

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم: العلوم الاجتماعية

مساهمة الرقابة الإدارية في الحد من مظاهر التسرب
الوظيفي
دراسة ميدانية على عينة من موظفي بلدية النزلة
ولاية تقرت.

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في شعبة علم الاجتماع
تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:
- رابح بن عيسى

إعداد الطلبة:
- ليلى بالضياف
- هيام كرطي

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
أ.د - باية بوزغاية	دكتورة	رئيسا
أد- رابح بن عيسى	دكتورا	مشرفا ومقررا
أ. تركي احمد عبد الناصر	أستاذ	مناقشا

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم: العلوم الاجتماعية

مساهمة الرقابة الإدارية في الحد من مظاهر التسبب
الوظيفي
دراسة ميدانية على عينة من موظفي بلدية النزلة ولاية
تقرت .

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في شعبة علم الاجتماع
تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:
- رابح بن عيسى

إعداد الطلبة:
- ليلي بالضيف
- هيام كرطي

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
أ.د - باية بوزغاية	دكتورة	رئيسا
أ.د- رابح بن عيسى	دكتورا	مشرفا ومقررا
أ.تركي احمد عبد الناصر	أستاذ	مناقشا

السنة الجامعية: 2024 / 2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

الحمد لله الذي أنار لي طريقي و كان لي خير عون أهدي ثمرة الجهد و النجاح إلى

من علمني العطاء بدون انتظار .. الي من أحمل أسمه بكل افتخار ..أرجوا

من الله يرحمك ويتقبلك مع الشهداء السابقين والصالحين والانبياء كلماتك نجوم أهتدي بها

اليوم وفي الغد وإلي الأبد والدى العزيز رحمه الله

والي من كانت الجنة تحت أقدامها الي ولدتني العزيزة أطال الله في عمرها

إلى كل أفراد العائلة التي ساندتني كل واحد باسمه الي أولاد إخوتي وبالخصوص فؤاد ،

و إلى كل لأصدقاء و الزملاء وكل رفقاء المشوار الدراسي كل واحد باسمه

و إلى من كان لهم أثر على حياتي وكل من أحبهم قلبي، و كل من ساعدني من

قريب او من بعيد في هذا العمل المتواضع والي الأساتذة الكرام

أسأل الله عز و جل أن يوفقنا لما فيه الخير.

ليلى

الإهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات .اخيرا تحقق حلم التخرج

لطالما انتظرت هذا اليوم كي اري الفخر والسعادة في عين أمي وأبي. ها أنا اليوم اهدي تخرجي إلى

نبيع

الحنان والقلب الناصع بالبياض من تستقبلي بابتسامة وتودعني بدعوة ..أمي الغالية أطال الله في

عمرها ومنحها صحة والعافية ..

وإلى سندي وضيء دربي من علمي الإصرار والمثابر مصدر الأمل والطموح ..

أبي الغالي حفظه الله ورعاه وأطال في عمره ومنحه صحة والعافية ...كم يسعدني رؤيتكم وانتم

فخورين وسعداء بنجاحي .حفظكم الله وادمكم تاج على رأسي .

وأیضا إلى احباب قلبي ونور حياتي اخوتي واخواتي .حفظهم الله .

وإلى زوجي الغالي الذي وقف معي ودعمني حفظه الله ورعاه وأطال في عمره..

لكم كل الاحترام والشكر والتقدير الى اساتذتي الأعزاء

هيام

الشكر والعرفان

الحمد لله موجدا الوجود الموجود قبل كل موجود والصلاة والسلام على المصطفى الهادي الكريم وعلى آله

وصحبه أجمعين . أما بعد مصداقا لقوله تعالى : "لئن شكرتم لا زدناكم" .سورة إبراهيم، الآية: 07

وقال صلى الله عليه وسلم : "من لا يشكر الناس لا يشكر الله" .

أشكر الله العلي التقدير الذي أنعم علينا بنعمة العقل والعلم الذي أعاننا على إنجاز هذا العمل .

نتقدم بجزيل الشكر والامتنان لأستاذنا المحترم د. بن عيسى رابح لقبوله الإشراف على هذا العمل وعلى

كل

ما قدمه لنا من دعم وإرشاد وتوجيه في كل خطوات الدراسة .

كما نتقدم بالشكر إلى الأستاذة الأفضل لقسم العلوم الاجتماعية بجامعة حمى الاخضر بالوادي .

وأتقدم بالشكر والتقدير لكل الأحباب والأصدقاء وكل من مدنا بيد عون المساعدة من قريب أو من بعيد

ودعمنا لإنجاز هذا العمل .

شكرا

الملخص:

هدفت الدراسة الى الكشف عن مساهمة الرقابة الادارية في الحد من مظاهر التسيب الوظيفي في بلدية النزلة ولاية توفرت ,وانطلقنا من التساؤل العام هل تساهم الرقابة الادارية في الحد من مظاهر التسيب الوظيفي لموظفي بمؤسسة بلدية النزلة ؟ولتحقيق ذلك اعتمدنا على النهج الوصفي لتوضيح الاطار النظري للدراسة من خلال التعرف على متغيرات الدراسة (الرقابة الادارية والتسيب الوظيفي),حيث وزع الاستبيان على العينة غير العشوائية القصدية عن طريق المسح,أما الجانب الميداني فقد اعتمدنا علي المنهج التحليلي ، واستخدمنا أداة الاستمارة التي تم توزيعها علي مجتمع البحث المتكون من 48 موظف بمؤسسة البلدية لبلدية النزلة –توفرت - وتم تحليل البيانات وتوصلت الدراسة الى :

- تساهم الإجراءات الرقابة الإدارية في حد مظاهر التسيب الوظيفي لموظفي بمؤسسة بلدية النزلة –توفرت.
 - تؤدي متابعة الأعمال من قبل المسؤولين من تقليل التسيب الوظيفي لموظفي بمؤسسة بلدية النزلة –توفرت.
- الكلمات المفتاحية: مساهمة الرقابة الادارية والتسيب الوظيفي .**

Résumé:

L'étude visait à découvrir le rôle de la surveillance administrative dans la réduction des manifestations de l'absentéisme au travail dans la municipalité de Nezla .wilaya de Touggourt ,Nous avons commencé par la question générale :la surveillance administrative contribue _t_ elle a réduire les manifestations de l'absentéisme au travail parmi les employés de la municipale de nazla? Pource faire 'nous avons adopte une approche descriptive pour clarifier le cadre théorique de l'étude en identifiant les variables de l'étude (surveillance administrative et absentéisme au travail).Un échantillon non aléatoire et intentionnel a été interrogé par le biais d'une enquête exhaustive .pour l'aspect terrain ,nous avons également adopte l'approche descriptive et utilise un questionnaire qui a été distribué à la communauté de recherche composée de 48 employés de la municipalité de nezla _ Touggourt .les données ont été analysées a l'aide du programme .

Leude a conclu que :

Les procédures de surveillance administrative contribuent a redorées manifestations de l'absentéisme au travail parmi les employés de la municipalité de Nezla Touggourt.

_Le suivi des travaux par les responsables réduit l'absentéisme au travail parmi les employés de la municipalité de Nezla _Touggourt.

Mots_ clés :saisir Surveillance administrative, absentéisme au travail .



قائمة المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
IV	الإهداء
VI	الشكر والعرفان
VII	الملخص
VIII	فهرس المحتويات
X	فهرس الجداول
XI	فهرس الأشكال
XII	فهرس الملاحق
أ	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية	
22	تمهيد
23	المبحث الأول: الأدبيات النظرية
24	أولاً: الرقابة الإدارية
24	ثانياً: التسبب الوظيفي
25	المبحث الثاني: العلاقة بين متغير الرقابة الإدارية والتسبب الوظيفي
26	المبحث الثالث الأدبيات التطبيقية
26	أولاً: الدراسات السابقة
28	ثانياً: التعقيب على الدراسات
29	ثالثاً: المقاربة النظرية
30	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية التطبيقية	
32	تمهيد
33	المبحث الأول: الطريقة والأدوات
33	أولاً: الطريقة
36	ثانياً: الأدوات
37	المبحث الثاني: النتائج والمناقشة

53	أولا: النتائج
56	ثانيا: المناقشة
58	خاتمة
59	قائمة المصادر والمراجع
62	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجداول	رقم الجدول
38	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	01
38	توزيع أفراد العينة حسب السن	02
39	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	03
39	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة المهنية	04
40	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	05
41	تكرار ونسب المئوية واتجاه البعد الاول: الصفات الشخصية	06
51	تكرار ونسب المئوية واتجاه البعد الاول: الصفات المهنية	07
41	تكرار ونسب المئوية واتجاه البعد الثاني: نمط الاشراف	08
45	تكرار ونسب المئوية واتجاه البعد الثالث: نمط الاشراف	09
48	مناقشة وتحليل الفرضية الاول	10
52	مناقشة وتحليل الفرضية الثانية	11
53	مناقشة وتحليل الفرضية الرئيسة	12

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
35	المقومات البشرية والاقتصادية لبلدية النزلة	01
41	يمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة بلدية النزلة توقرت	02
44	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	03
45	توزيع افراد العينة حسب السن	04
45	توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي	06
46	توزيع أفراد العينة حسب التسمية المهنية	07
46	توزيع أفراد حسب الخبر المهنية	08

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
69	الاستمارة	01
75	المداولة	02
79	مخطط الهيكل التنظيمي	

مقدمة

1-توطئة

تعتبر الإدارة احد أهم العناصر التي تحكم التنظيم و توجهه في جميع المجتمعات حول العالم فهي تمثل الإطار الذي يساهم في تحقيق الأهداف والتطور في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وتعتبر الإدارة عقل التنظيم والمركز الأول و الأساسي للقيام بعملياته بجموية من خلال وظائفها ومن بين هذه الوظائف نذكر بدايتها بالتخطيط والتنظيم و التوجيه والرقابة فكل هذه الوظائف تتكامل مع بعضها البعض .

يمكن الاعتبار أن وظيفة التخطيط والتنظيم يختصان في رسم الأهداف و تحديدها و تحديد الموارد اللازمة لتحقيقها أما الرقابة فهي تعمل على التحقق من أن تلك الأهداف والسياسات والإجراءات تم تنفيذها أم لا وفق الواقع المخطط له .ومن هنا نرى أن عملية الرقابة مهمة و ضرورية داخل أي مؤسسة.

فالرقابة الإدارية تعتبر من أهم الوظائف التي تقوم بها الإدارة حيث تعمل على مراقبة وتقييم العمليات والأنشطة داخل المؤسسة لضمان تحقيق الأهداف المحددة .وتتمثل وظيفة الرقابة الإدارية في تقديم الآليات والإجراءات للتأكد من أي نشاط يتم بطريقة فعالة ومن بين هذه الآليات التي تقوم بها نجد وضع نظام الكاميرات واستخدام نظام البصمة الالكترونية لتتبع حضور وانصراف الموظفين حيث تساعد هذه التقنية على تحقيق دقة أكبر في تسجيل الوقت الذي يقضيه الموظف في العمل وتقليل فرص التلاعب، لان إهمال الرقابة قد يؤدي إلى عدم الانضباط والالتزام داخل المنظمة وكذلك من آلياتها نجد المتابعة الدورية والتفتيش الدوري للتأكد من أداء العمل بفعالية وتقديم فحوصات دورية للأداء .وهي تعتبر كذلك بأنها وسيلة لعلاج الانحرافات وتصحيحها وفق المعايير والتعليمات محددة من طرف المنظمة .

ويتضح هنا أن الإدارة بحاجة ملحة وماسة لممارسة عملية رقابة بطريقة مستمرة بمتابعة المسؤولين أعمال العمال بتفعيل دورات مستمرة ومتابعة ومفاجئة والقيام بالتفتيش اليومي في مختلف الأوقات وهذا كله من اجل تفادي حدوث سلوكيات غير مرغوب بها في المؤسسة لان هذه السلوكيات تعيق سيرورة المؤسسة ومن بين هذه المعوقات نجد تغيب العمال عن العمل وتأخرهم وعدم احترام مواقيت العمل وعدم الانضباط والتقصير في الأداء وعدم الرغبة في التعاون مع الزملاء وتكاسل عن أداءه وهذا كله يعبر عليه تحت ما يسمى بالتسيب الوظيفي . حيث أصبحت هذه الظاهرة أكبر مشكلة جوهرية تعاني منها المؤسسات و أخذت كل اهتمامها وتعتبر المنظمات الجزائرية كغيرها من المنظمات في عالم باتت تعاني منه على غرار العديد من دول النامية التي واجهت صعوبات من جراء هذه الظاهرة .

وتعتبر مظاهر التسيب الوظيفي من المشكلات التي واجهت المؤسسات الجزائرية على العموم ومؤسسات البلدية على الخصوص وعلى غرار باقي البلديات نجد كذلك بلدية النزلة تعاني من هذه الظاهرة التي أصبحت تؤرق المسؤولين لما لها آثار سلبية على خدمة المواطنين وتعرقل معاملاتهم الإدارية وتصل حتى إلى سوء المعاملة والاستقبال وهذا ما يؤثر على سمعة الإدارة. فكان لابد من علاجها واخذ إجراءات واليات تساهم في حلها وتعتبر الرقابة الإدارية احد آليات لها دور في قضاء على العديد من السلوكيات غير مرغوبة من اجل الحصول على إدارة راشدة وفعالة قادرة على تقديم خدمات ذات جودة وكفاءة.

نظرا لأهمية موضوع رقابة الإدارية ودورها في تقليل مظاهر التسيب الوظيفي تحاول دراسة الراهنة تشخيص الواقع الفعلي لهذا دور من خلال ربط ما هو نظري بما هو تطبيقي حيث أجريت هذه الدراسة بمؤسسة بلدية النزلة بولاية توفرت بالجزائر .

ومن ذلك المنطلق جاءت هذه دراسة السوسيوولوجية لتقصي دور الرقابة الإدارية من خلال طرح الاشكالية التالية.

2- الإشكالية :

- كيف تساهم الرقابة الإدارية في الحد من مظاهر التسيب الوظيفي لموظفي بمؤسسة بلدية النزلة ؟

ويتفرع عن التساؤل الرئيسي أسئلة فرعية وهي كالتالي :

- هل تساهم إجراءات الرقابة الإدارية في حد من مظاهر التسيب الوظيفي لموظفي بمؤسسة بلدية النزلة توفرت؟

- هل تؤدي متابعة الأعمال من قبل المسؤولين من تقليل التسيب الوظيفي لموظفي بمؤسسة بلدية النزلة توفرت ؟

3- الفرضية الرئيسية : تساهم الرقابة الإدارية في وضع حد لمظاهر التسيب الوظيفي للعمال المؤسسة العمومية

بلدية النزلة توفرت ويتفرع على هذه الفرضية ثلاث فرضيات وهي كالتالي :

- تساهم إجراءات الرقابة الإدارية في وضع حد لمظاهر التسيب الوظيفي لعمال بلدية النزلة توفرت .

- إن متابعة أعمال العمال من طرف المسؤولين تؤدي إلى تقليل من حدوث ظاهرة التسيب الوظيفي لعمال بلدية النزلة توفرت .

4 - أسباب اختيار الموضوع:

جاءت هذه الدراسة السوسيوولوجية بناء على عديد من مبررات دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع وهي :

أ- أسباب ذاتية :

- كون الموضوع يتماشى مع التخصص ويرتبط به ارتباطا مباشرا .
- اهتمامنا وميلنا في دراسة موضوع مساهمة الرقابة الإدارية في حد من مظاهر التسبب الوظيفي ورغبة في الاطلاع أكثر عليه واكتساب رصيد معرفي عنه .
- أسباب موضوعية :
- قابلية الموضوع للبحث .
- محاولة التعرف على كيفية سير عملية الرقابة الإدارية في المؤسسات الجزائرية .

ب- أهداف الموضوع:

ونسعى في هذه الدراسة السوسولوجية إلى تحقيق أهداف ونذكر أهمها :
 معرفة مساهمة الرقابة الإدارية في التقليل من مظاهر التسبب الوظيفي في المؤسسات الجزائرية و إلى مدى تحقق ذلك.

1) الكشف على مساهمة الإجراءات الرقابية للإدارة في وضع حد لمظاهر وسلوكيات التسبب الوظيفي في المؤسسات الجزائرية.

2) الوقوف على أهمية متابعة الأعمال من طرف المسؤولين للتحسين من أداء العامل في المؤسسة وتقليل حدوث التسبب الوظيفي في بلدية النزلة.

3) محاولة الكشف على الآثار المندرجة تحت إهمال الرقابة الإدارية.

4) التعرف على أساليب والأدوات الرقابية الإدارية التي تتبعها المؤسسة بلدية النزلة .

5- أهمية الموضوع:

و يرجع اختيارنا لموضوع مساهمة الرقابة الإدارية في حد من مظاهر التسبب الوظيفي لأنه يحظى بأهمية واسعة جدا :

1) تعد الرقابة الإدارية عنصرا أساسيا لضمان نجاح المؤسسات من خلال تعزيز الشفافية وتحسين الأداء وحماية

وضمان سيرورة القوانين واللوائح محددة وتطوير كفاءات وتصحيح الانحرافات .

2) تستمد هذه دراسة أهميتها من خلال الإضافة العلمية التي يمكن أن نحصل عليها من خلال دراسة بإعطائنا

مقترحات وتوصيات اللازمة لمواجهة ظاهرة التسبب الإداري .

3) للرقابة الإدارية أهمية بالغة في تحقيق الغايات والمقاصد المرغوبة لتوجيه العمال ورفع مستوى أدائهم من خلال

متابعتهم.

6- حدود البحث :

- الحدود المكانية : تمت الدراسة بمؤسسة العمومية بلدية النزلة لولاية توقرت
 - الحدود الزمانية : تمت الدراسة خلال فترة من جانفي 2024 إلى ماي 2024
 - الحدود البشرية : شملت الدراسة موظفي بلدية النزلة (المدرين , رئيس المصلحة , رئيس المكتب)
- 7- منهج البحث :.

اعتمدنا على المنهج الوصفي لتوضيح الإطار النظري للرقابة الإدارية والتسيب الوظيفي ،وعليه توجب علينا اختيار النهج الوصفي كمنهج معتمد للوصول الي وصف دقيق حول الظاهرة المدروسة من أجل الوصول لنتائج محددة

يعرف المنهج على أنه مجموعة من القواعد العامة المصوغة من أجل الوصول إلي الحقيقة في العلم . ويعرف أصحاب المنطق المنهج بأنه "فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة إما من اجل الكشف عن الحقيقة حين نكون بها جاهلين ،أو من أجل البرهنة عليها للآخرين حين نكون بما عارفين (عبد الرحمان بدوي .مناهج العلمي 1977،ص1-4)

• ومن أهم خطوات استخدام المنهج الوصفي ما يلي .

- تحديد الظاهرة محل الدراسة والبحث
- القيام بجمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة المراد دراستها
- وضع الفرضيات
- اختار عينة الدراسة
- القيام باختيار أدوات البحث التي سيستعملها الباحث في دارسة -الاستبيان ،المقابلة
- الوصول الي النتائج .
- القيام بتحليل النتائج وتفسيرها والوصول الي التعميمات .

8- صعوبات الدراسة

من خلال قيامنا بالدراسة واجهتنا صعوبة أثناء توزيع الاستبيان على أفراد العينة ،حيث إننا لم نستطيع توزيعهم في يوم واحد نظرا لأن العمال كانوا في فترة إجازة وكذلك في استرجاعهم (الاستبيان) لم نستطيع ارجاعهم في وقت قصير نظرا للضغوطات التي يوجهها المسؤولين في تلك الفترة .

9-هيكلية البحث

لقد تطرقنا في موضوعنا هذا الى خطة اشتملت على مقدمة وفصلين ،وخاتمة

الفصل الاول : الأدبيات النظرية والتطبيق وتقسيم بدوره الى ثلاث مباحث ،حيث تطرقنا في المبحث الي الأديبان

النظرية للدراسة من خلال سرد مفاهيم الرقابة والتسيب الوظيفي ،وفي المبحث الثاني وضحنا العلاقة بين الرقابة الإدارية والتسيب الوظيفي ،اما المبحث الثالث ففيه تطرقنا الى الدراسات السابقة وتبيان أوجه الاختلاف والتشابه بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة ،والتعقيب على الدراسات .

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية وينقسم بدوره المبحثين ، المبحث الأول الطريقة والأدوات ، اما المبحث الثاني

النتائج والمناقشة

ولقد اعتمدنا على هذا التقسيم نظرا لأن موضوع دراستنا متغيرين وهما :الرقابة الادارية والتسيب الوظيفي .



الأدبيات النظرية والتطبيقية

تمهيد

الإطار النظري يشير إلى الهيكل أو الإطار المفاهيم الذي يستخدمه الباحث لتنظيم وتوجيه فهمه وتفسيره للظواهر المختلفة في مجال دراسته يمثل الإطار النظري المجموعة من الافتراضات والمفاهيم والنماذج التي يستند إليها الباحث غي تحليل البيانات وصياغة استنتاجاته و توجيه بحثه وهو يحدد كذلك طبيعة أسئلة الدراسة وطريقة صياغتها وتحديد المفاهيم الخاصة بالبحث .

بما أن الإطار النظري هو تصور العام للموضوع . سنحاول في دراستنا عرض ما تم جمعه من معلومات حول موضوع دراسة الراهنة ، حيث سنتطرق إلى موضوع الرقابة الإدارية باعتبارها وظيفة الأخيرة في العملية الإدارية التي تحافظ على سيرورة المؤسسة وترتبط ارتباطا وثيقا بالوظائف الأخرى وتتكامل معها فهي أداة فعالة تحدد سلوكيات غير مرغوبة وتعالجها من خلال أساليبها وإجراءاتها ووضع حد لكل أداء يعيق استمرار المؤسسة من اجل تحقيق أداء فعال وجيد في العمل لتطوير سمعة المنظمة .

وسوف نتطرق أيضا إلى موضوع التسبب الوظيفي حيث يعد أكبر المشكلات التي تعاني منها المؤسسات في الوقت الحالي بتقديم أهم مظاهره التي تؤثر والعوامل التي تؤدي إليه من اجل الحذر منها من بغية تفاديه .

المبحث الأول: الأدبيات النظرية

أولاً: الرقابة الإدارية

1- ماهية الرقابة الإدارية

أ- لغة :

إن الأصل الاشتقاقي للرقابة هو الفعل " رقب " ويرقب وراقبه أي حرصه ، وراقب القوم حارسهم بهذا المعنى تعني مراقبة الأعمال والمصالح الناس ، فيقال عن الرجل الرقيب عن الذي يراقب يقوم رحلهم اذا غابوا وهذا يأتي في اللغة على معاني عدة منها :الحفظ ، الحراسة ، الرعاية ، الانتظار ، التردد ، الإشراف (غلوسي، 2015، ص55).

ب- اصطلاحاً:

الرقابة هي احد وظائف الإدارة وقد عرف عدد كبير من رواد الفكر الإداري مفهوم الرقابة، نذكر بعض هذه التعاريف فيما يلي :

تعرف الرقابة بأنها :التحقق من كل شيء قدام طبقاً للخطة التي اختيرت ، و الاوامر التي اعطيت والمبادئ التي

أرسيت ، بقصد توضيح الأخطاء و الانحرافات حتى يمكن تصحيحها وتجنب الوقوع فيها مرة أخرى. (موريتاني، 1971، ص

18)

وعرفها الدكتور سعود النمر وآخرون بأنها *وظيفة إدارية ، وأنها مثل وظائف الإدارة الأخرى عملية مستمرة

متجددة ، يتم بمقتضاها التحقق من أن الأداء يتم على النحو الذي حددته الأهداف و المعايير الموضوعية، وذلك

بقياس درجة نجاح الإدارة الفعلي في تحقيق الأهداف والمعايير بغرض تقويم والتصحيح * . (زرار، 2016، ص73)

وعرفها محمود عساف بأنها :الوظيفة الرئيسية في قياس اداء المرؤوسين و تصحيحه من اجل التأكد من الاهداف

قد تحققت وان الخطط قد وضعت موضع التنفيذ بالطريقة الصحيحة .(طروانة وعبد الهادي، 2011، ص22)

وأيضاً تعرف الرقابة الإدارية * هي الأداة التي تساعد الإدارة على كشف الانحرافات والأخطاء قبل تنفيذها

وتصحيحها ،بالإضافة إلى وضع تدابير وإجراءات للحيلولة دون حدوثها مستقبلاً * . (صويص، 2020، ص29)

لقد عرف الفرنسي هنري فيول لرقابة الإدارية على أنها هي *التأكد مما إذا كان كل شيء يحدث طبقاً للخطة

الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة وان هدفها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجته

ومنع التكرار حدوثها في المستقبل وهي تنطبق على كل شيء. (الشوارة، 2013، ص198)

عرفها كذلك ربحي مصطفى عليان بأنها: *الحلقة الأخيرة من حلقات العلمية من حلقات العلمية الإدارية فبعد أن يقوم المدير بعمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه يقوم بوظيفة الرقابة ليتأكد من أن التنفيذ يتم وفق ما هو مخطط له ولتأكد من دقة الاتجاه نحو الهدف ومن صحة السير نحوه * (عليان، 2007، ص194)

ت-التعريف الإجرائي للرقابة الإدارية :

انطلاقاً من تعريفات التي ذكرناها سنصيغ في دراسة الحالية تعريف إجرائي للرقابة الإدارية بأنها وظيفة من وظائف الإدارة في المؤسسة العمومية بلدية النزلة وتعتمد عليها بشكل كبير لأنها متكاملة مع الوظائف الإدارية الأخرى وتقوم من خلالها بمعرفة الانحرافات من اجل اتخاذ إجراءات لتصحيحها ومتابعة أداء العاملين وتحقيق منه وفق التعليمات المتفق عليها .

ثانيا: التسبب الوظيفي

1- ماهية التسبب الوظيفي:

أ-لغة : هو الشيء اليسير أو السلوك الذي يأتي بدون ضوابط أو محددات تحكمه وقد يطلق على الشخص الذي له أسرته معروفة أو أهل محددين بحيث نشير إليه بالسائب أو الهامل . (خضر سليمان ، سالم جميل ، 2018، ص151)

ب-اصطلاحاً:

يمكن تعريف التسبب الإداري بأنه : *إهمال الموظف للواجبات المنوطة به والمنصوص عليها في القوانين واللوائح والقرارات التي تنظم الوظيفة العامة بشكل يؤدي إلى مردود سلبي على الإنتاجية وسير العمل. (كافي، 2020، ص15)

يعرف التسبب الإداري أيضا : *هو عدم القيام الموظف أيا كان موقعه الوظيفي بما يجب القيام به اتجاه وظيفته من حيث اجاز مهام هذه الوظيفة بالشكل المطلوب وفي الوقت المناسب فهو يبدأ المعنى موجود في أماكن العمل والإنتاج المختلفة وعليه فان الموظف الذي لا ينهض بواجباته وظيفته الملقاة على كاهله تجاه الإدارة والمجتمع على أحسن ما يكون من حيث السرعة والدقة والفاعلية والإخلاص والانضباط يعتبر الموظف متسبباً كما أن أي تراخي من جانب الموظف أو تقاعس يجعل منه موظفاً متسبباً* . (غلوسي ، 2015، ص 103)

يعرفه الصيرفي بانه: ظاهرة تخلي العاملين وانصرافهم عن القيام بأداء واجباتهم جزئيا أو كليا وعدم بذل المفترض والمتوقع منهم من مجهود مما يؤدي الى عدم وضوح العمل والى تدني المستويات الكفاءة التنظيمية .(الصيرفي، 2007، ص43).

ت-تعريف الإجرائي لتسيب الوظيفي :

ومن خلال تعريفات السابقة ستقوم الدراسة الراهنة بصياغة تعريف إجرائي لتسيب الوظيفي بأنه ظاهرة تعيق سيرورة إدارة بلدية النزلة وتنتج عليها مظاهر عديدة وهي إهمال العامل لوظيفته و تأخر العمال وعدم الانضباط في العمل وعدم تحمل المسؤولية وكل هذا يأخذ الإدارة إلى تدهور كبير وعدم سيرورتها.

المبحث الثاني : العلاقة بين متغير الرقابة الإدارية والتسيب الوظيفي

✓ العلاقة بين الرقابة الإدارية والتسيب الوظيفي تتمحور في ما يلي :

كما سبق لنا وان قلنا أن الرقابة هي وظيفة إدارية تقوم بتدقيق وقياس الأداء لاتخاذ إجراءات لمعالجة أي أداء غير مرغوب به ،وهي كذلك وظيفة تضمن أن كل الأنشطة تمشي وفق ما هو مخطط له وتوفر لنا نتائج مرغوب بها وعلى هذا الأساس تعد الرقابة الإدارية محو أساسي في عملية تقييم الأداء و تصحيح الانحرافات صادرة من مظاهر التسيب الوظيفي كالغيب على العمل ، التراخي في أداء المهام ، عدم احترام لمواقيت العمل وعدم الانضباط فيه فالرقابة اقلل من هذه المظاهر بشكل كبير لأنها تأخذ إجراءات وفحوصات عديدة على أداء العامل مثل استخدام نظام التفتيش اليومي واستعمال كاميرات ،فان غياب الرقابة قد يؤدي إلى انتشار سلوكيات غير مرغوبة ناتجة عن لتسيب الوظيفي لان الموظف يجد حرته بعدم تطبيقه لقوانين المؤسسة لهذا الرقابة ترتبط رباط وثيق بالإدارة لمنع من انتشار ظاهرة التسيب الوظيفي أو تقليل منه لان العامل إذ لم تحكمه قوانين و ضوابط يتماشى عليها فسوف يمتاز بتسيب الدائم في المؤسسة .

المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية

أولا: الدراسات السابقة

أ-الدراسة الأولى:

دراسة عبد الله عبد الرحمان النيمان سنة 2003 بعنوان الرقابة الادارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الاجهزة الامنية.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على واقع الأنظمة الرقابة الادارية فيها و ما مدى فاعليتها تجاه الاداء الوظيفي ومعرفة اهم العراقل والمشكلات التي تواجهها الرقابة الادارية وتعرف كذلك على اهم الوسائل المتبعة لرقابة في

شرطة منطقة حائل وتعرف ايضا على الجوانب السلبية و الايجابية في عملية الرقابة الادارية بالوقوف على المقترحات لتطوير الانظمة .وقد تكون مجتمع الدراسة من ضباط وضباط الصف العاملين في منطقة حائل المقدر عددهم 363 مبحوثا منهم 100 ضابط و 263 من صف الضباط ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي كنهج لدراسة واستعانة بالأساليب الإحصائية والاستبانة كأداة لدراسة وقد توصل الى الباحث الى نتائج التالية اهمها :

- 1- وجود رقابة ادارية بشكل دائم في الاقسام التابعة لشرطة المنطقة او هذه الرقابة الفعالة
 - 2- اظهرت النتائج الدراسة ان الرقابة تمارس من خلال الاتصالات السرية و اللقاءات الدورية و الزيارات المفاجئة و الاجتماعات و مراجعة السجلات و مراجعة ملفات الموظفين و التقارير ..
 - 3- اهم المشاكل التي تواجه الرقابة هي العلاقات الشخصية وعدم وجود نظام رقابي حديث وضعف الرقابة الذاتية
 - 4- مقترحات تطوير الرقابة مثل الحوافز المعنوية والمادية وتشجيع المنافسة بين المراكز والاقسام الشرطة .
- بعض توصيات التي ذكرها الباحث اهمها :
- الاهتمام بتقوية مهارات الاتصال مع الجمهور
 - الاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية للعاملين في الاقسام و مراكز الشرطة .
 - الاهتمام بتشجيع وخلق اجواء التنافس بين الاقسام ومراكز الشرطة حول معدلات الاداء الوظيفي
 - الاهتمام بوجود برامج تدريبية حول الرقبة وتكوين وحدات رقابية متخصصة في فيلس الاداء الشرطي ب-

الدراسة الثانية :

دراسة بن مرزوق عنتره سنة 2008 بعنوان الرقابة الادارية و دورها في مكافحة الفساد الاداري في الادارة الجزائرية .دراسة ميدانية لولاية برج بوعريريج.

- هدفت هذه الدراسة لمعرفة دور الرقابة الإدارية في مكافحة الفساد الإداري كظاهرة خطيرة ازدادت بكثرة وبشكل كبير في الإدارة الجزائرية وكذلك معرفة أيضا أهم الآليات التي تساهم في تقديم حلول ناجحة لهذه الظاهرة قد اعتمدا الباحث على المنهج الوصفي في تحليلي لكونه الأنسب في المجال الدراسات الاجتماعية وفي الدراسة الميدانية اعتمد على دراسة حالة .وقد توصل الباحث إلى نتائج توصيات نقدمها في النقاط التالية أهمها :
- 1- إن ظاهرة الفساد كانت نتيجة أزمة اجتماعية قيمية بدرجة الأولى خاصة مع تجليات مظاهر العولمة.
 - 2- إن الرقابة الإدارية أداة فعالة لمكافحة الفساد الإداري من الناحية النظرية الواقع الجزائري غير مستغل .
 - 3- إن القضاء عن أي مشكلة يستوجب القضاء على مسبباتها وعلى دولة الجزائرية إن تنتهج سياسة أكثر رشدا بمعنى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب .

4- إن الفساد ظاهرة أصيلة في الإنسان ولا يمكن تصحيحها إلا بتغيير ومعالجة الفرد والمجتمع .

5- إن مكافحة الفساد الإداري تتطلب ضرورة العمل في نشر الوعي وتطبيق العقوبات دون أي استثناء .

ت-الدراسة الثالثة :

دراسة دلال غلوسي سنة 2015 بعنوان الرقابة الإدارية والتسيب لإداري في المؤسسة دراسة ميدانية في مؤسسة التوزيع الكهرباء و الغاز -تبسة-. هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور الرقابة الادارية في حد من مظاهر التسيب الاداري ومعرفة كذلك دورها في حد من سلبية الموظف ومعرفة كيف تؤثر الرقابة الإدارية في حد من عدم تحمل المسؤولية وهدفت كذلك إلى معرفة كيف يؤثر اهمال الرقابة الإدارية في زيادة تراخي الموظفين عن العمل قد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي بالاستعانة بمجموعة من الأدوات لجمع البيانات المتمثلة في الملاحظة والمقابلة والاستبيان والوثائق والسجلات وقامت بمسح شامل لي كافة لمجتمع الدرسي المتمثل في 120 عامل . قد توصلت الباحثة من نتائج اهمها :

1_ اعتمدت المؤسسة على قوانين والنظم التي اعتمدها الإدارة الفرنسية قبل الاستقلال وهي قواعد منفصلة ودقيقة بنفس المبادئ التي دعت لها النظرية .

2_ اعتماد المسؤولين على اسلوب الإشراف يتميز بالديمقراطية حيث يسمح للعامل بإعطاء اراءه في العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات وهذا كله يؤدي الى رضا عن العمل ورفع روح المعنوية مما يسمح ببناء الثقة بين المسؤول والعامل وهذا يدفع الى زيادة مستويات الأداء وانخفاض نسب التسيب .

3_ نجاعة الأساليب الرقابة المتبعة في وضع حد من مظاهر تسيب الإداري في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز .

4_ تؤثر الرقابة الإدارية الى حد كبير في الحد من عدم تحمل العامل للمسؤولية وتزيد من انضباطه في العمل هذا الذي أكدته أكثر من نصف عينة البحث .

5_ رقابة المسؤولية على أداء العامل تقلل من اللامبالاة .

6_ رقابة المسؤولين على اداء العامل قد تحد من عدم احترام للقواعد واللوائح التنظيمية .

ثانيا: التعقيب على الدراسات السابقة :

1-نقاطالتشابه:

-استفادات الدراسة الحالية من جميع الدراسات في الوصول للمنهج الملائم لهذه الدراسة .

-تشابه الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة من حيث أداة الدراسة حيث تم استخدام الاستبيان والمقابلة لجمع المعلومات والقيام بتحليلها احصائيات.

- وظفت الدراسة الحالية توصيات ومقترحات الدراسات السابقة في دعم مشكلة الدراسة وأهميتها.
- تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة من حيث عرض الأدبيات النظرية والمفاهيم المتعلقة الرقابة الادارية واتسبب الوظيفي والتنظيمية .
- تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة من حيث المنهج المستخدم في تحليل وجمع البيانات وهو المنهج الوصفي .
- أغلب الدراسات تشابهت من حيث الهداف حيث ركزت على الرقابة والتسيب الوظيفي .

2- نقاط الاختلاف

- اعتمدت دراستنا على مجموعة من أبعاد الرقابة الادارية كالصفات الشخصية والمهنية ونمط الاشراف بينما اعتمدت الدراسات السابقة على أبعاد مغايرة .
- تختلف الدراسة الحالية على الدراسات السابقة من حيث التطبيق ,حيث طبقت على العاملين بمؤسسة بلدية النزلة ولاية توقرت .
- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث الزمان ,حيث تمت هذه الدراسة في الفترة الحالية (2024/2023) والتي تشهد تطور مختلف في البلديات .
- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث المكان فقد تمت في تنظيمات ومؤسسات مختلفة في مؤسسة بلدية النزلة . الأمر الذي يصعب معه استخدام نتائجها وتعميمها عليها وهو ما تسعى الدراسة للوصول إليه .

ثالثا: المقاربة النظرية

-نظرية العلاقات الانسانية :

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

وترجع أهمية العلاقات الإنسانية في مجالات العمل إلى أهمية علاقات الفرد بزملائه, فالمناخ الاجتماعي لجماعة العمل له دور كبير في توفير الثقة والاطمئنان , وكذلك التكيف النفسي للفرد بما يتضمنه من نواتج , كرضا العامل عن بيئتي العمل التي ينتمي إليها , وزيادة كفايته الإنتاجية . (محمود فتحي, 1999ص65)

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

فأصحاب النظريات الكلاسيكية في الإدارة اهتموا بالفرد العامل ولكن بهدف تحقيق الإنتاج وبشكل استغلال , فمثلا هنري فيول من أهم مبادئه

- 1_ إتفاق النظام الرقابي المقترح مع حجم وطبيعة النشاط الذي تتم الرقابة عليه
- 2_ تحقيق الأهداف على مستوى عال من الفاعلية والكفاية والعلاقات الإنسانية السليمة .
- 3_ الموضوعية في اختيار المعايير الرقابة .
- 4_ الوضوح وسهولة الفهم .
- 5_ إمكانية تصحيح الأخطاء و الانحرافات.
- 6_ توافر القدرات والمعارف الإدارية والفنية للقائمين على أجهزة الرقابة .
- 7_ وضوح المسؤوليات وتحديد الواجبات .
- 8_ الاقتصاد والمرونة.
- 9_ استمرارية الرقابة .

خلاصة:

من خلال عرضنا لهذا الفصل تطرقنا الى الادبيات والتطبيق الرقابة لإدارية والتسيب الوظيفي , وقد توصلنا الي أن الرقابة هي عملية مستمرة ووسيلة فعالة في لحد من التسيب الوظيفي , فإنه يمكن القول بأن الرقابة هي إحدى أهم الدعائم الاساسية في المؤسسة , لنجاح من ظاهرة التسيب في المؤسسة , وتجدد الإشارة الى ان أهمية موضوع دراستنا لا تقتصر على الجانب النظري فقط , بل الجانب الميداني أيضا له أهمية كبيرة وهذا ما سنتطرق اليه في الفصل الموالي .



الدراسة الميدانية التطبيقية

تمهيد :

بعد عرضنا للإطار النظري الخاص بمتغيري الرقابة الإدارية والتسيب الوظيفي, سنتطرق في هذا الفصل إلى عرض الإجراءات المنهجية المعتمدة في دراستنا الحالية, والتي تتضمن المنهج المتبع, عينة الدراسة وموصفاتها, معرفة مدى كفاءة أدوات القياس المعتمدة في الدراسة عن طريق الدراسة الاستطلاعية, وكذلك إجراءات الدراسة الأساسية والأساليب الإحصائية المعتمدة .

المبحث الأول: الطريقة والأدوات

أولاً: الطريقة:

1-مجتمع وعينة الدراسة

يقصد بمجتمع الدراسة: مجموعة العناصر أو الأفراد التي ينصب عليهم الاحتمال في دراسة معينة ,بمعنى آخر هو جميع العناصر التي تتعلق بها مشكلة البحث وقد يكون مجتمع الدراسة طلاب جامعة معينة أو سكان إقليم معين (القيب متولي 2008 ص1)

وفي دراستنا هذه يتحدد مجتمع بحثنا في مجموع الموظفين العاملين في بلدية النزلة (ولاية تقرت) .

1-1 التعريف بالمؤسسة :

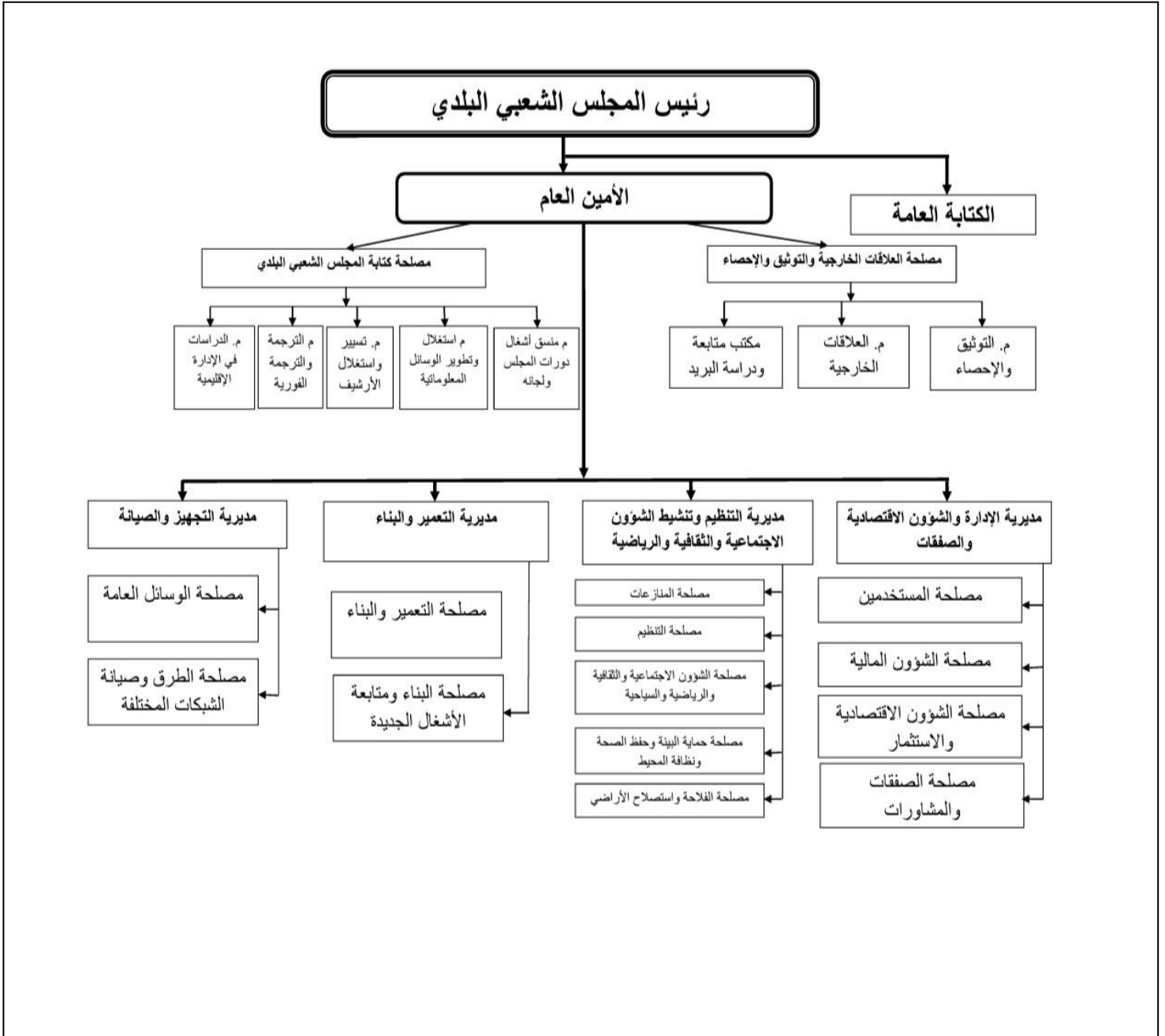
أ- مفهوم البلدية: البلدية هي وحدة أو هيئة إدارية لا مركزية إقليمية محلية في النظام الإداري الجزائري ,بل هي الجهاز أو الخالية التنظيمية الأساسية والقاعدية سياسيا و الاجتماعية وثقافية , تضم البلدية مجموعة سكانية معينة ,وتتمتع بالشخصية المعنوية وبالاستقلال المالي , وتحدث بموجب قانون(كريمة عمران 2020 2021 ص50)

جدول رقم (1): يوضح المقومات البشرية و الاقتصادية لبلدية النزلة

الرقم	التقسيم	المقومات البشرية و الاقتصادية
01	التقسيم الإداري	عدد الشوارع الرئيسية 73 ، التجمعات السكنية : 20 ، عدد الملحقات الإدارية 03
02	المجلس الشعبي البلدي	يتشكل من 23 عضو ، ومن 05 لجان أساسية (لجنة الاقتصاد ، لجنة الصحة والنظافة وحماية البيئة ، لجنة تهيئة الإقليم والتعمير والسياحة ، لجنة الشؤون الاجتماعية والثقافية والرياضية ، لجنة الري والفلاحة والصيد البحري
03	التعداد البشري للموظفين بالبلدية	يتكون من 517 موظف ،الإطارات من صنف 11 فما فوق :73 ، التصنيف من صنف 9-10 : 69 ، أعوان التحكم من صنف 7 – 8 : 32 ، أعوان التنفيذ أقل من صنف 07 : 44 دائمين و 299 متعاقدين
04	حظيرة البلدية الإمكانات المادية والبشرية	الإمكانات المادية : 77 آلة ، الإمكانات البشرية : 40
05	الحظيرة السكنية	سكن وظيفي : 14 ، سكن ترقوي : 50 ، سكن ريفي : 150 ، سكن اجتماعي : 500 ، سكن ترميم : 140

06	قطاع الطاقة	نسبة التغطية : شبكة الكهرباء 98% ، شبكة الغاز : 94% ، الأحياء الغير موصولة بشبكة الكهرباء : 8 أحياء جديدة ، الغاز : 4 أحياء جديدة
07	قطاع التربية	عدد المدارس : 26 ابتدائية ، 4 ثانويات ، 9 متوسطات
08	الموارد المائية	نسبة التغطية بشبكتي المياه الصالحة للشرب عبر إقليم البلدية : 99% ، نسبة التغطية بشبكة الصرف الصحي عبر إقليم البلدية : 95% ، الأحياء الغير موصولة : شبكة المياه الصالحة للشرب : 01% ، شبكة الصرف الصحي : 05%
09	قطاع البيئة	نظافة المحيط ورفع النفايات المنزلية : متعاقدة مع المؤسسة العمومية للنظافة والإنارة لرفع النفايات المنزلية ، النقاط السوداء بالبلدية : يوجد 05 مفرغات عشوائية تسعى البلدية مع المؤسسة العمومية للنظافة والإنارة للقضاء عليها ، الوسائل المادية والبشرية لنظافة المحيط : عمال : حسب ما يتطلب العمل معدات : المعدات المتوفرة لدى المؤسسة
10	قطاع الاتصالات	إحصاء الملحقات الإدارية الموصولة وغير الموصولة بشبكة الألياف البصرية : 02 ملحقات الإدارية موصولة و 01 غير موصولة ، نسبة التغطية بشبكة ، المشاكل والاحتياجات : % الانترنت على مستوى إقليم البلدية : 70 ضعيفة 4G بالنسبة لتغطية
11	قطاع الثقافة	المراكز الثقافية : 03 دور الشباب ، المكتبات : 01
12	قطاع السياحة والصناعات التقليدية	عدد الفنادق : 02 ، مناطق التوسع السياحي : 02
13	قطاع الفلاحة	عدد المحيطات الفلاحية : 15 ، عدد المستثمرات الفلاحية : 69 ، عدد الفلاحين المهيكلين : 1673 ، المنتوج الفلاحي : نباتي 138884 ، حيواني : 9840

جدول: ر قم (1) يمثل الهيكل التنظيمي لبلدية النزلة بتقرت



المبحث الثاني : تفريغ وتحليل نتائج الاستبيان

المطلب الأول: عينة الدراسة

تعتبر خطوة اختيار عينة البحث من الخطوات الأساسية في البحث العلمي فهي تساعد على جمع المعلومات والبيانات حول مجتمع الدراسة الأصلي، حيث تعرف العينة على أنها: فئة تمثل مجتمع البحث أي جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، أو جميع الأفراد والأشخاص أو الأشياء الذين يكونون مشكلة البحث (رجاء وحيد 2000، ص305)

- اختيار العينة :

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج المسحي لموظفي البلدية، وهي تلك العينات التي يتم انتقاء أفرادها بشكل مقصود من قبل الباحث لتوفير بعض الخصائص في أوليائك الأفراد دون غيرهم ولكن تلك الخصائص من الأمور الهامة بالنسبة لدراسة حيث تم اختيار موظفين بلدية النزلة لولاية توقرت، كما كانت العينة مكونة من (مدريين المصالح ورؤساء المصالح ورؤساء المكاتب) الذين هم أكثر تناسب مع موضوع دراستنا، كونهم القاعدة الأساسية لتحكم في الموظفين بالبلدية النزلة من خلال اعطاء المهام والوظائف التي تؤكل اليهم من اجل تحسين الخدمة. حيث أختارنا العينة التي شملة 48 موظف من بين (4 مدريين المصالح و 14 رئيس المصلحة من 30 رئيس مكتب).

2- تحديد المتغيرات وطرق قياسها:

إن كل دراسة مبنية على مجموعة من المتغيرات التي بتفكيكها وفهم أبعادها ومؤشراتها يستطيع الباحث معرفة الأدوات التي تسهل عليه جمع البيانات وتحليلها وبالتالي الوصول الى نتائج علمية. وعليه فإن متغيرات موضوعنا هذا هي :

أ- متغير مستقل: يتمثل في الرقابة الإدارية : ولقد اعتمدنا على الأبعاد التالية :

إجراءات الرقابة الإدارية

متابعة العمال من طرف المسؤولين

إهمال الرقابة الإدارية.

ب- متغير تابع: يتمثل في التسبب الوظيفي

ج- متغير ديمغرافي: يتمثل في -الجنس -السن -المستوي التعليمي -الخبرة المهنية -منصب العمل

الطلب الثاني :الأدوات

1-أدوات جمع البيانات:

إن دقة النتائج لأي بحث علمي تتوقف على حسن اختيار الأدوات وأنسبها في الحصول على البيانات التي تخدم الأهداف المرجوة من الدراسة و هي كيف تساهم الرقابة الادارية في الحد من مظاهر التسيب الوظيفي بموظفي بمؤسسة بلدية النزلة -توقرت, ومن أجل الإجابة على التساؤلات المطروحة في الدراسة ومن ثم فحص فرضياتها اعتمدنا على :

-الاستمارة : أداة من أدوات جمع البيانات من المبحثن المعنيين بالظاهرة أو المشكلة البحث العلمي المستعملة على نطاق واسع من اجل الحصول على بيانات أو معلومات تتعلق بأحوال الناس أو ميولهم أو اتجاهاتهم ودوافعهم أو معتقداتهم ,وتأتي أهمية الاستبيان بأنه اقتصاد في الجهد والوقت إذا ما قورن بكل من المقابلة والملاحظة لجمع المعلومات , ويتألف الاستبيان من استمارة تحتوي على مجموعة من الفقرات صياغة استفهامية أو خبرية يقوم كل مشارك في عينة الدراسات بالإجابة عنها بنفسه دون مساعدة من أحد أو استشارة أحد

● مرحلة تصميم الاستمارة :

تم إعداد الاستمارة وخصصت لجمع المعلومات المتعلقة بدور الرقابة الادارية في الحد من مظاهر التسيب الوظيفي ,بحيث تعطي هذه المعلومات فرضيات وأهداف الدراسة ,وقد اجتهدنا على أن تكون هذه المعلومات واضحة ومفهومة من قبل الأفراد المستجوبين.

شملت المعلومات الواردة في الاستمارة أهم الأسئلة التي يمكن أن تجيب على فرضيات البحث ,حيث راعينا أثناء إعداد الاستمارة ترتيب المحاور والاسئلة بما يتناسب مع ترتيب فرضيات الدراسة .

سبقت محاور الاستمارة دياجة تضمنت موضوع البحث والهدف منه ,مع تقديم مختصر للشهادة العلمية المراد

الحصول عليها ,والمؤسسة الجامعية المانحة لهذه الشهادة والتي ينتمي إليها الباحث ,كما تم إعلام الأفراد

المستجوبين بأهمية رأيهم في الموضوع ورجائهم للإجابة على أسئلة الاستمارة بدقة وموضوعية , مع التأكد لهم بأن المعلومات التي يقدموها سوف تحظى بالسرية التامة ولا يتم استخدامها إلا في إطارها العلمي فقط ,وفي الأخير تم شكرهم على حسن تعاونهم.

- محتوى الاستمارة احتوت الاستمارة على مجموعة من الاسئلة يقوم أفراد العينة بالإجابة عنها وفق اختيار

بديل من البدائل المطروحة ,وهي كالتالي :

- المحور الأول: الصفات الشخصية: وفيها 5 فقرات وكانت الاجابة بوضع علامة (X) في المكان المناسب.
- المحور الثاني: الإجراءات المتخذة في الحد من الظاهرة التسبب: وفيه 14 فقرات وكانت الاجابة بوضع (X) في المكان المناسب.
- المحور الثالث: متابعة الأعمال من قبل المسؤول: وفيه 11 فقرات وكانت الاجابة بوضع (X) في المكان المناسب.

__مراحل صدق وثبات الاستمارة

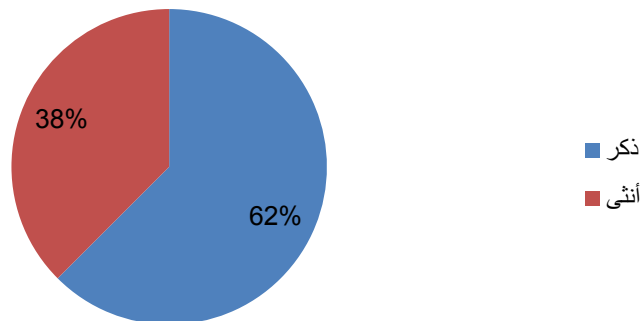
المبحث الثاني: النتائج والمناقشة:

ألا: النتائج

الجدول رقم (01): جدول يمثل متغير الجنس بالنسبة لعينة الدراسة

النسبة	التكرار	العبرة
62.5%	30	أنثى
37.5%	18	ذكر
100%	48	المجموع

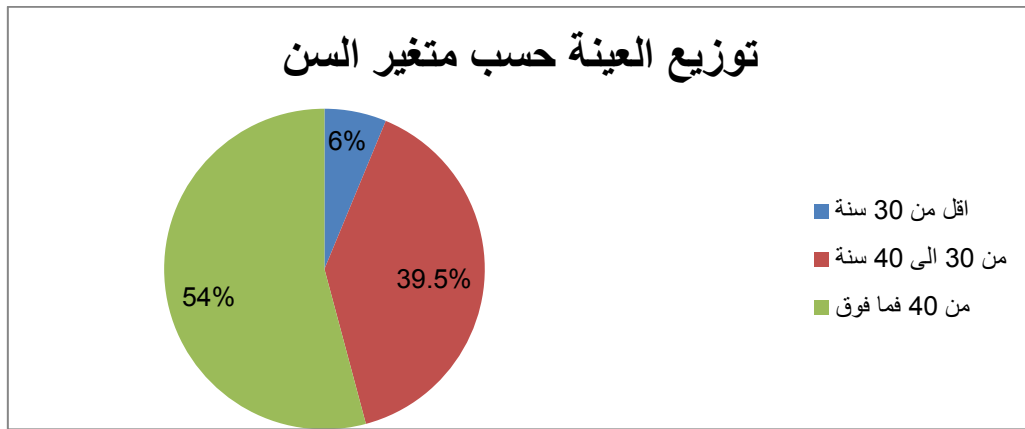
توزيع العينة حسب متغير الجنس



من خلال الجدول رقم (1) يتضح أن الفئة الغالبة في العينة من جنس كانت للإناث حيث بلغت نسبة 62.5% بينما فئة الذكور أقل نسبة قدرة ب37.5%. وهذا يعني أن المرأة اقتحمت مجال العمل الإداري وبقوة بالرغم من مسؤولياتها الخارجية مثلا كربة بيت أو المسؤوليات الاجتماعية المسندة للمرأة .

الجدول رقم (02): جدول يمثل متغير السن بالنسبة لعينة الدراسة :

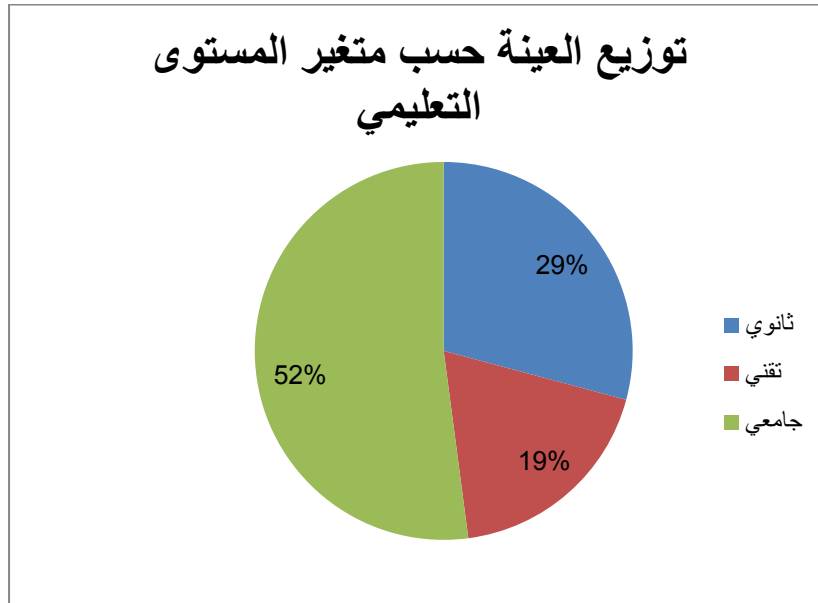
العبارة	التكرار	النسبة
اقل من 30	3	6.3
من 30 - 40	19	39.5
من 40 فما فوق	26	54.2
المجموع	48	%100



من خلال الجدول (02) نلاحظ أن أفراد العينة (الموظفين) الذين يبلغ سنهم من 40 فما فوق كانوا في المرتبة الاولى قدرت بنسبة 54.2 %، وفي المرتبة الثانية الموظفين الذين يبلغ سنهم من 30-40 سنة بنسبة قدرت ب39.6% وفي المرتبة الأخيرة الموظفين الذين يبلغ عمرهم 30 سنة بنسبة قدرت ب 6.3%. وهذا يرجع إلى التحاق كل موظف بمكان عمله صغير في السن نظر لظروف دراسته أو وقت فتح المسابقة المتعلقة بالإدارة وهم في متوسطي العمر وما يميز هذه الفئة العمرية الجهد الكبير، والعمل والاستمرار في تجديد العمل تماشياً مع متطلبات الإدارة الحديثة وكذلك نوع العينة التي في محور الدراسة .

الجدول رقم (03): يمثل المستوى التعليمي لعينة الدراسة

العبرة	التكرار	النسبة
ثانوي	14	% 29
تقني	9	%19
جامعي	25	%52
المجموع	48	%100



من خلال الجدول رقم (03) نلاحظ أن هناك تباين في المستويات التعليمية بين أفراد العينة حيث كانت أكبر

عينة لمستوى (الجامعي) بنسب

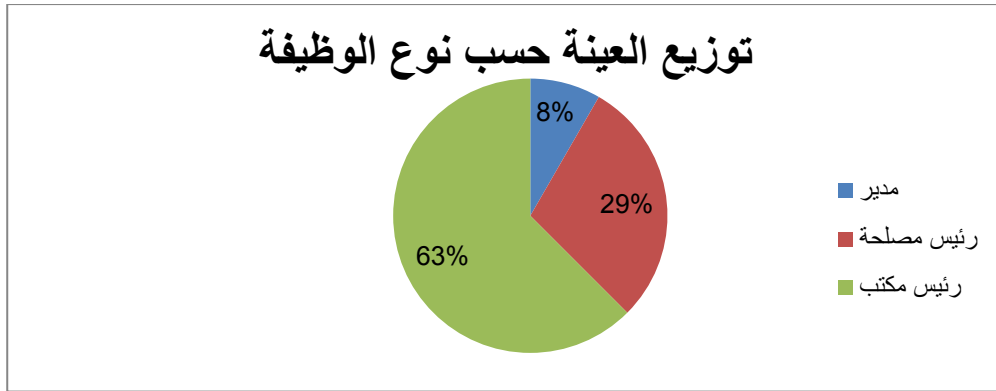
ة 52.1% و يليه المستوى (ثانوي) بنسبة 29.2%, أما بنسبة 18.8% في الطور (التقني). نستنتج أن

المؤسسة (البلدية) تملك موارد بشرية مهمة وكفاء تستفيد منه في التسيير الإداري, فلكفاءة المتعلقة بنوع الشهادة

تعطي أكثر في الإدارة بشكل عام, وهو أمر إيجابي بالنسبة للمؤسسة .

الجدول رقم (04): يوضح نوعية الوظائف لعينة الدراسة.

العبرة	التكرار	النسبة
مدير مصلحة	4	8%
رئيس مصلحة	14	29%
رئيس مكتب	30	63%
المجموع	48	100%

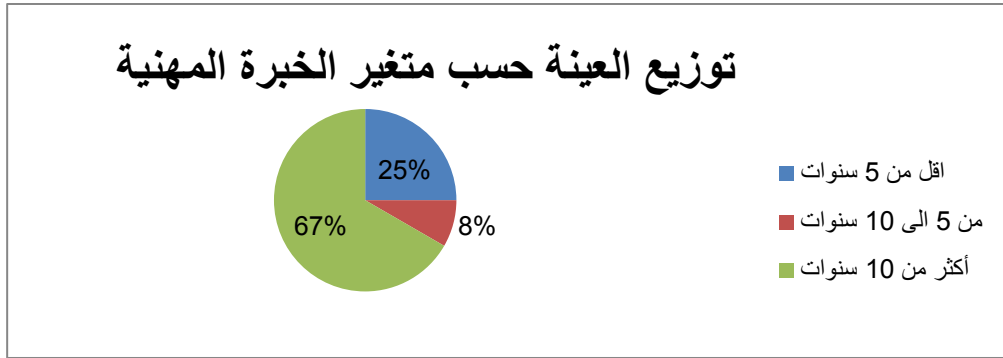


من خلال الجدول (04) نلاحظ أن نسبة رئيس المكتب قدرة 30% ثم تليها رئيس المصلحة بنسبة 29% وفي الاخير مدير المصلحة بنسبة 8.3%. هذا التوزيع في نظرنا يكافئ الهيكل التنظيمي للمؤسسة أي أن المؤسسة متبعا السلم الإداري (الهيكل التنظيمي) للمؤسسة اي المؤسسة متبعا السلم الاداري تدريجي أي أن كل مصلحة تجدد فيها مدير و يليه رئيس المصلحة ثم رئيس مكتب

الجدول رقم (05) يوضح الخبرة المهنية للعينة المدروسة :

العبرة	التكرار	النسبة
اقل من 5 سنوات	12	25.0%
من 05 إلى 10 سنوات	4	8.3%
أكثر من 10 سنوات	32	66.7%

المجموع	48	%100
---------	----	------



من خلال الجدول (05) يتضح لنا أن معظم أفراد العينة يتمتعون بخبرة مهنية من أكثر 10 سنوات بنسبة 66.7% أما العينة الثانية قدرة بنسبة 25.0% حديثي العهد في وظائفهم (أقل من 5 سنوات)، بينما كانت نسبة 8.3% من فئة أفراد (من 5 إلى 10 سنوات) في خبرتهم المهنية، و بالتالي المؤسسة محل الدراسة تملك موارد بشرية ذات خبرة مهنية تخدم صالح المؤسسة .

من خلال الجدول (06) يوضح إجابة العينة بشأن إجراءات الغيابات كالإنداز والخصم

العبارة	التكرار	النسبة
نعم	33	68.75
لا	15	31.25
المجموع	48	%100

من خلال جدول (6) اتضح لنا أن نسبة (نعم) كانت هي الأكبر قدرت 68.75% بينما تليها الإجابة ب(لا) بنسبة 31.25%. وهذا يعني أن معظم المسؤولين في المؤسسة لا يستهانون مع الموظفين في غيابهم عن العمل وذلك لمنع ظاهرت التسبب الإداري .

الجدول رقم (7) يوضح تواجد المسؤول بصفة دائمة في مكان العمل

العبارة	التكرار	النسبة
نعم	39	81.25
لا	9	18.75
المجموع	48	%100

خلال

من

الجدول (7) اتضح أن الإجابة ب(نعم) هي أكبر نسبة قدرة ب 81.25% بينما كانت الجابة ب(لا) هي الاضعف بنسبة 18.75%. وهذا يعني بان المسؤول يكون متواجد في مكان العمل طيلة ساعات دوامه ,وذلك أمر جيد ويعتبر من الرقابة الناجحة في المؤسسة ,وبنسبة للمسؤولين الذين لم نجدهم في المؤسسة أثناء الدوام نظر لتكليفهم أكثر من مهمة بخصوص العمل .

الجدول (8) يوضح إجابة العينة في توفير الموصلات للعمال في المؤسسة أثناء القيام بالمهام الموكلة إليهم

العبارة	التكرار	النسبة%
نعم	30	62.5
لا	18	37.5
المجموع	48	100

من خلال الجدول (08) يتضح أن لا جابة ب(نعم) هي الاكثر بنسبة 62.5% بينما توجد الإجابة ب(لا) نسبة 37.5% هي الاضعف . وهذا يعني أن المؤسسة توفر الموصلات علي عاتقها أثناء القيام بالمهام الموكلة للعمال في العمل وذلك من أجل راحت الموظف في اتمام المهمة في وقت وجيز وعدم تحريره منها .
الجدول رقم (09) متى تخضع المؤسسة لنظام رقابي بصفة .

العبارة	التكرار	النسبة%
دائمة (يومي)	17	35.41

شهرى	28	58.33
سنوي	3	6.25
المجموع	48	%100

من خلال الجدول (09) نجد ان أكبر نسبة كانت الإجابة (شهرية) بنسبة 58.33 % ثم يليها دائمة (يومي) بنسبة 35.41 % في حين أن (السنوي) قدرة 6.25 بنسبة % .ومن خلال هذا اتضح أن المؤسسة تخضع لنظام رقابي شهري وذلك من أجل تحسين الخدمة في المؤسسة وضبط العمال في مكان عملهم.

الجدول رقم (10) النمط الذي تتبعه الرقابة بالمؤسسة

النسبة %	التكرار	العبارة
68.75	33	دورات الفجائية
20.83	10	الملاحظة المباشرة
10.41	5	دورات مبرمجة
%100	48	المجموع

من خلال الجدول (10) نجد ان أكبر نسبة في النمط المتبع هو (دورات الفجائية) بنسبة 68.75 % ثم تليها (الملاحظة المباشرة) بنسبة 20.83 % وفي الاخير (دورات مبرمجة) بنسبة 10.41 % .وعليه فان النمط المتبع في المؤسسة هو النمط دورات الفجائية وذلك من أجل ترويب العامل وتحريضه على الحضور في الوقت المناسب وعلى العمل .

الجدول رقم (11) أسلوب الرقابي الممارس على الموظفين .

النسبة %	التكرار	العبارة
----------	---------	---------

الصرامة	6	12.5
المرونة	37	77.08
لا مبالاة	5	10.41
المجموع	48	%100

من خلال الجدول (11) نجد أن الاسلوب الغالب في المؤسسة على الموظفين هو (المرونة) بنسبة 77.08% ويليه (الصرامة) بنسبة 12.5% وفي الاخير (لا مبالاة) بنسبة 10.41%. ومن خلال ما أتضح في الجدول فإن الأسلوب السائد في المؤسسة على الموظفين المرونة لان هذا الاسلوب الرقابي يساعد على خلق بيئة عمل بعيدة عن التوتر والتسلط .

الجدول رقم (12) الأدوات المستعملة في مراقبة حضور الموظفين أثناء الدوام :

العبارة	التكرار	النسبة %
الملاحظة الشخصية	26	54.16
التقرير الإدارية	12	25
كشوف الحضور	4	8.33
البصمة الإلكترونية	2	4.16
الكاميرات	4	8.33
المجموع	48	%100

من خلال الجدول رقم (12) فان أكبر نسبة المستعملة في المراقبة الحضور هي (الملاحظة الشخصية) بنسبة 54.16% ويليها (التقرير الإدارية) بنسبة 25% تم (كشوف الحضور) و(الكاميرات) في نفس النسبة 8.33% وفي الاخير (البصمة الإلكترونية) بنسبة 4.16%. وبالنظر إلى ما أفصحت عنه الدلائل فإن هذا نوع من التنوع نوع ما جيد وهد بدوره يساعد علي فرض أنماط كثيرة للرقابة من خلال اختلاف وسائلها, لآكن في

نفس الوقت نرى أن الملاحظة الشخصية هي الوسيلة المتبعة والمطبقة بكثرة في المؤسسة , وهذا أمر إيجابي بالنسبة للمرؤوسين لأنه يكون في مكان عمله ويراقب الموظفين عن قرب حيث أن الكشف الحضور هي وسيلة فعالة لكن لا تكفي أي أن الموظف لا تتم مهمته عند حضوره أو مغادرته يجب أن يكون أداء مهامه على أكمل وجه والعمل بجد طيلة الدوام اليومي .

الجدول رقم (13) نوعية الأدوات والوسائل الرقابية التي تستخدمها المؤسسة

العبارة	التكرار	النسبة%
تقليدية	37	77.08
حديثة	11	22.91
المجموع	48	%100

من خلال الجدول (13) فان أكبر نسبة في نوعية الادوات والوسائل الرقابية التي تستخدمها المؤسسة فهي (تقليدية) بنسبة 77.08% وتليها (الحديثة) 22.91%. وبالنظر الى معطيات هذا الجدول يتضح لنا بصورة جلية أن الادوات المستعملة هي ادوات تقليدية وان المؤسسة لم تمارس وسائل حديثة في رقابة الموظفين رغم وجود الكاميرات والبصمة ولاكن غير معمول بهما, فهي تعمل بوسائل بسيطة.

الجدول رقم (14) اختلاف الجنس يؤدي الى التسبب الوظيفي:

العبارة	التكرار	النسبة%
نعم	30	62.5
لا	18	37.5
المجموع	48	%100

تكشف لنا الدلائل الاحصائية الواردة في الجدول (14) الذي يوضح بان الإجابة الاكبر (نعم) بنسبة 62.5% وان الإجابة (لا) هي الاصغر قدرة بنسبة 37.5%. وعليه فإن اختلاف الجنس في المؤسسة هو السبب في التسبب الوظيفي ذلك راجع إلى اتكال الجنس على الاخر(على حساب نوعية العمل المؤكل للعامل).
الجدول رقم (15) الوضعية العائلية بالنسبة للمتزوجين والعزاب تؤدي الى تسبب الوظيفي :

العبارة	التكرار	النسبة
نعم	17	35.41
لا	5	10.41
احينا	26	54.16
مجموع	48	%100

من خلال الجدول (15) يتضح أن أكبر نسبة هي (احينا) ب 54.16% وتليها نسبة الإجابة (نعم) بنسبة 35.41% وفي الاخير الإجابة (لا) بنسبة 10.41%. ومن خلال ما تضح النا في الجدول فإن الحالة العائلية في بعض الاحيان تؤدي الي التسبب الوظيفي وذلك راجع لظروف كلتا الطرفين نحو المسؤوليات العائلية التي يعاني منها كل شخص .

الجدول رقم (16) أكبر نسبة في العمال في المؤسسة لديهم تسبب وضيبي.

العبارة	التكرار	النسبة
متزوج	39	81.25
اعزب	9	18.75
المجموع	48	%100

من خلال الجدول (16): يتضح لنا أكبر نسبة هي (متزوج) التي بلغت 81.25% ويليهما (اعزب) بنسبة 18.75%. وبالتمعن في هذه الدلالات قد يعود ذلك إلي مجموعة من الظروف التي تسببت في نسبت المرتفعة للمتزوجين كا الحالة العائلية والاولاد وبعد المسافة بين البيت والعمل و كذلك لتراخي هذه الفئة عن الاعمال الموكلة اليهم.

الجدول رقم (17) تري أن التفتيش الدوري يلعب دور في تقليل من تكاسل العمال :

النسبة	التكرار	العبرة
83.33	40	نعم
16.66	8	لا
%100	48	المجموع

من خلال الجدول رقم (17): يتضح لنا أن نسبة (نعم) 83.33% هي الاكبر ويليها نسبة 16.66% للإجابة (لا) وبذلك نستنتج إن لتفتيشي الدوري دور مهم في المؤسسة حيث يقلل من تكاسل الموظف في أداء الاعمال الموكلة إليه وكذلك من ناحية الحضور في الوقت المحدد للعمل .

جدول رقم (18) : من صالحية الأعضاء المنتخبين القيام بمتابعة الرقابة على العمال في المؤسسة .

النسبة	التكرار	العبرة
%16.66	8	نعم
%83.33	40	لا
%100	48	المجموع

من خلال الجدول (18): يتضح أن نسبة (لا) 83.33% تفوق بينما نسبة (نعم) ضعيفة تبلغ 16.66%. وبهذا يتضح أن الأعضاء المنتخبين لأيست لديهم الصالحية في متابعة الرقابة على الموظفين باعتبارهم عضوا منتخب ليس دائم عكس ما يتضح لنا في المؤسسات (تدخل الاعضاء في شؤون الموظفين) لا لها ليست من المهام الموكلة اليه

جدول (19): تساهم الإجراءات الرقابية المتخذة من طرف المؤسسة تقلل من ظاهرة التسبب الاداري

النسبة	التكرار	العبارة
83.33	40	نعم
16.66	8	لا
%100	48	المجموع

من خلال الجدول (19) اتضح لنا أن الإجابة (نعم) أكبر نسبة التي تمثل 83.33% بينما كانت نسبة (لا) ضعيفة التي قدرت ب 16.66%. وبهذا فإن الإجراءات المتبعة من طرف المسؤول تقلل من التسبب الوظيفي وذلك راجع إلى خوف الموظف من الاجراءات المتخذة من قبل المسؤولين وهذه طبيعة في البشرية وخاصة المجتمعات العربية .

المحور الثاني: تؤدي متابعة الأعمال من قبل المسؤولين في القليل من التسبب
الجدول رقم (20) تعامل مع العمال في حالة ملاحظة انخفاض في المستوى أداء العمال في العمل .

النسبة %	التكرار	العبارة
77.08	37	تصحيح الاخطاء وتحفيزهم لبد مجهود أكثر
16.66	8	يعاقب الموظف ويوبخ ويخصم من راتب
6.25	3	لا مبالاة
100	48	المجموع

من خلال الجدول (20) يتضح لنا أن أكبر نسبة هي (تصحيح الأخطاء وتحفيزهم لبدل مجهود أكثر) تقدر ب 77.08 % تم تليها (يعقب ويوبخ ويخصم من راتب الموظف) ب 16.66% وفي الأخير (لا مبالاة) ب 6.25 % . نرى أن المسؤولين في العمل يصحح أخطائهم ويحفزهم لبدل مجهود أكبر وذلك عند انخفاض مستوى أدائهم في العمل , هذا التصرف يعبر علي وعي الرقابة الإدارية بالمؤسسة ومدى احترافية التعامل بين المسؤول والموظفين , وبالتالي خلق بيئة خالية من الضغوطات وتساهم في زيادة العمل وسيورته الحسنة .

الجدول رقم (21) تقوم بمراقبة العمال في أداء المهام الموكلة إليهم أثناء العمل .

العبارة	التكرار	النسبة %
نعم	36	75
لا	12	25
المجموع	48	100%

من خلال الجدول اتضح لنا أن الإجابة (نعم) هي الأكبر تقدر بنسبة 75 % وتليها إجابة (لا) بنسبة 25% ومن الجدول يتضح لنا ان المسؤول يقوم بمراقبة العمل في أداء العمل الموكل اليهم لتفادي التسبب و لا مبالاة في العمل وتوجيه الموظف في حالة العجز

جدول رقم (22) في حالة عدم وجود الموظفين في مكاتبتهم ما هو والأسلوب العقابي المتبع لهم .

العبارة	التكرار	النسبة
تقديم استفسارات	33	68.75
الخصم من الدخل الشهري	5	10.41
توجيه إنذار	10	20.83
المجموع	48	100%

من خلال الجدول رقم (22) يتضح لنا أن الإجابة ب (تقديم استفسارات) هي الاولى بنسبة 68.75% والمرتبة الثانية (توجيه إنذار) بنسبة 20.83% وفي الأخير (الخصم من الدخل الشهري) بنسبة 10.41% . وهذا دليل

علي أن المسؤول يتبع السلم القانوني في لإدارة وهي تقدم استفسار اولا ثم توجيه إندار وفي الخير خصم من الدخل الشهري وحدا دليل على ثقافة المسؤولين في الإدارة .

الجدول رقم 23)متابعتك الرقابي في يشعر الموظف

النسبة	التكرار	العبارة	العبارة
20.83 22.91	10 11	نعم الحرية	المؤسسة
77.108	38 37	بالضغط	المؤسسة
100%	48 48	المجموع	المؤسسة

من خلال الجدول رقم (23) نلاحظ أن أكبر قيمة هي (الضغط)بنسبة 77.08%تم تليها بقيمة أضعف (الحرية)بنسبة 22.91% .وعليه فأن أتضح أن الموظفين ليس لديهم رغبة في متابعة الرقابة من طرف المسؤول الذي يشعروهم بالضغط ويكبت حريتهم في المؤسسة, بحد من التأخر عن العمل وغير من الامور الاخرى.

-الجدول رقم (24)أنت المسؤول على إعطاء القوانين واللوائح والانظمة السارية في تنظيم العمل داخل المؤسسة

من خلال قراتنا للجدول رقم (24) نلاحظ أن النسبة الكبيرة تعود ألي الإجابة ب(لا) بنسبة 79.16% وتليها الإجابة ب(نعم) بنسبة 20.83% وبذلك يتضح لنا أن المسؤولين غير معينين بإعطاء القوانين واللوائح ولأنظمة السارية في تنظيم العمل داخل المؤسسة وذلك يرجع إلى نظام الداخلي للمؤسسة التي هي من تتحكم في ذلك .
الجدول رقم (25) يتكيف الموظف بسهولة مع التغيرات التي تحدث في العمل

النسبة%	التكرار	العبرة
62.5	30	نعم
37.5	18	لا
100%	48	المجموع

-من خلال الجدول (25) نلاحظ الإجابة (نعم) هي الأكثر قدرة بنسبة ب62.5% وان الإجابة (لا) هي أقل في الاجابات بنسبة 37.5%. من خلال ما تم عرضه في الجدول تبين أن الموظفين يتكيفون بسهولة مع التغيرات التي تحدث في العمل ذلك راجع ألي طبيعة العمال في المؤسسة حب المعرفة ولاستطلاع والعمل بجد

الجدول رقم (26):تعتقد أن الرقابة تساهم في توعية الموظف وذلك من خلال

النسبة%	التكرار	العبرة
29.16	14	إبداء رأيهم في العمل
37.5	18	التعاون فيما ابينهم
33.33	16	التشجيع في العمل الجماعي
100%	48	المجموع

من خلال الجدول رقم (26) نلاحظ أن (التعاون فيما بينهم) هي الغالبة بنسبة 37.5% وتليها (التشجيع في العمل الجماعي) بنسبة متقاربة من الأولى قدرتها 33.33% وتاليهم إبداء رأيهم في المرتبة الأخير بنسبة 29.16%. فاعليه فإن الرقابة تساهم في التعاون والتشجيع الموظفين في العمل ونشر روح التعاون الجماعي وترك الانانية والاحتكار في العمل .

جدول رقم (27) يلتزم الموظفين بالدوام الرسمي في الفترة الصيفية.

العبرة	التكرار	النسبة %
خروج ودخول في الوقت المحدد	21	43.75
خروج ودخول قبل الوقت	27	56.25
المجموع	48	100%

من خلال الجدول (27) يتضح ان أكبر نسبة هي (خروج ودخول قبل الوقت) ب 56.25% (خروج ودخول في الوقت المحدد) بنسبة 43.75%. ومن ذلك نستنتج ان الموظفين لا يلتزمون بالوقت الدخول والخروج في فترة الصيف وذلك راجع لعدم متابعتهم من قبل المسؤولين وكذلك يرجع للجوا الغير ملائم للعمل في الفترة الصيفية .

جدول رقم (28): هناك ظروف تجعل العامل يتأخر عن العمل

العبرة	التكرار	النسبة
نعم	41	85.41
لا	07	14.58
المجموع	48	100%

من خلال الجدول (28) لوحظ أن أكبر نسبة هي الإجابة (نعم) قدرة ب 85.41% بينما (لا) قدرت بنسبة 14.58%. ونستنتج من الجدول أنه توجد ظروف تجعل الموظفين يتأخر عن العمل من بينها (ظروف

عائلية, نقل غير متوفر, الظروف الصحية) وهذا معطته العينة المستجابة

الجدول رقم:(29)تكون مراقبة الاعمال من قبل المسؤول للموظفين

النسبة%	التكرار	العبارة
8.33	4	عن طريق التجسس
16.66	8	عن طرق تقرير
27.08	13	خلالالملاحظة
10.41	5	عن طرق أشخاص آخرين
%100	48	المجموع

من خلال الجدول رقم (29) نلاحظ أن نسبة الاول هي (خلال الملاحظة) بنسبة 27.08% والثانية (عن طريق تقرير) بنسبة 16.66% والثالثة (عن طريق أشخاص آخرين) بنسبة 10.41% وفي الاخير (عن طريق التجسس) بنسبة 10.41%. وهذا التفوت في الإجابات دليل على أن كل مسؤول وطرقته التي يستعملها في مراقبة اعمال الموظفين (بحكم العينة البحث متعددة).

جدول رقم (30)متابعة أداء العمال تؤدي الي احترامهم الي مواعيد العمل

النسبة%	التكرار	العبارة
81.25	39	نعم
18.75	9	لا
%100	48	المجموع

من خلال الجدول (30) توضح لنا أن الإجابة ب (نعم) هي الأكبر بنسبة 81.25% ويليهها 18.25%. وهذا راجع الى سيطرة المسؤول على الموظفين واحترام الموظف له وأداء الاعمال في وقتها .

جدول رقم (31) متابعة الاعمال من طرف المسؤولين في الرقابة أعطه نتيجة في التقليل من ظاهرة التسبب الضيفي .

العبرة	التكرار	النسبة
نعم	37	77.08
لا	11	22.91
المجموع	48	%100

من خلال الجدول (31) توضح أن أكبر نسبة هي الاجابة ب (نعم) بقدر 77.08% ويليهها الإجابة (لا) بقدر 22.91%. من هنا نستنتج أن عند وقوف المسؤول على موظفيه في المهام المعطاة له اعطي نتيجة إيجابية وهي تقليل من ظاهر التسبب الوظيفي ويعود ذلك لطبيعة الموظفين الخوف من المسؤول أو احترام وتقديس العمل.

مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات

1- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الاولى:

من خلال ملاحظ محاور الفرضية الأولى "تساهم اجراءات الرقابة الادارية في وضع حد لمظاهر تسبب الوظيفي لعمال لبلدية النزلة" في الجداول من (6) الى (19) توصلنا الى:

- نجد نسبة 83.33% من المسؤولين صرحوا ان تفتيش الدوري يقلل من تكاسل العمال وهذا امر طبيعي في المؤسسة لان هذا التفتيش يقلل من التسبب في العمل , وقد صرحوا المسؤولين ان ليس من صالحية الأعضاء المنتخبين ممارسة الرقابة لا نأ ليست من المهام الوكالة اليه , ومن الباحثين أدلوا علي أن الاجراءات الرقابة المتخذة

من طرف المؤسسة تقلل من ظاهرة التسبب الوظيفي فبهذا يجب ان تكون الاجراءات سارية المفعول في كل المؤسسة .

- كانت نسبة 81.25% من الباحثين يصرحون ان المسؤولين يتواجدون في أماكن العمل وهذا راجع لضمير المهني لديهم وحب العمل و لا خلاص له وكذلك إكمال المهام الموكلة لهم , و من عينة المبحوثة وضح أن أكبر نسبة لعمال المتزوجين في التسبب الاداري وهذا يرجع إهمال الجانب الوظيفي وشغلهم بالجانب العائلي أكثر .

- نجد نسبت 77.08% حيث أن الباحثين كان أسلوبهم الرقابي المتبع هو المرونة ذلك لخلق جوا ملائم لشغل بين الطرفين لكي يحس العمال بالمسؤولية تجاه العمل , ومن عينة اقرت ان الادوات المستعملة في المؤسسة هي تقليدية لا نأ تعتبر الانسب ولأصلح في المؤسسة لانهم استعملوا البصمة ولم تعطي نتيجة فيما يخص التسبب وغيابهم .

- نجد نسبت قدرة 68.75% ابدوا برئيتهم بشأن الغيابات التي يتخذها المسؤول اجراءه في ذلك كالمخضرم او توجيه اندار لمنعه من تكرار الغيابات بدون مبرر وبهذا يمنع ظاهرة التسبب في الادارة, من الباحثين الذي يوضح النمط المتبع لرقابة في المؤسسة وهي الدورات الفجائية لا نأ تساهم في الحد من ظاهرة التسبب ويمكن ارجاع ذلك الى فعالية هذا الاسلوب ولأنها تؤدي لتنظيم سير العمل .

- ان نسبت قدرة 62.5%, الذي أجابوا بأن وضح توفير المواصلات من طرف المؤسسة عند توكيل مهام للموظف الخاصة بالعمل فبذلك تتجنب المؤسسة التسبب من طرف العمال في أداء مهامهم , اما بشأن اختلاف الجنس يؤدي الى التسبب الوظيفي لانهم يتكلم كل شخص على الاخر في العمل .

وانطلاق من نتائج هذه المعطيات يمكن القول انه تحققت الفرضية الاول .

2_ مناقشة الفرضية الثانية

من خلال ملخص الفرضية الثانية "متابعة اعمال العمال من طرف المسؤولين تؤدي الى تقليل من حدوث ظاهرة التسبب الوظيفي لعمال بلدية النزلة" في الجدول رقم (20) الي (39) توصلنا الي .

- نجد نسبة 85.41% من العمال صرحوا بأن هناك ظروف تجعل العامل يتأخر عن العمل وقد تكون ظروف خاصة كظروف عائلية أو شيء ما وجههم في طريقهم للمؤسسة خاصة .

- نجد نسبة 81.25% من الباحثين صرحوا بأن متابعة أداء العمال من طرف المسؤول اعطاء نتيجة في تقليل من ظاهرة التسبب الوظيفي فهذا دليل على ان يجب على المسؤولين الوقوف ومتابعة الموظفين في العمل

-نجد نسبة 77.08 من الباحثين صرحوا كيفية يتعامل مع العمال في حالة انخفاض في المستوى أداء لعمال في العمل وهي تصحيح الاخطاء وتحفيزهم لبدا مجهود أكثر وهذا دليل على وعي المسؤول وفهمه للعمال المتعامل معهم ,ومن الباحثين صرحوا بأن متابعة الاعمال من طرف المسؤول في الرقابة أعطته نتيجة في التقليل من ظاهرة التسبب الوظيفي وهذا يؤدي الى عدم اتباع طرق غير لائقة بهم (الطرق الملتوية)

-نجد نسبة 75% من الباحثين صرحوا بأن القيام بمراقبة العمال في أداء المهام الموكلة إليهم أننا العمل وهذا لتفادي الوقوع في الاخطاء والتسبب وإدراك ما هو مناسب العمل .
وانطلاق من نتائج هذه المعطيات يمكن القول انه تحققت الفرضية الثانية ,

النتائج العامة لدراسة :

من خلال إجرائنا لهذه الدراسة حول موضوع مساهمة الرقابة الادارية في الحد من ظاهرة التسبب الوظيفي لعمال بلدية النزلة ولاية توقرت ,وبعد تحليل المعطيات والنتائج بين مؤشرات الرقابة الادارية والتسبب الوظيفي ,وإحصاء التكرارات لكل من محاور الرقابة الادارية والتسبب الوظيفي ,وتطبيق الأساليب الإحصائية المناسبة وباستقراء الجداول وتحليلها جاءت نتائج دراستنا كالتالي:

-تحقيق الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على أنه "تساهم اجراءات الرقابة الادارية في وضع حد لمظاهر تسبب الوظيفي "

-تحقق الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على أنه "ان متابعة اعمال العمال من طرف المسؤولين يؤدي الى تقليل من حدوث ظاهرة التسبب الوظيفي لعمال بلدية النزلة "

ومن خلال تحقيق الفرضيات الجزئية يمكن القول بأن الفرضية العامة للدراسة والتي تنص على أنه "تساهم الرقابة الادارية في وضع الحد لمظاهر التسبب الوظيفي للعمال المؤسسة بلدية النزلة توقرت " قد تحققت هذه في ظل تفعيل الرقابة الادارية في المؤسسة يؤدي الى حد من ظاهرة التسبب الوظيفي فيؤدي هذا الى وجود علاقة بين الرقابة الادارية والتسبب الوظيفي .

خلاصة الفصل:

تطرقنا من خلال هذا الفصل عرض مختلف النتائج التي أسفرت عنها الدراسة الخاصة بكل محاور الاستمارة ,وما دعمتنا به من معلومات , وكذالك ما استفدناه من معلومات هامة من خلال ملاحظة والمقابلة ,والتحليل الذي قدمناه لوقائع هذه البيانات الكمية والكيفية, واستنتجناها سوسيولوجيا حسب إمكانياتنا العلمية والمعرفية المتواضعة .




خاتمة:

في نهاية هذا الدراسة يمكن القول بأن الرقابة الادارية من أهم الوظائف في الإدارة كونها الركيزة الأساسية لنجاح العمل الاداري .

من العوامل الأساسية التي تحقق للمؤسسة مستوي تنظيمي جيد ,من حيث القدرة على التحكم في الموظف في المؤسسة وتحقيق الاهداف التي تسعى إليها أي إدارة ,ومنع الانحرافات وتحسين وزيادة القدرة الفرد على الاداء . فالرقابة الادارية وبأشكائها المختلفة تترك بصمتها علي المؤسسة ,حيث تحد من ظاهرة التسيب الوظيفي التي تعاني منها أي مؤسسة وبذلك فإنها هي الحل الوحيد الذي يهابه الموظف وهو الاسلوب الوحيد لتهدئيه . وبحيث أن كل دراسة ميدانية تنطلق من إشكال يتطلب الإجابة عنه ,انطلقنا في هذه تساؤل رئيسي نحاول من خلاله الكشف على دور الرقابة الإدارية في الحد من التسيب الوظيفي للموظفين بلدية النزلة ولاية تقرت ؟ لنضع بعدها أهداف وفرضيات الدراسة باعتبارها الموجهة لمسار أي دراسة ,ولكي توضح الأداة وتحدد المنهج الملائم للدراسة ,فانطلقنا من الفرضيات :

__تساهم اجراءات الرقابة الادارية في وضع حد لمظاهر تسيب الوظيفي لعمال بلدية النزلة
__ان متابعة اعمال العمال طرف المسؤولين تؤدي الى تقليل من حدوث ظاهرة التسيب الوظيفي عمال بلدية النزلة
__ان اهمال الاطراف مخصصه للرقابة الادارية قد تزيد من انتشار التسيب الوظيفي للعمال البلدية النزلة
والتي تم دراستها ميدانيا في مؤسسة بلدية النزلة ولاية تقرت .
وبهدأ استنتجنا أن الرقابة هي الركيزة التي يركز عليها المؤسسة للحد منظاهرة التسيب الوظيفي .فبها تنجح لمؤسسة أو تفشل .

وفي الأخير لا يسعنا القول إلا أن موضوع الرقابة الإدارية والتسبب الإداري هو من الموضوع المتشعبة وكلما عمل الفرد منا في الإمام بجوانبه يكتشف متغيرات أخرى تكشف عن العديد من الظواهر الزمنية والمادية . وعليه لا بد أن يترك المجال مفتوحا للبحث والتقصي وذلك بفعل إتساع هذا الموضوع ولا يمكننا إعتبار هذه النتائج هي نتائج نهائية فمن البديهي أن تختلف النتائج باختلاف زمنها وبيئتها والتي تكشف في كل مرة عن عوامل جديدة لا بد على الباحث التعمق في حيثياتها .ويعتبر هد الموضوع مشوق رغم تناوله من عدة باحثين الى أن الخوض في مجاله يعتبر تجربة مهمة بالنسبة للباحثين فيه .



قائمة المراجع والمصادر

الكتب:

- 1- ربحي مصطفى عليان , أسس الإدارة المعاصرة , دار صفاء للنشر , عمان , الأردن , 2007 ص 194.
- 2- حسين أحمد طروانة , توفيق صالح عبد الهادي , الرقابة الادارية , دار للنشر وتوزيع , عمان , الأردن 2011 ص 22.
- 3- سيدا شيخ زرار , صور الرقابة على مال العام ونظم حمايته , الطبعة الاولى , القاهرة , مصر 2016, ص 73.
- 4- فيصل محمود الشواورة , مبادئ الإدارة الأعمال , طبعة الاول دار النشر والتوزيع , عمان , الأردن 2013, ص 198.
- 5- مصطفى يوسف كافي , الإصلاح والتطوير الإداري بين النظرية والتطبيق , دار ومؤسسة رسلان للطباعة ونشر , دمشق , سوريا , 2020 ص 15
- 6- محمد الصيرفي , أخلاقيات الموظف العام , دار الكتاب الثانوية , عمان , الأردن , 2007 ص 43.
- 7- د محمد امين بن الشيخ بن مزيد موريتاني , الرقابة الإدارية في العهد الراشدي , دار الكتب العلمية , بيروت لبنان , 1971 ص 18.
- 8- عبد الرحمان بدوي , مناهج البحث العلمي 1977 ص 1-4
- 9- رجاء وحيد البحث العلمي الطبعة الاول 2000 , ص 305

مذكرات:

- 10- غلوسي دلال الرقابة الإدارية والتسيب الإداري في المؤسسة , دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالتبسة , مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير , تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل , جامعة بسكرة , الجزائر 2015 ص 55-103 .
- 11- عنتر بن مرزوق , الرقابة الادارية ودورها في مكافحة الفساد الإداري , دراسة ميدانية لولاية برج بوعريج , مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير , تخصص إدارة الموارد البشرية , جامعة الجزائر 3, الجزائر, 2008.
- 12- عبد الله عبد الرحمان النيمان , الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية , دراسة ميدانية في شركة منطقة حائل , مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير تخصص العلوم الإدارية , جامعة نايا العربية العلوم الأمنية , 2002.

13- كريمة عمران , دور الادارة الالكترونية في الحد الأداء الوظيفي "دراسة ميدانية بلدية أم البواقي (مذكرة لنيل الماستر في العلوم السياسية ,بجامعة العربي بن مهدي , أم البواقي , 2001/2020,ص 50.

مجالات:

14- حيدر خضر سليمان ,قصي سالم جميل ,التسيب الإداري الوظيفي ,دراسة استطلاعية للآراء عينته من العاملين في جامعة الحمدانية ,مجلة تنمية الرافدين ,العدد120مجلد201,37, ص151
د-محمد ابراهيم كامل صويص ,دور الرقابة الإدارية في تحقيق التطوير التنظيمي ,دراسة تطبيقية في 12الجامعات الحكومة الفلسطينية مجلة العربية للإدارة ,العدد 4,مجلد 2020,40,ص.29

المصادر

-القوانين:

15. قانون البلدية البلدية رقم 7 6-24 المؤرخ في 18 جانفي 1967 ,المادة1.
16. قانون البلدية رقم 11-10, المؤرخ في 22جانفي 2011 ص19-20



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة حمه لخضر - الوادي -

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم الاجتماع

استبيان بحث بعنوان

مساهمة الرقابة الإدارية في الحد من مظاهر التسبب الوظيفي

دراسة ميدانية علي عينة من عمال مؤسسة العمومية لبلدية النزلة ولاية تقرت

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر اكايمي في علم اجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

- الأستاذ المشرف

إعداد الطالبتان :

- رابح بن عيسي

-ليلي بالضياف

- هيام كرطي

ملاحظة:

إن معلومات هذه الاستمارة سرية ولا تستعمل إلا لأغراض علمية، نرجو منكم:

أن تتكرموا بالإجابة على أسئلة هذه الاستمارة بكل صدق وموضوعية، وذلك عن طريق

وضع العلامة (x) في المكان المناسب, مع كل التقدير .

بعد التحية والتقدير

المحور الاول: البيانات الشخص

- (1) الجنس : أنثى ذكر
- (2) السن : أقل من 30 من 30-40 من 40 فما فوق
- (3) المستوى التعليمي : ثانوي تقني جامعي
- (4) الوظيفة : رئيس مصلحة رئيس مكتب موظف
- (5) الخبرة المهنية : اقل من خمس سنوات من 05 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

المحور الثاني: كيف تساهم إجراءات الرقابة الإدارية في الحد من ظاهرة التسبب الوظيفي للعمال بالمؤسسة ؟

(6) هل تتخذ إجراءات بشأن الغيابات كالإنذار و الخصم ؟

نعم لا

(7) هل تتواجد بصفة دائمة في مكان العمل؟

نعم لا

(8) هل توفر المواصلات للعمال في المؤسسة أثناء القيام بالمهام الموكلة إليهم ؟

على عاتق المؤسسة على عاتق الموظف

(9) هل تخضع المؤسسة لنظام رقابي بصفة ؟

دائمة(يومي) شهري سنوي

(10) أي نمط تتبعه في الرقابة بالمؤسسة ؟

دورات الفحائية الملاحظة المباشرة دورات مبرمجة

(11) ما هو أسلوبك الرقابي الممارس على الموظفين ؟

الصرامة المرونة لا مبالاة

(12) ما هي الأدوات المستعملة في مراقبة حضور الموظفين أثناء الدوام ؟

الملاحظة الشخصية التقرير الإداري كشوف الحضور

البصمة الإلكترونية الكاميرات

13) ما هي نوعية الأدوات و الوسائل الرقابية التي تستخدمها المؤسسة ؟

تقليدية حديثة

14) هل اختلاف الجنس يؤدي الى التسبب الوظيفي

نعم لا

15) هل الوضعية العائلية بالنسبة للمتزوجين والعزاب تؤدي الى التسبب الوظيفي

نعم لا احيانا

16) من هم أكثر نسبة من العمال في المؤسسة لديهم تسبب وظيفي ؟

متزوج اعزاب

17) هل تري ان التفتيش دوري يلعب دور في تقليل من تكاسل العمال؟

نعم لا

18) هل من صالحة الاعضاء المنتخب القيام بمتابعة الرقابة علي العمال في المؤسسة ؟

نعم لا

19) هل تساهم الاجراءات الرقابة المتخذة من طرف المؤسسة تقلل من ظاهرة التسبب الاداري ؟

نعم لا

المحور الثالث: هل تؤدي متابعة الأعمال من قبل المسؤولين في التقليل من التسبب الوظيفي؟

20) كيف تتعامل مع العمال في حالة ملاحظة انخفاض في مستوى أداء العمال في العمل؟

تصحيح الأخطاء و تحفيزهم لبدل مجهود أكثر يعاقب الموظف و يوبخ يخصم من راتب الموظف
لا مبالاة

21) هل تقوم بمراقبة العمال في أداء المهام الموكلة إليهم أثناء العمل؟

نعم لا

22) في حالة عدم وجود الموظفين في مكاتبتهم ما هو الأسلوب العقابي المتبع لهم؟

تقديم استفسارات لخصم من الدخل الشهري توجيه إنذار

23) هل متابعتك للأسلوب الرقابي في المؤسسة يشعر الموظف ؟

بالحرية بالضغط

24) هل أنت المسؤول على إعطاء القوانين و اللوائح و الانظمة السارية في تنظيم العمل داخل المؤسسة؟

نعم لا

25) هل يتكيف الموظفون بسهولة على التغيرات التي تحدث في العمل ؟

نعم لا

26) هل تعتقد أن الرقابة تساهم في توعية الموظف و ذلك من خلال ؟

إبداء رأيهم في العمل التعاون في ما بينهم التشجيع في العمل الجماعي

27) هل يلتزم الموظفون بالدوام الرسمي في الفترة الصيفية ؟

خروج و دخول في الوقت المحدد خروج و دخول قبل الوقت

28) هل هناك ظروف تجعل العامل يتأخر عن العمل ؟

نعم لا

29) كيف تكون مراقبة الاعمال من قبل المسؤول؟

عن طريق تجسس عن طريق تقرير من خلال الملاحظة عن طريق أشخاص آخرين

30) هل متابعة أداء العمال تؤدي الى احترامهم الي موعيد العمل ؟

نعم لا

31) هل هل متابعة الاعمال من طرف المسؤولين في الرقابة أعطته نتيجة في التقليل من ظاهرة التسبب الوظيفي ؟

نعم لا

جلسة يوم 2016/10/26
مداولة رقم : 85 / 2016

الموضوع : المصادقة على التنظيم الهيكلي للبلدية

أطلع الرئيس الأعضاء الحاضرين بأحكام القانون 11-10 المؤرخ في 22/06/2011 لتعديل البلدية.

والرسوم التنفيذي رقم 334/11 المؤرخ في 20/09/2011 لتعديل القانون الأساسي الخاص بمقرضى إدارة الجماعات الإقليمية و للرسوم التنفيذي رقم 346/12 المؤرخ في 12/09/2012 بعد انشغال للبلدية عليها لانتخاب أعضاء المجلس الشعبي البلدية و الولائية

مشروا ان البلدية تبلغ حاليا أكثر من 50.000 نسمة مما يتطلب إعداد تنظيم هيكلي وفي هذا الشأن عرض عليهم للمصادقة على التنظيم الهيكلي لمصالح البلدية وفق التكلفة التقديرية و ضرورة لتسليحة العمومية حسب ما هو مفصل إلهاء

إثرفا طلب منهم التداول
إن المجلس الشعبي البلدي
بعد التداول و بإجماع الحاضرين

- يصادق على التنظيم الهيكلي للبلدية
- الكتابة العامة
* الأمين العام

مصلحة العلاقات الخارجية و التوثيق و الإحصاء

- مكتب التوثيق و الإحصاء
- فرع التوثيق و تحليل المعطيات
- مكتب العلاقات الخارجية
- فرع للتابعة و التنسيق و الإعلام
- فرع الاستقبالات و التشرهات
- فرع الإعلام و الإتصال
- مكتب متابعة و دراسة البويد
- مصلحة كتابة المجلس الشعبي البلدي
- مكتب مسئول استغلال دورات المجلس و لجانه
- فرع لتداولات و القرارات
- مكتب استغلال و تطوير الوسائل للمعلوماتية
- مكتب تسيير و استغلال الأرشيف
- مكتب الترجمة و الترجمة الفورية
- مكتب الدراسات في الإدارة الإقليمية

1/ مديرية الإدارة و الشؤون الاقتصادية و الصلحات

1/1 مصلحة المستخدمين و التكوين

- مكتب تسير المستخدمين
- فرع لتساقط و التوظيف و الترتيبات
- فرع تسير أجهز صيانة و حراسة منشآت البلدية
- مكتب الإحصاء و التكوين و الشؤون الاجتماعية للمسال
- فرع الشؤون الاجتماعية للمسال
- فرع إحصاء و تكوين للموظفين

2/1 مصلحة الشؤون المالية

- مكتب اعتماد و تسير للميزانية
- فرع متابعة و تنفيذ الميزانية
- فرع تحصيل الإيرادات و تنفيذ النفقات
- مكتب أجهز للمستخدمين
- فرع أجهز العمال الدائمين
- فرع أجهز العمال المتعاقدين
- فرع استهلاك مخلفات الأجهز و تسديد لומר بالمهمة
- مكتب التجهيز و الإعمال الاقتصادي
- فرع التخطيط البلدي للتنمية
- فرع الأشغال بالاستغلال المباشر
- فرع إعمال التجهيز

1/2 مصلحة الشؤون الاقتصادية و الاستثمار

- مكتب تسير للمنشآت البلدية
- فرع تسير للمنشآت المنقولة
- فرع اعتماد و متابعة عقود الإيجار
- فرع تسير للمنشآت الفلأة
- مكتب النشاط الاقتصادي و الفلاحي
- فرع النشاط الاقتصادي و الاستثمار
- فرع النشاط الفلاحي

4/1 مصلحة الصناعات و المشاورات

- مكتب الصناعات و المشاورات
- فرع إعداد العقود الإدارية و الصفقات
- فرع التخطيط و الترخيص و متابعة الإعمال

12/ مديرية التنظيم و تشييط الشؤون الاجتماعية و الطفولة و الرياضة

1/2 مصلحة المتاحقات

- مكتب متابعة القضايا الشارعات و التنفيذ
- فرع متابعة لأحكام القضائية
- فرع متابعة تنفيذ القضايا الرضائية

2/2 مصلحة التنظيم

- مكتب الحالة للندية
- فرع الحالة للندية
- فرع الشؤون الاجتماعية
- مساعد للندوب البلدي
- مكتب حوار أسفر و بطاقات التعريف الوطنية اليومية
- مكتب رخص السياقة و البطاقات الرمادية
- مكتب الإحصاءات و إحصاء السكان
- فرع الإحصاءات و الإحصاء و السكان
- فرع الخدمة الوطنية و الحج

3/2 مصلحة الشؤون الإجتماعية و الثقافية و الرياضية و الساجدة

* مكتب الشؤون الاجتماعية و السكن

- فرع تشغيل و التجهيز

- فرع السكن

* مكتب النشاط الاجتماعي و الثقافي و الرياضي و الساجدي

- فرع النشاط الاجتماعي و التربوي

- فرع النشاط الثقافي و الرياضي

* مكتب النشاط الساجدي و الصناعات التقليدية و الحرفية

4/2 مصلحة حماية البيئة و حفظ الصحة و نظافة المحيط

* مكتب حماية البيئة و نظافة المحيط

* مكتب حفظ الصحة البلدي

* مكتب النظافة

5/2 مصلحة الفلاحة و استصلاح الأراضي و تربية الحيوانات

* مكتب الفلاحة و استصلاح الأراضي و الانتاج و تربية الحيوانات

- فرع استصلاح الأراضي و الانتاج

- فرع التنمية الفلاحية

- فرع تربية الحيوانات

6/3 مديرية العمير و البناء

1/3 مصلحة العمير و البناء

* مكتب العمير و الشؤون العقارية

- فرع إعداد و تسليم الرخص و الشهادات

- فرع الشؤون العقارية

* مكتب الدراسات الهندسية و المتابعة

- فرع الدراسات الهندسية و المتابعة

- فرع إعداد و متابعة للمخططات

2/3 مصلحة البناء و متابعة الأشغال الجديدة

* مكتب متابعة الأشغال الطرقات و الشبكات

- فرع متابعة شبكة الطرق و الإنارة العمومية و الكهربائية

- فرع متابعة شبكة الري و التطهير

* مكتب أشغال البناء و التهيئة العمرانية

- فرع متابعة أشغال البناء

- فرع متابعة أشغال التهيئة العمرانية

3/4 مديرية التحجير و الصيانة

1/4 مصلحة الرصايل العامة

* مكتب تسيير المحارون و الورشات و صيانة المصبات

- فرع الورشات للمخلفة

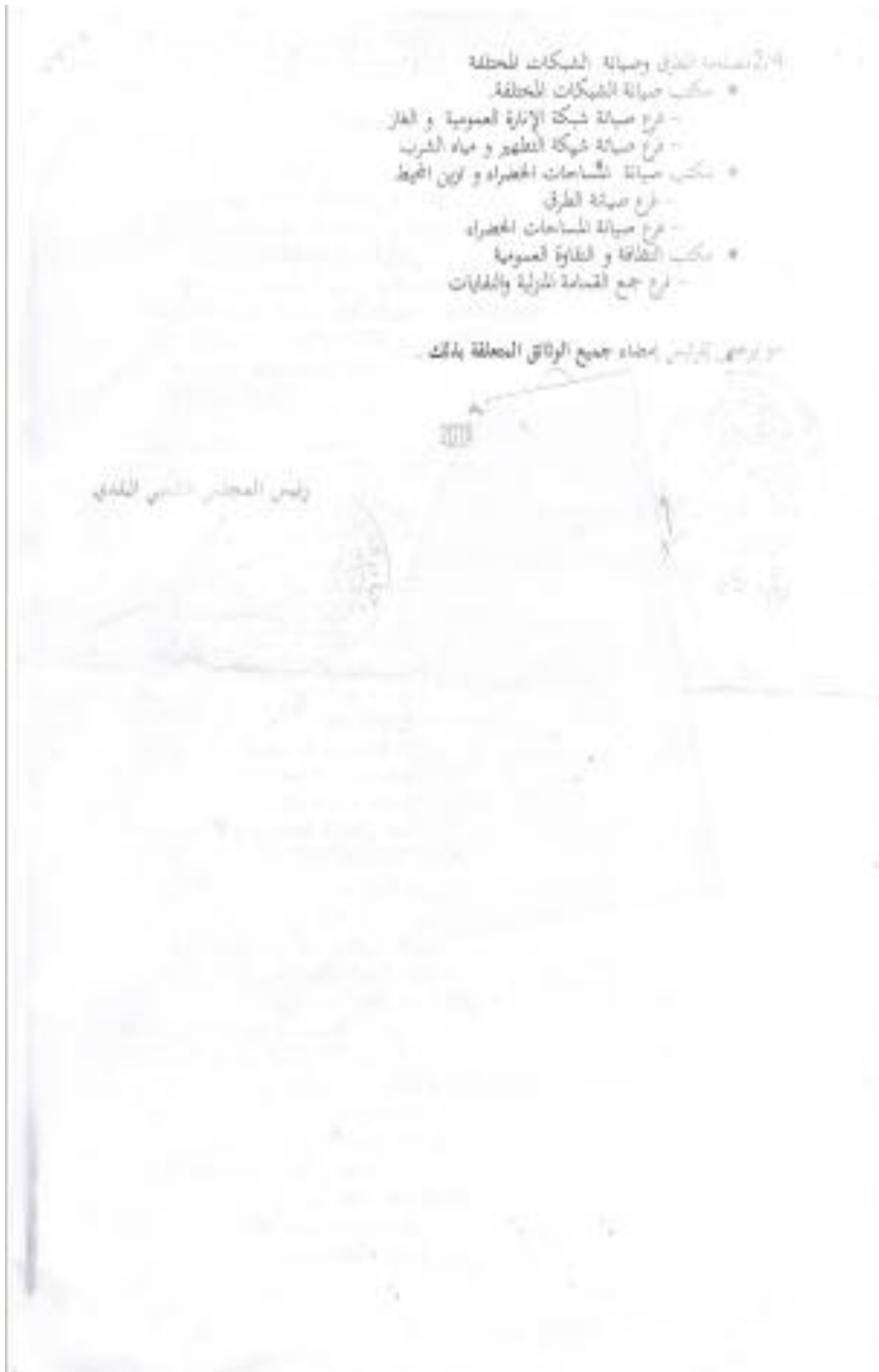
- فرع صيانة المصبات البلدية

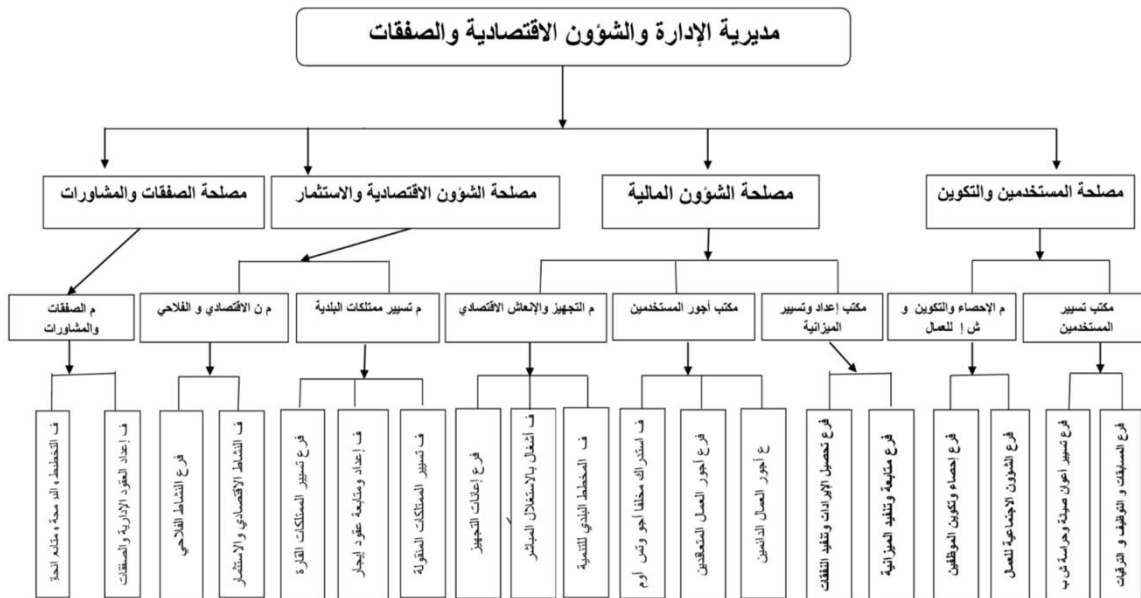
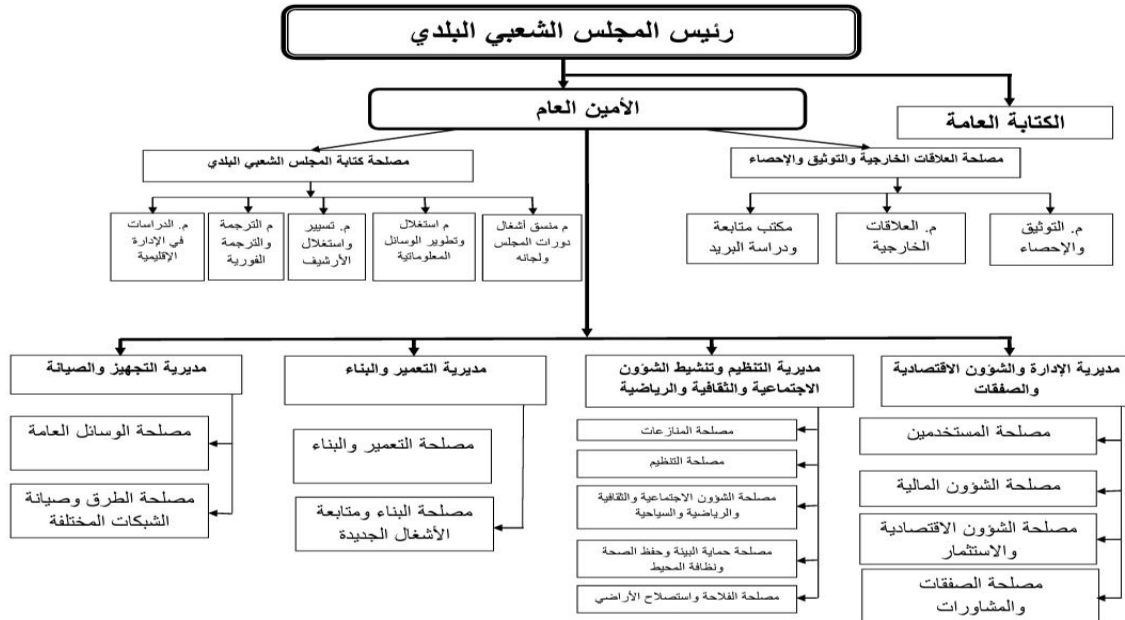
* مكتب تسيير حظائر البلدية

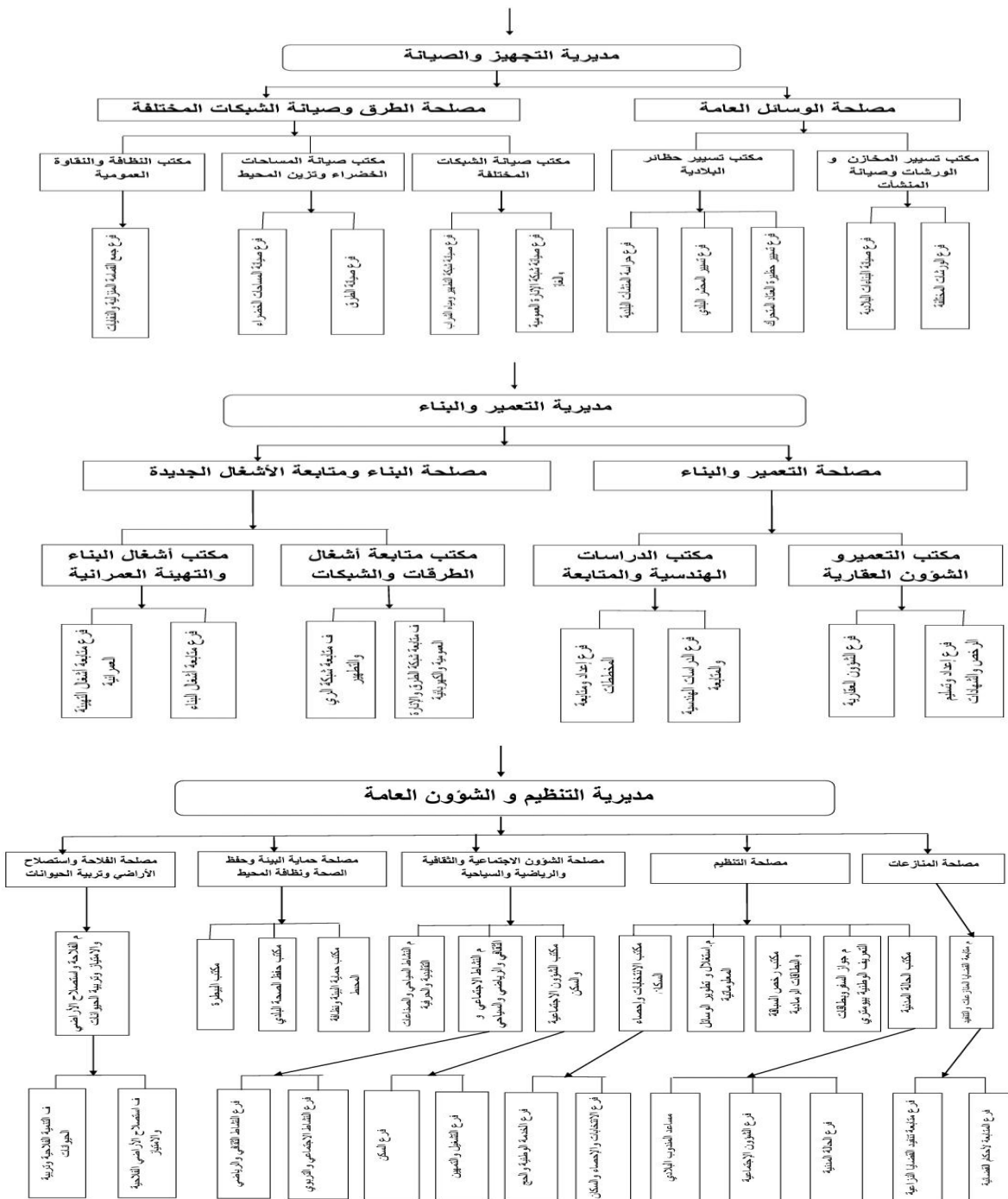
- فرع تسيير حظيرة لعداد المتحرك

- فرع تسيير القمامة البلدي

- فرع حراسة المنشآت البلدية







بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ