



LARBI TEBESSI - TEBESSA UNIVERSITY
UNIVRSITE LARBI TEBESSI - TEBESSA -

جامعة العربي التبسي - تبسة -
كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية
قسم علم الاجتماع

الميدان : علوم انسانية و اجتماعية
الشعبة : علم اجتماع
التخصص: تنظيم و عمل

العنوان: الرقابة الإدارية و دورها في الحد من التسبب الوظيفي

لدى العاملين

دراسة ميدانية بمديرية الشباب و الرياضة

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر – LMD-

جامعة العربي التبسي - تبسة
Université Larbi Tébessi - Tébessa

إعداد الطالبتين:

عزيزي اكرام

كركود وسام

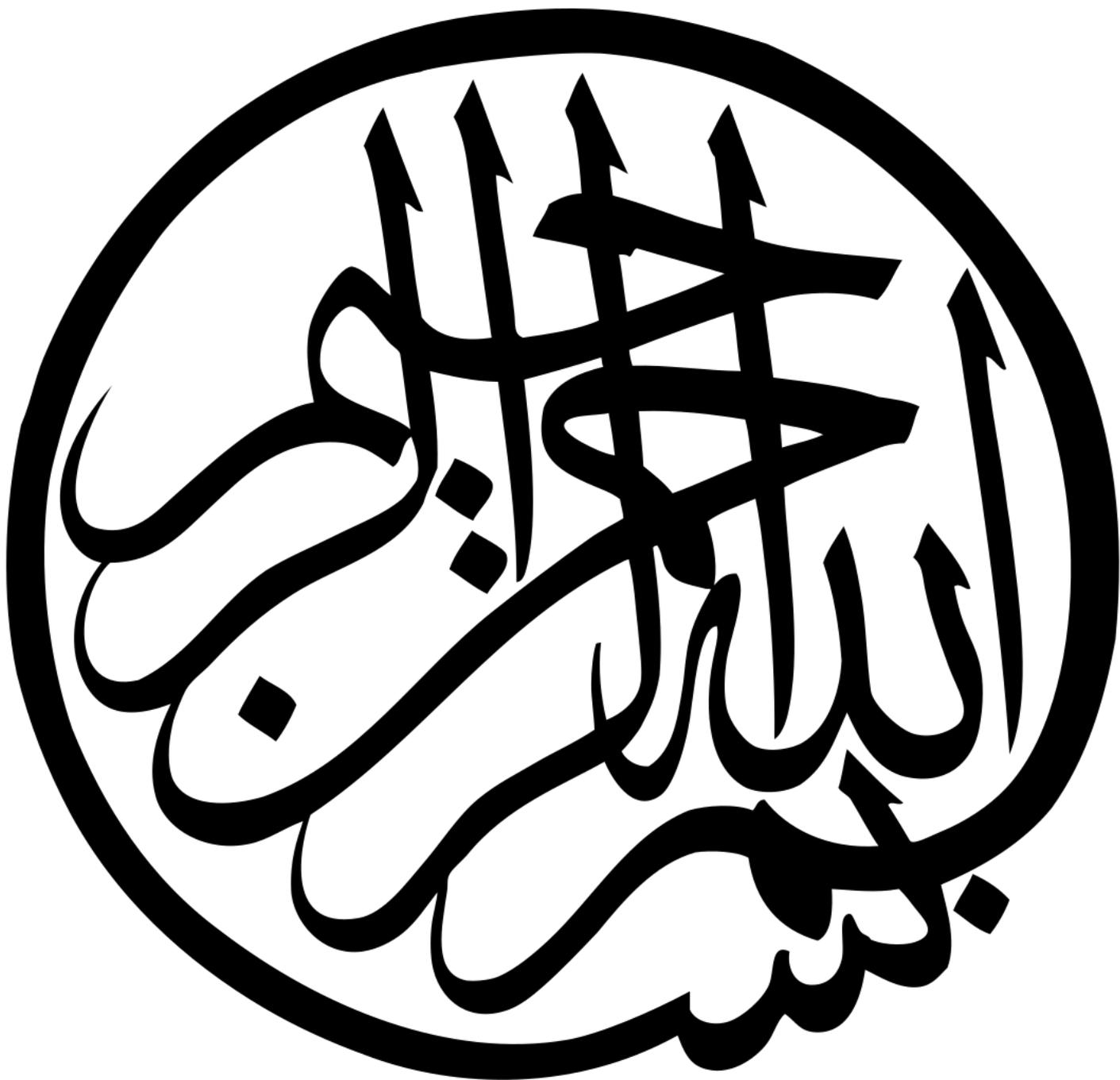
إشراف الأستاذ:

مطلوي ربيع

لجنة المناقشة:

الصفة	الرتبة العلمية	الإسم واللقب
رئيسا	أستاذ محاضر - ب-	عماد شارف
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر - ب-	ربيع مطلوي
ممتحنا	أستاذ مساعد - ب-	فضيلة غرابية

السنة الجامعية : 2020/2019





LARBI TEBESSI - TEBESSA UNIVERSITY
UNIVRSITE LARBI TEBESSI - TEBESSA -

جامعة العربي التبسي - تبسة -
كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية
قسم علم الاجتماع

الميدان : علوم انسانية و اجتماعية
الشعبة : علم اجتماع
التخصص: تنظيم و عمل

العنوان: الرقابة الإدارية و دورها في الحد من التسبب الوظيفي لدى العاملين

دراسة ميدانية بمديرية الشباب و الرياضة
مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر – LMD -

جامعة العربي التبسي - تبسة
Université Larbi Tébessi - Tébessa

إعداد الطالبتين:

عزيزي اكرام
كركود وسام

إشراف الأستاذ:
مطلوي ربيع

لجنة المناقشة:

الصفة	الرتبة العلمية	الإسم واللقب
رئيسا	أستاذ محاضر - ب-	عماد شارف
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر - ب-	ربيع مطلوي
ممتحنا	أستاذ مساعد - ب-	فضيلة غرابية

السنة الجامعية : 2020/2019

شكر وعرفان

الحمد لله السميع العليم ذي العزة والفضل العظيم والصلاة والسلام على المصطفى الهادي الأمين وعلى آله وصحبه أجمعين، وبعد مصدقا لقوله تعالى " ولئن شكرتم لأزيدنكم " نشكر الله العلي القدير الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على إتمام هذا العمل.

كما نتقدم بالشكر والامتنان للأساتذة مطلاوي ربيع لقبوله الإشراف على هذه الدراسة والذي لم يدخر جهدا في تقديم النصيحة والتوجيه لنا طيلة إجراء هذه الدراسة من خلال إرشاداته القيمة وتوجيهاته في كل خطوات البحث.

كما نتقدم بالشكر والامتنان إلى الأساتذة الأفاضل بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية الذين ساهموا بتوجيهاتهم ونصائحهم، ونتقدم بالشكر.

كما يطيب لنا أن نتقدم بالشكر إلى الأساتذة الذين لم يخلوا علينا بوقتكم الثمين لتحكيم استبيان الدراسة وأثروه بملاحظاتهم القيمة.

والشكر أيضا إلى الأساتذة المناقشين الذين تفضلوا بقبول مناقشة هذه الدراسة، وبذل الوقت والجهد في التدقيق وإثراء هذا البحث شكلا ومضمونا.

لكل من مدنا بيد العون من قريب أو بعيد وساعدنا على إنجاز هذا العمل بتعاونهم وتشجيعهم لنا.

الطالبتان

الإهداء

الحمد لله الذي أنار لي طريقي وكان لي خير عون، إلى أعلى ما أملك في هذه الدنيا، إلى من وضعت
الجنة تحت أقدامها، إلى التي أنحني لها برا وتقديرا، إلى التي أرجو أن أكون نلت رضاها، أُمي العالمة
أطال الله في عمرها.

إلى من أدين له بحياتي، إلى من أكن له مشاعر الاحترام والتقدير والعرفان، أي العزيز أطال
الله في عمره.

إلى نبع الحنان، سندي، إلى شريك العمر، زوجي القدير، إلى كل أفراد عائلتي وأخص
بالذكر إخوتي وأخواتي.

إلى كل صديقاتي دون استثناء، إلى كل من ساعدني وتمنى لي التوفيق.
إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع وأسأل الله عز وجل
أن يوفقنا لما فيه خير البلاد والعباد، إنه نعم المولى ونعم النصير.

إكرام



الفهرسة



فهرس المحتويات

رقم الصفحة	فهرس المحتويات
/	شكر و عرفان
/	الإهداء
/	فهرس المحتويات
/	فهرس الجداول
/	فهرس الأشكال
1-2	مقدمة
4-19	الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للدراسة
4	أولا: إشكالية الدراسة
5	ثانيا : فرضيات الدراسة
6	ثالثا : أسباب دوافع اختيار الموضوع
6	رابعا : أهمية الدراسة
7	خامسا : أهداف الدراسة
7	سادسا : المفاهيم الأساسية في الدراسة
15	سابعا : الدراسات السابقة
21-49	الفصل الثاني : الرقابة معالجة سوسيولوجية
21	تمهيد
21	أولا : التطور التاريخي للرقابة
22	ثانيا: خصائص الرقابة
24	ثانيا : أهمية الرقابة و أهدافها
25	رابعا : مراحل الرقابة و مجالاتها
34	خامسا : أنواع الرقابة و مستوياتها
39	سادسا : أساليب الرقابة ووسائلها
44	سابعا : المقاربات السوسيولوجية للرقابة من خلال أهم مبادئ التنظيم
45	ثامنا : مبادئ الرقابة الفعالة و معوقاتنا
49	خلاصة
65-50	لفصل الثالث : التسبب الوظيفي معالجة نظرية
50	تمهيد
50	أولا : التسبب الوظيفي و بعض المفاهيم المرتبطة
50	ثانيا : إشكال و مظاهر التسبب الوظيفي
52	ثالثا : أسباب التسبب الوظيفي
57	رابعا : الآثار المترتبة عن التسبب الوظيفي
59	خامسا : العوامل المؤثرة في التسبب الوظيفي
61	سادسا : آليات مكافحة و علاج التسبب الوظيفي
62	سابعا : دور الرقابة الفعالة في الحد من التسبب
78-66	الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

فهرس المحتويات

66	أولا : مجالات الدراية
66	1- المجال المكاني
66	2- المجال الزمني
72	ثانيا: المنهج المستخدم و أدوات جمع البيانات
72	1- المنهج المتبع في الدراسة
72	2- أدوات جمع البيانات
72	ثالثا: عينة الدراسة و خصائصها
72	1- تحديد حجم عينة الدراسة
72	2- خصائص عينة الدراسة
100-79	الفصل الخامس: عرض و تحليل البيانات و مناقشة النتائج
79	أولا : عرض و تحليل البيانات
99	1 : عرض و تحليل البيانات الفرضية الأولى
99	2 : عرض و تحليل البيانات الفرضية الثانية
110	ثانيا: مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات و الدراسات السابقة
110	1- مناقشة النتائج على الضوء الفرضية الأولى
111	2- مناقشة النتائج على الضوء الفرضية ثانيا
	ثالثا : النتائج العامة
103	الخاتمة
	قائمة المصادر و المراجع
	الملاحق
	الملخص

A decorative border with intricate floral and scrollwork patterns, featuring roses in the corners and symmetrical designs along the top and bottom edges.

قائمة الجداول

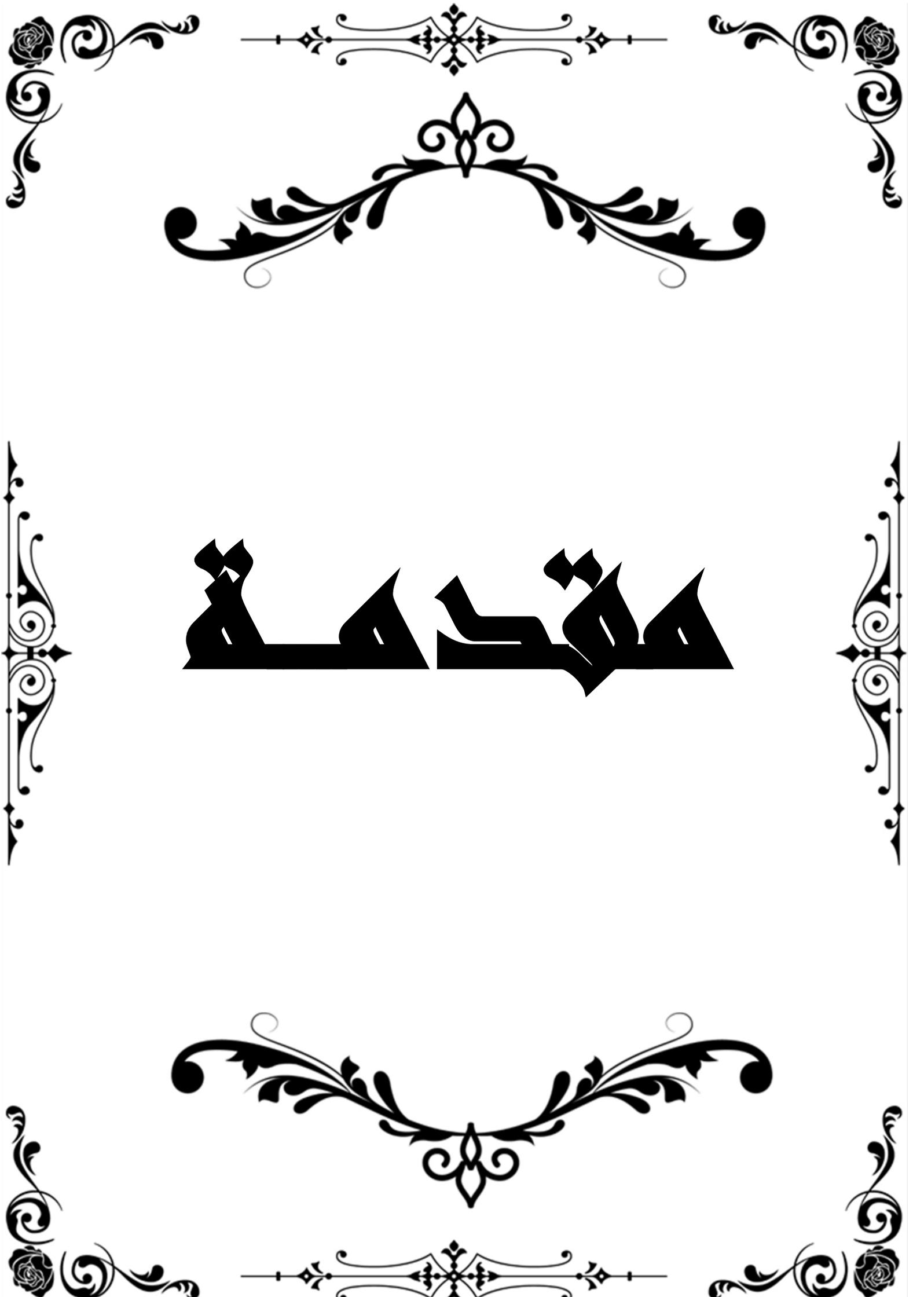
والأشكال

فهرس الجـداول

رقم الصفحة	الجـداول
73	جدول رقم (01): توزيع أفراد العينة حسب الجنس
74	جدول رقم (02): توزيع أفراد العينة حسب السن
75	جدول رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليم
76	جدول رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل
77	جدول رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب المستوى المهني
78	جدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية
79	جدول رقم (07): أنماط الرقابة الإدارية وسلبية العامل أثناء
80	جدول رقم (08): شكل الرقابة الإدارية التي تتبعه
81	جدول رقم (09): إخضاع المؤسسة لنظام الرقابة
82	جدول رقم (10): مواصفات أسلوب الرقابة الإدارية المتمرس في المؤسسة
83	جدول رقم (11): أنواع الرقابة
84	جدول رقم (12): ملاحظة الرئيس في حالة انخفاض أداء
85	جدول رقم (13): اهتمام الرؤساء بأداء العاملين ومراقبة ادانهم
86	جدول رقم (14): في حال الإجابة بنعم
87	جدول رقم (15): أنماط الرقابة الأكثر فعالية في الحد من تسبب العامل أثناء عمله
88	جدول رقم (16): كيفية مساهمة أنماط الرقابة الإدارية في الحد من سلبية العامل
89	جدول رقم (17): كيفية مساهمة أنماط الرقابة الإدارية في الحد من سلبية العامل أثناء عمله بالمؤسسة
90	جدول رقم (18): وسائل الرقابة الإدارية وعدم احترام العامل لمواقيت العمل
91	جدول رقم (19): تصنيف نوعية الأدوات والوسائل الرقابية التي تستخدمها المؤسسة
92	جدول رقم (20): تواجد الرئيس في ساعات العمل
93	جدول رقم (21): التزام العاملين بالحضور والإنصراف من العمل في الموعد الرسمي
94	جدول رقم (22): في حالة الإجابة بنعم، فالإجراءات المتخذة بشأن ذلك
95	جدول رقم (23): عمل وسائل الرقابة الإدارية على الحد من عدم العامل لمواقيت العمل بالمؤسسة
96	جدول رقم (24): الرقابة الإدارية في الحد من التسبب الوظيفي لدى العامل في مؤسسة محل الدراسة

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	الأشكال
73	شكل رقم (01): توزيع أفراد العينة حسب الجنس
74	شكل رقم (02): توزيع أفراد العينة حسب السن
75	شكل رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب مستوى التعليم
76	شكل رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل
77	شكل رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي
78	شكل رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية
79	شكل رقم (07): أنماط الرقابة الإدارية وسلبية العامل أثناء العمل
80	شكل رقم (08): شكل الرقابة الإدارية الذي تتبعه
81	شكل رقم (09) إخضاع المؤسسة لنظام الرقابة
82	شكل رقم (10): مواصفات أسلوب الرقابة الإدارية المتمرس في المؤسسة
83	شكل رقم (11): أنواع الرقابة
84	شكل رقم (12): ملاحظة الرئيس في حالة انخفاض أداء
85	شكل رقم (13): اهتمام الرؤساء بأداء العاملين ومراقبة ادانهم
86	شكل رقم (14): في حال الإجابة بنعم
87	شكل رقم (15): أنماط الرقابة الأكثر فعالية في الحد من تسبب العامل أثناء عمله
88	شكل رقم (16): كيفية مساهمة أنماط الرقابة الإدارية في الحد من سلبية العامل
89	شكل رقم (17): كيفية مساهمة أنماط الرقابة الإدارية في الحد من سلبية العامل أثناء عمله بالمؤسسة
90	شكل رقم (18): وسائل الرقابة الإدارية وعدم احترام العامل لمواقيت العمل
91	شكل رقم (19): تصنيف نوعية الأدوات والوسائل الرقابية التي تستخدمها المؤسسة
92	شكل رقم (20): تواجد الرئيس في ساعات العمل



حفظ الله



مقدمة

واضح أن هناك حاجة ملحة و ماسة لممارسة العملية الرقابية باستمرار و في مختلف الأوقات. لتنفيذ المهام و الأعمال التي تم التخطيط لها مسبقا يتطلب الاعتماد على معايير دقيقة لأن التنفيذ يتم من طرف أشخاص يختلفون في القدرات و المؤهلات. كما يختلفون في درجة الرغبة و الدافعية للعمل ، الأمر الذي يدفع بالمسؤولين إلى ضرورة توجيه هؤلاء الأشخاص والإشراف عليهم و المتابعة المستمرة لأعمالهم. هذا من أجل تفادي حدوث سلوكيات غير مرغوبة داخل المنظمة تعيق السير الحسن للأعمال النزاعات **جدول الغياب**، مقاومة التغيير اللامبالاة، عدم الرغبة في التعاون مع الزملاء، عدم تحمل المسؤولية اتجاه الأعمال المطلوبة و عدم الالتزام بمواقف العمل .

هذه السلوكيات التي يطلق عليها في التعبير الإداري عبارة " التسبب الوظيفي " التي أصبحت أولى اهتمام جلا المنظمات، بسبب عجز الإدارات على تطبيق القوانين و التعليمات بطريقة تضمن حسن سير الأعمال. والنتائج عن افتقار تلك المنظمات إلى أساليب رقابية فعالة تساهم في بناء و تطوير النظام الرقابي، كونها تكشف عن مختلف مظاهر التسبب الموجودة داخل المنظمة من جهة، وعن الموظفين المسؤولين عن إحداث تلك المظاهر من جهة أخرى، و محاولة الإحاطة بجميع نواحي الدراسة قمنا بتقسيم الدراسة إلى خمسة فصول جاءت كالتالي:

الفصل الأول :

و فيه تعرضنا للإطار المفاهيمي العام للدراسة و يتضمن إشكالية الدراسة و صياغة فروضها و أسباب و أهمية الموضوع و أهدافها و المفاهيم الأساسية في الدراسة و الدراسات السابقة.

الفصل الثاني:

لقد خصص هذا الفصل للحديث عن الرقابة الإدارية حيث تطرقنا إلى تطوير التاريخي للرقابة و خصائصها و أهميتها و أهدافها و مراحلها و أنواع و أساليب و وسائلها و المقاربة السسيولوجية للرقابة و مبادئ الرقابة الفعالية و معوقاتها.

الفصل الثالث:

من خلال هذا الفصل حاولنا إبراز التسبب الوظيفي بالتعرض إلى مختلف المفاهيم و أشكال و مظاهر التسبب الوظيفي و أسباب و الآثار المترتبة و العوامل المؤثرة آليات مكافحة و علاجه و دور الرقابة الفعالية.

الفصل الرابع:

مقدمة

من خلال هذا الفصل حاولنا إبراز أهم الخطوات و الإجراءات المنهجية التي اعتمدها الدراسة الراهنة حيث تضمنت في بدايتها مجالات الدراسة منهج الدراسة و أدوات جمع البيانات و عينة الدراسة و خصائصها.

الفصل الخامس:

عرض منظم للبيانات التي جمعت ميدانيا من خلال العرض الكمي لمعطيات الجداول بعد جمع المعلومات و تعريفها في جداول بسيطة عن كل سؤال و عرض يتضمن إجابات أفراد مبحوث و تحليل و تفسير معمق لبيانات الجداول و الربط بين المتغيرات و اختيار العرض و تحليل النتائج المتوصله إليها .

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة

أولاً: إشكالية الدراسة

ثانياً: فرضيات الدراسة

ثالثاً: أساليب ودوافع اختيار الموضوع

رابعاً: أهمية الدراسة

خامساً: أهداف الدراسة

سادساً: المفاهيم الأساسية في الدراسة

سابعاً: الدراسات السابقة

أولاً: إشكالية الدراسة:

عرفت المؤسسات تطورات وتغيرات مرتبطة بالتطورات التي شهدتها الساحات الاجتماعية والاقتصادية عبر العصور، قد غيرت الكثير من المفاهيم العلمية والاقتصادية، وأوقعت كذلك خطأ في بعض المبادئ العامة، وهذا نتيجة للتطورات العلمية والتكنولوجية السريعة في القرن العشرين خاصة مما أدى إلى إعادة النظر في طرق وكيفيات التنظيم الاقتصادي، سواء على المستوى الكلي الوطني أو على المستوى الجزئي المتمثل في المؤسسة، هذه الأخيرة التي اتخذت أشكالاً وأنماطاً لم يكن يتصورها البعض قبل وأثناء قيام الثورة الصناعية في أوروبا.

كما أن المؤسسات قد شمل دورها مجالاً واسعاً، بالإضافة إلى دورها الاجتماعي والاقتصادي تطور دورها إلى الناحية السياسية أي المشروعات متعددة الجنسيات، ثم إلى الناحية العسكرية والعلمية لما توفره من أبحاث علمية متطورة، فالمؤسسات في وضعها الحالي لم تظهر فجأة وإنما كانت وليدة لمختلف التغيرات والتطورات التي شهدتها النظم الاجتماعية والحضارات البشرية منذ أن تمكن الإنسان من الاستقرار وبدأ في تحضير ما يحتاجه باستعمال طاقاته الجسمية والفكرية.

إن عالمنا اليوم يشهد تغيرات عميقة خاصة مع تحرر الاقتصاد العالمي في ظل موجة العولمة وما تتطلبه المؤسسات الاقتصادية من تنمية سريعة و شاملة فادت إلى ارتفاع أعدادها وتوسع مجالات نشاطها، وأخذت أحجام مختلفة وأشكال قانونية متعددة (العامة والخاصة) ذات طابع صناعي، تجاري، قانوني وإداري... الخ، كل هذا أدى متابعة أعمالها للتأكد من مدى مطابقتها للمخططات الموضوعية من أجلها وكيفية تسيير المؤسسات، مهما كانت طبيعتها سواء كانت عامة أو خاصة خدماتية أو إنتاجية، أي مهما كان طبيعة النشاط الذي تقوم به. فمن البديهي أن تخضع أي مؤسسة إلى رقابة إدارية، لأن أي عمل دون رقابة تكون نسبة النجاح فيه ضئيلة، فهي تعمل على تقويم الانحرافات ومعالجة أوجه المقص والإهمال وتنمية الكفاءة والكفاية الإنتاجية،

وذلك نتيجة تطور الذي طرأ على وظيفة الدولة، فالرقابة تمتد إلى سائر المجالات الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، السياسية والقانونية...إلخ.

وبالاعتماد على مجموعة من الوسائل كالإشراف والتفتيش والمتابعة وقياس الأداء، فإن موضوع الرقابة حظي بالقدر الكافي من الاهتمام والعناية، ومن هذا المنطلق إهتمت الجزائر كغيرها من الدول والمجتمعات بعملية الرقابة باعتبارها أحد الوظائف والعناصر الأساسية في تحسين وتقييم ونجاح مختلف المؤسسات، فهي عملت بذلك على السعي إلى وضع نظام رقابي مبني على أساليب وميكانيزمات دقيقة، رغم كل هذا فإن واقع المؤسسات الجزائرية يعج بمشاكل جمة و ظواهر عينية.

وعلى هذا الأساس فإن الرقابة الإدارية هي مراجعة الإنجاز وفقا للخطط الموضوعة، وهي التحقق ما إذا كل شيء يحدث طبقا لتلك الخطط و التعليمات الصادرة و المبادئ المحددة و أن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف و الأخطار بقصد معالجتها و منع تكرار حدوثها و بهذا ارتبطت الرقابة الإدارية بعنصر الأداء الوظيفي من خلال التركيز على الجودة و التقييم أفراد لزيادة الكفاءة و تحقيق الأهداف فيعتبر الأداء من أهم الميزات الأساسية كذلك في أي مؤسسة فهو يشير إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد و هو بعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة.

إن التغيرات التي طرأت على وظيفة الدولة في عصرنا هذا جعلت الرقابة تمتد إلى سائر المجالات الاقتصادية، القضائية، الإدارية و السياسية وهذه أشكال و أنواع تعتمد على مجموعة من الوسائل كالإشراف و غيرها. و لذلك فإن الرقابة الإدارية و نظرا لأهميتها داخل المنظمات الجزائرية يجب أن تحظى بقدر من العناية و الإهتمام نظرا لإرتباطها بالعديد من العمليات خاصة الأداء و تقييمه كعملية و الإشراف على مدى سير العمل في المؤسسة.

فالرقابة تسعى إلى توحيد الإمكانيات المادية و البشرية و توجيه جهودها إلى المسار الصحيح و لهذا يكمن القول ان وظيفة الرقابة ترتبط بالعملية الإدارية ارتباطا وثيقا و تعتبر في نفس الوقت الأداة الفعالة لتحقيق الأهداف

المنشأة و التخطيط و التنظيم و التوجيه يؤثرون و يتأثرون بها أي أن هناك تفاعل مشترك بين هذه الأنشطة مما يحقق في النهاية الأهداف التي تسعى المنشأة إلى تحقيقها .

فالبحث في الرقابة الإدارية بتحديد أمر قديم غير أن أهميته وضحت في الوقت الحاضر نتيجة الاتساع نطاق الإدارة و تعدد أجهزتها و ضخامة حجمها و تطور تقنياتها ، و الرقابة وظيفة إدارية مطلوبة في جميع مستويات الإدارية فهي لا تقتصر على الإدارة العليا أما تمتد إلى جميع المستويات الإدارية الأخرى.

و نظرا لي أهميتها في وسط المؤسسات الجزائرية يجب أن تحظى بقدر من العناية و الاهتمام نظرا لارتباطها بالعديد من العمليات خاصة الأداء و تقييمه كعملية و الإشراف على من يسير العمل داخل المؤسسة فمن بين المشاكل التي تفرق الإدارة الجزائرية ظاهرة التسبب الوظيفي التي تفشت معظم الإدارات و التي تعتبر مظهر من مظاهر الفساد الإداري الذي عجز أغلب الدول في القضاء عليه و نجد بعض الموظفين يتعمدون التسبب في وظائفهم في حين هناك موظفين يحاولون إتقان أعمالهم إلى أنهم يخضعون لي ظروف تجبرهم على تسبب الذي يظهر في كثرة غياباتهم و تأخرهم و عدم انجازهم لما يطلب منهم من أعمال في الوقت المحدد .

- فمن إهمال الموظفين للواجبات المنصوص عليها في القوانين سيخلق مردود سلبي على الإنتاجية وسير العمل و لهذا فان ارتفاع ترك الأفراد لاماكن العمل أثناء ساعات الدوام الرسمي سبب خروجهم لأسبابهم الخاصة و كذلك عدم بقاء المدراء في مناصبهم لفترة تمكنهم من اثبات وجودهم و خبراتهم بحيث تسمح لهم بانجازاتهم الخاصة بهم و عدم اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب هي التي تؤدي إلى التسبب الوظيفي الذي ارتبط بالرقابة الإدارية بمسألة الغيابات والتأخيرات عن العمل والممارسات السلبية للموظف أثناء تأدية مهامه الرسمية مثل الهروب والإهمال الوضع في العلاقات العامة .

من خلال ما تقدم تسعى الدراسة الحالية إلى محاولة تشخيص الواقع الفعلي للرقابة الإدارية ودورها في

الحد من التسبب الوظيفي في المؤسسة الجزائرية، وذلك من خلال طرح التساؤل التالي:

✓ ما دور الرقابة الإدارية في الحد من التسبب الوظيفي للعاملين بمديرية الشباب والرياضة بتبسة؟

و تفرع عن هذا التساؤل التساؤلات الفرعية الآتية:

✓ كيف تعمل وسائل الرقابة الإدارية على الحد من عدم احترام العامل لمواقيت العمل بمديرية الشباب

والرياضة بتبسة؟

✓ كيف تساهم أنماط الرقابة الإدارية في الحد من سلبية العامل أثناء عمله بمديرية الشباب والرياضة

بتبسة؟

ثانيا: فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة:

✓ تساهم الرقابة الإدارية الفعالة في الحد من التسبب الوظيفي للعاملين بمديرية الشباب والرياضة

بتبسة.

الفرضية الأولى:

1. تعمل الرقابة الإدارية من خلال تفعيل وسائلها على الحد من عدم احترام العامل لمواقيت العمل

بمديرية الشباب والرياضة بتبسة.

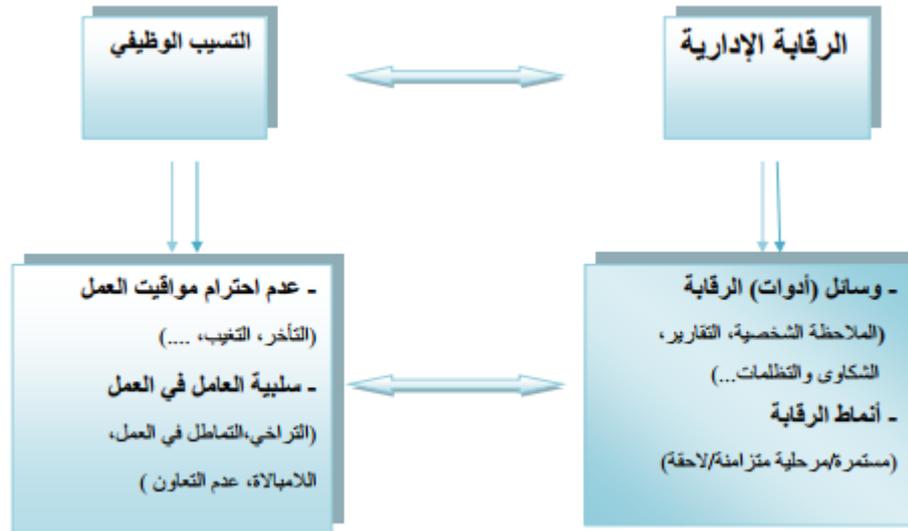
الفرضية الثانية:

2. يساهم التطبيق الفعال لأنماط الرقابة الإدارية في الحد من سلبية العامل أثناء عمله بمديرية الشباب

والرياضة بتبسة.

❖ نموذج الدراسة:

الشكل رقم (01): يوضح نموذج لمؤشرات الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالبتين

ثالثا : أساليب و دوافع اختيار الموضوع

لدينا أسباب اختيار هذا الموضوع في مايلي:

1- الرغبة الملحة في دراسة موضوع الرقابة و دورها في الخدمة التسيب الوظيفي لدى العاملين لأجل تكوين نظرة عامة عن هذه العملية

2- محاولة إبراز و اظهار هذه العملية و فعاليتها في الحد من التسيب الوظيفي لدى العاملين و كيفية تطبيقها ميدانيا

يعود اهتمامنا بدراسة موضوع " دور الرقابة الإدارية في الحد من مظاهر التسيب الوظيفي " إلى عدة أسباب منها ذاتية وأخرى موضوعية يمكن إيجادها فيما يلي:

- 1- هذا الموضوع يتماشى مع التخصص " علم الاجتماع ". تنظيم و عمل .
- 2- الرغبة في الإطلاع أكثر على هذا الموضوع واكتساب، رصيد معرفي عنه .
- 3- وجود دراسات نادرة جدا حول هذا الموضوع خاصة في تخصص علم اجتماع - تنظيم وعمل - لهذا سيتم تناوله سوسيولوجيا .
- 4- الاهتمام و الميل الشخصي لهذا الموضوع .

5- تعاني معظم المؤسسات الجزائرية العديد من المشكلات التنظيمية المتمثلة في صعوبة تسيير مواردها البشرية، وعدم قدرتها على التحكم في مواردها المالية و المادية، ومن بين أكبر تلك المشكلات ضعف استعمال وسائل الرقابة وعدم الاهتمام بتطويرها، مما جعل هذه المؤسسات تعاني من مظاهر التسيب الوظيفي لهذا كان من الضروري الدراسة و التعمق في هذا الموضوع الذي يطرح نفسه بقوة في واقع المؤسسات الجزائرية.

رابعاً: أهمية الدراسة:

- 1- تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال الإضافة العملية التي يمكن أن تتوصل إليها نتائج الدراسة من خلال تقديم المقترحات اللازمة لتحسين جودة الأساليب و الأدوات الرقابية المعتمدة في المؤسسة.
- 2- كما تكمن أهمية هذه الدراسة في كون الرقابة الإدارية تساعد الرؤساء و المشرفين في التحكم في سير الأعمال و التقليل من مختلف مظاهر التسيب الوظيفي التي تعرقل التنظيم وتجعله أسيراً كما يجب .
- 3- تكمن أهمية التركيز على متغير الرقابة الإدارية باعتبارها أنجح وسيلة لفحص أداء العاملين و للحد من مظاهر التسيب الوظيفي من خلال اعتماد رقابة إدارية فعالة داخل المؤسسة.
- 4- الحرص على تطبيق الرقابة الإدارية من شأنه يساهم في التقليل من سلبية الموظف .
- 5- وتكمن أهمية دراسة موضوع الرقابة الإدارية في ما يخص تشجيع الموظفين على إتباع الأسلوب الرقابي الذاتي وذلك من خلال تحمل المسؤولية في كل عمل يقومون به .
- 6- محاولة دفع الموظفين إلى الأعمال بالخصائص الجوهرية للرقابة الإدارية و التي تساهم

في تحقيق أهداف المنظمة

خامساً: أهداف الدراسة:

يكمن هدف الدراسة في :

- 1- التعرف على أساليب و أدوات الرقابة الإدارية المتبعة في مديرية الشباب والرياضة.
- 2- التعرف على واقع التسيب الوظيفي في مديرية الشباب والرياضة .
- 3- معرفة دور وأهمية الرقابة الإدارية في الحد من مظاهر التسيب الوظيفي .
- 4- معرفة الأسباب التي تؤدي إلى تفشي ظاهرة التسيب الوظيفي .
- 5- محاولة اقتراح حلول لعلاج ظاهرة التسيب الوظيفي .
- 6- التعرف على الصعوبات التي تواجهها مديرية الشباب والرياضة التي تحد من تطبيق النشاط الرقابي الفعال و الناجح.
- 7 - محاولة معرفة هل النشاط الرقابي مطبق داخل مديرية الشباب والرياضة أم لا.

8- التعرف على مختلف الأنماط الرقابية الناجحة التي تدفع بالموظف للتخلي بالانضباط داخل مديرية الشباب والرياضة التي ستجري فيها الدراسة الميدانية.

9- محاولة الكشف عن الخصائص الجوهرية للرقابة الإدارية التي تساهم في تحقيق أهداف مديرية الشباب والرياضة التي ستجرى فيها الدراسة الميدانية .

سادسا: المفاهيم الأساسية في الدراسة

1- مفهوم الرقابة:

أ- لغة :

تعني عمل من يراقب الكتب أو الصحف قبل نشرها وفي الاقتصاد السياسي تتدخل الحكومة أو البنوك المركزية للتأثير في سعر الصرف¹

أصل كلمة رقابة هو " رقب يترب زوايا وراية "أي حرس، انتظر، حاذر، رصد رقابة الله في أمره خانه² وجاء في معجم آخر أن كلمة رقابة أصلها اللغوي " رافق، مراقبة أي حرسه، لاحظه³

المعنى اللغوي لكلمة الرقابة:

أصل كلمة رقابة: « رقب يرقب رقوبا و رقابة أي حرس انتظر - حاذر - رصد رقابة الله في أمره خافه⁴»

و جاء أصله في معجم أجر على أن أصلها اللغوي هو: « رقب و رقوبا و رقابة و رقبانا

و رقبة: أي حرسه - انتظره-حاذره⁵»

-كما جاء معناها اللغوي في معجم أجر على أن: « : الرقابة « هي راقب، مراقبة: أي حرسه، لاحظه⁶»

و الرقابة تعني: « :القوة أو سلطة التوجيه كما تعني التفتيش و مراجعة العمل⁷» و تعني «:السهر أو الحراسة

¹ -إبراهيم مصطفى، أحمد حسن الزيان: معجم الوسيط ج1، المكتبة الإسلامية للطباعة و التوزيع القاهرة مصر، 1972، ص323

² -إبراهيم فلاتي قاموس الهدى مكتب الدراسات، دار الهدية عين مليلة، الجزائر، 1983، ص205

³ - أحمد زكي بدوي، يوسف محمود: المعجم العربي الميسر للمدرسة و الجامعة و المكتب و المنزل دار الكتاب المصري، القاهرة، مصر، 2000، مصر 2000، ص 294

⁴ - إبراهيم فلاتي قاموس الهدى " مكتب الدراسات، دار الهدى عين مليلة الجزائر سنة (ص205

⁵ - المنجد في اللغة و الأعلام" دار المشرق بيروت ط 39سنة) (ص 27

⁶ - أحمد زكي بدوي و صديقه يوسف محمود "المعجم العربي الميسر للمدرسة و الجامعة و المكتب و المنزل " دار الكتاب المصري القاهرة سنة (ص394

⁷ إبراهيم أنس و آخرون "المعجم الوسيط" مجمع اللغة العربية ج1ط2القاهرة- دار المعارف سنة 1972ص363.

Georges les cuser le contrôle de l'état sur les entreprises nationalisées thèse paris L.G.D.J

1959 P 25

وكذلك الرصد أو الملاحظة¹ و هي تعني في اللغة الفرنسية وفقا لقاموس أميل ليتري « EME LITTRE » أن أصلها يعود أو ينقسم إلى جزئين الأول «CONTRE» و تعني فيه المواجهة، و الجزء الثاني «ROLE» " أي السجل أو القائمة، و قد فقدت هذا المعنى بتطور الزمن و أصبحت تعني الإشراف و المتابعة أما قاموس FARAPSTAM DARD الإنجليزي « فقد جعل منها معنى للسلطة و السيادة و الإكراه و الإشراف² »

ب- اصطلاحا:

يعرفها محمد صاحب سلطان بأنها: نشاط يراجع التقدم الفعلي الذي تحققه الخطط السابقة وهي اقتراح طرق تعديل الأنشطة لكي تصل إلى المستوى المتوقع و المطلوب للأداء³

وتعني أيضا الامتثال للنظام لتحقيق الأهداف المرجوة من الخطط وتصحيح أي انحراف فيها⁴

ويعرف قاموس علم الاجتماع الرقابة على أنها: تنظيم أو ضبط تحكّمى بهوجه نحو عملية الاتصال في مجال الأفكار و المعلومات ويمارسه أفراد أو جماعات في مواقع القوة أو السلطة.⁵

* وعرف ماكس فيبر الرقابة بأنها: العملية التي تعني ممارسة السلطة في الحياة اليومية⁶ .

وتعرفها سعاد البرطوفي بأنها جزء مكمل لكل قرار أو وظيفة أو مهمة إدارية أساسية وتعني المتابعة للتأكد من أن ماتم إقراره ينفذ بشكل سليم و أن المنظمة بحالة سليمة⁷

ويعرفها العربي دحوش بأنها: نظام التأكد من تطابق الأعمال التي تم تنفيذها مع خطط له وذلك وفق معايير رقابية خاصة، تتيح مقارنة الناتج بشكل يسمح بمعرفة أسباب الاختلالات إن وجدت .

ب- المعنى الإصلاحي لكلمة الرقابة:

لم يحظ مصطلح الرقابة بمعنى واحد، فقد تعددت مفاهيمه و تنوعت نتطرق فيما يلي إلى أهمها:

- ¹ إبراهيم أنس و آخرون "المعجم الوسيط" مجمع اللغة العربية ج1 ط2 القاهرة- دار المعارف سنة 1972 ص363.
- ² Georges les causer le contrôle de l'état sur les entreprises nationalisées thèse paris L.G.D.J 1959 P 25
- ³ - محمد صاحب سلطان: إدارة المؤسسات الإعلامية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، ط2، عمان الأردن 2015، ص 40
- ⁴ - محمد عياصرة، مروان محمد نبي أحمد: القيادة و الرقابة و الاتصال الإداري، دار الحمد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 72.
- ⁵ - أشرف فهيم خوجة: المؤسسات الصحفية بين التنظيم و الرقابة الأطر النظرية والنتائج التطبيقية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص46
- ⁶ - الصباح عبد الرحمن: الرقابة الإدارية بين النظرية و التطبيق، مكتبة الأقصى، الإسكندرية، مصر 1989ء ص 14
- ⁷ - سعد نائف البرطوني: أساسيات إدارة الأعمال، دار وائل للطباعة و النشر، عمان، الأردن، 2001 ص 333

1-تعريف هنري فايل « :الرقابة هي التحقيق كما إذا كان كل شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعة و التعليمات الصادرة و المبادئ المحددة و أن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف و الأخطاء بقصد معالجتها و منع تكرار حدوثها كما أنها تطبق على كل شيء -الأشياء-الناس الأفعال¹»

في هذا التعريف يحاول صاحبه أن يؤكد لنا أن الرقابة تحاول أن تتأكد من أن كل الأعمال تسير وفقا للخطة المبرمجة و التعليمات التي تم تحديدها فهدفها هو محاولة كشف الأخطاء و الانحرافات بقصد اقتراح الحلول المناسبة لها و منع حدوثها مرة أخرى، كما أشار بأن تطبيقها يكون على كل شيء. إن هذا التعريف العام حدد وظيفة الرقابة في عملية التحقق و كشف الأخطاء و الانحرافات التي لا تتطبق مع الخطة المبرمجة و الموضوعة و أهمل جانب مهم و هو أن الرقابة تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة و التنبؤ بمستقبلها من خلال النتائج المتوفرة لديها، كما أنه لم يشير إلى دور الرقابة في تقييم أداء المؤسسة. 2- «الرقابة هي تعبير شامل عن الإشراف و المتابعة و قياس الأداء و تحديد المعايير و مقارنتها بالإنجازات²».

إن هذا التعريف ركن أساسي على دور وظيفة الرقابة حيث ربطها بأربعة أساليب هي (الإشراف و المتابعة و قياس الأداء و تحديد المعايير) التي يجب أن تتبع للقيام بعملية الرقابة ثم مقارنتها بالإنجازات التي يتم الوصول إليها دون أن يقارنها بالخطة و الأهداف المراد تحقيقها من قبل المؤسسة. 3- «الرقابة وظيفة من وظائف الإدارة، و هي عملية متابعة الأداء و تعديل الأنشطة التنظيمية بما يتفق مع إنجاز الأهداف³».

حاول صاحب هذا التعريف أن يبين لنا بأن الرقابة هي وظيفة مهمة من وظائف الإدارة داخل أي مؤسسة أو تنظيم تحاول وتهدف إلى متابعة الأداء بما يتفق مع الأهداف المحددة في الخطة المبرمجة، لكنه أهمل شيء مهم هو أن : الرقابة تساهم في عملية الإشراف و المتابعة و التحقق من الأخطاء و الانحرافات ومحاولة إيجاد الحلول المناسبة لها لمنع حدوثها مرة أخرى.

4- «الرقابة ذلك النشاط الإداري الذي يسعى إلى التحقق من كفاءة و استغلال موارد المنظمة
فها و تحقيق أهدافها .⁴»

¹ عبد الكريم أبو مصطفى "الإدارة و التنظيم" المفاهيم -الوظائف- العمليات سنة 2001ص246.

² -كامل بربر، الإدارة عملية ونظام، المؤسسة الجامعية للدراسات، ط1، 1996، ص 14.

³ - علي الشريف "الإدارة المعاصرة" الدار الجامعية، الإسكندرية سنة2002-2003 ص3.

⁴ - عبد الكريم أبو مصطفى، مرجع سابق الذكر ص245.

من خلال هذا التعريف يتضح بأن الرقابة هي نشاط إداري ذو أهمية في التنظيم أو المؤسسة بحيث تسعى إلى التأكد و التحقيق من أن الموارد داخل المؤسسة تشتغل وفق الأهداف المخطط لها، ما يعاب على هذا التعريف أنه أهمل دور الرقابة في عملية متابعة و تقييم الأداء

5- الرقابة هي وظيفة تقوم بها السلطة المختصة بقصد التحقق من أن العمل يسير وفقاً للأهداف المرسومة بكفاءة في الوقت المحدد لها، فهي بذلك ضرورة لا غنى عنها للاستكمال إنجاز الأعمال¹. يتبين من خلال هذا التعريف بأن الرقابة عبارة عن وظيفة إدارية تقوم بها سلطة متخصصة تحاول أن تتحقق و تتأكد بأن العمل المحدد بناء على خطة معينة يسير وفق الأهداف المبرمجة و في الوقت المخصص، فهي ضرورة حتمية لا يمكن الاستغناء عنها في أي حال من الأحوال و هذا من أجل المساهمة في استكمال و ملاحظة الأعمال المنجزة، لكنه أهمل دور مهم للرقابة و هو قياس و تقييم الأداء الخاص بكل أعمال المؤسسة جميع من النواحي البشرية و المالية و الأمنية.

6- «الرقابة هي التأكد من أن التنفيذ يتم طبقاً للخطة الموضوعة و أنه يؤدي إلى تحقيق الهدف المحدد في البداية و العمل على كشف مواطن الضعف لعلاجها و تقييمها²».

إن هذا التعريف يتشابه مع بعض التعاريف السابقة الذكر في أن عملية وظيفة الرقابة هي محاولة تحقيق الأهداف المحددة وفق الخطط المدروسة و الموضوعة منذ البداية، و أنها تحاول كشف الأخطاء و الانحرافات و مواطن النقص و الضعف في الأعمال المنجزة هذا من جهة و من جهة أخرى فقد أضاف هذا التعريف شيء آخر و هو أن الرقابة تحاول أن تعالج و تقوم الانحراف الموجود لكن الشيء الذي يعاب على هذا التعريف هو أن الرقابة تقترح العلاج و التقييم و ليست هي التي تقوم به.

7- «الرقابة هي التحقق من أن التنفيذ يتم كما هو مقرر في الخطة و في ضوء التعليمات و القواعد الموضوعية بقصد اكتشاف نقاط الضعف و الأخطاء و علاجها و تفادي تكرارها على أن تتناول كافة أوجه النشاط في المشروع العام و القائمين على إدارته³».

¹ - عمر محمد مرشد الشويكي "مبادئ الرقابة على أعمال الإدارة و تطبيقاتها في الأردن المنظمة العربية للعلوم الإدارية جامعة الدول العربية العدد، 250 عمان سنة 1981 ص.

² - جودت عزت عطوي "الإدارة التعليمية و الإشراف التربوي أصولها و تطبيقاتها دار الثقافة الطبعة الأولى سنة 2004 ص.23

³ - عبد السلام بدوي "الرقابة على المؤسسة العامة" مكتبة الأنجلوا المصرية القاهرة بدون تاريخ ص87.

هذا التعريف ركز على دور ووظيفة الرقابة حيث ربطها بعملية التحقق من أن العمل يسير وفق الخطة و التعليمات و القواعد المحددة من قبل التنظيم أو المؤسسة بقصد اكتشاف كل مواطن الضعف و النقص و الأخطاء و الانحرافات لعلاجها و تقادي حدوثها في المستقبل.

كما أكد هذا التعريف على شيء مهم و هو أن الرقابة تمس كافة أوجه النشاط في المشروع العام أي في جميع مجالاته و موارده، لكن أغفل دور مهم للرقابة و هو عملية تقييم الأداء في كل مراحله المختلفة.

8- الرقابة هي عمل أساسي من أعمال الإدارة تستهدف التأكد من أن الموارد المتاحة تستخدم أفضل استخدام ممكن لتحقيق الأهداف التي تسعى الإدارة لتحقيقها¹»

هذا التعريف ركز على أهداف الرقابة المتمثلة في التحقيق من أن الأعمال تسير وفق الأهداف المخطط لها و أن كل الموارد المتوفرة تستغل و تستعمل في موضعها المناسب، لكنه أهمل شيء مهم و هو دور الأساليب و الوسائل الخاصة بالرقابة في تحقيق هذه الأهداف.

9- «الرقابة تعني مجموع الوسائل التي تمكن المشرفين على المؤسسة العامة من التحقق من أن العمل يسير وفق للأهداف و السياسات و البرامج التي سبق تحديدها²»

ذكر هذا التعريف على الوسائل الخاصة بالرقابة و التي تمكن المشرفين و القائمين على تسيير أعمال المؤسسة من التأكد على أنها تسير وفق السياسة و الخطة المبرمجة، لكنه أهمل الوظيفة الأساسية للرقابة و المتمثلة في المتابعة و الإشراف و قياس و تقييم الأداء الخاص بالمؤسسة من جميع النواحي و المجالات.

10- «تعرف الرقابة على أنها تحديد ما تم إنجازه-أي تقييم الأداء- و عند الضرورة تطبيق الإجراءات التصحيحية بحيث يتم تحقيق المطلوب وفق المخطط، و هكذا فإن الرقابة تعني قياس الأداء و مقارنته مع المبادئ و المقاييس الموضوعية و متابعة التغيرات التي ليست في صالح البرنامج بواسطة الإجراءات التصحيحية، فالرقابة إذن ذات صلة وثيقة بالوظيفتين الأساسيتين و هما التخطيط و الأداء³».

هذا التعريف حاول أن يبين لنا وظيفة الرقابة و المتمثلة في إنجاز الإجراءات التصحيحية لمعالجة الأخطاء و قياس الأداء المطلوب و قد أكد لنا بأن هناك صلة وثيقة بين الرقابة و التخطيط و الأداء فكر واحدة تكمل

¹ - إبراهيم سعد الدين "تنظيم و إدارة القطاع العام" مجلة العلوم القانونية العدد 2 كلية القانون و السياسة، بغداد، سنة 1965

ص 21

² - عبد السلام بدئي مرجع سابق الذكر ص 88

³ - د. صالح محمود جاد الله "تدقيق الأداء و تقييم المشروعات" المملكة العربية السعودية كميدان تطبيق الرياض - بدون تاريخ

نشر ص 36

الأخرى، ما يعاب على هذا التعريف أنه فيه تكرار للعبارات، كما أنه لم يحدد وسائل و أساليب و آليات الرقابة في المؤسسة.

11- تعريف إبراهيم درويش «:الرقابة بأنها أداة يمكن من خلالها التحقق من أن البرنامج و الأهداف قد تحققت بالأسلوب المعين و بدرجة الكفاءة المحددة و في الوقت المحدد للتنفيذ أي وفق الجدول الزمني لعملية التنفيذ¹ .

- من خلال هذا التعريف حاول صاحبه أن يوضح بأن الرقابة أداة تحقق من خلالها الخطة و البرنامج و الأهداف و مدى تحقيقها وفق الأسلوب و الكفاءة المحددة و في الوقت الزمني لعملية التنفيذ، لكنه أهمل شيء مهم و هو أن الرقابة وظيفة إدارية مهمة مثلها مثل التخطيط و الأداء و ليست مجرد أداة للتحقيق من مدى تطبيق الأهداف المسطرة بل تساهم في عملية متابعة و تقييم و قياس أداء المؤسسة من جميع النواحي.

12-تعريف كل من الدكتور محمد حسن ياسين و الدكتور مدني عبد القادر علاقي « بأنها الوظيفة التي تتمثل في جوهرها الكشف عن فعل أو أكثر يعيد مجرى الأمور إلى مسارات مصممة سلفاً على أساس هيكل من المعلومات المتاحة كما يجب و ما هو كائن أنها وظيفة ضبط و تصحيح²» من خلال التعريف السابق نلاحظ ما يلي:

1-وجود شيء تقيسه وهو هنا نتائج الخطة

2-شيء نقيس به وهو هنا المقياس أو المعايير التي تمكن من مقارنة الشيء المقيس بالشيء المقاس عليه.

3-شيء نقيس عليه وهو هنا الأداء المرغوب فيه" الخطة"

4-عمليات للأشياء المقيسة

لقد حدد هذا التعريف وظيفه الرقابة في الضبط والتصحيح وأهمل دورها في المتابعة والإشراف وفي قياس الأداء الفعلي للمؤسسة

13-«هي قياس وتقييم وتصحيح أساليب الأداء قبل وقوع الأخطاء وتوجيه النشاط لتحقيق أهداف الخطة ومن مهمة الرقابة تقييم الأعمال وتصحيح الانحرافات¹» هذا التعريف هو جامع لكل وظائف الرقابة من قياس لأداء و تصحيح للأخطاء و توجيه للنشاط بما يتفق مع الخطة فهو تعريف منطقي تطرق إلى الرقابة من كل

1 - الرائد محمد مهنا العلي "الوجيز في الإدارة العامة" الدار السعودية للنشر و التوزيع ط1 سنة1984 ص284

2 - الرائد محمد مهنا العلي "الوجيز في الإدارة العامة" الدار السعودية للنشر و التوزيع ط1 سنة1984 ص284

الجوانب. من خلال التعاريف السابقة يكمن إستنباط تعريف إجرائي للرقابة كما يلي: « الرقابة نشاط إداري منظم

تقوم به الجهة المسؤولة يشمل على الملاحظة المستمرة للأداء و قياس أساليبه و مقارنتها بالمعايير الموضوعه مسبقا لتحديد الانحرافات و توكي الضعف و الخطأ و تحديد أنسب الطرق العلاجية و التصحيحية التي تحقق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمؤسسة لتحقيق أهدافها².

ج- إجرائيا :

هي الوظيفة التي تسعى من خلالها المنظمة إلى متابعة أداء المرؤوسين و التحقق من إنجاز الأعمال وفقا للخطة الموضوعه مسبقا مع كشف الأخطاء و الانحرافات الموجودة ومحاولة تصحيحها لضمان سير العمل وفق الأهداف المسطرة.

2- مفهوم الإدارة:

أ- لغة

أصلها من الفعل أدار، دار الشيء، نظمه، وهي جهاز منظم للأمر في المؤسسة أو المدرسة³ أدار، إدارة الشيء، جعله يدور، نظم، تعاطي الأمر، أحاط به، الإدارة الجهاز الذي يسير أمور شركة أو مؤسسة⁴ إدارة دور، إدارة شركة أو مؤسسة أو جهاز يسير أمورها و يشرف على أعمالها⁵ مركز الإدارة المكان الذي يقيم فيه الهيئة التي تدير شؤون شركة أو مؤسسة⁶.

ب- اصطلاحا:

تعرف الإدارة على أنها علم وفن توظيف الموارد البشرية و المالية و المادية و المعلوماتية والفنية بهدف وضع القرارات اللازمة لبلوغ هدف أو أهداف محددة في ظل بيئة متغيرة⁷ كما تعرف أيضا بأنها: اتخاذ قرارات من

¹ - د.قباري محمد إسماعيل "علم الاجتماع الإداري و مشكلات التنظيم في المؤسسات البيروقراطية منشأة المعارف الإسكندرية بدون تاريخ ص 80

2 - العربي دحموش محاضرات في اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، عمان، الأردن 2004 ص 35

3 - محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006 م 24

4 - جبران مسعود الرائد المعجم البناني في اللغة و الإعلام، دار العلم، ط3، بيروت، لبنان، 2005 م 45

5 - مؤسس رشد الدين: المرام في المعاني و الكلام القاموس الكامل، دار الراتب الجامعية، بيروت لبنان 2000، ص 112.

6 - عبد الله محمد عبد الرحمن: المجد الأبجدي، دار الشروق، طلا، عمان، الأردن، 1998، ص 36

7 - محمد عبد الوهاب، حسن عشاوي: الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق و

التوريدات، القاهرة، مصر، 2014، ص13

شأنها أن توجه القوى البشرية و المادية المتاحة لجماعة منظمة من الناس لتحقيق أهداف مرغوبة على أحسن وجه ممكن وبأقل تكلفة في إطار الظروف البيئية المحيطة¹

ويعرفها بعض علماء الإدارة بأنها: تنسيق الجهود الجماعية لتحقيق هدف محدد في أقصر وقت وبأقل جهد وبأرخص التكاليف وفي حدود الموارد المتاحة²

ويعرفها " هنري فايول" بأنها تعني بالنسبة للقائد أن يتنبأ بالمستقبل ويخطط بناء عليه وينظم ويصدر الأوامر وينسق ويراقب³

وعرفها " أبلي " Aplie "بأنها: تنفيذ الأشياء عن طريق جهود أشخاص آخرين وأن هذه الوظيفة تنقسم إلى جانبين رئيسيين من المسؤولية الأول هو التخطيط و الثاني هو الرقابة

ويعرفها " جزلز" Getsiles " من الناحية الوظيفية بأنها: توزيع وتكامل الأدوار والموارد من أجل تحقيق أهداف النظام الاجتماعي⁴

ج- إجرائيا: هي عبارة عن مكان عن مكان تجري فيه مختلف العمليات الإدارية من تخطيط، تنظيم ورقابة بهدف توجيه الموظفين إلى ما يخدم مصالحهم الخاصة، ومصالح المنظمة على العموم

3- مفهوم الرقابة الإدارية

أ- اصطلاحا:

عملية إدارية مستمرة، الغرض منها ضمان تحقيق التأقلم مع الأهداف ضمن الفترة الزمنية المحددة و بالتنوع المحددة و بالتكلفة المحددة مسبقا، كما تتضمن عملية الرقابة قياس مدي التقدم في التنفيذ من خلال المشاكل التي واجهتها أثناء التنفيذ، مدى الكفاءة في استخدام الموارد المتاحة، و الالتزام بالفترات الزمنية و التكاليف⁵ كما تعرف أيضا بأنها: " جهد منتظم يهدف إلى وضع معايير الأداء المتعلقة بالأهداف المخططة، وتصميم أنظمة المعلومات المرتدة، ومقارنة الأداء الفعلي مع معايير الأداء وتحديد ما إذا كان هناك انحراف أم لا،

1 - حيزي خليل الجميلي: التنمية الإدارية في خدمة إجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية مصر، 1998، ص20

2 - محمد جاب الله عمارة: إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاجتماعية، دار الطباعة الحرة الإسكندرية، مصر، 2005،

ص13

3 - خيرى أسامة القيادة الإدارية، دار الراءة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 33

4 - بالقاسم سلطانية وآخرون: الفعلية الإدارية في المؤسسة مدخل سوسولوجي، دار الفجر للنشر والتوزيع القاهرة، مصر، 2001،

ص 13

5 - محسن عبد علي، حيدر نعمة عالي: القيادة التربوية مدخل إستراتيجي ، المؤسسة الحديثة للكتاب عمان الأردن 2007، ص

وتقرير مدى أهمية هذا الانحراف واتخاذ القرارات والتصرفات المناسبة التي تضمن استخدام موارد المنظمة بطريقة فعالة¹

عرفها عالم الاجتماع الفرنسي " هنري فيول" بأنها: " التحقيق كما إذا كان كل شيء يحدث طبقاً للخطة الموضوعية و التعليمات الصادرة و المبادئ المحددة وأن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف و الأخطاء قصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها كما أنها تطبق على كل شي²

كما يعرفها على شريف ومحمد سعيد سلطان بأنها: ذلك النشاط الإداري الذي يسعى إلى التحقق من كفاءة استغلال موارد المنظمة وتحقيق أهدافها.³

يعرفها " مصطفى نجسيب شاوي " بأنها إلى النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة وتوفيرها بالأعداد و الكفاءات المحددة و التنسيق للاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة⁴ ويعرفها " ألديري" بأنها: متابعة الأعمال و التأكد من أنها تتم وفقاً لما أريد لها و العسل على تصحيح أي انحراف يقع في المستقبل.⁵

كما يعرفها الدكتور محمد حسن ياسين " والدكتور "مدني عبد القادر علافي " بأنها الوظيفة التي تتمثل في جوهرها الكشف عن فعل أو أكثر يعيد مجرى الأمور إلى مسارات مصممة سلفاً على أساس هيكل من المعلومات المتاحة كما يجب علي أنها وظيفة ضبط و تصحيح⁶

عرفها " ربحي مصطفى عليان" بأنها: الحلقة الأخيرة من حلقات العملية الإدارية فبعد أن يقوم المدير بعمليات التخطيط و التنظيم و التوجيه يقوم بوظيفة الرقابة ليتأكد من أن التنفيذ يتم وفق مخطط له، ولتأكد من دقة الاتجاه نحو الهدف، ومن صحة السير نحره.⁷

كما يعرفها " codonnell" و " H . Koontz" بأنها: عملية قياس وتصحيح أداء الأنشطة المسندة للمرؤوسين و الخطط التي صممت للوصول إليها قد تحققت¹

1 - علي مصلي شريف وآخرون: الإدارة في منظمات الأعمال وأسس الرقابة عليها، دار النعيم الجامعي، | الإسكندرية مصر، 2013، ص 245

2 - صلاح الدين محمد عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية مصر، 2000 ص 16

3 - محمد بهجت، جار الله كشك المنظمات وأسم إدارتها المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر 1999 ص 272

4 - مصطفى نجيب شاويش: إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، دار الشروق، عمان، الأردن، 2008 | ص

5 - حسين أحمد الطراوة، توفيق صالح عبد الهادي الرقابة الإدارية، دار الحمد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2011، ص. ص

21-20

6 - الرائد محمد مهنا العلي: الوجيز في الإدارة العامة، دار السعودية للنشر و التوزيع السعودية، 1984 ص 193.

7 - ربحي مصطفى عليان: أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر، عمان، الأردن، 2007 ص194.

ويعرفها الدكتور الوقاد بإنهاء عملية ترشيد علمي للقرارات التي يتخذها المسؤولون في دورة العمل الكاملة² كما يعرفها الدكتور أشرف خوجة: بأنها عبارة عن وظيفة تشمل مجموعة من الأنشطة التي تتمثل في عناصر العمل الإنساني المختلفة كالرقابة على المواد و الخدمات الأموال الآلات، الجودة، والوقت ... ويعرف قاموس علم الاجتماع الرقابة بأنها: تنظيم أو ضبط تحكمي يوجه نحو عملية الاتصال في مجال الأفكار، والمعلومات، ويمارسه أفراد أو جماعات في مواقع القوة أو السلطة³

ج- إجرائيا:

- هي إحدى وظائف الإدارة، يتم فيها مراقبة ومتابعة المسؤول أو المشرف لأداء الموظف وذلك من أجل التعرف على نقاط الضعف ومعالجتها، ونقاط القوة وتعزيزها، كما تسعى أيضا هذه الوظيفة إلى ضبط وتصحيح الانحرافات التي يسلكها الموظف، وذلك بهدف تحقيق الأهداف المسطرة .

4 - مفهوم التسبب:

أ- لغة

هو ترك الشيء يسير على رسله

والسائبة هي: الناقة التي كانت سبب في الجاهلية لنذر أو نحوه والسائبة أيضا هو العبد كان الرجل إذا أعتق عبدا إذا قال لعبده أنت سائبة عنق ولا يكون ولاؤه له⁴

أما في اللغة الفرنسية: يقصد بمفهوم التسبب *laisser- aller* والذي يدل على الإهمال والتهاون وعدم الاكتراث⁵

ويقصد بالتسبب: أيضا غياب الإدارة و القوة و الطاقة لإنجاز عمل معين⁶

ب- اصطلاحا:

يعرف التسبب على أنه: سلوك منحرف يدل على الإهمال وانعدام الضوابط أو ضعف الالتزام بالأنظمة⁷

¹ - Kuentz hodonnell:the fonctions and authorig of the manager, dans principales of management an analyses of the managerial fonctions. Me grawhill, p-p 46-47.

² - الوقاد حسين رضا: الرقابة المالية، ديوان المراقبة العامة، الرياض، السعودية، 2005، م9

³ - أشرف فهمي خوجة، المرجع السابق، ص. ص 440

⁴ - أيمن أحمد شعبان الخاص و العام عن المدير ورؤساء الأقسام، دار الحياة، دمشق، سوريا، ب ت ص 198.

⁵ - الصيرفي محمد أخلاقيات الموظف العام، دار الكتاب القانوني، عمان، الأردن، 2007، ص 272

⁶ -jean Dubois:dictionnaire de la langue française lexis canada:les éditions francaises, 1989

.p90

⁷ - طارق السلطي: الإصلاح الإداري في الجمهورية العربية السورية، دار الفكر، سوريا، 1975 م ص 102

ج- إجرائيا:

هو عبارة عن مؤشر دلالي عن وجود انحرافات يسلكها الموظفون داخل المنظمة، يمكن التنبؤ به من خلال عدم احترام اللوائح و الأنظمة القانونية المنصوص عليها، عدم الاهتمام بالأعمال الموكلة، الإهمال... الخ

5- مفهوم الوظيفة:

أ- اصطلاحا:

يعرفها " راد كليف بروان" بأنها: الإسهام الذي يقدمه النشاط الجزئي بالنسبة للنشاط العام فوظيفة العادة الاجتماعية الجزئية هي إسهامها في الحياة الاجتماعية ككل.

وتعرف أيضا على أنها النتيجة المترتبة على نشاط اجتماعي أو سلوك اجتماعي، وغالبا ما ترتبط الوظيفة في العلوم الاجتماعية بالأنماط الثقافية و البناءات الاجتماعية و الاتجاهات وينظم إلى هذه النتائج في ضوء تأثيرها على بناء الموقف أو النسق، أو التفاعل بين الأشخاص.¹

أو هي مجموعة المراكز التي يكون لها مهام ومسؤوليات متماثلة و التي يمكن أن يقوم بها أكثر من فرد.²

أو هي مجموعة القواعد القانونية المنظمة للحياة الوظيفية للموظف منذ دخوله الخدمة حتى خروجه منها.³

ب. إجرائيا:

هي وحدة من وحدات العمل تتكون من عدة أنشطة مجتمعة مع بعضها في المضمون والشكل ويمكن أن يقوم بها موظف واحد أو أكثر.

6- مفهوم التسبب الوظيفي:

أ- اصطلاحا:

- يعرفه الصيرفي **بمفهوم**: ظاهرة تخلي العاملين و انصرافهم عن القيام بأداء واجباتهم جزئيا أو كليا وعدم بذل المقترض و المتوقع منهم من مجهود مما يؤدي إلى عدم وضوح العمل وإلى تدني مستويات الكفاءة التنظيمية⁴ ويعرف أيضا على أنه إهمال الموظف لأداء مهامه ويقصد بالإهمال حسب "Robin" أنه حالة خفية تقود للأسوء مثل الإدمان على الغياب والتأخير ونقص في الأداء مع زيادة نسبة أخطاء العمل⁵.

1 - محمد عاطف غيث، مرجع سابق، ص 195.

2 - راوية حسن: إدارة الموارد البشرية، الدار الجلفية للطبع و النشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر 2000 ص 45

3 - ساسي جمال الدين : أصول الفنون الإداري، دار المطبوعات الجامية، الإسكندرية، مصر، 1996 م

4 - الصيرفي محمد المرجع السابق، ص 43

5 - الفيونني محمد السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات المختلفة دار الشروق للنشر و

التوزيع، طق، عمان، الأردن، 2003، ص156

- وعرف أبو إدريس التسبب الوظيفي بأنه: الانحراف الملكي عن مفهوم النظام العام في الوظيفة العامة، أو إخلال الموظف بواجباته ومخالفته للواجبات و السلوك الذي ينص عليه النظام و القواعد التنظيمية العامة أو أوامر الرؤساء في حدود القانون، أو الخروج على مقتضى الواجب، أو أن يقصر في تأدية وظيفته بما يتطلب في ذلك من أمانة ، أو أن يخل بالثقة المشروعة في هذه الوظيفة التي يقوم بها¹.

أو هو: مظهر سلبي يندرج ضمن منظومة السلوك الإداري ينتج عن عدم الالتزام بأخلاقيات الوظيفة العامة.²

ب- إجرائيا:

هو ظاهرة تعبر عن إهمال الموظف للواجبات الموكلة له و المنصوص عليها في القوانين واللوائح التي تنظم سير الأعمال بطريقة تؤدي إلى نتيجة سلبية للأداء بشكل عام .

مفهوم الرقابة: إنه وقبل التطرق إلى التعاريف العديدة التي قدمت من طرف المختصين لمفهوم الرقابة كلمة يجدر بنا أن نعرف المعني اللغوي للكلمة.

سابعاً : الدراسات السابقة:

دراسات جزائرية:

تعد الدراسات السابقة من أهم الركائز العلمية التي يعتمد عليها الباحث بعد تحديد واختيار مشكلة البحث، فيبدأ الباحث بالبحث و التمحيص في الدراسات السابقة و التي تشكل بالنسبة له تراثا هاما ومصدرا غنيا لابد من الإطلاع عليه قبل البدء بالبحث. فالدراسات السابقة تمكن الباحث من تحديد الأدوات التي يستخدمها في بحثه كما أنها تزوده بالكثير من المراجع والمصادر الهامة لبحثه مما يوفر عليه الكثير من الجهد و الوقت وعليه سوف تعرض الدراسات الآتية.

دراسة نادية سلخان:

وهي دراسة أكاديمية لنيل شهادة الماستر في التدقيق و مراقبة التسيير قامت بها نادية سلخان تحت عنوان: " لوحة القيادة ودورها في الرقابة على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية¹ و الذي انطلق من السؤال المركزي التالي :

¹ - أبو إدريس، محمد العزازي: الممارسات الإدارية و التسبب الوظيفي في الأجهزة المحلية دراسة تطبيقية مجلة البحوث التجارية، المجلد 23، العدد 01، 2001، ص277

² - المعيوف صلاح بن معلا: العوامل المؤثرة في عدم انتظام الموظفين في الدوام الرسمي، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية 2002

ما مدى فعالية لوحة قيادة إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية و كانت الأسئلة الجزئية كمايلي:

-ما نقصد بلوحة قيادة إدارة الموارد البشرية ؟

-ما دور لوحة القيادة الاجتماعية في إدارة الموارد البشرية داخل مؤسسة سونلغاز ورقلة؟.

-هل لوحة قيادة إدارة الموارد البشرية تعتبر كأداة فعال لتحسين أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز ورقلة؟

والفرضيات كانت كالتالي :

-تعتبر لوحة القيادة أداة ضرورية لمراقبة تسيير أداة المورد البشري في مؤسسة سونلغاز .

-تتميز لوحة القيادة الاجتماعية في مؤسسة سونلغاز بطريقة تقديم المؤشرات الخاصة لمعالجة كل وظيفة من وظائف إدارة المواد البشرية .

-يتم تحسين أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز بناء على المؤشرات و المعلومات الضرورية الفعالة التي تحتويها لوحة القيادة

-أما الدراسة الميدانية فقد اعتمد على المنهج الوظيفي و الأدوات التالية :

استمارة و مقابلات حرة مع بعض إدارات في مؤسسة سونلغاز بورقلة وقد طبقت الدراسة على عينة عمال سونلغاز العاملين توزيع وسط ورقلة و المجال الزماني الفترة الثلاثي الأول لسنة 2013.

الدراسة الثانية:²

دراسة غلوسي دلال سنة 2014 بعنوان الرقابة الإدارية و التسيب الإداري في المؤسسة أجريت بمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بتبسة وتتمحور إشكالية هذه الدراسة حول تساؤل رئيسي مفاده إلى أي حد تساهم الرقابة الإدارية في الحد من التسيب الإداري في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز؟ و يندرج تحت هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية: كيف تؤثر الرقابة الإدارية في الحد من عدم إحترام مواقيت العمل في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز ؟ كيف يؤدي إهمال الرقابة الإدارية في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز في زيادة تراخي؟

¹ - نادية سلخان ،القيادة و دورها في الرقابة علي أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية ،رسالة لنيل ماستر في التدقيق و

المراقبة، رسالة منشورة ،جامعة قاصدي مرياح ورقلة ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. 2007.

² - غلوسي دلال: الرقابة الإدارية و التسيب الإداري في المؤسسة، دراسة ميدانية بوسة توزيع الكهرباء والغاز، مذكرة ماجستير (منشورة)، تخصص علم الاجتماع تنظيم و عمل، تيسية، الجزائر، 2014

وتباطئ موظفيها؟ إلى أي حد تساهم الرقابة الإدارية في الحد من سلبية الموظف في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز؟ إلى أي مدى تؤثر الرقابة الإدارية في الحد من عدم تحمل الموظف للمسؤولية في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز؟

و اتبعت الباحثة في دراستها المنهج الوصفي بالاستعانة بمجموعة من الأدوات لجمع البيانات و المتمثلة في الملاحظة المباشرة، المقابلة المفتوحة، و الاستمارة إضافة إلى الاستعانة ببعض الوثائق والسجلات الخاصة بالنظام الداخلي للمؤسسة، وسجلات التعقيب. وقامت الباحثة بمسح شامل لكافة مفردات مجتمع البحث المقدر ب 120 عامل نظرا لصغر حجم مجتمع البحث، وتوصلت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى جملة من النتائج وهي: وجود نسبة متوسطة من التسبب الإداري بالنسبة للأبعاد المتعلقة باحترام مواقيت العمل في حين نتجت نسب منخفضة في الأبعاد المتعلقة بتراخي وتباطئ العامل، سلبية الموظف في عمله، اعتماد المسؤولين على أسلوب إشراف يتميز بالديمقراطية حيث يسمح للعامل بإبداء آراءه في العمل و المشاركة في اتخاذ القرارات وهذا يؤدي إلى الرضا عن العمل ورفع الروح المعنوية مما يسمح ببناء الثقة بين المسؤول و العامل وهذا يدفع إلى زيادة مستويات الأداء وانخفاض نسب التسبب في المقابل إتباع المسؤولين أسلوب الرقابة الصارمة بتحديد حجم العمل و الإشراف على أداءه وتتبع النتائج وتصحيح الأخطاء ثم اتخاذ الإجراءات الجزائية اللازمة بشأن مختلف الانحرافات في العمل .

حيث تذمر بعض العمال من شدة الرقابة وأكدوا شعورهم بالحرية أكثر في العمل أثناء غياب الرقابة وأكد أغلبهم على حفاظهم على مستويات الأداء المطلوبة رغم غياب الرقابة وذلك لتشجيعهم بالقواعد التنظيمية المسيرة للعمل في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز، نجاعة الأساليب الرقابة المتبعة في الحد من نقشي بعض مظاهر التسبب الإداري في مؤسسة توزيع الكهرباء و اعتماد المؤسسة على القوانين و النظم التي اعتمدها الإدارة الفرنسية قبل الاستقلال وهي قواعد مفصلة ودقيقة بنفس المبادئ التي دعت لها النظرية البيروقراطية

الدراسة الثالثة: ¹

دراسة مصباح محمد سنة 1985 تحت عنوان " الرقابة على المؤسسات الاشتراكية ذات الطامع الاقتصادي في الجزائر - رقابة الإدارية ومالية" و التي أجريت معهد الحقوق والعلوم الإدارية بقسنطينة وتتمحور إشكالية هذه

¹ - مصباح محمد الرفية على المؤسسات الاشتراكية ذات القيع الاقتصادي في الجزائر رقمة بارية ومالية ، دراسة ميدانية بمعهد الحقوق و العلوم الإدارية منكرة لنيل شهادة الدكتوراه، (منشورة) تخصص الحقوق و العلوم الإدارية قسنطينة، الجزائر، 1985.

الدراسة حول تساؤل مركزي مفاده: ماهو واقع الرقابة على المؤسسات الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي في الجزائر من الناحية الإدارية و المالية يتفرع عن هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية :

ماهية المؤسسة الاشتراكية في الجزائر؟ ماهو واقع الرقابة الإدارية في المؤسسات الاشتراكية ذات الطمع الاقتصادي؟ وفيما يتمثل التنظيم القانوني للرقابة على المؤسسات الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي اعتمد الباحث في دراسته على المنهج المقارن في تحديد العلاقة بين الرقابة المالية والرقابة الإدارية في المؤسسات الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي، و أعتمد في ذلك على السجلات و الوثائق القانونية للمؤسسات الاشتراكية وعلى التقارير بمختلف أنواعها والموازنات التقديرية و العمومية و المذكرات أيضا والملاحظة الشخصية .
*توصلت الباحث من خلال قيامها بهذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن الرقابة على المؤسسات الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي في الجزائر .

-أن الإدارة العلمية المتمثلة في الدولة هي :الوصية على كل مؤسسة مهما كان نوعها و كل من الرقابة الإدارية و الرقابة المالية في المؤسسات الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي متكاملتين بحيث كل واسطة تكمل الأخرى .
-أن هذا النوع من الرقابة على المؤسسات الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي له قانون يسهر ويشد وينظم تسيورها .

الدراسات العربية:

الدراسة الأولى:¹

دراسة أحمد بن صالح بن عقيل الحربي سنة 2003 م، تحت عنوان " الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء " و التي أجريت على المراقبين الجمركيين بجمرك مطار الملك خالد الدولي، الرياض وتتمحور إشكالية هذه الدراسة حول التساؤل التالي: ما علاقة الرقابة الإدارية بكفاءة أداء المراقبين الجمركيين بجمرك مطار الملك خالد الدولي؟ ويندرج تحت هذا التساؤل التساؤلات العربية التالية:

ماهي أساليب وأدرك الرقابة الإدارية على أداء المراقبين الجمركيين بجمرك مطار البلاد خالد الدولي؟

ما أهم متطلبات الرقابة الإدارية الفعالة بجمرك مطار الملك خالد الدولي لرفع مستوى أداء المراقبين الجمركيين؟

¹ - أحمد بن صالح بن هليل الحربي الرقبة الإدارية و علاقتها بكفاءة الأداء، تراسة تطبيقية بجمرك مطر الملك خالد الدولي، مذكرة ماجستير منشورة). تخصص علوم ادارية الرياضه السعونية2003.

ما العلاقة بين الأساليب الرقابية و مستوى كفاءة الأداء لدى المراقبين الجمركيين بجمرك مطار الملك خالد الدولي.

واتبع الباحث في دراسته المنهج الوصفي و على مجموعة من الأدوات لجميع البيانات كالاستمارة، والأساليب الإحصائية التالية: النسب المئوية، التكرارات، المتوسط الحسابي الانحراف المعياري، معامل ارتباط سبيرمان، ومعامل ارتباط بيرسون، وتم تطبيق الدراسة بأسلوب المسح الشامل على جميع مفردات مجتمع الدراسة الذي يتكون من 232 موظف أي إدارات المراقبة و التفتيش على الركاب و البضائع، وتوصل الباحث من خلال دراسته إلى النتائج التالية.

-يتم ممارسة أنواع مختلفة من الأساليب و الأدوات الرقابية على أداء المراقبين الجمركيين بجمرك مطار الملك خالد الدولي .

-إن بحث و مناقشة مشكلات العمل مع العاملين عند حدوثها لا يتم بشكل فعال بجمرك المطار ويمثل هذا الجانب أحد أبرز الصعوبات التي تواجه تطبيق الرقابة الإدارية الفعالية على أداء المراقبين الجمركيين .
تدني متابعة الأداء بجمرك مطار الملك خالد الدولي للكشف المستمر عن سر السل للتأكد من أنه يسير وفقا لخطط الموضوعة.

-عدم فعالية عالمية الأساليب و الأدوات الرقابية بجمرك مطار الملك خالد الدولي في رفع مستوى أداء المراقبين الجمركيين.

-فعالية الأسلوب و الأدوات الرقابية بجمرك مطار الملك خالد الدولي على الأداء تتمثل في جنين وهما:

ـ انضباط العاملين في الأداء

ـ عدم إسهام الرقابة الإدارية بجمرك المطار في الحفاظ على سلامة الأجهزة و المعدات .

-أن الرقابة الإدارية تركز على صيد الأخطاء دون الاهتمام بتقديم الأخطاء والانحرافات الناجمة عن الأداء .

-أن ممارسة وظيفة الرقابة الإدارية بجمرك المطار تتم بالأسلوب التلطيف في المراقبة والمتابعة

-قلة اهتمام الرقابة الإدارية بالمحافظة على أمن وسلامة العاملين .

أن الأساليب الرقابية المتبعة بجمرك المطار لا تركز على تطوير الأداء

التعقيب على الدراسة:

ربط الباحث في هذه الدراسة بين متغيرين أساسيين وهما الرقابة الإدارية و كفاءة الأداء وأراد من خلال دراسته هذه معرفة العلاقة بين المتغيرين و استخدم أسلوب المسح الشامل لأن عدد الموظفين بجمرك مطار الملك خالد الدولي بالرياض. هو 323 موظف وقد وفق الباحث في استخدام هذا الأسلوب باعتبار أن عدد الموظفين معقول و لو وأستخدم الاستمارة كأداة لجمع البيانات لأنها ملائمة للحصول على معلومات أكثر دقة، كما استخدم الأساليب الإحصائية من أجل الحصول على معلومات أدق ذات مصداقية مثل المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، معامل ارتباط سبيرمان، و بيرسن، لمعرفة معدل الارتباط بين متغيري الدراسة في الرقابة الإدارية و كفاءة الأداء .

أوجه الشبه الموجودة في هذه الدراسة ودراستنا أن كليهما يهدفان إلى معرفة أنجح الأساليب الرقابية لكن الاختلاف يكمن في أن هذه الدراسة تزيد من معرفة الأسلوب الذي يحقق كفاءة الأداء في حين كان الهدف من دراستنا هو معرفة الأساليب الرقابية التي تحقق كفاءة الأداء في حين كان الهدف من دراستنا هو معرفة الأساليب الرقابية التي تساعد في الحد من مظاهر التسبب الوظيفي، إضافة إلى تلك هو أن كل من هذه الدراسة ودراستنا تم فيها الاعتماد على نفس المنهج وهو المنهج الوصفي .

الدراسة الثانية:¹

دراسة حسن محسن حسن أبو عمرة سنة 2010، تحت عنوان: عوامل التسبب الوظيفي في الكليات التقنية من وجهة نظر الإدارة العليا و التي أجريت بمحافظة غزة تتمحور .

إشكالية هذه الدراسة حول العوامل المؤثرة في التسبب الوظيفي لدى الموظفين في الكليات التقنية بمحافظة غزة من وجهة نظر الإدارة العليا؟

انطلاقاً من هذا التساؤل بني الباحث الفرضيات الآتية :

-توجد علاقة بين الرضا الوظيفي للعاملين وبين النسب الوظيفي في الكليات التقنية بمحافظة غزة

-توجد علاقة بين ضغوط العمل وبين التسبب الوظيفي في الكليات التقنية بمحافظة غزة

¹حسن محسن صن أبو عمرة: عوامل التسبب الوظيفي في القمة من وجهة نظر الإدارة ودراسة ميدانية بمحافظة غزة منكرة ماستر منشورة)، تخصص إدارة الأعمال، غزة فلسطين، 2010

-توجد علاقة بين نظام الثواب و العقاب وبين التسبب الوظيفي في الكليات التقنية وتوجد علاقة بين ظروف وبيئة العمل وبين التسبب الوظيفي .

لا توجد فروق بين اتجاهات أفراد العينة حول عوامل التسبب الوظيفي بغزة إلى كل متغير الجلسة، السر، المؤهلات العلمية، الخبرة).

واتبع دراسته المنهج الوصفي التحليلي و أعتمد على الاستمارة، المقابلة والملاحظة واستخدم أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة الذي قدره 114 موظف وموظفة وتوصل الباحث من خلال الدراسة التي قام بها إلى النتائج الآتية:

أظهرت الدراسة أن الوازع الدولي والأخلاقي متوفر لدى موظفي الكليات التقنية في محافظة ببيت الدراسة أنه يوجد رضا وظيفي لدى موظفي الكليات التقنية في محافظات غزة بالإضافة إلى وجود ضغوط عمل بدرجة متوسطة. الثقافة التنظيمية لدى موظفي الكليات التقنية في محافظات غزة جيدة، إضافة إلى أن أنظمة الثواب والعقاب متوفرة بشكل بسيط كما أن الظروف وبيئة العمل متوفرة بشكل جيد أثبتت الدراسة أنه توجد علاقة عكسية بين عوامل التسرب الوظيفي (الوازع الديني والأخلاقي الرضا الوظيفي، الثقالة التنموية، أنظمة الثواب والعقاب، ظروف و بيئة السلطة) وبين مستوى التسبب الوظيفي، وعلاقة طردية بين ضغوط العمل و بين مستوى التسبب الوظيفي في الكليات التقنية في محافظات غزة.

التعقيب على الدراسة:

أراد الباحث من خلال هذه الدراسة التعرف على العوامل المؤثرة في النسب الوظيفية لدى الموظفين، حيث تشترك هذه الدراسة مع دراستنا فيما يخص موضوع الشاب الوظيفي لكن يكمن الاختلاف في مؤشرات التسبب الوظيفي حيث أن مؤشرات التسبب الوظيفي في هذه الدراسة هو ضعف الوازع الديني و الأخلاقي.

أدوات الدراسة التي استعملها الباحث كانت كافية حيث اعتمد على الملاحظة، الاستمارة والمقابلة، وتقريبا هي نفس الأدوات التي سنعتمد عليها في دراستنا الراهنة، و استخدم أسلوب الحصر الشامل لمنح الدراسية باعتبار أن عدد أفراد هذا المجتمع محدود ويمكن أخذه كاملا (114 موظف وموظفة)، أيضا في دراستنا استعملنا أسلوب الحصر .

الفصل الثاني: الرقابة معالجة سوسيولوجية

تمهيد :

أولاً: التطور التاريخي للرقابة ومفهومها

ثانياً: خصائص الرقابة:

ثالثاً: أهمية الرقابة وأهدافها:

رابعاً: مراحل الرقابة ومجالاتها

– خامساً: أنواع الرقابة و مستوياتها:

سادساً: أساليب الرقابة ووسائلها.

سابعاً: المقاربة السوسيولوجية للرقابة من خلال من أهم مبادئ التنظيم

ثامناً: مبادئ الرقابة الفعالة ومعوقاتها

خلاصة

تمهيد:

تعد الرقابة إحدى أهم الدعائم الأساسية في المؤسسة الاقتصادية فهي عملية ديناميكية مستمرة تتطلب إجراءات مدروسة من أجل ضمان تماشي مع الخطط والسياسات التي تعتمد عليها المؤسسات في سير أعمالها فهي التي تحافظ على التوازن على الوسائل والأهداف أو بين الجهود و النتائج بقصد التأكد والتحقيق بأن هناك توافق بين الأداء الفعلي والأداء المقصود و المخطط له .

إن الرقابة كوظيفة إدارية أساسية في المؤسسة هي على العكس مما يتصور البعض من أنها تتبع التنفيذ فقط حيث تحاول كشف الأخطاء والانحرافات بل إنها عملية مستمرة منذ بدأ التخطيط وحتى المرحلة الأخيرة من التنفيذ ، فهي تضمن إنجاز العمليات الصحيحة وفي الوقت الصحيح و بطريقة الصحيحة وعلى يد الأشخاص المناسبين .

أولاً: التطور التاريخي للرقابة و مفهومها

إن اتساع نطاق الأنشطة الاقتصادية أدى إلى فصل الملكية عن الإدارة فازدادت الحاجة إلى الرقابة و توسعت معها وظائف الإدارة لتسهيل الرقابة على أعمال العاملين ومحاسبتهم عن أخطائهم وتصحيح هذه الأخطاء. إلا أن هذه العمليات لم تتم مرة واحدة بل شهد تطورات عدة عبر مراحل تاريخية محددة.

1- التطور التاريخي للرقابة:¹

أ- المرحلة الأولى قبل سنة 1500 ميلادية:

كانت الأحداث المالية تسجل في سجلين منفصلين من طرف شخصين مستقلين يتولى كل واحد منهما تسجيل نفس العمليات، ثم يتم إجراء المقارنة بينهما لمنع وجود الأخطاء وتقادي ارتكاب أعمال الغش وقد تميزت هذه الفترة بعد موجود الرقابة الخارجية كون هذه العملية تتم فقط في المؤسسة .

وبتطور النشاط التجاري وازدياد حجم الاتصالات الدولية نتيجة فتح آفاق جديدة عن طريق النقل البحري، تطلب الأمر استخدام مراجعين محاسبة العائدين من قباطنة السفن والعائدين بالثروات لمنع اختلاسها، فكان الرقابة وجدت في هذا الوقت للتحقق من أمانة الأشخاص الذين عهد إليهم المسؤوليات المالية.

ب- المرحلة الثانية من سنة 1500 ميلادية إلى سنة 1850 ميلادية:

اتسع استخدام الرقابة لتشمل النشاطات لصناعي الذي ظهر بوجود الثورة الصناعية و ظلت الرقابة تعني اكتشاف الاختلاسات والتلاعب ، وازدادت أهمية ذلك بسبب انفصال الملكية لرأس المال عن الإدارة، وكانت الرقابة المالية تتركز في فحص مفصل للأحداث المالية.

عبد الفتاح محمد الصحن و فتحي رزق السوافري، الرقابة و المراجع الداخلية، الدار الجامعية، 2004، مصر، ص 10 -

ج- المرحلة الثالثة من سنة 1850 ميلادية الى يومنا هذا:

كانت هناك تغيرات اقتصادية هامة أدت إلى بروز شركات المساهمة، وانتقلت الإدارة من أفراد إلى مهنيين و أصبح أصحاب رأس المال غائبون عن الإدارة وبالتالي انصب اهتمامهم على المحافظة على رأس المال وتنميته. وظهرت مهنة المراجعة كرقابة خارجية محايدة واعتراف بالرقابة كنظام ضروري لأي تنظيم محاسبي.

ثانيا: خصائص الرقابة:

لكي يكون نظام الرقابة فعالا و محققا للأهداف التي صمم من أجلها فإنه يجب أن يتميز بالخصائص التالية:

الملائمة : حيث من الضروري أن يتلائم النظام الرقابي مع طبيعة نشاط المنظمة و حجمها و أهدافها و تطلعاتها المستقبلية و نوع الصناعة التي فيها و نوع العملاء و طبيعة السلع أو الخدمات المقدمة و غيرها فالمنظمة الكبيرة الحجم و المعقدة النشاط تحتاج بالتأكيد إلى نظام رقابي معقد و شامل، بينما قد لا تحتاج الشركة الصغيرة إلا إلى نظام رقابي مبسط.

السرعة في كشف الانحرافات : فكلما كان النظام الرقابي قادرا على تحقيق السرعة في اكتشاف الانحرافات أو منع حدوثها أصلا أصبح ذلك النظام أكثر كفاية في تلاقي أكبر قدر ممكن من الآثار السلبية الخطيرة لتلك الانحرافات، و لاشك أن النظام الرقابي الأمثل هو الذي يكتشف الأخطاء ليس فور وقوعها فحسب بل قبل وقوعها إن أمكن ذلك ¹ .

• **الوضوح:** من المتطلبات الرئيسية لنجاح أنظمة الرقابة الفعالة و الكفاءة هو اتسامها بالوضوح و سهولة الفهم من قبل كافة الأفراد المسؤولين عن الأداء لذا يجب أن تتوفر للأفراد المعنيين في تنفيذ الأهداف القدرة على استيعاب العمل و الإحاطة به في مختلف المجالات إضافة لتوفر الاختصاصات و المؤهلات الفكرية و الفنية المطلوبة.

• **المرونة:** لا تتحقق الأنظمة الرقابة الفعالة إلا مع وجود حالة المرونة التي يتم من خلالها التوافق بين أنظمة الرقابة و المتغيرات الداخلية و الخارجية، و لذا فإن جمود المنظمة و عدم قدرتها على التكيف مع

¹ بشير العلاف ، مبادئ الادارية اليازوري للنشر و التوزيع ، عمان ، ط1 ، 2012 ، ص216، 2017

المتغيرات و الظروف المستجدة داخليا أو خارجيا من شأنه أن يقود إلى عدم قدرة النظام الرقابي في تحقيق المنظمة لأهدافها².

• **الاستمرارية:** إن العمل المستمر لأنظمة الرقابة يساعد على اكتشاف الانحرافات في الأوقات المناسبة و يمكن للجهات المسؤولة من تصحيح الأخطاء التي نتجت قبل استفحالها و محاولة منعها مستقبلا، لذلك فالعمل الرقابي لا يتوقف عند حد معين أو وقت معين في عمل دائم و مستمر و توقعه يعني ضياع المنظمات³.

• **قبوله من قبل أعضاء المنظمة:** يعتبر قبول نظام الرقابة من قبل أعضاء المنظمة أمر مهم لضمان تعاونهم و لفعالية و كفاية الرقابة، و لن يكون للرقابة أي مفعول ما لم يرد الأفراد العاملون لها ذلك، إذ أن عمل الشيء الصحيح و عمل الأشياء بشكل صحيح كلاهما يتطلب أفرادا يعملون بقبول ورضا⁴.

• **الموضوعية:** و يقصد بها أن يبتعد النظام الرقابي عن العوامل الشخصية عند القيام بقياس و تقييم الأداء لتكون عملية التحكم و تقييم الانجاز موضوعية بعيدة عن العوامل الشخصية.

• **التحليل** ليس مهمة النظام الرقابي اكتشاف الخطأ فحسب بل تحديد أسبابه و العوامل و الظروف التي أدت إلى حدوثه، و من ثم و في ضوء النتائج يتم اقتراح الحل المناسب، و ما هي السبل الكفيلة التي يجب إتباعها لعدم الوقوع فيه ثانية. إن النظام الرقابي الفعال هو الذي يكشف الخطأ و يحلله و يحدد المسؤول عنه و أسبابه و نتائجه و كيفية علاجه¹.

• **يجب أن تتولى الرقابة عناصر أمنية واعية:** لنجاح هذا النظام لأبد أن تتولاه عناصر تتسم بالثقة و الأمانة و تؤسس أحكامها على أسس واقعية و موضوعية. إضافة إلى ذلك فإن هذه العناصر يجب أن تكون واعية و مدركة للمهمة التي تنتشرها من حيث: نوعية الأعمال، محل الرقابة، عناصر الرقابة، معايير الرقابة، أهداف الرقابة و أن تكون على قدر من الخبرة و التخصص في هذا المجال².

² خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، دار إسراء للنشر و التوزيع عمان، ط1، 2008، ص 390،391.

³ حسين حريم و آخرون، أساسيات، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 1998، ص 332.

⁴ أنس عبد الباسط عباس، إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2011، ص 205.

¹ عمر وصفي عقيلي، الإدارة المعاصرة، التخطيط، التنظيم و الرقابة، دار زهران للنشر، عمان 2007، ص456.

² علي محمد منصور، مبادئ الإدارة أسس و مفاهيم، دار مجموعة النيل العربية للنشر، مصر، ط2، 2004، ص265.

• يجب أن ترتبط الرقابة بمراكز اتخاذ القرار: و يعني ذلك أن ترتبط الرقابة بالمراكز التنظيمية للقرارات و المسؤولة عن تحقيق الأداء و تقييمه، فالمراكز المختلفة داخل المنشأة و التي تقوم بإصدار القرارات في المجالات المتعددة يجب أن تكون لها أهداف واضحة لإقناع الآخرين بها و معلومات صحيحة تمكنها من التقييم السليم للتنفيذ الناجح للأهداف.

• **يجب أن يعتمد النظام الرقابي على الاتصال و المعلومات الإدارية:** لا بد من توافر نظام سليم يمكن من تلقي و تسجيل كافة المعلومات الخاصة بمعايير الأداء و أيضا القياس الفعلي للأداء، بالإضافة إلى توافر نظام مزدوج الاتجاه للاتصال بما يمكن من توفير المعلومات في الوقت المناسب.³

• **التكامل:** أي أن يتكامل نظام الرقابة مع باقي الأنظمة الإدارية في المؤسسة و خاصة مع نظام التخطيط.

• **التعاون:** الاعتماد على التعاون الوثيق بين من يقوم بالرقابة و من يخضع لعملية الرقابة حتى تتجح العملية الرقابية⁴

• **وضع معايير مقبولة و ممكنة الحصول:** تعمل عملية الرقابة بفعالية إذا كان هناك دخل أو معطيات ملائمة من العاملين المتوقع منهم التوافق مع هذه المعايير عند وضعها، و يجب أيضا أن تتناسب معايير الرقابة مع الوظيفة و أن يبدو أساسا نظام الرقابة مقبولا لهؤلاء الذين سيتقيدون به فينهض العاملون، و يجب على الإدارة أيضا الأخذ بعين الاعتبار مشاعر و مواقف الموظفين عند إجراء عملية الرقابة.

• **المكافأة على إنجاز المعايير و الأهداف الموضوعية:** من الممكن أن يعمل نظام الرقابة بشكل أفضل إذا كان الموظفون يتحملوا مباشرة مسؤولية إنجاز المعايير و الأهداف الموضوعية و ينالوا التقدير اللازم عن مساهماتهم، إذ يرفع من معنوياتهم و يحثهم إيجابيا على تحقيق الأهداف التنظيمية العليا، و ربما يكون هذا التقدير في صورة حوافز مالية أو غيرها. إن أفضل وسائل و أساليب الرقابة الفعالة هي تطوير روح التعاون و المشاركة و الإحساس بالمسؤولية و مراقبة الذات و ضبط النفس مما ينجم عنه الرضا عن الذات الذي يحث الموظف على الانهماك في العمل و الاهتمام بالأداء الفعال.

3 محمد فريد الصحن و آخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، -1997 ص 326 324.

4 هاشم حمدي رضا، تنمية و بناء نظم الموارد البشرية، دار الريادة للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2011، ص 133.

• سلامة معايير الأداء: بحيث يقوم نظام الرقابة الفعال على معايير أداء سليمة و أكثر فعالية في القياس و تعبر عن النواحي الكمية و الوصفية و تكون واضحة و دقيقة و أن تكون شاملة لكل جوانب النشاط في المنظمة.

• تعدد الطرق المستخدمة في النظام: من خصائص النظام الرقابي الفعال أن تتعدد بداخله الطرق و الأساليب المستخدمة و عدم الاعتماد على أسلوب واحد، فيمكن استخدام معايير مباشرة و معايير غير مباشرة و طرق كمية و غير كمية داخل النظام الرقابي الفعال.

• أن يكون النظام اقتصادياً: و هذا يعني أن يكون العائد منه يفوق تكلفته أو أيوياً، و مسألة الاقتصاد في النظام مسألة نسبية تتوقف على طبيعة النشاط الذي يتم مراقبته و حجم المنظمة و الخسائر المحتملة في حالة عدم وجود رقابه أو يمكن القول أنه لا معنى أن يبذل المدير جهداً كبيراً في اكتشاف سبب الخطأ البسيط مما قد يعطل العمل و يزيد من تكلفته بشكل كبير¹.

• الإيجابية: تعني الإيجابية أن لا يقصد من وراء رقابة الأداء فرض العقاب، كما أن إيجابية النظام الرقابي لا تكون بعد الانتهاء من تنفيذ الأعمال بل تمتد إلى اكتشاف ما سيحدث من أخطاء مستقبلاً لتجنبها و اتخاذ ما يلزم لعدم تكرارها. و الإدارة بنظرتها الموضوعية تبتعد عن السلبية في الرقابة التي هدفها تصيد الأخطاء لكي تتفادى وقوعها و من ثم معالجتها إن حدثت قصد عدم تكرارها.

• قدرة النظام على تصحيح الأخطاء: إذ لا يكفي أن يكون النظام الرقابي قادراً على تحديد الأخطاء و الانحرافات بل تصحيح تلك الأخطاء و تقويمها بما يساعد على رفع الأداء، و لهذا لابد للنظام الرقابي أن يؤدي العمليات التالية:

- تحديد الأخطاء و الانحرافات و بيان مواقع حدوثها.
- تحديد الجهة المسؤولة عن وقوع تلك الأخطاء و الانحرافات.
- تحديد الإجراءات الواجبة الإتباع لتصحيح تلك الأخطاء و الانحرافات.
- اتخاذ التدابير اللازمة للحيلولة دون وقوعها مستقبلاً.

لا يمكن تصور وجود نظام للرقابة مثالياً يحل محل شعور الفرد بالمسؤولية الشخصية النابعة من ضميره، فشعور الفرد بالواجب و تحكيمه لضميره هو الأساس و مع ذلك و لأن بعض العاملين يغفلون عن هذه الناحية لذلك أصبح من الواجب وجود نظام فعال للرقابة، فالنظام الرقابي الجيد هو النظام الفعال و السليم

¹ منال طلعت محمود، أساسيات ي علم الإدارة ، مكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية، 2003 ص 207.

، فالنظام الرقابي السليم هو النظام الذي لا ينسى النواحي الإنسانية و الأنماط السلوكية للأفراد و الجماعات و إلا فإنهم سيشعرون بأن ذلك النظام يضيق عليهم الخناق و يحد من حرياتهم و يقتل روح الابتكار فيهم فتضعف روحهم المعنوية و تقل إنتاجيتهم.

ثالثا : أهمية الرقابة و أهدافها:

تعد الرقابة هامة في تنظيم الحياة، تماما كأهميتها في حياة المنظمات وبخاصة إذا تمت الأمور بسهولة ومثلما خطط لها فإنها تكون تحت الرقابة أو السيطرة.¹

وتظهر أهميتها في كونها وظيفة إدارية أساسية لجميع المدراء في جميع مستويات المنظمة فهي الوظيفة التي تراقب الأداء وتأخذ الإجراء التصحيحي عند الحاجة.²

وتبدو أهمية الرقابة أنها بمثابة منظم الحرارة أي الترموستات الموجودة في الثلاجة أو الأماكن المكيفة حينما تنحرف الحرارة داخل الثلاجة أو الأماكن المكيفة يقوم هذا الترموستات بتجديد هذا الانحراف والاستجابة تبعا لذلك، حتى يمكن أن تصل الحرارة إلى المعدل المطلوب.³

أما عالم الإدارة الفرنسي هنري فايول فإنه يعطي للرقابة أهمية واهتماما خاصا ويعرفها بأنها التحقق من أن كل شيء قد تم طبقا للخطة التي اختيرت والأوامر التي أعطيت والمبادئ التي أرسيت بقصد توضيح الأخطاء والانحرافات حتى يمكن تصحيحها وتجنب الوقوع فيها مرة أخرى، واطهر أهمية الرقابة الإدارية في سياق الوظائف الإدارية الأخرى المترابطة والمتكاملة مع بعضها البعض.⁴

وحيث تم توضيح الماهية اللغوية والاصطلاحية للرقابة مرورا بنشأتها عبر العصور المختلفة مما يظهر أهميتها، حيث تظهر أهمية الرقابة والحاجة إليها نتيجة للعديد من الاعتبارات .

1 - Changing, JS.-Management Theory & Practice-Visas publishing house-New York-1999 - p.295

2 - Haimann,theo-Supervisory Management-for Healthcare Organizations-Catholic Health Association of The United States-4th ed. 1991-p.550.

3 - ماهر، احمد-الإدارة المبادئ والمهارات الدار الجامعية - القاهرة -2004م-2005م.

4 - منصور، علي محمد مبادئ الإدارة أسس ومفاهيم - مجموعة النيل العربية للنشر - القاهرة-1999م ص 240.

و الأهداف أهمها: ¹

1. توضح الرقابة الانحرافات التي حدثت أثناء التنفيذ وبالتالي تحديد الإجراءات اللازمة لتصحيح هذه الانحرافات.

حيث أن هناك دائما فجوة زمنية بين الوقت الذي يتم فيه تحديد الأهداف والخطط والوقت الذي يتم فيه تنفيذها حيث يتوقع حدوث ظروف غير متوقعة تسبب انحرافا في الإنجاز.

2- تقوم الرقابة بتوجيه المخططين نحو نقاط الضعف التي حدثت في خططهم والتي أظهرها النظام الرقابي كنتيجة للانحرافات، مما يترتب عليه تغيير أو تعديل الخطط والإجراءات.

3- تعمل على الملائمة بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد بقدر الإمكان حتى تضمن الأداء الفعال وحتى يقلل الصراع والنزاع بين المنظمة والأفراد، لأنه في العادة تختلف أهداف التنظيم وأهداف العاملين داخله، حيث توقعات الأفراد وأهدافهم ممكن أن تتعارض مع أهداف المنظمة والرقابة تسعى دائما في المقام الأول تحقيق الأهداف التنظيمية ولكن بموائمتها مع أهداف الأفراد لتقليل الصراعات والنزاع بين المنظمة والأفراد، فقد يكون هدف المنظمة على سبيل المثال تحقيق الأرباح وفي نفس الوقت يكون هدف الأفراد زيادة الدخل عن طريق الحوافز المعطاة على كميات الإنتاج، هنا هدفين غير متطابقين، وقد ينتج عن زيادة الإنتاج بزيادة الحوافز زيادة الوحدات المعيبة ويأتي هنا دور الرقابة في المحافظة على مستوى الجودة عن طريق جعل العامل يعمل بإتقان وعناية ².

4- والرقابة هي أمر بالغ الأهمية إذا نظرنا إليها أيضا من زاوية أخرى وهي الزاوية الاقتصادية، وذلك أن وقوع الأخطاء وعلاجها قد يكلف المنظمة أموالا باهظة ومن ثم فإن الرقابة قد تجلب المنظمات بعض الأخطاء وتوفر عليها التكاليف ³.

5- والنظام الرقابي يتكامل ويتفاعل ويؤثر ويتأثر بنظام التخطيط والتنظيم والتوجيه حيث يوجه النظام الرقابي الفعال هذه الوظائف نحو نقاط الضعف ونقاط القوة نظرا لأهمية الرقابة في صلتها الوثيقة

¹ - جاد الرب، سيد محمد حنظيم والإدارة منظمات الأعمال منهج متكامل في إطار الفكر الإداري التقليدي والمعاصر مطبعة العشري-الإسماعيلية - 2005م ص385.

² - الصحن، محمد فريد و المصري، سعيد محمد - إدارة الأعمال - دار الجامعية للنشر - الإسكندرية - 1998م.

³ - علاقي، مدني عبد القادر مرجع سابق مص 443.

بمكونات العملية الإدارية أو الوظائف الإدارية الأخرى، ويرجع السبب في ذلك إلى أن الرقابة عمل يسبق ويواكب ويلي وظيفة التخطيط والوظائف الأخرى كالتنظيم والتوجيه¹.

وننوقف هنا لتوضيح علاقة الرقابة بالوظائف الإدارية بشيء من التفصيل لأنها تهم الدراسة وتتعلق ببعض أبعاد موضع البحث ومما قد يثري موضوع الدراسة.

رابعاً : مراحل الرقابة و مجالاتها:

هناك أنواع عديدة للرقابة و ذلك حسب أسس و معايير مختلفة و هي:

أ - على أساس المستويات الإدارية :يمكن التفريق بين 3 أنواع هي:

1- الرقابة على مستوى المؤسسة :تتمثل في تقييم الأداء الكلي للمؤسسة خلال فترة زمنية معينة، لمعرفة مدى تحقيق أهدافها الموضوعية و المحددة و ذلك باستخدام معايير خاصة بالمؤسسة مثل : الربحية، معدل العائد على الاستثمار، حصة المؤسسة في السوق، نمو المبيعات...الخ. و الفشل في التوصل إلى هذه المعايير يترتب عليه القيام بالإجراءات التصحيحية التالية:

-إعادة تصميم الأهداف ووضع الخطط.

-إجراء تغييرات في الهيكل التنظيمي.

-توفير وسائل الاتصالات الداخلية و الخارجية و توجيه دافعية الأفراد العمال داخل المؤسسة² إن الشيء الذي يستنتج مما سبق ذكره هو أن الرقابة على مستوى المؤسسة تكتسي أهمية كبيرة و ذلك من خلال المعايير المسطرة و المستخدمة التي من خلالها نتوصل إلى التحقق ما إذا كانت المؤسسة في الطريق الجيد أم أنها معرضة للوقوع في المشاكل و المخاطر التي تؤثر على أدائها و استقرارها.

2- الرقابة على مستوى العمليات :تكون الرقابة هنا على الأداء اليومي للعمليات المختلفة في جميع المفاهيم و الأنشطة التي تتم داخل المؤسسة مثل: التسويق، الإنتاج، العمال...الخ

و يستخدم في هذا النوع مجموعة من المعايير منها:

-إجمالي عدد الوحدات المنتجة إلى عدد ساعات تشغيل الآلات لمعرفة مدى فعالية ساعة تشغيل الآلة.

¹ - جواد، شوقي ناجي مرجع سابق حص385.

² محمد فريد الصحف و آخرون، مرجع سابق، ص ص 341-342 .

- قياس نسبة الإنتاج الغير مطابق للمواصفات مع مجموع الوحدات المنتجة.
- معرفة نصيب الوحدة من المصاريف البيعية من خلال الفرق بين إجمالي المصاريف البيعية و إجمالي المبيعات. و عند وجود خلل في معايير الموضوعة يستوجب إجراء التصحيحات اللازمة الآتية:
- تشغيل العمال وقت إضافيا للارتفاع بمعدل الإنتاج.
- تعديل معدلات تشغيل الآلات.
- زيادة مراقبة الجودة على الإنتاج.
- خفض الإنفاق في المصروفات البيعية.

3- الرقابة على مستوى الفرد: تشتمل الرقابة هنا في تقييم أداء الفرد و سلوكه في الأداء و معرفة و تقييم إنتاج كل فرد بالنسبة لعمله، و تستخدم عدة معايير للرقابة على الفرد العامل منها ما هو كمي و كمي و هي: تقارير الأداء التي يقوم بإعدادها رؤساء العمل على رؤوسهم المبيعات إلى عدد رجال البيع لقياس متوسط المبيعات لكل رجل بيع ميزانية الحوافز إلى متوسط عدد العاملين لتوضيح نصيب العامل الواحد من الحوافز إن هذه المعايير تعمل على محاولة زيادة مهارات الأفراد لتدريبهم و تحفيزهم أو القيام ببعض الإجراءات التصحيحية لضمان مستوى مستقر من الأداء.¹

ب - على أساس توقيت القيام بالرقابة: هناك ثلاث أنواع للرقابة و هي:

1- الرقابة السابقة: يهتم هذا النوع بالتحقيق من توفر جميع متطلبات ووسائل لإنجاز العمل، قبل البدء في التنفيذ أي قبل بدء الأداء، فهو يقلل من درجة الانحراف بين الأداء الفعلي و الأداء المتوقع، كما أنها تعمل على التنبؤ بالمشاكل المتوقع حدوثها و الاستعداد لمواجهتها و إيجاد الحلول المناسبة لها و بالتالي فإن هذه الرقابة تساعد في مواجهة المشاكل المستقبلية التي قد تعترض طريق التنفيذ الأحسن.

يمكن أن نستنتج مما سبق أن هدف الرقابة السابقة هو منع المشكلات التي يمكن أن تحدث من الانحرافات عن معايير الأداء و هي من أكثر أنواع الرقابة فاعلية في السيطرة على التكاليف.

2- الرقابة المتزامن «الجارية»:

هي الرقابة أثناء تحويل المدخلات إلى مخرجات مثلا تقوم المؤسسة بالقيام بعمليات تفتيش عند بداية كل مرحلة من مراحل العملية الصناعية، هذا للاكتشاف المشاكل قبل التطرق إلى المرحلة الموالية، و يهتم الشكل الرقابي هذا بالمعلومات التي تصل إلى المديرين من أحوال العمل و مستوى الإنجاز المتحقق و

¹ - محمد فريد الصحف مرجع سابق الذكر، ص 343.

تكشف هذه الرقابة عن الانحرافات في الأداء أثناء تنفيذ النشاط أو العمل¹ لما يمكن أن نستنتجه أن الرقابة المتزامنة هي رقابة آتية مصاحبة للأداء و تتابع الأنشطة خلال ممارستها حيث يلاحظ المشرف أو المدير الأداء و يحدد الانحرافات عن المعيار في موقع العمل و يهيأ في الحال التوصية المناسبة أو القرار المناسب.

2- **الرقابة اللاحقة:** يطبق هذا النوع من الرقابة بعد انتهاء من تنفيذ الأنشطة و بالتالي التركيز على الأداء الماضي، حيث يتم إبلاغ الإدارة بنتائج التنفيذ بعد فترة زمنية معينة و تزويدها بنتائج المقارنة بين الأهداف الفعلية و الأهداف الموضوعية سالفاً² في هذا النوع من الرقابة نتعامل مع مخرجات المؤسسة من السلع و الخدمات من حيث الكم و الكيف، إن تقوم بالرقابة على السلع بعد الانتهاء من إنتاجها و قبل شحنها إلى الأسواق و العملاء، و تأخذ الخطوات التالية³:

-قياس الأداء بعد حدوث التنفيذ و تحديد الأهداف.

-تصحيح الانحرافات.

-تعديل الأداء الحالي و تحديد الخطوات العلاجية للأداء في المستقبل. إن ما يمكن قوله هو أن تطبيق كل من الرقابة السابقة و الرقابة المتزامنة و الرقابة اللاحقة بصورة جماعية أي تنفيذها كلها و بتسلسل حسب توقيت كل واحدة، يؤدي هذا بالمؤسسة للوصول إلى الأهداف الموضوعية و المخطط لها من قبل و بالتالي يساعد على تحسين مستوى أداء المؤسسة. و هذا الجدول يلخص خصائص و أساليب كل نوع من أنواع الرقابة المذكورة سابقاً حسب توقيت القيام بها:

توقيت الرقابة	خصائصها	أساليبها
- رقابة سابقة	- التنبؤ بالاختلافات عن الأداء قبل حدوثها	- التنبؤ المالي، بحوث السوق، أسلوب المسار الحرج
- رقابة متزامنة	- تقيس الانحرافات عن معايير الأداء كما تحدث في نفس وقت الأداء	- الرقابة على جودة العمليات، الرقابة على العمليات الإنتاجية
- رقابة لاحقة	- تحديد الاختلافات عن الأداء المخطط بعد حدوثها	- القوائم المالية، الرقابة عن طريق الميزانيات

¹ - علي الشريف: الإدارة المعاصرة: الدار الجامعية-مصر سنة 2002-2003 ص 320.

² - محمد فريد الصحف: مرجع سابق الذكر ص350.

³ - كامل بربر: "الإدارة عملية و نظام " المؤسسة الجامعية لدراسات مصر ط 1 سنة 1996 ص149 .

ج - على أساس طبيعة التوجه بالرقابة:¹

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

2-الرقابة البيروقراطية: أي الاهتمام بجميع الإجراءات و المهام التي تنفذ بها الأعمال و التركيز على مدى مطابقة هذه الإجراءات و طرق الأنشطة بالقواعد و الأساليب المستخدمة.

3-الرقابة على النواتج: أي الاهتمام و الرقابة على المخرجات، حجم الإنتاج، نوعية الإنتاج، جودة الإنتاج، الأرباح... الخ.

4-الرقابة الثقافية: التركيز و الاهتمام على مدى وضوح الأهداف، و درجة الحرية المطبقة و استقلالية عمل الأفراد.

5-الرقابة بالنتائج:²

تحاول أن تحدد بوضوح العلاقة بين الإدارة و العاملين، أو بين المراقبين و المراقب عليه بحيث يكون هناك أهداف معينة أو نتائج متوقعة من عمل شخص معين يحاسب عليها من قبل رئيسه بحيث يتمتع هذا الرئيس عن الرقابة اللصيقة على كل جزئيات عمل هذا العامل، و أن يقتصر في رقابته على مدى تحقيق هذا العامل للنتائج المتوقعة من عمله و المحددة له سلفا.

د - على أساس جوهر الرقابة: هناك 3 أنواع و هي:³

1-الرقابة التنظيمية: و التي تركز على تطبيق خطوات الرقابة التي تضعها المنظمة من أجل تحقيق أهدافها.

2-الرقابة الاجتماعية: تتمثل هذه الرقابة في الأعراف و التقاليد و المفاهيم التي تتشكل عند العمال و الموظفين و التي تحدد سلوكهم وفقا لمعايير معينة.

3-الرقابة الذاتية: تتمثل الرقابة الذاتية في شعور بالرقابة ينبع من داخل الفرد، و ذلك بوضع طرق و أهداف محددة يسعى الفرد للوصول إليها و مواجهة جميع الانحرافات التي تحول على تحقيق هذه الأهداف التي تخدم عمله و بالتالي تخدم المؤسسة.

1 - عبد السلام أبو القحف، أساسيات التنظيم الإداري، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية، مصر، 2002، ص479.

2 - محمد فتحي " مصطلحا إداريا - إيضاح... و بيان " دار التوزيع و النشر الإسلامية مصر القاهرة 302 ص 2003 سنة.

3 - أبو بكر مصطفى بعيدة: "الرقابة الإدارية في المنظمات (مفاهيم أساسية) المنظمة العربية للعلوم الإدارية جامعة الدول العربية، العدد 273 ص12.

هـ - على أساس موقع الجهاز الذي يمارس الرقابة:

1- الرقابة المالية: و هذا النوع من الرقابة تقوم بممارسته أجهزة متخصصة بشكل مركزي مثل دواوين المحاسبة المراجعة و تشمل الرقابة المحاسبية عن طريق رقابة السجلات و المستندات و الدفاتر و كذلك أسلوب عمل النظام المحاسبي.¹

إن ما يمكن قوله هو أن هذا النوع من الرقابة يساهم في الحفاظ على الممتلكات المادية و المالية للمؤسسة من التلف و السرقة و الإسراف حتى لا تقع المؤسسة في انحرافات .

2- الرقابة الإدارية: وظيفة من وظائف الإدارة تمارس على إدارة المؤسسات و أعمالها و تمارسها عادة الهيئة المختصة فيها بالإشراف عليها مما حدا بالبعض إلى تسميتها بالرقابة الفنية² إذن هي رقابة السلطات و الأجهزة الإدارية المركزية و اللامركزية لنفسها و لأعمالها أي أن تراقب السلطة الإدارية ما يصدر من أعمال و تصرفات للتأكد من مدى مشروعيتها، ثم تقوم بتصحيحها أو تعديلها أو إلغائها أو سحبها حتى تصبح أكثر اتفاقا و انسجاما مع أحكام و قواعد القانون السائد في الدولة³ بمعنى آخر الرقابة الإدارية عبارة عن مجهود منظم لتحديد معايير الأداء للأهداف المخططة و تصميم نظم التغذية العكسية للمعلومات و مقارنة الأداء الفعلي بتلك المعايير المحددة سلفا و تحديد ما إذا كانت هناك انحرافات و قياس دلالتها و اتخاذ أي إجراء مطلوب للتأكد من أن جميع موارد المشروع تستخدم بأكثر الطرق الممكنة بكفاءة و فاعلية لتحقيق أهداف المشروع⁴ إن ما يمكن أن نستخلصه مما سبق ذكره هو أن الرقابة الإدارية غرضها هو تحقيق الأهداف التنظيمية عن طريق إنجاز الإستراتيجيات المحددة مسبقا من أجل الوفاء بأي احتياجات يستوجب القيام بها، أي تحافظ على التوازن بين الوسائل و الأهداف.

و - على أساس أطراف التعامل مع المنظمة: و هي نوعان:

1- الرقابة الداخلية: تهتم بجميع الأنشطة والمهام التي تمارسها المنظمة داخل محيطها وفي كافة المستويات الإدارية مثل الرقابة على العمال، الرقابة الإدارية... الخ

1 - د. أبو بكر مصطفى بعيه: مرجع سابق ص 13.

2 - Missoumsli H'administration publique algérienne paris librairie hachette Anne 1973 p 74

3 - د. عوابدية عمار: " عملية الرقابة على أعمال الإدارة العامة " الجزائر سنة 1982 ص 10.

4 - أمين عبد العزيز حسين: "إدارة الأعمال و تحديات القرن الحادي و العشرين " القاهرة دار قباء للطباعة و النشر سنة 2001، ص 18.

ينبغي الإشارة هنا إلى أن بعض أنواع الرقابة السابقة الذكر تدخل ضمن هذا النوع مثل: الرقابة المالية، الرقابة التنظيمية، الرقابة على النواتج... الخ¹.

والرقابة الداخلية والتي تسمى بالمراجعة الداخلية في بعض الدول تتم عملية مراقبة نشاطات المؤسسة عن طريق جهاز الرقابة الداخلية يكون موجودا في داخل المؤسسة و يمنح في العادة استقلالا عن الإدارات التي تقوم بمراقبة أعمالها و ذلك ضمانا لعدم التأثير في الكيفية التي يمارس بها هذا الجهاز أعماله و تتمثل الرقابة الداخلية بمفهومها الشامل فيما يلي:²

-تقييم أوجه الرقابة في مختلف نشاطات المؤسسة و العمل على جعلها أكثر كفاءة و بأقل قدر من التكاليف.

-فحص مدى تطابق نشاطات المؤسسة مع السياسات و الإجراءات الموضوعية من قبل الدولة
-المحافظة على أصول المؤسسة و منع التلاعب بها أو سرقتها و إتلافها و اكتشاف مواطن الخلل التي تؤدي إلى ذلك:

-تقييم درجة دقة و صحة و شمولية المعلومات الإدارية التي تم توفيرها في داخل المؤسسة
-تقييم درجة كفاءة الأداء و اقتراح أساليب لتحسين طريقة أداء المؤسسة لمهامها.
2-الرقابة الخارجية تقوم إستراتيجية الرقابة الخارجية على الاعتقاد بأن العاملين مدفوعون أصلا بحوافز خارجية و يحتاجون لأن يكون تحت سيطرة و رقابة مديرهم، و تتضمن ثلاث مراحل:³

المرحلة الأولى: تحديد معدلات أ معايير للأداء.

المرحلة الثانية: وضع المقاييس بدقة بحيث لا يلتف أو يناور العاملون حولها.

المرحلة الثالثة: ربط المكافآت مباشرة بالأداء.

3-الرقابة السياسية أو الشعبية:

و هي الرقابة التي تقوم بها الأجهزة السياسية و المنظمات الشعبية المختلفة للدولة على أعمال السلطة و الأجهزة الإدارية المختلفة في النظم الإدارية للدولة.⁴

1 - عبد السلام أبو قحف: مرجع سابق ص479.

2 - د. أبو بكر بعيه مرجع سابق ذكره: ص1-17.

3 - محمد فتحي: مرجع سابق ص300-299.

د. عوا بديعة عمار: مرجع سابق ص 09⁴

و للرقابة السياسية صور مختلفة يمكن أن نلخصها في الآتي:¹

-رقابة المجتمع المدني " الاتحادات و الجمعيات المحلية "

-رقابة الأحزاب السياسية و ذلك بتقديم النصائح و التوصيات و قد تكون باللوم.

-المظاهرات و المسيرات و الاستفتاءات.

-رقابة الرأي العام و تلعب دورا هاما في تكوين الرأي العام و تهذيبه و رفع مستواه السياسي و المعنوي و العمل على مراقبة الإدارة مراقبة حقيقية لمناقشتها لأعمالها و انتقادها إذا ما ارتكبت خطأ جسمية أو تافهة و التي تتطلبها المصلحة العامة إن ما يمكن أن نستنتج هو أن الرقابة السياسية تهدف إلى التحقق و التأكد و الحرص على المشروعية الإيديولوجية و العقائدية و السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية و حماية و ضمان النشاط الإداري في الدولة و تحديد المسؤولية الإدارية و إدانتها في حالة الانحراف أو الخطأ.

4-الرقابة التشريعية:تعتبر السلف التشريعية في الدولة هي السلطة التي لها حق إصدار القوانين بجانب إقرارها للأهداف والسياسات والخطط العامة للدولة، كما أن الرقابة التشريعية ينعكس أثرها بشكل واضح على الأداء الإداري العام باعتبارها تمثل الأداة المستخدمة لأجل بلوغ الأهداف المحددة من قبلها، ولذلك تقوم السلف التشريعية بالتصديق على الأهداف العامة للدولة و الخطة الموازنة العامة للدولة و تحديد هيكل التنظيم الإداري العام، و تقوم الرقابة التشريعية بالتدخل في العمل الإداري العام عن طريق الرقابة على الخطة العامة المعتمدة و تحديد الانحرافات و أسباب تلك الانحرافات لأجل اتخاذ الإجراءات المناسبة للعلاج.²

إن ما يمكن أن نستنتج هو أن الرقابة التشريعية تعتبر المرحلة النهائية لعملية الرقابة على أداء السلطة التنفيذية و لذلك تركز أساسا على النتائج النهائية لأعمال الإدارة العامة و مدى تحقي للأهداف المحددة من الخطة و هذا بناء على القواعد و الإجراءات القانونية المحددة، و الرقابة التشريعية تختلف من دولة إلى أخرى باختلاف طبيعة النظام السياسي.

5-الرقابة القضائية:ترتكز الرقابة القضائية على أداء الإدارة العامة على مبدأ سيادة القانون و حماية مصالح المواطنين و المجتمع، و لذلك تقوم السلطة القضائية بمهمة الرقابة للتحقق من مدى مشروعية و قانونية الأعمال التي تقوم بها الإدارة العامة و مدى الالتزام من قبل الموظفين العموميين رؤساء و مرؤوسين بالإجراءات القانونية المحددة لأداء الأعمال و توقيع العقوبات في حالة المخالفة لتلك الإجراءات كما أنها تتولى حماية مصالح المواطنين و الموظفين و العاملين و المتعاملين مع الجهاز

- سعيد عبد المنعم: "الرقابة على أعمال الإدارة في الشريعة الإسلامية و النظم المعاصرة دار الفكر العربي مصر سنة¹

172.ص 1973

² -محمد فتحي: مرجع سابق ص 303.302.

الإداري للدولة في حالة عدم شرعية الأعمال و القرارات التي تصدرها السلطة التنفيذية¹ و للرقابة القضائية صور عديدة و تتمثل في:²

-دعوى فحص الشرعية.

-دعوى التفسير.

-دعوى التغيير.

-دعوى الإلغاء و البطلان.

-دعوى التعويض أو المسؤولية.

تمارس الرقابة القضائية دورا هاما في سبيل حريات الأفراد و حقهم في تحقق نوع من التوازن القوي بين الإدارة و الأفراد و من جهة أخرى بما يقوم به القضاء من تقويم الإدارة و إجبارها على احترام الدستور و الخضوع للقانون و ما يتمتع به من حق إلغاء القرار الإداري المتضمن عيب في الشكل أو مخالف للشرعية أو الخطأ في تطبيقها، أو عدم اختصاصها أو إساءة للاستخدام السلطة و كل ما يترتب عليها من آثار.³

إذن ما يمكن أن نقوله هو أن هذا النوع من الرقابة هو ما تقوم به الهيئة القضائية في الدولة من رقابة على الإدارة العامة ككل فهي بطبيعة الحال لا بد أن تكون أكثر حيادية و أكثر نزاهة و أكثر فاعلية و يكون تأثيرها أكبر من أي نوع من أنواع الرقابة الأخرى.

مجالات الرقابة:

الرقابة هي الوظيفة الأخيرة التي بها تكتمل العملية الإدارية، و تعتبر ضرورية و هامة في جميع المنظمات مهما اختلفت طبيعة أعمالها و أهدافها، سواء كانت حكومية أم خاصة و سواء كانت صناعية أم خدمية. و في منظمات الأعمال لم تعد عملية الرقابة مقصورة على نشاط الإنتاج أو التصنيع بل أصبحت تشمل جميع وظائف و نشاطات المنظمة (من إنتاج و تسويق و مالية و موارد بشرية و غيرها) و فيما يلي عرض لأهم مجالات استخدام الرقابة على منظمات الأعمال:

1-الرقابة على الأهداف:تهدف الرقابة على الأهداف إلى التأكد من أن الأهداف الموضوعة واضحة و مفهومة للجميع و العمل على إعادة صياغتها أو توضيحها إذا ظهر أي نوع

¹ - محمد فتحي: مرجع سابق ص302.

² - عوا بديع عمار: مرجع سابق ص 24.

³ - حمد حافظ نجم: مبادئ الإدارة العامة دار الفكر العربي مصر سنة 1979ص. 286.

من الغموض فيها و التأكد كذلك من أن الأنشطة و الأعمال في المنظمة تسير بالاتجاه الصحيح نحو تحقيق هذه الأهداف.

2-الرقابة على السياسات:تهدف الرقابة على السياسات إلى التأكد من أن الأعمال في المنظمة تسير وفقا للسياسات المقررة، و دراسة الانحرافات عنها إن وجدت و تصحيح الأخطاء فور وقوعها، أو تعديل السياسات نفسها إذا استدعى الأمر ذلك¹.

3-الرقابة على الإجراءات: تحدد الإجراءات متى و كيف يتم الأداء و من المسؤول عنه،و تهدف الرقابة على الإجراءات إلى التأكد من التزام جميع العاملين في المنظمة بإجراءات العمل المقررة و اكتشاف الانحرافات في هذا المجال إن وجدت و دراستها و دراسة مدى الحاجة إلى تعديل هذه الإجراءات بما يكفل توفير أفضل الأساليب الممكنة لتنفيذ الأعمال.

4-الرقابة على التنظيم:تهدف الرقابة على التنظيم إلى التأكد من الالتزام بالتخطيط التنظيمي المحدد و أوجه النشاط و التقسيمات التنظيمية و علاقة السلطة و الخرائط التنظيمية و مواصفات الوظائف و خرائط العمل و إجراءاته و الدور المحدد للجان و الوحدات الاستشارية المختلفة و غير ذلك من أمور التنظيم .²التأكد كذلك من توافر الانسجام و التعاون التام على جميع المستويات الإدارية رأسيا و أفقيا، و في حال وجود الانحراف عما هو مرسوم و محدد في أي من هذه الجوانب يكون التعديل أو التغيير مطلوباً.²

5-الرقابة على الأفراد:تشمل الرقابة على الأفراد عنصرين أساسيين هما: الرقابة على سياسات الأفراد للتحقق من سلامتها و كفاءتها، كالتحقق من سلامة إجراءات اختيار الموظفين و سلامة البرامج التدريبية الخاصة بهم و سلامة نظام الحوافز و سلامة نظام الرواتب و غيرها و مدى تحقيقها جميعاً لأهدافها المرسومة.

و تشمل أيضا الرقابة عليهم في مجال السلوك و التصرف كالتحقق من درجة انضباطهم في العمل و مدى التزامهم بتطبيق القواعد و اللوائح و التعليمات و حسن تنفيذهم لها و مستوى روحهم المعنوية و رضاهم عن العمل. و من المعايير المختلفة في مجال الرقابة على الأفراد نذكر ما يلي:

¹ مرجع سابق ، حسين حريم و آخرون ، 2006ص315.

²ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة ،دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، ط1 ، ص 202 ، 204.

-درجة استقرار العاملين في الوظيفة، و تشمل عدد طلبات النقل من وظيفة إلى أخرى و عدد الاستقالات الاختيارية من العمل.

-التعيينات الحاصلة و مدى التزامها بالوصف الدقيق للوظائف.

-عدد الأشخاص الذين تم فصلهم كإجراء تأديبي.

-عدد الأشخاص الذين تم الاستغناء عن خدماتهم لعدم الحاجة إليهم.

-كمية العمل التي يقوم الموظف بإنجازها في زمن معين (معيار الكفاية الإنتاجية للفرد).

-مستوى الأجور و الرواتب في المنظمة مقارنا بمستواه في منظمات أخرى مثيلة.

-عدد الأفراد الذين يستفيدون من المكافآت التشجيعية سنويا.

-حجم المكافآت التشجيعية التي يحصل عليها الأفراد.

-عدد مرات الغياب و التأخر.

-عدد شكاوى العمل¹.

-عدد الأفراد الحاصلين على دورات تدريبية أو الذين حضروا مؤتمرات أو ندوات من خلال العمل.

-نوع الإجازات والإحصائيات عادية، اضطرارية، أمومة ... الخ.

6-الرقابة على المستفيدين:الرقابة على المستفيدين هي نوع من الرقابة غير المباشرة، كالرقابة على طريقة تعامل المستفيدين مع المنتجات أو الخدمات أو طرق استقاداتهم منها أو طريقة تعامل المستفيدين مع موظفي المنظمة و طبيعة العلاقات بينهم، أو القيام بما يسمى بدراسات المستفيدين بالمنظمة من جميع النواحي، و رصد الانحرافات و السلبيات التي أعربوا عنها و العمل على معالجتها و تصويبها.

و من المعايير المختلفة في مجال الرقابة على المستفيدين نذكر ما يلي:

¹ نفس المرجع ، ربحي مصطفى عليان، ص 205 ، 207.

- عدد المستفيدين خلال فترة زمنية معينة و مقارنته بفترة أخرى.

- نوع المستفيدين أطفال، شباب، كبار، ذكور، إناث خلال فترة ما.

- عدد شكاوى المستفيدين.

- عدد شكاوى الموظفين من المستفيدين.

- درجة تعرض محتويات المنظمة للأذى من قبل المستفيدين.

- درجة رضا المستفيدين عن المنظمة.

- درجة تفاعل المستفيدين مع أنشطة المنظمة¹.

7- الرقابة على الإنتاج: تهدف الرقابة على الإنتاج للتأكد من أن المنتج مطابق كما و نوعا لما هو مطلوب، و تكلفة و زما لما هو محدد، و أنه يراعي أذواق المستفيدين و حاجاتهم و رغباتهم، و أنه يدعم المركز التنافسي للمنظمة في السوق، و تهدف كذلك إلى بحث مدى الحاجة إلى تعديل المنتج أو تغييره كلياً، أو إضافة منتج جديد بمواصفات جديدة. و تشمل الرقابة على الإنتاج الرقابة على عناصر الإنتاج (الأفراد، الأموال، المواد، الأجهزة، السياسات و الإجراءات) و الرقابة على العملية الإنتاجية ذاتها و الرقابة على جودة الإنتاج و الرقابة على تكاليف الإنتاج.

8- الرقابة على الجودة: المقصود بالجودة مناسبة المتوج للغرض الذي يستعمل من أجله، تتبع أهمية الرقابة على الجودة من خلال أن الجودة تشكل أهمية كبيرة في إنجاح المشروع، إذ أن فشل الجودة أو عدم المحافظة عليها يعني فشل الإنتاج، و غالباً ما يتم استخدام الأساليب الإحصائية و الميدانية و المخبرية لفحص الجودة و التي تتم من خلال تحديد المواد المراد فحصها ثم أخذ عينة، و بعد إتمام العملية يتم تقديم تقرير مفصل إلى الجهات المعنية¹.

إن أهم ما يميز الرقابة على الإنتاج هو معرفة حجم الإنتاج و ملاءته أو مطابقته للمواصفات المطلوبة و معرفة حجم المرفوض منه و المتبقي الصالح من خلال استخدام معايير الرقابة النوعية على الإنتاج و أيضاً معرفة حجم الكميات الداخلة في الإنتاج و الكميات التي تم صرفها و أيضاً

¹ نفس المرجع ، ربحي مصطفى عليان ، ص 207.

¹ مرجع سابق ، حسين حريم و آخرون، ص 336.

المعدات و مواد العمل المباشر، إضافة إلى معرفة حجم الأعطال التي أصابت خطوط الإنتاج. لقد تطورت أساليب الرقابة على الإنتاج في الفترة الزمنية الأخيرة حيث كانت تتم بشكل يدوي بينما أصبحت الآن أغلب الشركات مؤتتة و يتم استعمال أجهزة الحاسب في إجراء العمليات الرقابية، و يوجد هناك برامج جاهزة كثيرة في هذا المجال و التي تساعد على ضبط عملية الرقابة على الإنتاج بشكل كامل، و فيما يتعلق بأساليب الرقابة على الإنتاج فهناك أساليب للرقابة على حجم الإنتاج و تتمثل في البرمجة الخطية و غير الخطية و طريقة المسار الحرج، أما الرقابة على الجودة فتتم من خلال استخدام أساليب الرقابة الميدانية و الرقابة الإحصائية و الرقابة المخبرية، إضافة إلى استخدام أساليب الصرف للرقابة على المخزون ما يدخل أولاً يخرج أولاً أو ما يدخل أولاً يخرج أولاً.

9- الرقابة في مجال التسويق: إدارة التسويق هي المسؤولة عن التنبؤ بحجم المبيعات المستقبلية و هي المسؤولة عن فعالية قنوات التوزيع و إيصال المنتجات إلى المستهلكين في الأماكن المناسبة و الوقت المناسب و السعر المناسب، بالإضافة إلى مسؤوليتها في تحديد البرامج الترويجية المناسبة التي تضمن لها إقناع المستهلكين بمنتجات المنظمة، كما أنها مسؤولة عن إمكانية تطوير المنتجات بشكل جديد يضمن لها المنافسة في السوق. إن دور الرقابة في التسويق يكمن في التأكد من أن جميع الوظائف أعلاه قد تم إنجازها بشكل يضمن تحقيق فعالية إدارة التسويق، ففي مجال المبيعات تتم عملية الرقابة من خلال مقارنة المبيعات الفعلية مع ما هو مخطط له و موجود في ميزانية المبيعات، كما أن الرقابة على الأسعار تتمثل في كيفية تحديد السعر المناسب الذي يحقق لإدارة التسويق هدفها خلال فترة زمنية محددة و بما يضمن و يراعي أشكال المنافسة في السوق.

10- الرقابة المالية: تعتبر الرقابة المالية من أهم الرقابة الإدارية حيث أنها المسؤولة عن كافة التحركات المالية في المنظمة. و تؤثر بشكل مباشر على ربحية المنظمة و مركزها المالي، و لذلك تبدأ الرقابة المالية منذ لحظة التخطيط.

إن الهدف الأساسي من الرقابة المالية هو التأكد من أن الأموال تسير في طريقها الصحيح سواء من حيث الدفع أو القبض و ذلك لضبط حركتها، و أيضا معرفة التكاليف و الأعباء المالية الإضافية و التي قد تعمل على تخفيض الأرباح للسيطرة عليها و استخدام أفضل الأساليب لذلك و التأكد من أن الأعمال يتم إنجازها بالشكل الدقيق و المطلوب. إن عمليات الرقابة المالية قد تأخذ

شكلين فهناك الرقابة الداخلية التي تتم من قبل المسؤولين في المنظمة و هناك الرقابة الخارجية و التي تتم من قبل أشخاص من مؤسسات خارجية، و غالبا ما يتم تطبيق الرقابة الخارجية على المؤسسات الحكومية.

و فيما يتعلق بأساليب الرقابة المالية فقد تتم من خلال التحليل المالي و هو عبارة عن دراسة تحليلية للبيانات المختلفة التي تتضمنها القوائم المالية مثل المتاجرة أو الأرباح و الخسائر أو الميزانية أو الموازنات التقديرية و التي تتطلب وضع خطط تفصيلية ليتم استخدامها كمعيار و أساس للعمل في مختلف دوائر و أقسام المشروع و مقارنة ما ينجز فعلا مع هذه المعايير للتعرف على الانحرافات و معرفة مسبباتها أو التدفق النقدي الذي يعمل على تقييم اقتراحات الاستثمار للتوجه

نحو استخدام أفضل الأساليب الكمية في ترجيح بدائل الإنفاق الاستثماري.¹

الرقابة عمل ضروري في كافة مجالات العمل داخل المنظمة، فتنفيذ أي نشاط لاشك في أنه يتطلب عملا رقابيا للتأكد من أن تنفيذه يتم حسب ما هو مخطط و مرسوم و وفق المطلوب لذلك نجد أن الرقابة تستخدم في كافة أنواع الأعمال و الأنشطة داخل المنظمات.

– خامسا : أنواع الرقابة و مستوياتها :

تعددت أنواع الرقابة حيث اعتمد تصنيفها على معايير متنوعة منها الزمن والهدف والتخصص والمصدر وغيرها. ومن الملاحظ أن معظم المراجع التي قامت الباحثة الرجوع إليها اعتمدت معيار الزمن في تحديد أنواع الرقابة وكأن عنصر الزمن هو الأهم في الرقابة، وذلك بالنظر إلى مراحل التنظيم كنظام يقوم على استخدام المدخلات ثم تحويل هذه إلى مخرجات وتعتبر الرقابة السابقة للتنفيذ و المتزامنة واللاحقة هامة على كل مرحلة من هذا النظام وممثلة لهذه المراحل. وبعض المراجع اعتمدت معايير أخرى في التصنيف إلى جانب معيار الزمن.

أ- أنواع الرقابة طبقا للتوقيت أو حسب المدى الزمني للتنفيذ: هناك ثلاثة أنواع مختلفة من الرقابة¹:

¹ مرجع سابق ، حسين حريم و آخرون، ص 337 ، 339.

¹ Pearce II, John A. & Robinson, Jr, Richard B. Management, McGraw-Hill publishing company, New York, 1989, p584-586.

1. الرقابة السابقة للتنفيذ:

وتسمى أيضا بالرقابة الموجهة والرقابة الوقائية أو القبلية أو المباشرة أو إذن البدء أو رقابة الفيزا أي أنها الرقابة التي تتم قبل إنجاز العمل.¹

وهي مدخل لمراقبة استخدام المدخلات داخل نظام الأنشطة التنظيمية كوسيلة لإنجاز أهداف التنظيم يركز المدراء هنا على اختيار أفضل المدخلات في مستوى التشغيل وتجنب المشاكل قبل وقوعها و ضبط ومراقبة التغيير في المستوى الإستراتيجي بالكشف عن التغيرات الرئيسية في البيئة والتي قد تؤثر على تنفيذ الأهداف طويلة الأجل، يعمل هذا النوع من الرقابة على أساس التنبؤ أو توقع الخطأ واكتشافه قبل حدوثه.²

ويعتبر هذا النوع من أفضل أنواع الرقابة وأدقها في أعمال المستويات الدنيا، وفي نفس الوقت فإن المغالاة في استخدام الرقابة الموجهة قد تؤدي إلى نتائج عكسية بسبب المضايقات التي يستشعرها الموظفون من جهة وضياح وقت الإدارة العليا بانشغالهم عن وظائفهم الرئيسية من جهة أخرى.³

2. الرقابة المتزامنة:

وتسمى أيضا الرقابة المرحلية أو الرقابة التخطيطية، أو رقابة نعم أم لا، وهي تعني إمكانية الاستمرار في النشاط أم إيقافه.⁴

وتتم هذه الرقابة أثناء تنفيذ العمل وعلى كل مرحلة من مراحل تنفيذه وأقرب مثال على ذلك خطوط الإنتاج فتكون الرقابة على كل مرحلة من مراحل إنتاج المنتج، وتهدف هذه الرقابة في مستوى التشغيل إلى التحقق من أن العمل يؤدي بطريقة ملائمة وأن الأحداث تتم كما هو مخطط.

وفي مجال المستوى الإستراتيجي فتركز هذه الرقابة على النتائج الربع سنوية وكذلك الأحداث والمراحل الهامة للتعرف على طبيعة التقدم التنظيمي والعمل على اتخاذ التعديلات الضرورية. وأقرب مثال لها عندما تتركب دراجة فإنه يتوجب عليك تعديل مسارها على الدوام معتمدا في ذلك على منحنيات الطريق والعوائق والمتغيرات على سطح الأرض وذلك بغية الإبقاء على اعتدال الدراجة والتحرك صوب الهدف المنشود.

1 - الصباح، عبد الرحمن - مرجع سابق ص 24.

2 - عباس، على - مرجع سابق ص 11.

3 - باغي، محمد عبد الفتاح - مرجع سابق - ص 88.

4 - زريق، إيهاب صبيح محمد - مرجع سابق ص 183.

3. الرقابة اللاحقة:

وتسمى أيضا الرقابة بعد التنفيذ وكذلك الرقابة التاريخية وتركز هذه الرقابة على نواتج الأنشطة التنظيمية بعد إتمام هذه الأنشطة حيث يقارن الإنجاز مع المعايير الموضوعية وتحقق هذه الرقابة ثلاثة أدوات وذلك على المستوى التشغيلي وهي:

• تزود المدراء في مستوى التشغيل بالمعلومات التي تساعد في تقييم فعالية أداء الأنشطة التنظيمية المسؤولين عنها.

• تستخدم كأساس لتقييم ومكافأة الأفراد.

• تحدد الرقابة هنا من المسؤول عن المدخلات أو العملية الإنتاجية. وفي المستوى الإستراتيجي تزود الرقابة اللاحقة المديرين بالمعلومات التي تساعد على تعديل الخطط أو تغييرها.

والمدراء الذين يمارسون هذا النمط من الرقابة يحاولون اتخاذ خطوات تصحيحية في صلب التنظيم عن طريق الإطلاع على التاريخ التنظيمي على مدي فترة زمنية محددة، هذا التاريخ قد يركز على عامل واحد فقط مثل مستويات الجرد أو على العلاقات فيما بين العديد من العوامل مثل صافي الدخل قبل الضرائب وحجم المبيعات وتكاليف التسويق.¹

ومن المآخذ التي تؤخذ على هذا النوع من الرقابة أنها تفتقر إلى الفاعلية نظرا لأنها تكتشف الانحرافات أو الأخطاء بعد وقوعها فتقلل من أهميتها لأنها لا تمنع الخطأ ولا يستفاد منها إلا عند أعداد خطة جديدة.²

ب- أنواع الرقابية حسب التخصص:

وتسمى أيضا الرقابة حسب النشاطات حيث تتعلق الرقابة بالنشاط أو التخصص الذي يتم مراقبته. فتشمل مثلا النواحي الإدارية والتنظيمية والوسائل وطرق العمل المستخدمة والنواحي المالية وشؤون الموظفين والقوانين واللوائح المنفذة والمشكلات التي تعوق سير العمل وتحقق الأهداف.

وتشمل هذه الرقابة على³ :

1) الرقابة على الأعمال الإدارية: تستهدف الرقابة على الأعمال الإدارية التأكد من حسن سير العمل الإداري بالوحدات الإدارية وكذلك حسن استخدام الموارد البشرية وذلك للتأكد من تنفيذ السياسات التي تقررت بما يحقق أهداف المنشأة، وتكون مهمة الرقابة هنا متابعة الأداء والتقييم.

¹ - IBD, Certo, Samuel C, P. 528

² - باغي، محمد عبد الفتاح- مرجع سابق - ص 90-91.

³ - عقيلي، عمر وصفي وآخرون- مرجع سابق - ص 257-258.

(2) الرقابة المحاسبية أو المالية:

وهي رقابة على نشاطات الإدارة المالية المتعلقة بتحصيل وصرف الأموال وحسن استخدامها أي أنها تركز على البيانات المالية والهدف هو مراجعة المحصل من الإيرادات والمنصرف من الإنفاق للتأكد من دقة التصرفات المالية وكشف الأخطاء والبحث عن أسباب حدوثها وإيجاد الطرق والوسائل الكفيلة بالعلاج، وتحديد المسؤولين عن الأخطاء ومحاسبتهم.

(3) الرقابة الفنية:

يطبق هذا النوع من الرقابة على المجالات المهنية أو الحرفية والتي يمارسها الفنيين ومثال ذلك الأعمال الطبية والهندسية والمحاسبية والقانونية والصحفية والتربوية والاقتصادية.

(4) الرقابة على النشاط الروتيني¹:

هناك عمليات وأعمال كتابية متعددة تقوم بها المنظمات يطلق على هذه الأعمال مسميات متعددة مثل: إجراءات العمل، روتين العمل، طرق وأساليب العمل وتعتبر الإجراءات وسائل القيام بالأعمال وبدونها لا يكتمل العمل. من أمثلة ذلك إجازات الموظفين والمشتريات من الأثاث والبريد المصادر والوارد، والأرشفة لحفظ الرسائل والوثائق في الملفات، وهناك بعض الطرق الفنية الأساسية التي تستخدم للرقابة على تلك الإجراءات الروتينية منها²:

4-1- خريطة سجل الآلة: وتوضح كمية العمل الذي تؤديه كل آلة وبين الوقت الضائع دون استخدام وذلك على هيئة رسم بياني يظهر عدد الساعات التي اشغلتها الآلة الواحدة كل يوم من أيام العمل وما أنتجته من وحدات سلعية خلال تلك الساعات.

4-2- سجل العامل: يهدف إلى معرفة الوقت الذي يستغرقه العامل في عمله ومقدار الإنتاج الذي حققه في ذلك الوقت والغرض من هذا السجل هو التعرف على مدى إنجاز العامل لواجباته خلال الوقت المقرر.

4-3- خريطة التصميم: وتوضح سير العمل وفقاً لتسلسل العمليات ومراحلها وتختلف عن خريطة سجل العامل في أنها توضح العمليات التي تتأخر عن موعدها .

¹ - باغي، محمد عبد الفتاح - مرجع سابق - ص 98.

² - الفار، ماجد محمد وآخرون - الإدارة المفاهيم والممارسات - غزة - 2002م - 2003م ص 224.

4-4- خريطة تقدم العمل: وتوضح مركز العمليات من حيث ما هو مطلوب عمله مثلا في أوامر التشغيل التي عهد بها إلى الآلات وما تم إنجازه.

5- الرقابة القضائية على عمل الجهاز التنفيذي¹:

يقصد بالرقابة القضائية تلك التي تمارسها أجهزة القضاء في الدولة وهي المحاكم والنيابة الإدارية ومجلس الدولة²، وهذا النوع من الرقابة هو رقابة خارجية حسب المصدر وتقوم هذه الرقابة بالحكم على شرعية تصرفات الإدارة في مواجهة الأفراد وبهذا تمثل ضمانا فعالا من ضمانات تقييد السلوك الإداري في الإطار الذي يحدده القانون ومعاقبة المخالفين. والقضاء لا يمارس رقابة مباشرة على المنظمات الإدارية، إنما تكون بناء على طلب شخص أو منظمة، أي أن الشخص إذا تضرر فإنه يستطيع التظلم إلى رئيسته أو السلطة العليا. وهذا النوع من الرقابة لا يعطي الفرد المتضرر حماية أكيدة لحقوقه، وخير ملجأ لحماية حقوقه هو القضاء المستقل³.

6- الرقابة الاقتصادية على المشروعات العامة⁴:

تهدف إلى التأكد من أن التصرفات والإجراءات تسير وفقا للوائح والأنظمة المعمول بها بما يكفل تحقيق أهداف المشروع من جهة والتنبؤ بالأخطاء والانحرافات المحتمل حدوثها من أجل اتخاذ الإجراءات الكفيلة لمنع حدوثها من جهة أخرى وتتم الرقابة على المشروعات عادة أثناء عملية تنفيذ الخطة. من الأساليب التي تستخدم في مراقبة المشروعات التقارير الدورية الشهرية وأسلوب جانيت جدول الموازنة اليومية وأسلوب بيرت (أسلوب تقييم ومراجعة البرامج). هذا النوع من الرقابة على المشروعات هي رقابة إيجابية وليست سلبية وتتم أثناء عملية تنفيذ المشروع، أي أنها رقابة متزامنة، وهذا يؤكد تكامل الأنواع المختلفة للرقابة.

ج- أنواع الرقابة حسب أهدافها أو موضوعاتها⁵:

وتسمى في بعض المراجع بالرقابة من حيث نوعية الانحراف وهي نوعان، الرقابة الإيجابية والرقابة السلبية.

1 - باغي، محمد عبد الفتاح- مبادئ الإدارة العامة - مطابع الفرزدق التجارية - الرياض - 1994 - ص 221.

2 - غنيم، أحمد محمد - إدارة الأعمال - المنصورة - 2001م - 2002م ص 299.

3 - عساف، عبد المعطي محمد- مبادئ الإدارة - المفاهيم والاتجاهات الحديثة - دار زهران للنشر والتوزيع - عمان - 1993م - ص 292.

4 - باغي، محمد عبد الفتاح - مرجع سابق - ص 221.

5 - باغي، محمد عبد الفتاح - مبادئ الإدارة العامة - مرجع سابق - ص 318-319.

1. الرقابة الإيجابية:

الهدف منها هو التأكد من أن التصرفات والإجراءات تسير وفقا للوائح والأنظمة والتعليمات المعمول بها بما يكفل تحقيق الأهداف.

ويتم ذلك عن طريق تحديد الانحرافات الإيجابية لمعرفة أسبابها وتدعيمها ومن ثم الاستفادة منها بشكل أكثر في المستقبل.¹

2. الرقابة السلبية:

تهدف إلى اكتشاف الأخطاء وتصييدها، الهدف من هذه الرقابة منع حدوث المخالفات وذلك عن طريق معاقبة المسؤولين عن سوء استعمال السلطة دون توجيه انتباه إلى أوجه القوة والضعف في التنفيذ. يمكن القول أن هذه الرقابة تقوم على تحديد الانحرافات السلبية ومعرفة أسبابها ومسبباتها. والفرق بين الرقابة الإيجابية والرقابة السلبية هو أن الرقابة الإيجابية تعمل على ضمان حسن سير العمل وليس تصيد الأخطاء كما هو الحال في الرقابة السلبية.

د- أنواع الرقابة حسب مصدرها²:

يمكن تصنيف الرقابة هنا إلى نوعين، رقابة داخلية ورقابة خارجية.

أولاً: الرقابة الداخلية:

وهي الرقابة التي تتم داخل المؤسسة وعلى كافة المستويات الإدارية والأفراد العاملين فيها على اختلاف وظائفها ومواقعهم في التنظيم سواء كانوا مدراء أو رؤساء أقسام وتشتمل على كافة الأنشطة دون استثناء ويلزم لها التحكم في الأداء من الداخل وحسب تسلسل العمل ومراحله دون تعقيد مما يجعل السيطرة الإدارية كاملة ومتكاملة بقدر الإمكان. و بمعنى آخر فهي الرقابة التي تمارسها كل منظمة بنفسها على أوجه نشاطاتها التي تؤديها وتمثل الأساليب والسياسات الرقابية التي يتوصل إليها الرؤساء الإداريون لضمان تنفيذ التعليمات والأوامر الصادرة إلى مرؤوسيه، ويكون من حق هؤلاء الرؤساء محاسبة مرؤوسيه عن الأخطاء التي يرتكبونها واتخاذ الإجراءات الكفيلة لتصحيحها. وتعتبر الرقابة الداخلية في إحدى وجوهها رقابة ذاتية لأن التنظيمات نفسها هي التي تراقب أدائها وتقدر إنجازها.

وتتمثل الرقابة الداخلية في ثلاثة أنواع رئيسية وهي:

¹ - عباس، علي الرقابة الإدارية على المال والأعمال في الشركات المساهمة والمؤسسات المصرفية- مرجع سابق -ص

² - المرجع نفسه.

1- الرقابة الرئاسية:

وهي الرقابة التي يمارسها الرئيس على مرؤوسيه، ويطلق عليها أيضا اسم الرقابة التسلسلية والتي تبدأ من الرئيس في قمة الهرم الإداري وتنتهي بالمستويات الإدارية الدنيا . وتتخذ هذه الرقابة صورتين هما: الرقابة على الأشخاص والرقابة على الأعمال.

1-1- الرقابة على الأشخاص:

وتعني أنه من حق الرئيس الإداري ممارسة سلطة التنظيم والتأديب من جهة وسلطة إصدار الأوامر والتعليمات من جهة أخرى. ويتولى الرئيس الإداري الأعلى تنظيم إدارته من الداخل ويقوم بتوزيع العاملين في إدارته على الفروع المختلفة، ويحدد الاختصاصات المنوط بهم لتحديد المسؤوليات، كذلك يقوم الرئيس بمخالفة العاملين حيث له سلطة إنزال العقاب التأديبي في حال مخالفتهم لأعمالهم مما يعرقل سير العمل ويمارس الرئيس هذه الاختصاصات في حدود القانون، وللرئيس الحق في إصدار الأوامر والتعليمات وهي ملزمة لمرؤوسيه.

1-2- الرقابة على الأعمال:

ويمارس الرئيس الإداري في قمة الهرم هذه السلطات من خلال الوسائل التالية: الإشراف الإداري، التفتيش الدوري المفاجئ، التقارير الإدارية بأنواعها، فحص الشكاوى جميعها تتعلق بأعمال الموظفين. ونتيجة للسلطة التشكيلية هذه تكون مسئولية الرئيس عن أعمال مرؤوسيه فالرئيس مسئول عن التأكد من حسن سير العمل ومن أن تعليماته وتوجيهاته وقراراته وكذلك التعليمات الصادرة من رؤسائه منفذة بصورة مرضية. وتستهدف هذه الرقابة ضمان الملائمة للأعمال الإدارية الصادرة من المرؤوسين. وتتم الرقابة في اتجاهين إما من الرئيس الإداري وإما من المرؤوس بتقديم تظلم إلى الرئيس وتتمثل الرقابة على الأعمال في الرقابة الفنية والرقابة الإدارية والرقابة السابقة والرقابة اللاحقة¹، ونؤكد هنا أن الرقابة رغم اختلاف أشكالها إلا أنها تكمل بعضها البعض في كثير من الأعمال.

2- الرقابة الوصائية:

والتي تمارسها السلطات المركزية على الهيئات اللامركزية. مثل البلديات والمؤسسات العامة وهذه الهيئات تتمتع باستقلالها المالي والإداري. وعلى الرغم من تمتعها بهذه الاستقلالية إلا أنها تخضع لنوع من الرقابة

¹ - د منصور، على محمد - مرجع سابق - ص 251.

يسمى بالوصاية الإدارية أو الرقابة الوصائية تمارسها عليها الإدارة المركزية . تدار هذه المؤسسات من قبل مجالس إدارة مستقلة نيابة عن الأجهزة المركزية حيث أن هذه المشروعات أو المؤسسات العامة لها شخصية معنوية تمكنها من إدارة شؤونها بأساليب ونظم تختلف عن إدارة الوزارات والمديريات العامة. وتشمل الرقابة الوصائية حق السلطة المركزية من تصديق قرارات الهيئة اللامركزية والحلول محلها استثنائية وحلها أو إيقافها عن العمل.

3 - الرقابة المتخصصة: وتقوم بها عناصر بشرية فنية متخصصة داخل المنظمات وظيفتها الرقابة والتفتيش على سير العمل في هذه المنظمات للتأكد من تنفيذ السياسات المقررة مسبقاً، ومن أمثلة هذه الأجهزة المتخصصة، وحدة الرقابة المالية أو وحدة شؤون الموظفين.

4- الرقابة الخارجية:

هذه الرقابة ليست موضوع الدراسة سيتم التطرق لها بشكل مبسط وواضح من مسماها أنها رقابة تأتي من خارج المنشأة بصرف النظر عن القائمين بها، فقد تكون الرقابة من حملة الأسهم أو رقابة الرأي العام أو الصحافة¹.

أو تمثل رقابة من خارج المؤسسة تقوم بها أجهزة رقابية متخصصة تكون تبعيتها في الغالب للدولة مثل ديوان الخدمة المدنية وديوان الرقابة والتفتيش وغيرها². وللرقابة الخارجية عدة أشكال منها:³

أ- **رقابة الجمهور والصحافة:** ويمارس هذا النوع من الرقابة من قبل المنظمات والأحزاب والنقابات والصحافة وجماعات الضغط وتقوم هذه الجهات باستخدام أساليب إيجابية تتمثل في مؤازرة ومناصرة والتأييد والتضامن مع المؤسسات أو تستخدم أساليب سلبية تتمثل في المظاهرات وأعمال الشغب أو الشكاوي.

ب - **رقابة السلطة التشريعية:** ويمثلها أعضاء البرلمان أن المجلس التشريعي أو مجلس النواب ولجانه المنبثقة عنه سواء كانت دائمة أو مؤقتة. الهدف من هذا النوع من الرقابة هو متابعة القوانين والسياسات والتشريعات العامة والخاصة وكذلك منظمات القطاع العام والخاص ويحق لهذا النوع من الرقابة مسائله أعضاء وموظفي المؤسسات والوزارات الحكومية بما فيهم رئيس الدولة.

¹ - المصري، أحمد محمد- مرجع سابق - ص 139.

² - عباس، على - مرجع سابق - ص 14

³ - الفار، ماجد وآخرون- مرجع سابق - ص 226.

ج- الرقابة القضائية: الغاية من هذه الرقابة هي ضمان شرعية التصرفات الإدارية وتأمين الحقوق للجماعات والأفراد ضد أي انتهاك قد تتعرض له من قبل الإدارة التنفيذية.

الرقابة القضائية متمثلة في بعض المحاكم الإدارية المتخصصة لمراقبة الانحرافات والمخالفات والتي ترفع من قبل الجهات المحلية.

د- رقابة النائب العام: هو نوع آخر من الرقابة التشريعية على عمل الجهاز التنفيذي في الدولة و هو شخص يعين من قبل المجلس التشريعي أو البرلمان في وظيفة قضائية عليا، من سلطات البحث والتحري على أعمال الأجهزة الحكومية وتلقي الشكاوي و التظلمات سواء كانت من الجمهور أو الموظفين الرسميين ويقوم بتقديم التوصيات للإدارة المعنية على شكل تقرير سنوي بالأعمال التي قام بمتابعتها والتحقق فيها وذلك لتحسين وتطوير العمل الإداري في الأجهزة الحكومية.

سادسا: أساليب الرقابة ووسائلها.

تستخدم الرقابة عدة أساليب ووسائل و أدوات رقابية و هذا كي ينجح نظام الرقابة في بلوغ الأهداف التي يرمي لها و في مقدمتها قياس الأداء الفعلي و نتائجه و سوف تتم الإشارة بإيجاز إلى تلك الأساليب و الأدوات الرقابية مع التعرض إلى كيفية تطبيقها و استخدامها في العملية الرقابية و يمكن تقسيم أساليب الرقابة إلى نوعين:¹

1-أساليب تقليدية.

2-أساليب متخصصة.

1-الأساليب التقليدية:

أ -التقارير الإدارية: هو أسلوب معروف في جميع المنظمات و ذلك من خلال تطبيقه و الاعتماد عليه لأنه يعتبر وسيلة تهدف إلى إعطاء المعلومات اللازمة عن كيفية إجراء العمل و مدى كفاءة إنجازته، و هذا يسمح بمقارنة مستويات الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعة للأداء المخطط، توجه التقارير بالدرجة الأولى إلى الجهة المسؤولة عن اتخاذ قرار تصحيح الانحراف و اتخاذ الإجراءات اللازمة لذلك قد تكون

¹ - أبو بكر مصطفى بعيره: الرقابة الإدارية في المنظمات (مفاهيم أساسية) المنظمة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الدول العربية العدد 273: ص2

هذه التقارير دورية أي تعد بانتظام، حيث تساعد في معالجة الانحرافات في وقتها، أو تكون نهائية أي بعد الانتهاء من إنجاز عمل أو مسؤولية معينة، هي تساعد في التقييم النهائي لأي عمل، و لكي تكون هذه التقارير هادفة يجب أن تعتمد على بيانات و معلومات دقيقة و يجب أن تعد بطريقة جيدة وواضحة¹ و من أهم التقارير الإدارية ما يلي:

1- التقارير الدورية: Périodisât Reports

تكون هذه التقارير بصورة دورية، يومية، أو أسبوعية ، أو شهرية، أو فصلية، أو حولية، أو بعد انتهاء كل مرحلة من مراحل المشروع أو بعد انتهاء المشروع كله يقوم بوضع هذه التقارير عادة مدراء المشاريع و تكون الجهة المخاطبة فيها هي الإدارة العليا، و هذا الوقوف على الإنجازات والمشكلات، و مثل هذه التقارير تكون مختصرة و تحتوي على معلومات و بيانات إحصائية أو جداول وحقائق و أرقام... و نحو ذلك.²

2-تقارير سير الأعمال الإداريةADM Works Reports :

تتجز هذه التقارير من رؤساء الإدارات أو من يناوب عنهم، و توجه للإدارة العليا، متضمنة أنشطة الإدارات و إنجازاتها المتعددة، و تشكل مثل هذه التقارير حلقة وصل بين المستويات الإدارية الوسطى و الدنيا من جهة و المستويات الإدارية العليا من جهة أخرى. و تتضمن هذه التقارير عادة شروحا عن عرض العمليات التنفيذية إلى جانب معلومات مختصرة عن الإنجاز و الإشارة إلى المشكلات الناجمة و بعض الاقتراحات و التوصيات لمعالجة ما يلزم.³

3-تقارير الفحص:-Pétion Reports

و هدفها تحليل ظروف المشروع سابقا و حاضرا لمساعدة الإدارة العليا على تلمس القرارات و الخطط اللازم اتخاذها، و تختلف هذه التقارير الدورية في أنها تتطلب تجميع، و تسجيل بيانات هامة لم تكون معلومة قبل الدراسة و الفحص ثم يقوم بتحليل هذه البيانات للوصول إلى نتائج محددة.⁴

1 - عبد الكريم مصطفى: الإدارة و التنظيم (المفاهيم-الوظائف العمليات) سنة 2001ص

2 - لصباح عبد الرحمان: "مبادئ الرقابة الإدارية المعايير، التقييم، التصحيح جامعة عمان الأهلية كلية الاقتصاد و العلوم الاقتصادية سنة 1998ص28.

3 - الصباح عبد الرحمان: مرجع سابق الذكر ص28

4 - جميل محمد بكير -عمر عبد الرحمان "السكرتاريات" مكتبة عين شمس مصر سنة 1977ص47-48.

4 - تقارير قياس كفاءة الموظفين Me surement Reports Employée Efficient

و هي تقارير دورية عادية يقيم فيها الرؤساء المباشرون أداء مرؤوسيههم بما في ذلك قياس قدراتهم، و تطور تلك القدرات و مدى تعاونهم مع زملائهم في العمل... الخ، و يقصد بمثل هذه التقارير تحفيز الموظفين على الأداء و تحسين نوعية عملهم، بالإضافة إلى تحسين أوضاعهم الوظيفية. إن ما يؤخذ على هذه التقارير على أنها عبارة عن مقاييس فردية أي بعضها يتأثر بأمزجة هؤلاء الرؤساء¹.

5-المذكراتMembrons:

هي عبارة عن رسائل متبادلة، بين إدارات و أقسام المؤسسة الواحدة حيث تعتبر وسيلة اتصال، يتم فيها نقل المعلومات و البيانات، و استعمال المذكرات واسع الانتشار في المؤسسات ذات الأعمال الكبيرة، و هذا لصعوبة الاتصال الشخص بسبب ضغوط العمل و الأداء، و عادة ما تستخدم المذكرات في حالة نقل البيانات التي تتطلب حفظا على ملفات المؤسسة، لتشكل مرجعية وثائقية في المستقبل كما تستخدم المذكرات في الحالات التي تستدعي كتابة البيانات على شكل جداول و إحصائيات رقمية و تسجيل قرارات القمة الإدارية، و في حالة نقل المعلومات و البيانات أيضا لعدد كبير من الموظفين تجنباً للوقوع في الخطأ فيما لو تم نقلها شفويا على سبيل المثال²

6- تقارير التوصية Renom Emendation Reports

لا تقوم تقارير التوصية فقط بعملية التحليل، و تقديم البيانات و التي هي وظيفة تقارير الفحص، بل بتقديم التوصيات و الاقتراحات و الحلول المناسبة بطريقة مقنعة و ذات دلالة ملازمة للحقائق و الموضوعية، و الغرض الرئيسي من هذه التقارير هو ظروف أفضل للأداء، و المساعدة في حل بعض المشكلات، و تحسين خطة العمل أو بعض نظم العمل المعمول به³.

1 - جميل محمد بكير -عمر عبد الرحمان "السكرتاريات" مكتبة عين شمس مصر سنة 1977ص 47-48.

2 - الصباح عبد الرحمان مرجع سابق ص 290-291.

3 - جميل محمد بكير -عبد الرحمان عمر مرجع سابق ص 49

7-التقارير الخاصة:

و هي تقارير تركز على بنود مالية و غير مالية و هي تقارير متممة للتقارير الإدارية التي ورد الحديث عنها، و تنفيذ مقارنتها مع بعضها البعض على فترات زمنية مختلفة في عملية الرقابة الشاملة.¹

ب-الملاحظات الشخصية:

إن أسلوب الملاحظة يتم أثناء الإنتاج الفعلي للسلع و الخدمات أي أثناء إنجاز العمل فهو يكشف الأخطاء عند وقوعها و بالتالي يكون تصحيح الأخطاء أكثر فعالية إن الحاجة إلى استخدام أسلوب الملاحظة يتوقف على مستوى مهارة العاملين و كفاءتهم في أداء عملهم و على درجة مهارة المشرفين و المدراء و على النظام السائد في إنجاز الأعمال الخ.²

ج -الموازنات التقديرية و العمومية:

و تسمى أيضا التخطيطية، و تهتم بتقدير الإيرادات و المصروفات سواء على صعيد منظمات الأعمال و الدولة فهي خطة تفصيلية محددة مقدما للأعمال المرغوب تنفيذها لتكون مرشدا للمسؤولين يستخدمونها كأساس و معيار لتقييم الأداء في المشروع، و تستخدم الميزانية التقديرية مع تكاليفها، كوسيلة رقابية ثم كوسيلة فعالة للتخطيط الإداري ثم للتنسيق بين أعمال المشروع المختلفة فهي أداة للتعبير عن الأهداف و السياسات و الخطط و النتائج و تعد مقدما بواسطة الإدارة العليا لكل قسم من أقسام المشروع باعتباره وحدة واحدة.³

د -الشكاوي و التنظيمات Complaints :

و هي أيضا وسيلة رقابية لكونها تحمل طابع المراجعات، و المتبعة و إحقاق الحق إذ بمقدور تلك الشكاوي أن تضع الرؤساء تماما في الصورة، فيما يخص بعض أوجه الانحراف أو الأخطاء مهما كان نوعها، هذا و تكون المراجعات التي تهدف رفع الضرر الذي لحق بأحد الأفراد، إما إستراتيجية شكاوي تقدم إلى المرجع نفسه، الذي صدر عنه العمل الضار (أو تسلسلية)شكاوي يقدمها المتضرر إلى رئيس

1 - الصباح عبد الرحمان مرجع سابق ص 4

2 - أبو بكر مصطفى بعير "مرجع سابق ص 27

3 - ضيف خيرت: " الميزانيات التقديرية جامعة بيروت العربية سنة 1975 ص 6،7

الموظف الذي تسبب الضرر، و الشكاوي عموما هي عبارة عن وسائل رقابية، يمارسها المواطنون و المراجعون على العاملين و المسؤولين في المنظمات.¹

هـ - الإحصائيات و الرسوم البيانية:

تقوم إدارة المؤسسة بإعداد إحصائيات في المجالات المختلفة لنشاطها و تستعمل هذه الإحصائيات والسلاسل الزمنية لدراسة التطور التاريخي للأعمال و التنبؤات و تقدم هذه الإحصائيات في شكل جداول، خرائط أو رسوم بيانية حيث يمكن إجراء المقارنات بين مختلف المؤشرات أو النتائج بالنظرة السريعة مثل مقارنة الأرباح بحجم الاستثمار الأرباح بالمبيعات، المبيعات في منطقة أخرى و كذلك يمكن إعداد جداول أو رسوم تبين تطور الإنتاج في المدى القصير أو البعيد، تطور المبيعات خلال فترة زمنية معينة، إن الاستعمال الجيد للبيانات الإحصائية و الرسوم البيانية و الخرائط يمكن مراقبة سير أعمال المؤسسة و اكتشاف السلبات قصد تصحيحها.²

و - الرقابة عن طريق نقطة التعادل: يمثل تحليل نقطة التعادل وسيلة تخطيطية مفيدة حيث أنه يبين النتائج التي يمكن أن تحققها المؤسسة عند مختلف العلاقة ما بين التكاليف التي تتكبدها المؤسسة و بين إيراداتها عند تلك النقطة، و يعمل هذا الأسلوب على تمثيل وضع المؤسسة في خطة معينة، و لهذا الأسلوب تطبيقات كثيرة تساعد الإدارة في التزويد بالأفكار عن مستوى نشاطها.³

ن - السجلات و المراجعة الداخلية:

تستخدم السجلات كوسيلة رئيسية للرقابة الداخلية حيث تستخرج منها البيانات على الأداء الفعلي للأعمال، كما تقارن البيانات الواردة فيها بما هو مقرر إنجازها، و تكمن كذلك السجلات بالتعرف على التطور التاريخي للأعمال و ما يتوقع أن تكون اتجاهاتها في المستقبل، و تعتبر المراجعة الداخلية (Audit un terme) التقييم المستمر للأعمال و العمليات المنجزة و أداة فعالة للتأكد من حسن التنفيذ و الكشف عن الأخطاء و الانحرافات في النواحي المالية.⁴

1 - الصباح عبد الرحمان، مرجع سابق ص 293

2 - الدكتور العربي دخموش: مرجع سابق ص 39

3 - أبو بكر مصطفى بغيره: مرجع سابق ص 33.

4 - د. العربي دخموش: مرجع سابق ص 40.

2- الأساليب المتخصصة: و تتمثل فيما يلي:¹

أ - خرائط مراقبة الجودة: إن من أهم تطبيقات الرقابة هو الحفاظ على جودة المنتجات سواء من حيث الحجم، الشكل، الوزن، التركيبة... الخ فمن أجل هذا تستخدم الرقابة أسلوب خرائط المراقبة المبنية على أساس المعلومات الإحصائية مثل الوسط الحسابي، مدى الانحراف المعياري... الخ

خريطة جانبية:

خريطة جانبية نسبة إلى هنري جانبيت أحد مؤسسي حركة الإدارة العلمية في نهاية القرن، 19 خريطة جانبية هي أسلوب يعمل على ضبط الإنتاج نسبة إلى عنصر الزمن كما أنه وسيلة مباشرة في إجراء مقارنة مستمرة بين ما هو مخطط و بين الأداء الفعلي، إن الكثير من وسائل التخطيط و الرقابة الحديثة قد بنيت على أساس فكرة خريطة جانبيت و من أمثلة ذلك أسلوب تقييم و مراجعة المشروعات.

الخرائط الرقابية: و من أهمها مايلي:²

1- سجل الآلة:

يوضح سجل الآلة كمية العمل الذي تؤدي الآلة و بين الوقت الضائع و هذا باستعمال شكل بياني يظهر فيه عدد الساعات التي اشتغلت فيها الآلة الواحدة يوميا و ما أنتجته و بذلك يمكن التعرف على كفاءتها الإنتاجية.

2- سجل العامل:

يمكن سجل العمل من معرفة الوقت الذي يستغرقه كل عامل في عمله و مقدار الإنتاج الذي حققه خلال هذا الوقت.

3- خريطة التصميم:

و هي تشبه خريطة سجل العامل، حيث توضح فيه طريقة سير العمل وفقا لتسلسل مراحل الإنتاج و تبين كذلك العمليات التي تأخرت عن موعدها.

1 - أبو بكر مصطفى بغيره: مرجع سابق ص 39.

2 - د. العربي دخموش: مرجع سابق ص 40.

4-خريطة تقدم العمل:

توضح الأعمال المنجزة و الغير منجزة بالنسبة لمنتوج ما يتطلب عدة مراحل خلال فترة زمنية معينة، و هذه الخريطة تقدم في بعض الأحيان في شكل لوحة كبيرة تساعد المسؤول عن مراقبة النشاط الذي يريد مراقبته.

أسلوب تقييم و مراجعة المشروعات:¹

يستخدم هذا الأسلوب في الأعمال الضخمة مثل: بناء سد كبير -بناء مشاريع سكنية، إنشاء مدينة كاملة..الخ، لأن هذا يعمل على التنسيق بين الأعمال المتداخلة فهو يقوم على فكرة تقسيم الأعمال إلى مجموعات تسمى بالنشاطات، و قد يشترك في تطبيق هذا الأسلوب أكثر من مؤسسة واحدة، الذين يشتركون في إنشاء أو إنجاز عمل واحد أي التعاون و المشاركة في تنفيذ المشروع.

هـ -أنظمة مراقبة المخزون:²

إن الاحتفاظ بالمخزون ضروري لبقاء المؤسسة و استمرارها، إن النظام الجيد لمراقبة المخزون يهدف إلى وضع المؤسسة في ضوء الأهداف التالية:

- تخفيض نفقات التخزين قدر الإمكان.
- تخفيض احتمالات تعرض المخزون للتلف أو السرقة أو الانكماش و غيرها من الأخطار الأخرى منع تعرض الإنتاج أو الخدمة للتوقف بسبب نفاذ المخزون و ما يترتب على هذا التوقف من تكاليف إضافية على المؤسسة.
- الاحتفاظ بمعلومات و بيانات مراقبة المخزون في المؤسسة لاستعمالها في مهام أخرى.

1 - أبو بكر مصطفى بغيره: مرجع سابق ص 56

2 - أبو بكر مصطفى بغيره: مرجع سابق ص 56

سابعا : المقاربة السوسولوجية للرقابة من خلال من أهم مبادئ التنظيم:

• نظرية العلاقات الأساسية:

تعتبر العلاقات الإنسانية ذلك النوع من علاقات العمل الذي يقوم على أساس النظر، إلى المنظمة أو المصنع، أو الشركة أو المنشأة أو المؤسسة الاجتماعية كمجتمع بشري له أمانيه وطموحاته، ومشكلاته واحتياجاته وقيمه واتجاهاته، فالعلاقات الإنسانية في نموذج الإدارة الحديثة تستهدف تحقيق أفضل إنتاج ممكن للتنظيم، غير أن أسلوبها يبني على تلبية احتياجات الأفراد النفسية والاجتماعية، إلى جانب الاحتياجات المادية والوصول بهم إلى أفضل حالات التكيف والرخاء.

وترجع أهمية العلاقات الإنسانية في مجالات العمل إلى أهمية علاقات الفرد بزملائه، فالمناخ الاجتماعي لجماعة العمل له دور كبير في توفير الثقة والاطمئنان، وكذلك التكيف النفسي للفرد بما يتضمنه من نواتج، كرضا العامل عن بيئة العمل التي ينتمي إليها، وزيادة كفايته الإنتاجية¹.

كما تمثل العلاقات الإنسانية الاتجاه الرئيسي الثاني في الفكر الإداري، وجانب العلوم السلوكية والتي انبثق منهجها عن مجموعة من الدراسات عرفت بدراسة هاوثورن خلال العشرينات والثلاثينات من القرن 20، فلقد نشأت مدرسة العلاقات الإنسانية كرد فعل للإدارة العلمية لتايلور التي تميل للأسلوب الديكتاتوري في معاملة العمال.

فأصحاب النظريات الكلاسيكية في الإدارة اهتموا بالفرد العامل ولكن بهدف تحقيق الإنتاج وبشكل استغلالي، فمثلا هنري فيول من أهم مبادئه:

- 1- اتفاق النظام الرقابي المقترح مع حجم وطبيعة النشاط الذي تتم الرقابة عليه.
- 2- تحقيق الأهداف على مستوى عالٍ من الفاعلية والكفاية والعلاقات الإنسانية السليمة.
- 3- الموضوعية في اختيار المعايير الرقابية.
- 4- الوضوح وسهولة الفهم.
- 5- إمكانية تصحيح الأخطاء والانحرافات.
- 6- توافر القدرات والمعارف الإدارية والفنية للقائمين على أجهزة والرقابة.
- 7- وضوح المسؤوليات وتحديد الواجبات.

¹ - محمود فتحي عكاشة، 1999، ص 65

8- الاقتصاد والمرونة.

9- استمرارية الرقابة.

ومن أهم ما ورد عن مدرسة العلاقات الإنسانية أن كل منظمة بناء اجتماعي وان للحوافز المعنوية دور في إثارة دوافع الأفراد للعمل و تحفز أيضا العاملين في المنظمة من خلال تحقيق حاجاتهم النفسية والاجتماعية وأيضا تطوير نظام الاتصال بين مستويات المنظمة لتبادل المعلومات، ويحتاج مدير المنظمة المهارات الاجتماعية إلى جانب المهارات الفنية.¹

ثامنا : مبادئ الرقابة الفعالة ومعوقاتها:

1- مبدأ الاقتصادية:

فالنظام الرقابي الجيد هو الذي يمكن تطبيقه بأقل تكلفة ممكنة لذلك لا يجب تطبيق نظام يحتاج إلى نفقات كبيرة، إلا إذا تعلق الأمر بالمؤسسات الكبيرة التي تتسع فيها دائرة التخطيط و بالتالي اتساع نطاق الرقابة و هذا من الصعب الوصول إلى الأهداف الموضوعية و من الصعب تطبيق نظام رقابة فعال.

يعني أن العائق الناتج من وجود نظام الرقابي يعوق تكلفة هذا النظام حتى يكون هناك مبرر من وجوده و يرتبط هذا المبدأ باتباع أسلوبين هما:²

- محاولة ضبط تكلفة النظام الرقابي.
- محاولة زيادة العائد من وراء النظام الرقابي.

2- مبدأ التكامل و الانسياب:

يجب أن تكامل النظام الرقابي مع سائر الأمل التنظيمية الأخرى خصوصا الطاعن التخطيطي وعمال الكامل إعلان التخطيط والرقابة يمكن تحديدها بوضوح، كما ينبغي على الراهن الاخذ بالعوامل في الاعتبار أثناء قيامهم بعملية التخطيط، مثل الأهداف والاستراتيجيات السياسات الخاصة بالمؤسسة و التي تشرف إبعاد مكمل للنظام الرقابي.³

بمعنى آخر أنه لا يمكن تصور وجود رقابية بدون معايير رقابية مستمدة من التخطيط و بالتالي لابد من الربط بين وظيفتي الرقابية و التخطيط في آن واحد كي يتمكن مسؤول الرقابة من تقييم الخطط و المعايير التي تمثل الأساس الجوهرية لممارسة وظيفته.⁴

1 - رضا صاحب أبو محمد إل علي ، سنان كاظم الموسوي ، ص ص، 55- 56.

2 - محمد فتحي ، مرجع سبق ذكره ، ص 294-295.

3 - علي الشريف، مرجع سبق ذكره ص 378.

4 - محمد فتحي ، مرجع سبق ذكره ، ص 296.

3- مبدأ الوضوح و البساطة:

من المبادئ الرئيسية لنظام الرقابة أن يكون سهل التطبيق من جانب الأفراد الذين يطبقونه وكذلك الذين سيطبق عليهم هذا النظام، وتوجد بعض النظم والأساليب الحديثة والمفيدة في الاستخدام مثل الخرائط و الرسوم و البيانات الرياضية و الإحصائية و لكن إذا لم يتوفر الغائمين على تطبيقها الفهم الواضح لها تصبح هذه الوسائل غير فعالة و تفقد مزاياها ¹.

كما يعني أن الرقابة الفعالة يجب أن تمتاز بالوضوح و البساطة حتى تكون سهلة الفهم المنفذين لها، ومن أهم موضع التنفيذ و من هم المسؤولون عن تصميم النظام و عرض المعلومات الرقابية و تحديد مراكز المسؤولية و علم شمول الرقابة الألفاظ و أدوات معقدة مطاطة تعني أكثر من معنى مما يدعو للبس و اختلاف الرأي و المضمون ².

4- مبدأ سرعة كشف الانحرافات و الإبلاغ عن الأخطاء :

تعلو أن فعالية الرقابة و اقتصاديها ترتبط ارتباطا واضحا أساسيا بعنصر الوقت فكلما كان النظام الرقابي سريع في كشف الانحرافات في حينها و التبليغ عنها بسرعة و تحديد أسبابها كان انتظاما فعالا اقتصاديا و العكس صحيح، كما يجب على النظام الرقابي أن يشير إلى الإجراءات و التصرفات الواجب إتباعها لتصحيح الأخطاء ³.

5- مبدأ النظرة المستقبلية

يعني أن النظام الرقابي الناجح هو النظام الذي يركز على المستقبل أكثر من الماضي و هذا يعني ما يلي: ⁴

- الاهتمام بالتنبؤ بالانحرافات قبل وقوعها أكثر من الاهتمام بتصحيح الأخطاء، فالوقاية خير من العلاج.
- الاهتمام بتصحيح أكثر من توقيع العقوبات فقط .
- الاهتمام بالاتجاهات المستقبلية أكثر من التركيز على الماضي والحاضر فقط.
- الاهتمام بتحقيق النتائج أكثر من ملاحظة الأفراد.

1 - منال طلعت محمود ، أساسيات في علم الإدارة ، المعهد العالي للعلوم الاجتماعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2003، ص207.

2 - محمد فتحي ، مرجع سبق ذكره ، ص 296

3 - منال طلعت محمود ، مرجع سبق ذكره ، ص 207

4 - محمد فتحي ، مرجع سبق ذكره ، ص 296.

6- مبدأ الموضوعية:

بمعنى أن يعكس النظام الجوانب الموضوعية في الرقابة و ليست الجوال الشخصية، فعندما تكون الأداء والأساليب الشخصية فإن المدير أن يتأثر في الحكم على الأداء و لذا يجب استعمال معايير محددة وواضحة ومعلنة للمرؤوسين مع نجلب المعايير الجزافية التي تثير رفض المرؤوسين وتشككهم في عدالة الإدارة موضوعيتها بمعنى أن لا يتدخل العامل الذاتي في الرقابة عادة ما تؤدي المعايير الموضوعية إلى شعور العاملين بالرضا و الطمأنينة.¹

7- مبدأ الدقة:

إن عدم دقة النظام الرقابي يضر بالمؤسسة حتى و إن أقادها في المدى القصير و إن حصول المدراء على معلومات غير دقيقة من خلال الرقابة و استخدامها في إصدار القرارات يمثل كارثة تتحمل نتيجتها المؤسسة في نهاية الأمر. لذلك يجب أن تكون المعلومات التي تتعلق بعملية الرقابة و خاصة النتائج شقيقة إلى حد القريب من الواقع.²

8- مبدأ الإثارة و القبول من طرف العاملين:

يجب أن يكون نظام الرقابية مقبولا من العاملين فلا يجد النظام مقاومة، فإذا كان مقبولا يحقق فعالية عالية في الرقابة الصارمة جدا تؤدي إلى استياء ينتج عنه روح معنوية متدنية وأداء غير فعال، وتطلب الرقابة لتحقيق مبدأ الإثارة ما يلي:³

أ- مساندة الإدارة العلي .

ب- مشاركة جميع المسؤولية في وضع نظام الرقابة .

ت- قبول وفهم عملية الرقابة من قبل كل العاملين .

ث- الحصول على المعلومات والتغذية الإسترجاعية عن الأداء الفعلي في الوقت المناسب.

9- مبدأ الحافز الذاتي:

يعني قناة النيل المناسبة للمقاومة الشرعية من جلب العاملين للتعلم الرقابية و ذلك بوجود حفز ذكي لتفرد النظام و العمل على إنجاحه مع مراعاة العوامل النفسية عند تطبيق هذه التعلم الرقابية، ومن الأساليب

¹ - علي الشريف ، مرجع سبق ذكره ، ص 379.

² - إيهاب صحيح محمود ، رزاق إدارة الأسس و الوظائف ، سلسلة الإدارة في أسبوع ، درا الكتب الطبية للنشر و التوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2001 ، ص 168.

³ - نفس المرجع السابق ، ص 170.

الممكن إنتاجها لتنمية الحافز الثاني للعاملين ما يلي:¹

- اشتراك المنفذين في وضع المعايير الرقابية.
- استخدام الرقابة على النفط الاستراتيجيات وعدم محاسبة المنفذين على الانحرافات العادية غير المؤثرة.
- إمداد المنفذون بالوسائل الذاتية للرقابة و التي تمكنهم من معرف مستوى أدائهم أولاً بأول و التصرف السليم في حالة الانحراف عن المعايير الموضوعية .
- ترك شيء من الحرية المنفيتين بما يعني لهم المرونة في أداء مركز النظام الرقابي على الأساسيات دون القشور والسطحيات.
- تحقيق التعاون والتنسيق بين المنفيتين و مسؤولي الرقابة بحيث يكون الهدف من الرقابة واضحاً لتصحيح المسار و ليست التمرد الأخطاء .²

10- مبدأ المرونة:

يعني استحالة نظام الرقابة التغيرات المتوقعة الحدوث دون أن يكون هناك حاجة إلى تغار جوهري في هذا النظام أو فشله فشلاً كاملاً إن مدة المرونة لها حدود معينة بحيث لا تؤثر على الاستقرار اللازم الفعالية النظام و بقاله بمعنى أن النظام الرقابي الفعل لا بد أن يكون مرناً، أي قادراً على إستيعاب التغيرات المحتملة في البيئة التي تعيشها المؤسسة الداخلية منها و الخارجية .

11- مبدأ الملائمة :

يعني أن يكون النظام الرقابي صورة تعكس طبيعة نشاط المؤسسة ويتلاءم مع التنظيم الخاص بها وأهدافها مع تأكيد عدم نمطية النظم الرقابية أي لا يوجد نظام رقابي يناسب كل المؤسسات . والنشاطات بأنه يختلف باختلاف نوعية المؤسسة أيضاً وحسب مراحل التطور التي تعيشها وطبيعة الظروف المناخية المحيطة بها ، وحتى من حيث التوقيت المناسب لتطبيق الرقابة .³

12- مبدأ الواقعية:

يجب أن يقوم الرقابة على المعلومات واقعية و ليس مجرد فولية للأوضاع أي أن تكون هذه المعلومات معبرة عن الواقع الحقيقي بالفعل وأن يبعد المعلومات القديمة لذا تتطلب الرقابة وجود شبكة من الاتصالات في جميع الاتجاهات لسهولة نقل المعلومات و تداولها داخل المؤسسة.⁴

¹ - محمد فتحي ، مرجع سبق ذكره ، ص 297.

² - علي الشريف ، مرجع سبق ذكره ، ص 380.

³ - محمد فتحي ، مرجع سابق ، ص 296.

⁴ - محمد فريد ، مرجع سبق ذكره ، ص 360.

13- مبدأ الاستثناء :

يجب أن يعمل أي نظام رقابي جيد على مبدأ الاستثناء حتى يتم لفت انتباه الإدارة الانحرافات المهمة فقط بمعنى آخر لا يجب أن تشغل الإدارة بالها بأعمال تسير بشكل سلس و طبيعي و سهل، وهذا يضمن أن الإدارة ستكون موجهة نحو الخطأ وسيزيل الرقابة الغير ضرورية و الغير اقتصادية و إعداد التقارير وهدر وقت الإدارة.¹

¹ - إيهاب ، مرجع سبق ذكره ، ص 171 .

خلاصة:

تم التطرق في هذا الفصل أن الرقابة عملية أساسية في المؤسسات أي أن الرقابة هي الوظيفة الأخيرة للإدارة و تتبلور في تقييم النشاط الفعلي و مقارنته بالمخطط و تحديد الانحرافات و معالجتها ، فقد برز لنا دور الرقابة الادارية و كيفية تحديدها للمعايير و الأسس لأداء جيد و فعلي مخطط له ، و تنظيم رقابي يؤدي حول الرقابة الادارية يعطي لنا نظرة واضحة عن هذه العملية و كيفية التعامل معها إذا فان الرقابة هي: ضمان استقامة النشاط الإنساني بوجه عام فهي تكفل سير الأعمال بصورة منتظمة و هي وسيلة لضمان احترام القوانين و الأنظمة ، الأمر الذي يكفل دعم الادارة و تقويتها و منع تفككها أو انهيارها .

الفصل الثالث: التسبب الوظيفي معالجة نظرية

تمهيد

أولاً: التسبب الوظيفي وبعض المفاهيم.

ثانياً: أشكال ومظاهر التسبب الوظيفي.

ثالثاً: أسباب التسبب الوظيفي.

رابعاً: الآثار المترتبة على التسبب الوظيفي.

خامساً: العوامل المؤثرة في التسبب الوظيفي.

سابعاً: دور الرقابة الفعالة في الحد من التسبب الوظيفي.

خلاصة

تمهيد:

بعد العنصر البشري المحرك الرئيسي للنشاط الإداري في المجتمع إذ به تحقق الإدارة نشاطها في تنظيم المرافق العامة وضمان حسن سيرها بانتظام وبالتالي كان أمراً إلزامياً أن تتمتع الإدارة بصلاحيات واسعة في ضبط موظفيها بموجب القوانين و الأنظمة و التعليمات التي تعمل على ضمان تحقيق المصلحة العامة و الحد من سوء التنظيم الإداري وضعفه. وهذا ما يطلق عليه بالتسيب الوظيفي الذي في معظم المؤسسات بسبب عدم قدرة بعض الإدارات على حسن تطبيق وسائل الضبط الإداري بطريقة تضمن حسن سير الأعمال ما أدى إلى ضعف أداء تلك المؤسسات في تقديم الخدمات وإشباع الحاجات الأساسية للمواطنين، وعليه سنحاول في هذا الفصل أن نسلط الضوء على مظاهر التسيب الوظيفي المتعددة، أسبابه وأهم العوامل المؤثرة فيه، آثاره، وفي الأخير سنحاول أن تبرز الدور الجوهري للرقابة الإدارية في الحد من مظاهر التسيب الوظيفي.

أولاً : التسيب الوظيفي وبعض المفاهيم .

مفهوم التسيب الوظيفي:

أ- إصطلاحاً:

- يعرفه الصيرفي بأنه ظاهرة تخلي العاملين و انصرافهم عن القيام بأداء واجباتهم جزئياً أو كلياً وعدم بذل

المفترض و المتوقع منهم من مجهود مما يؤدي إلى عدم وضوح العمل وإلى تدني مستويات الكفاءة

التنظيمية.¹

ويعرف أيضاً على أنه إهمال الموظف لأداء مهامه ويقصد بالإهمال حسب "Robin" أنه حالة خفية تقود

للأسوء مثل الإدمان على الغياب والتأخير ونقص في الأداء مع زيادة نسبة أخطاء العمل² .

- وعرف أبو إدريس التسيب الوظيفي بأنه: الانحراف الملكي عن مفهوم النظام العام في الوظيفة العامة، أو

إخلال الموظف بواجباته ومخالفته الواجبات و السلوك الذي ينص عليه النظام و القواعد التنظيمية العامة أو

وأمر الرؤساء في حدود القانون، أو الخروج على مقتضى الواجب، أو أن يقصر في تأدية وظيفته بما

يتطلب في ذلك من أمانة ، أو أن يخل بالثقة المشروعة في هذه الوظيفة التي يقوم بها³.

- أو هو: مظهر سلبي يندرج ضمن منظومة السلوك الإداري ينتج عن عدم الالتزام بأخلاقيات الوظيفة

العامة⁴ .

ب- إجرائياً:

¹ - الصيرفي محمد المرجع السابق، ص 43.

² - الفزيوني محمد السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات المختلفة دار الشروق للنشر و

التوزيع، طق، عمان، الأردن، 2003، ص156.

³ - أبو إدريس، محمد العزازي: الممارسات الإدارية و التسيب الوظيفي في الأجهزة المحلية دراسة تطبيقية مجلة البحوث

التجارية، المجلد 23، العدد 01، 2001، ص277

⁴ - المعيوف صلاح بن معلا: العوامل المؤثرة في عدم انتظام الموظفين في الدوام الرسمي، معهد الإدارة العامة، الرياض،

السعودية، 2002

هو ظاهرة تعبر عن إهمال الموظف للواجبات الموكلة له و المنصوص عليها في القوانين واللوائح التي تنظم سير الأعمال بطريقة تؤدي إلى نتيجة سلبية للأداء بشكل عام .

ثانياً: أشكال ومظاهر التسيب الوظيفي.

يتجلى التسيب الوظيفي في عدة مظاهر تتمثل في الآتي:

1- الغياب و التأخر عن العمل الرسمي: يمثل الغياب من أهم مظاهر التسيب الوظيفي ويتخذ أكثر من صورة لأسباب متعددة، كعدم حضور الموظف أصلاً لمقر عمله وحضوره لغرض التوقيع في سجل الحضور و الإنصراف ثم الخروج وعدم العودة إلا في اليوم التالي وقد يخرج من مكتبه إلى مكتبة آخرة في نفس الدائرة لشأن لا يتطلبه العمل الوظيفي أو لأغراض شخصية وفي جميع المواقف التي سلفت الإشارة إليها نجد أن الموظف لا ينجز العمل المطلوب منه ومن ثم تتراكم الأعمال شيئاً فشيئاً، ويزداد على ذلك سوء العلاقة بين المواطن و الدائرة الحكومية، حيث يشعر المواطن بأن أحداً لا يتهم بتقديم الخدمة المناسبة له ومن ثم تدب الكراهية بينه وبين الموظف، بل و يبحث بكل الوسائل المشروعة و غير المشروعة عن الطريقة التي تؤدي إلى حصوله على الخدمة المطلوبة حتى ولو أدى إلى دفع الرشوة، أو اللجوء إلى المعارف و الأصدقاء، ومن جهة أخرى يؤدي الغياب إلى مزيد من الغياب في حلقة مفرغة دائرية لانهاية لها. أما أسباب الغياب فهي عديدة ومتنوعة أهمها: عدم توفر وسائل المواصلات في الزمان و المكان المحددين، أو حدوث توعك صحي للموظف، أو لدى أحد أفراد أسرته أو الغياب المفاجئ لأسباب تتعلق بحالات وفاة أحد الأصدقاء أو الأقارب ، أو الحاجة للتردد على المؤسسات الرسمية و غير الرسمية والمستشفيات والمدارس، وغيرها من المؤسسات التي يرتبط دوامها بالدوام الرسمي للدولة ويضطر الموظف إلى مغادرة مكتبه إذا كانت له حاجة للتردد عليها¹ الإدارات الحكومية لا تكاد تخلو من ظاهرة تغيب موظفيها، فقد أشارت بعض الدراسات في هذا المجال أن المتخصص لنسب التغيب في بعض الشركات الوطنية قبل عملية² إعادة الهيكلة يلاحظ ارتفاع نسبة التغيب

في هذه الشركات والتي بلغت في إحدى وحدات هذه الشركة سنة 1978 حوالي³.

2- تضخم الجهاز الإداري: يعد تزايد أعداد الموظفين في القطاع العام ظاهرة عالمية

¹- بديع محمود القاسم: علم النفس المهني بين النظرية و التطبيق، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2000، ص

²- مصطفى: أسس علم النفس الصناعي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992 ص 107.

³- المرجع السابق، ص 107.

حيث يلاحظ أن الدوائر الرسمية تستقطب الكفاءات البشرية مما يؤدي إلى إتساع نطاق تدخلها في مجالات الحياة العامة ومن ثم زيادة الخدمات المطلوبة منها مما توجب على الإدارة العامة أن تتحمل عبء التنمية الشاملة، وقد يترتب على ذلك تضخم الجهاز الإداري شيئاً فشيئاً¹.

3- إنخفاض إنتاجية الموظف و الإدارة: إن إهمال برامج التدريب يشكل سببا للتسيب الوظيفي ونتيجة من نتائجه ، فهو سبب من أسباب التسيب، لأن الموظف غير المدرب و المؤهل لا يستطيع أن يقوم بواجبات وظيفته كما ينبغي، و بالتالي يصبح موظف من عوامل التسيب الوظيفي، كما أنه من نتائج التسيب إنخفاض مستوى الأداء الوظيفي، وينصرف أيضا إلى برامج التدريب التي يتم تنظيمها و تنفيذها بدون تخطيط ودراسة و تفقد أي أهمية لها في رفع مستوى الأداء.²

4- سلبية الموظف: ويتجلى هذا المظهر فيما يلي:

أ- **مقاومة التغيير:** إن ظاهرة السلبية و تفشيها في المنظمة تؤدي إلى مقاومة التغيير وعدم الرغبة في التجديد، وانخفاض الرغبة في التعليم و العمل على اكتساب مهارات لا تتوفر لديهم و يتطلبها الجديد المقترح، حيث يواجه بعض الموظفين أي تغييرات تدخلها الإدارة بالمقاومة سواء كانت في الآلات و المعدات أو النظم والإجراءات والرؤساء هدفهم بقاء الأوضاع و الظروف على ما هي عليه للمحافظة على مصالحهم و هيبتهم و مراكزهم في مجال العمل.³

لكن الدراسة التي أجريت ب منظمة مطاحن الأغواط حسب إجابات المبحوثين أثبت العكس أي أنه لا وجود لمقاومة للتغيير، حيث أن 77.02 % من الموظفين لا يفكرون في الرحيل أو ترك العمل ولو لسبب التغيير التكنولوجي لحادث ما.⁴

ب- **عدم الرغبة في التعاون و عدم تشجيع العمل الجماعي:** عدم رغبة الموظف في التعاون مع زملائه في العمل و عدم تشجيعه للعمل الجماعي، ويتجنب الإتصال بالأفراد الآخرين، لا يريد الفرد منهم الارتباط بأي شخص آخر، وهذا النوع من الموظفين يتميزون بحاجة أساسية إلى الاستقلالية وعدم الاعتماد على الآخرين والاكتفاء الذاتي يمثل سبيلهم الأساسي في الحياة لذلك يمكن القول أن ظاهرة الانعزالية ترجع إلى وجود

¹-فاروق السيد عثمان: القلق وإدارة الضغوط النفسية، دار الفكر العربي للنشر و التوزيع القاهرة، مصر 2001، ص 190

²- طلال حرب: الفشل أسبابه و نتائجه، دار الآفاق الجديدة للنشر و التوزيع، بيروت، لبنان 1994 ص 33.

³-أبو النصر محدث محمد، مرجع سابق، ص 32.

⁴- بوشمال أحمد: سوسيولوجيا التغيير التنظيمي و فعالية المنظمات، دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الأغواط، مذكرة ماجستير (منشورة) ، تخصص تنظيم و عمل، الأغواط، الجزائر 2010.

عوامل نفسية بالموظف تدفعه إليها أو بسبب سوء التنظيم الإداري، أو خطأ في الإجراءات الإدارية لا يشجع على العمل الجماعي كفريق متكامل، ويضعف من شعور الفرد بانتمائه إلى الجماعة، و التعاون مع الزملاء له وجهين الأول هو عدم وضع عراقيل أمام باقي الزملاء أثناء تأديتهم لأعمالهم والثاني هو معاونة الزملاء و الأخذ بيدهم، ومحاولة توصيل المعلومات الناقصة إليهم وإعدادهم من الناحية المهارية التي تعينهم على أداء أعمالهم¹.

ج- **عدم إبداء الرأي و اللامبالاة:** يعتبر الأشخاص اللامبالين من أكثر الناس صعوبة عند التعامل معهم، فكما يعرف أي منهم بأنه من السهولة إمكانية التحكم ومواجهة الاحتجاجات والاعتراضات التي تصدر من آخرين أكثر من التعامل مع شخص يتصف بالسلبية و عدم الاكتراث.

د- **مقاومة التجديد و التطوير و الابتكار:** حيث يعزى الموظف عن المشاركة في إتخاذ القرارات التي تتصل بالعمل و المنظمة و ظروف كل منها، فالمعروف أن الإشتراك في جماعة عاملة يؤدي إلى الاهتمام الذي يعتبر قوة دافعة لبذل الجهد والنشاط، كما أن الاهتمام يعمل على إزالة المقاومات و العقبات التي تنشأ عن سوء التفاهم أو التي يقيها الموظفين أحيانا حيث تقوم المنظمة بإدخال تغيير في خططها أو نظهما أو العمل بها، الأمر الذي يصل بالموظف إلى حد القناعة بتلقي التعليمات من غيره دون مناقشة، ويرجع ذلك إلى إنخفاض الروح المعنوية للموظف وعدم إرتباطه بالعمل و الإدارة و فقدانه الإنتماء و الولاء إلى المنظمة الإدارية التي يعمل بها².

5- **عدم تحمل المسؤولية:** المسؤولية هي إلتزام مشتق من الوظيفة، كما أن الوظيفة هي اشتقاق من الأهداف، وحيث تكون هناك علاقات بين رئيس ومرؤوس تكون هناك مسؤولية، ومن مظاهر عدم تحمل الموظف للمسؤولية ما يلي:³

أ. **عدم إحترام القوانين و الأنظمة و اللوائح:** من مظاهر التسيب الموجودة في الكثير من المنظمات عدم إحترام القوانين و الأنظمة و التعليمات و حتى اللوائح وفقدان الثقة و الأمانة لتلك القوانين، مما يؤدي في النهاية إلى تهديد المصلحة العامة نتيجة تلك السلوكيات السلبية التي ترسخت من مجموعة من العناصر التي ساهمت في إرساء هذه القيم و السلوكيات السلبية هذه القوانين و اللوائح ستحكم العلاقة بين الأفراد و

¹-زين الدين بلال أمين، مرجع سابق، ص 359.

²-رضوان شفيق: السلوكية و الإدارة، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر، ط2، لبنان 2002 ص 186.

³- محمد عبد الفتاح ياغي: الأخلاقيات في الإدارة، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن 2012 ص 68.

المنظمات التي يعملون بها، و العلاقة بين الإدارة و الأفراد، و الحفاظ على حقوقهم التي كفلهم لها القانون، وبذلك توجه القوانين و اللوائح سلوكيات إدارة المنظمات اتجاه الموظفين و العمل و العكس.

ب- تجزئة إجراءات المعاملة الواحدة بين مجموعة من الموظفين: وهذا ماوفر كثيرا من الوقت والجهد على المراجعين في إنجاز الوظيفة بإدارة الترخيص التي كانت في السابق تحتاج إلى كم كبير من الموظفين للإطلاع على الوظيفة التي قد استغرق يوما أو يومين إلى أن يتم الإنتهاء منها وتسليمها إلى صاحبها.¹

6- تراخي و تكاسل الموظف في إنجاز عمله: يميل معظم الموظفين إلى التراخي والتكاسل وعدم إنجاز العمل بالقدر المناسب بالرغم من توفر القدرة على العمل.²

ولا يحفزهم على العمل عادة إلا الحافز المادي أو الصالح الشخصي من جهة أو الخوف من جهة أخرى وتتمثل مظاهر تراخي و تكاسل الموظف فيما يلي :

أ- إمتناع الموظف عن أداء العمل المطلوب منه: تحدث هذه الظاهرة إذا إمتنع الموظف على نحو جسيم عن القيام بالأعمال الوظيفية الملقاة عليه في الأوضاع المقررة بالقانون و قدأوضح صور إمتنع الموظف عن أداء العمل المطلوب منه هو رفضه عن أداء العمل المكلف به من قبل رؤسائه، أو الامتناع عن القيام بأعمال وظيفته أو مباشرتها على نحو غير صحيح أو التأخير في أدائها، ويمكن إرجاع أسباب انتشار هذه الظاهرة إلى ما يتردد بين الموظفين من قول في مواقع عملهم فالاختصاص الذي تعطيه القوانين و اللوائح لأحد الموظفين هو إختصاص شخصي وبالتالي فعلى الموظف أن يمارس اختصاصه بنفسه، وإلا يفوض فيه أو يحل محله غيره في منصبه.

ب- عدم الإلتزام بأوامر و تعليمات الرؤساء: ترجع هذه الظاهرة نتيجة لبعض التصرفات التي قد يمارسها بعض الرؤساء على الموظفين مثل حرمان الموظف من علاوة، أو مكافئة تشجيعية أو تمييز في الترقيات و الحوافز وقد يؤدي ذلك إصابة الموظف بالعدوانية اتجاه رؤسائه وعدم طاعة أوامرهم .

ج- إهمال الموظف للواجبات الموجهة له: و يقصد بإهمال الموظف لأداء عمله تقاعس الموظف عن القيام بالواجبات التي تفرضها عليه واجبات وظيفته على الوجه المقرر قانونا ويظهر الإهمال في أداء الوظيفة الموجهة له على مقتضى الأوضاع المقررة في القانون أو التعليمات أو الأنظمة أو الأوامر، أو يتقاعس عن

1- أبوسليم نهار: مكافحة الفساد، دار الفكر للنشر و التوزيع، الأردن، 2010، ص. ص 90

2- نداء محمد الصوص: السلوك الوظيفي، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، الأردن 2008 ص 52.

أعمال كلفها به رؤساؤه أو عدم الإكتراث بتنفيذها، ويعد الإهمال الجسيم للموظف في العمل القانوني المناط به على نحو معيب يجعله مشوباً بالبطلان أو الانعدام أو مباشرته خلافاً للأوضاع المقررة في القانون أو التأخير في إنجازه و ذلك لعدم أداء العمل في الوقت المحدد له أو في الوقت الملائم لتحقيق الغاية منه¹ فوجود تلك المظاهر داخل منظمة ما تعتبر بمثابة مؤشرات دلالية عن وجود التسيب الوظيفي داخلها، وللقضاء على تلك المظاهر يجب على كل منظمة البحث في جملة الأسباب المؤدية إليها.

ثالثاً: أسباب التسيب الوظيفي.

يبدو أن تقاوم ظاهرة التسيب الوظيفي بمظاهره المختلفة يعود إلى أسباب متشعبة ومتنوعة أثرت في البنى التنظيمية و الوظيفية و السلوكية للعديد من الإدارات، وسنعرض بالتفصيل أهم هذه الأسباب و المتمثلة في مايلي: ²

1- أسباب إدارية:

توجد مشاكل إدارية تعترض عمل الإدارة و تنحصر أهمها في الأمور الآتية:

- عدم تحمل المدير المسؤولية الكاملة.
 - عدم وجود قواعد إدارية تكفل حسن سير العمل الإداري بانتظام وتطبيق الإدارة بأسلوب أفضل.
 - إنعدام الرقابة والمتابعة لسير العمل أثناء ممارسة الإدارة قصد التأكد من الأداء الحسن .
 - عدم وجود أسلوب إداري يتم من خلاله ممارسة الإدارة بشكل منظم في مختلف المواقع التنظيمية.
- عدم وجود الكفاءة في تحقيق الرقابة الداخلية أو غيرها من الصفات الأخرى، فهذا يعود إلى مظاهر التسيب الوظيفي، فمثلاً وجود إختصاصات بشكل متعارض ومزدوج يؤدي إلى تضارب الإختصاصات و تمييع المسؤولية و تأخير الإنجاز، كما أن قصور التنسيق من أجل تكامل الجهود أثناء مراحل العمل الإداري لترتيب الجهد الجماعي، ومنع التنافر و الإبتعاد عن الحساسية .
- عدم توفر القواعد الرقابية لحسن سير العمل الإداري وعدم المشاركة في الإدارة.
 - عدم توفر الإمكانيات المادية الضرورية لممارسة الإدارة.

¹- المرجع السابق، ص 53.

²- عبد المطلب عامر: إدارة السلوك الإنساني في المنظمات الحديثة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع القاهرة، مصر، ص - ص 119-120.

- عدم وجود المكافآت التشجيعية و المعنوية في العمل الإداري .

2- أسباب تنظيمية:

تتمثل فيما يلي:

أ- عدم تمتع بعض المنظمات بالإستقرار الإداري و عدم وجود أسس إدارية ثابتة تنظم عمل الإدارة، فكل مسؤول يتم تكليفه يقوم بالغاً ما قام به الذي قبله و يبدأ العمل بطريقته و كذلك بكوادر جديدة مختارة من قبله .
ب- إن تحديد الاختصاصات و توزيع المسؤوليات و المهام يخضع في معظم المنظمات إلى آليات غير إدارية تعتمد في إختيار الكفاءات على معايير لا تتفق مع الكفاءة و الفاعلية و الخبرة للأفراد الذين يتم تكليفهم بمسؤوليات وظيفية .

ج- عدم وجود خطة منظمة يمكن من خلالها تنفيذ العديد من البرامج الهادفة للإدارة.

د- التعارض بين ممارسة الإدارة و العمل الأساسي للموظف أو المنتج مما يؤثر أحيانا على كفاءة الأداء بسبب عدم التنسيق .

3- أسباب إجتماعية

إن أغلب الموظفين في المواقع الإدارية يميلون إلى وجود مسؤول لتنظيم العمل ويتم الإعتماد عليه في كافة الأمور وهذا نتيجة راوسب كانت قائمة في ظل الأنظمة الإدارية التقليدية، فالإتكالية و التكاسل و الإعتماد على الغير من الأمور¹ التي لا يمكن التخلص منها بسهولة، وهذا يحتاج إلى فترة زمنية مصاحبة للتوجيه والإرشاد المستمر و يترتب على هذه المشاكل الأمور الآتية :

أ- الإعتماد على الغير و الإتكالية في كافة الأمور .

ب- السيطرة المفروضة من قبل شخص معين على جهاز إداري.

ج- إنتشار ظواهر إجتماعية خطيرة في العمل الوظيفي كالوساطة ، المحسوبية الرشوة الفساد الإداري و التسلط من قبل فرد أو فئة محدودة .

د- إستمرارية أشكال التحكم و السيطرة من بيروقراطية و رئاسية.

¹- المرجع السابق ص- ص 120-121.

4- أسباب ثقافية

إن القيم السائدة في المجتمع مسؤولة إلى حد كبير عن سلوك الأفراد و تنظيم علاقاتهم مع الآخرين و التي يجب أن لا تخرج عن القيم و المعايير الاجتماعية التي يرتضيها هذا المجتمع نفسه حيث تشكل البيئة المحيطة عنصرا ضاغطة على المسؤولين في المنظمات في انتهاك بعض القوانين كإرغامهم على تعيين عناصر غير كافية أو مجاملة بعض الناس ومنحهم مزايا لا يستحقونها، وفي ظل غياب الولاء و الإلتزام يبحث هذا الموظف بل و يجدفي الغالب من يسانده و يحميه في هذا المجتمع أو ذلك لأسباب عديدة منها ضعف الوازع الوطني لديهم عدم الشعور بالواجب كمواطن مسؤول يجب أن يكون همه الأول الحفاظ على سمعة بلده ووطنه.

5- أسباب قانونية:

يوجد العديد من المشاكل القانونية التي تعترض تطبيق الإدارة بشكل عام وتتمثل في الآتي:
 غياب العقاب لعدم تطبيق القوانين و اللوائح و الأنظمة لاشك سيؤدي إلي شيوع المخالفات و يلاحظ أن العقوبات إن وردت في بعض اللوائح فهي عقوبات بسيطة أو يتهاون في تطبيقها أو أنها لم ترد عقوبات أصلا عدم وجود تنظيم قانوني في شكل قواعد عامة لممارسة الإدارة.
 كما أن العنصر البشري وهو في سعيه لتحقيق الأهداف يسير وفق نظم معينة ويستخدم إمكانيات متوفرة، فإن دور هذه النظم و الإمكانيات يؤثر في وجود مظاهر التسيب الوظيفي فمن ناحية النظم فإننا نعني بها القوانين و القرارات واللوائح المنظمة للأعمال الإدارية و الفنية لأداء الوحدة و عدم وجود هذه النظم أصلا ووجودها بشكل غير كامل أو توفرها بشكل ضعيف تؤدي إلى وجود مظاهر التسيب الوظيفي¹.

6- أسباب فنية:

وتتمثل في:

_عدم تبسيط الإجراءات الإدارية .

_عدم مراعاة التخصص في التعيين بمراعاة القدرة و الكفاءة و الإلتزام .

_عدم وجود تدريب لرفع كفاءة المورد البشري .

¹- المرجع السابق، ص - ص 121-122.

_عدم وجود خطط سنوية للإصلاح الإداري داخل كل وحدة إدارية.

_عدم تناسب المرتب مع مستوى المعيشة و عدم ربطه بمستوى الأسعار العالمية.

_قصور التنسيق من أجل تكامل الجهود في العمل الإداري.

_إساءة إستعمال السلطة ضد الموظفين .

_عدم توفير المباني المكيفة و الملائمة للعمل صيفا وشتاءا.

_سوء توزيع العمالة وعدم الإستخدام الأمثل لها مما سبب في تزايد العمالة بدون مبرر .

_كثرة المنازعات بين الموظفين و الوحدات الإدارية.

قصور التنسيق من أجل تكامل الجهود أثناء مراحل العمل الإداري لترتيب الجهد الجماعي و منع التنافر و الابتعاد عن الحساسية عدم توفر وسائل الإتصال اللازمة لأداء الموظف لعمله سواء داخل الوحدة أو خارجها أو حتى في الاتصالات الشخصية التي لا بد منها.

7- أسباب تتعلق بالعنصر البشري:

التسيب يصنعه العنصر البشري أولا وأخيرا فإن هذا العنصر هو الذي يخلق التسيب الوظيفي ومظاهره ومن جانب العنصر البشري فإنه يمكن تقسيمه لأسباب إلى جزأين:

أ- أسباب تتعلق بالجوانب المادية للعنصر البشري: من حيث عدم كفاية الأجر الذي يحصل عليه الموظف لمواجهة إلتزاماته اليومية أو عدم حصوله على العلاوات المستحقة، أو عدم ترقيته عندما يستحقها أو النقل العشوائي غير المنظم للموظف من وظيفة الأخرى خاصة إذا كانت الوظيفة الجديدة لا تنتمي إلى تخصصه بأي صلة أو عدم حصوله على الإمتيازات العينية التي تستوجبها وظيفته و يحصل عليه أمثاله في نفس الوحدة أو في وحدة أخرى مشابهة و غير ذلك من الحقوق المادية التي لا شك أنها تؤثر في لجوء الموظف إلى ممارسة المظاهر المذكورة سابقا .

ب- أسباب تتعلق بالجوانب المعنوية للعنصر البشري: وتتمثل هذه الجوانب أساسا في شعور الموظف بالوظيفة المتساوية من قبل الإدارة لجميع الموظفين في الوحدة بحسب درجاتهم فعدم المساواة يؤثر معنويا على الموظفين ويؤدي إلى إنتشار مظاهر التسيب، كما أن إتاحة الفرصة للموظفين حسب كفاءتهم بالتقدم

¹- المرجع السابق، ص. ص 122-123.

في المستويات الوظيفية الرئاسية يخلق جانبا معنويا محفز في أداء الموظف و العكس فإن عدم إتاحة هذه الفرصة يخفض من الروح المعنوية لهم وكذلك فإن الضمانات التي يشعر بها الموظف عند مواجهة أي ظرف طارئ في حياته كالمرض المعجز عن العمل أو الوفاة أو مصروفات طارئة لا بد منها تلقي عليه عبئا ثقيلًا أو الرعاية الصحية له ولأفراد أسرته أو المشاركة الاجتماعية في شكل جمعيات أو أندية ترعاها الوحدة يخلق روحا معنوية تؤثر على الأداء بالإيجاب، وأخيرا فإن شعور الموظف بالمشاركة في التخطيط و تحديد الأهداف و اتخاذ القرار و الاستماع إلى آرائه ومقترحاته بصدر رحب بشكل متناسب مع وظيفته تؤثر في ارتفاع الروح المعنوية التي تؤثر في تحسين الأداء.

8- أسباب تتعلق بطبيعة الفن الإداري:

هذا العنصر يعتبر أيضا من المسببات الهامة لوجود التسيب، ويتعلق أساسا بمفهوم الإدارة و الفن في تطبيقها، فالفن الإداري يقتضي إتباع التخطيط، التنظيم والرقابة كمبادئ لازمة للإدارة، كما أن مبدأ التفويض في الصلاحيات والإختصاصات وإتباع أسلوب اللامركزية كمبدأ هام في تسيير و إدارة المنظمة والوحدات الإدارية التابعة لها، كما أن الإدارة لا بد أن تدرك أنها تمثل النموذج الأمثل و القدوة الحسنة لجميع الموظفين، وكذلك فإن الحرص على الاهتمام بالجوانب المعنوية للموظفين و الثواب يعتبر أسلوبا جيدا للفن الإداري، وأخيرا فإن تشجيع الإدارة الموظفين على إنشاء صندوق للمساعدات الاجتماعية في الأفراح و المآثم والمساعدة في إنشاء النوادي الرياضية و الاجتماعية وكافة مظاهر التعاون بين الموظفين بالمنظمة من العوامل المساعدة في خلق أجواء المحبة و التعاون بين الموظفين¹.

9- أسباب سيكولوجية:

من أهم هذه الأسباب مايلي:

أ. عدم الاستقرار الوظيفي وهذا ينجم عن عدم وضع قيود للسلطة التعسفية للإدارة في ميدان تخصيص الوظائف و في إجراء التنقلات و هكذا فإن النقل المفروض من قبل الإدارة غالبا ما يأخذ طابع العقوبة التأديبية المستترة، فنقل موظف يشغل² وظيفة مناسبة في مدينة سكنية ممتعة إلى وظيفة أخرى في مدينة صغيرة ومقفلة لا يعني حالة عدم رغبة الموظف في هل النقل خطورة وقسوة عن فرض عقوبة تأديبية بحقه.

¹المرجع السابق، ص. ص 123-124.

²علي السلمي: السلوك التنظيمي، مطبعة الجامعة، القاهرة، مصر، 1980، ص 204.

ب- عدم قدرة الموظفين في الإدارات على تحقيق الإحتياجات الفسيولوجية الأساسية من طعام و سكن وصحة و دفء لهم ولأسرهم الكثيرة العدد نظرا لإرتفاع تكاليف المعيشة وعدم إرتفاع الأجور إلا بنسبة ضئيلة، وهذا ما يخلق نوع من الشعور بالقلق و الإضطراب النفسي لدى الموظفين الباحثين عن طرق وأساليب متغيرة التأمين المستلزمات الأساسية للحياة تتراوح بين العمل الإضافي و إستغلال الوظيفة للمصلحة الشخصية.

ج- عدم الاستقرار الأمني في النفس و الممتلكات و الصحة مما يجعل الموظف أقل قدرة على العمل الجدي و الإنتاج المستمر، يقابل ذلك زيادة الشعور بالإحباط النفسي و القلق على مستقبله و مستقبل أبنائه، وهو نتيجة لذلك في حالة تسيب مستمرة ريثما يتحقق الاستقرار و يطمئن على مستقبله و مستقبل أسرته .

د- عدم تحقيق التقدير المناسب فقد توجه التقدير نحو من يملك المال الوفير والسكن الفاخر و السيارة الحديثة، ونتيجة لذلك فقد أضحى إهتمام الأفراد يتمحور حولة الأمور المادية وهذا ينعكس بدوره على أداء الموظفين، وهذا ما يؤدي إلى تدني إنتاجيتهم طالما أنهم لا يحضون بالقبول و الإحترام و التقدير الاجتماعي. كما أن هذا الوضع دفع بعض الموظفين إلى إستغلال مناصبهم و سلطاتهم كوسيلة للكيد من المواطنين و السيطرة و التسلط عليهم ، بدلا من إعتبارها واجب يفرض عليهم خدمة المواطنين وإنجاز أعمالهم وذلك كله في سبيل الظهور وفرض الإحترام و التقدير الجبري .

هـ- عدم عدالة تقارير الكفاءة و الكفاية التي يستند إليها في ترفيع الموظفين، وهذا يؤدي بدوره إلى ردود فعلي لدى الموظفين، تتصف بسيادة الإهمال و اللامبالاة وعدم الإحساس بالمسؤولية¹ .

في وجود هذه الأسباب ينتشر التسيب في كثير من جوانب أعمال الإدارة الأمر الذي يقلل من كفاءة الأداء ويعيق عملية تطور الإدارة نحو الأفضل. بالإضافة إلى وجود أسباب تشجع على ظهور تلك الظاهرة توجد جملة من العوامل المؤثرة فيها، لكن ذلك التأثير إما أن يكون تأثير سلبي أو تأثير إيجابي و ذلك حسب طبيعة الموظف مثلا ضغوط العمل فهي تؤدي إلى تفاقمها، أما التدريب أو الرضا الوظيفي فهي عبارة عن عوامل تقلل من إنتشارها. وسنقوم بإستعراض تلك العوامل كل واحدة على حدى في العنصر الموالي.

رابعا : الآثار المترتبة على التسيب الوظيفي.

بعد أن عالجت أهم العوامل المؤثرة في التسيب الوظيفي و التي تنعكس بشكل أو بآخر على الموظفين ككل وبالتالي يتأثرون بكل المؤثرات التي حولهم سلبا أو إيجابا ويؤثرون بها فتعكس كل تلك العوامل و

¹ المرجع السابق، ص. ص 204-205.

المؤثرات على أعمالهم وواجباتهم وهذا ما يؤثر بالضرورة على عملية تقديم الخدمات للمواطنين. سنستعرض أهم وأبرز الآثار التي تترتب على تفشي ظاهرة التسيب الوظيفي وتمثل في مايلي:

1- الآثار الاقتصادية: يظهر تأثير التسيب الوظيفي بشكل واضح في مجال النشاط الاقتصادي الإنتاجي و الخدماتي، ففي ظل هذا التسيب تصدر التراخيص للأفراد بطرق ملتوية وغير قانونية و لايراعي في إصدارها الضوابط القانونية التي وضعت لتحقيق مستهدفات النمو و التقدم، وبمرور الزمن تعاني المنظمة من الفوضى والإرتباك و زيادة النشاطات الغير مرغوب فيها و المدرة للأرباح وهذا لا يخدم قضية محاولة الخروج من دائرة التخلف التي يجب أن تحذف سبيلها كل الجهود والإمكانات¹.

وهناك العديد من الآثار التي تنتج عن قصور الإدارة في القيام بواجباتها المنوطة بها العمل أهمها إرتفاع تكاليف الخدمات و إرهاق الموازنة العامة بمبالغ طائلة دون الحصول على مايقابلها من خدمات وإنتاج، تكلفة الخدمات نتيجة الرواتب الكثيرة التي تدفعها الموازنة العامة للموظفين، إذ يمكن الإكتفاء ببعضهم للقيام بالخدمات المطلوبة، وكذلك الإسراف في هدر القرطاسين و الأدوات المكتبية، والإستهلاك غير العادي للأصول المختلفة كالسيارات و آلات الطباعة و التصوير وقطع الأثاث وغيرها، و بالمثل أيضا إهدار الزمن الذي يحدث نتيجة تردد المواطن على مكتب الموظف مرات ومرات للحصول على الخدمة المطلوبة أو بقاءه ينتظر الساعات الطوال لحين مقابلة الموظف وفي كل هذه الحالات يكون هناك زمن هام قد ضاع هدرا، وعدم القدرة على تخطيط و تنفيذ خطط الدائرة في الحدود المرسومة لها من حيث التكاليف والزمن، فكثيرا ما تتعثر خطط القطاع العام الأسباب فنية ترجع إلى الإدارة، وأخيرا يظهر تأثير التسيب الوظيفي بشكل واضح في مجال النشاط الاقتصادي و الإنتاجي و الخدماتي، ففي ظل هذا التسيب تصدر التراخيص للأفراد بطرق ملتوية و غير قانونية و لا يراعي في إصدارها الضوابط القانونية التي وضعت لتحقيق النمو و التقدم، وبمرور الزمن يعاني قطاع الخدمات من الفوضى والإرتباك من جانب و التخلخل من جانب آخر، وزيادة النشاطات الطفيلية المدرة الأرباح بدون أي إضافة للقيمة الحقيقية للثروة بالبلاد وهذا لا يخدم قضية محاولة الخروج من دائرة التخلف التي يجب أن تحشد في سبيلها كل الجهود و الإمكانات.

2- الآثار الاجتماعية: من أبرز الآثار التي يمكن أن تنجم عن إستمرار التسيب الوظيفي بمظاهره المختلفة في إستمرار سيطرة النظم الاجتماعية على الفرد و الجماعة، فإذا كان الموظف يحصل على وظيفته بالوساطة و المحسوبية ونتيجة تدخل من قبل قريب له من بين أفراد عشيرته، فليس من المتوقع أن يخرج هذا الموظف عن الدور الذي ترسمه له التقاليد العشائرية وبالتالي فهو سيمارس نفس الدور المطلوب منه وبالتالي

¹ - غانم فنجان موسي: الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مطبعة الراية، بغداد 1990، ص 147.

إلى مزيد من الترسخ لهذا الدور الرجعي و المؤثر على الأداء في الوظيفة العامة، وبمرور الزمن يزداد الإنسان التقليدي قوة وإستمرارا و رسوخا على حساب القوانين و النظم الرسمية، وكذلك عدم تكافئ الفرص بين المواطنين في الحصول على الخدمات المختلفة و لهذه الحالة تأثير مستقبلي من الصعب التنبؤ بنتائجه ويظهر ذلك واضحا في مجال الوظيفة أي عدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب فإذا لم يتم هذا التسيب وفق النظم المتعمدة و التي تعتمد على قدرة وخبرة الموظف فإن خلاها ما سيحدث في تحقيق أهداف الوظيفة.

3- الآثار الإدارية:

إن عدم تطبيق مبادئ الإدارة الرشيدة بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب يرتبط بمسألة الإختيار و التعيين في الوظيفة العامة، فكلما كانت إجراءات الإختيار و التعيين دقيقة ووفق الحاجة الفعلية المطلوبة من الخبرات و المهارات¹ كلما أدى ذلك إلى وضع الموظف المناسب في المكان المناسب وتتمثل هذه الآثار فيما يلي: أ- إنخفاض مستوى الخدمات وعدم الاقتصاد في الإنفاق وكل هذه الأمور تؤدي إلى شلل كامل للجهاز الإداري في الوحدة المعنية .

ب- هجرة الكفاءات العالية من الوحدة، وكذلك عدم دخول كفاءات جديدة مما يؤثر في التطور الإداري لهذه الوحدة . ج- تقادم الظاهرة في حد ذاتها وهو أمر يمكن ملاحظته بسهولة فما أن يبدأ التسيب في أي وحدة إدارية و لا يمكن الحد منه فينمو باستمرار و يؤدي إلى المزيد منه .

4- الآثار القانونية: تتمثل في أن التسيب الوظيفي الذي قد يكون باعثا للموظف في ارتكاب مخالفات انضباطية كالتأخر عن الحضور إلى مقر العمل الرسمي أو التغيب عنه بدون مبرر مقبول، أو العمل خارج أوقات الدوام الرسمي بدون موافقة وعدم دائرته المختصة، أو الجمع بين وظيفته ووظيفة أخرى، أو عمل رسمي آخر فيتقاضى عنهما راتبين بدون مسوغ قانوني، مما يتطلب إتخاذ الإجراءات القانونية والانضباطية بحقه، و بالتالي لما ينتج عن ذلك الإخلال بهيبة و سمعة الدولة وللحد من هذه الآثار عمدت العديد من الإدارات إلى تنظيم طريقة الإستفادة من وقت الموظف من أجل الحصول على أقصى حد ممكن من طاقاته خلال ساعات العمل المقررة وبالتالي تم إبرام العديد من القوانين للحد من تلك الآثار².

¹ المرجع السابق، ص 148.

² المرجع السابق، ص. ص 148-149.

في كل الأحوال فإن هذه الآثار الهدامة قد تؤدي إلى تعطيل حركة النمو الاقتصادي والإجتماعي بصفة عامة، وتفاقم ظاهرة التسيب الوظيفي داخل المنظمة بصفة خاصة، ولتجنب هذه الآثار يجب إقتراح طرق علاجية تحد من تلك الظاهرة.

خامسا : العوامل المؤثرة في التسيب الوظيفي .

أوضحت العديد من الدراسات أن هناك العديد من العوامل التي تؤثر وتتفاعل مع بعضها وتؤثر بدرجة كبيرة في قدرة الموظف على أداء عمله على أكمل وجه، سواء كان ذلك رغبة منه أو رغما عنه و يمكن إدراج هذه العوامل كالآتي:

1- التدريب: حينما تظهر دلائل على الأداء غير الملائم للوظيفة يجب تركيز الإنتباه على ضرورة رفع مهارات الموظف، ومن هذه الدلائل وجود فجوة بين الأداء الفعلي للموظفين و بين متطلبات الوظيفة، أي الأداء المعياري، وقد يقوم الموظف أوالرئيس المباشر أو إدارة التدريب بتحديد هذه الإحتياجات ، التي تدل على أن بعض الأفراد تنقصهم المعرفة و الخبرة و التي يمكن أن يحصلوا عليها بواسطة التدريب. فالتدريب يضمن التطابق بين قدرات الموظفين ومعارفهم، و يعمل على إحداث أحسن سلوك في العمل، ودعم المواقف الإيجابية التي تسمح بتخفيض التكاليف و الخسائر، وكذا تحسين نوعية المنتج و كميته و تدعيم الإحساس بالثقة لكل موظف و لفريق العمل بصفة عامة، وتقوية حب إنتماء الموظف للمنظمة، والأهم تطوير القدرة لدى الموظف على تحمل المسؤولية و المبادرة في الإقتراح، وبذلك نلاحظ وجود تأثير المستوى التدريب و كفاءته في التقليل من مستوى التسيب الوظيفي في المنظمة أو زيادته من خلال جعل الموظف أكثر إتقانا¹.

يوجد العديد من الدراسات المحلية التي تثبت فعلا بأن التدريب يقلل من مستوى التسيب الوظيفي في المنظمة، لهذا قمنا بإدراج دراسة أجريت بمؤسسة سونلغاز أكدت أن التدريب يساعد على تغطية جوانب العجز في الأداء و كانت نسبة أفرادا لعينة الذين دعموا هذه الإجابة 88%².

2- الرضا الوظيفي: يتكون هذا المفهوم من الرضا عن الوظيفة و الرضا عن علاقات العمل و الرضا عن زملاء العمل و الرضا عن الرؤساء و الرضا عن بيئة العمل والرضا عن سياسات الأفراد، لذلك يتعين على الإدارة قبل أن تشرع في رسم السياسات واتخاذ الخطوات اللازمة لزيادة وتنمية الرضا الوظيفي بين الموظفين

¹- ماهر أحمد: السلوك التنظيمي مدخل بناءات المهارات، الدار الجامعية للنشر و التوزيع ط7 الإسكندرية، مصر، 2003 ص 472.

²- بوعريوة الربيع: تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة، دراسة حالة على العمال بمؤسسة سونلغاز مذكرة ماجستير (نشرة)، تخصص علوم التسيير و العلوم التجارية، بومرداس الجزائر، 2007.

أن تجمع البيانات و المعلومات حول مؤشرات واتجاهات ومحددات هذا الرضا بين قوى العمل الموجودة ، ومن ثم فإن القياس الدقيق للرضا الوظيفي يتطلب اتخاذ ترتيبات وإجراءات خاصة على نحو يكفل إمداد الإدارة بمعلومات دقيقة ومنتظمة حول شعور الموظفين اتجاه وظائفهم و أعمالهم و الظروف السائدة في منظماتهم و من خلال استعراض جوانب الرضا الوظيفي من حيث أبعاده و عوامله ومسبباته يتضح لنا الدور الهام للرضا الوظيفي في الحد من تسيب الموظفين في المنظمة، حيث أن¹ عدم اكتمال الحد الأدنى من عوامل الرضا الوظيفي هو نتيجة لعدم قدرة الوظيفة على إشباع رغبات وحاجات موظفيها².

3- المناخ التنظيمي: تتوقف فعالية وكفاءة الأداء الفردي و الجماعي للمنظمة على مدى تأثير المناخ السائد في بيئة العمل الداخلية وما يتم من سلوك و إتجاهات نحو المنظمة حيث يتأثر سلوك الفرد داخل المنظمة بالبيئة المحيطة به، وباتجاهاته نحو تلك البيئة وإدراكه لها³.

4- ضغوط العمل: تلعب العلاقة بين المنظمة و الفرد الموظف فيها دورا مهما في عملية الضغط وآثارها المختلفة على أداء الأفراد داخل المنظمات، لذلك فإن إدارة الضغوط بشكل جيد، أو سوء إدارتها في منظمات الأعمال تظهر نتائجها بشكل واضح على الأفراد و إنجازاتهم في العمل، والثمن المباشر لسوء إدارة الضغوط يتمثل في الغياب عن العمل، التأخر أو حتى التوقف عن العمل وبذلك فإن ضغوط العمل على الموظف تزيد من نسبة تسيبه في عمله⁴.

حيث أثبتت دراسة أجريت على أعوان السجون بمؤسسة إعادة التأهيل بقسنطينة في 2007 أن أفراد العينة يعانون بدرجة عالية من الأعراض النفسية المرتبطة بضغط العمل وأن نسبة انتشار هذه الأعراض تصل إلى 65.2% من إجمالي أفراد العينة (138 عون) وهذا يعد مؤشرا لارتفاع مستوى ضغوط العمل لدى أفراد العينة، إضافة إلى إرتفاع مستوى التذمر و الشكوى من العمل و التي توجد بدرجة عالية لدى 41.02.

¹- سمير الشويكي: المعجم الإداري، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، 2006، ص 76.

²- المرجع السابق، ص 473.

³- محمد الحسن حمادات: السلوك التنظيمي و التحديات المستقبلية في المؤسسة التربوية، دار الوفاء للنشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 23.

⁴- حسن حريم: مرجع سابق، ص 262.

% من أفراد العينة و هذا مؤشرا لارتفاع مستوى ضغوط العمل لدى أعوان السجون العاملين بمؤسسة إعادة التأهيل بقسنطينة¹ .

5- الحوافز: فالتحفيز هو عملية تأخذ بعين الإعتبار حاجات الموظفين و المنظمة، فإنها لغاية من توفير الحوافز هي خلق الدافع للتوجيه نحو سلوك معين يخدم أهداف المنظمة، وبذلك فإن قلة أو إنعدام الحوافز المادية في المنظمة قد يجعل موظفيها يهجرونها أو يبقون فيها و لكن دون حماس أو دافعية للعمل و في كثير من الأحيان يكون هذا سببة في هروب الموظف من أداء واجباته أو عدم إنجازها بالسرعة والإتقان المطلوبين و هذا يكون سببا في تفشي ظاهرة التسيب الوظيفي² .

الإثبات الدور الهام للحوافز في تحقيق أهداف أي منظمة بغض النظر عن طبيعة نشاطها سنقوم بإستعراض دراسة أجريت على موظفين بمؤسسة الديوان³ الوطني للتطهير (ONA) بتقريت، حيث تبين من خلال الإحصائيات التي توصلت إليها هذه الدراسة أن توفير المؤسسة النظام حوافز فعال له دور كبير في تحقيق الرضا الوظيفي و زيادة الدافعية نحو العمل فأغلبية الموظفين أجابوا بأن ضمان إستمرار و بقاء الموظف في المؤسسة يزيد من شعورهم بالرضا و الدافعية للعمل أكثر و كانت النسبة عالية جدا 89 . 03 % وهذا يعد تحفيز معنوي مقدم من طرف مؤسستهم، أيضا معظم الموظفين في تلك المؤسسة إستفادوا من الزيادة في الأجر بنسبة 89.67% و هذه الزيادة ساهمت في تنمية شعورهم بالرضا الوظيفي⁴

6- الثقافة التنظيمية: بما أن الثقافة التنظيمية مرتبطة إرتباطا إيجابيا مع الرضا الوظيفي والرضا الوظيفي مرتبط سلبيا مع التسيب الوظيفي، فإن هناك إرتباطا وتأثير للثقافة التنظيمية على التسيب الوظيفي أي أنه كلما كانت هناك ثقافة تنظيمية واضحة داخل المنظمة كلما ساعد ذلك على التقليل من تسيب الموظفين في منظمة القطاع العام⁵.

¹- مكناسي محمد: التوافق المهني و علاقته بضغط العمل لدى موظفي المؤسسات العقابية دراسة على أعوان السجون بمؤسسة إعادة التأهيل، مذكرة ماجستير (منشورة)، تخصص علم النفس و العلوم التربوية و الأطفونيا، قسنطينة، الجزائر، 2007.

²- مصطفى نجيب شاوش، مرجع سابق، ص 232.

³- برجى إبتسام: دور الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي، دراسة على عمال مؤسسة الديوان الوطني للتطهير، مذكرة ماستير (منشورة)، تخصص علم اجتماع تنظيم و عمل، تقريت، الجزائر.

⁴- المرجع السابق .

⁵-أبو بكر مصطفى محمود: التفكير الإستراتيجي، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية مصر 2000، ص 131.

تعد هذه العوامل من أهم العوامل التي يجب على كل منظمة أن تركز على توفيرها لأنها بمثابة الدعامة الأولى لنجاحها وإستمرار بقائها، فمن خلال إستعراضنا لذلك العوامل و التي تعددت بتعدد الأسباب المؤدية إلى التسيب الوظيفي، فإنه علينا التطرق إلى الآثار الوخيمة التي تنجم عنها.

سادسا : آليات مكافحة وعلاج التسيب الوظيفي.

تعد ظاهرة التسيب الوظيفي من أكبر معوقات التنمية الإدارية لأنها تتعلق بالعنصر البشري الذي يمثل الدعامة الأولى لنجاحها ، وإن أي إدارة إذا أرادت الإصلاح وتقويم الإعوجاج ينبغي أن تركز على الأسباب المؤدية إلى تلك الظاهرة والقضاء على آثارها الهدامة. وبالتالي لعلاج هذه الظاهرة يتطلب إتباع عدد منالإجراءات أهمها ما يلي:

1- ضرورة إعادة النظر في الهيكل التنظيمي للجهاز الإداري في الدولة على نحو يجعله متفقا مع التنظيم الذي يقتضيه التغيير الاقتصادي و الاجتماعي في المجتمع، ولا بد للإصلاح أن يشمل الجهاز الإداري بدءا من المستويات العليا حتى يمكن الربط بين وحداته المختلفة و تحديد إختصاص كل إدارة بشكل علمي ودقيق، وتنسيق الإختصاصات و الجهود فيما بينها بحيث تكون واضحة للمواطنين الذين يتعاملون معها من أجل تحقيق التعاون ومنع النزاع مع ضرورة توزيع و تحديد إختصاصات الموظف بشكل دقيق وواضح و إلتزامه على أداء عمله بدقة متناهية من خلال ترتيب مسؤولياته عن كل تقصير أو تسيب في إنجاز المهام الموكلة إليه². إن الهياكل و الإجراءات التنظيمية في الجزائر هي ضرورة أملتها ظروف المرحلة الإشتراكية السابقة التي عاشتها الجزائر لأكثر من 26 سنة أي من 1962 م إلى غاية 1989 م و الواقع أنه قد سقطت هذه الإجراءات و الهياكل و خاصة الهياكل المركزية في فخ النمطية عندما³ أُرست هياكلها على نمط موحد مديرية ومديرية فرعية ومكتب. حيث تبين فيما بعد أن هذه الطريقة مكلفة جدا وتثقل العمل الإداري لهذا فهي تساهم بقدر كبير في بروز مظاهر التسيب في مختلف هياكل الأجهزة الإدارية.

2- ضرورة الاهتمام بطرائق العمل وأساليبه حيث أن إنجاز الأعمال و المهام يتم بكثير من الإسراف في الجهد و التبذير في الوقت و النفقات وعلى مستوى منخفض من الكفاية، فلا تزال الأعمال الإدارية مقيدة بكثير من الإجراءات المعقدة، وتتطلب كثير من الأوراق المكتوبة التي تستدعي إستخدام عدد أكبر من

1- محمد عثمان الحبلي: تسبب العاملين، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، الأردن 1985، ص 114

2- المرجع السابق، ص 114.

3- أبو سماح محمد أمين: المرفق العام في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1995 ص17.

الموظفين، وهذا يؤدي إلى زيادة كلفة الخدمة فضلا عن كونها تسبب تأخير إنجاز الأعمال الإدارية وتأخير تأدية الخدمة للمواطنين.

3- يجب توجيه إهتمام القادة الإداريين إلى القضايا التخطيطية و التنظيمية و التوجيهية وترك القضايا التنفيذية و الإجرائية إلى مرؤوسيههم، كما يقع على كاهل القائد الإداري تشجيع عملية تفويض السلطة وفقا للمعايير الفنية و التنظيمية بغية تحقيقا لأهداف المرجوة من الوحدة الإدارية.

4- يجب تطوير أنظمة الرقابة على نحو يجعل هدفها الأساسي إجراء تقييم موضوعي المستويات الأداء، وإتخاذ هذا التقييم أداة لتشجيع المبادأة و تنشيط الحوافز و رفع الكفاية الإنتاجية للموظفين، وللأسف فإن هذا المفهوم الإيجابي للرقابة كثيرا ما يكون غير واضح في أذهان القائمين بمسؤولية الرقابة نفسها، وإنما ينظرون إليها على أنها وسيلة للتحكم واستظهار السلطة وتأكيد أهميتها في التنظيم أمام مرؤوسيههم، ويبدو أن الرقابة الإدارية في المنظمة و في المجتمع المسلم يتضاءل دورها ليحل محلها الدافع الذاتي و الشعور بالمسؤولية مما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء الإداري.

5- إن السياسة التي تستهدف مكافحة التسيب في جميع أشكاله ومظاهره يجب أن توجه عنايتها الفائقة إلى العنصر الإنساني الفاعل المتجسد في أن يقوم بالأعباء الإدارية المختلفة أشخاص على درجة عالية من المهارة والكفاءة والأمانة، وهم مقتنعون بأن المصالح التي كلفوا بها هي كل مصلحة أخرى ومؤمنون بمسؤولياتهم حيال الأمة وفخورين بالإنتماء إلى وظيفة معينة¹.

6- الإرتكاز على الشريعة الإسلامية في التربية.

7- ترسيخ مبدأ الرقابة الذاتية.

8- إعداد إحصاءات وتقارير دورية عن مشكلة إنحراف السلوك الوظيفي .

9- دعم وإجراء الدراسات في مكافحة الإنحراف والتسيب الوظيفي لدى الموظفين .

10- تطوير وتفعيل أنظمة الرقابة .

11- التطوير المستمر للموظفين .

12- الموضوعية في تقويم أداء الموظفين .

13- إشغال الوظائف بالأجدر والأحق بالوظيفة .

14- إعادة النظر في مستويات الرواتب والأجور الممنوحة للموظفين .

¹-المرجع السابق، ص. ص 115-116.

- 15- تقويم ومكافأة الموظف الأمين ولا يكون العلاج إلا بدعم و إسناد الموظف و ذلك بتقديم الحوافز المناسبة له واعتباره مثالا وقدوة حسنة يمكن أن يقتدي بها الآخرون ويعد لون من سلوكهم المنحرف .
- 16- لابد من دراسة القوانين و الأنظمة و التعليمات وإدخال التعديلات المناسبة عليه وتصميم الإجراءات البسيطة و السريعة لإنجاز معاملات المواطنين وتجنبيهم دفع الرشاوي¹.
- 17- إتباع النظام التأديبي للموظف عبر عدد من العقوبات التأديبية، كالتنبيه، لفت النظر الخصم من الراتب، إيقاف الترقية، تنزيل درجة أو الوظيفة، الإنذار النهائي بالفصل².
- تعد محاربة التسيب الوظيفي و القضاء عليه أكبر خطوة لتحقيق التقدم نحو بناء و نجاح أي منظمة، هذا الأمر الذي أصبح جل إهتمام القادة و الرؤساء الذين عملوا جاهدين لاقتراح طرق لعلاج تلك الظاهرة. بعد المناقشة في طرق العلاج سنحدد من خلال ما سيأتي دور الرقابة الإدارية في الحد من مظاهر التسيب الوظيفي و الذي يعد موضوع الدراسة.

سابعا : دور الرقابة الفعالة في الحد من التسيب الوظيفي.

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

إن مجتمع التنظيمات أو ما يطلق عليه بالمجتمع المعلوماتي عبارة عن وسط حيوي يشجع على تفاعل الأفراد فيما بينهم وفق قواعد ومشاعر معينة تنتج عنها إندماج أو صراع وتوتر، وذلك الصراع يؤثر إما سلبا أو إيجابا على فعالية المنظمة³.

ويعتبر موضوع التسيب الوظيفي و الرقابة الإدارية إحدى هذه المواضيع التي لها إنعكاسات على الفعالية التنظيمية و على العلاقة التي تربط بين أعضاء المنظمة .

تكمن أهمية الرقابة الإدارية في كونها إحدى وظائف الإدارة الأساسية فهي من أهم وظائف القائد الإداري، إذ بواسطتها يمكن التحقق من مدى تنفيذ الأهداف المرسومة للمنظمة فهي وسيلة مراجعة لإصلاح

¹- عبد اللطيف أسار فخري: أثر الأخلاقيات الوظيفية في تقليل فرص الفساد الإداري في الوظائف الحكومية مجلة العلوم الإنسانية، العدد 29، 2006، ص12.

²- أبو عمارة محمد علي، المسؤولية التأديبية للموظف العام في فلسطين، مجلة الجامعة الإسلامية العدد الأول، 2005 ص357. ()

³- علي شريف و الديب مدحت: التنظيم و الإدارة ، دار قباء للنشر و التوزيع، الإسكندرية مصر، بت ،ص245.

الأخطاء الموجودة في التنظيم¹.

كما تعمل الرقابة على تقليل التكاليف المالية و المادية وإنجاز الأعمال على أكمل وجه و بأفضل الطرق و في أسرع وقت، فمثلا إذا لم تقم المنظمة بالرقابة المباشرة لأداء الموظفين وحدث و أن وقع خلل ولم يبلغ الموظفين عن هذا الخلل في حين قد يؤثر هذا في الوظائف الأخرى للمنظمة مما تتراكم المشاكل ، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة التكاليف المادية و المالية تكون المنظمة في غنى عنها، ويؤدي ضعف تطبيق النظام الرقابي إلى عدم تحقيق أهداف المنظمة، و إضافة إلى تدهور الوضع المالي للمنظمة و إنخفاض مستوى الخدمة و إنخفاض الروح المعنوية لدى أفراد التنظيم إلى جانب إنتشار الروتين في إنجاز الأعمال و الصراعات بين الموظفين².

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

ومن الجدير بالذكر أن الفترة اللازمة لقياس الأداء بطريقة دورية تختلف من حالة إلى أخرى حسب طبيعة النشاط، فبعض النظر عن المنظمات ذات الأهداف الإستراتيجية قد تكون عملية القياس الدوري كل سنة إلى ستة أشهر، وبعض العمليات تتم يوميا³.

وهذا التقييم يمكن أن يتم عن طريق وسائل متعددة نذكر منها التقارير الإدارية التي يتم وضعها لتقدير كفاية الأعمال الإدارية و بيان سيرها، ويعتبر هذا الأسلوب من أهم أساليب الرقابة الإدارية لما يتسم به من وضوح و دقة عن حقيقة⁴ مجريات الأمور في المنظمة ويتضمن هذا الأسلوب تواجد البيانات المحددة عن العمل

¹ - المرجع السابق ، ص 245.

² - محمد موفق: الإدارة العامة، دار الشروق للنشر و التوزيع، الأردن، 2007، ص 36.

³ - علي شريف، مرجع سابق، ص. ص 369، 370.

⁴ - النعمي عبد الحميد محمود: مبادئ الإدارة العامة، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1997 ص 126.

الإداري، ولا بد أن تكون هذه البيانات واضحة حتي يمكن من خلالها الوقوف على مدى تنفيذ البرامج وفقا لما ينتهي إليه التقرير من حيث الكم والكيف و الزمن المحدد للتنفيذ و طبيعة الإنحرافات و مسؤولياتها¹.

كما يتم تقييم الإنجاز بعد أداء العمل من خلال الملاحظة و التفتيش الإداري حيث يقوم الإداري أو المشرف بملاحظة المرؤوسين من حيث أعمالهم و الطرق المستخدمة و النتائج التي توصلوا إليها، وقد يكون حضور المشرف أو بقاءه كافيا في حد ذاته لكي يولد التأثير المطلوب، ويعتمد هذا التأثير على إمكانية المشرف على إثبات وجود وبيان تأثيره ولا خير في إستخدام سلطته في التأديب².

أما التفتيش فيعني فحص سلامة الأعمال الإدارية وفقا للبرامج المعدة، ويتم التفتيش عن طريق الإنتقال إلى مواقع العمل لفحص الوثائق لمعرفة مجريات العمل ومواطن الخلل وقد يكون هذا التفتيش دورية أو فجائيا أو ماليا. بهذه الطريقة يتم التعرف على مدى إنجاز الموظف للأعمال الموكلة إليه و درجة الانضباط في الحضور والانصراف و إستغلال وقت العمل في إنجاز ما تتطلبه الوظيفة .

وبعد تسجيل نتائج العمل و القيام بعملية المقارنة كما سبق ذكره يتم تحديد الإنحرافات و أسبابها و تحديد المسؤولية عنها . ثم تأتي مرحلة إبراز الأخطاء التي تشير لها عملية قياس الأعمال السابقة، فإذا ظهر من مقارنة النتائج المحققة بالمعدلات الموضوعه أن هناك إختلاف في الزيادة أو النقص كان ذلك مؤشرا على أن الخلل يهيمن على العمل و ثمة إنحراف فيه، أي وجود حالات من التسيب الوظيفي يجب أن يبلغ بها المسؤول لإتخاذ الإجراء اللازم و البحث عن وسائل العلاج بعد كشف أسباب الخلل و الإنحراف.

ويبرز الدور الرقابي في الحد من مظاهر التسيب الوظيفي من خلال أنها تساعد على إكتشاف الانحرافات كما ذكرنا سابقا، وذلك بتحديد المسؤول عن الانحراف ، ثم القيام بتصحيح ذلك الانحراف، يهدف ضمان أن الأداء يتم وفقا للخطط الموضوعه، بالإضافة إلى أنها تحدد المسؤول عن الإنحراف فهي تحدد أيضا الموظفين ذوي الكفاءات و المهارات وتشجيعهم وتحفزهم على التميز و الإبداع وتحقيق التفوق و المزيد من النجاح، وهذا يعني أن هؤلاء الموظفين يمارسون على أنفسهم رقابة ذاتية أي يراقبون أنفسهم دون تدخل المسؤول في ذلك، وهذا النوع من الرقابة يؤدي إلى تطوير العمل مهما كان نوعه.

بالتالي فإن الحاجة إلى وجود رقابة فعالة تكون في حالة وقوع الأخطاء أثناء إعداد الخطط، فقد يتم إكتشاف أخطاء في المعايير الخاصة بالأداء، والتي تم إعدادها مسبقا في عملية التخطيط، مما يتطلب إعادة

¹ - المرجع السابق، ص126.

² - عبد العزيز صالح: مبادئ الإدارة العامة، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن 2008 ص218

النظر في هذه المعايير لتكون¹ أكثر موضوعية و التناسب طبيعة الأداء الفعلي، أيضا في حالة وقوع أخطاء أثناء التنفيذ فقد ينحرف الأداء عما هو مطلوب، مما يتطلب التدخل لإصلاح الانحراف وعدم تأخير الأعمال وهذا ما يطلق عليه بالرقابة الآنية أي أثناء القيام بالأداء .

لذا نجد أن أبرز سمات الإدارة الناجعة في أي دولة هي التي تخطط وتنظم الجهاز رقابي قوي كعامل من عوامل النجاح و الإصلاح الإداري لجميع منظمات الدولة في القطاعين الخاص و العام، و الرقابة الإدارية القوية هي التي تعمل على توفير المال و الجهد واستغلال الطاقات البشرية. وهنا تأتي أهمية الرقابة كعلاج وقائي يحمي الإدارة من ظاهرة التسيب الوظيفي.²

ونثبت فعلا مدى مساهمة الرقابة الإدارية في الحد من مظاهر التسيب الوظيفي من خلال الإحصائيات التي توصلت لها الطالبة غلوسي دلال أثناء قيامها بدراسة في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بتبسة، حيث أقر معظم أفراد العينة أن الرقابة الإدارية تساهم وبشكل كبير في الحد من سلبية الموظف و أكبر نسبة من العينة أقروا أن الرقابة الإدارية تساهم في الحد من اللامبالاة حيث بلغت 44.2% ثم تليها امتناع الموظف عند إبداء الرأي بنسبة 29.2% ثم بنسبة أقل تقدر ب 10.8% تحد الرقابة من عدم الرغبة في التعاون، ثم بنسب متقاربة تحد الرقابة من عدم تشجيع العمل الجماعي، حيث بلغت 8.3% ثم مقاومة ما هو جديد بنسبة 7.5% من مجموع أفراد العينة.³

¹- ياسين س عد غالب: الإدارة الدولية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن 2007 ص 166.

²- المرجع السابق، ص 167

³- غلوسي دلال: الرقابة الإدارية و التسيب الوظيفي، دراسة ميدانية في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز مذكرة ماجستير (منشورة)، تخصص تنظيم و عمل، تبسة، الجزائر، 2014.

خلاصة :

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

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد

أولاً: مجالات الدراسة:

1- لـمجال الزماني:

2- المجال المكاني:

ثانياً: المنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات

1- المنهج المتبع في الدراسة

2- أدوات جمع البيانات

ثالثاً: عينة الدراسة وخصائصها

1- تحديد حجم عينة الدراسة

2- خصائص عينة الدراسة

تمهيد

من الضروري في أي بحث ميداني أن يقف الباحث على جملة من الإجراءات المنهجية التي يرى أنها ضرورية في بحثه فالبحث العلمي يحتاج للربط بين ما هو نظري وتطبيقي (ميداني) على اعتبار أن هذا الأخير بمثابة محك الذي تعترضه ما تم التطرق إليه نظريا ونستعرض الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

إن دراسة الظاهرة الاجتماعية التي هي موضوع علم الاجتماع تتطلب إجراء البحوث الميدانية وفق أسس علمية بحيث تخضع الدراسة إلى منهج علمي والذي بدوره يفرض الإعتماد على أدوات ميدانية يتم تصميمها بطريقة علمية، وأدوات البحث هذه تساعد الباحث سواء في جميع المعلومات أو عملية التفرغ والتحويل للنتائج أن يعرض الباحث فيه التراث السوسيولوجي الخاص والمتعلق بموضوع الدراسة، أما الجانب الميداني فيهدف إلى الفحص للمعطيات المحصل عليها.

ومن خلال هذا الفصل نسعى إلى توضيح الإجراءات المنهجية للدراسة والتي تساعد وتقود البحث إلى نتائج صادقة ودقيقة ومن بين هاته الإجراءات:

1- مجالات الدراسة:

للقيام بدراسة ميدانية أو بحث ميداني فإن ذلك يتطلب تحديدا دقيقا لمجالاته، بمعنى توضيح أين تجري؟ ومتى؟ لأن الدراسات والبحوث في العلوم الاجتماعية تتعامل مع عناصر متغيرة باستمرار، وتحديد مجالاتها يضيفي عليها أكثر مصداقية لتكون معبرة ومقبولة وذات مرجعي

وذلك لإزالة أي لبس أي تأويل أو تشكيك في الحقائق المتوصل إليها¹ وهذه المجالات هـ

1 - علي غربي، أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، مطبعة الهدى، قسنطينة، 2006 ص 66.

1-1- المجال الزمني:

ويتعلق الأمر بالفترة الزمنية التي إستغرقتها الدراسة وقد كانت بداية الدراسة النظرية للموضوع في صائفة 2018 وقد كانت هذه الفترة في اختيار الموضوع وضبطه نهائيا، والانطلاق الفعلية للجزء التطبيقي بداية من شهر جانفي 2019 هذا على أن الدراسة والنظرية متواصلة للنهاية ماي.

أما الجانب الميداني فكان بداية شهر (مارس إلى ماي) خراجه.

بداية من الكتابة المبدئية لاستمارة البحث إلى نهاية الدراسة وكتابة البحث و إخراج

من ماي 2019 إلى جوان 2019 كانت بداية إستمارة البحث وضبطها.

من شهر مارس 2019 إلى شهر ماي 2019 كانت الدراسة الميدانية وتطبيق أدوات الدراسة في الميدان وتحليل وتفسير البيانات واستخلاص النتائج.

1-2- المجال المكاني:

تمت الدراسة على مديرية الشباب والرياضة بولاية تبسة.

تقع ولاية تبسة في الشمال الشرقي للقطر الجزائري على الحدود التونسية يحدها شمالا ولاية سوق أهراس ومن الشرق الجمهورية التونسية وجنوبا ولاية الوادي ومن الجنوب الغربي ولاية خنشلة ومن الشمال الغربي ولاية أم البواقي.

نبذة تاريخية عن مديرية الشباب والرياضة لولاية تبسة:

لقد عرفت مديرية الشباب والرياضة بالولاية عدة تغيرات، وذلك حسب الحراك الحاصل في المجتمع وتطور احتياجات وانشغالات الشباب، حيث كانت مديرية فرعية فمديرية الشباب والرياضة عضوا في الجهاز التنفيذي للولاية خلال الفترة الممتدة من 1974 إلى سنة 1986 وفقا لأحكام كل من المرسومين التنفيذيين رقمي 545 - 83 المؤرخ في 24 سبتمبر 1983 الذي يتضمن تنظيم وتسيير المجلس التنفيذي في الولاية، و 86-30 المؤرخ في 18 فبراير 1986 الذي يحدد الأجهزة والهيكل للإدارة العامة في الولاية وتحديد مهامها وتنظيمه¹.

وفي السادس الثاني من سنة 1986، تم إحداث تنظيم جديد في الولاية بموجب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 01 أوت 1986، الذي يحدد مصالح ومكاتب قسم استثمار الموارد البشرية، حيث كانت المديرية عبارة عن مصلحة للشباب والرياضة تابعة لهذا الأخير.

وفي سنة 1990 تم ترقية مصلحة الشباب والرياضة بالولاية إلى مديرية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 90 234 - المؤرخ في 28 جويلية 1990 يحدد قواعد تنظيم مصالح ترقية الشبيبة في الولاية، وفي سنة 1993 تم تغيير التسمية بموجب أحكام المرسوم التنفيذي رقم 283 - 93 المؤرخ في 23 نوفمبر 1993 يتضمن تغيير تسمية مصالح ترقية الشبيبة في الولاية إلى مديرية الشباب والرياضة خلال الألفية السابقة القرن الـ 20.

وبمرور العقد الأول من القرن الـ 21، ونظرا للتغيرات في المجال الاجتماعي، الثقافي... الخ، الانفجار المعرفي والتطور التكنولوجي الذي شاهده ويشهده العالم يوميا وتعدد احتياجات وتطلعات الشباب، جعلت الدائرة الوزارية إعادة النظر في تنظيم مصالح المديرية، حيث تم إصدار المرسوم التنفيذي رقم 06-345 المؤرخ في 20 سبتمبر 2006 يحدد قواعد تنظيم مديريات الشباب والرياضة في الولاية وسيرها، مع إحداث

1 - القرار الوزاري المشترك المؤرخ في / 03 2007 / 10 المحدد للنظام الداخلي لمصالح مديريات الشباب والرياضة في الولاية

أريعة 04 مصالح بموجب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 29 ديسمبر 2007 المحدد تنظيم مصالح مديرية الشباب والرياضة للولاية، فهي تعمل على تطوير المؤسسات والهياكل والأجهزة والنشاطات التابعة لاختصاصها العاملة في ميادين الشباب والتربية البدنية والرياضية وتحثها وتنسقها وتقيمها وتراقبها وفق أحكام المادة (3) منه، وبهذه الصفة فهي تكلف على الخصوص:

- تطوير البرامج الإجتماعية التربوية والترفيهية وحركة مبادلات الشباب وفضاءاتهم للتعبير وتنشيطها ومتابعة تنفيذها.

- إعداد برامج الإعلام والاتصال والإصغاء للشباب وتطويرها وتنشيطها.

- ترقية الحركة لجمعية للشباب والرياضة وكذا هياكلها وتطويرها وتنظيمها.

- تنفيذ البرامج الهادفة للإدماج الاجتماعي للشباب والمشاركة المتصفة بالمواطنة وترقية مبادراتهم وكذا مكافحة الآفات الإجتماعية والعنف والتهميش، بالاتصال مع المصالح والهيئات المعنية للولاية.

- تنفيذ برامج ترقية وتعميم التربية البدنية والرياضية، لاسيما في الوسط التربوي والتكوين وإعادة التربية والوقاية بالاتصال مع المصالح والهيئات المعنية للولاية.

- وضع التنظيمات وأقطاب انتقاء المواهب الرياضية الشابة وتوجيهها وتكوينها وتطوير هذه التنظيمات والأقطاب ومتابعتها وترقية الممارسات الرياضية النسوية.

- تنظيم أعمال تكوين المستخدمين والتأطير الدائم/ أو العاملين داخل هياكل الحركة الجمعية وتجديد معارفهم وتحسين مستواهم وتأهيلهم في إطار التنظيم المعمول به.

- إعداد مخطط تطوير الرياضة للولاية بالتنسيق في مجمل الهياكل والهيئات المعنية،
- السهر على تطبيق التنظيم المتعلق بسير المؤسسات وهيئات الشباب والرياضة الموجودة في الولاية واستغلالها وتسييرها،
- وضع أنظمة تقييمه ومراقبة الهياكل والهيئات والمؤسسات التابعة لاختصاصها والسهر على مراقبة مساعدات الدولة للحركة الجمعوية الرياضية والشبابية.
- ضمان متابعة الاستثمارات و كل الأساسيات وكذا تقيسها وتصديقها وصيانتها وحفظها.
- ضمان تسيير الموارد البشرية والمالية والمادية اللازمة لإنجاز مهامها وكذا المحافظة على الممتلكات والأرشيف.
- تقييم النشاطات المبذولة بصفة دورية وإعداد الحصائل والبرامج المتعلقة بها وفقا للأشكال والكيفيات والأجال المقررة.
- إن المنتبغ للسياسة الوطنية الشبابية في الجزائر ومنذ الاستقلال، يدرك أنها مرت بعدة تغيرات خلال نظام الحكم الذي سادها. حيث حمل النظام عدة مبادئ إيديولوجيات ذات تصور معين للتكفل بانشغالات الشباب وطموحاته.

1- الفترة الممتدة من 1962 إلى نهاية السبعينات وبداية الثمانينات:

- تكوين إطارات كمسؤولين ومدربين قادرين على جمع الطاقات الشبابية وتوجيهها.
 - توحيد حركات الشباب لخدمة المشروع الاشتراكي.
- تتمية النشاط الرياضي والثقافي وإنشاء مجلس وطني للشباب يكمن دوره في تنسيق الجهود وتوزيع الوسائل وإحصاء الحاجيات ووضع برامج النشاط، كما جاء في الميثاق الوطني عام 1976 "لا

يجوز لأي شاب أن يبقى بمعزل عن التربية الإيديولوجية التي ستجند حولها كل الشباب "حيث اعتمد الإتحاد الوطني للشبيبة الجزائرية وجعله غير مستقل عن الحزب الواحد) جبهة التحرير الوطني.

2- لفترة الممتدة من نهاية السبعينات وبداية الثمانينات إلى غاية: 1988

أسندت المهمة لوزارة الشباب والرياضة 1976-1983 لتحقيق هدفين رئيسيين:

- النهوض بعمل التنشيط والمبادلات والتسلية لفائدة الشباب.
- فتح المجال للصحافة المكتوبة والمسموعة والمرئية للتعبير عن انشغالات وطموحات الشباب.

3- مرحلة التعددية الحزبية:

- إعلام الشباب،
 - التنشيط الاجتماعي التربوي،
- وذلك من أجل:
- تطوير الإعلام لفائدة الشباب
 - مكافحة تهميش الشباب
 - تسهيل الإدماج المهني والاجتماعي للشباب كأولوية وطنية.
- ✓ الشبكة الوطنية والولائية لإعلام الشباب باحداث
- ✓ المركز الوطني لإعلام وتنشيط الشباب
- ✓ المراكز الولائية لإعلام وتنشيط الشباب سابقا وديوان مؤسسات الشباب حاليا،
- ✓ نقاط إعلام الشباب (الاستقبال - التوجيه، التوثيق والتنشيط)

✓ خلية الإصغاء وصحة شباب

✓ الخط الأحمر 116.

4-الأهداف:

- تربية وترفيهية : (تكمّل مهام الأسرة والمنظومة التربوية عن طريق إستغلال الوقت).

- إجتماعية :إدماج الشباب إجتماعيا ومهنيا

- ثقافية :إدراك المدارك الثقافية للشباب.

-اقتصادية : تحقيق بعض المنجزات ذات القيم الاقتصادية.

إن تنظيم أول جلسات وطنية للشباب في الـ 10من شهر نوفمبر سنة ،1993 وفضاءات الإصغاء

للشباب سنة ،2007ثم إحداث كتابة للدولة لدى وزير الشباب والرياضة مكتفة بالشباب والقرارات

الجريئة المتخذة في المجلس الوزاري المشترك المخصص لـ "ملف الشباب"، المنعقد في الـ 05 من

شهر أكتوبر سنة ،2012للتكفل بـ "أوقات فراغ الشباب" في إطار التنسيق القطاعي المشترك، وإحداث

وزارة الشباب يرمي كله إلى تحقيق أهداف "السياسة الوطنية للشباب" نحو:

*العمل على ترقية الترفيه واستغلال الوقت الحر للشباب.

*تنظيم حملات تحسيسية وتوعية لوقاية وحماية الشباب من الآفات الاجتماعية

*دعم وترقية الحياة الجمعية والإعلام والاتصال والإصغاء والمبادلات المحلية، والوطنية.

5-جانب الأنشطة:

إن المتتبع لشؤون قطاع الشباب منذ إحداث ولاية تبسه سنة ،1974يدرك أن الخدمة العمومية التي

يقدمها لفئة الشباب من خلال النتائج المحصل عليها في إطار مهامه المخلة له قانونا، لا تتوقف عند

تطبيق البرامج المسطرة فحسب، بل تتعدى ذلك لتصبح شريكا هاما للشباب ولمختلف القطاعات

والجمعيات التي لها علاقة بهذه الفئة في المجتمع معتمدا على أهداف السياسة الوطنية للشباب التي

ترمي إلى ترقية وتنمية الشباب نحو:

-الإصغاء الدائم للشباب،

- التدريب على المواطنة المبنية على المهارات والقيم الإنسانية المحلية والعالمية.

- اكتشاف وتثمين مواهب الشباب وقدراتهم وطاقاتهم الإبداعية.

- التغلب على الفراغ والملل وتسيير الوقت الحر بواسطة نشاطات هادفة.

- ضمان نشاط جوارى دائم.

- الرفع من الإحساس بالمواطنة لدى الشباب وثقافة التضامن والانسجام الاجتماعي.

كما عرف قطاع الشباب بالولاية قفزة نوعية في معالجة ظاهرة" الوقت الحر "لدى الشباب بتنظيم وتسيير

هذه الظاهرة، حيث ارتكز عملنا حول ثلاثة محاور أساسية نوجزها فيما يلي:

*العمل على ترقية الترفيه واستغلال الوقت الحر للشباب.

*تنظيم حملات تحسيسية وتوعية لوقاية وحماية الشباب من الآفات الإجتماعية.

*دعم وترقية الحياة الجمعية والإعلام والإتصال، الإصغاء، التنشيط التربوي والاجتماعي وترفيه

الشباب، والسياحة التربوية ومبادلات الشباب المحلية الوطنية.

المجال البشري مجتمع البحث يتواجد مديرية الشباب والرياضة في ولاية تبسه والتي

تضم 345عاملا موزعون على كافة المصالح والمستويات.

أهم النشاطات المنجزة:

تدشين وتسمية مرافق شبابية جديدة بالولاية.

أما عن المصالح التي تتدرج تحت مديرية الشباب والرياضة ولاية تبسه فهي

- 1 - مصلحة التربية البدنية والرياضية :وتتكون من 3 مكاتب وهي مكتب تطوير التربية البدنية والرياضية/ مكتب كشف المواهب الرياضية الشبابية وتكوينها/، مكتب الجامعات الرياضية والتظاهرات الرياضية¹.
- 2 - مصلحة نشاطات الشباب :وتتكون من 3 مكاتب وهي : مكتب الاتصال والإعلام الشباب وأنظمة الإتصال/ مكتب البرامج الإجتماعية التربوية وتسليية الشباب/ مكتب مشاريع الشباب وترقية الحركة الجماعية للشباب.
- 3 - مصلحة الاستثمارات والتجهيزات :وتتكون من 03 مكاتب وهي: مكتب المنشآت والتجهيزات الرياضية والاجتماعية والتربوية/ مكتب التفتيش والصيانة/ مكتب الإحصاءات والبرامج والتقييم.
- 4 - مصلحة التكوين وإدارة الوسائل :تتكون من 03 مكاتب وهي: مكتب مستخدمين والتكوين/ مكتب الميزانية ومتابعة وإعانات ومساعدات الجمعيات الرياضية والشبابية ومراقبتها/ مكتب الوسائل العامة

الهيكل التنظيمي

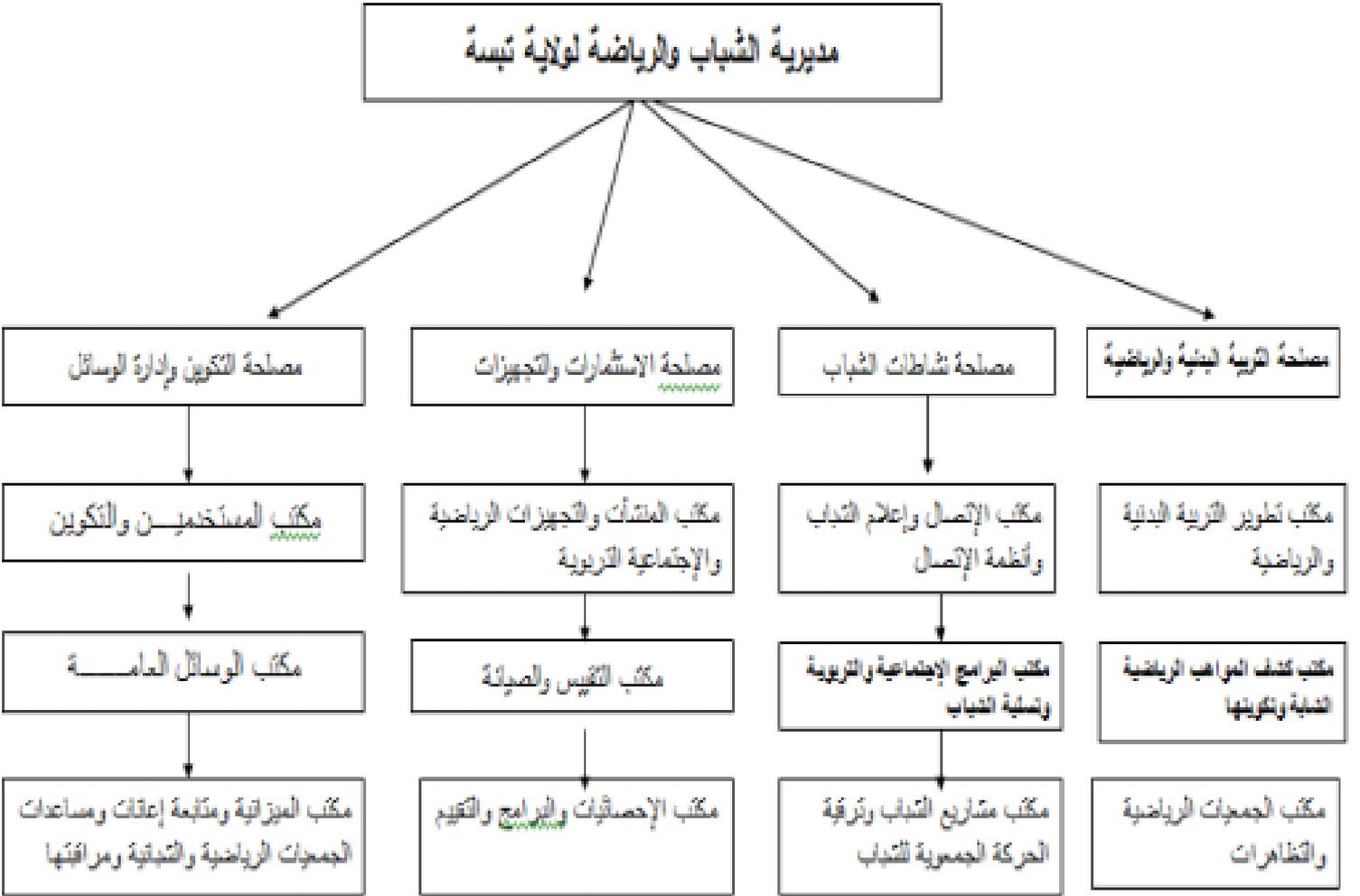
الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

مرجع التنظيم الهيكل القرار الوزاري المشترك و المؤرخ في 10.03.2007

المحدد النظام لمصالح مديريات الشباب و الرياضة في الولاية²

1 - القرار الوزاري المشترك المؤرخ في / 03 2007 / 10 المحدد للنظام الداخلي لمصالح مديريات الشباب والرياضة في الولاية

2 - القرار الوزاري المشترك المؤرخ في / 03 2007 / 10 المحدد للنظام الداخلي لمصالح مديريات الشباب والرياضة في الولاية



وقد قمنا بإجراء مقابلة مع مدير المؤسسة حيث تم توجيه له بعض الأسئلة وأفادتنا إجاباته حيث اعتمدنا

في تحليل البيانات وتدعيمها.

ثانيا: المنهج المستخدم و أدوات جمع البيانات

1- المنهج المتبع في الدراسة

منهج الدراسة: المنهج هو الطريقة المتبعة للإجابة على التساؤلات التي تثيرها إشكالية البحث كما ان اختياره ليأتي من قبيل الصدفة والاختيار الدقيق هو الذي يعطي مصداقية وموضوعية أكثر للنتائج المتوصل إليها.

وبما أن دراستنا تتمحور حول الإتصال التنظيمي والأداء الوظيفي فإن الدراسة تنتمي إلى المنهج الوصفي واستخدمنا أداة للتحليل الذي يقوم على وصف الظاهرة لجمع البيانات عنها ووصف الظروف والممارسات المختلفة لتحليل هذه البيانات واستخراج الاستنتاجات ومقارنة المعطيات وبالتالي التوصل إلى نتائج يمكن تعميمها في إطار معين والمنهج الوصفي هو أكثر المناهج ملائمة للكشف عن العلاقة الإتصال التنظيمي والأداء الوظيفي¹.

2- أدوات جمع البيانات

- **الاستمارة:** تعتبر الاستمارة مكن الادوات الهامة لجمع البيانات في الدراسات الاجتماعية الميدانية فهي المحطة التي تلي تحديد مجتمع البحث ، و تضميم الاستمارة يعد مسألة بمنتهى الامية فعليها يتوقف تجميع المعطيات و المعلومات و الوقائع و الاستمارة تحتوي عادة على مجموعة من الأسئلة المفتوحة و المغلقة حيث بعضها يتعلق بتجميع الحقائق و بعضها الآخر يتعلق بمعرفة الآراء و المواقف ، فهي الوسيلة التباعده الباحث على التقيد بموضوع بحثه و عدم خروج عنه و انطلاقا من مشكل بحثنا فقد تم تصميم استمارة الاستبيان ثم تقسيمها إلى 04 محاور ضمن 39 سؤال

○ المحور الأول خصص للبيانات الشخصية

1 - بالقاسم سلطانية: حسان الجيلالي: منهجية العلوم الاجتماعية، الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2004ص 167.

○ المحور الثاني : كان يخص البيانات حول الوسائل الاتصال التنظيمي الأكثر تأثير على أداء

العاملين

○ المحور الثالث: كان يخص البيانات حول تأثير الاتصال التنظيمي المستخدم بالأشكاله الثلاثة على

أداء العاملين في مؤسسة

○ المحور الرابع: كان يخص معوقات الاتصال التنظيمي الأكثر على العاملين في المؤسسة

ثالثا : عينة الدراسة وخصائصها:

1- تحديد حجم عينة الدراسة :

العينة: طبقية صنفه مجتمع الدراسة إلى طبقات وفقا لخصائصه من ناحية النوع (ذكور - إناث) أول مستوى دراسي (الفرق الأول - الثاني - الثالث - و يتم الحصول على العينة عشوائية بسيطة من اصغر خلية فنحصل في النهاية على عينة طبقية عشوائية ممثلة لي خصائص .

2- استكمالاً لمنهجية البحث التي اتبعناها لكي نصل للهدف المطلوب ومحاولة إيجاد تفسيرات ذات

دلالة علمية للموضوع، نصل إلى التحليل المبني على دلالات إحصائية مستخرجة من استجابات الأفراد

عينة الدراسة وهم موظفو مديرية الشباب والرياضة التي تنتمي لمجتمع الدراسة وهم الموظفون، هذه

الاستجابات كانت منظمة وفق عبارات مطروحة على شكل أسئلة ممنهجة في ورقة استبيان و التي كان

مجتمع الدراسة 356 عامل ، منهم 61 مسير و 84 إطار 211 أعوان تنفيذ أخذنا 15 % تحصلنا على

54 عامل و وزعنا الاستثمارات على جميع مصالح ومكاتب المديرية واسترجعت 50 استمارة ، هذه

الاستثمارات تم تبويبها وتفرغها بالاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية SPSS 25، وإخضاعها لسلسلة من

الأدوات الإحصائية يعرضها هذا البرنامج على شكل بيانات، هذه البيانات تترجم على شكل نسب مئوية

وتكرارات، أقرص وأعمدة بيانية وجداول، نحاول من خلالها التعليق عليها كما وكيفا للوصول إلى نتائج

الدراسة النهائية.

1- التحليل الكمي والكيفي للبيانات:

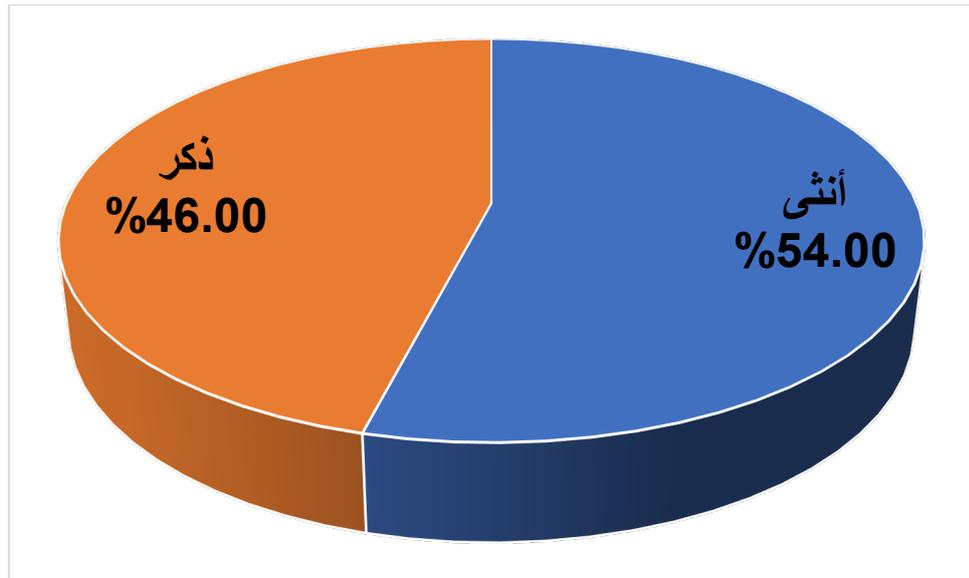
المحور الأول: البيانات الشخصية:

1- الجنس:

جدول رقم (01): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة%
أنثى	27	54.0
ذكر	23	46.0
المجموع	50	%100

شكل رقم (01): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



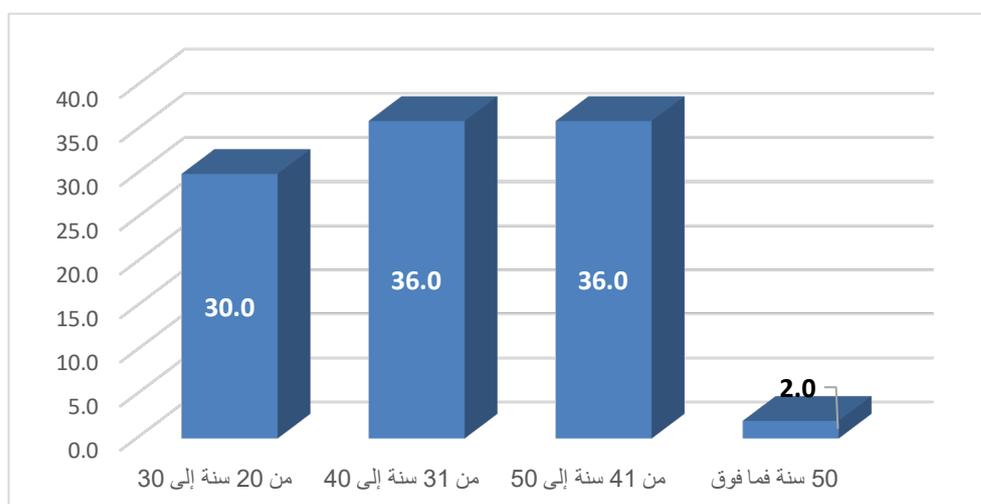
من نتائج الجدول رقم (01)، نلاحظ أنّ نسبة الإناث في عينة الدراسة هي 54% أعلى بقليل من نسبة الذكور التي تساوي 46%، بالتالي توزيع أفراد العينة حسب الجنس متقارب كثيراً، هذا بالطبع راجع لدخول المرأة إلى ساحة العمل ومزاحمتها للرجل بقوة في جميع الميادين، ناهيك على أنّ المرأة الإدارية أو الموظفة لها إنتاجية لا يستهان بها ويعول عليها في المؤسسات الجزائرية، النسبة قابلة للزيادة أيضا في المؤسسة محل الدراسة.

2- السن :

جدول رقم (02): توزيع أفراد العينة حسب السن

السن	التكرار	النسبة %
من 18 إلى 20 سنة	15	30.0
من 21 إلى 30 سنة	18	36.0
من 31 إلى 40 سنة	16	32.0
من 41 فما فوق	1	2.0
المجموع	50	%100

شكل رقم (02): توزيع أفراد العينة حسب السن



النتائج في الجدول رقم (02) تبين لنا أنّ ما نسبته 36% من الموظفين الذين تتراوح أعمارهم من 31 سنة إلى 40 سنة، كذلك وبنفس النسبة الموظفون الذين تتراوح أعمارهم ما بين 41 سنة إلى 50 سنة، وهي نسب مهيمنة، تليها نسبة 30% التي تعود للموظفين الذين تتراوح أعمارهم من 20 سنة إلى 30 سنة وهي نسبة مهمة، والنسبة الضئيلة تعود للموظفين التي أعمارهم أكبر من 50 سنة بمقدار 2%. هذه النتائج تمكننا من القول بأن المؤسسة محل الدراسة تملك مورد بشري شاب ومهم، بالتالي يرجع ذلك

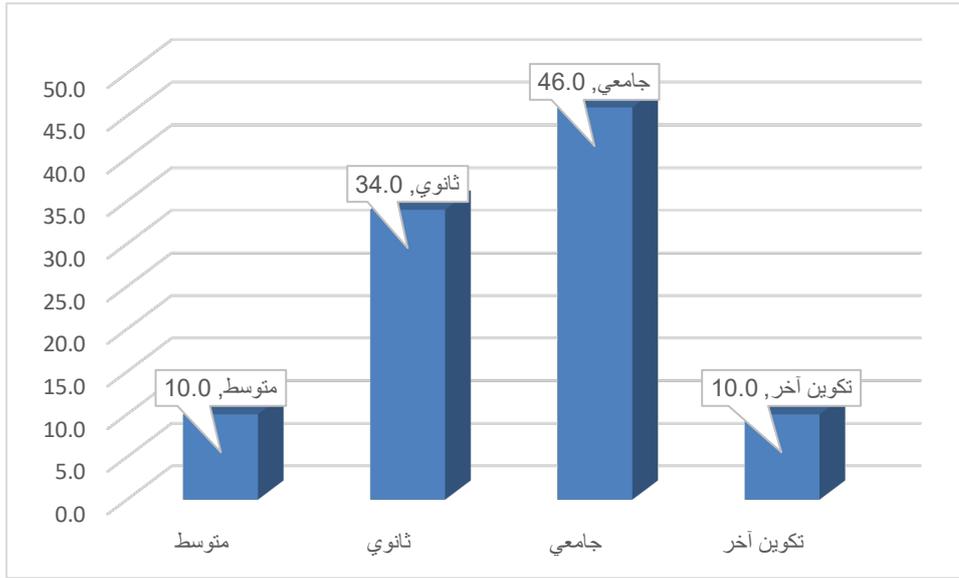
بالفائدة على المؤسسة، وأيضاً يمكننا القول بأن السياسة المنتهجة في تشييب الإدارة وإتاحة الفرصة للطاقات البشرية وجد تطبيقاته في أرض الواقع.

3- المستوى التعليمي:

جدول رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
10.0	5	متوسط
34.0	17	ثانوي
46.0	23	جامعي
10.0	5	تكوين آخر
%100	50	المجموع

شكل رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب مستواهم التعليمي



الجدول رقم (03) والأعمدة البيانية الموافقة له تبين نتائج أن جميع الفئات موزعة بنسب متفاوتة دون إقصاء لأي فئة، حيث نلاحظ وبوضوح أن نسبة الموظفين ذوي المستوى الجامعي هي المهيمنة بمقدار 46%، ثم المستوى الثانوي مباشرة بنسبة 34% وهي نسبة ليست بضيئلة ومعتبرة، والنسبة 10% لكل من المستوى المتوسط والموظفين ذوي التكوين غير المدرج في اللائحة، نستطيع أن نقول أن المديرية

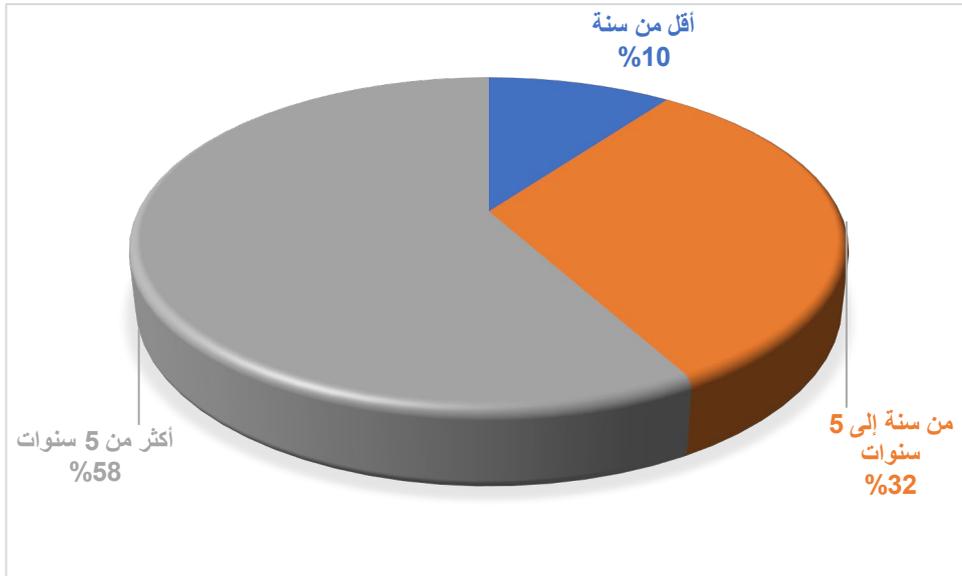
تملك مورد بشري مهم وكفاء تستفيد منه في التسيير الإداري، فالكفاءة المتعلقة بنوع الشهادة تعطي دافع أكثر في الإدارة بشكل عام، وهو أمر إيجابي بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة.

4- الأقدمية في العمل:

جدول رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل

الأقدمية	التكرار	النسبة %
أقل من سنة	5	10.0
من سنة إلى 5 سنوات	16	32.0
أكثر من 5 سنوات	29	58.0
المجموع	50	%100

شكل رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل



من خلال الجدول رقم (04) والقرص البياني الموافق له، تحصلنا على ما نسبته 58% من الموظفين الذين يملكون خبرة أكثر من 05 سنوات وهي نسبة ساحقة ومهمة جداً، بينما نسبة 32% للموظفين ذوي خبرة لا تتعدى 05 سنوات، وأخيراً نسبة 10% من الموظفين الذين لديهم خبرة سنة أو أقل بالمؤسسة. بالتالي المؤسسة محل الدراسة تملك مورد بشري عالي الخبرة وهو عامل مهم جداً لأي مؤسسة أو تنظيم إداري، وهذا أمر جد إيجابي تستثمره المؤسسة لصالحها ليمكنها من التميز والسير الجيد إدارياً.

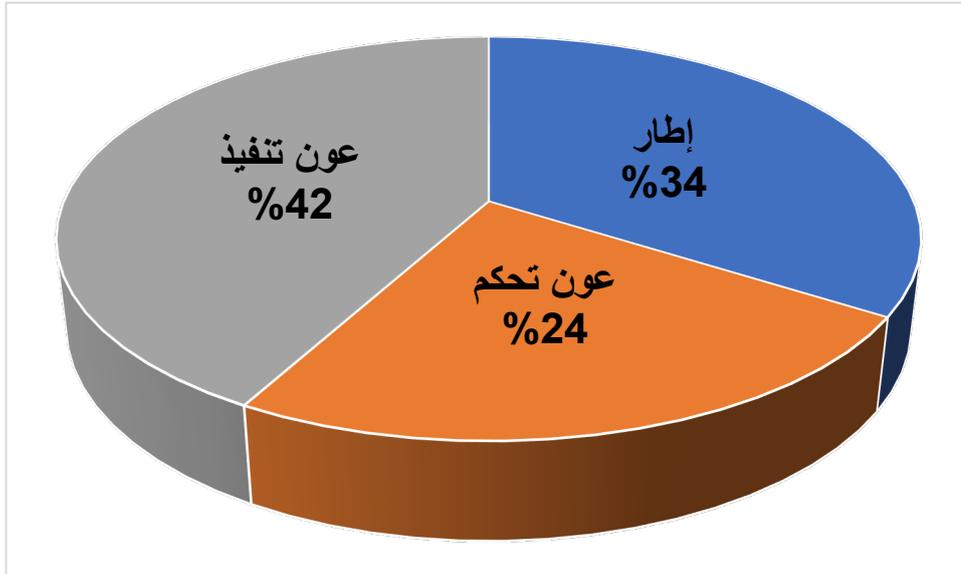
من جهة أخرى نستطيع القول أنّ مديرية الشباب والرياضة بتسبة تحافظ على طاقمها الإداري كاستراتيجية هامة لأداء جيد.

5- المستوى المهني:

جدول رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب المستوى المهني

المستوى المهني	التكرار	النسبة %
إطار	17	34.0
عون تحكم	12	24.0
عون تنفيذ	21	42.0
المجموع	50	%100

شكل رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب المستوى المهني



من خلال الجدول رقم (05) والقرص البياني الموافق له، يتبين لنا أنّ النسب متفاوتة ومقاربة بعض الشيء، حيث كانت نسبة 42% تعود على الأعوان التنفيذيين، ثمّ نسبة 34% تعود إلى الإطارات بالمؤسسة، وأخيرا 24% لأعوان التحكم، هذا التوزيع في نظرنا يكافئ الهيكل التنظيمي الذي يخص

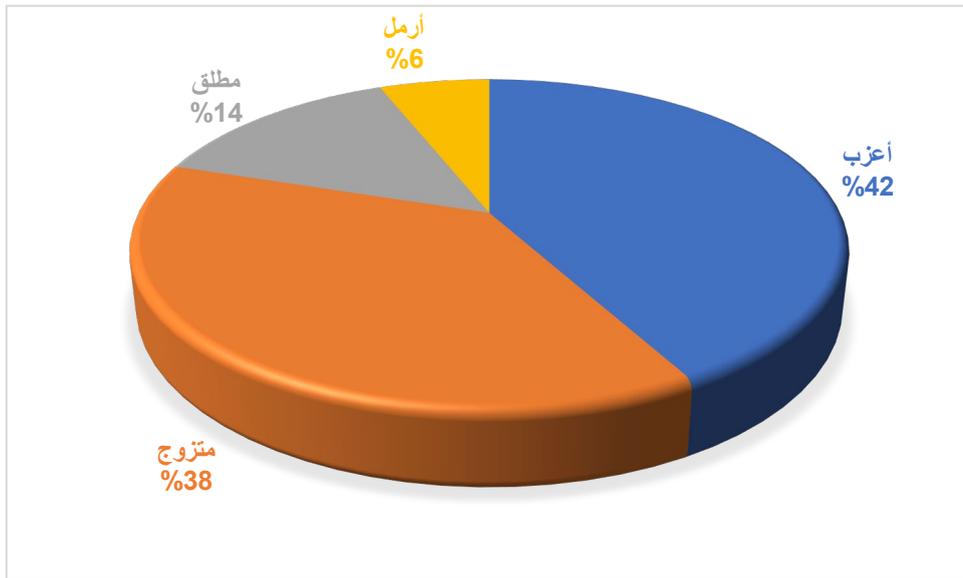
المديرية (ينظر جزء التعريف بالمؤسسة محل الدراسة)، هذا من جهة ومن جهة أخرى هو توزيع يضمن للمديرية السير الحسن لأعمالها ويجنبها الأزمات داخل بيئة عملها.

6- الحالة العائلية:

جدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية

النسبة %	التكرار	الحالة العائلية
42.0	21	أعزب
38.0	19	متزوج
14.0	7	مطلق
6.0	3	أرمل
%100	50	المجموع

شكل رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية



من خلال الجدول رقم (06) والقرص البياني الموافق له، يتبين لنا أنّ ما نسبته 42% من الموظفين عزاب، ثمّ نسبة 38% منهم متزوجون، تليها نسبة 14% من الموظفين مطلّون، وأخيرا نسبة 6% من الأرامل، وبالرجوع إلى النسبة الكبيرة وهي نسبة العزاب فهذا أمر جلي لأنّ الإدارة في المديرية

تذخر بشباب ما دون 35 سنة، يمكن أن يعود هذا الأمر بالإيجاب على المؤسسة محل الدراسة حيث تسعى هذه الفئة إلى الاستقرار وذلك بالطبع يضمن استقرارهم في المناصب الوظيفية لهم.

الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

أولاً: عرض وتحليل البيانات

1- عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى

2- عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية

ثانياً: مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات والدراسات السابقة

1- مناقشة النتائج على ضوء الفرضية الأولى

2- مناقشة النتائج على ضوء الفرضية الثانية

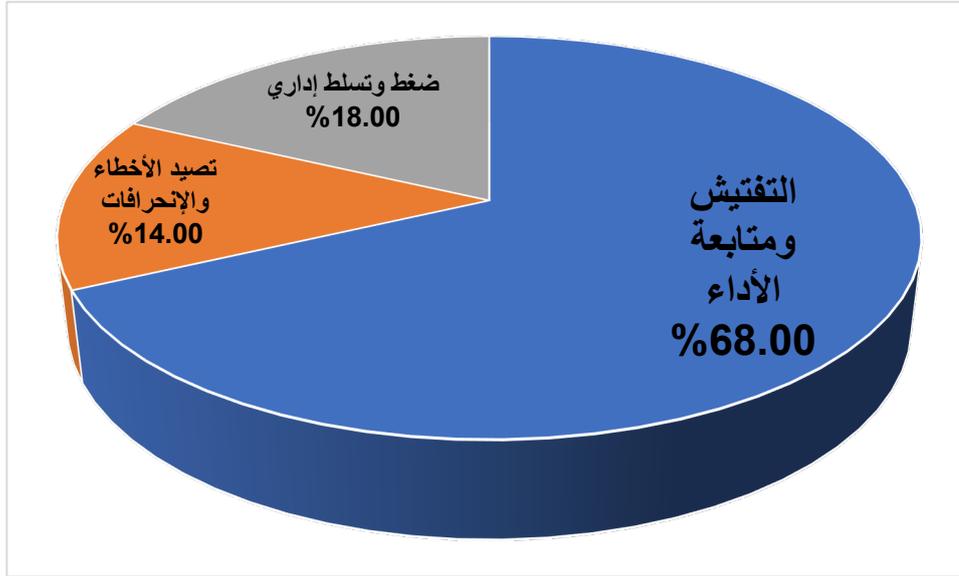
ثالثاً: النتائج العامة

المحور الثاني: أنماط الرقابة الإدارية وسلبية العامل أثناء العمل
العبارة رقم (07): تمثل الرقابة الإدارية

جدول رقم (07): استجابة الأفراد للعبارة رقم (07)

النسبة %	التكرار	العبارة رقم (07)
68.0	34	التفتيش ومتابعة الأداء
14.0	7	تصيد الأخطاء والانحرافات
18.0	9	ضغط وتسلط إداري
00	00	أخرى - تذكر -
%100	50	المجموع

شكل رقم (07): استجابة الأفراد للعبارة رقم (07)



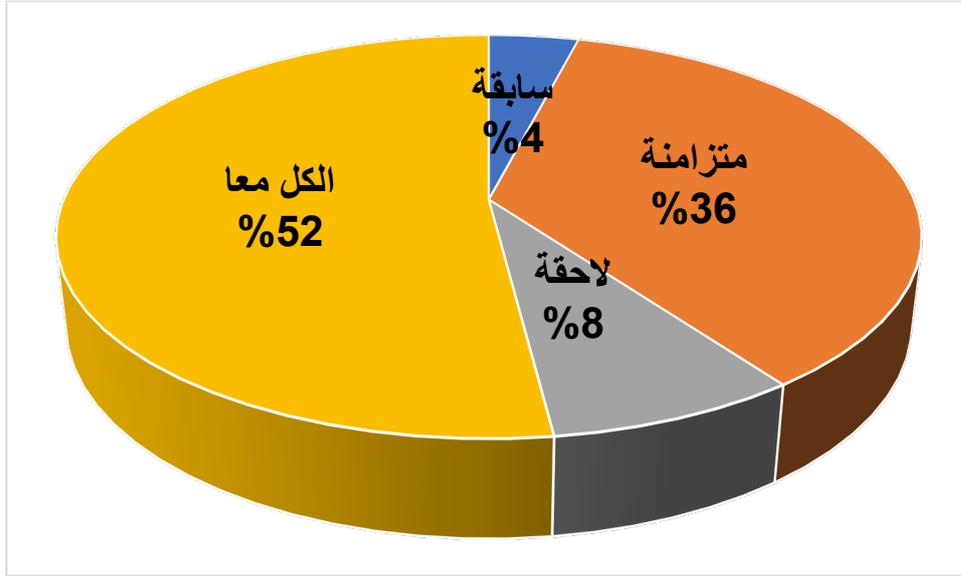
من خلال نتائج الجدول رقم (07) الذي جاءت فيه نسبة 68% من الموظفين الذين يرون بأن الرقابة الإدارية تتمثل في التفتيش ومتابعة الأداء وهو تصور جيد ويدل على وعي ونضج في الجانب الإداري والوظيفي لهم بالمؤسسة، أما نسبة 14% فتري الرقابة الإدارية هي تصيد الأخطاء والانحرافات أيضا نسبة 18% ترى أنها ضغط وتسلط إداري، هذه النسب هي عموما ضئيلة نستطيع أن نرجعها إلى الموظفين ذوي خبرة متواضعة قد يرون بأن الرقابة الإدارية من جانب غير مهني وتصورهم أو تمثيلهم للرقابة الإدارية غير مكتمل.

العبارة رقم (08): شكل الرقابة الإدارية التي تتبعه المؤسسة

جدول رقم (08): استجابة الأفراد للعبارة رقم (08)

النسبة %	التكرار	العبارة رقم (06)
4.0	2	سابقة
36.0	18	متزامنة
8.0	4	لاحقة
52.0	26	الكل معا
%100	50	المجموع

شكل رقم (08): استجابة الأفراد للعبارة رقم (08)



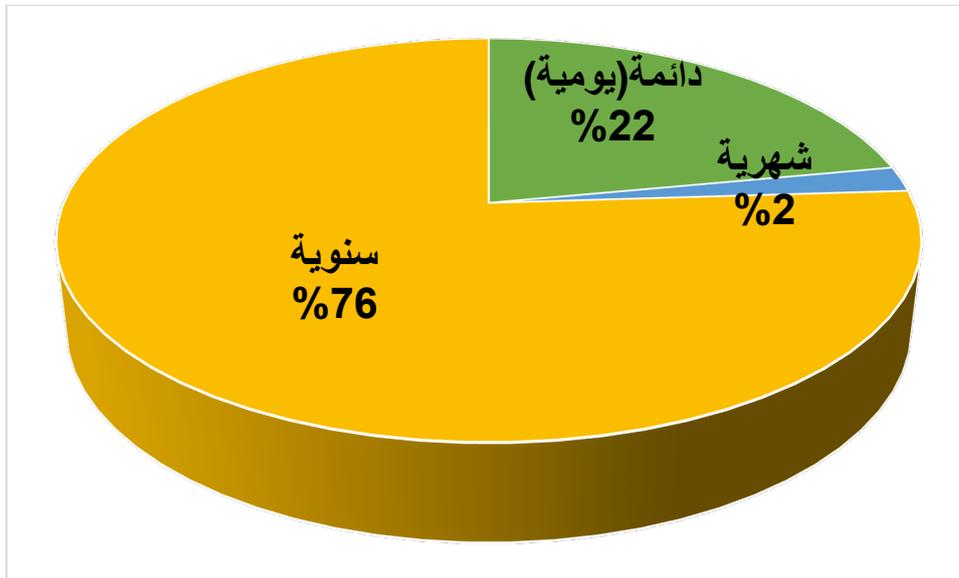
النسب والتكرار في الجدول رقم (08) بين لنا أنّ نسبة 52% من الموظفين يقرون بأنّ شكل الرقابة الذي تتبعه المؤسسة هو شكل غير ثابت ومختلط أي يكون سابقا ولاحقا ومتزامنا، وهذا النمط يكون جيدا وترى نتائجه مع مرور الوقت وأيضا يكون متكاملًا أي أنّ الرقابة السابقة وحدها لا تكفي وتكون فيها عيوب أيضا بالنسبة للرقابة اللاحقة وحدها والمتزامنة وحدها، أمّا إذا جمعت كلها وطبقت تكون أنجع بكثير، لكن هذا لا ينفي أنّ هناك بعض العوائق مثل ضياع وقت كبير في تطبيقها وتعطل بعض المصالح من حين لآخر، أمّا النسب الأخرى فكانت نسبة 36% للرقابة المتزامنة حسب بعض الاستجابات ثمّ نسبة 8% للرقابة اللاحقة ونسبة 4% للرقابة السابقة وهي نسب ضئيلة.

العبارة رقم (09): إخضاع المؤسسة لنظام الرقابة

جدول رقم (09): استجابة الأفراد للعبارة رقم (09)

النسبة %	التكرار	العبارة
22.0	11	دائمة (يومية)
2.0	1	شهرية
76.0	38	سنوية
%100	50	المجموع

جدول رقم (09): استجابة الأفراد للعبارة رقم (09)



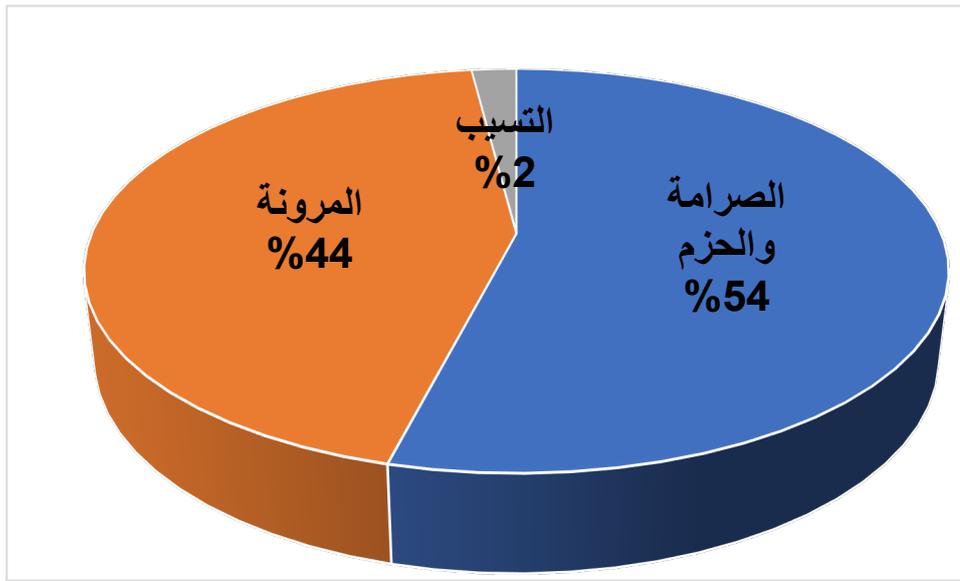
نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنّ نسبة 76% من الموظفين يقرون بأنّ الرقابة التي تخضع لها مؤسستهم هي رقابة سنوية، هذا النوع من الرقابة جد مهم ومفروض أيضا معمول به في جميع الإدارات لكنه يبقى إلى حد ما يتبع الإدارة الكلاسيكية ولا يشكل ضبط تام ورقابة ناجعة، يمكن من ناحية أخرى أن تضاف إليه نوع آخر من الرقابة الشهرية أو كل ثلاثة أشهر أو ستة أشهر. النسبة 22% تعود إلى الرقابة الدائمة ثمّ 2% إلى الرقابة الشهرية، هذا الاختلاف في الاستجابات يمكن أن نرجعه إلى اختلاف أسلوب الرقابة من مصلحة إلى أخرى حسب الحاجة أو نوع المصلحة في المديرية محل الدراسة أي أنّ المؤسسة محل الدراسة لا تخضع جميعها في وقت واحد إلى نظام رقابي واحد.

العبارة رقم (10): مواصفات أسلوب الرقابة الإدارية المتمرس في المؤسسة

جدول رقم (10): استجابة الأفراد للعبارة رقم (10)

العبارة	التكرار	النسبة %
الصرامة والحزم	27	54.0
المرونة	22	44.0
التسيب	1	2.0
المجموع	50	%100

شكل رقم (10): استجابة الأفراد للعبارة رقم (10)



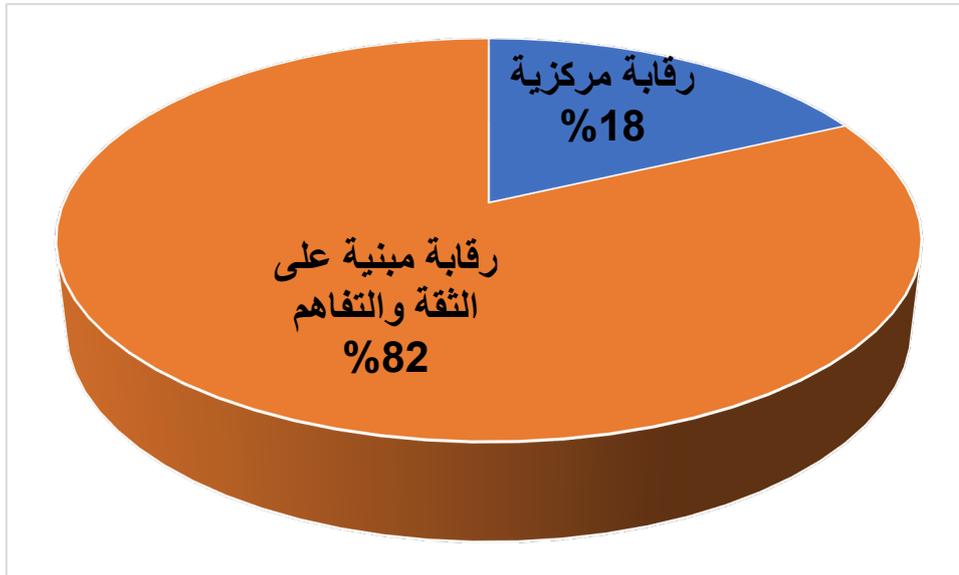
النتائج المبينة في الجدول والشكل رقم (10) كانت فيها النسبة الأكبر لاستجابات الأفراد تعود إلى الأفراد الذين يرون أسلوب الرقابة الإدارية المتبع في مؤسستهم صارم وحازم وهي نسبة أكبر من النصب بـ54%، هذا الأسلوب بالطبع جيد ويعطي مفعول واضح لكن لا ننفي أن يخلق بعض الصعوبات في بيئة العمل منها الضغط والتوتر، ونسبة ليست ببعيدة 44% تعود للموظفين الذين يرون بأن الأسلوب الرقابي المتبع هو مرن وهذا أمر إيجابي لأن المرونة في الرقابة يساعد على خلق بيئة عمل بعيدة عن التوتر والتسلط.

العبارة رقم (11):أنواع الرقابة

جدول رقم (11): استجابة الأفراد للعبارة رقم (11)

النسبة %	التكرار	العبارة
18.0	9	رقابة مركزية
82.0	41	رقابة مبنية على الثقة والتفاهم
%100	50	المجموع

شكل رقم (11): استجابة الأفراد للعبارة رقم (11)



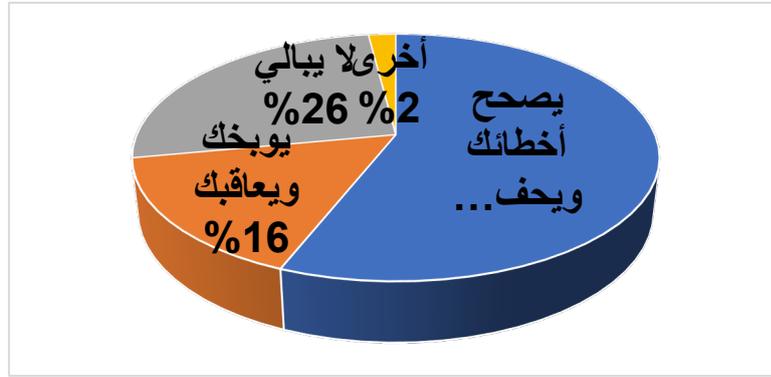
بين لنا الجدول والشكل رقم (11) أن ما نسبته 82% وهي نسبة ساحقة من الأفراد يفضلون الرقابة المبنية على الثقة والتفاهم، وهذا النوع من الرقابة جيد ويساعد في تحقيق الرقابة لهدفها وهو الحفاظ على سيرورة الأعمال بالمديرية لكنه يتطلب وقت لتحقيقها لأنه يبنى على أساس ثقة وتفاهم يكتسبان مع مرور الزمن بين أفراد المؤسسة، أما النسبة 18% التي تعبر عن الأفراد الذين يفضلون الرقابة المركزية وهي نسبة ضئيلة مقارنة بسابقتها لكن يمكننا اعتبار ذلك يعود إلى نوع المصلحة التي ينتمي إليها الموظفون الذين يفضلون هذا النوع من الرقابة.

العبارة رقم (12): ملاحظة الرئيس في حالة انخفاض أداء العامل في العمل

جدول رقم (12): استجابة الأفراد للعبارة رقم (12)

النسبة %	التكرار	العبارة
56.0	28	يصحح أخطائك ويحفزك لبذل مجهود أكبر
16.0	8	يوبخك ويعاقبك
26.0	13	لا يبالي
2.0	1	أخرى
%100	50	المجموع

شكل رقم (12): استجابة الأفراد للعبارة رقم (12)



من خلال الجدول رقم (12) يتبين لنا أنّ نسبة 56% وهي نسبة كبيرة نرى أنّ الرئيس في العمل يصحح أخطائهم ويحفزهم لبذل مجهود أكبر وذلك عند انخفاض مستوى أدائهم في العمل، هذا التصرف يعبر على وعي الرقابة الإدارية بالمديرية ومدى احترافية التعامل بين الرئيس المرؤوسين، بالتالي خلق بيئة خالية من الضغوطات وتساهم في زيادة العمل وسيورته الحسنة، أمّا ما نسبته 26% ترى أنّها لا يبالي أي أنّ الرئيس بالعمل لا يبالي بأي تصرف يعيق أو يسبب انخفاض مستوى العمل، هذه النسبة ضعيفة لكن يمكن أن نرجع ذلك إلى اختلاف المصالح بالمديرية وتصرف كل مرؤوس بطريقة الخاصة، تليها نسبة 16 تعبر عن الموظفين الذين يقرون أنّ الرئيس بالعمل يوبخهم ويعاقبهم عند انخفاض مستواهم ثمّ نسبة 2% ترجع إلى تصرفات أخرى وهي نسبة ضئيلة جدا.

العبارة رقم (13): اهتمام الرؤساء بأداء العاملين ومراقبة ادائهم

جدول رقم (13): استجابة الأفراد للعبارة رقم (13)

النسبة %	التكرار	العبارة
2.0	1	لا
98.0	49	نعم
%100	50	المجموع

شكل رقم (13): استجابة الأفراد للعبارة رقم (13)



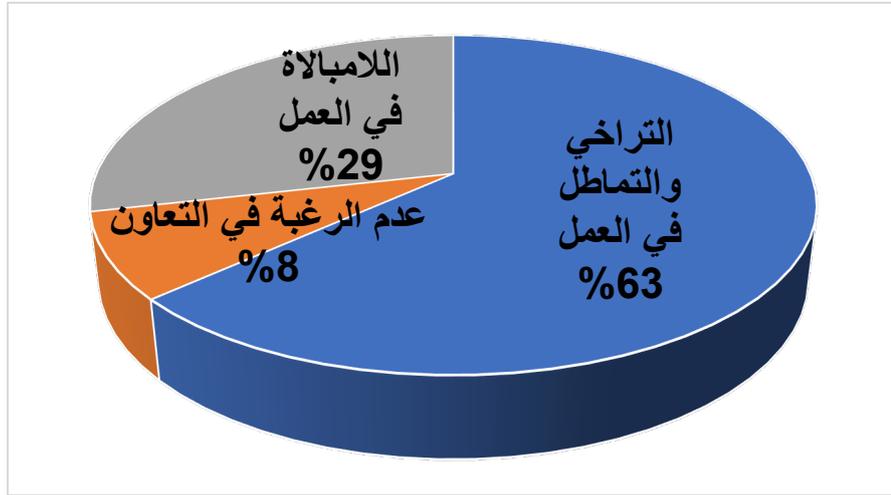
من خلال الجدول رقم (13) يتبين لنا أنّ نسبة 98% وهي نسبة ساحقة تقريبا كلية ترى أنّ الرؤساء يراقبونهم ويهتمون بأدائهم، وهذا أمر جيد ويعود بالإيجاب على المؤسسة حيث أنّ المرؤوسين يرون في الرؤساء قدوة بالتالي قيامهم بأداء عملهم يحفز ويساعد الموظفين على أداء مهامهم على أكمل وجه.

العبارة رقم (14): "في حال الإجابة بنعم

جدول رقم (14): استجابة الأفراد للعبارة رقم (14)

النسبة %	التكرار	العبارة
62.0	31	التراخي والتماطل في العمل
8.0	4	عدم الرغبة في التعاون
28.0	14	اللامبالاة في العمل
62.0	31	أخرى -تذكر-
%100	50	المجموع

شكل رقم (14): استجابة الأفراد للعبارة رقم (14)



من خلال الجدول رقم (14) والقرص البياني الموافق له نرى بأن نسبة 63% من استجابات

الأفراد تعود للموظفين الذين يرون بأن اهتمام الرؤساء بأدائهم ومراقبة مهامهم يحد من التراخي والتماطل

في العمل، هذا بالتالي عامل مهم جدا في الرقابة الإدارية والعلاقة بين المرؤوسين والرؤساء ويعود

بالإيجاب على مردود المؤسسة، بينما يرى 29% من الموظفين أنّ هذا الاهتمام وهذا النوع من الرقابة

يحد من اللامبالاة في العمل أي يفرض جدية أكثر، ونسبة ضعيفة أي 8% ترى أنّه يحد من عدم الرغبة

في التعاون.

العبارة رقم (16): أنماط الرقابة أكثر فعالية في الحد من التسبب العامل أثناء عمله

جدول رقم (15): استجابة الأفراد للعبارة رقم (16)

النسبة %	التكرار	العبارة
4.0	2	التحفيز والاهتمام بالموظف بتحسين العلاقات الإنسانية
4.0	2	الحد من التراخي
82	41	الرقابة التزامنية
6.0	3	الرقابة المبنية على الثقة والتفاهم
4.0	2	العقوبة أو التوبيخ
%100	50	المجموع

من خلال الجدول أعلاه رقم (16) نرى وبوضوح أنّ استجابات الأفراد تصب كلها في فكرة الرقابة

الدائمة والرقابة المتزامنة بالنسبة للنمط الذي يرونه مناسباً للرقابة الإدارية المطبقة بمؤسستهم، وهذا النوع

من الرقابة في الحقيقة هو النوع الناجح من حيث فرض رقابة لا تؤثر على بيئة العمل وتحسن العمل

بشكل محسوس.

العبارة رقم (17): كيفية مساهمة أنماط الرقابة الإدارية في الحد من سلبية العامل أثناء عمله

بالمؤسسة

جدول رقم (16): استجابة الأفراد للعبارة رقم (17)

النسبة %	التكرار	العبارة
2.0	1	إذا كانت الرقابة متوازية مع أداء العمل (الموازاة)
2.0	1	إلى حد كبير
18.0	9	الحد من الأخطاء والعمل الجيد
64.0	32	الحد من التراخي والتماطل في العمل
2.0	1	تساهم الرقابة الإدارية في الحد من سلبية العمل وذلك بمعرفة أنواع الأخطاء وتصويبها والتي بدورها تكسب خبرة للموظف في عمله
2.0	1	سيرورة العمل
2.0	1	عن طريق بعض العقوبات تزداد مسؤولية الموظف وحسه بالمسؤولية
4.0	2	من خلال الحد من التجاوز وارتكاب الأخطاء
2.0	1	من خلال الملاحظات والتبعات الإدارية
2.0	1	يجب أن تكون الرقابة بفعالية من قبل المسيرين مع متابعة أداء الموظفين
%100	50	المجموع

من خلال الجدول أعلاه رقم (17) نرى أنّ استجابات الأفراد للعبارة يختلف بالطبع من موظف

إلى آخر من حيث التعبير فقط لكن معظمها تقول إلى أنّ نمط الرقابة الإدارية المطبق في المؤسسة محل

الدراسة يراه الموظفون يحد من المماطلة في العمل واللامبالاة وهذا عامل جد مهم، ناهيك عن التراخي

والتسيب والالتزام بمواقيت العمل.

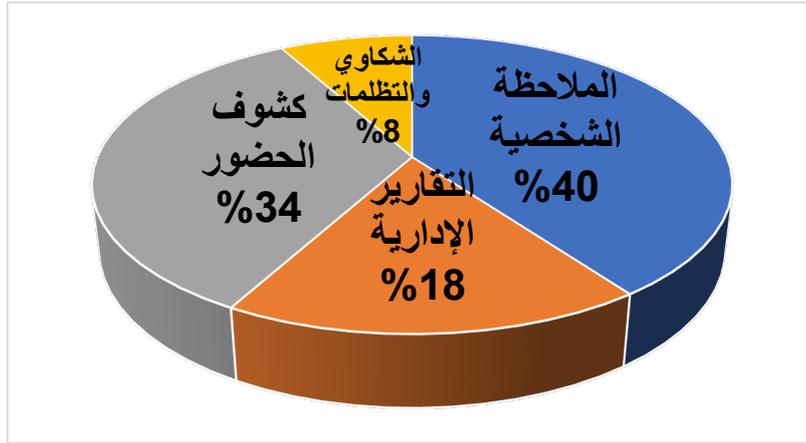
المحور الثالث: وسائل الرقابة الإدارية وعدم احترام العامل لمواقيت العمل

العبرة رقم (18): أهم وسائل الرقابة الإدارية المعتمدة في مراقبة أداء العاملين بالمؤسسة

جدول رقم (17): استجابة الأفراد للعبرة رقم (18)

النسبة %	التكرار	العبرة
40.0	20	الملاحظة الشخصية
18.0	9	التقارير الإدارية
34.0	17	كشوف الحضور
8.0	4	الشكاوي والتظلمات
%100	50	المجموع

شكل رقم (15): استجابة الأفراد للعبرة رقم (18)



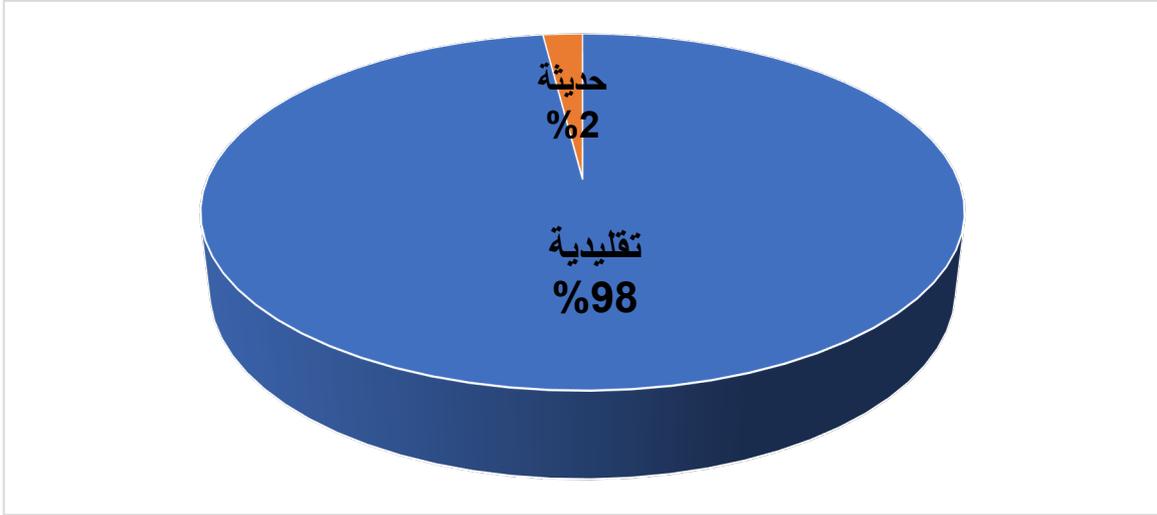
من خلال الجدول أعلاه والقرص البياني المقابل له نلاحظ أنّ نسبته 40% يرى أنّ أهم وسائل الرقابة الإدارية بالمؤسسة هي الملاحظات الشخصية ثم بنسبة 34% لوسيلة كشوف الحضور ونسبة 18% للتقارير الإدارية وأخيرا 8% للشكاوي والتظلمات، هذا التنوع في وسائل الرقابة حسب الاستجابات جيد نوعا ما ويساعد على فرض أنماط كثيرة للرقابة من خلال اختلاف وسائلها، لكن في نفس الوقت نرى أنّ الملاحظات الشخصية هي الوسيلة المتبعة والمطبقة بكثرة في المؤسسة، وهذا أمر إيجابي لأنها تفرض على المرؤوس أن يكون في محل عمله ويراقب عن قرب سيرورة العمل، وكشوف الحضور هي وسيلة فعالة لكن لا تكفي أي أنّ الموظف لا تتم مهمته عند حضوره أو مغادرته لكن يجب أداء مهامه والعمل بجد طيلة ساعات دوامه.

العبارة رقم (19): تصنيف نوعية الأدوات والوسائل الرقابية التي تستخدمها مؤسسة

جدول رقم (18): إستجابة الأفراد للعبارة رقم (19)

النسبة %	التكرار	العبارة
98.0	49	تقليدية
2.0	1	حديثة
%100	50	المجموع

شكل رقم (16): استجابة الأفراد للعبارة رقم (19)



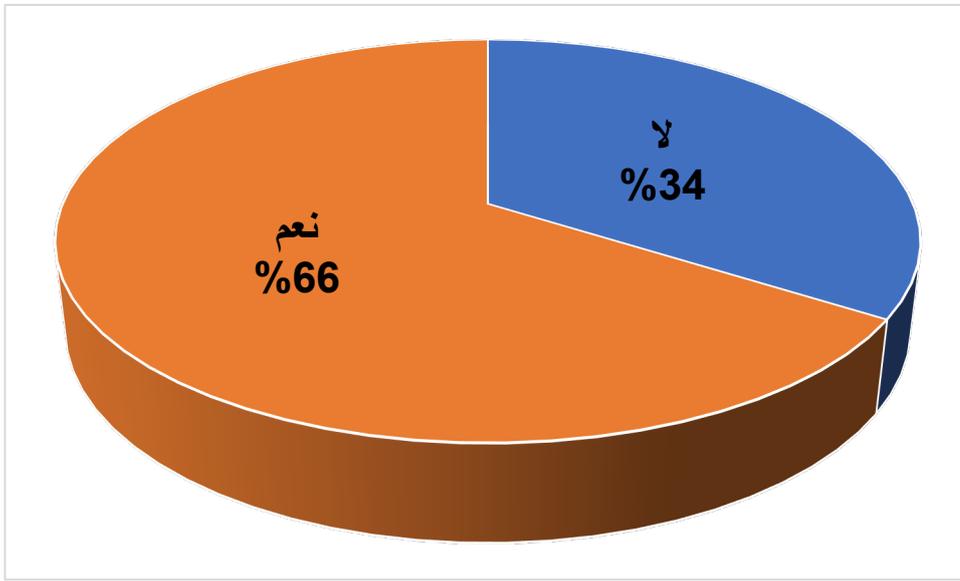
من خلال الجدول أعلاه والقرص البياني المقابل له نرى أنّ النسبة الكبيرة والساحقة تعود بنسبة 98% إلى الوسائل التقليدية أي أنّ الموظفون يرون بأن الوسائل والأدوات الرقابية التي تستخدمها مؤسساتهم هي وسائل تقليدية، هذا النوع من الوسائل فعال ومجدي لكن مع تطور التكنولوجيا وجب على المؤسسة محل الدراسة مواكبة هذا التطور لفرض رقابة عصرية وفعالة تزيد من مردودية العمل لأنّ الوسائل التقليدية في الوقت الراهن محدودة وقد تتطلب مجهودات أكبر من الحديثة.

العبارة رقم (20): تواجد الرئيس في ساعات العمل

جدول رقم (19): إستجابة الأفراد للعبارة رقم (20)

النسبة %	التكرار	العبارة
34.0	17	لا
66.0	33	نعم
%100	50	المجموع

شكل رقم (17): إستجابة الأفراد للعبارة رقم (20)



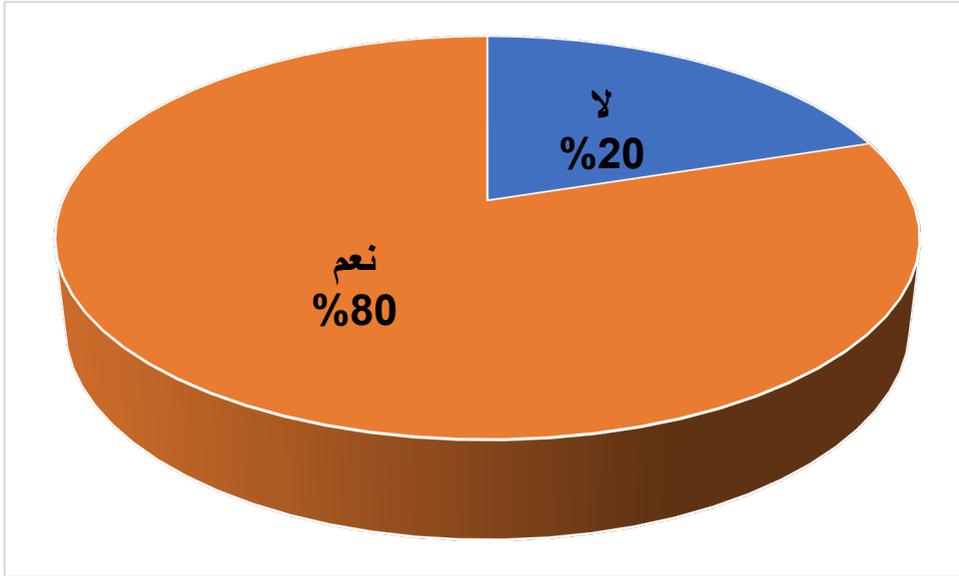
من خلال الجدول أعلاه والقرص البياني المقابل له نسبة كبيرة أكثر من النصف أي 66% تقر بأن الرئيس يكون في مكان العمل طيلة ساعات دوامه، وهذا أمر جيد ونوع من الرقابة الناجحة بالنسبة للمرؤوسين حيث تحفزهم وتخلق جو من الجدية، أما ما نسبته 34% ينفون ذلك ولا يرون بأن الرئيس يتواجد دائماً في منصبه أوقات العمل، يمكننا أن نرجع ذلك إلى نوع المصلحة التي لا تتطلب حضور دائم له أو قيامه بخرجات ميدانية تعيق الحضور الدائم له أو حضوره لاجتماعات.

العبارة رقم (21): التزام العاملين بالحضور والإنصراف من العمل في الموعد الرسمي

جدول رقم (20): إستجابة الأفراد للعبارة رقم (21)

النسبة %	التكرار	العبارة
20.0	10	لا
80.0	40	نعم
%100	50	المجموع

شكل رقم (18): إستجابة الأفراد للعبارة رقم (21)

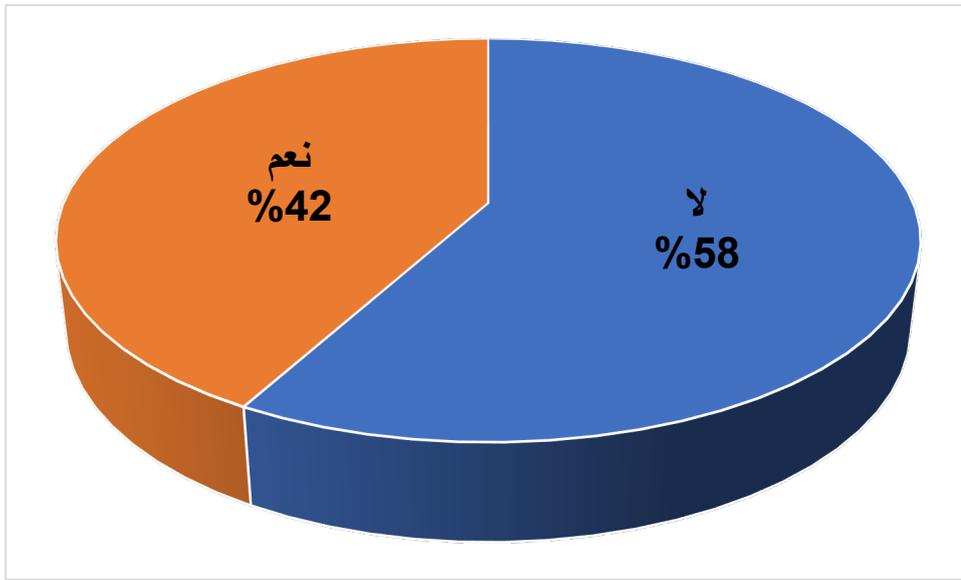


من خلال الجدول أعلاه والقرص البياني المقابل له نلاحظ أنّ نسبة طاغية وهي 80% من استجابات الأفراد يقرون بأنهم يلتزمون بالحضور والانصراف في الموعد المحدد، هذه نسبة مهمة جدا تدل على مدى انضباط الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة، بالتالي تكون مرودية المؤسسة جيد وأيضا تدل على حضور نوع من الرقابة على الموظفين فيما يخص الوقت، أمّا نسبته 20% فهي نسبة الموظفين الذين يقرون بأنهم لا يلتزمون بالمواعيد الخاصة بالدخول والخروج، قد نرجع ذلك لطبيعة عملهم أو المسؤولية الموكلة لهم التي لا تتطلب أو لا تستدعي وقت محدد لبداية أو نهاية دوامهم.

العبارة رقم (22): جدول رقم (21): استجابة الأفراد للعبارة رقم (22)

النسبة %	التكرار	العبارة
58.0	29	لا
42.0	21	نعم
%100	50	المجموع

شكل رقم (19): إستجابة الأفراد للعبارة رقم (22)



من خلال الجدول رقم (21) نلاحظ أنّ نسبة الموافقين على الطرح بأنّ عند الغياب أو التأخر عن العمل يتم تسجيل ذلك وهي نسبة 58% قريبة من نسبة 42% التي تخص الموظفين الذين يقرون بالعكس أي أنهم لا يسجلون عند غيابهم أو تأخرهم عن عملهم، يمكن أن نرجع ذلك إلى المرونة في الرقابة المنتهج من طرف الرؤساء بالمؤسسة محل الدراسة، أي أنّهم لا يتبعون الصرامة والجدية التي تفرض إلى حد ما نوع من ضغط في بيئة العمل، بالتالي فالمرونة هي الأقرب لخلق جو وبيئة عمل خالية من التوتر.

العبرة رقم (23): "في حالة الإجابة بنعم، فالإجراءات المتخذة بشأن ذلك كالآتي:

جدول رقم 22: استجابة الأفراد لعبرة 23

النسبة %	التكرار	العبرة
12.0	6	إجراءات قانونية
80.0	40	استفسار أو تبرير أو عقوبة
4.0	2	لفت انتباه
2.0	1	يتم توجيه إنذار شفوي وبعدها كتابي
2.0	1	يتم خصم كم الأجر
100	50	المجموع

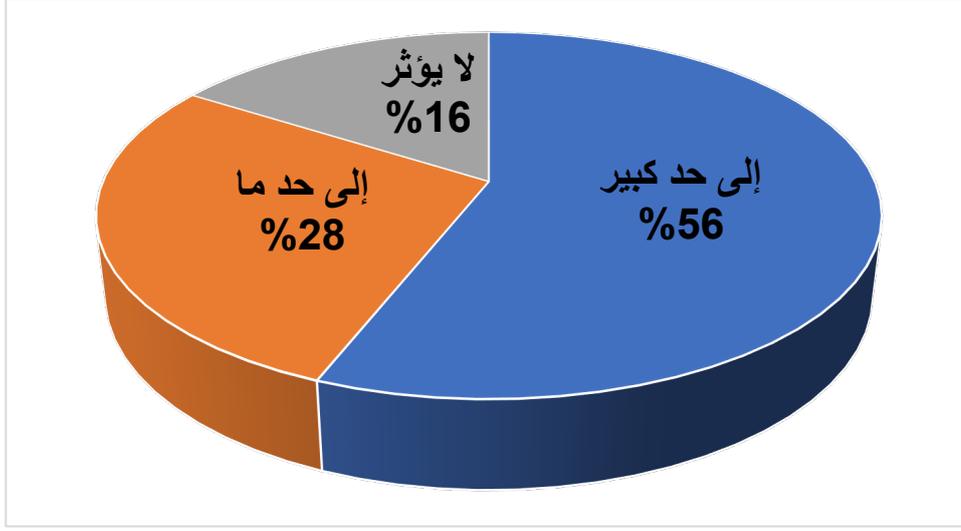
من خلال الجدول رقم (22) نستطيع أن نختصر إجابات الأفراد حول العبرة والتي تعب عن الإجراءات المتخذة في حين غياب أو عدم حضور حول عقوبات إدارية مسبقة بتبريرات كتابية، وهذه الإجراءات منصفة إلى حد ما تتيح للموظف تبرير موقفه وتترك له فرصة لتصحيح ما بدر منه من غياب أو تأخر مستقبلا من خلال إنذارات شفوية أو كتابية. وهذا النوع من الجزاء ناجح ويرجع بالفائدة على المؤسسة.

العبرة رقم (24): عمل وسائل الرقابة الإدارية على الحد من عدم العامل لمواقيت العمل بالمؤسسة

جدول رقم (23): استجابة الأفراد للعبرة رقم (24)

النسبة %	التكرار	العبرة
56.0	28	إلى حد كبير
28.0	14	إلى حد ما
16.0	8	لا تؤثر
100%	50	المجموع

شكل رقم (20): إستجابة الأفراد للعبارة رقم (24)



من خلال الجدول رقم (22) نلاحظ أنّ نسبة 56% من الموظفين يرون بأنّ الوسائل الرقابية بالمؤسسة مجدية وتعمل إلى حد كبير من الحد من عدم احترام مواعيد ومواقيت العمل بينما نسبة 28% ترى بأنها تؤثر إلى حد ما ونسبة ضعيفة ترى العكس تماماً أي 16% تق بأنه لا يؤثر، يمكن القول بأن وسائل الرقابة الإدارية بالمؤسسة قد نجحت إلى حد مرضي في تطبيق أسلوب رقابي إداري ناجح.

العبارة رقم (25): "في نظرك، كيف تساهم الرقابة الإدارية في الحد من التسبب الوظيفي لدى العامل في مؤسستكم؟"،

جدول رقم (24): الرقابة الإدارية في الحد من التسبب الوظيفي لدى العامل في المؤسسة محل الدراسة

النسبة %	التكرار	العبارة
2.0	1	إلى حد كبير ويكون العمل بجدية وصرامة
18.0	9	الحد من التراخي واللامبالاة في العمل
2.0	1	الرقابة الإدارية أسوب يحد من الأخطاء المهنية وتعطل مصالح الإدارة والمحيط استغلال الوقت الكافي في الإدارة
2.0	1	الرقابة الإدارية فعالية وتنفيذ في التسيير الجيد للعمل والالتزام
2.0	1	الرقابة تلعب دورا مهما في سير العمل داخل المؤسسات الإدارية
34.0	17	الرقابة هي وسيلة تستعملها المؤسسة لأغراض إدارية وتتمثل في الحد من الغيابات واللامبالاة
2.0	1	بالمتابعة الدائمة
2.0	1	بالنسبة إلى مؤسستي الرقابة تساهم في أعمالها بشكل كبير تكون هناك صرامة في العمل وعدم التراخي
2.0	1	تساهم الرقابة الإدارية بشكر كبير في الحد من التسبب الوظيفي لدى العاملين فيعيد معاينة الموظف بالخصم من أجره أو بالتقارير الكتابية تزداد مسؤولية الموظف وإحساسه بالعمل والحضور
2.0	1	تساهم الرقابة بشكل جيد خاصة في تأدية مهامهم العملية ويكون العامل منضبط
2.0	1	تساهم بشكل إيجابي خاصة إذا اعتمد أسلوب الخطر
2.0	1	تساهم بشكل جيد خاصة الرقابة المستمرة وتكون هناك صرامة في العمل
2.0	1	تساهم بشكل جيد منها حضور كل العمال في الوقت المحدد، إكمال الأعمال اليومية والجدية والصرامة في العمل
2.0	1	تساهم بشكل كبير خاصة إذا كان الأسلوب الرقابي بالجوار
2.0	1	تساهم بشكل كبير خاصة إذا كانت الرقابة بشكل منتظم وأسلوب رقابي راق.
2.0	1	تساهم بشكل كبير في نجاح العمل ويكون أعمال المنظمة

2.0	1	تساهم في العمل المنضبط
2.0	1	تعمل الرقابة الإدارية في الحد من الأخطاء في العمل واكساب الموظف خبرة تساعده في أداء العمل وكذا الحد من التسبب
2.0	1	عندما تكون الرقابة صارمة وتتخذ بجدية لى جميع الموظفين فإنها تعمل على الحد من التسبب الوظيفي لدى العاملين في أي مؤسسة كانت
2.0	1	من خلال ضمان الحضور اليومي والدوام الفعلي
2.0	1	نقوم بالحد من التسبب والخروج عن إطار العمل
% 100	50	المجموع

يمثل لنا الجدول (23) استجابات الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة إلى العبارة الأخيرة، حيث نستطيع القول إن جل الإجابات تتمحور حول مساهمة الرقابة الإدارية في الحد من المماطلة والتراخي واللامبالاة بالعمل ناهيك عن التسبب وعدم احترام المواعيت الخاصة بالعمل، وهذا ما يرتد سلبا على الإدارة والمؤسسة، وهذه العناصر التي تعيق سيرورة العمل تكون الرقابة الإدارية مطهرا لها تعمل على الحد منها ونشر الوعي والصرامة بين الموظفين.

عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

أولاً: عرض وتحليل البيانات

1- عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى

الفرضية الأولى: "تعمل الرقابة الإدارية من خلال تفعيل وسائلها على الحد من عدم احترام العامل لمواقيت العمل بمديرية الشباب والرياضة بتبسة".

بتتبعنا إجابات المبحوثين لهذا الطرح، الذي جاء في المحور الثالث من الإستمارة، نلاحظ عدم الإعتماد على تفعيل وسائل رقابية ثابتة أو وحيدة وفي نفس الوقت تقليدية (الملاحظات الشخصية هي

الوسيلة المتبعة والمطبقة بكثرة في المؤسسة) حسب ما سجلناه في الجداول (18 و19)، هذا جيد نوعا ما ويساعد على فرض أنماط كثيرة للرقابة من خلال اختلاف تطبيقاتها.

كذلك من خلال الجداول (20 و21)، الوعي والإلتزام بالحضور والإنصراف في الموعد المحدد، مع تطبيق إجراءات عقابية للمتجاوزين، بالتالي عنصر وعي المراقبون أو المرؤوسون موجود وهو أمر ضروري وهام لإستكمال العملية الرقابية. فمن خلال الإجراءات التي يتبعها المراقبون ومهما اختلفت أنواعها (توجيه الإنذارات بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة -جدول 23-)، فهي تساعد على تفعيل عملية رقابية فعالة.

وبالنسبة للجدول (22) نرى بأنّ وسائل الرقابة الإدارية بالفعل وإلى حدّ كبير تساهم في احترام العامل لمواقيت العمل بمؤسسته.

2- عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية

الفرضية الثانية: "يساهم التطبيق الفعال لأنماط الرقابة الإدارية في الحد من سلبية العامل أثناء عمله بمديرية الشباب والرياضة بتبسة".

بالنسبة لهذا الطرح، من خلال ما جاءت به نتائج استجابات الأفراد لأسئلة المحور الثاني من الإستبانة، يتبين لنا أنّ رقابة الإدارة تتمثل في التفتيش ومتابعة الأداء وهو تصور جيد ويدل على وعي ونضج في الجانب الإداري والوظيفي لهم بالمؤسسة أيضاً شكل الرقابة الذي تتبعه المؤسسة هو شكل غير ثابت ومختلط أي يكون سابقا ولاحقا وامتزانياً ومبني على الثقة والتفاهم، هذا الأسلوب بالطبع جيد ويعطي مفعول واضح لكن لا ننفي أنّ يخلق بعض الصعوبات في بيئة العمل منها الضغط والتوتر وهذا ما لاحظناها في نتائج التي جاءت بها الجداول (7-10-11).

و ما يتعلق بأهم عنصر في الرقابة الإدارية وهم القائمون على الرقابة الإدارية (المراقبون)، فمن خلال الجداول (8-9 و 19) فالحضور الدائم والوقوف على أداء الموظفين وتتبع أوقاتهم خلال ساعات العمل أمر مهم جدًا في تحقيق الرقابة لأهدافها.

مما سجلناه في الجدول (17) نلاحظ أنّ نمط الرقابة الإدارية المطبق في المؤسسة محل الدراسة يراه الموظفون يحد من المماثلة في العمل واللامبالاة وهذا عامل جد مهم، ناهيك عن التراخي والتسيب والإلتزام بمواقيت العمل.

ثانيا: مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات والدراسات السابقة

✓ من خلال ما جاءت به نتائج المحور الثاني من استجابات الأفراد لأسئلته والتي عرضنا نتائجها في الفقرات السابقة، نرى أنّ التطبيق الفعال لأنماط الرقابة الإدارية يساهم في الحد من سلبية العامل أثناء عمله بمؤسسة محل الدراسة، هذه الأنماط قد تختلف من تقليدية إلى حديثة تعتمد على المراقب الذي يفعلها (الرئيس) والمراقبون (المرؤوسون) لنجاح تأثيرها، بالتالي نقبل صحة الفرضية الأولى.

✓ أمّا ما عرضناه من نتائج بخصوص تفعيل أساليب الرقابة، فقد بينت هذه النتائج أنّ الإجراءات العقابية كوسيلة من وسائل الرقابة الإدارية تساهم وبشكل كبير في الحد من التجاوزات بخصوص مواقيت العمل والمداومة، بالتالي نقبل صحة الفرضية الثانية.

وانطلاقاً من صحة الفرضيات المطروحة يتجلى لنا أنّ الأنماط الرقابية الإدارية ووسائل الرقابة الإدارية عنصر في العملية الرقابية الإدارية الكلية لمؤسسة محل الدراسة، أيضاً ما تبين لنا من استجابات الأفراد للعبارة الأخيرة والمدون نتائجها في الجدول رقم (23)، أنّ الرقابة الإدارية تساهم في الحد من التسيب الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، هذا التسيب قد يأخذ أشكالاً عدّة كالتراخي والمماثلة في العمل، أداء ناقص ومجهودات مبذولة قليلة، عدم الجدية و اللامبالاة، الغيابات الكثير... إلخ.

و انطلاقاً مما توصلت إليه في الدراسة الحالية من نتائج ألاحظ أن دراسة دلال غلوسي و التي كانت حول الرقابة الإدارية و التسيب الإداري في المؤسسة و التي كانت سنة 2014 و قد توصلت إلى

نسبة متوسطة من التسبب الإداري بالنسبة إلى الأبعاد المتعلقة بإحترام مواقيت العمل في حين نتجت نسبة منخفضة متعلقة بالتراخي و هاته الدراسة قد تطابقت مع دراستي الميدانية.

و هذا عكس ما توصلت إليه دراستي بالنسبة إلى دراسة أحمد بن صالح بن هليل الحربي و كان تحت عنوان الرقابة الإدارية و علاقتها بكفاءة الأداء و التي كانت سنة 2003 و قد أجريت على المراقبين الجمركيين بمطار خالد الدولي (الرياض) و قد توصلت هاته الدراسة في الأخير إلى أن هناك تدني متابعة الأداء بجمرك مطار الملك خالد الدولي للكشف المستمر عن السير الجيد للعمل عدم فعالية الأساليب و الأدوات الرقابية بجمرك المطار .

ثالثا: عرض نتائج الدراسة:

- الرقابة الإدارية المتبعة هي رقابة متزامنة قد تكون سنوية أو شهرية.
- تتسم الرقابة الإدارية المطبقة عامّة بالجدية والصرامة بعيدة عن المرونة.
- يبنى نمط الرقابة الإدارية المتبع في المؤسسة على الثقة والإحترام والإحترافية.
- عموماً، يتصف القائم على الرقابة بالجدية والحضور الدائم، أيضاً تتبع أداء الموظفين بدأ من محافظتهم على التوقيت إلى مردوديتهم.
- نمط الرقابة الإدارية المتبع يساهم وبشكل كبير في الحد من المماطلة والتراخي.
- الوسائل الرقابية أو وسائل الرقابة الإدارية المتبعة هي وسائل تقليدية تتمثل في الملاحظات والمدونات الشخصية وتنتهي بالتقارير الإدارية (مثل ذلك كشوف الحضور).
- الرقابة الإدارية في المؤسسة تقوم على أساس المحافظة على التوقيت والمواعيد وتعتمد على إجراءات إدارية للحد من التسبب.

توصيات واقتراحات:

- يمكن للمؤسسة إتباع الأساليب الحديثة وإدخال التكنولوجيا على الرقابة الإدارية والنمط المتبع في تطبيقها.
- إخضاع القائم على الرقابة سواء كان فردا أو مجموعة إلى تكوين مستمر ودائم.
- الإجراءات المتخذة من طرف القائم على الرقابة تكون أكثر سلاسة وبعيد عن التسلط الإداري والتفاضل في المعاملة وشفافة.
- لامركزية الرقابة في المؤسسة ذات المصالح المتعدد أكثر نجاعة، حيث توزع الرقابة كل حسب المصالح الإدارية.
- استخدام أكثر من أسلوب في الرقابة الإدارية يساعد في الإلمام بالخروقات والتهاون المتعلقة بالموظف من حيث الوقت والمردودية سواء الشهرية أو السنوية.
- اتباع أكثر من نمط بخصوص الرقابة الإدارية يساعد على اختيار الأنجع منها والفعال.
- إجراء المزيد من الدراسات للتعرف على معوقات الرقابة الإدارية على المؤسسات.



خاتمة



تعرضنا في هذه الدراسة 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 المنظمات وهي ظاهرة الرقابة الإدارية في التسيب الوظيفي ولقد حاولنا من خلال هذا العمل أن نركز على أهم أشكال وأسباب آثار وعوامل الرقابة الإدارية في مديرية الشباب والرياضة -بولاية تبسة- التي تكشف عن الانحرافات والأخطاء التي يرتكبها الموظفون أثناء العمل وعلى هذا الأساس يبدوا أمرا واضحا مدى تأثيرها على أبعاد ومؤشرات التسيب الوظيفي

توصلنا أن الرقابة عملية أساسية في المؤسسات ومن بينها مؤسسة مديرية الشباب والرياضة فهي الوظيفة الأخيرة للإدارة و تتبلور في تقييم النشاط الفعلي و مقارنته بالمخطط و تحديد الانحرافات و معالجتها فقد برز لنا دور الرقابة الادراية و كيفية تحيدها للمعايير و الأسس لأداء جيد و فعلي مخطط له ، و تنظيم رقابي يؤدي حول الرقابة الادراية يعطي لنا نظرة واضحة عن هذه العملية و كيفية التعامل معها .

و هي ايضا : ضمان استقامة النشاط الإنساني بوجه عام فهي تكفل سير الأعمال بصورة منتظمة .

و هي كذلك وسيلة لضمان احترام القوانين و الأنظمة ، الأمر الذي يكفل دعم الادراة و تقويتها و منع تفككها أو انهيارها .



قائمة المصادر

والمراجع

الكتب:

- 1) محمد فريد الصحن و آخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 1997 .
- 2) إبراهيم فلاتي قاموس الهدى مكتب الدراسات، دار الهدية عين مليلة، الجزائر، 1983.
- 3) إبراهيم مصطفى، أحمد حسن الزيان: معجم الوسيط ج1، المكتبة الإسلامية للطباعة و التوزيع القاهرة مصر، 1972.
- 4) أبو إدريس، محمد العزازي: الممارسات الإدارية و التسبيب الوظيفي في الأجهزة المحلية دراسة تطبيقية مجلة البحوث التجارية، المجلد 23، العدد 01، 2001.
- 5) أبو إدريس، محمد العزازي: الممارسات الإدارية و التسبيب الوظيفي في الأجهزة المحلية دراسة تطبيقية مجلة البحوث التجارية، المجلد 23، العدد 01، 2001.
- 6) أبو بكر مصطفى بعيدة: "الرقابة الإدارية في المنظمات (مفاهيم أساسية) المنظمة العربية للعلوم الإدارية جامعة الدول العربية، العدد .
- 7) أبو بكر مصطفى محمود: التفكير الإستراتيجي، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية مصر 2000.
- 8) أبو سماح محمد محمد أمين: المرفق العام في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1995 .
- 9) أبو عمارة محمد علي، المسؤولية التأديبية للموظف العام في فلسطين، مجلة الجامعة الإسلامية العدد الأول، 2005 .
- 10) أبو سليم نهار: مكافحة الفساد، دار الفكر للنشر و التوزيع، الأردن، 2010.
- 11) أشرف فهمي خوجة: المؤسسات الصحفية بين التنظيم و الرقابة الأطر النظرية والنتائج التطبيقية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.
- 12) أمين عبد العزيز حسين: "إدارة الأعمال و تحديات القرن الحادي و العشرين " القاهرة دار قباء للطباعة و النشر
- 13) أنس عبد الباسط عباس، إدارة الأعمال وفق منظور معاصر ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، ط1، 2011 .
- 14) أيمن أحمد شعبان الخاص و العام عن المدير ورؤساء الأقسام، دار الحياة، دمشق، سوريا، ب ت
- 15) إيهاب صحيح محمود ، رزاق إدارة الأسس و الوظائف ، سلسلة الإدارة في أسبوع ، درا الكتب الطبية للنشر و التوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2001 .
- 16) باغي، محمد عبد الفتاح- مبادئ الإدارة العامة - مطابع الفرزدق التجارية - الرياض - 1994.
- 17) بالقاسم سلطانية وآخرون: الفعالية الإدارية في المؤسسة مدخل سوسولوجي، دار الفجر للنشر و التوزيع القاهرة، مصر، 2001.
- 18) بالقاسم سلطانية: حسان الجيلالي: منهجية العلوم الإجتماعية، الهدى للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر، ، 2004.
- 19) بديع محمود القاسم: علم النفس المهني بين النظرية و التطبيق، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع عمان، الأردن، 2000.
- 20) بشير العلاف ، مبادئ الادرية اليازوري للنشر و التوزيع ، عمان ، ط1 ، 2012 .
- 21) جاد الرب، سيد محمد حنظيم و الإدارة منظمات الأعمال منهج متكامل في إطار الفكر الإداري التقليدي والمعاصر.
- 22) جميل محمد بكير – عمر عبد الرحمان "السكرتاريات" مكتبة عين شمس مصر سنة 1977.

- (23) جودت عزت عطوي "الإدارة التعليمية و الإشراف التربوي أصولها و تطبيقاتها دار الثقافة الطبعة الأولى سنة 2004 .
- (24) حسين أحمد الطراوة، توفيق صالح عبد الهادي الرقابة الإدارية، دار الحمد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2011.
- (25) حسين حريم و آخرون، أساسيات ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، ط1، 1998، حمد حافظ نجم: مبادئ الإدارة العامة دار الفكر العربي مصر سنة 1979.
- (26) حيزي خليل الجميلي: التنمية الإدارية في خدمة إجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية مصر، 1998.
- (27) خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال ، دار إسراء للنشر و التوزيع عمان ، ط1، 2008 .
- (28) خيرى أسامة القيادة الإدارية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012،
- (29) د. عوا بديعة عمار: " عملية الرقابة على أعمال الإدارة العامة " الجزائر سنة 1982.
- (30) د.صالح محمود جاد الله "تدقيق الأداء و تقييم المشروعات" المملكة العربية السعودية كميدان تطبيق الرياض- بدون تاريخ نشر .
- (31) د.قباري محمد إسماعيل "علم الاجتماع الإداري و مشكلات التنظيم في المؤسسات البيروقراطية منشأة المعارف الإسكندرية بدون تاريخ .
- (32) د.كامل بربر: "الإدارة عملية و نظام" المؤسسة الجامعية لدراسات ط1 سنة 1996 .
- (33) راوية حسن: إدارة الموارد البشرية، الدار الجلفية للطبع و النشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر 2000 .
- (34) سعد نائف البرطوني: أساسيات إدارة الأعمال، دار وائل للطباعة و النشر، عمان، الأردن، 2001 .
- (35) سعيد عبد المنعم: "الرقابة على أعمال الإدارة في الشريعة الإسلامية و النظم المعاصرة دار الفكر العربي مصري مصر 172 ص 1973.
- (36) سمير الشويكي: المعجم الإداري، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، 2006 .
- (37) الصباح عبد الرحمن: الرقابة الإدارية بين النظرية و التطبيق، مكتبة الأقصى، الإسكندرية، مصر 1989 م .
- (38) الصحن، محمد فريد و المصري، سعيد محمد - إدارة الأعمال -دار الجامعية للنشر- الإسكندرية - 1998م.
- (39) صلاح الدين محمد عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية مصر، 2000 .
- (40) الصيرفي محمد أخلاقيات الموظف العام، دار الكتاب القانوني، عمان، الأردن، 2007.
- (41) ضيف خيرت: " الميزانيات التقديرية جامعة بيروت العربية سنة 1975 .
- (42) طارق السلطي: الإصلاح الإداري في الجمهورية العربية السورية، دار الفكر، سوريا، 1975 م .
- (43) طلال حرب: الفشل أسبابه و نتائجه، دار الآفاق الجديدة للنشر و التوزيع، بيروت، لبنان 1994 .

قائمة المصادر والمراجع:

- (44) عبد السلام أبو القحف، أساسيات التنظيم الإداري ، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية ، مصر ، 2002.
- (45) عبد السلام بدوي "الرقابة على المؤسسة العامة" مكتبة الأنجلوا المصرية القاهرة بدون تاريخ .
- (46) عبد العزيز صالح: مبادئ الإدارة العامة، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن 2008 .
- (47) عبد الكريم أبو مصطفى "الإدارة و التنظيم" المفاهيم -الوظائف- العمليات سنة 2001.
- (48) عبد الكريم مصطفى: الإدارة و التنظيم (المفاهيم-الوظائف العمليات سنة 2001.
- (49) عبد اللطيف أسار فخري: أثر الأخلاقيات الوظيفية في تقليل فرص الفساد الإداري في الوظائف الحكومية مجلة العلوم الإنسانية، العدد 29، 2006.
- (50) عبد الله محمد عبد الرحمن: المجد الأبجدي، دار الشروق، طلاء، عمان، الأردن، 1998.
- (51) عبد المطلب عامر: إدارة السلوك الإنساني في المنظمات الحديثة، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع القاهرة، مصر.
- (52) محمد مهنا العلي "الوجيز في الإدارة العامة" الدار السعودية للنشر و التوزيع -ط1 سنة 1984.
- (53) الرائد محمد مهنا العلي "الوجيز في الإدارة العامة" الدار السعودية للنشر و التوزيع -ط1 سنة 1984.
- (54) الرائد محمد مهنا العلي: الوجيز في الإدارة العامة، دار السعودية للنشر و التوزيع السعودية، 1984
- (55) ربحي مصطفى عليان: أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر، عمان، الأردن، 2007
- (56) ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة ،دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، ط1 .
- (57) رضوان شفيق: السلوكية و الإدارة، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر، ط2، لبنان 2002 ساسي جمال الدين : أصول الفنون الإداري، دار المطبوعات الجامية، الإسكندرية، مصر، 1996 م
- (58) العربي دحموش محاضرات في اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، عمان، الأردن 2004
- (59) عساف، عبد المعطي محمد- مبادئ الإدارة - المفاهيم والاتجاهات الحديثة - دار زهران للنشر والتوزيع - عمان - 1993م
- (60) علي السلمي: السلوك التنظيمي، مطبعة الجامعة، القاهرة، مصر، 1980.
- (61) علي الشريف "الإدارة المعاصرة" الدار الجامعية، الإسكندرية سنة 2002-2003
- (62) علي شريف و الديب مدحت: التنظيم و الإدارة ، دار قباء للنشر و التوزيع، الإسكندرية مصر،
- (63) علي غربي، أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، مطبعة الهدى، قسنطينة، 2006.
- (64) علي محمد منصور، مبادئ الإدارة أسس و مفاهيم ، دار مجموعة النيل العربية للنشر، مصر ، ط2، 2004.
- (65) علي مصلحي شريف وآخرون: الإدارة في منظمات الأعمال وأسس الرقابة عليها، دار النعيم الجامعي، | الإسكندرية مصر، 2013.

- (66) عمر محمد مرشد الشوبكي "مبادئ الرقابة على أعمال الإدارة و تطبيقاتها في الأردن المنظمة العربية للعلوم الإدارية جامعة الدول العربية العدد، 250 عمان سنة 1981.
- (67) عمر وصفي عقيلي، الإدارة المعاصرة ، التخطيط، التنظيم و الرقابة ، دار زهران للنشر ، عمان 2007.
- (68) غانم فنجان موسي: الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مطبعة الراية، بغداد 1990 ، .
- (69) غنيم، أحمد محمد - إدارة الأعمال - المنصورة - 2001م - 2002م
- (70) الفار، ماجد محمد وآخرون - الإدارة المفاهيم والممارسات- غزة- 2002م- 2003م فاروق السيد عثمان: القلق وإدارة الضغوط النفسية، دار الفكر العربي للنشر و التوزيع القاهرة، مصر 2001،
- (71) الفزيوني محمد السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات المختلفة دار الشروق للنشر و التوزيع، طق، عمان، الأردن، 2003،
- (72) الفزيوني محمد السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات المختلفة دار الشروق للنشر و التوزيع، طق، عمان، الأردن، 2003 ، .
- (73) كامل بربور: "الإدارة عملية و نظام " المؤسسة الجامعية لدراسات مصر ط 1 سنة 1996 ص 149
- (74) لصباح عبد الرحمان: "مبادئ الرقابة الإدارية المعايير، التقييم، التصحيح جامعة عمان الأهلية كلية الاقتصاد و العلوم الاقتصادية سنة 1998.
- (75) ماهر أحمد: السلوك التنظيمي مدخل بناءات المهارات، الدار الجامعية للنشر و التوزيع ط7 الإسكندرية، مصر، 2003 ص 472.
- (76) ماهر، احمد-الإدارة المبادئ والمهارات الدار الجامعية - القاهرة -2004م-2005م.
- (77) محسن عبد علي، حيدر نعمة عالي: القيادة التربوية مدخل إستراتيجي ، المؤسسة الحديثة للكتاب عمان الأردن 2007، .
- (78) محمد الحسن حمادات: السلوك التنظيمي و التحديات المستقبلية في المؤسسة التربوية، دار الوفاء للنشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر، 2004، .
- (79) محمد بهجت، جار الله كشك المنظمات وأسم إدارتها المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر 1999 .
- (80) محمد جاب الله عمارة: إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاجتماعية، دار الطباعة الحرة الإسكندرية، مصر، 2005، .
- (81) محمد صاحب سلطان: إدارة المؤسسات الإعلامية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، ط2، عمان الأردن 2015.
- (82) محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006 م 24
- (83) محمد عبد الفتاح ياغي: الأخلاقيات في الإدارة، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن 2012 .
- (84) محمد عبد الوهاب، حسن عشاوي: الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، القاهرة، مصر، 2014، .
- (85) محمد عثمان الحبلي: تسبب العاملين، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، الأردن 1985.
- (86) محمد عياصرة، مروان محمد نبي أحمد: القيادة و الرقابة و الاتصال الإداري، دار الحمد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008.

- (87) محمد فتحي " مصطلحا إداريا – إيضاح... و بيان " دار التوزيع و النشر الإسلامية مصر القاهرة 302 ص 2003 سنة.
- (88) محمد موفق: الإدارة العامة، دار الشروق للنشر و التوزيع، الأردن، 2007، ص 36.
- (89) مصطفى: أسس علم النفس الصناعي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992 .
- (90) مصطفى نجيب شاويش: إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، دار الشروق، عمان، الأردن، 2008 .
- (91) مطبعة العشري-الإسماعيلية - 2005 م .
- (92) المعيوف صلاح بن معلا: العوامل المؤثرة في عدم انتظام الموظفين في الدوام الرسمي، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية 2002
- (93) المعيوف صلاح بن معلا: العوامل المؤثرة في عدم انتظام الموظفين في الدوام الرسمي، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 2002
- (94) منال طلعت محمود ، أساسيات في علم الإدارة ، المعهد العالي للعلوم الاجتماعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2003.
- (95) منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة ، مكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية، 2003 .
- (96) المنجد في اللغة و الأعلام" دار المشرق بيروت ط 39 سنة) (ص 27
- (97) منصور، علي محمد مبادئ الإدارة أسس ومفاهيم - مجموعة النيل العربية للنشر - القاهرة- 1999 م .
- (98) مؤسس رشد الدين: المرام في المعاني و الكلام القاموس الكامل، دار الراتب الجامعية، بيروت لبنان 2000، .
- (99) نداء محمد الصوص: السلوك الوظيفي، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، الأردن 2008 .
- (100) النعمي عبد الحميد محمود: مبادئ الإدارة العامة، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1997 .
- (101) هاشم حمدي رضا، تنمية و بناء نظم الموارد البشرية ، دار الياض للنشر و التوزيع ، عمان ، ط 1، 2011، .
- (102) الوقاد حسين رضا: الرقابة المالية، ديوان المراقبة العامة، الرياض، السعودية، 2005، م9
- (103) ياسين س عد غالب: الإدارة الدولية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن 2007.

المذكرات:

- (1) أحمد بن صالح بن هليل الحربي الرقية الإدارية و علاقتها بكفاءة الأداء، تراسة تطبيقية بجمرك مطر الملك خالد الدولي، مذكرة ماجستير منشورة). تخصص علوم ادارية الرياضه السعودية 2003.
- (2) برجى إبتسام: دور الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي، دراسة على عمال مؤسسة الديوان الوطني للتطهير، مذكرة ماستير (منشورة)، تخصص علم اجتماع تنظيم و عمل، تقرت، الجزائر
- (3) بوشمال أحمد: سوسولوجيا التغيير التنظيمي و فعالية المنظمات، دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الأغواط، مذكرة ماجستير (منشورة) ، تخصص تنظيم و عمل، الأغواط، الجزائر 2010.
- (4) بوعريوة الربيع: تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة، دراسة حالة على العمال بمؤسسة سونلغاز مذكرة ماجستير (منشورة)، تخصص علوم التسيير و العلوم التجارية، بومرداس الجزائر، 2007.
- (5) حسن محسن صن أبو عمرة: عوامل التسيب الوظيفي في القمة من وجهة نظر الإدارة ودراسة ميدانية بمحافظات غزة منكرة ماستر منشورة)، تخصص إدارة الأعمال، غزة فلسطين، 2010
- (6) علوسي دلال: الرقابة الإدارية و التسيب الإداري في المؤسسة، دراسة ميدانية بوسة توزيع الكهرباء والغاز، مذكرة ماجستير (منشورة)، تخصص علم الاجتماع تنظيم و عمل، تيسية، الجزائر، 2014

قائمة المصادر والمراجع:

- (7) غلوسي دلال: الرقابة الإدارية و التسبب الوظيفي، دراسة ميدانية في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز مذكرة ماجستير (منشورة)، تخصص تنظيم و عمل، تبسة، الجزائر، 2014
- (8) مكناسي محمد: التوافق المهني و علاقته بضغط العمل لدى موظفي المؤسسات العقابية دراسة على أعوان السجون بمؤسسة إعادة التأهيل، مذكرة ماجستير (منشورة)، تخصص علم النفس و العلوم التربوية و الأطفونيا، قسنطينة، الجزائر، 2007.
- (9) نادية سلخان، القيادة و دورها في الرقابة علي أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، رسالة لنيل ماستر في التدقيق و المراقبة، رسالة منشورة، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير. 2007
- (10) مصباح محمد الرفية على المؤسسات الاشتراكية ذات القيع الاقتصادي في الجزائر رقمة بارية و مالية، دراسة ميدانية بمعهد الحقوق و العلوم الإدارية منكرة لنيل شهادة الدكتوراه، (منشورة) تخصص الحقوق و العلوم الإدارية قسنطينة، الجزائر، 1985.

المجلات:

- 1- إبراهيم سعد الدين "تنظيم و إدارة القطاع العام " مجلة العلوم القانونية العدد2 كلية القانون و السياسة، بغداد، سنة 196 .

المعاجم:

- 1- إبراهيم أنس و آخرون "المعجم الوسيط" مجمع اللغة العربية ج1 ط2 القاهرة- دار المعارف سنة 1971 .
- 2- أحمد زكي بدوي و صديقه يوسف محمود "المعجم العربي الميسر للمدرسة و الجامعة و المكتب و المنزل " دار الكتاب المصري القاهرة سنة .
- 3- جبران مسعود الرائد المعجم البناني في اللغة و الإعلام، دار العلم، ط3، بيروت، لبنان، 2005 م .

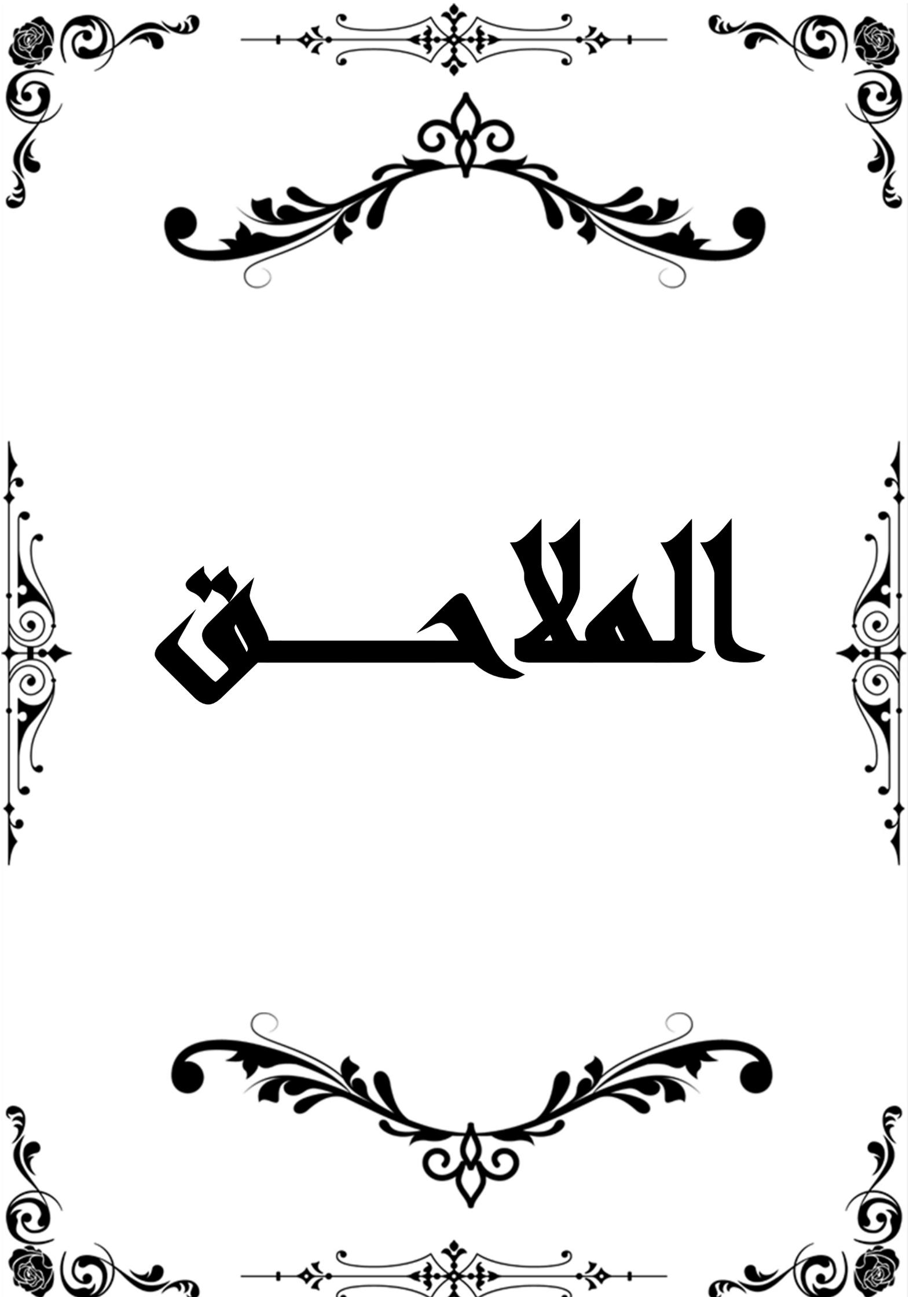
القرارات

- 1- القرار الوزاري المشترك المؤرخ في / 03 / 2007 المحدد للنظام الداخلي لمصالح مديريات الشباب والرياضة في الولاية
- 2- القرار الوزاري المشترك المؤرخ في / 03 / 2007 المحدد للنظام الداخلي لمصالح مديريات الشباب والرياضة في الولاية
- 3- القرار الوزاري المشترك المؤرخ في / 03 / 2007 المحدد للنظام الداخلي لمصالح مديريات الشباب والرياضة في الولاية

بالفرنسية

1. Kuentz hodonnell:the fonctions and authorig of the manager, dans .1
principales of management an analyses of the managerial fonctions. Me .2
gawhill, p-p 46-47.
3. Missoumslih l'administration publique algérienne paris librairie hachette .3
.Anne 1973 p 74

- Pearce II, John A. & Robinson, Jr, Richard B. Management, .4
McGraw-Hill publishing company, New York, 1989, p584-586.
- Changing, JS.-Management Theory & Practice-Visas publishing .5
p.295 house-New York-1999
- Haimann, theo-Supervisory Management-for Healthcare .6
Organizations-Catholic Health Association of The United States-4th
ed. 1991-p.550.
- jean Dubois:dictionnaire de la langue française lexis canada:les éditions .7
françaises, 1989
- .8
Georges les cuser le contrôle de l'état sur les entreprises nationalisées
thèse paris L.G.D.J

A decorative border with floral and scrollwork motifs surrounds the page. At the top, there is a horizontal flourish with a central diamond shape. Below it is a large, symmetrical floral arch. At the bottom, there is another horizontal flourish similar to the top one, and a large, symmetrical floral arch. The corners are decorated with floral motifs.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي - تبسة



LARBI TEBESSI UNIVERSITY – TEBESSA

UNIVERSITE LARBI TEBESSI –TEBESSA

جامعة العربي التبسي - تبسة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم الاجتماع

التخصص: تنظيم وعمل

استمارة الاستبيان حول

دور الرقابة الإدارية في الحد

من التسبب الوظيفي

دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة تبسة

من إعداد الطالبتين:

عزيزي إكرام

كركوند وسام

ملاحظة:

أخي العامل (ة): يهدف إعداد البحث الميداني لإعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر بالعنوان المذكور أعلاه، لذا نرجو منك الإجابة عن جميع الأسئلة المطروحة في هذه الاستمارة بكل صدق وموضوعية، وذلك بوضع علامة (X) في المكان المناسب ولكم منا جزيل الشكر و التقدير.

مع العلم أن معلوماتكم تبقى سرية ولا توظف إلا لأغراض البحث العلمي.

المحور الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس: ذكر أنثى
2. السن: سنة
3. المستوى التعليمي: متوسط ثانوي جامعي تكوين آخر
4. الأقدمية في العمل: سنة
5. المستوى المهني: إطار عون تحكم عون تنفيذ
6. الحالة العائلية: أعزب متزوج مطلق أرمل

المحور الثاني: أنماط الرقابة الإدارية وسلبية العامل أثناء العمل

7. ماذا تمثل الرقابة الإدارية بالنسبة إليك؟

- التفتيش ومتابعة الأداء
- تصيد الأخطاء والانحرافات
- ضغط وتسلط إداري

- أخرى تذكر:

8. ما شكل الرقابة الإدارية التي تتبعه مؤسستكم؟

- سابقة متزامنة لاحقة الكل معا

9. تخضع مؤسستكم لنظام رقابة بصفة:

- دائمة (يومية) شهرية سنوية

10. كيف تصف أسلوب الرقابة الإدارية الممارس في مؤسستكم؟

- الصرامة والحزم المرونة التسبب

11. أي نوع من الرقابة الإدارية تفضل؟

- رقابة مركزية رقابة مبنية على الثقة والتفاهم

12. ماذا يفعل رئيسك في العمل في حالة ملاحظته انخفاضاً في مستوى أدائك في العمل؟

- يصحح أخطاءك ويحفزك لبذل مجهود أكبر

- يوبخك ويعاقبك

- لا يبالي

- أخرى تذكر:

13. هل يهتم الرؤساء في العمل بأداء العاملين ويراقبون مهامهم؟ نعم لا

14. في حالة الإجابة بـ "نعم"، هل يعمل ذلك على الحد من سلبية العامل من خلال الحد من:

- التراخي والتماطل في العمل

- عدم الرغبة في التعاون

- اللامبالاة في العمل

- أخرى تذكر:

15. في حالة الإجابة بـ "لا"، كيف يؤثر ذلك على التزام العامل؟

16. حسب رأيك، أي نمط (نوع) للرقابة أكثر فعالية في الحد من تسبب العامل أثناء عمله؟

17. في نظرك، كيف تساهم أنماط الرقابة الإدارية في الحد من سلبية العامل أثناء عمله بمؤسستكم؟

المحور الثالث: وسائل الرقابة الإدارية وعدم احترام العامل لمواقيت العمل

18. ما هي أهم وسائل الرقابة الإدارية المعتمدة في مراقبة أداء العاملين بمؤسستكم؟

- الملاحظة الشخصية

- التقارير الإدارية

- كشوف الحضور

- الشكاوى والتظلمات

- الكاميرات

- أخرى تذكر؟

19. كيف تصف نوعية الأدوات والوسائل الرقابية التي تستخدمها مؤسستكم؟

حديثة

تقليدية

20. هل يتواجد رئيسك في العمل باستمرار طيلة ساعات العمل؟ نعم لا

21. هل تلتزم بالحضور والانصراف من العمل في الموعد الرسمي؟ نعم لا

22. في حالة عدم حضورك (تأخر أو تغيب) إلى العمل والموعد المحدد، هل يتم تسجيل ذلك؟

نعم لا

23. في حالة الاجابة ب "نعم"، ما هي الاجراءات المتخذة بشأن ذلك؟.....

24. في نظرك، إلى أي حد يمكن أن تعمل وسائل الرقابة الإدارية على الحد من عدم احترام العامل لمواقيت

عمله بمؤسستكم؟ إلى حد كبير إلى حد ما لا تؤثر

25. في نظرك، كيف تساهم الرقابة الإدارية في الحد من التسبب الوظيفي لدى العاملين في مؤسستكم؟

.....

.....

.....

.....

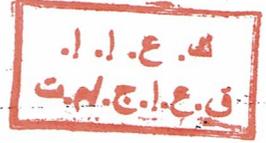
شكرا على تعاونكم



تبسة في: 2020/03/04

الرقم 57 / ك.ع.إ.ج. / 2020

إلى السيد: **حيدر المنيب والرمادة**
لوكالة تبسة



الموضوع: طلب الموافقة على إجراء تربص ميداني

بعد أداء واجب التحية والاحترام،

بغرض استكمال البحوث الميدانية لطلبة قسم علم الاجتماع يرجى من سيادتكم السماح للطلاب بإجراء تربص ميداني بمؤسستكم، في حالة تأشيركم بالموافقة على إجراء الدراسة الميدانية، شاكرين لكم حسن تعاونكم ومساهمتم في إثراء تكوين طلبة جامعة العربي التبسي كشركاء اجتماعيين.

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

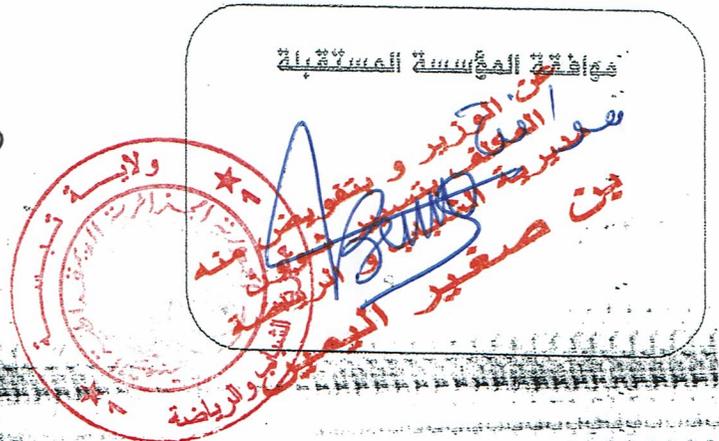
الطالب (ة): **كر كود و بسام**

الطالب (ة): **عزيز عياكي ام**

التخصص: علم الاجتماع لمنهجهم وكميل

المستوى: **مابينة ماستر**

موضوع البحث: **أسباب السبب الرقابية و دورها في الحد من السبب الوظيفي لدى العاملة**





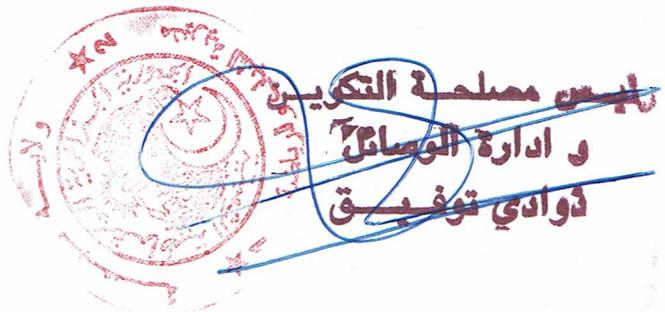
استمارة متابعة الحضور اليومي

تعاد إلى إدارة القسم في ظرف مغلق ومختوم

اسم ولقب المتربص:

ملاحظات تتضمن الحضور والغياب	التاريخ	الرقم
خاصة	2020/06/28	.1
~	2020/07/04	.2
~	2020/07/11	.3
~	2020/07/12	.4
~	2020/07/18	.5
~	2020/07/19	.6
~	2020/07/25	.7
~	2020/07/26	.8
~	2020/08/01	.9
		.10
		.11
		.12
		.13
		.14
		.15
		.16
		.17
		.18
		.19
		.20

تأشيرة رئيس القسم.



ملخص

من الضروري التركيز على هذه الرقابة من الناحية الإدارية في الدولة من أجل الوصول إلى المستوى المطلوب الذي يأمله كل مواطن فأى إهمال في الإدارة يؤدي إلى ما يعرف بالتسيب الإداري الذي باتت الإدارة الجزائرية تعاني منه في الآونة الأخيرة. ونتيجة لذلك فقد أولت الأجهزة الإدارية في الجزائر على مختلف قطاعاتها أهمية كبرى لظاهرة التسيب الإداري التي أصبحت تؤرق المسؤولين لما لها من آثار سلبية على مستوى الخدمات والأداء في مختلف القطاعات، فكان لا بدّ من علاجها بالبحث عن مختلف الآليات التي تساهم في الحدّ من خطورة هذه الظاهرة على الأفراد والمؤسسات، وتعتبر الرقابة الإدارية أحد هذه الآليات الضرورية، لما لها من دور في القضاء على الكثير من الأخطاء والانحرافات وترشيد القرارات من أجل الوصول إلى إدارة راشدة قادرة على تحقيق الصالح العام من جهة، وتقديم أفضل الخدمات في أسرع الأوقات ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة محاولة الكشف عن العلاقة التي تربط بين الرقابة الإدارية والتسيب الإداري.

Abstract

It is necessary to focus on this administrative control in the country in order to reach the required level that every citizen hopes for. Any negligence in administration leads to what is known as the administrative laxity that the Algerian administration has recently suffered from. As a result, the administrative bodies in Algeria, in their various sectors, have attached great importance to the phenomenon of administrative laxity, which has become an alarm for officials due to its negative effects on the level of services and performance in various sectors. For individuals and institutions, and administrative control is one of these necessary mechanisms, because of their role in eliminating many errors and deviations and rationalizing decisions in order to reach a rational administration capable of achieving the public good on the one hand, and providing the best services in the fastest time and from this standpoint these came The study is an attempt to uncover the relationship between administrative control and administrative laxity.