

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة أحمد دراية أدرار  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية  
قسم العلوم الاجتماعية



عنوان المذكرة

دور الرقابة الادارية في ارساء أخلاقيات المهنة  
دراسة ميدانية بمستشفى ابن سينا بأدرار

مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع  
تخصص تنظيم وعمل



تحت إشراف:  
بن السبحو محمد المهدي

من إعداد الطالبتين:  
• دريسي حفصة  
• نواري خديجة

السنة الجامعية  
2019/2018

# إهداء

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك

ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة على نبي الرحمة سيدنا محمد صلى

الله عليه وسلم

إلى من علمني العطاء دون انتظار إلى من أحمل اسمه بكل فخر واعتزاز «والدي

العزیز»

إلى بسمة الحياة وسر الوجود إلى من كان دعاؤها سر نجاحي «والدتي العزيزة»

إلى القلوب الطاهرة إلى معنى الوفاء إخواني وأخواتي كل واحد بإسمه

إلى جدي وجدتي شافاهم الله

إلى زوجي الكريم أطال الله في عمره

إلى كل أفراد عائلة «دريسي» و«بن صافي»

إلى الأعمام والعمات والأخوال والخالات وأبنائهم

إلى زميلتي صاحبة العشرة الحسنة «خديجة»

إلى من جمعني بهم مقاعد الدراسة إلى كل أساتذة وطلبة علم الاجتماع تنظيم وعمل

إلى كل من يهمس قلبي بذكره وتطرب عيني لحنا لشوقه ولم يخط القلم اسمه ولكن

يعلم الله أن مضغة القلب تنبض بذكرهم

حفصة



# إهداء

نحمد الله سبحانه وتعالى الذي أنعم علينا بنعمة الايمان والعلم والذي أمدنا بالصبر والقوة لإتمام هذا العمل

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة إلى نبي الرحمة سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

اهدي هذا العمل المتواضع إلى من قال فيهم الله تعالى: «وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا»

على التي وضعت الجنة تحت قدميها أمي الغالية اطال الله عمرها إلى من احتمل المعاناة وضاق مر الحياة من أجل تحقيق أمالي أبي الغالي أطال الله في عمره

إلى من ينبض قلبي بحبهم ويجري في عروقي حبهم: إخوتي وأخواتي وأبناء عمي وخالي وكل الأهل والأقارب كل بإسمه

إلى صديقتي التي قاسمتني هذا العمل «حفصة»

إلى كل أساتذتي الذين كانوا سندا لي طيلة مشواري الدراسي وأسائذة علم الاجتماع بصفة خاصة

إلى كل من أعطوني توجيهات وإرشادات وكل من قدم لي يد العون من قريب أو بعيد إلى كل الحباب والأصدقاء

إلى كل من دعا لي في ظهر الغيب

إلى كل هؤلاء اهدي ثمرة جهدي وعملي هذا

حداثة

# شكر و عرفان

قال الله تعالى بعد بسم الله الرحمن الرحيم: «رَبِّ أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدِي وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ». صدق الله العظيم الآية 19 سورة النمل.

وقال صلى الله عليه وسلم: «من لم يشكر الناس لم يشكر الله».

اللهم لك الحمد ولك الشكر يا رب على التوفيق والسداد، نتقدم بجزيل الشكر إلى الاستاذ المشرف بن السي حمو محمد المهدي على ما قدمه لنا من نصائح وتوجيهات وإرشادات كما لا ننسى أن نتوجه بالشكر الخاص إلى الدكتور رضا نعيجة والدكتور احمد لعربي اللذين ساعدنا بتوجيهاتهم القيمة كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل أساتذة علم الاجتماع الذين رافقونا طيلة هاته السنوات حتى إكمال مسيرتنا التعليمية.

كما لا ننسى أن نشكر كل عمال إدارة المؤسسة العمومية الاستشفائية ابن سينا على مساعدتهم في إنجاز هذا العمل.

والشكر كذلك لكل من ساعدنا من قريب أو من بعيد أو دعا لنا في ظهر الغيب

فنسأل الله العلي القدير أن يجعل كل ما قامو به في ميزان حسناتهم

والحمد لله رب العالمين

## الفهرس

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	شكر و عرفان
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
	مقدمة
04	الفصل الاول: الإطار المنهجي
04	أولا: إشكالية الدراسة
05	ثانيا: فرضيات الدراسة
05	ثالثا: تحديد المفاهيم
06	رابعا: نموذج الدراسة
07	خامسا: اسباب اختيار الموضوع
07	سادسا: أهمية الدراسة
07	سابعا: أهداف الدراسة
08	ثامنا: تقديم الدراسات السابقة
09	تاسعا: تقييم الدراسات السابقة
10	عاشرا: صعوبات الدراسة
11	حادي عشر: الإجراءات المنهجية
14	الفصل الثاني: الرقابة الادارية
14	تمهيد
15	المبحث الأول: ماهية الرقابة الادارية
15	المطلب الاول: تعريف الرقابة الادارية
16	المطلب الثاني: أهمية الرقابة الادارية
17	المطلب الثالث: خطوات الرقابة الادارية

19	المطلب الرابع: خصائص الرقابة الادارية
20	المطلب الخامس: شروط الرقابة الادارية
21	المبحث الثاني: أساسيات الرقابة الادارية
21	المطلب الاول: أشكال الرقابة الادارية
22	المطلب الثاني: أدوات الرقابة الادارية
23	المطلب الثالث: مجالات الرقابة الادارية
25	المطلب الرابع: مقومات نجاح النظام الرقابي
26	خلاصة
28	<b>الفصل الثالث: أخلاقيات المهنة</b>
28	تمهيد
29	المبحث الأول: ماهية أخلاقيات المهنة
29	المطلب الاول: تعريف أخلاقيات المهنة والمفاهيم ذات العلاقة
30	المطلب الثاني: أهمية أخلاقيات المهنة
31	المطلب الثالث: أهداف أخلاقيات المهنة
32	المطلب الرابع: وسائل ترسيخ أخلاقيات المهنة
33	المبحث الثاني: أساسيات اخلاقيات المهنة
33	المطلب الاول: العوامل المؤثرة على أخلاقيات العامل
34	المطلب الثاني: أسس نظام أخلاقيات العمل
35	المطلب الثالث: مبادئ أخلاقيات العمل
37	المطلب الرابع: مصادر أخلاقيات العمل
39	خلاصة
41	<b>الفصل الرابع: الجانب الميداني</b>
41	تمهيد
42	أولاً: التعريف بمجتمع الدراسة
45	ثانياً: مجالات الدراسة
46	ثالثاً: تحليل وتفسير البيانات

75	رابعاً: عرض نتائج الدراسة
76	الاستنتاج العام
	خاتمة
	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق
	ملخص الدراسة

## فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	يوضح توزيع استمارات الدراسة	46
02	يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس	46
03	يوضح توزيع المبحوثين حسب السن	47
04	يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى العلمي	47
05	يوضح توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية	48
06	يوضح توزيع المبحوثين حسب الفئة الوظيفية	49
07	يوضح توزيع المبحوثين حسب مدة الخدمة في العمل	49
08	يوضح مفهوم الرقابة الإدارية لدى المبحوثين	50
09	يوضح رأي المبحوثين في النظام الرقابي داخل المؤسسة	51
10	يوضح القائمون بالعملية الرقابية على عمل العمال	51
11	يوضح مدى ممارسة المراقبون لضغوطا على العمال	52
12	يوضح أنواع الضغوط الممارسة على العمال	52
13	يوضح أشكال الرقابة الإدارية في المؤسسة	53
14	يوضح مجالات الرقابة الإدارية المطبقة في المؤسسة	54
15	يوضح على أي أساس تقوم الرقابة على الموارد البشرية في المؤسسة	55
16	يوضح الهدف من الرقابة على العمال	56
17	يوضح الهدف من الرقابة على الآلات	56
18	يوضح الوسائل الرقابة المستعملة في المؤسسة	57
19	يوضح نوع التقارير المعتمدة بصفة دائمة في المؤسسة	58
20	يوضح رضى العمال على الآليات الرقابية المستخدمة في المؤسسة	58
21	يوضح مدى مساهمة الرقابة على الموارد المادية في إتقان العمل	59
22	يوضح مدى مساهمة الرقابة على الموارد المالية في تغطية احتياجات المؤسسة	59
23	يوضح مدى وجود القانون الداخلي في المؤسسة	60



60	يوضح الهدف من القانون الداخلي في المؤسسة	24
61	يوضح الهدف من تطبيق مبادئ قانون العمل داخل المؤسسة	25
62	يوضح مدى ممارسة قانون العمل ضغوط على العمال	26
62	يوضح الهدف من الالتزام بالأخلاق داخل المؤسسة	27
63	يوضح مدى الالتزام بأوقات العمل داخل المؤسسة	28
63	يوضح الحفاظ على أسرار العمل وعدم نشرها خارج المؤسسة	29
64	يوضح كيفية تجسيد سلوك الاحترام في المؤسسة	30
65	يوضح مدى انضباط العمال في حالة غياب الرئيس	31
65	يوضح مدى استخدام وسائل المؤسسة لمصلحة شخصية	32
66	يوضح مدى رضى العمال على النظام الداخلي للعمل في المؤسسة	33
67	يوضح العلاقة بين النظام الرقابي وتطبيق مبادئ قانون العمل داخل المؤسسة	34
68	يوضح القائمون بعملية الرقابة وعلاقتها بانضباط العمال في غيابهم	35
69	يوضح أشكال الرقابة وعلاقتها بكيفية تجسيد سلوك الاحترام في المؤسسة	36
70	يوضح أشكال الرقابة وعلاقتها باستخدام وسائل المؤسسة للمصلحة الشخصية	37
71	يوضح العلاقة بين القائمون بعملية الرقابة والرضا على النظام الداخلي للمؤسسة	38
72	يبين العلاقة بين أشكال والهدف من الرقابة على الآلات	39
73	يوضح العلاقة بين وسائل الرقابة وضغط المراقبون على العمال	40
74	يبين أشكال الرقابة وعلاقتها بالرقابة على الموارد المالية واسهامها في تغطية احتياجات المؤسسة	41

## فهرس الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
06	نموذج الدراسة	01
18	مراحل الرقابة الإدارية	02
24	مجالات الرقابة الإدارية	03
36	المبادئ الأساسية لأخلاقيات المهنة	04

---

# مقدمة

## مقدمة:

تعد الإدارة العامة للمؤسسة الوسيلة المستخدمة في توجيه الافراد، وتنظيم عملهم داخل المؤسسة من أجل المساهمة في تحقيق أهداف محددة وذلك من خلال التخطيط لإجراءات العمل ووضع وسائل وأساليب تساهم في تحقيق الأهداف المرجوة ولا يتأتى هذا إلا من خلال إجراء رقابة على الموارد البشرية والمادية إضافة إلى المالية.

فالرقابة لها دور رئيسي في تنظيم المؤسسة وضبط السلوكيات المختلفة لدى العامل كما أنها تحدد ما يجب إتباعه من أخلاقيات العمل داخل المؤسسة بغرض الوصول إلى الأهداف المحددة من حيث تأدية العمل بالأسلوب والطريقة التي تناسب أخلاقيات العمل المعروفة والمطلوبة وأي قصور أو خلل في أخلاقيات المهنة يمكن إدراكه ومعرفته من خلال وظيفة الرقابة لذلك هذه الأخيرة تؤكد أن النتائج يجب أن تكون متطابقة ومتوافقة مع الأهداف الموضوعة أو المخطط لها، وأن أي إنحراف في هذه النتائج منها السلبية يجب أن تكشف وتصحح بواسطة الرقابة وما تتوفر عليه من مجالات ووسائل تنظيمية فعالة ونظام محكم يساعد على معرفة الظروف والاحاطة بها والتأثير في جميع المجالات داخل المؤسسة.

ولمحاولة معرفة دور الرقابة الإدارية في إرساء أخلاقيات المهنة جاءت دراستنا مبنية على

أربعة فصول وهي:

الفصل الأول يضم الإطار المنهجي للدراسة، الإشكالية، الفرضيات، تحديد المفاهيم، الدراسات السابقة وأسباب اختيار الموضوع وأهدافه وكذلك أهمية ما جاء فيه كذلك أهم الصعوبات التي واجهتنا نظريا وميدانيا، ثم الفصل الثاني وتناولنا فيه: الرقابة الإدارية من خلال مبحثين، الأول يتناول ماهية الرقابة الإدارية بما فيه تعريف الرقابة الإدارية وأهميتها وخطواتها وخصائصها وشروطها، وفي المبحث الثاني تناولنا فيه أساسيات الرقابة الإدارية بما فيه أشكال الرقابة الإدارية وأدواتها ومجالاتها إضافة إلى مقومات نجاح النظام الرقابي.

أما الفصل الثالث فنتناولنا فيه أخلاقيا المهنة من خلال مبحثين، المبحث الأول تناولنا فيه ماهية أخلاقيات المهنة بما فيه تعريف أخلاقيات المهنة والمفاهيم ذات العلاقة وأهميتها أهدافها ووسائل ترسخها. وتناولنا في المبحث الثاني أساسيات أخلاقيات المهنة بما فيه العوامل المؤثرة على أخلاقيات العامل، أسس نظام أخلاقيات المهنة مبادئها ومصادرها.

أما الفصل الرابع فيحتوي على الجانب الميداني وتناولنا فيه التعريف بالمؤسسة ومجالات الدراسة وكذلك تحليل البيانات وتفسيرها المتعلقة بالرقابة الإدارية والبيانات المتعلقة بأخلاقيات المهنة وأخيرا عرض النتائج وتقديم استنتاج عام ثم الخاتمة.

---

# الفصل الأول الإطار المنهجي

- أولاً: إشكالية الدراسة
- ثانياً: فرضيات الدراسة
- ثالثاً: تحديد المفاهيم
- رابعاً: نموذج الدراسة
- خامساً: أسباب اختيار الموضوع
- سادساً: أهمية الدراسة
- سابعاً: أهداف الدراسة
- ثامناً: تقديم الدراسات السابقة صعوبات
- تاسعاً: تقييم الدراسات السابقة
- عاشراً: صعوبات الدراسة
- حادي عشر: منهجية الدراسة

## أولاً: إشكالية الدراسة

تعرف المؤسسة على أنها هيكل اقتصادي واجتماعي تضم مجموعة من الأفراد يقومون بمهام مشتركة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة ، فلها عدة مكونات أهمها العمال والإدارة ، وهذه الأخيرة تقوم بعدة وظائف من بينها التنظيم والتخطيط والتنسيق والرقابة التي هي ضرورية من أجل التأكد من أن الأهداف المحددة والسياسات المرسومة والخطط والتعليمات الموجهة تنفذ بدقة وعناية ، كما أن الرقابة تسعى إلى ضبط تصرفات وسلوكيات الأفراد، وذلك بتعليمه جملة من القواعد والمبادئ المساعدة على أداء المهام والواجبات المخولة لكل عامل.

وبما أن كل فرد ينبغي عليه أن يتحلى بأخلاقيات العمل ف إن إدارة المؤسسة لا بد ان تضع ضوابط وجزاءات تجعل العمال يلتزمون بأخلاقيات العمل أو المهنة ، لأن هذه الأخيرة تعد مرجعا للسلوك المطلوب لأفراد المهنة الواحدة والتي تعتمد عليها إدارة المؤسسة في تقييم أداء العمال إيجابا أو سلبا فممارسة الرقابة على العمال والتزام العمال بأخلاقيات العمل يساعد في سير العمل وتفعيل الأداء الذي يحسن من إنتاج المؤسسة من جهة، وتحقيق أهداف المؤسسة المسطرة من جهة ثانية.

وعلى هذا نطرح التساؤل التالي:

هل للرقابة الإدارية دور في إرساء أخلاقيات المهنة؟

## ثانيا: الفرضيات

## أ- الفرضية العامة:

للرقابة الإدارية دور في إرساء أخلاقيات المهنة.

## ب- الفرضيات الجزئية:

- للرقابة على الموارد البشرية دور في إرساء أخلاقيات المهنة.
- للرقابة على الموارد المادية دور في إرساء أخلاقيات المهنة.
- للرقابة على الموارد المالية دور في إرساء أخلاقيات المهنة.

## ثالثا: تحديد المفاهيم

## 1- الرقابة الإدارية:

- تعرف الرقابة الإدارية على أنها وظيفة تقوم السلطة المختصة بقصد التحقق من أن العمل يسير وفقا للأهداف المرسومة بكفاءة في الوقت المحدد لها فهي بذلك ضرورة لا غنى عنها لاستكمال انجاز الأعمال.<sup>1</sup>

- هي إحدى ثلاث وظائف رئيسية يباشرها القائد الإداري ، أما الوظيفيتان الأخيرتان فهما التخطيط والتنظيم والرقابة هي الوظيفة التي تحقق توازن العمليات مع ال مستويات المحددة سلفا وأساسا هي المعلومات المتوفرة بين أيدي المديرين.<sup>2</sup>

## التعريف الإجرائي للرقابة الإدارية:

هي وظيفة مهمة وعنصر أساسي من العناصر التي تتألف منها العملية الإدارية ، كما أنها عملية تهدف إلى التأكد من أن الأهداف المحددة والسياسات والخطط الموضوعة والتعليمات والتحقق من أن النتائج التي قام بها القانون على التنفيذ تطابق تماما ما تتوقعه الإدارة وتهدف إليه.

<sup>1</sup> عمر محمد الشوبكي. مبادئ الرقابة على أعمال الإدارة وتطبيقاتها في الأردن، دون ط، المنظمة العربية للعلوم الإدارية. عمان 1981، ص55.

<sup>2</sup> عبد العزيز صالح بن حبتور، مبادئ الإدارة العامة، ط1، دار المسيرة للنشر والطباعة، عمان، 2009، ص213.



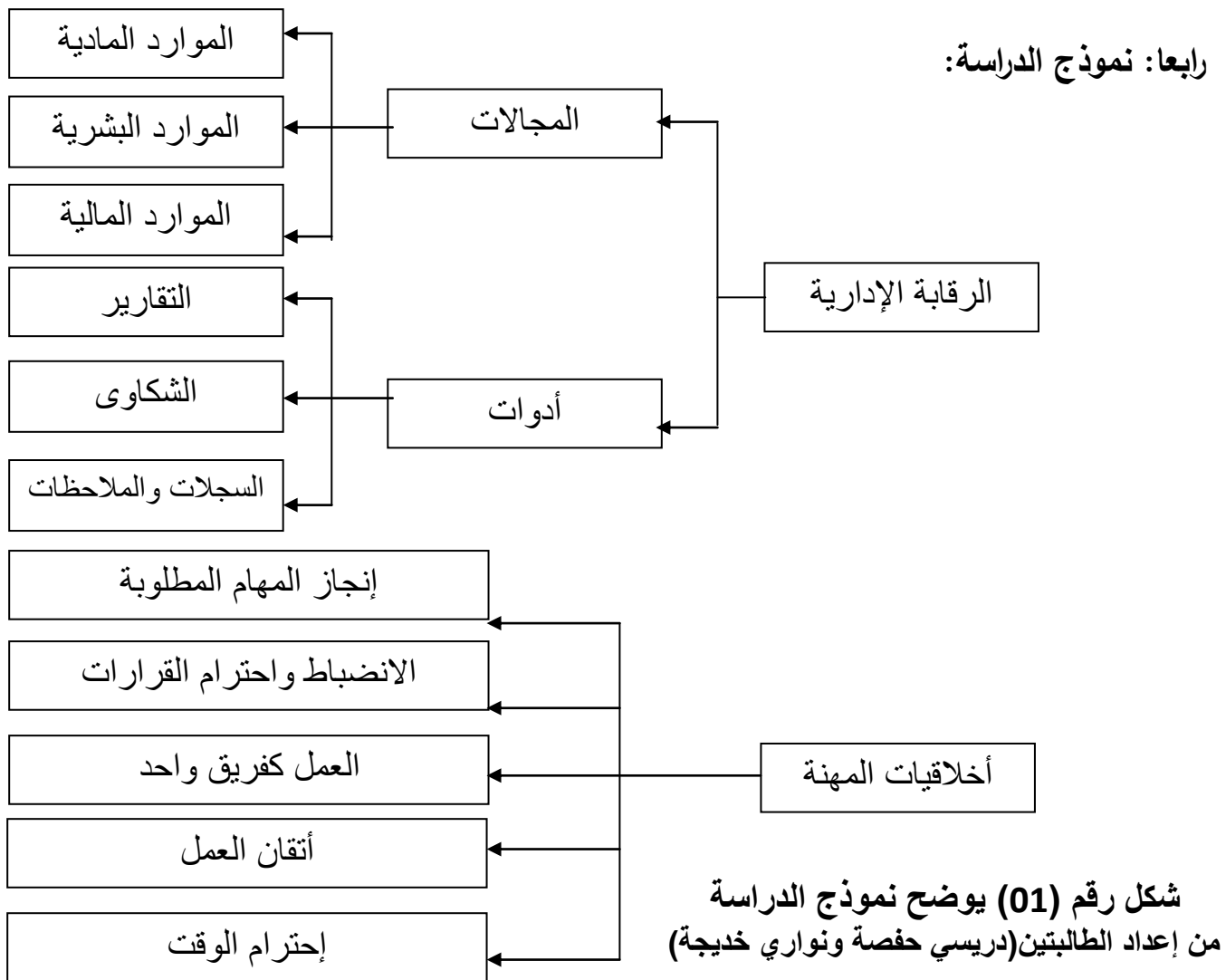
## 2 أخلاقيات المهنة:

هي المبادئ والمعايير التي تعتبر أساس السلوك المستحب من أفراد العمل ويتعهد أفرادها بالالتزام بها.<sup>1</sup>

هي مجموعة من المعايير والمبادئ التي تهيمن على السلوك الإداري والمتعلقة بما هو صحيح أو خطأ.<sup>2</sup>

### التعريف الإجرائي لأخلاقيات المهنة:

هي مجموعة من القيم والمعايير والقواعد التي يلتزم بها العامل وتضبط سلوكه داخل المؤسسة وتمكنه من القيام بالوظائف أو العمل المكلف به العامل لتحقيق الأهداف المرجوة.



<sup>1</sup> بلال خلف السكرانة، أخلاقيات العمل، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص21.

<sup>2</sup> نجم عيود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الاعمال، ط1، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006 ص17.

## خامسا: أسباب اختيار الموضوع

أ - الأسباب الذاتية: من الأسباب الذاتية التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع نذكر:

- 1 معرفة هل الرقابة الإدارية تساهم فعلا في إرساء أخلاقيات المهنة.
  - 2 اكتشاف أي نوع من أنواع الرقابة الإدارية ناجح داخل المؤسسة.
- ب - الأسباب الموضوعية: ويمكن أن نلخص أهم الدوافع التي أنتجت اهتمامنا بهذا الموضوع:
- 1 جمع المعلومات والأفكار حول الرقابة الإدارية وأخلاقيات المهنة.
  - 2 معرفة دور الرقابة الإدارية في إرساء أخلاقيات المهنة.
  - 3 توافق الموضوع في مجال التخصص.
  - 4 التوجه العملية لهذا الموضوع.
  - 5 أن نستفاد من نتائج وتوصيات الدراسات السابقة لهذا الموضوع.

## سادسا: أهمية الدراسة

لكل بحث علمي أهمية وقيمة علمية وهذا طبقا لطبيعة الموضوع.

الرقابة الإدارية عملية ضرورية وذات أهمية بالغة داخل المؤسسة باعتبارها لها دور فعال يساهم في ضبط سلوكيات العمال من جهة وتحقيق أهداف المؤسسة من جهة ثانية كما تساهم في تثبيت أخلاقيات المهنة أو مبادئ العمل على العمال داخل المؤسسة.

## سابع: أهداف الدراسة:

يسعى كل باحث من خلال بحثه العلمي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف فمن خلال موضوعنا "دور الرقابة الإدارية في إرساء أخلاقيات المهنة" نسعى إلى:

- 1 دراسة آليات الرقابة الإدارية المتبعة داخل المؤسسة محاولين الكشف إن كانت تساهم في إرساء أخلاقيات المهنة وتحقيق أهداف المؤسسة.
- 2 معرفة مدى التزام العامل بأخلاقيات المهنة داخل المؤسسة.

## ثامنا: تقديم الدراسات السابقة:

- **الدراسة الأولى:** دراسة السعيد بلوم بعنوان: "أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية".<sup>1</sup> 2007 وتهدف هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة الحقيقية الموجودة بين أساليب الرقابة بمختلف أنواعها والأداء داخل المؤسسة وقد حاول تنبيه المسؤولين بالقطاع الصناعي إلى أهمية العملية الرقابية في تحسين فعاليات وأداء المؤسسة وذلك باستغلال النتائج التي يتم التوصل إليها ميدانيا.
- وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي واستخدم تقنية المقابلة والملاحظة وكذا الاستمارة للتحقق ميدانيا بغرض معالجة المعلومات والمعطيات المجمعة على اختيار عينة العشوائية الطبقية.
- وقد توصل إلى النتائج التالية:
- أن الرقابة عملية ديناميكية تتصف بالحركية فهي تحاول تقييم الأداء في كل وقت وزمن.
- تأثر النظام الرقابي في المؤسسة بجملة من الضغوطات الخارجية في مقدمتها الضغوطات السياسية والاقتصادية.
- ضعف الأساليب والوسائل التي تعتمد عليها العملية الرقابية في تقييم الأداء لأثر على الإنتاج وتطور المؤسسة.<sup>1</sup>
- **الدراسة الثانية:** دراسة شيخاوي محمود بعنوان: "أخلاقيات العمل وأثرها على السلوك التنظيمي لدى العامل الجزائري"، 2014.
- تطرق الباحث في هذه الدراسة الى التعرف على أهم الوظائف والعمليات الأساسية التي تقوم بها مؤسسة سونلغاز بأدرار وعلى كيفية تسييرها والاهم التعرف على المعوقات التي تواجه عملية تطوير أخلاقيات العمل في المؤسسة محل الدراسة.

<sup>1</sup> - السعيد بلوم، أساليب الرقابة و دورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في تنمية و تسيير الموارد البشرية .

وقد اعتمد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والتحقق ميدانيا بأداة الاستمارة والملاحظة وكذا المقابلة كما اعتمد العينة الحصصية.

وقد توصل إلى النتائج التالية:

- أغلب الباحثين يرون أن سلوكيات المسؤول الجيدة تعمل على خلق سلوكيات لدى العاملين تمثلت في إتقان العمل وعدم التغيب عن العمل.
- تعتبر الأسرة المؤسسة التربوية الأكثر تأثيرا على العامل فيما يخص تزويده بالقيم الأخلاقية خاصة العمال ذوي الأصول الريفية والعمال حضري الأصل.<sup>1</sup>

### تاسعا: تقييم الدراسات السابقة:

من خلال تناولنا الدراسات السابقة يتضح لنا أن هناك تشابه واختلاف مع دراستنا نلخصه فيها يلي:

#### 1 من حيث الإشكالية: تختلف دراستنا مع الدراسات السابقة من حيث تساؤل الإشكالية

فدراسة سعيد بلوم كان التساؤل هل تساهم أساليب الرقابة بأنواعها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية؟ ودراسة شيخاوي محمود كان هل الممارسات الأخلاقية لدى العامل الجزائري في مجال العمل تتوافق مع السلوك التنظيمي بالمؤسسة.

#### 2 من حيث الفرضيات: يظهر الاختلاف كذلك في الفرضيات حيث من بين فرضيات دراسة

سعيد بلوم نجد أن كلما كانت هناك رقابة فعالة أدى ذلك إلى تقييم جيد لأداء المؤسسة الاقتصادية ومن بين فرضيات دراسة شيخاوي محمود نجد لأخلاقيات العمل تأثير على السلوك التنظيمي لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية وكذا التزامه بقواعد وضوابط العمل.

#### 3 من حيث المنهج: بما أن هذه الدراسات تندرج ضمن الدراسات الوصفية فقد انفتحت دراستنا

مع هذه الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي في معرفة العلاقة الموجودة بين المتغيرات.

1 - شيخاوي محمود، أخلاقيات العمل وأثرها على السلوك التنظيمي لدى العامل الجزائري، مذكرة لنيل شهادة الماجستير فيعلم الاجتماع التنظيم.

4 من حيث تحديد مجتمع الدراسة (نوع العينة): لم تتشابه دراستنا مع الدراسات السابقة في

نوع العينة إذا اعتمدنا المسح الشامل في تحديد مجتمع الدراسة مقارنة مع الدراسة الأولى

اعتمدت على العينة العشوائية الطبقية والدراسة الثانية العينة الحصصية

**الاستفادة من الدراسات السابقة:**

- اعتمادها كمرجع في بعض عناصر البحث.
- الاستفادة منها في بناء الإشكالية.
- جمع المعلومات والمعارف حول الرقابة الإدارية وأخلاقيات المهنة.

**عاشرا: صعوبات الدراسة:**

قد يواجه كل باحث خلال بحثه صعوبات قد تتعلق بالجانب النظري أو تتعلق بالجانب الميداني أو بهما معا:

**أ - الجانب النظري:**

- 1 أن هناك كثرة المراجع حول الرقابة الإدارية تتشابه في الأفكار.
- 2 قلة المراجع حول أخلاقيات المهنة في حدود اطلاعنا.
- 3 قلة الدراسات والبحوث التي تناولت موضوع أخلاقيات المهنة والرقابة الإدارية في حدود اطلاعنا.

**ب - الجانب الميداني:**

- 1 عدم وجود معظم العمال في مناصبهم.
- 2 تعامل كثير من العمال مع الاستبيان بطريقة غير عملية.
- 3 إهمتاع جزء آخر عن الإجابة رغم سهولة وبساطة عبارات الاستبيان.

**حادي عشر: الإجراءات المنهجية**

## أ - منهج الدراسة:

تعرف مناهج البحث الاجتماعي على أنها الطرق الفعلية التي يستعين بها الباحثون في حل مشكلات بحثهم.

فالمنهج الذي اعتمده في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي لأنه الأنسب والأصلح لدراستنا، ويعرف **المنهج الوصفي**:<sup>1</sup> بأنه عبارة عن طريق لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية عملية صحيحة وتطوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها أما **المنهج الوصفي التحليلي**: فهو طريقة من طرق تحليل البيانات وتفسيرها ، بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية اجتماعية أو مكان بعيد.<sup>2</sup>

## ب - أدوات جمع البيانات:

تعرف الأدوات المنهجية بأنها وسائل جمع البيانات حول الظاهرة المدروسة حتى تستوفي الدراسة مصداقياتها لا بد من اختيار أداة مناسبة للدراسة لذلك قمنا في دراستنا على الاعتماد:

• **المقابلة**: هي محادثة بين طرفين أو أكثر حول موضوع معين وفقا لأنماط ومعايير محددة بغرض الحصول على معلومات حول الظاهرة.<sup>3</sup>

• **الاستبيان**: هي مجموعة الأسئلة محددة الإجابات مرتبطة ببعضها البعض من حيث الموضوع وبصورة تكفل الوصول إلى المعلومات التي يهدف الباحث الوصول إليها.<sup>4</sup>

وبالنسبة لاستمارة هذه الدراسة فقد تضمنت ثلاث محاور:

- المحور الأول يتعلق بالبيانات الشخصية يحتوي على 06 أسئلة.
- المحور الثاني: يتعلق بالرقابة الإدارية يحتوي على 15 سؤال.
- المحور الثالث: يتعلق بأخلاقيات المهنة يحتوي على 11 سؤال

في المجموع احتوت الاستمارة على 32 سؤال موجهة للمبحوثين.

<sup>1</sup> رجاء وحيد دوبري، البحث العلمي أساسياته النظرية وممارسته العملية، ط1، دار الفكر المعاصر للنشر والتوزيع، دمشق، (دون س)، ص183.

<sup>2</sup> عمار بوحوش، محمد الدينيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001م، ص139.

<sup>3</sup> فضيل ديلو، مدخل إلى المنهجية البحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، دونط، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2014، ص210.

<sup>4</sup> مهدي حسن زوليف، منهجية البحث العلمي، ط1 دار الفكر، عمان، 1998 ص79.

# الفصل الثاني: الرقابة الإدارية

## تمهيد

المبحث الأول: ماهية الرقابة الإدارية

المطلب الأول: تعريف الرقابة الإدارية

المطلب الثاني: أهمية الرقابة الإدارية

المطلب الثالث: خطوات الرقابة الإدارية

المطلب الرابع: خصائص لرقابة الإدارية

المطلب الخامس: شروط الرقابة الإدارية

المبحث الثاني: أساسيات الرقابة الإدارية

المطلب الأول: أشكال الرقابة الإدارية

المطلب الثاني: أدوات الرقابة الإدارية

المطلب الثالث: مجالات الرقابة الإدارية

المطلب الرابع: مقومات نجاح النظام الرقابي

خلاصة

**تمهيد:**

تعتبر الرقابة الإدارية عنصرا رئيسي من عناصر العملية الإدارية، يقوم بها الإداري من أجل اختبار نتائج ما تم التخطيط له والكشف عن الأخطاء ومحاولة تصحيحها. وظيفة الرقابة الادارية ليست منفصلة عن باقي الوظائف الادارية الأخرى، على غرار وظائف التخطيط و التنظيم ، بل هي مكملتها و هذا لما لها من أهمية في متابعة و قياس أداء الأفراد و محاولة الكشف عن نقاط القوة و الضعف و تصحيح الانحرافات و تأكيد على وصول المنظمة للأهداف المرسومة و المخططة و تحقيقها.

وللتعرف أكثر على الرقابة الإدارية نحاول توضيح ذلك في هذا الفصل من خلال مبحثين، الأول بعنوان مفهوم الرقابة الإدارية والثاني بعنوان اساسيات الرقابة الإدارية.



## المبحث الأول: ماهية الرقابة الإدارية

## المطلب الأول: تعريف الرقابة الإدارية

تعتبر الرقابة الإدارية وظيفة من الوظائف الإدارية تهدف إلى اختبار نتائج ما تم التخطيط له من قبل وتصحيح الأخطاء ومحاولتها للربط بين وظيفتي التخطيط والتنظيم. ففي المصادر الاصلية اتضح أن لفظ او كلمة «رقابة» من الجانب اللغوي ورد بتصريفات متعددة.

في القران الكريم ورد تعدد معاني كلمة رقابة وتصريفاتها المتعددة ومن ذلك قوله عز وجل: «ما يلفظ من قول إلا لديه رقيب عتيد».<sup>1</sup>

وفي آية أخرى في كتاب الله المحفوظ يقول المولى سبحانه وتعالى: «إن الله كان عليكم رقيباً».<sup>2</sup>

أما في معاجم اللغة العربية في القاموس المحيط أن الرقيب هو الله والحافظ والمنتظر والحارس وارتقبه بمعنى حرسه.<sup>3</sup>

وفي الاصطلاح فقد تعددت تعاريف الرقابة الإدارية وتذكر أهمها:

يعرفها هنري فايول من أوائل علماء الإدارة الذيم حددوا عناصر وظائف العملية الإدارية وقد وصف وظيفة الرقابة بأنها التأكد على إتمام كل شيء حسب الخطة المرسومة والتعليمات الصادرة والمبادئ القائمة وتهدف عملية الرقابة الإدارية الى تشخيص نقاط الضعف والاختفاء وتصحيحها ومنع حدوثها في المستقبل وتمارس الرقابة على الأشياء والإجراءات.<sup>4</sup>

نجد أن هنري فايول أقتصر مفهوم الرقابة الإدارية في إتمام وإنجاز التعليمات الموضوعة بهدف تشخيص نقاط الضعف ومنع حدوثها مستقبلاً.

<sup>1</sup>القرآن الكريم، سورة ق، الآية 18 رواية ورش عن نافع

<sup>2</sup>القرآن الكريم، سورة النساء، الآية 1 رواية ورش عن نافع

<sup>3</sup>الفيروز أبادي، محمد يعقوب، القاموس المحيط، مجلد 1، دون ط، المؤسسة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1971، ص77.

<sup>4</sup>حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة النظريات العمليات الإدارية ووظائف المنظمة، ط2، دار الجامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص302.

ويعرفها آخر (صلاح الشوناني) بأن العملية الرقابية وظيفة إدارية تنطوي على قياس وتصحيح أعمال المساعدين والمرؤوسين بغرض التأكد من أن الأطراف والخطط المرسومة قد تحققت ونفذت.<sup>1</sup> من خلال هذا التعريف نجد ان الرقابة الإدارية تتضمن وجود أهداف محددة لكي تكون وسيلة يستطيع بواسطتها المدير التأكد من أن المرؤوسين قد أنجزوا أعمالهم بالشكل المطلوب.

ويعرفها (كويت) الرقابة نوع من أنواع الوظائف الإدارية التي تهدف إلى جعل عمليات واحداث العمل في المؤسسة مطابق للخطط المرسومة.<sup>2</sup> ويرى كويت أن الرقابة الإدارية هي الهدف لجعل عمليات المؤسسة مطابقة للخطط المرسومة.

من خلال التعاريف السابقة نستخلص التعريف المناسب للرقابة الإدارية والذي يتفق مع أهداف دراستنا يتمثل في: أن الرقابة الإدارية هي وظيفة مهمة وعنصر أساسي من العناصر التي تتألق منها العملية الإدارية كما أنها عملية تهدف إلى التأكد من أن الأهداف المحددة والسياسات المرسومة والخطط الموضوعة والوامر والتعليمات الموجهة أنجزت والتحقيق من أن النتائج التي قام بها القائمون على التنفيذ تطابق تماما ما تتوقعه الإدارة وتهدف إليه.

### المطلب الثاني: أهمية الرقابة الإدارية

يتبين لنا من خلال تعاريف مفهوم الرقابة الإدارية الأهمية البالغة للرقابة على كافة مجالات الإدارة لضمان وسلامة تحقيق الأهداف كما خطط لها ونختصر أهميتها في النقاط التالية:<sup>3</sup>

1 أن الفعل العام عمل إنساني يقوم بتأديته عنصر بشري وهو بالتالي عرضة للخطأ أو

الانحراف مما يستوجب مراقبته لتقادي الخطأ وتصحيح الانحراف.

2 إن اتساع نشاط الإدارة العامة وتنوع أعمالها وازدياد عدد موظفيها كل ذلك يستدعي مراقبة

هذه النشاطات والاعمال للتأكد من أنها تسير وفقا للخطة الموضوعة لها ومن أن موظفي

<sup>1</sup>كمال المغربي، الإدارة أصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن الحادي والعشرين، ط1، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص282

<sup>2</sup>عبد الله محمد عبد الرحمان، إدارة المؤسسات الاجتماعية بين الاتجاهات النظرية والممارسات الواقعية، دون ط، دار المعرفة الجامعية، 2009 ص 152

<sup>3</sup>فوزي حبيش، الإدارة العامة والتنظيم الإداري والصحي، ط3، دار النهضة العربية، لبنان، 1999، ص110

الإدارة يعملون وفقا للإجراءات القانونية المحددة ويؤدون الأعمال الموكلة إليهم بجودة وإنتاجية حتى إذا ثبت خلاف ذلك جرى تصحيح الانحراف وتقويم الاعوجاج.

3 توجيه القيادة الإدارية إلى التدخل السريع بحماية الصالح العام واتخاذ ما يلزم من قرارات مناسبة لتصحيح الأخطاء من أجل تحقيق الأهداف.<sup>1</sup>

4 بوجود الرقابة يسهل على المؤسسة تلبية رغبات عملاءها وتطمئن المساهمون بالمؤسسة بأن استثماراتهم تحقق بالشكل المطلوب.

5 تمثل الرقابة مرشد للموظفين وكما أنها تبين لهم ما مطلوب منهم بالإضافة إلى توجيه سلوكياتهم المستقبلية في الاتجاه المرغوب كما أنها تمثل مرشدا للمديرين في المستويات الاشرافية لتنفيذ ما هو مطلوب منهم بناء على توجيهات الإدارة العليا.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: خطوات الرقابة الإدارية

كبدائية تجدر الإشارة إلى أن خطوات عملية الرقابة الإدارية لا تختلف باختلاف طبيعة النشاط الذي يمارسه الفرد أو تمارسه المنظمة كما أنها لا تختلف أيضا باختلاف المستوى الإداري وتتطوي عملية الرقابة الإدارية على ثلاث خطوات وهي كالاتي:<sup>3</sup>

- **المرحلة الأولى:** وضع المعايير الرقابية: وذلك بتحديد مستويات ومعايير الأداء للفرد، للقسم، للإدارة والمنظمة ككل إذا كانت هذه الخطوة تتضمنها في الواقع عملية التخطيط فإن هذا يؤكد حقيقة التكامل والارتباط الوثيق بين وظيفتي والرقابة. أما بخصوص أنواع معايير ومستويات الأداء ما يلي:

1 معيار الربحية: معدل نمو الأرباح المستهدف رقم الربح المطلوب

2 معيار تسويقية: حصة المنظمة في السوق، رقم الحجم مبيعات معين، معدل نمو المبيعات.

<sup>1</sup> فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دون ط، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2011، ص119  
<sup>2</sup> معن محمود عياصرة، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص72  
<sup>3</sup> أحمد ماهر، الإدارة المبادئ والمهارات، ط1، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2000 ص566.

3 معايير تكنولوجية: ابتكار وتقديم منتج معين، تطوير استخدامات السلعة تحقيق بمستوى جودة معين.

4 معايير زمنية: إنجاز مهمة معينة او انتاج عدد معين من الوحدات خلال فترة زمنية.

5 معايير إنتاجية: حجم معين من الإنتاج نسبة استغلال الطاقة...

6 معايير مالية: نسبة معينة للسيولة أو النشاط ورأس المال

7 معايير ترتبط بالقوى العاملة: مثل أنواع برامج التدريب المطلوب تنفيذها أو مستوى معين من الأجور والحوافز.

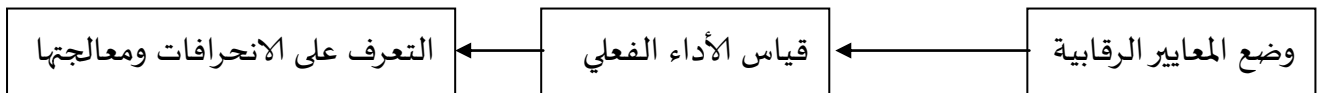
- **المرحلة الثانية:** قياس الأداء الفعلي: قياس الأداء الفعلي يعتبر المرحلة الوسطى من مراحل العملية الرقابية فوضع المقاييس وتحديدها تعتبر خطوة حاسمة في حل العديد من المشاكل الإدارية إلا أن هناك بعض الخصائص المهمة للمقاييس الرقابية هو النظر إلى نظم الرقابة الإدارية كنظم ضابطة والتي تعرف بأنها النظم التي تعمل على تصنيع وتغيير المعلومات ولهذا فإن النظم الرقابية لا تتعدى كونها نظاماً للمعلومات وإن صحت تصويب الأخطاء يعتمد إلى درجة كبيرة على نوعية المعلومات الواردة في هذه المرحلة.<sup>1</sup>

- **المرحلة الثالثة:** التعرف على الانحرافات ومعالجتها: هي مرحلة التعرف على الانحرافات واتخاذ الاجراء التصحيحي وتجري هذه المرحلة بانقسامها على مرحلتين:

1 مرحلة تشخيص الانحراف والاعلان عنه وتحديد من له علاقة بالانحراف وصلاحيه من يتخذ القرار التصحيحي.

2 مرحلة معالجة الانحراف بعد الكشف عن أسباب ذلك الانحراف وقد يمتد العلاج إلى تعديل الأهداف أو تعديل الأسباب ذاتها.<sup>2</sup>

### شكل (2) يوضح مراحل الرقابة الإدارية



مهدي حسن زويلف، الإدارة نظريات و مبادئ، ط1، دار الفكر للطباعة و النشر، عمان، 2001.

<sup>1</sup>كمال المغربي وآخرون، أساسيات في الإدارة، ط1، دار الفكر، عمان الأردن، 1955، ص198  
<sup>2</sup>مهدي حسن زويلف، الإدارة نظريات ومبادئ، ط1، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، 2001، ص172

## المطلب الرابع: خصائص الرقابة الإدارية

تتميز الرقابة الإدارية بعدة خصائص أهمها:<sup>1</sup>

- 1 **الملائمة:** لا يتحقق نجاح أي نظام للرقابة إلا إذا اتسم بملائمة مع طبيعة الأنشطة التي تؤديها المنظمة من ناحية وانسجامه مع حجمها من ناحية أخرى. فالمنظمات الكبيرة غالباً ما تحتاج إلى نظم الرقابة أعقد من الأنظمة الرقابية في المنظمات الصغيرة.
- 2 **المرونة:** ينبغي أن يتسم نظام الرقابة بمرونة عالية لكي يتوافق ويتكيف مع المتغيرات الخارجية فجمود أنظمة الرقابة يعني عدم قدرتها على التكيف مع المتغيرات المستمرة والظروف غير المتوقعة ولتحقيق المرونة ينبغي القيام بالمراجعة الدورية للنظام الرقابي باستمرار وكشف نقاط الخلل أو الضعف وتقويمها.
- 3 **السرعة في اكتشاف الانحراف:** تؤدي السرعة في التنبؤ بالانحرافات أو اكتشافها قبل وقوعها على تسهيل وتذليل المشكلات والعقبات الناجمة عن الانحرافات.
- 4 **التوافق مع الهيكل التنظيمي:** ذلك أنه لا يجوز أن يمارس الرقابة إلا من كانت سلطته تسمح بذلك، فالمدير مثلاً في التنظيم الرسمي هو المركز الذي تتركز فيه وظيفة الرقابة على من يخضع له المرؤوسين.<sup>2</sup>
- 5 **الوضوح:** يجب أن تكون الوسائل الرقابية واضحة وصريحة ومفهومة لجميع العاملين في المؤسسة كما يمكن الاستعانة بذوي الخبرة والاختصاص لإيضاح الوسائل الرقابية المعقدة.
- 6 **توازن التكاليف مع المردود:** يجب أن تتناسب التكاليف المبذولة لتوفير النظام الرقابي مع الفوائد التي تعود على المؤسسة من جراء تطبيق هذا النظام فلا حاجة لنظام رقابي تفوق تكاليفه الفوائد الناتجة عن استخدامه وتطبيقه.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد أحمد عبد النبي، الرقابة المصرفية، ط1، زمزم ناشرون ومزوعون، دون ب، 2010، ص35.

<sup>2</sup> بشير العلق، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دون ط، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008، ص347.

<sup>3</sup> بشير العلق، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، نفس المرجع، ص348.

## المطلب الخامس: شروط الرقابة الإدارية

الرقابة الإدارية ضرورية للإدارة ولتحقيق أهدافها لابد من توفر عدة شروط وهي<sup>1</sup>:

- 1 وجوب علم المدير بهدف النشاط الذي يقوم بمراقبته وإذا تعددت الأهداف يعرف أولوياتها.
- 2 تربية المدير بالمهارات والقدرات الفنية للعمل الذي يراقبه حتى يتمكن من تصويبه والقدرات السياسية للمدير التي تمكنه من الحكم على مدى اتفاق عمل الجهاز مع السياسة العامة ليتمكن من تقويم الانحراف فيه.
- 3 أن تعتمد الرقابة على المسلمات واطلاع المدير بنفسه على سير العمل ميدانياً.
- 4 عدم التركيز على الجزئيات والتفاصيل كسبا للوقت.
- 5 الكشف السريع للانحراف والمواجهة السريعة لها لكيلا يشجع تأخير المنحرفين في التمادي ولا يؤدي إلى سخط معالجته.
- 6 ألا يكون هدف الإدارة هو تصيد الأخطاء وتوقيع العقوبات بل تهدف للتعرف على أسباب الأخطاء والانحراف وكيفية معالجتها.
- 7 يجب أن يكون هيكل وتصميم نظام الرقابة بسيطاً وواضحاً وبعيداً عن الغموض بحيث يتم استبعاد المعلومات عديمة الصلة بالموضوع والاستفادة فقط من البيانات المفيدة والضرورية.
- 8 يجب أن يساند نظام الرقابة أولويات المؤسسة عموماً بقصد اتخاذ الإجراءات التصحيحية للنشاط الاستراتيجي.
- 9 يجب أن تركز على النتائج لأن الهدف الأساسي لعملية الرقابة هو تحقيق الأهداف وجمع المعلومات ووضع المقاييس ولتعرف على المشاكل وقياس الانحرافات ورفع التقارير.
- 10 - يجب أن يكون النظام فعالاً بشكل مؤثر في حال نقل أي انحرافات أو معلومات للإدارة من أجل اتخاذ القرارات بشأن هذه المعلومات دون تأخير.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> حبيب علي عباس، الإدارة العامة المدخل للعلوم الإدارية، دون ط مكتبة مديولي، القاهرة، 1997، ص83.

<sup>2</sup> صالح بم نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، دون ط، مخبر علم الاجتماع والاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006، ص88-89.

## المبحث الثاني: أساسيات الرقابة الإدارية

## المطلب الأول: أشكال الرقابة الإدارية

للرقابة الإدارية ثلاثة اشكال وهي:

- 1 الرقابة السابقة: يعمل هذا النوع من الرقابة على أساس التنبؤ أو توقع الخطأ واكتشافه قبل حدوثه كما تنظم وتضبط جودة وكمية الموارد البشرية والمادية والمعلوماتية قبل تحويلها إلى مخرجات فعلى المدير كشف الخطأ قبل حدوثه وذلك بمتابعة سير العمل بصورة مستمرة لكي يمنع حدوث الأخطاء.<sup>1</sup>
- 2 الرقابة الجارية: تكون هذه الرقابة اثناء عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات فتقوم المنظمة بوضع نقاط تفتيش عند بداية كل مرحلة من مراحل العملية الصناعية لاكتشاف أي مشاكل قبل بدء المرحلة التالية وعادة ما يعطي اهتمام خاص من جانب هذا الشكل الرقابي لمدى دقة المعلومات التي تصل إلى المديرين المختصين عن أحوال العمليات ومستوى الإنجاز المتحقق.<sup>2</sup>
- 3 الرقابة اللاحقة: هي مجموعة من الإجراءات والتعريفات التي تركز على مخرجات الأنشطة التنظيمية بعد انتهاء عملية التشغيل والإنتاج ، أي أن الرقابة اللاحقة تركز على النتائج النهائية ويقوم هذا النوع بتقييم ومكافأة الموظفين وتزود المدير التنفيذي بالمعلومات التي يحتاجها وذلك لتقييم فعالية الأنشطة التنظيمية التي تقع تحت سيطرتهم.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> ماجد عبد المهدي المساعدة، مبادئ علم الإدارة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص289.

<sup>2</sup> علي شريف، الإدارة المعاصرة، دون ط، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، 1995، ص396.

<sup>3</sup> محاييد محمد الفراو واخرون، الإدارة المفاهيم والممارسات، ط1، الجامعة الإسلامية، غزة، 2002، ص229.

## المطلب الثاني: أدوات الرقابة الإدارية

إن النظام الرقابي ينبغي أن يتضمن الأدوات الرقابية المناسبة والتي قد يستخدم أكثر من واحد منها في المنظمة ويمكننا تحديد اهم الأدوات الرقابية المستخدمة في المؤسسة:<sup>1</sup>

1 التقارير الإدارية: تتعدد وتتنوع التقارير الإدارية بحسب المعايير المتبعة في تقسيمها:

أ من حيث الاعتبار الفني فهناك التقارير الإحصائية أو البيانية وتقارير ذات طبيعة إدارية أو مالية أو قانونية.

ب من حيث التوقيت الزمني نجد التقارير الدورية وأخرى استثنائية.

ت من حيث الأسلوب فتتقسم إلى تقارير شفوية وتقارير كتابية (اجتماعات، مقابلات، رسائل...)

2 الشكاوى والتظلمات: تعتبر وسيلة رقابية لكونها تحمل طابع المراجعات والمتابعة حيث تضع

الرؤساء في الصورة فيما يخص أوجه الانحراف والاطفاء مهما كان نوعها كذا فإن الشكاوى

عموما عبارة عن وسيلة من وسائل الرقابة يمارسها المواطنون والمراجعون على العاملين

والمسؤولين في المنظمات.<sup>2</sup>

3 السجلات الإدارية: تعتبر السجلات الإدارية إحدى الوسائل الرقابية حيث يتم استخدامها للتأكد

من حسن سير الاعمال ولجمع المعلومات والبيانات عن أداء العاملين.<sup>3</sup>

4 المراجعة: يتم استخدام أسلوب المراجعة للتأكد من نظامية نشاط المنظمة ولاستخراج البيانات

الفعلية عن الأداء لمختلف أوجه نشاط المنظمة ومن ثم مقارنة البيانات بما هو مقرر تنفيذه

من خلال الخطط الموضوعية في هذا المجال مسبقا.<sup>4</sup>

5 الملاحظة الشخصية: تعتبر الملاحظة الشخصية من أبسط الوسائل الرقابية تستخدمها الإدارة

على اختلاف مستوياتها إذ يستطيع المدير ملاحظة عمل المجموعة (العمال) بنفسه وقياس

مدى التقدم وملائمته مع المستوى المطلوب.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> موسى خليل، الإدارة المعاصرة المبادئ والوظائف والممارسة، ط1، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والتوزيع، بيروت لبنان، 2005، ص188.

<sup>2</sup> الصباح عبد الرحمن، مبادئ الرقابة الإدارية المعايير والتقييم والتصحيح، دون ط، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1996، ص131.

<sup>3</sup> الحبيبي علي، الإدارة العامة، ط1، مكتبة عين شمس للنشر، القاهرة، 1990، ص237.

<sup>4</sup> ياغي محمد عبد الفتاح، الرقابة في الإدارة العامة، ط1، مطابع الفرزدق التجارية للنشر، الرياض، 1987، ص61.



6 الخرائط الزمنية: تقوم على أساس وجود برنامج زمني يتضمن الوقت أو التاريخ الذي يتطلبه أداء العملية الفرعية التي ترتبط بالنشاط الرئيسي ويمكن أن تتضمن الجداول حقلًا عن الواقع الفعلي وحقلًا آخر عن المقارنة لبيان الفرق أو الانحراف في التوقيتات وفي الأداء.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: مجالات الرقابة الإدارية

للرقابة الإدارية عدة مجالات أهمها<sup>3</sup>:

- 1 الرقابة على الموارد البشرية: تتضمن بعض الأنشطة مثل اختيار العاملين ووضعهم في الاعمال الملائمة لهم وتدريبهم ووضع معايير تقييم أدائهم.
- 2 الرقابة على الموارد المادية: يشمل هذا المجال الرقابة على المخزون والتي تستهدف ألا تكون كمية المخزون أقل أو أكثر من اللازم وتشمل أيضا الرقابة على الجودة لضمان تطابق السلع المنتجة لمستويات الجودة المحددة لها كما تتمثل أيضا الرقابة الفنية على الآلات والتي تستهدف استخدام الآلة المناسبة بما يتفق مع نوع وحجم العمل المطلوب.
- 3 الرقابة على الموارد المالية: يتمثل هذا النوع من الرقابة في تدبير القدر الكافي من الأموال اللازمة للإنفاق على نشاط المنظمة أي ألا تكون الأموال أقل أو أكثر من اللازم ، وذلك لتفادي الاسراف في الانفاق ويتمثل كذلك في أن جميع الموارد الأخرى للمنظمة (مادية، بشرية، معلوماتية...) تحتاج إلى موارد مالية.
- 4 الرقابة على موارد المعلومات: إن الرقابة على المعلومات الغرض منها التأكد من أن التنبؤات التي هي أصل العملية التخطيطية قد تم إعدادها بدقة وفي الوقت المناسب والمعلومات التي يحتاجها المديرون في نشاط اتخاذ القرارات تصلهم في الوقت المناسب بالكمية المناسبة وبمستوى من الدقة والوضوح.<sup>4</sup>

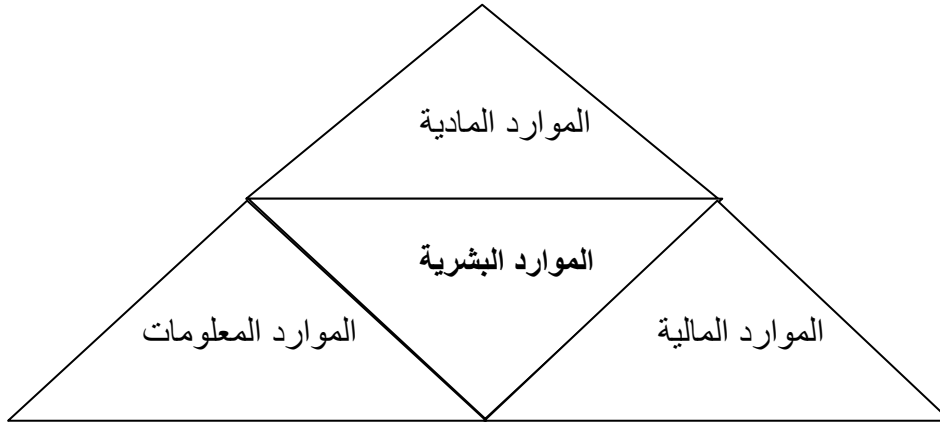
<sup>1</sup> ماجد محمد عبد السلام الفراء، واقع الرقابة الإدارية الداخلية في المنظمات الاهلية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في إدارة الاعمال، قطاع غزة، 2007، ص47.

<sup>2</sup> نبيل ذنون الصائغ، الإدارة مبادئ وأساسيات، ط1، عالم الكتب الحديثة الأردن، 2010، ص229

<sup>3</sup> علي شريف، مرجع سابق، ص

<sup>4</sup> عي شريف، الإدارة المعاصرة، مرجع سابق، ص392.

## شكل (3) يوضح مجالات الرقابة الإدارية



علي شريف ،الإدارة المعاصرة ،دون ط ،الدار الجامعية للطباعة و النشر ، الاسكندرية  
،1995،ص393.

## المطلب الرابع: مقومات نجاح النظام الرقابي

**النظام الرقابي:** يعتبر النظام الرقابي من الأنظمة الضرورية للإدارة حيث أنها مجموعة من النظم التي تكمل بعضها البعض في الهيكل التنظيمي للتأكد من الإجراءات والسياسات التي تتماشى مع طبيعة الأهداف الموضوعية.<sup>1</sup>

## مقومات نجاح النظام الرقابي:

يتضح لنا أنه لا يكفي وجود نظام للرقابة في المؤسسة وحده لتحقيق الأهداف المرجو الوصول إليها بل يجب أن نضمن فعالية النظام هناك شروط وضوابط كثيرة أهمها ما يلي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup>فريد فهمي زيادة، وظائف الإدارة، ط1، دار اليازوري، عمان، 2009، ص389-391.  
<sup>2</sup>سامي جمال الدين، الإدارة العامة التعريف بالإدارة العامة التخطيط والتنظيم القيادات الإدارية، ط1، منشأة المعارف الإسكندرية، 2006، ص428-429.

- 1 وضع وتصميم نظام الرقابة بحيث يتلاءم مع طبيعة المنظمة الإدارية وأوجه نشاطها، وحجم العمل الإداري المنوط بها وخصائصه وهدفه ومراعاة مدى ونمط حرية العاملين في التصرف لدى أداء العمل المكلفين به. وموازنة هذه الحرية بمدة الرقابة عليهم.
- 2 ملاحظة اقتصادية نظام الرقابة وعدم المبالغة في الاتفاق عليه لدرجة تفوق كثيرا للعائد المتوقع من انشائه.
- 3 مراعاة الوقت المناسب لتلقي المعلومات، لضمان سرعة الكشف عن الأخطاء وارسال النتائج إلى سلطة اتخاذ القرار لمواجهة المشاكل المتباينة التي يكشف عنها نظام الرقابة في الوقت المناسب.
- 4 تدعيم النظام بالأساليب التقنية الحديثة المتطورة، وبالإمكانيات المادية والبشرية المناسبة، التي تكفل أعلى مستوى ممكن من الجودة والفعالية والمرونة ومراجعة النظام وتحديثه كلما وقعت تغييرات جوهرية في المنظمة أو في سير العمل.
- 5 مراعاة الموضوعية والمشروعية في أسس الرقابة ومعاييرها وضمان عدم إساءة استعمالها أو التعسف فيها، وأن تكون واضحة ومعروفة لكافة العاملين بالمنظمة.

### خلاصة:

نستخلص من هذا الفصل أن الرقابة الإدارية تلعب دور هاماً وحيوياً داخل المؤسسة يتم من خلالها سير نشاط المؤسسة، بطريقة مستمرة وذلك من خلال الخطط والبرامج المتبعة. و باعتبارها من أهم العمليات الادارية داخل المؤسسة تساعد على التأكيد من أن العمال يلتزمون بالقوانين و كذا تتبع الأعمال و الأنشطة الفردية و الجماعية ، و تعمل على اكتشاف الأخطاء ولانحرافات ،و التوصل الى الوسائل و الطرق التي يمكن أن تجد الحلول لهذه الانحرافات من أجل تصحيحها و تقويمها أو تفاديها و ذلك من أجل الوصول للاهداف و النتائج المنشود.

## الفصل الثالث: أخلاقيات المهنة

المبحث الأول: ماهية أخلاقيات المهنة

المطلب الأول: تعريف أخلاقيات المهنة والمفاهيم ذات العلاقة

المطلب الثاني: أهمية واهداف أخلاقيات المهنة

المطلب الثالث: أهداف أخلاقيات المهنة

المطلب الرابع: وسائل ترسيخ أخلاقيات المهنة

المبحث الثاني: أساسيات الرقابة الادارية

المطلب الأول: العوامل المؤثرة على أخلاقيات العمل

المطلب الثاني: أسس نظام أخلاقيات العمل

المطلب الثالث: مبادئ أخلاقيات العمل

المطلب الرابع: مصادر أخلاقيات العمل

خلاصة

**تمهيد:**

يعتبر موضوع أخلاقيات المهنة واحد من المواضيع الرائد في وسط المؤسسات اليوم ، و ذلك للاهتمام الكبير التي أولته مؤسسات اليوم للأفراد ،باعتباره المسؤول الأول للالتزام بالمبادئ و القواعد المهنية المطلوبة و التي تضبط سلوكه في مهنته وللتعرف أكثر على أخلاقيات المهنة حاولنا من خلال هذا الفصل توضيح ذلك من خلال مبحثين:

المبحث الأول بعنوان مفهوم الرقابة الإدارية ويضم ثلاث مطالب.

المبحث الثاني بعنوان أساسيات أخلاقيات المهنة ويضم أربعة مطالب.

## المبحث الأول: مفهوم أخلاقيات المهنة

## المطلب الأول: تعريف أخلاقيات المهنة والمفاهيم ذات العلاقة

قبل التطرق إلى تعريف أخلاقيات المهنة يجب علينا أولاً أن نقدم تعريفات لكل من المصطلحات: الأخلاق، العمل، المهنة<sup>1</sup>.

## 1 #الأخلاق:

- لغة: حسب معجم لسان العرب: لفظ يطلق على الطبع أو السجية وهو يشكل صورة الانسان الباطنة مثلما يشكل الخلق، بفتح الخاء وسكون اللام صورة الانسان الظاهرة.
- اصطلاحاً: هي مجموعة من المعايير والمبادئ التي تهيمن على السلوك الإداري وتمثل البدائل المتاحة والذي يرضي أطراف المصالح كافة.<sup>2</sup>

## 2 #العمل:

- لغة: المهنة والفعل جمع أعمال وأعمال المركز ونحوه في التقسيم الإداري، ما يكون تحت حكمه ويضاف إليه يقال: قرية فلان من أعمال مركز كذا.<sup>3</sup>
- اصطلاحاً: يعرف في موسوعة علم الاجتماع بأنه نشاط إنساني، يزاول من أجل توليد الكسب والبقاء أو يكون العمل هو إنتاج السلع والبضائع.<sup>4</sup>

## 3 #المهنة

- لغة: العمل والعمل يحتاج إلى خبرة ومهارة وحنق بممارسة، ويقال: ما مهنتك ههنا؟ عمك وهو مهنة أهله: في خدمتهم وخرج في شباب مهنته في ثياب يلبسها في أشغاله وتصرفاته.<sup>5</sup>

<sup>1</sup>أبن منظور أبو الفضيل، معجم لسان العرب، ج العاشر، دار إحياء التراث العربي، بيروت، لبنان، 1994، ص457.

<sup>2</sup>زكرياء مطلق الدوري، إدارة الاعمال الدولية منظور سلوكي واستراتيجي، ب ط، دار البازوري لعملية النشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2009.

<sup>3</sup>شوقي ضيف، المعجم الوسيط، ط5، مكتبة الشروق الدولية مصر، 2011، ص926.

<sup>4</sup>محمد محمود الجوهري، علم الاجتماع الصناعي والتنظيم، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص196.

<sup>5</sup>شوقي ضيف، نفس المرجع، ص926.

- اصطلاحاً: عبارة عن مجموعة أفراد مدربين تدريباً عالياً وذو كفاءة متخصصة وملتزمة تسعى إلى خدمة المجتمع.<sup>1</sup>

أما تعريف أخلاقيات المهنة: فقد وردت عدة تعريفات نذكر منها ما يلي:

- هي مجموعة القيم والمعايير التي يعتمد عليها أفراد المجتمع في التمييز بين ما هو جيد وما هو سيئ وتميز ما هو صواب وما هو خطأ.<sup>2</sup>
- أو هي قواعد للسلوك توجهنا إلى الطريقة الأفضل أو الاصح في موقف معين.<sup>3</sup>
- وتعرف أيضاً على أنها مجموعة القيم والمبادئ التي تعتبر أساساً لسلوك أفراد المهنة المستحب والتي يتعهدون بالتزامها ومراعاتها وعدم الخروج على أحكامها.<sup>4</sup>
- فمن خلال هذه التعريفات نرى أن التعريف الأنسب لأخلاقيات المهنة والذي يتفق مع أهداف دراستنا يتمثل في أخلاقيات المهنة: هي مجموعة مبادئ ومعايير يلتزم بها العامل داخل المؤسسة لها ضرورة في تحديد العلاقة بين العاملين في المنظمة

### المطلب الثاني: أهمية أخلاقيات المهنة

تلعب الاخلاق دوراً مهماً داخل المؤسسة وتبرز أهميتها في النقاط التالية:

- 1 الالتزام بأخلاقيات المهنة يساهم في تحسين المجتمع بصفة عامة حيث تقل الممارسات غير العادلة ويتمتع الناس بتكافؤ الفرص، ويجني كل امرئ ثمره جهده، أو يلقي جزاء تقصيره وتُسند الاعمال للأكثر كفاءة وعلماً.

<sup>1</sup> بشير معمرية، بحوث ودراسات متخصصة في علم الاجتماع، مجلة، ج2، 2007، جامعة باتنة، ص138.

<sup>2</sup> نجم عبود، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، ط1 المنظمة العربية للتنمية الإدارية، سلسلة بحوث ودراسات، مصر، القاهرة، 2000، ص18.

<sup>3</sup> حسين محمد نصر، قوانين وأخلاقيات العمل الإعلامي، ط1 دار الكتاب الجامعي. العين. 2010 ص272.

<sup>4</sup> أسامة محمد خليل الزيناتي، دور أخلاقيات المهنة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في المستشفيات الحكومية الفلسطينية، رسالة ماجستير في برنامج القيادة والإدارة تخصص قيادة وإدارة، جامعة الأقصى، 2014، ص14.

- 2 الالتزام بأخلاقيات المهنة يدعم الرضا والاستقرار الاجتماعي بين غالبية الناس، حيث يحصل كل ذي حق على حقه ويسود العدل في التعاملات والعقود والاسناد وتوزيع الثروة.... وكل ذلك يجعل غالبية الناس في حالة رضا واستقرار.<sup>1</sup>
- 3 الالتزام بأخلاقيات العمل يدعم ثقة الفرد بنفسه وثقته بالمنظمة والمجتمع، ويقلل القلق والتوتر بين الافراد.
- 4 الالتزام الأخلاقي يقلل تعريض المؤسسات للخطر لأن المخالفات تقل والجرائم تقل والمنازعات أيضا تقل، حيث يتمسك الجميع بالقانون الذي هو أولا وأخيرا قيمة أخلاقية.
- 5 إن وجود مواثيق أخلاقية معلنة يوفر المرجع الذي يحتكم إليه الناس ليقرروا السلوك الواجب أو ليحكموا على السلوك الذي وقع فعلا.
- 6 يشجع الالتزام بمواثيق أخلاقية صارمة على اللجوء في التعامل إلى الجهات الملتزمة أخلاقيا، وبالتالي تتجح الممارسات الجيدة في طرد الممارسات السيئة.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: اهداف أخلاقيات المهنة

تهتم أخلاقيات المهنة بتبيان القواعد السلوكية والأخلاقية لأعضاء مهنة ما فتدوين أخلاقيات المهنة يهدف إلى تحقيق عدة مساعي نذكر منها<sup>3</sup>:

- 1 ضبط السلوك المهني الشخصي الذي يجب أن يتحلى به المؤتمنون على مصالح الدولة
- 2 فهم الواجبات المهنية والتذكير بنظام الجزاءات الإيجابية والسلبية كوسيلة من الوسائل الناجحة لتفادي بعض المظاهر المسلكية المحظورة
- 3 ضمان التوازن بين الاحكام الأخلاقية وضرورة المحافظة على حريات وحقوق الموظفين والعاملين.
- 4 إزالة الطابع التسلطي الذي يمكن التسلطي الذي يمكن أن تصنف به إدارة ما.

<sup>1</sup> أحمد جابر حنين علي، أخلاقيات العمل بين الدين والمجتمع، دون ط، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2011، ص26-27

<sup>2</sup> أحمد جابر حسين علي، نفس المرجع، ص 26

<sup>3</sup> مقدم سعيد، أخلاقيات الوظيفة العمومية، دراية نظرية تطبيقية، ط1، الجزائر، دار الامة للطباعة والترجمة والنشر، 1997، ص107.



## المطلب الرابع: وسائل ترسيخ أخلاقيات المهنة

- 1 **تتمية الرقابة الذاتية:** فالموظف الناجح هو الذي يراقب الله تعالى قبل أن يراقبه المسؤول وهو الذي يراعي المصلحة الوطنية قبل المصلحة الشخصية فإذا تكون هذا المفهوم الكبير في نفس الموظف فستتجح المؤسسة بلا شك لأن الموظفون مخلصون لها. فالرقابة الذاتية كانت تدفع أمير المؤمنين عمر بن الخطاب لتفقد رعيته في مسيراته الليلية المشهورة في المدينة المنورة.
- 2 **وضع الأنظمة الدقيقة التي تمنع الاجتهادات الفردية الخاطئة:** لأن الممارسات الأخلاقية الغير السوية تنتج أحيانا من ضعف النظام أو عدم وضوحه ويمكن للمؤسسة ان تخصص مكتبا خاصا للاهتمام بأخلاق المهنة ويقوم عليه مجموعة من الموظفين ولهذا الجهاز رقم هاتف خاص ساخن للتبليغ عن أي خلل في الاخلاق ويكون مردود هذا المكتب على أداء العمل رائعا جدا ومن وسائل التوعية بهذه الأنظمة<sup>1</sup>.
- 3 **القدوة الحسنة:** فلذا نظر العاملون إلى المدير وهو لا يلتزم بأخلاق المهنة فهم كذلك من باب أولى فلقد حث الإسلام على الاقتداء بالرسول صلى الله عليه وسلم قال تعالى: " لقد كان لكم في رسول الله أسوة حسنة لمن كان يرجو الله واليوم الآخر وذكر الله كثيرا"<sup>2</sup> صدق الله العظيم. فهو القدوة الحسنة للمسلمين في جميع وجهاً حياتهم.
- 4 **محاسبة الموظفين ولمسؤولين:** فلا بد من المحاسبة للتأكد من تطبيق النظام وهو ما يعرف بالأجهزة الرقابية التي تشرف على تطبيق النظام.<sup>3</sup>

<sup>1</sup><http://hrdiscussion.com> 10/02/2019<sup>2</sup>سورة الأحزاب الآية رقم 21<sup>3</sup>بلال خلف السكرانة، أخلاقيات العمل، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009، ص64-67.

## المبحث الثاني: أساسيات أخلاقيات المهنة

## المطلب الأول: العوامل المؤثرة على أخلاقيات العامل

تتعدد العوامل والمتغيرات التي تعمل على تكوين اتجاهات نحو سلوك معين وهي كالتالي<sup>1</sup>:

- 1 **البيئة الاجتماعية:** يمكن تعريف البيئة الاجتماعية بأنها البيئة التي تجمع بين المنزل والحي والعمل والمجتمع الذي يعيش فيه الفرد ، وما يسوده من تقاليد وعادات ومعتقدات وأحوال اقتصادية واجتماعية وسياسية والتي تساهم مساهمة كبيرة في تشكيل سلوك الفرد وتكوين اتجاهاته، إذ تنمو هذه الاتجاهات والممارسات السلوكية وتتطور بتطور مراحل النمو التي يمر بها الفرد.
- 2 **البيئة الاقتصادية:** تلعب الأوضاع الاقتصادية في المجتمع الذي يعيش فيه العامل من غنى وفقير وارتفاع مستوى المعيشة مقابل تدني مستوى أخلاقيات العمل من مبادئ واتجاهات وسلوك كما انها تؤدي إلى نشوء طبقات متعددة داخل المجتمع الواحد الامر الذي يؤدي باعتناق كل جماعة مجموعة من المبادئ والاتجاهات حول الجماعة الأخرى ونوع السلوك الذي يجب اتخاذه حيال كل طبقة.
- 3 **البيئة السياسية:** لاشك في أن البيئة السياسية التي يعيش الع امل العام في ظلها تلعب دورا مهما في تكوين اتجاهات وأنماط سلوكياته إذ أن نمط سلوكه ، يتأثر بدون شك بطبيعة وخصائص تلك البيئة السياسية السائدة ومدى فعالية الرقابة على أنماط السلوك الإداري للعامل العام بحيث تحفز السلوك الإداري الأخلاقي وتردع أو تعاقب السلوك الإداري الأخلاقي.

<sup>1</sup> عثمان عبد الرحمن، المسؤولية الإدارية في اطار القيم وأخلاقيات الموظف العام، دوريات الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، عدد 43، 1984، ص129-130.

## المطلب الثاني: أسس نظام أخلاقيا المهنة

يعتمد النظام الأخلاقي على جملة من الوسائل تحكم وتضبط سلوك الافراد داخل المؤسسة ونذكر منها<sup>1</sup>:

- 1 **مبدأ الالتزام:** يقصد به إيجاد سلوك معين يتبعه الفرد عند توليه الوظيفة العامة ولهذا لابد أن يكون واضحا بما يمكن عمليا تنفيذه أو تحقيقه ويكون خاضعا لمبدأ المشروعية ، ذلك المبدأ العظيم الذي يعتبر في ظل التطور السياسي والاجتماعي والاقتصادي .... معيارا متميزا للحكم على صحة الاعمال والتصرفات وضمانة من أعظم الضمانات لحماية الحقوق والحريات وتحقيق المساواة ومعلما بارزا من معالم الدولة الحديثة. ويقصد به بدوي بأنه احترام الإدارة للقانون عليها ضرورة تنفيذها والقيام بتلك الاعمال تصرفا سلبيا غير مشروع. وعرفه الطماوي: على أنه سيادة حكم القانون ، ويقتضي هذا المبدأ أن تكون تصرفات الإدارة في حدود القانون الذي يؤخذ بمدلوله العام أي جميع القواعد الملزمة في الدولة سواء كانت مكتوبة أو غير مكتوبة وأيما كان مصدرها مع مراعاة التدرج في قوتها.<sup>2</sup>
- 2 **المسؤولية:** يقصد بها حالة الشخص الذي ارتكب ما يوجب المؤاخذة ، وقد تم التعبير بمن ارتكب ما يوجب المؤاخذة، ولم يعبر بمن وقعت منه المخالفة، لإظهار الجانب الإداري إذ لابد أن يكون الشخص حال ارتكابه لما يوجب المؤاخذة عليه، قاصدا الفعل أو الترك الموجب للمؤاخذة والقصد يشترط فيه علم الشخص بأن ما يرتكبه مخالفة ويتوسع في اثبات هذا العلم في بعض أخلاقيات العمل لأن هناك جملة من أخلاقيات لا يمكن ادعاء الجهل فيها إما لأنها محددة بموجب نصوص معينة أو لأنها مزروعة في فطرة الانسان على تفاوت بين الافراد في استحضارها كما يشترط أيضا أن يكون ارتكاب ما يوجب المؤاخذة صادرا عن إرادة مختارة ، فنقضي المسؤولية حيث يكون هناك إكراه أو اضطرار. وتتنوع المسؤولية المترتبة على ارتكاب

<sup>1</sup> بدوي إسماعيل، القانون الإداري، دون ط، دار الفكر العربي القاهرة، مصر، 1997، ص27.  
<sup>2</sup> الطماوي سليمان محمد، القضاء الإداري، ط1 ، دار الفكر العربي القاهرة، مصر، 1967، ص17.

العامل ما يوجب المؤاخذة إلى أنواع منها: مسؤولية مدنية، مسؤولية جنائية ... إلخ<sup>1</sup>.

**3 الجزاء:** وقد عرفه دراز بمفهومه العام بأنه ردة فعل القانون على موقف الخاضعين لهذا القانون ويشمل هذا التعريف الثواب والعقاب فمن قام بعمله على خير وجه فإنه يستحق الثواب المتمثل في الحقوق المقررة للعامل نتيجة تنفيذه لالتزاماته الأخلاقية المتعلقة بوظيفته ومن أخل بهذه الالتزامات فإنه يستحق الجزاء الذي يختلف حسب درجة المخالفة وقد يكون جزءاً تأديبياً وهو محصور في الإنذار واللوم والخصم من الراتب... إلخ<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: مبادئ أخلاقيات المهنة

تتميز أخلاقيات المهنة بمبادئ تقوم عليها تجعل العامل يلتزم بها ويسير وفق نظامها ليصل إلى المستوى المقبول من أخلاقيات المهنة نوجزها فيما يلي<sup>3</sup>:

- 1 **هبدأ الانضباط:** بحيث أن الغياب يعد من اهم العوامل المؤثرة على الأداء السلبي للموظف ويمكن للموظف الوصول إلى أعلى درجات الانضباط من خلال جعل وظيفته من اهم أولوياته ومعرفة واجباته والخطة الزمنية لإنجازها.
- 2 **هبدأ التعاون:** من خلال علاقات عمل جيدة تعتمد على فعالية إدارة تصادم الأدوار والحل الجماعي لمشكلات العمل.
- 3 **هبدأ الاحترام:** فلا يمكن أداء أي عمل مع الاخرين إذا لم يكن يدرك الموظف او العامل سياسات احترامه لمن هم أعلى أو أقل منه في المستوى الوظيفي.
- 4 **هبدأ المساواة:** فالعدل يتحقق عندما يعامل كل فرد دون تمييز على أساس عرقه أو جنسه أو مكان إقامته..... إلخ كما يتضمن هذا المبدأ عدم المجاملة وتسريب المعلومات مهمة لأشخاص معينين<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> دراز محمد عبد الله، دستور أخلاق في القرآن، ط1، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1973، ص245.

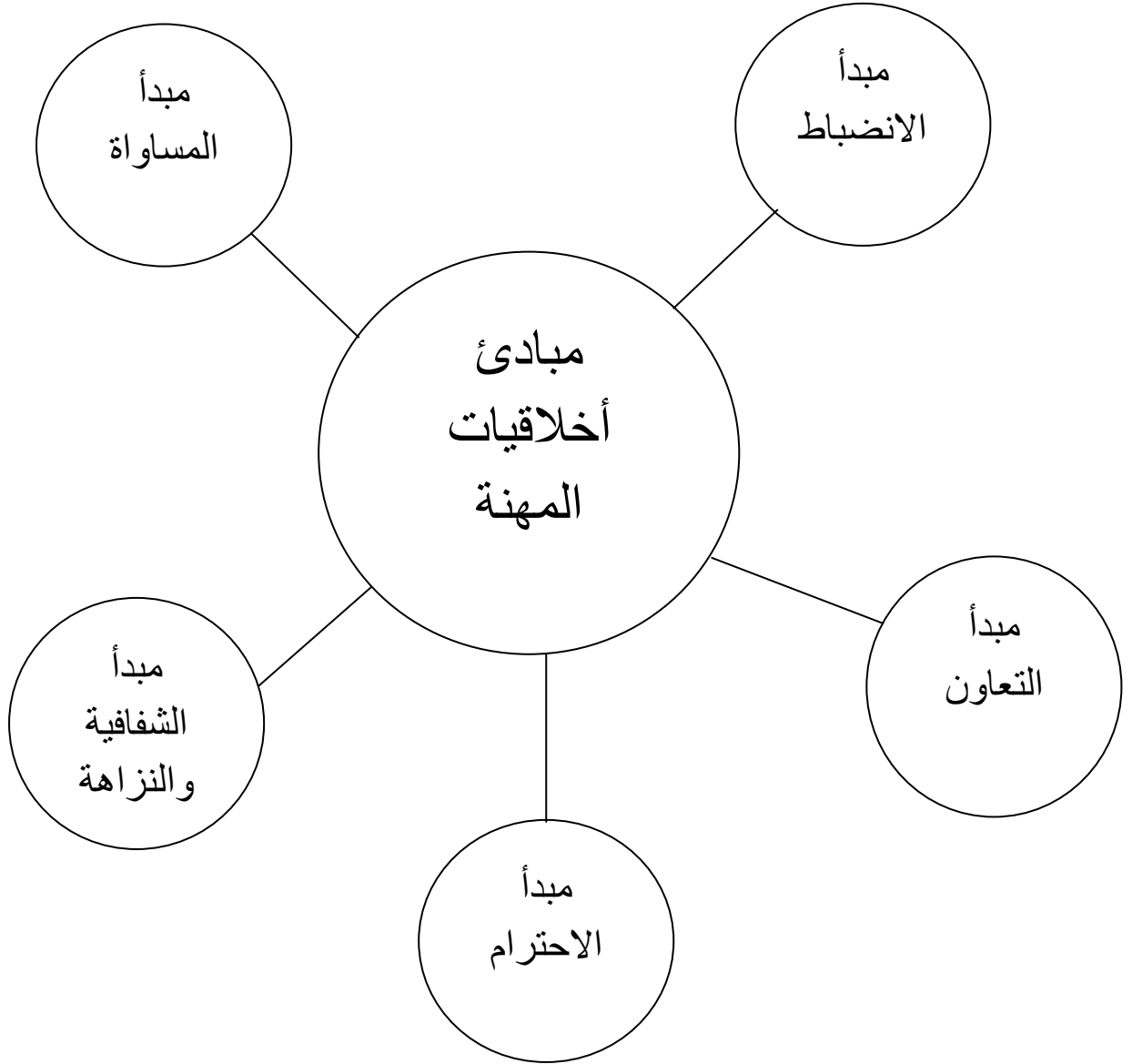
<sup>2</sup> دراز محمد عبد الله، نفس المرجع، ص245.

<sup>3</sup> أسامة محمد خليل خليلالزبنياتي، دور أخلاقيات المهنة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في المستشفيات الحكومية الفلسطينية، رسالة ماجستير في برنامج القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، 2004، ص15.

<sup>4</sup> حسني محمد نصر، قوانين وأخلاقيات العمل الإعلامي، مرجع سابق، ص272.

5 مبدأ الشفافية والنزاهة: وتعني أن يتصف العاملين في الشركات بالعدل وأن يتحلون عند قيامهم بعملهم بالنزاهة والعفة والصدق في أدائهم لواجباتهم كما ينبغي من العاملين عدم وضع أنفسهم في مواقف تؤثر على حياتهم أو تجعلهم من العاملين يقعون تحت تأثير الغير.<sup>1</sup>

شكل رقم 03: يوضح المبادئ الأساسية لأخلاقيات المهنة



من إعداد الطالبتين: ( دريسي حفصة - نوري خديجة )

المطلب الرابع: مصادر أخلاقيات المهنة

<sup>1</sup> خضرة خرفي، أثر أخلاقيات الاعمال في تفعيل نظام الرقابة الداخلية في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي علوم مالية ومحاسبة تخصص دراسات محاسبية وجبائية معمقة، جامعة ورقلة، 2015-2016، ص08.

لأخلاقيات المهنة مصادر أساسية في جميع المؤسسات تعد مصدر يستقي منه العامل أخلاقه وهي كالتالي:<sup>1</sup>

1 المصدر الديني: تأمر الديانات السماوية الانسان بالتقوى وطاعة الله وحسن المعاملة

والاستقامة في التعامل بين المسؤول وأفراد المجتمع، ومعاملة الجميع معاملة حسنة لأنهم

يقفون أمام القانون المستمد من الشريعة السماوية، وهذا ما ينعكس بطبيعة الحال على

أخلاقيات أي عامل في مجال عمله وإخلاصه فيه واستقامته مع أفراد مجتمعه.

كما أن الديانات السماوية تعد أهم مصدر لأخلاق الانسان فهو يستقي منها جميع تصرفاته

وسلوكه في الحياة، وفي العالم الإسلامي نجد أن التشريع الإسلامي وما يحمله من سمو في

المبادئ، والقيم مصدر مهم للأخلاق يأخذ العامل والإداري منه مختلف تصرفاته وسلوكياته

في العمل المناط به.

2 البيئة الاجتماعية: إن البيئة الاجتماعية للمجتمع الذي تسوده القيم السياسية أو الاجتماعية أو

العقائدية المتناغمة لابد أن ينقل أفراد هذه القيم إلى التنظيم، وتنعكس عليه في ممارستهم

لوظائفهم.

فالبيئة الاجتماعية التي يعيش فيها المرء، او ينتقل بين شعوبها، وقطار المجتمع الذي يتماذج

مع بعضه ويتزاوج ويختلط صباح مساء بما في هذه البيئة من عادات وتقاليد وأعراف وقيم ،

تعتبر من أهم الاخلاقيات التي تؤثر في العمل، وفي مستوى التعامل مع الموظفين والمواطنين

من جهة وبين الموظفين أنفسهم من جهة أخرى.

كما أنه لا يخلو أي مجتمع من العادات والتقاليد الحسنة المقبولة والعادات والتقاليد المرفوضة

فعلى سبيل المثال نجد البيئة العربية قبل الاسلام تمتاز بعادات وتقاليد وأعراف منها الكرم

والجود والصفح والعفو..... إن هذه التقاليد والعادات لها أثر كبير في تكوين المواطن

المسلم وأخلاقياته في البيئة الإسلامية.

<sup>1</sup> شيخاوي محمود، أخلاقيات العمل وأثرها على السلوك التنظيمي لدى العامل الجزائري، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع التنظيم، جامعة أدرار، 2013-2014، ص64.

3 تشريعات الخدمة المدنية: إن اللوائح والأنظمة والقوانين التي تصدرها إدارات الخدمة المدنية ومكاتب العمل الوظيفي، وذلك من خلال الضوابط الأخلاقية والقوانين التي تحدد عمل العامل وسلوكه وحثه على التمسك بالأخلاق الفاضلة، والعمل على الارتقاء بالعمل الوظيفي وتقديم خدمة جلييلة للمواطنين.

وتعد التشريعات من أهم المصادر التي تتحكم في تسيير الإدارة في الوظيفة العامة وتصريف المعاملات وتنفيذ الأوامر، والمقصود بالتشريعات دستور الدولة وكافة القوانين المنبثقة عنه، ونظام الخدمة المدنية والأنظمة واللوائح الأخرى على اختلاف أنواعها التي تبحث في أخلاقيات العمل من حيث الانتظام بالدوام مثلا والتقييد بالجدارة والاستحقاق وتقديم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة وعدم قبول الرشوة واستغلال المناصب.....إلخ.

## خلاصة:

نستخلص من كل ما سبق من هذا الفصل أن أخلاقيات المهنة تفرض على المؤسسات الالتزام بمعايير و مبادئ التي تهيم على سلوك العمال في المؤسسات .

كما تعتبر من الأساسيات لتحقيق أي استراتيجية تنموية فهي تحاول ضبط العمل الإداري داخل الجهاز عن طريق القيم السائدة و بلورة الاعتبارات الدينية و القانونية داخل الإدارة العامة.



## الفصل الرابع: الجانب الميداني

أولاً: التعريف بمجتمع الدراسة

ثانياً: مجالات الدراسة

ثالثاً: تحليل وتفسير البيانات

رابعاً: عرض نتائج الدراسة

**تمهيد:**

يعتبر الجانب الميداني خطوة من خطوات البحث السوسيولوجي كونه عبارة عن دراسة على أرض الواقع من أجل معرفة كل التفاصيل حول الشيء المبحوث عنه و ذلك بترجمة الفرضيات من شكلها النظري الى شكلها الاحصائي ونتطرق في هذا الفصل إلى التعريف بمجتمع الدراسة ومجالاتها وأخيرا تحليل وتفسير البيانات.

## أولاً: التعريف بمجتمع الدراسة

### أ - تعريف المؤسسة الاستشفائية بأدرار:

مستشفى ابن سينا بأدرار أسس في 1975/12/12م ويقع في وسط المدينة وهو عبارة عن مؤسسة عمومية ومرفق عام مهمته التكفل بالمواطنين في الحالات التالية: الإستعجالات، الكشوفات الطبية، التحليل الطبي، العلاجات الوقائية إضافة إلى التوعية الصحية.

فتح المستشفى المركزي ليقدم خدماته الصحية إلى أكثر من 102160 نسمة، وتغطي مساحته 49860 كلم ويعمل فيه 925 عامل كالاتي: 95 طبيب، 496 عامل شبه طبي، 110 عمال الإدارة، 118 عامل مهني، 24 حارس بالإضافة إلى 82 عامل متعاقد.

### ب - الهياكل الأساسية للقطاع الصحي بأدرار:

توجد بالقطاع الصحي بأدرار أربع هياكل أساسية وهي:  
- قاعات العلاج:

- توفير العلاجات الأولية القاعدية

- العلاجات الوقائية

- الفحص الطبي العام

- المراكز العامة والمتخصصة:

- الفحوصات الطبية العامة والمختصة

- الأشعة والتحاليل

- توفير العلاجات الوقائية

### ت - التقسيم الإداري للمؤسسة العمومية الاستشفائية بأدرار:

تنقسم مديرية القطاع الصحي إلى أربع فروع أساسية وهي:

- المديرية الفرعية للموارد البشرية: تهتم بشؤون العمال ووضعيتهم المهنية.

- المديرية الفرعية للنشاطات الصحية : تتمثل مهمتها في تسيير المصالح الاستشفائية

بصفة عامة وإعداد برامج التوعية الصحية ونظافة المحيط وتشمل الوحدات الصحية،

وحدات الوقاية والوحدات الاستشفائية.

- **المديرية الفرعية للمالية والوسائل:** تقوم بتسيير وسائل المستشفى الاقتصادية مثل الموارد الغذائية، صيانة العتاد الطبي، دراسة الوضعية المالية للقطاع الصحي حسب التكلفة الخاصة بالمريض وتتمثل في مصلحة حساب التكلفة، مصلحة المحاسبة والأجور ومصلحة الميزانية والتجهيز.
- **المديرية الفرعية للصيانة والتجهيز:** تهتم بكل التجهيزات الطبية والعتاد الخاص بالأشعة والمصالح الصحية وصيانتها.

### ث شرح الهيكل التنظيمي لمستشفى ابن سينا بأدرار:

- تحتوي المؤسسة الاستشفائية على أربع مصالح كبرى وهي: المديرية الفرعية للموارد البشرية - المديرية الفرعية للنشاطات الصحية - المديرية الفرعية للمالية والوسائل - المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرفقة.

#### 1 المديرية الفرعية للموارد البشرية: تتكون من ثلاث مكاتب وهي:

- مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات: هو مكتب يهتم بشؤون العمال وكل ما يتعلق بحركتهم وتسيير هذه الطاقة الحيوية منذ دخول العامل وخلال فترة عمله إلى غاية نهاية نشاطه بالمؤسسة من حيث الحقوق والواجبات كما يكون مسؤول عن كل الأمور المتعلقة بالتأمين على المسؤولية المدنية.
- مكتب التكوين: هو مكتب يهتم بالتكوين المستمر للعمال بهدف زيادة الخبرة للعمال.
- مكتب أرشيف ملفات الإدارة للعمال: يحتوي على ملفات المستخدمين الشبه طبيين والاسلاك المشتركة والعمال المهنيين المتعاقدين والذين استقالوا في 50 سنة الأخيرة للاستفادة منها في استخراج شهادات العمل للمعنيين أو الاستفادة منها في اثبات إجراءات إدارية وقانونية خاصة بوثائق معينة.

#### 2 المديرية الفرعية للنشاطات الصحية:

تتكون من ثلاث مكاتب وهي:

- مكتب القبول: وهو المكتب الذي يهتم بتسجيل المرضى ومراقبتهم منذ دخولهم بتحرير وثيقة دخول المريض وفيها جميع المعلومات إلى نهاية العلاج بتحرير وثيقة خروج المريض أو شهادة الوفاة وكل الوثائق الأخرى.

- مكتب التعاقد وحساب التكاليف: وهو مكتب يقوم بحساب كل التكاليف التي تتعلق بعلاج المريض من ادوية، إقامة، إنارة، تدفئة ومصاريف مختلفة وتقسيمها حسب المصالح والمرضى لينتج تكلفة المريض الواحد في اليوم والاسبوع والشهر.
- مكتب تنظيم ومتابعة النشاطات الصحية وتقييمها: هو مكتب يهتم بدراسة كل التقارير الصادرة مختلف المصالح والمكاتب ويقوم بتنظيم الحملات التلقيحية والتحسيسية وتقييم مشاط كل الهياكل والمكاتب المتواجدة على مستوى القطاع الصحي بأدرار.

### 3 المديرية الفرعية للمالية والوسائل:

- تتكون من ثلاث مكاتب وهي:
  - مكتب الوسائل العامة والهياكل
  - مكتب الصفقات العمومية: يهتم بعملية التمويل لاحتياجات المؤسسة وفق المعايير المطابقة لعملية الشراء.
  - مكتب الميزانية والمحاسبة: هو مكتب يقوم بالتسجيل المحاسبي لكل العمليات من تمويل وتسديد أجور العمال وفواتير الموردين وشراء تجهيزات ومخزونات وأدوية وعتاد مختلف ويقوم بإعداد الميزانية في آخر سداسي.

### 4 المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرفقة:

- يتكون من مكتبين هما:
  - مكتب صيانة التجهيزات الطبية:
  - مكتب التجهيزات المرفقة

تقوم هذه المكاتب بصيانة كل الأجهزة والشبكات وإصلاح الاعطاب والقيام بالترميمات الضرورية على مدار السنة كما يقوم المسؤول بإعداد وتنفيذ برامج صيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرفقة والتحضير لمشاريع العقود الخاصة بصيانة التجهيزات الطبية المرفقة إضافة إلى الاشراف على الصيانة الوقائية والصيانة التصحيحية.

## ثانيا: مجالات الدراسة:

- 1 **المجال الجغرافي:** تقع المؤسسة الاستشفائية ابن سينا في وسط مدينة أدرار يحدها جنوبا دار الوالي ومديرية الاتصالات وشرقا المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني رقم 01 وغربا الطريق العمومي ومحكمة ادرار شمالا.
- 2 **المجال البشري:** ويقصد به مجموع الافراد الموظفين بإدارة المؤسسة الاستشفائية ابن سينا ادرار والذين يقدر عددهم بـ 110 موظفا إداريا موزعين على عدة مصالح داخل المؤسسة الاستشفائية فعمدنا أسلوب المسح الشامل على عمال إدارة المؤسسة الاستشفائية.
- 3 **المجال الزمني:** ويقصد به الوقت الذي استغرقتة الدراسة الميدانية (منذ النزول إلى ارض الميدان) ولقد استغرقت دراستنا الميدانية فترة زمنية معينة تتبين من خلال المراحل التالية:
  - **المرحلة الأولى:** انطلقت يوم 25-11-2018م حيث تم الاتصال بالمؤسسة الاستشفائية ومقابلة أحد المسؤولين فيها لطلب الموافقة على اجراء الدراسة الميدانية وفي يوم 27-11-2018 قمنا باستلام الترخيص من الإدارة.
  - **المرحلة الثانية:** كانت في يوم 06-01-2019م قمنا بإجراء مقابلة مع رئيس مصلحة الموارد البشرية من اجل الحصول على معلومات المتعلقة بالمؤسسة.
  - **المرحلة الثالثة:** في هذه المرحلة قمنا بإعداد أسئلة الاستمارة في صيغتها الميدانية ثم مراجعتها مع الأستاذ المشرف وعرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين وكان ذلك بين 03-07-2019/03/12م وبعد تقييمها وتقنينها تم صياغة الاستمارة بصورتها النهائية.
  - **المرحلة الرابعة:** هي مرحلة توزيع الاستمارة على المبحوثين وتعبئتها واستعادتها وذلك في الفترة ما بين 19-30/03/2019م
  - **المرحلة الخامسة:** قمنا بتبويب البيانات وتحليلها ثم تفسيرها واستخلاص النتائج.

## ثالثاً: تحليل وتفسير البيانات:

الجدول رقم (01) يوضح توزيع استمارات الدراسة

الاستمارات الموزعة	الاستمارات الضائعة	الاستمارات المستردة	الاستمارات الملغية	الاستمارات المقبولة
110	30	80	15	65
27.27%	72.72%	13.63%	59.09%	

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة الاستمارات المقبولة هي 59.09% وهي نسبة مقبولة في العلوم الاجتماعية الامر الذي يعطي مصداقية أكثر للبحث وهذا بفضل مساعدة المبحوثين وتعاونهم معنا رغم اعتراض البعض منهم.

الجدول رقم (02) يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس:

الجنس	التكرار	التكرار النسبي
ذكر	25	38.46%
أنثى	40	61.53%
المجموع	65	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن النسبة السائدة هي 61.53% وهي نسبة الاناث أما النسبة المتدنية تقدر ب 38.46% وهي نسبة الذكور وهذا راجع إلى طبيعة العمل بالإدارة الجزائرية ويتلاءم مع القدرات البدنية للمرأة لأنه لا يتطلب جهد وقوة جسدية كبيرة.

مقارنة مع الدراسات السابقة فإن دراستنا لا تتفق مع أي من الدراسات.

الجدول رقم (03): يوضح توزيع المبحوثين حسب السن:

التكرار النسبي	التكرار	السن
%41.53	27	[30-20]
%43.07	28	[40-31]
%12.30	08	[50-41]
%3.07	02	[51-فما فوق]
%100	65	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول ان الفئة العمرية ( 31-40 ) تمثل أعلى نسبة حيث تقدر ب %43.07 ثم تليها الفئة العمرية (20-30) والتي تقدر ب %41.53 ثم الفئة العمرية (41-50) بنسبة %12.30 بينما احتلت الفئة العمرية من 51 سنة فما فوق أدنى نسبة وقدرت ب %3.07 من خلال هذه النسب يتضح لنا أن هناك تقارب بين الفئتين ( 20-30 ) و ( 31-40 ) وهذا ما يفسر أن أغلبية العمال هم شباب وهذا راجع إلى قانون العمل الذي يحدد سن التوظيف من عشرين سنة فما فوق.

مقارنة مع الدراسات السابقة فإن دراستنا لا تتفق مع أي من الدراسات.

الجدول رقم (04): يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى العلمي:

التكرار النسبي	التكرار	المستوى العلمي
%3.07	2	متوسط
%40	26	ثانوي
%56.92	37	جامعي
%100	65	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول ان المستوى التعليمي الجامعي أخذ أعلى نسبة تقدر ب %56.92 تليها المستوى التعليمي الثانوي بنسبة %40 بينما احتل المستوى التعليمي المتوسط أدنى نسبة وقدرت ب %3.07 وهذا راجع إلى أن المستوى العالي ضروري جدا للمؤسسة نظرا لأن طبيعة العمل تحتاج قدرات فكرية وعقلية عالية.



مقارنة مع الدراسات السابقة فإن دراستنا لا تتفق مع أي من الدراسات.

الجدول رقم (05): يوضح توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية:

التكرار النسبي	التكرار	الحالة العائلية
50.76%	33	أعزب
46.15%	30	متزوج
1.53%	1	مطلق
1.53%	1	أرمل
100%	65	المجموع

نلاحظ من الجدول أن فئة العزاب أخذت أعلى نسبة تقدر بـ 50.76% ثم تليها نسبة المتزوجون 46.15% في حين أن أدنى نسبة تعود إلى الأرامل والمطلقين قدرت بـ 1.53% ويتضح لنا أن أغلب عمال الإدارة من العزاب وهذا راجع إلى أن فئة العزاب هم أكثر حيوية ونشاط وأنها تقدم كل ما لديها لتحقيق أهداف المؤسسة وهذا يضمن الحضور في الوقت والقيام بالعمل أما المتزوجين وهي النسبة الثانية في الجدول لكونها تحمل ارتباطات منها المسؤولية الأسرية ، وهو ما يؤكد الجدول رقم(01).

مقارنة مع الدراسات السابقة فإن دراستنا لا تتفق مع أي من الدراسات.

الجدول رقم (06): يوضح توزيع المبحوثين حسب الفئة الوظيفية:

التكرار النسبي	التكرار	الفئة الوظيفية
1.53%	1	المدير
3.07%	2	المدراء الفرعيين
18.46%	12	رؤساء المصالح
4.61%	3	رؤساء المكاتب
72.30%	47	عمال الادارة
100%	65	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة عمال الإدارة هي أعلى نسبة قدرت ب 72.30% تليها نسبة رؤساء المصالح: تقدر ب 18.46% بينما نسبة 4.61% هي لرؤساء المكاتب في حين أن نسبة 3.07% للمدراء الفرعيين أما نسبة 1.53% لمدير المؤسسة وهذا راجع إلى كون إدارة المؤسسة تستدعي عدد كبير من العمال أكثر من الفئات الوظيفية الأخرى ، فعمال الإدارة هم من يقومون بالإجراءات والتقارير أما الآخرين فمهمتهم المراقبة وهذا راجع لطابع المؤسسة. مقارنة مع الدراسات السابقة فإن دراستنا لا تتفق مع أي من الدراسات. الجدول رقم (07) يوضح توزيع المبحوثين حسب مدة الخدمة في العمل:

التكرار النسبي	التكرار	مدة الخدمة في العمل
35.38%	23	[أقل من 04 سنوات]
36.92%	24	[05-08 سنة]
13.84%	09	[09-12 سنة]
13.84%	09	[13- فما فوق]
100%	65	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة 36.92% من عمال الإدارة يتمتعون بخبرة ما بين 05 إلى 08 سنوات كما نجد أن نسبة 35.38% للعمال الذين خبرتهم أقل من 04 سنوات أما فيما يخص الفئة ما بين 09 إلى 12 سنة و 13 سنة فما فوق قدرت نسبتهم ب 13.84% كل على حدى وهذا

راجع إلى أن معظم العمال يتمتعون بخبرة كبيرة نظرا إلى الاستقرار في أعمالهم والرضا الوظيفي ، كما أن لديهم خبرة وهذا ما يوضحه الجدول رقم (03).  
مقارنة مع الدراسات السابقة فإن دراستنا لا تتفق مع أي من الدراسات.  
الجدول رقم (08): يوضح مفهوم الرقابة الإدارية لدى المبحوثين:

التكرار النسبي	التكرار	مفهوم الرقابة الادارية
23.07%	15	وظيفة إدارية للتأكد من إتمام كل شيء كما هو مطلوب
20%	13	وظيفة لتصحيح وقياس اعمال العمال
18.46%	12	الاشرف على العمال
12.30%	08	التفتيش
26.15%	17	كل ما سبق
100%	65	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول آراء المبحوثين في مفهوم الرقابة الإدارية وكما هو واضح فإن الإجابات متقاربة بن فئة لأخرى وهذا حسب النسب التالية:

- نسبة المبحوثين الذين يرون أن الرقابة الإدارية تتمثل في كل الاقتراحات المذكورة في الجدول رقم (08) تقدر ب 26.15%
- نسبة المبحوثين الذين يرون أن الرقابة الإدارية هي وظيفة إدارية للتأكد من إتمام كل شيء كما هو مطلوب تقدر ب 23.07%.
- نسبة المبحوثين الذين يرون أن الرقابة الإدارية هي وظيفة إدارية لقياس وتصحيح أعمال العمال تقدر ب 20%.
- نسبة المبحوثين الذين يرون بأن الرقابة الإدارية هي الاشراف على العمال تقدر ب 18.46%.
- نسبة المبحوثين الذين يرون أن الرقابة الإدارية هي التفتيش تقدر ب 12.30%
- فمن خلال ما سبق نلاحظ أن للرقابة الإدارية مفاهيم مختلفة موجودة كلها في المؤسسة فهي وظيفة إدارية للقياس والتفتيش والاشرف على كل ما هو مطلوب إتمامه ويفسر هذا على:

أن الرقابة الإدارية في المؤسسة الاستشفائية تمثل وظيفة أساسية لالتزام العمال بقوانين العمل داخل المؤسسة

مقارنة مع الدراسات السابقة فإن دراستنا لا تتفق مع أي من الدراسات.

الجدول رقم (09) يوضح رأي المبحوثين في النظام الرقابي داخل المؤسسة:

التكرار النسبي	التكرار	النظام الرقابي
81.53%	53	أمر إيجابي
18.46%	12	أمر سلبي
100%	65	المجموع

نلاحظ من خلال أن أغلب المبحوثين يؤكدون أن النظام الرقابي داخل المؤسسة امر إيجابي قدرت نسبتهم ب 81.53% والبعض الآخر يرون أن النظام الرقابي داخل المؤسسة امر سلبي قدرت نسبتهم 18.46% وهذا ما يدفعنا إلى استنتاج أن معظم المبحوثين مدرك لطبيعة نظام الرقابة المطبق وامتلاكهم لنوع من الوعي.

مقارنة مع الدراسات السابقة فإن دراستنا لا تتفق مع أي من الدراسات.

الجدول رقم (10): يوضح القائمون بالعملية الرقابية على عمل العمال:

التكرار النسبي	التكرار	القائمين بالعملية الرقابية
03.07%	02	المدير
18.46%	12	المدراء الفرعيين
49.23%	32	رؤساء المصالح
29.23%	19	رؤساء المكاتب
100%	65	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة للقائمين بالعملية الرقابية هم رؤساء المصالح نسبة قدرت ب 49.23% وتليها نسبة رؤساء المكاتب قدرت ب 29.23% في حين أن 18.46% للمدراء الفرعيين أما المدير قدرت نسبتته ب 3.07%

نستخلص من هذا أن نسبة رؤساء المصالح هي أعلى نسبة نتيجة لتعدد المهام حيث انهم هم المسؤولون على مراقبة أعمال العمال والاشراف عليهم.

مقارنة مع الدراسات السابقة فإن دراستنا لا تتفق مع أي من الدراسات.

الجدول رقم (11): يوضح مدى ممارسة المراقبون ضغوطا على العمال:

التكرار النسبي	التكرار	ممارسة الضغوط
20%	13	نعم
80%	52	لا
100%	65	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 80% من المبحوثين يرون أنه لا يمارس المراقبون ضغوطا على العمال فهي أعلى نسبة. أما نسبة 20% من المبحوثين الذين يرون أن المراقبون يمارسون ضغوطا على العمال فهي أدنى نسبة ونستنتج من هذه النتائج أن المراقبون لا يمارسون ضغوطا على العمال وهذا راجع إلى أداء العمال بمهامهم وإتمام كل شيء كما هو مطلوب منهم ، كما أن أغليبيتهم شباب بين 20-30 سنة أي من نفس الجيل وهناك تفاهم في العلاقات.

مقارنة مع الدراسات السابقة فإن دراستنا لا تتفق مع أي من الدراسات.

الجدول رقم (12): يوضح أنواع الضغوط الممارسة على العمال:

التكرار النسبي	التكرار	أنواع الضغوط
38.46%	05	الشعور بالقلق
46.15%	06	القرارات الصارمة
15.38%	02	متطلبات وطبيعة الوظيفة غي ملائمة للعامل
100%	13	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول نسبة المبحوثين الذين يرون أن القرارات الصارمة هي سبب في ممارسة ضغوطات على العامل قدرت ب: 46.15% وتليها نسبة الذين يرون أن الشعور بالقلق هو نتيجة

الضغوط الممارسة على العامل قدرت ب: 34.46% أما نسبة 15.38% تعود إلى الذين يرون أن متطلبات وطبيعة الوظيفة غير ملائمة هي سبب في الضغوط على العامل.

نستنتج من خلال هذه النسب أن المراقبون لا يأخذون بعين الاعتبار بمبدأ مشاركة العمال في اتخاذ القرارات للحد من التعرض لمثل هذه الضغوط.

مقارنة مع الدراسات السابقة فإن دراستنا لا تتفق مع أي من الدراسات.

الجدول رقم (13): يوضح أشكال الرقابة الإدارية في المؤسسة:

التكرار النسبي	التكرار	أشكال الرقابة
10.76%	07	رقابة سابقة
67.23%	45	رقابة جارية
20%	13	رقابة لاحقة
100%	13	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نوع الرقابة الإدارية السائدة بالمؤسسة هي رقابة الجارية وهي أعلى نسبة حيث قدرت ب 69.23% وتليها الرقابة اللاحقة بنسبة 20% أما الرقابة السابقة فكانت أدنى نسبة وقدرت ب 10.76%.

ونفسر هذه النتائج على أساس أن الإداريين يرون أن الرقابة الجارية هي أكثر ملائمة لطبيعة وسيرورة العمل، بحكم طابع العمل بالمؤسسة الاستشفائية القائم على المراقبة المستمرة.

مقارنة مع الدراسات السابقة فإن دراستنا لا تتفق مع أي من الدراسات.

الجدول رقم (14): يوضح مجالات الرقابة الإدارية المطبقة في المؤسسة:

التكرار النسبي	التكرار	مجالات الرقابة الادارية
32.30%	21	الرقابة على الموارد البشرية
07.69%	05	الرقابة على الموارد المادية
10.76%	07	الرقابة على الموارد المالية
49.23%	32	كل ما سبق
100%	13	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة المبحوثين الذين يرون أن مجالات الرقابة الإدارية الثلاث مطبقة في المؤسسة هي أعلى نسبة وقدرت ب: 49.23% وتليها نسبة المبحوثين الذين يرون أن هناك رقابة على الموارد البشرية قدرت ب: 32.30% في حين أن هناك من يرون أن هناك رقابة على الموارد المالية وقدرت ب: 10.76% ونسبة 7.79% من الذين يرون أن هناك رقابة على الموارد المادية في المؤسسة.

نستنتج أن الرقابة الإدارية بمختلف مجالاتها موجود في المؤسسة فهي متكاملة ومترابطة فكل مجال يؤثر في الآخر وهذا ما يساهم في التزام العامل بأخلاقيات العمل. فالرقابة على الموارد البشرية تساهم في احترام الوقت وانتان العمل والرقابة على الموارد المالية تساهم في تنظيم النفقات على ممتلكات المؤسسة والرقابة على الموارد المادية المتمثلة في التجهيزات أو الوسائل تساهم في زيادة فعالية العامل لإنجاز المهام المطلوبة منه وانتان عمله.

مقارنة مع الدراسات السابقة فإن دراستنا لا تتفق مع أي من الدراسات.

جدول رقم (15): يوضح على أي أساس تقوم الرقابة على الموارد البشرية في المؤسسة:

التكرار النسبي	التكرار	على أي أساس تقوم الرقابة على الموارد البشرية في المؤسسة
38.46%	25	الشهادة
61.53%	40	الاقدمية
100%	13	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن جل المبحوثين يرون أن الرقابة على الموارد البشرية في المؤسسة تقوم على أساس الاقدمية بنسبة قدرت ي: 61.53% حيث أن 38.46% يرون بانها تقوم على أساس الشهادة.

ومنه نستخلص أن الرقابة على الموارد البشرية في المؤسسة تقوم على أساس الاقدمية وهو ما يتطلبه العمل في هذه المؤسسة الذي يعتمد على الخبرة والتقنية ويؤدي هذا إلى خلق توازن بين الافراد في المؤسسة من خلال نقل الخبرة وهذا ما يضمن لنا حلقة تواصل بين العمال ، كما أن المؤسسة الجزائرية قائمة على مبدأ البيروقراطية عند ماكس فيبرأي الترقية بالاقدمية. مقارنة مع الدراسات السابقة فإن دراستنا لا تتفق مع أي من الدراسات.



الجدول رقم (16): يوضح الهدف من الرقابة على العمال:

التكرار النسبي	التكرار	الهدف من الرقابة على العمال
49.23%	32	إتقان العمل
27.69%	18	احترام الوقت
23.07%	15	احترام قرارات المرؤوسين
100%	65	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن معظم إجابات المبحوثين حول الهدف من العملية الرقابية على العمال تشير إلى إتقان العمل بنسبة قدرت بـ: 49.23% وتليها نسبة 27.69% من المبحوثين يرون أن الهدف من العملية الرقابية على العمال هو لاحترام الوقت في حين أن نسبة من المبحوثين اجابوا لاحترام قرارات المرؤوسين و قدرت بـ: 23.07%.

ومنه نستنتج أن ممارسة الرقابة داخل المؤسسة تؤثر على كل عامل بشكل مختلف حسب المعرفة الشخصية لدى العامل بالنظام الرقابي المطبق وهذا يدل على فاعلية الرقابة في المؤسسة من خلال ضبطها للعمال وجعلهم يتقنون أعمالهم ويحترمون أوقات العمل كما أنهم يحترمون قرارات المرؤوسين.

مقارنة مع الدراسات السابقة فإن دراستنا لا تتفق مع أي من الدراسات.

جدول رقم (17): يوضح الهدف من الرقابة على الآلات:

التكرار النسبي	التكرار	الهدف من الرقابة على الآلات
26.15%	17	التأكيد على توفيرها
40%	26	التأكيد على صلاحيتها
33.84%	22	اكتشاف الخلل وصيانتها
100%	65	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن جل آراء المبحوثين حول الهدف من الرقابة على الآلات هي التأكيد على صلاحيتها بنسبة 40% وتليها نسبة المبحوثين الذين يرون أن الهدف من الرقابة على الآلات

هو اكتشاف وصيانتها وقدرت ب: 33.84% اما الذين يرون أن الهدف من هذه الرقابة هو التأكد من توفرها قدرت نسبتهم ب: 26.15%

نستنتج من خلال النسب أن أغلبية العمال يؤكدون أن الهدف من الرقابة على الآلات في المؤسسة الاستشفائية هو التأكد على صلاحيتها أكثر من شيء آخر وهذا لضمان سيرورة العمل وعدم الوقوع في الأخطاء.

مقارنة مع الدراسات السابقة فإن دراستنا لا تتفق مع أي من الدراسات.

الجدول رقم(18): يوضح الوسائل الرقابة المستعملة في المؤسسة:

وسائل الرقابة	التكرار	التكرار النسبي
التقارير	37	56.92%
الشكاوى	13	20%
السجلات	15	23.07%
المجموع	65	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين يرون أن الوسائل الأكثر استعمالا في العملية الرقابية في المؤسسة هي التقارير بنسبة: 56.92% وتليها نسبة المبحوثين الذين يرون أن السجلات هي الأكثر استعمالا قدرت نسبتهم ب: 23.07% في حين أن نسبة الشكاوى قدرت ب: 20%.

ومنح نستنتج أن التقارير هي الوسيلة الأكثر استعمالا في المؤسسة الاستشفائية وهذا راجل إلى طبيعة العمل وهي الأكثر ملائمة بين العمال والمرؤوسين ، وطبقا لما جاء به **ماكس فيبر** مبدأ الشفافية، كل شيء بالتقارير ولا شيء مخبأ الثقة في الوثيقة.

مقارنة مع الدراسات السابقة فإن دراستنا لا تتفق مع أي من الدراسات.

الجدول رقم (19): يوضح نوع التقارير المعتمدة بصفة دائمة في المؤسسة:

نوع التقارير المعتمدة	التكرار	التكرار النسبي
التقارير الدورية	39	60%
التقارير الاستثنائية	26	40%
المجموع	65	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة التقارير الدورية هي الأكثر اعتماداً أو استخداماً في المؤسسة وقدرت ب: 60% وهي نسبة تفوق نصف عدد أفراد العينة وتليها نسبة التقارير الاستثنائية وقدرت ب: 40%.

ومنه نستنتج أن جل آراء المبحوثين يؤكدون أن التقارير المعتمدة بصفة دائمة في المؤسسة هي التقارير الدورية وهذا راجع إلى طبيعة العمل ويتلاءم مع وظيفة عمل المؤسسة والانشغالات المتعددة للموظفين والأطباء، كما أنه راجع إلى الإجراءات التنظيمية في العمل. مقارنة مع الدراسات السابقة فإن دراستنا لا تتفق مع أي من الدراسات.

الجدول رقم (20): يوضح رضى العمال على الآليات الرقابية المستخدمة في المؤسسة:

رضى العمال	التكرار	التكرار النسبي
نعم	22	33.84%
لا	43	66.15%
المجموع	65	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن أكثر العمال غير راضين على الآليات الرقابية المستخدمة في المؤسسة وذلك بنسبة 66.15% وتليها نسبة العمال الراضين على الآليات الرقابية للمؤسسة بنسبة 33.84%.

ومنه نستنتج أن معظم الهمال غير راضين على الآليات المستخدمة في المؤسسة لكونها غير مطبقة بطريقة عادلة أي لا تطبق على جميع العمال نظراً لوجود نوع من المحاباة والقرابة كما أن العمال وصفوا هذه الآليات بالشكلية مما أدى بهم إلى خلق فجوة بين العمال والمرؤوسين. مقارنة مع الدراسات السابقة فإن دراستنا لا تتفق مع أي من الدراسات.

جدول رقم (21): يوضح مدى مساهمة الرقابة على الموارد المادية في إنقاز العمل:

التكرار النسبي	التكرار	مساهمة الرقابة على الموارد المادية في إتقان العمل
84.61%	55	نعم
15.38%	10	لا
100%	65	المجموع

تلاحظ من خلال الجدول أن جل المبحوثين يرون أن الرقابة على الموارد المادية تساهم في إتقان العمل وقدرت نسبتهم ب: 84.61% في حين أن المبحوثين الذين يرون أن الرقابة على الموارد البشرية لا تساهم في إتقان العمل قدرت نسبتهم ب: 15.38%.

ومنه نستخلص أن الرقابة على الموارد المادية في المؤسسة الاستشفائية تساهم في إتقان العمل لأن صلاحية الآلة له ارتباط وثيق بالعمل نظرا للتطور التكنولوجي مثل جهاز الحاسوب وما يتمتع به من امتيازات فهو يساعد ويسهل من إنجاز العمل في وقت وجيز واتقانه. مقارنة مع الدراسات السابقة فإن دراستنا لا تتفق مع أي من الدراسات.

جدول رقم (22): يوضح مدى مساهمة الرقابة على الموارد المالية في تغطية احتياجات المؤسسة:

التكرار النسبي	التكرار	مساهمة الرقابة على الموارد المالية في تغطية احتياجات المؤسسة
75.38%	49	نعم
24.61%	16	لا
100%	65	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن جل المبحوثين يرون أن الرقابة على الموارد المالية تساهم في تغطية احتياجات المؤسسة بنسبة 75.38% في حين أن نسبة 24.61% للمبحوثين الذين يرون الرقابة على الموارد المالية لا تساهم في تغطية احتياجات المؤسسة

ومنه نستنتج أن الرقابة على الموارد المالية في المؤسسة الاستشفائية تساهم في تغطية احتياجات المؤسسة لأنها تساهم في تحقيق الاستقرار المالي للمؤسسة وعدم خضوعها للديون من حمايتها من الوقوع في الأخطاء المالية.

مقارنة مع الدراسات السابقة فإن دراستنا لا تتفق مع أي من الدراسات.

جدول رقم (23): يوضح مدى وجود القانون الداخلي في المؤسسة:

وجود القانون الداخلي في المؤسسة	التكرار	التكرار النسبي
نعم	52	80%
لا	13	20%
المجموع	65	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة المبحوثين أجابوا بوجود قانون داخلي للعمل بنسبة قدرت ب 80% في أن نسبة 20% من المبحوثين يرون أنه لا وجود لقانون داخلي.

ومنه نستخلص أن المؤسسة الاستشفائية تحتوي على قانون داخلي للحد من النزاعات والصراعات بين العمال وكذا لتنظيم وتسيير العمل، فهذا بفضل الاعلام الموجود داخل الإدارة.

مقارنة مع الدراسات السابقة فإن دراستنا لا تتفق مع أي من الدراسات.

جدول رقم (24): يوضح الهدف من القانون الداخلي في المؤسسة:

الهدف من القانون الداخلي	التكرار	التكرار النسبي
الحضور في الوقت	17	26.15%
عدم التغيب عن العمل	18	27.69%
تجنب ارتكاب الأخطاء	30	46.15%
المجموع	65	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 46.15% يرون أن القانون الداخلي للعمل في المؤسسة يساعد على تجنب ارتكاب الأخطاء ونسبة 27.69% يرون انه يساعد على عدم التغيب عن العمل في حين أن 26.15% من المبحوثين يرون أن القانون الداخلي للعمل يساعد على الحضور في الوقت. ومنه نستخلص أن الهدف من القانون الداخلي للعمل في المؤسسة الاستشفائية يساعد بالدرجة الأولى على تجنب ارتكاب الأخطاء وهذا من أجل أن كل عامل يحاول الحفاظ على منصبه كما أنه يوضح مختلف الحقوق والواجبات للعمل، وكذا طابع خدمة المؤسسة المتمثل في المجتمع الخارجي المرضى والزبائن.....

مقارنة مع الدراسات السابقة فإن دراستنا لا تتفق مع أي من الدراسات.

جدول رقم(25): يوضح الهدف من تطبيق مبادئ قانون العمل داخل المؤسسة:

الهدف من القانون الداخلي مبادئ قانون العمل	التكرار	التكرار النسبي
العمل كفريق واحد	19	29.23%
احترام قرارات المدير	12	18.46%
إتقان العمل	5	7.69%
إنجاز المهام	29	44.61%
المجموع	65	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة المبحوثين الذين يرون أن تطبيق قانون العمل داخل المؤسسة يساعدهم على إنجاز المهام المطلوبة بنسبة قدرت ب: 44.61% وتليها نسبة المبحوثين الذين يرون أن تطبيق قانون العمل داخل المؤسسة يساعدهم على العمل كفريق واحد قدرت ب: 29.23% في حين أن نسبة المبحوثين لذين يرون أن تطبيق القانون الداخلي للعمل يساعد على احترام قرارات المرؤوسين قدرت ب: 18.46% وأدنى نسبة للمبحوثين الذين يرون أن تطبيق القانون الداخلي للعمل في المؤسسة يساعدهم على 7.69%.

ومنه نستنتج أن تطبيق القانون الداخلي للعمل داخل المؤسسة يساعد العمال على إنجاز المهام المطلوبة منهم إذ أنه من مبادئ القانون الداخلي للعمل إنجاز المهام المطلوبة كما أنه كل عامل يشعر بالمسؤولية والأمانة اتجاه عمله إذ صرح لنا أحد العمال بقوله: "أنا نخدم خدمتي" وينطبق هذا مع الحديث الشريف: "كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته" في حين قال: "تخدم باش نحل دراهمي" ويتضح لنا أن العمال يتحلون بالوازع الديني الذي يحث على الأمانة والمسؤولية والكسب الحلال. مقارنة مع الدراسات السابقة فإن دراستنا لا تتفق مع أي من الدراسات.

جدول رقم(26): يوضح مدى ممارسة قانون العمل ضغوط على العمال:

التكرار النسبي	التكرار	ممارسة قانون العمل ضغوط على العمال
18.46%	12	نعم
81.53%	53	لا
100%	65	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن جل الباحثين يرون أن قانون العمل المطبق داخل المؤسسة الاستشفائية لا يمارس ضغوط على العمال قدرت نسبتهم ب: 81.53% في حين أن 18.46% من الباحثين الذين يرون أن قانون العمل المطبق في المؤسسة الاستشفائية يمارس ضغوطا.

ومنه نستخلص أن القانون الداخلي للعمل المطبق في المؤسسة الاستشفائية يتلاءم مع العمال وهذا ما يضمن لهم الرضا الوظيفي.

مقارنة مع الدراسات السابقة فإن دراستنا لا تتفق مع أي من الدراسات.

جدول رقم(27): يوضح الهدف من الالتزام بالأخلاق داخل المؤسسة:

التكرار النسبي	التكرار	الالتزام بالأخلاق داخل المؤسسة
43.07%	28	إنجاز الاعمال في وقتها
38.46%	25	حب العمل وروح الانتماء
18.46%	12	عدم التأخر عن العمل
100%	65	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب الباحثين أجابوا ان الالتزام بالأخلاق داخل المؤسسة هدفه انجاز الاعمال في وقتها بنسبة 43.07% وتليها نسبة الباحثين الذين أجابوا أن الالتزام بالأخلاق هدفه حب العمل وروح الانتماء وتقدر ب: 38.46% حيث أن الباحثين الذين أجابوا أن الهدف من الالتزام بالأخلاق داخل المؤسسة هو عدم التأخر عن العمل وقدرت ب: 18.46%.

ومنه نستنتج أن جل العمال يلتزمون بالأخلاق في مجال العمل من أجل انجاز الاعمال في وقتها لتفادي الصراعات والخلافات بين المرؤوسين التي ربما تحيلهم إلى الطرد او العقوبات.

مقارنة مع الدراسات السابقة فإن دراستنا لا تتفق مع أي من الدراسات.

جدول رقم(28): يوضح مدى الالتزام بأوقات العمل داخل المؤسسة:

التكرار النسبي	التكرار	الالتزام بأوقات العمل
43.07%	28	دائماً
52.30%	34	أحيانا
4.61%	03	أبدا
100%	65	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب العمال أحيانا يلتزمون بأوقات العمل بنسبة 52.30% ونسبة 43.05% من العمال يلتزمون دائماً بأوقات العمل في حين أن 4.61% من العمال لا يلتزمون أوقات العمل.

ومنه نستنتج أن جل العمال يلتزمون أحيانا بأوقات العمل وهذا راجع لارتباطاتهم الاسرية لأن أغلب العمال متزوجون، كما أنه هناك ضعف في الوسائل الرقابية التي تراقب دخولهم وربما بعد مقر السكن عن المؤسسة، وانعدام النقل لأن أغلبهم متواجدين في أطراف المدينة.

مقارنة مع الدراسات السابقة فإن دراستنا لا تتفق مع أي من الدراسات.

جدول رقم(29): يوضح الحفاظ على أسرار العمل وعدم نشرها خارج المؤسسة:

التكرار النسبي	التكرار	الحفاظ على أسرار العمل
95.38%	62	نعم
4.61%	03	لا
100%	65	المجموع

نلاحظ من خلا الجدول أن جل العمال يلتزمون بالحفاظ على أسرار المؤسسة بنسبة قدرت ب: 95.38% في حين أن 4.61% من العمال الذين ينشرون أسرار خارج المؤسسة.

ومنه نستخلص أن عمال المؤسسة أن عمال المؤسسة الاستشفائية يحافظون على صورة المؤسسة كما أن كل عامل يحاول الحفاظ على منصبه حيث صرح لنا أحد العمال بقوله: " نخاف على بلاستي " وهذا دليل على أن كل عامل يخاف فقدان منصبه وضياع مستقبله وهذا ما لاحظناه خلال



مقابلتنا بإحدى العوامل فأتساءل طرحننا بعض الأسئلة تارة تجيب وتارة تغير لنا الإجابة وهذا عند دخول المدير والخوف بادي على ملامح وجهها.

مقارنة مع الدراسات السابقة فإن دراستنا لا تتفق مع أي من الدراسات.

جدول رقم(30): يوضح كيفية تجسيد سلوك الاحترام في المؤسسة:

التكرار النسبي	التكرار	تجسيد سلوك الاحترام في المؤسسة
49.23%	32	التواضع في التعامل مع الاخرين
35.38%	23	تطبيق قرارات المرؤوسين
15.38%	10	احترام رأي الاخرين
100%	65	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول حسب المبحوثين أنه يتم تجسيد سلوك الاحترام في المؤسسة عن طريق التواضع في التعامل مع الاخرين وذلك بنسبة قدرت ب: 49.23% وتليها نسبة الذين يجسدون سلوك الاحترام عن طريق تطبيق قرارات المرؤوسين و قدرت ب: 35.38% في حين أن نسبة 15.38% كانت للذين يطبقون سلوك الاحترام عن طريق احترام رأي الاخرين.

ومنه نستخلص أن جل العمال يجسدون سلوك الاحترام عن طريق التواضع في التعامل مع الاخرين وهذا ما لاحظناه من خلال زيارتنا المتعددة للمؤسسة وهذا ما يخلق فيما بينهم علاقات حسنة.

مقارنة مع الدراسات السابقة فإن دراستنا لا تتفق مع أي من الدراسات.

جدول رقم(31): يوضح مدى انضباط العمال في حالة غياب الرئيس:

التكرار النسبي	التكرار	انضباط العمال في حالة غياب الرئيس
80%	52	نعم
20%	13	لا
100%	65	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب العمال ينضبون عند غياب رئيسهم بنسبة 80% في حين أن 20% لا ينضبون في غياب رئيسهم.

ومنه نستخلص أن جل العمال يتحلون بضمير مهني فهم يؤدون عملهم سواء كان بوجود الرئيس أو غيابه.

مقارنة مع الدراسات السابقة فإن دراستنا لا تتفق مع أي من الدراسات.

جدول رقم(32): يوضح مدى استخدام وسائل المؤسسة لمصلحة شخصية

التكرار النسبي	التكرار	استخدام وسائل المؤسسة لمصلحة شخصية
4.61%	3	دائما
41.53%	27	أحيانا
53.86%	35	أبدا
100%	65	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن الكثير من العمال لا يستخدمون وسائل المؤسسة لمصالحهم الشخصية وقدرت نسبتهم ب: 56.86% وتليها نسبة 41.53% من العمال الذين أحيانا ما يستخدمون وسائل المؤسسة لمصلحة شخصية في حين أن العمال الذين يستخدمونها دائما قدرت نسبتهم ب: 4.61%.

ومنه نستخلص أن جل العمال لا يستخدمون وسائل المؤسسة لمصالح شخصية فمن بين الوسائل وجود طابعة واحدة بتواجدها في مكتب المدير وربما ذلك لمنع استخدام العمال لها لمصالح شخصية.

جدول رقم(33): يوضح مدى رضى العمال على النظام الداخلي للعمل في المؤسسة:

التكرار النسبي	التكرار	رضى العمال على النظام الداخلي للعمل
%66.15	43	نعم
%33.84	22	لا
%100	65	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب المبحوثين راضين على النظام الداخلي للعمل في المؤسسة وقدرت نسبتهم ب: %66.15 في حين أن %33.84 من المبحوثين غير راضين على النظام الداخلي للعمل في المؤسسة.

ومنه نستخلص أن المبحوثين يرون النظام الداخلي للعمل في المؤسسة يتماشى مع طبيعة العمل ومتطلباته كما أنه يسعى إلى توفير جو ملائم للعمل ويساعد على الانضباط في العمل وتقديم الأفضل للمؤسسة.

مقارنة مع الدراسات السابقة فإن دراستنا لا تتفق مع أي من الدراسات.

جدول رقم (34): يوضح العلاقة بين النظام الرقابي وتطبيق مبادئ قانون العمل داخل المؤسسة:

المجموع	تطبيق مبادئ قانون العمل داخل المؤسسة يساعد على				تطبيق مبادئ قانون العمل
	إنجاز المهام المطلوبة	إتقان العمل	احترام قرارات المرؤوسين	العمل كفريق واحد	نظام الرقابة
53	23	05	08	17	أمر إيجابي
100%	43.4%	9.4%	15.1%	32.1%	
12	05	/	04	03	أمر سلبي
100%	41.7%	/	33.3%	25%	
65	28	05	12	20	المجموع
100%	43.1%	7.70%	18.50%	30.8%	

يتضح لنا من الجدول أن نسبة 43.1% من المبحوثين الذين أروا أن تطبيق مبادئ قانون العمل داخل المؤسسة يساعدهم على إنجاز المهام المطلوبة منهم 43.4% ممن يرون أن نظام الرقابة أمر إيجابي ويساعدهم على إنجاز المهام المطلوبة و 41.7% ممن يرون أن نظام الرقابة أمر سلبي ويساعدهم على إنجاز المهام المطلوبة في حين أن 30.8% من المبحوثين يرون تطبيق مبادئ قانون العمل يساعدهم على العمل كفريق واحد منهم 32.1% أقرروا أن نظام الرقابة أمر إيجابي في المقابل 25% يرون عكس ذلك وتليها نسبة 18.5% من المبحوثين يرون أن نظام الرقابة يساعدهم على احترام قرارات المرؤوسين منهم 33.3% يرون أن نظام الرقابة أمر سلبي ويساعدهم على احترام قرارات المرؤوسين و 15.1% منهم يرون أن نظام الرقابة أمر إيجابي ويساعدهم على احترام قرارات المرؤوسين ونسبة 7.7% من المبحوثين يرون أن تطبيق مبادئ قانون العمل يساعدهم على إتقان العمل.

ويفسر ذلك أن النظام الرقابي فعال في المؤسسة فهو يؤثر على سلوك الأفراد لإنجاز المهام المطلوبة بالطرق الصحيحة وفي الوقت المحدد وكذا الالتزام بالقوانين واللوائح والأنظمة التي تضعها المؤسسة لتراقب سير العمل.

جدول رقم(35): يوضح القائمون بعملية الرقابة وعلاقتها بانضباط العمال في غيابهم:

المجموع	لا	نعم	الانضباط في غياب الرئيس
			القائمون بعملية الرقابة
02	/	02	المدير
100%	/	100%	
12	02	10	المدراء الفرعيين
100%	16.7%	83.3%	
32	06	26	رؤساء المصالح
100%	18.8%	81.2%	
19	05	14	رؤساء المكاتب
100%	26.3%	73.7%	
65	13	52	المجموع
100%	20%	80%	

يتبين لنا من خلال الجدول أن 80% من المبحوثين منضبطين في غياب رئيسهم منها 100% ممن يراقب عملهم المدير ومنضبطين في غيابهم 83.3% من المبحوثين يراقب المدراء الفرعيين عملهم ومنضبطين في غيابهم و 81.2% من المبحوثين يقوم رؤساء المصالح بمراقبة أعمالهم ومنضبطين في غيابهم ونسبة 73.7% ممن يقوم رؤساء المكاتب بمراقبة أعمالهم ومنضبطين في غيابهم في حين أن 20% من المبحوثين غير منضبطين في غياب رئيسهم منها 26.3% ممن يراقب عملهم رؤساء المكاتب وغير منضبطين في غيابهم و 18.8% من المبحوثين يراقب رؤساء المصالح عملهم وغير منضبطين في غيابهم و 16.7% من المبحوثين يقوم المدراء الفرعيين بمراقبة أعمالهم وغير منضبطين في غيابهم.

ويمكن تحليل ذلك بأن مدير المؤسسة له مكانة وقرارات صارمة كما أنه يتمتع بأسلوب معاملة مرموقة يمكنه من كسب ثقة عماله حتى في غيابة وذلك للرفع من مستوى أداء العمال حتى من جهة وتحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال وأهداف المؤسسة من جهة أخرى ويرجع كذلك إلى اهتمام العمال بثقافة المنظمة مما يؤدي إلى زيادة إخلاصهم لها وتحقيق الولاء.

جدول رقم(36): يوضح أشكال الرقابة وعلاقتها بكيفية تجسيد سلوك الاحترام في المؤسسة:

المجموع	احترام رأي الاخرين	تطبيق قرارات المرؤوسين	التواضع في التعامل مع الاخرين	كيفية تجسيد سلوك الاحترام في المؤسسة أشكال الرقابة
07	0.1	04	02	رقابة سابقة
100%	14.3%	57.1%	28.6%	
45	08	15	22	رقابة جارية
100%	17.8%	33.3%	48.9%	
13	02	03	08	رقابة لاحقة
100%	15.4%	23.1%	61.5%	
65	11	22	32	المجموع
100%	16.9%	33.8%	49.2%	

نستنتج من الجدول أن نسبة 49.2% من المبحوثين يرون أن أشكال الرقابة تؤثر على سلوك العمال منهم 61.5% من المبحوثين يرون أن وجود رقابة لاحقة يساهم في تجسيد سلوك الاحترام في المؤسسة من خلال التواضع في التعامل مع الاخرين و 48.9% من المبحوثين يرون أن وجود رقابة جارية تساعدهم في تجسيد سلوك الاحترام في المؤسسة من خلال التواضع في التعامل مع الاخرين في حين أن 28.6% أكدوا أن وجود رقابة سابقة مكنتهم من تجسيد سلوك الاحترام من خلال التواضع مع الاخرين كما بين لنا الجدول أن 33.8% من المبحوثين يرون أن الاحترام في المؤسسة يكون من خلال تطبيق قرارات المرؤوسين كما عبر عنها 57.19% من المبحوثين أكدوا أن وجود رقابة سابقة و 33.3% منهم أكدوا بوجود رقابة جارية و 23.1% منهم أكدوا بوجود رقابة لاحقة. وتليها نسبة 16.9% من المبحوثين يرون أن سيوك الاحترام في المؤسسة يظهر من خلال احترام رأي الاخرين كما عبر عنها 17.8% ممن أقروا بوجود رقابة جارية و 15.4% ممن أقروا بوجود رقابة لاحقة و 14.3% ممن أكدوا بوجود رقابة سابقة.

نستنتج أن المؤسسة تحرص على رقابة جارية من أجل تعديل سلوك العمال وزيادة الرغبة لديهم من أجل بذل جهد أكبر وتشجيعهم على العمل الجيد وكذا من أجل المقارنة بين المعايير الموضوعية سابقا والنتائج والإنجازات الفعلية من أجل الكشف عن الأخطاء وعلاجها.

جدول رقم(37): يوضح أشكال الرقابة وعلاقتها باستخدام وسائل المؤسسة للمصلحة الشخصية:

المجموع	أبدا	أحيانا	دائما	استخدام وسائل المؤسسة للمصلحة الشخصية أشكال الرقابة
07	04	03	/	رقابة سابقة
100%	57.1%	42.9%	/	
45	27	16	02	رقابة جارية
100%	60%	35.6%	4.4%	
13	04	08	01	رقابة لاحقة
100%	30.8%	61.5%	7.7%	
65	35	27	03	المجموع
100%	53.8%	41.5%	4.6%	

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة 53.8% من المبحوثين يرون أن أشكال الرقابة تساهم في المحافظة على وسائل المؤسسة كما عبر عنها 60% من المبحوثين أكدوا على وجود رقابة جارية و 57.1% أكدوا على وجود رقابة سابقة و 30.8% ممن أجابوا بوجود رقابة لاحقة في حين أن 41.5% من المبحوثين يرون أن أشكال الرقابة أحيانا ما تساهم في المحافظة على وسائل المؤسسة كما عبر عنها 61.5% من المبحوثين أقروا بوجود رقابة لاحقة و 42.9% أقروا بوجود رقابة سابقة و 35.6% أقروا بوجود رقابة جارية كما يبين لنا الجدول أن 4.6% من مجموع المبحوثين يرون أن أشكال الرقابة لا تساهم في المحافظة على وسائل المؤسسة غير أنه هناك من أكدوا بوجود رقابة لاحقة بنسبة 7.7% و 4.4% ممن أكدوا بوجود رقابة جارية.

وهذا راجع إلى أن المؤسسة تهتم بالرقابة الجارية من أجل المحافظة على ممتلكاتها كما أن المؤسسة تلجأ على هذا النوع من الرقابة الذي يمكن العامل من الالتزام بالمحافظة على وسائل المؤسسة وعدم استخدامها لغرض الشخص وهذا ما قد يرجع إلى الطابع الأخلاقي للعمل وولائهم للمؤسسة.

جدول رقم(38): يوضح العلاقة بين القائمون بعملية الرقابة والرضا على النظام الداخلي للمؤسسة

المجموع	الرضا على النظام الداخلي للعمل		القائمون بعملية الرقابة
	لا	نعم	
02	/	02	المدير
100%	/	100%	
12	04	08	المدراء الفرعيين
100%	35.3%	66.7%	
32	12	20	رؤساء المصالح
100%	37.5%	62.5%	
19	06	13	رؤساء المكاتب
100%	31.6%	68.4%	
65	22	03	المجموع
100%	33.8%	66.2%	

يتبين لنا من خلال الجدول أن نسبة 66.2% من المبحوثين راضين على النظام الداخلي للعمل منهم 68.4% ممن يقوم رؤساء المكاتب بمراقبة عملهم و 66.7% ممن يقوم المدراء الفرعيين بمراقبة عملهم و 62.5% يقوم رؤساء المصالح بمراقبة عملهم في حين أن 33.8% من المبحوثين غير راضين على النظام الداخلي منهم 37.5% يراقب رؤساء المصالح عملهم و 33.3% ممن يراقب المدراء الفرعيين عملهم و 31.6% ممن يقوم رؤساء المكاتب بمراقبة عملهم

يمكن تحليل هذا على أساس أن معظم العمال يمتلكون ثقافة حول النظام الداخلي للعمل كما أن هذه القرارات تتلائم مع طبيعة العمال وذلك بتقديم نوع من الدعم المعنوي للعمال من طرف المراقبون



جدول رقم(39): يبين العلاقة بين أشكال الرقابة والهدف من الرقابة على الآلات

المجموع	اكتشاف الخلل وصيانتها	التأكيد على صلاحيتها	التأكيد على توفرها	الهدف من الرقابة على الآلات أشكال الرقابة
07	01	05	01	رقابة سابقة
100%	14.3%	71.4%	14.3%	
45	16	16	13	رقابة جارية
100%	35.6%	35.6%	28.9%	
13	05	05	03	رقابة لاحقة
100%	38.5%	38.5%	23.11%	
65	22	26	17	المجموع
100%	33.8%	40%	26.2%	

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة 40% من المبحوثين يرون أن الهدف من الرقابة على الآلات هو التأكيد على صلاحيتها منها 71.4% ممن يرون أن الرقابة السابقة تعمل على التأكيد على صلاحية الآلات و 38.5% ممن يرون أن الرقابة اللاحقة تعمل على التأكيد على صلاحية الآلات 35.6% ممن يرون أن الرقابة الجارية تعمل على التأكيد على صلاحية الآلات في حين أن نسبة 33.8% من المبحوثين يرون أن الهدف من الرقابة على الآلات هو اكتشاف الخلل وصيانتها منها 38.5% ممن يرون وجود رقابة لاحقة لتحقيق ذلك و 14.3% ممن يرون وجود رقابة سابقة لتحقيق ذلك 35.6% ممن يرون أن الرقابة الجارية تعمل على اكتشاف الخلل وصيانتها.

كما بين لنا الجدول أن نسبة 26.2% من المبحوثين يرون أن المؤسسة تقوم بالرقابة على الآلات هو التأكيد على توفرها منها 28.9% ممن أقرروا بوجود رقابة جارية و 23.1% ممن أقرروا بوجود رقابة لاحقة و 14.3% ممن أقرروا بوجود رقابة سابقة.

ومنه نستنتج أن الرقابة السابقة على الآلات تساهم في التأكيد على صلاحيتها وهذا يساعد المؤسسة على السير الحسن للأعمال وعدم تأخرها فلحکم طابع المؤسسة الاستشفائية يساعدها هذا الشكل من الرقابة لتوفير الوقت والجهد للعمال من جهة والاهداف المسطرة من جهة أخرى.

جدول رقم(40): يوضح العلاقة بين وسائل الرقابة وضغط المراقبون على العمال

المجموع	لا	نعم	ضغط المراقبون على العمال
			وسائل الرقابة
37	33	04	التقارير
100%	89.2%	10%	
13	08	05	الشكاوى
100%	61.5%	38.5%	
15	11	04	السجلات
100%	73.3%	26.7%	
65	52	13	المجموع
100%	80%	20%	

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة 80% من المبحوثين يرون أن المراقبون في المؤسسة لا يمارسون ضغوطا على العمال كما عبر عنها 89.2% ممن يتم مراقبتهم عن طريق التقارير و 73.3% ممن يتم مراقبتهم عن طريق السجلات و 61.5% ممن يتم مراقبتهم عن طريق الشكاوى. في حين أن نسبة 20% من المبحوثين يرون أن المراقبون في المؤسسة يمارسون ضغوطا على العمال كما عبر عنها 38.5% ممن يتم مراقبتهم عن طريق الشكاوى و 26.7% ممن يتم مراقبتهم عن طريق السجلات و 10% ممن يتم مراقبتهم عن طريق التقارير.

ويفسر هذا بأن المؤسسة اختارت وسيلة التقارير للرقابة كوسيلة أنجح من أجل التزام العمال بقواعد العمل ووقت العمل وللرفع من مستوى أداء عمالها ولقياس كفاءتهم.

جدول رقم (41): يبين أشكال الرقابة وعلاقتها بالرقابة على الموارد المالية واسهامها في تغطية احتياجات المؤسسة

المجموع	الرقابة على الموارد المالية		أشكال الرقابة
	لا	نعم	
7	02	05	رقابة سابقة
100%	28.6%	71.4%	
45	10	35	رقابة جارية
100%	22.2%	77.8%	
13	04	09	رقابة لاحقة
100%	30.8%	69.2%	
65	16	49	المجموع
100%	24.6%	75.4%	

يتبين لنا من خلال الجدول ان نسبة 75.4% من المبحوثين يرون أن الرقابة على الموارد المالية تساهم في تغطية احتياجات المؤسسة عبر عنها 77.8% من الذين أجابوا بوجود رقابة جارية و 71.4% من الذين أجابوا بوجود رقابة سابقة و 69.2% من الذين أجابوا بوجود رقابة لاحقة، في حين أن نسبة 24.6% من المبحوثين يرون أن الرقابة على الموارد المالية تساهم في تغطية

احتياجات المؤسسة عبر عنها 30.8% من الذين أجابوا بوجود رقابة لاحقة و 28.6% من الذين أجابوا بوجود رقابة سابقة و 22.2% من الذين أجابوا بوجود رقابة جارية.

نستنتج أن عملية الرقابة الجارية تسعى للحفاظ على الموارد المالية وذلك لاكتشاف الأخطاء المالية لحظة وقوعها والعمل على تصحيحها لمنع انتشارها ووقف تفاقم الخسارة.

### عرض نتائج الدراسة:

#### استنتاج الفرضية:

#### للرقابة على الموارد البشرية دور في إرساء أخلاقيات المهنة

يتضح لنا من خلال الاستنتاجات المتوصل إليها وانطلاقاً من تحليلاتنا وتفسيراتنا للمعطيات توصلنا إلى أن الرقابة على الموارد البشرية لها دور كبير في التزام العامل بأخلاقيات المهنة.

فنظام الرقابة المطبق في المؤسسة نظام فعال يساعد ويحفز العمال على تطبيق مبادئ قانون العمل وهذا ما أثبتته الجدول رقم ( 34 ) حيث كانت أعلى نسبة 43.4% من المبحوثين أقرروا بان نظام الرقابة المتبع يساعدهم على إنجاز المهام المطلوبة كما أن شكل الرقابة يؤثر على سلوك العمال وبالتالي يدفعهم إلى تجسيد سلوك الاحترام وهذا ما أثبتته الجدول رقم ( 36 ) حيث كانت أعلى نسبة 61.5% للمبحوثين الذين أكدوا على أن الرقابة اللاحقة تساعدهم على تجسيد سلوك الاحترام في المؤسسة وذلك عن طريق التواضع في التعامل مع الآخرين هذا من جهة ومن جهة أخرى تساعد المؤسسة في حفاظها على ممتلكاتها وبالتالي عدم استخدام وسائل المؤسسة لأغراض شخصية وهذا ما أكدته الجدول رقم ( 37 ) حيث كانت أعلى نسبة من المبحوثين 60% والذين أكدوا بوجود رقابة جارية تساهم في عدم استغلال العمال لوسائل المؤسسة لغرضهم الخاص.

فقيام المراقبون بعملية الرقابة على أداء العمال يساعد العمال على الانضباط في العمل وهذا ما أثبتته الجدول رقم (38) حيث قدرت أعلى نسبة فيه ب 80% وتعود للمبحوثين الذين أكدوا على أن العمال يكونوا منضبطين حتى في غياب رئيسهم وكذا يعبر عن رضاهم لنظام العمل وهذا ما يؤكد الجدول

رقم (39) حيث كانت أعلى نسبة فيه 66.2% للذين هم راضين على النظام الداخلي للعمل بالمؤسسة.

#### استنتاج الفرضية الثانية:

#### للرقابة على الموارد المادية دور في إرساء أخلاقيات المهنة

فالرقابة على الموارد المادية تتمثل في وسائل الرقابة المستعملة في المؤسسة والتبليلا تمارس ضغطا على العمال فهذا ما جاء في الجدول رقم (40) حيث كانت أعلى نسبة 80% باعتبارها الوسيلة الأرقى للرقابة، كما أن شكل الرقابة يحدد الهدف من الرقابة على الآلات وهذا ما أثبتته الجدول رقم (39) حيث كانت أعلى نسبة هي 71,4% للذين أقروا بأن المؤسسة تقوم برقابة سابقة على الآلات من أجل التأكيد على صلاحياتها وهذا ما يساعد العمال على إتقان العمل

#### استنتاج الفرضية الثالثة:

#### للرقابة على الموارد المالية دور في إرساء أخلاقيات المهنة

تمثل الرقابة الجارية عامل مهم داخل المؤسسة كونها الوسيلة التي تحقق سلامة تدفق أموالها وتوزيعها وكذا المحافظة وحماية مصالح المؤسسة من أجل تغطية احتياجاتها وهذا ما أثبتته الجدول رقم (41) حيث كانت أعلى نسبة 77,8% للذين أكدوا أن الرقابة الجارية على الموارد المالية تساهم في تغطية احتياجات المؤسسة

#### الاستنتاج العام:

لنجاح أي مؤسسة مهما كان طابعها فإنه يعتمد على مدى اهتمامها بالعملية الرقابية للوصول إلى الأهداف المرجوة.

ومن خلال تحليلنا للبيانات والنتائج المتحصل عليها حيث أخذنا المؤسسة الاستشفائية ابن سينا بأردار كنموذج لقياس هل الرقابة الإدارية دور في إرساء أخلاقيات المهنة.

ومن خلال التساؤل استخرجنا فرضيات ثلاثة واستنتجنا من الفرضيات الدراسة أنه تم إثبات الفرضية الأولى التي تؤكد أن للرقابة على المورد البشري دور في إرساء أخلاقيات المهنة وذلك من خلال النظام الرقابي المطبق في المؤسسة الذي يساعد العمال على تطبيق مبادئ قانون العمل وكذا تجسيد سلوك الاحترام بالإضافة إلى منع العمال استخدامهم لوسائل المؤسسة لغرضهم الشخصي، وقد توصلنا من نتائج الفرضية الثانية أن للرقابة على الموارد المادية دور في إرساء أخلاقيات المهنة وهذا ما يتمثل في كون الرقابة الجارية على الآلات لها دور في إتقان العمل، كما توصلنا في الفرضية الثالثة إلى أن للرقابة المالية دور في إرساء أخلاقيات المهنة وهذا من خلال كون المؤسسة الاستشفائية تعتمد بشكل كبير على الرقابة الجارية لحماية مصالحها المالية وخشية من وقوعها في المديونية ومحاولة تغطية جل احتياجاتها.

خاتمة

## خاتمة:

وفي ختامنا للبحث والدراسة حول الرقابة الإدارية ودورها في إرساء أخلاقيات المهنة، تعتبر الرقابة الإدارية عملية وأداة مؤثرة على العنصر البشري فبدون مورد بشري لا تستطيع المؤسسة تحقيق ما تصبو إليه غير أن ذلك لا يتحقق إلا من وجود نظام أخلاقي فعال لدى المؤسسة يعمل على الحد من الأخطاء والانحرافات مما يضمن أن تكون المؤسسة في مستوى أخلاقي عالي وذلك من خلال مجالات الرقابة الموجودة في المؤسسة، التي تساهم في إرساء أخلاقيات المهنة وذلك عن طريق وسائل الرقابة الإدارية المعتمدة في المؤسسة كالتقارير، الشكاوى، السجلات .... إلخ والتي تسمح بتحقيق أهداف المؤسسة.

وفي الأخير يمكن وضع بعض الاقتراحات الخاصة بالدراسة:

- 1 - الاهتمام بالرقابة الادارية في المؤسسة.
- 2 - وضع نظام رقابي عادل وذلك من خلال تطبيقه على كافة العمال.
- 3 - إشراك العمال في وضع مبادئ وقواعد العمل وذلك لتحقيق الرضى الوظيفي.
- 4 - العمل على إدخال وسائل رقابة حديثة وفعالة لتسهيل العملية الرقابية من جهة ولتطبيق والتزام أخلاقيات العمل داخل المؤسسة من جهة أخرى



قائمة المصادر

والمراجع

أ - قائمة المصادر

01	القران الكريم، رواية ورش، سورة الأحزاب، سورة النساء، سورة ق.
<b>ب قائمة القواميس والمعاجم</b>	
01	إبن منظور أبو الفضيل، معجم لسان العرب، ج العاشر، دار إحياء التراث العربي، بيروت، لبنان، 1994.
02	الفيروز أبادي، محمد يعقوب، القاموس المحيط، مجلد 5، دون ط، المؤسسة العربية للطباعة و النشر، بيروت، 1971.
03	شوقي ضيف، المعجم الوسيط، ط5، مكتبة الشروق الدولية مصر، 2011.
<b>ت قائمة المراجع</b>	
01	أحمد جابر حنين علي، أخلاقيات العمل بين الدين و المجتمع، دون ط، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2011.
02	أحمد ماهر، الإدارة المبادئ والمهارات، ط1، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2000 .
03	الحبيبي علي، الإدارة العامة، ط1، مكتبة عين شمس للنشر، القاهرة، 1990.
04	الصباح عبد الرحمن، مبادئ الرقابة الإدارية المعايير والتقييم والتصحيح، دون ط، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1996.
05	الطماوي سليمان محمد، القضاء الإداري، دار الفكر العربي، ط1 القاهرة، مصر، 1967.
06	بدوي إسماعيل، القانون الإداري، دون ط، دار الفكر العربي القاهرة، مصر، 1997.
07	بشير العلق، الإدارة الحديثة نظرياً ومفاهيم، دون ط، دار البازور العلمية للنشر والتوزيع، عمان للأردن، 2008.
08	بلال خلف السكرانة، أخلاقيات العمل، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
09	حبيب علي عباس، الإدارة العامة المدخل للعلوم الإدارية، دون ط، مكتبة مديبولي، القاهرة، 1997.
10	حسن حريم، مبادئ الإدارة الحديثة النظريات والعمليات الإدارية وظائف المنظمة، ط2، دار الجامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
11	حسن محمد نصر، قوانين وأخلاقيات العمل الإعلامي، ط1 دار الكتاب الجامعي. العين. 2010.
12	دراز محمد عبد الله، دستور أخلاق في القران، ط1، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1973.

13	رجاء ووحيد دويدري، البحث العلمي أساسياته النظرية وممارسته العملية، ط1، دار الفكر المعاصر للنشر والتوزيع، دمشق، (دون س).
14	زكرياء مطلق الدوري، إدارة الأعمال الدولية منظور سلوكي واستراتيجي، دون ط، دار اليازوبيل عملية النشر والتوزيع، عمان للأردن، 2009.
15	سامي جمال الدين، الإدارة العامة التعريف بالإدارة العامة لتخطيط والتنظيم القيادات الإدارية، ط1، منشأة المعارف الإسكندرية، 2006.
16	صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، دون ط، مخبر علم الاجتماع الاتصال للبحوث والترجمة، قسنطينة، 2006.
17	عبدالله محمد عبدالرحمان، إدارة المؤسسات الاجتماعية بين الاتجاهات النظرية والممارسات الواقعية، دون ط، دار المعرفة الجامعية، 2009.
18	علي شريف، الإدارة المعاصرة، دون ط، دار الجامعة للطباعة والنشر، الإسكندرية، 1995.
19	عمار يوحوش، محمد الدينيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
20	عمر محمد الشوبكي. مبادئ الرقابة على أعمال الإدارة وتطبيقاتها في الأردن، المنظمة العربية للعلوم الإدارية. جامعة الدول العربية، عمان 1981.
21	فريد فهمي زيادة، وظائف الإدارة، ط1، دار اليازوري، عمان، 2009.
22	- فضيل ديلو، مدخل إلى المنهجية البحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، دون ط، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2014.
23	فوزي حبيش، الإدارة العامة والتنظيم الإداري والصحي، ط3، دار النهضة العربية، لبنان، 1999.
24	فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دون ط، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2011.
25	كامل المغربي، الإدارة أصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديثات القرن الحادي والعشرين، ط1، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
26	كمال المغربي وآخرون، أساسيات في الإدارة، ط1، دار الفكر، عمان للأردن، 1955.
27	ماجد عبدالمهدي المساعدة، مبادئ علم الإدارة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
28	محايد محمد الفراوي وآخرون، الإدارة المفاهيم والممارسات، ط1، الجامعة الإسلامية، غزة، 2002.

29	محمد أحمد عبد النبي، الرقابة المصرفية، ط1، زمزم ناشرون وموزعون، دونب، 2010.
30	محمد محمود الجوهري، علم الاجتماع الصناعي والتنظيم، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
31	معن محمود عياصرة، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
32	مقدم سعيد، أخلاقيات الوظيفة العمومية دراية نظرية تطبيقية، ط1، الجزائر، دار الامة للطباعة والترجمة والنشر، 1997.
33	مهدي حسن زوليف، منهجية البحث العلمي، ط1 دار الفكر، عمان، 1998.
34	نبيل ذنون الصائغ، الإدارة مبادئ وأساسيات، ط1، عالم الكتب الحديثة الأردن، 2010.
35	نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسئولية الأعمال في شركات الأعمال، ط1، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
36	نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، ط1 المنظمة العربية للتنمية الإدارية، سلسلة بحوث ودراسات، مصر، القاهرة، 2000.
37	- ياغي محمد عبد الفتاح، الرقابة في الإدارة العامة، ط1، مطابع الفرزدق التجارية للنشر، الرياض، 1987.

### ث - قائمة المذكرات والدوريات

01	أسامة محمد خليل الزيناتي، دور أخلاقيات المهنة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في المستشفيات الحكومية الفلسطينية، رسالة ماجستير في برنامج القيادة والإدارة تخصص قيادة وإدارة، جامعة الأقصى، 2014.
02	شيخاوي محمود، أخلاقيات العمل وأثرها على السلوك التنظيمي لدى العامل الجزائري، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع التنظيم، جامعة أدرار، 2013-2014.
03	عثمان عبد الرحمن، المسؤولية الإدارية في إطار القيم وأخلاقيات الموظف العام، معهد الإدارة العامة، الرياض، عدد 43، 1984.
04	ماجد محمد عبدالسلام الفرا، واقع الرقابة الإدارية الداخلية في المنظمات الأهلية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، قطاع غزة، 2007.

### ج - قائمة المجلات

01 بشير معمرية، بحوث ودراسات متخصصة في علم الاجتماع، مجلة، ج2، 2007، جامعة باتنة،

د- قائمة المواقع الالكترونية

01 <http://hrdiscussion.com> 10/02/2019

---

الملاحق

---

ملحق رقم (01)

قائمة المحكمين

الدكتور: رضا نعيمة

الدكتور: مولودي محمد

الدكتورة مولاي عمار سميرة

الدكتور: لعربي احمد

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ملحق رقم (02)

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

الجامعة الإفريقية أحمد دراية أدرار

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية و العلوم الإسلامية

قسم : العلوم الاجتماعية

السنة : الثانية ماستر تنظيم و عمل

استمارة بعنوان

دور الرقابة الإدارية في إرساء أخلاقيات المهنة

في إطار التحضير لمذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر نود من سيادتكم الإجابة عن أسئلة هذه

الاستمارة و التي تدخل ضمن مجال دراستنا فالرجاء التعاون معنا في هذا المسعى و ذلك بوضع

علامة (X) في الخانة المناسبة و نعلمكم إن هذه الإجابات تحظى بالسرية التامة ولن تستخدم إلا

لأغراض البحث العلمي

و لكم منا جزيل الشكر على مساعدتنا في انجاز هذا العمل



المحور الأول: البيانات الشخصية

- 1- الجنس:  ذكر  ب- أنثى
- 2- السن:  30-  40-  50-4  د-  با
- فوق
- 3- المستوى التعليمي: أ- ابتدائي  ب- متوسط  ج- ثانوي  د- جامعي
- 4- الحالة العائلية:  عزب  متزوج  ج- مطلق  د- أرمل
- 5- الفئة الوظيفية: أ- المدير  ب- الم  الفرعيين  ج- رؤساء المصالح  د- رؤساء المكاتب
- عمال الإدارة
- 6- مدة الخدمة في العمل: أ- أقل من  0 سنوات  ب-  05 سنوات  ج- 09-12 سنة  د-
- 13- فما فوق

المحور الثاني: الرقابة الإدارية

- 7- ما هي نظرتك لمفهوم الرقابة الإدارية ؟
- أ - وظيفة إدارية للتأكد من إتمام كل شيء م  طلب
- ب - وظيفة إدارية لقياس و تصحيح  العمال
- ج - هي الإشراف على  أعمال
- د -  تفتيش
- ح- الكل ما سبق  ( ج د )
- 8- كيف ترى النظام الرقابة داخل مؤسستكم ؟ أ  ايجابي  ب سلبي
- 9- من يقوم بالعملية الرقابية على عملك ؟  المدير  ب-  الفرعيين  ج- رؤساء المصالح  د- رؤساء المكاتب
- 10- هل يمارس المراقبون ضغوطا على العمال  أ- نعم  ب- لا
- 11- إذا كانت الإجابة بنعم ما هي هذه الضغوط ؟ أ-  بالقلق  ب-  القرب  الصرامة
- ج- متطلبات و طبيعة الوظيفة  لائمة للعامل
- 12- ما هي أشكال الرقابة في مؤسستكم ؟  ابة سابقة  ب- ابة جارية  ج- ابة لاحقة
- 13- ما هي مجالات الرقابة المطبقة في مؤسستكم ؟ أ- الرقابة على  الموارد البشرية  ب- الرقابة على  الموارد المادية

( أ ب ج ) ج- الرقابة على الموارد المالية د- الكل ما سبق

14- بما تهتم الرقابة على الموارد البشرية في مؤسساتكم ؟ أ- الشهادة  ب- الإقديمة

ج- أخرى  أذكرها .....  15- هل الرقابة على العمال تساهم في : أ- إتقان العمل  ب- احترام الوقت  ج- احترام قرارات المرؤوسين

16- فيما تتمثل الرقابة على الآلات ؟ أ- التأكيد على توفرها  ب- التأكيد على صلاحيتها  ج- اكتشاف الخلل و صيانتها

17- ماهي وسائل الرقابة المستعملة في مؤسساتكم - التقارير - الشكاوي - السجلات

د- أخرى  أذكرها .....  18- ما نوع التقارير المعتمدة بصفة دائمة في مؤسساتكم ؟ أ- التقارير الدورية  ب- التقارب  الاستثنائية

19- هل أنت راضي على الآليات الرقابية المستخدمة في مؤسساتكم ؟

- نعم - لمادا

.....  
لا - لماذا

20- برأيك هل الرقابة على الموارد المادية في مؤسساتكم تساهم في إتقان العمل ؟ أ- نعم  ب- لا

21- برأيك هل الرقابة على الموارد المالية في مؤسساتكم تساهم في تغطية احتياجات المؤسسة؟ أ- نعم  ب- لا

### المحور الثاني: أخلاقيات المهنة

22- هل تحتوي مؤسساتكم على قانون داخلي للعمل (نظام أخلاقي)؟ أ- نعم  ب- لا

23- هل يساعدك هذا القانون على : أ- الحضور في الوقت  ب- عدم التهرب عن العمل  ج- تجنب ارتكاب الأخطاء

24- هل يؤدي تطبيق مبادئ قانون العمل داخل مؤسساتكم إلى: أ- العمل كفريق واحد  ب- احترام قرارات المرؤوسين

د- انجاز

ج- إتقان العمل

المهام المطلوبة

25- برأيك هل قانون العمل المطبق في مؤسستكم يمارس ضغطا على العمال ؟ أ- نعم  ب- لا

26- هل ترى أن الالتزام بالأخلاق في مجال العمل يساعدك على :

أ - انجاز الأعمال في وقتها  ب- حب العمل و  ح الانتماء  ج- عدم الإكثار عن العمل

27- هل تلتزم بأوقات العمل  أ- دائما  ب- أحيانا  ج- أبدا

28- هل تلتزم بالحفاظ على أسرار العمل وعدم نشرها خارج المؤسسة  أ- نعم  ب- لا

29- كيف يتم تجسيد سلوك الاحترام في مؤسستكم ؟

أ - التواضع في التعامل مع الآخرين  ب- تطبيق قرار المرؤوسين  ج- احترام

الآخرين

30- هل تكون أكثر انضباط في غياب رئيسك ؟ أ- نعم  ب- لا

31- هل تستخدم وسائل المؤسسة لأغراضك الشخص  أ- دائما  ب- أحيانا  ج- أبدا

32- هل أنت راضي على النظام الداخلي للعمل في مؤسستكم ؟

أ - نعم

لمادا

.....

ب - لا

لماد

.....

## ملخص الدراسة

يعتبر هذا البحث محاولة لتسليط الضوء على الدور الذي تؤديه الرقابة الإدارية في إرساء أخلاقيات المهنة وذلك من خلال التعرف على مفهوم الرقابة الإدارية ومجالاتها بالإضافة إلى وسائلها وتأثيرها على العمال للالتزام بأخلاقيات المهنة.

الكلمات المفتاحية: الرقابة الإدارية، أخلاقيات المهنة

### Résumé de l'étude :

Cette recherche tenu de faire la lumière sur le rôle joué par le contrôle administratif dans l'établissement de l'éthique de la profession en identifiant le compte de contrôle administratif et ses domaines ainsi que ses moyens et son impact sur le respect de l'éthique de la profession par les travailleurs

### **STUDY SUMMRY :**

This research is an attempt to shed light on the role played by administrative control in establishing the ethics of the profession by identifying the concept of administrative control and its fields in addition to its means and its impact on workers to comply with the ethics of the profession