



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة اكلي محند اولحاج البويرة
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية



الرقابة الإدارية والتسيب الإداري في المؤسسة
العمومية الجزائرية

دراسة ميدانية في مؤسسة مداجن عريب عين بسام /البويرة
من 05 أفريل إلى 26 جويلية 2019

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

- صغير سمير.

إعداد الطلبة:

- خريفي سفيان

- عشيط خالد

السنة الجامعية 2019/2018

شكر و تقدير

نتوجه بالشكر إلى الكبير العلي العظيم الله سبحانه و تعالى و
نحمده على نعمه الكثيرة و على توفيقه لنا في إنهاء هذه الدراسة
و أتقدم بفائق الإحترام و التقدير و الشكر إلى الأستاذ العزيز

الأستاذ صغير سمير

على تكريسه جهده و وقته و توجيهه لنا و مساعدتنا في إنجاز

هذه المذكرة فنرجو من الله أن ينير دربه و يجازيه خير

و الشكر الجزيل لأعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة

مذكرتنا كما نتقدم بالشكر الكبير إلى أساتذتنا المحترمين و نطلب

منهم العفو و السماح إذا أخطأنا في حقهم و إلى كل زملائنا

متمنين لهم النجاح و التوفيق في باقي مشوار الحياة

إهداء

إلى أحب الناس على قلوبنا بعد الله و الرسول

أمهاتنا الغالية و أباءنا الأعزاء

إلى كل الأصدقاء و الأحباب و الإخوتنا و الأقارب

إلى أسرتنا الجامعية من زملاء و زميلات

إلى كل الذين تشاركنا معهم أجمل اللحظات

إلى كل من ساعدنا من أجل الوصول إلى هذا اليوم

إلى أساتذتنا المحترمون

نهدي جهدنا المتواضع هذا لهم

الباب الأول: الإطار النظري للدراسة

الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

1 - الإشكالية	5.....
2 - الفرضية	7.....
3 - أسباب إختيار الموضوع	8.....
4 - أهمية الدراسة	8.....
5 - أهداف الدراسة	8.....
6- تحديد المفاهيم	9.....
7- المنهج المتبع في الدراسة	10.....
8- طريقة اختيار العينة	11.....
9- البعد النظري للرقابة الادارية	12.....
10- الدراسات السابقة	14.....

الفصل الثاني : الرقابة الادارية في الدراسات السوسيولوجية

- 1 - مفهوم الرقابة الادارية 20
- 2 - أهداف الرقابة الادارية 22
- 3 - أهمية الرقابة الادارية 23
- 4 - وظيفة الرقابة الادارية 24
- 5 - مجالات الرقابة الادارية 25
- 6 - خصائص الرقابة الادارية 26
- 7 - خطوات و مراحل الرقابة الادارية 28
- 8 - وسائل و أساليب الرقابة الادارية 30
- 9 - أنواع الرقابة الادارية 33
- 10 - مبادئ الرقابة الفعالة 37

الفصل الثالث : التسبب الاداري في الدراسات السوسيولوجية

- 1 - مفهوم التسبب الاداري 39
- 2 - مظاهر التسبب الاداري 40
- 3 - أسباب التسبب الاداري 42
- 4 - آثار التسبب الاداري 44
- 5 - دور الرقابة الفعالة في الحد من مظاهر التسبب الاداري 45

الباب الثاني : الجانب الميداني للدراسة

الفصل الرابع : الإجراءات و التقنيات المنهجية للدراسة

- 1 - مجالات الدراسة 49
- 1 - 1 المجال المكاني 49
- 1 - 2 المجال البشري 51
- 1 - 3 المجال الزمني 52
- 2- أدوات جمع البيانات 53

الفصل الخامس : عرض و تحليل البيانات

- 1- عرض و تحليل البيانات 55
- 2 - تحليل البيانات المتعلقة بمحور الرقابة واحترام مواقيت العمل 86
- 3 - تحليل البيانات المتعلقة بمحور الرقابة و تراخي العمال 86
- 4 - تحليل البيانات المتعلقة بمحور الرقابة وتحمل العامل لمسؤولياته .. 87
- 5- التأكد من صحة الفرضية..... 88
- 6- النتائج العامة للدراسة 89

الخاتمة

قائمة المراجع

الملاحق

فهرس الجداول

الرقم	الموضوع	الصفحة
01	توزيع العمال حسب الجنس	55
02	توزيع العمال حسب السن	55
03	توزيع العمال حسب المستوى التعليمي	56
04	توزيع العمال حسب مكان الإقامة	57
05	توزيع العمال حسب الحالة المدنية	58
06	التأخر عن العمل	58
07	توزيع العمال حسب أسباب التأخر عن العمل	59
08	التغيب عن العمل	60
09	توزيع العمال حسب سبب الغياب	60
10	تسجيل الغياب	61
11	الإجراءات العقابية بسبب الغياب	62
12	الإلتزام بالحضور و الإنصراف في وقت الدوام الرسمي	62
13	هل تخرج أثناء الدوام الرسمي	63
14	هل تقوم بأشياء أخرى أثناء الدوام الرسمي	64
15	أداء المهام في الوقت المناسب	64
16	الإجراءات العقابية في حال عدم أداء المهام في الوقت	65
17	إذا لم يتخذ إجراءات ما هو السبب	66
18	تواجد الرئيس أثناء ساعات الدوام	66
19	هل تواجد الرئيس يشجع على إحترام الوقت	67
20	هل وجود الرئيس يجعل العامل يشعر بأنه مراقب	68
21	دور الرقابة في زيادة إحترام مواقيت العمل	68
22	جدول يبين توجيه الرئيس لتصرفات العمال	69
23	جدول يبين تحدد الرئيس حجم العمل للعمال	70
24	توزيع العمال حسب انجازهم الأعمال المطلوبة	70

71	جدول يبين ارتكاب العمال أخطاء في العمل أو لا	25
71	هل يصح الرؤساء أخطاء العمال في العمل	26
72	جدول يبين اهتمام الرؤساء بأداء العمال	27
73	هل يتلقى العمال الأوامر أثناء العمل	28
73	جدول يبين مدى فهم التعليمات	29
74	تكريس العامل لوقته للعمل	30
74	ظروف العمل	31
75	تأثير ظروف العمل على إلتزام العمال	32
76	أداء المهام بدقة و السرعة المطلوبة	33
76	إنخفاض أداء العامل ماهي الإجراءات المتخذة	34
77	دور الرقابة في زيادة إنضباط العمال	35
78	جدول يبين مدى تقبل وجود الرقابة	36
78	مساهمة الرقابة في تحسين الأداء	37
79	الإهتمام بما يحدث في المؤسسة	38
80	التكيف مع التغيرات التي تحدث في العمل	39
80	الإلتزام بتطبيق الأوامر و التعليمات	40
81	الإطلاع على القوانين و اللوائح	41
82	هل القواعد و القوانين واضحة	42
82	إحترام قوانين المنظمة للعمل	43
83	تحمل العامل مسؤولياته	44
84	تأثير الرقابة على تحمل العامل لمسؤولياته	45
84	كيف يكون تأثير غياب الرقابة	46

مقدمة :

تواجه المنظمات الحديثة اليوم أكثر من اي وقت مضى تحديات متعددة مصدرها أساسا اتساع البيئة الخارجية التي تمارس في إطارها نشاطاتها وسط العديد من المتغيرات التي تمتاز بالتعدد و التداخل حيث تعمل هذه المتغيرات على تحديد مكانة و مستوى و قيمة المؤسسة في المجتمع سواء على الصعيد الوطني أو الدولي و المؤسسات الناجحة هي التي تعتمد على إدارة جيدة تمكنها من مواجهة المشاكل و الصعوبات ، و ذلك بالاعتماد على مجموعة من الوظائف و العمليات الإدارية و الهامة التي لا يمكن الاستغناء عليها كالتخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة ، حيث ان هذه العناصر تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة و ضمان بقائها و استمرارها و تحسين أدائها و فاعليتها و ضمان قدرتها على التكيف و مواجهة المنافسة الحادة التي تتعرض لها .

تعتبر العملية الرقابية واحدة من أهم هذه الوظائف في المؤسسة ، فهي نشاط إداري منظم يهتم بالإشراف و المتابعة وقياس الأداء بناء على الاهداف و السياسات و البرامج و الخطط التي سبق تحديدها بقصد اكتشاف مواطن الضعف والأخطاء و الانحرافات لعلاجها و تقويمها و تقادي تكرارها مرة أخرى و هناك حاجة ماسة لممارسة أنشطة الرقابة باستمرار و في مختلف الأوقات و الأزمنة لأن تنفيذ الأعمال و المهام لا يتم في الغالب بشكل المطلوب ، ولأن تطبيق الخطط يتم عادة بواسطة البشر و من المعروف ان هؤلاء متفاوتون في قدراتهم و دافعيتهم و أمانتهم و أدائهم الأمر الذي يفترض وجود رقابة مستمرة و ذلك حتى يمكن إزالة أسباب الاحتكاك أو النزاع و الصراع بين العاملين في المؤسسات و للسهر على توفير سبل الاتصال داخل المستويات المختلفة للهيكل التنظيمية و لقد اهتم العديد من الباحثين بوظائف الإدارة و المشاكل التي تواجهها و تتناول هذه الدراسة أ حد المواضيع الأكثر إثارة للاهتمام و التي تتعلق بالتنظيمات الحديثة و التي احتلت

مكانة بارزة في مجتمعاتنا المعاصرة حيث أصبح ينظر إلى التنظيمات كسمة بارزة من سمات هذا العصر.

و يعتبر موضوع الرقابة الإدارية و التسبب الإداري أحد هذه المواضيع التي لها انعكاسات على الطبيعة التنظيمية و على العلاقات التي تربط بين أعضاء التنظيم ومن خلال ما تقدم و نتيجة لأهمية الرقابة الإدارية في الحد من مظاهر التسبب الإداري سنحاول التعرف على أهم العناصر المكونة لهما .ولذلك تم تقسيم الدراسة إلى بابين هما :

الباب الأول : الإطار النظري للدراسة ,

الفصل الأول : و يتضمن الإطار العام للدراسة و تعرضنا فيه إلى إشكالية الدراسة و صياغة الفرضيات و أهمية و أهداف الدراسة و أسباب اختيار هذا الموضوع والمنهج المتبع في الدراسة بإضافة إلى التعرف على الرقابة الإدارية و التسبب الإداري و الدراسات السابقة .

الفصل الثاني:و قد خصصناه للتعرف على الرقابة الإدارية من خلال التطرق إلى جميع الجوانب النظرية الخاصة بها من مفهوم و أنواع و أساليب و خصائص....

الفصل الثالث:قمنا فيها بالتعرف على التسبب الإداري من خلال التطرق إلى المفهوم و مظاهره و أسباب ظهوره وآثاره.

الباب الثاني : الجانب الميداني للدراسة

الفصل الرابع : قمنا بإبراز أهم الخطوات و الإجراءات المنهجية التي اعتمدها في الدراسة بداية بتحديد مجالات الدراسة و أدوات جميع البيانات.

الفصل الخامس : وتم فيه عرض وتحليل البيانات وتحليل النتائج المتوصل إليها و التأكد من صحة الفرضية و التوصل إلى أهم النتائج المتعلقة بالدراسة .

الباب الأول

الجانب النظري للدراسة

- الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.

01 - الإشكالية

02 - الفرضية

03 - أسباب اختيار الموضوع

04 - أهمية الدراسة

05 - أهداف الدراسة

06 - تحديد المفاهيم

07- المنهج المتبع في الدراسة

08- طريقة اختيار العينة

09 - البعد النظري للرقابة الإدارية

10- الدراسات السابقة

الإشكالية :

شهد العالم تغيرات جذرية و عميقة خاصة في الظروف الاقتصادية و المالية و مع تحرر الاقتصاد العالمي الذي أصبح يتسم بالمنافسة الشديدة و ما رافق ذلك من تطور للدول بحيث أصبحت الدول الحديثة دولة مؤسسات تتمتع بمستوى إداري عالي يحدد مستوى التنمية الاقتصادية و الاجتماعية و هذه حقيقة نلاحظها في الاختلاف بين الأمم في حجم التقدم الحضاري و الصناعي و التقني و العلمي و مع هذا التقدم أصبحت المؤسسة تحتل أهمية كبيرة و تحظى باهتمام هام بالنسبة لكل الدول حيث هي واحدة من أهم عناصر التنمية التي تساهم في قيادة المجتمع إلى مستوى أعلى و أوضاع أفضل .

ومع الأهمية التي أصبحت تحظى بها المؤسسة أدى إلى ارتفاع عددها و توسعت مجالات نشاطها و أخذت أحجاما مختلفة و أشكال قانونية متعددة و من أسباب نجاحها هو تمتعها بأداء عمالها العالي ، و هذا ما ليس موجود في كثير من البلدان التي تعاني من التخلف بحيث أنها تعاني من ضعف مستوى أداء موظفيها الذين لا يؤدون واجباتهم كما يجب .

لذلك كان لا بد من أن تكون هناك رقابة إدارية بمختلف أساليبها و وسائلها من أجل متابعة الأعمال للتأكد من مدى مطابقتها للمخططات الموضوعية حيث أننا نجد أن كل مؤسسة سواء عامة أو خاصة و مهما كان نوع نشاطها تخضع لمراقبة معينة حسب طبيعة النشاط الذي تقوم به ، لأن أي عمل بدون مراقبة تكون نسبة النجاح فيه قليلة .

فالرقابة على الأداء تعتبر من أهم مكونات العملية الإدارية و هي عملية مستمرة و ملازمة للوظائف الإدارية الأخرى، فهي عملية متابعة دائمة تمارسها الإدارة للتأكد من أن العمل يتم وفق الخطط و السياسات الموضوعية وفي حدود القوانين و القواعد لتحقيق الأهداف المنشودة.

و منها فإن الرقابة الإدارية لديها دور هام في تحديد كفاءة الإدارة و تصحيح الأخطاء و الانحرافات و الحد من مظاهر التسبب الإداري الذي نجدها في الكثير من البلدان النامية ، حيث تعاني من ضعف مستوى أداء موظفيها و غياب السرعة و الدقة و الفعالية و الإخلاص و الانضباط و عدم احترامه لقواعد العمل .

و الجزائر على غرار الكثير من الدول التي تعاني من التسبب الإداري و الذي يرتبط كثيرا بالغياب و التأخر عن العمل و أيضا الممارسات السلبية للموظف أثناء تأدية مهامه مثل عدم أداء الأعمال الموكلة له و عدم تحمل المسؤولية في إنجاز الأعمال و الإهمال الواضح في العلاقات العامة مما ينجم عن ذلك آثار خطيرة .

و لذلك أولت الإدارة الجزائرية أهمية كبيرة لظاهرة التسبب الإداري لما لها من آثار سلبية على مستوى الخدمات و الأداء في مختلف المجالات ، فكان لا بد من علاجها .

و تعتبر الرقابة الإدارية أحد أنجح الآليات للحد من خطورة هذه الظاهرة و ذلك لما لها من دور في القضاء على الأخطاء و الانحرافات و ترشيد القرارات من أجل الوصول إلى أفضل الخدمات.

ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لكشف كيف تساهم الرقابة الإدارية في الحد من مظاهر التسبب الإداري في مؤسسة مداجن عرين بسام مكان إجراء الدراسة الميدانية .

من خلال طرح تساؤل أساسي هو :

"كيف تؤثر الرقابة الإدارية في الحد من مظاهر التسبب الإداري في مداجن عرين عرين بسام ؟ "

و يتفرع إلى التساؤلات الفرعية :

- 1- كيف تساهم الرقابة الإدارية في الحد من عدم احترام الوقت ؟
- 2- هل يؤدي غياب الرقابة الإدارية إلى زيادة تراخي العمال ؟
- 3- هل وجود الرقابة الإدارية يؤدي إلى تحمل العامل مسؤولياتها في العمل ؟

الفرضية:

تؤدي الرقابة إلى الحد من مظاهر التسبب الإداري في مداجن عريب عين بسام .

3- أسباب اختيار الموضوع:

1- أسباب ذاتية : الرغبة في إكتشاف مظاهر التسبب الإداري الموجودة في مؤسساتنا ، وآليات الرقابة الموجودة ، وكيف يتم تطبيقها ، و ما هي العلاقة الموجودة بينهما .

2 - أسباب موضوعية :

- الكشف عن فعالية ما يستخدم من أساليب رقابية و مدى تطبيق القوانين و التعليمات و التعرف على أسس و خصائص الرقابة الفعالة من أجل الحد من مظاهر التسبب الإداري و تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة .

- تكوين نظرة عامة عن هذا الموضوع .

- إثراء الرصيد العلمي حول هذا الموضوع.

4- أهمية الدراسة :

يتوقف أهمية أي بحث على أهمية الظاهرة المدروسة وعلى قيمته العلمية و العملية ومدى إسهامها في إثراء المعرفة النظرية من جهة و الميدانية من أخرى. وتكتسب هذه الدراسة أهمية باعتبار الرقابة الإدارية عملية فعالة تساهم في الحد من التسبب الإداري و كشف الأخطاء و الانحرافات و محاولة تصحيحها وتكمن أيضا أهميتها في أن كون التسبب الإداري ظاهرة نعيشها في الواقع اليومي و هي تؤثر سلبا على حياتنا اليومية .

5- أهداف الدراسة :

- الكشف عن الظاهرة المدروسة و معرفة العلاقة الموجودة بين الرقابة الإدارية و التسبب الإداري .

- التعرف على واقع التسبب الإداري في المؤسسة .

-تشخيص كل أساليب الرقابة المطبقة في المؤسسة والتي تساهم في نجاح و تقدم المؤسسة و كشف الأخطاء و الانحرافات بداخلها و محاولة تصحيحها أو التقليل منها -محاولة تنبيه المسؤولين إلى أهمية الرقابة في الحد من مظاهر التسبب الإداري و ذلك باستغلال النتائج التي يتم التوصل إليها ميدانيا .

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

- إيجاد الحلول و المقترحات لعلاج هذه الظاهرة و الحد منها.

6- تحديد المفاهيم:

الاطار المفاهيمي يشكل مسار الدراسة باعتبارها يرمز إلي دلالة ما توظفه الدراسة في إطارها الميداني .

1-6- مفهوم الرقابة الادارية :

تعددت التعريفات حول الرقابة الادارية نذكر منها ما يلي :

- الرقابة هي التأكد من أن التنفيذ يتم طبقا للخطة الموضوعة و أنه يؤدي إلي تحقيق الهدف المحدد في البداية و العمل على كشف مواطن الضعف لعلاجها -هي قياس و تقييم و تصحيح أساليب الأداء قبل وقوع الأخطاء و توجيه النشاط لتحقيق أهداف الخطة¹

و بصفة عامة هي واحدة من أهم الوظائف في المؤسسة تهتم بالتأكد من مدى مطابقة الأداء و النتائج مع الخطط و الأهداف عن طريق مقارنتها مع المعايير² الموضوعة مسبقا ، وهذا لتحديد الانحرافات و تجنب الأخطاء و علاجها بغية تحقيق أهداف المؤسسة .

¹ زاهد محمد ديري : الرقابة الادارية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ط 1 ، 2011 ص35
معن محمود عياصرة و مروان محمد بني أحمد : القيادة و الرقابة والاتصال الإداري ، دار الحامد للنشر

² والتوزيع ، عمان ، الاردن ، ط1 2008 ص72

2-6 مفهوم التسبب الإداري : هو السلوك المنحرف في أداء الالتزامات و الواجبات تجاه الإدارة و المجتمع مما ينجم عنه عدم قدرة الأجهزة الإدارية على تنفيذ السياسات العامة للمؤسسة .

- هو تخلي العاملين وانصرافهم عن أداء واجباتهم جزئياً أو كلياً و عدم بذل المفترض و المتوقع منهم من مجهود مما يؤدي إلي عدم انتظام العمل وإلى تدني مستويات الكفاءة.

ويمكن القول أن التسبب الإداري هو عدم التزام العامل بأداء واجباتها بالشكل المطلوب و بدقة و أمانة و إخلاص وفي الوقت المناسب و عدم احترام الضوابط و اللوائح و القوانين الموضوعة .¹

7- المنهج المتبع في الدراسة :

يهدف تطبيق المناهج العلمية للبحث الى توسيع آفاق المعرفة العلمية في مختلف المجالات و المقصود بمنهج البحث العلمي تلك المجموعة من القواعد و الانظمة التي يتم وضعها من اجل الوصول الى حقائق مقبولة حول الظاهرة موضوع الاهتمام من قبل الباحثين .

و تم اتباع في هذه الدراسة المنهج الوصفي الذي هو طريقة لدراسة الظواهر او المشكلات العلمية من خلال القيام بالوصف بطريقة علمية و من ثم الوصول الى تفسيرات منطقية لها دلائل و براهين تمنح الباحث القدرة على وضع اطر محدد للمشكلة ، و يتم استخدام ذلك في تحديد نتائج البحث .²

¹ عبد الله طلبة : ظاهرة التسبب في إدارات الدول النامية ، مجلة الفكر السياسي ، العدد 6 ، ربيع 1999 ، ص 144 .

² عبيدات وأبو نصار ومبيضين: منهجية البحث العلمي، القواعد والمراحل والتطبيقات، ط2، 1999، ص35.

لأن الدراسات الوصفية تشمل جميع الدراسات التي تهتم بجميع الحقائق الحاضرة المرتبطة بطبيعة و بوضع جماعة الناس او عدد من الأشياء أو مجموعة من الظروف أو فصيلة من الأحداث

و المنهج الوصفي لا يتوقف على وصف الظاهرة فقط ، بل يساعد على اكتشاف الحقائق و الآثار و العلاقات و تفسيره .

لذلك فالمنهج الوصفي هو الملائم للدراسة الحالية ، بحيث تساعدنا على اكتشاف الحقائق و فهم العلاقة بين الرقابة الادارية و التسبيب الاداري .¹

8- طريقة اختيار العينة :

تشكل العينة في البحث العلمي دعامة اساسية لا مناص منها كمصدر لاستقصاء المعلومات و المعطيات من الواقع و على هذا الاساس اتبعنا العينة العشوائية المنتظمة ، و هذا الاختيار لم يكن من فراغ و انما بجملته من المبررات الواقعية ، كما قلنا ان المؤسسة لديها عدة فروع و هناك فروع بعيدة ، لذلك تم الاعتماد على الفروع القريبة و اختيار العينة كان بطريقة عشوائية و حاولنا الوصول الى اكبر عدد ممكن من العينة و تضم المؤسسة عبر فروعها المختلفة 324 عامل و تم اختيار 100 عينة لاجراء عليهم الدراسة .

إبراهيم، مروان عبد المجيد: أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، عمان، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، 2000، ص125.

9- البعد النظري للرقابة الادارية :

تمهيد : إن الباحث في الحقل المعرفي و النظري الذي تناول دراسة الرقابة الادارية ، يجد هناك عدد كبير ومتنوع من المداخل النظرية التي اهتمت بضبط عملية العمل وتحسين الاداء بغية تحقيق الاهداف المسطرة في أسرع وقت ممكن و بأقل تكلفة و على أكمل وجه .

هذه المداخل تزايدت بوتيرة عالية جدا الشيء الذي انعكس على اختلاف الرؤى, فهناك من نظرا إلى التنظيم كنسق مغلق ويستند إلى هيكل طويل ومتعدد المستويات الادارية ، تحدد فيه الأدوار والمهام بدقة كما يتسم بمركزية اتخاذ القرارات ، ونطاق إشراف ضيق ورقابة لصيقة ،في حين هناك من نظرا إلى التنظيم على أنه نسق مفتوح و هو بعكس المغلق .

وسنحاول إعطاء لمحة لأهم المداخل النظرية التي تناولت موضوع الرقابة الادارية:

1: نظرية الادارة العلمية : فريدريك تايلور :

لقد نظر تايلور إلى التنظيمات كنسق مغلق تتسم بالهيكل التنظيمي الطويل و مستويات إدارية متعددة وحسبه للوصول إلى التحكم في كل المستويات لابد من الرقابة اللصيقة و الصارمة بحيث لكي تصبح وحدة الأمر ممكنة لابد من تضيق نطاق الاشراف ، والسمعة الغالبة للقواعد البيروقراطية التي جاء بها تايلور هي أنها تتسم بدقة و الوضوح والصرامة حيث قام بتصميم نظام دقيق ومحدد للتخصص و تقسيم العمل طبق لنتائج دراسة الزمن و الحركة ، ذلك أن كل عمل تستبعد منه الحركات الزائدة ويحسب له الوقت المناسب لأدائه وهي طريقة رقابية آلية . كما نلمس عند تايلور قاعدة الالتزام و الالزام التي صاغها لتحسين العمل وأداء العامل وتحقق من خلال أسلوبين :¹

¹ عبد المعطي عسان : مبادئ الادارة ، دار زهران للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2000 ص 58 .

- أسلوب تحفيزي : يقوم على أساس منح الموظفين حوافز مادية مما يؤدي إلى تشجيع العمال على تمسكهم بتعليمات الإدارة و تنفيذه .

- أسلوب الترهيب : يقوم على أساس القواعد و اللوائح و خرائط الاجراءات وطرق الأداء و الارشادات لإنجاز ما يجب عمله ، وطلب العمال القيام بذلك دون أي تحريف و إيقاع العقوبة الردعية إذا حصل أي تجاوز .

وبحسب هذه القواعد يمكن الرفع من أداء العامل ، كما ناد بمركزية اتخاذ القرارات وهي تناسب من الأعلى إلى الأسفل حسب تدرج المستويات الادارية وصولا إلى القاعدة العمالية و بهذا النمط يصير كل مستوى يراقب المستوى الذي أسفله وتنسب الرقابة أليا¹ .

و ركز تايلور على دراسة التسبب الاداري من خلال دراسة التظاهر بالعمل و الذي يعني إليه مجموعة القيود التي يضعه العمال على المخرجات من خلال سلوكهم ، التباطؤ في الأداء وعدم التقيد بتعليمات المشرف وفسر هذا التسبب ب " النسيان " و اعتقد تايلور أن معالجة هذه المشكلة هو خلال الصرامة في التعامل مع العمال و العقاب² .

¹ عبد المعطي عساف : مرجع سابق ذكره ، ص 58 .
 غلوسي دلال : الرقابة و التسبب الاداري في المؤسسة ، مذكرة شهادة الماجستير في علم الاجتماع التنظيم
² وعمل ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، السنة 2014/2015 ، ص 39 .

8 - الدراسات السابقة :

1 - دراسة من إعداد مراد كشيثب بعنوان الرقابة التنظيمية و الرضا الوظيفي ،
مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية و تسير الموارد البشرية ، جامعة
منتوري قسنطينة ، السنة الجامعية 2006 / 2007 .

- جاءت الدراسة تسعى إلى التعرف على واقع مؤسساتنا من حيث نمط الاشراف ،
والرقابة ، و طرق التسير ومدى رضا العمال عن عملهم ، قصد تحقيق الانسجام ،
والتكامل بين العمال و ضمان استقرار التنظيم .

وعلى هذا الأساس جاءت إشكالية البحث التي تطرح موضوع العلاقة بين الرقابة
التنظيمية و الرضا الوظيفي في المؤسسة باعتبارها ركيزة أساسية في تحقيق
الانتاجية المرتفعة و السير الحسن للمنظمة .

وتهدف الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة القائمة بين الرقابة التنظيمية و
الرضا الوظيفي و التعرف على الأهمية النسبية لنمط الاشراف داخل المؤسسة
الجزائرية و مدى تأثيره على تماسك الجماعة .

وتسعى أيضا إلى محاولة التعرف على طبيعة العلاقة بين الاشراف و بين طبيعة
الرضا الوظيفي السائد في المؤسسة ، و المتمثل في (الاستقرار و الأمن الوظيفي ،
الروح المعنوية) ، ومحاولة التعرف على طبيعة العلاقة بين التسلسل الهرمي
للسلطة و بين الرضا الوظيفي ، و التعرف على طبيعة القواعد البيروقراطية في
علاقتها بفرص التقدم الوظيفي للترقية .

ولقد طرح الباحث مجموعة من التساؤلات و التي يسعى إلى الاجابة عليها :

- هل هناك علاقة بين الاشراف و الاستقرار في العمل ؟

- هل تؤثر المركزية سلبا على رضا العمال ؟

- هل تؤثر صرامة القواعد البيروقراطية على إستقرار العمال ؟

- هل يؤدي نمط الرقابة المبني على الثقة و التفاهم إلى زيادة إرتياح العمال ؟

كما قام الباحث بصيغة الفرضية التالية

- هناك علاقة إرتباطية بين الرقابة التنظيمية و الرضا الوظيفي

تؤدي الرقابة التشاركية إلى زيادة الرضا الوظيفي

يؤثر الإشراف السائد في المؤسسة على طبيعة الرضا الوظيفي

و استخدم الباحث لأجل تحقيق أهداف الدراسة المنهج الوصفي الذي يعتبر طريقة من طرق التحليل و التفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية أو مشكلة اجتماعية .

وتوصلت هذه الدراسة إلى نتيجة عامة مفادها صدق الفرضية العاملة للدراسة والتي مفادها أن هناك علاقة إرتباطية بين الرقابة التنظيمية و الرضا الوظيفي وهذا من خلال تحقيق صدق الفرضيتين و الدليل على ذلك ما توصات إليه الدراسة من خلال البيانات و الشواهد الكمية حيث إتضح أن الرقابة الصارمة و الاستحواذ على السلطة وعدم تفويضها و اتخاذ القرارات من جهة واحدة دون فتح باب المشاركة وتعقد القوانين و الاجراءات ، تؤدي إلى عدم إرتياح العمال و أستقرارهم وبالتالي عدم رضاهم ، كما اتضح أن الرقابة المبنية على الثقة و التفاهم تؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي للعمال .

2 - دراسة من إعداد غلوسي دلال بعنوان الرقابة الإدارية و التسبب الإداري في المؤسسة ، مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم و عمل ، جامعة محمد خيضر بسكرة 2014 ، 2015 .

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

و كانت تهدف إلى التعرف على واقع التسبب الإداري في المؤسسة و تسليط الضوء على آلية الرقابة الإدارية و ظاهرة التسبب الإداري و معرفة مدى تأثير الرقابة على أداء الموظف في الحد من مظاهر التسبب الإداري و التعرف على الأسباب التي تؤدي الى تفشي ظاهرة التسبب الإداري و محاولة إيجاد مقترحات لعلاج ظاهرة التسبب الإداري .

و لقد طرح الباحث مجموعى من الأسئلة و هي :

- الى أي حد تساهم الرقابة في الحد من التسبب الإداري ؟

و يتفرع الى مجموعة أسئلة :

- كيف تؤثر الرقابة الإدارية في التقليل من عدم احترام الوقت في مؤسسة توزيع

الكهرباء و الغاز ، الشرق ، تبسة ؟

- كيف يؤدي إهمال الرقابة في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز ، تبسة إلى زيادة

تباطؤ موظفيها ؟

- الى أي حد تساهم الرقابة الإدارية في الحد من سلبية الموظف ؟
 - الى أي مدى تؤثر الرقابة الإدارية في الحد من عدم تحمل الموظف للمسؤولية ؟
- كما قام بصياغة مجموعة من الفرضيات:
- تساهم الرقابة الإدارية بشكل كبير في الحد من مظاهر التسبب الإداري في مؤسسة توزيع الغاز و الكهرباء تبسة و استخدم الباحث المنهج الوصفي فهو من المناهج التي يكثر استعمالها في البحوث الاجتماعية ، لأن الدراسات الوصفية تشمل جميع الدراسات التي تهتم بجمع الحقائق الحاضرة المرتبطة بوضع جماعة أو شيء ما ، أو أي نوع من الظواهر .
 - و قد توصلت الدراسة إلى:
 - رقابة المسؤول على أداء العامل لا تقلل من نسبة غياب العامل .
 - رقابة المسؤول على أداء العامل تحد من تكاسل الموظف .
 - رقابة المسؤول على أداء العامل تحد من امتناع عن أداء رأيه .
 - رقابة المسؤول على أداء العامل تقلل من تجنبه للمسؤولية .

الفصل الثاني : الرقابة الإدارية من الدراسات السوسيولوجية .

- 01 - مفهوم الرقابة الإدارية
- 02 - أهداف الرقابة الإدارية
- 03 - أهمية الرقابة الإدارية
- 04 - وظيفة الرقابة الإدارية
- 05 - مجالات الرقابة الإدارية
- 06 - خصائص أو مبادئ الرقابة الإدارية
- 07 - خطوات و مراحل الرقابة
- 08 - وسائل و أساليب الرقابة
- 09 - أنواع الرقابة
- 10 - مبادئ الرقابة الفعالة

تمهيد:

الرقابة الإدارية عنصر أساسي في العملية الإدارية التي لا يتم اكتمالها من خلال أداء هذه الوظيفة بشكل علمي و عملي يؤدي الى تحقيق مستوى كفاءة من الأداء ، و لا يختلف اثنان على أهمية الرقابة في كل المنظمات على اختلاف أنواعها طالما أن هناك مهمة و مبررا لوجود منظمة معينة ،وطالما أن هناك وظائف ونشاطات إدارية تنجز فإن هناك حاجة ضرورية لوجود رقابة فهي الوسيلة التي تقيس بها المنظمات وصول أدائها .

وذلك بما توفره من معايير للحكم على أداء تلك المنظمات باتجاه تحقيق أهدافها، والرقابة هي الموجه الذي تنير الطريق أمام المنظمات لوضع السياسات و خطط المستقبل التي تمثل القدر الذي يختاره التنظيم لنفسه.

1 - مفهوم الرقابة الادارية :

اصطلاحا : هي التأكد من أن ما تم عمله موافق لما خطط له مسبقا ، و هي عملية قياس النتائج و مقارنتها بالخطط أو المعايير و تشخيص أسباب انحراف النتائج الفعلية عن النتائج المرغوبة و اتخاذ الإجراءات التصحيحية عندما يكون ذلك ضروريا .

1-2- هي الوظيفة الخاصة بقياس و تصحيح أداء العاملين بهدف التأكد من تحقيق الأهداف و الخطط التي وضعتها المنظمة .

1-3- الرقابة الإدارية هي متابعة الأعمال أولا بأول للتعرف على مدى قدرتها على تقويم الخطأ الناتج عن الأعمال¹.

1-4- هي الوظيفة التي تهتم بتنظيم و توجيه الجهود الخاصة بالعمل وفقا للخطة الموضوعة من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوبة².

1-5- و هي العملية التي يتم من خلالها التأكد من أن نشاطات المنظمة تسير كما هو مخطط لها من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعة³.

لغويا:

أصل كلمة رقابة : "هي رقب يرقب رقوبا و رقابة أي حرس ،انتظر ،حاذر ،رصد"⁴.

1-6- هي قياس و تقييم و تصحيح أساليب الأداء قبل وقوع الأخطاء و توجيه النشاط لتحقيق أهداف الخطة ومن مهمة الرقابة تقييم الأعمال و تصحيح الانحرافات و هذا

¹ إبراهيم قلاتي : قاموس الهدى ، مكتب الدراسات ، دار الهدى ، عين مليلة الجزائر ، ص 205-206 .
² دقباري محمد إسماعيل : علم الاجتماع الاداري ومشكلات التنظيم في المؤسسات البيروقراطية ، منسأة المعارف الاسكندرية 80 .
³ إبراهيم سعدالدين : تنظيم و إدارة القطاع العام :مجلة العلوم القانونية العدد 2 كلية القانون و السياسة ،بغداد سنة 1965، ص21 .
⁴ الشويكي سمير : المعجم الاداري ، دار أسامة للمشرق الثقافي ، الأردن 2006 ، ص36 .

التعريف هو جامع لكل وظائف الرقابة من قياس لأداء و تصحيح للأخطاء و توجيه للنشاط.¹

7-1- الرقابة هي عمل أساسي من أعمال الإدارة تستهدف التأكد من أن الموارد المتاحة تستخدم أفضل استخدام ممكن لتحقيق الأهداف التي تسعى الإدارة لتحقيقها في هذا التعريف ركز في التحقيق من أن الأعمال تسير وفق الأهداف المخطط لها و أن كل الموارد المتوفرة تستغل و تستعمل في موضوعها المناسب.²

8-1- تعرف الرقابة الإدارية على أنها تحديد ما تم إنجازه أي تقييم الأداء و عند الضرورة تطبيق الإجراءات التصحيحية بحيث يتم تحقيق المطلوب وفق المخطط . و هكذا فإن الرقابة تعني قياس الأداء و مقارنته مع المبادئ و المقاييس الموضوعية و متابعة التغيرات التي ليست في صالح البرنامج بواسطة الإجراءات التصحيحي.

9-1- و يعرفها ديسطر : الرقابة هي الوظيفة التي تتضمن أن الأنشطة توافر لنا النتائج المرغوبة و تتعلق الرقابة بوضع هدف و قياس الأداء و اتخاذ الإجراء التصحيحي .

10-1- الرقابة هي التأكد من أن التنفيذ يتم طبقاً للخطة الموضوعية و أنه يؤدي إلى تحقيق الهدف المحدد في البداية و العمل على كشف مواطن الضعف لعلاجها.³

و بشكل عام و مما سبق يمكن تعريف الرقابة على أنها واحدة من أهم الأنشطة الإدارية الموجودة في المؤسسة و هي عملية مدروسة تقوم بها جهة مختصة و مسؤولة باستخدام عدة أساليب و خطوات و قياس الأداء بغية التأكد من مدى مطابقتها الأداء و النتائج مع الخطط و الأهداف عن طريق مقارنتها بالمعايير الموضوعية

¹ د, صالح محمود جاد الله : تدقيق الأداء و تقييم المشروعات، السعودية ، ص 36 .
² جوهري , عبد الله حسين : الإدارة الحديثة , التخطيط ، الرقابة ، التطوير ، السكندرية ، مؤسسة شباب الجامعة 2011 ، ص 39 .
³ جودت عزت عطوي : الإدارة التعليمية و الاشراف التربوي ، أصولها وتطبيقاتها ، دار الثقافة ، ط 1 ، 2004 ، ص 23 .

مسبقا و هذا لتحديد الانحرافات و تجنب الخطأ و تحديد أنسب الطرق العلاجية من أجل تحقيق أحسن استخدام للموارد المتاحة و تحقيق أهداف المؤسسة

2- أهداف الرقابة:

- 1- اكتشاف مستوى القيام بالعمل بشكل صحيح عن طريق كشف الأخطاء و تصويبها .
- 2- التأكد من أن الخطط تنفذ كما هو محدد من قبل الإدارة.
- 3- وضع الرقابة العليا أمام الانحرافات الموجودة من أجل أخذها بالأهمية الكاملة لتغييرها إلى .
- 4- تحديد مواطن الضعف و معالجتها .
- 5- المحافظة على حقوق العاملين في المؤسسة من أجل إبراز المجتهد و المقصر.
- 6- القيام بتوجيه أداء الأفراد و تحفيزهم.
- 7- توحيد الجهود لتنفيذ الخطط .
- 8- تخفيض المخاطر عند وضع الخطط .
- 9- تحديد مراحل التنفيذ و متابعة التقدم.
- 10- تحقيق التعاون بين الوحدات و الأقسام التي تتشارك في التنفيذ .
- 11- مساعدة الإدارة في تحقيق النجاح.
- 12- التأكد من تنفيذ المهام.

13- إكتشاف الأخطاء فور وقوعها¹ .

14- التأكد من أن القوانين مطبقة تماما.

15- تجنب الإسراف في استخدام الموارد البشرية و المادية .

16- تجنب ضياع الوقت و عدم الكفاءة في استغلاله.

17- تجنب التباطؤ في إنجاز الأعمال و تدني الإنتاجية .

3- أهمية الرقابة الإدارية :

تكمن أهمية الرقابة الإدارية في كونها من أهم الوظائف الإدارية التي بواسطتها يمكن التحقق من مدى تنفيذ الأهداف و من خلالها يمكن إكتشاف الأخطاء و تصحيحها ، و تبرز أهميتها من خلال ما يلي :

1- الرقابة تشجع الإدارة على تحقيق الأهداف: و السبب أن الرقابة تقوم بالوقوف على تنفيذ الخطط و كشف المشاكل و توجيه الإدارة إلى اتخاذ القرارات المناسبة من أجل تفادي الأخطاء.

2- الرقابة تساهم في تغيير و تعديل الخطط و البرامج : و ذلك عن طريق النظر إلى ظروف التشغيل و العوامل التي تؤثر في تطبيق الخطط و تعديل الخطط تكون عن طريق تحديد الإجراءات اللازمة لوضع الأمور في طريقها الصحيح .

3- الرقابة فيها ضمان لحسن سير العمل: و ذلك عن طريق الرقابة الداخلية و الخارجية² .

¹ العربي دخموش : محاضرات في إقتصاد المؤسسة ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2001 ، ص 38
² محمد فزين الصحن و آخرون : مبادئ الادارة ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2001 ، ص 238

4- الرقابة تحقق العدالة: و ذلك من خلال معرفة المقصرين العاملين و تشجيع العمال المجتهدين.

5- الرقابة تنير الطريق أمام الإدارة في معرفة مستوى العمل: لأنها تزود المدير بكل ما يحدث في العمل سواء كان يوميا أو أسبوعيا أو شهريا.

6- الرقابة فيها تصحيح للأخطاء : و ذلك عن طريق الكشف عنها و الإسراع في اتخاذ الإجراءات اللازمة .

7- تعمل على تشجيع الأفراد للقيام بأدوارهم.

8- تساعد على تحقيق الأهداف بسرعة و فعالية و تقوم بكشف الأخطاء و معوقات العمل و تحليل أسبابها و تصحيحها.

9- ارتباطها بالعملية الإدارية ارتباطا وثيقا لأن كل من التخطيط و التنظيم و التوجيه يؤثران و يتأثرون بالرقابة .

10- من خلالها يمكن قياس مدى كفاءة الخطط الموضوعة و أساليب تنفيذها .

11- تسمح الرقابة للمديرين بمتابعة الأنشطة و المهام.

12- تمثل أحد القنوات الرئيسية لتوصيل المنظمة إلى حالة التجاوب السريع مع التغيرات البيئية¹.

4- وظيفة الرقابة :

تتصل الرقابة بالمؤسسة و تركز على كل العناصر التي لها صلة بعناصر الإنتاج ، فهذه الوظيفة هي تحديد واضحا للمخطط و النتائج المتوقع حصولها و اكتشاف

د , ثابت عبد الرحمان إدريس و آخرون : الادارة الاستراتيجية ، مفاهيم و نماذج تطبيقية ، الدار الجامعية¹ الاسكندرية ، 2001 ص 429 .

الأخطاء و الانحرافات و مواطن الضعف في التنفيذ بالعمل على تصحيحها أو¹ السيطرة عليها ، و ترتبط الرقابة بالتخطيط و فاعليتها لا تكون إلا من خلال قرارات تخطيطية دقيقة و نظرا لكون التخطيط له علاقة بالمستقبل فالوظيفة الرقابية هي الأخرى تابعة للمستقبل مثلا :كشف الأخطاء قبل وقوعها ،

و تنطوي وظيفة الرقابة على عملية مقارنة التصرفات الفعلية بالخطط الموضوعية . هذه المقارنة تتطلب إجراءات تصحيحية في حالة اكتشاف انحرافات و تعديلها .

و على العموم فالرقابة هي وظيفة هامة و أساسية داخل المؤسسة،فهي تساهم في تحسين أداء المؤسسة².

5- مجالات الرقابة الإدارية :

تستخدم في كل القطاعين العام و الخاص حيث تستخدم الرقابة الإدارية في القطاع الخاص على مستوى الإنتاج كما و نوعا و على مستويات التسويق و الأفراد و الأموال لهدف التأكد من تحقيق الأهداف و التي عادة ما تكون معايير كمية أو نقدية أو مالية لها طبيعة اقتصادية و تهدف إلى تحقيق الربح المنشود .

أما في القطاع العام فتستخدم الرقابة الإدارية حسب طبيعة المؤسسة أو الدائرة ، و عادة ما تمارس لغرض التأكد من انضباط الأفراد في عملهم و حسن تنفيذهم للقوانين و الأنظمة و التعليمات و التقيد باللوائح التنظيمية بإضافة إلى حسن استخدام الأدوات و الوسائل المختلفة كالألات و المعدات و حسن استخدام الموارد المالية حسب التعليمات المالية المتعلقة بالإنفاق³.

بعض من مجالات الرقابة :⁴

¹ فيصل فخري مراد : الأسس و النظريات و الوظائف ، الأردن ، 1983 ، ص 166 .

² د , كامل بربر : الإدارة عملية و نظام ، المؤسسة الجامعية لدراسات ، ط 1 ، سنة 1996 ، ص 147

³ فيصل فخري مراد : الأسس و النظريات و الوظائف ، الأردن ، 1983 ، ص166

⁴ العربي دخموش : محاضرات في إقتصاد المؤسسة ، جامعة منتوري قسنطينة . 2001 ، ص 33

- الرقابة على الإنتاج : و تهدف الرقابة على الإنتاج إلى التأكد من أن ما تم إنتاجه مطابقا لما هو مطلوب إنجازه ، و الرقابة على الإنتاج بمعناها الواسع تشمل الرقابة على المعدات و الآلات و على الوقت و الحركة و على جودة المنتجات .

- الرقابة على التسويق: يهتم التسويق بتوفير السلع و المنتجات في المكان و الزمان المناسبين و يشمل التسويق وظائف يصعب قياسها نظرا لارتباطها بالعنصر الإنساني. و من أبسط معايير الرقابة في التسويق (حجم المبيعات التي يقوم بها كل بائع ، الأرباح المحققة من تلك المبيعات ، حجم المبيعات بالنسبة لمنطقة معينة ، تكاليف المبيعات بالنسبة للمنطقة .

- رقابة الموارد البشرية : لكي تتم إدارة الأفراد بأحسن طريقة يجب التأكد من أن القوة العاملة في المشروع كافية و ماهرة و راضية و متعاونة في تحقيق أهداف المشروع و هذا الأمر يتطلب دراسة المؤشرات و المعايير الآتية مثلا : عدد طلبيات التغيير من وظيفة أو منصب إلى آخر .

عدد العمال الذين تم فصلهم - عدد العيابات - عدد الحوادث المعنية - تطور إنتاجية العامل .¹

6- خصائص أو مبادئ الرقابة الإدارية :

- الملائمة: تناسب الرقابة مع طبيعة العمل.

-قلة التكاليف: يجب أن تكون الرقابة قليلة التكاليف حتى تكون العوائد أكثر من التكاليف.

-فعالية: يجب أن يكون جهاز الرقابة فعال من أجل اكتشاف الخطاء و معالجتها.
- الموضوعية: لا بد من أن تكون موضوعية و توضح أسباب حدوث الخطاء إذا وجد حتى يتقبل ويستوعب المخطئ الأمر, ويسعى مجتهد إلى تصحيح الخطأ أما إذا

¹ العربي دخموش : محاضرات في إقتصاد المؤسسة ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2001 ص 33 .

سأل لماذا فليل له هي هكذا ، فهنا يشعر المخطئ بأنه غير مخطئ وأنه مظلوم .
-المرونة: ويقصد بها تصميم النظام بطريقة يمكنها التواءم مع الواقع في حالة حدوث بعض المتغيرات وأن يتناسب التطبيق وفق هذه المتغيرات دون إحداث تعديلات إلا أن تكون طفيفة إذا لزم الأمر.

-السرعة : سرعة اكتشاف الخطأ و الانحرافات و الإبلاغ عليها قبل تسببها لمشاكل قد تتضخم ، وهذا يعني ضرورة العملية الرقابية في فترات متقاربة و متناسبة .
- الوضوح: لا بد من الوضوح لمن يراقب و المراقب ، ويجب أن تكون سهل التطبيق ويجب أن تمتاز بالبساطة حتى تكون سهلة الفهم ، لأن النظام الرقابي الذي يتصف بالتعقيد و الغموض تكون نتائجه قليلة .

- الشمول : يقصد بالشمول ألا يقصر النظام الرقابي على نقاط على حساب أخرى و خاصة المستهدفات و من الضروري ألا يحدث مراقبة ما يسهل مراقبته فقط .
-الدورية والاستمرار : يجب ألا تكون كنبضات منفصلة على فترات متباعدة بل يجب دوريتها و استمرارها حيث تكون الرقابة قبل التنفيذ و أثناء التنفيذ و بعد التنفيذ
- الدقة : عدم دقة النظام الرقابي يضر بالمؤسسة ، فحصول المدراء على معلومات غير دقيقة و استخدامها في إصدار القرارات يمثل كارثة على المؤسسة لأنها ستعود بنتائج سلبية لا تخدم المؤسسة .¹

- التكامل و الاتساق : يجب أن يكون النظام الرقابي يتكامل مع سائر النظام التنظيمية الأخرى ، خصوصا النظام التخطيطي ، وأفضل طريقة هي أن تؤخذ الرقابة في عين الاعتبار أثناء التخطيط و وضع الاهداف و الاستراتيجيات الخاصة بالمؤسسة تضيف الأبعاد المكملة النظام الرقابي .

¹ علي الشريف : الادارة المعاصرة ، الدار الجامعية الاسكندرية ، 2002 ص 378 .

أي لا يوجد رقابة بدون معايير رقابية مستمدة من التخطيط و بالتالي لا بد من الربط بين وظيفتي الرقابة والتخطيط حتى يتمكن مسؤول الرقابة من تفهم الخطط و المعايير التي تمثل الأساس الجوهرى لممارسة وظيفته.¹

–**النظرة المستقبلية:** النظام الرقابي الفعال هو الذي يهتم بالمستقبل أي التنبؤ بالانحرافات قبل وقوعها التي من شأنها تفادي إهدار التكاليف و الوقت و لا يكون ذلك إلا من خلال السعي للحصول على أساليب رقابية تمكنه من التنبؤ المستبق .
–النظام الرقابي الفعال هو ذلك الذي يوضح ويقترح مجموعة من الخطوات و الأعمال أو الاجراءات لتصحيح الانحرافات .

– **المشاركة:** يجب أن يكون النظام الرقابي مقبول لجميع الأعضاء و حتى يكون مقبولا فلا بد من مشاركة الأعضاء في تصميم النظام وخاصة عند وضع المعايير الرقابية فكلما كنت هناك مشاركة كلما كان هناك قبول و العكس صحيح.

7 - خطوات ومراحل الرقابة :

إن الرقابة الادارية لا تتم في فراغ و إنما هناك مراحل وخطوات يجب إتباعها :
1-7- **تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها :**

لكل منظمة أهداف والتي يتم بموجبها توجيه نظام الادارة نحوها ، حيث تحديد الأهداف هو الأساس لتحديد المعايير أو المقاييس لأن المعايير والمقاييس هدفها تبيان تحقيق الأهداف أو الدرجة التي تم تحقيقها .

فتحديد الأهداف تستخدم كمعيار أو مقياس رقابي يتم تقييم الأداء الفعلي عليه .
إذن تحديد الأهداف هو ضرورة لتطبيق إجراءات الرقابة الادارية حيث بدون وجود أهداف تصبح عديمة الجدوى .²

¹ دكتور منال طلعت محمود : أساسيات في علم الادارة ، المعهد العالي ، الاسكندرية ، 200 ، ص 207 .

² مصطفى ، محمد محمود : الرقابة الادارية ، دار البداية ناشرون و موزعون ، عمان ، 2012 ، ص 226 .

2-7- تحديد معايير الرقابة:

تحديد مستويات ومعايير الأداء يكون بالنسبة للفرد ، للقسم ، للإدارة ، للمنظمة ككل، تشير المعايير إلى المقاييس الموضوعية التي تستخدم لقياس النتائج الفعلية في المنظمة وذلك بوضع معدلات معينة تسعى لتحقيقها .

تختلف وتتعدد معايير الأداء باختلاف و تعدد الأنشطة و المستويات الادارية و الاهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها .

3-7- قياس الأداء و تحليل أسباب الانحرافات إن وجدت:

تتم هذه الخطوات بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط ، في ضوء المعايير الموضوعية سالفًا ، وتحديد نوع و طبيعة الانحرافات إذا وجدت ، ما إذا كنت هذه الانحرافات يمكن التغاضي عنها و لا تؤثر على الهدف أو يجب معالجتها ويستدعي الأمر تصحيحها فور وفي الوقت المناسب .

4-7- تصحيح الانحرافات:

من خلال عملية قياس الأداء يمكن رصد الانحرافات ، و محاولة اتخاذ الاجراءات التصحيحية المطلوبة وتتركز هذه الاجراءات على علاج الأخطاء و المشاكل خاصة في حالة الانحرافات الغير مرغوبة ، وقد يتطلب تصحيح الانحرافات إلى إعادة التخطيط أو تغيير أساليب التوجيه وتطوير الأدوات المستخدمة . وهناك لا بد أن تتأكد من صحة و دقة البيانات و المعلومات التي استند عليها في تفسير و تحليل الأسباب لضمان فاعلية القرارات التصحيحية وأن هذه القرارات ستزيل الأسباب التي أدت إلى الانحرافات¹.

عبد السلام أبو قحف : أساسيات التنظيم الاداري ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الاسكندرية، 2002 ص253.

8- وسائل و أساليب الرقابة :

- **الملاحظة** : إن أسلوب الملاحظة يتم أثناء الانتاج الفعلي للسلع و الخدمات أي أثناء إنجاز العمل ، فهو يكشف الأخطاء عند وقوعها وبالتالي يكون تصحيح الأخطاء أكثر فعالية .

الحاجة إلى استخدام أسلوب الملاحظة يتوقف على مستوى مهارة العاملين و كفاءتهم في أداء عملهم ، وعلى درجة مهارة المشرفين و المدراء وعلى النظام السائد في إنجاز الأعمال وغيرها من الأمور ¹.

- **التفتيش الاداري** : ويسعى إلى التحقق من حسن أداء الأعمال ودقة إنجازها وسلامة الاجراءات المتبعة في التنفيذ ويسعى إلى كشف الأخطاء ومعرفة أسبابها وتحديد مسؤولية متوقع فيها ويتم التفتيش عادة بإجراء مقابلات مع العاملين يتم فيها فحص أعمالهم ومناقشتهم فيها عادة والوقوف على المشكلات التي تواجههم و إمكانية ترشيد عملية التنفيذ وكشف الأخطاء وتحديد أسبابها و العمل على علاجها وأيضا يتم التفتيش الاداري بالزيارات المفاجئة ².

- **التقارير الادارية** : تعتبر وسيلة تهدف إلى إعطاء المعلومات اللازمة عن كيفية إجراء العمل ومدى كفاءة إنجازه ، وهذا يسمح بمقارنة مستويات الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعه ، وتوجه هذه التقارير إلى الجهة المسؤولة عن إتخاذ قرار تصحيح الانحراف حيث تساعد في معالجة الانحرافات في وقتها ، ويجب أن تكون تعتمد على بيانات ومعلومات دقيقة وتعد بطريقة جيدة وواضحة . **ومن أهم التقارير:**

- **التقارير الدورية** : تكون بصورة يومية أو أسبوعية أو شهرية أو فصلية أو سنوية أو بعد الانتهاء من كل مرحلة من مراحل المشروع و تكون هذه التقارير من أجل

¹ إبراهيم عبد العزيز شيخا : الادارة العامة ، العملية الادارية ، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر ص264

² ناجي السيد عبده : الرقابة على الأداء من الناحية العملية والعلمية، دار الفكر العربي ، القاهرة 1989 وص87

الوقوف على الانجازات والمشكلات ، وتكون تقارير مختصرة وتحتوى على معلومات وبيانات وإحصائيات و أرقام وحقائق وغيرها.

- تقارير سير الأعمال الادارية : تشكل حلقة وصل بين المستويات الادارية الوسطى والدنيا من جهة ومن جهة أخرى مع العليا وتتضمن هذه التقارير شروحات عن عرض العمليات التنفيذية إلى جانب معلومات مختصرة عن الانجاز والإشارة إلى المشكلات الناجمة .

-تقارير الفحص : وهدفها تحليل ظروف المشروع سابقا و حاضر لمساعدة الادارة العليا على تلمس القرارات و الخطط اللازمة اتخاذها و الفحص يقوم بتحليل البيانات الموجودة .

المذكرات : هي عبارة عن رسائل متبادلة بين إدارات وأقسام المؤسسة الواحدة حيث تعتبر وسيلة اتصال يتم فيها نقل المعلومات والبيانات ، واستعمال المذكرات واسع الانتشار في المؤسسة ذات الأعمال الكبيرة، وهذا لصعوبة الاتصال بسبب ضغوط العمل والأداء ، وعادة ما تستخدم المذكرات في حالة نقل البيانات التي تتطلب حفظا على ملفات المؤسسة ، لتشكل مرجعية وثائقية في المستقبل.¹

– **الإشراف و الملاحظة** : وهي وسيلة يتم من خلالها الاتصال المباشر بالعاملين ونصحهم و توجيههم كما تتضمن مكافأة المجتهدين منهم وتحفيزهم وتوقيع العقاب على من يخطئ في أداء عمله أو يعمل في إنجازة .

– **الشكاوى** : وهي وسيلة يتم استخدامها في الكثير من المنظمات حيث تخصص وحدات لاستقبال شكاوى عملائها و المستفيدين من خدماتها ومن ثم تقوم الادارة بفحص تلك الشكاوى و التحرى في مدى صحتها ومعرفة أسبابها تمهيدا لعلاجها .

¹ عبد الكريم مصطفى : الادارة و التنظيم ، المفاهيم و الوظائف و العمليات ، 2001 ، ص 251 .

– الموازنات التقديرية و العمومية : وتسمى أيضا بالتخطيطية ، وتهتم بتقدير¹ الإيرادات و المصروفات سواء على صعيد منظمات الأعمال و الدولة فهي خطة تفصيلية محددة مقدما للأعمال المرغوب تنفيذها لتكون مرشدا للمسؤولين يستخدمونها كأساس ومعيار لتقييم الأداء في المشروع ، وتستخدم الميزانية التقديرية مع تكاليفها كوسيلة رقابية ثم كوسيلة فعالة للتخطيط الإداري ثم للتنسيق بين أعمال المشروع ، وهي أداة للتعبير عن الأهداف و السياسات و الخطط والنتائج . و الميزانية التقديرية تمكن من مقارنة الانجازات خلال فترات زمنية محددة مع ما تم رسده في الميزانية العامة .

– السجلات: هي وسيلة رئيسية للرقابة الداخلية حيث تستخرج منها البيانات على الأداء الفعلي للأعمال كما تقارن البيانات الواردة فيها بما هو مقرر إنجازها ، وتمكن على التعرف على التطور التاريخي للأعمال و ما يتوقع أن تكون اتجاهاتها في المستقبل² .

– الاحصائيات : حيث يتم إعداد إحصائيات في مجالات النشاط وتستعمل لدراسة تطور الأعمال و التنبؤ و تقدم هذه الاحصائيات في شكل جداول ، خرائط ، رسوم بيانية ، حيث تساعدنا على إجراء المقارنات ، مثل مقارنة الأرباح بحجم الاستثمار ويساعد الاستعمال الجيد للبيانات الاحصائية على مراقبة سير الأعمال و اكتشاف السلبيات.

الصباح عبد الرحمان: مبادئ الرقابة الادارية ، المعايير ، التقييم ، التصحيح ، جامعة عمان الأهلية كلية الإقتصاد و العلوم الإقتصادية 1998، ص 288,289

² الصباح عبد الرحمان : الرقابة الادارية بين النظرية و التطبيق ، مكتبة الأقصى ، عمان 1993 ص 168

9- أنواع الرقابة :

9-1- الرقابة على أساس توقيت القيام بالرقابة :

الرقابة السابقة :

و تسمى بالرقابة القبلية أو السابقة، فهي تبدأ قبل البدء في عمليات التنفيذ و يقصد بهذا النوع التنبؤ و توقع الخطأ و اكتشافه قبل حدوثه.

حيث يهتم بالتحقق من توفر جميع متطلبات و وسائل إنجاز العمل، قبل البدء في التنفيذ، و بالتالي فهو يقلل من درجة الانحراف في الأداء الفعلي و المتوقع .

وهي تعمل على التنبؤ بالمشاكل المتوقع حدوثها و الاستعداد لمواجهتها.

الرقابة المتزامنة : تتمثل الرقابة المتزامنة للأداء بتصحيح الانحرافات عن المعايير الموضوعية أثناء تنفيذ العمل و التأكد من أن ما يتم إنجازه مطابق للأهداف الموضوعية ، و تعمل هذه الرقابة على تقليل و الحد من الأخطاء قبل أن تتفاقم إلى مشاكل أكبر .

- **الرقابة اللاحقة :** يكون هذا النوع بعد الانتهاء من تنفيذ الأنشطة ، و يقوم بإبلاغ الإدارة بنتائج التنفيذ بعد فترة زمنية معينة و تزويدها بنتائج المقارنة بين الأهداف الفعلية و الأهداف الموضوعية سالفا¹.

9-2- الرقابة على أساس المستويات الإدارية :

الرقابة على مستوى المؤسسة : هي تقييم الأداء الكلي للمؤسسة خلال فترة زمنية معينة ، لمعرفة مدى تحقيق أهدافها الموضوعية و المحددة و ذلك باستخدام معايير خاصة بالمؤسسة مثل : الربحية ، حصة السوق ، نمو المبيعات

سعيد عبد المنعم : الرقابة على أعمال الادارية في الشريعة الاسلامية و النظم المعاصرة ، دار الفكر العربي
1 مصر 1973، ص173 إلى 177 .

و تكتسي الرقابة على المؤسسة أهمية كبيرة من خلال المعايير المسطرة و المستخدمة التي من خلالها تتوصل الى التحقق ما إذا كانت المؤسسة في الطريق الصحيح و الجيد أو لا .

-الرقابة على مستوى العمليات: الرقابة هنا هي على الأداء اليومي للعمليات المختلفة في جميع الأنشطة داخل المؤسسة. الإنتاج، التسويق، العمل .¹

و يستخدم هذا النوع مجموعة معايير :

-إجمالي عدد الوحدات المنتجة و عدد ساعات تشغيل الآلات.

- قياس نسبة الإنتاج .

و عند وجود خلل يقوم بإجراء التصحيحات :

- تشغيل العمال وقت إضافيا .

- زيادة مراقبة الجودة.

- تعديل معدل تشغيل الآلات.

- الرقابة على مستوى الفرد : تكون الرقابة هنا على أداء الفرد وسلوكها ومعرفة إنتاج كل فرد بالنسبة لعمله وتستخدم عدة معايير :²

- تقارير الأداء التي يقوم بإعدادها رؤساء العمل عن مرؤوسيههم .

-المبيعات إلى عدد رجال البيع لقياس متوسط المبيعات لكل رجل .

-ميزانية الحوافز إلى متوسط عدد العاملين لتوضح نصيب العامل الواحد من

الحوافز .¹

الشماع ، خليل محمد حسين : مبادئ الادارة مع التركيز على إدارة الاعمال ، الأردن ، دار المسيرة للنشر و
¹التوزيع 2004 ، ص 247 و248 .

كافي مصطفى يوسف : المفاهيم الادارية الحديثة ، مبادئ الادارة ، عمان ، مكتبة المجتمع العربي للنشر و
²التوزيع 2013 ص 357 .

3-9- على أساس طبيعة التوجه بالرقابة:

- الرقابة الشخصية : المركزة على الفرد وكيف يتم اتخاذ القرارات من طرفه ، وكيف يكون سلوكه القيادي و الاشرافي داخل المؤسسة .

- الرقابة البيروقراطية : أي الاهتمام بجميع الاجراءات التي تنفذ بها الأعمال ، و التركيز على مدى مطابقة هذه الاجراءات وطرق الأنشطة بالقواعد و الأساليب المستخدمة.²

الرقابة على النواتج : أي الاهتمام و الرقابة على المخرجات ، حجم الانتاج ، نوعية الانتاج ، جودة الانتاج ، المبيعات ، الارباح

الرقابة بالنتائج : تحاول أن تحدد بوضوح العلاقة بين الادارة و العاملين أو بين المراقبين و المراقب عليه بحيث يكون هناك أهداف معينة أو نتائج متوقعة من عمل شخص معين يحاسب عليه من قبل رئيسه ، حيث يمتنع الرئيس عن الرقابة اللصيقة على كل الجزئيات و يركز على مدى تحقيق هذا العامل للنتائج المتوقعة منه.³

4-9- الرقابة على أساس أطراف التعامل مع المنظمة أو من حيث

مصدرها:

- الرقابة الداخلية: تهتم بجميع الأنشطة و المهام التي تمارسها المنظمة داخل محيطها و في كافة المستويات الإدارية مثل الرقابة على العمال.

حيث أن الرقابة الداخلية هي تلك التي تقع ضمن مسؤوليات الإدارة و العاملين بالمشروع بهدف التعرف على ما يجري أثناء التنفيذ و ضمان تحقيق النتائج

¹ كافي مصطفى يوسف : مرجع سابق ذكره ، ص 357 .
أمين عبد العزيز حسين : إدارة الأعمال و تحديات القرن الحادي و العشرين ، القاهرة ، دار قباء للطباعة

² والنشر ، 2001 ، ص 18 .

³ أحمد حافظ نجم : مبادئ الادارة العامة ، دار الفكر العربي ، 1979 ص 287 .

المرغوبة و من مهام الرقابة الداخلية مقارنة النتائج المحققة فعلا مع ما أريد لها أن تكون و بذلك تأخذ الرقابة الداخلية شكلين مميزين ، متابعة الأداء و تقييم الأداء.¹

- الرقابة الخارجية : تهتم بالمهام و الأنشطة التي تمارسها المنظمة مع المحيط الخارجي و المتمثلة في التعامل مع كل من الموردين ، العملاء ، مع الأجهزة الحكومية بإضافة إلى نشاطات أخرى خارجية و الرقابة الخارجية هي أيضا تمارس من خارج المنظمة على أساس عقد موقع مع الجهة الخارجية أو بحكم القانون ، حيث يتم التدقيق على حسابات و كل أنشطة المؤسسة.²

9-5- الرقابة على أساس موقع الجهاز الذي يمارس الرقابة :

- الرقابة المالية: و هذا النوع تقوم بها جهات مختصة مثل دواوين المحاسبة، و تهدف إلى حماية الأموال من خلال التأكد من التصرفات المالية من الإيرادات و النفقات و أنها تمت وفق القوانين و القواعد العامة للميزانية.

و هذا النوع من الرقابة يساهم في الحفاظ على الممتلكات المادية و المالية للمؤسسة من التلف و السرقة و الإسراف.³

- الرقابة على الأعمال الإدارية : يهدف إلى تحسين استخدام الموارد البشرية و المادية من خلال متابعة جميع الأنشطة الإدارية المختلفة و تراقب كل أوجه النشاطات التي تقوم بها المستويات التنظيمية و الوسائل و طرق العمل و شؤون الموظفين و القوانين و الأنظمة.⁴

¹ الحلالمة , وآخرون : المفاهيم الحديثة في علم الإدارة ، الأردن ، إثراء للنشر و التوزيع 2010 ص210 .

² الحلالمة و آخرون : مرجع سابق ذكره ص 211 .

³ د، عوايدية عمار : عملية الرقابة على أعمال الإدارة العامة ، الجزائر 1982 ، ص 10 .

⁴ درة وآخرون : الأساسيات في الإدارة المعاصرة ،منحى نظامي ،الأردن ، دار وائل للنشر 2012 ،ص281 .

- الرقابة الفنية: يهدف إلى التركيز على المشرفين الفنيين في المجالات المهنية المختلفة كالأعمال الهندسية و التصميم الإنتاجية و الفنية و القانونية و تقوم هيئات التفتيش الفني على مثل هذا النوع من الرقابة ¹.

10- مبادئ الرقابة الفعالة :

- أن يكون النظام الرقابي يتلائم مع طبيعة العمل , ويكون مفهوم لدى الجميع .
- أن يسعى النظام الرقابي إلى تحقيق أهداف المؤسسة .
- يجب أن يكون للنظام الرقابي القدرة على إصلاح الأخطاء .
- قدرة النظام الرقابي على اكتشاف الانحراف و الأخطاء بسرعة .
- يجب أن يكون للنظام الرقابي القدرة على التأثير في سلوكيات الأفراد
- يجب أن تكون للأنظمة الرقابية المؤهلات الضرورية من اجل القيام بعملية الرقابة ².

¹ غلوسي دلال : مرجع سابق ذكره ، ص84 .
الطراونة ,هاني خلق : نظريات الادارة الحديثة و وظائفها ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2012 ،
² ص 167 .

الفصل الثالث : التسبب الإداري من الدراسات السوسولوجية .

01 - مفهوم التسبب الإداري

02 - مظاهر التسبب الإداري

03 - أسباب التسبب الإداري

04 - آثار التسبب الإداري

05 - دور الرقابة الفعالة في الحد من مظاهر التسبب الإداري

1 مفهوم التسيب الإداري:

1-1 لغة : هو كون الشيء يسير أو يأتي سلوك على غير هدى وبدون ضوابط أو محددات تحد تصرفاتها أو حركته .

و السائبة هي أيضا تلك الناقة التي تسيب في الجاهلية لنذر أو نحوه ، والسائبة أيضا هو العبد ، كان السيد إذا قال لعبد أنت سائب عتق و لا يكون ولاؤه له ¹.

2-1-اصطلاحا:

أرتبط التسيب الإداري بمسألة الغياب و التأخير عن العمل ويشمل التسيب الإداري العديد من الممارسات السلبية للموظف أثناء تأدية مهامه الرسمية مثل الهروب من أداء الأعمال و المعاملات المختلفة وكذلك عدم المسؤولية واستغلال المركز الوظيفي و الإهمال و التراخي

ويمكن تعريف التسيب الإداري بأنه : تخلي العاملين وانصرافهم عن أداء واجباتهم جزئيا أو كليا وعدم بذل المفترض و المتوقع منهم من مجهود مما يؤدي إلى عدم انتظام العمل وإلى تدني مستويات الكفاءة.²

و هو أيضا السلوك المنحرف في أداء الالتزامات و الوجبات تجاه الإدارة و المجتمع مما ينجم عنه عدم قدرة الأجهزة الإدارية في تنفيذ السياسة العامة للدولة و الخاصة بتأمين الخدمات الأساسية و التنمية الاقتصادية و الاجتماعية .

وتعرف أيضا بأنها إهمال الموظف للوجبات المنوطة به و المنصوص عليها في القوانين و اللوائح و القرارات التي تنظم الوظيفة العامة بشكل يؤدي إلى مردود سلبي على الانتاجية و سير العمل ³.

¹ عبد الله طلبة : ظاهرة التسيب في إدارات الدول النامية ، مجلة الفكر السياسي ، العدد 6، ربيع 1999 ص 144 .
علي بن هادية وآخرون: القاموس الجديد للطلاب: معجم عربي مدرسي ألفبائي، ط7 الجزائر المؤسسة الوطنية

² للكتاب، 1981 ص 181 .

الجعلي وشرفي : تسيب العاملين ، محاولة لتأطير ودراسة وطرح ظاهرة سلوكية ، عمان ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1989 ، ص 13 .

وهي أيضا حالة تعبر عن قيام الموظفين بدون احترام لتلك القوانين و الضوابط و اللوائح لكي يكون أدائهم على أكمل وجه مما يترتب عليه استهتار الموظفين بالمهنة وعدم أدائهم لواجباتهم بالشكل المفروض الأمر الذي ينجم عنه ضياع المعاملات و الغياب و التأخير المستمر عن الدوام.¹

وبناء مما سبق يمكن القول أن التسيب الاداري هو عدم التزام الموظف بأداء واجبات وظيفته بالشكل المطلوب وبدقة وأمانة ومن دون أي مجهود وفي الوقت المناسب ، وعدم احترام الضوابط و اللوائح و القوانين الموضوعه لكي يكون الأداء على أكمل وجه ، مما يؤدي إلى تدني مهاراته الوظيفية و انخفاض مستويات الكفاءة لدى الادارة التي تعجز بدورها عن تنفيذ السياسات العامة .

2- مظاهر التسيب الاداري :

1-2 عدم احترام مواقيت العمل :

يمثل عدم احترام مواقيت العمل أهم مظاهر التسيب الاداري ، و اتخذ عدة صور منها التغيب وعدم الحضور أصلا أو حضوره لغرض التوقيع فقط و المغادرة ، التأخر في الحضور و التأخر في إنجاز العمل و أيضا المغادرة قبل نهاية الدوام ، وأيضا تضييع أوقات العمل الرسمية في التنقل بين المكاتب أو قراءة الجرائد بدل إنجاز المهام المطلوبة منها مم يترتب عليها تدني مستوي الأداء وعدم القدرة على تحقيق الأهداف.²

المصراطي ، عبد الله محمد : الفساد الاداري نحو نظرية في علم الاجتماع الجريمة و الانحراف الاجتماعي ،
دراسة ميدانية ، الاسكندرية ،المكتب العربي الحديث ، 2011 ، ص 244 .

² عبد الحي ، عبد المنعم : علم الاجتماع الصناعي ، مصر ، المكتب الجامعي الحديث 1984 ، ص 100 .

2-2 تراخي و تكاسل العمال :

تعني كلمة تراخي في اللغة العربية التباطؤ أو طول الفترة الزمنية في إنهاء الأمر المطلوب ورغم توفر القدرة على العمل إلا أن الكثير من العمال يميلون إلى التراخي و لا يحفزهم إلى الحافز المادي أو المصالح الشخصية.¹

ومن مظاهر التراخي و التكاثل:

- امتناع الموظف عن أداء مهامها ، ويعني هذا رفض أداء العمل أو التأخير في أدائها و يرجع لعدة أسباب من بينها عدم تناسب الأجور مع طبيعة العمل .
-عدم الالتزام بأوامر وتعليمات الرؤساء : هو عدم أداء الواجبات الموكلة لها و عدم إتقانها .

- إهمال العامل لواجباتها ، الإهمال لغة هو ترك الشئ أو عدم استعماله عمداً أو نسياناً أما اصطلاح فهو عكس الاتقان الذي يقصد به إنجاز العمل على الوجه الأكمل و النحو الأتم بينما يقصد بالإهمال تقاعس الموظف عن القيام بالواجبات التي تفرضها عليه الوظيفة .²

2-3-سلبية الموظف ، من مظاهره :

- عدم إبداء الرأي و اللامبالاة: ويمكن القول أنها عدم المشاركة و الاهتمام. مقاومة التجديد و التطور والتغير : وهي ظاهرة سلبية نتيجة عدم المشاركة في اتخاذ القرارات وعدم الاهتمام وغياب الوضوح الذي ينشأ عليها سوء التفاهم ، وبالتالي يواجه العمال أي تجديد أو تغييرات تدخلها الإدارة وهدفهم بقاء الأوضاع على حاله حفاظاً على مصالحهم .

¹ غلوسي دلال : مرجع سابق ذكره ، ص 108 .

² عبد الباقي ، صلاح الدين : مبادئ السلوك التنظيمي ، الاسكندرية ، الدار الجامعية ، 2005، ص 20,22 .

عدم الرغبة في التعاون والعمل الجماعي : حيث هذا النوع من العمال يرفضون الاعتماد على الآخرين و يميلون إلى الانعزالية ،¹

4-2 عدم تحمل المسؤولية : حيث يلجأ العمال إلى التهرب من أداء الأعمال من أجل عدم تحمل المسؤولية أو ما يسمى بالتبعية أو النتائج اللاحقة خوف من ارتكاب أخطاء والتعرض لعقوبات .²

5-2 عدم احترام القوانين و الأنظمة و اللوائح : هذه من المظاهر الموجودة بكثرة و ينتج ذلك بسبب فقدان الثقة بين الأفراد و الإدارة .³

3-أسباب التسيب الإداري :

1-3 أسباب ادارية :

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

- عدم وجود قواعد إدارية تكفل حسن العمل بانتظام وتطبيق الإدارة بأسلوب أفضل
- عدم تحمل المدير المسؤولية الكاملة .

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

- انعدام المكافآت التشجيعية و المعنوية لممارسة الإدارة

¹ ياغي , محمد عبد الفتاح : الأخلاقيات في الإدارة ، عمان ، دار وائل للنشر و التوزيع 2012 ، ص 68 .

حامد خالد : العمل في ظل التحولات السوسيو اقتصادية في الجزائر ، الجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية 2011 ، ص 34 .

سامح ، عبد المطلب عامر : إدارة السلوك الانساني في المنظمات الحديثة ، القاهرة، مؤسسة الورق للنشر

³ والتوزيع ، 2010، ص 53 .

- عدم وجود برنامج عمل منظم لممارسة الإدارة من قبل الجميع بشكل تعاوني .
- عدم توفر بعض الامكانيات المادية الضرورية لممارسة الإدارة وفي غياب هذه العوامل ينتشر التسيب في كثير من جوانب أعمال الإدارة.¹

2-3 أسباب تنظيمية:

- غياب خطة منظمة تحدد أهداف المنظمة .
- عدم التوافق بين الممارسات الإدارية و العمل التنفيذي .
- غياب الاستقرار في المؤسسات .

3-3 أسباب اجتماعية :

- تأثير الفكر و العقلية السائدة في المجتمع مثل التسلط .
- المحاببات و العلاقات الاجتماعية .
- الاعتماد على الغير .
- الفساد .

4-3 أسباب قانونية :

- غياب قواعد قانونية تحدد الممارسات العامة للإدارة و صلاحياته.
- عدم التنسيق بين الإدارة و قوانين الخدمة العامة تبين أن هناك الكثير من قواعد الخدمة المنظم للوظيفة العامة لا تنسجم و الإدارة.²
- غياب العقاب لعدم تطبيق القوانين.

أبو النصر ،مدحت محمود : إدارت الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة ،القاهرة ،مجموعة النيل العربية
¹، 2007 ، ص 412 .

² أبو النصر ، مدحت محمود : مرجع سابق ذكره ، ص 413 .

3-5- أسباب فنية:

- عدم التدريب لرفع كفاءة الكادر الوظيفي .
- قلة الآلات .
- عدم توفر وسائل الاتصالات اللازمة لأداء العامل لمهامه داخل أو خارج الوحدة .
- ضعف التدريب و التأهيل .
- عدم مراعاة التخصص في التعيين بمراعاة القدرة و الكفاءة و الالتزام .
- عدم وجود خطط سنوية للإصلاح الإداري داخل كل وحدة إدارية .
- قصور التنسيق من أجل تكامل الجهود أثناء مراحل العمل الإداري لترتيب الجهد الجماعي ومنع التنافر و الابتعاد عن الحساسية¹ .

4- آثار التسيب الإداري :

4-1 الآثار الاقتصادية :

- التسبب في خسائر مالية للمؤسسة نتيجة لعدم تنفيذ خطط المؤسسة .
- تضييع ساعات من العمل في أمور أخرى كان من الممكن الاستفادة منه في الانتاج.
- عدم تنفيذ التقيد بالسياسة المالية للمؤسسة مما يتسبب له بإستنزاف لإمكاناتها.
- عدم تحقيق الأهداف التنموية المستهدفة نتيجة عدم تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.²

¹ غلوسي دلال : مرجع سابق ذكره ، ص 118 .

² محمد علي يونس : التسيب الإداري في الوظيفة العامة ، الاسباب ، آثار ، معالجته، طرابلس، 1993 ص23.

2-4 آثار اجتماعية :

- بقاء العقليات القديمة و المتخلفة التي تعيق تقدم المجتمع.
- غياب العدالة الاجتماعية .
- عدم قضاء حاجات الناس .

3-4 آثار إدارية:

- إنتشار الفساد و المحسوبية .
- عدم القدرة على أداء المهام الموكلة لها .
- إنتشار البيروقراطية و العراقيل الادارية .
- عرقلة الحياة العامة بسبب ضعف الجهاز الاداري.¹

5- دور الرقابة الفعالة في الحد من مظاهر التسيب :

ويتمثل دور الرقابة الفعالة في الحد من مظاهر التسيب الإداري من خلال وضع معدلات الأداء و وحدات القياس وذلك بوضع معايير موضوعية لقياس الانجازات التي تتحقق والتي تعبر أهداف التنظيم وهذه المعايير توضع على أساس تحديد كمية العمل المطلوب إنجازها و المستوى النوعي لها والزمن اللازم لأدائها ، فهذه المعدلات تتحدد إذن على أساس الكم والكيف والوقت أي تحديد كمية العمل اللازم إنجازها وكيفية الانجاز بالطريقة الصحيحة ، وبعد ذلك يتم قياس الأعمال وتقييمها ونقصد بذلك مقارنة النتائج المحققة بالمعدلات الموضوعية سلفا للأداء فهو تقييم للإنجاز بعد أداء العمل .²

¹ أبو النصر , مدحت محمود : مرجع سابق ذكره ، ص 415 .

² غلوسي دلال : مرجع سابق ذكره ، ص 132 .

الباب الثاني

الجانب الميداني للدراسة

الفصل الرابع : الإجراءات و التقنيات المنهجية للدراسة .

01 - مجالات الدراسة

1-1- المجال المكاني

2-1- المجال البشري

3-1-المجال الزمني

2- أدوات جمع البيانات

تمهيد :

اصبحت الدراسات و الأبحاث الاجتماعية بمختلف مجالاتها لا تكتفي بمجرد التفسيرات النظرية ، بل هي الأخرى تسعى إلى التقرب من الواقع الاجتماعي ، و ذلك بإجراء دراسات ميدانية لتحقيق الكثير من النتائج و الأهداف دون الاكتفاء بالتأمل العقلي و التصور النظري كأساس للوصول إلى الحقائق التي تفسر الواقع الاجتماعي .

حيث تظهر حاليا النتائج الكثيرة التي بلغتها الدراسات الاجتماعية و السوسيولوجية في الدول المتقدمة نظرا لتقدم أساليب البحث العلمي و الإجتماعي و استخدام المناهج و التقنيات المختلفة لإستغلالها في تحليل و دراسة الواقع الإجتماعي و الوصول إلى نتائج علمية ما أمكن ذلك و لا يكون ذلك إلا بالنزول الى الميدان و هو الجانب المهم في الدراسة مع الاعتماد على الجانب النظري الذي يساعد على التوفيق و التكامل المنهجي في الدراسة بأن يربط بين التصور النظري و الواقع الميداني لاستخلاص النتائج الجيدة و اقتراح التوصيات او الحلول .

1 مجالات الدراسة :

1-1- المجال المكاني : مؤسسة مداجن عريب عين بسام .

نشأ الديوان الوطني القومي لإنتاج الدواجن في منتصف الستينات ، بمؤسسة واحدة مع فروعها المتواجدة عبر التراب الوطني :

- مجمع الشرق .

- مجمع الغرب .

- مجمع الوسط : و الذي يضم 22 وحدة من بين هذه الوحدات :

- مركب تربية الدواجن - عين بسام - البويرة .

- مركب تربية الدواجن - حيزر - البويرة .

- مركب تربية الدواجن - قورصو - بومرداس .

- فرع إنتاج الدواجن "AVIARIB" هي مؤسسة لشخص واحد ذات مسؤولية محدودة وهي فرع من مجمع دواجن الوسط "ORAC" أنشأت بقرار رقم 01 من طرف الجمعية العامة الغير عادية : 1997/10/01 م وذلك قصد تقسيم نشاطات الانتاج ، برأس مال 130.000.000.00 دج لصاحب الشركة الوحيد وبمقتضى القانون وقعت زيادة رأس المال فأصبحت 160.000.000.00 دج وذلك في أوت 1988 م ، يقع مقرها الرئيسي بشارع الشهداء بعين بسام ولاية البويرة ، وفي 01 جانفي 2005 م أصبح اسمها مداجن عريب عين بسام ، تضم 09 مراكز انتاجية كالتالي :¹

1 - مركز إنتاج طيران 1 .

¹ رئيس مصلحة الادارة في مؤسسة مداجن عريب عين بسام .

- 2 - مركز إنتاج طيران 2.
- 3 - مركز إنتاج الحمزاوية .
- 4 - عين العلوي .
- 5 - درموش .
- 6 - سمعون بجاية .
- 7 - اقبو بجاية .
- 8 - ذراع الميزان تيزي وزو .
- 9- حيزر .

و هذه المراحل من التغييرات طبقت بقرارات من طرف مجلس إدارة المديرية لمجمع تربية الدواجن¹.

وتلعب المؤسسة دورا هاما في التنمية الاقتصادية باعتبارها تقع في منطقة خصبة وتعتبر تربية الحيوانات فيها نشاط أساسي ، لذا فهي توفر الدجاج البيض لمربي الحيوانات ، وهي بذلك تغطي احتياجات الفلاحين مما يساعد الأسواق بالبيض و اللحوم البيضاء و الحد من الاستيراد ، بالإضافة لكونها توفر مناصب شغل وهي بصدد القيام بعدد من المشاريع الاستثمارية الأخرى ، منها العمل على إضافة نوع جديد من المنتج و المتمثل في الديك الرومي .

¹ رئيس مصلحة الادارة في مؤسسة مداجن عريب عين بسام .

- مهام المؤسسة على الساحة الاقتصادية :
- إنتاج بيض التفقيس و هو منتج وسيط .
- إنتاج كتكوت الدجاج البياض و هو منتج وسيط .
- إنتاج الدجاج البياض و هو منتج نهائي.
- المساهمة في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية وذلك بتطوير المنتج وتنويعه و الحد من البطالة والاستثمار لخلق مناصب العمل الجديدة .
- تغطية الأسواق الوطنية بالمنتج لتلبية طلبات الفلاحين .
- تكوين المتربصين و التقنيين خاصة أنها تقع قرب مركز التكوين المهني ، بعين بسام .

الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها :

- تحسين مستوى النوعية لمواجهة المنافسة الوطنية و الدولة .
- تحقيق الاكتفاء الذاتي من اللحوم البيضاء و البيض .
- تطوير الجهاز الانتاجي تماشياً مع متطلبات العصر.
- تطوير الإعلام الداخلي و الخارجي .
- تطوير و تقوية التدقيق الداخلي¹.

2-1 - المجال البشري :

يقصد بالمجال البشري عدد أفراد المؤسسة التي أجريت فيها الدراسة وهي مؤسسة مداجن عريب عين بسام ، حيث يعمل فيها 324 عامل موزعون على مختلف مراكز الانتاج وتضم 15 إطار سامي و 28 إطار و 87 عون تحكم و 108 عامل منفذ و عمال متعاقدين بالتوقيت الكلي و 63 بالتوقيت الكلي و 63 بالتوقيت الجزئي و 12 عامل في إطار عقود التشغيل بالإضافة إلى 11 متربص

¹ رئيس مصلحة الادارة في مؤسسة مداجن عريب عين بسام .

3-1- المجال الزمني :

يقصد بها الوقت الذي استغرقنا في إجراء الدراسة ، وبلغت مدة إجراء هذه الدراسة قرابة أربعة أشهر ، وامتدت على فترات متقطعة و كانت على ثلاث مراحل

المرحلة الاولى : وقد استغرقت 08 أيام حيث امتدت من 15 أبريل 2019 إلى 22 أبريل 2019 و هي عبارة عن جولات استطلاعية ، أين تم خلالها التعرف على المؤسسة و طابع النشاط الذي تقوم به، وجمعنا بعض المعلومات حول نشأة وتطور المؤسسة والهيكل التنظيمي ، وقد سمحت لنا هذه الزيارة الاستطلاعية بجمع المعطيات الأولية عن ميدان الدراسة .

المرحلة الثانية : وقد امتدت تسعة أيام من 10 جوان 2019 إلى 18 جوان 2019 حيث قمنا فيها بشرح الخطط لمشروع دراستنا و الأهداف التي تصبو إليها ، إلى جانب الملاحظات الأولية عن الجو العام السائد في المؤسسة و التعرف على بعض مظاهر التسيب الاداري في المؤسسة وطرق الرقابة وكيف يتم التعامل مع حالات التسيب الاداري ، و تجربة الاستمارة الأولية على بعض المبحوثين .

المرحلة الثالثة : ودامت عشرة أيام من 08 جويلية 2019 إلى 18 جويلية 2019 ، حيث تم تطبيق الاستمارة في شكلها النهائي بعد أن أدخلت عليها بعض التعديلات ، وقد تمت هذه العملية عن طريق مقابلة الموظفين و العمال واحد تلو الآخر ، حتى يتسنى لنا التعرف أكثر على المبحوثين و توضيح وشرح الأسئلة التي نجد فيها المبحوثين صعوبة خاصة وأن بعض المبحوثين لا يملكون مستوى تعليمي عالي .

2- أدوات جمع البيانات :

للبحث العلمي أدواته التي تساعده في بحثه وترتبط الأدوات بموضوع البحث والمنهج المستخدم في الدراسة ويتوقف نجاح الباحث في بحثه إلى حد كبير على قدرته في استخدام أدوات البحث ، إذ على الباحث الإحاطة جيد بالأدوات و الطرق التي يستخدمها ليصل إلى نتائج مرضية بأقل جهد و وقت وتكاليف و أهم تقنيات البحث التي تم الاعتماد عليها هي ¹ .

الإستبيان { الإستمارة } : يقصد به مجموعة من الأسئلة المعدة مسبقا و التي توجهها إلى المستجوبين للحصول على إجاباتهم ، و الاستبيان وسيلة من وسائل جمع البيانات ، يعتمد أساسا على استمارة تتكون من مجموعة من الأسئلة تسلم إلى الأشخاص الذين تم إختيارهم لموضوع الدراسة ، ليقوموا بتسجيل إجاباتهم عن الأسئلة الواردة فيه و إعادته ثانية قصد تحليل تلك ² الإجابات و التوصل إلى نتائج علمية تثبت صحة فرضيتنا من عدمها ، ومع الاعتماد على تقنية الاستبيان بالمقابلة بسبب وجود حالات لا تعرف القراءة .

و بعد الانتهاء من إعداد أسئلة الاستمارة النهائية و التي تضمنت 49 سؤالا ضمن أربعة محاور كما يلي :

-**المحور الأول :** والذي تضمن البيانات الشخصية من السؤال 01 إلى 05

- **المحور الثاني :** وتضمن أسئلة حول الرقابة و احترام مواقيت العمل من 06

إلى 21

- **المحور الثالث :** الرقابة و تراخي العمال من 22 إلى 37

- **المحور الرابع :** الرقابة و تحمل العمال لمسؤولياتهم من 38 إلى 46

¹ إبراهيم ، مروان عبد المجيد : مرجع سابق ذكره ، ص 127

² إبراهيم ، مروان عبد المجيد : مرجع سابق ذكره ، ص 127

الفصل الخامس : عرض و تحليل البيانات .

01 - عرض و تحليل النتائج

02 - تحليل البيانات المتعلقة بمحور الرقابة و احترام مواقيت العمل

03 - تحليل البيانات المتعلقة بمحور الرقابة و تراخي العمل

04- تحليل البيانات المتعلقة بمحور الرقابة و تحمل العامل لمسؤولياته

05- التأكد من صحة الفرضية

06- النتائج العامة للدراسة

عرض وتحليل البيانات

المحور الأول: البيانات الشخصية

جدول رقم (01) :توزيع العمال حسب السن .

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
89	89	ذكر
11	11	أنثى
100	100	المجموع

- يبين الجدول رقم (01) والموضوع لمتغير الجنس أن نسبة الذكور في الغالبية في عينة بحيث تقدر ب 89 بالمائة أي ما يعادل 89 فرد من إجمالي عينة الدراسة في البحث حين أن نسبة الإناث 11 بالمائة مما يعادل 11 فرد من إجمالي المبحوثين. ويمكن تفسير هذا على أساس طبيعة المهن الموجودة في المؤسسة والتي لا تستطيع الإناث القيام به وتتطلب جهدا وقوة كبيرة بالإضافة الى أن المهن الموجودة في المؤسسة تتوافق مع قدرات الإناث ولذلك يقتصر وجود الإناث هنا في الادارة المركزية .

جدول رقم (02) : توزيع العمال حسب السن .

النسبة المئوية %	التكرار	الفئة العمرية
35	35	29 - 20
40	40	39 - 30
20	20	49 - 40
05	05	اكبر من 50
100	100	المجموع

- يبين الجدول رقم : (02) والذي يتناول متغير السن لدى افراد العينة حيث ان اغلبية افراد العينة يتركزون في الفئة العمرية (30 - 39) بنسبة تقدر بـ 40 بالمائة والتي تمثل 40 فرد والفئة العمرية من (20 - 29) بنسبة 35 بالمئة أي 35 فرد أما الفئة (40 - 49) فهي 20 بالمئة أي ما يعادل 20 فرد أما الفئة العمرية الأكبر من 50 فتمثل 05 بالمئة أي 05 أفراد من إجمالي العينة وهي أقل نسبة من خلال هذه النسب يتضح لنا أن اغلبية العمال هم من متوسطي العمر ومن الشباب أي من الفئة (30 - 39) و (20 - 29) أما الكبار في السن فهي قليلة .

وهذا راجع ربما لنوع نشاط المؤسسة الذي يتطلب جهد و قوة وبالتالي هذا لا يمكن أن نجدها عند الكبار في السن ، ويميل الكبار في السن في الأغلب إلى العمال الإداري وهنا العمال الاداري لا يمثل جزء كبير من نشاط المؤسسة .

جدول رقم (03): توزيع العمال حسب المستوى التعليمي .

النسبة المئوية %	التكرار	المستوى التعليمي
07	07	أمي
13	13	ابتدائي
40	40	متوسط
25	25	ثانوي
15	15	جامعي
100	100	المجموع

- يبين هذا الجدول المستوى التعليمي لأفراد العينة ، حيث نجد أن نسبة العمال لأصحاب المتوسط هو 40 بالمائة أي 40 فرد ، أما النسبة الثانية فهي تتعلق بذوي المستوى الثانوي 25 بالمائة أي 25 فرد أما المستوى الجامعي 15 بالمائة أي 15 فرد ، أما المستوى الابتدائي 13 بالمائة أي 13 فرد أما الذين ليس لديهم مستوى أي أميين فتقدر

النسبة بـ 07 بالمائة أي 07 أفراد من مجمل العينة ، وبمقارنة هذه النسب مع بعضها البعض فإننا نلاحظ بأن المستوى العلمي بسيط ومحدود ، حيث أغلبيتهم متوسط و ثانوي و ابتدائي و أميين و 15 بالمائة فقط من العمال هم من أصحاب التعليم العالي أي الجامعي. ويرجع هذا إلى طبيعة المهن البسيطة الموجودة في المؤسسة والتي لا تتطلب مستوى علمي عالي .

جدول رقم (04): توزيع العمال حسب مكان الإقامة .

النسبة المئوية %	التكرار	الإقامة
46	46	ريفي
54	54	حضري
100	100	المجموع

- بين الجدول رقم (04). مكان الإقامة لدى عينة البحث, حيث نجد أن 54 بالمائة من العينة يقيمون في المدن الحضرية أي 54 عامل، أما الذين يقيمون في المناطق الريفية فتقدر النسبة بـ 46 بالمائة أي 46 عامل من مجمل عينة البحث.

وبالمقارنة بين النسب نجد أن ليس هناك تفاوت كبير وهذا راجع ربما لطبيعة المنطقة التي تتواجد فيها المؤسسة، حيث ينقسم سكانها بين المناطق الحضرية والريفية مع أغلبية للمناطق الحضرية ولكن ليس بالفارق الكبير.

جدول رقم (05) :توزيع العمال حسب الحالة المدنية.

النسبة المئوية %	التكرار	الحالة المدنية
42	42	أعزب
56	56	متزوج
02	02	مطلق
00	00	أرمل
100	100	المجموع

- من خلال المعطيات التي تحصلنا عليها من الجدول رقم (05) والمتعلق بالحالة المدنية لمجتمع البحث أوجدنا أن أغلبية العينة متزوجون بنسبة 56 بالمائة أي 56 عامل ، و42 بالمائة عزاب أي 42 فرد و حالتين فقط مطلقين أي نسبة 02 بالمائة أما الأرامل فهي منعدمة بنسبة 00 بالمائة بالمقارنة بين النتائج نجد أغلبية المتزوجون وهذا يعبر عن استقرار أفراد العينة ولكن نسبة العزاب أيضا كبيرة بنسبة 42 بالمائة وهذا طبيعي كون نسبة الشباب تشكل نسبة هامة وكبيرة من العاملين في المؤسسة .

المحور الثاني : الرقابة واحترام مواقيت العمل .

جدول رقم (06) : التأخر عن العمل .

النسبة المئوية %	التكرار	هل تأخر عن العمل
70	70	نعم
30	30	لا
100	100	المجموع

- تبين المعطيات الكمية التي تحصلنا عليها من خلال الجدول رقم (06) والذي يوضح التأخر عن العمل أن نسبة العمال الذين يتأخرون عن العمل هي 70 بالمائة أي 70 عامل وأن نسبة 30 بالمائة أي 30 عامل لا يتأخرون عن العمل من إجمالي عينة الدراسة .
ويمكن تفسير ذلك ربما بوجود عدت عوامل تؤدي إلى التأخر عن العمل وبإضافة إلى عقلية المجتمع الجزائري الذي لا يقدر الوقت ولا يهتم بها .

جدول رقم (07): توزيع العمال حسب أسباب التأخر عن العمل.

النسبة المئوية %	التكرار	هل أسباب تأخرك عن العمل يرجع إلى
30	30	عدم توفر وسائل المواصلات
11	11	الظروف المناخية
34	34	بعد السكن
25	25	أسباب أخرى
100	100	المجموع

- يبين الجدول رقم (07) أسباب التأخر عن العمل حيث تمثل عدم توفر وسائل المواصلات نسبة 30 بالمائة أي 30 عامل وبعد السكن 34 بالمائة أي 34 عامل وأسباب أخرى لم يتم ذكرها نسبة 25 بالمائة أي 25 عامل والظروف المناخية 11 بالمائة أي 11 عامل من إجمالي عينة الدراسة

وبالمقارنة بين النسب نلاحظ أن النسبة الكبيرة لأسباب التأخر عن العمل هي بسبب بعد السكن وعدم توفر المواصلات وربما هذا راجع إلى فروع المؤسسة موجودة في مناطق ريفية معزولة وهذا بسبب نشاط المؤسسة التي تسبب روائح كريهة قد تزعج السكان إذا كانوا قريبون منها وبالتالي يصعب على العمال الوصول إليها في الوقت المناسب .

جدول رقم (08) : التغيب عن العمل.

هل تتغيب عن العمل	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	64	64
لا	36	36
المجموع	100	100

- يبين الجدول رقم (08) تغيب العمال عن العمل حيث تفيد النتائج بأن نسبة 64 بالمائة من العمال أي 64 عامل يتغيبون عن العمل ونسبة 36 بالمائة أي 36 عامل لا يتغيبون عن العمل

ونجد أن نسبة التغيب هي كبيرة جدا مما قد تؤثر سلبا على أداء المؤسسة ، ويرجع ارتفاع هذه النسبة الى عدت عوامل مختلفة تؤدي إلى التغيب بإضافة إلى عقلية العامل الجزائري الذي لم يصل إلى مستوى النضوج بحيث يجعله يلتزم بالحضور الدائم .

جدول رقم (09) :توزيع العمال حسب سبب الغياب .

هل سبب الغياب هو :	التكرار	النسبة المئوية %
التعب والإرهاق	37	37
المرض	23	23
الكسل	05	05
حالات أخرى	35	35
المجموع	100	100

- من خلال الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم (09) الذي يوضح سبب الغياب لدى العمال نجد أن أعلى نسبة هي 37 بالمائة أي 37 عامل بسبب التعب والإرهاق وأن

35 بالمائة أي 35 عامل بسبب حالات أخرى عديدة لم يتم ذكرها وأن 23 بالمائة أي 23 عامل بسبب المرض وأن 05 بالمائة أي 05 عمال بسبب الكسل.

ويرجع بسبب التعب والإرهاق إلى طبيعة المهن التي تتطلب جهد وقوة كبيرة وبالتالي تسبب إرهاق وتعب لدى العمال وخاصة ونحن نعرف أن الأجور هي لا تتناسب مع طبيعة العمل وهذا موجود في أغلب المؤسسات الجزائرية ، مما يصعب على العامل استرجاع قوته بسبب عدم قدرته على التغذية الجيدة التي تمكنه من الاستمرارية دون تغيب في الأعمال المتعبة جدا ، بإضافة إلى العوامل الأخرى التي يمكن أن تتسبب بالتغيب مثل عدم توفر المواصلات أو غيرها من الأمور التي لم يتم ذكرها ، وأيضا دون ننسى أن طبيعة وعقلية العامل الجزائري الغير ناضجة تجعله غير مهتم بالحضور الدائم ، وبالتالي بمجرد حصول شيء ما فإنه يتغيب .

جدول رقم (10): تسجيل الغياب.

هل يسجل غيابك :	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	66	66
لا	34	34
المجموع	100	100

- يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (10) ، حول تسجيل الغياب ، أن النسبة الكبيرة من المبحوثين تقول بأنه يتم تسجيلهم بنسبة 66 بالمائة أي 66 عنصر من عناصر العينة 34 بالمائة أي 34 عنصر لا يتم تسجيلهم ، ونجد أن أغلبية المبحوثين أكدوا أنه يتم تسجيل الحضور والغياب وإجراء روتيني يومي لكل المؤسسات ، وأما فيما يخص وجود 34 بالمائة تقول بأنه لا يتم تسجيل غيابهم فهذه نسبة كبيرة ولكن بالنظر إلى طبيعة تسيير المؤسسات الجزائرية وقوة العلاقات الشخصية فيها فهذا أمر عادي أيضا.

جدول رقم (11) : الإجراءات العقابية بسبب الغياب .

هل يتم اتخاذ إجراءات عقابية سبب ذلك	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	32	32
لا	68	68
المجموع	100	100

- يبين الجدول رقم (11) إذا كان هناك إجراءات عقابية بسبب الغياب من عدمها ، ونجد أن نسبة 68 بالمائة أي 68 عنصر من المبحوثين أفادوا بأنهم لا تتم إجراءات عقابية ضدهم بينما 32 بالمائة أي 32 عنصر أفادوا بأنهم تتم معاقبتهم عن طريق إجراءات مثل الإنذار أو الخصم .

و بالنسبة للإجراءات فقد أكد أغلبية المبحوثين بأنهم لا يتعرضون إلى عقوبات وربما يرجع ذلك إلى أن الكثير منهم يقومون بواجبهم على أكمل وجه ، وأيضا الكثير يتغيبون لأسباب اجتماعية في أغلب الأحيان ، وهناك أيضا من يبقى بعد ساعات الدوام ، صف إلى ذلك العلاقات الشخصية وعدم الاهتمام أحيانا من طرف المسؤولين .

جدول رقم (12): الالتزام بالحضور والانصراف في وقت الدوام الرسمي .

هل تلتزم بالحضور والانصراف في وقت الدوام	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	72	72
لا	28	28
المجموع	100	100

- تبين المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (12) الذي يوضح الحضور والانصراف في وقت الدوام الرسمي ، أن الأغلبية والمقدرة بـ 72 بالمائة أي ما يعادل 72 عنصر من العينة المبحوثة تؤكد على الالتزام بالحضور والانصراف في وقت الدوام وأن 28 بالمائة أي 28 عنصر تجمع على عدم الالتزام بالحضور والانصراف في وقت الدوام الرسمي .
ومن خلال هذه النسب يتضح لنا أن أغلبية العمال ملتزمون بالحضور والانصراف في وقت الدوام الرسمي ونسبة قليلة غير ملتزمة وهذا يمكن إرجاعها إلى عدت ظروف مثل المواصلات.

جدول رقم (13): هل تخرج أثناء الدوام الرسمي.

النسبة % المئوية	التكرار	: هل تخرج أثناء الدوام الرسمي
68	68	نعم
32	32	لا
100	100	المجموع

- تشير إجابات العينة وفق ما هو مبين في الجدول رقم (13) المتعلقة بخروج العمال أثناء الدوام الرسمي، أن نسبة 38 بالمائة أي ما يعادل 68 عامل يخرجون أثناء الدوام الرسمي بينما 32 بالمائة أي ما يعادل 32 عامل لا يخرجون أثناء الدوام الرسمي.

ويظهر هذا أن أغلبية العمال يخرجون أثناء الدوام الرسمي وبالتالي هذا يبين أن نسبة كبيرة من العمال لا تقوم باستغلال وقت الدوام الرسمي كله للعمل وبالتالي وجود وقت ضائع يستغل في أمور خارج نطاق العمل .

جدول رقم (14): هل تقوم بأشياء أخرى أثناء الدوام الرسمي .

النسبة % المئوية	التكرار	هل تقوم بأشياء لا تتعلق بالعمل أثناء الدوام الرسمي مثل
30	30	مطالعة الجريدة
20	20	التنقل بين المكاتب
26	26	الاستماع إلى الموسيقى
24	24	أشياء أخرى
100	100	المجموع

- تبين لنا المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (14) المتعلقة بالأشياء التي يقوم بها العمال أثناء الدوام الرسمي ، وتشير ها ته المعطيات إلى أن نسبة 30 بالمائة أي 30 عامل يطالعون الجريدة و 26 بالمائة أي ما يعادل 26 عامل يستمعون الى الموسيقى و24 بالمائة أي 24 عامل يقومون بأشياء أخرى ، و20 بالمائة أي مايعادل 20 عامل يتنقلون بين المكاتب .

ويمكن القول من خلال هذه النتائج بأن أغلبية العمال يقومون بأشياء مختلفة أثناء الدوام الرسمي غير العمل وهذا راجع ربما من أجل الترفيه والتخلص من ضغوط العمل.

جدول رقم (15): أداء المهام في الوقت المناسب.

النسبة % المئوية	التكرار	هل تقوم بأداء مهامك في الوقت المناسب
88	88	نعم
12	12	لا
100	100	المجموع

- تبين المعطيات الإحصائية المبينة في الجدول رقم (15) والخاصة بأداء المهام في الوقت المناسب ، أن نسبة 88 بالمائة أي مايعادل 88 فرد يقومون بتأدية مهامهم في الوقت المناسب ، بينما 12 بالمائة أي 12 فرد لا يقومون بتأدية مهامهم في الوقت المناسب .

من خلال هذه الإحصائيات يتضح لنا أن أغلبية العمال يقومون بأداء مهامهم في الوقت المناسب.

جدول رقم (16): الإجراءات العقابية في حالة عدم أداء المهام في الوقت .

النسبة % المئوية	التكرار	هل يتم اتخاذ إجراءات عقابية ضدك بسبب عدم أداء مهامك في الوقت
62	62	نعم
38	38	لا
100	100	المجموع

من خلال إجابات أفراد العينة المبينة في الجدول رقم (16) ، الخاصة باتخاذ إجراءات عقابية ضد الأفراد بسبب عدم أداء مهامهم في الوقت ، أن نسبة 62 بالمائة أي مايعادل 62 فرد من العينة تأخذ ضدهم إجراءات عقابية ، وأن نسبة 38 بالمائة أي مايعادل 38 فرد من العينة لا تتخذ ضدهم إجراءات عقابية .

واستنادا إلى الاجابات أكد أغلبية المبحوثين تعرضهم للعقوبات في حال عدم أداء مهامهم في الوقت المطلوب ونسبة 38 بالمائة فقط أكدو بأنهم لا يتعرضون للعقوبات وهذا راجع ربما لأدائهم أعمالهم في أغلب الأحيان في الوقت المناسب ، وبالتالي عندما تكون هناك حالات تأخر فإنه يتم التغاضي عنهم .

جدول رقم (17): إذا لم يتخذ إجراءات ما هو السبب.

النسبة % المئوية	التكرار	إذا لم يتخذ إجراءات ضدك هل يكون السبب.
30	30	علاقاتك مع المسؤولين
24	24	تهاون المسؤولين
46	46	أمور أخرى
100	100	المجموع

- تبين المعطيات الإحصائية المبينة في الجدول رقم (17) والخاصة بعدم اتخاذ إجراءات ضد عناصر مجتمع البحث بأن نسبة 46 بالمائة أي مايعادل 46 عنصر قالو بأن هناك أسباب أخرى ومختلفة لا يمكن ذكرها وأن نسبة 30 بالمائة أي مايعادل 30 عنصر بسبب علاقتهم مع المسؤولين وتبقى نسبة 24 بالمائة أي مايعادل 24 عنصر ، قالوا بأنه تهاون من المسؤولين ، وتبين هذه الإحصائيات أن هناك عدت أسباب تجعل المسؤولين لايفرضون عقوبات مثل الظروف الاجتماعية للعامل والعلاقات مع المسؤولين .

جدول رقم (18): تواجد الرئيس أثناء ساعات الدوام .

النسبة % المئوية	التكرار	هل يتواجد رئيسك باستمرار في العمل طيلة ساعات الدوام الرسمي
58	58	نعم
42	42	لا
100	100	المجموع

- استنادا إلى الإجابات التي تلقيناها من العينة المدروسة والتي تخص تواجد الرئيس باستمرار في العمل طيلة ساعات الدوام الرسمي والموضحة في الجدول رقم (18) وجدنا أن نسبة 58 بالمائة أي ما يعادل 58 عنصر من العينة المدروسة يقرون أن

الرئيس يتواجد باستمرار في العمل طيلة ساعات الدوام الرسمي وفي المقابل نجد نسبة 42 بالمائة أي ما يعادل 42 عنصر من العينة المدروسة لا يقرون بتواجد الرئيس باستمرار في العمل طيلة ساعات الدوام الرسمي .

واستنادا إلى الإجابات التي تلقيناها وجدنا أن 58 بالمائة يقرون بتواجد المشرف و42 بالمائة لا يقرون بتواجده الدائم أثناء ساعات العمل وهذا ما يعكس حالة الاختلاف في وجهات النظر بينما يرى بأن المشرف حريص على أداء العمل من خلال الرقابة المكثفة والمستمرة وبين من يرى العكس .

جدول رقم (19): هل تواجد الرئيس يشجع على احترام الوقت .

النسبة % المئوية	التكرار	هل تواجد رئيسك في العمل يشجعك على احترام الوقت
66	66	نعم
34	34	لا
100	100	المجموع

- من خلال بيانات الجدول رقم (19) الذي يمثل إذا كان تواجد الرئيس يشجع على احترام الوقت أم لا نجد أن نسبة 66 بالمائة أي ما يعادل 66 عامل أكدوا على أن تواجد الرئيس يشجعهم على احترام الوقت في حين نجد أن نسبة 34 بالمائة أي ما يعادل 34 عامل يقولون بأن تواجد رئيسهم في العمل باستمرار لا يشجعهم على احترام الوقت .

وتبين هذه الإحصائيات أن وجود الرئيس يشكل عامل مهم ومحفز لدى العمال على الاهتمام بالعمل أكثر واحترام الوقت .

جدول رقم (20): هل وجود الرئيس يجعل العامل يشعر بأنه مراقب .

النسبة % المئوية	التكرار	هل وجود رئيسك يجعلك تشعر بأنك مراقب
56	56	نعم
44	44	لا
100	100	المجموع

- تشير إجابات العينة وفق ما هو مبين في الجدول رقم (20) والخاصة بوجود الرئيس داخل المؤسسة ، هل يجعل العمال يشعرون بأنهم مراقبون ، حيث نجد أن نسبة 56 بالمائة أي ما يعادل 56 عامل يؤكدون بأن تواجد رئيسهم يجعلهم يشعرون بأنهم مراقبون في ما نجد أن نسبة 44 بالمائة أي ما يعادل 44 عامل لا يجعلهم وجود الرئيس يشعرون بأنهم مراقبون .

وتبين هذه الإحصائيات أن الأغلبية ترى في وجود الرئيس يجعلهم يشعرون بالرقابة ، وهذا راجع الى اهتمام الرئيس بتحقيق أهداف المؤسسة ، وبالتالي حرصه على العمل ، وأما الذين لا يعتبرون وجود الرئيس يشعروهم بأنهم مراقبون فهذا راجع إلى أنهم يؤدون أعمالهم على أكمل وجه دون وجود أي شخص .

جدول رقم (21): دور الرقابة في زيادة احترام مواقيت العمل .

النسبة % المئوية	التكرار	هل ترى أن للرقابة دور في زيادة احترامك لمواقيت العمل
72	72	نعم
28	28	لا
100	100	المجموع

- استنادا إلى الإجابات التي تلقيناها من العينة المدروسة التي تخص دور الرقابة في زيادة احترام مواقيت العمل والموضحة في الجدول رقم (21) وجدنا أن نسبة 72 بالمائة أي ما يعادل 72 فرد من العينة المدروسة يرى بأن للرقابة دور في زيادة احترام مواقيت العمل ، وفي المقابل نجد نسبة 28 بالمائة أي ما يعادل 28 فرد من العين المدروسة يرى بأنه لا يوجد دور للرقابة في زيادة احترامه لمواقيت العمل .

ويمكن تفسير ذلك بأن الرقابة تساعد في معرفة الحضور والتأخر لدى العمال وبالتالي تسهل الإجراءات الردعية والعقابية مثل الخصم من الأجرة أما الأقلية الأخرى فهي ترى بأن ليس للرقابة دور في احترام مواقيت العمل ، انطلاقا من أنها هي تحترم مواقيت العمل حتى في حالة غياب الرقابة .

المحور الثالث: الرقابة وتراخي العمال

جدول رقم (22) :جدول يبين توجيه الرئيس لتصرفات العمال .

النسبة % المئوية	التكرار	هل يقوم رئيسك بتوجيه تصرفاتك في العمل
83	83	نعم
17	17	لا
100	100	المجموع

- تبين نتائج الجدول رقم (22) أن نسبة 83 بالمائة أي ما يعادل 83 عامل رئيسهم يقوم بتوجيه تصرفاتهم في العمل في حين أكد بقية العمال بأن رئيسهم لا يقوم بتوجيه تصرفاتهم في العمل وتقدر نسبتهم بـ 17 بالمائة أي ما يعادل 17 عامل .

ويمكن تفسير ذلك على وجود متابعة دائمة من طرف المشرفين على العمال حتى يتجنبون وقوع الأخطاء وتأخر إنجاز الأعمال وأيضا من أجل تجنب المشاكل بين العمال في ما بينهم ومع الإدارة وغرس روح الجماعة لديهم .

جدول رقم (23): جدول يبين تحديد الرئيس حجم العمل للعامل .

النسبة % المئوية	التكرار	هل يحدد رئيسك حجم العمل لك
78	78	نعم
22	22	لا
100	100	المجموع

-تشير إجابات العينة وفق ما هو مبين في الجدول رقم (23) والمتعلقة ب إذا كان الرئيس يحدد حجم العمل للعامل ، نجد أن نسبة 78 بالمائة أي ما يعادل 78 عنصر من العينة يؤكدون أن الرئيس يحدد لهم حجم العمل في حين نجد أن نسبة 22 بالمائة أي ما يعادل 22 عنصر من العينة ينفون بأن رئيسهم يحدد لهم حجم العمل ، ومن خلال هذه النتائج الإحصائية يتضح لنا أن لكل فرد مهام واضحة وهذا ما يساعد على إتقان العمل ويجعل العامل مسؤول بصفة مباشرة عن عمله .

جدول رقم (24): توزيع العمال حسب انجازهم الأعمال المطلوبة منهم .

النسبة % المئوية	التكرار	هل تنجز كل اعمالك المطلوبة منك
68	68	نعم
32	32	لا
100	100	المجموع

- يتضح لنا من خلال الجدول رقم (24) والذي يمثل باذا كان العمال ينجزون الأعمال المطلوبة منهم أم لا نجد أن نسبة 68 بالمائة أي ما يعادل 68 عامل يقوم بانجاز كل الأعمال المطلوبة منهم في حين نجد أن نسبة 32 بالمائة أي ما يعادل 32 عامل لا يقومون بكل الأعمال المطلوبة منهم.

يبين هذا الجدول أن أغلبية العمال ملتزمون بأداء الأعمال المطلوبة منهم وأقلية لا تقوم بكامل المهام الموكلة لهم.

جدول رقم (25) : جدول يبين ارتكاب العمال أخطاء في العمل .

النسبة % المئوية	التكرار	هل ترتكب أخطاء في عملك
62	62	نعم
38	38	لا
100	100	المجموع

- من خلال المعطيات الرقمية الواردة في الجدول رقم (25) ، والذي يمثل إذا كان العمال يرتكبون أخطاء في العمل ، نجد أن نسبة 62 بالمائة أي ما يعادل 62 عامل يقوم بإرتكاب أخطاء ، في حين نجد أن نسبة 38 بالمائة أي ما يعادل 38 عامل لا يقومون بإرتكاب أخطاء .

من خلال النتائج التي حصلنا عليها تبين لنا أن أغلبية العمال يرتكبون أخطاء في العمل وقد يكون ذلك نتيجة للتعب وفقدان التركيز أو أمور أخرى .

جدول رقم (26) : هل يصح رؤساء أخطاء العمال في العمل .

النسبة % المئوية	التكرار	هل يصح رؤساءك أخطائك
82	82	نعم
18	18	لا
100	100	المجموع

- يبين الجدول رقم (26) من خلال المعطيات الإحصائية التي توضح لنا إذا كان الرؤساء يصححون أخطاء العمال في العمل، أن أغلبية مفردات مجتمع البحث تقول بأن الرئيس يصحح الأخطاء وذلك بنسبة 82 بالمائة أي ما يعادل 82 عامل أما النسبة القليلة المتبقية والمقدرة ب 18 بالمائة أي ما عادل 18 عامل يرون بأن الرؤساء لا يصححون أخطاء العمال وهذا ما يؤكد وجود رقابة على أداء العامل ومتابعة دائمة له ، من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة وإزالة كل العراقيل التي ممكن أن تعيق تحقيق أهداف المؤسسة بما فيها الأخطاء التي يرتكبها العمال .

جدول رقم (27) : جدول يبين اهتمام الرؤساء بأداء العمال.

هل يهتم رؤسائك بأداء رؤسائك	التكرار	النسبة % المئوية
نعم	76	76
لا	24	24
المجموع	100	100

- توضح البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم (27) ، والمتعلقة باهتمام الرؤساء بأداء العمال ، ونجد أن نسبة 76 بالمائة أي ما يعادل 76 عامل أكدوا على اهتمام رؤسائهم بأداء مهامهم ، فيما تبقى نسبة 24 بالمائة أي ما يعادل 24 عامل ينفون إهتمام رؤسائهم بأداء مهامهم .

وهذا مايدل على وجود متابعة لأداء العمال وتقييم **لأدائهم** بصفة واضحة ودائمة .

جدول رقم (28) : هل يتلقى العمال الأوامر أثناء العمل .

النسبة % المئوية	التكرار	هل تتلقى الأوامر أثناء تأدية مهامك
70	70	نعم
30	30	لا
100	100	المجموع

- يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (28) والمتعلق بإذا كان العمال يتلقون الأوامر أثناء العمل ، حيث نجد أن نسبة 70 بالمائة أي ما يعادل 70 عامل أكدوا على تلقيهم الأوامر أثناء تأدية مهامهم في العمل بينما نجد نسبة 30 بالمائة أي ما يعادل 30 عامل لم يتلقوا أوامر أثناء تأدية مهامهم في العمل .

ويبين هذا الجدول من خلال المعطيات الإحصائية التي قدمها على المتابعة الدائمة من طرف المسؤولين عن العمل ، وتقديهم الأوامر أثناء العمل دائم، بغية تصحيح خطأ ما أو التأقلم مع تغير حدث من أجل إنجاز المهام على أكمل وجه .

جدول رقم (29) :جدول يبين مدى فهم التعليمات .

النسبة % المئوية	التكرار	هل تجد صعوبة في فهم التعليمات
23	23	نعم
77	77	لا
100	100	المجموع

- من خلال العرض الجدولي للبيانات الإحصائية التي أدلت بها عينة البحث في الجدول رقم (29) والخاصة بإذا كان العمال يجدون صعوبة في فهم التعليمات ، نجد أن نسبة 23

بالمائة أي ما يعادل 23 عينة من مجتمع البحث ، أكدوا على وجود صعوبة في فهمهم للتعليمات ، في حين تبقى نسبة 77 بالمائة أي ما يعادل 77 عينة من مجتمع البحث، نفوا وجود صعوبة في فهم التعليمات .

وتفسر هذه النتائج وضوح التعليمات والمهام لكل فرد مما يسهل فهمهم .

جدول رقم (30) : تكريس العامل لوقته للعمل .

النسبة % المئوية	التكرار	هل تلتزم بتكريس وقتك لأداء عملك
61	61	نعم
39	39	لا
100	100	المجموع

- تبين المعطيات الإحصائية المبينة في الجدول رقم (30) والخاصة بالتزام العامل لتكريس وقته لأداء عمله أن نسبة 61 بالمائة أي ما يعادل 61 عنصر يقرون أنهم يكرسون وقتهم لأداء عملهم في حين تفر العناصر المتبقية والتي هي نسبتها 39 بالمائة أي ما يعادل 39 عنصر بأنهم لا يلتزمون بتكريس وقتهم لأداء عملهم .

وتشير هذه النتائج إلى اهتمام العمال بأداء أعمالهم وإعطاء الوقت اللازم لذلك .

جدول رقم (31) : ظروف العمل .

النسبة % المئوية	التكرار	هل تساعدك ظروف العمل
57	57	نعم
43	43	لا
100	100	المجموع

- تشير إجابات العينة وفق ما هو مبين في الجدول رقم (31) إن كانت ظروف العمل تساعدهم أم لا أكدت نسبة 57 بالمائة أي ما يعادل 57 عينة من مجتمع البحث أن ظروف العمل تساعدهم بينما نفت النسبة المتبقية والمقدرة ب 43 بالمائة أي ما يعادل 43 عينة من مجتمع البحث أن ظروف العمل تساعدهم .

وتبين هذه النتائج إلى أن أغلبية العمال مرتاحون لظروف العمل مما ينعكس إيجاباً على أدائهم ، وهذه الأغلبية ليست بفارق كبير فهناك ما نسبته 43 بالمائة من العمال لا تساعدهم ظروف العمل مما قد يؤثر سلباً على أداء مهامهم وقد يؤدي إلى توتر العلاقات مع المسؤولين ، خاصة من ناحية الأجور .

جدول رقم (32): تأثير ظروف العمل على التزام العمال .

هل غياب ظروف العمل المناسبة تجعلك غير ملتزم	التكرار	النسبة % المئوية
نعم	46	46
لا	54	54
المجموع	100	100

- من خلال إجابات أفراد العينة المبينة في الجدول رقم (32) الخاص بتأثير ظروف العمل على التزام العمال ، نجد نسبة 54 بالمائة أي ما يعادل 54 عامل قالوا بأن غياب ظروف العمل لا تؤثر على إلتزامهم في حين نجد نسبة 46 بالمائة أي ما يعادل 46 عامل أكدوا على أن غياب ظروف العمل المناسبة تجعلهم غير ملتزمين .

وتدل هذه النتائج على الرغم من كل الصعاب والعراقيل وتدني الأجور و قساوة العمل فإن العمال عازمون على القيام بواجبهم ، بينما 46 بالمائة يؤكدون على أن غياب الظروف المناسبة للعمل تجعل من الإلتزام بأداء المهام كما هو مطلوب وفي الوقت المناسب صعب جداً .

جدول رقم (33) : أداء المهام بدقة والسرعة المطلوبة .

النسبة % المئوية	التكرار	هل تسهر على أداء مهامك بدقة والسرعة المطلوبة
74	74	نعم
26	26	لا
100	100	المجموع

- لقد أكدت العينة المدروسة وفق ما ورد في الجدول رقم (33) والمقدرة بنسبة 74 بالمائة أي ما يعادل 74 عامل على أنهم يسهرون على أداء مهامهم بالدقة وبالسرعة المطلوبة في حين نفت النسبة المتبقية والمقدرة ب 26 بالمائة أي ما يعادل 26 عامل أنهم يسهرون على أداء مهامهم بالدقة والسرعة المطلوبة .

وتشير هذه النتائج إلى مدى حرص العمال على إنهاء مهامهم بالسرعة المطلوبة والدقة اللازمة خدمة للمصلحة العامة للمؤسسة ولهم شخصيا من أجل تجنب أي مشاكل .

جدول رقم (34) :انخفاض أداء العمال ، الإجراءات المتخذة .

النسبة % المئوية	التكرار	في حالة ملاحظة مشرفك إنخفاض مستوى أداء العامل ماذا يفعل
18	18	يعاقبك
22	22	يحفزك
40	40	يوجهك
20	20	لا يبالي
100	100	المجموع

- من خلال بيانات الجدول رقم (34) الذي يمثل إذا أنخفض مستوى أداء العامل ماذا يفعل المشرف بشأنه من إجراءات نجد أن نسبة 40 بالمائة أي ما يعادل 40 عنصر من مجتمع البحث أفادوا بأنه يتم توجيههم وتليها نسبة 22 بالمائة أي ما يعادل 22 عامل أفادوا بأنه يتم تحفيزهم وتليها نسبة 20 بالمائة أي ما يعادل 20 عنصر من مجتمع البحث أفادوا بأن المشرف لا يبالي في حين تبقى نسبة 18 بالمائة أي ما يعادل 18 عنصر من مجتمع البحث أفادوا بأنه يتم معاقبتهم .

وبالمقارنة بين هذه النتائج فإننا نلاحظ بأن المشرفين عن العمل عند وجود أي انخفاض في أداء العمال يميلون إلى توجيههم وتحفيزهم وأحيانا لا يباليون نظرا لعدم تأثير ذلك الانخفاض على الأداء العام للمؤسسة ونسبة قليلة يتعرضون للعقوبات ربما بسبب أن ذلك الانخفاض هو متعمد .

جدول رقم (35) : دور الرقابة في زيادة انضباط العمال .

النسبة % المئوية	التكرار	هل تساهم الرقابة في زيادة انضباط العمال
88	88	نعم
12	12	لا
100	100	المجموع

- استنادا إلى الإجابات التي تلقيناها من العينة المدروسة التي تخص إذا كانت الرقابة تساهم في انضباط العمال أم لا والموضحة في الجدول رقم (35) ، وجدنا نسبة 88 بالمائة أي ما يعادل 88 عنصر من العينة المدروسة يقرون بمساهمة الرقابة في زيادة انضباط العمال وفي المقابل نجد نسبة 12 بالمائة أي ما يعادل 12 عنصر من العينة المدروسة يقرون بعدم مساهمة الرقابة في زيادة انضباط العمال .

وتبين هذه النتائج أن الرقابة ضرورية وشرط أساسي لأن العامل يدرك أنه مراقب وفي حين تهاون أو ارتكاب أخطاء عمديه فإنه قد يحاسب وبالتالي تجعله أكثر انضباطا .

جدول رقم (36) : جدول يبين مدى تقبل وجود الرقابة .

النسبة % المئوية	التكرار	هل يزعجك وجود الرقابة
21	21	نعم
79	79	لا
100	100	المجموع

- تشير إجابات العينة وفق مبيّن في الجدول (36) والخاص بإذا كان وجود الرقابة يزعج العمال نجد نسبة 79 بالمائة أي ما يعادل 79 عامل لا تزعجه وجود الرقابة في حين نجد نسبة 21 بالمائة أي ما يعادل 21 عامل قالوا بأن وجود الرقابة يزعجهم .

وهذا يرجع إلى اقتناع العمال بأن الرقابة شرط أساسي وعامل مهم في المؤسسة ، فهي تساهم في الانضباط العام داخل المؤسسة .

جدول رقم (37) : مساهمة الرقابة في تحسين الأداء .

النسبة % المئوية	التكرار	هل تساهم الرقابة في تحسين أدائك
81	81	نعم
19	19	لا
100	100	المجموع

- تبين نتائج الجدول رقم (37) أن نسبة 81 بالمائة أي ما يعادل 81 مفردة من مجمع مفردات العينة المبحوثة أكدوا بأن الرقابة تساهم في تحسين أدائهم في حين أكد بقية المبحوثين ونسبتهم المقدرة ب 19 بالمائة أي ما يعادل 19 مفردة من مجمع مفردات العينة المبحوثة أن الرقابة لا تساهم في تحسين أدائهم .

وتبين هذه النتائج الأهمية الكبيرة للرقابة وعلاقتها القوية بالأداء العام للمؤسسة من جهة وللعامل من جهة أخرى ، فالرقابة تسهر على أداء المهام على أكمل وجه وبالذقة المطلوبة وتعمل على اكتشاف الأخطاء الموجودة وتسعى لتصحيحها مما يساهم في تحسين الأداء للعامل وللمؤسسة ككل .

المحور الرابع : الرقابة وتحمل العمال لمسئولياتهم

جدول رقم (38) : الاهتمام بما يحدث في المؤسسة .

النسبة % المئوية	التكرار	هل تهتم بما يحدث في المؤسسة
78	78	نعم
22	22	لا
100	100	المجموع

- يتضح من خلال الجدول رقم (38) والذي يمثل اهتمام العمال بما يحدث داخل المؤسسة نجد أن نسبة 78 بالمائة أي ما يعادل 78 عامل أكدوا اهتمامهم بما يحدث داخل المؤسسة في حين نجد نسبة 22 بالمائة أي ما يعادل 22 عامل المتبقية نفوا اهتمامهم بما يحدث داخل المؤسسة .

وهذا يبين لنا متابعة العمال لكل ما يحدث داخل المؤسسة بغية الحفاظ على مصالحهم فأى تغيير قد يؤثر عليهم وبالتالي هم حريصون على متابعة كل ما يطرأ على المؤسسة .

جدول رقم (39) : التكيف مع التغيرات التي تحدث في العمل .

النسبة % المئوية	التكرار	هل تتكيف مع التغيرات التي تحدث في العمل
66	66	نعم
34	34	لا
100	100	المجموع

- توضح البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم (39) والمتعلقة بتكيف العمال مع التغيرات التي تحدث في العمل أكدت نسبة 66 بالمائة أي ما يعادل 66 عامل أنهم يتكيفون مع التغيرات التي تحدث في العمل في حين نفت النسبة المتبقية والتي تقدر ب 34 بالمائة أي ما يعادل 34 عامل تكيفهم مع التغيرات التي تحدث في العمل .

وتشير هذه النتائج قدرة العمال على التأقلم مع كل المستجدات التي تحدث سواء كانت ايجابية او سلبية فلا حل آخر لهم غير التأقلم مع كل التغيرات التي تحدث .

جدول رقم (40) : الالتزام بتطبيق الأوامر والتعليمات .

النسبة % المئوية	التكرار	هل تلتزم بتطبيق الأوامر والتعليمات
88	88	نعم
12	12	لا
100	100	المجموع

- أوضحت المعطيات الإحصائية التي أدلت بها عينة البحث من خلال ما هو مبين في الجدول رقم (40) الذي يكشف مدى التزام العمال بتطبيق الأوامر والتعليمات حيث نجد نسبة 88 بالمائة أي ما يعادل 88 عامل أكدوا بأنهم يلتزمون بتطبيق الأوامر والتعليمات

في حين نجد نسبة 12 بالمائة أي ما يعادل 12 عامل نفوا بأنهم يلتزمون بتطبيق الأوامر والتعليمات .

نلاحظ من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم 40 حرص العمال على الالتزام بتطبيق الأوامر والتعليمات من اجل السير الحسن للعمل وبطريقة جيدة ومنظمة .

جدول رقم (41):الإطلاع على القوائم و اللوائح .

هل انت على إطلاع على القوانين و اللوائح السارية في العمل	التكرار	النسبة % المئوية
نعم	62	62
لا	38	38
المجموع	100	100

من خلال العرض الجدولي للبيانات الإحصائية التي أدلى بها مجتمع البحث في الجدول رقم (41) حول مدى إطلاع الأفراد على القوانين و اللوائح السارية في العمل نجد نسبة 62% أي ما يعادل 62 فرد من مجتمع البحث أكدوا على أنهم يطلعون على القوانين و اللوائح في حين نجد النسبة المتبقية و المقدرة ب 38% أي ما يعادل 38 فرد من مجتمع البحث قالو بأنهم لا يطلعون على القوانين و اللوائح .

نلاحظ من خلال البيانات في الجدول رقم (41) أن العمال يقرون بأنهم على إطلاع على القوانين و اللوائح التنظيمية فهي الأساس الذي تقوم عليه المؤسسة ، و تحدد من خلاله حقوقهم و واجباتهم .

جدول رقم (42) : وضوح القوانين .

هل ترى أن القواعد و القوانين واضحة	التكرار	النسبة % المئوية
نعم	67	67
لا	33	33
المجموع	100	100

- تشير إجابات العينة وفق ما هو مبين في الجدول رقم (42) و المتعلقة بمدى وضوح القواعد و القوانين في حين نجد أن نسبة 67% أي ما يعادل 67 عامل أقررو بوضوح القواعد و القوانين في حين نجد نسبة 33% أي ما يعادل 33 عامل نفوا وضوح القواعد و القوانين .

يبين الجدول رقم 42 أن أغلبية العمال يرون أن القواعد و القوانين واضحة ، و أما البقية التي تعتبره غير واضحة، قد يكون سبب ذلك عدم إطلاع العمال على هذه القوانين ، و البعض لا يهتم سوى بالنقاط التي تهمة .

جدول رقم (43): إحترام القوانين المنظمة للعمل .

هل تحترم القوانين و اللوائح المنظمة للعمل	التكرار	النسبة % المئوية
نعم	82	82
لا	18	18
المجموع	100	100

- تشير إجابات العينة وفق ما هو مبين في الجدول رقم (43) و المتعلقة حول إحترام القوانين المنظمة للعمل حيث أن نسبة 82% أي ما يعادل 82 عنصر من عينة البحث

يقرون بإحترامهم للقوانين و اللوائح المنظمة للعمل في حين أقرت النسبة المتبقية و المقدرة ب 18% أي ما يعادل 18 عنصر من عينة البحث أنهم لا يحترموا القوانين و اللوائح المنظمة للعمل .

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول أن أغلبية العمال يحترموا القوانين و اللوائح ، بحيث يعتبر العمال أن الإلتزام باللوائح التنظيمية شرط ضروري لسير العمل داخل المؤسسة بطريقة جيدة و منظمة ، و في المواعيد المحددة ، حيث إتباع القوانين و اللوائح يساعد العامل على تنظيم وقته و عمله و عدم الوقوع في الأخطاء .

جدول رقم (44) : تحمل العامل لمسؤولياتها .

هل تتحمل مسؤولياتك في العمل	التكرار	النسبة % المئوية
نعم	89	89
لا	11	11
المجموع	100	100

- تبين نتائج الجدول رقم (44) أن نسبة 89% أي ما يعادل 89 عامل أنهم يتحملون مسؤولياتهم في العمل في حين أكدت نسبة 11% المتبقية أي ما يعادل 11 عامل أنهم لا يتحملون مسؤولياتهم في العمل .

و تشير المعطيات التي جاءت في الجدول رقم (44) أن أغلب العمال يتحملون مسؤولياتهم ، و هذا أمر ضروري من أجل تحقيق النجاح للمؤسسة من خلال إنجاز المهام المطلوبة و عدم التهرب منها .

جدول رقم (45) : تأثير الرقابة على تحمل العامل لمسؤولياتها .

هل غياب الرقابة يؤثر على العامل في تحمل مسؤولياتها	التكرار	النسبة % المئوية
نعم	83	83
لا	17	17
المجموع	100	100

¶

- يتضح من خلال الجدول رقم (45) و الذي يمثل الرقابة على تحمل العامل مسؤولياته أن نسبة 83% أي ما يعادل 83 عامل أكدوا على أن غياب الرقابة يؤثر على العامل في تحمل مسؤولياته في حين أكدت النسبة المتبقية و المقدرة ب 17% أي ما يعادل 17 عامل أن غياب الرقابة لا يؤثر على العامل في تحمل مسؤولياته .

إستناد إلى المعطيات التي وردت في الجدول رقم 45 تؤكد أغلبية العينة أن غياب الرقابة يؤثر سلبا على العامل في تحمل مسؤولياتها فغياب الرقابة معناه غياب المحاسبة و بالتالي يصبح العامل غير مبالي و لا يتحمل مسؤولياتها ، و الرقابة عندما تطبق على الجميع يكون النجاح حليف المؤسسة .

جدول رقم (46) : تأثير غياب الرقابة .

كيف يكون تأثير غياب الرقابة	التكرار	النسبة % المئوية
إجابيا	11	11
سلبيا	89	89
المجموع	100	100

- توضح البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم (46) و المتعلقة بكيفية تأثير غياب الرقابة أن نسبة 89% أي ما يعادل 89 عنصر من مجتمع البحث قالوا بأن تأثير غياب

الرقابة يكون سلبيا في حين قالت النسبة المتبقية و المقدرة ب 11% أي ما يعادل 11 عنصر من مجتمع البحث بأن تأثير غياب الرقابة يكون إيجابيا .

تؤكد هذه النتائج الأهمية الكبيرة للرقابة في المؤسسة ، حيث أكد الأغلبية العظمى بنسبة 89% من مجتمع البحث أن غياب الرقابة يكون سلبيا ، فوجود الرقابة يزيد من إنضباط العمال و يقلل من نسبة الأخطاء و يساعد في تحقيق العدل بين العمال من خلال معاقبة المقصرين و مكافأة المجتهدين و يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة .

تحليل و تفسير بيانات الدراسة :

تحليل و تفسير البيانات المتعلقة بالمحور الثاني : الرقابة و إحترام مواقيت العمل :

معظم العينة المبحوثة يقرون بأنهم يتأخرون عن العمل و يتغيبون وهذا ما أكدتها النتائج في الجدول 06 و08 و أكدو على أن هناك ظروف تدفعهم لذلك من خلال جدول 07 و09 أما بالنسبة لمراقبة المسؤولين للتغيب فقد أكد المبحوثين أنها يتم تسجيل غيابهم من خلال الجدول رقم 10 و لكن لا يتم إتخاذ إجراءات عقابية ضدهم في أغلب الأحيان جدول 11 كما أكد أغلب المبحوثين بالحضور و الانصراف في وقت الدوام الرسمي , ولكن لا يكرسون كل ذلك الوقت للعمل ، الجدول رقم 12 و13 و14 .

وإستناد إلى الجدول رقم 15 و16 أكد أغلب المبحوثين أنهم يقومون بأداء مهامهم في الوقت وأنهم قد يتعرضون إلى عقوبات في حال التأخر في أداء المهام . وأجمع الأغلبية بدور الرقابة في زيادة إحترام مواقيت العمل عند العمال ، الجدول 21. و تؤكد هذه الدراسة وجود وقت ضائع كما تؤكد أيضا أن الإدارة لا تهتم كثير بمسألة التأخر و التغيب مادام العمل ينجز .

تحليل و تفسير البيانات المتعلقة بالمحور الثالث : الرقابة و تراخي العمال :

تبين النتائج المتحصل عليها حرص الرئيس أو المسؤول على توجيه تصرفات العمال الجدول 22 وتحديد حجم العمل للعمال , جدول 23 و الاهتمام بأداء العمال ،جدول 27

و تصحيح أخطائه ، جدول 26 .

وتؤكد النتائج في الجدول 24 حرص العمال على إنجاز الأعمال المطلوبة منهم، كما

المتابعة الدائمة لأداء العامل من خلال إعطاء الأوامر أثناء العمل ، جدول 28 ، وتشير النتائج مدى إلى تأثير ظروف العمل على إلتزام العمال في جدول 32 حيث أكد ، الأغلبية بأنها لا تؤثر و هذا دليل على حرص العمال على القيام بمهامهم وعدم إهمال واجباتهم رغم كل المشاكل التي قد تواجههم ، وأكدت النتائج وجود متابعة مستمرة لأداء

العامل و في حال ملاحظة إنخفاض مستوى أداء العامل فإنها يتم توجيهه و تحفيزها لبذل مجهود أكبر ، الجدول رقم 34 .

كما تؤكد النتائج من خلال الجدول رقم 35 حيث أن الأغلبية العظمى من المبحوثين أكدو على أن الرقابة تساهم بشكل كبير في انضباط العمال ، و تؤكد النتائج في الجدول رقم 37 على مساهمة الرقابة في تحسين الأداء من خلال زيادة الإنضباط لدى العمال .

تحليل و تفسير البيانات المتعلقة بالمحور الرابع: الرقابة وتحمل العامل لمسئولياتها:

من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم 38 و39 أكد المبحوثين على إهتمامهم بما يحدث في المؤسسة و على قدرتهم على التأقلم مع التغييرات التي قد تحدث ، وأكدو على الالتزام بتطبيق الأوامر و التعليمات المتعلقة بالعمل ، جدول 40 و تؤكد البيانات في الجدول رقم 41 و42 و43 على أن الأغلبية على إطلاع على القوانين و اللوائح المنظمة لعملهم ، وأكدو على وضوحها و إحترامهم لها .

كما تؤكد النتائج في الجدول رقم 44 على أن الأغلبية من المبحوثين يتحملون المسؤولية التي تلقى على عاتقهم في العمل و في إنجاز المهام المطلوبة منهم .

ويؤكد أغلبية المبحوثين في الجدول رقم 45 أن غياب الرقابة يؤثر على العامل في تحمل مسؤولياتها , كون وجود الرقابة يعني وجود المحاسبة و تؤدي إلى جعل العمال أكثر إنضباط و إلتزام ، وهذا م أكدتها النتائج في الجدول رقم 46 حيث أن أغلبية المبحوثين أقرو بأن غياب الرقابة يؤثر سلبا على أداء العمال و إنضباطهم .

عرض ومناقشة النتائج على ضوء الفرضية :

ومفادها : (تؤدي الرقابة الادارية إلى الحد من مظاهر التسبب الإداري في مداجن عريب عين بسام) ومن خلالها يحاول الباحث الكشف عن واقع الرقابة و مظاهر التسبب فيها وهي محددة بجملة من المؤشرات التي تمحورت حولها أسئلة الإستمارة ، و المكونة من 46 سؤال .

وقد أكدت الدراسة بما لا يدع مجال للشك بأن الرقابة في مؤسسة مداجن عريب عين بسام لديها إرتباط وثيق بمظاهر التسيب الاداري .

حيث دلت النتائج المتواصل إليها إلى أن للرقابة دور كبير في زيادة إحترام مواقيت العمل عند العمال ، و هذا ما تؤكدتها النتائج في الجدول رقم 10 و 11 و 21 ، كما تؤكد النتائج المتحصل عليها على المساهمة الكبيرة للرقابة في زيادة الانضباط لدى العمال ، كما هو موضح في الجدول رقم 35 وفي تحسين الأداء من خلال زيادة الانضباط و هذا موضح في الجدول رقم 37 ، و تؤكد أيضا النتائج أن غياب الرقابة يؤثر على العامل في تحمل مسؤولياتها كما هو موضح في الجدول رقم 45 كون وجود الرقابة يعني المحاسبة ، و تشير النتائج إلى أن غياب الرقابة يؤثر سلبا على أداء العمال و كما وردا في الجدول رقم 46 . ومنه نستنتج أن وجود الرقابة الادارية في مؤسسة مداجن عريب عين بسام يؤدي إلى الحد من مظاهر التسيب الاداري ، حيث وجود الرقابة الادارية يؤدي إلى زيادة إحترام مواقيت العمل و زيادة الإنضباط لدى العمال و تحملهم لمسؤولياتهم ، ومن هنا نثبت صحة و صدق الفرضية .

النتائج العامة المتعلقة بالدراسة :

- هناك نسبة كبيرة من مظاهر التسيب الاداري بالنسبة للبعد المتعلق بعدم إحترام مواقيت العمل ، في حين هي نسبية في البعد المتعلق بتراخي العمال و إنضباطهم أما البعد المتعلق بتحمل العمال لمسؤولياتهم فهي ضعيفة.
- لا يتم تطبيق الرقابة على أكمال وجه فيما يتعلق باحترام الوقت وذلك بغياب الاجراءات الردعية للحد من التغيب و التأخر في حين هناك إجراءات ردعية فيما يتعلق بعدم إنجاز المهام أو التأخر فيها .
- عملية الرقابة لا تتميز بطابع الحيادية التامة و الاستقلالية في إيجاد الحلول المناسبة التي تساهم في وضع حد لكل الانحرافات و الأخطاء ، فالعلاقات الشخصية موجودة ولو ليس بنسبة كبيرة إلا أنها تؤثر على سير العملية الرقابية .
- يعتمد المسؤولين أسلوب الرقابة الصارمة و اللاصيقة وذلك بتحديد حجم العمل و الاشراف على الأداء و توجيه الأوامر و التعليمات الدائمة أثناء العمل من أجل تفادي الأخطاء و إكتشاف الانحرافات إذا وجدت وإتخاذ الاجراءات و الخطوات اللازمة و الضرورية لتصحيحه .
- تقبل العمال لوجود الرقابة كونها شرط أساسي و ضروري من أجل السير الحسن للمؤسسة لدوره الكبير في زيادة الان الإنضباط داخل المؤسسة فهي تسهر على السير الحسن للعمل و تؤدي إلى تحمل العامل لمسؤولياته .
- انتهاج أسلوب التوجيه و التحفيز عند اكتشاف الأخطاء قبل العقاب و هذا ما يؤدي إلى تقوية العلاقات بين المشرفين و العمال وخلق جو من التعاون و روح الجماعة مما ينعكس إيجابا على المؤسسة .

خاتمة :

تعرض الباحث في هذه الدراسة إلى ظاهرة من أخطر الظواهر التي تواجه المؤسسة وعرفت انتشار كبير و التي تقف عائق أمام تجسيد خطط المؤسسة و تعيق نموها، وتتمثل هذه الظاهرة في التسبب الاداري .

حيث قام الباحث بمحاولة دراسة العلاقة التي تربط الرقابة الادارية بظاهرة التسبب الاداري، كون أن الرقابة الادارية هي واحدة من أهم الوظائف في المؤسسة فهي تسعى لتنفيذ خطط المؤسسة ، وذلك من خلال الحرص على السير الحسن للعمل عن طريق العمل على اكتشاف الأخطاء و الانحرافات من أجل العمل على الحد منها وتحقيق أهداف المؤسسة .

حيث تم انجاز هذه الدراسة عن طريق التطرق إلى مختلف الجوانب النظرية الخاصة بالموضوع من جهة و النزول إلى الميدان لإجراء الدراسة و تم التحصل فيها على بيانات احصائية تم تحليلها من أجل الوصول إلى نتائج علمية .

وأثبتت النتائج التي توصلت إليه الدراسة على وجود دور للرقابة في الحد من مظاهر التسبب الاداري في المؤسسة، كونها لديها القدرة على التقليل من هذه المظاهر مثل التكاثر و التغيب و الاهمال و عدم تحمل المسؤولية في العمل من خلال ممارسة الرقابة اللصيقة و الدائمة ، و دورها في زيادة إنضباط العمال من خلال السهر على تطبيق القوانين و اللوائح المنظمة للعمل في المؤسسة .

وبإضافة إلى ذلك لقد أثارَت النتائج التي تم التوصل إليها إلى قضية أو موضوع هام والتي تفتح بدوره مجال آخر للدراسة، بحيث يتمحور هذا الموضوع حول ، دور العلاقات الاجتماعية الغير رسمية في المؤسسة في انتشار مظاهر التسبب الاداري؟

قائمة المراجع :

- 1 - معن محمود عياصرة و مروان محمد بني أحمد : القيادة و الرقابة و الاتصال الاداري ، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن ، طبعة 1 ، 2008 .
- 2 - زاهد محمد ديري : الرقابة الادراية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان ، طبعة 1 ، 2011 .
- 3 - محمد فرين الصحن و آخرون : مبادئ الادارة ، الدار الجامعية ، الاسكندرية 2001 .
- 4 - د، ثابت عبد الرحمن إدريس ، جمال الدين محمد المرسي : الادارة الاستراتيجية ، مفاهيم ونماذج تطبيقية ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، طبعة 1 ، 2001 .
- 5 - العربي دخموش : محاضرات في اقتصاد المؤسسة ، جامعة منتوري قسنطينة 2001 .
- 6 - د، كامل بربر : الادارة عملية و نظام ، المؤسسة الجامعية لدراسات ، ط 1 ، 1996 .
- 7 - فيصل فخري مراد : الأسس و النظريات و الوظائف ، الأردن 1983 .
- 8 - علي الشريف : الادارة المعاصرة ، الدار الجامعية ، الاسكندرية، 2002 .
- 9 - دكتور منال طلعت محمود : أساسيات في علم الادارة ، المعهد العالي ، الاسكندرية 2003 .
- 10 - الطروانة هاني خلف : نظريات الادارة الحديثة و وظائفها، دار أسامة للنشر و التوزيع ، الأردن 2012 .
- 11 - د، أبو بكره مصطفى بعيرة : الرقابة الادارية في المنظمات مفاهيم أساسية ، المنظمة العربية للعلوم الادارية ، جامعة الدول العربية ، العدد 273 .
- 12 - عبد السلام أبو قحف : أساسيات التنظيم الاداري ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الاسكندرية ، 2002 .
- 13 - مصطفى ، محمد محمود : الرقابة الادارية ، عمان ، دار البداية ناشرون و موزعون ، 2012 .

- 14 - إبراهيم عبد العزيز شيخا : الإدارة العامة ، العملية الادارية ، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة و النشر 2006 .
- 15 - ناجي السيد عبده : الرقابة على الأداء من الناحية العملية والعلمية ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 1989 .
- 16 - عبد الكريم مصطفى : الإدارة و التنظيم المفاهيم و الوظائف و العمليات ، 2001 .
- 17 - الصباح عبد الرحمان : مبادئ الرقابة الادارية ، المعايير ، التقييم ، التصحيح ، جامعة عمان الأهلية كلية الاقتصاد و العلوم الاقتصادية ، 1998 .
- 18 - الصباح عبد الرحمان : الرقابة الادارية بين النظرية و التطبيق ، مكتبة الأقصى ، عمان ، 1993 .
- 19 - الحلالمة و آخرون : المفاهيم الحديثة في علم الادارة ، الأردن ، إثراء للنشر و التوزيع 2010 .
- 20 - د، عويدية عمار : عملية الرقابة على أعمال الإدارة العامة ، الجزائر 1982 .
- 21 - درة و آخرون : الأساسيات في الإدارة المعاصرة ، منحنى نظامي ، الأردن ، دار وائل للنشر 2012 .
- 22 - سعيد عبد المنعم : الرقابة على أعمال الإدارة في الشريعة الاسلامية و النظم المعاصرة ، دار الفكر العربي ، مصر 1973 .
- 23 - الشماع ، خليل محمد حسن : مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال ، الأردن ، دار المسيرة للنشر و التوزيع 2004 .
- 24 - كافي ، مصطفى يوسف : المفاهيم الادارية الحديثة مبادئ الادارة ، عمان ، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع 2013 .
- 25 - أمين عبد العزيز حسين : إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي و العشرين و القاهرة، دار قباء للطباعة و النشر 2001 .
- 26 - أحمد حافظ نجم : مبادئ الإدارة العامة ، دار الفكر العربي ، مصر 1979 .
- 27 - إبراهيم قلاتي : قاموس الهدى، مكتب الدراسات، دار الهدى عين مليلة الجزائر.

- 28- د , قباري محمد إسماعيل : علم الاجتماع الاداري ومشكلات التنظيم في المؤسسة البيروقراطية ، منشأة المعارف الاسكندرية ، بدون تاريخ.
- 29 - إبراهيم سعد الدين : تنظيم و إدارة القطاع العام ، مجلة العلوم القانونية ، العدد 2 كلية القانون و السياسة ، بغداد ، 1965 .
- 30 - د, صالح محمود جاد الله : تدقيق الأداء و تقييم المشروعات ، السعودية بدون تاريخ .
- 31 - الشويكي سمير : المعجم الاداري ، دار أسامة للمشرف الثقافي ، الأردن 2006
- 32 - جوهر ، عبد الله حسين : الادارة الحديثة ، التخطيط و التطوير ، الرقابة ، الاسكندرية ، مؤسسة شباب الجامعة 2011 .
- 33 - جودت عزت عطوي : الإدارة التعليمية و الإشراف التربوي ، أصولها وتطبيقاتها ، دار الثقافة 10 ، 1 سنة 2004 .
- 34- عبد الله طلبة : ظاهرة التسبب في إدارات الدول النامية : مجلة الفكر السياسي ، العدد 6 ، ربيع 1999.
- 35 - علي بن هادية و آخرون : القاموس الجديد للطلاب : معجم عربي مدرسي ألباتي، الطبعة 7 ، الجزائر ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، 1981 .
- 36 - الجعلي و شرفي : تسبب العاملين محاولة لتأطير و دراسة ظاهرة سلوكية ، عمان المنظمة العربية العلوم الإدارية 1985.
- 37 - المصراتي : عبد الله محمد : الفساد الإداري نحو نظرية في علم الاجتماع الجريمة و الإنحراف الإجتماعي ، دراسة ميدانية ، الإسكندرية : المكتب العربي الحديث 2011 .
- 38- عبد الحي ، عبد المنعم : علم الاجتماع الصناعي ، مصر : المكتب الجامعي الحديث 1984 .

- 39- حامد خالد : نزاعات العمل في ظل التحولات السوسيو إقتصادية في الجزائر ،
الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية 2011.
- 40 - عبد الباقي ، صلاح الدين : مبادئ السلوك التنظيمي ، الإسكندرية ، الدار
الجامعية 2005 .
- 41- أبو نصر ، مدحت محمد : فرق العمل الناجحة البناء و النمو و الإدارة لإنجاز
المهام بشكل أفضل و أسهل ، القاهرة : المجموعة العربية للتدريب و النشر 2012
- 42- ياغي ، محمد عبد الفاتح : الأخلاقيات في الإدارة ، عمان : دار وائل للنشر و
التوزيع 2012 .
- 43 - سامح ، عبد المطلب عامر : إدارة السلوك الإنساني في المنظمات الحديثة :
القاهرة ، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع 2010 .
- 44 - أبو النصر ، مدحت محمود : إدارة الموارد البشرية الإتجاهات المعاصرة ،
القاهرة ، مجموعة النيل العربية ، 2007 .
- 45 - محمد علي يونس : التسبب الإداري في الوظيفة العامة ، الأسباب ، آثاره ،
معالجته ، طرابلس 1993 .
- 46 عبد المعطي عساف : مبادئ الإدارة ، دار زهران للنشر و توزيع ، الأردن ،
2000 .

وزارة التعليم و البحث العلمي
جامعة أكلى محند أولحاج البويرة
كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية

إستمارة إستبيان

الرقابة الادارية و التسبب الاداري في المؤسسة العمومية
الجزائرية

دراسة ميدانية في مؤسسة مداجن عريب عين بسام

مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص علم الاجتماع التنظيم و عمل

إعداد :

- خريفي سفيان

- عشيط خالد

السنة الجامعية 2019/2018

المحور الأول : بيانات شخصية

- 1 - الجنس : ذكر أنثى
- 2 - السن : 30-20 40-30
- 50-40 أكثر من 50
- 3 - المستوى التعليمي : أمي ابتدائي
- متوسط ثانوي جامعي
- 4 - الإقامة : ريفي حضري
- 5 - الحالة المدنية : أعزب متزوج
- مطلق أرمل

المحور الثاني : الرقابة و احترام مواقيت العمل

- 6 - هل تتأخر عن العمل ؟ نعم لا
- 7 - هل أسباب تأخرك عن العمل يرجع إلى :
- عدم توفر وسائل المواصلات
 - ظروف مناخية
 - بعد السكن
 - أسباب أخرى
- 8 - هل تتغيب عن العمل ؟ نعم لا
- 9 - هل سبب الغياب يرجع إلى :
- التعب و الارهاق
 - المرض
 - الكسل
 - حالة أخرى
- 10 - هل يسجل غيابك ؟ نعم لا
- 11 - هل يتم إتخاذ إجراءات عقابية بسبب ذلك ؟ نعم لا

إذا كانت لا لماذا

12 - هل تلتزم بالحضور و الانصراف في وقت الدوام الرسمي ؟

نعم لا

13 - هل تخرج أثناء الدوام الرسمي ؟ نعم لا

14 - هل تقوم بأشياء لا تتعلق بالعمل أثناء الدوام الرسمي ؟ مثل:

- مطالعة الجريدة

- التنقل بين المكاتب

- الاستماع إلى الموسيقى

- أشياء أخرى

15 - هل تقوم بأداء مهامك في الوقت المناسب ؟

نعم لا

16 - إذا لم تقم بأداء مهامك في الوقت هل يتم إتخاذ إجراءات

عقابية ضدك ؟ نعم لا

17 - إذا لم يتم إتخاذ إجراءات ضدك هل يكون السبب :

- علاقاتك مع المسؤولين

- تهاون المسؤولين

- أمور أخرى

18 - هل يتواجد رئيسك باستمرار في العمل طيلة ساعات الدوام؟

نعم لا

19 - هل توجد رئيسك باستمرار يشجعك على إحترام الوقت ؟

نعم لا

20 - هل وجود رئيسك يجعلك تشعر بأنك مراقب ؟

نعم لا

21 - هل ترى بأن للرقابة دور في زيادة إحترامك لمواقيت

العمل؟ نعم لا

المحور الثالث : الرقابة و تراخي العمال

22 - هل يقوم رئيسك بتوجيه تصرفاتك في العمل ؟

نعم لا

23 - هل يحدد رئيسك حجم العمل لك ؟ نعم لا

24 - هل تنجز كل أعمالك المطلوبة منك ؟ نعم لا

25 - هل ترتكب أخطاء في عملك ؟ نعم لا

26 - هل يصح رؤساؤك أخطاءك ؟

نعم لا

27 - هل يهتم رؤساؤك بأداء مهامك ؟ نعم لا

28 - هل تتلقى الأوامر أثناء تأدية مهامك ؟

نعم لا

إذا كان لا لماذا

29 - هل تجد صعوبة في فهم التعليمات ؟ نعم لا

إذا كانت هناك صعوبة لماذا

30 - هل تلتزم بتكريس وقتك لأداء عملك ؟ نعم لا

31 - هل تساعدك ظروف العمل ؟ نعم لا

32 - هل غياب ظروف العمل المناسبة تجعلك غير ملتزم ؟

نعم لا

33 - هل تسهر على أداء مهامك بدقة و السرعة المطلوبة ؟

نعم لا

34 - في حالة ملاحظة مشرفك إنخفاض في أدائك ماذا يفعل ؟ هل

- يعاقبك

- يحفزك

- يوجهك

- لا يبالي

35 - هل تساهم الرقابة في زيادة إنضباط العمال ؟

نعم لا

إذا كان لا لماذا

36 - هل يزعجك وجود الرقابة ؟ نعم لا

إذا كان نعم لماذا

37 - هل تساهم الرقابة في تحسين أدائك ؟ نعم لا

المحور الرابع : الرقابة و تحمل العمال لمسئولياتهم

38 - هل تهتم بما يحدث في المؤسسة ؟ نعم لا

إذا كان لماذا

39 - هل تتكيف مع التغيرات التي تحدث في العمل ؟

نعم لا

40 - هل تلتزم بتطبيق الأوامر و التعليمات ؟

نعم لا

41 - هل أنت على إطلاع على القوانين و اللوائح السارية في

العمل ؟ نعم لا

42 - هل ترى أن القواعد و القوانين واضحة ؟

نعم لا

43 - هل تحترم القوانين و الواج المنظمة للعمل ؟

نعم لا

44 - هل تتحمل مسؤولياتك في العمل ؟ نعم لا

إذا كان لا لماذا.....

45 - هل غياب الرقابة يؤثر على العامل في تحمله لمسؤولياتها ؟

نعم لا

46 - في رأيك كيف يكون تأثير غياب الرقابة ؟

- إجابيا

- سلبا

و لماذا.....

الملاحق