



جامعة عباس لغرور خنشلة
ABBES LAGHROUR UNIVERSITY KHENCHELA



جامعة عباس لغرور خنشلة
ABBES LAGHROUR UNIVERSITY KHENCHELA

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عباس لغرور خنشلة-

كلية: العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم: علوم اجتماعية

الرقم التسلسلي: ش.ع.ق.ع.اج/ك.ع.اج.ان/2025

دور الرقابة الإدارية في الحد من مظاهر التسبب الوظيفي

- دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة خنشلة -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر شعبة علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل LMD

إشراف الأستاذة :

د. خام الله صبرينة

إعداد الطالبين:

- مالكية براءة

- صراوي رحمة

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة
د. نوار نوال	أستاذ محاضر ب	رئيسا
د. خام الله صبرينة	أستاذ محاضر ب	مشرفا ومقررا
د. عباسي سلوى	أستاذ محاضر ب	مناقشا

السنة الجامعية 2024 / 2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

۱۴۳۸

شكر والتقدير

الحمد لله الذي بنعمه تتم الصالحات نحمد الله عز وجل على توفيقه لنا في إتمام هذا العمل، الذي ما كان ليرى النور لولا دعمه وتيسيره، نتقدم بخالص الشكر والامتنان لكل من ساندنا ووقف إلى جانبنا طيلة مسارنا الدراسي، وخاصة عائلتنا التي كانت خير سند وداعم لنا، معتنوا ونقسيًا.

الشكر الجزيل نقدمه إلى الأستاذة الفاضلة "خام الله صبرينة

على التوجيهات القيمة التي ساعدتنا في تنظيم أفكارنا

كما لا يفوتنا أن نشكر كل أساتذتنا الأفاضل في "قسم العلوم

الاجتماعية" على ما قدموه لنا من علم ومعرفة خلال سنوات

الدراسة فكانوا مشاعل تميزت بتدريب المعرفة

"وصلى الله وسلم على سيدنا محمد وآله وصحبه أجمعين"





الفهرس

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات:

الصفحة	العنوان
//	شكرو عرفان
//	فهرس المحتويات
//	قائمة الجداول
//	قائمة الأشكال
أ-ج	مقدمة
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
5	1. تحديد الإشكالية
6	2. تحديد الفرضيات
7	3. مبررات اختيار الموضوع
7	4. أهمية وأهداف الدراسة
7	5. تحديد المفاهيم
16	6. الدراسات السابقة
24	7. المقاربة النظرية
الفصل الثاني: الإطار النظري للرقابة الإدارية	
28	تمهيد
29	1. تطور الرقابة الإدارية
30	2. أنواع الرقابة الإدارية
33	3. خصائص الرقابة الإدارية
33	4. أهمية الرقابة الإدارية
35	5. أدوات الرقابة الإدارية
37	6. مراحل الرقابة الإدارية
39	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الإطار النظري للتسيب الوظيفي	

فهرس المحتويات

41	تمهيد
42	1. مظاهر التسيب الوظيفي
45	2. أسباب التسيب الوظيفي
50	3. اثار المترتبة على التسيب الوظيفي
52	4. حالات التسيب الوظيفي
54	5. العوامل المؤثرة في التسيب الوظيفي
56	6. استراتيجية التعامل مع التسيب الوظيفي
59	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة	
61	1. مجالات الدراسة
61	1.1 المجال المكاني
61	2.1 المجال الزمني
63	3.1 المجال البشري
63	2. منهج الدراسة
63	1.2 المنهج الوصفي
64	2.2 المنهج الإحصائي
64	3. مجتمع البحث وعينة الدراسة
64	1.3 مجتمع البحث
64	2.3 عينة الدراسة
65	4. أدوات جمع البيانات
65	1.4 الاستبيان
67	5. الأساليب الإحصائية
67	6. تحليل الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة
الفصل الخامس: عرض وتحليل المعطيات البيانية وتفسير ومناقشة الدراسة	
70	1. عرض البيانات إحصائيا وتحليلها وتفسيرها
70	1.1 عرض وتحليل وتفسير بيانات أداة الاستبيان

فهرس المحتويات

116	2. مناقشة نتائج الدراسة
116	1.2 مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات
118	2.2 مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة
120	3.2 مناقشة نتائج الدراسة في ضوء المقاربة النظرية
121	3. النتائج العامة للدراسة
124	خاتمة
126	قائمة المصادر والمراجع
//	الملاحق
//	ملخص الدراسة

فهرس الجداول والأشكال

فهرس الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
65	يمثل استخراج حجم العينة الطبقية	01
66	يمثل عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة والاستبيانات القابلة للدراسة	02
68	يمثل نتائج اختبار kolmogrov –sminrov test	03
68	يمثل نتائج اختبار الفا كرومباخ	04
70	يمثل نتائج العينة حسب متغير النوع	05
71	يمثل توزيع الفئة العمرية	06
73	يمثل توزيع عدد سنوات الخبرة في العمل	07
74	يمثل خصائص أفراد العينة حسب متغير الفئة الوظيفية	08
75	يمثل المستوى التعليمي	09
77	يمثل نتائج إجابات السؤال " هل تم إعلانك بالقوانين والضوابط التي تنظم الحضور والمغادرة في المؤسسة؟"	10
78	يمثل نتائج إجابات السؤال " هل تم شرح الإجراءات التأديبية المتعلقة بالتأخر والغياب غير مبرر؟"	11
80	يمثل نتائج إجابات السؤال " في رأيك هل المعلومات المتعلقة بالرقابة داخل المؤسسة واضحة وكافية؟"	12
81	يمثل نتائج إجابات السؤال " هل تستعمل مؤسستكم نظام تسجيل الحضور؟"	13
82	يمثل نتائج إجابات السؤال " هل يتم تتبع التزام الموظفين بمواعيد العمل بشكل منتظم؟"	14
84	يمثل نتائج إجابات السؤال " هل تتلقى تقييما رسميا لأداءات من حين لآخر؟"	15

فهرس الجداول والأشكال

85	يمثل نتائج إجابات السؤال " هل يقوم المسؤول او المشرف بمتابعة الموظفين اثناء العمل؟ "	16
86	يمثل نتائج إجابات السؤال " ماهي الوسائل الرقابية التي يتم تطبيقها حاليا في مكان عملك؟ "	17
88	يمثل نتائج إجابات السؤال " هل تشعر ان وجود رقابة إدارية يدفعك الى الالتزام أكثر بالعمل؟ "	18
89	يمثل نتائج إجابات السؤال " هل لاحظت ان بعض الزملاء أصبحوا أكثر التزاما بسبب الرقابة؟ "	19
91	يمثل نتائج إجابات السؤال " من وجهة نظرك ما هو تأثير الرقابة الإدارية على الحد من ظاهرة التسيب؟ "	20
93	يمثل نتائج إجابات السؤال " ماهي الوسيلة الرقابية التي تراها أكثر فعالية في التقليل من التسيب الوظيفي؟ "	21
94	يمثل نتائج إجابات السؤال " هل تلتزم بالحضور في الوقت المحدد للعمل يوميا؟ "	22
96	يمثل نتائج إجابات السؤال " هل تحترم أوقات الاستراحة والانصراف الرسمية يوميا؟ "	23
97	يمثل نتائج إجابات السؤال " هل تقوم بإنجاز المهام الموكلة إليك في الوقت المحدد؟ "	24
98	يمثل نتائج إجابات السؤال " هل تلاحظ التزام زملائك بأداء واجباتهم بانتظام؟ "	25
100	يمثل نتائج إجابات السؤال " في رأيك ماهي أبرز مظاهر الانضباط والالتزام الوظيفي داخل مؤسستك؟ "	26
101	يمثل نتائج إجابات السؤال " هل تساهم الرقابة الإدارية في تحفيزك للالتزام بالوقت والقوانين؟ "	27
103	يمثل نتائج إجابات السؤال هل ساعد وجود الرقابة على تقليل الغياب الغير مبرر في مؤسستك؟ "	28

فهرس الجداول والأشكال

104	يمثل نتائج إجابات السؤال " هل تشعر بوجود متابعة إدارية لسير العمل والتزام الموظفين؟ "	29
105	يمثل نتائج إجابات السؤال " ما نوع الرقابة التي تعتبرها أكثر تعزيزا للانضباط في العمل؟ "	30
107	يمثل نتائج إجابات السؤال " ماهي السلوكيات التي تراها قد تراجعت بفعل الرقابة على الموظفين برأيك؟ "	31
108	يمثل نتائج إجابات السؤال " هل الرقابة الإدارية فعالة لتعزز الالتزام الوظيفي؟ "	32
110	يمثل نتائج إجابات السؤال " ما مدى تأثير التسبب الوظيفي على جودة الأداء في المؤسسة؟ "	33
111	يمثل نتائج إجابات السؤال " هل تعتقد أن وجود رقابة إدارية صارمة يحد من مظاهر التسبب الوظيفي؟ "	34
113	يمثل نتائج إجابات السؤال " ماهي اقتراحاتك فيما يخص تعزيز دور الرقابة الإدارية؟ "	35
114	يمثل نتائج إجابات السؤال " ماهي الإجراءات التي تعتقد أنها أكثر فعالية في تقليل مظاهر التسبب الوظيفي؟ "	36
116	يمثل نتائج جودة مطابقة النموذج للفرضية الرئيسية (تأثير مظاهر الالتزام والانضباط داخل المؤسسة)	37
117	يمثل نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	38
118	يمثل العلاقة بين درجة مظاهر الالتزام والانضباط داخل المؤسسة وعملية مظاهر الالتزام والانضباط داخل المؤسسة	39

فهرس الجداول والأشكال

فهرس الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	دائرة نسبية تمثل خصائص أفراد العينة حسب متغير النوع	71
02	مدرج تكراري يمثل خصائص أفراد العينة حسب متغير الفئة العمري	72
03	مدرج تكراري يمثل خصائص أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة في العمل	74
04	دائرة نسبية تمثل خصائص أفراد العينة حسب متغير الفئة الوظيفية	75
05	دائرة نسبية تمثل خصائص أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	76
06	دائرة نسبية تمثل نتائج إجابات السؤال " هل تم إعلانك بالقوانين والضوابط التي تنظم الحضور والمغادرة في المؤسسة؟"	78
07	دائرة نسبية تمثل نتائج إجابات السؤال " هل تم شرح الإجراءات التأديبية المتعلقة بالتأخر والغياب غير مبرر؟"	79
08	دائرة نسبية تمثل نتائج إجابات السؤال " في رأيك هل المعلومات المتعلقة بالرقابة داخل المؤسسة واضحة وكافية؟"	81
09	دائرة نسبية تمثل نتائج إجابات السؤال " هل تستعمل مؤسستكم نظام تسجيل الحضور؟"	82
10	دائرة نسبية تمثل نتائج إجابات السؤال " هل يتم تتبع التزام الموظفين بمواعيد العمل بشكل منتظم؟"	83
11	دائرة نسبية تمثل نتائج إجابات السؤال " هل تتلقى تقييما رسميا لأداءات من حين لآخر؟"	84
12	دائرة نسبية تمثل نتائج إجابات السؤال " هل يقوم المسؤول او المشرف بمتابعة الموظفين اثناء العمل؟"	86

فهرس الجداول والأشكال

87	دائرة نسبية تمثل نتائج إجابات السؤال " ماهي الوسائل الرقابية التي يتم تطبيقها حاليا في مكان عملك؟ "	13
89	دائرة نسبية تمثل نتائج إجابات السؤال " هل تشعران وجود رقابة إدارية يدفعك الى الالتزام أكثر بالعمل؟ "	14
90	دائرة نسبية تمثل نتائج إجابات السؤال " هل لاحظت ان بعض الزملاء أصبحوا أكثر التزاما بسبب الرقابة؟ "	15
92	دائرة نسبية تمثل نتائج إجابات السؤال " من وجهة نظرك ما هو تأثير الرقابة الإدارية على الحد من ظاهرة التسيب؟ "	16
94	دائرة نسبية تمثل نتائج إجابات السؤال " ماهي الوسيلة الرقابية التي تراها أكثر فعالية في التقليل من التسيب الوظيفي؟ "	17
95	دائرة نسبية تمثل نتائج إجابات السؤال " هل تلتزم بالحضور في الوقت المحدد للعمل يوميا؟ "	18
97	دائرة نسبية تمثل نتائج إجابات السؤال " هل تحترم أوقات الاستراحة والانصراف الرسمية يوميا؟ "	19
98	دائرة نسبية تمثل نتائج إجابات السؤال " هل تقوم بإنجاز المهام الموكلة إليك في الوقت المحدد؟ "	20
99	دائرة نسبية تمثل نتائج إجابات السؤال " هل تلاحظ التزام زملائك بأداء واجباتهم بانتظام؟ "	21
101	دائرة نسبية تمثل نتائج إجابات السؤال " في رأيك ماهي أبرز مظاهر الانضباط والالتزام الوظيفي داخل مؤسستك؟ "	22
102	دائرة نسبية تمثل نتائج إجابات السؤال " هل تساهم الرقابة الإدارية في تحفيزك للالتزام بالوقت والقوانين؟ "	23
104	دائرة نسبية تمثل نتائج إجابات السؤال هل ساعد وجود الرقابة على تقليل الغياب الغير مبرر في مؤسستك؟ "	24

فهرس الجداول والأشكال

105	دائرة نسبية تمثل نتائج إجابات السؤال " هل تشعر بوجود متابعة إدارية لسير العمل والتزام الموظفين؟"	25
106	دائرة نسبية تمثل نتائج إجابات السؤال " ما نوع الرقابة التي تعتبرها أكثر تعزيزا للانضباط في العمل؟ "	26
108	دائرة نسبية تمثل نتائج إجابات السؤال " ماهي السلوكيات التي تراها قد تراجعت بفعل الرقابة على الموظفين برأيك؟"	27
109	دائرة نسبية تمثل نتائج إجابات السؤال " هل الرقابة الإدارية فعالة لتعزيز الالتزام الوظيفي؟ "	28
111	دائرة نسبية تمثل نتائج إجابات السؤال " ما مدى تأثير التسبب الوظيفي على جودة الأداء في المؤسسة؟"	29
112	دائرة نسبية تمثل نتائج إجابات السؤال " هل تعتقد أن وجود رقابة إدارية صارمة يحد من مظاهر التسبب الوظيفي؟ "	30
114	دائرة نسبية تمثل نتائج إجابات السؤال " ماهي اقتراحاتك فيما يخص تعزيز دور الرقابة الإدارية؟"	31
115	دائرة نسبية تمثل نتائج إجابات السؤال " ماهي الإجراءات التي تعتقد أنها أكثر فعالية في تقليل مظاهر التسبب الوظيفي؟"	32



مقدمة

يعتبر موضوع الرقابة الادارية والتسيب الوظيفي من أحد المواضيع التي تتعلق بالتنظيمات الحديثة، التي احتلت مكانة بارزة في مجتمعنا المعاصر حيث أصبح ينظر إلى التنظيمات كسمة بارزة من سمات ذلك العصر.

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

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

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

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

ويبرز الدور الرقابي في الحد من مظاهر التسيب الوظيفي من خلال أنها تساعد على اكتشاف الانحرافات كما ذكرنا سابقا، وذلك بتحديد المسؤول عن الانحراف ، ثم القيام بتصحيح ذلك الانحراف، بهدف ضمان أن الأداء يتم وفقا للخطط الموضوعية بالإضافة إلى أنها تحدد المسؤول عن الانحراف فهي تحد أيضا الموظفين ذوي الكفاءات والمهارات وتشجيعهم وتحفزهم على التميز والإبداع وتحقيق التفوق و المزيد من

النجاح، وهذا يعني أن هؤلاء الموظفين يمارسون على أنفسهم رقابة ذاتية أي يراقبون أنفسهم دون تدخل المسؤول في ذلك، وهذا النوع من الرقابة يؤدي إلى تطوير العمل مهما كان نوعه.

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

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

تتوزع هذه الدراسة على خمسة فصول رئيسية حاولنا من خلالها تناول موضوع الرقابة الإدارية والتسبب الوظيفي من مختلف الجوانب النظرية والمنهجية والتطبيقية:

- يشكل الفصل الأول مدخلاً أساسياً لفهم موضوع الدراسة، حيث يتم من خلاله تحديد الإشكالية التي تحاول الدراسة معالجتها، مع إبراز مبررات اختيار الموضوع وأهميته العلمية والعملية. كما يوضح الفصل الأهداف المرجو تحقيقها، ويستعرض الدراسات السابقة ذات الصلة، مع ضبط المفاهيم المركزية، واقتراح الفرضيات الموجهة للبحث. وفي ختامه، يتم تحديد المقاربة النظرية التي تعد الإطار التحليلي لفهم الظاهرة المدروسة.

- أما الفصل الثاني فهو يتناول المفاهيم النظرية المرتبطة بالرقابة الإدارية، من خلال التطرق إلى نشأتها وتطورها التاريخي، وأنواعها المختلفة، بالإضافة إلى إبراز خصائصها وأهميتها داخل المؤسسات. كما يوضح الفصل أدوات الرقابة الإدارية ومراحلها الأساسية، بهدف تقديم تصور نظري شامل يساعد في فهم علاقة الرقابة بمظاهر التسبب الوظيفي داخل المؤسسات.

- في حين يركز الفصل الثالث على دراسة التسبب الوظيفي كظاهرة تنظيمية تؤثر على الأداء المؤسسي، من خلال رصد مظاهره وأشكاله داخل بيئة العمل. كما يستعرض الفصل الأسباب المؤدية إليه، والآثار السلبية المترتبة عنه، والحالات التي يتجلى فيها. ويختتم الفصل بتحليل العوامل المؤثرة في التسبب الوظيفي، واستعراض الاستراتيجيات المقترحة للحد منه أو معالجته.

- ويعني الفصل الرابع بتقديم البنية المنهجية التي بنيت عليها الدراسة، حيث يتم تحديد المجال المكاني والزمني والبشري للبحث، إضافة إلى المنهج المعتمد سواء الوصفي أو الإحصائي. كما يتناول الفصل تحديد مجتمع البحث والعينة المستخدمة، مع توضيح أدوات جمع البيانات وعلى رأسها الاستبيان، ثم عرض الأساليب الإحصائية المعتمدة وتحليل الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة لضمان صدقها وثباتها.

- أما بالنسبة للفصل الخامس يخصص لعرض نتائج الدراسة بشكل مفصل، وتحليلها إحصائياً وتفسيرها في ضوء الفرضيات المطروحة. كما يتم مناقشة النتائج في علاقتها بالدراسات السابقة والمقاربة النظرية المعتمدة. ويهدف الفصل إلى تقديم قراءة معمقة للنتائج قصد الوصول إلى خلاصات علمية دقيقة، تختتم بعرض النتائج العامة للدراسة والتوصيات المقترحة.



الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1. تحديد الإشكالية
2. تحديد الفرضيات
3. مبررات اختيار الموضوع
4. أهمية وأهداف الدراسة
5. تحديد المفاهيم
6. الدراسات السابقة
7. المقاربة النظرية

1. تحديد الإشكالية:

تواجه المؤسسات العمومية، في ظل التحولات الإدارية والاجتماعية المعاصرة، مجموعة من التحديات التي تعرقل مسارها في تحقيق الأهداف المنشودة، وتحد من فعاليتها ونجاعتها في تقديم الخدمات العمومية. ومن بين هذه التحديات، يبرز بشكل ضعيف التسيير البشري نتيجة لغياب أو ضعف آليات الضبط والمتابعة، ما أدى إلى تراجع واضح في جودة الأداء المهني، وانتشار سلوكيات غير منظمة داخل فضاء العمل. وفي هذا السياق، أصبح من الضروري الانتباه إلى أهمية التحكم في سلوك الموارد البشرية داخل المؤسسات، من خلال أدوات تنظيمية فعالة تضمن التوازن بين الحقوق والواجبات، وبين الحرية والانضباط. وهنا تبرز الرقابة الإدارية كإحدى أهم وظائف الإدارة، والتي تهدف إلى متابعة تنفيذ الأعمال والتأكد من احترام القوانين والتعليمات التنظيمية، والتدخل عند الانحراف أو التقصير لضمان تحقيق الأهداف بكفاءة.

وتعرف الرقابة الإدارية على أنها العملية التي تسمح بقياس مدى توافق الأداء الفعلي مع المعايير المسطرة مسبقاً، وتصحيح الانحرافات في الوقت المناسب. وتشمل الرقابة في المؤسسة جوانب متعددة: من بينها رقابة الحضور، الالتزام بالمهام، جودة الأداء، واحترام القوانين الداخلية، مما يجعلها أداة ضرورية لتحقيق الانضباط والفعالية داخل بيئة العمل.

غير أن فعالية هذه الرقابة تبقى مرهونة بمدى تنظيمها ومرونتها، وطريقة ممارستها، إذ أن الرقابة الصارمة قد تؤدي إلى نتائج عكسية، بينما الرقابة المتوازنة القائمة على التواصل والتحفيز تساهم في تعزيز الالتزام الوظيفي ورفع مستوى الأداء.

في المقابل، يمثل التسبب الوظيفي ظاهرة سلبية متفشية في العديد من المؤسسات الجزائرية، وتتجلى في مجموعة من الممارسات مثل الغيابات غير المبررة، التأخر عن العمل، الإهمال في أداء المهام، ضعف الشعور بالمسؤولية، عدم احترام الأوامر الإدارية، وغيرها من المظاهر التي تؤدي إلى تعطيل سير العمل، وتقليل الإنتاجية، وتدهور العلاقة بين العاملين والإدارة.

ويعد التسبب الوظيفي شكلاً من أشكال الخلل التنظيمي، يعكس ضعف التنسيق والرقابة، وهو ناتج غالباً عن غياب سياسة رقابية واضحة، أو عن تطبيق رقابة شكلية لا تأخذ بعين الاعتبار الأبعاد الإنسانية والاجتماعية لسلوك الموظف.

وبناء على ما سبق، جاءت دراستنا الحالية في إطار مقارنة الإدارة العلمية التي أسسها فريدريك تايلور، والتي ركزت على أهمية التنظيم، التخصص، التقسيم الدقيق للمهام، والرقابة المستمرة كعوامل أساسية لتحقيق الكفاءة الإدارية. وقد حاولنا من خلال هذه الدراسة اختبار مدى فعالية الرقابة الإدارية في معالجة

مظاهر التسيب الوظيفي، وتحقيق الالتزام والانضباط داخل مؤسسة عمومية جزائرية، باعتبار أن تفعيل آليات الرقابة لا ينفصل عن تحقيق جودة الأداء ورفع كفاءة المؤسسة.

وعلى هذا الأساس وبناء على الطرح السابق جاءت هذه الدراسة للكشف عن دور الرقابة الإدارية في الحد من مظاهر التسيب الوظيفي، وبرز ذلك من خلال التساؤل الرئيسي التالي:

- كيف تساهم الرقابة الإدارية في الحد من مظاهر التسيب الوظيفي؟

ويندرج تحت التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- ماهي الآليات والوسائل الرقابية الإدارية المعتمدة في المؤسسات وكيفية تطبيقها لمراقبة

وتقويم أداء الموظفين؟

- كيف يؤثر تطبيق الرقابة الإدارية على سلوكيات الموظفين من حيث تعزيز الالتزام الوظيفي

وتقليل مظاهر التسيب الوظيفي؟

2. تحديد الفرضيات:

الفرضية الرئيسية:

- تساهم الرقابة الإدارية في الحد من مظاهر التسيب الوظيفي داخل المؤسسة.

الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية 01

- تطبيق الآليات والوسائل الرقابية الفعالة يساهم في الحد من مظاهر التسيب الوظيفي

داخل المؤسسة.

الفرضية الفرعية 02

- تساهم الرقابة الإدارية الفعالة في تعزيز الالتزام الوظيفي وتقليل مظاهر التسيب داخل

المؤسسة.

3. مبررات اختيار الموضوع:

- الرغبة والميل الشخصي للموضوع ومحاولة اكتشاف مظاهر التسبب الوظيفي في المؤسسة وهل هناك رقابة إدارية وكيف يتم تطبيقها وماهي أهم الياتها.
- هذا الموضوع يتماشى مع تخصص علم الاجتماع تنظيم و عمل كما أن دراسات قليلة جدا حول هذا الموضوع خاصة في هذا التخصص لهذا سيتم تناوله سوسيولوجيا .
- قابلية الموضوع للدراسة ومن أجل محاولة تحسين أداء الموظفين وتحصيل معلومات جديدة حوله واكتساب رصيد معرفي أكثر حول الموضوع.

4. أهمية وأهداف الدراسة:

أ. أهمية الدراسة

- تكمن أهمية أي بحث على أهمية الظاهرة المدروسة وعلى قيمتها العلمية والعملية ومدى إسهامها في إثراء المعرفة النظرية من جهة والميدانية من جهة أخرى.
- تكتسب هذه الدراسة أهمية بالغة باعتبار أن الرقابة الإدارية عملية فعالة تساهم في الحد من التسبب الوظيفي وكشف الأخطاء والانحرافات ومحاولة تصحيحها.
- وتكمن أيضا أهميتها في أن كون التسبب الوظيفي ظاهرة نعيشها في الواقع اليومي وهي تؤثر سلبا على حياتنا اليومية.

ب. أهداف الدراسة

- تحليل دور الرقابة الإدارية في تقليل التسبب الوظيفي داخل المؤسسات.
- دراسة العلاقة بين فعالية نظم الرقابة الإدارية ومستوى التسبب الوظيفي.
- تقييم أثر الرقابة الإدارية على تحسين الالتزام الوظيفي وتقليل التسبب.

5. تحديد المفاهيم :

➤ مفهوم الرقابة

أ. لغة:

- أصل كلمة رقابة هو " رَقَبَ يَرْقُبُ رُقُوباً و رقابة أي حرس انتظر صد رقابة الله في أمره: خافه (قلاطي، 1983، صفحة 205)
- ونقصد بالرقابة لغويا: هي المحافظة على الشيء وصوته وحراسته كما تعني الاحتراز والتحوط والمراعات " 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. (عمار، 2011، صفحة 3)

- كلمة الرقابة مشتقة من اللفظ الفرنسي "control" أي الدور المضاء وهو الذي يتأكد من صحة وصدق الدور الأصلي ومطابقته للواقع الذي آل إليه، ويميل معظم الباحثين الاقتصاديين إلى استعمال تعبير الرقابة ليفيد المراجعة والمراقبة. (الصيرفي م.، 2007، صفحة 11)

ب. اصطلاحا:

- ليس للرقابة استعمال محدد فهي تكون أحيانا بمعنى الفحص وبخاصة فحص الحسابات أو معنى الملاحظ والمتابعة، وتريد الرقابة دائما أن تقارب بين ما هو كائن وبين النتائج أو الأداء المتوقع. (الصيرفي م.، 2006، صفحة 305)

- تعريف آخر: " استخدام السلطة والسيطرة والنفوذ الإجبار الأفراد على تنفيذ الأوامر والتعليمات وتوقيع العقاب عليهم في حالة خطئهم أو إهمالهم. (منصور، 1999، صفحة 237)

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

- يعرفها كوتر "Gotez نوع من الوظائف الإدارية التي تهدف إلى جعل عمليات وأحداث العمل في المؤسسة مطابقا للخطط المرسومة".

- يعرفها فايول "H Fayol الرقابة تعتبر إحدى العمليات الإدارية الأساسية وهي رؤية شاملة لكل شيء في المؤسسة ومعرفة مدى تنفيذها حسب الخطة الموضوعة، وبموجب الأوامر الصادرة ووفق مبادئ المحددة".

- يعرفها بيشيل " Buchelle العملية الإدارية التي تهدف إلى التأكد من أن الخطط الموضوعة قد نفذت في ضوء المعايير التي وضعتها الإدارة مسبقا، كما تعتبر العملية التي عن طريقها يمكن التأكد من تحقيق النتائج الفعلية ومقارنتها بالخطط وتشخيص الأسباب التي أدت إلى الانحراف عن النتائج المطلوبة وإتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة". (الرحمن، 2009، الصفحات 102-103)

- يعرفها دوميل " Dommel قياس وتصحيح أداء الأنشطة المسندة للمرؤوسين للتأكد من أهداف الخطط التي صممت".

- جورج تيري: " الرقابة هي قدرة الأفراد في تنظيم معين بحيث يحقق هذا التأثير النتائج المستهدفة".

- إن الرقابة في منظمات الأعمال وظيفة إدارية ضرورية لكل مستوى من المستويات الإدارية في التنظيم.

(مصطفى، 2012، الصفحات 76-89-90-91)

- تعتبر الرقابة أحد أهم الوظائف الإدارية الرئيسية كونها تعمل على تحديد وقياس درجة الأداء في المؤسسات. (المومني، 2007، صفحة 185)
- الرقابة هي تلك الوظيفة الإدارية التي تقوم على المتابعة المستمرة والفحص الدقيق لما ينجز من أعمال وما يتحقق من أهداف للتأكد من مطابقتها لما هو مخطط مسبقا واتخاذ الإجراءات التصحيحية كلما اقتضى الأمر. (العجمي، 2010، صفحة 70)
- الأساليب الرقابية: هي مجموعة من الوسائل والآليات والإجراءات والطرق الفنية التنظيمية والواجب استخدامها في المؤسسات باختلاف طبيعتها وحجمها عن طريق المتابعة الإدارية القائمة على إشراف الرؤساء لمؤوسيتهم، من خلال التفتيش وملاحظتهم الشخصية لأدائهم الوظيفي، واعتماد التقارير الإدارية في إصدار الأوامر والتعليمات وتحقيق الاتصال بين المدراء والموظفين من خلال توجيههم وارشادهم في عملية التسيير الإداري.
- مفهوم الإدارة:
- تعددت تعاريف الإدارة من قبل المفكرين والباحثين، إذ أن كل منهم يحاول أن يضع تعريفا يوضح مضمونها ويعطي تصورا عنها، وكل باحث يعطي تعريفا مختلفا عن الآخر حسب فلسفته وخلفيته وخبرته ومن هنا نضع مجموعة من التعاريف للإدارة حيث عرفها رائد الإدارة العلمية فريدريك تايلور بأنها: "التأكد من أنهم يقومون بعمله بأحسن طريقة وأرخصها".
- وقد عرفها هنري فايول بأنها: "عمل يتضمن التنبؤ، التخطيط التنظيم وإصدار الأوامر التنسيق الرقابة".
- وقد عرفها ليونارد وايت بأنها: "تتكون من جميع العمليات التي تستهدف تنفيذ السياسة العامة".
- يرى سيرتو " : أن الإدارة هي عملية تحقيق أهداف التنظيم من خلال الأفراد والموارد الأخرى لهذا التنظيم". (قحف، 2003، صفحة 10)
- يرى ستونر stoner " أن الإدارة هي عملية التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة على جهود كل الأفراد وكذلك استخدام الموارد الأخرى لتحقيق الأهداف التنظيمية".
- كما تعرف الإدارة بأنها عملية التخطيط واتخاذ القرارات والتنظيم والقيادة والتحفيز والرقابة التي تمارس في حصول المنظمة على الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية ومزجها وتوحيدها وتحويلها إلى مخرجات بكفاءة لغرض تحقيق أهدافها والتكيف مع بيئتها "الفاعلية". (الجماع، 1999، صفحة 13)

➤ مفهوم الرقابة الإدارية:

أ. اصطلاحاً:

- تعد الرقابة إحدى الوظائف الأساسية للإدارة، وتهتم بالتحقق من تنفيذ الأهداف وفقاً لما تم التخطيط إليه. وقد تعددت تعريفات الرقابة الإدارية من قبل الكثير من الباحثين والكتاب، لكن من حيث المفهوم أغلبها ينطوي على مدلول واحد، وغاية واحدة تتمثل في تحقيق الأهداف بأفضل وأسرع الطرق، والحفاظ على موارد المنظمة، والعمل على تقليل وخفض الانحرافات، وفيما يلي عرض بعض المفاهيم والتعريفات:
- يمكن تعريفها بأنها "مفهوم نسبي يجب مقارنتها مع باقي العمليات الرقابية، وترتبط ارتباطاً وثيقاً بعملية التخطيط، فالرقابة حديثاً هي العملية التي يقاس من خلالها ما تم إنجازه مقارنة مع ما تم التخطيط له مسبقاً" (محاسن، 2010، صفحة 55)
 - أيضاً تعرف الرقابة الإدارية هي "الأداة التي تساعد الإدارة على كشف الانحرافات والأخطاء قبل تفشيها، وتصحيحها، بالإضافة إلى وضع تدابير وإجراءات للحيلولة دون حدوثها مستقبلاً" (عفيف، 2015، صفحة 12)
 - كما يمكن تعريفها بأنها "عملية للتأكد من الأهداف التنظيمية والإدارية تحققت على أكمل وجه، وهذا متعلق بطرق جعل الأشياء تنفيذ كما هو مخطط لها". (Megginson, 1989, p. 411)
 - كما يمكن تعريف الرقابة الإدارية بأنها عملية إدارية مستمرة، الغرض منها ضمان تحقيق التأقلم مع الأهداف ضمن الفترة الزمنية المحددة وبالنوعية المحددة وبالكلفة المحددة مسبقاً، كما تتضمن عملية الرقابة قياس مدى التقدم في التنفيذ من خلال المشاكل التي واجهتها أثناء التنفيذ، مدى الكفاءة في استخدام الموارد المتاحة، والالتزام بالفترات الزمنية والتكاليف. (غالي، 2007، صفحة 45)
 - هي الوظيفة التي تعنى بتنظيم وتوجيه الجهود الخاصة بالعمل وفقاً للخطة الموضوعة من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوبة. (حنفي، 2000، صفحة 293)
 - ويعرف أستاذ الإدارة العامة الأمريكي الشهير "مارشال ديموك الرقابة الإدارية بأنها الطريقة أو الوسيلة التي يمكن للقيادة أو الرئاسة الإدارية أن تعرف وتحدد بها هل الأهداف قد تحققت على أكمل وجه وبكفاية وفي الوقت المناسب والمحدد لها.
 - أما عالم الإدارة الفرنسي هنري فايول فيعرفها بأنها "التحقق من أن كل شيء قد تم طبقاً للخطة التي اختيرت والأوامر التي أعطيت والمبادئ التي أرسيت بقصد توضيح الأخطاء والانحرافات حتى يمكن تصحيحها وتجنب الوقوع فيها مرة أخرى.

- وقد 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". (علي، 2016، صفحة 17)
- واستخلصنا من خلال هذه التعاريف عناصر أساسية ساهمت بصورة حلية في توضيح هذا المتغير وتوضيح أهم أبعاده وعليه حسب ما ورد في هذه المفاهيم الرقابة الإدارية هي:
 - ✓ عملية مستمرة.
 - ✓ عملية مقارنة الخطط بالأداء.
 - ✓ عملية ضبط أي إخلالات بالقواعد وعدم احترام القوانين.
 - ✓ عملية تصحيح الانحرافات.
 - ✓ عملية ممارسة السلطة.
 - ✓ عملية تقييم الأداء.
 - ✓ عملية تساهم في اتخاذ القرارات المناسبة.

ب. اجرائيا:

هي نشاط إداري فعال يكون إما مستمرا أو بصفة دورية أو فجائيا وتختلف طبيعته باختلاف البناء والبيئة التنظيمية التي تتواجد فيها ويقوم على أساس تقييم وتوجيه أداء العمال وتشجيعهم على الانضباط والالتزام بالقوانين والقواعد الموضوعة، وهي متابعة تنفيذ العمال والخطط باستمرار ومحاولة اكتشاف الانحرافات عن الخط والأهداف الموضوعة والعمل على تحديد أسباب الانحرافات، فهي إما أن تكون في الخطة الموضوعة نفسها أو قد تكون في عملية التنفيذ لهذه الخطة والعمل على إصلاح الاعوجاج والانحرافات باتخاذ الإجراءات التصحيحية وفي الوقت المناسب، حيث تتطلب مستوى عالي من العلمية والموضوعية، وذلك بهدف رصد أي انحرافات وتصحيحها واتخاذ القرارات المناسبة بشأنها، ومنع تكرارها وذلك حفاظا على سيرورة الخطط المرسومة والأهداف العامة.

➤ مفهوم التسيب:

أ. لغة:

هو ترك الشيء يسير على رسله والسائبة هي الناقة التي كانت تسيب في الجاهلية لنذر أو نحوه والسائبة أيضا هو العبد كان الرجل إذا أعتق عبدا إذا قال لعبده أنت سائبة عتق ولا يكون ولاؤه له أما في اللغة الفرنسية يقصد بمفهوم التسيب laisser-aller والذي يدل على الإهمال والتهاون وعدم الاكتراث

(محمد، 2007، صفحة 272)

ويقصد بالتسيب أيضا غياب الإدارة والقوة والطاقة لإنجاز عمل معين.

ب. اصطلاحا:

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

➤ مفهوم التسيب الوظيفي

أ. اصطلاحا:

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

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

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

- وهو السلوك المنحرف في أداء الالتزامات والواجبات تجاه الإدارة والمجتمع مما ينجم عنه عدم قدرة الأجهزة الإدارية على تنفيذ السياسات العامة للمؤسسة.

- ويمكن القول إن التسيب الوظيفي هو عدم التزام العامل بأداء واجباتها بالشكل المطلوب وبدقة وأمانة وإخلاص وفي الوقت المناسب وعدم احترام الضوابط واللوائح والقوانين الموضوعة. (طلبة، 1999، صفحة 144)

- ويعرف على أنه الحالة التي يكون فيها الأداء الإداري يجري بدون احترام لأي ضوابط أو لوائح أو قوانين منظمة وموضوعة لكي يكون الأداء على الوجه الأكمل. (الغريبة، 2025)

- في حين يعرفه طلبة بأنه: السلوك المنحرف في أداء الالتزامات والواجبات تجاه الإدارة والمجتمع مما ينجم عنه من عدم قدرة الأجهزة الإدارية في تنفيذ السياسة العامة للدولة الخاصة بتأمين الخدمات الأساسية والتنمية الاقتصادية والاجتماعية. (مسهل، 2013، صفحة 70)

- حيث ينظر كل الجعلي والشرفي على أن "التسيب الإداري هو تخلي العاملين عن العمل وانصرافهم قبل أداء واجباتهم بشكل كلي، وعدم بذل أي جهد من المفترض أن يبذلونه مما يؤدي إلى عدم انتظام العمل. "وبالنظر إلى هاذين التعريفين تلاحظ أنهما لا يختلفان كثيرا فقد أشار كلاهما إلى أن التسيب الإداري

ظاهرة توحى بعدم التزام العمال وعدم انتظامهم في أداء واجباتهم الموكلة إليهم، ففي تعريف آخر المساهل عبد الرحمان يرى من خلاله أن التسبب هو الإهمال العمدي لمنصب العمل بشكلي كلي أو جزئي وهو حالة منتشرة بكثرة في الإدارات من أدنى المستويات إلى أعلاها.

- كما ترى الباحثة سارة الغريبة أن التسبب 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.

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

- ✓ التسبب الإداري هو سلوك سلبي ومنحرف ومقصود.
- ✓ هو عدم الالتزام بالقوانين واللوائح التنظيمية.
- ✓ هو تخلي العمال عن أعمالهم بصورة كلية أو جزئية.
- ✓ هو عدم احترام العمال المواعيد الانصراف والحضور.

ب. اجرائيا:

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

➤ المؤسسة:

- يمكن إعطاء تعريف مختلفة للمؤسسة ولكن أهمها يكمن في تلك التي تعتبرها تنظيما يجمع بين وسائل الإنتاج والإنسان.

- يعرف شستر برنارد المؤسسة بانها: نسق من النشاطات او القوى المتسقة بوعي والتي يقوم بها شخصان او أكثر وهنا اهتم برنارد بأعضاء المؤسسة أكثر منها في حد ذاتها. (عشوي، 1992، صفحة 91)

- وفي معجم المصطلحات العلوم الادارية يعرفها احمد زكي بدوي بانها: العملية التي تنشئ مركبا متكاملا من العلاقات الوظيفية داخل الكيان الكلي فيتم بمقتضاها تحديد المسؤوليات والسلطات بحيث يتمكن الأفراد من العمل مع بعضهم البعض بكفاءة في سبيل تحقيق الاهداف المحددة ويتم ذلك عن طريق وضع الهيكل أو الإطار الذي يجري اساسه النظام الاداري لعمل مادي عناصره الاختصاصات

السلطات المسؤوليات الاشراف مستويات الوظائف وعلاقات العمل الداخلية. (بدوي، 1983، صفحة 289)

- المؤسسة هي منظمة تجمع بين أشخاص ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس الأموال وقدرات من أجل إنتاج سلعة ما، والتي يمكن أن تباع بسعر أعلى من تكلفته. (عدون، 1998، صفحة 10)

➤ الالتزام الوظيفي:

أ. اصطلاحاً:

- برى بورتير Porter1968 بأن الالتزام هو استعداد الفاعل لبذل جهود كبيرة لصالح المؤسسة واستمرارية البقاء فيها وقبول قيمتها وأهدافها.

- ويعرفه محمد مصطفى خشوم بأنه اقتناع الموظف التام وقبوله لأهداف المؤسسة التي يعمل فيها وقيمتها وبذل جهد أكبر ممكن لصالحها وعدم ترك العمل فيها حتى ولو توافرت ظروف عمل أفضل في منظمة أخرى، وأنه حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال ممارسات الموظفين في التنظيم التي تجسد مدى ولائهم وانضباطهم.

- أما بوشنان Buchanan1974 فينظر إلى الالتزام الوظيفي بوصفه تأييد الموظف ودفاعه عن منظمته نتاج تفاعل ثلاثة عناصر (التطابق، الانهماك أي الاستغراق، الولاء.) (صالح، 2022، الصفحات 91-92)

يعرف حواس الالتزام الوظيفي بأنه اعتقاد قوي من قبل الفرد وقبوله لأهداف المنظمة وقيمتها، والاستعداد لبذل جهد كبير وإظهار رغبة أكيدة للحفاظ على عضوية تنظيمية.

- وكذلك أكد Mathis et Jakson أن الالتزام الوظيفي هو درجة إيمان وقبول الموظف بأهداف المنظمة ورغبته في البقاء فيها. (المجاهدي، 2018، الصفحات 411-412)

- عرف Kantor1968 الالتزام الوظيفي بأنه استعداد أعضاء المجتمع لتقديم ولائهم وطاقاتهم لأنظمتهم.

- وهناك من ينظر للالتزام الوظيفي على أنه عملية تصبح فيها أهداف الموظف وأهداف الفرد منسجمة أو متكاملة على نحو متزايد وشمولي. (واخرون، الزبيدي غني دحام، 2015، الصفحات 109-110)

- من خلال هذه التعاريف السابقة يتضح لنا بصورة جلية وجود اتفاق واضح على مفهوم الالتزام الوظيفي يتجسد هذا الاتفاق في ثلاث عناصر وهي:

✓ الاعتقاد القوي في قيم التنظيم وأهدافه.

✓ الاستعداد والميل لبذل جهد وافر للمنظمة.

✓ الرغبة الجامحة للبقاء عضواً في المنظمة.

ب. إجراءات:

الالتزام الوظيفي يشير إلى التزام الموظفين بالإجراءات والتعليمات والتوجيهات الصادرة عن المؤسسة وذلك من خلال سعيهم لتحقيق مستويات هذا الالتزام وتجسيدها في صور من الانضباط داخل المؤسسة من خلال الانضباط في العمل الانضباط في الوقت واستمرارية الحضور المواظبة على أداء المهام الإدارية احترام قوانين الإدارة، الأمر الذي يساعد على سرعة اندماجهم داخل محيط العمل ، وتعرفهم أكثر على كيفية سير العمل في ظل مناخ تنظيمي سليم تسوده عدالة الإشراف والتمكن من بناء شبكة من العلاقات الرسمية وغير الرسمية لتحقيق دخل محترم ومكانة اجتماعية مقبولة، وما يترتب عن هذا بذل الموظفين لجهود إضافية قصد تحقيق أهداف المؤسسة وضمان استمرارية البقاء فيها.

➤ الأداء الوظيفي:

- محمد رواية "يشير الأداء الوظيفي إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد".
- وعرفه سلطان على أنه "الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد". (عكاشة، 2008، صفحة 33)
- وعرفه المطارنة بأنه "السلوك الذي يقوم به المعلم في المؤسسة التي يعمل فيها بالطريقة الصحيحة والسليمة، مراعيًا بذلك الفعالية والكفاءة والسلامة العامة في العمل". (البلوي، 2008، الصفحات 27-28)
- يعرفه المير على أنه "نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة".
- كما يعرف العريان وعسكر الأداء الوظيفي بأنه "تفاعل سلوك الموظف حيث أن هذا السلوك يتحدد بتفاعل جهده ووقته". (وهيبة، 2014، صفحة 14)
- وأوضحه هاينز بأنه "النتاج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال"
- يقصد به الأداء الوظيفي قيام الفرد بالمهام والأنشطة والواجبات المتعلقة بوظيفته المكلفة بها بحكم عمله، ويمكن الحكم على أداء هذا العمل من خلال مقاييس معيارية خاصة ومحددة كمية ونوعية الجهد المبذول ونمط الأداء.

6. الدراسات السابقة:

➤ الدراسات المحلية الجزائرية:

الدراسة الأولى:

دراسة من إعداد غلوسي دلال بعنوان الرقابة الإدارية والتسيب 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.

- جاءت هذه الدراسة لتتناول أحد المواضيع التي تتعلق بالتنظيمات الحديثة التي احتلت مكانة بارزة في مجتمعاتنا المعاصرة، حيث مجتمع التنظيمات هو وسط يتفاعل فيه الأفراد وفق مشاعر تشهد توافقات وأحيانا توترات تؤثر سلبا أو إيجابيا على فعالية التنظيم، ويعتبر موضوع التسيب الإداري والرقابة الإدارية أحد هذه المواضيع التي لها انعكاسات على الفعالية التنظيمية وحاولت هذه الدراسة الإحاطة بجميع نواحي هذا الموضوع.

من بين التساؤلات التي طرحتها الباحثة هي:

- إلى أي حد تساهم الرقابة في الحد من التسيب الإداري؟

التساؤلات الفرعية:

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

كما قامت الباحثة بصياغة مجموعة من الفرضيات:

- تؤثر الرقابة الإدارية في الحد من عدم احترام الوقت في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز.
- إهمال الرقابة في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز، يزيد من تراخي وتباطؤ موظفيها.
- إلى أي حد تساهم الرقابة الإدارية في الحد من سلبية الموظف في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز.

وقد توصلت الدراسة إلى:

- رقابة المسؤول على أداء العامل لا تقلل من نسبة غياب العامل.
- رقابة المسؤول على أداء العامل تحد من تكاسل الموظف.

- رقابة المسؤول على أداء العامل تحد من امتناع عن أداء رأيه.
- رقابة المسؤول على أداء العامل تقلل من تجنبه للمسؤولية.

جوانب الاستفادة:

- تشابه الموضوع كلا الدراستين تعالج العلاقة بين الرقابة الإدارية والتسيب داخل المؤسسة.
- تحتوي الدراسة على تعاريف ومفاهيم مهمة حول الرقابة الإدارية والتسيب الوظيفي.
- الدراسة استخدمت المنهج الوصفي التحليلي.
- إظهار العلاقة السببية بين فعالية الرقابة وانخفاض التسيب.
- النتائج التي توصلت إليها الدراسة تظهر أن رقابة المسؤول تقلل من غياب العامل وتزيد من تحمله للمسؤولية.

الدراسة الثانية:

- دراسة 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 الاجتماعية 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 الانتقال من ما هو نظري إلى ما هو إجرائي ملموس في الواقع حتى تتحقق من أن الفرضيات الموضوعية في هذه الدراسة قابلة للتحقق.

تساؤلات الدراسة تتمثل في:

- هل تساهم الرقابة التنظيمية في تنمية مهارات المورد البشري؟

التساؤلات فرعية:

- هل يساهم الالتزام 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 تتمثل في:

- تساهم الرقابة التنظيمية في تنمية مهارات المورد البشري.

الفرضيات الفرعية:

- يساهم الالتزام 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 للعيننة فتم استخراجها بطريقة عشوائية طبقية تمثلت في 146 موظف وتم الحصول على معطيات الدراسة وجمعها عن طريق الاستمارة.

نتائج الدراسة تتمثل في:

- 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.
- 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.

جوانب الاستفادة:

- توسع الإطار النظري حول مفهوم الرقابة وأنواعها.
- الاستفادة من المنهج الوصفي وأداة الاستمارة.
- اعتماد فرضيات تربط الرقابة بالسلوك الوظيفي.
- تأكيد الدراسة أن الرقابة تساهم في توجيه العاملين وتحسين أدائهم.
- ظهور نتائج ان التوجيه والإشراف القريب يساهم في تقليل الأخطاء وتحسين الفهم.

الدراسة الثالثة:

من إعداد الباحثة وداد السعدي هي بعنوان ظاهرة التسبب الإداري في القطاع الحكومي الجزائري، دراسة ميدانية بقطاع الصحة في ولاية الجزائر، مذكرة مكملة 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.

من بين أهم تساؤلات هذه الدراسة:

- ماهي المؤشرات الدالة على وجود التسبب الإداري في الإدارات الحكومية؟
- ما هي الأسباب البيئية التي أدت إلى تفشي ظاهرة التسبب الإداري في الإدارات الحكومية الجزائرية؟
- ماهي الدوافع التي تجعل الموظف يبني نمطا سلوكيا سلبيا في المؤسسات الحكومية الجزائرية؟

من بين أهم فرضيات هذه الدراسة:

- كلما قلت دوافع العمل كلما أدى إلى تنامي التسبب الإداري في الإدارات الحكومية.
- كلما كرسست الاعتبارات الأسرية والقبلية والشخصية في نطاق الإدارة العامة كلما أدى إلى تزايد التسبب بين الموظفين.

- كلما كان هناك تغير مستمر في القيادات الإدارية أدى إلى بروز ظاهرة التسبب الإداري وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي وعلى أداة الاستبانة والملاحظة، وتمثل مجتمع البحث في مرضى وموظفي مستشفى بيار وماري الكوري ومستشفى مصطفى باشا.

وقد بلغ عدد المرضى 120 فرد تم اختيار 40 منهم لتطبيق الدراسة وبلغ عدد الموظفين في مستشفى مصطفى باشا 4442 اختير منهم 28 فرد أما بالنسبة لموظفي مستشفى بيار وماري الكوري 999 فرد اختير منهم 51 مفردة، وتمثل العدد الإجمالي للعينة هو 190 مفردة وتم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية.

من بين أهم نتائج هذه الدراسة:

- أن العامل الجزائري غير منضبط فيما يخص عملية الالتزام بالوقت ولا ملتزم باستغلال الوقت الرسمي لأداء مهامهم ولذلك لا بد من تحسيس العامل بأهمية احترام 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.

جوانب الاستفادة:

- تناولت الدراسة ظاهرة التسبب الإداري، ما يوفر أرضية نظرية مشتركة لدراسة مظاهر التسبب الوظيفي.
- عرض أسبابا بيئية وتنظيمية واجتماعية للتسبب، وهي مدخل لتحليل دور الرقابة في معالجتها.

- أظهرت الدراسة مظاهر التسيب مثل غياب الانضباط وعدم احترام الوقت، وهي مؤشرات يمكن للرقابة تتبعها.
 - بيان الدراسة أثر تغير القيادات والمحسوبة، مما يعزز الحاجة إلى رقابة إدارية فعالة ومستقرة.
 - النتائج التطبيقية للدراسة تساهم في دعم الفرضيات حول أثر الرقابة في تحسين الانضباط الوظيفي.
- الدراسات العربية:

الدراسة الأولى:

الدراسة الأولى 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، والكشف على قدرة الجامعات الحكومية في فلسطين على التحقيق التطوير التنظيمي، وكذلك التعرف على طبيعة العلاقة. لمكونات الرقابة الإدارية المتمثلة في دعم الإدارة العليا وتوفير الوسائل والإمكانيات وقبول العاملين الرقابة الثانية والرقابة الإيجابية.

تساؤلات هذه الدراسة:

- ما مستوى الرقابة الإدارية في الجامعات الحكومية الفلسطينية؟
- ما مستوى التطوير التنظيمي في الجامعات الحكومية الفلسطينية؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الرقابة الإدارية وبين مستوى التطوير التنظيمي في الجامعات الحكومية الفلسطينية؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية المستوى الرقابة الإدارية على مستوى التطوير التنظيمي في الجامعات الحكومية الفلسطينية؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تجاه متغيرات البحث في الجامعات الحكومية الفلسطينية تبعاً للمتغيرات الديموغرافية؟

فرضيات هذه الدراسة:

➤ الفرضية الرئيسة الأولى:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الرقابة الإدارية وبين مستوى التطوير التنظيمي في الجامعات الحكومية الفلسطينية
- وتتفرع هذه الفرضية الرئيسة إلى فرضيات فرعية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى دعم الإدارة العليا وبين مستوى التطوير التنظيمي في الجامعات الحكومية الفلسطينية.
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى توفر الوسائل والإمكانيات وبين مستوى التطوير التنظيمي في الجامعات الحكومية الفلسطينية.
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى قبول العاملين وبين مستوى التطوير التنظيمي في الجامعات الحكومية الفلسطينية.
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الرقابة الذاتية وبين مستوى التطوير التنظيمي في الجامعات الحكومية الفلسطينية.
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الرقابة الإيجابية وبين مستوى التطوير التنظيمي في الجامعات الحكومية الفلسطينية
- الفرضية الرئيسة الثانية:
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية المستوى الرقابة الإدارية على مستوى التطوير التنظيمي في الجامعات الحكومية الفلسطينية.
- الفرضية الرئيسة الثالثة:
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة البحث حول مستوى الرقابة الإدارية ومستوى التطوير التنظيمي في الجامعات الحكومية الفلسطينية تعزى لمتغيرات: النوع الجامعة العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة المستوى الوظيفي.
- اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلين:
- مجتمع البحث: يتكون من جميع العاملين الإداريين بجامعة خضوري بطولكرم، وجامعة الأقصى بغزة والبالغ عددهم (480)
 - عينة البحث: تم اختيار عينة عشوائية طبقية عددها (210) لتمثيل المجتمع بشكل أكبر للخروج بنتائج أدق، وتم استرداد (194) استبانة.
 - أداة البحث: تم استخدام الاستبانة كأداة للبحث، وتتكون من مجموعة من المحاور والفقرات.
- نتائج هذه الدراسة:
- ضرورة أن تولي الجامعات الحكومية في فلسطين تطبيق نظام الرقابة الإدارية اهتماما أكبر، وتطوير قدرة النظام الحالي وآلياته لضبط وتصحيح الانحرافات في الوقت المناسب

- ضرورة تطوير أدوات الرقابة الإدارية للاستفادة من الهدف التي صممت من أجله لرفع مستوى الاعتماد عليها في ضبط العمل.
 - اعتماد الشفافية من قبل الجامعات الحكومية، وذلك من خلال توفير المعلومات المطلوبة إلى كافة العاملين وذلك ليتمكنوا من أداء أعمالهم على أحسن وجه ممكن
 - الاهتمام بمشكلات الجودة في الجامعات الحكومية للوقوف على مخرجات التعليم، وتخصيص دائرة متخصصة لمتابعتها.
 - تعزيز ثقافة مشاركة الإدارة العليا مع العاملين في اختيار مشاريع تحسين جودة مخرجات العملية التعليمية في الجامعات الحكومية الفلسطينية، بحيث تدعم الاهتمام بالجودة وتصبح شعاراً حقيقياً يسعى إليه الجميع.
- جوانب الاستفادة.
- استخدام مكونات الرقابة الإدارية المحددة في الدراسة (دعم الإدارة، الوسائل، القبول، الرقابة الذاتية والإيجابية) كإطار تحليلي لفهم كيفية تأثير كل منها على الحد من التسبب الوظيفي .
 - استلهام من المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبانة المستخدمة في الدراسة السابقة في تصميم منهجيتك وأداتك لجمع البيانات حول التسبب الوظيفي .
 - استناد إلى تأكيد الدراسة السابقة على أهمية الرقابة الإدارية لتبرير أهمية بحثك في دورها في الحد من التسبب الوظيفي .
 - توقع وجود علاقة بين الرقابة والحد من التسبب بناءً على وجود علاقة بين الرقابة والتطوير في الدراسة السابقة، واستعد لمقارنة نتائجك بنتائجهم .
 - فكر في كيفية تكييف توصيات الدراسة السابقة حول تطوير الرقابة لتناسب سياق الحد من التسبب الوظيفي في المؤسسات التي تدرسها.

الدراسة الثانية:

قام بها كل من حيدر خضر سليمان وقصي سالم جميل، بعنوان التسبب الوظيفي دراسة استطلاعية لأراء 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 وأخيراً محاولة المقترحات للجهات الوصية من خلال النتائج المتوصل إليها.

تساؤلات الدراسة

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

فرضيات الدراسة:

- لا يوجد فروق ذات قيمة معنوية في التسيب الإداري لدى عينة البحث تبعا لمتغير الجنس.
- لا يوجد فروق ذات قيمة معنوية في التسيب الإداري لدى عينة البحث تبعا للمكانة الاجتماعية.
- لا يوجد فروق ذات قيمة معنوية في التسيب الإداري لدى عينة البحث تبعا لمستوى الدخل.

واعتمد الباحث في استخراج المعلومات على الطريقة التالية:

- مراجعة ملفات العاملين الذين لهم غيابات أو عقوبات خلال هذه الدراسة.
- تم الحصول على المعلومات التعريفية من ملفات الموظفين والذين لديهم مخالفات وانقطاع عن الدوام الرسمي مثل الجنس والحالة الاجتماعية ومستوى الدخل والبيئة الاجتماعية.
- وتم اختيار 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 التسيب الإداري.
- كما أثبتت الدراسة أن غياب التنسيق بين أطراف العملية الوظيفية والإدارية هي أكثر العوامل تأثيرا وأن العمال يميلون إلى التسيب الإداري تبعا للعوامل السياسية.

جوانب الاستفادة:

- استخدام نتائجهم حول أسباب التسيب (غياب التنسيق، العوامل السياسية) لتوجيه تحليلك لدور الرقابة في معالجتها.
- استرشاد بنتائجهم حول تأثير المتغيرات الشخصية والوظيفية في بحثك عن كيفية الرقابة مع هذه الاختلافات.
- مقارنة النتائج التي ستحصل عليها حول تأثير الرقابة على التسيب بنتائجهم حول أسباب التسيب.
- استخدام رؤاهم حول أسباب التسيب في اقتراح وتصميم أدوات رقابية فعالة للحد منه.
- استناد إلى نتائجهم حول أسباب التسيب والمتغيرات المؤثرة لتعزيز الإطار النظري لمذكرتك حول أهمية الرقابة.

7. المقاربة النظرية

تعتبر المقاربة النظرية على أنها الطريقة التي يسلكها الباحث للاقتراب من معالجة البحث أي الزاوية التي يتناول الموضوع وهي الخلفية الفكرية التي يعتبرها الباحث نظاما معرفيا أو نظريا لفهم البيانات المجتمعة حول البحث (العربي، 2019، صفحة 157)

وبناء على ذلك يعتبر موضوع دراستنا الحالية من أهم المواضيع في علم الاجتماع المنظمات بحيث تعددت فيه المقاربات النظرية وتنوعت في حقل سيكولوجيا التنظيمات، ولهذا وجب علينا الاطلاع عليها ومحاولة اختيار النظرية الأقرب لدراستنا، وقد وقع اختيارنا على نظرية الإدارة العلمية "لفريدريك تايلور".

قام "فريدريك تايلور" بالدور الرئيسي في توضيح الأسس الفكرية لهذه الحركة، وتنشيطها وتوسيع دائرة الاهتمام بها وقد توصل إلى الاقتناع بهذه الأفكار نتيجة تجاربه 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 اختيار 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.

وبصفة عامة، فإن تايلور كان يرى أن الاعتماد 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 المجيدين لفكرة التعاون بين العمال وإدارتهم. 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 إطار هذه النظرية باهتمام بالغ. وقد اعتبر تايلور الرقابة أمر ضروري لتحقيق أحسن معدلات الأداء، وتحسين الكفاءة الصناعية، لاحظ تايلور أن نقائص تكلفة الوحدة دون تبذير في الطاقات البشرية انطلاقا من ملاحظته الميدانية للعمال أثناء عملهم وطرح مجموعة من الأسئلة أهمها: (بوحوش، 2006)

✓ ما هي أسباب تكاسل العمال وبطء في الإنجاز؟

✓ ما هو الوقت اللازم لكل أداء؟

✓ هل يمكن حذف بعض الحركات الغير ضرورية في أداء الموظف؟


وقد رأى تايلور ان الكسل أو تكاسل العمال في تأدية العمل بسبب الميل الغريزي لناحية الكسل وعدم وجود حافز يشجع على زيادة الإنتاج حيث لابد من رقابة العامل ، فالعامل كسول يجب مراقبته من خلال تصميم نظام متكامل ومثالي للوظائف وللوصول إلى هذا اعتمد على الرقابة اللصيقة والمستمرة والضبط الصارم وهذا بتضييق نطاق الاشراف وجعله على أساس تقسيم العمل إلى نوعين تنفيذي واداري ، حيث التخطيط والرقابة من اختصاص الإداريين بينما يركز العمال على التنفيذ ، 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 تضع 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 بالاستعانة بالرقابة المستمرة لضمان سير الخطط الإدارية وفق المعايير العلمية المحددة والسيطرة على العملية الإنتاجية.

لقد أظهرت نتائج الدراسة الميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية خنشلة أن الرقابة الإدارية تُعدّ أحد أهم الآليات التنظيمية التي تساهم بشكل مباشر وفعال في تقليص مظاهر التسبب الوظيفي، من خلال ضبط سلوك الموظفين، وتوجيههم، ومتابعة التزامهم بالمهام الموكلة إليهم. وقد تبين أن تطبيق الرقابة بشكل منتظم وواضح، مع مراعاة البعد الإنساني، يؤدي إلى تحسين مستوى الالتزام والانضباط داخل المؤسسة، وبالتالي الرفع من جودة الأداء الوظيفي.

ويعد هذا التوجه منسجمًا مع المبادئ الأساسية التي قامت عليها نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور، التي اعتبرت الرقابة وظيفة جوهرية في أي تنظيم إداري ناجح، حيث ربط تايلور بين تقسيم العمل، تحديد المهام بدقة، المتابعة المستمرة، والرقابة الصارمة لضمان تحقيق الكفاءة والإنتاجية المثلى. كما أكد أن العامل لا يمكن أن يؤدي مهامه بكفاءة إلا إذا وُضعت له معايير واضحة، وتم تقييم أدائه باستمرار، وهو ما يتطابق مع ما كشفت عنه الدراسة من أهمية الرقابة في تعزيز الالتزام داخل المؤسسة.

إن نتائج الدراسة تعكس بوضوح ما جاءت به هذه المقاربة النظرية من حيث تركيزها على التحكم في السلوك التنظيمي للعامل، وضبطه عبر أدوات إدارية علمية مثل الرقابة، التخطيط، والتنظيم الدقيق. كما تؤكد على أن معالجة ظاهرة التسبب لا تكون من خلال العقوبات فقط، بل من خلال تنظيم العمل، وضوح المهام، وتطبيق نظام رقابي فعال، وهو ما يجعل الإدارة العلمية مرجعية صلبة لفهم العلاقة بين الرقابة والتسبب داخل المؤسسات الجزائرية.

وبالتالي، يمكن القول إن المقاربة النظرية لفريدريك تايلور لا تزال تحافظ على صلاحيتها في تحليل وفهم الظواهر التنظيمية المعاصرة، خاصة في البيئات التي لا تزال تعاني من ضعف في أساليب التسيير الحديث، ما يجعل من إعادة قراءة هذه المبادئ وتكييفها مع الواقع المؤسسي الحالي خطوة ضرورية لتحقيق الانضباط والفعالية داخل المؤسسات العمومية.



الفصل الثاني: الإطار النظري الرقابة الإدارية

تمهيد

1. تطور الرقابة الإدارية
 2. أنواع الرقابة الإدارية
 3. خصائص الرقابة الإدارية
 4. أهمية الرقابة الإدارية
 5. أدوات الرقابة الإدارية
 6. مراحل الرقابة الإدارية
- خلاصة الفصل

تمهيد:

تعتبر الرقابة من الوظائف الإدارية الهامة التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية حيث من خلالها يكشف مسؤولين عن مختلف الانحرافات الموجودة في المؤسسة ومن ثم العمل على معالجة تلك الانحرافات؛ فهي عبارة عن نشاط مستمر يساعد مؤسسة على انجاز الأهداف حسب الخطط الموضوعية كما تعد وسيلة هامة لمواكبة التطورات الحديثة والمفاجئة ونظرا للأهمية الكبيرة للوظيفة الرقابية فلقد تطورت مفاهيمها وتغير منظورها الإداري بشكل كبير خلال الآونة الأخيرة حيث أصبح المديرين يشجعون على الرقابة الذاتية بعد أن كانوا من قبل يمارسون الرقابة الصارمة .

ومن اجل الإلمام أكثر بالموضوع سنسلط الضوء في هذا الفصل على خصائص وأنواع الرقابة الإدارية وذكر أهميتها ومراحلها وأدوات الرقابة الإدارية وفي الأخير سنتطرق إلى مزايا وعيوب الرقابة الإدارية.

1. تطور الرقابة الإدارية:

تعتبر الرقابة الإدارية واحدة من الوظائف الرئيسية الأربعة التي تتكون منها العملية الإدارية والترتيب المعتاد لهته الوظائف هي: (التخطيط؛ التنظيم؛ التوجيه؛ الرقابة).

إن كلمة الرقابة وموقعها في ترتيب وظائف الإدارة له دلالة معينة وهي أن هذه الوظيفة الإدارية ليست منفصلة عن الوظائف الإدارية الأخرى؛ بل هي جزء يكتمل به الأداء الإداري هي المؤسسات والهيئات وفي الشركات المساهمة وغيرها.

إن ما مر بالمجتمعات الإنسانية من متغيرات وكوارث مختلفة (لعلنا نتذكر الكثير منها عبر مراحل التاريخ) نتيجة لتجاوز الحاكم أو المسؤول لسلطاته وصلاحياته أو تجاوز المحكوم لحقوقه قد نتج عنه في نظام الدولة مبدأ الفصل بين السلطات الثلاث: التشريعية والقضائية والتنفيذية ونظرا للزيادة المضطرة في حجم المؤسسات والتقدم التكنولوجي وتحقيق مبدأ الفصل بين الإدارة والملكية؛ تأثرت إدارة الأعمال بهذه المفاهيم الجديدة للرقابة في نظام الدولة آنذاك مما ترتب عليه ظهور أنواع مختلفة من الرقابة باعتبارها تربط وتنسق ممارسات تنفيذ هذه السلطات لمهامها واختصاصاتها وصولا إلى تحقيق تكامل والعدالة والمساواة في الإطار الإداري للمؤسسة ومن ثم المجتمع ككل. والرقابة الإدارية كغيرها من الوظائف الإدارية ساهمت بدور رئيسي في تنظيم مجتمعات ومؤسساتها عبر مختلف مراحل التاريخ وتطورت تبعا لذلك حتى أصبحت اليوم برأي علماء الاجتماع الإدارة والاقتصاد وأن أي نظام إداري أو مالي لا تتوفر فيه رقابة فعالة ومنظمة يعتبر نظام ناقص يفتقر إلى مقومات وجوده؛ ويرى هؤلاء العلماء أن الرقابة ظاهرة ضرورية يرى وطبيعية في أي مجتمعه أنها تمثل الضوابط لكل تصرف يتعدى أثره إلى الغير؛ لقد مارس العرب رقابة الإدارية منذ النشأة الأولى للحضارة العربية بلاد الرافدين فهامو حمورابي في مسيرته التي احتوت على الكثير من أحكام تنظيم المعاملات والإدارية والمالية؛ كما مارسها العرب منذ نشوء الحضارة الإسلامية؛ مثل الرقابة على أموال المسلمين وعلى حكام الولايات زمن الدولة الإسلامية؛ وعرف الرومان الرقابة الإدارية واستخدموها في تنظيم إمبراطوريتهم؛ وفي العصور الوسطى تطورت الرقابة أكثر فأكثر فظهرت الحاجة إلى وجود السلطات الثلاث في نظام الدولة في أوروبا وهي السلطة التشريعية والقضائية إلى جانب السلطة التنفيذية؛ ففي عام 1256 تأسست غرفة محاسبة باريس التي أنشأها الملك سانت لويس من مهامها الرقابة على الحسابات وإصدار الأحكام؛ فتوالى فيما بعد تطورات متلاحقة على مفاهيم الرقابة والحاجة إلى استخدامها؛ ففي عام 1789 وأبان الثورة الفرنسية أصبحت الرقابة حق مكتسب لممثلي الشعب في مناقشة النفقات العامة وأسلوب تنظيمها؛ وإدارتها مع ظهور الدولة الحديثة تطلب وجود أحكام وضوابط على أداء التخطيط الاقتصادي لتحقيق التنمية القومية وتوفير الرخاء لمجتمعاتها.

وفي العصر الحديث زاد الاهتمام بالرقابة الإدارية والمالية معا وخاصة خلال الأزمة الاقتصادية العالمية عام 1929 وما بعدها خصوصا في الولايات المتحدة الأمريكية فبعد أن كانت الرقابة الإدارية على الأعمال تتم خارج المؤسسات؛ أي من قبل السلطات الحكومية والشعبية أصبحت هناك حاجة ملحة لتطبيق الرقابة الإدارية الداخلية على مؤسسات مديرين ورؤساء الأقسام وكذلك على أداء الموظفين والعمال.

ونتيجة لهذه التطورات والمتغيرات في مفهوم العمل الرقابي؛ بدأت هذه الوظيفة تؤدي دورها بوضوح؛ ومع تطور حجم المؤسسات وزيادة اعداد العاملين فيها وتعدد أنشطتها واتساع نطاقها أصبح الاختيار الحقيقي لأي مدير هو ما يحققه من نتائج أعماله واتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا اقتضى الأمر فإذا استطاع المدير القيام بوظيفة التخطيط والتنظيم والتوجيه بطريقة تتميز بالكمال وإذا تحققت الأهداف التي تقصدها الخطة فان مدى تحقيق الهدف يصبح معيار للحكم على كفاءته ومقدرته في أداء مهامه.

ومن المعتاد أن نجد بعض الأخطاء وبعض الجهود الضائعة والاحتكاك وما يترتب على ذلك من انحرافات عن الأهداف المقصودة؛ فقد يتضح مثلا أن التخطيط غير كامل والتنظيم ينقصه الإصلاح والتشكيل غير سليم والتوجيه تقوده الفعالية ومثل هذه الأسباب تجعل من وظيفة الرقابة ضرورة من الضروريات. (بودانة، 2019-2020، الصفحات 42-44).

2. أنواع الرقابة الإدارية:

تعتبر الرقابة الإدارية منظومة متكاملة ومستمرة تسعى إلى ضبط العمليات وأنشطة وأفراد المنظمة في الاتجاه المخطط له بما يضمن تحقيق الأهداف المرسومة وتعدد أنواع الرقابة في المنظمات عائدا لاختلاف وجهات نظر الباحثين ويمكن تقسيم الرقابة إلى عدة أنواع على النحو الموضح في الجدول التالي: (كمال و مصطفى، 2016، الصفحات 30-32)

1.2 الرقابة من حيث الزمن (التوقيت) 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 الاستعداد لمواجهة الأخطاء والاستعداد لها قبل حدوثها.
- الرقابة المتزامنة (المستمرة): ويقصد بهذا النوع مراقبة العمل أولا بأول حيث يتم قياس الأداء الحالي ومقارنته بالمعياري لاكتشاف الانحرافات لحظة وقوعها والعمل على تصحيحها.

- الرقابة اللاحقة (التصحيحية): لا تتوقف بمجرد انجاز العمل حيث يتم مقارنة الانجاز الفعال العام بالمعايير الموضوعة سلفا في الخطة والغرض من هذا الإجراء هو رصد الانحرافات والإبلاغ عنها بعد فترة وقوعها لعلاجها ومنع تكرارها في المستقبل.

2.2 الرقابة من حيث المستويات الإدارية وتنقسم إلى ثلاث أقسام:

- الرقابة على مستوى الفرد: ويمثل المستوى الأول في الرقابة ويستخدم لتقسيم أداء الأفراد ومعرفة مستوى كفاءتهم في العمل وسلوكهم بمقارنة أدائهم مع معايير الأداء الموضوعية.
- الرقابة على مستوى الوحدة الإدارية: ويمثل المستوى الثاني في الرقابة ويستخدم لقياس وتقسيم الأداء الفعلي لإدارة أو وحدة أو قسم لكل داخل المنظمة.
- الرقابة على مستوى المنظمة ككل: ويمثل المستوى الثالث في الرقابة ويستخدم لتقسيم الأداء الفعلي لإدارة أو وحدة أو قسم ككل داخل المنظمة.

3.2 الرقابة من حيث مصدرها وتنقسم إلى:

- الرقابة الداخلية: وهي الرقابة التي تتم داخل المنظمة وعلى كافة المستويات الإدارية والعاملين فيها على اختلاف وظائفهم ومواقعهم في التنظيم وفي معظم الأحيان تكون هناك وحدة إدارية متخصصة في الرقابة الداخلية.
- الرقابة الخارجية وهي الرقابة التي تتم من خارج المنظمة وتقوم بها جهات رقابية متخصصة مثل ديوان الرقابة الإدارية والمالية.

4.2 الرقابة من حيث نوعية الانحراف أو من حيث أهدافها وموضوعها وتنقسم إلى:

- الرقابة الإيجابية: وهي التي تختص بتحديد الانحرافات الايجابية لمعرفة أسبابها وتدعيمها ومن ثم الاستفادة منها في المستقبل.
- الرقابة السلبية: وهي التي تختص بتحديد الانحرافات السلبية وكشف الأخطاء ومعرفة أسبابها والعمل على تصحيحها واتخاذ الإجراءات لمنع حدوثها في المستقبل.

5.2 الرقابة من حيث طريقة تنظيمها وتنقسم إلى:

- الرقابة المفاجئة: وهي التي تتم بصورة مفاجئة دون إنذار مسبق ودون ترتيبات وتشبه حملات التفتيش.
- الرقابة الدورية: وهي التي تتم بصورة دورية منتظمة.
- الرقابة المستمرة: وهي التي تتم بصورة مستمرة عن طريق المتابعة والإشراف والتقييم المستمر للعاملين والعمليات المخرجات.

6.2 الرقابة من حيث طريقة تنفيذها وادائها وتنقسم إلى:

- الرقابة المستندة: (الحسابية؛ التقليدية) وهي تبدأ برقابة على البيانات للتحقق من ان الموارد قد حصلت وفقا للتعليمات وقد انفقت في حدود الاعتمادات المتخصصة لها طبقا لجدول زمنية.
- الرقابة الانتقادية: وتهدف للتأكد من حسن استخدام الموارد وأنها استخدمت أفضل استخدام وتتطلب وجود اهداف محددة مسبقا تستخدم كأساس للمقارنة مع الاداء الفعلي.

7.2 الرقابة من حيث الشخص الذي يؤديها وتنقسم إلى:

- الرقابة التلقائية (الذاتية) وهي التي يقوم بها الشخص نفسه؛ وتكون نابعة من ذات الشخص؛ وتعتمد بالدرجة الأولى على القيم الدينية والأخلاقية للشخص.
- الرقابة الرئاسية: وهي التي يمارس كل شخص على الشخص الذي يليه وفق التدرج الوظيفي بالمؤسسة من الأعلى إلى الأدنى.
- الرقابة المتخصصة: وهي التي يقوم بها جهاز أو إدارة أو لجنة متخصصة بالعمل الرقابي داخل المؤسسة؛ حيث تقوم بالتفتيش وفحص ومتابعة الأعمال المالية والإدارية والتحقق من سير العمل وفق الأنظمة واللوائح؛ وترفع تقاريرها إلى الإدارة العلي بالمؤسسة موضحة نواحي القصور والخلل ومقترحات العلاج.

8.2 الرقابة من حيث الكيفية وتنقسم إلى:

- الرقابة العامة: وهي الرقابة الإدارية الخاصة بمتابعة عمل منظمة ككل؛ وهي من أهم ادوار القيادات في المنظمات.
- الرقابة بالاستثناء: هي أسلوب يستخدم في المنظمات المتعددة النشاطات حيث تتم رقابة بتحديد عمل معين ويتركز عليه رسم الخطط وتحديد الأهداف؛ حيث التركيز على رقابة الانحرافات أثناء انجاز الأعمال المحددة.

9.2 الرقابة حسب المعايير وتنقسم إلى:

- الرقابة على أساس القواعد والإجراءات: وهي التي تصدر عن المنظمات العامة بمجموع من الأنظمة والإجراءات المحددة مسبقا؛ ويكون التركيز هذا على النشاطات التي تمارس من قبل الأجهزة العامة لتحقيق من مدى التزامها بالحدود التشريعية المنظمة لها.

- الرقابة على أساس النتائج: يتم قياس النتائج التي تحققها الأجهزة العامة وفق معايير يمكن قياسها موضوعيا ويكون التركيز هذا على النتائج التي تحققها المنظمات دون قياس مدى مشروعيتها تصرفات تفصيلا.

10.2 الرقابة حسب المستوى وتنقسم إلى:

- الرقابة الاستراتيجية: وتركز على كيفية مراقبة استراتيجيات الشاملة للمنظمة ويتحدد دور هذه الرقابة في مساعدتها على انجاز الأهداف على المستوى الكلي؛ ومستوى الأعمال؛ والمستوى الوظيفي.
- الرقابة الهيكلية: وتهتم بكيفية انجاز مختلف عناصر الهيكل التنظيمي لوظائفها ومهامها للوصول إلى غاياتها
- الرقابة المالية: وتهتم برقابة الموارد المالية للمنظمة.
- الرقابة على العمليات: وتتركز حول مراحل أداء العمل في المنظمة؛ من حيث تحويل مدخلات من موارد إلى منتجات في شكل سلع أو خدمات.

3. خصائص الرقابة الإدارية:

وهناك العديد من كتاب الفكر الأجانب والعرب عرفوا الرقابة الإدارية كما تكلمنا بأشكال وألوان مختلفة وعلى ضوء ذلك نستطيع القول إن الرقابة تتضمن العديد من الخصائص وهي: (الطراونة و توفيق ، 2011 ، الصفحات 22-23)

- ✓ أن الرقابة الإدارية هي نشاط ووظيفة وعملية.
- ✓ أن الرقابة الإدارية تهدف إلى تبيان الانحراف أو الخطأ وتصحيحه استنادا للأهداف الموضوعية للخطة.
- ✓ أن الرقابة الإدارية تمارسها المستويات الإدارية الثلاث وبنسب تختلف من مستوى لآخر.
- ✓ أن الرقابة الإدارية تساعد على إعطاء تغذية عكسية للأهداف.
- ✓ أن الرقابة الإدارية تساعد في تقييم العاملين والمشرفين على السواء من ناحية المهارات الإدارية وتطبيقها.
- ✓ أن الهدف الرئيسي من الرقابة هو التأكد من الآمال تؤدي بأفضل الطرق.
- ✓ الرقابة الإدارية تساعدنا بمعرفة أسباب الانحراف أو الخطأ.
- ✓ الرقابة الإدارية تمكننا من المتابعة لتنفيذ الخطط الموضوعية مسبقا.
- ✓ الرقابة الإدارية تقدم الحلول والمقترحات لأصحاب القرار بعد تحديد الأسباب وتحليلها.

4 أهمية الرقابة الإدارية:

تتوقف حركية الهيكل التنظيمي على كافة القرارات التي يتخذها المديرين في ممارساتهم في وظائف تخطيط والتنظيم والتوجيه لكل وظيفة من هذه الوظائف دورا أساسيا في تأمين حيز من هذه الحركية ويساعد تفاعلها وانسجامها على تحديد الحركية النهائية للهيكل التنظيمي مترجما بأداء تنظيمي مخطط ومبرمج وهادف إنما تبقى حلقة مفقودة يصعب من دونها تيقن من انم صار الأداء التنظيمي يتجه كما يرغب مديرين بالاتجاه الصحيح كما ونوعا وزمنا من هذا تأتي أهمية الحلقة الأخيرة من حلقة العمليات الإدارية

وهي وظيفة الرقابة التي من خلالها يتم التأكد من سلامة القرارات التي شكلت بترابطها حركية الهيكل التنظيمي بهدف تحديد مكان القوة في الأداء لتعزيرها أو اكتشاف نقاط الضعف في الأداء في فرض السيطرة عليها وتحويلها بالطريقة التي تؤمن توازن الأداء الفعلي مع الأداء المخطط للمؤسسة. (بودانة، 2019-2020، الصفحات 55-56)

نجد أن الرقابة في العملية الإدارية لها ارتباط قوي في التخطيط وهي:

الوظيفة التي تبين نقاط الضعف في العملية الإدارية وتتلخص أهمية الرقابة فيما يلي:

1.4 الرقابة تشجع الإدارة على تحقيق الأهداف:

السبب في ذلك أن الرقابة يبرز فيها الوقوف على تنفيذ الخطط وتقوم على كشف المشاكل والصعوبات المترتبة عليه أولاً بأول وتقوم الرقابة في الوقت المناسب في توجيه الإدارة إلى ضرورة واتخاذ القرارات المناسبة من أجل تفادي أي خطأ يقع عند تنفيذ الخطط.

2.4 الرقابة تساهم في تغيير وتعديل الخطط والبرامج:

وذلك عن طريق النظر إلى ظروف التشغيل الفعلي أو النظر إلى العوامل التي تؤثر بشكل مهم في تطبيق الخطط وتعديل الخطط تكون عن طريق تحديد الإجراءات اللازمة لوضع الأمور في طريقها الصحيح قبل أن تكبر دائرة الانحرافات بشكل لا يمكن بعده من تحقيق الخطط الموجودة.

3.4 الرقابة فيها ضمان لحسن سير العمل:

الرقابة تضمن لنا نتائج سليمة في العمل لأنها تضع الأجهزة المسؤولة على مدى ما حققته الوحدات الاقتصادية أو القطاعات النوعية من أهداف اقتصادية وصناعية وذلك كله عن طريق الرقابة الداخلية أو الخارجية معاً.

4.4 الرقابة تحقق العدالة:

العدالة الموجودة من الرقابة تكمن في معرفة المقصرين من العاملين وتشجع الذين يبذلون الجهد لرفع مستوى الخطط التي وضعتها الإدارة والرقابة إذا تمت من قبل الأجهزة المسؤولة فإن ذلك يوفر له إنتاجية سريعة بتكلفة قليلة.

5.4 الرقابة تنير الطريق أمام الإدارة في معرفة مستوى العمل:

لأنها تقوم بتزويد المديرين من الموارد البشرية والموارد المادية الذي يمكن المدير من متابعة العمال سواء كان ذلك شهريا أو أسبوعيا.

6.4 الرقابة فيما تجويد للأداء وتصحيح الأخطاء ومنع الانحرافات:

ويتم ذلك عن طريق الجودة في الإنتاج بأقل تكلفة وبمستوى الأسعار التي وضعتها السلطة الإدارية أو التنفيذية؛ وتقوم بتصحيح الخطأ الذي يقع في العملية الإنتاجية عن طريق النظر إلى سرعة الإنتاج وجودة السلع بأقل وقت الذي في نهاية يشجع المسؤول على تحسين الإنتاج.

7.4 التنسيق بين المجموعة الواحدة:

الذي يقوم على تحقيق أقصى نتائج سليمة وتنفيذ للخطط بشكل سليم وسريع يكشف مواطن الضياع بطريقة سريعة وذلك من خلال تنسيق الذي يتم عن طريق الرقابة.

8.4 الرقابة تساعد في تحديد أسباب تعارض الأهداف:

تظهر أهمية الرقابة أيضا عند ظهور تعارض أو اختلاف بين أهداف التنظيم والأهداف الشخصية للأفراد والجماعات وقد يشكل هذا التعارض ظاهرة مستمرة داخل المحيط الداخلي للمؤسسة؛ ويؤدي في اغلب الأحيان إلى انخفاض الروح المعنوية وبالتالي انخفاض في أداءهم تساعد الرقابة في هذه الحالة المديرين على تحديد الأسباب التي أدت إلى هذا الموقف تمهيدا لوضع الحلول المناسبة لها بما يكفل تحقيق الأهداف المشتركة للموارد البشرية من جهة وللمؤسسة من جهة أخرى.

5 أدوات الرقابة الإدارية:

عرفت الرقابة الإدارية تغيرات عدة على مستوى المفهوم وكذلك على مستوى الأدوات وذلك نتيجة للتقدم العلمي والتكنولوجي وسنحاول في هذه المحاضرة عرض بعض أدوات الرقابة الإدارية ذات الأهمية سواء التقليدية منها أو الحديثة. (سوسن، 2023-2024، الصفحات 13-14)

1.5 أدوات الرقابة التقليدية الخاصة:

أ التقارير والملاحظات الشخصية:

إما أن تكون شفاهية أو مكتوبة والمكتوبة منها هي الأكثر استعمالا وأكثر مصداقية والتقارير تستعمل في جميع المؤسسات خاصة الكبيرة منها من أجل الحصول على المعلومات المتعلقة بإنجاز المهام الموكلة للوحدات الإدارية والأفراد وتسمح التقارير بالاحتفاظ بقاعدة بيانات تسمح في المستقبل عن إجراء

الدراسات المختلفة بالمقارنة بين النتائج التاريخية والنتائج المتحصل عليها حديثاً وتدعم في كثير من الأحيان التقارير المكتوبة بتقارير شفوية وبالملاحظات المشاهدة في الميدان بشكل مباشر.

ب سجلات وبطاقات الدوام:

هو عبارة عن كشف يوقع عليه العاملون عند حضورهم للعمل وانصرافهم عنه حيث يحدد لكل منه ساعة حضوره وانصرافه وفي المصانع استحب عن هذا السجل ببطاقة يدخلها العامل في آلة تسجيل عليها ساعة حضوره وانصرافه في العمل.

ت بطاقة الآلة:

بطاقات تعريفية للآلات والتاريخ الذي بدأت فيه العمل ومواعيد الصيانة الدورية... الخ.

2.5 أدوات الرقابة التقليدية الشاملة (الميزانيات التقديرية):

تعد الميزانيات التقديرية أو التخطيطية من أقدم الوسائل الرقابية فهي ترجمة رقمية للخطة عن فترة زمنية مقبلة وبمعنى آخر هي قائمة للنتائج المتوقعة من الخطة معبر عنها بقيم مالية وبذلك تربك الميزانيات التقديرية عملية التخطيط بالمراقبة ومنها ينشأ نظام محكم من الرقابة يتيح للمدراء التعرف على مقدار الأموال اللازمة لتنفيذ خطة العمل وماهية الإيرادات المتوقعة فعن طريق المقارنة بين الأرقام المخططة والأرقام الفعلية للمصروفات والإيرادات تم تحديد الانحرافات المالية وهذا يعني أن التقديرات المالية الرقمية الواردة في الميزانيات هي بمثابة معيار يقاس بها الانجاز في المنظمة في فترة زمنية محددة وللحصول على نظام رقابة ككل على المنظمات لإعداد عدة ميزانيات تقديرية وهذه الأنواع هي:

أ الموازنات التقديرية المالية:

تكون الموازنة المالية من ثلاث أجزاء رئيسية.

— موازنة التدفق النقدي: يبين هذا النوع كل مصادر الدخل النقدي في مجالات الإقتان شهرياً؛ أسبوعياً أو يومياً.

— موازنة التقديرية الشاملة: يبين هذا النوع تنبؤات بالوضع العام بالموجودات والمتطلبات في المنظمة وهي تعكس ما يحدث في إطار جميع الموازنات الأخرى.

ب الموازنات التشغيلية التقديرية:

— ميزانية المصروفات: يبين هذا النوع قيمة المصروفات المتوقعة حسب بنود الصرف (الأجور؛ الخدمات البريدية؛ خدمات الحاسوب.... الخ).

— موازنة الأرباح: يبين هذا النوع الأرباح المتوقعة نتيجة فروقات بين كلفة المبيعات وسعر بيعها.

ت الموازنات غير المالية:

— موازنة العمل أو الزمن: يبين هذا النوع ساعات العمل المباشرة المتاحة للاستخدام.

— موازنة المساحة المكانية: يبين هذا النوع عدد الأماكن المتاحة لمختلف الأنشطة.

— موازنة الإنتاج: يبين هذا النوع عدد الوحدات التي سوف تنتج خلال فترة زمنية محددة.

6 مراحل الرقابة الإدارية:

توجد عدة مراحل أو خطوات تقوم عليها الرقابة الإدارية لا يمكن الاستغناء عنها وتعد سلسلة من الحلقات المتصلة مع بعضها البعض والمتمثل في: (صويص، 2020، صفحة 30)

1.6 تحديد الأهداف ووضع المعايير:

يعد تحديد الأهداف من مسؤولية الإدارة العليا لأنها تعكس فلسفة ورؤية ورسالة المنظمة وتعد هي الوثيقة المراد تحقيقها في المستقبل معاً لحدوث الاختناقات ويعتبر المعايير من أدوات الرقابة المهمة فلا بد من يتم تحديده بدقة بحيث يكون سهل قياسه وقابل للتطبيق ثم يتم تدوينه حتى لا يكون هناك أي تحريف.

2.6 متابعة وقياس الأداء الفعلي:

وتتم هذه المرحلة في ضوء المعايير المحددة من قبل؛ وبعد تحديد إتمام تحديد المعايير تأتي مرحلة قياس الأداء الفعلي لما قد تم انجازه من أعمال حيث يتوقف قياس الانجاز على الهدف من العملية الرقابية؛ ويأخذ أحد الاحتمالين إما أن يكون قياسي كامل لكل أوجه نشاط العملية الإدارية أو جزئياً أو مرحلياً لعينة عشوائية؛ أو قياساً فنياً لفترة زمنية محددة؛ وقياس الأداء وتقييمه له أساليب متعددة منها التقارير والملاحظة الشخصية.

3.6 تحليل الانحرافات ومعرفة أسبابها:

وتتم هذه المرحلة مقارنة النتائج مع المقاييس المحددة حيث يجب أن يكون بينهما تطابق وقد تكون النتائج أعلى أو أقل من المقاييس ويكون للرئيس تقدير نسبة الانحراف المقبول ويجب تحديد الانحرافات لمعرفة تحديد السبب الحقيقي لعدم مطابقة المقياس ليتم اتخاذ القرار المناسب.


4.6 التقويم والتصحيح:

إذا كانت نتائج المقارنة بين الأداء الفعلي بالأداء المخطط له لا يرقى لمستوى الأداء المطلوب ولا يتوافق مع ولا يتجاوز اختلاف بينها الحد المسموح به فيتطلب إعلام المنظمة بهذا الانحراف أو التفاوت لاتخاذ إجراء تصحيحي مناسب؛ ويكون التصحيح من خلال مراجعة الخطط؛ وإعادة توزيع المهام والمسؤوليات؛ وتعديل الطرق المستخدمة؛ وتدريب الموظفين وتأهيلهم؛ وتعديل التشريعات والأنظمة؛ وتعديل التقارير أو الأساليب الرقابية.

خلاصة الفصل:

الرقابة الإدارية هي العمود الفقري لأي منظمة ناجحة. هي ليست مجرد مراجعة للأخطاء، بل عملية مستمرة لضمان أن كل شيء يسير وفقاً للخطة. تبدأ بتحديد معايير واضحة، ثم تقيس الأداء الفعلي، وتقارنه بالمعايير لتحديد أي انحرافات .

والرقابة الإدارية هي النبض الحي الذي يضمن استمرارية وصحة أي منظمة، فهي ليست مجرد عملية تفتيش أو اكتشاف للأخطاء بعد وقوعها، بل هي نظام متكامل يعمل على توجيه الأداء نحو تحقيق الأهداف المحددة. تبدأ فعاليتها بوضع معايير واضحة ومقاييس دقيقة، ثم تتبع ذلك بمراقبة مستمرة للأداء الفعلي ومقارنته بتلك المعايير. وعندما تظهر أي انحرافات، تكون الرقابة هي اليد التي تتدخل لتقديم الحلول التصحيحية في الوقت المناسب، مانعة بذلك تفاقم المشكلات وضماناً لعدم هدر الموارد. إنها أشبه بالبوصلية التي تحافظ على سفينة المنظمة في مسارها الصحيح وسط أمواج التحديات، مما يعزز الكفاءة، ويحقق الفاعلية، ويساهم في نهاية المطاف في النمو المستدام والنجاح الدائم.



الفصل الثالث: الإطار النظري للتسيب الوظيفي

تمهيد

1. مظاهر التسيب الوظيفي
 2. أسباب التسيب الوظيفي
 3. الاثار المرتبة على التسيب الوظيفي
 4. حالات التسيب الوظيفي
 5. العوامل المؤثرة في التسيب الوظيفي
 6. استراتيجية التعامل مع التسيب الوظيفي
- خلاصة الفصل

تمهيد:

تعد المؤسسات، بمختلف أنواعها وأحجامها، المحرك الأساسي للتنمية والتقدم في أي مجتمع. لكي تتمكن هذه المؤسسات من تحقيق أهدافها بفعالية وكفاءة، يتطلب الأمر التزاما عاليا من قبل جميع العاملين فيها، وإنجازا دقيقا للمهام الموكلة إليهم. غير أن هذا المسعى غالبا ما يواجه تحديا كبيرا يتمثل في ظاهرة التسيب الوظيفي. هذه الظاهرة، التي تتجلى في صور متعددة من الإهمال وعدم الانضباط في أداء الواجبات، لا تمثل مجرد مشكلة سلوكية فردية عابرة، بل هي معضلة تنظيمية خطيرة تلقي بظلالها على الإنتاجية، والجودة، وحتى الروح المعنوية للعاملين، مما يهدد استقرار المؤسسة ويُعيق تحقيق رؤيتها وأهدافها الاستراتيجية.

إن التسيب الوظيفي ليس مفهوما حديثا أو غريبا عن بيئات العمل؛ فقد رافق العمل المنظم منذ نشأته. لكن في ظل التحديات المتزايدة التي تواجهها المؤسسات الحديثة، سواء كانت اقتصادية، أو اجتماعية، أو تكنولوجية، أصبحت هذه الظاهرة أكثر إلحاحا وتأثيرا. تتسلل مظاهر التسيب إلى صميم العمل الإداري بمظاهر متنوعة، تتراوح من السلوكيات البسيطة الظاهرة مثل التأخير المتكرر عن الدوام الرسمي، والغياب غير المبرر، وعدم الالتزام بالمواعيد النهائية لتسليم المهام، إلى سلوكيات أكثر خفاءً لكنها لا تقل خطورة مثل إضاعة الوقت في غير العمل (مثل استخدام الإنترنت أو الهاتف لأغراض شخصية خلال ساعات الدوام)، والإهمال في جودة العمل المنجز، وصولاً إلى عدم المبالاة بالتعليمات الإدارية أو التكاسل عن تطوير الذات واكتساب المهارات الجديدة. هذه المظاهر، وإن بدت فردية في بدايتها، إلا أنها تتراكم لتُحدث فجوة كبيرة بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع، مما يُعيق سير العمل ويُقلل من الكفاءة التشغيلية للمؤسسة.

1. مظاهر التسيب الوظيفي

يعد العنصر البشري العامل في دوائر الدولة ومؤسساتها العامة المحرك الرئيسي للنشاط الإداري في الدولة، إذ به تحقق الإدارة نشاطها في تنظيم المرافق العامة وضمان سيرها بانتظام، ومن أجل هذا خولت قانونا بالضبط الإداري، ومن هنا كان لزاما أن تتمتع الإدارة بصلاحيات واسعة في ضبط موظفيها بموجب قوانين وأنظمة وتعليمات، بغية ضمان المصلحة العامة والحد من سوء الإدارة وضعفها، وهو ما أصطلح عليه الفقه بالتسيب الوظيفي.

1.1 الغياب عن الدوام الرسمي:

يمثل الغياب أهم مظهر من مظاهر التسيب الوظيفي، وقد يتخذ أكثر من صورة ويتم لأكثر من سبب، وما أكثر الأسباب التي تؤدي إلى غياب الموظف ومن صورة ذلك مثلا عدم حضور الموظف أصلا لمقر عمله أو حضوره لغرض التوقيع في سجل الحضور والانصراف ثم الخروج وعدم العودة إلا في اليوم الموالي، وقد يخرج من مكتبه إلى مكتب آخر في نفس المصلحة وهناك العديد من الوظائف التي تتطلب وفق طبيعتها مغادرة المكتب إلى مكتب آخر، وإلى مصلحة أخرى ذات علاقة بإنجاز العمل. (يونس، 1993، صفحة 45)

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

- ✓ الغياب القصير (المتقطع): وهو الغياب المرضي الزواج، إجازة الحج أو العمرة.
- ✓ الغياب الطويل: وهو غياب مدته شهر أو أكثر مثل الوضع مرافقة المريض، إجازة رعاية طفل عرف المعيوف مصطلح الغياب عدم وجود الموظف في عمله خلال ساعات الدوام الرسمي، من بداية الدوام صباحا إلى نهاية طيلة أيام الأسبوع..

ويندرج تحت تعريف الحالات التالية:

- تغيب الموظف عن العمل وعدم الحضور.
- تأخر الموظف في الحضور للعمل مع بداية الدوام الرسمي.
- خروج الموظفين من العمل أثناء وقت الدوام الرسمي لتأدية مهام لا علاقة لها بالوظيفة (الخروج والعودة).
- انصراف الموظف من العمل قبل نهاية وقت الدوام الرسمي.

2.1 تضخم الجهاز الإداري:

يعد تزايد أعداد الموظفين في القطاع العام ظاهرة عالمية حيث يلاحظ أن الدوائر الرسمية تستقطب الكفاءات البشرية مما يؤدي إلى اتساع نطاق تدخلها في مجالات الحياة العامة ومن ثم زيادة الخدمات المطلوبة منها مما يتوجب على الإدارة العامة أن تتحمل عبء التنمية الشاملة، وقد يترتب على ذلك تضخم الجهاز الإداري شيئاً فشيئاً. (عثمان، 1994، صفحة 190)

3.1 انخفاض إنتاجية الموظف والإدارة:

إن انخفاض إنتاجية الموظف يشكل سبباً في تسيب الإداري ونتيجة من نتائجه، فهو سبب من أسباب التسيب، لأن الموظف الغير مؤهل لا يستطيع أن يقوم بواجبات وظيفته كما ينبغي، وبالتالي يصبح عاملاً من عوامل التسيب الوظيفي، كما أن من نتائج التسيب هبوط مستوى الأداء الإداري وينصرف أيضاً إلى برامج التدريب التي يتم تنظيمها وتنفيذها بدون تخطيط ودراسة وتفقد، أي أهمية لها في رفع مستوى الأداء. (مرزوق، 2011، صفحة 102)

4.1 التأخر عن الحضور مع بداية الدوام الرسمي

يوجد العديد من الموظفين الذين لا يلتزمون بمواعيد العمل عند الحضور، متعللين بذلك إما بالمواصلات أو بمشاكل أسرية، مما يؤثر سلباً على الأداء، وفي دراسة المجالي أفادت الدراسة أن العاملين الذين طبيعة عملهم أكثر روتينية هم العاملين تأخراً في الصباح، بشكل أوضح لوجود عدم الالتزام من قبل العاملين بالعمل ووقت الدوام الرسمي بسبب وجود ملل في عملهم.

5.1 الخروج المبكر من العمل:

تعاني بعض الإدارات سواء في القطاع العام أو الخاص من خروج العاملين مبكراً من مكاتبتهم وقد يكون ذلك لشغل الأوقات إما بالصلاة أو الحديث مع الزملاء، مما يؤدي إلى تعطيل المعاملات الخاصة بالمراجعين، كما يلاحظ أنه كلما زاد عمر العامل كان سلوك الخروج المبكر من العمل أقل، وهذا قد يفسر أنه كلما تقدم في العمر، زاد شعور العامل بالاستقرار والانتماء للعمل. (عثمان، القلق وإدارة الضغوط النفسية، 2001، صفحة 190)

6.1 سلبية الموظف:

ويتجلى هذا المظهر فيما يلي:

● مقاومة التغيير: أن ظاهرة السلبية وتفشيها في المنظمة تؤدي إلى مقاومة التغيير وعدم الرغبة في التجديد، وانخفاض الرغبة في التعليم والعمل على اكتساب مهارات لا تتوفر لديهم وبتطلبها الجديد المقترح، حيث يواجه بعض الموظفين أي تغييرات تدخلها الإدارة بالمقاومة سواء كانت في الآلات والمعدات أو النظم والإجراءات أو الرئاسات وهدفهم بقاء الأوضاع والظروف على ما هي عليه للمحافظة على مصالحهم مبيتهم ومراكزهم في مجال العمل. (محمد أ.، 2012، صفحة 32)

● عدم الرغبة في التعاون وعدم تشجيع العمل الجماعي : عدم رغبة الموظف في التعاون مع زملائه في العمل و عدم تشجيعه للعمل الجماعي، وتجنب الاتصال بالأفراد الآخرين، لا يريد الفرد منهم الارتباط بأي شخص آخر، و هذا النوع الموظفين يتميزون بحاجة أساسية إلى الاستقلالية وعدم الاعتماد على الآخرين والاكتفاء الذاتي بمثل سبيلهم الأساسي في الحياة لذلك يمكن القول أن ظاهرة الانعزالية ترجع إلى وجود عوامل نفسية بالموظف تدفعه إليها أو بسبب سوء التنظيم الإداري، أو خطأ في الإجراءات الإدارية لا يشجع على العمل الجماعي كفريق متكامل ويضعف من شعور الفرد بانتصاره إلى الجماعة و التعاون مع الزملاء له وجهين الأول هو عدم وضع عراقيل أمام باقي الزملاء أثناء تأديتهم لأعمالهم و الثاني هو معادلة الزملاء و الأخذ بيدهم، ومحاولة توصيل المعلومات الناقصة إليهم وإعدادهم من الناحية المهارة التي تعينهم على أداء أعمالهم. (أمين، 2012، صفحة 359)

● عدم ابداء الرأي واللامبالاة: يعتبر الأشخاص اللامباليين من أكثر الناس صعوبة عند التعامل معهم فكما يعرف أي منا بأنه من السهولة إمكانية التحكم ومواجهة الاحتجاجات والاعتراضات التي تصدر من آخرين أكثر من التعامل مع شخص يتصف بالسلبية وعدم الاكتراث.

● مقاومة التجديد والتطوير والابتكار : حيث يعزى الموظف عن المشاركة في اتخاذ القرارات التي تتصل بالعمل والمنظمة و ظروف كل منها، فالمعروف أن الاشتراك في جماعة عاملة يؤدي إلى الاهتمام الذي يعتبر قوة دافعة لبذل الجهد و للنشاط كما أن الاهتمام بعمل على إزالة المقاومات و العقبات التي تنشأ عن سوء التفاهم أو التي يقيمها الموظفين أحيانا حين تؤمن المنظمة إدخال تغيير في خططها أو نظمها أو العمل بها، الأمر الذي يصل بالموظف إلى حد

القناعة بتلقي التعليمات من غيره دون مناقشة، ويرجع ذلك إلى انخفاض الروح المعنوية للموظف و عدم ارتباطه بالعمل والإدارة وفقدانه الانتماء والولاء إلى المنظمة الإدارية التي يعمل بها. (شفيق، 2002، صفحة 186)

• عدم تحمل المسؤولية: المسؤولية هي التزام مشتق من الوظيفة، كما أن الوظيفة هي انشقاق من الأهداف، وحيثما تكون هناك علاقات بين رئيس ومرؤوس تكون هناك مسؤولية ومن مظاهر عدم تحمل الموظف للمسؤولية ما يلي: (ياغي، 2012، صفحة 68)

- عدم احترام القوانين والأنظمة واللوائح: من مظاهر التسبب الموجودة في الكثير من المنظمات عدم احترام القوانين والأنظمة والتعليمات وحتى اللوائح وفقدان الثقة والأمانة لتلك القوانين، مما يؤدي في النهاية إلى تهديد المصلحة العامة نتيجة تلك السلوكيات السلبية التي ترسخت من مجموعة من العناصر التي ساهمت في إرساء هذه القيم والسلوكيات السلبية هذه القوانين واللوائح ستحكم العلاقة بين الأفراد والمنظمات التي يعملون بها القانون، والعلاقة بين الإدارة والأفراد، والحفاظ على حقوقهم التي كلفهم لها القانون، وبذلك توجه القوانين واللوائح سلوكيات إدارة المنظمات اتجاه الموظفين والعمل والعكس.

- تجزئة إجراءات المعاملة الواحدة بين مجموعة من الموظفين: وهذا ما وفر كثيرا من الوقت والجهد على المراجعين في انجاز الموظفين بإدارة الترخيص التي كانت في السابق تحتاج الى كم كبير من الموظفين للاطلاع على الموظفة التي قد تستغرق يوما أو يومين الى أن يتم الانتهاء منها وتسليمها إلى صاحبها.

2. أسباب التسيب الوظيفي

1.2 أسباب إدارية:

هناك مشاكل إدارية تعترض عمل الإدارة وتنحصر أهم هذه المشاكل في الأمور التالية: (عامر، الصفحات 119-120)

- عدم تحمل المسؤولية الكاملة.
- عدم توفر القواعد الرقابية لحسن سير العمل الداري وعدم المشاركة في الإدارة.
- عدم وجود أسلوب إداري يتم من خلاله ممارسة الإدارة بشكل منظم في مختلف المواقع التنظيمية.

- عدم وجود قواعد إدارية تكفل حسن سير العمل الإداري بانتظام وتطبيق الإدارة بأسلوب أفضل.
- انعدام الرقابة والمتابعة لسير العمل أثناء ممارسة الإدارة بقصد التأكد من الأداء الحسن.
- عدم الكفاءة في تحقيق الرقابة الداخلية أو غيرها من الصفات الأخرى لا شك أنها تقود إلى مظاهر التسيب الإداري، فمثلا وجود اختصاصات بشكل متعارض ومزدوج يؤدي الى تضارب الاختصاصات وتمنع المسؤولية وتأخير الانجاز كما أن قصور التنسيق من أجل تكامل الجهود أثناء مراحل العمل الإداري لترتيب الجهد الجماعي ومنع التنافر والابتعاد عن الحساسية.
- انعدام المكافآت التشجيعية والمعنوية في العمل الإداري
- عدم وجود برامج عمل منظم لممارسة الإدارة من قبل الموظفين كافة وبشكل تعاوني.
- عدم توافر بعض الإمكانيات المادية الضرورية لممارسة الإدارة.

2.2 أسباب تنظيمية:

تتمثل فيما يلي:

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

3.2 أسباب اجتماعية:

أن أغلب الموظفين في المواقع الإدارية يميلون إلى وجود مسؤول لتنظيم العمل ويتم الاعتماد عليه في كافة الأمور وهذا نتيجة رواسب كانت قائمة في ظل الأنظمة الإدارية التقليدية، فان اتكالية والتكامل والاعتماد على الغير من الأمور التي لا يمكن التخلص منها بسهولة وهذا يحتاج إلى فترة زمنية مصاحبة للتوجيه والإرشاد المستمر ويترتب على هذه المشاكل الأمور التالية:

- السيطرة المفرطة من قبل شخص معين على جهاز إداري
- استمرارية أشكال التحكم والسيطرة من بيروقراطية وراثية.
- الاعتماد على الغير والاتكالية في كافة الأمور.
- انتشار ظواهر اجتماعية خطيرة في العمل الوظيفي كالوساطة والمحسوبية والرشوة والفساد الإداري والتسلط من قبل فرد أو فئة محدود.

4.2 أسباب ثقافية:

إن القيم السائدة في المجتمع مسؤولة إلى حد كبير عن سلوك الأفراد وتنظيم علاقاتهم مع الآخرين والتي يجب ألا تخرج عن القيم والمعايير الاجتماعية التي يرتضيها هذا المجتمع نفسه.

حيث تشكل البيئة المحيطة عنصرا ضاغظا على المسؤولين في المنظمات في انتهاك بعض القوانين كإغرامهم على تعيين عناصر غير كافية أو مجاملة بعض الناس ومنحهم مزايا لا يستحقونها، وفي ظل غياب الولاء والانتماء يبحث هذا الموظف في الغالب على من يسانده ويحميه في هذا المجتمع أو ذلك الأسباب عديدة منها ضعف الوازع الوطني لديهم، عدم الشعور بالواجب كمواطن مسؤول يجب أن يكون همه الأول الحفاظ على سمعة بلده ووطنه.

5.2 أسباب قانونية:

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

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

6.2 أسباب فنية:

ثمة بعض المشاكل الفنية المترتبة على التسيب الإداري تتمثل في:

- عدم التدريب لرفع كفاءة الكاد والوظيفي.
- قلة الآلات الميكانيكية وغياب الرقابة الذاتية.
- ضعف التدريب والتأهيل.
- عدم مراعاة التخصص في التعيين بمراعاة القدرة والكفاءة والالتزام.
- عدم تناسب المرتب مع مستوى المعيشة وعدم ربطه بمستوى الأسعار العالمية.
- عدم وجود خطط سنوية للإصلاح الإداري داخل كل وحدة إدارية.
- قصور التناسق من أجل تكامل الجهود في العمل الإداري
- ظاهرة إساءة استعمال السلطة منذ الموظفين.
- كثرة المنازعات بين الموظفين والوحدات الإدارية.
- عدم توفر المباني المكيفة والملائمة للعمل في الصيف والشتاء.
- عدم توفر وسائل الاتصالات اللازمة لأداء الموظف العملة سواء في داخل الوحدة أو خارجها أو حتى في الاتصالات الشخصية التي لا بد منها.
- قصور التنسيق من أجل تكامل الجهود أثناء مراحل العمل الإداري لترتيب الجهد الجماعي ومنع التنافر والابتعاد عن الحساسية.

7.2 أسباب تتعلق بالعنصر البشري:

فكما أن التسيب يصنعه العنصر البشري أولاً وأخيراً فإن هذا العنصر هو الذي يخلق التسيب الإداري ومظاهره ومن جانب العنصر البشري فإنه يمكن تقسيم الأسباب إلى جزأين: (دلال، 2014، الصفحات 118-119)

- أسباب تعلق بالجانب المادية للعنصر البشري: من حيث عدم الكفاية الأجر الذي يحصل عليه الموظف لمواجهة التزاماته اليومية أو عدم حصوله على العلاوات المستحقة أو عدم ترقيته عندما يستحقها أو النقل العشوائي غير المنظم للموظف من وظيفة الأخرى خاصة إذا كانت الوظيفة الجديدة لا تمت إلى تخصصه بأي صلة أو عدم حصوله على الامتيازات العينية التي تستجيب وظيفته ويحصل

علمها أمثاله في نفس وحدة أخرى مشابهة وغير ذلك من الحقوق المادية التي لا شك أنها تؤثر في لجوه الموظف إلى ممارسة المظاهر المذكورة سابقا.

أسباب تتعلق بالجوانب المعنوية للعنصر البشري: وتتمثل هذه أساسا في شعور الموظف بالوظيفة المتساوية من قبل الإدارة لجميع العاملين في الوحدة بحسب دراجتهم، فعدم المساواة يؤثر معنويا على العاملين ويؤدي إلى انتشار مظاهر التسيب كما أن إتاحة الفرصة للموظفين حسب كفاءتهم بالتقدم في المستويات الوظيفية الرئاسية يخلق جانبا معنويا محفزا في أداء الموظف والعكس فإن عدم إتاحة هذه الفرصة يخفض من الروح المعنوية لهم وكذلك فإن الضمانات التي يشعر بها الموظف عند مواجهة أي طارئ في حياته كالمرض المعجز عن العمل أو الوفاة أو مصروفات طارئة لا بد منها تلقي عليه عبئا ثقيلا أو الرعاية الصحية له والأفراد أسرته أو المشاركة الاجتماعية في شكل جمعيات أو أندية ترعاها الوحدة يخلق روحا معنوية تؤثر على الأداء بالإيجاب، وأخيرا فإن شعور الموظف بالمشاركة في التخطيط وتجديد متناسب مع وظيفته تؤثر في ارتفاع الروح المعنوية التي تؤثر في تحسين الأداء.

بين العاملين.

8.2: أسباب تتعلق بطبيعة الفن الإداري:

وهذا العنصر يعتبر أيضا من المسببات الهامة لوجود التسيب ويتعلق أساسا حول مفهوم ماهية الإدارة والفن في تطبيقها، فالفن الإداري المتقدم يقتضي إتباع التخطيط والتنظيم والرقابة كمبادئ الأمانة للإدارة كما أن مبدأ التفويض في الصلاحيات و الاختصاصات واتباع أسلوب اللامركزية كمبدأ هام في تسيير وإدارة المؤسسة والوحدات الإدارية التابعة لها كما أن الإدارة تدرك أنها تمثل النموذج الأمثل والقذوة الحسنة لجميع العاملين وكذلك فإن الحرص على الجوانب المعنوية للعاملين والثواب يعتبر أسلوبا جيدا للفن الإداري، وأخيرا فإن تشجيع الإدارة العاملين على إنشاء صندوق للمساعدات الاجتماعية في الأفراح والتمائم والمساعدة في إنشاء العاملين بالمؤسسة من العوامل المساعدة في خلق أجواء المحبة والتعاون بين الموظفين.

9.2 أسباب سيكولوجية:

من أهم هذه الأسباب ما يلي: (السلمي، 1980، صفحة 204)

- عدم الاستقرار الوظيفي وهذا ينجم عن عدم وضع قيود للسلطة التعسفية للإدارة في ميدان تخصيص الوظائف وفي إجراء التنقلات وهكذا فإن النقل المفروض من قبل الإدارة غالبا ما يأخذ طابع العقوبة التأديبية المستترة، فنقل موظف يشغل وظيفة مناسبة في مدينة سكنية

ممتعة إلى وظيفة أخرى في مدينة صغيرة ومقفلة لا يعني حالة عدم رغبة الموظف في هل النقل خطورة وقسوة عن فرض عقوبة تأديبية بحقه.

— عدم قدرة الموظفين في الإدارات على تحقيق الاحتياجات الفسيولوجية الأساسية من طعام وسكن وصحة ودفء لهم ولأسرهم الكثيرة العدد نظار للارتفاع تكاليف المعيشة وعدم ارتفاع الأجور إلا بنسبة ضئيلة، وهذا ما يخلق نوع من الشعور بالقلق والاضطراب النفسي لدى الموظفين الباحثين عن طرق وأساليب متغيرة لتأمين المستلزمات الأساسية للحياة تتراوح بين العمل الإضافي واستغلال الوظيفة للمصلحة الشخصية.

— عدم الاستقرار الأمني في النفس والممتلكات والصحة مما يجعل الموظف أقل قدرة على العمل الجدي والإنتاج المستمر، يقابل ذلك زيادة الشعور بالإحباط النفسي والقلق على مستقبله ومستقبل أبنائه، وهو نتيجة لذلك في حالة تسيب مستمرة ريثما يتحقق الاستقرار ويطمئن على مستقبله ومستقبل أسرته.

— عدم تحقيق التقدير المناسب فقد توجه التقدير نحو من يملك المال الوفير والسكن الفاخر والسيارة الحديثة، ونتيجة لذلك فقد أضحي اهتمام الأفراد يتمحور حوله الأمور المادية وهذا ينعكس بدوره على أداء الموظفين، وهذا ما يؤدي إلى تدني إنتاجيتهم طالما أنهم لا يحضون بالقبول والاحترام والتقدير الاجتماعي. كما أن هذا الوضع دفع بعض الموظفين إلى استغلال مناصبهم وسلطاتهم كوسيلة للكيد من المواطنين والسيطرة والتسلط عليهم، بدلا من اعتبارها واجب يفرض عليهم خدمة المواطنين وإنجاز أعمالهم وذلك كله في سبيل الظهور وفرض 104/187 احترام والتقدير الجبري.

— عدم عدالة تقارير الكفاءة والكفاية التي يستند إليها في ترفيع الموظفين، وهذا يؤدي بدوره إلى ردود فعلي لدى الموظفين، تتصف بسيادة الإهمال واللامبالاة وعدم الإحساس بالمسؤولية.

3. اثار المرتبة على التسيب الوظيفي

بعد أن عالجتنا أهم العوامل المؤثرة في التسيب الوظيفي والتي تنعكس بشكل أو بآخر على الموظفين ككل وبالتالي يتأثر بكل المؤثرات التي حولهم سلبا أو إيجابا ويؤثرون بها فتنعكس كل تلك العوامل والمؤثرات على أعمالهم وواجباتهم وهذا ما يؤثر بالضرورة على عملية تقديم الخدمات للمواطنين. سنستعرض أهم وأبرز الآثار التي تترتب على تفشي ظاهرة التسيب الوظيفي وتمثل فيما يلي:

1.3 الآثار الاقتصادية:

يظهر تأثير التسبب الوظيفي بشكل واضح في مجال النشاط الاقتصادي الإنتاجي والخدماتي، ففي ظل هذا التسبب تصدر التراخيص للأفراد بطرق ملتوية وغير قانونية ولا يراعي في إصدارها الضوابط القانونية التي وضعت لتحقيق مستهدفات النمو والتقدم، وبمرور الزمن تعاني المنظمة من الفوضى والارتباك وزيادة النشاطات الغير مرغوب فيها والمرددة للأرباح وهذا لا يخدم قضية محاولة الخروج من دائرة التخلف التي يجب أن تحذف سبيلها كل الجهود مكانيات.

- ارتفاع تكاليف الخدمات وإرهاق الموازنة العامة بمبالغ طائلة دون الحصول على ما يقابلها من خدمات وإنتاج، تكلفه الخدمات نتيجة الرواتب الكثيرة التي تدفعها الموازنة العامة للموظفين، إذ يمكن الاكتفاء ببعضهم للقيام بالخدمات المطلوبة، وكذلك الإسراف في هدر القرطاسين والأدوات المكتبية، والاستهلاك غير العادي للأصول المختلفة كالسيارات وآلات الطباعة والتصوير وقطع الأثاث وغيرها.
- لا شك أن التسبب الوظيفي يؤثر على الجوانب التنموية بحيث أن التنمية تستلزم الإدارة الواعية فان التسبب الوظيفي يعني أيضا التأثير على مستوى النمو الاقتصادي وعرقلة خطط التنمية.
- إهدار الزمن الذي يحدث نتيجة تردد المواطن على مكتب الموظف مرات للحصول على الخدمة المطلوبة أو بقاءه ينتظر ساعات طوال حتى يقابل الموظف وفي كل هذه الحالات يكون هناك زمن هام ضاع غدرا.
- التسبب يعرقل التنمية ويساعد على تفاقم الأزمة الاقتصادية. (يونس، التسبب الإداري في الوظيفة العامة الأسباب، اثار معالجته، 1993، صفحة 35)

2.3 الآثار الاجتماعية:

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

3.3 الآثار الإدارية:

إن عدم تطبيق مبادئ الإدارة الرشيدة بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب يرتبط بمسألة الاختيار والتعيين في الوظيفة العامة، فكلما كانت إجراءات الاختيار والتعيين دقيقة ووفق الحاجة الفعلية المطلوبة من الخبرات والمهارات (1) كلما أدى ذلك إلى وضع الموظف المناسب في المكان المناسب وتمثل هذه الآثار فيما يلي:

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

4.3 الآثار القانونية:

تتمثل في أن التسبب الوظيفي الذي قد يكون باعثاً للموظف في ارتكاب مخالفات انضباطية كالتأخر عن الحضور إلى مقر العمل الرسمي أو التغيب عنه بدون مبرر مقبول، أو العمل خارج أوقات الدوام الرسمي بدون موافقة وعدم دائرته المختصة، أو الجمع بين وظيفته ووظيفة أخرى، أو عمل رسمي آخر فيتقاضى عنهما راتبين بدون مسوغ قانوني، مما يتطلب اتخاذ الإجراءات القانونية والانضباطية بحقه، و بالتالي لما ينتج عن ذلك الإخلال بهيبة و سمعة الدولة وللحد من هذه الآثار عمدت العديد من الإدارات إلى تنظيم طريقة الاستفادة من وقت الموظف من أجل الحصول على أقصى حد ممكن من طاقاته خلال ساعات العمل المقررة و بالتالي تم إبرام العديد من القوانين للحد من تلك الآثار. (موسي، 1990، الصفحات 148-

(149)

4. حالات التسبب الوظيفي

نجد أن الأجهزة الإدارية قد تحولت في بعض الدول إلى أجهزة مكتبية، ونتج عن ذلك ازدياد عدد أفرادها دون وجود مبرر اقتصادي بها، الأمر الذي تسبب في عدم تحقيق القدرة الإنتاجية وزيادتها بالشكل المراد الوصول إليه، وقد ازداد تدخل الدولة في جميع النشاطات الأمر الذي زاد من الأجهزة الإدارية مع عدم الحاجة إلى البعض منها، مما ينتج عنه تكوين أجهزة إدارية بيروقراطية، تنام على حساب الكفاءة الإدارية

أدت إلى تخلخل معدلات الأداء في الوحدات الإدارية والإنتاجية، وترتب عليها تدنى مستهدفات الإنتاج وخلق نوعا من الارتباك والقصور.

ويمكن أن نبين حالات التسيب الوظيفي كالآتي:

1.4 عدم مراعاة انجاز المعاملات بالسرعة المطلوبة:

وهو ما يعبر عنه بتخلل في مستويات الإدارة، والتي تشد من منطلقات خطط التحول والإنماء، وتجعل الجهاز الإداري لا يخدم المواطنين، وهذا الأمر يتسبب في الإحباط لديهم نتيجة عدم إنجاز معاملاتهم بالسرعة والجودة المطلوبة.

2.4 عدم تخصيص ساعات الدوام الرسمي لإنجاز الأعمال:

وهي إحدى مظاهر التسيب الوظيفي بحيث يكون الموظف بمكتبه ولكن لا يقوم بإنجاز الأعمال المكلف، إلا أنه يهدر الوقت في أعمال أخرى لا تتعلق بالعمل. (أبوطالب، 2000، صفحة 34)

3.4 الغياب وترك العمل أثناء الدوام الرسمي:

إن غياب الموظفين وتركهم لأعمالهم أثناء الدوام يشكل ظاهرة خطيرة، أدت إلى التسيب في الوحدات الإدارية وبالتالي تأخر الأعمال عن مواعيدها المطلوبة، وضعف الإنتاجية بالكفاءة والكمية المطلوبة.

4.4 عدم مراعاة القوانين واللوائح والنظم السارية:

هناك بعض الموظفين في الوحدات الإدارية لا يراعون عند أدائهم لأعمالهم القوانين والتعليمات، ويهملون في تطبيق هذه القوانين بالصورة الصحيحة، وهذا ما يؤدي إلى تسيب الذي يشكل ظاهرة إدارية تفشت في معظم الأجهزة الحكومية، مما يتسبب في عرقلة الإنتاج وعدم كفاءته، وعدم تقديم الخدمات المطلوبة في الوقت المطلوب.

5.4 عدم الالتزام بالأوامر والتعليمات الرؤساء:

أحيانا قد يرفض الموظف أداء العمل المكلف به من رؤسائه، أو يمتنع عن القيام بعمله أو التأخير في أدائه، وقد يكون السبب في ذلك هو ظروف العمل الغير مناسبة، مما يؤدي لتفاقم المشكلات لدى الموظفين دون العمل على حلها. (عبدالفتاح، 2006، صفحة 31)

6.4 التهرب من العمل:

ومن الظواهر المخلة بواجبات الموظف هو ترك الموظف لمكان عمله في كثير من الإدارات، بحيث تخلوا المكاتب من أصحابها، بحيث ينتقل الموظفون بين المكاتب لتبادل الحديث أو احتساء الشاي أو مقابلة الأصدقاء بعيدا عن مكاتبتهم، مما يؤدي إلى التأخير في العديد من المعاملات التي تترك الانطباع السلبي لدى المراجعين. (محمود أ.، 2001، صفحة 280)

5. العوامل المؤثرة في التسيب الوظيفي

هناك عوامل عديدة مؤثرة على ظاهرة التسيب الوظيفي في المؤسسة اما إيجابيا أو سلبيا، بمعنى أن تكون علاقة العوامل مع التسيب الوظيفي علاقة طردية، أي كلما زاد ذلك العامل زاد التسيب الوظيفي أو العكس كلما زاد ذلك العامل قلت نسبة تسيب العاملين وسنذكر فيما يلي أهم هذه العوامل:

1.5 الرضا الوظيفي:

يقصد بالرضا الوظيفي الشعور النفسي بالقناعة والارتياح أو السعادة الاشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه ومحتوى بيئة العمل ومع الثقة والولاء والانتماء للعمل. (محمد ع.، 2000، صفحة 130)

وعليه يمكن القول إن الرضا الوظيفي مفهوم من الرضا على الوظيفة عن علاقات العمل والرضا عن الزملاء 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. (الشويكي، 2006، صفحة 76)

2.5 التدريب:

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

من مستوى التسيب الوظيفي في المنظمة أو زيادته من خلال جعل الموظف أكثر اتقانا. (أحمد، 2003، صفحة 472)

3.5 الحوافز:

فالتحفيز هو عملية تأخذ بعين الاعتبار حاجيات الموظفين والمنظمة، فان الغاية من توفير الحوافز في خلق الدافع للتوجيه نحو سلوك معين يخدم أهداف المنظمة، ولذلك فان قلة أو انعدام الحوافز المادية في المنظمة قد يحمل موظفيها يهجرونها أو يبقون فيها ولكن دون حماس أو دافعية للعمل وفي كثير من الاحيان يكون هذا سببا في هروب الموظف من أداء واجباته أو عدم إنجازها بالسرعة والاتقان المطلوبين وهذا يكون سببا في تفشي ظاهرة التسيب الوظيفي. (شاوش، 2008، صفحة 232)

4.5 ضغوط العمل:

يتفوق عدد كبير من الباحثين في تحديد المقصود بضغوط العمل حيث يشيرون إلى الموقف الذي يكون فيه عدم الملائمة بين الفرد ومهنته مما يحدث تأثير داخلي يخلق حالة من عدم التوازن النفسي أو الجسدي داخل الفرد حيث أن الخصائص الفرد الشخصية والخصائص الوظيفية دور مهم في احداث ضغوط العمل والإحساس بها، ومن ثم تعرف بأنها تجربة ذاتية تحدث اختلالا نفسيا أو عضويا لدى الفرد وينتج عن عوامل في البيئة الخارجية أو المنظمة التي يعمل بها الفرد أو الفرد نفسه.

وتلعب العلاقة بين المنظمة والفرد العامل فيها دورا مهما في عملية الضغوط وآثارها المختلفة على أداء الأفراد داخل المنظمات، لذلك فإن إدارة الضغوط وآثارها المختلفة على أداء الأفراد داخل المنظمات، لذلك فان إدارة الضغوط بشكل جيد أو سوء إدارتها في منظمات الأعمال تظهر نتائجها بشكل واضح على الأفراد وانجازاتهم في العمل.

5.5 الثقافة التنظيمية:

تعد الثقافة التنظيمية عنصر أساسيا في المنظمات المعاصرة يفرض على القادة ومديريها أن يفهموا أبعادها وعناصرها الفرعية لكونها الوسط البيئي الذي تعيش فيه المنظمات، فالثقافة التنظيمية نتاج ما اكتسبه العاملون من أنماط سلوكية وطرق تفكير وقيم وعادات واتجاهات ومهارات تقنية قبل انضمامهم للمنظمة ذلك النسق الثقافي لمنسوبيها من خصائصها واهتماماتها وسياساتها وأهدافها وقيمها ما يحدد شخصية المنظمة ويميزها عن غيرها من المنظمات.

عرف كيرت لوين ثقافة المنظمة بأنها مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة. (حسن، 2003، صفحة 262)

6.5 المناخ التنظيمي:

يعرف المناخ التنظيمي بأنه عبارة عن البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي المجموعة العاملين في التنظيم الواحد، وهذا يعني الثقافة والقيم والعادات والتقاليد والأعراف والأنماط السلوكية والمعتقدات الاجتماعية وطرق العمل المختلفة التي تؤثر على الفعاليات والأنشطة الإنسانية والاقتصادية داخل المنظمة. (سليمان، 2005، صفحة 305)

6. استراتيجيات التعامل مع التسيب الوظيفي

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

أن مجتمع التنظيمات أو ما يطلق عليه بالمجتمع المعلوماتي عبارة عن وسط حيوي يشجع على تفاعل الأفراد فيما بينهم وفق قواعد ومشاعر معينة تنتج عنها اندماج أو صراع وتوتر، وذلك الصراع يؤثر أما سلبا أو إيجابيا على فعالية المنظمة.

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

تكمن أهمية الرقابة الإدارية في كونها إحدى وظائف الإدارة الأساسية فهي من أهم وظائف القائد الإداري، إذ بواسطتها يمكن التحقق من مدى تنفيذ الأهداف المرسومة للمنظمة فهي وسيلة مراجعة من أجل إصلاح الأخطاء الموجودة في التنظيم. (مدحت، صفحة 245)

كما لا تعمل الرقابة على تقليل التكاليف المالية والمادية وإنجاز الأعمال على أكمل وجه وبأفضل الطرق وفي أسرع وقت، فمثلا إذا لم تقم المنظمة بالرقابة المباشرة لأداء الموظفين و حدث أن وقع خلل ولم يبلغ الموظفين عن هذا الخلل في حين قد يؤثر هذا في الوظائف الأخرى للمنظمة مما تتراكم المشاكل، الأمر الذي يؤدي الى زيادة التكاليف المادية والمالية تكون المنظمة في غنى عنها، و يؤدي ضعف تطبيق النظام الرقابي إلى عدم تحقيق أهداف المنظمة، وإضافة إلى تدهور الوضع المالي للمنظمة و انخفاض مستوى الخدمة وانخفاض الروح المعنوية لدى أفراد التنظيم إلى جانب انتشار الروتين في إنجاز الأعمال والصراعات بين الموظفين. (موفق، 2007، صفحة 36)

وهذا التقييم يمكن أن يتم عن طريق وسائل متعددة نذكر منها التقارير الإدارية التي يتم وضعها لتقدير كفاية الأعمال الإدارية وبيان سيرها، ويعتبر هذا الأسلوب من أهم أساليب الرقابة لما يتسم له من وضوح ودقة عن حقيقة مجريات الأمور في المنظمة. ويتضمن هذا الأسلوب تواجد البيانات المحددة عن العمل الإداري ولابد أن تكون هذه البيانات واضحة حتى يكون من خلالها الوقوف على مدى تنفيذ البرامج وفقا لما ينتهي اليه التقرير من حيث الكم والكيف والزمن المحدد للتنفيذ وطبيعة الانحرافات ومسؤولياتها. (محمود، 1997، صفحة 126)

كما يتم تقييم الإنجاز بعد أداء العمل من خلال الملاحظة والتفتيش الإداري حيث يقوم الإداري أو المشرف بملاحظة المرؤوسين من حيث أعمالهم والطرق المستخدمة والنتائج التي توصلوا اليها وقد يكون حضور المشرف أو بقاءه كافيا في حد ذاته لكي يولد التأثير المطلوب ويعتمد هذا التأثير على إمكانية المشرف على إثبات وجود وبيان تأثيره، والأخير من استخدام سلطته في التأديب. (صالح ب.، 2018، صفحة 218)

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

وبعد تسجيل نتائج العمل والقيام بعملية المقارنة كما سبق الذكر يتم تحديد الانحرافات وأسبابها وتحديد المسؤولية عنها.

ثم تأتي مراحل إبراز الأخطاء التي تشير لها عملية قياس الأعمال السابقة، فإذا ظهر من مقارنة النتائج المحققة بالمعدلات الموضوعه أن هناك اختلافا في زيادة أو النقص كان ذلك مؤشرا على أن الخلل يهيمن على

العمل وثمة انحراف فيه أي وجود حالات من التسيب الوظيفي يجب أن يبلغ بها المسؤول اتخاذ الإجراء اللازم والبحث عن وسائل العلاج بعد كشف أسباب الخلل والانحراف. (غالب، 2007، صفحة 166)

خلاصة الفصل:

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



الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

1. مجالات الدراسة

1.1 المجال المكاني

2.1 المجال الزمني

3.1 المجال البشري

2. منهج الدراسة

1.2 المنهج الوصفي

2.2 المنهج الإحصائي



3 مجتمع البحث وعينة الدراسة

1.3 مجتمع البحث

2.3 عينة الدراسة

4 أدوات جمع البيانات

1.4 الاستبيان

5. الأساليب الإحصائية

6. تحليل الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة

1. مجالات الدراسة:

من أجل الإحاطة بموضوع البحث من مختلف الجوانب النظرية والميدانية، تم تحديد مجموعة من المجالات التي تشكل الإطار العام للدراسة، وهي: المجال المكاني والزمني والبشري.

1.1 المجال المكاني:

تمت الدراسة الميدانية في مديرية الشباب والرياضة لولاية خنشلة، وهي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري، تخضع لوصاية وزارة الشباب والرياضة، وقد أُعيد تنظيمها رسمياً بموجب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 20 صفر عام 1428 هـ الموافق لـ 10 مارس سنة 2007، الصادر في الجريدة الرسمية رقم 22 بتاريخ 4 أفريل 2007، والذي يحدد تنظيم مصالح مديريات الشباب والرياضة الولائية.

تندرج هذه المؤسسة ضمن الهياكل التنفيذية على مستوى الولاية (أنظر الملحق رقم 01)، وهي مكلفة بتطبيق السياسة الوطنية في مجال الشباب والرياضة، والسهر على تنفيذ البرامج والأنشطة الموجهة لهذين القطاعين. كما تشرف على تسيير وتأطير المؤسسات الشبانية والمنشآت الرياضية المنتشرة عبر بلديات الولاية.

- بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 06-176 المؤرخ في 27 ربيع الثاني عام 1427 الموافق 25 مايو سنة 2006 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة.

وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 06-345 المؤرخ في 5 رمضان عام 1427 الموافق 28 سبتمبر سنة 2006 الذي يحدد قواعد تنظيم مديريات الشباب والرياضة للولاية وسيرها، لا سيما المادة 5 منه وبمقتضى المرسوم الرئاسي المؤرخ في 7 ربيع الثاني عام 1423 الموافق 18 يونيو سنة 2002 والمتضمن تعيين الأمين العام للحكومة.

- وبمقتضى القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 2 جمادى الثانية عام 1410 الموافق 19 ديسمبر سنة 1990 الذي يحدد النظام الداخلي لمصالح مديرية ترقية الشباب في الولاية. (أنظر الملحق رقم 03).

1.2 المجال الزمني:

تمتد المدة الزمنية التي استغرقتها هذه الدراسة، بشقيها النظري والميداني، من بداية شهر نوفمبر 2024 إلى غاية شهر ماي 2025، وقد تم تنفيذها عبر خمس مراحل رئيسية مترابطة، ساهمت في التدرج المنهجي لإنجاز هذا العمل الأكاديمي، وذلك كما يلي:

❖ المرحلة الأولى: اختيار الموضوع وبناء الإطار النظري (نوفمبر 2024)

في هذه المرحلة تم اختيار موضوع الدراسة: "دور الرقابة الإدارية في الحد من مظاهر التسبب الوظيفي – مديرية الشباب والرياضة لولاية خنشلة نموذجاً"، بالتشاور مع الأستاذة المشرفة.

كما تم وضع خطة مبدئية للبحث، وتحديد الإشكالية وأهداف الدراسة ومحاورها، ثم الشروع في جمع المراجع النظرية ذات الصلة من مكتبات جامعية ومصادر إلكترونية أكاديمية.

❖ المرحلة الثانية: تعميق الجانب النظري وضبط المنهجية (ديسمبر 2024 – جانفي 2025)

تم خلال هذه الفترة تعميق الجانب النظري من خلال مراجعة الأدبيات السوسولوجية المرتبطة بسوسولوجيا العمل والتنظيم والرقابة الإدارية، وتحليل الدراسات السابقة حول التسبب الوظيفي. كما تم تحديد نوع الدراسة، مجتمع البحث، أدوات جمع البيانات، وضبط المنهجية المعتمدة بتنسيق متواصل مع المشرف.

❖ المرحلة الثالثة: إعداد أدوات البحث والحصول على الموافقة الميدانية (فيفري 2025)

تم تصميم أداة البحث المتمثلة في استمارة استبيان، وفق محاور الدراسة المتعلقة بأسباب التسبب الوظيفي وآليات الرقابة الإدارية، وتمت مراجعتها واعتمادها من قبل الأستاذة المشرفة. كما تم خلال هذه المرحلة مراسلة مديرية الشباب والرياضة لولاية خنشلة للحصول على ترخيص رسمي لإجراء الدراسة الميدانية، وهو ما تم بنجاح.

❖ المرحلة الرابعة: تنفيذ البحث الميداني وجمع المعطيات (مارس – أفريل 2025)

شهدت هذه المرحلة توزيع الاستبيانات على عينة من موظفي المديرية، إضافة إلى إجراء مقابلات مباشرة مع بعض المسؤولين والإطارات داخل المديرية، قصد تعميق فهمنا لواقع التسبب الإداري وأساليب الرقابة المعتمدة. وقد تميزت هذه المرحلة بتعاون كبير من طرف موظفي المؤسسة.

❖ المرحلة الخامسة: تفرغ المعطيات وتحليلها وصياغة النتائج (ماي 2025)

بعد الانتهاء من عملية الجمع، تم تفرغ الاستمارات وتحليل المعطيات باستخدام أساليب وصفية وتحليلية مناسبة لطبيعة الظاهرة. بعدها تم تفسير النتائج وربطها بالإطارين النظري والميداني، مع تقديم جملة من التوصيات العملية، ومراجعة العمل من طرف الأستاذة المشرفة تحضيراً للمناقشة النهائية.

3.1 المجال البشري:

يتمثل المجال البشري في هذه الدراسة في جميع الموظفين والعاملين بمديرية الشباب والرياضة لولاية خنشلة، المنتمين إلى مختلف الأسلاك والرتب والوظائف داخل المديرية، على غرار الأسلاك الإدارية، البيداغوجية، التقنية، المهنية، المستشارين الثقافيين، بالإضافة إلى الموظفين بالتوقيت الكامل والجزئي، وغيرهم من الفئات ذات الصلة والذي يتمثل عددهم 731 موظف. (أنظر الملحق رقم 04)

2. منهج الدراسة

تعتبر عملية اختيار المنهج المناسب للدراسة من أهم المراحل في البحث العلمي فهو يسهل للباحث طريق بحثه ويمكنه من الوصول إلى نتائج وأهداف تتماشى مع موضوعه إذ يعرف على أنه: "هو طريقة تفكير وتحليل وعرض يعتمدها الكاتب تضمن سلامة البحث والباحث في عرض أفكاره أو الوصول إلى تماسك الموضوع مضمونا ونتائج". (عثمان، 2014، صفحة 49)

ونحن في دراستنا هذه والمعنونة بـ "دور الرقابة الإدارية في الحد من مظاهر التسبب الوظيفي" وبناء على طبيعة فرضياتها ونوعية أهدافها استلزم علينا الاعتماد على كل من المنهج الوصفي والإحصائي في الدراسة.

1.2 المنهج الوصفي:

إذ يعرف المنهج الوصفي على أنه " ذلك المنهج الذي يهتم بالظروف والعلاقات القائمة والممارسات الشائعة والمعتقدات ووجهات النظر والقيم والاتجاهات عند الناس والعمليات الجارية والتأثيرات التي يستشعرها الأفراد والتيارات والاتجاهات والأخذ في النمو والظروف ويهتم المنهج الوصفي أحيانا بدراسة العلاقة بين ما هو كائن وبين الأحداث السابقة التي يمكن أن تؤثر في تلك الأحداث". (محمد عبد العال النعيمي واخرون، 2015، صفحة 227)

ولقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي سعيا في الصف الدقيق للظاهرة المحل الدراسة والإحاطة بمختلف أبعاد ومؤشرات دراستنا من خلال جمع البيانات بمختلف الأدوات لأن المنهج الوصفي يسمح باستخدام أكثر من أداة في الدراسة الواحدة وهذا ما يميزه عن باقي المناهج العلمية.

❖ كيفية توظيف المنهج الوصفي في الدراسة:

لقد تم توظيف المنهج الوصفي في كل من الإطار النظري والميداني للدراسة، ذلك من خلال وصف الظاهرة المدروسة والتعمق في تفسير كل من متغيراتها، كما تم توظيفه من جمع البيانات بواسطة أدوات الملاحظة والمقابلة والاستبيان ومن ثم تفرغها وتحليلها وتفسيرها بناء على فرضيات الدراسة.

2.2 المنهج الإحصائي:

تعريفه:

هو الوسيلة الوحيدة التي تستخدم في دراسة الظواهر التي لا نستطيع أن نجري عليها تجارب. (فيصل، 2018، صفحة 102)

❖ كيفية توظيف المنهج الإحصائي في دراسة:

تم الاعتماد عليه في تفرغ بيانات الاستبيان في شكل جداول باستخدام برامج SPSS وما يحمله من مقاييس إحصائية.

3. مجتمع البحث وعينة الدراسة

1.3 مجتمع البحث:

يعرف مجتمع البحث على أنه هو جميع الأفراد والأحداث أو الأشياء موضوع البحث. (بوترعة، 2002) ومجتمع دراستنا يتمثل في جميع العاملين بمديرية الشباب والرياضة لولاية خنشلة. ونظرا لأن مجتمع بحثنا كبير والوقت الممنوح للدراسة ضيق استصعب علينا تطبيق أسلوب المسح الشامل مما استلزم تطبيق أسلوب العينة في الدراسة.

2.3 عينة الدراسة:

❖ تعريف العينة:

"هي جزء من المجتمع الذي تجرى عليه الدراسة ويتم اختيارها وفق قواعد خاصة لكي تمثل المجتمع تمثيلا صحيحا. فالعينة هي بعض مفردات المجتمع تأخذ منه وتطبق عليها الدراسة للحصول على معلومات صادقة بهدف الوصول إلى تقديرات تمثل المجتمع الذي سحبت منه وإنما الأجزاء التي تستخدم فالحكم على الكل". (المؤمن، 2008، صفحة 184)

وبما أن مجتمع البحث غير متجانس ويتكون من 9 طبقات وهي على التوالي طبقة الأسلاك البيداغوجية، طبقة المقتصدون، طبقة الأسلاك الإدارية، طبقة أسلاك أخرى، طبقة المستشارون الثقافيون، طبقة الأسلاك التقنية، طبقة الأسلاك المهنية، طبقة الأسلاك بالتوقيت الكامل، طبقة الأسلاك بالتوقيت الجزئي.

وأن خصائص كل طبقة مختلفة عن غيرها من الطبقات وهذا ما أوجب علينا استخدام العينة التطبيقية في هذا البحث.

❖ تعريف العينة التطبيقية:

"تتمثل في تقسيم مجتمع البحث الذي تريد دراسته إلى مجتمعات بحث فرعية تسمى بالطبقات، ثم نسحب عشوائيا عينة من كل طبقة ويمثل مجموع العينات التي تم اختيارها وهكذا العينة النهائية التي ستخضع للتحليل". (جرادي، 2012، صفحة 142)

الجدول رقم 01: بوضوح استخراج حجم العينة التطبيقية

الفئة	عدد أفراد المجتمع	النسبة المئوية	عدد الأفراد في العينة
طبقة الأسلاك البيداغوجية	105	٪14.36	11
طبقة المقتصدون	3	٪0.41	0
طبقة الأسلاك الإدارية	325	٪44.46	33
طبقة أسلاك أخرى	13	٪1.78	1
طبقة المستشارون الثقافيون	14	٪1.92	1
طبقة الأسلاك التقنية	9	٪1.23	1
طبقة الأسلاك المهنية	50	٪6.84	5
طبقة الأسلاك بالتوقيت الكامل	112	٪15.33	11
طبقة الأسلاك بالتوقيت الجزئي	100	٪13.68	10
المجموع	731	٪100	73

المصدر: من إعداد الطالبتين

4. أدوات جمع البيانات

1.4 الاستبيان:

ويعرف الاستبيان على أنه " أداة مهمة في جمع البيانات واختيار فروض الدراسة بحيث أن كل محور من محاورها يقيس فرضية أو مؤشر بشكل منظم يحقق أهداف البحث." (دليو، 1999، صفحة 142)

ويعرف جمال زكي والسيد ياسين الاستبيان بأنه "طريقة جمع البيانات تعتمد بشكل أساسي على استمارة مكونة من مجموعة من الأسئلة يتم إرسالها أو إعطاؤها للأشخاص الذين تم اختيارهم كموضوع للدراسة حتى يتمكنوا من تسجيل إجاباتهم على الأسئلة الواردة، وكل هذا يتم دون مساعدة من الباحث إلى الأفراد" (المؤمن، 2008، صفحة 205)

وقد استخدم من الاستبيان كأداة رئيسية في الدراسة والاعتماد عليها بدرجة أولى في الحصول على المعلومات من عينة البحث بحيث تم توزيعها للمبحوثين والمتمثلين في فئتين فئة عمال التحكم وفئة عمال التنفيذ وتم ذلك أثناء أوقات الدوام حيث تم الاعتماد عليها نظرا لضيق الوقت وكذلك حجم العينة والذي لا يسمح بإجراء مقابلات مع المبحوثين.

وقد تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاث محاور كالتالي:

- ✓ المحور الأول: تضمن البيانات الشخصية للمبحوثين ويحتوي على 05 أسئلة.
- ✓ المحور الثاني: محور خاص ب "بيانات حول وضوح نظام الرقابة والوسائل الرقابية المستخدمة في المؤسسة" ويحتوي على 12 سؤال،
- ✓ المحور الثالث محور خاص ب "بيانات حول مظاهر الانضباط والالتزام الوظيفي داخل المؤسسة والتقليل من التسبب الوظيفي" ويحتوي على 15 سؤال.

الجدول رقم 02: عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة والاستبيانات القابلة للدراسة

النسبة	العدد	نوع الاستبيان
100%	731	مجتمع الدراسة
10%	73	عينة الدراسة
89 %	65	الاستبيانات المسترجعة والقابلة للمعالجة
%11	8	الاستبيانات الغير قابلة للمعالجة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

✓ يتضح من الجدول أن عينة الدراسة بلغ عددها 73 موظف، حيث بعد توزيع استمارة استبيان بشكل عشوائي كان عدد استمارات المسترجعة 65 استمارات من بين الاستمارات الموزعة من العدد الإجمالي.

5. الأساليب الإحصائية

بغية تحليل بيانات الدراسة تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)، حيث تم استخدام الأدوات التالية:

1.5 التكرارات والنسب المئوية:

التكرارات تستعمل لمعرفة تكرار اختيار كل بديل من الاستبيان، أما النسبة المئوية فتستعمل لمعرفة نسبة اختيار كل بديل من بدائل الاستبيان.

2.5 المتوسط الحسابي:

وذلك للتعرف على متوسط إجابات الأفراد حول عبارات أداة الدراسة.

3.5 الانحراف المعياري:

ويستخدم من أجل التعرف على مدى انحراف إجابات أفراد العينة اتجاه كل عبارة، وكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما كانت النتائج أكثر مصداقية وجودة.

4.5 التوزيع الطبيعي:

للتأكد فيما إذا كانت البيانات تتبع توزيعاً طبيعياً أم لا، تم استخدام اختبار كولمغروف.

5.5 معامل الصدق والثبات:

وهو مقياس يقيس درجة ثبات وصدق أسئلة الاستبيان ونقص ثبات أسئلة الاستبيان استقرار المعطيات وعدم تناقضه مع نفسه أي أن المقياس يعطي نفس النتائج باحتمال مساو لقيمة المعامل إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة، أما الصدق فنقصده به أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه.

6. تحليل الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة

قبل الشروع في استخدام الأدوات الإحصائية وجب التأكد فيما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا ولهذا الغرض يتم استخدام اختبار kolmogrov –sminrov والجدول الموالي يوضح النتائج المحصل عليها:

الجدول رقم 03: نتائج اختبار kolmogrov –sminrov

مستوى المعنوية	عدد فقرات الاستبيان	
0.230	12	الجزء الخاص بالمتغير الأول الخاص بوضوح نظام الرقابة والوسائل الرقابية المستخدمة في المؤسسة
0.293	15	الجزء الخاص بالمتغير الثاني الخاص بمظاهر الالتزام والانضباط داخل المؤسسة
0.275	27	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss

✓ من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن كل محور يحقق الشرط مستوى معنوية أكبر من 0.05، مما يعني أن البيانات تتبع توزيعاً طبيعياً ومنه يمكن استخدام الاختبارات المعملية.

❖ ثبات أداة الدراسة:

تم الاعتماد على الفا كرونباخ للتحقق من ثبات الاستبيان كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم 04: نتائج اختبار الفا كرومباخ

Statistiques de fiabilité

المحور	عدد العبارات	الفا كرومباخ
المتغير الأول	12	0.625
المتغير الثاني	15	0.879
المجموع	27	0.881

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

✓ نلاحظ أن قيمة ألفا كرونباخ أكبر من 0,6، وهذا يعني ان الاختبار إيجابي أي ثبات الاستبيان ونسبة جيدة لأغراض التحليل.



الفصل الخامس: عرض وتحليل المعطيات البيانية وتفسير ومناقشة الدراسة

1. عرض البيانات إحصائيا وتحليلها وتفسيرها

1.1 عرض وتحليل وتفسير بيانات أداة الاستبيان

2. مناقشة نتائج الدراسة

1.2 مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات

2.2 مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

3.2 مناقشة نتائج الدراسة في ضوء المقاربة النظرية

3. النتائج العامة للدراسة

1. عرض البيانات إحصائيا وتحليلها وتفسيرها

1.1 عرض وتحليل وتفسير بيانات أداة الاستبيان

أولاً: التحليل الإحصائي من الاستبيان والمتعلق بالمتغيرات الشخصية للموظفين:

تتكون العينة من موظفي مديرية الشباب والرياضة خنشلة حيث تم إدراج مجموعة من البيانات الشخصية لهم في استمارة الاستبيان والمتمثلة في: الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، الفئة الوظيفية.

سيتم من خلالها تحليل عينة الدراسة باعتماد التكرارات والنسب المئوية.

(1) تحليل نتائج العينة حسب متغير النوع

جدول رقم 05: يمثل نتائج العينة حسب متغير النوع

النسبة المئوية	التكرار	النوع
54 %	35	ذكر
46 %	30	أنثى
100 %	65	المجموع

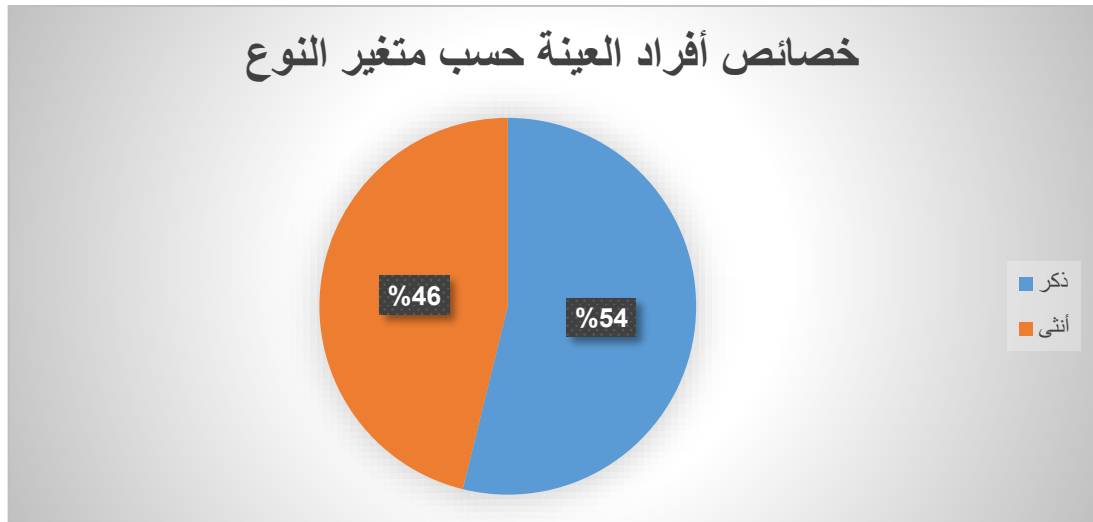
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية spss

✓ من خلال تحليلنا للجدول الخاص بمتغير الجنس للموظفين والدائرة النسبية يتبين لنا ان فئة الذكور هي الفئة الغالبة حيث بلغ عددهم 35 ذكر من أصل 65 شخص بنسبة تقدر 54 % تليها فئة موظفي الإناث بنسبة 46 %.

✓ يتضح من توزيع الجنس داخل المؤسسة هيمنة الذكور بنسبة 54% مقابل 46% للإناث، ما يعكس استمرار بعض الممارسات الاجتماعية التقليدية التي تفضل الرجال في سوق العمل، رغم أن نسبة النساء تبقى معتبرة وتشير إلى تحولات تدريجية نحو إدماج أكبر للعنصر النسوي. هذا التوزيع يعكس ليس فقط الأبعاد العددية، بل أيضا دلالات أعمق مرتبطة بالأدوار الجندرية، حيث يطرح التساؤل حول طبيعة المواقع التي يشغلها كل طرف، ومدى تحقق المساواة الفعلية داخل بيئة العمل، في ظل السياقات الثقافية والاجتماعية السائدة.

ويمكن ترجمة البيانات الجدول في الدائرة النسبية التالية:

الشكل رقم 01: خصائص أفراد العينة حسب متغير النوع



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الحزمة الاحصائية spss.

(2) تحليل نتائج العينة حسب متغير الفئة العمرية:

جدول رقم 06: يمثل توزيع الفئة العمرية

النسبة	التكرار	التصنيف حسب العمر
% 19	12	أقل من 30 سنة
% 23	15	من 31 سنة إلى 35 سنة
% 21	14	من 36 سنة إلى 40 سنة
% 37	24	أكثر من 40 سنة
%100	65	المجموع

من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

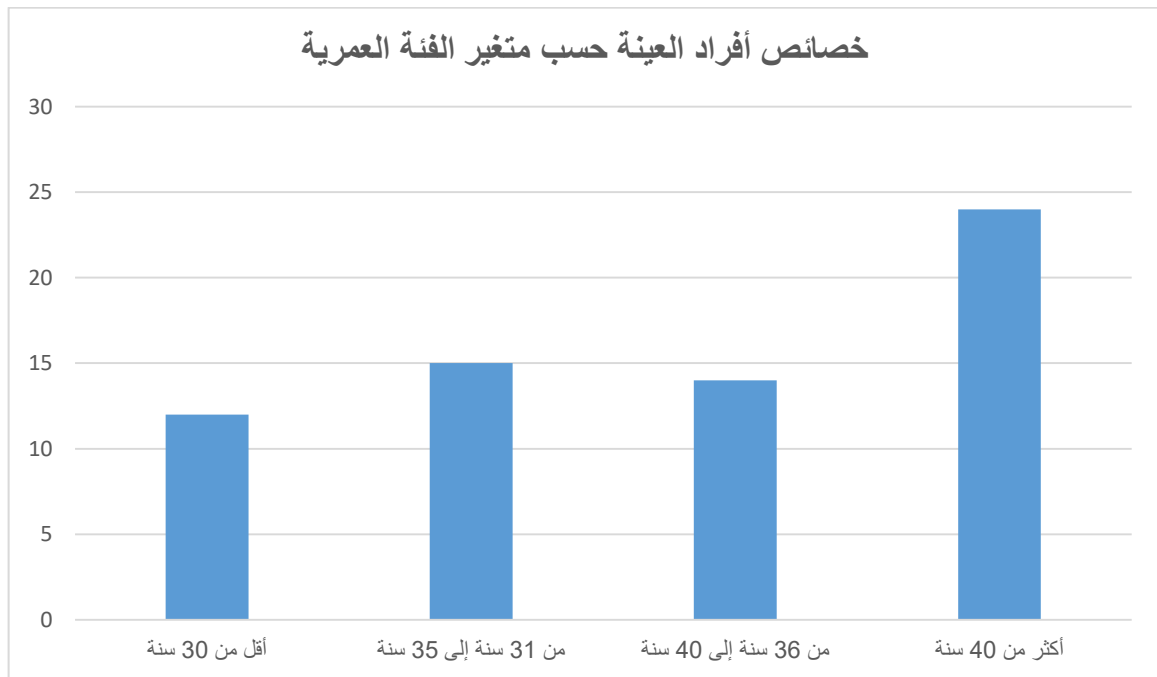
✓ من خلال تحليلنا للجدول الخاص بتوزيع الأعمار للموظفين والدائرة النسبية يتضح ان الفئة العمرية الغالبة هي الفئة موظفين الذين تبلغ أعمارهم أكثر من 40 سنة حيث نلاحظ وجود 24 موظف وقدرت نسبتهم بـ 37% تليها نسبة الموظفين الذين تتراوح أعمارهم بين 31 و35 سنة بنسبة قدرت بـ 23%،

تلها فئة موظفي الذين تتراوح أعمارهم من 36 و40 سنة بنسبة 21 %، أما المرتبة الأخيرة فهي فئة موظفي الذين عمرهم أقل من 30 سنة وبلغت نسبتهم 19%.

✓ يظهر توزيع الأعمار داخل المؤسسة غلبة الفئة التي تفوق أعمارها 40 سنة بنسبة 37%، ما يعكس هيمنة الخبرة والأقدمية في تركيبة الموظفين، وربما يشير إلى ثقافة مؤسسية تعطي الأولوية للاستقرار والاعتماد على الكفاءات القديمة. من جهة أخرى، تراجع نسب الفئات الشابة، خاصة من هم دون 30 سنة (19%)، يطرح تساؤلات حول مدى قدرة المؤسسة على استقطاب الدماء الجديدة وتجديد مواردها البشرية، ما قد يؤثر مستقبلا على ديناميكية العمل والتجديد والابتكار. هذا التركيب العمري يبين أيضا وجود توازن نسبي بين مختلف الأجيال، لكن مع ميل واضح نحو الكبار، وهو ما قد يعكس ممارسات انتقائية في التوظيف أو نقص في فرص إدماج الشباب.

ويمكن ترجمة البيانات الجدول في المدرجات التكرارية التالية:

الشكل رقم 02: خصائص أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

3) تحليل نتائج العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة في العمل:

جدول رقم 07: يمثل توزيع عدد سنوات الخبرة في العمل

التصنيف حسب عدد سنوات الخبرة في العمل	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	20	31 %
من 5 سنة إلى 10 سنوات	10	15 %
من 11 سنة إلى 20 سنة	12	19 %
أكثر من 20 سنة	23	35 %
المجموع	65	100 %

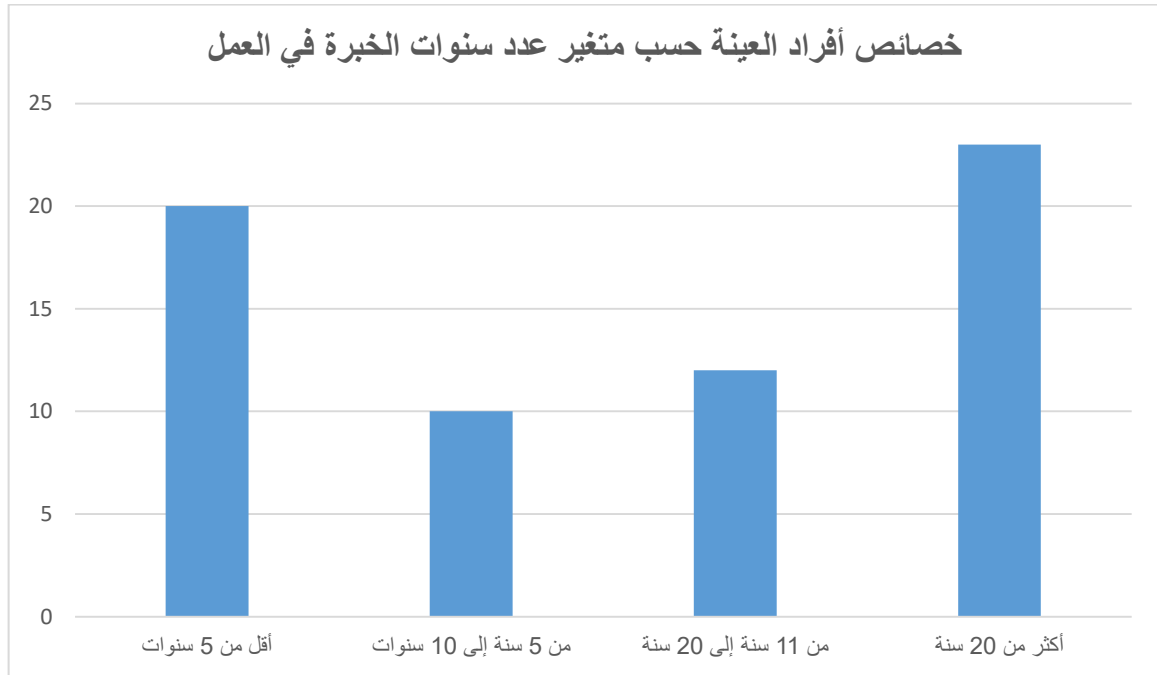
من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

✓ من خلال تحليلنا للجدول الخاص بالخبرة المهنية للموظفين والدائرة النسبية يتضح ان أغلبية أفراد العينة يمتلكون خبرة مهنية أكثر من 20 سنة بنسبة قدرت ب 35 بالمائة، تليها فئة موظفين الذين يمتلكون خبرة مهنية أقل من 5 سنوات بنسبة 31 %، أما المرتبة الثالثة فهي للموظفين الذين يمتلكون خبرة محصورة بين 11 و 20 سنة بنسبة 19 %، أما المرتبة الأخيرة فهي فئة موظفين الذين يمتلكون خبرة مهنية محصورة بين 5 و 10 سنوات وبلغت نسبتهم 15%.

✓ يعكس توزيع الخبرة المهنية داخل المؤسسة هيمنة واضحة للموظفين ذوي الخبرة التي تفوق 20 سنة بنسبة 35%، ما يدل على ثقافة مؤسسية تولي أهمية كبرى للأقدمية والاستمرارية. اللافت أيضا هو ارتفاع نسبة الموظفين الجدد (أقل من 5 سنوات) بنسبة 31%، مما يشير إلى محاولة تجديد نسبي في الموارد البشرية، رغم أن الفئات الوسطى، خاصة بين 5 و 10 سنوات (15%)، تبدو أقل حضورا، ما قد يفسر بوجود حركة دوران أو انتقال وظيفي. هذا التوزيع يطرح تساؤلات حول العلاقة بين القديم والجديد داخل المؤسسة، ومدى قدرتها على خلق توازن بين الخبرة الطويلة والطاقات الجديدة لتحقيق أداء فعال ومبتكر.

ويمكن ترجمة البيانات الجدول في المدرجات التكرارية التالية:

الشكل رقم 03: خصائص أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة في العمل



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

4) تحليل نتائج أفراد العينة حسب متغير الفئة الوظيفية

جدول رقم 08: خصائص أفراد العينة حسب متغير الفئة الوظيفية

النسبة المئوية	التكرار	الفئة
20%	13	إطار
42%	27	عون تحكم
38%	25	عون تنفيذ
100%	65	المجموع

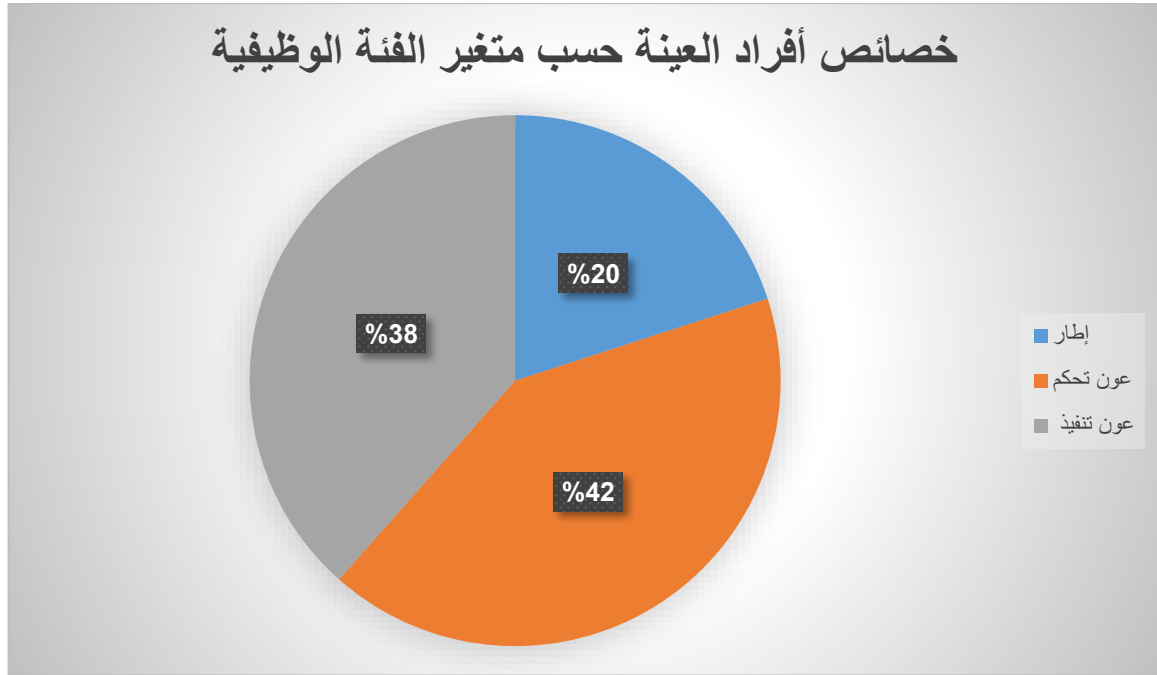
من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج الحزمة الاحصائية spss

✓ نلاحظ من خلال تحليلنا للجدول أن أغلبية موظفي يشغلون منصب عون تحكم حيث بلغ عددهم 27 موظف بنسبة 42% أما في المرتبة الثانية فهي لفئة أعوان تنفيذ إذ بلغت نسبتهم 38% أما في المرتبة الأخيرة فهي الإطارات وبلغت نسبتهم 20%.

✓ يظهر توزيع مناصب العمل داخل المؤسسة هيمنة واضحة لفئة أعوان التحكم بنسبة 42%، تليها أعوان التنفيذ بنسبة 38%، بينما تحتل الإطارات نسبة ضعيفة نسبياً (20%). هذا التوزيع يعكس هيكلًا وظيفيًا يميل نحو القاعدة التشغيلية، مع قلة في المناصب العليا أو القيادية، ما قد يشير إلى مركزية القرار أو محدودية فرص الترقية والتطور الوظيفي. كما يطرح هذا الوضع تساؤلات حول

توزيع السلطة والمسؤولية داخل المؤسسة، ومدى تمكين الفئات الوسطى والدنيا من لعب أدوار مؤثرة، خاصة في سياق تسلسلات هرمية قد تحد من المبادرات الفردية والابتكار. ويمكن ترجمة البيانات الجدول في الدائرة النسبية التالية:

الشكل رقم 04: خصائص أفراد العينة حسب متغير الفئة الوظيفية



من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الحزمة ال احصائية spss.

(5) تحليل نتائج العينة حسب متغير المستوى التعليمي:

جدول رقم 09: يمثل المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى
54%	35	جامعي
23%	15	ثانوي
23%	15	متوسط
100%	65	المجموع

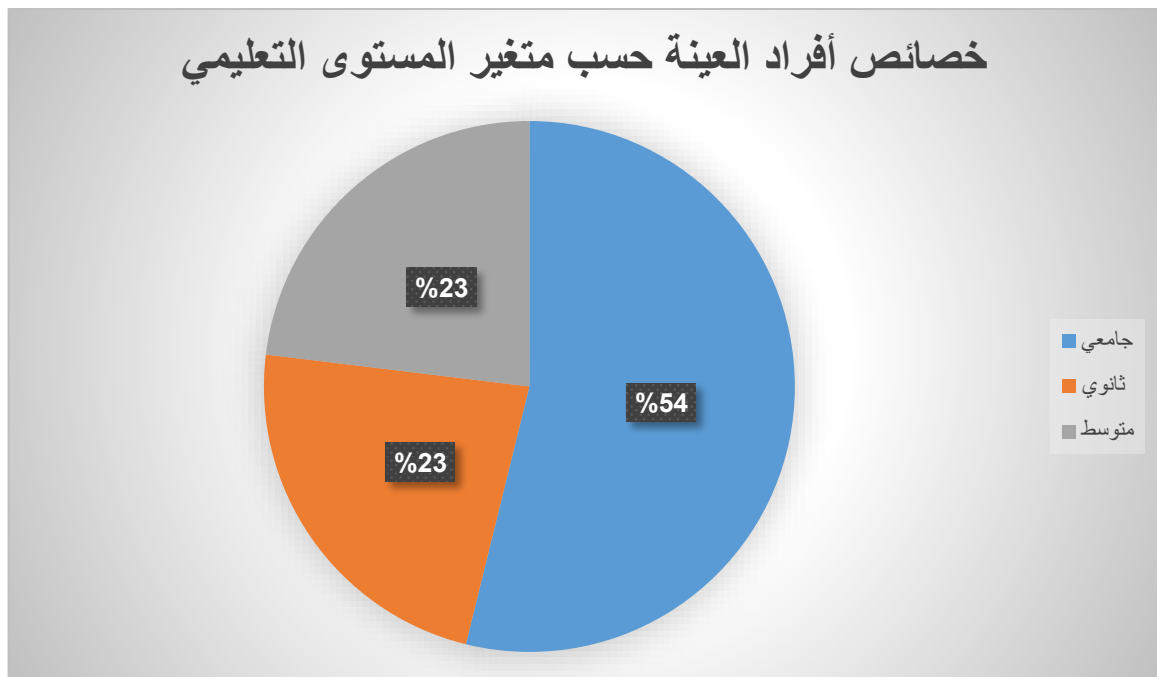
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج الإحصائية spss

✓ من خلال تحليلنا للجدول الخاص بالمستوى التعليمي للموظفين والدائرة النسبية يتبين لنا أن فئة الحاصلين على مستوى تعليمي جامعي هي الفئة الغالبة حيث بلغ عددهم 35 موظف من أصل 65 موظف بنسبة تقدر 54% تليها بفارق قليل نسبة فئة موظفي الحاصلين على مستوى ثانوي او والحاصلين على مستوى متوسط حيث بلغت نسبة كل فئة منهما 23%

✓ يظهر توزيع المستوى التعليمي داخل المؤسسة غلبة واضحة لحاملي الشهادات الجامعية بنسبة 54%، ما يعكس توجهاً نحو الاعتماد على الكفاءات الأكاديمية والمؤهلات العليا في شغل المناصب. في المقابل، تشكل فئتا ذوي المستوى الثانوي والمتوسط معاً نسبة معتبرة (23% لكل منهما)، مما يعكس استمرار حضور الموظفين ذوي المسارات التعليمية الأقل، وهو ما قد يُفسَّر بمتطلبات بعض المناصب التي لا تحتاج لتكوين جامعي. هذا التوزيع يسلب الضوء على التداخل بين رأس المال التعليمي وتقسيم العمل، ومدى تأثير الشهادات على تحديد المواقع والفرص داخل المؤسسة.

ويمكن ترجمة البيانات الجدول في الدائرة النسبية التالية:

الشكل رقم 05: خصائص أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الحزمة الاحصائية spss.

ثانياً: التحليل الإحصائي من الاستبيان المتعلق بالمحورين الرئيسيين وهما:

المحور الأول: عرض النتائج الخاصة بالمتغير الأول (وضوح نظام الرقابة والوسائل الرقابية المستخدمة في المؤسسة)

1) تحليل نتائج إجابات السؤال " هل تم إعلانك بالقوانين والضوابط التي تنظم الحضور والمغادرة في المؤسسة؟":

جدول رقم 10: يمثل نتائج إجابات السؤال " هل تم إعلانك بالقوانين والضوابط التي تنظم الحضور والمغادرة في المؤسسة؟"

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
0 %	0	لا
100 %	65	نعم
100 %	65	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية spss

✓ من خلال تحليلنا للجدول نلاحظ أن أغلبية الإجابات نعم وهذا يعني أنه تم إعلان جميع أفراد العينة بالقوانين والضوابط التي تنظم الحضور والمغادرة في المؤسسة.

✓ تظهر النتائج اتفاقاً كاملاً بين أفراد العينة، حيث أجاب 100% من الموظفين بـ«نعم» على تلقيهم إعلاناً بالقوانين التي تنظم الحضور والمغادرة. هذا الانسجام يعكس وجود نظام إداري واضح وموحد يبلغ جميع الموظفين بالقواعد الأساسية للعمل، مما يساهم في ترسيخ ثقافة تنظيمية قائمة على الانضباط والشفافية. كما يُشير إلى دور المؤسسة في ضبط السلوك المهني وضمان المساواة في المعاملة، بما يعزز الالتزام الجماعي ويقلل من احتمالات الفوضى أو سوء الفهم بين الموظفين.

ويمكن ترجمة بيانات الجدول في الشكل البياني التالي:

الشكل رقم 06: نتائج إجابات السؤال " هل تم إعلانك بالقوانين والضوابط التي تنظم الحضور والمغادرة في المؤسسة؟"



من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الحزمة الإحصائية spss.

(2) تحليل نتائج إجابات السؤال " هل تم شرح الإجراءات التأديبية المتعلقة بالتأخر والغياب غير مبرر؟":

جدول رقم 11: يمثل نتائج إجابات السؤال " هل تم شرح الإجراءات التأديبية المتعلقة بالتأخر والغياب غير مبرر؟"

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
لا	27	42%
نعم	38	58%
المجموع	65	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية spss

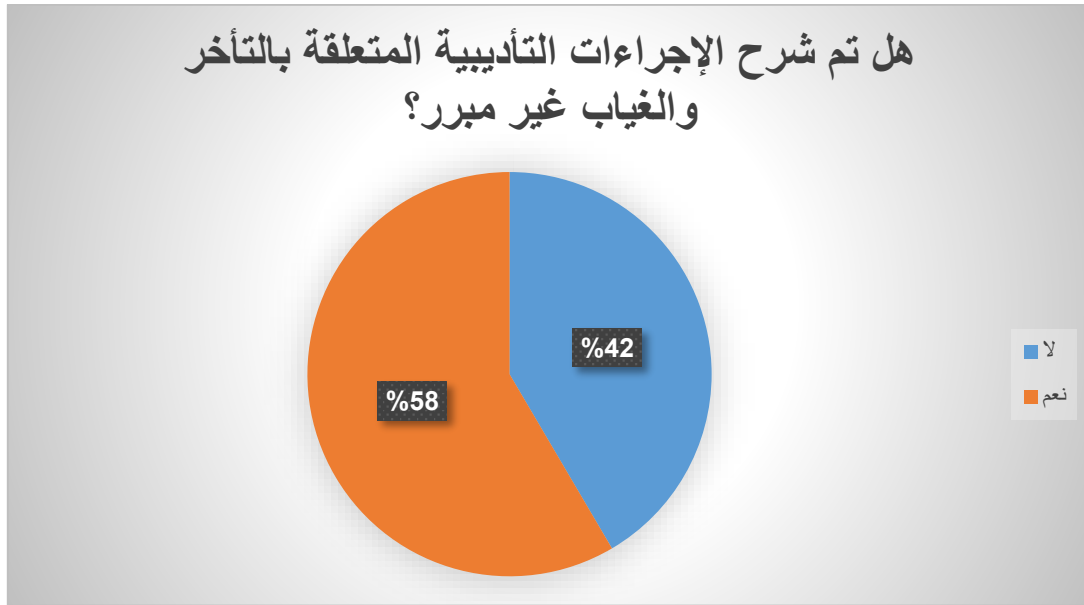
✓ من خلال تحليلنا للجدول نلاحظ أن أغلبية الإجابات نعم أي أن أغلبية أفراد العينة تم شرح الإجراءات التأديبية المتعلقة بالتأخر والغياب غير مبرر حيث بلغت نسبتهم 58%، بينما الموظفين الذين اجابوا بلا بلغت نسبتهم 42%

✓ يكشف هذا التوزيع أن أغلبية الموظفين (58%) أكدوا تلقيهم شروحات حول الإجراءات التأديبية الخاصة بالتأخر والغياب، ما يعكس وجود درجة معينة من التنظيم والوضوح في التواصل الإداري

داخل المؤسسة. مع ذلك، فإن نسبة 42% ممن أجابوا بـ«لا» تُشير إلى وجود فجوات في إيصال المعلومات أو ضعف في قنوات التواصل الداخلي، وهو ما قد يؤدي إلى سوء فهم أو ارتباك في الالتزام بالقوانين. هذا الوضع يعكس أهمية بناء ثقافة تنظيمية قائمة على الشفافية والوضوح لضمان سلوك مهني منضبط و متماسك بين جميع الموظفين.

ويمكن ترجمة بيانات الجدول في الشكل البياني التالي:

الشكل رقم 07: نتائج إجابات السؤال " هل تم شرح الإجراءات التأديبية المتعلقة بالتأخر والغياب غير مبرر؟"



من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الحزمة الإحصائية spss.

3) تحليل نتائج إجابات السؤال " في رأيك هل المعلومات المتعلقة بالرقابة داخل المؤسسة واضحة وكافية؟":

جدول رقم 12: يمثل نتائج إجابات السؤال " في رأيك هل المعلومات المتعلقة بالرقابة داخل المؤسسة واضحة وكافية؟"

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
8 %	5	لا
23 %	15	نوعا ما
54 %	35	نعم
15 %	10	تفاوت حسب القسم
100 %	65	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية spss

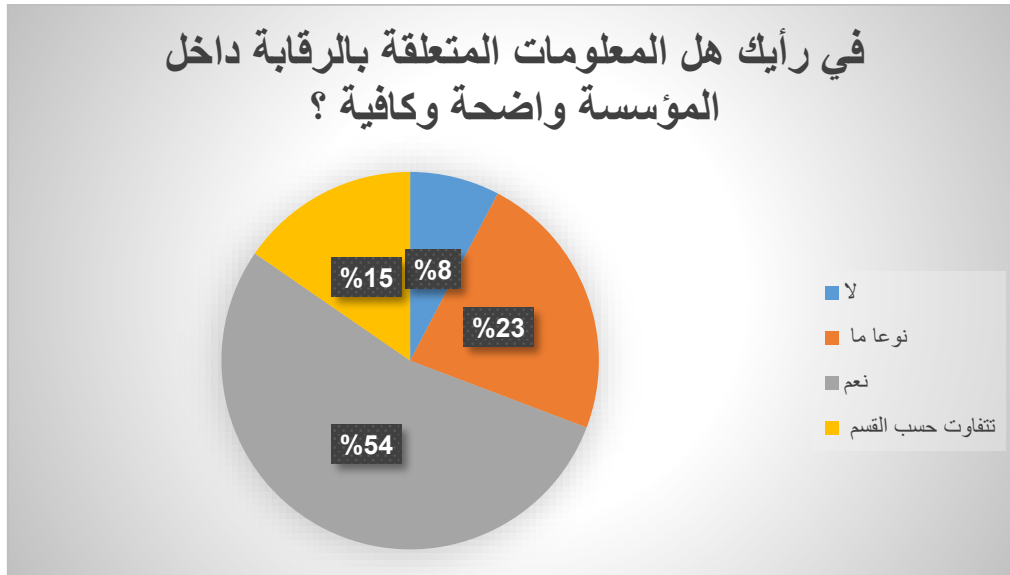
✓ من خلال تحليلنا للجدول نلاحظ أن أغلبية الموظفين اجابوا بنعم وهذا يعني أن المعلومات واضحة ومفهومة ويتم توضيحها من طرف الإدارة بشكل دوري، حيث بلغت نسبتهم 54 %، و 15 موظف اجابوا بنوع ما حيث برروا اجابتهم بأنه توجد بعض الثغرات في إيصال المعلومات للموظفين الجدد خاصة، بينما 15 % من الموظفين جاوبوا بأن المعلومات المتعلقة بالرقابة داخل المؤسسة تتفاوت حسب القسم، فبعض الأقسام تحصل على توجيهات دقيقة وأخرى لا وفي الأخير نسبة الموظفين الذين اجابوا بلا وبلغت نسبتهم 8 % حيث برروا اجابتهم بأن هناك نقص في التوعية والشفافية بخصوص الإجراءات الرقابية.

✓ تظهر نتائج الإجابات أن أغلبية الموظفين (54%) يعتبرون المعلومات واضحة ومفهومة ويتم توضيحها دورياً من طرف الإدارة، ما يعكس جهودا مؤسسية لضمان الشفافية. مع ذلك، فإن نسبة معتبرة من الموظفين (حوالي 23%) أبدت تحفظات، مشيرة إلى وجود ثغرات في إيصال المعلومات، خاصة للموظفين الجدد أو تفاوتها بين الأقسام، وهو ما يكشف عن عدم تجانس في الممارسات التنظيمية داخل المؤسسة. أما نسبة 8% التي ترى غياباً للشفافية، فهي تطرح إشكالية أعمق تتعلق بثقافة الرقابة وثقة

الموظفين في الإدارة، مما يؤكد ضرورة تحسين قنوات التواصل وتوحيد المعايير التنظيمية لضمان العدالة والشعور بالانتماء المهني.

ويمكن ترجمة بيانات الجدول في الشكل البياني التالي:

الشكل رقم 08: نتائج إجابات السؤال " في رأيك هل المعلومات المتعلقة بالرقابة داخل المؤسسة واضحة وكافية؟" واضحة وكافية؟"



من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الحزمة الإحصائية spss.

(4) تحليل نتائج إجابات السؤال " هل تستعمل مؤسستكم نظام تسجيل الحضور؟":

جدول رقم 13: يمثل نتائج إجابات السؤال " هل تستعمل مؤسستكم نظام تسجيل الحضور؟"

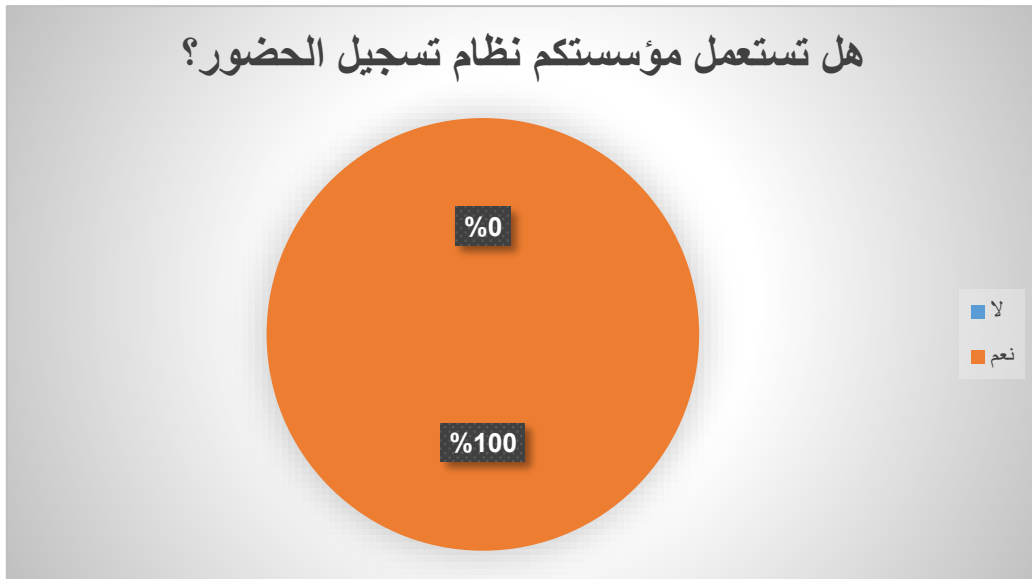
النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
0%	0	لا
100%	65	نعم
100%	65	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج الإحصائية spss

✓ من خلال تحليلنا للجدول نلاحظ أن جميع الموظفين أجابوا بنعم وهذا يعني أن المؤسسة تستعمل نظام تسجيل الحضور،

✓ تظهر الإجابات إجمالاً كاملاً بين الموظفين (100%) على أن المؤسسة تعتمد نظام تسجيل الحضور، ما يعكس وجود نظام رقابي رسمي يُعزز الانضباط والالتزام بمواعيد العمل. هذا يدل على حضور ثقافة تنظيمية تركز على المراقبة والتوثيق لضمان أداء الموظفين، لكنه قد يفسر أيضاً كسلوك إداري قائم على الثقة المشروطة والحرص على ضبط الحضور بشكل دقيق، ما يثير تساؤلات حول توازن المؤسسة بين الرقابة والثقة، ومدى تأثير هذه الأنظمة على مناخ العمل والشعور بالمسؤولية الذاتية لدى الأفراد. ويمكن ترجمة بيانات الجدول في الشكل البياني التالي:

الشكل رقم 09: نتائج إجابات السؤال " هل تستعمل مؤسستكم نظام تسجيل الحضور؟":



من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الحزمة الاحصائية spss.

(5) تحليل نتائج إجابات السؤال " هل يتم تتبع التزام الموظفين بمواعيد العمل بشكل منتظم؟":

جدول رقم 14: يمثل نتائج إجابات السؤال " هل يتم تتبع التزام الموظفين بمواعيد العمل بشكل

منتظم؟ "

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
% 17	11	لا
% 83	54	نعم
% 100	65	المجموع

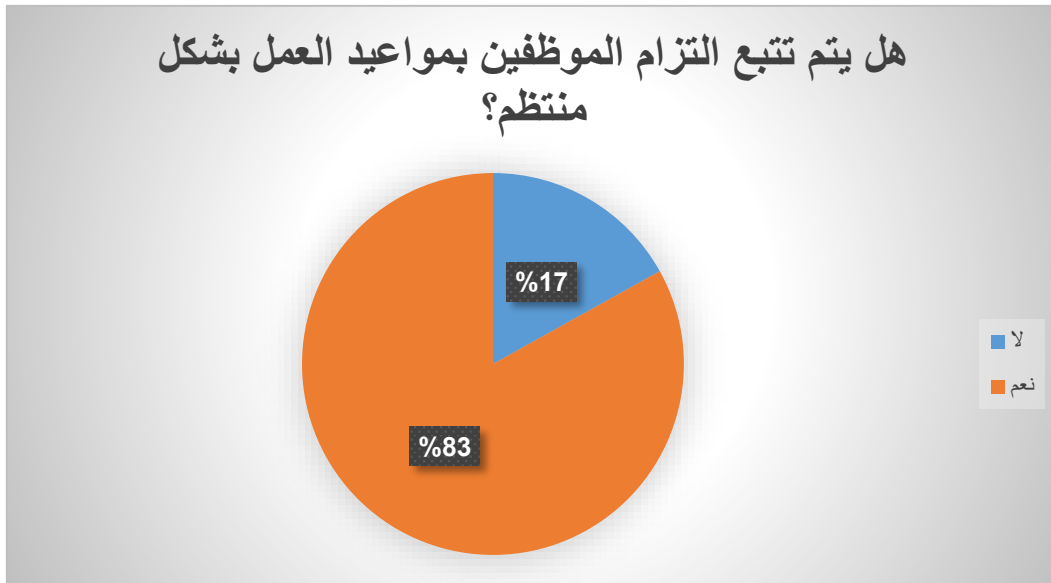
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية spss

✓ من خلال تحليلنا للجدول نلاحظ أن أغلبية الموظفين يلتزمون بمواعيد العمل بشكل منتظم حيث بلغت نسبتهم 83 %، بينما 11 موظف جاوبوا بأنه لا يتم تتبع التزام الموظفين بمواعيد العمل بشكل منتظم وقدرت نسبتهم ب 17 %

✓ تظهر النتائج أن أغلبية الموظفين (83%) يلتزمون بمواعيد العمل بشكل منتظم، ما يعكس وجود ثقافة مهنية قائمة على الانضباط والالتزام الجماعي. في المقابل، فإن نسبة 17% ممن يرون أن التزام المواعيد لا يُتابع بانتظام، تكشف عن ثغرات في الرقابة أو تفاوت في تطبيق القواعد بين الأقسام أو الأفراد، مما قد يُؤثر على الشعور بالعدالة التنظيمية. هذا الوضع يبرز أهمية تطوير آليات رقابية عادلة وشفافة تضمن المساواة في التقييم والمتابعة، وتعزز الثقة المتبادلة بين الإدارة والموظفين لضمان سير العمل بفعالية.

ويمكن ترجمة بيانات الجدول في الشكل البياني التالي:

الشكل رقم 10: نتائج إجابات السؤال " هل يتم تتبع التزام الموظفين بمواعيد العمل بشكل منتظم؟ "



من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الحزمة الاحصائية spss.

6) تحليل نتائج إجابات السؤال " هل تتلقى تقييما رسميا لأداءات من حين لآخر؟ ":

جدول رقم 15: يمثل نتائج إجابات السؤال " هل تتلقى تقييما رسميا لأداءات من حين لآخر؟ "

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
43 %	28	لا
57 %	37	نعم
100 %	65	المجموع

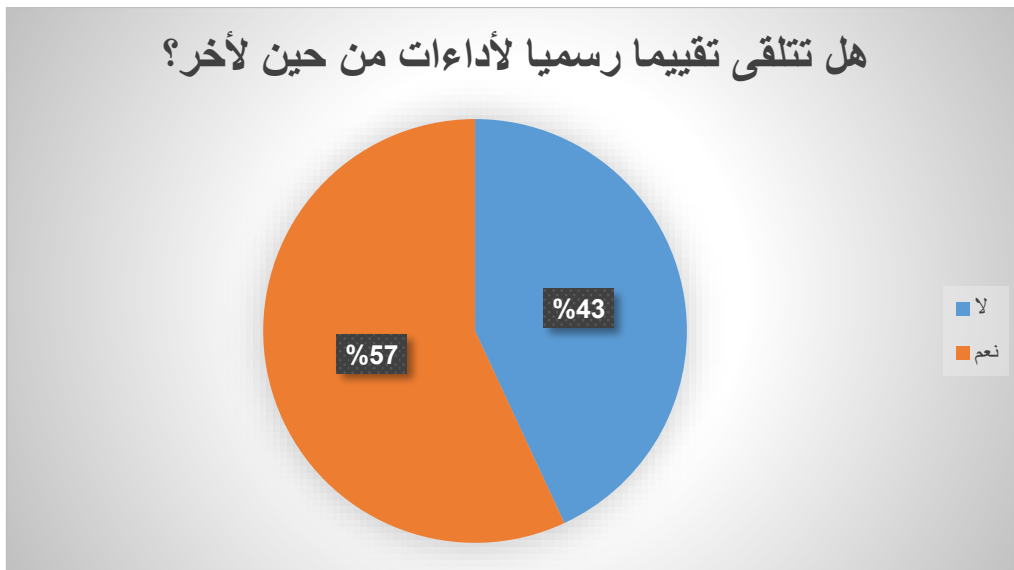
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية spss

✓ من خلال تحليلنا للجدول نلاحظ أن أغلبية الإجابات نعم وهذا يعني أن أغلبية الأفراد تلقوا تقييما رسميا لأدائهم من حين لآخر وبلغت نسبتهم 57 %

✓ تظهر النتائج أن أغلبية الموظفين (57%) يتلقون تقييما رسميا لأدائهم من حين لآخر، ما يعكس وجود نظام متابعة يُعزز المراقبة والتطوير المهني. بالمقابل، فإن نسبة 43% ممن لا يتلقون هذا التقييم تشير إلى تفاوت واضح في تطبيق آليات الرقابة والتقييم داخل المؤسسة، وهو ما قد يخلق شعورًا بعدم المساواة أو نقص التحفيز لدى بعض الموظفين. هذا الوضع يبرز أهمية تعميم ثقافة التقييم الدوري كأداة ليس فقط للرقابة، بل أيضا للتحفيز وتحقيق العدالة التنظيمية ودعم النمو المهني للأفراد.

ويمكن ترجمة بيانات الجدول في الشكل البياني التالي:

الشكل رقم 11: نتائج إجابات السؤال " هل تتلقى تقييما رسميا لأداءات من حين لآخر؟ ":



من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الحزمة الاحصائية spss.

(7) تحليل نتائج إجابات السؤال " هل يقوم المسؤول او المشرف بمتابعة الموظفين اثناء العمل؟":

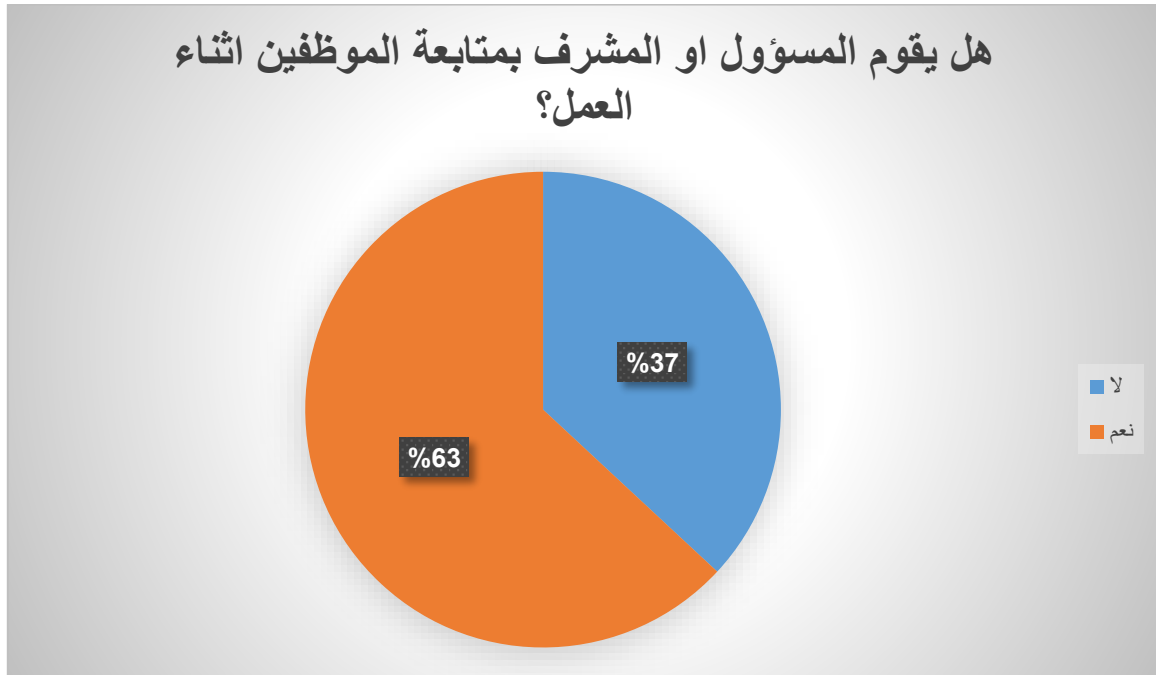
جدول رقم 16: يمثل نتائج إجابات السؤال " هل يقوم المسؤول او المشرف بمتابعة الموظفين اثناء العمل؟"

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
37 %	24	لا
63 %	41	نعم
100 %	65	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية spss

- ✓ من خلال تحليلنا للجدول نلاحظ أن أغلبية الموظفين يرون بأن المسؤول او المشرف يقوم بمتابعة الموظفين اثناء العمل حيث بلغت 63 %، بينما 24 من الموظفين أجابوا بلا وبلغت نسبتهم 37 %
- ✓ تظهر النتائج أن أغلبية الموظفين (63%) يرون أن المسؤول أو المشرف يتابعهم أثناء العمل، ما يعكس حضورًا واضحًا للرقابة المباشرة في بيئة العمل، وهو ما قد يُعزز الانضباط لكنه أيضًا قد يفسر كنوع من الضغط الإداري. بالمقابل، فإن نسبة 37% ممن يرون غياب هذه المتابعة تُشير إلى تفاوت في الممارسات الإشرافية داخل المؤسسة، ربما بسبب اختلاف الأساليب القيادية بين المسؤولين أو طبيعة المهام. هذا الوضع يُبرز الحاجة إلى توحيد معايير الإشراف لضمان العدالة وتعزيز الإحساس بالمسؤولية لدى الجميع دون خلق فجوات في المتابعة أو الثقة.
- ويمكن ترجمة بيانات الجدول في الشكل البياني التالي:

الشكل رقم 12: نتائج إجابات السؤال " هل يقوم المسؤول او المشرف بمتابعة الموظفين اثناء العمل؟ "



من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الحزمة الاحصائية spss.

8) تحليل نتائج إجابات السؤال " ماهي الوسائل الرقابية التي يتم تطبيقها حاليا في مكان عملك؟ ":
جدول رقم 17: يمثل نتائج إجابات السؤال " ماهي الوسائل الرقابية التي يتم تطبيقها حاليا في مكان عملك؟ "

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
23 %	15	الحضور والانصراف بالبصمة والتقارير الدورية من المسؤولين
31 %	20	التفتيش المفاجئ ومتابعة الأداء عبر تقارير الإنجاز الأسبوعية
37 %	24	استخدام كاميرات المراقبة ونظام تتبع المهام على الكمبيوتر
9 %	6	تقييم دوري للموظفين من طرف رؤساء الفرق
100 %	65	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية spss

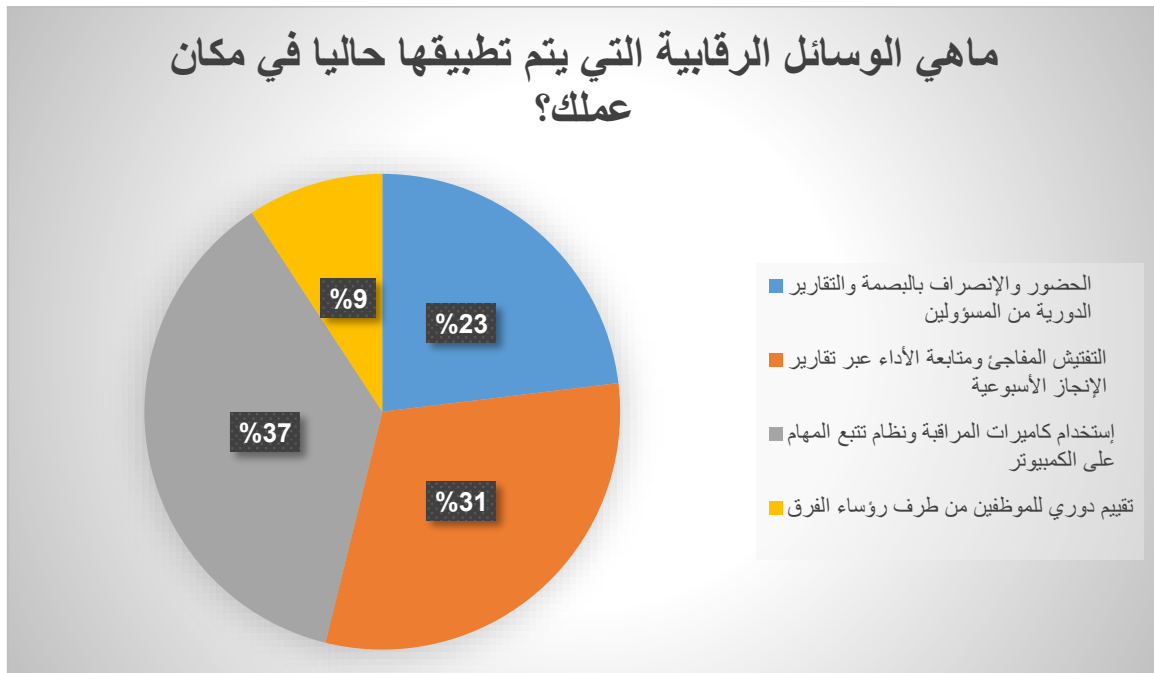
✓ من خلال تحليلنا للجدول نلاحظ أن وجود العديد من الوسائل الرقابية التي يتم تطبيقها في المؤسسة حيث بلغ استخدام كاميرات المراقبة ونظام تتبع المهام على الكمبيوتر 37% والتفتيش المفاجئ ومتابعة الأداء عبر تقارير الإنجاز الأسبوعية وبلغت نسبتهم 31% بينما الموظفين يرون بأن الوسيلة المستخدمة هي الحضور والانصراف بالبصمة والتقارير الدورية من المسؤولين وبلغت نسبتهم 23% بينما ستة موظفين أجابوا بأنه يتم تقييم دوري للموظفين من طرف رؤساء الفرق.

✓ تظهر النتائج تنوعا واضحا في الوسائل الرقابية المطبقة داخل المؤسسة؛ إذ يرى أغلبية الموظفين (37%) أن كاميرات المراقبة ونظام تتبع المهام عبر الكمبيوتر هي الوسائل الأكثر حضورًا، مما يعكس اعتمادًا على التكنولوجيا في ضبط الأداء. تليها بنسبة 31% وسائل مثل التفتيش المفاجئ وتقارير الإنجاز الأسبوعية، التي تُشير إلى ممارسات رقابية مباشرة وأكثر تفاعلاً. كما يرى 23% أن الحضور والانصراف بالبصمة والتقارير الدورية من المسؤولين تلعب دورا مهما، في حين أشار عدد قليل من الموظفين إلى وجود تقييم دوري من رؤساء الفرق. هذا التنوع يعكس محاولة المؤسسة الجمع بين الرقابة التكنولوجية والرقابة البشرية، لكنه يُسلط الضوء أيضًا على ضرورة تنسيق هذه الوسائل لضمان فعاليتها ومنع تداخلها أو خلق شعور زائد بالضغط لدى الموظفين.

ويمكن ترجمة بيانات الجدول في الشكل البياني التالي:

الشكل رقم 13: نتائج إجابات السؤال " ماهي الوسائل الرقابية التي يتم تطبيقها حاليا في مكان

عملك؟ "



من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الحزمة الاحصائية spss.

(9) تحليل نتائج إجابات السؤال " هل تشعر ان وجود رقابة إدارية يدفعك الى الالتزام أكثر بالعمل؟ " :
جدول رقم 18: يمثل نتائج إجابات السؤال " هل تشعر ان وجود رقابة إدارية يدفعك الى الالتزام أكثر بالعمل؟ "

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
32 %	21	لا
68 %	44	نعم
100 %	65	المجموع

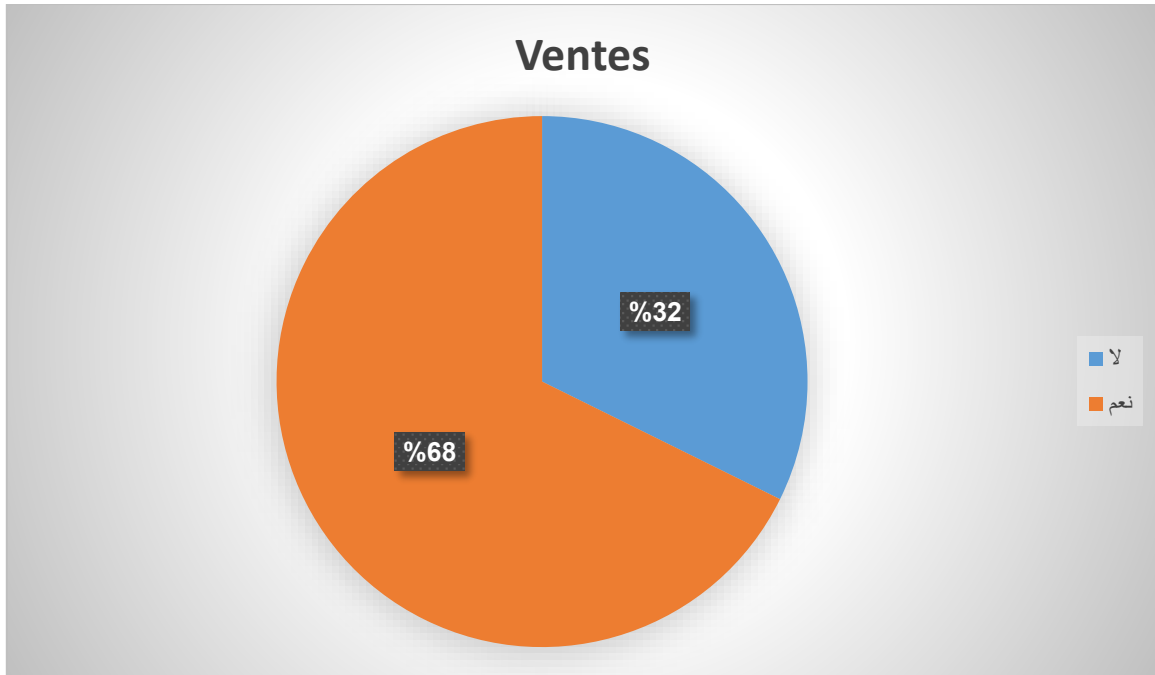
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية spss

✓ من خلال تحليلنا للجدول نلاحظ أن أغلبية الموظفين يشعرون بان وجود الرقابة إدارية يدفعهم الى الالتزام أكثر بالعمل أ حيث بلغت نسبتهم 68 %، بينما 32 % من الموظفين أجابوا بلا.

✓ تكشف النتائج أن أغلبية الموظفين (68%) يشعرون بأن وجود الرقابة الإدارية يدفعهم إلى الالتزام أكثر بالعمل، ما يعكس دور الرقابة كأداة تحفيزية لضبط السلوك المهني وتعزيز الانضباط. في المقابل، فإن 32% ممن لا يرون تأثيراً للرقابة يشيرون إلى وجود دوافع ذاتية أو ربما مقاومة داخلية للرقابة المفرطة، ما يسلب الضوء على الفروقات الفردية في التعامل مع السلطة داخل المؤسسة. هذا الوضع يطرح تساؤلات حول كيفية تحقيق توازن بين الرقابة والتحفيز الذاتي لضمان التزام الموظفين دون خلق إحساس بالضغط أو فقدان الثقة.

ويمكن ترجمة بيانات الجدول في الشكل البياني التالي:

الشكل رقم 14: نتائج إجابات السؤال " هل تشعران وجود رقابة إدارية يدفعك الى الالتزام أكثر بالعمل؟ "



من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الحزمة الإحصائية spss.

10) تحليل نتائج إجابات السؤال " هل لاحظت ان بعض الزملاء أصبحوا أكثر التزاما بسبب الرقابة؟ ": جدول رقم 19: يمثل نتائج إجابات السؤال " هل لاحظت ان بعض الزملاء أصبحوا أكثر التزاما بسبب الرقابة؟ "

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
32 %	21	نعم
68 %	44	لا
100 %	65	المجموع

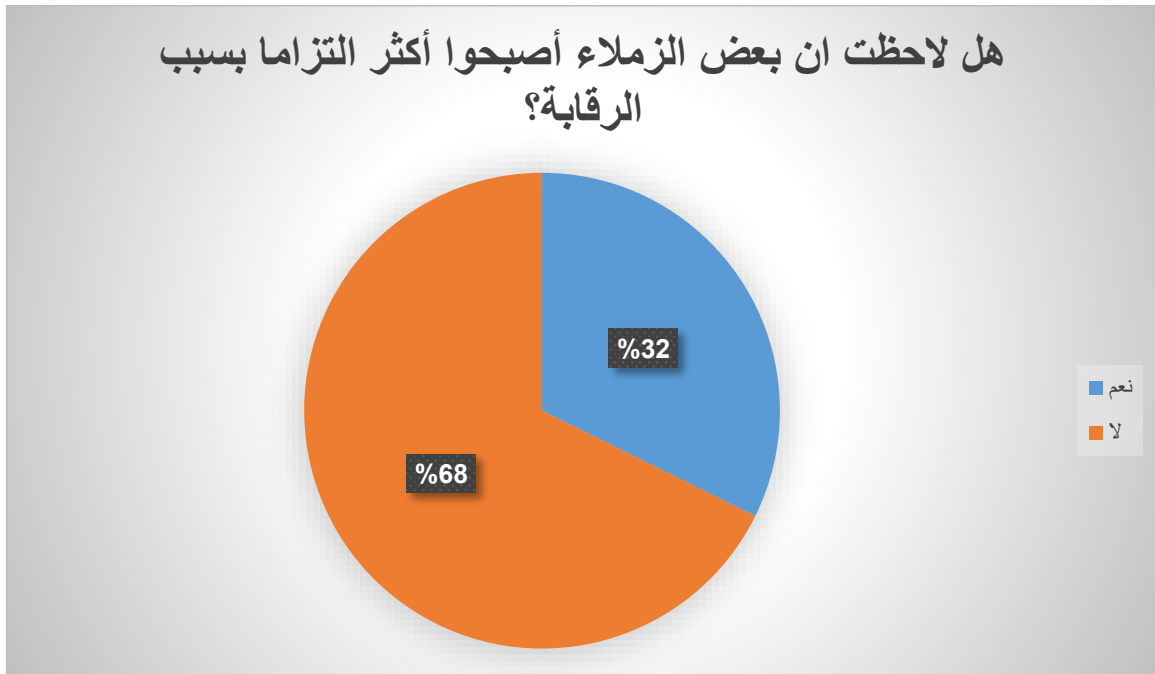
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية spss

✓ من خلال تحليلنا للجدول نلاحظ أن أغلبية الموظفين لاحظوا بان بعض زملائهم في العمل أصبحوا أكثر التزاما بسبب الرقابة وجود الرقابة إدارية حيث بلغت نسبتهم 68 %، بينما 21 موظفين أجابوا بعكس ذلك.

✓ تظهر النتائج أن أغلبية الموظفين (68%) لاحظوا تغيير سلوك بعض زملائهم نحو مزيد من الالتزام بفضل وجود الرقابة الإدارية، ما يعكس التأثير الواضح للرقابة كآلية لتعديل السلوك وضبط الأداء الجماعي. في المقابل، فإن نسبة 32% ممن لم يلاحظوا هذا التغيير تُشير إلى محدودية أثر الرقابة على بعض الأفراد، ربما بسبب وجود دوافع ذاتية أقوى من الرقابة الخارجية أو بسبب ضعف تطبيق آليات الرقابة في بعض الحالات. هذا المعطى يسלט الضوء على أهمية الدمج بين الرقابة الرسمية والتحفيز الداخلي لبناء ثقافة التزام متوازنة ومستدامة داخل المؤسسة.

ويمكن ترجمة بيانات الجدول في الشكل البياني التالي:

الشكل رقم 15: نتائج إجابات السؤال " هل لاحظت ان بعض الزملاء أصبحوا أكثر التزاما بسبب الرقابة؟ "



من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الحزمة الاحصائية spss.

11) تحليل نتائج إجابات السؤال " من وجهة نظرك ما هو تأثير الرقابة الإدارية على الحد من ظاهرة التسبب؟":

جدول رقم 20: يمثل نتائج إجابات السؤال " من وجهة نظرك ما هو تأثير الرقابة الإدارية على الحد من ظاهرة التسبب؟"

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
14 %	9	يساعد على الانضباط لآكن لا يعالج الأسباب العميقة للتسبب مثل ضعف التحفيز
15 %	10	تأثيره محدود إذا لم يكن مصحوبا بتحفيز إيجابي
34 %	22	له تأثير جزئي لكن يحتاج لمتابعة مستمرة ليكون فعال أكثر
37 %	24	فعال جدا يخلق جو من الالتزام ويقلل من غياب الموظفين
100 %	65	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية spss

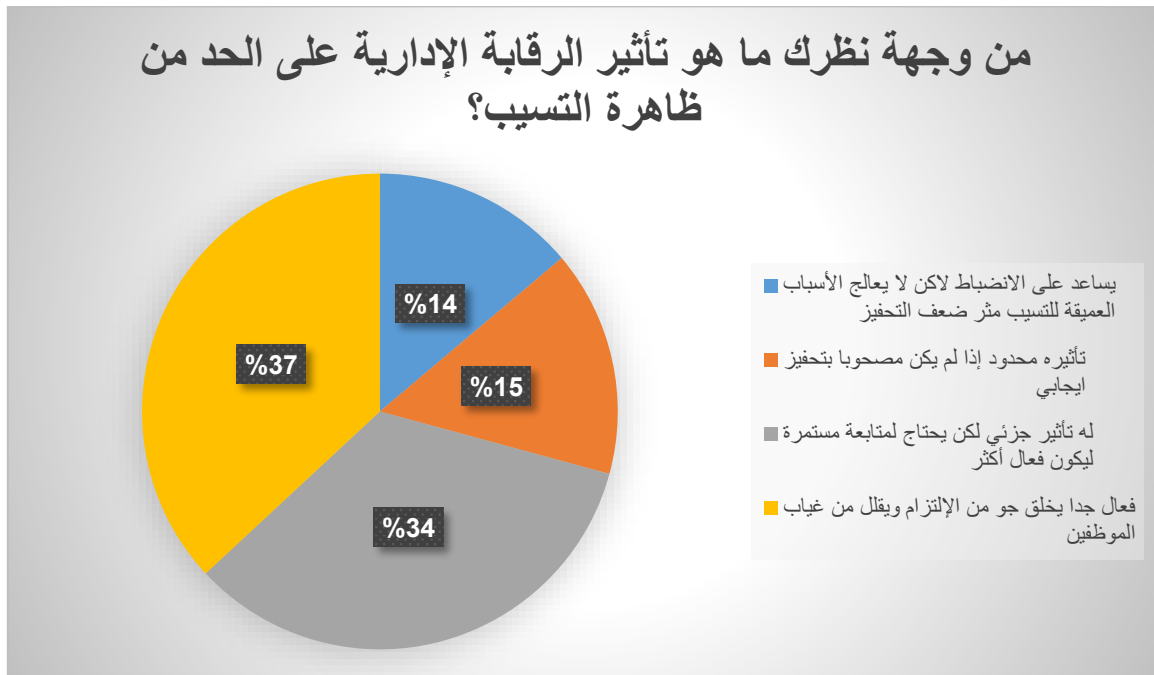
✓ من خلال تحليلنا للجدول نلاحظ أن منه وجهة نظر الموظفين الرقابة الإدارية فعالة جدا وتخلق جو من الالتزام وتقلل من غياب الموظفين، حيث بلغت نسبة 37 %، بينما الموظفين أجابوا بأن للرقابة الإدارية تأثير جزئي لكن تحتاج لمتابعة مستمرة لتكون فعالة أكثر وبلغت نسبتهم 34 %، بينما 10 موظفين يرون بأن تأثيرها محدود إذا لم تكن مصحوبا بتحفيز إيجابي، وباقي الموظفين يرون بانها تساعد على الانضباط ولاكن لا يعالج الأسباب العميقة للتسبب مثر ضعف التحفيز وبلغت نسبتهم 14 %

✓ تظهر نتائج الموظفين تباينا في تقييم فعالية الرقابة الإدارية؛ حيث يرى 37% أنها فعالة جدا وتخلق التزاما واضحا وتقلل من الغيابات، مما يعكس تقديرهم لدور الرقابة كأداة لضبط السلوك. بالمقابل،

تري نسبة 34% أن تأثير الرقابة جزئي ويتطلب متابعة دائمة لضمان فعاليتها، ما يُبرز محدودية النظام الحالي. كما يُشير 15% (10 موظفين) إلى أن الرقابة وحدها لا تكفي دون تحفيز إيجابي، بينما يؤكد 14% أن الرقابة تساعد فقط في الانضباط السطحي ولا تعالج الأسباب العميقة للتسيب مثل غياب الدافع والتحفيز. هذا التنوع في الآراء يبرز أهمية الجمع بين الرقابة والتحفيز الداخلي لبناء بيئة عمل صحية ومستدامة.

ويمكن ترجمة بيانات الجدول في الشكل البياني التالي:

الشكل رقم 16: نتائج إجابات السؤال " من وجهة نظرك ما هو تأثير الرقابة الإدارية على الحد من ظاهرة التسيب؟ "



من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الحزمة الاحصائية spss.

12) تحليل نتائج إجابات السؤال " ماهي الوسيلة الرقابية التي تراها أكثر فعالية في التقليل من التسبب الوظيفي؟ ":

جدول رقم 21: يمثل نتائج إجابات السؤال " ماهي الوسيلة الرقابية التي تراها أكثر فعالية في التقليل من التسبب الوظيفي؟ "

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
15 %	10	نظام الحضور والانصراف الإلكتروني
25 %	16	المتابعة اليومية من طرف المسؤول المباشر
29 %	19	ربط الرقابة بنظام الكفاءات والعقوبات
31 %	20	التقييم الشامل لأداء الموظف كل ثلاثة أشهر
100 %	65	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية spss

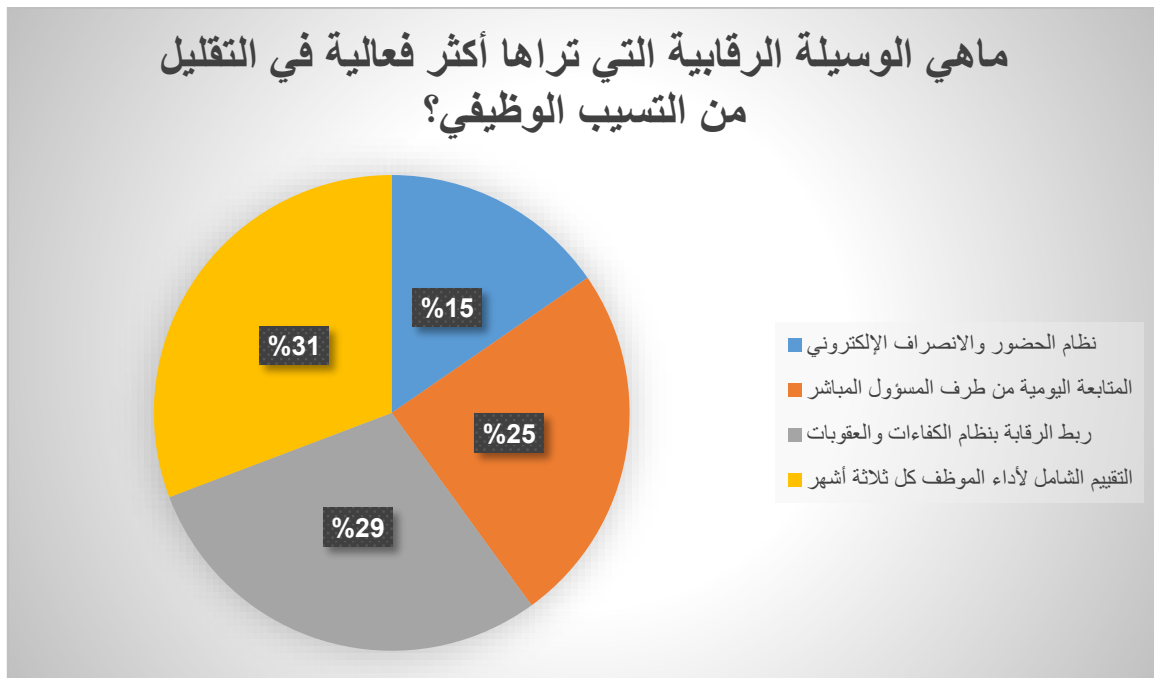
✓ من خلال تحليلنا للجدول نلاحظ أن أغلبية الموظفين يرون أن التقييم الشامل لأداء الموظف كل ثلاثة أشهر الوسائل الرقابية التي يرونها أكثر فعالية في التقليل من التسبب الوظيفي حيث بلغت 31 %، بينما الموظفين الذين يرون أن ربط الرقابة بنظام الكفاءات والعقوبات هي الأشهر فبلغت نسبتهم 29 %، و 25 % يرون بأنها المتابعة اليومية من طرف المسؤول المباشر، وفي الأخير نسبة الموظفين الذين يرون أن نظام الحضور والانصراف الإلكتروني هو الذي يمتلك فاعلية كبيرة في التقليل من التسبب الوظيفي بنسبة 15 %

✓ تكشف النتائج أن أغلبية الموظفين (31%) يعتبرون أن التقييم الشامل لأدائهم كل ثلاثة أشهر هو الوسيلة الرقابية الأكثر فعالية في الحد من التسبب الوظيفي، مما يعكس أهمية المراجعة الدورية للأداء في نظرهم. تليها بنسبة قريبة (29%) فكرة ربط الرقابة بنظام الكفاءات والعقوبات، وهو ما يُشير إلى

وعى الموظفين بأثر الحوافز والجزاءات في تعزيز الالتزام. من جهة أخرى، يرى 25% أن المتابعة اليومية من المسؤول المباشر أكثر تأثيراً، بينما تُعطي نسبة أقل (15%) أهمية لنظام الحضور والانصراف الإلكتروني. هذه النتائج تبرز تنوع تصورات الموظفين حول فعالية الرقابة وتلمح إلى أن الحل الأكثر نجاعة قد يكون مزيجاً متوازناً بين المراقبة الآنية والتقييمات الدورية المرتبطة بالحوافز.

ويمكن ترجمة بيانات الجدول في الشكل البياني التالي:

الشكل رقم 17: نتائج إجابات السؤال " ماهي الوسيلة الرقابية التي تراها أكثر فعالية في التقليل من التسبب الوظيفي؟ "



من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الحزمة الإحصائية spss.

المحور الثاني: أسئلة متعلقة بالمتغير الثاني "مظاهر الالتزام والانضباط داخل المؤسسة"

1) تحليل نتائج إجابات السؤال " هل تلتزم بالحضور في الوقت المحدد للعمل يوميا؟ ":

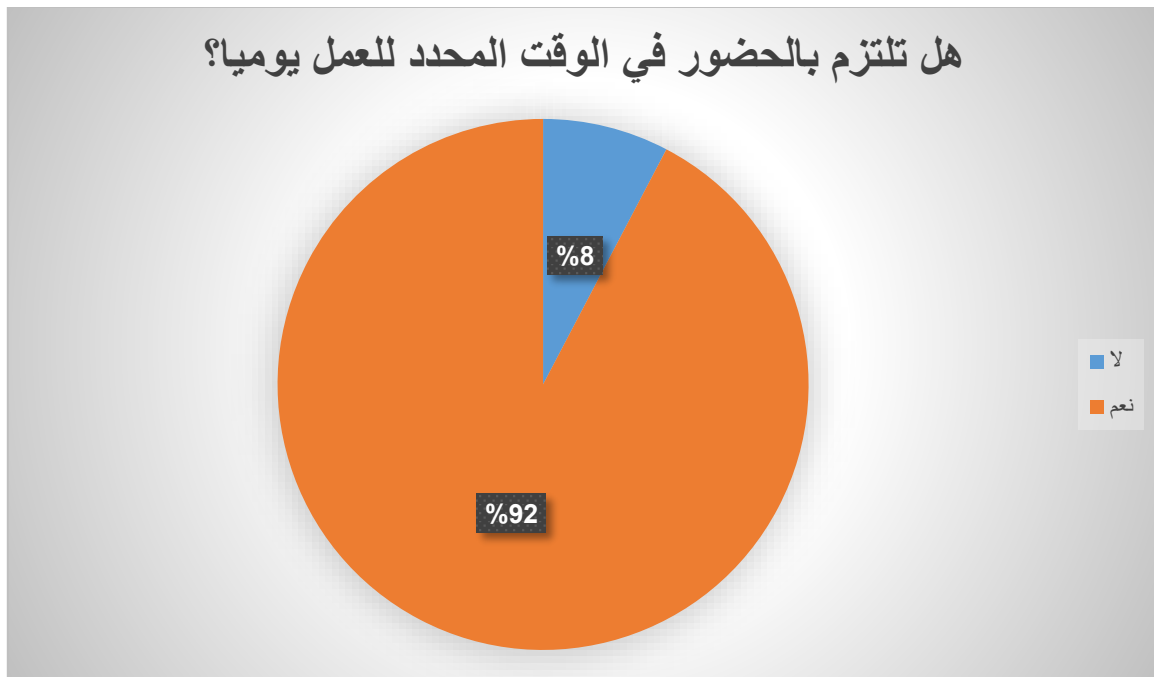
جدول رقم 22: يمثل نتائج إجابات السؤال " هل تلتزم بالحضور في الوقت المحدد للعمل يوميا؟ "

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
لا	5	8%
نعم	60	92%
المجموع	65	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية spss

- ✓ من خلال تحليلنا للجدول نلاحظ أن أغلبية الموظفين يلتزمون بالحضور في الوقت المحدد للعمل يوميا وبلغت نسبتهم 92 %، بينما 5 موظفين لا يلتزمون بذلك بنسبة 8%
- ✓ تبرز النتائج أن أغلبية الموظفين (92%) يلتزمون بالحضور في الوقت المحدد يوميا، ما يعكس وجود ثقافة مهنية قوية تقوم على احترام الوقت والانضباط الجماعي داخل المؤسسة. في المقابل، فإن نسبة صغيرة (8%) لا تلتزم بذلك، وهو ما قد يشير إلى وجود حالات فردية من التساهل أو غياب الدافع، وربما يرتبط بعوامل شخصية أو تنظيمية تحتاج إلى دراسة. هذه المعطيات تظهر نجاح المؤسسة في ترسيخ قيم الالتزام، لكنها تشير أيضا إلى ضرورة معالجة الأسباب الفردية للتسيب لضمان التزام شامل ومستدام بين جميع الموظفين.
- ✓ ويمكن ترجمة بيانات الجدول في الشكل البياني التالي:

الشكل رقم 18: نتائج إجابات السؤال " هل تلتزم بالحضور في الوقت المحدد للعمل يوميا؟ "



من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الحزمة الاحصائية spss.

(2) تحليل نتائج إجابات السؤال " هل تحترم أوقات الاستراحة والانصراف الرسمية يوميا؟ ":

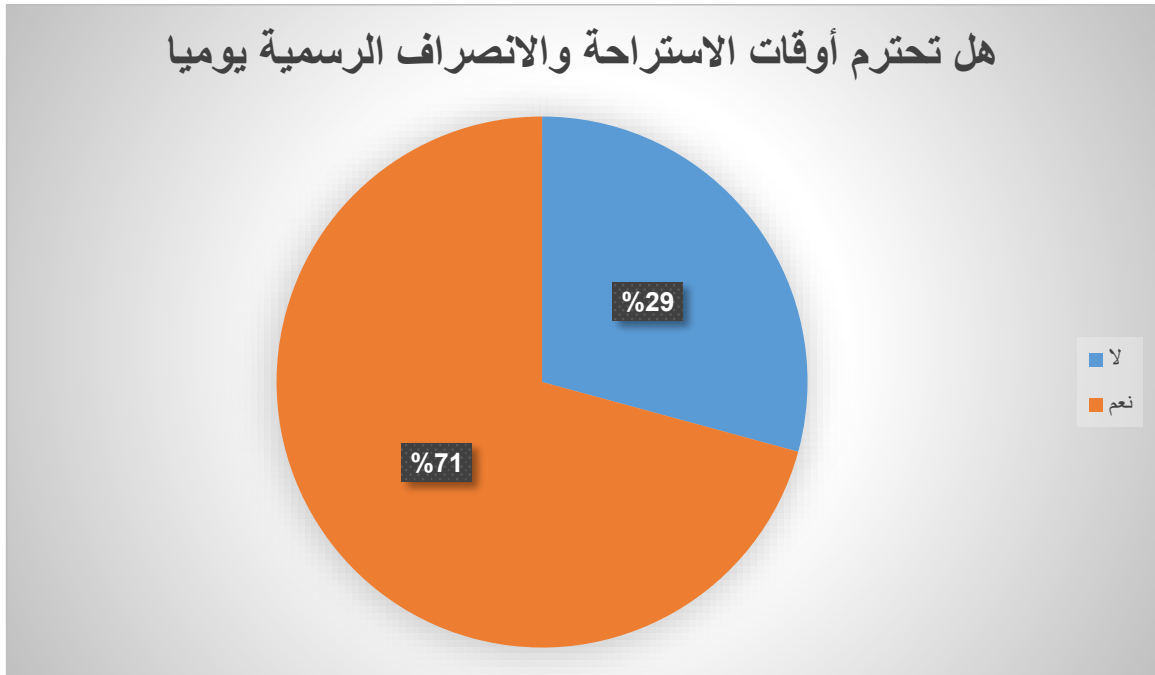
جدول رقم 23: يمثل نتائج إجابات السؤال " هل تحترم أوقات الاستراحة والانصراف الرسمية يوميا؟"

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
29 %	19	لا
71 %	46	نعم
100 %	65	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية spss

- ✓ من خلال تحليلنا للجدول نلاحظ أن أغلبية الموظفين تحترم أوقات الاستراحة والانصراف الرسمية يوميا حيث بلغت نسبتهم 71 %، بينما الموظفين الذين أجابوا بلا فبلغت نسبتهم 29 %
- ✓ تظهر النتائج أن أغلبية الموظفين (71%) تحترم أوقات الاستراحة والانصراف الرسمية يوميا، ما يعكس التزامًا واضحًا بالقوانين الداخلية وسييرًا منظمًا لوتيرة العمل داخل المؤسسة. في المقابل، فإن نسبة 29% من الموظفين لا تلتزم بهذه الأوقات، وهو ما قد يشير إلى وجود مرونة مفرطة أو تساهل في بعض الأقسام، وربما يعكس أيضا عدم رضا أو نقصًا في الإشراف. هذه المعطيات تطرح أهمية تعزيز الوعي بأهمية الالتزام الكامل بكل تفاصيل النظام الداخلي لتحقيق العدالة والانضباط بين جميع الموظفين.
- ويمكن ترجمة بيانات الجدول في الشكل البياني التالي:

الشكل رقم 19: نتائج إجابات السؤال " هل تحترم أوقات الاستراحة والانصراف الرسمية يوميا؟ "



من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الحزمة الإحصائية spss.

(3) تحليل نتائج إجابات السؤال " هل تقوم بإنجاز المهام الموكلة إليك في الوقت المحدد؟ ":

جدول رقم 24: يمثل نتائج إجابات السؤال " هل تقوم بإنجاز المهام الموكلة إليك في الوقت المحدد؟ "

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
15 %	10	لا
85 %	55	نعم
100 %	65	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية spss

✓ من خلال تحليلنا للجدول نلاحظ أن أغلبية الموظفين يقومون بإنجاز المهام الموكلة إليهم في الوقت

المحدد حيث بلغت نسبتهم 85 %، بينما 15 % من الموظفين يتجاوزون الوقت المحدد

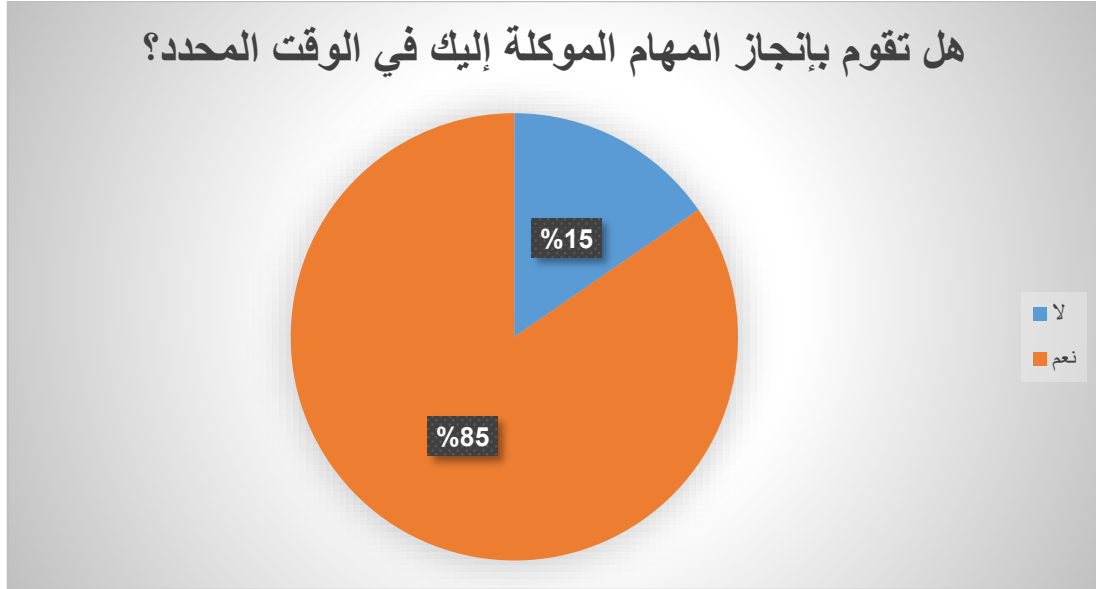
✓ تشير النتائج إلى أن أغلبية الموظفين (85%) ينجزون المهام الموكلة إليهم ضمن الوقت المحدد، ما يعكس

التزامًا مهنيًا وحرصًا على الأداء الفعال داخل المؤسسة. أما نسبة 15% التي تتجاوز الوقت المحدد، فقد

تعكس تحديات فردية أو تنظيمية مثل ضغط العمل أو نقص الموارد، مما يستدعي تدخلًا إداريًا لدعم

هؤلاء الموظفين وتحسين سير العمل. هذه النتائج تعكس بشكل عام بيئة عمل منتجة لكنها تحتاج إلى تعزيز التنسيق والمتابعة لضمان الالتزام الكامل بالمواعيد. ويمكن ترجمة بيانات الجدول في الشكل البياني التالي:

الشكل رقم 20: نتائج إجابات السؤال " هل تقوم بإنجاز المهام الموكلة إليك في الوقت المحدد؟ "



من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الحزمة الإحصائية spss.

4) تحليل نتائج إجابات السؤال " هل تلاحظ التزام زملائك بأداء واجباتهم بانتظام؟ ":

جدول رقم 25: يمثل نتائج إجابات السؤال " هل تلاحظ التزام زملائك بأداء واجباتهم بانتظام؟ "

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
لا	27	42%
نعم	38	58%
المجموع	65	100%

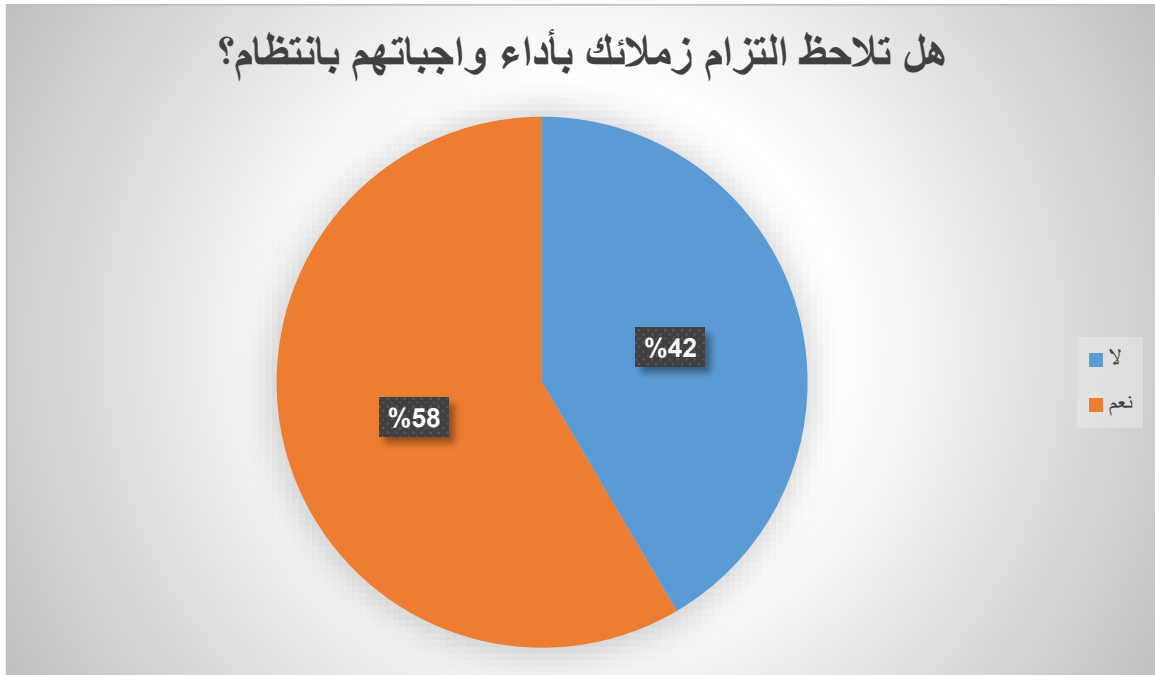
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية spss

- ✓ من خلال تحليلنا للجدول نلاحظ أن أغلبية الموظفين يرون أن زملائهم في العمل ملتزمين بأداء واجباتهم بانتظام حيث بلغت نسبتهم 58%، بينما يرى 42% من الموظفين عكس ذلك.
- ✓ تكشف النتائج أن أغلبية الموظفين (58%) يرون أن زملاءهم ملتزمون بأداء واجباتهم بانتظام، مما يعكس وجود ثقافة نسبية من الانضباط والالتزام داخل المؤسسة. ومع ذلك، يشير 42% من الموظفين

إلى وجود قصور في هذا الالتزام، وهو ما قد يعكس وجود تفاوت في مستوى الجدية والمسؤولية بين الأفراد أو ربما تأثير عوامل بيئية وتنظيمية. هذا الانقسام يبرز أهمية تعزيز قيم العمل الجماعي والمسؤولية المشتركة لضمان رفع مستوى الالتزام العام وتحسين بيئة العمل.

ويمكن ترجمة بيانات الجدول في الشكل البياني التالي:

الشكل رقم 21: نتائج إجابات السؤال " هل تلاحظ التزام زملائك بأداء واجباتهم بانتظام؟ "



من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الحزمة الاحصائية spss.

5) تحليل نتائج إجابات السؤال " في رأيك ماهي أبرز مظاهر الانضباط والالتزام الوظيفي داخل مؤسستك؟":

جدول رقم 26: يمثل نتائج إجابات السؤال " في رأيك ماهي أبرز مظاهر الانضباط والالتزام الوظيفي داخل مؤسستك؟"

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
12 %	8	الالتزام بوقت العمل واحترام التسلسل الإداري
34 %	22	تنفيذ المهام في وقتها وعدم التأخر في تسليم الموظفين
34 %	22	الحضور المنتظم والانخراط في الاجتماعات الدورية
20 %	13	المحافظة على السلوك المهني والتعاون بين الزملاء
100 %	65	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية spss

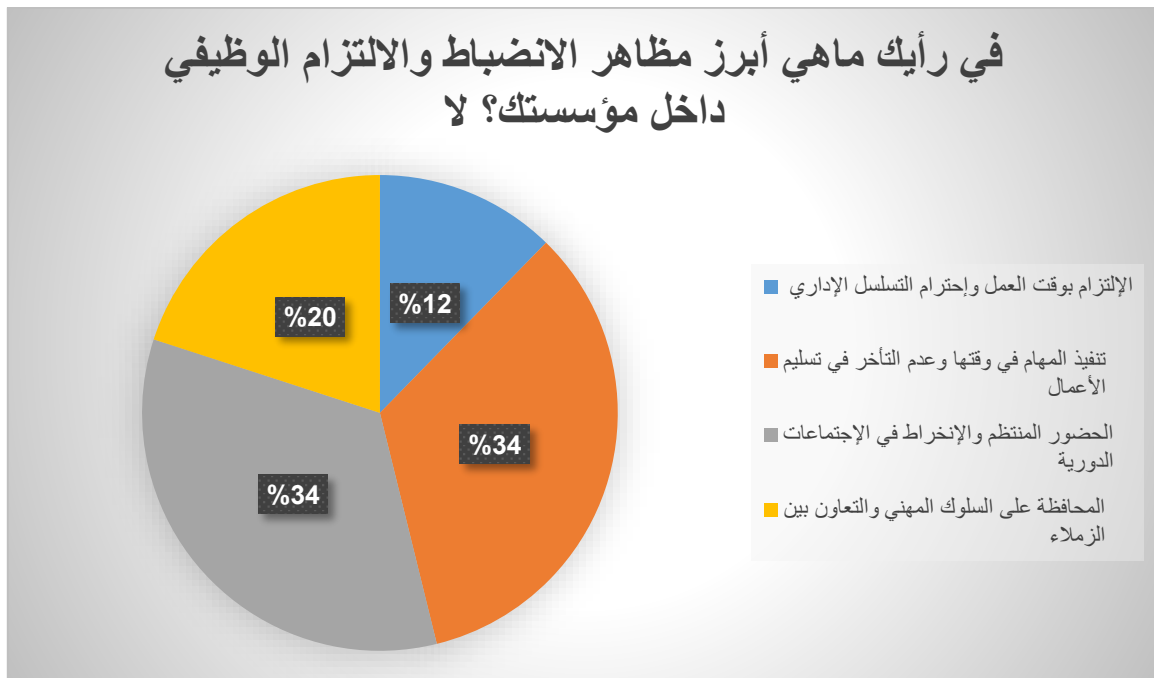
✓ من خلال تحليلنا للجدول نلاحظ أن نصف عدد أفراد العينة يرون أن أبرز مظاهر الانضباط والالتزام الوظيفي داخل المؤسسة هو الحضور المنتظم والانخراط في الاجتماعات الدورية وتنفيذ المهام في وقتها وعدم التأخر في تسليم الموظفين حيث بلغت نسبة كل منهم 34 %، بينما يرى 20 % بأن المحافظة على السلوك المهني والتعاون بين الزملاء من أبرز مظاهر الانضباط والالتزام الوظيفي، بينما 8 موظفين يرون بأنه الالتزام بوقت العمل واحترام التسلسل الإداري.

✓ تظهر نتائج التحليل أن نصف أفراد العينة يركزون على الحضور المنتظم، الانخراط في الاجتماعات الدورية، وإنجاز المهام في الوقت المحدد كأبرز مظاهر الانضباط والالتزام الوظيفي، بنسبة 34% لكل منها، مما يعكس اهتمام الموظفين بالجوانب العملية والتنظيمية للانضباط. بينما يرى 20% أن المحافظة على السلوك المهني والتعاون بين الزملاء يشكلان جانباً مهماً من الالتزام، مما يبرز أهمية

العلاقات الاجتماعية والبيئة التعاونية في العمل. أما 8 موظفين فيرون أن احترام وقت العمل والتسلسل الإداري من مظاهر الانضباط، مما يدل على وعي بجوانب النظام والهيكل التنظيمي. هذا التنوع في الرؤى يؤكد تعددية أبعاد الانضباط وأهمية التوازن بين الأداء الفردي والعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة.

ويمكن ترجمة بيانات الجدول في الشكل البياني التالي:

الشكل رقم 22: نتائج إجابات السؤال " في رأيك ماهي أبرز مظاهر الانضباط والالتزام الوظيفي داخل مؤسستك؟ "



من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الحزمة الاحصائية spss.

6) تحليل نتائج إجابات السؤال " هل تساهم الرقابة الإدارية في تحفيزك للالتزام بالوقت والقوانين؟":

جدول رقم 27: يمثل نتائج إجابات السؤال " هل تساهم الرقابة الإدارية في تحفيزك للالتزام بالوقت

والقوانين؟ "

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
43%	28	لا
57%	37	نعم
100%	65	المجموع

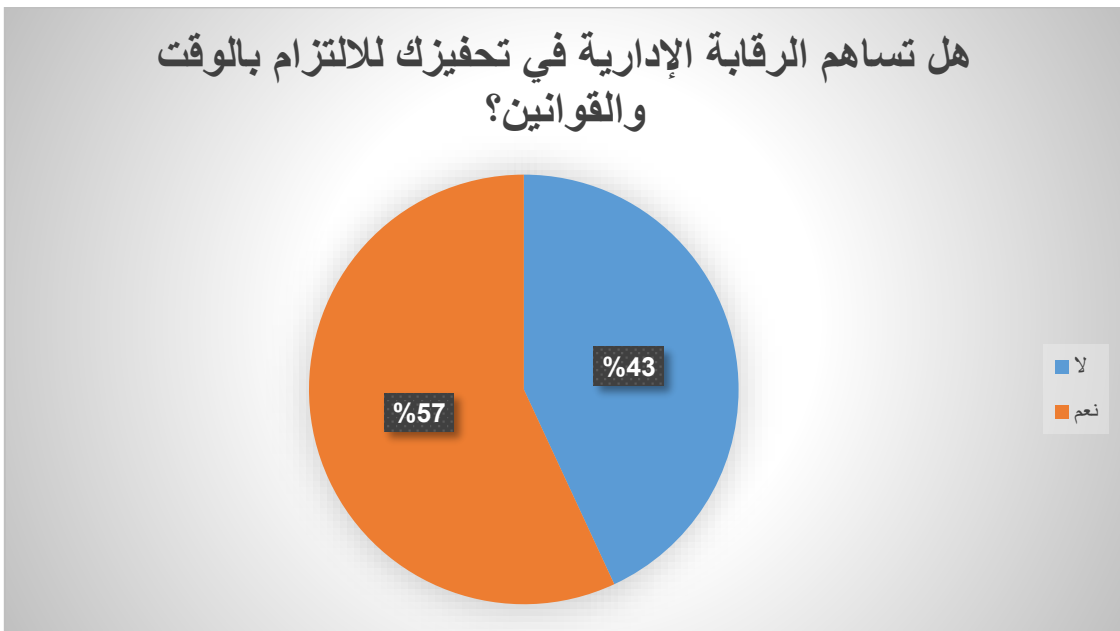
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية spss

✓ من خلال تحليلنا للجدول نلاحظ أن أغلبية الإجابات نعم وهذا يؤكد أن الرقابة الإدارية تساهم في التحفيز للالتزام بالوقت والقوانين، حيث بلغت نسبتهم 57%، بينما الموظفين أجابوا بلا وبلغت نسبتهم 43%

✓ تشير النتائج إلى أن أغلبية الموظفين (57%) يرون أن الرقابة الإدارية تلعب دورًا تحفيزيًا مهمًا في تعزيز الالتزام بالوقت والقوانين داخل المؤسسة، مما يدل على أن وجود نظام رقابي فعال يمكن أن يرفع من مستوى الانضباط ويشجع على السلوك المهني المطلوب. بالمقابل، يرى 43% من الموظفين أن الرقابة لا تساهم بشكل كافٍ في هذا التحفيز، مما قد يعكس شعورًا بنقص الشفافية أو ضعف التطبيق العملي للرقابة، أو الحاجة إلى آليات تحفيزية إضافية. هذا التباين يبرز أهمية تطوير نظام رقابي متكامل يجمع بين الرقابة والمتابعة والتحفيز لتحسين الالتزام بشكل شامل.

ويمكن ترجمة بيانات الجدول في الشكل البياني التالي:

الشكل رقم 23: نتائج إجابات السؤال " هل تساهم الرقابة الإدارية في تحفيزك للالتزام بالوقت والقوانين؟ "



من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الحزمة الإحصائية spss.

(7) تحليل نتائج إجابات السؤال هل ساعد وجود الرقابة على تقليل الغياب الغير مبرر في

مؤسستك؟"

جدول رقم 28: يمثل نتائج إجابات السؤال هل ساعد وجود الرقابة على تقليل الغياب الغير مبرر في

مؤسستك؟ "

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
% 17	11	لا
% 83	54	نعم
% 100	65	المجموع

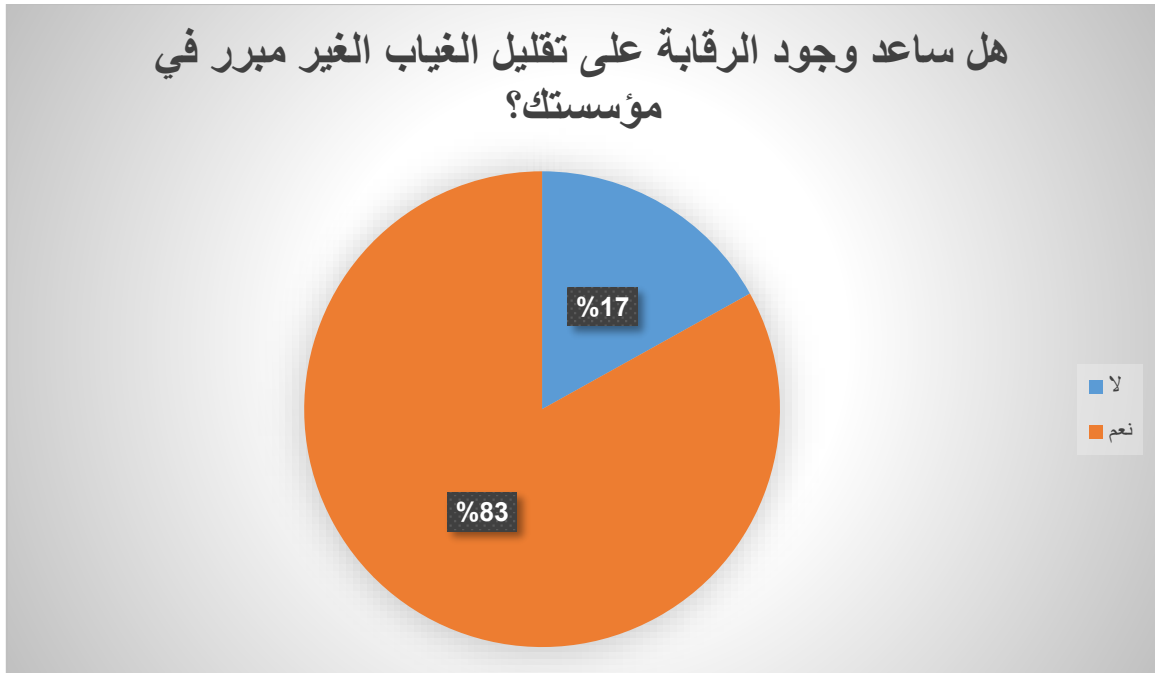
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية spss

✓ من خلال تحليلنا للجدول نلاحظ أن أغلبية اموظفين 83 % أجابوا بلا وهذا يعني أن وجود الرقابة يساهم بشكل كبير في تقليل الغياب الغير مبرر في المؤسسة، و 17 % يرون بأن الرقابة لم تساهم في ذلك في مؤسستهم وذلك بسبب ضعف الرقابة الإدارية في المؤسسة.

✓ تشير النتائج إلى أن أغلبية الموظفين (83%) يرون أن وجود الرقابة الإدارية ساهم بشكل كبير في تقليل الغياب غير المبرر داخل المؤسسة، مما يعكس فعالية هذه الرقابة في تعزيز الانضباط وتحسين الحضور. بالمقابل، يعبر 17% من الموظفين عن رأي مخالف، معتبرين أن الرقابة لم تحقق هذا الهدف، ويرجعون ذلك إلى ضعف تطبيق الرقابة الإدارية في بعض الحالات. هذا الانقسام يعكس الحاجة إلى تقوية نظم الرقابة وتحسين أدائها لضمان تحقيق الأهداف المرجوة على مستوى الالتزام والانضباط الوظيفي.

ويمكن ترجمة بيانات الجدول في الشكل البياني التالي:

الشكل رقم 24: نتائج إجابات السؤال هل ساعد وجود الرقابة على تقليل الغياب الغير مبرر في مؤسستك؟



من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الحزمة الإحصائية spss.

(8) تحليل نتائج إجابات السؤال " هل تشعر بوجود متابعة إدارية لسير العمل والتزام الموظفين؟":
جدول رقم 29: يمثل نتائج إجابات السؤال " هل تشعر بوجود متابعة إدارية لسير العمل والتزام الموظفين؟"

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
28 %	18	لا
72 %	47	نعم
100 %	65	المجموع

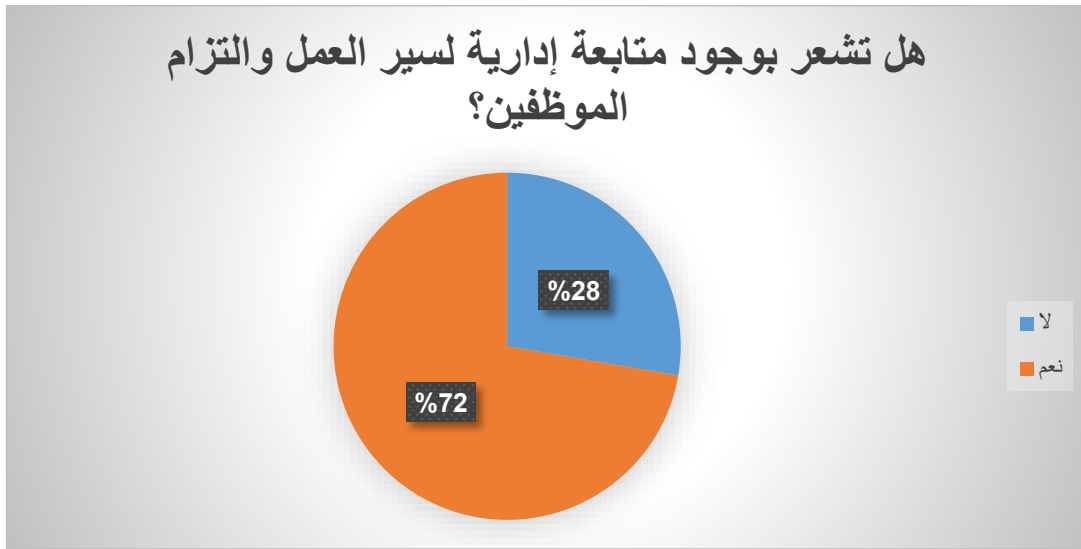
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية spss

✓ من خلال تحليلنا للجدول نلاحظ أن أغلبية الإجابات نعم وهذا يعني أن الموظفين يشعرون بوجود متابعة إدارية لسير العمل والتزام الموظفين حيث بلغت 72 %، بينما الموظفين أجابوا لا وبلغت نسبتهم 28%.

✓ تشير النتائج إلى أن أغلبية الموظفين (72%) يشعرون بوجود متابعة إدارية فعالة لسير العمل والتزام الموظفين، مما يعكس توافر إشراف ورقابة تساعد في تنظيم العمل وتعزيز الانضباط داخل المؤسسة. بالمقابل، يرى 28% من الموظفين عدم وجود هذه المتابعة، ما قد يشير إلى تفاوت في مستوى الرقابة بين الأقسام أو ضعف في التواصل الإداري مع بعض الفئات. هذا التفاوت يبرز أهمية توحيد وتحسين آليات المتابعة لضمان شعور شامل بالرقابة والدعم الإداري بين جميع الموظفين.

ويمكن ترجمة بيانات الجدول في الشكل البياني التالي:

الشكل رقم 25: نتائج إجابات السؤال " هل تشعر بوجود متابعة إدارية لسير العمل والتزام الموظفين؟"



من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الحزمة الإحصائية spss.

(9) تحليل نتائج إجابات السؤال " ما نوع الرقابة التي تعتبرها أكثر تعزيزاً للانضباط في العمل؟ ":

جدول رقم 30: يمثل نتائج إجابات السؤال " ما نوع الرقابة التي تعتبرها أكثر تعزيزاً للانضباط في العمل؟ "

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
37%	24	رقابة مباشرة
54%	35	رقابة إلكترونية
9%	6	تقارير
100%	65	المجموع

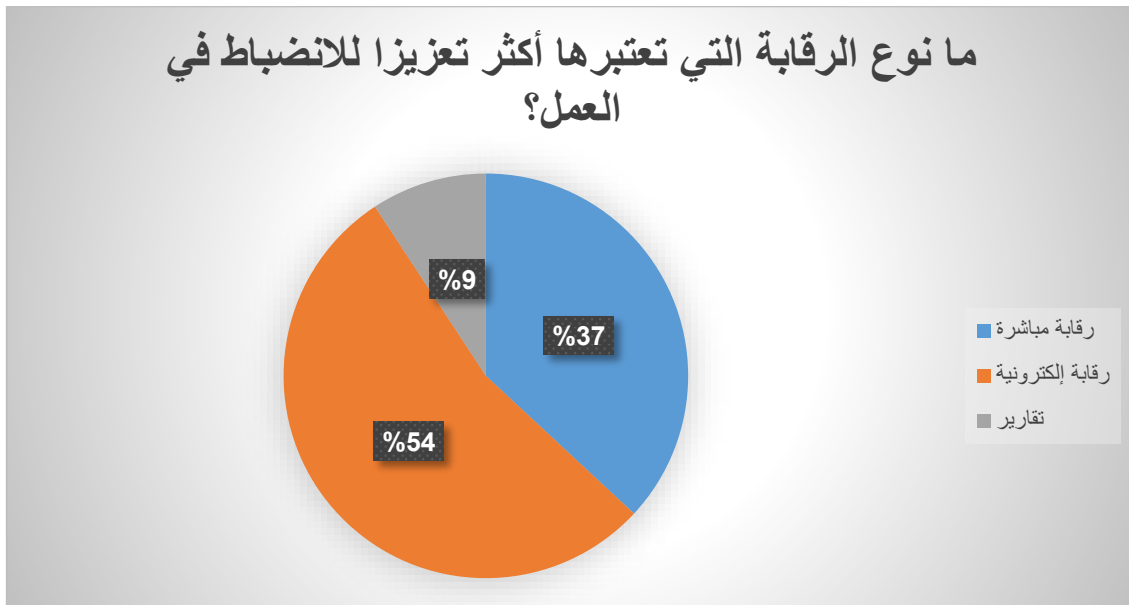
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج الإحصائية spss

✓ من خلال تحليلنا للجدول نلاحظ أن وضوح نظام الرقابة الإلكترونية هي أكثر الأنواع تعزيزا للانضباط في العمل، حيث بلغت 54 %، بينما الموظفين الذين بأنها الرقابة المباشرة هي الأكثر تعزيزا للانضباط في العمل فبلغت نسبتهم 37 % . بينما ستة موظفين يرون بأنها التقارير .

✓ تشير النتائج إلى أن غالبية الموظفين (54%) يرون أن الرقابة الإلكترونية تشكل أكثر الوسائل فاعلية في تعزيز الانضباط داخل العمل، مما يعكس تفضيلهم لاستخدام التكنولوجيا في متابعة الأداء وضبط الالتزام. في المقابل، يرى 37% أن الرقابة المباشرة من قبل المسؤولين هي الوسيلة الأنجح، مما يدل على أهمية التفاعل البشري والرقابة الشخصية في بيئة العمل. بينما فقط نسبة قليلة (9%) يفضلون الاعتماد على التقارير كأداة رقابية. هذا التنوع في التفضيلات يعكس تعدد أساليب الرقابة وأهمية الدمج بينها لتحقيق أفضل النتائج في ضبط الانضباط المؤسسي.

ويمكن ترجمة بيانات الجدول في الشكل البياني التالي:

الشكل رقم 26: نتائج إجابات السؤال " ما نوع الرقابة التي تعتبرها أكثر تعزيزا للانضباط في العمل؟ "



من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الحزمة الاحصائية spss.

10) تحليل نتائج إجابات السؤال " ماهي السلوكيات التي تراها قد تراجعت بفعل الرقابة على الموظفين برأيك؟ ":

جدول رقم 31: يمثل نتائج إجابات السؤال " ماهي السلوكيات التي تراها قد تراجعت بفعل الرقابة على الموظفين برأيك؟ "

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
21 %	14	التأخر الصباحي
35 %	23	مغادرة العمل قبل الوقت الرسمي
19 %	12	الإهمال في أداء المهام اليومية
25 %	16	استعمال الموظفين الهاتف لأغراض شخصية أثناء العمل
100 %	65	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية spss

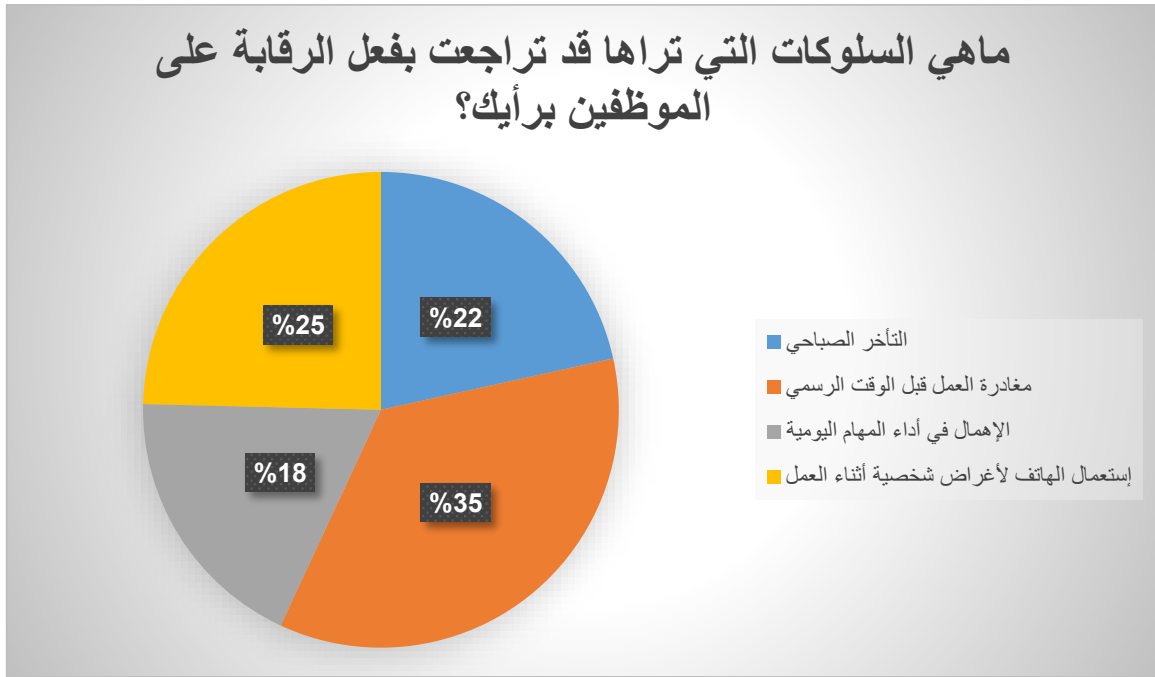
✓ من خلال تحليلنا للجدول نلاحظ أن أغلبية الإجابات أن السلوكيات التي قد تراجعت بفعل الرقابة على الموظفين هي غادرة العمل قبل الوقت الرسمي وذلك بفضل نظام الرقابة وتسجيل العمال عند دخولهم وخروجهم من مكان العمل، حيث بلغت نسبتهم 35 %، بينما 16 من الموظفين أجابوا بأن نظام الرقابة ساهم في إيقاف استعمال الموظفين الهاتف لأغراض شخصية أثناء العمل وبلغت نسبتهم 25 % والتأخر الصباحي بنسبة 21 % وفي الأخير الإهمال في أداء المهام اليومية بنسبة 19 %

✓ تظهر النتائج أن أكثر السلوكيات التي تراجعت بفعل الرقابة هي مغادرة العمل قبل الوقت الرسمي بنسبة 35 %، مما يعكس فاعلية نظام الرقابة في ضبط مواعيد الانصراف وتعزيز الانضباط الزمني بين الموظفين. كما ساهمت الرقابة في الحد من استعمال الهاتف لأغراض شخصية أثناء العمل بنسبة 25 %، مما يدل على تأثيرها في تحسين التركيز والانضباط خلال ساعات العمل. كذلك، لوحظ انخفاض في ظاهرة التأخر الصباحي بنسبة 21 %، بالإضافة إلى تقليل الإهمال في أداء المهام اليومية بنسبة 19 %.

هذا التوزيع يعكس كيف أن الرقابة الإدارية تساهم في تحسين سلوكيات متعددة مرتبطة بالالتزام والانضباط داخل المؤسسة.

ويمكن ترجمة بيانات الجدول في الشكل البياني التالي:

الشكل رقم 27: نتائج إجابات السؤال " ماهي السلوكيات التي تراها قد تراجعت بفعل الرقابة على الموظفين برأيك؟ "



من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الحزمة الاحصائية spss.

11) تحليل نتائج إجابات السؤال " هل الرقابة الإدارية فعالة لتعزيز الالتزام الوظيفي؟ ":

جدول رقم 32: يمثل نتائج إجابات السؤال " هل الرقابة الإدارية فعالة لتعزيز الالتزام الوظيفي؟ "

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
لا	0	0%
نعم	65	100%
المجموع	65	100%

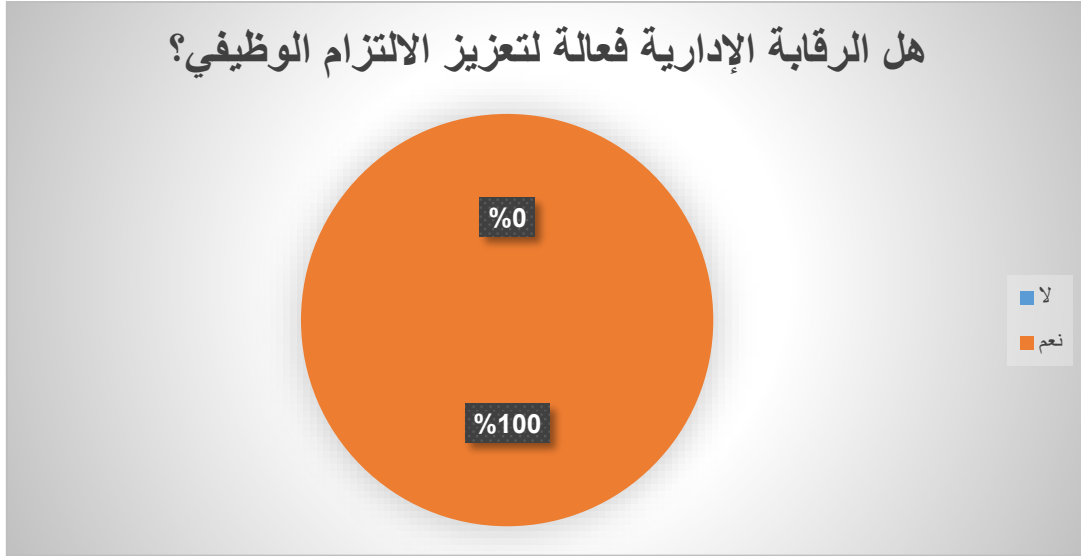
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية spss

✓ من خلال تحليلنا للجدول نلاحظ أن جميع الإجابات نعم وهذا يؤكد أن الرقابة الإدارية فعالة لتعزيز الالتزام الوظيفي.

✓ تشير النتائج إلى إجماع تام بين الموظفين على أن الرقابة الإدارية تلعب دوراً فعالاً في تعزيز الالتزام الوظيفي داخل المؤسسة، حيث أجاب 100% منهم بنعم. هذا يؤكد أهمية وجود نظام رقابي منظم كعامل أساسي لتحفيز الانضباط وتحسين أداء الموظفين، ويعكس ثقة العاملين في دور الإدارة في الحفاظ على نظام العمل وتنظيمه بشكل فعال.

ويمكن ترجمة بيانات الجدول في الشكل البياني التالي:

الشكل رقم 28: نتائج إجابات السؤال "هل الرقابة الإدارية فعالة لتعزيز الالتزام الوظيفي؟"



من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الحزمة الاحصائية spss.

(12) تحليل نتائج إجابات السؤال " ما مدى تأثير التسبب الوظيفي على جودة الأداء في المؤسسة؟":

جدول رقم 33: يمثل نتائج إجابات السؤال " ما مدى تأثير التسبب الوظيفي على جودة الأداء في

المؤسسة؟ "

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
66 %	43	كبير جدا يؤدي الى بطاء في إنجاز المهام وتراجع الجودة
6 %	4	يؤثر بشكل سلبي على صورة المؤسسة ومردودها العام
11 %	7	التسبب يضعف الروح الجماعية ويزيد من الضغط على الموظفين الملتزمين
17 %	11	يؤدي الى عدم احترام المواعيد النهائية وتراجع الكفاءة العامة
100 %	65	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية spss

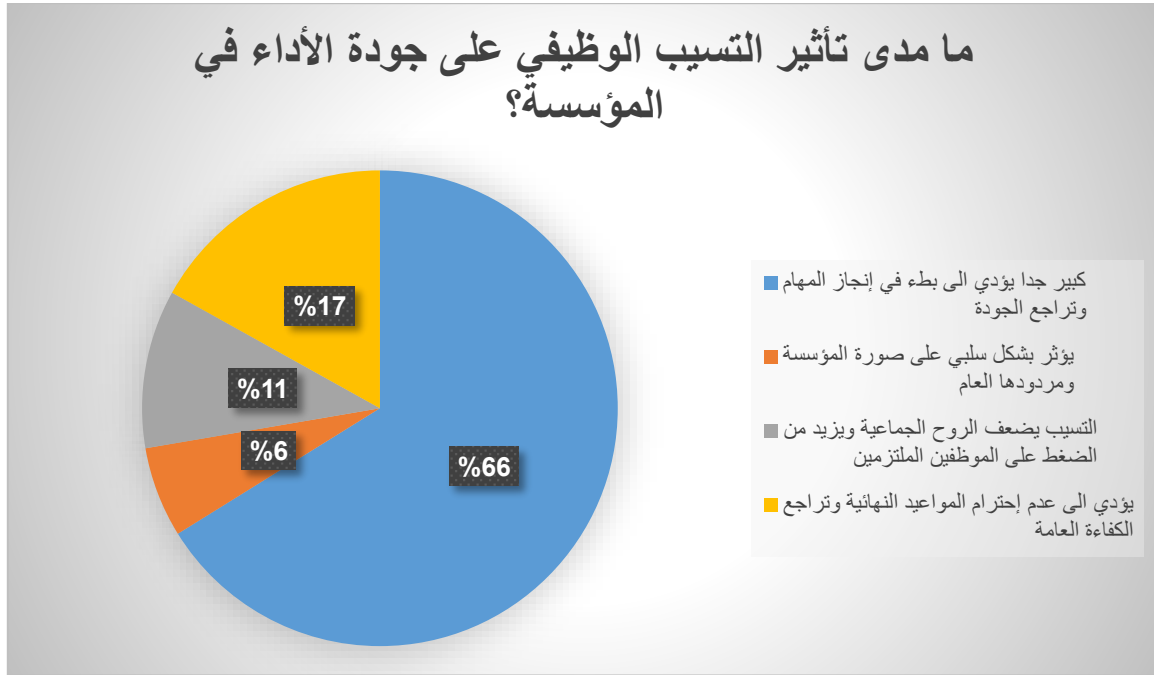
✓ من خلال تحليلنا للجدول نلاحظ أن أغلبية الموظفين يرون بأن التسبب الوظيفي أثر بشكل كبير جدا على جودة الأداء في المؤسسة وأدى الى بطاء في إنجاز المهام وتراجع الجودة حيث بلغت نسبتهم 66 %، بينما 11 من الموظفين أجابوا بأنه يؤدي الى عدم احترام المواعيد النهائية وتراجع الكفاءة العامة، وأن التسبب يضعف الروح الجماعية ويزيد من الضغط على الموظفين الملتزمين وبلغت نسبتهم 11 %، وفي الأخير يؤثر بشكل سلبي على صورة المؤسسة ومردودها العام وبلغت نسبتهم 6 %

✓ تشير النتائج إلى أن أغلبية الموظفين (66%) يرون أن التسبب الوظيفي له تأثير سلبي كبير على جودة الأداء داخل المؤسسة، مما يؤدي إلى بطاء إنجاز المهام وتراجع مستوى الجودة بشكل عام. كما يلاحظ قسم منهم (11%) أن التسبب يسبب عدم احترام المواعيد النهائية ويؤثر سلباً على الكفاءة العامة، إضافة إلى تراجع الروح الجماعية وزيادة الضغط على الموظفين الملتزمين. وبالنسبة لفئة أقل (6%)،

يرون أن التسبب يؤثر على صورة المؤسسة ومردودها العام، مما يعكس فهم الموظفين لآثار التسبب على جوانب متعددة من بيئة العمل.

ويمكن ترجمة بيانات الجدول في الشكل البياني التالي:

الشكل رقم 29: نتائج إجابات السؤال " ما مدى تأثير التسبب الوظيفي على جودة الأداء في المؤسسة؟"



من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الحزمة الإحصائية spss.

13) تحليل نتائج إجابات السؤال " هل تعتقد أن وجود رقابة إدارية صارمة يحد من مظاهر التسبب

الوظيفي؟ "

جدول رقم 34: يمثل نتائج إجابات السؤال " هل تعتقد أن وجود رقابة إدارية صارمة يحد من مظاهر

التسبب الوظيفي؟ "

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
35 %	23	لا
65 %	42	نعم
100 %	65	المجموع

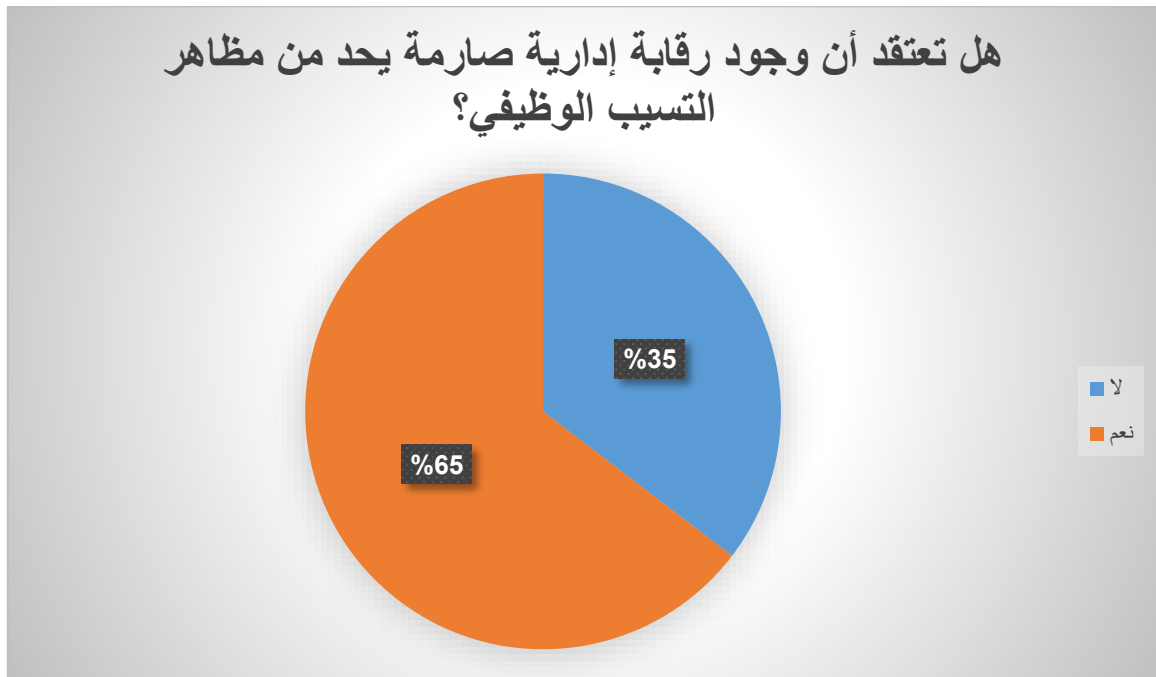
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج الإحصائية spss

✓ من خلال تحليلنا للجدول نلاحظ أن أغلبية الموظفين يرون بأن وجود رقابة إدارية صارمة يحد من مظاهر التسبب الوظيفي حيث بلغت نسبتهم 65 %، بينما 35 % من الموظفين يرون بأن وجود رقابة إدارية صارمة لا يحد من مظاهر التسبب الوظيفي.

✓ تشير النتائج إلى أن أغلبية الموظفين (65%) يرون أن وجود رقابة إدارية صارمة يساهم بشكل فعال في الحد من مظاهر التسبب الوظيفي داخل المؤسسة. هذا يعكس إيمان الموظفين بأهمية النظام والرقابة في تنظيم العمل وتعزيز الانضباط. بالمقابل، هناك نسبة معتبرة (35%) تعتقد أن الرقابة الصارمة وحدها غير كافية للحد من التسبب، مما يشير إلى وجود عوامل أخرى قد تؤثر على سلوك الموظفين وتتطلب معالجة أوسع تشمل التحفيز وتحسين بيئة العمل.

ويمكن ترجمة بيانات الجدول في الشكل البياني التالي:

الشكل رقم 30: نتائج إجابات السؤال "هل تعتقد أن وجود رقابة إدارية صارمة يحد من مظاهر التسبب الوظيفي؟"



من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الحزمة الاحصائية spss.

14) تحليل نتائج إجابات السؤال " ماهي اقتراحاتك فيما يخص تعزيز دور الرقابة الإدارية؟":

جدول رقم 35: يمثل نتائج إجابات السؤال " ماهي اقتراحاتك فيما يخص تعزيز دور الرقابة الإدارية؟"

النسبة المئوية	التكرار	التقييم
5 %	3	تكوين لجان رقابية داخلية وتدريبها باستمرار
26 %	17	إدخال تكنولوجيا حديثة لمتابعة الأداء وتقييمه
23 %	15	إشراك الموظفين في إعداد معايير الرقابة لزيادة الشفافية
46 %	30	تعزيز التواصل بين الإدارة والموظفين حول أهداف الرقابة
100 %	65	المجموع

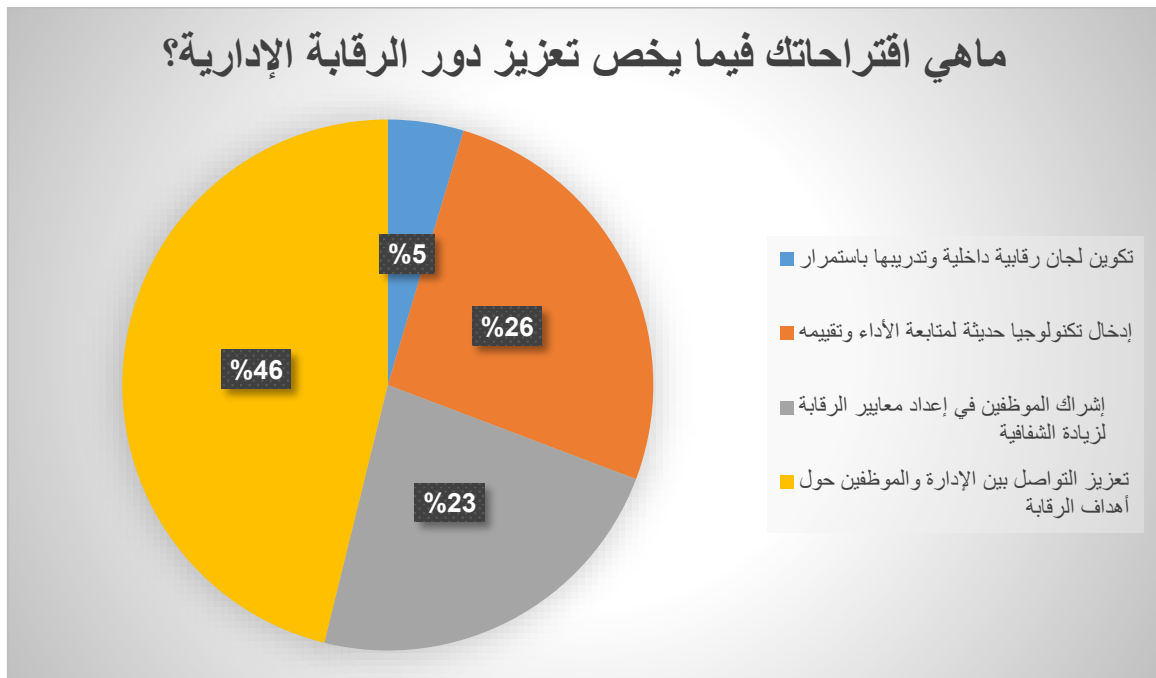
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية spss

✓ من خلال تحليلنا للجدول نلاحظ أن أغلبية الموظفين يرون أن تعزيز التواصل بين الإدارة والموظفين حول أهداف الرقابة يساهم في تعزيز دور الرقابة الإدارية في المؤسسة وبلغت نسبتهم 46 %، تليها نسبة الموظفين الذين يقترحون إدخال تكنولوجيا حديثة لمتابعة الأداء وتقييمه يقوم بتعزيز دور الرقابة الإدارية حيث بلغت نسبتهم 26 % بينما يقترحون 23 % من الموظفين إشراك الموظفين في إعداد معايير الرقابة لزيادة الشفافية، بينما باقي الموظفين اقترحوا تكوين لجان رقابية داخلية وتدريبها باستمرار وبلغت نسبتهم 5 %

✓ تشير نتائج التحليل إلى أن الموظفين يعطون أهمية كبيرة للتواصل الفعال بين الإدارة والموظفين حول أهداف الرقابة، حيث يرون فيه عاملاً أساسياً لتعزيز دور الرقابة الإدارية بنسبة 46%. كما يعكس ذلك رغبة واضحة في تحسين بيئة العمل من خلال تحديث الأدوات الرقابية عبر التكنولوجيا الحديثة (26%)، مما يدل على وعيمهم بأهمية الابتكار في تحسين الرقابة. بالإضافة إلى ذلك، يظهر اهتمام ملحوظ بمشاركة الموظفين في وضع معايير الرقابة (23%)، ما يعكس رغبتهم في شفافية أكبر ومشاركة فعالة، وهو ما يعزز الثقة بين الإدارة والموظفين. وأخيراً، هناك وعي بأهمية التكوين المستمر للجان الرقابية لضمان فاعلية الرقابة على المدى الطويل.

ويمكن ترجمة بيانات الجدول في الشكل البياني التالي:

الشكل رقم 31: نتائج إجابات السؤال " ماهي اقتراحاتك فيما يخص تعزيز دور الرقابة الإدارية؟"



من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الحزمة الإحصائية spss.

15) تحليل نتائج إجابات السؤال " ماهي الإجراءات التي تعتقد أنها أكثر فعالية في تقليل مظاهر التسبب الوظيفي؟ ":

جدول رقم 36: يمثل نتائج إجابات السؤال " ماهي الإجراءات التي تعتقد أنها أكثر فعالية في تقليل مظاهر التسبب الوظيفي؟ "

النسبة المئوية	التكرار	التقييم
34 %	22	تطبيق عقوبات تدريجية على المتغيبين دون مبرر
42 %	27	التحفيز المالي والمعنوي للموظفين المنضبطين
15 %	10	الرقابة المستمرة مع تقديم تغذية راجعة بناءة
9 %	6	تعزيز الانتماء المؤسسي من خلال بيئة عمل محفزة
100 %	65	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج الإحصائية spss

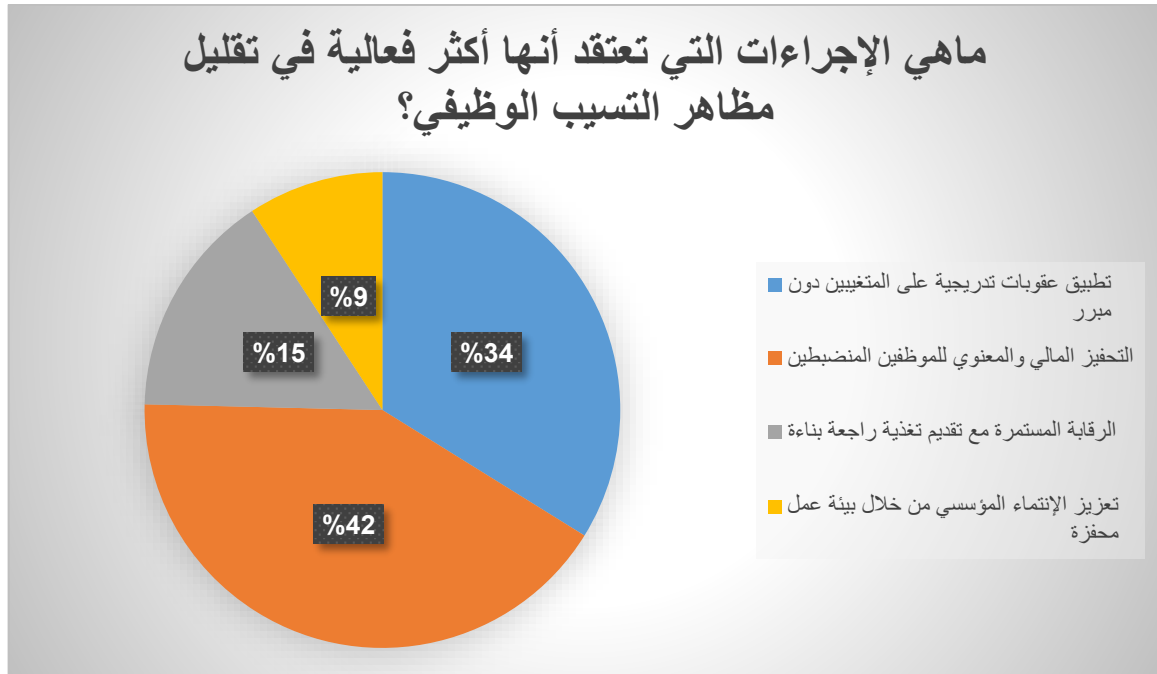
✓ من خلال تحليلنا للجدول نلاحظ أن أغلبية الموظفين يرون بأن التحفيز المالي والمعنوي للموظفين المنضبطين يساهم في تقليل مظاهر التسبب الوظيفي حيث بلغت نسبتهم 42 %، بينما 22 من الموظفين أجابوا بضرورة تطبيق عقوبات تدريجية على المتغيبين دون مبرر وبلغت نسبتهم 34 %، وأنه يجب توفير الرقابة المستمرة مع تقديم تغذية راجعة بناءة وبلغت نسبتهم 15 % وفي الأخير تعزيز الانتماء المؤسسي من خلال بيئة عمل محفزة وبلغت نسبتهم 9 %

✓ يظهر التحليل أن أغلبية الموظفين (42%) يرون أن التحفيز المالي والمعنوي للموظفين المنضبطين هو الوسيلة الأنجح لتقليل التسبب الوظيفي، مما يعكس أهمية المكافآت في تعزيز الالتزام. كما يرى 34% ضرورة تطبيق عقوبات تدريجية على المتغيبين دون مبرر، مما يشير إلى أهمية وجود نظام رقابي صارم لضبط السلوك. بالإضافة إلى ذلك، يؤكد 15% على أهمية الرقابة المستمرة مع تقديم تغذية راجعة بناءة لتعزيز الأداء، بينما يشدد 9% على تعزيز الانتماء المؤسسي عبر بيئة عمل محفزة لدعم الالتزام بشكل مستدام.

ويمكن ترجمة بيانات الجدول في الشكل البياني التالي:

الشكل رقم 32: نتائج إجابات السؤال " ماهي الإجراءات التي تعتقد أنها أكثر فعالية في تقليل مظاهر

التسبب الوظيفي؟ "



من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الحزمة الإحصائية spss.

2. مناقشة نتائج الدراسة

1.2 مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات

1. اختبار الفرضية الرئيسية وفرضيتها الفرعية

سنحاول من خلال هذه النقطة اختبار صحة الفرضية الرئيسية التي كانت كالتالي " توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين درجة مظاهر الالتزام والانضباط داخل المؤسسة ومظاهر الالتزام والانضباط داخل المؤسسة على مستوى مديرية الشباب والرياضة خنشلة.

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية باستخدام برنامج الحزمة الاحصائية spss يمكننا اجراء اختبار معامل الارتباط الخطي Person الذي يبين مدى قوة وطبيعة العلاقة التي تجمع بين متغيرات الدراسة كما موضح في الجداول التالية:

جدول رقم 37: نتائج جودة مطابقة النموذج للفرضية الرئيسية (تأثير مظاهر الالتزام والانضباط داخل المؤسسة)

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R	معامل التحديد المصحح	التباين المفسر	قيمة فيشر المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة Sig
	0.811	0.657	0.656	0.51458	42.039	64	0.012

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط 0.811 مما يدل على وجود ارتباط متوسط بين مظاهر الالتزام والانضباط داخل المؤسسة ومساهمة البلدية الإلكترونية، كما نلاحظ أن معامل التحديد R² يساوي 0.657، وهذا يعني أن وضوح نظام الرقابة والوسائل الرقابية المستخدمة في المؤسسة تفسر 65.7% من التغيرات التي تحدث في مظاهر الالتزام والانضباط داخل المؤسسة والباقي يرجع إلى عوامل أخرى، وبالنظر إلى مستوى معنوية 0.012 أقل من 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط ومنه تحقق الفرضية H0 يؤثر مظاهر الالتزام والانضباط داخل المؤسسة على مظاهر الالتزام والانضباط داخل المؤسسة على مستوى مديرية الشباب والرياضة خنشلة 1 عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

جدول رقم 38: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

مستوى الدلالة Sig	T	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		النموذج
		Bêta	الخطأ المعياري	β	
0.001	9.903		0.448	4.434	الثابت
0.018	1.971	0.861	0.047	0.929	مظاهر الالتزام والانضباط داخل المؤسسة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال نتائج الجدول أعلاه يمكن صياغة معادلة الانحدار على النحو الموالي:

$$\text{مظاهر الالتزام والانضباط داخل المؤسسة} = (0.929 \times \text{مظاهر الالتزام والانضباط داخل المؤسسة}) + 4.434$$

$$\text{أي: } y = 0.929x_1 + 4.434$$

- β (الثابت) = 4.434 مستوى دلالة قدر ب 0,001، وهو أقل من مستوى الدلالة ل (α)، والمقدر ب 0,05، ما يدل على أن هذه المعلمة دالة إحصائياً، وهي تعبر عن قيمة مظاهر الالتزام والانضباط داخل المؤسسة في حالة انعدام قيم وضوح نظام الرقابة والوسائل الرقابية المستخدمة في المؤسسة، وهو ما يفسر وجود حدٍ أدنى مظاهر الالتزام والانضباط داخل المؤسسة في حالة انعدام قيم وضوح نظام الرقابة والوسائل الرقابية المستخدمة في المؤسسة، ويكون هذا الحد دال إحصائياً.
- $\beta_1 = 0,929$ ، توضح هذه المعلمة معامل التغير في مظاهر الالتزام والانضباط داخل المؤسسة بدلالة وضوح نظام الرقابة والوسائل الرقابية المستخدمة في المؤسسة، ما يفسر أنه عند تغير قيمة وضوح نظام الرقابة والوسائل الرقابية المستخدمة في المؤسسة بقيمة بوحدة واحدة، فإن قيمة مظاهر الالتزام والانضباط داخل المؤسسة تتغير إيجابياً ب 0,929، هذا المعامل دال إحصائياً، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة 0,018، وهي أقل من مستوى الدلالة (α) المقدر ب 0,05.

ثانياً: اختبار الفرضية الفرعية

هناك علاقة ذو دلالة إحصائية بين درجة مظاهر الالتزام والانضباط داخل المؤسسة وعملية مظاهر الالتزام والانضباط داخل المؤسسة؛

- فرضية العدم: H0 تؤثر درجة مظاهر الالتزام والانضباط داخل المؤسسة في مظاهر الالتزام والانضباط داخل المؤسسة.
- الفرضية البديلة H1: لا تؤثر درجة مظاهر الالتزام والانضباط داخل المؤسسة في مظاهر الالتزام والانضباط داخل المؤسسة.

جدول رقم 39: العلاقة بين درجة مظاهر الالتزام والانضباط داخل المؤسسة وعملية مظاهر الالتزام والانضباط داخل المؤسسة

عملية مظاهر الالتزام والانضباط داخل المؤسسة	معامل الارتباط	معامل الارتباط
0.696**	معامل الارتباط	درجة مظاهر الالتزام والانضباط داخل المؤسسة
0.01	مستوى المعنوية	
65	عدد أفراد العينة	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الحزمة الاحصائية spss.

✓ من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين درجة مظاهر الالتزام والانضباط داخل المؤسسة وعملية مظاهر الالتزام والانضباط داخل المؤسسة بلغت 0.696 عند مستوى معنوية 0.01 أقل من 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط ومنه تحقق الفرضية H0 تؤثر درجة مظاهر الالتزام والانضباط داخل المؤسسة في مظاهر الالتزام والانضباط داخل المؤسسة على مستوى مديرية الشباب والرياضة خنشلة.

2.2 مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

➤ الدراسة الأولى: دراسة غلوسي دلال 2015

أظهرت نتائج دراستنا أن الرقابة الإدارية تلعب دورًا أساسيًا في التقليل من مظاهر التسبب الإداري داخل المؤسسة، سواء من حيث احترام الوقت، أو التزام الموظفين بمهامهم، أو تحملهم للمسؤوليات الموكلة إليهم. هذه النتائج تتقاطع مع ما توصلت إليه دراسة غلوسي دلال (2015)، التي أكدت أن رقابة المسؤول تحدّ من تكاسل الموظف وتدفعه إلى أداء مهامه بفعالية، كما تقلل من تجنبه لتحمل المسؤولية.

كما يتفق الطرحان حول أهمية المنهج الوصفي التحليلي لفهم طبيعة العلاقة بين الرقابة والتسيب الوظيفي، وإبراز العلاقة السببية بين فعالية الرقابة الإدارية وانخفاض السلوكيات السلبية داخل المؤسسة. وبالتالي، فإن نتائجنا الحالية تعزز التأكيد على ضرورة تفعيل آليات الرقابة الإدارية كأداة لتحسين الأداء وتقليل السلوكيات السلبية في المؤسسات الجزائرية.

➤ الدراسة الثانية: دراسة مسعود نجيمي 2020

تتقاطع نتائج دراستنا مع ما توصلت إليه دراسة نجيمي (2020)، حيث أكدت كلتا الدراستين أن الرقابة التنظيمية لا تقتصر فقط على متابعة التزام العاملين بالقوانين واللوائح، بل تتعداها إلى المساهمة الفعلية في تنمية مهارات المورد البشري وتحسين كفاءته. وقد أبرزت دراسة نجيمي أهمية الإشراف المباشر والتوجيه المستمر من طرف المشرفين، باعتباره وسيلة فعالة للتقليل من الأخطاء وزيادة وضوح التعليمات، وهو ما يتماشى مع نتائجنا التي أظهرت أن الرقابة الإدارية تلعب دورًا في توجيه الموظفين وتحفيزهم نحو أداء أفضل. كما استفدنا من توسع الإطار النظري الذي قدمته هذه الدراسة في تصنيف أنواع الرقابة ومساهمتها في ضبط السلوك الوظيفي، خاصة من حيث الالتزام بالأدوار التنظيمية وتنمية التعلم التنظيمي داخل المؤسسة. وبذلك تؤكد نتائجنا الحالية أهمية تبني نظام رقابي قائم على النصح والإرشاد بدل التوبيخ، مع مراعاة احتياجات المورد البشري وتوفير بيئة عمل تدعم التعلم والتطور المستمر.

➤ الدراسة الثالثة: دراسة وداد السعدي 2010

تظهر نتائج دراستنا توافقًا واضحًا مع ما توصلت إليه دراسة السعدي (2010)، التي ركزت على ظاهرة التسيب الإداري في الإدارات الحكومية الجزائرية، خصوصًا من حيث عدم التزام الموظفين بالوقت وضعف استغلالهم للدوام الرسمي في أداء مهامهم. وقد أكدت دراستنا أن الرقابة الإدارية تمثل أداة مهمة لمعالجة هذه المظاهر، وهو ما ينسجم مع توصيات السعدي التي شددت على ضرورة سن قوانين صارمة وبناء علاقات شفافة لتحسين الانضباط.

كما استفدنا من تحليل السعدي للعوامل البيئية والتنظيمية والاجتماعية التي تغذي ظاهرة التسيب، إذ بيّنت كيف أن الاعتبارات الأسرية والقبلية وتغير القيادات المتكرر كلها عوامل تزيد من اختلال الانضباط، وهي معطيات تدعم نتائجنا حول أهمية استقرار الهيكل الإداري وتفعيل الرقابة للحد من الممارسات السلبية. وبالتالي، تعزز هذه الدراسة السابقة فهمنا لدور الرقابة كأداة علاجية لا تقتصر على المراقبة بل تشمل تعديل السياق العام الذي يعمل فيه الموظف.

➤ الدراسة الرابعة: محمد كامل صويص 2020

تتفق نتائج دراستنا مع ما توصلت إليه دراسة صويص (2020) حول أهمية الرقابة الإدارية في تحقيق أهداف تنظيمية مهمة، سواء تعلّق الأمر بالتطوير التنظيمي أو الحد من التسبب الوظيفي. فقد أبرزت دراسة صويص أن فعالية الرقابة تعتمد على عدة مكونات أساسية مثل دعم الإدارة العليا، وتوفير الوسائل، وقبول العاملين، والرقابة الذاتية والإيجابية، وهو ما يظهر أيضًا في نتائجنا التي تؤكد أن الرقابة ليست مجرد متابعة صارمة بل هي عملية متكاملة تتطلب مشاركة الجميع وشفافية عالية لضمان الانضباط وتحسين الأداء.

كما تدعم نتائجنا الرأي القائل بأن تحسين أدوات وأساليب الرقابة وتكييفها مع واقع المؤسسات يساهم في ضبط الانحرافات وتقليل الممارسات السلبية مثل الغياب وعدم احترام الوقت. وعليه، فإن الربط بين الرقابة الإدارية والتطوير التنظيمي الذي أبرزه صويص يمنحنا أساسًا قويًا لتفسير كيف يمكن للرقابة أن تلعب دورًا مهمًا في معالجة ظاهرة التسبب الوظيفي، عبر خلق بيئة تنظيمية أكثر التزامًا وتفاعلاً.

➤ الدراسة الخامسة: مسعود نجيمي 2020

تتقاطع نتائج دراستنا مع ما توصلت إليه دراسة نجيمي (2020)، حيث أكدت كلتا الدراستين أن الرقابة التنظيمية لا تقتصر فقط على متابعة التزام العاملين بالقوانين واللوائح، بل تتعداها إلى المساهمة الفعلية في تنمية مهارات المورد البشري وتحسين كفاءته. وقد أبرزت دراسة نجيمي أهمية الإشراف المباشر والتوجيه المستمر من طرف المشرفين، باعتباره وسيلة فعالة للتقليل من الأخطاء وزيادة وضوح التعليمات، وهو ما يتماشى مع نتائجنا التي أظهرت أن الرقابة الإدارية تلعب دورًا في توجيه الموظفين وتحفيزهم نحو أداء أفضل. كما استفدنا من توسع الإطار النظري الذي قدمته هذه الدراسة في تصنيف أنواع الرقابة ومساهمتها في ضبط السلوك الوظيفي، خاصة من حيث الالتزام بالأدوار التنظيمية وتنمية التعلم التنظيمي داخل المؤسسة. وبذلك تؤكد نتائجنا الحالية أهمية تبني نظام رقابي قائم على النصح والإرشاد بدل التوبيخ، مع مراعاة احتياجات المورد البشري وتوفير بيئة عمل تدعم التعلم والتطور المستمر.

3.2 مناقشة نتائج الدراسة في ضوء المقاربة النظرية

عند ربط نتائج الدراسة الميدانية التي أُجريت بمديرية الشباب والرياضة لولاية خنشلة بالمبادئ النظرية التي جاءت بها نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور، نجد تطابقًا واضحًا بين ما خلُصت إليه الدراسة من جهة، وما نادى به النظرية من جهة أخرى. فقد أثبتت النتائج أن الرقابة الإدارية تُعد من أهم الوسائل التي تساعد في الحد من مظاهر التسبب الوظيفي، وهو ما يتوافق تمامًا مع رؤية تايلور التي أكدت على أهمية الرقابة كوظيفة إدارية محورية لضمان الالتزام والانضباط داخل المؤسسة.

فمن خلال ما توصل إليه "تايلور"، فإن العامل بطبعه ميّال إلى الكسل والتراخي، ما لم تكن هناك أنظمة رقابية صارمة، وتخطيط دقيق، وتقسيم واضح للمهام، وهذا ما ظهر جلياً في الدراسة الميدانية، حيث تبين أن ضعف الرقابة أو غيابها يؤدي إلى تفشي مظاهر التسيب، في حين أن تطبيق رقابة مستمرة وعادلة يرفع من مستوى أداء الموظفين ويزيد من التزامهم.

كما أن أحد المبادئ الأساسية لنظرية تايلور هو الاعتماد على التخطيط العلمي للعمل بدلاً من ترك الحرية المطلقة للعمال، وهذا ما تم تأكيده ميدانياً، إذ أظهرت النتائج أن المؤسسات التي تعتمد نظاماً رقابياً مبنياً على تخطيط مسبق ومتابعة دورية تشهد مستويات أقل من التسيب مقارنة بتلك التي تفتقر إلى هذه الآليات.

وتجدر الإشارة أيضاً إلى أن تايلور لم يعتبر الرقابة غاية في حد ذاتها، بل أداة لتحقيق الإنتاجية والكفاءة، وهو ما انعكس في نتائج الدراسة من خلال كون الرقابة ساهمت في تحسين جودة الأداء الوظيفي، وضبط سلوك الموظف، وتوجيهه نحو تحقيق أهداف المؤسسة. وهذا ما يدل على انسجام فعلي بين النظرية والواقع الميداني.

بل أكثر من ذلك، فإن الربط بين الرقابة والبعد الإنساني – كما بيّنت النتائج – هو تطور في تطبيق فكر الإدارة العلمية بما يتلاءم مع السياق الحالي، حيث أن الرقابة لم تُمارس فقط كوسيلة للعقاب بل كوسيلة لتقويم الأداء وتوجيه العامل وتحفيزه، وهو امتداد عملي لفكرة تايلور حول التعاون بين الإدارة والعمال.

3. النتائج العامة للدراسة

- تبين أن هناك علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين وضوح نظام الرقابة الإدارية والوسائل الرقابية وبين مستوى الالتزام والانضباط داخل المؤسسة.
- أوضحت الدراسة أن غياب التنسيق وضعف المتابعة يزيدان من مظاهر التسيب الوظيفي.
- أظهرت النتائج أن الموظفين يشعرون أكثر بالانضباط عندما يتم التعامل معهم بأسلوب إنساني ومشارك، وليس بأسلوب رقابي صارم فقط.
- بيّنت البيانات أن المتغيرات الشخصية (كالرضا الوظيفي، الشعور بالانتماء) تلعب دوراً مؤثراً في علاقة الرقابة بالتسيب.
- كلما كانت الرقابة واضحة، منظمة، وتُمارس بعدل، كلما ساعد ذلك في خفض مستويات الغياب، التأخر، والتسيب.

➤ الاستنتاج العام للدراسة:

يمكن القول إن الرقابة الإدارية ليست مجرد إجراءات صارمة تفرضها الإدارة لضبط سلوك الموظفين، بل هي منظومة متكاملة تدمج بين القوانين من جهة والبعد الإنساني من جهة أخرى. عندما تفعل الرقابة بأسلوب إنساني تشاركي يراعي احتياجات الموظفين، فإنها تصبح أداة فعالة للرفع من مستوى الالتزام والانضباط وتقليل مظاهر التسبب.

بالتالي، نجاح المؤسسة لا يعتمد فقط على القوانين، بل على قدرة الإدارة على توظيف الرقابة بذكاء ومرونة.

➤ التفسير:

دور الرقابة الإدارية في الحد من مظاهر التسبب الوظيفي يتجاوز فكرة العقوبات والمحاسبة، إذ يشمل:

- وضع أنظمة واضحة يفهمها الجميع ويشعرون بعدالتها.
- تعزيز الاتصال بين الموظفين والمديرين، حتى يشعر العامل بأنه جزء من القرار وليس مجرد منفذ.
- الاهتمام بالجوانب النفسية والاجتماعية للموظفين: مثل التشجيع، التقدير، والتواصل المستمر.
- المتابعة المستمرة دون تحويل الرقابة إلى أداة قمع، بل وسيلة دعم وتطوير.
- بناء ثقافة مؤسسية تكرس قيمة الالتزام والانضباط كعنصر أساسي للنجاح.
- بمعنى آخر، الرقابة الفعالة = مزيج من القوانين + القيم + الإنسانية، وهي التي تضمن الحد من التسبب وتحقيق أداء مؤسسي مستدام.



خاتمة

خاتمة:

بعد أن تناولنا موضوع حول دور الرقابة الإدارية في الحد من مظاهر التسبب الوظيفي على مستوى مديرية الشباب والرياضة لولاية خنشلة، توصلنا إلى مجموعة من النتائج والاستنتاجات التي أظهرت بوضوح أهمية الرقابة الإدارية كأداة فعالة لتحسين مستوى الأداء الوظيفي وضمان احترام القوانين والتعليمات التنظيمية داخل المؤسسة.

لقد بينت الدراسة الميدانية أن غياب أو ضعف الرقابة الإدارية يؤدي إلى ارتفاع مستوى التسبب بين الموظفين، سواء من خلال الغياب غير المبرر، أو التأخر عن العمل، أو عدم الالتزام بالمهام الموكلة إليهم، وهو ما ينعكس سلباً على مردودية المديرية ومستوى الخدمات المقدمة لفائدة الشباب والرياضة. في المقابل، أظهرت الدراسة أن وجود آليات رقابية فعالة، سواء كانت داخلية أو خارجية، يسهم في التقليل من هذه الظاهرة، من خلال ردع الموظفين غير الملتزمين، وتحفيز الآخرين على تحسين أدائهم.

كما بينت نتائج الدراسة أن هناك ضرورة لاعتماد أساليب رقابية مرنة تراعي خصوصيات القطاع وطبيعة العمل فيه، وتعمل على تحقيق التوازن بين الردع والتوجيه، لأن اعتماد الأساليب العقابية وحدها لا يكفي، بل يجب أن تُقرن بأساليب تحفيزية تهدف إلى رفع الروح المعنوية لدى الموظفين وتعزيز إحساسهم بالانتماء للمؤسسة

وبناءً على ما سبق، نوصي بضرورة تفعيل دور الرقابة الإدارية على مستوى مديرية الشباب والرياضة لولاية خنشلة، من خلال :

- إعداد برامج رقابية دورية ومخططة.
 - تدريب الإطارات المشرفة على عملية الرقابة على كيفية ممارسة الرقابة الفعالة.
 - تفعيل قنوات الاتصال الداخلي لتشجيع الموظفين على الالتزام بمهامهم وتحفيزهم على تحسين أدائهم.
 - إعادة النظر في نظام التحفيز والمكافآت لضمان تناسق الرقابة مع العدالة الوظيفية.
- وفي الأخير، لا يسعنا إلا القول بأن موضوع الرقابة الإدارية من المواضيع الجوهرية والحساسة التي تستدعي مزيداً من البحث والدراسة، خاصة في ظل المتغيرات الجديدة التي يعرفها قطاع الشباب والرياضة، والتي تتطلب تطوير أساليب الإدارة والرقابة بما يتماشى مع متطلبات العصر وضمان جودة الخدمات المقدمة.



قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

1. الكتب:

1. إبراهيم قلاتي. (1983). قاموس الهدى مكتبة الدراسات، دار الهدى. عين مليلة، الجزائر
2. أبو النصر محدث محمد. (2012). فرق العمل الناجحة البناء والنمو والإدارة بإنجاز المهام بشكل أفضل. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
3. أبوإدريس محمود. (2001). الإدارة. الإسكندرية: دار الجامعات المصرية.
4. أحمد زكي بدوي. (1983). معجم مصطلحات العلوم الإدارية. دار الكتاب المصري اللبثاني
5. أبوطالب ع. ا. (2000). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي. عمان: دار بديع للنشر والتوزيع.
6. الشميمري عبدالفتاح. (2006). الإدارة المعاصرة في المنظمات الإجتماعية. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
7. الصيرفي محمد. (2007). أخلاقيات الموظف العام. عمان الأردن: دار الكتاب القانوني.
8. الصيرفي م. (2007). الرقابة الشعبية على آراء القطاع الحكومي. مصر: دار الكتاب القانوني.
9. الطراونة ح. أ. &، توفيق ص. (2011). الرقابة الإدارية المفهوم والممارسة.
10. العجمي م. ح. (2010). الادارة والتخطيط التربوي _ النظرية والتطبيق (Vol.) _ طبعة (2) عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
11. العميان محمود سليمان. (2005). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
12. النعيمي عبد الحميد محمود. (1997). مبادئ الإدارة العامة. مصر: دار المعرفة الجامعية.
13. بن حيثور وعبد العزيز صالح. (2018). مبادئ الإدارة العامة. عمان الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
14. حجام العربي. (2019). التأسيس المنهجي للبحوث في العلوم الإجتماعية (المجلد طبعة 1). الجزائر: مركز المدار المعرفي للدراسات.
15. حريم حسن. (2003). إدارة المنظمات منظور كلي. الأردن: الحامد للنشر والتوزيع.

قائمة المصادر والمراجع

16. خليل محمد حسن الجماع. (1999). مبادئ الغدارة مع التركيز على إدارة الأعمال. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
17. رضوان شفيق. (2002). السلوكية والإدارة (المجلد طبعة 2). لبنان: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر.
18. زين الدين بلال أمين. (2012). ظاهرة الفساد الإداري في الدول العربية والتشريع المقارن. مصر: دار الفكر الجامعي.
19. سارة الغربية. (02 05، 2025). التسبب الإداري. جريدة الوطن.
20. سعيد سبعون ، حفصة جرادي. (2012). الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع (المجلد د ط). الجزائر: دار القصبه للنشر والتوزيع.
21. صويص م، إ. (2020). دور الرقابة الإدارية في تحقيق التطور التنظيمي دراسة تطبيقية في الجامعات الحكومية الفلسطينية. المجلة العربية للإدارة.
22. عبد الباقي صلاح الديم محمد. (2000). السلوك التنظيمي. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر و التوزيع.
23. عبد الرحمن مساهل. (12، 2013). التسبب الإداري وأخلاقيات الموظف العام في الوظيفة العمومية من منظور إسلامي. مجلة الدراسات في الوظيفة العامة (العدد الأول).
24. عبد الرؤوف صالح. (2022). السلوك الإداري الإنساني _ السلوك التنظيمي- (المجلد طبعة 1). عمان: دار تزويد للنشر والتوزيع.
25. عبد السلام أبو قحف. (2003). أساسيات التنظيم والإدارة. الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع.
26. عبد الفقار حنفي. (2000). أساسيات إدارة المنظمات. الإسكندرية: المكتب العربي الحديث.
27. عبد الله طلبة. (1999). ظاهرة التسبب الوظيفي في إدارات الدول النامية. دراسة منشورة في مجلة الفكر السياسي.

قائمة المصادر والمراجع

28. عبد الله محمد بن عبد الرحمن. (2009). إدارة المؤسسات الاجتماعية_بين الاتجاهات النظرية و الممارسة الواقعية _ (المجلد د.ط). بيروت: دار المعرفة الجامعية للنشر.
29. عبد المطلب عامر. (بلا تاريخ). إدارة السلوك الإنساني في المنظمات الحديثة. القاهرة مصر : مؤسسة الورق للنشر والتوزيع.
30. علي السلمي. (1980). السلوك التنظيمي. القاهرة مصر : مطبعة الجامعة.
31. علي محمد منصور. (1999). مبادئ الإدارة_أسس ومفاهيم_ مصر: مجموعة النيل العربية.
32. علي معمر عبد المؤمن. (2008). البحث في العلوم الاجتماعية. ليبيا: منشورات في الأساسيات والمناهج والتقنيات.
33. علي معمر عبد المؤمن. (2008). البحث في العلوم الاجتماعية. ليبيا: منشورات في الأساسيات والمناهج والتقنيات.
34. عمار بوحوش. (2006). نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين (المجلد طبعة 1). الجزائر: دار الغرب الإسلامي.
35. عنتر بن مرزوق. (2011). المقاربة في تحديد مفهوم الفساد. بيروت: مركز الدراسات للطباعة والنشر والتوزيع.
36. غانم فنجان موسي. (1990). الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية. بغداد: مطبعة الراية.
37. فاروق السيد عثمان. (1994). القلق وإدارة السقوط النفسية. بيروت لبنان: دار الافاق الجديدة للنشر والتوزيع.
38. فاروق السيد عثمان. (2001). القلق وإدارة الضغوط النفسية (المجلد طبعة 1). القاهرة: دار الفكر العربي.
39. فاطمة بدر، و معاذ الصياغ. (2020). نظرية المنظمة. سوريا: منشورات الجامعة الافتراضية السورية.
40. فضيل دليو. (1999). أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية. الجزائر: منشورات جامعة منتوري قسنطينة.
41. قصي علي عمار. (2011). مقرر الرقابة الادارية و المالية . كلية العلوم الادارية و البشرية جامعة الشام.

قائمة المصادر والمراجع

42. ماهر أحمد. (2003). السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات. الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
43. محسن عبد العلي ، حيدر نعمة غالي. (2007). القيادة التربوية مدخل إستراتيجي. عمان الأردن: المؤسسة الحديثة للكتاب.
44. محمد عبد الفتاح الصيرفي. (2006). مبادئ التنظيم والإدارة. الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
45. محمد عبد الفتاح ياغي. (2012). الأخلاقيات في الإدارة. عمان الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
46. محمد علي يونس. (1993). التسبب الإداري في الوظيفة العامة. طرابلس: مؤسسة الورق للنشر والتوزيع.
47. محمد علي يونس. (1993). التسبب الإداري في الوظيفة العامة الأسباب، اثار معالجته. طرابلس.
48. محمد موفق. (2007). الإدارة العامة. الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.
49. مدحت ع. ا. (s.d.). التنظيم والإدارة. الإسكندرية مصر: دار قباء للنشر والتوزيع.
50. مصطفى عشوي. (1992). أسس علم النفس الصناعي التنظيمي. الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب.
51. مصطفى نجيب شاوش. (2008). إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد. عمان الأردن: دار النشر.
52. مصطفى م. م. (2012). الرقابة الادارية (Vol. طبعة 1). عمان الأردن.
53. ناصر دادي عدون. (1998). إقتصاد المؤسسة (المجلد الطبعة 1). الجزائر: دار المحمدية العامة.
54. واخرون، الزبيدي غني دحام. (2015). إدارة السلوك التنظيمي (المجلد طبعة 1). عمان: دار عيذاء للنشر و التوزيع.
55. واصل جميل حسين المومني. (2007). الادارة المدرسية الفعالة _موضوعات إجرائية وأساسية مختارة لمديري المدارس_ (المجلد د.ط). عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.
56. ياسين سعد غالب. (2007). الإدارة الدولية. عمان الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
57. Megginson, L. C. (1989). Management Concepts & Application (Vol. 3ed). New York: Harper & Row publisher.

قائمة المصادر والمراجع

➤ القواميس والمعاجم:

58. سمير الشويكي. (2006). المعجم الإداري. الأردن.

➤ الأطروحات الجامعية:

59. أسعد أحمد محمد عكاشة. (2008). أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات "paltel". رسالة ماجستير في إدارة الأعمال. غزة فلسطين.

60. الرغوتي محاسن. (2010). دور وحدة الرقابة والتدقيق الإداري في تعزيز مبادئ الحكم الصالح في المؤسسات الحكومية في الضفة الغربية من وجهة نظر المدققين الإداريين وموظفي الشؤون الإدارية. رسالة ماجستير. جامعة القدس، فلسطين.

61. العرايشي حسن عفيف. (2015). واقع نظام الرقابة الإدارية الإلكترونية وسبل تطوير في وزارة الداخلية الفلسطينية الشق المدني. رسالة ماجستير. غزة: أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا.

62. بودانة ك. (2019-2020). دور الرقابة الإدارية في تحقيق التنمية المحلية. أطروحة الدكتوراه العلوم في علم الاجتماع تخصص علم اجتماع تنظيم.

63. غلوسي دلال. (2014). الرقابة الإدارية والتسيب الوظيفي دراسة ميدانية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز. مذكرة ماجستير. تخصص تنظيم وعمل، تبسة الجزائر.

64. كمال، أ. & مصطفى، م. (2016). دور الرقابة الإدارية في تحسين مستوى الأداء الإداري في جهاز الشرطة الفلسطينية. دراسة مقدمة لإستكمال الحصول على دراسة ماجستير في تخصص القيادة والإدارة من أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا.

65. محمد سليمان البلوي. (2008).، التمكين الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه . المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم رسالة ماجستير ، جامعة مؤتة، السعودية.

66. مرح طاهري شكري حسن علي. (2016). الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الاساسية في المحافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال . جامعة النجاح الوطنية نابلس، فلسطين.

➤ المجالات والدوريات:

67. قرماش وهيبية. (جوان، 2014). ، مقومات الإبداع الإداري ودورها في رفع مستوى الأداء الوظيفي في المنظمات الرياضية. تم الاسترداد من مجلة مخبر علوم وتقنيات النشاط البدني و الرياضي جامعة الجزائر.

➤ المطبوعات_البيداغوجية:

68. الطاهر المجاهدي. (2018). مدخل إلى علم النفس العمل والتنظيم (المجلد د.ط). برج بوعريج الجزائر: دار الباحث للنشر والتوزيع والإشهار .

69. حديدان صبرينة. (2021). المدخل إلى نظريات التنظيم للطلبة الجامعيين. الجزائر: البدر الساطع للطباعة و النشر.

70. سوسن د. (2023-2024). محاضرات مقياس الرقابة الإدارية.

71. سمير ع. (2016/ 2017). مطبوعة مدخل إلى علم النفس العمل و التنظيم سنة ثانية علم النفس.

72. ليليا بن صويلح. (2016 /2015). مدخل لعلم الاجتماع تنظيم و العمل مطبوعة بيداغوجية.



الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عباس لغرور خنشلة-



كلية: العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم: العلوم الاجتماعية

شعبة: علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

دور الرقابة الإدارية في الحد من مظاهر التسبب الوظيفي
-دراسة ميدانية مديرية الشباب والرياضة خنشلة -

استمارة استبيان لإعداد مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذة :

- د. خام الله صبرينة

إعداد الطالبتين:

- مالكية براءة

- صراوي رحمة

ملاحظة:

أحيظكم علما أن جميع المعلومات المتحصل عليها تبقى سرية ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي، لذا نرجو منكم التكرم بقراءة الأسئلة والإجابة عنها بكل صراحة وموضوعية وذلك بوضع علامة (x) في المكان المناسب ولكم منا جزيل الشكر.

السنة الجامعية 2024 / 2025

الملاحق

المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

- النوع:

ذكر أنثى

- السن:

• أقل من 30 سنة

• من 31 إلى 35

• من 36 إلى 40

• من 40 فأكثر

- سنوات الخبرة:

• أقل من 5 سنوات

• من 6 إلى 10

• من 11 إلى 15

• من 16 إلى 20

• أكثر من 20 سنة

- الفئة الوظيفية:

إطار عون تحكم عون تنفيذ

- المستوى التعليمي:

جامعي ثانوي متوسط

الملاحق

المحور الثاني: وضوح نظام الرقابة والوسائل الرقابية المستخدمة في المؤسسة

1. هل تم إعلانك بالقوانين والضوابط التي تنظم الحضور والمغادرة في المؤسسة؟

نعم لا

2. هل تم شرح الإجراءات التأديبية المتعلقة بالتأخر والغياب غير مبرر؟

نعم لا

- إذا كانت إجابتك نعم، ماهي هذه الإجراءات؟

.....

3. في رأيك هل المعلومات المتعلقة بالرقابة داخل المؤسسة واضحة وكافية؟

.....

4. هل تستعمل مؤسستكم نظام تسجيل الحضور؟

نعم لا

- إذا كانت إجابتك نعم، ماهي هذه النظم؟

نظام البصمة

التوقيع اليومي

..... أخرى تذكر.....

5. هل يتم تتبع التزام الموظفين بمواعيد العمل بشكل منتظم؟

نعم لا

6. هل تتلقى تقييما رسميا لأداءات من حين لآخر؟

نعم لا

الملاحق

7. هل يقوم المسؤول او المشرف بمتابعة الموظفين اثناء العمل؟

نعم لا

8. ماهي الوسائل الرقابية التي يتم تطبيقها حاليا في مكان عملك؟

.....

9. هل تشعر ان وجود رقابة إدارية يدفعك الى الالتزام أكثر بالعمل؟

نعم لا

10. هل لاحظت ان بعض الزملاء أصبحوا أكثر التزاما بسبب الرقابة؟

نعم لا

11. من جهة نظرك ما هو تأثير الرقابة الإدارية على الحد من ظاهرة التسيب؟

.....

12. ماهي الوسيلة الرقابية التي تراها أكثر فعالية في التقليل من التسيب الوظيفي؟

.....

المحور الثالث: مظاهر الالتزام والانضباط داخل المؤسسة

13. هل تلتزم بالحضور في الوقت المحدد للعمل يوميا؟

نعم لا

14. هل تحترم أوقات الاستراحة والانصراف الرسمية يوميا؟

نعم لا

15. هل تقوم بإنجاز المهام الموكلة إليك في الوقت المحدد؟

نعم لا

الملاحق

16. هل تلاحظ التزام زملائك بأداء واجباتهم بانتظام؟

نعم لا

17. في رأيك ماهي أبرز مظاهر الانضباط والالتزام الوظيفي داخل مؤسستك؟

.....

18. هل تساهم الرقابة الإدارية في تحفيزك للالتزام بالوقت والقوانين؟

نعم لا

- إذا كانت إجابتك نعم، ماهي هذه التحفيزات؟

.....

19. هل ساعد وجود الرقابة على تقليل الغياب الغير مبرر في مؤسستك؟

نعم لا

- إذا كانت إجابتك نعم، كيف ذلك؟

.....

20. هل تشعر بوجود متابعة إدارية لسير العمل والتزام الموظفين؟

نعم لا

- إذا كانت إجابتك نعم، هل يزعجك ذلك؟

.....

21. ما نوع الرقابة التي تعتبرها أكثر تعزيزا للانضباط في العمل؟

رقابة مباشرة

رقابة إلكترونية

تقارير

الملاحق

أخرى تذكر.....

22. ماهي السلوكيات التي تراها قد تراجعت بفعل الرقابة على الموظفين برأيك؟

.....

23. هل الرقابة الإدارية فعالة لتعزيز الالتزام الوظيفي؟

نعم لا

24. ما مدى تأثير التسبب الوظيفي على جودة الأداء في المؤسسة؟

.....

25. هل تعتقد أن وجود رقابة إدارية صارمة يحد من مظاهر التسبب الوظيفي؟

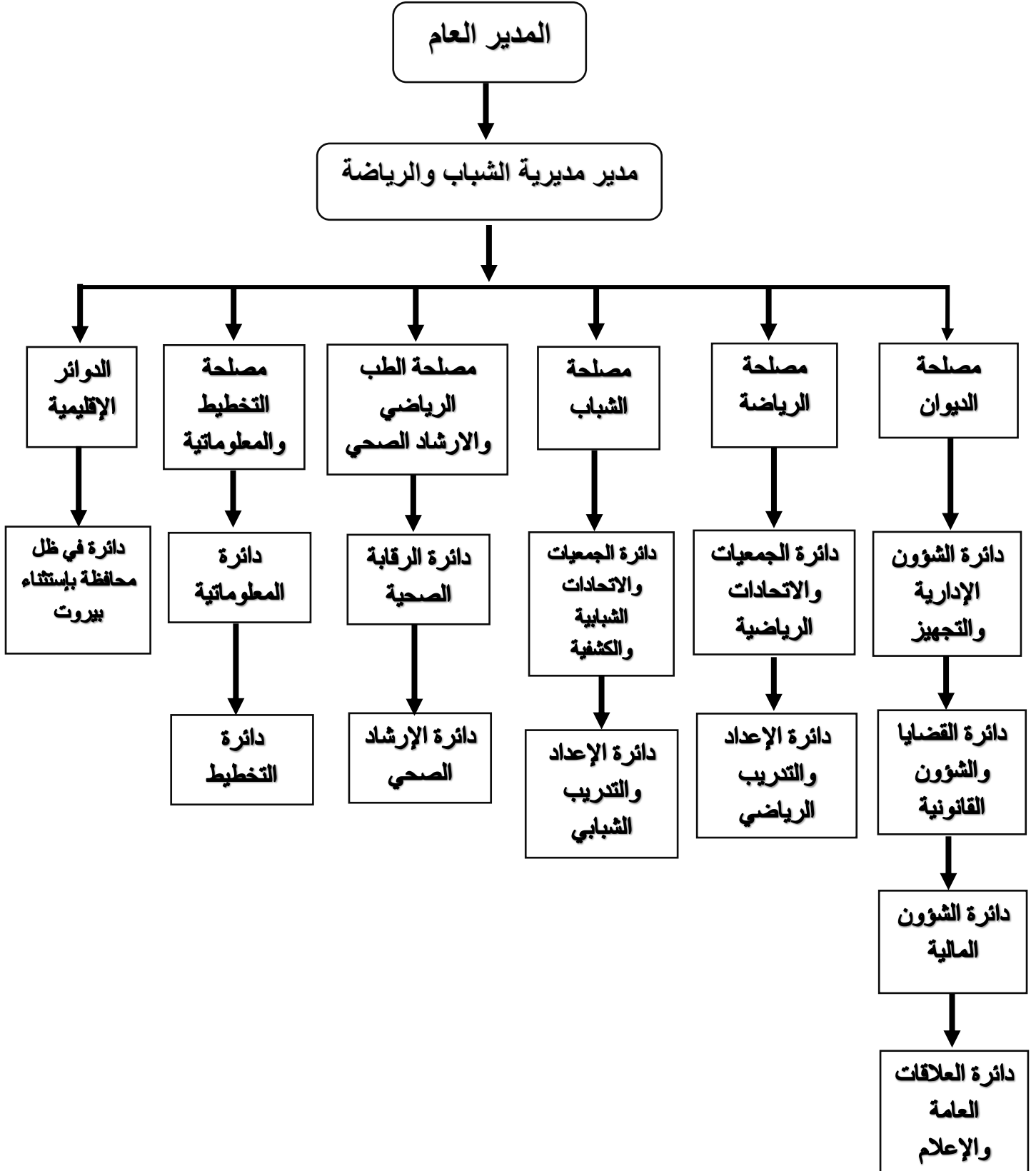
نعم لا

26. ماهي اقتراحاتك فيما يخص تعزيز دور الرقابة الإدارية؟

.....

27. ماهي الإجراءات التي تعتقد أنها أكثر فعالية في تقليل مظاهر التسبب الوظيفي؟

.....



ملخص الدراسة

الملحق رقم 05: الهيكل البشري للمؤسسة

2025

الاسلاك البيداغوجية					
ملاحظة	نساء	رجال	العدد الاجمالي	الرتبة	الرقم
	00	01	01	المدير	01
	01	02	03	مستشار رئيسي للشباب	02
	14	22	36	مستشار الشباب	03
	10	22	32	مربي رئيسي لتنشيط الشباب	04
	00	05	05	مستشار رئيسي للرياضة	05
	02	19	21	مستشار الرياضة	06
	00	06	06	مربي رئيسي للانشطة البدنية والرياضية	07
	00	01	01	مربي للانشطة الرياضية والمدنية	08
	27	78	105	المجموع	

مقاصد

ملاحظة	نساء	رجال	العدد الاجمالي	الرتبة	الرقم
	00	03	03	مساعد	01
	00	03	03	المجموع	

الاسلاك الادارية

ملاحظة	نساء	رجال	العدد الاجمالي	الرتبة	الرقم
	1	0	1	مصرف مستشار	1
	06	03	09	مصرف رئيسي	01
	03	02	05	مصرف محقق	02
	78	42	120	مصرف	03
	01	00	01	مساعد مصرف	04
	10	08	18	محقق رئيسي للإدارة	05
	01	03	04	محقق الإدارة	06
	09	03	12	معاون إدارة رئيسي	07
	37	15	52	معاون إدارة	08
	15	17	32	معاون مكتب	09
	02	00	02	كاتب مكتوبة	10
	18	03	21	كاتب	11
	19	02	21	معاون حفظ البيانات	12
	01	00	01	محاسب إداري رئيسي	13
	00	01	01	محاسب إداري	14
	01	00	01	موظف أمين محفوظات محقق	15
	01	00	01	مساعد موظف أمين محفوظات	16

ملخص الدراسة

17	مهندس رئيسي في الإعلام الآلي	01	00	01
18	مهندس دولة في الإعلام الآلي	01	01	00
19	مساعد مهندس مستوى 2 في الإعلام الآلي	05	03	02
20	مساعد مهندس مستوى 1 في الإعلام الآلي	02	02	00
21	تقني مهام في الإعلام الآلي	04	00	04
22	تقني في الإعلام الآلي	07	02	05
23	مهندس رئيسي في الاحصاء	01	00	01
24	مهندس دولة في الصخر و العيانية	02	02	00
	المجموع	325	109	216

الاسلاك الأخرى

الرقم	الرتبة	العدد الاجمالي	رجال	نساء	الملاحظة
01	طبيب عام رئيس في الصحة العمومية	03	00	03	
02	جراح عام رئيس في الصحة العمومية	01	00	01	
03	ممرض حاصل على شهادة دولة	03	03	00	
04	مساعد لمريض رئيسي في الصحة العمومية	01	00	01	
05	تقني تربي درجة ثانية	04	00	03	
06	تقني تربي درجة أولى	01	01	00	
	المجموع	13	04	08	

مستشار تقني

الرقم	الرتبة	العدد الاجمالي	رجال	نساء	الملاحظة
01	مستشار تقني رئيسي	01	01	00	
02	مستشار تقني	13	05	08	
	المجموع	14	06	08	

الاسلاك التقنية

الرقم	الرتبة	العدد الاجمالي	رجال	نساء	الملاحظة
1	مهندس رئيسي في السكن و العمران	1	1	0	
2	مهندس دولة في السكن و العمران	1	1	0	
3	تقني مهام في السكن و العمران	6	2	5	
4	مهندس معماري رئيسي	1	1	0	
5	تقني مهام في القلاحة	3	1	2	
	المجموع	09	05	07	

الاسلاك المهنية

الرقم	الرتبة	العدد الاجمالي	رجال	نساء	ملاحظة
01	عامل مهني خارج الصف	22	16	06	

ملخص الدراسة

02	عامل مهني الصنف الأول	24	23	01
03	عامل مهني الصنف الثاني	01	01	00
04	سائق السيارة الصنف الثاني	01	01	00
05	سائق السيارة الصنف الأول	01	01	00
06	حاجب رئيس	01	01	00
	المجموع	50	43	07

الاسلاك بالتوقيت الكامل

الرقم	الرتبة	العدد الاجمالي	رجال	نساء	ملاحظة
01	عون وقاية مستوى أول بالتوقيت الكامل	06	06	00	
02	حارس بالتوقيت الكامل	06	06	00	
03	عامل مهني مستوى أول بالتوقيت الكامل	31	25	06	
04	عامل مهني مستوى الثالث بالتوقيت الكامل	52	27	25	
05	عامل مهني مستوى الرابع بالتوقيت الكامل	17	00	17	
	المجموع	112	64	48	

الاسلاك بالتوقيت الجزئي

الرقم	الرتبة	العدد الاجمالي	رجال	نساء	ملاحظة
01	عون خدمة مستوى الأول	13	08	05	
02	عون خدمة مستوى الثاني	21	07	14	
03	عون خدمة مستوى الثالث	24	11	13	
04	حارس	13	13	00	
05	عامل مهني المستوى أول	18	01	17	
06	عامل مهني المستوى الثالث	05	03	02	
07	عامل مهني المستوى الرابع	06	02	04	
	المجموع	100	45	55	

المناصب العليا

الرقم	الرتبة	العدد الاجمالي	رجال	نساء	ملاحظة
01	رئيس مصلحة	04	02	02	
02	رئيس مكتب	09	07	02	
03	مساعد بشي للريادة	08	06	02	
04	معاون مطي للشباب	21	16	05	
	المجموع	42	31	11	

	المجموع العام	731	357	376	
--	---------------	-----	-----	-----	--

ملخص الدراسة

ملخص الدراسة:

باللغة العربية:

يعد موضوع الرقابة الإدارية من المحاور الأساسية التي تفرض نفسها بقوة في مجال الإدارة العمومية، لما لها من دور فعّال في ضبط سلوك الموظفين وضمان الالتزام بالواجبات المهنية، خصوصاً في ظل التحديات التي تواجه المؤسسات العمومية والمتمثلة في مظاهر التسبب الوظيفي التي تؤثر سلباً على الأداء العام وجودة الخدمة العمومية سعت هذه الدراسة للكشف عن مساهمة آليات الرقابة الإدارية في معالجة مظاهر التسبب الوظيفي "الغياب، التهاون، قلة الانضباط وغيرها من صور التسبب الوظيفي وقد اعتمدنا على المنهج الوصفي الإحصائي من خلال الجمع بين الدراسة النظرية والمقاربة الميدانية حيث تم بناء الدراسة على مجموعة من الفرضيات التي اختبرت باستخدام أداة الاستبيان الموجهة لعينة من موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية خنشلة وذلك لرصد آرائهم ومواقفهم تجاه أساليب الرقابة المعتمدة وأظهرت النتائج ان الرقابة الإدارية دوراً مهماً في تقييم سلوك الموظفين داخل المؤسسة والحد من مظاهر التسبب الوظيفي وعلى الرغم من التأكد من صحة الفرضيات والتوصل إلى نتيجة إيجابية لرقابة الإدارية، إلا أن بالضرورة تعزيز آليات الرقابة الإدارية وتدريب المسؤولين على تطبيقها بفعالية أكبر لتحقيق مستويات أعلى من الانضباط الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: الرقابة الإدارية، التسبب الوظيفي، الآليات والوسائل الرقابية، الالتزام الوظيفي، الأداء الوظيفي، المؤسسة.

Abstract:

Administrative oversight is one of the core areas that strongly asserts itself in the field of public administration due to its effective role in regulating employee behavior and ensuring adherence to professional duties. This is particularly important in light of the challenges faced by public institutions, especially the manifestations of workplace negligence, which negatively affect overall performance and the quality of public services.

This study aimed to explore the contribution of administrative oversight mechanisms in addressing various forms of workplace negligence, such as absenteeism, laxity, lack of discipline, and other related behaviors.

We adopted a descriptive statistical approach that combined theoretical analysis with a field study. The research was based on a set of hypotheses tested using a questionnaire administered to a sample of employees from the Directorate of Youth and Sports in the province of Khenchela. The aim was to capture their opinions and positions regarding the oversight methods in place.

The results indicated that administrative oversight plays a significant role in evaluating employee behavior within institutions and in reducing instances of workplace negligence.

Despite confirming the validity of the hypotheses and reaching a positive conclusion about the effectiveness of administrative oversight, the study emphasizes the necessity of strengthening oversight mechanisms and training officials to implement them more effectively in order to achieve higher levels of workplace discipline.

Keywords: Administrative oversight, workplace negligence, oversight mechanisms and tools, job commitment, job performance, institution.