



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة قاصدي مرباح ورقلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم: قسم علم الاجتماع والديموغرافيا



مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر تحت عنوان:

دور الرقابة الإدارية في الحد من ظاهرة التسيب الوظيفي

دراسة ميدانية في متوسطة المجاهد قيديم عبد الحميد " الخفجي " – ورقلة-

إشراف الأستاذ:
د - بن داود العربي

إعداد الطالب(ة):
- تليلي سيف الدين

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	الإسم واللقب
رئيسا	ورقلة	د. حماني فضيلة
مشرفا	ورقلة	د. بن داود العربي
مناقشا	ورقلة	د. بن زاف جميلة

الموسم الجامعي: 2024 / 2025



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة قاصدي مرباح ورقلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم: قسم علم الاجتماع والديموغرافيا



مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر تحت عنوان:

دور الرقابة الإدارية في الحد من ظاهرة التسيب الوظيفي

دراسة ميدانية في متوسطة المجاهد قيدوم عبد الحميد " الخفجي " – ورقلة-

الأستاذة المشرف(ة):

- بن داود العربي

إعداد الطالب(ة):

- تليلي سيف الدين

-

الموسم الجامعي: 2024 / 2025



"وَفَرَّقَ كُلَّ نَفْسٍ بِمَا كَسَبَتْ" *وَفَرَّقَ كُلَّ نَفْسٍ بِمَا كَسَبَتْ*

صدق الله العظيم

سورة يوسف الآية (76)

شكر و عرفان

نرفع أسمى عبارات الشكر والتقدير لكل من كان له دور في إنجاح هذا العمل،
ورافقنا خلال مسيرتنا الجامعية نتوجه بخالص الامتنان إلى المشرف الفاضل، الدكتور:

" بن داود العربي "

على ما قدمه لنا من دعم علمي وتوجيهات ثمينة. كما نعبر عن شكرنا العميق للأساتذة الكرام

الذين أغنونا بعلمهم، وساهموا في بناء معرفتنا خطوة بخطوة

وإلى زملائنا وأصدقائنا، الذين كنتم خير رفقة في هذا الدرب، شكراً على الدعم والمؤازرة.

بهدي هذا العمل المتواضع إلى كل من آمن بنا وساندنا، فهو ثمرة جهد جماعي وتعاون مشترك.

سيفه الدين تليبي

الملخص:

أجريت هذه الدراسة بهدف الكشف عن دور الرقابة الإدارية في الحد من ظاهرة التسبب الوظيفي، وتهدف إلى تحديد مفهوم الرقابة الإدارية ودورها في ضبط الأداء، كما سعت إلى تقييم فعالية الأساليب والآليات الرقابية المستخدمة حالياً في المؤسسة محل الدراسة.

ليكون التساؤل الرئيسي للدراسة: ما هو دور الرقابة الإدارية في الحد من التسبب الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة؟

وقد أُجريت الدراسة على الطاقم الإداري والتربوي والعمالي بمتوسطة المجاهد قيدوم عبد الحميد "الخفجي" ورقلة. تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، واستُخدمت أداة الاستبيان لجمع البيانات تم اختيار عينة الدراسة التي تضم 50 فرداً من موظفي المؤسسة بطريقة العينة الطبقية العشوائية، حيث تم تقسيم العاملين إلى فئات مختلفة (إداريين، أساتذة، أعوان، وغيرها)، تضمن تمثيلاً شاملاً لمكونات الهيئة العاملة. ولتحليل البيانات ومعالجتها إحصائياً، تم الاستعانة ببرنامج SPSS.

أظهرت النتائج أن غياب الرقابة الإدارية يؤدي إلى تفشي التسبب الوظيفي، في حين يسهم وجود نظام رقابي فعال في تحسين الانضباط والأداء المهني، خاصة عند الجمع بين الرقابة العقابية والتحفيزية، مع ضرورة تدريب المسؤولين على الأساليب الحديثة للرقابة لزيادة فعاليتها.

الكلمات المفتاحية: الرقابة، الإدارة، التسبب، الوظيفة.

Abstract

This study was conducted with the aim of exploring the role of administrative oversight in reducing the phenomenon of job negligence. It seeks to define the concept of administrative control and its role in regulating performance, as well as to assess the effectiveness of the current control methods and mechanisms used in the institution under study. The main research question was: What is the role of administrative oversight in reducing job negligence in the institution under study?

The study was carried out on the administrative, educational, and labor staff at El-Moudjahid Kaidoum Abdelhamid Middle School – Khafji, Ouargla. The descriptive-analytical approach was adopted, and a questionnaire was used as the primary data collection tool. The study sample consisted of 50 employees selected using the stratified random sampling method, where staff members were divided into different categories (administrators, teachers, assistants, etc.), ensuring a comprehensive representation of all workforce components. For statistical analysis and data processing, the SPSS software was used. The results revealed that the absence of administrative oversight contributes to the spread of job negligence, while the presence of an effective monitoring system improves professional discipline and performance—particularly when combining punitive and motivational oversight. The study also emphasized the importance of training managers in modern oversight techniques to enhance their effectiveness.

Keywords: oversight, administration, negligence, job.

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
	إهداء
	شكر وعرقان
	الملخص باللغة العربية
	الملخص باللغة الأجنبية
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال البيانية
	قائمة الملاحق
	قائمة الاختصارات والرموز
أ-ب	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
05	تمهيد
06	أولاً: بناء إشكالية الدراسة
07	ثانياً: فرضيات الدراسة
08	ثالثاً: أسباب اختيار موضوع الدراسة
09	رابعاً: أهمية الدراسة
10	خامساً: أهداف الدراسة
10	سادساً: تحديد مفاهيم للدراسة
14	سابعاً: الدراسات السابقة
24	ثامناً: المقاربة النظرية
33	خلاصة
	الفصل الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة
35	تمهيد
36	أولاً: منهج الدراسة

36	ثانياً: مجالات الدراسة
37	1- المجال المكاني
38	2- المجال الزمني
38	3- المجال البشري
38	ثالثاً: مجتمع الدراسة وعينتها
38	1-مجتمع الدراسة
38	2-عينة الدراسة
39	رابعاً: أدوات جمع البيانات
47	خلاصة
الفصل الثالث: عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج	
50	أولاً: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بخصائص مجتمع البحث
57	ثانياً: عرض وتحليل فرضيات الدراسة
62	ثالثاً: مناقشة وتفسير النتائج على ضوء الفرضيات والدراسات السابقة
62	1.مناقشة الفرضية الأولى
63	2.مناقشة الفرضية الثانية
64	3.مناقشة الفرضية الرئيسية
65	رابعاً: النتائج العامة للدراسة
67	الخاتمة
70	قائمة المصادر والمراجع
قائمة الملاحق	

الصفحة	العنوان	الرقم
42	يوضح معامل ارتباط بيرسون للبعد الأول	01
43	يوضح معامل الارتباط بيرسون للبعد الثاني	02
44	يوضح معامل الارتباط بيرسون للمحور الثالث	03
45	يوضح معامل ثبات ألفا كورنباخ	04
50	يوضح توزيع العينة حسب عامل الجنس	05
51	يوضح توزيع العينة حسب متغير الفئة العمرية	06
53	يوضح توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي	07
54	يمثل توزيع العينة حسب متغير المنصب الوظيفي	08
56	يوضح توزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية	09
58	إجابات المبحوثين لبعد الآليات الرقابية	10
60	إجابات المبحوثين لبعد الأساليب الرقابية	11
61	إجابات المبحوثين للمحور الثاني الخاص بالتسيب الوظيفي	12

قائمة الأشكال البيانية

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يمثل توزيع العينة حسب متغير الجنس	50
02	يمثل توزيع العينة حسب متغير العمر	52
03	يمثل توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي	53
04	يمثل توزيع العينة حسب متغير المنصب	55
05	يمثل توزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية	57

قائمة الاختصارات والرموز

الكلمة	إختصارها
دون طبع	د.ط
دون نشر	د.ن
الجزء	ج
تحقيق	تح
مجلد	م
سنة	س
دار	د
طبعة	ط
الصفحة	ص
تعليق	تع

مقدمة

تعد الإدارة من أهم الأنشطة الإنسانية التي صاحبت تطور المجتمعات البشرية، إذ لعبت دوراً محورياً في تنظيم شؤون الأفراد وتوجيه جهودهم نحو تحقيق أهداف مشتركة. وقد تطورت هذه الوظيفة عبر العصور، لتصبح اليوم علماً وفناً يقوم على أسس عقلانية وأدوات تنظيمية دقيقة تهدف إلى ضمان الاستغلال الأمثل للموارد وتحقيق الكفاءة والفعالية داخل المؤسسات. وبما أن المؤسسات المعاصرة باتت كيانات معقدة، متعددة الوظائف، واسعة المهام، فإن الإدارة أصبحت "العقل المدبر" الذي يسهر على تخطيط الأعمال وتنظيم الموارد وتوجيه الأفراد ورقابة الأداء. ومن بين الوظائف الأساسية التي تمارسها الإدارة نجد "الرقابة"، وهي وظيفة لا تقل أهمية عن التخطيط والتنظيم والتوجيه، بل إنها تمثل الضامن الحقيقي لتحقيق الأهداف المرسومة، وتصحيح الانحرافات التي قد تعترض مسار العمل. فالرقابة ليست مجرد أداة لتصيد الأخطاء أو معاقبة العاملين، بل هي عملية متكاملة تشمل التقييم، والتحليل، والتوجيه، والتفويض المستمر لضمان سير الأنشطة وفق المعايير المحددة. تتجلى أهمية الرقابة بشكل أوضح في المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق جودة الأداء وضبط السلوك التنظيمي للعاملين، حيث تمثل الرقابة وسيلة فعالة لتحديد مدى التزام الموظفين بالخطط والتعليمات، ومتابعة تنفيذ المهام، وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف بكفاءة. كما أن وجود نظام رقابي فعال يُعزز من شفافية الأداء، ويقلل من فرص حدوث الانحرافات السلوكية والإدارية. ومن هنا يظهر الدور الحاسم للرقابة الإدارية داخل المؤسسة، فهي الإطار التنظيمي الذي تُمارس ضمنه الرقابة بطريقة منهجية، من خلال مجموعة من الإجراءات التي تهدف إلى مراقبة الأنشطة الإدارية، وتحليل النتائج، واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.

وتعد الرقابة الإدارية بمثابة البوصلة التي توجه العمل الإداري نحو مساره الصحيح، وتحفز العاملين على الالتزام والانضباط. غير أن العديد من المؤسسات، خاصة في السياق الجزائري، أصبحت تعاني من مظاهر سلبية تهدد أداءها وفعاليتها، من أبرزها ظاهرة التسبب الوظيفي. وهي ظاهرة تشير إلى سلوكيات متعددة يقوم بها بعض الموظفين داخل بيئة العمل، كالتأخر عن الحضور، كثرة الغيابات، ضعف الالتزام بالمهام، عدم تحمل المسؤولية، واللامبالاة تجاه النتائج.

يعتبر التسبب الوظيفي من أكبر التحديات التي تواجه المنظمات المعاصرة، لأنه يُعرقل سير العمل، ويُضعف من الإنتاجية، ويؤثر على المناخ التنظيمي العام. وقد أظهرت التجارب أن تفشي هذه الظاهرة غالباً ما يرتبط بضعف الرقابة الإدارية أو غيابها، وعدم وجود آليات صارمة ومضبوطة لمتابعة سلوك الموظفين

وأدائهم. إذ يؤدي غياب الرقابة إلى تراكم السلوكيات غير المنضبطة، مما يولد بيئة عمل يسودها التراخي واللامبالاة، ويفقد العاملون فيها الشعور بالمساءلة والانتماء.

انطلاقاً من ما سبق جاءت دراستي بعنوان " دور الرقابة الإدارية في الحد من ظاهرة التسبب الوظيفي"، تبرز أهمية دراسة العلاقة بين الرقابة الإدارية وظاهرة التسبب الوظيفي، ومحاولة فهم كيف يمكن لنظام رقابي فعال أن يحد من هذه الظاهرة ويسهم في تحسين الأداء الفردي والجماعي داخل المؤسسات، خاصة في ظل التحديات المتزايدة التي تواجهها المنظمات الجزائرية في الوقت الراهن.

تم تقسيم هذه الدراسة إلى مقدمة تناولت الإطار العام للموضوع وضرورة البحث فيه، وثلاثة فصول رئيسية:

- الفصل الأول: الإطار العام للدراسة تناول هذا الفصل الجوانب التمهيديّة للبحث، بدءاً من تحديد الإشكالية المحورية لدور الرقابة الإدارية في التصدي للتسبب الوظيفي، مروراً بصياغة التساؤلات والفرضيات. كما بيّن أهمية الدراسة وأهدافها، وقدم تعريفات للمفاهيم الأساسية (الرقابة الإدارية والتسبب الوظيفي). واشتمل أيضاً على استعراض لأبرز الدراسات السابقة ذات الصلة، واختتم بعرض النظريات الإدارية (كالإدارة العلمية، التقسيمات الإدارية، والبيروقراطية) التي تُفسّر الرقابة والسلوك التنظيمي.
- الفصل الثاني: الإطار المنهجي للدراسة ركز هذا الفصل على الجانب التطبيقي للبحث. فقدّم وصفاً دقيقاً لمجتمع وعينة الدراسة، مع توضيح المعايير المتبعة في اختيارها. كما فصّل في أدوات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة الميدانية (مثل الاستبيانات والمقابلات)، شارحاً كيفية تصميمها وتطبيقها لضمان الحصول على معلومات موثوقة تسهم في اختبار الفرضيات.
- الفصل الثالث: عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج يُمثل هذا الفصل جوهر الدراسة، حيث تضمن عرضاً منظماً للبيانات المجمعة من الميدان باستخدام الجداول والإحصائيات. تلا ذلك تحليل معمق لهذه البيانات لتحديد العلاقات بين المتغيرات. وفي الختام، نوقشت النتائج التي تم التوصل إليها، مع مقارنتها بالفرضيات المطروحة ومدى توافقها أو اختلافها مع النظريات والدراسات السابقة، لتقديم استنتاجات مدعومة بالأدلة.

وأخيراً، توجّ بحثنا بخاتمة تحتوي على مجموعة من النتائج الرئيسية التي أكدت الفرضيات، مشددة على دور الرقابة الإدارية في الحد من ظاهرة التسبب الوظيفي.

الفصل الأول: الاطار العام للدراسة

تمهيد

أولاً: بناء إشكالية الدراسة

ثانياً: فرضيات الدراسة

ثالثاً: أسباب اختيار موضوع الدراسة

رابعاً: أهمية الدراسة

خامساً: أهداف الدراسة

سادساً: تحديد مفاهيم للدراسة

سابعاً: الدراسات السابقة

ثامناً: المقاربة النظرية

خلاصة

تمهيد

تعد الرقابة الإدارية من الآليات الحيوية لضمان سير العمل بفعالية داخل المؤسسات، إذ تساهم في ضبط الأداء وتحقيق الانضباط الوظيفي. ومع تزايد مظاهر التسبب داخل بيئات العمل، تبرز الحاجة إلى فهم أعمق لدور الرقابة في مواجهتها.

ومن هنا نجد أن هذا الفصل يأتي كمحاولة لتأطير الموضوع من منظور نظري ومفاهيمي. سنتناول في هذا الفصل الإطار العام للدراسة، وذلك من خلال عرض الإشكالية المطروحة والتساؤلات المترتبة عنها، إضافة إلى دوافع اختيار الموضوع، وأهميته، والأهداف التي توصلنا إليها. كما سنوضح المفاهيم الأساسية المرتبطة بالرقابة الإدارية والتسيب الوظيفي، قبل الانتقال إلى أبرز الدراسات السابقة ذات صلة، سواء كانت محلية أو عربية .

وفي الأخير سنتطرق إلى أبرز النظريات التي تفسر آليات الرقابة الإدارية ودورها المهم في تحسين الأداء وضبط السلوك الوظيفي داخل المؤسسات .

أولاً: إشكالية الدراسة

تعد المؤسسات على اختلاف مجالاتها وأنشطتها، من الركائز الأساسية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، بحيث يشكل العنصر البشري دعامة محورية لنجاحها واستمراريتها. وتعتمد فعالية المؤسسات بشكل كبير على كفاءة العاملين فيها ومدى التزامهم بأداء مهامهم وفق الأهداف والاستراتيجيات المحددة. ومن هذا المنطلق، تبرز الحاجة إلى خلق بيئة عمل مناسبة تحفز الموظفين على تحسين مهارتهم وتطوير أدائهم، مما يساهم في تحقيق الإنتاجية المطلوبة وضمان استدامة المؤسسة .

وتعد وظائف التخطيط، التوجيه، الإشراف والرقابة من أهم العناصر التي تستند إليها المؤسسات لضبط عملياتها الإدارية، وتحقيق أهدافها بكفاءة .ومن بين هذه الوظائف نذكر، تحتل الرقابة الإدارية مكانة جوهرية باعتبارها وسيلة فعالة لتنظيم العمل وتصحيح الأخطاء والانحرافات، فضلا عن تحسين جودة الأداء وتعزيز الامتثال للأنظمة السياسية التنظيمية . ولا تقتصر الرقابة على متابعة تنفيذ المهام فحسب، بل تهدف أيضا إلى تطوير الكفاءات وتحقيق التوازن بين الالتزام الوظيفي والتحفيز الذاتي للموظفين .

وتلعب الرقابة الإدارية دورا أساسيا في تحسين مستوى الانضباط داخل المؤسسات، وذلك من خلال إسهامها في خلق بيئة من الثقة والاحترام بين الموظفين والإدارة، مما يعزز من التفاعل الإيجابي، ويحد من مظاهر التراخي والتعاس الوظيفي . كما أن تعزيز الالتزام بالقوانين والأنظمة يساعد في تحقيق الانضباط المؤسسي، مما يؤدي إلى رفع معدلات الإنتاجية وتحسين جودة الخدمات المقدمة .

إلا أن هناك العديد من التحديات التي تواجه الرقابة الإدارية داخل المؤسسات، ومن أبرزها ضعف العلاقة بين المشرفين والموظفين، مما يؤدي إلى إساءة استخدام السلطة وعدم تطبيق الإجراءات الرقابية بالشكل الصحيح . كما أن ضعف الأداء الوظيفي وعدم احترام الأنظمة، وانتشار ثقافة الإهمال والتسيب، كلها عوامل تؤثر سلبا على الإنتاجية وتؤدي إلى تراجع كفاءة المؤسسة .

ومن هنا يرتبط مفهوم التسيب الوظيفي بعدة مظاهر مثل التأخير عن العمل، الغياب غير المبرر، ضعف الالتزام بالواجبات، وعدم تقديم الجهد المطلوب لإنجاز المهام بالشكل الأمثل .

وفي ظل التحديات التي تواجه المؤسسات باتت مسألة التسيب الوظيفي من القضايا التي تشغل اهتمام الإدارات، وذلك نظرا لما تسببه من آثار سلبية على مستوى الأداء العام .

فقد أصبح من الضروري البحث عن حلول وآليات رقابية فعالة تحد من هذه الظاهرة وتساعد في ضبط بيئة العمل بما يحقق الانضباط ويعزز الإنتاجية . وتعد الرقابة الإدارية من أبرز الأدوات الفعالة في التصدي لظاهرة التسبب الوظيفي، لما لها من دور محوري في الحد من التجاوزات، وتعزيز جودة اتخاذ القرارات، فضلا عن دعم أسس الإدارة الرشيدة الساعية إلى تقديم خدمات عالية الجودة بكفاءة وسرعة .
وبناء على ذلك، تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف مدى تأثير الرقابة الإدارية على أداء الموظفين في المؤسسات، وتحديد دورها في الحد من التسبب الوظيفي، بما يساهم في تحقيق بيئة عمل أكثر انضباطا وكفاءة .

ومن هنا نطرح الإشكال العام التالي :

ما هو دور الرقابة الإدارية في الحد من التسبب الوظيفي في متوسطة قيدوم عبد الحميد الخفجي -
ورقلة. ؟

الأسئلة الفرعية

- هل للأساليب الرقابية دور في الحد من التسبب الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة ؟
- هل للآليات الرقابية دور في الحد من التسبب الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة ؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

الفرضية العامة

- للرقابة الإدارية دور في الحد من التسبب الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضيات الجزئية

- تساهم الأساليب الرقابية في الحد من التسبب الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.
- تساهم الآليات الرقابية لحد من التسبب الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.

متغيرات الدراسة

✓ المتغير المستقل: الرقابة الإدارية

ويشمل :

- الأنظمة والإجراءات الرقابية .
- أنواع الرقابة (الرقابة الوقائية، الرقابة المستمرة، الرقابة الملاحقة)
- الأدوات والأساليب المستخدمة في الرقابة الإدارية.
- مدى التزام المؤسسة بتطبيق الرقابة.

✓ المتغير التابع: التسبب الوظيفي

ويشمل :

- معدلات الغياب والتأخير غير المبرر .
- ضعف الأداء الوظيفي والإنتاجية .
- عدم الإلتزام بساعات العمل .
- الإهمال في تنفيذ المهام والمسؤوليات .

هذه المتغيرات ستساعد في تحليل العلاقة بين الرقابة الإدارية والتسبب الوظيفي، وتحديد العوامل التي تعزز أو تعرقل دور الرقابة في الحد من هذه الظاهرة .

ثالثاً: أسباب إختيار موضوع الدراسة

✓ الأسباب الذاتية .

- اهتمام شخصي بالظواهر التي تؤثر على الأداء الوظيفي في المؤسسات .
- رغبة واهتمام بتحسين بيئة العمل وزيادة الفعالية التنظيمية من خلال تعزيز التواصل وتحفيز العاملين وتطوير الأداء .

- توافق الموضوع مع الطموحات الأكاديمية في مجال علم الاجتماع التنظيمي .
- اهتمام بالقضايا الاجتماعية في بيئة العمل والإدارة .

✓ الأسباب الموضوعية:

- الرقابة الإدارية أداة أساسية لضمان الالتزام وتحسين الأداء الوظيفي .
- التسبب الوظيفي يؤثر سلبا على الإنتاجية ويتطلب دراسة معمقة .
- نقص الدراسات الميدانية في علم الاجتماع حول دور الرقابة في الحد من التسبب الوظيفي .

رابعاً: أهمية الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية الرقابة الإدارية في تعزيز الانضباط داخل المؤسسات وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة .

كما يسعى لتحليل تأثير الرقابة الإدارية على خفض معدلات التسبب الوظيفي وتحسين الأداء المؤسسي، بالإضافة إلى توفير بيانات ومعلومات تساعد الإدارات العليا في اتخاذ قرارات فعالة لتعزيز الرقابة، يسهم هذا البحث في :

تعزيز الثقافة التنظيمية القائمة على الالتزام والانضباط داخل بيئة العمل، ويسعى إلى تحسين بيئة العمل من خلال اقتراح آليات رقابية تحد من التسبب وتدعم الالتزام .

كما يهدف إلى رفع مستوى إنتاجية الموظفين من خلال تقليل التأخير والغياب غير المبرر، وإبراز العلاقة بين الرقابة الإدارية والتحفيز الوظيفي، مما قد يساعد في تطوير سياسات تحفيزية أكثر فعالية .

يتم أيضاً تحليل الأسباب الجوهرية للتسبب الوظيفي وتقديم حلول علمية وعملية لمعالجتها، مع توجيه صناع القرار نحو تطوير استراتيجيات رقابية أكثر كفاءة ومرونة .

يركز البحث على تحقيق التوازن بين الرقابة والتحفيز لضمان بيئة عمل منتجة دون التأثير على روح المبادرة والإبداع لدى الموظفين، كما يسعى لتقليل الخسائر المالية والإدارية الناتجة عن ضعف الانضباط الوظيفي، وتقديم مقترحات قابلة للتطبيق لتحسين سياسات الرقابة الإدارية في المؤسسات المختلفة .

خامساً: أهداف الدراسة

- 1- تحديد مفهوم الرقابة الإدارية ودورها في ضبط الأداء داخل المؤسسات .

- 2-دراسة العلاقة بين مستوى الرقابة الإدارية ودرجة الالتزام الوظيفي لدى الموظفين .
- 3-التعرف على أنواع الرقابة الإدارية(الوقائية، المستمرة، اللاحقة)، ودورها في الحد من التسبب .
- 4-تحليل العوامل المؤثرة في التسبب الوظيفي داخل المؤسسات وأثرها على الأداء .
- 5-اقتراح آليات رقابية حديثة تساعد في تقليل حالات الغياب والتأخير غير المبرر .
- 6-تحليل تأثير الرقابة الإدارية على مستوى رضا الموظفين وتحفيزهم للعمل بجدية .
- 7-دراسة تأثير بيئة العمل والثقافة التنظيمية على التزام الموظفين داخل المؤسسة .
- 8-تقديم حلول عملية للمؤسسات لتحسين أنظمة الرقابة الإدارية دون التأثير على دافعية الموظفين .
- 9-الخروج بتوصيات قابلة للتطبيق تساعد المؤسسات على تطوير سياسات رقابية أكثر كفاءة.

سادسا: تحديد مفاهيم الدراسة

يعتبر تحديد مفاهيم الدراسة خطوة أساسية في أي بحث علمي، إذ يُسهم في توضيح المعاني والإطار النظري للمصطلحات المستخدمة، بما يضمن فهماً دقيقاً لموضوع الدراسة. وفي هذا السياق، سنقوم بتحديد المفاهيم الأساسية ذات الصلة، سواء من حيث اللغة أو الاصطلاح أو السياق الإجرائي داخل الدراسة، وذلك لتفادي أي لبس أو غموض في الفهم أو التأويل.

- الرقابة الإدارية

لغة:

تعني القوة أو سلطة التوجيه والتفتيش ومراجعة العمل.¹

وفي اللغة الفرنسية تعني :

Contrôle تتكون من.

¹ أحمد زكي بدوي ويوسف محمود، المعجم العربي-المسير للمدرسة والجامعة، دار الكتاب المصري، القاهرة، 2001، د-ط، ص: 394.

contre-أصلها اللاتيني **contra** ، أي مواجهة أسماء تتضمنها قائمة معينة مع أسماء تتضمنها قائمة أخرى للتحقق مدى مطابقتها لها¹.

اصطلاحا :

عرفت بأنها: متابعة العاملين بالمنظمة تنفيذا للخطط الموضوعة، وتقييم أعمالهم أولا بأول، وذلك ضمانا لتحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة على أفضل وجه، وفي أقصر وقت، وبأكبر قدر من الدقة وأقل قدر ممكن من الأخطاء.²

الرقابة تعني الإشراف والمتابعة من قبل جهة عليا، بهدف تقييم سير العمل داخل المشروع، وضمان استخدام الموارد وفقا للخطة الموضوعة.³

تعريف **Gullet و Liks** الرقابة عملية تسعى من خلالها الإدارة إلى التأكد من أن ما حدث هو ما كان من المفروض أن يحدث.⁴

الإدارة لغة :

كلمة تعود إلى الأصل اللاتيني (**Administration**) وتتكون من مقطعين (**Ad+ministre**) ، أي تقديم العون للآخرين.⁵

الإدارة اصطلاحا :

¹ Micro Robert, Dictionnaire du Française primordial, le Robert, paris, 1986,p: 18

² د. أحمد حافظ نجم، مبادئ علم إدارة العامة، دار الفكر العربي، 1997، ص: 267.

³ بريش ريمة، الرقابة الإدارية على المرافق العامة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في القانون العام جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2012-2013، ص: 15.

⁴ بن صغير نبيل، ياسين محمد امين، الرقابة على الموارد البشرية، الملحققة الجامعية لمغنية، جامعة ابي بكر بالقائد، 2015-2016، ص: 2.

⁵ سهيل إدريس، المنهل(قاموس فرنسي-عربي)، دار الآداب للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2009، ط40، ص: 38.

في مجال علم الاجتماع، يعرف فريدريك تايلور الإدارة بأنها تقديم العون للآخرين (Ad+ministre) من خلال: التحديد الدقيق لما يجب على الأفراد القيام به، ثم التأكد من تنفيذهم لهذه الأعمال بأفضل وأكفأ الطرق.¹

أما هنري فايور، فيرى أنها: عملية تشمل التنبؤ، والتخطيط، والتنظيم، ثم التوجيه والمراقبة.²

تعريف الرقابة الإدارية

يعرف الفقيه الفرنسي "توزيه" الرقابة الإدارية بأنها: "السلطات التي يباشرها الرئيس الإداري تجاه المرؤوسين التابعين له رئاسياً، والتي يمكنه بمقتضاها إصدار الأوامر لهم وإلغاء وتعديل أعمالهم فضلاً عن الحلول محلهم في العمل أحياناً، وذلك بقصد تحقيق التجانس في الحكومة وحماية المصالح الجماعية للأمة". وهي تعني أنها تصدر عن جهة إدارية، حيث يقوم الرئيس الإداري بإصدارها في أحد الشؤون الإدارية بهدف إحترام المشروعية والملائمة.³

التعريف الاجرائي للرقابة

يقصد بالرقابة الإدارية مجموعة العمليات والإجراءات التي تمارسها الإدارة داخل المؤسسة التعليمية محل الدراسة (متوسطة قيدوم عبد الحميد)، بهدف متابعة أداء العاملين، والتأكد من مدى التزامهم بالمهام والضوابط الوظيفية

التسيب الوظيفي :

لغة: هو الشيء اليسير، أو السلوك الذي يأتي بدون ضوابط ومحددات تحكمه أو تحركه، وقد يطلق على الشخص الذي ليس له أسرة معروفة أو أهل محددين، بحيث يشار إليه ب(السائب) أو (الهامل).⁴

¹ مدحت محمد أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، لبنان 2008، (د-ط)، ص: 19.

² المرجع نفسه، ص: 19.

³ بريش ريمة، طرق وأنواع ممارسة الرقابة الإدارية على المرافق العامة والجماعات المحلية في الجزائر، مجلة الدراسات الإفريقية، ع 38، 2015، ص: 395.

⁴ طلال حرب، الفشل أسبابه ونتائجه، دار الآفاق الجديدة للنشر، ط1، بيروت، 2002، ص: 33.

اصطلاحاً: إن هذه الحالة تعد وضعاً يتم فيه تنفيذ الأداء الإداري دون الالتزام بالضوابط أو القوانين أو اللوائح المنظمة، مما يؤثر على جودة الأداء ويحول دون تحقيق الأهداف المنشودة .

ووفقاً لبديع محمود، فإنها تتجسد في إهمال الموظف للواجبات الموكلة إليه، والتي تم تحديدها ضمن القوانين والتعليمات والقرارات التي تنظم الوظيفة العامة، الأمر الذي يؤدي إلى نتائج سلبية تنعكس على الإنتاجية وتعطل سير العمل بكفاءة.¹

يعرف التسبب الوظيفي بأنه التفريط والإهمال في أداء الالتزامات والواجبات تجاه الإدارة والمجتمع، مما يؤدي إلى ضعف قدرة الأجهزة الإدارية على تنفيذ السياسات العامة للدولة، خاصة فيما يتعلق بتوفير الخدمات الأساسية وتنمية المجتمع .

كما يشمل التسبب الوظيفي التقاعس عن أداء الواجبات جزئياً وكلياً، وعدم تحقيق النتائج المتوقعة، مما ينعكس سلباً على الأداء العام ويؤدي إلى انخفاض الكفاءة التنظيمية.²

كما يعرف التسبب الوظيفي أيضاً أنه إهمال الموظف في أداء مهامه، وهو حالة غير مرتبة قد تؤدي إلى تفاقم مشكلات مثل الغياب المكرر، التأخير، انخفاض جودة الأداء، وزيادة نسبة الأخطاء في العمل.³

التعريف الإجرائي

التسبب الوظيفي هو حالة من الإهمال أو التقصير في أداء المهام الوظيفية، تظهر من خلال عدم الالتزام بمواعيد العمل، أو ضعف الإنتاجية، أو التغيب المتكرر دون مبرر، أو عدم احترام القوانين والتعليمات الإدارية. ويُعد التسبب أحد أبرز مظاهر الخلل التنظيمي داخل المؤسسات، حيث يؤثر سلباً على سير العمل، ويقلل من فعالية الأداء العام، ويُضعف الانضباط المهني بين الموظفين.

سابعاً: الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة ركيزة أساسية في أي بحث علمي، إذ تساهم في توضيح الخلفية النظرية للإشكالية المطروحة. وسنتناول في هذا السياق مجموعة من الدراسات السابقة المحلية والعربية

¹ بديع محمود القاسم، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي، دار الوراق للنشر، ط1، بيروت د-س، ص: 40.

² نصيرة سمارة، ظاهرة التسبب الإداري في الجزائر، المجلس الأعلى للغة العربية، الجزائر، 2005، ص: 26

³ محمد الفزوني، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة3، الأردن، 2003، ص: 156.

والأجنبية، بهدف تحليل ما توصلت إليه من نتائج، ومقارنة مناهجها بأهداف دراستنا الحالية، مما يعزز من مصداقية البحث ويعمق فهمنا للموضوع.

1-الدراسات المحلية

▪ الدراسة الأولى :

قامت الباحثة إيمان محامدية بإعداد دراسة بعنوان الرقابة التنظيمية والأداء في مركب تمبيع الغاز الطبيعي بسكيكدة، وهي مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، سنة 2009. تهدف الدراسة إلى التعرف على مؤشرات الرقابة والأداء والكشف عن العلاقة بين الرقابة التنظيمية والأداء الوظيفي .

كما تسعى هذه الأخيرة إلى تحديد نمط الرقابة الأكثر فعالية في تحسين الأداء، إضافة إلى دراسة أثر تحديد الأدوار التنظيمية على تحقيق الفعالية داخل المؤسسة .

طرحت الدراسة مجموعة من الأسئلة البحثية، من أبرزها :

-هل يؤدي الالتزام بالقواعد البيروقراطية إلى زيادة التحكم في العمل؟

-هل يسهم تحديد الأدوار التنظيمية في زيادة الفعالية؟

-ماهي الأنماط الرقابية الأكثر فعالية في تحسين الأداء؟

أما فرضيات الدراسة فتناولت :

-الالتزام بالقواعد البيروقراطية يؤدي إلى زيادة التحكم في العمل .

-تحديد الأدوار التنظيمية يسهم في تحقيق الفعالية داخل المؤسسة .

بحيث اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي، واستخدمت طريقة المسح بالعينة، وتم جمع البيانات من خلال أدوات متعددة، منها الملاحظة والمقابلة الحرة .

كما تكون مجتمع البحث من 516 مفردة، وتم اختيار 77 مفردة باستخدام العينة القصدية لإجراء الدراسة .

وتكللت الدراسة بعدة نتائج أهمها :

-ساهم وضوح اللوائح التنظيمية في إنجاز العمل ضمن المواعيد المحددة .

-أدى الإلتزام بتنفيذ القوانين وتطبيق أوامر المشرف إلى تحسين سرعة إنجاز المهام .

- يعكس انضباط العامل شعوره بالمسؤولية اتجاه المؤسسة .
- فضل العمال الرقابة الدائمة على أدائهم، نظرا لما توفره من ثقة وفرص لتصحيح الأخطاء المهنية .

■ الدراسة الثانية :

دراسة غلوسي دلال، 2015، الرقابة الإدارية والتسيب الإداري في المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية تبسة، وذلك في إطار مذكرة تخرجها للحصول على شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل .

وتناولت الفرضية العامة التالية :

- تؤثر الرقابة الإدارية في تقليص التسيب الإداري داخل مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز .
- واندرج تحتها الفرضيات الفرعية الآتية :

- تؤثر الرقابة الإدارية في الالتزام بمواعيد العمل في المؤسسة .

- يساهم غياب الرقابة الإدارية في زيادة تراخي الموظفين .

- تلعب الرقابة دور في تقليص سلبية الموظف في المؤسسة .

- تؤثر الرقابة الإدارية في تحميل الموظفين المسؤولية داخل المؤسسة .

حيث استخدمت أدوات متنوعة مثل الاستبيانات، المقابلات، والملاحظة المباشرة لجمع البيانات حول الظاهرة محل الدراسة .

اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي، حيث استخدمت أدوات متنوعة مثل: الاستبيانات المقابلات، والملاحظة المباشرة لجمع البيانات حول الظاهرة محل الدراسة .

كما تم اختيار مجتمع البحث من بين 120 موظفا في المؤسسة، وتم استخدام تقنية المسح الشامل نظرا لصغر حجم العينة .

أظهرت نتائج الدراسة أن إهمال الرقابة الإدارية يؤدي إلى زيادة تراخي الموظفين في المؤسسة، حيث أدى وجود رقابة صارمة إلى تحسين الأداء .

ومع ذلك لم تؤثر الرقابة الإدارية بشكل كبير في الحد من الغيابات والتأخيرات عن مواعيد العمل، حيث لوحظ استمرار هذه الظواهر بالرغم من الإجراءات المتخذة .

كما أكدت الدراسة على أن الرقابة الإدارية تساهم بشكل إيجابي في تقليص سلبية الموظف وتحفيزه على أداء مهامه بشكل أفضل .

■ الدراسة الثالثة

تمثلت في دراسة سمارة نصير، تحت عنوان: التسبب الإداري في الجزائر، وهي من منشورات المجلس الجزائري لسنة 2005، وتهدف هذه الدراسة إلى تحليل مؤشرات ظاهرة التسبب الإداري في الجزائر، من خلال استقراء الواقع الإداري المحلي، وتمييزها عن الظواهر السلوكية المشابهة .

كما تسعى إلى حصر العوامل التي تسهم في انتشار التسبب بين الموظفين في الإدارات الحكومية الجزائرية، وربطها بالأطر النظرية التي تفسر السلوك والدوافع، مثل نظرية هرم الاحتياجات لأبراهام ماسلو، مع دراسة تطبيقها في بعض المؤسسات الحكومية الجزائرية .

طرحت الباحثة مجموعة من الأسئلة لفهم ابعاد الظاهرة ومن بينها :

-ما المؤشرات التي تدل على وجود التسبب الإداري في الإدارات الحكومية الجزائرية؟

-ما الأسباب البيئية التي ساهمت في تفشي التسبب الإداري؟

-ما العوامل التي تدفع الموظف إلى تبني سلوك التسبب؟

وتجملت فرضيات الدراسة فيما يلي :

- يزداد التسبب الإداري عندما يتم تكريس الاعتبارات الأسرية والقبلية والجهوية داخل الإدارة العامة .
- تساهم معدلات الهجرة المرتفعة في تفاقم التسبب الإداري في المؤسسات الحكومية .
- فشل السياسات التنموية يؤدي إلى زيادة انتشار التسبب بين الموظفين .
- يؤدي التغيير المستمر في القيادات الإدارية إلى تفشي التسبب البيروقراطي داخل الإدارات الحكومية .
- ضعف الحوافز المهنية يقلل من دوافع العمل، مما يساهم في تفشي التسبب الإداري .

اعتمدت الدراسة على المنهج التاريخي لتحليل تطور ظاهرة التسبب الإداري عبر الزمن، بالإضافة إلى المنهج الوصفي لدراسة الظاهرة بأساليب تحليلية نوعية .

كما استخدمت أدوات بحثية مختلفة مثل: الملاحظة المباشرة، وتحليل الوثائق والسجلات الرسمية .
أما نتائج الدراسة فهي :

- أهمية تشجيع العمل الجماعي وتفويض السلطة للحد من التسبب الإداري .
- ضرورة إعادة النظر في نظام الحوافز والترقيات، بحيث يستند إلى معايير موضوعية .
- الحاجة إلى تعزيز برامج التكوين المستمر للموظفين الجزائريين بهدف تقليل التسبب الإداري .
- أهمية وضع نظام رقابي فعال، وتحديث القوانين القديمة لتتماشى مع متغيرات العصر .

■ الدراسة الرابعة :

دراسة بولحية سهام وبوشكريط سعيدة، سنة 2022، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى العامل داخل المؤسسة الصناعية، دراسة ميدانية بمؤسسة جن جن للأقمصة-جيغل-، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع بجامعة محمد الصديق بن يحيى جيغل .

الفرضية العامة :

- توجد علاقة بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي للعامل .

الفرضيات الفرعية:

- تؤثر الرقابة الديمقراطية على مردودية العامل .

- تلعب القوانين والإجراءات دورا في زيادة الفعالية التنظيمية .

ثم استخدمت عدة أدوات لجمع البيانات في هذه الدراسة، مثل الملاحظة، المقابلة، الاستمارة، والوثائق والسجلات، وذلك للحصول على معلومات دقيقة حول ظروف العمل وطريقة تطبيق الرقابة الإدارية .
فكانت الملاحظة أداة حيوية لفهم كيفية سير العمل، والتفاعل بين العمال والرؤساء، ومدى تطبيق الرقابة الإدارية .

وأما المقابلات فتمت مع عدد من العاملين ورؤساء الواحدات الإنتاجية لجمع بيانا تحول الهيكل التنظيمي وطريقة الرقابة المتبعة .

كما تم إعداد استمارة تحتوي على أسئلة مغلقة ومفتوحة لاستقصاء الآراء حول الرقابة والإجراءات المتبعة .
وأخيرا، تم استخدام الوثائق والسجلات الإدارية، مثل قوائم العمال واللوائح القانونية، للحصول على بيانات دقيقة حول تنظيم العمل في المؤسسة .

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يساعد في جمع البيانات وتحليلها للوصول إلى نتائج علمية حول العلاقة بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي .

هذا المنهج يسمح بدراسة الظواهر بدقة من خلال وصف الواقع وتفسيره بناء على المعطيات الميدانية .

تكونت عينة الدراسة من 106 موظفا وعمالا في وحدة إنتاجية معينة .

ثم اختيار العينة باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية، وذلك لضمان تمثيل جيد لمجتمع الدراسة.

نتائج الدراسة :

أظهرت الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي .

حيث تبين أن الرقابة الديمقراطية تسهم في زيادة المردودية في العمل، كما أن الإجراءات الواضحة تساعد في تحسين الفعالية التنظيمية .

كما أكدت النتائج أن الالتزام بالدوام اليومي والعمل بشكل منظم يؤدي إلى زيادة الفعالية في أداء الموظفين .

2-الدراسات العربية .

■ الدراسة الأولى

دراسة محمد كامل صويص 2020، دور الرقابة الإدارية في تحقيق التطوير التنظيمي، عبارة عن مقال منشور

وقد أجريت هذه الدراسة في فلسطين على الجامعات الحكومية الفلسطينية .

فرضيات الدراسة :

-هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الرقابة الإدارية ومستوى التطوير التنظيمي في الجامعات

الحكومية .

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التطوير التنظيمي ودعم الإدارة للعاملين .
 - هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التطوير التنظيمي ومستوى قبول العاملين .
 - هناك علاقة بين مستوى التطوير التنظيمي ومستوى الرقابة الذاتية .
- اعتمدت الباحثة في دراستها على عدة أدوات منها، جمع بيانات، بما في ذلك الاستمارة، المقابلات، والملاحظة المباشرة .
- هذه الأدوات مكنت الباحثة من جمع المعلومات اللازمة لفهم ظاهرة التسبب الإداري في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز .
- ثم استخدام المنهج الوصفي في هذه الدراسة، حيث تم التركيز على تحليل واقع التسبب الإداري في المؤسسة ودور الرقابة الإدارية في الحد منه .
- وقد اعتمد هذا المنهج على جمع البيانات بشكل دقيق من خلال استخدام أدوات متنوعة لدراسة الظاهرة بشكل شامل .
- تكون مجتمع البحث من 120 موظفا في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية تبسة، نظرا لصغر حجم المجتمع، ثم استخدام تقنية المسح الشامل لدراسة جميع أفراد العينة .
- نتائج الدراسة :
- أوضحت الدراسة أن إهمال الرقابة الإدارية يؤدي إلى زيادة تراخي أو تراجع التزام الموظفين في أداء مهامهم، في حين أن تطبيق رقابة فعالة ومستمرة يسهم في رفع مستوى أدائهم وتحسين كفاءتهم .
- كما تبين أن الرقابة الإدارية لا تؤثر بشكل كاف على التقليل من التأخيرات والغرامات المتعلقة بمواعيد العمل، وذلك رغم وجود إجراءات جزائية لمواجهة هذه الظواهر .
- ومع ذلك، ساهمت الرقابة الإدارية في تقليل سلبية الموظف داخل المؤسسة .

■ الدراسة الثانية :

دراسة كل من حيدر خضر سليمان وقصي سالم جميل 2028، بعنوان التسبب الإداري في رأي عينة من العاملين في الجامعة الحمداية .

تساؤلات الدراسة :

- ما الأسباب الرئيسية لظاهرة التسبب الإداري؟

- هل للمتغيرات الشخصية تأثير على ذلك؟

- هل هناك حل للحد من ظاهرة التسبب الإداري؟

ثم جمع البيانات من خلال مراجعة ملفات العاملين الذين لديهم غيابات أو عقوبات خلال فترة الدراسة .

واستخراج المعلومات التعريفية مثل الجنس، الحالة الاجتماعية، مستوى الدخل، والبيئة الاجتماعية .

ثم استخدام المنهج الاستطلاعي، حيث اعتمد الباحث على استبيان لجمع آراء العاملين في جامعة الحمدانية

بالعراق .

تم اختيار عينة قوامها 100 موظف من كليات جامعة الحمدانية وأقسامها الأساسية، ممن لديهم عقوبات

وغيابات وإجازات خلال الفترة بين 2013، 2018.

نتائج الدراسة :

أظهرت الدراسة أن المتغيرات الشخصية والوظيفية تؤثر في التسبب الإداري .

كما تبين أن غياب التنسيق بين أطراف العملية الوظيفية والإدارية يعتبر من أبرز العوامل المؤثرة في التسبب،

بالإضافة إلى أن العمال يميلون للتسبب الإداري نتيجة للعوامل السياسية .

■ الدراسة الثالثة :

دراسة أحمد بن صالح بن هليل الحربي 2003، تحت عنوان: الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء،

أطروحة ماجستير في القسم العلوم الإدارية بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض .

تساؤلات الدراسة

- ماهي الأساليب والأدوات المستخدمة في الرقابة الإدارية على أداء المراقبين الجمركيين في جمرک مطار الملك

خالد الدولي؟

- ما مدى فعالية الرقابة الإدارية في هذا الجمرک؟ وماهي الصعوبات التي تواجه تطبيق الرقابة الإدارية بشكل

فعال؟

- ماهي أهم المتطلبات اللازمة لتحقيق رقابة إدارية فعالة لتحسين مستوى أداء المراقبين الجمركيين؟ وماهي العلاقة بين الأساليب الرقابية ومستوى كفاءة الأداء؟

تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات في الدراسة .

وقد تم تطبيق أسلوب المسح الشامل على جميع مفردات مجتمع الدراسة لجمع المعلومات المتعلقة بأساليب وأدوات الرقابة الإدارية في النشاط الجمركي بمطار الملك خالد الدولي في الرياض .

وقد تم استخدام المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي في الدراسة .

يعتمد هذا المنهج على جمع البيانات بشكل شامل ودقيق لتحليل الواقع الحالي وتحديد المشاكل المتعلقة بالرقابة الإدارية .

وتم تطبيق أسلوب المسح الشامل على جميع أفراد مجتمع الدراسة، الذي تمثل في العاملين في قسم الرقابة الجمركية بمطار الملك خالد الدولي .

نتائج الدراسة :

-تم تحديد أبرز الصعوبات التي تواجه تطبيق الرقابة الإدارية الفعالة على أداء العاملين في المطار .

-تبين أن أساليب وأدوات الرقابة المستخدمة في المطار غير فعالة في رفع مستوى الأداء الجمركي .

-أظهرت الدراسة أن الأساليب المتبعة في المطار لا تركز على تطوير الأداء، مما يؤدي إلى تدني فعالية الرقابة .

-تم التأكيد على ضرورة تنمية وعي المديرين العاملين بأهمية أساليب الرقابة الإدارية، وهو أحد متطلبات الرقابة الإدارية الفعالة .

3-الدراسات الأجنبية

-دراسة التون مايو وزملائه¹:

¹ لنصاري مريم، العلاقات الإنسانية في محيط العمل ودورها في تحسين الأداء الوظيفي ، دراسة ميدانية بالمركز الجامعي الحاج موسى ، اق اخموت - تامنغست، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص : علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة احمد دراية أدرار، 2012-2013، ص.36-37.

حيث أجريت دراسة ميدانية في مصانع ها وثورن بمدينة شيكاغو الأمريكية، كان الغرض الأساسي من إجراء هذه الدراسة هو البحث في تأثير المتغيرات المادية على إنتاجية الفرد .

انطلقت هذه الدراسة من فرضيات صاغها كل من "التون" و"فرانك" وزملاؤهما
فرضيات الدراسة

انطلقت الدراسة من فرضيات صاغها "التون" و"فرانك" وزملاؤهم، والتي تظهر الإنسان العامل على أنه وحده يمكنه تقدير كفاءته الإنتاجية بالطريقة العلمية .

وكانت الفرضيات التي تم اختيارها على النحو التالي:

-أثار الحركات الضائعة على أداء العامل لعمله .

-أثر التعب على الكفاءة الإنتاجية للعامل .

تم جمع البيانات من خلال المقابلات التي أجراها الباحث مع الفتيات، حيث تمحورت الأسئلة حول العلاقة السائدة بين الفتيات وبين المشرفين عليهم .

كما اعتمد الباحث على الملاحظة المباشرة للمجموعة التجريبية على مدار 12 مرحلة .

تم استخدام المنهج الميداني في هذه الدراسة، حيث اعتمد الباحث على الملاحظة المباشرة والمقابلات الشخصية .

كما تم استخدام الأساليب العلمية في تحليل البيانات المتعلقة بتأثير المتغيرات المادية على الإنتاجية .

تم اختبار الفرضيات في إطار عينة مكونة من 30 ألف عامل، تضمنت العينة مجموعة تجريبية وأخرى ضابطة، تم اختيارها من بين العمال في مصانع ها وثورن بمدينة شيكاغو الأمريكية .

نتائج الدراسة

أظهرت نتائج الدراسة أن العمل يواجه سياسات الإدارة كمجموعات، وأن هناك ضغوطا اجتماعية

على الفرد مصدرها التقاليد والأعراف التي تحكم الجماعات .

كما تبين أن إدارة الديمقراطية أي التي تشارك أفرادها في اتخاذ القرار، هي الأسلوب الأفضل لتحقيق أهداف إنتاجية، علاوة على ذلك، تلعب القيادة الإدارية دورا أساسيا في التأثير على الجماعات وسلوك أعضائها،

سواء كان ذلك منفردا أو جماعيا، كما تبين أن الشكوك لا تكون بالضرورة تقديرا موضوعيا للحقائق، فهي غالبا ما تكون عرضا يعكس اضطرابا في مكانة الفرد .

الاستفادة من الدراسات السابقة

✓ من الناحية النظرية :

- ساهمت الدراسات في توسيع الإطار النظري لبحثنا من خلال تعريف وتحليل مفاهيم الرقابة الإدارية، الأداء الوظيفي، والتسيب الإداري .

- وفرت خلفية معرفية مكنتنا من بناء فرضيات دقيقة تستند إلى نتائج علمية سابقة .

- أرشدتنا إلى النظريات المناسبة التي تفسر العلاقة بين الرقابة الإدارية وسلوك الموظفين داخل المؤسسات .

✓ من الناحية المنهجية :

- قدمت نماذج منهجية ساعدتنا في اختيار المنهج الأنسب (الوصفي التحليلي) لدراستنا .

- وفرت نماذج لاستبيانات وأدوات جمع بيانات مثل الملاحظة والمقابلات، والتي استخدمناها بعد تكييفها بما يتناسب مع موضوعنا .

- ساعدتنا في تحديد أساليب تحليل البيانات وتفسير العلاقات بين المتغيرات ..

✓ من الناحية التطبيقية:

- قدمت توصيات عملية قابلة للتطبيق لتحسين أداء المؤسسات وتقليل مظاهر التسيب الوظيفي .

- ألهمتنا بوضع اقتراحات تطويرية موجهة إلى صناعة القرار والإدارات الوصية .

- عرضت تجارب مؤسسية من قطاعات مختلفة (كالتقاطع الجامعي، الجمركي، الصناعي)

يمكن الاستفادة منها في المقارنة واستخلاص أوجه الشبه والاختلاف .

✓ من حيث مضمون الموضوع :

- رغم اختلاف بعض الدراسات في الأهداف (مثل التركيز على الأداء أو التنظيم الإداري)، إلا أنها شكلت

قاعدة مهمة لفهم السياق العام للرقابة الإدارية .

-أبرزت جوانب التفاعل بين الرقابة الإدارية والعوامل التنظيمية والاجتماعية والبيئية، وهذا ما ساعدنا في تشكيل رؤية متكاملة لموضوعنا .

ثامنا: المقاربة النظرية

1-نظرية الإدارة العلمية

تعتمد نظرية الإدارة العلمية على أهداف نبيلة تهدف إلى تحقيق التوازن بين زيادة أجور العمال وتقليل تكاليف الإنتاج، فهي تهدف إلى ضمان ازدهار المؤسسات من خلال استخدام الأساليب العلمية في الإدارة، وذلك للقضاء على إهدار الموارد والوقت من قبل العمال، كما يوضح تايلور أن الإدارة العلمية تتطلب تغييرات عقلية شاملة للأفراد العاملين في المنشآت، فضلا عن ثورة فكرية لدى رجال الإدارة، نشأت وتطورت نظرية الإدارة العلمية بين عامي 1900 و 1920 في الولايات المتحدة الأمريكية، على يد رائدها الأول، فريدريك تايلور. ساهمت هذه النظرية في جذب انتباه الإدارة العليا إلى أهمية إدارة الأفراد، حيث اعتبرت هذه الوظيفة أساس الفعالية من خلال التركيز على البحث المستمر عن أساليب فعالة للحفاظ على قوة العمل الإنتاجية وزيادة مستويات الكفاءة، كما أكد تايلور على أهمية عنصرين أساسيين: "الأجر القائم على الإنتاج" و"التدريب كأداة فاعلة لزيادة المردودية." تركزت أفكار تايلور على أهمية تحفيز العمال من خلال الحوافز المالية، حيث افترض أن التحفيز الأساسي للعمال يعتمد على الرواتب والحوافز المالية فقط .

رغم نجاح حركة الإدارة العلمية في الولايات المتحدة وأوروبا، إلا أنها تعرضت للانتقادات بسبب دعمها للرأسمالية وأثرها السلبي على حقوق العمال، حيث اعتبرت البيروقراطية والتحفيز المالي وسيلتين أساسيتين لزيادة الإنتاجية على حساب رفاهية العامل .

كما أن النظرية فشلت في أخذ الجوانب الاجتماعية والنفسية للعمال في الاعتبار، مما جعلهم يشعرون بأنهم مجرد أداة.¹

○ مبادئ نظرية الإدارة العلمية

-التحليل العلمي للعمل: استبدال الطرق التقليدية في العمل بالتحليل العلمي لكل عنصر من عناصر العمل، بهدف تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية .

¹ إسماعيل عرباجي، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1996، ص: 31.

- اختيار وتدريب العمال علمياً: تحسين طريقة اختيار العمال وتدريبهم بدلاً من الاعتماد على الخبرات الشخصية والممارسات القديمة.
- التعاون بين الإدارة والعمال: تعزيز التعاون بين الإدارة والعمال لتطبيق المبادئ العلمية التي يتم تطويرها من قبل المهندسين .
- تقسيم العمل والمسؤوليات: تقسيم العمل بين الإدارة والعمال بحيث تتحمل الإدارة مسؤولية التخطيط، بينما يتولى العمال تنفيذ الخطط .
- مراقبة العمل: تطبيق مبدأ المراقبة الوظيفية، حيث يتم تخصيص مراقبين مختلفين لكل عامل، هؤلاء المراقبين مقسمون إلى مجموعتين .
- مجموعة التخطيط: تهتم بسير العمل، طرقه، الوقت اللازم لإنجازه، تكاليفه، والانضباط .
- مجموعة التنفيذ: تركز على السرعة والجودة في الإنتاج وصيانة الآلات .
- زيادة الإنتاج من خلال تقسيم العمل: كان تايلور يعتقد أن تقسيم العمل بين العمال والمراقبين سيؤدي إلى زيادة الإنتاجية في العمل والإنتاج الإداري .
- التأكيد على الآليات والفلسفة: فرق بين آلية الإدارة (التنفيذ العلمي المتعلق بالوقت، تقسيم الوظائف، والمعدات)، وفلسفة الإدارة (الجانب الفكري والتطوير)
- ربط الأجر بالإنتاج: يرى تايلور أن ربط الأجر بالإنتاج هو المفتاح لتحفيز العمال على زيادة إنتاجهم، كما أظهر ذلك في دراسة مشهورة مع العامل "شميت" الذي استطاع زيادة إنتاجهم، بشكل ملحوظ، مما أدى إلى زيادة أجره .
- عدم الحاجة للنقابات العمالية: بناء على نتائج تطبيق المبادئ العلمية، كان تايلور يعتقد أن مشاكل العمال يمكن حلها داخل المنظمة عبر الأسلوب العلمي دون الحاجة إلى النقابات .
- الإنسان مخلوق اقتصادي: يعتبر تايلور أن الدافع الأساسي للعامل هو الأجر المادي، وهو ما يتوافق مع النظرة الاقتصادية التي تركز على المكافأة المادية لتحقيق التحفيز.¹

¹ يقول زهير، محددات النجاح في العمل الإداري بالمؤسسات الإدارية في إطار نظرية فريدريك هوزبورغ للدافعية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس والتنظيم، جامعة الاخوة منتوري، قسنطينة 2006-2007، ص: 85.

اسقاط النظرية على دراستنا:

تُسهّم نظرية الإدارة العلمية في دعم موضوع دراستنا من خلال تركيزها على الرقابة كأداة لتحسين الأداء وتقليل التسبب، وذلك عبر التحليل العلمي للعمل، وتدريب العاملين، وربط الأجور بالإنتاجية. كما تبرز أهمية تقسيم العمل والمراقبة المتخصصة، مما يعزز الانضباط الوظيفي، ويُسهّم في ضبط السلوك المهني داخل المؤسسة محل الدراسة.

2-نظرية التقسيمات الإدارية

تعتبر نظرية التقسيمات الإدارية التي طورها هنري فايول من أبرز نظريات الإدارة الحديثة، حيث تم التركيز على تعزيز الكفاءة الإدارية من خلال تطبيق مجموعة من المبادئ الأساسية . تقوم هذه النظرية على مبدأ تقسيم العمل الذي يساهم في زيادة الإنتاجية من خلال توزيع المهام بين الموظفين بشكل فعال .

وتولي هذه الأخيرة أهمية كبيرة للسلطة والمسؤولية، حيث تساعد السلطة في تحقيق فعالية الإدارة، في حين تساهم المسؤولية في تنظيم العمل وضمان تكامله . بالإضافة إلى ذلك، تشديد النظرية على ضرورة الانضباط لضمان سير العمل بانتظام وتحقيق أهداف المؤسسة .

تهدف هذه النظرية إلى تمكين المديرين من إدارة الموارد بفعالية، واتخاذ القرارات السليمة، وتطوير السياسات الإدارية، وتحفيز الموظفين، وضمان استقرارهم الوظيفي، فضلا عن الاستفادة من البحث والتطوير لتحسين الأداء المؤسسي.¹

-تقسيم العمل: يوضح فايول أن توزيع العمل بين الأفراد وفقا للتخصص يزيد من كفاءة العاملين في كل نشاط من أنشطة المنظمة .

○ مبادئ نظرية التقسيمات الإدارية

¹ خليل محمد الشماع، مبادئ الإدارة(مع التركيز على إدارة الأعمال)، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط7، 2016، ص: 07.

استنادا إلى تجربته العلمية، قام هنري فايول بوضع أربعة عشر مبدأ إداريا، والتي اعتبرها قابلة للتطبيق في جميع أنواع المنظمات سواء كانت حكومية أو خاصة، وهذه المبادئ هي:¹

- تقسيم العمل: يوضح فايول أن توزيع العمل بين الأفراد وفقا للتخصص يزيد من كفاءة العاملين في كل نشاط من أنشطة المنظمة .

- السلطة والمسؤولية: يعرف فايول السلطة على أنها الحق في إصدار الأوامر، بينما تعتبر المسؤولية الالتزام الذي يقع على عاتق المدير نتيجة لاكتساب هذه السلطة .

كما شدد على ضرورة توازن السلطة مع المسؤولية .

- الانضباط والالتزام: أكد فايول على أهمية احترام الأنظمة والتعليمات المعتمدة في المنظمة، والالتزام بالعهود والإتفاقيات المبرمة .

- وحدة إصدار الأوامر: يقصد بهذا المبدأ أن يتلقى الموظف تعليمات وأوامر من شخص واحد فقط، لتجنب التدخل واللبس .

- وحدة التوجيه: يحدد هذا المبدأ أن يكون هناك جهة واحدة مسؤولة عن تحديد كيفية أداء الأعمال وسلوك الأفراد، لضمان عدم تضارب الأساليب .

- إخضاع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة: يعني أن مصلحة المنظمة يجب أن تكون فوق المصلحة الشخصية للفرد، مع ضرورة أن تتماشى الأهداف الشخصية مع الأهداف العامة للمنظمة .

- مركزية السلطة: يدعو فايول إلى تركيز اتخاذ القرارات الهامة في يد الإدارة العليا لضمان التنسيق والفعالية .

- تدرج السلطة:(التسلسل الهرمي): يوضح فايول أن السلطة يجب أن تتدرج من أعلى قمة الهرم التنظيمي إلى أدنى المستويات بشكل منظم .

- الترتيب: يتعلق هذا المبدأ بتحديد أماكن المواد والمعدات والأجهزة داخل المنظمة، وكذلك تحديد مواقع العلاقات بين الأفراد العاملين فيها .

- المساواة: يجب أن يتم التعامل مع جميع العاملين بروح من العدالة والمساواة لضمان بيئة عمل إيجابية .

¹ صبحي العتيبي، تطور الفكر والأنشطة الإدارية، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، 2020، ص: 23-25 بالتصرف

- الاستقرار في العمل: يشير هذا المبدأ إلى ضرورة تبني سياسات تهدف إلى الاحتفاظ بالعاملين الجيدين على المدى الطويل من خلال تدريبهم وتحسين ظروفهم المادية والمعنوية .
- المبادرة: دعا فايول إلى تشجيع العاملين على تقديم آرائهم ومقترحاتهم، مما يعزز من مشاركتهم الفعالة ويسهم في حل المشكلات .
- التعاون: يهدف فايول إلى إنشاء روح التعاون بين الموظفين، مما يساعد الجميع على العمل سوياً لتحقيق أهداف المنظمة في بيئة يسودها التفاهم والمحبة .
- المكافأة والتعويض: يشدد فايول على ضرورة وضع نظام عادل للأجور والمكافآت يتماشى مع ظروف العمل ويعزز مبدأ العدالة والمساواة في التقدير .

اسقاط النظرية على دراستنا

تُسهّم نظرية التقسيمات الإدارية لفايول في دعم دراستنا من خلال تركيزها على مبادئ أساسية كالتقسيم الفعال للعمل، وتوازن السلطة مع المسؤولية، والانضباط، وكلها عوامل تعزز الرقابة الإدارية وتحدّ من التسبب الوظيفي. كما تبرز أهمية وضوح التعليمات، التسلسل الهرمي، وتحفيز الموظفين، وهي ممارسات تساعد على ضبط الأداء وضمان الالتزام داخل المؤسسة محل الدراسة.

3- النظرية البيروقراطية

توجد عدة مفاهيم حديثة للبيروقراطية، ومن أبرزها:

- المفهوم الأول: يرى أن البيروقراطية هي تنظيم عقلي، ويعكس هذا المفهوم التأثير بالتفسير الفيبري للبيروقراطية، حيث حاول أنصار هذا الاتجاه فهم العلاقة بين العقلانية التي تميز النظام الرأسمالي والخصائص التي حدد ماكس فيبر للبيروقراطية .

وقد تساءلوا إذا كانت هذه الخصائص تعبر عن النظام الرأسمالي، ليخلصوا إلى أن هناك علاقة غير ضرورية بين هذه الخصائص والعقلانية بشكل عام، بل إنهما يشكلان جزءاً من تعريف البيروقراطية .

-المفهوم الثاني: توصل إلى هذا المفهوم ميشيل كروزيه، الذي يرى أن البيروقراطية تتعارض مع الابتكار الإداري .

ففي رأيه، يؤدي العرض الآلي للسلوك الإنساني الذي يشكل أساس البيروقراطية إلى خلل وظيفي خطير، حيث أن بنية الأنظمة تعزز من إشراف القادة المتزايد على سلوكيات المرؤوسين .

○ خصائص البيروقراطية

يعتبر ماكس أن البيروقراطية تتسم بعدد من الخصائص الأساسية التي تميزها.¹

-تقسيم العمل والتخصص: يتم تحديد المهام بناء على تخصصات الموظفين، مع توزيع العمل بطرق رسمية ومستقرة .

-التسلسل الهرمي: يتم توزيع التنظيم إلى مستويات هرمية تبدأ من القاعدة العريضة وتقلص تدريجياً نحو الأعلى، حيث تتولى المستويات العليا الإشراف على الأنشطة .

-الرسمية وتقنين الإجراءات: يعتمد العمل على أنماط رسمية للعلاقات داخل المؤسسة، مما يساعد على اتخاذ قرارات سريعة وموحدة، مع ضرورة تنظيم السجلات وحفظ المستندات .

-الرواتب والتعويضات: تقدم مكافآت عادلة تتناسب مع مكانة للموظف في السلم الوظيفي .

-التعيين والترقية بناء على الجدارة: يتم التعيين والترقية بناء على الخبرات والكفاءات أو الأقدمية، مما يضمن اختيار الأنسب والأكفأ .

-وجود قواعد عمل واضحة: تضمن هذه القواعد استمرار العمل بانتظام وتنظيمه .

-التوثيق وحفظ السجلات: تهتم البيروقراطية بتوثيق كل العمليات والإجراءات لضمان مصداقيتها .

-الفصل بين العمل والحياة الشخصية: تفصل البيروقراطية العمل عن الحياة الشخصية، مما يعزز التركيز الكامل على المهام الوظيفية .

¹ مورو بيرجر، البيروقراطية والمجتمع في مصر الحديثة، ترجمة محمد توفيق رمزي، القاهرة، دار النهضة المصرية، 1959، ص:

○ وظائف البيروقراطية¹

- الوظيفة الاتصالية: تلعب البيروقراطية دورا محوريا في الربط بين النظام السياسي والمجتمع من خلال تواصل دائم مع جماعات المصالح والإشراف على المجالس المحلية .
- الوظيفة التعبيرية: تقوم البيروقراطية بتلبية متطلبات المجتمع وتعبير عم مطالب الأفراد من خلال قطاعاتها المختلفة .
- الوظيفة التجميعية: تساعد البيروقراطية في جمع المصالح المتعارضة بين الجماعات وتعمل على توفيق الأهداف المتناقضة.
- وظيفة اتخاذ القرار: تلعب البيروقراطية دورا هاما في اتخاذ القرارات السيادية التي تساهم في توجيه السياسات العامة، بما في ذلك الإشراف على تنفيذ هذه القرارات .

○ مزايا التنظيم البيروقراطي

- التخصص الوظيفي: التخصص يرفع من كفاءة الموظفين ويساهم في رفع إنتاجية المؤسسة، ويعزز الشعور بالتمكن والتطور المهني .
- وضوح الهيكل الهرمي: يسهم التسلسل الهرمي الواضح في تنظيم العلاقات الإدارية وتقليل الصراعات، مما يحسن من الأداء العام .
- الموضوعية في التعامل: تضمن البيروقراطية التعامل مع الموظفين بشكل عادل، مما يساهم في تعزيز الشفافية والمساواة في التعيينات والترقيات .
- الإجراءات الثابتة والواضحة: توفر القواعد والإجراءات الواضحة أمانا وثقة في نظام العمل، مما يعزز الاستقرار ويزيد من الالتزام بالإجراءات .
- التوثيق: يسهم التوثيق المستمر في الحفاظ على سجلات دقيقة وداعمة للقرارات المستقبلية، كما يساعد في تحسين الأداء المؤسسي بشكل مستمر².

¹ أحمد رشيد، الإصلاح الإداري، القاهرة، دار النهضة العربية 1996، ص: 50.

² سليمان رخا، الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، جامعة دمياط، ص: 11، بتصرف

اسقاط النظرية على دراستنا:

تُسهّم النظرية البيروقراطية لماكس فيبر في دعم دراستنا من خلال تأكيدها على أهمية التنظيم الرسمي، وتقسيم العمل، والتسلسل الهرمي، ووضوح القواعد، وهي عناصر جوهرية في نظام الرقابة الإدارية. كما أن اعتماد التعيين والترقية على الجدارة يعزز الانضباط والالتزام، مما يُحدّ من التسيب الوظيفي. وتُوفّر الإجراءات الثابتة والتوثيق المستمر بيئة عمل مستقرة تساعد في تطبيق الرقابة بفعالية داخل المؤسسة محل الدراسة.

4-مدرسة العلاقات الإنسانية

نشأ علم العلاقات الإنسانية في إطار بيئة العمل والتنظيم والإدارة، نتيجة للحاجة إلى تنسيق الجهود البشرية وتعزيز التفاعل الاجتماعي داخل المؤسسات .

وقد تنوعت تعريفات الباحثين لهذا العلم، فركز بعضها على الأسس النظرية للعلاقات الإنسانية، بينما تناولت أخرى طبيعة نشأتها وتطورها داخل بيئة العمل .

ويمكن تعريف العلاقات الإنسانية بأنها شكل من أشكال العلاقات الاجتماعية التي تنشأ داخل المؤسسات، سواء بين العاملين أنفسهم، أو بينهم وبين رؤسائهم، أو بينهم وبين المتعاملين مع المؤسسة .

ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية في ثلاثينيات القرن العشرين كرد فعل على النظريات الإدارية الكلاسيكية، مثل الإدارة العلمية والبيروقراطية والتقسيم الإداري، والتي أولت أهمية قصوى للحوافز المادية، متجاهلة بذلك البعد الاجتماعي والنفسي للعامل .

فقد سيطر الفكر التقليدي في تلك المرحلة على العمل المؤسسي، وكان يركز أساساً على ترشيد الأساليب والهياكل التنظيمية دون إيلاء الاهتمام الكافي للعنصر البشري .

ومن هنا جاءت الانتقادات الموجهة للنظرية الكلاسيكية لتؤسس لظهور اتجاه جديد يعلي من شأن العلاقات الإنسانية في بيئة العمل .

وقد ساهمت عدة عوامل في بروز هذه الاتجاه، من أبرزها :

-تركيز الإدارة العلمية على أساليب زيادة الإنتاج دون الالتفات إلى الظروف الاجتماعية والسياسية داخل المؤسسة.

- النظرة الإختزالية إلى العمال بوصفهم مجرد أدوات إنتاجية دون الالتفات إلى الظروف الاجتماعي والإنسانية داخل المؤسسات .

- غياب التوزيع العادل لأرباح الإنتاج، مما ساهم في إثراء الطبقات الرأسمالية على حساب حقوق العمال .

- التعامل مع العامل من منظور ميكانيكي وفيزيولوجي بحث، دون مراعاة قدراته الإبداعية ومهاراته الابتكارية في تطوير أدوات العمل .

- تجاهل أهمية النقابات العمالية، والنظر إليها كعائق، مع التركيز على التخطيط لاستغلال بعيدا عن أي اعتبارات إنسانية أو حقوقية.¹

اسقط النظرية على دراستنا:

تُسهّم مدرسة العلاقات الإنسانية في دعم دراستنا حول " دور الرقابة الإدارية في الحد من التسبب الوظيفي " من خلال إبراز أهمية العوامل النفسية والاجتماعية في بيئة العمل، حيث تؤكد أن ضعف التفاعل الإنساني وغياب التواصل الفعال بين الإدارة والموظفين يمكن أن يؤدي إلى الشعور بالتهميش وعدم الانتماء، ما يُغذي مظاهر التسبب الوظيفي. وتُبرز هذه المدرسة ضرورة تبنى أساليب رقابية مرنة تراعي الجوانب المعنوية للعاملين، وتحفّزهم من خلال بيئة عمل قائمة على الاحترام والدعم المتبادل، مما يرفع من مستوى الانضباط ويعزز الأداء داخل المؤسسة محل الدراسة.

خلاصة

¹ مازن سليمان الحوش، العلاقات الإنسانية، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة، 2022، ص: 02.

في هذا الفصل، وضعنا الإطار العام لدراستنا، حيث قمنا بتحديد الإشكالية المحورية التي تتمحور حول دور الرقابة الإدارية في الحد من التسيب الوظيفي، وصغنا التساؤلات والفرضيات التي ستوجه بحثنا. كما بيّنا أهمية هذه الدراسة وأهدافها، وقدمنا تعريفات واضحة للمفاهيم الأساسية لضمان فهم موحد للمصطلحات المستخدمة. وقد ساعدنا استعراض الدراسات السابقة (محلية، عربية، وأجنبية) في بناء قاعدة معرفية متينة وتحديد موقع دراستنا ضمن الأدبيات الموجودة، كما زدنا بفهم أعمق للمنهجيات المتبعة. وأخيراً، استعرضنا النظريات الإدارية الكلاسيكية (مثل الإدارة العلمية، التقسيمات الإدارية، والبيروقراطية) التي تُفسّر العلاقة بين الرقابة والسلوك التنظيمي، مما يُشكل الإطار النظري الذي سنستند إليه في تحليل النتائج لاحقاً. وبهذا، نكون قد أرسينا الأسس النظرية والمفاهيمية اللازمة للانتقال إلى الجوانب المنهجية والتطبيقية للدراسة في الفصول اللاحقة.

الفصل الثاني: الإجراءات المنهجية

للدراصة

أولاً: منهج الدراسة

ثانياً: مجالات الدراسة

1- المجال المكاني

2- المجال الزمني

3- المجال البشري

ثالثاً: مجتمع الدراسة

رابعاً: أدوات جمع البيانات

خلاصة.

تمهيد

يتناول هذا الفصل الإطار المنهجي للدراسة، حيث نستعرض من خلاله أهم الجوانب المتعلقة بالمنهج المعتمد، والمجتمع الأصلي للدراسة والعينة المختارة، بالإضافة إلى الأدوات التي تم استخدامها في جمع البيانات، والأساليب الإحصائية التي تم اعتمادها في تحليلها .

كما يتضمن هذا الفصل بطاقة تقنية لمتوسطة المجاهد قيدوم عبد الحميد- "الخفجي"-ورقلة، باعتبارها ميدانا لتطبيق الدراسة، إلى جانب عرض شامل للاستبيان الذي تم الاعتماد عليه كأداة رئيسية في جمع المعلومات الميدانية حول موضوع الدراسة.

أولاً: منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة باعتباره الأنسب لطبيعة الموضوع، حيث يتيح هذا المنهج وصف الظاهرة المدروسة المتمثلة في التسبب الوظيفي داخل المؤسسات التربوية، وتحليل العوامل المؤثرة فيها، خاصة ما يتعلق بدور الرقابة الإدارية في الحد منها، وقد ساعد هذا المنهج على الربط بين المعطيات النظرية والبيانات الميدانية، من خلال جمع المعلومات بواسطة الاستبيان وتحليلها باستخدام أدوات إحصائية دقيقة، مما سمح باستخلاص نتائج علمية وموضوعية تدعم فرضيات البحث .

ثانياً: مجالات الدراسة

2- المجال المكاني

أجريت الدراسة في متوسطة قيدوم عبد الحميد "الخفجي" الواقعة ببلدية ورقلة في الجنوب الشرقي للجزائر . تتمتع المؤسسة بخصوصية من حيث موقعها الجغرافي والبيئة الاجتماعية المحيطة بها، مما يضفي طابعا مميزا على طبيعة العمل داخلها.

البطاقة التقنية لمتوسطة المجاهد قيدوم عبد الحميد "الخفجي" _ورقة .

أ-معلومات عامة عن المؤسسة

تقع متوسطة المجاهد قيدوم عبد الحميد "الخفجي" في ولاية ورقلة، ضمن الطابع العمراني الريفي حيث تنتمي المؤسسة إلى الطور المتوسط، وتسير من طرف مدير واحد .

لا تتوفر على مكتبة مدرسية أو وحدة كشف ومتابعة، لكنها تحتوي على نادي صحي بسيط . كما أن المؤسسة مهيأة جزئيا لإستقبال التلاميذ من ذوي الاحتياجات الخاصة من خلال توفير بعض التهيئات الخاصة(كممرات ومرافق صحية مناسبة).

ب-الهياكل التربوية والتجهيزات

تضم المؤسسة 7 قاعات دراسية عادية من النوع الصلب، جميعها مستغلة بشكل فعلي، بالإضافة إلى ذلك، تحتوي على مخبرين مجهزين، يستعملان في حصص العلوم الفيزيائية والطبيعية، وقاعتين مخصصتين للتربية التكنولوجية (ورشات).

لا توجد قاعة رياضية مغطاة، لكن المؤسسة تملك ملعبا رياضيا خارجيا يستغل في حصص التربية البدنية، ولا توجد مكتبة مدرسية ضمن المؤسسة، ولا قاعة طبية أو وحدة علاجية رسمية.

ح- الطابع البيداغوجي والإيواء:

تدرج المؤسسة ضمن نمط التعليم المتوسط النمطي،-ريفي، وتستقبل تلاميذا من مختلف الأنماط(خارجي، نصف داخلي، داخلي).

وقد تم تهيئة البنية القاعدية لاستيعاب التلاميذ الداخليين ضمن قدرة نظرية تتراوح بين 360 و 840 تلميذا بحسب معايير التوسعة (ق3، ق4، ق5، ق7).

د-النقل المدرسي:

تستفيد المتوسطة من النقل المدرسي، حيث توفر حافلات خاصة لنقل التلاميذ من الأحياء أو المناطق النائية نحو المؤسسة، ويقدر عدد المستفيدين من هذه الخدمة من الذكور والإناث وفقا لكل موسم دراسي.

ه-توزيع التلاميذ والأفواج التربوية :

تضم المؤسسة تلاميذا موزعين على المستويات الأربعة للتعليم المتوسط(السنة الأولى إلى الرابعة)، يراعى في توزيع الأفواج نمط الإقامة (خارجي، نصف داخلي، داخلي)، ويسجل التوزيع حسب عدد التلاميذ والفوج الدراسي .

و-الموارد البشرية والإدارية:

يتكون الطاقم الإداري والتربوي للمؤسسة من:

06-أسلام مشتركة .

04-رؤساء مصالح .

31-أستاذ .

12-عمال مهنيين .

02- حارس .

02- عمال صيانة .

2-المجال الزمني:

- تم تنفيذ الدراسة خلال الموسم الدراسي 2024/2025.

-أجريت الزيارة الاستطلاعية الأولى بتاريخ: 15 أبريل 2025 تمثلت هذه الزيارة في خطوة تمهيدية مهمة، هدفت إلى الاطلاع على بيئة العمل داخل المؤسسة محل الدراسة (متوسطة المجاهد فيدوم عبد الحميد - الخفجي، ورقلة)، والتعرف عن كثب على طبيعة العلاقات التنظيمية والسلوكية بين مختلف أفراد الطاقم الإداري والتربوي والعمالي. وقد ساعدت هذه الزيارة على تكوين تصور أولي عن المناخ الوظيفي السائد، وأتاحت الفرصة لتحديد مدى توفر شروط تطبيق أدوات الدراسة، مما ساعد لاحقاً في صياغة أسئلة الاستبيان بشكل أكثر دقة وملاءمة للواقع العملي داخل المؤسسة.

-تم توزيع الاستبيان خلال الزيارة الثانية بتاريخ: 28 أبريل 2025 في هذه المرحلة، وبعد إعداد الاستبيان بناءً على ما تم ملاحظته خلال الزيارة الأولى، تم التوجه إلى المؤسسة مجددًا لتوزيع النسخ الورقية على أفراد العينة المختارة. وقد شملت العينة موظفين من مختلف المستويات (إداريين، تربويين، عمال دعم)، لضمان تمثيل شامل لكافة فئات العاملين. وقد تم تقديم شروحات مبسطة للمستجوبين حول أهداف الاستبيان وطريقة ملئه، مع التأكيد على سرية الإجابات واستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط، وذلك بغرض ضمان دقة البيانات وصدق الإجابات.

-أما استرجاع الاستبيانات فقد تم في الزيارة الثالثة بتاريخ: 30 أبريل 2025 تم تخصيص هذه الزيارة لجمع الاستبيانات الموزعة مسبقًا، حيث تم التأكد من استلام العدد المطلوب من الإجابات من أفراد العينة المستهدفة. وقد تم التحقق من مدى اكتمال البيانات ومصداقيتها، وتم استبعاد الاستمارات غير المكتملة أو التي تحتوي على إجابات غير منطقية. وشكلت هذه المرحلة نهاية الجانب الميداني لجمع البيانات، ما مكن من الانتقال إلى مرحلة التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS، لاستخلاص النتائج والإجابات على أسئلة الدراسة.

3-المجال البشري

شمل مجتمع الدراسة جميع الموظفين العاملين داخل المؤسسة، ويبلغ عددهم الإجمالي حوالي 57 موظفاً وموظفة، من مختلف الأسلاك .

ثالثاً: مجتمع الدراسة وعينته

1-مجتمع الدراسة :

يقصد بمجتمع البحث مجموعة من العناصر، سواء كانت محدودة وغير محدودة، يتم اختيارها مسبقاً لتكون محورياً للملاحظات والدراسة، وتمتاز هذه العناصر بامتلاكها خاصية أو مجموعة من الخصائص المشتركة التي تميزها عن باقي العناصر الأخرى، مما يجعلها موضوعاً للبحث.¹

يمثل مجتمع الدراسة جميع الموظفين الإداريين والتربويين العاملين في متوسطة المجاهد قيدوم عبد الحميد-الخفجي - ورقة، خلال الموسم الدراسي 2024/2025، ويبلغ عددهم الإجمالي حوالي 57 موظفاً وموظفة، موزعين بين الهيئة الإدارية، الطاقم التربوي، والعمال .

2-عينة الدراسة:

تمثل العينة جزءاً من المجتمع الأصلي، أو مجموعة فرعية من عناصره تتسم بخصائص مشتركة، ويتم من خلالها دراسة المجتمع ككل عن طريق تحليل هذا الجزء.²

تم اعتماد طريقة العينة الطبقية العشوائية؛ حيث قُسمت الهيئة العاملة في المتوسطة إلى طبقات تمثل فئات الموظفين (إداريين، أساتذة، أعوان، وغيرهم)، ثم اختير من كل طبقة بشكل عشوائي عدد من الأفراد يتناسب مع حجمها النسبي داخل المؤسسة، لتكون العينة ممثلة لكافة مكونات الجسم الوظيفي. وهكذا تشكلت العينة الأساسية من 57 موظفاً وموظفة، وزُجَّ عليها الاستبيان لدراسة أثر الرقابة الإدارية في الحد من التسبب الوظيفي، وتم استرجاع 50 استمارة صالحة للإدخال في التحليل بعد استبعاد 7 استمارات لم يرد أصحابها على الأسئلة.

¹ أنجوس موريس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تر، صحراوي بوزيد، دار القصة للنشر، ط2، 2006، ص: 298.

² الخياط ماجد محمود، أساسيات البحوث الكمية والنوعية في العلوم الاجتماعية، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص: 82.

رابعاً: أدوات جمع البيانات

تم الاعتماد على أداة الاستبيان لجمع المعطيات الميدانية الضرورية، بالنظر إلى كونها من الأدوات الملائمة والفعالة في البحث العلمي، خاصة في الدراسات التي تهدف إلى تحليل العلاقة بين المتغيرات، مما سمح لي بالانطلاق منها لصياغة استبيان الخاص، مستفيداً من الإطار النظري والتعاريف الإجرائية التي تم تحديدها بدقة منذ بداية الدراسة .

يعرف الاستبيان بأنه مجموعة من الأسئلة المصممة بما يتماشى مع محاور الظاهرة محل الدراسة، بهدف الإحاطة بجوانبها والوصول من خلالها إلى معلومات تعكس الواقع .

كما يعرف أيضاً بأنه أداة بحثية تتضمن أسئلة مرتبة تتناول موضوعاً معيناً، يتم تضمينها في استمارة ترسل إلى المعنيين إما عبر البريد أو تسلم لهم مباشرة، بغرض الحصول على إجابات تساعد في تحليل الظاهرة المدروسة.¹ تكون الاستبيان من ثلاثة محاور رئيسية :

المحور الأول: البيانات الشخصية

يشمل هذا الجزء معلومات ديموغرافية تهدف إلى تصنيف المستجيبين حسب الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، نوع الوظيفة، وعدد سنوات الخبرة .
وتم إدراج سؤال حول الخبرة المهنية بهدف تحليل ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم متغيرات الدراسة تعود إلى الخصائص الشخصية والمهنية للمبحوثين .
وقد استخدمت النسب المئوية والتكرارات لتحليل بيانات هذا المحور.

المحور الثاني: الرقابة الإدارية

يتعلق هذا المحور بمتغير "الرقابة الإدارية"، ويحتوي على بعدين رئيسيين، تم قياسهما من خلال 15 عبارة موزعة كما يلي:

- البعد الأول: آليات الرقابة الإدارية .
- البعد الثاني: أساليب الرقابة الإدارية .

¹ أحمد الحمزة، البار أمين، الاستبيان كأداة للبحث العلمي وأهم تطبيقاته، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، مج12، ع 03، 2023، ص: 204.

حيث تم صياغة العبارات لقياس مدى فعالية هذه الأبعاد في تحسين الانضباط الوظيفي واحد من حالات الغياب والتأخر.

المحور الثالث: التسبب الوظيفي

يضم هذا المحور 10 عبارات تهدف إلى قياس مستوى التسبب الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، من خلال رصد مظاهره المختلفة مثل التأخر، الغياب غير المبرر، ضعف الالتزام، وسوء توزيع المهام . وقد روعي في صياغة العبارات أن تعكس الواقع العملي للمؤسسة وتتيح للمستجيبين التعبير عن آرائهم وفق مقياس ليكرت الخماسي (أبدا، نادرا، أحيانا، غالبا، دائما)

سادسا: الأساليب الإحصائية

في إطار الدراسة المرسومة بـ " دور الرقابة الإدارية في الحد من ظاهرة التسبب الوظيفي -دراسة ميدانية في متوسطة المجاهد قيدوم عبد الحميد(الخفجي) ورقلة"، تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS من أجل معالجة وتحليل البيانات المجمعة من خلال الاستبيان الميداني.. وقد تم استخدام التحليل الإحصائي الوصفي وبوجه خاص النسب المئوية، كأداة أساسية لعرض وتفسير خصائص العينة المدروسة، مثل: الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، المنصب الوظيفي، والخبرة المهنية . كما تم توظيف النسب المئوية في تحليل استجابات الباحثين حول محاور الاستبيان الثلاثة: الرقابة الإدارية، أساليبها، وأبعاد التسبب الوظيفي.

مقاييس الدراسة

المحور الثاني: الرقابة الإدارية

تعلق بمستوى الرقابة الإدارية، ويتكوّن هذا المحور من 15 فقرة، تم إعدادها وفق مقياس خماسي يتضمن الاستجابات الموزونة التالية:

البديل	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
الدرجة	1	2	3	4	5

المحور الثالث: التسبب الوظيفي

يتعلق بالتسبب الوظيفي، ويتكوّن هذا المحور من 10 فقرات، صيغت وفق مقياس خماسي يتضمن الاستجابات الموزونة التالية.:

البديل	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
الدرجة	1	2	3	4	5

صدق المقياس

1- صدق المحكمين

تم عرض الاستبيان في صورته الأولية على ثلاثة أساتذة محكمين من جامعة ورقلة، وذلك بهدف التأكد من صدقه ومدى شموليته وملاءمته لموضوع الدراسة. وقد قام الأساتذة بتقديم مجموعة من الملاحظات التي تم أخذها بعين الاعتبار لتصحيح وتعديل محتوى الاستبيان، بما يجعله أكثر انسجامًا مع طبيعة الموضوع وقابلًا للتطبيق الميداني. وقد أكد المحكمون على أن الاستبيان متناسق مع عنوان الدراسة، ومناسب للاستخدام في الميدان البحثي.

2- صدق الاتصال الداخلي

يشير الاتساق الداخلي إلى أن جميع فقرات المقياس تسير في نفس الاتجاه الذي يعكسه المقياس ككل. وللتحقق من ذلك، يتم حساب معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل فرد في الفقرة ومجموع درجاته في المحور الذي تنتمي إليه تلك الفقرة، وذلك على النحو التالي:

2-1- صدق الاتساق الداخلي للبعد الأول (أليات الرقابة الإدارية)

جدول رقم 01: يوضح معامل ارتباط بيرسون للبعد الأول

رقم الفقرة	عنوان الفقرة	قيمة الارتباط	مستوى الدلالة
01	توجد معايير واضحة لتقييم أداء الموظفين بشكل دوري	0.567	0.000
02	يوجد نظام إلكتروني دقيق لتسجيل الحضور والانصراف للموظفين	0.399	0.004
03	توجد لائحة جزاءات واضحة ومعلنة للمخالفات المتعلقة	0.785	0.000

		بالدوام وسير العمل	
0.000	0.682	تتضمن مهام المشرف المباشر متابعة التزام الموظفين بأنظمة العمل	04
0.000	0.685	توجد سياسات وإجراءات عمل مكتوبة ومتاحة للموظفين كمرجع	05
0.000	0.691	تستخدم كاميرات المراقبة من أماكن العمل لأغراض أمنية ورقابية	06
0.000	0.598	هناك قنوات رسمية لتقديم التقارير حول سير العمل والانجازات	07

نلاحظ من خلال الجدول أن جميع الفقرات ترتبط بشكل دال إحصائياً بالبعد الأول عند مستوى دلالة 0.01 ($p < 0.01$) ، مما يشير إلى اتساق داخلي مرتفع بين الفقرات والمحور الذي تنتمي إليه.

2-2- صدق الاتساق الداخلي للبعد الثاني

جدول رقم 02: يوضح معامل الارتباط بيرسون للبعد الثاني

رقم الفقرة	عنوان الفقرة	قيمة الارتباط	مستوى الدلالة
08	يقوم المشرفون بجولات ميدانية فجائية للتأكد من تواجد الموظفين والتزامهم بالعمل	0.724	0.000
09	تطبق اللوائح والجزاءات بعدالة ومساواة على الجميع	0.755	0.000
10	يقوم المشرفون بتفتيش مفاجئ للتأكد من الالتزام بساعات العمل	0.774	0.000
11	يقدم المسؤولون توجيهات مباشرة للعاملين أثناء تأدية مهامهم	0.801	0.000
12	يركز الاشراف على التشجيع والتوجيه لتحسين الالتزام	0.842	0.000
13	تتم مراجعة سجلات الحضور والانصراف بشكل دوري للكشف عن المخالفات	0.734	0.000
14	تستخدم التقارير الدورية لتقييم مدى الالتزام بخطط العمل	0.847	0.000

0.000	0.644	يُناقش المسؤولون مباشرة مع الموظف أي تقصير ملحوظ في أدائه	15
-------	-------	---	----

من خلال الجدول يتضح أن جميع الفقرات ترتبط بقوة مع البعد الثاني (معاملات الارتباط تتراوح بين 0.644 و 0.847)، الدلالة الإحصائية لجميع الفقرات هي دالة عند مستوى 0.01، مما يدل على وجود اتساق داخلي قوي بين هذه الفقرات والبعد الذي تمثله.

3-2- صدق الاتساق الداخلي للمحور الثالث

جدول رقم 03: يوضح معامل الارتباط بيرسون للمحور الثالث

رقم الفقرة	عنوان الفقرة	قيمة الارتباط	مستوى الدلالة
16	التأخر المتكرر عن العمل هو أحد أشكال التسبب الوظيفي الشائعة في المؤسسة.	0.725	0.000
17	الغياب غير المبرر يؤثر سلبًا على إنتاجية المؤسسة وسير العمل	0.884	0.000
18	عدم وجود رقابة صارمة على الحضور والانصراف يزيد من معدل التسبب الوظيفي	0.821	0.000
19	بيئة العمل غير المشجعة تؤدي إلى زيادة حالات الغياب والتأخير.	0.676	0.000
20	ضعف الحوافز والمكافآت يقلل من التزام الموظفين بأوقات العمل.	0.608	0.000
21	المشاكل العائلية تعتبر من العوامل الرئيسية المؤدية إلى الغياب المتكرر	0.416	0.003
22	عدم وضوح العقوبات على التأخر والغياب يجعل الموظفين	0.738	0.000

		أقل التزامًا بمواعيد العمل.	
23	0.836	0.000	عدم الشعور بالمسؤولية لدى بعض الموظفين من أسباب التسبب الوظيفي.
24	0.833	0.000	غياب الرقابة المفاجئة يساهم في زيادة حالات التغيب غير المبرر
25	0.752	0.000	سوء تنظيم العمل والتوزيع الغير عادل للمهام يعتبر من أسباب التسبب الوظيفي

3-الصدق التمييزي

حساب معامل الثبات ألفا كورنباخ

جدول رقم 04: يوضح معامل ثبات ألفا كورنباخ

عدد الفقرات	ألفا كورنباخ	محور المقياس	
7	0.811	البعد الأول	المحور الأول
8	0.919	البعد الثاني	
10	0.913	المحور لثاني	
25	0.881	المقياس ككل	

المحور الأول – البعد الأول:

بلغ معامل الثبات (ألفا كورنباخ) لهذا البعد 0.811، وهو يشير إلى مستوى جيد من الثبات الداخلي بين الفقرات. هذا يدل على أن العبارات الثمانية المكونة لهذا البعد متجانسة وتقيس نفس المفهوم بشكل موثوق.

المحور الأول – البعد الثاني:

سجّل هذا البعد معامل ثبات قدره 0.919، وهو يُعتبر مستوى مرتفعاً جداً من الثبات. يشير ذلك إلى أن الفقرات التسع المكوّنة لهذا البعد مترابطة بشكل قوي، وتعكس بشكل دقيق البعد المفترض قياسه.

المحور الثاني:

حقق المحور الثاني معامل ثبات قدره 0.913، وهو أيضاً يُصنّف ضمن المستوى العالي جداً من الموثوقية. يدل ذلك على أن الفقرات الإحدى عشرة المرتبطة بهذا المحور تتميز بتناسق داخلي قوي، ما يعزز من مصداقية المقياس في هذا الجانب.

جميع المحاور والأبعاد أظهرت مستويات جيدة إلى ممتازة من الثبات، مما يعني أن المقياس المستخدم يتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي والموثوقية في قياس الظاهرة المدروسة. وقد أتاحت هذه المنهجية الإحصائية فهماً كميًا دقيقاً لمدى انتشار الظواهر محل الدراسة، وساعدت في الكشف عن مدى إدراك المبحوثين لدور الرقابة في تعزيز الانضباط الوظيفي داخل المؤسسة التعليمية محل الدراسة . كما مكنت النتائج المبنية على النسب المئوية من تقديم صورة واقعية لمدى التزام الموظفين وسلوكياتهم المرتبطة بالحضور والانصراف، مما وفر قاعدة صلبة لاختبار الفرضيات المطروحة .

خلاصة الفصل

خلص هذا الفصل إلى وضع أساس منهجي متين للدراسة من خلال تحديد الإطار الميداني المتمثل في متوسطة المجاهد قيدوم عبد الحميد "الخفجي" ورقلة، وتوصيف مجتمع البحث مكون من الطاقم الإداري والتربوي والعمالي بالمؤسسة، وقد تم اختيار العينة قصدياً بما يضمن تمثيلاً شاملاً لمكونات الهيئة العاملة، مع الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي كخيار مناسب لطبيعة الموضوع .

كما تم توضيح أداة الاستبيان في ضوء محاور الدراسة الثلاثة: البيانات الشخصية، الرقابة الإدارية، والتسيب الوظيفي، مع بيان مؤشرات القياس وأساليب المعالجة الإحصائية المعتمدة باستخدام برنامج SPSS وقد ساهم هذا الإطار المنهجي في ضمان جمع بيانات دقيقة، وتحليلها بأسلوب علمي يتيح بناء استنتاجات موثوقة تعزز من قيمة الدراسة وتدعم فرضياتها.

الفصل الثالث: عرض وتحليل البيانات

ومناقشة النتائج

تمهيد

أولاً: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بخصائص مجتمع البحث

ثانياً: عرض وتحليل فرضيات الدراسة

ثالثاً: مناقشة وتفسير النتائج على ضوء الفرضيات والدراسات

السابقة

1. مناقشة الفرضية الأولى

2. مناقشة الفرضية الثانية

3. مناقشة الفرضية الرئيسية

رابعاً: النتائج العامة للدراسة

تمهيد:

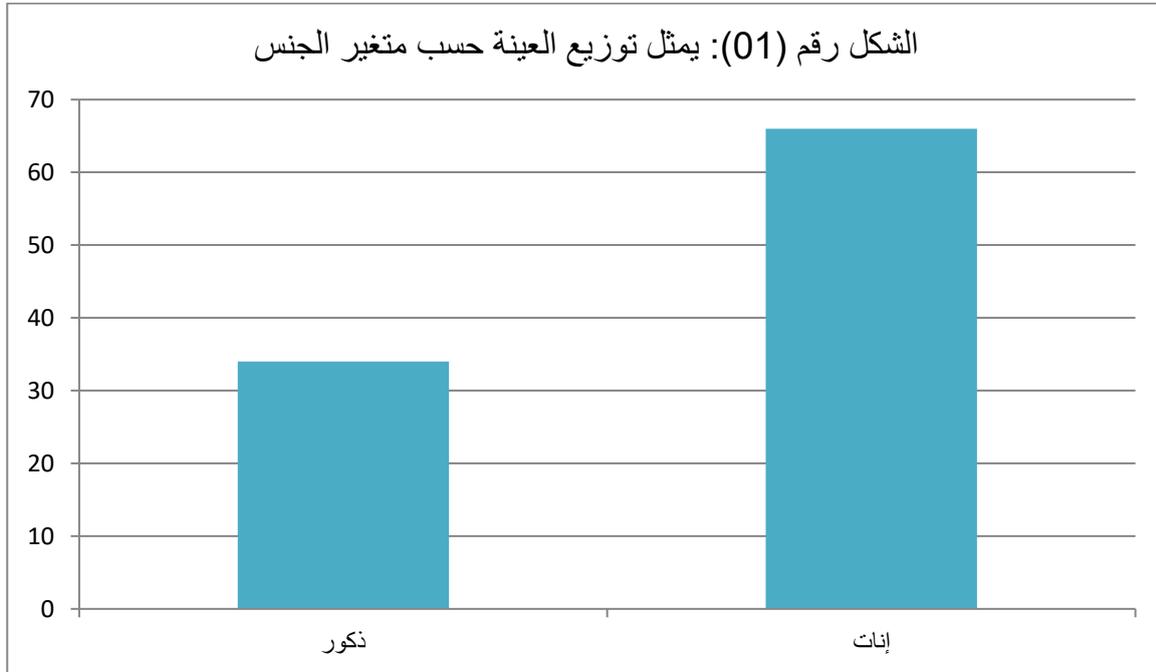
في هذا الفصل، سنعرض المعطيات والبيانات التي تم جمعها من الدراسة الميدانية باستخدام أداة الاستبيان، حيث سيتم تحليلها وتفسيرها ومناقشتها في ضوء الإطار النظري الذي ارتكزت عليه الدراسة. كما سنستعين بالدراسات السابقة والمقاربات النظرية ذات الصلة التي تناولت متغيرات الدراسة الحالية، بهدف مقارنة نتائجنا بنتائج تلك الدراسات.

أولاً: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بخصائص مجتمع البحث

- متغير الجنس:

جدول رقم 05 يوضح توزيع العينة حسب عامل الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكور	17	34 %
إناث	33	66 %
المجموع	50	100 %



يتضح من خلال المعطيات الإحصائية للجدول رقم (05) أن أغلبية المبحوثين هم من الإناث، حيث تمثل نسبتهم 66% من إجمالي العينة، في حين أن الذكور يمثلون نسبة 34% فقط، ما يدل على أن التركيبة العامة للمؤسسة من حيث الجنس يغلب عليها الطابع الأنثوي.

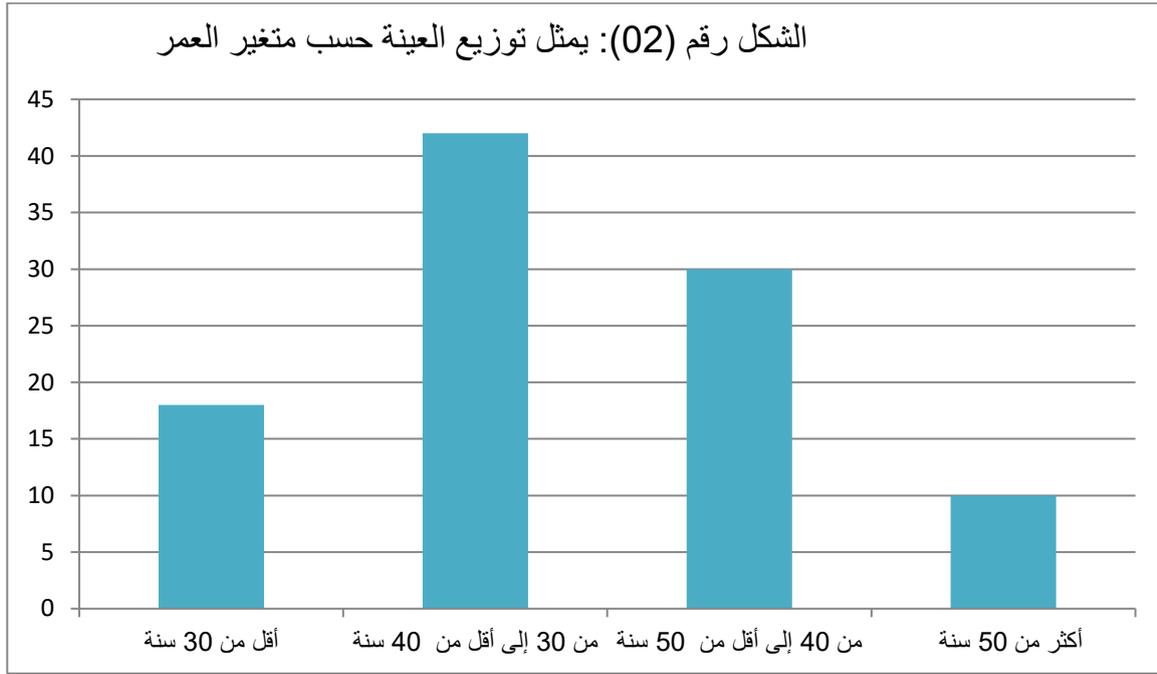
هذا التوزيع قد يعكس طبيعة النشاط الإداري والخدمي داخل المؤسسة، إذ من الملاحظ أن المؤسسات التي يغلب عليها الطابع الإداري أو المكثي تكون أكثر جذبًا للعنصر النسوي، نظرًا لتناسب هذه الأعمال مع ميول وتفضيلات الإناث، خاصة في ما يتعلق بالمهام التنظيمية مثل السكرتارية، الاستقبال، المتابعة الإدارية، والمحاسبة.

كما يمكن أن يُعزى هذا التوزيع إلى طبيعة بيئة العمل داخل المؤسسة، والتي قد تكون مستقرة وآمنة من حيث ساعات العمل ومكانه، مما يشجع العنصر النسوي على الاندماج بها. من جهة أخرى، فإن هذا المعطى مهم جداً عند دراسة دور الرقابة الإدارية في الحد من التسبب الوظيفي، حيث يمكن أن يكون هناك اختلاف في مدى الالتزام والانضباط المهني بين الجنسين نتيجة لعوامل نفسية واجتماعية وثقافية. وعليه، فإن فهم هذا التوزيع يساعد في توجيه أدوات الرقابة وفقاً لطبيعة القوى العاملة داخل المؤسسة. كما أن وجود نسبة مرتفعة من الإناث قد يتطلب آليات رقابية تأخذ بعين الاعتبار خصوصية هذا التكوين، من حيث توزيع المهام، أساليب المتابعة، وتحفيز الأداء، بما يضمن الحد من مظاهر التسبب الوظيفي ورفع مستوى الانضباط المؤسسي.

متغير العمر

جدول رقم 06 يوضح توزيع العينة حسب متغير الفئة العمرية

النسبة المئوية	التكرار	الفئة العمرية
18 %	09	أقل من 30 سنة
42 %	21	من 30 إلى أقل من 40 سنة
30 %	15	من 40 إلى أقل من 50 سنة
10 %	05	أكثر من 50 سنة
100 %	50	المجموع



من خلال المعطيات الإحصائية للجدول رقم (06)، نلاحظ أن الفئة العمرية من 30 إلى أقل من 40 سنة تمثل النسبة الأكبر ضمن عينة الدراسة، حيث بلغت 42% من إجمالي الباحثين، تليها الفئة العمرية من 40 إلى أقل من 50 سنة بنسبة 30%، ثم الفئة أقل من 30 سنة بنسبة 18%، وأخيراً الفئة أكثر من 50 سنة التي تمثل أقل نسبة وهي 10% فقط.

يعكس هذا التوزيع أن أغلبية العاملين داخل المؤسسة ينتمون إلى فئة عمرية تعتبر في ذروة النشاط المهني، أي الفئة التي تمتلك خبرة نسبية من جهة، وديناميكية في الأداء من جهة أخرى، مما قد ينعكس إيجاباً على فاعلية الأداء العام داخل المؤسسة، ويسهل تطبيق آليات الرقابة الإدارية ومتابعة المهام.

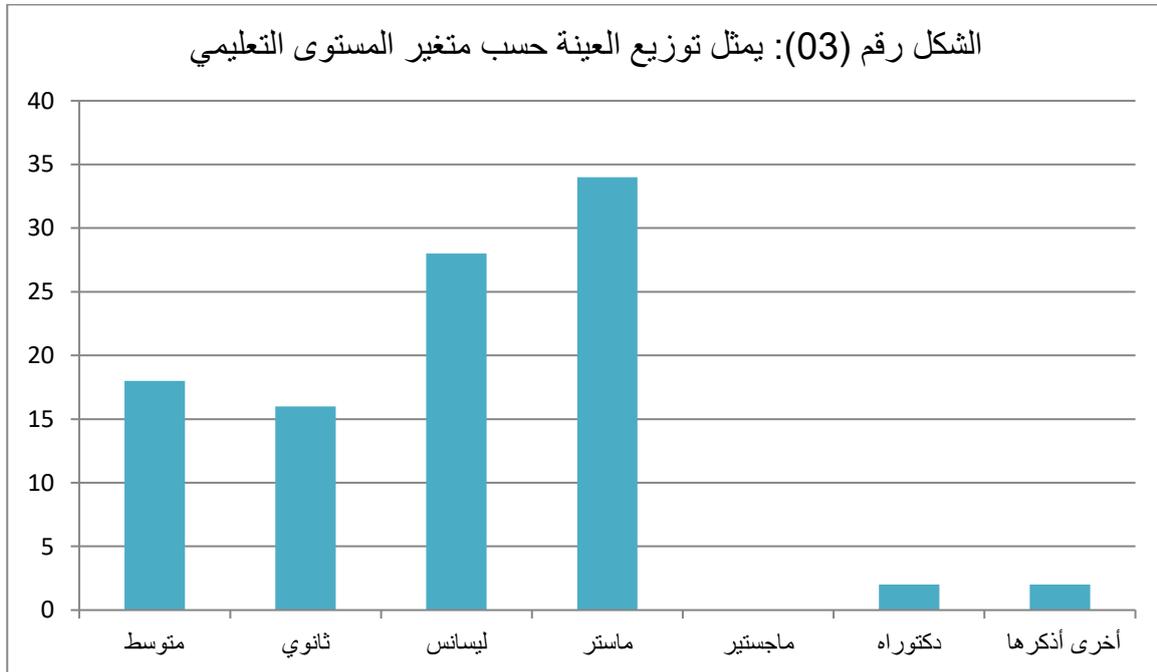
كما أن الفئتين الأكثر تمثيلاً (30-40 و 40-50 سنة) تشكلان ما نسبته 72% من مجموع الباحثين، مما يدل على أن المؤسسة تعتمد بشكل أساسي على فئة عمرية ناضجة مهنيًا وقادرة على تحمّل المسؤوليات الإدارية والتنظيمية. وهذا مهم جدًا عند الحديث عن الرقابة الإدارية ودورها في الحد من التسبب الوظيفي، إذ من المتوقع أن تكون هذه الفئة أكثر التزامًا بالضوابط الإدارية وأكثر وعيًا بالنتائج المترتبة عن التسبب.

من جهة أخرى، فإن قلة نسبة الشباب (أقل من 30 سنة) وكذلك من تجاوزوا سن الخمسين يمكن تفسيرها بأن المؤسسة تميل إلى تشغيل فئات عمرية ذات توازن بين الخبرة والقدرة على الإنتاج، مع الإشارة إلى أن الفئة الشابة قد تحتاج إلى رقابة من نوع خاص تعتمد على الإرشاد والتوجيه، في حين أن الفئة الأكبر سنًا قد تواجه صعوبات في مواكبة بعض التغيرات التقنية أو التنظيمية مما يتطلب أساليب رقابية ملائمة تراعي ذلك.

متغير المستوى التعليمي

جدول رقم 07 بوضح توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
متوسط	09	18 %
ثانوي	08	16 %
ليسانس	14	28 %
ماستر	17	34 %
ماجستير	0	00 %
دكتوراه	01	02 %
أخرى أذكرها	01	02 %
المجموع	100	100 %



يتضح من الجدول رقم (07) أن أغلبية الباحثين يتمتعون بمستوى تعليمي عالٍ، حيث تحتل فئة الحاصلين على شهادة الماستر المرتبة الأولى بنسبة 34%، تليها فئة الليسانس بنسبة 28%، وهو ما يعكس اعتماد المؤسسة على كفاءات جامعية مؤهلة في تسيير نشاطها ومهامها المختلفة. كما نجد فئة المستوى المتوسط

تمثل 18%، ثم الثانوي بنسبة 16%، بينما تنخفض النسب بشكل ملحوظ في المستويات العليا كالدكتوراه بنسبة 2%، مع انعدام تام لفئة الماجستير.

هذا التوزيع يدل على أن المؤسسة تتكون في أغلبها من موظفين ذوي تكوين أكاديمي يسمح لهم بفهم القوانين والأنظمة الإدارية، والتفاعل الإيجابي مع آليات الرقابة الإدارية، مما يساهم في الحد من مظاهر التسبب الوظيفي. فكلما ارتفع المستوى التعليمي للموظف، زادت قدرته على استيعاب الأطر التنظيمية والمسؤوليات الملقاة على عاتقه، كما يكون أكثر وعياً بالعقوبات والانضباط المهني، وهو ما يُعزز فاعلية الرقابة.

من جهة أخرى، فإن وجود نسبة غير قليلة من ذوي المستويات المتوسطة والثانوية (ما مجموعه 34%) قد يشكل تحدياً في بعض الجوانب، خاصة إذا كانت مهامهم تتطلب مستوى عالٍ من الفهم الإداري أو التقني، وهو ما يستدعي توظيف آليات رقابية تعتمد على التوجيه المستمر والتكوين الميداني لتعزيز الأداء وتقليل فرص التسبب.

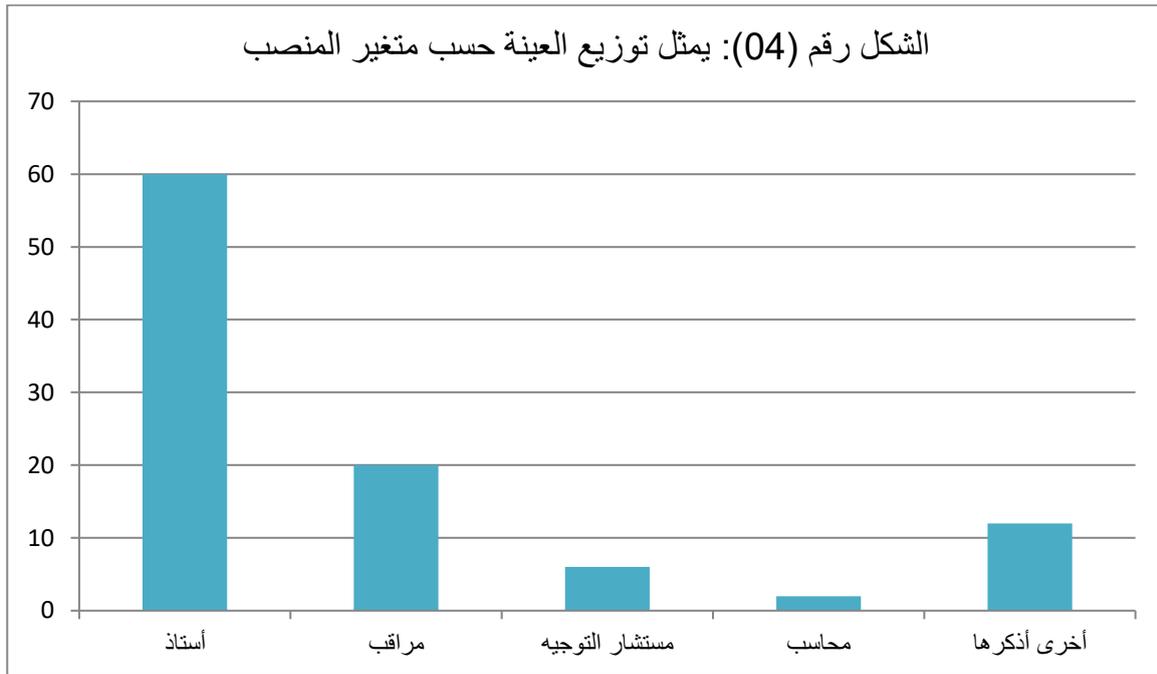
أما الفئات التعليمية النادرة كالدكتوراه أو تصنيفات أخرى، فتمثل أقلية داخل المؤسسة بنسبة لا تتجاوز 2% لكل منها، ما يشير إلى أن طبيعة عمل المؤسسة قد لا تتطلب تأهيلاً أكاديمياً عالياً جداً، وإنما تركز على الكفاءات ذات الطابع التطبيقي والعملي أكثر من الجانب البحثي أو النظري.

وعليه، فإن هذا التنوع في المستويات التعليمية داخل المؤسسة يتطلب تبني نظام رقابي مرن يتلاءم مع خصوصية كل فئة تعليمية، وذلك بهدف تعزيز الانضباط المهني وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة أكبر.

المنصب الوظيفي

جدول رقم (08): يمثل توزيع العينة حسب متغير المنصب الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	الفئة العمرية
60 %	30	أستاذ
20 %	10	مراقب
06 %	03	مستشار التوجيه
02 %	01	محاسب
12 %	06	أخرى أذكرها
100 %	100	المجموع



يتضح من الجدول رقم (08) أن فئة الأساتذة تمثل النسبة الأكبر ضمن العينة، حيث بلغ عددهم 30 أستاذًا ما يعادل 60% من إجمالي الباحثين، تليها فئة المراقبين بنسبة 20%، ثم فئة "أخرى أذكرها" بنسبة 12%، في حين مثلت فئة مستشاري التوجيه نسبة 6%، أما المحاسبون فكانوا الأقل تمثيلاً بنسبة 2% فقط. يعكس هذا التوزيع المهني أن أغلب العاملين ضمن العينة ينتمون إلى الهيئة التربوية، مما يوحي بأن طبيعة المؤسسة ذات طابع تربوي أو تعليمي، أو أن الدراسة أجريت ضمن مؤسسة تعليمية. هذا التركيب المهني له دلالة مباشرة عند دراسة دور الرقابة الإدارية في الحد من التسبب الوظيفي، حيث أن فئة الأساتذة تعتبر من الفئات التي تتمتع باستقلالية نسبية في أداء مهامها، ما يجعل من الضروري وضع آليات رقابية قائمة على التقييم الدوري، التكوين المستمر، ومتابعة الإنجاز التربوي والبيداغوجي.

كما أن فئة المراقبين الذين يمثلون 20% من العينة، تلعب دوراً محورياً في تطبيق الرقابة داخل المؤسسة، خاصة من حيث المتابعة والانضباط الإداري والتربوي، وبالتالي يُتوقع أن يكون لهم دور فاعل في الحد من مظاهر التسبب، سواء في أوساط التلاميذ أو الموظفين.

أما الفئات الأخرى مثل مستشاري التوجيه والمحاسبين، فرغم نسبهم القليلة، إلا أن وجودهم ضروري لضمان التكامل في أداء المؤسسة، خاصة أن مستشار التوجيه يساهم في ضبط سلوك المتعلمين وتوجيههم، وهو ما يندرج ضمن الأدوار الوقائية للرقابة، في حين أن المحاسب يمثل الرقابة المالية، والتي لا تقل أهمية عن الرقابة الإدارية.

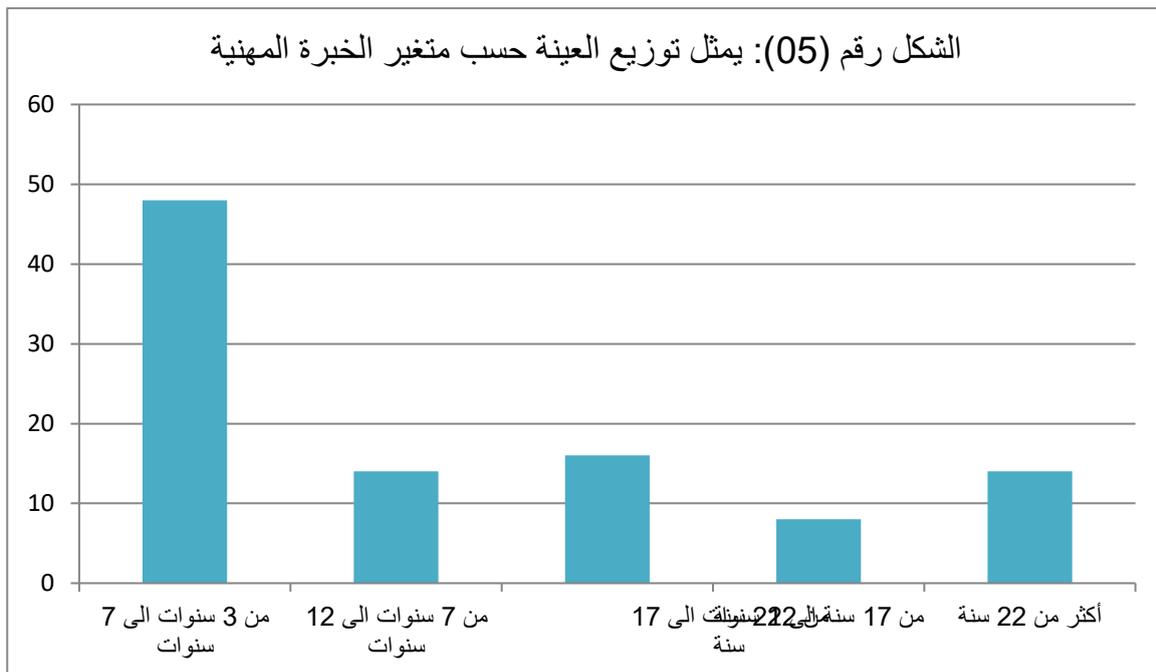
أما فئة "أخرى أذكرها" فقد تشكل مزيجًا من مناصب إدارية أو تقنية مساعدة، ويُفترض أن تتكامل أدوارها ضمن منظومة العمل داخل المؤسسة، مما يفرض على الرقابة الإدارية أن تراعي هذا التنوع وتُكيّف آلياتها بحسب خصوصية كل منصب.

وعليه، فإن فهم هذا التوزيع الوظيفي يساهم في تطوير نظام رقابي فعال يراعي اختلاف المهام والصلاحيات، ويضمن أقصى درجات الانضباط المهني والتقليل من التسبب الوظيفي.

الخبرة المهنية

جدول رقم 09 يوضح توزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية

النسبة المئوية	التكرار	الفئة العمرية
48 %	24	من 3 سنوات الى 7 سنوات
14 %	07	من 7 سنوات الى 12 سنوات
16 %	08	من 12 سنوات الى 17 سنة
08 %	04	من 17 سنة الى 22 سنة
14 %	07	أكثر من 22 سنة
100 %	100	المجموع



يتضح من الجدول (09) أن أكبر نسبة من الموظفين (48%) لديهم خبرة مهنية تتراوح بين 3 إلى 7 سنوات، مما يعكس هيمنة فئة الخبرة المتوسطة في المؤسسة. تليها فئات: 12 إلى أقل من 17 سنة (16%)، 7 إلى 12 سنة وأكثر من 22 سنة (14% لكل منهما)، وأقل نسبة كانت لفئة 17 إلى 22 سنة (8%). تشير هذه البيانات إلى أن فئة الخبرة المتوسطة تُعد قوة حيوية، إذ تجمع بين المعرفة والديناميكية، مما يسهل تطبيق الرقابة الإدارية عليها بفعالية. أما أصحاب الخبرة الطويلة (أكثر من 17 سنة، بنسبة 22%)، فرغم امتلاكهم مهارات متراكمة، إلا أنهم قد يكونون أقل تقبلاً للتغيير، ويحتاجون لأساليب رقابة محفزة بدلاً من الأساليب التقليدية.

قلة الموظفين الجدد تُشير إلى استقرار وظيفي، وتنوع الخبرات يعزز من إمكانية تطوير نظام رقابي متوازن يتماشى مع قدرات الموظفين وسلوكهم داخل بيئة العمل.

ثانياً: عرض وتحليل فرضيات الدراسة

1. عرض وتحليل فقرات المحور الأول

1.1. تحليل فقرات البعد الأول: أليات الرقابة الإدارية

جدول رقم (10): إجابات المبحوثين لبعده الأليات الرقابية

رقم الفقرة	التكرارات	أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	اتجاه العينة
---------------	-----------	-------	--------	---------	--------	--------	--------------------	-------------------	--------------

أحيانا	%62.8	3.14	06	15	14	14	02	Ni	1
			10%	30%	28%	28%	04%	Fi%	
نادرا	%50.8	2.54	03	09	15	08	15	Ni	2
			06%	18%	30%	16%	30%	Fi%	
أحيانا	%64.4	3.22	10	11	16	06	07	Ni	3
			20%	22%	32%	12%	14%	Fi%	
غالبا	%71.6	3.58	14	16	10	5	5	Ni	4
			30%	30%	30%	30%	30%	Fi%	
أحيانا	%67.2	3.36	13	13	10	7	7	Ni	5
			26%	26%	20%	14%	14%	Fi%	
غالبا	%69.6	3.48	18	08	10	08	06	Ni	6
			36%	16%	20%	16%	12%	Fi%	
أحيانا	%57.2	2.86	07	10	13	09	11	Ni	7
			14%	20%	26%	18%	22%	Fi%	

يظهر تحليل نتائج جدول رقم (10) الخاص بآليات الرقابة الإدارية تنوعاً في استجابات المبحوثين حول مستوى تطبيق الرقابة داخل المؤسسة. فقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.54) و(3.58)، مما يشير إلى تفاوت إدراك الموظفين لمستوى فعالية الرقابة. أبرز الفقرات التي حازت على تقييم "غالبًا" كانت الفقرتين (4) و(6)، بمتوسطين (3.58) و(3.48) على التوالي، ما يدل على وجود إجراءات رقابية تُمارس بانتظام في بعض المجالات، مثل مراقبة الأداء وتقييم الأعمال. في المقابل، جاءت الفقرة (2) بتقييم "نادرا" وبأدنى متوسط حسابي (2.54)، مما يكشف عن قصور أو ضعف في جانب معين من آليات الرقابة، قد يكون متعلقاً بتغذية راجعة أو محاسبة إدارية غير منتظمة. عمومًا، يشير الاتجاه العام للعينة إلى تقييم "أحيانًا"، ما يعكس وجود جهود رقابية متقطعة أو غير ممنهجة بالكامل، وهو ما قد يؤثر على الانضباط الداخلي ومردودية المؤسسة.

بمقارنة دراستنا مع نظريّة التقسيمات الإدارية نجد أن دراستنا مع نظرية التقسيمات الإدارية (هنري فايول) حيث تنسجم نتائج هذا البعد جزئياً مع مبادئ فايول، خاصة من حيث "السلطة والمسؤولية"، و"الانضباط"، و"مراقبة العمل" التي تعد من ركائز التنظيم الإداري السليم. يشير تقييم المبحوثين إلى أن الرقابة موجودة لكنها لا تمارس بشكل منتظم أو شامل، مما يدل على خلل في تطبيق مبدأ "وحدة التوجيه" و"تدرج

السلطة"، الذي يؤكد عليه فايول لضمان انسيابية الأوامر وفعالية الرقابة من خلال هيكل هرمي واضح. كما أن تباين تقييم الفقرات يكشف عن غياب التنسيق والاتساق في ممارسات الرقابة، ما يعكس ضعفاً في تطبيق مبادئ "المركزية" و"الترتيب" الضروريين لاستقرار ووضوح المهام الرقابية. بالتالي، فإن تحسين تطبيق هذه المبادئ يمكن أن يعزز من فعالية الرقابة داخل المؤسسة بشكل واضح.

2.1. تحليل فقرات البعد الثاني: أساليب الرقابة الإدارية

جدول رقم (11): إجابات المبحوثين لبعد الأساليب الرقابية

رقم الفقرة	التكرارات	أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	اتجاه العينة
08	Ni	05	05	13	13	14	3.52	70.4%	غالباً
	Fi%	10%	10%	26%	26%	28%			
09	Ni	04	09	14	11	12	3.36	67.2%	أحياناً
	Fi%	08%	18%	28%	22%	24%			
10	Ni	01	06	15	14	14	3.68	73.6%	غالباً
	Fi%	02%	12%	30%	28%	28%			
11	Ni	03	10	09	15	13	3.50	70%	غالباً
	Fi%	06%	20%	18%	30%	26%			

غالبًا	75.2%	3.76	15	12	19	04	00	Ni	12
			30%	24%	38%	08%	00%	Fi%	
غالبًا	76.8%	3.84	18	17	07	05	03	Ni	13
			36%	34%	14%	10%	06%	Fi%	
غالبًا	74%	3.70	14	15	16	02	03	Ni	14
			28%	30%	32%	04%	06%	Fi%	
غالبًا	71.6%	3.58	10	17	17	04	02	Ni	15
			20%	34%	34%	08%	04%	Fi%	

تشير نتائج جدول رقم (11) المتعلق بأساليب الرقابة الإدارية إلى أن الغالبية العظمى من فقرات البعد نالت متوسطات حسابية مرتفعة تتراوح بين (3.36) و(3.84)، مع اتجاه الغالبية نحو تقييم "غالبًا". تُعد الفقرة (13) الأعلى تقييمًا بمتوسط (3.84) ونسبة 76.8%، ما يدل على اعتماد المؤسسة بشكل واضح على أساليب رقابية فعّالة، مثل تقييم الأداء وفق معايير دقيقة. كذلك، تظهر الفقرات (10، 12، 14، 15) متوسطات مرتفعة تجاوزت 3.5، وهو ما يعكس وجود رقابة ممنهجة تعتمد على مؤشرات أداء وأدوات تقييم منتظمة. أما الفقرة الوحيدة التي جاءت بتقييم "أحيانًا" فهي الفقرة (9)، بمتوسط (3.36)، وهو تقييم مقبول نسبيًا لكنه يسلط الضوء على وجود تفاوت طفيف في تطبيق بعض الأساليب. بشكل عام، يتضح أن المؤسسة توظف أساليب رقابة إدارية بدرجة مرتفعة، ما يدل على وجود اهتمام واضح بجانب الضبط الإداري وتحسين الكفاءة. تنسجم نتائج هذا البعد من دراستنا بشكل كبير مع نظرية تايلور التي تؤكد على أهمية استخدام الأساليب العلمية في الإدارة والرقابة لتحسين الكفاءة والإنتاجية. تعكس المؤشرات المرتفعة اعتماد المؤسسة على أساليب رقابية دقيقة ومنظمة، مثل القياس الكمي للأداء، ومتابعة الإنجاز، وتحليل النتائج، وهي مفاهيم مركزية في نموذج تايلور الذي يرى أن الإدارة الفعالة تقوم على أسس علمية في التخطيط والرقابة. كما أن اعتماد المؤسسة على تقييمات منتظمة ومتنوعة يتماشى مع مبدأ "التخصص والتقسيم المنهجي للعمل"، الذي يبرز في فكر تايلور من خلال فصل الوظائف الرقابية عن التنفيذية، لضمان الموضوعية والفعالية. بذلك، تبرز نتائج الجدول كتجسيد عملي لتوصيات الإدارة العلمية في استخدام أدوات رقابية معيارية تستند إلى البيانات، مما يساهم في تحسين الأداء وتقليل الانحرافات داخل المؤسسة.

2. المحور الثاني: التسبب الوظيفي

جدول رقم (12): إجابات الباحثين للمحور الثاني الخاص بالتسبب الوظيفي

رقم الفقرة	التكرارات	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	اتجاه العينة
16	Ni	05	03	09	11	22	3.84	%76.8	غالبا
	Fi%	10%	%06	%18	%22	%44			
17	Ni	00	02	09	12	27	4.28	%85.6	غالبا
	Fi%	%00	%04	%18	%24	%54			
18	Ni	01	00	09	16	23	5.20	%84.2	غالبا
	Fi%	02%	%00	%18	%32	%64			
19	Ni	02	02	11	14	21	4.00	%80	غالبا
	Fi%	%04	%04	%22	%28	42%			
20	Ni	02	07	12	11	18	3.72	%74.4	غالبا
	Fi%	%04	%14	%24	%22	%36			
21	Ni	10	05	11	15	09	3.74	%74.8	غالبا
	Fi%	%20	%10	%22	%30	%18			
22	Ni	02	03	09	16	20	3.98	%79.6	غالبا
	Fi%	%04	%06	%18	%32	%40			
23	Ni	02	02	08	16	22	4.08	%81.6	غالبا
	Fi%	04%	%04	%16	%32	%44			
24	Ni	02	05	06	11	26	4.08	%81.6	غالبا
	Fi%	04%	%05	%12	%22	%52			
25	Ni	01	03	09	09	28	4.20	%84	غالبا
	Fi%	%02	%06	%18	%18	%36			

يشير الجدول (12) الخاص بالتسيب الوظيفي إلى أن جميع فقرات المحور الثاني حظيت بمتوسطات حسابية عالية تراوح بين 3.72 و4.28، ونسب مئوية من 74.4% حتى 85.6% مع اتجاه العينة نحو "غالبًا" في كل الحالات. هذا يعكس إدراكًا عامًا لدى الباحثين بانتشار سلوكيات مثل التغيب المتكرر والتأخر وضعف الالتزام بالمهام، ما يؤكد وجود ضعف جدي في الانضباط الوظيفي رغم الإجراءات الرقابية الشكلية المتوفرة. كما يبرز الجدول تفاوتًا طفيفًا بين الفقرات حيث كانت الفقرة 17 (غياب الموظفين دون مبرر) الأعلى تقييمًا بنسبة 85.6%، تليها الفقرة 18 (التأخر عن الدوام) بنسبة 84.2%، ما يدل على أن مظاهر التسيب المتصلة بالغياب والالتزام الزمني هي الأكثر وضوحًا وتأثيرًا في بيئة العمل. من منظور النظرية البيروقراطية لماكس فيبر، يفترض أن وجود هياكل رسمية واضحة وقواعد وإجراءات موثقة يحد من السلوكيات الشاذة عبر فرض عقوبات وتدرج هرمي يضمن متابعة دقيقة. لكن هذه النتائج من دراستنا تكشف أن البيروقراطية المطبقة في المؤسسة قد تكون شكلية فقط، إذ لا تُمارس القواعد بانضباط حقيقي ولا تُنفذ العقوبات أو المتابعات بجدية، مما يفتح المجال للتسيب رغم وجود نظام رسمي. أما نظرية العلاقات الإنسانية لإلتون مايو فتُسلط الضوء على الأبعاد

النفسية والاجتماعية للعامل؛ فغياب الاهتمام بالعلاقات بين الموظفين وإهمال بناء روح الفريق وتقدير الجهود الفردية يؤدي إلى انخفاض الدافعية والشعور بالانتماء، فتتعاظم سلوكيات التسبب الوظيفي. وعليه، تبرز الحاجة إلى إعادة تفعيل البيروقراطية التطبيقية مع تعزيز الأساليب الإنسانية في الإدارة لتحسين الالتزام والانضباط.

ثالثاً: مناقشة وتفسير النتائج على ضوء الفرضيات والدراسات السابقة

1. مناقشة الفرضية الأولى: تساهم الآليات الرقابية من الحد من التسبب الوظيفي

من خلال النتائج المستخلصة من الدراسة، نلاحظ أن مستويات الرقابة الإدارية في المؤسسة كان جيداً بشكل عام حيث أن المتوسطات الحسابية للفقرات المتعلقة بالآليات الرقابية تتجه في معظمها نحو "أحياناً" أو "غالباً" أو دائماً، وهذا يشير إلى أن المؤسسة تمتلك إطاراً هيكلياً للرقابة يساهم في تعزيز الانضباط على سبيل المثال تظهر النتائج وجود معايير واضحة لتقييم الأداء بمتوسط حسابي (3.14) ومتابعة مستمرة من المشرفين لأنظمة العمل بمتوسط (3.22) بالإضافة إلى سياسات وإجراءات مكتوبة ومتاحة (متوسط 3.36)، هذه الآليات الرقابية الأساسية تشكل الأساس الذي يبنى عليه النظام الرقابية في المؤسسة، وتساهم في توضيح التوقعات وتحديد المسؤوليات مما يقلل من فرص التسبب الوظيفي الناتج عن عدم الوضوح.

ورغم ما أسلفنا في القول هناك بعض الجوانب في الآليات الرقابية تشكل تحدياً وتقلل من فعاليتها الكاملة في الحد من التسبب الوظيفي، حيث تظهر النتائج أن دقة النظام الإلكتروني لتسجيل الحضور والانصراف كانت أقل من المستوى المطلوب (متوسط 2.54 ، بإتجاه نادراً)، كدليل أن هذه الآلية ورغم وجودها فهي لا تساهم بفاعلية في ضبط الحضور والانصراف وبالتالي الحد من التسبب المرتبط به، كما أن وضوح لائحة الجزاءات بمتوسط (2.86) وقنوات تقديم التقارير (3.58) لم يكن دائماً بالمستوى المطلوب، حيث تشير بعض الإجابات إلى أنها "أحياناً" أو "نادراً" واضحة، مما قد يرجع إلى قصور في التوعية بتلك الآليات أو ضعف في تفعيلها بشكل شامل، هذه الثغرات في الآليات الرقابية يمكن أن تعطي مساحة لبعض سلوكيات التسبب الوظيفي أن الموظفين يقرون بوجود هذه الظاهرة وتأثرها بضعف الرقابة، فالفقرات المتعلقة بالتسبب تشير إلى ارتفاع في معدلات الغياب والتأخر، وقد يعود ذلك نتيجة غياب الرقابة الصارمة أو عدم وضوح العقوبات المترتبة عنها، مما يؤكد العلاقة المباشرة بين فعالية الآليات الرقابية ومستوى التسبب الوظيفي.

مما يؤكد العلاقة المباشرة بين فعالية الآليات الرقابية ومستوى التسبب.

وهذا ما أكدته دراسة محامدية التي أكدت أن وضوح اللوائح التنظيمية يسرع إنجاز المهام ، كما جاء كذلك في دراسة دلالة التي تقول أن إهمال الرقابة يفاقم تراخي الموظفين، كما شددت دراسة نصير على ضرورة وجود نظام رقابي فعال.

كما أيدت دراسة سهام وبوكشريط التي بينت أن الإجراءات الواضحة تحسن الفاعلية التنظيمية وبينت كما جاء في دراسة كل من صويص وبراون والحري أن ضعف الرقابة في المؤسسات الحكومية يزيد من نسبة التسبب الوظيفي، وهذا ما أكدته دراستنا كما.

2. مناقشة الفرضية الثانية: تساهم الأساليب الرقابية من الحد من التسبب الوظيفي

من خلال النتائج المستخلصة من الدراسة، نلاحظ أن مستوى أساليب الرقابة الإدارية في المؤسسة كان جيدا بشكل عام، حيث أن المتوسطات الحسابية للفقرات المتعلقة بعدد الأساليب الرقابية تتجه في معظمها نحو "غالبا" أو "دائما" هذا يشير إلى أن المؤسسة تطبق أساليب رقابية نشطة تساهم في تعزيز الانضباط ، حيث تظهر النتائج أن الزيارات الفجائية (متوسط 3.52) ومراجعة سجلات الحضور والإنصراف بشكل دوري (متوسط 3.84) تطبق بشكل "غالبا" أو "دائما"، هذه الأساليب المباشرة والتنظمة تعزز من المتابعة الدقيقة لسلوك الموظفين وتقلل من فرص التسبب المتعلم بالدوام.

كما يساهم تقديم المسؤولين توجيهات مباشرة (متوسط 3.50) ومناقشة أي تقصير في الأداء مع الموظفين (متوسط 3.58) في خلق بيئة تواصل فعالة تمكننا من تصحيح المسار أول بأول، وبالتالي هذا المستوى الجيد من تطبيق الأساليب الرقابية يمكن تفسيره بوجود رغبة واضحة من جانب الإدارة في ضمان سير العمل بفاعلية وتقليل الانحرافات.

رغم ذلك كانت هناك بعض الملاحظات تشير إلى تحديات في تطبيق الأساليب الرقابية على سبيل المثال، تظهر النتائج أن تطبيق اللوائح والجزاء لم يكن دائما يتم بعدالة ومساواة (متوسط 3.36)، وأن التركيز على التشجيع والتوجيه في الاشراف ليس مستمرا بشكل كاف (متوسط 3.76)، هذه التفرقات قد تفتح الباب أمام بعض سلوكيات التسبب الوظيفي، حيث يقلل عدم الاتساق في تطبيق القواعد كتطبيقها على البعض دون الآخر دون وجه حق، أو ضعف الجانب التحفيزي من التزام بعض الموظفين في المقابل تظهر نتائج محور التسبب الوظيفي أن

الموظفين يقرون بوجود هذه الظاهرة وتأثرها بضعف الرقابة، فالفقرات المتعلقة بالتسيب تشير إلى ارتفاع في معدلات الغياب والتأخر، ويعزى ذلك جزئياً إلى غياب الرقابة الصارمة أو عدم وضوح العقوبات، ومع ذلك فإن الإقرار بأن الغياب والتأخر يؤثران سلباً على إنتاجية المؤسسة، ويظهر وعياً جماعياً بأهمية الإنضباط. تعزز نتيجة هذه الدراسة الفرضية القائلة بأن للأساليب الرقابية دوراً في الحد من التسيب الوظيفي، وتتفق مع خلاصات العديد من الدراسات السابقة، كدراسة خضر سليمان وقصي سالم التي بينت أن غياب التنسيق بين أطراف العملية الإدارية من العوامل المؤثرة في التسيب الإداري وهذا يدعم فكرة أن ضعف بعض أساليب الرقابة (التفتيش غير المنتظم أو عدم كفاية التوجيه) قد يساهم في زيادة التسيب. كذلك تعزز هذه الدراسة ما جاء به إلتون مايو ومزملائه والتي أكدت على أهمية القيادة الإدارية وتأثيرها على سلوك الجماعات كالنقاش المباشر مع الموظفين حول التقصير كأحد أساليب الرقابة يمكن أن يعزز العلاقات ويقلل من التسيب.

3. مناقشة الفرضية الرئيسية

تشير نتائج الدراسة بوضوح إلى تحقيق الفرضية الرئيسية القائلة: " للرقابة الإدارية دور في الحد من التسيب الوظيفي " حيث سجل المحور الأول في بعده الأول المتعلق بآليات الرقابة متوسطاً حسابياً يقارب 3.4 (~68%)، وهو يعكس درجة مقبولة من تفعيل الإجراءات الرقابية داخل المؤسسة، وفي المقابل تراوحت نسب التسيب الوظيفي في المحور الثاني بين 74.4% و 85.6% لصالح "غالبًا" و "دائمًا ما يعني أن المستويات العالية من الرقابة يقابلها انخفاض فعلي من ظاهرة التسيب الوظيفي كالتغيب والتأخر وضعف الإنضباط، وعندما يزداد تفعيل أدوات الرقابة كتطبيق الجزاءات العقابية وغيرها ينخفض إستسهال الموظفين للتسيب الوظيفي ويزداد وعيهم بالمسؤولية الموكلة لهم، مما يدعم التماسك المؤسسي ويعزز ثقافة الإلتزام، بهذا تؤكد البيانات أن تكريس الرقابة الإدارية ليس هدفاً شكلياً، بل آلية فعالة لمعالجة سلوكيات التسيب، شريطة أن تمارس بصورة منتظمة وشاملة ومدعمة بحوافز إيجابية.

رابعاً: النتائج العامة للدراسة

- تظهر المؤسسة إمتلاكها وتطبيقها لمجموعة الآليات الرقابية الإدارية مثل معايير تقييم الأداء، متابعة المشرفين، سياسات وإجراءات مكتوبة ...، بمستوى جيد بشكل عام.

- تطبق المؤسسة بفاعلية مجموعة من أساليب الرقابة الإدارية مثل الجولات الميدانية ، مراجعة سجلات الحضور والتوجيهات وغيرها.
- يقر الموظفون بوجود ظاهرة التسبب الوظيفي في المؤسسة بأشكاله المختلفة كالتأخر المتكرر والغياب الغير مبرر.
- يدرك الموظفون أن التسبب الوظيفي يؤثر سلبا على إنتاجية المؤسسة وسير العمل.
- تتوافق نتائج الدراسة مع مبادئ نظرية الإدارة العلمية (التركيز على المراقبة المباشرة والمعايير)، و نظرية التقسيمات الإدارية (أهمية الانضباط، العدالة، والتوجيه)، والنظرية البيروقراطية (الرسمية، وضوح القواعد، والتوثيق).
- تعزز النتائج ما توصلت إليه الدراسات السابقة التي أكدت على أن ضعف الرقابة يؤدي إلى زيادة التسبب، وأن فعالية الرقابة (بأساليبها وآلياتها) تُساهم في تحسين الأداء والانضباط.

الخاتمة

تعد الرقابة الإدارية أداة حيوية وأساسية ضمن العملية الإدارية، ولا تكتمل فعالية أي مؤسسة دون وجود نظام رقابي صارم وفعال. من خلال دراستنا، تبين أن غياب الرقابة أو ضعفها يؤدي إلى تفشي ظواهر سلبية أبرزها التسبب الوظيفي، الذي يتجلى في مظاهر عديدة مثل الغيابات المتكررة، الإهمال في أداء المهام، وانعدام روح المسؤولية. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن وجود آليات رقابية واضحة ومفعلة، مع الالتزام بتطبيقها من طرف الإدارة، يؤدي إلى تقليص هذه الظواهر وتعزيز الانضباط داخل بيئة العمل. كما أظهرت الدراسة أن نجاح الرقابة لا يتوقف فقط على تفعيل الأدوات التقليدية كالضبط الإداري والتقارير، بل يتطلب تبني أساليب حديثة قائمة على تقييم الأداء، وتحفيز الموظفين، وخلق ثقافة مؤسسية تؤمن بالمحاسبة والمكافأة. وقد تبين أيضا أن التواصل الجيد بين الإدارة والموظفين، وتحديد المسؤوليات بوضوح، يلعبان دورا كبيرا في ضبط سلوكيات الأفراد وتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة. من هذا المنطلق، فإن تطوير نظام رقابي مرن، عادل، ومتفاعل، يشكل أحد أهم ضمانات الحد من التسبب الوظيفي، وتحسين أداء الموارد البشرية، ودفع عجلة الإنتاجية نحو الأفضل

ومن بين النتائج التي تم التوصل إليها ما يلي:

- تبين أن غياب الرقابة الإدارية يؤدي مباشرة إلى تفشي ظاهرة التسبب الوظيفي.
- وجود نظام رقابي واضح يساهم في تحسين مستوى الانضباط المهني.
- الرقابة الإدارية تؤثر إيجاباً على أداء الموظفين وتحفيزهم.
- الرقابة العقابية وحدها غير كافية، ويجب دعمها برقابة تحفيزية.
- تدريب المسؤولين على أساليب الرقابة الحديثة يرفع من نجاعتها.
- كثرة الإجراءات البيروقراطية قد تفرغ الرقابة من محتواها الفعلي.
- التكنولوجيا تساهم في تعزيز الرقابة عبر أنظمة الحضور والانصراف الذكية.
- الموظفون يشعرون بالعدالة أكثر في ظل رقابة شفافة وواضحة المعايير.
- المؤسسات التي تطبق الرقابة بفعالية أقل عرضة لظواهر الفساد الإداري.

- ينبغي تأسيس نظام رقابي متكامل ومرن يجمع بين أدوات الرقابة التقليدية والحديثة، بما يتلاءم مع طبيعة المؤسسة وهيكلها التنظيمي.
- يفترض تبسيط الإجراءات الإدارية والحد من البيروقراطية التي تعرقل فعالية الرقابة، من خلال مراجعة القوانين الداخلية وتحديثها.
- يُستحسن اعتماد نظام موضوعي لتقييم الأداء يعتمد على مؤشرات دقيقة تسمح بقياس مردودية الموظف وربط النتائج بالحوافز والترقيات.
- من الضروري تفعيل الرقابة التحفيزية إلى جانب العقابية عبر تشجيع الموظفين الملتزمين وتقدير مجهوداتهم بمكافآت مادية ومعنوية.
- يُوصى باستخدام التكنولوجيا الحديثة لتعزيز الرقابة مثل أنظمة الحضور والانصراف الذكية وبرامج تتبع الإنتاجية.
- يفترض تعزيز التواصل الفعال بين الإدارة والموظفين لخلق بيئة من الثقة والشفافية تسمح بتبادل الآراء وحل المشكلات قبل تفاقمها.
- من المهم تحديد المسؤوليات والصلاحيات بدقة حتى يتسنى لكل موظف معرفة المهام الموكلة إليه دون تداخل أو غموض.
- يُستحسن تنظيم دورات تكوينية منتظمة للمسؤولين في مجال الرقابة الإدارية الحديثة لرفع مستوى الكفاءة الإشرافية.
- يجب العمل على ترسيخ ثقافة الشفافية والمساءلة داخل بيئة العمل، ما يعزز الانضباط الوظيفي ويقلل من فرص التسبب.
- ينبغي إجراء تقييم دوري لنظام الرقابة المعتمد من خلال لجان مختصة لتحديد مواطن الخلل واقتراح سبل التحسين والتطوير.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع

أولاً: الكتب

1. أنجرس موريس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة صحراوي بوزيد، دار القصبه للنشر، الطبعة الثانية، 2006.
2. إسماعيل عرباجي، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1996.
3. أحمد حافظ نجم، مبادئ علم إدارة العامة، دار الفكر العربي، 1997.
4. أحمد رشيد، الإصلاح الإداري، دار النهضة العربية، القاهرة، 1996.
5. أحمد زكي بدوي ويوسف محمود، المعجم العربي-المسير للمدرسة والجامعة، دار الكتاب المصري، القاهرة، 2001.
6. بديع محمود القاسم، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي، دار الوراق للنشر، بيروت.
7. خليل محمد الشماخ، مبادئ الإدارة (مع التركيز على إدارة الأعمال)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة السابعة، 2016.
8. مدحت محمد أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، لبنان، 2008.
9. محمد الفوزني، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثالثة، 2003.
10. مورو بيرجر، البيروقراطية والمجتمع في مصر الحديثة، ترجمة محمد توفيق رمزي، دار النهضة المصرية، القاهرة، 1959.
11. صبحي العتيبي، تطور الفكر والأنشطة الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2020.
12. سهيل إدريس، المنهل (قاموس فرنسي-عربي)، دار الآداب للنشر والتوزيع، بيروت، الطبعة الأربعة، 2009.
13. طلال حرب، الفشل أسبابه ونتائجه، دار الآفاق الجديدة للنشر، بيروت، الطبعة الأولى، 2002.
14. لنصاري مريم، العلاقات الإنسانية في محيط العمل ودورها في تحسين الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية بالمركز الجامعي الحاج موسى، اق اخموت - تامنغست، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص : علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة احمد دراية أدرار، 2012-2013.

ثانيا: قائمة المذكرات والرسائل الجامعية

1. بن صغير نبيل وياسين محمد أمين، الرقابة على الموارد البشرية، الملحقة الجامعية لمغنية، جامعة أبي بكر بالقايد، 2015-2016.
2. بريش ريمة، الرقابة الإدارية على المرافق العامة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في القانون العام، جامعة العربي بن مهيدي-أم البواقي، 2012-2013.
3. يغول زهير، محددات النجاح في العمل الإداري بالمؤسسات الإدارية في إطار نظرية فريدريك هوزبورغ للدفاعية، أطروحة دكتوراه في علم النفس والتنظيم، جامعة الإخوة منتوري-قسنطينة، 2006-2007.

ثالثا: قائمة المجلات

1. أحمد الحمزة والبار أمين، الاستبيان كأداة للبحث العلمي وأهم تطبيقاته، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، مجلد 12، عدد 3، 2023.
2. بريش ريمة، طرق وأنواع ممارسة الرقابة الإدارية على المرافق العامة والجماعات المحلية في الجزائر، مجلة الدراسات الإفريقية، عدد 38، 2015.
3. مازن سليمان الحوش، العلاقات الإنسانية، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة، 2022.

رابعا: قائمة المراجع الأجنبية

- Micro Robert, Dictionnaire du Français primordial, Le Robert, Paris, 1986.

قائمة الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة قاصدي مرباح ورقلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم: قسم علم الاجتماع والديموغرافيا



الاستبيان:

في إطار إنجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل LMD بعنوان:

دور الرقابة الإدارية في الحد من ظاهرة التسبب الوظيفي

- دراسة ميدانية في متوسطة المجاهد قيدوم عبد الحميد " الخفي " - ورقلة-

في إطار إنجاز بحث ميداني لنيل شهادة الماستر، نرجو منكم المساهمة في الإجابة على هذا الاستبيان من أجل مساعدتنا للوصول إلى نتائج علمية وموضوعية، وهذا من خلال وضع علامة (x) في الخانة المناسبة حتى يتسنى لنا الحصول على معلومات تفيدنا في هذه الدراسة، مع العلم أن المعلومات المصرح بها تبقى سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، ولكم منا فائق الشكر والتقدير على تعاونكم معنا.

الأستاذة المشرف(ة):

- بن داود العربي

إعداد الطالب(ة):

- تليلي سيف الدين

السنة الجامعية: 2025/2024

المحور الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس :

ذكر أنثى

2. الفئة العمرية :

	أقل من 30 سنة
	من 30 إلى أقل من 40 سنة
	من 40 إلى أقل من 50 سنة
	أكثر من 50 سنة

3. المستوى التعليمي:

	متوسط
	ثانوي
	ليسانس
	ماستر
	ماجستير
	دكتوراه
	أخرى أذكرها

4. المنصب الوظيفي

	أستاذ
	مراقب
	مستشار التوجيه
	محاسب
	أخرى تذكر

5. الخبرة المهنية

	من 3 سنوات الى 7 سنوات
	من 7 سنوات الى 12 سنوات
	من 12 سنوات الى 17 سنة
	من 17 سنة الى 22 سنة
	أكثر من 22 سنة

المحور الثاني: الرقابة الإدارية

درجة الموافقة					العبارة	
دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا		
					البعد الأول: آليات الرقابة الإدارية	
					1	توجد معايير واضحة لتقييم أداء الموظفين بشكل دوري
					2	يوجد نظام إلكتروني دقيق لتسجيل الحضور والانصراف للموظفين
					3	توجد لائحة جزاءات واضحة ومعلنة للمخالفات المتعلقة بالدوام وسير العمل
					4	تتضمن مهام المشرف المباشر متابعة التزام الموظفين بأنظمة العمل
					5	توجد سياسات وإجراءات عمل مكتوبة ومتاحة للموظفين كمرجع
					6	تستخدم كاميرات المراقبة من أماكن العمل لأغراض أمنية ورقابية
					7	هناك قنوات رسمية لتقديم التقارير حول سير العمل والانجازات
					البعد الثاني: أساليب الرقابة الإدارية	
					8	يقوم المشرفون بجولات ميدانية فجائية للتأكد من تواجد الموظفين والتزامهم بالعمل
					9	تطبق اللوائح والجزاءات بعدالة ومساواة على الجميع
					10	يقوم المشرفون بتفتيش مفاجئ للتأكد من الالتزام بساعات العمل
					11	يقدم المسؤولون توجيهات مباشرة للعاملين أثناء تأدية مهامهم
					12	يركز الاشراف على التشجيع والتوجيه لتحسين الالتزام
					13	تتم مراجعة سجلات الحضور والانصراف بشكل دوري للكشف عن المخالفات
					14	تستخدم التقارير الدورية لتقييم مدى الالتزام بخطط العمل
					15	يُنَاقِش المسؤولون مباشرة مع الموظف أي تقصير ملحوظ في أدائه

المحور الثالث : التسيب الوظيفي.

درجة الموافقة					العبارة	
دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا		
					16	التأخر المتكرر عن العمل هو أحد أشكال التسيب الوظيفي الشائعة في المؤسسة.
					17	الغياب غير المبرر يؤثر سلباً على إنتاجية المؤسسة وسير العمل.
					18	عدم وجود رقابة صارمة على الحضور والانصراف يزيد من معدل التسيب الوظيفي.
					19	بيئة العمل غير المشجعة تؤدي إلى زيادة حالات الغياب والتأخير.
					20	ضعف الحوافز والمكافآت يقلل من التزام الموظفين بأوقات العمل.
					21	المشاكل العائلية تعتبر من العوامل الرئيسية المؤدية إلى الغياب المتكرر
					22	عدم وضوح العقوبات على التأخر والغياب يجعل الموظفين أقل التزاماً بمواعيد العمل.
					23	عدم الشعور بالمسؤولية لدى بعض الموظفين من أسباب التسيب الوظيفي.
					24	غياب الرقابة المفاجئة يساهم في زيادة حالات التغيب غير المبرر
					25	سوء تنظيم العمل والتوزيع الغير عادل للمهام يعتبر من أسباب التسيب الوظيفي

الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	17	34.0	34.0	34.0
أنثى	33	66.0	66.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

العمرية الفئة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide سنة 30 من أقل	9	18.0	18.0	18.0
سنة 40 من أقل إلى 30 من	21	42.0	42.0	60.0
سنة 50 من أقل إلى 40 من	15	30.0	30.0	90.0
سنة 50 من أكثر	3	6.0	6.0	96.0
5.00	2	4.0	4.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

التعليمي المستوى

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide متوسط	9	18.0	18.0	18.0
ثانوي	8	16.0	16.0	34.0
ليسانس	14	28.0	28.0	62.0
ماستر	17	34.0	34.0	96.0
دكتوراه	1	2.0	2.0	98.0
أذكرها أخرى	1	2.0	2.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

الوظيفي المنصب

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أستاذ	30	60.0	60.0	60.0
مراقب	10	20.0	20.0	80.0
توجيه مستشار	3	6.0	6.0	86.0
محاسب	1	2.0	2.0	88.0
تذكرها أخرى	6	12.0	12.0	100.0

Total	50	100.0	100.0
-------	----	-------	-------

المهنية الخبرة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide سنوات 7 الى سنوات 3 من	24	48.0	48.0	48.0
سنوات 12 الى سنوات 7 من	7	14.0	14.0	62.0
سنة 17 الى سنوات 12 من	8	16.0	16.0	78.0
سنة 22 الى سنة 17 من	4	8.0	8.0	86.0
سنة 22 من أكثر	7	14.0	14.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

ألفا كورنباخ للمحور الأول

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.811	8

ألفا كورنباخ للمحور الثاني

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.919	9

ألفا كورنباخ للمحور الثالث

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.913	11

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
أشكال أحد هو العمل عن المتكرر التأخر المؤسسة في الشائعة الوظيفي التسبب	50	1.00	5.00	3.8400	1.33034
على سلبًا يؤثر المبرر غير الغياب العمل وسير المؤسسة إنتاجية	50	2.00	5.00	4.2800	.90441
الحضور على صارمة رقابة وجود عدم التسبب معدل من يزيد والانصراف الوظيفي	50	1.00	53.00	5.2000	6.95466
زيادة إلى تؤدي المشجعة غير العمل بيئة والتأخير الغياب حالات	50	1.00	5.00	4.0000	1.08797
التزام من يقلل والمكافآت الحوافز ضعف العمل بأوقات الموظفين	50	1.00	5.00	3.7200	1.21286
العوامل من تعتبر العائلية المشاكل المتكرر الغياب إلى المؤدية الرئيسية	50	1.00	34.00	3.7400	4.57504
التأخر على العقوبات وضوح عدم التزامًا أقل الموظفين يجعل والغياب العمل بمواعيد	50	1.00	5.00	3.9800	1.09712
بعض لدى بالمسؤولية الشعور عدم الوظيفي التسبب أسباب من الموظفين	50	1.00	5.00	4.0800	1.06599
زيادة في يساهم المفاجئة الرقابة غياب المبرر غير التغيب حالات	50	1.00	5.00	4.0800	1.19249
عادل الغير والتوزيع العمل تنظيم سوء الوظيفي التسبب أسباب من يعتبر للمهام	50	1.00	5.00	4.2000	1.06904
N valide (liste)	50				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
أداء لتقييم واضحة معايير توجد دوري بشكل الموظفين	50	1.00	5.00	3.1400	1.06924

لتسجيل دقيق إلكتروني نظام يوجد للموظفين والانصراف الحضور ومعلنة واضحة جزاءات لائحة توجد العمل وسير بالدوام المتعلقة للمخالفات متابعة المباشر المشرف مهام تتضمن العمل بأنظمة الموظفين التزام مكتوبة عمل وإجراءات سياسات توجد كمرجع للموظفين ومتاحة أماكن من المراقبة كاميرات تستخدم ورقابية أمنية لأغراض العمل حول التقارير لتقديم رسمية قنوات هناك والانجازات العمل سير	50	1.00	5.00	2.5400	1.26507
	50	1.00	5.00	3.2200	1.29819
	50	1.00	5.00	3.5800	1.27919
	50	1.00	5.00	3.3600	1.38151
	50	1.00	5.00	3.4800	1.43200
	50	1.00	5.00	2.8600	1.35541
N valide (liste)	50				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
فجائية ميدانية بجولات المشرفون يقوم والتزامهم الموظفين تواجد من للتأكد بالعمل	50	1.00	5.00	3.5200	1.28158
ومساواة بعدالة والجزاءات اللوائح تطبق الجميع على	50	1.00	5.00	3.3600	1.25779
من للتأكد مفاجئ بتفتيش المشرفون يقوم العمل بساعات الالتزام	50	1.00	5.00	3.6800	1.07741
مباشرة توجيهات المسؤولين يقدم مهامهم تأدية أثناء للعاملين	50	1.00	5.00	3.5000	1.24949
والتوجيه التشجيع على الاشراف يركز الالتزام لتحسين	50	2.00	5.00	3.7600	.98063
الحضور سجلات مراجعة تتم عن للكشف دوري بشكل والانصراف المخالفات	50	1.00	5.00	3.8400	1.20136
مدى لتقييم الدورية التقارير تستخدم العمل بخطط الالتزام	50	1.00	5.00	3.7000	1.11117
الموظف مع مباشرة المسؤولين يُناقش أدائه في ملحوظ تقصير أي	50	1.00	5.00	3.5800	1.03194
N valide (liste)	50				