



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة آكلي محند أولحاج بالبويرة

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم الاجتماع



مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل

الرقابة الإدارية والتسيب الإداري في المؤسسة

الإدارية العمومية الجزائرية

دراسة ميدانية بجامعة البويرة \_قسم علم الاجتماع\_

من مارس 2022 إلى ماي 2022

إشراف الأستاذة:

- نيار نعيمة

إعداد الطالبة:

- واقتي إيمان

السنة الجامعية 2021\_2022

شكر و تقدير

الحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله وعلى آله وأصحابه أجمعين

أولا وقبل كل شيء نشكر الله عزوجل الذي بتوفيق منه وبفضل منه تمكنا من طلب العلم وإتمام

هذا العمل المتواضع

أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الإمتنان إلى الأستاذة المشرفة نيار نعيمة على ما قدمته لنا من

نصائح وتوجيهات وإرشادات جزاها الله عني خير الجزاء وإلى أساتذة تخصص علم الإجتماع

تنظيم وعمل

ولا يفوتني أن أشكر سندي العظيم أخي علي لمساعدتي في إنجاز هذه المذكرة وإلى كل من مد

يد العون.

## إهداء

إلى مأمني وأماني واطمئناني إلى من جُعلت الجنة تحت قدميها إلى من وهبتني الحياة وأنارت

لي الطريق أُمي الغالية حفظها الله ورعاها وإن طال الحديث بها فلا حديث يوفيها

إلى اليد اليمين والضلع الثابت الذي لايميل للذين حرّموا أنفسهم وأعطوني إخوتي وأخواتي

الأحباء جزاكم الله خيرا على مقدمتوه

إلى رفيقات المشوار رعاهم الله ووفقهم

## فهرس المحتويات

مقدمة.....أ

### الباب الأول

#### الإطار المنهجي والنظري للدراسة

##### الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

- 1\_ أسباب إختيار الموضوع.....4
- 2\_ أهمية الدراسة.....4
- 3\_ أهداف الدراسة .....4
- 4\_ الإشكالية.....5
- 5\_ الفرضيات.....7
- 6\_ تحديد المفاهيم.....7
- 7\_ المنهج والتقنيات المستخدمة لدراسة.....11
- 8\_ العينة .....12
- 9\_ المقاربة السوسولوجية.....13
- 10\_ الدراسات السابقة.....14

##### الفصل الثاني: الرقابة الإدارية في المؤسسة الجزائرية العمومية.

- تمهيد.....23
- 1\_ تطور الرقابة الإدارية.....24

25.....	2_ أهمية الرقابة الإدارية
26.....	3_ النظريات السوسولوجية المفسرة للرقابة الإدارية
31.....	4_ التطور التاريخي للمؤسسة الجزائرية
35.....	5_ المؤسسة الجامعية الجزائرية ومراحل تطورها
36.....	6_ أشكال الرقابة في المؤسسة الجزائرية
37.....	7_ أهم الدراسات السوسولوجية في المؤسسة الجزائرية
40.....	خلاصة

### الفصل الثالث: التسبب الإداري في المؤسسة الجزائرية

42.....	تمهيد
43.....	1_ مؤشرات التسبب الإداري
43.....	2_ أسباب التسبب الإداري
44.....	3_ مظاهر التسبب الإداري
45.....	4_ النظريات المفسرة لتسبب الإداري
47.....	5_ دور الرقابة الفعالة في الحد من التسبب الإداري
49.....	خلاصة

### الباب الثاني

#### الإطار الميداني للدراسة

#### الفصل الرابع: تحديد خصائص العينة

51.....تمهيد

52.....1\_مجالات الدراسة

53.....2\_خصائص العينة

57.....إستنتاج

### الفصل الخامس: تأثير نظام الإشراف في التقليل من الغياب بالمؤسسة الجامعية.

59.....\_تمهيد

60.....1\_تحليل البيانات

74.....-إستنتاج

-الفصل السادس: تأثير نظام المتابعة في الإلتزام بمواقيت العمل وعدم التأخر بالمؤسسة الجامعية.

76.....تمهيد

77.....1-تحليل البيانات

86.....إستنتاج

87.....الإستنتاج العام

88.....خاتمة

المراجع

الملاحق

## فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1	توزيع المبحوثين حسب الجنس.	53
2	توزيع المبحوثين حسب السن.	53
3	توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية.	54
4	توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي.	54
5	توزيع العمال المبحوثين الرتبة المهنية.	55
6	توزيع المبحوثين حسب مدة العمل في المؤسسة.	55
7	توزيع المبحوثين حسب العمل قبل الإلتحاق بالجامعة.	56
8	توزيع المبحوثين حسب المنصب السابق.	56
9	توزيع المبحوثين حسب قيام المسؤول المباشر بنقل المطالب للإدارة والتغيب عن العمل.	60
10	توزيع المبحوثين حسب التأثير على سير العمل وتغير المسؤول المباشر باستمرار.	61
11	توزيع المبحوثين حسب العلاقة مع المسؤول المباشر والتغيب عن العمل.	63
12	توزيع المبحوثين حسب دور المسؤول المباشر في سير العمل وضرورة مبرر الغياب.	64
13	توزيع المبحوثين مشاركة المسؤول المباشر إنجاز العمل وأسباب الغياب عن العمل.	65
14	توزيع المبحوثين حسب دور المسؤول المباشر في سير العمل ووجود نوع من الإهمال واللامبالاة في المؤسسة.	67
15	توزيع المبحوثين حسب وجود المسؤول المباشر أثناء العمل والتغيب عن العمل.	68
16	توزيع المبحوثين حسب الأسلوب المفضل للرقابة والأسباب التي تساهم في إنتشار الغيابات.	70
17	توزيع المبحوثين حسب ملاحظة المسؤول المباشر إنخفاض قي الأداء وتغيب عن العمل.	72

77	توزيع المبحوثين حسب آليات المتابعة الإدارية المستعملة في المؤسسة والخروج أثناء الدوام الرسمي.	18
79	توزيع المبحوثين حسب متابعة العمل بشكل يومي والحضور في الوقت الرسمي.	19
80	توزيع المبحوثي حسب متابعة العمل بشكل يومي ورد فعل المسؤول المباشر عند التأخر عن العمل.	20
82	توزيع المبحوثين حسب شكل المتابعة اثناء أداء العمل وتأخر عن العمل.	21
83	توزيع المبحوثين حسب تشجيع المتابعة بشكل دائم على إحترام مواقيت العمل وأسباب خروج وقت دوام الرسمي.	22
86	توزيع المبحوثين حسب متغير أهمية المتابعة.	23





مقدمة

## مقدمة:

احتلت المؤسسات بأنواعها مكانة بارزة في مجتمعاتنا المعاصرة حيث أصبح ينظر إليها كسمة بارزة من سمات هذا العصر نظرا لما تلعبه من دور رائد في مجتمعاتنا، ومن بين هذه المؤسسات المؤسسة الجامعية فهي وسط يتفاعل فيه كل مكونات الأسرة الجامعية من أساتذة وطلبة وإداريين... إلخ، وفق قواعد تشهد توافقات وأحيانا توترات تؤثر سلبا أو إيجابا على فعالية التنظيم، تواجه المؤسسات الجامعية اليوم أكثر من أي وقت مضى تحديات متعددة مصدرها أساسا اتساع البيئة الخارجية التي تمارس في إطارها نشاطات وسط العديد من المتغيرات التي تمتاز بالتداخل.

ويعتبر موضوع الرقابة الإدارية إحدى أهم المواضيع التي لها انعكاسات على الفعالية التنظيمية وعلى العلاقة التي تربط بين أعضاء هذه المؤسسات فهي عملية منظمة تهتم بالإشراف والمتابعة وبناء الخطط والبرامج وفق استراتيجيات سليمة والكشف عن الانحرافات بأنواعها وتصحيح الأداء، إذ تعد شرط أساسي في كل مؤسسة جزائرية من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة، وإهمالها يعني بروز لظاهرة التسبب الإداري داخل المؤسسة، ولهذا لا بد من إعطاء أهمية كبيرة لرقابة وأن توضع حلول جذرية لتطبيقها والعمل بها للقضاء على مؤشرات التسبب الإداري وإلا فإنها ستؤدي بالضرورة إلى فشل أي خطة، قد تساهم في تطوير المؤسسة الجامعية مما ينعكس على المجتمع كله.

وفي هذا السياق يأتي هذا البحث لدراسة الرقابة الإدارية والتسبب الإداري بالمؤسسة الجزائرية وتمت هذه الدراسة بجامعة البويرة -قسم علم الاجتماع-، والتي تم تقسيمها إلى أبواب الباب الأول الإطار المنهجي والنظري لدراسة، والثاني الإطار الميداني لدراسة، وتم توزيعها إلى ست فصول، خصصنا الفصل الأول للإطار المنهجي لدراسة تناولنا فيه أسباب إختيار الموضوع، وأهمية الموضوع، وأهدافه، تم طرح الإشكالية والفرضيات وتحديد المفاهيم والمنهج والتقنيات المستخدمة في دراسة، بالإضافة إلى عينة البحث، وتناولنا الدراسات السابقة، وتصورنا للمقاربة النظرية السوسيولوجية.

بينما الفصل الثاني كان عن تصور نظري تطرقنا فيه إلى الرقابة الإدارية في المؤسسة الجزائرية وتناولنا فيه تطور الرقابة الإدارية، وأهميتها، والنظريات السوسيولوجية المفسرة للرقابة

الإدارية، وتطور التاريخي للمؤسسة العمومية، وأشكال الرقابة في المؤسسة الجامعية، والمؤسسة الجامعية ومراحل تطورها، والدراسات السوسولوجية للمؤسسة الجزائرية بينما الفصل الثالث خصصناه لتسيب الإداري تناولنا فيه مؤشرات التسيب الإداري، وأسبابه، ومظاهره، والنظريات المفسرة لتسيب الإداري، ودور الرقابة الفعالة في الحد من مظاهر التسيب الإداري.

وتعرضنا في الفصل الرابع إلى تحديد خصائص العينة الذي تطرقنا فيه إلى المجال المكاني والزمني لدراسة وخصائص العينة واستنتاج.

أما الفصل الخامس تطرقنا فيه إلى اثر نظام الإشراف في تقليل من الغياب في المؤسسة الجامعية قمنا فيه بتحليل للبيانات واستنتاج.

أما الفصل السادس تم تناول أثر نظام المتابعة في التزام الموظفين بمواقيت العمل وعدم التأخر بالمؤسسة الجامعية قمنا بتحليل البيانات واستنتاج وأخيرا الاستنتاج عام، وخاتمة، والمراجع والملاحق.

# الباب الأول

الإطار المنهجي والنظري للدراسة

## الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

1-أسباب إختيار الموضوع

2-أهمية الدراسة

3-أهداف الدراسة

4-الإشكالية

5-الفرضيات

6-المنهج وتقنيات المستخدمة في دراسة

7- العينة

8-المقاربة النظرية السوسولوجية

9-الدراسات السابقة

### 1-أسباب إختيار الموضوع:

يرجع أسباب إختيار موضوع الرقابة الإدارية، والتسيب الإداري في المؤسسة الجزائرية إلى أسباب موضوعية ذاتية تتمثل فيما يلي:

#### 1-1-الأسباب الموضوعية:

- الرغبة في معرفة مدى تطبيق القوانين والتعليمات والتوجيهات الصادرة من المشرفين والمسؤولين في المؤسسة الجامعية، والحد من مظاهر التسيب الإداري الموجود داخل المؤسسة الجامعية .

- الرغبة في اكتساب معلومات حول ظاهرة التسيب الإداري في المؤسسة .

\_محاولة تقديم مساهمة في موضوع الرقابة الإدارية، والتسيب الإداري في المكتبة لمساعدة الباحث.

#### 1-2-الأسباب الذاتية:

\_ الرغبة الشخصية في معالجة الموضوع .

\_ محاولة إبراز فعالية الرقابة الإدارية في الحد من مظاهر التسيب الإداري.

### 2-أهمية الدراسة:

- الرقابة الإدارية عملية ضرورية وذات أهمية بالغة داخل المؤسسة الجامعية إذ لها دور فعال في مواجهة الانحرافات، وضبط سلوكيات العمال يحدث خللاً في المؤسسة الجامعية أو مايسمى التسيب الإداري.

- التعرف على مسببات التسيب الإداري بالمؤسسة الجامعية .

### 3\_أهداف الدراسة:

-التعرف على مدى تأثير الرقابة على أداء العامل في الحد من مظاهر في المؤسسة الجامعية

بجامعة البويرة -قسم علم الاجتماع-، وكيف يؤثر نمط الإشراف والمتابعة على التقليل من هذه الظاهرة.

- التعرف على الأسباب التي تؤدي إلى تفشي ظاهرة التسبب الإداري.

- معرفة العلاقة بين التسبب الإداري و الرقابة الإدارية.

#### 4- الإشكالية :

موضوع الرقابة في مجال العمل موضوع قديم جديد، حيث ظهرت أهمية الرقابة في بداية التصنيع، ولقد أخذت هذه الرقابة الطابع المباشر أي تتم مراقبة العمال مباشرة من طرف صاحب العمل، لأن حجم المصانع كان صغير وعدد العمال كان قليل، ومع اتساع المصانع وكبر حجمها ظهرت الحاجة للرقابة حيث أصبح صاحب العمل لا يستطيع مراقبة عماله بصورة مباشرة هنا لجأ إلى أشخاص آخرين، الذين أصبحوا يمثلون فئات مهنية جديدة تمثلت في المشرفين والمنفذين "ولقد عرفت الرقابة الإدارية تطوراً عبر العصور، فقد مارسها العرب منذ النشأة الأولى للحضارة العربية في بلاد الرافدين، فقد احتوت مسلة حمورابي على الكثير من الأحكام، تنظم المعاملات المالية والإدارية كما مارسها العرب منذ نشوء الحضارة الإسلامية وصولاً إلى العصور الوسطى التي شهدت فيها الرقابة الإدارية تطوراً كبيراً، فظهرت الحاجة إلى وجود السلطات الثلاث في نظام الدولة، وهي السلطة التشريعية، والقضائية إلى جانب السلطة التنفيذية، وتوالت فيما بعد تطورات متلاحقة على مفهوم الرقابة حيث تم تأسيس غرفة محاسبة بباريس، ومع ظهور الدولة الحديثة زاد الاهتمام بها".<sup>1</sup>

عرفت الرقابة تطوراً وأصبحت محل اهتمام العديد من المفكرين، والباحثين اللذين تناولوا موضوع الرقابة وفقاً لمتغيراتها "حيث ركزت النظريات الكلاسيكية على الرقابة، والالتزام بالقواعد البيروقراطية من خلال ما جاء به فيبر، وما جاء به تايلور من خلال مبدأ الحركة والزمن، وذلك من خلال عدة اعتبارات من بينها الاعتماد على تحديد الأدوار بالتركيز على التخصص الوظيفي وتقسيم العمل ونمط الإشراف الدقيق من خلال الرقابة التنظيمية للصيقة، وهذا ما يتطابق مع ما جاءت به النظرية الأمريكية a التي ارتكزت على الرقابة الصارمة، والرسمية وضرورة الالتزام بالقوانين والإجراءات في حين تؤكد نظرية العلاقات الإنسانية على ضرورة إشباع الرغبات الإنسانية

<sup>1</sup> حسين أحمد، الطراونة وتوفيق صالح عبد الهادي. الرقابة الإدارية المفهوم والممارسة. عمان: دار مكتبة حامد للنشر والتوزيع، 2011، ص26.

للأفراد وفتح الاتصال بين الإدارة والعمال"<sup>1</sup> كذلك النظرية التقليدية هي الأخرى ترى أنه لا بد من الرقابة الشديدة، والدقيقة على الإنسان حيث لا يؤتمن الفرد على المهام دون متابعة وإشراف"<sup>2</sup> أما فايول "فقد قسم وظائف الإدارة إلى خمس من بينهم الرقابة لمقارنة الأداء بالخطط وتصحيح الإيتعدادات بينهما"<sup>3</sup>.

وللرقابة الإدارية دور أساسي في تنظيم المؤسسة من خلال التخطيط والتوجيه ومعالجة الانحرافات وتصحيح الأخطاء، حيث أصبحت مبدأ ونظاما مهما في كل المؤسسات سواء كانت في الدول المتطورة في الغرب، أو في دول الأخرى مثل الجزائر خصوصا في مرحلة التصنيع التي شهدتها بعد الاستقلال لكن مع فشل المؤسسات العمومية الجزائرية، وعدم فعالية مؤسساتها أرجع المختصون في علم الاجتماع مثل جمال غريد ذلك لعدة أسباب من بينها نظام الرقابة، وظهرت أهميتها لأن هناك تداخلا بين وظائف الإدارة وهي نشاط مطلوب لأي عمل إداري، وإلا كيف يمكن للإدارة أن تتمكن من إنجاز أعمالها "وظهرت هذه الأهمية بعد انفصال السلطات الثلاث التشريعية والقضائية والتنفيذية الذي أدى إلى ظهور جهة مستقلة تقوم بعملية الرقابة على الأعمال السلطة التنفيذية"<sup>4</sup> وفي ظل التحولات التي شهدتها المؤسسات الجزائرية في الوقت الراهن من توسعات أفرزت الرقابة مظاهر عديدة وخلل في المؤسسات، ومن بين هذه الاختلالات نجد التسبب الإداري الذي يرتبط "بمسألة الغياب والتأخر عن العمل، ويشتمل العديد من الممارسات السلبية للموظف أثناء تأدية مهامه مثل عدم تحمل المسؤولية في إنجاز الأعمال، والإهمال الواضح للعلاقات العامة"<sup>5</sup> وتحقيفا لذلك جاءت هذه الدراسة كمحاولة للكشف عن واقع الرقابة الإدارية، ودورها في

<sup>1</sup> مسعود نجيمي. الرقابة التنظيمية وعلاقتها بتنمية المورد البشري. أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه. قسم علم الاجتماع والديمقراطية\_الجزائر، 2019-2020، ص ص 30 31.

<sup>2</sup> علي، سليمي. السلوك الإنساني في الإدارة. دار غريب: القاهرة، ص 11.

<sup>3</sup> خليل محمد، الشماع. مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال. ط6. عمان دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2011، ص 41.

<sup>4</sup> كمال، بودانة. "دور الرقابة الإدارية في تحقيق التنمية المحلية". أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، قسم العلوم الاجتماعية، الجزائر، 2019، 2020، ص 8.

<sup>5</sup> غلوسي دلال. "الرقابة والتسيب الإداري في المؤسسة". مذكرة لنيل شهادة ماجستير، قسم العلوم الاجتماعية، الجزائر، 2019-2020، ص 8.



الحد من مظاهر التسبب الإداري وذلك من خلال طرح التساؤل التالي: -كيف يؤثر نظام الرقابة في الحد من مظاهر التسبب الإداري في المؤسسة الجامعية (جامعة البويرة) -قسم علم الاجتماع نموذجاً-؟.

ويتفرع إلى تساؤلات فرعية :

1-هل يؤثر نظام الإشراف في التقليل من الغياب في المؤسسة الجامعية ؟

2-هل يؤثر نظام المتابعة في التزام الموظفين بمواقيت العمل وعدم التأخر في المؤسسة الجامعية؟

### 5- الفرضيات:

#### 1-2- الفرضية العامة:

يؤثر نظام الرقابة في الحد من مظاهر التسبب الإداري في المؤسسة الجامعية.

#### 2-2- الفرضيات الجزئية:

يؤثر نظام الإشراف في تقليل من الغياب في المؤسسة الجامعية .

يؤثر نظام المتابعة في التزام الموظفين بمواقيت العمل وعدم التأخر في المؤسسة الجامعية .

### 6- تحديد المفاهيم:

6-1-الرقابة الإدارية: تعددت التعارف حول الرقابة الإدارية نذكر منها:

"وظيفة مهمتها التثبيت من صحة الاتجاه نحو الهدف"<sup>1</sup> ، كما تقوم بتصحيح السلوكيات غير المقبولة، وتعتبر الرقابة الإدارية "من مهام كل مدير في جميع المستويات الإدارية ابتداءً بالمدير العام وانتهاءً بمشرف العمل في الخط الإداري الأول في تنظيم"<sup>2</sup> ويتم تطبيقها على كل ما هو موجود داخل التنظيم من عمال و أجهزة وأموال، وتعرف من الجانب الإداري على أنها الرقابة

<sup>1</sup> محمد، نعمان ومحمد علي البعداني. أساسيات الإدارة والإشراف التربوي من منظورها العام والإسلامي. قسم التربية والتربية، 2013 ، ص101.

<sup>2</sup> محمود حسن، الهواسي ومحمد شاكر، البرزنجي- مبادئ علم الإدارة الحديثة. 2014، ص 150.

الصادرة عن الجهات الإدارية التي تكون الجهاز التنفيذي و الإداري للدولة<sup>1</sup> ويشمل مفهوم الرقابة الإدارية كل من المرافق العامة المركزية واللامركزية وذلك بهدف ضمان احترام القوانين وحماية المصلحة العامة.

### -التعريف الاجرائي:

هي نظام الإشراف، والمتابعة التي تتخذها المؤسسة الجامعية من أجل رقابة العمال وضمان عدم التسبب .

### 2-6- المتابعة:

- هي " أداة لقياس مستوى الأداء ومدى التزامه بالسياسة والأهداف العامة وهي عملية إدارية تهدف إلى النظر في إدارة المؤسسة<sup>2</sup> لغرض تحقيق مصالحها وأهدافها، كما تعرف على أنها" التعرف الدائم المستمر لكيفية السير وفق الخطط الموضوعة وهذا يفرض على الجهة المسؤولة عن المتابعة الحصول على المعلومات والبيانات<sup>3</sup> بشكل دوري من أجل التعرف على الأخطاء ومعالجة الانحرافات سرعان اكتشافها والعمل على عدم إعادتها.

### \_ التعريف الإجرائي:

هي عملية إدارية يتم من خلالها التحقق، ما إذا كان العمل يسير وفق الخطط المرسومة من طرف الإدارة، وتعد من أهم المهام التي تقوم بها هذه الإدارة.

### -3-6- الإشراف :

يعرف الإشراف بأنه تلك "الواجبات والمسؤوليات التي يؤدي القيام بها إلى تسيير عمل ما من خلال الإشراف العام أو المباشر على العمل والعاملين"<sup>4</sup> وهو عملية تهدف إلى توجيه نشاط المجموعة

<sup>1</sup> سليمان حمدي، سحيمات القبيلات. الرقابة الإدارية على الأجهزة الحكومية. عمان: مكتبة الثقافة للنشر والتوزيع، 1996، ص14.

<sup>2</sup> عثمان، أوبس. " المتابعة الإدارية بوصلة تصحيح المسار". بصائر، (7فبراير 2012).

<sup>3</sup> فاطمة، بدر الصباغ. أساسيات الإدارة- الجمهورية العربية السورية، 2020، ص190.

<sup>4</sup> صاحب عبد المرزوك، جنابي. استراتيجيات القيادة والإشراف- عمان: دار اليازوري العلمية، 2019، ص44.

بشكل منتج "بحيث يؤدي إلى تكوين القيادة في الآخرين وهو عملية يتم من خلالها"<sup>1</sup> التوجيه والرقابة لكل ما يدور في مجال العمل من أقسام ووحدات... الخ.

#### -التعريف الإجرائي:

يعد من الوظائف الإدارية وهو التوجيه والتدريب والقيادة والتحفيز للموظفين والمرؤوسين من أجل العمل بجد، وتحقيق أهداف المؤسسة الجامعية.

#### 6-4-4- الالتزام المهني:

- نعني به الالتزام "بقيم ومبادئ وخلق المهني الذي ينتمي إليها" أي القيام بالعمل عن طريق بذل ما في وسعه لمساعدة المستفيدين من موارد وخدمات الرعاية الاجتماعية، والالتزام بحفظ أسرارهم واحترام آرائهم وقبول مشاركتهم في اختيار الحلول المناسبة لمشكلاتهم"<sup>2</sup>.

- **التعريف الإجرائي:** التزام موظفي الجامعة بجميع المهام المطلوبة منه من طرف المؤسسة.

#### 6-5-6- التسبب الإداري :

يعد "التسبب الإداري من الظواهر الإدارية التي لها تأثير كبير على انخفاض معدلات الأداء"<sup>3</sup> أي تخلي الموظفين عن أداء الأعمال المكلفين بها مما يسبب تراجع الأداء والكفاية التنظيمية.

-كما يعرف أيضا "انتهاك للواجبات الوظيفية وممارسات خاطئة تقدم المنفعة الشخصية على حساب المصلحة العامة ومن خصائصه سوء استخدام السلطة"<sup>4</sup> وتتم ممارستها دون علم الموظفين.

<sup>1</sup> محمد، فتحي. 766 مصطلح إداري. مصر: دار التوزيع والنشر الإسلامية، 2015، ص 88 .

<sup>2</sup> عثمان عمر، بن عامر. مفاهيم أساسية في علم الاجتماع والعمل الاجتماعي. ط1 . منشورات جامعة قارينوس بنغازي، 2002، ص 58.

<sup>3</sup> نبيلة، عدان. ضغوط العمل والأداء الوظيفي. ط1. الجزائر: مركز الكتاب الأكاديمي، 2020، ص 16.

<sup>4</sup> محمد أبو النصر، مدحت. الحوكمة الرشيدة فن إدارة المؤسسات عالية الجودة . ط2. المجموعة العربية للنشر والتوزيع، 2015، ص 77.

-التعريف الإجرائي :

هو سلوك سلبي ينتج عنه تخلي موظفي الجامعة عن أداء الواجبات الموكلة إليهم، مما يؤدي إلى بروز إختلالات داخل المؤسسة تتعكس سلبا على أهداف المؤسسة.

6-6-التأخر:

- هو الوصول إلى مكان العمل بعد الوقت الرسمي المحدد للدخول، وهذا التأخر قد يكون عن قصد أو العكس كما يعرف أنه سلوك إرادي يقوم به الأفراد أو الجماعات في العمل من من أجل " تعطيل إنجاز المهام عن طريق تخفيض سرعة العمل أو الانقطاع عن العمل بين الحين والآخر وتعطيل الوسائل بصفة عمدية"<sup>1</sup> إذ أن التأخر يتم لأهداف معينة.

- التعريف الإجرائي:

هو عدم حضور موظفي الجامعة إلى عملهم في وقت الدوام الرسمي.

6-7-الغياب:

يعني عدم الحضور للعمل لأسباب إرادية أو لاإرادية والتي يمكن تبريرها رسميا مثل الأسباب التي يكون سببها مرض لأحد أفراد الأسرة أو هو "حالة عدم الحضور للعمل لأسباب غير مبررة رسميا"<sup>2</sup>

-التعريف الإجرائي:

هو عدم القدوم للعمل لتأدية المهام الموكلة إليه بشكل خارج عن إرادة الفرد أو هو التغيب الذي يكون بإرادة الفرد.

6-8-المؤسسة العمومية:

عرفها سيمون على أنها منظمة اجتماعية تتميز بواحد أو أكثر من الأهداف تعطي ديناميكية للأنشطة الفردية والجماعية كما أنها تعد هيكل يقوم بالاعتماد على استقرار العلاقات وذلك يكون

<sup>1</sup> قاسيمي. دليل مصطلحات علم الاجتماع تنظيم وعمل. ديوان مطبوعات الجامعة، 2011، ص29.

<sup>2</sup> " نفس المرجع، ص41."

" من خلال مبدأ التعاون والتنسيق والإدارة وهي عبارة عن مجموعة من الأفراد لهم نشاطات وظيفية تتعكس على تقسم العمل"<sup>1</sup> كما أنهم يتحملون مسؤولية عملهم ، كما تعرف على أنها شبكة هياكل وإجراءات وقيم مشتركة في نظام اجتماعي يستمر لفترة من زمن.

### - التعريف الإجرائي:

هي منظمة إدارية عامة أسستها الدولة وتكون مستقلة لتحقيق أهداف بشكل قانوني ويكون رأس مال هذه المؤسسات تابع لدولة مثل المؤسسات الجامعية.

### -6-9- المؤسسة الجامعية:

تعتبر الجامعة مؤسسة اجتماعية تم إنشائها بطريقة عمدية ومن أهم وظائفها نجد "البحث العلمي نشر المعرفة العلمية، بطريقة نظرية وإمبيريقية من خلال البحوث والدراسات العلمية" يتم إنجازها إما فرديا أو على مستوى المخابر "و فرق البحث التي تساهم في إشباع حاجات المجتمع"<sup>2</sup> في جميع مجالات.

### -التعريف الإجرائي:

مؤسسة تعليمية علمية يتم الالتحاق بها بعد الانتهاء من مرحلة الثانوية لها مهام رائدة تهدف إلى تخريج أفراد يساهمون في تقديم الخدمات للمجتمع.

### 7- المنهج والتقنيات المستخدمة في الدراسة.

**7-1 - المنهج المستخدم في الدراسة:** المناهج في علم الاجتماع متعددة ومختلفة حسب إختلاف المواضيع أي لكل موضوع منهج يناسبه، ويعد المنهج من أساسيات البحث العلمي فهو الذي يساعد الباحث على الوصول لظاهرة اجتماعية مناسبة للوقائع الاجتماعية، والمنهج بشكل عام هو

<sup>1</sup> أحمد حسن، حمادات. السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسة التربوية. ط1. الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2008، ص60.

<sup>2</sup> فتيحة، زايدى وعبد الباسط هويدي. "المؤسسة الجامعية فضاء لإنتاج المعرفة العلمية". مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 27، (ديسمبر 2016)، ص80.

"هو الطريقة التي يسلكها الباحث للإجابة التي تثيرها مشكلة موضوع البحث، عندما يواجه الباحث أو الإنسان العادي مشكلة فعنده يبدأ بالتفكير"<sup>1</sup> عن كيفية حل هذه المشكلة، والمنهج هو الحل، وقد تم إتباع في هذه الدراسة المنهج الكمي الذي يعرف أنه "المنهج الذي يعتمد على القياس الكمي أي على المتغيرات الكمية وإثبات للعلاقة كميًا وإثبات للعلاقة إحصائيًا"<sup>2</sup>، وتم الاستعانة به في دراستنا باعتباره الأنسب لتحقيق أهداف الدراسة.

**7-2- التفتيات المستخدمة في الدراسة:** تم إختيار الإستمارة كتقنية وأداة لجمع البيانات باعتبارها أكثر ملائمة لدراستنا لكونها الأداة التي تعبر بطريقة مناسبة على الدراسة الكمية، وتعتبر من أهم أدوات جمع البيانات في العلوم الاجتماعية، تعرف على أنها "مجموعة من الأسئلة والاستفسارات المتنوعة والمرتبطة بعضها البعض بشكل يحقق الهدف أو الأهداف التي يسعى إليها الباحث"<sup>3</sup> من خلال موضوعه ومشكلة بحثه، وتعرف أيضا على أنها "إحدى طرق جمع المعلومات من المبحوثين بواسطة أسئلة مكتوبة على إستمارة يقدمها الباحث بنفسه أو بواسطة البريد حيث تكون الأسئلة منصبة حول الرأي العام والخاص ومواقفه وأحكام قيمية أو حول حقائق وظواهر الاجتماعية"<sup>4</sup> ولقد وجهنا إستمارتنا إلى عينة مكونة من 30 مبحوث بجامعة البويرة -قسم علم الاجتماع-.

**8-العينة:** تعرف العينة على "أنها جزء من مجتمع البحث أو الدراسة التي تجمع منه البيانات الميدانية وتعتبر جزءا من الكل"<sup>5</sup> بمعنى أن نأخذ مجموعة من أفراد المجتمع و تكون هذه المجموعة ممثلة لمجتمع البحث ككل، ثم نقوم بتعميم نتائج دراستنا على المجتمع كله والعينة متعددة الأنواع لقد قمنا في بحثنا باستخدام العينة العشوائية البسيطة التي "العينات التي يتم اختيار

<sup>1</sup> إبراهيم خليل، إبراش. المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية. ط1. عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2009، ص65.

<sup>2</sup> ميرزا، غريب ويوسف فخر الدين ويوسف، سلامة. مقدمة في مناهج البحث العلمي الاجتماعي. ط1. معهد الجمهورية لمنهجيات البحث العلمي، 2012، ص91.

<sup>3</sup> محمد سرحان علي، المحمودي. مناهج البحث العلمي. ط2. دار الكتب، 2015، ص126.

<sup>4</sup> نيار، نعيمة. "الشباب المقاول ورهانات التنمية". رسالة لنيل شهادة دكتوراه، قسم علم الاجتماع، الجزائر 2015\_2016، ص20.

<sup>5</sup> نادية سعيد، عيشور. منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية - الجزائر: مؤسسة حسين راس الجبل للنشر والتوزيع، 2017، ص228.

مفردات مرحلة واحدة ، مباشرة ودون إرجاع بمعنى أنه عندما نقوم بالسحب العشوائي لوحدة من وحدات العينة فإننا نستثنينا من احتمال الاختيار في سحبات اللاحقة<sup>1</sup> وتعد من أبسط أنواع العينات "كما يتم اختيارها من طرف الباحث في حلة توفر شرطين هما الأول أن يكون جميع أفراد المجتمع الأصلي معروفين، وثاني أن يكون هناك تجانسين هؤلاء الأفراد"<sup>2</sup>.

وقد حاولنا الوصول إلى جميع أفراد العينة بالمؤسسة الجامعية -قسم علم الاجتماع- الذي يضم 45 عامل وبما أن عددهم قليل أخذناهم كلهم وتبقى 15 من المبحوثين فمنهم من رفض الإجابة ومنهم من لم أجده .

وتم التطبيق على عينة مكونة من 30 عامل 22 أستاذ جامعي و4 موظفين إداريين و2 عمال مهنيين و2 أستاذ إداري.

تتكون من 30 عامل ينقسمون إلى 22 أستاذ و4 موظفين إداريين و 2 أستاذ إداري و 2 عمال مهنيين .

## 9-المقاربة السوسولوجية:

- نظرية الإدارة العلمية: تدعو نظرية الإدارة العلمية إلى أن يكون هدف الإدارة الرشيدة هو خفض تكاليف الإنتاج، وزيادة الإنتاجية حيث يرى أن هذه الفوائد لن تتحقق إذ لم تقم بدورها الكامل في التخطيط والتنظيم والرقابة

أنجز تايلور عدة مبادئ من بينها تقسيم العمل الإداري وتحديد الطريقة المثلى لأداء كل عامل إضافة إلى هذه المبادئ قام بإيجاد تخصص وظيفي بين مشرفي العاملين في خط الإنتاج بدلا من مشرف واحد يؤدي جميع المهام الإشرافية، يتم تعيين ثمانية مشرفين في كل موقع عمل متخصص في جوانب مختلفة من العملية الإشرافية يراعي تقسيم العمل بينهما الفصل بين الجوانب

<sup>1</sup> " المرجع سابق، ص233".

<sup>2</sup> الزهرة، الأ سود: "العينات في البحث العلمي إجراءات وإعتبارات. مجلة تنوير للبحوث الانسانية والاجتماعية" ص 268.

التخطيطية والتنفيذية حيث يعمل أربعة منهم في مكتب الإدارة بينما يشرف الآخرون على إنجاز الأعمال التنفيذية.

ركز تايلور على دراسة التسبب الإداري من خلال ما لاحظته بين العمال، والذي أسماه "الكسل النمطي"<sup>1</sup> وذلك لسببين هما سلبية الإدارة التي تركت العادات السيئة تنتشر وقناعة العمال أن أي جهد إضافي لن يفيدهم في شيء

### 10- الدراسات السابقة:

10-1 - "دراسة من إعداد كمال بودانة بعنوان، دور الرقابة الإدارية في تحقيق التنمية المحلية (دراسة ميدانية بمقر ولاية الجلفة)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم: علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل جامعة، محمد حيزر بسكرة 2019، 2020"<sup>2</sup>.

- تمثلت إشكالية الدراسة في التطرق إلى التنمية المحلية بولاية الجلفة كنموذجنا، وعلاقتها بالرقابة الإدارية وقد طرح الباحث إشكاليته من خلال طرح التساؤل التالي :

- إلى أي مدى تساهم الرقابة الإدارية بولاية الجلفة في تحقيق التنمية المحلية؟.

ويندرج هذا التساؤل الرئيسي تحته عدة تساؤلات فرعية :

- إلى أي حد ينعكس واقع الرقابة الإدارية المنتهج على تنمية المحلية بولاية الجلفة؟.

- كيف تساهم أساليب ووسائل الرقابة الإدارية في التنمية المحلية بالولاية؟.

- ما المشكلات والعقبات التي تعيق نظام الرقابة الإدارية على التنمية المحلية بالولاية؟.

- كيف تساعد مداخل تطور الرقابة الإدارية بولاية الجلفة في رفع مستوى التنمية المحلية؟.

---

<sup>1</sup> عبد الكريم، بوحفص. تطور الفكر التنظيمي الرواد والنظريات. الجزائر: ديوان المطبوعات الجزائرية، 2017 ص48.

<sup>2</sup> "كمال، بودانة. مرجع سابق".



الفرضية العامة:

- تساهم الرقابة الإدارية بمصالح بولاية الجلفة في تحقيق التنمية المحلية.

\_الفرضيات الجزئية:

- واقع الرقابة الإدارية المنتهج يعزز التنمية المحلية بالولاية .
- أساليب ووسائل الرقابة الإدارية المتبعة في الولاية تحقق التنمية المحلية بالولاية .
- شساعة المساحة وعدم كفاءة التقارير، والمحابة وضعف الوعي لدى القائمين على الرقابة الإدارية تحد من التنمية المحلية .
- تساعد مداخل تطوير الرقابة الإدارية بولاية الجلفة إيجابا في رفع مستوى التنمية المحلية .
- المنهج المتبع :الوصفي .
- أدوات جمع البيانات :الاستمارة.
- العينة:30موظف .
- أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

توصلت الباحثة على أن الرقابة الإدارية ليست وظيفة تمارس صلاحيتها عن طريق التعسف في استخدام السلطة وتبني الوسائل الإجبارية لضمان أداء العمال وفق الطرق التي تحددها الإدارة بل الرقابة نمط من أنماط السلوك الإنساني والمعاش للإنسان منذ وجوده على الأرض، والهدف منها هو مساعدة المنفذ على تصحيح أخطائه في الوقت المناسب، وإرشاده إلى وسائل تلافيها وليس انتهاز الأخطاء وتصيدها لأن الخطأ ليس عيبا في حد ذاته بل الشيء ملازم للعمل إذ أن كل إنسان معرض للخطأ.

- اعتماد مفتشي الرقابة على أسلوب الرقابة الدورية في تنفيذ أعمالهم، وكذلك اعتمادهم في بعض الأحيان على أسلوب الرقابة المفاجئة، والتي قد يكون لها أثر إيجابي في اكتشاف الأخطاء والانحرافات قبل وقوعها ومعالجتها بالأول .

- أن سكان مناطق الولاية يشكون نقص وضعف التنمية المحلية على جميع الأصعدة و المجالات (الصحة، التعليم، السكن ) وتفضيل ولاية عن أخرى وهذا راجع إلى التهميش الذي تعانيه كتفضيل ولاية عن أخرى بالإضافة إلا أن شساعة المساحة، والكثافة السكانية التي تميزها وكذلك عدم تناسب مشاريع وبرامج التنمية مع خصوصية المنطقة.

**10-2- "دراسة من إعداد بوسفت أمال، بعنوان الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العمال (مؤسسة الزخرف الصحي بجيجل نموذجاً)، مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة 2015، 2016"<sup>1</sup>.**

- تمثلت إشكالية دراسة الباحثة في تناولها لموضوع الرقابة التنظيمية و الأداء والعوامل المؤثرة في الأداء وعلاقة الرقابة بتقسيم الأداء من خلال طرح التساؤل التالي في إشكالية دراستها :

- هل تساهم الرقابة التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية ؟.

- أما التساؤلات الفرعية فتمثلت فيما يلي :

- هل التطبيق الصارم للقوانين التنظيمية يؤدي إلى زيادة إنتاجية الموارد البشرية؟.

- هل تساهم الأساليب الرقابية المطبقة في تحقيق جودة أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية ؟.

- هل مطابقة الأداء مع الخطط يؤدي إلى الكشف عن الانحرافات والأخطاء بالمؤسسة الجزائرية؟.

- الفرضية العامة:

- تساهم الرقابة التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة .

- الفرضيات الجزئية:

- التطبيق الصارم للقوانين التنظيمية يؤدي إلى زيادة إنتاجية الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية.

-تساهم الأساليب الرقابية المطبقة في تحقيق جودة أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية.

<sup>1</sup> أمال، بوسفت. الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العمال. مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، الجزائر، 2015-2016.

- مطابقة الأداء مع الخطط يؤدي إلى الكشف عن الانحرافات وأخطاء الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية.

- المنهج: الوصفي.

- أدوات جمع البيانات: المقابلة الإستمارة، السجلات، الوثائق الملاحظة.

- العينة: 372 عامل.

- أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- التطبيق الصارم للقوانين يؤدي إلى زيادة إنتاجية الموارد البشرية.

- أما عن الأساليب الرقابية المطبقة وتحقيق جودة أداء الموارد البشرية فتبين أن المؤسسة تمنح فرص للعمال للمشاركة في اتخاذ القرارات.

- أما بالنسبة لمطابقة الأداء والكشف عن الأخطاء فقد تبين أن العمال عملهم بالنظام الداخلي للمؤسسة لأن جل العمال ذوي أقدمية في المؤسسة كما أن المؤسسة تعمل على توزيع دليل خاص بقانون المؤسسة لكل من يلتحق بالعمل أما عن تقييم الأداء فهو يكشف عن الأخطاء في العمل كما يساعد الإدارة في معرفة الخلل، وعليه توصلت الدراسة إلى نتيجة عامة مفادها أن الرقابة تلعب دوراً في تحسين أداء العمال.

**10-3- دراسة من إعداد غلوسي دلال بعنوان الرقابة الإدارية والتسيب الإداري في المؤسسة الجزائرية (دراسة ميدانية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز شرق\_ تبسة\_)، مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة 2014 2015"1.**

وقد تمثلت إشكالية دراستها في موضوع الرقابة في المؤسسة ومدى فعالية الرقابة في الحد من مظاهر التسيب الإداري وإيجاد الحلول وقد طرحت الباحثة إشكالية من خلال طرح التساؤل التالي :

<sup>1</sup> "دلال، غلوسي. مرجع سابق".

- إلى أي حد تساهم الرقابة الإدارية في الحد من مظاهر التسبب الإداري ؟.
- الأسئلة الفرعية:
- كيف تؤثر الرقابة الإدارية في الحد من عدم احترام مواقيت العمل في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الشرق-تبسة ؟.
- كيف يؤدي إهمال الرقابة الإدارية في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز شرق \_تبسة\_؟.
- إلى أي حد تساهم الرقابة الإدارية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الشرق-تبسة\_؟.
- إلى أي مدى تؤثر الرقابة الإدارية في الحد من عدم تحمل الموظف للمسؤولية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز -تبسة -؟.
- الفرضية العامة:
- تساهم الرقابة الإدارية بشكل عام وكبير في الحد من مظاهر التسبب الإداري في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز شرق -تبسة- .
- الفرضيات الجزئية :
- تؤثر الرقابة الإدارية في الحد من عدم احترام مواقيت العمل في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز شرق -تبسة - .
- إهمال الرقابة الإدارية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الشرق -تبسة - .
- تساهم الرقابة الإدارية في الحد من سلبية الموظف في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز شرق -تبسة- .
- تؤثر الرقابة الإدارية بشكل كبير في الحد من عدم تحمل العامل للمسؤولية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز شرق -تبسة- .
- المنهج: الوصفي .

- الأدوات المستعملة: الملاحظة .

- العينة: 55 عاملاً .

- أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- اعتماد المسؤولين على أسلوب إشراف يتميز بالديمقراطية حيث يسمح للعامل بإبداء آراء في العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات، وهذا يؤدي إلى الرضا عن العمل ورفع الروح المعنوية مما يسمح ببناء الثقة بين المسؤول، والعامل وهذا يدفع إلى زيادة مستويات الأداء وانخفاض نسب التسبب.

- في المقابل إتباع المسؤولين أسلوب الرقابة الصارمة بتحديد حجم العمل، والإشراف على أدائه وتتبع النتائج، وتصحيح الأخطاء.

- تدمر بعض العمال من شدة الرقابة حيث أكد شعورهم بالحرية أكثر في العمل أثناء غياب الرقابة، وأكد أغلبيتهم على حفظهم على مستويات الأداء المطلوب رغم غياب الرقابة وذلك بتشبعهم بالقواعد التنظيمية .

- نجاح الأساليب الرقابية المتبعة في الحد من نقشي بعض مظاهر التسبب الإداري في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز.

**10-4- "دراسة من إعداد سمارة نصير ظاهرة التسبب الإداري في الجزائر" دراسة حازت على**

**الجائزة اللغة العربية 2004، الموسومة أبو العبيد دودو، منشورات المجلس الجزائري 2005<sup>1</sup>.**

تمثلت إشكالية دراسته في طرحه لنقشي ظاهرة التسبب الإداري في الجائر، وأثارها في انخفاض الكفاءة الإدارية، والتنظيم الاقتصادي، والاجتماعي بطرح مجموعة من الأسئلة لدراسته تمثلت فيما يلي:

- ما هي المؤشرات الدالة على وجود ظاهرة التسبب في الإدارات الحكومية الجزائرية ؟.

<sup>1</sup> نصير، سمارة. ظاهرة التسبب الإداري في الجزائر دراسة حازت على جائزة اللغة العربية". الموسومة أبو عبيدة دودو. منشورات المجلس الأعلى للجزائر، 2004 .

- ما هي الأسباب البيئية التي أدت إلى تفشي ظاهرة التسيب في الإدارات الحكومية الجزائرية ؟
- ما هي الدوافع أو البواعث التي تجعل الموظف يبني نمطا سلوكيا يمكن إنجازه في كلمة التسيب؟
- كيف يمكن الحد من النتائج السلبية لظاهرة التسيب على حركة النمو الاقتصادي والاجتماعي وتعميم انتشار الجوانب... وتعميم انتشار الجوانب الإيجابية لهذه الظاهرة ؟
- أما فرضيات الدراسة تمثلت فيما يلي :
- كلما كرس اعتبارات الأسرية والقبلية والجهوية والشخصية في نطاق الإدارة العامة ازداد تسيب الموظفين فيها .
- كلما إرتفعت معدلات الهجرة في بلد ما كلما تنامت ظاهرة تسيب الموظفين الحكوميين في هذا البلد .
- كلما كانت هناك تغيير مستمر في القيادات الإدارية، كلما أدى ذلك إلى بروز ظاهرة التسيب البيروقراطي في الإدارات الحكومية .
- كلما قلت دوافع العمل أدى ذلك إلى تنامي جرثومة التسيب في الإدارات الحكومية .
- المنهج: التاريخي، والمنهج الوصفي .
- أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:
- العوامل التاريخية، والعوامل السوسيوثقافية والاقتصادية والسياسية والأمنية والإدارية والقانونية في مجملها ما اصطلح عليه في هذه الدراسة ب(بنية التسيب) تلعب دوراً كبيراً في بروز مظاهر التسيب المختلفة في إدارتنا .
- أن الحاجات التي احتوتها نظرية سلم الحاجات لإبراهيم ماوسلو والتي تمثل الأسباب الشخصية للفرد لها هي الأخرى دور في انتشار ظاهرة التسيب وسط الحكوميين الجزائريين .

- يمكن القول أن الأزمة الاقتصادية والأمنية التي عرفتها البلاد في العشرية الأخيرة والتي أفرزت ضمن ما أفرزته ارتفاع تكاليف المعيشة وتدني الدخل الحقيقي للموظفين قد ساهمت بقدر كبير في بروز ظاهرة التسبب في إدارتنا الحكومية بسبب عدم استطاعة هؤلاء الموظفين تلبية احتياجاتهم المختلفة.

- أن تكاليف التسبب السلبية قد تكون لها آثار وخيمة على الاقتصاد الوطني لهذا لا بد من الإسراع في تقديم علاج لهذه الظاهرة أو على الأقل التخفيف من أثارها السيئة مدام أنها ظاهرة لا يمكن حلها نهائيا.

- أن التسبب ظاهرة مرتبطة بسلوك الفرد ولهذا لا يمكن الحد منها نهائيا بل يمكن التأكد من حدتها فقط.

### - التعقيب عن الدراسات السابقة:

- بعد عرض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة والبالغ عددها أربع دراسات والتي قسمت إلى دراستين متعلقتين بالرقابة الإدارية ودرستين بالتسبب الإداري نلاحظ أن لها علاقة بموضوع الدراسة من جانب معين إذ نستخلص ما يلي:

- الاستفادة منها في بناء الإشكالية واعتمادها كمرجع للبحث والحصول بواسطتها على مراجع ومعلومات عن الرقابة الإدارية والتسبب الإداري.

- تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث العينة والفرضيات والإطار الزمني والمكاني.

- تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في منهج وأدوات جمع البيانات.

- في حين أوجه الاتفاق بين الدراسات السابقة والحالية من حيث المناهج لدى بعض الدراسات و في أدوات جمع البيانات التي إعتمدت على الاستمارة.

## الفصل الثاني: الرقابة الإدارية في المؤسسة الجزائرية

تمهيد

- 1- تطور الرقابة الإدارية.
- 2- أهمية الرقابة الإدارية.
- 3- النظريات السوسيولوجية المفسرة لرقابة الإدارية.
- 4- التطور التاريخي للمؤسسة الجزائرية.
- 5- المؤسسة الجامعية الجزائرية وراحل تطور ها.
- 6- أشكال الرقابة الموجودة في المؤسسة الجزائرية.
- 7- أهم الدراسات السوسيولوجية في المؤسسة الجزائرية.

خلاصة



### تمهيد

تعد الرقابة الإدارية الوظيفة الأخيرة من وظائف الإدارة الخمس التي حددها فايول فلا يمكن أن تؤدي بمعزل عن الوظائف الإدارية الأخرى (التخطيط، التوجيه، التنظيم، التعيين)، والتي من خلالها تتأكد إدارة المؤسسة من أن الأعمال قد أنجزت وفق ما تم التخطيط له من طرف المؤسسة، وتحديد أسباب الانحراف و الخلل في الأداء، ولهذا فإن الرقابة الإدارية عضراً أساسياً في نجاح المؤسسة عن طق يضبط سلوكيات العمال وإلزامهم على تطبيق القوانين للوصول للأهداف المرجوة تحقيقه وفي هذا الفصل سنحاول التطرق إلى أهمية الرقابة ونتطرق إلى المؤسسة الجزائرية التي سنحاول فيها إبراز أشكال الرقابة المطبقة.

## 1- تطور الرقابة الإدارية:

تعد الرقابة الإدارية إحدى الوظائف الأساسية التي تتألف منها العملية الإدارية "والترتيب المعتاد لهذه الوظائف هو التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة"<sup>1</sup>، إن الرقابة وترتيبها مع وظائف الإدارة دلالة واضحة على أنها ليست منفصلة عليهم فهي جزء يكمل الأداء الإداري وللرقابة دور كبير في تنظيم المؤسسات والمجتمعي عبر مراحل التاريخ وتطورت تبعاً لذلك.

حيث أن العلماء يرون أن الرقابة ضرورية في أي مجتمع "لأنها تمثل الضوابط لكل تصرف يتعدى أثره إلى الغير، وقد مارسها العرب منذ النشأة الأولى للحضارة العربية في بلاد الرافدين، فها هو حمورابي في مسلته التي احتوت على الكثير من أحكام التنظيم المعاملات المالية، والإدارية كما مارسها العرب منذ نشوء الحضارة الإسلامية مثل الرقابة على أموال المسلمين و على حكام الولايات زمن الدولة الإسلامية ، أما روما فقد استخدموها في تنظيم إمبراطورياتهم"<sup>2</sup>، وقد عرفت الرقابة تطوراً كبيراً في العصور الوسطى فقد قام سانت لوييس في سنة 1256 بتأسيس غرفة محاسبة وكانت تقوم بمراقبة الحسابات، ثم شهدت الرقابة تطورات متواصلة على مفاهيمها والحاجة إلى استعمالها.

ففي سنة 1789 أصبحت الرقابة من الحقوق المكتسبة لنواب في مناقشة المبالغ النقدية التي تدفعها السلطات المحلية وطريقة تنظيمها وإدارتها، ألزم وجود أسس وقوانين تسيير المؤسسات الاقتصادية لتحقيق التنمية و في العصر الحديث شهدت الرقابة الإدارية، والمالية اهتمام كبير بسبب الأزمة الاقتصادية، والمالية بعدما كانت الرقابة الإدارية تمارس خارج المؤسسات أصبحت تمارس داخل المؤسسة، ونتيجة لهذه التطورات والتغيرات في مفهوم العمل الرقابي بدأت هذه الوظيفة تؤدي دورها بوضوح"<sup>3</sup>، ومع التطورات التي عرفتتها المؤسسات وزيادة في حجم عمالها أصبح اختيار مدراء المؤسسات وفقاً لما يحققونه من نجاحات.

<sup>1</sup> محمد، علاونة. الأصول العلمية والعملية في الرقابة الإدارية. ط1. عمان: دار البداية ناشرون وموزعون. 2014، ص139.

<sup>2</sup> علي، عباس. الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال. ط1. عمان: إثراء للنشر والتوزيع. 2007، ص20.

<sup>3</sup> "نفس المرجع، ص21".

## 2- أهمية الرقابة الإدارية :

للرقابة أهمية كبيرة إذ أنها تحفز الإدارات على الوصول إلى ما تسعى إليه من خلال العمل على إنجاز ما تم التخطيط له، والعمل على إيجاد العوائق التي تعرقل سير المؤسسة وتقوم الرقابة بإعلام الإدارة بضرورة اتخاذ إجراءات من أجل تفادي أي خلل أثناء القيام بما تم التخطيط له، كما تساهم الرقابة في تغيير تعديل الخطط والبرامج، وذلك من خلال النظر إلى العوامل التي تؤثر بشكل مهم في تطبيق الخطط وتعديل الخطط<sup>1</sup>، عن طريق تحديد الخطط اللازمة ووضع كل أمر في مكانه الصحيح قبل تفاقم الاختلالات وعدم القدرة على تحكم فيها لتنفيذ ما تم التخطيط له كذلك للرقابة أهمية جد مهمة تتمثل في السير الحسن للعمل من خلال ضمان نتائج سليمة للعمل.

كما تحقق الرقابة العدالة من خلال معرفة المتهاونين عن العمل وتحفيز العمال الذين يعملون بجد لرفع مستوى الخطط الموضوعة من طرف الإدارة إذ أن الرقابة إذا تمت من قبل الأجهزة المسؤولة فإن ذلك يضمن لنا إنتاجية سريعة، وتجدر الإشارة إلى أن هناك أسباب للحاجة إلى وظيفة الرقابة من بينها تعارض بين الأهداف الشخصية للأفراد والمنظمة، وعليه تعمل الرقابة على التأكد من أن الأفراد يبذلون جهودهم لتحقيق المهام الموكلة لهم.

بالإضافة إلى ما تم الإشارة إليه تبرز أهمية الرقابة في كون لها "تأثير إيجابي على دافعية العاملين فمن خلال برامج الحوافز وتقاسم الأرباح ومنح الجوائز والتقدير كذلك تقوم بالتنسيق بين العمال"<sup>2</sup> مما يؤدي إلى تحقيق نتائج سليمة والخطط والكشف عن الإختلالات تتم بشكل أسرع كما تقوم بقياس أداء العمال وتنميط الأداء وبالتالي زيادة كفاءة المنظمة.

<sup>1</sup> معن محمود، عياصرة ومروان محمد بن أحمد. القيادة والرقابة والاتصال الإداري. ط1. الأردن: دار الحامد للنشر و التوزيع، 2008، ص 72.

<sup>2</sup> ناجي، لتييم وهشام بوبكر. "تحديات القوى العاملة في ظل الرقابة الإدارية التعسفية في المؤسسة الجزائرية". مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية: ص 288.

كما تتمثل أهميتها في "تلاقي موضوع الأخطاء مما يجنب المنظمة المنظمة تكاليف باهضة وضياح وقت وجهود كبيرة في معالجة الأخطاء والانحرافات والمحافظة على موجودات المنظمة"<sup>1</sup> من خلال التقليل من الخسائر المتمثلة في سرقة وسوء الاستخدام.

### 3- النظريات السوسولوجية المفسرة للرقابة الإدارية :

#### 3-1-المدارس الكلاسيكية:

#### 3-1-1- نظرية الإدارة العلمية:

في أوائل العشرين من القرن الماضي نشر المهندس الأمريكي فريدريك وينسلوا تايلور ( Fredrik Taylor) أول مقدمة منظمة لما أسماه حركة الإدارة العلمية ترى هذه النظرية المنظمة كنظم عقلانية ذات أهداف محددة تفترض أن العلم بإمكانه تحديد أسرع طرق لإنجاز العمل كذلك يمكنه "تحقيق أعلى درجة من كفاءة تنظيمية"<sup>2</sup> كما أن الإدارة العلمية بمعناها الواسع ترتكز على "المساعدة التي يجب أن يحصل عليها العامل في شكل تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، وتنسيق، ورقابة لجميع العناصر"<sup>3</sup>، وتقوم افتراضات تايلور على ضرورة اعتماد الأسس العلمية في دراسة الوقت والحركة وقد بني فلسفته على الرشد والعقلانية في أداء الأفراد والاهتمام بالجوانب المنظمة لتحقيق أهدافها ومن أهم هذه الافتراضات نذكر:

- "ترى أن العامل يشبه الآلة الإنتاجية يستجيب لرغبات السلطة التي تشرف عليه فيقبل بالتوجيه وبما يطلب منه تنفيذه بصفة الفردية"<sup>4</sup> بعيدا عن تأثير الجماعة التي يعمل معها.

"أن يكون نطاق الرقابة مناسباً، وعدد المرؤسين مناسباً بالقدر الذي يستطيع الإداري أن يرقبهم ويشرف عليهم بكفاية"<sup>5</sup> حتى يتمكن من منح كل منهم الإهتمام المناسب.

<sup>1</sup> "أمال، بوسفت. مرجع سابق، ص 42".

<sup>2</sup> إبراهيم لطفي، طلعت. علم الاجتماع التنظيم. القاهرة: دار غريب للطباعة ونشر والتوزيع، 2007، ص96.

<sup>3</sup> عبد العزيز، نجار. الإدارة الذكية. الإسكندرية: المكتب العربي الحديث، 2008، ص298.

<sup>4</sup> خليل محمد حسن، الشماخ ومحمود خيضر كاظم. نظرية المنظمة - ط3. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2007، ص48، بتصرف.

<sup>5</sup> حسن الصرف، رعد. نظريات الإدارة والأعمال - ط1. سوريا: دار الرضا للنشر، 2004، ص 69.

"التنظيمات تؤدي أعمالها بدون أية مشكلات كأنساق مغلقة إلى حد ما"<sup>1</sup>.

- "وجود إداريون مسؤولون عن التنسيق والرقابة للقيام بإعداد الميزانية"<sup>2</sup>.

- يعد الأجر المادي للعامل دافعا رئيسا "لتحسين كفاءة الأداء حيث كلما قامت المنظمة بدفع أجر أعلى وحوافز مادية أكثر كلما ضاعف العامل جهده، كذلك لابد من اعتماد أسلوب دراسة الوقت والحركة لغرض استبعاد الضياع في الجهد الإنتاجي المبذول وإعتباره أساسا إداريا وعلميا سليما لقياس كفاءة الأداء بموضوعية"<sup>3</sup> أي بطريقة مادية بحتة.

وبذلك نجد أن المكونات الرئيسية لنظرية الإدارة العلمية تتلخص في الآتي:

- التنظيم الإداري الهرمي.

-الإشراف الدقيق، والضبط المركزي.

-تحديد المهمات بدقة ووضوح.

- كما يمكن تمييز الخصائص التالية لهذا الاتجاه :

- "العقلانية والمنطقية".

- "الموضوعية والحياد."<sup>4</sup>

**3-1-2-النظرية البيروقراطية:** يعد ماركس فيبر (max weber) مؤسس النموذج البيروقراطي

المثالي، حيث وضع الخطوط العامة والعريضة للدراسة المنهجية للبيروقراطية<sup>5</sup> وعرفها على أنها نموذج للهيمنة العقلانية والشرعية التي تُبنى فيها السلطة على أساس قانوني يحدد بشكل تجريدي

<sup>1</sup> إبراهيم لطفي، طلعت. مرجع سابق، ص 96.

<sup>2</sup> "حسن الصرن، رعد. مرجع سابق، ص 96."

<sup>3</sup> "خليل محمد حسن. مرجع سابق، ص48."

<sup>4</sup> فاروق، عبده فلييه ومحمد عبد المجيد السيد. السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية - ط1. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2005، ص53، بتصرف.

<sup>5</sup> عبد الباسط، عبد المعطي. اتجاهات نظرية في علم الاجتماع. الكويت: سلسلة عالم المعرفة، 1981، ص 94.

بشكل موضوعي وعلمي، أساليب ممارسته بطريقة تقضي على التفويضات الشخصية وتجعل السلطة ممارسة للسلطة والطاعة المقررة قانوناً وتنفيذ الأوامر لم يعد إلى الرئيس الإداري، ولكنه يعود إلى اللوائح القانونية بشأن التي تقوم سلطاته، كمثلته تنظيمياً رشيداً للجهاز الإداري في المنظمة وأثره على سلوك وأداء الموظفين وهو سلطة المكتب التي تنبثق منه مجمل القوانين والتعليمات الواردة في التنظيم الرسمي بناءً على مجموعة من المبادئ مثل تقسيم العمل والتخصص الوظيفي بعيد عن كل ما هو ذاتي إذن أن نظريته تستند بصفة أساسية على مفهوم السلطة التي ميز فيها بين ثلاثة أنماط<sup>1</sup> تتمثل هذه الأنماط فيما يلي

- "للطلة الكاريزماتية: المستندة على الإلهام والتي تستند أيضاً على وجود قائد ملهم خصائص نادرة بمقتضاها يضحى قائداً أو زعيماً"<sup>2</sup>.

- "مرحلة السيطرة التقليدية"<sup>3</sup>: ويعني هذا أن سيطرة مكتسبة من أصولهم وما ورثوه ومن قبول الآخرين.

- "السلطة القانونية العقلانية: التي تقوم على الإيمان بسيادة القانون والتي تفترض وجود مجموعة رسمية من المعايير المستقرة نسبياً التي تسعى إلى تنظيم السلوك بحيث يكون<sup>4</sup> سلوكاً عقلانياً.

وحدد فيبر خصائص النموذج المثالي البيروقراطي كما يلي :

- "توزيع السلطة في تسلسل واضح، تظهر البيروقراطية في شكل هرمي، تقع رتب السلطة العليا في الأعلى"<sup>5</sup> وهناك سلسلة من الأوامر تمتد من الأعلى إلى الأسفل لتنسيق عملية اتخاذ القرار.

- بالإضافة قواعد وأنظمة مكتوبة تحكم موظفي المنظمة على جميع المستويات، وهذا لا يعني أن أداء الواجبات البيروقراطية بطريقة منظمة" وكلما ارتفعت الرتبة زاد نطاق القواعد والتعليمات

<sup>1</sup> " عبد الباسط، عبد المعطي. مرجع سابق، ص 94 ."

<sup>2</sup> لحبيب، بلية ومعمري مسعود، نموذج التنظيم البيروقراطي لماكس فيبر عند فيبر: الخلفيات وحدود. ص 6.

<sup>3</sup> أحمد أبو شيخة، نادر. التنظيم وأساليب العمل. ط 1. عمان: دار الصفاء لنشر والتوزيع، 2011، ص 25.

<sup>4</sup> "عبد الباسط، عبد المعطي. نفس المرجع، ص 94."

<sup>5</sup> أنتوني غيدنز - علم الاجتماع - ترجمة فايز الضباع. بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، ص 410، بتصرف

لتشمل مجموعة واسعة من القضايا، الأمر الذي يتطلب المرونة في تفسيرها وفصل بين واجبات المسؤول داخل المنظمة وحياته وخارجها.

- "إن أعضاء المنظمة لا يمتلكون الموارد المادية التي يؤدون عملهم من خلالها: إن نمو البيروقراطية على ما يرى فيبير أن البيروقراطية تفصل بين العاملين وسيطرة على وسائل الإنتاج"<sup>1</sup>.

### 3-1-3- نظرية التقسيم الإداري نظرية:

يعد هنري فايول (Henri Fayol) من أهم رواد هذه النظرية فقد أكد على إمكانية تطبيق المفاهيم الإدارية على جميع الأنشطة الإنسانية وقام بتقسيم هذه الأنشطة في إدارة الأعمال إلى "سنة أنشطة فنية كالإنتاج والتصنيع وتجارية ومالية ومحاسبية وأمنية وإدارية وتتكون هذه الأخيرة من التخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والاتصال وتنسيق والرقابة"<sup>2</sup> أي تتألف من ست وظائف.

- حيث قام فايول بتقسيم (fayol) نشاط المنشأة الصناعية إلى ست مجموعات من بينها النشاط الإداري المتعلق بالتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر وتوصل إلى مبادئ تتميز بالمصادقية والعمومية وتمثل هذه المبادئ فيما يلي :

- "السلطة والمسؤولية"<sup>3</sup>: تتكون من السلطة الرسمية التي يستمدّها الموظف من وظيفته والسلطة الشخصية التي يحصل عليها الموظف من ذكائه، وخبرته، والمسؤولية عبارة عن التزام نحو شخص بالقيام بالواجب والمحاسبة على ذلك الواجب .

2- "النظام"<sup>4</sup> يعني الانضباط، واحترام الأنظمة، وإطاعة الأوامر وتنفيذ الاتفاقيات التي يجب أن تكون عادلة.

<sup>1</sup> عمر أحمد، همشري. الإدارة الحديثة للمكاتب ومراكز المعلومات - ط1. عمان: دار الصفاء لنشر والتوزيع 2001، ص21.

<sup>2</sup> " نفس المرجع، ص22."

<sup>3</sup> عمر مصطفى علي، عثمان. مدى تطبيق مبادئ الإدارة لهنري فايول في الكلية الجامعة بضباء، مجلة التنمية والإقتصاد التطبيقي، 4، ص6.

<sup>4</sup> محمد محمود بشير، المغربي. أصول الإدارة والتنظيم. ط1. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2016، ص31.

3- " مبدأ المركزية": تقتضي تركيز السلطة في شخص معين ثم تفويضها حسب ما تقتضي الظروف.

4- "تدرج السلطة وتسلسل السلطة"<sup>1</sup>: يعني أن يكون هناك تباين بين السلطات.

بالإضافة إلى مبدأ الترتيب الذي يقصد به الترتيب المادي للأشياء والاجتماعي للأشخاص ويعني أن يكون هناك مكان لكل الأفراد ومكان لكل آلة من أجل تحقيق الكفاية الإنتاجية والتنسيق في المنظمة، ووحدة التوجيه التي يعني بها دفع العمال في اتجاه واحد ويختلف هذا المبدأ عن أعلاه في أن الأول يتعلق بالأشخاص العاملين بينما الثاني يتعلق بالوحدات داخل المنظمة .

### 2-3- المدارس النيو كلاسيكية:

3-2-1- مدرسة العلاقات الإنسانية: يعد إلتون مايو (Elton mayo) من أبرز رواد نظرية نظرية العلاقات الإنسانية إذ أصر على وجوب إشباع الرغبات الإنسانية في التنظيم كما أكد على أهمية "الجماعات في تحديد سلوكيات الأفراد أهمية كل من القيادة الاتصالات والمشاركة في تحقيق الإنتاجية"<sup>2</sup> ولقد احتوت هذه النظرية على العديد من العلماء والمختصين وكانت من بين النتائج التي توصلوا إليها في التجارب الأولى نذكر منها:

\_ "الاهتمام بالعلاقات الإنسانية الرسمية وغير الرسمية"<sup>3</sup> لما لها من أهمية كبيرة في زيادة الإنتاج

- ضرورة وضع مقاييس جديدة للقيام بتقسيم العمل "لا تعتمد على التسلسل الإداري أو المعايير المهنية الجديدة بقدر ما تعتمد على طبيعة نظام الإشراف"<sup>4</sup> والقيام بالعمل على انتهاج سياسات إدارية متطورة تعمل على الاعتماد على أساليب القيادة الجماعية في العمل و"احترام القادة والرؤساء

<sup>1</sup> "المرجع السابق، ص31".

<sup>2</sup> محمد حسن، رسمي. السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية- ط1. القاهرة : دار الوفاء الدنيا لطباعة والنشر، 2004، ص24.

<sup>3</sup> عبد الله، محمد عبد الرحمن. إدارة المؤسسات الاجتماعية بين الاتجاهات النظرية والتطبيق- ط1. مصر: دار المعرفة الجامعية 2009، ص 64.

<sup>4</sup> " نفس المرجع، ص65".



واحترام العلاقات الداخلية من أجل زيادة الإنتاج، والحاجة إلى التركيز على طبيعة نمط الاتصال المتصاعد من المستويات الإدارية الدنيا والعليا<sup>1</sup>.

**2-3-2- نظرية النظام التعاوني:** قدم بيتر بلاو (Peter blau) أفكاره وآرائه حول المنظمات في كتابه الديناميكيات البيروقراطية ، والذي أشار فيه إلى الدراسة التجريبية التي أجراها على هيئتين حكوميتين تنظيميتين ، والتي توصل من خلالها إلى عدة نتائج مهمة توضح الهياكل الداخلية والخارجية للمنظمة، من العناصر البيروقراطية كما توصلت إلى إدراك مدى تأثير المتغيرات التي تحدث على المتغير الخارجي ، ولا تعتبر العامل الوحيد الذي يؤثر على الهياكل الداخلية ويحدث التغيير فيها، يقدم بيتر بلاو مجموعة من الاقتراحات التي من شأنها القضاء على الخلل وتحقيق التكيف على النحو التالي:

- تحديد حدود معينة لضمان نزاهة العمل التنظيمي وضرورة "التوجيه المهني لتأدية الوظائف وإنجازها وإقامة جماعات العمل غير رسمية والعمل على حل الصراع التنظيمي"<sup>2</sup> وضرورة تقسيم العمل حسب الاحتياجات الوظيفية.

- أهمية التوجيه المهني لأداء وتحقيق الوظائف.

- تشكيل مجموعات غير رسمية، والعمل على حل النزاعات التنظيمية وأهمية تخصيص العمل حسب متطلبات المؤسسة.

#### 4- التطور التاريخي للمؤسسة الجزائرية:

**1-4- مرحلة التسيير الذاتي:** تم تبني هذا النوع من الإدارة من خلال الظروف السائدة لعام 1962 عندما غادر المعمرون الأوروبيون التراب الوطني، تاركين المؤسسات التي كانوا يديرونها شاغرة مما دفع العمال الجزائريين إلى القيام بعملية الإنتاج والإدارة للمؤسسات، وقد قامت السلطة السياسية بإصدار نصوص قانونية للمزارع المسيرة ذاتيا تمثلت فيما يلي :

<sup>1</sup> " نفس المرجع، ص65،" بتصرف.

<sup>2</sup> "المرجع السابق، ص65".

-المرسوم الصادر "في 18 مارس 1963"<sup>1</sup> بشأن حماية الممتلكات السائبة من النهب .  
 -المرسوم الصادر في " 28 مارس الذي نص على تأسيس هيئة مجلس العمال، المجلس  
 اللاعالمي، لجنة التسيير".<sup>2</sup>  
 التسيير الذاتي يعرف على أنه الإدارة العمالية للمؤسسات والمستثمرات "وذلك بواسطة أجهزة  
 2منتخبة بين العاملين في الوحدة على اعتبار الوحدة الإنتاجية ملكية جماعية للعاملين بها"<sup>3</sup> وللعمال  
 الحق في الاستفادة من ثمراتها، بناء على ما ذكرناه فإن التسيير الذاتي يقوم على مبادئ من بينها  
 "انتهاج أسلوب الإنتاج الجماعي ونبذ الملكية الفردية والخاصة، تبني مبدأ اللامركزية والاستقلال  
 الإداري والاقتصادي للوحدة الإنتاجية"<sup>4</sup> المسيرة من طرف العمال.

وبالرغم من ذلك إلى أن التسيير الذاتي لم يحقق النتائج المنتظرة منه فأغلب العمال كان  
 اهتمامهم بتلبية احتياجاتهم المتمثلة في "تحسين ظروف العمل"<sup>5</sup> وزيادة في أجورهم.

**4-2- مرحلة التسيير الاشتراكي:** إن إعداد العناصر الأساسية المختلفة ومعايير البيئة  
 الاجتماعية والاقتصادية للمؤسسة وتهيئة الظروف اللازمة للمؤسسة الاشتراكية، يغير هيكل  
 المؤسسة الاقتصادية الوطنية إذ تميزت بمزايا من حيث الإنتاج والهيكل التنظيمي أو أقسامه  
 المختلفة "فحسب قانون التسيير الاشتراكي خاصة المواد 2\_3\_4\_5 من المرسوم رقم 71-74  
 المؤرخ في 16 نوفمبر 1971 المتعلق بالتسيير الاشتراكي ومراقبة المؤسسة وجهين"<sup>6</sup> يتم أولا "تنفيذ

<sup>1</sup> مختارية، حشماوي. "تكوين الاطارات المسيرة الجزائرية". رسالة تخرج لنيل شهادة الماجستير. قسم علم الاجتماع  
 الجزائر، 2012، 2011، ص40.

<sup>2</sup> "المرجع السابق، ص40"

<sup>3</sup> عبد الحميد، بوط. "المؤسسة الجزائرية من التسيير الذاتي إلى الخصوصية دراسة سوسيو تنظيمية". مجلة  
 الحقيقة، 29: ص422.

<sup>4</sup> عبد الكريم، لكحل. "تجربة التسيير الذاتي الجزائر بين النظرية والتطبيق". مجلة البحوث التاريخية، 5، 2  
 (ديسمبر، 2021): ص423.

<sup>5</sup> "نفس المرجع، ص423".

<sup>6</sup> صبرينة، رماش. "المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (نظرة سوسولوجية تحليلية)". مجلة العلوم  
 الانسانية، (جوان 2015): ص674.

إحداها من قبل جهات خارجية وفق نظام التجاوزات والمركزية في الاقتصاد الموجه، أما الثاني داخلي ويشترك فيه العاملون والمؤسسة العامة كقادة لسياسة التنمية الاقتصادية المحددة والمتابعة من طرف الدولة"<sup>1</sup>.

وشهدت هذه المرحلة مشاكل منها عدم وجود تعريف دقيق لوظائف الأطراف المشاركة في اتخاذ قرارات داخل الشركة، "ضعف التكامل الاقتصادي بين الصناعات جعلها تشكو من نقص قطع الغيار وتكنولوجيا المستورة لم تأخذ بعين الاعتبار نوع التكوين الموجود في الجزائر"<sup>2</sup> وبالنسبة لممارسة الرقابة لقد إقتصر قانون الإدارة الإشتراكية على المؤسسات بشروط وظروف العمل أكثر من مساهمته في رفع أداء المؤسسة، وزاد ذلك من صعوبة الرصد وتشابك المسؤوليات ، حيث انعكس ذلك في سوء التنظيم والإدارة.

**4-3-مرحلة إعادة الهيكلة:** أي إعادة هيكلة مؤسسات شركات القطاع العام من جانب الهيكل العضوي والمالي مع بداية الثمانينيات من أجل تحسين ربحية المؤسسات لعامة"صدر مرسوم 242/80 المؤرخ في 4 أكتوبر 1980 والذي يتعلق بإعادة الهيكلة العضوية للمؤسسات"<sup>3</sup> كان الغرض منه تحويل مؤسسات القطاع العام إلى مؤسسات أصغر وأكثر تخصصاً وكفاءة، وبلغ عدد المؤسسات الوطنية 85، والمؤسسات الجهوية والمحلية بلغ عددها 526 و قد كان العمل " المستهدف هو تقسيم الأولى إلى 145 مؤسسة والثانية إلى 120 مؤسسة، وقد أسهمت هذه الإجراءات في زيادة إجمالي الناتج الوطني"<sup>4</sup> أما إعادة الهيكلة المالية فهي توزع جغرافي لمراكز اتخاذ القرار وتتويجاً لإعادة الهيكلة العضوية والغرض منها إعادة هيكلة ديون المؤسسة من خلال إعادة تنظيم سجلات الفوائد واستحقاقات رأس المال.

<sup>1</sup> "المرجع السابق، ص 674". بتصرف.

<sup>2</sup> "نفس المرجع، ص 674".

<sup>3</sup> إسماعيل، بوخاوة وسمراء دومي. "المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل اقتصاد السوق". مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية: ص 115.

<sup>4</sup> عبد الرحمن، بن عنتر. "مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وأفاقها المستقبلية". مجلة العلوم الإنسانية 2،(جوان 2002): ص 88.

**4-4-4-مرحلة استقلالية المؤسسات:** جاءت استقلالية المؤسسات في الجزائر لمحاولة إعادة المؤسسة الاقتصادية العامة إلى مسارها ومكانتها الصحيحة، المرتبطين بشكل أساسي بوظيفتها الإنتاجية وكذلك لتجسيد محاولة جادة لتأسيس وتفعيل النشاط العلمي والتقني، آليات إدارة المؤسسات بعد تنقيتها المالية، لكن العجز المالي الذي عانت منه المؤسسات الاقتصادية، والذي لم يكن نتيجة تلك اللحظة، بل هو نتيجة المشاكل التي تراكمت منذ سبعينيات القرن الماضي حيث تميز الاقتصاد الوطني باحتكار القطاع العام، والتي تمت إعادة هيكلتها بسبب الحجم الكبير للمؤسسات "والمشاكل الإدارية والتقنية والمالية التي عرفها، أدى إلى تفاقم الوضع في ظل القيود الممارسة على المؤسسة الاقتصادية من جهة وارتفاع أسعار المواد والموارد المالية المستوردة في الوقت الذي انخفضت فيه أسعار البترول بصورة فضيحة"<sup>1</sup> وعلى الرغم من اعتماد خيار استقلال المؤسسات عام 1988 ، إلا أن معظم المشاكل المذكورة لم يتم تناولها.

**4-4-5- مرحلة الخصخصة:** ظهرت ظاهرة الخصخصة بعد انهيار الاتحاد السوفيتي لقد ازداد الاهتمام بها في السنوات الأخيرة نتيجة الضغوط التي يمارسها صندوق النقد الدولي على الدول النامية، وأصبحت فكرة الخصخصة مقبولة حتى في البداية ، خاصة بعد انهيار اقتصاد دول الكتلة الشرقية، فصار التفكير في بدائل ضرورية، بين هذه البدائل ملكية وسائل الإنتاج، "أي التحول نحو اقتصاد السوق"<sup>2</sup>، وقد استمرت عملية خصخصة المؤسسات العمومية "بوتيرة ضعيفة بعد سنة 1998 ويرجع ذلك بالدرجة الأولى إلى الوضعية الصعبة لتلك المؤسسات وخاصة التقدم التقني لمعداتها"<sup>3</sup>، وأكدت وزارة الصناعة والتعليم الإستثماري على وجه الخصوص التقدم التقني لمعداتها ، من "أصل 1112 مؤسسة قادرة على الخصخصة عام 2003 ، أن 731 مؤسسة"<sup>4</sup> في وضع صعب، وفي سنة 2004 و 2007 شهدت عملية الخصخصة إنتعاشا.

<sup>1</sup> عيسى، بن عليّة وعبد القادر، زيتوني. "تطور المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر وتطبيق الحكم الراشد"، مجلة المنتدى لدراسات والأبحاث الاقتصادية.4،(ديسمبر 2018): ص52.

<sup>2</sup> "عبد الرحمان، بن عنتر، مرجع سابق، ص89".

<sup>3</sup> حبيبة، عامر ورايح بوقرة. "برامج تأهيل المؤسسات الاقتصادية في ظل الشراكة الاورو- جزائرية ".15، (2015)، ص59.

<sup>4</sup> مراد، ناصر. "خصخصة المؤسسة العمومية- حالة الجزائر-". ص 121.

إن مسار الخوصصة في الجزائر "محدود النتائج وعرف تأخر في التطبيق لذلك يعتبر مسار هش لا يتوفر لا الشروط الضرورية لنجاحه"<sup>1</sup>، وأسباب الإخفاق متعددة من بينها سوء المحيط الاقتصادي وعدم إيجاد حلول للمشاكل الذي تشكل عائقا للتنمية الاقتصادية والمحلية.

### 6- المؤسسة الجامعية الجزائرية ومراحل تطورها:

تعد الجزائر كغيرها من الدول الأخرى التي اهتمت بالجامعة وقد مرت بمراحل مختلفة بسبب الظروف التي شهدتها المجتمع الجزائري:

#### 6-1- المرحلة الأولى قبل الاستقلال:

كان للجزائر جامعة واحدة التي كانت من أقدم الجامعات العالم العربي الإسلامي "تم تأسيسها في سنة 1877 من طرف الفرنسيين لتكون نسخة طبق الأصل ( نظام التسيير، الهيكل التنظيمي، البرامج، النشاطات، الأهداف )، وكان المستعمر يريد السيطرة على الجامعة وترك أثاره وزرع حب فرنسا لدى الطلبة وتشويه صورة الجزائر أمامهم"<sup>2</sup> وقد عملت فرنسا على تحقيق أهداف تتمثل في جعل الجزائريين أميين حيث حرمت أبناء الجزائر من فرص التعليم بإبعادهم عن المدارس والجامعات وبنائها من أجل الأوروبيين خوفا من وعي الجزائر والمطالبة بحقوقهم، تقفيرهم عن طريق إستغلال الثروات الطبيعية، والعمل على تشويه صورة الإسلام ونشر المسيحية، إحلال اللغة الفرنسية محل اللغة العربية وإصدار مرسوم في عام 1938 نص على أن اللغة العربية لغة أجنبية.

#### 6-2- المرحلة الثانية بعد الاستقلال:

أعطت الجزائر أهمية كبيرة للعلم و التعليم منذ الاستقلال إذ قامت ببناء المدارس والجامعات بتخصصات مختلفة لمحو مخلفات الاستعمار "من دمار شامل للعقول والمعارف وطبقت العديد من

<sup>1</sup> شوقي يعيش، تمام وحنان مناصرية. "خوصصة المؤسسات العمومية في النظام القانوني الجزائري: نحو مقارنة التوفيق بين الوسائل والأهداف". ص92.

<sup>2</sup> سهيلة، بلصوار. "نشأة الجامعات وتطورها". حوليات جامعة قلمة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، 13، (ديسمبر، 2015)، ص194.

السياسات والإجراءات وتدعيمها لأهدافها التعليمية ورفعت شعار التعليم للجميع<sup>1</sup> رغم افتقارها للهياكل المخصصة لتعليم الجامعي فلم تتوفر في ذلك إلا على جامعة الجزائر ومدرسة الهندسة والمعهد الزراعي بالحراش، والمدرسة العليا للتجارة وكان كل هذا في عامي 1962 \_ 1963، وكان عدد طلاب 2725 يشرف عليهم 82 أستاذاً جزائرياً، و252 أستاذاً أجنبياً وفي فترة السبعينيات تضمنت الجامعات "إصلاحات تطبيق لمبدأ ديمقراطية في تعليم"<sup>2</sup> أما في فترة الثمانينات فقد إستمر العمل والقيام بتخريج أطر جامعية، أما في فترة التسعينات عملت على تكوين الطلبة وإنشاء جامعات متعددة.

### 7- أشكال الرقابة المطبقة في المؤسسة الجزائرية:

#### 7-1- المراقبة وفق المعايير والتأكد تتضمن ما يلي :

7-1-1- "الرقابة من حيث الإجراءات": أي الرقابة على أساس القواعد والإجراءات تقيس السلوكيات التي تصدرها المؤسسات العامة ومدى مطابقتها لمجموعة من القوانين والقواعد والضوابط والأساليب والإجراءات.

7-1-2- "الرقابة من حيث النتائج": الضبط المبني على النتائج يقيس الضبط المبني على النتائج النهائية التي حققتها المؤسسات العامة وفق معايير يمكن قياسها بشكل موضوعي. هذا النوع من الرقابة لا يتابع ويستند إلى النتائج التي حققتها هذه المنظمة.

#### 7-2- التحكم على أساس موقعها من حيث الأداء:

7-2-1- "الرقابة السابقة"<sup>3</sup>: تسمى الرقابة الوقائية أو الوقائية وتهدف إلى التأكد من الالتزام بأحكام القوانين والتعليمات في إصدار القرارات وتنفيذها بشكل سليم وفعال.

<sup>1</sup> "المرجع السابق، ص ص198 199"

<sup>2</sup> "نفس المرجع، ص 199."

<sup>3</sup> محمد، علاونة. الأصول العلمية والعملية في الرقابة الإدارية- ط1. عمان: دار البداية ناشرون وموزعون، ص

7-2-2- "الرقابة اللاحقة"<sup>1</sup>: في هذا النوع من الرقابة، لا يتم تقييم الإجراءات والقرارات والإجراءات التي تتخذها وحدات الإدارة العامة بعد حدوث الإجراءات بالفعل وتكون ذات طبيعة تصحيحية.

### 3-7- الرقابة على حسب المستوى:

7-3-1- "الرقابة على مستوى المنظمة ككل": الغرض منه تقييم الأداء للمنظمة كلها عند فترة زمنية محددة باستخدام "معامل الإنتاجية، الربحية المعدلة، معدل نمو العمالة، معامل الإنتاجية الكلي وغيرها من المؤشرات"<sup>2</sup>

### 4-7- الرقابة على أساس المصادر:

7-4-1- "رقابة الداخلية": تتم داخل المنظمة وتمارس من قبل كافة الرؤساء على اختلاف مستوياتهم الإدارية"<sup>3</sup> كما يمكن ممارستها من طرف وحدة إدارية مختصة بالعملية الرقابية.

7-4-2- "الرقابة الخارجية": تمارسها سلطة أو سلطات خارج نطاق المنظمة"<sup>4</sup> ويمكن ممارستها من خلال الأشخاص الممثلين في ممثليهم أو من خلال القضاء أو الهيئات والسلطات التي تمثل السلطة التنفيذية.

## 8- الدراسات السوسولوجية للمؤسسة الجزائرية:

8-1- دراسة أحمد هني (صاحب العمل والشيخ): يسعى صاحب عمل الشيخ إلى ضمان استمرارية وجود مؤسسته من خلال عاملين هما استقرار العرض والعاملين، الأول يتحقق من استغلال شبكة من العملاء، والثاني من خلال خلق الولاء بين العمال ، فهم لا يكبحون الإنتاج

<sup>1</sup> "المرجع السابق، ص137".

<sup>2</sup> "بوسفظ أمال، مرجع سابق، ص61".

<sup>3</sup> فتح الله، البراني. وعلي أمين وناصر حبتور. "الرقابة الإدارية ودورها في تحسين أداء الموظفين"، international journal of management and human, siense(ijms,) volume4, issue1, (2020) page4.

<sup>4</sup> زيد منير، عبوي. إدارة المؤسسات العامة وأسس تطبيق الوظائف الإدارية عليها. ط1. عمان: دار النشر والتوزيع، ص140.

ويسرّبون أسرار العمل النموذج الفيبري والنموذج الأخوي ينطلق الباحث من الفرضية القائلة بأن علاقة الأجر لا تعمل على النمط الاقتصادي كمنتج لرأس المال ، ولكنها تعمل على النمط الأخوي حيث يرى أن رأس المال المنتج في هذه العلاقة هو رأس المال الشبكي ، وهو مخزون العلاقات ووجوده هو ما يعطي استمرارية وتطور المؤسسة والعمل فوق نموذج الفيبري ، فهو لا يرتبط بالعلاقات الاجتماعية ، بل هو مجرد فكرة مجردة، "هنا لاتهم الأسباب بقدر ما تهم الكفاءة والوظيفة والمنصب وهو إذن عمل" البيروقراطي بالمعنى الفيبري الذي يحاول من خلاله الوصول إلى تحقيق تنظيم أعلى درجة من الكفاءة وهو ما جعله يصف البيروقراطية بالنموذج المثالي للتنظيمات الإدارية" يقوم على عدة أسس تتمثل فيما يلي:

- التنظيم المستمر للوظائف التي تحكمها قواعد التنظيمية.

-التخصص في العمل ، ودرجة السلطة الممنوحة ، والقواعد التي تحكم ممارسة السلطة بالإضافة إلى الترتيبات الهرمية للوظائف حيث يتم التحكم بمستوى معين من الوظائف بواسطة مستوى أعلى.

- يتم التعيين في المناصب بالاعتماد على الكفاءة الفنية.

-كما أن الوظائف توجد من تلقاء نفسها ولا يحق للموظف تولي وظائف خاصة.

-"فصل المديرين عن ملكية المؤسسة وتصاغ القواعد والقرارات والتدابير"<sup>2</sup> كما يتم تسجيل الكتابة.

**8-2- دراسة سعيد شيخي:** الذي تناول فيها مسألة الغياب والعلاقات الاجتماعية في الجزائر عامل الورشة والبيروقراطية وقد توصل إلى العديد من النتائج في دراسته من بينها أن المسؤولين الجزائريين في المصانع لم يتمكنوا من أداء مسؤولياتهم فقد ركزوا على السلطة ونفوذهم على العمال بدل من التركيز على إنتاجية العمال وتحسينها وكان ما يهمل لإطارات تحصلهم على أكبر عدد من العمالة داخل الورشات للعمل بأجور ضعيفة.

" يتطلع المسؤولون التنفيذيين والفنيين والماهرين إلى مغادرة الورشات والإلتحاق بالوظائف الإدارية حيث يكونون نفوذ أكبر ويكون التقدم المهني أسرع بالإضافة إلى المرونة وسهولة تراكم رأس

<sup>1</sup> أحمد، ناقة. "مقاربات سوسيولوجية حول منظمة المقاول في الجزائر". 13 ، 1 ، (2019)، ص 23.

<sup>2</sup> "نفس المرجع، ص24."



المال"<sup>1</sup>، كما توصل إلى أن معدلات الغياب في الجزائر ارتفعت بنسبة كبيرة ورأى أنها ظاهرة اجتماعية في الجزائر الحديثة وأرجع الأسباب الذي جعلت التصنيع في الجزائر فاشل في عدم توفر السكن وانعدام وسائل النقل، وأرجع السبب الرئيسي إلى الآلة الإدارية التي تعد عبة ضد محاولات الإبداع.

---

<sup>1</sup> محمد، العيفة ومحمد فوزي كنازة. "ممارسات ما بعد الحداثة في إعادة إنتاج المقلد: سوسيولوجية المؤسسة الجزائرية في ظل الحراك الاجتماعي". مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، 135، (سبتمبر 2018)، ص888.

### خلاصة:

نستنتج من كل ما سبق في هذا الفصل أن للرقابة مفاهيم وأشكال متعددة، وهي موجودة في كل مؤسسة و تعد من بين أهم الوظائف الواجب توفرها في كل مؤسسة للقضاء على الاختلال الذي يشوب النشاط الإداري من صراعات وعدم احترام للقوانين، وتكمن هذه الأهمية في إنجاح المؤسسة على تحقيق ما تم التخطيط له، ويتم ذلك بإتباع مجموعة من التعليمات والتوجيهات التي تقدمها السلطات إلى المؤسسات بغرض تطبيقها بكل شفافية.

## الفصل الثالث: التسبب الإداري في المؤسسة الجزائرية.

تمهيد

1- مؤشرات التسبب الإداري.

2- أسباب التسبب الإداري.

3- مظاهر التسبب الإداري.

4- النظريات المفسرة لتسبب الإداري.

5- دور الرقابة الفعالة في الحد من مظاهر التسبب الإداري.

خلاصة

### تمهيد:

يعد التسيب الإداري من أخطر الظواهر المتواجدة في المؤسسات بأنواعها، ومن بينهم المؤسسات الجامعية، والمقصود به ذلك الإهمال الذي يصدر من الموظفين من إهمال للواجبات المنصوص عليها في القوانين واللوائح، مما يؤدي بالمؤسسة إلى عدم تحقيق أهدافها وعليه في هذا الفصل سنتناول التسيب الإداري ومؤثراته ودور الرقابة الفعالة في الحد منه.

## 1- مؤشرات التسيب الإداري:

تنقسم مؤشرات التسيب الإداري إلى نوعين ملموسة وهي المؤشرات التي نستطيع فيها تحديد الحجم ودرجة الخطورة، سواء للموظف أو القسم الذي يعمل فيه ومن أمثلتها نجد عدم التزام الموظف بالصدق والمنفعة أما بالنسبة للمؤشرات غير الملموسة فهي متعددة عكس التي ذكرناها لا يمكننا تحديد الحجم ودرجة خطورتها، ومن أمثلة هذا النوع نجد تأجيل العمل، غياب الجدية في العمل، انتشار اللامبالاة، عدم التزام الموظف بالمسؤولية والتهرب في اتخاذ القرار، وغياب الحوافز للعمل بجدية، إلى أن هذه المؤشرات عديدة ولا يمكن حصرها بسبب تأمر العديد من الإداريين الذين يفضلون مصالحهم الخاصة ويعملون على إظهار الأمور بأحسن صورة بالرغم من الإختلالات "ويعد هذا النوع من الإداريين أخطر أنواع الإدارة"<sup>1</sup>.

## 2- أسباب التسيب الإداري:

ينتج التسيب الإداري نتيجة لمجموعة من الأسباب ويأتي في مقدمتها العوامل التي تتسبب في توسع التسيب الإداري طريقة القيادة والإشراف، "فإذا كانت القيادات الإدارية العليا على قدر من الالتزام بالنظام واحترام الوقت" وإظهار حب للعمل والرغبة فيه، وبذلك سوف يصبح حافزاً للعمال، كما أن القيادات ستمتلك الشجاعة لفرض القوانين على الموظفين ودعوتهم لاحترام القوانين، كما أن إذ كان المشرفين الإداريين كل منهم في مكانه فسيساهم ذلك في دفع الموظفين للتقيد بجداول العمل وبذل الجهد لإنجازه، كما يلاحظ أن اللامبالاة تهيمن على العقلية البيروقراطية مما يؤدي إلى "تراخي العمال، وقلة الاهتمام، وفقدانهم الحساسية"<sup>3</sup> إتجاه ما يعنيه الوقت .

<sup>1</sup> "تصير، سمارة. مرجع سابق، ص.34."

<sup>2</sup> محمد بن براك، الفوزان. المفاهيم والأبعاد الإستراتيجية الوطنية لحماية النزاهة ومكافحة الفساد. ط1. الرياض: مكتبة القانون والاقتصاد للنشر والتوزيع، 2012، ص81.

<sup>3</sup> "نفس المرجع، ص 81."

الموظفين اللذين يغادرون أماكن العمل خلال الدوام الرسمي بغرض تلبية احتياجاتهم كذلك "عدم بقاء الأفراد ذوي المراكز في مناصبهم لفترة طويلة"<sup>1</sup> بالإضافة إلى عدم وضع الكفاءات في مناصبهم، بالإضافة إلى ذلك نجد عدم وجود نظام لمعاقبة مرتكبي الرشاوى، وضعف الرقابة والمحاسبة على متسببين في هذه الاختلالات "في ظل تمتع الإداريين بصلاحيات واسعة والعديد من القيود الإدارية غير مهمة بالإضافة إلى إخفاء الاختلالات عمدا ونقص الموارد المالية، كما نجد كثرة القيود الإدارية بكافة المستويات، وعدم وضوح القرارات واعتبار السرية أساس التعامل معها"<sup>2</sup>، كذلك الاختلالات في أنظمة الرواتب والتحفيزات أما السبب الرئيسي فيتمثل في ضعف الوازع الديني.

### 3- مظاهر التسيب الإداري:

تعددت مظاهر التسيب الإداري في المؤسسات وقد تمثلت فيما يلي:

1- الغياب: إن تعدد غياب الموظفين وعدم تقيدهم بالدخول والخروج في الوقت الرسمي، يعد أحد أهم مظاهر التسيب الإداري وتتعدد صور الغياب عن المؤسسات المهنية حسب العديد من المبررات التي يترتب عليها ومن تلك الصور والمبررات:

- "غياب العامل بدون أخذ إذن أو إجازة".

- "حضور العامل للعمل من أجل تسجيل حضوره ثم ينصرف".

\_\_ "انتقال العامل في المؤسسة من مكتبة إلى أخرى وتعاطي الحديث" مع زملائه لغرض التسلية.

- "عدم توفر وسائل النقل والمرضى وظروف مستعجلة"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> محمد محمود أبو النصر، الحوكمة الرشيدة فن إدارة المؤسسات عالية الجودة: الناشر المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2015، ص77.

<sup>2</sup> عوض، القيسي. المناخ الأخلاقي وعلاقته والالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في مدرجات التربية والتعليم- ط1. دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2019، ص95، بتصرف.

<sup>3</sup> منة.التسيب الإداري ومظاهره - موقع المرسل almsal.com: 1ديسمبر 2017، تم الاطلاع عليه بتاريخ 24ماي 2022، 15:15، بتصرف.

2- "تضخم العمالة بالجهاز: عدم حسن اختيار فريق مناسب لإدارة العمل والاتجاه إلى تعيين عمال بطريقة عشوائية مما يجعل المنظمة تشبه السوق"

3- "عدم إعطاء أهمية لبرامج التدريب"<sup>1</sup>: إذ أن الموظف الغير خاضع لتدريب تكون سلوكياته متسببة لأنه لم يخضع لتدريب.

#### 4-نظريات التسيب الإداري:

4-1-نظرية الإدارة العلمية: لقد قام فردريك تايلور بدراسة التسيب الإداري من خلال ما أشار إليه في أن مشكلة الأداء تكمن في القادة الذين لا يعرفون معدل الإنتاج.

- "استبدال الأساليب التقليدية العضوية بالطرق العلمية الحديثة لاكتشاف أفضل طريقة للعمل وكذلك الأساليب غير العلمية القائمة على التخمين، بالإضافة إلى التركيز على إدارة الركود يشير إلى أن مشكلة الأداء تكمن في أن القائد لا يعرف الإنتاجية الدقيقة للعامل ما الذي يطلب منه أدائه".

- "الاختيار الموضوعي للعامل"<sup>2</sup> أي يتم وضع كل عامل في المكان المناسب وتوفير له كل التوجيهات والتعليمات فيما يخص طريقة الأداء والقيام بتدريبه بالأسلوب العلمي بعيدا عن الأسلوب الخاطئ المستعمل في التدريب الذي يقوم على "أن يدرّب العامل نفسه بنفسه"<sup>3</sup>.

#### 4-2-نظرية فلسفة الإدارة:

2-1-4-2- نظرية (X) دوجلاس ماجريجور (duglas mc gregor): يعبر عن فلسفة الاتجاه

التقليدي ويستند إلى الافتراضات التالي:

- يستمر الإنسان بشكل عام "إلى كره العمل وتجنبه قدر الإمكان"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> المرجع سابق.

<sup>2</sup> أحمد أبو شيخة، نادر. مرجع سابق. ص23.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص23، بتصرف.

<sup>4</sup> محمد أبو ناصر، فتحي: مدخل إلى الإدارة التربوية النظريات والمهارات. ط1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2008، ص25.

- "بسبب عدم العمل يجب إجبار الناس على العمل بالإشراف والتوجيه والتهديد والعقاب"<sup>1</sup>.
- كما يرون أن الشخص يفضل عموماً التوجيه من الآخرين ويتجنب المسؤولية وهو أقل طموحاً ويطلب بالأمن قبل كل شيء، كما يرون أن البشر أو الأفراد يكرهون العمل، ويتسمون بكره دائم له، علاوة على ذلك فإن العقوبات أو التهديدات من أي نوع هي الوسائل التي يتم من خلالها تحفيز الشخص على العمل أي تعمل بدافع الخوف كما يرون أن الإنسان خامل، تعد الأجور والحوافز المادية من بين أهم الحوافز للعمال، بمعنى أن الشخص أكثر استعداداً لتضحية بأي شيء من أجل الحصول على المزيد من الرتب والمكافآت أو أي خصائص مادية أخرى.
- وجب "الرقابة الشديدة والدقيقة على الإنسان حين يعمل حيث لا يؤتمن الشخص"<sup>2</sup> أي ليس محل ثقة.

### 3-3- النظرية المعدلة.

- 3-1- نظرية التناقض بين الفرد والتنظيم (كريس أرجيس):** لقد حاول أرجيس شرح السلوك البشري في المنظمات كمقدمة لتنبؤ به والسيطرة عليه والسلوك البشري في التنظيمات المختلفة، في رأي أرجيس إنها نتيجة مجموعة من المتغيرات وهي إما تفاعل مع الآخرين أو مع الأفراد وهذه العوامل هي:

- "العوامل الفردية المتعلقة بشخصية الإنسان".

- "العوامل المتعلقة بالجامعات الصغيرة غير الرسمية".

- "عوامل تنظيمية رسمية"<sup>3</sup>.

وعن أهمية هذه العوامل يعتقد أرجيس أنه من الضروري دراستها بالبحث والدراسة كأساس لفهم السلوك البشري في المنظمة، إذ أن الإنسان والتنظيم الرسمي يعدان أهم العناصر في المنظمة في

<sup>1</sup> " محمد أبو ناصر، مرجع سابق، ص 25".

<sup>2</sup> طلع عوض الله، سواط، طلعت عبد الوهاب سندي وطلال مسلط الشريف. مرجع سابق، ص 37.

<sup>3</sup> لطف، دنبري. مداخل نظرية في دراسة الموارد البشرية. قسم العلوم الاجتماعية، 2015، ص 60.



توضيحه على العلاقة بينهما اعتمد على حقيقة أن هناك تناقضا جوهريا بين مايسمى بتطوير المتطلبات الشخصية للإنسان وخصائص المنظمة الرسمية، وهذا التناقض يزداد حدة كلما كانت "مبادئ التنظيم الكلاسيكي بحذافيه"<sup>1</sup>، يعتقد أرجيس أن المنفذ الوحيد للأفراد والجماعات لحماية أنفسهم من الضغوط.

- استخدام أساليب مختلفة على مستوى الفرد وعلى مستوى الجماعات:

- "على مستوى الفرد": يسعى الفرد إلى مغادرة المنظمة تماما، يحاول الصعود إلى السلم التنظيمي أي الوصول إلى منصب إداري أعلى من أجل التخلص من جزء كبير من ضغوط المنظمة الرسمية التي يقع عبئها على المستويات الدنيا من التنظيم.

- "على مستوى الجامعات"<sup>2</sup>: القيام بتقييد الإنتاج وتقليل المجهودات في العمل، وإعطاء إجراءات رسمية للجامعات الصغيرة من خلال تشكيل نقابات لمواجهة هيمنة التنظيم الرسمي بمنظمة رسمية مماثلة.

## 5- دور الرقابة الفعالة في الحد من التسيب الإداري

التعجيل في إكتشاف الانحرافات قبل توسعها، وكذلك لابد من الوضوح لمن يراقب ويراقب"<sup>3</sup>، أي المطلوب نقاط حول الأداء وما هي معايير قياسها مع عدم فرض الرقابة على من يسهل مراقبته كما يجب إدراج الرقابة باستمرار للحد من التسيب، وتحديد معدلات الأداء ووحدة القياس، من خلال وضع معايير لتحديد الإنجازات التي تتحقق بعد ذلك يتم قياس وتقييم العمل، والمدة المطلوبة للقياس والتي تختلف من حالة إلى أخرى حسب طبيعة النشاط، من خلال عدة وسائل منها "التقارير الإدارية التي يتم وضعها"<sup>4</sup>، لتقييم مدى كفاية العمل الإداري وبيان تقدمها، ومن أهم التقارير المقدمة من العاملين على المستويين التنفيذي أو التشغيلي ونظراً لواقعتها تصل هذه التقارير بانتظام وبشكل دوري إلى رؤساء كل وحدة حتى يمكن رفعها إلى القيادات العليا كما يتم

<sup>1</sup> "المرجع السابق، ص60"

<sup>2</sup> "نفس المرجع، ص60"

<sup>3</sup> زاهد محمد، دريدي. الرقابة الإدارية - ط1. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2011، ص34.

<sup>4</sup> " نفس المرجع، ص34".

تقييم الإنجاز بعد أداء العمل من خلال الملاحظة و التفتيش الدوري حيث يقوم الإداري أو المشرف، بمراقبة المرؤوسين من حيث عملهم والطرق المتبعة، "والنتائج التي توصلوا إليها أما التفتيش لا يعني فحص الأعمال الإدارية"<sup>1</sup>، عن طريق برامج محددة، "وبعد تسجيل نتائج الأعمال والقيام بعملية المقارنة يتم تجديد الانحرافات وأسبابها وتحديد المسؤولين عنها ثم تأتي مرحلة إبراز الأخطاء التي تشير لها عملية قياس الأعمال"<sup>2</sup>، فإذا ظهر أي خلل يهيمن على العمل فإن ذلك يدل على وجود التسيب الإداري، ويستلزم أن يبلغ بها المسؤول لاتخاذ الإجراءات اللازمة والبحث عن حلول.

---

<sup>1</sup> "دلال غلوسي. المرجع السابق، ص133".

<sup>2</sup> "نفس المرجع، ص134".

### خلاصة:

ختاماً يمكننا القول أن التسيب الإداري ظاهرة من الظواهر المتواجدة في معظم الإدارات الجزائرية والأسباب متعددة من بينها التعيينات العشوائية والإهمال من طرف المسؤولين مما يؤدي بالعمال إلى مغادرة عملهم أثناء الدوام الرسمي، وقلة المسؤولية، والوساطة في إتمام العمل، والاستفادة من المناصب الوظيفية أي إهمال الموظف للمسؤوليات الموكلة إليه والتي تؤثر سلباً على تدفق العمل وفشل المنظمة في تحقيق أهدافها.

# الباب الثاني

الإطار الميداني للدراسة

## -الفصل الرابع: تحديد خصائص العينة

تمهيد

1-مجالات الدراسة

2-خصائص العينة

-إنتاج

### تمهيد:

سنتطرق في هذه الدراسة الى الى التعريف بمجالات الدراسة، من خلال تناول كل من المجال المكاني لجامعة البويرة والمجال الزمني لها الذي يعدان من الامور الجد مهمة التي لا يمكن اجراء بحث ميداني دون تحديدهما لتمكن من المعرفة الجيدة لجوانب الدراسة، كما سنتطرق الى الخصائص العامة لعينة البحث وخصائصها المعرفية والمهنية.

1-مجالات الدراسة:

-اجريت هذه الدراسة بجامعة البويرة بقسم علم الاجتماع وتمثل المجال المكاني والزمني

لها فيما يلي:

1-1- الإطار المكاني:

جامعة آكلي محند أولحاج جامعة جزائرية تقع في ولاية البويرة بشارع دريسي يحي، تأسست سنة 2005 باعتبارها مركزا جامعيًا تابعة لجامعة بومرداس، ثم رسمت جامعة سنة 2012، أنشأت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 12-241 المؤرخ في 14 رجب عام 1433 الموافق ل 4 يونيو سنة 2012 المتضمن انشاء جامعة البويرة، وهي مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي.

لها كليات متعددة تتمثل في:

-كلية العلوم والعلوم التطبيقية.

-كلية العلوم الطبيعية والحياة.

-كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

-كلية الحقوق والعلوم السياسية.

-كلية العلوم الاجتماعية والانسانية.

-كلية الآداب واللغات.

كما لها معاهد مثل معهد التكنولوجيا، ومعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.

أما مخابر البحث نجد مخبر التربية، العلوم والتوجيه، ومخبر الإعلام الآلي، الرياضيات والفيزياء والفلاحة والغابات، ومخبر المواد والتنمية المستدامة.... الخ

2-2- الإطار الزمني:

يعد المجال الزمني من المحددات التي يضعها الباحث، بهدف وضع الدراسة ضمن مجال زمني محدد، ولقد تطرقنا الى هذه الدراسة الميدانية ابتداء من مارس 2022 إلى غاية ماي 2022.

2- خصائص العينة:

نتعرض في هذا الجزء الى عرض الخصائص الشخصية للمبحوثين من خلال بغض المؤشرات التي نتناولها في الجداول التالية:

-الجدول رقم 1: توزيع المبحوثين حسب الجنس.

النسبة	التكرار	الجنس
%33	10	ذكر
%67	20	أنثى
%100	30	المجموع

- نلاحظ من خلال الجدول أن 67% من المبحوثين هم اناث ويمثل الاتجاه العام، ويقابلها 33% من المبحوثين ذكور.

- الجدول رقم 2: توزيع المبحوثين حسب السن.

النسبة	التكرار	الفئة العمرية
%3	1	29-20
%50	15	39-30
%47	14	49-40
%100	30	المجموع



\_ نلاحظ من خلال الجدول ان 50% من المبحوثين تتراوح أعمارهم ما بين 30-39 تليها 47% من المبحوثين تتراوح أعمارهم من 40-49، وسجلت أصغر نسبة ب3% من المبحوثين تتراوح أعمارهم ما بين 20-29.

- الجدول رقم (3): الحالة العائلية.

النسبة	التكرار	الحالة العائلية
30%	9	أعزب
56.66%	17	متزوج
13.33%	4	مطلق
100%	30	المجموع

- نلاحظ من خلال الجدول الموضوع لمتغير أن 56.66% من المبحوثين هم متزوجون، وتليها نسبة 30% من المبحوثين عزاب، وسجلت آخر نسبة 13.33% لدى المبحوثين المطلقين.

\_ الجدول رقم 4: المستوى التعليمي.

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
3%	1	متوسط
3%	1	ثانوي
93%	28	جامعي
100%	30	المجموع

- نلاحظ من خلال الجدول أن 93% من المبحوثين مستواهم التعليمي جامعي، ويمثل الإتجاه العام، وتليها 3% من المبحوثين مستواهم ثانوين، وبنفس النسبة 3% لدى المبحوثين اللذين مستواهم التعليمي متوسط.

-الجدول رقم5: توزيع المبحوثين حسب الرتبة المهنية .

الرتبة المهنية	التكرار	النسبة
موظف اداري	4	%13
عمال مهنيين	2	%7
استاذ	22	%73
أستاذ اداري	2	%7
المجموع	30	%100

- نلاحظ من خلال الجدول أن 73% من المبحوثين رتبته المهنية أستاذ، ويقابلها 13% من المبحوثين برتبة أستاذ إداري، وتليها 7% من المبحوثين برتبة موظف إداري، وبنفس النسبة 7% لدى المبحوثين برتبة عمال مهنيين.

- جدول رقم6: مدة العمل في المؤسسة.

مدة العمل في المؤسسة	التكرار	النسبة
من شهر - 4سنوات	4	%13
من 5 سنوات - 9سنوات	15	%50
من 10 سنوات - 14سنوات	6	%20
من 15سنة فأكثر	5	%17
المجموع	30	%100

- نلاحظ من خلال الجدول أن 50% من المبحوثين مدة عملهم في المؤسسة تراوحت من 5سنوات-9سنوات، وتقابلها 20% من المبحوثين مدة عملهم تراوحت من 10سنوات - 14سنة وتليها 17%من المبحوثين تتراوح مدة عملهم تراوحت من 15 فأكثر، ثم ب13% من المبحوثين تتراوح مدة عملهم من شهر - 4 سنوات.

- الجدول رقم 7: توزيع المبحوثين حسب العمل قبل الالتحاق بالجامعة.

النسبة	التكرار	العمل قبل الالتحاق بالجامعة
60%	18	نعم
40%	12	لا
100%	30	المجموع

- نلاحظ من خلال الجدول أن 60% من المبحوثين عملوا قبل الالتحاق بالجامعة، وتليها 40% من المبحوثين لم يعملوا قبل الالتحاق بالجامعة.

- الجدول رقم 8: توزيع المبحوثين حسب المنصب السابق.

النسبة	التكرار	المنصب السابق
20%	6	أستاذ(ة)
13%	4	معلم(ة)
27%	8	موظف إداري
3%	1	صحفي
37%	10	بدون إجابة
100%	30	المجموع

- نلاحظ من خلال الجدول أن 37% من المبحوثين لم يجيبوا عن نوع منصبهم السابق، وتليها نسبة 27% من المبحوثين منصبهم السابق موظف إداري، بينما سجلت 20% من المبحوثين الذين منصبهم السابق أستاذ(ة)، و13% المبحوثين منصبهم السابق معلم(ة) وسجلت أصغر نسبة في الجدول ب3% للمبحوثين الذين منصبهم السابق صحفي.

إستنتاج:

- نستنتج من خلال المعطيات السابقة مايلي:
- نستنتج أن نسبة الإناث أكثر من ذكور بجامعة البويرة \_قسم علم الاجتماع\_.
- نستنتج أن أغلبية المبحوثين بجامعة البويرة \_قسم علم الاجتماع\_ تتراوح أعمارهم ما بين 39-40.
- نستنتج أن أغلبية المبحوثين بجامعة البويرة \_قسم علم الاجتماع\_ هم متزوجون.
- نستنتج أن أغلبية المبحوثين بجامعة البويرة \_قسم علم الاجتماع\_ مستواهم التعليمي جامعي.
- \_ نستنتج أن أغلبية المبحوثين في جامعة البويرة \_قسم علم الاجتماع\_ هم أساتذة.
- \_ نستنتج أن أغلبية المبحوثين بجامعة البويرة \_قسم علم الاجتماع\_ مدة عملهم بالمؤسسة تراوحت من 5سنوات\_9سنوات.
- نستنتج أن أغلبية المبحوثين بجامعة البويرة \_قسم علم الاجتماع\_ عملوا قبل التحاقهم بالجامعة.
- نستنتج أن أغلبية المبحوثين بجامعة البويرة \_قسم علم الاجتماع\_ لم يقدموا إجابة عن نوع منصبهم السابق.

## \_الفصل الخامس: تأثير نظام الاشراف في التقليل من الغياب بالمؤسسة الجامعية.

تمهيد

1-تحليل البيانات

إستنتاج

#### تمهيد:

يعتبر الإشراف الإداري من أهم مكونات العملية الإدارية التي تتكون من التخطيط والتنظيم والتنفيذ والتقويم، ويعد المسؤول المباشر أساس عملية الإشراف الإداري حيث يرتبط مباشرة بالعمال، ويعتبر حلقة وصل بينهم وبين الإدارة، يقوم بالتوجيه والمراقبة والإشراف على عماله، وتطبيق القواعد والأنظمة، بغرض تحقيق الانضباط، والصرامة في المؤسسة والقضاء على الإهمال من تغيب وتهرب من العمل، وفي حالة حصول العكس سنلاحظ بروز ظاهرة التسبب داخل المؤسسة وفي هذا الفصل سنحاول معرفة أثر نظام الإشراف في التقليل من الغياب في المؤسسة الجامعية.

1-تحليل البيانات:

-الجدول رقم9: توزيع المبحوثين حسب قيام المسؤول المباشر بنقل المطالب للإدارة والتغيب عن العمل.

المجموع		بدون إجابة		أحيانا		لا		نعم		التغيب عن العمل
نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
										قيام المسؤول المباشر بنقل المطالب للإدارة
%100	20	%10	2	%20	4	%50	10	%20	4	نعم
%100	6	0	0	%16,66	1	%33,3	2	%50	3	لا
%100	2	0	0	0	0	%100	2	0	0	عدم المطالبة
%100	2	0	0	0	0	%50	1	%50	1	بدون إجابة
%100	30	%6,66	16,66	%16,66	5	%50	15	%26,66	8	المجموع

-نلاحظ من خلال الجدول أن 50% من المبحوثين لا يتغيبون عن العمل وتتأكد ب100% لدى المبحوثين الذين لا يطلبون نقل مطالبهم للإدارة، وب50% لدى المبحوثين الذين ينقل مسؤولهم المباشر مطالبهم للإدارة، وبنفس النسبة 50% لدى المبحوثين الذين امتنعوا عن الإجابة، وب3,33% لدى المبحوثين الذين أجابوا بنقل مسؤولهم المباشر مطالبهم إلى الإدارة.

وتقابلها نسبة 26,66% لدى المبحوثين الذين يتغيبون عن العمل، تتأكد بـ 50% لدى المبحوثين اللذين لم يقدموا إجابة، عن ما إذا كان مسؤولهم المباشر ينقل مطالبهم للإدارة، وبنفس النسبة لدى المبحوثين الذين لا ينقل مسؤولهم المباشر مطالبهم للإدارة، بـ 20% لدى المبحوثين الذين ينقل مسؤولهم المباشر مطالبهم للإدارة.

وسجلت أصغر نسبة 6,66% لدى المبحوثين الذين امتنعوا عن الإجابة وتتأكد بـ 10% لدى المبحوثين الذين ينقل مسؤولهم المباشر مطالبهم للإدارة.

وتليها 16,66% من المبحوثين اللذين يتأخرون أحيانا عن العمل وتتأكد بـ 20% لدى المبحوثين اللذين ينقل مسؤولهم المباشر مطالبهم للإدارة، و 16,66% لدى المبحوثين اللذين لا ينقل مسؤولهم المباشر مطالبهم للإدارة.

يتبين لنا من خلال الجدول أن نسبة معتبرة من المبحوثين اللذين لا يتغيبون عن العمل وهذا إن دل فإنه يدل في بعض الأحيان عن الدور الذي يلعبه المسؤول المباشر بنقل مطالب العمل إلى الإدارة ودور الإشراف وأهمية المسؤول الذي ينقل مطالب، وانشغالات مرؤوسيه إلى الإدارة ويكون محل تفهمهم، وهذا ما يحبب العمل لدى العمال ويقلل من ظاهرة التغيب في المؤسسة الجامعية ويدل على الإشراف الضيق حسب نظرية ماكس فيبر.

- الجدول رقم 10: توزيع المبحوثين حسب تغير المسؤول المباشر باستمرار وتأثيره على سير العمل.

المجموع		لا		نعم		تأثيره على سير العمل تغير المسؤول المباشر باستمرار
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100%	28	28,57%	8	71,42%	20	عدم استقرار القسم
100%	2	50%	1	50%	1	تذبذب استقرار العمل
100%	30	30%	9	70%	21	المجموع



- نلاحظ من خلال الجدول أن 70% من المبحوثين يتغير مسؤولهم المباشر باستمرار وتتأكد ب 71،42% لدى المبحوثين الذين أثر على عدم استقرار قسمهم ، وب50% لدى المبحوثين الذين أدى إلى تذبذب في استقرار عملهم.

وتليها نسبة 30% لدى المبحوثين الذين لا يتغير مسؤولهم باستمرار، وتتأكد 50% لدى المبحوثين أجابوا أنه يؤدي إلى تذبذب استقرار العمل، و ب 28.57% لدى المبحوثين الذين يرون أنه يؤثر على عدم استقرار القسم.

يتبين لنا من خلال الجدول أن أغلبية المبحوثين يرون أن تغير المسؤول باستمرار يؤثر على سير العمل هذا التغير يخلق عدم استقرار القسم وتذبذب سير العمل، وهذا يدل أن المشرف جزء من فريق الإدارة في المؤسسة الجامعية، وتغيره باستمرار أثر بشكل جد كبير وهذا يدل حسب نظرية الإدارة العلمية على أهمية عملية الإشراف والابتعاد عن التسبب الإداري من خلال الالتزام بالقواعد أي أن تغير المسؤول يسبب تسبب إداري من خلال عدم استقرار القسم، وتذبذب سير العمل، وبالتالي يسود الإهمال والتباطؤ في أداء العمال لعملهم.

-الجدول رقم 11: توزيع المبحوثين حسب العلاقة مع المسؤول المباشر والتغيب عن العمل.

التغيب عن العمل	نعم		لا		أحيانا		لم يجيبوا		المجموع
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	
جيدة	6	%24	14	%56	4	%16	1	%4	25
سيئة	1	%3,33	0	0	1	%33,33	1	%33,33	3
علاقة عمل	0	0	0	0	0	0	0	0	0
بدون إجابة	1	%50	1	%50	0	0	0	0	2
المجموع	8	%26,66	15	%50	5	%46,66	2	%6,66	30

نلاحظ من خلال الجدول أن 50% من المبحوثين لا يتغيبون عن العمل، وتتأكد ب56%

لدى المبحوثين الذين علاقتهم جيدة مع مسؤولهم المباشر، وب50% لدى المبحوثين الذين إمتنعوا عن الإجابة على نوع العلاقة مع مسؤولهم المباشر.

تليها نسبة 46,66% من المبحوثين الذين يتغيبون عن العمل أحيانا وتتأكد ب33,33%

لدى المبحوثين الذين علاقتهم سيئة مع مسؤولهم، وب 16% لدى المبحوثين الذين علاقتهم جيدة مع مسؤولهم المباشر.

بينما نجد 26,66% من المبحوثين يتغيبون عن العمل وتتأكد ب24% لدى المبحوثين الذين علاقتهم جيدة مع مسؤولهم، وب 50% من المبحوثين علاقتهم سيئة مع مسؤولهم، وهي نفس النسبة لدى المبحوثين الذين امتنعوا عن الإجابة.

وسجلت أصغر نسبة 6,66% بالنسبة للمبحوثين الذين امتنعوا عن الإجابة عن إذا ما كانوا يتغيبون عن العمل أو لا وتتأكد ب33,33% لدى المبحوثين اللذين علاقتهم سيئة مع مسؤولهم، وب 4% لدى المبحوثين اللذين علاقتهم جيدة مع مسؤولهم.

- يتبين لنا من خلال الجدول أن نصف المبحوثين لا يتغيبون عن العمل وهذا يدل حسب مدرسة العلاقات الإنسانية على أهمية العلاقات الإنسانية في المؤسسات ودور هذه العلاقات الجيدة بين العمال والمشرفين ودور الذي تلعبه في تقليل من مظاهر التغيب وتشجيع العمال على الإلتزام والانضباط في العمل.

- الجدول رقم 12: توزيع المبحوثين حسب دور المسؤول المباشر في سير العمل وضرورة مبرر الغياب.

التكرار		بدون إجابة		لا		نعم		مبرر الغياب ضروري المسؤول المباشر له دور في سير العمل
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100%	21	4,76%	1	4,76%	1	47,90%	19	نعم
100%	4	25%	1	0	0	75%	3	لا
100%	5	0	0	0	0	100%	5	بدون إجابة
100%	30	6,66%	2	3,33%	1	90%	27	المجموع

- نلاحظ من خلال الجدول أن 90% من المبحوثين يرون أن مبرر الغياب ضروري ويمثل

الاتجاه العام، وتتأكد 100% لدى المبحوثين الذين امتنعوا عن الإجابة، وبنفس النسبة تقريبا

47,90% لدى المبحوثين الذين يرون أن المسؤول المباشر له دور في سير العمل، وب 75%

لدى المبحوثين اللذين أجابوا أنه ليس له دور في سير العمل.

تليها 6,66% لدى المبحوثين الذين امتنعوا عن الإجابة، وتتأكد ب 25% لدى المبحوثين الذين أجابوا أن المسؤول المباشر ليس له دور في سير العمل، وب 4,76% لدى المبحوثين الذين يعتبرون أن له دور في سير العمل.

وسجلت أصغر نسبة ب 33,3% من المبحوثين الذين أجابوا أن مبرر الغياب ضروري، وتتأكد ب 4,76% لدى المبحوثين الذين يرون أن للمسؤول المباشر دور في سير العمل.

-يتبين لنا من خلال الجدول أن أغلبية المبحوثين يرون أن مبرر الغياب ضروري في المؤسسة لدى المبحوثين الذين يشاركونهم مسؤولهم المباشر في إنجاز العمل، وبالنسبة كذلك لدى المبحوثين الذين لا يشاركونهم مسؤولهم المباشر في إنجاز العمل، وهذا يدل على حسب ما جاءت به نظرية التقسيم الإداري الذين أكدوا على الرقابة، والإشراف وعليه تكون هناك صرامة في العمل تجعل العمال يبررون سبب غيابهم.

- الجدول رقم 13: توزيع المبحوثين حسب مشاركة المسؤول المباشر في إنجاز العمل وأسباب

الغياب عن العمل.

المجموع		عدم المحاسبة من طرف المسؤول		وسائل إنعدام النقل		عدم الرغبة		مرض		أسباب غياب عن العمل
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
										مشاركة مسؤول مباشر في إنجاز العمل
100%	13	15,3%	2	7,69%	1	7,69%	1	69,23%	9	نعم
100%	16	25%	4	12,5%	2	6,25%	1	56,25%	9	لا
100%	1	0	0	0	0	0	0	100%	1	عدم الإجابة
100%	30	20%	6	10%	3	6,66%	2	63,33%	19	المجموع

-نلاحظ من خلال الجدول أن 63,33% من المبحوثين أسباب غيابهم عن العمل المرض، وتتأكد ب25,56% لدى المبحوثين الذين لا يشاركونهم المسؤول المباشر في إنجاز أعمالهم 69,23% المبحوثين الذين يشاركونهم في إنجاز أعمالهم.

وتليها نسبة 20% لدى المبحوثين الذين أسباب غيابهم عدم المحاسبة من طرف المسؤول وتتأكد ب 25% لدى المبحوثين الذين لا يشاركونهم المسؤول المباشر في إنجاز أعمالهم، وب15,38% لدى المبحوثين الذين يشاركونهم المسؤول المباشر في إنجاز أعمالهم.

مقابل ذلك نجد 10% لدى المبحوثين الذين أسباب غيابهم انعدام وسائل النقل، وتتأكد ب12,5% لدى المبحوثين الذين لا يشاركونهم المسؤول المباشر في إنجاز أعمالهم، وب7,69% لدى المبحوثين الذين يشاركونهم المسؤول المباشر في إنجاز أعمالهم،

وسجلت أصغر نسبة 6,66% لدى المبحوثين الذين أسباب غيابهم عن العمل عدم الرغبة فيه وتتأكد ب 7,69% لدى المبحوثين الذين يشاركونهم المسؤول المباشر في إنجاز أعمالهم، و6,25% لدى المبحوثين الذين لا يشاركونهم في إنجاز أعمالهم.

يتبين لنا من خلال الجدول أن معظم المبحوثين الذين لا يتغيبون عن العمل هو لأسباب قاهرة وهي المرض وهذا يدل على مدى التزامهم بالعمل وأيضا لنمط الإشراف الذي يكون بمشاركة المسؤول هذا النمط الذي يجعل العمال لا يتغيبون عن العمل إلا لأسباب طارئة.

كما تبين لنا أن هناك أسباب أخرى لتغيب وهي أسباب تعود لعدم الرغبة في العمل وأيضا عم محاسبة المسؤول المباشر والذي يصبح في أغلب الأحيان سببا للإهمال واللامبالاة عن العمل. وهذا يدل على حسب نظرية الإدارة العلمية على سلبية الإدارة التي تركت هذه الظواهر تنقش.

-الجدول رقم14: توزيع المبحوثين حسب دور المسؤول المباشر في سير العمل ووجود نوع من الإهمال واللامبالاة في المؤسسة.

المجموع		بدون إجابة		أحيانا		لا		نعم		وجود نوع من الإهمال واللامبالاة بالمؤسسة دور مسؤول مباشر في سير العمل
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	27	%11,11	3	%14,81	4	%29,62	8	%44,44	12	نعم
%100	1	0	0	0	0	0	0	%100	1	لا
%100	2	0	0	0	0	0	0	%100	2	أحيانا
%100	30	%10	3	%13.33	4	%26,26	8	%50	15	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن 50% من المبحوثين الذين أجابوا أن هناك إهمال واللامبالاة داخل المؤسسة، وتتأكد ب100% لدى المبحوثين لدى المبحوثين الذين إمتنعوا عن الإجابة، وبنفس النسبة لدى المبحوثين الذين لا يرون أن للمسؤول المباشر دور في سير العمل، وب44,44% لدى المبحوثين الذين إعتبروا أن للمسؤول المباشر دور في سير العمل.

وتليها 26,26% لدى المبحوثين الذين أجابوا أنه لا يوجد إهمال ومبالاة بالمؤسسة ، وتتأكد ب29,62% لدى المبحوثين الذين يرون أن للمسؤول المباشر دور في سير العمل.

وفي المقابل 13,33% لدى المبحوثين الذين أجابوا أنه أحيانا يكون هناك إهمال ومبالاة بالمؤسسة، وتتأكد ب 14,81% لدى المبحوثين الذين يرون أن للمسؤول المباشر دور في سير العمل .

## الفصل الخامس:

### تأثير نظام الاشراف في تقليل من الغياب بالمؤسسة الجامعية.

وسجلت نسبة 10% لدى المبحوثين الذين امتنعوا عن الإجابة وتتأكد ب 11،11% لدى المبحوثين الذين يرون أن للمسؤول المباشر دور في سير العمل.

- يتبين من خلال الجدول أن أغلبية المبحوثين يرون أن هناك الإهمال و لا مبالاة بالمؤسسة الجامعية وهذا نتيجة الإهمال من طرف المسؤول وعدم قيامه بالدور المطلوب منه في المؤسسة وهذا دليل على غياب الرقابة والتراخي بالإدارة مما يجعل المسؤول المباشر يدرك أنه غير مراقب وبالتالي لاينجز عمله كما ينبغي إذ تؤكد نظرية الإدارة العلمية أن غياب الرقابة والعقاب على العمال يجعلهم متهاونين ولا بد من الإشراف الصارم على العمال لكي لا يكون هناك إهمال ومبالاة.

### الجدول 15: توزيع المبحوثين حسب وجود المسؤول أثناء العمل والتغيب عن العمل:

المجموع		بدون إجابة		أحيانا		لا		نعم		التغيب عن العمل
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100%	11	0	0	27,27%	3	27,27%	3	45,45%	5	يشعر ك بالرقابة
100%	13	50%	1	7,69%	1	53,61%	8	23,07%	3	الإستقرار
100%	2	0	0	50%	1	50%	1	0	0	معا
100%	2	50%	1	0	0	50%	1	0	0	لا يهتمك
100%	2	0	0	0	0	100%	2	0	0	بدون إجابة
100%	30	6,66%	2	16%	5	50%	15	26,66%	8	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن 50% من المبحوثين لا يتغيبون عن العمل وتتأكد ب 100% لدى المبحوثين الذين إمتنعوا عن الإجابة، وب 61,53% من المبحوثين يشعرون بالاستقرار، و 50%

يشعرون بالرقابة والإستقرار، وبنفس النسبة 50% لدى المبحوثين الذين لا يهتمهم وجود المسؤول المباشر، وب 27،27% لدى المبحوثين الذين يشعرون بالرقابة عند وجود مسؤولهم المباشر.

تليها 26،66% من المبحوثين يتغيبون عن العمل وتتأكد ب45،45% لدى المبحوثين الذين يشعرون بالرقابة عند وجود مسؤولهم، وب 23،7% لدى المبحوثين الذين يشعرون بالإستقرار عند وجود مسؤولهم العمل.

بينما 16% من المبحوثين يتغيبون عن العمل أحيانا وتتأكد ب50% لدى المبحوثين الذين يشعرون بالرقابة والإستقرار معا عند وجود مسؤولهم المباشر أثناء العمل ، وب 27،27% لدى المبحوثين الذين يشعرون بالرقابة عند وجود مسؤولهم المباشر أثناء العمل، ثم لدى المبحوثين الذين يشعرون بالاستقرار عند وجود مسؤولهم المباشر بنسبة 7،29%.

وسجلت أصغر نسبة ب6،66% لدى المبحوثين الذين إمتنعوا عن الإجابة وتتأكد ب50% لدى المبحوثين الذين لا يهتمهم وجود مسؤولهم المباشر أثناء العمل 7،69% لدى المبحوثين الذين يشعرون بالاستقرار عند وجود مسؤولهم المباشر أثناء العمل.

يتبين لنا من خلال الجدول أن نسبة معتبرة من المبحوثين لا يتغيبون عن العمل وهذا راجع الى وجود المسؤول المباشر في العمل مما يجعلهم لا يتغيبون اذ أن أغلبية الذين لا يتغيبون عن العمل رفضوا الاجابة عن ماذا يشعروهم وجود المسؤول المباشر في العمل، وهذا راجع ربما الى عدم اهتمامهم بوجوده وانضباطهم في العمل.

في حين باقي المبحوثين يؤكدون على شعورهم بالرقابة والاستقرار بوجوده اثناء العمل، وهذا يدل على اهتمام المسؤول المباشر بتحقيق أهداف المؤسسة وبما ان حسب نظرية الادارة العلمية أن الرقابة اللصيقة تجعل العمال أكثر انضباطا في العمل، وأن شعورهم بالاستقرار يدل على المعاملة الجيدة من طرف المسؤول المباشر ومعرفة تعامل معهم.



الجدوا رقم 16: يبين توزيع المبحوثين حسب الأسلوب المفضل للرقابة والأسباب التي تساهم في انتشار الغيابات.

المجموع		بدون إجابة		معا		غياب الضمير المهني		غياب الرقابة		الأسباب التي تساهم في انتشار الغيابات الأسلوب المفضل للرقابة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100 %	11	0	0	%36,36	4	%45,45	5	%18,18	2	المتابعة
100 %	10	0	0	%10	1	%80	8	%10	1	الإشراف
100 %	9	%22,22	2	%33,33	3	%33,33	3	%11'11	1	معا
100 %	30	%6,66	1	%66,26	8	%53,33	16	%13,13	4	لايهمك

نلاحظ من خلال الجدول أن 53,33% من المبحوثين الذين يرون أن غياب الضمير المهني من الأسباب التي تساهم في انتشار الغيابات وتتأكد ب80% لدى المبحوثين الذين أجابوا أن الأسلوب المفضل للرقابة هو الإشراف وب45,45% لدى المبحوثين الذين يرون أن الأسلوب المفضل للرقابة هو المتابعة، وأصغر نسبة 33,33% لدى المبحوثين الذين يرون أن الأسلوب المفضل للرقابة هو الإشراف والمتابعة.

تليها 26,66% من المبحوثين الذين يرون أن غياب الرقابة والإشراف من الأسباب التي تساهم في إنتشار الغيابات وتتأكد ب36,36% لدى المبحوثين الذين أجابوا لدى المبحوثين الذين أجابوا أن أسلوب الرقابة المفضل هو المتابعة ، وب33,33% لدى المبحوثين الذين يرون أن أسلوب الرقابة المفضل هو كل من الإشراف والمتابعة وب10% لدى المبحوثين الذين يرون أن أسلوب الرقابة المفضل هو الإشراف.

وفي المقابل نجد 13,33% من المبحوثين أجابوا أن غياب الرقابة من الأسباب التي تساهم في إنتشار الغيابات، وتتأكد ب18,18% لدى المبحوثين الذين أجابوا أن الأسلوب المفضل للرقابة هو المتابعة، وب 11,11% لدى المبحوثين الذين أجابوا أن الأسلوب المفضل للرقابة هو المتابعة والإشراف و ب 10% لدى المبحوثين الذين أجابوا أن الأسلوب المفضل للرقابة هو الإشراف.

وسجلت أصغر نسبة ب6,66% لدى المبحوثين الذين امتنعوا عن الإجابة، وتتأكد ب 22,22% لدى المبحوثين اللذين أجابوا أن أسلوب الرقابة المفضل هو المتابعة والإشراف.

يتبين لنا من خلال الجدول أن أغلبية المبحوثين يرون أن قيمة الضمير المهني هي أحد العوامل التي تؤثر على انتشار ظاهرة التغيب داخل الإدارة لعدم شعور العامل بالانتماء والولاء لمكان عمله ومسؤوله المباشر، وهي أحد مؤشرات الضمير المهني التي تؤدي بالعامل إلى ما يسمى ظاهرة الغياب أما النظام الرقابي المفضل داخل المنظمة هو نظام الإشراف والمتابعة وهما أسلوبان يتميزان بالصرامة والمرونة في نفس الوقت وتطبيقهما يقلل من ظاهرة الغياب وإلزامهم بالحضور وعدم تميع هذه الظاهرة وهذا ما أكدت عليه نظرية الإدارة العلمية الذي يرى فيها تايلور أنه لا بد من الرقابة اللاصقة الصارمة.

الجدول رقم 17: توزيع المبحوثين حسب ملاحظة المسؤول المباشر إنخفاض في الأداء والتغيب عن العمل .

التغيب عن العمل	نعم		لا		أحيانا		بدون إجابة		المجموع	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
ملاحظة المسؤول انخفاض الأداء										
يحفزك	1	28,14%	5	42,71%	1	28,14%	0	0%	7	100%
يوجهك	4	57,28%	5	71,35%	3	42,21%	2	28,14%	14	100%
لايبيالي	3	33,33%	5	55,55%	1	11,11%	0	0%	9	100%
المجموع	8	66,26%	15	50%	5	66,16%	2	6,6%	30	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن 50% من المبحوثين لا يتغيرون عن العمل ويمثل الإتجاه العام، وتتأكد 35,71% لدى المبحوثين الذين عند انخفاض أدائهم يوجههم المسؤول المباشر، وب55,55% لدى المبحوثين الذين عند انخفاض أدائهم لا يبيالي مسؤولهم المباشر، وب71,42% لدى المبحوثين الذين عند انخفاض أدائهم يحفزهم مسؤولهم المباشر.

وتليها نسبة 26,66% من المبحوثين الذين يتغيرون عن العمل وتتأكد ب28,57% لدى المبحوثين الذين يوجههم مسؤولهم المباشر عند ملاحظة انخفاض في أدائهم، وب33,33% لدى المبحوثين الذين عند ملاحظة مسؤولهم انخفاض أدائهم لا يبيالي، وب28,14% لدى المبحوثين الذين عند ملاحظة مسؤولهم انخفاض أدائهم يحفزهم.

وفي المقابل 66,16% لدى المبحوثين الذين يتغيرون أحيانا عن العمل، وتتأكد ب42,21% لدى المبحوثين الذين عند ملاحظة انخفاض أدائهم يحفزهم مسؤولهم المباشر وب28,14% لدى المبحوثين الذين عند انخفاض أدائهم يحفزهم مسؤولهم المباشر، وب11,11% لدى المبحوثين الذين عند ملاحظة مسؤولهم المباشر إنخفاض أدائهم لا يبيالي.

وسجلت أصغر نسبة 66,6% من المبحوثين الذين امتنعوا عن الإجابة، وتؤكد 28,14% المبحوثين اللذين عند ملاحظة مسؤولهم انخفاض في أدائهم بوجههم.

يتبين لنا من خلال الجدول أن نسبة معتبرة لا يتغيرون عن العمل في المؤسسة وهذا راجع إلى عوامل مختلفة واستنادا إلى إجابات المبحوثين، أن الدور الذي يلعبه المسؤول المباشر، عند ملاحظة انخفاض في أداء مستوى العمال من تحفيز يشكل عامل مهم ومحفز لدى العمال، تجعلهم يهتمون بالعمل أكثر ولا يتغيرون فالحوافز تلعب دور جد مهم في تحفيز العمال للعمل بالمؤسسة الجامعية وشعورهم بالرضا والتفاهم مع المسؤول المباشر تجعله يقدم للعمل لا يتغيب وهذا ما يؤكد على أهمية التي يحظى بها المسؤول المباشر مع عماله وحرصه على سير العمل والتزام العمال بعملهم. وهذا يدل حسب مدرسة العلاقات الإنسانية على أن الحوافز المعنوية تلعب دور مهم لدى العمال إذ تجعلهم يستجيبون للعمل.

إستنتاج:

- تبين لنا النتائج التي عرضناها في الجداول السابقة أن قيام المسؤول المباشر بنقل المطالب للإدارة يجعل العمال لا يتغيبون عن العمل، وهذا يؤكد على دور الإشراف في التقليل من الغياب بالمؤسسة الجامعية.

- تغيير المسؤول المباشر باستمرار يؤثر على عدم إستقرار القسم وتذبذب سير العمل.

\_ العلاقة الجيدة مع المسؤول المباشر تقلل من الغياب وتشجع العمال.

\_ للمسؤول المباشر دور في سير العمل وضرورة تبرير الغياب.

\_ التغيب في العمل لأسباب قاهرة لدى الذين يشاركونهم المسؤول المباشر في إنجاز العمل.

\_ وجود نوع من الإهمال واللامبالاة في المؤسسة نتيجة عدم تأدية المسؤول المباشر لدوره.

- وجود المسؤول المباشر أثناء العمل يقلل من الغياب.

-تحفيز وتوجيه المسؤول المباشر للعمال يؤدي إلى عدم تغيبهم.

ومنه نستنتج أن نظام الإشراف له تأثير في تقليل من الغياب بالمؤسسة الجامعية.

الفصل السادس: تأثير نظام المتابعة في الالتزام بمواقيت العمل وعدم التأخر  
بالمؤسسة الجامعية.

تمهيد

1-تحليل البيانات

إستنتاج

## الفصل السادس: تأثير نظام المتابعة في الالتزام بمواقيت العمل وعدم التأخير بالمؤسسة الجامعية

---

### تمهيد:

يعد التوجيه الاداري من الوظائف الخمس للإدارة من خلال قيام المسؤول المباشر على الاتصال بعماله، والقيام بارشاددهم بطريقة الصحيحة للعمل وهو عملية مستمرة، تعمل على تنسيق جهود العمال وتعرف على أسباب الانحرافات التي تحدث داخل المؤسسة من تأخر عن العمل، وعدم الالتزام بمواقيت الدوام الرسمي وغيرها من الانحرافات التي إن وجدت بالمؤسسة كانت عائقا في تحقيق أهداف المؤسسة.

الفصل السادس: تأثير نظام المتابعة في الالتزام بمواقيت العمل وعدم التأخير بالمؤسسة  
الجامعية

1- تحليل البيانات:

\_الجدول رقم 18: يمثل توزيع المبحوثين حسب آليات المتابعة الإدارية المستعملة في المؤسسة والخروج أثناء دوام الرسمي.

المجموع	أحيانا		لا		نعم		الخروج أثناء دوام رسمي	آليات متابعة الإدارية المستعملة في المؤسسة
	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة		
	11	%9,09	1	%63,63	7	%27,27	3	الملاحظة
	12	0	0	%66,66	8	%33,33	4	التقارير الادارية
	5	0	0	%20	1	%80	4	الزيارات المفاجئة
	1	0	0	0	0	%100	1	متابعة الحضور
	1	0	0	0	0	100%	1	لايوجد متابعة
	30	%3,3	1	%53,53	16	%43,43	1	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن %53,33 من المبحوثين لا يخرجون أثناء الدوام الرسمي وتتأكد ب %63,63 لدى المبحوثين الذين تتم متابعتهم بالتقارير الإدارية، وب%63,63 لدى الذين يخضعون للملاحظة، و ب%20 لدى المبحوثين الذين يخضعون للزيارات المفاجئة .

وتليها نسبة %43,33 من المبحوثين الذين يخرجون أثناء الدوام الرسمي وتتأكد ب%100 لدى المبحوثين الذين أجابوا أنه لا يوجد متابعة، وبنفس النسبة ب%100 لدى الذين يخضعون لمتابعة الحضور و %9 لدى المبحوثين الذين يخضعون للزيارات المفاجئة وب



## الفصل السادس: تأثير نظام المتابعة في الالتزام بمواقيت العمل وعدم التأخير بالمؤسسة الجامعية

33,33% لدى المبحوثين الذين يخضعون لنظام التقارير الإدارية وسجلت أصغر نسبة في الجدول ب 27,27% يخضعون لنظام الملاحظة .

وسجلت أصغر نسبة ب 3,3% لدى المبحوثين الذين يخرجون أحيانا أثناء الدوام الرسمي وتتأكد ب 9,09% لدى المبحوثين الذين يخضعون للملاحظة.

ويتبين لنا من خلال الجدول أن نسبة معتبرة من المبحوثين لا يخرجون أثناء الدوام الرسمي، وهذا راجع إلى آلية المتابعة حيث صرح المبحوثين عن تعدد هذه الآليات في المؤسسة إذ أنه يتم متابعة العمل عن طريق الملاحظة، والتقارير الإدارية التي يقوم المشرف بإعدادها، وهنا يظهر أن تعدد هذه الآليات تجعل العامل أكثر انضباطا في أداء العمل، إذ أن العامل عند إدراكه أنه مراقب يكون أكثر صرامة إذ يؤكد ماكس فيبر على أهمية الرقابة المغلقة في المنظمة مما يجعل العامل يلتزم بالدوام الرسمي.

أما بالنسبة للمبحوثين الذين أجابوا أنه يخرجون أثناء الدوام الرسمي وآلية المتابعة الزيارات المفاجئة حسب أغلبية المبحوثين، وهذا إن دل فإنه يدل على وجود نوع من الإهمال واللامبالاة.

الفصل السادس: تأثير نظام المتابعة في الالتزام بمواقيت العمل وعدم التأخير بالمؤسسة  
الجامعية

الجدول رقم 19: توزيع المبحوثين حسب متابعة العمل بشكل يومي والحضور في الوقت الرسمي.

المجموع		لا		نعم		الحضور في الوقت الرسمي متابعة بشكل يومي
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	تكرار	
%100	15	%6,66	1	%93,33	14	نعم
%100	13	0	0	%100	13	لا
%100	2	0	0	%100	2	لم يجيبوا
%100	30	%3,33	1	%96,66	29	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن 96,66% من المبحوثين يحضرون للعمل وقت الدوام الرسمي ويمثل الاتجاه العام، ويمثل وتتأكد ب100% لدى المبحوثين الذين لا يتم متابعة عملهم بشكل يومي، وب 10% لدى المبحوثين الذين لم يقدموا إجابات وب93,33% لدى اللذين يتم متابعة عملهم بشكل يومي.

وتليها نسبة 3,33% من المبحوثين الذين لا يحضرون للعمل بشكل رسمي، وتتأكد ب6,66% لدى المبحوثين التي تتم متابعة عملهم بشكل يومي.

يتبين من خلال الجدول أن أغلبية المبحوثين يلتزمون بالعمل في الوقت الرسمي، وهذا بغض النظر عن متابعة عملهم بشكل يومي من طرف المسؤول المباشر أو عدم متابعتهم، وهذا يدل على إلتزامهم الشخصي بالعمل والتزامهم بقواعد العمل، كما تبين لنا النتائج أن هناك متابعة عمل للمبحوثين عن طريق قيام المسؤول المباشر بمهامه الإدارية، وهذا حسب ما جاء به تالور

**الفصل السادس: تأثير نظام المتابعة في الالتزام بمواقيت العمل وعدم التأخير بالمؤسسة  
الجامعية**

كقاعدة من القواعد البيروقراطية لتحسين أداء العمل للعمال وجعلهم أكثر التزاما بالعمل من خلال متابعتهم بشكل يومي لملاحظة إذ كان هناك إهمال.

وبالنسبة للمبحوثين الذين لا يحضرون في الوقت الرسمي ونسبتهم ضئيلة فهذا يدل على الخلل في تطبيق القواعد البيروقراطية، مما يؤدي بالعمال إلى عدم التزامهم بالحضور في الوقت الرسمي ونوعا من الإهمال وهذا يعد مظهرا من مظاهر التسبب الإداري.

**الجدول رقم 20: يمثل توزيع المبحوثين حسب متابعة العمل بشكل يومي، ورد فعل المسؤول المباشر في حالة التأخر.**

المجموع		بدون إجابة		متفاهم		لايبيالي		الإستفسار		رد فعل المسؤول عند التأخر عن العمل متابعة العمل بشكل يومي
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	15	%60	9	%6.66	1	0	0	%33,33	5	نعم
%100	14	%50	7	%21,42	3	%14,28	2	%14,28	2	لا
%100	2	0	0	0	0	0	1	0	0	بدون إجابة
%100	30	%53,33	16	%13,33	4	%10	3	%23,33	7	المجموع

## الفصل السادس: تأثير نظام المتابعة في الالتزام بمواقيت العمل وعدم التأخير بالمؤسسة الجامعية

- نلاحظ من خلال الجدول أن 53,33% من المبحوثين لم يجيبوا عن رد فعل مسؤولهم عن تأخرهم عن العمل، وتتأكد ب60% لدى المبحوثين الذين تتم متابعة عملهم بشكل يومي، وب50% لدى المبحوثين اللذين لا تتم متابعة عملهم بشكل يومي.

وتليها نسبة 23,33% من المبحوثين الذين يقدم لهم مسؤولهم المباشر إستفسارا عن سبب تأخرهم وتتأكد ب33,33% لدى المبحوثين الذين تتم متابعة عملهم بشكل يومي، و90% من المبحوثين الذين لا تتم متابعة عملهم بشكل يومي بينما سجلت 13,33% من المبحوثين الذين أجابو بتفهم المسؤول المباشر عند تأخرهم، وتتأكد ب21,42% لدى المبحوثين الذين تتم متابعة عملهم بشكل يومي، وب6,66% لدى المبحوثين الذين يتم متابعة عملهم بشكل يومي.

وسجلت أصغر نسبة في الجدول ب10% للمبحوثين الذين لايبالي مسؤولهم المباشر عن تأخرهم وتتأكد ب50% لدى المبحوثين الذين امتنعوا عن الإجابة وب14,28% لدى المبحوثين الذين لا تتم متابعة عملهم بشكل يومي.

يتبين من خلال الجدول أن أغلبية المبحوثين لم يقدموا إجابة عن رد فعل مسؤولهم المباشر عند تأخرهم، هذا يدل ربما عن الإهمال من طرف المسؤول المباشر والتهاون في المتابعة أو ربما نتيجة العلاقات غير رسمية بين العمال والمسؤول المباشر يجعله لا يقوم برد فعل عند غياب عماله.

و بالنسبة للذين تتم متابعة عملهم بشكل دائم هذا دلالة على أن المتابعة من طرف المسؤول المباشر تساهم في الحد من الإهمال واللامبالاة لدى العمال.

وهذا ما توافق مع دراسة غلوسي دلال حيث توصلت إلى أن اتباع أسلوب رقابة صارمة وتتبع النتائج يساهم في الحد من الإهمال والامبالاة.

الفصل السادس: تأثير نظام المتابعة في الالتزام بمواقيت العمل وعدم التأخير بالمؤسسة  
الجامعية

\_ الجدول رقم 21: توزيع المبحوثين حسب شكل المتابعة أثناء أداء العمل وتأخر عن العمل.

المجموع		بدون إجابة		أحيانا		لا		نعم		التأخر عن العمل شكل متابعة أثناء أداء العمل
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	8	0	0	0	0	%75	6	%25	2	مراقبة الحضور
%100	2	%50	1	0	0	%50	1	0	0	المراقبة من بعيد
%100	20	%5	1	%35	7	%40	8	%20	4	لم يجيبوا
%100	30	6,66 %	2	%23,33	7	%50	15	%20	6	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن 50% من المبحوثين لا يتأخرون عن العمل، وتتأكد ب75% لدى المبحوثين و أين الذين يخضعون لمراقبة الحضور، وب50% لدى المبحوثين اللذين يخضعون لنظام المراقبة من بعيد، وب40% لدى المبحوثين اللذين امتنعوا عن الإجابة عن شكل المتابعة أثناء أداء العمل

وتليها نسبة 23,33% من المبحوثين الذين يتأخرون عن العمل أحيانا، وتتأكد ب35% لدى المبحوثين اللذين لم يجيبوا عن شكل المتابعة أثناء أداء العمل، وتليها نفس النسبة تقريبا ب20% من المبحوثين لا يتأخرون عن العمل وتتأكد ب25% لدى المبحوثين اللذين يخضعون

## الفصل السادس: تأثير نظام المتابعة في الالتزام بمواقيت العمل وعدم التأخير بالمؤسسة الجامعية

لمراقبة الحضور 9 ب 20% لدى المبحوثين الذين يخضعون ب20% من المبحوثين لا يتأخرون عن العمل لمراقبة و ب20% لدى المبحوثين الذين لم يقدموا إجابات

وسجلت أصغر نسبة في الجدول ب66,6% لدى المبحوثين الذين لم يقدموا إجابات عن أسباب تأخرهم عن العمل، وتتأكد ب 5% لدى المبحوثين اللذين يخضعون لنظام المراقبة من بعيد وب5% لدى المبحوثين اللذين لم يقدموا إجابات عن شكل المتابعة المطبق أثناء تأدية العمل.

يتبين لنا من خلال الجدول أن نصف المبحوثين لا يتأخرون عن العمل، ويمكن إرجاع ذلك لشكل المتابعة المطلق أثناء أداء العمل، والتي تجعل العامل يحترم وقت الدوام الرسمي ولا يتأخر عن العمل وذلك تجنباً لنظام المتابعة المفروض في الإدارة، والقائم على تسجيل الغياب والخصم من الأجر، أو تقادي تلقي الإنذارات وهذا يدل على أن العامل يستجيب لسلطة التي تجعله أكثر انضباطاً في عمله وإجازه بدقة. وهذا ما أكدت نظرية الإدارة العلمية .

الفصل السادس: تأثير نظام المتابعة في الالتزام بمواقيت العمل وعدم التأخير بالمؤسسة  
الجامعية

- الجدول رقم 22: توزيع المبحوثين حسب تشجيع المتابعة بشكل دائم على إحترام مواقيت العمل وأسباب الخروج وقت الدوام الرسمي.

المجموع		بدون إجابة		أمر طارئة		قضاء حاجات شخصية		ظروف خاصة		أسباب خروج وقت دوام رسمي متابعتك بشكل دائم يشجعك على إحترام مواقيت العمل
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	10	%0	0	%10	1	%10	1	%80	8	نعم
%100	6	0	2	0	0	%16,66	1	%50	3	لا
%100	16	%12.5	2	%6,25	1	%12,5	2	68,75	11	المجموع
								%		

-نلاحظ من خلال الجدول أن 68,75% من المبحوثين يرجعون أسباب خروجهم وقت الدوام الرسمي للظروف الخاصة، ويمثل الاتجاه العام، وتتأكد ب80% لدى المبحوثين الذين يرون أن المتابعة بشكل دائم تشجعهم على إحترام مواقيت العمل، وب50% لدى المبحوثين الذين يرون أن عدم متابعتهم بشكل دائم يشجعهم على إحترام مواقيت العمل.

## الفصل السادس: تأثير نظام المتابعة في الالتزام بمواقيت العمل وعدم التأخير بالمؤسسة الجامعية

تليها نسبة 33,3% من المبحوثين اللذين إمتنعوا عن الإجابة أسباب خروجهم وقت الدوام الرسمي، وتتأكد ب16,66% لدى المبحوثين اللذين يرون أن عدم المتابعة بشكل يومي يشجعهم على إحترام مواقيت العمل، وب10% لدى المبحوثين اللذين يرون ان بشكل دائم تشجعهم على إحترام مواقيت العمل

وتقابلها نفس النسبة اللذين يرجعون أسباب خروجهم وقت الدوام الرسمي لقضاء حاجات شخصية، وتتأكد ب16,66% لدى المبحوثين اللذين يرون أن متابعتهم بشكل دائم تشجعهم على إحترام مواقيت العمل،

وسجلت أصغر نسبة في الجدول ب6,25% لدى المبحوثين اللذين يرجعون أسباب خروجهم أثناء الدوام الرسمي لأسباب طارئة وتتأكد ب10% لدى المبحوثين اللذين عدم متابعتهم بشكل دائم تشجعهم على إحترام مواقيت العمل. و سجلت نفس النسبة لدى المبحوثين اللذين امتنعوا عن الإجابة

يتبين من خلال الجدول أن أغلبية المبحوثين تتم متابعتهم بشكل يومي وتتعدد أسباب خروجهم وقت الدوام الرسمي التي تكون في الغالب لظروف خاصة وهذا يدل على أن متابعة المسؤولين تجعل العامل أكثر انضباطا في العمل ويكون خروجه أثناء الدوام الرسمي إلا للظروف الخاصة، وهذا يؤكد أن المتابعة من المكونات الأساسية التي يجب أن تكون موجودة بشكل فعال إذ لها فوائد على العامل والجامعة، وهذا يدل حسب نظرية الإدارة العلمية أن العامل يستجيب لرغبات السلطة بتوجيه والمتابعة، أما بالنسبة لأسباب الخروج وقت الدوام الرسمي حسب نتائج الجدول مختلف فمنها ما هو ضروري وإِضطراري وهذا يبين درجة إلتزام العمال وخروجهم وقت الدوام الرسمي إلا لضرورة القصوى.



الفصل السادس: تأثير نظام المتابعة في الالتزام بمواقيت العمل وعدم التأخير بالمؤسسة  
الجامعية

الجدول رقم 23: توزيع المبحوثين حسب أهمية المتابعة الإدارية.

النسبة	التكرار	أهمية متابعة الإدارية
33%	10	تعاون الإدارة على تحقيق أهدافها
37%	11	التأكد من تنفيذ المهام المخطط لها
30%	9	بدون إجابة
100%	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن 37% من المبحوثين يرون أن أهمية المتابعة تكمن في التأكد من تنفيذ المهام المخطط لها، وتليها 33% من المبحوثين يرون أن أهميتها تتمثل في تعاون الإدارة على تحقيق أهدافها، وتقابلها 30% من المبحوثين الذين امتنعوا عن الإجابة.

يتبين من خلال الجدول أن أغلبية المبحوثين يرون أن أهمية المتابعة تكمن في تأكد من تنفيذ المهام المخطط لها، أما البقية يرون أهميتها تتمثل في تعاون الإدارة على تحقيق أهدافها، وهذا يدل على إدراكهم لأهمية المتابعة ودورها الفعال في المؤسسة.

## الفصل السادس: تأثير نظام المتابعة في الالتزام بمواقيت العمل وعدم التأخير بالمؤسسة الجامعية

### إستنتاج:

- آليات المتابعة الإدارية المستعملة في المؤسسة تجعل العامل أكثر لا يخرج أثناء الدوام الرسمي.
- متابعة الحضور بشكل يومي تجعل العامل يحضر في الوقت رسمي
- نلاحظ من خلال الجدول أن ان نسبة كبيرة من العمال إمتنعوا عن الاجابة ونسبة ترى أنه يستفسر عن سبب خروجهم.
- شكل المتابعة أثناء أداء العمل يؤدي على عدم تأخر العمال.
- المتابعة بشكل يومي تشجع على إحترام مواقيت العمل والخروج إلا للضرورة.
- للمتابعة أهمية كبيرة من خلال تعاون الإدارة على تحقيق أهدافها والتأكد من تنفيذ المهام المخطط لها. و من هنا ينتج تأثير نظام المتابعة في الالتزام بمواقيت العمل و عدم التأخر بالمؤسسة الجامعية

## الفصل السادس: تأثير نظام المتابعة في الالتزام بمواقيت العمل وعدم التأخير بالمؤسسة الجامعية

### -الإستنتاج العام:


وجود نوع من التسبب الإداري بالمؤسسة من خلال تغير المسؤول المباشر باستمرار وأثره على سير العمل بالإضافة إلى الإهمال واللامبالاة بالمؤسسة بسبب تراخي المسؤول وعدم مراقبته وأهمية العلاقات بين العمال والإدارة في تقليل من تغيب .

أهمية الإشراف في سير العمل من خلال الدور الذي يلعبه المسؤول المباشر في ضرورة التبرير عن الغياب عن العمل ومشاركتهم في إنجاز العمل يجعلهم يلتزمون بالعمل ولا يتغيبون وهذا ما يؤكد صدق الفرضية الأولى.

للمسؤول المباشر دور في سير العمل من خلال قيامه بنقل مطالبه العمال بالإدارة ويجعل العمال يشعرون بالرقابة والاستقرار ويقلل من التغيب وهذا ما يؤكد أهمية الإشراف في التقليل من التغيب بالمؤسسة الجامعية بجامعة البويرة.

وجود نسبة معتبرة من العمال لا يخرجون أثناء الدوام الرسمي وهذا راجع إلى آليات المتابعة الإدارية المستخدمة في المؤسسة.

بالإضافة إلى الحضور في الوقت رسمي عند فئة كبيرة من العمال نتيجة المتابعة الدائمة للعمل والصرامة من طرف المسؤول عند التأخر في العمل في حين نلاحظ عنده أيضا عدم المبالاة أحيانا عند ملاحظته هناك تأخر أو خروج أثناء الدوام الرسمي ربما لنسبته القليلة.



خاتمة

### خاتمة:

-إن ظاهرة التسبب الإداري من الظواهر الخطيرة العالمية شديدة الانتشار لها أبعاد واسعة تجعلها تؤثر على المجتمعات وبالأخص مجتمعات الدول النامية، وتقف في وجه أهداف مؤسساتها فهي المعوق الأكبر لكل محاولات التقدم التي تسعى إليها أي مؤسسة سواء كانت خاصة أو عمومية.

وفي هذه الدراسة محاولة لدراسة الرقابة الإدارية والتسيب الإداري بالمؤسسة الجزائرية الجامعية وخصصنا بالدراسة قسم علم الاجتماع بجامعة البويرة والعلاقة التي تربطهما كون الرقابة الإدارية تعد من أهم ركائز الهيكل التنظيمي إذ تعمل على مراقبة كل ما هو موجود داخل المؤسسة من عمال وملفات تساهم في الكشف عن الإختلالات التي تحدث داخل المنظمة، ولها دور فعال في القضاء على مؤشرات التسبب الإداري وتساهم في الحد منه.

وتم التوصل إلى أن للرقابة الإدارية دور جد فعال للحد من مظاهر التسبب الإداري من خلال أسلوب المتابعة والإشراف وذلك بفضل قدرتهما على القضاء على مظاهر التسبب الإداري من تغيب وتأخر عن العمل وهاتان العمليتان تكونان إختصاص المسؤول المباشر للمؤسسة الذي يلعب دور مهم في الإشراف والمراقبة والتحفيز والتوجيه، مما يشجعهم على الالتزام والصرامة في أداء العمل، كما تم اكتشاف فئة من العمال ملتزمين بالعمل دون رقابة، وتم توصل أيضا الى وجود تسبب اداري من طرف المسؤول المباشر عند ملاحظته انخفاض في أداء العمل، وتغيب عن العمل دون سبب لايبالي، مما دفع العمال الى عدم الإلتزام بالعمل والتسيب.

# قائمة المراجع

### قائمة المراجع:

#### 1-الكتب

- 1-إيراش، إبراهيم خليل. المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية. ط1. عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2009.
- 2-أنتوني غيدنز-علم الاجتماع- ترجمة فايز الضباع. بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، 2005.
- 3-بدر الصباغ، فاطمة. أساسيات الإدارة- الجمهورية العربية السورية، 2020.
- 4\_محمد محمود، بشير المغربي. أصول الإدارة والتنظيم. ط1. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2016، ص31
- 5-بن عامر، عثمان عمر. مفاهيم أساسية في علم الاجتماع والعمل الاجتماعي. ط1 . منشورات جامعة قارينوس بنغازي، 2002.
- 6-بوحفص، عبد الكريم. تطور الفكر التنظيمي الرواد والنظريات- الجزائر: ديوان المطبوعات الجزائرية، 2017.
- 7-جنابي، صاحب عبد المرزوك. استراتيجيات القيادة والإشراف- عمان: دار اليازوري العلمية، 2019.
- 8-الجوهري، محمد وخريجي، عبد الله . طرق البحث الاجتماعي- ط5. 2008.
- 9-حمادات، أحمد حسن. السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسة التربوية. ط1. الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع 2008.
- 10\_دريدي، زاهد محمد. الرقابة الإدارية- ط1. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2011.
- 11\_سمارة، نصير. ظاهرة التسبب الإداري في الجزائر دراسة حازت على جائزة اللغة العربية، الموسومة أبو عبيدة دودو. منشورات المجلس الأعلى للجزائر، 2004.
- 12-الشماع، خليل محمد حسن وكاظم، محمود خيضر. نظرية المنظمة. ط3. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2007.
- 13-الشماع، خليل محمد. مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال. ط6. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2011.

- 14\_الطراونة، حسين أحمد و عبد الهادي. الرقابة الإدارية المفهوم والممارسة . عمان : دار مكتبة حامد للنشر والتوزيع، 2011.
- 15-طلعت، إبراهيم لطفي، علم الاجتماع التنظيم. القاهرة : دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، 2007.
- 16-عباس، علي. الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال. ط1. عمان: إثراء للنشر والتوزيع. 2007.
- 17-عبد المعطي، عبد الباسط. اتجاهات نظرية في علم الاجتماع. الكويت: سلسلة عالم المعرفة، 1981.
- 18-عبد فليح، فاروق والسيد محمد عبد المجيد. السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية - ط1. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2005.
- 19-عبوي، زيد منير، . إدارة المؤسسات العامة وأسس تطبيق الوظائف الإدارية عليها. ط1. عمان: دار النشر والتوزيع.
- 20-عدان، نبيلة. ضغوط العمل والأداء الوظيفي. ط1. الجزائر: مركز الكتاب الأكاديمي، 2020.
- 21-علي، سليمي. السلوك الإنساني في الإدارة- القاهرة: مكتبة غريب.
- 22-عياصرة، معن محمود بن أحمد، مروان محمد. القيادة والرقابة والاتصال الإداري- ط1. الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2008.
- 23-غريب، ميرزا وفخر الدين يوسف وسلامة، يوسف. مقدمة في مناهج البحث العلمي الاجتماعي. ط1. معهد الجمهورية لمنهجيات البحث العلمي، 2012.
- 24-عيشور، نادية سعيد. منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية. الجزائر: مؤسسة حسين راس الجبل للنشر والتوزيع، 2017.
- 25-فتحي، محمد أبو ناصر: مدخل إلى الإدارة التربوية النظريات والمهارات. ط1. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2008.
- 26\_الفوزان، محمد بن براك. المفاهيم والأبعاد الإستراتيجية الوطنية لحماية النزاهة ومكافحة الفساد. ط1. الرياض: مكتبة القانون والاقتصاد للنشر والتوزيع، 2012.



- 27-قاسيمي. دليل مصطلحات علم الاجتماع تنظيم وعمل. ديوان مطبوعات الجامعة، 2011.
- 28-القبيلات، سليمان حمدي سحيمات. الرقابة الإدارية على الأجهزة الحكومية. عمان: مكتبة الثقافة للنشر والتوزيع، 1996.
- 29-القيسي، عوض. المناخ الأخلاقي وعلاقته والالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم. ط1. دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2019.
- 30-محمد حسن، رسمي. السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية. ط1. القاهرة: دار الوفاء الدنيا لطباعة النشر، 2004.
- 31-محمد سرحان علي، المحمودي. مناهج البحث العلمي. ط2. دار الكتب، 2015.
- 32-محمد عبد الرحمن، عبد الله. إدارة المؤسسات الاجتماعية بين الاتجاهات النظرية والتطبيق. ط1. مصر: دار المعرفة الجامعية، 2009.
- 3-محمد، علاونة. الأصول العلمية والعملية في الرقابة الإدارية. ط1. عمان: دار البداية ناشرون التزكية والتربية، 2013.
- 34-محمود أبو النصر، محمد، الحوكمة الرشيدة فن إدارة المؤسسات عالية الجودة: الناشر المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2015.
- 35-محمود حسن، الهواسي ومحمد شاكر، البرزنجي - مبادئ علم الإدارة الحديثة. 2014.
- 36-مدحت، محمد أبو النصر. الحوكمة الرشيدة فن إدارة المؤسسات عالية الجودة. ط2. المجموعة العربية للنشر والتوزيع، 2015.
- 37-نادر، أحمد أوشیخة. التنظيم وأساليب العمل. ط1. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2011.
- 38-نجار، عبد العزيز. الإدارة الذكية. الإسكندرية: المكتب العربي الحديث، 2008.
- 39\_همشري، عمر أحمد. الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات. ط1. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2001.

### 2-الرسائل والأطروحات الجامعية.

- 1- بوسفت، أمال. "الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العمال". مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، قسم علوم الاجتماعية، الجزائر، 2015\_2016.
- 1-حشماوي، مختارية."تكوين الاطارات المسيرة الجزائرية". رسالة تخرج لنيل شهادة الماجستير قسم علم الاجتماع، الجزائر، 2011\_2012.
- 2\_غلوسي، دلال. "الرقابة الإدارية والتسيب الإداري بالمؤسسة". مذكرة الدراسة لنيل شهادة ماجستير، قسم علم الاجتماع، 2014\_2015.
- 3-كمال، بودانة. "دور الرقابة الإدارية في تحقيق التنمية المحلية". أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، قسم العلوم الإجتماعية، الجزائر، 2019\_2020.
- 4-نجيمي، مسعود. "الرقابة التنظيمية وعلاقتها بتنمية المورد البشري". أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه. قسم علم الاجتماع والديمغرافيا\_الجزائر، 2019-2020.
- 5-نيار، نعيمة. "الشباب المقاول ورهانات التنمية". رسالة لنيل شهادة دكتوراه، قسم علم الاجتماع، الجزائر، 2015\_2016.

### 3-المجلات:

- 1-إسماعيل، بوخاوة وسمراء دومي. "المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل اقتصاد السوق". مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية.
- 2-البراني، فتح الله وأمين علي وحبوت ناصر."الرقابة الإدارية ودورها في تحسين أداء الموظفين"، international journa of management and human, siense(ijms,) volume4, issue1, (2020)
- 3-العيفة، محمد وكنازة ومحمد فوزي. "ممارسات مابعد الحداثة في إعادة إنتاج المقلد: سوسيولوجية المؤسسة الجزائرية في ظل الحراك الإجتماعي. مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والإجتماعية، 135، (سبتمبر 2018)، ص888.
- 4-بن عليّة، عيسى وزيتوني، عبد القادر. "تطور المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر وتطبيق الحكم الرشيد"، مجلة المنتدى لدراسات والأبحاث الاقتصادية.4، (ديسمبر 2018).

- 5-رماش، صبرينة. "المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (نظرة سوسيولوجية تحليلية)". مجلة العلوم الانسانية، (جوان 2015).
- 6-زايدي، فتيحة، زايدي وهويدي عبد الباسط. "المؤسسة الجامعية فضاء لإنتاج المعرفة العلمية". مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 27 (ديسمبر 2016).
- 7-عثمان، أويس. "المتابعة الإدارية بوصلة تصحيح المسار". بصائر، (7 فبراير 2012).
- 8-شوقي يعيش، تمام وحنان مناصرية. "خصوصية المؤسسات العمومية في النظام القانوني الجزائري: نحو مقارنة التوفيق بين الوسائل والأهداف".
- 9-عامر، حبيبة ورايح بوقرة. "برامج تأهيل المؤسسات الاقتصادية في ظل الشراكة الاورو-جزائرية". 15، (2015).
- 10-عبد الحميد، بوطه. "المؤسسة الجزائرية من التسيير الذاتي إلى الخصوصية دراسة سوسيو تنظيمية". مجلة الحقيقة.
- 11-عبد الرحمن، بن عنتر. "مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وأفاقها المستقبلية". مجلة العلوم الإنسانية 2، (جوان 2002).
- 12-عبد الكريم، لكحل. "تجربة التسيير الذاتي الجزائر بين النظرية والتطبيق". مجلة البحوث التاريخية، 5، 2، (ديسمبر 2021).
- 13-عثمان، عمر مصطفى علي. مدى تطبيق مبادئ الإدارة لهنري فايول في الكلية الجامعة بضباء، مجلة التنمية والإقتصاد التطبيقي، 4.
- 14-لتيتم، ناجي وبوبكر هشام. "تحديات القوى العاملة في ظل الرقابة الإدارية التعسفية في المؤسسة الجزائرية". مجلة الحقوق العلوم الإنسانية.
- 13-مراد، ناصر. "خصوصية المؤسسة العمومية - حالة الجزائر-".

#### 4-المواقع:

- 1-منة. التسيير الإداري ومظاهره - موقع المرسل almrsl :com 1 ديسمبر 2017 تم الاطلاع عليه بتاريخ 24 ماي 2022، 15:15

5-المطبوعات:

- 1- بلية، لحبيب ومعمري مسعود، نموذج التنظيم البيقروراطي لماكس فيبر عند فيبر: الخلفيات وحدود. قسم العلوم الاجتماعية.
- 2-لطي، دنبري. مداخل نظرية في دراسة الموارد البشرية قسم العلوم الاجتماعية-.
- 3-بلصوار."نشأة الجامعات وتطورها". حوليات جامعة قالمة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، 13، (ديسمبر، 2015).

الملاحق

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة أكلي محند أولحاج -جامعة البويرة-

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم الاجتماع

رقم الاستبيان: .....

الاستبيان

سيد(ة)ي المحترم(ة)

في إطار التحضير لدراسة علمية أكاديمية حول الرقابة الإدارية والتسيب الإدارية في المؤسسة الإدارية العمومية الجزائرية يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان آمليين من سيادتكم الدعم من خلال المشاركة بالإجابة عن أسئلة الاستبيان، كما نتعهد بالسرية التامة بالعلومات والبيانات التي تقدمونها ولن نستخدم إلا لأغراض علمية .

وأخيرا تقبلوا منا خالص التحية والتقدير

\_ دور الرقابة الإدارية في تسيير المؤسسة الجزائرية.

- المحور الأول: البيانات الشخصية :

- 1- الجنس:  ذكر  أنثى
- 2- السن:  22 \_ 30  30 \_ 40  40 \_ 50
- 3- الحالة العائلية:  أعزب  متزوج  مطلق  أرمل
- 4- المستوى التعليمي:  ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي
- 5- الرتبة المهنية:  موظف إداري  أستاذ  موظف الأمن  أستاذ إداري  عمال مهنيين

أخرى .....

6- مدة العمل في المؤسسة : .....

7- هل عملت قبل إتحاقك بالجامعة :  نعم  لا

8- ماهو المنصب الذي إشتغلته: .....

9- كم دامت مدة عملك: .....

10- أين مارست هذا العمل: .....

- المحور الثاني: أثر نظام الإشراف في تقليل من الغياب في المؤسسة التعليمية:

11- هل وجود مسؤولك المباشر أثناء العمل :  يشعرك بالرقابة

الاستقرار

أخرى حدد .....

12- هل يشارككم المسؤول المباشر في إنجاز أعمالكم :  نعم  لا

13- هل يقوم المسؤول المباشر بتوجيهك أثناء العمل :  نعم  لا

14- هل تعتقد أن للمسؤول المباشر دور في سير العمل:  نعم  لا

15- هل يقوم المسؤول المباشر بنقل مطالبكم إلى الإدارة:  نعم  لا

16- في حالة ملاحظة مسؤولك المباشر إنخفاض في أداء عملك ماذا يفعل:

يحفزك  يوجهك  لايبالي

أخرى .....

17- هل تتغيب عن العمل:  نعم  لا  أحيانا

18- ماهي أسباب غيابك عن العمل:  مرض  عدم رغبتك في العمل

انعدام وسائل النقل  عدم المحاسبة من المسؤول

أخرى حدد.....

19- هل يسجل غيابك من طرف المسؤول المباشر:  نعم  لا

20- ماهو رد فعل المسؤول المباشر عند غيابك:  يعاقبك  يتساهل معك

أخرى حدد .....

21- هل مبرر الغياب ضروري:  نعم  لا

22- حسب رأيكم ماهي الأسباب التي تساهم في انتشار الغيابات :

غياب الرقابة  غياب الضمير المهني

أخرى حدد .....



23- كيف هي علاقتك مع مسؤولك المباشر:  جيدة  سيئة  أخرى .....

24- هل يتغير مسؤولك المباشر باستمرار:  نعم  لا  في حالة إجابتك بنعم كيف يؤثر ذلك على سير العمل .....

25- هل تلاحظ وجود نوع من الإهمال و اللامبالاة في أداء العمل في مؤسستكم:  نعم  لا

26- في رأيكم ماهو الأسلوب المفضل للرقابة:  المتابعة  الإشراف  أخرى حدد .....

27- في رأيك ماهي الأسباب التي تؤدي بالعامل إلى الإهمال واللامبالاة في أداء مهامه :  
.....

-المحور الثالث: أثر نظام المتابعة في إلتزام الموظفين بمواقيت العمال وعدم التأخر في المؤسسة الجامعية :

28- هل تتم متابعة عملك بشكل يومي :   في حالة نعم كيف ذلك .....

29- في رأيك فيما تكمن أهمية المتابعة الإدارية :

تعاون الإدارة على تحقيق أهدافها  التأكد من تنفيذ المهام المخطط لها  أخرى حدد .....

30- ماهي أهم آليات المتابعة الإدارية المستعملة في أداء مؤسستكم:

الملاحظة  التقارير الإدارية  الزيارات المفاجئة

أخرى حدد .....

31- هل تتأخر عن العمل :  نعم  لا  احيانا

في حالة نعم ماهي أسباب التأخر: .....

في حالة تأخرك عن العمل ماهو رد فعل المسؤول المباشر: .....

32- هل متابعتك بشكل دائم يشجعك على إحترام مواقيت العمل :

نعم  لا

33- هل تلتزم بالحضور في الوقت الرسمي:  نعم  لا

34- هل تخرج أثناء الدوام الرسمي :

نعم  لا

في حالة إجابتك بنعم لماذا؟.....