟

و قد رأى تايلور ان الكسل أو تكاسل العمال في تأدية العمل بسبب الميل الغريزي لناحية الكسل وعدم وجود حافز يشجع على زيادة الإنتاج حيث لا بد من رقابة العامل<sup>1</sup> ، فالعامل كسول يجب مراقبته من خلال تصميم نظام متكامل ومثالي للوظائف وللوصول إلى هذا إعتد على الرقابة اللصيقة والمستمرة والضبط الصارم وهذا بتضييق نطاق الاشراف وجعله على أساس تقسيم العمل إلى نوعين تنفيذي واداري ،حيث التخطيط والرقابة من إختصاص الإداريين بينما يركز العمال على التنفيذ<sup>2</sup> ، من ثم قام بتحليل الحركات التي يقوم بها العاملون وقياس الوقت الذي يستغرقه أداء كل منها. وتمثل في التوقفات الغير ضرورية وتحديد الخطوات الزائدة والبطيئة التي تضيع الوقت الذي هو من حق العمل لذا عمل تايلور على وضع الوقت المناسب لكل من فترات الراحة اللازمة وتحديد الخطوات الضرورية وإلغاء الحركات الزائدة التي تؤثر على كميات الإنتاج ونوعيته وذلك بالإستعانة بالرقابة المستمرة لضمان سير الخطط الإدارية وفق المعايير العلمية المحددة والسيطرة على العملية الإنتاجية.

و قد قام هنري غانت في هذا الصدد بوضع مجموعة من الخرائط الزمنية التي ما زالت تستخدم حتى يومنا هذا. وهي توضح العلاقة بين مخطط العمل والجزء المنفذ منه في المحور الأول والوقت في المحور الثاني . كما قدم غانت نظاما للعمل والحوافز ويعتمد على تقديم مكافآت للعمال الذين ينتجون أكثر من المعدل المطلوب. حيث إعتد نظام الأجور القائم على تقديم أجر ثابتا إلى العامل بغض النظر عن كمية الإنتاج التي أنجزها، إضافة إلى ذلك فان العامل سوف يتقاضى أجرا إضافيا لأجره اليومي إذا زاد الإنتاج

<sup>1</sup> حكيمة جاب الله: نفس المرجع السابق،ص،43،42

<sup>2</sup> غوسي دلال: نفس المرجع السابق،ص38

عن المستوى المطلوب مضاعفا عن كل قطعة ينجزها. ومن أنواع الخرائط التي توصل إليها هنري غانت والتي أُعتبرت أدوات أساسية لوظيفتي الرقابة والتخطيط. نستعرضها على النحو التالي<sup>1</sup>:

1. **خريطة سجل الآلة** : وهي الخريطة التي توضح كمية العمل التي تؤديه كل آلة في المصنع و تبين الوقت الضائع لها وأي الوقت التي تكون فيه الآلة دون إستخدام .

2. **خريطة سجل العامل** : وتوضح هذه الخريطة مقدار الوقت الذي يستغرقه العامل في عمله وكذلك تبين ما إذا كان العامل يؤدي عمل يومه أم لا .

3. **خريطة التصميم** : وهذه الخريطة تهتم بتخطيط طريقة سير العمل وفقا لتسلسل العمليات ومراحلها لتجنب الوقت الضائع للعمال والعدد والآلات حتى يمكن إنجاز العمل طبقا للتسلسل وأهميته للخطة الموضوعية .

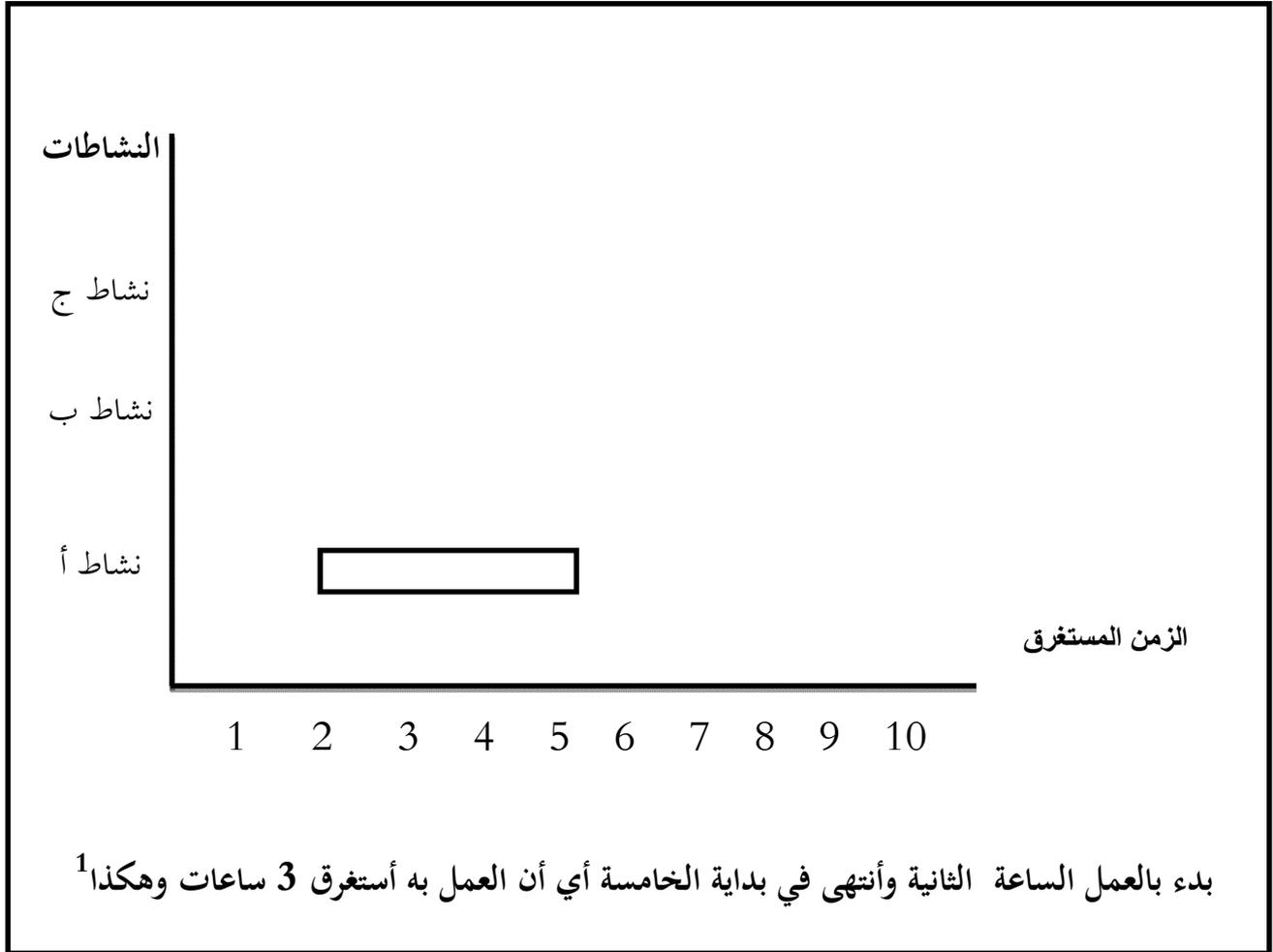
**خريطة التعجيل**: تبين هذه الخريطة كمية العمل المطلوب وفقا للوحدات أو الساعات المستغرقة في أدائه وذلك بالنسبة لكل جزء من أجزاء المصنع .

4. **خريطة تقدم العمل** : وهي تبين العمليات المحلية على آلة وما تم إنجازه منه حيث تساعد على معرفة ما أنجز ومخطط وإنجازه حتى يمكن المسؤول من سهولة تتبع الأعمال وتحديد مناطق التحمل الزائد وعلاجه .

وفيما يلي نموذج لخريطة من خرائط غانت تستعمل لمراقبة الزمن وبعض النشاطات الوظيفية حيث يرسم لكل نشاط مستطيل تدل بدايته على بداية العمل بالنشاط ونهايته على زمن نهاية العمل في ذلك النشاط فيدل طول المستطيل على الزمن اللازم لإنجاز النشاط المطلوب.

<sup>1</sup> محمد رسلان الجيوسي، جميلة جادالله: الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط2008، ص3، 37، 38.

الشكل رقم (05) : يوضح خريطة غانت :



المصدر: محمد رسلان الجيوسي: نفس المرجع السابق، ص 38

## 2. مدرسة التقسيم الإداري:

يمثل هذا الإتجاه نظرة مكملة للإتجاه السابق ففي الإدارة العلمية كان التركيز على إنتاجية الفرد وزيادته حيث ركزت هذه النظرية على إدارة المنظمة.<sup>2</sup> ودعت إلى تطبيق عدد من المبادئ الإدارية كوسيلة مضمونة لتحقيق أهداف المنظمة ومن أبرز مفكري هذه المدرسة هنري فايول والذي جاءت أفكاره لتعكس تجربة إدارية متميزة<sup>3</sup>، حيث كان يعمل على تحقيق الكفاية الإدارية وبذلك ركزت دراسته على الأسس

<sup>1</sup> محمد رسلان الجيوسي: نفس المرجع السابق، ص 38

<sup>2</sup> عمر محمد درة: نفس المرجع السابق، ص 98

<sup>3</sup> سوادي عطية: نفس المرجع السابق، ص 23

## الفصل الثاني : النظريات المفسرة لواقع الرقابة الإدارية و التسيب الإداري

العلمية والعملية الإدارية داخل التنظيمات<sup>1</sup>. كما ركزت على جملة من النشاطات التي تقوم بها الإدارة فقسّمها إلى ست مجموعات<sup>2</sup>:

(1) **التخطيط:** هي العمليات تتم في تحديد الاحتياجات وتحديد الأهداف والإجراءات التي ينبغي القيام بها لتحقيق الأهداف المنشودة.

(2) **التنظيم:** ويقصد بها توفير الإحتياجات المادية والبشرية ووضع الهيكل التنظيمي للمؤسسة الذي يتم فيه تحديد مهام كل إدارة.

(3) **إصدار الأوامر:** ويقصد بذلك متابعة نشاطات العمال والتأكد من قيامهم بواجباتهم على أحسن وجه والحصول على أحسن النتائج أو مردود مريح للمؤسسة.

(4) **التنسيق:** ويعني به تنسيق بين وحدات الإنتاج وخلق الإنسجام بين العاملين ولا يحدث أي خلل في عمل أي إدارة.

(5) **الرقابة:** والتي تتمثل وظيفتها في التأكد من تطابق الأعمال مع اللوائح وقوانين العمل الرسمية التي أقرتها القيادة. وقد إقترب فايول في تحديد مفهوم الرقابة من المفاهيم الحديثة. فهو يعني به عملية متابعة الأداء، ومقارنتها مع الخطط الموضوعة والتحقق من طبيعة الإنحرافات الحاصلة ثم إتخاذ الإجراءات الكفيلة بتجاوزها أو الوقاية منها لغرض تحقيق الأهداف تبعاً للخطط الموضوعة<sup>3</sup>. وقد أكد فايول أن هذه الأنشطة تعمل بصفة متكاملة وتلعب الرقابة المستمرة في هذا الصدد دوراً كبيراً في ضمان سيرورة الأعمال والأنشطة الإدارية والمساهمة في تحقيق الأهداف، هنا يوضح لنا مجموعة من الأنشطة الأساسية في أية منظمة هي<sup>4</sup>:

<sup>1</sup> كمال بودانة: دور الرقابة الإدارية في تحقيق التنمية المحلية دراسة ميدانية بمقر ولاية الجلفة، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع عمل و تنظيم، جامعة محمد خيضر بسكرة، (2020/2019)، ص66

<sup>2</sup> عمار بوحوش: نفس المرجع السابق، ص12

<sup>3</sup> خليل محمد حسن الشماع: نفس المرجع السابق، ص55

<sup>4</sup> دقانة أحمد: محاضرات في نظريات التنظيم، المركز الجامعي آفلو، مختبر البحث و الدراسات في قضايا الإنسان و الجامعة، الأغواط

1-النشاطات الفنية كالإنتاج أو التصنيع.

2)النشاطات التجارية كالبيع والشراء والمبادلة.

3)النشاطات المالية كالحصول على رؤوس الأموال وإستثمارها.

4)النشاطات المحاسبية لتحديد المركز المالي للمنظمة وإعداد الإحصاءات.

5)نشاطات الوقاية والضمان مثل التأمين لحماية الممتلكات والأفراد.

إن الفكر الذي صاغه فايول في مجال ممارسة النشاطات الإدارية يعبر عن أصالة والعمق النظري لها، مستكملاً بذلك الجوانب التي جاء بها تايلور. فكل هذه الوظائف تتكامل لتكون نظاماً موحداً هو النظام الإداري. فقد ركز الفكر التقليدي على الرقابة التصحيحية بعد إتمام تنفيذ الخطط لمعالجة الإنحرافات الحاصلة في الأداء التشغيلي وفي ضوء هذه العمليات يتم تحفيز (العقاب أو الثواب)، حسب مستوى الأداء ويتضح أن الأسلوب الرقابي ينفذ بعد تنفيذ الأداء المطلوب أي المقارنة مع الخطط بعد تنفيذ وأثناء عملية التنفيذ ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية.<sup>1</sup>

كما إهتم بعملية الرقابة وإعتبرها وظيفة هامة من وظائف الإدارة والتي تتجسد عن طريق عملية الإشراف حيث أوضح بأنه يجب أن تكون مصلحة العمال وأعمالهم تصب في مصلحة التنظيم، وخاضعة له وما على العامل إلا الإلتزام بالقواعد والقوانين الخاصة بالتنظيم وبهذا ركز على الإشراف الضيق ويبرر هذا لتسهيل قيام المشرف بمراقبة مرؤوسيه باستمرار بغية تحقيق أهداف المؤسسة وبالتالي بلوغ أكبر قدر من الأداء الجيد للموظفين من خلال دراساته والتحليل الميداني لواقع الفعاليات الفنية والإدارية، إعتبر فايول النشاطات الإدارية هي المحور الرئيسي لتحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة. كما بين أن هذه الأنشطة

<sup>1</sup> خليل محمد حسن الشماع: نفس المرجع السابق، ص315

## الفصل الثاني : النظريات المفسرة لواقع الرقابة الإدارية و التسبب الإداري

توجد في كل منظمة مهما كان حجمها وركز على النشاطات الإدارية بالنسبة للوظائف العليا، فإذا إستطاع الإداري القيام بهذه المهام الإدارية فسوف تكون قيادته للمنظمة ناجحة وفعالة<sup>1</sup>.

ولقد صاغ فايول أربعة عشر 14 مبدئا إداريا في إطار قيام الفرد بمزاولة مهمته الأساسية في المنظمات المختلفة، تجارية، سياسية أو عسكرية وهي<sup>2</sup>:

- (1) تقسيم العمل.
- (2) الصلاحية والمسؤولية.
- (3) التدريب على النظام.
- (4) وحدة إصدار الأوامر .
- (5) وحدة التوجيه.
- (6) خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة.
- (7) مكافأة الأفراد.
- (8) المركزية.
- (9) التسلسل الهرمي.
- (10) التركيب والنظام، تركيب وتنسيق الأشخاص والمعدات والأشياء.
- (11) الإنصاف والمساواة.
- (12) التخصص.
- (13) روح المبادرة والابتكار.
- (14) روح التعاون الفريق .

<sup>1</sup> إيمان محمديّة: الرقابة التنظيمية و الأداء دراسة ميدانية في مركب تميمع الغاز بسكيدة ، رسالة ماجستير في تنمية الموارد البشرية، جامعة 20 أوت 1955، كلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية، (2009/2008)، ص30

<sup>2</sup> رعد حسن الصرن، ياسر حسن : مبادئ الإدارة ، جامعة الشام الخاصة ، سوريا ، 2021، ص77

خلاصة المبادئ والمفاهيم لمدرسة التقسيمات الإدارية:

ويمكن تحديد أهم ما يعنيه كل مبدأ من هذه المبادئ الأساسية التي جاءت بها نظرية التقسيمات الإدارية كالآتي<sup>1</sup>:

أ- **مبدأ التدرج الهرمي**: التأكيد على أهمية الأوامر النازلة من المستويات التنظيمية العليا إلى الدنيا منها ، بشكل عمودي والتي تنظم الإتصال بين المشرفين ومرؤوسيهم في إنجاز المهمات.

ب- **مبدأ وحدة الأوامر** : لا يصدر الأوامر إلا رئيس واحد ، وذلك لغرض معالجة ظاهرة الصراع التي تسببها كثرة المصادر إتخاذ القرار والأوامر الموجهة إلى المرؤوسين.

ت- **مبدأ الإدارة بالاستثناء**: المقصود به تحويل صلاحيات إصدار القرارات إلى بعض المستويات الإدارية الدنيا لممارسة العمل الإداري، أي تطويرا لعملية تحويل الصلاحيات وعدم إقحام المستوى الإداري الأعلى بالأمر التفصيلية في الأداء، إلا في القرارات الأساسية والإبداعية والاستثنائية.

ث- **مبدأ نطاق الإشراف**: يمثل نطاق الإشراف عدد من المرؤوسين الذين يستطيع الرئيس الواحد الإشراف عليهم خمس أو ست أفراد ويؤدي ذلك إلى زيادة كفاءة الإشراف والهيكل التنظيمي والعلاقات بين الرؤساء ومرؤوسيهم.

ج- **مبدأ التخصص الوظيفي**: يشير مبدأ التخصص الوظيفي إلى أن الكفاءة التنظيمية تزداد كلما إزدادت درجة التخصص الوظيفي التحديد المسبق لجميع الأعمال والفعاليات المتعلقة بتحقيق الهدف وتجميعها في تقسيمات وظيفية، ويشمل ذلك جميع المستويات التنظيمية.

ح- **مبدأ التمييز بين التنفيذيين والإستشاريين**: ضرورة التمييز بين الإستشاري الذي يقدم الإرشاد والنصح والتوصيات والمقترحات الكفيلة بتطوير الأداء من جهة والأطر التنفيذية التي تملك حق إصدار الأوامر للمرؤوسين في المنظمة.

وعليه فنظرية التقسيم الإداري قد ركزت على تقسيم المنظمة إلى إدارات، فهي إهتمت بتكوين الهيكل التنظيمي، وهدفها هو تحقيق الكفاءة.

<sup>1</sup> دقانة أحمد: نفس المرجع السابق، ص 38

## 3. النموذج البيروقراطي:

عندما نسمع كلمة البيروقراطية يرد إلى أذهاننا مشهد مكتب قليل الإضاءة تتناثر فيه الملفات والأوراق بدون تنظيم وصورة موظف على وجهه تعابير جامدة ونظارة سميكة، لا يبدو عليها الإكتراث بالصف الطويل من مراجعين الواقفين أمام مكتبه، ولكن هذا المفهوم الشائع للبيروقراطية يختلف عن النموذج الفكري الذي وضعه ماكس فيبر والذي يعتبر إسهاما رئيسيا في النشأة وتطور الفكر الإداري الحديث.

وضع ماكس فيبر نموذجا مثاليا للمنظمات الكبيرة المعقدة اسمها البيروقراطية ويبين هذا النموذج خواص المنظمة البيروقراطية التي استخلصها من دراسة للمنظمات الكبيرة وكان هذا النموذج وسيلة لإدراك ودراسة وفهم المنظمات ذات النشاطات المعقدة<sup>1</sup>. وكيفية زيادة هذه المؤسسات تعقيدا لو تحدثنا عما كانت عليه حيث عرف المنظمة بأنها نسق مستمر لنشاط معين من السلوك<sup>2</sup>.

إهتم ماكس فيبر بعملية الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتسبب الإداري من منظور كون الرقابة الإدارية أداة لمراقبة مدى إلتزام والتقييد الحرفي لجميع العمال بالتعليمات والقوانين والقواعد والإجراءات، ولعل أبرز المبادئ التي تعتمد عليها هذه النظرية هو الرقابة الصارمة وتوزيع السلطة حسب مستويات والهيئات المختلفة في المؤسسة وذلك من أجل المراقبة والإشراف، إلى جانب تقسيم العمل لزيادة التخصص لتحقيق الكفاءة العالية وبالتالي تطوير الموارد البشرية من الأداء العالي. ومردودية أكبر<sup>3</sup>.

في البداية لقد وضع ماكس فيبر نظرية رد اعلى الأشكال التنظيمية التي كانت سائدة في المجتمع الإقطاعي وأنظمة الحكم الإستبدادية ويرى أن هذا النموذج يتسم بالكفاءة والعقلانية ويقصد بالنموذج المثالي هو الحالة المعيارية أو القياسية للمنظمة، يقوم على منع التأثيرات والولاءات الشخصية، ومنع إحتكار السلطة واستغلالها من قبل أصحاب النفوذ لأغراضهم الشخصية ويستند إلى السلطة القانونية وهو بذلك

<sup>1</sup> سوادي عطية: نفس المرجع السابق، ص 43

<sup>2</sup> عبد الله محمد عبد الرحمان: إدارة المؤسسات الإجتماعية بين الإتجاهات النظرية و الممارسات الواقعية، دار المعرفة الجامعية للنشر و التوزيع، بيروت ، 2009، ص.53

<sup>3</sup> غلوسي دلال: نفس المرجع السابق، ص 41

يحقق الدقة والكفاءة المهنية والقضاء على الفساد والتسبب الإداري وتحقيق التوازن والتكامل والتأكيد على تأمين السيطرة والرقابة المستمرة على سير الأعمال بالاستناد إلى السلطة القانونية<sup>1</sup>، حيث يرى أنه لا بد من وجود قانون ينظم إصدار الأوامر على الموظفين كي يقوموا بواجباتهم الرسمية بحيث ينظم العمل بصورة عامة، ولاشك أن هذه القوانين تعمل على التنسيق بين الأنشطة المختلفة. كما تجعل العمليات التي تتم داخل التنظيم مستمرة مهما حدث من تغير في التنظيم مما يؤدي إلى تحقيق الإستقرار داخل التنظيم<sup>2</sup>.

ومن خلال هذا يتضح أن البيروقراطية تسعى إلى جعل الإدارة تعمل على تحقيق أهدافها بشكل منظم ومحدد معتمدة في ذلك على التسلسل الهرمي للسلطة. والضبط الصارم المبني على الرشد والعقلانية مما يتطلب إستخدام وسائل وأساليب دقيقة لتحقيق زيادة الأهداف<sup>3</sup>.

رأى أن الإدارة العصرية تتطلب وجود ضوابط عمل لتحقيق الهدف الذي وجدت من أجله أي مؤسسة، وهذه الضوابط تساعد على تحقيق درجة عالية من السلوك الثابت للموظف ودرجة عالية من الإلتزام بأتماط موصوفة من العمل، وبناء على هذا التحليل لدور البيروقراطية في تنمية المورد ورفع مستوى الإنتاجية في المجتمعات المتطورة، جاءت نظرية ماكس فيبر المثالية التي تهدف إلى خلق الإنضباط في العمل واستعمال القوانين الهادفة إلى تحقيق الفعالية في المجتمعات الحديثة. وتتمثل هذه المبادئ الأساسية فيما يلي<sup>4</sup>:

- 1) التخصص وتقسيم العمل بحيث أن كل فرد يتقن عمله.
- 2) تحديد مهام كل وظيفة بدقة حتى لا تكون هناك ثغرات في العمل.
- 3) التسلسل هرمي في مستويات السلطة وكل واحد يتحمل مسؤولياته حسب توزيع المهام.

<sup>1</sup> عبد الستار إبراهيم دهام، التنظيم البيروقراطي إزاء الفكر الإداري المعاصر، مجلة جامعة الأنبار، العدد الثاني، العراق، 2008، ص8

<sup>2</sup> طلعت ابراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار الغربي للطباعة والنشر، القاهرة، 2007، ص43.

<sup>3</sup> إيمان محامدية: نفس المرجع السابق 26.

<sup>4</sup> أحمد الأصفر، أديب عقيل: علم اجتماع التنظيم و مشكلات العمل، جامعة دمشق، سوريا، 2012، ص97.

## الفصل الثاني : النظريات المفسرة لواقع الرقابة الإدارية و التسبب الإداري

4) وحدة قواعد العمل طبقا للقوانين واللوائح سواء على مستوى إتخاذ القرارات أو حماية المرؤوسين من تعسيف الرئيس.

5) نظام العمل من العلاقات غير الشخصية.

6) الفصل بين الأعمال الرسمية للموظف ونشاطاته الخاصة به.

7) الإعتماد على قواعد عمل مكتوبة وموثوقة.

8) الترقية والإختيار وفقا للكفاءة والأداء في العمل.

9) الرقابة الدائمة على سير العمل لضمان تحقيق الأهداف والخطط الموضوعة.

10) تقسيم العمل حسب التخصص.

### تقييم المدارس الكلاسيكية:

أسهمت فعليا المدارس الكلاسيكية في تحقيق نتائج إيجابية وملموسة على مستوى رفع الكفاءة الإقتصادية، الأمر الذي خلق حماسا لها طول فترة وبدايات القرن العشرين، كما أنها بلا شك خلقت آثار مهمة في مجال إدارة الأعمال ومشاريعها حتى اليوم. كذلك فإن هذه الحركة قد مثلت دون شك نقطة تحول أساسية في الفكر الإداري، وبالقدر الذي جعلته متوازيا في نهضته وتطوره بقية العلوم التي تعتبر هي الأخرى سباقا إلى حقل الإدارة من حيث نشأتها ودراستها للمنظمة. إلا أن هذه المرحلة ركزت على هدف العملية بتجاهل الجانب من أبعاد قيمة إنفعالية، ليس من السهل إخضاعها لأي منطق عملية لأنه ليس من ممكن فهمها وإكتشافها وقياسها بصورة علمية. وقد ركزت على مطالب الكفاية الإقتصادية وعلى الزاوية أو الناحية المادية في العمل وإهمالها عن عمد مثل الحياة الإنسانية المتمثلة في غياب العاملين وحاجاتهم غير المادية والتي تمثل متغيرات أساسية في وجودهم وشخصيتهم، وكذلك إهمالها المعتمد للبيئة الخارجية للمنظمة الإدارية وأهمية تأثير هذه البيئة على المنظمة ونشاطاتها وفعاليتها. وقد ركزت هذه النظريات على ضرورة وإلتزام العاملين في الإدارة باللوائح والإجراءات والمواقف التي يتم تحديدها إلتزاما

حرفيا بصورة أوتوماتيكية تحمل الجانب الإنساني للأفراد ويجوهم مجرد آلات تنفيذية وغير قادرة على تقديم أي مبادرات أو مبدعات ، الأمر الذي ينعكس سلبا على القرار<sup>1</sup>.

تتمثل أهمية هذه المدارس في ما قدمته من إفتراضات أثبتت على واقعها الميداني والذي يرى أن للصرامة دور كبير في الحد من مظاهر التسبب وذلك من خلال جملة من الأدوات من بينها الرقابة التي إستلزم فيها الإستمرارية هذا الأخير لا يمنع من إختبار هذه الإفتراضات على واقع المؤسسة الجزائرية كون الصرامة أحد أهم الجوانب النظرية والأساسية للرقابة الإدارية والتي لا ننفي أن بعض المؤسسات تعتمد عليها كأحد الأساليب الفعالة في الحفاظ على إستقرارها ، وقد شكلت هذه النظريات دعما أساسيا لإشكالية دراستنا وفرضياتها وتساؤلاتها من خلال توجيهنا إلى مجموعة من الأبعاد الخاصة بالرقابة المستمرة.

### ثانيا: المدرسة النيوكلاسيكية:

جاءت هذه المدرسة كردة فعل للمدرسة الكلاسيكية وهي تفترض أن الإنسان مخلوق اجتماعي يسعى لعلاقات أفضل مع الآخرين، إنعكس ذلك على كيفية تفسير السلوك الإنساني والتنبؤ به، فالفرد في المنظمة يتفاعل مع المجموعة التي يعمل معها ويتأثر في سلوكه بأرائهم ومعتقداتهم<sup>2</sup>. ومع شعور الفرد بإنتمائه للجماعة يحفز هذا لإشباع الحاجات الاجتماعية قبل المادية، ولذلك هدفت نظريات هذه المرحلة إلى خلق التوازن بين الأبعاد المادية والإنسانية ولذلك أخذت نظريات هذه المرحلة إتجاها فكريا مغاير أدى إلى بلورة وإنتاج المفاهيم السلوكية ركزت على الجوانب الإنسانية وال نفسية وتأثيرها على الإنتاجية<sup>3</sup>. حيث لقي موضوع الرقابة الإدارية أهمية بالغة من خلال دراسات عديدة حول تأثيرها على سلوك العاملين التي عمدت إلى إعطاء جملة من التفسيرات حول مظاهر التسبب والإهمال والتقاعدس ومدى كيفية تأثير الرقابة في هذه المظاهر.

وقد أسهم رواد الفكر الإنساني في رصد العوامل الإنسانية النفسية والاجتماعية ذات الطابع غير الرسمي وإنعكاساتها على تصميم الجماعات، ومنظومات اتخاذ القرار، وفرق العمل وتصميم منظومة القوة

<sup>1</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي: أصول الإدارة و التنظيم، دار الجنان للنشر و التوزيع، الأردن، ط1، ص، ص 50، 51.

<sup>2</sup> نادية سعيد عيشور: محاضرات في علم اجتماع المؤسسات، جامعة محمد لمين ديدخلين، سطيف، 2019، ص30.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص30.

غير رسمية ومنظومات المشاركة بالإنتاج والمكافآت. يعني هذا الأمر ضرورة أن يجمع أية تصميم العمل وبخاصة تصميم العمل في وحدات المنظمة بين الجوانب الإنسانية السلوكية والحاجات المرتبطة بها وبين المتطلبات الفنية والتقنية لإنجاز المهام والأدوار بمستويات أداء عالية<sup>1</sup>. وتتضمن هذه المدرسة عديد من النظريات التي عاجلت موضوع المؤسسات خاصة التنظيمات الصناعية منها: (نظرية العلاقات الإنسانية إلتون مايو، نظرية سلم الحاجات لأبرهام ماسلو ، ونظرية الفلسفة الإدارية لماكرجور.

### 1. نظرية العلاقات الإنسانية:

تعد نظرية العلاقات الإنسانية من النظريات الحديثة التي ظهرت في بداية الثلاثينات من القرن الماضي، وظهر كردة فعل على الفلسفة التيلورية. بالإضافة إلى إنتفاضات العمال وإضراباتهم المتكررة ونشاط النقابات وكذلك الظروف التي مهدت للأزمة الإقتصادية<sup>2</sup>.

ويعتبر إلتون مايو من بين أبرز الباحثين والمنظرين في هذا المجال حيث عمد إلى وضع مجموعة من الإختبارات والتجارب بهدف فهم العوائق التي تحول دون رضا العمال عن عملهم. وإكتشاف أهم الثغرات التي تغاض عنها كل من تايلور وفايول وحتى فيبر، وقد قامت هذه الدراسات بمصانع الهاوثورن وعملوا على تحليل تأثيرات ظروف العمل الفيزيائية على كمية ونوعية إنتاج العمال وقد مرت هذه الدراسة بأربع مراحل<sup>3</sup>:

**المرحلة الأولى:** دراسة تأثير الإضاءة على الإنتاجية بإستخدام مجموعتين من العمال وإستعمل الضوء كعامل مستقل في الدراسة وتوصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها لا يوجد تأثير للضوء على الإنتاجية.

**المرحلة الثانية:** دراسة مدى تأثير الظروف المادية على الإنتاجية (فترات الراحة وأيام العمل وتقديم بعض المرطبات والأكل والحواجز المادية). إلا أنه إتضح أن للحواجز المادية ليس لها تأثير واضح في الإنتاجية.

<sup>1</sup> فاطمة بدر، معاذ الصباغ: نظرية المنظمة، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020، ص 202

<sup>2</sup> عباس سمير: مطبوعة مدخل إلى علم النفس العمل و التنظيم سنة ثانية علم النفس، جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريش ، كلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية، (2016/2017)، ص12.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق ، ص 12 .

**المرحلة الثالثة:** قام بمقارنة تأثير العامل البشري بالعاملين المادي وكانت النتيجة أن الإختبارات قد أوضحت من خلال الملاحظة المباشرة أن العمال يميلون إلى التفاعل الإجتماعي، حيث يكون العمال جماعات غير رسمية هي التي تضع الأسس للإنتاجية.

**المرحلة الرابعة:** تلخصت في إختبار نتائج المقابلات والإختبارات أن مجموعة العمل ففتين بعضهم سريع والأخر بطيء وأن سبب بطئ العمل لديه هو إحساسه بالروتين وملل من العمل. وأن التفاعل الإجتماعي وإرتباط بعلاقات الأفراد والمجموعة و هي أهم من أنظمة الحوافز<sup>1</sup>. كما أثبتت تجربته في المصنع بأن مراقبة العامل بإستمرار لا تجدي نفعاً .

**2. نظرية الفلسفة الإدارية:** تستند نظرية الفلسفة الإدارية لدوغلاس ماكريجور إلى افتراض يقوم على أن أي عمل أو تصرف إداري في المنظمة يرتكز إطاره العام على نظرية إدارية معينة ومن هنا يمكن القول بأن التصرفات الإدارية لكل مستوى إداري تقوم على فلسفة إدارية معينة في سلوك ذلك المستوى. ويرى ماكر يجور أن الإتجاه السلوكي للمدراء، سواء حصل بوعي وإدراك منهم أو بدون ذلك يعتمد هذا على مبادئ وأطر فكرية يتأثر بها العاملين جزئياً في المنظمة ومن هنا يظهر بأن السلوك التنظيمي يرتبط بنوع الأسلوب والممارسات التي يقوم بها المدراء وينفذها ونوع الفلسفة التي يتبعها. وقد قام ماكريجور بإخضاع كل من الدراسات التقليدية والإنسانية بالبحث وذلك من خلال عرضه للجوانب الإفتراضية للفكر الكلاسيكي في نظرية (X) والتصورات الفكرية لمدرسة العلاقات الإنسانية من خلال نظرية (Y) التي يؤمن بها هو، ويمكن إيجاز خصائص كل من النظريتين حسب إفتراضات دوغلاس ماكريجور على الوجه الآتي:

**نظرية (X):** تستند نظرية (X) على عدة إفتراضات أساسية حول طبيعة السلوك الإنساني من أهمها:

- 1) أن الأفراد العاملين كسالى يكرهون العمل، ويحاولون تجنبه في المنظمة قدر الإمكان<sup>2</sup>.
- 2) نظراً لكراهية الأفراد للعمل فإنه يجب إخضاعهم للرقابة والتوجيه المستمرين مع الصرامة والعقاب بغية تحقيق أهداف المنظمة.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 13

<sup>2</sup> تحليل حسن الشماع: نفس المرجع السابق، ص 70

3) عادة ما يتجنب العمال المسؤولية ويفضلون الحصول على توجيه من قبل أشخاص آخرين كما يتسمون أيضا برغبة كبيرة نحو الإستقرار والأمن وتقليص الجوانب المتعلقة بالطموحات الذاتية. إذن لابد من وجود إدارة قوية تراقب وتشرف وتعتمد على وسائل التحفيز المادية وتوجيه نشاط هؤلاء الأفراد في الذاتية للوصول إلى مستوى الإنتاجية العالية.

والتي تستمد أورها و أبعادها الفكرية من الإتجاه التقليدي من حيث النظرة إلى الفرد على أنه يتسم بالرشد والعقلانية، غير أنه أكد على التنظيم الرسمي لوحده وهذا لا يحقق الأهداف المطلوبة، كما أشار أيضا إلى أن الرقابة المستمرة لا تشكل طريقة سليمة في إدارة أداء العمال وعلى هذا قدم نظريته المعاكسة والتي تتمثل في <sup>1</sup>:

**نظرية (Y):** طرح ماكريجور هذه النظرية، محاولا أن يطور من نظريته الأولى، وإعتبارها نظرية تدمج بين قدرات الفرد وطموحه وأهداف المنظمة أو المؤسسة ذاتها<sup>2</sup>، والتي ترى دور الإدارة هو تهيئة الظروف المناسبة داخل المنظمة في نفس الوقت لتمكين العاملين من تحقيق أهدافهم الخاصة وأهداف المنظمة في نفس الوقت، ويستند هذا الأسلوب إلى نظرة متفائلة وإيجابية للطبيعة الإنسانية، تبرز وجود الدافعية للعمل لدى الفرد. وإستعداده لتحمل المسؤولية والقدرة على الإبداع والإبتكار والتطور والإدارة هنا تتحمل مسؤولية تحريك السلوك الإيجابي لدى العاملين من خلال إتاحة الفرص لهم للمشاركة ووضع الخطط والقرارات وإثراء وظائفهم بالصلاحيات والمسؤوليات وتقييم ومراقبة أدائهم بأسلوب منهجي وموضوعي وبشكل منظم ودوري لتتيح لهم فرصة العمل دون أي ضغوطات<sup>3</sup>.

وهكذا يبدو أن الأبعاد التي تركز عليها نظرية Y تتوافق مع نظرية العلاقات الإنسانية وما جاءت به من أبعاد سلوكية لازمة لإطلاق إمكانيات الفرد والجماعة في المشاركة الواعية في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 71

<sup>2</sup> عبد الله محمد عبد الرحمان: نفس المرجع السابق، ص 69

<sup>3</sup> سوادى عطية: نفس المرجع السابق، ص 34

<sup>4</sup> خليل محمد حسن الشماع: نفس المرجع السابق، ص 73

### 3. نظرية سلم الحاجات :

ترتكز هذه النظرية الحالية على أهمية العوامل والمحفزات النفسية والاجتماعية ودورها في زيادة مستوى الدافعية لدى العاملين في المنظمات الصناعية حيث ركز ماسلو على مفهوم الحاجات الإنسانية وقسمها إلى خمس حاجات أو مجموعات أساسية وهي كالآتي<sup>1</sup>:

المرتبة الأولى: الحاجات الفيزيولوجية كالحاجة إلى الطعام والشراب والحاجة للمسكن والنوم.

المرتبة الثانية: الحاجة إلى الأمن وتشمل الحاجة إلى الأمن والتحرر.

المرتبة الثالثة: الحاجة الاجتماعية وتشمل الحاجة إلى الإنتماء أي يكون عضوا في الجماعة.

المرتبة الرابعة: الحاجة للشعور بالإحترام والتقدير من قبل الآخرين.

المرتبة الخامسة: الحاجة لتحقيق الذات، وهي أعلى نوع من الحاجات وتشمل الحاجة إلى تحقيق المنجزات والإبداع<sup>2</sup>.

إعتبر ماسلو أن الفرد يحتاج إلى إشباع حاجاته<sup>3</sup>. وقد رتب ماسلو هذه الحاجات في هرم من خمس مستويات مبينا أن العمال لا يمكنهم إشباع حاجات المستوى الأعلى إذا لم يتم إشباع حاجات المستوى الذي قبله، وإشباع حاجات المستوى الأدنى يدفع العامل إلى البحث عن إشباع حاجات المستوى الذي يليه فبمجرد تحقيق الفرد العامل لإحتياجاته الفيزيولوجية يبدأ الفرد في التركيز على إحتياجاته الأمنية واستقراره في مجتمع ومنظمة يحكمها النظام وتكون له وظيفة مستقرة ومن ثم يبدأ الفرد في السعي لتحقيق الإنتماء إلى جماعات رسمية وغير رسمية وصنع علاقات مع الآخرين وإشباع هذه الحاجات تبدأ المرحلة الرابعة فكل شخص يسعى إلى الحصول على التقدير وهي نوعان<sup>4</sup>:

**النوع الأول:** وهي الحاجة إلى القوة والإنجاز والمقدرة لثقتة ومواجهة الآخرين والرغبة في الإستقلال والحرية.

**النوع الثاني:** وتتمثل في الحاجة إلى الشهرة والمكانة والإعتراف والأهمية.

نادية سعيد عيشور : نفس المرجع السابق، ص 35<sup>1</sup>

سوادي عطية : نفس المرجع السابق، ص 36<sup>2</sup>

سمارة نصير ، نفس المرجع السابق ، ص 124<sup>3</sup>

نفس المرجع السابق، ص 125<sup>4</sup>

وإذا تم تلبية الحاجات السابقة فإن هؤلاء الأشخاص غالباً ما تجدهم يخضعون للسكون رغم تعبهم الشديد فهو دائم الحركة والنشاط من أجل بلوغ السعادة، فكل واحد منهم يعمل من أجل تحقيق ذاته بمعنى تلبية إحتياجاته لتحقيق الذات. وهذه الحاجات أقل وضوحاً من غيرها لأن معظم الأفراد لا يرتبطون بها كثيراً فهم لا يزالون منهمكين في إشباع الحاجات الأخرى.

إن الهدف من تطبيق نظرية ماسلو على بعض الموظفين الجزائريين هو إثبات أن سلوك التسبب ليس وليد الأسباب البيئية فقط، كما أنه ليس وليد الدوافع الشخصية فقط. إنما هو نتيجة تفاعل كل من الأسباب البيئية والحاجات الشخصية معاً، ولهذا تعتبر هذه الحاجات من أهم ما جاء به ماسلو وبالتالي فإن العامل ملزم بتلبية حاجاته وذلك خارج مجال وظيفة وهذا سبب كاف لأن يلهيه عن أداء واجباته وظيفته بجد وإنضباط ومن ثم التسبب لا ما حالة<sup>1</sup>.

#### تقييم المدرسة نيو الكلاسيكية:

وبالتالي نجد أن نظريات هذه المرحلة قد قدمت معارف مهمة وقدمت مفاهيم ضرورية في مجال التنظيمات والإدارة كالعلاقات الإنسانية والتنظيمات الغير رسمية والحاجات. وقد لفتت الإنتباه إلى أهمية الجوانب الإجتماعية والنفسية للفرد وأن لها أثراً كبيراً على العملية الإنتاجية. وأن القيادة لا تعتمد على القوة وإحتكار السلطة وإنما تعتمد على التأثير المتبادل بين القائد والعمال لتكون الأهداف متكاملة. ووضع الثقة في الأفراد لتوجيههم نحو السلوك المناسب.

يرى شاين أن هذا المدخل ينقسم إلى ثلاث مداخل رئيسية يطلق على المدخل الأول الإنسان الإجتماعي (العلاقات الإنسانية) ويطلق على المدخل الثاني الإنسان المركب (نظرية X و Y لماكر يجور) أما المدخل الثالث فيطلق عليه الإنسان الساعي إلى تحقيق ذاته (نظرية الحاجات). وتتفق هذه المداخل الفرعية من حيث العناصر الأساسية التي تعتمد عليها في تحليل التنظيمات ومن أهمها العناصر الآتية<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص، ص 135

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 127

1) يمكن النظر إلى الأفراد على إعتبار أن لهم حاجات ودوافع قد تتخذ منحى تدريجي لها تأثير مباشر على الفعالية التنظيمية للمؤسسة.

2) هذه الحاجات والدوافع تمارس تأثيرا مباشرا على سلوك الأفراد مما يولد صراع أساسي بين حاجات الفرد وأهداف التنظيم.

3) أفضل شكل للتنظيم هو ذلك الذي يحاول تحقيق أقصى درجة الإشباع لحاجات الفرد والتنظيم معا. وذلك عن طريق تشجيع وتشكيل جماعات العمل المستقرة ومشاركة العمال في عملية اتخاذ القرارات والإتصالات الجيدة وحسن الإشراف وعلى أن يتخذ المشرفين أساليب رقابية مرنة ودورية مما يؤدي إلى زيادة أهمية العمل.

ويتضح مما سبق أن هذه النماذج النظرية ترفض استراتيجيات الإدارة القائمة على الإجبار والسيطرة المباشرة على العاملين نتيجة افتراض بأن الإنسان يكره العمل وأن العاملين يفضلون التبعية على الإستقلال وتقدم هذه المدرسة استراتيجية إدارية جديدة لتحقيق الكفاءة التنظيمية والتي تستفيد من العلاقات الإنسانية وتشجيع العاملين ووضع الثقة بالعاملين وبرغبتهم في الإستقلال وتحمل المسؤولية، حيث عملت هذه النظريات على إعادة تصميم المهام بحيث تستطيع تحقيق رضا العامل وتخلق الإنسجام والتناغم في مكان العمل.

إلا أن هاته النظريات بقية محصورة في نطاق ضيق ونسق مغلق لم يأخذ بعين الإعتبار الظروف السائدة في بيئة العمل والبيئة الخارجية. كما أن التركيز على الظروف الإجتماعية واهمال دور المؤسسة نفسها كونها تقوم بتلبية الحاجات الإجتماعية ويعتبر مبالغة في إستخدام العلاقات الإنسانية لتحقيق مكاسب العمال على حساب المنظمة. كما أنه لا بد من الصرامة في العمل والإلتزام بالقرارات المكتوبة هي قواعد رئيسية لضمان سير العمل الناجح وليس الحرص على مجرات العمال والإستمتاع إلى شكواويهم التي لا تنتهي وهنا يصبح للمؤسسة أهداف مغايرة تؤدي بها نحو الإفلاس.

ثالثاً: المدارس الحديثة:

لم يتوقف تطور الفكر الإداري عند أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية فقد واصل دارسوا المنظمة بحثهم عن أطر ونماذج فكرية جديدة وتوفر شروحا أفضل لظاهرة المنظمة وقد طرأ تحول جذري آخر في الفكر الإداري عندما تبنا منهجية جديدة في التحليل وفهم المنظمة<sup>1</sup>. وعليه قد ظهرت العديد من النظريات التي نشطت في هذا المجال وقدمت تفاسير مختلفة وقواعد ومبادئ يمكن أن تفسر ونفهم من خلالها واقع العديد من الظواهر السوسيو- تنظيمية من بينها الرقابة الإدارية والتسيب الإداري. ومن أبرز هذه النظريات نجد: نظرية النظم. النظرية الموقفية، إتخاذ القرارات.

تعتبر من أحدث نظريات في علم الإدارة جاءت هذه النظرية لكي تدافع عن بعض المبادئ حيث تقوم على أساس تدعيم التنظيم الرسمي والأجهزة الإدارية. التي تعمل في إطار الشرعية القانونية، مع الأخذ بعين الاعتبار التنظيم الغير رسمي والإعتبارات الإنسانية في العمل، وهي كالتالي:

**1. نظرية الأنظمة:**

تنظر نظرية الأنظمة إلى المنظمة على أنها كيان متكامل أو منظومة تتكون من أجزاء ترتبط ببعضها بعلاقة تتفاعل وتتداخل، أي أن كل جزء يؤثر في الأجزاء الأخرى ويتأثر بها، وأن الكيان الكلي يتأثر بهذه الأجزاء جميعا ويؤثر فيها إذا حدث تغيير في أي من هذه الأجزاء، ومن ثم المنظومة في مجموعها تتغير أيضا، تتكون المنظمة بناء على ذلك من مجموعة من العناصر الهامة هي<sup>2</sup>:

(1) المدخلات: تتمثل المدخلات في الأموال والمواد الخام والمعدات والطرق والأساليب والمعلومات بالإضافة إلى المدخلات الرئيسية وهي الأفراد الذين وظفتهم المنظمة في مختلف الوظائف التي تحتاج إلى الممارسة اعمالها.

(2) العمليات والأنشطة: تعبر عن جميع الأنشطة التي تعالج بها المدخلات لتصبح مخرجات فيما بعد وتختلف العمليات باختلاف أهداف المنظمة. وطبيعة عملها من حيث كونها منظمة صناعية أو تجارية أو

<sup>1</sup> حكيمة جاب الله: نفس المرجع السابق، ص 86.

<sup>2</sup> محمد الفاتح محمد محمود البشير: نفس المرجع السابق، ص 60.

خدماتية وفي كل هذه للأشكال أنواع أخرى جزئية<sup>1</sup>، أي أن العملية أو النشاط ينقسم لأنشطة فرعية متعددة ومقسمة إلى مراحل لا بد أن يقوم إنجازها على مستوى عالي من التخطيط والتنسيق والرقابة التامة ليتم إنجازها على نحو متكافئ وسليم.

**المخرجات:** تتمثل المخرجات في المنتج أو الخدمة النهائيين الذي تقدمه المنظمة للمستهلكين المستفيدين والذي يترجم أهداف المنظمة في صورة مادية أو معنوية (السلع، الخدمات والأفكار) ويكون قابلاً للقياس حسب المعايير المحددة عند وضع الخطة.

**المعلومات المرتدة:** وهي المعلومات التي تصل إلى المسؤولين عن المدخلات وتصلهم من الجزء الخاص بالمخرجات والمعلومات تمثل نوع من الرقابة لتصحيح مسار النظام ككل.

**البيئة:** إن التفاعل مع بيئة أهم إسهامات نظرية الأنظمة في المجال الإداري حيث تتصف المنظمة بأنها منظومة مفتوحة، أي بينها وبين البيئة المحيطة بها علاقة تفاعل فهي تأخذ المدخلات من المجتمع أو المنطقة المتواجدة فيها المنظمة من عوامل اقتصادية واجتماعية وتكنولوجية تؤثر على نشاط المنظمة وأهدافها ومبادئها وسياساتها وتستمر هذه العلاقة التي تتميز بالتفاعل والأخذ والعطاء مادامت تمارس مهامها والمجتمع في حاجة إليها<sup>2</sup>.

وتعتبر هذه النظرية من أحدث النظريات في علم الإدارة جاءت هذه النظرية لكي تدافع عن بعض المبادئ حيث تقوم على أساس تدعيم التنظيم الرسمي والأجهزة الإدارية التي تعمل في إطار الشرعية القانونية ، مع الأخذ بعين الاعتبار التنظيم الغير رسمي والإعتبارات الإنسانية في العمل<sup>3</sup>

## 2. النظرية الموقفية:

تعد نظرية المواقف من أهم المحاولات الفكرية التي ظهرت في إطار الإدارة وكان ظهورها كردة فعل لخطأ نظرية السمات وفشلها في وضع معيار ثابت لتحديد الخصائص والقيادة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 61

<sup>2</sup> حكيمة جاب الله: نفس المرجع السابق، 85

<sup>3</sup> محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة و التنظيم، دار وائل للنشر و الطباعة، الأردن، ط3، 2008، ص59

<sup>4</sup> حسين عبد الحميد أحمد رشوان، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي و الإداري و التنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2010، ص66.

وظهر هذا النموذج منذ بداية السبعينات وقد أكدت هذه الدراسة على أهمية المتغيرات البيئية والتكنولوجية والقيم الاجتماعية وأثرها على طبيعة التنظيم الإداري وأسلوب العمل المتبع في المنظمة. ودعت لوجود تطبيق المبادئ والمفاهيم الإدارية بشكل يتلاءم مع الظروف التي تمر بها المنظمة وهذا يعني أنه ليس هنالك منهج إداري يصلح لكافة أنواع المنظمات أو حتى لنفس المنظمة في مراحل تطورها المختلفة وإنما يجب أن تختار المنهج والأسلوب الذي يتلاءم مع طبيعة المرحلة أو الحالة أو المشكلة التي تمر بها هذه المنظمة<sup>1</sup>. وهذا ما يقتصر على عملية الرقابة الإدارية أي أنه لا بد أن يتماشى نوع الأسلوب مع طبيعة الموقف الذي يوجهه القائد في المنظمة، حينها يكون المدير أكثر قدرة في التحكم في حالات التسبب والمشاكل الإدارية متى كان أكثر معرفة وتقديراً للوضع.

وترجع هذه النظرية إلى العالم الأمريكي فيدلر وتعد من أكثر النظريات إنتشاراً، حيث يرى أن فعالية القيادة تتوقف على قدرة القائد على المواءمة بين السمات وعوامل الموقف التي تؤثر في سلوك القائد<sup>2</sup> ويرى ريدن أن عناصر الموقف التي يجب أن يدركها القائد ويشخصها في ثلاثة نقاط<sup>3</sup> :

(1)العناصر البشرية في المنظمة الإدارية ومتطلباتها: وتتمثل في متطلبات القائد والمرؤوسين.

(2)الطرق التي يمكن أن يتم العمل بها: وهي متطلبات التكنولوجيا.

(3)فلسفة المنظمة والقيم السائدة فيها وتتمثل في (نمط القيادة، الرقابة القانونية، الرقابة الخارجية، الموقع، التقسيم الجغرافي، اللوائح التي تطبقها المنظمة والتقاليد والعرف الخاصة بها).

ويعتبر التحليل الذي قدمه روبرت جوليوسكي إضافة قيمة للنظرية الموقفية في دراسته حول أنماط ثلاثة للقيادة واستعمالاتها من أحسن التحليلات التي قدمها كتاب الإدارة لشموله وواقعيته، حيث يرى أن أهم هذه الظروف التي تؤخذ في عين الاعتبار في القيادة ما يلي:

(1)خصائص العمل: فالعمل البسيط غير المعقد والذي لا يحتاج إلى قدر كبير من التعاون وتناسبه القيادة التسلطية، أما العمل المعقد والذي يحتاج إلى قدر كبير من التعاون المتبادل، ويحتمل أكثر من حل واحد فتناسبه القيادة الديمقراطية.

<sup>1</sup>ليندة لفحل: نظريات التنظيم المنظمة ، جامعة 08 ماي 1945، كلية الحقوق و العلوم السياسية، قلمة، (2018/2019) ص 80.

<sup>2</sup>بطرس حلاق: القيادة الإدارية، منشورات الجامعة السورية، سوريا، 2020، ص 36

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق: ص 36

2) شخصية المرؤوسين: فالتطبيق العلمي يثبت أن هناك موظفين يميلون بطبيعتهم إلى الخضوع للسلطة ويعملون بصورة أفضل في ظل القيادة التسلطية ، بل إنهم يصيرون للسلطة مهملين أو مضطربين اذا منحوا حرية كبيرة.

3) أدوار العمل: وتنقسم الأدوار التي يقتضي أداء العمل القيام بها ثلاثة مجموعات وهي: أدوار خاصة بالقائد: كتحديد الأهداف العامة لتنظيم الإداري.

أدوار خاصة بالمرؤوسين: مثلا ككيفية استعمال العامل الالة معينة وتشغيلها.

أدوار مشتركة بين القائد والمرؤوسين: وهي أعمال يمكن أن يقوم بها القائد أو المرؤوسين أو كلاهما<sup>1</sup>.

**خصائص جماعات العمل:** وهذه الفئة تخلق بنفسها ولنفسها قواعد واهدافا ولذلك فهي تلعب دورا كبيرا في نجاح كل نمط من أنماط القيادة الثلاثة، وإذا شعرت الجماعة العاملة بأن قائدها الرسمي لا يشبع حاجاتها ، بحيث لها عن قائد غير رسمي ترضى عنه ويكون في صفوفها وهو اتجاه يؤثر في إنتاجها<sup>2</sup>.

إذن فنظرية الموقف تقدم منهجا منطقيا لتحليل كافة جوانب التنظيم والسلوك في المنظمات. كانت المدارس والإتجاهات الفكرية السابقة تعتبر المنظمة نظاما مغلقا وقد قدمت النظرية الموقفية نموذجا متكاملًا للمنظمة، يشتمل على علاقاتها مع البيئة باعتبارها عنصرا رئيسيا يؤثر على تنظيمها وعملياتها الداخلية، فالمنظمة وفقا لنظرية الموقف هي<sup>3</sup> :

1) نظام تعاوني يعمل فيه عدد من الأفراد لتحقيق أهداف رسمية.

2) نظام كلي يتكون من نظم فرعية تتفاعل فيما بينها لتحقيق أهداف النظام الكلي.

3) نظام متكيف ومتفاعل بدرجة أخرى مع البيئة الخارجية وعوامل الموقف الأخرى المؤثرة عليه.

### 3. نظرية اتخاذ القرارات:

هي نظرية اتخاذ القرارات من بين النظريات التي لاقت إهتماما كبيرا من طرف العديد من الباحثين لما لها من أهمية كبيرة في مجال العمل الإداري خاصة، وقد جاء بها سان سيمون الذي إعتبرها أساس رأسي

<sup>1</sup> ليندة لفحل: نفس المرجع السابق ، ص 37

<sup>2</sup> ساسي هادف نجاة: نظرية إتخاذ القرارات في المؤسسة، جامعة محمد خيضر ، 2014، ص1

<sup>3</sup> حكيمة جاب الله: نفس المرجع السابق، ص95

حيث يتم إنشاء هرم سلطة يندرج من الأعلى إلى القاعدة وأن الأفراد في مستويات هذا التنظيم يقومون باتخاذ القرارات بدرجات متفاوتة وهذا ما يحقق مزايا التنظيم<sup>1</sup>. فإن عملية الرقابة الإدارية هي من العمليات التي يجب اتخاذ إجراءاتها بتخطيط ودراسة وترتبط بمدى كفاءة المدير في اتخاذ قراراته تجاه المشاكل التي يوجهها خاصة مشكلة التسبب الإداري، فعملية صنع القرار لها أثر بالغ على سلوك العامل.

يعرف المدير بأنه الشخص الذي يتخذ القرارات وهذا ما يميزه في الواقع عن أغلبية العاملين من التنفيذ الذي يقومون بتنفيذ القرارات، فالمدير يقضي أغلب وقته في التخطيط والتنظيم والرقابة ويتخذ القرارات في الوقت ذاته وهكذا فإنه يقضي أغلب في التحضير لذلك. أي أن القرارات عادة ما تكون مبرمجة أي محددة زمنيا ولا تأخذ جهدا كبيرا في جمع المعلومات ووضع البدائل والقرار المبرمج عادة ما يكون متكررا وطريقة وضعه محددة وواضحة<sup>2</sup>.

أما عملية اتخاذ غير مبرمجة هي القرارات التي يتخذها المدير بناء على أحداث غير روتينية حيث تغيب الثقة من صحتها<sup>3</sup>. وتتم عملية صنع القرار بمراحل متعددة وخطوات ويمكن حصرها في<sup>4</sup>:

(1) تحديد المشكلة وتعريفها.

(2) جمع المعلومات اللازمة.

(3) تحديد البدائل.

(4) إختيار الحل المناسب.

(5) اتخاذ القرار.

لا تتم هذه العملية دون وجود رقابة إدارية على كل مراحل الإنتاج والعمل، وتشمل كلتا البيئتين الداخلية والخارجية وهذا ما يساهم في تحديد المشكلة واتخاذ قرار بشأنها وبالنسبة لكثير من المديرين قد تبدو ظاهرة الغياب المتكرر لأحد الموظفين مسألة واضحة لا تحتاج إلى تقصي وتحديد وإنما سببها هو قلة إنضباط الموظف وأن الحل هو تطبيق العقاب المناسب للحد منها أو إيقافها وبدون شك فإن هذا التحليل

<sup>1</sup> سوادى عطية: نفس المرجع السابق، ص 118

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق 118

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص 119

<sup>4</sup> نفس المرجع السابق، ص 125

السطحي المستعجل للظواهر السلوكية في المنظمة هو أحد أسباب انخفاض أداء ورضا الكثير من العاملين والنتيجة تكون تفاقم المشكلة بدلا من حلها، فالغياب المتكرر قد يكون مظهرا أو نتيجة لمشكل أكثر حدة وهي عدم إنسجام الموظف مع زملائه في العمل أو رئيسه المباشر وإن الموظف يتغيب ليتفادى المواقف الصعبة التي تواجهه في العمل وإذا أراد المدير الإحتفاظ بهذا الموظف وغيره من الموظفين الذين يواجهون مشكلات مشابهة وتظهر عندهم حالات تسبب فإن عليه قبل الإسراع بوضع الحلول واتخاذ القرارات أن يجيب على التساؤل التالي: ما هي المسألة أو المشكلة الحقيقية؟. فإن إنتشار التسبب عند فئات قليلة هذا يستدعي اتخاذ قرارات تخصهم مثل ما تم الإشارة سابقا. والأمر يختلف عند إنتشار التسبب على مستوى المؤسسة بأكملها هنا لا بد على المدير باتخاذ القرار بشأن طرق تسييره وإعادة النظر في الأساليب والوسائل التي يستعين بها. يدرك المديرون بأن القرارات التي يتخذونها ليست صحيحة دائما وأن نتائج تنفيذها لا تكون مضمونة في كل الحالات إذا لا بد من نظام معلومات يزيد قوة القرارات ومن أهم العمليات التي تساهم في توفير هذه المعلومات هي الرقابة الإدارية فهي وسيلة المدير الرئيسية ليحرك الأفراد ويجفزهم وينظمهم ويوجههم لأداء العمل وهو الوسيلة الأساسية في تدعيم نظام المعلومات<sup>1</sup>.

### تقييم المرحلة الحديثة:

إن للتوجهات الفكرية الحديثة في نظرية المنظمة أهمية بالغة في تفسير واقع التسبب والرقابة الإدارية فقد عملوا على إبراز أهمية النظام المفتوح وإمكانيات إستخدامه في تفسير سلوك المنظمات الساعية لتحقيق الأهداف في ظل المعطيات البيئية ومتغيراتها وفي إطار إستوعاب التفاعل المتبادل بين المنظمة والبيئة وعملت على توسيع آفاق النظرة المدققة للمنظمة والإهتمام بالسلوك الهادف وإرساء قواعد علمية رصينة<sup>2</sup>.  
تعمل على خلق توازن في العمليات الإدارية بالرجوع إلى قاعدة علمية توضح وتبين أهمية النظام التعاوني والتوازن بين الصرامة والمرونة، حيث عملت على وضع جملة من المبادئ التي من شأنها أن تعزز أفكار وأساليب المدراء الرقابية وكيفية تفعيلها حسب المواقف المتعددة واتخاذ قرارات سليمة للحد منها. إن لهذه المدرسة مجموعة من النقائص، فيمكن أن نلخصها في النقاط التالية:

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 126

<sup>2</sup> حكيمة جاب الله : نفس المرجع السابق، ص 96

1)عجز المدرسة عن إيجاد جوانب محددة وأسلوب معين يمكن إعتماده لعلاج مسألة التوفيق بين الرغبات وأهداف الأفراد العاملين

2)أغفلت عن الكثير من الجوانب المتعلقة بالعمليات الإدارية والتنظيمية.

3)المغالات في التركيز على الفرد وتجاهل القوى الإجتماعية والسياسية وتأثيرها على الحديثة.

4)العجز عن الوصول إلى تعميمات لمبادئ الإدارة العامة.

5)إغفالها للنواحي القانونية والتنظيمية لهياكل الإدارة.

بعد استعراض المدارس الأربعة الكلاسيكية، والسلوكية، والحديثة وأهم أفكارها، فإنه يمكن القول أن هناك علاقات تكامل بين مداخل دراسة الإدارة مع بعضها البعض وأنها ليست متناقضة أو متعارضة. وتساعد نظرية النظم والنظرية الموقفة على تحقيق التكامل بين المداخل المختلفة لدراسة الإدارة.

وإن هدف الإدارة في منظمات الأعمال هو إنجاز الأعمال بكفاءة وفاعلية ويمكن التعبير عن تكامل الأفكار في جميع المدارس بهدف الوصول إلى الكفاءة والفاعلية واعتماد المدراء أساليب وأدوات ونظريات من مختلف المدارس والاتجاهات .

### التعقيب على المداخل النظرية:

إهتمت هذه المدارس الفكرية باختلاف الفترات الزمانية التي كانت موجودة فيها بدراسة واقع التنظيمات وما يطرأ عليها من تغيرات، فقد وجهت نشاطها إلى دراسة العمليات الإدارية وكيفية تطبيقها وكيف تؤثر هذه العمليات على سلوك الأفراد، وباعتبار التسبب الإداري سلوكا فرديا نجد أن كل نظرية عملت على التقليل من حدة هذه الظاهرة والتي ظهرت في تفسيراتهم وتجاربهم من خلال مؤشراتهم العديدة وأبعادها المختلفة كما هو موضح في أجزاء الدراسة. ومن خلال هذا يتضح لنا بصورة جلية أن مختلف النظريات تشكل ركيزة محورية في دراسة هاذين المتغيرين ولكل نظرية أسلوب ساهم في خلق أدوات ومبادئ علمية ومنهجية تقدم للباحث أسس تحليلية عديدة.

و بالإستناد إلى ما طرحناه سابقا نؤكد لنا أن من خلال هذه النظريات نستطيع تفسير واقع الأبعاد التي سبق وحددنا في إشكالية الدراسة، بمختلف جوانبها الإيجابية والسلبية وعرض مختلف التفسيرات التي من شأنها تحليل ظاهرة التسبب الإداري وإظهار مختلف عوامله التنظيمية المؤثرة فيه .وبالرغم من أن هذه

النظريات تعترضها إنتقادات فكرية ومعرفية عديدة حول عدم تلائم مبادئها مع واقع المؤسسة الجزائرية، نشير في هذا الصدد إلى أن علم الإدارة و سسيولوجيا التنظيمات تكتسب أهميتها من خلال هذه النظريات التي تفسر علاقات الظواهر ببعضها البعض و على الباحث أن يعرف كيف يستفيد منها عن طريق قولبتها حسب ما يتلاءم مع القالب العام لمجتمعه حيث تشكل فرضياتها منطلقات هامة لكل دراسة .

و في ضوء تفحصنا لهذه النظريات وأهم منطلقاتها قد أفدنا في تحديد أهم المراحل الأساسية للرقابة وأهم أساليبها الفعالة في رصد حالات التسيب الإداري وقد وفرت لنا الأطر المعرفية والفكرية الهامة لخصر موضوع الدراسة بما يمكننا من ضبط أهم متغيراتها وعلاقاتها الواقعية وقد قدمت لنا صورة متكاملة حور الموضوع مما ساهم في إيضاحه بشكل جلي ليوجه أهدافنا نحو تحليل والبحث عن متغيرات هامة تتعلق بالحقبة الميدانية للمؤسسة الجزائرية وذلك في حدود إمكانياتنا المعرفية والمادية المتواضعة.

## خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى أهم المدارس والنظريات المفسرة لواقع الرقابة الإدارية والتسبب الإداري، وتمثل هذه المداخل النظرية في كل من المدرسة الكلاسيكية والنيوكلاسيكية والحديثة، وقد ساهمت هذه النظريات من خلال ما قدمته لنا من دعائم أساسية في توصلنا إلى العديد من الإستنتاجات والتصورات الهامة بالنسبة للدراسة، وهذا سعيًا منا لتحقيق متطلباتها النظرية والمنهجية وكذا الإمبريقية، والوصول إلى نتائج دقيقة وهامة مبنية على أساس نظري يفصل مختلف الإرتباطات التي من شأنها أن تؤثر في إتجاه الدراسة وأبعادها .

# الفصل الثالث

## أساسيات الرقابة الإدارية

- أولا: التطور التاريخي للرقابة الإدارية.
- ثانيا : علاقة الرقابة وتكاملها مع الوظائف الإدارية الأخرى.
- ثالثا: أهمية الرقابة الإدارية.
- رابعا: أهداف الرقابة الإدارية.
- خامسا : أنواع الرقابة الإدارية.
- سادسا: خطوات الرقابة الإدارية.
- سابعا: دور لرقابة الإدارية.
- ثامنا: خصائص وشروط النظام الرقابي الفعال.
- تاسعا: أساليب وأدوات الرقابة الإدارية.
- عاشرا: معوقات الرقابة الإدارية.
- الحادي عشر: التأثير السلوكي للرقابة الإدارية.

## تمهيد:

الرقابة الإدارية بإعتبارها أحد أهم وظائف العملية الإدارية تعد ركنا أساسيا لا بد منه لتقييم أداء الموارد البشرية في المنظمات باختلاف أنواعها. وقد ظهرت الرقابة على الأداء الوظيفي منذ القدم، إلا أنه ما زال يحيطها البعض من سوء الفهم والغموض. لكن بالرغم من هذا، إلا أن أهميتها ودورها لم يتراجع لأنها تعد بمثابة حلقة الوصل بين مختلف وظائف الإدارة وتبرز أهميتها على الأداء الوظيفي فيما تقدمه من تغذية راجعة يتم على أساسها تقويم وتعديل الإنحرافات والأخطاء والكشف عن معوقات التنفيذ والإنجاز لتحويل دون الوصول للأهداف المخططة. والرقابة كنظام يجب أن تعتمد عليه جميع المنظمات، مهما كان نوعها أو مجال نشاطها. ولا تقتصر على مستوى إداري معين، بل شاملة وعمامة لكافة المستويات. وهي بذلك تلعب دورا مهما في تحديد مدى كفاءة الإدارة وفعاليتها. إضافة لأنها تقوم بضمان اتخاذ قرارات عقلانية وصائبة، مع ضرورة الأخذ بعين الإعتبار الأساليب المتبعة والمناسبة للنشاط والتوقيت المناسب لها.<sup>1</sup> وعلى هذا الأساس نهدف من خلال هذا الفصل إلى عرض مختلف الجوانب النظرية للرقابة الإدارية ومختلف أبعادها ومبادئها ومقوماتها والتي توضح بصورة جلية أن العملية الرقابية لا بد ان تتطلب مستويات عليا من الاسس العلمية والأساليب العملية والتي لا بد أن تتفق مع طبيعة الهيكل التنظيمي للمؤسسة وطبيعة المرؤوسين وعليه تتمثل هذه المعالم النظرية في التعريفات ودراسات السابقة التي تبرز الحاجة الماسة للرقابة الإدارية وتظهر من خلال مختلف العوامل التالية :

## أولاً: التطور التاريخي للرقابة الإدارية:

الرقابة الإدارية كغيرها من الوظائف النظرية الإدارية ساهمت بدور رئيسي في تنظيم المجتمعات ومؤسساتها عبر مختلف مراحل التاريخ وتطورت تبعا لذلك حتى أصبحت اليوم برأي علماء الإدارة والإقتصاد والمالية أن أي نظام إداري ومادي لا تتوفر فيه رقابة فعالة ومنتظمة يعتبر نظاما ناقصا يفتقر إلى مقومات وجوده، و يرى هؤلاء العلماء أن الرقابة ظاهرة ضرورية وطبيعية في أي مجتمع لأنها تمثل الضوابط لكل تصرف يتعدى أثره الغير. مارس العرب الرقابة منذ النشأة الاولى للحضارة العربية حيث بدأت في عهد الرسول صلى الله عليه وسلم، فقد كان يكشف أعمال الولاة ويسمع ما ينقل إليهم من أخبار وكان يستوفي الحساب على العمال ويحاسبهم على المستخرج والمنصرف فقد كان ليه الصلاة والسلام صارما شديدا في الأمور التي تتعلق بالأمانة ومن جهة أخرى

<sup>1</sup>نجمي مسعود: دور الرقابة الإدارية في تنمية المورد البشري ، مجلة الحقائق الدراسات النفسية و الإجتماعية ، العدد السادس، جامعة

تميزت أساليب إدارته لشؤون الإسلام والمسلمين والحفاظ على حقوقهم بالمثالية<sup>1</sup>. وعلى منواله سار الخلفاء في مراقبة العمال ومن أبرزهم أبو بكر رضي الله عنه يمارس الدور الرقابي بنفسه على عمال أما عمر بن الخطاب فقد طور آلية الرقابة الإدارية، إذ كان مهتما بهذا الأمر أشد الاهتمام فاستشعاره للمسؤولية جعله يراها من واجبات الإمام، وليست الرقابة لمرة أو مرات ثم تقف، بل هي رقابة دائمة، حتى لا يقل العمل، أو يحصل تجاوزات فيه كما كان يرسل المفتش العاموكذا تحقيقه في شكوى. وقد اشتهرت طريقته الرقابية بالصرامة والاستمرارية فكان من سياسته الإدارية الاعتماد على السجلات حيث كان يجرد فيها كل ما يخص الميزانيات والملاحظات وكان عمر رضي الله عنه يقوم بجولات تفتيشية في جميع البلاد التي تحت سلطته أو يكلف أحد أتباعه بما كما أنه كان عمر رضي الله عنه يراقب سلوك عماله ويحاسبهم إذا ما رأى ما لا يقبل في سلوكهم<sup>2</sup> فقد أنشأ الدواوين التي تمكنه من ذلك، مثل ديوان العطاء والحسبة وديوان الخراج والجباية لضبط الوارد والمنصرف، وكان لهذه الدواوين فروع في الأقاليم. وأبرز ما تميزت به الإدارة الإسلامية هو إهتمام بالعنصر البشري والعلاقات الإنسانية وقد نظمت للإنسان كل ما يحتاجه أثناء عمله من مأكّل ومشرب وملبس، حيث يحتل الجانب الإنساني فيها مكانا بارزا.<sup>3</sup>

عرف الرومان الرقابة الإدارية وإستخدموها في تنظيم إمبراطوريتهم في العصور الوسطى وقد تطورت الرقابة أكثر فاكتر فظهرت الحاجة إلى وجود السلطات الثلاث في نظام الدولة في أوروبا وهي السلطة التشريعية والقضائية إلى جانب التنفيذية وحتى عام 1256م تأسست غرفة المحاسبة باريس التي أنشأها الملك سانت لويس وكان مهامه الرقابة على الحسابات وإصدار الأحكام. وتوالت 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 وأسلوب تنظيمها وإدارتها ومع ظهور الدولة الحديثة تطلب وجود أحكام وضوابط على أداء التخطيط والتنظيم والتوجيه بطريقة تتميز بالكامل إضافة إلى تحقيق الأهداف التي تقصدها الخطة فإن مدى الأهداف يصبح معيارا للحكم على كفاءته ومقدرته في أداء مهامه<sup>4</sup>. ترجع نشأة علم الإدارة الحديثة إلى بداية ظهور المجتمع الصناعي في النصف الثاني من القرن التاسع عشر حين شعر رجال الاعمال بضرورة قيام فكر إداري ينظم إنتاج وتسويق سلعهم ويحدد علاقات الإنتاج بينهم وبين جمهور العاملين. غير ان هذا لا يعني أن الإدارة لم

<sup>1</sup> عبد العزيز بن سعد الدغثير: الرقابة الإدارية، الرياض، ص11

<sup>2</sup> حسين أحمد الطراونة، توفيق صالح عبد الهادي: الرقابة الإدارية المفهوم و الممارسة، دار مكتبة الخامد للنشر

والتوزيع، عمان، 2011، ص26

<sup>3</sup> محمد أمين بن شيخ بن مزيد الموريتاني: الرقابة الإدارية في العهد الراشدي، دار الكتب العلمية، بيروت، ص 4

<sup>4</sup> حسين أحمد الطراونة: نفس المرجع السابق، ص 26

تكن معروفة قبل ذلك، فنشأة الإدارة ترجع إلى بداية الخليقة وكانت تعتمد بصورة أكبر على الصفات الذاتية والموهبة الشخصية للحاكمين والإداريين. ففي الفكر الإداري الإسلامي تأخذ القرارات بالرجوع نصوص القرآن وتوجيهاته والذي يقوم على أساس القيم الإنسانية والممارسات الفعلية للعملية الإدارية من تخطيط وتوجيه ورقابة ومتابعة. إن الوظائف الإدارية بسمياتها الحديثة لم تكن تسمى بنفس المسميات الحالية لكن العبرة هي أن الإدارة ليست علم حديث إنما عرفت<sup>1</sup> بتطبيقاته المختلفة على أرض الواقع وفي مختلف الحضارات ، خاصة عملية الرقابة الإدارية .

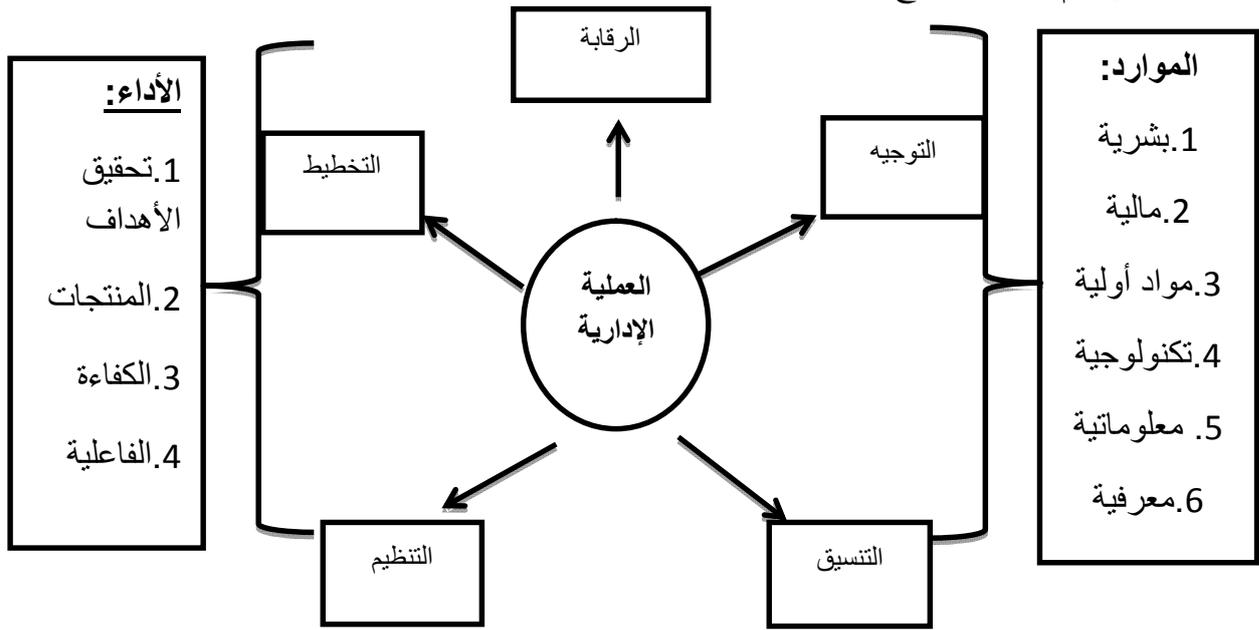
### ثانيا :علاقة الرقابة وتكاملها مع الوظائف الإدارية المختلفة:

كما اتضح من قبل أن الوظائف الإدارية تتكامل فيما بينها مكونة نظاماً واحداً هو نظام الإدارة والذي يعتبر هدفه هو هدف المنظمة، وبالتالي فإن أي من الوظائف الإدارية تعتبر نظاماً فرعياً يتكامل مع الأنظمة الفرعية الأخرى (الوظائف الأخرى) ليحقق هدف النظام الإداري للمنظمة، من هذا المنطلق يمكن القول أن وظيفة الرقابة تتكامل أيضاً مع الوظائف الأخرى من تخطيط وتنظيم وتوجيه. ويشبه علماء الإدارة المنظمة بجسم الإنسان وإن الرقابة بمثابة الجهاز العصبي حيث إن ما تسفر عنه الرقابة من نتائج يعتبر مؤشراً لإتخاذ القرارات قد تكون توجيهية أو علاجية في سبيل تحقيق الهدف الذي تنشده المنظمة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> رجب عبد الحميد: مبادئ الإدارة العامة، دار أبو المجد للطباعة و النشر، مصر، 2009، ص 246.

<sup>2</sup> قصي علي عمار : مقرر الرقابة الإدارية و المالية، جامعة الشام فرع اللاذقية، كلية العلوم الإدارية، سوريا، 2011، ص 8.

الشكل رقم (06): يوضح الوظائف الإدارية



المصدر: عمر محمد دره: نفس المرجع السابق، ص 19

### 1. الرقابة والتخطيط:

في الواقع، يبنى التخطيط الجيد على التحديد الواضح للأهداف، حيث إنه كلما كانت الأهداف واضحة كلما ساعدت على تخطيط برامج العمل، حيث يقوم التخطيط على تحليل الأهداف إلى برامج عمل زمنية، والتي توضح كيفية التنفيذ وفتراته، والأداء المطلوب من حيث مواصفاته وكمياته على شكل مقاييس أو معايير (حدود دنيا وعليا لها) يتم من خلالها تقييم الأداء الفعلي ومقارنته بما هو مخطط مسبقاً. وقد حدد بيتر داركر ثمانية مجالات رئيسية يمكن أن يتم تحديد الأهداف فيها في شكل أداء أو نتائج وقد شملت هذه المجالات: الإنتاجية؛ والوضع في السوق؛ والموارد المادية والمالية؛ والابتكار والابداع؛ والمقدرة على الربح؛ وأداء الإدارة؛ والمسؤولية الاجتماعية؛ وأداء الأفراد وميولهم. فقد تؤدي عمليات القياس إلى اكتشاف خلل في الخطة وربما تؤدي إلى إعادة التخطيط من جديد، وأحياناً يحدث تغير مؤقت في الظروف الخارجية يستدعي القيام ببعض المعالجات أو التعديلات إلى حين استقرار الظروف على طبيعتها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>قصي علي عمار: نفس المرجع السابق، ص 8

## 2. الرقابة والتنظيم

لا شك أن وظيفة التنظيم تعتبر الوظيفة الثانية والمهمة من وظائف الإدارة، والتنظيم بمفهومه الأشمل يعني توزيع العمل بين الوحدات الإدارية والأشخاص العاملين فيها ثم يعمل على إقامة العلاقات وطرق الإتصال بينها، وتحديد السلطات التي يتمتع بها كل فرد يعمل في المنظمة والمسؤوليات التي يترتب عليه بشكل يكفل تنفيذ الخطط المرسومة، أي إن التنظيم يحقق لأعمال المشروع الاستقرار والثبات ويبعدها عن الفوضى والإضطراب. وتظهر علاقة وظيفة الرقابة بوظيفة التنظيم من خلال النقاط ثلاث الآتية<sup>1</sup>:

- حتى تستكمل العملية الرقابية دورها وتحقق أهدافها لا بد أن يكون هناك هيكل تنظيمي سليم وواضح يتم من خلاله تحديد المستويات الإدارية والإدارات والأقسام والوحدات والوظائف من حيث مهام وواجبات ومسؤوليات الوظيفة وعلاقتها بالوظائف الأخرى.
- لاشك أن التنظيم المستوفي لمبادئ التنظيم الجيد سوف يؤدي الى إتمام العملية الرقابية بفاعلة، ونورد فيما يلي بعضاً أو أهم مبادئ التنظيم الجيد.
  - مبدأ التخصص: كلما كان هناك تخصص كلما ازد من الكفاءة في الإدارة والعمل.
  - مبدأ وحدة الرئاسة: أي أن يكون الموظف مسؤولاً أمام شخص واحد (وحدة العمل)
  - مبدأ تساوي السلطة مع المسؤولية: أن يكون هناك توازن بين ما يعطى الموظف من سلطات وما يتحمل من مسؤوليات، أي لا بد أن يتم منحه الصلاحية التي تمكنه من إنجاز العمل قبل أن يجاسب عليه.
  - مبدأ قصر خط السلطة.
  - مبدأ المرونة: قدر من الصلاحية لمواجهة التغيرات الحادثة.

**أثر المركزية واللامركزية على العمليات الرقابية:** إن المركزية تؤدي إلى تقليل فرص التفويض للسلطات بينما تزيد مساحات التفويض للسلطات في حالات اللامركزية. حيث نجد أن المدير يمنح المزيد من سلطاته

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق ، ص 9

لمرؤوسيه للقيام بأعمالهم وفي هذه الحالة تزيد حالات عدم قدرة المدير على التحكم في نتائج الأعمال أي بمعنى تصعب العملية الرقابية. والجدول التالي يوضح أثر درجة اللامركزية على الرقابة<sup>1</sup>.

**الجدول رقم (01):** يبين أثر درجة اللامركزية على الرقابة

درجة اللامركزية	نوع المعايير الرقابية	معدل تكرار القياس
جميع القرارات مركزية ما عدا القرارات الروتينية.	بيانات تفصيلية عن كيفية تنفيذ كل عمل وإنتاج كل عامل.	يوميًا وكل ساعة لدرجة إستمرار العمل والجودة.
قرارات في حدود السياسات والبرامج والطرق المحددة.	نتائج كل مرحلة، معدلات المصروفات، معدل الكفاية، معدل الدوران ... الخ.	أسبوعياً إلى يومياً للنتائج، وشهرياً للمعدلات والبيانات الأخرى.
مراكز الربح مثلاً أقسام صنع مستقلة أو مصانع، يمكن تحديد إيراداتها ومصروفاتها بدقة	النتائج الكلية ومعايير قليلة خاصة بالنواحي الخطيرة.	شهرياً للنتائج الرئيسية وسنوياً أو كل ربع سنة للنتائج الأخرى.

ولا شك أن المعايير الرقابية تتغير مع تغير درجة التفويض والسلطة ودرجة اللامركزية حيث نجد المدير في حالة القرارات المركزية يتابع الأداء بواسطة معايير تفصيلية. وذلك بخلاف الحال في حالة مزيد من التفويض لمرؤوسيه (الحالة اللامركزية) حيث نجده يركز على النتائج بدلاً من التفاصيل الأداء، فكلما فوضت السلطة كلما كانت رقابة المدير المفوض لها على النتائج النهائية دون التفاصيل. ولضمان الدقة في الرقابة في حالات اللامركزية، لابد من مراعاة النقاط الآتية<sup>2</sup>:

- وصول المعلومات للمدير في الوقت المناسب من المستويات التي تم تفويض السلطة لها، وهذا لا يعني وصول البيانات الروتينية العادية بإستمرار، بل يتم التركيز على الحالات التي تحتاج إلى تحديد أسباب الإنحراف وإيجاد علاج مناسب لها.
- ينبغي ألا يعطي المدير الإنطباع لمرؤوسيه بأن حدوث أي مشكلة أثناء التنفيذ دليل على ضعفهم أو إنخفاض كفاءتهم.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق ، ص 9

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص10

- كما يجب على المدير ألا يتدخل في السلطة الممنوحة إليهم بسلبهم إياها، إنما يكون تدخله عند تجاوز المرؤوس للصلاحيات الممنوحة له في السلطة.
- كما يجب على المدير أن يتأكد من كفاءة وقدرات المرؤوسين الذين يفوض لهم سلطاته.

### 3. الرقابة والتوجيه:

إن التوجيه يتضمن: القيادة والإشراف، والدافعية والتحفيز، واتخاذ القرارات، والاتصال. أي قيام المدير بإصدار التعليمات للعاملين لتنفيذ الأعمال الموكلة إليهم، وتوجيههم نحو الأداء الجيد المطلوب، أي توضيح الكيفية التي ينبغي أن يتم بها العمل ودفع وتحفيز العاملين والتأثير فيهم حتى يكونوا قادرين على مطابقة الأداء للمعايير المحددة في الخطة. ولاشك أن أي سلوك ينتهجه المدير كرد فعل لتقييمه لما وصلته من بيانات أو معلومات يعتبر اتخاذ القرارات أي تدخل في صميم وظيفة التوجيه، وهذه القرارات قد تكون داعمة لما هو محقق من إيجابيات كتحفيز العاملين، أو قد تكون لمعالجة الخلل الحادث من أجل أخذ الحيطة والحذر مستقبلاً.<sup>1</sup>

### ثالثاً: أهمية الرقابة الإدارية :

نجد أن الرقابة الإدارية لها ارتباط قوي جدا في التخطيط وهي الوظيفة التي تبين نقاط الضعف في العملية الإدارية وتتلخص أهمية الرقابة الإدارية<sup>2</sup>، في الأدوار التي تقوم بها لتحقيق الأداء المطلوب ، تبرز أهميتها في ثلاث أسباب يمكن جمعها وهي: البيئة، تعقد التنظيم، التراكم.

1. البيئة: إن كبر المؤسسات وتعددتها يفرض عليها ضرورة التجاوب مع التغيرات البيئية وبالتالي تجد نفسها مضطرة إلى التجاوب السريع مع التغيرات في البيئة<sup>3</sup>.

2. تعقد التنظيم: وتبرز أهمية الرقابة الإدارية في المنظمات المعاصرة التي تتميز بتشابك وتعقيد الأنظمة فيها بما يؤدي إلى ضرورة أنشطة رقابية لازمة لتوجيه فعاليات المنظمة نحو تحقيق أهدافها بقاء المشكلات التي لا يمكن تجاوزها بدون إتخاذ الإجراءات الكفيلة بشأها يؤدي في الغالب إلى عرقلة إنسياب أداء فعاليات المنظمة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص10

<sup>2</sup> معن محمود العياصرة، مروان محمد بني أحمد : القيادة و الرقابة و الإتصال الإداري، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2008، ص316

<sup>3</sup> خليل محمد حسن الشماع : نفس المرجع السابق، ص316.

<sup>4</sup> علي شريف، مبادئ الإدارة مدخل الأنظمة في تحليل العملية الإداري، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص 354.

3. التراكم: وتعني أي خطأ إن لم نكشفه في وقته ويومه فسوف يتراكم ذلك الخطأ ويصبح خطيرا في اليوم الموالي وهنا تظهر أهمية الرقابة في تمكين المنظمة في العمل بشكل فعال لإنجاز الأنشطة والمهام وفقا للمعايير الأداء الكفؤ ولتحقيق الأهداف المرجوة<sup>1</sup>.

كما يمكننا أيضا أن نلخص أهميتها في العناصر التالية:

1. إرتباطها بالعملية الإدارية إرتباطا وثيقا، لأن كل من التخطيط والتنظيم والتوجيه يؤثران ويتأثران بالرقابة، أي هناك تفاعل مشترك بين هذه الأنشطة بما يحقق الأهداف التي تسعى لها المنظمة.
2. إن عملية الرقابة تمثل المحصلة النهائية لأنشطة ومهام المنظمة فمن خلالها يمكن قياس مدى كفاءة الخطط الموضوعة وأساليب تنفيذها.
3. ترتبط الرقابة إرتباطا وثيقا بوظيفة التخطيط لأن التخطيط هو مطلب أساسي للقيام بوظيفة الرقابة.
4. إن أي برنامج للرقابة يتطلب وجود هيكل تنظيمي والمتمثل في أوجه المسؤولية المختلفة للمديرين
5. نظام الرقابة الفعال يمكن المديرين من التحكم والكشف عن الأخطاء في وقتها ومحاوله حلها والتغلب عليه<sup>2</sup>.

رابعا: أهداف الرقابة الإدارية :

إن للعملية الرقابة جملة من الأهداف تختلف من منظمة وحيث يستهدف تحقيق التوازن التكاملي للمنظمة في كل الآجال القصيرة أو الطويلة من خلال مكونين أساسيين وهما مكون الضبط ويعني ضبط التنفيذ، ومكون التكيف ويعني إحداث الملائمة بين التدفق المعلومات إلى المنظمة وإتخاذ القرارات الإستراتيجية داخل المنظمة<sup>3</sup>. كما يمكننا أن نحدد هذه الأهداف في العناصر الموالية<sup>4</sup> :

1. تذليل المشكلات والعقبات التي تعترض إنسياب العمل التنفيذي.

<sup>1</sup> خليل محمد حسن الشماع : نفس المرجع السابق، ص 317.

<sup>2</sup> السعيد بلوم: أساليب الرقابة و دورها في تقييم أداء المؤسسة الإقتصادية، دراسة ميدانية بمؤسسة المحركات و الجراتات السوناكوم، رسالة ماجستير في تنمية الموارد البشرية، جامعة المنتوري بقسنطينة، 2007، ص 36.

<sup>3</sup> محمد الصيرفي: العملية الإدارية، مؤسسة حورس الدولية ، مصر ، 2008 ، ص 107

<sup>4</sup> كمال بودانة: نفس الرجع السابق، ص 56

2. التأكد من أن المستويات الإدارية العليا في المنظمة على إمام تام بما يتم من أعمال في المستويات التي تشرف عليها، وأن المستويات الإدارية الأخرى تصلها المعلومات الضرورية بوضوح وسهولة حتى تتم عمليات التنسيق والتوجيه واتخاذ القرارات.
3. التأكد من أن الحقوق والمزايا المقررة للأفراد والعاملين محترمة، وأنه لا يوجد تعسف في استخدام السلطة، وأن الجميع سواسية أمام النظام.
4. تقييم المديرين للتأكد من كفاءتهم في كافة المستويات وحسن سلوكهم.
5. التأكد من أن القواعد المقررة مطبقة على ال وجه الصحيح وبخاصة في المسائل المالية وفي حدود التصرف بها، وذلك منعا لحدوث انحرافات من جانب الأمناء على الأموال وتفاديا لأي إسراف في النفقات التي لا مبرر لها.
6. تكشف عن مدى ولاء ورضا الموظفين والعمال ورؤسائهم على المؤسسة التي يعملون.
7. معرفة كفاءة أداء العاملين لأنشطتهم في المنظمات، وتقوم الأداء لتحقيق الأهداف العامة للمنظمات<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> كمال بودانة: نفس المرجع السابق، ص56

خامساً: أنواع الرقابة الإدارية :

الجدول رقم (02) يوضح أنواع الرقابة الإدارية.

الرقابة الإدارية من حيث الزمن وتنقسم إلى ثلاث أنواع:	
الرقابة الوقائية السابقة	يعمل هذا النوع على أساس التنبؤ أو توقع الخطأ واكتشافه قبل حدوثه ويأخذ هذا النوع من الرقابة ضرورة الإستعداد لمواجهة الأخطاء والإستعداد لها قبل حدوثها <sup>1</sup> .
الرقابة المتزامنة المستمرة	و يقصد بهذا النوع مراقبة العمال أولاً بأول ،حيث يتم قياس الأداء الحالي ومقارنته بالمعياري، لاكتشاف الإنحرافات لحظة وقوعها ،و العمل على تصحيحها
الرقابة اللاحقة التصحيحية	لا تتوقف بمجرد إنجاز العمل، حيث يتم مقارنة الإنجاز الفعلي العام بالمعايير الموضوعه سلفاً في الخطة ،و الغرض من هذا الإجراء هو رصد الإنحرافات ،و الإبلاغ عنها بعد فترة من وقوعها لعلاجها ومنع تكرارها في المستقبل
الرقابة الإدارية من حيث المستويات الإدارية، ويقسم إلى ثلاثة أقسام	
الرقابة على مستوى الفرد	و يتمثل المستوى الأول في الرقابة ويستخدم لتقييم أداء الأفراد ومعرفة مستوى كفاءتهم في العمل وسلوكهم بمقارنة أدائهم مع المعايير الأداء الموضوعه.
الرقابة على مستوى الوحدة الإدارية	و تمثل المستوى الثاني، ويستخدم لتقييم الأداء الفعلي للإدارة أو الوحدة أو قسم ككل داخل المنظمة
الرقابة على مستوى المنظمة	و يتمثل في المستوى الثالث من الرقابة الإدارية، ويستخدم لتقييم الأداء الكلي للمنظمة، ومعرفة مدى كفاءتها في تحقيق الأهداف العامة التي تعمل من أجلها
الرقابة الإدارية من حيث مصدرها وتنقسم إلى:	
الرقابة الداخلية	و هي الرقابة التي تتم داخل المنظمة وعلى كافة المستويات الإدارية والعاملين فيها على إختلاف وظائفهم ومواقعهم في التنظيم، وفي معظم الأحيان تكون هناك وحدة إدارية متخصصة في الرقابة الداخلية.

<sup>1</sup> عمر الطراونة: الاستراتيجيات الإدارية الحديثة، دار البداية ، الأردن، ط1، 2012، ص 128

الرقابة الخارجية	وهي الرقابة التي تتم خارج المنظمة وتقوم بها الجهات الرقابية المختصة مثل ديوان الرقابة الإدارية والمالية.
الرقابة الإدارية من حيث نوعية الإنحراف وتنقسم إلى :	
الرقابة الإيجابية	هي الرقابة التي تختص بتحديد الإنحرافات الإيجابية لمعرفة أسبابها وتدعيمها ومن ثم الاستفادة منها مستقبلا.
الرقابة السلبية	و هي الرقابة التي تختص بتحديد الإنحرافات السلبية والكشف عن الأخطاء ومعرفة أسبابها والعمل على تصحيحها وإتخاذ الإجراءات لمنع حدوثها في المستقبل.
الرقابة الإدارية من حيث تنظيمها، وتنقسم إلى	
الرقابة المفاجئة	و هي الرقابة التي تتم بصورة مفاجئة دون إنذار مسبق ودون ترتيبات وتشبه حملات التفتيش <sup>1</sup>
الرقابة الدورية	و هي التي تتم بصورة دورية ومنتظمة وتتم حسب جدول زمني محدد يتم تحديده شهريا أو أسبوعيا أو شهريا أو سنويا <sup>2</sup>
الرقابة المستمرة	و هي التي تتم بصورة مستمرة عن طريق المتابعة والإشراف والتقييم المستمر للعاملين والعمليات والمخرجات

المصدر: أحمد كمال مصطفى الملاحي : دور الرقابة الإدارية في تحسين مستوى الأداء الإداري في جهاز الشرطة الفلسطينية ، رسالة مقدمة للحصول على درجة ماجستير في تخصص الإدارة والسياسة، 2016، ص، ص30، 32.

### سادسا: خطوات الرقابة الإدارية:

يتطلب النظام الرقابي في أي منظمة خطوات معينة بحيث لا يمكن تطبيق الرقابة بدون التحديد المسبق للخطوات التنظيمية التي تجعل من أي نظام رقابي فعال، حيث يمكننا نلخص أبرز الخطوات للنظام الرقابي<sup>3</sup> فيما يلي:

<sup>1</sup> محمد محمود مصطفى: الرقابة الإدارية، دار البداية، بيروت، ط1، 2017، ص 107

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 107

<sup>3</sup> مسعود نجيمي : الرقابة التنظيمية و علاقتها بتنمية مهارات المورد البشري، دراسة ميدانية بجامعة زيان عاشور بالجلفة، أطروحة دكتوراه في تخصص علم الاجتماع التنظيم و الموارد البشرية، جامعة زيان عاشور، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، (2020/2019)،

1. **مرحلة تحديد الأهداف:** من المعلوم أن لكل منظمة مهما كانت كبية أم صغيرة، عامة أم خاصة لها أهدافها الخاصة بها نطلق عليها الأهداف التنظيمية أو الغايات، والتي بموجبها يوجه نظام الإدارة، فأهمية الأهداف التنظيمية بالغة في المؤسسة كونها تقدم للمديرين والعاملين بالمنظمات العديد من الإرشادات مثل إتخاذ القرارات والكفاءة التنظيمية والمساعدة في تقييم الأداء على أنه يجب الإشارة إلى تحديد الأهداف وهو الأساس لموضوع وتحديد المعايير والمقاييس حيث أنه بدون وجود أهداف لأي منظمة فإنه من المتعذر وضع المعايير أو المقاييس لأن هدفها تبيان تحقيق الأهداف. إن وضع الأهداف للمنظمة من مسؤولية الإدارة العليا في المنظمة لأنها تعكس فلسفتها ودورها بالمجتمع وهي تعتبر الوثيقة المراد تحقيقها بالمستقبل.<sup>1</sup>

2. **تحديد المعايير الموضوعية:** تمثل أهمية وضع المعايير أو المؤشرات القياسية الخطوة الأولى في عملية الرقابة السليمة، و تتبع المعايير والخطط المعتمدة ذاتها وقد ركز التقليديون على ضرورة إعتتماد معايير صارمة ومحددة للقياس لا يجوز للمرؤوسين تجاوزها إطلاقاً، و إما ينبغي إعتتمادها والإلتزام بها بشكل دقيق . أما المدرسة السلوكية فقد أكدت على مبدأ الرقابة الذاتية التي يتم من خلالها إعطاء الفرد الحرية الواسعة في إنجاز الأهداف وفق أولويات تحددها طبيعة الأداء المطلوب بدون تدخل مباشر من قبل المشرفين وفي كلتا الفكرين معا يفتقدان لمقاييس نمطية يمكن إعتتمادها في قياس النتائج المحققة والفعالية ولكي نستطيع من خلالها تحديد الإنحرافات التي ترافق الأداء بشكل عام<sup>2</sup> ، ويجب توفر مجموعة من المعايير يصعب الحكم على العمل المنجز بدونها ويجب أن تكون هذه المعايير مشتقة بدقة من أهداف المنظمة ومتوافقة معها وتسعى لتحقيقها بأفضل كفاءة وفعالية وتمثل هذه المعايير في<sup>3</sup> :

✓ **المعايير الكمية:** وهي المؤشرات القابلة للقياس كمياً مثل الأعداد والأحجام والمبالغ

✓ **المعايير النوعية:** وتمثل الصفات التمييزية والإعتيادية مثل الجودة ودرجة المطابقة والملائمة .

✓ **المعايير الزمنية:** وهي المعايير التي تعتمد على وحدة الزمن أساساً للقياسات الموضوعية مثل عدد الساعات أو الأيام.

<sup>1</sup> مرح طاهر شكري : أهداف المنظمة الرقابة الإدارية و علاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية ، جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا، فلسطين، 2016، ص25.

<sup>2</sup> محمد حسن الشماخ: نفس المرجع السابق، ص318

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق: ص 318

✓ **المعايير المالية** : وتمثل المؤشرات التي تعتمد على الوحدة النقدية مثل الملف والإيرادات والعائد على الإستثمار.

و لا بد أن تتصف المعايير أو المؤشرات القياسية بعدد من الصفات مثل الوضوح والقابلية للتحقق والمرونة إذا توفر مثل هذه الخصائص فمن شأنه أن يحقق إمكانية الأداء بمستوى أعلى. أما غياب هذه السمات فيؤدي إلى إضعاف القدرة الذاتية لأفراد العاملين وللمنظمة ككل<sup>1</sup>.

3. **قياس الأداء الفعلي** : تستلزم وظيفة الرقابة قياس الأداء الفعلي سواء قبل التنفيذ المتكامل للمهام الفنية أو الإدارية، أو أثنائها أو بعدها وتعد ممارسة القياس الفعلي للأداء من خلال التنبؤ بما سيكون عليه الواقع الفعلي مستقبلا حالة متطورة في أداء فعالية الرقابة، وتعد الإجراءات المتخذة لتصحيح الأداء قبل الإنهاء من تنفيذ الخطط يتخذ أسلوبا من الرقابة الوقائية، هذا بالمقارنة مع فعاليات الرقابة التي تتم خلال الأداء والتي يطلق عليها الرقابة المتزامنة وهي ذات أثر كبير في تجاوز الإنحرافات قبل وقوعها. أما إذا تمت عملية الرقابة بعد لإنجاز الفعلي للأداء فإن الإجراءات المتخذة بشأنها تسمى بالرقابة العلاجية أو اللاحقة . ويتطلب اعتماد هذه الأساليب ممارسة القياس بالنسبة للأداء الفعلي بإعتباره خطوة أساسية في عملية إجراء الرقابة. كما أن الأساليب الثلاثة تستخدم عادة المنظمة المعاصرة بسبب ترابطها سوية وبشكل كبير<sup>2</sup>.

4. **مقارنة الأداء المتحقق بالمعايير الموضوعية**: تؤلف عملية المقارنة خطوة منطقية لاحقة في عملية الرقابة، لأن توافر المعايير القياسية والأداء المتحقق فعلا يتيح إمكانية المقارنة بين الاثنين للكشف عن الإنحرافات الحاصلة بين المخطط والمتحقق فعلا، ومن خلال هذه المقارنة يمكن تحديد الإنحرافات السلبية والإيجابية<sup>3</sup>.

5. **تشخيص أسباب الإنحرافات**: وفي ضوء هذه المقارنة بين الأداء الفعلي والمخطط فإنه لا بد من العمل على تشخيص أسباب الإنحرافات والابتعاد عن الخطط والمعايير المنبثقة عنها. ويشمل ذلك تحديد المسؤولية على صعيد تقسيمات المنظمة والأفراد وكذلك تحديدها حسب أنواع الموارد الموجودة في المنظمة ( بشرية، مادية، مالية، معلوماتية...) وحسب العمليات التحويلية. وقد تكون الإنحرافات عن المسارات المحددة بسبب

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 319

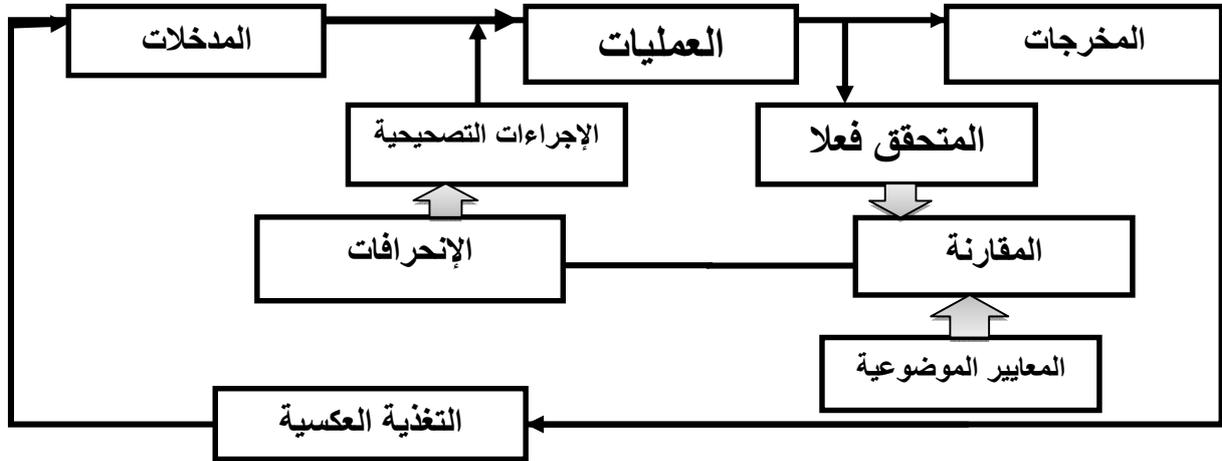
<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 319

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص 320

قصور أو خلل في أحد هذه العوامل أو باجتماع عاملين أو أكثر منها، لذلك لا بد من تحديد الأسباب بدقة موضوعية من أجل إتخاذ القرارات الإجرائية التصحيحية الوقائية، أو المتزامنة بشأئها<sup>1</sup>.

6. **إتخاذ الإجراءات التصحيحية:** إن إتخاذ الإجراءات التصحيحية الخطوة الأخيرة في عملية الرقابة بشكل فعال، لا سيما وأن تحدد الإنحرافات وتشخيص أسبابها يعطي لمتخذ القرار القدرة على إتخاذ الإجراءات المطلوبة قبل تنفيذ المتكامل للفعالية المعنية، أو الإجراء العلاجي الذي يتمثل بمعالجة الآثار الناشئة عن الإنحراف بعد تنفيذ الخطط، أو الإجراء التصحيحي المتزامن مع التنفيذ، وبالتالي معالجة المشكلات أو إزالة أثارها.

الشكل رقم (07) : يوضح عمليات الرقابة الإدارية.



المصدر: محمد حسن الشماع: نفس المرجع السابق، ص 320

### سابعاً: دور الرقابة الإدارية:

تعتبر الرقابة الإدارية الوظيفة الرئيسة الرابعة للإدارة ومن خلالها يمكن تحقيق الأهداف والخطط الإقتصادية ، ولذلك تلعب الرقابة تلعب دوراً مهماً في مساعدة المدراء من خلال<sup>2</sup> :

1. **كشف الأشياء الغير منتظمة :** إن أهمية الرقابة تتمثل في كشف الأشياء الغير منتظمة أو التي تتصف بالشذوذ والغير مرغوب فيها في المنشأة مثل عيوب المنتجات، إرتفاع التكاليف، إرتفاع معدل دوران

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 320

<sup>2</sup> خيرى أسامة: الرقابة و حماية المستهلك، دار الياة للنشر و التوزيع ، عمان، 2015، ص 132.

العمل، وبذلك فإن الكشف المبكر للأشياء الغير عادية في الغالب قد يوفر للمنشأة الوقت والمال والجهد ويحد من المشكلات أو المصاعب الصغيرة والتي قد تصبح أكثر تعقيدا لاحقا.

## 2. التغلب على المشكلات والمصاعب في حالة عدم التأكد: إن الأشياء قد لا تتماشى عادة مع

الخطط الموضوعية أو أهداف المؤسسة التي سيتم تنفيذها، وتحقيقها مستقبلا لأن هناك الكثير من العوامل البيئية التي قد تحدث تغيرات مستمرة، ومن هنا نشأت كلمة غموض أو حالات عدم التأكد مثل حالة الطلب على المنتج التكنولوجي، ومدى وفرة المادة الخام ومن خلال تطور النظام الرقابي فعال قد يمكن الإدارة من متابعة أنشطتها وتمنحها السرعة في كشف وتصحيح الانحرافات وتحقيق الأهداف<sup>1</sup>.

## 3. تحديد الفرص: تتمثل أهمية الرقابة في التركيز أو الإشارة إلى المواقف أو العمليات التي تؤدي بصورة

جيدة وغير متوقعة والتي من شأنها أن تنبه وتوجه الإدارة إلى فرص مستقبلية محتملة.

## 4. إدارة المواقف الصعبة: قد ينمو ويتسع حجم المنشأة أو ترتبط بمشاريع عمليات كبيرة ومعقدة، وبالتالي

لا بد من إستخدام 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.<sup>2</sup>

## 5. لا مركزية السلطة: إن وجود نظام رقابي جيد يعزز ويشجع المدراء على إتخاذ قرارات بالتفويض

السلطات للمستويات الإدارية الدنيا، وهذا يعني أن الرقابة تساعد الإدارة في تجاوز المحددات والقدرات الإنسانية، كما أنها تساعد عملية التنظيم من خلال الحصول على المصادر المادية والبشرية، وتوجيهها نحو تحقيق الهدف.<sup>3</sup>

## ثامنا: خصائص وشروط النظام الرقابي الجيد:

تتسم نظم الرقابة الفعالة بخصائص معينة مشتركة الأهمية وهذه الخصائص تختلف باختلاف الظروف

وتوفر لها دعم نظم الرقابية نبين أهم هذه الخصائص و الشروط فيما يلي:

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق ، ص132

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 133

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص 134

1. الملاءمة: ينبغي أن يعكس نظام الرقابة طبيعة وحاجة النشاط وينبغي على النظام الجيد أن يتم تفصيله ليناسب النشاط الذي سيطبق عليه.
2. الكشف الفوري عن الإنحرافات والنظام الرقابي المثالي وهو الذي يمنع وقوع إنحرافات.
3. التوقيت الصحيح: النظرة المستقبلية على الرغم من أن الرقابة المثالية هي الحياة الإدارية، إلا أنها تفرض فترة زمنية معينة<sup>1</sup>. إن إتخاذ إجراءات في غير الأوقات الملائمة لإتخاذها قد يتسبب في ضياع الفرصة المناسبة للتصويب والتصحيح. وعلى ذلك يتوجب إتخاذ كافة القرارات والإجراءات المتصلة بالرقابة في أوقاتها المناسبة وإلا كانت لا قيمة لها.<sup>2</sup>
4. الموضوعية: على الرغم من أن الإدارة بطبيعتها تنطوي على الكثير من الحكم الشخصي، فإن إستعمال الحكم يصبح حساسا عندما نتناول قياس أداء العامل أو رئيس قسم يتأثر مستقبله نتيجة القياس ، لذلك يجب أن يحاول المدير أن يجد مؤشرات ومعايير موضوعية قدر الإمكان.
5. المرونة: ويقصد بها قدرة النظام على مواجهة التغيير في ظروف العمل، لذلك يجب أن يتمتع النظام الرقابي بدرجة كافية من المرونة، بما يسمح بتغييره إذا حدثت تغيرات في ظروف العمل.
6. يجب أن يكون نظام الرقابة إقتصاديا وذلك أن يبرز تكلفته، وهذا يبدو سهلا إلا أن الحياة العملية تتعذر على المدير تقدير التكلفة الحقيقية والعوامل الحقيقية المترتبة عليه.<sup>3</sup>
7. دقة المعلومات: ذلك أن المعلومات غير دقيقة أو الصحيحة الناتجة عن نظام الرقابة تؤدي إلى إتخاذ القرارات غير صحيحة مما يؤدي إلى زيادة الأوضاع سوءا بدلا من تصويب الإنحرافات<sup>4</sup>

### تاسعا: أساليب وأدوات الرقابة الإدارية:

هناك أساليب وأدوات متنوعة لممارسة الرقابة داخل المنظمات الإدارية وتختلف وجهات النظر حول تحديد الأسلوب الملائم لتحقيق فعالية النظام الرقابي وعلى هذا نجد أن لكل مؤسسة أساليبها وأدواتها التي تختلف عن أي

<sup>1</sup> إطاطحين غانية: القرار الإداري و علاقته بأداء العمال داخل المنظمة، دراسة ميدانية بكل من إقامة العناصر ببحر بوعرييج و إقامة 1000 سرير بحميس مليانة ، أطروحة دكتوراه في علم إجتماع العمل و التنظيم، جامعة أبوا القاسم سعد الله ، قسم علم الإجتماع، (2014/2015)، 196

<sup>2</sup> عيد عفريج وآخرون: مبادئ في العلوم الإدارية الأصول و المفاهيم المعاصرة، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان ، 2013، ص226

<sup>3</sup> اطاطحين غانية: نفس المرجع السابق، ص 196

<sup>4</sup> عيد عفريج: نفس المرجع السابق، ص 226

تنظيم آخر. ونحن من جانبنا هذا نرى أن أهم الأساليب والأدوات الرقابية التي تأخذ بها أي منظمة حسب طبيعتها ونظامها ومتطلباتها هي كالآتي<sup>1</sup>:

**1. التقارير الإدارية:** تعتبر التقارير الإدارية أهم الأساليب الرقابية لما تتميز به من دقة في إعطاء صورة حقيقية للقيادة الإدارية والرؤساء عن كيفية إنجاز الأعمال وكفاءتهم، كما تؤدي دورا مهما في تحقيق التنسيق بين الإدارات المختلفة ومساعدة القيادة على إزالة أنواع التضارب التي تظهرها تلك التقارير. ويقصد بالتقارير الإدارية بأنها التي توضع لتقدير كفاءة العمال ويطلق عليها تقارير كفاءة العاملين، وأيضا التقارير التي تكتب لبيان كيفية سير الأعمال. وتوضع تقارير كفاءة العاملين بواسطة الرؤساء الإداريين المباشرين بهدف تقدير مستوى أداء الأعمال من جانب المرؤوسين وقد تكون هذه التقارير سرية أو علنية. وتعتبر هذه التقارير كوسيلة رقابية في أنها تدفع الرؤساء الإداريين إلى متابعة نشاط المرؤوسين لقياس كفاءة العاملين، وهناك عدة شروط لابد من توافرها حتى يحقق نظام التقارير الفائدة المرجوة منه في عملية الرقابة حيث يجب أن تصاغ بدقة وعناية ووضوح عن حالة العمل، وما تم إنجازه في الوحدة الإدارية التي تتبناها التقارير ويجب أن يحتوي التقرير كذلك على تحليل لهذه البيانات والمعلومات لكي يتوصل في النهاية إلى توصيات محددة<sup>2</sup>.

**2. الملاحظة والتفتيش:** يقصد بالملاحظة ما يقوم به الإداري أو المشرف على العمل من الملاحظة وإشراف على جميع العاملين الخاضعين لإشرافه من جهة سير عملهم والطرق المستخدمة في العمل وما يتم التوصل إليه من نتائج مثال ذلك ما نجده في مراجعة الحسابات. أما التفتيش فيعني فحص سلامة الأعمال الإدارية من الناحيتين الشكلية والموضوعية معا وفقا للبرامج المعدة مع إفراغ نتائج الفحص في تقارير خاصة ترفع إلى الجهات المختصة. ويتم التفتيش عن طريق فحص الوثائق والسجلات والأوراق الرسمية وغير ذلك من مصادر المعلومات لمعرفة حقيقة الأوضاع وخط سير الأعمال في الإدارة التي يجري عليها التفتيش. وللتفتيش صور متعددة فقد يكون فجائيا أو دوريا من حيث توقيته، ومن حيث العمل قد يشمل الإجراءات والنواحي الشكلية أو يهتم بالجوانب الموضوعية كما قد يكون ماليا أو فنيا من حيث طبيعته وأخيرا قد يكون كليا أو جزئيا بالنظر إلى حدوده ومداده.

<sup>1</sup> رجب عبد الحميد : نفس المرجع السابق ص، ص 146، 156

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 148

والهدف من التفتيش هو بيان مدى سلامة وصحة الإجراءات والكشف عن الأخطاء والانحرافات وتحديد المسؤول عنها وتحديد المسؤول عنها<sup>1</sup>.

**3. فحص الشكاوي الإدارية:** يقصد بها الطلبات على إختلاف أنواعها ومسمياتها المقدمة من المواطنين إلى الجهات الرقابية ضد الموظفين العموميين وتتعلق بمخالفاتهم للقوانين أو اللوائح أو تقصيرهم في تأدية وظائفهم ويعتبر فحص هذه الشكاوي من الوسائل الرقابية الفعالة إذ أنها تجعل من جميع المواطنين رقباء على أعمالهم وعمال الإدارات العامة هذا وقد نصت أغلب دساتير العالم على تمتع المواطنين بحق الشكوى للسلطات العامة عن مخالفة الموظفين العموميين للقانون أو إهمال واجبات ووظائفهم .

ونظرا لإتساع حالات اللجوء لإستخدام أسلوب الشكاوي الإدارية فيجب الإهتمام بوضع تنظيم دقيق يكفل لها تحقيق أهدافها على أن يتضمن هذا التنظيم ما يلي<sup>2</sup>:

- التحديد الحاسم والواضح للجهات المختصة بتلقي الشكاوي والتصدي لفحصها.
- الالتزام بضمان السرية وعدم الكشف عن مصادر الشكاوي ومقدميها.
- إلتزام مقدمي الشكوى بضوابط موضوعية ، وسرد الحقائق المؤدية بالمستندات الدالة على صحة الشكاوي للتخلص من ظاهرة الشكاوي .
- الالتزام بالمتابعة في الشكاوي وترتيب آثارها عليها لعد التأكد من صحة ما ورد بها من معلومات.<sup>3</sup>

**4. المتابعة وتقويم الأداء :** المراد هو التعرف الدائم المستمر على كيفية سير العمل وذلك على ضوء الخطة أو البرامج الموضوعية ومدى التقدم في تحقيق أهدافها. ويستلزم إجراء المتابعة الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة بصفة دورية حتى تتمكن جهة المتابعة إكتشاف الأخطاء والعمل على تداركها مستقبلا. ويقتزن إجراء المتابعة عادة بإجراء آخر وهو تقديم الأداء نظرا لوجود تلازم طبيعي بين الإجراءين حيث تستهدف المتابعة غاية بعيدة تتمثل في تمكين المتابعة في تقويم أعمال وإنجازات الجهة المشمولة بالمتابعة وذلك على أساس ان إجراء المتابعة هو الذي يساعد على معرفة ما تم تنفيذه بالفعل في مجال النشاط المشمول بهذا الإجراء<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 149

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 150

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص 150

<sup>4</sup> نفس المرجع السابق، ص 150

5. ضوابط الميزانية وحدود الإتفاق: تعتبر تقديرات الميزانية من أساليب الرقابة إذ أن الميزانية هي أداة للتنبؤ والتخطيط وأيضا أداة للرقابة حيث تستخدم للمساعدة في إجراء المقارنة والقياس بين الأهداف والإنجازات لمعرفة ما تحقق من نجاح فعادة ما تضع الميزانية ضوابط للإتفاق لا يجب أن يحدث تحطي لها إلا بناء على وجود مبررات قوية، وأن يتم التصرف في المخططات المالية في إطار الضوابط التي وضعتها الميزانية. ومن وسائل الرقابة كذلك الحدود التي يضعها الرؤساء للمرؤوسين عند تفويضهم مباشرة بعض الإختصاصات بحيث يلزم أن يرجع المرؤوس إلى رئيسه للحصول على موافقته إذا ما أراد تجاوز تلك الحدود، والحكمة في ذلك تؤول إلى بقاء مسؤولية الرئيس المفوض لجزء من إختصاصاته إلى المرؤوسين عن تلك الإختصاصات المفوضة أمام القيادة العليا للمنظمة<sup>1</sup>.

### عاشرا: معوقات الرقابة الإدارية:

تلقى عملية الرقابة الإدارية مقاومة كبيرة من المرؤوسين وذلك لأنها وظيفة متعددة وقاسية من هنا تسعى الإدارة جاهدة للتعرف على أسباب هذه المقاومة والعمل على معالجتها والتي تتمثل في:

1. الإفراط في الرقابة: فكل إدارة تسعى جاهدة لمتابعة ومراقبة الكثير من الأنشطة لتحقيق الأهداف المرجوة ولتجنب الأخطاء والانحرافات فبعض المنشآت طالبت بمتابعة ومراقبة كل ما يخص المؤسسة حتى القرارات الشخصية للعاملين على سبيل المثال، ماذا يلبسون ، قصات الشعر.... إلخ، كما يحدث في المنظمات العسكرية والجدير بالذكر إن الإدارة الفعالة لا تركز على المظاهر أو على الأنشطة بقدر ما تركز على النتائج ومن هنا فإن على الإدارة شرح وتوضيح العملية الرقابية للمرؤوسين على أنها طريقة او أداة فقط للتعرف على المتغيرات أو للتعرف على التقدم أكثر منها ضغط تكتيكي أو طريقة لمنح الحريات
2. نقص المرونة وتجنب تحمل المسؤولية: حيث عندما تكون المعايير دقيقة، موثوقة وموضوعية فإن الناس بطبيعتهم يرفضونها لأنهم يعلمون مسبقا أن الرقابة ستكشف عن نتائج أعمالهم المختلفة وتقصيرهم في أداء واجباتهم وبالتالي يخلقون نوع من المقاومة للعملية الرقابية ، كما أن هناك مجموعة من العاملين يمتازون بأدائهم الجيد أيضا يرفضون الأساليب الرقابية، ويعملون على مقاومتها لما تحمله هذه العملية من كبت لمشاعرهم وحرقاتهم<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 151

<sup>2</sup> اسامة خيربي: نفس المرجع السابق، ص 156

3. الرقابة الإستبدادية وغير الدقيقة: إن معظم الناس يرغبون بتقديم أداء جيد ومعظمهم على إستعداد إذ يتقبلوا الأساليب الرقابية التي تساعدهم على أداء واجباتهم، ولكنهم يرفضون ويقاومون الرقابة التي يعتبرونها غير صحيحة، غير دقيقة وإستبدادية. وبالتالي فإن الأنواع الرقابة السابقة قد تعتبر الخطر المهلك والذي قد يثبط معنويات الموظفين الذي يتسمون بأدائهم الجيد وتجعلهم ينسون الغرض الأساسي من العملية الرقابية<sup>1</sup>.

وقد أشار نيومان وسمر دورن أن هناك أسباب أخرى تؤدي إلى نفور الشخص من الوسائل الرقابية المستخدمة وأهمها<sup>2</sup>:

- الضغط من مصادر غير شرعية.
- الضغط الإجتماعي الذي ينافي الرقابة الرسمية .
- عدم تقبل الشخص لأهداف المشروع.
- عدم عقلانية مستويات الإنجاز.
- عدم الثقة بصحة المقاييس.
- عدم تقبل الحقائق الغير سارة.

**الحادي عشر: التأثير السلوكي والإنساني للرقابة:** للرقابة آثار إيجابية وسلبية على سلوك العامل باختلاف مراحلها:

أثر الأهداف والمعايير على السلوك: يرى أصحاب المنهج السلوكي أن هناك رد فعل سلبي للأفراد من تلك الأهداف والمعايير التي تفرضها السلطة العليا ومثال على ذلك دراسات أحد العلماء التي تبين أن عمال لف الأسلاك قد حددوا لأنفسهم معدلات إنتاج نقل تختلف عن المعايير الموضوعية ، بسبب خوفهم من البطالة حيث إعتقدوا أن الإدارة قد ترفع المعايير عما يجب وأنهم بذلك يحمون زملائهم بطيء الإنتاج، ومن الأسباب الأخرى لرد الفعل السلبي هو احتمال عدم فهم المعايير المفروضة دون توضيح لأهميتها وقيمتها ومدى الإحتياج لها وبالتالي قد يعاقب العمال ويكون سبب ذلك خارج عن إرادتهم وغير متوقعة وربما كذلك شعور العالم بأن تلك المعايير هي مجرد معايير للإلتزام فقط بالعمل وبالتالي يهملونها وقد اقترح بعض الباحثين بعض المعايير قد تكون أكثر قبولا

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 157

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 157

من طرف الأفراد أن تكون المعايير موضوعية بمعنى صحيحة وسليمة وتعكس الواقع الفعلي ومحل اعتراف واقتناع بها. توفير عنصر المشاركة الفعلي الذي يسأل عن تحقيق تلك المعايير كما أنه كلما شارك الفرد فيها كلما شعر أن هناك صفة الشرعية لتلك المعايير. لا يجب أن تكون المعايير قيّدا على حرية التصرف والمبادئ ومن ثمّة احتمال الخطأ وعدم الخوف من الخطأ<sup>1</sup>

**أثر القياس والتقييم على السلوك:** يحصل عدم رضا العمال عن التقييم عندما تكون المقاييس غير مناسبة أو غير كافية للتقييم الفعلي وتركز على الإنحرافات فقط ولا تعطي إهتمام بالجهود أو عمل الفرد أو المجموعة ، وفي الحقيقة أن رد الفعل الإيجابي للقياس، والتقييم بتأثر أو يرتبط كثيرا بالطريقة التي وضعت بها المعايير في المرحلة الأولى ومدى شمولية هذه المعايير وذلك بجانب الأسلوب الذي يتم به التقييم وأهداف الإدارة من ورائه<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> محي الدين الازهري : الإدارة من وجهة نظر المنظمة ، دار الفكر العربي، مصر، ب س، ص 301.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 340.

## خلاصة الفصل:

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى مختلف الجوانب المعرفية ومختلف أساسيات الرقابة الإدارية ، حيث أنها من العمليات الإدارية التي تتطلب قدرا عال من الموضوعية والكفاءة، كونها عاملا أساسيا يلعب دورا استراتيجيا ومباشرا في التأثير على مختلف التجاوزات التي تحدث في المؤسسة، حيث أنها من المفاهيم المعقدة بالنسبة العمالين وذلك لما يحكمها شروط ومبادئ وخصائص التي لا بد أن تكون متوفرة على مستوى التنظيم وعلى مستوى القائد في حد ذاته كونه هو المنفذ المباشر لهذه العملية. وبالتالي فإنها تمتاز بتوسع أطرها وأبعادها وأساليبه وحتى أنواعها ، وتلعب أدوارا مختلفة منها ما هو سلمي والآخر إيجابي أي انه إما أن يؤدي إلى تحقيق الأهداف بطريقة مثلى إذا ما تم إستغلالها أحسن إستغلال، وبالتالي حاولنا من خلال هذا الفصل الإلمام بمختلف السياقات النظرية والإحاطة بمفهوم الرقابة الإدارية من مختلف جوانبه البحثية وذلك بهدف تقديم صورة متكاملة عن الرقابة الإدارية ومدى الحاجة إليها في المؤسسة الجزائرية.

# الفصل الرابع

## أساسيات حول التسبب الإداري

- أولاً: الفرق بين التسبب الإداري والفساد الإداري.
- ثانياً: مظاهر التسبب الإداري.
- ثالثاً: الأسباب والمشاكل التي تقود إلى التسبب الإداري.
- رابعاً: الآثار المترتبة عن التسبب الإداري.
- خامساً: العوامل المؤثرة في التسبب الإداري.
- سادساً: أهم الحلول التصحيحية التي تتبعها المؤسسات.

تمهيد:

يُعد التخلف في الكثير من دول العالم تخلفاً إدارياً في حقيقته قبل كل شيء سواء من الناحية الاقتصادية، أو الاجتماعية، أو السياسية، فالإدارة الجيدة تترك إنباعات قوية في أعمال الدولة ومدى نجاحها والتقدم الذي تحرز في مختلف الأنشطة التي تمارسها ويمكن ملاحظة ذلك بالنظر إلى الدول المتقدمة كالولايات المتحدة وألمانيا وبريطانيا فالتطور الحاصل فيها يرجع إلى التقدم الإداري. فالإدارة في هذه الدول تتميز بالدقة والمرونة التي تصاحب مختلف الأعمال والمعاملات التي تقدم إلى الموظفين، وبالتالي فمن الضروري التركيز على الناحية الإدارية من أجل الوصول إلى المستوى المطلوب الذي يأمله كل مواطن فأى إهمال في الإدارة يؤدي إلى التسبب الإداري. وعليه فإن التسبب الإداري يرتبط في الإدارة بمسألة الغياب والتأخر عن العمل ويشمل العديد من الممارسات السلبية للموظف أثناء تأدية مهامه الرسمية كالهروب من أداء الأعمال والمعاملات المختلفة وكذلك عدم تحمل المسؤولية في أداء العمل والوساطة في إنجاز الأعمال واستغلال المركز الوظيفي والإهمال الواضح في العلاقات الوظيفية البناءة.<sup>1</sup> وعلى هذا الأساس نسعى إلى أن نقدم في هذا الفصل مجموعة من الأساسيات التي تعرف ظاهرة التسبب الإداري من مختلف جوانبه النظرية.

أولاً: الفرق بين مفهوم التسبب الإداري والفساد الإداري:

الكثير من الناس يخلط فيما بين مصطلحي "التسبب الإداري" و"الفساد الإداري"، فالفساد الإداري يعبر عن حالة يتسم فيها الفرد المسؤول بخاوية تغليب المصلحة الفردية على المصلحة العامة في قضاء الشؤون العامة للمواطنين. بمعنى أن يستخدم الموظف رتبته ونفوذه ومنصبه في قضاء شؤونه الخاصة، كأن يستخدم سيارة المصلحة لقضاء شؤونه، أو يستلم رشوة من مواطن على أن يسرع له في تحضير ملفه وغيرها من الأمور المألوفة في واقعنا الحالي. أما بالنسبة للتسبب الإداري فهو الإهمال العمدي لمنصب العمل بشكل كلي أو جزئي، وهو منتشر بكثرة في الإدارات العمومية والمصالح الحكومية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> هند إبراهيم، دراسة عن التسبب الإداري و أثره على الأداء الموظف العام في القانون بالقانون العراقي، استشارات قانونية مجانية،

(2023/01/21)، <https://www.mohamah.net/law>، 16:56

<sup>2</sup> مساهل عبد الرحمان، نفس المرجع السابق، ص4.

يعرف البنك الدولي الوجه الخاص بالفساد على أنه: إساءة إستعمال الوظيفة العامة للكسب الخاص، فالفساد يحدث عندما يقوم الموظف بقبول أو طلب وكلاء أو وسطاء لشركات أو أعمال خاصة بتقديم رشايي للإستفادة من سياسات أو إجراءات للتغلب على منافسين وتحقيق أرباح خارج إطار القوانين كما يمكن للفساد أن يحدث عن طريق إستعمال الوظيفة العامة دون اللجوء إلى الرشوة وذلك بتعيين الأقارب أو سرقة أموال الدولة مباشرة.<sup>1</sup>

التسبب الإداري يرتبط في الإدارة بمسألة الغياب والتأخير عن العمل ويشمل التسبب 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 إنعدام الحوافز المادية والمعنوية التي تجعل الموظفين يتقبلون العمل بجدية. ويعتبر التسبب الإداري من أبرز الأسباب المؤدية للفساد الإداري ، فإنعدام الحس بالمسؤولية وإهمال العامل للعمل وتعبه منه يفسر ذلك عدم رضاه عن العمل وبالتالي يقوده التسبب إلى سلوكيات تنعدم فيها الأخلاق المهنية<sup>2</sup>.

**ثانيا :مظاهر التسبب الاداري:**هناك العديد من المظاهر التي تدل وتشير وتوضح وجود تسبب في إدارة مؤسسة ما، وتلك المظاهر يمكن حصرها فيما يلي :

### 1. عدم إحترام مواقيت العمل الرسمية :

هناك العديد من المظاهر التي تدل وتشير وتوضح وجود تسبب في إدارة مؤسسة ما، وتلك المظاهر يمكن حصرها فيما يلي:

إذا كان من واجب العامل إحترام مواعيد العمل - وقت الحضور والإنصراف خاصة بالنسبة للمصالح التي ترتبط أعمالها بخدمة المواطنين الإخلاص في أدائه ولا يعتمد إلى إصطناع المرض لذا فان هنالك صورا مختلفة لعدم إحترام وقت العمل الرسمي منها نظرة العامل إلى الكم فهو ينظر دائما إلى الزمن والكم أو بمعنى أن

<sup>1</sup> منير النوري، الإصلاح الإداري و أهميته في القضاء على التسبب و الفساد الإداري، جامعة حسبية بن بوعللي الشلف، ب.س، الجزائر، ص3.

<sup>2</sup> حمزة حسين خضر الطائي، مازن ليلو راضي: الفساد الإداري في الوظيفة العامة، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2014، ص21.

العامل قد يتأخر في الحضور للعمل وقد يبكر في مغادرته، وإذا كان هناك ضبط إداري شكلي فهو يأتي في الموعد وينصرف في الموعد الرسمي، ولكنه لا يعمل، فيكون قارئاً للجريدة أو مستقبل لزياره، أو ينتقل من مكتب إلى مكتب ومن إدارة إلى أخرى لعقد ندوات خاصة بين العاملين في مكان العمل لتبادل آراء الترقية والعلوات والأجور، وهذا ما يؤدي إلى عدم الالتزام بتأدية الأعمال أثناء ساعات العمل الرسمية، والذي يترتب عليه تدهور مستوى الأداء<sup>1</sup>، ويمثل التغيب أهم مظهر من مظاهر التسبب وقد يتخذ أكثر من صورة ويتم لأكثر من سبب ومن أهم صورته :

عدم حضور الموظف أصلاً لمقر عمله، أو حضوره لغرض التوقيع في سجل الحضور والانصراف ثم الخروج وعدم العودة إلا في اليوم الموالي، 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 طريقة تؤدي إلى حصوله على الخدمة المطلوبة حتى ولو بالرشوة أو اللجوء إلى المعارف. ومن جهة أخرى يؤدي الغياب إلى مزيد من الغياب في حلقة مفرغة دائرية، ويصبح إنحراف موظف سبب في إنحراف بقية الموظفين بمجرد ملاحظة العمال لسلوك هذا العامل وأنه لا يوجد أي قوانين أو ضوابط لردعه ولا يوجد رقابة إدارية كفيلة تحاسبه، أما الأسباب التي تؤدي للغياب متنوعة لعل أهمها عدم توفر وسائل المواصلات في الزمان والمكان المحددين أو حدوث توعك صحي للموظف أو مشاكل عائلية، أو حالات وفاة<sup>2</sup>. وهذه الأسباب توضح التغيب اللاإرادي وتكون أسبابه خارجة عن قدرة الموظف فلا يمكن التنبه أو التحكم فيها، أما في حالة التغيب الإرادي وهو التغيب المتعمد من طرف الموظف، بوعي كامل منه وبتخطيط مسبق، ولقد أشارت بعض البحوث إلى إرتباط قوي بين بين مستوى الرضا الوظيفي والتغيب الإرادي، فغياب الموظف يعتبر مؤشراً لعدم رضاه عن عمله، فإن مستويات عليا من الرضا الوظيفي تربط بمعدلات منخفضة من سلوك التغيب

<sup>1</sup> خلفاوي حكيم: ثقافة المؤسسة و أثرها على مستوى الانضباط و التسبب دراسة حالة على المؤسسات الجزائرية (مؤسسة عامة ومؤسسة خاصة)، رسالة ماجستير في علم النفس العمل و التنظيم تخصص التنمية البشرية و فعالية الأداءات، جامعة وهران 02، كلية العلوم الإجتماعية، (2018/2017)، ص 74.

<sup>2</sup> فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة لنشر و التوزيع، الاردن، ص 251

إلا أنه ليس بالضرورة أن يكون معدل الغياب مرتفعا إذا كان مستوى التغيب مرتفعا، لأن الموظف قد يكون غير راضي عن العمل إلا أنه لا يتغيب عن عمله نظرا لحاجته الماسة للأجر. والتغيب ليس اللاإرادي.<sup>1</sup>

ليس موقفا إنسحابي بل إنه شكل من أشكال النشاط العمالي مثل الإضراب، مما يتحتم على إدارة أي مؤسسة أن تدرسها وتحسب معدلاتها، لتضع مختلف الضوابط للسيطرة عليها والحد من أثارها ولقد تعددت الوسائل المستخدمة لحساب معدلات الغياب، بهدف وضع مختلف الضوابط للسيطرة عليها من أهمها<sup>2</sup>:

$$\text{معدل غياب الموظف} = \frac{\text{عدد أيام الغياب} \times 100}{\text{عدد أيام العمل الفعلية}}$$

عدد أيام العمل الفعلية

$$\text{معدل التغيب العام} = \frac{\text{عدد أيام الغياب عن العمل في المؤسسة خلال فترة} \times 100}{\text{متوسط عدد الموظفين خلال الفترة أيام العمل الفعلية}}$$

متوسط عدد الموظفين خلال الفترة أيام العمل الفعلية

$$\text{معدل تكرار الغياب} = \frac{\text{عدد مرات الغياب} \times \text{خلال الفترة} \times 100}{\text{متوسط عدد الموظفين خلال الفترة}}$$

متوسط عدد الموظفين خلال الفترة

## 2. التأخر في الحضور والتعجل في الإنصراف:

تعتبر ظاهرة التأخر في الحضور إلى أماكن العمل من أكثر مظاهر شيوعا، والتي تتسبب في خسائر فادحة. وتعد ظاهرة التأخر أكثر المظاهر إنتشارا بين الأوساط العمالية أكثر من التغيب. خاصة إذا كان المسؤول آخر من يحضر لمكان العمل وأول من ينصرف منه، فهذا ما يؤدي إلى إفتقاد الأنظمة الإدارية مصداقيتها ويبقى الكثير من القواعد والقوانين مجرد حبر على ورق<sup>3</sup>. هناك عدة طرق لقياس التأخر، إلا أننا

<sup>1</sup> و داد السعدي: ظاهرة التسبب الإداري في القطاع الحكومي الجزائري دراسة ميدانية لقطاع الصحة بولاية الجزائر، رسالة ماجستير في العلوم السياسية و العلاقات الدولية، جامعة الجزائر 03، كلية العلوم السياسية و الإعلام، 2010، ص 12

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 13

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص 14

نقترح استخدام ساعة ضبط الدوام وتنظيم بطاقات خاصة بها تحتتم عند بدء الدوام وإنتهائه وعند المغادرة. وفي نهاية كل شهر تدقق هذه البطاقات من قبل قسم الشؤون الإدارية، ويتم حسم ساعات التأخر إذا تجاوزت الحد المسموح به، حسب النظام المعمول به من إجازات الموظف أو من راتبه الشهري. أما الفئة العليا والتخصصية أو الفنية من الموظفين، فإنها تعامل بطريقة خاصة بها، ففي حالة تأخر الإطارات عن الدوام أو مغادرتهم المؤسسة أثناء الدوام ، يجب إبلاغ قسم الشؤون الإدارية الذي يقوم بتنظيم سجل خاص بهذا الشأن، وبهذه الكيفية يمكن معرفة أو حساب التأخر الحاصل في إدارة ما خلال فترة زمنية معينة<sup>1</sup>.

وللتسبب الإداري مظاهر ومؤشرات عدة ترتبط بتضييع الوقت الرسمي للعمل من بين أهمها :

- قضاء معظم الأوقات في تبادل الزيارات بين العمال.
- إنشغال العمال بأعمال غير رسمية أثناء وقت العمل كقراءة الجرائد أو تصفح مواقع التواصل الاجتماعي.
- الخروج من المؤسسة لبعض الوقت.

### 3. تراخي وتكاسل الموظف في انجاز عمله:

يميل معظم العاملين إلى التراخي والتكاسل وعدم إنجاز العمل بالقدر المناسب، و بالرغم من توافر القدرة على العمل ولا يحفزهم على العمل عادة إلا الحافز المادي أو الصالح الشخصي من جهة أو الخوف من جهة أخرى ، ولذلك فهم يستهدفون في عملهم ببذل أقل جهد مقابل أكبر أجر ، أو على الأقل تنفيذ الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة، فإذا كانت اللوائح والتوجيهات والتعليمات توجب ساعات معينة للعمل وأخرى للراحة فإن ذلك لا يجعل الموظف حر في استعمال الأوقات غير المخصصة للعمل حيث أن القاعدة العامة هي العامل كله مخصص لواجبات منصبه وأن تحديد ساعات العمل هو مجرد أسلوب

<sup>1</sup> فيصل حسونة ، نفس المرجع السابق ، ص252

تنظيمي، فالإدارة تستطيع أن تكلف الموظف بأي عمل يدخل في إختصاصه أو في غير إختصاصه إذا إقتضى الأمر ذلك وليس له أن يمتنع عن تنفيذ هذا الأمر مادام قادرا على الوفاء.<sup>1</sup>

و من بين أهم المظاهر التي تدل على أن العامل لا يقوم بواجباته بأكمل وجه هي ما يلي :

- تأجيل الأعمال لأوقات أخرى وعدم القيام بها في الوقت المحدد لها وإهمالها.
- عدم الرغبة في التعلم وإكتساب مهارات جديدة.
- إعتتماد العامل على زملائه في إنجاز الأعمال المعقدة والتي تتطلب جهد.
- عدم تقديم أي مبادرات أو أعمال لصالح المؤسسة
- عدم التعاون وتشجيع العمل الجماعي
- عدم إبداء الرأي وإنتشار اللامبالاة

#### 4. عدم الإنضباط في العمل :

**عدم إلتزام الموظف بالأمانة والإستقامة:** إلتزام الموظف بالأمانة والإستقامة يتمثل في سلوكية الموظف الذي يتعامل مع المواطنين، بعيدا عن الإعتبارات الشخصية أو السياسية أو المادية... أو غيرها. كما أنه لا يقبل إطلاقا أجورا لا يكون مصدرها الإدارة نفسها التي يعمل فيها، وبالتالي لا يجوز أن يقبل الأموال التي تأتي إليه من قبل المواطنين، أو من الجماعات الإقتصادية والسياسية. أما إذا هو قبل هذه المغريات المادية المقترحة عليه من طرف المواطنين، فيجوز أن نطلق عليه صفة موظف مرتشي تعرف بأنها كل ما يأخذه مقابل القيام أو الإمتناع عن عمل ما، الإخلال بواجبات وظيفته في حين أن الفساد بالضرورة حصول الموظف الحكومي على رشوة، وإنما يعني إستغلال المركز أو الوظيفة بما يخالف القواعد الموضوعية.<sup>2</sup> ومما يؤسف له، أن الموظف في الإدارات الجزائرية، لم يستطع بعد إستيعاب فكرة الصالح العام، وبأن الوظيفة التي يشغلها هي تكليف مفروض عليه لخدمة المواطنين، بل على النقيض من ذلك فهو يتوهم أن الوظيفة العامة هي مجموعة من السلطات يزهو ويختال بها. وقد فشل الجهاز الإداري في نقل الصورة الصحيحة، التي يتبين من خلالها كون الموظف خادما للشعب وليس سييدا له. ومما فاقم هذه المشكلة وزاد من آثارها السيئة

<sup>1</sup> خلفاوي حكيم، نفس المرجع السابق، ص78.

<sup>2</sup> سمارة نصير ، نفس المرجع السابق، ص50.

، ذلك الغموض والإطالة في الإجراءات والنظم والتعليمات إلى الحد الذي أصبح فيه المواطن يعتقد أن الموظف يستطيع أن يمنع وأن ينفذ فوراً أو يؤجل ذلك<sup>1</sup>.

### عدم تحمل المسؤولية :

قد يلجأ العامل إلى محاولة تجنب المسؤولية ، ويظهر ذلك من خلال تحويل الأوراق من مستوى إداري أعلى إلى ومستوى أقل ، أو على العكس للتهرب من التوقعات لعدم تحمل المسؤولية التفسير الضيق للقوانين والقواعد حتى لا يتحمل الموظف مسؤولية أي إجهاد أو تفكير إبداعي ، نتيجة لذلك فإنه كلما قلت قدرة الموظف على تحمل المسؤولية كلما قل احتمال مشاركته في العمل ، وازداد احتمال سلبته تجاه العمل<sup>2</sup>.

### عدم إحترام القوانين واللوائح والأنظمة:

في كثير من المؤسسات نجد من بين أكثر المظاهر التسبب إنتشاراً عدم إحترام القوانين والأنظمة والتعليمات، مما يؤدي بالنهاية إلى تهديد المصلحة العامة ،نتيجة لتلك السلوكيات السلبية التي رسخت مجموعة من العناصر التي ساهمت في إرساء هذه القيم والسلوكيات السلبية.هذه القوانين هي ما يحكم العلاقة بين الإدارة والأعمال وينظمها ويؤدي عدم إحترامها وعصيانها إلى حالة من الفوضى والعرقلة التامة لسيرورة الخطط بشكل متكافئ<sup>3</sup>.

### ثالثاً: الأسباب والمشاكل التي تقود إلى التسبب الإداري:

إن التسبب الإداري كغيره من الظواهر التنظيمية لا ينشأ ولا يظهر بدون وجود أسباب كفيلة بإنتشاره وتزايد أثاره على مستوى التنظيمي وتمثل هذه الأسباب في العناصر التالية:

### الأسباب الإدارية:

يرى العدد من الباحثين أن سوء التخطيط وعدم إلتزام الإدارة العامة بالأسس العلمية للإدارة هو من الأسباب الرئيسية لوجود ظاهرة التسبب في القطاع العام، كما أن إهمال الإدارة للرقابة السليمة والفعالة

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 43

<sup>2</sup> خلفاوي حكيم، نفس المرجع السابق، ص 82

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص 83

داخل المنظمة يؤدي إلى ظهور التسبب وإستفحاله في المستقبل ، كما أن عدم حرص الإدارة على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين يؤدي إلى تسيبهم أو الامبالاة في العمل، كما أنه فيما يخص القطاع العام فإن الرقابة الخارجية التي تتم من جانب الجهات المنوط بها مراقبة أجهزة الدولة ومنظماتها، إذا لم تتم بالشكل والطريقة والفاعلية اللازمة فإنها تكون من أهم أسباب التسبب في هذه المنظمات، بالإضافة إلى غياب وسائل الردع المناسبة للمتسيبين يؤدي إلى عدم إكتراث الموظفين العموميين بهذه الرقابة ونتائجها<sup>1</sup> .

وهناك مسببات أخرى عديدة للتسبب الوظيفي راجعة إلى العوامل الإدارية والتنظيمية يمكن إجمالها في الآتي<sup>2</sup> :

- جمود وقصور بعض القوانين والأنظمة الخاصة بتنظيم العمل في الأجهزة الإدارية.
- تداخل الأعمال والإختصاصات بين الوزارات والوحدات الإدارية.
- إنشاء الوظائف لا يتم بدافع إلى الحاجة للعمل وإنما بدافع أحداث مراتب ودرجات لاعتبارات شخصية.
- غلبة المركزية على الأعمال الإدارية.
- المغالاة في إنشاء المؤسسات العامة بمبرر أو بدون مبرر.
- عدم وضوح الأهداف على مستوى القيادة العليا والقيادة التنفيذية.
- عدم التحديد الواضح للمسئولية.
- تعدد التشريعات والقواعد المنظمة لشؤون الوحدات الإدارية.
- نقص الهيئات الإستشارية العليا إلى جانب الإدارة العليا.
- ضعف عملية الإتصال بين الأجهزة المختلفة للإدارة
- عدم الإهتمام بطرائق العمل وأساليبه.
- عدم الإستفادة من التكنولوجيا في الإدارة.

<sup>1</sup> فارس طامي العتيبي: التسبب الوظيفي في القطاع العام أسبابه و علاجه، جامعة الملك سعود، كلية إدارة الأعمال، قسم الإدارة العامة، ب. س. ، ص 13

<sup>2</sup> فيصل حسونة: نفس المرجع السابق، ص 254

- الروتين وتعقد الإجراءات.
- عدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

### الأسباب السيكولوجية والنفسية:

إنه من المسلمات في علم وفن الإدارة أنها تقوم في المقام الأول على العنصر البشري، وأن نجاح العنصر البشري في أداء دوره يعد من أهم عوامل نجاح الإدارة وتقدمها، وعليه فإن الإدارة في سبيل ذلك تسعى إلى الإهتمام بالعوامل النفسية والسيكولوجية الخاصة بإفرادها، حيث أنه في غياب ذلك الإهتمام يمكن أن يؤدي إلى ظهور التسبب الوظيفي، كما أن سلوك الإدارة وطريقة عملها قد تؤثر على نفسية العاملين بالسلب وهذا بدوره يؤدي أيضاً إلى التسبب. ومن أهم الأسباب التي تؤثر في نفسية العاملين وتجعلهم يتسبون ويهملون في أعمالهم<sup>1</sup>.

1. عدم الإستقرار الوظيفي والتعسف من جانب الإدارة في إجراءات النقل أو الإجراءات التأديبية.
2. عدم إستطاعة العاملين تحقيق الإحتياجات الفزيولوجية الأساسية من خلال وظائفهم.
3. عدم الشعور بالإستقرار الأمني في النفس والممتلكات والصحة.
4. عدم الحصول على التقدير المناسب.
5. عدم وجود الرغبة في الإنجاز والدافعية للعمل.<sup>2</sup>

### الأسباب الإجتماعية :

إن أغلب الأفراد بالمواقع المختلفة يميلون إلى وجود مسؤول لتنظيم وتسيير العمل ويتم الإعتماد عليه في كافة الأمور وهذا نتيجة رواسب قائمة في ظل الأنظمة التقليدية. فالإتكالية والتكاسل والإعتماد على الغير من الأمور التي لا يمكن التخلص منها بسهولة ، وهذا يحتاج إلى فترة زمنية مصاحبة للتوجيه والإرشاد المستمر ويترتب على هذه المشاكل الأمور الآتية :

1. السيطرة المفروضة من قبل شخص معين على الجهاز الإداري.

<sup>1</sup> فارس طامي: نفس المرجع السابق، ص14

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق: ص14

2. إستمرارية أشكال التحكم والسيطرة من بيروقراطية وراثسية .
3. الإعتماد على الغير والإتكالية في كافة الأمور.
4. إنتشار ظواهر إجتماعية خطيرة تتمثل في الوساطة ، المحسوبية ، الرشوة ، الفساد الإداري والتسلط من قبل فرد أو فئة محدودة.<sup>1</sup>

وعليه تعتبر العوامل الإجتماعية من أهم العوامل المؤثرة في البيئة المحيطة بالعمل والموظف، حيث تلعب دوراً كبيراً في ظهور ظاهرة التسبب، وتختلف المجتمعات في فهمها وتباين في تركيباتها النفسية والأخلاقية وحب العمل والتفاني في أدائه. وبنفس القدر نجد شعوباً تنظر إلى العمل وخاصة اليدوي منه، نظرة إحتقار وإزدراء . وبالنظر إلى واقع المجتمعات النامية، فإن الدلائل والقرائن تشير بوضوح إلى تفشي ظواهر التسبب واللامبالاة والجمود وقلة الدافع للعمل وضعف روح المبادرة والإبتكار والإستقلال الوظيفي وإخفاض القدرات والمهارات وإنتشار ظاهرة الغياب والتمارض وغيرها من الظواهر المرضية والسلبية، وبالنظر إلى ما سبق يمكننا القول أن إنعدام الوطنية أو الحس الوطني وخاصة فيما يتعلق بالملكية العامة من العوامل الإجتماعية التي تؤدي إلى إنتشار ظاهرة التسبب الوظيفي في كل القطاع<sup>2</sup>. بالنظر إلى واقع المجتمع الجزائري فإن العديد من القرائن والدلائل تشير بوضوح إلى تفشي ظواهر التسبب وأن أغلب هذه المؤشرات أو المظاهر، يمكن إرجاعها جزئياً إلى الناحية السوسيوثقافية إلى عاملين أساسيين هما إحتقار العمل، وضعف الولاء القومي أو الوطني، وسنحاول التعرض لهما بشيء من التفصيل فيما يتعلق بإحتقار العمل، حيث أن الكثير من شبابنا، وهم يشكلون أغلبية المجتمع الجزائري، لا يريدون أن تكون مهنتهم في ميدان الأعمال اليدوية، فهم يميلون أكثر نحو الأعمال الإدارية. وفي وقتنا الحاضر ومع ازدياد عدد الحاملين لشهادات جامعية من هؤلاء الشباب والتي فتحت أعينهم على آفاق وأمال واسعة، أصبحوا يريدون إحتقاراً حتى نحو الأعمال الإدارية البسيطة، ويفضلون<sup>3</sup> العمل في الوظائف الإدارية ذات الطابع الإشرافي. ولعل هذا مرتبط بسمعة عزة النفس، إذ ينظر الجزائري إلى هذه الأعمال والوظائف غير الإشرافية، بأنها محقرة للفرد ومنقصة لشخصيته، وقد أصبح معظم الشباب نتيجة لهذا الشعور، يتجهون إلى المهن التي تضمن لهم مسؤولية

<sup>1</sup> فيصل حسونة: نفس المرجع السابق، ص 254

<sup>2</sup> فارس طامي : نفس المرجع السابق، ص 12

<sup>3</sup> سمارة نصير، نفس المرجع السابق، ص 71.

التسيير والإشراف، دون المشاركة الفعلية في الأعمال. وعلى هذا الأساس أصبح الذين يشغلون الوظائف بسيطة في الأجهزة الإدارية وهم يشكلون الأغلبية ينظرون إلى وظائفهم هذه نظرة إحتقار وتولد عن ذلك شعور كره للوظيفة مما أدى إلى عدم الإلتزام بأداء واجباتها على أكمل وجه ومن ثمة التسبب<sup>1</sup>.

### الأسباب التنظيمية:

التنظيم وسيلة من وسائل تنفيذ الخطط ولا بد لقيام الإدارة بوضع خطة سواء أكانت على مستوى المؤسسة أو على مستوى البلدية وذلك لتحقيق الهدف المطلوب سواء كان هدفا عاما أو هدفا إستراتيجيا، و يتناول التخطيط وضع البرامج التفصيلية لتحقيق الأهداف. أما المشاكل التنظيمية فهي تلك المتعلقة بتحديد الإختصاصات وتوزيع المسؤوليات والمهام تنفيذاً للأهداف المرسومة فمنها :

1. عدم وجود خطة منظمة يمكن من خلالها تنفيذ العديد من البرامج الهادفة للإدارة.
2. التعارض أحيانا بين ممارسة الإدارة والعمل الأساسي للموظف أو المنتج مما يؤثر أحيانا على كفاءة الأداء بسبب عدم التنسيق<sup>2</sup>.

### الأسباب الفنية:

ثمة بعض المشاكل الفنية المترتبة على التسبب الإداري تتمثل في :

1. عدم التدريب لرفع كفاءة الكادر الوظيفي.
2. قلة الآلات الميكانيكية وغياب الرقابة الذاتية.
3. ضعف التدريب والتأهيل.
4. عدم مراعاة التخصص في التعيين بمراعاة القدرة والكفاءة والإلتزام.
5. عدم تناسب المرتبة مع مستوى المعيشي وعدم ربطه بمستوى الأسعار العالمية
6. عدم وجود خطط سنوية للإصلاح داخل كل وحدة إدارية
7. قصور التنسيق من أجل تكامل الجهود في العمل

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص73.

<sup>2</sup> فيصل حسونة: نفس المرجع السابق، ص254.

8. عدم تبسيط الإجراءات الإدارية.
9. ظاهرة إساءة إستعمال السلطة ضد الموظفين.
10. كثرة المنازعات بين الموظفين والوحدات الإدارية.
11. سوء توزيع العمالة وعدم الاستخدام الأمثل.
12. عدم توفير المباني المكيفة والملائمة للعمل صيفا وشتاء.
13. عدم توفر وسائل الإتصالات اللازمة لأداء الموظف لعمله سواء في داخل الوحد أو خارجها أو حتى في الإتصالات الشخصية التي لا بد منها.
14. قصور التنسيق من أجل تكامل الجهود أثناء مراحل العمل لترتيب الجهد الجماعي ومنع التنافر.<sup>1</sup>

#### الأسباب القانونية :

- تبين أن هناك العديد من المشاكل القانونية التي تعترض تطبيق الإدارة بشكل عام وتمثل في الآتي<sup>2</sup>:
1. عدم وجود تنظيم قانوني في شكل قواعد عامة لممارسة الإدارة.
  2. عدم التنسيق بين الإدارة وقوانين الخدمة العامة، تبين أيضا 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 الكفاءة وعدم وجود حوافز.
  - الجزاء التأديبي.

#### الأسباب الإقتصادية :

تلعب العوامل والأسباب الإقتصادية دوراً هاماً في عملية تحفيز الموظف على العمل أو إنعدام الحافز، حيث أن الأسعار بشكل عام (مواد غذائية، مواد بناء، ..... الخ) وربطها بالرواتب والأجور كأحد أهم المؤشرات الدالة على الحالة الاقتصادية، تعتبر عوامل حافزة للموظف أو عوامل داعية إلى التسبيب وإهمال الوظيفة وواجباتها، لعدم كفاية العائد المادي منها لمواجهة الأحوال الإقتصادية لدى الموظف، والتي هي إنعكاس

<sup>1</sup> خلفاوي حكيم: نفس المرجع السابق، ص، ص86، 87

<sup>2</sup> فيصل حسونة: نفس المرجع السابق، ص 255

للأحوال الاقتصادية في الدولة عموماً في ضوء واقع الإقتصاد الجزائري يبدو أن هناك عدة أسباب إقتصادية، تعتبر هي المسؤولة عن تسبب الموظفين في الإدارات الجزائرية. وسنعمل على إبراز الدور الذي يلعبه ثلاثة من هذه الأسباب الإقتصادية وهي: الهجرة الداخلية ثم الهجرة الخارجية وأخيراً الإفتتاح الإقتصادي الذي عرفته الجزائر منذ نهاية الثمانينيات<sup>1</sup>.

بالنسبة للهجرة الداخلية؛ تشير المعطيات الإحصائية المتوفرة من التعداد السكاني لعام 1977 م إلى أن معدل الهجرة الريفية نحو المدن يقدر ب: 130 ألف نسمة سنوياً، مما ترتب عنه إرتفاع عدد سكان الحضر من (3.700.000) نسمة عام 1974 م إلى (7.095.000) نسمة عام 1977 م من (3%) إلى (41%) من المجموع الكلي للسكان. كما تشير الإحصائيات لعام 2000 إلى إزدياد سكان المدن بحوالي (56%) من المجموع الكلي للسكان خلال هذه العشرية الأخيرة. وبالتالي كلما إزدادت الحالات والعوامل الإقتصادية تعقداً زادت معدلات الهجرة الداخلية أضعافاً. (من الأرياف والقرى إلى المدن والعاصمة) و للهجرة الداخلية علاقة مباشرة بسلوك العاملين وخاصة الذين يلتحقون بوظائف رسمية تتقيد بمواصفات بيروقراطية محددة، وهذا ما أشار إليه فليس براون عندما قال: "أن الرعاة والزراع عند إلتحاقهم بوظائف عامة يواجهون مشكلات تتعلق بالحضور والإنصراف في مواعيد محددة وسلوكيات تتصف بالإلتزام والإنضباط، وهي مسائل مستحدثة بالنسبة لهذه الفئات التي إعتادت على القيام بأعمالها بالأسلوب الذي يروونه مناسباً، كما أنهم لم يعتادوا على تنظيم الوقت ولا على المساءلة من قبل الرؤساء. ومن هنا تبرز سلوكيات تتميز بالرغبة في الوظيفة من أجل العائد المادي فقط وعدم الرغبة في أداء الوظيفة حسب متطلباتها. ومن ثمة تكون النتيجة ما نراه من سلبيات في أداء الأعمال متمثلة: في التمارض والغياب المتكرر والذي تساعد العلاقات الأسرية والجهوية، وعلاقات القرى والصداقة في إخفائه". ذلك أن الشخصية الريفية الجزائرية تتميز بعلاقات إجتماعية شخصية بدلا من أن تكون مؤسساتية. ففي هيئة من الهيئات مثلاً، يتجه المرء إلى الشخص الذي يعرفه معرفة جيدة بدلا من أن يتجه إلى الشخص الذي يمثل الهيئة نفسها في العلاقات الإجتماعية<sup>2</sup>

<sup>1</sup> سمارة نصير : نفس المرجع السابق، ص 82

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق: ص، ص84، 83

أما فيما يخص الهجرة الخارجية (من الأرياف والمدن إلى الدول الغنية وخاصة الأوروبية منها)، فلها هي الأخرى علاقة مباشرة بتفشي ظاهرة التسبب لدى موظفي بعض الإدارات الجزائرية. فقد نتج عن الهجرة أعداد كبيرة من الجزائريين إلى الخارج وخاصة إلى الدول الأوروبية أدى إلى ظهور عادات إجتماعية وإقتصادية دخيلة، تركز على تبني المهاجرين للأنماط الإستهلاكية على حساب الأنماط الإنتاجية. هذا السلوك الإستهلاكي إنعكس حتى في إستثماراتهم لأموالهم، والتي تركز ظهور عادات إجتماعية وإقتصادية دخيلة، تركز على تبني المهاجرين للأنماط الإستهلاكية على حساب الأنماط الإنتاجية. هذا السلوك الإستهلاكي إنعكس حتى في إستثماراتهم لأموالهم، والتي تركزت كلها تقريبا في قطاع الخدمات (المعروف عنه بأنه قطاع عقيم غير منتج) وذلك بنسبة تتراوح ما بين ( 70 %) و ( 80 %)، كبناء مسكن وشراء قطعة أرض أو حافلة أو شاحنة للنقل العمومي أو فتح محل تجاري، مما أدى إلى زيادة حدة التضخم النقدي بسبب زيادة السيولة النقدية نتيجة تحويلات المغتربين للعملة الصعبة والتي لا يقابلها إنتاج مادي موازي، فترتب عن ذلك إرتفاع تكاليف المعيشة، الأمر الذي تسبب في عزوف بعض الموظفين من الجنسين (ذكور وإناث) عن الزواج في سن مبكرة، مما أفقدهم الإحساس بالإنتماء الأسري والعائلي وجعل سلوكهم يتسم باللامبالاة والإحباط... إلى ما هنالك من مظاهر أو مؤشرات التسبب الكثيرة ومن كل ما تقدم، يتضح أن ظاهرة الهجرة الخارجية قد أوجدت تفاوتاً كبيراً في الأجور بين الفئات المهاجرة والذين بقوا في البلاد، مما تسبب في إزدياد الشعور بالقنوط والإحباط في أوساط الذين بقوا بالبلاد. إذ أن رفقاءهم من الذين تركوا البلاد مهاجرين يتقاضون عدة أضعاف ما يتقاضونه هم داخل الجزائر، الأمر الذي يجعلهم يتطلعون إلى الهجرة وهو الشيء الذي يؤدي إلى عدم الإهتمام بالعمل وعدم تكريس الجهود من أجل الإرتقاء بالأداء أو رفع الكفاءة الإدارية. بل إننا نلاحظ أن العكس ربما كان صحيحا، إذ أن أدائهم غالبا ما يتصف باللامبالاة وعدم الإهتمام والتغيب وجميع السلبيات الأخرى<sup>1</sup>.

#### رابعا: الآثار المترتبة عن التسبب الإداري:

الآثار التي يمكن أن تنجم عن وجود وإستمرار التسبب الإداري، سواء على مستوى الإدارة العامة فقط، أم على مستوى الإدارة ككل وتمثل هذه الآثار فيما يلي :

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص، ص 84، 89

الآثار الاقتصادية:

- هناك العديد من الآثار الاقتصادية التي تنتج عن قصور الإدارة في القيام بواجباتها المنوطة بها لعل أهمها:
1. إرتفاع تكاليف الخدمات وإرهاق موازنة الشركة بمبالغ طائلة دون الحصول على ما يقابلها من خدمات وإنتاج فتكلفة الخدمات نتيجة الرواتب الكثيرة التي تدفعها الشركة للموظفين يكفي جزء منهم فقط للقيام بالخدمات المطلوبة وكذلك نتيجة الإسراف في القرطاسية والأدوات المكتبية والإستهلاك الغير عادي للأصول المختلفة مثل السيارات وآلات الطباعة والتصوير وقطع الأثاث وغيرها.
  2. إهدار الوقت الذي يحدث نتيجة تردد المواطنين على مكتب الموظف وإنتظاره لساعات طويلة لحين قدومه وفي هذه الحالة يكون هناك العديد من الوقت قد ضاع هدرًا.
  3. عدم القدرة على التنفيذ الخطط المرسومة من حيث التكاليف والزمن، فكثيرا ما تتعثر الخطط لأسباب فنية ترجع للإدارة<sup>1</sup>.
  4. يظهر التسبب الإداري بشكل واضح في مجال النشاط الإقتصادي والإنتاجي ففي ظل هذا التسبب تصدر التراخيص للأفراد بطرق ملتوية وغير قانونية ولا يراعي في إصدارها الضوابط القانونية التي وضعت لتحقيق مستهدفات النمو والتقدم، و بمرور الزمن يعاني قطاع الخدمات من الفوضى والإرتباك في جانب والتخلخل في الجانب الآخر، وزيادة النشاطات التي ليس لها أي فائدة تذكر وهذا لا يخدم قضية محاولة الخروج من دائرة التخلف التي يجب أن تشحذ في سبيلها كل الجهود والإمكانات<sup>2</sup>.

**الآثار التنظيمية:** إذا كان التسبب هو تخلي الموظف عن أداء واجبات وظيفته جزئيا أو كليا فهذا يعني أن هذا الموظف في وضعية انفصال عن إدارته أو مؤسسته. ولاشك فإن مثل هذا النوع من السلوك قد ينجر عنه العديد من التكاليف أو النتائج السلبية على مستوى المنظمة الإدارية وهذه التكاليف السلبية لظاهرة التسبب على مستوى الإدارات الحكومية المختلفة يمكن إجمالها في النقاط الآتية-:

<sup>1</sup> فيصل حسونة: نفس المرجع السابق، ص 257

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص. 258.

1. **زيادة التكاليف النقدية للإدارات الحكومية:** ذلك أن التسبب الذي قد ينجر عنه استغناء بعض الإدارات الحكومية عن خدمات بعض موظفيها، قد يدفع بها (هذه الإدارات) إلى محاولة إحلال موظفين جدد بدلا عن الموظفين المفصولين. وفي ظل غياب تام لدراسات حول تقدير التكلفة النقدية لإحلال موظفين جدد نشير هنا إلى أنه ذو تكلفة مرتفعة جدا ومكلف كثيرا لهذه الإدارات الحكومية. وتشمل تكاليف التوظيف الإعلان في مختلف الجرائد الوطنية...، وتكاليف الاختبار التي تشمل المقابلة والتأكد من الاختبارات ومراكز التقييم... وتحتوي تكاليف التوظيف وملء الوظائف الشاغرة على التكاليف النقدية والتنقل والسفر وغيرها من التكاليف الإدارية. وأما تكاليف التعلم فتشمل التدريب الرسمي والتدريب على رأس العمل ووقت المدرس بالكلفة السنوية لتدريب أحد أفراد الكفاءات العالية لكل مؤسسة وطنية واحدة<sup>1</sup>.

2. **عدم بلوغ الإدارات الحكومية الفعالية أو الكفاءة الإدارية:** فإذا كانت الفعالية في الفكر الإداري تعني قدرة المنظمة الإدارية على إحداث التغييرات المطلوبة بفاعلية وأثر محسوس، وهي اصطلاح يقابل الكفاءة الإنتاجية في الفكر الاقتصادي، فإن التسبب من خلال مؤشراتته يؤدي لا محالة إلى عجز المنظمة على إحداث مثل هذه التغييرات المطلوبة. والأمر لا يتوقف عند هذا الحد فالتسبب قد يؤدي بالإدارة إلى إلغاء بعض المشروعات الإدارية التي من المحتمل أن تكون مفيدة بالنسبة لها<sup>2</sup>.

3. **تعطيل الأداء:** إن تقاعس الموظفين ذوي الأداء المرتفع أو الذين يحتمل أن يكون أدائهم كذلك يمكن أن يؤدي إلى إبطاء العمل في الإدارات الحكومية المختلفة، بل وأكثر من ذلك أنه قد يؤدي إلى شلّ الجهاز الإداري الحكومي. وهذا بإثبات العديد من الدراسات التي توصلت إلى أن التسبب واللامبالاة بوجه عام وعدم التقيد بقواعد العمل أحيانا، يخلق الشلل التام في الأجهزة<sup>3</sup>.

4. **يخلق التسبب "ثقافة التسبب":** إذ أن تسبب بعض الموظفين في وحدة إدارية ما قد يؤدي شيئا فشيئا إلى اتساع دائرة هذا التسبب إلى جميع الوحدات الإدارية الأخرى في المؤسسة. وهذا الواقع مما

<sup>1</sup> سمارة نصير: نفس المرجع السابق، ص 162.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 163.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص 164.

لا شك فيه قد يدفع ببعض الموظفين الآخرين الذين يشكلون مجموعة<sup>1</sup> عمل متماسكة في هذه الإدارة إلى التسبب بدلا من الانضباط. وبهذا الشكل تعم ثقافة التسبب في هذه المؤسسة ويصبح الموظفون الراضون لمثل هذه الثقافة وهم أقلية منبوذين من طرف زملائهم – والذين يشكلون الأغلبية- بسبب سيطرة مثل هذه الثقافة على ذهنياتهم، الشيء الذي يؤدي إلى انخفاض في معنويات الموظفين من جهة وزيادة درجة بيروقراطيتهم من جهة ثانية.

**5.الإستغناء عن خدمات بعض الموظفين ذوي الأداء العالي:** قد يسبب التسبب خسارة المنظمة الإدارية أو الجهاز الإداري لبعض الموظفين الذين يحتمل أن يكون أدائهم عال جدا، والسماح لذوي الأداء الضعيف بالدخول إلى هذا الجهاز الإداري، الأمر الذي يتسبب في خسارة مالية كبيرة للمنظمة الإدارية، ناتجة عن عدم بلوغ الكفاءة أو الفعالية الإدارية وعدم الإجادة في الأعمال<sup>2</sup>.

**نقص مستوى الرضا الوظيفي بشكل عام بين أفراد التنظيم:** إن مصادر الرضا في العمل عديدة ومتنوعة وتختلف باختلاف العمل، منها على سبيل المثال: ظروف العمل. على هذا الأساس فإن ظروف العمل التي تتسم بجزو من الإهمال واللامبالاة وعدم الرغبة في أداء واجبات الوظيفة بأمانة وإخلاص... وما إلى ذلك من مؤشرات التسبب الأخرى كلها سوف تؤثر سلبا على رضا الموظفين وعلى أعمالهم. نقص الاندماج بين الموظفين: إن تسبب بعض الموظفين الحكوميين من خلال عدم حضورهم إلى مقرات عملهم إلا نادرا سيؤدي إلى التقليل من فرص التعارف بينهم وبين زملائهم الذين من المحتمل أنهم يحضرون دوريا إلى أماكن عملهم. والأمر لا يتوقف عند هذا الحد، إذ سيؤدي مثل هذا السلوك المتسبب إلى التباعد وخلقه فجوة واسعة بين الذين يحضرون يوميا والذين لا يحضرون إلا نادرا. وفي هذا مضرة كبيرة للجهاز الإداري الذي لا محالة سيفشل في الوصول إلى غاياته وأهدافه المبتغاة. ينظر إلى التسبب دائما على أن له نتائج تنظيمية سلبية إلا أن الواقع أثبت أن له العديد من النتائج التنظيمية الإيجابية المحتملة. وقد يرجع الإهمال النسبي للتكاليف التنظيمية الإيجابية المحتملة إلى حقيقة أن هذه النتائج قد تكون أقل من النتائج السلبية من حيث

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 165

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 166

العدد والوضوح وقابلية التعبير عنها كمياً، وأنها قد تحتاج لفترة أطول حتى تتضح. وهذه النتائج التنظيمية المحتملة لظاهرة التسبب على مستوى الأجهزة الإدارية الحكومية الجزائرية يمكن إجمالها في ما يلي<sup>1</sup> :

**النتيجة التنظيمية الإيجابية الأولى**، أن التسبب قد يؤدي إلى استغناء بعض الإدارات الحكومية عن بعض الموظفين الحكوميين الذين يحتمل أن يكون أدائهم ضعيفاً، الشيء الذي يسمح بإحلال غيرهم ممن يحتمل أنهم أكثر كفاءة ومقدرة على أداء العمل والإشراف على المرؤوسين، وقد يأتي هؤلاء الأفراد ومعهم معرفة وأفكار ومناهج وأساليب علمية جديدة مما يساعد على عملية الإبداع والابتكار والتغيير.

**النتيجة التنظيمية الإيجابية الثانية**: التي قد تنجم عن التسبب على مستوى الأجهزة الإدارية الحكومية الجزائرية هي الحد من النزاع التنظيمي؛ فالأصل أن النزاع التنظيمي الذي قد ينشأ بين إدارتين مندجتين أو بين الموظفين وبينهم وبين رؤسائهم، دائماً يتم حله عن طريق وسيلة التحكيم أو على مراحل من أجل أن تعمل المنظمة بفاعلية. لكن واقع بعض الإدارات الحكومية الجزائرية أثبت أن هنالك الكثير من النزاعات الشخصية أو الخاصة بالعمل ليس من السهل حلها عن طريق وسيلة التحكيم خاصة إذا كانت هذه النزاعات نابعة من اختلافات في القيم أو المعتقدات الأساسية. وهكذا فإن التسبب من خلال مؤشرات المتعددة، كعدم الحضور إلى العمل إلا نادراً والخروج منه مبكراً... قد يكون هو الحل النهائي لمثل هذه النزاعات في الإدارات الحكومية الجزائرية.

**والنتيجة التنظيمية الإيجابية الثالثة**، تتمثل في زيادة ولاء بعض الموظفين لوظائفهم؛ حيث يؤدي التسبب الذي يدفع ببعض الموظفين - طوعاً أو كرهاً - إلى ترك وظائفهم كلية بالسماح لموظفين آخرين داخل نفس الجهاز الإداري بترقيتهم إلى وظائف زملائهم المفصولين، هذه الوظائف من المحتمل أن توفر للموظف الذي رقي إليها جاذبية أكثر خاصة إذا كانت من الوظائف الإشرافية. كما أن رؤية الموظفين المتبقين داخل الجهاز الإداري للواقع الاجتماعي المزري لأوضاع زملائهم المفصولين، خصوصاً مع صعوبة الحصول على وظيفة جديدة أدى بهم إلى زيادة ولائهم لوظائفهم وأعمالهم خوفاً من أن يآل مصيرهم إلى نفس ما آل إليه زملاؤهم المفصولون عن وظائفهم.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 167

الآثار الاجتماعية:

من أبرز الآثار المختلفة التي يمكن أن تنجم من إستمرار التسيب بمظهره من الناحية الاجتماعية هي ما يلي<sup>1</sup>:

1. إستمرار سيطرة الإنسان الاجتماعية التقليدية " النظم الاجتماعية " على الفرد والجماعة بالمجتمع كان فإذا الموظف يحصل على وظيفته بالواسطة ونتيجة تدخل من قبل قريب له من بين أفراد قبيلته بل وقد يكون إستمراره في هذه الوظيفة والحصول على الترقيات والعلاوات المقررة يتم بنفس الطريقة . فليس من المتوقع أن يخرج هذا الموظف عن الدور الذي ترسمه له الجماعة كفرد من أفرادها وعضو فيها وبالتالي فهو سيمارس نفس الدور الذي ترسمه له وبالتالي مزيد من الترسخ لهذا الدور الرجعي والمؤثر على الأداء في الوظيفة العامة وبمرور الزمن تزداد الإنسانية التقليدية قوة وإستمرارا ورسوخا على حساب القوانين والنظم الرسمية المطلوب منه.

2. عدم تكافؤ الفرص بين المواطنين في الحصول على الخدمات المختلفة ولهذه الحالة تأثير مستقبلي من الصعب التنبؤ بنتائجه ويظهر ذلك واضحا في مجال الوظيفة أي عدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب فإذا لم يتم هذا التسيب وفق النظم المعتمدة والتي تعتمد على قدرة وخبرة الموظف، فإن أي خلل سيحدث في تحقيق مستهدفات الوظيفة .

وقياسا على هذه الحالة يمكن إيجاد العديد من المناسبات التي لا يتوفر فيها تكافؤ فرص بين الجميع المواطنين مثل القروض المصاريف لغرض البناء والحصول على بعثات تدريبية وغيرها من الحالات التي يتم فيها الإنتقاء بدون إتباع الروتين الرسمي المحدد.<sup>2</sup>

الآثار الإدارية:

<sup>1</sup> خلفاوي حكيم: نفس المرجع السابق، ص 90

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق ، ص 90

يؤدي التسبب إلى إنخفاض كفاءة الأداء وانخفاض مستوى الخدمات وعدم الإقتصاد في الإنفاق وكل هذه الأمور تؤدي إلى شلل كامل للجهاز في الوحدة المعنية يؤدي التسبب إلى هجرة الكفاءات العالية من الوحدة وكذلك أيضا عدم دخول كفاءات جديدة مما يؤثر في التطور لهذه الوحدة<sup>1</sup>.

#### خامسا: العوامل المؤثرة على التسبب الإداري:

هنالك عوامل عديدة مؤثرة على ظاهرة التسبب الإداري في المؤسسة إما إيجابيا أو سلبيا، بمعنى أن تكون علاقة العوامل مع التسبب الإداري علاقة طردية، أي كلما زاد ذلك العامل زاد التسبب الإداري أو تكون العلاقة عكسية، أي كلما قل أو نقص ذلك العامل زاد التسبب الإداري أو العكس كلما إزداد ذلك العامل قلت نسبة تسبب العاملين وسنذكر فيما يلي أهم هذه العوامل<sup>2</sup>:

#### الرضا الوظيفي

يمكن القول أن الرضا الوظيفي مفهوم متعدد الأبعاد يتمثل في الرضا الكلي الذي يستمدده الفرد من وظيفته ومن جماعة العمل التي يعمل معها ومن الذين يخضع لإشرافهم، وكذلك من المنظمة والبيئة التي يعمل فيها، وبإختصار فإن الرضا الوظيفي هو دالة لسعادة الإنسان وإستقراره في عمله وما يحققه له هذا العمل من وفاء وإشباع لحاجاته، ويمكن القول بشكل عام أن الرضا الوظيفي يتكون من الرضا عن الوظيفة والرضا عن علاقات العمل والرضا عن زملاء العمل والرضا عن الرؤساء والرضا عن بيئة العمل والرضا عن سياسات الأفراد لذلك يتعين على الإدارة قبل أن تشرع في رسم السياسات واتخاذ الخطوات اللازمة لزيادة وتنمية الرضا الوظيفي بين العاملين، أن تجمع البيانات والمعلومات حول مؤشرات وإتجاهات ومحددات هذا الرضا بين قوى العمل الموجودة، ومن ثم فإن القياس الدقيق للرضا الوظيفي يتطلب إتخاذ تدريبات وإجراءات خاصة على نحو يكفل إمداد الإدارة بمعلومات دقيقة ومنظمة حول شعور العاملين إتجاه وظائفهم وأعمالهم والظروف السائدة في منظماتهم. يتضح لنا الدور الهام للرضا الوظيفي في تسبب العاملين

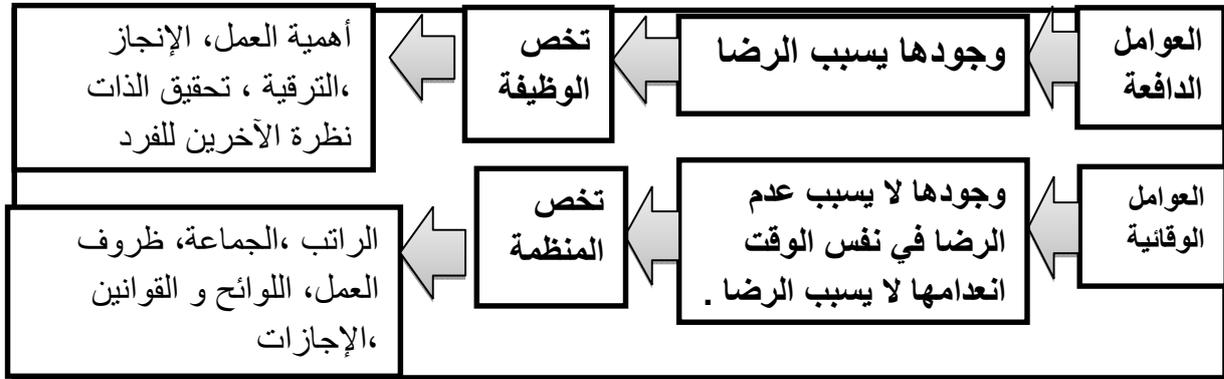
<sup>1</sup> نفس المرجع السابق ، ص 97

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق ، ص 91

في المؤسسة من عدمه، حيث أن عدم إكمال الحد الأدنى من عوامل الرضا الوظيفي هو نتيجة لعدم قدرة الوظيفة على إشباع رغبات وحاجات موظفيها<sup>1</sup>.

ويرى هازبرغ وزملائه أن الواقع أوالعوامل المسببة للرضا تتمثل في الإنجاز في العمل والمسؤولية وأنشطة العمل وفرص النمو وتقدير الآخرين. وأدى هذا بهازبرغ إلى إعتبار أنه مشاعر السعادة تتحقق للفرد إذا ما توفرت العوامل الأولى التي أطلق عليها العوامل الدافعة. وإن منع عدم الرضا يتحقق بتوفر العوامل الثانية وأطلق عليها العوامل الوقائية<sup>2</sup>.

الشكل رقم (8) يوضح نموذج عن نظرية العاملين لهزبرغ.



المصدر: هاني عرب: محاضرات السلوك الإنساني في المنظمات، ملتقى البحث العلمي، ص 54

**الحوافز:** التحفيز يعتبر عملية تأخذ بعين الإعتبار حاجات العاملين والمنشأة فإن الغاية من توفير الحوافز خلق الدافع للتوجيه نحو سلوك معين يخدم أهداف المنظمة وبذلك فإن قلة أو إنعدام الحوافز المادية في المؤسسة قد يجعل موظفيها يهجرونها أو يبقون فيها ولكن دون حماس أو دافعية للعمل وفي كثير من الأحيان يكون هذا سببا في هروب الموظف من أداء واجباته أو عدم إنجازها بالسرعة والإتقان المطلوبين وهذا يكون سببا في تفشي ظاهرة التسبب الإداري<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> غلوسي دلال : نفس المرجع السابق ، ص123

<sup>2</sup> هاني عرب: محاضرات السلوك الإنساني في المنظمات، ملتقى البحث العلمي، ص 54

<sup>3</sup> غلوسي دلال: نفس المرجع السابق، ص125

**التدريب:** يجب تركيز الإلتباه على ضرورة رفع مهارات العامل ومن هذه الدلائل وجود فجوة بين الأداء الفعلي للعمال وبين متطلبات الوظيفة أي الأداء المعياري، وقد يقوم الموظف أو الرئيس المباشر أو إدارة التدريب بتحديد هذه الإحتياجات، التي تدل على أن بعض الأفراد تنقصهم المعرفة والخبرة والتي يمكن أن يحصلوا عليها بواسطة التدريب، وهناك علامات أخرى قد تشير إلى حاجة العاملين للتدريب مثل إرتفاع معدل الإنتاج المرفوض لعدم مطابقته للمواصفات أو إرتفاع في معدل الحوادث الصناعية، وأخيرا هناك البعد الخاص بالمستقبل وهو التغيرات المفروضة على العمل نتيجة إعادة تصميم الوظيفة، أو نتيجة تطبيق إكتشاف تكنولوجي جديد، أما إستراتيجية التدريب فهي تشتق من الإستراتيجية العامة للمؤسسة، حيث تعبر عن التوقعات المرجوة لبناء القدرات والمهارات وأنماط السلوك الإيجابي للعاملين، وفق الإحتياجات التي تكشف عنها نظم تقييم الأداء، و أن التدريب يضمن التطابق بين قدرات العمال ومعارفهم ويعمل على إحداث أحسن سلوك في العمل، ودعم المواقف الإيجابية التي تسمح بتخفيض التكاليف والخسائر وكذا تحسين نوعية المنتج وكميته وتدعيم الإحساس بالثقة لكل عامل ولفريق العمل بصفة عامة وتقوية حب وإنتماء العامل للمؤسسة والأهم تطوير القدرة لدى الموظف على تحمل المسؤولية والمبادرة في الاقتراح وبذلك نلاحظ وجود تأثير لمستوى التدريب وكفاءته على التقليل من مستوى التسبيب الإداري في المنظمة أو زيادته من خلال جعل الموظف أكثر إتقانا لعمله<sup>1</sup>.

**المناخ التنظيمي:** ويعتبر المناخ التنظيمي وصف لخصائص ومميزات بيئة العمل الداخلية بكل أبعادها وعناصرها والتي تتمتع بقدر من الثبات النسبي وتميز المنظمة بعينها، حيث يدركها العاملون ويفهمونها وتنعكس على إتجاهاتهم وقيمهم وتدفع العاملين إلى تبني أنماط سلوكية معينة وتتوقف فعالية وكفاءة الأداء الفردي والجماعي للمنظمة على مدى تأثير المناخ السائد في بيئة العمل الداخلية وما يتم من سلوك واتجاهات نحو المنظمة حيث يتأثر سلوك الفرد داخل المنظمة بالبيئة المحيطة به وبإتجاهه نحو تلك البيئة وإدراكه لها. فإذا كان المناخ التنظيمي سيئ أدى إلى إنخفاض أداء العاملين والذي يعتبر شكل من أشكال

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق ، ص، ص126، 127

التسبب الإداري، وعلى النقيض من ذلك كلما كان المناخ التنظيمي مناسباً كلما كان أداء العاملين جيداً وقلت نسبة التسبب الإداري في المنظمة.<sup>1</sup>

**ضغوط العمل:** وتلعب العلاقة بين المنظمة والفرد العامل فيها دوراً مهماً في عملية الضغوط ، وآثارها المختلفة على أداء الأفراد داخل المنظمات، لذلك فإن إدارة الضغوط بشكل جيد أو سوء إدارتها في منظمات الأعمال، تظهر نتائجها بشكل واضح على الأفراد وإنجازاتهم في العمل. أو لثمن المباشر لسوء إدارة الضغوط يتمثل في الغياب عن العمل، التأخر أو حتى التوقف عن العمل وبذلك فإن ضغوط العمل تؤثر على مستوى التسبب الإداري، فزيادة الضغوط في العمل على الموظف تزيد من نسبة تسببه في عمله وبذلك فإن ضغوط العمل تؤثر على أداء العاملين ومستوى التسبب الإداري.<sup>2</sup>

**الثقافة التنظيمية :** إن سعي الإدارة العليا في المنظمة على بناء الثقافة التنظيمية يعزز من الإبداع والولاء التنظيمي داخل المنظمة، وهذا يدفع العاملين إلى أداء أعمالهم بكفاءة عالية من حيث الإنتاجية والفاعلية، والتزام تنظيمي، والإبداع في أداء الأعمال المنوطة بهم. الفصل الرابع المنظور السوسولوجي للتسبب الإداري وبما أن للثقافة التنظيمية ارتباطاً إيجابياً مع الرضا الوظيفي، والرضا الوظيفي مرتبط سلبياً مع التسبب الوظيفي، فإن هناك ارتباطاً أو تأثيراً للثقافة التنظيمية على التسبب الوظيفي. ولفظ آخر، كلما كانت هناك ثقافة تنظيمية واضحة داخل المنظمة كلما ساعد ذلك على التقليل من تسبب العاملين في منظمة.<sup>3</sup>

#### سادساً: أهمية الإنضباط الوظيفي:

وتكمن أهمية الإنضباط الوظيفي في المؤسسة في التقليل من الخسائر وإكتشاف التقصير وتفاقمه ومحاولة علاجه مما يساعد على تعديل الإنحرافات في العمل كما يستشعر العمال بمحاسبة النفس والحرص على أداء الأعمال على أكمل وجه بروح من المسؤولية والالتزام والإخلاص حتى يتحقق أهداف الفرد في المؤسسة والمجتمع، في آن واحد ولكي يتحقق هذا فيجب أن تلعب السلطة الإدارية من خلال آلياتها

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 128

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 129

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص 130

المتثلة في التوظيف والتكوين والتحفيز والمراقبة دورها المنوط بها ولقد تطرق محمد يسرى دعيس في كتابه الإتصال والسلوك الإنساني إلى أساليب الإدارة في توجيه سلوك الأفراد في المنظمات<sup>1</sup>.

سادسا: أهم الحلول التصحيحية الي تتبعها المنظمات:

من بين أهم الحلول التصحيحية التي تلجأ إليها المنظمات هو النظام التأديبي والذي يعتبر كآلية وقائية تستعمله المنظمة لتحقيق الإنضباط الوظيفي فهو عبارة مجموعة الإجراءات التي تتخذ وتطبق من أجل حفظ النظام والحقوق في مكان العمل داخل المنظمات ،و ضبط سير العمل فيها ،وتوجيه السلوكيات والتصرفات أثناء الدوام الرسمي باتجاه مطلوب يخدم المصلحة العامة ومصلحة كل من يعمل فيها ومن أهداف النظام التأديبي نجد حفظ النظام وضمان حقوق كافة المعنين في المنظمة وهي مبنية كآلي<sup>2</sup>:

- تعديل سلوك وتصرف العاملين السلبية إلى إيجابية.
- حقوق المنظمة عل العاملين فيها.
- حقوق العاملين بعضهم على بعض من اجل منع انتهاك هذه الحقوق.
- حقوق المرؤوسين على الرؤساء.
- حقوق الرؤساء على المرؤوسين.

**البعد الفلسفي للنظام التأديبي :** النظام التأديبي هو نظام وقائي يقوم على أساس التلويح بالعقاب من بعيد لتنع وقوع المخالفات والسلوكيات غير مرغوب فيها ولمنع تكرارها في حالة حدوثها وتعتبر من بين الحوافز السلبية على النظام التأديبي على أساس التلويح بالعقاب من بعيد يخلق لدى العمال الدافعية لأن يمتنعوا عن التصرف غير مرغوب فيه ،وعدم تكراره في حالة وقوعه.

<sup>1</sup> عمر حاج إبراهيم: دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز سلوك الإنضباط، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بمتليلي، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الإجتماعية، (2016/2015)، ص74

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق ، ص، ص 81 ، 82

مكونات النظام التأديبي : يتكون النظام التأديبي من :

❖ **قواعد العمل (النظام الداخلي):** وهو عبارة عن معيار لضبط السلوك المنحرف وتصرف العاملين وهو النظام الذي تقره إحدى الجمعيات لتنظيم أعمالهم الداخلية وطرق عملها وسيرها فتوضح للجميع ما هو مسموح به ، وكل من لا يقيد ويلتزم بما يعتبر مخالفا لها ويعرض نفسه للعقوبة.

❖ **المخالفات:** هي سلوكيات وتصرفات لا تتماشى مع قواعد العمل ، وبالتالي فهي غير مرغوب فيها وتعرض صاحبها للمسائلة والمحاسبة.

❖ **العمل التأديبي:** يقصد به الإجراءات التي تتخذ وتطبق من أجل جمع المعلومات عن السلوكيات وتصرفات العاملين بمكان العمل<sup>1</sup>.

1. متابعة أداء وسلوكيات وتصرفات العاملين أثناء العمل وخلال ساعات الدوام الرسمي وتتم باستخدام أدوات الرقابة الإدارية يحددها النظام التأديبي من أجل جمع المعلومات عن السلوكيات وتصرفات العاملين في مكان العمل.

2. مقارنة الأداء والسلوك والتصرفات من خلال معلومات التي تم جمعها من قواعد العمل ، من أجل تحديد مدى إلتزام العاملين بها، و مدى مخالفتها.

3. تحديد نتيجة المقارنة التي تبين المخالفات التي وقعت بحق قواعد العمل وتشمل على اسم المخالف ، نوع المخالفة ، شدة المخالفة من حيث الأضرار التي أحدثتها، أسباب وقوع المخالفة ، الإبلاغ عن نتيجة المخالفة.

❖ **مداخل النظام التأديبي:** هناك ثلاث مداخل أساسية وفق اتجاه كل منهم يصمم النظام التأديبي ويحدد هدفه<sup>2</sup>.

1. مدخل العقوبة الفورية: ويقوم هذا المبدأ على قاعدة أساسية وهي : العقوبة السريعة والفورية

بحق كل من يخالف القواعد المنظمة لسير العمل

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق ، ص 83

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 83

2. مدخل التأديب المتدرج تصاعديا : يقوم على أساس وضع قواعد لسير العمل ويحدد درجات أو مستويات من قبل العاملين ، و ذلك من المخالفة الأقل خطورة إلى الأكثر خطورة بمعنى لكل قاعدة من قواعد العمل عدد من الدرجات أو المستويات ولكل مستوى أو درجة عقوبة خاصة بها متدرجة من حيث شدتها تتناسب شدتها طردا مع جسامة وخطورة المخالفة ويتبع الأسلوب في تحديد العقوبة التأديبية بين المخالفين.

3. مدخل التأديب بدون عقوبة : ويقوم هذا على مبدأ إتاحة الفرصة نحو العقوبة التأديبية ،إنسجاما مع فلسفة النظام التأديبي الحديث التي تقر بضرورة جعل العقوبة وسيلة للإصلاح وتعديل السلوك ،وألا تكون غاية في حد ذاتها.

4. تصميم النظام التأديبي : يمر تصميم النظام بعدة مراحل متتابعة والمتراطة مع بعضها البعض والتي يشكل مجموعها مكونات هذا النظام وآلية عمله وهي كالآتي:

5. تحديد قواعد العمل: وتمثل الأداء والسلوك المطلوبين من قبل كل من يعمل في المنظمة ويجب مراعاتها ما يلي<sup>1</sup>:

- أن تكون القواعد شاملة لجميع المجالات في العمل.
  - أن تكون القواعد واضحة وضوحا تاما.
  - أن تشرح القواعد لجميع العمال، خاصة عند بدأ تعيينهم في المنظمة.
  - أن تكون القواعد دقيقة ولا يوجد فيها تداخل ولا إزدواجية .
6. تحدد المخالفات: في ضوء قواعد العمل تحدد المخالفات وأنواعها وشدتها أو خطورتها، وتنظم إدارة الموارد البشرية عادة لائحة بالمخالفات وتعممها على جميع العاملين في المنظمة ليعرف الجميع ما هو مسموح وما هو ممنوع.

7. تحديد قائمة العقوبات : تحدد العقوبات في ضوء المخالفات والعقوبة هي جزاء توقعه المنظمة بحق الشخص الذي ينتهك قواعد العمل، وتمثل ضرر مادي كحسم من الراتب أو تنزيل من الدرجة الوظيفية ، وعادة إدارة الموارد البشرية هي من تحدد قائمة العقوبات التأديبية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص، ص83، 84

8. تحديد إجراء العمل التأديبي: ويقصد بها الأعمال التي يجب تنفيذها في حالة وقوع أي مخالفة من قبل أحد المخالفين وتتخلص هذه الإجراءات بما يلي<sup>2</sup>:

- قيام الرئيس المباشر بالإبلاغ عن وقوع المخالفة للجهة ذات العلاقة رسمياً.
- تشخيص أو لجنة بالتحقيق في المخالفة وجمع كافة المعلومات عنها.
- استدعاء المخالف من طرف اللجنة ومناقشة المخالفة معه.
- إعداد تقرير ويرفع لإدارة الموارد البشرية فتقوم بتحليله ودراسته من جميع الأوجه والتعرف على الدوافع الأساسية للمخالفة فقد تكون عن غير قصد كضعف في المهارة وهنا يجب إعادة النظر في وظيفة الإختيار والتدريب والعمل على تطويرها وعموما فإن التحليل يفيد المنشأ في التعرف على أوجه النقص في سياسة المنشأة.
- إعداد تقرير نهائي يشمل أسباب حدوث المخالفة والنتائج المترتبة عليها والتوصية بالإجراءات التي يمكن اتخاذها ويرفع إلى الجهة ذات السلطة لإتخاذ القرار النهائي ثم يعاد غلى هذه الغدارة ليحفظ سجلاتها .
- إبلاغ المخالف كتابة بالعقوبة التي قررتها الجهة المسؤولة ذات السلطة.

❖ **فعالية النظام التأديبي:** تتوقف فاعلية النظام التأديبي ونجاحه على مجموعة من الاعتبارات<sup>3</sup>:

1. توثيق الأعمال والإجراءات التأديبية
2. السرعة في إجراءات النظام التأديبي.
3. شرح القرار المخالف
4. إفساح المجال للمخالف لمحو القرار التأديبي

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 85

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 86

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص 87

خلاصة الفصل:

نشير من خلال هذا الفصل إلى مختلف الأساسيات التي تتعلق بواقع التسبب الإداري على مختلف المؤسسات بصفة عامة و ذلك من خلال عرض مختلف التراكمات النظرية والمعرفية حول هذه الظاهرة و المتمثل في عرض كل من أسبابها و و أهم الآثار المترتبة عنها و كما عمدنا إلى تحديد أهم العوامل المؤثرة في التسبب الإداري و المحيطة به، و سعينا إلى توضيح أهم الإصلاحات الإدارية التي تعتمد عليها المؤسسات في رصد أسباب الإنحراف و تصويبها نحو السلوك المرغوب فيه.

# الفصل الخامس

## الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية

- أولاً: مجالات الدراسة.
- ثانياً: منهج الدراسة.
- ثالثاً: الأدوات المستخدمة في الدراسة.
- رابعاً: الأساليب المعتمدة في تحليل البيانات.
- خامساً: مجتمع البحث وخصائصه.

## تمهيد:

بعد ما تم التطرق في الإطار النظري إلى مختلف الأبعاد المعرفية والفكرية في المجال السوسيولوجي - تنظيمي حول موضوعنا الموسوم بدور الرقابة الإدارية في الحد من مظاهر التسيب الإداري. وتحديد معالمه التصورية بإتباع الطرق المنهجية العلمية واستكمالاً لهذه الإجراءات سنحاول في هذا الفصل تناول مختلف الجوانب الميدانية الخاصة بموضوع الدراسة، والتي تشمل العناصر التالية: تحديد مجالات الدراسة، المنهج المستخدم في الدراسة، أدوات جمع البيانات وقمنا بتحديد مجتمع البحث وقد إتبعنا هذه التقنيات إستناداً ما فرضته الضرورة البحثية من مراحل وأساليب لا بد أن تتلاءم مع الواقع الميداني من جهة وطبيعة الموضوع من جهة أخرى بمختلف فرضياته وأهدافه وتساؤلاته المطروحة وذلك بهدف الوصول غلى النتائج العلمية بالدرجة الأولى.

## أولاً: مجالات الدراسة :

## 1. المجال المكاني:

تعريف مؤسسة شركة نفطال والهيكل التنظيمي لها:

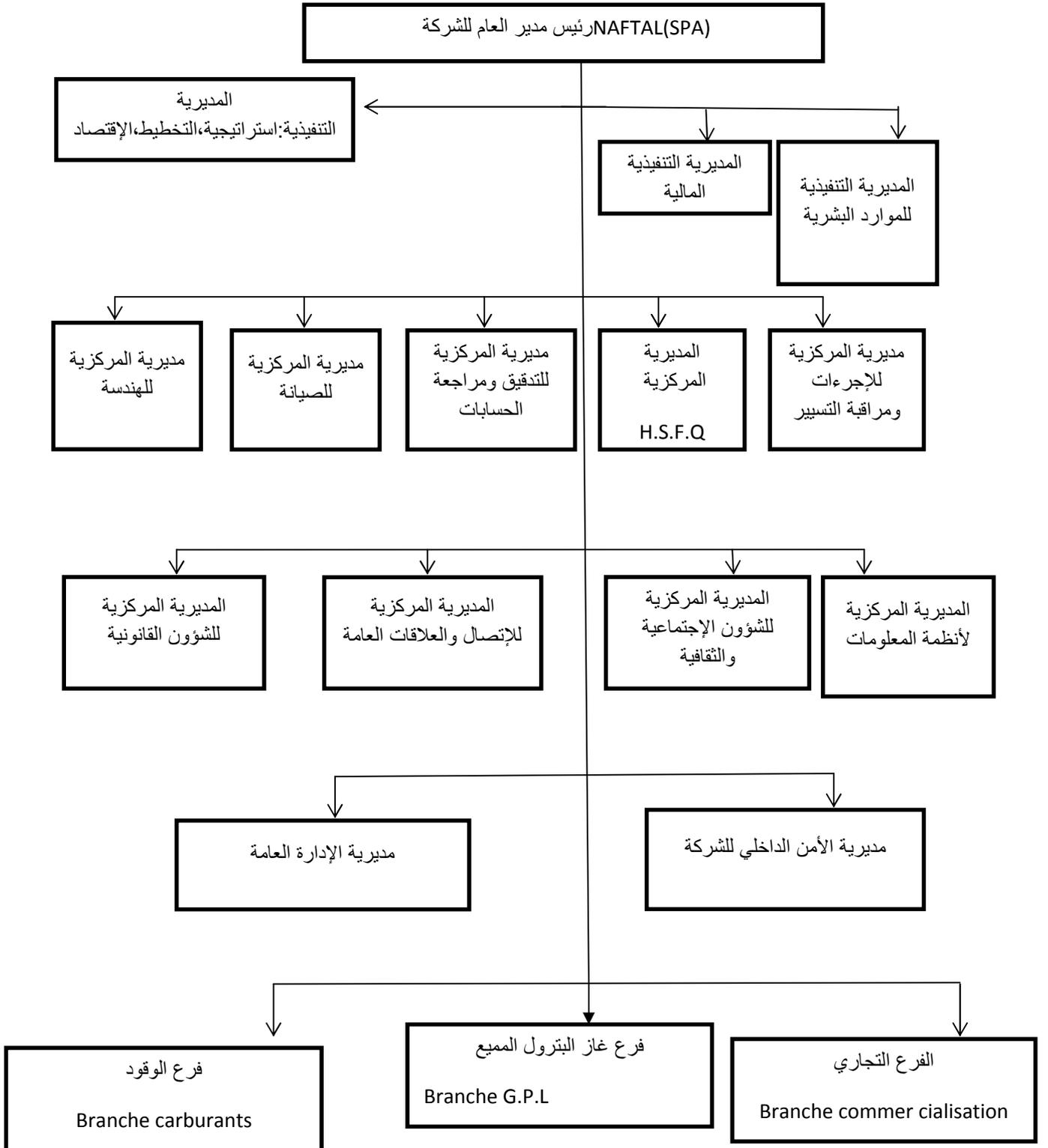
نفطال مؤسسة وطنية كبيرة معروفة على المستوى التراب الوطني مقرها بالشرافة تختص بتوزيع وتسويق المواد البترولية، يقدر رأس مالها 15650000000000000 دج. تم إنشاء هذه المؤسسة عن طريق مرسوم 101/8 الصادر في 1980/4/06 ودخلت ميدان النشاط بصفة عملية في 1982/1/1.

كانت في بداية الأمر تقوم بتكرير وتوزيع المواد البترولية تابعة لشركة الأم *contrachat* ومع مرور الوقت وزيادة النشاط، أصبح من الضروري تقسيم العمل حيث تم ذلك سنة 1987 تفرعت *nAfték* متخصصة في عملية التكرير ونفطال في التوزيع والتسويق فقط.

يقدر عدد العمال ما يقارب 30000 عامل على المستوى الوطني، عرفت هذه المؤسسة عدة تغيرات متتالية حيث شهدت سنة 1992 زيادة محسوسة في الإنتاج حيث زاد توسعها إلى 39 مقاطعة و9 وحدات مستقلة، وفي عام 1988 تم تقسيمها إلى 3 تقسيمات مع تحويلها إلى شركة ذات أسهم

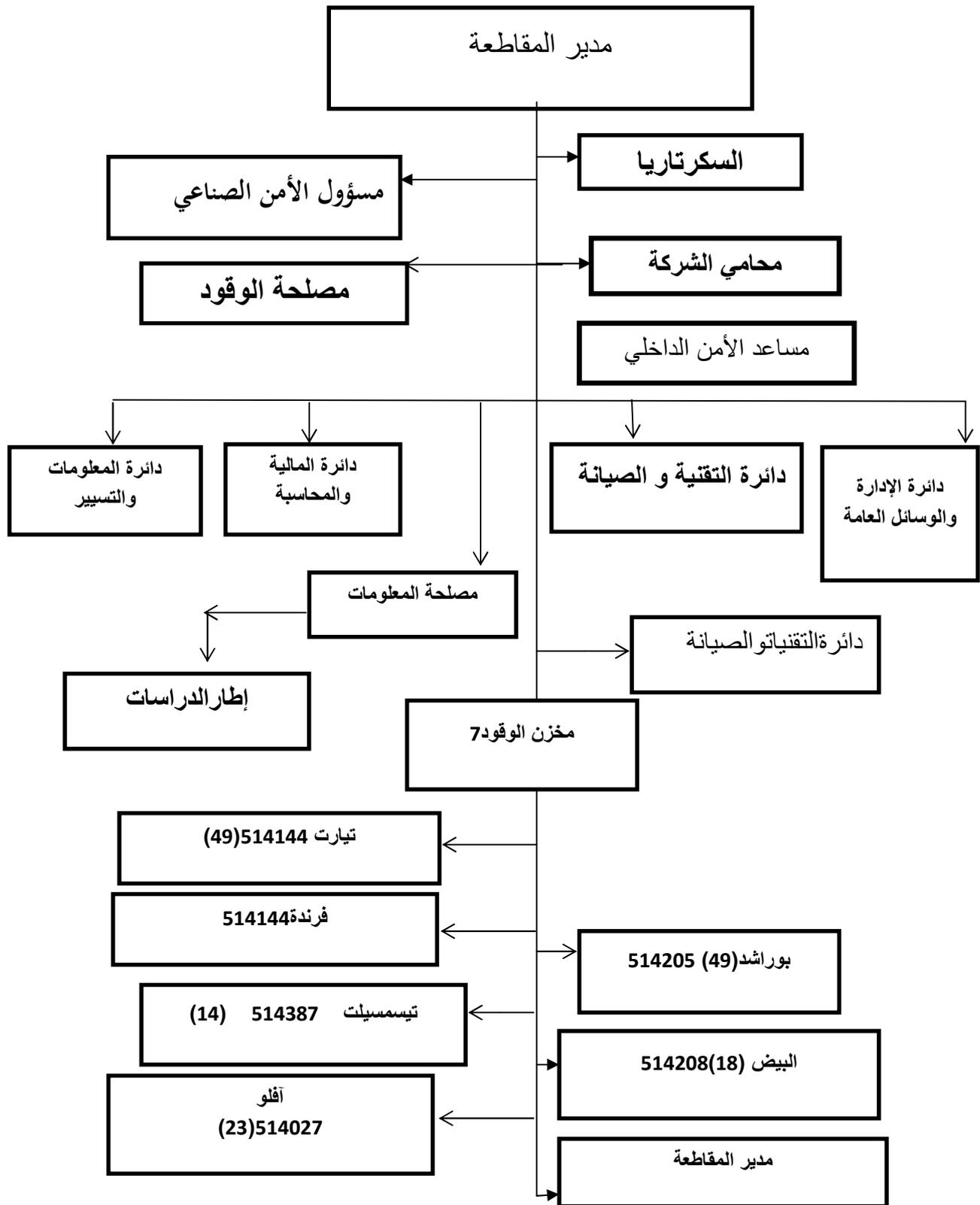
وهي **GPL.CLP AUM** وفي إطار إثراء تركيبة المؤسسة عرفت سنة 2000 خلق مركز المعالجة المعلوماتية **CTI** من أجل ربط نفضال بعالم المعلومات الحديث ، كما تم في السنة تنظيم مديرية الشؤون الإجتماعية **DASC** مع إنشاء قسم إعادة صياغته بعد سنة حيث تم إستبدال الأقسام بفروع **BRANCHES** والمناطق بمقطعات حسب طبيعة المواد التي تشغل حيز نشاطها ، فرع **GPL**: يختص بتوزيع وتسويق غاز البترول المميع ، بوتان ، بروبان ويتكون من 17مقاطعة منتشرة عبر كامل التراب الوطني تعد مقاطعة تيارت ، إحداهما فرع **CLP**: يهتم بتوزيع وتسويق البنزين والزيوت وغيرها من المواد الخاصة، فرع الزيت **BETUM**: هو الفرع المختص في تسويق الزيت ومشتقاته بمختلف الإستعمالات.

الشكل رقم (09) الهيكل التنظيمي لشركة نפטال الشركة الأم



المصدر: من إعداد الطالبتين حسب المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة

الشكل رقم (10) الهيكل التنظيمي لمقاطعة الوقود بتيارت



المصدر: من إعداد الطالبات حسب المعلومات المقدمة من المؤسسة

• تعريف مقاطعة الوقود:

تعتبر مقاطعة الوقود بتيارت أهم وحدة توزيع في الهضاب من بين 8 وحدات منشأة في كامل التراب الوطني تقع في منطقة طرق الفريغو بمدينة تيارت، وقد نشأت بموجب قرار 80\_74 الصادر في 1984/11/24 مع أنها تمارس نشاطها تحت وصاية المدير عام لمؤسسة نפטال بدائرة الشراكة وتلعب رائدا على المستوى الإقتصادي والإجتماعي في مجال المحروقات داخل البلاد وخارجها. تملك هذه الوحدة وسائل هامة لتخزين وتسيير شبكة توزيع المنتجات البترولية، فهي تضمن توزيع هذه الأخيرة والخدمات العامة بواسطة مراكز العمليات، لدى هذه المقاطعة سبعة مراكز تخزين منها إثنان داخل تراب الولاية وخمسة خارجها وتقوم هذه الأخيرة بدورها تسليم هذا المخزون إلى مراكز التسويق بوثيقة تسمى سند نقل المخزون.

1) مهام والأهداف الإستراتيجية لمؤسسة نפטال -مقاطعة الوقود:

- مواصلة مهمتها في توزيع وتسويق المنتجات البترولية المتنوعة.
- تحسين جودة خدماتها.
- تجديد وإعادة تأهيل بنيتها لوظيفة تخزين.
- تنمية وتطوير إستراتيجية التسيير والتي تضمن لها البقاء في المركز الريادي بالنسبة لتوزيع المنتجات النفطية في السوق المحلية.
- تحسين معدل الخدمة والتطلع لإحتياجات الزبائن المستقبلية.
- تطوير الشراكة مع متعاملين من ذوي الخبرة والبحث عن تحالفات إستراتيجية.
- توزيع نشاطها إلى أسواق خارجية حيث تسعى إلى أسواق مغاربية وإفريقية.
- تصدير غاز البترول لتونس والمغرب .
- زيادة طاقة النقل عبر الأنابيب .
- تحديث وتوسيع شبكتها من مراكز الخدمة.

2. **المجال الزمني:** لقد إستغرقت هذه الدراسة في جانبها النظري والميداني .مدة زمنية محددة أي من جوان 2022 إلى غاية جوان 2023 .

1)الفترة الممتدة من جوان2022 إلى غاية جانفي 2023 وقد قمنا في هذه المرحلة بجمع المراجع والوثائق والدراسات التي تخص الدراسة وترتيبها ودراستها بهدف فهم الظاهرة في إطارها النظري والإمام بمختلف أبعادها ومؤشراتها وذلك بالإستناد إلى مختلف المعارف السوسيو- تنظيمية وبناء خطة البحث المعتمدة في هذه الدراسة وذلك بالتنسيق مع الأستاذ المشرف.

2)وتتمثل هذه الفترة من جانفي 2023 إلى غاية أفريل 2023 ،حيث قمنا بالتحضير للدراسة في مؤسسة نفضال مقاطعة الوقود تيارت. وقد مضت هذه الفترة عبر مجموعة من المراحل وقسمناها إلى ما يلي:

**المرحلة الأولى:** وقمنا فيها بدراسة إستطلاعية قد تم من خلالها الإطلاع على ميدان الدراسة.

وقد زرنا المؤسسة للمرة الأولى في 17-01-2023 بهدف الحصول على موافقة المدراء لإجراء البحث وقد أخذنا بجولة إستطلاعية داخل المؤسسة للتعرف على طبيعة مكان الدراسة وكيفية سير العمل ،ثم قد زرنا المؤسسة للمرة الثانية 2023/02/28 حيث قد إستكملنا جولتنا الإستطلاعية للحصول على معلومات أكثر حيث إعتدنا في هذه المرحلة على أداتي الملاحظة والمقابلة في بعديهما الكشفي قصد الحصول على معلومات مضبوطة لتحديد عناصر الدراسة وقد أفادتنا الملاحظة في رصد السلوكات والتعاملات والتي ساعدتنا في إستخراج المؤشرات الخاصة بالدراسة، كما قمنا بالاعتماد على المقابلة للتعرف على مكان الدراسة وموارده البشرية وموقعه الجغرافي، مهام المؤسسة وأهدافها وكيفية سير العمل فيها والتعرف على أبرز الأساليب الرقابية التي تساعد المشرفين في المؤسسة.

المرحلة الثانية: في يوم 10أفريل 2023 قصدنا محل الدراسة بهدف توزيع الإستثمارات التجريبية الأولى والتي بلغ عددها 10 إستثمارات .ثم توزيعها على بعض أفراد العينة بهدف معرفة ما إذا كانت الأسئلة مقبولة وواضحة بمختلف محاورها بعدما قمنا بتحكيما من قبل الأساتذة، ومن ثم قمنا بإسترجاعها وترقيمتها وذلك لمعرفة إستمارة كل مبحوث وقد رجعنا في اليوم الموالي لإعادة اختبارها وذلك بإعادة توزيع الإستمارة على نفس المبحوثين وفي نفس الوقت والظروف بهدف التأكد من مدى ثبات الأداة وعليه قمنا بمقارنة

الإجابات السابقة مع الإجابات الثانية وقد توافقت الإجابتين لكل مبحوث هذا ما يؤكد ثبات الأداة دون الاعتماد على أساليب أخرى للتأكد منها.

**المرحلة الثالثة:** وقد تزامنت هذه المرحلة مع يوم 12 أبريل 2023 وعمدنا في هذا اليوم إلى توزيع النموذج النهائي للإستمارة على أفراد مجتمع البحث والذين بلغ عددهم 70 مفردة وبمختلف فئاتهم المهنية، وقد تم إسترجاع 67 إستمارة مع العلم أنه قد ألغى منها 3 إستمارات و ذلك راجع لحساسية الموضوع و إعتبره من ضمن المواضيع المرحجة التي كشفت عنها دراستنا الميدانية و ذلك من خلال رفض العديد من المبحوثين الإجابة على بعض الأسئلة و خاصة المرتبة بالتسيب الإداري إلا بعد الإلحاح المتكرر و الشرح المبسط لماهية الموضوع لهؤلاء المبحوثين. وأصبح مجتمع البحث مكون من 67 مفردة. ولقد قمنا بإجراء المقابلة مع المبحوث بهدف طرح أسئلة والحصول على المعلومات اللازمة للدراسة ومن ثم قمنا بتفريغ البيانات المتحصل عليها على برنامج تحليل الحزمة الإحصائية SPSS وإخضاعها للتصنيف والتبويب في جداول إحصائية وعليه قمنا بتحليل المعطيات وقراءتها إحصائياً، وإخضاعها لتحليل السوسولوجي وربطها بالإطار النظري وإستخلصنا نتائج الدراسة.

3. **المجال البشري:** تقتصر هذه الدراسة على العاملين بمؤسسة نفضال بمدينة تيارت في مقاطعة الوقود وتضم هذه المقاطعة 70 عاملاً بمختلف الرتب مقسمين إلى 3 فئات سوسيو- مهنية، متمثلين في:

- الإطارات: و بلغ عددهم 48 عامل أي ما يعادل 68.58 % .
- أعوان التحكم : و قد بلغ عددهم 18 عامل أي ما يعادل 25.71%.
- أعوان التنفيذ : و قد بلغ عددهم 4 عمال أي ما يعادل 5.71 % .

**ثانياً: المنهج المستخدم في الدراسة:**

وفقاً لما يتطلبه البحث العلمي، كان لابد من إتباع منهج معين يعيننا في تفسير وتحديد معالم الموضوع ومن خلال إطلاعنا على العديد من الأدبيات الخاصة بالمنهجية بينت لنا أن المنهج الوصفي هو المنهج المناسب لدراستنا الحالية ويرجع هذا الاختيار لجملة من الأسباب الموضوعية والعلمية التي دفعت بنا إلى تبني المنهج

الوصفي وذلك يرجع إلى طبيعة الموضوع المدروس وكل ما طرحه من تساؤلات وفرضيات وجملة من الأهداف المسطرة. وذلك بهدف إعطاء وصف دقيق ومعمق لمختلف المباحث الأساسية للدراسة.

وكذلك من خلال جمع البيانات والمعلومات وتصنيفها وتحليلها كميًا وكيفيًا بهدف الوصول إلى نتائج علمية وإختبار الفرضيات أدوات محددة وبالتالي نعتقد أنه يمكننا التوصل إلى تحقيق الأهداف المسطرة من هذا المنهج.

إن اختيارنا للمنهج المناسب ليس مسألة سهلة لأن ذلك متعلق بنوعية البحث وموضوعه والإطار الفكري للباحث وذلك يستند لجملة من الأحكام والقواعد العلمية والعملية والمعرفية التي ترتبط بالدراسة وطبيعتها وطبيعة أسئلتها وأهدافها.<sup>1</sup> فإن تحديد المنهج أو الأسلوب الممكن إستخدامه يكون مرهون بطبيعة ومحتوى الظاهرة أو الحدث قيد الدراسة، أي أن المناهج وأساليب البحث تختلف بإختلاف الظواهر والأحداث ويهتم المنهج الوصفي بدراسة الظواهر والأحداث كما هي في الواقع أي كما هي من حيث خصائصها وأشكالها والعوامل المؤثرة في ذلك.

### ثالثا : أدوات جمع البيانات:

إن طبيعة الموضوع هي التي تفرض علينا إختيار أساليب ومناهج وأدوات محددة، وبما أننا إعتمدنا على المنهج الوصفي، كان لابد علينا الإعتداد على أدوات تتناسب مع طبيعة المنهج وتتمثل في الملاحظة والمقابلة والإستمارة ومختلف الوثائق والسجلات وقد تم الإستعانة بهذه الأدوات البحثية للحصول على كم من المعلومات نوضحها في ما يلي:

#### 1) الملاحظة:

لقد إعتمدنا في هذه الدراسة على أداة الملاحظة كأداة مساعدة، وقد ساعدتنا هذه الأخيرة في الحصول على بعض المعلومات العامة. وذلك راجع لطبيعة الظاهرة .

<sup>1</sup> كمال دشلي، منهجية البحث العلمي: مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، سوريا، 2016، ص74.

فالملاحظة هي المشاهدة الدقيقة للظاهرة المكررة وتكون مركزة ومنظمة وموجهة.<sup>1</sup> بحكم أن التسبب الإداري هو سلوك ملاحظ نستطيع مشاهدته على أرض الواقع وعلى هذا إقتصرت هذه الأداة على بعض الملاحظات البسيطة والموجهة والتي قمنا بتوجيهها منذ زيارتنا الأولى لميدان الدراسة وإستمرت لغاية نهايتها. وتمت هذه الملاحظات داخل مواقع العمل والمكاتب الخاصة بالعمال وقد وجهنا ملاحظتنا لطريقة عمل العمال وعلاقتهم مع بعضهم البعض وطبيعة الأساليب الإدارية في التسيير وهذا ما ساعدنا على تحديد مؤشرات الموضوع الخاصة بكلا طريبي الدراسة، أي لكل من الرقابة الإدارية والتسيب الإداري، وقد دوننا كل الملاحظات التي تم رصدها من ميدان دراستنا في شبكة ملاحظة تبين نوع الملاحظة والسلوك الملاحظ ومكان وزمن الملاحظة (أنظر الملاحق).

(2) **المقابلة:** هي عملية تتم بين الباحث والمبحوث تقوم على طرح مجموعة من الأسئلة بهدف الوصول على جملة من المعلومات والمعطيات الكيفية التي تفيد الدراسة ومن خلال هذا المنطلق قمنا بالإعتماد على هذه الأداة بهدف تغطية الجوانب التي لم يستطع بقية الأدوات الأخرى وبحكم أن مجتمع البحث مقسم إلى عمال ومشرفين عليهم، كان لابد علينا من الإعتماد على أداة المقابلة بهدف الحصول على مجموعة من البيانات الكيفية. وذلك من خلال تقديم جملة من الأسئلة للمشرفين بهدف فهم طبيعة النظام السائد في المؤسسة وكيفية تعامل الرؤساء مع حالات التسيب والشكاوي الموجودة في المؤسسة.

وكيف يتم رصد هذه السلوكات، وقد إكتفينا في هذا الصدد بمقابلة واحدة وكانت مع رئيس القسم بمقاطعة الوقود ولاية تيارت وقد استغرق المقابلة ساعة واحدة قدم لنا فيها المبحوث معلومات قيمة ومفصلة قامت بتغطية كل التساؤلات المطروحة في دليل المقابلة والذي شمل 15 سؤالاً وتم طرح هذه الأسئلة بطريقة نصف موجهة (أنظر الملاحق).

<sup>1</sup> مندر الضامن: أساسيات البحث العلمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2007، ص96.

3) الإستمارة: وهي التقنية الأساسية ومباشرة لطرح الأسئلة على الأفراد بطريقة موجهة وهذا ما يسمح بالقيام بمعالجة كمية للمعلومات من خلال استخلاص اتجاهات مجموعة كبيرة من الأفراد انطلاقاً من الأجوبة المتحصل عليها<sup>1</sup>.

وقد عمدنا إلى توزيع إستمارة بحث على 70 مفردة قد ألغى منها 3 إستمارات نظراً لعدم إجابة المبحوثين على بعض الأسئلة، وقد إحتوت هذه الأدوات على أربع محاور تضمنت في مجملها 34 سؤال و قسمنا هذه الأسئلة حسب المحاور إلى:

- 1) المحور الأول: الخاص بالبيانات الشخصية وتضمن 7 أسئلة من 1 إلى 7.
- 2) المحور الثاني: الخاص بالرقابة المستمرة وعدم إحترام مواعيت العمل الرسمية وقد تضمنت 10 أسئلة أي من السؤال رقم 8 إلى غاية السؤال رقم 17.
- 3) المحور الثالث: الخاص بالرقابة الدورية وعدم الإنضباط في العمل. وقد شملت 10 أسئلة أي من السؤال 18 إلى غاية السؤال 27.
- 4) المحور الرابع: ويتمثل في الرقابة المفاجأة وتحسين مستوى الإنجاز في العمل ويحتوي هذا المحور على 7 أسئلة من السؤال (28) إلى غاية السؤال (34).

**صدق الاستمارة:** من أجل التحقق من صدق الأداة قمنا في هذا الصدد بعرض الأداة على مجموعة من الأساتذة المختصين ليحكموا لنا الإستمارة أو ما يعرف بصدق المحتوى بحيث تم توزيعها في صيغتها الأولى على مجموعة من الأساتذة وقد عمدوا إلى تقديم جملة من الملاحظات ومن ثم قمنا بتعديل الإستمارة حسب هذه الملاحظات ،فقد تضمن النموذج الأول 48 سؤال وكانت الملاحظة الوحيدة هي تقليص عدد الأسئلة ومن ثم إعداد نموذج آخر وتوزيعها على بقية المحكمين وقد شمل ذلك محكمين من أساتذة جامعة ابن خلدون ولاية تيارت بقسم علم الاجتماع (أنظر الملاحق).

وقد أبدى كل المحكمين قبولهم لأسئلة الإستمارة ومحتواها وتأكيدهم على أن كل الأسئلة الإستمارة تقيس الظاهرة المدروسة. كما قد قدموا بعض الملاحظات حول تعديل صياغة بعض الأسئلة وحذف بعض

<sup>1</sup> منذر الضامن: نفس المرجع السابق ، ص96.

الإحتمالات ولقد قمنا بأخذ هذه الملاحظات بعين الإعتبار وهذا الأمر الذي يساعدنا في صياغة الإستمارة في شكلها النهائي.

**ثبات الأداة:** من أجل قياس مدى ثبات الأداة قد قمنا بتوزيع 10 إستمارات تجريبية لمعرفة مدى استيعاب المبحوثين لها ومن ثم قد إستعدنا هذه الإستمارات وذلك بترقيمها وإعطاء لكل مبحوث رقمه الخاص وبعدها قمنا بإسترجاعها و وزعناها للمرة الثانية على نفس المبحوثين وفي نفس الوقت وفي ظل نفس الظروف وقمنا بإسترجاعها وعندئذ قارنا بين إجابات المبحوثين العشر في المرة الأولى والثانية وقد كانت الإجابات متماثلة بين الإستمارتين وعليه تأكدنا من ثبات الأداة ووضح أسئلتها للمبحوثين عندها قمنا بتوزيع الإستمارة في شكلها نهائي .

**الوثائق والسجلات:** من خلال زيارتنا للمؤسسة قد حصلنا على مجموعة من الوثائق والتي ساعدتنا في التعرف على طبيعة المنظمة وتمثل في هذه الوثائق والسجلات في الهيكل التنظيمي. بعض القوانين الداخلية الاتفاقية الجماعية ، بعض السجلات والمذكرات التي تحتوي معلومات هامة عن مؤسسة نفضال والتي حددنا من خلالها المجال المكاني للدراسة.

#### رابعاً: الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة:

و تمثلت الأساليب المعتمد عليها في هذه الدراسة في ما يلي:

**1. الأسلوب الكمي:** وقد اعتمدنا عليه في تصنيف وتبويب بيانات الدراسة المتحصل عليها من خلال الميدان الدراسي وعليه قد عمدنا إلى حساب التكرارات والنسب المؤوية وتقديمها في شكل جداول بسيطة ومركبة.

**2. الأسلوب الكيفي:** ويتجلى في إستنتاجنا للمعطيات الإحصائية وقراءتها سوسيوجيا وتحليلها وتفسيرها من خلال مختلف المنطلقات النظرية والدراسات السابقة وما أوضحتها من دلالات أساسية، وربطها بالواقع الميداني.

أساليب المعالجة الإحصائية: وقد إعتدنا في تفرغ وحساب النسب التكرار إستخراج نتائج المعاملات الإرتباط على برنامج تحليل الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية spss ، إعتدنا على معامل الإرتباط فاي في إستخراج العلاقة بين المتغيرين<sup>1</sup>.

#### خامسا: مجتمع البحث وخصائصه:

إن إختيارنا لمجتمع البحث لا بد أن يخضع لمجموعة من القواعد والإعتبارات العلمية لتكون النتائج المستنبطة نتائجاً دقيقة<sup>2</sup> . وبناء على هذا التوضيح قد اعتمدنا في دراستنا على تقنية المسح الشامل لمجتمع البحث مع العلم أن مجتمع البحث الكلي لدراسنا الراهنة يتكون من 70 عامل وعاملة وبحكم أن المجتمع البحث صغير فإننا عمدنا إلى هذه التقنية بهدف الحصول على النتائج دقيقة أي شملت 70 مفردة ما يقابل 100 % من مجتمع البحث وهو الأخير مقسم بدوره إلى مجموعة من الفئات السوسيو-مهنية وتمثل في :

1)إطارات 48 عامل (2 أعوان تحكم 18 (3 أعوان تنفيذ 04

خصائص مجتمع البحث: و يمتاز مجتمع البحث بمجموعة من الخصائص نوضحها في ما يلي:

#### الجدول رقم (03): يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	48	71.7
أنثى	19	28.3
المجموع	67	100

تبين معطيات الجدول توزيع المبحوثين حسب الجنس حيث يتضح لنا أغلبية المبحوثين ذكور وقد

بلغ عددهم 48 مبحوث بنسبة 71.7 % من العينة الإجمالية، بينما بلغ عدد نسبة الإناث 28.3 %.

<sup>1</sup> ملاحظة : لقد إعتدنا في تدعيم الجداول المزدوجة على الجداول البسيطة التي طبيعة أسئلتها تربط بين مؤشرات الدراسة و التي تتعلق بكلتا طرفيها، و ذلك بالنظر إلى تصريحات المبحوثين و النسبة الكبرى لذلك تعذر علينا الإستعانة بجدول مزدوجة أكثر و ذلك نظرا لطبيعة الأسئلة التي تربط بين المتغيرات.

و بناء على ما أفادتنا به هذه المعطيات الكمية يمكننا تفسير هذا التفاوت بالرجوع إلى طبيعة المهام الموجودة في المؤسسة، وذلك باعتبارها مؤسسة إقتصادية لها مهام معقدة ومتنوعة وبالتالي تتطلب إلتزامات متعددة، كما أن طبيعة هذه المهام غير محبذة لدى الإناث وحسب جولاتنا في المؤسسة لاحظنا أن الإناث يشغل المناصب السهلة وغير معقدة ويتوزعن في المصالح التالية: السكرتارية، مصلحة الموارد البشرية، الأمانة، المحاسبة، ويتوزع الذكور على المناصب التي تتطلب جهدا ومسؤولية أكثر. كما أن قلة الإناث في مثل هذه المؤسسات يرجع لميولهن نحو وظائف معينة في المجال الإقتصادي الخدماتي كالتعليم ومجال الصحة و ذلك حسب إعتبارها النشاطات الملائمة من حيث الظروف و ساعات العمل وبيئة العمل الفيزيائية و الإجتماعية التي تساعدها وتوفر لها سهولة العمل .

الجدول رقم(04) : يوضح توزيع المبحوثين حسب السن.

السن	التكرار	النسبة
من 20 إلى 29 سنة	5	7.5
من 30 إلى 39 سنة	25	37.3
من 40 إلى 45 سنة	18	26.9
من 50 سنة فما فوق	19	28.3
المجموع	67	100

نلاحظ من خلال المعطيات الكمية الجدول أن أعلى نسبة سجلت عند فئة المبحوثين الذي يتراوح سنهم من 30 إلى 39 سنة وقدرت ب37.3% مقابل 28.3%. مثلت المبحوثين الذين يتراوح سنهم ما بين 50 سنة فما فوق، في حين سجلنا نسبة 26.9% للفئة التي يتراوح سنهم ما بين 40 إلى 49 سنة، بينما أقل نسبة سجلت لدى المبحوثين الذين أعمارهم تتراوح ما بين 20 إلى 29 سنة وقدرت بنسبة 7.5%.

و بالنظر إلى ما أقرت به هذه الشواهد نجد أن هذه المؤسسة تعتمد على الفئة الشباب الذين يتراوح سنهم ما بين 30 إلى 39 سنة، وذلك لتوفر فيهم مجموعة من الخصائص التي يتطلبها العمل والخبرة والمؤهلات

العلمية والحديثة والتقنية والتكنولوجية، فمن خلال جولاتنا الإستطلاعية لاحظنا أن أغليتهم من الفئة المذكورة، حيث يتصف عملهم بنشاط كبير يتطلب جهد بدني وذهني. أما بالنسبة لفئة كبار السن فهم فئات تم توظيفهم في سن الشباب وقد تدرجوا في المناصب وترقوا فيها في حين تمثل الفئة التي تتراوح أعمارها ما بين 20 إلى 29 سنة، أصغر فئة من حيث العدد وهم عمال مؤقتون في المؤسسة وذلك لعدم توفر لديهم خبرات ميدانية تساعدهم في التعامل مع الحالات المهنية المختلفة.

**الجدول رقم (5): يوضح توزيع المبحوثين حسب مكان الإقامة.**

مكان الإقامة	التكرار	النسبة
حضري	59	88.1
شبه حضري	8	11.9
المجموع	67	100

من خلال معطيات الجدول أعلاه الذي يوضح توزيع المبحوثين حسب مكان الإقامة لاحظنا أن أغلبية أفراد العينة يقطنون بالمناطق الحضرية وذلك ثم تقديره بنسبة 88.1% في حين سجلت أدنى نسبة لدى مبحوثين الذين يقيمون في المناطق الشبه حضرية وقدرت نسبتهم بـ 11.9% .

ويتضح لنا من خلال مضامين الجدول أن هذا التباين والتفاوت راجع لجملة من العوامل. حيث أن المؤسسة تشترط في توظيفها للعمال مكان الإقامة حيث لا تتوفر فرص للأفراد الذين يقيمون في المناطق الريفية وذلك تفاديا منها لأي عوائق قد تؤثر على سيرورة العمل في المؤسسة، وذلك بالإستناد إلى ماتحصلنا عليه من شواهد واقعية في العمل. كما أن أغلب المتقدمين للعمل يقطنون في المناطق الحضرية، كما أن عامل الهجرة الداخلية يلعب دورا كبيرا في هذا الصدد فإن تزايد إقبال سكان الريف إلى المدينة للبحث عن العمل المناسب لهم و للتقرب من مختلف المرافق التي تساعدهم في تحسين مستوى عيشهم، هذا ما أدى إلى زيادة سكان المدن في الجزائر حيث يعتبر العامل الإقتصادي من بين أهم العوامل المساعدة في زيادة النزوح الريفي، كما أن المؤسسات الجزائرية تعطي الأولوية لقرب مكان الإقامة من موقع العمل هذا ما أدى إلى إستقرارهم على مستوى المدن.

## الجدول رقم (6) : يوضح توزيع الباحثين حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
6	4	متوسط
28.3	19	ثانوي
65.7	44	جامعي
100	67	مجموع

تفصح الدلائل الإحصائية المدونة في الجدول الذي يبين توزيع الباحثين حسب المستوى التعليمي حيث سجلت أعلى نسبة لدى الجامعيين بنسبة قدرت 65.7% و 28.3 % ذوي المستوى ثانوي في حين سجلت أدنى نسبة لذوي المستوى المتوسط بنسبة 6% من مجمل عدد الباحثين.

ومن خلال تفحصنا لمضامين هذه الشواهد الإحصائية المرتبطة بالجدول أعلاه و الذي يوضح أن أغلبية الباحثين يملكون مستوى تعليمي جامعي وهذا راجع إلى طبيعة المهام المفروضة في المؤسسة. فهي تتطلب مستويات عليا بهدف تقديم أفضل الخدمات للمواطنين حيث يشترط التخصص في التوظيف وهذا ما يتفق مع ما قدمه هنري فايول حيث ركز على مبدأ التخصص في العمل كون أن العملية الإدارية هي عملية معقدة تتطلب مستوى عالي من العلمية، لتمكن العامل من التعامل مع الحالات والمشاكل المتعددة حيث يصبح الأفراد يتميزون بكفاءة مهنية عالية تجعلهم يحتلون مناصب عليا داخل التنظيم. و أن طبيعة العمل في مثل هذه المؤسسات يتطلب مجموعة من المعارف الإدارية العالية و الفعالة على مستوى البناء التنظيمي.

الجدول رقم (7): يوضح توزيع المبحوثين حسب الحالة المدنية.

الحالة المدنية	التكرار	النسبة
أعزب	10	14.9
متزوج	57	85.1
المجموع	67	100

تؤكد المعطيات الإحصائية المبينة الواردة في الجدول رقم (7) والذي يبين توزيع المبحوثين حسب الحالة المدنية تبين أن أغلبية المبحوثين تمثلهم نسبة 85.1% متزوجون في حين أن 14.9% من المبحوثين عزاب مع إنعدام وجود مبحوثين أرامل أو مطلقين ضمن أفراد مجتمع البحث .

وبالتمعن في هذه الدلالات قد يعود ذلك إلى مجموعة من الظروف التي ساعدت في زيادة عدد المتزوجين منها الإستقرار النفسي والاجتماعي، في حين أن غياب هذا الإستقرار من ناحية أخرى قد يؤدي إلى زيادة عدد المتسبين في المؤسسة و هم من فئة المتزوجين أكثر من العزاب وذلك لوجود إلتزامات أخرى تجعلهم غير متمسكين بالنظام الداخلي الذي يخص المواعيد الرسمية للمؤسسة ومن خلال ملاحظتنا والشواهد الواقعية لاحظنا أيضا أنهم الفئة أكثر تغيرا وإنصرافا من المؤسسة خاصة الإناث منهم . وبالتالي يلعب هذا العامل الديمغرافي أهمية بالغة في فعالية المؤسسة حيث يؤدي بالعمل إلى الإلتزام بواجباته على حساب المؤسسة. وبالرجوع إلى نظرية الحاجات لماسلو فهو يرى أن الفرد يسعى إلى تحقيق حاجاته الإجتماعية قبل حاجاته إلى تحقيق الذات، وهذا ما يؤدي إلى زيادة إنفلاته من العمل بسبب الظروف العائلية حيث يصبح الحفاظ على إلتزامه بالعمل يشكل صعوبة بالنسبة له في ظل الظروف العمل وخاصة فئة الإناث وهذا ما لاحظناه على مستوى المؤسسات حيث يغيب لديها الإستقرار المهني وماتبين لنا من خلال إنصرافها المبكر من العمل وعملها في حالة توتر وإستعجال دائم وهذا ما يؤثر سلبا على أداء فعالية المؤسسة.

الجدول رقم (8): يوضح توزيع الباحثين حسب الوظيفة.

الوظيفة	لتكرار	النسبة
إطار	46	68.7
عون تحكم	17	25.3
عون تنفيذ	4	6
المجموع	67	100

توضح المعطيات الإحصائية أعلاه أن أكبر نسبة مسجلة عند فئة الإطارات وتمثل 68.7% من العدد الإجمالي لمجتمع البحث مقابل 25.3% عون تحكم في حين يمثل 6% أعوان تنفيذ كأصغر فئة في المؤسسة.

وبالنظر إلى ما أدلت به هذه المعطيات يتضح لنا أن فئة الإطارات تشكل أغلبية في المؤسسة وذلك بحكم أن الأنشطة الممارسة في المؤسسة هي أنشطة إدارية من الدرجة الأولى وبالتالي تتكلف مقاطعة الوقود بالإدارة والعمال التنفيذيون موجودون بمحطات الوقود المتوزعة على مستوى المدينة أي بمعزل عنها. وبالتالي يعمل عمال المؤسسة بفصل الإدارة عن التنفيذ وهذا ما يتفق مع ما طرحه فريدريك تايلور حيث يرى أنه لا بد من فصل الإدارة عن التنفيذ، وبالرجوع إلى واقع هذه المؤسسة فإن طبيعة الأنشطة تتطلب مستويات عليا من التنسيق مع مختلف المؤسسات وفروعها حيث تعمل بتناسق تام مع بقية فروع المؤسسة نفعال. والفروع الموجودة على مستوى البيض وفرندة وتسمسليت وبقيت فروع مقاطعة الوقود وعليه هذا ما يفسر توظيف المؤسسة للإطارات أكثر من الفئات المتبقية وهذا لكون المؤسسة مركز مديرية مقاطعة الوقود العمل فيها لا يتطلب جهد بدني كبير كالشحن والتفريغ يتطلب نشاطها أن يكون عمالها مؤهلين بكفاءات لازمة وذلك لتحسين مستوى الأداء العام للمؤسسة.

## الجدول رقم (9) : يوضح توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في العمل

النسبة	التكرار	الأقدمية في العمل
9	6	أقل من 5 سنوات
20.9	14	من 5 سنوات إلى 10 سنوات
70.1	47	أكثر من 10 سنوات
100	67	المجموع

تشير البيانات الكمية المتعلقة بهذا الجدول أن أكبر نسبة سجلت لدى الأفراد الذين خبرتهم المهنية تزيد عن 10 سنوات وهم يمثلون نسبة 70.1% تليها نسبة 20.9% للأفراد الذين أقدميتهم في العمل تنحصر ما بين 5 إلى 10 سنوات في حين يمثل 9% الأفراد ذوي الأقدمية أقل من 5 سنوات.

وحسب ماورد في مضامين هذا الجدول يتضح بصورة جلية أن هذه النتائج منطقية فبالرجوع إلى المعطيات الجداول السابقة يتضح لنا ان أغلب المبحوثين هم عمال قد دخلوا إلى المؤسسة في سن مبكرة وأدي ذلك إلى إستقرارهم على مستواها وذلك لتأقلمهم مع واقعا وعمالما وتنظيمها أو بالأحرى قد أصبح جزءلا يتجزأ من العمل و أن خبرته تكتسب الأولوية في تحمل المسؤولية و إحتكامه للسلطة، و يصبح في هذا الصدد الفرد الذي يمتلك خبرة كبيرة في المؤسسة يمتلك سلطة غير مباشرة في جماعات العمل و في التنظيم الغير رسمي، حيث يصبح لديه شخصية قيادية مؤثرة في الجماعات، و من خلال هذا المنظور يتضح لنا جليا أنها تلعب دورا هاما في التأثير على طبيعة النظام، و مقاومته كل ماهو لا يتناسب مع فكرهم و ما إكتسبوه ، كما يؤثر على درجة استقرار العامل و إلتزامه. و تعتبر الخبرة أهم الجوانب الأساسية أو بالأحرى الميزة التي لا بد أن تتوفر عند كل عامل و ذلك ما يعكس درجة تكيفه و تأقلمه مع مختلف الأحداث .

## خلاصة الفصل:

وعالجنا في هذا الفصل مختلف الإجراءات المنهجية التي مرت بها هذه الدراسة بدءًا بتحديد مجالات الدراسة التي توضح مختلف المراحل التي مررنا به في تنفيذ ما نصبوا إليه من أهداف وقد حددنا كذلك أهم أهداف المؤسسة ومهامها وخصائص عنصرها البشري. كما قد إعتدنا في هذا الفصل على تحديد المنهج المعتمد في الدراسة والذي أعاننا في تحليل وتفسير مختلف العوامل والظواهر والأبعاد والمؤشرات المختلفة وقد هدفنا إلى توضيح تجليات الظاهرة على مستوى الواقع الإمبريقي من خلال الإعتداد على أدوات جمع البيانات لتقدم لنا معلومات دقيقة حول واقع كل من الرقابة الإدارية والتسيب الإداري ويهدف تحقيق هذا المتطلب العلمي والمنهجي قد إستعنا بمجموعة من الأساليب الإحصائية لمعالجة مختلف الشواهد الواقعية التي أسفر عنها مجتمع البحث . كما قد تطرقنا إلى توضيح أهم الخصائص التي يمتاز بها مجتمع بحث دراستنا والمتعلقة بمحور البيانات الشخصية.

# الفصل السادس

## عرض نتائج الدراسة

- عرض نتائج الفرضية الفرعية الأولى.
- نتائج الفرضية الفرعية الثانية.
- نتائج الفرضية الفرعية الثالثة.

تمهيد:

بعدما تطرقنا في الفصل السابق إلى مختلف الإجراءات الميدانية التي تخص الدراسة، سنحاول في هذا الفصل عرض مختلف النتائج الخاصة بكل من الفرضيات الفرعية الأولى والثانية والثالثة، بعدما قمنا بتبويب مؤشراتنا وأبعادها في جداول إحصائية ومن ثم حساب تكراراتها ونسبها المئوية سنحاول عرض نتائجها وتحليل ما وصلنا إليه من معطيات ومعلومات أساسية حول هذه الدراسة والتي أمدتنا بها الأدوات المعتمدة في جمع البيانات من ملاحظة ومقابلة واستمارة ويمكن توضيح هذه المحاور في العناصر الموالية:

أولا: عرض نتائج الفرضية الفرعية الأولى: الرقابة المستمرة وعدم إحترام مواقيت العمل الرسمية.

الجدول رقم (10): يوضح طبيعة النظام السائد في المؤسسة.

النسبة	التكرار	العينة	الإحتمالات
61.2	41	صارم	
38.8	26	متساهل	
100	67	المجموع	

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه والذي يوضح طبيعة نظام الرقابي السائد في المؤسسة حيث تقرر الشواهد الإحصائية أن عدد المبحوثين الذين أقرروا أن طبيعة نظام مؤسستهم صارم بنسبة 61.2% وهي تشكل الأغلبية في المؤسسة، في حين قد أدلى باقي العمال بآرائهم حول طبيعة النظام والذين يرون أنه متساهل وقد مثلوا نسبة 38.8% من العدد الإجمالي لمجتمع البحث.

وبالنظر إلى معطيات هذا الجدول يتضح لنا بصورة جلية أن طبيعة المهام في المؤسسة هي ما يحدده نموذج النظام الذي سيتبعه المسيرين فيها وبإعتبار أن نفعال أكبر المؤسسات الوطنية فمن المنطقي أن يتصف نظامها الرقابي بالصرامة أكثر من التساهل.

وذلك سعياً للحفاظ على الصداقة والكفاءة فيها والسير الحسن للمهام دون عرقلة تذكر، ولا نقصد في هذا الصدد أن الرقابة الصارمة هي الحراسة المشددة على العامل حسب المفاهيم التي جاء بها **ماكس فيبر** من إلزامية ومركزية في القرارات الرسمية المبالغ فيها، إنما يعكس الواقع المؤسسي لنفطال نموذجاً مثالياً حسبهم إلى حد ما بعيداً عن الدائرة الجهنمية لفيبر ومقترحات **الرواد الكلاسيكيين**، فتقوم إدارتها على الدمج والمزج بين الصرامة والضبط من ناحية أداء المهام فقط وتترك الحرية للعمال في المؤسسة في علاقاتهم ونشاطاتهم وهذا ما لاحظناه أثناء جولتنا في المؤسسة، حيث لا يقوم المسؤول فيها بالمراقبة اليومية للعمال والتشديد عليهم إنما يترك لهم المجال الواسع لبناء **العلاقات الإنسانية**، حيث يرى **إلتون مايو** وزملائه أن العلاقات في المنظمة تجعل العمل أكثر متعة للعامل فالعلاقات الغير رسمية تبنى تكتلات عمالية موحدة لها تأثير مباشر على العمل وسيورته لذا يتعامل مسيرو مؤسسة نفطال بهذا النوع من الفكر فنلاحظ أن المشرفون ينسجمون مع هذه الجماعات ويتفاعلون معها بطابع يلغى الرسمية وفي حالة رصد أي حالات تسبب لا يتعامل معهم بحزم إنما يحاول تنبيههم بطريقة لا تجعل العامل يتعرض للإهانة أمام بقية العمال، هذا الأخير يساهم في خلق سلوكيات منحرفة أكثر كعصيان الأوامر وعدم الإمتثال لها ويصبح للرقابة في هذا الموضوع مفهوماً خاطئاً فمن أهم المبادئ التي يقوم عليها النظام الرقابي الفعال هو مبدأ **المرونة**، ويعني حسن إستعمال الأسلوب الرقابي حسب الموقف الذي يواجهه المسؤولين بالإضافة إلى أننا قد لاحظنا أن طبيعة التسيير تقوم على تفويض السلطة والعمال يعملون بشكل متجانس ومتكامل مع بعضهم البعض حيث يتضح لأي دخيل على المؤسسة أنها تنعدم فيها الصرامة وعند ملاحظة نشاطاتهم بشكل موجه يتضح لك كيفية سير العمل وقواعده وقد أوضحنا لنا المقابلة التي أجريت مع المبحوث أن النظام الرقابي حسب قوله يتركز على النظام الداخلي والإنفاقية الجماعية والمراسيم التفسيرية والمذكرات المصلحية ونظام المعلومات والكل مكلف بتطبيقها باختلاف المراتب السلمية وهو نظام موحد لكن في حدود مسؤولية كل عامل باختلاف منصبه الإداري والمقصود من خلال ذلك حجم المهام وكذا الرقابة المخصصة لها. ولكل منصب مجموعة من وثائق المهام، من بين تلك المهام المتعلقة بالآجال، أي أن كل عامل لديه آجال معينة لتقديم العمل كإرسال الميزانيات أو غلق الحسابات أو إرسال تقارير حوادث العمل والمتابعة اليومية للحضور.

الجدول رقم(11) :يوضح عدد الأفراد الذين يتأخرون عن العمل.

النسبة	التكرار	العينة الإحتمالات
41.8	28	نعم
58.2	39	لا
100	67	المجموع

تكشف لنا الدلائل الإحصائية الواردة في الجدول رقم(11) الذي يوضح عدد العمال الذين يتأخرون عن العمل حيث تشكل أعلى نسبة عند المبحوثين الذين صرحوا بنسبة 58.2% والبالغ عددهم 39 مبحوث في حين أن 41.8% من المبحوثين الذين بلغ عددهم 28 مبحوث أنهم يتأخرون عن العمل.

وتبين لنا هذه المعطيات أن الأغلبية من المبحوثين لا يتأخرون عن العمل وهذا ما يعكس صورة الإنضباط الذاتي لديهم بموعد الحضور المبكر فيما تشكل الفئة التي تتأخر ولا تلتزم بضوابط الحضور والتي لها أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة، وهذا المتغير في حد ذاته مؤشر في عدم رغبة العامل في العمل فالوقت في الإدارة أمر ضروري وأحد أهم العناصر الأساسية التي تقوم عليها عملية التخطيط أو جزء من أجزائها وبالتالي عدم التقيد بهذا العنصر سيقود إلى فشل الخطة الموضوعة وتأخر تنفيذها، في حالة ما إذا كان كل عامل يتأخر عن العمل.

ولذلك قام تايلور وزملائه بدراسة الوقت الذي يستغرقه العامل في العمل وحركاته وتبين أن الزمن الذي يقضيه العامل دون تحقيق متطلبات العمل في الوقت الذي كان عليه القيام بذلك له أثر كبير على الإنتاجية، ومن ناحية أخرى يشير تأخر العمال خاصة غير المبرر منه إلى عدم تنظيم الأعمال في المؤسسة بالقدر الكافي الذي يسمح للموظف بمعرفة واجباته وما يترتب عليه من مسؤوليات، فالإدارة الناجحة هي الإدارة التي تستطيع التحكم في هذه الظواهر والحد منها عن طريق التطبيق الحرفي للقوانين والإجراءات فضعف الرقابة الداخلية للمؤسسة يساهم في خلق تجاوزات عدة وتساهم في إنتشار حالات التسبب أكثر فأكثر وبالتالي تتطور ظاهرة التأخر والتغيب دون مبررات، ويصبح لهذه الظاهرة إنتشارا واضحا كبيرا بين

العمال حتى لو كانت نسبتها 1% فالتحيز في عملية الرقابة الإدارية يؤثر على معنويات العاملين ، فالعلاقات الشخصية في العمل هي إحدى معوقات النجاح والكفاءة، فرؤية العمال لهذا التحيز الواضح يؤدي إلى إحباطهم وإنخفاض إنتاجيتهم وولائهم للمنظمة وعليه إن العمال يتأثرون بمستوى الرقابة الإدارية فإذا كانت هذه العملية لا تقوم على أسس قانونية أساسية في هذه الحالة غيابها كعدمها. وهذا الواقع الملاحظ في أغلب المؤسسات الجزائرية وعليه لا بد من البحث في أهم معوقات الرقابة في الجزائر ومحاولة فهم أسباب التي أدت بالعمال إلى التهاون والتأخر العمدي عن العمل وإصطناع الأسباب فنسبة الإلتزام عدم التأخر في المؤسسة أكثر بكثير مما سجلته إجابات الباحثين وكما أشرنا سابقا في معطيات الجدول رقم(8) فإن النظام المتبع في المؤسسة وعدم صرامتهم الكبيرة من ناحية الوقت والحضور والتأخر أدى إلى ترسيخ ثقافة تنظيمية واضحة بين العمال. وماوضح ذلك ردود أفعال العمال عند الحديث معهم عن الرقابة وأسسها الصحيحة والصرامة والإلتزامات بين أهم قوانين المؤسسة يجب على العامل إحترام أوقات الدخول والخروج المحدد وأن العمال لا بد أن يخضعوا لإجراءات المراقبة عند الدخول والخروج حسب ما جاء في قانون للمؤسسة.

جدول رقم(12): عدد العمال الذين يتغيبون بدون مبرر.

النسبة	التكرار	العينة	الإحتمالات
43.3	29		نعم
56.7	38		لا
100	67		المجموع

ويتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية العمال لا يتغيبون بدون مبرر عن العمل وذلك بنسبة 56.7% و هذا راجع لعدة اعتبارات كثافة العامل وإدراكه بأهمية الحضور في الوقت. وإحساسه بالمسؤولية تجاه واجباته الوظيفية ومهامه المختلفة، إلا أن هذه النسبة لا تشكل فارقا كبيرا بالنظر إلى أن الأفراد الذين يتغيبون بدون مبررات موضوعية فهذه النسبة تشكل نوعا ما نسبة كبيرة بالنسبة للمؤسسة.

ويمكن أن تفسر لنا عدة وجهات نظر مختلفة وتعكس وقائع متعددة كملل العمال من العمل أو تهرهم منه وحتى عدم الرغبة فيه مما يؤدي إلى إصطناع أسباب التغيب كالتمارض أو الغياب بدون تقديم أي مبررات مسبقا للإدارة المكلفة بذلك. ويؤدي إنتشار هذا المظهر العديد من المشاكل التنظيمية في المؤسسة ويصبح العامل معتادا على هذه الأفعال خاصة إذا وجد أن النظام والقواعد في المؤسسة ليس لها أي معنى. ومن جهة أخرى يؤدي المسؤول دورا هاما في إلتزام العمال بمواقيت العمل، ففي حالة ما إذا كان العامل من بين الزملاء المقربين من المشرف أو المسؤول أو في حالة معرفة أن المسؤولين لا يلاحظون وجوده من عدمه أو أنهم لا يتخذون أي إجراءات تجاه تغييره فهذا يلغي شعور الخوف من العقاب وعدم تحمل المسؤولية ويشير تايلور إلى أن طبيعة هؤلاء العمال تستلزم من المسؤول اتخاذ إجراءات رقابية صارمة للحد من تفاقم الظاهرة.

ومن جهة أخرى لا بد من البحث في أسبابها والأسباب التي تجعل العامل يتهرب من واجباته مثلا قد تكون الجداول الزمنية غير مرنة ولا تساعد الموظفين فكل موظف مجموعة من العوامل المؤثرة عليه منها النفسية والاجتماعية وحتى الاقتصادية ولذا فإن حرمان الفرد وعدم قدرته على تلبية حاجياته يشكل ضغوط على العمال وتكون محددة لسلوكاتهم وتقودهم إلى مثل هذه السلوكات وليس بينهم أي حواجز رسمية وهذا ما لاحظناه في جولاتنا في المؤسسة وعلى هذا لا بد للمؤسسات أن تعرف لما العمال يتغيبون بدون مبررات قبل السعي لعقابهم.

وبالرغم من أن المقابلة التي أجريناها مع المبحوث تدلي بأن أنظمة التسيير تقوم معاقبة العمال الذين يتغيبون بدون مبررات موضوعية حيث تنص الإتفاقية الجماعية لمؤسسة نفضال أن كل فرد خاضع لجواب على الإستفسار خلال 48 ساعة يخضع الفرد لهذا الإستفسار في حالة تكراره للفعل أكثر من ثلاث مرات وعليه تتم معاقبة أو إلى الإقتطاع من الأجر، فإن الغيابات في المؤسسة تكون مسموحة في حالة ما إذا بلغ العامل الإدارة بسبب الغياب ويسمع في حالات معينة كالزواج، الأمومة، المرض، أو الختان أو وفاة وعدة حالات أخرى موضحة في الإتفاقية الجماعية لمؤسسة النفضال أو عند وجود طارئ آخر للعامل عليه أن يقدم مبررات للإدارة قبل غيابه عندها يتفادى العامل كل الحالات التي تؤدي به إلى الإقتطاع.

## جدول رقم 13: يوضح الأسباب التي تقود العامل للتأخر أو الغياب

النسبة	التكرار	العينة الإحتمالات
34.3	23	عدم توفر الموصلات
34.3	23	المرض
6.0	4	مشاكل عائلية
7.5	5	ظروف مناخية
17.9	12	التعب والإرهاق
100	67	المجموع

تقر المعطيات الإحصائية في هذا الجدول الذي يوضح أهم الأسباب التي تؤدي للتأخر أو الغياب عند الموظفين والذي يتضح لنا من خلال أن نسبة الكبرى قد تساوت عند كل من المبحوثين الذين يدلون بأن عدم توفر وسائل الموصلات والمرض هي أحد أهم أسباب التغيب والتأخر وقد قدرت نسبتهم في كلا السببين بـ 34.3% يليها في ذلك التعب والإرهاق بنسبة 17.9% مقابل 7.5% عند المبحوثين الذين يرون أن الظروف المناخية هي سبب تأخرهم وغيابهم وتشكل 6% أدنى نسبة للعمال الذين يرون أن المشاكل العائلية هي أحد أهم أسبابهم للتأخر والغياب

وبالتمعن فيما أفصحت عنه هذه الدلائل الإحصائية بأن أغلبية المبحوثين يرون أن عدم توفر الموصلات وتذبذب أوقاتها وأماكنها مما يؤدي إلى تأخرهم عن العمل وهذا السبب يشكل أحد أهم الأسباب التي يعتمدها العمال في تبرير تغيباتهم وتأخراتهم ومن جهة أخرى يشكل المرض أحد ثاني أهم الأسباب وعليه تعتبر البيئة الخارجية تأثيرا بالغا على العمال والتزامهم وسلوكياتهم، فبعض العمال تؤثر عليهم العوامل المختلفة منها النفسية والاجتماعية وحتى الإقتصادية مما يدفعه إلى خلق سلوك منحرف وعلى كل

عامل تبريرها وفق ماتقتضيه الضرورة القانونية للعمل. وهنا لا بد لمصلحة الموارد البشرية النظر إلى هذه الأسباب ودراستها ووضع حلول لها.

وذلك للسيطرة على الآثار الناجمة عنها ولتستطيع التفرقة بين الأسباب الحقيقية الكامنة والأسباب التي يصطنعها العمال لتبرير غياباتهم المعتمدة ذلك تفاديا للزمن والوقت المهدور في المؤسسة وعليه لا بد من اقتراح حلول أساسية كتوفير وسائل النقل الخاصة بالعمال وتقديم شهادات طبية تبرر المرض، وهذا بهدف أن يفهم العامل ضرورة الإلتزام بالعمل وأن قوانين العمل تسري بطريقة فعالة من ناحية تنقص عبء العامل ومن جهة أخرى تعمل على تفادي حالات التهرب المعتمد من العمل وأن الأجهزة الرقابية في المؤسسة فعالة على المستوى الداخلي والخارجي إلا أن الواقع المؤسسي ليس فقط على مستوى نفعال إنما يشمل باقي المؤسسات، أن ثقافة المؤسسة وما عتادت عليه أصبح التمارض والتهرب أسبابا يتجاهلها المسؤولية رغم علمهم بها ومع ذلك لا يأخذون أي تدابير إتجاهها مما شكل لدى العامل قناعة أن تغييرهم أو تأخيرهم بمبررات كاذبة لا يشكل أي فارق خاصة وإذ كان المسؤولين في حد ذاتهم تغيب عنهم هذه الإلتزامات حيث أصبح من الضروري اليوم العمل في المؤسسة بمبدأ الثواب والعقاب الذي أشار إليه **فريدريك تايلور** حتى وإن العمل بهذا المبدأ يشكل صعوبة كبيرة خاصة في المؤسسات التي تتعلق صرامتها بأمر ومهام معينة وتترك الحرية للبقية ولا نقصد الحرية المطلقة التي تؤدي إلى وجود فوضى ظاهرة وعامة إنما نقصد السلوكات التي تظهر عند العمال الكامنة والتي لا تستنتج طبيعة العلاقات إلا من خلال الملاحظة الدقيقة لها واستنتاج أن الواقع المؤسسي لنفعال في ظاهرة صارم، وفي باطنه تغلب عليه علاقات الزمالة في العمل وبالتالي لا بد من تنبيه المسؤولين على ضرورة الرقابة وأن الأسباب الغير مبررة تساهم في زيادة عدم المبالاة وعليه الاعتماد على الإصلاح الإداري للعمل. إبتداء من ذهنيات وأفكار العمال وتبيان أن اصطناع الأسباب في حد ذاته فساد، ومن ناحية أخرى لا بد من دراسة الحلول بطرق علمية تقدم المعلومات اللازمة لإتخاذ الإجراءات اللازمة.

## جدول رقم 14: يوضح كيفية تعامل المشرفين مع العمال أثناء رصد حالات التأخر والتغيب

النسبة	التكرار	العينة
		الإحتمالات
17.9	12	لا يلاحظ تأخر
58.2	39	يقوم بتنبيهك
23.9	16	يعرضك لعقوبات
100	67	المجموع

وبالنظر إلى ما أقرت به المعطيات الكمية أعلاه اتضح لنا أغلب المبحوثين بنسبة 58.2% أن المشرفين والمسؤولين في المؤسسة يقوم بتنبيهك في حالة ما إذا لم تلتزم بالمواعيت الرسمية في المؤسسة في أقروا 23.9% من العمال أنهم يعرضون لعقوبات ، في حالة ما إذا يلتزموا ،مقابل 17.9 % أدلوا بأن المشرفين لا يلاحظون غيابهم.

وبالاستناد إلى ما أفرزته هذه المعطيات الكمية يتبين لنا أن المشرفين يقوم على التنبيه فقط مما يعي أن تصرفاتهم ملاحظة، وقد صرح مبحوث على أن المشرف في المؤسسة يقوم بتوجيه تحذير لثلاث مرات ومن ثم يعاقب الفرد .وقد أفادنا مبحوث آخر حول هذا الموضوع بنظره أنه لا يوجد عدل في تطبيق النظام الرقابي ،فإن هذه السلوكات والمعاملات داخل المنظمة هي ما يحدد طبيعة العلاقات داخل المؤسسة ،فإن الأساليب للرقابة الإدارية هي أحد الركائز الأساسية للرقابة الإدارية فمن خلالها يمكن الكشف عن مظاهر التسبب الإداري وتعتبر المتابعة المستمرة وسيلة هامة في تحديد الانحراف واتخاذ القرارات، فيجب على المسؤول أخذ هذه الإعتبارات محمل الجد والتصرف حسب الموجود في القانون الداخلي الذي يراه ماكس فيبر على أنه كل منظمة أن تتضمن قواعد تكون فعالة ومؤثرة على السلوك التنظيمي ،ويتصف على عاملها بالانضباط والإستقرار والاستمرارية إذ يجب على الكل أن يخضع لقانون واجراءات موحدة فإن التفضيلات ساهم في خلق المزيد من التسبب في المؤسسة وحديثا عن هذا لا يلغي كون المؤسسة تطبق القوانين بل على العكس .إن المسؤولين يساهمون في تطبيق القوانين بحذا فيرها لكن ما يلفت النظر أن الإنحياز إلى جماعات العمل يؤثر بدرجة كبيرة على سلوك العاملين أكثر من عدم الملاحظة في حد ذاتها فإحساس العامل انعدام العدالة في المؤسسة لا يولد فقط تسبب إنما ينجز عنه فساد أو تسرب وظيفي.

لذلك يرى هنري فايول أن الإدارة العلمية هي التي تحافظ على تنظيمها والسير الحسن لخطتها وهذه الأخيرة لا تتحقق إلا من خلال إثبات المؤسسة لجدارتها فكل ما تستحقه المؤسسة هو ضرورة تطبيق قوانينها بحد فيرها وبدون تدخل العلاقات الشخصية في العمل. وعلى هذا يستلزم الغياب تقديم إستفسارات مكتوبة حول عدم إلتزامهم بمواقيت الدوام الرسمية للعمل، وهذا ما أشار إليه ماكس فيبر فإن التطبيق الصارم للقوانين يساهم في تحديد مفصل للواجبات والحقوق في المؤسسة. وقد أفادنا رئيس قسم مقاطعة الوقود بتيارت أثناء مقابلتنا معه أن العقوبات تكون على حسب نوع الأخطاء الموجودة فحسب المادة 112 من الإتفاقية الجماعية الفصل السادس على أن الأخطاء الخفيفة يعاقب فاعلها بالتوبيخ أو الإنذار وحتى التخفيض في الرتبة وهذه في حالة التغيب الغير مبرر أو التأخر أما في حالة تكرارها بدرجة كبيرة وإذا لم يلتزم العامل بتحذيرات والتوبيخيات ولم يبدى إهتمامه بالقواعد والأوامر قد تصل إلى درجة التسريح من المؤسسة والعقاب في مؤسسة نفضال يتحدد حسب خطر وجسامته الفعل وهذا حسب ما قدمه هو من أقوال.

جدول 15: يوضح عدد المبحوثين الذين ينصرفون قبل الدوام الرسمي.

النسبة	التكرار	العينة
		الإحتمالات
31.3	21	نعم
68.7	46	لا
100	67	المجموع

تطلعنا المعطيات الكمية للجدول رقم 15 والذي يوضح عدد المبحوثين الذين ينصرفون قبل إنتهاء الوقت أو موعد الدوام الرسمي حيث صرح أغلب المبحوثين أنهم لا ينصرفون قبل الدوام الرسمي بنسبة 68.7% من مجمل مفردات مجتمع البحث مقابل 31.3% من المبحوثين ينصرفون قبل انتهاء الدوام الرسمي.

وبالنظر إلى ما أفصحت عنه هذه الدلائل قد إتضح لنا بصورة جلية أن النظام الرقابي في المؤسسة يشدد على الإنصراف في الوقت أكثر من الحضور وذلك بالرجوع إلى الجدول رقم 12 ومن خلال مقارنة

الدلائل المشار إليها سابقا وإنطلاقا من الواقع الميداني قد تشير هذه المعطيات إلى شيء من التناقض بين ما أدلى به الباحثين وما لاحظناه في المؤسسة، فأتناء جولتنا في المؤسسة قد لاحظنا غياب شبه تام لبعض الموظفين في الفترة الصباحية بعد قدوم العامل للعمل لا يتجه نحو عمله مباشرة إنما يقوم بإمضاء بعض الأوقات مع زملائه في العمل وأثناء توزيعنا للاستمارات في الفترة المسائية قد لاحظنا أن معظم الباحثين ينصرفون قبل الدوام الرسمي مع ترك توصيات عند زملائهم للتغطية على غيابهم وبالتالي موضوع الرقابة من المواضيع الحساسة لدى العمال ومن الصعب أن يتقبلوها بشكل من الأشكال وعند سؤالهم عنها فإن أغلبية العمال ينفون واقعهم المعاشوهنا نرى أن طبيعة الأفراد العاملين تختلف بالمؤسسات الجزائرية فمنهم من يميل إلى تحقيق أكبر مستوى من الأداء الجيد وأن يكون فرد فعال في المنظمة والبعض يكرهون العمل وكل ما يدفعهم إليه هو الراتب الذي تتقاضونه وهذا ما أشار إليه ماكر يجور في نظريته السلوكية (X) و (Y) فإن كل عمل يتطلب دقة ومعايير واضحة واجراءات متعددة وإن كل ما كونه العمال من ثقافة اتكالية واجتماعية قد شكلت عائق لتطوير المؤسسة التنظيمية. من أفعال فما اعتمد عليه الفرد أصبح من الصعب التنازل عنها وقد رأينا أن الدوافع تلعب دورا كبيرا لدى العامل وإن ظاهرة التسبب كظاهرة سلوكية وتنظيمية تتأثر بعناصر مختلفة منها شخصية العامل والأساليب القيادية والحاجات الإنسانية والاجتماعية والخوافز والتنظيم الإداري وهنا نجد أن سلوك الفرد يتحدد بطبيعة البيئة المحيطة به فالعامل لا يستطيع أن يعيش بمعزل عنها، فقد أظهر كل من التون مايو وأبراهام ماسلو وماكريجور أن العامل ليس آلة صماء لا يحركه إلا الخوافز.

إنما للفرد حاجات ومسؤوليات يجب مراعاتها، فإن هازبرغ يرى أن القوة الجذب أو المنفعة التي تحتويها الخوافز الداخلية والكامنة في الأداء ودرجة الخوافز الخارجية تتفاوت باختلاف الأفراد وأن لكل فرد موقعه الاجتماعي وحالاته النفسية وبالتالي فإن سلوك التغيب والإنصراف المبكر والتأخر إنما هي سلوكيات تعكس مدى رغبة وإرتباط الفرد بالعمل أو بعوامل أخرى، فإن الإدارة الناجحة هي الإدارة التي يعرف كيف تسيير عاملها بين مصلحة الفرد المؤسسة وأن تجعل أهداف المؤسسة من أولوياته من خلال إشباع حاجياته ورغباته وخلق جو مناسب للعمل، كما أنها تقوم على تطبيق أساليب رقابية صارمة وهادفة لا تقبل التهاون في العمل.

جدول رقم 16: يوضح عدد المبحوثين الذين يؤكدون على أن السجلات هي أهم وسائل تفقد الحضور في المؤسسة.

النسبة	التكرار	العينة	الإحتمالات
95.5	64	نعم	
4.5	3	لا	
100	67	المجموع	

تبين الجدول رقم (16) أن أغلبية المبحوثين بنسبة 95.5% أن المسؤولين في المؤسسة يعتمدون على سجلات تفقد حضور العاملين في حين قد أدلى 4.5% من المبحوثين أن هناك وسيلة أخرى يعتمد عليها المسؤولين في تفقد الحضور .

وتتمثل هذه الوسيلة في مجموعة من الأجهزة الإلكترونية عند مدخل المؤسسة ،يقوم العمال من خلالها تسجيل حضورهم وتقديم قاعدة من المعلومات للمسؤولين حول العمال الحاضرين وموعد دخولهم للمؤسسة، حيث لا بد على المؤسسات خاصة العمومية منها توفير أدوات وأساليب تكنولوجية تقوم على إدخار الوقت والجهد في المؤسسات وهذا ما صرح به رئيس قسم المقاطعة الوقود في تيارت ،على أنهم يعتمدون على نظام المعلوماتي في رصد الإنحرافات في المؤسسة ومراقبة سلوك العامل عن بعد وفي حالة تجاوزه للمعايير المحددة والقوانين اللازمة لأكثر من مرة يوجه له تحذير شفوي ومن ثم تحذير كتابي، يقوم من خلاله بالإجابة عن الاستفسار حول الغياب أو التأخر أو في حالات أخرى ويرفع التقرير للجهة المسؤولة وبناء على دراسة هذه التقارير يحدد نوع العقاب المناسب لمثل هذه الحالات. ويعمل المسؤولون في هذه

المؤسسة على عدم تشديد الحراسة على الموظفين سعياً لإنقاص الضغط عنهم، ففي رأي المسؤولين أن التشديد الصارم والأساليب المعقدة يولد لدى العامل مجموعة من المشاعر السلبية تجاه العمل .

وبالنظر إلى طريقة التسيير الذي يتبعها المسيرين في مقاطعة الوقود بتيارت تتجه نوعاً ما إلى الطريقة التي أوضحها فيدلر أي أن أساليبها الرقابية تكون وفق الموافق التي تواجه تنظيمها، وأن التكنولوجيا تشكل عاملاً حاسماً في المؤسسات فكل ما تتطلبه عملية اتخاذ القرارات في المؤسسات هو وجود نظام معلوماتي في المؤسسة دقيق يزيد من قوة القرار وتشكل النظام المعلوماتي في المؤسسة أهمية كبيرة في إنجاز مختلف العمليات الإدارية من تخطيط وتوجيه وتنسيق وتنظيم وحتى الرقابة وهذا ما أكدته ملاحظتنا للواقع الميداني، حيث تقل الجولات الرقابية للمشرفين في المؤسسة مما يؤدي إلى إفلات بعض العمال من العمل أو دخولهم لإثبات حضورهم ومن ثم إنصرافهم بحجج متعددة وقد أشار تشارلز بيرو أن للتكنولوجيا أثر على الهياكل التنظيمية ودرجة المركزية ونطاق الإشراف وعلى مختلف المعايير التنظيمية الأساسية لبناء تنظيم متكامل وفعال وبالرغم من أغلب المبحوثين قد أدلوا أن سجلات الحضور هي وسيلة لتفقد الحضور فإن إشارة المسؤولين أكثر تحديد وهذا لا ينفي تصريح المبحوثين يقومون بوضع مراقبين عند مدخل البوابة تمثل مهامهم في تسجيل كل الأشخاص الذين يدخلون المؤسسة وتاريخ وأوقات دخولهم وصفتهم بالنسبة للمؤسسة أي (عمال في المؤسسة، زوار في المؤسسة،....) وهذا سعياً للحفاظ على أمن المؤسسة وأمن عمالها من الأخطار الخارجية. ففي حالة حدوث طارئ معين يستعينوا بتلك السجلات لمعرفة المتسببين في حالة وجود مشكل معين.

جدول رقم (17): يبين إلى أي مدى يساهم غياب وسائل تفقد الحضور إلى عدم إهتمام الموظف بالالتزام بمواقيت الحضور والانصراف .

النسبة	التكرار	عدم إهتمام الموظف بالمواقيت مساهمة وسائل تفقد الحضور
55.2	37	نعم
44.8	30	لا
100	67	المجموع

تبين الشواهد الإحصائية في الجدول أعلاه على أن 55.2% من العمال يرون أنه إذا غابت وسائل تفقد الحضور في المؤسسة قد يؤدي هذا إلى عدم التزامهم بمواقيت الدوام الرسمي، في حين قد أدلى بقية المبحوثين بأن وسائل تفقد الحضور لا تؤثر على التزامهم بمواقيت الحضور وقد بلغ عددهم 44.8% من عدد العدد الإجمالي لمجتمع البحث.

وعليه تشير هذه الدلائل إلى أنه لا يوجد فرق كبير بين النسبتين أي أن الفارق يتمثل في إجابات 7 عمال فقط والأغلبية الذين يرون أن وسائل تفقد الحضور تؤثر في مدى التزامهم بمواقيت الحضور والإنصراف وعليه نجد أن وسائل الرقابة المستمرة قد لا تؤثر بنسبة كبيرة على إلتزام العاملين في مؤسسة نفضال وبيين أهمية الإلتزام يشكل لديهم حواجز لا يستطيع العامل تجاوزها وذلك لخوفهم من عواقب عدم الإلتزام كتخفيض الرتبة أو تخفيض الراتب وللكتثير من العواقب الأخرى ومن الأفضل لو تتم إضافة قواعد أخرى تحسن من فعالية الوسائل الرقابية بمواعيد الحضور والإنصراف ويمكن أن يكون هذا راجع لعدة عوامل أخرى تتعلق بكيفية تطبيق الوسائل والأدوات فمن بين أهم شروط النظام الرقابي الفعال أن يكون ملائما لطبيعة المؤسسة وعماها وكما تم الإشارة مسبقا أن المؤسسة في حد ذاتها تعتمد التكنولوجيا في مراقبة حضور العمال وقد هذا لا يؤثر كثيرا في إحساس العمال بمدى أهمية الإلتزام وعلى هذا تعتبر الجولات الرقابية من قبل المسؤولين في حد ذاتهم على مكانة العمال، فرؤية العامل لمسئوله يقوم بجولات في والإعتماد

على الملاحظات الملائمة عندما يجد أي ثغرة في النظام فيقوم على إستغلاله لقضاء حاجاته ومنافعه الشخصية على حساب الصالح العام للمؤسسة مما يؤدي إلى زيادة التكاليف وفشل الخطط المرسومة، إعاقه المصالح تدني الكفاءة والأداء في المؤسسة وإنتشار حالة من الفوضى يصعب حلها. ولهذا لا بد أن تكون الأساليب الرقابية المتبعة مدروسة بعلمية وأن تخضع لشروطها الأساسية من مرونة وملائمة وموضوعية وغيرها من الشروط المذكورة، فكل المبادئ التي يعتمدها والأهداف التي يسطرونها وهذا ما أشار إليه كل من هنري فايول وتايلور حيث يظهر التسبب الإداري في حالة ما إذا كانت الطرق التي تعمل على مقاومة انتشاره خاطئة وبالتالي لا تؤثر على مستواه. كما أن سوء توزيع الأعمال والمهام بين العمال وقصور التنسيق قد يؤدي إلى عدم وجود تكافؤ بين العمال وغياب التكامل في الجهد الجماعي للمؤسسة وعليه تلعب القوانين في هذا المجال دورا كبيرا في المؤسسة فإذا العامل لا يحترم جزء منها فهذا سيؤدي إلى فقدان القانون الداخلي رمزيته داخل المؤسسة وهذا بسبب الانتهاك التدريجي لمواده وفصوله .

جدول رقم 18: يوضح عدد الأفراد الذين يمارسون أنشطة مختلفة للترفيه عن أنفسهم أثناء الدوام الرسمي.

النسبة	التكرار	في حالة الإجابة بنعم	النسبة	التكرار	العينة الإحتمالات
9.25	5	مطالعة الجرائد	80.6	54	نعم
25.93	14	تصفح مواقع التواصل الاجتماعي			
5.55	3	الإستماع إلى الموسيقى			
12.97	7	التحدث إلى زملاء العمل عن مواضيع خارج إطار العمل			
11.11	6	ممارسة كل هذه الأنشطة من وقت لآخر			
22.22	12	الذهاب لمكاتب الزملاء			
12.97	7	الخروج من المؤسسة لبعض الوقت			
100	54	المجموع			
		/	19.4	13	لا
			100	67	المجموع

تشير بيانات هذا الجدول إلى أن 80.6% من العمال يميلون للقيام بأنشطة مختلفة داخل المؤسسة وأثناء الدوام الرسمي في حين 19.4% لا يميلون للقيام بهذه الأنشطة وقد أشار المبحوثين الذين أقرؤا أنهم يمارسون الأنشطة أثناء الدوام الرسمي إلى مجموعة من الأنشطة حيث أشار أغلب المبحوثين نسبة 25.93% أنهم يقومون بتصفح مواقع التواصل الاجتماعي لتمضية الوقت في حين قد أدلى 22.22%

من المبحوثين أنهم يذهبون لمكاتب الزملاء لتمضية الوقت في حين يقوم البعض من العمال بالخروج من المؤسسة لبعض الوقت وقد تماثلت مع نسبة الذين صرحوا أنهم يميلون للتحدث مع زملائهم في العمل عن مواضيع خارج إطار العمل. وقد بلغت نسبتهم 12.97% في كلا التصريحين في حين أن 11.11% من العمال قد صرحوا أنهم يقومون بمختلف الأنشطة المذكورة ومن جهة أخرى أقر 9.25% من العمال أنهم يقومون بمطالعة الجرائد أي 5.55% منهم يقومون بالإستماع إلى الموسيقى.

تشير هذه المعطيات الكمية إلى أن العمال في المؤسسة يقومون بأنشطة مختلفة لتمضية الوقت وتفاديا لضغوط العمل وبدون هذه الأنشطة يشعر العمال بأنهم في مجرد سجن لكن الإشكال يقع في اختيارهم للوقت الغير مناسب فيجب على العامل استغلال وقت العمل للعمل وقت الراحة للراحة، فبعض القوانين في المؤسسة لا تلاقي إحتراما من قبل العمال.

وهذا ما عكسه الواقع الملاحظ لمؤسسة نفضال مقاطعة القود حيث لاحظنا أن بعض العمال وأخص بالذكر فئة الإناث أنهم يملن للقيام بأنشطة مختلفة كقراءة القرآن الكريم داخل العمل وترك العمل للزميلات في العمل والبعض منهن يقمن بتبادل أطراف الحديث حول مواضيع خارج إطار العمل. في حين فئة الذكور يقمن بالتحوال بين مكاتب وإقامة أحاديث عن مواضيع متنوعة وعند الفراغ من تلك الأحاديث يذهبون إلى مكاتب أخرى وترك الأعمال تتراكم، إن هذه السلوكيات التي أصبحت شائعة في الأوساط تأخذ مجرى غير طبيعي حيث أصبح المواطنين يشتكون من سوء الخدمات بسبب هذه السلوكيات المنحرفة وهذا الواقع يؤكد صحة قولنا حول أن الأساليب الرقابية في بعض المؤسسات الجزائرية وخاصة الحكومية منها لديها مفهوم خاطئ عنها و أن الأساليب تتطلب قدر كبيرا من التنظيم وعلى الرؤساء الإلتباه إلى أهمية دراسة المراحل التي تمر بها الرقابة فقبل تنفيذ الرقابة لابد من توفر المعلومات اللازمة التي قد يكون مصدرها التقارير أو الخطط وحتى التغذية الرجعية للبيئة الخارجية ومن هنا لابد من وضع مجموعة من المعايير الأساسية لضمان سير عملية الرقابة على أكمل وجه ودون أخطاء وتلعب الرقابة دورا أساسيا في المنظمة فإن إنتشار مثل هذه المظاهر إنما يغلب عليه غياب الرقابة المستمرة وأساليبها الداعمة لفعاليتها.

جدول رقم 19: يوضح آراء المبحوثين حول ما إذا كانت الرقابة الإدارية تخلق لديهم صعوبة في العمل.

النسبة	التكرار	في حالة الإجابة بنعم	النسبة	التكرار	العينة الإحتمالات
18.75	9	عدم التفاهم مع العمال	71.7	48	نعم
14.58	7	عدم التفاهم مع المشرفين			
41.67	20	انزعاجك من الرقابة الدائمة			
25	12	معارضتك للأساليب الإدارية الممارسة			
100	48	المجموع			
/			28.3	19	لا
			67	100	المجموع

يتضح من خلا الدلائل و الشواهد الكمية للجدول أن أغلبية المبحوثين بنسبة 71.7% قد صرحوا أن الرقابة الإدارية تخلق لديهم صعوبات في العمل، و قد أدلى بقية المبحوثين بنسبة 28.3% أنها لا تشكل صعوبات عندهم.

و لتأكدنا من الأسباب التي تؤدي إلى هذه المشاكل قد عرضنا على المبحوثين الذين أجابوا بنعم مجموعة الإقتراحات، و قد أدلى 41.67% أنهم ينزعجون من الرقابة الصارمة، ومن جهة أخرى يرى البعض من العمال أن الرقابة الصارمة تؤدي إلى عدم تفاهمهم مع العمال وقد مثلوا نسبة 18.75%، مقابل 14.58% من المبحوثين يرون أنها تؤدي إلى عدم تفاهمهم مع العمال،

بالنظر إلى ما أسفرت عليه نتائج هذا الجدول إتضح لنا بصورة جلية أن غالبية العمال لديهم مخاوف إتجاه الرقابة الصارمة وهذا بسبب فكرهم حول أن طبيعة هذا الأسلوب سيحد من حريتهم في المؤسسة ويضيف عليهم ويعتبر هذا الجدول جدولاً تأكيدياً على صحة تحليلنا القائل بأن العمال لا يتقبلون أي درجة من الرقابة الإدارية ولو بشكل من الأشكال فعند تبني المرؤوسين لنظام معين في البداية يصبح جزء لا يتجزأ من ثقافة الفرد العامل بالمؤسسة وهنا يصبح الفرد مقاوماً لأي تغيير يطرأ عليها ونظامها أو بالأحرى يطرأ على علاقتهم وجماعاتهم ونظامهم الخاص بهم، وتعتبر الرقابة الصارمة من وجهة العمال على أنها أداة للتعذيب والتخويف والتضييق عليهم وبالتالي سيتسبب هذا المنهج في التسيير بمشاكل عدة للتنظيم وإقتصاده وإستقراره وكما أشرنا في الجدول إلى صعوبات عدة ومعروفة على مستوى المؤسسة إلا أننا أثناء جولتنا الميدانية في المؤسسة قد لاحظنا إنزعاج العمال في مصالح من الرقابة الصارمة ومعارضتهم الشديدة لها عند قراءتهم لمحاور الاستمارة ومن خلال النقاش بين العمال قد إتضح لنا أن العمال بمجرد ذكر مصطلح الرقابة أنهم يسارعون إلى وضع تفسيرات لا طائل منها وأن مفهومهم عن الصرامة مفهوم خاطئ عندهم، كما تعكس أفكارهم خوفهم من تنبه رؤسائهم لأهميتها وفي هذا الصدد حاولنا ربط السلوكيات ببعضها فآراء العاملين حول موضوع الرقابة كان لها أهمية كبيرة في عكس جملة من التبريرات النظرية، فالعمال الذين لاحظناهم ملتزمين بشدة بالعمل كانت ردود أفعالهم طبيعية وواضحة عند سؤالنا عنهم عن هذا الموضوع. والبعض الآخر قد أظهروا ردود أفعال مغايرة ومن خلال هذا إستنتجنا أن نظرية ماكر يجور تعكس بالفعل أنواع العمال الجزائريون في المؤسسات، فإن النظام الرقابي في مؤسسة نفعال لا يتصف بالاستمرارية ولا الصرامة في متابعة سلوكيات العامل وطريقة تطبيقها الخاطئة أدى إلى عدم فعاليتها، كما أثبتت معطيات الجدول أن العمال يتقبلون درجة معينة من الرقابة وقد أكد التون مايو أن الديناميكية الجماعية تلعب دوراً بارزاً في إدارة الصراع التنظيمي فإن أي أثر على سلوك الجماعات التنظيمية قد يساهم إما في فقدان التنسيق أو زيادتها وهذا يتعلق بدرجة كبيرة أولاً بدوافعهم حسب ما أدلى به هازبرغ وبجاراتهم ثانياً حسب منطلقات أبرهام ماسلو كما أن صرامة الرقابة في مؤسسة نفعال ستساهم في ضبط التنسيق بين العمال وبين العامل والإدارة بسبب تمرد العامل على الأنظمة والقواعد الجديدة التي يرى فيها أنها مجرد إجراءات لفرض السيطرة.

جدول رقم 20: يوضح مدى مساهمة سجلات تفقد الحضور في التقليل من مستوى التغيب الغير مبرر لدى العمال.

المجموع		لا		نعم		مستوى التغيب الغير مبرر سجلات تفقد الحضور
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	تكرار	
100	64	56.2	36	43.8	28	نعم
100	3	66.7	2	33.3	1	لا
100	67	56.7	38	43.3	29	المجموع

تفصح البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم 20 ومتعلق بتوضيح مدى مساهمة وسائل تفقد الحضور في التقليل من مستوى التغيب بدون مبرر لدى العمال حيث أن 56.7% من المبحوثين يقرون أنهم لا يتغيبون عن العمل مقابل 43.3% أقروا أنهم يتغيبون .

وبعد إدخالنا للمتغير المستقل الذي يمثل مدى اعتماد المؤسسة على سجلات الحضور في رصد حالات الغياب والتأخر. بينت معطيات الجدول أنه لم يؤثر كثيرا بحيث معظم إجابات المبحوثين مهما كان رأيهم قد جاءت في نفس الاتجاه العام للجدول حيث سجلنا نسبة 66.7% مثلت المبحوثين الذين يرون أنه لا يوجد سجل لتفقد الحضور في المؤسسة ولا يتغيبون بدون مبررات موضوعية في العمل مقابل 56.2% يرون أنه يوجد سجلات لتفقد الحضور في المؤسسة ولا يتغيبون بدون مبررات موضوعية في حين قد أدلى 43.8% أنه يوجد وسائل لتفقد الحضور ويتغيبون بدون مبررات داخل المؤسسة. وقد سجلنا أدنى نسبة تمثلت في 33.3% لدى المبحوثين الذين يؤكدون أنه لا يوجد سجلات لتفقد الحضور ويتغيبون بدون مبررات موضوعية.

وبالرجوع إلى هذه المعطيات الكمية يتضح لنا جليا أن أغلبية المبحوثين يقرون أن وسائل تفقد الحضور لا يزيد من درجة إنضباطهم وإلتزامهم بإحترام مواقيت الدوام الرسمية ومن خلال الدراسة الميدانية والمقابلة التي تم إجرائها والجدول السابقة .

قد أكدت لنا أن السياسات المنتهجة والطرق التي تتبعها لتفقد الحضور ورصد حالات الغياب الغير قانونية وتساهم في التقليل من درجة الغيابات الغير المبررة وهذا يبرر للمؤسسة أنه لا بد من تكثيف الجهود لدراسة الأساليب التي ستساهم من زيادة إهتمام العامل بالحضور كما أنها تتطلب مجموعة من التطورات والإجراءات الجديدة التي ستؤدي إلى زيادة ضبط العمال كتخصيص لكل عامل بطاقة حضور يسجل عليها موعد حضوره وإنصرافه وغيابه وتسلم هذه البطاقات نهاية الأسبوع. وذلك سعياً لتعديل سلوك وتصرف العاملين السلبية والحفاظ على حقوق المنظمة من الإنتهاك المتواصل بطريقة تأقلم العامل معها فإن أي منظمة تتطلب نظام تأديبي صارم ، فالرقابة في المؤسسة يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار أن نظامها مفتوح على البيئة الخارجية وليس بمعزل عنها وأن هذه العلاقة علاقة حتمية لذلك لا بد على المنظمة الهادفة للنجاح العمل على التعاون والتنسيق معها ومعرفة نقاط الضعف في أدائها وعلاقتها وأساليبها. وأن تعمل على وضع كيان قانوني له خصائصه وبيئته ثم إن التسبب الإداري وما ينجر عنه من مظاهر عديدة لا يمكن التحكم فيها عن طريق أداة واحدة ومحددة وبالتالي قد تساهم الرقابة المستمرة في التقليل من مظاهر التسبب الإداري إلا أنها لن تحل منه.

ومن خلال ما تم التطرق إليه أعلاه يتضح أن هناك علاقة إرتباطية بين مدى مساهمة وسائل الحضور في التقليل من مستوى التغيب الغير مبرر وبهدف التأكد من وجود هذه العلاقة قمنا بحساب معامل فاي فوجدنا = 0.043 بمعنى يوجد علاقة طردية ضعيفة بين المتغيرين.

ثانياً: عرض نتائج الفرضية الفرعية الثانية: الرقابة الدورية وعدم الانضباط في العمل.

الجدول رقم (21): مدى اعتماد المبحوثين على الجولات الرقابية الدورية.

النسبة	التكرار	العينة الإحتمالات
82.1	55	نعم
17.9	12	لا
100	67	المجموع

تظهر بيانات الجدول إلى أن أغلبية المبحوثين قد أدلوا بنسبة 82.1% بأن المشرفين يقومون بجولات رقابية دورية في المؤسسة. وهذا يوضح لنا أن النظام الرقابي في المؤسسة نظام دوري.

كما تبين لنا مسبقا من خلال ما أشرنا إليه في الجداول السابقة والملاحظات والمقابلة التي أجريت على مستوى الميدان ومختلف الدلائل والمؤشرات الذي أثبتت أن الرقابة في المؤسسة رقابية دورية كما أنه عند إجرائنا للمقابلة قد أثبت لنا المبحوث أن نظام مؤسستهم نظام دوري أي أنه يحدد فترات و طبيعة الرقابة مرنة ومتساهلة إلى حد معلوم مع العمال وسلوكياتهم كما أن لكل نوع من الرقابة أساليبها الخاصة وكل مسؤول وأسلوبه القيادي الذي يفكر من خلاله أنه يستطيع التحكم في المؤسسة وضبط عمالها ومعاييرها ومختلف جوانبها التنظيمية، كما أن الأسلوب المرن من بين أهم الأساليب الأساسية التي أكدت المدارس السلوكية على ضرورتها في التسيير كونها تجعل العامل يتمتع بنوع من الحرية وتخلصه من ضغوطات الرقابة المستمرة التي قد تؤدي إلى مشاكل بالنسبة للعمل وعرقلة الخطط إما عن طريق الصراعات أو صعوبة التفاهم بين العمال كما أنها تعمل على تشجيع العمل الجماعي حيث يكون النظام واضحا وضوحا تاما لجميع العمال، فلكل مؤسسة أهدافها الخاصة ومن بين أبرز الأهداف التي تسعى إليها نفعال هو تقديم الأداء الأفضل في الوقت والمكان المناسبين والمحدد مسبقا ولهذا تعتبر عملية إختيار نوع الرقابة الملائم من أصعب العمليات التي تعترض المسؤولين .

فحسب فيدلر أنه من الخطأ أن يعتمد المسؤول على أسلوب واحد فإن الواقع الذي ينتمي إليه التنظيم واقع ديناميكي إذا صح القول سواء على مستوى البيئة الداخلية أو الخارجية، فطبيعة العاملين فيها ومختلف مواردها المادية والبشرية وحتى الزمنية في تغير دائم وبالتالي لا يمكن ضبط ظاهرة بسبب ونتيجة وأسلوب تصحيحي واحد، كما أن ما إتبعه المشرف في تحسين إتجاه المؤسسة وعمالها قد لا يفلح الحل المنتهج في كل مرة.

ولذلك فإن عملية اتخاذ القرارات لا بد أن تكون مبنية على أساسات صحيحة وكما يرى سان سيمون أن المسؤولين في غالب الأحيان يكونون على علم أن قراراتهم غير صائبة، فبدلا من وضع أسلوب واحد للمؤسسة لا بد على كل مسؤول دراسة كل سلوك على حدى وعلى حد تعبير رواد النظرية الموقفية، أن لكل سلوك موقف قيادي يناسبه ويساهم في الحد منه فمعرفة العامل لأسلوب رئيسه يجعله يكون

قناعات حول قراراته ويكون على علم بما قبل إصدارها ومن هنا نرى أن المسؤول في حد ذاته قد يكون سببا في تسبب عامله وعدم إنضباطهم.

الجدول رقم 22: يوضح عدد العمال الذين يتحملون المسؤولية أثناء أداء عملهم في المؤسسة

النسبة	التكرار	العينة الإحتمالات
64.2	43	أتحملها
17.9	12	لا أتحملها
17.9	12	لا أبالي
100	67	المجموع

تبرز لنا المعطيات الجدول أعلاه مجموعة من الشواهد الهامة حيث أن أغلبية الباحثين قد صرحوا أنهم يتحملون المسؤولية وقد بلغت نسبتهم 64.2% في حين قد صرح 12 مبحوث أنهم لا يتحملونها ويمثلون نسبة 17.9% مقابل 17.9% كذلك عند الباحثين الذين أقرروا أنهم لا يباليون يتحملها.

ونلاحظ أن أغلبية الباحثين يميلون إلى تحمل مسؤولية العمل وهذا ما يتطلبه أي نظام ، فكل عمل له مسؤولية محددة ولإنجاز أي وظيفة لابد للعامل أن يكون على علم بما يترتب عليه من مهام والتي تستلزم رقابة ذاتية وأخلاق مهنية، وبالتالي فإن مؤسسة نفضال تعطي للعامل كامل الحرية في المؤسسة لكن في حدود معتبرة من مسؤولياتهم، والتهرب من التوقيع على الملفات وغيرها من السلوكيات التي تعكس غياب الخلق المهني لدى العامل وذلك إما لخوفهم من عواقب أخرى أو أنهم يقومون بأعمال قد يحاسبون عليها من قبل التنظيم وقوانينه ويعتبر عدم تحمل المسؤولية أسوء مظاهر التسبب الإداري والتي تشير إلى عدم التزام العامل وعدم إنضباطه في عمله فمن الضروري أن يكون العامل على قدر تام من القناعة والوضوح في مهامه وأعماله، فالعمل في حد ذاتها نشاط لا يؤدي إلا إذا كان الفرد قادر على تحمل مسؤولياته، وفي هذا الصدد لا بد الإشارة إلى أنه رغم غالبية الباحثين يميلون إلى تحمل المسؤولية إلا أننا نركز على 35.8% من الباحثين الذين أجابوا أنهم لا يتحملون أو أنهم لا يباليون بتحمل المسؤولية وعليه فإن هذه النسبة تشير

إلى إنحراف العمال عن المعايير الأساسية الموضوعية، ولا بد من السعي إلى فهم أسباب عدم إهتمام العامل بما يمليه عليه قانون مؤسسة، ومن هنا نرى أن هذه النسبة قد تشكل مجموعة من المشاكل للمؤسسة.

وتصريحه بعدم تحميله للمسؤولية أو عدم مبالاته بما قد يساهم في عدم انضباطهم بالعمل وانتشار أعمال فساد كالمحاباة والوساطة ومن المؤسف أن نجد هناك عمال لا يفهمون قيمة العمل ولا معنى الصالح العام وأن الوظيفة هي سلطات بدون مسؤوليات، وهذا راجع إلى ذهنيات بعض العمال ونظرتهم لوظيفتهم على أنها واقع مفروض عليه وبالتالي هذا ما يعكس كره العامل للعمل كما أشار ماكر يجور في فلسفة الإدارية، وللقضاء على هذه الأفكار لابد على المسؤول أن ينبه ويوعي العمال بأن كل فرد له منصب في المؤسسة هو مسؤول عنه وضرورة أن يعرف ويؤمن العامل بأن أهدافه وأهداف المؤسسة هي أهداف موحدة كل منهم يسعى إليه التطور وتحقيق دوافعه، ومن جهة أخرى لابد من الإشارة إلى أن المسؤولية في مثل هذه المؤسسات ترتبط ارتباط وثيقا بالسلطة في المؤسسة فكلما كانت السلطة مفوضة بين العاملين وغير مركزية يتطلب ذلك من العامل التزام بالمسؤولية الموكلة إليه. في حين أنه كلما كانت السلطة مركزية أكثر هنا المشرف يصبح هو المسؤول عن قراراته وما على العامل سوى تنفيذ الأوامر وهنا يصبح للموضوع المسؤولية منظور آخر وهذا ما أكدت عليه المدارس الحديثة والتي ترى على أن لا مركزية السلطة تجعل العامل يهتم بالعمل أكثر وهذا ما يكون لديه شعور الإنتماء وبالتالي يكون قاعدة فكرية بأن عمله ليس مجرد روتين جامد إنما لديه مسؤوليات إتجاه مؤسسة وبالتالي يشجع نفسه على الأداء الجيد والفعال والكفاء.

جدول رقم 23: يوضح طبيعة التفتيش الذي يقوم به المشرفون في المؤسسة.

النسبة	التكرار	العينة	الإحتمالات
29.9	20	يومي	
46.3	31	محدد الفترات	
23.8	16	فجائي	
100	67	المجموع	

تشير بيانات الجدول رقم 23 إلى أن أغلبية المبحوثين بنسبة 46.3% قد أدلوا أن طبيعة التفتيش في المؤسسة محدد الفترات مقابل 29.9% من المبحوثين يقرون أنه يومي في حين أن 23.8% من المبحوثين أكدوا أنه فجائي.

وبالنظر إلى هذه الدلائل الإحصائية يتضح لنا أن هذه النتائج منطقية أكثر وتتلاءم مع ما أدلى به المبحوث عند اجراء المقابلة وقد فسر لنا طبيعة التفتيش في المؤسسة هو محدد الفترات وفي حالة تقديم أي شكوى تعتمد على التفتيش المفاجئ أو عندما يتم رصد حالة تقصير من طرف فيتم تنبيه ومتابعته بشكل يومي إلى حين التأكد من تصحيحه لسلوكه وبالتالي مما يبين لنا أن المسيرين يعتمدون في بعض الأحيان على بعض الإجراءات الضرورية فمن خلال فحص الأعمال الإدارية من الناحية الشكلية والموضوعية ووفقا للمعايير والمبادئ المحددة حسب البرنامج المعمول به، تعتمد مؤسسة نفضال من خلال فحصها للسجلات والتقارير من تكوين معلومات حول الأوضاع والأداء في المؤسسة ووتيرة سير الأعمال الإدارية.

من خلال هذه العوامل يمكن للمسير تحديد طبيعة التفتيش الذي سيقوم به، وذلك بهدف تحديد الأخطاء وتحديد المسؤول عنها وهذا يتم عن طريق القراءة المدققة والمفصلة لكل المعلومات الواردة من الجهات الإدارية وبالتالي يستهدف مخالفات معينة ومحددة على وجه الخصوص حيث يحقق على المستوى المؤسسة توازن بين التناسق والإجراءات المتخذة وقد يكون له مجموعة من السلبيات في حالة ما اذا كانت الفترات التي تم تحديدها معلومة من قبل العمال حينها سيبادر أغلبية العمال بصطنعون الإلتزام وبمجرد مغادرة رئيسهم يرجعون لسلوكاتهم الاعتيادية وهذا ما أكده التون مايو وزملائه في تجارب الهاوثون حيث أدلت نتائجها أن العمال يقوم بإجهاد أنفسهم في العمل بمجرد وجود المراقبين إلى جانبهم وبمجرد مغادرته يتكاسلون عن العمل، وتعتبر هذه من بين الثغرات التسييرية في المؤسسة الجزائرية فالرقابة ليست مجرد زيارة لأماكن العمل إنما هي عملية تحدد كيفية العمل وتوجهه نحو الصواب.

## الجدول رقم(24): يوضح الوسائل الرقابية التي يعتمد عليها المشرفين فالمؤسسة

النسبة	التكرار	العينة
		الإحتمالات
10.5	7	مراقبة الميزانيات
9	6	إحصائيات تطور الأداء
52.2	35	سجلات الحضور
13.4	9	التقارير الدورية
14.9	10	الملاحظات المباشرة
100	67	المجموع

تدل البيانات الكمية للجدول رقم (24) إلى أن أغلب المبحوثين بنسبة 52.2 % يرون أن المسيرين يعتمدون سجلات تفقد الحضور كأحد أهم وسائلهم الرقابية فعالية في حين أدلى 14.9% من العمال على أن مشرفوهم يعتمدون على الملاحظات المباشرة، فيما صرح 10.5 % من المبحوثين بأن مسيرهم يعتمدون على مراقبة الميزانيات وأخيرا قد أكد البعض منهم على أن إحصائيات تطور الأداء من بين أهم الوسائل الرقابية فعالية في المؤسسة والبالغ نسبتهم 9%.

وبالتمعن في هذه الدلالات الكمية لنا أن المؤسسة تعتمد بدرجة كبيرة على سجلات الحضور والتقارير الدورية وكذا الملاحظات الشخصية وهذا ما يتماشى أيضا مع طبيعة التفتيش الذي تقوم به ونوع الأسلوب الذي يعتمد في تسيير العاملين بمؤسسة نفضال مقاطعة الوقود بتيارت حيث لا بد على كل تنظيم أن يحدد طبيعة الأدوات التي تتلاءم مع أسلوبه وقد أكد لنا المبحوثين من خلال ما أجاريناه مع من مقابلة على أنهم يعتمدون على التقارير الإدارية الأسبوعية والشهرية والسنوية كما أنهم يقومون بالإعتماد بدرجة كبيرة على الملاحظات والميزانيات التقديرية في أسلوبهم الرقابي وذلك لتكون التقارير أكثر دقة وتعطي تصور حقيقي للأوضاع والأداء والتطور وحتى تكشف عن أخطاء أو تجاوزات من قبل العمال أو حتى الرؤساء ويتم دراستها بشكل معمق لتحديد المرحلة التي وصلت إليها عملية التنفيذ، فالمهام في المؤسسة تسلم في

شكل وثائق ولا يكلف بها العامل شغوبيا وهذا يعني أن المهام بعد إنجازها تراقب عن طريق الملفات والتقارير الورقية أو الإلكترونية وفي الأغلب تكون إلكترونية بين العمال ورؤسائهم ويحدد أداء كل عامل بالمدة والوقت وكمية المهام التي ينجزها ويسلمها وبالتالي كلما كان عامل على إلتزام بما يسلم إليه من مهام ويقوم بأدائها بوجه تام سيؤثر إيجابيا على عملية التخطيط وبالتالي تسهل عملية التنظيم والتنسيق وحتى عملية الرقابة وإن الإدارة هي كل متكامل تعمل بإنسجام وتداخل تام ونظامها يتطلب درجة عالية من الكفاءة والمهارة وعلى هذا قد أشرنا إلى أن عدم إنضباط العامل سيؤثر بشكل من الأشكال على جودة الخدمات في المؤسسة وسيساهم في تراجع مستوياتها وينعكس السلوك المنحرف على بقية العمال ولذلك تم اتخاذ أدوات الرقابة كوسائل تحد من هذه الإنحرافات وتعمل على رصدها في وقتها المناسب ومعالجة أسبابها.

جدول رقم (25): يوضح مدى مساهمة الرقابة الدورية في زيادة تهرب العمال من المسؤولية.

النسبة	التكرار	العينة
		الإحتمالات
34.3	23	نعم
65.7	44	لا
100	67	المجموع

يشير الجدول أعلاه على أن أغلب المبحوثين بنسبة 65.7% قد نفوا العلاقة، ويرون أن الرقابة الدورية لا تساهم في تهربهم من المسؤولية في حين 34.3% أكدوا أن الرقابة الإدارية تساهم في زيادة تهربهم.

ويمكننا في هذا الصدد إرجاع هذه المعطيات إلى جملة المبررات الواقعية كون أن تقسيم الوحدات الإدارية يختلف من تنظيم إلى آخر حيث يتخذ كل تنظيم أساسيا لتنظيم التقسيم، وبالتالي كل منصب وله مسؤوليات خاصة به والتي تجعل منه أكثر التزاما من بقية العمال الآخرين، هنا لابد من الإلتفات إلى أن أغلبية العمال إطارات وبالرجوع إلى طبيعة النشاط الذي تتطلبه المؤسسة هو نشاط عالي ومتوازن من ناحية

السلطة والمسؤولية وكما أشرنا سابقا في الجدول رقم (22) عن عواقب عدم المسؤولية لابد لنا في هذا الصدد الإشارة إلى أن تحمل المسؤولية يرتبط ارتباطا وثيقا بالسلطة ومدى صرامتها أو مرونتها، فالمدير الناجح هو الذي يملك السلطة ويعرف كيف يحدد المسؤوليات ولمن يفوض سلطة ففي الواقع أن التنظيم ما هو إلا تنظيم للسلطات والمسؤوليات معينة تمكن الفرد من أداء واجباته ليصبح التنظيم متكاملا وبالنظر إلى ما أسفرت إليه نتائج الجدول على أن الرقابة الدورية لا تساهم في تهرب العاملين من المسؤولية وذلك كون المسؤوليات والسلطة محددتين وكل إطار لابد أن يقدم ما عليه من واجبات اتجاه المنظمة ، وكما إن الرقابة الدورية هي من أكثر أنواع تساهلا مع العمال من حيث التوقيت والصرامة وحتى نوع الأساليب التي تعتمد عليها وتشير هذه النظريات على مركزيتها ونجد ماكس فيبر في هذا الصدد قد حدد على أن الرقابة هي مجرد تنفيذ للسلطة ويتجه أصحاب هذا الاتجاه إلى أن المسؤولية يجب أن تخضع للهرمية وأن كل ما يتلقاه العامل هو من أوامر ربما قد أصبحت هذه الأساليب التي تقوم على التشديد من الأساليب الغير المحبذة في وقتنا الحالي فكلما يؤثر العامل على النظام قد يتأثر به وهنا أشار هازبرغ في نظرية العاملين أنه من بين الدوافع التي تجعل العامل يتهرب من العمل هي الدوافع الوقائية التي تقود به إلى مجموعة من السلوكيات وذلك ليتجاوز الضغط الذي يفرض عليه، وبالنظر إلى واقع المؤسسة نجد أن واقعها بعكس ويربط بين تركيبتها العمالية ونشاطها الإداري وتفويض السلطة ولا حظنا أنها تقوم بتفويض سلطتها للعمال الأكثر جدارة في العمل وهذا ما يساهم في زيادة مسؤولية هؤلاء العمال ويصبحون في حد ذاتهم مراقبين للعمليات التي تجري تحت مسؤوليتهم ويحددون من خلالها موقع كل عامل من العملية الإنتاجية أو الإدارية وبدل تهربهم منها ويصبح أكثر تمسكا بها ويقدم بعدها مجموعة من التقارير التي تسلّم للمسؤول الأعلى في المؤسسة تحدد ولا تفوض فكل عامل مسؤول عن ما يقدمه من أعمال، نجد في كل مؤسسة فئلة قليلة تتهرب منها وذلك بأخذ تبريرات عدة منها أن العمل الذي يقوم به مجرد تنفيذ للأوامر ليس إلا وأي عواقب تنجم عنه يتحمل صاحب الأوامر مسؤوليتها. إن هذه الذهنيات في العمل هي ما تجعل التنمية في مجتمعنا حبيسة هذه الذهنيات وهذا كله يرجع إلى أن المؤسسة لابد أن توعي الفرد على أن المسؤولية ليس عقاب إنما جدارة واستحقاق في المؤسسة. كما أشارت المدارس الحديثة إلى أن عدم قدرة الفرد على تحمل المسؤولية يعكس مدى معارضته للأوامر أو التعليمات الصادرة وعلى هذا الأساس لابد من المشاركة في اتخاذ

القرارات واعطاء الفرد المجال ليعبر عن آرائه واعتراضه ويقدم أفكار قد تساهم في تطوير العملية وتحقيقها على مستوى التنظيمي عالٍ.

جدول رقم (26): يوضح عدد العمال الذين يعارضون القوانين الموجودة في المؤسسة.

النسبة	التكرار	العينة الإحتمالات
52.2	35	نعم
47.8	32	لا
100	67	المجموع

توضح هذه المعطيات أن 52.2 % من المبحوثين يعارضون القوانين الموجودة في المؤسسة في حين 47.8% منهم لا يعارضون، وللتأكد من سبب معارضتهم لها قد قمنا بطرح السؤال على المبحوثين الذين أجابوا بنعم عن سبب معارضتهم لها وقد توزعت إجاباتهم كآتي:

جدول رقم (27): عدد المبحوثين الذين أجابوا بنعم<sup>1</sup>

النسبة	التكرار	العينة الإحتمالات
8	2	لا يوجد تحديث للقوانين القديمة
40	10	عدم تطبيقها على الجميع
32	8	بعض القوانين غير واضحة
20	5	يولد ضغوطات نفسية
100	25	المجموع

<sup>1</sup> ملاحظة: إن بعض العمال الذين أجابوا بنعم لم يدلوا بأهم الأسباب التي قادتهم إلى معارضة القوانين .

وعليه فإن أغلب المبحوثين الذين يعارضون القوانين الموجودة في مؤسستكم قد أدلوا بنسبة 40% أن هذه القوانين لا تطبق على الجميع، مقابل 32% منهم يرى أنها قوانين غير واضحة ومفهومة بالنسبة لهم. كما أقر 20 % من المبحوثين أن القوانين والضوابط الموجودة في المؤسسة تولد لديهم ضغوطات نفسية تصعب الأعمال عليهم في حين قد كشف 8% من العمال أن القوانين الموضوعية على مستوى المؤسسة قوانين قديمة ولا يوجد فيها أي تحديثات مما جعلهم يشعرون أن عملهم مجرد روتين إداري .

وعليه من خلال ما أفادنا به كل من الجدول رقم (23) و(27) وبالنظر إلى مجمل التحليلات السابقة، تحتل القوانين والضوابط واللوائح الصادرة في أي منظمة فهي الضوابط المحددة للعمل وطريقة سيره وأي إخلال بمادة من موادها يحاسب صاحبها، وفق العقوبات المحددة في هذه القواعد أي أن لكل فعل غير مسموح عقاب محدد له حيث أن في بعض الأحيان يشتكى العمال من سوء الإدارة بسبب القوانين التي تعمل فيها أو تعرضهم لمواقف معينة قد لاحظوا من خلالها أن هناك إنحياز لبعض العمال وأن تطبيق القوانين لا يشملهم ولا يمكن التغاضي عن طبيعة تفكير الفرد الجزائري فهو يعتبر أن القوانين والإلتزام التام يعد سلوكا مرضيا مما يفقد إحترامه للقانون وأهمية له وهنا يصبح غير مهتم بالعقاب أو تنفيذه وخروجهم عن حكمه بقصد أو بدون قصد، إن انتشار مثل هذه الفئات في الأوساط العمالية يؤدي إلى إنتشار حالة من الفوضى وشل الجهاز الإداري.

كما أنه قد يساهم عدم وضوحها بالنسبة للعامل في عرقلة مهامه وأدائه ويصبح عمله يفتقر إلى الكفاءة ، ومن جهة أخرى لا بد على كل منظمة العمل على وضع نظام قانوني يتميز بالمرونة بما يتلاءم مع طبيعة مواردها وأساليبها، فجمود القوانين قد يؤدي إلى غموضها مما يدفع بالعامل إلى إستغلالها لصالحه وإظهار أنه يهتم بمبادئها وهو في طبيعة الحال يقوم بإظهار نفوذه وعرقلة مصالح المواطنين من خلال سوء الإستخدام لها.

جدول رقم (28): يوضح مدى مساهمة مرونة القواعد في تسهيل عمل العمال

النسبة	التكرار	العينة	الإحتمالات
91	61		نعم
9	6		لا
100	67		المجموع

يبين الجدول أعلاه أن 91% من العمال يؤكدون أن مرونة القوانين تسهل عملهم، في حين 9% لا يوافقون أن المرونة تساهم في تسهيل العمل.

ويمكننا من خلال هذه المعطيات وقراءتها وإسنادها إلى جملة من الأسباب والتي ترتبط بما طرحناه في الجدول السابق رقم (27) والتي تبين أن القانون الذي يمتاز بالمرونة مع مختلف الحالات التي تصادق العمال والمؤسسة على وجه العموم تساهم في تسهيل عمل العمال وتأقلمهم مع العمل وتسهيل قضاء مختلف الحاجات التي يختارها المواطنين، وبالتالي فإن القانون المرن له فعالية، فالقانون يتطلب وجود بيئة متفهمة لبنوده ومقدرة لأهمية في المؤسسة وأنه وسيلة لإتاحة فرص متساوية دون تحيز حيث يكون وسيلة ضبط العامل بأفعال مرغوبة والخروج عنها يؤدي إلى عقاب محدد سلفاً وفي بعض الحالات رغم رسمية القوانين إلا أن القيم التي تتفق عليها الجماعات في العمل قد تغلب على القوانين ويصبح مجرد وسيلة لتلاعبهم بأعمالهم وحدود سلطتهم وكما أشار الجدول على أن أغلبية العمال يفضلون كل ما يسهل عملهم في حين نجد من جهة أخرى أن أغلب المدراء يميلون إلى تطبيق الصرامة في الإطار القانوني داخل مجال العمل وذلك لأن آرائهم تفرض عليهم فكرة أن التغيير المستمر لا يخلق إنضباط العمال بالوظيفة، فالقانون الداخلي واللوائح لا بد أن تتصف بالجمود وذلك ليصبح وعي العاملين يتصف بالتبعية ويصبح معروفاً وواضحاً حتى بالنسبة للعمال الجدد وهذا المنظور يتلاءم مع طرح ماكس فيبر الذي يصر ويؤكد أن الإلتزام الوظيفي لا يتحقق إلا بوجود قوانين ثابتة وصارمة تتيح للمسؤولين بإدارة العمال بكل سلاسة وسهولة في حين تسير بعض المدارس إلى أن القانون لا بد أن يواكب المتغيرات العلمية الداخلية والخارجية للمؤسسة

حيث تصبح هذه اللوائح التنظيمية والقوانين تتلاءم مع ظروف كل العاملين وبالتالي يصبح العامل قادر على التكيف مع المحيط التنظيمي.

وبالنظر إلى الواقع المؤسسات الجزائرية والتي أثبتت العديد من الدراسات حوله خاصة في الآونة الأخيرة على أنه أصبح وسط فساد والتسيب بمختلف مظاهره والأصح أن يتماشى النظام القانوني مع إستراتيجيات التي يتبناها المسيرين و تصحيح المفهوم الخاطيء عن المرونة وبالتالي فإن النظام المرن هو النظام الإستراتيجي والذي إطاره القانوني يتميز بالدقة وليس عرضة للتغيرات المستمرة ومتتالية لكن يترك المساحة لإجراء تعديلات تناسب مع التغيرات التي تفرضها البيئة الخارجية على الموارد المادية والبشرية والزمنية فالتغير المستمر يفقد للقانون مكانته وشرعيته لدى الموظفين ويصبح عرضة للإنتهاك المتزايد .

جدول رقم(29):يوضح عدد العمال الذين يتقاسمون أعمالهم مع زملائهم .

النسبة	التكرار	العينة الإحتمالات
73.1	49	نعم
26.9	18	لا
100	67	المجموع

يبين لنا الجدول رقم (29) أن أغلبية العمال العمال يقومون بتقاسم أعمالهم بين بعضهم البعض وقد بلغت نسبتهم 73.1% في حين أن 26.9% منهم لا يتقاسمون أعمالهم مع زملائهم في العمل.

وبالنظر إلى مجمل هذه المعطيات نجد أن العمال يميلون إلى تخفيف ضغط العمل عن طريق تقاسم أعمالهم مع بعضهم بعض أو بالأحرى إتكال الموظف على زميله في أداء مهامه أو التغطية على سلوكه السلبي، ويمثل هذا السلوك أحد مظاهر التسيب الإداري ويعكس عدم الانضباط من خلال إنعدام دافع العمل بجد وإخلاص لدى العامل ويترك الأعمال المعقدة لزملائه لأدائها وهذا إما راجع لتأجيله لأعماله وتراكمها وخوفه من رقابة المسؤولين وإكتشاف تقصيره وإهماله.

ويمكن ربط هذا الجدول بالتحليلات السابقة لكل من الجدول رقم (18) و(12) و(13) والتي تقدم بعض التفسيرات لهذه الظاهرة وقد يرجع هذا إما لتأخر العامل وتضييعه للأوقات الرسمية في الزيارات وتصفح مواقع التواصل الاجتماعي، أثناء تواجدها في المؤسسة لتوزيع الإستثمارات قد لاحظنا أن العمال أصحاب الخبرة والأقدمية في العمل يكلفون العمال الجدد بمهام كثيرة وأعمال متنوعة في حين أنهم جالسين لقراءة الكتب والمجلات. ونجد أن هذه الظاهرة منتشرة بكثرة على مستوى الإدارات والمؤسسات الحكومية الجزائرية ويختلف هذا الأمر عن التعاون أو العمل الجماعي إنما يعكس سلوك الإتكالية التي ستؤدي إلى عرقلة الأداء وعدم بلوغ الفعالية الإدارية المخطط لها ويقر الفكر الإداري على أن العوامل الشخصية والذاتية للعامل والتفاعل والعلاقة بين العوامل الشخصية والبيئية يساهم في جعل العامل يقبل على مثل هذه السلوكيات.

جدول رقم (30): يوضح مدى مساهمة الملل في زيادة عدم التقيد بالقوانين.

النسبة	التكرار	العينة	الإحتمالات
41.8	28	نعم	
58.2	39	لا	
100	67	المجموع	

تشير المعطيات الكمية الموضحة في الجدول أعلاه أن أغلبية العمال يدلون بأن الملل لا يساهم في زيادة عدم تقيدهم بالقوانين في العمل وقد مثلوا نسبة 58.2% في حين قد صرح 41.8% من العمال أن الملل يساهم في زيادة عدم تقيدهم بالقواعد والقوانين في المؤسسة.

وبالنظر إلى بيانات الجدول نجد أن النسبتين متقاربتين وبالتالي لا نستطيع الجزم بأن الملل والروتين اليومي لا يجعلان العامل يلتزم بالقوانين وفي حديثنا عن التسبب الإداري يختلف عن أي متغيرات وظواهر أخرى حيث أن إنتشاره ولو بنسبة ضئيلة سيساهم في انتشاره آجلا أم عاجلا على مستوى كامل المؤسسة، وقد تحدث في هذا الصدد ميشال كروزي عن الدائرة الجهنمية التي تفرضها الصرامة وجمود القوانين في المؤسسة، فشعور العامل بأن عمله مجرد روتين يؤدي ذلك إلى ملله وتهرب منه بصورة أو بأخرى، مما يساهم في مقاومته للقوانين المفروضة في المؤسسة ويرى أن افتراضات الكلاسيكية وخاصة البيروقراطية

الفيرية قد وضعت قوانين ومبادئ تساهم إلى في زيادة إنفلات العامل منه ولهذا يرى علماء المدرسة السلوكية والإنسانية أن الرقابة عامل مؤثر بدرجة بالغة على العمال فأساليبها المنتشرة على مستوى المؤسسة تعكس ذهنية المسير ومبادئه في التسيير وخاصة إذا كان هذا الأسلوب المتبني أسلوب يعتمد على الصرامة بدرجة كبيرة وهنا يصبح العامل مجرد آلة لتنفيذ العامل، فإن سلوك العامل يعكس مدى حاجاته الشخصية أو النفسية وحتى الإجتماعية، وفي هذا الصدد لا بد أن يلتفت المسؤول إلى مدى أهمية البيئة الخارجية ليس من ناحية ما تتيحه للمنظمة من موارد إنما ما تؤثر به على جماعاتها وعمالها وتنظيماتها الغير رسمية والرسمية في آن واحد . كما أن العمال يسعون دائما إلى وضع حجج للتهرب من العمل وتبرير سلوكياتهم المنحرفة حيث لا بد على المسؤول أن يعرف أن البدا بأخذ القرار لا بد أن يحس بوجود مسألة تتطلب إجراء وحلا، وهذه الإجراءات أن لا تتم إلا من خلال جمع المعلومات المباشرة وهنا لا بد من الاهتمام أكثر والدور الذي تلعبه الملاحظة المباشرة في الكشف عن هذه السلوكيات وتصويبها وبالرجوع إلى واقع مؤسسة نفضال نجد أن أغلب العمال تجمعهم علاقات جيدة تجعل منهم يقيمون جماعات وتجمعات بينهم وفي حالة تقييد العامل بمهام معينة يصبح هذا العمل مملا بسبب ابتعاده عن ضغوطه وبالتالي يسعى جاهدا لإتمامه بأسرع الطرق أو تأجيله أو الاعتماد على زملائه في أدائه كما أننا ننبه على أننا نخص بالقول الأقلية التي أشارت أن الملل من العمل يزيد من عدم احترامهم للقوانين وسعيا لإيجاد طرق صائبة والوصول إلى نتائج دقيقة لا بد لنا من الإشارة إلى هذه الأقلية التي قد تؤدي إلى انتشار ظاهرة التسبب، وكما أشرنا سابقا على أن المسؤول يجب أن يكون متفطنا للأسباب فتصحيح أي انحراف لا بد أن يستهدف أسبابه ولا يعمل على تصحيح النتائج فقط وتقويمها.

الجدول رقم(31): يوضح طبيعة العلاقة بين العمال في المؤسسة.

النسبة		التكرار	في حالة الإجابة سيئة	العينة		
النسبة				التكرار	الإحتمالات	
				47.8	32	جيدة
		/		40.3	27	مقبولة
25	2		عدم الرغبة في العمل	11.9	8	سيئة
37.5	3		مغادرة العمل			
25	2		عدم التفاهم معهم			
12.5	1		تقديم الشكاوي ضدهم			
100	8		المجموع			
		/		100	67	المجموع

تفصح الشواهد الواقعية للجدول أعلاه والذي يوضح طبيعة العلاقة بين العمال في مؤسسة نفضال مقاطعة الوقود بتيارت وقد صرح 47.8% من المبحوثين بأن علاقاتهم مع زملائهم هي علاقة جيدة ،في حين أن 40.3% من المبحوثين يقرون أنها مقبولة وقد أشار 8 مبحوثين والذين مثلوا نسبة 11.9% من العدد الإجمالي لمجتمع البحث أن علاقاتهم سيئة مع زملائهم في العمل.

ومن خلال سعينا لإكتشاف أهم ما تسببه العلاقات السيئة بين العمال .وقد أشارت معطيات الجدول إلى أن 37.5 % من العمال يغادرون مناصب عملهم بسبب الخلافات والعلاقات السيئة كما أن 25% عند كل من عدم الرغبة في العمل وعدم التفاهم مع العمال ،حيث سجلنا نسبتين متقاربتين بين السببين وقد صرح مبحوث واحد بأنه يبادر إلى تقديم شكاوي ضدهم .

وبالنظر إلى مجمل هذه الدلائل والتحليلات السابقة قد أكدت معطيات الجدول على ما تم تقديمه حيث نجد أن علاقات العمل تلعب دورا كبيرا غي تحقيق الفعالية والكفاءة المنظمة فإن تفاهم جماعات العمل يجعل الفرد يحس بالانتماء إليها مما يكون روابط قوية تربطه بالتنظيم وثقافته وكما قد أشار سابقا أبراهام ماسلوا أن للفرد حاجات فيزيولوجية واجتماعية والحاجة للتقدير حيث تعتبر هذه الحاجات من بين أهم

أولوياته الأساسية والتي لا يستطيع تحقيق أي إنجاز ما لم تتحقق هذه الأولويات فتقدير الجماعة للفرد ومشاركته لهم القرارات يساهم في تعزيز روح المبادرة والإبداع لدى العامل وهذا الأخير ما أكدته مدرسة العلاقات الإنسانية، حيث أننا لا نستطيع إنكار أن العلاقات في العمل قد تكون إيجابية للتنظيم أو سلبية عليه وهذا كما أشرنا مسبقاً لما تلعبه من دور فعال في التحكم في ذهنية العامل وتوجيه تصرفاته نحو السلوك الذي يخدم مصلحتها.

وتبقى العلاقات السيئة دلالة مباشرة على عدم انسجام العامل وتكيفه مع التنظيم وعنصره البشري ويساهم هذا النوع من العلاقات في ظهور مظاهر التسبب الإداري بشكل واضح للعيان وذلك وكما حدد العمال الأسباب الظاهرة في الجدول مما يؤدي إما إلى تسرب الموظف من وظيفته أو إلى حدوث نزاعات وصراعات تؤثر على العملية الإتصالية والأدائية والإنتاجية الخاصة بالمؤسسة. وبالتالي خسارة المؤسسة لأحد العمال ممن يساهمون في تحقيق أداء جيد.

الجدول رقم (32): يوضح مدى مساهمة الرقابة الدورية في زيادة إحترام قوانين العمل والالتزام بها.

العينة	نعم		لا		المجموع
	تكرار	النسبة	التكرار	النسبة	
الاحتمالات					
نعم	18	56.4	24	43.6	55
لا	7	33.3	8	66.7	12
المجموع	35	52.2	32	47.8	67

نلاحظ من خلال الجدول أن اتجاهه العام يتجه نحو المبحوثين الذين صرحوا بنسبة 52.2 % أنهم يعارضون القوانين الموجودة في مؤسستهم مقابل 47.8 لا يعارضون.

وعند إدخالنا للمتغير المستقل والمتمثل في آراء المبحوثين حول مدى اعتماد المؤسسة على الرقابة الدورية كأحد أهم الأساليب الرقابية ولمعرفة مدى تأثيرها على إلتزام العمال بالقوانين وعدم معارضتها، نلاحظ أن 66.7% من العمال الذين صرحوا أن المؤسسة لا تعتمد على الرقابة الإدارية الدورية، لا

يعارضوا القواعد والقوانين في المؤسسة ، في حين أن 56.4% من المبحوثين الذين أدلوا أن المؤسسة تعتمد على الرقابة الدورية في نظامها قد صرحوا أنهم يعارضون القوانين الموجودة في المؤسسة، كما أن 43.6% من العمال الذين أكدوا على اعتماد مؤسستهم على الرقابة الدورية لا يعارضون قوانينها ،وقد سجلت أدنى نسبة لدى المبحوثين الذين قد صرحوا أن المؤسسة لا تعتمد على الرقابة الإدارية الدورية وأنهم يعارضون القوانين الموجودة في المؤسسة وقد مثلوا نسبة 33.3% ومن خلال الدلائل التي قدمها هذا الجدول قد لا حظنا على أن المتغير المستقل لم يؤثر كثيرا في المتغير التابع ويمكن أن يكون هذا راجع لإعتبارات التي ستساهم بجدية في الحد من مستوى عدم الانضباط في العمل فعدم إحترام قانون العمل يعد كمحاولة التعدي على مصادقته وشرعيته وبالتالي التشكيك في مصداقية المنظمة، ويعتبر من أبرز مظاهر التي تعكس عدم إنضباط العامل في عمله، إن هذه الحالات تتلاءم معها الصرامة في الرقابة لمنع أي تجاوزات تحدث داخل إطار العمل والمرونة تترك لمواقف أو مشاكل أخرى قد تتلاءم معها وتساهم في حلها وكما أشار ماكس فيبر في هذا الصدد أنه لا يوجد تنظيم بدون قانون يفرض الإلتزام على الموظفين ولا بد لكل مسؤول أن يلتزم الصرامة في حالة تعامله بالقانون الإداري لأنه في حد ذاته سلطة.

ويتمثل دور الرقابة الإدارية في وضع المعايير الموضوعية والعقلانية لقياس الإنجازات والجدير بالذكر أن طريقة تتبع الأداء ومدى إنضباط العاملين بطريقة دورية يختلف عن باقي الحالات الأخرى ومن هنا نلاحظ أن التقارير والإحصائيات قد لا تكون وسيلة فعالة لضبط الانحرافات كعدم الإنضباط وعدم إحترام القوانين والأوامر وما يمكن منها هو أن يكون المشرف في تواصل تام مع العمال وأن يكون على إحتكاك مباشر معهم وسماع آرائهم وتقديم النصائح لهم وتحذيرهم وتنبههم وتقديم الملاحظات لهم وهكذا يصبح العامل يستشعر حضور رئيسه الصارم والمرن بنفس الوقت وهذه الأساليب ليست بغير الممكنة، أن يكون المسؤول صارم ومرن في كل الوقت وإنما هذا يعتمد على مهارات وكفاءة القائد في المؤسسة. فكل قائد لا بد أن يثبت حضوره بين العمال ويقنعهم بأهمية القواعد والضوابط ويوعيههم إتجاه مصالحهم ومصالح مؤسستهم، حيث يصبح في حد ذاته قدوة لعماله.

وللتأكد من صحة هذا الارتباط قد عمدنا إلى حساب معامل فاي كما موضح في الملاحق فوجدناه يساوي  $\phi = 0.17$  وبالتالي هي علاقة طردية ضعيفة جدا بين المتغيرين.

ثالثا: عرض نتائج الفرضية الثالثة : الرقابة المفاجئة والتكاسل في إنجاز العمل.

الجدول رقم(33): يوضح مدى إعتقاد المشرف على الجولات المفاجئة في المؤسسة.

النسبة	التكرار	العينة	الإحتمالات
68.7	46		نعم
31.3	21		لا
100	67		المجموع

يبين الجدول أعلاه على أن 68.7% من العمال يؤكدون على أن المشرفين يعتمدون على الجولات المفاجئة في الرقابة في بعض الأحيان ، مقابل 31.3 % منهم ينفون قيام المؤسسة بأي جولات خاطفة ومفاجئة .

ومن خلال هذا المنظور يتضح لنا أن غالبية أفراد مجتمع البحث يؤكدون على أن رؤسائهم يقومون في بعض الأحيان بجولات رقابية مفاجئة، في حين تعتبر هذه الأداة من أبرز الأدوات الرقابية التي تساهم في ضبط حالات التسبب المختلفة بطريقة لا يستطيع العامل توقعها، فإن عنصر المفاجأة في الرقابة يجعل العامل في حالة إستعداد معظم الوقت خوفا من دخول مسؤوله وتسجيل حالة إنحراف إتجاهه، وعليه لا بد على المشرفين من التنبه إلى هذه الأساليب وإعتمادها بدرجات كبيرة في المؤسسات العمومية وذلك لما تحمله من حالات تسبب كبيرة ومنتشرة، فإن الكفاءة والأداء المصطنعين من طرف العمال ولا بد للرقابة أن تكون المعلومات الناتجة عنها معلومات دقيقة ومفصلة ، ويعطي الأسلوب المفاجئ عن طريق الملاحظة المباشرة تصورا هاما يستطيع المشرف من خلاله تحديد الفروقات بين التقارير والميزانيات وماهو ملاحظ على أرض الواقع كما أنها ترتبط إرتباط وثيقا بالتغذية الرجعية الصادرة عن البيئة الخارجية وهذا ما أشار إليه رئيس القسم بمقاطعة الوقود بتيارت أثناء إجرائنا للمقابلة معه، قد وضح لنا أن الأسلوب الرقابي المفاجئ يتم الإعتماد عليه في حالة رصد شكاوي أو عدم وضوح المعلومات المقدمة من طرف العمال، كما

أشار أنه أسلوب فعال في تعديل سلوك العامل ومتابعته حيث يشكل لدى العامل خوف من تكرار السلوك المنحرف وكشفه ثانية مما يؤدي إلى خسارة وظيفة أو راتبه.

**الجدول رقم (34):** يوضح مدى مساهمة الجولات المفاجئة للمشرفين في أداء العمل بسرعة.

الإحتمالات	اللعينة	التكرار	النسبة
نعم	44	65.7	
لا	23	34.3	
المجموع	67	100	

تشير معطيات الجدول أعلاه إلى أن أغلبية العمال بنسبة 65.7% قد صرحوا أن خوفهم من رقابة مشرفهم المفاجئة يساهم في أداء عملهم بسرعة ودون تكاسل في حين أن 34.3% يرون أن الرقابة المفاجئة لا تساهم في أداء أعمالهم بالسرعة المطلوبة.

وعليه تؤكد هذه المعطيات على ما طرحه الجدول السابق رقم (34) وإن الرقابة المفاجئة لديها تأثير واضح على أغلب العمال، حيث لا يمكن تصور رقابة بدون معايير مستمدة من الخطط الموضوعية، وبالتالي تكون متوقعة من قبل العمال هذا ما يساهم في تأجيل أعمالهم والتكاسل في إنجازها. ولا بد من استخدام الرقابة لنقاط إستراتيجية في تعاملها مع العمال، فالمسؤول عن هذه العملية لا بد أن يكون على درايه بتوجهات الموظفين ولهذا تتلاءم الرقابة المفاجئة مع أسلوب الملاحظات المباشرة للعمال كما تعتبر من بين أنواع الرقابة صارمة، فمن خلال ما لاحظناه أن رؤساء مؤسسة نفعال يعملون على ترك من الحرية للمنفذين بما يضمن مرونة الأداء فيما يركز النظام الرقابي على الأساسيات دون السطحية وبالتالي فإن نظام المرونة له حدود معينة حيث لا يؤثر على إستقرار وفعالية النظام والأهداف، مما يعكس لنا أن نشاط الرقابة لا بد أن يتلاءم مع طبيعة هذه الأهداف ونشاط المؤسسة مما يؤدي إلى نمطية الرقابة الإدارية كما أشرنا مسبقا في الجداول السابقة، فإن تكاسل الموظف في إنجاز عمله يعكس إستهتاره بأهمية الوظيفة والمهام والأداء وهنا لا بد من إصدار القرارات دقيقة. بعض المسؤولين الذين يطبقون الصرامة لا يلتفتون لأهمية مبدأ الإثارة والقبول من طرف العاملين فبعض الأنظمة قد تؤدي إلى مقاومتها من طرف العمال. فالرقابة

الصرامة تؤدي إلى تدني الروح المعنوية للعمال وإستيائهم إلا أنه ما يلفت النظر أن أسلوب الرقابة المفاجئة كما أدلى المبحوث أنه يربط بين الصرامة والمرونة في نفس الوقت كما أوضح لنا أنه يقومون بسؤال العامل عن أسباب التقاعس وإذا كان هناك مشاكل تؤدي به إلى عدم تقديم المهام المطلوبة ومن ثم تنبيه بعدم تكرار السلوك كما أنه يقوم بتعيين مساعدين له لإنجاز المهام المطلوبة لتسليمها وعدم عرقلة الخطط الموضوعية والتشديد عليه وتنبيهه بأن الخطأ القادم سيؤدي إلى خصم من الراتب، مما يشكل حاجزا لدى العامل في عدم الإقدام على السلوك وحرصه على أداء مهامه في الوقت المناسب.

الجدول رقم (35): يوضح عدد المبحوثين الذين يؤجلون أعمالهم.

الإحتمالات		العينة	تكرار	نسبة	في حالة الإجابة بنعم	تكرار	نسبة
نعم		25	37.3	62.7	كثرة الأعمال وتراكمها	12	48
					خلافات داخل العمل	8	32
					ملل وروتين يومي	5	20
					المجموع	25	100
لا		67	100	100	/		
المجموع							

تفصح لنا معطيات الجدول رقم (35) إلى أن أغلبية العمال بنسبة 62.7% منهم لا يأجلون أعمالهم، مقابل 37.3% من العمال يقومون بتأجيلها ولتحديد أسباب التأجيل قمنا بطرح مجموعة من الأسئلة على المبحوثين الذين أجابوا بنعم وقد حددوا لنا الأسباب التالية، أدلى 48% من المبحوثين أن

كثرة الأعمال وتراكمها يؤدي إلى تأجيل الأعمال في حين أن 32% من المبحوثين صرحوا أن خلافات التي تنشأ داخل العمل تقوده إلى تأجيل أعماله ، و20% قد صرحوا أن الملل والروتين اليومي هما يقودهم إلى تأجيل الأعمال.

تقدم لنا معطيات هذا الجدول دلالات هامة وتأكيد على كل ما أدلى عليه الجدول رقم (33) فبالرغم من أن غالبية العمال لا يأجلون أعمالهم إلا أن 37.3% منهم يشكلون مشكلة وعائق لتحقيق التطوير التنظيمي على مستوى المؤسسة ، فإن وجود بعض العمال يتقاعسون على إنجاز الأعمال في وقتها إنما هي صورة تعكس عدم المبالاة والإهمال ، ولعله يجيب الإشارة في هذا الصدد إلى أن كل العوامل وأسباب ظاهرة التسبب الإداري مترابطة بشكل متكامل أي أن كل عامل يساهم في بروز أسباب ودوافع ترتبط أيضا بعوامل مؤثرة أخرى من خلال ذلك نجد أن العمال الذين أجابوا بنعم قد حددوا أن تراكم العمل يؤدي به إلى تأجيلها ، وهذا من بين أسوأ حالات التي تشير إلى مدى عدم مبالاة العامل بالعمل وعليه تلجأ الإدارة في مثل هذه الحالات إلى الرقابة المفاجأة للعامل لسؤاله عن أسباب يحس فيه بإنتمائه إلى المؤسسة وعملها وما يولد لديه شعور بالإستقرار والأمن في مكان عمله وهذا ما أكده أبراهام ماسلوا ، ويعتبر ملل العمال أحد الأسباب المؤدية إلى تقاعسه وإهماله فإحساس أن عمله مجرد السير في دائرة مفرغة دون وجود أهداف أساسية ماعدا الأجر والراتب الذي يتقاضاه يجعل منه يياشر في القيام بأعماله بتكاسل وتقاعس وبالتالي تأجيلها وهذا ما يؤدي إلى تراكم العمال على العامل وهنا نجد أن هذه المظاهر تولد ضغط لدى العامل مما تدفعه في اتكال على زملائه في العمل لإنجاز مهامه أو يؤدي به ذلك إلى الخلاف معهم أو مع المشرف المباشر عنه. وهنا تظهر أن كل سبب يؤدي إلى آخر لا ما حالت بالنسبة للفرد. ومن أهم الحلول التي تتبعها المؤسسة هو وثائق المهام أي أن العمال يسلمون مجموعة من المهام اليومية أو الأسبوعية في وثائق مما يساهم في تنظيم المهام ووضوحها . بالنسبة لهم كما أن كم المهام يكون وفق لمسؤوليات كل عامل وتخصه وكفاءته وقدرته وهنا تفاديا لشكوى أي عامل وإن كان هناك سبب لتأجيل العمل سيكون على عاتق العامل ومسؤوليته وتغرب العامل من هذه المسؤولية سيؤدي إلى الإحلال بالقواعد والتنظيمات المأخوذ بها في العمل.

الجدول رقم (36): يوضح مدى مساهمة تساهل المشرف مع العمال في زيادة عدم مبالاتهم بالعمل.

النسبة	التكرار	العينة	الإحتمالات
28.4	19		نعم
71.6	48		لا
100	67		المجموع

نلاحظ من خلال البيانات الكمية لهذا الجدول أن 71.6% قد أجمعوا ان بنسبة 71.6% أن تساهل الرئيسي مع عماله لا يساهم في عدم مبالاتهم مقابل 28.4% منهم قد يؤدي إلى عدم مبالاتهم وبقراءتنا لهذه المعطيات الكمية قد أسفرت نتائجها على تبيان أن تساهل الرئيس يساهم في توافقه مع العمال على العكس من زيادة مبالاتهم وهذا بطبيعة الحال يختلف باختلاف الأفراد وأن التساهل في حدود معينة فإذا كانت طبيعة ونوع القيادة الإدارية فوضويا هذا سيؤدي إلى عصيان وإهمال مباشرين ومن خلال إشارتنا في هذا السؤال عن تساهل المشرف لابد أن يؤخذ العامل صورة مشرفة بعين الاعتبار بناء على أفكاره وشعوره اتجاه النمط القيادي لرئيسه سيجابو حسب ما يشعر به في الواقع .

مع العلم أن بعض العمال قد يتصرف في الواقع بأساليب وفي إجاباته ينكر ما هو عليه مما يدل على علمه وتأكدته أن أسلوب عمله خاطئ وأن تعامل المسؤول مع هؤلاء العمال بتساهل سيؤدي لذلك إلى استغلالهم واتجاههم نحو الطرق الغير شرعية في المؤسسة .فبعض العمال قد يغيب عددهم ،الرقابة الذاتية لأنفسهم ولأعمالهم وهذا الأخير هو سبب انتشار كالرشوة والوساطة والكثير من التعقيدات الإدارية.

وعلى هذا نجد أن مشرفو مؤسسة نفضال نظامهم الرقابي يعطي لكل حالة أو موقف درجة معينة من الرقابة ،صحيح أن نظامهم الرقابي يفتقر للعديد من القواعد والأسس والملاحظات والأساليب الهامة إلا أنه يشكل إنجاز كبير في التقليل من مستويات التسبب وتكاسل الموظفين حيث نجد أن أغلبية العمال لديهم اهتمام بما يمليه عليهم القائد في المؤسسة .وبالتالي يتضح لنا من خلال هذا الجدول أن طريقة تنفيذ

الأسلوب الرقابي أهم من نوعه، فتنفيذ لابد أن يكون مبني على دراسات وعلاقات وتفاعلات حيث يكون الرئيس عضوا فعالا في الأوساط العمالية بطريقة يعكس أن تساهله لا يعني تجاهله.

الجدول رقم (37): يمثل عدد المبحوثين الذين سبق وتقدموا بشكاوي نتيجة تظلمات معينة.

النسبة	التكرار	في حالة الإجابة بنعم	النسبة	التكرار	العينة	الإحتمالات
38.4	5	العمال	19.4	13	نعم	
53.7	7	العملاء				
7.9	1	المدرء				
100	13	المجموع				
/			80.6	54	لا	
			100	67	المجموع	

يوضح الجدول أعلاه أن أغلبية بنسبة 80.6% المبحوثين لم يتقدموا بأي شكاوي خلال سنوات عملهم في المؤسسة، في حين أن 19.4% قد سبق وتعرضوا لظلمات قدموا بسببها شكاوي للإدارة العليا. وللتأكد من أهم الجهات التي تسبب في شكاوهم نجد أن أغلبهم من العملاء أو الزبائن حيث أن 53.7% من المبحوثين الذين أجابوا بنعم كانت شكاوهم اتجاه الزبائن مقابل 38.4% من المبحوثين قد أكدوا أنهم سبق وقدموا شكاوي اتجاه العمال. في حين أن مبحوث واحد قدم شكوة إتجاه المدرء.

ومن خلال ما أفصحت عنه هذه الشواهد نشير إلى أن فحص الشكاوي الإدارية هو من بين الأدوات الرقابية الهامة والذي يشير بشكل مباشر إلى مخالفات في القوانين أو اللوائح أو تقصيرهم في تأدية

وظائفهم ويعتبر فحص هذه الشكاوي من بين أبرز العمليات الرقابية فعالية لما تقدمه من معلومات سواء عن التنظيم الداخلي للمؤسسة أو التغذية العكسية الصادرة من الجهات الخارجية وقد أفادنا رئيس المبحوث الذي قمنا بإجراء مقابلة معه أن هناك العديد الشكاوي التي تأتي من طرف الزبائن وقد خصص المؤسسة يوم الثلاثاء لاستقبال العملاء الذين لديهم شكاوي اتجاه خدمات معينة، مما يجب على المشرف القيام بجولة رقابية مفاجئة على الجهات المعنية بالشكوى والتأكد من صحة المعلومات المقدمة كما أن المؤسسة والجهة المختصة بتلقي الشكاوي تلتزم السرية التامة عن مصدر الشكوى ويترتب على مقدم الشكوى تقديم الضوابط ودلائل واقعية عن طريق المستندات الدالة عن صدق المعلومات الخاصة بالشكوى.

وبالتالي يتم الحكم على الخطأ الذي بدرجة خطورته وهذا ما ينص عليه القانون الداخلي للمؤسسة والذي يقسم أخطاء العمل إلى أخطاء جسيمة وأخطاء خفيفة ولكل درجة عقوباتها ومن ثم يتم النظر إلى ما إذا كانت هذه الأخطاء مفتعلة عن قصد أو بدون قصد. وتمثل الأخطاء الجسيمة كالتهرب، الصراع إنتهاك الحقوق، التهديد، الضرب، التظلم أو أي خطأ يجعل العامل يتعدى فيه على الزبون أو العكس وتكون عقوباته صارمة ويتم فيها تقديم استفسار عن الفعل من الطرف المشتكى عليه يتم الإجابة خلال 48 ساعة ويتم دراسة الجواب المقدم من طرف الجهة المشتكى عليها. وإذا تم رصد أي حالة قسدية في الفعل قد تؤدي إلى التسريح في العمل أو تخفيض في الرتبة، أما في حالة الأخطاء الجسيمة يتم الإقتطاع من الراتب، تحذير شفوي، توبيخ، تحذير كتابي وغيرها وهذه الإجراءات تطبق على الكل باختلاف الجهات المقدمة للشكوى أو المشتكين عليها، وتساهم هذه الشكاوي في إظهار الوقائع المخفية بين العمال والكشف عن سلسلة من الفساد الإداري الواقع بين اشتراك العديد من العمال. كما تنبه الإدارة إلى أهم التحاوزات التي تتغاضى عنها.

الجدول رقم (38): مدى رضی العمال عن الأعمال الإضافية الموكلة إليهم.

النسبة	التكرار	العينة الإحتمالات
20.9	14	مكره
62.7	42	راض
10.4	7	تؤجله
6	4	لا تؤديه
100	67	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نجد أن أغلب المبحوثين قد أجابوا أنهم راضين عن الأعمال إلا الإضافية بنسبة 62.7% في حين أن 20.9% يؤدونها مكرهين عنها في حين أن 10.4% يؤجلونها . وقد سجلنا 6% من المبحوثين لا يرغبون في تأديتها.

إن الأعمال الإضافية هي أعمال طارئة موجودة في كل مؤسسة وتعتبر واجبا على كل موظف والالتزام بها ليس بإجباري إلى أن الموظف المتكاسل في عمله لا يقدم على المبادرة في حل المشاكل والعقبات التي تعترض المؤسسة ويعمل بذهنية أن له حد معتبر من المسؤوليات والمهام ولا ينجز شيئا فوقها ، أما الموظف الكفء هو الموظف الذي لديه ولاء تنظيمي لمؤسسة حيث يبادر إلى القيام بأعمال إضافية نظرا لتفانيه في العمل. وسعيها منه لتلبية الحاجات التي تستحقها المؤسسة والعامل الذي يطلق عليه ماكرجور العامل (Y) ويستحق من خلال مجهوداته المكافآت والتحفيزات لتشجيعه على المثابرة والسلوك الإيجابي مما يشكل في نفسية حب للعمل ورسم قيم أخلاقية ومبادئ لديه توجهه إلى تحقيق الاتساق بينها وبين قيم التنظيم وبناء ثقافة تنظيمية أساسها التعاون والمشاركة وبالتالي يطغى على انضباط العامل شخصية وصفاته العقلية والاجتماعية والبدنية والتي يمتلكها والثقافية ولها دور كبير في توجيه سلوك الفرد

وتأثيرها في إنجازها ومستواه الجيد. وتملك خصائص أخرى أيضا تحكمه كذكائه وإنفعاله والسن والجنس وحتى سنوات الخبرة والتي لها أثر كبير على تفاعل العمال مع المنظمة وإدارتها وعواملها ومختلف مواردها وعناصرها. وبالتالي نجد أن لكل فرد مجموعة من العوامل التي تحكم سلوكه إما تجعله ليبيدي إهتمامه أو عدم مبالاته وحجم المبادرات المقدمة من خلاله.

**الجدول رقم (39):** يوضح مدى مساهمة الرقابة المفاجئة في الحد من تأجيل العامل لعمله.

المجموع		لا		نعم		عدد العمال الذين يؤجلون العامل اعتماد مؤسسة على رقابة مفاجئة
%	ك	%	ك	%	ك	
100	46	60.9	28	39.1	18	نعم
100	21	66.7	14	33.3	7	لا
100	67	62.7	42	37.3	25	المجموع

تقر المعطيات الإحصائية للجدول أعلاه على أن اتجاهه العام تتجه حو المبحوثين الذين صرحوا بنسبة 62.7% أنهم لا يأجلون أعمالهم في حين أن 37.3% من المبحوثين قد أدلوا أنهم يؤجلون أعمالهم.

وعند إدخالنا للمتغير المستقل والمتمثل في مدى اعتماد المؤسسة على الرقابة المفاجئة قد إتضح لنا جليا أن 66.7% من المبحوثين الذين أقروا أن نظام مؤسستهم لا يعتمد على الرقابة المفاجئة لا يؤجلون أعمالهم ، مقابل 60.9% من العمال الذين يشرن إلى أن مؤسستهم تعتمد على الرقابة المفاجئة لا يؤجلون أعمالهم في حين أن 39.1% من المبحوثين الذين أدلوا أن نظام المؤسسة يعتمد بالفعل على الرقابة المفاجئة يقومون

بتأجيل أعمالهم ، مقابل 33.3% من العمال الذين يدلون بأن الرقابة المفاجئة غير معتمدة من طرف المسؤولين كأدات رقابية فعالة يقومون بتأجيل أعمالهم

وبالتالي فإن تأجيل العامل لعمله يؤدي به إلى مشاكل أخرى كما تم الإشارة إليها مسبقا وقد عرضنا أهم الأسباب التي حددها العمال في الجدول (34) وتتمثل إما في خلافات داخل العمل أو بسبب الروتين اليومي أو في تراكم وتشكل الرقابة المفاجئة لهؤلاء العمال ضغط كبيرا لذلك يرى هؤلاء العمال ويميلون إلى تشجيع الأسلوب الرقابي المتساهل وذلك عن طريق سؤال العديد من المبحوثين أثناء تواجدهم في المؤسسة عن نوع الأسلوب الرقابي الذي يناسبهم أثناء سؤالهم لنا عن محتوى الاستمارة وبنودها ، حيث لاحظنا أن أغلب العمال يميلون للأسلوب المتساهل كونه يبعد العامل عن الضغط ويسهل العمل في حين أن البعض يفضل الرقابة الصارمة وذلك لأنها ستملي على العامل ما يعمل ولا يعمل حسب ما يراه هو مناسبا ولا يستطيع تحمل مسؤولية هذا القرار.

وبالنظر إلى مجمل ما قد عرضناه حول هذا المحور تبين أن للرقابة المفاجئة أهمية كبيرة في التقليل من تكاسل العامل.

وللتأكد من صحة هذه النتائج قد قمنا بحساب معامل الارتباط فاي لإستنتاج طبيعة العلاقة بين المتغيرين وقد تحصلنا على نتيجة =0.056 وعليه استنتجنا أن طبيعة العلاقة بين المتغيرين هي علاقة طردية ضعيفة مما يتبين وجود علاقة طردية بين المتغيرين.

خلاصة الفصل:

تطرقنا من خلال هذا الفصل عرض مختلف النتائج التي أسفرت عنها الدراسة الخاصة بكل محاور الاستمارة وما دعمتنا به من معلومات بالإضافة إلى ما استقيناه من معلومات قيمة وهامة من خلال الملاحظة والمقابلة ومختلف النظريات والتي حاولنا تقديم تحليلا لوقائع هذه البيانات الكمية والكيفية واستنتجناها سوسيولوجيا حسب إمكانياتنا العلمية والمعرفية المتواضعة.

# الفصل السابع

## مناقشة نتائج الدراسة:

أولا: مناقشة النتائج في ضوء فروض الدراسة

ثانيا: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

ثالثا: القضايا التي تثيرها الدراسة

رابع: التوصيات والإقتراحات العامة

تمهيد:

بالرجوع إلى مختلف ما تطرقنا إليه من معالجات وقضايا هامة ونتائج وقراءات تحليلية إتضح لنا جليا أن لهذه الظاهرة تجليات عديدة على مستوى المؤسسة الجزائرية وعلى هذا سنعمد إلى مناقشتها في هذا الفصل وذلك في ضوء كل من فرضياتها، و الدراسات السابقة المختلفة. كما أننا سنشير إلى أهم القضايا البحثية التي تثيرها الدراسة الراهنة ومنطلقاتها الأساسية وفي الأخير محاولة الخروج بمجموعة من التوصيات والاقتراحات .

أولا: مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى والتي مفادها : تساهم الرقابة المستمرة في التقليل من مستوى عدم إحترام المواقيت الرسمية للعمل.

تبين لنا من خلال ما توصلنا إليه من نتائج بخصوص هذه الفرضية وأبعادها ومؤشراتها المختلفة إلى أن أغلب المبحوثين في المؤسسة نفضال مقاطعة القود بتيارت والمقدر عددهم 41 عملا يقرون أن طبيعة النظام السائد في المؤسسة هو نظام صارم ،وذلك حسب رؤيتهم وما استنتجوه من خلال تعاملاتهم مع الإدارة العليا وترتبط الصرامة في مؤسسة نفضال بالمهام ،أي أن المسؤولين لا يتقبلون أي درجة من الاستهتار بأهمية المهام وأدائها الذي يتبعه .

واتضح لنا من خلال كل من الجدول رقم(11) أن معظم العمال لا يتأخرون وقد مثلوا نسبة 58.2% في حين قد أشار 56.7% إجابات المبحوثين في الجدول رقم (13) على أن أغلب المبحوثين لا يتغيبون أو يتأخرون إلا أننا نشير أن التسبب الإداري كما كان موجود على مستوى المؤسسة ولو بنسبة ضئيلة هذا ما يؤدي إلى إنتشارها في الأوساط العمالية فإن كل عامل يؤثر ويتأثر بزملائه في العمل خاصة إذ لاحظنا أن المسؤولين لا يتعاملون مع هذه الحالات بصرامة وحزم. مما يساهم في تلاشي كفاءة التنظيم وفعالية نظرا للتسبب الذي يأخذ في التطور على مستوى المؤسسة شيئا. ويبرز 46 مبحوث من مجتمع البحث أن أبرز الأسباب التي تدفعهم للغياب أو التأخر هو عدم توفر الموصلات أو المرض. حيث تعد هذه الأسباب من بين أبرزها والتي يبررها كل متغيب أو متأخر عن العمل. يمثل هذه الأسباب الواهية ،دون تقديمهم لدلائل

واقعية تثبت صحة قولهم وتبرر غيابهم وإن عدم إعطاء لمثل هذه التفاصيل أهمية أثناء تطبيق الرقابة الإدارية لا يصبح لها أي معنى أو تأثير أو بالأحرى مجرد تضييع للوقت.

أما فيما يتعلق بكيفية تعامل المشرفين مع العمال أثناء رصد هذه الحالات قد أدلى 58.2% من الباحثين أن المسؤولين يقومون بتنبههم حول أن سلوكهم قد لوحظ وأن خطأ أحر سيؤدي به إلى العقاب. وما يلفت النظر في هذه المعطيات أن 17.9% من الباحثين صرحوا أن المشرفين لا يلاحظون تأخرهم أو غيابهم وهذا ما يدفعهم للغياب أو التأخر بما يعكس أن مؤسسة مقاطعة الوقود بتيارت لا تعطي أهمية كبرى للحضور والانصراف والتأخر، رغم أن الفئة الكبرى تبرر أنه فقط يتم تنبيهها وفي حالة وجود فئة تفر أنه لا يلاحظ تأخرها فهذا يعني أن مظاهر الإستهتار بالوقت منتشرة بين العمال ولو بنسبة قليلة.

وتعتبر السجلات في المؤسسة نفضال من بين أبرز الوسائل الرقابية الهامة التي تعتمد عليها في رصد المخالفات والانحرافات. وقد صرح الباحثين بنسبة 68.7% قد أقرروا أنها أهم الوسائل وقد أشار في هذا المسؤولين أن طبيعة النظام يهدف للكشف المستمر عن الغيابات عن طريق نظام إلكتروني معلوماتي يسجل كل الحضور والغائبين وموعد حضورهم وتأخرهم واليوم الذي تغيب فيه وتعتبر هذه من بين الأساليب الحديثة والتي توفر جهدا ووقتا إلا أنها تبعد المشرف عن الواقع الميداني للمؤسسة والتجاوزات التي لا تستطيع التكنولوجيا رصدها.

كما أشارت النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (17) والذي يبين ما مدى مساهمة غياب وسائل تفقد الحضور في زيادة اهتمام الموظف بمواقيت الحضور والانصراف.

أن غالبية الباحثين صرحوا بنسبة 55.2% أن غياب هذه الوسائل يساهم في فقدان أهميتهم بإجراءات وقواعد الحضور والانصراف والتي تنص عليها المؤسسة إن طبيعة الموظف الجزائري أو بالأحرى أغلبهم لا بد أن توجد ضوابط لتحكم تصرفاته وسلوكياته داخل كل تنظيم فكل عامل لديه مشاكل إتجاه العمل أو ضغوطات أو عدم الرغبة فيه، سيساهم عدم ضبطه بقواعد وأساليب تتناسب مع سلوكه مم يؤدي إلى تراجع المؤسسة وإنحدارها نحو الإفلاس والتقهقر، وعليه يعتبر الزمن المعيار الأساسي الذي يحدد

نجاح الخطط أو فشلها وللحفاظ على سيرورته المتزامنة مع ما تطمح إليه المؤسسة لابد من نظام رقابي فعال يحقق إنجازات في جعل العمال يحافظون على أوقات الدوام الرسمي مع ضرورة الالتفات إلى أن الرقابة التي لا تكون متزامنة مع وقوع الفعل أو أن وقت تنفيذها خاطئ هي رقابة لا طائل منها لذلك تتطلب الرقابة المستمرة دراسة للوقت وحسابه ما يسهل أخذ الإجراءات المطلوبة والتنبؤ بما سيواجه هذه القرارات مستقبلا والمدير الناجح ليس المدير الذي يحبه العاملين لشخصيته فحسب إنما هو المدير الذي يستطيع إدارة الزمن في المؤسسة وإعطاء لكل وقت ما يتطلبه من حاجات وقرارات ولا يترك فرصة لضياعة بدون تخطيط ودراسة عقلانية رشيدة له فهذا ما يجعل العامل يتنبه لأهميته بالنسبة للمؤسسة.

كما أنه قد أدلت نتائج الجدول رقم 18 إلى أن أغلبية العمال بنسبة 80.6% منهم يقومون بأنشطة مختلفة أثناء الدوام الرسمي وتمثل أهم الأنشطة التي يقوم بها العمال هي تصفح مواقع التواصل الاجتماعي والذهاب إلى مكاتب الزملاء وتبادل الزيارات مما يؤدي إلى ضياع الوقت العمل دون تحقيق إنجاز يذكر وهذا ما يؤكد صحة ما طرحناه حول أهمية الوقت فإن هذه السلوكيات من النادر أن يجاسب عليها العامل. لأن مديره لا يستطيع إثباته حتى لو كان على يقين تام وانتشار هذه السلوكيات على نحو غير معقول إلى تسبب العاملين بدرجة كبيرة في المؤسسات بصورة يصعب كبحها .

ويتضح لنا من خلال الجدول رقم (19) والذي يوضح آراء الباحثين حول ما إذا كانت الرقابة الإدارية تخلق لديهم صعوبات في العمل.

حيث أن 71.6% من الباحثين يؤكدون على أن الرقابة تخلق لديهم صعوبات في العمل.

وذلك ما قد يؤدي إلى بروز عدة مشاكل وصعوبات لديهم وقد حدد أهمها هو الانزعاج من الرقابة الدائمة وقد تشكلت نسبة 54% من العدد الإجمالي للباحثين ومن جهة نظرهم يبدو أن الرقابة الصارمة تؤدي إلى خلق ضغوطات وهذا ما يؤدي إلى مقاومة العمال لها ولذلك لتقبلهم درجة معينة من الرقابة. وتقييدهم حرياتهم في المؤسسة داخل المؤسسة ويصبح الفرد مجبرا إما على الانضباط أم إلى التهرب من العمل أو التسرب منه ، كما تلعب جماعات العمل والنقابات العمالية دورا بارزا في هذا المجال تعمل على صنع الواقع والنظام الذي يرضونه خاصة وإن كانت قوة المؤسسة في عمالها. مما يجعل المؤسسة تفرض النظام

الذي يساعده ويخدم العمال قبل التنظيم وبالتالي هذه العقلية التي يتبنونها العمال جعل من الجزائر راکدة على المستوى الاقتصادي .

وقد أفادتنا دلالات الجدول المركب رقم(20) في الحصول على المعطيات هامة من خلال توضيحه لمدى مساهمة وسائل تفقد الحضور في التقليل من مستوى الغياب الغير مبرر عند العمال وقد بينت أن هذه لهذه الوسائل دور هام على مستوى المؤسسة وأنها تساهم في التقليل من عدم احترام الموظف لعمله وذلك حسب ما وضحته الشواهد الإحصائية للجدول وما أكد وجود هذه العلاقة هو حسابنا لمعامل الارتباط فاي (أنظر الملاحق)

وبالنظر إلى ما أسفرت عليه الأساليب الإحصائية المعتمدة خاصة في كل من الجدول رقم (17)و(19) وقد تناسبت أغلب تصريحات الباحثين في هذه الجداول مع إتجاه هذه الفرضية و طرحها وبإعتماد على معطيات الجدول المركب رقم (20) و ما أدلى به معامل الارتباط فايول و الذي = 0.043 يمكننا القول بأن الفرضية الفرعية الأولى قد تحققت بشكل نسبي وثبتت صدقها الإمبريقي بدرجة متوسطة وأن النتائج المتحصل عليها تدل بأن مؤشرات الفرضية تقيس الظاهرة بمعنى أن الرقابة المستمرة تساهم في التقليل من مستوى عدم إحترام مواقيت العمل الرسمية بدرجة ضعيفة.

نتائج الفرضية الفرعية الثانية والتي مفداها: تساهم الرقابة الدورية في تراجع مستوى عدم الانضباط في العمل.

حاولنا من خلال هذه الفرضية الوصول عن طريق مؤشراتنا إلى معرفة ما مدى مساهمة الرقابة الدورية في تراجع مستوى عدم الانضباط في العمل .

وقد بين لنا الجدول (24)أغلبية الباحثين قد أكدوا 82.1 % على الرقابة الدورية في العمل. وهذا ما أكدته لنا الملاحظات والمقابلة التي أجريناها على مستوى المؤسسة. حيث أنها تقوم على أساس المرونة في قراراتها والتساهل مع العمال وتشير في هذا الصدد إلى أن أغلبية العمال يفضلون نوع الرقابة الذي يتساهل لهم ويتماشى مع رغبتهم ويتلاءم مع طبيعتهم وبالرغم من العمال يظهرون مقاومات كبيرة حين إظهار بعض الصرامة وذلك بسبب إعتيادهم على التساهل والحرية في العمل وعليه فإن المسؤولين عن

الرقابة الإدارية رغم إعتمادهم على الرقابة محددة الفترات هذا لا يغيب أن توجيهها لعمالها المتساهل لدرجة يمكنهم من التعالي وإستحقار نظام المنظمة. والإستهزاء بقواعده وكلها صور تدل على إنتشار عدم الإنضباط فدرجة الصرامة والمرونة تحدده المواقف المختلفة التي يواجهها المدراء. وتعتبر المسؤولية في هذا الصدد أحد أهم المحددات الرئيسية التي يتطلبها كل نظام. كونها تعمل على تحديد دور كل فرد وما يترتب عليه من إلتزام.

وقد أشار الجدول (22) إلى أن 64.2% من العمال يتحملونها أما عن بقية أفراد المؤسسة إما أنهم لا يرغبون في تحملها أو أنهم لا يبالون بها وبالتالي لا بد لنا من الإشارة إلى 24 فرد من المؤسسة لا يهتمون بمدى أهمية تحمل المسؤولية ويمكن أن يكون واحدة من العوامل سابقا والتي تشير إما لعدم اهتمام الفاعل بأهمية الضوابط أو لخوفه من تحملها ولذلك لا بد من معرفة أن المسؤولية ليست عقاب إنما هي إلتزام بالأخلاق المهنية وهي دلالة على الضمير المهني الذي يجعل من الفرد متفانيا في عمله.

ويكشف لنا الجدول رقم(23) على أن طبيعة التفتيش الذي تقوم به المؤسسة هو تفتيش محدد الفترات وذلك بنسبة 46.3% من المبحوثين الذين حددوا ذلك. وهذا ما يفسر لنا صدق المعلومات الجدول (21) وهو طبيعة التفتيش الذي يتماشى مع طبيعة نوع الرقابة الإدارية وعليه إن طبيعة الأسلوب محدد الفترات المعلوم من طرف العمال لا يشكل أي فارق بالنسبة للعامل الجزائري بل ولا يؤثر فيه بتاتا وذلك لكون العامل يصطنع الإلتزام بمجرد حضور قائده وفي حالة إنصرافه يرجع إلى سلوكه وهذا ينطبق على أغلب العمال في المؤسسات الجزائرية خاصة الحكومية والعامية منها وعليه لا بد من الإشارة إلى أن الرقابة لا بد أن تكون واضحة للجميع مع درجة من السرية في موعد تنفيذها وذلك حتى جعل العامل يراقب نفسه بنفسه خوفا من الرقابة غير معلومة والغير محددة دون سابق إنذار فإذا غابت الرقابة الذاتية عند العامل لا بد من العمل على خلقها وهذا، كما أن المسيرين يعتمدون إلى جانب التفتيش على سجلات تفقد الحضور كأداة فعالة في رصد الإنحرافات الخاصة بعدم إحترام الوقت في المؤسسة وذلك بنسبة 52.2% بدرجة كبيرة يليها في ذلك الملاحظات الشخصية بنسبة 14.9% ويليها في ذلك التقارير الدورية بنسبة 13.4% وهنا نجد أنها تجمع ما بين أساليب الرقابة المستمرة وهي سجلات تفقد الحضور وأدوات

الرقابة المفاجئة وهي الملاحظات الشخصية وكذلك التفتيش محدد الفترات والتقارير الدورية وتشكل باقي الأساليب مجرد أساليب مساعدة في حالة الاحتياج لها.

ويوضح الجدول رقم (25) مدى مساهمة الرقابة الدورية في زيادة تهرب العمال من المسؤولية حيث أن 65.7% قد أقرروا أنها لا تساهم وبالتالي فإنها تختلف باختلاف المسؤوليات في المؤسسة ، لا بد من الإشارة على أن أغلبية العمال يصرحون أنهم لا يتهربون بفعل الرقابة الدورية وقد أشرنا سابقا إلى أهم الأسباب التي تجعل الفرد يتهرب من المسؤولية كما ننوه إلى أن الفرد أو بالأحرى العامل وقناعاته وطبيعته الذاتية قد تدفعه للتهرب وذلك راجع لعدم ثقته في قراراته كما يجذبون الرقابة المتساهلة والتي لا تفرض عليهم عقوبات أثناء إتخاذهم لقرارات قد لا تكون صائبة ، وتبين لنا من خلال الجدول رقم (28) إلى أن أغلبية الباحثين بنسبة 91% منهم يفضلون مرونة القواعد وذلك مما يعطي لهم الحرية التامة في المؤسسة وتسهل لهم أعمالهم وهذا ما قد يؤدي إلى وجود حالات كثيرة لعدم إحترام قوانين العمل على مستوى المؤسسة. ويبرر الباحثين أنهم يعارضون القوانين 52.2% حيث أكدوا أن سبب ذلك هو عدم تطبيقها على الجميع وهذا ما أدى به 10 مباحوثين والذين يمثلون 40% من مجمل عدد المباحوثين وعليه إن الإستهتار بالقوانين ومعارضتها قد يتسبب في وجود صراع بين الإدارة. ولذلك لا بد أن يتصف هذا النظام بالمرونة والوضوح بالنسبة للمؤسسة كما أنه قد انتشرت ظاهرة تقاسم المعاملات بين العمال بنسبة 73.1% من العمال الذين يميلون إلى مساعدة زملائهم في العمل أو بالأحرى تأدية أعمالهم بمقابل مادي أو لغرض أن يؤدي له مهام معينة و متبادلة أي تبادل المصالح ، وإن انتشار مثل هذه الأعمال عند العمال يبين أن لجماعة العمل علاقة مباشرة في هذه الظواهر الباطنية والكامنة و التي لا تظهر للعيان كون معرفتهم أنها سلوكات هادمة للبناء التنظيمي ، فإن عدم تحمل العامل أعباء مهامه وعدم مبالاته بها وتكليف زملائه بأدائها يبرر مدى عدم قناعة العامل بالعمل وعدم الرغبة فيه مما يؤدي إلى عدم الإنضباط ولا بد أن نشير إلى أن هذه السلوكات لا تدخل في إطار العمل المشترك إنما هي تعبر عن إستغلال واضح خاصة للعمال الذين يفتقدون للخبرة في المؤسسة والمستحدثين أي من خلال إستغلال نشاطه وحيويته لقضاء مصالحهم . وذلك بأن 47.8% من العمال علاقاتهم جيدة و40.3% منهم علاقاتهم مقبولة مما يجعلهم متفاهمين ومشكلين جماعات غير رسمية قوية لها تأثير واضح على المؤسسة.

وفي ضوء ما سبق قد عمدنا إلى بناء جدول مركب ليختبر صدق الفرضية حيث يوضح الجدول رقم 32 مدى مساهمة الرقابة الدورية في زيادة إحترام قوانين العمل والإلتزام بها.

والذي أشارت معطياته أن الرقابة الدورية تؤكد في الإلتزام بالقوانين لكن بدرجة قليلة جدا. وبالإستناد إلى الاعتبارات والتحليلات السابقة قد قمنا في هذا الصدد بحساب درجة الإرتباط بين هذين المتغيرين بإستخدام معامل فاي والذي وجدناه  $=0.17$  مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية ضعيفة بين المتغيرين .

بالرجوع إلى ما تقدم في هذا المحور بمختلف شواهد الإحصائية والقراءات والتحليلات السوسيوولوجية وبالنظر إلى ما قد تم عرضه في كل من الجدول رقم (25) و(28) و(30) والتي تناسبت مع ما طرحته فرضيتنا إلى نتائج جدول رقم (32) وأكدته معامل الإرتباط فاي و الذي  $= 0.17$  يمكننا القول بأن الفرضية الفرعية الثانية قد تحققت صدقها الإمبريقي نسبيا وأن طبيعة العلاقة بين المتغيرين علاقة طردية ضعيفة وبالتالي نجد أن الرقابة الدورية أثرت نوعا ما على مدى إنضباط العمال و عليه قد ثبت صدق الفرضية التي مفادها: **تساهم الرقابة الدورية في تراجع مستوى عدم الإنضباط في العمل بدرجة ضعيفة.** وقد يكون هذا راجع لكون مجتمع البحث صغير و أن الأساليب الرقابية الدورية التي تعتمد عليها المؤسسة في حد ذاتها غير مبنية على مجموعة من الأسس العلمية و الموضوعية و التي تجعل العامل لا يهتم لأهميتها و مصداقيتها و أثرها على عمله مما يساهم .

**ثالثا: مناقشة نتائج الفرضية الثالثة: والتي مفادها: تساهم الرقابة المفاجئة في الحد من مستوى التكاثر في إنجاز العمل.**

وإتضح لنا من خلال معطيات هذه الدراسة ومؤشراتها أن مؤسسة نفضال تعتمد على الرقابة المفاجئة بنسبة 68.7% حيث تعتبر من أبرز الأنواع التي تسعى للحفاظ على إستقرار الموظف في عمله بطريقة تجعله يحقق مستوى عالي من الإنجاز كما أنها تقدم معلومات هامة ودقيقة عن الإنحرافات وموعد حدوثها وأهم الجهات التي المعنية بها. كما أنها تعتمد على أساليب كالملاحظة المباشرة وتفحص الشكاوي ،وقد أدلى المبحوثين في الجدول رقم (34) والذي يوضح مدى مساهمة الجولات المفاجئة للمشرفين في أداء

أعمالهم بسرعة . حيث إتضح لنا أن الرقابة المفاجئة تؤثر بنسبة 65.7% بمساهمتها في التقليل من تكاسل الموظف وإهماله وذلك بفعل خوفه من رقابة مشرفة المفاجئة التي ستؤدي به إلى العقاب الذي لن يتحمل خسائره خاصة إذا كان قد تعرض لهذا الموقف مسبقا.

وقد أثبتت نتائج الجدول (35) أن العمال في المؤسسة لا يأجلون أعمالهم وذلك مثل نسبة 62.7% من المبحوثين في المؤسسة وبالرجوع إلى ما أدلى به الجدول رقم (36) قد أكدت أن الرقابة تساهل المشرف قد يؤدي إلى زيادة عدم مبالاة بالعمل وهذا ما صرح به أغلبية المبحوثين بنسبة 71.6% من العدد الإجمالي وبالنظر إلى أن الرقابة المفاجئة هي أحد الأساليب الرقابية صرامة وتبتعد عن التساهل في العمل نظرا لما تكشفه من إنحرافات بملاحظة مباشرة للسلوك تجعل الفرد يزيد إهتمامه بالعمل ويكون على علم بأن سلوكه متابع من طرف المسؤول مباشرة وبالتالي فإن الرقابة تساهم في زيادة إهتمام العامل بالعمل.

كما أن نسبة الشكاوي منخفضة في المؤسسة بنسبة 80.6% من إجمالي مجتمع البحث وهذا راجع لعلاقات العمل الجيدة وأن متابعة الشكاوي يتم عن طريق الرقابة المفاجئة خاصة تلك المستقبلية من طرف العمال والتي تجعل المشرف يتابع الجهة المشتكى عليها بتطبيق الرقابة المفاجئة وذلك بهدف التحقق من المعلومات بطريقة دقيقة تبتعد عن التصنع.

ونلاحظ أن 62.7% من العمال قد أكدوا في الجدول رقم (38) أن غياب الرقابة المفاجئة تجعل العامل يحس بالحرية عند غياب الرقابة المفاجئة وبالرجوع إلى كل ما أدلت به الجداول السابقة هو أن العامل يجب أن تكون له الحرية الكاملة في المؤسسة ، وبالتالي فإن الرقابة المفاجئة إذا كانت في المؤسسة سيؤدي ذلك إلى انتشار حالة من الفوضى على مستواها. وفي هذا الإطار قد عمدنا إلى تركيب جدول يربط بين متغيرات هذه الفرضية ويتمثل في الجدول رقم (39) والذي يوضح مدى مساهمة الرقابة المفاجئة في الحد من تأجيل العامل لعمله قد تأكد لنا من خلال شواهدنا التي أدلى بها المبحوثين في هذا الجدول أن الرقابة المفاجئة تؤثر في تأجيل الأعمال.

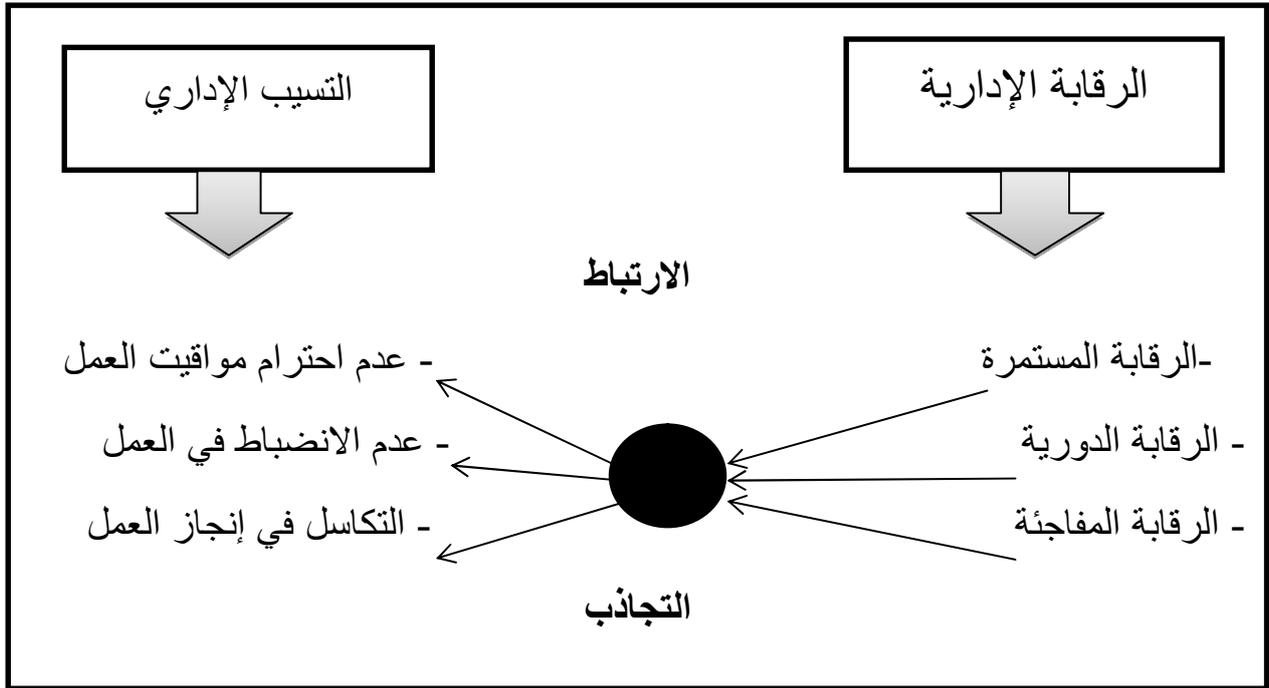
ولاستنتاج شدة العلاقة قمنا بحسابها بمعامل الارتباط فاي والذي وجدناه =0.056 وعليه استنتجنا أن طبيعة العلاقة هي علاقة طردية متوسطة حسب هذا الجدول .

بالنظر إلى مختلف المعطيات والشواهد الواقعية التي أدلى بها كل من الجدول رقم (34) و(36) حي صرح فيها أغلب المبحوثين و(39) والتي توافقت مع ما طرحته الفرضية والتي مفادها: تساهم الرقابة المفاجئة في الحد من مستوى التكاسل في إنجاز العمل. و عليه قد أثبت الصدق الإمبريقي للفرضية وأن الرقابة المفاجئة لها تأثير كبير في التزام الموظف بعمله وتحقيقه إنجازات عليا بشكل نسبي.

### النتائج الخاصة بالفرضية الرئيسية:

بالنظر إلى ما أوضحتته نتائج الدراسة من معطيات ميدانية ونظرية وبالرجوع إلى مختلف التحليلات السابقة، وما أدلت به مختلف الأساليب الإحصائية المعتمدة والمتمثلة في (معامل الارتباط فاي) والتي إستعنا بها في الجداول المركبة السابقة ومختلف الجداول البسيطة التي توافقت تصريحات المبحوثين فيها مع إتجاه الفرضية و طرحها. والتي توضح إرتباطات كل فرضية وتأسيسا لما سبق طرحه يمكننا القول بأنه قد تأكد لنا صدق الفرضية الرئيسية التي مفادها أن الرقابة الإدارية تساهم في الحد من زيادة إستفحال مظاهر التسبب الإداري. أنه قد تحقق صدقها الإمبريقي بدرجة ضعيفة وهذا يمكن إرجاعه لعدة إعتبارات و تبريرات علمية على مستوى المؤسسة و كما أشرنا سابقا أن للتسبب لإداري مجموعة من العوامل المؤثرة عليه و تعتبر الرقابة الإدارية من بين أهمها و ذلك بالنظر إلى أهمية ما تلعبه الحوافز و البيئة التنظيمية و الحوافز و التدريب و التكوين .

الشكل رقم 11 : يوضح نتيجة الفرضية الرئيسية عن طريق الصد



الصدر: من إعداد الطالبات حسب المعلومات والتوجيهات المقدمة من طرف الأستاذ المشرف.

## مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات السابقة:

وقد تطرقنا في هذا الفصل الأول إلى أهم الدراسات السابقة والتي لها علاقة بموضوع الدراسة بجميع أبعاده أو بجزء من أجزائه كما حاولنا ذكر مدى استفادتنا منها والتعقيب عليها ونجد في هذا الصدد أننا توصلنا في هذا السياق إلى أن الرقابة الإدارية هي أداة وعملية هامة على مستوى كل مؤسسة جزائرية وذلك بالنظر إلى الدور الكبير الذي تلعبه في الحد من مظاهر التسيب الإداري والحد من مستوى انتشاره على مستوى كل المؤسسات وقد أسفرت هذه الدراسة على أن الرقابة المستمرة أهمية بالغة في المؤسسة وذلك من خلال تقليلها من مستوى عدم احترام مواقيت العمل الرسمية .

إن استخدام الأساليب الرقابية الإدارية تتطلب مهارة عالية وتحديد دقيق وخاصة سجلات تفقد الحضور والتي تتطلب دراسة مدققة وأساليب منتهجة وقوانين صارمة وتواجد مستمر على مستوى الميدان وذلك لتفادي تهرب العمال من العمل واصطناعهم الأسباب واختلاقهم الأعذار فإن درجة الصرامة تعكس درجة الرسمية وتواجد المسؤول على مستوى الميدان يثبت للعامل أهمية الرقابة والعمل وإذا لم تتم تطبيق هذه الأساليب بما تتطلبه من مهارة سيؤدي ذلك إلى فقدان الرقابة معناها في المؤسسة.

كما أنه تقوم الرقابة الدورية في تحقيق رضی العاملين من خلال تفويض السلطات والمشاركة والحث على العمل الجماعي .وفي حين قد وجدنا أنها تفتقر في مؤسسة نفضال إلى الحزم والسرية في تحديد فترات الرقابة الإدارية. وضرورة تطوير وسائلها المعتمد عليها في ضبط العمال منها.

وقد برزت أهمية المفاجئة كونها عنصر استراتيجي وبالتالي ضرورة الإعتماد عليه وعلى أساليبه في الحد من تكاسل العمال. وهو ما اتفقت عليه معظم الدراسات السابقة وخاصة العربية منها دراسة محمد كامل الصويص في دراسته حول دور الرقابة الإدارية في تحقيق التطوير التنظيمي، حيث توصل ضرورة تطوير وسائل الرقابة ورفع مستوى الإعتماد عليها في ضبط العمال والإهتمام بتلبية الاحتياجات والمتطلبات المادية لدعم التطوير المستمر والعمل على تعزيز ثقافة المشاركة في المؤسسة. كما قد أكدت في دراستها حو عبد الحميد عبد السلام المقبع في دراسته حول دور الرقابة الإدارية وأثرها على الأجهزة الإدارية، ضرورة تكثيف الجهود في إعداد برامج للرقابة الادارية، وضرورة الإهتمام بالمعوقات التي تواجهها

الرقابة الإدارية، وضرورة الإعتماد على الرقابة المخطط لها لتحقيق رقابة فعالة في المنظمة. وهو ما أقرته كذلك دراسة نسرين محمد عمر والتي تمثلت في أن أبعاد الرقابة الادارية لها تأثير إيجابي على تحسين جودة الخدمات الصحية وخدمات الرعاية . و أن تكرار الأخطاء وكثرة الشكاوي تعكس مدى ضعف الرقابة الادارية على سلوك العاملين ويعود السبب الى أن العاملين لا يلتزمون بتنفيذ القرارات الصادرة . و أن ضعف الرقابة على الحوافز والرواتب يؤدي إلى وجود انحرافات واضحة مما يؤدي بالعامل إلى الشعور بعدم الرضا، ونجد في هذا السياق دراسة لكل من الباحث **حيدر خضر سليمان وقصي سالم جميل**، بعنوان **التسيب الوظيفي دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في جامعة الحمدانية بالعراق** وتمثلت نتائج دراستهما ان للمتغيرات الشخصية والوظيفية لها تأثير في التسيب الاداري ، كما أثبتت الدراسة أن غياب أثبتت الدراسة أن غياب التنسيق بين أطراف العملية الوظيفية والإدارية هي أكثر العوامل تأثيرا وأن العمال يميلون الى التسيب الاداري تبعا الى العوامل السياسية وإلى جانب هذا فقد أكد الباحثين **بسام رمضان البشير وتريك محمد صلاح** وكانت دراستهم حول **العوامل المؤثرة في التسيب الوظيفي في المؤسسات الحكومية**، و تمثلت نتائج هذه الدراسة في ضرورة مراجعة أنظمة الحوافز والترقيات والرواتب والمسئوليات الوظيفية لأجل الحد من ظاهرة التسيب الوظيفي كما أثبتت الدراسة على ضرورة الاهتمام بالتأكيد على القيادات العليا في المؤسسات بإجبارية الإلتزام بأوقات الدوام الرسمي لتفادي ظاهرة التسيب الاداري ومحاسبة المتقاعسين عن العمل.

و قد إتفق بمجمل هذه الدراسات على أن الرقابة الإدارية من العمليات التي تحتاج تخطيطا هي في حد ذاتها ولا بد على المؤسسة مراجعة نظام الحوافز والترقيات لما لها من أثر كبير على التسيب الإداري وأن العمال يميلون للتسيب بفعل عوامل متعددة لا بد من دراستها والإهتمام بها كما أن الأساليب الرقابية تتطرب تطورا مستمرا وعليه قد لاحظنا ان كل هذه الدراسات متشابهو تشير إلى أن الرقابة الادارية لها تأثير واضح على التسيب الإداري.

و من خلال تطرقنا للدراسات الجزائرية والتي لعل أهمها الدراسة التي قامت بها الباحثة **غلووسي دلال** والتي أفادتنا كثيرا في دراستنا هاته والتي هي **حول الرقابة الإدارية والتسيب الإداري** ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي أن اهمال الرقابة الإدارية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الشرق

تبسة\_ يزيد من تراخي وتباطؤ موظفيها فوجود رقابة لصيقة أدى الى أداء جيد ، كما تثبت أن الرقابة الإدارية لا تؤثر في الحد من عدم احترام مواقيت العمل في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز نظرا لإرتفاع نسبة الغياب والتأخر عن العمل وكذا إضاعة الموظف وقت العمل في التنقل بين المكاتب ومطالعة الجرائد رغم وجود رقابة على الغياب والتأخر ووجود إجراءات جزائية بشأنهما، إن الرقابة الإدارية تساهم في الحد من سلبية الموظف في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز. والتي أفادتنا في الحصول على معطيات هامة حول الموضوع وقد اقتربت نتائج دراستها بالدراسة الراهنة في العديد من النقاط المشتركة

كما قد قام بها الباحث مسعود نجيمي حول موضوع الرقابة التنظيمية وعلاقتها بتنمية مهارات المورد البشري ومن بين أهم النتائج المتحصل عليها هي كالاتي: وجود العلاقة بين طبيعة العمل ومدى فهم التعليمات الصادرة عن المشرف، فهو يقوم بتوجيه العامل من خلال الإرشادات والنصائح سواء الشفوية أو حتى عن طريق التطبيق المباشر وهذا يساعد على تعليم وتوجيه العامل من خلال خبرة المشرف إن التوجيه والنصح هو من مهام المشرف واتجاه المرؤوسين وفي سبيل السير الحسن للعمل ،انه يجب على المشرف الذي يقع تحت عاتقه مجموعة من العمال أن يتقرب منهم ويراقبهم من اجل النصح وليس التوبيخ من اجل انجاز المهام في حين إن السير العشوائي وعدم تأدية المهام في وقتها يضع المشرف تحت ضغط كبير من الإدارة العليا التي هي بدورها تراقب ما يحصل في المستويات الإدارية كل هذه الإجراءات تصب في مصلحة العامل والمنظمة ، تبسيط المشرف الأعمال حيث يقوم المشرف بتفسير وشرح بعض الأعمال وهذا لنقص الخبرة لدى المورد البشري، حيث أن المستوى التعليمي العالي يساعد بشكل كبير على فهم التعليمات. في حين اقر الباحثة إيمان محامدية، وجاءت دراستها بعنوان الرقابة التنظيمية والأداء ومن أهم نتائج الدراسة التي خلصت إليها على أن وضوح اللوائح التنظيمية أدى إلى انجاز العمل في المواعيد المحددة إضافة إلى أن الإلتزام بتنفيذ القوانين الصادرة عن المؤسسة ، و تطبيق أوامر المشرف كلها تؤدي إلى السرعة في انجاز الأعمال كما أن إنضباط العامل يعبر عن إحساسه بالمسؤولية اتجاه المؤسسة، وقد فضل العمال الرقابة الدائمة على أدائهم لتمنحهم الثقة وتعمل على تصحيح الأخطاء والنقائص المهنية . كما تبرز نتائج دراسة السعيد بلوم وعنوانها الاساليب الرقابية ودورها في تقييم أداء أهم ما خلصت إليه هاذة الدراسة هو كالاتيالرقابة أن الرقابة هي عملية ديناميكية تتصف بالحركية فهي تحاول تقييم الأداء في كل

وقت وزمن فهي من العمليات الإدارية الهامة والتي بها يمكن الاستغناء عليها في أي مؤسسة اقتصادية كالتخطيط والتنظيم والتوجيه. ضعف العملية الرقابية من ناحية الموارد البشرية ومن الناحية المالية له أثر على المردود الإنتاجي داخل المؤسسة كما أثر على الاستقرار العام للمؤسسة. ضعف دور الرقابة التجارية أثر سلبا على الدعاية الجيدة للمنتوج مما تسبب في كساده وقلة عملية البيع. ضعف الإطار القانوني للنظام الرقابي فهو قدس لا يتماشى مع طبيعة المهن والوظائف مما أثر على العملية الإنتاجية في المؤسسة. تأثر النظام الرقابي في المؤسسة بجملة من الضغوطات الخارجية في مقدمتها الضغوطات السياسية والاقتصادية. وقد قدمت دراسة سمارة نصير حول التسيب الإداري في الجزائر مجموعة من النتائج وتمثل في ضرورة تشجيع العمل الجماعي وتفويض السلطة ضرورة إعادة النظر في نظام الحوافز والترقيات حيث تصبح مستندة إلى جملة من القواعد الموضوعية. ضرورة توجيه التكوين للموظفين الجزائريين من أجل التقليل من حدة التسيب الإداري ضرورة وجود نظام رقابي سليم وموضوعي والإهتمام بتحديث القوانين القديمة التي لا تتماشى مع متغيرات العصر. وقدمت وداد السعدي دراسة بعنوان ظاهرة التسيب الإداري في القطاع الحكومي الجزائري ومن أهم نتائجها وقد خلصت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها أن العامل الجزائري غير منضبط فيما يخص عملية الإلتزام بالوقت ولا ملتزم بإستغلال الوقت الرسمي لأداء مهامهم ولذلك لا بد من تحسيس العامل بأهمية إحترام هذه الضوابط وإصدار قوانين صارمة رادعة لأي تجاوزات وضرورة بناء علاقات بين الموظفين على أساس السلمية والشفافية، ضرورة تعديل هياكل الاجور والتحفيزات وأن يتماشى مع التكاليف المعيشة المرتفعة.

وعليه وبالنظر إلى ما أسفرت عنه هذه الدراسات قد تأكد لنا أن مجمل نتائجها التي توصلت إليها أن للرقابة الإدارية لها أهمية كبيرة على مستوى المؤسسات الجزائرية و أن لها أثر واضح و كبير على العمال و مستوى إلتزامهم بمختلف الضوابط والقواعد التنظيمية، كما أن نتائج دراستنا قد إختلفت مع بقية نتائج الدراسات السابقة لكون أن الباحثين قد تأكد لهم أن الرقابة الإدارية تؤثر بدرجة كبيرة على مستوى الأداء و التسيب الإداري، و هذا الإختلاف منطقي في الدراسات السوسولوجية خاصة تلك التي ترتبط بالإدارة و التنظيمات، وكون طبيعة هذه الظواهر لا تنتمي إلى العلوم الدقيقة التي يمكننا ضبطها بقواعد معينة و يرجع هذا الإختلاف أيضا إلى طبيعة المؤسسة و خصائص مواردها البشرية و حجمها و درجة تعقيدها

فكلما كانت المؤسسة تحتوى على عدد عمال أكبر كلما يجب أن تكون صارمة و فعالة ، و لابد أن تتصف بموضوعية أساليبها و جملة العوامل المؤثرة على عملها. كما إختلفت مع ما وصلت إليه دراسة إيمان المحامدية التي ترى أن العمال يفضلون الرقابة اللصيقة والتي تشعرهم بأمان في المؤسسة فما ثبت لنا من خلال دراستنا أن العمال يميلون إلى الأسلوب المتساهل ليشعر بالحرية وتفاديا للضغوطات في العمل ، وبالنظر إلى مجمل هذه الدراسات نجد أنها قد أفادتنا في العديد من المراحل السابقة وقد خلصنا إلى نتائج متقاربة بشكل جزئي معها.

### القضايا التي تثيرها الدراسة:

إن هذه الدراسة في مجملها تثير العديد من القضايا البحثية الهامة والعديد من التساؤلات الأساسية في الحقل السوسيو-تنظيمي وقد اتضح لنا من خلال تفحصنا لأدبيات علم الاجتماع التنظيمات والإدارة وبالرجوع إلى الواقع الميداني قد لاحظنا أن التسبب الإداري يتعلق بمسببات عدة وعوامل مؤثرة كثيرة حيث يصعب علينا أن نلم بجوانبها البحثية المختلفة والمتفاوتة والتي قد تساهم في زيادة مستوى انتشار مظاهر التسبب الإداري أو تؤدي إلى التقليل من حدته على مستوى المؤسسات.

وقد قمنا بطرحها على شكل أسئلة بحثية هامة لتشكيل إنطلاق دراسات جديدة وترك المجال مفتوحا للبحث في هذه الظاهرة وقضاياها ولعل أهمها ما يلي:

- إلى أي مدى يمكن البحث عن أبعاد تنظيمية أخرى غير الأبعاد التي تم الإعتماد عليها في هذا البحث و التي يمكن أن تؤثر بدرجة كبيرة في التسبب الإداري؟
- إلى أي مدى تساهم الثقافة التنظيمية في زيادة انتشار ظاهرة التسبب الإداري؟
- ما هو الدور الذي يلعبه التدريب في الحد من انتشار مظاهر التسبب الإداري؟
- إلى أي مدى يساهم ضغوط العمل في زيادة الانفلات الوظيفي؟
- إلى أي مدى تساهم الحوافز في الحد من مظاهر التسبب الإداري؟
- إلى أي مدى يساهم المناخ التنظيمي في زيادة مستويات الكفاءة المهنية لدى العمال؟
- إلى أي مدى يساهم التسبب الإداري في زيادة مستوى الفساد الإداري؟

- كيف تساهم الرقابة الإدارية في تحقيق التطوير التنظيمي؟
- إلى أي مدى تساهم الرقابة المستمرة في تعزيز مستويات الإصلاح الإداري؟
- إلى أي مدى تساهم جماعات العمل الغير رسمية في زيادة مستوى التسبب الإداري؟

#### رابعاً: الإقتراحات والتوصيات

إن لكل من الرقابة الإدارية والتسبب الإداري تأثيراً كبيراً على المؤسسة لذلك لا بد من دراستها بشكل جدي ومستمر وهذا بسبب كشفها عن الظواهر والعوامل مختلفة وجديدة، وبطبيعة الحال إن واقع كل مؤسسة يختلف عن الأخرى وبالتالي تختلف العوامل المؤثرة في الظاهرة وبالرجوع إلى ما أسفرت عنه دراستنا الحالية من نتائج هامة لا بد علينا توضيح وتقديم مجموعة من الاقتراحات الهامة والتي قد كونها من خلال ما أدلت به الوقائع الإمبريقية المختلفة والنظرية للدراسة وعليه نجد أن للرقابة دور هام في المؤسسة إلا أن العديد من المؤسسات يغلب على مسيرتها الذاتية في التسيير، فإن أي إدارة تعتمد على مدى إلتزام مسيرتها، فإن القائد في المؤسسة يشكل القدوة الحسنة للعاملين فإلتزامه يعني إلتزام العاملين لهذا على المؤسسات أن تأخذ بمجمل هذه الإقتراحات وتمثل في:

1. ضرورة تفعيل نظام رقابي مستمر ومفاجئ وذلك ليكون في علم العامل أن هذه المؤسسة تهتم بالتفاصيل في العمل أكثر من العموميات وأن الأداء والالتزام من أهم أولوياتها.
2. ضرورة إدخال العمال في دورات تدريبية وذلك تفادياً لانحرافات وتصحيح سلوكياتهم وثقافتهم المعتمدة.
3. ضرورة أن يكون جهات مختصة بالرقابة في المؤسسة وأن تكون الجداول المحددة للرقابة غير معلومة من طرف العمال تفادياً لاصطناع المواقف من قبل العمال.
4. إذا كان عمل العمال يتصف بالروتين لا بد من إضافة بعض التجديد في المهام والقوانين وتشجيع العمل الجماعي بين العمال وذلك للتخلص من الملل وسلبية الموظف.
5. مناقشة مشاكل العمال بشكل عقلائي والسعي لوضع حلول وأهداف للعاملين، فشعور العامل بالانتماء للمؤسسة يساهم في اتصافه بروح المبادرة.

6. ضرورة النظر في مبدأ الثواب والعقاب لفريدريك تايلور أي أن الأداء والالتزام الجيدين يستحق صاحبها مكافئات وتشجيعات والعكس صحيح وهذا ما يبرز للعامل السلوكيات المرغوبة والسلوكيات الغير المرغوبة فيها وحتى يدرك العامل حدوده خاصة إذا تعلق الخواطر بالوقت.
7. ضرورة تقسيم العمل بين العمال وتحديد المسؤوليات وأن كل فرد مسؤول عن أعماله وليس لغرض تخويفه من العمل بل أن يشعر العامل أنه جزء لا يتجزأ من المؤسسة وأن له الحق في إبداء الآراء وذلك حسب قدراته ومهاراته وعلى المسؤول أن يؤخذ بعين الاعتبار إمكانيات العامل ومستوى كفاءته ولا يكلفه بما لا يستطيع أداءه وهنا يصبح العامل عوض التزامه يتهرب من العمل بسبب ضغوط العمل.
8. ضرورة وضوح الأساليب الإدارية في المؤسسة وأن تكون مفهومة بالنسبة للعمال بمختلف مراحلها وبأبسط الطرق وأهمية كل مرحلة تفاديا للأخطاء.
9. ضرورة الأخذ بعين الاعتبار التزامات العاملين الأخرى ووضع جدول زمني يتصف بالمرونة وتقديم مجموعة من التسهيلات الأساسية للعاملين كتوفير وسائل النقل تتماشى مع مواعيد حضورها مع الجدول الزمني للمؤسسة وهذا سعيا للتقليل من حالات الغياب والتأخر في المؤسسة.
10. ضرورة وضع سلم زمني محدد الفترات خاص بكل عامل أثناء تقديم مهام معينة له والتي لها آجال معلومة لا بد أن يقصها في اليوم والساعة المذكورة هذا سيساهم في التقليل من التباطؤ في العمل وحالات أخرى كتأجيل الأعمال وتراكمها وعرقلة مصلحة المواطنين.
11. ضرورة إعادة النظر في القوانين واللوائح الخاصة بالعمل والغاء كل القوانين التي ليس لها أي أهمية ولا فائدة إنما هي مجرد ضغط روتيني على العمال، والعمل على تحديثه من فترة لأخرى.
12. ضرورة الأخذ بعين مجموعة من المعايير الموضوعية والعلمية في التوظيف وأن يكون على أساس الكفاءة والتخصص والخبرة وغيرها من الشروط الأساسية وأن تكون المصلحة المكلفة بتوظيف العمال تعمل بحيادية وشفافية ولا يتم هذا إلا من خلال وجود رقابة صارمة من قبل عدة مسؤولين، فإن عمليات الاستقطاب والاختيار والتقييم أساسية لكل مؤسسة. ففعاليتها مرتبطة بفعالية موظفيها وهذا ما يساهم في التقليل من حالات الوساطة وعدم الانضباط في المؤسسة.

## خلاصة الفصل:

قد عمدنا في هذا الفصل إلى مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة. وذلك في ضوء فروضها ودراستها السابقة. وما ساهم في وصولنا إلى مجموعة من النتائج الجزئية والعمامة حيث حاولنا من خلالها عرض مجموعة من القضايا التي تثيرها الدراسة كما أننا قد قمنا بوضع مجموعة من الاقتراحات الهامة والتوصيات العمامة والتي استقينها من خلال الواقع الميداني للمؤسسة الجزائرية.

خاتمة

بعد ما تناولنا موضوع دراستنا الراهنة والموسومة بدور الرقابة الإدارية في الحد من مظاهر التسبب الإداري والذي عملنا جاهدا إلى إظهار مختلف أبعاده وجوانبه النظرية والميدانية وقد بين لنا موضوع دراستنا أنه قد إحتل أهمية نظرية بالغة بالرجوع إلى مجمل المقاربات التي أفصحت عن العديد من المتغيرات المتعلقة به والعوامل المؤثرة فيه كما أنه موضوع حظي بالعديد من الدراسات الميدانية السابقة وقد عملت على وضع تفسيرات علمية متعددة بشكل عام والبعض منها متخصص في مجال سوسيولوجيا العمل والتنظيم وقد قدمت هذه الدراسات والنظريات نتائج ومبادئ مختلفة تختلف بتعدد التنظيمات وتنوعها. وقد أعانتنا هذه الدراسات والمقاربات في تقديم تصورات علمية وموضوعية حول هذا الموضوع بمختلف تجلياته الإجتماعية والإدارية والإقتصادية.

وبناء على كل هذه المنظورات حاولنا الوصول من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من الأهداف والتساؤلات والتي إستطعنا التحقق منها والوصول إليها من خلال مختلف ما تطرقنا إليه من فرضيات وإشكالية وتمحيص لأهم الدراسات والنظريات وكل الإعتبارات العلمية والعملية والمنهجية وقد حاولنا من خلالها تحديد أهم المتغيرات التي يتميز بها موضوع البحث والذي تبين لنا أن الرقابة الإدارية من العمليات التي يضمن القائمين عليها أنها عملية سهلة توضح وتصحح هذا الفكر، فقد تبين لنا أنها عملية أشد تعقيد من التخطيط أو إتخاذ القرارات حيث أن أغلبية المسؤولين لديهم مشاكل في تحديد نوع الرقابة المناسب ونوع الأسلوب الذي يتماشى معها. فإن العمال والمسؤولين في المؤسسات لديهم مفهوم خاطئ عن الرقابة فيعرفونها على أساس أنها عملية حراسة مشددة لذلك نجدهم يتهربون منها كما أن هذه الدراسة قد بينت لنا أن التسبب الإداري قد أصبح ثقافة إدارية بسبب تعود العمال على مثل هذه السلوكات وأصبح المسؤولين لا يعيرون أهمية لخطورة هذه الظاهرة بل ينظرون إليها على أنها حالة عادية أو تصرف إعتيادي في حين أن التسبب يعكس أمورا خفية وكامنة حيث يساهم في فشل التنظيم تدريجيا حتى تعيقه عن تحقيق التنمية. كما أن العمال الجزائريين يفتقرون إلى إحترام عامل الزمن فكل ما تحتاجه هو رقابة إدارية مدروسة المعايير بدقة تتلاءم مع طبيعة البناء التنظيمي بمختلف عوامله وتأثيراته كما أنه لا بد من معرفة أن الرقابة

الإدارية هي ليست أسلوب موحد إنما أسلوب تكتيكي ديناميكي يتغير بتغير السلوك والحالات وغيرها من الظواهر.

ومن خلال بحثنا وتفصيلنا عن مدى تحقق أبعاد ومؤشرات دراستنا المتعلقة بمتغيرات الدراسة وبعد إجراءاتنا لدراسة الميدانية وحصولنا على النتائج وتبويبها في جداول وحساب بعض معاملات الارتباط وتحليل ما أسفرت عنه من نتائج وقضايا هامة ومن ثم قمنا بمناقشتها بكل ما أوضحتها ودلت عليه إمبيريقيا قد خلصنا إلى مجموعة من النتائج وتمثل في:

- تساهم الرقابة المستمرة بدرجة متوسطة في التقليل من مستوى عدم إحترام مواعيد العمل وذلك من خلال إذ يجب اعتمادها على معايير موضوعية في تحديد الأساليب اللازمة لمثل هذه العملية وضرورة تلاءمها مع طبيعة المؤسسة.
- تساهم الرقابة الدورية بشكل نسبي في تراجع مستوى عدم إنضباط العمال في العمل والتي لا بد أن تتوفر فيها شروط إستراتيجية لتكون عملية فعالة على مستوى المؤسسة وذلك من خلال جعل العامل يحس بالمسؤولية تجاه عمله وإدخاله في دائرة المشاركة والإبتعاد عن التحيز في المؤسسة عند بعض العمال وضرورة أن تكون الأوامر والقوانين في حدود المعقول فتكليف العامل بما لا يقدر عليه يؤدي إلى ضغوطات حمة تؤدي بالعامل إلى عدم الإنضباط.
- تساهم الرقابة المفاجئة في الحد من مستوى تكاسل الموظف في إنجاز عمله وذلك لكونها تجعل المشرف يتعامل مع الواقع بشكل مباشر مما يحسس العامل بجدية الموقف وأنه لا يمكنه الإنحراف وسيعمل على تصحيح سلوكه مستقبلا.

وبناء على هذه النتائج إتضح لنا أن الرقابة الإدارية تساهم بدرجة متوسطة في الحد من إنتشار مظاهر التسبب الإداري. و لا بد من لفت الإنتباه إلى أن لهذه الدراسة نتيجة رئيسية تم إستقرارها و إستنباطها من محتويات فروضها الفرعية و ما تم الإدلال عنه في جداول الدراسة، حيث أن أبعاد الرقابة الإدارية التي قمنا بتحديددها في هذا الصدد تبين أن الأسلوب الصارم في المؤسسة له تأثير كبير على العمال على العكس من الأسلوب المرن و المتساهل و قد إستنتجنا أن الرقابة المفاجئة هي النوع الأنسب لتسيير المؤسسات الجزائرية و التي لا بد أن تتوفر على الصرامة في اتخاذ القرارات و تنفيذها فكل نوع من الرقابة

يتطلب الأسلوب الذي يلائمه. كنا أن من أهم المعوقات لتي تحول دون تطبيق النظام الرقابي الفعال على مستوى المؤسسة الجزائرية ما تم الإشارة إليه سابقا و هو عدم سرية برنامجها الرقابي ، بالإضافة إلى أن الرقابة الإدارية قد فقدت قيمتها الجوهرية في المؤسسات الحكومية و الشركات الوطنية و ذلك لأن الغاية تبرر الوسيلة و ما يقصد بذلك هو أن الغاية الغير عقلانية من الرقابة الإدارية أصبحت تقتزن بأساليب و وسائل غير مجدية على مستوى التأثير أو على مستوى صد الإنحرافات أو على مستوى تحقيق الأهداف العامة و التي تُخدم الصالح العام في المؤسسة.

وفي الأخير لا يسعنا القول إلا أن موضوع الرقابة الإدارية والتسيب الإداري هو من المواضيع المتشعبة وكلما عمل الفرد منا في الإلمام بجوانبه يكتشف متغيرات أخرى تكشف عن العديد من الظواهر الأخرى. وقد قدمنا هذه الدراسة بالتحليل مختلف جوانبها الأساسية وذلك بما نملكه من معارف الزمنية والمادية. وعليه لا بد أن يترك المجال مفتوحا للبحث والتقصي وذلك بفعل إتساع هذا الموضوع ولا يمكننا إعتبار هذه النتائج هي نتائج نهائية فمن البديهي أن تختلف النتائج باختلاف زمنها وبيئتها والتي تكشف في كل مرة عن عوامل جديدة لا بد على الباحث التعمق في حثياتها.

# قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر و المراجع

أولاً: المصادر

1) أبو الفضل ابن منظور: معجم لسان العرب والمحيط، دار الصادر ، المجلد السادس، بيروت، 1970

ثانياً: الكتب

2) ابراهيم طلعت لطفي :علم اجتماع التنظيم ،دار الغربي للطباعة والنشر ،القاهرة،2007.  
3) أحمد الأصفر، أديب عقيل: علم اجتماع التنظيم ومشكلات العمل، جامعة دمشق، سوريا، 2012.

4) أسامة خيرى: الرقابة وحماية المستهلك، دار الراية للنشر والتوزيع ، عمان، 2015  
5) بطرس حلاق: القيادة الإدارية، منشورات الجامعة السورية، سوريا، 2020  
6) حسين أحمد الطراونة، توفيق صالح عبد الهادي : الرقابة الإدارية المفهوم والممارسة، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان،2011

7) حسين عبد الحميد أحمد رشوان، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي ،مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2010

8) حمزة حسين خضر الطائي، مازن ليلو راضي: الفساد الإداري في الوظيفة العامة، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2014

9) خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاظم محمود : نظرية المنظمة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، ط 3، عمان ، 2007

10)رعد حسن الصرن، ياسر حسن : مبادئ الإدارة ، جامعة الشام الخاصة ، سوريا ، 2021

11)سمارة نصير : ظاهرة التسبب الإداري في الجزائر ، منشورات الجزائر ، الجزائر ، 2005

- 12) صلاح الشناوي : **التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال** ،الجامعة للطباعة والنشر ،الإسكندرية ، 2007
- 13) عبد الله محمد عبد الرحمان: **إدارة المؤسسات الإجتماعية بين الإتجاهات النظرية والممارسات الواقعية**، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت ، 2009
- 14) عبد الحميد رجب: **مبادئ الإدارة العامة**، دار أبو المجد للطباعة والنشر، مصر، 2009
- 15) عبد العزيز بن سعد الدغثير: **الرقابة الإدارية**، الرياض، ب س
- 16) عطية سوادى: **كتاب العملية الإدارية معارف نظرية ومهارات تطبيقية**، دار الغربي، مصر 1999
- 17) عمار بوحوش : **نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين** ، دار الغرب الإسلامي ، ط 1 الجزائر ، 2006
- 18) عمر الطراونة: **الاستراتيجيات الإدارية الحديثة**، دار البداية ، الأردن، ط1، 2012
- 19) عمر محمد دره: **مدخل إلى علم الإدارة**، جامعة عين شمس، حلب، 2009
- 20) علي شريف، **مبادئ الإدارة مدخل الأنظمة في تحليل العملية الإداري**، الدار الجامعية، مصر، 2001
- 21) عيد عفريج وآخرون: **مبادئ في العلوم الإدارية الأصول والمفاهيم المعاصرة**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان ، 2013
- 22) فاطمة بدر، معاذ الصباغ: **نظرية المنظمة**، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020
- 23) فيصل حسونة: **إدارة الموارد البشرية**، دار أسامة لنشر والتوزيع، الاردن، 2019
- 24) قصي علي عمار: **مقرر الرقابة الإدارية والمالية**، كلية العلوم الإدارية والبشرية، جامعة الشام، 2011
- 25) محمد أمين بن شيخ بن مزيد الموريتاني: **الرقابة الإدارية في العهد الراشدي**، دار الكتب العلمية، بيروت، 2008
- 26) محمد الصيرفي: **العملية الإدارية**، مؤسسة حورس الدولية ، مصر ، 2008
- 27) محمد الفاتح محمود بشير المغربي: **أصول الإدارة والتنظيم**، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2014

- 28) محمد قاسم القريوتي: **نظرية المنظمة والتنظيم**، دار وائل للنشر والطباعة، الأردن، ط3، 2008
- 29) محمد رسلان الجيوسي ،جميلة جادالله :**الإدارة علم وتطبيق** ،دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان، ط2008، 3
- 30) محمد محمود مصطفى: **الرقابة الإدارية**، دار البداية، بيروت، ط1،
- 31) محي الدين الازهري : **الإدارة من وجهة نظر المنظمة** ، دار الفكر العربي، مصر، بس 2017
- 32) معن محمود العياصرة، مروان محمد بني أحمد : **القيادة والرقابة والاتصال الإداري**، دار حامد للنشر والتوزيع ، الأردن، ط1، 2007
- 33) منذر الضامن: **أساسيات البحث العلمي**، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، الأردن، ط1، 2008
- 34) كمال دشلي، منهجية البحث العلمي : مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، سوريا ، 2016
- 35) نجاة ساسي هادف: **نظرية إتخاذ القرارات في المؤسسة**، جامعة محمد خيضر ، 2014
- 36) هاشم ناصر: **الإدارة المعاصرة بين النظرية والتطبيق**، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2005

### ثالثا: الرسائل ومذكرات و المحاضرات

- 37) إيمان محامدية: **الرقابة التنظيمية والأداء دراسة ميدانية في مركب تمييع الغاز بسكيكدة** ، رسالة ماجستير في تنمية الموارد البشرية، جامعة 20 أوت 1955، كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية، (2009/2008)
- 38) أحمد دقانة: **محاضرات في نظريات التنظيم**، المركز الجامعي آفلو، مختبر البحث والدراسات في قضايا الإنسان والجامعة ، الأغواط 2022
- 39) أحمد كمال مصطفى الملاحى : **دور الرقابة الإدارية في تحسين مستوى الأداء الإداري في جهاز الشرطة الفلسطينية** ، رسالة مقدمة للحصول على درجة ماجستير في تخصص الإدارة والسياسة، 2016

- 40) بلوم السعيد: أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بمؤسسة المحركات والجرارات السوناكوم، رسالة ماجستير في تنمية الموارد البشرية، جامعة المتوري بقسنطينة، 2007
- 41) حكيمة جاب الله: مطبوعة نظريات التنظيم للسنة الثالثة ليسانس، جامعة الجزائر 3، كلية علوم الإعلام والاتصال، 2020
- 45) خلفاوي حكيم: ثقافة المؤسسة وأثرها على مستوى الانضباط والتسيب دراسة حالة على المؤسسات الجزائرية (مؤسسة عامة ومؤسسة خاصة)، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم تخصص التنمية البشرية وفعالية الأداءات، جامعة وهران 02، كلية العلوم الاجتماعية، (2018/2017)،
- 46) دلال غلوسي: الرقابة الإدارية والتسيب الإداري في المؤسسة دراسة ميدانية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز تبسة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، الموسم الجامعي، (2015/2014)
- 47) عباس سمير: مطبوعة مدخل إلى علم النفس العمل والتنظيم سنة ثانية علم النفس، جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعرييج، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، (2017/2016)
- 48) عمر حاج إبراهيم: دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز سلوك الانضباط، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بمتليلي، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاجتماعية، (2016/2015)
- 49) غانية إطاطحين: القرار الغداري وعلاقته بأداء العمال داخل المنظمة، دراسة ميدانية بكل من إقامة العناصر ببرج بوعرييج وإقامة 1000 سرير بخميس مليانة، أطروحة دكتوراه في علم اجتماع العمل والتنظيم، جامعة ابو القاسم سعد الله، قسم علم الاجتماع، (2014/2015)
- 50) فارس طامي العتيبي: التسيب الوظيفي في القطاع العام أسبابه وعلاجه، جامعة الملك سعود، كلية إدارة الأعمال، قسم الإدارة العامة، ب.س

- 51) كمال بودانة: دور الرقابة الإدارية في تحقيق التنمية المحلية دراسة ميدانية بمقر ولاية الجلفة، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع عمل وتنظيم، جامعة محمد خيضر بسكرة، (2020/2019)
- 52) ليندة لفحل: نظريات التنظيم المنظمة ، جامعة 08 ماي 1945، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قلالة، (2019/2018)
- 53) مرشح طاهر شكري حسن علي : الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في المحافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين ،رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ،جامعة النجاح الوطنية نابلس ،فلسطين ، 2016
- 54) مسعود نجيمي : الرقابة التنظيمية وعلاقتها بتنمية مهارات المورد البشري، دراسة ميدانية بجامعة زيان عاشور بالجلفة، أطروحة دكتوراه في تخصص علم الاجتماع التنظيم والموارد البشرية، جامعة زيان عاشور، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، (2019/)
- 55) منير النوري، الإصلاح الإداري وأهميته في القضاء على التسبب والفساد الإداري، جامعة حسبية بن بوعللي الشلف، الجزائر ب.س
- 54) هاني عرب: محاضرات السلوك الإنساني في المنظمات، ملتقى البحث العلمي ب س
- 59) نادية سعيد عيشور: محاضرات في علم اجتماع المؤسسات، جامعة محمد لمين دغليين، سطيف، 2019
- 60) ووداد السعدي: ظاهرة التسبب الإداري في القطاع الحكومي الجزائري دراسة ميدانية لقطاع الصحة بولاية الجزائر، رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 03، كلية العلوم السياسية والإعلام ، 2010
- رابعاً: المجالات العلمية

61) عبد الرحمان مساهل: التسبب الإداري وأخلاقيات الموظف العام في الوظيفة العمومية من منظور إسلامي ، مجلة الدراسات في الوظيفة العامة ،المركز الجامعي نور بشير ، العدد الأول ، ديسمبر 2013

62)عبد الستار إبراهيم دهام، التنظيم البيروقراطي إزاء الفكر الإداري المعاصر، مجلة جامعة الأنبار، العدد الثاني، العراق، 2008

63)مسعود نجمي: دور الرقابة الإدارية في تنمية المورد البشري ، مجلة الحقائق الدراسات النفسية والإجتماعية ، العدد السادس، جامعة الجلفة، ب س

64)كمال بودانة ،عبد العالي دبله : الرقابة الإدارية ،مجلة العلوم الإجتماعية ،المجلد 14 ،لعدد02،الجزائر،2020/09/27،

#### خامسا: المواقع الإلكترونية

65)سارة الغربيةية : التسبب الإداري ، جريدة الوطن ، ( 2023/ 04/11 ) ، 14:55 ،

[https// www.al-watan .com](https://www.al-watan.com)

66)هند إبراهيم، دراسة عن التسبب الإداري وأثره على الأداء الموظف العام في القانون بالقانون العراقي، استشارات قانونية مجانية، (2023/01/21)، 16:56

[https://www.mohamah.net/law،](https://www.mohamah.net/law)

الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة ابن خلدون - تيارت -  
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية  
قسم العلوم الاجتماعية

### إستمارة بحث حول:

## دور الرقابة الإدارية في الحد من مظاهر التسيب الإداري

دراسة ميدانية بمؤسسة نפטال مقاطعة الوقود بمدينة تيارت

Br. CBR

مذكرة تخرج مكملة لنيل شهادة الماستر في تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل

إشراف: د / خريش زهير

اعداد الطالبات:

- بوخاتم عبير سعاد
- بوستة أسماء

### ملاحظة هامة:

نقدم لكم هذه الإستمارة التي صممت خصيصا للحصول على بعض المعلومات الضرورية لإتمام هذه الدراسة.

لذلك نرجو منكم التكرم باطلاع على محاور الاستمارة المرفقة وقراءة كل عبارة فيها بدقة، ووضع العلامة (x) في المكان المناسب بما يعبر عن رأيك علما ان جميع الاجابات ستكون محل العناية والاهتمام والسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

السنة الجامعية: 2023/2022

• المحور الأول : البيانات الشخصية

- (1) الجنس: 1. ذكر  2. انثى
- (2) السن:
1. من 20 سنة الى 29 سنة  2. من 30 سنة إلى 39 سنة
3. من 40 سنة إلى 49 سنة  4. من 50 سنة فما فوق
- (3) مكان الإقامة: 1. حضري  2. شبه حضري  3. ريفي
- (4) المستوى التعليمي: 1. ابتدائي  2. متوسط  3. ثانوي  4. جامعي
- (5) الحالة المدنية: 1. اعزب  2. متزوج  3. مطلق  4. ارمل
- (6) الوظيفية: 1. إطار  2. عون تحكم  3. عون تنفيذ
- (7) الاقدمية في العمل: 1. أقل من 5 سنوات  2. من 5 إلى 10 سنوات  3. أكثر من 10 سنوات

• المحور الثاني: الرقابة المستمرة وعدم احترام مواقيت العمل الرسمية

- (8) ماهي طبيعة النظام الرقابي السائد في مؤسستكم؟ 1. صارم  2. متساهل
- (9) هل سبق وتأخرت عن عملك؟ 1. نعم  2. لا
- (10) هل سبق وتغيبت بدون مبرر؟ 1. نعم  2. لا
- (11) ما هي الظروف التي تدفعك الى التأخر أو الغياب؟. عدم توفر المواصلات  2. المرض
3. مشاكل عائلية  4. ظروف مناخية  5. التعب والارهاق

أخرى تذكر.....

(12) في حالة تأخرك أو غيائك غير مبررين كيف يتعامل معك مشرفك المباشر؟

1. لا يلاحظ تأخرك  2. يقوم بتنبيهك  3. يعرضك لعقوبات

أخرى تذكر.....

(13) هل تنصرف قبل الدوام الرسمي للعمل؟ 1. نعم  2. لا

(14) هل هناك سجل لتفقد الحضور في مؤسستكم؟ 1. نعم  2. لا

إذا كانت اجابتك بلا فماهي طريقة تفقد الحضور المتبعة؟.....

(15) هل يؤدي غياب وسائل تفقد الحضور إلى عدم اهتمامك بالالتزام بمواقيت الحضور والانصراف؟

1. نعم  2. لا

(16) هل تتفادى الضغوطات عن طرق القيام بمجموعة من النشاطات للترفيه عن نفسك أثناء الدوام الرسمي؟

1. نعم  2. لا

إذا كانت اجابتك بنعم حدد نوع النشاط :

1. مطالعة الجرائد
2. تصفح مواقع التواصل الاجتماعي
3. الاستماع الى الموسيقى
4. التحدث مع زميلك في العمل عن مواضيع خارج اطار العمل
5. تقوم بكل هذه الانشطة من وقت لآخر لتفويت الوقت
6. الذهاب الى مكاتب الزملاء لإمضاء بعض الوقت
7. الخروج من المؤسسة لبطس الوقت

.....أخرى تذكر.....

**(17) هل الصرامة في الرقابة تخلق لديك صعوبات في العمل؟** 1. نعم  2. لا

إذا كانت اجابتك بنعم فما هي اسباب هذه ؟

1. عدم التفاهم مع العمال
2. عدم التفاهم مع المشرفين
3. انزعاجك من الرقابة الدائمة
4. معارضتك لأساليب الادارية الممارسة

.....أخرى تذكر.....

• المحور الثالث: الرقابة الدورية وعدم الانضباط في العمل

**(18) هل يقوم مشرفك المباشر بجولات رقابية دورية ؟** 1. نعم  2. لا

**(19) هل تتحمل المسؤولية اثناء اداء عملك ؟** 1. اتحملها  2. لا اتحملها  3. لا أبالي

**(20) ما طبيعة التفتيش الذي يقوم به المشرفون عليك؟** 1. يومي  2. محدد الفترات  3. فجائي

**(21) ماهي الادوات الرقابية التي يعتمد عليها مشرفك المباشر؟**

1. مراقبة الميزانيات
2. إحصائيات تطور الاداء
3. سجلات الحضور
4. التقارير الدورية
5. الملاحظات المباشرة

.....أخرى تذكر.....

**(22) هل الرقابة الدورية تزيد من تهربك من المسؤولية في العمل؟** 1. نعم  2. لا

**(23) هل تعارض بعض القوانين الموجودة في مؤسستك ؟** 1. نعم  2. لا

إذا كانت اجابتك بنعم ما هو السبب الذي يقودك الى معارضتها؟

**(24) هل مرونة القوانين تساهم في تسهيل عملك؟** 1. نعم  2. لا

**(25) هل يتقاسم زملائك اعمالهم معك؟** 1. نعم  2. لا

**(26) هل يؤدي بك الملل الى عدم تفيدك بقوانين العمل ؟** 1. نعم  2. لا

**(27) هل علاقتك مع زملائك في العمل هي علاقة:** 1. جيدة  2. مقبولة  3. سيئة

إذا كانت علاقتك سيئة مع العمال هل يساهم هذا في :

1. عدم الرغبة في العمل  2. مغادرة العمل  3. عدم التعامل معهم  4. تقديم الشكاوي ضدهم

• المحور الرابع: الرقابة المفاجأة والتكاسل في انجاز العمل

- 28 هل يقوم مشرفك بجولات خاطفة ومفاجأة أثناء الدوام الرسمي؟ 1. نعم  2. لا
- 29 هل خوفك من الجولة المفاجأة لمشرفك يساهم في أدائك لعملك بسرعة؟ 1. نعم  2. لا
- 30 هل هناك اسباب تقودك لتأجيل اعمالك؟ 1. نعم  2. لا
- إذا كانت اجابتك بنعم ماهي أهم هذه الأسباب؟
1. كثرة الاعمال وتراكمها  2. خلافات داخل العمل  3. ملل و روتين اليومي

.....اخري تذكر.....

- 31 هل تساهل رئيسك معك يساهم في زيادة عدم ميالاتك بالعمل؟ 1. نعم  2. لا
- 32 هل سبق وتقدمت بشكاوي نتيجة تظلمات معينة خلال سنوات عملك؟ 1. نعم  2. لا
- في حالة اجابتك بنعم هل شكاوي ضد : 1. العمال  2. العملاء ( الزبائن)  3. المدراء
- اخربنذكر

- 33 إذا أوكل اليك عمل اضافي هل تؤديه وانت: 1. مكره  2. راض  3. تؤجله
4. لا تؤديه
- 34 هل غياب الرقابة المفاجأة تجعلك تحس بالحرية في المؤسسة؟ 1. نعم  2. لا

دليل المقابلة:

س1: ماهي المدة الزمنية التي تتبعها مؤسستكم في تطبيق الرقابة؟

.....

س2: هل تستعين مؤسستكم بخبراء مختصين في إعداد النظام الرقابي؟

.....

س3: هل تطبقون نظام رقابي شامل يشمل مختلف الفئات المهنية دون تخصيص؟

.....

س4: في رأيك ماهو سبب وجود أنظمة رقابية فاشلة في مؤسسات اليوم؟

.....

س5: هل هناك شكاوي من قبل العمال عن بعض الأساليب في تقييم الأداء؟

.....

س6: كيف تتعامل مع هذه الشكاوي؟

.....

س7: ما هي العقوبات التي تفرضها كونك رئيس على العمال في حالة رصد أخطاء أو تسبب من قبل

العمال؟

.....

س8: ماهي الجهات التي تتلقى منها شكاوي؟

س9: ماهو نوع الأسلوب الرقابي الذي تعتمده في تسيير المؤسسة؟

.....

س10: ماهي حالات التسبب التي تراها منتشرة بين العمال؟

.....

س11: كيف تتعامل معها ؟

.....

س12: هل تقوم ببعض الجولات الخاطفة والفجائية؟

.....

س13: كيف تتعامل مع العمال الذين يتكاسلون في انجاز العمل؟

.....

س14: هل سبق وتم تسجيل حالات عدم انضباط في العمل؟

.....

س15: ماهي الإجراءات التي تتخذها تجاه العامل الذي لا يحترم مواقيت العمل؟

.....

## شبكة الملاحظة:

نوع السلوك الملاحظ	مكان الملاحظة:	تاريخ الملاحظة	السلوك الملاحظ
بسيطة	مؤسسة مقاطعة الوقود بتيارت	17/01/2023	اللامبالاة من قبل بعض العاملين
موجهة		2023/02/28	الإعتماد العمال على زملائهم لإنجاز أعمالها
			عدم الإلتزام بمواقيت الحضور المبكر
		2023/04/10	إعتماد المؤسسة على الرقابة الدورية
		2023/04/12	إنتشار حالات التأخر والغياب في مؤسسة وعدم توجيه أي تنبيهات للعمال
			الامركزية في إتخاذ القرارات

قائمة الأساتذة المحكمين:

أسماء الأساتذة	رتبتهم العلمية	التخصص
1_ بالجوهر خالد	أستاذ محاضر قسم " ب "	علم اجتماع التنظيم والعمل
2_ حسني خيرة	أستاذة محاضرة قسم "ب"	علم الاجتماع والديموغرافي
3_ بوزيرة سوسن	أستاذة مساعدة قسم " أ "	علم الاجتماع الجنائي



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون \* تيارت \*

كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

رقم القيد: 18. / في ع / ك ع / 2023/

إلى السيدة (ة) خترم (ة) مدير (ة) مؤسسة نفعال

المديرية الفرعية لمقاطعة الوقود - تيارت -

### الموضوع: طلب الترخيص بإجراء بحث

تحية طيبة وبعد:

في إطار ترمين وترقية البحث العلمي لطلبة قسم علم الاجتماع يشرفني أن ألتبس من سيادتكم

الترخيص للطلبة الآتية أسمائهم :

- بوخاتم عبير سعاد

- بوستة أسماء

يندرج هذا الترخيص ضمن البحث الأكاديمي لمستوى الماستر من أجل مذكرة التخرج لنيل

هذه الشهادة .



جامعة ابن خلدون - تيارت  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم العلوم الاجتماعية

**تصريح شرفي**  
خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

(منح القرار الوزاري رقم 1082 المؤرخ في 2020/12/27 المتعلق بالوقاية ومخازن السرقة العلمية)

أنا الممضي أدناه،  
السيد(ة) .....  
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم 8199804605089 والصادرة بتاريخ: .....  
المسجل(ة) بكلية: .....  
و المكلف بإنجاز أعمال بحث مذكرة التخرج ماستر عنوانها :  
.....  
.....  
أصرح بشرفي أنني أنتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية النزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ: 24.1.2023

إمضاء المعنى  
Bouatra

تنظر للمصادقة على أمضاء  
المراد: يوم امضاء  
الصادرة: .....  
تاريخ: 24.1.2023  
مهر: وشعاره: .....  
المصادقة

عن رئيس اللجنة، الرئيس البلادي  
و بتفويض من  
رئيس المصلحة  
بن محجوبي



جامعة ابن خلدون - تيارت

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

(ملحق القرار الوزاري رقم 1082 المؤرخ في 2020/12/27 المتعلق بالوقايه ومحاربة السرقة العلمية)

أنا الممضي أدناه،

السيدة (ة) .....

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم 5.5.6.9 والصادرة بتاريخ .....

المسجل(ة) بكلية ..... للعلوم الإنسانية والاجتماعية... قسم : .....

و المكلف بإنجاز أعمال بحث مذكرة التخرج ماستر عنوانها :

.....

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية النزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

إمضاء المعنى

التاريخ .....

خلف الله محمد

المصادقة

من رئيس المجلس الشعبي البلدي  
ويتفويض منه  
ملفوض الحالة المدنية  
كتبه .....

المنسق العام  
بوجاتيم عيسى  
401845569  
2023/01/07

المنسق العام  
بوجاتيم عيسى  
401845569  
2023/01/07

01 جوان 2023

ملخص الدراسة:

نحاول من خلال هذه الدراسة أن نعالج موضوع الرقابة الإدارية في الحد من مظاهر التسبب الإداري والذي يعتبر أحد المباحث الأساسية في علم الاجتماع التنظيم والعمل وبالنظر إلى التراث النظري نجد أن هذا الموضوع قد لاقى اهتمام رواد كل من الكلاسيكية والنيوكلاسيكية ورواد المدارس الحديثة ، كما أنه قد أبدى العديد من الدارسين اهتمامهم بها وبمختلف أبعادها وعليه نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف العلمية والعملية الأساسية والتي تتمثل في محاولتنا في التعرف على مختلف النظريات المفسرة للموضوع والوقوف على أهمية الرقابة الإدارية ومختلف جوانبها السلبية والإيجابية وتأثيرها على العامل وأدائه ومدى انضباطه .

الكلمات المفتاحية:

الرقابة الإدارية ، التنظيم ، الإدارة ، التسبب الإداري ، اتخاذ القرارات ، المؤسسة .

### **Study summary**

Through this study, we are trying to address the issue of administrative oversight in reducing the manifestations of administrative laxity, which is considered one of the basic investigations in the sociology of organization and work. In view of the theoretical heritage, we find that this topic has received the attention of the pioneers of both classicism and neoclassicism and the pioneers of modern schools, as it has shown Many scholars paid attention to it and its various dimensions, and therefore we seek through this study to achieve a number of basic scientific and practical goals, which are represented in our attempt to identify the various theories that explain the subject and to stand on the importance of administrative control and its various negative and positive aspects and its impact on the worker, his performance and the extent of his discipline.

### **key words:**

Administrative control, organization, management, administrative laxity, decision-making, the institution.