

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministry of higher education and scientific research  
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة  
Echahid Cheikh Larbi Tebessi University- Te' ssa  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
faculty of humanities and social sciences



قسم علم الاجتماع  
تخصص تنظيم وعمل

مذكرة ماستر تحت عنوان

## الرقابة التنظيمية وعلاقتها بالتسيب الوظيفي

دراسة ميدانية بالإقامة الجامعية بوقفة عبد الحميد  
- تبسة -

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر L.M.D

إشراف الأستاذ  
أ.د/ صولة فيروز

من إعداد الطلبة

- بوصفصاف إيمان
- بلغيث عبير

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
خالد حامد	أستاذ تعليم عالي	رئيسا
صولة فيروز	أستاذ تعليم عالي	مشرفا ومقررا
شبايكي حاتم	أستاذ محاضر ب-	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية 2022-2023



## شكر وتقدير :

عملا بقوله تعالى " و إذا تأذن ربكم لئن شكرتم لأزيدنكم " نوجه جزيل الشكر والتقدير إلى جميع أساتذة كلية العلوم الاجتماعية ونذكر بالخاص الأستاذة المشرفة - الدكتور صولة فيروز - على إشرافها على هذه الدراسة والتي لم تبخل علينا بنصائحها وتوجيهاتها القيمة في البحث كما نتمنى لها التوفيق كما نوجه بجزيل الإحترام والتقدير إلى الطاقم الإداري الإقامة الجامعية بوقفة عبد الحميد خاصة المدير على تعاونهم معنا خلال قيامنا بدراستنا والشكر موصول إلى من ساعدنا من قريب أو بعيد ولو بكلمة طيبة أو دعاء خاصة الوالدين حفظهما الله ورعاهم .

# إهداء

الصلاة والسلام على أشرف الخلف والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه ومن  
تبعه بإحسان إلى يوم الدين أما بعد إلى من أوصانا الله بهما وقال بالوالدين إحسانا إلى  
من أعطتني الحب والحنان وعلمتني العطاء والتسامح أمي حبيبة قلبي ورفيقتي أختي  
وكل حياتي " وردة " وهي بالفعل وردة أزهرت دربي بدعائها أطال الله في عمرها ومنحها  
الصحة والعافية إلى أبي ( الغربي ) أبي العزيز أبي الذي تعب من أجلي والذي علمني  
المحبة والذي علمنا الصبر على الشدائد فهو سندي في الحياة اطال الله في عمره ومنحه  
الصحة والعافية إلى إخوتي « زياد وأيوب » الذين كانوا سنداً لي في جميع مجالات  
حياتي حفزهما الله ورعاهم وحقق أحلامهم حبايب قلبي

إلى صديقاتي وأخواتي الذي لم تنجهم أمي " مديحة - عبير - نادية - سارة - ناريمان  
- خولة - زهرة - سناء - نورة "

وحفظهما الله لأنهم كانوا يدعموني في مشواري هذا حقق الله أمانهم إلى كل هؤلاء أهدي  
هذا العمل المتواضع .

# إيمان

# إهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين نبينا وحبیبنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين أما بعد :

إلى من أضاءت لي درب الحياة بنور الأخلاق والتربية الفاضلة إلى من قدمت لي يد العون وسهرت الليالي طلبا لراحتي إلى من لونت عمري بجمالها وحنانها وطيبة كلامها إلى "أمي"  
إلى من أعانني في كل مراحل حياتي وكان لي نعم السند ونعم الأب إلى من شجعني وبث في نفسي روح التحدي والرغبة الجامعة في إكمال مسيرتي الدراسية إلى "أبي" العزيز  
إلى من غرس في روحي حب العلم والمصادرة وكان خير المعين إلى إخوتي "هشام وأيوب"  
إلى بلسم فرحتي وسعادتي إلى أحبتي الذين ذقت في كتفهم طعمة المودة والسعادة إلى إخواني  
"خولة ورحمة"

إلى كل من يحمل لقب بلغيث

إلى أعمامي وعماتي وخالاتي وأخوالي وزوج أختي توفيق

إلى صديقاتي بثينة - إيمان - هدى - مديحة - شيماء - سلسبيل - دنيا - هناء - نعمة - منية

نوال - سناء - صباح

إلى كل الأهل والأحبة والأصدقاء وكل من قدموا لي يد المساعدة من قريب وبعيد.

# عليه السلام

# الفهرس



فهرس المحتويات

مقدمة.....	أ-ج
<b>الفصل الأول: الإطار المنهجي والتصوري للدراسة.</b>	
تمهيد.....	06
أولاً: الإشكالية .....	07
ثانياً: فرضيات الدراسة. ....	09
ثالثاً: أسباب إختيار الموضوع. ....	09
رابعاً: أهمية الدراسة. ....	10
خامساً: أهداف الدراسة. ....	10
سادساً: تحديد المفاهيم. ....	11
سابعاً: الدراسات السابقة. ....	16
ثامناً: التعليق على الدراسة. ....	18
<b>الفصل الثاني: الرقابة التنظيمية.</b>	
تمهيد. ....	21
أولاً: أهمية أهداف الرقابة. ....	22
ثانياً: أدوات وأساليب الرقابة. ....	24
ثالثاً: وسائل الرقابة. ....	26
رابعاً: عناصر الرقابة. ....	26
خامساً: أنواع الرقابة. ....	27

30.....	سادسا: خصائص الرقابة.
32.....	سابعا: خطوات الرقابة.
36.....	ثامنا: النظريات المفسرة للرقابة.
42.....	خلاصة الفصل.....
<b>الفصل الثالث: التسبب الوظيفي.</b>	
45.....	تمهيد
46.....	أولا: مظاهر التسبب الوظيفي.
49.....	ثانيا: العوامل المؤثرة في التسبب الوظيفي.
53.....	ثالثا: أسباب التسبب الوظيفي.
59.....	رابعا: الآثار المترتبة عن التسبب الوظيفي.
30.....	خامسا: طرق علاج التسبب في الإدارات.
63.....	سادسا: دور الرقابة الفعالة في الحد من مظاهر التسبب
64.....	خلاصة الفصل.....

### الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة.

67.....	تمهيد
68.....	أولا: مجالات الدراسة.
68.....	1-المجال المكاني
68.....	2-المجال الزمني
69.....	3-المجال البشري

69.....	ثانيا: المنهج المتبع في الدراسة.
70.....	ثالثا: أدوات جمع البيانات.
70.....	1- الوثائق والسجلات.
70.....	2-الملاحظة.
71.....	3-المقابلة.
71.....	4- الإستمارة.
74.....	رابعا: العينة وكيفية إختبارها.

#### الفصل الخامس: عرض وتحليل بيانات الدراسة.

79.....	أولا: عرض وتحليل البيانات الأولية لأفراد العينة.
86.....	ثانيا: عرض وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الأولى.
99.....	ثالثا: عرض وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الثانية.
112.....	رابعا: عرض وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الثالثة.
122.....	خامسا: عرض وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الرابعة.

#### الفصل السادس: نتائج الدراسة

133.....	أولا: النتائج الجزئية.
134.....	1-النتائج الخاصة بالفرضية الأولى.
135.....	2-النتائج الخاصة بالفرضية الثانية.
135.....	3-النتائج الخاصة بالفرضية الثالثة.
135.....	4-النتائج الخاصة بالفرضية الرابعة.

ثانيا: النتائج العامة للدراسة. .... 137.....

الخاتمة ..... 140.....

قائمة المراجع ..... /.....

الملاحق ..... /.....

ملخص الدراسة..... /.....

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان
79	جدول رقم(01): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس
80	جدول رقم (02): توزيع أفراد العينة حسب للعينة حسب متغير السن
81	جدول رقم (03): توزيع أفراد العينة متغير الشهادة المتحصل عليها
82	جدول رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل
83	جدول رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب متغير في العمل
86	الجدول رقم (06): يوضح مدى عملية الإشراف
87	الجدول رقم (07): يوضح إصدار المسؤول للتوجيهات والتعليمات للعمال
89	الجدول رقم (08): يوضح صعوبة فهم المعلومات
91	الجدول رقم (09): يوضح صعوبة فهم المعلومات
92	الجدول رقم (10): يوضح صعوبة تطبيق التوجيهات الموكلة للعمال
93	الجدول رقم (11): يوضح أن عدم الالتزام بالتوجيهات يؤدي الى التسبب
94	الجدول رقم (12): يوضح أن عدم الالتزام بالتوجيهات يؤدي الى التسبب
96	الجدول رقم (13): يوضح تأثير نوع الاشراف على التسبب الوظيفي
97	الجدول مركب رقم (14): يوضح مدى القيام بعملية التقييم وعدم الالتزام بالتوجيهات
99	لجدول رقم (15) يوضح ضرورة احترام الموظفين للقوانين في الاقامة الجامعية
100	الجدول رقم (16): يوضح ضرورة احترام الموظفين للقوانين في الاقامة الجامعية
101	الجدول رقم (17) يوضح تأثير القوانين على التسبب الوظيفي
103	الجدول رقم (18): يوضح صعوبة تطبيق بعض القوانين الخاصة داخل الاقامة الجامعية
104	الجدول رقم (19): يوضح مدى تأثير صعوبة تطبيق القوانين على التسبب
106	الجدول رقم (20): يوضح وضوح القواعد واللوائح المعمول بها في الاقامة الجامعية لدى العمال
107	الجدول رقم (21): يوضح مدى انعكاس الالتزام بالقواعد التنظيمية على الانضباط داخل العمل
109	الجدول مركب رقم (22): يبين وضوح القوانين التنظيمية تأثيرها على التسبب الوظيفي
110	الجدول مركب رقم(23): يبين وضوح القوانين التنظيمية تأثيرها على التسبب الوظيفي
112	الجدول رقم (24): يوضح ممارسة المدير لعملية التقييم للعمل
113	الجدول رقم (25): يوضح آليات التقييم التي يقوم بها المدير
115	الجدول رقم (26): يوضح آليات التقييم التي يقوم بها المدير
116	الجدول رقم (27): يوضح ما إذا كان هناك تشجيع للعمل من قبل المشرفين أثناء الأداء الجيد
117	الجدول رقم (28): يوضح وجود التوجيهات والملاحظات أثناء القيام بالعمل
119	الجدول رقم (29): يوضح مساهمة العمليات التقييمية في الحد من التسبب الوظيفي

120	الجدول رقم (30): يوضح ممارسة عملية التقييم و نوعها في مجال العمل
122	الجدول رقم (31): يوضح إنجاز العمال للأعمال المطلوبة منهم
123	الجدول رقم (32): يوضح التزام العمال بالحضور في الوقت المحدد
124	الجدول رقم (33): يوضح مدى توافق المهام الموكلة مع مؤهلات العمال
125	الجدول رقم (34): يوضح أسباب فشل المهام الموكلة للموظفين
127	الجدول رقم (35): يوضح تأثير الفشل في المهام على سير العمل
128	الجدول رقم (36): يوضح تأثير الفشل في المهام على سير العمل

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان
79	الشكل رقم(01): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس
80	الشكل رقم (02): توزيع أفراد العينة حسب للعينة حسب متغير السن
81	الشكل رقم (03): توزيع أفراد العينة متغير الشهادة المتحصل عليها
82	الشكل رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل
83	الشكل رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب متغير في العمل
87	الشكل رقم (06): يوضح مدى عملية الإشراف
89	الشكل رقم (07): يوضح إصدار المسؤول للتوجيهات والتعليمات للعمال
90	الشكل رقم (08): يوضح صعوبة فهم المعلومات
91	الشكل رقم (09): يوضح تأثير الصعوبات على العمل
92	الشكل رقم (10): يوضح صعوبة تطبيق التوجيهات الموكلة للعمال
94	الشكل رقم (11): يوضح أن عدم الالتزام بالتوجيهات يؤدي الى التسبب
95	الشكل رقم (12): يوضح اهم الادوات الرقابية المستعملة في المؤسسة
96	الشكل رقم (13): يوضح تأثير نوع الاشراف على التسبب الوظيفي
100	الشكل رقم (15): يوضح ضرورة احترام الموظفين للقوانين في الإقامة الجامعية
101	الشكل رقم (16): يوضح وضوح القوانين التنظيمية لدى العمال
102	الشكل رقم (17): يوضح تأثير القوانين على التسبب الوظيفي
104	الشكل رقم (18): يوضح صعوبة تطبيق بعض القوانين الخاصة داخل الإقامة الجامعية
105	الشكل رقم (19): يوضح مدى تأثير صعوبة تطبيق القوانين على التسبب
107	الشكل رقم (20): يوضح وضوح القواعد واللوائح المعمول بها في الإقامة الجامعية لدى العمال
108	الشكل رقم (21): يوضح مدى انعكاس الالتزام بالقواعد التنظيمية على الانضباط داخل العمل
113	الشكل رقم (24): يوضح ممارسة المدير لعملية التقييم للعمل
114	الشكل رقم (25): يوضح آليات التقييم التي يقوم بها المدير
116	الشكل رقم (26): يوضح التقييم الجيد للتسبب الوظيفي
117	الشكل رقم (27): يوضح ما إذا كان هناك تشجيع للعمل من قبل المشرفين أثناء الأداء الجيد
118	الشكل رقم (28): يوضح وجود التوجيهات والملاحظات أثناء القيام بالعمل
120	الشكل رقم (29): يوضح مساهمة العمليات التقييمية في الحد من التسبب الوظيفي
123	الشكل رقم (31): يوضح إنجاز العمال للأعمال المطلوبة منهم
124	الشكل رقم (32): يوضح التزام العمال بالحضور في الوقت المحدد
125	الشكل رقم (33): يوضح مدى توافق المهام الموكلة مع مؤهلات العمال
127	الشكل رقم (34): يوضح أسباب فشل المهام الموكلة للموظفين



# مقدمة



## مقدمة:

إهتم علماء الإدارة بدراسة العديد من القضايا والمشكلات الإدارية وذلك بهدف تحسين سير المنظمات والمؤسسات على مختلف أنشطتها، خاصة بعد دخولها إلى عالم التنظيم المعاصر، الذي يتميز بـكبر حجمه وتعقد هياكله وأنظمتها، وقدرته الكبيرة على الحاجات المتنوعة والمتزايدة باستمرار.

ففي عصرنا الحالي أصبحت الإدارة هي عقل التنظيم والمركز الأساسي للقيام بعملياته الحيوية نظراً لوظائف التي تمارسها بداية من التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة.

و إذا أهملت الإدارة هذه الوظائف، يطرأ على ذلك كافة مظاهر التسيب الإداري والتي سنقوم بمعالجتها في هذا البحث، فلا يوجد في العالم نظام ناجح ونظام فاشل وإنما توجد إدارة ناجحة وإدارة فاشلة وذلك يجب على الإدارة البحث عن أفكار وسبل ووسائل للتطوير العمل وتوسيعه وتحسينه، والاهتمام بالرقابة التنظيمية والضبط الإداري لمنع التسيب عند قلبي الإحساس بالمسؤولية.

ولهذا يتطلب لنجاح المنظمات والمؤسسات تحقيق أهدافها توافر عدد من المتغيرات التنظيمية بشكل سليم من أهمها الرقابة التنظيمية فالرقابة هي الوظيفة التي تختص في التحقق من أهداف والخطط والسياسات والإجراءات أمكن تنفيذها كما سبق تحديدها، ومن هنا ترتبط وظيفة الرقابة بوظيفة التخطيط و حتى يمكن إكتشاف الإنحرافات وتحديد المسؤول عن الإنحراف، فالهدف من الرقابة هو خدمة الإدارة ومساعدتها في أن الأداء يتم وفقاً للخطط الموضوعة.

إن هناك حاجة ملحة وماسة للممارسة العملية الرقابية باستمرار وفي مختلف الأوقات، و إجراءات تستخدمها في تقييم ما تم تحقيقه من إنجازات، وهذا من أجل تفادي حدود سلوكيات غير مرغوبة داخل المنظمات تعيق السير الحسن للأعمال كالنزاعات، الغياب، اللامبالاة، عدم تحمل المسؤولية اتجاه الأعمال المطلوبة وعدم التزام بمواقف العمل.

هذه السلوكيات التي يطلق عليها "التسيب الوظيفي" الذي أصبح أولى اهتمام كل المنظمات بسبب عجز الإدارات على تطبيق القوانين والتعليمات بطريقة تضمن حسن سير الأعمال والنتائج عن إفتقار تلك المنظمات إلى أسباب رقابية فعالة، تساهم في بناء وتطوير النظام الرقابي كونها تكشف عن مختلف مظاهر التسيب الموجودة داخل المنظمات من جهة وعن الموظفين المسؤولين عن إحداث تلك المظاهر من جهة أخرى.

ومن خلال كل هذا نصب بحثنا على دراسة الرقابة التنظيمية وعلاقتها بالتسيب الوظيفي في المؤسسات الجزائرية الخدمائية وبالضبط الإقامة الجامعية (بوقفة عبد الحميد 1002 سرير - تبسة -).

ونظرا لأهمية الرقابة داخل المؤسسة أي كان نوعها خدمتية أو صناعية أو إقتصادية سنركز في بحثنا هذا على أهمية الرقابة وسنحاول من خلالها معرفة دورها في تحسين أداء العامل والإدارة و أثرها على التسيب الوظيفي والحد والتقليل منه داخل الإقامة.

ولنتناول هذا الموضوع قمنا بتقسيم الدراسة:

جانب نظري يعرض كل الخلفية النظرية لهذا الموضوع وآخر تطبيقي يتم معالجة البيانات ووضع تفاسير للنتائج المتوصل إليها فلقد تضمن الجانب النظري الفصل الأول تطرقنا من خلاله إلى الإطار العام المنهجي والتصوري للدراسة تضمن : أسباب اختيار الموضوع، تحديد وصياغة الإشكالية،الفرضيات ، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة تحديد المفاهيم في حين اشتمل على الفصل الثاني بعنوان الرقابة التنظيمية تضمن أهمية وأهداف الرقابة وأساليب الرقابة،ووسائل الرقابة ، عناصر الرقابة ،أنواع الرقابة ، خصائص الرقابة ، خطوات الرقابة، النظريات المفسرة للرقابة ، خلاصة الفصل.

بينما الفصل الثالث بعنوان التسيب الوظيفي تضمن مظاهر التسيب الوظيفي العوامل المؤثرة في التسيب، أسباب التسيب ،الأثار المترتبة عن التسيب الوظيفي ن

طرق علاج التسيب في الإدارات ، دور الرقابة في الحد من التسيب بينما الفصل الرابع والخامس والسادس خاص بالدراسة الميدانية تناولنا فيه المنهج المستخدم في الدراسة،مجالات الدراسة (مجال مكاني، مجال الزمني و البشري ) أدوات جمع البيانات من كتب ، ملاحظة وثائق وسجلات ،مقابلة، إستمارة كما تم عرض وتحليل البيانات ونتائج الدراسة .

# الفصل الأول



## الفصل الأول :الإطار المنهجي والتصوري للدراسة

تمهيد

أولا/ إشكالية

ثانيا/ فرضيات الدراسة

ثالثا/ أسباب اختيار الموضوع

رابعا/ أهمية الدراسة

خامسا/ أهداف الدراسة

سادسا/ تحديد المفاهيم

سابعا/ الدراسات السابقة

ثامنا/التعليق على الدراسة

**تمهيد:**

يعتبر الإطار التصوري والمنهجي للدراسة مرحلة أساسية وهامة من مراحل البحث العلمي بشكل عام ،والبحث الاجتماعي بشكل خاص ، حيث يحاول الباحث إبراز أهم المسائل التي تعرض لها في بحثه فتنتم صياغة إشكالية البحث والتي تعد الجوهر الذي يبنى عليه الموضوع ،كونها من أهم المحطات التي يمر بها في بحثه ، ولقد تناولنا بالدراسة جملة الأسباب التي أدت إلى إختيار الموضوع وأهميته وأهداف الدراسة ، إلى جانب ذلك تم تحديد المفاهيم المساعدة والأساسية واستعراض بعض الدراسات السابقة التي تناولت متغيري الدراسة الحالية.

## أولا/ الإشكالية:

إن الإستثمار في الموارد البشرية يعد من أهم أنواع الإستثمار والتي لديها تأثيرا كبيرا في الإرتقاء بمستوى المجتمعات، حيث يعتبر المورد البشري الركيزة الأساسية لتحقيق أهداف المؤسسة باعتبار أن الموارد البشرية تمثل الثروة الأساسية في أي مؤسسة كانت إنتاجية أو خدماتية، وأن المؤسسات تعمل على إستفادة من القوى العاملة بأقصى درجة ممكنة، وذلك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة مع الحفاظ على المصالح الاجتماعية للعاملين، ولكي يتم تحقيق هذه الأهداف لابد من توفر العديد من العناصر التي تدعم ذلك ومنها الرقابة التنظيمية ، التي تعد إحدى الوظائف المهمة والأساسية التي تمارسها إدارة المؤسسة وتعتمد عليها للوصول إلى أهدافها المرجوة فقد حظيت الرقابة التنظيمية مؤخرا باهتمام عدد هائل من الباحثين والمنظرين بغرض التعرف على الدور الذي تلعبه الرقابة في ضبط العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين، كما أنها تقوم بمتابعة وتقييم النتائج ، فإن العملية لا تنحصر داخل مؤسسة واحدة فقط بل تجدها كركيزة أساسية لسيرورة التنظيم في جميع المؤسسات ذات طابع إجتماعي أو إقتصادي، حيث تعمل على تنظيم العمل وتوجيهه وزيادة الأداء فإذا صارت هذه العملية وفق المعايير وما خططت له المؤسسة فإنها تكون عنصرا مؤثرا في باقي عناصر التنظيم سوى بالإيجاب أو بالسلب.

ومن بين العناصر التي تؤثر بالسلب على التنظيم الإداري نجد التسبب الوظيفي للعمال، فقد إهتم العديد من المنظرين في مجال العلوم الإدارية في مختلف تخصصات الإجتماعية واقتصادية وعلوم الإدارة إلى الوصول للعديد من المؤشرات التي تساهم في تحسين مستويات الإنتاج المؤسساتي ، والذي يعتبر الرقابة التنظيمية أحد مرتكزاتها كما توصل هؤلاء العلماء والباحثين في مختلف التخصصات على وجود الكثير من المؤشرات التي بدورها تعيق أو تعرقل التسيير الحسن للمؤسسات ،الذي يؤثر سلبا على إنتاجيتها والذي بدوره يؤثر على سمعتها التسييرية ،ومن ضمن هذه المتغيرات أو المؤشرات نجد التسبب الإداري هذا الذي

يعتبر نتيجة وسبب للكثير من العمليات التنظيمية داخل المؤسسة ،حيث يعتبر التسبب من بين المشاكل التي تترك الإدارة بشكل عام والإدارات العمومية بشكل خاص فإهمال الموظفين للواجبات المنصوص عليها في القانون سيخلق مردودا سلبيا على الإنتاجية وسير العمل . إن عملية البحث في الرقابة التنظيمية والتسبب الوظيفي تعمل على الحد من إنتشار التسبب داخل المؤسسات بشكل عام والمؤسسة الجزائرية بشكل خاص، فهي مصلحة عمومية إدارية تتمتع بالشخصية المعنوية التي تستقل بوسائلها الإدارية وأيضا بذمتها المالية ويكون راس مال هذه المؤسسات تابعا للقطاع العام والخاص ومن بين هذه المؤسسات الإقامة الجامعية .فهي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتكلف بتقديم خدمات إجتماعية للطلبة المقيمين تنحصر في إيواء ،إطعام ،نشاطات الترفيهية و العلمية بالإضافة للوقاية الصحية .من خلال ما تقدم تسعى الدراسة الحالية إلى محاولة تشخيص الواقع الفعلي للرقابة التنظيمية وعلاقتها بالتسبب الوظيفي داخل الإقامة الجامعية وذلك من خلال طرح التساؤل التالي:

**هل تؤثر الرقابة التنظيمية على التسبب الوظيفي داخل المؤسسات العمومية الإقامة**

**الجامعية بوقفة عبد الحميد نموذجا؟**

**الأسئلة الفرعية :**

1- هل نقص التوجيه والإشراف يؤدي الى التسبب الوظيفي؟

2- هل عدم الحرص على تطبيق القواعد والقوانين يؤدي الى التسبب الوظيفي؟

3- هل عدم تقييم الأداء في العمل يؤدي إلى التسبب الوظيفي؟

4- هل عدم الالتزام بالمهام الموكل للموظفين يؤدي إلى التسبب الوظيفي؟

ثانياً/ فرضيات الدراسة: جاءت هذه الدراسة السوسولوجية بغرض الإجابة عن التساؤلات الرئيسية والفرعية والتي تم إنتقاء الإجابات المؤقتة لها والمتمثلة في الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: عدم تطبيق الرقابة التنظيمية يؤدي إلى التسبب الوظيفي داخل المؤسسات العمومية

الإقامة الجامعية بوقفه عبد الحميد نموذجاً.

### الفرضيات الفرعية:

- 1- نقص التوجيه والإشراف يؤدي إلى التسبب الوظيفي.
- 2- عدم الحرص على تطبيق القواعد والقوانين يؤدي إلى التسبب الوظيفي.
- 3- عدم تقييم الأداء في العمل يؤدي إلى التسبب الوظيفي.
- 4- عدم الالتزام بالمهام الموكل للموظفين يؤدي إلى التسبب الوظيفي.

### ثالثاً/ أسباب إختيار الموضوع:

#### أسباب ذاتية:

- + كون الموضوع يندرج ضمن ميولاتنا العلمية والشخصية ومحاولة التعمق فيه.
- + الرغبة والإستعداد الشخصي لمعرفة المزيد حول الرقابة التنظيمية والتسبب الوظيفي.
- + -اكتساب رصيد معرفي حول الموضوع.

## أسباب موضوعية:

- ❖ يتماشى مع تخصص تنظيم وعمل.
- ❖ تقاوم ظاهرة التسبب وإنتشاره داخل المؤسسات.
- ❖ محاولة التعرف على كيفية سير عملية الرقابة التنظيمية داخل المؤسسات الجزائرية و أهم العراقيل التي تواجهها.

رابعاً/ أهمية الدراسة: تكمن أهمية هذه الدراسة في كون أن الرقابة التنظيمية تساعد المدراء والمشرفين في التحكم في سير أعمال والتقليل من ظاهرة التسبب الوظيفي لدى العمال والتي تعرقل سير المؤسسة.

الحرص على تطبيق الرقابة التنظيمية من شأنها التقليل من اللامبالاة للموظف.

تعاني معظم المؤسسات الجزائرية من عدة مشاكل وخاصة منها التسبب الوظيفي لذلك نريد دراسة هذه المشكلة.

خامساً/ أهداف الدراسة: تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الكثير من الأهداف أهمها ما يلي:

- محاولة التعرف إذا كان نقص التوجيه والاشراف يؤدي إلى التسبب الوظيفي داخل الإقامة الجامعية.
- محاولة التعرف إذا كان عدم الحرص على تطبيق القواعد والقوانين يؤدي إلى التسبب الوظيفي داخل الإقامة الجامعية.
- محاولة التعرف إذا كان عدم تقييم الأداء في العمل يؤدي إلى التسبب الوظيفي داخل الإقامة الجامعية.
- محاولة التعرف إذا كان عدم الإلتزام بالمهام الموكلة للموظفين يؤدي إلى التسبب الوظيفي.

سادسا/ تحديد مفاهيم الدراسة: يعتبر الإطار المفاهيمي بمثابة الخلفية التي يعتمد عليها الباحث في دراسته، كما لها أهمية بالغة في توجيه البحث العلمي وأبعاده عن العموميات بما يتماشى وخصوصية كل دراسة.

### 1- مفهوم الرقابة التنظيمية:

**لغة:** جاء في المسعود أنه يقصد بالرقابة الرقيب والحارس والحافظ ورقيب النفس.<sup>1</sup>

**إصطلاحا:** فقط ذكر محي الدين الأزهري 1399 هـ أن الرقابة في أي مشروع تشمل الكشف عما إذا كان كل شيء يتم وفقا للخطط الموضوعية والتعليمات الصادرة والمبادئ السارية، وهي تهدف إلى الوقوف على نواحي الضعف والأخطاء ومن ثم العمل على علاجها ومنع تكريرها، وهي تكون على كل شيء سوى أعمال أو أشياء أو أفراد أو مواقع.<sup>2</sup>

- والرقابة لها مفهوم واسع وذو شقين أحدهما الرقابة الذاتية والتي تتبع من الفرد على نفسه، وبالتالي فهو رقيب على أعماله وتصرفاته وسلوكياته الأخرى الرقابة الخارجية والتي تتمثل في قدرة الفرد على متابعة وملاحظة الآخرين من قبل مرؤوسيه بغرض التوجيه والتصحيح لسلوكهم وتصرفاتهم.<sup>3</sup>

- **الرقابة:** هي التأكد من أن ما تم عمله موافق لما خطط له مسبقا.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> حسين أحمد الطراونة، توفيق صالح عبد الهادي، الرقابة الإدارية المفهوم و الممارسة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 19.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 19.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 20.

<sup>4</sup> زاهد محمد ديري، الرقابة الإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2011، ص 35.

هي الوظيفة الخاصة بقياس وتصحيح أداء العاملين بهدف التأكد من تحقيق الأهداف والخطط التي وضعتها المنظمة<sup>1</sup>.

الرقابة عند bedin and ciglione فقد عرف الرقابة الإدارية بأنها العملية التي تم من خلالها قيام فرد أو جماعة أو منظمة أو التأثير فيها من خلال تقييم وتصحيح أداء العاملين بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة<sup>2</sup>.

محمد ماهر عيسى: يعرفها بأنها عملية تهدف إلى التأكد من الأهداف المحدودة والسياسات المرسومة والخطط الموضوعة والأوامر والتعليمات الموجهة وخلافه.

صلاح الشنواني: يعرفها وظيفة إدارية تنطوي على قياس وتصحيح أعمال المساعدين والمرؤوسين بغرض التأكد من الأهداف والخطط المرسومة وقد حققت ونفذت<sup>3</sup>.

محمود عساف: في كتابه أصول الإدارة عرفها بأنها الوظيفة الرئيسية في قياس أداء المرؤوسين وتصحيحه من أجل التأكد من الأهداف قد تحققت وأن الخطط قد وضعت موضع التنفيذ بالطريقة الصحيحة<sup>4</sup>.

يعرفها هنري فايول: الرقابة بمفهوم الإشراف الدائم كما يلي الإشراف والمراجعة من سلطة أعلى يقصد معرفة كيفية سير الأعمال والتأكد من أن المواد المتاحة تستخدم وفقاً للخطة الموضوعة<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> زاهد محمد ديري، الرقابة الإدارية المرجع السابق، ص 35.

<sup>2</sup> حسين أحمد الطراونة توفيق صالح عبد الهادي، مرجع سابق، ص 21.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 21.

<sup>4</sup> المرجع نفسه، ص 22.

محمد محمود مصطفى، الرقابة الإدارية،<sup>5</sup> دار البداية ناشرون وموزعون، عمان الأردن، 2012، ص 89

يعرفها H.koonty and C.O.Donell هي قياس وتصحيح أداء الأنشطة المسندة المرؤوسين للتأكد من أهداف المشروع والخطوط التي صممت للوصول إليها قد تحققت<sup>1</sup>.

يعرفها جورج تيري : بأنها قدرة المدير على التأثير في سلوك الأفراد في تنظيم معين بحيث يحقق هذا التأثير النتائج المستهدفة.<sup>2</sup>

يعرفها هنري فاير أيضا: تتطوي الرقابة على التحقق عما إذا كان كل شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة.<sup>3</sup>

الرقابة ليست وظيفة مستقلة ومنفصلة عن الوظائف الإدارية الأخرى لأن وظائف الإدارة مترابطة ومتشابكة فوظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه جميعها تحتاج إلى رقابة ووظيفية الرقابة نفسها تحتاج إلى تخطيط وتنظيم حتى تتم على أحسن وجه.<sup>4</sup>

عرفها أبو بكر مصطفى: على أنها تتمثل في الخطوات المختلفة التي تضعها المنظمة من أجل ضمان تحقيق أهدافها.<sup>5</sup>

**التعريف الإجرائي للرقابة التنظيمية:** قبل أن نعطي تعريف إجرائي ننوه على أن التعريف الإجرائي الذي نتبناه في دراستنا هذه هو تعريف الرقابة الإدارية باعتبارها شبيهة جدا لمفهوم الرقابة التنظيمية.

<sup>1</sup> محمد محمود مصطفى، الرقابة الإدارية، مرجع السابق، ص 89.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 90.

<sup>3</sup> خالد حامد، علم اجتماع تنظيم و عمل، دار الكتاب المعاصر للنشر والتوزيع، د ط ، 2020 ، ص 40.

<sup>4</sup> ماجد عبد المهدي المساعد، خالد عبد الوهاب الزيايدن وآخرون، مبادئ علم الإدارة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان ، 2013، ص 280.

<sup>5</sup> زواتيني عبد العزيز ، تنمية الموارد البشرية في التنظيم ، مركز الكتاب الأكاديمي ، د ط ، عمان، 2019 ، ص 227.

**الرقابة التنظيمية:** هي المحافظة والحرص على مدى تطبيق العمال للعمل بهدف تطبيق الخطط التي وضعت من أجل السير الحسن للعمل داخل المنظمة أو المؤسسة .

**التسيب:** لا يوجد مفهوم موحد متفق عليه وذلك لاختلاف وجهات النظر تابعا للزاوية التي ينظر منها إلى التسيب الإداري الوظيفي.

**لغة:** هو الشيء اليسير أو السلوك الذي يأتي بدون ضوابط أو محددات تحكمه وقد يطلق على الشخص الذي له أسرته معروفه أو أهل محددين بحيث نشير إليه بالسائب أو الهامل.<sup>1</sup>

**إصطلاحا:** التسيب الإداري يعرف بأنه الحالة التي يكون فيها الأداء الإداري يجري من دون إحترام لأي ضوابط أو لوائح أو قوانين منظمة وموضوع لكي يكون الأداء على وجه الأكمل.<sup>2</sup>

**التعريف الإجرائي:** التسيب هو الإهمال واللامبالاة أي ضعف الالتزام بالقواعد المنصوص عليها وهو أيضا السلوك المنحرف في أداء التزامات والواجبات اتجاه الإدارة والمجتمع.

**التسيب الوظيفي:** يذهب البعض إلى القول أن ظاهرة التسيب العاملين في محيط العمل والمنظمات الإدارية بأنها تخلي العاملين وانصرافهم عن القيام بأداء واجباتهم جزئيا أو كليا وعدم بذل المفترض والمتوقع منهم من مجهود مما يؤدي إلى عدم انتظام العمل إلى تدني مستويات الكفاءة التنظيمية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> حيدر خضر سليمان، قصي سالم جميل، التسيب الإداري الوظيفي، دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في جامعة الحمدانية، مجلة تنمية الرافدين، العدد 120 مجلد 37، 2018، ص 151.

<sup>2</sup> حيدر خضر سليمان، قصي سالم جميل، مرجع سابق ، ص 151.

<sup>3</sup> غلوسي دلال:، الرقابة الادارية و التسيب الاداري ،مذكرة ماجستير تنظيم عمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015، ص102.

ويعرف أيضا: بأنه إهمال الموظف للواجبات المنوطة به والمنصوص عليها في القوانين واللوائح والقرارات التي تنظم الوظيفية العامة بشكل يؤدي لمردود سلبي على إنتاجية وسير العمل والعجز عن تحقيق الأهداف التي أنشأت من أجله.<sup>1</sup>

**التسيب الوظيفي:** هو السلوك المنحرف في أداء الإلتزامات والواجبات في تنفيذ السياسة العامة للدولة والخاصة بتأمين الخدمات الأساسية والتنمية الاجتماعية.<sup>2</sup>

**التسيب الوظيفي:** هو مصطلح أشمل و أعم يمكن حصره في التأخر عن العمل أو الخروج ومغادرة الموظف بأي مما ذكر سابقا ولكنه يكون مهمة فيكون بذلك متسببا<sup>3</sup>.

كما يعرف عبد الله ناصر لمعقلي:التسيب الوظيفي بأنه الحالة التي يتم فيها الأداء الإداري بدون إحترام لأي أنظمة أو لوائح أو قرارات.<sup>4</sup>

**التسيب الوظيفي :** هو عدم إلتزام الموظف بأداء واجبات وظيفته حسب ما يفرضه القانون فقط في حين قد يكون التمسك بحرفية القوانين واللوائح هو الآخر من قبل التسيب حيث كثيرا ما يكون حرص بعض الموظفين على تطبيق القوانين بصرامة كما أنّ الإلتزام بمواعيد العمل قانونية لا يعني بالضرورة أداء المهام بطريقة فعالة.<sup>5</sup> وهو أيضا حالة تعبر عن قيام الموظفين بدون إحترام لتلك القوانين إستهتار الموظفين بالمهنة وعدم أدائهم لواجباتهم والغياب والتأخير المستمر عن الدوام.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> غلوسي دلال:، الرقابة الادارية و التسيب الاداري ، المرجع السابق ، ص103.

<sup>2</sup> سمارة نصير، ظاهرة التسيب الإداري في الجزائر، المجلس الأعلى للغة العربية، الجزائر، 2005، ص27.

<sup>3</sup> عبد الرحمان مساهل، التسيب الإداري وأخلاقيات الموظف العام في الوظيفية العمومية، من منظور إسلامي، المركز الجامعي، نور البشير البيض، مجلة دراسات في الوظيفية العامة، العدد الأول، ديسمبر 2013، ص70.

<sup>4</sup> وداد سعدي، ظاهرة التسيب الإداري في القطاع الحكومي الجزائري، مذكرة ماجستير في إدارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر 3، 2010، ص 09 .

<sup>5</sup> المرجع نفسه، ص 09.

<sup>6</sup> المرجع نفسه، ص 10.

**التعريف الإجرائي للتسيب الوظيفي:** التسيب الوظيفي هو عدم إلتزام الموظف بإنجاز العمل المطلوب من هو حسب ما يفرضه القانون ويمكن التنبأ به من خلال عدم إحترام اللوائح والأنظمة القانونية المنصوص عليها .

### سابعا/ الدراسات السابقة:

**الدراسات السابقة:** الدراسة الأولى: غلوسي دلال الرقابة الإدارية والتسيب الإداري في المؤسسة دراسة ميدانية في مؤسسة التوزيع الكهرباء والغاز -تبسة -مذكرة نهائية لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2014 - 2015.

**السؤال الرئيسي:** للدراسة إلى أي حد تساهم الرقابة الإدارية في الحد من التسيب الإداري

في المؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الشرق - تبسة- ؟.

- **فرضيات هذه الدراسة:** تؤثر الرقابة الإدارية في الحد من عدم إحترام مواقيت العمل في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز من خلال هذه الفرضية يود أن يوضحوا رقابة المسؤول على أداء العامل تقلل من نسبة غياب العمل على عمله.

- رقابة المسؤول على أداء العمل تحد من تأخر العمل عن عمله.

- رقابة المسؤول على أداء العامل من تقليل من مغادرة العامل للعمل باكرا.

- رقابة المسؤول على أداء العامل تقلل من إضاعة العامل للوقت أثناء الدوام الرسمي.

إهمال الرقابة الإدارية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الشرق تبسة يزيد من تراخي وطلبات موظفيها من خلال هذه الفرضية يبدو أن يوضحوا رقابة المسؤول على أداء العامل تحد من قياس الموظف مع الأداء العمل المطلوب منه.

تساهم الرقابة الإدارية في الحد من سلبية الموظف في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الشرق تبسة من خلال هذه الفرضية يود توضيح.

- رقابة المسؤول على أداء العامل تحد من امتناع العامل عن إبداء رأيه.
- رقابة المشرف لأداء العامل تحد من مقاومة العامل بكل ما هو جديد.
- رقابة المسؤول على أداء العامل تقلل من اللامبالاة.
- رقابة المسؤول على أداء العامل تحد من عدم رغبة العامل في التعاون.
- رقابة المسؤول على أداء العامل تزيد من تشجيعه للعمل الجامعي.
- تؤثر الرقابة الإدارية بشكل كبير في الحد من عدم تحمل العامل المسؤولية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز شرق تبسة من خلال هذه الفرضية يود توضيح.
- رقابة المسؤول على أداء العامل تحد من تجنبه المسؤولية عن طريق تجزئة إجراءات المعاملة الواحد بين عدة عمال.
- رقابة المسؤول على أداء العامل تحد من تجنبه لمسؤوليته عن طريق رفع المعاملة من مستوى إداري إلى مستوى إداري آخر.
- رقابة المسؤول على أداء العامل تحد من عدم احترامه للقواعد واللوائح التنظيمية.

المنهج المتبع في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي.

من خلال معرفة مدى مساهمة الرقابة الإدارية في الحد من التسبب الإداري عن طريق مجموعة من أدوات جمع البيانات كالاستبيان - مقابلة - الملاحظة - الوثائق والسجلات.

**النتائج:**

وجود نسبة متوسطة من التسبب الإداري بالنسبة للأبعاد المتعلقة بعدم تحمل العمل المسؤولية مع نسبة مرتفعة بعض الأبعاد المتعلقة باحترام مواقيت العمل.

- إتباع المسؤولين أسلوب الرقابة الصارمة بتحديد حجم العمل والإشراف على أدائه.
- تضرر بعض العمال من شدة الرقابة حيث أكدوا شعورهم بالحرية أكثر في العمل أثناء غياب الرقابة.
- نجاعة الأساليب للرقابة الإدارية المتبعة في الحد من تفشي بعض مظاهر التسبب الإداري في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - تبسة-.
- اعتماد المؤسسة على القوانين والنظم التي اعتمدها الإدارة الفرنسية قبل الاستقلال وهي قواعد مفصلة ودقيقة بنفس المبادئ التي دعت لها النظرية البيروقراطية.

**ثامنا/ التعليق الدراسة :**

تتفق هذه الدراسة مع دراستنا في كثير من النقاط حيث تناولت دراستها موضوع الرقابة الإدارية والتسبب الإداري وهو نفس الموضوع الذي عالجه في دراستنا الحالية، حيث تشترك في بعض المفاهيم مثل: سلبية الموظف، اللامبالاة ، التغيب .

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي وقد كانت موفقة في اختيار طبيعة هذا المنهج لأنه يتناسب مع بحثها ( بحث إجتماعي ) وهو نفس المنهج الذي اعتمدها في دراستنا الحالية .

سنعتمد على أسلوب العينة في دراستنا ، على عكس الباحثة فهي اعتمدت على أسلوب المسح الشامل لكل الموظفين.

# الفصل الثاني



تمهيد

أولاً- أهمية الرقابة

ثانياً- أهداف الرقابة

ثالثاً- أدوات الرقابة

رابعاً- أساليب الرقابة

خامساً- وسائل الرقابة

سادساً- عناصر الرقابة

سابعاً- أنواع الرقابة

ثامناً- خصائص الرقابة

تاسعاً- خطوات الرقابة

عاشراً- النظريات المفسرة للرقابة

خلاصة الفصل

**تمهيد**

تعد الرقابة عنصرا هاما وأساسيا من عناصر العملية الإدارية، فهي تعتبر الوظيفة الرئيسية لقياس أداء المرؤوسين وتصحيحها من أجل التأكد أن الأهداف المرجوة قد حقت، وأن الخطط قد نفذت بالطريقة الصحيحة، وإن الرقابة التنظيمية تعتبر وسيلة لتحقيق نوع من التنظيم والفعالية داخل المؤسسة، وهي التي تستطيع بها السلطات الإدارية معرفة كيفية سير العمل داخل المنشأة، وذلك للتأكد من حسن سير العمل لتحقيق الأهداف وكشف الأخطاء أو التقصير أو الإنحراف. وفي هذا الفصل سنتطرق إلى جوانب مختلفة من الرقابة التنظيمية لابد من أهميتها وأهدافها وأدواتها وأساليبها ووسائلها وعناصرها...إلخ.

## أولاً/ أهمية الرقابة التنظيمية:

للرقابة أهمية كبيرة داخل الإدارة التي تقوم على سائر عمليات (تخطيط، تنظيم، التوجيه) حيث تعتبر من الوظائف الإدارية المطلوبة في كل المستويات الإدارية ويمكن إبراز أهمية الرقابة من خلال ما يلي:

\_تعتبر الرقابة من أهم الوظائف الإدارية التي تعمل على تحقيق الأداء كما ينبغي بفعالية وكفاءة.

ذلك لتقادي الوقوع في الخطأ والعمل على تصحيح الإنحراف من أول بأول<sup>1</sup>.

\_للرقابة صلة وثيقة بالتخطيط، فهي التي تسمح للمدير بالكشف عن المشاكل والعوائق التي تقف إزاء تنفيذ الخطة وتشعره في الوقت المناسب بضرورة تعديلها.

\_أيضا فإن للرقابة صلة بالتنظيم فهي التي تكشف للمدير عن أي حال يسود بناء الهيكل التنظيمي لوحده الإدارية.

\_تساعد الرقابة في التعرف على مدى تنفيذ القرارات ومدى فعاليتها ومدى قبولها من جانب أعضاء التنظيم، كما لها صلة بعملية إصدار الأوامر وعملية التنسيق داخل الإدارة<sup>2</sup>.

\_تكمُن أهمية الرقابة في التأكد من حسن سير العمل والتشجيع على النجاح الإداري<sup>3</sup>.

\_التأكد من ان الأعمال تسير وفقا للخطة الموضوعة لها ومن أن موظفي الجهاز الإداري يعملون وفقا للإجراءات القانونية المحددة، ويؤدون الأعمال الموكلة إليهم بجودة وإنتاجية.

\_الرقابة تلعب دورا هاما و أساسيا في الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمنظمة وفي تحديد كفاءة الإدارة في تحديد الأهداف والنتائج المنشودة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> زاهد محمد دبيري، الرقابة الإدارية ، مرجع سبق ذكره، ص 37.

<sup>2</sup> محمد محمود مصطفى، الرقابة الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص- ص 101، 102.

<sup>3</sup> نعيم إبراهيم الظاهر، أساسيات الإدارة المبادئ والتطبيقات الحديثة، علم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 195.

<sup>4</sup> محمد عبد الفتاح ياغي ، الرقابة في الإدارة العامة، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 2 ، الاردن، عمان، 2013 ، ص 24.

ـ أنها الوظيفة التي تستطيع المؤسسة من خلالها معرفة مقدار ما تم إنجازه من الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.

ـ التأكد من أن العمل يتم بالشكل الصحيح وأن القوانين مطبقة بغير إخلال .

ـ التأكد من قيام المرؤوسين والعاملين بالعمل المناسب في الوقت المناسب و المكان المناسب بإستخدام الموارد المناسبة.<sup>1</sup>

ـ من أنها ذات علاقة بكل عنصر من عناصر العملية الإدارية وبشكل خاص التخطيط واتخاذ القرارات.<sup>2</sup>

### ثانيا/ أهداف الرقابة التنظيمية:

يمكن تلخيص الأهداف التي تحققها الرقابة التنظيمية بما يلي:

- التعرف على المشكلات والعقوبات وتحديد الأسباب الرئيسية للمشكلات وتقديم الحلول.
- إكتشاف الأخطاء قبل استفحالها وفور وقوعها والمعالجة والتصحيح الفوري لها.
- رفع الروح المعنوية وتعزيزها للمبدعين للحصول على المكافآت والجوائز .
- التأكد من أن العمليات الفنية تؤدي وفقا للأصول المقررة ثم تقويم المعوج منها<sup>3</sup>.
- التأكد من سير المسائل الفنية على الوجه المطلوب وفقا للقواعد والأصول الفنية.
- التثبيت من أن القواعد المقررة مطبقة على وجهها الصحيح<sup>4</sup>.
- الرقابة التنظيمية تهدف إلى حماية الصالح العام للمنظمة فهذا من المحاور الأساسية للعملية الرقابية.

- اين تكون الرقابة المستمرة للنشاط، وسير العمل وفقا للخطة والبرامج في شكل تكاملي.

<sup>1</sup> بوسفط أمال ، الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العمال، مذكرة ماجيستر ،جامعة محمد خيضر ،بسكرة ، 2015 ، ص 43 .

<sup>2</sup> هاني خلف الطروانة ، نظريات الادارة الحديثة ووظائفها، دار أسامة للنشر والتوزيع،عمان،2012،ص121.

<sup>3</sup> حسين أحمد الطروانة، توفيق صالح عبد الهادي: الرقابة الإدارية المفهوم والممارسة، مرجع سبق ذكره، ص 25.

<sup>4</sup> محمد عبد الفتاح ياغي: الرقابة في الإدارة العامة، مرجع سبق ذكره، ص 26.

- تحسين الأداء والتأكد من مدى قدرة المؤسسة على الوفاء بالالتزامات للشركاء الاجتماعيين وإدارة المخاطر المختلفة وغيرها من الأنشطة. المتعلقة بالمؤسسة<sup>1</sup>.
- كشف الأخطاء وأسبابها والعمل على تصحيحها، وهذا هو الدور التقليدي للأجهزة الرقابية إذ أن الإدارة أثناء ممارستها لأعمالها لابد أن تقع في الخطأ فكل من يعمل يخطي وهذا يؤكد أهمية دور الأجهزة الرقابية في كشف هذه الأخطاء و إيجاد الحلول المناسبة لها .
- كشف الانحراف الإداري وهو استغلال السلطة أو الوظيفة لتحقيق أغراض شخصية بعيدة عن المصلحة العامة رغم إنسجام أعمال الإدارة مع القوانين والأنظمة والتعليمات<sup>2</sup>.
- تحديد مراحل التنفيذ ومتابعة التقدم<sup>3</sup>.

### ثالثا/ أساليب وأدوات الرقابة:

#### أدوات الرقابة:

إن الأدوات الرئيسية للرقابة هي:

الوسائل، الإجراءات، الأنظمة، الإحصائيات، السجلات، التقارير والمعايير .

ولقد اعتبرت الأدوات المذكورة جزءا من الإدارة الفعالة يمكن شرحها بإختصار على النحو الآتي<sup>4</sup>:

#### الوسائل:

هي التي تصل طرق إنجاز العمليات ذهنيا أو يدويا أو آليا وبالرغم من نمطية الوسائل إلا أنها ليست ثابتة في كل وقت، بل يجب تحسينها باستمرار للحصول على وسائل أفضل.

#### الإجراءات:

<sup>1</sup> جمال الدين عاشوري: الرقابة التنظيمية وثقافة السلامة بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، جامعة محمد الأمين دباغين، جامعة سطيف 2، 2020-2021، ص 14.

<sup>2</sup> حمدي سليمان القبيلات ، الرقابة الادارية والمالية على الأجهزة الحكومية ،دار الثقافة ، ط2 ، عمان، 2010،ص23.

<sup>3</sup> زاهد محمد ديري، الرقابة الادارية ،مرجع سبق ذكره،ص16

<sup>4</sup> زاهد محمد ديري: الرقابة الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 24.

تعتبر عن تسلسل نمطي للعمليات مع تحديد الوسائل المستخدمة والشخص الذي يستخدمها وزمن استخدامها.

### الأنظمة:

هي الإجراءات المتشابهة التي تتجمع مع بعضها بالطريقة التي تجعل كل العمليات المتكررة لأي نشاط رئيسي في مشروع يمكن تحديدها مقدما.

### الإحصائيات:

هي غالبا ما توجد في السجلات والتقارير وهي ذات أهمية لأنها تساعد في عملية الرقابة بإجراء المقارنات بين النتائج الماضية والنتائج الحالية واقتراح الطريق إلى المستقبل.

### التقارير:

هي في الغالب تستخرج من السجلات في البيانات المسجلة ما هي إلا تلخيص وإستنتاج تبين التوصيات للإدارة على شكل تقارير<sup>1</sup>.

### رابعا/ أساليب الرقابة:

يمكن ان نميز بين العديد من الأدوات والأساليب التي تستخدم للقيام بالرقابة وسنقتصر على ذكر عناوين فقط، أكثر هذه الأساليب إنتشارا ووضعه في مجموعات وذلك على النحو التالي<sup>2</sup>:

### الرقابة على المخزون:

- الجداول
- الخرائط
- المعادلات

### النماذج:

- الرقابة المالية

<sup>1</sup> مرح طاهر شكري، حسن علي: الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2016، ص 29.

<sup>2</sup> زاهد محمد ديربي: الرقابة الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 30.

- نموذج الديون
  - النسب المالية
  - الموازنات:
  - قوائم العمليات
  - الرقابة على الجودة
  - خرائط الجودة
  - دوائر الجودة
- خامسا/ وسائل الرقابة:**

تتعدد وتتنوع وسائل الرقابة الإدارية بحسب طبيعة الجهة التي تقوم بالرقابة وتتمثل في<sup>1</sup>:

**الإشراف:**

وذلك من خلال ملاحظة جهود العاملين بغية توجيهها الوجهة السليمة عن طريق الأوامر والتعليمات والنصائح والإرشادات.

**التفتيش:**

ويعني فحص سلامة الأعمال المشمولة بالتفتيش من الناحية الشكلية والموضوعية مع إقرار نتائج هذا الفحص في تقارير ترفع للجهات المختصة لإتخاذ ما تراه مناسب.

**المتابعة:**

وتتم عن طريق التعرف الدائم والمستمر على سير العمل في الأجهزة الإدارية حتى يمكن إكتشاف الأخطاء فور حصولها والعمل على تداركها وعدم تكرارها.

**التقارير الإدارية:**

وهي التي توضع لتقدير كفاءة العاملين في الإدارة العامة أو لبيان كيفية سير الأعمال الإدارية.

**سادسا/ عناصر الرقابة:**

تتكون الرقابة التنظيمية من العناصر التالية:

<sup>1</sup> حمدي سليمان القبيلات: الرقابة الإدارية والمالية على الأجهزة الحكومية، مرجع سبق ذكره، ص 120.

- تحديد الأهداف ووضع المعايير أو المقاييس.
- مقارنة النتائج المتحققة مع المعايير أو المقاييس الموضوعة.
- قياس الفروق والتعرف على أسبابها من خلال المقارنة.
- مراجعة الأداء وقياس النتائج مع مطابقتها للأهداف مرة أخرى.
- تصحيح الإنحرافات ومتابعة سير التنفيذ<sup>1</sup>.
- وجود معيار واضح جيد لا يقبل التأويل ويكون بلوغه سهلاً وميسوراً.
- تحديد مدى وجودة الإنجاز كما ونوعاً.
- إكتشاف الإنحراف عما هو متوقع أو مخطط له<sup>2</sup>.
- وجود ممارسات إدارية سليمة تمكن من القيام بمهامات ووظائف وواجبات كل وحدة إدارية وكل شخص داخلها بشكل فعال.
- وجود الشخص المناسب في المكان المناسب الذي يجب أن يتمتع بالمقدرة والأهلية والخبرة والتدريب الكافي للقيام بالأعمال المعهودة إليه بشكل مرن<sup>3</sup>.

### سابعاً/ أنواع الرقابة التنظيمية:

هناك أنواع عديدة للرقابة التنظيمية نذكر منها ما يلي:

الرقابة من حيث توقيتها:

وتصنف الرقابة على أساس هذا المعيار إلى ثلاثة أنواع<sup>4</sup>:

– رقابة وقائية/سابقة **Precontrol / Preaction**: أطلق عليها أيضاً الرقابة الإيجابية، ويعمل هذا النوع من الرقابة على أساس التنبؤ وتوقع الخطأ واكتشافه قبل حدوثه، فالرقابة الوقائية تنظم وتضبط جودة وكمية الموارد البشرية والمادية والمعلوماتية قبل تحويلها إلى

<sup>1</sup> حسين أحمد الطرانة، توفيق صالحه عبد الهادي: الرقابة الإدارية المفهوم والممارسة، مرجع سبق ذكره، ص 27.

<sup>2</sup> هاني خلف الطارونة: نظرية الإدارة الحديثة ووظائفها، مرجع سبق ذكره، ص 165.

<sup>3</sup> أحمد كمال مصطفى الملاحي: دور الرقابة الإدارية في تحسين مستوى الأداء الإداري، مذكرة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2016، ص 20.

<sup>4</sup> ماجد عبد المهدي المساعدة، خالد عبد الوهاب الزيادين: مبادئ علم الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص 289.

مخرجات، فعلى المدير ألا ينتظر حتى تأتيه معلومات عن وقوع الخطأ، بل يتوجب عليه أن يسعى إليها بنفسه ويحاول كشف الخطأ قبل حدوثه، أي أن عليه أن يوجه ويشرف ويتابع سير العمل بصورة مستمرة لكي يمنع حدوث الخطأ.

- **الرقابة المتزامنة Concurrent control**: وهي القيام بالمهام الرقابية بشكل متزامن مع تنفيذ العمل، فتتم مراقبة سير العمل أولاً بأول فتقيس الأداء التالي وتقيمه بمقارنته مع المعايير الموضوعية لإكتشاف الإحتراف أو الخطأ لحظة وقوعه، والعمل على تصحيحه مباشرة كمهام التدقيق الداخلي فهي تراقب سير العمل مع مراحل تنفيذه.

- **الرقابة اللاحقة (Post Action)**: وهي القيام بالمهام الرقابية بعد تنفيذ الأعمال أو بعد إجتاز عمل كل مرحلة من مراحل العمل، فتتم مقارنة الإنجاز الفعلي العام مع المعايير الموضوعية سلفاً في الخطة، وذلك لرصد الانحرافات وعلاجها ومنع تكرار حدوثها في المستقبل.

**الرقابة من حيث مصدرها وتنقسم إلى:**

- **الرقابة الداخلية:**

وهي الرقابة التي تتم داخل المنظمة وعلى كافة كل المستويات الإدارية والعاملين فيها على إختلاف وظائفهم ومواقعهم في التنظيم وفي معظم الأحيان تكون هناك وحدة إدارية متخصصة في الرقابة الداخلية.

- **الرقابة الخارجية:**

وهي الرقابة التي تتم من خارج المنظمة وتقوم بها جهات رقابية متخصصة مثل ديوان الرقابة الإدارية والمالية.

**الرقابة من حيث طريقة تنظيمها وتنقسم إلى:**

- **الرقابة المفاجئة:**

وهي التي تتم بصورة مفاجئة دون إنذار مسبق ودون ترتيبات وتشبه حملات التفتيش.

- **الرقابة الدورية:**

وهي التي تتم بصورة دورية منتظمة.

**- الرقابة المستمرة:**

وهي التي تتم بصورة مستمرة عن طريق المتابعة والإشراف والتقييم المستمر للعاملين والعمليات والمخرجات<sup>1</sup>.

**الرقابة حسب أهدافها:**

هناك نوعان متميزان من الرقابة حسب الهدف الذي تقوم به الرقابة وهذه هي باختصار:

**- الرقابة السلبية:**

هي الرقابة التي تركز على إكتشاف الأخطاء والانحرافات بل تهدف إلى البحث عنها وتصييدها دون أن توجه انتباه المسؤولين إلى أوجه القوة والضعف في التنفيذ وتقديم الحلول الممكنة لمعالجة المشاكل القائمة وتلافي تكرار حدوث الأخطاء والانحرافات وتسمى أحيانا الرقابة البوليسية حيث تهدف إلى منع حدوث المخالفات ودفعها، إستعمال السلطة ومعاقبة مرتكبيها.

**- الرقابة الإيجابية:**

تهدف الرقابة الإيجابية إلى التأكد من أن كل التصرفات والإجراءات تسير وفقا للوائح والأنظمة والتعليمات المعمول بها في المنظمة بما يكفل تحقيق الأهداف من جهة والنظر إلى المستقبل والتنبؤ في ضوء الدراسة والتحليل بالأخطاء والانحرافات والمحتمل حدوثها واتخاذ القرارات وما يلزم من إجراءات لمنع حدوثها من جهة أخرى<sup>2</sup>.

**الرقابة حسب المعايير:**

وتتضمن رقابة على أساس الإجراءات والرقابة على أساس النتائج.

**الرقابة على أساس الإجراءات:**

تقوم على أساس القواعد والإجراءات بقياس التصرفات التي تصدر من المنظمات العامة ومطابقتها بمجموعة القوانين والقواعد والضوابط والطرق والإجراءات ويركز هذا النوع من الرقابة

<sup>1</sup> أحمد كمال مصطفى الملاحي: دور الرقابة الإدارية في تحسين مستوى الأداء الإداري، دراسة مقدمة لإستكمال الحصول على درجه الماجستير في تخصص القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2016، ص 31.

<sup>2</sup> محمد عبد الفتاح ياخي: الرقابة في الإدارة العامة، مرجع سبق ذكره، ص 96.

على التصرفات التي تصدر من وحدات الإدارة العامة ومن العاملين فيها وليس على ما تحققه هذه التصرفات من نتائج نهائية.

### الرقابة على أساس النتائج:

تقوم الرقابة على أساس النتائج بقياس النتائج النهائية التي تحققها المنظمات العامة وفق معايير يمكن قياسها موضوعيا فهذا النوع من الرقابة لا يتابع ويقوم التصرفات والنشاطات التي تقوم بها المنظمات العامة وإنما يركز فقط على النتائج التي تحققها هذه المنظمات<sup>1</sup>.

### ثامنا/ خصائص الرقابة التنظيمية:

1/ **الوضوح:** لابد من الوضوح لمن يراقب ولمن يراقب، فيجب أن تكون كل المعلومات والاتصالات المكتوبة الخاصة بالرقابة التنظيمية واضحة ومفهومة للجميع<sup>2</sup>.

2/ **الموضوعية:** لابد في عملية الرقابة أن تكون موضوعية وتوضح أسباب حدوث الخطأ إذا وجد خطأ حتى يتقبل ويستوعب المخطئ الأمر. ويسعى مجتهدا إلى تصحيح هذا الخطأ، أما إذا سأل لماذا فليل له هيا هكذا، فهذا قد يشعر المخطئ بأنه غير مخطئ، وأنه مظلوم وبالتالي يسعى إلى تصحيح هذا الخطأ<sup>3</sup>.

3/ **الدورية والإستمرار:** يجب أن ألا تكون الرقابة كنبضات منفصلة على فترات متباعدة بل يجب دوريتها وإستمرارها، حيث تكون<sup>4</sup>:

- قبل التنفيذ (بإعداد النظام الرقابي وتجهيزه).
- أثناء التجهيز (لتحديد الإنحراف وتصحيحه).
- بعد التنفيذ (لتقييم النتائج وتصحيح المستقبل).
- بهذا يكون النظام أقرب لتحقيق المستهدفات.

<sup>1</sup> نعيم إبراهيم الطاهر: أساسيات الإدارة المبادئ والتطبيقات الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص 193.

<sup>2</sup> زاهد محمد ديري. الرقابة الإدارية، مرجع سبق ذكره ص. 43.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 44.

<sup>4</sup> منى عطية خزام خليل: الإدارة وإتخاذ القرار في عصر المعلوماتية، جامعة حلوان، 2009، ص 179.

4/ **النظرة المستقبلية: Future Looking** على الرغم من الرقابة المثالية هي التي تكون لحظية كما هو الحال في نظم الرقابة الإلكترونية فإن حقائق الحياة الإدارية تعرض فترة زمنية ما بين وقوع الإنحراف والإجراء التصحيحي، لذلك يجب أن يحاول المدير أن يصل إلى نظام المراقبة يمكنه من التنبؤ بالإنحرافات قبل حدوثها حتى وإن تضمن هذا التنبؤ هامش خطأ معين فإنه أفضل من الإنتظار حتى وقوع الخطأ، و في هذا الصدد يلجأ المدير إلى استخدام مؤشرات معينة تساعد على التنبؤ مثل: الميزانية و غيرها<sup>1</sup>.

### المرونة:

أن غالبية المؤسسات تعمل في ظروف دائمة التغيير ما يترتب على ذلك تعديل بعض الأهداف والإستراتيجيات فالمرونة هي استخدام معايير الرقابة لكي تناسب الظروف التي طرأت على المؤسسة وتتكيف معها<sup>2</sup> اقتصاديا لكان من الأهداف الرئيسية للنظام الرقابي وتحقيق الوفرة الاقتصادية في التنفيذ عن طريق إكتشاف الأخطاء والإنحرافات التي يترتب عليها الزيادة في تكاليف التنفيذ عما هو مخطط أو متوقع له فمن الطبيعي ان لا يكون النظام الرقابي ذاته غير اقتصادي أي يكلف الإدارة مبالغ طائلة تفوق تلك التي يهدف إلى توفيرها أو مراعاتها<sup>3</sup>.

### السرعة:

فكفاءة النظام الرقابي تقاس بمدى قدرته على مسايرة التنفيذ الفعلي للأدب وبالتالي قدرته على تحديد مدى اتفاق نتائج هذا التنفيذ مع المستويات المستهدفة في الوقت المناسب أو الملائم فكلما كانت الفترة الزمنية الواقعة بين تنفيذ الأداء وبين أعمال النظام الرقابي قصيره كلما أمكن سرعة

<sup>1</sup> منى عطية خزام خليل: المرجع السابق، ص 179.

<sup>2</sup> سعيد السيد علاء: العملية الإدارية التخطيط، التنظيم القيادة، التنسيق والاتصالات الرقابة، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2007، ص 359.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 390.

إكتشاف الأخطاء والانحرافات قبل استفعالها بل وقد يقع ذلك قبل وقوعها ومعرفة أسبابها والعوامل التي أدت إليها<sup>1</sup>.

### تاسعا/ خطوات عملية الرقابة:

لكي يتم التحقق من أن ما حدث أو ما يحدث مطابق لما تقرر تحقيقه لابد أن يكون هناك معايير أو مقاييس يتم بموجبها قياس الأداء بحيث تظهر الإحترافات أو المشكلات وبالتالي يصبح من الضروري تشخيصها وعلاجها من أجل تصحيح المسار ووضع أهداف جديدة وتصبح الرقابة سلبية إذا ما اكتفت بإكتشاف الأخطاء فقط دون إكتشاف الأسباب التي آلت إليها ومن ثم وضع الطرق التصحيحية لتلك الاختلافات وعلى ذلك في عملية الرقابة لابد أن تمر بأربعة مراحل منظمة ومرتبطة تبعا لتسلسلها<sup>2</sup>:

### أولا وضع معايير الأداء :

إن أولى خطوات الرقابة هي وضع معايير الأداء ومعيار الأداء هو الوضع الذي نرغب بمنظمة أن يكون أدائها وفقه أو بمعنى آخر الحالة التي يتم اعتمادها كمقياس للحكم حيث أن الخطط والبرامج جميعها التي تقوم المنظمة بوضعها تهدف للوصول إلى غايات أو نهايات معينة وعادة ما يحدث ذلك وفق المعايير التي تضعها المنظمة مسبقا وبالتالي يجب أن تكون تلك المعايير أو المؤشرات واقعية ودقيقة ومبنية بشكل سليم.

عموما فإن هناك أنواع عديدة للمعايير الرقابية ولكن على المنظمة مراعاة أن تكون المعايير المستخدمة مستمدة من أهداف المنظمة ومن أهم هذه المعايير.

### المعايير الإنتاجية:

- عدد العمال
- عدد ساعات العمل
- عدد الآلات

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 390.

<sup>2</sup> ماجد عبد المهدي المساعدة، خالد عبد الوهاب الزيايين واخرون: مبادئ علم الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص 284.

- اتجاهات الموظفين
- معدلات الغياب
- الشكاوي
- نوع المنتج

• عد مقترحات تحسين الإنتاجية... إلخ<sup>1</sup>.

### وضع الشركة في السوق:

- معيار إجمالي السوق (معيار الصناعة)،
- الاتجاه العام للنمو.
- معايير الربحية نسب الربحية الكفاءة التشغيلية.

المسؤولية الاجتماعية: معيار المساهمة (المبلغ النقدي) الذي تخصصه المؤسسة سنويا للصرف على (الثقافة تجميل المنطقة الجمعيات الخيرية) ومقارنة المبلغ مع تخصصه الشركات المماثلة في الحجم والنشاط.

تطوير الأفراد وتأهيلهم: عدد الأفراد المشاركين في التدريب، عدد الأفراد الذين فصلهم بالمقارنة مع الأفراد الذين تم تعيينهم، عدد المديرين الذين جاؤوا من خارج الشركة. إن تحديد واختيار معايير الأداء المناسبة أمر في غاية الأهمية<sup>2</sup>.

### ثانيا: مراقبة وقياس الأداء.

وهي الخطوة الثانية للرقابة وفيها يتم تحديد مدى تطابق (مقارنة) الإنجاز الفعلي مع المعيار وبالطبع تظهر الانحرافات فمنها ما هو إيجابي أي على أعلى من المعيار ومنها ما هو السلبي أي أن الإنجاز الفعلي أقل من المعيار.

<sup>1</sup> مرجع نفسه، ص 285.

<sup>2</sup> ماجد عبد المهدي المساعدة، خالد عبد الوهاب الزيايين واخرون: مبادئ علم الإدارة، المرجع السابق، ص 285.

يتمثل جوهر المراقبة في جمع المعلومات التي تمثل بموضوعية ودقة أداء فرض أو جماعة أو نشاطا معيناً وهي عملية مستمرة في معظم المنظمات وتتطلب وضع أساليب موثوقة يعتمد عليها لقياس الأداء وتوفر إجابات واضحة وكيفية لتمهيد الطريق أمام الخطوة الثالثة في عملية الرقابة. وتتم عملية القياس بالإعتماد على مصادر المعلومات الآتية<sup>1</sup>:

الملاحظة الشخصية تتضمن الذهاب إلى موقع العمل ومشاهدة ما يحدث حيث يمكن للمدير أن يشاهد طرق العمل وسلوك الموظفين والعمليات التشغيلية ومن أهم مساوئها احتمال التحيز وعدم الموضوعية.

التقارير الإحصائية والأشكال البيانية ومن عيوبها أن هناك حالات من الصعب إخضاعها للأرقام.

التقارير الشفوية خلال الاجتماعات واللقاءات ومن أهم مساوئها صعوبة توثيقها للرجوع إليها في المستقبل.

التقارير المكتوبة بما في ذلك النسخ المطبوعة من الكمبيوتر والتي تتضمن كمية هائلة من المعلومات المطلوبة<sup>2</sup>.

### ثالثاً: مقارنة الأداء بالمعايير:

تتضمن هذه المرحلة مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المخطط حيث قد تكون نتيجة المقارنة إما أن تطابق الأداء الفعلي مع الأداء المخطط أو إختلاف الأداء الفعلي من الأداء المخطط ففي الحالة الأولى لا حاجة لأن يتخذ المدير أي قرار أو إجراء تصحيحي أما في الحالة الثانية فهناك حاجة لإتخاذ قرار أو إجراء تصحيحي وخاصة إذا كان مستوى الأداء الفعلي أقل من مستوى الأداء المخطط وعموما تعود الإنحرافات عن الأداء المنشود أو المخطط إلى أحد المصادر الآتية.

#### • الآلات

<sup>1</sup> ماجد عبد المهدي المساعدة، خالد عبد الوهاب الزيايين وآخرون، مرجع سابق، ص 285.

<sup>2</sup> عمر وصفي عقيلي: الإدارة (أصول أسس ومفاهيم)، دار زهوان للنشر، عمان، 2002، ص 448.

- المواد
- القوى العاملة
- طريقة العمل<sup>1</sup>.

#### رابعاً: إتخاذ الإجراءات التصحيحية.

المرحلة الأخيرة في عملية الرقابة هي اتخاذ الإجراءات التصحيحية في ضوء نتائج مقارنة الاعداء الفعلي بالاعداء المخطط له في الخطوة السابقة فاذا اتضح ان الاداء الفعلي يطابق المعايير الموضوعية تستمر عملية الرقابة وقد تستخدم الادارة اداه دافعيه لتشجيع الافراد المعنيين بالنشاط للاستمرار في عملهم الناجح وإذا ما اتضح ان الاداء لا يطابق المعايير الموضوعية فهذا يعني وجود مشكله او انحراف بينما تم وبينما كان يجب ان يتم ذلك يستدعي اتخاذ اجراء تصحيحي مناسب.

وهناك موضوع اخر مرتبط بالإجراءات التصحيحية الا وهو الإجراءات الوقائية فالأمر لا يقتصر على اكتشاف الأخطاء وتصحيحها بل يجب ان يتعدى ذلك ليشمل مع تكرار الانحرافات واتخاذ الاحتياطات اللازمة للوقاية من حدوثها<sup>2</sup>.

#### عاشراً/ مقاربات سوسيولوجية للرقابة:

يمثل التنظيم الإداري الإطار الذي تتم في نطاقه عملية الإدارة ونشاطها ولقد قدم عدد من المفكرين في نهاية القرن 19 وبداية القرن 20 إجهادات لقيه القبول وساهمت في ولادة علم الإدارة وساهمت في تطوير تحديد مفهوم الإدارة وتحليل أساليبها من خلال الدراسات التجريبية التي تمت للوصول إلى أفضل الأساليب التي تكفلت تحقيق أهداف التنظيم وتعتبر الإدارة ظاهرة تتسم بالإنظام حيث يتم إكتشاف قوانينها بالدراسة العلمية لكن برغم هذه الدراسات يوجد إختلاف وجهات النظر بين هؤلاء المفكرين فلكل منهم وجهة نظر خاصة به وينظر إلى التنظيم والإدارة من زاويته الخاصة وفي هذا الصدد برزت جملة من تلك المذاهب الأيديولوجية التي اهتمت

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 449.

<sup>2</sup> علي الضلاعين: أساسيات في إدارة الأعمال، دار يزيد لنشر والتوزيع، ط2، 2005، ص 197.

بدراسة المشاكل الإدارية والتنظيمية التي تعاني منها معظم المنظمات وتعد الرقابة التنظيمية والتسيب الوظيفي من أهم القضايا التي أخذت اهتماما كبيرا من هذه الدراسات التنظيمية سنحاول فيما يلي التعرف على المحاولات النظرية ذات الارتباط الوثيق بموضوع الرقابة وعلاقتها بالتسيب الوظيفي قديما وحديثا بدءا بالنظريات الكلاسيكية مروراً بالنظريات النيوكولاسيكية وفي الأخير النظريات الحديثة.

### النظريات المفسرة للرقابة الإدارية

هناك عدة نظريات نذكر منها ما يلي:

#### نظرية الإدارة العلمية "فريدريك تايلور":

يعتبر "فريدريك تايلور" رائد هذه النظرية الأول، ومن خلال هذه النظرية يمكن فهم الإدارة على أسس فنية في طبيعتها حيث يرى أن الإدارة علم حقيقي يقوم على قواعد ومبادئ محددة ولذلك فإن هذه النظرية اتبعت الأسلوب العلمي في تحليلها وفهمها للعملية الإدارية<sup>1</sup>.

حيث يرى تايلور لكي يتماشى العمل بأفضل الطرق يجب على الإدارة أن تقوم بالآتي<sup>2</sup>:

- تجزئة وظيفة الفرد إلى مهام صغيرة ويلزم معرفة أنسب الطرق لأداء مهنة.
  - يجب أن يختار كل فرد طريقة العمل التي تناسبه ويجب أن يدرّب عليها تدريباً كافياً.
  - يجب أن يتم تقسيم العمل في المنظمة بين الإدارة والعمال حيث تصطلح الإدارة بسهام تخطيط العمل وتنظيمه ويصطلح العمال بأداء وتنفيذ المهام والوظائف الموكولة إليه.
  - تقرير حوافز مادية للعاملين لدفعهم لأداء العمل بكفاية وذلك من خلال رفع الأجور والحوافز.
- ومن ذلك يتضح أن تايلور قد رسم مبادئ علم الإدارة العامة ومن خلال اهتمامه بترشيد العملية الإدارية واختصار الوقت والضائع والخطوات غير الضرورية منها بترسيخه الإهتمام بالعلم محل الإجتهدات

<sup>1</sup> سعيد السيد علاء العملية الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 33، 32.

<sup>2</sup> سعيد السيد علاء العملية الإدارية، المرجع السابق، ص 34، 35.

## النظرية البيروقراطية:

ظهرت هذه النظرية في أوائل القرن العشرين وتعتبر البداية لنظرية التنظيم العلمي التي تنتسب إلى ماكس فيبر الذي كان أول من صنف خصائص البيروقراطية بشكل منهجي ومنطقي مبرزاً أهميتها في تنظيم الأنشطة الاجتماعية وتأثيرها على السلوك التنظيمي والأداء<sup>1</sup>. تم وضع في برنامج المثالي لدراسة التنظيم والذي يطلق عليها البعض الأسلوب الإداري الرشيد هذا النظام الذي جاء به فيبر هو نظام التمسك حرفياً بالقواعد والتعليمات والأسس بما يؤدي إلى الابتعاد عن الجوهر ويمنع التصدي للمشاكل ومهمة إيجاد الحلول.

واهتم ماكس فيبر بعملية الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتسيب الإداري من منظور كون الرقابة الإدارية أداة لمراقبة مدى التزام والتقيّد الحرفي لجميع العمال بالتعليمات والقوانين والقواعد والإجراءات المعمول بها داخل حيز ومحيط المنظمة والتي وضعتها الجهات الإدارية العليا لتجويد الأداء على حساب القيم الإنسانية وقامت البيروقراطية على جملة من المبادئ تحث على دور وأهمية الرقابة في زيادة الانضباط والالتزام واتباع القواعد والإجراءات، تفويض لمركزية السلطة ومركزية الإشراف وذلك بوضع هيكل تنظيمي يحدد علاقات السلطة بين مختلف الأطراف ويحدد الوظائف والمراكز وفق التسلسل الهرمي بحيث يضمن هذا الهيكل تحقيق التنسيق الأفضل وبالتالي يحقق عملية الرقابة الفعلية في حدود التعليمات والقوانين والإجراءات الرسمية المعتمدة في الإدارة العليا من أجل تحقيق أهداف المنظمة وفق المبادئ التالية<sup>2</sup>:

- التخصص في العمل
- وحدة الإشراف ومركزية القرارات
- توحيد الإجراءات

<sup>1</sup> طلعت ابراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007، ص 37.

<sup>2</sup> فاروق عبد فليه السيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2005، ص 56.

فخلاصة القول انا "ماكس فيبر" قد ركز على الرقابة الإدارية المغلقة ودورها في تحقيق التزام الأفراد بالقواعد والقوانين والإجراءات التي تنظم العمل.

### نظرية العلاقات الإنسانية إلتون مايو:

تعتمد نظرية العلاقات الإنسانية في تحليلها للإدارة على أن العلاقات الإنسانية بين العاملين في التنظيم هي الأساس الذي يجب أن تركز عليه دراسة الإدارة وتبنى نظرتها للتنظيم من خلال اهتمامها بسلوك المرؤوسين واتجاهاتهم النفسية كبشر وإدراكهما لأهمية إشباع حاجاتهم النفسية والإجتماعية مما يحفزهم على تقديم إنتاجية عالية ولذلك فهي تؤكد على أن الإهتمام بالعلاقات الإنسانية في مجال الإدارة يمثل أحد المقومات الأساسية لنجاح القادة الإداريين<sup>1</sup>.

وكان هدف هذه النظرية الوصول الى بعض المبادئ والتقنيات قصد التغلب على المشاكل التي واجهت المؤسسات الرأسمالية المسيرة وفق مبادئ كالعجز عن رفع الإنتاج وتحسينه، الغيابات، عدم ضمان ولاء العمال، وتقوم هذه النظرية أساسا على أفكار إلتون مايو الذي قدم مساهمة كبيرة حيث قام بسد الثغرة التي أحدثتها نظرية الإدارة العلمية.

كما نادى أنصار هذه النظرية بضرورة تقديم حوافز العاملين عن طريق تحقيق حاجتهم النفسية والإجتماعية وهذا لأن الحوافز المعنوية لها دورها في إثارة الأفراد كالحوافز المادية ولقد ركزت أيضا على ضرورة خلق إتصال فعال بين مستويات المنظمة المختلفة لتبادل المعلومات وهذا من خلال مشاركة العاملين واتباع الأسلوب الديمقراطي<sup>2</sup>.

كما أنها قد ساهمت في إثراء الفكر التنظيمي خاصة في تناولها لبعض العوامل الأساسية مثل الرقابة التنظيمية وكذلك عملية الإتصال الجماعية غير الرسمية التي لها تأثير على سلوك العاملين إضافة إلى تركيزها على نمط الإدارة بالمشاركة عن طريق مشاركة العاملين في السلطة.

<sup>1</sup> هناء حافظ: إدارة وتنظيم المؤسسات الإجتماعية، مرجع سبق ذكره، ص57.

<sup>2</sup> حسين حريم: إدارة المنظمات، مكتبة حامد، عمان، الاردن، 2003، ص 96.

## نظرية التقسيم الإداري:

ينصب إهتمام أنصار هذه النظرية على التكوين الداخلي للتنظيم وعلى كيفية توزيع النشاطات بين اقسامه بالشكل الذي يحققه التكامل بينها وذلك بتحديد أهداف التنظيم وتحديد الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.

ومن المبادئ الأساسية التي تقوم عليها نظرية التقسيم الإداري والتي يرى أنصارها وجوب اتباعها لضمان تحقيق الكفاءة الإدارية في التنظيم إعطاء أهمية للقيادة الإدارية بإعتبارها العنصر الأساسي والهام في الإدارة ومراعاة يكون الإشراف نطاق الإشراف محددًا<sup>1</sup>.

ومن أنصار هذه النظرية "فايول" وقد ظهرت أفكار "فايول" بعد فترة قليلة من ظهور أفكار "تايلور" إلا أنها تميزت عنها بأنها جعلت من الإدارة وظيفة قائمة بذاتها لها استقلالها عن باقي وظائف المشروع كما أنها جعلت من علم الإدارة علم عام يسري على كل نشاط أيا كان نوعه. لقد ركز "فايول" في كتابه على دراسة الوظيفة الإدارية ولقد أوضح أهميتها وقام بتحليلها حيث قسمها إلى خمسة عناصر هي:

- التخطيط وتعني توقع المستقبل عن طريق وضع برامج العمل.
- التنظيم وتعني تنظيم المادي للعمل والتنظيم الإجتماعي للعاملين.
- القيادة وتعني إصدار الأوامر.
- التنسيق وتعني الربط والتوفيق بين مختلف الأعمال.
- الرقابة وتعني ملاحظة الأعمال بقصد التحقق من مدى اتقانها والقواعد الموضوعية<sup>2</sup>.

في الأخير يمكن القول أن نظرية التقسيم الإداري قد ركزت وصاغت نظاما للرقابة يعتمد على هيكل طويل يتسم بنطاق إشراف ضيق وقواعد بيروقراطية أساسها تحديد الوظائف والتوزيع المهام والمسؤوليات والواجبات بدقة بهدف تسهيل عملية مراقبة الرئيس لمرؤوسيه بشكل مستمر وهذا من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

<sup>1</sup> هناء حافظ: إدارة وتنظيم المؤسسات الإجتماعية، مرجع سبق ذكره، ص 65، 66.

<sup>2</sup> سعيد السيد علي: العملية الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 35، 36، 37.

## نظريه الفلسفة الإدارية "دو غلاس ماكر ياجور":

يعتبر دو غلاس ماكر ياجور من أبرز أنهار هذه الحركة الإنسانية من خلال نظرية الفلسفة الإدارية والتي قامت على أساس إفتراض رئيسي وهو أن كل عمل أو تصرف إداري في التنظيم إنما يرتكز على نظرية تنظيمية معينة أي أن لكل مدير فلسفته الإدارية ونظريته الخاصة التي تؤثر على سلوكه وتصبغ تصرفاته بطابع معين أي أن سلوك المشرف مع المرؤوسين يتعدد وفقاً لتصور هذا الأخير ولقد جاءت هذه النظرية كرد فعل على المبادئ التي نادى بها النظريات الكلاسيكية التي نادى بوحدة الأمر، التخصص الوظيفي، الهيكل الهرمي لتنظيم وتحديد نطاق الإشراف والسلطة، واعتبرتها مبادئ ثابتة لا تقبل أي نقاش حيث شبهها بعض روادها بالقوانين الطبيعية<sup>1</sup>.

ومن بين أهم ما نادى بهذه النظرية هو اعتبارها أن السلطة هي الوسيلة الوحيدة للتأثير على سلوك أعضاء التنظيم وهذا ما اعترض عليه ماكريور الذي يرى أن السلطة واحدة من أنواع مختلفة من أساليب التأثير على السلوك الإنساني فهناك مثلاً عمليات الإكبار المباشر كوسيلة للتأثير على السلوك وأساليب الإغراء المختلفة<sup>2</sup>.

## نظرية "دو جلاس ماك جريجور":

إبتكر ماكس ريجور نظريته السلوكية المسماة نظرية X و Y لتحديد وتحليل سلوك وخصائص المدرسة الكلاسيكية والمدرسة الحديثة تقوم كل من النظريتين على مجموعة من الإفتراضات عن الإنسان والحوافز التي تدفع الإنسان للعمل وسلوك القيادة اتجاه العاملين ويمكن إيجاز هذه الإفتراضات فيما يلي<sup>3</sup>:

## نظرية X:

<sup>1</sup> علي السلامي: تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980، ص 100.

<sup>2</sup> مسعود نجيمي: الرقابة التنظيمية وعلاقتها بتنمية مهارات المورد البشري، أطروحة الدكتوراه علم إجتماع التنظيم والموارد البشرية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2019، 2020، ص 115.

<sup>3</sup> نعيم إبراهيم: الظاهر أساسية الإدارة المبادئ والتطبيقات الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص 70.

- الإنسان كسول بطبعه فهو لا يحب العمل ويحاول دائما تجنبه ما استطاع وبما أن الإنسان كسول بطبعه ويكره العمل فإذا من الصعب أن ندفعه للعمل.
- الإنسان أناني ولا يبالي بإحتياجات المنظمة.
- الإنسان بليد وبطيء وثقيل الفهم.
- يحتاج الإنسان دائما إلى أن نحفزه ماديا للعمل المنتج ونعاقبه إذ لم ينتج.
- الإنسان ليس لديه طموح ولا يريد أن يتخذ المبادرة ويتحاشى المسؤولية.
- الإنسان غير قابل للتغير بطبيعته.

### نظرية y:

- يعتبر العمل نشاط طبيعي للإنسان وكل إنسان لديه الرغبة في عمل شيء ما.
- هناك إستعداد فطري لدى العاملين لتقبل أهداف المنظمة.
- هناك إستعداد فطري عند العاملين للنمو وتحمل المسؤولية والإستجابة للتحفيز وعليه فإن واجب المنظمة هو مساعدتهم لتنمية هذه المزايا.
- إن الضوابط الخارجية والتهديد بالعقاب ليست هي الأساليب المناسبة لدفع الإنسان للعمل فالإنسان يملك المقدرة على الضبط والتوجيه والتسيير الذاتي.<sup>1</sup>

1 نعيم إبراهيم: المرجع السابق، ص 71

## خلاصة الفصل

إن موضوع الرقابة مهم جدا بالنسبة للمنظمة وخاصة داخل الإدارة حيث أنها العملية الوحيدة التي تضمن سير جميع العمليات الأخرى بدءا من التخطيط وصولا إلى التنفيذ حيث تعد الرقابة وظيفة إدارية أساسية وبفضلها يمكن التأكد من السير الحسن للعمل الذي من خلاله يتم تحقيق الأهداف السابق تحديدها والوقوف على مختلف المشكلات والعوائق التي يمكن أن تحول دون تحقيق أهداف المؤسسة ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية من أجل تعديل مسار العمل في الإتجاه السليم.

# الفصل الثالث



## تمهيد

أولاً- مظاهر التسيب الوظيفي

ثانياً- العوامل المؤثرة في التسيب

ثالثاً- أسباب التسيب الوظيفي

رابعاً- آثار المترتبة على التسيب

خامساً- طرق علاج التسيب في الإدارات

سادساً- دور الرقابة الفعالة في الحد من وظاهر التسيب

**تمهيد:**

يعد العنصر البشري المحرك الأساسي والرئيسي لجميع الأنشطة الإدارية في المجتمع إذ به تحقق المؤسسات و الإدارات نشاطاتها وأهدافها في تنظيم المرافق العامة وضمان حسين سيرها بانتظام، وبالتالي كان أمرا إلزاميا، أن تتمتع أي إدارة بصلاحيات واسعة في ضبط موظفيها بموجب القوانين والأنظمة والتعليمات التي تعمل على ضمان تحقيق المصلحة وهذا ما يطلق عليه بالتسيب الوظيفي الذي إنتشر إنتشارا واسعا في معظم المؤسسات ،بسبب عدم قدرة بعض الإدارات على حسن تطبيق وسائل الرقابة التنظيمية ، بطريقة تضمن حسن سير الأعمال مما ضعف أداء تلك المؤسسات في تقديم الخدمات وإشباع الحاجات الأساسية للمواطنين، لكن أيضا عندما يكون العمل وقف ضوابط وشروط ورقابة كن تكون هناك إستغلال ثغرات وخفايا للتلاعب عن عمد بصلاحيات الإدارة يصبح فساد إداري.

وعليه سنحاول في هذا الفصل أن نسلط الضوء على مظاهر التسيب الوظيفي المتعددة أسبابه وأثاره،عناصره وفي الأخير سوف نبرز الدور الجوهرى للرقابة التنظيمية في تقليل ومحاولة الحد من مظاهر التسيب الوظيفي.

## أولا/ مظاهر التسيب الوظيفي:

## ❖ عدم إلتزام الموظف بإستغلال وقت لعمل الرسمي:

إن هناك من الموظفين الذين و إن كانوا يمضون وقت دوامهم الرسمي في مقر العمل فهذا لا يعني أنهم يمضونه في عملهم، إذ هناك فرق بين الوقت الذي يمضيه الشخص في العمل وبين الوقت الذي يمضيه في مقر عمله.

وتعد هذه حقيقة واقعية أكدتها إحدى الدراسات التي تمت في هذا الشأن حيث أثبتت أن متوسط ساعات العمل الأسبوعي لدى الموظف الجزائري تقدر بـ 41.27 ساعة، وهي تعبر عن الوقت الممضى في مقر العمل وليس عن العمل الفعلي، فالعامل الجزائري لا يبذل من طاقته إلا الجزء الضئيل، إذ لا يشتغل من يوم عمله سوى 27 دقيقة، وبالتالي فإن الوقت الضائع هو ظاهرة عامة بين الموظفين، الذين وإن لم يغادروا مكاتبهم فإنهم يقضون معظم أوقات عملهم في تبادل الزيارات بين بعضهم البعض في المكاتب.

أو في عدم إستغلال وقت العمل الرسمي لأداء الواجبات والأعمال الرسمية، وإنشغالهم بأعمال غير رسمية كقراءة الجرائد والمجلات.. الخ فيما لا يخص العمل.<sup>1</sup>

## ❖ تفشي روح اللامبالاة والإهمال:

نعني اللامبالاة عدم الإهتمام بأداء العمل، وكأن الشخص المكلف بالعمل لا يعنيه إتمامه شكل جيد في الوقت الذي يجب أن يؤدي فيه ، وقد تصل اللامبالاة إلى تمرير العمل بأي صورة كانت من دون مراجعة وتدقيق، وتأخير العمل بدون أسباب موضوعية ،وتفشي اللامبالاة يعكس وجود الإهمال الذي تتجسد مظهره في إتكال الموظفين على بعضهم البعض للقيام بأعمال ، وإنتشار الفوضى المكاتب ، في حين من المفروض على الموظف

العام أن يرمى العمل المكلف به كما لو كان من ملكه الخاص وليس بالشيء الغريب عليه أو الذي لا يعنيه.<sup>1</sup>

### ❖ عدم التزام الموظف بتكريس نفسه للعمل الوظيفي:

من واجب الموظف أن يكرس جميع وقت عمله لخدمة الإدارة العامة، إلا أن الواقع يثبت أن عدد كبيرا من الموظفين لا يتقيدون بالدوام الرسمي، بل أن طائفة لا يستهان بها لا تتقيد إلا بمواعيد الحضور والإنصراف، وبعضهم يجمع مع عمله في الإدارة عملا إضافيا في القطاع الخاص.

وتؤدي ظاهرة الجمع بين عدة وظائف إلى تشتت الجهد، وهي المشكلة التي تعاني منها معظم المؤسسات الإدارية ولتعليمية خاصة، فالتحقيق مكاسب مالية إضافية يصرف الموظفون طاقتهم وجهدهم في القيام بأعمال ليست من صميم مسؤولياتهم، وبالتالي نقل عنايتهم بوظيفتهم الرئيسية وتدهور الأوضاع تدريجيا حتى يوشك الجهاز الإداري على السقوط.

### ❖ الغياب التغيب والتأثير:

تتمثل مظاهر أو مؤشرات التسيب بالتهرب من مسؤوليات ووظائفهم بأساليب متعددة، كالتأخر أو التغيب عن الحضور إلى مراكز عملهم، أو بالحضور الشكلي دون إنجاز المهام، إذن يقصد بالتغيب في هذا الموضوع أي إنقطاع عن العمل لمدة ما سواء كان هذا الانقطاع بعذر قانوني مقبول أو بدون عذر، ويعني أيضا عدم الحضور إلى العمل لمدة يوم أو أكثر، ويعرف كلود ويل وهو مختص في الصحة النفسية والمادية إن الموظف الراضي عن عمله يكون أكثر إرتباطا بهذا العمل، وأكثر حرصا على الحضور إلى عمله عن موظف آخر يشعر بالإستياء وعدم الرضا تجاه العمل.

<sup>1</sup> وداد سعدي: ظاهرة التسيب الإداري في القطاع الحكومي الجزائري، مرجع سبق ذكره، ص 15.

وفي الحقيقة أن الإدارات الحكومية الجزائرية، لا تكاد تخلو من مظاهر تغيب موظفيها<sup>2</sup>.

#### ❖ إنعدام دافع العمل بجد وإخلاص:

يدور موضوع دوافع العمل حول دراسة طبيعة الإنسان العامل ، وسلوكه وتصرفاته ، والغرض من هذا هو التعرف على حاجات الإنسان ورغباته، ثم محاولة إشباع هذه الحاجات أو تحقيق تلك الرغبات والحقيقة أن سلوك معظم الموظفين في الإدارات الحكومية الجزائرية، تتميز بدافع إنجاز أو بدافع ضعيف إلى العمل ، بسبب عدم مقدرتهم على تحقيق مختلف احتياجاتهم الفسيولوجية الأساسية و إشباعها ومن طعام وسكن ..من جهة والحاجات الإجتماعية من أمان ، وتحقيق الذات من جهة ثانية وهذا يستتج خلق نوع من الشعور بالقلق والإضطراب النفسي لدى الموظفين وهم نتيجة ذلك في حالة تسيب مستديمة ريثما تتحقق هذه الحاجات<sup>3</sup> .

#### ❖ ضعف الرقابة والإشراف من قبل الرؤساء على مرؤوسيههم وعدم الجدية في متابعة

##### الأداء:

إن كلا من وظيفة الرقابة والإشراف، يجب أن تمارس بواسطة الرئيس المباشر للمرؤوس القائم بالعمل وعلى هذا فالرقابة تعني مجموعة الأعمال التي تعني بترتيب الجهود المبذولة وضبطها طبقا لمتطلبات الخطط السابق وضعها، ما الإشراف ، وهي وظيفة فرعية من وظائف الرقابة ، فتتمثل في التأكد من أن العمل إنما يتم إنجازه طبقا للخطط الموضوعة والأوامر الصادرة، إن ظاهرة ضعف الرقابة والإشراف الرئيس على مرؤوسيه ،التي عمت كل

<sup>2</sup>سمارة نصيرة ،ظاهرة التسيب الإداري في الجزائر، مرجع سبق ذكره ،ص 45.

<sup>3</sup>المرجع نفسه، ص 57.

الإدارات الحكومية الجزائرية، ترجع بدرجة كبيرة إلى غيا الرقابة على الجهاز البيروقراطي ككل الذي يعمل به الرئيس والمرؤوس<sup>1</sup>.

#### ❖ عدم تحمل المسؤولية:

يلجأ العامل إلى محاولة تجنب المسؤولية ويظهر ذلك من خلال تحويل الأوراق من مستوى إداري إلى مستوى أقل أو العكس للتهرب من التوقعات لعدم تحمل المسؤولية بجانب التفسير الضيق للقوانين والقواعد حتى لا يتحمل الموظف مسؤولية أي اجتهاد كلما قل احتمال مشاركته في أداء العمل وزاد احتمال سلبيته تجاه العمل<sup>2</sup>.

#### ❖ العوامل المؤثرة في التسيب الإداري:

توجد العديد من العوامل المؤثرة على ظاهرة التسيب الإداري أو الوظيفي في المؤسسة إما إيجابيا أو سلبيا ويمكن أن تكون هذه العوامل أو تؤثر على التسيب أما أن تزيد من التسيب الإداري أو كلما زاد ذلك العامل قلت نسبة تسيب العاملين وسنذكر ما يلي:

#### ثانيا/ أهم العوامل المؤثرة في التسيب الإداري الوظيفي.

##### ▪ الرضا الوظيفي:

أن الرضا الوظيفي للعاملين في أي تنظيم يعد من مكونات بيئة العمل الرئيسية ومن العوامل الأساسية المحددة، للمناخ التنظيمي، كذلك ينتظر إلى الرضا الوظيفي كمؤشر هام على فاعلية التنظيم بشكل عام.

<sup>1</sup>سمارة نصيرة، ظاهرة التسيب الإداري في الجزائر، المرجع السابق، ص 61.

<sup>2</sup>محمد بن عزوز، الفساد الإداري والإقتصادي، إثارة و آليات مكافحته حالة الجزائر، المجلة الجزائرية للعلمة والسياسات الاقتصادية، العدد7، 2016، ص90.

يشير ( الرفاعي) إلى أن الرضا الوظيفي هو: ذلك الحماس لدى العاملين نحو العمل الذي للبيع من قوة داخلية قائمة على شعور داخلي لدى العامل، حيث يمكن إرجاع هذا الشعور إلى جهات ثلاثة: العلاقة بين العامل وعمله، وموقفه من عمله ، والعلاقة بين العامل والإدارة والعلاقة بين العامل وزملائه.

فيما يعرفه (الخصاونة) بأنه شعور الفرد بأن التنظيم قادر على إشباع حاجاته وتلبية رغباته في العمل، وشعوره بأنه يقوم بعمل ذي قيمة وفائدة ومنفعة حيث يحقق من خلاله طموحاته، ويشغل قدراته العلمية وخبراته العلمية ، ويتفاعل مع العمل من أجل تحقيق أهداف التنظيم الذي ينتمي إليه<sup>1</sup>.

ويرى عبد الخالق (1986) أن الرضا الوظيفي هو الشعور النفسي بالقناعة والإرتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه، ومحتوى بيئة العمل، ومع الثقة والولاء والانتماء للعمل، ومع العوامل المؤشرات الأخرى ذات العلاقة .

ويتفق الرضا الموظفين من مصادر متعددة مثل: الأجر الذي يحصل عليه ، ونوع العمل الذي يقوم به وفرص الترقى التي يتيحها له العمل، ونمط المعاملة التي يلقاها من المشرف الذي يرأسه<sup>2</sup> .

من خلال ما سبق يتضح أن الرضا الوظيفي شعور داخلي يشبعه الفرد من خلال تلبية إحتياجاته وطموحاته في مجال عمله، وما يرتبط بهذا الشعور من عوامل داخلية أو خارجية

<sup>1</sup> سالم تيسير الشرايدة: الرضا الوظيفي ، أطر نظرية وتطبيقات عملية ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص ص 61-64.

<sup>2</sup> إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر: الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني، مفهومه ، وعمله، نظرياته، ومقياس الرضا الوظيفي والمهني في العمل، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، 2014، ص ص 16-17.

، وأنه كلما انخفضت درجة الرضا الفرد عن عمله و أجره وعلاقته مع من حوله انخفضت درجة الرضا الوظيفي ، وهذا ما يترتب عليها من مشكلات سلبية تؤثر على العمل.<sup>1</sup>

من خلال استعراض جوانب الرضا الوظيفي يتضح لنا الدور الهام للرضا لوظيفي في الحد من تسيب الموظفين داخل العمل.

### ■ الثقافة التنظيمية:

إن مفهوم الثقافة التنظيمية مرتبط بمفهوم الثقافة في علم الأجناس البشرية فلم يعرف هذا الأخير شهرة في المنظمات إلا بعد انتشار الحالي للثقافة التنظيمية ، وإنما طور الكثير من المنظمات إلا بعد الإنتشار الحالي للثقافة التنظيمية و إنما طور بكثير من التعاريف التي يغلب عليها التداخل وإن كان بعضها يكمل بعض.

أن الثقافة التنظيمية نسق من القيم المشتركة للجماعة ، والمتفاعلة مع نسق البيئة التنظيمية ونسق الرقابة الداخلية والتي تتفاعل مع الأفراد من أجل إنتاج معايير السلوك الهادف ، التي تكونت من أجله المؤسسة.<sup>2</sup>

ساعد ذلك على التقليل من تسيب الموظفين داخل القطاع العام أو الخاص.

بيئة العمل ( مناخ العمل): إن بيئة العمل تتكون من جزأين هما: البيئة الداخلية للمنظمة والبيئة الخارجية المحيطة بها، بالنسبة للبيئة الداخلية فهي تتمثل في جميع مكونات المنظمة من سياسات وقيادات وأنظمة وغيرها، أما البيئة الخارجية نجد أنها تتكون من ثلاث بيئات

<sup>1</sup> إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر: الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني، مفهومه ، عومله، نظرياته، ومقياس الرضا الوظيفي والمهني في العمل، المرجع السابق، ص 22.

<sup>2</sup> إيطاطحين غانية : القرار الإداري وعلاقته بأداء العمال داخل المنظمة ، أطروحة دكتوراه علم اجتماع تنظيم وعمل،

جامعة الجزائر 2، برج بوعرييج، 2014-2015، ص 115

وهي البيئة العالمية والبيئة الإقليمية، والبيئة المحلية وكل هذه البيئات لها تأثير على المنظمة سواء بالسلب أو الإيجاب.<sup>1</sup>

إن كانت البيئة العمل تؤثر بالسلب على العمال والموظفين فإنها قد تؤدي إلى تسيب وظيفي داخل المؤسسة.

#### ▪ الحوافز:

الحوافز هي النظام الذي تتبعه الإدارة العليا والرؤساء بشكل عام في تقديم المكافآت والتشجيع للعاملين بهدف تحفيزهم نحو تفعيل أدائهم و الوصول إلى أقصى إنتاجية ممكنة فالعامل يسعى لأداء عمله بكفاءة وفعالية للحصول على حافز مادي أو معنوي، مثل الترقية وزيادة الأجور.

حيث تساعد الحوافز في التقليل من التسيب داخل العمل.<sup>2</sup>

#### ▪ الضغوط المهنية:

من الضغوط الناتجة عن طبيعة الوظيفة التي يؤديها الفرد من حيث مسئولياتها وأعبائها وأهميتها، ويرى بعض الباحثين أن الضغوط عبارة عن خلل أو إحتلال وظيفي في المنظمة والمؤسسة التي يعمل بها الفرد ويؤدي هذا الإحتلال إلى إنخفاض مستوى الرضا الوظيفي وضعف الأداء و إنخفاض مستوى الفاعلية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>مرح طاهر شكري حسين علي: الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، مرجع سبق ذكره، ص 43.

<sup>2</sup>المرجع نفسه، ص 45.

<sup>3</sup>فاروق عبده فلية - السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، عمان ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، 2005، ص 301-305.

وهذا ما يؤثر بالسلب على أداء العامل داخل المؤسسة فيؤدي ذلك إلى تسيب العاملين والموظفين داخل المؤسسة.

#### ■ التدريب:

التدريب الإداري فيعرف بأنه العملية التي تتم من خلالها تزويد المتدرب بالمعرفة وصقل مهاراته، وإحداث تطوير إيجابي في أدائه وإعداده للتأقلم مع التغيير في المستقبل ، ويختلف التدريب الإداري عن غيره من أنواع التدريب بتركيز على الموظف وبيئة الإدارة بمعطياتها المتعددة، سواء كانت في إتخاذ القرارات أو في إدارة الموارد أو في تنمية مهارات التخطيط الإداري وغيرها من الأمور التي تتعلق بهذا التدريب.

أم النوع الآخر من التدريب فهو التدريب الفني الذي يركز على إكساب المتدرب معرفة ومهارة وخبرة في مجال طبيعة عمله الفني أو المهني مثل تدريب العاملين في المصانع والورش على استخدام الآلات الحديثة.<sup>1</sup>

#### ثالثاً/ أسباب التسيب الوظيفي:

إن إنتشار ظاهرة التسيب الوظيفي بمظاهره المختلفة والمتنوعة يعود إلى أسباب عديدة أثرت في البنى التنظيمية والوظيفية للعديد من الإدارات والمنظمات سوف نعرض فيما يلي أهم الأسباب التي تؤدي إلى التسيب الوظيفي.

<sup>1</sup>رامي رجا: أثر التدريب في أداء العاملين بالمؤسسات العامة ،مجلة العلوم الإنسانية ،العدد ، 46، 2010،ص3

### • الأسباب التاريخية:

يرجع التسيب الإداري إلى أسباب مرت بها الجزائر عبر مراحلها التاريخية ابتداءا بالعهد التركي ثم الإستعمار الفرنسي ثم مرحلة ما بعد الاستقلال التي تعتبر حصيلة تركة الأتراك والفرنسيين في آن واحد.

#### أ- العهد التركي:

كانت الجزائر آنذاك مقسمة إلى ثلاث عمالات أو ما تسمى مقاطعات وأيضا بايلك قسنطينة شرقا، وتيطري أو ما تعرف حاليا بالمدية وسطا ووهران غربا وكان على رأس كل عمالة والتي يدعي الباي في حين وزير الحرب أما الحالات المذكورة فكانت مقسمة إلى أوطان كل وطن يديره قائد يساعده شيوخ القبائل التابعة لوطنه.

والجدير بالذكر أن هذه الأجهزة إتسمت بالضعف من ناحية التسيير والتنظيم والمراقبة، حيث انعزلت عن الشعب فقيامها يهدف بالدرجة الأولى إلى خدمة مصالحها الخاصة ومن هنا نشأت روح التنافر بين تلك الأجهزة المتعلقة على نفسها والمواطنين الذين فقدوا أمل التعاون معها .

وبهذا فقد ورثت الذاكرة الجزائرية عن العهد التركي مفهوم الدولة الملتصق بالبايلك الفهرية كرس في لاجزائر بين حس الدولة المقترن بالبطش والخوف والعقاب وهذا ما جعلهم يكونوا موقفا معاديا للدولة والبايلك.<sup>1</sup>

وهذا ناهيك عن بذور التسيب الأخرى التي عرفت الإدارة الجزائرية، والتي ترجع جذورها للعهد التركي، كاحتكار سلطة إصدار القرارات من طرف الداوي مع إستبعاد أي محاولة في

<sup>1</sup>وداد سعدي: ظاهرة التسيب الإداري في القطاع الحكومي الجزائري ، مرجع سبق ذكره، ص ص 45-46.

هذا المجال قد تصدر من موظف آخر الأمر الذي يبعث في الموظفين شعورا بعدم الاهتمام واللامبالاة وغرس فيهم أيضا روح الاتكال.

### • مرحلة الاحتلال الفرنسي:

دام الاحتلال الفرنسي في الجزائر 132 سنة، وقد اتسمت الأجهزة الإدارية بالسمة العسكرية ذات النزعة المركزية الشديدة، وبعد إستقلال الجزائر في 5 جويلية 1962، وحلت فرنسا تاركة ورائها إدارة عامة إتسمت بإنعدام الإطارات اللازمة.

والقادة على التسيير، نتيجة الفراغ الرهيب في مختلف الوظائف الإدارية والفنية بسبب إنسحاب الفرنسيين من الأجهزة الإدارية عادة الإستقلال.

ولأن المواطن الجزائري لم يكن لديه الإدراك الكافي بالمتطلبات الجديدة في حقبة الاستقلال بقي يسير مختلف مرافق الدولة على نفس النهج الذي كان لها في العهد الاستعماري والذي يعكس في نهاية الأمر، ويشكل جد دقيق القيم الخاصة و الأساليب لتنظيمية للمستعمر، كما قام الموظفون باستتساخ السلوكيات الاستعمارية المتسببة لمرحلة ما بعد الاستقلال كالإستغلاء والتعرف على المواطنين الجزائريين والبطء الشديد في تقديم الخدمات وإنجاز المعاملات.<sup>1</sup>

### • أسباب الإدارية القانونية: كثيرة هي العوامل الإدارية والقانونية التي لها علاقة مباشرة

بتنشي ظاهرة التسيب لدى موظفي الإدارات الحكومية الجزائرية الحكومية الجزائرية

غير أنه سنحاول أن نركز على وعوامل من هذه العوامل هي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup>وداد سعدي:المرجع سابق،ص46.

<sup>2</sup>المرجع نفسه،ص47.

**أ- عدم الإستقرار الوظيفي:**

وهو في اعتقادنا ناتج عن سببين تمثل السبب الأول في عدم تخصص وظائف دائمة لكل الموظفين إذ أن الكثيرين منهم الموظفين يعملون بموجب عقود مؤقتة، وهذا ما يخلق في نفس الموظف شعورا بالخوف من الطرد في أي وقت ومن دون سابق الأمر الذي يدفعه إلى التسيب أما السبب الثاني، فيتلخص في عدم وضع قيود السلطة التعسفية للإدارة في ميدان إجراء التنقلات فتنقل الموظف يشغل وظيفة مناسبة في مدينة سكنية ممتعة .

إلى وظيفة أخرى في قرية ذاتية مقفرة لاعتبارات سياسية أو إختبارات تعسفية لاشك أنه يجعل الموظف يشعر بعدم الأمن الإستقرار ومن ثم عدم إلتزامه بواجبات خوفا من المجهول .

**ب- طبيعة القوانين والقواعد المنظمة لعمل البيروقراطيين:**

والتي تجيز القوانين والقواعد فصل الموظف لعدم الثقة أو نطلق عليه الفصل عن غير الطريق التأديبي والذي يشكل تهديدا سافر الأمن و إستقرار عمال إدارة العامة الحكومية، وهذا ستبعد خلق جو من الشعور بعدم الأمن والإستقرار الموظفين، ومن ثم عدم إلتزامهم بواجباتهم خوفا من المجهول لاسيما أن بعض الممارسات قد أثبتت استغلال الإدارة لهذه النصوص للاستغناء عن خدمات بعض الموظفين الأكفاء لأسباب لا علاقة لها ..بأدائهم للأعمال المنوطة بهم. إن مثل هذا الواقع من شأنه أن يزرع في الموظفين عدم الثقة والأمان ويضفي على الهياكل كل طابع الإستقرار.<sup>1</sup>

**■ الأسباب السوسيوثقافية:**

بالنظر إلى واقع المجتمع الجزائري فإن العديد من القرائن والدلائل تشير بوضوح إلى تفشي ظواهر التسيب واللامبالاة والإبتكار وانتشار ظاهرة التغيب والتأخر والتمارض، وسوء تسيير

الملفات، وبطء في معالجة القضايا وسوء التكفل بمشاكل المواطنين... وغيرها من الظواهر السلبية.

وعلى الرغم من أن هناك الكثير من الأسباب السوسيوثقافية ، التي سبقت كمبررات لواقع هذا الحال إلا أن أغلب هذه المؤشرات أو المظاهر يمكن إرجاعها جزئيا من الناحية السوسيوثقافية إلى عاملين أساسيين هما:

إحتقار العامل، ضعف الولاء القومي أو الوطني، وسنحاول التعرض لهما بشيء من التفضيل.<sup>2</sup>

إحتقار العامل: ينظر أغلبية الشعب الجزائري إلى العمل وخاصة اليدوي منه نظرة إحتقار وإزدراء، حيث أن الكثير من شبابنا وهم يشكلون أغلبية المجتمع الجزائري، لا يريدون أن تكون مهنتهم في ميدان الأعمال اليدوية ، فهم يميلون أكثر نحو الأعمال الإدارية وفي وقتنا الحاضر ومع إزدياد عدد الحاملين لشهادات جامعية من هؤلاء الشباب، والتي فتحت أعينهم على آفاق و أمال واسعة أصبح يبدون إحتقار حتى نحو وظائف بسيطة في الأجهزة الحكومية ومم يشكلون الأغلبية ينظرون إلى وظائفهم مما أدى إلى عدم الإلتزام بأداء واجباتها على أكمل وجه من ثمة التسيب.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>وداد سعدي : المرجع السابق،ص49.

<sup>2</sup>سمارة نصير : ظاهرة التسيب الإداري في الجزائر ، مرجع سبق ذكره،ص ص 70-71.

<sup>3</sup>سمارة نصير: ظاهرة التسيب الإداري في الجزائر، مرجع سبق ذكره،ص 70.

### ▪ ضعف الولاء القومي:

فالقومية لفظة مرادفة، لكلمة الوطنية والأمة والعصبية والقومية ظاهرة إجتماعية وليست طبيعية، إن بعض المؤسسات أصبح فيها المسؤول يختار مساعديه على أساس العلاقات الشخصية والجهوية في التوظيف طبقت وأصبحت وكأنها تقليد متوارث<sup>1</sup>.

### ▪ الأسباب الإجتماعية:

أن معظم الموظفين في الإدارة يميلون إلى وجود مسؤول لتنمية العمل ويتم الإعتماد عليه في كافة الأمور هذا نتيجة رواسب كانت قائمة في ظل الأنظمة الإدارية التقليدية، فالإتكالية والتكاسل والاعتماد على العبر من الأمور التي لا يمكن التخلص منها بسهولة وهذا يحتاج إلى فترة زمنية مصاحبة للتوجيه والإرشاد المستمر ويترتب على هذه المشاكل الأمور الآتية: السيطرة المفروضة من قبل شخص معين على جهاز إداري.

إستمرارية أشكال التحكم والسيطرة من بيروقراطية ورئاسية والاعتماد على التغير والاتكالية في كافة الأمور.

إنتشار ظواهر إجتماعية خطيرة في العمل الوظيفي كالوساطة والمحسوبية والرشوة والفساد الإداري والتسلط من قبل فرد أو فئة محدودة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>المرجع نفسه، ص71.

<sup>2</sup>مدحت محمود أبو النصر، إدارات الموارد البشرية الإتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2007، ص413.

### ■ أسباب الفنية:

توجد بعض المشاكل الفنية المترتبة على التسيب الإداري تتمثل في عدم التدريب لرفع كفاءة الكادر الوظيفي ، قلة الأداة الميكانيكية وغياب الرقابة الذاتية، ضعف التدريب والتأهيل عدم مراعاة التخصص في التعيين بمراعاة القدرة و الكفاءة والالتزام، عدم تناسب المرتب على مستوى المعيشة وعدم ربطه بمستوى لأسعار العالمية ، ضعف الرقابة ،عدم وجود خطط سنوية للإصلاح الإداري داخل كل وحدة إدارية ،ظاهرة إساءة إستعمالا السلطة من الموظفين. كثرة المنازعات بين الموظفين والوحدات الإدارية.<sup>1</sup>

### رابعاً/ الآثار المترتبة على التسيب:

هناك العديد من التأثيرات السلبية التي تظهر بوصفه نتيجة للتسيب الإداري يمكن ذكرها الآتي:<sup>2</sup>

- إنتشار ظاهرة التهرب والتهاون من تحمل المسؤولية.
- إنتشار ظاهرة التهرب والتهاون من تحمل المسؤولية .
- تدني مستوى الإنتاج كما ونوعا ورفع كلفة تأدية الخدمات العامة تأخر إنجاز الأعمال.
- هجرة كثير من ذوي الخبرة والمؤهلات خارج البلاد.
- فقدان التعاون والإحترام بين العاملين في المنظمة .
- الإضرار بالمال العام وتبديلها.

<sup>1</sup>أبدع محمود القاسم: علم النفس المهني بين النظرية والتطبيق،مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ،بيروت ، 2000،ص 159.

<sup>2</sup>حيدر خضر سليمان: قصي سالم جميل، التسيب الإداري الوظيفي ، مرجع سبق ذكره، ص 152.

- تفشي ظاهرة الرشوة والمحسوبية والمنسوبية ( الفساد الإداري).

- ظهور سلبيات مثيرة من أهمها زيادة الفروق الطبقة بين العاملين وغيرها.

ويوجد أيضا تأثيرات أخرى للتسيب الإداري كان من نتائجها.

إنكماش الاقتصاد ضعف عمل المنظمات والمؤسسات ،تدني روح الشعور بالمسؤولية في تنفيذ الواجبات.

### خامسا/ طرق علاج التسيب في الإدارات:

تعد ظاهرة التسيب من أهم معوقات التنمية الإدارية، لأنها تتعلق بعنصر الموظفين الذين يعتبرون الدعامة الأولى في نجاح أي تنمية إدارية، لهذا وجب الإسراع في علاجها، ولعلاج هذه الظاهرة يجب إتباع ما يلي:<sup>1</sup>

#### 1. إعادة النظر في الهيكل التنظيمي للجهاز الإداري:

في ضوء واقع الهيكل التنظيمي للجهاز الإداري في الدولة الجزائرية، تكون الحاجة إلى ضرورة إعادة النظر في هذه الإجراءات الإدارية والهيكل التنظيمية أثرا محلا للغاية، ومن بين الإقتراحات العامة التي يمكن تقديمها إلى السلطات العمومية في هذا الشأن ما يلي:<sup>2</sup>

#### 1.إعادة النظر في الهيكل التنظيمي للجهاز الإداري:

في ضوء واقع الهيكل التنظيمي للجهاز الإداري في الدولة الجزائرية ، تكون الحاجة إلى ضرورة إعادة النظر في هذه الإجراءات الإدارية والهيكل التنظيمية أثرا ملحا للغاية ، ومن

<sup>1</sup> عبد الوهاب البشري: حول خطة التنمية الإدارية ، مجلة المركز القومي للإستشارات والتطوير الإداري، المجلد الأول، العدد الأول، 1973 ،ص 56.

<sup>2</sup> المرجع نفسه،ص57.

بين الإقتراحات العامة التي يمكن تقديمها إلى السلطات العمومية في هذا الشأن نذكر ما يلي:<sup>1</sup>

### 1- الإقتراح الأول:

هو ضرورة إعادة النظر في الهيكل التنظيمي للجهاز الإداري في الدولة على نحو يجعله متقفا مع التنظيم الذي يقتضيه التغير الإجتماعي والإقتصادي في المجتمع.

### 2- الإقتراح الثاني: هو أنه ينبغي منذ اللحظة الأولى دراسة ما إذا كانت الأجهزة الإدارية

تعمل ضمن هيكل تنظيمي واضح، فبوجود الهيكل يمكن تجاوز الكثير من المعضلات، من بينها معضلة التسيب، أما إذا كان الهيكل التنظيمي غير موجود أو غير واضح، فإن العلاقات بين الوظائف ستظهر متداخلة.

### 3- الإقتراح الثالث: هو ضرورة تبسيط الملفات الإدارية وتسهيل الحصول على الوثائق

الإدارية وتقليص مهلة تسليم بعضها وإلغاء بعض الإجراءات المعقدة وكذلك إتخاذ تدابير أخرى تهدف مثلا إلى الكشف عن هوية الموظفين ومثل هذا الإجراء من شأنه أن يبيث ف الموظف روح الإنضباط والإلتزام في أداء واجبات وظيفته.

### 2/ توجيه العناية لعنصر الموظفين:

إن السياسة التي تستهدف مكافحة التسيب في جميع أشكاله ومظاهره يجب أن توجه عنايتها الفائقة إلى عنصر الموظفين الذين تقع على عاتقهم مسؤولية إنجاز الأعباء الإدارية

<sup>1</sup> عبد الوهاب البشري: حول خطة التنمية الإدارية ، مجلة المركز القومي للإستشارات والتطوير الإداري، المجلد الاول ، العدد الاول، 1973، ص56

المختلفة، وهذا يتطلب أفراد أعلى درجة عالية من المهارة والكفاءة والأمانة ، وهم مقتنعون بأن مصالح التي كلفوا بها فوق كل مصلحة أخرى نذكر منها:<sup>1</sup>

### 1- تكوين الموظفين:

إذا كانت المؤسسات تقاس بقيمة الرجال الذين يسرونها فإن إعداد هؤلاء الرجال الموظفين عن طريق التدريب والتكوين وتلقينهم المعارف العلمية والعملية الحديثة، أصبح ضرورة ملحة تقتضيها ظروف المرحلة الراهنة التي شهدت إصلاحات عميقة على المستويين السياسي والإقتصادي.

### 2- التنمية الأخلاقية للموظف:

- يبدو أن الغاية من الاهتمام بتنمية أخلاق الموظفين تكمن في محاولة ضبط العمل في الوظيفة وبعض نشاطاته وصولاً إلى محاولة تفعيله وإبراز جملة من الأهداف.
- ضرورة توعية الموظف وجعله يلتزم بتغليب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة.
- تقريب عمل الإدارة العامة من الموظفين وذلك بالعمل على تحسين نوعية الخدمات المقدمة إليهم.
- ضبط السلوك المهني والشخصي، والتقدير المستمر لمدى انضباطهم بما ينسجم ومقتضيات ممارسة الوظيفة.

### 3/ تحسين دوافع العمل لدى الموظفين:

إن تحسين دوافع العمل يتم عن طريق مزورة توجيه العناية الفائقة إلى إشباع الرغبات والحاجات المختلفة للموظفين، عن طريق زيادة أجورهم بشكل دائم، وعلى نحو يتناسب

<sup>1</sup> عبد الوهاب البشري: حول خطة التنمية الإدارية، المرجع السابق، ص57

وتكاليف المعيشة المرتفعة جدا، وأيضا ضرورة إشباع الحاجات المعنوية للموظف، والتي تعني بها .

حاجات التقدير الشخصي العالي، والتي قد تساهم في التحقيق من الجوانب السلبية لظاهرة في الإدارات المختلفة وأدوات الحوافز المعنوية، قد تكون:<sup>1</sup>

أ- لقب بطل العمل أو الموظف المبدع

ب-الإختيار للوظائف الإشرافية أو الرئاسية أو القيادية إذ أن مجرد اختيار موظف لرئاسة زملائه ينطوي على ثقة به وتكريم له.

**سادسا/ دور الرقابة الفعالة في الحد من مظاهر التسيب:**

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

<sup>1</sup>عبد الوهاب البشري: حول خطة التنمية الإدارية، المرجع السابق،ص57.

<sup>2</sup>شريف علي: الإدارة المعاصرة، دار الجامعية ،ط2،الاسكندرية ، 1997،ص370 .

**خلاصة الفصل:**

يمكن القول بأن التسيب الإداري ظاهرة من الظواهر التي برزت في أغلب الإدارات، ويمكن تعريف بأنه إهمال لموظف للواجبات المنصوص عليها في القوانين والتعليمات والقرارات التي تنظم أو وظيفية العامة بشكل يؤدي إلى مردود سلبي على الإنتاجية وسير العمل.

ولقد ساهم في تفاقم ظاهرة التسيب الإداري وإرتفاع معدلاتها ترك الموظفين لأماكن العمل أثناء ساعات الدوام الرسمي، وكذلك عدم بقاء الأفراد ذوي المراكز العليا والمهمة في مناصبهم لفترة تمكنهم من إثبات وجودهم وخبرتهم وعدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وأن كل ذلك ناتج عن أسباب عدة كسوء التنظيم الإداري وضعف الإدارة وعدم قدرتها.

# الفصل الرابع



تمهيد .

أولاً- مجالات الدراسة.

- المجال المكاني

- المجال الزمني

- المجال البشري

ثانياً- المنهج المتبع في الدراسة .

ثالثاً- أدوات جمع البيانات

-الوثائق والسجلات

-الملاحظة

-المقابلة

-لإستمارة

رابعاً-العينة وكيفية إختياره.

## تمهيد

أصبحت معظم الدراسات والأبحاث الإجتماعية بمختلف ميادينها لا تكتفي بمجرد تفسيرات نظرية بل تسعى إلى تجسيدها وتحقيقها إمرقيا وذلك من خلال إجراء دراسة ميدانية الهدف منها تحقيق الكثير من النتائج والأهداف دون الإكتفاء بالجانب النظري كأساس للوصول إلى الحقائق التي تفسر الواقع الإجتماعي.

وسوف نعرض في هذا الفصل الإجراءات المنهجية للدراسة الزماني، وعينة البحث وإختيارها وتحديد أدوات جمع البيانات وهي الملاحظة، الإستمارة، الوثائق، السجلات، وانطلاقا من هذه الإجراءات المنهجية سنقوم بتحليل النسب والأرقام الإحصائية وتفسيرها لنخلص في الأخير إلى مجموعة من النتائج بهدف الحصول على معلومات قيمة وأكثر دقة من شأنها أن تفيد العلم والمعرفة.

أولاً- مجالات الدراسة

أ- مجال مكاني:

-تمت الدراسة بالإقامة الجامعية بوقفة عبد الحميد لولاية تبسة (إناث). وتعتبر الإقامة الجامعية أحد الإدارات التابعة لمديرية الخدمات الجامعية التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي حيث يعود تاريخ تأسيسها 19 ماي 2016، وقد سميت الإقامة الجامعية نسبة إلى الشهيد بوقفة عبد الحميد بن محمود المولود بالونزة سنة 1940 إلتحق بصفوف جيش التحرير الوطني سنة 1957 وكان عضوا ناشطا في صفوفه (المنطقة الخامسة)، وظل يدافع عن وطنه بالنفس والنفيس إلى أن أستشهد بإحدى المعارك سنة 1959.

حيث تقع هذه الإقامة شمال مقر الولاية الطريق الوطني الرابط بين مدينتي تبسة وقسنطينة؛ حيث تبعد عن المدينة بحوالي 5 كلم يحدها من الشمال المطعم المركزي، ومن الجنوب الإقامة الجامعية بوازدية محمد التومي بن بوزيد (إناث) ومن الغرب الإقامة الجامعية الشهيد سماعلي العربي (إناث) ومن الشرق أراضي فلاحية.

. إذ تعتبر الإقامة الجامعية أحد أهم المديريات الخدماتية على مستوى الولاية، التي تعمل على خدمة الطالبات حيث أن للإقامة عدة مهام نذكر منها ما يلي:

. السهر على أمن الطالبات داخل الإقامة.

. توفير الواجبات الغذائية للطالبات (فطور غذاء عشاء).

. إقامة نشاطات ترفيهية للطالبات (الحفلات، مسابقات رياضية، مسابقات دينية، إحياء المناسبات الوطنية مثل إحتفال بأول نوفمبر...)

. توفير المرافق مثل قاعة متعددة الرياضات، قاعة الانترنت، قاعة النشاطات، الأمن الداخلي.

**ب- المجال الزمني:**

يقصد بالمجال الزمني الوقت الذي إستغرقته الدراسة، ولقد دامت دراستنا بالإقامة الجامعية شهرين.

. إن فترة إجراءنا لهذه الدراسة مرت بثلاثة مراحل موزعة على النحو التالي:

-**المرحلة الأولى:** كانت عبارة عن جولة إستطلاعية كانت في بداية شهر مارس، كان لقاءنا الأول مع مدير الإقامة ولقد حظينا بالإستقبال الجيد وتم قبولنا لإجراء الدراسة الميدانية.

-**المرحلة الثانية:** في هذه المرحلة تم إجراء مقابلة مع المدير والمشرفين الذين يقومون بالرقابة، حيث تمكنا من خلالها جمع معلومات هامة حول دراستنا، كما أفادتنا في بناء إستمارة، وبعد الإنتهاء من المقابلة جمعنا بعض الوثائق اللازمة التي تخص دراستنا.

-**المرحلة الثالثة:** في هذه المرحلة تم تطبيق الإستمارة في شكلها النهائي بعد أن أدخلت عليها بعض التعديلات.

**ج-المجال البشري:**

تضم الإقامة الجامعية بوقفة عبد الحميد (الميل 02) 106 موظفا بمختلف التخصصات، موزعين على كل مصالحها: 02 في مصلحة الأمن، 08 مصلحة النشاطات، 08 مصلحة الإيواء، 16 مصلحة دار الوسائل، 26 مصلحة الإطعام.

تعتبر الاجراءات المنهجية بمثابة شروط أساسية على كل باحث ان تقيدها وبها وستعرضها فيما يلي:

### ثانياً- منهج الدراسة:

في دراستنا الراهنة نحاول الكشف عن الرقابة التنظيمية وعلاقتها بالتسيب الوظيفي بالإعتماد على إستراتيجية جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها وبما أن البحوث الإجتماعية تتطلب من الباحث الإعتماد على منهج معين يكون ملائماً للحصول على المعلومات اللازمة، سنقوم بإختيار المنهج المناسب لدراستنا ويقصد بالمنهج الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة لإكتشاف الحقيقة والإجابة عن الأسئلة والإستفسارات التي يثيرها الباحث<sup>1</sup>.

ولقد إعتدنا في دراستنا هذه المنهج الوصفي حيث يعرف المنهج الوصفي ب: هو وصف الباحث للظاهرة المراد دراستها وجمع أوصاف معلومات مفيدة منها والمنهج الوصفي يعتمد على دراسة الواقع والظاهرة المدروسة وتصويرها كماً عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة وتم الإعتماد على المنهج الوصفي لوصف مختلف الأنماط الرقابية الموجودة في الإقامة الجامعية بوقفة عبد الحميد تبسة، ووصف الأدوات الرقابية المستخدمة فيها.

### ثالثاً- أدوات جمع البيانات:

من أهم الأدوات التي تم الإستعانة بها في إنجاز هذه الدراسة مايلي:

#### أ\_المراجع:

كانت أهم أداة للحصول على المادة العلمية وتمثلت الكتب باللغة العربية، مذكرات إضافة إلى المجالات وتم الحصول على هذه المراجع من مكتبة كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية ومكتبة كلية الإقتصاد والجامعة المركزية والكتب الإلكترونية حيث هذه الأخيرة تتوفر فيها

<sup>1</sup> عزيز داوود: *مناهج البحث العلمي*، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 07.

المراجع بكثرة وتم الإستفادة من المراجع الموجودة فيها لأنها تحتوي معلومات قيمة حول موضوع البحث المراد دراسته.

### ب- الوثائق والسجلات:

تم الإستعانة ببعض الوثائق والسجلات للحصول على البيانات والمعلومات المتعلقة بالعدد الإجمالي للموظفين والهيكل التنظيمي للإقامة الجامعية بوقفة عبد الحميد.

### ج الملاحظة:

تعتمد الملاحظة العلمية على قيام الباحث بملاحظة ظاهرة من الظواهر في ميدان البحث وتسجيل ملاحظاته وتجميعها لاستخلاص المؤشرات.

وقد استخدمنا في دراسة هذه الملاحظة بالمشاركة: حيث يشارك الباحث مشاركة فعلية في الموقف أو الوضع أو الحالة التي يريد ملاحظتها بغرض جمع البيانات عنها ويكون الباحث إما مكشوفاً لأفراد الدراسة أو مستمراً<sup>1</sup>.

### د المقابلة :

هي إحدى وسائل جمع البيانات من مصادرها وتتم بين طرفين أو أكثر حول موضوع محدد منطلقاً من أسباب ومحققاً للغايات وأهداف معينة، وحتى يطلق عليها مقابلة يجب أن تتم بين الباحث والمبحوث وجهاً لوجه لمعرفة رأيه فيما يخص الموضوع والكشف على اتجاهاته الفكرية من خلال ملامحه<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> رشدي لقواسمة، جمال أبو الرز وآخرون: مناهج البحث العلمي، منشورات جامعة القدس المفتوحة، عمان، 2012، ص 72.

<sup>2</sup> محمد عبيدات، محمد أبو نصار وآخرون: منهجية البحث العلمي، القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 2، عمان، 1999، ص55.

قمنا بإجراء المقابلة مع المدير ورؤساء المصالح، رئيس مصلحة الإطعام، ورئيس مصلحة الإيواء، رئيس مصلحة الأمن، رئيس مصلحة النشاطات، مصلحة إدارة الوسائل، وكان مضمون أسئلة المقابلة التعرف على مختلف الأدوات الرقابية في الإقامة الجامعية بوقفه عبد الحميد وطبيعة ونوع الرقابة الإدارية والتنظيمية المطبقة إن كانت صارمة أو مرنة مستمرة أو مؤقتة ولقد أجابوا عن بعض الأسئلة وتجاوزوا بعضها.

#### و- الإستمارة:

وهي أداة لجمع المعلومات تتكون من مجموعة محاور وتندرج تحت كل محور عبارات تغطي البيانات المراد الحصول عليها حيث يقوم الباحث شخصيا بإستجواب المبحوثين جميعا بأن يجتمع بهم في قاعة كبرى فيملأن الإستمارة ويأخذه منهم في الوقت نفسه وقد يرسل إليه من خلال شخص ما أو بالبريد فيجيبون عليها ويرسلونها مرة أخرى للباحث كما أن بعض الإستمارات يقوم الباحث بملئها بنفسه نتيجة إستجواب الأفراد على عباراتها وذلك من خلال المقابلات<sup>1</sup>.

ومن المستحسن أن يقوم الباحث بنفسه بتسليم الإستمارة إلى الشخص المفحوص حيث يستطيع الباحث أن يكسب ثقة المفحوص ويوضع له الغرض من الدراسة وأية معلومات أخرى قد يصعب على الشخص المفحوص فهمها<sup>2</sup> وانطلاقا من مشكلة بحثنا فقد تم تصميم إستمارة الاستبيان ثم تقسيمها إلى خمسة محاور وتضمن 30 سؤال منظمة كالآتي:

-المحور الأول: خصص للبيانات الشخصية (الجنس، السن، الشهادة المتحصل عليها، الأقدمية في العمل، التكوين المتحصل عليه) من السؤال 01 إلى غاية 05.

<sup>1</sup> سناء محمد سليمان: أدوات جمع البيانات في البحوث النفسية والتربوية، عالم الكتب، القاهرة، 2010، ص 19.

<sup>2</sup> رشدي القواسمية، جبال أبو الرز وأخرون: منهجية البحث العلمي، مرجع سبق ذكره، ص 221.

-المحور الثاني: بعنوان التوجيه والإشراف وما مدى تأثيره على التسبب الوظيفي؟ وضم هذا المحور أسئلة من 6 إلى 12.

-المحور الثالث: بعنوان الحرص على تطبيق القواعد والقوانين، وتضم 7 أسئلة من 13 إلى 19 سؤالاً.

-المحور الرابع: بعنوان تقييم الأداء في العمل، تضم 5 أسئلة من 20 إلى 24 سؤالاً.

-المحور الخامس: الإلتزام بالمهام الموكلة للموظفين، تضم 05 أسئلة من 25 إلى 30 سؤالاً.

- اعتمدنا على سؤالين من الأسئلة المفتوحة فقط.

دليل المقابلة الخاص بالمدير العام والمشرفين داخل الإقامة:

الجنس، الخبرة في العمل، عدد العمال المشرف عنهم.

1- ما هو نوع الرقابة التي تمتاز بها في العمل؟

2- ما هو نوع الإشراف في العمل وكيف يؤثر على العمال؟

3- هل الإشراف يكون بشكل دوري، يومي، أو أسبوعي؟

4- من أي جانب تشرف على العمال أثناء مراقبتك لهم (هل من الجانب الإلتزام بالألبسة

الخاصة بالعمل، الإلتزام بأوقات العمل، تأدية العمل)؟

5- هل لاحظت أن هناك تأثير بين نوع الإشراف والتسبب الوظيفي؟

6- ما هي أهم القوانين التي تصدرها إتجاه العمال الخاصة بالإقامة؟

- 7- كيف تقومون بضبط التسبب من خلال التطبيق الصارم للقوانين من قبل العمال والموظفين وكذلك الطلبة؟
- 8- هل الإلتزام بهذه القوانين من قبلكم ومن قبل الموظفين يقلل من التسبب داخل الإقامة؟
- 9- هل تقومون بممارسة عملية التقييم والتقويم أثناء العمل؟
- 10- كيف تقومون بتقييم أداء الموظفين ومن حيث ماذا؟
- 11- هل تقومون بإصلاح أخطاء العمل بعد القيام بعملية التقييم؟
- 12- هل التقييم الجيد يحد من التسبب الوظيفي حسب رأيكم؟
- 13- هل تقومون بالرقابة اتجاه المهام الموكلة للموظفين (أدوار الموظفين بدقة) وكيف ذلك؟
- 14- كيف تقومون بضبط الموظفين للإلتزام بالمهام الموكلة لديهم؟
- 15- هل هذا الضبط بتحديد نوع المهام وتوجيهها يقلل من التسبب الوظيفي والفساد؟

#### رابعا- عينة الدراسة:

لقد إتمدنا في دراستنا "الرقابة التنظيمية وعلاقتها بالتسبب الوظيفي" على العينة الطبقية، حيث يقسم مجتمع البحث إلى الشرائح والأقسام والطبقات التي يشتمل عليها مجتمع البحث.<sup>1</sup> حيث أن المجتمع الأصلي مقسم إلى طبقات متجانسة وأخذ من كل طبقة عددا من الأفراد يتناسب مع العدد الكلي ويتم إختيار أفراد العينة من كل طبقة بطريقة عشوائية. ولقد تم إختيار نسبة العينة 50% من المجتمع الأصلي والمقدر ب 106 ولهذا جاءت العينة لتشمل 53 عاملا وذلك وفقا للعمليات التالية:

<sup>1</sup> محمد سرحان علي المحمودي: مناهج البحث العلمي، دار الكتب، ط 3، صنعاء، 2015، ص 167.

$$x = \frac{160 \times 50}{100} = 53$$

$$\begin{array}{l} 106 \longrightarrow \%100 \\ \swarrow \\ 50 \longrightarrow x \end{array}$$

ولقد أخذنا نسبة 50% لتكون ممثلة لمجتمع دراستنا.

بما أن وظائف أفراد مجتمع الدراسة غير متجانسة وهذا حسب التقسيم المطبق في المؤسسة فلقد تم تقسيمه إلى خمسة طبقات متجانسة تمثلت فيما يلي:

- مصلحة الأمن 42.

- مصلحة نشاطات 08.

- مصلحة دار الوسائل 16.

- مصلحة الإطعام 26.

- مصلحة الإيواء 08.

وبالتالي تكونت لدينا 05 طبقات تضم كل طبقة فئة مهيمنة مختلفة عن الأخرى ولقد تم حساب عدد مفردات في كل عينة فرعية.

كما يلي:

من بين 106 عامل نختار 53 عامل حيث:

- **N**: يمثل أفراد المجتمع الأصلي والذي يساوي 106 عامل.

- **n**: يمثل عدد أفراد العينة يساوي 53.

- **K**: يمثل عدد أفراد كل فئة مهنية.

- E: يمثل عدد الأفراد المسحوبين من كل فئة مهنية.

$$E_1 = \frac{n \times K}{N}$$

نطبق هذه العلاقة بالنسبة لكل فئة مهنية فالنسبة لمصلحة الأمن تطبيق العلاقة.

$$\frac{n \times K_1}{N} = E_1$$

- بالنسبة لمصلحة النشاطات:

$$E_2 = \frac{n \times K_2}{N} = \frac{53 \times 8}{106} = 4$$

- بالنسبة لمصلحة دار الوسائل:

$$E_3 = \frac{n \times k_3}{N} = \frac{53 \times 16}{106} = 8$$

- بالنسبة لمصلحة الإطعام:

$$E_4 = \frac{n \times K_4}{N} = \frac{54 \times 26}{106} = 13$$

- بالنسبة لمصلحة الإيواء:

$$E_5 = \frac{n \times K_5}{N} = \frac{53 \times 8}{106} = 4$$

ملاحظة: نقص النسبة المئوية لعدم تجاوب المبحوثين.

# الفصل الخامس



عرض و تحليل بيانات الدراسة:

أولاً- عرض وتحليل البيانات الأولية لأفراد العينة

ثانياً- عرض وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الأولى

ثالثاً- عرض وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الثانية

رابعاً- عرض و تحليل بيانات الخاصة بالفرضية الثالثة

خامساً - عرض وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الرابعة:

## أولاً- عرض و تحليل بيانات الدراسة:

يمكن تفسير عرض النتائج وتحليلها بشكل عام على أنها عملية تحليل البيانات وتفسيرها بطريقة تساعد على فهم النتائج والتوصل إلى استنتاجات مفيدة. قد يشمل هذا تجميع البيانات، وتحويلها إلى جداول أو رسوم بيانية، وتطبيق الإحصاء ، والبحث عن العلاقات والأنماط في البيانات. كما يمكن أن يساعد تحليل النتائج وفهمها على تحديد العوامل التي تؤثر على متغيرات الدراسة وأيضًا على تحديد الإجراءات اللازمة لتحسين النتائج في المستقبل.

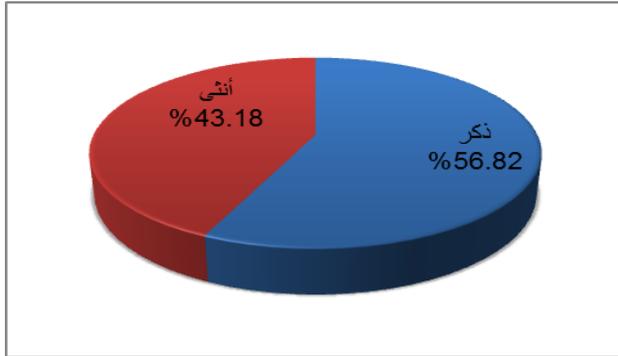
## 1- عرض البيانات الشخصية:

شكل رقم (01): التوزيع

جدول رقم(01): يبين توزيع العينة

البياني للعينة حسب متغير الجنس

حسب متغير الجنس



الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	25	56.8
أنثى	19	43.2
المجموع	44	100

يتضح من الجدول والشكل أعلاه: أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث، حيث شكل الذكور نسبة مرتفعة قدرت بـ 56.8% من إجمالي عينة الدراسة، في حين قدرت نسبة الإناث بـ: 43.2%، ويمكن تفسير هذه النتائج وفقا لتلاءم مختلف الوظائف مع نوع الذكور ، ويتعلق الموضوع المدروس بالرقابة التنظيمية وعلاقتها بالتسيب الوظيفي، والتي يمكن أن تكون متأثرة بالجنس. وبالتالي، يمكن استخدام هذا الجدول لتحليل فرضية أن الجنس يلعب دورًا في تحديد مستوى التسيب الوظيفي. وبناءً على الجدول، يمكن القول إن الذكور هم الأكثر تمثيلاً في العينة. وبناءً على هذه النتائج، يمكن التوصل إلى نتائج أكثر دقة حول علاقة الجنس بالتسيب الوظيفي في العينة المدروسة.

## - توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

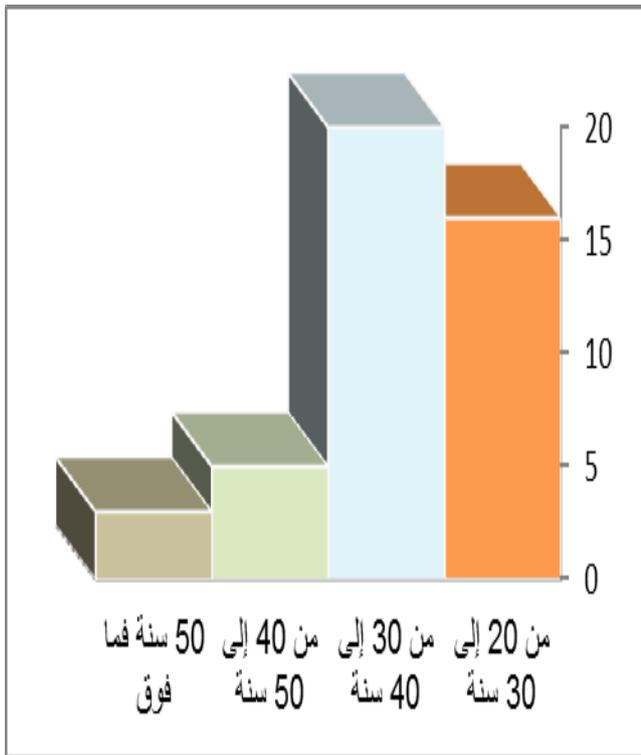
جدول رقم (02): توزيع العينة حسب

متغير السن

السن	التكرار	النسبة %
من 20 إلى 30 سنة	16	36.4
من 30 إلى 40 سنة	20	45.5
من 40 إلى 50 سنة	5	11.4
50 سنة فما فوق	3	6.8
المجموع	44	100

شكل رقم (02): التوزيع البياني للعينة

حسب متغير السن



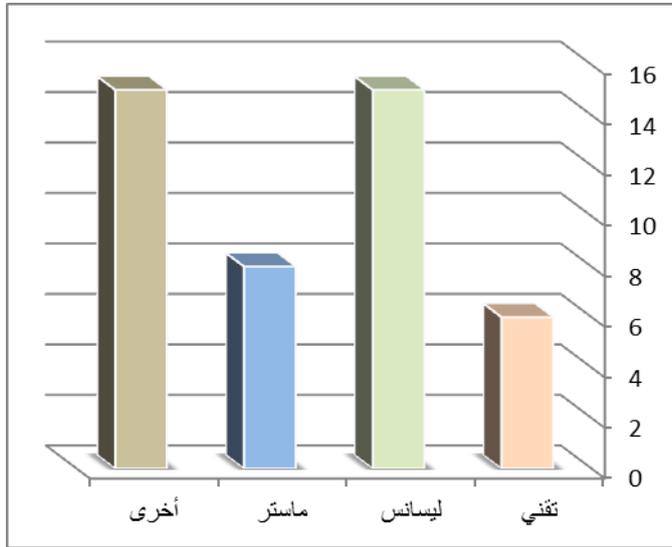
يوضح الجدول والشكل أعلاه توزيع العينة المدروسة حسب متغير السن، حيث يمثل الفئات العمرية من 30 إلى 40 سنة 45.5% (20 فردًا) من العينة، بينما تمثل الفئات العمرية من 20 إلى 30 سنة 36.4% (16 فردًا) من العينة. وتمثل الفئات العمرية من 40 إلى 50 سنة 11.4% (5 فردًا) من العينة، بينما تمثل الأفراد الذين تجاوزوا سن الخمسين 6.8% (3 فردًا) من العينة. ويتعلق الموضوع المدروس بالرقابة التنظيمية وعلاقتها بالتسيب الوظيفي، والتي يمكن أن تكون متأثرة بالعمر. وبالتالي، يمكن استخدام هذا الجدول لتحليل فرضية أن العمر يلعب دورًا في تحديد مستوى التسيب الوظيفي. وبناءً على الجدول، يمكن القول إن الفئات العمرية من 20 إلى 40 سنة هي الأكثر تمثيلًا في العينة، ومنه يمكن القول أن العمر يعد عاملاً مهمًا في تحديد

مستوى التسبب الوظيفي، حيث قد يكون للخبرة والنضج العاطفي والمهني دور في تحديد مدى تعرض الأفراد للتسبب الوظيفي. ومن الممكن أن يكون الأفراد في الفئات العمرية الأكبر أكثر استقرارًا وثباتًا في العمل، مما يقلل من مستويات التسبب الوظيفي بشكل عام، بينما يمكن أن يكون الأفراد في الفئات العمرية الأصغر أكثر عرضة للتسبب الوظيفي بسبب عدم الاستقرار الوظيفي وعدم الخبرة الكافية في العمل.

- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الشهادة المتحصل عليها

جدول رقم (03): توزيع العينة حسب شكل رقم (03): التوزيع البياني للعينة حسب

متغير الشهادة المتحصل عليها



متغير الشهادة المتحصل عليها

الشهادة المتحصل عليها	التكرار	النسبة %
تقني	6	13.6
ليسانس	15	34.1
ماستر	8	18.2
أخرى	15	34.1
المجموع	44	100

يوضح الجدول أعلاه توزيع العينة المدروسة حسب متغير الشهادة المتحصل عليها، حيث يمثل حاملو الليسانس 34.1% (15 فردًا) من العينة، بينما يمثل حاملو الشهادات الأخرى 34.1% (15 فردًا) من العينة. ويمثل حاملو الماجستير 18.2% (8 فردًا) من العينة، ويمثل حاملو الشهادات التقنية 13.6% (6 فردًا) من العينة. ويتعلق الموضوع المدروس بالرقابة التنظيمية وعلاقتها بالتسبب الوظيفي، والتي يمكن أن تكون متأثرة بمستوى التعليم والشهادة المتحصل عليها. وبالتالي، يمكن استخدام هذا الجدول لتحليل فرضية أن مستوى التعليم والشهادة المتحصل عليها تلعب دورًا في تحديد مستوى التسبب الوظيفي.

وبناءً على الجدول، يمكن القول إن الحاصلين على الليسانس والشهادات الأخرى هم الأكثر تمثيلاً في العينة، وبشكل عام، يمكن أن يكون مستوى التعليم والشهادة المتحصل عليها عاملاً مهماً في تحديد مستوى التسيب الوظيفي، حيث قد يكون للتعليم والتدريب العلمي دور في تحسين مهارات الأفراد وزيادة معرفتهم بمتطلبات العمل، مما يقلل من مستويات التسيب الوظيفي بشكل عام. ومن الممكن أن يكون لحاملي الشهادات الأعلى مستويات أعلى من الالتزام بالعمل والمسؤولية، مما يقلل من مستويات التسيب الوظيفي بشكل عام.

#### - توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية في العمل

تتصف مفردات العينة باختلاف خبرتها المهنية، كما هو مبين في الجدول والشكل

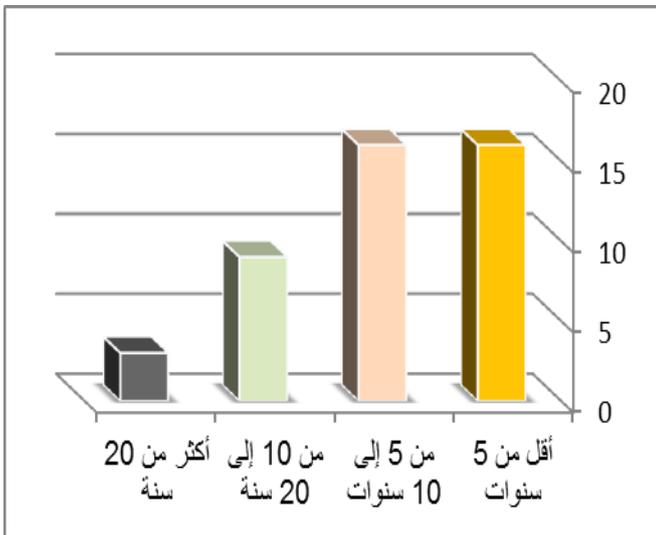
المواليين.

شكل رقم (04): التوزيع البياني

جدول رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب متغير

للعينة حسب متغير الأقدمية في العمل

متغير الأقدمية في العمل



الأقدمية في العمل	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	16	36.4
من 5 إلى 10 سنوات	16	36.4
من 10 إلى 20 سنة	9	20.5
أكثر من 20 سنة	3	6.8
المجموع	44	100

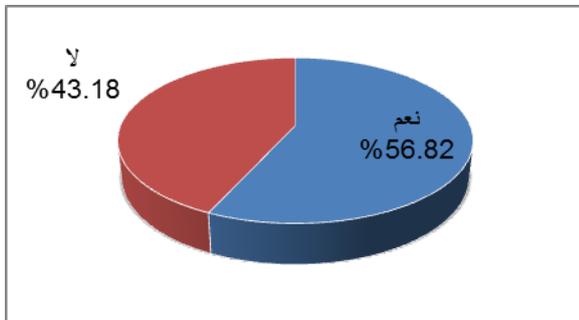
يوضح الجدول والشكل أعلاه أن توزيع العينة المدروسة حسب متغير الأقدمية في العمل، حيث يمثل الأفراد الذين يعملون لمدة 5 إلى 10 سنوات 36.4% (16 فرداً) من العينة، بينما يمثل الأفراد الذين يعملون لأقل من 5 سنوات 36.4% (16 فرداً) من العينة. ويمثل الأفراد الذين

يعملون لمدة 10 إلى 20 سنة 20.5% (9 فردًا) من العينة، ويمثل الأفراد الذين يعملون لأكثر من 20 سنة 6.8% (3 فردًا) من العينة. ويتعلق الموضوع المدروس بالرقابة التنظيمية وعلاقتها بالتسيب الوظيفي، والتي يمكن أن تكون متأثرة بمدى الخبرة العملية والأقدمية في العمل. وبناءً على الجدول، يمكن القول إن الأفراد الذين يعملون لمدة 5 إلى 10 سنوات هم الأكثر تمثيلًا في العينة، ومن الممكن أن يكون لمدة الخبرة العملية والأقدمية في العمل دور في تحديد مستوى التسيب الوظيفي، حيث قد يكون للخبرة العملية دور في تحسين مهارات الأفراد وزيادة معرفتهم بمتطلبات العمل، مما يقلل من مستويات التسيب الوظيفي بشكل عام. ومن الممكن أن يكون لحاملي الخبرات الأعلى مستويات أعلى من الالتزام بالعمل والمسؤولية، مما يقلل من مستويات التسيب الوظيفي بشكل عام.

#### - توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير التكوين في العمل

جدول رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب متغير شكل رقم (05): التوزيع البياني للعينة

#### حسب متغير التكوين في العمل



#### التكوين في العمل

التكوين في العمل	التكرار	النسبة %
نعم	25	56.8
لا	19	43.2
المجموع	44	100

يوضح الجدول السابق توزيع العينة المدروسة حسب متغير التكوين في العمل، حيث يمثل الأفراد الذين لديهم تكوين في العمل 56.8% (25 فردًا) من العينة، بينما يمثل الأفراد الذين ليس لديهم تكوين في العمل 43.2% (19 فردًا) من العينة. ويتعلق الموضوع المدروس بالرقابة التنظيمية وعلاقتها بالتسيب الوظيفي، والتي يمكن أن تكون متأثرة بتكوين الأفراد في العمل. وبناءً على الجدول، يمكن القول إن الأفراد الذين لديهم تكوين في العمل هم الأكثر تمثيلًا في العينة المدروسة بنسبة 56.8%، ومنه يمكن القول أنه من الممكن أن يكون لتكوين الأفراد في العمل دور في تحديد مستوى التسيب الوظيفي، حيث قد يكون للتدريب والتعليم دور في تحسين

مهارات الأفراد وزيادة معرفتهم بمتطلبات العمل، مما يقلل من مستويات التسبب الوظيفي بشكل عام. ومن الممكن أن يكون لحاملي التكوين الأعلى مستويات أعلى من الالتزام بالعمل والمسؤولية، مما يقلل من مستويات التسبب الوظيفي بشكل عام.

ومع ذلك، فإن هذه الفرضية لا يمكن الاستنتاج عليها بدون إجراء تحليل إحصائي لتحديد مدى العلاقة بين تكوين الأفراد في العمل والتسبب الوظيفي في هذه العينة المدروسة.

#### - خلاصة محور البيانات الشخصية

تستهدف المتغيرات الشخصية والوظيفية خدمة موضوع الدراسة من خلال قياس تأثيرها في محاور البحث، وهو ما يفرض على الباحثين اختيار البيانات النوعية والكمية المناسبة وطبيعة المعلومات التي تكون غير مرجحة في بعض الأحيان لعينة الدراسة، ومنه يجب على الباحث مراعاة هذه البيانات بصفة دقيقة حتى يكون المبحوث حر وغير مرجح في الإجابة على محتوى هذه البيانات، وفي موضوع هذا البحث ارتأينا جملة المتغيرات التالية والتي يمكن أن تخدم موضوع الدراسة والتي تم صياغتها كما يلي: الجنس، السن، الشهادة المتحصل عليها، القدمية في العمل، التكوين في العمل) وقد تم التوصل إلى جملة النتائج التالية:

- كانت نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث، حيث أن ما نسبته 56.8% هم من فئة الذكور ويمكن لمتغير الجنس أن يحدث أثرا على المتغيرات الأخرى في الدراسة. وهذا بالنظر لنوع مؤسسة الدراسة.

- كانت أغلب أفراد العينة حسب متغير السن من ضمن فئة (من 30 إلى 40 سنة) حيث قدرت نسبة عدد المشاهدات في هذا المجال بـ 45.5%، ومنه نستنتج أن المؤسسة تتوفر على كفاءات شابة مهمة.

- جاءت أغلبية أفراد العينة بالنسبة لمتغير الشهادة المتحصل عليها من فئة شهادة الليسانس والشهادات الأخرى وذلك بنسبة قدرت بـ: 34.1% لكل منهما، وهنا يمكن القول أن المؤسسة تحوز على كفاءات علمية مهمة يمكن أن تقدم افضل أداء للمؤسسة، ويمكن تفسير ذلك وفق السلم الوظيفي وطبيعة المناصب في المؤسسة.

- جاءت أغلبية عينة الدراسة بالنسبة لمتغير الأقدمية في العمل، من فئتي (أقل من 05 سنوات) و(من 05 إلى 10 سنوات)، بنسبة قدرت بـ 36.4% لكل منهما، ويمكن تفسير ذلك وفقا لعدة عوامل يعود أهمها بالرجوع إلى متغير الفئة العمرية، وحادثة توظيف بعض الفئات بالمؤسسة.
- جاءت أغلبية أفراد العينة بالنسبة لمتغير مستوى المستوى التعليمي من فئة المستوى الجامعي وذلك بنسبة مرتفعة قدرت بـ: 76.7%، وهو أمر طبيعي يرجع أساسا للسلم الوظيفي وطبيعة المناصب المتاحة في المؤسسة.
- كان لأغلبية عينة الدراسة تكوين في العمل، حيث أن ما نسبتهم 56.8%، وافقوا على أنهم تلقوا تكوينًا في العمل، حيث أنه من الممكن أن يكون لتكوين الأفراد في العمل دور في تحديد مستوى التسبب الوظيفي، حيث قد يكون للتدريب والتعليم دور في تحسين مهارات الأفراد وزيادة معرفتهم بمتطلبات العمل، مما يقلل من مستويات التسبب الوظيفي بشكل عام.
- إجمالاً يمكن القول أن البيانات الشخصية الموضوعة في الدراسة، يمكن أن تحدث تأثيراً في متغيرات الدراسة وبالتالي فهي تخدم موضوع البحث.

## 2- عرض وتحليل البيانات الخاصة الفرضية الأولى: التوجيه والإشراف ومدى تأثيره على

## التسيب الوظيفي

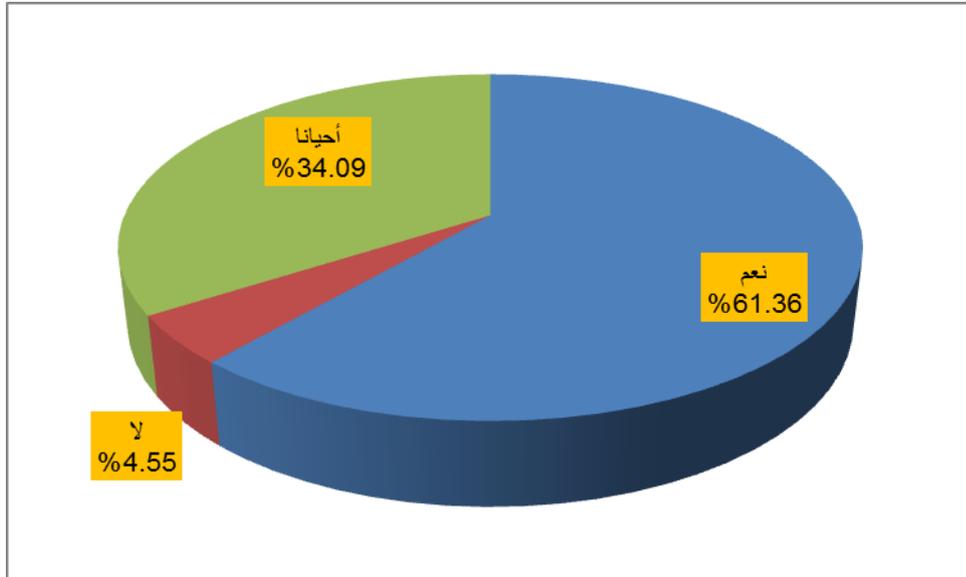
## الجدول رقم (06): يوضح مدى عملية الإشراف

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	27	61.4
لا	2	4.5
أحياناً	15	34.1
<b>المجموع</b>	<b>44</b>	<b>100</b>

يوضح الجدول أعلاه مدى مدى الإشراف الذي يقوم به المدير أو المشرف على العمل في العينة المدروسة. ويظهر الجدول أن 61.4% (27 شخصاً) من المشاركين في الدراسة أجابوا بـ "نعم" على سؤال ما إذا كانت هناك إشراف من قبل المدير أو المشرف على العمل الذي يقومون به، في حين أجاب 34.1% (15 شخصاً) من المشاركين بـ "أحياناً"، وأجاب فقط 4.5% (2 أشخاص) بـ "لا". ويمكن تفسير هذه النتائج على أن الإشراف المستمر من قبل المدير أو المشرف على العمل يعتبر شيئاً مهماً ومرغوباً لدى العاملين في العينة المدروسة، حيث أن معظم الأشخاص أجابوا بـ "نعم" على هذا السؤال. وهذا ما أكدته المدير و المشرفين بعد مقابلتنا معهم ان الاشراف يكون بشكل يومي ،و يمكن ان يعود ذلك إلى أن الإشراف المستمر يساعد على تحسين الأداء العام وتحسين جودة العمل، كما أنه يساعد في تحديد ما إذا كانت المهام تتم بشكل صحيح وفي الوقت المناسب. ومن جهة أخرى، يشير الجدول إلى وجود 34.1% من العاملين الذين أجابوا بـ "أحياناً"، وهذا يعني أن هناك بعض الأحيان التي يكون المدير أو المشرف غير موجود أو غير متاح للإشراف على العمل، وهذا يمكن أن يترتب عليه بعض الأثر السلبي على أداء العمل وجودة النتائج. وبالتالي، فإنه يمكن الاستنتاج بأن الإشراف المستمر

والفعال من قبل المدير أو المشرف يعتبر أمرًا هامًا وضروريًا للحفاظ على جودة العمل وتحسين الأداء في المنظمات. وعليه نستطيع تمثيل نتائج الجدول رقم ( 06 ) وفقا للشكل الموالي:

الشكل رقم ( 06 ): يوضح مدى عملية الإشراف



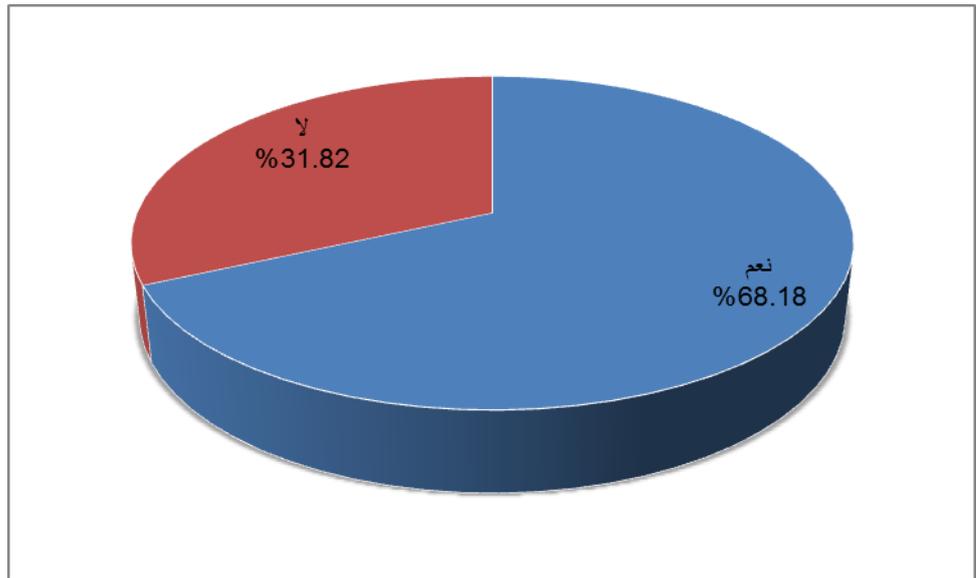
الجدول رقم (07): يوضح إصدار المسؤول للتوجيهات والتعليمات للعمال

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	30	68.2
لا	14	31.8
<b>المجموع</b>	<b>44</b>	<b>100</b>

يوضح الجدول أعلاه مدى إصدار المسؤول لتوجيهات وتعليمات خاصة بالعمل أثناء الإشراف في العينة المدروسة. ويظهر الجدول أن 68.2% (30 شخصًا) من المشاركين في الدراسة أجابوا بـ "نعم" على سؤال ما إذا كان المسؤول يصدر توجيهات وتعليمات خاصة بالعمل أثناء الإشراف، في حين أجاب 31.8% (14 شخص) من المشاركين بـ "لا". ويمكن تفسير هذه النتائج على أن إصدار المسؤول لتوجيهات وتعليمات خاصة بالعمل أثناء الإشراف يعتبر شيئًا

مهماً وضرورياً لدى العاملين في العينة المدروسة، حيث أن معظم الأشخاص أجابوا بـ "نعم" على هذا السؤال. ويمكن أن يعود ذلك إلى أن إصدار توجيهات وتعليمات خاصة بالعمل أثناء الإشراف يساعد على تحسين الأداء العام وتحسين جودة العمل، كما أنه يساعد في توجيه العاملين حول كيفية تنفيذ المهام بشكل صحيح وفي الوقت المناسب. وهذا ما أكده المدير و المشرفين من خلال مقابلتنا معهم ،من جهة أخرى يشير الجدول إلى وجود 31.8% من العاملين الذين أجابوا بـ "لا"، وهذا يعني أن هناك بعض المسؤولين الذين لا يصدرون توجيهات وتعليمات خاصة بالعمل أثناء الإشراف، وهذا يمكن أن يترتب عليه بعض الأثر السلبي على أداء العمل وجودة النتائج، و هذا ما كان متناقضاً مع إجابة المدير و المشرفين ، حيث يمكن أن يؤدي عدم وجود توجيهات وتعليمات واضحة إلى عدم فهم العاملين لمتطلبات المهمة والمسؤوليات المطلوبة منهم، وبالتالي يمكن أن يؤثر على العمل ويؤدي إلى تأخير التسليم وأخطاء في العمل. ومن المهم أن يكون هناك توازن بين الإشراف والتوجيه من قبل المسؤول في العمل من قبل العاملين، حيث يجب أن تكون التوجيهات والتعليمات واضحة ومحددة بشكل جيد وتتماشى مع أهداف المنظمة ومتطلبات المهمة، وفي الوقت نفسه يجب أن يتم تمكين العاملين لاتخاذ القرارات وتنفيذ المهام بشكل مستقل وفعال، ويمكن تمثيل نتائج الجدول رقم (07) وفقاً للشكل الموالي:

الشكل رقم ( 07 ) : يوضح إصدار المسؤول للتوجيهات والتعليمات للعامل

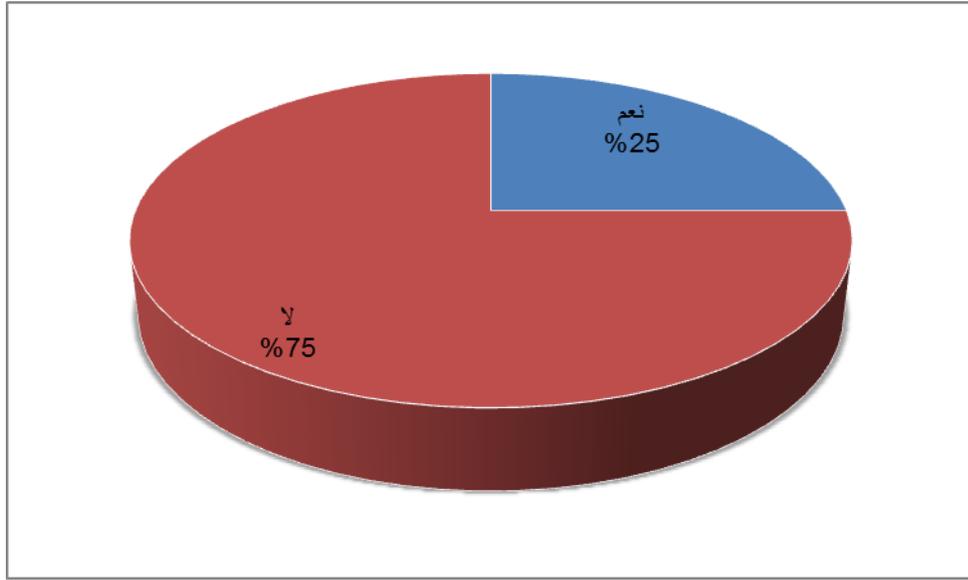


الجدول رقم (08): يوضح صعوبة فهم المعلومات

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	11	25.0
لا	33	75.0
المجموع	44	100

يوضح الجدول أعلاه أن 75.0% (33 شخصاً) من المشاركين في الدراسة أجابوا بـ "لا" على سؤال ما إذا كانوا يواجهون صعوبة في فهم المعلومات، في حين أجاب 25.0% (11 شخصاً) من المشاركين بـ "نعم". ويمكن تفسير هذه النتائج على أن معظم العاملين في العينة المدروسة لا يواجهون صعوبة في فهم المعلومات، حيث أن 75.0% منهم أجابوا بـ "لا" على هذا السؤال. ويمكن أن يرجع ذلك إلى أن العاملين في العينة المدروسة لديهم مستوى عالٍ من القدرة على فهم المعلومات المقدمة لهم، أو أن المعلومات المقدمة لهم كانت واضحة ومفهومة بشكل جيد. ومع ذلك، فإن 25.0% (11 شخصاً) من المشاركين أجابوا بـ "نعم" على هذا السؤال، وهذا يشير إلى وجود بعض الصعوبات في فهم المعلومات في بعض الحالات. ويمكن أن يرجع ذلك إلى عدة عوامل، مثل التعقيد الزائد للمعلومات أو نقص في توضيح الأمور أو استخدام مصطلحات متخصصة أو مفاهيم صعبة الفهم. ومن المهم أن تكون المعلومات المقدمة للعاملين واضحة ومفهومة بشكل جيد، خاصة في بيئة العمل حيث تتم معالجة معلومات متعددة ومتنوعة. ولتحسين فهم المعلومات، يمكن للمسؤولين عن العمل تقديم تعليمات وتوجيهات واضحة ومحددة بشكل جيد، وتوضيح الأمور الغامضة والمفاهيم المعقدة، واستخدام الأساليب المناسبة لتسهيل فهم المعلومات، مثل استخدام الرسوم والرسوم البيانية والصور والأمثلة وغيرها. ويمكن تمثل نتائج الجدول رقم (08) وفقاً للشكل الموالي:

الشكل رقم ( 08 ) : يوضح صعوبة فهم المعلومات



الجدول رقم (09) : يوضح تأثير الصعوبات على العمل

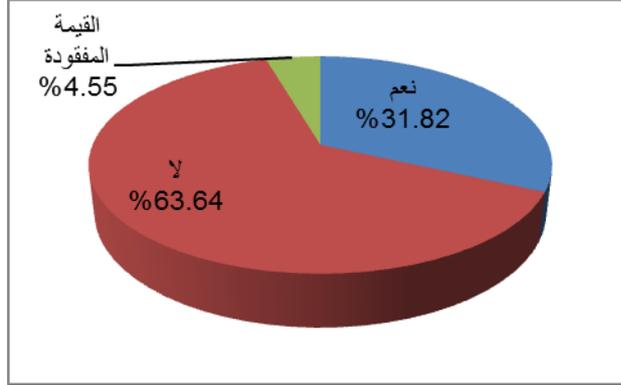
الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	14	31.8
لا	28	63.6
القيمة المفقودة	2	4.5
المجموع	44	100

يتضح من الجدول اعلاه أن غالبية المشاركين (63.6%) لا يرون أن الصعوبات لها تأثير على العمل والجدية فيه، مقابل 31.8% من المشاركين الذين يرون أن الصعوبات لها تأثير على العمل والجدية فيه. ويمكن أن يرجع ذلك إلى عدة عوامل، مثل الخبرة السابقة للمشاركين في التعامل مع الصعوبات، ونوعية العمل الذي يقومون به، ونوعية الصعوبات التي يواجهونها في العمل. وبالنسبة للقيمة المفقودة التي بلغت 4.5%، فقد يكون ذلك بسبب عدم وضوح السؤال أو عدم قدرة المشاركين على الإجابة بصورة دقيقة عن السؤال. حيث يجب أن تأخذ الظروف الفردية والثقافية والاجتماعية لكل شخص في الاعتبار. ويمكن استخدام هذه

النتائج كنقطة انطلاق لتحديد المشكلات الأساسية التي يواجهها العاملون في العمل والعمل على تحسينها وتحسين الجدية فيه.

. ويمكن تمثل نتائج الجدول رقم (09) وفقا للشكل الموالي:

الشكل رقم ( 09 ): يوضح تأثير الصعوبات على العمل



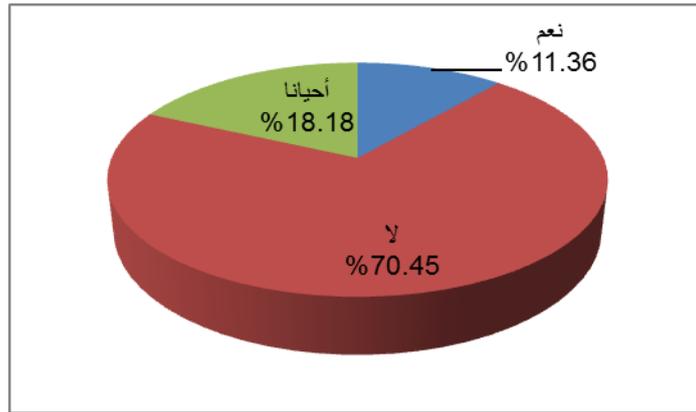
الجدول رقم (10): يوضح صعوبة تطبيق التوجيهات الموكلة للعمال

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	5	11.4
لا	31	70.5
أحيانا	8	18.2
المجموع	44	100

يتضح من الجدول أن العديد من العمال لا يجدون صعوبة في تطبيق التوجيهات الموكلة لهم، حيث أن 70.5% منهم قد أجابوا بـ "لا". ومن الجدير بالذكر أن 18.2% من العمال يواجهون بعض الصعوبة في تطبيق التوجيهات، وهذا يمثل مجموعة صغيرة من العمال. بالإضافة إلى ذلك، فإن 11.4% فقط من العمال قد أجابوا بأنهم يجدون صعوبة كبيرة في تطبيق التوجيهات الموكلة لهم. وهذا يعني أن الغالبية العظمى من العمال يشعرون بالثقة والقدرة على تنفيذ المهام الموكلة لهم بكفاءة وفعالية. ويمكن استنتاج أن الإقامة قد وفرت التوجيهات

اللازمة للعمال، وأن العمال لديهم مستوى جيد من الفهم والمهارات اللازمة لتنفيذ المهام الموكلة لهم. ومن الممكن أيضاً أن يكون هناك بعض العمال الذين يحتاجون إلى بعض الدعم والتدريب الإضافي لتحسين قدراتهم في تنفيذ المهام بكفاءة، ولكن هذا لا يمثل نسبة كبيرة من العمال. ويمكن تمثيل نتائج الجدول رقم (10) وفقاً للشكل الموالي:

الشكل رقم ( 10 ): يوضح صعوبة تطبيق التوجيهات الموكلة للعمال



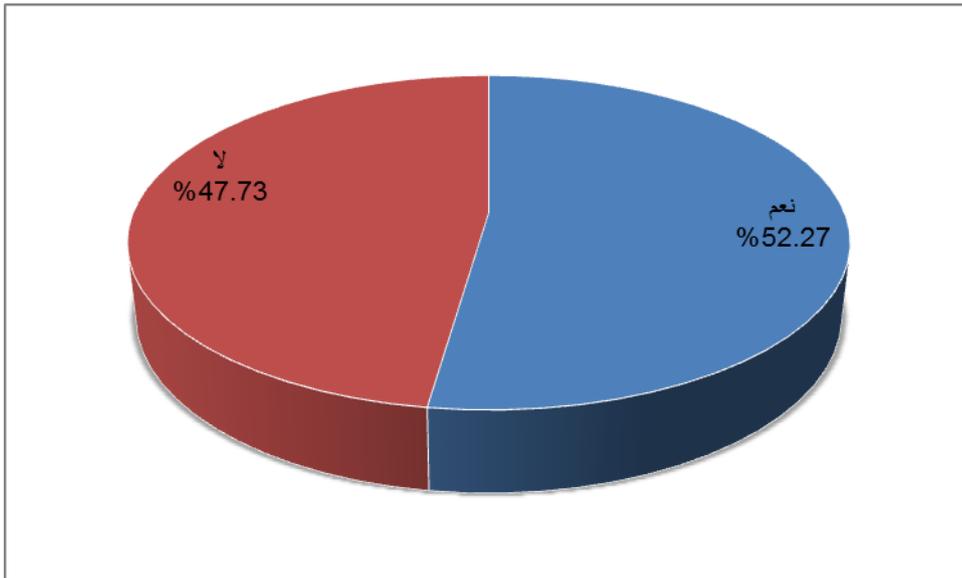
الجدول رقم (11): يوضح أن عدم الالتزام بالتوجيهات يؤدي إلى التسبب

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	23	52.3
لا	21	47.7
المجموع	44	100

يشير الجدول أعلاه إلى أن 52.3% من الأشخاص الذين تم استطلاعهم يرون أن عدم الالتزام بالتوجيهات الموكلة لهم بشكل صارم يؤدي إلى التسبب داخل الإقامة التي يعيشون فيها. بينما رأى 47.7% من الأشخاص الذين تم استطلاعهم أن عدم الالتزام بالتوجيهات الموكلة لهم بشكل صارم لا يؤدي إلى التسبب داخل الإقامة. وبما أن نسبة أكبر من الأشخاص يرون أن عدم الالتزام بالتوجيهات الموكلة لهم بشكل صارم يؤدي إلى التسبب داخل الإقامة، فإنه يجب على الأفراد الالتزام بتلك التوجيهات بشكل صارم ودقيق، حتى يتم الحفاظ على النظام والانضباط داخل الإقامة وتجنب التسبب وانتشار الأمراض والمشاكل الأخرى. ويمكن للإدارة أن تستخدم هذه

النتائج لتحسين التوجيهات والإجراءات المطبقة داخل الإقامة، وتوضيح أهمية الالتزام بتلك التوجيهات للأفراد. كما يمكن للإدارة تحسين إجراءات مراقبة الالتزام بتلك التوجيهات وتطبيق العقوبات على المخالفين، لتحقيق النظام والانضباط داخل الإقامة. ويمكن تمثل نتائج الجدول رقم (11) وفقاً للشكل الموالي:

الشكل رقم ( 11 ): يوضح أن عدم الالتزام بالتوجيهات يؤدي إلى التسبب



الجدول رقم (12): يوضح أهم الأدوات الرقابية المستعملة في المؤسسة

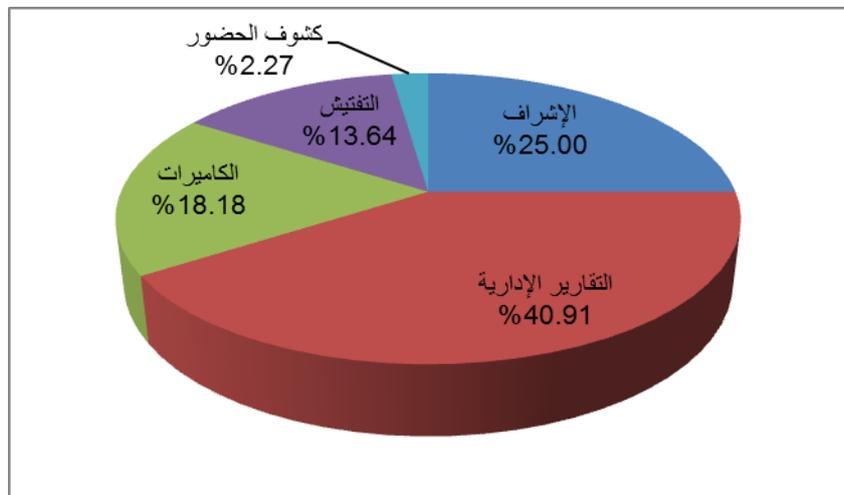
الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
الإشراف	11	25.0
التقارير الإدارية	18	40.9
الكاميرات	8	18.2
التفتيش	6	13.6
كشوف الحضور	1	2.3
<b>المجموع</b>	<b>44</b>	<b>100</b>

يوضح الجدول أعلاه أن ما نسبته 40.9% من المؤسسات تستخدم التقارير الإدارية كأداة رقابية أساسية، في حين يستخدم الإشراف كأداة رقابية بنسبة 25.0%. وتظهر الكاميرات

كأداة رقابية مستخدمة بنسبة 18.2%، في حين يستخدم التفتيش كأداة رقابية بنسبة 13.6%. ويوضح الجدول كذلك أن 2.3% فقط من المؤسسات تستخدم كشوف الحضور كأداة رقابية. ويمكن استنتاج أن التقارير الإدارية هي الأداة الرقابية الأكثر استخداماً في المؤسسات، وهذا يعكس أهمية المعلومات والتقارير في متابعة ومراقبة الأداء واتخاذ القرارات الإدارية اللازمة. واستخدام الإشراف كأداة رقابية يعكس أهمية المراقبة المباشرة للعمليات والموظفين. كما يمكن استنتاج أن استخدام الكاميرات والتفتيش يعكس الحاجة إلى رصد العمليات والتأكد من الالتزام بالإجراءات والقواعد المحددة. واستخدام كشوف الحضور كأداة رقابية بنسبة قليلة يعكس أن هذه الأداة لا تعتبر فعالة بشكل كبير في مراقبة العمليات والموظفين. ويمكن استخدام هذه النتائج لتحسين أداء المؤسسات وتحديد الأدوات الرقابية الأكثر فعالية لتحسين الأداء وضمان الالتزام بالإجراءات والقواعد المحددة.

وبناءً على هذه النتائج، يمكن للمؤسسات تقييم الأدوات الرقابية المستخدمة حالياً والعمل على تطويرها وتحسينها لتحقيق أفضل نتائج. على سبيل المثال، يمكن للمؤسسات زيادة استخدام الإشراف المباشر والتفتيش لضمان الالتزام بالإجراءات، وكذلك تحسين نظام كشوف الحضور لتحسين مراقبة العمليات. ويمكن أيضاً تعزيز استخدام التقارير الإدارية وتحسين جودة المعلومات التي تحتوي عليها، لتحقيق أفضل النتائج واتخاذ القرارات الإدارية اللازمة.. ويمكن تمثل نتائج الجدول رقم (12) وفقاً للشكل الموالي

الشكل رقم ( 12 ): يوضح اهم الادوات الرقابية المستعملة في المؤسسة

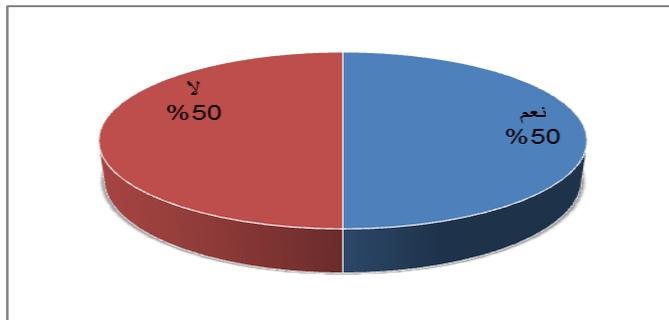


## الجدول رقم (13): يوضح تأثير نوع الاشراف على التسيب الوظيفي

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	22	50.0
لا	22	50.0
المجموع	44	100

يوضح الجدول أعلاه أن 50.0% من الأشخاص الذين تم استطلاعهم يرون أن هناك تأثير بين نوع الإشراف والتسبب الوظيفي، في حين يرى النصف الآخر (50.0%) أنه لا يوجد تأثير بين الإشراف والتسبب الوظيفي، إلا أن المدير والمشرفين من خلال مقابلتنا أكدوا على أن نوع الإشراف يكون بشكل مرن وفي بعض الأحيان يكون بشكل صارم في حالة عدم انجاز المهام، ويمكن استنتاج من هذا الجدول أن الرأي متباين بشأن مدى تأثير نوع الإشراف على التسبب الوظيفي، وهذا يعكس تعدد العوامل التي تؤثر على التسبب الوظيفي. ويمكن أن يكون للإشراف نوعية محددة تؤثر على التسبب الوظيفي في بعض المؤسسات، بينما لا تؤثر في المؤسسات الأخرى. ويجب على المؤسسات العمل على تحديد العوامل التي تؤثر على التسبب الوظيفي، بما في ذلك نوع الإشراف المستخدم، واتخاذ الإجراءات اللازمة للحد من التسبب الوظيفي. يمكن استخدام هذه النتائج لتحسين نوع الإشراف المستخدم في المؤسسات، وتحسين الإجراءات المتبعة للحد من التسبب الوظيفي. ويمكن أيضاً إجراء مزيد من الدراسات البحثية لتحديد العوامل التي تؤثر على التسبب الوظيفي وتقييم تأثير نوع الإشراف على التسبب الوظيفي في المؤسسات.. ويمكن تمثيل نتائج الجدول رقم (13) وفقاً للشكل الموالي:

## الشكل رقم ( 13): يوضح تأثير نوع الاشراف على التسيب الوظيفي



الجدول مركب رقم (14): يوضح مدى القيام بعملية التقييم وعدم الالتزام بالتوجيهات

المجموع		هل يقوم المدير بعملية التقييم في العمل تقييم الايجابيات ،تصحيح السلبيات، التوجيهات ،اعطاء حلول ضمن وقت محدد؟				الاختيار	
		لا		نعم			
		ن (%)	ت	ن (%)	ت		
52.2	7	42.86	6	56.67	17	نعم	هل عدم الالتزام بالتوجيهات الموكلة لك بشكل صارم يؤدي الى التسبب داخل الإقامة ؟
47.7	3	57.14	8	43.33	13	لا	
100	44	31.8	14	68.1	30		المجموع
		2		8			

يوضح الجدول المركب علاقة بين عملية التقييم في العمل والالتزام بالتوجيهات الموكلة للأفراد، وتأثير عدم الالتزام بهذه التوجيهات على حدوث التسريب داخل الإقامة. يمكن تفسير النتائج على النحو التالي:

يتضح أن غالبية المشاركين في الدراسة يرون أن المدير يقوم بعملية التقييم في العمل، حيث أجاب 30 شخصًا بـ "نعم" و14 شخصًا بـ "لا". وهذا يشير إلى أن عملية التقييم هي جزء أساسي من إدارة الموارد البشرية في المؤسسات، ويشير ذلك إلى أن المديرين يقومون بتقييم الأداء وتحديد النقاط الإيجابية والسلبية في أداء الموظفين بشكل منتظم. و هذا ما أكده المدير من خلال مقابلتنا معه باعطاء منحة للعامل بناء على تقييم الإدارة له ومدى أداء عمله، وبالنسبة للسؤال الثاني، فإن 17 شخصًا أجابوا بـ "نعم" على السؤال حول تأثير عدم الالتزام بالتوجيهات على حدوث التسبب داخل الإقامة، في حين أن 13 شخصًا أجابوا بـ "لا". وهذا يشير إلى أن الالتزام بالتوجيهات الموكلة للأفراد يلعب دورًا هامًا في منع حدوث التسبب داخل الإقامة، وبالتالي يؤثر ذلك على جودة العمل والأداء العام للمؤسسة. ويجب على الأفراد أن يتبعوا التوجيهات الموكلة لهم بشكل صارم ويتعاونوا مع فريق العمل لتحقيق الأهداف المحددة. وبالرغم من أن الأغلبية العظمى من المشاركين في الدراسة أجابوا بـ "لا" على السؤال الثاني، إلا أن عدد الأشخاص الذين أجابوا بـ "نعم" يشير إلى أن الالتزام بالتوجيهات الموكلة للأفراد يمكن أن يساعد في منع حدوث التسبب داخل الإقامة وتحسين جودة العمل. ومن المهم أن يتم توفير التوجيهات الواضحة والمناسبة للأفراد، وتوفير التدريب اللازم لهم لتحسين أدائهم والالتزام بالتوجيهات الموكلة لهم، ويجب تقييم أداء الأفراد بشكل منتظم وتقديم التوجيهات والملاحظات اللازمة لتحسين أدائهم وتحقيق الأهداف المنشودة. وبالإضافة إلى ذلك، يجب تشجيع الأفراد على العمل كفريق والتعاون مع بعضهم البعض لتحقيق الأهداف المشتركة، وتوفير الأدوات والموارد اللازمة لهم لتحقيق الأهداف بكفاءة وجودة عالية.

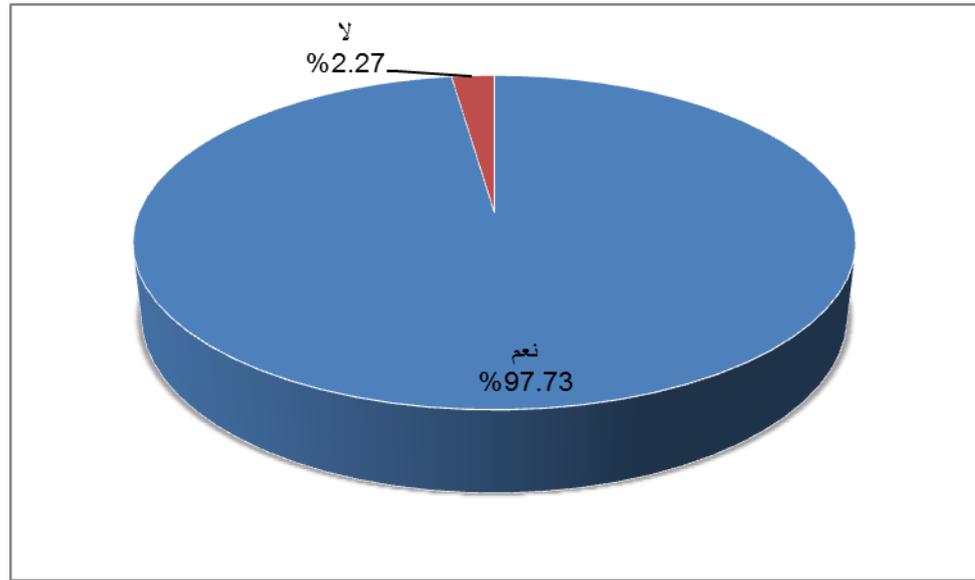
### 3- عرض وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الثانية: تأثير تطبيق القواعد والقوانين على التسبب الوظيفي

لجدول رقم (15) يوضح ضرورة احترام الموظفين للقوانين في الإقامة الجامعية

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	43	97.7
لا	1	2.3
المجموع	44	100

يتضح من الجدول رقم (15) أن هناك ضرورة كبيرة لاحترام القوانين، حيث أن 97.7% من المشاركين اختاروا الإجابة "نعم"، وهذا يعكس وعي المشاركين بأهمية الالتزام بالقوانين وتطبيقها في حياتهم اليومية. وعلى الجانب الآخر، فإن النسبة المئوية للمشاركين الذين اختاروا الإجابة "لا" قليلة جدًا والتي قدرت بـ: (2.3%). وهذا يعكس أيضًا أهمية إنشاء وتطبيق القوانين التي تحظر السلوكيات غير المرغوب فيها وتحافظ على النظام والأمان في المجتمع. ومنه يمكن القول أن الالتزام بالقوانين في الإقامة الجامعية يحتاج إلى تعاون والالتزام الموظفين حيث يلعب هؤلاء دورًا حاسمًا في تطبيق القوانين والانظمة التي تضمن النظام والاستقرار في الإقامة الجامعية. وبالتالي، فإن الالتزام الكامل بالقوانين في الإقامة الجامعية يتطلب الالتزام من الطلاب والموظفين على حد سواء. وبالتالي يمكن تصميم السياسات والإجراءات القانونية اللازمة لتحفيز الالتزام بالقوانين وتحسين البيئة الجامعية بشكل عام، مثل توفير التدريب والنتقيف حول القوانين والعواقب القانونية والإيجابيات التي تترتب على الالتزام بها، وتعزيز الحوار والتفاعل بين الطلاب والموظفين وتشجيع الشفافية والمساءلة، وتطوير نظام مكافآت وعقوبات يحفز الالتزام بالقوانين ويعاقب الخروج عنها، وتوفير الدعم والاستشارات اللازمة للطلاب والموظفين فيما يتعلق بالقوانين والانظمة المتبعة في الإقامة الجامعية. ومنه نستطيع تمثل نتائج الجدول رقم (15) وفقا للشكل الموالي:

الشكل رقم ( 15 ): يوضح ضرورة احترام الموظفين للقوانين في الإقامة الجامعية



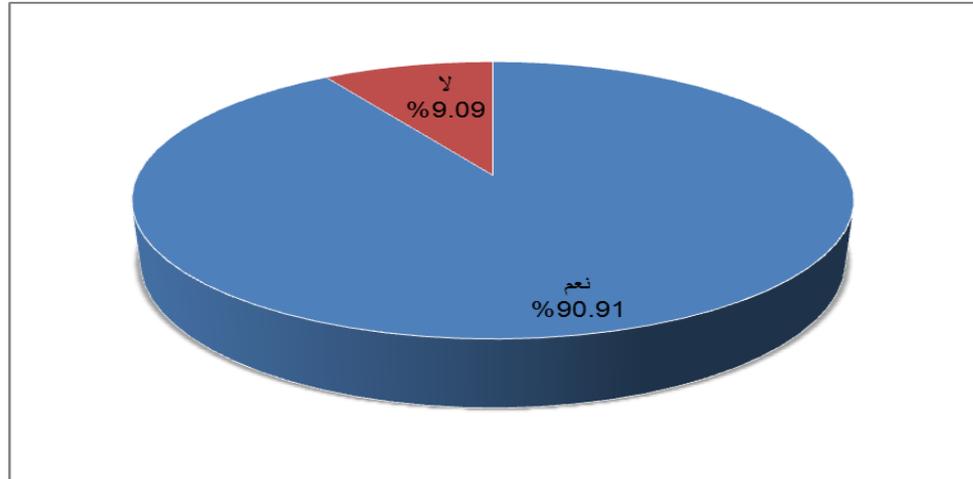
الجدول رقم (16): يوضح وضوح القوانين التنظيمية لدى العمال

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	40	90.9
لا	4	9.1
المجموع	44	100

يتضح من الجدول رقم (16) أن 90.9% من عينة الدراسة يرون أن القوانين التنظيمية في الإقامة الجامعية واضحة، في حين يرون 9.1% من الطلاب عدم وضوح القوانين التنظيمية. يمكن أن يشير هذا النتيجة إلى أن الإدارة الجامعية قد نجحت في وضع قوانين تنظيمية واضحة وشفافة تتعلق بالإقامة الجامعية، وهذا يعكس التركيز على توفير بيئة آمنة ومريحة للطلاب. ومن الممكن أن يكون هذا نتيجة لجهود الإدارة الجامعية في تحسين التواصل مع الطلاب والاستماع إلى احتياجاتهم ومتطلباتهم. ومن هذا المنطلق، يمكن أن تستفيد الإدارة الجامعية من هذه النتائج في تحسين القوانين التنظيمية وتطويرها بطريقة تضمن وضوحها وفهمها من قبل موظفيها، وذلك من خلال تعزيز التواصل والتفاعل وتوفير الدعم والإرشادات اللازمة لهم فيما

يتعلق بالقوانين التنظيمية. وبالتالي، يمكن تحقيق بيئة جامعية أكثر استقراراً وأماناً وتحسين جودة الحياة الجامعية، ويمكن تمثل نتائج الجدول رقم (16) وفقاً للشكل الموالي:

الشكل رقم ( 16 ): يوضح وضوح القوانين التنظيمية لدى العمال



الجدول رقم (17) يوضح تأثير القوانين على التسبب الوظيفي

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	25	56.8
لا	19	43.2
المجموع	44	100

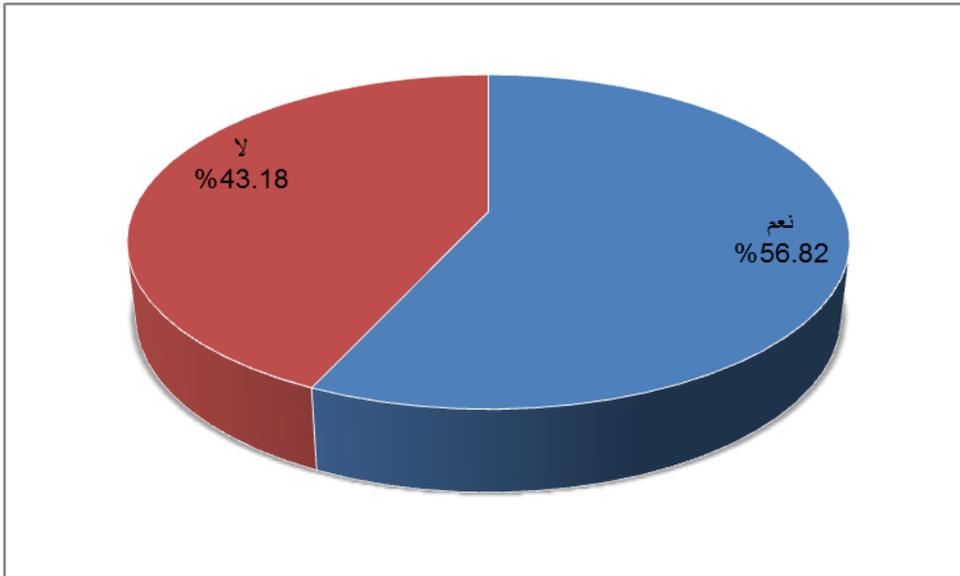
يتضح من الجدول رقم (17) أن 56.8% من الطلاب يرون أن وضوح القوانين في الإقامة الجامعية له تأثير إيجابي على عملية التسبب الوظيفي، في حين يرون 43.2% من الطلاب عدم وجود تأثير. يمكن أن يشير هذا النتيجة إلى أن وضوح القوانين التنظيمية وفهمها من قبل المبحوثين يمكن أن يساهم في تحسين التزامهم بالقواعد والأنظمة وتجنب أي مخالفات. وبالتالي، يمكن أن يقلل من الحاجة إلى التدخل الإداري والعقوبات وتقليل نسبة التسبب الوظيفي. ومن ناحية أخرى، فإن وجود 43.2% من المبحوثين الذين يرون عدم وجود تأثير يشير إلى أن وضوح القوانين التنظيمية وحده ليس كافياً لمنع التسبب الوظيفي في الإقامة الجامعية، وأن هناك عوامل أخرى مثل الثقافة المؤسسية والرضا الوظيفي والتحفيز للعمل الجاد يمكن أن تؤثر على عملية التسرب الوظيفي. ويمكن أن يكون هذا النتيجة نتيجة لعدم وجود

تدابير كافية لمكافحة التسرب الوظيفي في الإقامة الجامعية، أو عدم وجود تركيز كافي على تحسين الثقافة المؤسسية وتحفيز العمل الجاد للموظفين.

ومنه يمكن القول أنه يجب على الإدارة الجامعية التعامل مع عملية التسبب الوظيفي كجزء أساسي من استراتيجيتها العامة لتحسين جودة الحياة الجامعية وتوفير بيئة أكثر استقراراً وأماناً. ويجب أن تتم هذه العملية بشكل شامل ومتكامل، وباستخدام الأدوات اللازمة لتحليل وتقييم الأسباب الحقيقية وراء هذا التسبب، وتطوير حلول فعالة ومتكاملة لمواجهتها. وعند اتخاذ الإجراءات اللازمة، يجب أن تكون الإدارة الجامعية حريصة على توفير الدعم والتدريب اللازم للموظفين، وتشجيعهم على التزام القواعد والأنظمة، وتحفيزهم للعمل الجاد والمساهمة في تحسين بيئة العمل وجودة الحياة الجامعية.

. ويمكن تمثيل نتائج الجدول رقم ( 17) وفقاً للشكل الموالي:

الشكل رقم (17): يوضح تأثير القوانين على التسبب الوظيفي

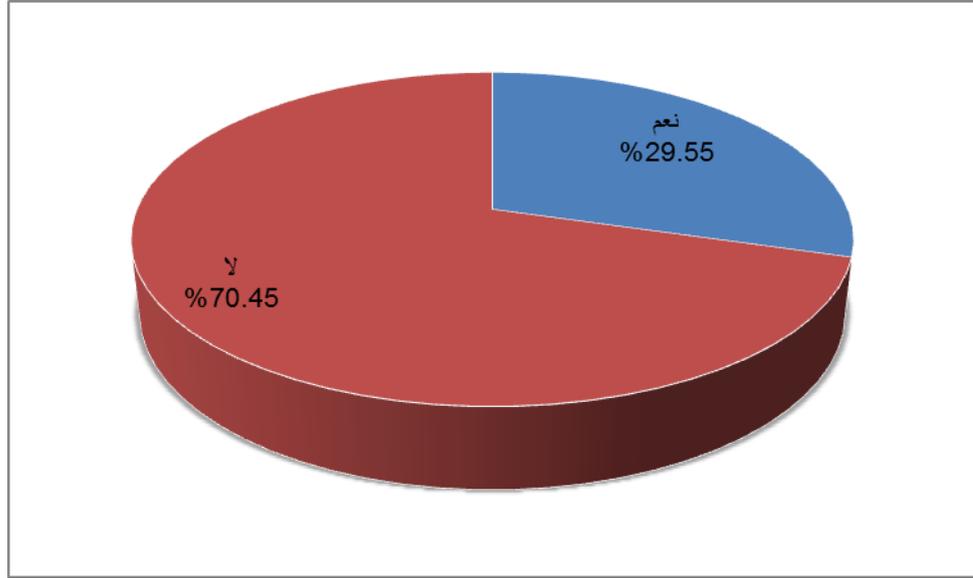


الجدول رقم (18): يوضح صعوبة تطبيق بعض القوانين الخاصة داخل الإقامة الجامعية

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	13	29.5
لا	31	70.5
المجموع	44	100

يتضح من الجدول رقم (18) أن 70.5% من المبحوثين لا يرون أي صعوبة في تطبيق القوانين الخاصة داخل الإقامة الجامعية، بينما يرى ما نسبتهم 29.5% بعض الصعوبة في تطبيق هذه القوانين. ومنه يمكن القول أن هذه النتيجة تشير إلى أن الإدارة الجامعية تعمل على تبسيط وتوضيح القوانين والأنظمة المتعلقة بالإقامة الجامعية، وتوفير الدعم اللازم للطلاب في فهم وتطبيق هذه القوانين بشكل صحيح. وبالتالي، يمكن تحسين الالتزام بالقواعد والأنظمة وتقليل نسبة التسبب الوظيفي في الإقامة الجامعية. مع ذلك، فإن وجود 29.5% من الطلاب الذين يرون صعوبة في تطبيق القوانين قد يشير إلى وجود بعض التحديات في تطبيق القوانين داخل الإقامة الجامعية، مثل التعامل مع الموظفين الذين لا يلتزمون بالقواعد أو الطلاب الذين يختلفون في الثقافة أو اللغة أو التعليمات الأخرى. وبالتالي، يمكن للإدارة الجامعية استخدام نتائج هذا الجدول لتحديد المجالات التي تحتاج إلى التحسين وتطوير الإجراءات والسياسات المتعلقة بتطبيق القوانين داخل الإقامة الجامعية. ويمكن تمثل نتائج الجدول رقم (18) وفقاً للشكل الموالي:

الشكل رقم ( 18 ) : يوضح صعوبة تطبيق بعض القوانين الخاصة داخل الإقامة الجامعية



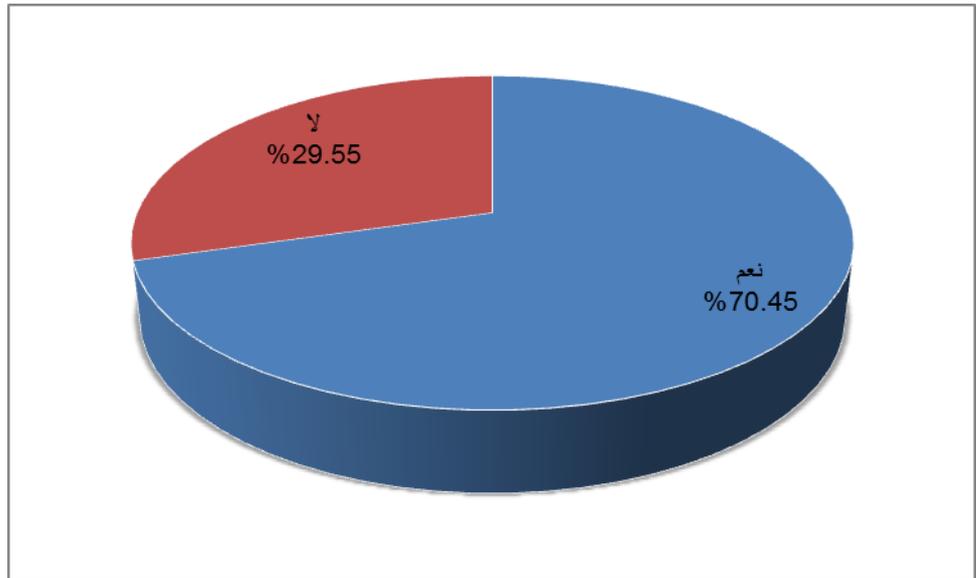
الجدول رقم (19): يوضح مدى تأثير صعوبة تطبيق القوانين على التسبب

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	31	70.5
لا	13	29.5
المجموع	30	100

يتضح من الجدول رقم (19) يتضح أن 70.5% من المبحوثين يرون أن صعوبة تطبيق القوانين داخل الإقامة الجامعية ليس لها تأثير كبير على التسبب داخل الإقامة، بينما يرى 29.5% أن هذه الصعوبة لها تأثير على التسبب. وقد يشير هذا النتيجة إلى أن الإدارة الجامعية قد تحتاج إلى تبسيط وتوضيح القوانين والأنظمة المتعلقة بالإقامة الجامعية، وتوفير الدعم اللازم لموظفيها في فهم وتطبيق هذه القوانين بشكل صحيح، حتى يتمكنوا من الالتزام بها بشكل أفضل. وعند تبسيط القوانين والأنظمة وتحسين تواصل الإدارة الجامعية مع الموظفين، يمكن أن يقلل ذلك من التسبب داخل الإقامة الجامعية. ويمكن أيضًا للإدارة الجامعية العمل على تحسين التواصل والتعاون مع الطلاب وتوفير التدريب والدعم اللازم للموظفين، مما يساعد على

تحسين أدائهم في تطبيق القوانين والأنظمة بطريقة تتناسب مع احتياجات الطلاب. ومن المهم أيضاً أن تكون القوانين والأنظمة المتعلقة بالإقامة الجامعية عادلة ومنصفة، وتتناسب مع احتياجات وظروف الموظفين المختلفة، وذلك يساعد على تحسين التزامهم بتلك القوانين والأنظمة. ويمكن للإدارة الجامعية التعاون مع الطلاب والجهات المعنية لتحديد المجالات التي تحتاج إلى التحسين وتطوير الإجراءات والسياسات المتعلقة بتطبيق القوانين داخل الإقامة الجامعية، وذلك بشكل يتناسب مع احتياجات وتطلعات موظفيها، ويمكن تمثيل نتائج الجدول رقم (19) وفقاً للشكل الموالي:

الشكل رقم ( 19 ) : يوضح مدى تأثير صعوبة تطبيق القوانين على التسبيب



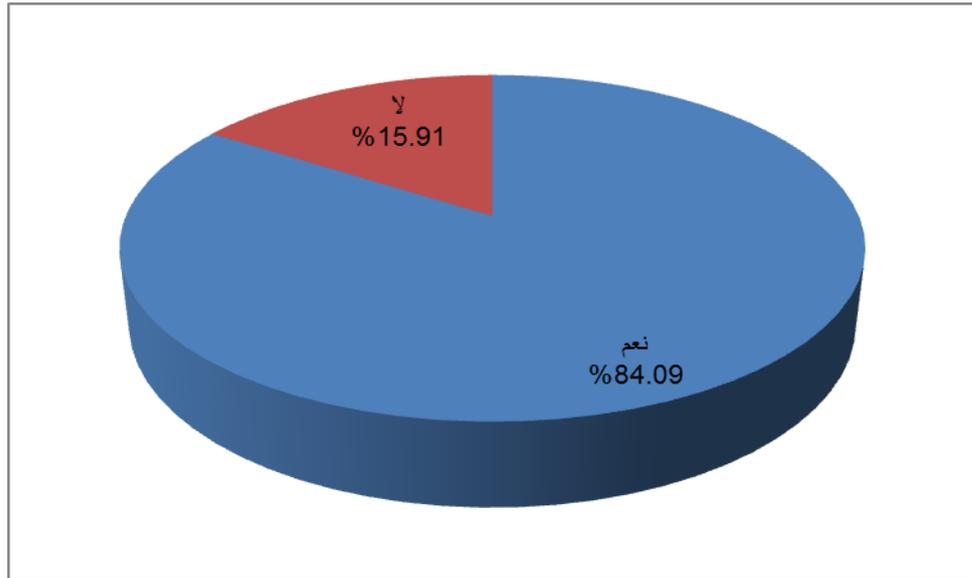
الجدول رقم (20): يوضح وضوح القواعد واللوائح المعمول بها في الإقامة الجامعية لدى العمال

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	37	84.1
لا	7	15.9
المجموع	44	100

يوضح الجدول رقم (20) أن 84.1% من المبحوثين يرون أن القواعد واللوائح المعمول بها في الإقامة الجامعية واضحة، بينما يرى ما نسبتهم 15.9% من عينة الدراسة أنها غير واضحة. وهذه النتيجة إيجابية وتشير إلى وجود وضوح وشفافية في القواعد واللوائح المعمول بها في الإقامة الجامعية. وعندما تكون القواعد واللوائح واضحة، يمكن للطلاب فهمها والالتزام بها بشكل أفضل، وبالتالي تقليل حدوث الخلافات والمشكلات في الإقامة الجامعية. ومن المهم أن تستمر الإدارة الجامعية في توضيح القواعد واللوائح وتبسيطها بشكل دوري، وتوفير الدعم اللازم للطلاب في فهمها وتطبيقها بشكل صحيح. كما يمكن للإدارة الجامعية العمل على تحسين التواصل والتعاون مع الموظفين، وتوفير التدريب اللازم لهم لضمان تطبيق القواعد واللوائح بشكل صحيح. ومن المهم أيضًا أن تكون القواعد واللوائح المتعلقة بالإقامة الجامعية عادلة ومنصفة، وتتناسب مع احتياجات وظروف الحياة الجامعية، وهو ما يساعد على تحسين التزام الطلاب بتلك القواعد واللوائح. ويمكن للإدارة الجامعية التعاون مع الطلاب والجهات المعنية لتحديد المجالات التي تحتاج إلى التحسين وتطوير الإجراءات والسياسات المتعلقة بتطبيق القواعد واللوائح في الإقامة الجامعية، وذلك بشكل يتناسب مع احتياجات وتطلعات الطلاب. وعندما تكون القواعد واللوائح واضحة ومنصفة وتتناسب مع احتياجات الجميع، يمكن أن تساهم في تحسين الحياة داخل الإقامة الجامعية، وتقليل الخلافات والمشكلات، وزيادة التزام الطلاب

بالقواعد واللوائح المتعلقة بالإقامة الجامعية. . ويمكن تمثل نتائج الجدول رقم (20) وفقا للشكل الموالي:

الشكل رقم ( 20 ): يوضح وضوح القواعد واللوائح المعمول بها في الإقامة الجامعية لدى العمال



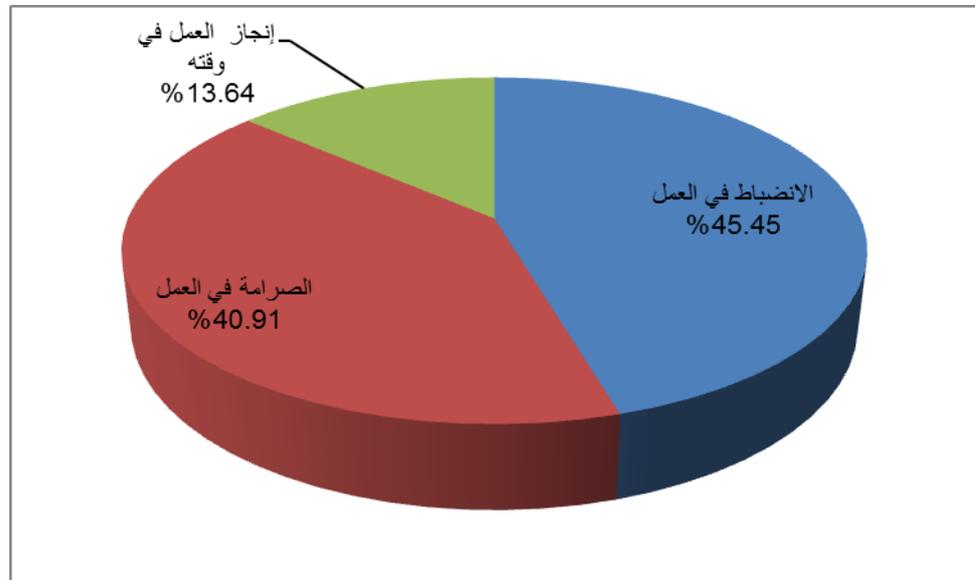
الجدول رقم (21): يوضح مدى انعكاس الالتزام بالقواعد التنظيمية على الانضباط داخل العمل

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
الانضباط في العمل	20	45.5
الصرامة في العمل	18	40.9
إنجاز العمل في وقته	6	13.6
<b>المجموع</b>	<b>44</b>	<b>100</b>

يوضح الجدول رقم (21) أن 45.5% من المبحوثين يرون أن الالتزام بالقواعد التنظيمية يساعد على الانضباط في العمل، بينما يرى ما نسبتهم 40.9% من المبحوثين أن الالتزام بالقواعد التنظيمية يساعد على الصرامة في العمل. كما يرى ما نسبتهم 13.6% من المبحوثين أن الالتزام بالقواعد التنظيمية يساعد على إنجاز العمل في وقته. وتشير هذه النتائج إلى أن الالتزام بالقواعد التنظيمية يلعب دورًا مهمًا في تحسين الأداء والانضباط في العمل والصرامة.

وعندما يلتزم الموظفون بالقواعد التنظيمية، يمكنهم تحسين أدائهم في العمل وتحسين جودة العمل الذي يقومون به. وبالتالي يمكن للالتزام بالقواعد التنظيمية أن يؤدي إلى تحسين الأداء العام للطلاب في الإقامة الجامعية. ومن المهم أن تكون القواعد التنظيمية واضحة ومنصفة، وتتناسب مع احتياجات وظروف الموظفين المختلفة، حتى يتمكنوا من الالتزام بها بشكل صحيح. ويمكن للإدارة الجامعية العمل على توضيح القواعد التنظيمية وتبسيطها بشكل دوري، وتوفير الدعم اللازم للطلاب في فهمها وتطبيقها بشكل صحيح. إجمالاً يمكن القول أنه يجب على الموظفين أن يدركوا أن الالتزام بالقواعد التنظيمية يلعب دوراً مهماً في تحسين أدائهم وتحسين تجربتهم في الإقامة الجامعية. ويجب أن يكون لديهم الوعي بأهمية الالتزام بتلك القواعد واللوائح، والسعي للالتزام بها بشكل صحيح ومسؤول.. ويمكن تمثيل نتائج الجدول رقم (21) وفقاً للشكل الموالي:

الشكل رقم ( 21 ) : يوضح مدى انعكاس الالتزام بالقواعد التنظيمية على الانضباط داخل العمل



## الجدول مركب رقم (22): يبين وضوح القوانين التنظيمية تأثيرها على التسبب الوظيفي

المجموع		هل القوانين التنظيمية المطبقة في المؤسسة واضحة؟				الاختيار	
		نعم		لا			
ن %	ت	ن %	ت	ن %	ت		
79.55	35	50	2	55	22	نعم	هل يؤثر الوضوح على عملية التسبب؟
20.45	9	50	2	45	18	لا	
100	44	9.10	4	90.90	40	المجموع	

يتضح أن غالبية المشاركين في الدراسة يرون أن القوانين التنظيمية المطبقة في المؤسسة واضحة، حيث أجاب 40 شخصًا بـ "نعم" و4 شخصًا بـ "لا". وهذا يشير إلى أهمية وضوح القوانين التنظيمية في المؤسسات لتحقيق الشفافية والنزاهة في العمل. وبالنسبة للسؤال الثاني، فإن 22 شخصًا أجابوا بـ "نعم" على السؤال حول تأثير وضوح القوانين التنظيمية على حدوث التسريب، في حين أن 18 شخصًا أجابوا بـ "لا". وهذا يشير إلى أن وضوح القوانين التنظيمية يمكن أن يؤثر على تقليل حدوث التسريب في المؤسسات، حيث يتمكن الأفراد من فهم القوانين والتعامل معها بشكل صحيح، وبالتالي يتم تقليل الفرصة لحدوث التسريب. وبالمقابل، فإن عدم وضوح القوانين التنظيمية يمكن أن يؤدي إلى الخلل في العمل والتسبب في المؤسسة. ومنه يجب على المؤسسات توفير القوانين التنظيمية الواضحة والمفهومة للأفراد، وتوفير التدريب والتوجيه اللازم لهم لفهم هذه القوانين والتعامل معها بشكل صحيح. ويجب تقييم فعالية هذه القوانين وتحديثها بشكل دوري لتحسين جودة العمل وتحقيق الأهداف المحددة. كما يجب تطبيق

العقوبات بشكل صارم على المخالفين لهذه القوانين لتحقيق العدالة والنزاهة في العمل، وتوفير بيئة عمل صحية ومحفزة للأفراد.

الجدول مركب رقم(23): يبين وضوح القوانين التنظيمية في المؤسسة وصعوبة تطبيقها

المجموع		هل القوانين التنظيمية المطبقة في المؤسسة واضحة؟				الاختيار	
		لا		نعم			
ن %	ت	ن %	ت	ن %	ت		
29.5	13	25	1	30	12	نعم	هل هناك صعوبة في تطبيق بعض القوانين الخاصة داخل الإقامة؟
70.4	31	75	3	70	28	لا	
100	44	9.1	4	90.9	40		المجموع
		0		0			

يوضح الجدول أعلاه علاقة بين وضوح القوانين التنظيمية في المؤسسة وصعوبة تطبيق بعض القوانين داخل الإقامة، وتأثير وضوح القوانين على تسهيل عملية التطبيق. يمكن تفسير النتائج على النحو التالي:

يتضح أن غالبية المشاركين في الدراسة يرون أن القوانين التنظيمية المطبقة في المؤسسة واضحة، حيث أجاب 40 شخصًا بـ "نعم" و4 شخصًا بـ "لا". وهذا يشير إلى أهمية وضوح القوانين التنظيمية في المؤسسات لتحقيق الشفافية والنزاهة في العمل. وبالنسبة للسؤال الثاني، فإن 12 شخصًا أجابوا بـ "نعم" على السؤال حول وجود صعوبة في تطبيق بعض القوانين داخل الإقامة، في حين أن 28 شخصًا أجابوا بـ "لا". وهذا يشير إلى أن وضوح القوانين التنظيمية يمكن أن يسهل عملية تطبيقها، حيث يتمكن الأفراد من فهم القوانين وتطبيقها بشكل صحيح دون

صعوبة. وبالمقابل، فإن عدم وضوح القوانين التنظيمية يمكن أن يؤدي إلى صعوبة في تطبيقها والتعامل معها بشكل صحيح. وعليه يجب على المؤسسات توفير القوانين التنظيمية الواضحة والمفهومة للأفراد، وتوفير التدريب والتوجيه اللازم لهم لفهم هذه القوانين وتطبيقها بشكل صحيح. ويجب تقييم فعالية هذه القوانين وتحديثها بشكل دوري لتحسين جودة العمل وتحقيق الأهداف المحددة. وفي حال وجود صعوبة في تطبيق بعض القوانين، يجب تقديم التدريب المناسب للأفراد وتوفير الدعم اللازم لهم لتسهيل عملية التطبيق. ومن الضروري أن تتخذ المؤسسة إجراءات صارمة للتعامل مع المخالفين للقوانين التنظيمية، وتطبيق العقوبات المناسبة لضمان الالتزام بالقوانين وتحقيق النزاهة والعدالة في العمل. كما يجب تشجيع الأفراد على التبليغ عن أي انتهاكات للقوانين وتوفير وسائل الحماية اللازمة لهم. وبشكل عام، يجب أن تكون هناك ثقافة قوية للنزاهة والشفافية داخل المؤسسة، وذلك من خلال تشجيع التعاون والعمل الجماعي وتعزيز القيم الأخلاقية والمهنية للأفراد.

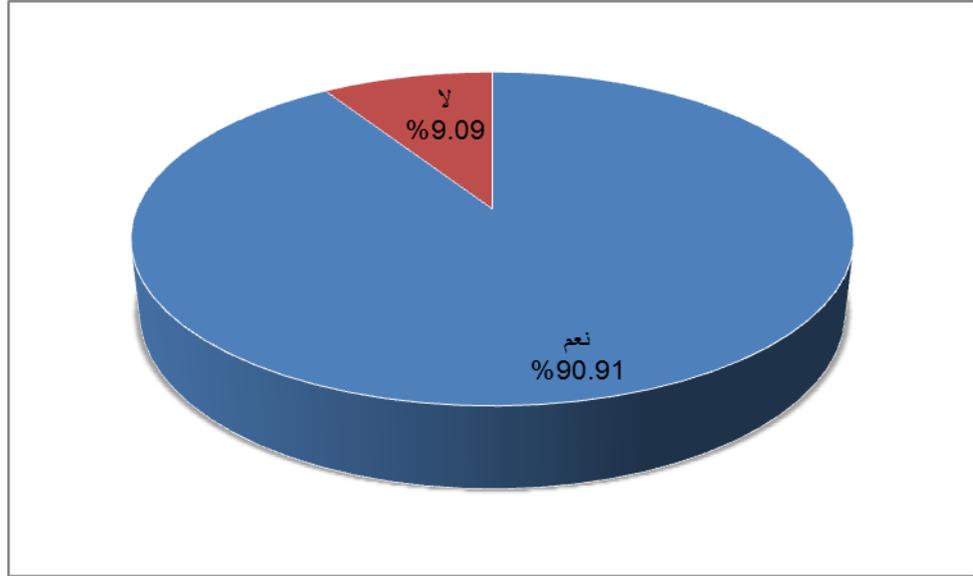
رابعاً- عرض و تحليل بيانات الفرضية الثالثة: عدم تقييم الأداء في العمل يؤدي إلى التسبب الوظيفي.

الجدول رقم (24): يوضح ممارسة المدير لعملية التقييم للعمل

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	40	90.9
لا	4	9.1
المجموع	44	100

يوضح الجدول رقم (24) أن 90.9% من الموظفين يرون أن المدير يقوم بعملية التقييم في العمل، بما في ذلك تقييم الإيجابيات وتصحيح السلبيات وإعطاء التوجيهات وتقديم الحلول ضمن وقت محدد. بينما يرون 9.1% منهم أن المدير لا يقوم بعملية التقييم. ومنه يمكن القول أن هذه النتيجة إيجابية وتشير إلى وجود مدير يهتم بتقييم الأداء وتعزيز الإيجابيات وتصحيح السلبيات وتوجيه العمل وتقديم الحلول للمشاكل المتعلقة بالإقامة الجامعية. ومن المهم أن يستمر المدير في عملية التقييم بشكل دوري ومنتظم، وأن يتم توفير الدعم اللازم للموظفين لتطوير أدائهم وتحسين جودة العمل في الإقامة الجامعية. ويمكن للإدارة الجامعية العمل على تحسين عملية التقييم وتوفير التدريب اللازم للمديرين والموظفين لتحسين مهاراتهم في التقييم وتقديم التوجيهات وتقديم الحلول للمشاكل المتعلقة بالإقامة الجامعية. إجمالاً يمكن القول أنه يجب الموظفين أن يدركوا أن عملية التقييم تعد أداة هامة لتحسين الأداء وتحسين جودة العمل في الإقامة الجامعية، ويجب أن يتعاونوا مع المدير والإدارة الجامعية في عملية التقييم وتطوير أدائهم وتحسين جودة العمل في الإقامة الجامعية.. وعليه نستطيع تمثيل نتائج الجدول رقم ( 24 ) وفقاً للشكل الموالي:

الشكل رقم ( 24 ) : يوضح ممارسة المدير لعملية التقييم للعمل



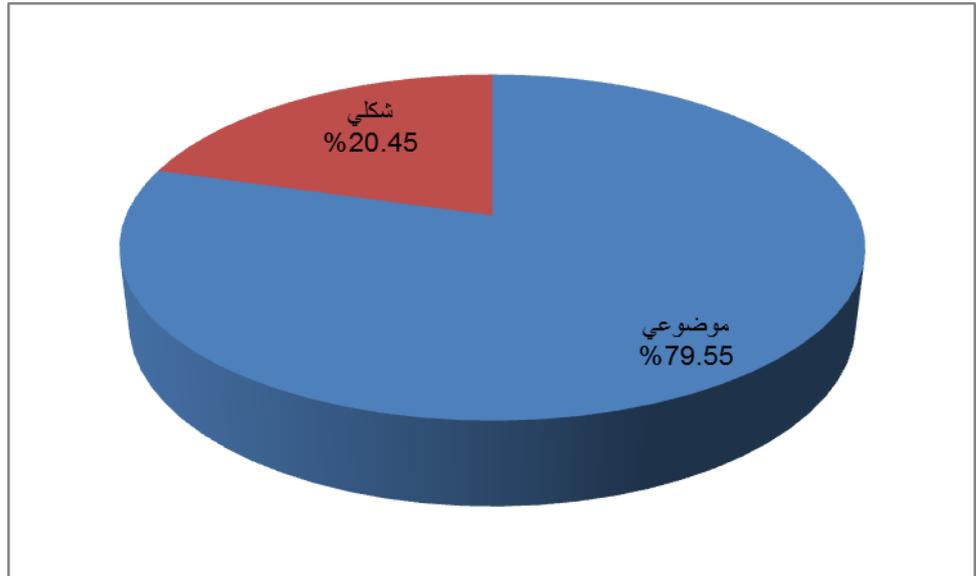
الجدول رقم (25): يوضح آليات التقييم التي يقوم بها المدير

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
موضوعي	35	79.5
شكلي	9	20.5
<b>المجموع</b>	<b>44</b>	<b>100</b>

يوضح الجدول رقم (25) أن 79.5% من المبحوثين يرون أن المدير يقوم بعملية التقييم بطريقة موضوعية، بينما يرون 20.5% منهم أن المدير يقوم بعملية التقييم بطريقة شكلية. هذه النتيجة إيجابية وتشير إلى أن المدير يقوم بعملية التقييم بطريقة موضوعية ولا يتأثر بالعوامل الخارجية مثل العلاقات الشخصية أو الانحيازات. وهذا يساعد على تحسين جودة العمل في الإقامة الجامعية وتحسين أداء المحوثين، ومن المهم أن يستمر المدير في تطبيق عملية التقييم بطريقة موضوعية وشفافة، وأن توفر الدعم اللازم للطلاب في فهم الأسس التي يتم تقييمهم عليها، وماهي العوامل التي يتم تقييمهم عليها، وكيفية تحسين أدائهم وجودة العمل في الإقامة الجامعية. ويمكن للإدارة الجامعية العمل على تطوير آليات التقييم وتوفير التدريب اللازم للمديرين والموظفين لتحسين مهاراتهم في تقييم الأداء بطريقة موضوعية وشفافة، وتوفير الدعم

اللازم للطلاب في فهم هذه الآليات وتطبيقها بشكل صحيح. ويجب أن يدرك الموظفون أن عملية التقييم بطريقة موضوعية هي أداة هامة لتحسين أدائهم وتحسين جودة العمل في الإقامة الجامعية، وأنهم يجب أن يتعاونوا مع المدير والإدارة الجامعية في عملية التقييم وتطوير أدائهم وتحسين جودة العمل في الإقامة الجامعية. وينبغي أن يعمل المدير على تطوير آليات التقييم بشكل دوري ومنتظم، وتحديثها وتحسينها بما يتناسب مع احتياجات الطلاب ومتطلبات العمل في الإقامة الجامعية. ويمكن للإدارة الجامعية العمل على توفير التدريب اللازم للمديرين والموظفين لتحسين مهاراتهم في تطبيق هذه الآليات بشكل صحيح، وتوفير الدعم اللازم للطلاب في فهم هذه الآليات وتطبيقها بشكل صحيح، وذلك يساعد على تحسين جودة العمل في الإقامة الجامعية وتحسين أداء الطلاب. وفي النهاية، يجب أن يتم تطبيق عملية التقييم بطريقة موضوعية وشفافة، وتوفير الدعم اللازم للطلاب في فهم الأسس التي يتم تقييمهم عليها، وماهي العوامل التي يتم تقييمهم عليها، وكيفية تحسين أدائهم وجودة العمل في الإقامة الجامعية. وينبغي أن يتم توفير المعلومات اللازمة للطلاب حول نتائج التقييم والتوصيات المقترحة لتحسين أدائهم وجودة العمل في الإقامة الجامعية، وذلك يساعد على تحسين أدائهم وجودة العمل وتحقيق الأهداف المرجوة.. ويمكن تمثيل نتائج الجدول رقم ( 25 ) وفقا للشكل الموالي:

الشكل رقم ( 25 ) : يوضح آليات التقييم التي يقوم بها المدير

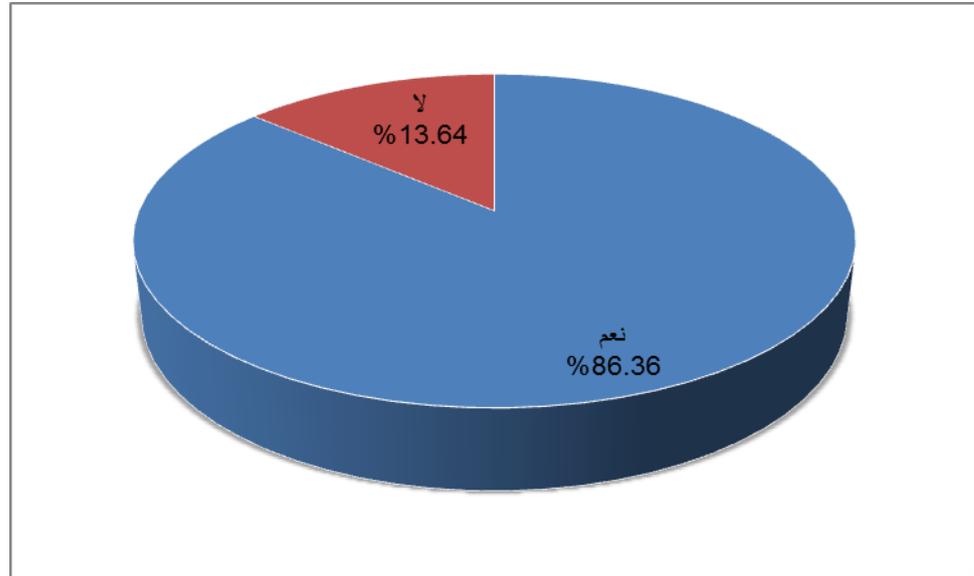


## الجدول رقم (26): يوضح التقييم الجيد للتسيب الوظيفي

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	38	86.4
لا	6	13.6
المجموع	44	100

يوضح الجدول رقم (26) أن 86.4% من المبحوثين يرون أن التقييم الجيد يحد من التسيب الوظيفي، بينما يرون 13.6% منهم أن التقييم الجيد لا يحد من التسيب الوظيفي. وتعد هذه النتيجة إيجابية وتشير إلى أن التقييم الجيد يساعد على تحسين أداء الموظفين وجودة العمل في الإقامة الجامعية، وهذا يقلل من احتمالية التسيب الوظيفي وزيادة الاستمرارية في العمل. ومن المهم أن يستمر المدير في تطبيق عملية التقييم بشكل دوري ومنتظم، وتقديم التوجيهات اللازمة للطلاب لتحسين أدائهم وجودة العمل في الإقامة الجامعية، وذلك يساعد على تحسين جودة العمل وتحقيق الأهداف المرجوة. ويمكن للإدارة الجامعية العمل على تطوير برامج تحفيزية وتشجيعية للعمال، وتوفير الدعم اللازم لهم في تحسين أدائهم وجودة العمل، وذلك يساعد على تعزيز الاستمرارية في العمل وتحسين نتائج الأداء. ويجب على الإدارة الجامعية أيضًا توفير الظروف المناسبة للعمل، وتحسين بيئة العمل والعلاقات بين الموظفين والطلاب، وذلك يساعد على تقليل احتمالية التسيب الوظيفي وتعزيز الاستمرارية في العمل. وينبغي أن يتم تطبيق عملية التقييم بشكل موضوعي وشفاف، وتوفير الدعم اللازم للعمال في فهم الأسس التي يتم تقييمهم عليها، وماهي العوامل التي يتم تقييمهم عليها، وكيفية تحسين أدائهم وجودة العمل في الإقامة الجامعية، وذلك يساعد على تحسين جودة العمل وتحقيق الأهداف المرجوة. وعليه نستطيع تمثيل نتائج الجدول رقم (26) وفقا للشكل الموالي:

الشكل رقم ( 26 ) : يوضح التقييم الجيد للتسيب الوظيفي



الجدول رقم (27): يوضح ما إذا كان هناك تشجيع للعمل من قبل المشرفين أثناء الأداء الجيد

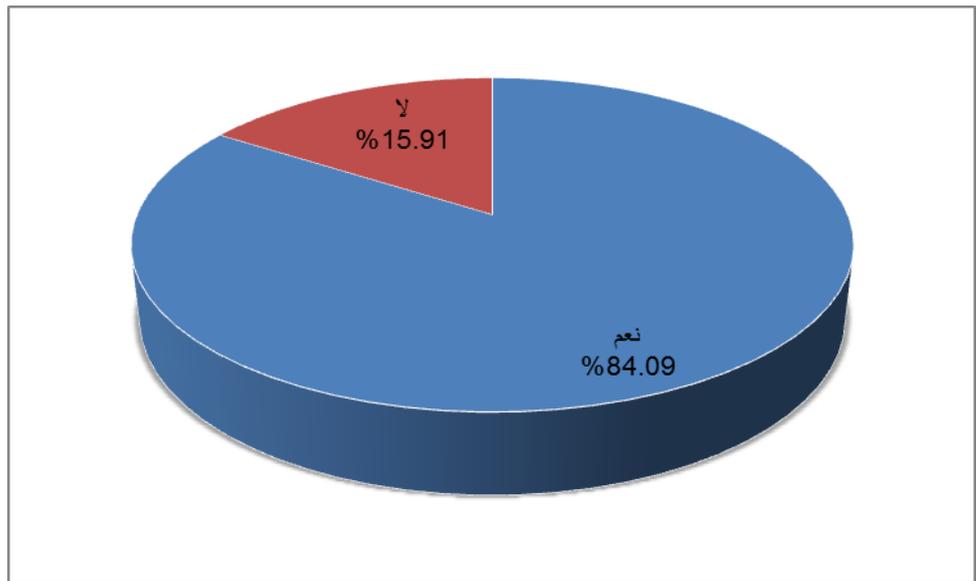
الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	37	84.1
لا	7	15.9
المجموع	44	100

يوضح الجدول رقم (27) أن 84.1% من المبحوثين يرون أنه يوجد تشجيع من قبل المشرفين في حالة إن كان العمل يسير بطريقة حسنة، بينما يرون 15.9% منهم أنه لا يوجد تشجيع من قبل المشرفين. هذه النتيجة إيجابية وتشير إلى أن المشرفين يقومون بدور مهم في تشجيع الطلاب على العمل بجد وإنجاز المهام بشكل جيد، وهذا يساعد على تحسين جودة العمل وتحقيق الأهداف المرجوة. ومن المهم أن يستمر المشرفون في تقديم التشجيع والدعم للعمال، وتوجيههم وإرشادهم في تحسين أدائهم وجودة العمل، وذلك يساعد على تعزيز الاستمرارية في العمل وتحقيق النجاح. ويجب على المشرفين أيضاً أن يتابعوا أداء الطلاب بشكل دوري، وتقديم التوجيهات والنصائح اللازمة لتحسين أدائهم وجودة العمل، وتوفير الدعم اللازم لهم في حالة وجود أي صعوبات أو تحديات. ويمكن للإدارة الجامعية أيضاً تطوير برامج تحفيزية وتشجيعية

لعمالها، وتوفير الدعم المالي والمعنوي لهم، وذلك يساعد على تحسين مستوى وجودة العمل في الإقامة الجامعية. إجمالاً يمكن القول أنه يجب على المشرفين والإدارة الجامعية العمل على توفير بيئة عمل مناسبة وداعمة للطلاب، وتشجيعهم على الاستمرارية في العمل وتحسين أدائهم، وتقديم الدعم والإرشاد اللازم لهم، وذلك يساعد على تحسين جودة العمل وتحقيق الأهداف المرجوة. كما يجب على الإدارة الجامعية العمل على تطوير استراتيجيات وخطط عمل فعالة لتحسين جودة العمل وتحقيق النجاح في الإقامة الجامعية.. وعليه نستطيع تمثيل نتائج الجدول رقم ( 27 ) وفقاً للشكل الموالي:

الشكل رقم ( 27 ): يوضح ما إذا كان هناك تشجيع للعمل من قبل المشرفين أثناء الأداء

الجيد



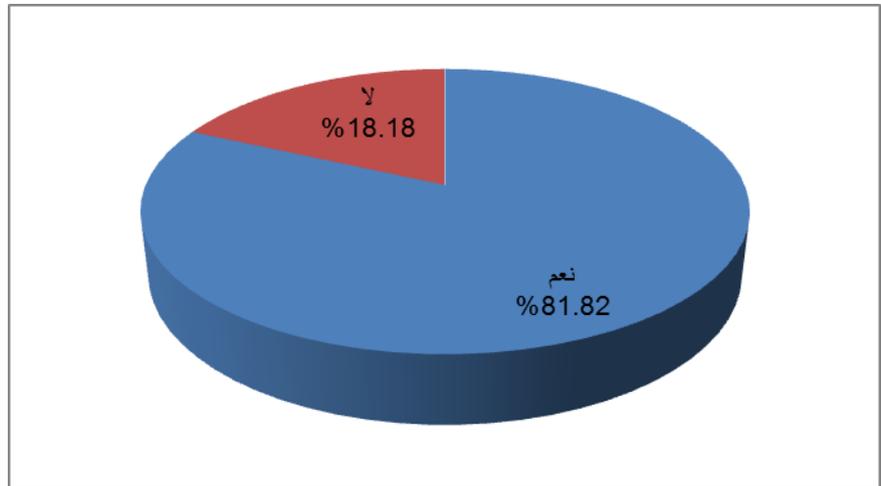
الجدول رقم (28): يوضح وجود التوجيهات والملاحظات أثناء القيام بالعمل

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	36	81.8
لا	8	18.2
المجموع	44	100

يوضح الجدول رقم ( 28 ): يوضح أن 81.8% من المبحوثين يرون أن هناك توجيهات وملاحظات أثناء القيام بالعمل، بينما يرى 18.2% منهم أنه لا توجد توجيهات وملاحظات أثناء

القيام بالعمل. ومنه يمكن القول أن هذه النتيجة إيجابية وتشير إلى أن المشرفين يقومون بدورهم في توجيه الطلاب وملاحظة أدائهم، وذلك يساعد على تحسين جودة العمل وتحقيق الأهداف المرجوة. ومن المهم أن يستمر المشرفون في توجيه العمال وملاحظة أدائهم، وتقديم التوجيهات والنصائح اللازمة لتحسين أدائهم وجودة العمل، وذلك يساعد على تعزيز الاستمرارية في العمل وتحقيق النجاح. ويجب أيضا على المشرفين أن يتابعوا أداء العمال بشكل دوري، وتقديم التوجيهات والنصائح اللازمة لتحسين أدائهم وجودة العمل، وتوفير الدعم اللازم لهم في حالة وجود أي صعوبات أو تحديات. من خلال توفير بيئة عمل مناسبة وداعمة للعمال، وتوجيههم وإرشادهم في تحسين أدائهم وجودة العمل، وتقديم الدعم والإرشاد اللازم لهم، وذلك يساعد على تحسين جودة العمل وتحقيق الأهداف المرجوة. كما يجب على الإدارة الجامعية العمل على تطوير استراتيجيات وخطط عمل فعالة لتحسين جودة العمل وتحقيق النجاح في الإقامة الجامعية.. وعليه نستطيع تمثيل نتائج الجدول رقم ( 28 ) وفقا للشكل الموالي:

الشكل رقم ( 28 ): يوضح وجود التوجيهات والملاحظات أثناء القيام بالعمل

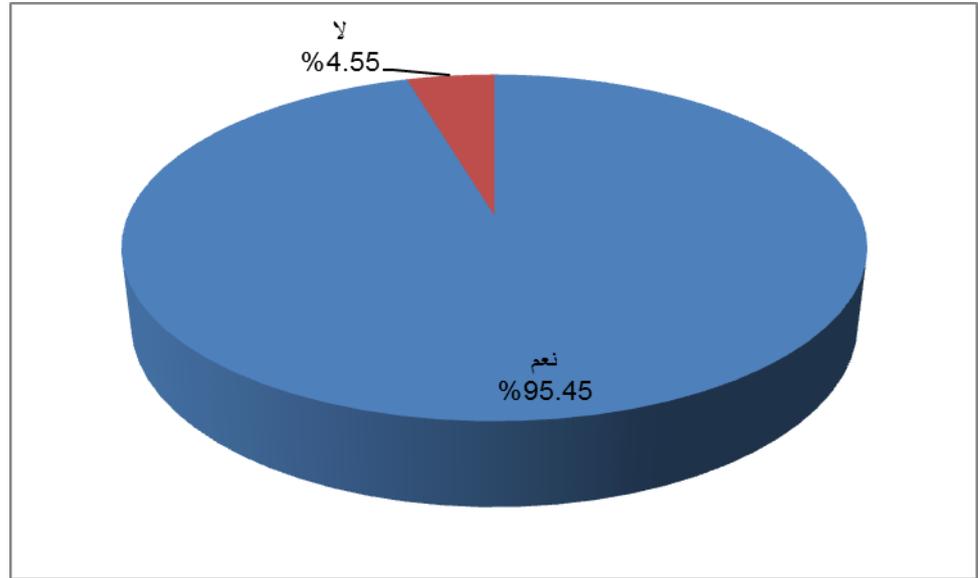


## الجدول رقم (29): يوضح مساهمة العمليات التقييمية في الحد من التسبب الوظيفي

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	42	95.5
لا	2	4.5
المجموع	44	100

الجدول رقم (29) يوضح أن 95.5% من المبحوثين يرون أن هذه العمليات تحد من التسبب، بينما يرى 4.5% منهم أن هذه العمليات لا تحد من التسبب. هذه النتيجة إيجابية وتشير إلى أن هذه العمليات تساعد في تحسين جودة العمل وتحقيق الأهداف المرجوة، وبالتالي تقليل احتمالية التسبب. ويجب على المشرفين والإدارة الجامعية العمل على تحديد العوامل التي تؤدي إلى التسبب وتطوير استراتيجيات فعالة لتقليلها، كما يجب تحسين برامج الدعم المعنوي للعمال وتوفير الدعم اللازم لهم في حالة وجود أي صعوبات أو تحديات. إجمالاً يمكن القول أنه يجب العمل على تقديم الدعم والإرشاد اللازم للعمال، وذلك يساعد على تحسين جودة العمل وتحقيق الأهداف المرجوة. كما يجب على الإدارة الجامعية العمل على تطوير استراتيجيات وخطط عمل فعالة لتحسين جودة العمل وتحقيق النجاح في الإقامة الجامعية، وبالتالي تقليل احتمالية التسبب. وعليه نستطيع تمثيل نتائج الجدول رقم ( ) وفقاً للشكل الموالي:

الشكل رقم ( 29 ): يوضح مساهمة العمليات التقييمية في الحد من التسبب الوظيفي



الجدول رقم (30) يوضح ممارسة عملية التقييم و نوعها في مجال العمل

المجموع		هل يقوم المدير بعملية التقييم في العمل تقييم الايجابيات ،تصحيح السلبيات، التوجيهات ،اعطاء حلول ضمن وقت محدد)؟				الاختيار	
		لا		نعم			
ن (%)	ت	ن (%)	ت	ن (%)	ت		
79.5	35	75	3	80	32	موضوعي	هل هذا التقييم يكون؟
5						شكلي	
20.4	9	25	1	20	8		
5							
100	44	9.0	4	90.9	40		المجموع
		9		1			

يوضح الجدول أعلاه العلاقة بين مسألة قيام المدير بعملية التقييم في العمل، ونوعية هذا التقييم (موضوعي أو شكلي). يمكن تفسير النتائج على النحو التالي:

يتضح أن الغالبية العظمى من المشاركين في الدراسة يرون أن المدير يقوم بعملية التقييم في العمل، حيث أجاب 32 شخصًا بـ "نعم" و3 أشخاص فقط بـ "لا". هذا يشير إلى أن عملية التقييم هي جزء أساسي من إدارة الموارد البشرية في المؤسسات. وبالنسبة لنوعية التقييم، فإن الأغلبية العظمى من المشاركين يرون أن التقييم يكون موضوعيًا، حيث أجاب 32 شخصًا بـ "موضوعي" مقابل 8 أشخاص فقط أجابوا بـ "شكلي". يمكن تفسير هذا بأن المديرين يستخدمون عادة تقييمًا موضوعيًا لأداء الموظفين، أي يستندون إلى معايير وأهداف محددة، ويتم تقييم الأداء بناءً على هذه المعايير. ويمكن أن يشمل ذلك تحديد الأهداف الفردية وتقييم تحقيقها، وتحديد المهارات والمعرفة المطلوبة للوظيفة وتقييم مدى امتلاك الموظف لهذه المهارات والمعرفة. ويمكن أن يتضمن التقييم أيضًا تقييم النتائج المحرزة والمساهمة في تحسين الأداء وتحسين العمليات والإجراءات في المؤسسة. بالمقابل، أجاب 8 أشخاص فقط بـ "شكلي"، وهذا يمكن تفسيره على أن المديرين يستخدمون تقييمًا شكليًا في بعض الأحيان، وهذا يعني أن التقييم يتم بشكل عام ومجرد دون التركيز على تحديد معايير محددة للأداء وتقييمها بناءً على ذلك. ويمكن أن يكون لهذا النوع من التقييم آثار سلبية على الأفراد، حيث لا يتلقون توجيهات ولا يتم تقديم حلول واضحة ومحددة لتحسين أدائهم في العمل، إجمالاً يمكن القول بأن المديرين يقومون بعملية التقييم في العمل بشكل عام، ويستخدمون تقييمًا موضوعيًا كأسلوب رئيسي لتقييم أداء الموظفين. ومن المهم أن يتم تقديم توجيهات وحلول واضحة للموظفين بناءً على نتائج التقييم، وأن يتم تحديد معايير محددة للأداء وتقييمها بناءً على ذلك. ويجب أن تكون هذه العملية نزيهة وموضوعية، وتركز على تحسين أداء الموظفين وتحقيق الأهداف المؤسسة. وينبغي أن يتم توفير التدريب والدعم اللازمين للمديرين لضمان أن يتم تنفيذ عملية التقييم بشكل فعال وعادل، وأن يتم تحقيق الهدف المنشود منها وهو تحسين أداء الموظفين وتحسين العمليات في المؤسسة.

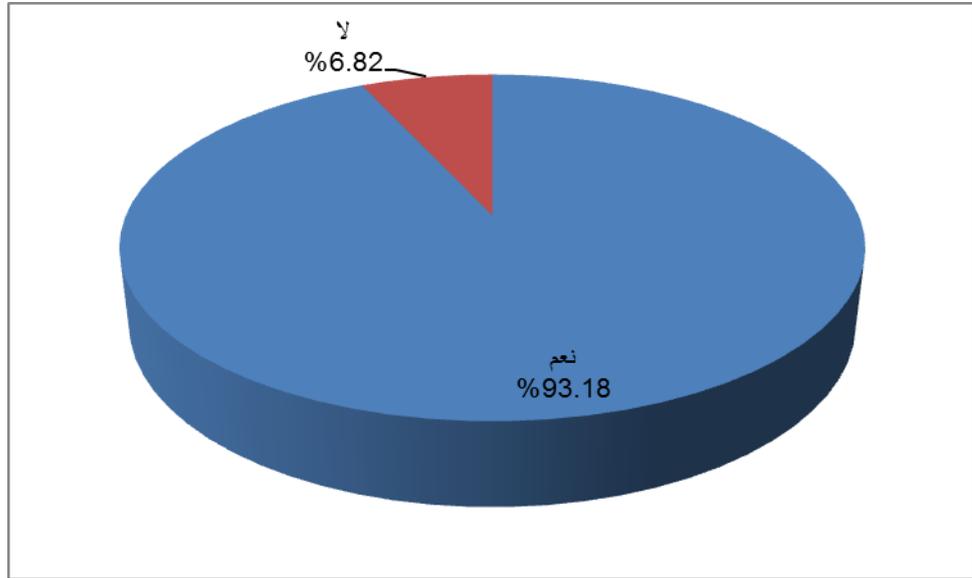
5- عرض و تحليل نتائج الفرضية الرابعة: الالتزام بالمهام الموكلة للموظفين والتسيب الوظيفي.

الجدول رقم (31): يوضح إنجاز العمال للأعمال المطلوبة منهم

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	41	93.2
لا	3	6.8
المجموع	44	100

يوضح الجدول رقم (31) يوضح أن 93.2% من العمال يرون أن الأعمال المطلوبة تم إنجازها، بينما يرى ما نسبتهم 6.8% منهم أن الأعمال المطلوبة لم يتم إنجازها. هذه النتيجة إيجابية وتشير إلى أن الطلاب يعملون بجدية ويحرصون على إنجاز الأعمال المطلوبة، وهذا يساعد على تحسين جودة العمل وتحقيق الأهداف المرجوة. ومنه يجب على المشرفين أيضًا أن يتابعوا أداء العمال بشكل دوري، ويمكن للإدارة الجامعية أيضًا تطوير برامج تدريبية وتعليمية للعمال، ذلك ما يساعد على تحسين جودة العمل وتحقيق الأهداف المرجوة. كما يجب على الإدارة الجامعية العمل على تطوير استراتيجيات وخطط عمل فعالة لتحسين جودة العمل وتحقيق النجاح الدائم والمستمر في الإقامة الجامعية، ومواجهة أي تحديات أو صعوبات قد تواجه العمال أثناء إنجاز الأعمال المطلوبة.. وعليه نستطيع تمثيل نتائج الجدول رقم ( 31 ) وفقا للشكل الموالي:

الشكل رقم ( 31 ): يوضح إنجاز العمال للأعمال المطلوبة منهم



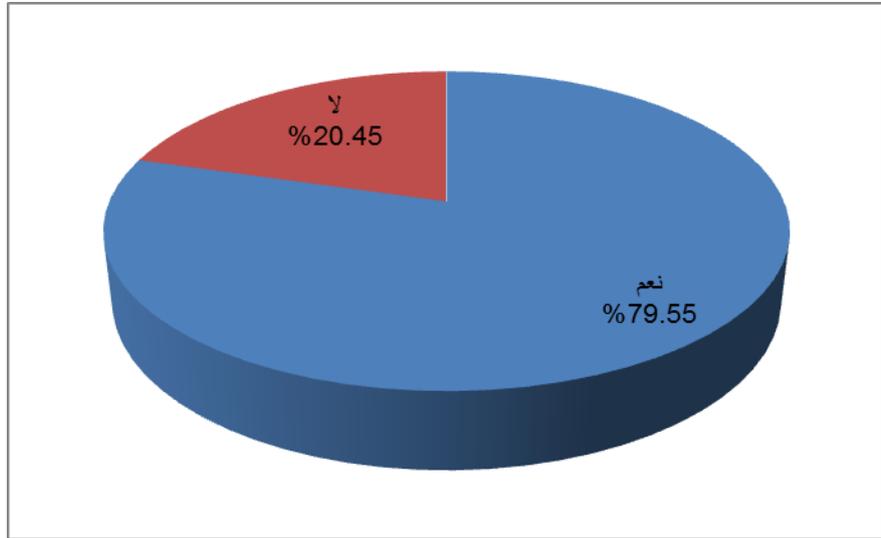
الجدول رقم (32): يوضح التزام العمال بالحضور في الوقت المحدد

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	35	79.5
لا	9	20.5
<b>المجموع</b>	<b>44</b>	<b>100</b>

يوضح الجدول رقم (32) أن 79.5% من المبحوثين يرون أنهم يلتزمون بالحضور في الوقت المحدد، بينما يرى 20.5% منهم أن العمال لا يلتزمون بالحضور في الوقت المحدد ويشير هذا التوجه إلى وجود مشكلة في التزام العمال بالحضور في الوقت المحدد، وهذا يؤثر سلبًا على جودة العمل وتحقيق الأهداف المرجوة. ومن المهم أن تتخذ الإدارة الجامعية إجراءات لتحسين التزام العمال بالحضور في الوقت المحدد، وذلك يشمل تحسين نظام الحضور والانصراف وتوضيح العواقب المترتبة على عدم الالتزام بالحضور في الوقت المحدد، وتوفير التدريب والتوجيه اللازم للعمال حول أهمية الالتزام بالحضور في الوقت المحدد وتحسين جودة

العمل. ويمكن للإدارة أيضًا تحفيز العمال على الالتزام بالحضور في الوقت المحدد من خلال تقديم المكافآت والمزايا للعمال الذين يلتزمون بالحضور في الوقت المحدد، وتوفير بيئة عمل مناسبة وداعمة لهم. إجمالاً يمكن القول أن هناك التزام واضح لعمال الإقامة الجامعية بالحضور في الأوقات المحددة، ومنه يجب على الإدارة تقديم الدعم اللازم لهؤلاء العمال وتحفيزهم، وهذا للحفاظ على استقرار العمل وتطوير الأداء في هذه الإقامة. ويمكن تمثيل نتائج الجدول رقم (32) وفقاً للشكل الموالي:

الشكل رقم (32): يوضح التزام العمال بالحضور في الوقت المحدد



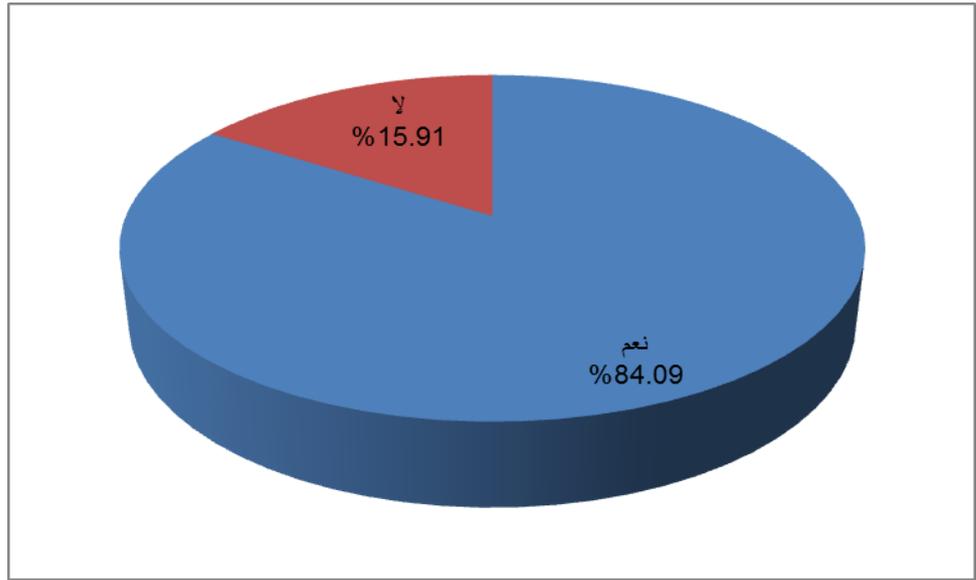
الجدول رقم (33): يوضح مدى توافق المهام الموكلة مع مؤهلات العمال

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	37	84.1
لا	7	15.9
المجموع	44	100

الجدول رقم (33) يوضح أن 84.1% من العمال يرون أن المهام الموكلة تتوافق مع مؤهلات العمال، بينما يرى ما نسبتهم 15.9% منهم أن المهام الموكلة لا تتوافق مع مؤهلات العمال. وتعتبر هذه النتيجة إيجابية وتشير إلى أن العمال لديهم المؤهلات اللازمة لتنفيذ المهام الموكلة لهم، وهذا يساعد على تحسين جودة العمل وتحقيق الأهداف المرجوة. ويجب على

المشرفين أيضًا أن يتابعوا أداء العمال بشكل دوري، وتقييم تطوراتهم ومهاراتهم، وتوفير الدعم اللازم لهم. وذلك من خلال تحديد العوامل التي تؤثر على توافق المهام الموكلة مع مؤهلات العمال، وتبني استراتيجيات فعالة لتحسين توافق المهام مع المؤهلات، وتطوير برامج التدريب والتوجيه لتحسين مهارات العمال ومواكبة التطورات الحديثة في مجال عملهم، وتوفير بيئة عمل مناسبة وداعمة لهم. ويجب أيضًا على الإدارة الجامعية تحديد مجالات التخصصات اللازمة للعمل في الإقامة الجامعية، وضمان توافر العمال المؤهلين لتنفيذ المهام المطلوبة، وتوفير الدعم اللازم لهم لتحسين جودة العمل وتحقيق الأهداف المرجوة. وعليه نستطيع تمثيل نتائج الجدول رقم ( 33 ) وفقا للشكل الموالي:

الشكل رقم ( 33 ) : يوضح مدى توافق المهام الموكلة مع مؤهلات العمال

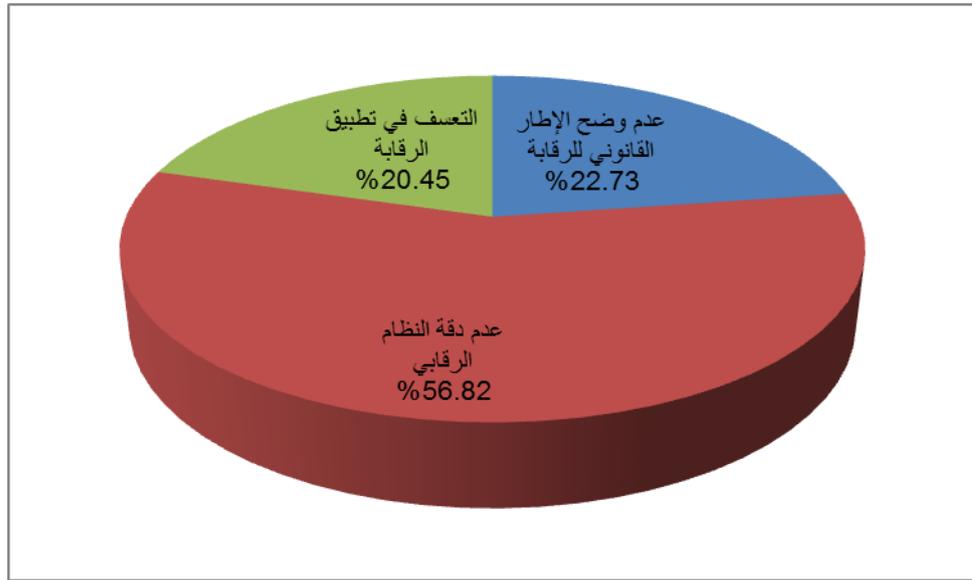


الجدول رقم (34): يوضح أسباب فشل المهام الموكلة للموظفين

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
عدم وضوح الإطار القانوني للرقابة	10	22.7
عدم دقة النظام الرقابي	25	56.8
التعسف في تطبيق الرقابة	9	20.5
<b>المجموع</b>	<b>44</b>	<b>100</b>

يوضح الجدول رقم (34) يوضح أن 56.8% من العمال يرون أن عدم دقة النظام الرقابي هي السبب الرئيسي في فشل المهام الموكلة للموظفين، في حين يرى ما نسبتهم 22.7% من العمال أن عدم وضوح الإطار القانوني للرقابة هو السبب الرئيسي، بينما يرى 20.5% منهم أن التعسف في تطبيق الرقابة هو السبب الرئيسي. وهو ما يدل على وجود مشكلات في النظام الرقابي وعدم وضوح الإطار القانوني للرقابة، مما يؤثر سلبيًا على تنفيذ المهام الموكلة للموظفين ويؤدي إلى فشلها. ويجب على الإدارة الجامعية التحرك لتحسين النظام الرقابي وتوضيح الإطار القانوني للرقابة، وتحديد المسؤوليات والصلاحيات بشكل واضح، وتوفير التدريب والتوجيه اللازم للموظفين حول القوانين واللوائح المتعلقة بالرقابة، وتطوير النظام الرقابي ليكون دقيقًا وفعالًا في مراقبة أداء الموظفين وتحقيق الأهداف المرجوة. كما يجب على الإدارة الجامعية تحديد العوامل التي تؤثر على فشل المهام الموكلة للموظفين، وتبني استراتيجيات فعالة لتحسين جودة العمل وتحقيق الأهداف المرجوة، وتوفير بيئة عمل مناسبة وداعمة للموظفين، وتوفير الدعم والإرشاد اللازم لهم في حالة وجود أي صعوبات أو تحديات. وعليه نستطيع تمثيل نتائج الجدول رقم (34) وفقا للشكل الموالي:

الشكل رقم ( 34 ) : يوضح أسباب فشل المهام الموكلة للموظفين

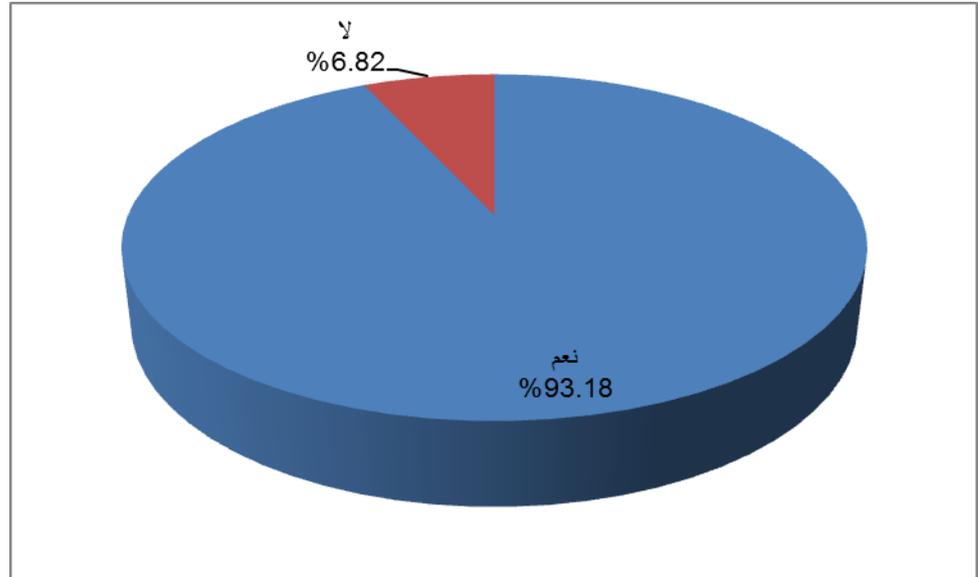


الجدول رقم (35): يوضح تأثير الفشل في المهام على سير العمل

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	41	93.2
لا	3	6.8
<b>المجموع</b>	<b>44</b>	<b>100</b>

يوضح الجدول رقم (35) أن 93.2% من العمال يرون أن الفشل في المهام يؤثر سلبًا على سير العمل، بينما يرون 6.8% من الطلاب أن الفشل في المهام لا يؤثر على سير العمل. وهذه النتيجة تشير إلى أهمية تنفيذ المهام بنجاح وتحقيق الأهداف المرجوة، وأن الفشل في المهام يمكن أن يؤدي إلى اضطراب في سير العمل وتأخير في تحقيق الأهداف المطلوبة. ومنه يمكن القول أنه على الإدارة الجامعية تحديد الخطوات اللازمة لتحسين إدارة العمل بشكل أفضل وتحقيق النجاح في تنفيذ المهام الموكلة للموظفين، وتطوير استراتيجيات وخطط عمل فعالة لتحسين جودة العمل وتحقيق الأهداف المرجوة. ويمكن أن تساعد التدابير المناسبة على تحقيق

النجاح في تنفيذ المهام الموكلة للموظفين وتحسين جودة العمل، وتقليل فشل المهام وتحسين سير العمل بشكل عام.. وعليه نستطيع تمثيل نتائج الجدول رقم ( 35) وفقا للشكل الموالي:  
الشكل رقم ( 35): يوضح تأثير الفشل في المهام على سير العمل



- تحليل علاقة الجداول المركبة للفرضية الرابعة: عدم الالتزام بالمهام الموكلة للموظفين يؤدي إلى التسبب الوظيفي

الجدول رقم (36) يوضح انجاز الأعمال المطلوبة والالتزام بالحضور في الوقت المحدد

المجموع		هل يتم انجاز كل الاعمال المطلوبة منك؟				الاختيار	
		لا		نعم			
ن (%)	ت	ن (%)	ت	ن (%)	ت		
79.5	35	33.33	1	82.93	34	نعم	هل تلتزم بالحضور
20.4	9	66.67	2	17.07	7	لا	في الوقت المحدد؟

100	44	6.8	3	93.1	41	المجموع
		2		8		

يتضح أن الغالبية العظمى من المشاركين في الدراسة يقومون بإنجاز جميع الأعمال المطلوبة منهم، حيث أجاب 41 شخصًا بـ "نعم" و3 أشخاص فقط بـ "لا". هذا يشير إلى أن الأفراد عمومًا يحرصون على انجاز جميع الأعمال المطلوبة منهم، ولا يتركون أي عمل غير منجز. وبالنسبة للالتزام بالحضور في الوقت المحدد، فإن الأغلبية العظمى من المشاركين في الدراسة يلتزمون بالحضور في الوقت المحدد، حيث أجاب 34 شخصًا بـ "نعم" و2 أشخاص فقط بـ "لا". وهذا يشير إلى أن الأفراد عمومًا يحرصون على الالتزام بالوقت وعدم التأخير في الحضور لأعمال والمهام المطلوبة منهم. المقابل، فإن 7 أشخاص أجابوا بـ "لا" على السؤال الثاني، وهذا يمكن تفسيره بأن هؤلاء الأفراد قد يتأخرون في الحضور للأعمال والمهام المطلوبة منهم، وبالتالي يؤثر ذلك على جودة العمل ويسبب تأخيرًا في انجاز المهام. وتجدر الإشارة إلى أن هناك 3 أشخاص فقط أجابوا بـ "ت" على أحد الخيارات، وهذا يدل على أن هؤلاء الأشخاص ربما لم يكونوا متأكدين من الإجابة أو لم يرغبوا في الإجابة بشكل واضح، وبناءً على هذه النتائج، يمكن القول بأن الأفراد في العموم يحرصون على انجاز جميع الأعمال المطلوبة منهم، ويتميزون بالالتزام بالحضور في الوقت المحدد. ومن المهم أن يتم توفير الدعم والتدريب اللازم للأفراد الذين يعانون من مشاكل في الالتزام بالحضور في الوقت المحدد، وذلك لتحسين جودة العمل وتحقيق الأهداف المنشودة. كما يجب تشجيع الأفراد على الالتزام بالوقت وتحديد مواعيد وأهداف واضحة للأعمال المطلوبة منهم، وتوفير الأدوات اللازمة للأفراد لتنفيذ المهام بكفاءة وجودة عالية. وينبغي أن يتم تقييم أداء الأفراد بشكل منتظم وتقديم التوجيهات والملاحظات اللازمة لتحسين أدائهم وتحقيق الأهداف المنشودة.

ملاحظة: نقص عدد افراد العينة يعود الى عدم تجاوب المبحوثين على الاستمارة ككل.

# الفصل السادس



أولاً- النتائج الجزئية

أولاً -1- النتائج الخاصة بالفرضية الأولى

أولاً -2- النتائج الخاصة بالفرضية الثانية

أولاً -3- النتائج الخاصة بالفرضية الثالثة

أولاً -4- النتائج الخاصة بالفرضية الرابعة

ثانياً- النتائج العامة للدراسة

## أولاً- النتائج الجزئية

أولاً -1- النتائج الخاصة بالفرضية الأولى: نقص التوجيه والإشراف يؤدي الى التسبب الوظيفي

- 61.4% من أفراد عينة الدراسة يرون أن هناك إشراف من قبل المدير أو المشرف على العمل الذي يقومون به.

- 68.2% من أفراد عينة الدراسة يرون أن المسؤول يصدر توجيهات وتعليمات خاصة بالعمل أثناء الإشراف.

- 75.0% من أفراد عينة الدراسة يرون أنهم لا يواجهون صعوبة في فهم المعلومات.

- 63.6% من أفراد عينة الدراسة لا يرون أن الصعوبات لها تأثير على العمل والجدية فيه.

- 70.5% من أفراد عينة الدراسة لا يجدون صعوبة في تطبيق التوجيهات الموكلة لهم.

- 52.3% من أفراد عينة الدراسة يرون أن عدم الالتزام بالتوجيهات الموكلة لهم بشكل صارم يؤدي إلى التسبب داخل الإقامة التي يعيشون فيها.

- 40.9% من أفراد عينة الدراسة يرون أن المؤسسة تستخدم التقارير الإدارية كأداة رقابية أساسية.

- هناك تساوي في آراء عينة الدراسة فيما يتعلق بتأثير نوع الإشراف على التسبب الوظيفي.

- 68.18% من أفراد عينة الدراسة يرون أن المدير يقوم بعملية التقييم في العمل.

وإجمالاً ومن خلال النتائج، يمكن لنا أن نؤكد صحة الفرضية القائلة: نقص التوجيه والإشراف يؤدي الى التسبب الوظيفي.

أولاً -2- النتائج الخاصة بالفرضية الثانية: عدم الحرص على تطبيق القواعد والقوانين يؤدي الى التسبب الوظيفي.

من خلال النتائج الإحصائية المتعلقة بالفرضية الثانية، توصلنا الى النتائج التالية:

- 97.7% من أفراد عينة الدراسة يرون أن الموظفين يحترمون قوانين الإقامة.

- 90.9% من أفراد عينة الدراسة يرون أن القوانين التنظيمية في الإقامة الجامعية واضحة.

- 56.8% من أفراد عينة الدراسة يرون أن وضوح القوانين في الإقامة الجامعية له تأثير إيجابي على عملية التسبب الوظيفي.

- 70.5% من أفراد عينة الدراسة لا يرون أي صعوبة في تطبيق القوانين الخاصة داخل الإقامة الجامعية.

- 70.5% من أفراد عينة الدراسة يرون أن صعوبة تطبيق القوانين داخل الإقامة الجامعية ليس لها تأثير كبير على التسبب داخل الإقامة.

- 84.1% من أفراد عينة الدراسة يرون أن القواعد واللوائح المعمول بها في الإقامة الجامعية واضحة.

- 45.5% من أفراد عينة الدراسة يرون أن الالتزام بالقواعد التنظيمية يساعد على الانضباط في العمل.

- 79.55% من أفراد عينة الدراسة يرون أن الوضوح يؤثر على عملية التسبب الوظيفي.

- 70.45% من أفراد عينة الدراسة لا يجدون صعوبة في تطبيق بعض القوانين الخاصة داخل الإقامة.

وإجمالاً من خلال النتائج المتحصل عليها، يمكن لنا ان ننفى الفرضية القائلة: عدم الحرص على تطبيق القواعد والقوانين يؤدي الى التسبب الوظيفي

### أولاً -3- النتائج الخاصة بالفرضية الثالثة:

من خلال النتائج الإحصائية المتعلقة بالفرضية الثانية، توصلنا الى النتائج التالية:

- 90.9% من الموظفين يرون أن المدير يقوم بعملية التقييم في العمل.
  - 79.5% من أفراد عينة الدراسة يرون أن المدير يقوم بعملية التقييم بطريقة موضوعية.
  - 86.4% من أفراد عينة الدراسة يرون أن التقييم الجيد يحد من التسبب الوظيفي.
  - 84.1% من أفراد عينة الدراسة يرون أنه يوجد تشجيع من قبل المشرفين في حالة إن كان العمل يسير بطريقة حسنة.
  - 81.8% من أفراد عينة الدراسة يرون أن هناك توجيهات وملاحظات أثناء القيام بالعمل.
  - 95.5% من أفراد عينة الدراسة يرون أن هذه العمليات تحد من التسبب.
- وإجمالاً من خلال النتائج المتوصل إليها، يمكن لنا ان نؤكد صحة الفرضية القائلة: عدم تقييم الأداء في العمل يؤدي الى التسبب.

### أولاً -4- النتائج الخاصة بالفرضية الرابعة: عدم الالتزام بالمهام الموكلة للموظفين يؤدي الى التسبب الوظيفي.

من خلال النتائج الإحصائية المتعلقة بالفرضية الرابعة توصلنا الى النتائج التالية:

- 93.2% من أفراد عينة الدراسة يرون أن الأعمال المطلوبة تم إنجازها.
- 79.5% من أفراد عينة الدراسة يرون أنهم يلتزمون بالحضور في الوقت المحدد.

- 84.1% من أفراد عينة الدراسة يرون أن المهام الموكلة تتوافق مع مؤهلات العمال.
- 56.8% من أفراد عينة الدراسة يرون أن عدم دقة النظام الرقابي هي السبب الرئيسي في فشل المهام الموكلة للموظفين.
- 93.2% من أفراد عينة الدراسة يرون أن الفشل في المهام يؤثر سلبًا على سير العمل.
- وإجمالاً ومن خلال النتائج المتحصل عليها، يمكن لنا ان نؤكد صحة الفرضية القائلة: عدم الالتزام بالمهام الموكلة للموظفين يؤدي الى التسبب الوظيفي.

### ثانيا - النتائج العامة للدراسة :

لقد توصلنا من خلال دراستنا إلى النتائج التالية :

- الرقابة التنظيمية تعمل على تقليل التسبب الوظيفي داخل المؤسسة العمومية ( الإقامة الجامعية).

- عدم دقة النظام الرقابي هي السبب الرئيسي في فشل مهام الموظفين وبذلك تؤدي الى التسبب داخل الإقامة.

- احتواء المؤسسة على كفاءات علمية مهمة ،يمكن ان تقدم أفضل أداء للمؤسسة.وبذلك تقلل من عملية التسبب الوظيفي.

-إشراف المدير على موظفيه من خلال إتباع أسلوب المتابعة اليومية والمراقبة المستمرة للأعمال المنجزة .

-معظم الموظفين الذين قدرت نسبتهم ب93.2 % أكدوا انجازهم لكل الأعمال المطلوبة منهم وهذا مايدل على مدى جديتهم اتجاه العمل وتحليهم بالانضباط والمسؤولية .

-احتواء المؤسسة على كم هائل من الأدوات الرقابية مثل،(الكاميرات،التقارير الإدارية.....).من اجل تحسين مراقبة العمليات الإدارية لتحقيق أفضل النتائج.

-ان أغلبية الموظفين الذين قدرت نسبتهم ب18,68% يرون ان المدير يقوم بعملية التقييم في العمل ،بهذا يؤكد ان عملية التقييم هي جزء أساسي من إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.

- الإشراف المستمر والفعال من قبل المدير او المشرف يعتبر أمرا هاما وضروريا للحفاظ على جودة العمل وتحسين الأداء في المنظمات.

-ان فشل مهام الموظفين داخل الإقامة يؤثر سلبا على سير العمل ،وبذلك يؤدي الى التسبب الوظيفي .

- الالتزام بالتوجيهات الموكلة للأفراد يلعب دورا هاما في منع حدوث التسبب داخل الإقامة ،حيث كانت نسبة التأثير على التوجيهات قدرت ب56.67% .

-توصلنا الى ان عدم الالتزام بالتوجيهات بشكل صارم يؤدي الى التسبب داخل القامة.

-تطبيق الرقابة التنظيمية داخل الإقامة يرفع من كفاءة الموظفين،وهذا من اجل التأكيد من ان ما يتم انجازه يكون وفق الخطط والبرامج الموضوعة.وهذا من شأنه ان يقلل من عملية التسبب الوظيفي داخل الإقامة الجامعية.

# خاتمة



## خاتمة:

تعرضنا في دراستنا إلى ظاهرة من أهم الظواهر التي تواجه المجتمعات في الدول النامية عامة وفي الجزائر خاصة، حيث تقف عائقا أمام التنفيذ الأمثل لخطط التنظيم على مستوى المؤسسات والمنظمات وهي ظاهرة التسبب الوظيفي، ولقد حاولنا من خلال هذا العمل أن نركز على أهم آثار هذه الظاهرة، والعوامل التي كانت سببا في ظهورها وانتشارها فقمنا بمحاولة دراسة آثار الرقابة ودورها في الحد من ظاهرة التسبب الوظيفي على اعتبارها أحد أهم الوظائف الإدارية ، التي تكشف عن الانحرافات والأخطاء التي يرتكبها الموظفون أثناء العمل على هذا الأساس يبدو أمرا واضحا ومدى تأثيرها على أبعاد ومؤشرات ظاهرة لتسبب الوظيفي وقد تمت هذه الدراسة من خلال إنتقاء جميع الجوانب النظرية الخاصة بالموضوع من جهة ومن جهة ثانية تم تدعيم هذه الظاهرة بالتحليل الكمي والبيانات التي تم الحصول عليها بعد الخروج إلى الميدان والقيام بدراسة ميدانية بالإقامة الجامعية .

ولقد توصلنا من خلال دراستنا إلى أن تطبيق الرقابة الإدارية تساهم في التقليل من إنتشار ظاهرة التسبب وبالتالي تفعيل أداء الموظفين من خلال التحلي بالإنضباط وتحمل المسؤولية وهذا ما يزيد من فرص نجاحهم وتحقيقهم للأهداف التي سطرتهما الإقامة ، لذلك يجب على الإقامة الجامعية أن تضع خطط مسبقة ومضبوطة لتطبيق الوظيفة الرقابية على أكمل وجه والحد من ظاهرة التسبب الوظيفي وبالتالي والوصول إلى الأداء الفعال لتتمكن من تقديم خدمات ممتازة للطلّابات داخل الإقامة.

أولاً: الكتب

- 01/ بديع محمود القاسم: علم النفس المهني بين النظرية والتطبيق، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، بيروت، 2000.
- 02/ حسين أحمد الطراونة، توفيق صالح عبد الهادي، الرقابة الإدارية المفهوم و الممارسة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- 03/ حسين أحمد الطراونة، توفيق صالح عبد الهادي: الرقابة الإدارية المفهوم والممارسة.
- 04/ حسين حريم: إدارة المنظمات، مكتبة حامد، عمان، الاردن، 2003.
- 05/ حمدي سليمان القبيلات ، الرقابة الادارية والمالية على الأجهزة الحكومية ،دار الثقافة ، ط 2 ، عمان ، 2010.
- 06/ خالد حامد، علم اجتماع تنظيم و عمل، دار الكتاب المعاصر للنشر والتوزيع، د ط ، 2020 .
- 07/ رشدي لقواسمة، جمال أبو الرز وآخرون: مناهج البحث العلمي، منشورات جامعة القدس المفتوحة، عمان، 2012.
- 08/ زاهد محمد ديري، الرقابة الإدارية ، دار المسيرة النشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2011 .
- 09/ زواتيني عبد العزيز ، تنمية الموارد البشرية في التنظيم ، مركز الكتاب الأكاديمي ، د ط عمان ، 2019.
- 10/ سالم تيسير الشرايدة: الرضا الوظيفي ،أطر نظرية وتطبيقات عملية ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

- 11/ سعيد السيد علاء: العملية الإدارية التخطيط، التنظيم القيادة، التنسيق والاتصالات الرقابة، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2007.
- 12/ سمارة نصير، ظاهرة التسيب الإداري في الجزائر، المجلس الأعلى للغة العربية، الجزائر، 2005.
- 13/ سناء محمد سليمان: أدوات جمع البيانات في البحوث النفسية والتربوية، عالم الكتب، القاهرة، 2010.
- 14/ شريف علي: الإدارة المعاصرة، دار الجامعية، ط2، الاسكندرية، 1997.
- 15/ طلعت ابراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007.
- 16/ عزيز داوود: مناهج البحث العلمي، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 17/ علي السلامي: تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980.
- 18/ علي الضلاعين: أساسيات في إدارة الأعمال، دار يزيد لنشر والتوزيع، ط2، 2005.
- 19/ عمر وصفي عقلي: الإدارة (أصول أسس ومفاهيم)، دار زهوان للنشر، عمان، 2002.
- 20/ فاروق عبد فليه السيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2005.
- 21/ فاروق عبده فلية - السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2005.

- 22/ ماجد عبد المهدي المساعد، خالد عبد الوهاب الزيادين وآخرون، مبادئ علم الإدارة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2013 .
- 23/ محمد سرحان علي المحمودي: **مناهج البحث العلمي**، دار الكتب، ط 3، صنعاء، 2015.
- 24/ محمد عبد الفتاح ياغي ، **الرقابة في الإدارة العامة**، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 2 ، الاردن، عمان، 2013 .
- 25/ محمد عبيدات، محمد أبو نصار وآخرون: **منهجية البحث العلمي**، القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 2، عمان، 1999.
- 26/ محمد محمود مصطفى، **الرقابة الإدارية**، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان الأردن، 2012.
- 27/ مدحت محمود أبو النصر، **إدارات الموارد البشرية الإتجاهات المعاصرة** ،مجموعة النيل العربية،القاهرة، 2007.
- 28/ منى عطية خزام خليل: **الإدارة وإتخاذ القرار في عصر المعلوماتية**، جامعة حلوان، 2009.
- 29/ نعيم إبراهيم الظاهر، **أساسيات الإدارة المبادئ والتطبيقات الحديثة**، علم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 30/ هاني خلف الطروانة ، **نظريات الادارة الحديثة ووظائفها**، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2012.

## ثانياً: الرسائل الجامعية:

31/ أحمد كمال مصطفى الملاحى: دور الرقابة الإدارية في تحسين مستوى الأداء الإداري، مذكرة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2016.

32/ أحمد كمال مصطفى الملاحى: دور الرقابة الإدارية في تحسين مستوى الأداء الإداري، دراسة مقدمة لإستكمال الحصول على درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2016.

33/ إيطاطحين غانية : القرار الإداري وعلاقته بأداء العمال داخل المنظمة ، أطروحة دكتوراه علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة الجزائر 2، برج بوعريريج، 2014-2015.

34/ إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر: الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني، مفهومه ، عومله، نظرياته، ومقياس الرضا الوظيفي والمهني في العمل، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، 2014.

35/ بوسفط أمال ، الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العمال، مذكرة ماجستير ،جامعة محمد خيضر ،بسكرة ، 2015 ، 2016 .

36/ جمال الدين عاشوري: الرقابة التنظيمية وثقافة السلامة بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، جامعة محمد الأمين دباغين، جامعة سطيف 2، 2020-2021.

37/ حيدر خضر سليمان، قصي سالم جميل، التسبب الإداري الوظيفي، دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في جامعة الحمداانية، مجلة تنمية الرافدين ،العدد 120 مجلد 37، 2018.

38/ غلوسي دلال، الرقابة الإدارية والتسبب الإداري في المؤسسة، مذكرة ماجستير تنظيم عمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015.

39/ مرح طاهر شكري، حسن علي: الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2016.

40/ مسعود نجيمي: الرقابة التنظيمية وعلاقتها بتنمية مهارات المورد البشري، أطروحة الدكتوراه علم إجتماع التنظيم والموارد البشرية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2019، 2020.

41/ وداد سعدي، ظاهرة التسبب الإداري في القطاع الحكومي الجزائري، مذكرة ماجستير في إدارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر 3، 2010 .

### ثالثا : المجالات :

42/ رامي رجا: أثر التدريب في أداء العاملين بالمؤسسات العامة ،مجلة العلوم الإنسانية ،العدد ، 46 ، 2010.

43/ عبد الرحمان مساهل، التسبب الإداري وأخلاقيات الموظف العام في الوظيفة العمومية ،من منظور إسلامي، المركز الجامعي، نور البشير البيض، مجلة دراسات في الوظيفة العامة العدد الأول، ديسمبر 2013 .

44/ عبد الوهاب البشري: حول خطة التنمية الإدارية ، مجلة المركز القومي للإستشارات والتطوير الإداري، المجلد الأول، العدد الأول، 1973 .

45/ محمد بن عزوز ،الفساد الإداري والإقتصادي ،إثارة و آليات مكافحته حالة الجزائر ،المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية ،العدد7، 2016 .

استمارة الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة -

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

استمارة استبيان في إطار انجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص علم اجتماع

التنظيم والعمل

الرقابة التنظيمية وعلاقتها بالتسيب الوظيفي

دراسة ميدانية في الإقامة الجامعية - بوقفة عبد الحميد - تبسة -

إشراف الدكتورة: :

صولة فيروز

إعداد الطالبتان

- بلغيث عبير

- بوصفصاف إيمان

ملاحظة:

نرجو منكم التفضل علينا بالإجابة على أسئلة هذا الاستبيان، وذلك بوضع علامة X في خانة

الإجابة الصحيحة، ونحيطكم علما ان المعلومات المقدمة ستستخدم لأغراض بحثية فقط.

السنة الجامعية

2023/2022

المحور الأول: البيانات الشخصية:

- 1\_الجنس : ذكر  نكر
- 2\_السن: من 20 الى 30سنة  من 30 الى 40 سنة
- من 40 الى 50 سنة  من 50 سنة فما فوق

3\_الشهادة المتحصل عليها:

ليسانس  ماستر  تقني  أخرى .....

4\_الأقدمية في العمل: اقل من 5 سنوات  من 5 الى 10 سنوات

من 10 الى 20 سنة  أكثر من 20 سنة

5\_هل تحصلت على تكوين في العمل الذي تنجزه الآن: نعم  لا

المحور الثاني:التوجيه والإشراف و مدى تأثيره على التسبب الوظيفي

6\_هل يشرف مديرك او مشرفك على العمل الذي تقوم به ؟

نعم  لا  أحياناً

7\_ أثناء عملية الإشراف هل يقوم المسؤول بإصدار توجيهات وتعليمات خاصة بعملك؟

نعم  لا

8\_هل تجد صعوبة في فهم التعليمات؟

نعم  لا

-هل هذه الصعوبة تؤثر على عملك و الجدية في العمل؟

نعم  لا

9\_هل تجد صعوبة في تطبيق تلك التوجيهات الموكلة لك؟

نعم  لا

-في حالة نعم أحيانا

اذكرها:.....

10\_ هل عدم الالتزام بالتوجيهات الموكلة لك بشكل صارم يؤدي الى التسبب داخل الإقامة؟  
نعم  لا

-فى حالة نعم انكر بعض الأمثلة:.....

11\_ ما هي أهم الأدوات الرقابية المستعملة فى مؤسسة العمل؟

الإشراف  التقارير الإدارية  الكاميرات  التعطيش   
كشوف الحضور

12\_ هل هناك تأثير بين نوع الإشراف و التسبب الوظيفي؟  
نعم  لا

-فى حالة الإجابة بنعم كيف ذلك:.....

-فى حالة الإجابة بلا لماذا:.....

..

المحور الثالث:الحرص على تطبيق القواعد و القوانين والتسيب الوظيفي

13\_ هل ترى ان احترام القوانين ضروري؟  
نعم  لا

14\_ هل القوانين التنظيمية المطبقة فى المؤسسة واضحة؟  
نعم  لا

15\_ هل يؤثر الوضوح على عملية التسبب؟  
نعم  لا

-فى حالة الإجابة بلا لماذا:.....  
.

16\_ هل هناك صعوبة فى تطبيق بعض القوانين الخاصة داخل الإقامة؟  
نعم  لا

-فى حالة الإجابة بنعم اذكرها:.....

17\_ هل صعوبة تطبيق القوانين يؤثر على التسبب داخل الإقامة؟  
نعم  لا

18\_ هل القواعد و اللوائح المعمول بها واضحة؟  
نعم  لا

-وكيف تؤثر على التسبب:.....

19\_ هل الالتزام بالقاعد التنظيمية يساعدك على:

الانضباط فى العمل  الصرامة فى العمل  انجاز العمل فى وقته

-وكيف تؤثر على التسبب:.....

#### المحور الرابع: تقييم الأداء فى العمل والتسبب الوظيفي

20\_ هل يقوم المدير بعملية التقييم فالعمل (تقييم الايجابيات ، تصحيح السلبيات ، إعطاء حلول ضمن وقت محدد)؟  
نعم  لا

21\_ هل هذا التقييم يكون؟

موضوعي  شكلي

22\_ هل التقييم الجيد يحد من التسبب الوظيفي؟

نعم  لا

23\_ فى حالة العمل يسير بطريقة حسنة هل هناك تشجيع من قبل المشرفين؟

نعم  لا

24\_ هل هناك توجيهات و ملاحظات أثناء القيام بالعمل؟

نعم  لا

-هل هذه العمليات تحد من التسبب؟

.....

نعم  لا

المحور الخامس: الالتزام بالمهام الموكلة للموظفين والتسبب الوظيفي

25\_ هل يتم انجاز كل أعمال المطلوبة منك؟

نعم  لا

-فى حالة الإجابة بلا

لماذا:.....

26\_ هل تلتزم بالحضور فى الوقت المحدد؟

نعم  لا

-فى حالة لا هل هذا يؤدي الى

التسبب؟.....

27\_ هل تتوافق المهام الموكلة مع مؤهلاتك؟

نعم  لا

-إذا كانت الإجابة بلا كيف

ذلك:.....

28\_ هل فشل المهام الموكلة للموظفين يعود الى ؟

-عدم وضوح إطار قانوني للرقابة  -عدم دقة النظام الرقابي

التعسف في تطبيق الرقابة

-هل الفشل في المهام يؤثر على سير العمل

.....؟

29\_كيف توضح أهمية الرقابة التنظيمية في الحد من سلبية

الموظف؟.....

.....

30\_ لو كنت مسؤولاً ما هي الاقتراحات التي تقدمها لإقامتك من أجل القضاء على

التسيب؟.....

دليل المقابلة الخاص بالمدير العام والمشرفين داخل الإقامة:

الجنس

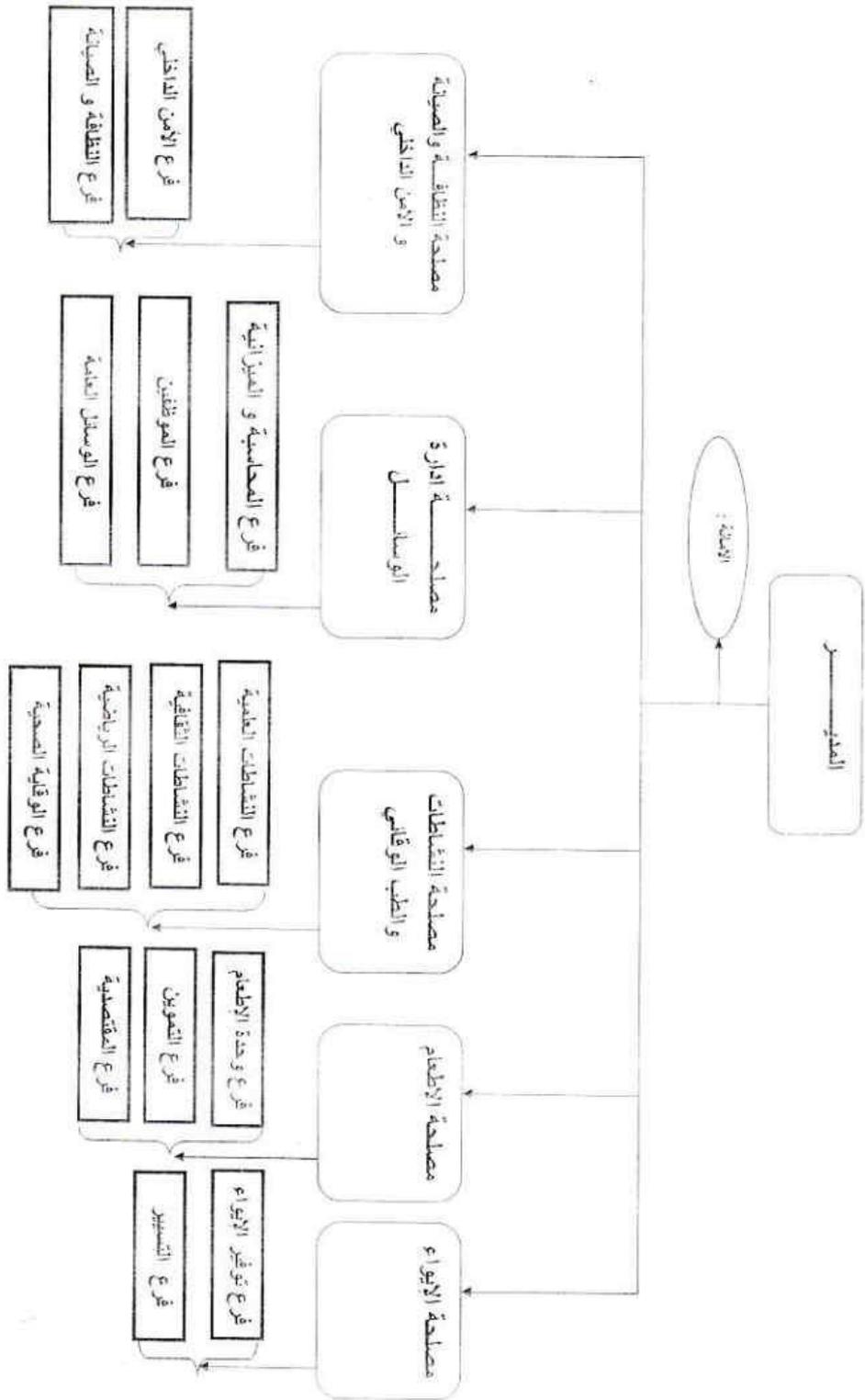
الخبرة في العمل

عدد العمل المشرف عنهم

- 1- ما هو نوع الرقابة التي تمتاز بها في العمل؟
- 2- ما هو نوع الإشراف في العمل وكيف يؤثر على العمال؟
- 3- هل الإشراف يكون بشكل دوري، يومي، أسبوعي.
- 4- من أي جانب تشرف على العمال ، أثناء مراقبتك لهم؟
- 5- هل لاحظت أن هناك تأثير بين نوع الإشراف والتسيب الوظيفي ؟
- 6- ما هي أهم القوانين التي تصدرها تجاه العمال الخاصة بالإقامة؟
- 7- كيف تقومون بضبط التسيب من خلال التطبيق الصارم للقوانين من قبل العمال والموظفين وكذلك الطلبة ؟

- 8- هل الإلتزام بهذه القوانين من قبلكم ومن قبل الموظفين يقلل من التسبب داخل الإقامة؟
- 9- هل تقومون بممارسة عملية التقسيم والتقويم أثناء العمل؟
- 10- كيف تقومون بتقسيم عملية التقسيم والتقويم أثناء العمل؟
- 11- هل تقومون ببيإصلاح أخطاء العمل بعد القيام بعملية التقويم؟
- 12- هل التقسيم الجيد يحد من التسبب الوظيفي حسب رأيكم؟
- 13 - هل تقومون بالرقابة تجاه المهام الموكلة للموظفين أدورا الموظفين بدقة وكيف ذلك؟
- 14- كيف تقومون بضبط الموظفين للإلتزام بالمهام الموكلة لديهم؟
- 15- هل هذا الضبط بتحديد نوع المهام وتوجيهها يقلل من التسبب الموظفين والفساد؟







الجمهورية العراقية - جمهورية الشعبة  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشهيد الشجاع العربي السبيعي - نينوى  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية



قسم علم الاجتماع

المرجع رقم: 23 / 2023

إلى السيد (ذ): م.م. جعفر الأتقانة الجامعية  
بوقفة عبد الحميد

إذن بالدخول

بعد واجب التحية والاحترام.

لغرض استكمال المحوث الميدانية لطبقة الماجستير بفرع علم الاجتماع يرجى منكم السماح للطلبة

بإجراء زيارات ميدانية بمؤسساتكم لغرض إجراء الدراسة الميدانية لمذكرة الماجستير

الطلبة 1: الم.م. جعفر الأتقانة الجامعية لتنظيم وعمل

الطلبة 2: م.م. جعفر الأتقانة الجامعية لتنظيم وعمل

موضوع البحث:

الرفاهية التنظيمية وعلاقتها بالتبعية الوظيفية في

الجامعة الجامعية بوقفة عبد الحميد نموذجاً

وفي الأخير تفضلوا منا فائق التحية والاحترام

نسخة في: 2023/02/21

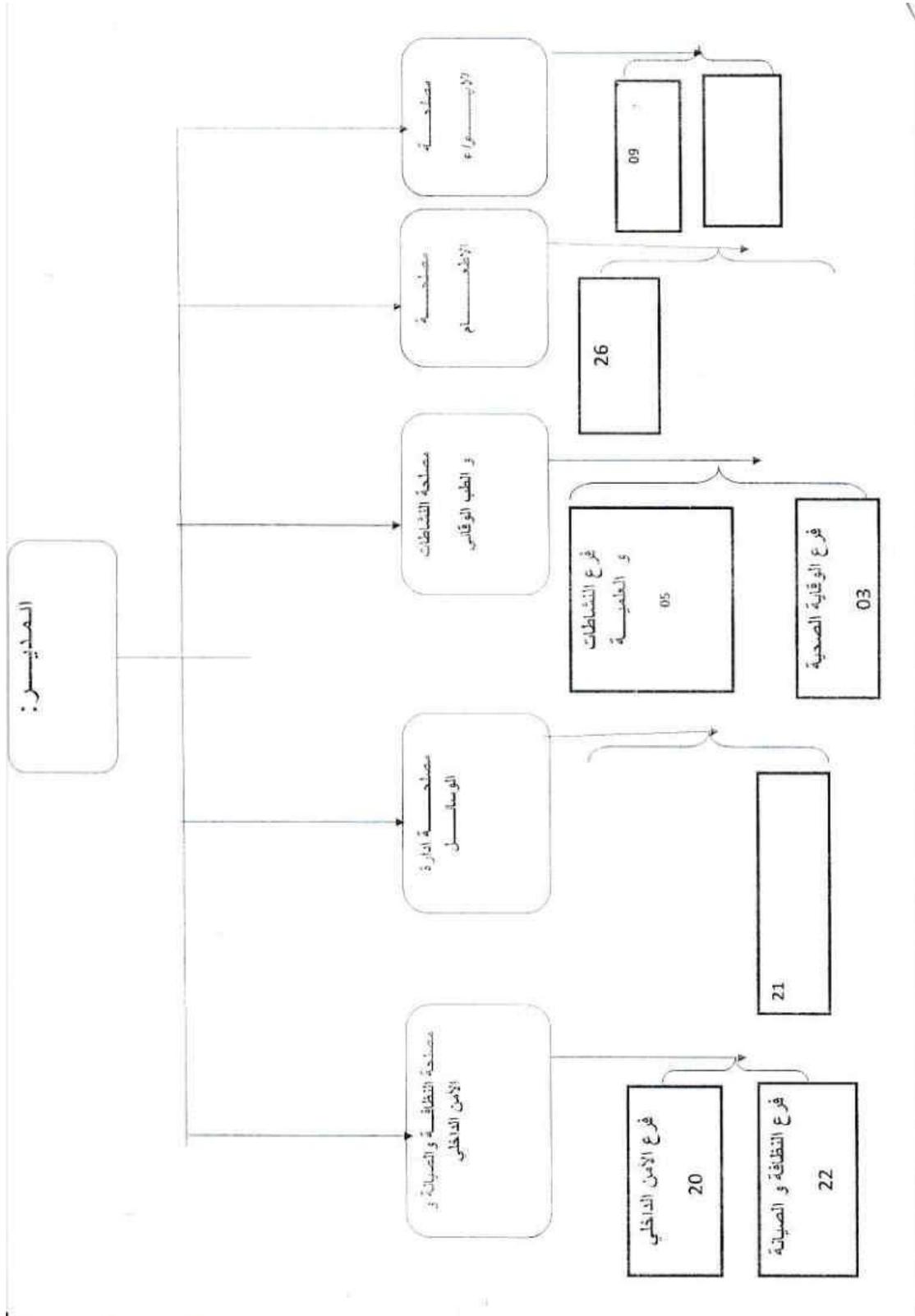


رئيس القسم



الأستاذ المشرف

أ.د. صولة فهد مرزا



**ملخص الدراسة :**

تهدف الدراسة الراهنة لتقصي موضوع الرقابة التنظيمية وعلاقتها بالتسيب الوظيفي ولقد جاءت إشكالية الدراسة وفق التساؤل الرئيسي التالي:

هل تؤثر الرقابة التنظيمية على التسيب الوظيفي داخل المؤسسة العمومية؟

وقد قمنا بإجراء هذه الدراسة بالإقامة الجامعية حيث شملت عينة الدراسة على 53 عامل و أختيروا بطريقة عشوائية، ولقد اعتمدنا على المنهج الوصفي الذي يصف الظاهرة كما هي في الواقع.

تم الإعتماد على الاستمارة كأداة أساسية، إضافة إلى الملاحظة والمقابلة كأدوات لجمع البيانات من ميدان الدراسة، وتوصلنا في هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

نقص في التوجيه والإشراف يؤدي إلى التسيب الوظيفي.

عدم الحرص على تطبيق القواعد والقوانين يؤدي إلى التسيب الوظيفي داخل الإقامة الجامعية.

عدم تقييم الأداء في العمل يؤدي إلى التسيب الوظيفي داخل الإقامة.

عدم الإلتزام بالمهام الموكلة للموظفين يؤدي إلى التسيب الوظيفي.

**Study summary:**

The objective of the current study is to investigate the subject of regulatory control and its relationship to job placement. The problems of the study are based on the following main question:

Does organizational oversight affect careers within a public institution?

We conducted this study at university level, where the sample study included 53 workers and were selected in a random manner, and we relied on the descriptive curriculum that describes the phenomenon as it actually is.

The form has been used as an essential tool, as well as observation and interview as tools for collecting data from the field of study, and in this study we have reached the following results:

Lack of mentoring and supervision leads to careers.

Lack of careful application of the rules and laws leads to job attrition within university residency.

Failure to evaluate performance at work results in occupational deposition within accommodation.

Failure to comply with the staff members' assignments leads to careers.