



جامعة بالحاج بوشعيب- عين تموشنت-  
كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية  
قسم العلوم الاجتماعية

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع  
تخصص: علم الاجتماع عمل وتنظيم

عنوان المذكرة

دور الرقابة الإدارية في الحد من مظاهر التسبب الوظيفي  
دراسة ميدانية بكلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية -جامعة بلحاج بوشعيب-

تحت اشراف الأستاذة:

أ. خوجة فاطمة

من اعداد الطالب:

لصقع سمير

تاريخ المناقشة: 2025/06/21

تمت المناقشة علنا امام اللجنة المكونة من:

اللقب والاسم	الرتبة	الصفة
بن مهرة ليندة خوجة فاطمة بلقناديل نورة	أستاذة أستاذ محاضر – ب – أستاذ محاضر – ب –	رئيسا مشرفا ومقررا مناقشا

السنة الجامعية: 2025/2024



## قال الله تعالى:

{قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ}

سورة الزمر الآية (9)

## قال رسول الله عليه وسلم:

“من سلك طريقا يلتمس فيه علما، سهل الله له به طريقا

الى الجنة”

- رواه مسلم

# الشكر و التقدير

الحمد لله الذي تتم بنعمته الصالحات والصلاة والسلام على سيدنا محمد خير الانام وعلى آله وصحبه اجمعين.

إذا تشكرنا فالله أحق وأولى بالشكر وأول من يشكر

فنشكر الله الذي أغرقنا بنعمه التي لا تحصى وأغدق علينا برزقه الذي لا يفنى وأنار دروبنا، فله جزيل الحمد والثناء العظيم، هو الذي أنعم علينا إذ أرسل فينا عبده ورسوله " محمد ابن عبد الله عليه أزكى الصلوات وأطهر التسليم، أرسله بقرآنه المبين فعلمنا ما لم نعلم وحثنا على طلب العلم أينما وجد.

لله الحمد والشكر كله على توفيقنا لإنجاز هذا العمل المتواضع.

نرفع بهذا كلمة شكر وتقدير الى الأستاذة المشرفة "ا. خوجة"

التي ساعدتنا ولم تبخل علينا ومنحتنا الكثير من النصائح والتوجيهات القيمة والصبر والدعم الذي قدمته لي طيلة فترة اعداد هذه المذكرة.

والشكر الى كل من ساعدني على انجاز هذا العمل من زملاء الدراسة

واشكر كل الأساتذة الذين درسوني وساهموا في تكويني خلال

مسيرتي الجامعية

# الاهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

وصلى الله على صاحب الشفاعة سيدنا محمد النبي الكريم،  
وعلى آله وصحبه الميامين، ومن اتبعهم بإحسان إلى يوم الدين  
وبعد:

أهدي ثمرة جهدي الى نفسي أولاً ثم:

الى من غرست في نفسي حب العلم والعمل، والى من كان سنداً لي  
في حياتي

الى التي حملتني وهنا على وهن التي بدفئها احتميت وبنورها اهتديت  
وببصرها افنديت ولحقها ما وفيت

الى امي الحنونة والعزيز

الى من يذكرهم القلب قبل القلم، الى من قاسموني حلو الحياة ومرها  
تحت سقف الواحد جدتي الغالية وخالي... حفظهما الله ورعاهم.

الى استاذتي المشرفة والمحترمة "ا. خوجة"

والى كل الأساتذة الذين علموني في كل مساري الدراسي

من اجل العلم والمعرفة.

## الطالب لصقع سمير

## المخلص:


تتناول هذه الدراسة دور الرقابة الإدارية كأداة أساسية لضبط وتنظيم سلوك الموظفين داخل كلية الآداب واللغات والحد من مظاهر التسبب الوظيفي مثل الغيابات والتأخيرات وإهمال المهام وعدم الالتزام بالقواعد والقوانين الداخلية وعدم أداء المهام بشكل جيد وتهدف هذه الدراسة إلى توضيح فعالية آليات الرقابة الإدارية في تعزيز الانضباط وتحسين الأداء الوظيفي ومساعدة المنظمات والمؤسسات في تحقيق أهدافها وتعزيز وتطوير سياسة التنظيمات داخل الإدارات وذلك من خلال تحليل آراء عينة من الإداريين والموظفين والأساتذة في كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية في جامعة عين تموشنت بالحاج بوشعيب.

**الكلمات المفتاحية:** الرقابة الإدارية، التسبب الوظيفي، الانضباط الوظيفي، آليات الرقابة الإدارية، سياسة التنظيمات.

### **Abstract:**

behavior within the Faculty of Arts and Languages. It seeks to address various forms of job laxity, such as absenteeism, tardiness, neglect of duties, non-compliance with internal rules and regulations, and inadequate task performance. The aim is to demonstrate the effectiveness of administrative control mechanisms in reinforcing discipline, improving job performance, and assisting organizations and institutions in achieving their objectives. Moreover, the study contributes to strengthening and developing organizational policy within administrative departments. This is achieved through the analysis of opinions from a sample of administrators, employees, and professors at the Faculty of Arts, Languages, and Social Sciences at the University of Ain Temouchent, Hassiba Boucheaib.

**Keywords:** Administrative control, Job laxity, Job discipline, Mechanisms of Administrative Control, Organisationnel Policy.

A decorative border with floral and scrollwork patterns surrounds the text. The top corners feature clusters of roses and leaves, with scrolling vines extending towards the center. The bottom corners also have floral clusters and scrolling vines. The left and right sides are defined by simple vertical lines.

فہرِس

المحتویات

## فهرس المحتويات

4	الشكر والتقدير
5	الاهداء
6	الملخص:
11	قائمة الجداول
14	قائمة الاشكال
17	مقدمة
20	الفصل الأول: الاطار المنهجي والمفاهيمي
21	تمهيد
22	1. اسباب اختيار الموضوع:
23	2. اهداف الموضوع:
23	3. أهمية الموضوع:
24	4. الاشكالية:
26	5. الفرضيات:
26	6. مفاهيم الدراسة اجرائيا:
27	7. الدراسات السابقة:
34	8. النظريات المفسرة لموضوع الدراسة:
44	9. صعوبات الدراسة:
45	خلاصة الفصل:
46	الفصل الثاني: الرقابة الادارية
47	تمهيد:
48	1. تعريف الرقابة الإدارية:
51	2. التطور التاريخي للرقابة الإدارية:

52	.....	3.	أهمية الرقابة الادارية:
54	.....	4.	أهداف الرقابة الإدارية:
55	.....	5.	أنواع الرقابة الإدارية:
56	.....	6.	خصائص الرقابة الإدارية:
58	.....	7.	مراحل الرقابة الإدارية:
60	.....	8.	فوائد الرقابة الإدارية واستخدامها:
61	.....	9.	الصعوبات التي تواجه الرقابة الإدارية:
63	.....		خلاصة الفصل:
64	.....		<b>الفصل الثالث: التسبب الوظيفي.</b>
64	.....		تمهيد.
66	.....	1.	المنظور السوسولوجي للتسبب الوظيفي:
67	.....	2.	مظاهر التسبب الوظيفي:
70	.....	3.	أسباب التسبب الوظيفي:
72	.....	4.	العوامل المؤثرة في التسبب الوظيفي:
74	.....	5.	الآثار المترتبة على التسبب الوظيفي:
76	.....		خلاصة الفصل:
77	.....		<b>الفصل الرابع: الجانب التطبيقي</b>
78	.....		تمهيد.
79	.....	1.	مجالات الدراسة:
81	.....	2.	المنهج المستخدم في الدراسة:
82	.....	3.	أدوات جمع البيانات:
83	.....	4.	الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:
85	.....	5.	عرض وتحليل البيانات.
106	.....	6.	مناقشة الفرضيات على ضوء النتائج:

109	.....الخاتمة
109	.....التوصيات والاقتراحات:
112	.....قائمة المصادر والمراجع

A decorative border with floral and scrollwork patterns surrounds the text. The border is composed of four corner pieces and four side pieces, all rendered in black line art. The corner pieces feature clusters of roses and leaves, while the side pieces consist of elegant, flowing scrollwork.

# قائمة الجدول


- جدول 1 يوضح توزيع العينة وفق متغير الجنس.....85
- جدول 2 يوضح توزيع العينة وفق متغير السن .....86
- جدول 3 يوضح توزيع العينة وفق متغير الحالة العائلية .....87
- جدول 4 يوضح توزيع العينة وفق متغير المستوى الدراسي .....88
- جدول 5 يوضح توزيع العينة وفق متغير نوع الوظيفة .....89
- جدول 6 يوضح توزيع العينة وفق متغير الخبرة المهنية .....90
- جدول 7 يوضح عدد الافراد الذين لاحظوا مظاهر التسبب داخل العمل من قبل الموظفين .....91
- جدول 8 يوضح آراء الافراد حول ابرز مظاهر التسبب الملاحظ في مكان العمل .....91
- جدول 9 يوضح آراء الافراد حول الغيابات المتكررة للموظفين في العمل قبل انتهاء الدوام الرسمي .....92
- جدول 10 يوضح آراء الافراد حول الغيابات المتكررة للموظفين بدون مبرر .....93
- جدول 11 يوضح آراء الافراد هروب للموظفين من بعض المسؤوليات الموكلة اليهم .....93
- جدول 12 يوضح آراء الافراد حول انجاز الموظفين الاعمال في الوقت المحدد .....94
- جدول 13 يوضح آراء الافراد حول وجود اهمال في أداء المهمات من قبل الموظفين .....95
- جدول 14 يوضح آراء الافراد حول التعامل مع الموظفين الغير ملتزمين بحزم .....95
- جدول 15 يوضح آراء الافراد حول أبرز الاسباب المؤدية للتسبب الوظيفي .....96
- جدول 16 يوضح آراء الافراد حول الحل الأمثل للتسبب الوظيفي .....96
- جدول 17 يوضح آراء الافراد حول تطبيق الإدارة لنظام الرقابي متكامل .....97
- جدول 18 يوضح آراء الافراد حول نوع الرقابة التي تمارسها الجهات المسؤولة في حالة التسبب الوظيفي للموظفين .....98
- جدول 19 يوضح آراء الافراد حول مساهمة الرقابة الإدارية في تحسين الانضباط لدى الموظفين في العمل .....98
- جدول 20 يوضح آراء الافراد حول تفقد الحضور للموظفين بشكل مستمر .....99
- جدول 21 يوضح آراء الافراد حول اتخاذ إجراءات عقابية للعمال في حالة التغيب او التأخر .....99
- جدول 22 يوضح آراء الافراد حول الإجراءات العقابية المتخذة .....100
- جدول 23 يوضح آراء الافراد حول اتخاذ الإجراءات العقابية في حالة اهمال المهام الموكلة .....101

- جدول 24 يوضح آراء الأفراد حول نوع العقوبة المتبعة.....101
- جدول 25 يوضح آراء الأفراد حول سهولة التواصل بين الجهات الرقابية والمستويات الإدارية المختلفة.....102
- جدول 26 يوضح آراء الأفراد حول توفير الإدارة للمعلومات اللازمة في الوقت المناسب لاتخاذ القرارات.....102
- جدول 27 يوضح آراء الأفراد حول اتسام الرقابة الإدارية بالعدالة والنزاهة في تطبيق القوانين الرقابية.....103
- جدول 28 يوضح آراء الأفراد حول تطبيق الرقابة الإدارية بفاعلية الاستراتيجيات للحد من التسبب الوظيفي.....104
- جدول 29 يوضح آراء الأفراد حول الاستراتيجيات التي تزيد من التسبب الوظيفي.....104
- جدول 30 يوضح آراء الأفراد حول اتخاذ الرقابة الإدارية إجراءات صارمة في حالة الانحراف السلوكي للأخلاقي للموظفين.....105

A decorative border with floral and scrollwork patterns surrounds the text. The border is composed of four corner pieces and four side pieces, all rendered in black and white. The corner pieces feature clusters of roses and intricate scrollwork. The side pieces consist of continuous, flowing scrollwork.

# قائمة الاشكال

- 85 رسم توضيحي 1 يوضح النسبة المئوية لتوزيع العينة وفق متغير الجنس.....
- 86 رسم توضيحي 2 يوضح النسبة المئوية لتوزيع العينة وفق متغير السن.....
- 87 رسم توضيحي 3 يوضح النسبة المئوية لتوزيع العينة وفق متغير الحالة العائلية.....
- 88 رسم توضيحي 4 يوضح النسبة المئوية لتوزيع العينة وفق متغير المستوى الدراسي
- 89 رسم توضيحي 5 يوضح النسبة المئوية لتوزيع العينة وفق متغير نوع الوظيفة.....
- 90 رسم توضيحي 6 يوضح النسبة المئوية لتوزيع العينة وفق متغير الخبرة المهنية.....

A decorative border with floral and scrollwork patterns in the corners and along the sides, framing the central text.

# المقدمة

### مقدمة

في عصرنا الحديث ومع التقدم والتطور السريع الذي يشهده العالم ظهر التنظيم الذي جلب معه العديد من التغيرات الهيكلية والتنظيمية بحيث أصبح التنظيم الإداري أكثر تعقيدا وتنوعا مما أدى الى تغيرات جذرية في كيفية عمل المؤسسات وانعكس كذلك على الافراد وسلوكياتهم وطبيعة العلاقات بينهم.

حيث شهدت الدراسات الحديثة المتعلقة بسوسولوجيا التنظيم والعمل تقدم وتطور ملحوظ من قبل المفكرين والعلماء والباحثين الذين ساهموا في فهم البيئة التنظيمية للعمل واهتموا بدراسة مختلف التحديات والمشكلات التي تواجه الادارة بمختلف أنشطتها ووظائفها العديدة التي تشمل كل من التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، ومن العمليات الإدارية والتي تعتبر مهمة في نجاح المؤسسات في تحقيقها لأهدافها المسطرة تأتي الرقابة الإدارية كعنصر حيوي وأساسي في التنظيم.

فالرقابة الإدارية هي ليست مجرد أداة لتصيد الأخطاء، بل هي وسيلة شاملة وعملية منهجية تهدف الى ضمان تحقيق الأهداف التنظيمية المنشودة وتقييم الأداء الفعلي للعمال ومتابعة سير العمل وضمان التزام الأفراد بالإجراءات والمعايير والقواعد والقوانين المحددة. حيث تساعد الرقابة الإدارية على تحقيق الانضباط والتوجيه الفعال للمؤسسات في التعامل والتكيف مع التغيرات السريعة في بيئة العمل، وعلى هذا أصبح موضوع الرقابة الإدارية مهم للعديد من الباحثين الاجتماعيين والاداريين للدور المهم الذي تلعبه هذه العملية في التصدي للعديد من المشكلات والظواهر السلبية التي تحدث داخل التنظيمات والإدارات بشكل عام.

يعتبر العنصر البشري أحد اهم العناصر الأساسية التي تعتمد عليها كل المؤسسات ما إذا كانت اقتصادية او اجتماعية او سياسية او ثقافية فهو المحرك الرئيسي لنشاطاتها الإدارية بقيامه العديد من الوظائف والمهام فمع مرور الوقت فان الموظف معرض للعديد من المؤثرات المتواجدة حوله في بيئة عمله بحيث يتغير سلوكه سلبا على المؤسسة وهذا ما يدفعه بان يكون عاملا مهملًا وغير منضبط في ادائه لواجباته وغير ملتزم بالقواعد والقوانين المفروضة عليه.

وفي المقابل ومع زيادة تعقيد الهياكل التنظيمية، ظهرت ظواهر جديدة وعديدة مثل ظاهرة التسبب الوظيفي، والتي انتشرت بكثرة في مجتمعاتنا الحديثة وخاصة في مختلف

المؤسسات فهو بمثابة تحديات كبيرة التي تواجهها الى يومنا هذا فهو موضوعا أساسيا يستحق الدراسة والبحث فيه وفي أسبابه.

يعتبر التسبب الوظيفي أحد الظواهر الاجتماعية التي انتشرت مؤخرا وبكثرة في المؤسسات فهو ظاهرة سلبية تؤثر على البيئة الداخلية للعمل حيث يعد كمشكلة عويصة تواجهها مختلف المؤسسات العامة او الخاصة، فالتسبب الوظيفي وانتشاره في العمل يؤدي الى خسارة المؤسسات في عدم نجاحها في تحقيق أهدافها المنشودة وعدم زيادة تنافسيتها ويبيطى من تقدمها وتطورها. وتتوسع هذه الظاهرة بسبب ارتفاع معدلات الغيابات والتأخيرات للموظفين وتركهم لاماكن العمل قبل انتهاء ساعات الدوام وظهور روح اللامبالاة اتجاه العمل عدم القيام بأداء واجباتهم الوظيفية جزئيا أو كليا ما يدفع الى ضعف الإنتاجية للمؤسسة وهذا ما يعكس سوء التنظيم وضعف الرقابة الإدارية من قبل المسؤولين والمشرفين.

فمع تطور الزمن وتنوع ظاهرة التسبب الوظيفي واساليبها، باتت هذه الظاهرة تأخذ منحني سلبيا، بحيث تتطلب مقارنة شاملة تعالج جميع أبعادها القانونية والأمنية والاقتصادية والاجتماعية والنفسية. وتهدف هذه المقاربة إلى الوصول إلى حلول ناجعة للحد من الآثار الوخيمة لهذه الظاهرة.

وتحقيقا لذلك جاءت هذه الدراسة تحت عنوان دور الرقابة الادارية في الحد من مظاهر التسبب الوظيفي والتي قسمناها الى جانبين جانب نظري ويحتوي على ثلاثة فصول تم التركيز فيها على كل ما يخص موضوع الرقابة الإدارية والتسبب الوظيفي والجانب ميداني يحتوي على فصل واحد وركزنا فيه على كل الجوانب الخاصة بدراستنا الميدانية وذلك كما يلي:

**الفصل الاول:** هذا الفصل سنتطرق فيه على أسباب اختيار الموضوع واهميته واهدافه والإشكالية والتساؤل الذي يخص الموضوع والفرضيات والدراسات السابقة.

**الفصل الثاني:** لقد خصصناه للمتغير الأول وهو الرقابة الإدارية وتعرفنا فيه على التطور التاريخي للرقابة واهميتها وأهدافها وانواعها وخصائصها ومراحلها وفوائدها وفي الأخير تحدثنا على اهم الصعوبات التي تواجهها الرقابة الإدارية.

**الفصل الثالث:** تحدثنا فيه على المتغير الثاني الا وهو التسيب الوظيفي مفهومه والمنظور السوسولوجي للتسيب ومظاهره واسبابه والعوامل المؤدية للتسيب الوظيفي وأخيرا الاثار المترتبة عنه.

**الفصل الرابع:** خاص بالدراسة الميدانية وتناولنا فيه كل من المنهج المستخدم في الدراسة مجالات الدراسة (المجال المكاني الزمني والبشري) وأدوات جمع البيانات (الاستمارة) كما تما عرض وتحليل البيانات ونتائج الدراسة والاقتراحات.

# الفصل الأول:

## الاطار المنهجي والمفاهيمي

1. أسباب اختيار الموضوع
2. اهداف الموضوع
3. اهمية الموضوع
4. الإشكالية
5. الفرضيات
6. مفاهيم الدراسة اجرائيا
7. الدراسات السابقة
8. النظريات المفسرة لموضوع الدراسة
9. صعوبات الدراسة

خلاصة الفصل

## تمهيد

يعد الاطار المنهجي والمفاهيمي للدراسة بمثابة نقطة الانطلاق لدراسة هذا الموضوع حيث يبنى على العديد من المرتكزات النظرية والمنهجية التي تستنبط من التصورات المعرفية والعلمية حول موضوعنا دور الرقابة الإدارية في الحد من مظاهر التسبب الوظيفي حيث نحاول في هذا الفصل التطرق الى الجوانب المعرفية والمنهجية بداية من أسباب اختيارنا لهذا العنوان واهمية الدراسة وأهدافها وكذلك إشكالية الدراسة التي تعتبر اللبنة الأولى للبحث الاجتماعي وهي تمثل أساس البحث وأول ما ينطلق الباحث في كتابته في الحقل الاجتماعي وتساؤلاتها وكذلك وضع الفرضيات للمحاولة الى الوصول الى نتائج وتحقيقها ونعرض في هذا الفصل كذلك المفاهيمي الإجرائية للدراسة وبعض الدراسات السابقة والنظريات والتي سنوضحها في ما يلي

## 1. اسباب اختيار الموضوع:

عند دراسة أي موضوع، لا يكون ذلك من فراغ، بل يكون راجعا الى أسباب وعوامل تدفعنا لدراسته وتحليله. لذا، يختار كل باحث موضوع دراسته بناءً على مبررات معينة. وعلى هذا لقد اخترنا عنوان مذكرتنا الا وهو دور الرقابة الإدارية في الحد من التسبب الوظيفي، وذلك لأسباب ذاتية وموضوعية سنوضحها فيما يلي:

الأسباب الذاتية:

✚ ما دفعنا لاختيار هذا الموضوع هو اقتترانه بالتخصص الذي ننتمي اليه الا وهو علم اجتماع العمل والتنظيم.

✚ إضافة دراسات حول موضوع الرقابة الإدارية والتسبب الوظيفي لتدعيم الدراسات والأبحاث السابقة.

✚ ملاحظتنا لحالات نجاح وفشل في الرقابة داخل بعض المؤسسات دفعنا لدراسة هذا الموضوع

✚ من الأسباب أيضا التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع هو إمكانية تقديم استراتيجيات مبتكرة لتحسين الرقابة الإدارية والحد من مظاهر التسبب الوظيفي.

الأسباب الموضوعية:

✚ اظهار الدور الاساسي للرقابة الإدارية في الحد من مظاهر التسبب الإداري.

✚ محاولة فهم ظاهرة التسبب الوظيفي وابعادها.

✚ محاولة معرفة مختلف الأسباب التي تؤدي الى انتشار ظاهرة التسبب الوظيفي.

## 2. اهداف الموضوع:

يسعى الباحث في كل بحث علمي الى تحقيق العديد من الأهداف البحثية المسطرة مسبقا ومن اهداف موضوعنا هي معرفة مدى تأثير الرقابة الإدارية في التقليل او الحد من مظاهر التسبب الوظيفي وعلى هذا تم تحديد جملة من الأهداف الدراسة وهي على النحو التالي:

- ابراز اهمية الإجراءات الرقابية في الحد من مظاهر التسبب الوظيفي.
- محاولة الكشف عن مشاركة الرقابة الإدارية في توعية الموظفين بالالتزام بالقواعد والقوانين الداخلية في كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية في جامعة عين تموشنت.
- توضيح مدى تأثير الرقابة الإدارية على سلبية الموظف داخل كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية في جامعة عين تموشنت.
- معرفة واقع التسبب الوظيفي في كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية في جامعة عين تموشنت.
- التعرف على طبيعة العلاقة الموجودة بين الرقابة الإدارية والتسبب الوظيفي.

## 3. أهمية الموضوع:

تأتي أهمية الدراسة من حيوية الموضوع الذي تتناوله والذي يتمثل في محاولة فهم ومعرفة ابعاد والأسباب لظاهرة التسبب الوظيفي وكيفية إيجاد الحلول لها وقد ترجع أهمية هذه الظاهرة لانتشارها وتوسعها في المجتمع والمؤسسات العامة او الخاصة ومنه يمكن سرد أهمية دراسة هذا الموضوع في النقاط التالية:

- فهم التحديات الحالية وتطوير استراتيجيات فعالة تساهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الانضباط الوظيفي للعمال.
- فهم ابعاد ظاهرة التسبب الوظيفي وأسبابها لوضع استراتيجية جيدة للحد منها.
- معرفة مدى فعالية الرقابة الإدارية في تطوير المؤسسة.
- تكمن أهمية الدراسة في توعية الإدارات حول ظاهرة التسبب الوظيفي.
- تدعيم الدراسات السابقة بنتائج وتوصيات قد تفيد الباحثين في هذه الظاهرة.

## 4. الاشكالية:

في ظل التقدم الذي يعيشه عالمنا اليوم والذي يشهد العديد من التطورات والتحولات الهامة في مختلف المجالات سواء كانت اجتماعية او اقتصادية خاصة في عصرنا الحديث ومع هذا التغير الحاصل في مجتمعاتنا ازدادت حاجة المؤسسات لتحقيق النجاح بحيث تسعى لان تكون رائدة على جميع المستويات وكل هذا يتم ويتحقق الا بنجاح تطبيقها لمبادئ الرقابة الإدارية والعمل على تحسين البيئة التنظيمية للعمل وتطوير الاستراتيجيات للقضاء والحد على مختلف المظاهر الاجتماعية السلبية المنتشرة كالتسيب الوظيفي.

يعتبر موضوع الرقابة الإدارية والتسيب الوظيفي من اهم وأبرز المواضيع الارتكازية في الحقل السوسيو-تنظيمي ففي يومنا هذا تهدف وتسعى المؤسسات الى زيادة تحكمها في مختلف المظاهر السلبية والتي تؤثر على فاعليتها وتعرقل نجاحاتها خاصة مظاهر التسيب الوظيفي الذي يعتبر كعائق لها وعلى هذا يأخذ موضوعنا أهمية بالغة في ادبيات سوسيولوجيا التنظيمات بوجود العديد من النظريات والمقاربات التي تدرس هذا الموضوع وتعالجه من جميع الجوانب والنواحي ومختلف الابعاد السوسيولوجية.

ومن النظريات التي حاولت دراسة العلاقة بين المتغيرين الرقابة الإدارية والتسيب الوظيفي من أبرزهم نظرية التقسيم الإداري للعالم الفرنسي هانري فايول حيث أشار الى ان الرقابة هي أحد الوظائف الإدارية الهامة والرقابة بمعنى ان تتأكد وان تتحقق من ان كل شيء قد يتم إنجازه وفقا لخطط الموضوعة والتعليمات الصادرة مع مرافقتها ببعض المكافئات للعاملين المجددين لإنجازاتهم والعمل على إيجاد الأخطاء ومعالجتها وتصحيحها وتفادي تكرارها في المستقبل.

تلعب الرقابة الإدارية دورا حيويا في مواجهة والحد من مظاهر التسيب الوظيفي، بحيث لها أهمية في المساهمة في تصحيح الأخطاء والانحرافات وتحسين الأداء، وترشيد القرارات فهي عملية مستمرة تهدف إلى التأكد من تنفيذ الخطط والسياسات والبرامج وفقاً للقوانين المعمول بها، وتعتبر الرقابة الإدارية كذلك من اهم الوظائف التي تعتمد عليها الإدارة في تحقيق الأهداف المنشودة والمسطرة حيث تفيد الرقابة كذلك في معرفة ما إذا كانت القواعد والقوانين تتبع من قبل العاملين ام لا وتعمل على توعيتهم وتصحيح أي خلل موجود داخل المؤسسة.

فالرقابة الفعالة هي التي تجعل المؤسسات تستثمر بشكل أحسن وأفضل من الطاقات المتاحة لها وخاصة العنصر البشري الذي يعد الركيزة الأساسية التي تبنى عليها المؤسسات ويتم

هذا من خلال سعيها إلى التحكم الأمثل في الأداء وقياس النتائج ومقارنتها بالمعايير الموضوعية طبقاً للخطط والأهداف المسطرة، فالرقابة تتضمن مختلف الأنشطة التنسيقية والتوجيهية وحتى التخطيطية وترتبط بجميع الإجراءات الداخلية والخارجية.

يعتبر موضوع التسبب الوظيفي من القضايا التي أخذت اهتمامات العديد من علماء السلوك الإداري لتطور هذه الظاهرة ونموها في البيئة التي تساعد على استمراريتها وتتجلى مظاهر التسبب الوظيفي في الغياب والتأخير عن العمل، بالإضافة ما يدفع الموظف لعدم قيامه بواجباته الوظيفية وعدم التزامه بالخطط الموضوعية وتدني في مستوى الأداء والسرعة والدقة والفعالية في العمل، وغياب الانضباط، وعدم تحمل المسؤولية.

وقد أثبتت هذه الظاهرة تأثيرها السلبي على مستوى الخدمات والأداء في مختلف المجالات، حيث يساهم التسبب في تراجع مستوى الإنتاجية والكفاءة خاصة في المؤسسات الجزائرية. مما دفع معظم الإدارات والمنظمات الجزائرية للاستفسار حول خلفية هذه الظاهرة والبحث في خباياها محاولة إيجاد الدوافع والأسباب لظهورها وانتشارها والعمل إيجاد الآليات والاستراتيجيات للتقليل والحد منها.

من هذا المنطلق، تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف دور الرقابة الإدارية في التأثير على أداء الموظفين والتقليل والقضاء على مظاهر التسبب الوظيفي في جامعة بلحاج بوشعيب بعين تموشنت.

### وعلى هذا نطرح التساؤل الرئيسي:

➡ إلى أي مدى تساهم الرقابة الإدارية في الحد من مظاهر التسبب الوظيفي داخل كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية بجامعة بلحاج بوشعيب؟

### الأسئلة الفرعية:

- ما هي أشكال وأساليب الرقابة الإدارية المعتمدة داخل الكلية؟
- ما أبرز مظاهر التسبب الوظيفي المنتشرة في الكلية؟
- كيف تؤثر الرقابة الإدارية على سلوك الموظفين وانضباطهم؟
- هل توجد علاقة بين فعالية الرقابة الإدارية ومستوى الأداء الوظيفي؟
- ما العوامل التي تعيق فعالية الرقابة الإدارية في مكافحة التسبب؟

## 5. الفرضيات:

- ❖ يساهم التطبيق الشفاف للرقابة الإدارية بين الموظفين في الحد من التسبب الوظيفي.
- ❖ تدفع الرقابة الإدارية غير مدروسة والمفرطة الى نتائج عكسية تزيد من مظاهر التسبب الوظيفي.
- ❖ تساهم الرقابة الإدارية في الحد من التسبب الوظيفي بشكل فاعلي عند اقترانها بنظام واستراتيجيات واضحة بكلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية.

## 6. مفاهيم الدراسة اجرائيا:

الرقابة:

تعتبر الرقابة أحد الوظائف الإدارية التي تعتمد عليها من اجل التأكد من ان الخطط والتعليمات تطبق بشكل جيد وذلك من خلال قياس الأداء والنتائج وتصحيح الأخطاء ان وجدت.

الإدارة:

هو تجمع لمجموعة من الجهود والقيام بعدة وظائف منها التخطيط والتنظيم والتوجيه والمراقبة وذلك بغية تحقيق اهداف مسطرة من قبل المنظمة.

التسبب:

التسبب تعني هذه الكلمة الإهمال و عدم الانضباط والتهاون في أداء المهمات المطلوبة في مختلف المجالات وتعني كذلك عدم اتباع القواعد والتعليمات المنصوصة.

التسبب الوظيفي:

التسبب الوظيفي هو ظاهرة من الظواهر الاجتماعية التي تحدث في مختلف المؤسسات والتي تنتشر عند اغلبها بحيث قد كثرت هذه الظاهرة في مجتمعاتنا الحديثة نتيجة التطور والتقدم الذي يحدث في العالم والذي بسببه انتشرت العديد من الظواهر الاجتماعية التي عادت بالسلب على المؤسسات والمنظمات وقد اثرت عليها كثيرا ومن استنتاجاتنا لهذه الظاهرة يمكننا تعريف التسبب الوظيفي على انه اهمال او هروب الموظف من مهامه العملية المفروضة عليه وعدم قيامه بواجباته اتجاه مؤسسته التي يعمل فيها ويخلق ذلك التسبب لعدة ظروف وأسباب اما ان تكون داخل او خارج بيئة العمل من مشاكل اسرية او

ضغوطات من قبل المشرفين وفي بعض الأحيان يكون العامل غير مرتاح في عمله خاصة مع زملائه في العمل لأسبابه الشخصية ومن جهة أخرى قد يكون غير راضي عن الاجر الذي يأخذه ما يدفعه الى التسبب والتغيب والتأخير في العمل وعدم جديته فيه.

الرقابة الإدارية:

هي متابعة الموظفين من قبل الإدارات والمنظمات اثناء قيامهم بعملهم واثناء انجاز مهامهم المفروضة عليهم ومعرفة جديتهم فيه وملاحظة أي مشكلة توجد بين العمال او عند أي عامل كان اما يكون مهمل لعمله ومتكاسل فيه ومحاولة تفسير كل الظواهر الموجودة داخل او خارج بيئة العمل لإيجاد حل لها.

## 7. الدراسات السابقة:

### (1) الدراسة الاولى:

دراسة السعيد بلوم، أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2008/2007.

هدفت هذه الدراسة الى تحليل أساليب الرقابة وإبراز العلاقة بين الرقابة والأداء وتقييم فعالية الرقابة.

### نتائج الدراسة

- فعالية الرقابة التقليدية
- الارتقاء بالأداء البشري
- دعم الاستقرار المؤسسي
- علاقة الرقابة بالتنمية المستدامة

### تقييم الدراسة

#### نقاط القوة

- اختيار موضوع مهم: الرقابة المؤسسية موضوع محوري في إدارة الأداء واستمرارية المؤسسات.

#### نقاط الضعف

- غموض في العينة والمنهجية:

لم يتم تحديد حجم العينة أو القطاع الاقتصادي (حكومي/خاص، صناعي/خدمي).

- غياب التفاصيل حول سلامة ومصداقية أدوات جمع البيانات مثلاً: هل اختبرت الاستبانة مسبقاً؟

### ملخص الدراسة:

من خلال قراءتنا للمذكرة نستنتج ان مؤسسة سوناكوم لديها العديد من الثغرات في أنظمة تشغيلها وخاصة في نظامها الرقابي سواء من حيث الموارد البشرية او المالية وأيضا كان هناك سلبيات وتأثيرات من قبل الاطار القانوني والذي لم تماشى مع طبيعة العمل الحالية ووجود العديد من الضغوطات السياسية والاقتصادية وضعف في الأساليب التي تعتمد عليها الرقابة الإدارية في مراقبة أداء الموظفين مما يتسبب في عدم استقراره المؤسسة وعدم تطورها وهذا كله كان بسبب عدم تطبيق نظام الرقابة المتكامل والجيد من قبل المسؤولين وتحيزهم في تطبيق الرقابة الصارمة على الموظفين وهذا ما يآثر على إنتاجية العمال ومردودية المؤسسة.

### (2) الدراسة الثانية:

دراسة غلوسـي دلال لرقابة الادارية والتسيب الإداري في المؤسسة تخصص تنظيم وعمل كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم العلوم الاجتماعية جامعة محمد خيضر – بسكرة – سنة 2015/2014

### نتائج الدراسة

- وجود علاقة طردية بين ضعف الرقابة الإدارية وارتفاع التسيب الإداري داخل المؤسسة.
- تدني مستوى الالتزام والانضباط في أوساط الموظفين نتيجة غياب رقابة فعالة ومنتظمة.
- غياب آليات رقابية واضحة ومستمرة يؤدي إلى تراكم السلوكيات السلبية داخل بيئة العمل.

### تقييم الدراسة

### نقاط القوة

- اختيار عينة عملية: الدراسة تطرقت لمؤسسة حية فعلية، مما يرفع من مصداقيتها وواقعية النتائج.
- موضوع ذو أثر مباشر: الربط بين الرقابة والتسيب الإداري مهم لإصلاح الإدارات الجزائرية.
- توثيق علمي قوي: استعانت بجذور نظرية واضحة تربط الإدارة المتقدمة بتفادي التسيب.

### نقاط الضعف

- تفاصيل منهجية غير مكتملة: نقص في تحديد حجم العينة، ونسبة التوزيع الجغرافي أو الوظيفي داخل المؤسسة.
- انعدام المقارنة المؤسسية: قُصرت الدراسة على تبسة فقط ولم تتناول مؤسسات أخرى لمقارنة النتائج.

### ملخص الدراسة:

نستنتج من خلال هذه الدراسة ان التسيب الإداري في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز موجود بنسبة متوسطة وهذا بسبب عدم اتباع الموظفين للقوانين المؤسسة وعدم احترامهم لمواقيت العمل المفروضة ووجود كذلك بعض الظواهر مثل التراخي والسلبية في أداء العمل. كما ان المسؤولين يعتمدون على مشاركة اتخاذ القرارات مع العمال مما يساهم في زيادة الرضا الوظيفي وتحسين العلاقة بين المسؤولين والعمال.

وقد ساهمت الرقابة الصارمة في اتباع اعمال الموظفين وهذا ما جعلهم منزعجين وغير مرتاحين في عملهم رغم تأكيدهم على الالتزام بالقواعد والقوانين وعلى اداء مهماتهم حتى في غياب الرقابة من طرف المسؤولين، وبصفة عامة يمكن القول بان الرقابة المتبعة اثبتت فعاليتها في الحد من مظاهر التسيب الوظيفي.

### (3) الدراسة الثالثة:

دراسة بوريب طارق، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي تخصص التنظيم والعمل قسم العلوم الاجتماعية كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد خيضر – بسكرة- سنة 2015/2014

### نتائج الدراسة

- وجود علاقة إيجابية بين الرقابة الإدارية والتطوير التنظيمي: كلما كانت الرقابة فعالة، ساهمت بشكل مباشر في تطوير الهيكل التنظيمي وأساليب العمل.
- الرقابة تساعد على تحسين الأداء الوظيفي: عبر تحديد نقاط الضعف وتصحيحها في الوقت المناسب.

### تقييم الدراسة

#### نقاط القوة

- وضوح حديث ومترايط: الجمع بين الرقابة والتطوير التنظيمي يعكس فهماً جيداً لمتطلبات التسيير الحديث.
- أسلوب تحليلي واضح: تمكن الباحث من الربط بين الإطار النظري والواقع الميداني بفعالية.

#### نقاط الضعف

- ضعف الجانب الكمي: لم يتم استخدام أدوات إحصائية دقيقة لتحليل العلاقات مثل SPSS أو معامل الارتباط
- الاعتماد على عينة محدودة: الدراسة اقتصرت على مؤسسة أو بيئة عمل واحدة مما يقلل من إمكانية تعميم النتائج.
- غياب المقارنات: لم يتم عقد مقارنة بين مؤسسات مختلفة (خاصة بين العمومية والخاصة) لرصد الفروقات.

### ملخص الدراسة:

بعد قراءة الدراسة تبين ان الرقابة الإدارية التي تكون مبنية على أساس المشاركة والاهتمام بالجانب الإنساني للعمال تساعد بشكل افضل في تطوير قدرات الموظفين وتحسين اداءهم ونتاجيتهم داخل المؤسسة. وإعطاء المسؤولين الحرية في اتخاذ القرارات للموظفين يساعد على تعزيز روح التعاون ورفع المردودية للمؤسسة وتساهم كذلك لاهتمام بثقافة الموظف في التقليل من حالات الغياب المتكررة.

### (4) الدراسة الرابعة:

دراسة كمال بودانة، دور الرقابة الإدارية في تحقيق التنمية المحلية، تخصص علم اجتماع التنظيم، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر – بسكرة- 2019./2020

### نتائج الدراسة

- عالية الرقابة الإدارية في دعم التنمية المحلية :وجدت الدراسة وجود علاقة إيجابية وواضحة بين فاعلية أنظمة الرقابة وتنفيذ المشاريع المحلية بنجاح.
- أنماط الرقابة المتبعة :يشمل النظام الرقابي أوجه متعددة مثل الرقابة الذاتية، الرسمية، والمحاسبية، وكلها تساهم في ضبط سير العمل وتوجيهه نحو الأهداف المخططة .
- تحديد معوقات الرقابة :أبرزت الدراسة أهم التحديات كضعف الكوادر المؤهلة، نقص الموارد المالية والتقنية، وتأثير السلطة الرسمية والبيروقراطية على كفاءة إدارة الرقابة.

### تقييم الدراسة

#### نقاط القوة

- تركيز على ميدان مهم :الرقابة والتنمية المحلية موضوع ذو تأثير مباشر على واقع المجتمعات.
- منهجية وصفية مسحية مناسبة :مع استعمال استبيانات شملت مفتشين وإطارات إدارة محلية، وقد تم استرجاع كل العينة (30 فردًا).

#### نقاط الضعف

- حجم العينة محدود :اقتصر الدراسة على 30 مستجيبًا فقط (مفتشين وإطارات ولاية الجلفة) يحد من قدر التعميم.
- غياب التحليل الإحصائي المتعمق :لم يتم ذكر أدوات تحليل مثل SPSS أو معاملات ارتباط، مما يقلل من دقة قياس العلاقات.

### ملخص الدراسة:

بعد قراءتي للمذكرة تبين ان الرقابة الإدارية ليست مجرد أسلوب للتحكم واستعمال السلطة في ممارسة العقاب بل هي وسيلة تهدف الى توجيه العامل نحو الطريق الأفضل وتعمل

على ايجاد الأخطاء التي يقع فيها والعمل على تصحيحها. واستعمال أساليب الرقابة الإدارية المفاجئة لها اثر اجابي في اكتشاف هذه الانحرافات قبل وقوعها.

### (5) الدراسة الخامسة:

دراسة حسن علي، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية تخصص الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية 2016.

#### نتائج الدراسة

- النوع (الجنس) أثر على مستوى الرقابة الإدارية؛ حيث جاءت الإناث بتقييم أعلى من الذكور (دال إحصائياً)، لكن لا يوجد تأثير للجنس على الأداء الوظيفي
- المتغيرات الأخرى (المؤهل، الخبرة، المديرية، موقع المدرسة) لم تُظهر فروقاً ذات دلالة إحصائية في كلا المتغيرين

#### تقييم الدراسة

#### نقاط القوة

- عينة كبيرة وممثلة (229 من 454): تُقدّم تمثيلاً جغرافياً مؤثراً عبر محافظات متعددة.
- أدوات بحث موثوقة: تم التحقق من صدقها وثباتها، وتوزيعها بطريقة ممنهجة بين متغيرات مدروسة.
- نتائج واضحة ومباشرة: تقييم رقابة وأداء واضحان، ما يدعم توصيات عملية للتطبيق الإداري.

#### نقاط الضعف

#### ملخص الدراسة:

لقد ابرزت هذه الدراسة مدى أهمية الرقابة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي بحيث أظهرت نتائج البحث ان الرقابة الإدارية تساهم بشكل فعال في رفع كفاءة العمل وكذلك ضبط السلوك الإداري للعمال والحرص عليهم في اتباع التعليمات والقوانين والأنظمة الداخلية للمؤسسة وهذا ما يزيد في جودة الأداء الوظيفي الذي يعود بالإيجاب على المؤسسة بشكل عام.

## (6) الدراسة السادسة:

دراسة احمد بن صالح بن هليل الحربي، الرقابة الادارية وعلاقتها بكفاءة الأداء، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2003

### نتائج الدراسة

- تبين أن نظم وأساليب الرقابة الإدارية الحالية في جمارك مطار الملك خالد الدولي تؤثر بشكل ملحوظ على كفاءة الأفراد المكلفين بالمراقبة الجمركية
- شملت الرقابة جوانب مثل الإشراف، وضوح الأهداف، سهولة فهم الإجراءات، وضبط التكاليف مقابل الفوائد العائدة.

### تقييم الدراسة

#### نقاط القوة

- **بيئة تطبيق واقعية:** دراسة جمارك مطار الملك خالد تمثل عينة عملية تحمل طابعاً أمنياً وتنظيماً دقيقاً.
- **منهج مستند للإحصاء:** استخدام معاملات ارتباط وصفية مع استبانة منضبطة بدقة يُضفي مصداقية للنتائج.

#### نقاط الضعف

- الجانب النظري محدود: دراستها تفتقر لتعزيز أساسيات علمية حديثة (مثل التطور التقني والحوكمة الإلكترونية).
- اقتصر على جهاز واحد: التركيز فقط على جمارك المطار يحد من إمكانية تعميم النتائج على مؤسسات أخرى.
- غياب توصيات تفصيلية: لم تتضمن الدراسة خطة تطبيق محددة أو توصيات زمنية لاستراتيجيات تطوير الرقابة.

**ملخص الدراسة:** بعد اطلاعي على هذه الدراسة نستنتج ان الرقابة الإدارية بجمركة مطار الملك خالد الدولي تعاني من عدة نقائص وثغرات منها: صعوبة تحليل المشكلات التي تتواجد في العمل مع الموظفين وقلة المتابعة المستمرة للأداء كما ان الأساليب الرقابية المتخذة ليس لديها فعالية في تحسين أداء المراقبين ولا تركز على تطويره.

## 8. النظريات المفسرة لموضوع الدراسة:

المدرسة الكلاسيكية:

ظهرت مع بداية القرن العشرين، يقصد بالمدرسة الكلاسيكية تلك النظريات القديمة التي تفسر السلوك الإنساني باختلاف نماذجها، حيث افترضت هذه الأخيرة أن الأفراد كسالى غير قادرين على التخطيط وتنظيم العمل وغير عقلانيين وأم انفعاليين لذلك تؤمن هذه النماذج الكلاسيكية بضرورة فرض نموذج عقلائي ورشيد على العاملين وذلك من أجل سيطرة والتحكم في السلوك داخل المنظمات. أهم ما جلب انتباه المدرسة الكلاسيكية هو ملاحظة العلاقة بين مشا كل المؤسسة التي يواجهها المدراء مع الارتجالية والعاطفية والانفعال والتسيب من قبل العمال.

وقد شملت هذه المرحلة العديد من المدارس والنظريات التنظيمية الدارسة لسلوك العاملين وأساليب زيادة الإنتاج من طرف العامل والكفاءة في العمل وجودة الخدمات ومن أهم هذه المدارس التي ازدهرت في القرن العشرين نخص بالذكر: مدرسة الإدارة العلمية، مدرسة التقسيم الإداري، مدرسة البيروقراطية<sup>1</sup>.

حركة الإدارة العلمية:

مع ذكر الحركة العلمية يتبادر إلى أن اسم فديريك تايلور الذي هو مؤسسها ورائدها وغالبا ما تسمى باسمه حيث نجد في كثير من المؤلفات اسم التيلورية هذه المدرسة التي تبعث أفكارها من تجارب تايلور نفسه داخل التنظيم وذلك كونه كان عامل ميكانيكي في أحد المصانع وأصبح بعد ذلك رئيسي العمال هذه الممارسة جعلته يفكر مليا في أساليب العمل من أجل زيادة العملية الإنتاجية أو من أجل تحقيق أكثر قدر ممكن من الربح في أقصر وقت وبأقل تكلفة<sup>2</sup>.

يعتبر تايلور أكثر علماء الإدارة شهرة وتأثيرا في الفكر الإداري وتطبيقاته، فبعد تأليفه لكتابه الشهير مبادئ الإدارة العلمية (Taylor (1911), لم يعد بالإمكان دراسة إدارة دون الإشارة إليه.

<sup>1</sup> بوخاتم عبير سعاد، بوسته أسماء، دور الرقابة الإدارية في الحد من مظاهر التسيب الإداري، علم الاجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة ابن خلدون - تيارت - 2023/2022 ص38/39  
<sup>2</sup> شواط صابرين، بولعسل صفاء، الرقابة الإدارية ومظاهر التسيب الوظيفي، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم عم الاجتماع، جامعة محمد الصديق بن يحيى - قطب تاسوست / جيجل، سنة 2022/2021، ص65

وتأتي الإدارة العلمية لتحدث ثورة على الإدارة العادية أو القديمة هذه الأخيرة في أحسن صورها تقوم على المبادرة والحوافز، وعليه لاحظ تايلور ما يلي حول الإدارة القديمة:

- نفس العملية التي يتم القيام بها بنفس الطريقة فأملهم هو إنجاز المهمة لكن الكيف غير مهم، أي أنه ال توجد طريقة واحدة للقيام بالعمل؛
- عدم وجود معايير موحدة وقواعد لقياس إنتاجية العامل؛

العمال ال يقدمون أفضل ما عندهم خوفا من البطالة، وأن الأجر الذي يحصلون عليه ال يعبر عن إنتاجيتهم رغم خطأ هذا الاعتقاد، ومنه فإن إنتاجيتهم في اليوم ال تعبر عن إمكانياتهم الحقيقية، وعليه يوجد هدر للطاقات ما يجعل الإدارة تعمل على تدنية الأجور أو على الأقل عدم دفع أجور مرتفعة.<sup>1</sup>

قام فريدريك تايلور بالدور الرئيسي في توضيح الأسس الفكرية لهذه الحركة، وتنشيطها وتوسيع دائرة الاهتمام ا وقد توصل إلى الاقتناع ذه الأفكار نتيجة تجربته العملية في مجال الصناعة. و تدعوا حركة الإدارة العلمية إلى أن يكون هدف الإدارة الرشيدة هو تقليل تكاليف الإنتاج و زيادة الإنتاجية، ويرى تايلور أن هذه الفوائد لن تتحقق إذا لم تقم الإدارة بدورها كاملا من التخطيط و التنظيم و الرقابة، فعندما يترك للعامل اختيار طريقة أداء عمله، فإنه على الأغلب سيقلد زملائه في ذلك كما أنه لن يشتغل كل الوقت للعمل بالإنتاج لأنه بالطبيعة لا يريد إرهاق نفسه و النتيجة هي أن كفاءة أدائه ستكون متدنية، و الحل هو أن تتبنى الإدارة طريقة علمية التي تبدأ من تقسيم العمل الإداري و التنفيذي و هكذا يكون كل عامل و مدير مسؤولا عن وظيفة واحدة أو مجموعة من الواجبات المحددة.<sup>2</sup>

تتمثل مبادئ الإدارة العلمية حسب تايلور في:

اختيار العمال وتدريبهم حسب الأساليب العلمية، ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

- إحلال الطرق العلمية القائمة على التجارب محل الطرق التقليدية .
- فصل العمل الفكري (التخطيط) عن التنفيذ.
- ضرورة وضع رؤساء لمراقبة العمل أثناء العمل .
- تعاون الإدارة مع العمال لإنجاز العمل.

<sup>1</sup> العابد لزه، مطبوعة إدارة الاعمال قسم جذع مشترك سنة أولى، كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة ص33.

<sup>2</sup> بوخاتم عبيد سعاد، بوسته أسماء، نفس المرجع السابق ص40/39

- العدل في تقسيم المسؤوليات بين الإدارة والعمال.
- الرقابة المستمرة وتنفيذ الأوامر والتعليمات.<sup>1</sup>

وقد تحدث تايلور عن الرقابة ومدى أهمية الدور الذي تلعبه في تحسين الإنتاجية وتطوير الأنظمة التشغيلية للمؤسسات.

وقد اعتبر " تايلور " الرقابة أمر ضروري لتحقيق أعلى وأحسن معدلات الأداء فمفهوم الرقابة حسبه يتلخص في مبدأ تحديد نطاق الإشراف أي تحديد عدد المرؤوسين للرئيس الواحد بعدد قليل منهم بغية تحقيق الكفاءة العالية في الرقابة و الأداء أي لابد من الرقابة اللصيقة الضبط الصارم ، ولكي تصبح وحدة الأمر ممكنة لابد من توضيق نطاق الإشراف وبالتالي يمكن جهل الرقابة والإشراف على أساس رجل لرجل، بمعنى لكل عامل شخص معين يشرف عليه ويراقبه ولهذا حاول " تايلور " تقسيم العمل إلى نوعين إداري وتنفيذي حيث يكون التخطيط والرقابة من اختصاص الإداريين بينما يركز العمال على التنفيذ، وبهذا يكون المشرف و العامل مسؤولون على وظيفة واحدة ذات واجبات محددة وقد اعتمد على مبدأ دراسة الحركة و الزمن الذي يقوم على استبعاد كل الحركات الزائدة، وتحديد الوقت اللازم لكل حركة لتعيين الأداء وزيادة الإنتاج<sup>2</sup>

و قد رأى تايلور ان الكسل أو تكاسل العمال في تأدية العمل بسبب الميل الغريزي لناحية الكسل عدم وجود حافز يشجع على زيادة الإنتاج حيث لابد من رقابة العامل فالعامل كسول يجب مراقبته من خلال تصميم نظام متكامل و مثالي للوظائف و للوصول إلى هذا اعتمد على الرقابة اللصيقة و المستمرة و الضبط الصارم و هذا بتضييق نطاق الاشراف و جعله على أساس تقسيم العمل إلى نوعين تنفيذي و اداري ،حيث التخطيط و الرقابة من اختصاص الإداريين بينما يركز العمال على التنفيذ من ثم قام بتحليل الحركات التي يقوم العاملون و قياس الوقت الذي يستغرقه أداء كل منها. وتتمثل في التوقفات الغير ضرورية وتحديد الخطوات الزائدة والبطيئة التي تضيع الوقت الذي هو من حق العمل لذا عمل تايلور على وضع الوقت المناسب لكل من فترات الراحة اللازمة وتحديد الخطوات الضرورية وإلغاء الحركات الزائدة التي تؤثر على كميات الإنتاج ونوعيته وذلك بالاستعانة

<sup>1</sup> شواط صابرين، بولعسل صفاء نفس المرجع السابق ص66

<sup>2</sup> عجايبي فيصل دور الرقابة الإدارية في الحد من مظاهر التسبب الوظيفي تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماع قسم علم الاجتماع بجامعة التكوئين المتواصل سنة 2024/2023 ص21

بالرقابة المستمرة لضمان سير الخطط الإدارية وفق المعايير العلمية المحددة والسيطرة على العملية الإنتاجية<sup>1</sup>

نظرية التقسيم الإداري:

تتمثل هذه النظرية في أعمال كل من " لوثير جوليك " و " هنري فايول " و "أروبك" وغيرهم من الذين حاولوا تحديد المبادئ التي بواسطتها تتحقق الكفاية الإدارية وبذلك ركزوا دراستهم وتحليلاتهم حول الأسس العلمية و العملية الإدارية .لقد اهتمت نظرية التقسيم الإداري بالنسق الإداري وحددت عددا من المبادئ في التنظيم واهتمت بطبيعة العمليات الوظيفية داخل التنظيمات وقد أولت هذه النظريات الرقابة الإدارية حيزا كبيرا من اهتمامها ولقد جعلت من الرقابة الإدارية عملية مهمة من عملياتها الحيوية واحدا من أهم أربعة وظائف إدارية ولكي تكون المنظمة ناجحة لابد لكل إداري من مستويات الإدارة العليا أن يتقن بممارسة هذه الوظائف بما فيها الرقابة الإدارية من خلال مسائلة العمال ومحاسبتهم على تنفيذ القرارات<sup>2</sup>

يعتبر هنري فايول مؤسس هذه المدرسة، وقد حدد سنة وظائف في المؤسسة هي وظيفة الإنتاج والوظيفة التجارية والوظيفة المالية ووظيفة الأمان والوظيفة المحاسبة والوظيفة الإدارية، كما قام بتحديد مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة، ولم يقم بدراسة الحركة والوقت، بل إن عمله تركز على العمليات الإدارية.<sup>3</sup>

ويرى فايول أن للإدارة خمسة وظائف هي:

- التخطيط: أكد على أهمية التخطيط بمتغيرات المستقبل ومستجداته.
- التنظيم: ويعني تنظيم العمل من خلال وضع خطة تحديد المراحل والوسائل.
- اصدار الأوامر: أكد على أهميتها والقيادة بهدف تنفيذ المهام في المنظمة .
- التنسيق: أكد على أهميته فهو في نظره ضروري لتحقيق نجاح المنظمة.
- الرقابة: هي عملية متابعة الأداء ومقارنته مع الخطة الموضوعة لتحقيق الأهداف.

<sup>1</sup> بوخاتم عبير سعاد، بوسته أسماء، نفس المرجع السابق ص40/39

<sup>2</sup> عجابي فيصل نفس المرجع السابق ص22

<sup>3</sup> العابد لزه نفس المرجع السابق ص 37

وقد أولى فايول لوظيفة الرقابة جانبا كبيرا من الاهتمام، حيث يرى أنها تأتي لضمان تحديد انحرافات التنفيذ كما هو مخطط له، وأن يتم تطبيق مختلف الإجراءات الضرورية لتصحيح تلك الانحرافات<sup>1</sup>

لكن أهم إسهاماته تتمثل في وضع أربعة عشر مبدأ في الإدارة، واعتبارها غير نهائية وقابلة للإضافة والنقصان والتعديل، حيث يستخدمها المدير وفق ما يناسب مؤسسته، وتمثلت هذه المبادئ في ما يلي:

### تقسيم العمل:

يهدف هذا المبدأ إلى تحسين الإنتاج وزيادته، فالقيام بنفس العمل يؤدي إلى التعود عليه ومن ثمة اتقائه وتحسين مردوديته، كما أن تقسيم العمل يعني تقليل عدد العمليات التي يركز عليها الفرد، وسينتج عن هذا المبدأ التخصص وتقسيم السلطة

### السلطة والمسؤولية

السلطة تعنى الحق في التحكم والقدرة على فرض الطاعة، ويمكن التمييز بين السلطة القانونية والسلطة الشخصية الأولى يعرضها المنصب الذي يشغله الشخص، أما الثانية فتعكس الخصائص الذهنية والبنوية للفرد، وتعتبر حسب فايول السلطة الشخصية مكملًا ضروريا للسلطة الرسمية.

### الانضباط

الانضباط يعني الخضوع والالتزام والتمسك بالقواعد وبضوابط العمل، واحترام الاتفاقيات سواء الداخلية والخارجية الصريحة والضمنية، ويجب فرض الانضباط في كل المستويات الإدارية ومن طرف جميع الأشخاص من خلال رؤساء جديدين في كل المستويات الإدارية واتفاقيات متعارف عليها وتحقق العدالة قدر الإمكان وعقوبات جزائية تطبق بشكل قانوني.<sup>2</sup>

يمثل هذا الاتجاه نظرة مكملة للاتجاه السابق ففي الإدارة العلمية كان التركيز على إنتاجية الفرد وزيادته حيث ركزت هذه النظرية على إدارة المنظمة ودعت إلى تطبيق عدد من المبادئ الإدارية كوسيلة مضمونة لتحقيق أهداف المنظمة ومن أبرز مفكري هذه المدرسة هنري فايول والذي جاءت أفكاره لتعكس تجربة إدارية متميزة حيث كان يعمل على تحقيق

<sup>1</sup> شواط صابرين نفس المرجع السابق ص 68

<sup>2</sup> العابد لزه نفس المرجع السابق 37

الكفاية الإدارية وبذلك ركزت دراسته على الأسس العلمية والعملية الإدارية داخل التنظيمات كما ركزت على جملة من النشاطات التي تقوم الإدارة فقسما إلى ست مجموعات<sup>1</sup>:

### التخطيط:

هي العمليات تتم في تحديد الاحتياجات وتحديد الأهداف والإجراءات التي ينبغي القيام بتحقيق الأهداف المنشودة .

### التنظيم:

ويقصد ا توفير الاحتياجات المادية والبشرية ووضع الهيكل التنظيمي للمؤسسة الذي يتم فيه تحديد مهام كل إدارة.

### إصدار الأوامر:

ويقصد بذلك متابعة نشاطات العمال والتأكد من قيامهم بواجباتهم على أحسن وجه والحصول على أحسن النتائج أو مردود مريح للمؤسسة.

### التنسيق:

يعني به تنسيق بين وحدات الإنتاج وخلق الانسجام بين العاملين ولا يحدث أي خلل في عمل أي إدارة.

### الرقابة:

والتي تتمثل وظيفتها في التأكد من تطابق الأعمال مع اللوائح وقوانين العمل الرسمية التي أقرها القيادة. وقد اقترب فايول في تحديد مفهوم الرقابة من المفاهيم الحديثة. فهو يعني به عملية متابعة الأداء، ومقارنتها مع الخطط الموضوعية والتحقق من طبيعة الانحرافات الحاصلة ثم اتخاذ الإجراءات الكفيلة بتجاوزها والوقاية منها لغرض تحقيق الأهداف تبعا للخطط الموضوعية وقد أكد فايول أن هذه الأنشطة تعمل بصفة متكاملة وتلعب الرقابة المستمرة في هذا الصدد دورا كبيرا في ضمان سيرورة الأعمال والأنشطة الإدارية والمساهمة في تحقيق الأهداف، هنا يوضح لنا مجموعة من الأنشطة أساسية في أية منظمة هي:

<sup>1</sup> بوخاتم عبير، سعاد بوسته أسماء، نفس المرجع السابق ص 42

- 1) **النشاطات الفنية كالإنتاج أو التصنيع.**
  - 2) **النشاطات التجارية كالبيع والشراء والمبادلة.**
  - 3) **النشاطات المالية كالحصول على رؤوس الأموال واستثمارها.**
  - 4) **النشاطات المحاسبية لتحديد المركز المالي للمنظمة وإعداد الإحصاءات.**
  - 5) **نشاطات الوقاية والضمان مثل التأمين لحماية الممتلكات والأفراد.<sup>1</sup>**
- وقد تكلم فايول عن الرقابة بانها عملية للتأكد من أي شيء يتم بالشكل المطلوب في الخطة وتبعا للتعليمات والمبادئ الموضوعية كما يرى بان الرقابة الفعالة يجب ان تكون سريعة ويجب ان يتبعها اجراء تصريحات ويجب ان تتضمن كذلك وسائل لمنع تكرار الانحرافات واستخدام التنبؤات بغرض الرقابة قبل حدوث الانحراف.<sup>2</sup>
- أخيرا و بعدما تطرقنا بشيء من الاختصار لبعض رواد مدرسة التقسيمات الإدارية يمكننا تحديد أهم المبادئ و المفاهيم التي جاءت بها هذه المدرسة (نظرية التقسيم الإداري) في العناصر التالية:

- **مبدأ التدرج الهرمي:** الذي يؤكد على أهمية الأوامر النازلة من أعلى مستويات المنظمة إلى الدنيا منها بشكل عمودي، و قد أشار " فايول " إلى أهمية الاتصال بين المدراء التنفيذيين بنفس المحتوى، و أهمية الأوامر النازلة.
- **مبدأ وحدة الأوامر:** الذي يعمل على تفادي ظاهرة الصراع التي قد تسببها كثرة مصادر القرار، فال يجوز حسب هذا المبدأ أن يتلقى المرؤوس الأوامر اللازمة لتنفيذ المهمات إلا من رئيس واحد.
- **مبدأ الإدارة بالاستثناء:** الذي يقصد به تحويل صالحيات إصدار بعض القرارات إلى بعض المستويات الدنيا لممارسة العمل الإداري تفاديا القحام المستوى الإداري الأعلى بالأمور التفصيلية في الأداء و منه فإن المرؤوس ال يعود للرئيس إلا في الأمور التي ال تتوافر لديه صالحيات لمعالجتها أو الخوض فيها.
- **مبدأ نطاق الإشراف:** حيث يمثل عدد المرؤوسين الذين يخضعون لرقابة و إشراف رئيس واحد فقد تم تحديد عددهم بخمس أو ستة أفراد.

<sup>1</sup> بوخاتم عبيد سعاد، بوسته أسماء، نفس المرجع السابق، ص 44/43

<sup>2</sup> شواط صابرين، بولعل صفاء، نفس المرجع السابق ص68

- مبدأ التخصص الوظيفي الذي يشير إلى أن كفاءة المنظمة تزداد كلما ازدادت درجة التخصص) تناسباً طردياً (الوظيفي، حيث من الضروري القيام بالتحديد المسبق لجميع الأعمال و الفعاليات المتعلقة بتحديد الهدف، و تجميعها في تقسيمات وظيفية و يشمل هذا المبدأ المستويات العليا التنفيذية و المستويات الأدنى منها.
- مبدأ التمييز بين التنفيذيين و الاستشاريين: الذي يؤكد على ضرورة التمييز بين الاستشاري الذي يقتصر دوره على تقديم الارشاد و النصح و التوصيات و المقترحات الكفيلة بتطوير الأداء، من جهة و الأعضاء التنفيذيين الذين يمتلكون سلطة اصدار الأوامر للمرؤوسين داخل المنظمة من جهة أخرى.<sup>1</sup>

### النظرية البيروقراطية:

عندما نسمع كلمة البيروقراطية يرد إلى أذهاننا مشهد مكتب قليل الإضاءة تتناثر فيه الملفات والأوراق بدون تنظيم وصورة موظف على وجهه تعابير جامدة ونظارة سميكة، لا يبدوا عليها الاكتراث بالصف الطويل من مراجعين الواقفين أمام مكتبه، ولكن هذا المفهوم الشائع للبيروقراطية يختلف عن النموذج الفكري الذي وضعه ماكس فيبر والذي يعتبر إسهاماً رئيسياً في النشأة وتطور الفكر الإداري الحديث.<sup>2</sup>

ومن خلال هذا فقد ظهرت هذه النظرية في أوائل القرن العشرين وعود الفضل في إرساء مبادئ وقواعد هاته النظرية "لماكس فيبر" الذي يحد أول من صاغ نظرية علمة تهتم بدراسة البناء التنظيمي، وقد انطلقت هاته النظرية من تعريف البيروقراطية حيث تشير إلى الجهاز الإداري وكيف يؤثر على الأداء والسلوك التنظيمي وقد وضع بعد ذلك النموذج المثالي لدراسة تنظيم المؤسسة والذي يطلق عليه البعض الأسلوب الإداري الرشيد ذلك أن تحليلاته تتسم بالموضوعية والدقة والرشد وفي نطاق هذا النموذج يمكننا استنباط صور " فيبر حول متغيرات الرقابة التنظيمية. فما هي عناصر هذا التصور؟<sup>3</sup>

### المدرسة النيوكلاسيكية:

لقد جاءت هذه النظريات كرد فعل للنظريات الكلاسيكية، التي ركزت اهتمامها على التنظيم وأفراده من زاوية الهيكل الرسمي وعوامل الرشد، في حين ركزت النظريات النيوكلاسيكية على العوامل الاجتماعية والنفسية للأفراد أخذة بعين الاعتبار أهمية التنظيم

<sup>1</sup> بوبكر عصمان، نظريات التنظيم، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، سنة 2018/2019، ص 21/20

<sup>2</sup> بوخاتم عيبر بوسته اسماع نفس المرجع السابق ص 47

<sup>3</sup> كمال بودانة نفس المرجع السابق ص 63

غير الرسمي وتأثيره على أفراد التنظيم، وقد أدرجنا تحت ضوءها عدد من النظريات أهمها:

نظرية العلاقات الإنسانية (التون مايو):

نشأة العلاقات الإنسانية:

نشأ علم العلاقات الإنسانية أصلا في مال العمل، التنظيم، الإدارة، وتنسق الجهود الإنسانية. وقد تعددت تعريفات العلماء للعلاقات الإنسانية وركز بعضها على أسس العلاقات الإنسانية، وركز البعض الآخر على طبيعة نشأة العلاقات الإنسانية داخل المنشآت. ويمكن القول أن العلاقات الإنسانية هي نوع من العلاقات الاجتماعية هي علاقات العمل التي تنشأ بين العاملين بعضهم البعض، أو بينهم وبين رؤسائهم، أو بينهم وبين المتصلين بالمؤسسة.

حيث ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية سنة 1930 كرد فعل و نقيض للنظريات الكلاسيكية الثلاث، وهي الإدارة العلمية والبيروقراطية والتقسيم الإداري، والتي افترضت أن الحوافز المادية هي ما يهم العاملين وبالتالي إهمالها العوامل الاجتماعية والإنسانية، وهذا النوع من الفكر الإداري-التقليدي- ساد خلال مرحلة من مراحل تطور علاقات العمل، كان يسيطر عليها الفكر التنظيمي العلمي الذي يهتم بترشيد الأساليب والطرق والهيكل التنظيمي أكثر مما يهتم بالعنصر البشري، وتعتبر الانتقادات التي وجهت إلى الإدارة العلمية هي بمثابة بداية ظهور العلاقات الإنسانية<sup>1</sup>.

وتقوم هذه النظرية على أفكار " التون مايو" الذي وجه اهتمامه للعنصر البشري واعتبره من أهم العناصر في المؤسسة التي تعمل على ضمان بقائها واستمرارها وقد أكد "التون مايو" وزملائه من خلال التجارب التي قاموا بها في مصانع "هاوثورن" التابعة لشركة "وسترن إلكترونيك" على بعض الأفكار والمبادئ التي لفتت الأنظار إلى دور العلاقات الإنسانية وأهميتها في السلوك التنظيمي، وهذا من خلال اكتشاف أهمية العلاقات الاجتماعية في زيادة الأداء والإنتاج، حيث أن تماسك الجماعة و الالتزام بمبادئها له تأثير واضح على إنتاجية العمل وسلوكهم أثناء العمل كما نادى أنصار هذه النظرية بضرورة تقديم حوافز للعاملين في المنظمة عن طريق تحقيق حاجاتهم النفسية والاجتماعية، وهذا لأن الحوافز المعنوية لها دورها في إثارة الأفراد كالحوافز المادية تماما<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> مازن سليمان، حوش العلاقات الإنسانية مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 14، المجلد 3، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة (الجزائر)، 2022، ص 2

<sup>2</sup> عجابي فيصل نفس المرجع السابق ص 24

وتقوم هذه النظرية على أفكار " إلتون مايو " الذي وجه اهتماماته للعنصر البشري واعتبره أهم العناصر في المؤسسة التي تعمل على ضمان بقائها واستمرارها. وقد أكد " إلتون مايو " وزملاءه من خلال التجارب التي قام بها في مصنع " هاوثورن " التابعة لشركة " وسترن إلكترونيك " على بعض الأفكار والمبادئ التي لفتت الأنظار إلى دور العالقات الإنسانية وأهميتها في السلوك التنظيمي. وهذا من خلال اكتشاف أهمية العالقات الاجتماعية في زيادة الأداء والإنتاج، حيث أن تماسك الجماعة والتزام بمبادئها له تأثيره الواضح على إنتاجية العمال وسلوكهم أثناء العمل هذا فقد أكد أنصار هذه النظرية على ضرورة عمل القيادة على تحقيق التقارب بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي من خلال إشراك العمال في عملية الإدارة والإتمام بالإصالة بين أجزاء التنظيم وضرورة العمل الجماعي، وكسر الروتين الناتج عن التخصص الدقيق في العمل. كما نادى أنصار هذه النظرية بضرورة تحفيز العاملين في المنظمة عن طريق تحقيق حاجاتهم النفسية والاجتماعية، وهذا ألن الحوافز المعنوية لها دورها أيضا في إثارة دوافع الأفراد كالحوافز المادية تماما. بالإضافة إلى هذا فقد ركزت أيضا على ضرورة خلق اتصال فعال بين مستويات المنظمة المختلفة لتبادل المعلومات، وهذا من خلال مشاركة العاملين وإتباع الأسلوب الديمقراطي.

ومعنى هذا أن الرقابة داخل المنظمة لا تكون صارمة واللصيقة، بل يعتمد المشرف على الرقابة بالمشاركة إضافة إلى الرقابة الذاتية التي يكون فيها العامل بعيدا عن تأثير المشرف، هذا الأخير الذي يجب أن يتمتع بقدرات ومهارات اجتماعية بنفس القدر الذي يتمتع فيه بمهارات فنية في العمل. وهذا ألن الطريقة الديمقراطية في معاملة العاملين كفيلة بأن تحقق لهم المناخ الملائم، إذ أنها تشبع حاجاتهم لاحترام والتقدير وإثبات الذات وتجعلهم يشعرون بالرضا فيتوجهون إلى زيادة أدائهم في العمل الذي يظهر من خلال زيادة الإنتاج.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بوريب طارق، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتنظيم الاجتماعي تخصص التنظيم والعمل قسم العلوم الاجتماعية كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد خيضر - بسكرة- سنة 2014/2015 ص38/37

## 9. صعوبات الدراسة:

من بين الصعوبات التي واجهتنا في دراستنا هي:

- سوء التعامل من طرف بعض الموظفين بجامعة بلحاج بوشعيب ورفضهم القيام بالإجابة على الاستبيان.
- عدم توفر المراجع العلمية الكافية لموضوع دراستنا.
- وجود ضغوطات للموظفين مما صعب عليهم الإجابة على الاستمارات لعدم وجود وقت كافي للإجابة.
- عدم وجود كامل الموظفين اثناء مرحلة توزيع الاستمارات بسبب وجود الامتحانات على مستوى الجامعة.

## خلاصة الفصل:

يعتبر الإطار النظري للدراسة من أهم الخطوات التي تساهم في توجيه الباحث نحو مسار معين، كما يمكننا من خلاله التعرف على أسباب اختيار الموضوع، وأهميته وأهدافه، وتوضيح المشكلة الرئيسية للبحث من خلال عرض الإشكالية ووضع الفرضيات، والتعرف كذلك على بعض المفاهيم الأساسية لموضوع الدراسة، وثم الدراسات السابقة، ثم أهم النظريات المفسرة لمتغيرات الدراسة، وأخيرا الصعوبات.

# الفصل الثاني: الرقابة الادارية

1. تعريف الرقابة الإدارية
  2. التطور التاريخي للرقابة الإدارية
  3. أهمية الرقابة الادارية
  4. أهداف الرقابة الإدارية
  5. أنواع الرقابة الإدارية
  6. خصائص الرقابة الإدارية
  7. مراحل الرقابة الإدارية
  8. فوائد الرقابة الإدارية واستخدامها
  9. الصعوبات التي تواجه الرقابة الإدارية
- خلاصة الفصل

### تمهيد:

في هذا الفصل، سنحاول التوسع في أحد متغيرات الدراسة وهو الرقابة الإدارية التي تعتبر إحدى المتغيرات التنظيمية التي قد تم معالجتها من قبل الباحثين والمفكرين في إطار سوسيولوجيا العمل والتنظيم، وتعد الرقابة الإدارية كذلك أحد الوظائف الأساسية في تنظيم المجتمعات ومؤسساتها، حيث تلعب دوراً جوهرياً في متابعة سير العمل وضمان التزام الأفراد بالإجراءات والمعايير والقواعد والقوانين المحددة. فهي ليست مجرد وسيلة للكشف عن الأخطاء والانحرافات، بل تُعتبر أداة فعالة لتحسين الأداء وتعزيز الكفاءة داخل المنظمات. كما أن الرقابة الإدارية تساهم في تحقيق الأهداف المسطرة والمحددة من خلال تصحيح الأخطاء، والحد من التجاوزات، وضمان تنفيذ العمليات التشغيلية بإتقان وبكفاءة وفعالية عالية.

## 1. تعريف الرقابة الإدارية:

تعد الرقابة الإدارية أحد اهم الوظائف الأساسية للمؤسسة، فهي عملية ديناميكية مستمر تسعى من خلالها الى معالجة التسبب الوظيفي داخل المؤسسة وزيادة الأداء الوظيفي للموظفين، فهي تشمل التوجيه والتقييم والتحسين المستمر وعليه مفهوم الرقابة هو مفهوم واسع وشامل قد تم تعريفه من قبل العديد من الباحثين والمختصين، ولكن قبل ان نتطرق الى مفهوم الرقابة الإدارية علينا أولاً ضبط مفهوم الرقابة ومفهوم الإدارة كالتالي:

## مفهوم الرقابة:

يمكننا تعريف الرقابة في اللغة والاصطلاح كالتالي:

## لغة:

مصطلح الرقابة مشتق من الكلمة الفرنسية *contrôle*، وهي تتكون من مقطعين: المقطع الأول *contre* والمقطع الثاني *role* المقطع الأول مشتق من الكلمة اللاتينية *contra* وتعني مواجهة، أما المقطع الثاني *role* فيعني السجل أو القائمة، وتطلق كلمة *contre* *role* على السجل أو القائمة التي تضم بعض الأسماء التي يمكن بواسطتها التحقق من سلامة أسماء أخرى، أي أن الكلمة تحمل معنى الرقابة أصل كلمة رقابة هو رقب يترقب و رقابة أي حرس، إنتظر، حائر، رقب الشيء وراقبه أي حرسه، و رقيب القوم هو حارسهم و الرقيب هو الحارس الحافظ.

## اصطلاحاً:

محمد صاحب سلطان يعرف هذا النشاط بأنه استعراض للتقدم الفعلي الذي تم تحقيقه بواسطة الخطط السابقة، مع اقتراح طرق لتعديل الأنشطة، بهدف تحقيق المستوى المتوقع والمطلوب من الأداء".<sup>1</sup>

هناك في اللغة العربية عدة مصطلحات المفهوم الرقابة منها المتابعة التدقيق التفتيش الرصد الجرد وكل هذه المصطلحات تشترك في معنى مراجعة ما حص للتأكد من تحققه وفق ما هو مقرر وما هو في صالح المنظمة، بالإضافة إلى هذه المصطلحات هناك مصطلحات تركز على إجراءات مسبقة تتخذ للتأكد من أن ما ينفذ سيتم وفق ما هو مقرر وفي صالح المنظمة أي ان المجموعتين من المصطلحات تختلفان فمصطلحات التحكم تركز على

<sup>1</sup> ربحي قدور- بن معمر عمرة دور الرقابة الإدارية في الحد من مظاهر التسبب الإداري تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة زيان عاشور - الجلفة- سنة 2023/ 2024 ص 7/8

إجراءات مسبقة تتخذ للتأكد من عدم حصول أخطاء ومصطلحات المراجعة والتدقيق تركز على إجراءات لاحقة تتخذ للتأكد من أن ما حصل تم بشكل سليم.

الرقابة عند كوتز coetz هو نوع الوظائف الإدارية التي تهدف الى جعل عمليات واحداث العمل في المؤسسة مطابقة للخطط المرسومة<sup>1</sup>

### مفهوم الإدارة:

يمكننا تعريف الادارة لغة واصطلاحا كالتالي:

#### ا- لغة:

أصلها من الفعل أدار، دار الشيء، نظمه، وهي جهاز منظم للأمور في المؤسسة أو المدرسة.

#### ب - اصطلاحا:

الإدارة تعرف كما يلي:

هي عملية التخطيط واتخاذ القرارات والتنظيم والقيادة والتحفيز والرقابة، التي تمارس الضمان حصول المنظمة على الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية، ومن ثم مزجها وتوحيدها وتحويلها بشكل فعال.<sup>2</sup>

الإدارة تعني النشاط الإنساني الهادف المختص بتوظيف الموارد المادية والبشرية والمعنوية المتاحة في المجتمع والعاملة على تنميتها والحفاظ عليها باستخدام انسب الوسائل والأساليب من اجل تحقيق الأهداف التي يريغها المجتمع مع الاخذ في الاعتبار الظروف والاوزاع المحيطة.

والإدارة هي حلقة الوصل بين المنظمة التي تقوم على ادارتها وبينت المناخ الخارجي المحيط بها والمتمثل في الظروف والأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية وغيرها من عوامل ومؤثرات تتبلور في النهاية في شكل فرص يمكن للمنظمة استثمارها والاستفادة منها وتحقيق الفوائد والارباح المرغوبة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> سليمان عز الدين، محاضرات في مقياس أنظمة المؤسسة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص علم اجتماع التنظيم و العمل، جامعة 20 أوت -1955 سكيكدة، سنة2017/2018، ص58/59

<sup>2</sup> ربحي قدور- بن معمر عمرة نفس المرجع السابق2024 ص 7/8

<sup>3</sup> علي السلمي، الإدارة بالأهداف طريق المدير المتفوق، ط1، ج1، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، سنة 1999، ص14

نقل عن الموقع الالكتروني <https://www.noor-book.com>

### تعريف الرقابة الإدارية:

تعد الرقابة الإدارية إحدى الوظائف الإدارية الهامة في المنظمات وذلك لما لها من دور في التأكد من جودة الأداء والتحقق من تنفيذ ما تم التخطيط له بكفاءة عالية، وقد قدم العديد من الإداريين تعاريف مختلفة لمفهوم الرقابة الإدارية إلا أنها جميعا تهدف إلى الحفاظ على الموارد المادية والبشرية للمنظمة في سبيل تحقيق أهدافها بأقل التكاليف وفي أسرع وقت وبأحسن جودة، مع تصحيح الأخطاء ومعالجة الانحرافات عند ظهورها، ومنع تكرارها في المستقبل.<sup>1</sup>

عرفت كذلك الرقابة الإدارية من قبل العديد من الباحثين والمختصين في مختلف المجالات كالتالي:

- فحص ومراجعة الخطط المختلفة لجميع الأنشطة والبرامج التي تقوم بوضعها الوحدات والأجهزة الحكومية.
- تتبع العوامل والتغيرات التي قد تؤثر على تحقيق أهداف هذه الأنشطة والبرامج.
- قياس عناصر الاقتصاد والكفاءة في أداء الوحدات الحكومية، والفاعلية بالنسبة لنتائج البرامج المختلفة وتحقيق التوازن بينهما
- تقييم أداء الأنشطة والبرامج التي تتولى تنفيذها الوحدات والأجهزة الحكومية للحكم على مستوى أدائها ومدى قدرتها على تحقيق الأهداف.
- المساعدة في عملية اتخاذ وترشيد القرارات وبصفة خاصة في السنوات المقبلة في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية، بتوفير البيانات والمعلومات الملائمة في هذا المجال أو من خلال الاستعانة بنتائج عملية الرقابة وتقييم الأداء أو باشتراك القائمين على الرقابة في عملية اتخاذ القرارات اشتراكا فعليا أو الاسترشاد بأرائهم عند الحاجة الى ذلك.<sup>2</sup>

كذلك عرفها فايول على أنها " التأكد من أن كل شيء في المنظمة يتم وفق الخطط الموضوعية والتعليمات الصادرة والمبادئ المعتمدة وذلك بهدف كشف مواطن الضعف وتصحيحها"

<sup>1</sup> بن مرزوق عنتره الرقابة الإدارية ودورها في مكافحة الفساد الإداري في الإدارة الجزائرية تخصص إدارة الموارد البشرية قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية كلية العلوم السياسية والاعلام جامعة الجزائر سنة 2008 ص 15

<sup>2</sup> بوعيشة كمال – خضران زكرياء أثر الرقابة الإدارية على الأداء تخصص إدارة الاعمال قسم علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح- ورقلة سنة 2022/2023 ص 4

والرقابة هي وظيفة التأكد من أن الأنشطة توفر لنا النتائج المرغوبة، وأن الرقابة تتعلق بوضع هدف وقياس الأداء واتخاذ الاجراء التصحيحي وتقوم كل نظم الرقابة بتجميع وتخزين وتمويل عن سلوك العاملين. للخطط الموضوعه كما تعرف بأنها عملية قياس كما تعرف الرقابة الإدارية بأنها م ارجعة الإنجاز وفقا للنتائج الفعلية ومقارنتها بالمعايير أو الخطط الموضوعه ومعرفة أسباب الانحرافات بين النتائج المتحققة على أنها عملية قياس الإنجاز المتحقق للأهداف والنتائج المطلوب اتخاذ فعل تصحيحي كما تعرف أيضا المرسومة ومقارنة ما حصل فعال مع ما كان متوقعا حدوثه.<sup>1</sup>

## 2. التطور التاريخي للرقابة الإدارية:

الرقابة الإدارية كغيرها من الوظائف النظرية الإدارية ساهمت بدور رئيسي في تنظيم المجتمعات ومؤسسات عبر مختلف مراحل التاريخ وتطورت تبعا لذلك حتى أصبحت اليوم برأي علماء الإدارة والاقتصاد والمالية أن أي نظام إداري ومادي لا تتوفر فيه رقابة فعالة ومنتظمة يعتبر نظاما ناقصا يفتقر إلى مقومات وجوده، ويرى هؤلاء العلماء أن الرقابة ظاهرة ضرورية وطبيعية في أي مجتمع لأنها تمثل الضوابط لكل تصرف يتعدى أثره الغير.

عرف الرومان الرقابة الإدارية واستخدموها في تنظيم إمبراطوريتهم في العصور الوسطى وقد تطورت الرقابة أكثر فأكثر فظهرت الحاجة إلى وجود السلطات الثلاث في نظام الدولة في أوروبا وهي السلطة التشريعية والقضائية إلى جانب التنفيذية وحتى عام 1256م تأسست غرفة المحاسبة باريس التي أنشأها الملك سانت لويس وكان مهامه الرقابة على الحسابات وإصدار الأحكام. وتوالت فيما بعد تطورات متلاحقة على مفاهيم الرقابة والحاجة إلى استخدامها حتى عام 1789م، وإبان الثورة الفرنسية أصبحت الرقابة حقا مكتسبا لممثلي الشعب في مناقشة النفقات العامة وأسلوب تنظيمها وإدارتها ومع ظهور الدولة الحديثة تطلب وجود أحكام وضوابط على أداء التخطيط والتنظيم والتوجيه بطريقة تتميز بالكامل إضافة إلى تحقيق الأهداف التي تقصدها الخطة فإن مدى الأهداف يصبح معيارا للحكم على كفاءته ومقدرته في أداء مهامه. ترجع نشأة علم الإدارة الحديثة إلى بداية ظهور المجتمع الصناعي في النصف الثاني من القرن التاسع عشر حين شعر رجال الاعمال بضرورة قيام فكر إداري ينظم إنتاج وتسويق سلعهم ويحدد علاقات الإنتاج بينهم وبين

<sup>1</sup> مسعود نجيمي الرقابة التنظيمية وعلاقتها بتنمية مهارات المورد البشري تخصص علم الاجتماع التنظيم والموارد البشرية كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علم الاجتماع والديمغرافيا جامعة زيان عاشور – الجلفة سنة 2020/2019 ص 163

جمهور العاملين. غير ان هذا لا يعني أن الإدارة لم تكن معروفة قبل ذلك، فنشأة الإدارة ترجع إلى بداية الخليقة وكانت تعتمد بصورة أكبر على الصفات الذاتية والموهبة الشخصية للحاكمين والإداريين. ففي الفكر الإداري الإسلامي تأخذ القرارات بالرجوع نصوص القرآن وتوجيهاته والذي يقوم على أساس القيم الإنسانية والممارسات الفعلية للعملية الإدارية من تخطيط وتوجيه ورقابة ومتابعة. إن الوظائف الإدارية بسمياتها الحديثة لم تكن تسمى بنفس المسميات الحالية لكن العبرة هي أن الإدارة ليست علم حديث إنما عرفت بتطبيقاته المختلفة على أرض الواقع وفي مختلف الحضارات، خاصة عملية الرقابة الإدارية.<sup>1</sup>

### 3. أهمية الرقابة الادارية:

تعد الرقابة الإدارية من الركائز الأساسية لنجاح أي منظمة او مؤسسة فهي تضمن سير العمل بشكل جيد وفقا للخطط والسياسات المعتمدة وتعمل كذلك على متابعة الاعمال الموظفين وتوجيههم وتكشف الأخطاء والمشاكل وتساعد على إصلاحها لذلك تعتبر أهمية الرقابة الإدارية امرا ضروريا لكل من يسعى الى تطوير العمل ونجاحه ورفع جودته وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية وعلى هذا سنتطرق الى أهمية الرقابة الإدارية في النقاط التالية:

- التشجيع على تحقيق الأهداف: تقوم الرقابة في الوقت المناسب إلى توجيه الإدارة إلى ضرورة اتخاذ القرارات المناسبة من أجل تفادي أي خطأ يقع عند تنفيذ الخطط.
- تغيير وتعديل الخطط والبرامج من خلال النظر إلى ظروف التشغيل الفعلي والنظر إلى العوامل التي قد تؤثر على تطبيق الخطط وتعديل الخطط يكون عن طريق تحديد الإجراءات اللازمة لتفادي الانحرافات.
- متابعة التقدم في مستوى العمل: لأنها تقوم بتزويد المديرين من الموارد البشرية والمادية بالمعلومات التي تمكن المدير من متابعة العمال.<sup>2</sup>
- الاستخدام العقلاني لجميع الموارد المادية والبشرية.
- القيام بالعمل في الوقت المناسب من طرف المرؤوسين وباستخدام الموارد المناسبة.

<sup>1</sup> بوخاتم عبير سعاد، بوسته أسماء، دور الرقابة الإدارية في الحد من مظاهر التسبب الإداري، علم الاجتماع التنظيم والعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة ابن خلدون - تيارت - 2023/2022 ص 69/68/67.

<sup>2</sup> سليمان عزالدين، نفس المرجع السابق، ص62

- الرقابة ذات علاقة مع كل عنصر من عناصر العملية الإدارية وخاصة مع عملية التخطيط واتخاذ القرارات.
- ان الخطأ الصغير الذي لا يكشف في وقته أو يومه يصبح كبيراً في اليوم الذي يليه.
- أن البيئة المعاصرة للتنظيمات شديدة التعقيد.
- أن الرقابة تمثل أحد القنوات الرئيسية لتوصيل المنظمة إلى حالة التجاوب السريع مع التغيرات البيئية.
- ارتباطها بالعملية الإدارية ارتباطاً وثيقاً لأن كل التخطيط والتنظيم والتوجيه يؤثران ويتأثرون بالرقابة.
- تشجيع الرقابة الفعالة على تفويض السلطة واحترام القوانين.
- تعمل على رفع مستوى الفعالية وكفاءة الأنشطة الفنية وغيرها في قطاع الخدمات والإنتاج على جميع مستويات المنظمة.<sup>1</sup>
- اتساع نشاط الإدارة العامة وزيادة حجمها وتعقد أعمالها وازدياد عدد موظفيها، كل ذلك تستدعي مراقبة هذا النشاط والأعمال للتأكد من أنها تسير وفقاً للخطط الموضوعة لها
- تكمن أهمية الرقابة في كونها إحدى الوظائف الإدارية الأساسية، فهي من أهم وظائف القائد الإداري إذ بواسطتها يمكن التحقق من مدى تنفيذ الأهداف المرسومة للمنظمة فهي وظيفة مراجعة من أجل إصلاح الأخطاء الموجودة في التنظيم.
- كما أن عملية اتخاذ القرارات التنموية تنطوي على عملية مفاضلة بين عدة بدائل لاختيار أفضلها وتعتبر الضابط الرئيسي لتوفير بيانات ومعلومات صحيحة وموثوق بها للوصول إلى قرارات فاعلة تحقق الأهداف التنموية المخططة.
- أن العمل يقوم بتأدية عنصر بشري وهو بالتالي عرضة للخطأ والانحراف مما يستوجب مراقبته لتفادي الخطأ وتصحيح الانحراف.
- إشباع حجم المنظمة وتنوع أعمالها وتعدد العاملين فيها مما يستوجب مراقبة أنشطتها للتأكد أنها تشير وفقاً للخطط الموضوعة.
- وجود فاصل زمني بين التخطيط بما ينطوي عليه من تحديد الأهداف وعمليات التنفيذ حيث قد يحدث العديد من التغيرات في نسبة العمل، الأمر الذي قد ينتج عنه

<sup>1</sup> شواط صابرين، بولعل صفاء، الرقابة الإدارية ومظاهر التسبب الوظيفي، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم عم الاجتماع، جامعة محمد الصديق بن يحيى - قطب تاسوست / جيجل، سنة 2022/2021، ص30

الاختلاف بيت الأداء المستهدف والفعلي مما يتطلب بالتالي تحديد أسباب هذه الاختلافات وكيفية علاجها

❖ يمكن معرفة أهمية الرقابة في حالة غيابها وما يترتب عليها من:

- إسراف في استخدام الموارد المادية.
- ضياع الوقت وعدم الكفاءة في استغلاله.
- البطء في انجاز الأعمال.
- تدني الإنتاجية
- ظهور العديد من المشكلات وتفاقمها.
- عدم الوصول إلى الأهداف ومن ثم صعوبة الحكم على فاعلية المنظمة<sup>1</sup>

كما يمكننا أيضا أن نلخص أهميتها في العناصر التالية:

1. ارتباطها بالعملية الإدارية ارتباطا وثيقا، لأن كل من التخطيط والتنظيم والتوجيه يؤثران ويتأثران بالرقابة، أي هناك تفاعل مشترك بين هذه الأنشطة بما يحقق الأهداف التي تسعى لها المنظمة.
2. إن عملية الرقابة تمثل المحصلة النهائية لأنشطة ومهام المنظمة فمن خلالها يمكن قياس مدى كفاءة الخطط الموضوعة وأساليب تنفيذها.
3. ترتبط الرقابة ارتباطا وثيقا بوظيفة التخطيط لأن التخطيط هو مطلب أساسي للقيام بوظيفة الرقابة.
4. إن أي برنامج للرقابة يتطلب وجود هيكل تنظيمي و المتمثل في أوجه المسؤولية المختلفة للمديرين.
5. نظام الرقابة الفعال يمكن المديرين من التحكم و الكشف عن الأخطاء في وقتها و محاولة حلها و التغلب عليه.<sup>2</sup>

#### 4. أهداف الرقابة الإدارية :

<sup>1</sup> شواط صابرين بولعسل صفاء نفس المرجع السابق ص 31/30

<sup>2</sup> بوخاتم عيبر سعاد، بوسته أسماء، نفس المرجع السابق ص74/73

تتمثل اهداف الرقابة الإدارية في تأكد الإدارات والمنظمات ان الأداء الفعلي يتم وفقا للخطط الموضوعة من قبلهم لتحقيق نجاحات ونتائج جيدة ومن اهداف الرقابة الإدارية سنشرحها في النقاط التالية:

- الوقوف على المشكلات والعقبات التي تعترض انسياب العمل التنفيذي بقصد تقليلها.
- التأكد من أن القواعد المقررة مطبقة على وجهها الصحيح وخاصة في المسائل المالية.
- التأكد من أن المستويات الإدارية العليا على إمام تام بما يتم من اعمال في المستويات المختلفة.
- اكتشاف الأخطاء فور وقوعها أو في سبيل وقوعها كي تعالج فوراً.
- التأكد من أن العمليات الفنية تؤدي وفقاً للأصول المقررة ثم تقويم المعوج فيها.
- التأكد من الحقوق والمزايا المقررة للأفراد والعاملين محترمة.
- تقييم المديرين للتأكد من كفاءتهم في كافة المستويات.
- التأكد من التزام كافة الوحدات في المنطقة بالأهداف والمعايير المحددة في الخطة.
- الكشف عن الانحرافات قبل وقوعها واستفحالها.
- تقديم المشورة والنصح للمسؤولين لتنفاذي وقوع المشاكل أثناء تنفيذ الخطط.
- اقتراح السبل والإجراءات التصحيحية لتنفاذي الانحرافات مستقبلاً وتحسين فاعلية الخطط.
- توجيه الرقابة الإدارية إلى التدخل السريع لحماية المصالح العامة، واتخاذ ما يلزم من القرارات المناسبة لتصحيح الأخطاء من أجل تحقيق الأهداف<sup>1</sup>.

## 5. أنواع الرقابة الإدارية:

سنتناول في هذا العنوان العديد من أنواع الرقابة الإدارية التي ظهرت في مختلف مجالات العمل واساليبه لتناسب طبيعة كل نشاط وكل مهام وظرف حيث ان كل نوع من أنواع الرقابة الإدارية له دور خاص في مجال معين وفي تحقيق الانضباط الإداري وعلى هذا المنطلق سنقوم بشرح بعض أنواع الرقابة الإدارية كالتالي:

<sup>1</sup> شواط صابرين بولعلل صفاء نفس المرجع السابق ص 33/32

- **الرقابة الاجتماعية:** تتمثل هذه الرقابة في الأعراف، التقاليد والمفاهيم التي تتشكل عند العمال والموظفين والتي تحدد سلوكهم وفقا لمعايير معينة.
- **الرقابة الذاتية:** تتمثل الرقابة الذاتية في شعور الفرد بالرقابة ينبع من داخله، وذلك بوضع طرق وأهداف محددة يسعى الفرد للوصول إليها ومواجهة جميع الانحرافات التي تحول على تحقيق هذه الأهداف التي تخدم عمله و بالتالي تخدم المؤسسة و التنبؤ به من جهة أخرى، وميزة هذه الرقابة هي سهرها على حسن سير العمل بعيدا عن محاولة نصيد الخطأ والانحراف الرقابية السلبية: يقصد بها الكشف عن الأخطاء و الانحرافات السلبية، ومعرفة أسبابها ومسبباتها و العمل على تصحيحها، وإتخاذ الإجراءات لمنع تكرار حدوثها في المستقبل.<sup>1</sup>

## 6. خصائص الرقابة الإدارية:

يعتبر وجود أي نظام رقابي في أي منظمة امر غاية في الأهمية وذلك لضمان التنسيق بين الافراد المعنيين او المكلفين فيها، ولتحقيق الغاية التي أنشئ من اجلها ال يعتبر أي نظام للرقابة جيدا او فعال إذا احتوى على مجموعة من الخصائص ويجب على إدارة المنظمة ان تتأكد من وجود هذه الخصائص في كل مراحل العملية الرقابية وفيما يلي عرض أهم هذه الخصائص:

### سهولة فهم النظام الرقابي:

لكي يكون للرقابة معنى و أهمية يجب على الأفراد تفهم ما تسعى الرقابة إلى تحقيق و كفة استخدام النتائج المتحصل عليها، و على هذا يجب أن يتصف النظام الرقابي بسهولة الفهم و الاستيعاب من قبل من يقوم بتطبيقه، فالأدوات و الوسائل الرقابية المتقدمة أصبحت تعتمد على الأساليب الإحصائية والرياضية المعقدة بحيث أصبحت متاحة للمنشآت المختلفة لاستخدامها و يتطلب ذلك قيام المديرين بالتدريب على استخدام هذه الوسائل و فهمها و معرفة كيفية الاستفادة من النتائج التي تقدمها في مجال العمل، وبدون تفهم هذه الوسائل سيفشل المديرون في الانتفاع من الأدوات الرقابية و المنافع التي يحققها النظام الرقابي بل و قد يأخذون اتجاهها سلبيًا متمثلا في مقاومة هذه الأدوات والأساليب الرقابية الحديثة<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عجابي فيصل دور الرقابة الإدارية في الحد من مظاهر التسبب الوظيفي تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماع قسم علم الاجتماع بجامعة التكوّنين المتواصل سنة 2024/2023 ص 28

<sup>2</sup> بولفراخ عبد الرؤوف رضا محمد غلي دور الرقابة الإدارية في تقليل من مظاهر التسبب الوظيفي تخصص: التنظيم و العمل كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علم الاجتماع جامعة محمد السادس بن يحيى - جيجل - سنة 2022/2021 ص38

## الدقة:

المعلومات المتعلقة بالأداء يجب ان تكون دقيقة حيث ان البيانات غير الدقيقة الناتجة من نظام الرقابة يمكن ان تقود المنظمة الى اتخاذ إجراء اما انه سوف يفشل في معالجة المشكلة او ان يؤدي الى خلق مشكلة لم تكن موجودة من قبل ويعتبر تقييم دقة المعلومات من اهم مهام الرقابة الإدارية التي يواجهها المديرون.

## الوضوح:

يجب ان تكون كل المعلومات والاتصالات المكتوبة او الشفوية الخاصة بالرقابة واضحة ومفهومة للجميع حتى يمكن تفسيرها من قبل من يتأثرون بها ويجب ان تذكر المعايير بطريقة غير معقدة) البعد عن المصطلحات الفنية (وان تكون مفهومة وسهلة التطبيق ويتعين كذلك على اية طرق وأساليب مستخدمة في تنفيذ الرقابة، ان تكون مقبولة وواضحة من قبل من سيقومون بتطبيقها.

## الموضوعية:

أي نظام رقابي فعال يجب ان يخضع لمحددات واعتبارات شخصية فإن شخصية المدير او شخصية المرؤوس قد تؤثر على الحكم على الأداء وتجعله حكما غير سليم ولهذا يجب ان تتميز الأنظمة الرقابية بالموضوعية. المعايير الموضوعية قد تكون معايير كمية مثل التكاليف او ساعات العمل للوحدة او تاريخ الانتهاء من العمل كما قد تكون معايير نوعية مثل برامج أفضل تدريب او تحقيق نوع محدد من التحسين في جودة ونوعية الافراد والمهم هنا انه بغض النظر عن نوع المعيار الموضوعي يجب ان يكون المعيار قابل للتحديد والاختبار الدقيق.

**التوقيت:** يعني التوقيت السرعة بل هو ان تأتي المعلومات في الوقت المناسب وللجهة المستفيد منها فال فائدة من معلومات تصل قبل او انها بوقت طويل فتهمل او بعد او انها فتصبح غير ذات فائدة.<sup>1</sup>

**السرعة في كشف الانحرافات:** كلما كان النظام الرقابي قادرا على تحقيق السرعة في اكتشاف الانحرافات أو منع حدوثها أصلا، كلما كان هذا النظام ذا كفاية في تفادي اكبر

<sup>1</sup> غلوسى دلال لرقابة الادارية والتسيب الإداري في المؤسسة تخصص تنظيم وعمل كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم العلوم الاجتماعية جامعة محمد خيضر - بسكرة - سنة 2014/2015 ص 62/63/64.

قدر ممكن من الآثار السلبية الخطيرة من الانحرافات ولا شك أن النظام الرقابي الأمثل هو الذي يكشف الأخطاء ليس فور وقوعها فحسب بل قبل وقوعها إن أمكن ذلك.<sup>1</sup>

### المشاركة:

ينبغي ألي نظام رقابي فعال ان يكون مقبولا لجميع الأعضاء الموظفين في المؤسسة وحتى يكون هناك قبول فال بد من مشاركة الأعضاء في تصميم هذا النظام وخاصة عند وضع المعايير الرقابية فكلما كانت هناك مشاركة كلما كان هناك قبولا كلما كان هناك تعهدا

والتزاما بالتنفيذ والمتابعة كلما أدى ذلك الى نجاح العملية الرقابية وتحقيق أهدافها.<sup>2</sup>

ينبغي لاي نظام رقابي فعال ان يكون مقبولا لجميع الأعضاء الموظفين في المؤسسة وحتى يكون هناك قبول فال بد من مشاركة الأعضاء في تصميم هذا النظام وخاصة عند وضع المعايير الرقابية فكلما كانت هناك مشاركة كلما كان هناك قبولا كلما كان هناك تعهدا والتزاما بالتنفيذ والمتابعة كلما أدى ذلك الى نجاح العملية الرقابية وتحقيق أهدافها.<sup>3</sup>

## 7. مراحل الرقابة الإدارية:

بشكل عام فإن العملية الرقابية تحتوي على أربعة مراحل متسلسلة تبدأ بتحديد أهداف ومعايير وتنتهي باتخاذ إجراءات تصحيحية وهي كالآتي:

تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها:

من المعلوم ان لكل منظمة مهما كانت كبيرة ام صغيرة عامة ام خاصة أهدافا خاصة بها نطلق عليها الاهداف التنظيمية او الغايات التي يتم بموجبها توجيه نظام الإدارة نحوها ثم وضع الطرق المثلى لتنفيذها

ومما تجدر الإشارة اليه ان تحديد الأهداف كمؤشرات ألي خطة تنظيمية فإنها تستخدم كمعيار او مقياس رقابي يتم تقييم الأداء الفعلي عليه وبالتالي يجب ان يعبر عنه بصورة كمية او رقمية وضمن حد اعلى وحد أدنى خلال فترة زمنية محددة

<sup>1</sup> بولفراخ عبد الرؤوف رضا محمد غلي نفسا المرجع السابق ص38

<sup>2</sup> غلوسسي دلال نفس المرجع السابق ص66

<sup>3</sup> غلوسسي دلال نفس المرجع السابق ص 66

اذن نرى ان تحديد الأهداف للمنظمات يعتبر ضرورة قصوى لتطبيق إجراءات الرقابة الإدارية حيث انها وبدون وجود الأهداف تصبح عديمة الجدوى<sup>1</sup>

**• تحديد أهداف و معايير:** إن الخطط التي تعدها المنظمة تشتمل على أهداف ولا بد من وضع معايير أداء لمجالات العمل الرئيسية تسعى الأقسام ومجاميع العمل والأفراد لتحقيقها ، وهذه المعايير تعد أمرا مهما للمنظمة لذا فإن العملية الرقابية تركز عليها وتعتبرها مرحلتها الأولى والمعيير هو رقم محدد كميا أو حالة نوعية تسعى للوصول إليها واعتبارها حكما لقبول أو رفض الإنجاز، وقد يكون المعيار للمخرجات ونقصد به قياس النتائج والأداء في إطار كمي أو نوعي أو زمني، أما معيار المدخلات فيخصص أو يكرس لجهد العمل الداخل في أداء المهام والعمل.

**• قياس الأداء الفعلي:** إن الخطوة الثانية هي قياس ما حصل أو ما أنجز فعلا من مهام وأنشطة سواء للعاملين في الأقسام أو المنظمة بأكملها في مجال المخرجات والمدخلات ويجب أن يكون القياس دقيقا لمعرفة ما تحقق بالضبط على أرض الواقع لمقارنته فيما بعد بما تم تخطيطه مسبقا.

**• مقارنة النتائج بالمعايير والأهداف:** في هذه المرحلة تقوم المنظمة بمقارنة النتائج المتحققة فعلا بما تم تحديده من معايير وأهداف، ويمكن أن نعبر عن ذلك بمعادلة الرقابة التالية:

**الحاجة للفعل أو الإجراء التصحيحي (الانحراف) = الأداء المرغوب – الأداء الفعلي**

إن الحاجة إلى اتخاذ إجراء تصحيحي (الخطوة التالية) تتحدد بموجب كمية الأغراض الحاصلة، وقد تكون في بعض الأحيان هناك انحرافات سالبة أي يكون فيها الأداء الفعلي أكبر من الأداء المرغوب وهذه حالة جيدة، ولكنها قد تؤثر أن الأهداف أو المعايير المحددة لم توضع على أسس سليمة أو أنها متواضعة لذا يجب تحليل هذا الأمر بدقة، إن المقارنات التي يجريها المدراء قد تكون مقارنات تاريخية قارن فيها الأداء في الفترات الزمنية السابقة بالأداء الحالي، وكذلك قد تكون نسبية حيث تتم المقارنة بين الأداء المتحقق من الأفراد أو الأقسام أو المنظمة ككل مع أفراد أو أقسام أو منظمات معيارية، أما المقارنة الهندسية فإنها تستخدم معايير محددة علميا بطرق فنية مثل طريقة دراسة الوقت والحركة .

<sup>1</sup> غلوسي دلال نفس المرجع السابق ص77

❖ **اتخاذ الإجراءات التصحيحية:** إن هذه الخطوة هي الأخيرة من مراحل العملية الرقابية حيث يتوجب تصحيح الأخطاء والانحرافات التي اكتشفت في المرحلة السابقة عند المقارنة مع المعايير، وتجدر الإشارة إلى أن هناك أنشطة ومجالات تولى عناية خاصة واهتماماً أكثر من غيرها ضمن ما يسمى الإدارة بالاستثناء وهي الممارسة الإدارية التي تعطي اهتماماً خاصة بالأنشطة الحرجة والتي تتطلب عناية خاصة أثناء العملية الرقابية وهنا يجب الانتباه إلى وجود نوعان من الاستثناء:

- الأول منهما يخص المواقف التي تحصل فيها مشاكل لذلك يجب الحذر مع هذه الأقسام أو المواقف باستمرار والانتباه للمؤشرات التي تنذر بحصول مشكلة.
- النوع الثاني هي مواقف الفرص وفيها يكون الأداء الفعلي أكثر من المعايير المحددة لذا يجب دراسة الوضع بعناية ومعرفة الأسباب التي أدت إلى ذلك.<sup>1</sup>

## 8. فوائد الرقابة الإدارية واستخدامها:

- تتعدد فوائد الرقابة الإدارية بتعدد مهامها في أي منظمة او مؤسسة كانت ومن أبرز فوائدها هي:
- **تتميط الأداء:** و بالتالي زيادة كفاءة المنظمة و تقليص النفقات.
- **المحافظة على موجودات المنظمة:** تقليص الخسائر و الأضرار الناتجة عن السرقات والهدر و سوء الاستخدام المنتشرة في منظمات اليوم.
- **تتميط الجودة:** يساعد الإدارة على تلبية مواصفات المهندسين أو مصممي المنتجات في المنظمة ومتطلبات القوى الخارجية مثل: توقعات أو طلبات العمال في نفس الوقت.
- **تقييد السلطة:** وضع حدود لممارسة السلطة المفوضة بدون موافقة سلطة أعلى ، فالسياسات والتوجيهات المختلفة هي وسائل رقابة لتحديد المساءلة و تفويض السلطة المطلوبة.
- **قياس الأداء أثناء العمل:** فالرقابة تتضمن قياس أداء الأفراد و الجماعات لأنها تشكل في مجموعها أداء المنظمة ، و هنا ال بد من وضع أساليب لقياس هذا الأداء.

<sup>1</sup> بولفراخ عبد الرؤوف رضا محمد علي نفس المرجع السابق ص40/41

-مراقبة عمليات التخطيط : و هذا أمر حيوي بالنسبة لتحقيق أهداف المنظمة ، و يمكن تحقيق ذلك من خلال أساليب تنبؤات الإنتاج و المبيعات ، معايير قياس العمل ، و الموازنات وتكاليف معيارية ، والجدولة.

- يمكن أن يكون للرقابة تأثير إيجابي على دافعية العاملين : برامج الحوافز و تقاسم الأرباح ، و منح الجوائز و التقدير أساليب تستخدم لربط الحوافز المالية بالأداء و تقدير الفرد ، و هذا الربط يزيد من دافعية العاملين.

ومن فوائد الرقابة كذلك انها:

\* تساعد على تحقيق الأهداف بسرعة و فعالية.

\* تكشف الانحرافات و الأخطاء قبل حدوثها أو في بدايتها للإسراع في علاجها.

\*تقوم بتحليل أسباب الخطأ للتصحيح و العلاج.<sup>1</sup>

## 9. الصعوبات التي تواجه الرقابة الإدارية:

تعاني النظم الرقابية من مقاومة الموظفين لها ويرجع ذلك إلى عوامل كثيرة أهمها :

- صعوبة اختيار نوع الرقابة الإدارية والأساليب الممكن استخدامها لضمان والتأكد من تحقيق التقدم المطلوب نحو الأهداف.
- رفض العمال للرقابة المفروضة عليهم والتمرد عليها ويظهر ذلك من خلال التغيب أو التحول إلى أعمال أخرى على سبيل المثال.
- ارتفاع تكاليف الرقابة فنجد أن النظام الرقابي يكلف الإدارة مبالغ تفوق التي تهدف لتوفيرها عدم وضوح الأساليب الرقابية وتعقدها مما يؤدي إلى استغناء بعض المؤسسات عن استعمالها الأمر الذي يضعف دور عملية الرقابة
- انحراف الرقابة عن دورها الأساسي والمتمثل في تصحيح الانحرافات والأخطاء وتحسين أداء العاملين وتحولها إلى وسيلة للعقاب وتضييق الخناق على العاملين<sup>2</sup>.

الرقابة الزائدة يقبل العاملون عادة درجة معينة من الرقابة فإذا زادت عنها تؤدي إلى رفضهم لها لأن أي إدارة تسعى جاهدة لمتابعة ومراقبة الكثير من الأنشطة لتحقيق الأهداف

<sup>1</sup> بوريب طارق، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي تخصص التنظيم والعمل قسم العلوم الاجتماعية كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد خيضر – بسكرة- سنة 2014/2015 ص56/57

<sup>2</sup> سليمان عز الدين، نفس المرجع السابق، ص72

المرجوة لتجنب الأخطاء و الانحرافات حيث توجد بعض الادارات تراقب حتى القرارات الشخصية للموظفين، مثلا ماذا يلبسون قصات الشعر، وهذا ما يطلق عليه بالإفراط في الرقابة والإدارة الفعالة..

عدم التوازن بين المسؤوليات والصلاحيات يشعر العاملون أحيانا بأن المسؤولية الواقعة عليهم تفوق ما هو ممنوح لهم من صلاحيات وفي نفس الوقت قد يتطلب النظام الرقابي الرقابة اللصيقة والمراجعة التفصيلية لكل جزئيات العمل مما يرتبط سلبيا بقبول العاملين والتجارب مع النظم الرقابية " أي أن الموظفين تعطى لهم الكثير من الأعمال مقابل أجر قليل أي عياب عنصر التحفيز المادي والمعنوي كالترقية الشكر ... وبالتالي في هذه الحالة يقاوم كل منهم تلك الرقابة المطبقة عليهم <sup>1</sup>.

عدم الحيادية: قد يؤدي عدم تصميم النظم الرقابة بشكل محايد إلى عدم قبول العاملين لهذه النظم في المنظمة <sup>2</sup>

عدم دقة الرقابة لدى معظم الناس الرغبة في الأداء الجيد لذلك يتقبل الكثير الرقابة التي تزودهم بالمعلومات و التي تساعدهم في الإنجاز الملائم للمهام المسندة إليهم، لكنهم قد يقاومون الرقابة إذا كانت غير دقيقة وتتم بطريقة غير حكيمية أي لا تستند إلى الموضوعية. يجب أن تكون الرقابة مرنة لمقابلة عدم دقة المعايير، مع ملاحظة أنه إذا حدث تباين واضح بين النتائج و المعايير، فقد يرجع إلى المعيار في حد ذاته أو في الطريقة التي يجب أن يؤدي بها العمل لذلك فالمدير الفعال هو الذي يراجع ويفحص المعايير إذا ما حدثت انحرافات ذات دلالة.

ويطلق عليها الرقابة غير الدقيقة أو الرقابة غير الصحيحة، وينجم عنها بعض التصرفات و الأمور غير مرغوب فيها كعدم الثقة بصحة المعايير وعدم تقبل الحقائق غير السارة، وعدم وجود عقلانية رشاد في مستويات الإنجاز. فعدم دقة النظام الرقابي يضر بالمنظمة فعند حصول المديرين على معلومات غير دقيقة من خلال الرقابة واستخدامها في إصدار القرارات يمثل كارثة تتحمل نتائجها المنظمة في نهاية الأمر. <sup>3</sup>

<sup>1</sup> عجابي فيصل نفس المرجع السابق ص36

<sup>2</sup> بركان وليد طيرشي لياس دور الرقابة الإدارية في الحد من مظاهر التسبب الوظيفي دراسة ميدانية تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم: العلوم الاجتماعية جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي سنة 2023/2022 ص79/78

<sup>3</sup> عجابي فيصل نفس المرجع السابق ص37

## خلاصة الفصل:

من خلال ما تم تناوله في هذا الفصل وعرضه حول ماهية الرقابة الإدارية، نستخلص أن الرقابة الإدارية تعتبر وسيلة مهمة و اساسية في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعامل وتطويره، بما تقدمه من أدوار بالتعرف على الأخطاء والانحرافات وتحديدتها ومحاولة معالجتها وحتى تكون الرقابة فعالة يجب على الإدارة أن تقوم بمقارنة النتائج التي تحققت بالنتائج المرغوب الحصول عليها، ما ينتج على ذلك تحقيق الأهداف المنشودة للمنظمات والمؤسسات.

# الفصل الثالث: التسيب الوظيفي

1. المنظور السوسيولوجي للتسيب الوظيفي
2. مظاهر التسيب الوظيفي
3. أسباب التسيب الوظيفي
4. العوامل المؤثرة في التسيب الوظيفي
5. الآثار المترتبة على التسيب الوظيفي

خلاصة الفصل

## تمهيد

يعتبر العنصر البشري أحد أهم العناصر الأساسية التي تعتمد عليها كل المؤسسات ما إذا كانت اقتصادية او اجتماعية او سياسية او ثقافية فهو المحرك الرئيسي لنشاطاتها الإدارية بقيامه العديد من الوظائف التي تدفع المنظمات نحو تحقيق أهدافها المبتغاة، وعلى هذا يجب على مختلف الإدارات وضع قواعد وقوانين داخلية للمؤسسة وإلزام موظفيها باتباعها والالتزام بها.

يتغير سلوك الموظف مع مرور الوقت حسب التأثيرات المتواجدة حوله سواء داخل بيئة عمله او خارجها والتي تؤثر على تصرفاته داخل المؤسسة بحيث يصبح سلوكا سلبيا وهذا ما يعود بعدم أداء واجباته ومهام المعطاة له ووجود الكثير من التباطئات والتأخيرات في العمل وهذا كله يكون بسبب ظاهرة من الظواهر الاجتماعية الا وهي التسيب الوظيفي والذي يعد من عوائق التي تؤثر على المؤسسة وعلى تحقيق أهدافها وفي هذا الفصل سنحاول التعرف على ماهية التسيب الوظيفي.

## 1. المنظور السوسيولوجي للتسيب الوظيفي:

## مفهوم التسيب الوظيفي:

## لغة:

التسيب لغة هو كون الشيء يسير أو يأتي سلوك على غير هدى وبدون ضوابط أو محددات تحكم ر في حياتنا العملية وقد تطلق على الشخص الذي ليس له تصرفه أو حركته، ونحن نستخدم هذه الكلمة كثيرا في حياتنا العملية وقد تطلق على الشخص الذي ليس له أسرة معروفة أو أهل محددين بحيث نشير إليه بـ "السائب" أو "هامل" وقد أطلق العرب في الجاهلية مصطلح سائب على الناقة التي تلد عدد كبير من الحيران بحيث يتركونها حرة فال يخلبونها أو ينحرونها بل تترك حرة في الصحراء حتى تنفق.

اما في اللغة الفرنسية يقصد بمفهوم التسيب Laisser - Aller والذي يدل على الإهمال التهاون وعدم الاكتراث وذلك مرادف لـ Negligence الذي يعني باللغة العربية الإهمال والذي يقصد به انعدام الضوابط او ضعف الالتزام بالأنظمة، كما يشير الى غياب الاهتمام والإحساس اتجاه شيء ما وهو انعدام المبالاة اي اللامبالاة.<sup>1</sup>

وقد ورد في القرآن الإشارة إلى هذه العادة باعتبارها عادة جاهلية لا أساس لها من الصحة فقال تعالى "ما جعل اهلل من بحيرة وال سائبة وال وصيلة و ال حام ولكن الذين كفروا يفترون على اهلل الكذب وأكثرهم ال يعقلون"<sup>2</sup>

## اصطلاحا:

يذهب البعض الى القول ان ظاهرة تسيب العاملين في محيط العمل والمنظمات الإداري بأنها تخلي العاملين وانصرافهم عن القيام بأداء واجباتهم جزئيا او كليا وعدم بذل المقترض والمتوقع منهم من مجهود مما يؤدي الى عدم انتظام العمل والى تدني مستويات الكفاءة التنظيمية

يعرف التسيب الإداري للعاملين انه السلوك المنحرف في أداء الالتزامات والواجبات تجاه الإدارة والمجتمع مما ينجم عنه عدم قدرة الأجهزة الإدارية في تنفيذ السياسة العامة للدولة والخاصة بتأمين الخدمات الأساسية والتنمية الاقتصادية والاجتماعية

<sup>1</sup> غلوسى دلال لرقابة الادارية والتسيب الإداري في المؤسسة تخصص تنظيم وعمل كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم العلوم الاجتماعية جامعة محمد خيضر - بسكرة - سنة 2014/2015 ص101

<sup>2</sup> القرآن الكريم، سورة المائدة، اية 50

وهو ايضا تخلي العاملين وانصرافهم عن اداء واجباتهم جزئيا او كليا وعدم بذل المقترض والمتوقع منهم من مجهود مما يؤدي الى عدم انتظام العمل والى تدني مستويات الكفاءة والكفاية التنظيمية

وعرفه سمار بانه عدم التزام الموظف بأداء واجبات وظيفته بدقة وامانة ومن دون أي مجهود مما يؤدي الى تدني مهاراته الوظيفية وانخفاض مستويات الكفاءة لدى الادارة ويعرف ايضا انه إهمال الموظف أداء مهامه ويقصد بالإهمال حسب Robbin انه حالة خفية تقود للأسوأ مثل الإدمان على الغياب أو التأخير، ونقص في الأداء مع زيادة في نسبة أخطاء العمل.

والتسيب الإداري حالة تعبر عن قيام الموظفين بأدوارهم بدون احترام لتلك القوانين والضوابط واللوائح لكي يكون ادائهم على الوجه الكامل مما يترتب عليه استهتار الموظفين بالمهنة وعدم ادائهم لواجبهم بالشكل المفروض الامر الذي ينجم عنه ضياع المعاملات والغياب والتأخير المستمر عن الدوام<sup>1</sup>

## 2. مظاهر التسيب الوظيفي:

من أهم مظاهر التسيب الوظيفي هي:

### أ- الغياب

يمثل الغياب أهم مظهر من مظاهر التسيب وقد يتخذ أكثر من صورة ويتم لأكثر من سبب وما أكثر الأسباب التي تؤدي ألي غياب الموظف ومن صورة مثلاً:

عدم حضور الموظف أصلاً لمقر عمله أو حضوره لغرض التوقيع في سجل الحضور والانصراف ثم الخروج وعدم العودة إلا في اليوم الموالي، وقد يخرج من مكتبه إلى مكتب آخر في نفس المصلحة، وهناك العديد من الوظائف التي تتطلب وفق طبيعتها مغادرة المكتب ألي مكتب آخر وإلى مصلحة أخرى ذات علاقة بإنجاز العمل.

وفي جميع المواقف التي سبق الإشارة إليها نجد أن العمل المطلوب لا ينجز ويؤدي الغياب ألي تراكم الأعمال شيئاً فشيئاً ويترتب على ذلك العلاقة السيئة بين المواطن والمصلحة حيث يشعر المواطن بأن أحداً لا يهتم بتقديم الخدمة المناسبة له وتدب الكراهية بينه وبين

<sup>1</sup> غلوسى دلال نفس المرجع السابق/103/102

الموظف ويبحث بكل الوسائل المشروعة وغير المشروعة على الطريقة التي تؤدي الي حصوله على الخدمة المطلوبة حتى ولو أدى إلى دفع الرشوة أو اللجوء ألي المعارف والأصدقاء وأخيراً الأجهزة المسؤولة ذات العلاقة أخرى بإنجاز العمل.<sup>1</sup>

عدم التزام الموظف باستغلال وقت العمل الرسمي: إن ظاهرة "الوقت الضائع"، هي ظاهرة عامة في الإدارات الحكومية الجزائرية. ففي كثير منها يمضي الموظفون معظم أوقات أعمالهم في تبادل الزيارات بين بعضهم البعض في المكاتب، أو في عدم استغلال وقت العمل الرسمي لأداء الواجبات والأعمال الرسمية، وانشغال الموظفين وانصرافهم للقيام بأعمال غير رسمية (قراءة الجرائد أو في أداء بعض الألعاب، استقبال الزوار والمعارف، استعمال الهاتف ووسائل العمل الأخرى لقضايا خاصة، أو في النسيج بالنسبة للنساء ... وغير ذلك)<sup>2</sup>

**التأخر في الحضور:** تجدر الإشارة إلى أنه يجب التمييز بين التغيب والتأخر عن العمل، بحيث يرى عادل حسن أن "التغيب يكون لمدة يوم أو أكثر، أما التأخر فيكون لجزء من اليوم"

**الخروج المبكر من العمل:** تعاني بعض الإدارات سواء في القطاع العام أم الخاص من خروج العاملين المبكر من مكاتبتهم، وقد يكون ذلك لشغل الأوقات إما بالصلاة أو بالحديث مع الزملاء، مما يؤدي إلى تعطيل المعاملات الخاصة بالمراجعين.<sup>3</sup>

### ب تضخم العمالة بالجهاز الوظيفي

يعتبر تزايد أعداد العاملين بقطاع الخدمات ومنها الإدارة العامة ظاهرة عالمية حيث يلاحظ أن الدوائر الرسمية تستقطب المزيد من الكفاءات البشرية سنة بعد أخرى وينتج ذلك من التغيير الكبير في دور الدولة في المجتمع واتساع نطاق تدخلها وزيادة الخدمات المطلوبة منها كماً وكيفاً ولجميع فئات المجتمع بدون استثناء والجماهيرية كأى دولة مع تضخم العمالة بالجهاز الوظيفي.

يعتبر تزايد تسجيل العاملين بقطاع الخدمات بالإضافة إلى الإدارة العامة ظاهرة عالمية حيث يلاحظ أن الدوائر الرسمية تستقطب المزيد من الكفاءات البشرية سنة بعد أخرى وينتج ذلك من التغيير الكبير في دور الدولة في المجتمع واتساع نطاق التدخلات زيادة

<sup>1</sup> بركان وليد طيرشي لياس دور الرقابة الإدارية في الحد من مظاهر التسيب الوظيفي دراسة ميدانية تخصص: علم اجتماع تنظيم و عمل كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم: العلوم الاجتماعية جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي سنة 2023/2022 ص83

<sup>2</sup> صمارة نصير ص34/35

<sup>3</sup> بولفراخ عبد الرؤوف رضا محمد غلي دور الرقابة الإدارية في تقليل من مظاهر التسيب الوظيفي تخصص: التنظيم و العمل كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علم الاجتماع جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل - سنة 2022/2021 ص55/54

الخدمات المطلوبة منها كماً وكيفاً ولجميع فئات المجتمع دون استثناء والجماهيرية أي دولة أخرى معاصرة توجب على الإدارة العامة حيث تتحمل عبئاً للتنمية والتصرف في جميع المستويات وفي كل قطاعات المجتمع، وقد يأتي على ذلك تضخم الجهاز الإداري فشيئاً رغم كل محاولة للحد من هذا التضخم بكل الوسائل الممكنة والمتاحة.

### إهمال برامج التدريب:

إن الحديث عن التدريب لا بد وأن يتضمن إشارة إلى اهماله يكون سبباً للإداري وهو أيضاً نتيجة من التسيب فهو سبب من أسباب التسيب لأن الموظف غير المدرب والمؤهل لا يستطيع أن يقوم بواجبات وظيفية كما يفعل ويصبح عامل من عوامل التسيب الإداري أنه نتيجة من نتائج التسيب أن هبوط مستوى الأداء الإداري يصرف أيضاً على برامج التدريب التي تنظمها وتنفذها بدون تخطيط ودراسة وتفقد أي أهمية لها في الرفع من مستوى الأداء.<sup>1</sup>

### عدم التزام الموظف باحترام الشرعية القانونية والإطاعة التسلسلية:

الواقع أن الوظائف العامة الحديثة يجرى تنظيمها ضمن إطار الإدارة العامة التي تعمل طبقاً للدستور والقوانين، والأنظمة الخاصة بالبلد صاحب العلاقة. فالموظف يعتبر مسئولاً خلال قيامه بالعمل الوظيفي عن احترام الشرعية والقانون، فهو لا يستطيع بأي حال من الأحوال اتخاذ قرارات لا تكون مستندة إلى أي أساس قانوني. فالموظف يجب عليه أن يتصرف ضمن حدود السلطات الممنوحة له بموجب النصوص التي حددت اختصاصه. وعليه فإن الموظف إذا تجاوز حدود اختصاصه، فإنه يخالف قاعدة الشرعية وبالتالي يكون تصرفه عرضة للإلغاء نتيجة هذا الخطأ الذي ارتكبه.

### عدم التزام الموظف بتكريس نفسه للعمل الوظيفي:

يجب على الموظف، مبدئياً، أن يكرس جميع وقت عمله لخدمة الإدارة العامة. ولكن يبدو أن عدداً كبيراً من الموظفين لا يتقيدون بالدوام الرسمي، بل إن طائفة لا يستهان بها لا تتقيد إلا بمواعيد الحضور والانصراف، فبعضهم يجمع مع عمله في الإدارة، عملاً إضافياً في القطاع الخاص أو في المهن الحرة، وإن عدم التفرغ للعمل لدى الإدارة، يؤدي غالباً إلى هذا المشهد اللاأخلاقي، المتمثل برؤية الموظفين يمضون يومهم في التنقل بين وظيفة وأخرى. كما أن إمكانية الجمع بين الوظيفة والأعمال الحرة، يؤدي إلى زعزعة مبدأ نزاهة

<sup>1</sup> بركان وليد، طيرشني لباس، نفس المرجع السابق، ص 83/84

الموظف وتجرده، لأنه سيميل إلى ترجيح المصلحة الخاصة المتمثلة في المشاريع التجارية والصناعية، التي لا تتسجم وطبيعة المرافق العامة<sup>1</sup>.

### 3. أسباب التسيب الوظيفي :

ان المؤسسات الناجحة تقوم على أساس الالتزام الوظيفي يحث يعتبر كأداة لتبين مدى جدية الموظف اتجاه عمله ومهامه حيث يكون حريصا على تحقيق الأهداف القائمة عليها الإدارات والمنظمات، الى ان العديد من المؤسسات تعاني من مشاكل خارجية او داخلية ومنها التسيب الوظيفي او ما يعرف بالإهمال الموظف لوظيفته ومهامه ما يظهر عنها من غيابات كثيرة وتأخيرات وضعف في الأداء والإنتاج وروح اللامبالاة، وعلى هذا يجب تسليط الضوء على بعض الأسباب التسيب الوظيفي لفهم خلفياته والبحث عن حلول مناسبة للتقليل او الحد من هذه الظاهرة ومن الأسباب او المشاكل التي تدفع الى التسيب الوظيفي هي:

#### الأسباب السوسيو ثقافية:

بالنظر إلى واقع المجتمع الجزائري فإن العديد من القرائن والدلائل، تشير بوضوح إلى تفشي ظواهر التسيب و اللامبالاة والجمود، وقلة الدافع للعمل، وضعف روح المبادرة والابتكار، وانتشار ظاهرة التغيب والتأخر، والتمارض، وسوء تسيير الملفات، وبطء في معالجة القضايا، وسوء التكفل بمشاكل المواطنين... وغيرها من الظواهر المرضية والسلبية وعلى الرغم من أن هنالك الكثير من الأسباب السوسيو ثقافية، التي سبقت كمبررات لواقع هذا الحال، إلا أن أغلب هذه المؤشرات أو المظاهر، يمكن إرجاعها - جزئيا - من الناحية السوسيو ثقافية إلى عاملين أساسيين هما؛ احتقار العمل، وضعف الولاء القومي أو الوطني.<sup>2</sup>

#### الأسباب إدارية :

تعتبر عدة عوامل مسؤولة عن تدهور أداء الإدارات البيروقراطية والمركزية، منها عدم تحمل المدير المسؤولية الكاملة في فرض الثواب والعقاب، وعدم توفر القواعد الرقابية لتوجيه الإدارة بشكل صحيح، بالإضافة إلى عدم المشاركة في الإدارة.

<sup>1</sup> صمارة نصير، ظاهرة التسيب الإداري في الجزائر، العلوم الإنسانية والاجتماعية، سنة 2004، ص 39

<sup>2</sup> صمارة نصير، نفس المرجع السابق، ص 71

وتواجه الموظفين أيضا مشكلات في فرض الثواب والعقاب نتيجة عدم تمتعهم بالصالحيات الكافية، وهناك مور إدارية تعيق تطبيق الإدارة بشكل فعال مثل:

- عدم وجود أسلوب إداري موحد في مختلف المواقع.
- غياب قواعد إدارية تكفل حسن سير العمل وتطبيق الإدارة بشكل أفضل.
- نقص في الرقابة والمتابعة لسير العمل للتأكد من الأداء الجيد.
- غياب المكافآت التشجيعية والمعنوية لممارسة الإدارة.
- عدم وجود برنامج عمل منظم لممارسة الإدارة بالتعاون مع الجميع.
- نقص في توفر الإمكانيات المادية الضرورية لممارسة الإدارة، مما يؤدي إلى تسيب في الأعمال الإدارية وانخفاض كفاءة الأداء<sup>1</sup>.

#### مشاكل تنظيمية:

التنظيم وسيلة من وسائل تنفيذ الخطط، ولا بد لقيام الإدارة وضع خطة سواء كانت على مستوى المؤسسة أو على مستوى البلدية وذلك لتحقيق الهدف المطلوب سواء كان هدفا عاما أو هدفا إستراتيجيا، ويتناول التخطيط وضع البرامج التفصيلية لتحقيق هذه الأهداف. أما المشاكل التنظيمية فهي تلك المتعلقة بتحديد الاختصاصات وتوزيع المسؤوليات والمهام تنفيذا للأهداف المرسومة.

#### مشاكل اجتماعية:

إن أغلب الموظفين في المواقع الإدارية يميلون إلى وجود مسؤول لتنظيم العمل، ويتم الاعتماد عليه في الأمور كافة، وهومن الرواسب التي كانت قائمة في ظل الأنظمة الإدارية التقليدية، فالإتكالية والتكاسل والاعتماد على الغير من الأمور التي يمكن التخلص منها بسهولة وهذا يحتاج إلى فترة زمنية مصاحبة للتوجيه والإرشاد المستمر، ويترتب على هذه المشاكل جملة من السلبيات الثانوية منها: (السيطرة المفروضة من قبل شخص معين على جهاز الإداري، استمرارية أشكال التحكم والسيطرة من بيروقراطية ورئاسة

#### مشاكل قانونية:

ثمة مشاكل قانونية تعترض تطبيق الإدارة بشكل عام يتمثل في عدم وجود تنظيم قانوني في شكل قواعد عامة للممارسة الإدارة، عدم التنسيق بين الإدارة وقوانين الخدمة الوطنية، كما أن هناك الكثير من قواعد قانون الخدمة المنظمة للوظيفة العامة التي لا تنسجم مع

<sup>1</sup> ربحي قدور ص 48

الواقع الحديث كما هو الحال، في ترتيب الوظائف وتقارير الكفاءة وعدم وجود حوافز مادية، أو معنوية للعمل الإداري، وضعف الجزاء التأديبي، وكذلك الجهل بالقانون وعدم معرفة آليات تطبيقه ومحاولة التهرب من المسؤولية بإلقائها على عاتق الغير.

#### مشاكل فنية:

ثمة بعض المشاكل الفنية المترتبة على التسيب الإداري تتمثل في عدم التدريب لرفع كفاءة الكادر الوظيفي، قلة الآلات الميكانيكية وغياب الرقابة الذاتية، ضعف التدريب والتأهيل، عدم مراعاة التخصص في التعيين بمراعاة القدرة والكفاءة والالتزام، عدم تناسب المرتب مع مستوى المعيشة وعدم ربطه بمستوى الأسعار العالمية، ضعف الرقابة، عدم وجود خطط سنوية للإصلاح الإداري داخل كل وحدة إدارية، قصور التنصيب من أجل تكامل الجهود في العمل الإداري، عدم تبسيط الإجراءات الإدارية ظاهرة إساءة استعمال السلطة ضد الموظفين، كثرة المنازعات بين الموظفين والوحدات الإدارية سوء توزيع العمالة وعدم الاستخدام الأمثل لها مما يسبب تزايد في العمالة بدون مبرر<sup>1</sup>

#### 4. 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 ويمكن إدراج هذه العوامل في ما يلي:

#### التدريب:

عندما تظهر دلائل على أداء غير ملائم للوظيفة، يجب التركيز على رفع مهارات الموظفين، ومن أهم هذه الدلائل وجود فجوة بين الأداء الفعلي للموظفين وبين متطلبات الوظيفة، أي الأداء المعياري. يمكن للموظف أو المشرف المباشر أو إدارة التدريب تحديد هذه الاحتياجات وتوفير التدريب اللازم. التدريب يضمن التوافق بين قدرات الموظفين ومتطلبات الوظيفة، ويعمل على تحسين السلوك في العمل، ودعم المواقف الإيجابية التي تساعد في تقليل التكاليف والخسائر، وتحسين جودة المنتج وكميته، وتعزيز الثقة بين الموظفين وفرق العمل بشكل عام، وتعزيز انتماء الموظفين للمنظمة. بالإضافة إلى ذلك، يساعد التدريب على تطوير قدرة الموظف على تحمل المسؤولية واتخاذ المبادرة في العمل. بالتالي، يمكن أن يكون لمستوى التدريب وكفاءته تأثير كبير في تقليل مستوى

<sup>1</sup> بلحسين كريمة البيئة الداخلية للعمل والتسيب الوظيفي تخصص علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية قسم العلوم الاجتماعية جامعة ابن خلدون تيارت سنة 2014/2015 ص52/53/54

التسرب الوظيفي في المنظمة أو زيادته، من خلال جعل الموظفين أكثر احترافية ومهارة في أداء وظائفهم.<sup>1</sup>

### 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 أن تجمع البيانات و المعلومات حول مؤشرات واتجاهات ومحددات هذا الرضا بين قوى العمل الموجودة ، ومن ثم فإن القياس الدقيق للرضا الوظيفي يتطلب اتخاذ اجراءات خاصة على نحو ترتيبات والكفل 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 ، حيث أن عدم اكتمال يتضح لنا الدور الهام للرضا الوظيفي في الحد من تسبب الموظفين في المنظمة الحد الأدنى من عوامل الرضا الوظيفي هو نتيجة لعدم قدرة الوظيفة على إشباع رغبات وحاجات موظفوها .

### المناخ التنظيمي:

تتوقف فعالية وكفاءة الأداء الفردي والجماعي للمنظمة على مدى تأثير المناخ السائد في بيئة العمل الداخلية وما يتم من سلوك واتجاهات نحو المنظمة حيث يتأثر سلوك الفرد داخل المنظمة بالبيئة المحيطة به، وباتجاهاته نحو تلك البيئة وادراكه لها

### ضغوط العمل:

تلعب العلاقة بين المنظمة 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 وإنجازاتهم في العمل، والنمى المباشر لسوء إدارة الضغوط تمثل في الغياب عن العمل، التأخر أو حتى التوقف عن العمل وبذلك فإن ضغوط العمل على الموظف تزيد من نسبة تسببه في عمله.

### الحوافز:

<sup>1</sup> ربحي قدور- بن معمر عمرة دور الرقابة الإدارية في الحد من مظاهر التسيب الإداري تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة زيان عاشور - الجلفة- سنة 2023/ 2024 ص51

فالتحفيز هو عملية تأخذ بعين الاعتبار حاجات الموظفين والمنظمة، فإن الغاية من توفير الحوافز هي خلق الدافع للتوجيه نحو سلوك معين يخدم أهداف المنظمة، وبذلك فإن قلة أو انعدام الحوافز المادية في المنظمة قد يجعل موظفيها يهجرونها أو يبقون فيها ولكن دون حماس أو دافعية للعمل وفي كثير من الأحيان يكون هذا سببا في هروب الموظف من أداء واجباته أو عدم إنجازها. بالسرعة والإتقان المطلوبين وهذا يكون سببا في تفشي ظاهرة التسيب الوظيفي.

### الثقافة التنظيمية:

بما أن الثقافة التنظيمية مرتبطة ارتباطا إيجابيا مع الرضا الوظيفي والرضا الوظيفي مرتبط سلبا مع التسيب الوظيفي، فإن هناك ارتباطا أو تأثيرا 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 العام. تعد هذه العوامل من أهم العوامل التي يجب على كل منظمة أن تركز على توفيرها لأنها بمثابة الدعامات الأولى لنجاحها واستمرار بقائها، فمن خلال استعراضنا لتلك العوامل والتي تعددت بتعدد الأسباب المؤدية إلى التسيب الوظيفي، فإنه علينا التطرق إلى الآثار الوخيمة التي تنجم عنها.<sup>1</sup>

## 5. الآثار المترتبة على التسيب الوظيفي:

### الآثار الاقتصادية:

هناك العديد من الآثار التي تنتج عن قصور الإدارة في القيام بواجباتها المنوطة بها، لعل أهمها ارتفاع تكاليف الخدمات وإرهاق الموازنة العامة بمبالغ طائلة، دون الحصول على ما يقابلها من خدمات وإنتاج، تكلفة الخدمات نتيجة الرواتب الكثيرة التي تدفعها الموازنة العامة للموظفين، إذ يمكن الاكتفاء بعضهم للقيام بالخدمات المطلوبة، وكذلك إسراف في هدر القرطاسية والأدوات المكتبية واستهلاك غير العادي للأصول المختلفة كالسيارات وآلات الطباعة والتصوير وغيرها، إهدار الزمن الذي يحدث نتيجة تردد المواطن على مكتب الموظف مرات ومرات للحصول على الخدمة المطلوبة، أو بقاءه ينتظر لساعات لحين مقابلة الموظف وفي كل هذه الحالات يكون هناك زمن هام قد ضاع، وعدم القدرة على تخطيط وتنفيذ خطط الإدارة في الحدود المرسومة لها من حيث التكاليف والزمن، فكثيرا ما تتعثر خطط القطاع العام لأسباب فنية ترجع إلى الإدارة، وأخيرا يظهر تأثير التسيب الوظيفي بشكل واضح في مجال النشاط الاقتصادي والإنتاجي والخدماتي، ففي

<sup>1</sup> بولفراخ عبد الرؤوف رضا محمد علي نفس المرجع السابق ص 70/69/68

ظل هذا التسيب تصدر التراخيص للأفراد بطرق ملتوية وغير قانونية، ولا يراعي في إصدارها الضوابط القانونية التي وضعت لتحقيق النمو التقدم، وبمرور الزمن يعاني قطاع الخدمات من الفوضى، والارتباك وزيادة النشاطات الطفيلية المضرة للأرباح بدون أي إضافة للقيمة الحقيقية للثروة بالبلاد، وهذا لا يخدم قضية المحاولة الخروج من دائرة التخلف التي يجب أن تحشد في سبيلها كل الجهود والإمكانات.

### الآثار الاجتماعية:

من أبرز الآثار التي يمكن أن تنجم عن استمرار التسيب الوظيفي بمظاهره المختلفة يتمثل في استمرار سيطرة النظم الاجتماعية على الفرد والجماعة، فإذا كان الموظف يحصل على وظيفته بالوساطة والمحسوبية، ونتيجة تدخل من قبل قريب له من بين أفراد أسرته بل وقد يكون استمرارا في هذه الوظيفية والحصول على الترفيعات والعلاوات المقررة يتم بنفس الطريقة، فليس من المتوقع أن يخرج الموظف عن الدور الذي ترسمه له التقاليد العشائرية، وبالتالي فهو يمارس نفس الدور المطلوب منه، وبالتالي إن مزيد من الترسيخ لهذا الدور الرجعي والمؤثر على الأداء في الوظيفة العامة، وبمرور الزمن يزداد الإنسان التقليدي قوة واستمرار ورسوخا على حساب القوانين والنظم الرسمية، وكذلك عدم تكامل الفرص بين المواطنين في الحصول على الخدمات المختلفة ولهذه الحالة تأثير مستقبلي، من الصعب التنبؤ بنتائجه ويظهر ذلك واضح في مجال الوظيفة في عدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب

### الآثار الإدارية:

إن عدم تطبيق مبادئ الإدارة الرشيدة بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب، يرتبط بمسألة الاختيار والتعيين في الوظيفة العامة، فكلما كانت إجراءات الاختيار والتعيين دقيقة ووفق الحاجة الفعلية المطلوبة من الخبرات والمهارات، كلما أدى ذلك إلى وضع الموظف المناسب في المكان المناسب، كما تتمثل في أن يكون التسيب الوظيفي الذي قد يكون باعثا للموظف في ارتكاب مخالفات انضباطه، كالتأخير عن الحضور إلى مقر العمل، أو التغيب عنه بدون مبرر مقبول، أو العمل خارج الدوام الرسمي بدون موافقة وعلم إدارته المختصة، أو الجمع بين وظيفته ووظيفة أخرى، أو عمل رسمي آخر فيتقاضى عنهما راتبين بدون مسوغ قانوني، مما يتطلب اتخاذ الإجراءات بحقه وبالتالي لما ينتج عن ذلك الإخلال بهيئة وسمعة الدولة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بولفراخ عبد الرؤوف رضا محمد علي دور الرقابة الإدارية في تقليل من مظاهر التسيب الوظيفي تخصص: التنظيم و العمل كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علم الاجتماع جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل - سنة 2021/2022 ص56/57/58

## خلاصة الفصل:

في الختام يمكننا القول بان التسيب الوظيفي هو من بين أحد الظواهر الاجتماعية الأكثر انتشارا في العديد من المؤسسات وخاصة في يومنا هذا بحيث ارتفع معدلها بسبب العديد من الأسباب والعوامل من غياب للموظفين وتأخرهم عن عملهم وعدم قيام العمال بمهامهم المطلوبة في الوقت المحدد وكل هذا ناتج عن ضعف الرقابة الإدارية وسوء البيئة التنظيمية للعمل والتحكم والتسيير الغير محكم في العمليات، يظهر التسيب الوظيفي في عدة أشكال مثل روح اللامبالاة وعدم تحمل المسؤولية والغيابات وهذا يعود بالسلب على الإدارات والمنظمات من خلال ضعف الإنتاجية ومستوى الأداء للموظفين في بيئة العمل.

# الفصل الرابع: الجانب التطبيقي

1. مجالات الدراسة
2. المنهج المستخدم في الدراسة
3. أدوات جمع البيانات
4. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
5. عرض وتحليل البيانات
6. مناقشة الفرضيات على ضوء النتائج

خلاصة الفصل

### تمهيد

يعتبر الجانب التطبيقي الجانب الأهم في الدراسة باعتباره الجزء الذي يثبت ما تم انتقائه من معلومات في الجانب النظري، وسنتطرق في هذا الفصل على معرفة مجالات الدراسة وأهم الأدوات المنهجية المستعملة في الجانب الميداني للدراسة، وكذلك يعتبر هذا الفصل كإجابة عن كل أسئلة البحث، ومنها يتضح لنا ما اذا تمت الإجابة عن أسئلة الإشكالية و ما اذا تم تحققت الفرضيات الدراسة واهداف البحث.

## 1. مجالات الدراسة:

تتمثل مجالات الدراسة في المجال المكاني والمجال البشري والمجال الزمني فهي:

### المجال المكاني:

ويقصد به الموقع الجغرافي الذي أجريت فيه الدراسة الميدانية حيث اننا قمنا بإجراء دراستنا الميدانية في كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية في جامعة بلحاج بوشعيب، بعين تموشنت تقع جامعة بلحاج بوشعيب في منطقة التوسع العمراني بعين تموشنت في الجهة الجنوبية الشرقية على الطريق الرابط بين مركز المدينة وولاية سيدي بلعباس حيث يتربع على مساحة اجمالية تقدر ب 19 هكتار، ثم إنشأه سنة 2008 تحت اسم المركز الجامعي بلحاج بوشعيب وفتح ابوابه الاستقبال الطلبة في السنة الجامعية 2009 /2010 تم ترقيته الى رتبة جامعة سنة 2020 وتحتوي على 8 مخابر و 543 أستاذ و 4 كليات وهي كالتالي:

♣ كلية العلوم والتكنولوجيا (FST)

♣ كلية الحقوق (FD)

♣ كلية الاقتصاد والعمال وعلوم التسيير (FSECG)

♣ كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية.

### المجال الزمني:

ويقصد به الفترة الزمنية او الوقت الذي استغرقها الباحث اثناء قيامه بالدراسة الميدانية حيث اننا قمنا بالدراسة الاستطلاعية كأول شيء باعتبارها من بين اهم الخطوات المنهجية التي يقوم بها الباحث في أي بحث علمي وتم ذلك قبل قيامنا بالدراسة الميدانية وقد بدأت الدراسة الاستطلاعية في مارس 2025 داخل كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية في جامعة بلحاج بوشعيب بعين تموشنت , والتي من خلالها قمنا بتكوين صورة شاملة حول الموقع الذي سنقوم عليه البحث بحيث تمكنا من اخذ مجموعة من المعلومات والتي ساعدتنا في صياغة أسئلة الاستمارة الخاصة بموضوعنا.

وكانت الانطلاقة الفعلية لدراستنا الميدانية بعد الحصول على ورقة التربص وكذلك المصادقة عليها من طرف عميد الكلية لكلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية ولقد امتدت هذه الدارسة الميدانية من 04ماي الى 15 ماي وخلال هذه الفترة

قمنا بإجراء استمارتنا مع المبحوثين والتي مست فئة الرؤساء والأساتذة والعمال في كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية.

### المجال البشري:

يقصد به المجتمع الأصلي الذي يطبق على افراد عينته مختلف الوسائل لجمع البيانات والمعلومات الواقعية والموضوعية، وفي دراستنا لقد استهدفنا المواطنين الإداريين الذين أجريت عليهم الدراسة بكلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والانسانية الذي ينشط داخل الكلية، وقد استهدفنا في دراستنا على فئة الرؤساء والاداريين والعمال والأساتذة.

### مجتمع الدراسة وعينته:

يقوم الباحث فيه بجمع المعلومات عن كل فرد من افراد العينة لها علاقة بموضوع البحث وعلى هذا يعرف مجتمع البحث كالتالي :

مجتمع البحث في لغة العلوم الانسانية والاجتماعية هو مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقا والتي تتركز عليها الملاحظات، أو هي مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها البحث أو التقصي.<sup>1</sup>

يتمثل مجتمع الدراسة في ما تم ذكره في المجال البشري من موظفي كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والانسانية بجامعة بالحاج بوشعيب بعين تموشنت، ونظرا لظروف الميدانية التي تتمثل في غياب الموظفين في حالة عطلة وضغوطات العمل لقد تم توزيع الاستمارات على حسب الموظفين الموجودين في الكلية اثناء مرحلة التوزيع وما يقدر ب 40 موظف بمختلف الرتب الإدارية.

### العينة:

يعتبر اختيار الباحث للعينة من الخطوات والمراحل المهمة للبحث، ولا شك أن الباحث يفكر في عينة البحث منذ أن يبدأ في تحديد مشكلة البحث وأهدافه، لأن طبيعة البحث وفروضه وخطته تتحكم في خطوات تنفيذه واختيار أدواته مثل العينة والاستبيانات والاختبارات اللازمة. إن الأهداف التي يضعها الباحث لبحثه، والإجراءات التي

<sup>1</sup> موريس أنجرس، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2004، ص

سيستخدمها ستحدد طبيعة العينة التي سيختارها، هل سيأخذها عينة واسعة وأسئلة أم عينة محددة هل سيطبق دراسته على كل الأفراد أم يختار قسماً منهم فقط.<sup>1</sup> إذا كانت العينة هي النموذج الذي يجري الباحث عمله عليها، فقد اخترنا أحد نماذج العينات غير العشوائية (غير الاحتمالية) هي:

### العينة الفرضية أو القصدية: Purposive Sample

وهي العينة التي يعتمد الباحث فيها أن تكون معينة ومقصودة لا اعتقاده أنها ممثلة للمجتمع الأصلي تمثلاً صحيحاً.

يقوم الباحث باختيار هذه العينة اختياراً حراً على أساس أنها تحقق أغراض الدراسة التي يقوم بها، فإذا أراد باحث أن يدرس تاريخ التربية في الأردن، فإنه يختار عدداً من المربين كبار السن كعينة قصدية تحقق أغراض دراسته. إنه يريد معلومات عن التربية القديمة في الأردن، وهؤلاء الأشخاص يحققون له هذا الغرض فلماذا لا يأخذهم كعينة؟ إذ ليس من الضروري أن تكون العينة ممثلة لأحد. فالباحث في هذه الحالة يقدر حاجته إلى المعلومات ويختار عينته بما يحقق له غرضه.<sup>2</sup>

## 2. المنهج المستخدم في الدراسة:

يندرج موضوع دراستنا تحت عنوان "دور ال رقابة الإدارية في الحد من مظاهر التسبب الوظيفي" دراسة ميدانية على عينة الموظفين كل من (اداريين ورؤساء الأقسام ورؤساء التخصصات و الأساتذة من كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية) ويعتبر المنهج ضروري في أي بحث علمي باعتباره الوسيلة التي يعتمد عليها الباحث للوصول الى النتائج العلمية موضوعية، ومن خلال هذا يعرف منهج البحث العلمي بانه: "الأسلوب الذي يستخدمه الباحث في دراسة ظاهرة معينة والذي من خلاله يتم تنظيم الأفكار المتنوعة بطريقة تمكنه من علاج مشكلة البحث".<sup>3</sup>

يقدم المعجم الفلسفي تعريفاً للمنهج بانه: "وسيلة محددة توصل الى غاية معينة " ورعف بتل المنهج بصفة عامة على انه: " الترتيب الصائب للعمليات العقلية التي نقوم بها بصدد الكشف عن الحقيقة والبرهنة عليها."

<sup>1</sup> ذوقان عبيدات واخرون البحث العلمي مفهومه وادواته واساليبه ط7 دار الفكر عمان 2015 ص96

<sup>2</sup> ذوقان عبيدات واخرون ص103

<sup>3</sup> محمد سرحان علي المحمودي، مناهج البحث العلمي، ط3، ج1، دار الكتب صنعاء، 2015، ص 35

اما المنهج العلمي *scientific method* فيمكن تعريفه بأنه: "تحليل منسق وتنظيم للمبادئ والعمليات العقلية والتجريبية التي توجه بالضرورة البحث العلمي او ما تؤلفه بنية العلوم الخاصة " 1

يعرفه محمد بدوي بأنه: "مجموعة القواعد التي يستعملها الباحث لتفسير ظاهرة معينة بهدف الوصول إلى الحقيقة العلمية، أو أنه الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة التي تهيمن على سير العقل وتحدد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة." 2

ومن خلال كل هذه التعاريف يمكننا تعريف المنهج على انه عبارة عن مجموعة من العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه، وبالتالي فالمنهج ضروري للبحث، ويساعد الباحث في ضبط واختيار أسئلة البحث وفرضياته.

وبناء على موضوعنا وطبيعته وتحليل الظاهرة وتفسيرها ومعرفة كل جوانبها بمعنى معرفة دور الرقابة الادارية في الحد من مظاهر التسبب الوظيفي فقد اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي والذي يعتبر مناسباً لموضوع دراستنا.

**مفهوم المنهج الوصفي التحليلي:** يعرف المنهج الوصفي التحليلي بأنه الطريقة لوصف الموضوع مراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي تم التوصل إليها على اشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها 3

### 3. أدوات جمع البيانات:

**الاستمارة:** ويقصد بالاستمارة مجموعة من الأسئلة التي تكتب وتقسم على شكل محاور وبناء على الفرضيات وذلك بهدف جمع المعلومات حول الظاهرة المدروسة ومعرفة آراء الناس حولها، ويمكن تعريف الاستمارة كالتالي:

هي أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث محدد من طريق استمارة يجري تعبئتها من قبل المستجيب، ويكون المستجيب سيد الموقف. بينما كان الباحث في المقابلة هو سيد الموقف.

1 عبود عبدالله العسكري، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ط1، ج1، دار النمير دمشق، 2002 ص1  
2 بوحوش عمار منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية ط1 ج1 المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية برلين/المانيا 2019 ص14  
3 رفاعي احمد، مناهج البحث العلمي، تطبيقات إدارية واقتصادية، دار وأئل للنشر، ر عمان، 1998 ص122.

ويستخدم الاستبيان لجمع المعلومات بشأن معتقدات ورغبات المستجيبين، وكذلك الحقائق التي هم على علم بها، ولهذا تستخدم الاستبيانات بشكل رئيسي في مجال الدراسات التي تهدف استكشاف حقائق عن الممارسات الحالية، واستطلاعات الرأي وميول الأفراد.<sup>1</sup>

تعد استمارة البحث من أكثر أدوات جمع البيانات شيوعاً في البحوث الاجتماعية، هذا ما يدفع الباحث إلى بذل الجهد من أجل صياغة استمارة البحث بصورة تؤدي إلى تحقيق أهداف الدراسة. فمصطلح الاستبانة يشير إلى أداة لجمع البيانات، وهي عبارة عن استمارة بحث ويعرفها فاخر عاقل أنها: " أداة مفيدة من أدوات البحث العلمي، وهي مستعملة على نطاق واسع للحصول على الحقائق والتوصل إلى الوقائع والتعرف على الظروف والأحوال ودراسة المواقف والاتجاهات والآراء، وتضم عدداً من الأسئلة يطلب من المبحوث أن يجيب عنها بنفسه وفي بعض الأحيان ترسل هذه القائمة من الأسئلة عن طريق البريد وتسمى في هذه الحالات بالاستبانة البريدية. كما يعرف الاستبانة أنها " مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين، يتم وضعها في استمارة ترسل للأشخاص المعنيين بالبريد أو يجري تسليمها باليد تمهيداً للحصول على أجوبة عن الأسئلة الواردة فيها." <sup>2</sup>

#### الملاحظة الغير المباشرة:

تم الاعتماد على الملاحظة الغير المباشرة كأداة ثانوية فقط لتدعيم التحليل وتم ذلك اثناء إجابة المبحوثين على الاستمارات اذ تم ملاحظة ردود الفعل لكل المبحوثين اثناء الإجابة على أسئلة الاستمارة وتعبيرهم عن الإجابات خارج اطار الإجابات الرئيسية للاستمارات.

#### 4. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

##### الأسلوب الإحصائي:

هو عبارة عن استخدام الطرق الرقمية والرياضية في معالجة البيانات وتحليلها وإعطاء التغييرات المنطقية لها، ويتم ذلك عن طريق جمع البيانات الإحصائية عن الموضوع وعرضها وتحليلها. اذ ال تخلص أي دراسة أو بحث من دراسة تحليلية إحصائية لأصل الظاهرة أو الظواهر المدروسة، من خلال وضع واقعها في قالب رقمي يبرز لنا

<sup>1</sup> عبود عبدالله العسكري، نفس المرجع السابق، ص172

<sup>2</sup> محمد عبد السلام، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية، مكتبة النور، 2020، ص 56

اتجاهاتها وأسباب حدوثها وعلاقتها بالظواهر الأخرى. والإحصاء يظهر من خلال جمع البيانات بالاستمارة ثم تعريفها في جداول إحصائية تساعد على التفسير والتحليل أكثر لموضوع الدراسة.

ومن هنا تمت الاستعانة بالأساليب الإحصائية البسيطة التي تساعدنا في العمل الميداني، حسب ما يتلاءم مع طبيعة الدراسة والمنهج المتبع، وذلك من أجل تحقيق أهداف الدراسة، فقمنا بتوزيع استمارة الاستبيان، بعدها تمت ترجمة المعلومات والمعطيات إحصائياً من خلال تحويل اللغة إلى أرقام من أجل إعطاء دلائل تدعيمية للدراسة، ثم قمنا بتفريغ البيانات وتحليلها وتفسيرها باستخدام البرنامج الإحصائي spss بهدف الوصول إلى دلالات ذات معنى ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة، ومن الأساليب الإحصائية نذكر ما يلي:

التكرارات والنسب المئوية: لاستخراج النتائج التي من شأنها مساعدتنا في وصف قياسات الأقسام الأربعة للاستبيان

التمثيلات البيانية: وذلك باستخدام الدوائر النسبية.

في هذا الفصل تم عرض الجداول وتفريغ البيانات التي قدمها أفراد العينة في اجابتهم على استمارة الاستبيان، حيث تم الاعتماد على عينة الدراسة والتي تكونت من 40 استبانة قابلة للتحليل.

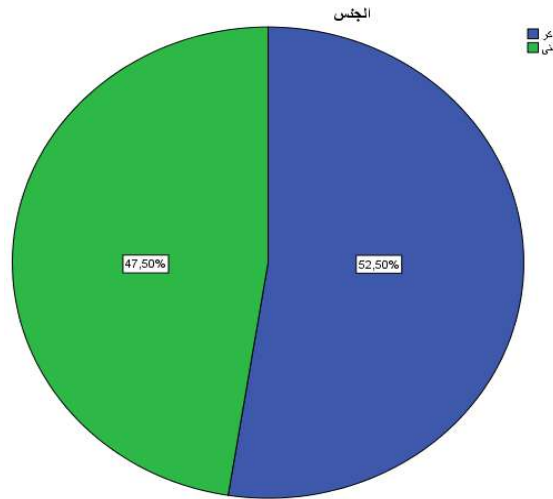
## 5. عرض وتحليل البيانات

أ- محور البيانات الشخصية:

1. توزيع العينة وفق متغير الجنس:

جدول 1 يوضح توزيع العينة وفق متغير الجنس

	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	21	52,5
أنثى	19	47,5
المجموع	40	100,0



رسم توضيحي 1 يوضح النسبة المئوية لتوزيع العينة وفق متغير الجنس

المصدر: من اعداد الطالب وذلك بناء على أسئلة الاستبيان.

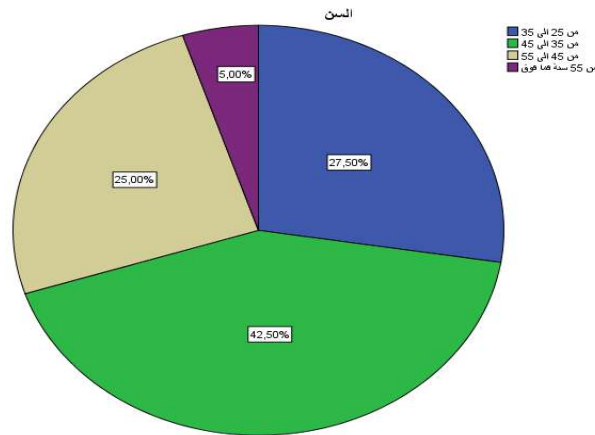
من خلال الجدول رقم 01 نلاحظ أن النسبة الأكبر من الموظفين والتي تمثل 52.50% من جنس الذكور، في حين أن النسبة الأقل والذين يمثلون 47.50% من جنس الاناث ومنه نستنتج ان نسبة الذكور مرتفعة داخل كلية الآداب واللغات.

ويرجع هذا التفاوت في التوزيع حسب الجنس بحيث لم يأتي هذا التفاوت من فراغ بل تفسره مجموعة من العوامل يرجح الى طبيعة الكلية التي أجرينا فيها الدراسة الميدانية حيث ان فئة الذكور المتمدرسة هم أكثر ميلا للالتحاق بكليات الآداب واللغات من الإناث، وأكثرهم اهتمام ورغبة في دراسة الظواهر الاجتماعية عكس الإناث.

## 2. توزيع العينة وفق متغير السن:

جدول 2 يوضح توزيع العينة وفق متغير السن

النسبة المئوية	التكرار	
27,5	11	من 25 الى 35
42,5	17	من 35 الى 45
25,0	10	من 45 الى 55
5,0	2	من 55 سنة فما فوق
100,0	40	المجموع



رسم توضيحي 2 يوضح النسبة المئوية لتوزيع العينة وفق متغير السن

المصدر: من اعداد الطالب وذلك بناء على أسئلة الاستبيان.

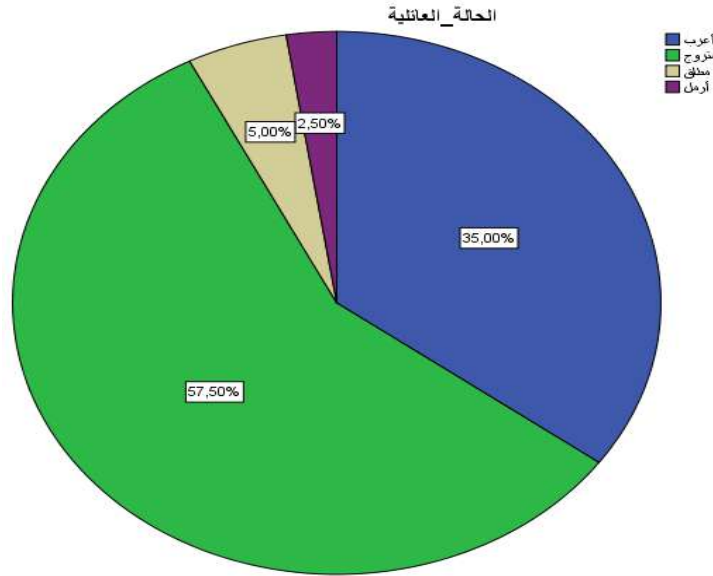
من خلال الجدول رقم 02 نلاحظ أن النسبة الأكبر من العمال والتي تمثل 42.50% تتراوح أعمارهم بين 35-45 سنة، في حين أن نسبة 27.5% تتراوح أعمارهم

بين 25-35 سنة، والنسبة 25% تتراوح أعمارهم بين 45-55% أما النسبة الأقل والبالغة 5% تفوق أعمارهم 55 سنة. يرجع هذا الارتفاع الى السن الطبيعي للعمال في الكلية، هذا ما يفسر وجود عدد كبير من الشباب في العينة وكونهم الفئة الأكثر معرفة وادراكا بتفاصيل ظاهرة التسبب الوظيفي وهذا ما يعطي مصداقية كبيرة لموضوع دراستنا.

### 3. توزيع العينة وفق متغير الحالة العائلية:

جدول 3 يوضح توزيع العينة وفق متغير الحالة العائلية

التكرار	النسبة المئوية	
أعزب	14	35,0
متزوج	23	57,5
مطلق	2	5,0
أرمل	1	2,5
المجموع	40	100,0



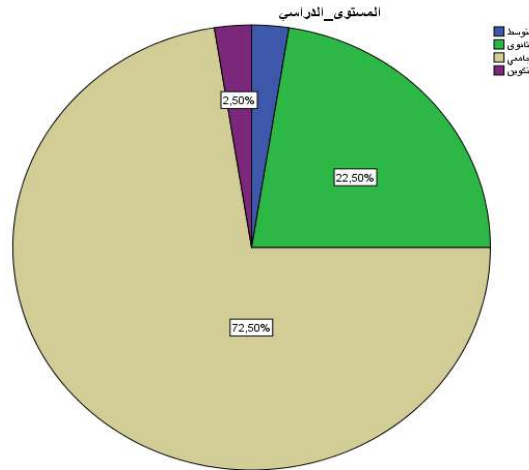
رسم توضيحي 3 يوضح النسبة المئوية لتوزيع العينة وفق متغير الحالة العائلية المصدر: من اعداد الطالب وذلك بناء على أسئلة الاستبيان.

من خلال الجدول رقم 03 نلاحظ أن النسبة الأكبر من العمال والتي تمثل 57.5% متزوجون في حين ان نسبة 35% عزاب اما نسبة المطلقين فهي 5% وأخيرا النسبة الأقل التي تقدر ب 2.5% هي للأرامل من ضمن مفردات العينة.

#### 4. توزيع العينة وفق متغير المستوى الدراسي:

جدول 4 يوضح توزيع العينة وفق متغير المستوى الدراسي

النسبة المئوية	التكرار	
2,5	1	متوسط
22,5	9	ثانوي
72,5	29	جامعي
2,5	1	تكوين
100,0	40	المجموع



رسم توضيحي 4 يوضح النسبة المئوية لتوزيع العينة وفق متغير المستوى الدراسي

المصدر: من اعداد الطالب وذلك بناءا على أسئلة الاستبيان.

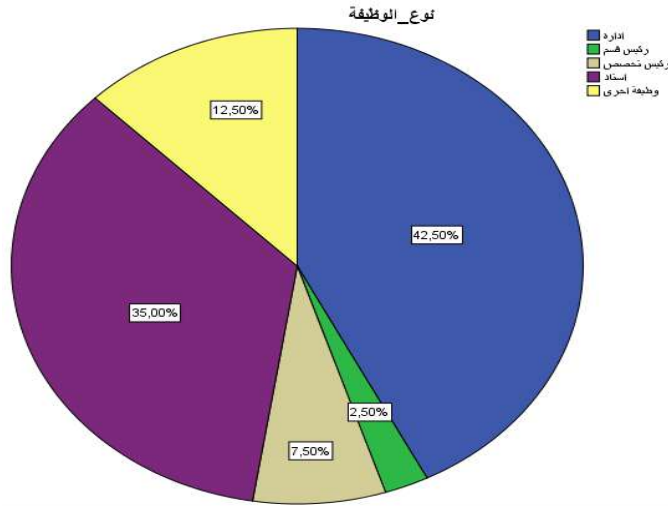
من خلال الجدول رقم 04 نلاحظ أن النسبة الأكبر من العمال والتي تمثل 72% نسبة العمال الذين لهم مستوى جامعي، في حين أن نسبة 22.5% لديهم مستوى ثانوي، أما النسبة الأقل والبالغة 2.5% الذين لديهم مستوى متوسط، وكذلك الذين لديهم مستوى

تكويني، 2.5%. يمثل الجدول الى وجود فرق وتباين بين النسب للمستويات التعليمية للعمال وهذا راجع الى الاختلاف في العدد الإجمالي للعمال في كلية الآداب واللغات

### 5. توزيع العينة وفق متغير نوع الوظيفة

جدول 5 يوضح توزيع العينة وفق متغير نوع الوظيفة

	التكرار	النسبة المئوية
ادارة	17	42,5
رئيس قسم	1	2,5
رئيس تخصص	3	7,5
استاد	14	35,0
وظيفة اخرى	5	12,5
المجموع	40	100,0



رسم توضيحي 5 يوضح النسبة المئوية لتوزيع العينة وفق متغير نوع الوظيفة

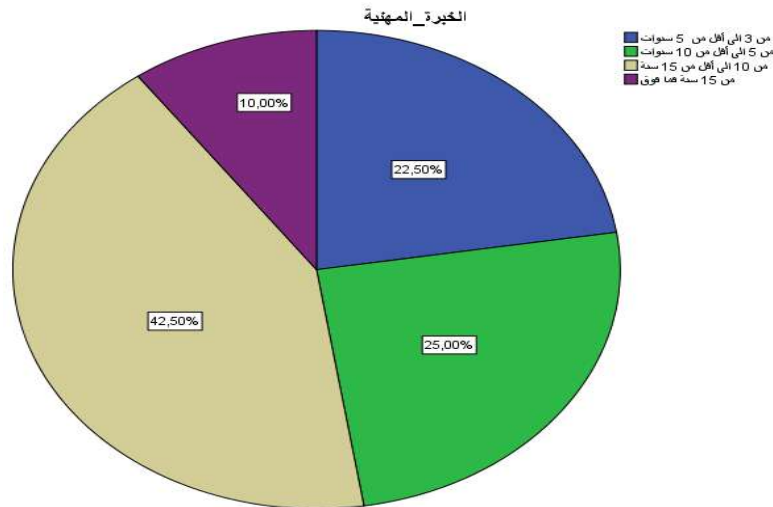
المصدر: من اعداد الطالب وذلك بناء على أسئلة الاستبيان.

من خلال الجدول رقم 04 نلاحظ أن النسبة الأكبر من العمال والتي تمثل 42.5% نسبة والمتعلقة بوظيفة الإدارة، ونسبة 35% للأساتذة، في حين ان نسبة 12.5 % هي لمختلف الوظائف الأخرى في الكلية، ونسبة التي تمثل رؤساء التخصص تقدر ب 7.5%، في حين تقدر النسبة الأقل لرؤساء الأقسام ب.2.5 %

## 6. توزيع العينة وفق متغير الخبرة المهنية

جدول 6 يوضح توزيع العينة وفق متغير الخبرة المهنية

النسبة المئوية	التكرار	
22,5	9	من 3 الى أقل من 5 سنوات
25,0	10	من 5 الى أقل من 10 سنوات
42,5	17	من 10 الى أقل من 15 سنة
10,0	4	من 15 سنة فما فوق
100,0	40	المجموع



رسم توضيحي 6 يوضح النسبة المئوية لتوزيع العينة وفق متغير الخبرة المهنية

**المصدر:** من اعداد الطالب وذلك بناء على أسئلة الاستبيان.

من خلال الجدول رقم 6 وعند تفريغنا لإجابات افراد العينة حول الخبرة المهنية لكل عامل تبين ان النسبة الأكبر والتي تقدر ب 42.5% للعمال الذين اقدميتهم تتراوح ما بين 10 الى 15 سنة و نسبة 25% وهي للعمال الذين لديهم خبرة من 5 الى 10 سنوات، في حين ان نسبة 22.5% للذين لديهم خبرة مهنية تتراوح بين 3 الى 10 سنوات والنسبة الأقل للعمال 10% الذين اقدميتهم من 15 سنة فما فوق.

**المحور الأول:** واقع ظاهرة التسيب الوظيفي

1. ملاحظة مظاهر التسيب داخل العمل من قبل الموظفين:

جدول 7 يوضح عدد الافراد الذين لاحظوا مظاهر التسبب داخل العمل من قبل الموظفين

	التكرار	النسبة المئوية
نعم	18	45,0
لا	7	17,5
نوعا ما	15	37,5
المجموع	40	100,0

المصدر: من اعداد الطالب وذلك بناءا على أسئلة الاستبيان

أظهرت نتائج الإجابات أن 45% من أفراد العينة (18 موظفًا من أصل 40) أكدوا أنهم لاحظوا مظاهر تسبب وظيفي داخل بيئة العمل، بينما 17.5% فقط (7 موظفين) لم يلاحظوا ذلك، في حين عبّر 37.5% (15 موظفًا) عن ملاحظتهم لهذه الظاهرة "نوعًا ما"، ما يشير إلى إدراك نسبي لوجودها.

توحي هذه النتائج بأن التسبب الوظيفي يُعتبر ظاهرة ملموسة في محيط العمل بالنسبة لغالبية الموظفين، مما يعكس مشكلة واقعية تتطلب إجراءات رقابية أو إدارية للحد منها.

2. اراء الموظفين حول أبرز مظاهر التسبب الملاحظة في مكان العمل:

جدول 8 يوضح اراء الافراد حول أبرز مظاهر التسبب الملاحظ في مكان العمل

	التكرار	النسبة المئوية
التأخر عن الدوام	17	42,5
اهمال المهام الموكلة	13	32,5
الاستخدام الشخصي لموارد العمل	4	10,0
غيابات متكررة	2	5,0
عدم الالتزام باللوائح الداخلية	3	7,5
أخرى	1	2,5
المجموع	40	100,0

المصدر: من اعداد الطالب وذلك بناءا على أسئلة الاستبيان

تبيّن نتائج السؤال أن أكثر مظاهر التسبب شيوعاً هو التأخر عن الدوام، حيث أشار إليه 42.5% من المستجوبين (17 من أصل 40). يليه إهمال المهام الموكلة بنسبة 32.5% (13 موظفاً)، ثم الاستخدام الشخصي لموارد العمل بنسبة 10%، في حين كانت نسب المظاهر الأخرى مثل الغيابات المتكررة (5%) وعدم الالتزام باللوائح الداخلية (7.5%) و"أخرى" (2.5%) أقل بكثير. ويتضح من التوزيع أن مظاهر التسبب الأكثر حضوراً ترتبط بعدم الانضباط في الحضور والتقصير في أداء المهام، ما يعكس ضعفاً في ثقافة الالتزام الوظيفي ويستدعي تكثيف آليات الرقابة والتحفيز.

### 3. ملاحظة الغيابات المتكررة للموظفين في العمل قبل انتهاء الدوام الرسمي:

جدول 9 يوضح آراء الافراد حول الغيابات المتكررة للموظفين في العمل قبل انتهاء الدوام الرسمي

	التكرار	النسبة المئوية
أحياناً	16	40,0
نادراً	4	10,0
غالباً	12	30,0
دائماً	8	20,0
المجموع	40	100,0

المصدر: من اعداد الطالب وذلك بناء على أسئلة الاستبيان

تشير النتائج إلى أن 40% من المشاركين لاحظوا الغيابات المتكررة أحياناً، بينما قال 30% إنها تحدث غالباً، و20% أكدوا حدوثها دائماً. أما الذين قالوا إنها تحدث نادراً فشكّلوا نسبة 10% فقط.

يظهر من هذا التوزيع أن ظاهرة مغادرة العمل قبل انتهاء الدوام الرسمي منتشرة بدرجات متفاوتة بين الموظفين، حيث أن 90% من العينة شهدوا هذه الظاهرة بشكل متكرر أو دائم أو حتى أحياناً، مما يشير إلى ضعف في الانضباط الوظيفي ويستلزم اتخاذ إجراءات فعالة للحد من هذه الغيابات.

4. ملاحظة الغيابات المتكررة لبعض الموظفين بدون مبرر:

جدول 10 يوضح اراء الافراد حول الغيابات المتكررة للموظفين بدون مبرر

	التكرار	النسبة المئوية
نعم	25	62,5
لا	15	37,5
المجموع	40	100,0

المصدر: من اعداد الطالب وذلك بناء على أسئلة الاستبيان

أظهرت النتائج أن نسبة 62.5% من المشاركين أكدوا وجود غيابات متكررة لبعض الموظفين بدون مبرر واضح، بينما 37.5% منهم نفوا وجود مثل هذه الغيابات. هذه النسبة الكبيرة تعكس مشكلة واضحة في الانضباط والالتزام، حيث يعاني مكان العمل من حالات غياب غير مبررة تؤثر سلباً على سير العمل والكفاءة العامة، مما يتطلب متابعة دقيقة واتخاذ إجراءات تنظيمية لضبط هذه الظاهرة.

5. هروب للموظفين من بعض المسؤوليات الموكلة اليهم:

جدول 11 يوضح اراء الافراد هروب للموظفين من بعض المسؤوليات الموكلة اليهم

	التكرار	النسبة المئوية
نعم بشكل واضح	10	25,0
لا	9	22,5
نعم الى حد ما	20	50,0
أخر	1	2,5
المجموع	40	100,0

**المصدر: من اعداد الطالب وذلك بناء على أسئلة الاستبيان**

تشير النتائج إلى أن نصف المشاركين (50%) يرون أن هناك هروبًا إلى حد ما من بعض المسؤوليات، بينما 25% أكدوا وجود هروب واضح، و22.5% نفوا وجود هذه الظاهرة. أما نسبة 2.5% فقد أبدوا رأيًا مختلفًا أو غير محدد. معظم الموظفين يعترفون بوجود نوع من التهرب أو عدم الالتزام الكامل بالمسؤوليات الموكلة إليهم، مما يشير إلى وجود تحدي في تحفيز وتحمل المسؤولية داخل بيئة العمل، وهذا قد يؤثر سلبيًا على جودة الأداء الجماعي.

**6. انجاز الموظفين الاعمال في الوقت المحدد:**

جدول 12 يوضح اراء الافراد حول انجاز الموظفين الاعمال في الوقت المحدد

	التكرار	النسبة المئوية
نعم	27	67,5
لا	13	32,5
المجموع	40	100,0

**المصدر: من اعداد الطالب وذلك بناء على أسئلة الاستبيان**

تشير البيانات إلى أن نسبة كبيرة من المشاركين، حوالي 67.5%، يرون أن الموظفين ينجزون الأعمال في الوقت المحدد، بينما 32.5% يرون عكس ذلك. رغم وجود نسبة معتبرة تؤكد الالتزام بالمواعيد، إلا أن نحو ثلث العينة يشعرون بوجود تأخير في إنجاز الأعمال، مما يبرز ضرورة تحسين تنظيم الوقت وإدارة الأداء لضمان الالتزام التام بالمواعيد النهائية.

**7. اهمال في أداء المهمات من قبل الموظفين:**

جدول 13 يوضح آراء الأفراد حول وجود إهمال في أداء المهمات من قبل الموظفين

	التكرار	النسبة المئوية
نعم	22	55,0
لا	18	45,0
المجموع	40	100,0

المصدر: من أعداد الطالب وذلك بناء على أسئلة الاستبيان

تشير النتائج إلى أن 55% من المشاركين يرون وجود إهمال في أداء المهمات من قبل الموظفين، مقابل 45% يرون عدم وجود إهمال. تُظهر هذه النتيجة وجود توجه نسبي نحو ملاحظة ضعف في أداء بعض المهام، مما يستدعي اتخاذ إجراءات لتحسين مستوى الالتزام والجودة في إنجاز الأعمال.

8. التعامل مع الموظفين الغير ملتزمين بحزم:

جدول 14 يوضح آراء الأفراد حول التعامل مع الموظفين الغير ملتزمين بحزم

	التكرار	النسبة المئوية
نعم	13	32,5
لا	5	12,5
أحياناً	22	55,0
المجموع	40	100,0

المصدر: من أعداد الطالب وذلك بناء على أسئلة الاستبيان

أفاد 55% من المشاركين أن التعامل مع الموظفين غير الملتزمين يتم "أحياناً" فقط، بينما يرى 32.5% أن هناك حزمًا في التعامل، في حين أكد 12.5% عدم وجود أي حزم.

تعكس هذه النتائج ضعفًا في تطبيق الإجراءات الصارمة ضد الموظفين غير الملتزمين، مما قد يسهم في تفشي مظاهر التسبب وغياب الانضباط داخل بيئة العمل.

9. آراء الموظفين حول أبرز الأسباب المؤدية للتسبب الوظيفي:

جدول 15 يوضح آراء الافراد حول أبرز الاسباب المؤدية للتسيب الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	
27,5	11	ضعف الرقابة الادارية
40,0	16	غياب العقوبات و الحوافز
15,0	6	الروتين و الملل
10,0	4	سوء البيئة التنظيمية للمؤسسة
7,5	3	نقص في الأجور و المرتبات
100,0	40	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب وذلك بناء على أسئلة الاستبيان

يرى 40% من المشاركين أن غياب العقوبات والحوافز هو السبب الرئيسي للتسيب الوظيفي، يليه ضعف الرقابة الإدارية بنسبة 27.5%. بينما أرجع 15% السبب إلى الروتين والملل، و10% إلى سوء البيئة التنظيمية للمؤسسة، في حين اعتبر 7.5% أن نقص الأجور والمرتبات هو العامل الأهم.

يُظهر التحليل أن غياب نظام فعال للمكافآت والعقوبات، إلى جانب ضعف الرقابة، يمثلان أبرز المحفزات لسلوكيات التسيب، ما يستدعي إعادة النظر في سياسات الإدارة والرقابة داخل المؤسسة.

10. الحلول المقدمه من قبل الموظفين للقضاء على للتسيب الوظيفي:

جدول 16 يوضح آراء الافراد حول الحل الأمثل للتسيب الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	
25,0	10	تطبيق ووضع القوانين الصارمة
40,0	16	تحسين بيئة العمل و ثقافة المؤسسة
5,0	2	وضع أجهزة المراقبة
10,0	4	ربط المكافآت و الحوافز بالأداء
20,0	8	المراقبة الجدية
100,0	40	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب وذلك بناء على أسئلة الاستبيان

يرى غالبية المشاركين بنسبة 40% أن تحسين بيئة العمل وتعزيز ثقافة المؤسسة هو الحل الأمثل لمشكلة التسبب الوظيفي. فيما اقترح 25% تطبيق قوانين صارمة للحد من هذه الظاهرة، و20% دعوا إلى اعتماد الرقابة الجدية، بينما اعتبر 10% أن ربط المكافآت والحوافز بالأداء من شأنه تحسين الالتزام، وأخيراً، أشار 5% إلى أهمية وضع أجهزة مراقبة.

تشير النتائج إلى أن الحلول المعنوية والتنظيمية، مثل تحسين البيئة المهنية وثقافة العمل، تحظى بالأولوية لدى المبحوثين مقارنة بالحلول الردعية المباشرة، ما يبرز أهمية بناء بيئة عمل صحية ومحفزة قبل التركيز على العقاب.

### المحور الثاني: فعالية الرقابة الإدارية في الحد من مظاهر التسبب الوظيفي

#### 1. تطبيق الإدارة لنظام الرقابي متكامل:

جدول 17 وضع آراء الافراد حول تطبيق الإدارة لنظام الرقابي متكامل

	التكرار	النسبة المئوية
نعم	10	25,0
لا	8	20,0
أحياناً	22	55,0
المجموع	40	100,0

المصدر: من اعداد الطالب وذلك بناء على أسئلة الاستبيان

أشار أكثر من نصف المشاركين (55%) إلى أن الإدارة تطبق النظام الرقابي بشكل متقطع أو "أحياناً"، بينما أكد 25% فقط وجود نظام رقابي متكامل، في حين نفى 20% ذلك تماماً.

توضح هذه النتائج غياب الاتساق في تطبيق النظام الرقابي داخل المؤسسة، مما قد يسهم في تفشي مظاهر التسبب، ويبرز الحاجة إلى تعزيز آليات الرقابة وتطبيقها بشكل شامل ومستمر.

#### 2. انواع الرقابة التي تمارسها الجهات المسؤولة في حالة التسبب الوظيفي للموظفين:

جدول 18 يوضح آراء الأفراد حول نوع الرقابة التي تمارسها الجهات المسؤولة في حالة التسبب الوظيفي للموظفين

النسبة المئوية	التكرار	
32,5	13	الرقابة المباشرة
22,5	9	استخدام أنظمة المراقبة
45,0	18	الرقابة الداخلية
100,0	40	المجموع

المصدر: من أعداد الطالب وذلك بناءً على أسئلة الاستبيان

تشير نتائج السؤال إلى أن الرقابة الداخلية هي النوع الأكثر شيوعاً بنسبة 45%، تليها الرقابة المباشرة بنسبة 32.5%، ثم استخدام أنظمة المراقبة بنسبة 22.5%. الاعتماد الأكبر على الرقابة الداخلية قد يدل على محاولة المؤسسة معالجة التسبب من داخل الهيكل التنظيمي، غير أن نسب الرقابة المباشرة واستخدام الأنظمة ما تزال ضعيفة، ما يشير إلى ضرورة تبني وسائل رقابية أكثر فعالية وتكنولوجيا لتعزيز الانضباط الوظيفي.

3. مساهمة الرقابة الإدارية في تحسين الانضباط لدى الموظفين في العمل:

جدول 19 يوضح آراء الأفراد حول مساهمة الرقابة الإدارية في تحسين الانضباط لدى الموظفين في العمل

النسبة المئوية	التكرار	
62,5	25	نعم
12,5	5	لا
25,0	10	أحياناً
100,0	40	المجموع

المصدر: من أعداد الطالب وذلك بناءً على أسئلة الاستبيان

أظهرت النتائج أن غالبية المشاركين (62.5%) يرون أن الرقابة الإدارية تساهم فعلياً في تحسين الانضباط، فيما يرى 25% أنها تساهم أحياناً، و12.5% فقط يرون أنها لا

تؤثر.

و تبرز هذه النتائج قناعة قوية لدى الموظفين بأهمية الرقابة الإدارية في تعزيز الانضباط، مما يدل على ضرورة تطوير هذه الرقابة وتحسين آليات تنفيذها لتقليل مظاهر التسبب الوظيفي.

#### 4. تفقد حضور الموظفين بشكل مستمر:

جدول 20 يوضح اراء الافراد حول تفقد الحضور للموظفين بشكل مستمر

	التكرار	النسبة المئوية
نعم	11	27,5
لا	3	7,5
أحيانا	26	65,0
المجموع	40	100,0

المصدر: من اعداد الطالب وذلك بناء على أسئلة الاستبيان

تشير نتائج الإجابات إلى أن 65% من المشاركين أفادوا بأن تفقد حضور الموظفين يتم "أحيانا"، بينما أجاب 27.5% بـ "نعم"، و7.5% فقط أكدوا عدم وجود تفقد للحضور وتوحي هذه النتائج بوجود رقابة غير منتظمة على حضور الموظفين، مما قد يفتح المجال لحدوث حالات من التسبب والغيابات غير المبررة، وبالتالي الحاجة إلى تعزيز نظام تفقد الحضور بطريقة أكثر انتظاماً وفعالية.

#### 5. الاجراءات عقابية المتخذة من قبل الإدارة للعمال في حالة التغيب او التأخر:

جدول 21 يوضح اراء الافراد حول اتخاذ إجراءات عقابية للعمال في حالة التغيب او التأخر

	التكرار	النسبة المئوية
نعم	20	50,0
لا	2	5,0
أحيانا	18	45,0
المجموع	40	100,0

المصدر: من اعداد الطالب وذلك بناءا على أسئلة الاستبيان

أظهرت النتائج أن نصف العينة (50%) أكدوا وجود إجراءات عقابية تُتخذ في حال الغياب أو التأخر، بينما ذكر 45% أن ذلك يحدث "أحياناً"، و5% فقط أشاروا إلى غياب مثل هذه الإجراءات.

و تشير النتائج إلى وجود نوع من الردع الإداري، إلا أن عدم الانتظام في تطبيق العقوبات (كما يوضح خيار "أحياناً") قد يقلل من فعاليتها، مما يستدعي تثبيت مبدأ الحزم والمتابعة لضمان الانضباط الوظيفي.

### 6. أنواع الإجراءات العقابية المتخذة:

جدول 22 يوضح اراء الافراد حول الإجراءات العقابية المتخذة

النسبة المئوية	التكرار	
12,5	5	لا توجد عقوبة
20,0	8	خصم من الراتب
50,0	20	الانذار الشفهي
12,5	5	الانذار الكتابي
5,0	2	الفصل عن العمل
100,0	40	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب وذلك بناءا على أسئلة الاستبيان

بيّنت النتائج أن الإجراءات العقابي الأكثر شيوعاً هو الإنذار الشفهي بنسبة 50%، يليه الخصم من الراتب بنسبة 20%، ثم الإنذار الكتابي بنسبة 12.5%، في حين صرح 12.5% بأنه لا توجد عقوبة فعلية، وأفاد 5% فقط بأن العقوبة قد تصل إلى الفصل عن العمل.

تميل الإدارة إلى تطبيق إجراءات عقابية خفيفة نسبياً، مع هيمنة الأساليب التوجيهية غير الصارمة، مما قد يفسر استمرار بعض مظاهر التسبب، وي طرح الحاجة لتدرج واضح ومُفعّل في نظام العقوبات لضمان الجدية والانضباط.

### 7. الإجراءات العقابية المتخذة في حالة اهمال المهام الموكلة:

جدول 23 يوضح اراء الافراد حول اتخاذ الإجراءات العقابية في حالة اهمال المهام الموكلة

	التكرار	النسبة المئوية
نعم	20	50,0
لا	3	7,5
أحيانا	17	42,5
المجموع	40	100,0

المصدر: من اعداد الطالب وذلك بناء على أسئلة الاستبيان

أظهرت نتائج الاستبيان أن نصف المشاركين (50%) أكدوا أن هناك إجراءات عقابية تُتخذ عند إهمال المهام، بينما أجاب 42.5% بـ "أحيانا"، و7.5% فقط نفوا وجود أي إجراء عقابي في هذه الحالة.

تشير النتائج إلى وجود نوع من الرقابة المتقطعة وغير المنتظمة، حيث أن التذبذب في تطبيق العقوبات قد يحدّ من فعاليتها، مما يستدعي تعزيز الاتساق في تنفيذها لضمان احترام المهام الموكلة وتحقيق الانضباط المهني.

### 8. نوع العقوبات:

جدول 24 يوضح اراء الافراد حول نوع العقوبة المتبعة

	التكرار	النسبة المئوية
توبيخ	5	12,5
انذار شفهي	18	45,0
انذار كتابي	11	27,5
خصم من الراتب	6	15,0
المجموع	40	100,0

المصدر: من اعداد الطالب وذلك بناء على أسئلة الاستبيان

تشير النتائج إلى أن أكثر أنواع العقوبات شيوعًا هو الإنذار الشفهي بنسبة 45%، يليه الإنذار الكتابي بنسبة 27.5%، ثم خصم من الراتب بنسبة 15%، وأخيرًا التوبيخ بنسبة 12.5%.

توضح هذه النتائج أن العقوبات المتخذة غالبًا ما تكون تحذيرية أكثر منها صارمة، مما

قد يعكس محاولة الإدارة لضبط السلوك دون اللجوء إلى إجراءات تأديبية قاسية، إلا أن ضعف العقوبات قد يؤثر على الحد من مظاهر الإهمال بشكل فعال.

### 9. سهولة التواصل بين الجهات الرقابية والمستويات الإدارية المختلفة:

جدول 25 يوضح آراء الأفراد حول سهولة التواصل بين الجهات الرقابية والمستويات الإدارية المختلفة

	التكرار	النسبة المئوية
نعم	16	40,0
لا	5	12,5
أحياناً	19	47,5
المجموع	40	100,0

المصدر: من أعداد الطالب وذلك بناءً على أسئلة الاستبيان

تشير البيانات إلى أن 40% من المشاركين يرون أن التواصل يسهل بشكل جيد بين الجهات الرقابية والإدارة، في حين يرى 12.5% أن التواصل غير سهل، ويعتقد 47.5% أن التواصل يحدث أحياناً فقط.

يعكس هذا التوزيع وجود تحديات في التواصل بين الجهات الرقابية والمستويات الإدارية، حيث أن أقل من نصف العينة يعتبر التواصل دائماً سلساً، مما قد يؤثر على فعالية الرقابة والتنظيم داخل المؤسسة. تحسين قنوات الاتصال يمكن أن يسهم في تعزيز الرقابة والانضباط بشكل أفضل.

### 10. توفير الإدارة للمعلومات اللازمة في الوقت المناسب لاتخاذ القرارات:

جدول 26 يوضح آراء الأفراد حول توفير الإدارة للمعلومات اللازمة في الوقت المناسب لاتخاذ القرارات

	التكرار	النسبة المئوية
نعم	14	35,0
لا	5	12,5
أحياناً	21	52,5

المجموع	40	100,0
---------	----	-------

**المصدر: من اعداد الطالب وذلك بناءا على أسئلة الاستبيان**

توضح النتائج أن 35% من المشاركين يعتقدون أن الإدارة توفر المعلومات الضرورية في الوقت المناسب لاتخاذ القرارات، بينما 12.5% يرون أن ذلك لا يحدث، و52.5% يقولون إنه يحدث أحياناً فقط. وهذا يشير إلى وجود نقص أو تأخير نسبي في تزويد المعلومات الإدارية اللازمة في الوقت المناسب، مما قد يعيق سرعة وفعالية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة. تعزيز تدفق المعلومات بشكل منتظم وسريع قد يساهم في تحسين جودة القرارات الإدارية.

**11. اتسام الرقابة الإدارية بالعدالة والنزاهة في تطبيق القوانين الرقابية:**

جدول 27 يوضح اراء الافراد حول اتسام الرقابة الإدارية بالعدالة والنزاهة في تطبيق القوانين الرقابية

	التكرار	النسبة المئوية
نعم	16	40,0
لا	4	10,0
أحياناً	20	50,0
المجموع	40	100,0

**المصدر: من اعداد الطالب وذلك بناءا على أسئلة الاستبيان**

تشير النتائج إلى أن 40% من المشاركين يرون أن الرقابة الإدارية تتميز بالعدالة والنزاهة في تطبيق القوانين، بينما 10% يرون العكس، و50% يرون أن العدالة والنزاهة تتوفر أحياناً فقط. تعكس هذه النتائج وجود شكوك وعدم ثقة جزئية في تطبيق الرقابة بشكل عادل ومنصف، مما قد يؤثر سلباً على الانضباط والالتزام الوظيفي. من المهم تعزيز الشفافية والعدالة في الإجراءات الرقابية لكسب ثقة الموظفين وتحسين بيئة العمل.

## 12. تطبيق الرقابة الإدارية بفاعلية الاستراتيجيات للحد من التسبب الوظيفي:

جدول 28 يوضح آراء الافراد حول تطبيق الرقابة الإدارية بفاعلية الاستراتيجيات للحد من التسبب الوظيفي

	Effectifs	Pourcentage
لا	30	75,0
Validé نعم	10	25,0
Total	40	100,0

المصدر: من اعداد الطالب وذلك بناء على أسئلة الاستبيان

تشير البيانات إلى أن 75% من المشاركين يرون أن الرقابة الإدارية لا تطبق بفاعلية الاستراتيجيات للحد من التسبب الوظيفي، مقابل 25% فقط يعتقدون أن هناك فعالية في التطبيق. وتُظهر هذه النتيجة ضعفاً واضحاً في كفاءة تطبيق استراتيجيات الرقابة الإدارية، مما يبرز الحاجة إلى مراجعة وتحسين آليات الرقابة لضمان تقليل التسبب الوظيفي وتعزيز الانضباط في مكان العمل.

## 13. الاستراتيجيات التي تزيد من التسبب الوظيفي:

جدول 29 يوضح آراء الافراد حول الاستراتيجيات التي تزيد من التسبب الوظيفي

	التكرار	النسبة المئوية
لا توجد	10	25,0
الرقابة الصارمة والمفرطة	8	20,0
عدم العدالة في التطبيق	12	30,0
غياب الرقابة التشاركية	7	17,5
عدم ربط الرقابة بالتحسين	3	7,5
المجموع	40	100,0

المصدر: من اعداد الطالب وذلك بناء على أسئلة الاستبيان

يوضح الجدول أن 30% من المشاركين يرون أن عدم العدالة في تطبيق الرقابة هو السبب الرئيسي الذي يزيد من التسبب الوظيفي، يليها 25% ممن يرون أنه لا توجد استراتيجيات فعالة، و20% يعتبرون أن الرقابة الصارمة والمفرطة تزيد من التسبب. أما 17.5% فيرون أن غياب الرقابة التشاركية عامل مؤثر، و7.5% يشيرون إلى عدم ربط الرقابة بالتحسين كسبب.

تعكس النتائج أن العدالة في تطبيق الرقابة تعتبر من أهم العوامل التي تؤثر على مستوى الانضباط الوظيفي، وأن زيادة التسبب قد تنجم عن قلة فعالية أو سوء تطبيق الاستراتيجيات الرقابية، مما يستوجب تبني أساليب رقابة متوازنة وعادلة تشارك الموظفين وتعزز بيئة عمل إيجابية.

#### 14. الإجراءات صارمة المتخذة من قبل الرقابة الإدارية في حالة الانحراف السلوكي اللاأخلاقي للموظفين:

جدول 30 يوضح آراء الافراد حول اتخاذ الرقابة الإدارية إجراءات صارمة في حالة الانحراف السلوكي اللاأخلاقي للموظفين

	التكرار	النسبة المئوية
نعم	24	60,0
لا	3	7,5
أحيانا	13	32,5
المجموع	40	100,0

المصدر: من اعداد الطالب وذلك بناء على أسئلة الاستبيان

تشير البيانات إلى أن 60% من المشاركين يؤكدون أن الإدارة تتخذ إجراءات صارمة في مواجهة الانحراف السلوكي اللاأخلاقي، بينما 7.5% يرون أن الإدارة لا تتخذ مثل هذه الإجراءات، و32.5% يعتقدون أن ذلك يحدث أحياناً فقط.

تظهر هذه النتائج أن غالبية الإدارة تحرص على تطبيق إجراءات صارمة لضبط السلوكيات غير الأخلاقية، مما يعكس وعياً نسبياً بأهمية الحفاظ على انضباط الموظفين، إلا أن وجود نسبة ليست بالقليلة تشير إلى التفاوت في تطبيق هذه الإجراءات، وهو ما قد يؤثر سلباً على الانضباط العام ويحتاج إلى تحسين انتظام تطبيق العقوبات.

## 6. مناقشة الفرضيات على ضوء النتائج:

في ضوء التحليل الإحصائي للفرضيات المتعلقة بتأثير الرقابة الإدارية على مظاهر التسبب الوظيفي، أظهرت النتائج عدم وجود علاقات ذات دلالة إحصائية قوية بين المتغيرات، وهو ما يدفع إلى تأمل أعمق في الأبعاد الاجتماعية والتنظيمية التي قد تفسر هذا الضعف في العلاقة.

بالنسبة للفرضية الأولى، التي افترضت أن الشفافية في تطبيق الرقابة تقلل من التسبب، فقد كشفت النتائج أن العلاقة بين مستوى الشفافية ومعدل التسبب ضعيفة وغير معنوية ( $r = 0.155$ ،  $\text{sig} = 0.341$ ). هذا يشير إلى أن الشفافية كقيمة تنظيمية قد لا تكون مطبقة بشكل فعلي داخل المؤسسة، أو أنها لا تجد انعكاسًا حقيقيًا في تجارب الموظفين اليومية، مما يفقدها أثرها المفترض في تعزيز الانضباط والسلوك الوظيفي الإيجابي. ومن منظور سوسيولوجي، يمكن القول إن الشفافية تفقد قدرتها على التأثير إذا لم تكن مدعومة بثقافة تنظيمية تشجع على الثقة والمشاركة في صنع القرار.

أما الفرضية الثانية، التي ترى أن الرقابة الشديدة وغير المدروسة تؤدي إلى نتائج عكسية، فقد جاءت بدورها بنتائج غير دالة إحصائيًا ( $r = 0.185$ ،  $\text{sig} = 0.253$ ). ما يعكس أن الرقابة المفرطة لم تكن عاملاً حاسماً في انتشار التسبب الوظيفي في هذه الحالة. ويمكن تفسير ذلك بأن الموظفين ربما تعودوا على أساليب رقابية تقليدية وأصبحوا يتعاملون معها بمرونة أو لامبالاة، بحيث فقدت الرقابة الشديدة فعاليتها كردع اجتماعي. كما أن غياب آليات الحوار والمساءلة البناءة داخل بيئة العمل قد يحوّل الرقابة إلى مجرد إجراء شكلي لا يساهم فعليًا في تعديل السلوكيات غير المرغوبة.

أما الفرضية الثالثة، التي ربطت فعالية الرقابة بوجود نظام واستراتيجيات واضحة، فقد تم اختبارها باعتماد اختبار "t" لعينتين مستقلتين. وقد بيّنت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين فئة الموظفين الذين يعملون في ظل نظام رقابي منظم وأولئك الذين لا يعملون به ( $\text{sig} = 0.180$ ). هذا يبرز أن وجود استراتيجيات رقابية بحد ذاته لا يضمن بالضرورة تحسين الأداء أو الحد من التسبب، إلا إذا كان مصحوبًا بانخراط حقيقي من طرف الموظفين وفهم جماعي لأهداف الرقابة. فالسلوك الوظيفي لا يتغير بمجرد إصدار قوانين، بل يتأثر بكيفية تبني العاملين لهذه القوانين ومدى شعورهم بأنها منصفة وذات معنى.

بوجه عام، تؤكد هذه النتائج أن فعالية الرقابة لا يمكن فصلها عن السياق الاجتماعي والثقافي للمؤسسة. فالرقابة، سواء كانت شفافة أو صارمة، لا تحقق أهدافها إلا إذا كانت

جزءًا من بيئة عمل تحفز الانتماء، وتعزز العدالة، وتفتح قنوات الاتصال. أما في غياب هذا الإطار الاجتماعي، فإن الرقابة تصبح أداة إدارية محايدة أو حتى مثيرة لمقاومة ضمنية، وقد تفقد دورها في تحقيق الانضباط وتقليل التسبب.

A decorative border with floral and scrollwork patterns in the corners and along the sides, framing the central text.

# الخاتمة

### الخاتمة

لقد تعرضنا في دراستنا إلى احد الظواهر الاجتماعية التي تواجه المجتمعات في الدول النامية عامة و في الجزائر خاصة حيث تقف عائقا أمام التنفيذ الأمثل للمخططات والتنظيمات على مستوى المنظمات والمؤسسات و هي ظاهرة التسيب الوظيفي التي برزت في العديد من المجالات بحيث حاولنا من خلال هذا العمل أن نركز على مدى أهمية الرقابة الإدارية باعتبارها احد الوظائف التي تعتمد عليها الإدارات في الكشف عن المشاكل الانحرافات التي يرتكبها الموظفون في مكان العمل والتركيز على الدور الذي تلعبه الرقابة في الحد من مظاهر التسيب الوظيفي ومعرفة وتحليل ابرز الأسباب والعوامل المؤدية لهذه الظاهرة.

وقد تمت هذه الدراسة من خلال انتقاء جميع الفصول النظرية الخاصة بالموضوع من جهة، ومن جهة ثانية تم تدعيم هذه الدراسة بالجانب التطبيقي بالاعتماد على تحليل البيانات التي اخذت من الميدان عن طريق الاستمارات والتي قمنا بها في كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والانسانية في جامعة عين تموشنت.

ولقد توصلنا من خلال دراستنا الى العديد من النتائج والتي تثبت بان تطبيق الرقابة الإدارية لا تساهم بشكل فعال في الحد من مظاهر التسيب الوظيفي في كلية الآداب واللغات، وهذا بسبب عدم استخدام الرقابة بشفافية على الموظفين وعدم مراقبتهم بشكل مستمر وهذا ما يزيد من نقشي ظاهرة التسيب الوظيفي داخل بيئة العمل وعلى هذا يجب على الموظفين التحلي بالروح الانضباط والتركيز على أداء مهامهم بحزم والتحلي بروح المسؤولية تجاه الكلية والجامعة وذلك لزيادة فرصة نجاحهم وتحقيق الأهداف التي سطرته المديرية وعلى المشرفين والرؤساء اخذ هذه الظاهرة السلبية على محمل الجد والعمل بسرعة على تقليلها ومحاربتها بزيادة القوانين الداخلية والزام الموظفين بأداء عملهم على اكمل وجه.

وفي الأخير تجدر الإشارة إلى أن هذا البحث وهذه الدراسة بالإمكان ان تكون مرحلة تمهيدية لمواضيع بحث مستقبلية سواء في تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل أو في تخصصات أخرى، ويبقى هذا البحث فيه بعض العيوب وبعض الفراغات والتي لا يملأها الا الباحث ويبقى مجال البحث العلمي مفتوح للدراسة امام كل دارس.

### التوصيات والاقتراحات:

- توفير مناخ يشجع التغيير في أساليب العمل.

- التعزيز روح المبادرة لدى المسؤولين بشكل يدعم الثقة والتعاون.
- ضرورة اهتمام الرؤساء بالأسباب والعوامل التي تؤدي إلى التسبب الوظيفي.
- التركيز على الموظفين على أداء مهامهم بشكل جيد.
- ضرورة مراقبة المسؤول عن رقابة المهام الموكلة لكل الموظفين.
- الاعتماد على مبدأ الكفاءات والحوافز لزيادة دوافع الموظفين وتحفيزهم على القيام بعملهم.
- محاولة القضاء على سلبية الموظف في البيئة الداخلية للعمل.
- زيادة الكلية في التركيز على تطوير برامج المراقبة وأجهزتها.

A decorative border with floral and scrollwork patterns surrounds the text. The border is composed of four corner pieces and four side pieces, all featuring intricate designs of roses and swirling lines.

قائمة

المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

القران الكريم

القران الكريم، سورة المائدة، اية 50

الكتب

1. صمارة نصير، ظاهرة التسبب الإداري في الجزائر، العلوم الإنسانية والاجتماعية، سنة 2004
2. محمد سرحان علي المحمودي، مناهج البحث العلمي، ط3، ج1، دار الكتب صنعاء، 2015،
3. عبود عبدالله العسكري، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ط1، ج1، دار النمير دمشق، 2002
4. رفاعي احمد، مناهج البحث العلمي، تطبيقات إدارية واقتصادية، دار وائل للنشر عمان، 1998
5. محمد عبد السلام، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية، مكتبة النور، 2020
6. علي السلمي، الإدارة بالأهداف طريق المدير المتفوق، ط1، ج1، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، سنة 1999، ص14 نقل عن الموقع الإلكتروني <https://www.noor-book.com>
7. بوحوش عمار منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية ط1، ج3 المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والاقتصادية برلين/المانيا 2019
8. ذوقان عبيدات وآخرون البحث العلمي مفهومه وادواته واساليبه ط17 دار الفكر عمان 2015

الاطروحات والرسائل الاكاديمية

1. احمد بن صالح بن هليل الحربي، الرقابة الادارية وعلاقتها بكفاءة الأداء، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2003
2. السعيد بلوم، أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2008/2007.

3. حسن علي، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية تخصص الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية 2016.
4. كمال بودانة، دور الرقابة الإدارية في تحقيق التنمية المحلية، تخصص علم اجتماع التنظيم، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر – بسكرة- 2019/2020
5. بوخاتم عبير سعاد، بوسته أسماء، دور الرقابة الإدارية في الحد من مظاهر التسبب الإداري، علم الاجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة ابن خلدون – تيارت – 2023/2022
6. شواط صابرين، بولعل صفاء، الرقابة الإدارية ومظاهر التسبب الوظيفي، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم عمم الاجتماع، جامعة محمد الصديق بن يحيى - قطب تاسوست / جيجل، سنة 2022/2021
7. عجابي فيصل دور الرقابة الإدارية في الحد من مظاهر التسبب الوظيفي تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماع قسم علم الاجتماع بجامعة التكوّنين المتواصل سنة 2024/2023
8. بوريب طارق، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي تخصص التنظيم والعمل قسم العلوم الاجتماعية كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد خيضر – بسكرة- سنة 2015/2014
9. ربحي قدور- بن معمر عمرة دور الرقابة الإدارية في الحد من مظاهر التسبب الإداري تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة زيان عاشور – الجلفة- سنة 2024 /2023
10. بن مرزوق عنتره الرقابة الإدارية ودورها في مكافحة الفساد الإداري في الإدارة الجزائرية تخصص إدارة الموارد البشرية قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية كلية العلوم السياسية والاعلام جامعة الجزائر سنة 2008
11. بوعيشة كمال – خضران زكرياء أثر الرقابة الإدارية على الأداء تخصص إدارة الاعمال قسم علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح- ورقلة سنة 2023/2022
12. مسعود نجيمي الرقابة التنظيمية وعلاقتها بتنمية مهارات المورد البشري تخصص علم الاجتماع التنظيم والموارد البشرية كلية العلوم الإنسانية

- والاجتماعية قسم علم الاجتماع والديمغرافيا جامعة زيان عاشور – الجلفة سنة  
2020/2019
13. بولفراخ عبد الرؤوف رضا محمد غلي دور الرقابة الإدارية في تقليل من  
مظاهر التسبب الوظيفي تخصص: التنظيم و العمل كلية العلوم الانسانية  
والاجتماعية قسم علم الاجتماع جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -  
سنة 2022/2021
14. غلوسى دلال لرقابة الادارية والتسيب الإداري في المؤسسة  
تخصص تنظيم وعمل كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم العلوم الاجتماعية  
جامعة محمد خيضر – بسكرة – سنة 2015/2014
15. بركان وليد طيرشي لياس دور الرقابة الإدارية في الحد من مظاهر  
التسبب الوظيفي دراسة ميدانية تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل كلية العلوم  
الإنسانية والاجتماعية قسم: العلوم الاجتماعية جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي  
سنة 2023/2022
16. بلحسين كريمة البيئة الداخلية للعمل والتسبب الوظيفي تخصص علم  
اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية  
قسم العلوم الاجتماعية جامعة ابن خلدون تيارت سنة 2015/2014
- المجلات**
1. العابد لزهر، مطبوعة إدارة الاعمال قسم جذع مشترك سنة أولى، كلية العلوم  
الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2018
2. بوبكر عصمان، نظريات التنظيم، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية،  
جامعة محمد خيضر بسكرة، سنة 2019/2018،
3. مازن سليمان، حوش العلاقات الإنسانية مجلة الباحث في العلوم الإنسانية  
والاجتماعية، العدد 14، المجلد 3، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة  
قاصدي مرباح ورقلة (الجزائر)، 2022،

A decorative border with floral and scrollwork patterns surrounds the text. The border is composed of four corner pieces and four side pieces, all rendered in black line art. The corner pieces feature clusters of roses and leaves, while the side pieces consist of elegant, flowing scrollwork.

# قائمة الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة بالحاج بوشعيب - عين تدمر -  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم العلوم الاجتماعية



استمارة بحث حول:

**دور الرقابة الإدارية في الحد من مظاهر التسبب الوظيفي**

دراسة ميدانية بجامعة بالحاج بوشعيب في كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية

مذكرة تخرج مكتملة لنيل شهادة الماستر في تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل

**تحت اشراف:**

ا. خوجة

**اعداد الطالب :**

لصقع سمير

**ملاحظة هامة:**

نقدم لكم هذه الاستمارة التي صممت خصيصا للحصول على بعض المعلومات الضرورية لإتمام هذه الدراسة. لذلك نرجو منكم التكرم باطلاع على محاور الاستمارة المرفقة وقراءة كل عبارة فيها بدقة، ووضع العلامة (X) في المكان المناسب بما يعبر عن رأيك علما ان جميع الاجابات ستكون محل العناية والاهتمام والسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

## دور الرقابة الإدارية في الحد من مظاهر التسبب الوظيفي

### البيانات الشخصية:

#### (1) الجنس:

ذكر  انثى

#### (2) السن:

من 25 إلى 35 سنة  من 35 إلى 45 سنة  
 من 45 إلى 55 سنة  من 55 سنة فما فوق

#### (3) الحالة العائلية:

أعزب  متزوج  مطلق  أرمل

#### (4) المستوى الدراسي:

متوسط  ثانوي  جامعي  تكوين

#### (5) نوع الوظيفة:

إدارة  رئيس قسم  رئيس تخصص  أستاذ  
 وظيفة أخرى

#### (6) الخبرة المهنية:

من 03 إلى أقل من 05 سنوات  من 05 إلى أقل من 10 سنة  
 من 10 إلى أقل من 15 سنة  من 15 فما فوق

### المحور الاول: واقع ظاهرة التسبب الوظيفي

(1) هل لاحظت أحد مظاهر التسبب داخل العمل من قبل الموظفين

نعم  لا  نوعا ما

(2) في رأيك ماهي أبرز مظاهر التسبب الملاحظ في مكان العمل  
 التأخر عن الدوام  اهمال المهام الموكلة  الاستخدام الشخصي لموارد العمل   
 غيابات متكررة  عدم الالتزام باللوائح الداخلية   
 أخرى: اذكرها: .....

(3) هل لاحظت غيابات متكررة للموظفين في العمل قبل انتهاء الدوام الرسمي  
 أحيانا  نادرا  غالبا  دائما

(4) هل هناك غيابات المتكررة لبعض الموظفين بدون مبرر  
 نعم  لا

(5) هل هناك هروب للموظفين من بعض المسؤوليات الموكلة لهم  
 نعم بشكل واضح  لا  نعم الى حد ما

(6) هل ينجز الموظفون الاعمال في الوقت المحدد  
 نعم  لا

(7) هل ترى بانه يوجد اهمال في أداء المهام من قبل الموظفين  
 نعم  لا

(8) هل يتم التعامل مع الموظفين الغير ملتزمين بحزم  
 نعم  لا  أحيانا

(9) في رأيك ماهي أبرز الاسباب المؤدية للتسبب الوظيفي  
 ضعف الرقابة الإدارية  غياب العقوبات والحوافز  الروتين والملل   
 سوء البيئة التنظيمية للمؤسسة  نقص في الأجور والمرتبات

(10) في رأيك ما هو الحل الأمثل للتسبب الوظيفي  
 -تطبيق ووضع القوانين الصارمة  -تحسين بيئة العمل وثقافة المؤسسة   
 - وضع أجهزة المراقبة  - ربط المكافآت والحوافز بالأداء  -المراقبة الجدية

**المحور الثاني: فعالية الرقابة الإدارية في الحد من التسبب الوظيفي**

(11) هل تطبق الإدارة نظام الرقابي متكامل  
 نعم  لا  أحيانا

12 ما هو نوع الرقابة التي تمارسها الجهات المسؤولة في حالة التسبب الوظيفي للموظفين

-الرقابة المباشرة  - استخدام أنظمة المراقبة  - الرقابة الداخلية

13 هل تعتقد ان الرقابة الإدارية تساهم في تحسين الانضباط لدى الموظفين في العمل

نعم  لا  أحيانا

14 هل يتم تفقد حضور الموظفين بشكل مستمر

نعم  لا  أحيانا

15 هل يتم اتخاذ إجراءات عقابية للعمال في حالة التغيب او التأخر

نعم  لا  أحيانا

16 وفي حالة الإجابة بنعم فيما تتمثل هذه الإجراءات العقابية

خصم من الراتب  الإنذار الشفهي  الإنذار الكتابي  الفصل عن العمل

17 هل يتم اتخاذ إجراءات عقابية في حلة اهمال المهام الموكلة

نعم  لا  أحيانا

18 ما نوع العقوبة

توبيخ  انذار شفهي  انذار كتابي  فصل عن العمل  خصم من الراتب

19 هل يسهل التواصل بين الجهات الرقابة والمستويات الإدارية المختلفة

نعم  لا  أحيانا

20 هل توفر الادارة المعلومات اللازمة في الوقت المناسب لاتخاذ القرارات

نعم  لا  أحيانا

21 هل تتولى الرقابة الإدارية أطراف تتسم بالعدالة والنزاهة في تطبيق

القوانين الرقابية

نعم  لا  أحيانا

22 في رأيك هل الرقابة الإدارية تطبق بفاعلية الاستراتيجيات للحد من

التسبب الوظيفي

نعم  لا

(23) إذا كانت الإجابة بنعم ماهي أحد هذه الاستراتيجيات التي تزيد من التسبب الوظيفي

-الرقابة الصارمة والمفرطة  - عدم العدالة في التطبيق

-غياب الرقابة التشاركية  -عدم ربط الرقابة بالتحسين

(24) هل تتخذ الرقابة الإدارية إجراءات صارمة في حالة الانحراف السلوكي للأخلاقية للموظفين

نعم  لا  أحيانا



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
 République Algérienne Démocratique et Populaire  
 Ministère de L'enseignement Supérieur et de La Recherche Scientifique  
 وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
 Université Ain Témouchent Belhadj Bouchaib  
 جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت  
 Faculté des lettres et des langues et sciences humaines  
 كلية الآداب و اللغات و العلوم الاجتماعية

عين تموشنت في

رقب: 12 / 2025

04 / 2025

## رخصة تربص

المؤسسة/الهيئة: جامعة عين تموشنت، كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية

الطالب (ة): احمد مصير

تاريخ ومكان الميلاد: بنقاروس 20/10/08

المسجل في: السنة الثانية ماستر تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

وذلك لإجراء ترخيص ميداني داخل مصاحفكم الخاصة، والتي تهدف إلى اقتراض تطبيق المعارف التي يتم تدريسها لهم داخل المؤسسة الجامعية، وهذا في إطار تحسب منكرة تخرج، خلال السنة الجامعية 2025/2024.  
 تاريخ فترة الترخيص: 2024/01/04 إلى 2024/01/04  
 خلال هذا التدريب، الطالب ملزم بتقديم كل المساعدة اللازمة لتنفيذ السليم للبرنامج الموكول إليه.  
 كما أن الطالب مدعو للامتثال الصارم لقواعد الانضباط المنصوص عليها في القانون الداخلي لمؤسستكم، والالتزام بقواعد والإجراءات والتعليمات الوفائية الخاصة بالصحة والأمن.  
 نعتد على تعاونكم، ونرجو أن تتقبلوا، سيدي، خالص شكرنا وتقديراتنا

المسؤول البيداغوجي

قسم العلوم الاجتماعية  
 رئيس قسم العلوم الاجتماعية  
احمد

المؤسسة/الهيئة

كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية  
 عميد ضايف الجامعة  
 والعاليق الاجتماعي  
 جامعة عين تموشنت  
 منشور عبد الحليل

جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب / عين تموشنت - ج.ب. 254 عين تموشنت - الجزائر  
 UNIVERSITY AIN TEMOUCHENT BELHADJ BOUCHAIB  
 BP 254 Route de SIDI BELABES - AIN TEMOUCHENT-66000 - ALGERIE

