

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 08 ماي 1945 قالمة
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية
قسم : علم الاجتماع



مذكرة تخرج في إطار إنجاز بحث لنيل شهادة الماستر تخصص علم الاجتماع تنظيم و عمل حول :

دور الرقابة الإدارية في الحد من مظاهر التسيب الوظيفي

دراسة ميدانية بمديرية المصالح الفلاحية لولاية - قالمة -

تحت إشراف:

د. بن فرحات غزالة

إعداد الطالبة:

رحمانية حياة

السنة الجامعية: 2017-2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ اللَّهُ نُورُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ مِثْلُ نُورِهِ كَمِشْكَاةٍ فِيهَا
مِصْبَاحٌ الْمِصْبَاحُ فِي زُجَاجَةٍ الزُّجَاجَةُ كَأَنَّهَا كَوْكَبٌ دُرِّيٌّ
يُوقَدُ مِنْ شَجَرَةٍ مُبَارَكَةٍ زَيْتُونَةٍ لَا شَرْقِيَّةٍ وَلَا غَرْبِيَّةٍ يَكَادُ
زَيْتُهَا يُضِيءُ وَلَوْ لَمْ تَمْسَسْهُ نَارٌ نُورٌ عَلَى نُورٍ يَهْدِي
اللَّهُ لِنُورِهِ مَنْ يَشَاءُ وَيَضْرِبُ اللَّهُ الْأَمْثَالَ ﴾



شكر

الحمد لله رب العالمين و الصلاة و السلام على أشرف المرسلين
و على من تبعه و إقتفى أثره بسنته ، و إهتدى بهديه إلى يوم الدين ...
أما بعد بداية نشكر الله عز و جل جزيل الشكر على منه و كرمه و جزيل عطائه
فهو من سهل لي طريق العلم و ساعدني لإنجاز هذا العمل، فله الحمد و الشكر
من قبل و من بعد.

أوجه خالص عبارات التحية و التقدير للمشرفة الدكتورة
بن فرحات غزالة

على توجيهاتها القيمة و متابعتها لي في كل مراحل إنجاز البحث.
و الشكر موصول إلى كل موظف في مديرية المصالح الفلاحية على تسهيلاتهم
و إعانتهم التي قدموها لي في الدراسة الميدانية
و ألف شكر إلى كل أستاذ أخذنا منه ولو بذرة علم من
بداية مشوارنا الدراسي
إلى يومنا هذا .

نشكر أيضا موظفي مكتبة العلوم الإنسانية و الاجتماعية و موظفي
مكتبة الاقتصاد على تسهيلاتهم لي لعملية البحث
كما نتقدم بخالص الشكر لأعضاء لجنة المناقشة سلفا
لتكرمهم بمناقشة و تقييم هذا العمل
لكم مني جميعا جزيل الشكر و الإمتنان

الإهداء

إلى من أوصانا الله بهما و قال: و بالوالدين إحسانا
إلى من أعطتني الحب و الحنان، و علمتني العطاء و التسامح
إلى أُمي الحبيبة
أطال الله في عمرها
إلى الذي تعلمت منه كيف أكون، إلى من كان و لا زال سندا لي في الحياة
إلى أبي العزيز أطال الله في عمره و منحه الصحة
و العافية

إلى إخوتي و أخواتي الذين كانوا سندا لي في جميع مجالات حياتي
أطال الله في عمرهم
إلى أعين البراءة أبناء إخوتي و أخواتي
" رؤية، مسلم ، كوثر، خليل، عبد العزيز و محمد فخر الدين"
حفظهم الله من كل سوء
إلى إبنتي و أغلى ما عندي

" مرام "

إلى زوجي بلال الذي دعمني و وقف معي و إلى عائلة زوجي أطال الله في عمرها
ولن أنسى زملائي و أصدقائي: رحمة، بسمة، سميرة.
حفظهم الله

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع .

حياة

مقدمة :

إهتم علماء الإدارة بدراسة العديد من القضايا والمشكلات الإدارية ، وذلك بهدف رفع إنتاجية المنظمات على مختلف أنشطتها ، خاصة بعد دخولها إلى عالم التنظيم المعاصر الذي يتميز بكبر حجمه وتعقد هياكله وأنظمته ، وقدرته الكبيرة على إشباع الحاجات المتنوعة والمتزايدة بإستمراره . ففي عصرنا الحالي أصبحت الإدارة هي عقل التنظيم و المركز الأساسي للقيام بعملياته الحيوية ، نظرا للوظائف التي تمارسها بداية من التخطيط ، التنظيم التوجيه و الرقابة ، مع العلم أن هذه الوظائف ترتبط و تتكامل مع بعضها البعض .

فإذا كانت وظيفة التخطيط و التنظيم تختصان بتحديد الأهداف وتوفير الموارد اللازمة لتلك الأهداف فإن الرقابة تختص بالتحقق من أن تلك الأهداف و الخطط و السياسات والإجراءات قد تم تنفيذها وفق المخطط ، وهنا تتجلى أهمية و ضرورة تطبيق نظام رقابي إداري داخل أي منظمة .

فالرقابة الإدارية هي من أهم الوظائف التي تمارسها الإدارة من خلال إعتماها على أساليب و إجراءات تستخدمها في تقييم ما تم تحقيقه من إنجازات و كثيرا ما تفهم الرقابة بمعناها الضيق الذي يوحي في مظهره بتصيد الأخطاء فقط و تطبيق الجزاءات ، في حين أن الوظيفة الرقابية أشمل و أوسع من ذلك المعنى ، فهي وسيلة إدارية هامة تهتم بمعالجة الإنحرافات و إنجاز الأهداف وفقا للخطط الموضوعة و الأنظمة و التعليمات الصادرة من قبل المنظمة .

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

هذه السلوكيات التي يطلق عليها في التعبير الإداري عبارة " التسبب الوظيفي " الذي أصبح أولى إهتمام جل المنظمات ، بسبب عجز الإدارات على تطبيق القوانين و التعليمات بطريقة تضمن حسن سير الأعمال ، والنتائج عن إفتقار تلك المنظمات إلى أساليب رقابية فعالة تساهم في بناء و تطوير النظام الرقابي ، كونها تكشف عن مختلف مظاهر التسبب الموجودة داخل المنظمة من جهة ، وعن الموظفين المسؤولين عن إحداث تلك المظاهر من جهة أخرى .

فالمنظمات الجزائرية كغيرها من منظمات العالم تعاني ضعف في النشاط الرقابي حيث يعود السبب في ذلك إلى عدم توفر أشخاص أكفاء يساهمون في بناء و تطوير النظام الرقابي.

وإعتبارا للأهمية البالغة لموضوع الرقابة الإدارية و دورها في الحد من مظاهر التسبب الوظيفي أصبح البحث و الدراسة في هذا المجال أمرا ضروريا و محفزا من أجل تحسين جودة الأساليب و الأدوات الرقابية المعتمدة من قبل مديرية المصالح الفلاحية ومساعدة

الرؤساء و المشرفين في التحكم في سير الأعمال و التقليل من مختلف مظاهر التسبب الوظيفي التي تعرقل سير النظام المعتمد وتجعله لا يسير كما يجب ، و تحقيقا لذلك جاءت هذه الدراسة تحت عنوان " دور الرقابة الإدارية في الحد من مظاهر التسبب الوظيفي " و التي قسمناها إلى جانبين جانب نظري يحتوي على ثلاثة فصول ، تم التركيز فيها على كل ما يخص موضوع الرقابة و التسبب الوظيفي ، وجانب ميداني يحتوي على فصل واحد ركزنا فيه على كل الجوانب الخاصة بدراستنا الميدانية من أدبيات وذلك كما يلي :

الفصل الأول : خاص بتحديد الإشكالية و أهم التساؤلات التي تخص الموضوع و فرضياته أسباب إختيار الموضوع ، أهمية الدراسة و أهدافها تحديد المفاهيم و الدراسات السابقة .

الفصل الثاني : وقد خصصناه لأساسيات و إستراتيجيات الرقابة الإدارية و تناولنا فيه التطور التاريخي لنظام الرقابة الإدارية وخصائصها ، أهميتها و أهدافها ، مجالاتها و مراحلها أنواعها و عناصرها ، وسائلها و أساليبها ، كما ضم هذا الفصل مسؤولية الرقابة الإدارية ومداخلها وعلاقة الرقابة الإدارية بالوظائف الأخرى ، وفي الأخير تم التطرق إلى أهم الصعوبات التي تواجه الرقابة الإدارية .

الفصل الثالث: وتعرضنا فيه إلى التسبب الوظيفي ودور الرقابة الإدارية في الحد من مظاهره و تناول مظاهر التسبب الوظيفي و أسبابه، العوامل المؤثرة فيه، آثاره المترتبة عنه، طرق علاجه، وفي الأخير تم إبراز دور الرقابة الإدارية في الحد من مظاهره.

الفصل الرابع: خاص بالدراسة الميدانية وتناولنا فيه كل من المنهج المستخدم في الدراسة مجالات الدراسة (المجال المكاني ، الزمني ، و البشري) ، أدوات جمع البيانات (من كتب ملاحظة ، وثائق و سجلات ، مقابلة و إستمارة) كما تم عرض و تحليل البيانات و نتائج الدراسة و الإقتراحات .

تمهيد:

يعتبر الإطار التصوري للدراسة مرحلة أساسية وجد هامة من مراحل البحث العلمي بشكل عام و البحث الإجتماعي بشكل خاص، حيث يحاول الباحث إبراز أهم المسائل التي تعرض لها في بحثه فتم صياغة إشكالية البحث و التي تعد الجوهر الذي يبنى عليه الموضوع كونها من أهم المحطات التي يمر بها الباحث في بحثه، وعلى ضوء ذلك فقد تناولنا بالدراسة جملة الأسباب التي أدت إلى إختيار الموضوع، وأهمية وأهداف الدراسة إلى جانب ذلك تم تحديد المفاهيم المساعدة و الأساسية وإستعراض بعض الدراسات السابقة التي تناولت متغيري الدراسة، وفي الأخير تطرقنا إلى أهم النظريات المفسرة لدور الرقابة الإدارية في التنظيم والتي تم تقسيمها إلى نظريات كلاسيكية، نيوكلاسيكية وحديثة .

أولا – الإشكالية:

اختلف العديد من الباحثين و العلماء حول نقطة مهمة جدا فيما يخص تطور العمل الإداري ويكمن هذا الاختلاف في مفهوم إدارة الموارد البشرية و ماهو العنصر الأساسي الذي تركز و تتركز عليه. فبرز إتجاهين أساسيين: الإتجاه الأول كلاسيكي يرى بأن إدارة الموارد البشرية ليست سوى نشاط روتيني يشتمل على الجوانب التنفيذية فقط ويرفض مشاركة الموظف في عملية إتخاذ القرار، مما يعني أن المدير فيها يفصل بين ماهو تنفيذي و ماهو إشرافي. أما الإتجاه الثاني فهو حديث يرى أن إدارة الموارد البشرية هي إحدى الوظائف الأساسية في المنظمة تركز على المورد البشري الذي يمثل عاملا أساسيا في تحقيق التنمية الإقتصادية والإجتماعية... إلخ

نظرا للأهمية العظيمة التي يحظى بها المورد البشري تسعى المنظمات المعاصرة دوما إلى إستقطاب وإستثمار العقول البشرية ذات القدرات و الكفاءات العالية بهدف تحقيق الفعالية في الأداء و الوصول إلى أعلى كفاية إنتاجية ممكنة، و ذلك من خلال المتابعة و المراقبة للسلوك و تطور الأداء، كما أنها تسعى لتأمين المورد المالي أثناء القيام بالعمل وحتى بعد الإنتهاء منه (1).

ورغم كل التركيز و الإهتمام الذي عرفه قطاع الموارد البشرية عبر العالم إلا أنه مازلنا نلاحظ وجود الكثير من الدول التي لا تولي أهمية لهذا المورد، مما قد يفسر معاناة الكثير منها من التخلف الإداري في مختلف الجوانب الإقتصادية، الإجتماعية، و السياسية... والذي يرجع سببه إلى ظهور سلوكات غير مرغوب فيها داخل تلك المنظمات تؤدي إلى عرقلة سير العمل وتدني مستوى الكفاءة .

ومن بين تلك السلوكات مسألة غياب وتأخر الموظفين عن العمل وعدم تحمل المسؤولية أثناء القيام بمهامهم، هذه السلوكات التي يرجعها المهتمون إلى غياب وإنعدام الوظيفة الرقابية بإعتبارها جزء لا يتجزأ من الوظائف الإدارية الأخرى كونها تمكن من معرفة مختلف مظاهر التسبب الموجودة داخل المنظمة، أضف إلى ذلك أنها تساعد المديرين على كشف الموظفين المسؤولين عن إحداث تلك المظاهر وهذا ما أكده عالم الاجتماع الفرنسي "هنري فايول" الذي يعد الرائد البارز في مسألة الرقابة. فهو يرى بأنها "تساعد على التحقق من ما إذا كان كل شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعة و التعليمات الصادرة وأن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف و الأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها وهي تنطبق على كل شيء: معدات، أفراد، وأفعال " (2).

وتعتبر الرقابة أهم وظيفة تركز عليها المنظمات بعد وظيفة التخطيط، حيث من خلالها يتم متابعة الأعمال و التأكد من أنها تتم وفقا لما أريد لها، و العمل على تصحيح أي إنحراف يقع في المستقبل (3).

(1) رافدة الحريري: إتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع عمان الأردن، 2014، ص11.

(2) عبد الكريم أبو مصطفى: الإدارة و التنظيم المفاهيم الوظائف العمليات، دار المعرفة للنشر و التوزيع عمان الأردن، 2001، ص246.

(3) إبراهيم سعد الدين: تنظيم و إدارة القطاع العام في: مجلة العلوم القانونية كلية القانون و السياسة بغداد، العراق العدد 2، 1985، ص21.

فالمنظمات الناجحة هي التي تجذب الموظفين بشكل إيجابي وتحفزهم على ممارسة الرقابة الذاتية عن طريق القبول باقتراحاتهم و ملاحظاتهم، إذ أن نجاح أي منظمة يرجع في جانبه الأكبر إلى رقابة أنشطة العمال ليكون الأداء مطابقاً للأهداف و التوقعات، ولاخلاف أن المنظمات الناجحة تعتمد على أجهزة فاعلة ومتطورة لرقابة أعمالها، فكل من الموازنات والمكافآت و التعويضات و هياكل التنظيم هي جميعاً خاضعة للرقابة (1) .

أما على المستوى المحلي يشهد الإقتصاد الوطني تدهور وتراجع محسوس أكدته نتائج الأبحاث العلمية من إحصائيات حيث كانت الجزائر ثاني بلد إفريقي مختنق إقتصاديا بسبب تأثير عاملين أساسيين يكمن العامل الأول في أعمال العنف التي خلفت سقوط 200 ألف قتيل ومنعت إستقرار إقتصاد البلد الواقع على أبواب أوروبا، أما العامل الثاني فيتمثل في ارتفاع أسعار النفط مما جعل الواردات تصل إلى 45.6 مليار دولار (2) .

هذا التدهور الحاصل يعود أساس إلى إنتشار الصناعات الكبيرة بالتالي هذا التطور الواسع جعل المنظمات في حاجة ماسة إلى إستخدام أدوات تسمح لها بمواكبة ذلك التطور والتحكم في جميع الجوانب التنظيمية، بالتالي إستطاعت أن تكشف عن عجز أدواتها التقليدية في مواكبة التطورات الحديثة للتيسير في هذه المنظمات، والمنظمات الجزائرية هي الأخرى تعاني من نفس العائق، فإنتقال الجزائر من الإقتصاد المخطط إلى إقتصاد السوق وإنتتاح السوق الجزائري على الإستثمارات الأجنبية دفع بها إلى محاولة إحداث تغييرات عديدة على مستوى وسائلها ونظم تسييرها بهدف تحقيق الأداء الفعال و الخالي من العيوب وإن فشلت في توفير تلك الوسائل سيتم غلقها مثل ما حدث بفعل الأزمة الإقتصادية التي شهدتها الجزائر حيث تسببت في غلق 70 مؤسسة سنة 2004، أغلبها كانت ناشطة بقطاع الأشغال العمومية و البناء (3) ولعل السبب الرئيسي المسؤول عن غلق تلك المؤسسات راجع إلى سوء تسييرها للموارد البشرية المتاحة لها، سوء التسيير الناتج عن عدم تطبيقها للمعايير اللازمة لإختيار و تعيين المورد المناسب لوظيفة ما.

وهذا يعني عدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب هذا الأمر يدل على إفتقار تلك المؤسسات إلى أساليب رقابية فعالة، يرجع بالدرجة الأولى إلى عدم توفر أشخاص أكفاء في مجال بناء و تطوير النظام الرقابي. كل هذه العوامل شجعت بشكل كبير على تفشي و تفاقم سلوكيات غير مرغوب فيها داخل تلك المؤسسات من شأنها أن تعيق سير العمل وتؤدي في الأخير إلى فشلها، وقد أكدت معظم الدراسات أن نجاح أي منظمة مهما كانت طبيعة نشاطها، يرتبط بمدى قدرتها على تشكيل نظام رقابي فعال مبني على خطة محكمة تساهم في تطبيق ذلك النظام بفعالية ومرونة وموضوعية .

الأمر الذي دفعنا في هذه الدراسة إلى محاولة تشخيص الواقع الفعلي للرقابة الإدارية ودورها في الحد من مظاهر التسيب الوظيفي في المنظمة الجزائرية وذلك من خلال طرح التساؤل التالي:

مدور الرقابة الإدارية في الحد من مظاهر التسيب الوظيفي؟
و يتفرع عن هذا التساؤل التساؤلات الفرعية الآتية:

(1) المرجع سابق، ص21.

(2) <http://ar.wikipedia.org.consulté> le dimanche 18 mars 2018 .à 15h 10 mun.

(3) [dzayer info.com/ar/17328.consulté](http://dzayer.info.com/ar/17328.consulté) le dimanche 15 avril à 19 h 30 mun.

- ماهي مختلف الخصائص الجوهرية التي تتمتع بها الرقابة الإدارية و التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة؟

- ماهي مختلف الأنماط الرقابية الناجحة التي تدفع بالموظف إلى التحلي بالإنضباط داخل المنظمة؟

- تطبيق الرقابة الإدارية يؤدي إلى الحد من سلبية الموظف؟
فرضيات الدراسة:

للقابة الإدارية دور في الحد من مظاهر التسبب الوظيفي.

الفرضية الجزئية 01: توجد خصائص جوهرية للقابة الإدارية تساهم في تحقيق أهداف المنظمة.

من خلال هذه الفرضية نتعرف على الخصائص الجوهرية للقابة الإدارية و التي يمكن قياسها من خلال (المرونة، سهولة الفهم، الموضوعية، الوضوح) و التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة.

الفرضية الجزئية 02: هناك العديد من الأنماط الرقابية الناجحة التي تدفع بالموظف للتحلي بالإنضباط داخل المنظمة .

من خلال هذه الفرضية نريد معرفة الأنماط الرقابية الناجحة و المتمثلة في (الرقابة الذاتية الرقابة المستمرة) التي تدفع بالموظف إلى التحلي بالإنضباط و الذي يمكن أن نحدد مؤشراتنا في (إتمام كل المهام الموكلة، الرغبة في التعاون، تحمل المسؤولية، إحترام القواعد واللوائح التنظيمية.

الفرضية الجزئية 03: تطبيق الرقابة الإدارية يحد من سلبية الموظف.

من خلال هذه الفرضية نريد قياس مدى تأثير الرقابة الإدارية و المتمثلة في (المتابعة الإشراف، التقييم) في الحد من سلبية الموظف و التي يمكن تحديدها في (الإنحراف الوظيفي مقاومة الموظف للتغيير، اللامبالاة).

ثانيا - أسباب إختيار الموضوع:

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

- 1- هذا الموضوع يتماشى مع التخصص " علم الاجتماع " - تنظيم و عمل -
- 2- الرغبة في الإطلاع أكثر على هذا الموضوع واكتساب، رصيد معرفي عنه .
- 3- وجود دراسات نادرة جدا حول هذا الموضوع خاصة في تخصص علم اجتماع - تنظيم و عمل - لهذا سيتم تناوله سوسيولوجيا .
- 4- الإهتمام و الميل الشخصي لهذا الموضوع .
- 5- تعاني معظم المؤسسات الجزائرية العديد من المشكلات التنظيمية المتمثلة في صعوبة تسيير مواردها البشرية، وعدم قدرتها على التحكم في مواردها المالية و المادية، ومن بين أكبر تلك

المشكلات ضعف إستعمال وسائل الرقابة وعدم الإهتمام بتطويرها، مما جعل هذه المؤسسات تعاني من مظاهر التسبب الوظيفي لهذا كان من الضروري الدراسة و التعمق في هذا الموضوع الذي يطرح نفسه بقوة في واقع المؤسسات الجزائرية .

ثالثا - أهمية الدراسة:

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

رابعا - أهداف الدراسة:

يكمن هدف الدراسة في:

- 1- التعرف على أساليب و أدوات الرقابة الإدارية المتبعة في مديرية المصالح الفلاحية .
- 2- التعرف على واقع التسبب الوظيفي في مديرية المصالح الفلاحية .
- 3- معرفة دور وأهمية الرقابة الإدارية في الحد من مظاهر التسبب الوظيفي .
- 4- معرفة الأسباب التي تؤدي إلى تفشي ظاهرة التسبب الوظيفي .
- 5- محاولة إقتراح حلول لعلاج ظاهرة التسبب الوظيفي .
- 6- التعرف على الصعوبات التي تواجهها مديرية المصالح الفلاحية و التي تحد من تطبيق النشاط الرقابي الفعال و الناجح .
- 7- محاولة معرفة هل النشاط الرقابي مطبق داخل مديرية المصالح الفلاحية أم لا .
- 8- التعرف على مختلف الأنماط الرقابية الناجحة التي تدفع بالموظف للتخلي بالإنضباط داخل مديرية المصالح الفلاحية التي سنجري فيها الدراسة الميدانية .
- 9- محاولة الكشف عن الخصائص الجوهرية للرقابة الإدارية التي تساهم في تحقيق أهداف مديرية المصالح الفلاحية التي ستجرى فيها الدراسة الميدانية .

خامسا - تحديد المفاهيم:

1- مفهوم الرقابة:

أ- لغة:

تعني عمل من يراقب الكتب أو الصحف قبل نشرها وفي الإقتصاد السياسي تتدخل الحكومة أو البنوك المركزية للتأثير في سعر الصرف (1).

أصل كلمة رقابة هو " رَقَبَ يَرْقُبُ رُقُوباً وَرَقَابَةً " أي حرس، إنتظر، حاذر، رصد رقابة الله في أمره: خافه (2).

وجاء في معجم آخر أن كلمة رقابة أصلها اللغوي " راقب، مراقبة أي حرسه، لاحظه " (3).

ب- اصطلاحا:

يعرفها محمد صاحب سلطان بأنها: نشاط يراجع التقدم الفعلي الذي تحققه الخطط السابقة وهي إقتراح طرق تعديل الأنشطة لكي تصل إلى المستوى المتوقع و المطلوب للأداء (4).

وتعني: أيضا الامتثال للنظام لتحقيق الأهداف المرجوة من الخطط وتصحيح أي إنحراف فيها (5).

ويعرف قاموس علم الاجتماع الرقابة على أنها: تنظيم أو ضبط تحكمي يوجه نحو عملية الإتصال في مجال الأفكار و المعلومات ويمارسه أفراد أو جماعات في مواقع القوة أو السلطة (6).

و عرف ماكس فيبر الرقابة بأنها: العملية التي تعني ممارسة السلطة في الحياة اليومية (7).

(1) ابراهيم مصطفى، أحمد حسن الزيان: معجم الوسيط، ج1، المكتبة الإسلامية للطباعة و التوزيع القاهرة مصر، 1972، ص323.

(2) إبراهيم قلاتي: قاموس الهدى مكتب الدراسات، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، 1983، ص 205.

(3) أحمد زكي بدوي، يوسف محمود: المعجم العربي الميسر للمدرسة و الجامعة و المكتب و المنزل دار الكتاب المصري، القاهرة، مصر، 2000، ص394.

(4) محمد صاحب سلطان: إدارة المؤسسات الإعلامية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، ط2، عمان الأردن 2015، ص 40.

(5) معن محمد عياصرة، مروان محمد نبي أحمد: القيادة و الرقابة و الاتصال الإداري، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 72.

(6) أشرف فهمي خوجة: المؤسسات الصحفية بين التنظيم و الرقابة الأطر النظرية و النتائج التطبيقية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص46.

(7) الصباح عبد الرحمن: الرقابة الإدارية بين النظرية و التطبيق، مكتبة الأقصى، الإسكندرية، مصر 1989، ص14.

وتعرفها سعاد البرطوفي بأنها: جزء مكمل لكل قرار أو وظيفة أو مهمة إدارية أساسية وتعني المتابعة للتأكد من أن ماتم إقراره ينفذ بشكل سليم و أن المنظمة بحالة سليمة (1) .

ويعرفها العربي دحموش بأنها: نظام للتأكد من تطابق الأعمال التي تم تنفيذها مع خطط له وذلك وفق معايير رقابية خاصة، تتيح مقارنة النتائج بشكل يسمح بمعرفة أسباب الاختلالات إن وجدت (2) .

ج- إجرائيا:

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

2- مفهوم الإدارة:

أ- لغة:

أصلها من الفعل أدار، دار الشيء، نظمه، وهي جهاز منظم للأمور في المؤسسة أو المدرسة (3) .
أدار، إدارة الشيء، جعله يدور، نظم، تعاطي الأمر، أحاط به، الإدارة الجهاز الذي يسير أمور شركة أو مؤسسة (4) .

إدارة دور، إدارة شركة أو مؤسسة أو جهاز يسير أمورها و يشرف على أعمالها (5) .

مركز الإدارة المكان الذي يقيم فيه الهيئة التي تدير شؤون شركة أو مؤسسة (6) .

ب- إصطلاحا:

تعرف الإدارة على أنها: علم وفن توظيف الموارد البشرية و المالية و المادية و المعلوماتية والفنية بهدف وضع القرارات اللازمة لبلوغ هدف أو أهداف محددة في ظل بيئة متغيرة (7) .

(1) سعاد نائف البرطوني: أساسيات إدارة الأعمال، دار وائل للطباعة و النشر، عمان، الأردن، 2001 ص333.

(2) العربي دحموش: محاضرات في إقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، عمان، الأردن 2004 ص 35.

(3) محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006 ص24.

(4) جبران مسعود الرائد: المعجم البنائي في اللغة و الاعلام، دار العلم، ط3، بيروت، لبنان، 2005 ص 45.

(5) مؤسس رشاد الدين: المرام في المعاني و الكلام القاموس الكامل، دار الراتب الجامعية، بيروت لبنان 2000، ص112.

(6) عبد الله محمد عبد الرحمن: المجد الأبجدي، دار الشروق، ط5، عمان، الأردن، 1998، ص 36.

(7) محمد عبد الوهاب، حسن عشاوي: الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، القاهرة، مصر، 2014، ص13.

كما تعرف أيضا بأنها: إتخاذ قرارات من شأنها أن توجه القوى البشرية و المادية المتاحة لجماعة منظمة من الناس لتحقيق أهداف مرغوبة على أحسن وجه ممكن وبأقل تكلفة في إطار الظروف البيئية المحيطة (1) .

ويعرفها بعض علماء الإدارة بأنها: تنسيق الجهودات الجماعية لتحقيق هدف محدد في أقصر وقت وبأقل جهد وبأرخص التكاليف وفي حدود الموارد المتاحة (2) .

ويعرفها " هنري فايول" بأنها: تعني بالنسبة للقائد أن يتنبأ بالمستقبل ويخطط بناءا عليه وينظم ويصدر الأوامر وينسق ويراقب (3) .

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

ويعرفها " جنتلز " " Getsiles " من الناحية الوظيفية بأنها: توزيع وتكامل الأدوار والموارد من أجل تحقيق أهداف النظام الإجتماعي (4) .

ج- إجرائيا:

هي عبارة عن مكان عن مكان تجرى فيه مختلف العمليات الإدارية من تخطيط، تنظيم و رقابة بهدف توجيه الموظفين إلى مايخدم مصالحهم الخاصة، ومصالح المنظمة على العموم.

3- مفهوم الرقابة الإدارية:

أ- إصطلاحا:

عملية إدارية مستمرة، الغرض منها ضمان تحقيق التأقلم مع الأهداف ضمن الفترة الزمنية المحددة و بالنوعية المحددة و بالكلفة المحددة مسبقا، كما تتضمن عملية الرقابة قياس مديالتقدم في التنفيذ من خلال المشاكل التي واجهتها أثناء التنفيذ، مدى الكفاءة في إستخدام الموارد المتاحة، و الإلتزام بالفترات الزمنية و التكاليف (5) .

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

(2) محمد محمد جاب الله عمارة: إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاجتماعية، دار الطباعة الحرة الإسكندرية، مصر، 2005، ص13.

(3) خيرى أسامة: القيادة الإدارية، دار الراهة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص33.

(4) بلقاسم سلاطنية وآخرون: الفعالية الإدارية في المؤسسة مدخل سوسيولوجي، دار الفجر للنشر و التوزيع القاهرة، مصر، 2001، ص13.

(5) محسن عبد علي، حيدر نعمة غالي: القيادة التربوية مدخل إستراتيجي ، المؤسسة الحديثة للكتاب عمان الأردن 2007، ص45.

كما تعرف أيضا بأنها: " جهد منتظم يهدف إلى وضع معايير الأداء المتعلقة بالأهداف المخططة، وتصميم أنظمة المعلومات المرتدة، ومقارنة الأداء الفعلي مع معايير الأداء وتحديد ما إذا كان هناك إنحراف أم لا، وتقرير مدى أهمية هذا الإنحراف وإتخاذ القرارات والتصرفات المناسبة التي تضمن استخدام موارد المنظمة بطريقة فعالة وكفاءة⁽¹⁾ .

عرفها عالم الاجتماع الفرنسي " هنري فايول" بأنها: " التحقيق كما إذا كان كل شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعة و التعليمات الصادرة و المبادئ المحددة وأن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف و الأخطاء قصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها كما أنها تطبق على كل شيء"⁽²⁾ .

كما يعرفها علي شريف ومحمد سعيد سلطان بأنها: ذلك النشاط الإداري الذي يسعى إلى التحقق من كفاءة إستغلال موارد المنظمة وتحقيق أهدافها⁽³⁾ .

يعرفها " مصطفى نجسيب شاويش " بأنها: ذلك النشاط الإداري المتعلق بتحديد إحتياجات المشروع من القوى العاملة وتوفيرها بالأعداد و الكفاءات المحددة و التنسيق للإستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة⁽⁴⁾ .

ويعرفها " الديري" بأنها: متابعة الأعمال و التأكد من أنها تتم وفقا لما أريد لها و العمل على تصحيح أي إنحراف يقع في المستقبل⁽⁵⁾ .

كما يعرفها الدكتور "محمد حسن ياسين " والدكتور "مدني عبد القادر علاقي " بأنها الوظيفة التي تتمثل في جوهرها الكشف عن فعل أو أكثر يعيد مجرى الأمور إلى مسارات مصممة سلفا على أساس هيكل من المعلومات المتاحة كما يجب وماهو كائن أنها وظيفة ضبط و تصحيح⁽⁶⁾ .

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

(1) علي مصيلحي شريف وآخرون: الإدارة في منظمات الأعمال وأسس الرقابة عليها، دار التعميم الجامعي، الإسكندرية مصر، 2013، ص 245.

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

(3) محمد بهجت، جار الله كشك: المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر 1999 ص 272.

(4) مصطفى نجيب شاويش: إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، دار الشروق، عمان، الأردن، 2008 ص 27.

(5) حسين أحمد الطراونة، توفيق صالح عبد الهادي: الرقابة الإدارية، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2011، ص- ص 20-21.

(6) الرائد محمد مهنا العلي: الوجيه في الإدارة العامة، دار السعودية للنشر و التوزيع السعودية، 1984 ص 193.

(7) ربحي مصطفى عليان: أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر، عمان، الأردن، 2007 ص 194.

كما يعرفها "codonnell" و "H.Koontz" بأنها: عملية قياس وتصحيح أداء الأنشطة المسندة للمرؤوسين و الخطط التي صممت للوصول إليها قد تحققت (1).

ويعرفها الدكتور الوقاد بأنها: عملية ترشيد علمي للقرارات التي يتخذها المسؤولون في دورة العمل الكاملة (2).

كما يعرفها الدكتور أشرف فهمي خوجة بأنها: عبارة عن وظيفة تشمل مجموعة من الأنشطة التي تتمثل في عناصر العمل الإنساني المختلفة كالرقابة على المواد و الخدمات الأموال الآلات، الجودة، والوقت ...

ويعرف قاموس علم الاجتماع الرقابة بأنها: تنظيم أو ضبط تحكمي يوجه نحو عملية الإتصال في مجال الأفكار، والمعلومات، ويمارسه أفراد أو جماعات في مواقع القوة أو السلطة (3).

ج- إجرائيا:

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

4 - مفهوم التسبب:

أ- لغة:

هو ترك الشيء يسير على رسله، والسائبة هي الناقعة التي كانت تُسبب في الجاهلية لنذر أو نحوه والسائبة أيضا هو العبد كان الرجل إذا أعتق عبدا إذا قال لعبده أنت سائبة عتق ولا يكون ولاؤه له (4).

أما في اللغة الفرنسية يقصد بمفهوم التسبب *laisser-aller* والذي يدل على الإهمال والتهاون وعدم الاكتراث (5).

ويقصد بالتسبب: أيضا غياب الإدارة و القوة و الطاقة لإنجاز عمل معين (6).

(1) Kuentz h,odonnell:the fonctions and authorig of the manager, dans principales of management an analyses of the managérial fonctions.Mc grawhill , p-p 46- 47.

(2) الوقاد حسين رضا: الرقابة المالية، ديوان المراقبة العامة، الرياض، السعودية، 2005، ص9.

(3) أشرف فهمي خوجة، المرجع السابق، ص- ص 40-41.

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

(5) الصيرفي محمد: أخلاقيات الموظف العام، دار الكتاب القانوني، عمان، الأردن، 2007، ص 272.

(6) jean Dubois:dictionnaire de la langue Française lexis canada:les éditions françaises , 1989 ,p 90.

ب- إصطلاحا:

يعرف التسبب على أنه: سلوك منحرف يدل على الإهمال وانعدام الضوابط أو ضعف الإلتزام بالأنظمة (1).

ج- إجرائيا:

هو عبارة عن مؤشر دلالي عن وجود إنحرافات يسلكها الموظفين داخل المنظمة، يمكن التنبؤ به من خلال عدم إحترام اللوائح و الأنظمة القانونية المنصوص عليها، عدم الإهتمام بالأعمال الموكلة، الإهمال... إلخ

5- مفهوم الوظيفة:

أ- إصطلاحا:

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

وتعرف أيضا على أنها: النتيجة المترتبة على نشاط إجتماعي أو سلوك إجتماعي، وغالبا ما ترتبط الوظيفة في العلوم الإجتماعية بالأنماط الثقافية و البناءات الإجتماعية و الإتجاهات وينظم إلى هذه النتائج في ضوء تأثيرها على بناء الموقف أو النسق، أو التفاعل بين الأشخاص (2).

أو هي: مجموعة المراكز التي يكون لها مهام ومسؤوليات متماثلة و التي يمكن أن يقوم بها أكثر من فرد (3).

أو هي: مجموعة القواعد القانونية المنظمة للحياة الوظيفية للموظف منذ دخوله الخدمة حتى خروجه منها (4).

ب- إجرائيا:

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

(1) طارق الساطي: الإصلاح الإداري في الجمهورية العربية السورية، دار الفكر، سوريا، 1975 ص 102.

(2) محمد عاطف غيث، مرجع سابق، ص 195.

(3) راوية حسن: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر 2000 ص 45.

(4) ساسي جمال الدين: أصول القانون الإداري، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1996 ص 279.

6- مفهوم التسبب الوظيفي:

أ- إصطلاحا:

- يعرفه الصيرفي بأنه: ظاهرة تخلي العاملين و إنصرافهم عن القيام بأداء واجباتهم جزئيا أو كليا وعدم بذل المفترض و المتوقع منهم من مجهود مما يؤدي إلى عدم وضوح العمل وإلى تدني مستويات الكفاءة التنظيمية (1).

- ويعرف أيضا على أنه: إهمال الموظف لأداء مهامه ويقصد بالإهمال حسب "Robin" أنه حالة خفية تقود للأسوء مثل الإدمان على الغياب و التأخير ونقص في الأداء مع زيادة نسبة أخطاء العمل (2).

- وعرف أبو إدريس التسبب الوظيفي بأنه: الإنحراف المسلكي عن مفهوم النظام العام في الوظيفة العامة، أو إخلال الموظف بواجباته ومخالفته الواجبات و السلوك الذي ينص عليه النظام و القواعد التنظيمية العامة أو أوامر الرؤساء في حدود القانون، أو الخروج على مقتضى الواجب، أو أن يقصر في تأدية وظيفته بما يتطلب في ذلك من أمانة، أو أن يخل بالثقة المشروعة في هذه الوظيفة التي يقوم بها (3).

- أو هو: مظهر سلبي يندرج ضمن منظومة السلوك الإداري ينتج عن عدم الإلتزام بأخلاقيات الوظيفة العامة (4).

ب- إجرائيا:

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

سادسا - الدراسات السابقة:

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

- (1) الصيرفي محمد:المرجع السابق، ص 43.
- (2) الفزيوني محمد:السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات المختلفة دار الشروق للنشر و التوزيع، ط3، عمان، الأردن، 2003، ص156.
- (3) أبو إدريس، محمد العزازي:الممارسات الإدارية و التسبب الوظيفي في الأجهزة المحلية:دراسة تطبيقية مجلة البحوث التجارية، المجلد 23، العدد 01، 2001، ص277.
- (4) المعيوف صلاح بن معاذ:العوامل المؤثرة في عدم انتظام الموظفين في الدوام الرسمي، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 2002.

1- الدراسات العربية:

أ- الدراسة الأولى: (1)

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

ويندرج تحت هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية:

ماهي أساليب وأدوات الرقابة الإدارية على أداء المراقبين الجمركيين بجمرك مطار الملك خالد الدولي؟

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

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

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

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

إن بحث ومناقشة مشكلات العمل مع العاملين عند حدوثها لا يتم بشكل فعال بجمرك المطار ويمثل هذا الجانب أحد أبرز الصعوبات التي تواجه تطبيق الرقابة الإدارية الفعالة على أداء المراقبين الجمركيين.

تدني متابعة الأداء بجمرك مطار الملك خالد الدولي للكشف المستمر عن سير العمل للتأكد من أنه يسير وفقا لخطط الموضوع.

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

(1) أحمد بن صالح بن هليل الحربي: الرقابة الإدارية و علاقتها بكفاءة الأداء، دراسة تطبيقية بجمرك مطار الملك خالد الدولي، مذكرة ماجستير (منشورة)، تخصص علوم إدارية الرياض، السعودية 2003.

فعالية الأساليب و الأدوات الرقابية بجمرك مطار الملك خالد الدولي على الأداء تتمثل في جانبين وهما:

- إنضباط العاملين في الأداء.
- تجنب المراقبين الجمركيين إثارة المراجعين.

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

أن الرقابة الإدارية تركز على تصيد الأخطاء دون الإهتمام بتقويم الأخطاء والإنحرافات الناجمة عن الأداء .

أن ممارسة وظيفة الرقابة الإدارية بجمرك المطار تتم بالأسلوب التسلطي في المراقبة والمتابعة.

قلة إهتمام الرقابة الإدارية بالمحافظة على أمن و سلامة العاملين .

أن الأساليب الرقابية المتبعة بجمرك المطار لا تركز على تطوير الأداء.

التعقيب على الدراسة:

ربط الباحث في هذه الدراسة بين متغيرين أساسيين وهما الرقابة الإدارية و كفاءة الأداء وأراد من خلال دراسته هذه معرفة العلاقة بين المتغيرين و إستخدم أسلوب المسح الشامل لأن عدد الموظفين بجمرك مطار الملك خالد الدولي -الرياض- هو 323 موظف وقد وُفقَ الباحث في إستخدام هذا الأسلوب بإعتبار أن عدد الموظفين معقول و ليس كبير و إستخدم الإستمارة كأداة لجمع البيانات لأنها ملائمة للحصول على معلومات أكثر دقة، كما إستخدم الأساليب الإحصائية من أجل الحصول على معلومات أدق ذات مصداقية مثل المتوسط الحسابي، الإنحراف المعياري، معامل ارتباط سبيرمان، وبيرسن، لمعرفة معدل الارتباط بين متغيري الدراسة (الرقابة الإدارية و كفاءة الأداء) .

أوجه الشبه الموجودة في هذه الدراسة ودراستنا هو أنها كليهما يهدفان إلى معرفة أنجح الأساليب الرقابية لكن الإختلاف يكمن في أن هذه الدراسة تريد معرفة الأساليب الرقابية التي تحقق كفاءة الأداء في حين كان الهدف من دراستنا هو معرفة الأساليب الرقابية التي تحقق كفاءة الأداء في حين كان الهدف من دراستنا هو معرفة الأساليب الرقابية التي تساعد في الحد من مظاهر التسبب الوظيفي، إضافة إلى ذلك هو أن كل من هذه الدراسة ودراستنا تم فيهما الإعتماد على نفس المنهج وهو المنهج الوصفي .

ب- الدراسة الثانية: (1)

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

(1) حسن محيسن حسن أبو عمرة: عوامل التسبب الوظيفي في الآليات التقنية من وجهة نظر الإدارة العليا دراسة ميدانية بمحافظة غزة، مذكرة ماجستير (منشورة)، تخصص إدارة الأعمال، غزة فلسطين، 2010.

إشكالية هذه الدراسة حول تساؤل رئيسي مفاده ما لعوامل المؤثرة في التسبب الوظيفي لدى الموظفين في الكليات التقنية بمحافظة غزة من وجهة نظر الإدارة العليا؟

إنطلاقاً من هذا التساؤل بنى الباحث الفرضيات الآتية:

- توجد علاقة بين الوازع الديني و الأخلاقي للعاملين و بين التسبب الوظيفي في الكليات التقنية بمحافظة غزة .
- توجد علاقة بين الرضا الوظيفي للعاملين و بين التسبب الوظيفي في الكليات التقنية بمحافظة غزة .
- توجد علاقة بين ضغوط العمل و بين التسبب الوظيفي في الكليات التقنية بمحافظة غزة .
- توجد علاقة بين نظام الثواب و العقاب و بين التسبب الوظيفي في الكليات التقنية بمحافظة غزة .
- توجد علاقة بين ظروف و بيئة العمل و بين التسبب الوظيفي في الكليات التقنية بمحافظة غزة .
- لا توجد فروق بين إستجابات أفراد العينة حول عوامل التسبب الوظيفي تعزى إلى كل متغير (الجنس، العمر، المؤهلات العلمية، الخبرة) .

واتبع الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي و إعتد على الإستمارة، المقابلة و الملاحظة و إستتخدم أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة الذي قدر بـ 114 موظف و موظفة و توصل الباحث من خلال الدراسة التي قام بها إلى النتائج الآتية:

أظهرت الدراسة أن الوازع الديني و الأخلاقي متوفر لدى موظفي الكليات التقنية في محافظات غزة .

بينت الدراسة أنه يوجد رضا وظيفي لدى موظفي الكليات التقنية في محافظات غزة بالإضافة إلى وجود ضغوط عمل بدرجة متوسطة .

الثقافة التنظيمية لدى موظفي الكليات التقنية في محافظات غزة جيدة، إضافة إلى أن أنظمة الثواب و العقاب متوفرة بشكل بسيط، كما أن ظروف و بيئة العمل متوفرة بشكل جيد .

أثبتت الدراسة أنه توجد علاقة عكسية بين عوامل التسبب الوظيفي (الوازع الديني و الأخلاقي الرضا الوظيفي، الثقافة التنظيمية، أنظمة الثواب و العقاب، ظروف و بيئة العمل) و بين مستوى التسبب الوظيفي، و علاقة طردية بين ضغوط العمل و بين مستوى التسبب الوظيفي في الكليات التقنية في محافظات غزة .

التعقيب على الدراسة:

أراد الباحث من خلال هذه الدراسة التعرف على العوامل المؤثرة في التسبب الوظيفي لدى الموظفين، حيث تشترك هذه الدراسة مع دراستنا فيما يخص موضوع التسبب الوظيفي لكن يكمن الاختلاف في مؤشرات التسبب الوظيفي حيث أن مؤشرات التسبب الوظيفي في هذه الدراسة هو ضعف الوازع الديني و الأخلاقي، ضغط العمل، ظروف و بيئة العمل، أما

مؤشرات التسبب الوظيفي، اللامبالاة، إستخدام المنهج الوصفي وقد وفق في ذلك و هو نفس المنهج الذي سنعتمده في دراستنا، وأدوات الدراسة التي إستعملها الباحث كانت كافية حيث إعتد على الملاحظة، الإستمارة والمقابلة، وتقريبا هي نفس الأدوات التي سنعتمد عليها في دراستنا الراهنة، و إستخدم أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة بإعتبار أن عدد أفراد هذا المجتمع محدود ويمكن أخذه كاملا (114 موظف و موظفة)، أيضا في دراستنا إستخدمنا أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة لأن عدد الموظفين الموجودين في مديرية المصالح الفلاحية قدر بـ 97 موظف.

2- الدراسات المحلية:

أ- الدراسة الأولى: (1)

دراسة مصباح محمد سنة 1985 تحت عنوان: " الرقابة على المؤسسات الإشتراكية ذات الطابع الإقتصادي في الجزائر - رقابة إدارية ومالية " و التي أجريت بمعهد الحقوق والعلوم الإدارية بقسنطينة. وتتمحور إشكالية هذه الدراسة حول تساؤل المركزي مفاده: ما هو واقع الرقابة على المؤسسات الإشتراكية ذات الطابع الإقتصادي في الجزائر من الناحية الإدارية و المالية؟

يتفرع عن هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية:

- ماهي المؤسسة الإشتراكية في الجزائر؟
- ماهو واقع الرقابة الإدارية في المؤسسات الإشتراكية ذات الطابع الإقتصادي .
- فيما يتمثل التنظيم القانوني للرقابة على المؤسسات الإشتراكية ذات الطابع الإقتصادي .
- إعتد الباحث في دراسته على المنهج المقارن في تحديد العلاقة بين الرقابة المالية والرقابة الإدارية في المؤسسات الإشتراكية ذات الطابع الإقتصادي، و إعتد في ذلك على السجلات و الوثائق القانونية للمؤسسات الإشتراكية و على التقارير بمختلف أنواعها و على الموازنات التقديرية و العمومية و المذكرات أيضا الملاحظة الشخصية .

توصل الباحث من خلال قيامه بهذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن الرقابة على المؤسسات الإشتراكية ذات الطابع الإقتصادي في الجزائر تعد من نشاطات الإدارة العامة المتمثلة في الدولة فهي الوصية على كل مؤسسة مهما كان نوعها.
- كل من الرقابة الإدارية و الرقابة المالية في المؤسسات الإشتراكية ذات الطابع الإقتصادي متكاملتان بحيث كل واحدة تكمل الأخرى .
- أن هذا النوع من الرقابة على المؤسسات الإشتراكية ذات الطابع الإقتصادي له تنظيم قانوني يسهر ويحدد وينظم تسييرها .

(1) مصباح محمد: الرقابة على المؤسسات الإشتراكية ذات الطابع الإقتصادي في الجزائر رقابة إدارية ومالية ، دراسة ميدانية بمعهد الحقوق و العلوم الإدارية، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه، (منشورة) تخصص الحقوق و العلوم الإدارية، قسنطينة، الجزائر، 1985 .

التعقيب على الدراسة:

تناول الباحث في هذه الدراسة عنصرين أساسيين ألا وهما الرقابة الإدارية و الرقابة المالية، وأراد معرفة واقع كل منهما داخل المؤسسات الإستراتيجية ذات الطابع الإقتصادي واتباع في ذلك المنهج المقارن من أجل تحديد العلاقة بينهما، فالباحث في هذه الحالة وفق في إختيار طبيعة المنهج، في حين سنعتمد في دراستنا الحالية على المنهج الوصفي .

لكن المشكل هو أن الباحث لم يعتمد لا على أسلوب العينة و لا على أسلوب المسح الشامل فقد إكتفى فقط بالبيانات الموجودة في بعض الوثائق القانونية الخاصة بتلك المؤسسات كالتقارير، الموازنات التقديرية، المذكرات، وهذا غير كافي للحصول على بيانات دقيقة لكن سنعتمد في دراستنا على أسلوب المسح الشامل.

لم يلجأ الباحث إلى تصميم أهم أداة لجمع البيانات وهي الإستمارة وهذا ماينقص من صحة ومصداقية المعلومات المتوصل إليها ولم يلجأ أيضا إلى الأساليب الإحصائية للوصول إلى نتائج أكثر مصداقية، ونظرا لفائدتها في الحصول على المعلومات سنعتمد عليها كأداة أساسية في البحث .

تنفق هذه الدراسة مع دراستنا في أن كل منهما وصف مفهوم الرقابة بغض النظر عن نوعها "إدارية ومالية، أو تنظيمية " .

وتختلف عن دراستنا في ما يخص المنهج المتبع حيث إتمتت هذه الدراسة على المنهج المقارن في حين دراستنا سيتم فيها الإعتماد على المنهج الوصفي نظرا لطبيعة موضوع دراستنا فهو لا يتطلب مقارنة .

ب- الدراسة الثانية: (1)

دراسة السعيد بلوم سنة 2007 تحت عنوان: " أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الإقتصادية " دراسة ميدانية أجريت بمؤسسة المحركات و الجرارات بالسوناكوم قسنطينة وتتمحور إشكالية هذه الدراسة حول تساؤل رئيسي مفاده هل تساهم أساليب الرقابة بأنواعها في تقييم أداء المؤسسة الإقتصادية؟ ويندرج تحت هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية:

- إلى أي مدى تؤثر أساليب الرقابة المطبقة داخل المؤسسة على تماسكها؟
- هل تساهم أساليب الرقابة في التنمية الفعالة للمؤسسة؟
- هل تؤدي أساليب الرقابة المختلفة إلى تقييم فعال لأداء المؤسسة الإقتصادية؟
- هل تساهم أساليب الرقابة في ضمان إحترام القوانين وحماية المصلحة العامة للمؤسسة الإقتصادية؟
- هل تساهم الرقابة في معاونة التنظيم في المؤسسة على تحقيق النجاح؟

(1) السعيد بلوم: أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الإقتصادية ، دراسة ميدانية أجريت بمؤسسة المحركات و الجرارات بالسوناكوم، مذكرة ماجستير (منشورة)، تخصص علم الاجتماع والديمغرافيا قسنطينة، الجزائر، 2007.

- هل تساهم أساليب الرقابة في إكتشاف الأخطاء ووضع الحلول المناسبة لمعالجتها؟
- هل تساهم الرقابة في تحسين الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة الإقتصادية؟

و إتبع الباحث في دراسته المنهج الموصفي و إعتد على مجموعة من الأدوات لجمع البيانات و المتمثلة في الملاحظة بالمشاركة وبدون مشاركة، المقابلة، الإستمارة، إضافة إلى الإستعانة ببعض السجلات و الوثائق الخاصة بالمؤسسة، و إعتد الباحث على عينة عشوائية طبقية قوامها 209 موظف من مجتمع بحث قدر بـ: 1386 موظف علما أن هذا المجتمع يتكون من عمال و إداريين و تقنيين وتوصل الباحث من خلال دراسته إلى النتائج التالية:

إن الرقابة عملية ديناميكية تتصف بالحركية فهي تحاول تقييم الأداء في كل وقت وزمن فهي من العمليات الإدارية الهامة و التي لا يمكن الإستغناء عليها في أي مؤسسة إقتصادية كالتهيئة و التنظيم و التوجيه .

ضعف العملية الرقابية في مؤسسة السوناكوم من ناحية الموارد البشرية ومن الناحية المالية أثر على المرودود الإنتاجي داخل المؤسسة، كما أثر على الإستقرار العام للمؤسسة .

ضعف دور الرقابة التجارية أثر سلبا على الدعاية الجيدة للمنتوج مما تسبب في كساده وقله عملية البيع حيث يوجد حوالي 1200 جرار لم يتم بيعه .

ضعف الإطار القانوني للنظام الرقابي فهو قديم لا يتماشى مع طبيعة المهن و الوظائف مما أثر على العملية الإنتاجية في المؤسسة.

تأثر النظام الرقابي في المؤسسة بجملة من الضغوطات الخارجية في مقدمتها الضغوطات السياسية و الإقتصادية .

هناك تحفيز شخصي أثناء تطبيق النظام الرقابي في المؤسسة من قبل الأشخاص القائمين عليه مما تسبب في تدني المرودود و الأداء لدى العمال و الموظفين .

ضعف الأساليب و الوسائل التي تعتمد عليها العملية الرقابية في تقييم الأداء أثر على الإنتاج و على التطور و الإستقرار العام في المؤسسة .

إن عملية تقييم الأداء في مؤسسة الجرارات و المحركات بالسوناكوم لم يساعد في إعداد سياسة جيدة للعملية الرقابية .

التعقيب على الدراسة:

أراد الباحث من خلال هذه الدراسة معرفة مختلف الأساليب الرقابية التي تساهم في تقييم أداء المؤسسة الإقتصادية، حيث تشترك هذه الدراسة مع دراستنا في الشق الأول من الموضوع وهو الرقابة، ويختلفان في الشق الثاني حيث ركزنا في دراستنا على ظاهرة التسبب الوظيفي وكيفية معالجتها، وإستخدم المنهج الوصفي لملائمته مع طبيعة البحث وقد وفق في ذلك.

أدوات الدراسة التي إستعملها الباحث كانت كافية جدا للحصول على المعلومات فقد إستخدم الملاحظة بالمشاركة وبدون مشاركة، المقابلة، الإستمارة، إضافة إلى بعض الوثائق الخاصة بالمؤسسة، وسنعمد أيضا على نفس الأدوات الملاحظة، والإستمارة و الوثائق الخاصة بمديرية المصالح الفلاحية التي سنجري فيها الدراسة الميدانية .

أخذ الباحث عينة قوامها 209 مبحوث من مجتمع بحث قدر بـ 1386 موظف وبالتالي هذه العينة غير كافية للحصول على نتائج أدق وأكثر مصداقية.

ج- الدراسة الثالثة: (1)

دراسة إيمان محامدية سنة 2008 تحت عنوان: " الرقابة التنظيمية و الأداء، والتي أجريت بمركب تمييع الغاز الطبيعي GL1/K بسكيكدة، تتمحور إشكالية هذه الدراسة حول تساؤل رئيسي مفاده: عمل هناك علاقة بين الرقابة التنظيمية ومعدلات الأداء؟ و يندرج تحت هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية:

- هل يؤدي الإلتزام بالقواعد البيروقراطية إلى زيادة التحكم في العمل؟
- هل يؤدي تحديد الأدوار التنظيمية إلى زيادة الفعالية؟
- أي الأنماط الرقابية الأكثر فعالية في زيادة الأداء؟

و إتبعته الباحثة في دراستها هذه المنهج الوصفي و إتمدت على مجموعة من الأدوات لجمع البيانات و المتمثلة في الإستمارة و الملاحظة، و إتمدت الباحثة على عينة فصدية طبقية لأنه تم الإعتدال على الطبقات المكونة لقسم الإنتاج عن قصد، فكانت العينة تمثل 77 مبحوثا تم أخذها من مجتمع بحث قدره 516 مبحوثا .

وتوصلت الباحثة من خلال دراستها إلى النتائج التالية:

الإلتزام بالقواعد البيروقراطية يؤدي إلى التحكم في العمل على إعتبار أن كل من وضوح اللوائح التنظيمية وتنفيذ القوانين و الإنضباط تؤدي إلى إنجاز العمل في المواعيد المحددة والسرعة في إنجاز المهام وتحمل المسؤولية .

توجد علاقة إرتباطية بين القواعد البيروقراطية و المواطنة أي أنه كلما كانت القواعد البيروقراطية واضحة كلما زادت معدلات المواطنة الأمر الذي يساهم في زيادة الفعالية ومن ثم تحقيق الأهداف .

وضوح القواعد و الأعمال و الأوامر يساعد على تغطية جوانب العمل، أي أن وضوح القواعد و التعليمات يؤدي إلى الدقة في إنجاز العمل، كما يؤدي إلى إنجاز العمل في المواعيد المحددة .

التخصص في المهام يؤدي إلى إنجاز الأعمال في آجالها المحددة، كما يساعد التخصص في رفع المردودية وزيادة الإنتاجية، كما أن التخصص يساهم في زيادة الرضا و إتفاق العمل مع

(1) إيمان محامدية: الرقابة التنظيمية و الأداء، دراسة ميدانية بمركب تمييع الغاز الطبيعي GL1/K مذكورة ماجستير (منشورة)، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، سكيكدة، الجزائر، 2008.

التخصص يؤدي إلى إستخدام الأفراد للمهارات و القدرات الفنية، وهذا كله يزيد في فعالية التنظيم .

وجود علاقة ترابط جوهرية بين السلوك الإيجابي للمشرف وشعور العامل بالرضا .

التعقيب على الدراسة:

أرادت الباحثة من خلال هذه الدراسة معرفة العلاقة الموجودة بين الرقابة التنظيمية ومعدلات الأداء، وقد إستخدمت الباحثة المنهج الوصفي ووفقت في إختيار طبيعة المنهج لأنه هو الأنسب لمثل هذه البحوث، وهو نفس المنهج الذي سنعتمده في دراستنا، وإعتمدت على الملاحظة و الإستمارة لجمع البيانات، وكان بإمكانها التأكد من صحة المعلومات التي قدمها المبحوثين في الإجابة عن أسئلة الإستمارة، على العموم نفس الأدوات التي سنعتمد عليها في دراستنا، و قدر مجتمع البحث بـ 516 موظف، وأخذت منه عينة قدرها 77 مبحوث، وهذا عدد غير ممثل بصدق وواقعية للمجتمع الأصلي، لأن عدد أفراد العينة قليل لايساعد الباحثة على تعميم نتائجها .

إنفقت هذه الدراسة مع دراستنا في أن كل منها ركزا على مفهوم الرقابة، يكمن الإختلاف في أن الباحثة ربطت هذا المفهوم مع الأداء، في حين قمنا نحن بربط مفهوم الرقابة الإدارية مع التسبب الوظيفي .

تتشترك هذه الدراسة مع دراستنا في ما يخص بعض المفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة منها: الانضباط، إنجاز العمل في الموعد المحدد .

د- الدراسة الرابعة: (1)

دراسة غلوسي دلال سنة 2014 بعنوان الرقابة الإدارية و التسبب الإداري في المؤسسة أجريت بمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بتبسة و تتمحور إشكالية هذه الدراسة حول تساؤل رئيسي مفاده إلى أي حد تساهم الرقابة الإدارية في الحد من التسبب الإداري في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز؟ و يندرج تحت هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية:

- كيف تؤثر الرقابة الإدارية في الحد من عدم إحترام مواقيت العمل في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز؟
- كيف يؤدي إهمال الرقابة الإدارية في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز في زيادة تراخي وتباطؤ موظفيها؟
- إلى أي حد تساهم الرقابة الإدارية في الحد من سلبية الموظف في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز؟
- إلى أي مدى تؤثر الرقابة الإدارية في الحد من عدم تحمل الموظف للمسؤولية في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز؟

(1) غلوسي دلال: الرقابة الإدارية و التسبب الإداري في المؤسسة، دراسة ميدانية بؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز، مذكرة ماجستير (منشورة)، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، تبسة، الجزائر، 2014.

و إتبعته الباحثة في دراستها المنهج الوصفي بالإستعانة بمجموعة من الأدوات لجمع البيانات و المتمثلة في الملاحظة المباشرة، المقابلة المفتوحة، والإستمارة إضافة إلى الإستعانة ببعض الوثائق والسجلات الخاصة بالنظام الداخلي للمؤسسة، وسجلات التعقيب. وقامت الباحثة بمسح شامل لكافة مفردات مجتمع البحث المقدر بـ 120 عامل نظرا لصغر حجم مجتمع البحث، وتوصلت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى جملة من النتائج وهي:

وجود نسبة متوسطة من التسبب الإداري بالنسبة للأبعاد المتعلقة بإحترام مواقيت العمل في حين نتجت نسب منخفضة في الأبعاد المتعلقة بتراخي وتباطؤ العامل، سلبية الموظف في عمله .

إعتماد المسؤولين على أسلوب إشراف يتميز بالديمقراطية حيث يسمح للعامل بإبداء آراءه في العمل و المشاركة في إتخاذ القرارات وهذا يؤدي إلى الرضا عن العمل ورفع الروح المعنوية مما يسمح ببناء الثقة بين المسؤول و العامل وهذا يدفع إلى زيادة مستويات الأداء وإنخفاض نسب التسبب .

في المقابل إتباع المسؤولين أسلوب الرقابة الصارمة بتحديد حجم العمل و الإشراف على أداءه وتتبع النتائج وتصحيح الأخطاء ثم إتخاذ الإجراءات الجزائية اللازمة بشأن مختلف الإنحرافات في العمل .

تذمر بعض العمال من شدة الرقابة حيث أكدوا شعورهم بالحرية أكثر في العمل أثناء غياب الرقابة وأكد أغلبهم على حفاظهم على مستويات الأداء المطلوبة رغم غياب الرقابة وذلك لتشجيعهم بالقواعد التنظيمية المسيرة للعمل في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز.

نجاعة الأساليب الرقابة المتبعة في الحد من تفشي بعض مظاهر التسبب الإداري في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز .

إعتماد المؤسسة على القوانين و النظم التي إعتمدها الإدارة الفرنسية قبل الاستقلال وهي قواعد مفصلة ودقيقة بنفس المبادئ التي دعت لها النظرية البيروقراطية .

التعقيب على الدراسة:

تتفق هذه الدراسة مع دراستنا في كثير من النقاط حيث تعرضت بالبحث موضوع الرقابة الإدارية و التسبب الإداري وهو نفس الموضوع الذي عالجنه، أيضا تشترك في بعض المفاهيم مثل: سلبية الموظف، مقاومة التغيير، اللامبالاة .

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

لم تلجأ الباحثة إلى إتباع أسلوب العينة نظرا لصغر حجم مجتمع البحث و المقدر بـ 120 عاملا فقط، أما فيما يخص دراستنا سنعتمد على أسلوب المسح الشامل لكل الموظفين الموجودين بمديرية المصالح الفلاحية لأن عددهم قليل.

سابعا- النظريات المفسرة لدور الرقابة الإدارية في التنظيم:

قدم عدد من المفكرين في نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين إجهادات لقبية القبول وساهمت في ولادة علم الإدارة على اعتبار أن الإدارة ظاهرة تتسم بالانتظام الذي يمكن إكتشاف قوانينه ومبادئه بالعقل و الدراسة العلمية لكن ما يلاحظ أن هناك إختلاف وتباين بين وجهات النظر في هذه الاجتهادات فكل منهم ينظر إلى التنظيم و الإدارة من زاويته الخاصة، ثم إستمرت هذه الإجهادات ومازالت تشكل كل منها مذهباً ومدرسة عملية ونموذجاً يحتدى به، وفي هذا الصدد برزت جملة من تلك المذاهب الأيديولوجية التي إهتمت بدراسة المشاكل الإدارية و التنظيمية التي تعاني منها معظم المنظمات. ويعد التسبب الوظيفي و الرقابة الإدارية من أهم القضايا التي أخذت حيزاً هاماً من هذه الدراسات التنظيمية، سنحاول فيما يلي التعرف على المحاولات النظرية ذات الارتباط الوثيق بموضوع الرقابة و علاقتها بالتسبب الوظيفي قديماً وحديثاً، بدءاً بالنظريات الكلاسيكية، مروراً بالنظريات النيوكولاسيكية وفي الأخير النظريات الحديثة .

1- النظريات الكلاسيكية:

تتعلق المدرسة الكلاسيكية بمجهودات مجموعة من الباحثين الذين حاولوا معالجة المشكلات الإدارية على أسس عملية و الإبتعاد عن المفاهيم الخاصة بالتجربة و الخطأ فنتائج البحوث و الدراسات التي تم التوصل إليها في بداية هذا تعتبر الممهدة الأساسية لتطور التنظيم الإداري رغم الإختلاف الطفيف في وجهات النظر بين التفكير الحديث و التفكير الكلاسيكي له حيث تندرج تحت هذه المدرسة العديد من النظريات الإدارية نذكر أهمها:

أ- نظرية الإدارة العلمية: " فريديريك تايلور "

ظهرت نظرية الإدارة العلمية في أواخر القرن التاسع عشر، وهي مرتبطة بجهود "فريديريك تايلور" وزملاؤه، حيث تمثل جهوده نقطة في تاريخ الإهتمام بالصناعة ومشكلاتها عموماً وبالعنصر البشري في موقف العمل الصناعي. على وجه الخصوص ومن ثم فهي تعد في نظر الكثير بمثابة ثورة غيرت الإهتمام بالعناصر البشرية أو العمال ومشكلاتها .

لقد نظر " تايلور " إلى التنظيمات على أنها نسق مغلق تتسم بالهيكل التنظيمي الطويل ومستويات إدارية متعددة وحسبه للوصول إلى التحكم في كل هاته المستويات لا بد من الرقابة حيث حظي موضوع الرقابة في إطار هذه النظرية بإهتمام بالغ الأثر لم ينله في غيره من النظريات الأخرى.

حيث إعتبر " تايلور " الرقابة أمر ضروري لتحقيق أعلى وأحسن معدلات الأداء فمفهوم الرقابة حسبه يتلخص في مبدأ تحديد نطاق الإشراف أي تحديد عدد المرؤوسين للرئيس الواحد بعدد قليل منهم بغية تحقيق الكفاءة العالية في الرقابة و الأداء أي لا بد من الرقابة اللصيقة و الضبط الصارم، ولكي تصبح وحدة الأمر ممكنة لا بد من تضيق نطاق الإشراف و بالتالي يمكن جهل الرقابة و الإشراف على أساس رجل لرجل، بمعنى لكل عامل شخص معين يشرف عليه ويراقبه (1) .

(1) علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، ط2، الكويت، 1980، ص28.

ولهذا حاول " تايلور " تقسيم العمل إلى نوعين إداري وتنفيذي حيث يكون التخطيط والرقابة من إختصاص الإداريين بينما يركز العمال على التنفيذ، وبهذا يكون المشرف و العامل مسؤولون على وظيفة واحدة ذات واجبات محددة وقد إعتد على مبدأ دراسة الحركة و الزمن الذي يقوم على إستبعاد كل الحركات الزائدة، وتحديد الوقت اللازم لكل حركة لتعيين الأداء وزيادة الإنتاج في أقل وقت ممكن وهذا لتحسين الأداء⁽¹⁾.

ويرى أن العداة الدائم بين أصحاب العمل و العمال أساسه الشعور باستغلال الإدارة لهم وتقديم حوافز محدودة، لهذا قدم طريقة جديدة للدفع وهي نظام المعدل المتمايز و الذي ربط مكاسب العامل بمعايير أدائه للعمل، أي كلما زاد عدد الوحدات المنتجة في المعدل المعياري زاد معها الأجر، وهذا لا يتحقق في نظره إلا في ظل ظروف فيزيقية التي في ظلها يكون العامل مرتاحا وقادرا على أداء عمله بأحسن طريقة⁽²⁾.

كما إهتم " تايلور بما يسمى " مدى الرقابة " و المقصود به هو أن عدد الأفراد الذين يتحملون مسؤوليات إدارية و إشرافية و الذي فيه يتولى الرئيس الإداري المسؤولية للتوجيه و التخطيط و التنسيق و الرقابة، ولاحظ أن الرقابة لها مضاهها دون النظر إلى التفسيرات التي تذكر في هذه الناحية، وهي في جزء منها متصلة بشبكة التنظيم الذي يتطور نتيجة التوسع و أن المدى الواسع للرقابة يؤدي إلى هيكل مسطح، أما المدى الضيق فيؤدي إلى هيكل قائم علاوة على أن مفهوم مدى الرقابة يوجه الأنصار إلى تعقد العلاقات الوظيفية في التنظيم⁽³⁾.

مما سبق يمكن القول أن " تايلور " إعتبر الإنسان مجرد آلة لتنفيذ مهام معينة في أوقات محددة و تحت رقابة صارمة، و أن هذا الإنسان لا يدفعه إلى العمل سوى الخوف و الطمع و يسعى للمنافسة للحصول على أجر أكبر و أنه إذا توفرت الظروف الفيزيقية المساعدة فهذا يسلبه الحق من التذمر و الشكوى لهذا ففي نظره يمثل الأجر و الظروف الفيزيقية الحافز المادي الوحيد القادر على دفع الإنسان للعمل فبتوفرهما يزداد رضاه عن العمل و يتحسن أدائه.

ب- نظرية التقسيم الإداري: " هنري فايول "

تتمثل هذه النظرية في أعمال كل من " لوثير جوليك " و " هنري فايول " و "أرويك" وغيرهم من الذين حاولو تحديد المبادئ التي بواسطتها تتحقق الكفاية الإدارية و بذلك ركزوا دراستهم و تحليلاتهم حول الأسس العلمية و العملية الإدارية داخل التنظيمات .

لقد إهتمت نظرية التقسيم الإداري بالنسق الإداري و حددت عددا من المبادئ في التنظيم و إهتمت بطبيعة العمليات الوظيفية داخل التنظيمات و قد أولت هذه النظريات الرقابة الإدارية حيزا كبيرا من إهتمامها و لقد جعلت من الرقابة الإدارية عملية مهمة من عملياتها الحيوية و احدا من أهم أربعة وظائف إدارية و لكي تكون المنظمة ناجحة لابد لكل إداري من⁽⁴⁾

(1) أمين عبد العزيز حسن: إدارة الأعمال، دار قباء، القاهرة، مصر، 2001، ص17.

(2) علي عبد الرازق جبلي: علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003 ص48.

(3) عبد الغفور يونس: نظريات التنظيم و الإدارة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1995 ص11.

(4) علي السلمي، مرجع سابق، ص- ص 28-30.

مستويات الإدارة العليا أن يتقنن بممارسة هذه الوظائف بما فيها الرقابة الإدارية من خلال مسائلة العمال ومحاسبتهم على تنفيذ القرارات .

لقد إهتم " فايول " بعملية الرقابة و الإشراف حيث أوضح أنه يجب أن تكون مصلحة العمال وأعمالهم تصب في مصلحة التنظيم وخاضعة له وماعلى العامل إلا الإبتعاد عن مظاهر التسبب الوظيفي وتقيدته بالإنضباط من خلال إلزامه بالقواعد و القوانين البيروقراطية للتنظيم المحددة لعمله في مستوى معين، كما ألح " هنري فايول " على الإشراف الضيق أي أن يتلقى الفرد في عمله الأوامر من جهة واحدة أي وحدة الأمر، كما يبين أن كل مرؤوس لا يستطيع الإتصال بأي مستوى إلا عبر المرور برئيسه المباشر والرئيس يستطيع الإتصال في إتجاه أدنى إلا عبر ورساء الأفراد الذين يريد الإتصال بهم في حالة مالم يكونوا من مرؤوسيه المباشرين حسب تسلسلهم الهرمي وهذا من أجل التأكد أن المهام المنجزة تتفق مع الأهداف المخططة و لاتوجد أي إنحرافات عن الوضع الطبيعي والتصدي لذلك بتدابير تصحيحية لمسار العمل وهذا كله من أجل تحسين مستوى الأداء.

وفي نظرية التقسيم الإداري ركزت وصاغت نظاما للرقابة ينطوي على هيكل طويل، يتسم بنطاق إشراف ضيق وقواعد بروقراطية عمادها تحديد الوظائف وتوزيع المهام والمسؤوليات و الواجبات بدقة وهذا لتسهيل قيام المشرف بمراقبة مرؤوسيه باستمرار بغية تحقيق أهداف المؤسسة و بالتالي بلوغ أكبر قدر من الأداء الجيد و التخلص من عدم الإنضباط.

مما سبق يمكن القول أن نظرية التقسيم الإداري قد ركزت وصاغت نظاما للرقابة يعتمد على هيكل طويل يتسم بنطاق إشراف ضيق وقواعد بيروقراطية أساسها تحديد الوظائف وتوزيع المهام والمسؤوليات و الواجبات بدقة، بهدف تسهيل عملية مراقبة الرئيس لمرؤوسيه بشكل مستمر، وهذا من أجل تحقيق أهداف المؤسسة و بالتالي تحقيق أداء فعال للمنظمة .

ج- النظرية البيروقراطية " ماكس فيبر ":

ظهرت هذه النظرية في أوائل القرن العشرين وتعتبر البداية لنظرية التنظيمات التي تنتسب إلى " ماكس فيبر " الذي إعتبر أن أساس التنظيم البيروقراطي هو الطابع الرئيسي لمختلف الوظائف الإدارية و التنظيمات⁽¹⁾.

كما أنها تستهدف إلغاء الطابع الشخصي من حيث توزيع الأعمال أو طرق أدائها أو تقييم الأداء، وقد وضع " ماكس فيبر " النموذج المثالي الذي يطلق عليه الأسلوب الإداري الرشيد حيث ركز من خلاله على ضرورة إتباع محتوى القواعد التنظيمية و تطبيقها بعيدا عن كل الإعتبارات الشخصية، كما ركز ماكس فيبر على الرقابة اللصيقة و الصارمة والإشراف الدقيق من خلال إعتبار التنظيم نسق مغلق يتخذ الجهاز الإداري فيه تنظيما هرميا للسلطة ويمكن تقسيمه إلى ثلاث مستويات وهي⁽²⁾:

(1) المرجع السابق، ص 29.

(2) عدلي علي أبو طاحون:النظريات الاجتماعية المعاصرة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية مصر ب ت، ص138.

- **المستوى الأول:** ويتمثل في الإدارة العليا و السلطة المركزية ومهمته صياغة الأهداف العامة للتنظيم و السياسات.
- **المستوى الثاني:** ويتمثل في الإدارة التنفيذية ومهمتها وضع الخطط التنظيمية اللازمة لتنفيذ الأهداف و الإشراف على عملياتها التنفيذية ومراقبتها، وتسليم التقارير للسلطة العليا .
- **المستوى الثالث:** و هو الإدارة الدنيا مهمتها تنفيذ عمليات الإدارة التنفيذية و الإستناد إلى هذا البناء يساعد ويضمن رقابة المستويات العليا للمستويات الدنيا وهذه السلسلة تحدد للفرد من هو رئيسه المباشر الذي يشرف على رقابة أدائه⁽¹⁾.

كما إهتم " فيبر " بعملية الرقابة الإدارية وعلاقتها بظاهرة التسبب الوظيفي من منظور كون الرقابة الإدارية أداة لمراقبة مدى الإلتزام و التقيد الحرفي لجميع العمال بالتعليقات و القوانين و القواعد و الإجراءات المعمول بها داخل حيز ومحيط المنظمة والتي وضعتها الجهات الإدارية العليا لتجويد الأداء على حساب القيم الإنسانية وقامت البيروقراطية على جملة من المبادئ تحث على دور و أهمية الرقابة في زيادة الإنضباط و الإلتزام و إتباع القواعد و الإجراءات في ظل مركزية السلطة و مركزية الإشراف و ذلك بوضع هيكل تنظيمي يحدد علاقات السلطة بين مختلف الأطراف ويحدد الوظائف و المراكز وفق تسلسل هرمي بحيث يضمن هذا الهيكل تحقيق التنسيق الأفضل و بالتالي يحقق عملية الرقابة الفعلية العمودية في حدود التعليمات و القوانين و الإجراءات الرسمية المعتمدة في الإدارة العليا من أجل تحقيق أهداف المنظمة وفق المبادئ التالية:

- التخصص في العمل .
- تقنين الأدوار.
- وحدة الإشراف ومركزية القرارات.
- توحيد الإجراءات .
- عدم ازدواجية الوظائف .
- الجزاء حسب الإستحقاق.

من خلال هذا يتضح أن البيروقراطية عند فيبر تسعى إلى تحقيق أهدافها بشكل منظم ومحدد ومعتمدة في ذلك على التسلسل الهرمي للسلطة و الرقابة و الضبط الصارم المبني على العقلانية، وهذا ما يتطلب استخدام وسائل وأساليب دقيقة لتحقيق الأهداف وبذلك يتحسن أداء العمال⁽²⁾.

(1) المرجع السابق، ص 138 .

(2) محمد عبد الفتاح ياغي، مبادئ الإدارة العامة، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، ط3، الأردن 2002 ص320.

2- النظريات النيوكلاسيكية:

سميت بهذا الاسم لأنها تختلف عن النظريات الكلاسيكية كونها لم تولي إهتماماً للتنظيم الرسمي فقط، بل ركزت وأعطت أهمية للتنظيم غير الرسمي، وترى بضرورة وجوده في أي منظمة، وإهتمت بالموظف و سلوكه في التنظيم و نذكر أهمها في ما يلي:

أ- نظرية العلاقات الإنسانية "إلتون مايو":

نشأت هذه النظرية في العقود الأولى من القرن العشرين في ظروف تعدد الواقع الأول لظهورها في دراسة التنظيمات الصناعية و الإنتاجية، وجاءت كرد فعل للنظريات الكلاسيكية التي تناولت التنظيم من خلال الجوانب الرسمية وعوامل الرشد الكاملة وهذا ما رفضته مدرسة العلاقات الإنسانية باعتمادها على الجوانب غير الرسمية⁽¹⁾.

وتقوم هذه النظرية على أفكار " التون مايو" الذي وجه إهتمامه للعنصر البشري وإعتبره من أهم العناصر في المؤسسة التي تعمل على ضمان بقائها و إستمرارها وقد أكد "التون مايو" وزملائه من خلال التجارب التي قاموا بها في مصانع "هاوثورن" التابعة لشركة "وسترن إلكترونيك" على بعض الأفكار و المبادئ التي لفتت الأنظار إلى دور العلاقات الإنسانية وأهميتها في السلوك التنظيمي، وهذا من خلال إكتشاف أهمية العلاقات الإجتماعية في زيادة الأداء و الإنتاج، حيث أن تماسك الجماعة و الإلتزام بمبادئها له تأثير واضح على إنتاجية العمل و سلوكهم أثناء العمل⁽²⁾.

كما نادى أنصار هذه النظرية بضرورة تقديم حوافز للعاملين في المنظمة عن طريق تحقيق حاجاتهم النفسية و الإجتماعية، وهذا لأن الحوافز المعنوية لها دورها في إثارة الأفراد كالحوافز المادية تماماً بالإضافة إلى هذا فقد ركزت على ضرورة خلق إتصال فعال بين مستويات المنظمة المختلفة لتبادل المعلومات وهذا من خلال مشاركة العاملين وإتباع الأسلوب الديمقراطي، ومعنى أن الرقابة داخل المنظمة لا تكون صارمة و لا لصيقة بل يعتمد المشرف على الرقابة بالمشاركة إضافة إلى الرقابة الذاتية التي يكون فيها العامل بعيداً عن تأثير المشرف⁽³⁾.

وكان من أهم النتائج التي توصل لها " التون مايو" من خلال تجاربه هو إحداث تغيير من خلال زيادة الإنتاجية بزيادة مستوى الإضاءة وصاحب كل زيادة في مستوى إضاءة زيادة في الإنتاجية كما درس مواعيد و فترات تزداد بغض النظر عن فترات الراحة وطولها أو توقيتها وهذا ما جعل " التون مايو" يكون متأكداً أن كل تغيير يطرأ على بيئة العمل لا يمكن أن يؤدي إلى مثل هذه الزيادة المستثمرة في الإنتاجية، حيث كان مقتنعاً بأن عنصر آخر يؤثر في الإنتاجية حيث بعد الفحص الدقيق إستنتج أن العوامل لم يتأثرن بالتغيرات الفيزيائية وإنما⁽⁴⁾

(1) عبد الرحمن الصباح: مبادئ الرقابة الإدارية، دار الزهران للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 1997 ص105.

(2) علي السلمي: مرجع سابق، ص- ص 90-91.

(3) حسين حريم: إدارة المنظمات، مكتبة حامد، عمان، الأردن، 2003، ص 96.

(4) رونالد ريديج: المدخل الى علم النفس الصناعي و التنظيمي، تر: فارس لحمي إدارة الشروق، عمان الأردن 1999، ص24.

يتأثرن بعامل المراقبة التي كان يقوم بها هو وزملائه على العاملات و أن هدف الدراسة هو تطوير إجراءات العمل وتحسينها، ثم قام بدراسة تجريبية أخرى فوجد الإنتاجية قد إنخفضت بعد أن تم إدخال تعديلات إذ قام العمال في هذه التجربة الثانية أن الدراسات ستؤدي إلى زيادة كمية الإنتاج المطلوبة منهم يوميا لذلك خفضوا كمية الإنتاج كلما شعروا بالمراقبة (1).

رغم الإسهامات التي قدمتها هذه النظرية إلا أنها لا تخلو من الانتقادات ومن أهم الانتقادات الموجهة لها هي فشلها في تقديم الوصف الكامل للأفراد في مكان العمل، كما أنها صحيح بذلت جهودا في مجال تحسين ظروف العمل والإضاءة ورضا الأفراد عن أعمالهم ولكن لم يتم التوصل إلى مستويات عالية من الإنتاجية كما كان متوقعا، بالإضافة إلى أنها ركزت على الجماعات و التنظيم الغير الرسمي وأهملت التنظيم الرسمي .

ب- نظرية الفلسفة الإدارية " دوقلاس ماكريجور ":

يعتبر " دوقلاس ماكريجور " من أبرز أنصار هذه الحركة الإنسانية من خلال نظرية الفلسفة الإدارية و التي قامت على أساس إفتراضي رئيسي وهو أن كل عمل أو تصرف إداري في التنظيم إنما يركز على نظرية تنظيمية معينة، أي أن لكل مدير فلسفته الإدارية ونظريته الخاصة التي تؤثر على سلوكه وتصيب تصرفاته بطابع معين، أي أن سلوك المشرف مع المرؤوسن يتعدد وفقا لتصور هذا الأخير.

ولقد جاءت هذه النظرية كرد فعل على المبادئ التي نادى بها النظريات الكلاسيكية التي نادى بوحدة الأمر، التخصص الوظيفي، الهيكل الهرمي للتنظيم وتحديد نطاق الإشراف و السلطة وإعتبرتها مبادئ ثابتة لا تقبل أي نقاش، حيث شبهها بعض روادها بالقوانين الطبيعية. ومن بين أهم مانادات به هذه النظرية هو إعتبارها أن السلطة هي الوسيلة الوحيدة للتأثير على سلوك أعضاء التنظيم، وهذا ما إعترض عليه " ماكريجور " الذي يرى أن السلطة واحدة من أنواع مختلفة من أساليب التأثير على السلوك الإنساني، فهناك مثلا عمليات الإجبار المباشر كوسيلة للتأثير على السلوك و أساليب الإغراء المختلفة .

وبناء على هذا قدم " ماكريجور " نموذجين أطلق عليهما نظرية (x) التي تمثل الفكر الكلاسيكي في التوجيه و التحكم ونظرية (y) و التي يؤمن بها و التي تصور تأثيره بحركة العلاقات الإنسانية (2)

و سنعرض فيما يلي أهم الإفتراضات التي قامت عليها كل من النظريتين:

الإفتراضات التي قامت عليها نظرية (x):

- إن الإنسان بطبيعته كسول لايميل إلى العمل. (3)
- يتوجب على الإدارة إجبار العمال على العمل ومراقبتهم بشكل دقيق، وتهديدهم بالعقوبات من أجل ضمان قيامه بالعمل (4).

(1) المرجع السابق ، ص 24.

(2) علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، مرجع سابق، ص 100.

(3) محمد عبد الفتاح الصيرفي: مبادئ التنظيم و الإدارة، دار المناهج للنشر، عمان، الأردن، 2006 ص 88.

(4) محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة و التنظيم، دار وائل للنشر، ط2، عمان، الأردن، 2004 ص 235.

- يكره العمال تحمل المسؤولية ويفضلون أن يتم توجيههم مباشرة وبشكل تفصيلي
- يعطي العاملون الأهمية الكبرى لعنصر الأمن الوظيفي و للحوافز المادية ويظهرون مستوى متدنيا من الطموح .

الإفتراضات التي قامت عليها نظرية (y):

- الأفراد يميلون بطبعهم إلى العمل متى توفرت لهم الظروف الملائمة لذلك.
- إيجاد الدافع على العمل لدى الأفراد لا يجب أن يقتصر على إشباع الحاجات العضوية والأمنية ولكن يجب أن يمتد إلى الحاجات الإجتماعية وتقدير الذات .
- الفرد بطبيعته يميل إلى التقدم وتحمل المسؤولية و الإستعداد لتوجيه الجهد نحو الأهداف التنظيمية متى توفرت الظروف المناسبة لذلك .
- يتمتع معظم العمال بقدرات إبداعية أخلاقية، ولا تقتصر هذه القدرات فقط على المديرين وبناء على هذه الإفتراضات الإيجابية لـ "ماكريجور" حول الإنسان فهو يرى أن من الأفضل أن يستند سلوك المديرين ونمط إشرافهم على الإفتراضات الإيجابية حول الإنسان وأن يكون ذلك مرشدا لهم في تصميم الهياكل التنظيمية، ولهذا يمكن إرجاع دعوات الإدارة بالمشاركة وإعادة تصميم الوظائف، وتنمية العلاقات الإيجابية في العمل لجهوده في هذا المجال⁽¹⁾.

تقترض نظرية (x) أن الموظف كسول بطبعه يتفانى في العمل إذا مافي وسعه ذلك وبالتالي ترى بأنه يجب أن يخضع إلى رقابة صارمة وهذا تفكير ضيق، فمن الممكن تشجيع العامل وتحفيزه بطرق أخرى تدفعه إلى العمل من خلال تفويض الرئيس السلطة له وبالتالي يشعر بالثقة بالنفس، وتحمل المسؤولية فيقوم بعمله على أكمل وجه وهذا ما يطلق عليه بالرقابة الذاتية وهذا ما حددته نظرية (y) حيث ترى بأن الموظفين طموحين ولهم دوافع ويتحلون بممارسات ضبط النفس، ولديهم القدرة على حل المشاكل بطرق إبداعية من خلال توفير الظروف المناسبة لهم .

3- النظريات الحديثة:

غطى الباحثون الذين إتخذوا من تحليل السمات البنائية و العمليات الإجتماعية التي تميز المؤسسات موضوعا لدراساتهم العديد من الجوانب التي أغفلتها الجهود الكلاسيكية ومن رواد هذه النظرية " تالكوت بارسونز" ونظرية النسق الإجتماعي " روبرت مرتن" والمعوقات الوظيفية " سلزنيك" وتفويض السلطة " جونلندر" و القواعد البيروقراطية والنظرية الموقفية ونظرية (z)، سنتعرض لهذه النظريات كل واحدة على حدى:

أ- نظرية البنائية الوظيفية:

من أهم المرتكزات التي قامت عليها هذه النظريات:

(1) المرجع السابق ، ص 235.

النسق الإجتماعي:

يعتبر رائد البنائية الوظيفية " بارسنز " ودراساته التي أسهمت في نظرية التنظيم من الرواد الأوائل لهذه النظرية و الذي من الأصعب إدراك آرائه ووجهة نظره في التنظيم دون العودة لنسقه الفكري، بحيث أسقط وطبق نظريته الشهيرة المتمثلة في النسق الإجتماعي في دراسة التنظيم وقد قدم في هذا الإطار نموذجا لحالة التوازن في التنظيمات، حيث إنطلق في تحليله للتنظيم بوصفه نسق إجتماعي يتألف من أنساق فرعية مختلفة كالجاعات و الأقسام و الإدارات، وأن هذا التنظيم يعد بدوره نسقا فرعيا يدخل في إطار نسق إجتماعي أكبر و أشمل كالمجتمع. ثم حلل التنظيم بعد ذلك من وجهة نظر ثقافية نظامية، مؤكدا التوجهات القيمة السائدة في التنظيمات المختلفة، ولقد أوضح " بارسونز " أن القيم السائدة في التنظيم هي التي تمنح الأهداف لهذا الأخير طابعا شيوعيا لأنها هي التي تؤكد إسهام النسق التنظيمي في تحقيق المتطلبات الوظيفية التي يسعى النسق الأكبر وهو المجتمع إلى تحقيقها⁽¹⁾.

ولهذا نادى بضرورة توفر القيم في الأنساق الثقافية، فتناول التغيير الإجتماعي حيث أجرى مقارنة بين المجتمع و المؤسسة و الظواهر الثقافية الأخرى، إذ يرى أن للتغيرات التكنولوجية أثر سلبي على المؤسسات وهنا يتدخل نسق القيمة ضروريا لتحقيق الإستقرار والتوازن و التكيف⁽²⁾.

كما ركز أيضا إتخاذ القرار و إعتبرها أداة لتحقيق المؤسسة هدفها و ضمان توازنها و إستقرارها، وقسمها إلى قرارات سياسية ترتبط بالوظائف الأساسية بالمؤسسة وقرارات توزيعية توزع المسؤوليات بين الأشخاص و الأنساق الفرعية، في حين تحافظ قرارات التنسيق على تكامل المؤسسة من خلال المحافظة على التعاون الذي يتحقق عن طريق تقديم الحوافز و المكافآت .

ويرى " بارسونز " أن هناك أربعة متطلبات وظيفية أساسية يتعين على كل نسق إذا ما أراد البقاء إن يوجهها إثنان منهما لهما طابع آلي و يتعلقان أساسا بعلاقة النسق ببيئته وهما:

تحقيق الهدف: ويتمثل في حشد الموارد من أجل تحقيق أهداف التنظيم.

الموائمة: وهي مشكلة تدبير كل الموارد البشرية و المالية لتحقيق أهداف التنظيم أما المطلبان الأخران فهما التكامل و الكمون، ويعبران عن الظروف الداخلية للنسق حيث يشير التكامل إلى العلاقات بين الوحدات وخاصة تلك العلاقات التي تضمن تحقيق أعلى مستوى من التضامن و التماسك بين الأنساق الفرعية ويشير الكمون إلى مدى ملائمة الظروف السائدة في الأنساق الفرعية للظروف السائدة في النسق الأكبر⁽³⁾.

(1) السيد محمد الحسيني، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف للنشر، ط2، القاهرة مصر 1977، ص 76.

(2) عبد الله محمد عبد الرحمن: علم إجتماع التنظيم، دار المعارف الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999 ص 134.

(3) سعد مرسي بدر: الإيدولوجيا ونظرية التنظيم مدخل نقدي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر ب ت، ص 231.

تعتبر مقارنة "بارسونز" مقارنة غير مكتملة الأبعاد لأنه أهمل العامل البشري وخاصة الجوانب الفيزيولوجية المكونة للتنظيم و إستبعاد الايكولوجية المحيطة بالنسق .

يتمثل الإسهام الذي قدمه " مرتن " في دراسة التنظيم و الذي جاء كرد فعل لنظرية " فيبر " البيروقراطية " التي إهتمت وركزت على الجانب الرسمي للتنظيم من إشراف ضيق و دقيق ورقابة حرفيا، وقد كان " مرتن " مهتمة في الأصل هو تطوير و تفتيح ما إصطلح عليه بالنظرية متوسطة المدى، ولقد عرض وجهة نظره هذه في مقال نشره سنة 1940 بعنوان " البناء البيروقراطي و الشخصية و لقد أثار " مرتن " فكرة أساسية مفادها أن أعضاء التنظيم يستجيبون لمواقف معينة ثم يعممون هذه الإستجابة وهذا ما يؤدي لحدوث نتائج غير متوقعة أو غير مرغوب فيها ثم أكد على أن التغيير الذي يطراً على شخصية أعضاء التنظيم ينشأ عن عوامل كامنة في البناء التنظيمي⁽¹⁾ .

لهذا أكد " ميرتون " على ضرورة وجود ضبط تمارسه الرئاسة في التنظيم وهذا من أجل " ثبات السلوك " بداخله، وهذا لا يتحقق إلا بتوفر إجراءات مقننة ذات طابع نظامي مع متابعة تنفيذها و ينتج عن كل هذا ثلاث نتائج هي:

زيادة إستجابة أعضاء التنظيم لقواعده .

إستخدام التنظيم لمقولات محددة يستند إليها في إتخاذ القرارات⁽²⁾ .

كما إستخدم " مرتن " مفاهيم أساسية في تحليلاته تتمثل في الوظائف الكامنة بدل الوظائف الظاهرة، وكذلك البدائل الوظيفية و تناول ظاهرة " جهود السلوك الإنساني " الذي يرى أنه ناتج عن الرقابة الصارمة التي تفرضها الإدارة على العمال حيث تأخذ هذه الرقابة شكل المراجعة و التفتيش للتأكد من مطابقة الواقع للإجراءات المحددة و التقليل من مدى العلاقات الشخصية بين أعضاء التنظيم.

يرى "مرتن" أنه لا يجب التركيز إلا على الجوانب الإيجابية فقط مثل ما فعل "ماكس فيبر" و يتجلى ذلك من خلال تأثير السلطة الرسمية على سلوك الأفراد ، لذا توجه "مارش" إلى الإهتمام بالكشف عن الجوانب السلبية و هي القواعد البيروقراطية و المتمثلة في ضرورة إخضاع القوة بصورة مطلقة، لأن القوة تختلف باختلاف الموقع الإجتماعي فإذا كان الشخص المنتمي إلى الطبقة العالية فإنهم يثنون على هذه القوة بإعتبارها مركز قوتهم و العكس مع الطبقة العاملة فإن شرعية القوة مصدر للشك كونها تخدم أهدافها و بالتالي لا تحظى بالشرعية وهي نسبية .

سلزنيك:

بينما ركز " مرتن " على القواعد و التعليمات لتحقيق أكبر قدر من الرقابة، فقد إهتم "سلزنيك" بتفويض السلطة إلا أن كلاهما يسعى إلى إظهار كيف أن التركيز على⁽³⁾

(1) السيد: محمد الحسيني، مرجع سابق، ص50.

(2) فاروق مداس: **التنظيم وعلاقات العمل**، دار مدني، الجزائر، 2000، ص-ص 23-24.

(3) علي السلمي، مرجع سابق، ص40.

الرقابة وإستخدام أساليب رقابية صارمة يؤدي إلى ظهور نتائج غير متوقعة بالنسبة للتنظيم هذه الأخيرة يرى "سلزنيك" أنها تنشأ من المشاكل المتعلقة بوجود علاقات إنسانية متداخلة في التنظيم البيروقراطية، وهذه بدورها أدخلها "ماكس فيبر" في نموذج المثالي .

ويرى " سلزنيك" أن طلب الإدارة العليا بأحكام الرقابة على التنظيم يتطلب تفويض السلطة وهذا ما يؤدي إلى تدريب الأفراد الذين فرضت لهم السلطة على أعمال متخصصة وهذا التركيز هو على عدد أقل من المشاكل وإكتسابهم خبرة في مجال عمل محدود مما يساعد على تخفيض الفروق بين أهداف التنظيم وبين الإنجازات الفعلية، وبالتالي يسعى كل قسم إلى تحقيق مصالحه فتطغى المصلحة الخاصة على العامة إضافة إلى أن زيادة كفاءة الشخص في مجالات عمل محددة يؤدي إلى إنخفاض معدل النقل و التغيير في الأفراد نظرا لما اكتسبوه من خبرة في أعمالهم كل هذه العوامل تؤدي إلى زيادة التفرقة بين الأهداف والأجزاء التنظيمية من جهة وبين أهداف التنظيم المتكامل من جهة أخرى، وهذا ما يؤدي إلى نشأة الصراع بينها ويصبح مستوى القرارات التي تتخذ داخل التنظيم معتمد بصفة عامة على الإعتبارات الإستراتيجية الخاصة بكل وحدة أو جزء، وهذا ما يؤثر سلبا على الأهداف للتنظيم.

الفعل التنظيمي عند "سلزنيك" مع تعقد المهام وتعدد المسؤوليات يتطلب ويلزم الجهاز البيروقراطي إلى تفويض السلطة على المستويات الهرمية الرسمية غير أن هذا التفويض يعد آلية رقابية كثيرا ما تترتب عنه نتائج غير متوقعة قد تحدث خلافا في تحقيق الأهداف التنظيمية فعند تفويض السلطة للعمال فهذا يعني تم منحهم هامش من السلطة لكن البعض منهم يستغلون ذلك الهامش لصالحهم.

القواعد البيروقراطية "قولندر":

لقد حاول " جولندر " صياغة و وضع إطار نظري بسيط لدراسة التنظيمات وذلك ما أوضحه بصورة جلية في مؤلفه المعروف بـ " إنماط البيروقراطية في الصناعة" فالمتمتع جيدا في أفكار " جولندر" يلاحظ تأثيره بأفكار " مرتن" و " سلزنيك" حيث نجد تأثيره بمرتين" يتناول القواعد البيروقراطية التي يرصدها الجهاز الإداري و تأكيده بأنه كلما كانت هذه القواعد واضحة و دقيقة كلما قلت علاقات السلطة وكان الإتصال سهل و سريع ويزيد ولاء وتقرب أعضاء الجماعة له وهذا ما يؤدي إلى إنخفاض علاقات القوة الذي يترتب عليه ميل أعضاء الجماعة وقبولهم سلطة ونفوذ المشرفين بحكم مراكزهم وطبيعة عملهم وهذا ما يؤدي إلى تقليل حدة الصراع و التوتر وكل هذا يتمثل في النتائج المتوقعة، ومن ناحية أخرى تظهر النتائج غير المتوقعة لأن تحديد القواعد العامة لعضو التنظيم ما هو مطلوب منه كحد أدنى يؤدي إلى إنخفاض الأداء مما كان هناك ضعف في تقبل الأفراد لأهداف التنظيم العامة و في حالة حدوث هذا يزيد داخل التنظيم تدقيق الإشراف و الرقابة والقواعد العامة وهذا ما يجعل علاقات القوة أكثر وضوحا ويولد هذا لدى أعضاء الجماعة شعورهم بأنهم موضع سيطرة وإستغلال المستويات العليا، وهذا ما يؤدي إلى إنخفاض الأداء أكثر و ظهور الصراع الداخلي، وإختلال توازن التنظيم⁽¹⁾.

(1) علي السلمي، مرجع سابق، ص40.

إنّقد " ألفن جولدنر " النموذج المثالي للبيروقراطية، ونادى بضرورة مراجعة هذا النموذج خصوصاً بعد دراسته في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث توصل إلى عدم فعالية التنظيم البيروقراطي نتيجة إلى الإهمال، الرقابة الصارمة، عدم وجود سلطة القانون وهذا ما دفع به إلى التساؤل عن جدوى هذا التنظيم.

توصل إلى صياغة مجموعة من القواعد البيروقراطية معتبراً أنها أوامر تسمح بالتحديد الدقيق لحدوث كل وظيفة .

- وسائل رقابية تضمن مراقبة سلوك كل فرد والتزامه في العمل .
- وسائل مساومة تسمح للرئيس بأن يعفو عن المرؤوس بواسطة خدمة .
- وسائل اللامبالاة ركز فيها على الجوانب الشكلية وأهم الجوانب الفعلية فأفرغ العمل من مضمونه.

كما رفض مسلمة " التساند الوظيفي " التي أتى بها " تالكوت بارسونز " فهي حسبه تعني فشل في فهم ديناميات الأنساق الإجتماعية و العمليات الجدلية التي تخضع لها، فضلاً عن أن هذه المسلمة تختزل في نهاية الأمر الصراع لتصبح مجرد عمليات تكييفية آلية تتم في إطار نسق إجتماعي قُدر له الاستمرار و إكتساب مزيد من القوة و النفوذ⁽¹⁾.

ب- نظرية إتخاذ القرار " هاربرت سايمون ":

يعتبر " هاربرت سايمون " من الناقدين للإفتراضات التي جاء بها أنصار المدرسة الكلاسيكية في الإدارة و التي إنطلقت من أن التنظيمات تهدف إلى تحقيق أعلى مستوى من العقلانية في نمط إتخاذ القرارات ويرى أن الحديث عن العقلانية تقتضي بالمدير أن يحيط بالمشكلة أو بالقرارات المطلوب إتخاذها وبكافة البدائل الممكن إتخاذها للتعامل مع المشكلة وتقديم وتحليل مزايا ونقائص كل بديل حتى الوصول إلى إتخاذ القرار الأمثل وصفات هذا المدير يطلق عليه " سايمون " الرجل الإداري .

ومن هذا المنطلق عرف " سايمون " التنظيم على أنه هيكل مركب من الإتصالات والعلاقات بين مجموعة من الأفراد أي ضرورة إتصال الأفراد بعضهم البعض و إنشاء علاقات بينهم من أجل التحكم أكثر في عملية إتخاذ القرار⁽²⁾.

كما يعتقد أن طبيعة التنظيم الهرمي تقتضي أن ينقسم أعضاء التنظيم إلى فئتين: الفئة الأولى تتمثل بالمنفذين وهم الذين يتولون الأداء الفعلي للأعمال وتنفيذ القرارات ويمثلون المستويات الدنيا أما الفئة الثانية تتمثل في متخذي القرار و يمثلون المستويات الإدارية الأعلى وبناء على هذا فإن تقسيم العمل يكون على أساس رأسي وهرم السلطة يندرج من القمة إلى القاعدة. غير أن "سايمون" يظهر الأداء في فئة المنفذين، أما الرقابة تظهر في فئة متخذي القرار⁽³⁾.

(1) المرجع السابق، ص- ص 42-44.

(2) محي الدين الأزهرى: الإدارة من وجهة نظر المنظمة، دار الفكر العربي، للنشر، عمان، الأردن 2003 ص 45.

(3) سنان الموسوي: إدارة الموارد البشرية، دار مجدلاوي، عمان، الأردن، 2004، ص 140.

ونجد أن "سايمون" قد ركز على ضرورة وجود علاقات وإتصال بين الأفراد داخل التنظيم لأن الفرد يستمد من خلالها جانبا كبيرا من القيم و الإتجاهات و المعلومات التي تحكم عملية إتخاذ القرار كما يركز على عملية الإختيار ،أي تحديد مايجب أن يتم وهذه العملية تسبق الأداء للعمل (1).

من الإنتقادات الموجهة إلى هذه النظرية أن "سايمون" يعتبر الإدارة هي مركز إتخاذ القرار إلا أن القرار حتى يكون رشيدا وصحيحا لابد أن يشارك فيه الموظفين و بالتالي في هذه الحالة سيكون القرار موضوعي ويرضي الموظف و المنظمة في أن واحد .

ج- النظرية الموقفية " ميرري باركر فوليت " :

ظهرت هذه النظرية في 1960 على يد " ميرري باركر فوليت " حيث قامت بتطوير قانون الموقف وبينت أن هناك أنماط عديدة من القيادات، وعدم وجود طريقة تنظيمية فريدة ومنفصلة، بل هناك عدة هياكل قد تكون ملائمة لمواقف مختلفة وذلك لتوجيه الجديد الذي أقتنع الكثير من النظرية من أن هناك قوى عديدة تتحكم في صياغة الهياكل التنظيمية وهي البيئة و التكنولوجيا المستخدمة، كما أن النظرية الموقفية تفرض عدم وجود طريقة مثلى للإدارة وقد يكون فريدريك تايلور محقا عندما أقر وجود طريقة مثلى للعمل اليدوي المتكرر، إلا أن ذلك لا ينطبق على التخطيط و التنظيم و الرقابة أو القيادة أو إتخاذ القرارات، كما ليس هناك طريقة مثلى لإدارة المؤسسة يمكن تطبيقها على مؤسسة أخرى بمعنى ليس هناك رقابة صارمة أو رقابة ذاتية تصلح لموقف معين، فالموقف هو الذي يحدد نوع الرقابة اللازمة لمعالجة الإنحرافات و الأخطاء، وهذه المواقف تتغير حسب الظروف البيئية الداخلية و الخارجية التي تستلزم من الإدارة إتخاذ القرارات المناسبة و التي تتوافق مع المواقف هذه الأخيرة تجبر المؤسسة على إستخدام عملية الرقابة الدائمة على بيئتها الداخلية و الخارجية حتى لاتقع في مشاكل جراء عدم معرفتها بالمتغيرات و الظروف البيئية المحيطة بها.

لذلك تعتبر الرقابة عملية ضرورية بالنسبة للمؤسسة لأنه من خلالها تتمكن من معرفة مستوى الأداء بهدف إجراء تعديلات لتحسينه بما يخدم أهداف المؤسسة، وهذا ما أكدته كل من " بيرن " و "ستولكر" في دراسة أثر البيئة على نمط الهيكل، حيث وجد أن هذه البيئة الخارجية والجماعات داخل المنظمة تخلق الظروف التي تحتم إستخدام هياكل تنظيمية بإستخدام مختلف التكنولوجيات، كما دلت دراستهما أن إختلاف البيئة المتمثلة في السوق وإختلاف إستخدامات التكنولوجيا يفرض حالة من عدم التأكد في التنظيم، و إنتهت دراستهما إلى الإقرار بعدم وجود تنظيم يتلاءم مع كل المواقف، ففي التنظيمات التي تستخدم تكنولوجيا ثابتة ومستقرة وسوق وبيئة مستقرة، فإن التنظيم الميكانيكي هو التنظيم الأصلح، وأن التنظيمات التي تستخدم فيها التكنولوجيا المعقدة وتتميز ببيئة غير مستقرة فإن التنظيم المرن هو الأصلح (2).

مما سبق يمكن القول أن أنصار النظرية الموقفية قد وفقوا في ما يخص فكرة لايوجد تنظيم يتلائم مع كل المواقف والظروف حيث توجد منظمات تحتاج إلى تنظيم ديناميكي ويتغير بإستمرار، ومنظمات أخرى يتطلب نجاح عملها تنظيم ثابت ومستقر.

(1) المرجع السابق، ص 140.

(2) مهدي زويلف، علي محمد عمر العضيلة: إدارة المنظمة (نظريات وسلوك)، دار المجدلاوي، عمان الأردن 1996، ص 99.

د- نظرية (Z) "أوتشي":

لقد إهتم عدد من الباحثين بدراسة التجربة اليابانية في الإدارة و التنظيم و في أوائل الثمانينات صدر كتاب في الإدارة بعنوان نظرية (Z) للكاتب الأمريكي ومن أصل ياباني "وليام أوتشي".

لقد أراد " أوتشي" أن يوفق بين الإيجابيات التي تحققها المنظمات اليابانية مستبعدا سلبيات النموذجين في محاولة لبلورة نموذج أساسي الحرف الذي يعقب الحرفين اللذان أطلقهما " دوغلاس" على نظريته (X) و (Y).

ومن أهم عوامل نجاح المنظمات اليابانية التي أشار إليها " أوتشي" قدرة المنظمات اليابانية على التكيف مع الثقافة السائدة من خلال المفاهيم الإدارية، حيث قام بالمقارنة بين الإدارة اليابانية و التي أطلق عليها اسم النظرية (J) و الإدارة الأمريكية و التي أطلق عليها اسم النظرية (A)، و إقترح نظرية (Z) كنموذج توفيق بينهما، ومن خصائصها أن التوظيف يكون لفترة طويلة و الترقيّة تكون بطيئة، والتركيز الكبير يعطى للتدريب و التقييم وبعد ذلك للترقية أشار المسار المهني فيكون أكثر عمومية و التركيز يكون منصبا على الدوران الوظيفي و التدريب، أما تقييم الأداء فهو غير صريح و غير رسمي و لكن بتقديرات واضحة و رسمية و من خصائص هذه النظرية هي المزج بشكل أفضل بين المجالات و الطرق لزيادة الجودة و الكفاءة في المنتجات، و من ثم زيادة قدرتها التنافسية في مقابل المنتجات لدى المؤسسات الأخرى بمزيد من التركيز على مشاركة و إتفاق و قبول الجماعة، حيث يمتد ليشمل المزيد من جوانب حياة العاملين.

إن تحقيق الأمان الوظيفي للعاملين لفترة زمنية طويلة جعل المرؤوسين يشعرون بتحمل المسؤولية الشخصية عن مهام الأنشطة التي يقومون بها، مع استخدام وسائل و أساليب الرقابة الرسمية كما أن أدوارهم ومسؤولياتهم الشخصية تكون بعيدا عن مكان العمل .

ولكن هذه النظرية كان لها صدى كبير بين تنظيمات العمل خاصة الأمريكية، من خلال استخدام القوانين و التشريعات و اللوائح و التعليمات الصادرة من الإدارة إلى المرؤوسين مع الإعتدال على الرقابة الذاتية في بعض الأوقات⁽¹⁾.

لكن ما يعاتب على هذه النظرية أنها لم تولي إهتماما للعلاقات غير الرسمية في التنظيم خاصة وأن هذه الأخيرة تلعب دورا هاما في نجاح أي مؤسسة وأي تنظيم.

(1) يوسف مسعداوي: أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومة للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر 2013 ص 119.

تمهيد:

تعتبر الرقابة من الوظائف الإدارية الهامة التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية حيث من خلالها يكشف المسؤولين عن مختلف الإنحرافات الموجودة في المؤسسة، ومن ثم العمل على معالجة تلك الإنحرافات، فهي عبارة عن نشاط مستمر يساعد المؤسسة على إنجاز الأهداف حسب الخطط الموضوعة، كما تعد وسيلة هامة لمواكبة التطورات الحديثة و المفاجئة. و نظرا للأهمية الكبيرة للوظيفة الرقابية، فلقد تطورت مفاهيمها وتغير منظورها الإداري بشكل كبير خلال الأونة الأخيرة، حيث أصبح المديرين يشجعون على الرقابة الذاتية بعد أن كانوا من قبل يمارسون الرقابة الصارمة.

وفي هذا الفصل سنتطرق إلى جوانب مختلفة من الرقابة الإدارية بدءا بالتطور التاريخي لها، خصائصها، أهميتها، أهدافها، مجالاتها ومراحلها. كما سنحاول عرض مختلف أنواع الرقابة الإدارية، عناصرها، وسائلها، مسؤوليتها، ومداخلها، وفي الأخير سنسلط الضوء على العلاقة الموجودة بين الرقابة الإدارية ومختلف الوظائف الإدارية الأخرى مع إبراز أهم الصعوبات التي تواجه هذه العملية.

أولا - التطور التاريخي لنظام الرقابة الإدارية:

الرقابة الإدارية كغيرها من الوظائف ساهمت بدور رئيسي في تنظيم المجتمع ومؤسساته عبر مختلف مراحل التاريخ بشكل جعلت علماء الإدارة و الاقتصاد و المالية يعتبرون أن النظام الإداري و المادي الذي لاتتوفر فيه رقابة فعالة ومنتظمة يعتبر نظاما ناقصا يفتقر إلى مقومات الجودة، ويرى هؤلاء العلماء أن الرقابة ظاهرة ضرورية وطبيعية في أي مجتمع لأنها تمثل الضوابط لكل تصرف يتعدى أثره الغير.

وقد مارس العرب الرقابة الإدارية منذ النشأة الأولى للحضارة العربية في بلاد الرافدين فقد إحتوت مسلمة حمورابي على الكثير من أحكام تنظيم المعاملات المالية والإدارية، كما مارسها العرب منذ نشوء الحضارة الإسلامية، حيث بدأت الرقابة الإدارية في عهد الرسول صلى الله عليه وسلم حيث كان يكشف أعمال الولاية ويسمع ماينقل إليه من أخبارهم. .. وكان يستوفي الحساب على العمال ويحاسبهم على المستخرج و المنصرف وعلى منواله سار الخلفاء في مراقبة العمال، وكان أول من قام بتطوير الجهاز الإداري في الدولة الإسلامية الخليفة عمر بن الخطاب رضي الله عنه فأنشأ الدواوين التي تمكنه من ذلك مثل ديوان العطاء والحسبة وديوان الخراج والجباية لضبط الوارد والمنصرف، وكان لهذه الدواوين فروع في الأقاليم.

كما عرف الرومان الرقابة الإدارية وإستخدموها في تنظيم إمبراطوريتهم، وفي العصور الوسطى تطورت الرقابة أكثر فأكثر فظهرت الحاجة إلى وجود السلطات الثلاث في نظام الدولة في أوربا وهي السلطة التشريعية و القضائية إلى جانب السلطة التنفيذية وحتى عام 1656 م تأسست غرفة محاسبة باريس التي أنشأها الملك " سانت لويس" وكان من مهامها الرقابة على الحسابات وإصدار الأحكام، وتولت فيما بعد تطورات متلاحقة على مفاهيم الرقابة و الحاجة إلى إستخدامها حتى عام 1789م، وإبان الثورة الفرنسية أصبحت الرقابة حقا مكتسبا لممثلي الشعب في مناقشة النفقات العامة وأسلوب تنظيمها وإدارتها، ومع ظهور الدولة الحديثة تطلب وجود أحكام و ضوابط على أداء التخطيط الاقتصادي لتحقيق التنمية و التوعية لمجتمعاتها.

وقد زاد الإهتمام بالرقابة الإدارية و المالية خلال الأزمة الاقتصادية العالمية عام 1929 م ومابعدها خصوصا في الولايات المتحدة الأمريكية، فبعد أن كانت الرقابة الإدارية على الأعمال تتم من خارج المؤسسات أي من قبل السلطات القومية و الشعبية أصبحت هناك حاجة ملحة لتطبيق الرقابة الداخلية على ممارسات المديرين ورؤساء الأقسام وكذلك على أداء الموظفين و العمال.

نتيجة لهذه التطورات و المتغيرات في مفهوم العمل الرقابي بدأت هذه الوظيفة تؤدي دورها بوضوح، ومع تطور حجم المؤسسات وزيادة أعداد العاملين فيها، وتعدد أنشطتها واتساع نطاقها أصبح الاختبار الحقيقي لأي مدير هو ما يحققه من نتائج، ولكي تطبق هذا الاختبار لابد من وجود معيار يمكن القياس عليه ومن ثم الحكم على نتائج أعماله، وإتخاذ⁽¹⁾

(1) حسين أحمد الطراونة، توفيق صالح عبد الهادي، مرجع سابق، ص- ص 25-26.

الإجراءات التصحيحية إذا اقتضى الأمر، فإذا إستطاع المدير القيام بوظيفة التخطيط والتنظيم والتوجيه بطريقة تتميز بالكمال إضافة إلى تحقيق الأهداف التي تقصدها الخطة فإن مدى تحقيق الهدف يصبح معيارا للحكم على كفاءته ومقدرته في أداء مهامه⁽¹⁾.

من خلال عرضنا للتطور التاريخي للرقابة الإدارية تم التعرف على مختلف الجذور التاريخية التي مهدت لظهور الرقابة الإدارية وبلورتها، أضف إلى ذلك أنه تم الإشارة إلى بعض الخصائص الجوهرية للرقابة الإدارية كالموضوعية و التكامل. .. بإعتبارهم خصائص تساهم إلى حد كبير إلى تطبيق رقابة إدارية فعالة تفيد المنظمة و الموظفين ولتوضيح أكثر هذه الخصائص سنعرضها في عنصر مستقل بعنوان خصائص الرقابة الإدارية.

ثانيا - خصائص الرقابة الإدارية :

يعتبر وجود نظام رقابي في أي منظمة أمر ضروري ومهم جدا لضمان الإنسجام والتنسيق بين الموظفين، ولتحقيق الهدف الذي خطط له لا يمكن إعتبار أي نظام رقابي جيد أو فعال إلا إذا احتوى على مجموعة من الخصائص الجوهرية وضرورة وجودها في كل مرحلة من مراحل العملية الرقابية و سنعرض أهمها في مايلي:

1- التكامل: يجب أن تتكامل وظيفة الرقابة مع وظيفة التخطيط وتضل طريقة لتحقيق هذا التكامل هو أن تأخذ الرقابة في الإعتبار أثناء ممارسة وظيفة التخطيط فعندما توضع أهداف الخطة يجب أن يتجه التفكير في نفس الوقت إلى تحديد المعايير التي سيتم على أساسها الرقابة، والتأكد من مدى تحقيق تلك الأهداف، فإذا كانت إحدى المؤسسات تهدف إلى تقديم منتجات جديدة خلال السنوات الخمس القادمة، فإنها يجب أن تحدد في نفس الوقت حجم المبيعات التي يجب تحقيقها لكل منتج جديد وفي كل سنة من السنوات الخمس.

2- الموضوعية: ويقصد بذلك أن نظام الرقابة الفعال يجب أن يوفر معلومات دقيقة وتفصيلية ولتوضيح هذه الفكرة قدم علي مصيلحي مثالا: طلب مدير المبيعات في إحدى الشركات من إثنين من مندوبي المبيعات بالشركة كتابة تقرير عما يشعر به العملاء اتجاه الشركة ومنتجاتها وجاء في التقرير الأول أن مندوب المبيعات قد قام بمقابلة 15 عميلا وأن عشرة منهم قد أعربوا عن رضاهم عن الشركة وثلاثة منهم أوضحوا أنه لافرق بين الشركة وغيرها من الشركات وإثنان منهم أبدوا بعض الشكاوي، كما شرح التقرير أيضا أسباب رضا أو عدم رضا العملاء وأوضح إلى أي مدى يمكن أن ينعكس ذلك على طلباتهم خلال العام القادم، أما التقرير الثاني فقد أوضح فيه مندوب المبيعات أنه قام بمقابلة عدد قليل من العملاء الذين أعرب بعضهم عن رضاهم عن الشركة، في حين أبدى البعض الآخر إستياءه، وجاء في التقرير أيضا سوف تكون على مايرام في العام القادم والسؤال الآن هو أي التقريرين أكثر نفعاً وفائدة لممارسة الرقابة؟ لاشك أنه التقرير الأول حيث أنه أكثر موضوعية.

3- الدقة: إذا كانت الرقابة توفر معلومات خاطئة فهذا معناه أن مجمل ماتقدمه هو ضار أكثر من كونه نافع، لأنه قد يترتب عليها إتخاذ قرارات خاطئة، فإذا قدم مدير أحد المصانع أرقام⁽²⁾

(1) المرجع السابق، ص - ص 26-27.

(2) علي مصيلحي شريف وآخرون، مرجع سابق، ص 262.

الفصل الثاني : أساسيات و إستراتيجيات الرقابة الإدارية

منخفضة لتكاليف الإنتاج تقل عن الأرقام الحقيقية لإظهار كفاءته فقد يترتب على ذلك تسعير السلعة بسعر يقل عن تكلفتها الحقيقية الأمر الذي يعرض الشركة لخسائر ضخمة.

4- التوقيت: من المهم جدا أن تصل المعلومات التي يوفرها نظام الرقابة في التوقيت المطلوب والتوقيت لايعني بالضرورة السرعة في توفير المعلومات، ولكنه يعني أن تكون المعلومات في أيدي المديرين في وقت إحتياجاتهم إليها، فقد يحتاج مدير أحد المتاجر البيانات المتعلقة بالمبيعات بصورة يومية، في حين يحتاج إلى البيانات الخاصة بمستوى المخزون من البضائع المختلفة بصورة أسبوعية.

5- المرونة: تعمل غالبية المؤسسات في ظل ظروف بيئة دائمة التغيير وكثيرا ما يترتب على ذلك تعديل بعض الأهداف و الاستراتيجيات و الخطط، ويقصد بالمرونة أن يكون النظام الرقابي قابل للتكيف مع هذه التغييرات و التعديلات في المنظمة، وفي البيئة المحيطة بها، وبدون ذلك قد تضطر المؤسسة لإعادة تصميم النظام الرقابي بأكمله مع كل تغيير في الظروف الداخلية أو الخارجية المحيطة بالمنظمة⁽¹⁾.

6- الاقتصاد: كلما زاد حجم وأهمية ودرجة الموقف يزيد إنفاق القدر المالي لبناء النظام الرقابي الملائم له، المهم أن يكون عائد النظام الرقابي المتمثل في ضبط العمليات والنشاطات المختلفة في المؤسسة للحد من المشاكل أكبر من تكلفته، فإذا كانت تكلفة النظام الرقابي المستخدم تفوق الفوائد المحققة منه، فهذا قد يعني أن هناك إنحرافا أدى إلى زيادة التكلفة عما هو مقرر وبالتالي ستصبح العملية الرقابية إنحرافا بحد ذاتها⁽²⁾.

7- سهولة الفهم: تملئ طبيعة عمل نظام الرقابة الواجب إنحرافا لذا لا بد من أن تراعي في نظام الرقابة مناسبة النشاط من ناحية وقدرة المديرين من ناحية أخرى كما يجب أن لا يكون التعقيد في نظام الرقابة هو القاعدة مما يجعل الرقابة غير فعالة في تحقيق أهداف التنظيم.

8- التنبؤ بالمستقبل: يجب أن لا تقتصر النظم الرقابية المستخدمة على إكتشاف الإنحرافات الحالية أو المتزامنة مع العملية الإنتاجية وإنما على المدير أما يسعى جاهدا للحصول على أساليب رقابية تمكنه من التنبؤ بالإنحرافات قبل وقوعها من شأنها تفادي إهدار التكاليف التي قد تكون جسيمة.

9- الأعمال التصحيحية: إن أي نظام رقابي فعال هو ذلك النظام الذي لا يشير فقط إلى الإنحرافات الجوهرية عن المعايير الموضوعية ولكنه ذلك النظام الذي يوضح ويقترح مجموعة من الخطوات و الأعمال أو الإجراءات لتصحيح الإنحرافات وهذا يعني أن النظام الرقابي يجب أن يشير إلى المشكلة وحلولها.

10- المشاركة: ينبغي لأي نظام رقابي فعال أن يكون مقبولا لجميع الأعضاء الموظفين في المؤسسة وحتى يكون هناك قبول فلا بد من مشاركة الأعضاء في تصميم هذا النظام وخاصة⁽³⁾

(1) المرجع السابق، ص 262.

(2) شريف علي : الإدارة المعاصرة، دار الجامعة للنشر و التوزيع، ط2، الإسكندرية، مصر، 1997 ص- ص 296-297.

(3) حسين أحمد الطروانة، هاني خلف، مرجع سابق، ص- ص 47-48.

الفصل الثاني : أساسيات و إستراتيجيات الرقابة الإدارية

عند وضع المعايير الرقابية فكلما كانت هناك مشاركة كلما كان هناك قبولاً كلما كان هناك تعهداً وإلتزاماً بالتنفيذ و المتابعة كلما أدى ذلك إلى نجاح العملية الرقابية وتحقيق أهدافها⁽¹⁾.

من خلال الخصائص التي تناولناها بالدراسة في العنصر السابق تأكدنا من الأهمية الكبيرة للرقابة الإدارية باعتبارها إحدى وظائف الإدارة الأساسية التي لا يمكن لأي منظمة أن تستغني عنها.

ثالثاً- أهمية و أهداف الرقابة الإدارية :

1- أهمية الرقابة الإدارية :

تكمن أهمية الرقابة في كونها من الوظائف الإدارية المطلوبة في كل المستويات الإدارية و ليست محصورة إلا في الإدارة العليا فقط، حتى وإن كانت تختلف من مستوى لآخر وذلك حسب إختلاف السلطات المخولة للمديرين في المنظمة ويمكن إبراز أهمية الرقابة الإدارية من خلال النقاط الآتية:

أ- **التغلب على المشكلات و المصاعب في حالات عدم التأكيد:** إن الأعمال قد لا تتماشى عادة مع الخطط الموضوعة أو أهداف المؤسسة التي سيتم تنفيذها وتحقيقها مستقبلاً لأن هناك الكثير من العوامل البيئية التي قد تحدث تغييرات مستمرة، ومن هنا نشأ مصطلح "غموض" أو "حالات عدم التأكيد" مثل حالة الطلب على المنتج التكنولوجي، مدى وفرة المادة الخام ولذلك ومن خلال تطور نظام رقابي فعال قد يمكن الإدارة من متابعة أنشطتها وتمنحها السرعة في كشف وتصحيح الإنحرافات وتحقيق الأهداف.

ب- **كشف الأشياء غير المنتظمة:** تتمثل أهمية الرقابة في كشف الأشياء غير المنتظمة أو التي تتصف بالشذوذ و الغير مرغوب فيها في المنشأة مثل عيوب المنتجات إرتفاع التكاليف إرتفاع معدل دوران العمل، وبذلك فإن الكشف المبكر للأشياء الغير عادية في الغالب قد يوفر للمنشأة الوقت و المال و الجهد و يحد من المشكلات أو المصاعب الصغيرة و التي قد تصبح أكثر تعقيداً لاحقاً.

ج- **تحديد الفرص:** وتتمثل أهمية الرقابة في التركيز أو الإشارة إلى المواقف أو العمليات التي تؤدي بصورة جيدة و غير متوقعة و التي من شأنها أن تنبه وتوجه الإدارة إلى فرص مستقبلية محتملة.

د- **إدارة المواقف الصعبة:** قد ينمو ويتسع حجم المنشأة أو ترتبط بمشاريع وعمليات كبيرة ومعقدة، وبالتالي لابد من إستخدام العملية الرقابية لتعزيز عملية التنسيق، كذلك فإن العمل في ظل القواعد الدولية غالباً ما يؤدي إلى زيادة درجة التعقيد أو الصعوبات التي تواجهها الإدارة مما يدعو إلى ضرورة وجود نظام رقابي جيد.

هـ- **لامركزية السلطة:** إن وجود نظام رقابي جيد يعزز ويشجع المدراء على إتخاذ القرارات بتفويض السلطات للمستويات الإدارية الدنيا وهذا يعني أن الرقابة تساعد الإدارة في تجاوز المحددات و القدرات الإنسانية كما أنها تساعد في عملية التنظيم من خلال الحصول على المصادر المادية و البشرية وتوجيهها نحو تحقيق الهدف⁽²⁾.

(1) المرجع السابق، ص48.

و- **تنظيم وضبط تحكيمي**: بوجه عملية الإتصال في مجال الأفكار و المعلومات (1).
ز- تجنب المؤسسة تكاليف باهضة و عدم ضياع وقت و جهد في معالجة الأخطاء و الإنحرافات.
ح- التأكد من حسن إستخدام جميع الموارد المتاحة سواء كانت مادية أو بشرية (2).
ط- هي أحد القنوات الرئيسية لتوصل المؤسسة إلى حالة التجاوب السريع مع التغيرات البيئية (3).
من خلال ماسبق أدركنا أنه هنالك حاجة ماسة للرقابة الإدارية، وهذه الحاجة لا تقتصر على المنظمات العامة دون الخاصة أو الكبيرة دون الصغيرة، فمن خلال أهميتها الكبيرة تسعى تلك المنظمات جاهدة إلى العمل على تحقيق أهداف الوظيفة الإدارية بهدف ضمان سير العمل على أكمل وأحسن وجه، و ضمان بقاء و إستمرار تلك المنظمات و لتوضيح تلك الأهداف سنعرضها في عنوان مستقل.

2- أهداف الرقابة الإدارية:

إن المقصود بالرقابة هو ضرورة تأمين القيادة الناجحة في المنظمة.

• و من جملة الأهداف التي تسعى أي منظمة إلى تحقيقها ما يلي:

- أ- **التكيف مع التغيرات البيئية**: في ظل بيئة الأعمال بالغة الاضطراب و التعقد التي تعمل فيها المنظمات اليوم، يتحتم على جميع المنظمات أن تهتم بالتغيرات المحيطة بها (4) ولذلك يجب تصميم نظام الرقابة بحيث يساعد المديرين على توقع التغيرات التي تحدث في الظروف المحيطة بالمنظمة و متابعتها و التجاوب معها.
- ب- **إيقاف تراكم الأخطاء**: صحيح أن الأخطاء الصغيرة قد لا تؤثر بشكل ملموس على أداء المنظمة، ولكن بمرور الوقت فإن هذه الأخطاء الصغيرة تتراكم و تصبح ذات تأثير خطير على المنظمة.
- ج- **التعامل مع التعقد التنظيمي**: عندما يزداد حجم المنظمة، و تدخل في مشروعات جديدة و يزداد الهيكل التنظيمي تعقيدا، فإن الرقابة يمكنها أن تحسن من التنسيق بين مختلف الوحدات التنظيمية، و تقلل من حدة التعقد التنظيمي.
- د- **تخفيض التكاليف**: لاشك أن الرقابة الفعالة يمكنها أن تخفض التكاليف من خلال تقليل المنتجات المعيبة، و الحد من تلف المواد الخام و منع الإسراف في إستخدام الموارد (5).
- هـ- تكشف عن مدى و لاء و رضا الموظفين و العمال و رؤسائهم على المؤسسة التي يعملون فيها.

و- قيام إتصال موثق و مدين بين مختلف المستويات الإدارية (6).

ز- تحقيق المناقشة بين المؤسسات من خلال محاولة تحقيق الجودة الشاملة (7).

س-

ح- إخضاع المؤسسة للنظم و اللوائح و القوانين التي تنظم عمل الأفراد (8).

(1) محمد عاطف غيث، مرجع سابق، ص 51.

(2) ضرار العفبي: العملية الإدارية، دار اليازوري العملية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007 ص 244.

(3) شريف علي، مرجع سابق، ص 367.

(4) علي مصلحي شريف، وآخرون، مرجع سابق، ص- ص 246-247.

(5) المرجع السابق، ص 247

(6) عمر عقيلي: الوجيز في مبادئ وأصول الإدارة، دار عمران للطباعة و النشر، عمان، الأردن 1991 ص 169.

(7) علي عباس: الرقابة الإدارية على المال و الأعمال، مكتبة الرائد العلمية، عمان، الأردن، 2001 ص 32.

(8) فهمي محمود شكري: الرقابة المالية العليا، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، عمان، الأردن 2007 ص 12.

- ط- خدمة الإدارة ومساعدتها في ضمان أن الأداء يتم وفقا للخطط الموضوعية.
- ي- توحيد التصرفات اللازمة لتنفيذ الخطط وتخفيض مخاطر الأخطاء عند وضع الخطط تحديد مراحل التنفيذ ومتابعة التقدم⁽¹⁾.
- ك- حماية الصالح العام، والذي يعتبر محور الرقابة، ويتم ذلك عن طريق مراقبة النشاط وسير العمل في كافة المستويات داخل المنظمة، وذلك بشكل تكاملي يحقق الأهداف المرجوة.
- ل- توجيه القيادة الإدارية إلى التدخل السريع لحماية الصالح العام، وإتخاذها يلزم من قرارات لتقييم الأخطاء وتوجيه النشاط نحو تحقيق الأهداف المحددة مسبقا.
- م- تحفيز ومكافأة العناصر الوظيفية التي ساهمت في كشف الإنحرافات أو التقليل منها سواء عن طريق الإبلاغ أو المعارضة لها⁽²⁾.
- ن- ترشيد عملية إتخاذ القرارات من خلال ماتوفره الرقابة من بيانات سليمة عن الأداء المنفذ وما يعترضه من معوقات لإتخاذ قرارات تصحيحية مناسبة لها.
- ش- عدم إساءة إستخدام السلطة الرسمية وتحقيق العدالة في تقديم الخدمات للمستفيدين.
- ع- الوقوف على مدى إنسجام السياسات و البرامج المطبقة مع الظروف السائدة بغض النظر عن مدى مطابقتها للأنظمة و اللوائح المعمول بها⁽³⁾.
- ف- التثبيت من أن القواعد المقررة مطبقة على الوجه الصحيح وخاصة في المسائل المالية وفي حدود التصرف بها، وذلك منعا لحدوث إنحرافات من جانب الحفاظ على الأموال وتفاديا لأي إسراف في النفقات التي لامبرر لها.
- ص- معرفة كفاءة أداء العاملين لأنشطتهم في المنظمات، وتقويم الأداء لتحقيق الأهداف العامة للمنظمات.
- ق- السعي إلى منع تكرار الأخطاء في المستقبل بالبحث عن أسباب مشكلات الأداء و العمل على رفع مستوى الأداء⁽⁴⁾.
- إنطلاقا مما سبق يمكن إستنتاج أنه أي منظمة سواء كانت كبيرة أو صغيرة أو متوسطة الحجم إذا عملت على تحقيق تلك الأهداف ولو البعض منها فسوف تحقق نجاحا على المستوى الداخلي و الخارجي، ويتعدد أهداف الرقابة الإدارية تتعدد مجالات إستخدامها وسنوضح ذلك في العنصر القادم.

(1) عبد الرزاق سالم الرحلة، ناصر جمال خضور : مفاهيم حديثة في الرقابة الإدارية، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص14.

(2) أحمد أبو السعود محمد : الاتجاهات النظرية الحديثة لقياس وتقييم أداء العاملين، الدار الجامعية للنشر مصر 2009 .112

(3) أحمد محمد المصري : التخطيط و المراقبة الإدارية، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، مصر، 2004 .65

(4) الغرياني، طلال سراج : الرقابة الإدارية وأجهزتها في مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة الرياض، السعودية العدد 53، 2009، ص39.

رابعا - مجالات الرقابة الإدارية و مراحلها:

مهما تعددت مجالات الرقابة الإدارية إلا أنها تستخدم في كلا القطاعين العام والخاص حيث تستخدم في القطاع الخاص على مستوى الإنتاج كما ونوعا، أما في القطاع العام فتستخدم الرقابة الإدارية حسب طبيعة المؤسسة أو الدائرة، وبما أن الرقابة لديها مجالات إستخدام فهذا يعني أنها لا تتم في فراغ بل أنه هناك مراحل تتم خلالها هذه العملية الإدارية وهي بمثابة أساسيات لها فلا يمكن الاستغناء عن أي جزء منها والتي سيتم التطرق لها في العنصر القادم.

1- مجالات الرقابة الإدارية:

يمكن إدراج مجالات إستخدام الرقابة الإدارية من حيث طبيعة المورد كالاتي :

أ- الرقابة على الموارد البشرية:

ترتكز الرقابة على الموارد البشرية على:

- عملية اختيار العاملين.
- ضرورة وضعهم في الأعمال المناسبة لهم، مع تدريبهم بشكل دوري كلما دعت الضرورة إلى ذلك بالإضافة إلى تقييم أدائهم بين الحين و الآخر ولكن كل هذا يجب أن لا يتعدى الحدود المعقولة للرقابة، لأن الرجل في عمله يعمل بنفس الدوافع و الاحتياجات و الرغبات التي تدفعه في المجالات الأخرى، وهذا ماقلته الأسترالية " ماري فوليت " لأن التنسيق وليس التخويف هو جوهر الإدارة الجديدة⁽¹⁾.
- وقد تخطئ المنظمات كثيرا عندما تمارس قدرا مبالغا فيه من الرقابة على أعمالهم، ولكنهم في نفس الوقت يطالبون بدرجة معينة من الاستقلال وحرية التصرف مثال ذلك أنهم يقبلون أن تحدد الإدارة ساعات العمل وكمية المنتجات التي تقابل ساعات العمل و لكنهم يرفضون أن تتدخل الإدارة في شؤونها الخاصة كمرقبة نوع أكلهم أو طريقة لباسهم⁽²⁾.

ب- الرقابة على الموارد المادية :

تتجه الرقابة على الموارد المادية لتشمل بعض النواحي منها الرقابة على المخزون والهدف منها هو أن لا تكون كمية المخزون أقل من اللازم أو أكثر من اللازم، كما تشمل الرقابة على العودة لضمان تطابق السلعة المنتجة لمستويات الجودة المحددة لها وهنا أيضا الرقابة الفنية على الآلات و التي تستهدف إستخدام الآلة المناسبة بما يتفق مع نوع وحجم العمل المطلوب وتأخذ الرقابة على الآلات عدة وجوه نذكر منها:

- التأكد من أن الآلات المطلوبة موجودة في المصنع وصالحة للعمل.
 - التأكد من الإستخدام الأمثل للآلات.
 - معرفة أسباب عطل الآلات وإجراء التصليحات اللازمة.
- فالرقابة المالية تمثل الأساس الذي يبني عليه أي نظام للرقابة في المؤسسة⁽³⁾.

(1) صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع للبحث والترجمة الجزائر، 2006 ص90.

(2) المرجع السابق، ص 90.

(3) جلال إبراهيم العبد: إدارة الأعمال، دار الجامعة الجديدة للنشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر 2003 ص 299.

ج- الرقابة على موارد المعلومات :

تعتبر المعلومة الدقيقة في الوقت المناسب أصلاً من أصول المؤسسة وبناءاً عليه فإن الرقابة على المعلومات الغرض منها التأكد من التنبؤات المستقبلية الخاصة بالمبيعات و الأرباح دقيقة وملائمة من ناحية الوقت، كذلك التأكد من ملائمة المعلومات المتاحة لأغراض إتخاذ القرارات إذ من المعروف أنه بدون معلومات كافية ودقيقة لن تتمكن الإدارة من إتخاذ قرارات فعالة⁽¹⁾.

توجد مجالات أخرى للرقابة الإدارية وتتمثل في مايلي:

- أ- الرقابة على إجمالي الأنشطة: و التي يمكن إبرازها في الأرباح، المركز بالنسبة للصناعة السياسات، التكوين التنظيمي، الامدادات، التمويل، المبيعات، الأبحاث.
- ب- الرقابة الجزئية: وتتمثل في الأرباح، النسبة المئوية من السوق.
- ت- الرقابة على القسم: تتمثل في كمية الإنتاج، التكاليف، " المواد والأجور " ونوع الإنتاج.
- ث- رقابة العمليات: تتمثل في معايير العمل ومعايير المواد المصاريف الصناعية المتغيرة.

ج- الرقابة الوظيفية:

تتضمن :

- المبيعات: كالانتاج و المناطق، الإعلان، المدينون، عمال البيع، تشكيلة المنتجات.
- التمويل: مثل المصروفات الرأسمالية، المتحصلات و المدفوعات تكوين رأس الماس.
- الأبحاث: كالمنتجات الجديدة، التكاليف، المشروعات.

كما وضحنا في السابق بما أنه توجد مجالات إستخدام للرقابة الإدارية بالتالي يوجد بالضرورة خطوات أساسية لهذه العملية و التي سنقوم بعرضها بالتفصيل الدقيق⁽²⁾.

2- مراحل الرقابة الإدارية:

تتضمن الرقابة الإدارية أربعة مراحل أساسية وهي:

- أ- **تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها:** من المعلوم أن كل منظمة مهما كانت كبيرة أم صغيرة عامة أم خاصة، فإنها تسطر أهدافاً تنظيمية أو غايات و التي يتم بموجبها توجيه نظام الإدارة نحوها ثم وضع الطرق المثلى لتنفيذها.

حيث أن تحديد الأهداف هو الأساس لموضوع وضع وتحديد المعايير أو المقاييس لأن المعايير و المقاييس هدفها تبيان تحقيق الأهداف أو الدرجة التي تم تحقيقها من الأهداف حيث ذكر " بينر دركر " أن للأهداف أهمية كبيرة في كل المجالات التي يكون فيها الأداء و النتائج تأثيراً على بقاء وازدهار المنظمة⁽³⁾.

ومما تجدر الإشارة إليه أن تحديد الأهداف كمؤشرات لأي خطة تنظيمية فإنها تستخدم كمعيار أو مقياس رقابي يتم تقييم الأداء الفعلي عليه و بالتالي يجب أن يعبر عنه بصورة كمية أو رقمية وضمن حد أعلى و حد أدنى خلال فترة زمنية محددة. إذن نرى أن تحديد الأهداف

(1) مصطفى صلاح سلامة : مفاهيم حديثة في الرقابة الداخلية و المالية، دار البداية للنشر و التوزيع الأردن، 2010 ص63.

(2) عبد الرزاق سالم الرحالة، ناصر جمال خضورة، مرجع سابق، ص19.

(3) حسين أحمد الطراونة، هاني خلف، مرجع سابق، ص- ص- ص47-48.

الفصل الثاني : أساسيات و إستراتيجيات الرقابة الإدارية

للمنظمات يعتبر ضرورة قصوى لتطبيق إجراءات الرقابة الإدارية حيث أنها وبدون وجود الأهداف تصبح عديمة الجدوى.

ب- **وضع المعايير الرقابية:** تتضمن تحديد العلاقات بين الجهد المبذول و النتائج التي تعتبر أداء مرضيا أي وجود مجموعة من المعايير التي تمثل الأهداف المخططة وتعتبر أداة قياس للأداء الفعلي⁽¹⁾.

كما تعتبر عملية تحديد المعايير أو المقاييس أساسا للرقابة الإدارية ومرتبطة إرتباطا وثيقا بوظيفة التخطيط حيث أن أي خطة لا بد أن تتضمن مؤشرات أو معايير محددة تعكس مدى كفاءة تحقيق الخطة الموضوعة فدون التخطيط تنعدم الرقابة لأنه لا تتم المطابقة للإنجاز أو الأداء عما هو مطلوب إتمامه وكذلك لا فائدة في تخطيط لا يتضمن الرقابة الإدارية.

وهناك العديد من المعايير و منها المعايير التالية:

- **المعايير الكمية:** تتعلق بكمية العمل الذي ينبغي أن ينجزه الفرد في فترة زمنية محددة وهنا يمكن وضع مواصفات دقيقة لأنها تتعلق بشئ كمي.
- **المعايير النوعية:** تتعلق بوضع مواصفات خاصة لدرجة الأداء المطلوب وهنا يتم التركيز على النوعية و الجودة الإعتمادا على المواصفات الموضوعة للأداء.
- **المعايير الزمنية:** دراسة الوقت، تتعلق بقياس الأداء خلال برنامج زمني محدد.
- **معايير التكلفة:** وهي من محددات الكفاية الإدارية بحيث تعكس معايير التكلفة من الناحية المالية المتعلقة بمصروف إحدى البرامج.
- **المعايير المعنوية:** تتعلق بالأنشطة التي يتعذر تحديد كمياتها كقياس الروح المعنوية للعاملين أو مبدأ الولاء الوظيفي أو غير ذلك⁽²⁾.

ج- **قياس وتقييم الأداء الفعلي:** بعد أن يتحقق الأداء الناتج عن التنفيذ تبدأ المنظمة بمقارنته بالمعيار المحدد لقياسه ولتحديد مدى تطابق الأداء المحقق للأداء المخطط أو لتحديد الإنحرافات سواء كانت إنحرافات سلبية أم إيجابية بعبارة أخرى الإنحرافات التي يمكن التغاضي عنها ولا تؤثر على الهدف و الأخرى التي يجب معالجتها ويستدعي الأمر تصحيحها فورا و في الوقت المناسب نظرا لما لها من تأثير على تحقيق الهدف.

د- **إتخاذ الإجراءات التصحيحية:**

على ضوء نتائج مقارنة الأداء المخطط له يتم مايلي: .

- **تفسير النتائج:** حيث يتم تحديد طبيعة الإنحرافات ودرجة تأثيرها على الهدف بمعنى أن لاينصب التفسير على جميع الإنحرافات بل يتناول الإنحرافات الاستثنائية التي تقع خارج نطاق الحدود المسموح بها و التي لها تأثير سلبي على الهدف.

(1) مصطفى محمد محمود : الرقابة الإدارية، دار البداية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 226.

(2) حسين أحمد الطراونة، هاني خلف، مرجع سابق، ص 51.

- هذا الفرز للإحرفات يمكن المنظمة من تركيز الإهتمام و الجهود على الإحرفات التي تستدعي قرار فوري لتصحيح مسارات أداؤها.
 - **تحليل أسباب الإحرفات:** تضع المنظمة كل الإحرفات تحت مجهر التحليل لتحديد الأسباب الأساسية التي أدت إلى إحرفات الأداء المحقق عن الأداء المخطط له وعموما قد تعود الأسباب إلى الخطأ في الخطة أو الخطأ في التنفيذ أو الخطأ في المعيار الخاص بالقياس.
 - **إتخاذ القرارات التصحيحية للإحرفات:** بعد أن يتم معرفة أسباب الإحرفات ومكانها تتخذ المنظمة القرارات التصحيحية بالسرعة المناسبة لتصحيح مسارات الأداء المسببة للإحرفات وهنا لا بد أن تتأكد من صحة ودقة البيانات و المعلومات التي إستند عليها في تفسير و تحليل الأسباب لضمان فعالية القرارات التصحيحية، و أن هذه القرارات ستزيل الأسباب التي أدت إلى الإحرفات⁽¹⁾.
- مما سبق ذكره نستنتج أنه لكي تكون عملية الرقابة الإدارية ذات كفاءة عالية و فعالة عليها أن تتبع هذه المراحل وهي مراحل ثابتة و أساسية لا تتغير مهما كان نوع الرقابة الإدارية.

خامسا- أنواع الرقابة الإدارية و عناصرها:

سنتناول في هذا العنوان العديد من أنواع الرقابة الإدارية و التي يمكن التعرف عليها حسب المعيار المستخدم في تصنيفها مثلحسب المصدر، حسب طبيعة التوجه، حسب المستوى الإداري.. إضافة إلى ذلك سننظر إلى المكونات الأساسية للرقابة الإدارية.

1- أنواع الرقابة الإدارية:

يمكن تصنيف أنواع الرقابة الإدارية على أساس معايير معينة كالآتي :

أ- **على أساس توقيت القيام بالرقابة:** حيث توجد ثلاثة أنواع وهي:

- **الرقابة السابقة:** وتسمى بالرقابة الوقائية أو المانعة وتهدف إلى ضمان حسن الأداء أو التأكد من الإلتزام بنصوص القوانين و التعليمات في إصدار القرارات أو تنفيذ الإجراءات كما تهدف إلى ترشيد القرارات وتنفيذها بصورة سليمة و فعالة.
- **الرقابة المتزامنة:** تتمثل الرقابة المتزامنة للأداء في تصحيح الإحرفات عن المعايير الموضوعية أثناء تنفيذ العمل و التأكد من أن ما يتم إنجازه مطابق للأهداف الموضوعية تعمل هذه الرقابة على التقليل و الحد من الأخطاء قبل أن تتفاقم إلى مشاكل أكبر⁽²⁾.
- **الرقابة اللاحقة:** وتسمى أيضا بالرقابة البعدية يطبق هذا النوع من الرقابة بعد الانتهاء من تنفيذ الأنشطة و بالتالي التركيز على الأداء الماضي، حيث يتم إبلاغ الإدارة بنتائج التنفيذ بعدة فترة زمنية معينة، وتزويدها بنتائج المقارنة بين الأهداف الفعلية و الأهداف الموضوعية سالفا⁽³⁾.

(1) مصطفى، جيب شاويش، مرجع سابق، ص153.

(2) صلاح الشنواني : **التنظيم الإداري في قطاع الأعمال**، دار المعارف، مصر، 1966، ص159.

(3) المرجع السابق، ص159.

وللتوضيح أكثر سنقوم باستعراض الجدول الآتي:

الجدول رقم (01): يوضح خصائص أنواع الرقابة و الأسلوب الذي يجب أن تتبناه الإدارة.

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

المصدر: محمد فريد الصحن: مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2002 ص350.

ت- على أساس طبيعة التوجه بالرقابة :

- الرقابة الشخصية: المركزة على الفرد، كيف يتم إتخاذ القرار من طرف الفرد السلوك القيادي أو الإشرافي له.
- الرقابة البيروقراطية: أي الإهتمام بجميع الإجراءات و المهام التي تنفذ بها العمال و التركيز على مدى مطابقة هذه الإجراءات وطرق الأنشطة بالقواعد و الأساليب المستخدمة .
- الرقابة على النواتج: أي الرقابة و الإهتمام بالمخرجات، حجم الإنتاج، نوعية الإنتاج، جودة الإنتاج، الأرباح. .. الخ.
- الرقابة الثقافية: التركيز و الإهتمام على مدى وضوح الأهداف، ودرجة الحرية المطبقة وإستقلالية عمل الأفراد⁽¹⁾.

ث- على أساس المستوى الإداري:

- الرقابة على مستوى الفرد: يسعى هذا النوع من الرقابة الإدارية إلى تقييم أداء الأفراد العاملين ومعرفة مستوى كفاءتهم في العمل وسلوكهم، وذلك بمقارنة أدائهم مع المعايير الخاصة بذلك.
- الرقابة على مستوى الوحدة الإدارية: يهدف هذا النوع إلى قياس وتقييم الإنجاز الفعلي لإدارة واحدة أو قسم من أقسامها لمعرفة مدى كفاءة أدائها لمهامها وتحقيق الأهداف المطلوبة منها.
- الرقابة على مستوى الشركة ككل: هو المستوى الثالث للرقابة في المؤسسات و الشركات الغرض منه تقييم الأداء الكلي فيها و معرفة كفاءتها في تحقيق الأهداف العامة التي تعمل من أجل تحقيقها، مثل النسب الربحية التي يتم تحقيقها في نهاية السنة، وحصصة المؤسسة في السوق التجاري، وقدرتها التنافسية. .. الخ⁽²⁾.

(1) عبد السلام أبو قحف : أساسيات التنظيم الإداري، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 479.

(2) علي عباس : مرجع سابق، ص- ص 24-25.

الفصل الثاني : أساسيات و إستراتيجيات الرقابة الإدارية

د- على أساس جوهر الرقابة:

- الرقابة التنظيمية: و التي تركز على تطبيق خطوات الرقابة التي تضعها المنظمة من أجل تحقيق أهدافها.
 - الرقابة الاجتماعية: تتمثل هذه الرقابة في الأعراف، التقاليد و المفاهيم التي تتشكل عند العمال و الموظفين و التي تحدد سلوكهم وفقا لمعايير معينة.
 - الرقابة الذاتية: تتمثل الرقابة الذاتية في شعور الفرد بالرقابة ينبع من داخله، وذلك بوضع طرق و أهداف محددة يسعى الفرد للوصول إليها و مواجهة جميع الانحرافات التي تحول على تحقيق هذه الأهداف التي تخدم عمله و بالتالي تخدم المؤسسة⁽¹⁾.
- الجدول رقم (02): يوضح أنواع الرقابة و كيفية معالجة الانحرافات إن وجدت.

النوع	المعايير	طرق قياس الأداء	كيفية معالجة الانحرافات
الرقابة التنظيمية	توضح رسميا من قبل الإدارة في شكل أهداف وخطط	الميزانيات التقارير	طرق إيجابية: ترقية، زيادة المرتب؟ طرق سلبية: الفصل، عدم منح المكافآت، لفت النظر، اللوم
الرقابة الاجتماعية	توضح بشكل غير رسمي عن طريق الجماعات غير الرسمية في شكل التزامات على جميع الأفراد	الملاحظة الإتصال غير الرسمي	طرق إيجابية: الموافقة على البقاء الفردي في مجموعة توليد دور القيادة غير الرسمية طرق سلبية: الرفض من المجموعة السلوك العدواني
الرقابة الذاتية	تتبع من ذات الفرد وعن إلتزامه بأهداف إنجازات شخصية	مراقبة الفرد لذاته	طرق إيجابية: الشعور بالرضا السيطرة على الذات طرق سلبية: الشعور بالخيبة وعدم الكفاءة

المصدر: أبو بكر مصطفى بعيرة: الرقابة الإدارية في منظمات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الدول العربية العدد 273، ص 13.

ه- على أساس نوعية الانحراف :

تصنف إلى نوعين:

- الرقابة الإيجابية: يقصد بهذا النوع من الرقابة تحديد الانحرافات الإيجابية لمعرفة أسبابها وتدعيمها، ومن ثم الإستفادة منها بشكل أكثر في المستقبل⁽²⁾.
- كما تهدف إلى التأكد من أن التصرفات و الإجراءات و الأنشطة المختلفة تسير وفقا للوائح و الأنظمة، و التعليمات المعمول بها بما يكفل تحقيق الأهداف من جهة، والنظر إلى المستقبل⁽³⁾.

(1) أبو بكر مصطفى بعيرة : الرقابة الإدارية في المنظمات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الدول العربية، العدد 273، ص12.

(2) محمد عيسى الفاعوري : الإدارة بالرقابة، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن، 2008، ص26.

(3) علي عباس، مرجع سابق، ص- ص 26-27.

الفصل الثاني : أساسيات و إستراتيجيات الرقابة الإدارية

و التنبؤ به من جهة أخرى، وميزة هذه الرقابة هي سهرها على حسن سير العمل بعيدا عن محاولة تصيد الخطأ و الإنحراف.

● **الرقابة السلبية:** يقصد بها الكشف عن الأخطاء و الإنحرافات السلبية، ومعرفة أسبابها ومسبباتها و العمل على تصحيحها، وإتخاذ الإجراءات لمنع تكرار حدوثها في المستقبل.

و- **على أساس تنظيمها:**

تصنف إلى ثلاثة أنواع:

● **الرقابة المفاجئة:** هي تلك النوع من الرقابة الإدارية التي تتم بصورة مفاجئة ودون سابق إنذار من أجل مراقبة العمل وضبطه دون إتخاذ ترتيبات مسبقة من المدير أو الرئيس المباشر.

● **الرقابة الدورية:** هي التي تنفذ في كل فترة زمنية، أي حسب جدول زمني منتظم، حيث يتم تحديدها يوميا أو كل أسبوع أو كل شهر وقد يوضح الجدول الزمني على أساس ربع ونصف سنوي.

● **الرقابة المستمرة:** تتم عن طريق المتابعة و الإشراف، والتقييم المستمر لأداء العمل⁽¹⁾.

ز- **على أساس الكيفية:** وتصنف إلى نوعين:

● **الرقابة العامة:** وهي الرقابة الإدارية الخاصة بمتابعة عمل المنظمة ككل وهي من أهم أدوار القيادات في المنظمات، ويعتمد نجاحها على قدراتهم وكفاءتهم في تقليل أخطاء الأداء.

● **الرقابة بالإستثناء:** هي أسلوب يستخدم في المنظمات المتعددة النشاطات، حيث تتم الرقابة بتحديد عمل معين، ويتركز عليه رسم الخطط وتحديد الأهداف، ومن ثم التركيز على رقابة الإنحرافات أثناء إنجاز الأعمال المحددة⁽²⁾.

ح- **على أساس أطراف التعامل مع المنظمة :**

يمكن تصنيفها إلى:

● **الرقابة الداخلية:** وتهتم بجميع الأنشطة و المهام التي تمارسها المنظمة داخل محيطها وفي كافة المستويات الإدارية مثل: الرقابة على العمال.

● **الرقابة الخارجية:** تهتم بالمهام و الأنشطة التي تمارسها المنظمة مع المحيط الخارجي والمتمثلة في التعامل مع كل من الموردين، العملاء، التعامل مع الأجهزة الحكومية بالإضافة إلى نشاطات أخرى خارجية⁽³⁾.

ط **على أساس التخصص و الأنشطة:**

تصنف الرقابة حسب هذا المعيار إلى أربعة أنواع.

● **الرقابة على الأعمال الإدارية:** ويهدف هذا النوع من الرقابة إلى حسن إستخدام الموارد البشرية و المادية من خلال متابعة وتقييم جميع الأنشطة الإدارية المختلفة في المنظمة بما فيها الخدمات المقدمة وتمتد لتشمل المستويات الإدارية المختلفة، الهيكل التنظيمي، طرق العمل، شؤون الأفراد و النواحي المالية الفنية فهي تشمل مكاتب البريد و الأحوال المدنية والجامعات والمؤسسات الحكومية و الوزارات و البلديات وجميع المرافق التابعة لها⁽⁴⁾.

(1) المرجع السابق، ص 27.

(2) حسن عشاوي، سعد الدين : أسس الإدارة، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 1980، ص 43.

(3) عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص 479 .

(4) مصطفى، محمد محمود : مرجع سابق، ص 106.

الفصل الثاني : أساسيات و إستراتيجيات الرقابة الإدارية

- وتراقب كل أوجه النشاطات التي تقوم بها المنظمة وعلى المنظمة وعلى جميع خدماتها وتشمل كل أو بعض عناصر العملية الإدارية في الوحدات الإدارية و على كافة المستويات التنظيمية والوسائل وطرق العمل وشؤون الموظفين و القوانين و الأنظمة، التعرف على مشكلات العمل الإداري و سلامة الموارد البشرية.
 - **الرقابة المالية (المحاسبية) على عمل الجهاز التنفيذي:** ويهدف هذا النوع من الرقابة إلى حماية الأموال من خلال التأكد من حجة التصرفات المالية بعد مراجعة المتحصل من الإيرادات و المنصرف من النفقات و أنها تمت وفقا للقوانين و التعليمات و القواعد العامة للميزانية. - تركز على أعمال الإدارة المتعلقة بصرف و تحصيل الأموال العامة على البيانات المالية و العمليات المحاسبية وإعداد الدفاتر، السجلات و المستندات القانونية وفقا لقواعد الميزانية و المبادئ المحاسبية، كما تهدف لمراجعة المتحصل و المنصرف من الإيرادات العامة. - تزايد الإهتمام بالرقابة المالية لإتساع الإدارة العامة و تشعب مواردها و نفقاتها لذا تعددت أجهزتها، وهذا النوع من الرقابة ذو فعالية محدودة لأن الرقابة بعيدية، ولا تركز على النتائج أو تحقيق الأهداف وإنما التأكد من المصروف هو المخصص من الميزانية بغض النظر هل حقق الأهداف أم لا.
 - **الرقابة الفنية:** ويهدف هذا النوع من الرقابة إلى التركيز على المشرفين الفنيين في المجالات المهنية المختلفة كالأعمال الهندسية و التصميم الإنتاجية و الفنية و القانونية و تقوم هيئات التفتيش الفني على مثل هذا النوع الرقابة.
 - **الرقابة على الأنشطة الروتينية:** ويتركز هذا النوع من الرقابة على مجموعة الأعمال و الأنشطة و المعاملات المتكررة و قد تكون يومية و تتمثل هذه الأنشطة في إجراءات و أساليب أو مراحل العمل و من أمثلتها إجازة الموظفين، مشتريات الأثاث، البريد الوارد و الصادر، حفظ السجلات و الوثائق.
- وتكون الرقابة على النشاطات الروتينية أفضل إذا ركزت على الكفاية و مستويات الأداء من خلال دراسات الوقت و الحركة لتحديد وقت معين لكل خطوة من خطوات العمل و إستبعاد الحركات الغير ضرورية، و من الطرق الفنية الأساسية لهذه الرقابة نذكر خريطة توزيع الوقت خريطة تدفق العمل، خريطة حصر العمل، دراسات الاقتصاد في الحركة، دراسات التوزيع المكاني، و تتمثل طرق الرقابة الإدارية المستخدمة في إطار تلك الإجراءات الروتينية على مايلي: خريطة سجل الآلة و توضح كمية العمل الذي تؤديه كل آلة و بيان الوقت الضائع دون إستخدام و ذلك على هيئة شكل بياني يظهر عدد الساعات التي إشتغلتها الآلة الواحدة كل يوم من أيام العمل و ما أنتجته من وحدات سلعية خلال تلك الساعات، أما سجل العامل فالغرض منه التوصل إلى معرفة الوقت الذي يستغرقه العامل في عمله و مقدار الإنتاج الذي حققه في ذلك الوقت و الغرض من هذا السجل هو التعرف على مدى إنجاز العامل لواجباته خلال الوقت المقرر، أما خريطة التصميم فهي توضح طريقة سير العمل وفقا لتسلسل العمليات و مراحلها و تختلف عن خريطة سجل العامل في أنها توضح العمليات التي تتأخر عن موعدها أما خريطة تقدم العمل فهي توضح مركز العمليات من حيث ما هو مطلوب عمله مثلا في أوامر التشغيل التي أعهد بها إلى الآلات و ماتم إنجازها⁽¹⁾.

(1) المرجع السابق، ص- ص 106-107.

إنطلاقاً مما تم عرضه نستنتج أنه توجد العديد من أنواع الرقابة فإنه توجد مكونات أساسية ضرورية لكل عملية رقابية و التي سنعرضها في العنصر الموالي.

2- عناصر الرقابة الإدارية :

- تحتاج أي منظمة بغض النظر عن طبيعة نشاطها جملة من الشروط أو العناصر التي تساعد على تحقيق أهدافها المسطرة وتتمثل في مايلي:
- أ- **تحديد الهدف من الرقابة:** قد يكون الهدف من الرقابة عاما وهذا يعني خضوع كل شيء في المنظمة للرقابة وذلك لهدف التنبؤ بالخطأ أو الانحراف قتل وقوعه أو إستفحاله، أو قد يكون الهدف من الرقابة معرفة نتائج عمل معين ومقارنتها بالمعايير الكمية أو النوعية للتأكد من مدى تحقيق التوافق بين مستويات الأداء الفعلية و المعيارية.
 - ب- **تحديد أساليب ووسائل الرقابة:** من هذه الأساليب و الأدوات ما يتعلق بالأرقام ودلالاتها والمعلومات المتمثلة بالميزانيات و الموازنات و التقارير و الخرائط و الخطط العامة والتفصيلية وطرق التحليل المالي و الهندسي و الكميائي.
 - ج- **تحديد نوع الرقابة:** كالرقابة الوقائية و العلاجية، المفاجئة، الدورية أو المستمرة، الداخلية أو الخارجية.

د- **تحديد نظام التبليغ:** ويعني ذلك تحديد طرق وإجراءات الإخبار عن الخطأ أو الإنحراف ومن الذي له حق أو صلاحية التبليغ ولمن سيتم التبليغ، كيف يتم الإبلاغ عن الخطأ ومتى يتم ذلك.

هـ- **تحديد الشخص صاحب السلطة في إتخاذ القرار التصحيحي:** وقد يكون الشخص المخطئ نفسه أو الشخص مكتشف الخطأ أو الرئيس المباشر، أو يعهد إلى لجنة مختصة كما هو الحال في وقوع الأخطاء الفنية وقد يكون المدير العام للمنظمة أو مجلس الإدارة أو أحد أعضائه، ويعتمد ذلك على جسامه الخطأ ونوعه، ويجب الفصل هنا بين الشخص المخول بتصحيح الخطأ وبين الشخص المخول بإتخاذ القرار التصحيحي.

و- **المعيار:** قد يعبر المعيار عن رقم نسبة أو كمية أو درجة معينة ويستخدم لأغراض الحكم على مدى ملائمة الإنجاز أو الأداء الفعلي، ويشترط في المعيار أن يكون واضحا ومفهوما ومنطقيا لا يقبل التأويل أو التحريف (1).

تعد العناصر الرقابية الإدارية المذكورة سابقا بمثابة عناصر ضرورية لأي منظمة لأنها عناصر شاملة لكل عملية رقابية، وإضافة إلى أنه لكل عملية رقابية عناصر وشروط نجاحها فإنه توجد أيضا وسائل وأساليب تستعين بها في مختلف مراحل العملية الإدارية.

سادسا - وسائل وأساليب الرقابة الإدارية:

لاشك أن هنالك وسائل وأساليب يتعين تسخيرها من قبل الأطراف المعنية بالرقابة الإدارية في تقييم الأداء الفعلي ونتائجه تقييما موضوعيا تبعدها عن المؤثرات الشخصية التي تفسد التقييم وتبعده عن غاياته الأساسية وتختلف المعايير الموضوعية في الخطة باختلاف أنشطة المنظمة، وحسب طبيعة الأهداف ونوع الأداء المحدد لبلوغ تلك المعايير و الأهداف إذ يصعب إستخدام أداة رقابية واحدة لجميع المجالات، حيث إتفق مفكرو الإدارة على أنه يتعين (2)

(1) معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، مرجع سابق، ص40.

(2) عبد الكريم أبو مصطفى، مرجع سابق، ص 251.

إستعمال وسائل مختلفة للرقابة الإدارية، ومن أهم الوسائل و الأساليب وأكثرها إستعمالاً من قبل المنظمات في مجال الرقابة الإدارية مايلي:

1- **التقارير الإدارية:** هو أسلوب معروف في جميع المؤسسات وذلك من خلال تطبيقه والإعتماد عليه لأنه يعتبر وسيلة تهدف إلى إعطاء المعلومات اللازمة عن كيفية إجراء العمل ومدى كفاءة إنجازه، وهذا يسمح بمقارنة مستويات الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعه للأداء المخطط، توجه التقارير بالدرجة الأولى على الجهة المسؤولة عن إتخاذ قرار تصحيح الإنحراف في وقتها أو تكون نهائية أي بهد الإنتهاء من إنجاز عمل أو مسؤولية معينة، هي تساعد في التقييم النهائي لأي عمل و لكي تكون هذه التقارير هادفة يجب أن تعتمد على بيانات ومعلومات دقيقة و يجب أن تعد بطريقة جيدة وواضحة، ومن أهم التقارير الإدارية مايلي :

أ- **التقارير الدورية:** تكون هذه التقارير بصورة دورية يومية أو أسبوعية أو شهرية أو فصلية أو حولية أو بعد إنتهاء كل مرحلة من مراحل المشروع أو بعد إنتهاء المشروع كله، يقوم بوضع هذه التقارير عادة مدراء المشاريع وتكون الجهة المخاطبة فيها هي الإدارة العليا وهذا للوقوف على الإنجازات و المشكلات، ومثل هذه التقارير تكون مختصرة

ب- **تقارير سير الأعمال الإدارية:** تنجز هذه التقارير من طرف رؤساء الإدارات وإنجازاتها المتعددة وتشكل مثل هذه التقارير حلقة وصل بين المستويات الإدارية الوسطى و الدنيا من جهة و المستويات الإدارية العليا من جهة أخرى و تتضمن هذه التقارير عادة شروحات عن عرض العمليات التنفيذية إلى جانب معلومات مختصرة عن الإنجاز و الإشارة إلى المشكلات الناجمة وبعض الإقتراحات و التوصيات لمعالجة ما يلزم.

ج- **تقارير قياس كفاءة الموظفين:** وهي تقارير دورية عادية يقيم فيها الرؤساء المباشرون أداء مرؤوسيهم بما في ذلك قياس قدراتهم وتطور تلك القدرات ومدى تعاونهم مع زملائهم في العمل ويقصد بمثل هذه التقارير تحفيز الموظفين على الأداء و تحسين نوعية عملهم بالإضافة إلى تحسين أوضاعهم الوظيفية⁽¹⁾.

2- **الملاحظة:** تعتبر الملاحظة وسيلة رقابية للحصول على معلومات رقابية ملائمة لجميع المجالات الرئيسية وعلى جميع المستويات من مدراء ورؤساء وموظفين، ومشرفين، ومن فوائدها إعطاء الإنطباع الجيد الشخصي الذي يرسم في أذهانهم عن مستقبل أعمالهم، قيام الكثير من مدراء الشركات و رؤساء الأقسام بزيارات متكررة بمختلف المرافق التابعة لشركائهم وعلى الرغم من هذه الفوائد لها سلبيات منها أن المدير يتعرض للكثير من الإنتقادات وسوء التفسير من جانب الأفراد لبعض الجولات و الزيارات، بالإضافة إلى ذلك فالملاحظة الشخصية كأداة رقابية تحتاج إلى وقت للحصول على المعلومات⁽²⁾.

3- **المذكرات:** هي عبارة عن رسائل متبادلة بين إدارات وأقسام المؤسسة الواحدة حيث تعتبر وسيلة إتصال يتم فيها نقل المعلومات و البيانات، وإستعمال المذكرات واسع الإنتشار في المؤسسات ذات الأعمال الكبيرة وصعوبة الإتصال الشخصي راجعة لضغوط العمل والأداء وعادة ماتستخدم المذكرات في حالة نقل البيانات التي تتطلب المحافظة على ملفات⁽³⁾

(1) المرجع السابق، ص 252.

(2) زاهر عبد الحليم عاطف : الرقابة على الأعمال الإدارية، دار الراية، عمان، الأردن، 2009، ص 54.

(3) عبد الرحمان الصباح، مرجع سابق، ص 288.

المؤسسات لتشكل مرجعية وثائقية في المستقبل كما تستخدم المذكرات في الحالات التي تستدعي كتابة البيانات على جداول وإحصائيات رقمية وتسجيل قرارات القمة الإدارية أو في الخطأ فيها لو تم نقلها شفويا على سبيل المثال (1).

4- **الشكاوى و التظلمات و الإقتراحات:** وتمثل الطلبات المقدمة إلى الأجهزة الرقابية بهدف تحريك نشاطها وعملها إزاء التحقيق حول حادثة أو واقعة أو خلل معين في بعض الأعمال أو السلوكيات، وقد تتخذ هذه الشكاوي تسميات عديدة مثل: البلاغات، المقترحات، التظلمات الطعون، وكلها تعني كشف خلل سلوكي أو وظيفي، و المطلوب في هذا النوع من الأدوات هو الإهتمام بوضع تنظيم دقيق يحكم كيفية الإستفادة من تلك الشكاوي وتحديد وسائل تقديمها والجهات المعنية بحلها و لتحقيق ذلك من الواجب أن يستند التنظيم إلى القواعد التالية:

- تحديد الجهات المختصة يتلقى الشكاوي ومعالجتها بشكل حاسم وواضح.
- إلتزام السرية وعدم كشف مصادر تلك الشكاوي أو مقدميها تجنباً لظاهرة الخوف الرقابي وسلبياته.
- مقابلة وتقريب جهات تلقي الشكاوي أو مقدميها تجنباً لظاهرة الخوف الرقابي وسلبياته.
- إلتزام مقدمي الشكاوى و المعنيين بضوابط الموضوعية وسرد الحقائق المسندة.
- إتباع التوقيت الملائم لتقديم الشكاوى وبحثها.
- معاقبة مقدمي الشكاوي المعرضة وعدم الإكتفاء بحفظها وتجنب أثارها مع تقديم ترضية معنوية للمتضررين منها (2).

5- **البيانات الإحصائية:** يتوفر للمدير المعلومات اللازمة لأداء وظيفة الرقابة من خلال البيانات الإحصائية، حيث يتم التحليل الإحصائي للبيانات المتعلقة بنواحي النشاط سواء كانت تلك البيانات تاريخية أو ذات صبغة توقعية.

6- **الميزانيات التقديرية:** وهذه توزد الإدارة بالمعلومات اللازمة لتأدية وظيفة الرقابة بفاعلية وهي تعبر بالأرقام عن النفقات و الإيرادات لفترة زمنية مستقبلية، وتزود الرقابة بالمعايير الرقابية، والرقابة توفر للقائمين على الميزانية بالمعلومات عن حجم الإنجاز الفعلي الذي يحقق فعلاً.

7- **تحليل نقطة التعادل:** تعتبر هذه الأداة من الأدوات الرقابية التي توفر لإدارة المعلومات اللازمة لأداء وظيفة الرقابة بفاعلية، وتقوم على توضيح العلاقة بين الإنتاج و التكاليف مما يمكن الإدارة من معرفة النقطة التي تتساوى فيها التكاليف مع الإيرادات.

8- **خريطة جانت:** يقوم هذا الأسلوب بتزويد الإدارة بالمعلومات اللازمة لوظيفة الرقابة بفاعلية، وهي تركز على مفهوم قيمة الزمن اللازم لبداية ونهاية النشاط و للمشروع كله.

9- **تحليل الشبكات:** يعتبر هذا الأسلوب من الأساليب الحديثة في برمجة وتخطيط ومتابعة البرامج و الرقابة على الوقت و النفقات المستمرة في تنفيذها، ويتكون من أسلوبين: أسلوب تقييم ومراجعة البرامج وطريقة المسار الحرج، ويهدف هذا الأسلوب إلى مساعدة الإدارة في (3)

(1) المرجع السابق، ص 288.

(2) جوهر عبد الله حسين: الإدارة الحديثة - التخطيط - التطوير - الرقابة، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، مصر 2011، ص 189.

(3) محمد عيسى الفاعوري: مرجع سابق، ص- ص 189-190.

إتباع التخطيط العلمي للبرامج على المدى البعيد، وإتخاذ القرارات المتعلقة بالتنفيذ وإستغلال الموارد المادية و البشرية المتاحة بكفاية و فعالية، وكشف الأخطاء و الإنحرافات في وقتها لإتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب، وتحسين الرقابة أثناء التنفيذ وتزويد الإدارة بتقارير واضحة ودقيقة عن سير العمل⁽¹⁾.

10- **المراجعة:** تتم ممارسة الرقابة الإدارية عن طريق إستخدام أسلوب المراجعة للتأكد من نظامية نشاط المنظمة، ويعهد في الغالب إلى أجهزة مستقلة، أو وحدات متخصصة في مجال الرقابة داخل المنظمة مراجعة السجلات و التقارير لإستخراج البيانات الفعلية عن الأداء لمختلف أوجه نشاط المنظمة، ومن ثم مقارنة البيانات بما هو مقرر تنفيذه من خلال الخطط الموضوعة في هذا المجال مسبقاً⁽²⁾.

11- **السجلات:** تعتبر السجلات الإدارية إحدى وسائل الرقابة الإدارية، حيث يتم إستخدامها للتأكد من حسن سير الأعمال، ذلك أنها وسيلة لجميع المعلومات، والبيانات عن أداء العاملين⁽³⁾.

12- **التفتيش:** يهدف التفتيش إلى التأكد من حسن أداء الأعمال وكفاءة إنجازها، وسلامة الإجراءات المتبعة في التنفيذ ويقوم بأعمال التفتيش فئة متخصصة من ذوي الكفاءات والخبرات، حتى يكونوا ملمين بكافة دقائق أمور العمل، ويتم التفتيش عادة بمقابلة العاملين وفحص أعمالهم ومناقشتهم فيها، والوقوف على المشكلات التي تعترض سير الأداء ومدى إمكانية حلها وكشف الأخطاء و الوقوف على مسبباتها⁽⁴⁾.

ومن هذا تكون قد تطرقنا إلى أهم الوسائل و الأساليب الرقابية، ومن خلال هذا نجد أنفسنا نتوصل إلى إستعراض مسؤولية الرقابة الإدارية و التي سنوضحها في عنوان مستقل.

سابعا - مسؤولية الرقابة الإدارية ومداخلها:

رغم تعدد مداخل الرقابة الإدارية فإن كل مدخل يمنح له مسؤولية رقابية سواء المسؤولية التي يتكفل بها المديرين التنفيذيين أو الإستشاريين المختصين.

1- مسؤولية الرقابة الإدارية:

إن النشاط الرقابي هو مسؤولية مشتركة بين المديرين التنفيذيين في مختلف المستويات وبين الإستشاريين المختصين.

أ- **المديرين التنفيذيين:** إن الرقابة هي مسؤولية المديرين حيث يشتركون في تصميم النظام الرقابي ومسؤولون عن تطبيقه وإستخدامه، فهم متحكمون به⁽⁵⁾.

• و السؤال الذي يطرح نفسه هو كيف يتم توزيع مسؤولية الرقابة؟

(1) المرجع السابق، ص 190.

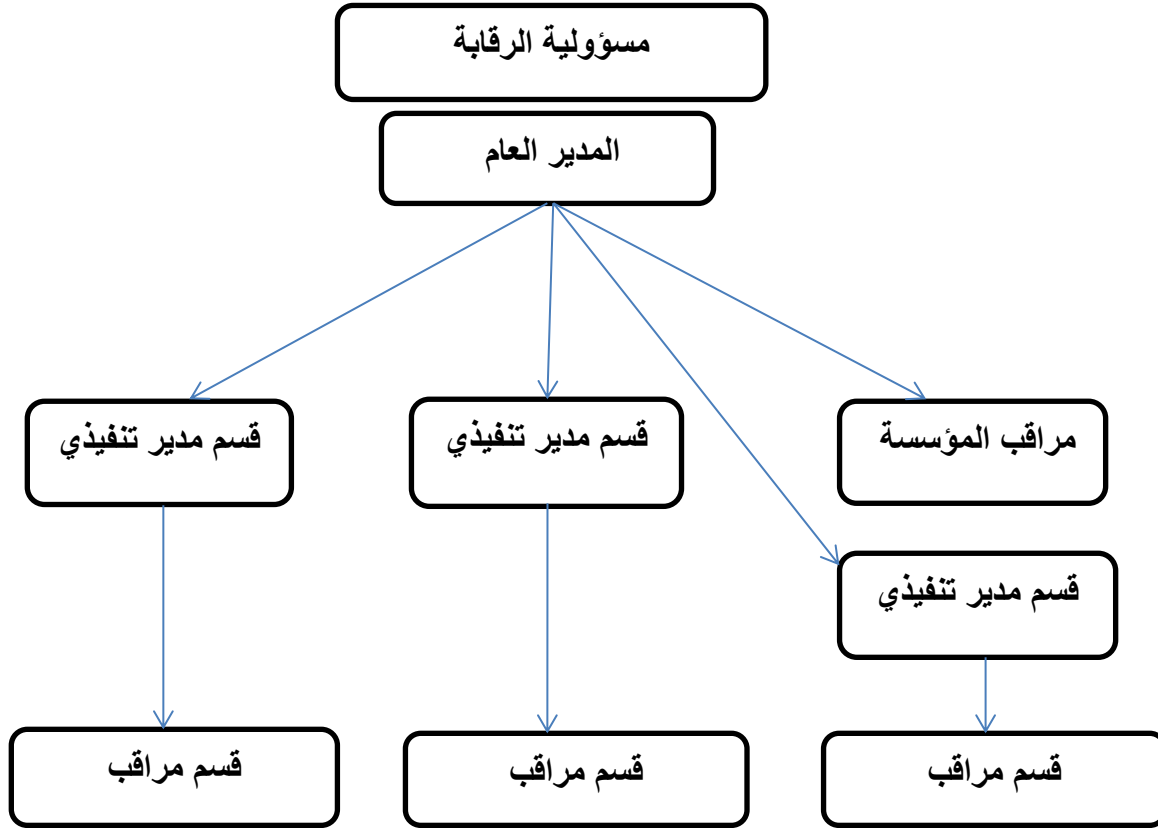
(2) محمد عبد الفتاح ياغي : الرقابة في الإدارة العامة، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، السعودية، 1987 ص71.

(3) الجويبر عبد الرحمن بن إبراهيم : الرقابة الإدارية المنظور الإسلامي و المعاصر و التجربة السعودية، دار العلم للنشر و التوزيع، جدة السعودية، 1990، ص36.

(4) الحبيبي علي: الإدارة العامة، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 1990، ص238.

(5) كامل بربز: الإدارة عملية ونظام المؤسسة الجامعية للدراسات، مصر، 1996، ص 150.

سوف نجيب عن هذا التساؤل من خلال هذا المخطط البياني:
الشكل رقم (01) : يوضح الهيكل التنظيمي للأعضاء المسؤولين عن عملية الرقابة.



المصدر: كامل بربر: الإدارة عملية ونظام المؤسسة الجامعية للدراسات، مصر، 1996، ص 150.

بنفس المنطق فإن المدير التنفيذي لكل قسم من الأقسام الرئيسية يكون مسؤولاً عن الرقابة على القسم الذي يرأسه ولهؤلاء المديرين قدر من الإستقلالية في تعديل الأنظمة الرقابية التي يستخدمونها بما يتماشى مع تفضيلاتهم ووجهة نظرهم في كيفية تطبيق تلك النظم ورغم تباينها نتيجة لإختلاف التفضيلات وتنوع وجهات النظر في حدود الإطار الكلي و النظام الشامل للرقابة على المؤسسة.

ب- الإستشاريون المختصون: في معظم المؤسسات، تخصص مسؤولية الرقابة لواحد أو أكثر من الإستثمار بين المختصين يطلق عليهم إسم مراقب يساهم في عملية تطوير النظام الرقابي⁽¹⁾.

ومن هنا يمكن القول أن المسؤولية الرقابية هي مسؤولية الجميع، حيث يشترك فيها كل الأعضاء الموجودين داخل المنظمة، ومن هذا نجد أنفسنا قد إستعرضنا أهم مداخل الرقابة الإدارية و التي سيتم شرحها في العنصر القادم.

(1) المرجع السابق، ص 150.

2- مداخل الرقابة الإدارية:

يمكن التمييز بين ثلاثة مداخل لممارسة الرقابة في المنظمات هي: مدخل الرقابة السوقية، مدخل الرقابة البيروقراطية، ومدخل الرقابة العشائرية (العضوية)، وكثيرا ما تجمع المنظمات بين إستخدام أكثر من مدخل في نفس الوقت، وفيما يلي نعرض بإختصار لهذه المداخل الثلاثة:

أ- **مدخل الرقابة السوقية:** ويعتمد على الآليات السوقية في الرقابة كما يحدث على سبيل المثال في الرقابة على أسعار بعض الأجزاء و المكونات أو الخدمات التي تحتاج إليها المنظمة والتي يمكن تحديد مواصفاتها بوضوح ودقة كاملة، حيث تقوم أقسام المشتريات بتحديد المواصفات التفصيلية للخدمات أو السلع الوسيطة التي تحتاج إليها المنظمة، ثم تدعو إلى عقد مناقصة تنافسية بين موردي هذه المواد المطلوب شرائها للحصول على أفضل العروض بدون التحديد الواضح للمواصفات، أو دعوة الموردين للدخول في المناقصة قد يضطر مدير المشتريات إلى بذل جهود مضاعف للوصول إلى أفضل مصادر التوريد وأفضل الأسعار وبذلك يكون قد نقل عبء الرقابة إلى وآلياته التنافسية، ولكن يشترط لتطبيق هذا المدخل أن يكون هناك قدر معقول من المنافسة بين موردي هذه الأجزاء أو الخدمات وقد إستخدمت شركة جنرال موتورز الأمريكية مدخل الرقابة السوقية للضغط على أقسامها الداخلية وتحفيزها للتنافس مع المصادر الخارجية للتوريد، حيث أبلغت هذه الأقسام بمعايير الجودة، وسعر التكلفة الخاصة بالأجزاء المستخدمة في صنع السيارة، وأوضحت لهم أنه مالم يتم الوفاء بهذه المعايير فإن الشركة سوف تقوم بشراء هذه الأجزاء من الموردين الخارجيين، وقد أدى هذا الإجراء إلى خفض الوقت اللازم لإنتاج الكمية المطلوبة من إحدى الأجزاء من 48 ساعة و 6 دقائق إلى 12 ساعة و 7 دقائق خلال ثلاث سنوات فقط.

ب- **مدخل الرقابة البيروقراطية:** وهو يركز على مدى الإلتزام بتطبيق السياسات و الإجراءات و القواعد الإدارية و يتوقف إستخدام هذا المدخل على نمذجة الأنشطة، و التحديد الدقيق لمواصفات الوظيفة، والموازنات وغيرها من الآليات الإدارية التي تلزم العاملين بأداء سلوك معين للوفاء بمعايير الأداء.

ج- **مدخل الرقابة العشائرية:** وهو مدخل رقابي يعتمد على ضبط سلوك العاملين من خلال القيم و القواعد و التقاليد و المعتقدات المشتركة و غيرها من مكونات و عناصر الثقافة التنظيمية، وهي تعتمد على الفرد و المجموعة (العشيرة)، لتحديد السلوكيات المرغوبة و المناسبة المرتبطة بالعمل وكذلك معايير الأداء، و يستخدم هذا المدخل بكثرة في المنظمات التي تستخدم فرق العمل بدرجة كبيرة، وكذلك في المنظمات التي تتغير التكنولوجيا المستخدمة فيها بشكل مستمر فالعاملين في شركة مايكروسوفت يدركون تماما السلوكيات ذات الصلة بالعمل المتوقع منهم وأهداف الأداء التي يجب عليهم بلوغها من منطلق الثقافة التنظيمية السائدة التي أسسها بيل جيتس مؤسس الشركة (1).

(1) علي مصيلحي شريف وآخرون : مرجع سابق، ص 249.

تعتبر المداخل التي إستعرضناها مداخل كبرى و التي يمكن لأي منظمة أن تستعين بها و ذلك حسب طبيعة النشاط الرقابي، و بعد تناولنا لهذه المداخل سننتقل إلى علاقة هذه الوظيفة الرقابية بالوظائف الإدارية الأخرى.

ثامنا - علاقة الرقابة الإدارية بالوظائف الأخرى:

إن الوظائف الإدارية تشمل التخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة، هنا ترتبط بعلاقة مميزة مع كل وظيفة و تشكل روح الوظائف، و نجد أن هناك تكاملا بين هذه الوظائف و الرقابة الإدارية على النحو التالي:

1- التخطيط و الرقابة:

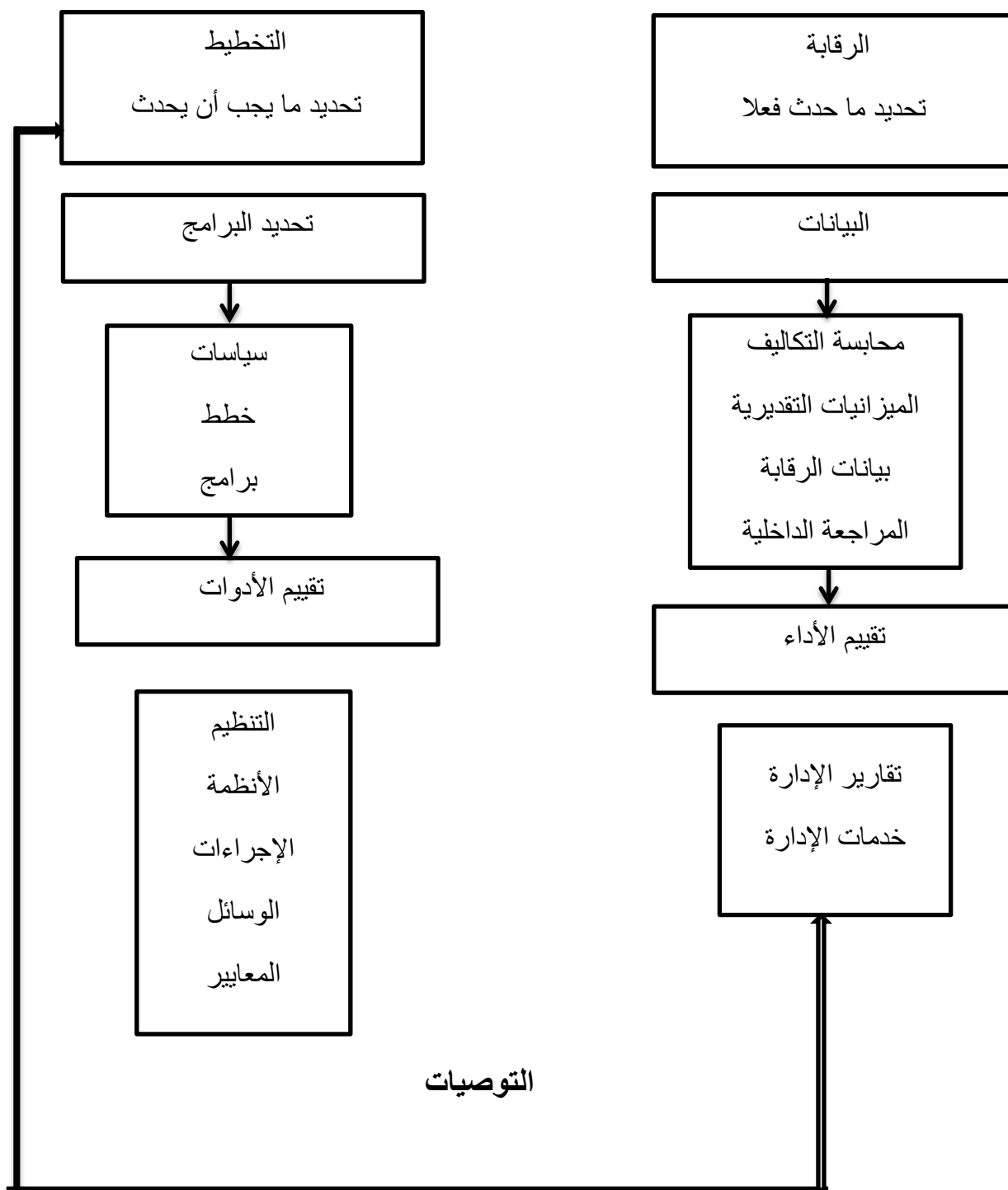
يعتبر التخطيط الوظيفية الإدارية الأولى و له الأولوية على الوظائف الإدارية الأخرى من تنظيم و توجيه و رقابة لأن هذه الوظائف يجب أن تعكس هذا التخطيط فالمدير ينظم و يوجه و يراقب لكي يضمن تحقيق الأهداف طبقا للخطة الموضوعية، فالتخطيط يقوم على عملية التفكير و التقدير للمستقبل و النظر في البعد الزمني و التنبؤ بالمتغيرات، و وضع الخطط لما يخفيه المستقبل و التأقلم مع الظروف المتغيرة، أو هو الأسلوب العلمي الذي يتضمن حصر الموارد البشرية و المادية و استخدامها أكفأ إستخدام بطريقة علمية و عملية و إنسانية لسد إحتياجات المؤسسة و يتضح من هذا التعريف أن التخطيط أسلوب علمي يتم على أساس الموارد اللازمة لعملية الإنتاج و تنظيم الموارد المالية و استخدامها بأحسن الطرق و ذلك بوضع خطة شاملة، و هو الوظيفة الإدارية الأولى التي تعتمد عليها الوظائف الأخرى فهو التقرير سلفا لما يجب عمله لتحقيق هدف معين.

إذن التخطيط يركز الإنتباه على أهداف المؤسسة و يركز على إنجاز الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة و وضع خطة مناسبة لهذه الأهداف.

الأهم هنا هو أن التخطيط أساس للرقابة، أي لا يمكن الفصل بين التخطيط و الرقابة و معنى هذا أن المدير لا يمكنه مراقبة أي عمل مالم يكن هناك برنامج تخطيطي لهذا العمل فعملية المراقبة تصبح بلا فائدة دون تخطيط⁽¹⁾.

1- حسين أحمد الطراونة، توفيق صالح عبد الهادي، ص- 29-30.

الشكل رقم (02): يوضح العلاقة بين وظيفتي التخطيط و الرقابة.



يبين الشكل الآتي العلاقة بين التخطيط و الرقابة

المصدر: الشراوي علي: العملية الرقابية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 450.

2- التنظيم و الرقابة:

يعتبر التنظيم الوظيفية الثانية من الوظائف الإدارية وهو وسيلة لتحقيق غاية أو أهداف معينة وظيفته تحديد الواجبات و المسؤوليات والسلطات، ونحن هنا بصدد تبيان العلاقة بين التنظيم و الرقابة، ونعلم أنه حين نتحدث عن الرقابة و التنظيم نرى أن هناك علاقة بين المركزية و اللامركزية في التنظيم وأثر ذلك على العملية الرقابية ودرجة الدقة المطلوبة فيها كما أن للوضع التنظيمي لأقسام المؤسسة أو المنظمة تأثير مهم على العملية الرقابية، ففي حالة المركزية في الإدارة العليا فإن اتخاذ القرارات ينحصر في الإدارة العليا فقط أو الإدارة العامة وأن المعايير الرقابية المراد إستخدامها هنا لا بد وأن تعبر عن الأداء بدقة، وأن تعكس البيانات بشكل تفصيلي عن كيفية تنفيذ كل عملية على حدى و بيان إنتاجية كل فرد في المنظمة، ولهذا فإن معدل تكرار القياس يكون بشكل سريع يوميا و ذلك للتأكد من إستمرار الجودة في الأداء.

أما في حالة المركزية في الإدارة الوسطى فإن القرار ينعكس على العملية الرقابية على أساس أن هناك معدلات للمصروفات معدلات لدوران العمل و يمكن الإشارة لها من خلال تكرار عمليات القياس أو الرقابة أسبوعيا، وهنا نجد أن فترات القياس تطول نسبيا وتتأخر عما كانت عليه في حالة المركزية في الإدارة العليا.

أما في حالة المنظمة التي تتبنى الأسلوب اللامركزي في إدارتها على أساس تقسيم المنظمة إلى وحدات مستقلة وإعتبارها مراكز ربحية فإنها لا بد وأن تكون العملية الرقابية على كل مركز، وبيان مدى نجاحه في تحقيق الهدف المطلوب منه، وتكون فترات القياس أطول نسبيا أي بمعدل مرة كل شهر أو ربع سنوي (1).

3- التوجيه و الرقابة:

عندما تكون هناك مشاركة بين أفراد المنظمة في وضع الخطة يساهم هذا الأمر إلى حد كبير في تنمية عملية الرقابة الذاتية، وهذا ناتج عن إقتناع الأفراد بأهداف الخطة التي شاركوا في وضعها و إعتبار المعايير التي ساهموا في إعدادها لتقييم أدائهم هي المعايير الدقيقة و بذلك تسهل مهمة توجيههم وتصحيح الإنحرافات التي قد تطرأ على أدائهم للواجبات الملقاة على عاتقهم و تسهل مهمة الرقابة عليهم (2).

فالتوجيه هو الوظيفية الثالثة من الوظائف الإدارية، ووظيفة التوجيه تشمل القيادة إتخاذ القرارات، الدافعية، الحوافز، والإتصال، وهذه الوظائف تدخل في صميم الرقابة الإدارية إذ أن الرقابة الإدارية لها أدوار كثيرة في وظيفة التوجيه منها:

- أن الرقابة الإدارية تدخل في عملية مكونات التوجيه فمثلا القيادة هل تم إختيار القائد بناء على مواصفات معينة و محددة تم الإستناد إليها، لأن القيادة يتوقف عليها إشغال السلطة و القوة والمسؤولية (3).

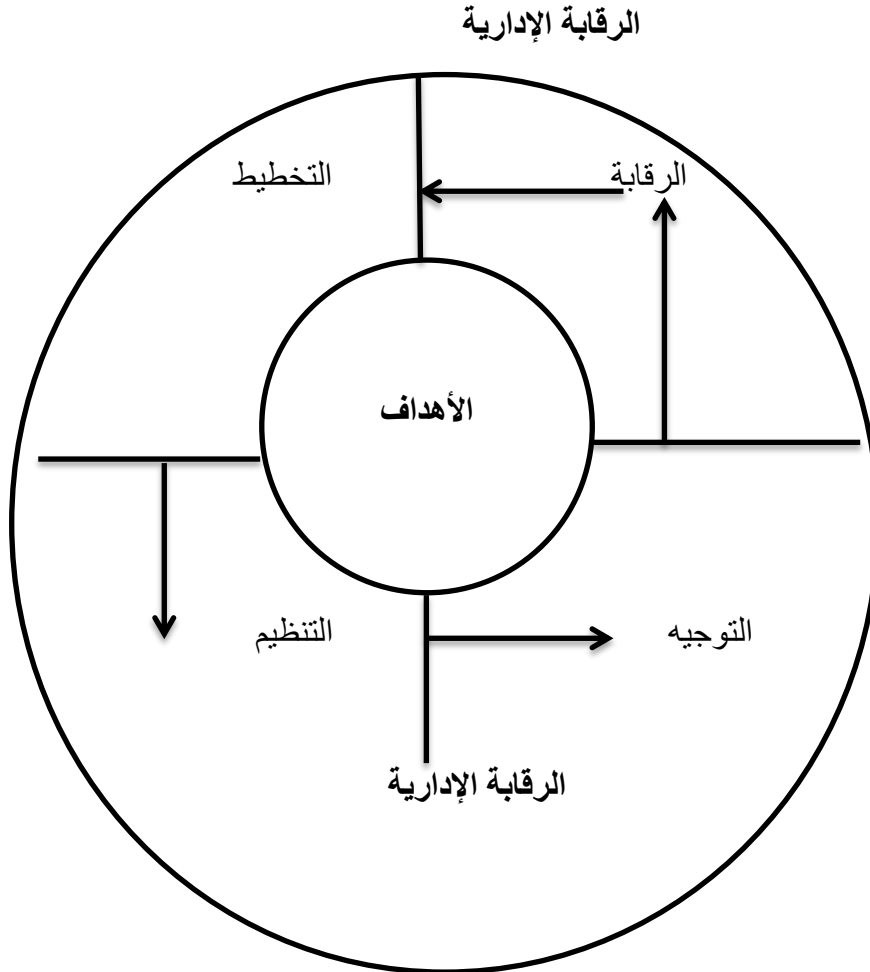
(1) حسين أحمد الطراونة، توفيق صالح عبد الهادي، مرجع سابق، ص- ص 30-31 .

(2) دبيري زاهد محمد : الرقابة الإدارية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن، 2011، ص 41.

(3) حسين أحمد الطراونة، توفيق صالح عبد الهادي، مرجع سابق، ص- ص 31-32.

- أنه بواسطة الرقابة الإدارية يتم إكتشاف المبدعين الذين يستحقون التحفيز، وأن التحفيز أحد مكونات التوجيه.
 - أن الرقابة تسهم في تقييم عملية الإتصال بالمنظمات من حيث وصول الأوامر و التعليمات من أعلى الهرم و مراقبة هذه التعليمات ومدى الإلتزام بها (1).
- وعليه نرى أن علاقة الرقابة الإدارية بالوظائف الإدارية هي علاقة إرتباطية تكاملية وتداخلية.

الشكل رقم (03): علاقة الرقابة الإدارية بالوظائف الإدارية الأخرى.



المصدر: حسين أحمد الطراونة، توفيق صالح عبد الهادي، مرجع سابق، ص 32.

يوضح الشكل رقم (03): أهمية الرقابة فيما تقدمه من تغذية عكسية يتم على أساسها تحقيق المزيد من التنظيم و التنسيق كما يتم على أساسها مراجعة التنظيم أو مراجعة معدلات الأداء.

(1) المرجع السابق ، ص 32 .

تاسعا - الصعوبات التي تواجه الرقابة الإدارية.

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

1- الرقابة الزائدة: يقبل العاملون عادة درجة معينة من الرقابة فإذا زادت عنها تؤدي إلى رفضهم لها لأن أي إدارة تسعى جاهدة لمتابعة ومراقبة الكثير من الأنشطة لتحقيق الأهداف المرجوة لتجنب الأخطاء و الإنحرافات، حيث توجد بعض المنظمات تراقب حتى القرارات⁽¹⁾ الشخصية للموظفين، مثلا: ماذا يلبسون قصات الشعر، وهذا ما يطلق عليه بالإفراط في الرقابة، والإدارة الفعالة هي التي تركز على النتائج وليس على المظاهر، وبالتالي لا بد لها أن تشرح وتوضح العملية الرقابية للمرؤوسين على أنها أداة للتعرف على التقدم الحاصل فقط أكثر منها ضغط ومحدودية لحريتهم.

2- عدم التوازن بين المسؤوليات و الصلاحيات: يشعر العاملون أحيانا بأن المسؤولية الواقعة عليهم تفوق ما هو ممنوح لهم من صلاحيات و في نفس الوقت قد يتطلب النظام الرقابي الرقابة اللصيقة و المراجعة التفصيلية لكل جزئيات العمل مما يرتبط سلبيا بقبول العاملين والتجارب مع النظم الرقابية⁽²⁾ أي أن الموظفين تعطى لهم الكثير من الأعمال مقابل أجر قليل أي غياب عنصر التحفيز المادي و المعنوي كالترقية، الشكر... وبالتالي في هذه الحالة يقاوم كل منهم تلك الرقابة المطبقة عليهم.

3- عدم الحيادية: قد يؤدي عدم تصميم النظم الرقابة بشكل محايد إلى عدم قبول العاملين لهذه النظم في المنظمة⁽³⁾.

بمعنى أن عدم تطبيق الموضوعية في المعايير الرقابية يجعل الموظفين غير راضين عن الأسلوب الرقابي المطلق عليهم.

4- الخوف من المسائلة أو إنعدام المرونة: عند ما تكون المعايير دقيقة ومرتبطة بالزمن والموضوعية رغم ذلك يعارضها أو يقاومها بعض الأفراد لأنهم يشعرون أنه في هذه الحالة من السهل معرفة أي منهم أنه أدى العمل بطريقة أفضل و بذلك تقاوم تلك الفئة من الأفراد ذات الأداء السيئ الرقابة، وقد يقاوم من ذوي الجيد الرقابة، أيضا خاصة إذا كان المستهدف واضح لخوفهم من إنعدام المرونة أو الحيوية و التي ينظرون إليها أنها ضرورية لهذا المستوى الحالي من الأداء⁽⁴⁾.

يساعد نظامي مشاركة الأفراد ونظام الإدارة بالأهداف في التغلب على الخوف من المسائلة وإنعدام المرونة، حيث يمكن إشراك الأفراد من ذوي الأداء السيئ في وضع الأهداف وما يترتب على ذلك عن نتائج خاصة ربط المكافآت بالنتائج، وليس بالتواجد المادي أو البدني

(1) المغربي كامل زويلف مهدي وآخرون : أساسيات في الإدارة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1994 ص199.

(2) المرجع السابق، ص199.

(3) فايز الزغبى : الإدارية في منشآت الأعمال، طرق وأساليب وسياسات وإستراتيجيات، دار المعرفة للنشر و التوزيع عمان، الأردن، 2001، ص 185.

(4) عبد الفقار حنفي : أساسيات إدارة المنظمات، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2000 ص 320.

فالذين يرغبون في الإنجاز الجيد من ذوي الأداء الجيد لديهم الفرصة للبحث عن السبل التي تكفل إحداث التقدم

والذي هم من ذوي الأداء السيئ لديهم الفرصة لتغيير الإتجاهات أو البحث عن مكان آخر للعمل⁽¹⁾.

ويقصد بإنعدام المرونة رفض مسبق من طرف الموظفين للرقابة لأنها عاجلا أم آجلا ستكشف مدى إيجابية أو سلبية نتائج أعمالهم، مثلا التعرف على المهارات التي يتمتعون بها وأيضا المهارات الناقصة، وهذا ما ينجم عنه الشعور بالخوف من المسائلة والشعور بالخوف من المسائلة يجعلهم يقاومون و العملية الرقابية هذا بالنسبة للموظفين الذين لديهم أداء سيئ وحتى الموظفين الذين يمتازون بأداء جيد يرفضون عملية الرقابة الإدارية و لكن لسبب آخر فهم يرون أن هذه العملية تؤدي إلى كبت مشاعرهم وحررياتهم.

5- **عدم دقة الرقابة:** لدى معظم الناس الرغبة في الأداء الجيد لذلك يتقبل الكثير الرقابة التي تزودهم بالمعلومات و التي تساعدهم في الإنجاز الملائم للمهام المسندة إليهم، لكنهم قد يقاومون الرقابة إذا كانت غير دقيقة وتتم بطريقة غير حكيمية أي لاتستند إلى الموضوعية.

يجب أن تكون الرقابة مرنة لمقابلة عدم دقة المعايير، مع ملاحظة أنه إذا حدث تباين واضح بين النتائج و المعايير، فقد يرجع إلى المعيار في حد ذاته أو في الطريقة التي يجب أن يؤدي بها العمل لذلك فالمدير الفعال هو الذي يراجع ويفحص المعايير إذا ما حدثت إنحرافات ذات دلالة⁽²⁾.

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

من هنا يمكن القول أنه إذا وجدت هذه الصعوبات في أي منظمة فهذا مؤشر دلالي على أن الرقابة الإدارية هي عملية جُدْ معقدة، لذا لا بد من أي منظمة تعاني من هذه الصعوبات و التي تعتبر بمثابة معوقات تعيق سير الأعمال و التنظيم ككل أن تحاول تجاوز و التغلب عليها لأنها حقا الخطر المهلك الذي يثبط معنويات الموظفين وتجعلهم ينسون الغرض الأساسي من عملية الرقابة الإدارية.

(1) حسن إبراهيم بلوط : المبادئ و الإتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، للنشر و التوزيع، لبنان، 2005، ص 112.

(2) طارق طه : التنظيم في الإدارة، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 73.

خلاصة:

من خلال ماتم عرضه حول التطور التاريخي للرقابة الإدارية، وماتتضمنه من خصائص جوهرية ومجالات وأنواع متعددة يمكن القول بأنها من أهم الوظائف الأساسية لأي إدارة، فإذا كان التخطيط يمثل الفكرة التي سيتم تبنيها، والتنظيم يمثل تطبيق تلك الفكرة عمليا فإن الرقابة هي التي تسمح بالربط بين الفكرة وتبنيها أي أنها تسمح بالجمع بين التخطيط والتنظيم، وهذا يعني أنها تمكننا من مقارنة الجزء المنفذ مع ماخطط لتنفيذه، فالرقابة الإدارية تتضمن السياسات و الخطط التنظيمية المتعلقة بإتخاذ القرارات المتعلقة بتنفيذ كل عمليات التنظيم، وتهدف هذه السياسات إلى زيادة كفاءة أداء العاملين ومدى إلتزام السياسات الإدارية.

علماء الإدارة الآن يرون أن أي نظام إداري لا تتوفر فيه رقابة فعالة ومنتظمة يعتبر نظاما ناقصا يفتقر إلى مقومات الجودة، ويرى هؤلاء العلماء أن الرقابة ظاهرة ضرورية وطبيعية في أي مجتمع لأنها تمثل الضوابط لكل تصرف يتعدى أثره الغير، أي أنها أيضا تضمن إستقامة النشاط الإنساني بوجه عام وتكفل سير الأعمال بصورة منتظمة ومستمرة، كما أنها تكفل تقويم الإنحرافات وتصحيح الأخطاء ومعالجة أوجه النقص و الإهمال، كما تساعد على إكتشاف الكفاءات الإنتاجية في وقت قصير وبأقل جهد وأقل تكلفة.

الفصل الثالث : التسبب الوظيفي و دور الرقابة الإدارية في الحد من مظاهره

تمهيد:

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

أولاً - مظاهر التسبب الوظيفي:

يتجلى التسبب الوظيفي في عدة مظاهر تتمثل في الآتي:

1- الغياب و التأخر عن العمل الرسمي: يمثل الغياب من أهم مظاهر التسبب الوظيفي ويتخذ أكثر من صورة لأسباب متعددة، كعدم حضور الموظف أصلاً لمقر عمله أو حضوره لغرض التوقيع في سجل الحضور و الإنصراف ثم الخروج وعدم العودة إلا في اليوم التالي وقد يخرج من مكتبه إلى مكتب آخر في نفس الدائرة لشأن لا يتطلبه العمل الوظيفي أو لأغراض شخصية وفي جميع المواقف التي سلفت الإشارة إليها نجد أن الموظف لا ينجز العمل المطلوب منه ومن ثم تتراكم الأعمال شيئاً فشيئاً، ويترتب على ذلك سوء العلاقة بين المواطن و الدائرة الحكومية، حيث يشعر المواطن بأن أحداً لا يتهم بتقديم الخدمة المناسبة له ومن ثم تدب الكراهية بينه وبين الموظف، بل و يبحث بكل الوسائل المشروعة و غير المشروعة عن الطريقة التي تؤدي إلى حصوله على الخدمة المطلوبة حتى و لو أدى إلى دفع الرشوة، أو اللجوء إلى المعارف و الأصدقاء، ومن جهة أخرى يؤدي الغياب إلى مزيد من الغياب في حلقة مفرغة دائرية لانهاية لها. أما أسباب الغياب فهي عديدة ومتنوعة لعل أهمها عدم توفر وسائل المواصلات في الزمان و المكان المحددين، أو حدوث توعك صحي للموظف، أو لدى أحد أفراد أسرته أو الغياب المفاجئ لأسباب تتعلق بحالات وفاة أحد الأصدقاء أو الأقارب، أو الحاجة للتردد على المؤسسات الرسمية و غير الرسمية والمستشفيات والمدارس، وغيرها من المؤسسات التي يرتبط دوامها بالدوام الرسمي للدولة و يضطر الموظف إلى مغادرة مكتبه إذا كانت له حاجة للتردد عليها⁽¹⁾

الإدارات الحكومية لا تكاد تخلو من ظاهرة تغيب موظفيها، فقد أشارت بعض الدراسات في هذا المجال أن المتفحص لنسب التغيب في بعض الشركات الوطنية قبل عملية⁽²⁾ إعادة الهيكلة يلاحظ ارتفاع نسبة التغيب في هذه الشركات والتي بلغت في احدى وحدات هذه الشركة سنة 1978 حوالي 10.78 %⁽³⁾

2- تضخم الجهاز الإداري: يعد تزايد أعداد الموظفين في القطاع العام ظاهرة عالمية حيث يلاحظ أن الدوائر الرسمية تستقطب الكفاءات البشرية مما يؤدي إلى إتساع نطاق تدخلها في مجالات الحياة العامة ومن ثم زيادة الخدمات المطلوبة منها كماً وكيفاً مما توجب على الإدارة العامة أن تتحمل عبء التنمية الشاملة، وقد يترتب على ذلك تضخم الجهاز الإداري شيئاً فشيئاً⁽⁴⁾.

(1) بديع محمود القاسم: علم النفس المهني بين النظرية و التطبيق، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع عمان، الأردن، 2000، ص 149.

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

(3) المرجع السابق، ص 107.

(4) فاروق السيد عثمان: القلق وإدارة الضغوط النفسية، دار الفكر العربي للنشر و التوزيع القاهرة، مصر 2001، ص 190.

الفصل الثالث : التسبب الوظيفي و دور الرقابة الإدارية في الحد من مظاهره

3- **إنخفاض إنتاجية الموظف و الإدارة:** إن إهمال برامج التدريب يشكل سببا للتسبب الوظيفي ونتيجة من نتائجه، فهو سبب من أسباب التسبب، لأن الموظف غير المُدرَّب و المُؤهل لا يستطيع أن يقوم بواجبات وظيفته كما ينبغي، و بالتالي يصبح موظفاً من عوامل التسبب الوظيفي، كما أنه من نتائج التسبب إنخفاض مستوى الأداء الوظيفي، و ينصرف أيضا إلى برامج التدريب التي يتم تنظيمها و تنفيذها بدون تخطيط ودراسة و تفقد أي أهمية لها في رفع مستوى الأداء⁽¹⁾.

4- **سلبية الموظف:**

ويتجلى هذا المظهر فيما يلي:

أ- **مقاومة التغيير:** إن ظاهرة السلبية و تفشيها في ال منظمة تؤدي إلى مقاومة التغيير و عدم الرغبة في التجديد، و إنخفاض الرغبة في التعليم و العمل على إكتساب مهارات لا تتوفر لديهم و يتطلبها الجديد المقترح، حيث يواجه بعض الموظفين أي تغييرات تدخلها الإدارة بالمقاومة سواء كانت في الآلات و المعدات أو النظم و الإجراءات أو الرؤاسات، و هدفهم بقاء الأوضاع و الظروف على ما هي عليه للمحافظة على مصالحهم و هيبتهم و مراكزهم في مجال العمل⁽²⁾

لكن الدراسة التي أجريت ب منظمة مطاحن الأغواط حسب إجابات الباحثين أثبت العكس أي أنه لا وجود لمقاومة للتغيير، حيث أن 77.2 % من الموظفين لا يفكرون في الرحيل أو ترك العمل ولو لسبب التغيير التكنولوجي الحادث⁽³⁾.

ب- **عدم الرغبة في التعاون و عدم تشجيع العمل الجماعي:** عدم رغبة ال موظف في التعاون مع زملائه في العمل و عدم تشجيعه للعمل الجماعي، و يتجنب الإتصال بالأفراد الآخرين، لا يريد الفرد منهم الإرتباط بأي شخص آخر، و هذا النوع من الموظفين يتميزون بحاجة أساسية إلى الإستقلالية و عدم الإعتماد على الآخرين و الإكتفاء الذاتي يمثل سبيلهم الأساسي في الحياة لذلك يمكن القول أن ظاهرة الإنعزالية ترجع إلى وجود عوامل نفسية بالموظف تدفعه إليها أو بسبب سوء التنظيم الإداري، أو خطأ في الإجراءات الإدارية لا يشجع على العمل الجماعي كفريق متكامل، و يضعف من شعور الفرد بإنتمائه إلى الجماعة، و التعاون مع زملاء له وجهين الأول هو عدم وضع عراقيل أمام باقي الزملاء أثناء تأديتهم لأعمالهم و الثاني هو معاونة الزملاء و الأخذ بيدهم، و محاولة توصيل المعلومات الناقصة إليهم و إعدادهم من الناحية المهارية التي تعينهم على أداء أعمالهم⁽⁴⁾

(1) طلال حرب: **الفسل أسبابه و نتائجه**، دار الأفاق الجديدة للنشر و التوزيع، بيروت، لبنان 1994 ص 33.

(2) أبو النصر محدث محمد، مرجع سابق، ص 32.

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

(4) زين الدين بلال أمين، مرجع سابق، ص 359.

الفصل الثالث : التسبب الوظيفي و دور الرقابة الإدارية في الحد من مظاهره

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

د-مقاومة التجديد و التطوير و الابتكار: حيث يعزى الموظف عن المشاركة في إتخاذ القرارات التي تتصل بالعمل و ال منظمة و ظروف كل منها، فالمعروف أن الإشتراك في جماعة عاملة يؤدي إلى الإهتمام الذي يعتبر قوة دافعة لبذل الجهد والنشاط، كما أن الإهتمام يعمل على إزالة المقاومات و العقبات التي تنشأ عن سوء التفاهم أو التي يقيمها الموظفين أحياناً حين تُؤمّن المنظمة إدخال تغيير في خطتها أو نظهما أو العمل بها، الأمر الذي يصل بال موظف إلى حد القناعة بتلقي التعليمات من غيره دون مناقشة، ويرجع ذلك إلى إنخفاض الروح المعنوية للموظف و عدم إرتباطه بالعمل و الإدارة و فقدانه الإلتزام و الولاء إلى المنظمة الإدارية التي يعمل بها (1).

5- عدم تحمل المسؤولية: المسؤولية هي إلتزام مشتق من الوظيفة، كما أن الوظيفة هي إشتقاق من الأهداف، وحيثما تكون هناك علاقات بين رئيس و مرؤوس تكون هناك مسؤولية، ومن مظاهر عدم تحمل الموظف للمسؤولية ما يلي: (2)

أ- عدم إحترام القوانين و الأنظمة و اللوائح: من مظاهر التسبب الموجودة في الكثير من المنظمات عدم إحترام القوانين و الأنظمة و التعليمات و حتى اللوائح و فقدان الثقة و الأمانة لتلك القوانين، مما يؤدي في النهاية إلى تهديد المصلحة العامة نتيجة تلك السلوكيات السلبية التي ترسخت من مجموعة من العناصر التي ساهمت في إرساء هذه القيم و السلوكيات السلبية هذه القوانين و اللوائح ستحكم العلاقة بين الأفراد و المنظمات التي يعملون بها، و العلاقة بين الإدارة و الأفراد، و الحفاظ على حقوقهم التي كفلهم لها القانون، و بذلك توجه القوانين و اللوائح سلوكيات إدارة المنظمات اتجاه الموظفين و العمل و العكس.

ب- تجزئة إجراءات المعاملة الواحدة بين مجموعة من الموظفين: وهذا ما وفر كثيرا من الوقت و الجهد على المراجعين في إنجاز الم موظفات بإدارة الترخيص التي كانت في السابق تحتاج إلى كم كبير من الموظفين للإطلاع على الم موظفة التي قد تستغرق يوماً أو يومين إلى أن يتم الإنتهاء منها وتسليمها إلى صاحبها (3).

6- تراخي و تكاسل الموظف في إنجاز عمله: يميل معظم الموظفين إلى التراخي و التكاسل و عدم إنجاز العمل بالقدر المناسب بالرغم من توفر القدرة على العمل (4)

(1) رضوان شفيق: السلوكية و الإدارة، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر، ط2، لبنان 2002 ص186.

(2) محمد عبد الفتاح ياغي: الأخلاقيات في الإدارة، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن 2012 ص68.

(3) أبو سليم نهار: مكافحة الفساد، دار الفكر للنشر و التوزيع، الأردن، 2010، ص- ص 90-91.

(4) نداء محمد الصوص: السلوك الوظيفي، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، الأردن 2008 ص 52.

الفصل الثالث : التسبب الوظيفي و دور الرقابة الإدارية في الحد من مظاهره

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

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

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

ج- **إهمال الموظف للواجبات المنوطة له:** و يقصد بإهمال الموظف لأداء عمله تقاعس الموظف عن القيام بالواجبات التي تفرضها عليه واجبات وظيفته على الوجه المقرر قانونا و يظهر الإهمال في أداء الوظيفة المنوطة به على مقتضى الأوضاع المقررة في القانون أو التعليمات أو الأنظمة أو الأوامر، أو يتقاعس عن أعمال كلفها به رؤساؤه أو عدم الإكتراث بتنفيذها، ويعتد الإهمال الجسيم للموظف في العمل القانوني المناط به على نحو معيب يجعله مشوبا بالبطلان أو الانعدام أو مباشرته خلافا للأوضاع المقررة في القانون أو التأخير في إنجازها و ذلك لعدم أداء العمل في الوقت المحدد له أو في الوقت الملائم لتحقيق الغاية منه (1).

فوجود تلك المظاهر داخل منظمة ما تعتبر بمثابة مؤشرات دلالية عن وجود التسبب الوظيفي داخلها، وللقضاء على تلك المظاهر يجب على كل منظمة البحث في جملة الأسباب المؤدية إليها.

ثانيا - أسباب التسبب الوظيفي:

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

(1) المرجع السابق، ص53.

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

الفصل الثالث : التسبب الوظيفي و دور الرقابة الإدارية في الحد من مظاهره

1- أسباب إدارية:

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

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

2- أسباب تنظيمية:

تتمثل فيما يلي:

- أ- عدم تمتع بعض المنظمات بالإستقرار الإداري و عدم وجود أسس إدارية ثابتة تنظم عمل الإدارة، فكل مسؤول يتم تكليفه يقوم بالغما ما قام به الذي قبله و يبدأ العمل بطريقته و كذلك بكوادر جديدة مختارة من قبله .
- ب- إن تحديد الاختصاصات و توزيع المسؤوليات و المهام يخضع في معظم المنظمات إلى آليات غير إدارية تعتمد في إختيار الكفاءات على معايير لا تتفق مع الكفاءة و الفاعلية و الخبرة للأفراد الذين يتم تكليفهم بمسؤوليات وظيفية .
- ج- عدم وجود خطة منظمة يمكن من خلالها تنفيذ العديد من البرامج الهادفة للإدارة.
- د- التعارض بين ممارسة الإدارة و العمل الأساسي للموظف أو المنتج مما يؤثر أحيانا على كفاءة الأداء بسبب عدم التنسيق .

3- أسباب إجتماعية:

إن أغلب الموظفين في المواقع الإدارية يميلون إلى وجود مسؤول لتنظيم العمل ويتم الإعتماد عليه في كافة الأمور وهذا نتيجة راوسب كانت قائمة في ظل الأنظمة الإدارية التقليدية، فالإتكالية و التكاسل و الإعتماد على الغير من الأمور⁽¹⁾

(1) المرجع السابق ص- ص 120-121.

الفصل الثالث : التسبب الوظيفي و دور الرقابة الإدارية في الحد من مظاهره

التي لا يمكن التخلص منها بسهولة، وهذا يحتاج إلى فترة زمنية مصاحبة للتوجيه والإرشاد المستمر و يترتب على هذه المشاكل الأمور الآتية :

أ- الاعتماد على الغير و الإتكالية في كافة الأمور .

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

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

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

4- أسباب ثقافية:

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

5- أسباب قانونية:

يوجد العديد من المشاكل القانونية التي تعترض تطبيق الإدارة بشكل عام و تتمثل في الآتي:

غياب العقاب لعدم تطبيق القوانين و اللوائح و الأنظمة لاشك سيؤدي إلى شيوع المخالفات و يلاحظ أن العقوبات إن وردت في بعض اللوائح فهي عقوبات بسيطة أو يتهاون في تطبيقها أو أنها لم ترد عقوبات أصلاً.

عدم وجود تنظيم قانوني في شكل قواعد عامة لممارسة الإدارة.

كما أن العنصر البشري و هو في سعيه لتحقيق الأهداف يسير و وفق نظم معينة و يستخدم إمكانيات متوفرة، فإن دور هذه النظم و الإمكانيات يؤثر في وجود مظاهر التسبب الوظيفي فمن ناحية النظم فإننا نعني بها القوانين و القرارات و اللوائح المنظمة للأعمال الإدارية و الفنية لأداء الوحدة و عدم وجود هذه النظم أصلاً ووجودها بشكل غير كامل أو توفرها بشكل ضعيف تؤدي إلى وجود مظاهر التسبب الوظيفي⁽¹⁾ .

(1) المرجع السابق، ص - ص 121-122.

الفصل الثالث : التسبب الوظيفي و دور الرقابة الإدارية في الحد من مظاهره

6- أسباب فنية:

وتتمثل في:

عدم تبسيط الإجراءات الإدارية .

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

عدم وجود تدريب لرفع كفاءة المورد البشري.

عدم وجود خطط سنوية للإصلاح الإداري داخل كل وحدة إدارية.

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

قصور التنسيق من أجل تكامل الجهود في العمل الإداري.

إساءة استعمال السلطة ضد الموظفين .

عدم توفير المباني المكيفة و الملائمة للعمل صيفاً وشتاءاً.

سوء توزيع العمالة و عدم الإستخدام الأمثل لها مما سبب في تزايد العمالة بدون مبرر.

كثرة المنازعات بين الموظفين و الوحدات الإدارية.

قصور التنسيق من أجل تكامل الجهود أثناء مراحل العمل الإداري لترتيب الجهد الجماعي و منع التنافر و الابتعاد عن الحساسية.

عدم توفر وسائل الإتصال اللازمة لأداء الموظف لعمله سواء داخل الوحدة أو خارجها أو حتى في الاتصالات الشخصية التي لا بد منها.

7- أسباب تتعلق بالعنصر البشري:

التسبب يصنعه العنصر البشري أولاً وأخيراً فإن هذا العنصر هو الذي يخلق التسبب الوظيفي ومظاهره ومن جانب العنصر البشري فإنه يمكن تقسيم الأسباب إلى جزئين:

أ- أسباب تتعلق بالجوانب المادية للعنصر البشري: من حيث عدم كفاية الأجر الذي يحصل عليه الموظف لمواجهة إلتزاماته اليومية أو عدم حصوله على العلاوات المستحقة، أو عدم ترقيته عندما يستحقها أو النقل العشوائي غير المنظم للموظف من وظيفة لأخرى خاصة إذا كانت الوظيفة الجديدة لا تنتمي إلى تخصصه بأي صلة أو عدم حصوله على الإمتيازات العينية التي تستوجبها وظيفته و يحصل عليها⁽¹⁾

(1) المرجع السابق، ص- ص 122-123.

الفصل الثالث : التسبب الوظيفي و دور الرقابة الإدارية في الحد من مظاهره

أمثاله في نفس الوحدة أو في وحدة أخرى مشابهة و غير ذلك من الحقوق المادية التي لا شك أنها تؤثر في لجوء الموظف إلى ممارسة المظاهر المذكورة سابقا .

ب- أسباب تتعلق بالجوانب المعنوية للعنصر البشري: وتتمثل هذه الجوانب أساسا في شعور الموظف بالموظفة المتساوية من قبل الإدارة لجميع الموظفين في الوحدة بحسب درجاتهم فعدم المساواة يؤثر معنويا على الموظفين و يؤدي إلى إنتشار مظاهر التسبب، كما أن إتاحة الفرصة للموظفين حسب كفاءتهم بالتقدم في المستويات الوظيفية الرئاسية يخلق جانباً معنوياً محفزاً في أداء الموظف و العكس فإن عدم إتاحة هذه الفرصة يخفض من الروح المعنوية لهم وكذلك فإن الضمانات التي يشعر بها الموظف عند مواجهة أي ظرف طارئ في حياته كالمرض المعجز عن العمل أو الوفاة أو مصروفات طارئة لا بد منها تلقي عليه عبئاً ثقيلاً أو الرعاية الصحية له ولأفراد أسرته أو المشاركة الاجتماعية في شكل جمعيات أو أندية ترعاها الوحدة يخلق روحاً معنوية تؤثر على الأداء بالإيجاب، وأخيراً فإن شعور الموظف بالمشاركة في التخطيط و تحديد الأهداف و إتخاذ القرار و الاستماع إلى آرائه ومقترحاته بصدر رحب بشكل متناسب مع وظيفته تؤثر في إرتفاع الروح المعنوية التي تؤثر في تحسين الأداء.

8- أسباب تتعلق بطبيعة الفن الإداري:

هذا العنصر يعتبر أيضاً من المسببات الهامة لوجود التسبب، ويتعلق أساساً بمفهوم الإدارة و الفن في تطبيقها، فالفن الإداري يقتضي إتباع التخطيط، التنظيم و الرقابة كمبادئ لازمة للإدارة، كما أن مبدأ التفويض في الصلاحيات والإختصاصات وإتباع أسلوب اللامركزية كمبدأ هام في تسيير و إدارة المنظمة والوحدات الإدارية التابعة لها، كما أن الإدارة لا بد أن تدرك أنها تمثل النموذج الأمثل و القدوة الحسنة لجميع الموظفين، وكذلك فإن الحرص على الاهتمام بالجوانب المعنوية للموظفين و الثواب يعتبر أسلوباً جيداً للفن الإداري، وأخيراً فإن تشجيع الإدارة الموظفين على إنشاء صندوق للمساعدات الاجتماعية في الأفراح و المآثم والمساعدة في إنشاء النوادي الرياضية و الاجتماعية وكافة مظاهر التعاون بين الموظفين بالمنظمة من العوامل المساعدة في خلق أجواء المحبة و التعاون بين الموظفين⁽¹⁾ .

9- أسباب سيكولوجية:

من أهم هذه الأسباب مايلي:

أ- عدم الاستقرار الوظيفي وهذا ينجم عن عدم وضع قيود للسلطة التعسفية للإدارة في ميدان تخصيص الوظائف و في إجراء التنقلات و هكذا فإن النقل المفروض من قبل الإدارة غالباً ما يأخذ طابع العقوبة التأديبية المستترة، فنقل موظف يشغل⁽²⁾

(1) المرجع السابق، ص- ص 123-124.

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

الفصل الثالث : التسبب الوظيفي و دور الرقابة الإدارية في الحد من مظاهره

وظيفة مناسبة في مدينة سكنية ممتعة إلى وظيفة أخرى في مدينة صغيرة ومقفرة لا يقلقني حالة عدم رغبة الموظف في هل النقل خطورة وقسوة عن فرض عقوبة تأديبية بحقه.

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

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

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

ه- عدم عدالة تقارير الكفاءة و الكفاية التي يستند إليها في ترفيع الموظفين، و هذا يؤدي بدوره إلى ردود فعل لدى الموظفين، تتصف بسيادة الإهمال و اللامبالاة وعدم الإحساس بالمسؤولية (1) .

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

(1) المرجع السابق، ص- ص 204-205.

ثالثا - العوامل المؤثرة في التسبب الوظيفي :

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

1- التدريب: حينما تظهر دلائل على الأداء غير الملائم للوظيفة يجب تركيز الانتباه

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

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

2- الرضا الوظيفي: يتكون هذا المفهوم من الرضا عن الوظيفة و الرضا عن علاقات

العمل و الرضا عن زملاء العمل و الرضا عن الرؤساء و الرضا عن بيئة العمل و الرضا عن سياسات الأفراد، لذلك يتعين على الإدارة قبل أن تشرع في رسم السياسات و إتخاذ الخطوات اللازمة لزيادة و تنمية الرضا الوظيفي بين الموظفين أن تجمع البيانات و المعلومات حول مؤشرات و إتجاهات و محددات هذا الرضا بين قوى العمل الموجودة ، و من ثم فإن القياس الدقيق للرضا الوظيفي يتطلب إتخاذ ترتيبات و إجراءات خاصة على نحو يكفل إمداد الإدارة بمعلومات دقيقة و منتظمة حول شعور الموظفين إتجاه وظائفهم و أعمالهم و الظروف السائدة في منظماتهم و من خلال إستعراض جوانب الرضا الوظيفي من حيث أبعاده و عوامله و مسبباته يتضح لنا الدور الهام للرضا الوظيفي في الحد من تسبب الموظفين في المنظمة، حيث أن (3)

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

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

(3) سمير الشويكي: المعجم الإداري، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، 2006، ص 76.

الفصل الثالث : التسبب الوظيفي و دور الرقابة الإدارية في الحد من مظاهره

عدم إكتمال الحد الأدنى من عوامل الرضا الوظيفي هو نتيجة لعدم قدرة الوظيفة على إشباع رغبات وحاجات موظفيها⁽¹⁾

3- المناخ التنظيمي: تتوقف فعالية و كفاءة الأداء الفردي و الجماعي للمنظمة على مدى تأثير المناخ السائد في بيئة العمل الداخلية وما يتم من سلوك و إتجاهات نحو المنظمة حيث يتأثر سلوك الفرد داخل المنظمة بالبيئة المحيطة به، و بإتجاهاته نحو تلك البيئة و إدراكه لها⁽²⁾.

4- ضغوط العمل: تلعب العلاقة بين المنظمة و الفرد الموظف فيها دوراً مهماً في عملية الضغط و آثارها المختلفة على أداء الأفراد داخل المنظمات، لذلك فإن إدارة الضغوط بشكل جيد، أو سوء إدارتها في منظمات الأعمال تظهر نتائجها بشكل واضح على الأفراد و إنجازاتهم في العمل، والثمن المباشر لسوء إدارة الضغوط يتمثل في الغياب عن العمل، التأخر أو حتى التوقف عن العمل و بذلك فإن ضغوط العمل على الموظف تزيد من نسبة تسيبه في عمله⁽³⁾.

حيث أثبتت دراسة أجريت على أعوان السجون بمؤسسة إعادة التأهيل بقسنطينة في 2007 أن أفراد العينة يعانون بدرجة عالية من الأعراض النفسية المرتبطة بضغط العمل وأن نسبة إنتشار هذه الأعراض تصل إلى 65.2% من إجمالي أفراد العينة (138 عون) وهذا يعد مؤشراً لإرتفاع مستوى ضغوط العمل لدى أفراد العينة، إضافة إلى إرتفاع مستوى التذمر و الشكوى من العمل و التي توجد بدرجة عالية لدى 41.2% من أفراد العينة و هذا مؤشراً لإرتفاع مستوى ضغوط العمل لدى أعوان السجون العاملين بمؤسسة إعادة التأهيل بقسنطينة⁽⁴⁾.

5- الحوافز: فالتحفيز هو عملية تأخذ بعين الإعتبار حاجات الموظفين و المنظمة، فإن الغاية من توفير الحوافز هي خلق الدافع للتوجيه نحو سلوك معين يخدم أهداف المنظمة، و بذلك فإن قلة أو إنعدام الحوافز المادية في المنظمة قد يجعل موظفيها يهجرونها أو يبقون فيها و لكن دون حماس أو دافعية للعمل و في كثير من الأحيان يكون هذا سبباً في هروب الموظف من أداء واجباته أو عدم إنجازها بالسرعة و الإلتقان المطلوبين و هذا يكون سبباً في تفشي ظاهرة التسبب الوظيفي⁽⁵⁾.

لإثبات الدور الهام للحوافز في تحقيق أهداف أي منظمة بغض النظر عن طبيعة نشاطها سنقوم بإستعراض دراسة أجريت على موظفين بمؤسسة الديوان⁽⁶⁾

(1) المرجع السابق، ص 473.

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

(3) حسن حريم: مرجع سابق، ص 262.

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

(5) مصطفى نجيب شاوش، مرجع سابق، ص 232.

(6) برجى إيتسام: دور الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي، دراسة على عمال مؤسسة الديوان الوطني للتطهير، مذكرة ماستير (منشورة)، تخصص علم اجتماع تنظيم و عمل، تقرت، الجزائر 2017.

الفصل الثالث : التسبب الوظيفي و دور الرقابة الإدارية في الحد من مظاهره

الوطني للتطهير (ONA) بتقرت، حيث تبين من خلال الإحصائيات التي توصلت إليها هذه الدراسة أن توفير المؤسسة لنظام حوافز فعال له دور كبير في تحقيق الرضا الوظيفي و زيادة الدافعية نحو العمل فأغلبية الموظفين أجابوا بأن ضمان استمرار و بقاء الموظف في المؤسسة يزيد من شعورهم بالرضا و الدافعية للعمل أكثر و كانت النسبة عالية جداً 89.03 % وهذا يعد تحفيز معنوي مقدم من طرف مؤسساتهم، أيضاً معظم الموظفين في تلك المؤسسة استفادوا من الزيادة في الأجر بنسبة 89.67 % و هذه الزيادة ساهمت في تنمية شعورهم بالرضا الوظيفي⁽¹⁾.

6- الثقافة التنظيمية: بما أن الثقافة التنظيمية مرتبطة ارتباطاً إيجابياً مع الرضا الوظيفي والرضا الوظيفي مرتبط سلبياً مع التسبب الوظيفي، فإن هناك ارتباطاً أو تأثيراً للثقافة التنظيمية على التسبب الوظيفي أي أنه كلما كانت هناك ثقافة تنظيمية واضحة داخل المنظمة كلما ساعد ذلك على التقليل من تسبب الموظفين في منظمة القطاع العام⁽²⁾.

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

رابعا - الآثار المترتبة على التسبب الوظيفي :

بعد أن عالجنا أهم العوامل المؤثرة في التسبب الوظيفي و التي تنعكس بشكل أو بآخر على الموظفين ككل وبالتالي يتأثرون بكل المؤثرات التي حولهم سلباً أو إيجاباً ويؤثرون بها فتنعكس كل تلك العوامل و المؤثرات على أعمالهم وواجباتهم و هذا ما يؤثر بالضرورة على عملية تقديم الخدمات للمواطنين. سنستعرض أهم وأبرز الآثار التي تترتب على تفشي ظاهرة التسبب الوظيفي وتمثل في مايلي:

1- الآثار الاقتصادية: يظهر تأثير التسبب الوظيفي بشكل واضح في مجال النشاط الاقتصادي الإنتاجي و الخدماتي، ففي ظل هذا التسبب تصدر التراخيص للأفراد بطرق ملتوية و غير قانونية و لا يراعي في إصدارها الضوابط القانونية التي وضعت لتحقيق مستهدفات النمو و التقدم، و بمرور الزمن تعاني المنظمة من الفوضى و الإرتباك و زيادة النشاطات الغير مرغوب فيها و المدرة للأرباح و هذا لا يخدم قضية محاولة الخروج من دائرة التخلف التي يجب أن تشحذ في سبيلها كل الجهود والإمكانات⁽³⁾.

(1) المرجع السابق .

(2) أبو بكر مصطفى محمود: التفكير الإستراتيجي، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية مصر 2000، ص 131.

(3) غانم فنجان موسى: الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مطبعة الراية، بغداد 1990، ص 147.

الفصل الثالث : التسبب الوظيفي و دور الرقابة الإدارية في الحد من مظاهره

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

2- الآثار الاجتماعية: من أبرز الآثار التي يمكن أن تنجم عن إستمرار التسبب الوظيفي بمظاهره المختلفة في إستمرار سيطرة النظم الاجتماعية على الفرد و الجماعة، فإذا كان الموظف يحصل على وظيفته بالوساطة و المحسوبية ونتيجة تدخل من قبل قريب له من بين أفراد عشيرته، فليس من المتوقع أن يخرج هذا الموظف عن الدور الذي ترسمه له التقاليد العشائرية وبالتالي فهو سيمارس نفس الدور المطلوب منه وبالتالي إلى مزيد من الترسخ لهذا الدور الرجعي و المؤثر على الأداء في الوظيفة العامة، وبمرور الزمن يزداد الإنسان التقليدي قوة وإستمرارا و رسوخا على حساب القوانين و النظم الرسمية، وكذلك عدم تكافؤ الفرص بين المواطنين في الحصول على الخدمات المختلفة و لهذه الحالة تأثير مستقبلي من الصعب التنبؤ بنتائجه ويظهر ذلك واضحا في مجال الوظيفة أي عدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب فإذا لم يتم هذا التسبب وفق النظم المتعمدة و التي تعتمد على قدرة وخبرة الموظف فإن خلاها ما سيحدث في تحقيق أهداف الوظيفة.

3- الآثار الإدارية:

إن عدم تطبيق مبادئ الإدارة الرشيدة بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب يرتبط بمسألة الإختيار و التعيين في الوظيفة العامة، فكلما كانت إجراءات الإختيار و التعيين دقيقة ووفق الحاجة الفعلية المطلوبة من الخبرات و المهارات⁽¹⁾

(1) المرجع السابق، ص 148.

الفصل الثالث : التسبب الوظيفي و دور الرقابة الإدارية في الحد من مظاهره

كلما أدى ذلك إلى وضع الموظف المناسب في المكان المناسب وتتمثل هذه الآثار فيما يلي:

أ- إنخفاض مستوى الخدمات و عدم الاقتصاد في الإنفاق وكل هذه الأمور تؤدي إلى شلل كامل للجهاز الإداري في الوحدة المعنية .

ب- هجرة الكفاءات العالية من الوحدة، وكذلك عدم دخول كفاءات جديدة مما يؤثر في التطور الإداري لهذه الوحدة .

ج- تفاقم الظاهرة في حد ذاتها و هو أمر يمكن ملاحظته بسهولة فما أن يبدأ التسبب في أي وحدة إدارية و لا يمكن الحد منه فينمو باستمرار و يؤدي إلى المزيد منه .

4- **الآثار القانونية:** تتمثل في أن التسبب الوظيفي الذي قد يكون باعثاً للموظف في ارتكاب مخالفات إنضباطية كالتأخر عن الحضور إلى مقر العمل الرسمي أو التغيب عنه بدون مبرر مقبول، أو العمل خارج أوقات الدوام الرسمي بدون موافقة وعدم دائرته المختصة، أو الجمع بين وظيفته ووظيفة أخرى، أو عمل رسمي آخر فيتقاضى عنهما راتبين بدون مسوّغ قانوني، مما يتطلب إتخاذ الإجراءات القانونية والإنضباطية بحقه، و بالتالي لما ينتج عن ذلك الإخلال بهيبة و سمعة الدولة.

وللحد من هذه الآثار عمدت العديد من الإدارات إلى تنظيم طريقة الإستفادة من وقت الموظف من أجل الحصول على أقصى حد ممكن من طاقاته خلال ساعات العمل المقررة و بالتالي تم إبرام العديد من القوانين للحد من تلك الآثار⁽¹⁾.

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

خامسا - طرق علاج التسبب الوظيفي:

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

1- ضرورة إعادة النظر في الهيكل التنظيمي للجهاز الإداري في الدولة على نحو يجعله متفقا مع التنظيم الذي يقتضيه التغيير الاقتصادي و الاجتماعي في المجتمع، و لا بد للإصلاح أن يشمل الجهاز الإداري بدءاً من المستويات العليا حتى يمكن الربط بين وحداته المختلفة و تحديد إختصاص كل إدارة بشكل علمي ودقيق، و تنسيق الإختصاصات و الجهود فيما بينها بحيث تكون واضحة للمواطنين الذين يتعاملون معها من أجل تحقيق التعاون و منع النزاع مع ضرورة توزيع و تحديد⁽²⁾

(1) المرجع السابق، ص- ص 148-149.

(2) محمد عثمان الحبلي: **تسبب العاملين**، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، الأردن 1985، ص 114.

الفصل الثالث : التسبب الوظيفي و دور الرقابة الإدارية في الحد من مظاهره

إختصاصات الموظف بشكل دقيق وواضح والتزامه على أداء عمله بدقة متناهية من خلال ترتيب مسؤولياته عن كل تقصير أو تسبب في إنجاز المهام الموكلة إليه (1).

إن الهياكل و الإجراءات التنظيمية في الجزائر هي ضرورة أملت ظروف المرحلة الإستراتيجية السابقة التي عاشتها الجزائر لأكثر من 26 سنة أي من 1962 م إلى غاية 1989 م و الواقع أنه قد سقطت هذه الإجراءات و الهياكل و خاصة الهياكل المركزية في فخ النمطية عندما (2) أرست هياكلها على نمط موحد مديري و مديري فرعية و مكتب. حيث تبين فيما بعد أن هذه الطريقة مكافئة جدا و تثقل العمل الإداري لهذا فهي تساهم بقدر كبير في بروز مظاهر التسبب في مختلف هياكل الأجهزة الإدارية.

2- ضرورة الاهتمام بطرائق العمل وأساليبه حيث أن إنجاز الأعمال و المهام يتم بكثير من الإسراف في الجهد و التبذير في الوقت و النفقات و على مستوى منخفض من الكفاية، فلا تزال الأعمال الإدارية مقيدة بكثير من الإجراءات المعقدة، و تتطلب كثير من الأوراق المكتوبة التي تستدعي إستخدام عدد أكبر من الموظفين، وهذا يؤدي إلى زيادة كلفة الخدمة فضلا عن كونها تسبب تأخير إنجاز الأعمال الإدارية و تأخير تأدية الخدمة للمواطنين.

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

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

5- إن السياسة التي تستهدف مكافحة التسبب في جميع أشكاله و مظاهره يجب أن توجه عنايتها الفائقة إلى العنصر الإنساني الفاعل المتجسد في أن يقوم بالأعباء الإدارية المختلفة أشخاص على درجة عالية من المهارة و الكفاءة و الأمانة، وهم مقتنعون بأن المصالح التي كلفوا بها هي كل مصلحة أخرى و مؤمنون بمسؤولياتهم حيال الأمة و فخورين بالإنتماء إلى وظيفة معينة (3).

(1) المرجع السابق، ص 114.

(2) أبو سماح محمد أمين: المرفق العام في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر

1995 ص 17.

(3) المرجع السابق، ص- ص 115-116.

الفصل الثالث : التسبب الوظيفي و دور الرقابة الإدارية في الحد من مظاهره

- 6- الإرتكاز على الشريعة الإسلامية في التربية.
- 7- ترسيخ مبدأ الرقابة الذاتية.
- 8- إعداد إحصاءات و تقارير دورية عن مشكلة إنحراف السلوك الوظيفي .
- 9- دعم وإجراء الدراسات في مكافحة الإنحراف و التسبب الوظيفي لدى الموظفين .
- 10- تطوير و تفعيل أنظمة الرقابة .
- 11- التطوير المستمر للموظفين .
- 12- الموضوعية في تقييم أداء الموظفين .
- 13- إشغال الوظائف بالأجدر و الأحق بالوظيفة .
- 14- إعادة النظر في مستويات الرواتب و الأجور الممنوحة للموظفين .
- 15- تقويم ومكافأة الموظف الأمين و لا يكون العلاج إلا بدعم و إسناد الموظف و ذلك بتقديم الحوافز المناسبة له وإعتباره مثالاً وقدوة حسنة يمكن أن يقتدي بها الآخرون و يعد لون من سلوكهم المنحرف .
- 16- لابد من دراسة القوانين و الأنظمة و التعليمات وإدخال التعديلات المناسبة عليها وتصميم الإجراءات البسيطة و السريعة لإنجاز معاملات المواطنين وتجنيبهم دفع الرشاوي⁽¹⁾ .
- 17- إتباع النظام التأديبي للموظف عبر عدد من العقوبات التأديبية ، كالتنبيه، لفت النظر الخصم من الراتب، إيقاف الترقية، تنزيل درجة أو الوظيفة، الإنذار النهائي بالفصل⁽²⁾.

تعد محاربة التسبب الوظيفي و القضاء عليه أكبر خطوة لتحقيق التقدم نحو بناء و نجاح أي منظمة، هذا الأمر الذي أصبح جل إهتمام القادة و الرؤساء الذين عملوا جاهدين لاقتراح طرق لعلاج تلك الظاهرة. بعد المناقشة في طرق العلاج سنحدد من خلال ما سيأتي دور الرقابة الإدارية في الحد من مظاهر التسبب الوظيفي و الذي يعد موضوع الدراسة.

سادسا- دور الرقابة الإدارية في الحد من مظاهر التسبب الوظيفي :

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

إن مجتمع التنظيمات أو ما يطلق عليه بالمجتمع المعلوماتي عبارة عن وسط حيوي يشجع على تفاعل الأفراد فيما بينهم وفق قواعد ومشاعر معينة تنتج عنها إندماج أو صراع وتوتر، وذلك الصراع يؤثر إما سلباً أو إيجاباً على فعالية المنظمة⁽³⁾ .

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

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

(3) علي شريف و السيد مدحت: التنظيم و الإدارة ، دار قباء للنشر و التوزيع، الإسكندرية مصر، ب ت ،ص245.

الفصل الثالث : التسبب الوظيفي و دور الرقابة الإدارية في الحد من مظاهره

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

تكمن أهمية الرقابة الإدارية في كونها إحدى وظائف الإدارة الأساسية فهي من أهم وظائف القائد الإداري، إذ بواسطتها يمكن التحقق من مدى تنفيذ الأهداف المرسومة للمنظمة فهي وسيلة مراجعة لإصلاح الأخطاء الموجودة في التنظيم⁽¹⁾.

كما تعمل الرقابة على تقليل التكاليف المالية و المادية وإنجاز الأعمال على أكمل وجه و بأفضل الطرق و في أسرع وقت، فمثلا إذا لم تقم المنظمة بالرقابة المباشرة لأداء الموظفين وحدث و أن وقع خلل و لم يبلغ الموظفين عن هذا الخلل في حين قد يؤثر هذا في الوظائف الأخرى للمنظمة مما تتراكم المشاكل ، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة التكاليف المادية و المالية تكون المنظمة في غنى عنها ، ويؤدي ضعف تطبيق النظام الرقابي إلى عدم تحقيق أهداف المنظمة، إضافة إلى تدهور الوضع المالي للمنظمة و إنخفاض مستوى الخدمة و إنخفاض الروح المعنوية لدى أفراد التنظيم إلى جانب إنتشار الروتين في إنجاز الأعمال و الصراعات بين الموظفين⁽²⁾.

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

ومن الجدير بالذكر أن الفترة اللازمة لقياس الأداء بطريقة دورية تختلف من حالة إلى أخرى حسب طبيعة النشاط، فبغض النظر عن المنظمات ذات الأهداف الإستراتيجية قد تكون عملية القياس الدوري كل سنة إلى ستة أشهر، وبعض العمليات تتم يوميا⁽³⁾.

و هذا التقييم يمكن أن يتم عن طريق وسائل متعددة نذكر منها التقارير الإدارية التي يتم وضعها لتقدير كفاية الأعمال الإدارية و بيان سيرها، ويعتبر هذا الأسلوب من أهم أساليب الرقابة الإدارية لما يتسم به من وضوح و دقة عن حقيقة⁽⁴⁾

(1) المرجع السابق، ص245.

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

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

(4) النعمي عبد الحميد محمود: مبادئ الإدارة العامة، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1997 ص126.

الفصل الثالث : التسبب الوظيفي و دور الرقابة الإدارية في الحد من مظاهره

مجريات الأمور في المنظمة ويتضمن هذا الأسلوب تواجد البيانات المحددة عن العمل الإداري، ولا بد أن تكون هذه البيانات واضحة حتى يمكن من خلالها الوقوف على مدى تنفيذ البرامج وفقاً لما ينتهي إليه التقرير من حيث الكم والكيف والزمن المحدد للتنفيذ وطبيعة الانحرافات ومسؤولياتها⁽¹⁾.

كما يتم تقييم الإنجاز بعد أداء العمل من خلال الملاحظة والتفتيش الإداري حيث يقوم الإداري أو المشرف بملاحظة المرؤوسين من حيث أعمالهم والطرق المستخدمة والنتائج التي توصلوا إليها، وقد يكون حضور المشرف أو بقائه كافياً في حد ذاته لكي يولد التأثير المطلوب، ويعتمد هذا التأثير على إمكانية المشرف على إثبات وجود وبيان تأثيره ولا خير في استخدام سلطته في التأديب⁽²⁾.

أما التفتيش فيعني فحص سلامة الأعمال الإدارية وفقاً للبرامج المعدة، ويتم التفتيش عن طريق الانتقال إلى مواقع العمل لفحص الوثائق لمعرفة مجريات العمل ومواطن الخلل وقد يكون هذا التفتيش دورياً أو فجائياً أو مالياً. بهذه الطريقة يتم التعرف على مدى إنجاز الموظف للأعمال الموكلة إليه ودرجة الانضباط في الحضور والانصراف وإستغلال وقت العمل في إنجاز ما تتطلبه الوظيفة. وبعد تسجيل نتائج العمل والقيام بعملية المقارنة كما سبق ذكره يتم تحديد الانحرافات وأسبابها وتحديد المسؤولية عنها.

ثم تأتي مرحلة إبراز الأخطاء التي تشير لها عملية قياس الأعمال السابقة، فإذا ظهر من مقارنة النتائج المحققة بالمعدلات الموضوعية أن هناك إختلافاً في الزيادة أو النقص كان ذلك مؤشراً على أن الخلل يهيمن على العمل وثمة إنحراف فيه، أي وجود حالات من التسبب الوظيفي يجب أن يبلغ بها المسؤول لإتخاذ الإجراء اللازم والبحث عن وسائل العلاج بعد كشف أسباب الخلل والانحراف.

ويبرز الدور الرقابي في الحد من مظاهر التسبب الوظيفي من خلال أنها تساعد على إكتشاف الانحرافات كما ذكرنا سابقاً، وذلك بتحديد المسؤول عن الانحراف، ثم القيام بتصحيح ذلك الانحراف، يهدف ضمان أن الأداء يتم وفقاً للخطط الموضوعية، بالإضافة إلى أنها تحدد المسؤول عن الانحراف فهي تحدد أيضاً الموظفين ذوي الكفاءات والمهارات وتشجعهم وتحفزهم على التميز والإبداع وتحقيق التفوق والمزيد من النجاح، وهذا يعني أن هؤلاء الموظفين يمارسون على أنفسهم رقابة ذاتية أي يراقبون أنفسهم دون تدخل المسؤول في ذلك، وهذا النوع من الرقابة يؤدي إلى تطوير العمل مهما كان نوعه.

بالتالي فإن الحاجة إلى وجود رقابة فعالة تكون في حالة وقوع الأخطاء أثناء إعداد الخطط، فقد يتم إكتشاف أخطاء في المعايير الخاصة بالأداء، والتي تم إعدادها مسبقاً في عملية التخطيط، مما يتطلب إعادة النظر في هذه المعايير لتكون⁽³⁾

(1) المرجع السابق، ص126.

(2) عبد العزيز صالح: مبادئ الإدارة العامة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2008 ص218.

(3) ياسين سعد غالب: الإدارة الدولية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2007 ص 166.

الفصل الثالث : التسبب الوظيفي و دور الرقابة الإدارية في الحد من مظاهره

أكثر موضوعية و لتناسب طبيعة الأداء الفعلي، أيضا في حالة وقوع أخطاء أثناء التنفيذ فقد ينحرف الأداء عما هو. مطلوب، مما يتطلب التدخل لإصلاح الإنحراف وعدم تأخير الأعمال وهذا ما يطلق عليه بالرقابة الآتية أي أثناء القيام بالأداء .

لذا نجد أن أبرز سمات الإدارة الناجعة في أي دولة هي التي تخطط و تنظم لجهاز رقابي قوي كعامل من عوامل النجاح و الإصلاح الإداري لجميع منظمات الدولة في القطاعين الخاص و العام، و الرقابة الإدارية القوية هي التي تعمل على توفير المال و الجهد وإستغلال الطاقات البشرية. وهنا تأتي أهمية الرقابة كعلاج وقائي يحمي الإدارة من ظاهرة التسبب الوظيفي (1).

ونثبت فعلا مدى مساهمة الرقابة الإدارية في الحد من مظاهر التسبب الوظيفي من خلال الإحصائيات التي توصلت لها الطالبة غلوسي دلالة أثناء قيامها بدراسة في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بتبسة، حيث أقرَّ معظم أفراد العينة أن الرقابة الإدارية تساهم وبشكل كبير في الحد من سلبية الموظف و أكبر نسبة من العينة أقرّوا أن الرقابة الإدارية تساهم في الحد من اللامبالاة حيث بلغت 44.2% ثم تليها إمتناع الموظف عند إبداء الرأي بنسبة 29.2% ثم بنسبة أقل تقدر بـ 10.8% تحد الرقابة من عدم الرغبة في التعاون، ثم بنسب متقاربة تحد الرقابة من عدم تشجيع العمل الجماعي، حيث بلغت 8.3% ثم مقاومة ما هو جديد بنسبة 7.5% من مجموع أفراد العينة (2).

(1) المرجع السابق، ص167.

(2) غلوسي دلالة: الرقابة الإدارية و التسبب الوظيفي، دراسة ميدانية في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز مذكرة ماجستير (منشورة)، تخصص تنظيم و عمل، تبسة، الجزائر، 2014.

الفصل الثالث : التسبب الوظيفي و دور الرقابة الإدارية في الحد من مظاهره

خلاصة :

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

تمهيد:

أصبحت معظم الدراسات و الأبحاث الاجتماعية بمختلف ميادينها لا تكتفي بمجرد تفسيرات نظرية، بل تسعى إلى تجسيدها و تحقيقها إمبريقيا، وذلك من خلال إجراء دراسة ميدانية الهدف منها تحقيق الكثير من النتائج و الأهداف دون الإكتفاء بالتأمل العقلي و النظري كأساس للوصول إلى الحقائق التي تفسر الواقع الاجتماعي. وسوف نعرض في هذا الفصل الإجراءات المنهجية للدراسة و التي تتمثل في: المنهج المتبع خلال هذه الدراسة، مجالات الدراسة المتمثلة في المجال المكاني، الزمني البشري، وعينة البحث و إختيارها و تحديدها أدوات جمع البيانات وهي الملاحظة، الإستمارة، الوثائق و السجلات. وإطلاقا من هذه الإجراءات المنهجية سنقوم بتحليل النسب و الأرقام الإحصائية وتفسيرها لنخلص في الأخير إلى مجموعة من النتائج بهدف الحصول على معلومات قيمة و أكثر دقة من شأنها أن تفيد العلم والمعرفة .

أولا - الإجراءات المنهجية للدراسة :

تعتبر الإجراءات المنهجية بمثابة شروط أساسية على كل باحث أن يتقيد بها
وسنعرضها فيما يلي :

1- منهج الدراسة :

في دراستنا الراهنة نحاول الكشف عن دور الرقابة الإدارية في الحد من
مظاهر التسبب الوظيفي بالإعتماد على إستراتيجية جمع البيانات و تحليلها وتفسيرها
و بما أن البحوث الاجتماعية تتطلب من الباحث الإعتداد على منهج معين يكون
ملائما للحصول على المعلومات اللازمة، سنقوم نحن أيضا بإختيار المنهج المناسب
لدراستنا، و يقصد بالمنهج الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته لإكتشاف الحقيقة
و الإجابة عن الأسئلة و الإستفسارات التي يثيرها الباحث .

ويعني أيضا: البرنامج الذي يحدد لنا الوصول إلى تلك الحقائق و طرق
إكتشافها فكل دراسة هدف يدفع الباحث إلى تحقيقه (1) و عليه نحن إنتهنا المنهج
الوصفي التحليلي نظرا لملائمة مع موضوع دراستنا في الوصول إلى الأهداف
المسطرة من وراء هذه الدراسة .

ويعرّف المنهج الوصفي التحليلي على أنه: مجموعة من الإجراءات البحثية
التي تتكامل لوصف الظاهرة إعتقادا على جمع الحقائق و البيانات وتصنيفها
متعالجتها وتحليلها تحليلا كافيا و دقيقا لإستخلاص دلالاتها و الوصول إلى نتائج
وتعميمات عن الظاهرة (2) وتم الإعتداد على المنهج الوصفي التحليلي لوصف
مختلف الأنماط الرقابية الموجودة في مديرية المصالح الفلاحية لولاية قالمة ووصف
الأدوات الرقابية المستخدمة فيها.

2- أدوات جمع البيانات :

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

أ- المراجع :

كانت أهم أداة للحصول على المادة العلمية وتمثلت في القواميس، الكتب
باللغة العربية، الكتب باللغة الأجنبية، مذكرات، إضافة إلى المجالات. و تم الحصول
على هذه المراجع من مكتبة كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية و مكتبة كلية
الاقتصاد حيث هذه الأخيرة تتوفر فيها المراجع بكثرة وتم الإستفادة من المراجع
الموجودة فيها لأنها تحتوي معلومات قيمة حول موضوع البحث المراد دراسته .

(1) محمد شفيق : البحث العلمي ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، مصر ، 1988
ص86.

(2) بشير صابح الرشدي : مناهج البحث التربوي رؤية تطبيقية مبسطة ، دار الكاتب الحديث
الكويت ، 2000 ، ص 59.

ب- الوثائق و السجلات :

تم الإستعانة ببعض الوثائق و السجلات للحصول على البيانات و المعلومات المتعلقة بالعدد الإجمالي للموظفين و الهيكل التنظيمي لمديرية المصالح الفلاحية .

ج- الملاحظة :

تعتبر الملاحظة من أهم أدوات جمع البيانات لأنها تعد أول خطوة في البحث الميداني فهي لا تخلو منها أي دراسة من الدراسات مهما كانت طبيعتها فهذه الأداة العلمية تعتمد على قيام الباحث بملاحظة ظاهرة من الظواهر في ميدان البحث وتسجيل ملاحظاته، وتجميعها لإستخلاص المؤشرات منها، وتتم بواسطة الإدراك الحسي سواء بالحواس المجردة أو الإستعانة بالألات⁽¹⁾ يمكن إستخدامها أيضا في الكشف عن حقائق أخرى و التوصل إلى نتائج جيدة يمكن تعميمها على أخرى مشابهة، مما يساعد الباحث على إحكام و إتقان بحثه و خاصة فيما يتعلق بمادته العلمية و إعتدنا على الملاحظة من أجل:

- إستكشاف ميدان الدراسة حتى نتمكن من التقرب من الواقع الاجتماعي .
 - ملاحظة الموظفين وهم يؤدون أعمالهم وردود أفعالهم أثناء تواجدهم معهم .
 - ملاحظة البناء التنظيمي و الظروف الخاصة بالعمل .
 - ملاحظة الأساليب الرقابية المتبعة مثل: الكاميرات، سجلات الحضور... الخ
 - ملاحظة ما إذا كانت هناك مظاهر تدل على وجود التسبب الوظيفي أم لا كوجود الموظفين في مكاتبهم، نظام الإنضباط السائد داخل المديرية، تواجد المراقب أو المشرف في مكان العمل... إلخ.
- وإعتدنا على الملاحظة كان منذ زيارتنا الأولى بمديرية المصالح الفلاحية يوم 16 مارس 2018.

د- المقابلة:

تعتبر المقابلة أداة مهمة جداً كغيرها من الأدوات الأخرى كالملاحظة والإستمارة فهي طريقة جد منظمة حيث تمكن الباحث من التعرف على حقائق غير معروفة مسبقا، تتم من خلال توجيه الباحث لبعض الأسئلة لمبحوث واحد أو أكثر وحتى يطلق عليها مقابلة يجب أن تتم بين الباحث و المبحوث وجها لوجه لمعرفة رأيه في ما يخص الموضوع و الكشف عن إتجاهاته الفكرية من خلال ملامحه .

قمنا بإجراء المقابلة مع أحد الموظفين الذي يشغل منصب ملحق للإدارة بمديرية المصالح الفلاحية لولاية قالمة، وكان تاريخ المقابلة يوم الخميس 03 ماي 2018 على الساعة 10:00 و تم إنتهاء وقت المقابلة على الساعة 11:06 و كان مضمون أسئلة المقابلة التعرف على مختلف الأدوات الرقابية المستعملة في مديرية المصالح الفلاحية، وطبيعة و نوع الرقابة الإدارية المطبقة هل هي صارمة أو مرنة مستمرة أو مؤقتة. وقد أجاب الموظف على جميع الأسئلة وكان عددها 11 سؤالا [أنظر الملحق رقم 02]

(1) محمد الصاوي : البحث العلمي أسسه وطريقة كتابته ، المكتبة الجامعية ، القاهرة ، مصر 1992 ص 35.

من خلال إجابة المبحوث على الأسئلة تم التوصل إلى أن عدد الموظفين في مديرية المصالح الفلاحية هو 97 موظف، و أن أهم الأدوات الرقابية المستعملة كانت متمثلة في السجلات و أوراق الحضور آلة البصمة، وبالنسبة للسجلات وأوراق الحضور هي عبارة عن أدوات تقليدية ومتداولة من قبل، أما آلة البصمة فهي عبارة عن أداة متطورة، وتم أيضا التوصل إلى معرفة أن الرقابة المطبقة في المديرية هي رقابة مرنة، ومستمرة، وشاملة لجميع الجوانب الرقابية أي الرقابة على كل شئ الرقابة على الأدوات و الرقابة على الموظفين في حد ذاتهم، أما في ما يخص السؤال الأخير المتعلق بالتغيير فالمبحوث حسب إجابته فهو يتقبل التغيير لأنه يرى أنه في صالحه .

ه- الإستمارة:

تعتبر الإستمارة من الأدوات الهامة لجمع البيانات في الدراسات الاجتماعية الميدانية فهي المحطة التي تلي تحديد مجتمع البحث، وتصميم الإستمارة يعد مسألة بمنتهى الأهمية فعليها يتوقف تجميع المعطيات و المعلومات و الوقائع و الإستمارة تحتوي عادة على مجموعة من الأسئلة المفتوحة و المغلقة، حيث بعضها يتعلق بتجميع الحقائق و بعضها الآخر يتعلق بمعرفة الآراء و المواقف، فهي الوسيلة التي تساعد الباحث على التقيد بموضوع بحثه و عدم الخروج عنه⁽¹⁾

و إنطلاقا من مشكلة بحثنا فقد تم تصميم إستمارة الإستبيان تم تقسيمها إلى أربعة محاور ضمت 36 سؤالا منظمة كالآتي:

- **المحور الأول:** خصص للبيانات الأولية (الجنس، السن، الشهادة المتحصل عليها الرتبة في العمل، الأقدمية في العمل، التكوين المتحصل عليها) من السؤال 1 إلى غاية 6 .
 - **المحور الثاني:** بعنوان "مساهمة الخصائص الرقابية في تحقيق أهداف المنظمة" وضم هذا المحور 9 أسئلة من السؤال 7 إلى غاية 15.
 - **المحور الثالث:** بعنوان " الأنماط الرقابية التي تدفع بالموظف للتخلي بالإنضباط داخل المنظمة "، وتضمن 15 سؤالا من 15 إلى غاية 29.
 - **المحور الرابع:** وعنوانه " تطبيق الرقابة الإدارية و دورها في الحد من سلبية الموظف " وتضمن 8 أسئلة من 30 إلى غاية 37.
- وفي تصميم أسئلة الإستمارة أولينا الأهمية في صياغة الأسئلة أن تكون بشكل مغلق و هذا لجمع معلومات دقيقة ومحددة عن الموضوع ومن أجل إجبار المبحوث على إختيار متغير من المتغيرات المتاحة، كما إعتمدنا على الأسئلة شبه مغلقة لأنها تعطي الفرصة للمبحوث لإبداء رأيه و التعبير عن وجهة نظره حول السؤال المطروح، وتعمدنا تجنب الأسئلة المفتوحة التي تتطلب إجابات مضبوطة وإعتمدنا على ثلاثة أسئلة مفتوحة فقط .

(1) محمد علي محمد : مقدمة البحث الاجتماعي ، دار النهضة للنشر و التوزيع ، بيروت ، لبنان 1983 ، ص 326.

3- مجالات الدراسة :

إن البحوث الميدانية عادة ما تتطلب تحديد مجالات خاصة بها تتضمن تحديد المكان و الوقت المناسبين لإجراء الدراسة الميدانية، إضافة إلى تحديد مجتمع البحث الذي يعد شرط أساسي للقيام بالبحث الميداني، فمن خلاله يتم الحصول على المعلومات اللازمة و التي تخدم الموضوع المعني دراسته. وتتمثل هذه المجالات في مايلي:

أ- المجال المكاني:

تمت الدراسة بمديرية المصالح الفلاحية لولاية قالمة وتعتبر مديرية المصالح الفلاحية أحد المديريات التابعة لوزارة الفلاحة و التنمية الريفية و الصيد البحري و هي من أقدم الهياكل الفلاحية، حيث يعود تاريخ تأسيسها إلى العهد الإستعماري. وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 90/195 المؤرخ في 23 مارس 1990، أعيد تنظيم المصالح الفلاحية و تحديد مهام كل مصلحة و يحدد تنظيم كل مصالح الفلاحة في الولاية ووعملها .

إذا تعتبر مديرية المصالح الفلاحية لولاية قالمة أحد أهم المديريات التنفيذية على مستوى الولاية. و التي تقوم بالسهرة على تنفيذ جميع البرامج و النشاطات الفلاحية عبر تراب الولاية المتمثلة في الإشراف على مختلف الدواوين الفلاحية و التعاونيات المتعددة الخدمات و المستثمرات الفلاحية الفردية و الجماعية، كما أنها تعمل على تقديم و منح الدعم الفلاحي للفلاحين من خلال برامج الدعم الفلاحي و هذا لتطوير الفلاحة و السهر على المتابعة الميدانية من أجل نجاح البرامج الفلاحية وفضل الإطارات الفلاحية الموجودة بالمديرية، و التي تلعب الدور الريادي من خلال الإرشاد و التوعية للفلاحين لإنجاح و تطوير الفلاحة عبر مختلف مصالحها .

مهامها: للمديرية العديد من المهام نذكر منها ما يلي:

- السهر على تطبيق التنظيم في جميع ميادين النشاط الفلاحي .
- ضمان تفتيش النشاطات البيطرية و الصحة النباتية و مراقبتها .
- إستعمال الأدوات و التدابير التي تتطلبها سياسة الحفاظ على الأراضي الفلاحية و الزراعية الغابية و الرعوية .
- تحديد أهداف التنمية الفلاحية في الولاية و الوسائل التي ينبغي تجنيدها لتحقيق ذلك .
- تحديد و تطبيق الأدوات الإحصائية الفلاحية و تطويرها و ضبطها و إعداد مختلف البطاقات الضرورية لمتابعة و وضعية القطاع و تقييمه بانتظام .
- الحث على ترقية الإستثمار الفلاحي .

مصالح المديرية: ترتب مصالح المديرية كما يلي: [أنظر الهيكل التنظيمي للمديرية الملحق3]

1- **مصلحة الإدارة و الوسائل:** تتضمن مكتب تسيير الميزانيات و الوسائل العامة و مكتب تسيير المستخدمين .

- 2- مصلحة الإحصاء و الحسابات الاقتصادية الفلاحية: تتضمن مكتب الإحصاء والتحقيقات الفلاحية ومكتب الحسابات الاقتصادية .
- 3- مصلحة تنظيم الإنتاج و الدعم التقني: تتضمن مكتب الإنتاج الفلاحي و المؤسسات الريفية و مكتب التكوين و التحسين و التشغيل .
- 4- مصلحة التهيئة الريفية و ترقية الإستثمار: و تتضمن مكتب التنظيم العقاري و مكتب ترقية الإستثمار ومتابعة المشاريع، و مكتب الري الفلاحي و التجهيزات الريفية .
- 5- مصلحة المفتشيات البيطرية و الحماية النباتية: تتضمن مكتب المفتشية البيطرية و مكتب مفتشية الصحة النباتية.

ب- **المجال الزمني:** يقصد بالمجال الزمني الوقت الذي إستغرقته الدراسة و لقد دامت دراستنا الميدانية بمديرية المصالح الفلاحية ثلاثة أشهر بداية من شهر مارس إلى غاية شهر ماي .

إن فترة إجرائنا لهذه الدراسة مرت بثلاث مراحل موزعة على النحو التالي :

المرحلة الأولى للدراسة الميدانية: كانت عبارة عن جولة إستطلاعية كانت في شهر مارس و كانت أول دراسة إستطلاعية يوم الخميس 15 مارس 2018 كان لقائنا الأول مع مديرة مديرية المصالح الفلاحية، ولقد حظينا بالإستقبال الجيد، وتم قبولنا لإجراء الدراسة الميدانية، أما في جولة أخرى كانت في نفس الشهر في يوم الأربعاء: 28 مارس 2018 حيث أخذنا وثيقة التربص الميداني، وقمنا بجولة مع المشرف المسؤول عن تأطيرنا داخل المديرية .

المرحلة الثانية للدراسة الميدانية: في هذه المرحلة تم إجراء مقابلة مع أحد الموظفين حيث تمكنا من خلالها جمع معلومات هامة حول دراستنا كما أفادتنا في بناء الإستمارة و كان تاريخ المقابلة يوم الخميس 03 ماي 2018 على الساعة العاشرة صباحا، وبعد الإنتهاء من المقابلة جمعنا بعض الوثائق اللازمة التي تخص دراستنا .

المرحلة الثالثة للدراسة الميدانية: في هذه المرحلة تم تطبيق الإستمارة في شكلها النهائي بعد أن أدخلت عليها بعض التعديلات وتم توزيع الإستمارة يوم الأحد 06 ماي 2018 و تم جمعها بعد 5 أيام أي في يوم الخميس 10 ماي 2018، هذا فيما يخص مراحل إعداد الجانب الميداني، أما الجانب النظري كان منذ بداية السنة الجامعية بدءا من مرحلة إعداد الإشكالية إلى غاية كتابة الخاتمة العامة و قائمة المراجع .

ج- المجال البشري:

تضم مديريةية المصالح الفلاحية 97 موظف بمختلف الرتب موزعين على كل مصالحها الأمر الذي دفعنا إلى إختيار تقنية المسح الشامل في توزيع الإستمارات نظرا لقلة عدد الموظفين و بالفعل فقد تم التوزيع على كل الموظفين دون إستثناء لكن 23 منهم لم يقوموا بملئها لأنهم لديهم أعمال أخرى يقومون بها و ليس لديهم الوقت لنحصل في الأخير على 74 إستمارة تم ملأها بعناية و لتمثل عينة الدراسة.

ثانيا - بيانات الدراسة الميدانية: تحليلها وتفسيرها.

بعد إتمادنا على جملة من الإجراءات المنهجية من مقابلة ،ملاحظة إستمارة هذه الأخيرة التي ساعدتنا كثيرا في مرحلة جمع البيانات و المعلومات الخاصة بمديرية المصالح الفلاحية تم التوصل إلى مختلف الإحصائيات الخاصة بموضوع الرقابة الإدارية ودورها في الحد من مظاهر التسيب الوظيفي وهذه الدراسة أجريناها في مديرية المصالح الفلاحية لولاية قالمة والتي سنعرضها في الآتي :

1- خصائص أفراد العينة .

جدول رقم (03): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الجنس	ك	%
ذكر	22	29.73
أنثى	52	70.27
المجموع	74	100

يتضح من خلال الجدول رقم (03) أن معظم أفراد العينة هم إناث، حيث قدرت نسبتهم بـ 70.27 % ونفسر النسبة المعتبرة لهذه الفئة إلى أن العمل في مديرية المصالح الفلاحية يحمل الطابع الإداري و لايتطلب جهد عضلي بل جهد فكري و بالتالي فهو مناسب جدا لفئة الإناث و لايتحتاج إلى نسبة كبيرة من الذكور فكانت نسبتهم قليلة و قدرت بـ 29.73% إضافة إلى التقاليد لم تعد كما كانت في السابق حيث كانت نظرة المجتمع حول توظيف الإناث نظرة سلبية أما الآن بالعكس فالمجتمع يرى أن توظيف الإناث يعود بالنفع على المديرية فالإناث معظمهن لايمانعن العمل لساعات متأخرة، حيث أصبحن يشغلن مناصب أكثر من الذكور، مما يؤكد التوجه العام للتوظيف في الجزائر حيث تؤكد مختلف التقارير و الإحصائيات تمركز اليد العاملة النسوية في الإدارات و التوظيف العمومي بالتحديد .

جدول رقم (04): يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن .

الجنس	ك	%
31-28	14	18.92
35-32	18	24.32
39-36	10	13.51
43-40	12	16.22
47-44	12	16.22
51-48	02	02.70
55-52	04	05.41
59-56	02	02.70
المجموع	74	100

يبين الجدول رقم (04) أن معظم الموظفين تتراوح أعمارهم ما بين (32-35) بنسبة تقدر بـ 24.32%، من إجمال الباحثين وهي نسبة كبيرة مقارنة مع نسبة الموظفين المتقدمين في السن، ونفسر وجود نسبة معتبرة من فئة الشباب إلى أن هذه الأخيرة تمتلك طاقات، قدرات وإمكانات تساعد على تطوير أدائها من أجل الحصول على حاجاتها وتحقيق أهدافها المتمثلة في الترقية، وتحقيق مكاسب مالية إضافة إلى الرغبة في إبراز الذات، كما نفسر هذا التواجد الشبابي في المديرية بالسياسة التوظيفية العامة في البلاد التي تميل لها والتي نتجت عنها الجهات الإدارية العليا، كما أن أي منظمة تميل إلى توظيف فئة الشباب لأنها هي الوحيدة التي لها القدرة على النهوض بأعباء العمل وتحمل تكاليف هذه الأعباء، في حين نلاحظ أن نسبة الموظفين الذين تتراوح أعمارهم ما بين (56-59) هي قليلة تقدر بـ 2.70% لكن لا يمكن الإستهانة بهذه الفئة فهي تتمتع بدرجة كبيرة من الخبرة في العمل والنضج التنظيمي لذلك فمهمتها هي متابعة الأعمال والإشراف على الفئة الشبابية .

جدول رقم (05): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الشهادة المتحصل عليها .

الشهادة المتحصل عليها	ك	%
مهندس دولة في الزراعة	08	10.81
تقني فلاحي	18	24.33
التحكم المهني في السكرتاريا	08	10.81
عون حفظ البيانات	05	6.76
تقني سامي في الإعلام الآلي	17	22.97
ليسانس علوم قانونية و إدارية	10	13.51
ماستر	08	10.81
المجموع	74	100

يتضح من خلال الجدول رقم (05) أن معظم الموظفين متحصلين على شهادة تقني فلاحي، وتقني سامي في الإعلام الآلي بنسبة تقدر بـ 24.33% و 22.97% على الترتيب ويدل وجود نسبة معتبرة من الموظفين الذين يحملون هذه الشهادات على أن مديرية المصالح الفلاحية تتوفر لديها موظفين متخصصين في التقني فلاحي، وتقني سامي في الإعلام الآلي ويؤكد حرص المديرية على توظيف مختصين في مجال الفلاحة أما بقية الموظفين منهم من متحصل على شهادة الليسانس في العلوم القانونية و الإدارية بنسبة 13.51%، ومنهم من متحصل على شهادة مهندس دولة في الزراعة أو شهادة ماستر بنسبة 10.81%، ونسبة قليلة جدا من الموظفين الحاملين لشهادة عون حفظ البيانات قدرت بـ 6.76%، ويدل نقص عدد الموظفين الذي يحملون تلك الشهادات على حاجة المديرية إلى هؤلاء الموظفين وبالتالي تلجأ إلى القيام بمسابقات توظيف لإختيار الموظفين المناسبين لشغل المناصب الشغرة لديها .

جدول رقم (06) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الرتبة في العمل .

الجنس	ك	%
مهندس دولة	13	17.57
تقني فلاحي	18	24.33
ملحق إدارة	09	12.16
متصرف	11	14.86
عون إدارة	23	31.08
المجموع	74	100

يتضح لنا من خلال الجدول (06) أن نسبة أعوان الإدارة تمثل أكبر نسبة مقارنة مع نسب الموظفين الآخرين و تقدر بـ 31.08 %، ونفسر هذا التواجد المعتبر لأعوان الإدارة كون أن الإدارة في حد ذاتها تحتاج إليهم في تنظيم و تسيير مصالحها الإدارية، كما أن نسبة التقنيين الفلاحيين هي أيضا نسبة معتبرة و تقدر بـ 24.33% ونفسر هذه النسبة المعتبرة للتقنيين الفلاحيين إلى طبيعة عمل الإدارة فهي تحتاج إلى مختصين في هذا المجال، أما نسبة مهندسي الدولة تقدر بـ 17.57 % ونسبة المتصرفين قدرت بـ 14.86% ونسبة ملحقى الإدارة قدرت بـ 12.16% وهي نسبة ليست ضئيلة و إنما هي متوسطة الأمر الذي يدل أن المديرية تهتم بتوفير جميع الموظفين الذين يشتغلون مناصب عديدة و متنوعة و مطلوبة .

الجدول رقم (07): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل.

الأقدمية	ك	%
4 - 1	24	32.43
8 - 5	18	24.32
12 - 9	12	16.22
16 - 13	06	08.11
20 - 17	06	08.11
24 - 21	00	00.00
28 - 25	02	08.11
32 - 29	06	02.70
المجموع	74	100

من خلال الجدول رقم (07) نلاحظ أن النسبة المرتفعة سجلها الموظفين الذين تتراوح سنوات الأقدمية لديهم ما بين سنة إلى أربعة سنوات حيث تقدر بـ 32.43% مما يؤكد على توجه الإدارة نحو توظيف الشباب الذي لاحظناه في الجدول رقم (04)، كما أن هذه الفئة تعتبر القاعدة الأساسية في جهاز مديرية

المصالح الفلاحية. أما أقل نسبة مئوية نجدها لدى الموظفين الذين تتراوح سنوات الأقدمية لديهم ما بين 29 سنة إلى 32 سنة وقدرت بـ 2.70% وقد يعود انخفاض هذه النسبة إلى إقتراب سن التقاعد وخروج أغلبية الموظفين إلى التقاعد المسبق .

الجدول رقم (08) يوضح تكوين الموظف في العمل .

التكوين	ك	%
نعم	30	40.54
لا	44	59.46
المجموع	74	100

يتبين من خلال الجدول رقم (08) أن عدد الموظفين تم تكوينهم يقدر بنسبة 40.54% و يرجع سبب خضوع هذه الفئة إلى التكوين إلى رغبة المديرية في تزويدهم بالمعلومات الكافية و المرتبطة بها، كتاريخ تأسيسها، ومجال عملها وأهدافها ونمط تسييرها، والنظام الداخلي لها، إضافة إلى تزويدها بالمعلومات المتعلقة بكيفية أداء مهامها، أما نسبة الموظفين الذين لم يلجؤا إلى عملية تكوين فتقدر بـ 59.46% ويرجع سبب عدم تكون هذه الفئة كون أنها تتمتع بكفاءة و خبرة عالية حول مهامها، وهي في حد ذاتها تشرف على تكوين الموظفين الجدد الذين هم بحاجة إلى تكوين .

2- بيانات خاصة بمساهمة خصائص الرقابة الإدارية في تحقيق أهداف المنظمة:
جدول رقم (09): يوضح وجود أداة لمراقبة أداء الموظفين.

الأداة المستخدمة	ك	%
نعم	66	89.19
لا	08	10.81
المجموع	74	100

يتبين من خلال الجدول رقم (09) أن أغلب الموظفين أقرروا بوجود أداة لمراقبة أدائهم وتقدر نسبتهم بـ 89.19% ونفسر إقرار معظمهم بوجود أداة لمراقبة أدائهم إلى معرفتهم بطبيعة تلك الأدوات، في حين أقر بقية الموظفين بعدم وجود أداة لمراقبة أدائهم وقدرت نسبتهم بـ 10.81% وقد يعود سبب إقرارهم بعدم وجود أداة

لمراقبة أدائهم إلى جهلهم بطبيعة تلك الأدوات، كون أي منظمة تستعين بجملة من الأدوات و الأساليب لمراقبة أداء موظفيها .

جدول رقم (10): يوضح نوع الأداة المستخدمة لمراقبة أداء الموظفين.

نوع الأداة	ك	%
الإشراف	16	11.43
المتابعة	30	21.43
التفتيش	18	12.86
التقارير الإدارية	10	7.14
الكميرات	02	11.43
كشوف الحضور	56	40
أخرى تذكر	08	5.71
المجموع	140*	100

*تم الإجابة على أكثر من إحتمال لذلك تعدت 74.

تشير إجابات الموظفين وفق ما هو مبين في الجدول رقم (10) أن أهم أداة تستخدمها المديرية لمراقبة أداء الموظفين هي كشوف الحضور بنسبة تقدر بـ 40% رغم أنها تقليدية هذا الأمر الذي يدل على عدم تخلي المديرية عن هذه الأداة رغم أنها تقليدية نظرا لمدى فعاليتها في حرص المسؤول على إلتزام الموظفين بمواقيت العمل الرسمية، كما أقر بعض الموظفين أنها تعتمد على أسلوب المتابعة و قدرت نسبتهم بـ 1.43% بإعتبار أن هذا الأسلوب يضمن السير الجيد للأعمال و أفاد موظفين آخرين بأن مديريتهم تعتمد على أسلوب التفتيش و الإشراف بنسبة تقدر بـ 12.86% و 11.43%، فإتباع المديرية لنمط الإشراف الذي يضمن إنجاز الأعمال في الوقت المحدد، كما تلجأ إلى القيام بزيارات تفتيش من أجل فحص أعمال الموظفين ومناقشتهم فيها، والوقوف على المشكلات التي تعترض سير الأداء ومدى إمكانية حلها، ويقوم بأعمال التفتيش فئة متخصصة من ذوي الكفاءات و الخبرات، ويكون ذلك في شكل مقابلات كما أقر بعض الموظفين إلى أن مديريتهم تعتمد على التقارير الإدارية و قدرت نسبتهم بـ 7.14% فهي أداة معروفة لدى جميع المنظمات كون أنها ضرورية لتقديم المعلومات المطلوبة عن كيفية إجراء العمل ومدى كفاءة إنجازها، كما أقر بقية الموظفين أنهم يعتمدون على آلة البصمة بنسبة تقدر بـ 5.71% وهي آلة تكشف عن غياب أو حضور الموظف أثناء الدوام الرسمي، مما يوضح حرص المديرية على مواكبة أحدث أدوات المراقبة التنظيمية سعيا منها إلى تحقيق أهدافها العملية .

جدول رقم (11): يوضح طبيعة الأداة أو الأسلوب الرقابي المتبع في المنظمة.

طبيعة الأداء أو الأسلوب	ك	%
تقليدية	20	27.03
حديثة	54	72.97
المجموع	74	100

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن أغلب الموظفين أقرروا بأن الأدوات التي تستخدم في المديرية هي أدوات حديثة وتقدر نسبتهم بـ 72.97% ويفسر اعتماد المديرية على أدوات حديثة كونها ضرورية جدا لتطوير ودعم العمل الإداري، كما أن استخدام هذه الأدوات أصبح سمة من سمات العصر الحديث و إهتمامات الجيل المعاصر، ومن بين الأدوات الحديثة التي تعتمد عليها آلة البصمة، كما أكد بقية الموظفين أن الأدوات التي تستخدمها المديرية هي أدوات تقليدية حيث تقدر نسبتهم بـ 27.03% ويعود إحتفاظ المديرية بمثل هذه الأدوات إلى مدى حاجتها إليها لأنه لا يمكن أن تستغني عنها مثل التقارير الإدارية .

جدول رقم (12): يوضح النظام الرقابي المناسب لطبيعة العمل.

الحالات	ك	%	السبب	ك	%
نعم	50	67.57	تطبيق النظام الداخلي للمؤسسة	22	44
			مواكبة التكنولوجيا	06	12
			التحكم في سير العمل	20	40
			الحد من التسبب	02	04
			المجموع	50	100
لا	24	32.43	طبيعة العمل غير مناسبة	16	66.67
			الأدوات ليست متطورة	02	03.33
			عدم مراعات المسؤول لظروف الموظف	02	08.33
			الإفراط في الرقابة	02	08.33
			البعد المكاني عن المؤسسة	02	08.33
			المجموع	24	100
			المجموع	74	100

نلاحظ من خلال الجدول أن معظم الموظفين أقرروا بأن النظام الرقابي مناسب لطبيعة عملهم وقدرت نسبتهم بـ 67.57% وهذا يدل على قدرة المسؤول على التحكم في النظام الرقابي وتكييفه مع أي تغيير أو تعديل قد يحدث في المديرية

وفي حالة عدم تلائم النظام الرقابي مع طبيعة العمل يلجأ إلى تصميم نظام رقابي يتماشى مع تلك الأعمال، وأرجع الموظفون الذين أقرروا بأن النظام الرقابي مناسب لطبيعة عملهم إلى جملة من الأسباب أهمها تطبيق النظام الداخلي للمؤسسة و قدرت نسبتهم بـ 44% و أكد موظفين آخرين على أن النظام الرقابي مناسب لطبيعة عملهم لأن ذلك يساعد المشرف على التحكم في سير العمل و قدرت نسبتهم بـ 40% كما أفاد موظفين آخرين بأن النظام الرقابي يتسم بالمرونة ومواكبة التكنولوجيا بنسبة تقدر بـ 12% أما بقية الموظفين فيرون بأن النظام الرقابي مناسب لطبيعة عملهم كونه لديه القدرة على فرض الإنضباط و بالتالي الحد من التسبب و قدرت نسبتهم بـ 04%. وفي المقابل نجد موظفين آخرين يرون بأن النظام الرقابي غير مناسب لطبيعة عملهم و قدرت نسبتهم بـ 32.43% و أرجعوا سبب ذلك إلى عدم تلائم طبيعة العمل و الأدوات المستخدمة مع قدراتهم، و قدرت نسبتهم بـ 66.67% و 08.33% على الترتيب، كما أرجع موظفين آخرين السبب في ذلك إلى عدم مراعاة المسؤول لظروفهم مثل بعد مسكنهم عن المديرية فيما يخص تأخرهم لبعض الوقت عن العمل و قدرت نسبتهم بـ 08.33%، كما أرجع بعض الموظفين سبب عدم تناسب النظام الرقابي مع طبيعة عملهم إلى الرقابة الزائدة التي يمارسها المسؤول عليهم و قدرت نسبتهم بـ 08.33% هذا الأمر الذي يجعل الموظفين يشعرون بعدم الراحة و الضغط أثناء قيامهم بأعمالهم، وهذا ما أكدته دراسة غلوسي دلال تحت عنوان الرقابة الإدارية و التسبب الإداري في المنظمة، حيث توصلت هذه الدراسة إلى تدمير بعض الموظفين من شدة الرقابة، و أكدوا شعورهم بالحريية أكثر في العمل أثناء غياب الرقابة و أكد أغلبهم على حفاظهم على مستويات الأداء المطلوبة رغم غياب الرقابة و ذلك لتشبعهم بالقواعد التنظيمية المسيرة للعمل .

جدول رقم (13): يوضح طريقة الرقابة الممارسة في المنظمة.

طريقة الرقابة	ك	%
واضحة	56	75.67
غامضة	18	24.33
المجموع	74	100

من خلال الجدول رقم (13) نلاحظ أن معظم الموظفين أقرروا بأن طريقة الرقابة الممارسة في مديرية المصالح الفلاحية هي طريقة واضحة و قدرت نسبتهم بـ 75.67% و يدل سبب إقرار الموظفين بوضوح طريقة الرقابة في مديريتهم على أنهم يجدون سهولة في فهم المعلومات الخاصة بطبيعة عملهم إضافة إلى دقة ووضوح الأساليب المستخدمة في تطبيق الرقابة، أما النسبة المتبعة من الموظفين فتري بأن طريقة الرقابة الممارسة في المديرية هي طريقة غامضة و تقدر بـ 24.33% و يرجع سبب إقرارهم إلى عدم إطلاعهم على المعلومات الخاصة بالمديرية أو إطلاعهم عليها ولكن مع وجود صعوبة فهمها .

جدول رقم (14): يوضح العدالة في الرقابة بين الموظفين .

الحالات	ك	%
نعم	52	70.27
لا	22	29.73
المجموع	74	100

يتبين من خلال الجدول رقم (14) أن معظم الموظفين يرون أنه توجد عدالة في تطبيق الرقابة بين الموظفين في مديرية المصالح الفلاحية و تقدر نسبتهم بـ 70.27% ونفس إقرارهم على وجود عدالة في تطبيق الرقابة إلى تقييم المدير لأدائهم تقييماً موضوعياً على أساس الجدارة و الكفاءة، وبعيدا عن أي إعتبار شخصي، هذا الأمر الذي يجعل الموظفين راضين عن النظام الرقابي المطبق عليهم أما بقية الموظفين الذين أفادوا بأنه لا توجد عدالة في تطبيق الرقابة قد يعود السبب إلى عدم تقبلهم للنظام وقدرت نسبتهم بـ 29.73%.

جدول رقم (15): يوضح توفير الرقابة الظروف المناسبة للعمل .

الحالات	ك	%
نعم	44	59.46
لا	30	40.54
المجموع	74	100

جدول رقم (15- أ): يوضح سبب عدم توفير الرقابة للظروف المناسبة للعمل .

الحالات	ك	%
الرقابة الزائدة	26	86.67
عدم وجود ثقة بين الموظف و المسؤول	04	13.33
المجموع	30	100

من خلال الجدول رقم (15) نلاحظ أن نسبة الموظفين الذين أقرروا بأن الرقابة لا توفر لهم الظروف المناسبة للعمل هي 40.54% و برروا أن سبب ذلك يكمن في الرقابة الزائدة بسبب إفراط المسؤول في إستعمال الأساليب الرقابية وقدرت نسبتهم بـ 86.67% وهذه دعوة صريحة و غير مباشرة من الموظفين إلى تخفيف أساليب الرقابة الإدارية المتبعة في مديرية المصالح الفلاحية إلى أدنى مستوياتها وبالتالي يصبح النظام الرقابي المطبق داخل المديرية يحمل طابع المرونة، كما أقرت نسبة قليلة من الموظفين أنه لا توجد ثقة بينهم و بين مسؤولهم و قدرت بـ 13.33%

وقد يرجع ذلك إلى صرامة المسؤول في تطبيق الرقابة و في المقابل نجد موظفين آخرين أفادوا بأن الرقابة توفر لهم الظروف و قدرت نسبتهم بـ 59.46% ويدل إقرارهم على أن الرقابة توفر لهم الظروف المناسبة على شعورهم بالرضا على النظام الرقابي المطبق داخل المديرية .

جدول رقم (16): يوضح الدور الذي تمثله الرقابة داخل المنظمة .

المجموع	لا	نعم	الحالات	
			الإحتمالات	
74	26	48	ك	تحقيق النجاح
100	35.14	64.86	%	
74	18	56	ك	المحافظة على الحقوق
100	24.32	75.68	%	
74	04	70	ك	التأكد من تنفيذ المهام بجدية
100	05.41	94.59	%	

يظهر من خلال ما هو مبين في الجدول رقم (16) الذي يوضح الدور الذي تمثله الرقابة في مديرية المصالح الفلاحية أن :

من خلال البيانات الموجودة في الخانة الأولى من الجدول نلاحظ بأن نسبة الموظفين الذين يرون بأن الرقابة تساهم في تحقيق النجاح تقدر بـ 64.86% ويتحقق هذا الدور من خلال إلتزام كل موظف بالنظام المطبق داخل المديرية، أما بقية الموظفين يرون بأن الرقابة لا تحقق لهم النجاح و قدرت نسبتهم بـ 35.14% وقد يعود سبب إقرارهم بأن الرقابة لا تحقق لهم النجاح إلى وجود صرامة في تطبيق الرقابة من طرف المسؤول .

أما من خلال الخانة الثانية من الجدول فيتضح أن معظم الموظفين أقرروا بأن الرقابة تحافظ على حقوقهم و قدرت نسبتهم بـ 75.68% ويدل إقرارهم بذلك على وجود عدالة وموضوعية في تطبيق الرقابة أما النسبة القليلة المتبقية من الموظفين ترى بأن الرقابة لا تحافظ على حقوقهم و قدرت بـ 24.32% وقد يعود سبب إقرارهم بأن الرقابة لا تحافظ على حقوقهم إلى رفضهم للنظام المطبق داخل المديرية .

وتؤكد البيانات الإحصائية الموجودة في الخانة الثالثة أن الرقابة تحرص على التأكد من تنفيذ المهام بجدية وذلك بأغلبية تقدر نسبتها بـ 94.59% ويدل سبب إقرارهم بأن الرقابة تحرص على تنفيذ المهام بجدية على أن المسؤول يهتم بتحديد الأخطاء و الإنحرافات وتصحيحها بما يتماشى مع القوانين و بالتالي تفادي وقوعها في المستقبل في حين نجد في المقابل بعض الموظفين لا يرون بأن الرقابة تحرص على تنفيذ المهام بجدية و قد يعود ذلك إلى ميلهم إلى الرقابة الذاتية بدلا من مراقبة المسؤول و قدرت نسبتهم بـ 05.41%.

جدول رقم (17): يوضح صعوبة فهم التعليمات الموجهة من طرف المسؤول .

الحالات	ك	%
نعم	04	05.41
لا	70	94.59
المجموع	74	100

جدول رقم (17- أ): يوضح جملة الصعوبات المؤدية إلى عدم فهم التعليمات الموجهة من طرف المسؤول .

الصعوبة	ك	%
بالتعليمات الجديدة	02	50
كثرة المهام	02	50
المجموع	04	74

توضح البيانات الكمية الواردة في الجدول (17) و المتعلقة بالكشف عن مدى وجود صعوبة في فهم الموظفين للتعليمات التي يوجهها لهم المسؤول في العمل بأن نسبة 94.59% من الموظفين لا يجدون صعوبة في فهم التعليمات التي يوجهها المسؤول في العمل، ويعود تلقي و فهم معظم الموظفين للتعليمات الموجهة من طرف المسؤول بسهولة إلى مدى ملائمة نظام الرقابة المطبق داخل المديرية مع نشاط الموظفين من ناحية و من ناحية أخرى يدل على أن المسؤول يتمتع بكفاءة و قدرة عالية في تصميم النظام الرقابي ووضع التعليمات الخاصة بتوجيه أداء الموظفين كما توحى سهولة فهم الموظفين للتعليمات إلى الدقة في توفير المعلومات و هذا أمر ضروري جدا لإتخاذ قرارات رشيدة تساهم في تحقيق أهداف المنظمة أما النسبة المتبقية من الموظفين فقد أقرت بأنها تجد صعوبة في فهم التعليمات التي يوجهها لها المسؤول و قدرت بـ 05.41% و أرجعوا سبب ذلك إلى جهلهم بالتعليمات الجديدة و قدرت نسبة 50% و أرجع بقية الموظفين سبب عدم وضوح التعليمات إلى كثرة المهام و قدرت نسبتهم بـ 50%، فعندما يتم تكليف الموظف للكثير من المهام في هذه الحالة يفقد بعض التركيز و لا يجد الوقت الكافي لفهم كل المعلومات .

3- بيانات خاصة بالأنماط الرقابية التي تدفع بالموظف للتخلي بالإنضباط داخل المنظمة :

جدول رقم (18): يوضح الأهداف التي تسعى إليها الرقابة في المنظمة .

الأهداف	ك	%
تطبيق القانون لضمان السير الحسن للأعمال في المديرية .	02	02.70
تحقيق الكفاءة في الأداء	44	59.46
الحفاظ على حقوق الموظفين	16	21.62
تحمل المسؤولية و إتقان العمل	12	16.22
المجموع	74	100

من خلال الجدول رقم (18) يتضح أن معظم الموظفين يرون أن الهدف من الرقابة المطبقة في المديرية هو تحقيق الكفاءة في الأداء بنسبة تقدر بـ 59.46% وذلك من خلال المتابعة المستثمرة لأدائهم، وهذا ما تؤكدته دراسة أحمد بن صالح بن هليل الحربي تحت عنوان "الرقابة الإدارية و علاقتها بكفاءة الأداء"، حيث خلصت هذه الدراسة إلى أن الرقابة وسيلة هامة للتعرف على أداء الموظفين، و أن ما يتم إنجازه يكون وفق الخطط و البرامج الموضوعية وضمن اللوائح و التعليمات، أما بعض الموظفين يرون أن الهدف من الرقابة هو الحفاظ على حقوقهم و قدرت نسبتهم بـ 21.62%، و يدل إقرار الموظفين على أن الرقابة تهدف إلى الحفاظ على حقوقهم على تحلي المسؤول بالموضوعية و العدالة في تطبيق الرقابة، أما موظفين آخرين يرون أن الهدف من الرقابة هو دفع الموظف إلى تحمل المسؤولية و إتقانه للعمل بنسبة تقدر بـ 16.22% و هذا ما يدل على تحلي الموظفين بالإنضباط داخل المديرية، أما باقي الموظفين يرون أن الهدف من الرقابة هو تطبيق القانون لضمان السير الحسن للأعمال في المديرية و قدرت نسبتهم بـ 02.70% وهذا يعني أن الموظفين متقبلين للنظام الداخلي المطبق في المديرية .

جدول رقم (19): يوضح خضوع النظام الرقابي لعملية التخطيط.

الحالات	ك	%	السبب	ك	%
نعم	62	83.78	المتابعة المستمرة و القضاء على التمايل	04	6.45
			الرقابة عمل ممنهج ومدرّوس و له أهداف معينة	17	27.42
			التخطيط قبل وضع القوانين حاليا	41	66.13
لا	12	16.22	المجموع	62	100
			رقابة تقليدية	11	91.67
			ضعف شخصية المسؤول	01	08.33
			المجموع	12	100
المجموع	74	100			

يتضح من خلال الجدول رقم (19) أن الأغلبية من الموظفين أفادوا بأن النظام الرقابي المطبق داخل مديرية المصالح الفلاحية يخضع إلى عملية تخطيط وتقدر نسبتهم بـ 83.78% ويرجع سبب إقرارهم بأن النظام الرقابي يخضع لعملية تخطيط إلى جملة القوانين المعمول بها في المديرية حيث لا يمكن أن تكون سارية التطبيق إلا إذا تم دراستها ومناقشتها وتعديل ما يجب أن يعدل فيها، وقدرت نسبة الموظفين الذين أقرّوا بذلك بـ 66.13%، أما موظفين آخرين يقرون بأن النظام الرقابي مخطط له بإعتبار أن الرقابة عمل ممنهج و مدرّوس و له أهداف مسطرة وقدرت نسبتهم بـ 27.42%، أما بقية الموظفين فيرون بأن النظام الرقابي خاضع إلى التخطيط نظرا لمدى فعاليته في القضاء على التمايل و ذلك من خلال المتابعة المستمرة و قدرت نسبتهم بـ 27.42%، فالتخطيط عبارة عن مرحلة ضرورية لأنه يمثل تقرير مسبق لما يجب عمله لتحقيق هدف معين، والمدير لا يمكنه مراقبة أي عمل مالم يكن هناك برنامج تخطيطي لهذا العمل، فعملية المراقبة تصبح بلا فائدة دون تخطيط. و في مقابل الموظفين الذين أقرّوا بخضوع النظام الرقابي للتخطيط نجد موظفين نفو ذلك وقدرت نسبتهم بـ 16.22%، ويرجع سبب إقرارهم بعدم وجود تخطيط للنظام الرقابي إلى عدم معرفتهم و إطلاعهم على السياسة المتبعة داخل المديرية لذلك أرجعوا سبب عدم خضوع النظام الرقابي للتخطيط إلى أن الرقابة المطبقة هي رقابة تقليدية و قدرت نسبتهم بـ 91.67% أما النسبة القليلة المتبقية من الموظفين أرجعوا سبب ذلك إلى ضعف شخصية المسؤول وقدرت بـ 08.33%.

جدول رقم (20): يوضح اهتمام رقابة المنظمة بالجانب الصحي والنفسي للموظف:

الحالات	ك	%	السبب	ك	%
نعم	21	75	توفير وسائل الراحة	04	14.29
	03	10.71	السماح بالغياب عندما يكون مبرر	28	37.84
	28	100	تطبيق الرقابة على الجميع يشعر الموظف بالراحة النفسية	03	6.52
لا	46	62.16	المجموع	43	93.48
	03	6.52	الخصم من الراتب في حالة غياب غير مبرر	46	100
	43	93.48	عدم وجود أخصائيين نفسانيين و أطباء	46	100
المجموع	74	100	المجموع	74	100

يتبين من خلال الجدول رقم (20) أن نسبة الموظفين الذين يقرون بأن رقابة المديرية تهتم بالجانب الصحي و النفسي للموظف هي 37.84% ووضح بعض الموظفين بأن رقابة المديرية تهتم بالجانب الصحي و النفسي للموظف من خلال توفير وسائل الراحة لهم و قدرت نسبتهم 75% في حين نجد موظفين آخرين يرون بأن رقابة المديرية تهتم بالجانب الصحي و النفسي لهم من خلال مراعاة ظروفهم الصحية حيث أقروا بأنهم يمكنهم الغياب إذا اضطر الأمر، كما أفاد البعض منهم بأن الرقابة مطبقة على جميع الموظفين دون إستثناء و قدرت نسبتهم 10.71% وهذا الأمر الذي يجعلهم يشعرون بطمأنينة و راحة نفسية، و قدرت نسبتهم 10.71% أما موظفين آخرين أفادوا أن رقابة المنظمة لا تهتم بالجانب الصحي و النفسي للموظف و قدرت نسبتهم بـ 62.16% و أقر البعض منهم بأنهم غير راضين عن بعض الإجراءات و المتمثلة في الخصم من الراتب في حالة غياب غير مبرر، و قدرت نسبتهم بـ 6.52% أما بقية الموظفين أقروا بأن الجهة المسؤولة عن الرقابة لم توفر لهم أخصائيين نفسانيين و أطباء .

جدول رقم (21): يوضح وجود رقابة و متابعة فيما يخص تطبيق إجراءات الحماية و الوقاية للموظفين .

الحالات	ك	%
نعم	58	78.38
لا	16	21.62
المجموع	74	100

جدول رقم (21- أ): يوضح أسباب عدم وجود رقابة ومتابعة فيما يخص تطبيق إجراءات الحماية و الوقاية للموظفين.

السبب	ك	%
عدم وجود مخطط وقاية وحماية للموظفين	03	18.75
عدم وجود مختصين و أطباء نفسانيين	13	81.25
المجموع	16	100

يتبين من خلال الجدول رقم (21) أن نسبة الموظفين الذين أقروا بوجود رقابة و متابعة فيما يخص تطبيق إجراءات الحماية و الوقاية للموظفين تقدر بـ 78.38% و هذا ما يدل على إهتمام المديرية بالجانب الصحي للموظفين، في المقابل نجد أن نسبة قليلة منهم أقروا بعدم وجود رقابة و متابعة الإجراءات الحماية و الوقاية للموظفين و قدرت نسبتهم بـ 21.62% و أرجع البعض منهم سبب ذلك إلى عدم وجود مخطط وقاية و حماية للموظفين و قدرت نسبتهم بـ 18.75% وهذا يعني أن المديرية ما زالت لم تفكر في هذا الأمر بعد، أما بقية الموظفين أرجعوا السبب في ذلك إلى عدم توفير المديرية لأخصائيين و أطباء يهتمون بأمن و سلامة الموظفين من الأخطار المهنية و قدرت نسبتهم بـ 81.25%.

جدول رقم (22): يوضح تواجد الرئيس باستمرار في موقع العمل .

الحالات	ك	%
نعم	58	78.38
لا	16	21.62
المجموع	74	100

إستنادا إلى الإجابات التي تلقيناها من الموظفين التي تخص مدى تواجد الرئيس في مكان العمل طيلة ساعات الدوام الرسمي و الموضحة في الجدول رقم (22) وجدنا أن معظمهم يقرون بتواجد الرئيس بـ 78.38% هذا الأمر يعكس حرص المسؤول على أداء الموظفين الرسمي بنسبة تقدر بـ 78.38% من خلال الرقابة المستمرة لهم بهدف تحقيق أهداف المديرية، إضافة إلى رغبته في الترقية إلى مناصب أعلى، وحرص المسؤول على أداء العمال الذي يشجعهم ويحفزهم على الإهتمام أكثر بعملهم و الإرتباط به، أما بقية الموظفين الذين أقروا بأن رئيسهم لا يتواجد باستمرار في موقع العمل و قدرت نسبتهم بـ 21.62% فقد فسروا إجاباتهم بعدم تواجد رئيسهم باستمرار في موقع العمل إلى وجوده في إجتماعات خارج المديرية تخص عمله على وجه الخصوص و المديرية على وجه العموم لذلك يضطر إلى الخروج .

جدول رقم (23): يوضح مدى تدخل الرئيس في عمل الموظف أثناء أدائه لمهامه.

الحالات	ك	%
نعم	60	81.08
لا	14	18.92
المجموع	74	100

تضح من خلال الجدول رقم (23) أن نسبة 81.08% من الموظفين أقرروا بأن رئيسهم يوجه لهم ملاحظات أثناء أدائهم لمهامهم، ويدل إقرار معظمهم على أن رئيسهم يوجه لهم ملاحظات فيما يخص أدائهم لمهامهم بوجود متابعة مستمرة لأدائهم، وهذا الأمر الذي يساعدهم على الإطلاع أكثر على واجبات أعمالهم و معرفة أدوارهم الرئيسية الموكلة لهم، وهذا ما يجعلهم يشعرون بالمسؤولية الكاملة إتجاه أعمالهم، أما الفئة القليلة المتبعة من الموظفين أجابت بأن رئيسهم لا يهتم بأداء مهامهم و قدرت بـ 18.92% وقد يعود السبب في ذلك إلى عدم إهتمام ولا مبالاة الموظفين في حد ذاتهم بالتعليمات التي يوجهها الرئيس .

جدول رقم (24): يوضح مراقبة المسؤول للتغيب .

الحالات	ك	%
نعم	70	94.59
لا	04	05.41
المجموع	74	100

من خلال بيانات الجدول رقم (24) و الذي يمثل تسجيل المسؤول لإسم الموظف أثناء الغياب، حيث أن معظم الموظفين أقرروا بأنه يتم تسجيل أسمائهم أثناء التغيب، حيث أن معظم الموظفين أقرروا بأنه يتم تسجيل أسمائهم أثناء التغيب وتقدر نسبتهم بـ 94.59%، وأكدوا على ذلك من خلال قيام المسؤول بجملة من الإجراءات المتخذة بشأنهم و المتمثلة في الإنذار والخصم، حيث يوجه لهم إنذار شفوي في البداية، ثم يستفسر منهم المسؤول شفويا عن سبب الغياب. ولا يتخذ معهم أي إجراء رسمي لأنهم يقدمون غياب مبرر وفعلي أما الموظفين الذين يكثر من الغياب بصفة متكررة و لا يحرصون على أداء عملهم يوجه لهم المسؤول عقوبة وتمثل في الخصم من الراتب، أما الفئة القليلة المتبقية من الموظفين أقررت بعدم تسجيل غيابها لأن غيابهم مبرر و قدرت نسبتهم بـ 05.41% .

جدول رقم (25): يوضح إلتزام الموظف بالحضور و الإلتصاف في وقت الدوام الرسمي .

الحالات	ك	%
نعم	68	91.89
لا	06	08.11
المجموع	74	100

يتضح من خلال الجدول رقم (25) أن أغلبية الموظفين أجمعوا على إلتزامهم بالحضور و الإلتصاف في وقت الدوام الرسمي و تقدر نسبة هذه الفئة بـ 91.89%، ويدل إلتزامها بالحضور و الإلتصاف في وقت الدوام على إلتزامها لمدة العمل الرسمية، وإستغلال هذه المدة في العمل المتواصل، وهذا عبارة عن مؤشر يدل على تحلي الموظفين بالإلتصاف داخل المديرية، أما الفئة الأخرى القليلة المتبقية من الموظفين فقد أقروا بعدم إلتزامهم بالحضور و الإلتصاف في وقت الدوام الرسمي وقدرت نسبتهم بـ 08.11% هذا الأمر الذي يدل على وجود بعض الموظفين غير المهتمين بأعمالهم و لا يتحلون بالإلتصاف و يميلون إلى ممارسة مظاهر التسبب الوظيفي الغير مرغوب فيها داخل المديرية .

جدول رقم (26): يوضح إنجاز الموظف لكل الأعمال المطلوبة منه .

الحالات	ك	%
نعم	70	94.59
لا	04	05.41
المجموع	74	100

تبين نتائج الجدول رقم (26) أن نسبة 94.59% من الموظفين أكدوا على إنجازهم لكل الأعمال المطلوبة منهم دون تكاسل، ويدل إنجازهم لكل الأعمال المطلوبة منهم على مدى جديتهم إتجاه العمل الذي ينجزونه، هذا الأمر يوحي بوجود رقابة مستمرة يتم من خلالها متابعة الأعمال يوميا و بإستمرار أما بقية الموظفين وقدرت نسبتهم بـ 05.41% أقروا بعدم إنجازهم لكل الأعمال، وقد يعود السبب إلى تكاسلهم و عدم تحملهم مسؤولية القيام بتلك المهام.

جدول رقم (27): يوضح خروج الموظف أثناء الدوام الرسمي .

الحالات	ك	%
نعم	18	24.32
لا	56	75.68
المجموع	74	100

جدول رقم (27 - أ): يوضح سبب خروج الموظف أثناء الدوام الرسمي .

السبب	ك	%
وجود ظرف عائلي	05	27.78
الذهاب لسحب الراتب الشهري	02	11.11
توعك صحي	11	61.11
المجموع	18	100

من خلال إجابات الموظفين الموضحة في الجدول رقم (27) الخاص بخروج الموظف أثناء الدوام الرسمي لاحظنا أن معظم الموظفين في المديرية لا يخرجون أثناء الدوام الرسمي و قدرت نسبتهم بـ 24.32% وهذا ما يدل على مدى إلتزامهم بمدة العمل الرسمية و تحليهم بالجدية في العمل و الإنضباط، في حين أقرت فئة قليلة من الموظفين بخروجهم أثناء الدوام الرسمي لكن لأسباب موضوعية ومبررة، بعضهم برروا سبب خروجهم في حالة إذا كانوا يعانون من توعك صحي، و قدرت نسبة الموظفين الذين أدلوا بهذه الإجابة بـ 61.11% في حين أن البعض الآخر من الموظفين يخرجون في وقت العمل من أجل سحب راتبهم الشهري و قدرت نسبتهم بـ 11.11% أما باقي الموظفين برروا سبب خروجهم إلى وجود ظروف عائلية تدفعهم إلى الخروج كخبر وفاة أو مرض أحد أقارب العائلة ... و قدرت نسبتهم بـ 27.78%.

جدول رقم (28): يوضح بعض العمليات التي تقوم بها الموظف خلال عمله.

المجموع	لا	نعم	ك	الحالات الإحتمالات
74	62	12	ك	مطالعة الجريدة
100	83.78	16.22	%	
74	50	24	ك	التنقل بين مكاتب الزملاء
100	67.57	32.43	%	
74	54	20	ك	مغادرة مكان العمل لبعض الوقت
100	72.97	27.03	%	
74	70	04	ك	الإستماع للموسيقى
100	94.59	05.41	%	
74	58	16	ك	اللعب بالحاسوب
100	78.38	21.62	%	

من خلال الجدول رقم (28) والذي يمثل مختلف العمليات التي يقوم بها الموظف خلال عمله تظهر النتائج الموضحة في الخانة الأولى من الجدول الخاصة بمطالعة الموظفين للجريدة أن 16.22% منهم أقرروا بأنهم يطالعون الجريدة خلال عملهم و ربما يعود ذلك إلى إنهائهم لكل المهام المطلوبة منهم، مما يدفعهم إلى شغل وقت الفراغ بمطالعة الجريدة، أما معظم الموظفين أقرروا بعدم مطالعتهم للجريدة وقدرت نسبتهم بـ 83.78% وهذا ما يدل على مدى إلتزامهم بمدة العمل الرسمية .

وتبين البيانات الإحصائية الموضحة في الخانة الثانية من الجدول أن نسبة 67.57% من الموظفين الذين أقرروا بأنهم لا يتنقلون بين مكاتب الزملاء و نفسر عدم تنقلهم إلى مكاتب الزملاء بمدى تحليهم بالإنضباط داخل المديرية، وفي مقابل الموظفين الذين أقرروا بأنهم لا يتنقلون بين مكاتب الزملاء نجد موظفين آخرين أفادوا بأنهم يتنقلون بين مكاتب الزملاء و قدرت نسبتهم بـ 32.43% وقد يعود سبب تنقلهم إلى مكاتب زملائهم إلى طلب المساعدة في إنجاز عمل معين الأمر الذي يندرج ضمن عمليات الإلتصال المختلفة بين مصالح المديرية .

كما نلاحظ من خلال الخانة الثالثة الخاصة بمغادرة مكان العمل أن الأغلبية من الموظفين لا يغادرون مكان عملهم بلغت نسبتهم 72.97% وهذا ما يدل على إلتزامهم بالإنضباط داخل المديرية، أما بقية الموظفين أقرروا بأنهم يغادرون مكان العمل لبعض الوقت و قدرت نسبتهم بـ 27.03%، وقد يكون سبب خروجهم للضرورة الملحة .

ونلاحظ من خلال الخانة الرابعة من الجدول أن نسبة قليلة جدا من الموظفين يستمعون إلى الموسيقى و قدرت بـ 05.41% و هذا ما يدل على عدم تحليهم بالجدية

في العمل و اللامبالاة، أما أغلبية الموظفين أقرروا بأنهم لا يستمعون إلى الموسيقى وهذا ما يدل على إلتزامهم بالإنضباط داخل المديرية .

جدول رقم (29):يوضح دور الرقابة في تحفيز الموظف على التعاون مع الزملاء .

الحالات	ك	%
نعم	42	56.76
لا	32	43.24
المجموع	74	100

يتضح من خلال الجدول (29) أن نسبة الموظفين الذين يرون أن الرقابة المطبقة داخل المديرية تحفزهم على التعاون مع زملائهم تقدر بـ 56.76% و يمكن تفسير تحفيز النظام الرقابي المطبق إلى صعوبة طبيعة العمل داخل المديرية حيث أقرروا بحاجة إلى التعاون من أجل إنجاز المهام في الوقت المحدد أضف إلى ذلك فإن تعاون الموظفين مع بعضهم البعض يساعدهم على بناء علاقات إجتماعية تساهم في زيادة كفاءة الأداء و الإنتاج و هذا ما أكدته نظرية العلاقات الإنسانية، وفي مقابل ذلك نجد موظفين و أكدوا بأن الرقابة المطبقة داخل المديرية لا تشجعهم على التعاون مع الزملاء و قدرت نسبتهم بـ 43.24%، وقد يعود السبب في ذلك إلى أن هذه الفئة من الموظفين ترغب في القيام بالفوضى و التشويش على الموظفين الآخرين لذلك من الأفضل أن تعمل وحدها .

جدول رقم (30):يوضح وصف الرقابة المطبقة داخل المنظمة.

الرقابة المطبقة	ك	%
رقابة قبلية	03	04.05
رقابة أنية	06	08.11
رقابة بعدية	02	02.70
رقابة مستمرة	63	85.14
المجموع	74	100

يتضح من خلال الجدول رقم (30) بأن معظم الموظفين يرون بأن الرقابة المطبقة في مديرية المصالح الفلاحية هي الرقابة المستمرة و تقدر نسبتهم بـ 85.14%، وصرح هؤلاء الموظفين بذلك من خلال حرص المسؤول على المتابعة اليومية لأدائهم، فحتى يؤدي الموظف عمله على أكمل وجه لا بد من متابعة أدائه والإشراف عليه و تقييمه بشكل مستمر، و أفاد بعض الموظفين بأن الرقابة المطبقة في المديرية هي الرقابة الأنية بنسبة تقدر بـ 08.11%، فهذا النوع من الرقابة ضروري جدا لتقييم أداء الموظف، حيث يتم خلالها تصحيح الأخطاء أثناء تنفيذ

المهام و التأكد أن العمل المنجز مطابق للأهداف الموضوعية و بالتالي فالرقابة الآتية تقلل و تحدد من الأخطاء قبل أن تتفاقم و صرح موظفين آخرين بأن الرقابة المطبقة في المديرية هي الرقابة القبليّة و قدرت نسبتهم بـ 04.05% فهذا النوع من الرقابة يضمن الحصول على أداء جيد، و التأكد من إلتزام الموظفين بالقوانين و التعليمات لذلك يطلق عليها بالرقابة الوقائية لأنها تمنع الموظف من الوقوع في الأخطاء، أما باقي الموظفين أقرروا بأن الرقابة البعيدة هي الرقابة المطبقة داخل المديرية و قدرت نسبتهم بـ 02.70%، فهذا النوع من الرقابة هو أقل أهمية من الأنواع السابقة لأنه يتم بعد الإنتهاء من تنفيذ المهام، و إرتكاب الموظف للأخطاء .

جدول رقم (31): يوضح رأي الموظف حول أنجح أنواع الرقابة .

الحالات	ك	%	السبب	ك	%
الرقابة الذاتية	62	79.49	أشخاص واعين و راشدين (الضمير المهني)	49	79.03
			تمكن من كسب الثقة بالنفس	09	14.52
			الشعور بالمسؤولية تجاه العمل	04	6.45
			المجموع	62	100
رقابة المسؤول	16	20.51	الموظف بحاجة إلى رقابة مسؤولة لأنه قد يرتكب الأخطاء	02	12.5
			تدفعه إلى الإلتزام بالحضور	12	75
			التحلي بالإنضباط	02	12.5
			المجموع	16	100
المجموع	74*	100			

* تم الإجابة على أكثر من إحتمال لذلك تعدت 74.

يتضح من خلال الجدول رقم (31) أن معظم الموظفين أقرروا بأن أنجح أنواع الرقابة هي الرقابة الذاتية و قدرت نسبتهم بـ 79.49%، وقد أكد معظمهم إختيارهم للرقابة الذاتية على إعتبار أنهم أشخاص راشدين وواعين لا يحتاجون إلى رقابة المسؤول بل إلى رقابة تنبع من ذاتهم و قدرت نسبتهم بـ 79.03%، وهذا ما يتفق مع أحد مبادئ نظرية العلاقات الإنسانية التي أكدت من خلال التجارب التي قام بها " إلتون مايو" بأن الرقابة الذاتية يكون فيها الموظف بعيدا عن تأثير المشرف وبهذا يتم إشباع حاجاته من إحترام و تقدير و إثبات الذات، أما موظفين آخرين أقرروا سبب ميلهم إلى الرقابة الذاتية بإعتبار أن هذه الأخيرة تمكنهم من إكتساب الثقة بالنفس و قدرت نسبتهم بـ 14.52%، أما بقية الموظفين أرجعوا سبب ميلهم للرقابة الذاتية إلى كون هذه الأخيرة تشعرهم بالمسؤولية إتجاه العمل و قدرت نسبتهم بـ 6.45%. في حين يرى بقية الموظفين أن رقابة المسؤول هي أنجح أنواع الرقابة

وقدرت نسبتهم بـ 20.51% و برر بعض الموظفين ميلهم إلى رقابة المسؤول إلى أنهم بحاجة إلى التعليمات التي يقدمها لهم حول العمل المطلوب إنجازه، وتوجيههم ومتابعة أدائهم و منعهم من ارتكاب الأخطاء و قدرت نسبتهم بـ 12.5%، أما موظفين آخرين فيرون أن رقابة المسؤول تدفعهم إلى الإلتزام بالحضور قدرت نسبتهم بـ 75% أما بقية الموظفين برروا سبب ميلهم لرقابة المسؤول إلى أن هذه الأخيرة تفرض الإنضباط داخل المديرية و قدرت نسبتهم بـ 12.5% وهذا ما أكدته إحدى مبادئ النظرية البيروقراطية لـ " ماكس فيبر " حيث تحت على دور رقابة المسؤول أو المشرف في زيادة الإنضباط و الإلتزام بالقوانين و اللوائح التنظيمية داخل المنظمة .

4- بيانات خاصة بتطبيق الرقابة الإدارية ودورها في الحد من سلبية الموظف :
جدول رقم (32): يوضح المسؤول عن وضع جهاز الرقابة .

المسؤول عن وضع جهاز الرقابة	ك	%
المشرف المباشر	71	95.95
رئيس مصلحة	03	04.05
المجموع	74	100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (32) أن أغلب الموظفين أقرروا بأن المشرف المباشر هو المسؤول عن وضع جهاز الرقابة و قدرت نسبتهم بـ 95.95%، فمن خلال هذه النسبة يتضح أن المشرف المباشر هو المسؤول عن جميع الموظفين حيث يقدم لهم المعلومات، ويشرف على حسن سير أعمالهم، أما بقية الموظفين أقرروا بأن رئيس المصلحة هو المسؤول عن وضع جهاز الرقابة و قدرت نسبتهم بـ 04.05% وهذا ما يدل على أن رئيس المصلحة يشارك المشرف المباشر في تصميم جهاز الرقابة من خلال تقديم و شرح النظام الرقابي المطبق داخل المديرية لجميع الموظفين.

جدول رقم (33): يوضح صفة الرقابة المطبقة في المنظمة.

صفة الرقابة	ك	%
يومية	64	86.49
عشوائية	10	13.51
المجموع	74	100

يتبين من خلال الجدول رقم (33) أن معظم الموظفين أقرروا بأن مديرية المصالح الفلاحية يتم فيها تطبيق الرقابة اليومية و قدرت نسبتهم بـ 86.49%، وهذا ما يدل على أن الرقابة السائدة و المطبقة داخل المديرية هي الرقابة اليومية التي

يتابع فيها المسؤول الموظفين بصفة مستمرة و دائمة، في حين بقية الموظفين يرون بأن الرقابة المطبقة في مديريتهم هي رقابة عشوائية و قدرت نسبتهم بـ 13.51% ويرجع سبب إفادة الموظفين بأن الرقابة المطبقة في المديرية هي رقابة عشوائية إلى عدم وضوح الإطار القانوني للرقابة .

جدول رقم (34): يوضح حدوث تغييرات على نظام الرقابة الإدارية .

الحالات	ك	%
نعم	36	48.65
لا	38	51.35
المجموع	74	100

جدول رقم (34 - أ) : يوضح جملة التغييرات التي أحدثت على نظام الرقابة الإدارية.

التغيير الحادث	ك	%
تسجيل الحضور عن طريق آلة البصمة	16	44.44
تقديم تقارير يومية عن العمل	02	05.56
إصدار قرارات داخلية	18	50
المجموع	36	100

يتضح من خلال الجدول رقم (34) أن نسبة معتبرة من الموظفين أقرروا بحدوث تغييرات على نظام الرقابة الإدارية و تقدر بـ 48.65% ،حيث وضح بعض الموظفين بأن هذه التغييرات تتمثل في تسجيل الحضور عن طريق آلة البصمة بعد أن كانوا يعتمدون على كشوف الحضور فقط و قدرت نسبتهم بـ 44.44%، كما وضحت فئة أخرى من الموظفين أن التغيير الحاصل يتمثل في أن المديرية أصبحت تقدم تقارير يومية عن العمل و قدرت نسبتهم بـ 05.56% مما يؤكد ممارسة الإدارة إلى رقابة غير مباشرة، أما بقية الموظفين صرحوا بأن التغيير الحاصل يتمثل في إصدار قرارات داخلية تتعلق بالتأخر عن العمل حيث أن تأخر الموظف أربعة مرات يقابلها خصم يوم من الراتب الشهري و قدرت نسبتهم بـ 50% في حين نفى بقية الموظفين حدوث تغييرات على نظام الرقابة الإدارية و قدرت نسبتهم بـ 51.35% ويعود سبب إقرارهم بعدم حدوث تغيير إلى جهلهم بالتغييرات الحاصلة .

جدول رقم (35): يوضح قبول أو رفض الموظفين للتغيير .

الحالات	ك	%
نعم	56	75.68
لا	18	24.32
المجموع	74	100

جدول رقم (35 – أ): يوضح أسباب رفض الموظفين للتغيير.

السبب	ك	%
قرارات داخلية غير قانونية	11	61.11
وجود بعض التعطلات في الآلة	07	38.89
المجموع	18	100

يتضح من خلال الجدول رقم (35) أن نسبة الموظفين الذين يقبلون بالتغيير الذي تحدثه المديرية تقدر بـ 75.68% و برروا سبب تكيفهم مع التغييرات الحاصلة إلى أنها تخدم مصالحهم من جميع النواحي، ويعتبرونها إجراءات تساهم في تحسين ظروف العمل من خلال الحرص على أداء كل موظف لمهامه بجدية، إضافة إلى مواكبة التكنولوجيا فبدلاً من الإعتماد على كشوف الحضور لتسجيل حضور الموظف أثناء الدوام الرسمي أصبحت المديرية تعتمد على آلة البصمة، وهذا ما يجعلها تحمل طابع المرونة الذي يعتبر شرط أساسي لضمان بقاء أي منظمة والحفاظ على إستمراريتها و تحقيق ميزتها التنافسية. في حين نجد موظفين يرفضون ذلك التغيير و قدرت نسبتهم بـ 24.32% و برر بعض الموظفين سبب رفضهم للتغيير إلى وجود خلل في آلة البصمة مما يضطرهم للتأكد في كل مرة من عملها و قدرت نسبتهم بـ 38.89% أما بقية الموظفين فهم يرفضون التغيير الحاصل و المتمثل في إصدار بعض القرارات الداخلية و المتعلقة بالتأخر و الإذن بالغياب و قدرت نسبتهم بـ 61.11%.

جدول رقم (36): يوضح وجود أسباب تؤدي إلى فشل العملية الرقابية .

الحالات	ك	%
نعم	28	37.84
لا	46	62.16
المجموع	74	100

جدول رقم (36 - أ): يوضح جملة الأسباب المؤدية إلى فشل العملية الرقابية.

السبب	ك	%
عدم وضوح الإطار القانوني للرقابة	10	35.71
عدم دقة النظام الرقابي	06	21.43
عدم كفاءة القائمين بعملية الرقابة	04	14.29
التعسف في تطبيق الرقابة	08	28.57
المجموع	28	100

ينتضح من خلال الجدول رقم (36) أن نسبة الموظفين الذين أفروا بوجود أسباب تؤدي إلى فشل العملية الرقابية تقدر بـ 37.84% حيث وضح البعض منهم بأن السبب الذي أدى إلى فشل العملية الرقابية هو عدم وضوح الإطار القانوني للرقابة و قدرت نسبتهم بـ 35.71% فالإعتماد على إطار قانوني غير واضح في مواده و أحكامه يعرقل العملية الرقابية و يجعلها تفتقر إلى الدقة و الموضوعية، وهذا ما أكدته دراسة السعيد بلوم تحت عنوان " أساليب الرقابة و دورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية بمؤسسة المحركات و الجرارات بالسوناكوم " حيث خلصت هذه الدراسة إلى أن النظام الرقابي داخل تلك المؤسسة يعتمد على إطار قانوني غير واضح، مما أثر على دوره في عملية التقييم داخل المنظمة، وموظفين آخرين أرجعوا سبب فشل العملية الرقابية إلى وجود تعسف في تطبيق الرقابة و قدرت نسبتهم بـ 28.57% و هذا دليل على عدم الإعتماد على الموضوعية في تطبيق القوانين كما أقر موظفين آخرين أن فشل العملية الرقابية يرجع إلى عدم دقة النظام الرقابي و قدرت نسبتهم بـ 21.43% وربما يعود السبب في ذلك إلى عدم مراجعة وتفحص المسؤول لمعايير العمل، الأمر الذي قد يضر بسير العمل بالمديرية ككل. فحصول المدير على معلومات غير دقيقة و إستخدامها في إصدار القرارات قد يخلف مشاكل تتحمل نتائجها المديرية في نهاية الأمر، أما بقية الموظفين يرون بأن سبب فشل العملية الرقابية يرجع إلى عدم كفاءة القائمين بعملية الرقابة و قدرت نسبتهم بـ 21.43% وقد يعود ذلك إلى تركيز المسؤول عن الرقابة على تصحيح الأخطاء بدلا من التنبؤ بالإنحرافات قبل وقوعها .

جدول رقم (37): يوضح دور تطبيق الرقابة الإدارية في الرفع من كفاءة الموظف.

الحالات	ك	%	السبب	ك	%
نعم	44	59.46	الحرص على أداء المهام بجدية	28	63.64
			تحقق السير الحسن للنظام المطبق في المديرية	16	
			المجموع	44	100
لا	30	40.54	شعور الموظف بالتوتر و عدم الراحة أثناء أداء مهامه	30	40.54
	74	100	المجموع		

نلاحظ من خلال الجدول رقم (37) أن نسبة الموظفين الذين يرون بأن تطبيق الرقابة الإدارية داخل المديرية يساهم في رفع كفاءتهم تقدر بـ 59.46% فهذه الفئة التي أقرت بأن تطبيق الرقابة الإدارية يرفع من كفاءتها قد صرحت أن ذلك يتم من خلال حرص المسؤول عن الرقابة على أداء المهام بجدية و قدرت نسبتهم بـ 63.64% فحسب "ماكريجور" فإن المبدأ من نظرية (x) ينص على ضرورة التوجيه و الرقابة للتخلص من كسل الموظف و عدم تحمله للمسؤولية و تهديده بالعقوبة في حالة إهماله لعمله و عدم إلتزامه بالقواعد المسيرة للعمل، وهذا ما يدل على أن الرقابة الإدارية تساهم بشكل كبير في الحد من مختلف مظاهر التسبب الوظيفي التي يسلكها الموظفون، كما صرح موظفين آخرين بأن الرقابة تحقق الكفاءة في الأداء من خلال ضمان السير الحسن لتطبيق النظام الداخلي في المديرية و قدرت نسبتهم بـ 36.36% أما بقية الموظفين أقرروا بأن تطبيق الرقابة لا يرفع من كفاءتهم و قدرت نسبتهم بـ 40.54% وأرجعوا السبب في ذلك إلى إفراط المسؤول في استخدام الأساليب الرقابية و هذا ما يجعلهم لا يشعرون بالراحة أثناء أدائهم لمهامهم .

جدول رقم (38): يوضح أهمية الرقابة الإدارية في الحد من سلبية الموظف .

أهمية الرقابة	ك	%
الحفاظ على السير الحسن للعمل	44	59.46
التحلي بالإنضباط	24	32.43
منع الموظف من الوقوع في الأخطاء	06	08.11
المجموع	74	100

يتضح من خلال الجدول رقم (38) أن أغلب الموظفين يرون بأن الرقابة تحافظ على السير الحسن للعمل بنسبة تقدر بـ 59.46% و هذا لأن الرقابة تعد وسيلة

هامة يتبعها المسؤول من أجل معالجة الإنحرافات و إنجاز الأهداف وفقا للخطط الموضوعة و الأنظمة و اللوائح الصادرة. في حين نجد موظفين يرون بأن الرقابة تدفعهم إلى التحلي بالإنضباط و ذلك من خلال حرص المسؤول على أداء المهام على أكمل وجه و قدرت نسبتهم بـ 32.43% أما بقية الموظفين أقرروا بأن للرقابة الإدارية دور في منعهم من الوقوع في الأخطاء و ذلك من خلال المتابعة اليومية لمهامهم و قدرت نسبتهم بـ 08.11%.

جدول رقم (39) :يوضح الإقتراحات التي يقدمها المسؤول لتطوير النظام الرقابي .

الإقتراحات	ك	%
التطبيق الحرفي للقوانين	05	06.76
المراقبة المستمرة لنشاط الموظف	09	12.16
تحقيق المساواة بين جميع الموظفين	12	16.22
مراعاة ظروف الموظفين	11	14.86
تطوير أساليب و طرق النظام الرقابي	14	18.92
محاولة خلق الثقة و التعاون بين جميع الموظفين	23	31.08
المجموع	74	100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (39) أن نسبة 31.08% من الموظفين لو كانت مسؤولة لسعت إلى محاولة خلق الثقة و التشجيع على التعاون بين جميع الموظفين، وإقترح معظم الموظفين هذا العامل نظرا لمدى أهميته في تحقيق الأمن النفسي لهم، في حين نجد نسبة أقل من الموظفين تقترح تطوير أساليب وطرق النظام الرقابي في مديرية المصالح الفلاحية و هذا من أجل مواكبتها للتطورات التي تحدث و ضمان بقائها و إستمراريتها و قدرت نسبتهم بـ 18.92% في حين إقترح بعض الموظفين تطبيق العدالة و المساواة بين جميع الموظفين و ذلك من خلال التقييم الموضوعي لأدائهم و يكون تقييم على أساس الجدارة و الكفاءة و تقدر نسبتهم بـ 16.22% في حين أقرت فئة أخرى من الموظفين و قدرت نسبتهم بـ 14.86% أما فئة أخرى من الموظفين لو كانت مسؤولة تقترح تطبيق الرقابة المستمرة لنشاط الموظفين و قدرت نسبتهم بـ 12.16% و هذا من أجل الحرص على سير الأعمال على أكمل وجه أما الفئة المتبقية من الموظفين تقترح تطبيق القوانين حرفيا و تقدر بـ 06.76% و هذا من أجل ضمان السير الحسن للنظام الداخلي للمديرية.

5- عرض نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات:

بعد الدراسة الميدانية و تحليلنا لمجمل البيانات و المعلومات التي لها صلة بموضوع البحث تمكنا من الوصول إلى عدة نتائج تمت مناقشتها على ضوء فرضيات الدراسة و جاءت على النحو التالي:

إختبار صحة الفرضيات :

الفرضية الأولى: " توجد خصائص جوهرية للرقابة الإدارية تساهم في تحقيق أهداف المنظمة"

إنطلاقاً من الجدول رقم (11) إتضح بأن نسبة 72.97% من مجموع المبحوثين يؤكد أن معظم الأدوات المستخدمة في مديرية المصالح الفلاحية هي أدوات حديثة، هذا يعني أنها تحمل طابع المرونة و التكيف مع التغييرات الحاصلة .

ومن خلال نتائج الجدول رقم (12) إتضح أن 67.57% من مجموع المبحوثين يؤكدون على أن نظام الرقابة المطبق في مديريتهم مناسب لطبيعة عملهم .

ومن خلال الجدول رقم (13) تبين أن 75.67% من مجموع المبحوثين أقروا بأن طريقة الرقابة الممارسة في مديرية المصالح الفلاحية هي طريقة واضحة.

ومن خلال الجدول رقم (14) إتضح أن نسبة 70.27% من مجموع المبحوثين أكدوا على وجود عدالة في تطبيق الرقابة بين الموظفين .

وإنطلاقاً من الجدول رقم (17) إتضح أن نسبة 94.59% من مجموع المبحوثين أكدوا بأنهم لا يجدون صعوبة في فهم التعليمات الموجهة من طرف المسؤول .

ومن خلال الجدول رقم (16) إتضح بأن 64.86% من مجموع المبحوثين أقروا بأن الرقابة تساهم في تحقيق النجاح للمديرية، كما أكد 75.68% من مجموع المبحوثين بأن الرقابة تحافظ على حقوقهم، كما أقر 94.59% من مجموع المبحوثين بأن الرقابة تحرص على التأكد من تنفيذ المهام بجدية .

إنطلاقاً من النتائج المتوصل إليها من خلال تحليل البيانات نخلص إلى أن للرقابة الإدارية خصائص جوهرية تساهم في تحقيق أهداف المنظمة، إذن فالفرضية الأولى محققة .

الفرضية الثانية: هناك العديد من الأنماط الرقابية الناجحة التي تدفع بالموظف إلى التحلي بالإنضباط .

من خلال الجدول رقم (23) إتضح بأن 81.08% من مجموع المبحوثين أكدوا على أن مسؤولهم يوجه لهم ملاحظات أثناء أداءهم لمهامهم .

ومن خلال الجدول رقم (25) تبين أن نسبة 91.89% من مجموع المبحوثين أكدوا على إلتزامهم بالحضور و الإنصراف في وقت الدوام الرسمي .

ومن خلال الجدول رقم (26) يتضح أن نسبة 94.59% من مجموع المبحوثين أفادوا بأنهم ينجزون كل الأعمال المطلوبة دون تكاسل .

ومن خلال الجدول رقم (29) إتضح أن 56.76% من مجموع المبحوثين أقرروا بأن الرقابة المطبقة في مديرية المصالح الفلاحية تحفزهم على التعاون فيما بينهم .

ومن خلال الجدول رقم (30) إتضح أن معظم الموظفين أقرروا بأن الرقابة المطبقة في مديرية المصالح الفلاحية هي الرقابة المستمرة و قدرت نسبتهم بـ 85.14% .

ومن خلال الجدول رقم (31) تبين أن نسبة 79.49% من مجموع المبحوثين أقرروا أن أنجح أنواع الرقابة هي الرقابة الذاتية .

إنطلاقاً من نتائج عملية تحليل البيانات نستنتج أنه يوجد أنماط رقابية ناجحة تدفع بالموظف للتطلي بالإنضباط ،ومنه فالفرضية الثانية صحيحة .

الفرضية الثالثة: تطبيق الرقابة الإدارية يحد من سلبية الموظف.

من خلال الجدول رقم (33) إتضح أن نسبة 86.49% من مجموع المبحوثين أقرروا بأن الرقابة المطبقة في مديرية المصالح الفلاحية هي الرقابة اليومية التي يتابع فيها المسؤول أدائهم بصفة مستمرة و دائمة .

ومن خلال الجدول رقم (35) إتضح أن 75.68% من مجموع المبحوثين أقرروا بأنهم يقبلون بالتغيير الذي تحدثه المديرية .

ومن خلال الجدول رقم (37) إتضح أن نسبة 59.46% أقرروا بأن الرقابة الإدارية ترفع من كفاءتهم من خلال الحرص على أدائهم لمهامهم بجدية و تحقيق السير الحسن للنظام المطبق في المديرية .

ومن خلال الجدول رقم (38) إتضح أن أكثر من نصف المبحوثين أكدوا بأن أهمية الرقابة الإدارية تكمن في الحفاظ على السير الحسن للأعمال و قدرت نسبتهم بـ 59.46% كما أقر بقية المبحوثين أن الرقابة تمنعهم من الإنحرافات و تدفعهم إلى التطلي بالإنضباط .

من خلال ما تم عرضه في الجانب النظري و النتائج المتحصل عليها في الجانب الميداني يتضح ويبرز الدور الأساسي للرقابة الإدارية في ضبط سلوك الموظفين و تحليهم بالإنضباط و تحمل المسؤولية من خلال الكشف عن الإنحرافات و الأخطاء التي يرتكبونها أثناء العمل وعلى هذا الأساس تم التأكيد من صحة

الفرضية الرئيسية التي مفادها بأن للرقابة الإدارية دور في الحد من مظاهر التسبب الوظيفي .

النتائج العامة للدراسة:

- مديرية المصالح الفلاحية تستخدم أدوات و أساليب رقابية حديثة تناسب و تلائم طبيعة عملها.
- المسؤول في مديرية المصالح الفلاحية يعتمد على مبدأ العدالة و الموضوعية في تطبيق الرقابة على جميع الموظفين و تحليه بالسلوك الإيجابي إتجاههم و هذا ما يجعلهم راضين عن النظام المطبق داخل المديرية و هذا ما أكدته دراسة إيمان محامدية تحت عنوان " الرقابة التنظيمية و الأداء " حيث خلصت إلى أنه توجد علاقة ترابط جوهرية بين السلوك الإيجابي للمشرف و شعور العامل بالرضا.
- بعض الموظفين أكدوا على أن الرقابة المطبقة داخل المديرية هي الرقابة الأنوية التي تقل و تحد من إرتكاب الأخطاء .
- يشرف المسؤول في مديرية المصالح الفلاحية على أداء موظفيه من خلال إتباع أسلوب المتابعة اليومية و المراقبة المستمرة للأعمال المنجزة، و هذا ما تم التطرق له في الفصل الثاني من الجانب النظري حيث تم التأكيد على أن الرقابة المستمرة تتم عن طريق المتابعة و الإشراف و التقييم المستمرين لأداء العمال .
- معظم الموظفين في مديرية المصالح الفلاحية يميلون إلى الرقابة الذاتية بإعتبار أن هذه الأخيرة تنبع من ذاتهم و تشعرهم بالثقة و المسؤولية إتجاه أعمالهم ن و هذا ما يتفق مع أحد مبادئ نظرية العلاقات الإنسانية التي أكدت على أن الرقابة الذاتية يكون فيها الموظف بعيدا عن تأثير المشرف، و بهذا يتم إشباع معظم حاجاته من إحترام و تقدير و إثبات الذات .
- معظم الموظفين أكدوا على إنجازهم لكل الأعمال المطلوبة منهم دون تكاسل و هذا ما يدل على مدى جدتهم إتجاه العمل و التحلي بالإنضباط و المسؤولية و هذا ما أكدته دراسة إيمان محامدية تحت عنوان " الرقابة التنظيمية و الأداء " حيث خلصت هذه الدراسة إلى أن التحلي بالإنضباط يؤدي إلى إنجاز كل المهام بسرعة و في المواعيد المحددة .
- بعض الموظفين يفضلون رقابة المسؤول فمن خلالها يتم التأكيد من تنفيذ المهام بجدية، و الحرص على تطبيق النظام الداخلي للمديرية على أكمل وجه، و هذا ما أكدته النظرية البيروقراطية لـ " ماكس فيبر " حيث تحت على دور رقابة المسؤول أو المشرف في زيادة الإنضباط و الإلتزام بالقوانين و اللوائح التنظيمية داخل المنظمة .
- تطبيق الرقابة الإدارية داخل المديرية يرفع من كفاءة الموظفين و هذا ما أكدته دراسة أحمد بن صالح بن هليل الحربي تحت عنوان " الرقابة الإدارية و علاقتها بكفاءة الأداء " ، حيث خلصت هذه الدراسة أن الرقابة وسيلة هامة للتعرف على أداء العاملين و التأكيد من أن ما يتم إنجازه يكون وفق الخطط و البرامج الموضوعية و ضمن اللوائح و التعليمات .

من خلال النتائج المتوصل إليها نستنتج أن تحقيق السير الجيد لمديرية المصالح الفلاحية يجب أن يقوم على النشاط الرقابي المستمر و الشامل لجميع الجوانب التنظيمية و هذا من أجل تجنب حدوث بعض مظاهر التسبب الوظيفي الغير مرغوب فيها، وفي حالة حدوثها سيضمن ذلك النشاط الرقابي التقليل منها من خلال إتباع المسؤول لجملة من الخطوات المدروسة و المخطط لها، إذن فالفرضية الأساسية التي مفادها أن " للرقابة الإدارية دور في الحد من مظاهر التسبب الوظيفي قد تحققت في مديرية المصالح الفلاحية .

على العموم فإن دراستنا تتفق بشكل واضح مع الدراسات السابقة والنظريات التي دعمنا بها موضوع بحثنا في العديد من النقاط، ولاسيما التأكيد على دور الرقابة في الحد من مظاهر التسبب الوظيفي و الحفاظ على الإنضباط داخل المديرية .

6- الإقتراحات :

من خلال الدراسة النظرية و الميدانية التي أجريناها في مديرية المصالح الفلاحية يمكن إدراج جملة من الإقتراحات التي يمكن أن تفيد المديرية و تتمثل في الآتي :

- ضرورة مراقبة المسؤول عن رقابة المهام الإدارية الموكلة لكل موظف من أجل منع حدوث أي خلل يؤدي إلى التأثير السلبي على أدائه الوظيفي و الذي ينعكس بدوره على مستوى إنجازة داخل المديرية .
- ضرورة مواكبة التطورات العلمية و الأساليب الرقابية الحديثة بصورة مستمرة و بما يتفق مع متطلبات التطور الإداري لمديرية المصالح الفلاحية .
- الإستعانة بأحدث الأجهزة و التقنيات لدعم نشاط الرقابة الإدارية .
- تصميم ووضع أنظمة و لوائح واضحة تعمل على تبسيط و فهم العمل و أنماط الرقابة عليه و أهدافها.
- تتبع المسؤول لمهام الموظفين عن طريق التوجيه و الإشراف للتأكد من أنها أنجزت طبقا للخطط المرسومة وفي ضوء المعايير الموضوعية و ذلك بقصد إكتشاف كل إنحراف.
- تركيز المديرية على دراسة و تحليل الإنحرافات قصد الوصول إلى الظروف و الأسباب التي أدت إلى حدوثها و تحديد المسؤولين عنها حتى يمكن التأكد من مدى النجاح في وضع الخطط و تنفيذها .
- ضرورة وجود نظام إشرافي مرن لكي تتمكن المديرية من ضبط الموظفين و إلتزامهم في العمل .
- الاهتمام بدراسة المعوقات التي تحد من تطبيق أدوات الرقابة الإدارية للتمكن من تصحيحها في الوقت المناسب.
- تركيز المديرية على التنبؤ بالإنحرافات التي يمكن أن تحدث فيها بدلا من التركيز على تصيد الأخطاء.

خاتمة:

تعرضنا في هذه الدراسة إلى ظاهرة من أهم وأخطر الظواهر التي تواجه المجتمعات في الدول النامية عامة و في الجزائر خاصة حيث تقف عائقا أمام التنفيذ الأمثل لخطط التنظيم على مستوى المنظمات و هي ظاهرة التسبب الوظيفي ، ولقد حاولنا من خلال هذا العمل أن نركز على أهم آثار تلك الظاهرة و العوامل التي كانت سببا في ظهورها وتفشيها ، فقمنا بمحاولة دراسة الدور الهام الذي تلعبه الرقابة الإدارية في الحد من مظاهر التسبب الوظيفي على إعتبارها أحد أهم الوظائف الإدارية التي تكشف عن الانحرافات و الأخطاء التي يرتكبها الموظفون أثناء العمل و على هذا الأساس يبدو أمرا واضحا مدى تأثيرها على أبعاد و مؤشرات ظاهرة التسبب الوظيفي .

وقد تمت هذه الدراسة من خلال إنتقاء جميع الجوانب النظرية الخاصة بالموضوع من جهة ،ومن جهة ثانية تم تدعيم هذه الدراسة بالتحليل الكمي للبيانات التي تم الحصول عليها بعد الخروج إلى الميدان و القيام بدراسة ميدانية بمديرية المصالح الفلاحية لولاية قالمة .

ولقد توصلنا من خلال دراستنا إلى أن تطبيق الرقابة الإدارية يساهم في الحد من مظاهر التسبب الوظيفي ، و بالتالي تفعيل أداء الموظفين من خلال التحلي بالإنضباط و تحمل المسؤولية و هذا ما يزيد من فرص نجاحهم و تحقيقهم للأهداف التي سطرته المديرية سواء كانت أهداف قريبة المدى أو بعيدة المدى لذلك وجب على مديرية المصالح الفلاحية أن تضع خطط مسبقة و مضبوطة لتطبيق الوظيفة الرقابية على أكمل وجه و الحد من ظاهرة التسبب الوظيفي و بالتالي الوصول إلى الأداء الفعال ، لتتمكن من تقديم خدمات ذات جودة عالية .

وفي الأخير تجدر الإشارة إلى أن هذا البحث يمكن أن يكون مرحلة تمهيدية لمواضيع بحث مستقبلية سواء في تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل ،أو في تخصصات أخرى خاصة وأن الجانب الرقابي وكذا أخلاقيات المهنة لا تزال من المواضيع الجديدة التي لم تلقى الاهتمام الكافي إلى يومنا هذا .

فهرس الجداول

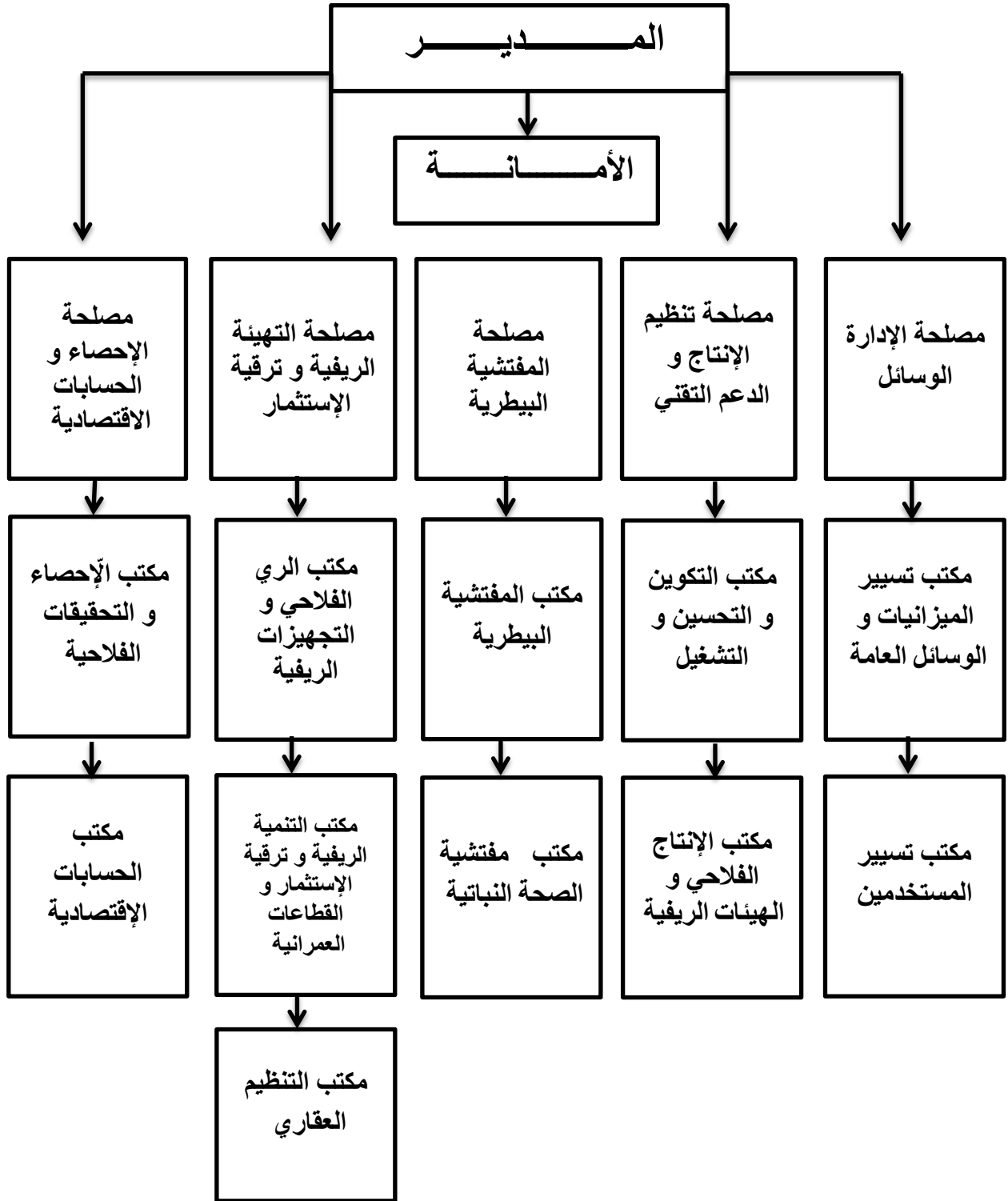
الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	يوضح خصائص أنواع الرقابة و الأسلوب الذي يجب أن تتبناه الإدارة.	48
02	يوضح أنواع الرقابة و كيفية معالجة وتصحيح الإنحرافات إن وجدت.	49
03	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	94
04	يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن .	94
05	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الشهادة المتحصل عليها.	95
06	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الرتبة في العمل.	96
07	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل .	96
08	يوضح تكوين الموظف في العمل .	97
09	يوضح وجود أداة لمراقبة أداء الموظفين .	97
10	يوضح نوع الأداة المستخدمة لمراقبة أداء الموظفين.	98
11	يوضح طبيعة الأداة أو الأسلوب الرقابي المتبع في المنظمة .	99
12	يوضح النظام الرقابي المناسب لطبيعة العمل .	99
13	يوضح طريقة الرقابة الممارسة في المنظمة .	100
14	يوضح العدالة في تطبيق الرقابة بين الموظفين.	101
15	يوضح توفير الرقابة الظروف المناسبة للعمل .	101
16	يوضح الدور الذي تمثله الرقابة داخل المنظمة.	102
17	يوضح صعوبة فهم التعليمات الموجهة من طرف المسؤول .	103
18	يوضح الأهداف التي تسعى إليها الرقابة في المنظمة.	104
19	يوضح خضوع النظام الرقابي لعملية التخطيط .	105
20	يوضح إهتمام رقابة المنظمة بالجانب الصحي و النفسي للموظف .	106
21	يوضح وجود رقابة و متابعة فيما يخص تطبيق إجراءات الحماية و الوقاية للموظفين .	106
22	يوضح تواجد الرئيس باستمرار في موقع العمل .	107
23	يوضح مدى تدخل الرئيس في عمل الموظف أثناء أدائه لمهامه.	108
24	يوضح مراقبة المسؤول للتغيب .	108
25	يوضح إتزام الموظف بالحضور و الإنصراف في وقت الدوام الرسمي .	109
26	يوضح إنجاز الموظف لكل الأعمال المطلوبة منه.	109
27	يوضح خروج الموظف أثناء الدوام الرسمي .	110
28	يوضح بعض العمليات التي يقوم بها الموظف خلال عمله.	111
29	يوضح دور الرقابة في تحفيز الموظف على التعاون مع الزملاء .	112
30	يوضح وصف الرقابة المطبقة داخل المنظمة .	112
31	يوضح رأي الموظف حول أنجح أنواع الرقابة .	113
32	يوضح المسؤول عن وضع جهاز الرقابة .	114
33	يوضح صفة الرقابة المطبقة في المنظمة .	114
34	يوضح حدوث تغييرات على نظام الرقابة الإدارية.	115
35	يوضح قبول أو رفض الموظفين للتغيير.	116

فهرس الجداول

117	يوضح وجود أسباب تؤدي إلى فشل العملية الرقابية .	36
118	يوضح دور تطبيق الرقابة الإدارية في الرفع من كفاءة الموظف.	37
118	يوضح أهمية الرقابة الإدارية في الحد من سلبية الموظف.	38
119	يوضح الإقتراحات التي يقدمها المسؤول لتطوير النظام الرقابي .	39

الملحق رقم : 03

الهيكل التنظيمي للمديرية :



شكل رقم (03): يوضح الهيكل التنظيمي العام لمديرية المصالح الفلاحية

فهرس المحتويات

شكر

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

مقدمة

أ.....

الفصل الأول : الإطار العام للدراسة.

تمهيد

02.....

03..... أولاً - الإشكالية

05..... ثانياً - أسباب إختيار الموضوع

06..... ثالثاً - أهمية الدراسة

06..... رابعاً - أهداف الدراسة

07..... خامساً - تحديد المفاهيم

13..... سادساً - الدراسات السابقة

23..... سابعاً - النظريات المفسرة لدور الرقابة الإدارية في التنظيم

الفصل الثاني : أساسيات و إستراتيجيات الرقابة الإدارية .

37..... تمهيد

38..... أولاً - التطور التاريخي لنظام الرقابة الإدارية

39..... ثانياً - خصائص الرقابة الإدارية

41..... ثالثاً - أهمية و أهداف الرقابة الإدارية

44..... رابعاً - مجالات الرقابة الإدارية و مراحلها

47..... خامساً - أنواع الرقابة الإدارية و عناصرها

52.....	سادسا - وسائل و أساليب الرقابة الإدارية
55.....	سابعا - مسؤولية الرقابة الإدارية ومداخلها
58.....	ثامنا - علاقة الرقابة الإدارية بالوظائف الأخرى
62.....	تاسعا- الصعوبات التي تواجه الرقابة الإدارية
64.....	خلاصة

الفصل الثالث : الوظيفي ودور الرقابة الإدارية في الحد من مظاهره .

66.....	تمهيد
67.....	أولا - مظاهر التسبب الوظيفي
70.....	ثانيا - أسباب التسبب الوظيفي
76.....	ثالثا - العوامل المؤثر في التسبب الوظيفي
78.....	رابعا - الآثار المترتبة عن التسبب الوظيفي
80.....	خامسا - طرق علاج التسبب الوظيفي
82.....	سادسا - دور الرقابة الإدارية في الحد من مظاهر التسبب الوظيفي
86.....	خلاصة

الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية و الميدانية للدراسة .

88.....	تمهيد
89.....	أولا - الإجراءات المنهجية و الميدانية للدراسة
89.....	1- منهج الدراسة
89.....	2- أدوات جمع البيانات
92.....	3- مجالات الدراسة
94.....	ثانيا - بيانات الدراسة الميدانية ، تحليلها و تفسيرها
94.....	1- خصائص أفراد العينة
97.....	2- بيانات خاصة بمساهمة الخصائص الرقابية في تحقيق أهداف المنظمة
104.....	3- بيانات خاصة بالأنماط الرقابية التي تدفع بالموظف للتخلي بالإنضباط داخل المنظمة
114.....	4- بيانات خاصة بتطبيق الرقابة الإدارية و دورها في الحد من سلبية الموظف
120.....	5- عرض نتائج الدراسة

124.....	6- الإقتراحات.....
125.....	خاتمة.....
127.....	قائمة المراجع.....
	الملاحق

فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	يوضح الهيكل التنظيمي للأعضاء المسؤولين عن عملية الرقابة.	56
02	يوضح العلاقة بين وظيفتي التخطيط و الرقابة .	59
03	يوضح علاقة الرقابة الإدارية بالوظائف الإدارية الأخرى .	61

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية :

أولا - الكتب باللغة العربية:

- 1- أبو بكر مصطفى محمود: التفكير الإستراتيجي، الدار الجامعية للنشر و التوزيع الإسكندرية، مصر 2000 .
- 2- أبو سليم نهار: مكافحة الفساد، دار الفكر للنشر و التوزيع، الأردن، 2010.
- 3- أبو سماح محمد محمد أمين: المرفق العام في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 1995.
- 4- أحمد أبو السعود محمد: الاتجاهات النظرية الحديثة لقياس وتقييم أداء العاملين الدار الجامعية للنشر، مصر، 2009 .
- 5- أحمد محمد المصري: التخطيط و المراقبة الإدارية، مؤسسة شباب الجامعة للنشر مصر 2004 .
- 6- أشرف فهمي خوجة: المؤسسات الصحفية بين التنظيم و الرقابة الأطر النظرية والنتائج التطبيقية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006 .
- 7- الجويبر عبد الرحمن بن إبراهيم: الرقابة الإدارية المنظور الإسلامي و المعاصر و التجربة السعودية، دار العلم للنشر و التوزيع، جدة السعودية، 1990 .
- 8- الحبيبي علي: الإدارة العامة، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 1990 .
- 9- - الرائد محمد مهنا العلي: الوجيه في الإدارة العامة، دار السعودية للنشر و التوزيع السعودية، 1984.
- 10- السيد محمد الحسيني، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف للنشر ط2 القاهرة، مصر، 1977.
- 11- - الصباح عبد الرحمن: الرقابة الإدارية بين النظرية و التطبيق، مكتبة الأقصى الإسكندرية، مصر 1989.
- 12- الصيرفي محمد: أخلاقيات الموظف العام، دار الكتاب القانوني، عمان، الأردن 2007.
- 13- العربي دحموش: محاضرات في إقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية عمان الأردن، 2004.
- 14- الفزيوني محمد: السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات المختلفة دار الشروق للنشر و التوزيع، ط3، عمان، الأردن 2003 .
- 15- المعيوف صلاح بن معاذ: العوامل المؤثرة في عدم انتظام الموظفين في الدوام الرسمي معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 2002.
- 16- المغربي كامل زويلف مهدي وآخرون: أساسيات في الإدارة، دار الفكر للنشر و التوزيع عمان، الأردن، 1994 .
- 17- النعمي عبد الحميد محمود: مبادئ الإدارة العامة، دار المعرفة الجامعية، مصر 1997.

- 18- الوقاد حسين رضا: الرقابة المالية، ديوان المراقبة العامة، الرياض، السعودية 2005.
- 19- أمين عبد العزيز حسن: إدارة الأعمال، دار قباء، القاهرة، مصر، 2001 .
- 20- أيمن أحمد شعبان: الخاص و العام عن المدير ورؤساء الأقسام، دار الحياة دمشق سوريا، ب ت.
- 21- - بديع محمود القاسم: علم النفس المهني بين النظرية و التطبيق، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع عمان، الأردن، 2000.
- 22- بشير صابح الرشدي: مناهج البحث التربوي رؤية تطبيقية مبسطة، دار الكاتب الحديث الكويت، 2000 .
- 23- بلقاسم سلاطنية وآخرون: الفعالية الإدارية في المؤسسة مدخل سوسيولوجي دار الفجر للنشر و التوزيع القاهرة، مصر، 2001 .
- 24- جلال إبراهيم العبد: إدارة الأعمال، دار الجامعة الجديدة للنشر و التوزيع الإسكندرية مصر، 2003 .
- 25- جوهر عبد الله حسين: الإدارة الحديثة - التخطيط - التطوير - الرقابة، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، مصر، 2011 .
- 26- حسن إبراهيم بلوط: المبادئ و الإتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، للنشر و التوزيع، لبنان، 2005.
- 27- حسن عشماوي، سعد الدين: أسس الإدارة، مكتبة عين شمس، القاهرة مصر 1980.
- 28- حسين أحمد الطراونة، توفيق صالح عبد الهادي: الرقابة الإدارية، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2011 .
- 29- حسين حريم: إدارة المنظمات، مكتبة حامد، عمان، الأردن، 2003 .
- 30- - حيزي خليل الجميلي: التنمية الإدارية في خدمة إجتماعية، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية مصر، 1998.
- 31- خيري أسامة: القيادة الإدارية، دار الراية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن 2012.
- 32- ديري زاهد محمد: الرقابة الإدارية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن 2011 .
- 33- رافدة الحريري: إتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2014 .
- 34- راوية حسن: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع الإسكندرية مصر، 2000 .
- 35- رضوان شفيق: السلوكية و الإدارة، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر، ط2 لبنان 2002 .
- 36- رونالد ريديوج: المدخل الى علم النفس الصناعي و التنظيمي، تر: فارس لحمي إدارة الشروق، عمان، الأردن، 1999 .
- 37- ريحي مصطفى عليان: أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر، عمان الأردن 2007 .

- 38- زاهر عبد الحليم عاطف: الرقابة على الأعمال الإدارية، دار الراية، عمان الأردن 2009 .
- 39- ساسي جمال الدين: أصول القانون الإداري، دار المطبوعات الجامعية الإسكندرية مصر، 1996.
- 40- سعاد نائف البرطوني: أساسيات إدارة الأعمال، دار وائل للطباعة و النشر عمان الأردن، 2001 .
- 41- سعد مرسي بدر: الإيدولوجيا ونظرية التنظيم مدخل نقدي، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، مصر، ب ت .
- 42- سنان الموسوي: إدارة الموارد البشرية، دار مجدلاوي، عمان، الأردن 2004 .
- 43- شريف علي: الإدارة المعاصرة، دار الجامعة للنشر و التوزيع، ط2 الإسكندرية مصر، 1997 .
- 44- صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع للبحث والترجمة، الجزائر، 2006 .
- 45- صلاح الدين محمد عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر و التوزيع الإسكندرية، مصر، 2000.
- 46- صلاح الشنواني: التنظيم الإداري في قطاع الأعمال، دار المعارف، مصر 1966 .
- 47- ضرار العفيبي: العملية الإدارية، دار اليازوري العملية للنشر و التوزيع، عمان الأردن 2007 .
- 48- طارق الساطي: الإصلاح الإداري في الجمهورية العربية السورية، دار الفكر، سوريا 1975.
- 49- طارق طه: التنظيم في الإدارة، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية مصر 2007 .
- 50- طلال حرب: الفشل أسبابه و نتائجه، دار الأفاق الجديدة للنشر و التوزيع، بيروت لبنان 1994.
- 51- عبد الرحمن الصباح: مبادئ الرقابة الإدارية، دار الزهران للنشر و التوزيع عمان الأردن، 1997.
- 52- عبد الرزاق سالم الرحاطة، ناصر جمال خضور: مفاهيم حديثة في الرقابة الإدارية دار الإعصار العلمي للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2012 .
- 53- عبد السلام أبو قحف: أساسيات التنظيم الإداري، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية مصر، 2002 .
- 54- عبد العزيز صالح: مبادئ الإدارة العامة، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان الأردن 2008 .
- 55- عبد الغفور يونس: نظريات التنظيم و الإدارة، المكتب العربي الحديث الإسكندرية مصر، 1995.
- 56- عبد الفقار حنفي: أساسيات إدارة المنظمات، المكتب العربي الحديث الإسكندرية مصر، 2000 .

- 57- عبد الكريم أبو مصطفى: الإدارة و التنظيم المفاهيم الوظائف العمليات، دار المعرفة للنشر و التوزيع عمان الأردن، 2001 .
- 58- عبد الله محمد عبد الرحمن: المجد الأبجدي، دار الشروق، ط5، عمان، الأردن 1998.
- 59- عبد الله محمد عبد الرحمن: علم إجتماع التنظيم، دار المعارف الجامعية الإسكندرية مصر، 1999 .
- 60- عبد المطلب عامر: إدارة السلوك الإنساني في المنظمات الحديثة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع القاهرة، مصر، ب.ت.
- 61- عدلي علي أبو طاحون: النظريات الاجتماعية المعاصرة، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية مصر ب.ت.
- 62- عشوي مصطفى: أسس علم النفس الصناعي، المؤسسة الوطنية للكتاب الجزائر 1992 .
- 63- علي السلمي: السلوك التنظيمي، مطبعة الجامعة، القاهرة، مصر، 1980.
- 64- علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، ط2، الكويت، 1980.
- 65- علي شريف و السيد مدحت: التنظيم و الإدارة ، دار قباء للنشر و التوزيع الإسكندرية مصر، ب.ت .
- 66- علي عباس: الرقابة الإدارية على المال و الأعمال، مكتبة الرائد العلمية، عمان الأردن 2001 .
- 67- علي عبد الرزاق جبلي: علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية مصر، 2003 .
- 68- علي مصيلحي شريف وآخرون: الإدارة في منظمات الأعمال وأسس الرقابة عليها، دار التعميم الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2013.
- 69- عمر عقيلي: الوجيه في مبادئ وأصول الإدارة، دار عمران للطباعة و النشر عمان الأردن 1991.
- 70- غانم فنجان موسى: الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مطبعة الراية بغداد 1990 .
- 71- - فاروق السيد عثمان: القلق وإدارة الضغوط النفسية، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع القاهرة، مصر 2001.
- 72- فاروق مداس: التنظيم وعلاقات العمل، دار مدني، الجزائر، 2000.
- 73- فايز الزغبى: الإدارية في منشآت الأعمال، طرق وأساليب وسياسات وإستراتيجيات، دار المعرفة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2001 .
- 74- فهمي محمود شكري: الرقابة المالية العليا، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع عمان الأردن، 2007 .
- 75- كامل بربر: الإدارة عملية ونظام المؤسسة الجامعية للدراسات، مصر، 1996.
- 76- ماهر أحمد: السلوك التنظيمي مدخل بناءات المهارات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ط7 الإسكندرية، مصر، 2003.
- 77- محسن عبد علي، حيدر نعمة غالي: القيادة التربوية مدخل إستراتيجي المؤسسة الحديثة للكتاب، عمان، الأردن 2007 .

- 78- محمد عثمان الحبلي: **تسبب العاملين، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان الأردن 1985 .**
- 79- محمد الحسن حمادات: **السلوك التنظيمي و التحديات المستقبلية في المؤسسة التربوية دار الوفاء للنشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر، 2004 .**
- 80- محمد الصاوي: **البحث العلمي أسسه وطريقة كتابته، المكتبة الجامعية، القاهرة مصر 1992.**
- 81- محمد بهجت، جار الله كشك :**المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، مصر، 1999 .**
- 82- محمد شفيق: **البحث العلمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر 1988 .**
- 83- محمد صاحب سلطان: **إدارة المؤسسات الإعلامية، دار المسيرة للنشر والتوزيع ط2 عمان، الأردن 2015.**
- 84- محمد عاطف غيث: **قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية مصر 2006.**
- 85- محمد عبد الفتاح الصيرفي: **مبادئ التنظيم و الإدارة، دار المناهج للنشر، عمان، الأردن 2006 .**
- 86- محمد عبد الفتاح ياغي: **الأخلاقيات في الإدارة، دار وائل للنشر و التوزيع عمان الأردن، 2012.**
- 87- محمد عبد الفتاح ياغي: **الرقابة في الإدارة العامة، مطابع الفرزدق التجارية الرياض السعودية، 1987 .**
- 88- محمد عبد الفتاح ياغي، **مبادئ الإدارة العامة، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية ط3 الأردن 2002 .**
- 89- محمد عبد الوهاب، حسن عشماوي: **الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، القاهرة، مصر 2014.**
- 90- محمد علي محمد: **مقدمة البحث الاجتماعي، دار النهضة للنشر و التوزيع بيروت لبنان، 1983 .**
- 91- محمد عيسى الفاعوري: **الإدارة بالرقابة، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن 2008 .**
- 92- محمد قاسم القريوتي: **نظرية المنظمة و التنظيم، دار وائل للنشر، ط2، عمان الأردن 2004.**
- 93- محمد محمد جاب الله عمارة: **إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاجتماعية دار الطباعة الحرة الإسكندرية، مصر، 2005.**
- 94- محمد موفق: **الإدارة العامة، دار الشروق للنشر و التوزيع، الأردن، 2007.**
- 95- محي الدين الأزهرى: **الإدارة من وجهة نظر المنظمة، دار الفكر العربي، للنشر عمان الأردن، 2003 .**
- 96- مصطفى صلاح سلامة: **مفاهيم حديثة في الرقابة الداخلية و المالية، دار البداية للنشر و التوزيع الأردن، 2010 .**

- 97- مصطفى محمد محمود: الرقابة الإدارية، دار البداية للنشر و التوزيع، عمان الأردن 2012 .
- 98- مصطفى نجيب شاويش: إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، دار الشروق عمان الأردن، 2008.
- 99- معن محمد عياصرة، مروان محمد نبي أحمد: القيادة و الرقابة و الاتصال الإداري، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008 .
- 100- مهدي زويلف، علي محمد عمر العضايلة: إدارة المنظمة (نظريات وسلوك)، دار المجدلوي، عمان، الأردن 1996 .
- 101- نداء محمد الصوص: السلوك الوظيفي، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، الأردن 2008 .
- 102- ياسين سعد غالب: الإدارة الدولية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان الأردن 2007 .
- 103- يوسف مسعداوي: أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومة للطباعة و النشر و التوزيع الجزائر، 2013 .

ثانياً: القواميس والمعاجم:

- 104- إبراهيم قلاتي: قاموس الهدى مكتب الدراسات، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر 1983.
- 105- إبراهيم مصطفى، أحمد حسن الزيان: معجم الوسيط، ج1، المكتبة الإسلامية للطباعة و التوزيع القاهرة، مصر، 1972 .
- 106- أحمد زكي بدوي، يوسف محمود: المعجم العربي الميسر للمدرسة و الجامعة و المكتب و المنزل، دار الكتاب المصري، القاهرة، مصر، 2000.
- 107- جبران مسعود الرائد: المعجم البنائي في اللغة و الاعلام، دار العلم، ط3، بيروت لبنان 2005 .
- 108- سمير الشويكي: المعجم الإداري، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، 2006 .
- 109- مؤسس رشاد الدين: المرام في المعاني و الكلام القاموس الكامل، دار الراتب الجامعية بيروت، لبنان 2000 .

ثالثاً – المذكرات:

- 110- أحمد بن صالح بن هليل الحربي: الرقابة الإدارية و علاقتها بكفاءة الأداء، دراسة تطبيقية بجمرك مطار الملك خالد الدولي، مذكرة ماجستير (منشورة)، تخصص علوم إدارية الرياض، السعودية، 2003 .
- 111- السعيد بلوم: أساليب الرقابة و دورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية ، دراسة ميدانية أجريت بمؤسسة المحركات و الجرارات بالسوناكوم، مذكرة ماجستير (منشورة)، تخصص علم الاجتماع و الديمغرافيا، قسنطينة، الجزائر، 2007.
- 112- إيمان محمادية: الرقابة التنظيمية و الأداء، دراسة ميدانية بمركب تمييع الغاز الطبيعي GL1/K، مذكرة ماجستير (منشورة)، تخصص تنمية و تسيير الموارد البشرية، سكيكدة الجزائر، 2008.

- 113- برجى إبتسام: دور الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي، دراسة على عمال مؤسسة الديوان الوطني للتطهير، مذكرة ماستير (منشورة)، تخصص علم اجتماع تنظيم و عمل، تقرت الجزائر، 2017.
- 114- بوشمال أحمد : سوسيولوجيا التغيير التنظيمي و فعالية المنظمات، دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الأغواط، مذكرة ماجستير (منشورة)، تخصص تنظيم و عمل الأغواط الجزائر، 2010.
- 115- بوعريوة الربيع: تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة، دراسة حالة على العمال بمؤسسة سونلغاز مذكرة ماجستير (منشورة)، تخصص علوم التسيير و العلوم التجارية، بومرداس الجزائر، 2007.
- 116- حسن محيسن حسن أبو عمرة: عوامل التسبب الوظيفي في الآليات التقنية من وجهة نظر الإدارة العليا، دراسة ميدانية بمحافظات غزة، مذكرة ماجستير (منشورة)، تخصص إدارة الأعمال، غزة، فلسطين، 2010.
- 117- غلوسي دلال: الرقابة الإدارية و التسبب الإداري في المؤسسة، دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز، مذكرة ماجستير (منشورة)، تخصص علم الاجتماع تنظيم و عمل، تبسة، الجزائر، 2014.
- 118- غلوسي دلال: الرقابة الإدارية و التسبب الوظيفي، دراسة ميدانية في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز مذكرة ماجستير (منشورة)، تخصص تنظيم و عمل تبسة، الجزائر 2014.
- 119- مصباح محمد : الرقابة على المؤسسات الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي في الجزائر رقابة إدارية ومالية ، دراسة ميدانية بمعهد الحقوق و العلوم الإدارية مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه، (منشورة) تخصص الحقوق و العلوم الإدارية قسنطينة، الجزائر، 1985 .
- 120- مكناسي محمد: التوافق المهني و علاقته بضغط العمل لدى موظفي المؤسسات العقابية، دراسة على أعوان السجون بمؤسسة إعادة التأهيل، مذكرة ماجستير (منشورة)، تخصص علم النفس و العلوم التربوية و الأطفونيا، قسنطينة الجزائر، 2007 .

رابعا – المجلات والدوريات:

- 121- إبراهيم سعد الدين: تنظيم و إدارة القطاع العام في: مجلة العلوم القانونية كلية القانون و السياسة ، بغداد، العراق، العدد 2، 1985 .
- 122- أبو إدريس، محمد العزازي: الممارسات الإدارية و التسبب الوظيفي في الأجهزة المحلية: دراسة تطبيقية مجلة البحوث التجارية، المجلد 23، العدد 01، 2001 .
- 123- أبو بكر مصطفى بعيرة: الرقابة الإدارية في المنظمات المنظمة العربية للعلوم الإدارية جامعة الدول العربية، العدد 273.
- 124- أبو عمارة محمد علي، المسؤولية التأديبية للموظف العام في فلسطين، مجلة الجامعة الإسلامية، العدد الأول، 2005 .
- 125- الغرياني، طلال سراج: الرقابة الإدارية وأجهزتها في مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة الرياض، السعودية، العدد 53، 2009 .

126- عبد اللطيف أسار فخري: أثر الأخلاقيات الوظيفية في تقليل فرص الفساد الإداري في الوظائف الحكومية مجلة العلوم الإنسانية، العدد 29، 2006 .
خامسا: الكتب باللغة الأجنبية :

- 127- Kuentz h,odonnell: the fonctions and authorig of the manager,dans principales of management an analyses of the managérial fonctions . Mc grawhill .
- 128- jean Dubois: dictionnaire de la langue Française lexis canada: les éditions françaises , 1989 .
- 129- Kabbryn Babrol And David Martin – Management.Mc Grow – Hilli Inc ,1991.

سادسا – المواقع الإلكترونية:

- 130- dzayer info.com/ar/17328.consulté le dimanche 15 avril à 19 h 30 mun.
- 131- <http://ar.wikipedia.org>.consulté le dimanche 18 mars 2018 .à 15h 10 mun.

الإقتراحات :

من خلال الدراسة النظرية و الميدانية التي أجريناها في مديرية المصالح الفلاحية يمكن إدراج جملة من الإقتراحات التي يمكن أن تفيد المديرية وتتمثل في الآتي :

- ضرورة مراقبة المسؤول عن رقابة المهام الإدارية الموكلة لكل موظف من أجل منع حدوث أي خلل يؤدي إلى التأثير السلبي على أدائه الوظيفي و الذي ينعكس بدوره على مستوى إنجازة داخل المديرية .
- ضرورة مواكبة التطورات العلمية و الأساليب الرقابية الحديثة بصورة مستمرة و بما يتفق مع متطلبات التطور الإداري لمديرية المصالح الفلاحية .
- الإستعانة بأحدث الأجهزة و التقنيات لدعم نشاط الرقابة الإدارية .
- تصميم ووضع أنظمة و لوائح واضحة تعمل على تبسيط و فهم العمل و أنماط الرقابة عليه و أهدافها.
- تتبع المسؤول لمهام الموظفين عن طريق التوجيه و الإشراف للتأكد من أنها أنجزت طبقا للخطط المرسومة وفي ضوء المعايير الموضوعية و ذلك بقصد إكتشاف كل إنحراف.
- تركيز المديرية على دراسة و تحليل الإنحرافات قصد الوصول إلى الظروف و الأسباب التي أدت إلى حدوثها و تحديد المسؤولين عنها حتى يمكن التأكد من مدى النجاح في وضع الخطط و تنفيذها .
- ضرورة وجود نظام إشرافي مرن لكي تتمكن المديرية من ضبط الموظفين و إلتزامهم في العمل .
- الإهتمام بدراسة المعوقات التي تحد من تطبيق أدوات الرقابة الإدارية للتمكن من تصحيحها في الوقت المناسب.
- تركيز المديرية على التنبؤ بالإنحرافات التي يمكن أن تحدث فيها بدلا من التركيز على تصيد الأخطاء.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.

تمهيد .

أولا - الإشكالية.

ثانيا - أسباب إختيار الموضوع .

ثالثا - أهمية الدراسة .

رابعا - أهداف الدراسة .

خامسا - مفاهيم الدراسة .

سادسا - الدراسات السابقة.

سابعا - النظريات المفسرة لدور الرقابة الإدارية في التنظيم .

خلاصة.

الفصل الثاني: أساسيات و إستراتيجيات الرقابة الإدارية.

تمهيد .

أولا - التطور التاريخي لنظام الرقابة الإدارية .

ثانيا - خصائص الرقابة الإدارية .

ثالثا - أهمية و أهداف الرقابة الإدارية .

رابعا - مجالات الرقابة الإدارية و مراحلها .

خامسا - أنواع الرقابة الإدارية و عناصرها .

سادسا - وسائل و أساليب الرقابة الإدارية .

سابعا - مسؤولية الرقابة الإدارية ومداخلها .

ثامنا - علاقة الرقابة الإدارية بالوظائف الأخرى .

تاسعا- الصعوبات التي تواجه الرقابة الإدارية.

خلاصة .

الفصل الثالث: الوظيفي ودور الرقابة الإدارية في الحد من مظاهره.

تمهيد .

أولا - مظاهر التسبب الوظيفي.

ثانيا - أسباب التسبب الوظيفي.

ثالثا - العوامل المؤثر في التسبب الوظيفي.

رابعا - الآثار المترتبة عن التسبب الوظيفي .

خامسا - طرق علاج التسبب الوظيفي .

سادسا - دور الرقابة الإدارية في الحد من مظاهر التسبب الوظيفي.

خلاصة .

الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية و الميدانية للدراسة .

تمهيد .

أولا - الإجراءات المنهجية و الميدانية للدراسة.

ثانيا - بيانات الدراسة الميدانية ، تحليلها و تفسيرها .

الملاحق

قائمة المراجع

الملحق رقم :02

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 08 ماي 1945 قالمة
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية
قسم : علم الاجتماع



دليل مقابلة في إطار إنجاز بحث لنيل شهادة الماستر تخصص علم الاجتماع تنظيم و عمل حول :

دور الرقابة الإدارية في الحد من مظاهر التسبب الوظيفي

دراسة ميدانية بمديرية المصالح الفلاحية لولاية - قالمة -

تحت إشراف:

د. بن فرحات غزالة

إعداد الطالبة:

رحمانية حياة

السنة الجامعية: 2017-2018

مقابلة موجهة لأحد الموظفين في مديرية المصالح الفلاحية

اليوم : 2018-05-03

الساعة : من 10:00 إلى 11:06

الأسئلة :

- 1- كم عدد الموظفين الموجودين في مديريتكم ؟
- 2- ماهي أهم الأدوات الرقابية المستعملة لديكم ؟
- 3- هل تلك الأدوات متطورة أم تقليدية ؟
- 4- هل الرقابة المطبقة في مديريتكم تمتاز بالصرامة أم المرونة ؟
- 5- حسب رأيك هل الرقابة الزائدة تحسن من أدائك أم لا ؟
- 6- لو كنت مسؤولاً ماهو الأسلوب الرقابي الذي تعتمد عليه لتوجيه الموظفين ؟
- 7- هل الرقابة الإدارية التي تعتمد عليها مديريتكم تتم بشكل مستمر أو مؤقت ؟
- 8- هل النظام الرقابي المطبق في مديريتكم يمتاز بالوضوح أو فيه نوع من الغموض؟
- 9- هل الرقابة المطبقة في مديريتكم تشمل جميع الجوانب الإدارية أم تركز على جانب متعين فقط ؟
- 10- هل مسؤولكم يشجعكم على التعاون مع الزملاء في العمل ؟
- 11- في حالة إذا تم إدخال تغييرات في مديريتكم هل تقبلون بتلك التغييرات أم ترفضونها ؟

الملحق رقم: 01

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 08 ماي 1945 قالمة
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية
قسم : علم الاجتماع



إستمارة إستبيان في إطار إنجاز بحث لنيل شهادة الماستر تخصص علم الاجتماع تنظيم و عمل حول :

دور الرقابة الإدارية في الحد من مظاهر التسبب الوظيفي

دراسة ميدانية بمديرية المصالح الفلاحية لولاية - قالمة -

تحت إشراف:

د. بن فرحات غزالة

إعداد الطالبة:

رحمانية حياة

ملاحظة: أخي الكريم أختي الكريمة.

نرجو من سيادتكم التفضل بالإجابة وملا هذه الإستمارة بوضع علامة (x) أمام الإجابة التي تتفق تماما مع رأيكم . والمعلومات و الإجابات تبقى سرية ولا تستخدم إلا لأغراض علمية.

السنة الجامعية: 2017-2018

المحور الأول: البيانات الأولية

1- الجنس : ذكر أنثى

2- السن :

3- الشهادة المتحصل عليها :

4- الرتبة في العمل :

5- الأقدمية في العمل :

6- هل تحصلت على تكوين في العمل الذي تنجزه الآن :

المحور الثاني: مساهمة الخصائص الرقابية في تحقيق أهداف المنظمة

7- هل هناك أداة معينة تستخدمها منظماتكم لأجل مراقبة أداء عمالها؟

نعم لا

8- في حالة الإجابة بنعم بين نوع الأداة :

<input type="checkbox"/>	الإشراف	<input type="checkbox"/>	التقارير الإدارية
<input type="checkbox"/>	المراجعة	<input type="checkbox"/>	الكاميرات
<input type="checkbox"/>	المتابعة	<input type="checkbox"/>	الشكاوي
<input type="checkbox"/>	التفتيش	<input type="checkbox"/>	كشوف الحضور

أخرى تذكر :

9- كيف تصف طبيعة الأداة أو الأسلوب الرقابي الذي تتبعه منظماتكم ؟

حديثة تقليدية

10- هل نظام الرقابة مناسب لطبيعة عملكم ؟

نعم لا

• في حالة الإجابة بنعم وضح ذلك؟

.....

• في حالة الإجابة بلا لماذا؟

.....

11- هل طريقة الرقابة الممارسة في منظماتكم؟

واضحة شكلية غامضة

12- هل توجد عدالة في تطبيق الرقابة بين الموظفين في منظماتكم؟

نعم لا

13- هل توفر الرقابة الظروف المناسبة للعمل؟

نعم لا

• في حالة الإجابة بلا ما السبب؟
.....

14- هل تساعد الرقابة داخل منظماتك على؟

لا	نعم	الحالات
		تحقيق النجاح
		المحافظة على الحقوق
		التأكد من تنفيذ المهام بجدية

15- هل تجد صعوبة في فهم التعليمات التي يوجهها لك رئيسك في العمل؟

نعم لا

• في حالة الإجابة بنعم فيما تتمثل هذه الصعوبة؟
.....

المحور الثالث : الأنماط الرقابية التي تدفع بالموظف للتحلي بالإنضباط داخل المنظمة

16- ماهي جملة الأهداف التي تسعى إليها عملية تخطيط
.....

17- هل يخضع نظام الرقابة الإدارية في منظماتكم إلى عملية تخطيط؟

نعم لا

• في حالة الإجابة بنعم كيف ذلك؟
.....

• في حالة الإجابة بلا ما السبب؟
.....

18- هل تولي رقابة المؤسسة أهمية للجانب الصحي و النفسي للموظف؟

نعم لا

• في حالة الإجابة بنعم كيف ذلك؟
.....

• في حالة الإجابة بلا ما السبب؟
19- هل توجد رقابة ومتابعة فيما يخص تطبيق إجراءات الحماية و الوقاية للموظفين؟

نعم لا

• في الإجابة بلا ما السبب؟

20- هل يتواجد رئيسك باستمرار في موقع العمل طيلة ساعات الدوام؟

نعم لا

21- هل يوجه لك رئيسك ملاحظات أثناء أدائك لمهامك؟

نعم لا

22: هل يسجل إسمك أثناء التغيب؟

نعم لا

• في حالة الإجابة بنعم هل يتخذ إجراءات بشأن الغياب؟

نعم لا

• في حالة الإجابة بنعم فيما تتمثل هذه الإجراءات؟

23- هل تلتزم بالحضور و الإنصراف في وقت الدوام الرسمي؟

نعم لا

24- هل تنجز كل الأعمال المطلوبة منك؟

نعم لا

25- هل تخرج أثناء الدوام الرسمي؟

نعم لا

• في حالة الإجابة بنعم ما السبب؟

26- هل يحدث و أن تقوم بهذه العمليات خلال عملك ؟

لا	نعم	الحالات
		مطالعة الجريدة
		التنقل بين مكاتب الزملاء
		مغادرة مكان العمل لبعض الوقت
		الإستماع للموسيقى
		اللعب بالحاسوب

27- هل الرقابة المطبقة في منطمتك تحفزك على التعاون مع زملائك ؟

نعم لا

28- كيف تصف الرقابة المطبقة في منطمتك ؟

رقابة قبلية رقابة آنية رقابة بعدية رقابة مستمرة

29- حسب رأيك ما هي أنجح أنواع الرقابة ؟

الرقابة الذاتية رقابة المسؤول

• في كلتا الحالتين لماذا؟.....

المحور الرابع : تطبيق الرقابة الإدارية و دورها في الحد من سلبية الموظف

30- من المسؤول عن وضع جهاز الرقابة داخل منطمتكم؟.....

31- هل الرقابة في منطمتكم تتم بصفة :

يومية سنوية
شهرية عشوائية

32- هل أحدثت تغييرات على نظام الرقابة الإدارية المتبع من طرف منطمتكم ؟

نعم لا

33- هل حظى ذلك التغيير بالقبول من طرف الموظفين ؟

• في حالة الإجابة بنعم ما السبب ؟.....

34- هل هناك أسباب تؤدي إلى فشل العملية الرقابية ؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم هل يعود ذلك إلى ؟

- عدم وضوح الإطار القانوني للرقابة :
- عدم دقة النظام الرقابي :
- عدم كفاءة القائمين بعملية الرقابة :
- التعسف في تطبيق الرقابة :
- أخرى تذكر :

35- هل تطبيق الرقابة الإدارية في منظماتكم يرفع من كفاءتكم ؟

لا

نعم

• في كلتا الحالتين وضح ذلك ؟.....

.....

36- كيف توضح أهمية الرقابة الإدارية في الحد من سلبية الموظف :

.....

.....

.....

37- لو كنت مسؤولاً ما هي الإقتراحات التي تقدمها لمنظمتك من أجل تطوير نظامها الرقابي ؟

.....

.....

.....

.....