

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة احمد دراية ادرار



كلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية والإسلامية

قسم: العلوم الاجتماعية

مذكرة بعنوان:

التسيب التنظيمي وعلاقته بالعدالة التنظيمية

دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة _ ادرار

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل

تحت إشراف :

رحماني محمد

من إعداد الطالبتين:

❖ بوشنتة رحيمة

❖ حاج احمد اكرام

لجنة المناقشة

جامعة أدرار	مشرفا	د.رحماني محمد
جامعة أدرار	رئيسا	د.بكر واي عبد العالي
جامعة أدرار	مناقشا	د.قدوري أمحمد

الموسم الجامعي: 2020/2019

إهداء

إلى من وصى الرحمان ببرهما والإحسان إليهم فقال "وبالوالدين إحساناً".

إلى روح والدي رحمه الله واسكنه فسيح جناته وجمعنا به في جنة

الفردوس الأعلى

إلى مصدر التوفيق والبركة في حياتي ,أمي الحنون حفظها الله ورعاها

وبارك الله في عمرها .

إلى من انساني في دراستي, وشاركني همومي وأفراحي. إلى زوجي الحبيب

. حفظه الله وأدامه تاج فوق راسي.

إلى قرة عيني وربيع فؤادي .أولادي الأعزاء.

إلى كل الأهل و الأقارب.مصدر فخري واعتزازي.

إلى كل الأحبة والأصدقاء. الذين اخذوا مساحة في قلبي.

اهديهم ثمرة هذا الجهد والعمل المتواضع.

بوشنة رحيمة



إهداء

مصداقا لقوله تعالى "وبالوالدين إحسانا".

إلى والدي العزيز حفظه الله

إلى مصدر التوفيق والبركة في حياتي ,أمي الحنون حفظها الله ورعاها

وبارك الله في عمرها .

إلى أخواتي مصدر قوتي واعتزازي

إلى كل الأهل و الأقارب.مصدر فخري واعتزازي.

إلى كل الأحبة والأصدقاء. الذين اخذو مساحة في قلبي.

اهديهم ثمرة هذا الجهد والعمل المتواضع.

حاج أحمد إكرام



شكر والتقدير

عملا بقوله تعالى: "وإذ تأذن ربكم لئن شكرتم لازيدنكم"

أشكر الله واحمده على توفيقه ومنه وكرمه على أن أتممت هذا العمل فا لحمد لك يا رب العالمين كما لا ينبغي لعظيم وجهك وجلال سلطانك, والصلاة والسلام على رسولنا محمد وعلى اله وصحبه ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين .

واقثناء بقوله صلى الله عليه وسلم " من لا يشكر الناس لا يشكر الله"

أتوجه بجزيل الشكر و التقدير إلى أستاذي المشرف الدكتور رحمانى محمد على إشرافه على هذه الرسالة, والذي لم يدخل علينا بنصائحه وتوجيهاته القيمة في البحث, كما أتمنى له كل التوفيق.

كما أتوجه بجزيل الشكر و التقدير والاحترام إلى أعضاء لجنة المناقشة حفظهم الله ورعاهم ووقفهم على تكريمهم بقبول مناقشة هذه الرسالة. والى كل أساتذتي بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

وشكر موصول أيضا إلى جميع من ساعدني من قريب أو بعيد ولو بكلمة طيبة أو بدعاء خاصة الوالدة حفظها الله,ومديرتي في العمل وجميع الطاقم الإداري بمدرسة عبد الحميد ابن باديس.

فهرس المحتويات

	الموضوع
	فهرس محتويات الدراسة
	فهرس الجداول
1	مقدمة
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
3	1-الإشكالية
4-3	2-الفرضيات
5	3-أسباب اختيار الموضوع
5	4-أهمية الدراسة
5	5-أهداف الدراسة
6	6-مفاهيم الدراسة
6	7-الدراسات السابقة
9-6	7-1 - دراسات حول التسيب الإداري
11-9	7-2 - دراسات حول العدالة التنظيمية
12	7-3 - التعليق على الدراسات السابقة
الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للتسيب التنظيمي والعدالة التنظيمية	
14	تمهيد
15	المبحث الأول: مفهوم التسيب التنظيمي
15	المطلب الأول: النشأة والتعريف
15	1-النشأة
16-15	2-التعريف
17	المطلب الثاني : الاسباب والعوامل المؤثرة في التسيب

20-18	أولاً: الأسباب
24-20	ثانياً العوامل
25	المطلب الثالث: مظاهر وأثار التسيب التنظيمي
30-25	أولاً: المظاهر
34-30	ثانياً: الأثار
33-32	المطلب الرابع: آليات مكافحة التسيب التنظيمي
34	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: العدالة التنظيمية	
36	تمهيد
37	المبحث الأول: مفهوم العدالة التنظيمية
37	تعريف العدالة التنظيمية
40-37	أبعاد العدالة التنظيمية
41	أهمية العدالة التنظيمية
41	نظريات العدالة التنظيمية
48-41	مبادئ العدالة التنظيمية
48	العوامل المؤثرة على إدراك العدالة التنظيمية
49	خلاصة الفصل
الفصل الرابع : الإطار المنهجي للدراسة	
51	تمهيد
51	مجالات الدراسة
51	المجال المكاني
52	المجال الزماني
52	المنهج المتبع في الدراسة
52-53	أدوات جمع البيانات

53	العينة وكيفية اختيارها
الفصل الخامس : عرض وتفسير النتائج	
68-54	عرض النتائج وتحليل البيانات
71-68	مناقشة وتفسير النتائج على ضوء الفرضيات
72-71	النتائج الجزئية والعمامة للدراسة
72	الاقتراحات والتوصيات
74	● خاتمة
81-76	● الملاحق
82	● قائمة المراجع

الصفحة	العنوان	الرقم
54	جنس العمال	01
54	الفئة العمرية	02
55	الحالة المدنية	03
55	المستوى العلمي	04
56	المسمى الوظيفي	05
56	الأقدمية في العمل	06
57	تعرف المديرية لانتشار مظاهر التسبب الإداري	07
57	الأسباب التي تساهم في انتشار التسبب الإداري	08
58	يوضح نسبة العقوبات التي تفرضها المديرية عند انتشار مظاهر التسبب	09
58	يوضح نوع العقوبات التي تركز عليها المديرية	10
58	يوضح نسبة مساهمة نظام العقوبات التي تعتمد عليها المديرية في مكافحة مظاهر التسبب	11
58	يوضح الطريقة التي تعتمد عليها المديرية في مكافحة التسبب الإداري	12
58	يوضح نسبة الالتزام بالحضور والانصراف في الوقت الرسمي	13
59	أداء المهام في الوقت المناسب	14
59	وجود رئيسك يشعرك بأن هناك عدالة	15
59	للعادلة دور في زيادة احترامك لمواقيت العمل	16
60	إنجاز الأعمال في الوقت المحدد	17
60	تحديد الرئيس لحجم العمل	18
60	توجيه الرئيس لتصرفات العامل في العمل	19
60	السهر على إنجاز المهام بالدقة المطلوبة	20
60	اهتمام الرئيس بأداء المهام	21
61	تلقي الأوامر أثناء تأدية المهام	22
61	ظروف العمل المساعدة على أداء المهام	23
22	تأثير فرص الترقية إيجاباً على أداء العمل	24

62	رأي المشرف في إنخفاض مستوى الأداء	25
63	الحرص المباشر للمسئول على تنمية روح التعاون بين العمال	26
63	قيام العامل بمبادرات في العمل	27
63	رأي العامل في وجود العدالة في المؤسسة	28
64	اهتمام العامل بما يحدث في المؤسسة	29
64	تكييف العامل مع التغيرات التي تحدث في المؤسسة	30
64	التزام العامل بتطبيق الأوامر والتعليمات	31
65	إطلاع العامل على القوانين واللوائح السارية	32
65	وضوح القوانين والقواعد	33
65	احترام القوانين المنظمة للعمل	34
66	تحمل العامل مسؤولياته في العمل	35
66	مراقبة المسؤول تجعل العامل أكثر انضباطا في العمل	36
66	غياب العدالة يجعل العامل يتحمل المسؤولية	37
66	شعور بعدالة امتيازات مقارنة بزملائه	38
67	تأثير غياب العدالة عند العامل	39

المقدمة.

المقدمة

تعتبر الإدارة مرادفة للتقدم والرفاهية وإهمالها أو تجاوزها سيكلف المجتمع الكثير من الخسائر التي يصعب تعويضها كما هو الحال ما يجري في الدول النامية والتي تسمى أحيانا بالدول المختلفة نسبة إلى ما ارتبط بها من مظاهر التخلف التي ارتبطت ارتباطا وثيقا بإهمال العملية الإدارية والتي تسبب عنها كافة مظاهر التسيب الإداري التي سنقوم بمعالجتها في هذا البحث فلا يوجد في العالم نظام ناجح ونظام فاشل وإنما يوجد إدارة ناجحة وأخرى فاشلة. لذا كان لابد من أفراد يتمتعون بدرجة عالية من المهارة والثقافة للتعويض بمهام الدولة الحديثة التي تسعى إلى تأمين رفاهية مواطنيها في جميع المجالات. كما يجب أن يكون شاغل الإدارة البحث عن أفكار وسبل ووسائل لتطوير العمل وتوسيعه وتحسينه، والاهتمام بالضبط الإداري لمنع التسيب عند قلبي الإحساس بالمسؤولية. كما سيشمل هذا الاهتمام في الحرص الشديد على الوفاء بالعهود والعهود كما أمر سبحانه وتعالى 'يأيها الذين آمنوا أوفوا بالعهود'. فلا بد لرجل الإدارة أن يكون مهتما في إيجاد صيغة عادلة للتوازن بين حقوق الجهة التي يعمل لها، وبين حقوق الأطراف الأخرى.

ولهذا يتطلب لنجاح المنظمات في تحقيق أهدافها توافر عدد من المتغيرات التنظيمية بشكل سليم من أهمها العدالة التنظيمية، إذ تعكس في المنظمة شخصيتها كما يتصورها العاملون فيها وتعتبر أيضا من محددات السلوك التنظيمي فهي تؤثر في درجة تسيب العاملين ومستوى أدائهم.

وتترك العدالة التنظيمية بمكوناتها المادية بصماتها على المؤسسة وتكسيبها شخصية تميزها عن غيرها، كما توفر الإطار الذي يوضح طريقة أداء العمل والمعايير التي يتم من خلالها ربط الأفراد بهذه المؤسسة وتعمل أيضا على تحفيزهم لأداء أعمالهم بإتقان ورفع مستوى التزامهم كذلك مستوى ضبطهم داخل المؤسسة، مما يؤدي إلى توحد وتضامن أفراد المؤسسة وهذا ما يجسد التماسك الاجتماعي بما يحقق الاستقرار والنمو للمؤسسة.

إن العوامل والمتغيرات النفسية والاجتماعية التي تؤثر تنظيميا تزايدت وتداخلت بشكل كبير خاصة في العقدين الآخرين. كذلك تشابكت علاقة تلك العوامل والمتغيرات فيما بينها داخلها وإن كانت تهدف جميعا إلى تنمية وتطوير الأداء لتحقيق الأهداف التنظيمية والفردية والاجتماعية

فرغم اهتمام الدراسات الحديثة بالموضوعات السلوكية والنفسية داخل التنظيم لما لها من آثار فاعلة في نجاح المنظمات، إلا أن موضوعي التسيب الإداري والعدالة التنظيمية لم يلقوا اهتماما كافيا من الباحثين وكتاب خاصة في البيئة العربية مما يتطلب دراسة موضوعي التسيب والعدالة التنظيمية وإسهامها في تطبيق العدالة والتقليل من مظاهر التسيب داخل المؤسسة.

الفصل الاول :

الإطار العام للدراسة

1-الإشكالية:

تتجه الدراسات في الفكر الإداري نحو مناقشة موضوعات متنوعة وحديثة في محاولة لمواجهة متطلبات بيئة المؤسسات المتغيرة والغير مستقرة سواء داخليا أو خارجيا، ويبرز موضوع العدالة التنظيمية من بين هذه المواضيع نظرا بوصفها مكونا تفسيريا يرتبط ارتباطا وثيقا ومعبرا للسلوكيات واتجاهات ومستوى تفاعل العاملين إزاء مؤسساتهم، إذ ينظر إليها كأحد المتغيرات ذات العلاقة بكفاءة الأداء الوظيفي، فهي تؤثر على نجاح المنظمات وقدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة، وإيجاد مناخ تنظيمي مستقر. كما أشارت دراسة (شيخ 2015) التي هدفت إلى معرفة العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي للعاملين .

وبحسب (gropanzana.bowen.guililand2007) فان العدالة تساهم في زيادة الولاء والثقة والرضا الوظيفي لدى العاملين فضلا عن تنمية سلوك المواطنة الصالحة . كما تساهم بالعموم في تخفيف حدة الصراع داخل المنظمات , لذا وحسب (dundar.tabancali.2012). هناك العديد من الدراسات التي حاولت البحث عن نشأة وقد تنبه علماء الاجتماع منذ زمن طويل لأهمية مبادئ العدالة التي اقراها الإسلام أساسا, واعتبرها علماء الإدارة المعاصرون ميزة للمنظمات الفاعلة و الراقية (الاسم ري,2014), وكان أول ظهور لنظرية العدالة داخل المنظمات على يد (Adams) في عام 1965(ألعبيدي,2012), وتوضح هذه النظرية العلاقة بين أداء الفرد وشعوره بعدالة المقابل وخاصة ما اقترنت بمفهوم التسيب الإداري الذي يتم فيها الأداء الإداري بدون احترام لأي ضوابط أو لوائح أو قوانين منظمة وموضوعة لكي يكون الأداء على الوجه الأكمل , كما أشارت دراسة (سماره نصير) التي وضحت تحديد أبعاد المشكلة الادلرية في الدول الجزائري , لهذا فان أي مؤسسة لا يوجد لها تنظيم إداري محدد وعدم التدرج في الواجبات والمسؤوليات للعاملين فيها , وليس لها نظام محدد للحوافز وفرض العقوبات , وعدم وجود سجلات وملفات منظمة لحفظ المهام والانجازات التي يقوم بها ولا تنقيد باللوائح القوانين المنظمة للعمل سوف تكون هذه المنظمة متسببة إداريا . كما أشارت دراسة (عبد الله) إن العنصر البشري في إدارتها لم يستطع إن يؤثر بالاتجاه الإيجابي , وان إهمال الموظف للواجبات المنوطة به والمنصوص عليها في القوانين سيخلف مردودا سلبيا على سير العمل . الأمر الذي دفعنا إلى القيام للتعرف على العلاقة الموجودة بين التسيب التنظيمي والعدالة التنظيمية في مديرية الشباب والرياضة لولاية إدرار. وعلى ضوء ما تقدم يمكن تحديد مشكلة البحث بالسؤال الأتي: ما العلاقة بين التسيب التنظيمي والعدالة التنظيمية لدى الموظفين في مديرية الشباب والرياضة بإدرار ؟ ويتفرع عن هذا التساؤل العام مجموعة من التساؤلات الفرعية والتي تتمثل في:

- 1- ما العلاقة بين أبعاد التسيب التنظيمي (عوامل اجتماعية ,عوامل تنظيمية,عوامل اقتصادية,عوامل نفسية) وأبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية ,الإجرائية ,التعاملية) لدى الموظفين في مديرية الشباب والرياضة بإدرار؟.
- 2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات مجتمع الدراسة حول أبعاد التسيب التنظيمي والعدالة التنظيمية تعزى لمتغيري المؤهل والخبرة؟

فرضيات الدراسة :

للإجابة على الإشكالية المطروحة ندعم بحثنا بالفرضيات التالية:

- توجد علاقة بين التسيب التنظيمي والعدالة التنظيمية لدى الموظفين في مديرية الشباب والرياضة بإدرار.

- توجد علاقة بين أبعاد التسيب التنظيمي (عوامل اجتماعية ,عوامل تنظيمية ,عوامل اقتصادية,عوامل نفسية) وأبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية ,الإجرائية ,التعاملية) لدى الموظفين في مديرية الشباب والرياضة بإدرار.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات مجتمع الدراسة حول أبعاد التسيب التنظيمي والعدالة التنظيمية تعزى لمتغيري المؤهل والخبرة.

أسباب الدراسة:

- إن دراسة هذا الموضوع واختياره كان نتيجة لأسباب ودوافع أدت إليه أهمها:
- الرغبة الشخصية في معالجة الموضوع.
- الحاجة الماسة للتعرف على العوامل المؤثرة على الأبعاد المختلفة لكل من المتغيرين التسبب الإداري والعدالة التنظيمية.
- محاولة تقديم مساهمة في موضوع التسبب الإداري بهدف إثراء المكتبة بهذا الجهد أملاً أن يفيد القارئ سواء كان باحثاً أم طالباً.

أهمية الدراسة:

يعد التسبب الإداري من أهم المواضيع الإدارية التي شهد اهتماماً كبيراً في الآونة الأخيرة لتأثيره المهني والذي بدوره يؤثر على العدالة التنظيمية والتي تسعى إلى:

- التعرف على مسببات ظاهرة التسبب الإداري داخل المؤسسة والتي كان لها التأثير الواضح والصريح في خفض الكفاءة العلمية والإدارية بصورة عامة.
- تكمن الدراسة في تحسين العلاقات مما يساهم في تحقيق العدالة التنظيمية والقضاء على مظاهر الظلم وعدم العدالة.

أهداف الدراسة :

- التعرف على واقع التسبب الإداري في مديرية الشباب والرياضة إدارياً.
 - تسليط الضوء على آلية العدالة التنظيمية في مديرية الشباب والرياضة إدارياً.
 - التعرف على الأساليب التي تؤدي إلى تفشي ظاهرة التسبب الإداري.
 - محاولة إيجاد مقترحات لعلاج ظاهرة التسبب الإداري.
 - التأصيل النظري لمفهوم التسبب الإداري والعدالة التنظيمية من حيث الأهمية والأبعاد ودورها في تحقيق العدالة والضبط الإداري.
 - التعرف على مستوى العدالة التنظيمية والتسبب الإداري لدى العمال داخل مديرية الشباب والرياضة.
 - التعرف على مدى تأثير كل بعد من أبعاد التسبب الإداري على أبعاد العدالة التنظيمية.
 - التعرف على دوافع وأسباب تسبب الموظفين في مديرية الشباب والرياضة.
- التوصل إلى نتائج من خلالها صياغة بعض التوصيات التي تساعد أصحاب القرار في المؤسسة لتحقيق العدالة التنظيمية والتقليل من ظاهر التسبب الإداري.

7- مفاهيم الدراسة :

يشكل الإطار المفاهيمي المسار الذي يوجه الدراسة على اعتبار أن المفهوم يرمز إلى دلالة ما توظفه الدراسة في إطارها الامبريقي أو أنه وصف مختصر لوقائع كثيرة ودراستنا الراهنة تتكون من مفهومين مركبين هما التسبب الإداري والعدالة التنظيمية.

✓ **التسبب الإداري:** يقصد به إهمال الموظف للواجبات المنوطة به والنصوص عليها في القوانين واللوائح والقرارات التي تنظم الوظيفة العامة بشكل يؤدي إلى مردود سلبي على الأداء وسير العمل. (بنور، 2008، ص23)

✓ **العدالة التنظيمية:** هو شعور الموظف بوجود إنصاف ومساواة بين ما يبذله من جهد وما يحصل عليه من مخرجات أي هناك توزن بين المدخلات والمخرجات والذي يكشف عليه الدرجة التي يحصل عليها أفراد العينة في مقياس العدالة التنظيمية المعتمدة في هذه الدراسة. (ألعيدي، 2012)

8- الدراسات السابقة :

8-1- دراسات حول التسبب الإداري:

الدراسة الأولى:

- دراسة بعنوان "ظاهرة التسبب الإداري في الجزائر" لصاحبه سمارة نصير، دراسة

حازت على جائزة اللغة العربية 2004، الموسومة أبو العيد دودوا ، منشورات المجلس الجزائري 2005، تناول دراسة موضوع ظاهرة التسبب الإداري في الإدارات الحكومية الجزائرية من حيث المؤشرات والدوافع وسبل علاجه في الجزائر. ويهدف إلى : العمل على ضبط مؤشرات الظاهرة التسبب انطلاقا من الواقع الإداري الجزائري، بهدف تمييزها عن مختلف الظواهر السلوكية الأخرى المشابهة لها، العمل على حصر مختلف الأسباب التي تؤدي إلى استفحال ظاهرة ، التسبب، بين أوساط الموظفين العموميين في الإدارات الحكومية الجزائرية، ربط هذه الظاهرة ، أي التسبب ببعض الأطر والنظريات

التي تبحث في السلوك والدوافع بوجه عام، وبنظرية هرم الاحتياجات التي طرحها في الخمسينيات (50) أبراهام ماسلو (MA slow) بوجه خاص، ثم القيام بدراسة تطبيقية في بعض الإدارات الحكومية الجزائرية هذا الربط بين النظرية والواقع، أولا سيسمح بتحديد مختلف النتائج الإيجابية والسلبية التي يمكن أن تترتب عن هذه الظاهرة في المستويات التالية: المستوى الفردي، التنظيمي، الاقتصادي الاجتماعي . ثانيا، يقدم الإطار العام الذي من خلاله يمكن الإسراع في علاجها والذي ينبغي أن يركز على

أسبابها، وعلى الحد من نتائجها السلبية وتشجيعها حيثما تكون لها نتائج إيجابية. وقد توصل إلى الحلول التالية: (إعادة النظر في الهيكل التنظيمي للجهاز الإداري في الدولة - توجيه العناية لعنصر الموظفين الحكوميين تحسين دوافع العمل لدى الموظفين الحكوميين). تختلف عن دراستنا في تركيزه على التسبب الإداري فقط دون التطرق إلى الإدارة الإلكترونية.

الدراسة الثانية :

2- دراسة للدكتور عبد الله طلبة بعنوان "ظاهرة التسبب في إدارة الدول النامية"،

دراسة منشورة في مجلة الفكر السياسي 1999. تناول فيها مفاهيم وأشكال ظاهرة التسبب وعوامله وأسبابه ومن ثم إيجاد حلول مقترحة لمعالجة هذه الظاهرة من خلال تحديد أبعاد وأثار هذه المشكلة. وانتهت إلى عدة نتائج منها:

ضرورة إعادة النظر في الهيكل التنظيمي للجهاز الإداري في الدولة، ضرورة الاهتمام بطرائق العمل وأساليبه، يجب توجيه اهتمام القادة الإداريين إلى القضايا التخطيطية والتنظيمية والتوجيهية، وترك القضايا التنفيذية والإجرائية إلى مرؤوسيه، يجب تطوير أنظمة الرقابة، إن السياسة التي تستهدف مكافحة التسبب في جميع أشكاله ومظاهره، يجب أن توجه عنايتها الفائقة إلى العنصر الإنساني. وقد تناول ظاهرة التسبب الإداري دون ربطها بالإدارة الإلكترونية مثل ما هو الحال في دراستنا .

الدراسة الثالثة:

دراسة من إعداد وداد سعدي بعنوان ظاهرة التسبب الإداري في القطاع الحكومي الجزائري دراسة ميدانية لقطاع الصحة بولاية الجزائر دراسة لاستكمال متطلبات التخرج والحصول على شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية ماي 2010 - غير منشورة -

لقد طرحت الباحثة إشكالية دراستها من خلال طرح التساؤلات التالية :

- ما الذي يبرهن على وجود ظاهرة التسبب في الإدارة العمومية؟
 - ما هي الأسباب التي مهدت لتجدر التسبب في إدارة القطاع الحكومي؟
 - ما الذي يدفع الموظف للإخلال بوظيفته؟
 - هل يعد تجرد الموظف من الأخلاقيات المهنية سمنيا كافيا لتفشي التسبب بتلك الإدارات ؟
 - هل يترتب على تسبب الموظف في أداء مهامه اليومية آثار سلبية تمتد على المدى البعيد؟
- كما قامت الباحثة باقتراح الفرضيات التالية كإجابة مؤقتة عن التساؤلات السابقة:

- يمكن الاستدلال بوجود تسبب إداري من معاناة المواطنين في الحصول على خدماتهم المشروعة

- تزداد درجة التسيب الإداري في غياب القيادات الفعالة.
 - عجز الوظيفة الحكومية على إشباع حاجات شاغلها كلما زاد تسيبه.
 - افتقار الموظف للأخلاقيات في أداء مهامه يسمح بتسيبه.
 - غياب الموظف عن أداء وظيفته أو مجاملة قريب في قضاء حاجته يصل أثره لحد إعاقه التقدم الاجتماعي.
- كما اعتمدت الدراسة على المناهج الآتية :
- المنهج الوصفي الذي يعتمد على دراسة وجمع أوصاف ومعلومات دقيقة بشكل علمي ومنظم الظاهرة المدروسة، ويعتبر إحدى طرق التحليل والتفسير وكذلك استخدم المنهج التاريخي كون الموضوع يتطلب معرفة الوثائق التاريخية والظروف البيئية التي تثبت بروز هذه الظاهرة.
- منهج دراسة الحالة، الذي يهدف إلى التعرف على وضعية واحدة معينة وبطريقة تفصيلية دقيقة والمنهج الإحصائي كونه يساعد على تصنيف المعلومات المحصل عليها وتبويبها ثم تحليلها للوصول إلى نتيجة معينة معبرة عن الواقع .
- كما توصلت الدراسة إلى أن القادة غير حريصين على خلق فرق عمل بينها اتصال فعال و مشاركة في اتخاذ القرارات.
- أكدت نسبة 100 بالمائة أن المسؤول ليست لديه قابلية لتهيئة موظفيه على تحمل المسؤولية.
 - الحافز المادي أهم عامل لإثارة الدافع للعمل.
 - افتقار سلوكهم للنزاهة مما يدفعهم لعدم المساواة بين المواطنين.
 - سلم القيم المهنية غير محترم مما يدل على استفحال المؤشرات التي تدل على غياب الممارسة الأخلاقية ومن ثم انتشار التسيب.
- هذه النتائج سمحت للباحثة بتقديم بعض الاقتراحات والتي تتمثل أهمها فيما يلي:
- وشفاقة بعيدا عن القبلية الجهوية والمحاباة والمحسوبية
- إصدار قوانين صارمة وراذعة لكل إهمال يصدر عن الموظف كالتأخر والتغيب والتكاسل والتهاون في العمل
 - توفير الظروف البيئية المناسبة لقيام الموظف بمهامه دون ضغوط محيطية مؤثرة على رضاه ومن ثم سلوكه ومردود يته
 - تعديل هياكل الأجور ونظام الحوافز للموظفين .

الدراسة الرابعة:

دراسة من إعداد الدكتور فارس طامي العتيبي بعنوان التسيب الوظيفي في القطاع العام أسبابه أوضح الباحث أهم أبعاد ومظاهر ومسببات مشكلة التسيب الوظيفي والجهود المبذولة للحد منها حتى يتمكن وضع تصور أو نموذج مقترح يساعد في الحد من هذه الظاهرة والقضاء على مسبباتها قدر الإمكان ومعالجة بعض القصور الذي شاب جهات عديدة في الدولة والمجتمع وأدت إلى ظهور هذه المشكلة وذلك من خلال تحديد أبعاد هذه المشكلة الإدارية في الجوانب:

- أهم المسببات (المتغيرات التي كانت وراء تفشي هذه الظاهرة في المجتمع.
- الظروف البيئية التي أدت إلى ظهور هذه المسببات التي كانت وراء انتشار التسيب الوظيفي في القطاع العام.
- تحديد الجهات التي ساهمت في تفشي هذه الظاهرة عن طريق القصور الواضح في عملها أو عن طريق الثقافة السائدة في هذه الجهات والتي تقوم على عدم احترام العمل والانضباط في تأديته
- البحث عن أوجه القصور الذي يشوب بعض الجهات والمنظمات المنوط بها أعداد وتأهيل العنصر البشري والتي تقع المؤسسة التعليمية على رأسها.

ولقد طرح الباحث العديد من التساؤلات الملحة والتي سعى إلى الإجابة عليها وهي:

- ما هي الأسباب الرئيسة لظاهرة التسيب الوظيفي في القطاع العام؟
- هل هناك حل للحد من هذه الظاهرة؟
- ومن خلال التساؤلات الفرعية التالية:
- ما هو مفهوم التسيب الوظيفي في القطاع العام؟
- ما هي أهم أشكال التسيب الوظيفي في القطاع العام؟
- ما هي الآثار المترتبة على ظاهرة التسيب الوظيفي في القطاع العام؟
- ما هي أهم العوامل التي أدت إلى وجود وانتشار ظاهرة التسيب الوظيفي في القطاع العام؟
- ما هو النموذج المقترح للحد من ظاهرة التسيب في القطاع العام؟

قد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي المكتبي ويعتبر هذا المنهج من انسب المناهج لتناول ظاهرة التسيب الوظيفي في القطاع العام. حيث يعتمد هذا المنهج على وصف الظاهرة بأبعادها المختلفة والاطلاع على آثارها المختلفة، والبحث في المسببات التي كانت وراء وجود هذه الظاهرة. وكذلك الآثار الجانبية المترتبة على تفشي ظاهرة التسيب الوظيفي في القطاع العام في المملكة العربية السعودية.

كما وضع الباحث حل للمشكلة من خلال وضع نموذج مقترح للحد من ظاهرة التسيب الوظيفي في القطاع العام (نموذج مقترح يتمثل في منظومة متكاملة من الحلول تشمل كل جوانب الظاهرة وكذلك أبعادها ومسبباتها:

■ دور الدولة ووسائلها المختلفة في القضاء على التسيب أو الحد منها :

إن الدولة بوصفها المسئول الأول والرئيس عن القطاع العام فإن الجانب الأكبر من الحد من ظاهرة التسيب الوظيفي يقع على عاتقها وذلك عن طريق ما يلي:

- الاهتمام بالتخطيط الجيد للقوة العاملة

- الاهتمام بنواحي التنظيم والقضاء على البيروقراطية.

كما أن هناك العديد من الإجراءات التي يمكن أن تقوم بها الدولة لتحسين الأداء الوظيفي والحد من ظاهرة التسيب وأبعادها المختلفة وتتمثل أهم هذه الإجراءات في :

✓ أن يتم إنشاء الوظائف العامة بدافع من الحاجة الفعلية لهذه الوظائف.

✓ التحديد الواضح للمسئولية والاختصاصات لضمان الالتزام من جانب الموظفين ولسهولة محاسبتهم إذا قصروا في أداء أعمالهم.

✓ الاهتمام بالطرائق المثلى لتأدية العمل.

✓ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب اعتمادا على المؤهل والكفاءة والخبرة .

✓ يجب أن تعيد الدولة البريق والرونق للوظيفة الحكومية وأن توازن بين توجهاتها نحو التخصصية وبين القطاع العام وموظفيه لأن كلا القطاعين العام والخاص ركائز التنمية الشاملة في الدولة.

✓ الاهتمام بالرقابة وتفعيل دور أجهزة الدولة الرقابية الخاصة بالقطاع العام.

✓ يجب أن تقوم الدولة بتنشيط أجهزة الإعلام ووسائله المختلفة.

■ دور منظمات القطاع العام نفسها في الحد من التسيب الوظيفي بداخلها :

- ✓ اهتمام منظمات القطاع العام بأن يكون لديها إدارة جيدة للموارد البشرية
- ✓ القضاء على الروتين وجمود الإجراءات واللوائح
- ✓ القيام ببعض الإجراءات والأمور التي من شأنها تحسين بيئة العمل
- ✓ تحقيق أكبر قدر ممكن من الرضا الوظيفي لمنسوبيها
- تحقيق أكبر قدر ممكن من الرضا الوظيفي لمنسوبيها :
- ✓ إعادة النظر في الأساليب الرقابية بما يتماشى مع التطورات التقنية والتنظيمية.
- ✓ يجب الاهتمام بالرقابة المعاصرة التصحيحية الهادفة إلى وضع الحلول ومعالجة الأخطاء.
- ✓ وأن يكون هدفها الأساسي هو المساعدة على تحسين سير العمل وعدم الوقوع في الأخطاء (لا أن يكون همها الأساسي هو اصطلياد الأخطاء وتوقيع العقوبات والجزاءات فقط).
- ✓ يجب ألا يتم التعسف في استخدام السلطات الرقابية أو المبالغة في العقاب حيث أن الموضوعية مطلوبة وكذلك فإن تحقيق العدالة من الأمور التي تؤدي إلى استقامة الأمور في مختلف المجالات.
- دور المنظمات الدينية في الحد من التسبب الوظيفي (المنظور الإسلامي).
- لابد لنا لعلاج أي ظاهرة سلبية توجد في المجتمع، أن يكون من خلال المنظور الإسلامي حتى نضمن له الأثر المطلوب في النفوس. ومن هنا يتضح ما يمكن أن تقوم به المنظمات الدينية العديدة في المملكة والتي من أهمها:
- دور المؤسسات التعليمية ومدى تفاعلها مع احتياجات القطاع العام.
- يجب على المؤسسات التعليمية الاهتمام الكبير بمخرجاتها، والتنسيق بين مخرجاتها وبين احتياجات سوق العمل بشكل عام والقطاع العام بشكل خاص، وما تتطلبه خطط التنمية المستقبلية من كوادر وظيفية بالمؤهلات المطلوبة:
- دور المؤسسات الإعلامية العامة في الحد من التسبب الوظيفي.
- تمتلك الدولة العديد من المؤسسات الإعلامية الهامة، والتي منها المقروء والمسموع والمرئي، والتي يمكن من خلالها أن تعمل على تغيير العديد من الاتجاهات السلبية لأفراد المجتمع.

8-2- التعليق على الدراسات السابقة :

استعرضت الباحثان في هذا الفصل عددا من الدراسات التي تناولت التسبب الإداري والعدالة التنظيمية بتسلسل زمني لتلك الدراسات من الأقدم إلى الأحدث من عام 1999م حتى عام 2011م وجاءت هذه الدراسات متنوعة من حيث أهدافها وبيئات تطبيقها والمقاييس المعتمدة لدراساتها وكذا الأبعاد المتناولة فيها، وكانت مستهدفة لمنظمات مختلفة وذلك لغرض تسليط الضوء على كل متغير واستكشاف مفهوم كل متغير والوقوف على أدوات قياسه وكافة أبعاده وعلاقته بالمتغيرات الأخرى حتى نستطيع تشكيل منطلق سليم للقيام بهاته الدراسة من خلال ما انتهت إليه تلك الدراسات وذلك سعيا منها لإثراء الجانب النظري، ومحاولة لربط الدراسات السابقة بالدراسة الحالية، وقد ساعدتها الدراسات السابقة في الأساليب الإحصائية المستخدمة، إضافة إلى تحليل النتائج وتفسيرها.

ولقد قامت الباحثان بتقسيم الدراسات إلى مجموعتين رئيسيتين، دراسات حول التسبب الإداري، ودراسات حول العدالة التنظيمية كما يلي:

-دراسات حول التسبب الإداري (عبد اله طلبة 1999)،(نصير سماره 2005)، (وداد سعدي 2010)،(فارس طامي العتيبي)، حيث ركزت معظم هذه الدراسات على ضبط مؤشرات لظاهرة التسبب انطلاقا من الواقع الإداري وعلى ربط هذه الظاهرة ببعض الأطر والنظريات التي تبحث في السلوك والدوافع بوجه عام، ثم القيام بدراسة تطبيقية في بعض الإدارات الحكومية الجزائرية وأوضح الباحثين تعاريف واقعية لظاهرة التسبب.

انتهجت اغلب الدراسات السابقة المنهج الوصفي والتاريخي والمنهج الإسلامي ومنهج دراسة الحالة وتهدف معظمها إلى البحث عن الأسباب والظروف البيئية التي أدت إلى ظهور وتفشي ظاهرة التسبب الإداري.

-دراسة حول العدالة التنظيمية (دراسة العمياء، والسعودي 2009)،(علوان، 2007)، ركزت هذه الدراسة على متغير العدالة التنظيمية وربطه بكفاءة الأداء والفساد الإداري وكانت تهدف إلى معرفة واقع العدالة التنظيمية وأثرها على كفاءة الأداء ودورها في التقليل من ظاهرة الفساد الإداري، انتهجت معظمها المنهج الوصفي .

وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في حيث الهدف منها، سعت إلى كشف العلاقة بين العدالة التنظيمية والتسبب الإداري في مديرية الشباب والرياضة الجنوب ادرار .

غالبية الدراسات السابقة تناولت متغير واحد من متغيرات الدراسة، ولم تتناول موضوع العدالة

التنظيمية والتسبب الإداري كموضوع واحد متكامل.

الفصل الثاني: الإطار

ألفاهيمي للتسيب التنظيمي

تمهيد:

لا يخفى علينا أهمية المورد والعنصر البشري في الإدارة، إذ يعتبر المحرك الرئيسي للنشاط الإداري، والذي من خلاله تحقق الإدارة نشاطها وأهدافها.

من هنا يجب على الإدارة أن تضبط موظفيها وتضع قوانين وتعليمات تحدد مهام وواجبات الموظفين، وكذلك العقوبات الانضباطية على من يخالف تلك الواجبات، وهذا الحد من سوء الإدارة وضعفها وهو ما يعرف بالتسيب الإداري.

إن إهمال الموظف الواجبات المنوطة به والمنصوص عليها في القوانين سيخلق مردوداً سلبياً على الإنتاجية وسير العمل. ولهذا سنحاول في هذا المبحث تعريف التسيب الإداري والتطرق لأسبابه وأشكاله وظاهره كما نذكر آثاره وآليات مكافحته

المبحث الأول: مفهوم التسيب التنظيمي

المطلب الأول: النشأة والتعريف

أولاً: النشأة

هناك العديد من الدراسات التي حاولت البحث عن نشأة التسيب الإداري في القطاع العام في الدولة والتعرض للبيئة التي ينشأ فيها، ويعد التسيب الإداري ظاهرة مرضية كغيره من الظواهر التي تأتي من خلال تفاعل عدة عوامل تسيطر على البيئة، وتجعل من ظهور التسيب أمراً مفروضاً أو على الأقل أمراً محتملاً، فبيئة التسيب تعني عوامل محددة لها علاقة مباشرة بسلوك العاملين عامة والتسيب بصفة خاصة، وأهم هذه العوامل هي العوامل الاقتصادية، الاجتماعية، التربوية، والسياسية وغيرها، (أجعلي 1985-14-15) ومن ثم نستطيع القول إن هناك العديد من العوامل التي تسهم في تهيئة البيئة المناسبة التي يظهر فيها التسيب، وكذلك يمكننا القول أن هذه العوامل مترابطة ومتداخلة وتأثيراتها هي التي تجعل من البيئة بيئة مساعدة لظهور التسيب، وهذه العوامل تعد بحد ذاتها من أهم مسببات التسيب الإداري، ولكنها تعد عوامل عامة يمكن عزوها إلى العديد من المتغيرات. (الغامم، 2003-10)

ثانياً: التعريف

أ- مفهوم التسيب لغة:

التسيب في اللغة : هو ترك الشيء يسير على رسله , والسائبة هي الناقة التي كانت تسيب في الجاهلية لنذر أو نحوه , والسائبة أيضا هي العبد : كان الرجل إذا قال لعبده أنت سائبة عتق ولا يكون ولاؤه له . ولكن التسيب في اللغة الدارجة هو الإهمال وانعدام الضوابط أو ضعف الالتزام بالأنظمة , و الساب هو المهمل , وعبرة " سيبه " تعني أطلقه و تركه وخلاه يسير حيث شاء . (فارس طامي العتيبي,ص7).

وقد ورد في القرآن الإشارة إلى هذه العادة باعتبارها عادة جاهلية لا أساس لها من الصحة فقال تعالى { ما جعل الله من بحيرة ولا سائبة ولا وصيلة ولا حام ولكن الذين كفروا يفترون على الله الكذب وأكثرهم لا يعقلون } المائدة 105

أما في اللغة الفرنسية يقصد بمفهوم التسيب *Laisser-aller* والذي يدل على الإهمال والتهاون وعدم الاكتراث، (الزهرى، 2002 ص 272) وذلك مرادف لـ *Négligence* الذي يعني باللغة العربية الإهمال والذي يقصد به انعدام الضوابط أو ضعف الالتزام بالأنظمة، كما يشير إلى غياب الاهتمام والإحساس اتجاه شيء ما وهو انعدام المبالاة أي (ألمبالاة). (Aleen, 1999, p38)

وفي اللغة الإنجليزية نجد مصطلح *Carrelases* الذي يقصد به عدم العناية وعدم الاهتمام، او التهاون وعدم الإتقان، ويدل على الإهمال وعدم اخذ الحيطة والحذر (The American heritage, p282)، وقد يكون التسيب مرادفا للمعنى التراخي *Tardiness* الذي يعرف بأنه البطء في التحرك، التأخير الحضور المتأخر وانجاز العمل متأخرا. (بن هادية، علي وآخرون، 1981، ص81).

ب- المفهوم الاصطلاحي للتسيب الإداري:

أما لو أضفنا إلى كلمة (تسيب) كلمة أخرى هي (إداري) فإننا نكون بصدد تعريف اصطلاحى لمفهوم التسيب يختلف قطعاً عن فكرتنا عن هذا المفهوم المستمد من المعنى اللغوي وإن كان لا يبتعد عنه كثيراً فالتسيب الإداري يمكن تحديده بأنه:

إهمال الموظف للواجبات المنوطة به، والمنصوص على ما في القوانين واللوائح والقرارات التي تنظم الوظيفة بشكل يؤدي إلى مردود سلبي على الإنتاجية وسير العمل. (حسن الصفار، مصطفى يوسف كافي، محمود سلمان الربيعي، ص2، سنة 2018).

التسيب هو عدم الشعور بالمسؤولية، وإهمال تام للعمل وعرقته... الخ. (محمد بن عزوز، سنة 2016، ص203).

تعريف ألعلي للتسيب: تحلي العاملين وانصرافهم عن القيام بأداء واجباتهم جزئيا أو كليا. لقد أورد المعيوف بعض التعريفات للتسيب الوظيفي والتي منها مايلي: (حسن محسين أبو عمرة، سنة 2010-2011، ص8-9): تعريف الزبادي: عدم وجود العامل في أوقات ومكان العمل الرسمية. إلى عدم انتظام العمل تعريف ابن سعيدان: عملة ذات وجهين هما الأملالة ألا انتماء. وإلى تدي مستويات الكفاءة ولقد أورد أبو إدريس تعريفا جامعا للتسيب الوظيفي حيث عرفه بأنه "الانحراف ألسلكي عن مفهوم النظام العام في الوظيفة العامة، أو إخلال الموظف بواجباته ومخالفته الذي ينص عليه النظام والقواعد التنظيمية العامة، أو أوامر الرؤساء في حدود القانون، أو أن يقتصر في تأدية وظيفته بما يتطلب ذلك من أمانة، أو أن يخل بالثقة المشروعة في هذه الوظيفة التي يقوم بها".

-عدم احترام العمل، ومن صور ذلك: التأخر في الحضور صباحا، الخروج في وقت مبكر عن وقت الدوام الرسمي، النظر إلى الزمن المتبقي من العمل بدون النظر إلى مقدار إنتاجيته. (خلود الفليت، 2008، ص349). كما يطلق عليه الإهمال الوظيفي ويقصد به : تراخي الموظف العام عن القيام بالواجبات الموكلة إليه بحكم وظيفته، وبالقدر الواجب من الحيطة والحذر. (محمود محمد معايرة، 2011، ص166). التسيب الإداري: يعد من الأمراض المنتشرة في الإدارة، وهذا ما يعني إساءة استخدام الوقت. المواعيد المحددة والخروج ولذا فان التسيب عادة ما يحدث عندما لا يحضر العامل ليمارس عمله في الوقت المحدد للعمل، وهذا مع تواطؤ بعض المسؤولين عن تسجيل الدخول والخروج من العمل أو استغلال فرصة تأخر بعض المسؤولين وانصرافهم المبكر. (شافية جاب الله، 2013، ص103). وهو أيضا تحلي العاملين وانصرافهم عن أداء واجباتهم جزئيا أو كليا وعدم بذل المفترض والمتوقع منهم من مجهود مما يؤدي إلى عدم انتظام العمل وإلى تدي مستويات الكفاءة والكفاية التنظيمية. (علي بن هادية وآخرون، 1981، ص 181).

والتسيب الإداري حالة تعبر عن قيام الموظفين بأدوارهم بدون احترام لتلك القوانين والضوابط واللوائح لكي يكون أدائهم على الوجه الأكمل مما يترتب عليه استهتار الموظفين بالمهنة وعدم أدائهم لواجبهم بالشكل المفروض الأمر الذي ينجم عنه ضياع المعاملات والغياب والتأخير المستمر عن الدوام. (المصراي، 2011، ص 243 244).

نلاحظ إن التعاريف السابقة تذهب إلى إن التسيب الإداري هو عدم قيام الموظف أيا كان موقعه الوظيفي بما يجب القيام به تجاه وظيفته من حيث إنجاز مهام هذه الوظيفة بالشكل المطلوب وفي الوقت المناسب فهو بهذا المعنى موجود في أماكن العمل والإنتاج المختلفة، وعليه فإن الموظف الذي لا ينهض بواجبات وظيفته الملقاة على كاهله تجاه الإدارة والمجتمع على أحسن ما يكون من حيث السرعة والدقة والفعالية والإخلاص والانضباط يعتبر موظفا متسببا، كما أن أي تراخي من جانب الموظف أو تقاعس يجعل منه موظفا متسببا.

وبناء مما سبق يمكن القول إن التسيب الإداري هو عدم التزام الموظف بأداء واجبات وظيفته بالشكل المطلوب وبدقة وأمانة ومن دون أي مجهود وفي الوقت المناسب، وعدم احترام الضوابط واللوائح والقوانين الموضوعة لكي يكون الأداء على أكمل وجه، مما يؤدي إلى تدي مهاراته الوظيفية وانخفاض مستويات الكفاءة لدى الإدارة التي تعجز بدورها عن تنفيذ السياسات العامة.

المطلب الثاني: الأسباب والعوامل المؤثرة في التسيب الإداري

أولاً: أسباب التسيب التنظيمي

- أسباب إدارية:

هناك مشاكل إدارية تعترض عمل الإدارة وتنحصر أهم هذه المشاكل في الأمور الآتية:

1. عدم تحمل المدير المسؤولية الكاملة.
 2. عدم توافر القواعد الرقابية لحسن سير العمل الإداري وعدم المشاركة في الإدارة.
 3. عدم وجود أسلوب إداري يتم من خلال ممارسة الإدارة بشكل منظم في مختلف المواقع التنظيمية.
 4. عدم وجود قواعد إدارية تكفل حسن سير العمل الإداري بانتظام واضطرار وتطبيق الإدارة بأسلوب أفضل.
 5. انعدام الرقابة والمتابعة لسير العمل أثناء ممارسة الإدارة بقصد التأكد من الأداء الحسن.
 6. عدم الكفاءة في تحقيق الرقابة الداخلية أو غيرها من الصفات الأخرى لا شك أنها تقود إلى مظاهر التسيب الإداري، فمثلاً وجود اختصاصات بشكل متعارض ومزدوج يؤدي إلى تضارب الاختصاصات وتقميع المسؤولية وتأخير الإنجاز كما أن قصور التنسيق من أجل تكامل الجهود أثناء مراحل العمل الإداري لترتيب الجهد الجماعي ومنع التنافر والابتعاد عن الحساسية.
 7. انعدام المكافآت التشجيعية والمعنوية في العمل الإداري.
 8. عدم وجود برنامج عمل منظم لممارسة الإدارة من قبل الموظفين كافة وبشكل تعاوني.
 9. عدم توافر بعض الإمكانيات المادية الضرورية لممارسة الإدارة
- في غياب هذه العوامل ينتشر التسيب في كثير من جوانب أعمال الإدارة الأمر الذي يقلل من كفاءة الأداء كما يؤدي إلى عدم تطور الإدارة نحو الأفضل. (يونس 1993، ص 12).

- أسباب تنظيمية:

- التنظيم وسيلة من وسائل تنفيذ الخطط والبد لقيام الإدارة وضع خطة وذلك لتحقيق الهدف المطلوب سواء كان هدفاً عاماً أو هدفاً استراتيجياً ويتناول التخطيط وضع البرامج التفصيلية لتحقيق هذه الأهداف المشاكل التنظيمية فهي تلك المتعلقة بتحديد الاختصاصات وتوزيع المسؤوليات والمهام تنفيذاً للأهداف المرسومة فمنها:
1. عدم وجود خطة منظمة يمكن من خلالها تنفيذ العديد من البرامج الهادفة للإدارة.
 2. التعارض بين ممارسة الإدارة والعمل الأساسي للموظف أو المنتج مما يؤثر أحياناً على كفاءة الأداء بسبب عدم التنسيق.
 3. إن تحديد الاختصاصات وتوزيع المسؤوليات والمهام يخضع في معظم منظماتنا إلى آليات غير إدارية تعتمد في اختيار الكفاءات على معايير لا تتفق مع الكفاءة والفاعلية والخبرة للأفراد الذين يتم تكليفهم بمسؤوليات وظيفية.
 4. عدم تمتع بعض المؤسسات بالاستقرار الإداري وعدم وجود أسس إدارية ثابتة تنظم عمل الإدارة فكل مسئول يتم تكليفه يقوم بالغاً ما قام به الذي قبله ويبدأ العمل بطريقته وكذلك بكوادر جديدة مختارة من قبله.

- أسباب اجتماعية:

إن أغلب الموظفين في المواقع الإدارية يميلون إلى وجود مسؤول لتنظيم العمل ويتم الاعتماد عليه في كافة الأمور وهذا نتيجة رواسب كانت قائمة في ظل الأنظمة الإدارية التقليدية، فالإتكالية والتكاسل والاعتماد على الغير من الأمور التي لا يمكن التخلص منها بسهولة وهذا يحتاج إلى فترة زمنية مصاحبة للتوجيه والإرشاد المستمر ويترتب على هذه المشاكل الأمور الآتية:

1. السيطرة المفروضة من قبل شخص معين على جهاز أداري.
2. استمرارية أشكال التحكم والسيطرة من بيروقراطية ورئاسية.
3. الاعتماد على الغير والإتكالية في كافة الأمور.
4. انتشار ظواهر اجتماعية خطيرة في العمل الوظيفي كالوساطة والمحسوبية والرشوة والفساد الإداري والتسلط من قبل فرد أو فئة محدود.

- أسباب تتعلق بالبيئة الثقافية:

وتعني الثقافة عند "جيرالد جرينبرج وبارون" بأنها مجموعة من القيم المشتركة والعقائد والتوقعات التي تسود بين العاملين في المنظمة، ويؤكدان على أن المنظمات خاصة كبيرة الحجم ليس لديها ثقافة واحدة، وإنما تجد لديها ثقافات فرعية تعيش مع الثقافة العامة. (أبو النصر مدحت محمود ، 2007، ص 412)

فالقيم السائدة في المجتمع مسؤولة إلى حد كبير عن سلوك الأفراد وتنظيم علاقاتهم مع الآخرين والتي يجب أن لا تخرج عن القيم والمعايير الاجتماعية التي يرتضيها هذا المجتمع نفسه حيث تشكل البيئة المحيطة عنصراً ضاغطاً على المسؤولين في المؤسسات في انتهاك بعض القوانين كإرغامهم على تعيين عناصر غير كفئة أو مجاملة بعض الناس ومنحهم مزايا لا يستحقونها.

وفي ظل غياب الولاء والانتماء يبحث هذا الموظف بل ويجد في الغالب من يسانده ويحميه في هذا المجتمع أو ذلك الأسباب عديدة منها ضعف الوازع الوطني لديهم، عدم الشعور بالإحساس نحو الواجب كمواطن مسؤول يجب أن يكون همه الأول الحفاظ على سمعة بلده ووطنه.

- أسباب قانونية:

هناك مشاكل قانونية تعترض تطبيق الإدارة بشكل عام تتمثل في الآتي:

- عدم وجود تنظيم قانوني في شكل قواعد عامة لممارسة الإدارة.
- كما أن العنصر البشري وهو في سعيه لتحقيق الأهداف يسير وفق نظم معينة ويستخدم إمكانيات متوافرة فإن دور هذه النظم والإمكانيات يؤثر في وجود مظاهر التسيب الإداري فمن ناحية النظم فإننا نعني بها القوانين والقرارات واللوائح المنظمة للأعمال الإدارية والفنية ألداء الوحدة وعدم وجود هذه النظم أصلاً ووجودها بشكل غير كامل أو توافرها بشكل ضعيف تؤدي إلى وجود مظاهر التسيب الإداري.
- غياب العقاب لعدم تطبيق القوانين واللوائح والأنظمة لا شك سيؤدي إلى شيوع المخالفات ويلاحظ أن العقوبات إن وردت في بعض اللوائح فهي عقوبات بسيطة أو يتهاون في تطبيقها أو أنها لم ترد عقوبات أصلاً.

- أسباب فنية:

ثمة بعض المشاكل الفنية المترتبة على التسيب الإداري تتمثل في:

- عدم التدريب لرفع كفاءة الكادر الوظيفي
- قلة الآلات الميكانيكية وغياب الرقابة الذاتية
- ضعف التدريب والتأهيل
- عدم مراعاة التخصص في التعيين بمراعاة القدرة والكفاءة والالتزام
- عدم تناسب المرتب مع مستوى المعيشة وعدم ربطه بمستوى الأسعار العالمية
- عدم وجود خطط سنوية للإصلاح الإداري داخل كل وحدة إدارية
- قصور التنسيق من أجل تكامل الجهود في العمل الإداري
- عدم تبسيط الإجراءات الإدارية
- ظاهرة إساءة استعمال السلطة ضد الموظفين
- كثرة المنازعات بين الموظفين والوحدات الإدارية
- سوء توزيع العمالة وعدم الاستخدام الأمثل لها مما سبب في تزايد العمالة بدون مبرر
- عدم توفير المباني المكيفة والملائمة للعمل صيفا وشتاء
- عدم توفر المباني المكيفة والملائمة للعمل في الصيف والشتاء
- عدم توفر وسائل الاتصالات اللازمة ألداء الموظف لعمله سواء في داخل الوحدة أو خارجها أو حتى في الاتصالات الشخصية التي البد منها

- قصور التنسيق من أجل تكامل الجهود أثناء مراحل العمل الإداري لترتيب الجهد الجماعي ومنع التنافر والابتعاد عن الحساسية

- أسباب تتعلق بالعنصر البشري:

فكما أن التسيب يصنعه العنصر البشري أولاً وأخيراً فإن هذا العنصر هو الذي يخلق التسيب الإداري ومظاهر ومن جانب العنصر البشري فإنه يمكن تقسيم الأسباب إلى جزأين:

- أسباب تتعلق بالجانب المادي للعنصر البشري:

من حيث عدم كفاية الأجر الذي يحصل عليه الموظف لمواجهة التزاماته اليومية أو عدم حصوله على العلاوات المستحقة أو عدم ترقية عندما يستحقها أو النقل العشوائي غير المنظم للموظف من وظيفة لأخرى خاصة إذا كانت الوظيفة الجديدة لا تمت إلى تخصصه بأي صلة أو عدم حصوله على الامتيازات العينية التي تستوجبها وظيفته ويحصل عليها أمثاله في نفس الوحدة أو في وحدة أخرى مشابهة وغير ذلك من الحقوق المادية التي لا شك أنها تؤثر في لجوء الموظف إلى ممارسة المظاهر التي ذكرناها آنفاً.

- أسباب تتعلق بالجوانب المعنوية:

أهم هذه الجوانب التي يجب ذكرها في هذا الموضوع أن يشعر الموظف بالمعاملة المتساوية من قبل الإدارة لجميع العاملين في الوحدة بحسب درجاتهم، فعدم المساواة يؤثر معنويًا على العاملين ويؤدي إلى انتشار مظاهر التسيب كما أن إتاحة الفرصة للموظفين حسب كفاءتهم بالتقدم في المستويات الوظيفية الرئاسية يخلق جانباً معنوياً محفزاً في أداء الموظف والعكس فإن عدم إتاحة هذه الفرصة يخفض من الروح المعنوية لهم وكذلك فإن الضمانات التي يشعر بها الموظف عند مواجهة أي طارئ في حياته كالمريض المعجز عن العمل أو الوفاة أو مصروفات طارئة البد منها، تلقي

عليه عبئاً ثقيلاً أو الرعاية الصحية له ولأفراد أسرته أو المشاركة الاجتماعية في شكل جمعيات أو أندية ترعاها الوحدة يخلق روحاً معنوية تؤثر على الأداء بالإيجاب ، و أخيراً فان شعور الموظف بالمشاركة في التخطيط وتحديد الأهداف واتخاذ القرار والاستماع إلى آرائه ومقترحاته بصدر رحب بشكل متناسب مع وظيفته تؤثر في ارتفاع الروح المعنوية التي تؤثر في تحسين الأداء.

- أسباب تتعلق بطبيعة الفن الإداري:

وهذا العنصر يعتبر أيضاً من المسببات الهامة لوجود التسيب ويتعلق أساساً حول مفهوم ما هي الإدارة والفن في تطبيقها ، فالفن الإداري المتقدم يقتضي إتباع التخطيط والتنظيم والرقابة كمبادئ لازمة للإدارة كما أن مبدأ التفويض في الصلاحيات والاختصاصات وإتباع أسلوب اللامركزية كمبدأ هام في تسيير وإدارة المؤسسة والوحدات الإدارية التابعة لها كما أن الإدارة البد أن تدرك أنها تمثل النموذج الأمثل والقُدوة الحسنة لجميع العاملين وكذلك فإن الحرص على الجوانب المعنوية للعاملين والثواب يعتبر أسلوباً جيداً للفن الإداري ، وأخيراً فإن تشجيع الإدارة العاملين على إنشاء صندوق للمساعدات الاجتماعية في الأفرح والمآتم والمساعدة في إنشاء النوادي الرياضية والاجتماعية وكافة مظاهر التعاون بين العاملين بالمؤسسة من العوامل المساعدة في خلق أجواء المحبة والتعاون بين العاملين.

ثانياً: العوامل المؤثرة في التسيب الإداري

هنالك عوامل عديدة مؤثرة على ظاهرة التسيب الإداري في المؤسسة إما إيجابياً أو سلبياً، بمعنى أن تكون عالقة العوامل مع التسيب الإداري عالقة طردية، أي كلما زاد ذلك العامل زاد التسيب الإداري أو تكون العالقة عكسية، أي كلما قل أو نقص ذلك العامل زاد التسيب الإداري أو العكس كلما زاد ذلك العامل قلت نسبة تسيب العاملين وسنذكر فيما يلي أهم هذه العوامل:

1. الرضا الوظيفي:

يقصد بالرضا الوظيفي الشعور النفسي بالقناعة والارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه ومحتوى بيئة العمل ومع الثقة والولاء والانتماء للعمل. (عبد الباقي صلاح الدين محمد، 2000، ص 130)

ويعرف أيضاً على أنه مشاعر الفرد تجاه وظيفته والنتائج عن الإدراك الحالي لما تقدمه الوظيفة له وإدراكه لما ينبغي أن يحصل عليه من الوظيفة ويتضمن التقدير والإنجاز والإبداع واحترام الذات وتحمل المسؤولية والمنفعة التي تعود عليه من جراء القيام بالعمل نفسه. (فليه فاروق وآخرون ، 2005 ، ص 259)

كما أن الرضا الوظيفي يمثل حصيلة لمجموعة من العوامل ذات الصلة والتي تقاس أساساً بقبول الفرد ذلك العمل بارتياح ورضا نفس وفاعلية بالإنتاج نتيجة للشعور الوجداني الذي يمكن للفرد من القيام بعمله دون ملل أو ضيق. (بن سليمان الفالح ، 2001، ص 71).

ويعرف الرضا الوظيفي بأنه عبارة عن مشاعر العاملين تجاه أعمالهم وأنه ينتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم ولما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم، كما أنه محصلة للاتجاهات الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالعمل والمتمثلة بسياسة الإدارة في تنظيم العمل ومزايا العمل في المنظمة، الأمان بالعمل ومسؤوليات العمل وإنجاز والاعتراف والتقدير. (الحنيطي إيمان ، ص 15)

مما سبق يظهر أن مفهوم الرضا الوظيفي عن العمل مفهوم مركب وله عدة أوجه حيث يرى بعض المختصين أن إشباع حاجات العاملين هو أحد المحددات الخاصة بالرضا، وآخرون يعطون الأهمية لبعض الجوانب الاجتماعية مثل روابط وأواصر الصداقة التي تربط العاملين وبعضهم

البعض، ومنهم من يرجع مستوى الرضا إلى موقف المرؤوسين من رؤسائهم ونمط الإشراف الذي يخضعون له، وهناك من يعطي الاعتبارات الخاصة بالشخصية ومدى تكاملها في محيط العمل فضل تحقيق هذا الرضا.

وعليه يمكن القول أن الرضا الوظيفي مفهوم متعدد الأبعاد يتمثل في الرضا الكلي الذي يستمده الفرد من وظيفته ومن جماعة العمل التي يعمل معها ومن الذين يخضع لإشرافهم، وكذلك من المنظمة والبيئة التي يعمل فيها، وباختصار فإن الرضا الوظيفي هو دالة لسعادة الإنسان واستقراره في عمله وما يحققه له هذا العمل من وفاء وإشباع لحاجاته، ويمكن القول بشكل عام أن الرضا الوظيفي يتكون من الرضا عن الوظيفة والرضا عن عالقات العمل والرضا عن زملاء العمل والرضا عن الرؤساء والرضا عن بيئة العمل والرضا عن سياسات الأفراد لذلك يتعين على الإدارة قبل ان تشرع في رسم السياسات واتخاذ الخطوات اللازمة لزيادة وتنمية الرضا الوظيفي بين العاملين، أن تجمع البيانات والمعلومات حول مؤشرات واتجاهات ومحددات هذا الرضا بين قوى العمل الموجودة، ومن ثم فإن القياس الدقيق للرضا الوظيفي يتطلب اتخاذ ترتيبات وإجراءات خاصة على نحو يكفل إمداد الإدارة بمعلومات دقيقة ومنتظمة حول شعور العاملين اتجاه وظائفهم وأعمالهم والظروف السائدة في منظماتهم. ومن خلال استعراض جوانب الرضا الوظيفي من حيث أبعاده وعوامله ومسبباته يتضح لنا الدور الهام للرضا الوظيفي في تسيب العاملين في المؤسسة من عدمه، حيث أن عدم اكتمال الحد الأدنى من عوامل الرضا الوظيفي هو نتيجة لعدم قدرة الوظيفة على إشباع رغبات وحاجات موظفيها.

2. الحوافز:

تعتبر الحوافز المقابل لأداء المتميز حيث تركز على مكافأة العاملين عن تميزهم في الأداء وأن الأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي أو ربما وفقاً لمعايير أخرى تشير إلى استحقاق العاملين إلى تعويض إضافي يزيد عن الأجر. (الطائي وآخرون،) كما يعتبر الحافز العائد الذي يحصل عليه الفرد نتيجة لتميزه في أداء العمل ويعرفه آخرون على انه كل الأدوات والخطط والوسائل التي تهيئها الإدارة لحث العاملين على أداء عمل محدد بشكل متميز. (السالم)

كما أن التحفيز يعتبر عملية تأخذ بعين الاعتبار حاجات العاملين والمنشأة فإن الغاية من توفير الحوافز خلق الدافع للتوجيه نحو سلوك معين يخدم أهداف المنظمة وبذلك فإن قلة أو انعدام الحوافز المادية في المؤسسة قد يجعل موظفيها يهجرها أو يبقون فيها ولكن دون حماس أو دافعية للعمل، وفي كثير من الأحيان يكون هذا سببا في هروب الموظف من أداء واجباته أو عدم إنجازها بالسرعة والإتقان المطلوبين وهذا يكون سببا في تفشي ظاهرة التسيب الإداري.

3. التدريب:

التدريب نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في العمل(عبد الباقي صلاح الدين، ص 208). وهو إجراء منظم من شأنه أن يزيد من المعلومات، ومهارات الإنسان لتحقيق هدف معين. (شاوش مصطفى نجيب ، 1996، ص 232)

وفي تعريف آخر هو عملية تعلم، تتضمن اكتساب مهارات، ومفاهيم وقواعد، أو اتجاهات لزيادة وتحسين الأداء. (حسن محمد رواية ، 1999 ، ص 167)

وكذلك هو عملية منظمة مستمرة، محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى إحداث تغيرات سلوكية وفنية وذهنية، لمقابلة احتياجات محددة حالية أو مستقبلية، يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمؤسسة التي يعمل فيها والمجتمع الكبير. (يرقى 1996، ص 7)

كما يقصد بالتدريب أيضا تلك الخبرات المنظمة التي تستخدم لتنمية المعلومات والمهارات والاتجاهات التي يعتنقها العاملون في المنشأة، فهي عملية تهدف إلى تغيير سلوك واتجاهات الفرد من النمط الذي اتخذ لنفسه، إلى نمط آخر تعتقد الإدارة أنه أكثر ارتباطا مع أهداف المنشأة. (الجوهري العلامة ، دون سنة، ص 167)

حينما تظهر دلائل على الأداء غير الملائم للوظيفة يجب تركيز الانتباه على ضرورة رفع مهارات العامل ومن هذه الدلائل وجود فجوة بين الأداء الفعلي للعمال وبين متطلبات الوظيفة أي الأداء المعياري، وقد يقوم الموظف أو الرئيس المباشر أو إدارة التدريب بتحديد هذه الاحتياجات، التي تدل على أن بعض الأفراد تنقصهم المعرفة والخبرة والتي يمكن أن يحصلوا عليها بواسطة التدريب. (ماهر احمد، ، 2003، ص 472)

وهناك علامات أخرى قد تشير إلى حاجة العاملين للتدريب مثل ارتفاع معدل الإنتاج المرفوض لعدم مطابقته للمواصفات أو ارتفاع في معدل الحوادث الصناعية، وأخيرا هناك البعد الخاص بالمستقبل وهو التغييرات المفروضة على العمل نتيجة إعادة تصميم الوظيفة، أو نتيجة تطبيق اكتشافات تكنولوجية جديدة. (سلطان محمد سعيد، 1993. ص 182)

أما إستراتيجية التدريب فهي تشتق من الإستراتيجية العامة للمؤسسة، حيث تعبر عن التوقعات المرجوة لبناء القدرات والمهارات وأنماط السلوك الإيجابي للعاملين، وفق الاحتياجات التي تكشف عنها نظم تقييم الأداء. (مخلوفي عبد السلام، 2004)

نستنتج مما سبق أن التدريب يضمن التطابق بين قدرات العمال ومعارفهم ويعمل على إحداث أحسن سلوك في العمل، ودعم المواقف الايجابية التي تسمح بتخفيض التكاليف والخسائر وكذا تحسين نوعية المنتج وكميته وتدعيم الإحساس بالثقة لكل عامل ولفريق العمل بصفة عامة وتقوية حب وانتماء العامل للمؤسسة والأهم تطوير القدرة لدى الموظف على تحمل المسؤولية والمبادرة في الاقتراح وبذلك نلاحظ وجود تأثير لمستوى التدريب وكفاءته على التقليل من مستوى التسيب الإداري في المنظمة أو زيادته من خلال جعل الموظف أكثر اتقانا لعمله.

4. المناخ التنظيمي:

يتطلب نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها توافر عدد من المتغيرات التنظيمية بشكل سليم من أهمها المناخ التنظيمي، إذ يعكس المناخ التنظيمي في المنظمة شخصيتها كما يتصورها العاملون فيها ويعتبر أيضا من محددات السلوك التنظيمي فهو يؤثر في رضا العاملين وفي مستوى أدائهم.

يقصد بمناخ العمل حصيلة مجموع العالقات السائدة في المؤسسة بين الأفراد وبعضهم وبينهم وبين إدارة المؤسسة، أي أن مناخ العمل يتحدد من خلال مجموعة من العالقات والاتصالات والتفاعلات بين مجموعة أو بين جميع العمال والمؤسسة بالإضافة إلى مجموعة الإجراءات والنظم والمبادئ والقوانين المنظمة للعمل. (عويضة الشيخ، 1996، ص 14)

ويعتبر المناخ التنظيمي وصف لخصائص ومميزات بيئة العمل الداخلية بكل أبعادها وعناصرها والتي تتمتع بقدر من الثبات النسبي وتميز المنظمة بعينها، حيث يدركها العاملون ويفهمونها وتنعكس على اتجاهاتهم وقيمهم وتدفع العاملين إلى تبني أنماط سلوكية معينة. (القريوتي 2003، ص 148 149)

ويعرف المناخ التنظيمي بأنه عبارة عن البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموعة العاملين في التنظيم الواحد، وهذا يعني الثقافة والقيم والعادات والتقاليد والأعراف والأنماط السلوكية والمعتقدات الاجتماعية وطرق العمل المختلفة التي تؤثر على الفعاليات والأنشطة الإنسانية والاقتصادية داخل المنظمة. (العميان محمود سلمان 2005، ص 305)

وعرفه المغربي فحدده بمجموعة من الخصائص التي تميز بيئة المنظمة التي يعمل الفرد ضمنها فتؤثر على قيمه واتجاهاته وإدراكاته وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي للبيئة الداخلية. (المومني واصل جميل ، 2009، ص 26)

تتوقف فعالية وكفاءة الأداء الفردي والجماعي للمنظمة على مدى تأثير المناخ السائد في بيئة العمل الداخلية وما يتم من سلوك واتجاهات نحو المنظمة حيث يتأثر سلوك الفرد داخل المنظمة بالبيئة المحيطة به وباتجاهه نحو تلك البيئة وإدراكه لها. (حمادات محمد الحسن، 2004، ص 23)

نستنتج من ذلك وجود تأثير للمناخ التنظيمي في المنظمة على أداء العاملين، فإذا كان المناخ التنظيمي سيئ أدى إلى انخفاض أداء العاملين والذي يعتبر شكل من أشكال التسيب الإداري، وعلى النقيض من ذلك كلما كان المناخ التنظيمي مناسباً كلما كان أداء العاملين جيداً وقلت نسبة التسيب الإداري في المنظمة.

5. ضغوط العمل:

يتفق عدد كبير من الباحثين في تحديد المقصود بضغوط العمل حيث يشيرون إلى الموقف الذي يكون فيه عدم الملائمة بين الفرد ومهنته مما يحدث تأثير داخلي يخلق حالة من عدم التوازن النفسي أو الجسمي داخل الفرد حيث أن لخصائص الفرد الشخصية والخصائص الوظيفية دور مهم في إحداث ضغوط العمل والإحساس بها، ومن ثم تعرف بأنها " تجربة ذاتية تحدث اختلالاً نفسياً أو عضوياً لدى الفرد وينتج عن عوامل في البيئة الخارجية أو المنظمة التي يعمل بها الفرد أو الفرد نفسه.

وتلعب العالقة بين المنظمة والفرد العامل فيها دوراً مهماً في عملية الضغوط، وآثارها المختلفة على أداء الأفراد داخل المنظمات، لذلك فإن إدارة الضغوط بشكل جيد أو سوء إدارتها في منظمات الأعمال، تظهر نتائجها بشكل واضح على الأفراد وإنجازاتهم في العمل.

والثمن المباشر لسوء إدارة الضغوط يتمثل في الغياب عن العمل، التأخر أو حتى التوقف عن العمل وبذلك فإن ضغوط العمل تؤثر على مستوى التسيب الإداري، فزيادة الضغوط في العمل على الموظف تزيد من نسبة تسيبه في عمله وبذلك فإن ضغوط العمل تؤثر على أداء العاملين ومستوى التسيب الإداري.

6. الثقافة التنظيمية:

تعد الثقافة التنظيمية عنصراً أساسياً في المنظمات المعاصرة يفرض على القادة ومدبريها أن يفهموا أبعادها وعناصرها الفرعية لكونها الوسط البيئي الذي تعيش فيه المنظمات، فالثقافة التنظيمية نتاج ما اكتسبه العاملون من أنماط سلوكية وطرق تفكير وقيم وعادات واتجاهات ومهارات تقنية قبل انضمامهم للمنظمة التي يعملون فيها، ثم تضفي المنظمة ذلك النسق الثقافي المنسوبيها من خصائصها واهتماماتها وسياساتها وأهدافها وقيمها ما يحدد شخصية المنظمة ويميزها عن غيرها من المنظمات.

عرف كيرت لوين ثقافة المنظمة: بأنها مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة. (حريم حسن ، ص 262)

ويرى الكبيسي 5229(م:) 20 الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من المعاني المشتركة والتي تشمل القيم والاتجاهات والمشاعر التي تحكم سلوك أفرادها.

تحدد أهمية الثقافة التنظيمية فيما يلي:

- الثقافة التنظيمية القاعدة القوية والثابتة التي تقف عليها المنظمات لمواجهة التغيرات المتسارعة المحلية والعالمية في ظل الانفتاح والتطور التكنولوجي، واندماج المنظمات.
 - الثقافة التنظيمية تعمل كمعادلة تنصهر فيها الشخصية الآنية للأفراد بأهداف المنظمة العليا، وبحيث تشكل القيم المشتركة معادلة تفاعل هذا الانصهار، وبحيث يصبح تحقيق الفرد لذاته بما تحققة المنظمة من أهداف ضمن منظومة القيم السائدة في المجتمع.
 - الثقافة التنظيمية الإطار الذي يساهم في بناء وتطور المنظمة وارتقائها ومواكبة التغيرات والتطورات، وفي المقابل هي الأساس في الخسار المنظمة وتراجعها إذا ما كانت هذه الثقافة سلبية.
 - الثقافة التنظيمية هي الأساس لنجاح عمليات التحول والتطور والعمل بالجوودة الشاملة التي تسعى إليها المنظمات.
- إذ بئات معظم عمليات التحول والتطور التي قامت بها المنظمات خلال مرحلة من المراحل بالفشل السريع، كون إدارات المنظمات لم تدرك وتحدد ثقافتها التنظيمية القائمة، وأيضاً لم تعمل على إيجاد ثقافتها التنظيمية الخاصة بها أو العمل على تطويرها في سياق عمليات التحول التي قامت بها. (سلو 2011، ص 37-38)

تعتبر الثقافة التنظيمية من الخصائص المميزة للمنظمة وليس للأفراد، وتشير ثقافة المنظمة إلى ذلك الهيكل المعقد، الذي يكتسب أصوله من القيم والمعتقدات والافتراضات التي يحملها الأفراد داخل المنظمة. فالقيم المشتركة تعتبر أساساً لقيام المنظمة بوظائفها، لكونها هي التي تحافظ على المنظمة كوحدة مترابطة، وتعطيها هويتها التي تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى.

تتضمن ثقافة المنظمة الأسلوب الذي تتعلم بموجبه جماعات العمل في المنظمة أن تتكيف وتتلاءم مع مجموعة محددة من الظروف، وعمليات التكيف والتلاؤم هذه قد لا تكون استجابة صريحة ومباشرة لأسباب معلنة، وعمليات التكيف والتلاؤم هذه قد تصبح أعرافاً وعادات وتقاليد تسير عليها المنظمة في انجاز عمليات تقديم الخدمة في أوقات لاحقة. (الحياوي قاسم نايف علوان، 2006، ص 151).

إذ يعرفها Scott فيري بأن الثقافة التنظيمية هي القيم والمعتقدات المتمسك بها بين أعضاء المنظمة بدال من التنوع والتصورات الفردية التي يتم من خلالها رسم السلوك العام. (أبو بكر مصطفى محمود، 2000، ص 131).

إن سعي الإدارة العليا في المنظمة على بناء الثقافة التنظيمية يعزز من الإبداع والولاء التنظيمي داخل المنظمة، وهذا يدفع العاملين إلى أداء أعمالهم بكفاءة عالية من حيث الإنتاجية والفاعلية، والتزام تنظيمي، والإبداع في أداء الأعمال المنوطة بهم.

وبما أن للثقافة التنظيمية ارتباط إيجابي مع الرضا الوظيفي، والرضا الوظيفي مرتبط سلبياً مع التسيب الوظيفي، فإن هناك ارتباط أو تأثير للثقافة التنظيمية على التسيب الوظيفي. ولفظ آخر، كلما كانت هناك ثقافة تنظيمية واضحة داخل المنظمة كلما ساعد ذلك على التقليل من

تسيب العاملين في منظمة القطاع العام.

المطلب الثالث: مظاهر وآثار التسيب التنظيمي

أولاً: مظاهر التسيب الإداري:

I. عدم احترام مواقيت العمل:

إذا كان من واجب العامل احترام مواعيد العمل - وقت الحضور والانصراف خاصة بالنسبة للمصالح التي ترتبط أعمالها بالجمهور- والإخلاص في أدائه ولا يعتمد إلى اصطناع المرض لذا فان هناك صوراً مختلفة لعدم احترام وقت العمل الرسمي منها نظرة العامل إلى الكم فهو ينظر دائماً إلى الزمن والكم أو بمعنى أن العامل قد يتأخر في الحضور للعمل وقد يبكر في مغادرته ، وإذا كان هناك ضبط إداري شكلي فهو يأتي في الموعد وينصرف في الموعد الرسمي، ولكنه لا يعمل، فيكون قارئاً للجريدة أو مستقبلاً لزواره، أو ينتقل من مكتب إلى مكتب ومن إدارة إلى أخرى لعقد ندوات خاصة بين العاملين في مكان العمل لتبادل آخر أنباء الترقية والعلاوات والأجور. وهذا ما يؤدي إلى عدم الالتزام بتأدية الأعمال أثناء ساعات العمل الرسمية، والذي يترتب عليه تدهور مستوى الأداء.

● التأخر والتغيب عن العمل:

إن ظاهرة التغيب كمشكلة تواجه التنظيمات، أصبحت موضوعاً يشغل بال المفكرين والمتخصصين، ليس فقط في مجال علم الاجتماع التنظيم وإنما أيضاً في مجالات علم النفس التنظيمي، وإدارة الأعمال، وإدارة الأفراد والجماعات. (عبد الحى عبد المنعم ، 1984، ص 100) يعتقد كثيرون الغياب أي عدم الحضور إلى العمل، ويقومون بتبرير ذلك دوماً عن طريق أعذار مرضية، وللوهلة الأولى غالباً ما يكون من الصعوبة بمكان إمكانية التفريق بين حالات الغياب المبررة، وتلك التي تحدث بمجرد الغياب ولكن بعد مرور القليل من الوقت سوف يتضح أن الغياب أصبح يمثل مشكلة، الأمر الذي تصبح عنده الأسباب التي تبدو عن الغياب أقل صدقاً وقبولاً . (هوني، ترجمة القرشي ، 9004، ص53)

ولقد تفتشت ظاهرة التغيب في كثير من مؤسساتنا الإنتاجية والخدمية وغيرها في الآونة الأخيرة، نتيجة لمتغيرات اجتماعية واقتصادية وثقافية سنتناولها فيما بعد بالتفصيل، وقبل ذلك البد من التعرض ولو بشكل مختصر ألهم التعريفات التي أعطيت لهذا المفهوم.

يعرف التغيب انه حالة عدم وجود العامل في مكانه في الوقت الذي يجب عليه أن يكون فيه ممارساً لعمله. أي أن هذا المفهوم يشمل إلى جانب التغيب التأخر عن العمل الذي يعد من المظاهر المنتشرة، والممارسة تحت تبريرات مختلفة كالبعد عن مقر العمل أو مشكل المواصلات.... (حامد خالد، 2011، ص 33).

وقد عرف " سار جنت فلورنس" التغيب انه الوقت الضائع في المنشأة الصناعية بسبب تغيب العاملين، هذا التغيب الذي يمكن اجتنابه، ويستثنى من ذلك الوقت الضائع بفعل عوامل أخرى كالإضراب أو أي سبب آخر . (عبد الحى عبد المنعم 1984، ص 101 ، 102). وهناك من يعرف التغيب بأنه "تخلف العامل عن الحضور إلى العمل في ظروف كان في إمكانه أن يتحكم فيها . (لطفى، 1996، ص73)

والمقصود أيضاً بالغياب تغيب العامل عن عمله لمدة يوم أو أكثر سواء بإذن أو دون إذن، وجرت العادة ألا يحسب ضمن الغياب الأيام التي لا يعمل فيها الفرد بسبب توقف العملية الإنتاجية أو الإجازات السنوية.

أما التأخير فيعنى به تغيب الفرد من عمله لجزء من اليوم، وبالعادة يعتبر التغيب الأقل من نصف يوم تأخيراً. (حسن 2004، ص 219)

الفصل الثاني : الإطار المفاهيمي للتسيب التنظيمي

ويعرف مكتب إحصاءات العمل بالولايات المتحدة الأمريكية التغيب بأنه "عدم حضور العامل إلى عمله أيام العمل المقررة، وذلك بسبب المرض أو الإصابة التي تعوق العامل عن العمل، بالإضافة إلى التغيب غير المصرح به ألي سبب من الأسباب. (لظفي 1996، ص 73)

وبصفة عامة فان مفهوم الغياب يعني عدم حضور العامل لممارسة عمله في الوقت المحدد والجدير بالذكر هو أن تزايد عدد حالات الغياب التي تبدو مشروعة في الظاهر بسبب المرض أو الإصابة أثناء العمل هي في حقيقة الأمر تبرير للتغيب، ويمكن اعتباره بوجه عام كحالة شخص لم يتمكن من التكيف مع نظام عمله وتشتمل ظاهرة التغيب ما يلي:

- التأخر عن العمل أو التغيب الجزئي

- التغيب غير المبرر

- التغيب قصير المدة الذي يدعي فيه العامل المرض مبررا ذلك بشهادة طبية

وقد اقترح مكتب العمل الأمريكي معادلة لقياس معدل الغياب تستعملها المؤسسات كما يتضح فيما يلي:

$$\text{معدل الغياب} = \frac{\text{الأيام التي تغيب فيها العامل}}{\text{الأيام التي عمل فيها العامل} + \text{الأيام التي تغيب فيها}} \times 100$$

وقصد توضيح مفهوم التغيب أكثر نقوم بالتعرف على أنماط التغيب فيما يلي:

• أنماط التغيب:

يمكن تحديد أنماط التغيب في نمطين أساسيين وهما: تغيب إرادي وتغيب الإرادي، ونمط ثالث خليط بين الإرادي واللاإرادي.

- يكون التغيب إراديا وذلك عندما يتعمد العمال الدائمون التغيب أو إنهاء عقود عملهم مع الإدارة.

- ويكون لا إرادي وذلك عندما يحدث تسريح، أو يكونوا زائدين عن حاجة العمل في المنظمة، أو نتيجة للمرض.

أما النمط الثالث للتغيب أو الانقطاع فهو الذي يكون خليط بين النمط الإرادي والنمط اللاإرادي، مثل الإضراب، أو تقييد وتخفيض الإنتاج، وإبطاء العمل وفي الحالة الأخيرة بالرغم من أن الانقطاع يكون من طرف العامل نفسه، بمعنى توفر الإرادة، وقد يتكرر حدوثه كنتيجة لضغط من جانب جماعة العمل أو النقابة، لذلك يمكن اعتباره على الأقل أنه يتوفر فيه جزء من اللاإرادية ألن الضغط حادث من جهة خارجية عن الفرد.

• عدم التزام الموظف بالحضور والانصراف وتركه العمل أثناء الدوام الرسمي:

يجب على الموظف أن يلتحق بالعمل في الوقت المناسب فال يتأخر عن أوقات العمل الرسمية، أو يحاول التهرب من ساعات العمل بمغادرة مقر عمله كلما سنحت له الفرصة بذلك، أما بخلق المبررات، أو التحايل إن تطلب الأمر، إذ يجب على الموظف أن يشغل وقته بأعماله الوظيفية حصراً وبالشكل المنتج والمفيد للإدارة التي يعمل فيها، كما تفرض الأمانة على الموظف إنجاز العمل بالوقت المحدد له فال يستغرق فيه وقتاً طويلاً يتجاوز الحدود المعقولة، أو ينجزه في الوقت المحدد ولكن على غير الوجه المطلوب، أو أن يتعمد تأخير الإبلاغ بالقرارات المتخذة.

II. تراخي وتكاسل الموظف في إنجاز عمله:

تعني كلمة التراخي في اللغة العربية التباطؤ أو امتداد طول الفترة الزمنية في إنهاء الأمر المطلوب، أما في اللغة الإنجليزية فالتراخي وأصلها متأخر تعني البطء في التحرك، التأخير، انجاز العمل متأخرا ومدلول التراخي في هذه الدراسة يعني التباطؤ والتكاسل من جانب العامل في انجاز الأعمال الموكلة إليه أو المطلوبة منه وعدم بذل الجهود اللازم لإنجازها في الوقت المحدد.

ويعمل معظم العاملين إلى التراخي والتكاسل وعدم انجاز العمل بالقدر المناسب، بالرغم من توافر القدرة على العمل، (عبد الباقي صلاح الدين ، ص 20). ولا يحفزهم على العمل عادة إلى الحافز المادي، أو الصالح الشخصي من جهة أو الخوف من جهة أخرى، ولذلك فهم يستهدفون في عملهم بذل اقل جهد مقابل أكبر اجر، أو على الأقل تنفيذ الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة الذي يبعد الموظف عن حد الخطر وهو الفصل.

فإذا كانت اللوائح والتعليمات توجب ساعات معينة للعمل وأخرى للراحة فان ذلك لا يعني أن الموظف حر في استعمال الأوقات غير المخصصة للعمل حيث أن القاعدة العامة هي أن وقت العامل كله مخصص لواجبات منصبه وان تحديد ساعات العمل هو مجرد أسلوب للتنظيم.

فالإدارة تستطيع أن تكلف الموظف بأي عمل يدخل في اختصاصه أو في غير اختصاصه إذا اقتضى الأمر ذلك وليس له أن يمتنع عن تنفيذ هذا الأمر مادام قادر على الوفاء بالواجب.

وتتمثل مظاهر تراخي وتكاسل الموظف فيما يلي:

● امتناع الموظف عن أداء العمل المطلوب منه:

وتحدث هذه الظاهرة إذا ما امتنع العامل على نحو جسيم عن القيام بالأعمال الوظيفية الملقاة عليه في الأوضاع المقررة بالقانون ومن أوضح صور امتناع العامل عن أداء العمل المطلوب منه هو رفضه عن أداء العمل المكلف به من قبل رؤسائه، أو الامتناع عن القيام بأعمال وظيفته أو مباشرتها على نحو غير صحيح أو التأخير في أدائها. ويمكن إرجاع أسباب انتشار هذه الظاهرة إلى ما يتردد بين العاملين من قول في مواقع عملهم "على قد دراهمهم" وهذا المثل يعكس أن الأجور لا تتناسب مع الجهود اللازم لإنجاز الأعمال المطلوبة منهم.

فالاختصاص الذي تعطيه القوانين واللوائح الحد العمال هو اختصاص شخصي. وبالتالي فعلى العامل أن يمارس اختصاصه بنفسه وألا يفوض فيه أو يحل محله غيره في منصبه.

● عدم الالتزام بأوامر وتعليمات الرؤساء:

ترجع هذه الظاهرة نتيجة لبعض التصرفات التي قد يمارسها بعض الرؤساء على العمال، مثل حرمان الموظف من علاوة، أو مكافئة تشجيعية مثال، أو تمييز في الترقيات والحوافز وقد يؤدي ذلك إلى إصابة الموظف بالعدوانية تجاه رؤسائه وعدم طاعة أوامرهم.

● إهمال الموظف للواجبات المنوطة به:

الإهمال لغة هو ترك الشيء أو عدم استعماله عمداً أو نسياناً لكن في المعنى الاصطلاحي هو عكس الإتقان الذي يقصد به انجاز العمل على الوجه الأكمل والنحو الأتم حتى يكتب له النجاح والاستمرار. (الصوص نداء محمد، 2008، ص 52)

أولى سمات الإتقان هي السرعة في الإنجاز، لأن تأخير الأعمال يؤدي إلى تكديس الواجبات ومن ثم محاولة التخلص منها على أية هيئة ممكنة وكيفما كانت.

وثانيهما الدقة في الأداء بحيث يكون الأداء وافيا مشتملاً لجميع الشروط الفنية لأداء وذلك تحقيقاً لفعاليتها في الأداء. (ياغي 2012 ، ص 42)

وضع الفقه عدة تعاريف للإهمال منها تقاعس الفاعل حينما يأتي نشاطه عن اتخاذ ما تمليه عليه ضرورات الحيطة والحذر والتي كان يتخذها من يوجد في ظروفه ويتصرف بمقتضاها.

ويمكن تعريفه بأنه الحالة التي يقف الفاعل بها موقفاً سلبياً يتمثل في ترك أو امتناع عن اتخاذ ما يستوجب الحيطة والحذر. ويقصد بإهمال الموظف أداء عمله تقاعس الموظف عن القيام بالواجبات التي تفرضها عليه واجبات وظيفته على الوجه المقرر قانوناً ويظهر الإهمال في أداء الوظيفة المنوطة به على مقتضى الأوضاع المقررة في القانون أو التعليمات أو الأنظمة أو الأوامر، أو يتقاعس عن أعمال كلفه به رؤسائه أو عدم الاكتراث بتنفيذها أو رعوثته عند تنفيذها.

ويعد من قبيل الإهمال الجسيم الموظف في العمل القانوني المناط به على نحو معيب يجعله مشوباً بالبطلان أو الانعدام أو مباشرته خالفاً للأوضاع المقررة في القانون أو التأخير في إنجازها وذلك لعدم أداء العمل في الوقت المحدد له أو في الوقت الملائم لتحقيق الغاية منه.

III. سلبية الموظف: يقصد بالسلبية نزوح الموظف إلى ما يلي:

■ عدم إبداء الرأي واللامبالاة:

يعتبر الأشخاص ألا مبالين من أكثر الناس صعوبة عند التعامل معهم، فكما يعرف أي منا بأنه من السهولة إمكانية التحكم ومواجهة الاحتجاجات والاعتراضات التي تصدر من آخرين أكثر من التعامل مع شخص واحد يتصف بالسلبية وعدم الاكتراث. (هوني، ترجمة القرشي، 2003، ص 53)

■ مقاومة التجديد والتطوير والابتكار:

حيث يعزف عن المشاركة في اتخاذ القرارات التي تتصل بالعمل والمؤسسة وظروف كل منها، فالمعروف أن الاشتراك في جماعة عاملة يؤدي إلى الاهتمام، الذي يعتبر قوة دافعة لبذل الجهد والنشاط كما أن الاهتمام يعمل على إزالة المقاومات والعقبات التي تنشأ عن سوء التفاهم أو التي يقيمها العمال أحياناً حين تؤمن المؤسسة إدخال تغيير في خططها أو نظمها أو العمل بها. (رضوان شفيق، 2002، ص 186)

الأمر الذي يصل بالعامل إلى حد القناعة بتلقي التعليمات من غيره دون مناقشة، ويرجع ذلك إلى انخفاض الروح المعنوية للعامل وعدم ارتباطه بالعمل والإدارة وفقدانه الانتماء والولاء للمنظمة الإدارية التي يعمل بها.

■ مقاومة التغيير:

ظاهرة السلبية وتفشيها في المؤسسة تؤدي إلى مقاومة التغيير وعدم الرغبة في التجديد، وانخفاض الرغبة في التعليم والعمل على اكتساب مهارات لا تتوافر لديهم و يتطلبها الجديد المقترح.

حيث يواجه بعض العمال أي تغييرات تدخلها الإدارة بالمقاومة سواء كانت في الآلات والمعدات أو النظم أو الإجراءات أو الرئاسات وهدفهم بقاء الأوضاع والظروف على ما هي عليه للمحافظة على مصالحهم وهويتهم ومراكزهم في مجال العمل. (أبو النصر مدحت محمد ،

(ص 32)

■ عدم الرغبة في التعاون وعدم تشجيع العمل الجماعي:

عدم رغبة العامل في التعاون مع زملائه في العمل وعدم تشجيعه للعمل الجماعي، ويتجنب الاتصال بالأفراد الآخرين، لا يريد الفرد منهم الارتباط بأي شخص آخر، هذا النوع من العمال يتميزون بحاجة أساسية إلى الاستقلال وعدم الاعتماد على الآخرين والاكتفاء الذاتي يمثل سبيلهم الأساسي في الحياة.

لذلك يمكن القول أن ظاهرة الانعزالية ترجع إلى وجود عوامل نفسية بالموظف تدفعه إليها، أو بسبب سوء التنظيم الإداري، أو خطأ في الإجراءات الإدارية لا يشجع على العمل الجماعي كفريق متكامل، ويضعف من شعور الفرد بانتمائه إلى الجماعة.

والتعاون مع الزملاء له وجهين الأول هو عدم وضع عراقيل أمام باقي الزملاء أثناء تأديتهم أعمالهم والثاني هو معاونة الزملاء والأخذ بيدهم ومحاولة توصيل المعلومات الناقصة إليهم وإمدادهم بالناحية المهارية التي تعينهم على أداء أعمالهم. (زين الدين ، 2012، ص 359).

أن تحقيق التعاون بين العاملين ليس عملية تلقائية بل عملية منظمة ومستمرة ومهمة في الحفاظ على حياة المؤسسة والتنظيم الجيد يوفر المناخ الذي يشجع العاملين على التعاون وتركيز الجهود من اجل تحقيق أهداف المنشأة. (علي والموسوي، 2006، ص 364)

وبذلك وجب على الإدارة إرساء جذور التعاون والتماسك والولاء بين الفريق الإداري وبين العاملين والإدارة وبين العاملين وبعضهم والأطراف المتعاملة سعياً لتحقيق الأهداف المرغوبة. (النحاس صفوت، ديسمبر 2006، ص 58).

IV. عدم تحمل المسؤولية:

المسؤولية لغة تعني تحمل التبعة أي أنها الحالة القانونية أو الأخلاقية التي يكون فيها الإنسان مسؤولاً عن أقوال وأفعال أتاها إخلالاً بقواعد وأحكام أخلاقية وقانونية. (النجيب عاطف، 1984، ص 15)

تعني المسؤولية تعهد المرؤوس أو التزامه بتنفيذ أعمال أو نشاطات معينة معهودة إليه بأقصى قدراته. والالتزام هو أساس المسؤولية وتنشأ من طبيعة العالقة بين الرئيس والمرؤوس، فالرئيس يملك سلطة مطالبة المرؤوس بأداء واجبات معينة لقاء تعويض محدد وهو مسؤول أمام رئيسه عن أدائه لهذه الواجبات. (ال علي والموسوي، 2006، ص 411)

والمسؤولية هي التزام مشتق من الوظيفة كما أن الوظيفة هي اشتقاق من الأهداف. وحيثما تكون هناك عالقات بين رئيس ومرؤوس تكون هناك مسؤولية. (ياغي 2012 ، ص 68).

قد يلجأ العامل إلى محاولة تجنب المسؤولية، ويظهر ذلك من خلال تحويل الأوراق من مستوى إداري إلى مستوى اقل، أو العكس للتهرب من الإماءات والتوقعات لعدم تحمل المسؤولية بجانب التفسير الضيق للقوانين والقواعد حتى لا يتحمل الموظف مسؤولية أي اجتهاد أو تفكير إبداعي، قد يترتب على ذلك استفادة عدد قليل من بعض هذه القوانين، بجانب حصول الناس على اقل فائدة. ونتيجة لذلك فانه كلما قلت قدرة الموظف على تحمل المسؤولية كلما قل احتمال مشاركته في أداء العمل، وزاد احتمال سلبيته تجاه العمل ومن مظاهر عدم تحمل الموظف للمسؤولية ما يلي:

✓ عدم احترام القوانين والأنظمة واللوائح:

من مظاهر التسيب في كثير من المؤسسات عدم احترام القوانين والأنظمة والتعليمات وحتى اللوائح وفقد الثقة والأمانة لتلك القوانين، مما يؤدي بالنهاية إلى تهديد المصلحة العامة نتيجة تلك السلوكيات السلبية التي ترسخت من مجموعة من العناصر التي ساهمت في إرساء هذه القيم

والسلوكيات السلبية. (ابو سليم، 2010، ص 90)

هذه القوانين واللوائح ستحكم العالقة بين الأفراد والمنظمات التي يعملون بها والعالقة بين الإدارة والأفراد والحفاظ على حقوقهم التي كفلهم لها القانون. وبذلك توجه القوانين واللوائح سلوكيات إدارة المنظمات تجاه العاملين والعمل والعكس. (عامر ، 2010، ص 53)

✓ تجزئة إجراءات المعاملة الواحدة بين مجموعة من الموظفين:

وفر كثيراً من الوقت والجهد على المراجعين في إنجاز المعاملات بإدارة الترخيص التي كانت في السابق تحتاج إلى كم كبير من الموظفين للإطلاع على المعاملة التي قد تستغرق يوماً أو يومين إلى أن يتم الانتهاء منها وتسليمها إلى صاحبها.

ثانياً: آثار التسيب التنظيمي

ثمة آثار يمكن أن تنجم عن وجود التسيب الإداري واستمراره , يمكن بيانها فيما يأتي: (محمد علي يونس,ص35)

1) الآثار الاقتصادية:

➤ يظهر تأثير التسيب الإداري بشكل واضح في مجال النشاط الاقتصادي والإنتاجي والخدمي، ففي ظل هذا التسيب تصدر التراخيص للأفراد بطرق ملتوية وغير قانونية واليراعى في إصدارها الضوابط القانونية التي وضعت لتحقيق مستهدفات النمو والتقدم، وبمرور الزمن تعاني المؤسسة من الفوضى والارتباك وزيادة النشاطات الطفيلية المدرة للأرباح وهذا لا يخدم قضية محاولة الخروج من دائرة التخلف التي يجب أن تشحذ في سبيلها كل الجهود والإمكانات.

وهناك العديد من الآثار التي تنتج عن قصور الإدارة في القيام بواجباتها المنوطة بما لعل أهمها ما يلي:

➤ ارتفاع تكاليف الخدمات وإرهاق ميزانية المؤسسة بمبالغ طائلة دون الحصول على ما يقابلها من خدمات وإنتاج فتكلفتها الخدمات نتيجة الرواتب الكثيرة التي تدفعها المؤسسة للموظفين يكفي جزء منهم فقط للقيام بالخدمات المطلوبة وكذلك نتيجة الإسراف في الأدوات المكتتبية والاستهلاك الغير العادي للأصول المختلفة مثل السيارات وآلات الطباعة والتصوير وقطع الأثاث وغيرها.

➤ لا شك أن التسيب الإداري يؤثر على جوانب التنمية بحيث أن التنمية تستلزم الإدارة الواعية فإن التسيب الإداري يعني أيضاً التأثير على مستوى النمو الاقتصادي وعرقلة خطط التنمية.

➤ أهدار الزمن الذي يحدث نتيجة تردد المواطن على مكتب الموظف ومرات للحصول على الخدمة المطلوبة أو بقاءه ينتظر ساعات طوال حتى يقابل الموظف وفي كل هذه الحالات يكون هناك زمن هام ضاع غدارا.

➤ التسيب يعرقل التنمية ويساعد على تفاقم الأزمة الاقتصادية

2) الآثار الاجتماعية:

من أبرز الآثار التي يمكن أن تنجم من استمرار التسيب الإداري بمظاهره المختلفة ما يلي:

➤ استمرار سيطرة الإنسان الاجتماعية التقليدية "النظم الاجتماعية" على الفرد والجماعة بالمجتمع، فإذا كان الموظف يحصل على وظيفته بالواسطة ونتيجة تدخل من قبل قريب له من بين أفراد قبيلته، {بل وقد يكون استمراره في هذه الوظيفة والحصول على الترقيات والعلاوات يتم بنفس الطريقة}. فليس من المتوقع أن يخرج هذا الموظف عن الدور الذي ترسمه له القبيلة كفرد من أفرادها وعضو فيها وبالتالي فهو سيمارس نفس الدور المطلوب منه، وبالتالي مزيد من الترسخ لهذا الدور المؤثر على الأداء في الوظيفة العامة ومرار الزمن يزداد الإنسان التقليدي قوة واستمرار على حساب القوانين والنظم الرسمية .

➤ عدم تكافؤ الفرص بين المواطنين في الحصول على الخدمات المختلفة ولهذا الحالة تأثير مستقبلي من الصعب التنبؤ بنتائجه ويظهر ذلك في مجال الوظيفة أي عدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب فإذا لم يتم هذا التسيب وفق النظم المعتمدة والتي تعتمد على قدرة وخبرة الموظف , فان خللا هاما سيحدث في تحقيق مستهدفات الوظيفة (دائرة المعارف السيكولوجية ,ص103, وما بعدها).

3) الآثار الإدارية :

- يؤدي التسيب إلى انخفاض كفاءة الأداء وانخفاض مستوى الخدمات وعدم الاقتصاد في الإنفاق وكل هذه الأمور تؤدي إلى شلل كامل للجهاز الإداري في الوحدة المعنية.
- يؤدي التسيب إلى هجرة الكفاءات العالية من الوحدة وكذلك أيضا عدم دخول كفاءات جديدة مما يؤثر في التطور الإداري لهذه الوحدة.
- يؤدي التسيب الإداري إلى مزيد من التسيب وهو أمر يمكن ملاحظته بسهولة فما أن يبدأ التسيب في أي وحدة إدارية ولا يمكن الحد منه ينمو باستمرار ويؤدي إلى المزيد منه.

المطلب الرابع: آليات مكافحة التسيب التنظيمي

وجب على الجهات المختصة القيام بما يلي لتجاوز بعض سلبيات وأثار التسيب الإداري في جميع مؤسسات الدولة ومنها الإشراف على إعداد الخطط والبرامج اللازمة لتنفيذ القرارات والتوصيات الصادرة من الجهات الإدارية ذات العلاقة بكل مؤسسة أو دائرة حكومية.

- العمل على تبسيط طرائق وأساليب وتنسيق وتوزيع العمل بين كافة الأقسام الإدارية
- تحديد الاحتياجات من القوى العاملة والإشراف على إعداد البحوث والدراسات الخاصة بالتنوع الإدارية تنمية القوى العاملة ووضع البرامج التدريبية.

- الإشراف على كافة الإجراءات المالية من رواتب وترتيبها وغيرها
- الإشراف على الأعمال الإدارية وإعداد التقارير الدورية الخاصة بالشؤون العاملين
- متابعة أداء العاملين بدقة وأمانه والحفاظة على مواعيد العمل الرسمية وتخصيص أوقات العمل لأداء الواجبات الوظيفية.
- تنفيذ وبناء الوعي لعام لدى أفراد المجتمع عامة والأفراد العاملين في الجهاز الإداري خاصة ضد ممارسات الفساد الإداري
- تفعيل تقوية ادوار الأجهزة الرقابية الداخلية والخارجية.

- وإنشاء نظام رقابي فعال مستقل مهمته الإشراف ومتابعة الممارسات التي تتم من العاملين في المنظمات.
- إخضاع المنظمات كافة لمعايير التقييم المؤسسي التي تنطلق من حسن استخدام الموارد وجودة الخدمات المقدمة.
- التحديد الواضح للمدة المطلوبة لمتلقى الخدمة أو السلعة لكي تنجز الخدمة أو السلعة المقدمة.
- تشكيل لجان خاصة لوضع نظام متكامل لأداء الموظفين تقوم بإجراء تفتيش دوري بين الدوائر والوزارات وإعداد التقارير الخاصة بذلك.
- التحديد الواضح لمهام وأهداف المنظمة وصلاحتها بحيث يكون تكوينها على أسس عملية وهيكلية خالية من الازدواجيات وتنازع الصلاحيات لضمان الوضوح في تحديد المسؤولية. (احمد هاشم الصقال، ص 14-15).

كما أن للأجهزة الرقابية دور في مكافحة الفساد والتسيب الإداري مثل:

أولاً: الهيئة المركزية للرقابة والتفتيش والتي تقوم بـ

إبداء الرأي في مدى صحة التعليمات والبلاغات والقرارات وكفائتها وتقديم التوصيات المناسبة بشأنها لإعادة النظر فيها

مراقبة تنفيذ القوانين والأنظمة والتعليمات والبلاغات والقرارات الصادرة عن الجهات الإدارية.

مراقبة تنفيذ الخطط الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتعليمية والصحية في مواعيد

ها ومدى تحقيق الأهداف المقررة لها.

العمل على تعزيز دور الرقابة الشعبية وفق أحكام قانون الهيئة.

الرقابة الآنية على أداء المهمات من قبل العاملين

بحث الشكاوي التي يقدمها المواطنون من مخالفة القوانين والأنظمة

الكشف عن المخالفات الإدارية التي تقع من العاملين في الجهات التابعة لرقابة الهيئة.

ثانياً: الرقابة الداخلية:

- التحقيق في المخالفات الإدارية

- التحقيق في ما يمكن أن تقف عليه أو ما يحال إليها من قبل الإدارة أو الهيئة من شكاوي المواطنين

- تنفيذ أعمال رقابية وتفتيشية محددة من خلال خطط عمل سنوية أو طارئة تضعها الإدارة بالاتفاق مع الهيئة (ماجد فرج، ص 1-2)

أما نصير سمارة فيرى أن علاج التسيب الوظيفي مرهون بإتباع القيادات الإدارية لعدد من الإجراءات يجب أن تتركز على ثلاث مستويات هي: ضرورة إعادة النظر في الهيكل التنظيمي وفي الإجراءات الإدارية للجهاز الإداري في الدولة، توجيه الاهتمام لعنصر الموظفين الحكوميين، ثم تحسين دوافع العمل لدى الموظفين الحكوميين. (نصير سمارة، ص 174)

وهناك آليات أخرى يمكن العمل بها (عبد العالي حاجة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012-2013 ، ص 573).

1- الأخذ بالمعايير الموضوعية وخاصة مبادئ الحداثة والكفاءة والنزاهة للتوظيف في المناصب العادية والتعيين في الوظائف العليا والسامية كالوزراء والولاة والمدراء التنفيذيين وهذا بغض النظر على الانتماء السياسي.

2- ضرورة الشفافية في العمل الإداري وخاصة في مجال إبرام الصفقات العمومية.

3- التدريب والتطوير في مجال الوظيفة العامة، أي الاهتمام بتدوير وتطوير الكفاءات الإدارية من الحين إلى الأخر وتفعيل البرامج التدريبية لكي تلعب دورها في توجيه الموظف وتحسين أدائه.

4- اعتماد سياسة التدوير الإداري وتداول المناصب

5- جعل المدة محدودة لأي منصب كي تتاح الفرصة لأكثر عدد ممكن من الخبراء والمختصين للتداول على الوظيفة

6- تبسيط وتسريع إجراءات المعاملة الإدارية حيث أن الفساد الإداري في جانب منه يرتبط بالبيروقراطية الإدارية.

7- تدعيم اللامركزية وتفويض بعض السلطات وتبني نظام الإدارة بالأهداف ونظام الحكومة الالكترونية.

8- وضع إجراءات تأديبية خاصة بمخالفات الفساد الإداري وجزاءات رادعة لها

9- تقويم ومكافأة الموظف الأمين

هذا ويمكن العمل بالآليات التالية:

- اختيار القيادة المتخصصة المختصة

- التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة بالأهداف

- تفعيل دور رقابة المجتمع المدني

- تفعيل مبدأ الثواب والعقاب والعدالة ، لكي يعرف الجميع عدالة الانضباط وأهميته

خلاصة:

ختاما يمكن القول بان التسيب الإداري ظاهرة من الظواهر التي تبرز في اغلب الإدارات الحكومية ويمكن تعريفه بأنه (إهمال الموظف للواجبات المنوطة به والمنصوص عليها في القوانين والتعليمات والقرارات التي تنظم الوظيفة العامة بشكل يؤدي إلى مردود سلبي على الإنتاجية وسير العمل).

وقد ساهم في تفاقم ظاهرة التسيب الإداري وارتفاع معدلاتها ترك الموظفين لاماكن العمل أثناء ساعات الدوام الرسميّ ,و كذلك عدم بقاء الأفراد ذوي المراكز العليا والمهمة في مناصبهم لفترة تمكنهم من إثبات وجودهم وخبرتهم .وعدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب ,أن كل ذلك ناتج عن أسباب عدة كسوء التنظيم الإداري وضعف الإدارة وعدم قدرتها ختاماً يمكن القول بان التسيب الإداري ظاهرة من الظواهر التي تبرز اغلب على استثمار طاقات الموظف وقابليته في العمل الوظيفي وعدم تفهم بعض المواقف والظروف التي يمر بها بعض الموظفين ,التي تتخذ مظاهر وصور عدة كالغياب وتضخم الموارد البشرية العاملة في دوائر الدولة ومؤسساتها العامة .أن كل ذلك يقود إلى ضعف إنتاجية الموظف والإدارة على حد سواء مخلفة آثار واضحة في العمل الوظيفي .

الفصل الثالث :

العدالة التنظيمية

تمهيد

تعد العدالة التنظيمية أهم مواضيع السلوك التنظيمي. ويرجع ذلك إلى دور كل من العدالة التنظيمية وأهداف المنظمة, حيث أن شعور الأفراد العاملين بالعدالة التنظيمية يؤدي إلى رضاهم وبالتالي تحسين أدائهم مما يضمن الأداء الجيد للمنظمة ويولد التزام الفرد اتجاه المنظمة والرغبة في الاستمرار بالعمل بها مما يضمن للمنظمة الحفاظ على اليد العاملة المؤهلة وتحقيق أهدافها التنظيمية.

وفي هذا الفصل سنتطرق إلى كل من مفهوم العدالة التنظيمية وأبعادها وأهميتها ونظريات المفسرة لها.

المبحث الأول : مفهوم العدالة التنظيمية:

تعريف العدالة التنظيمية

إن الجذور التاريخية لمفهوم العدالة التنظيمية تعود لنظرية المساواة والتي تقوم على فرض أساسي مفاده أن أفراد العاملين يميلوا إلى الحكم على العدالة من خلال مقارنة مداخلاتهم إلى المخرجات التي يستلمونها وأيضا مقارنة نسبة المداخلات إلى المخرجات الخاصة بهم مع زملائهم، وإن إدراك عدم العدالة وفق هذا السياق يمكن أن يؤدي إلى خلق حالة من التوتر، وتعرف (المداخلات) على أنها نوع وخصائص عمليات الشخص مثل (العمر، التعليم، ومدة الخدمة وغيرها...) في حين عرف (المخرجات) على أنها استلام حق خاص بالفرد مثل (المكافآت، الترقية، النقود). (غني دحام تناي الزبيدي واخرون , 2015, ص 353)

كما تعرف بأنها الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني (GREEMBERG 1990), أو أنها تعكس عدالة المخرجات وعدالة الإجراءات المستخدمة في توزيع تلك المخرجات (FATHI1997) وتعتبر العدالة مطلباً أساسياً لأداء الفعال بالمنظمات وتحقيق الرضا الشخصي للأفراد العاملين بتلك المنظمات، وقد أولى العديد من أصحاب نظريات الإدارة أهمية كبيرة للمعاملة العادلة وحل الشكاوى والمشاركة في صنع القرار الديمقراطي، وتتركز العدالة التنظيمية على مدى إدراك العاملين للمعاملة العادل في وظائفهم وتأثير ذلك على العديد من المخرجات التنظيمية.

- وتعرف كذلك بأنها " مفهوم نسبي يتحدد في ضوء ما يدركه العامل من نزاهة وموضوعية المخرجات وإجراءات داخل المنظمة (SAAL MOORI 1983) بمعنى آخر فإن الإجراء التنظيمي الذي قد يدركه أحد العاملين على أنه إجراء متحيز وغير موضوعي (الترقية على أساس الجدارة وليس الأقدمية مثلا) قد يدركه موظف آخر على أنه يتميز بدرجة عالية من الموضوعية وعدم التحيز. (عادل محمد زايد, 2006, ص13)

2- أبعاد العدالة التنظيمية:

أولا: العدالة التوزيعية:

تعرف العدالة التوزيعية على أنها عدالة المخرجات أو العوائد التي يتحصل عليها الموظف والتي تتمثل في: الأجور والحوافز، وفرص الترقية، وعدد ساعات العمل، وأعباء وواجبات الوظيفة، وهي العدالة المدركة من المخرجات أو النتائج أو التوزيعات التي يحصل عليها الفرد في البيئة التنظيمية.

والعدالة التوزيعية تتحقق بين الأفراد عندما تتوفر المساواة في توزيع المصادر والفرص التنظيمية بينهم، وتتحقق أيضا العدالة التوزيعية عندما ترتبط الإسهامات التي يقدمها الفرد للمنظمة التي يعمل فيها مع ما يحصل عليه من المكافآت المقدمة له مثل: المرتب والحوافز والترقيات والتسهيلات المادية ومهام العمل وان إحساس العاملين بعدم عدالة التوزيع يخلق نوعا من التوتر في العلاقات بين العاملين بعضهم البعض من جانب، وبين العاملين والإدارة من جانب آخر، ولفهم اثر العدالة التوزيعية على العلاقات بين العاملين داخل منظمة يجب ملاحظة أن هذا الأثر يتوقف إلى حد كبير على الأهمية النسبية لقيم العمل الاقتصادية والاجتماعية، فإذا زادت أهمية القيم الاقتصادية بالنسبة للعاملين فلاشك أن

إحساس بعدالة التوزيع سيكون له الأثر الأكبر على سلوكهم، إما في الحالات التي تعطي فيها القيم الاجتماعية للعاملين على قيمهم الاقتصادية، فإن الإحساس بعدالة التوزيع سوف يكون اقل أهمية في التأثير على سلوك العاملين.

قواعد عدالة التوزيع: وضع (ORGAN) ثلاث قواعد لعدالة التوزيع في المنظمات هي:

1) قاعدة التوزيع: وتقوم على فكرة إعطاء المكافآت على أساس المساهمة، فالشخص الذي يعمل بدوام كامل يستحق تعويض أكبر من الشخص الذي يعمل بدوام جزئي على افتراض ثبات العوامل الأخرى لديهم وإذا حصل العكس فهذا يعني تجاوز على قاعدة المساواة.

2) قاعدة النوعية: وتعني هذه القاعدة أن كل العمال وبغض النظر عن خصائصهم (الجنس، العرق، الدين) يجب أن يتساوى في فرص الحصول على المكافآت، مثلاً عندما تعمل المنظمة على تقديم الخدمات الصحية لموظفيها يجب أن تشمل هذه الخدمات كل الموظفين داخل المنظمة وليس فقط الذين يعملون بجد، وإذا حصل غير ذلك فإن باقي الموظفين سيشعرون بأن هناك تجاوز على قاعدة النوعية.

3) قاعدة الحاجة: وتقوم هذه القاعدة على فكرة تقديم الأفراد ذوي الحاجة الملحة للآخرين لافتراض تساوي الأشياء الأخرى، فمثلاً إذا أرادت المنظمة زيادة الأجور وكانت هناك امرأة متزوجة ولديها أطفال، وهناك امرأة غير متزوجة وعلى افتراض تساوي الأشياء الأخرى، فإن المرأة المتزوجة يجب أن تقدم على الثانية، وإذا حصل العكس فإن المرأة المتزوجة تشعر بتجاوز قاعد الحاجة. (ابو جاسر، 2010، ص13).

ثانياً: العدالة الإجرائية: هي تلك القرارات والإجراءات المتعلقة بالأفراد.

تمثل العدالة الإجرائية انعكاسات لمدى إحساس العاملين بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد المخرجات، فهي التصور الذهني لعدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات التي تمس الأفراد، ويتحقق هذا النوع من العدالة عندما يتاح للموظف فرصة مناقشة الأسس والقواعد التي سوف يتم على أساسها تقييم أدائه، والأمثلة على هذه الإجراءات هي تلك جرى تصميمها لزيادة المشاركة في اتخاذ القرارات أو يسعى من خلالها تبني إجراءات معينة لتقليل الانحياز والخطأ في القرارات التي يتم اتخاذها وتعد الإجراءات التنظيمية التي صممت لتكون موضوعية وعادلة وصعبة التحقق إلا بتوفير شرطين هما:

شرط الأول: أن يتفق الطرفان الأول الذي يضع الإجراءات التنظيمية (الإدارة) والثاني الذي يتأثر بتلك الإجراءات (العاملين) على الأسس الموضوعية التي يتم بناء عليها صياغة تلك الإجراءات.

شرط ثاني: على الطرف الأول (الإدارة) إن يزود الطرف الثاني (العاملين) بالمعلومات الكافية عن كيفية تطبيق تلك الإجراءات (عادل زايد، 2006، ص22).

جوانب عدالة الإجراءات: لقد كشف علماء السلوك التنظيمي عن وجهين لعدالة الإجراءات هما:

1) الجانب الهيكلي: ويتعلق بالكيفية التي من خلالها صنع القرارات وحتى ندو تلك الكيفية عادلة يجب مراعاة ما يلي:

- أن يكون للأفراد صوت في إجراءات صنع القرارات بمعنى أن يكون لديهم رأي في صنع القرارات المؤثرة عليهم.

- إعطاء الفرصة لتصحيح الأخطاء.

- تطبيق قواعد وسياسات ثابتة.

- عدم التحيز عند اتخاذ القرارات.

2) الجانب الاجتماعي: يتعلق بنوعية المعاملة التي يلقاها العامل على أيدي متخذي القرارات ويتأثر الإحساس بمدى عدالة تلك المعاملة بناحيتين:

- بمدى صحة وكفاية المعلومات التي يتلقاها بخصوص تنفيذ القرارات.

- تتعلق بالحساسية الاجتماعية، أي بمدى الاهتمام الذي يلقاه الفرد عند حدوث نتائج غير مرضية في تنفيذ القرارات وتدل الشواهد على أن الناس يكونون أكثر قبولاً للنواتج السلبية حينما تقدم لهم معلومات كافية وكاملة عنها. (الصبري، 2005، ص311).

ثالثاً: عدالة المعاملات:

هي مدى إحساس العاملين بعدالة المعاملة التي يحصل عليها العامل عندما تطبق عليه الإجراءات الرسمية أو مدى معرفته بأسباب تطبيق تلك الإجراءات وتمثل في المعاملة بأدب واحترام من جانب الرئيس للمرؤوس واهتمام الرئيس بمصالح الموظف.

- هي إدراك ومعرفة الموظف للإجراءات وكذلك تبرير الغرض منها.

- هي العلاقة التي يحتفظ بها الفرد مع مشرفه المباشر بما يعكس الدرجة التي يشعر عندها الفرد بعدالة المعاملة الصادرة عن المنظمة ككل معه.

مكونات عدالة المعاملات: إن عدالة المعاملات تحتوي على مكونين هما:

1. **الحساسية الشخصية:** وتشير إلى المعاملة العادلة باحترام وأدب من جانب الرؤساء للمرؤوسين ومدى مراعاة الرؤساء في تعاملهم مع العاملين وحفاظهم على كرامة العاملين.

2. **التفسيرات الاجتماعية:** وتعنى قيام المنظمة بتزويد العاملين بالمعلومات الكافية والدقيقة والمهمة التي تساعد في تفسير وتبرير الممارسات الإدارية، بشأن أي مكافآت أو موارد غير مناسبة توزع عليهم.

كما توصل "موج" و"بايز" إلى أن هناك أربعة محددات لعدالة المعاملات وهي:

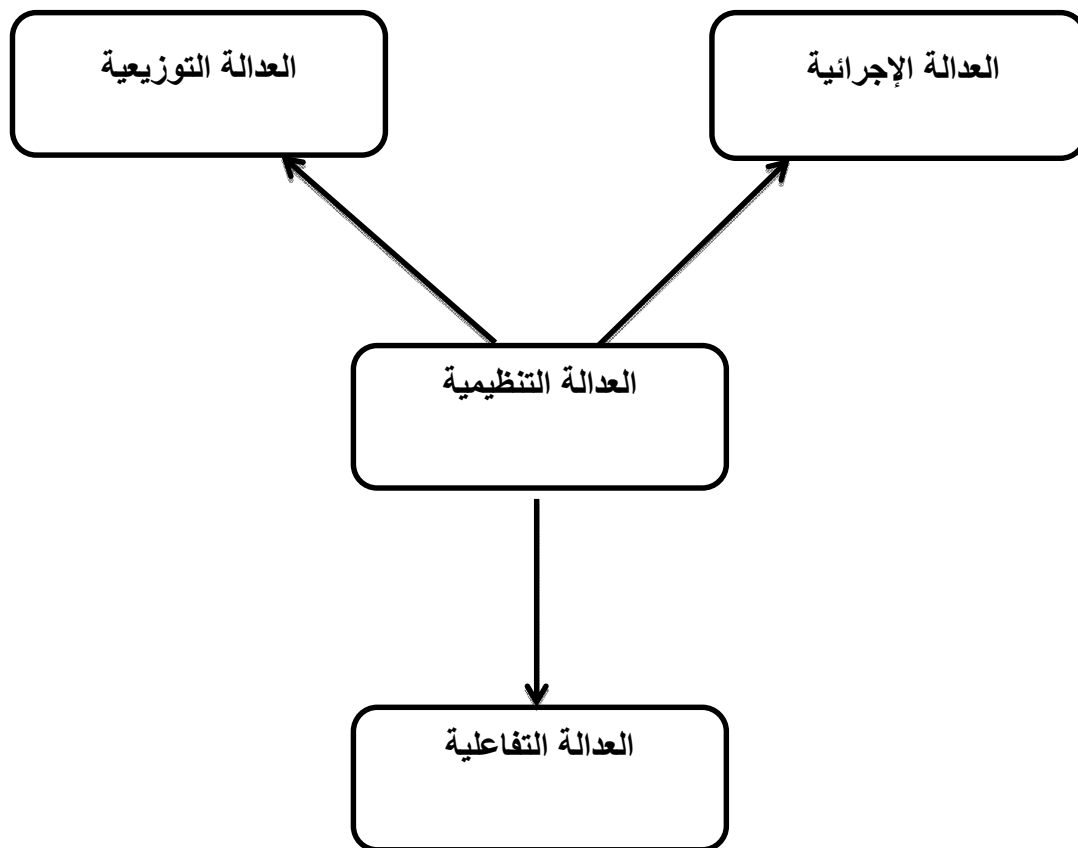
- مراعاة أسلوب التعامل مع الأفراد عند تطبيق الإجراءات.

- تشير إلى الكيفية التي تنفذ بها الإجراءات.

- عدالة التعامل مع الأفراد ومراعاة كرامتهم واحترامهم أثناء تطبيق الإجراءات.

- عدالة المعلومات فيما يتعلق بشرح وتفسير مبررات القرارات وردود الفعل.

(الخر شوم, 2010, ص312-313)



الشكل رقم -01- يوضح أبعاد العدالة التنظيمية

3- أهمية العدالة التنظيمية:

يعد مفهوم العدالة التنظيمية من المفاهيم الإدارية الحديثة في أدبيات الإدارة العربية بوجه عام، وليس هناك أدنى شك من حاجة القطاع الأعمال العربي لدراسة مثل هذه المفاهيم لتزايد أهميتها وانعكاسها الايجابي على مصلحة الأعمال وتطور المنظمات وقد حظى مفهوم العدالة التنظيمية وعلاقتها بفعالية المنظمة وكفاءتها ويمكن إدارة العدالة التنظيمية من خلال مؤشرات التالية، بحسب ما أشار إليه كل من (علوان 2007، ديسلر 2003، الأسمري 2014) والتي تدل على أهميتها من عدة زوايا مختلفة:

- إن العدالة التنظيمية توضح حقيقة أن النظام التوزيعي للرواتب وأجور في المنظمة يتصل بمفهوم عدالة بعدا هاما في هذا الجانب.
- إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية، والتمكن في عملية اتخاذ القرار وتعد عدالة الإجراءات بعدا هاما في هذه الجانب.
- تنعكس العدالة التنظيمية سلوكا على حالات الرضا عن الرؤساء، ونظم القرار الصادر على سلوكيات المنظمة وهنا يبرز دور العدالة في التعاملات.
- إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم والقدرة على تفعيل الأدوار التغذية الراجعة بشكل يكفل جودة استدامة العمليات التنظيمية والإنجازات عند الأعضاء في المنظمة.
- إن العدالة التنظيمية تبرز منظومة القيم الأخلاقية والاجتماعية والدينية عند أفراد وتحدد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة الشاملة في المنظمة.
- تؤثر العدالة التنظيمية على روح فريق العمل والجماعة وهذا من شأنه أن يؤثر على دوافع الفرد العامل لزيادة المكافآت وعوائد الجماعة وليس للفرد، لأن الإجراءات والمعاملة العادلة توجهان رسالة للفرد على أن جماعة تقدر كل فرد فيها. (محمد ناصر راشد ابو سمعان، 2015، ص 28).

3- نظريات العدالة التنظيمية:

1- عدالة مبادئ الإدارية: لقد كان المفكر الإداري "هنري فايول" مهندس فرنسي تركزت اهتماماته في دراسة وتحليل العمليات الإدارية والسعي نحو إيجاد مبادئ وقواعد تعد بمثابة مرتكزات أساسية يعتمدها المدراء في أعمالهم، وفي نفس الوقت الذي اقترح فيه "تايلور" مدخل الإدارة العلمية اقترح العالم الفرنسي (هنري فايول) مدخل مبادئ الإدارة الحديثة حيث اهتم بتحديد الوظائف الأساسية للمدير على أنها تشمل وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، إضافة إلى ذلك فقد حدد "فايول" مجموعة من المبادئ الإدارية المهمة التي يجب تطبيقها لضمان زيادة وكفاءة العمل وتعكس الدراسة المتأنيبة لتلك المبادئ الإدارية ارتباطها المباشر بالعدالة التنظيمية بكافة أنواعها، ويمكن بصفة عامة تقسيم تلك المبادئ حسب ارتباطها بأنواع العدالة كما يلي :

مجموعة المبادئ المرتبطة بعدالة التوزيع:

هي مجموعة المبادئ التي ترتبط مباشرة بتحديد المخرجات التي يحصل عليها الفرد داخل المنظمة والتي تتضمن مايلي:

- **تقسيم العمل:** يجب تقسيم العمل إلى مجموعة من وظائف على أن يتولى كل فرد التخصص في أداء وظيفة محددة ويهدف تقسيم العمل إلى زيادة كفاءة العاملين، ويؤدي بشكل مباشر إلى التأثير على إنتاجيته ومن ثم مخرجاته الوظيفية.
- **الأجر المناسب:** يجب أن تأخذ المنظمة في اعتبارها العديد من المتغيرات عند تحديد الأجر المناسب ومن هذه المتغيرات، أسعار السلع والخدمات، مستوى المعيشة، ومستوى الأرباح الذي تحققه المنظمة بصفة عامة فإن الفرد لا بد أن يشعر أن الأجر الذي يحصل عليه يتناسب مع الجهد الذي يبذله وإلا زادت درجة إحساسه بعدم عدالة التوزيع.
- **ترتيب:** لزيادة درجة الكفاءة والتنسيق يجب أن توضع كافة الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لأداء وظيفة معينة قريبة من مكان استخدامها. (عادل محمد زايد، 2006، ص 68-69).

مجموعة المبادئ المرتبطة بعدالة الإجراءات:

- هي مجموعة المبادئ التي ترتبط ارتباطاً مباشراً بتحديد الإجراءات التي تم الاعتماد عليها لتحديد المخرجات التي يحصل عليها الفرد داخل المنظمة والتي تتضمن مايلي:
- **السلطة والمسؤولية:** السلطة هي حق إصدار الأوامر وممارسة الضغوط لضمان طاعة العاملين، وترتبط السلطة والمسؤولية وهي تحمل نتائج القرارات التي يتخذها صاحب السلطة (المحاسبة) وبالتالي فإن من يحصل علة سلطة ما لا بد أن يتحمل المسؤولية.
 - **تسلسل السلطة:** توزع السلطة بين الإدارية المستويات المختلفة كل حسب اختصاصاته وغالبا ما تندفق السلطة من الأعلى إلى الأسفل.
 - **مبدأ وحدة التوجيه:** وهذا يعني أن المنظمة تأخذ في أداء مسؤولياتها توجيه واحد وخط عام واحد وأهداف موحدة وبأساليب متكاملة في مختلف جوانب الأنشطة فيها.
 - **مبدأ المركزية:** ويعني تركز الصلاحيات في يد المدير وهذا يعني أن يتمتع المدير بشخصية متميزة وقدرة عالية في توجيه المرؤوسين ويعتمد على ظروف العمل وطبيعة الأنشطة المؤداة.
 - **مبدأ المساواة:** وهذا المبدأ يتضمن ضرورة العدالة والمساواة بين أعضاء التنظيم لكي يقوم كل فرد بأداء أعماله بكفاءة وإخلاص (خضير كاظم، حمود فريجات وآخرون، 2009، ص 54،55).

مجموعة المبادئ المرتبطة بعدالة التعاملات:

- هي مجموعة المبادئ التي ترتبط ارتباطاً مباشراً بتحديد الأسلوب الذي تستخدمه الإدارة في التعامل مع العاملين والتي تتضمن ما يلي:
- **وحدة الأمر:** الموظف يتلقى أوامره من شخص واحد فقط (مديره المباشر).

- **التأديب:** المنظمة الناجحة هي المنظمة التي تستطيع أن توجد جهود العاملين مع ذلك فإن توقيع العقوبات يعتبر أمراً ضروريا لضمان عقاب غير المتزمين، بشرط أن نطبق ذلك العقوبات على جميع المخالفين دون تفرقة وأن يطمئن العاملون إلى سلامة تلك الإجراءات.
- **المبادرة:** لا بد من تشجيع العاملين على المبادرة ودعم روح التجديد والابتكار.
- **المصلحة العامة:** الأولوية للمصالح العامة وليس للمصالح الفردية ويمثل هذا المبدأ ركناً أساسياً من أركان العدالة التنظيمية فشعور العاملين بتغليب المصالح الفردية على الصالح العام خاصة في مجالات الاختيار والترقية وإنهاء خدمة العاملين يمكن أن يؤدي إلى نتائج سلبية على اتجاهات وسلوكيات العاملين. عادل محمد زايد، 2006، ص 69، 70.
- **تنمية روح الجماعة بغرض التعاون:** يجب تنمية روح الجماعة والتوافق بين العاملين لتحقيق استقرار ووحدة المنظمة.
- **الضبط:** إن أفضل الطرق للحصول على الضبط هي أن يطبق المدير أنظمة الجزاء والعقاب في حالة حدوث أخطاء على أن يتم التطبيق بصورة عادلة. (صالح نوار، 2006، ص 135).

2- **العدالة في التنظيم البيروقراطي:** اقترح "ماكس فيبر" نموذج التنظيم البيروقراطي لعلاج العديد من مظاهر الخلل التي عانت منها المنظمات الحكومية الألمانية في بداية القرن العشرين (20) والتي أدت إلى انخفاض الكفاءة التنظيمية للمنظمات وخلل في شعور العاملين بالعدالة التنظيمية، ويرجع السبب في هذا الخلل إلى مفهوم السلطة، فسلطة الموظف في ذلك الوقت لم تكن مستمدة من الوظيفة ذاتها بقدر ما كانت مستمدة من المكانة الاجتماعية لشاغل الوظيفة وبيني مدخل التنظيم البيروقراطي على أساس تكوين منظمات نموذجية ومثالية عادلة على أساس من المنطق والنظام والسلطة الوظيفية وطبقا لهذا النموذج فإن أهم خصائص المنظمات البيروقراطية: تقسيم العمل، تسلسل السلطة، قوانين العمل الرسمية، الموضوعية بدلا من الشخصية، الترقية على أساس الجدارة وليس الأقدمية.

- إن تكوين المنظمات البيروقراطية، طبقا للخصائص السابقة يضمن إلى حد كبير زيادة كفاءة تلك المنظمات وتحقيق درجة عالية من العدالة التنظيمية ورغم أهمية تطبيق مبادئ التنظيم البيروقراطي، إلا أن هذا المفهوم كان من أكثر المفاهيم الإدارية عرضة للانتقاد نظرا لارتباطه بفكرة توسيع في تطبيق حرفية القوانين واللوائح والبطء في الأداء وتعطيل العمل، وعدم تشجيع العاملين على تجديد والابتكار ومن الضروري أن تؤكد في هذا المجال أن العديد من الانتقادات الموجهة إلى التنظيم البيروقراطي تنظيما فاعلا خاصة في مجال تحقيق العدالة. (عادل محمد زايد، 2006، ص 69-70).

3. **نظرية المساواة:** تنسب نظرية المساواة في الدافعية إلى الكاتب "آدمز" وقام بتطوير واختبار نظرية المساواة في الدافعية أثناء عمله وترتكز النظرية على افتراض أساسي وهو أن الناس لديهم دافعية عالية لتحقيق التوازن بين جهودهم وإسهامهم وبين العوائد التي يحققونها، وكما يدركونها ويتمثل جوهر النظرية أن الأفراد في المنظمات يقارن بين جهودهم وعوائدهم من جهة، وجهود وعوائد الآخرين العاملين في ظروف عمل مشابهة في المنظمة، من جهة أخرى، فإذا ما أدرك الفرد واقتنع بأنه يعامل بطريقة غير متساوية وغير عادلة بالمقارنة مع غيره فسيولد داخله توتر وبعث يدفعه لتقليل التوتر وتصويب عدم المساواة ويمكن توضيح ذلك برسم.

تتكون العوائد أو النتائج من الرواتب، والمزايا، والمنافع، والمركز، والترقية والاعتراف والاهتمام الذاتي بالعمل وغيرها، أما مجهود (مدخلات) الفرد فتشكل القدرات والمهارات والخصائص التي يبنها ويكرسها للعمل، وتجدد الإشارة هنا إلى أن العوائد ومدخلات الفرد تتوقف على إدراك الفرد وهكذا تعتمد نسبة العوائد الفرد أو المجهود الفرد على إدراك الفرد لما يبذله من جهد (مدخلات) وما يتلقاه من عوائد بالمقارنة مع نسبة ما يبذله الفرد الآخر وما يتلقاه من عوائد، وإذا كانت النسبة التي يراها الفرد غير مساوية للفرد الآخر، فسيعمل الأول على إعادة المساواة بين النسبيتين، وهذا السعي (المحاولة) لإعادة المساواة تستخدم لتفسير دافعية العمل، وتناسب قوة الدافعية طردا مع حجم المساواة المدرك. (حسين حرير، 2009، ص 120-121).

- واعتماد على نظرية العدالة، حينما يدرك العاملون عدم العدالة، فيمكن توقع أنهم سوف يعتمدون أحد الخيارات الآتية:

- 1- تغيير مداخلات مثل (لا يبذل جهدا كبيرا).
- 2- تغيير مخرجاتهم (مثل الأفراد الذين يستلمون أجورهم اعتمادا على عدد القطع المنتجة يمكنهم زيادة أجورهم عن طريق إنتاج عدد أكبر من الوحدات بنوعية أقل).
- 3- تخريب الإدراك الذاتي مثل (كنت أعتقد أنني أعمل على راحتي، ولكن تبين الآن أنني أعمل بجهد أكبر من الآخرين).
- 4- تخريب إدراكه للآخرين مثل (إن عمل س ليس مرغوبا به كما كنت أعتقد).
- 5- اختيار مرجع آخر للمقارنة مثل (قد لا يكون عملي بقدر عمل أخي، ولكني أعمل أفضل مما كان يعمل أبي حينما كان في عمري).
- 6- ترك المجال مثل (الاستقالة من العمل). (ماجدة العطية، 2003، ص 128).

إذن فنظرية المساواة أو العدالة تفترض على الإدارات أن تهتم بتوفير العدالة في تقسيم الأداء وفي توزيع الحوافز والمكافآت لأن العدالة تؤدي إلى تحفيز العاملين وإثارة دافعيتهم لمزيد من العمل عندما يعرفون أن العمل والانجاز هما الطريق الصحيح للحصول على مكاسب أكثر، أما إذا

ظهر للعاملين أن أسس التقسيم والتحفيز غير عادية فإن هذا يكون رسالة غير مباشرة للعاملين أنه لا علاقة لنوعية الأداء بالحوافز وأن عليهم أن يتبعوا أساليب أخرى للوصول إلى أهدافهم. (محمد قاسم القريوتي، 2009، ص68).

3- نظرية الحساسية للعدالة التنظيمية: لقد طور (HUSERMAN ET AI1978) ما يسمى بنموذج الحساسية للعدالة

التنظيمية وذلك بتطوير نظرية المساواة من خلال أخذ الفروق النفسية والفردية بين العاملين بعين الاعتبار، ويفترض هذا النموذج أن الأفراد تقوم بردود فعل مختلفة بما يتعلق بإدراكهم للعدالة التنظيمية وعدمه وذلك نظرا للاختلافات الشخصية بينهم أو مدى حساسية كل منهم للعدالة، وتم تصنيف الأفراد العاملين من حيث حساسيتهم للعدالة إلى ثلاث فئات:

أولاً: الشخص الحساس للعدالة: وهو الشخص الذي يخضع في تقييمه للعدالة لافتراضات نظرية العدالة والتبادل الاجتماعي وفي حال إدراك هذا العامل لظروف عدم العدالة فإنه سيتحرك في إحدى اتجاهين:

1/ زيادة مخرجاته أو تخفيض مدخلاته في حال شعور أو تخفيض مدخلاته في حال إدراك هذا العامل لظروف عدم العدالة فإنه سيتحرك في إحدى اتجاهين:

2/ تخفيض مخرجاته أو زيادة مدخلاته في حال شعور بعدم العدالة بما يخص غيره من العاملين.

ثانياً: الشخص الخيري: وهو الشخص الذي يشعر بالعدالة عندما تزيد مدخلاته عن مخرجاته مقارنة بالجماعة المرجعية التي ينتمي إليها لذلك فهو مبادر بتقديم الالتزامات للغير.

ثالثاً: الشخص غير الخيري: هو الشخص الذي بالعدالة فقط عندما تزيد مخرجاته عن مدخلاته عند المقارنة بالجماعة التي ينتمي إليها وعلى عكس الشخص الخيري فهو يسعى دوماً للحصول على الامتيازات وتجنب الالتزامات. (ريم عمورة، 2014، ص50).

نظرية التوقع:

ليفكتور فروم vector viroom من النظريات الشائعة والمقبولة على نطاق واسع نظرية التوقعات التي تربط باسم فروم (1964)، تشبه هذه النظرية من زاوية النظر إلى الفرد نظرية العدالة فكلتاهما تنظران إلى العامل باعتباره كائناً عاقلاً، ومفكراً ويتخذ قراراته بعد إجراء تحليل دقيق لاحتمالات الخسارة، واحتمالات الربح أو الفائدة العائدة من أسلوب عمل معين، أو نتيجة اتباع حل معين، وثمة وجه شبه آخر بين النظريتين إذ تركز كل واحدة منهما على جوانب معينة من العمل فنظرية التوقعات تركز على جوانب معينة من المردود الذي يعود على الفرد من العمل، وهي لا تتعامل مع الأجر وحسب، ولكنها تتعامل مع عدد من العوامل الإيجابية الميزات، والفوائد، والشكر، والثناء والاعتراف بالفضل، والرضي المهني، وتتضمن الجوانب السلبية أساليب العقاب المختلفة وتخفيض المستوى الوظيفي، ثم أحيراً الفصل من العمل (فارس حلمي، 1999، ص 250) ولهذه النظرية مجموعة من الخصائص وهي:

1- يميل الفرد إلى اختيار بين بدائل عديدة للسلوك، أن السلوك الذي يختاره الفرد هو الذي يعظم به عوائده، فإذا طلب المدير من أحد المرؤوسين أن يستمر في العمل لوقت إضافي، على سبيل المثال فهل يكون سلوك المرؤوس بالموافقة أم الامتناع؟ إن إجابة المرؤوس على هذا السؤال يحددها العائد الذي سيعود عليه من جراء هذا السلوك؛

2- إن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة لثلاث عناصر:

أ- توقع الفرد أن مجهوده سيؤدي إلى أداء معين Expectancy.

ب- توقع الفرد أن هذا الأداء هو الوسيلة للحصول على عوائد معينة.

ج- توقع الفرد أن العائد الذي سيحصل عليه ذو منفعة وجاذبية له.

3- إن العناصر الثلاثة السابقة (أ- ب- ج) أو (التوقع والوسيلة والمنفعة) تمثل عملية تقدير شخصي للفرد وأنه باختلاف الأفراد يختلف التقدير، فيما يشعر به فرد الآخر.

4- ترى النظرية أن الفرد لديه القدرة والوعي بإمكانية البحث في ذاته عن العناصر الثلاثة السابقة وإعطائها تقديرات وقيم، وعليه وجب الاهتمام بهذه العناصر الثلاثة بصورة أكثر إسهاباً. (محمد سعيد سلطان، وآخرون، 2000، ص231).

عناصر نظرية التوقع:

1- التوقع: هو تقدير الشخص لقوة العلاقة بين المجهود الذي يبذله وبين الأداء المطلوب الوصول إليه، فإذا كان تقدير الفرد أنه

مهما بذل من مجهود فإنه سيضيع سدى ولم يؤدي إلى الأداء المطلوب، فإن العلاقة هنا واضحة وقوية.

ولابد أن نلاحظ أن المجهود الذي يقوم به الفرد قد يكون في شكل أنشطة وتصرفات صغيرة في سبيل إتمام العمل، أو أنه إتمام الإجراءات وخطوات متتابعة ومتكاملة أو أنها حركات أمام آلات ومعدات وأما الأداء فهو يشير إلى الإتمام الناجح للعمل المطلوب، أو هو الانجاز الكامل للشيء المرغوب فيه.

2- الوسيلة: وهنا يثار التساؤل داخل الفرد مؤداه إلى أي مدى يمكن اعتبار الأداء كوسيلة للحصول على عوائد معينة، فقد يعتقد

الفرد أن أدائه العالي هو الوسيلة للحصول على مكافأة عالية، في حين يشعر البعض أنه ليس هناك تأكيد من أن هناك علاقة بين الأداء والعوائد كلما زادت دافعية الفرد لهذا الأداء، وعلى أي مدير أن يوضح هذه العلاقة لمؤوسيه حتى يرفع من دافعتهم للأداء.

3- منفعة العوائد: تشير منفعة وجاذبية العوائد إلى القيمة التي تعود على الفرد من عائد معين يحصل عليه، فقيم العوائد تختلف من

فرد لآخر فالشكر والتقدير قد يكون ذو قيمة ومنفعة لدى البعض، وقد لا يمثل أي قيمة للبعض الآخر، وعلى هذا تزيد دافعية الفرد حينما يحصل على عوائد تتناسب مع احتياجاته فيقوم بتقدير هذه العوائد خير تقدير، وتشكل العناصر السابقة جوهر دافعية الفرد، بل أنه يمكن استخدامها في تحديد الدافعية في كل معادلة كالاتي: (أحمد ماهر، 2003، ص150، 148)

الدافعية	=	التوقع	*	الوسيلة	*	منفعة العوائد
----------	---	--------	---	---------	---	---------------

نظرية بورترولولر

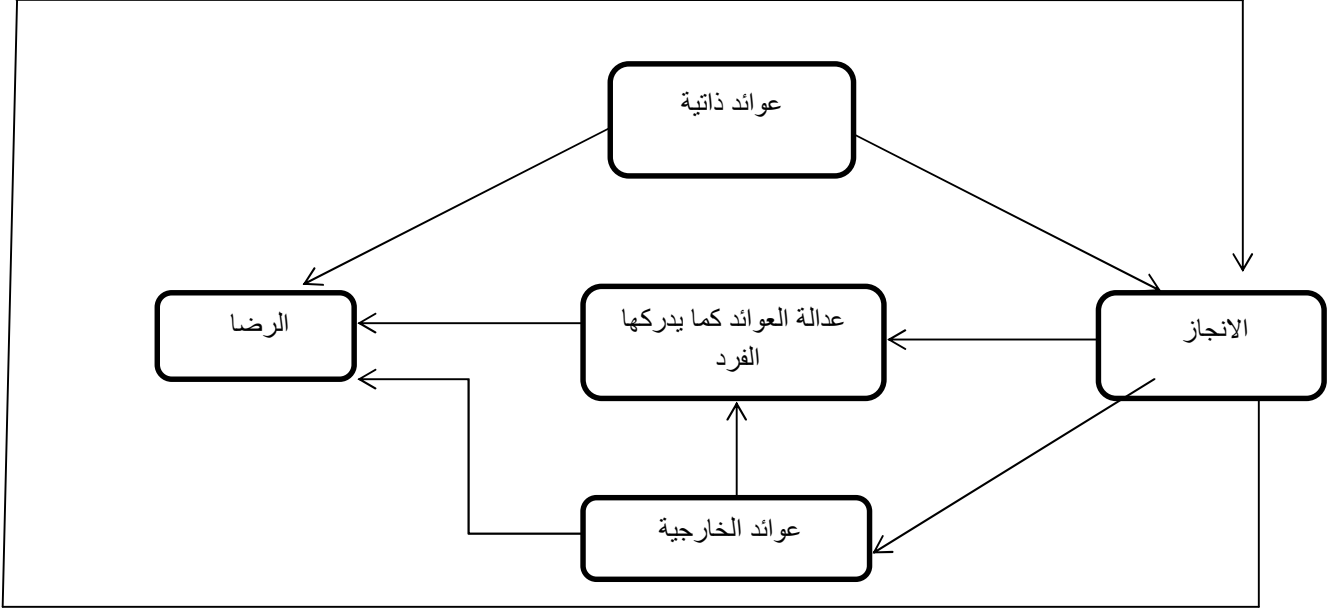
طور بورترولولر عام 1968 نموذج فروم وقد ربطا بكل من الانجاز والعائد، فهم يصنعون حلقة وسيطة بين العوائد كما يظهر في الشكل.

وبموجب هذا النموذج يتحدد رضا الفرد بمدى تقارب العوائد الفعلية مع العوائد التي يعتقد الفرد بأنها عادلة ومنسجمة مع الانجاز أو الجهد المبذول، فإذا ما كانت العوائد الفعلية لقاء الانجاز تعادل أو تزيد العوائد على التي يعتقد بأنها عادلة فإن الرضا المتحقق سيدفع الفرد إلى تكرار الجهد، أما إذا قلت هذه العوائد عما يعتقد الفرد انه يستحقه، فستحدث حالة عدم الرضا، ويوقف الدافعية للاستمرار في الجهد، لذلك فإن من أبرز ما أضافه نموذج بورترولولر إلى نظرية فروم هو المفهوم الذي يشتمل عليه نموذجهما بأن الاستمرارية الأداء تعتمد على قناعة العامل ورضاه، وإن القناعة والرضا تتحدد بمدى التقارب بين العوائد الفعلية التي تم الحصول عليها وما يعتقد الفرد.

وقد بين بورتولور أن هناك نوعين من العوائد وهما:

* عوائد ذاتية: وهي التي يشعر بها الفرد عندما يحقق الإنجاز المرتفع وهذه تشبع الحاجات العليا عند الفرد.

* عوائد خارجية: وهي التي يحصل عليها الفرد من المنظمة لإشباع حاجاته ادنيا كالترقية والأجور والأمن الوظيفي.



الشكل رقم -02- نموذج بورتولور

- يوضح نموذج بورتولور التداخل بين عملي الحفز والانجاز، والإشباع / الرضا وهذا يعني أنه يتعين على الإداريين أن تكون أهداف المرؤوسين متوسطة الصعوبة ومتنفة مع قدراتهم ومهاراتهم، وربط نظام الحفز مع الحاجات الفعلية للمرؤوسين والعمل على إشباعها. (محمود سلمان العميان، 2006، ص 294-295).

5- مبادئ العدالة التنظيمية: يرى (HOY ; TARTER, 2004)

إن العدالة التنظيمية مجموعة من المبادئ ومن أهم هذه المبادئ:

مبدأ المساواة: ويتمثل هذا في تكافؤ الفرص والأجور والحوافز وساعات العمل وواجبات الوظيفة بين الأفراد العاملين في المنظمة.

مبدأ الأخلاقي: ويتمثل في الاستقامة، النزاهة، الشرف، الأمان، الإخلاص، الصدق.

مبدأ الدقة والتصحيح: يجب أن تكون كل القرارات والإجراءات المتخذة مبنية على أساس المعلومات دقيقة وواضحة، وقابلة للتصحيح في حالة وجود خطأ.

مبدأ الالتزام: بما هو عادل وخصوصا المعاملة اللطيفة والمكافأة المستحقة وفقا للمعايير والقوانين المطبقة.

مبدأ المشاركة: أي انه يجب أن تشارك جميع الأطراف العاملة في المنظمة في صنع واتخاذ القرارات وتطبيق الإجراءات وتطبيق . (ماهر علي الخزاعي, 2003, ص39).

6- العوامل المؤثرة على العدالة التنظيمية:

قدم (greenberg) عددا من المبادئ التي تؤثر على سلوك الموظفين فيما يتعلق بعلاقة الموظفين مع المدراء في المنظمة والتي تؤثر على إدراك العدالة التنظيمية وهي:

الاتساق: قرارات التوزيع في المنظمات أن تكون متسقة, كما أن السلوك القيادي المتسق هو شرط ضروري لإدراك الموظفين للعدالة.

التحيز: فيما يتعلق بالتوزيع أو العمليات يجب أن لا يقوم المدير بالتمييز أو التحيز ضد موظفي المنظمة.

الدقة: يجب أن يتعامل مع المعلومات في المنظمة بدقة وأمانة.

التصحيح: يجب أن يعطي للموظفين الحق في الاعتراض أو تصحيح القرارات الخاطئة المتخذة من قبل المدراء, كما أنه ينبغي تصحيح الخلل أو القرارات غير الصحيحة من قبل المدراء.

التمثيل أو المشاركة: أي عملية صنع القرارات التي تؤثر على الموظفين يجب أن تضم ممثلين عنهم أثناء تطبيق هذه القرارات.

الأخلاقيات: يجب أن تعكس صنع القرار القيم الأخلاقية للموظفين.

كما أضاف (2005) HOY AND TARTER إلى تلك المبادئ السابقة سلوكيات أخرى تتعلق بالعدالة التنظيمية والتي تؤثر على المناخ التنظيمي لكل من الموظفين والمدراء وهي:

الإنصاف: أي أن الموظف يجب أن يدرك أن ما يحصل عليه يتناسب مع جهوده التي قدمها.

التصور أو الإدراك: أي أن تصور الفرد يساهم في إدراكه العام للعدالة.

العدالة الشخصية: أي القيام بمعاملة الموظف بحساسية وكرامة واحترام وبالتالي تساهم بتعزيز حكمه على المساواة والعدالة.

المطالبة بالمساواة: يجب أن تكون عملية صنع القرار بعيدة عن المصالح الذاتية وأن تكون وفقا للمنفعة الجماعية وعلى مستوى المنظمة. (شروق عبد المحسن المتروك, 2010, ص41).

خلاصة الفصل:

من خلال العرض السابق نستطيع القول أن العدالة التنظيمية تعتبر من المبادئ الأساسية في الإدارة لما لها من تأثير إيجابي على معنويات العاملين, وأن العدالة كمفهوم شامل وبمختلف أبعاده أصبح مطلباً ضرورياً لضبط التوازن السلوكي في المنظمات والأداء الإداري فيتحقق معه الرقي والتطور وتشجيعه أجواء الاستقرار والأمان.

الفصل الرابع

الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد

أصبحت الدراسات والأبحاث الاجتماعية بمختلف مجالاتها لا تكتفي بمجرد التفسيرات النظرية، بل هي الأخرى تسعى إلى التقرب من الواقع الاجتماعي، وذلك بإجراء دراسات ميدانية لتحقيق الكثير من النتائج والأهداف دون الاكتفاء بالتأمل العقلي والتصور النظري كأساس للوصول إلى الحقائق التي تفسر الواقع الاجتماعي.

حيث تظهر حالياً النتائج الكثيرة التي بلغت الدراسات الاجتماعية السوسولوجية في الدول المتقدمة نظراً لتقدم أساليب البحث العلمي والاجتماعي واستخدام المناهج والتقنيات المختلفة لاستغلالها في تحليل ودراسة الواقع الاجتماعي والوصول إلى نتائج علمية ما أمكن ذلك، ولا يكون إلا بالنزول إلى الميدان وهو الجانب المهم في الدراسة.

1- مجالات الدراسة:

1-1- المجال المكاني: أجريت هذه الدراسة على مديرية الشباب والرياضة - ادرار -.

✓ تاريخ المؤسسة ونشأتها :

مديرية الشباب والرياضة هي مديرية ولائية وكذا المتابعة الميدانية للمؤسسات القطاعية إلى جانب التأطير البيداغوجي والتسيير الإداري. مرسوم إنشاء المديرية:

رقم 90/234 المؤرخ في 28/07/1990 رقم الجريدة 32.

✓ المهام والصلاحيات:

- تطوير البرامج الاجتماعية التربوية والترفيهية وحركة ومبادلات الشباب وفضاء أتمم للتعبير وتنشيطها ومتابعة تنفيذها.
- إعداد برامج الإعلام والاتصال والإصغاء للشباب وتطويرها وتنشيطها.
- ترقية الحركة الجمعوية للشباب والرياضة وهياكلها.
- تنفيذ البرامج الهادفة للاندماج الاجتماعي للشباب والمشاركة المتصرفة بالمواطنة وترقية مبادراتهم وكذا مكافحة الآفات الاجتماعية والعنف والتهميش بالاتصال مع المصالح والهيئات المعنية للولاية.
- تنفيذ برامج ترقية وتعميم التربية البدنية والرياضية، لا سيما في الوسط التربوي والتكوين وإعادة التربية والوقاية بالاتصال مع المصالح والهيئات العامة.
- وضع التنظيمات وأقطاب انتقاء المواهب الرياضية الشابة وتوجيهها وتكوينها وتطوير هذه التنظيمات والأقطاب ومتابعتها وترقية الممارسات الرياضية النسوية.
- تنظيم أعمال تكوين المستخدمين والتأطير الدائم داخل هياكل الحركة الجمعوية وتحديد معارفهم وتحسين مستواهم وتأهيلهم في إطار التنظيم المعمول به.

1-2- المجال الزمني:

بدأت الدراسة الميدانية بعد الانتهاء من الدراسة النظرية وذلك علة فترات متقطعة وعلى مراحل مختلفة بداية يوم 2020/07/16 زيارة أولى للمؤسسة قصد أخذ الموافقة لإجراء الدراسة الميدانية. ثم تأتي المرحلة الأولى من 2020/07/22 إلى غاية 2020/09/01 أين قامت الباحثتان بالعرف على المؤسسة عن قرب من خلال التقرب من مسؤول الموارد البشرية قصد طلب المعلومات الأولية .

أما المرحلة الثانية:فامتدت من 2020/09/04 إلى غاية 2020/09/26 وخصصت الباحثة هذه المرحلة :

- إجراء بعض المقابلات مع رؤساء المصالح والملاحظة المباشرة قصد التعرف على مظاهر التسبب الإداري.
- تجربة الاستمارة على عينة البحث قصد القيام بالأعمال اللازمة.

ثم تأتي المرحلة الثالثة: والأخيرة التي امتدت من 2020/09/28 إلى غاية 2020/10/04 في هذه المرحلة قمنا بتوزيع الاستمارة على جميع الموظفين عددهم 80 موظف وتم استرجاع الاستمارة في نفس الأيام .

2- المنهج المتبع في الدراسة:

إن تطبيق المناهج العلمية للبحث يهدف إلى توسيع أفاق المعرفة العلمية حول مختلف مجالات الاهتمام من الباحثين في العالم من وقت لآخر وذلك لأسباب أهمها الحياة الإنسانية لبني البشر في النواحي الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وغيرها. والمقصود بمنهج البحث العلمي تلك المجموعة من القواعد والأنظمة العامة التي يتم وضعها من أجل الوصول إلى حقائق مقبولة حول الظواهر موضوع اهتمام من قبل الباحثين في مختلف مجالات المعرفة الإنسانية (عبيدات وأبو نصار ومبيضتين، 1999، ص35). والمنهج المتبع في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي فهو من المناهج التي يكثر استعمالها في البحوث الاجتماعية، لأن الدراسات الوصفية تشمل جميع الدراسات التي تهتم بجمع الحقائق المرتبطة بطبيعة وبوضع جماعة من الناس.(ابراهيم،125،200). لذلك فالمنهج الوصفي هو الأنسب للدراسة الراهنة حيث تهدف بذلك إلى اكتشاف جملة من الحقائق حول ظاهرة التسبب الإداري والإحاطة بكافة أبعادها وآثارها على كفاءة الأداء والمردود في المؤسسة ومن خلال معرفة مدى مساهمة العدالة التنظيمية في الحد من ظاهرة التسبب الإداري عن طريق مجموعة من أدوات جمع البيانات كالاستبيان، المقابلة، الملاحظة.

3- أدوات جمع البيانات:

للبحث العلمي أدواته التي تساعد الباحث في بحثه وترتبط الأدوات بموضوع البحث والمنهج المستخدم في الدراسة. فقد قامت الباحثتان في هذه الدراسة بالاعتماد على الملاحظة، المقابلة، الاستبيان.

3-1- الملاحظة:

تعتمد الملاحظة العلمية على قيام الباحث بملاحظة ظاهرة من الظواهر في ميدان البحث وتسجيل ملاحظاته، وتجميعها لاستخلاص المؤشرات.

وقد استخدمت الباحثان الملاحظة المباشرة أثناء الدراسة الميدانية لملاحظة البناء التنظيمي والظروف الخاصة بالعمل من أجل الحصول على البيانات والمعلومات التي تخدم موضوع الدراسة.

3-2- المقابلة:

هي إحدى وسائل جمع البيانات من مصادرها وتتم بين طرفين حول موضوع محدد منطلقا من أسباب ومحققا لغايات.

استخدمت الباحثان المقابلة الحرة على النحو التالي:

- مقابلة مع المدير قصد اخذ الموافقة المبدئية لإجراء الدراسة الميدانية.
- الحصول على البيانات المتعلقة بنشأة وتطور المؤسسة .
- مقابلة مع الإطارات ورؤساء المصالح .

3-3- الاستبيان:

يقصد به مجموعة من الأسئلة المعدة مسبقا والتي توجه إلى المستجوبين للحصول على إجاباتهم ووظيفة الاستبيان هي القياس حيث يمكن استخدامه لقياس سلوك الماضي.

والاستبيان وسيلة من وسائل جمع البيانات حيث قامت الباحثان على الاعتماد على الاستبيان يتم توزيعها على مجموعة من المحكمين للتحقق من مدى تلاؤم الأسئلة للمحاور وللهدف من الدراسة والتأكد من مدى صدقها.

قمنا بتوزيع الاستمارات على جميع العمال بالمؤسسة وقد تضمنت الاستمارة 37 سؤال ضمن 04 محاور.

1- المحور الأول: البيانات الشخصية يضم 06 الأسئلة.

2- المحور الثاني: العدالة واحترام العمال لمواقيت العمل . يضم الأسئلة (07-14).

3- المحور الثالث: العدالة وتراخي العمل يضم الأسئلة من (15-26)

4- المحور الرابع : العدالة وتحمل العمال لمسئولياتهم يضم الأسئلة من (27-37)

4* العينة وكيفية اختيارها:

كما ذكرنا سابقا أن الدراسة الميدانية كانت في مديرية الشباب والرياضة ادرار، حيث يتكون مجتمع الدراسة في هذه المؤسسة 80 عامل ينقسمون على ستة أقسام ، فقامت الباحثان بمسح شامل لكافة مفردات مجتمع البحث المقدر ب 80 عامل نظرا لصغر حجم مجتمع البحث ورغبة في الوصول إلى نتائج أكثر دقة بعدم إهمال أي مفردة.

الفصل الخامس : عرض

وتفسير النتائج

عرض تحليل البيانات

المحور الأول: البيانات الشخصية :

1.1. عرض وتعليق على بيانات المحور الأول المتعلق بالبيانات الشخصية للعينة المبحوثة:

جدول رقم (1) : جنس العمال

النسبة %	التكرار	الجنس
56.25%	45	ذكر
43.75%	35	أنثى
100%	80	المجموع

من خلال الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول (1) والموضح لمتغير الجنس نلاحظ أن نسبة الذكور هي النسبة الغالبة في عينة البحث تقدر ب 56.25% أي ما يعادل 45 مفردة من إجمالي عينة الدراسة في حيث تعتبر نسبة الإناث قليلة مقارنة بنسبة الذكور حيث تقدر ب 43.75% أي ما يعادل 35 مفردة من إجمالي المبحوثين .

جدول رقم (2) : الفئة العمرية :

النسبة %	التكرار	الفئة العمرية
31.25%	25	20-30
43.75%	35	31-40
12.5%	10	40-50
12.5%	10	أكبر من 50
100%	80	المجموع

من خلال البيانات الكمية الواردة في الجدول (2) الذي يتناول متغير السن تبين أن :

أغلبية أفراد العينة يتركز منهم في الفئة العمرية (30-41) سنة بما يمثل 35 فردا بنسبة 43.75% والفئة العمرية (20-30) سنة ممثلة ب 25 فردا بنسبة 31.25% في حين نجد أن 10 أفراد بنسبة 12.5% يتركز منهم في الفئة العمرية (04-50) سنة أما الفئة العمرية (أكبر من 50 سنة) ممثلة ب 10 أفراد بنسبة 12.5% وهي أقل نسبة

جدول رقم (03) : الحالة المدنية

النسبة %	التكرار	الحالة المدنية
31.25%	25	أعزب
66.25%	53	متزوج
2.5%	02	مطلق
00%	00	أرمل
100%	80	المجموع

من خلال المعطيات التي تحصلنا عليها من الجدول رقم (05) والمتعلق بالحالة المدنية لمجتمع البحث او جدنا أن أغلبية العينة متزوجون بنسبة 56% أي 56 عامل ، 42 % عزاب أي 42 فرد وحالتين فقط مطلقين أي نسبة 02% أما الأراامل فهي منعدمة بنسبة 0% بالمقارنة بين نتائج نجد أغلبية المتزوجون وهذا يعبر عن استقرار الأفراد العينة ولكن نسبة العزاب أيضا كبيرة بنسبة 42% وهذا طبيعي لكون نسبة الشباب تشكل نسبة هامة وكبيرة من العاملين في المؤسسة

جدول رقم (04) : المستوى التعليمي :

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
00%	00	ابتدائي
6.25%	05	متوسط
26.25%	21	ثانوي
63.75%	51	جامعي
3.75%	03	دراسات عليا
100%	80	المجموع

من خلال الجدول توزيع إجابات أفراد العينة حول المستوى التعليمي، والتي وردت في الجدول رقم (4) بين أن :

71 مفردة بنسبة 71% ذوي مستوى جامعي و 41 مفردة بنسبة 41% ذوي مستوى ثانوي إضافة إلى 5 مفردات بنسبة 5% ذوي مستوى متوسط ، و 03 مفردات مستوى دراسات عليا بنسبة 03% في حيث ينعلم الأفراد ذوي المستوى الابتدائي من أفراد العينة المدروسة

. جدول رقم (05) : المسمى الوظيفي .

النسبة %	التكرار	المسمى الوظيفي
17.5%	14	الأسلاك التقنية
68.75%	55	الأسلاك البيداغوجية
13.75%	11	الأسلاك المشتركة
100%	80	المجموع

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (80) فرداً ، نلاحظ أن (55) من أفراد العينة لديهم رتبة في طور الأسلاك التقنية فبلغ عددهم (14) فرداً بنسبة 17.5% أما باقي أفراد العينة بلغ عددهم 11 فرداً بنسبة قدرت بـ 13.75% وتمثلت في رتبة طور الأسلاك المشتركة

جدول رقم (06) : الأقدمية في العمل :

النسبة %	التكرار	الخبرة العملية والأقدمية في العمال
17.5%	14	أقل من 5 سنوات
41.25%	33	من 5 إلى 10 سنوات
26.25%	21	من 10 إلى 20 سنة
15%	12	أكثر من 20 سنة
100%	80	المجموع

من خلال تفريغ إجابات أفراد العينة حول الأقدمية العمل تبين أن غالبية الباحثين ونسبهم 68.75% أي ما يعادل 33 مفردة تمثل الفئة المحصورة بين 5 إلى 10 سنوات .

بعدها تأتي الفئة المحصورة بين 10 إلى 20 تصل نسبة العمال فيها إلى 26.25% أي ما يعادل 21 مفردة بعد ما تأتي الفئة التي تقل اقدميتهم في العمل عن 5 سنوات تصل نسبة العمال 17.5% أي ما يعادل 14 مفردة تم تليها الفئة التي تزيد أقد منهم في العمل عن 20 سنة بنسبة 15% أي ما يعادل 12 مفردة .

2-1 عرض وتعليق على بيانات المحور الثاني : العدالة وعدم احترام العمال مواقيت العمل

جدول رقم (07) : يوضح نسبة انتشار مظاهر التسبب في المديرية :

النسبة %	التكرار	بدائل السؤال رقم (07)
87.50%	70	نعم
12.50%	10	لا
100%	80	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (7) والبالغ عددهم إجمالاً (80) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال (7) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (70) فرداً بنسبة 87.50% أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (10) بنسبة قدرت بـ 12.50%

جدول رقم 08: يوضح الأسباب التي تساهم في انتشار مظاهر التسبب الإداري .

النسبة %	التكرار	بدائل السؤال رقم (08)
40%	32	غياب الرقابة
32.50%	26	غياب الوازع الديني
27.50%	22	غياب سياسة العقاب
100%	80	المجموع

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (80) فرداً، قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال (8) بالبديل "غياب الرقابة" وقد بلغ عددهم (32) فرداً بنسبة 40% ما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "غياب الوازع الديني" والبالغ عددهم (26) بنسبة قدرت بـ 32.50% أما المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "غياب سياسة العقاب" والبالغ عددهم (22) فرداً بنسبة 27.50%

جدول رقم (09) : فرض العقوبة ونوعها :

نوع العقوبة				تلجأ المديرية التي تعمل فيها إلى فرض عقوبات
المجموع	الجوانب المادية والمعنوية معا	الجوانب المعنوية	الجوانب المادية	
80	22	15	43	نعم
80	22	15	43	المجموع

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (09) أعلاه أن أكبر نسبة من المبحوثين 43 مفردة أرجعوا النوع الرئيسي لفرض العقوبة في العمل هو الجوانب المادية، ثم تليها 22 مفردة فرض العقوبة لديهم راجع إلى الجوانب المادية والمعنوية معا في حين أرجعت 15 مفردة فرض العقوبة إلى الجوانب المعنوية .

جدول رقم (10) : يوضح نسبة مساهمة نظام العقوبات الذي تعتمد المديرية في مكافحة ظاهرة التسبب الإداري

النسبة	التكرار	بدائل السؤال رقم (10)
%83.75	67	نعم
%16.25	13	لا
%100	80	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 10 والبالغ عددهم إجمالا (80) فردا قد انقسمت إلى مجموعتين . تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (67) فردا بنسبة %83.75 أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (13) بنسبة %16.25

جدول رقم (11) : الالتزام بالحضور والانصراف في وقت الدوام الرسمي

النسبة	التكرار	هل تلتزم بالحضور والانصراف في وقت الدوام .
%73.75	59	نعم
%26.25	21	لا
%100	80	المجموع

تبين المعطيات الإحصائية في الجدول رقم 11 الذي يوضح الحضور والانصراف في وقت الدوام الرسمي، أن الأغلبية والمقدرة بـ 73.75% أي ما يعادل 59 عنصر من العينة المبحوثة تؤكد على الالتزام بالحضور والانصراف في وقت الدوام الرسمي .

جدول رقم (12) : أداء المهام في الوقت المناسب .

النسبة %	التكرار	هل تقوم بأداء مهامك في الوقت المناسب
77.50%	62	نعم
22.50%	22	لا
100%	80	المجموع

تبن المعطيات الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه والخاصة بأداء المهام الوقت المناسب، أن نسبة 77.5% أي ما يعادل 62 فرد يقومون بتأدية مهامهم في الوقت الرسمي، بينما 22.50% أي 18 فرد يقومون بتأدية مهامهم في الوقت المناسب .

جدول رقم (13) : هل وجود الرئيس يجعل العامل يشعر بأن هناك عدالة :

النسبة	التكرار	هل وجود رئيسك يجعلك تشعر بأن هناك عدالة
72.50%	58	نعم
27.50%	22	لا
100%	80	المجموع

تعتبر إجابات العينة وفق ما هو مبين في الجدول رقم (13) والخاصة بوجود الرئيس داخل المديرية، هل يجعل العمال يشعرون بأنهم توجد عدالة، حيث نجد أن نسبة 72.50% أي ما يعادل 58 عامل يؤكدون بأن تواجد رئيسهم يجعلهم يشعرون بأنهم توجد عدالة . بينما نجد أن نسبة 27.50% أي ما يعادل 22 عامل لا يجعله وجود الرئيس يشعرون بأن هناك عدالة.

جدول رقم (14) : للعدالة دور كبير في زيادة احترامك لمواقيت العمل .

النسبة %	التكرار	للعدالة دور كبير في زيادة احترامك لمواقيت العمل
72.50%	65	نعم
27.50%	15	لا
100%	80	المجموع

تتغير إجابات العينة وفق ما هو مبين في الجدول رقم (14) أن للعدالة دور كبير في زيادة احترام العمال مواقيت العمل إذ بلغت نسبة أفراد العينة الذين أجابوا بنعم 72.50% أي ما يقارب 65 مفردة من إجمالي مفردات العينة. في حين أن نسبة 27.50% أي ما يقارب 15 مفردة لا يرون أن للعدالة دور في زيادة احترام العمال مواقيت العمل.

تحليل بيانات المحور الثالث:

جدول رقم 15: إنجاز الأعمال المطلوبة.

النسبة المئوية	التكرار	إنجاز الأعمال المطلوبة
80%	60	نعم
20%	20	لا
100%	80	المجموع

نبين نتائج الجدول رقم (15) أن نسبة 80% ما يعادل 80 مفردة من مفردات العينة المبحوثة أكدوا قيامهم بإنجاز الأعمال المنوطة بهم. في حين أكد بقية المبحوثين عدم إنجازهم للأعمال الموكلة إليهم وتقدر نسبتهم بـ 20% أي ما يعادل 20 مفردة من مجمل العينة المبحوثة وهي نسبة قليلة جداً مقارنة بالنسبة الأولى.

جدول رقم 16: تحديد الرئيس لحجم العمل المنجز:

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات	الرقم
71%	71	نعم	1
29%	29	لا	
100%	100	المجموع	
87%	87	نعم	2
13%	13	لا	
100%	100	المجموع	
90%	90	نعم	3
10%	10	لا	
100%	100	المجموع	

يتضح خلال الجدول رقم (16) والذي يمثل مختلف المؤشرات والتي تدل على درجة نسب المسؤول مع العاملين ما يلي:

1. من خلال النتائج الموضح في الخانة 1 من الجدول الخاصة بتحديد الرئيس حجم العمل نجد ما يقدر نسبته بـ 71% أي ما يعادل 71 مفردة أكدوا قيام الرئيس بتحديد حجم العمل بهم، في حين نجد نسبة 29% أي ما يعادل 29 مفردة أكدوا عدم قيام الرئيس بتحديد حجم العمل.
2. تبين النتائج في الخانة من الجدول الخاصة بتوجيه الرؤساء تصرفات العاملين أثناء العمل أن نسبة 87% أي ما يعادل 87 مفردة أقرت بتوجيه الرئيس لتصرفاتهم أثناء قيامهم بالعمل. في المقابل نجد نسبة 13% أي ما يعادل 13 مفردة عدم توجيههم من قبل الرئيس أثناء العمل.
3. نلاحظ اهتمام الرئيس بأداء العامل لمهامه من خلال ما أقر به المبحوثين في الخانة 3 في الجدول (16) حيث قدر عدد الذين أجابوا بنعم بنسبة 90% في حين الذين أجابوا بـ لا أي عدم اهتمام الرئيس بأداء العامل لمهامه بلغ عددهم 10 بنسبة تقدر 10% .

جدول رقم 17: تلقي الأوامر من الرئيس أثناء تأدية مهامه:

النسبة المئوية	التكرار	تلقي الأوامر من الرئيس أثناء تأدية المهام
67.5%	54	نعم
32.5%	26	لا
100%	80	المجموع

توضح البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم 17 و المتعلقة بالكشف عن مدى تلقي الأوامر من الرئيس أثناء تأدية مهام العمال في العمل بأن 54 عامل بنسبة 67.5% يتلقون تعليمات وأوامر الرئيس تليها نسبة 32.5% أي 26 مفردة ممن يواجهون صعوبة في عدم تلقي الأوامر من الرئيس.

جدول رقم 18: البيئة المادية تساعد على أداء العمال:

النسبة المئوية	التكرار	بيئة العمل المادية تساعد العمال على أداء العمل
17.5%	14	نعم
28.75%	23	لا
53.75%	43	لا أدري
100%	80	المجموع

يقيد التحليل الإحصائي للبيانات ذات الواردة في الجدول رقم (18) المتعلق بالبيئة المادية التي تساعد العمال على أداء مهامهم بأن 14 مبحوثاً أي ما يمثل 17.5% من حجم العينة الكلية أكدوا أن البيئة المادية لها دور مهم في مساعدتهم على أداء العمل ثم نجد 23 مبحوثاً أي ما يمثل

28.75% من حجم العينة الكلية يؤكدون أن البيئة المادية لا تساعدهم على أداء عملهم، في حين يوقروا 43 مبحوثاً أي ما يمثل 53.75% من حجم العينة الكلية لا يدرون أو بمعنى الأصح غير مبالين بأهمية البيئة المادية في مساعدتهم على أداء مهامهم.

جدول رقم 19: تأثير فرص الترقية إيجاباً على فرص العمل:

النسبة المئوية	التكرار	تأثير الترقية إيجابياً على أداء العمل
75%	60	نعم
16.25%	13	لا
8.75%	7	لا أدري
100%	80	المجموع

تشير إجابات العينة وفق ما هو مبين في الجدول رقم (19):

أن العمال يولون اهتمام كبير وتأثير الترقية إيجاباً في مساهم المهني إذ بلغت نسبة أفراد العينة الذين أجابوا بنعم 75% أي ما يعادل 60 مفردة في حين أن نسبة 16.25% من أفراد العينة المدروسة وما يعادل 13 مفردة أجابوا أن العمال لا تؤثر الترقية الإيجابية على أداء عملهم، في حين أن نسبة 8.75% ما يعادل 7 مفردة من العمال الذين لا يدرون مدى تأثير الترقية الإيجابية على أداء عملهم.

جدول رقم 20: ملاحظة المشرف انخفاض أداء العمال وإنجازاتهم:

النسبة المئوية	التكرار	ملاحظة المشرف انخفاض أداء العمال وكيفية التصرف اتجاههم
8.75%	7	يعاقبك
7.5%	6	يحفزك
12.5%	10	يوجهك
71.25%	57	لا يبالي
100%	80	المجموع

من خلال العرض الجدولي للبيانات الإحصائية التي أدلى بها مجتمع البحث رقم 20 يتضح أن غالبية العمال أي بنسبة 71.25% على أن المشرف لا يبالي ولا يلاحظ انخفاض ولا ارتفاع الأداء في حين أن 12.5% ما يعادل نسبة 10 مفردة يقرون بأن المشرف يوجه العمال ويلاحظهم أما نسبة 8.75% يؤكدون أن المشرف يعاقبهم في حالة انخفاض الأداء و 7.5% يقولون أن المشرف يحفزهم لا عادة بتحديد المهمة.

جدول رقم 21: حرص المسؤول على تنمية روح التعاون بين العمال:

النسبة المئوية	التكرار	حرص المسؤول
43.75%	35	موافق
18.75%	15	موافق بشدة
15%	12	غير موافق
22.5%	18	محايد
100%	80	المجموع

تشير إجابات العينة وفق ما هو مبين في الجدول رقم (21) ان المسؤول يحرص على تنمية روح التعاون بين العمال اذ بلغت نسبة أفراد العينة الذين أجابوا بذلك 35 موافق و15 موافق بشدة. أي ما يعادل 45 مفردة في حين أن نسبة 15% من أفراد العينة المدروسة وما يعادل 12 مفردة يرون أن المسؤول لا ينمي فيهم روح التعاون ونسبة 22.5% محايدين.

جدول رقم 22: قيام العمال بمبادرات:

النسبة المئوية	التكرار	قيام العمال بمبادرات
56.25%	45	نعم
18.75%	15	لا
25%	20	أحيانا
80%	80	المجموع

تبين الشواهد الكمية المبينة في الجدول رقم 22 والمتعلقة بقيام العمال بمبادرات بأنه 45 عاملا بنسبة 56.25% يقومون بمبادرات تليها نسبة 25% أي 20 مفردة لا يقومون بمبادرات ثم نسبة 18.75% أي ما يعادل 15 عاملا يتماطلون في عملهم.

جدول رقم 23: وجود العدالة في المؤسسة:

المجموع	إذا كان نعم لماذا		
	لا	نعم	
80	15	65	وجود العدالة في المؤسسة
80	15	65	المجموع

من خلال العرض الجدول للبيانات الإحصائية التي أدلى بها مجتمع البحث في الجدول 23 يتضح لنا أن غالبية العمال يجمعون على أن وجود العدالة داخل المؤسسة لا تزعجهم ويبلغ عددهم بـ 65 مفردة من مجموعة العينة المبحوثة أما الفئة النائية القليلة المتبقية من العمال فهم يجمعون على أن وجود العدالة داخل المؤسسة تزعجهم رغم ايجابية لذلك بلغ عددهم 15 مفردة من مجموع العينة المبحوثة.

عرض وتعليق على بيانات المحور الرابع:

جدول رقم 24: الاهتمام بما يحدث في المؤسسة:

المجموع	إذا كان لا لماذا		
	لا	نعم	
80	11	79	اهتمام العمال بما يحدث
	11	79	المجموع

توضح البيانات الإحصائية أن معظم العمال يهتمون بما يحدث داخل المؤسسة حيث بلغ عددهم 79 مفردة أما الفئة المتبقية فهي لا تحتم بما يحدث في المؤسسة وعددهم 11 عامل.

جدول رقم 25: تكييف العمال مع التغيرات التي تحدث في المؤسسة:

النسبة المئوية	التكرار	تكييف العمال مع متغيرات المؤسسة
78.75%	63	نعم
21.25%	17	لا
100%	80	المجموع

تبين لنا من خلال نتائج الجدول رقم 25 أن نسبة 78.75% أي ما يعادلها 63 مفردة يتكيفون مع التغيرات التي تحدث في المؤسسة أما الفئة الثانية لا يتكيفون مع التغيرات التي تحدث في العمل تقدر نسبتهم 21.25% أي ما يعادل 17 مفردة.

جدول رقم 26: التزام العمال بتطبيق الأوامر والتعليمات:

النسبة المئوية	التكرار	التزام العمال بتطبيق الأوامر والتعليمات
60%	48	موافق
25%	20	موافق بشدة
15%	12	غير موافق
100%	80	المجموع

تشير إجابات العينة وفق ماهو مبين في الجدول رقم (26) أن العمال موافقون بتطبيق الأوامر والتعليمات وتقدر نسبتهم بـ 60% أي 48 عامل فيما يرى الفئة الثانية أنهم موافقون بشدة في تطبيق الأوامر والتعليمات بنسبة 25% أما الفئة المتبقية من العمال ترى أنهم غير موافقين لتطبيق الأوامر والتعليمات ونسبتهم 15% أي 12 عامل.

جدول رقم 27: إطلاع العمال على القوانين واللوائح ومدى وضوحها:

المجموع	الإطلاع على القوانين واللوائح السارية		نعم	لا
	نعم	لا		
63	55	8	نعم	القوانين والقواعد واضحة
17	12	5	لا	
80	67	13		المجموع

من خلال بيانات الجدول رقم 27 الذي يمثل إطلاع العمال على القوانين واللوائح السارية نجد أن 55 مفردة من مجموع الذين أفادوا بأنهم يطلعون على القوانين واللوائح السارية في العمل بينما نفي ذلك 08 مفردات في حين نجد 12 مفردة من مجموع الذين أفادوا بوضوح اللوائح والقوانين ونفي ذلك 05 مفردات من مجمل 17 مفردة بعد وضوحها.

جدول رقم 28: احترام العمال للقوانين واللوائح المنظمة للعمل:

النسبة المئوية	التكرار	احترام العمال للقوانين واللوائح
77.5%	62	موافق
13.75%	11	غير موافق
8.75%	07	موافق بشدة
100%	80	المجموع

استناداً إلى الإجابات التي تلقيناها من العينة المدروسة التي تخص احترام العمال للقوانين واللوائح والموضحة في الجدول 28 وجدنا نسبة 77.5% أي ما يعادل 62 مفردة من مجموع العينة المدروسة يقرون بموافقتهم لاحترام القوانين وهي تعبر أكثر من نصف العينة وفي المقابل نجد نسبة 13.75% أي ما يعادل 11 مفردة يقرون بعد موافقتهم لاحترام القوانين ونسبة 8.75% أي ما يعادل 07 مفردة وهم موافقون بشدة لاحترام القوانين واللوائح.

جدول رقم 29: تحمل العمال المسؤولية بمراقبة المسؤول:

المجموع	مراقبة المشرف مسؤولية تجعله أكثر انضباط		
	لا	نعم	
58	04	54	نعم
20	16	06	لا
80	20	60	/

من خلال بيانات الجدول رقم 29 توضح تحمل العمال المسؤولية في العمل وذلك بنسبة 58% أفادوا بأنهم يتحملون المسؤولية وبأن مراقبة الرؤساء تجعلهم أكثر انضباطاً في العمل وذلك بنسبة 06% في حين 22% يرون أنهم لا يتحملون المسؤولية .

جدول رقم 30: غياب العدالة تؤثر على العامل في تحمله المسؤولية:

النسبة المئوية	التكرار	غياب العدالة تؤثر على العامل في تحمله المسؤولية
70%	56	نعم
30%	24	لا
100%	80	المجموع

بالاستناد إلى الإجابات التي تلقيناها من العينة المدروسة التي تخص غياب العدالة يجعل العامل يحس يتحمل المسؤولية أكثر من عدم وجودها والموضحة في جدول رقم 30 وجدنا نسبة 70% أي ما يعادل 56 مفردة من مجموع العينة المدروسة يقرون بشعورهم بعدم تحمل المسؤولية في غياب العدالة وهي تعبر عن أكثر من نصف العينة, وفي المقابل نجد نسبة 30% أي ما يعادل 24 مفردة يقرون بشعورهم بتحمل المسؤولية في غياب العدالة عن وجودها.

جدول رقم 31: حصول العامل على عدالة امتياز مقارنة مع زملائه:

النسبة المئوية	التكرار	حصول العامل على عدالة امتياز مقارنة مع زملائه
82.5%	66	نعم
17.5%	14	لا
100%	80	المجموع

تبين الشواهد الكمية المبينة في الجدول رقم 31 والمتعلقة بحصول العامل على عدالة امتياز مقارنة بزملائه بأن:

- 66 مفردة أي ما يمثل 82.5% أفادوا بأنهم يشعرون بعدالة امتيازات عن غيرهم من الزملاء, وأن 14 مفردة ما يمثل 17.5% أفادوا بأنهم لا يشعرون بعدالة امتياز عن بقية زملائهم.

جدول رقم 32: تأثير غياب العدالة:

النسبة المئوية	التكرار	تأثير غياب العدالة
%15	12	إيجابا
%85	68	سلبا
%100	80	المجموع

تسير نتائج الجدول رقم 32 إلى أن تأثير العدالة غياب العدالة سلباً وذلك بنسبة 85% أي ما يعادل 68 مفردة أجابوا بأنها تأثر سلبا على مساهمهم المهني في حين أن 12 مفردة أجابوا بأن غياب العدالة يؤثر إيجابا على مساهمهم المهني.

2- تحليل وتفسير بيانات الدراسة:

2-1- تحليل وتفسير البيانات المتعلقة بخصائص العينة:

1- نلاحظ من الجدول رقم (01) أن نسبة الذكور تقدر بـ 56% ونسبة الإناث 43% من مجمل مفردات العينة وهي نسبة تعتبر قليلة مقارنة بنسب الذكور في المديرية ويمكن تفسير هذا على أساس طبيعة المهن الموجودة في المديرية والتي لا تستطيع الإناث القيام به وتتطلب جهداً وقوة كبيرة بالإضافة إلى أن المهن الموجودة في المديرية تتوافق مع قدرات الذكور ولذلك يقصر وجود الإناث هنا في المديرية .

2- تبين الإحصائيات الجدولية في الجدول رقم (02) أن نسبة الفئة الشابة التي تتراوح نسبها بين [31-40] تمثل أكبر نسبة حيث تقدر بـ 43.75% ثم تليها الفئة ما بين [20-30] سنة بنسبة 31.25% ثم تتراوح نسبة الفئة المتبقية 12.5% هم الأفراد الذين تتراوح نسبهم ما بين [40-50] وأكبر من 50 سنة وهذا راجع ربما لنوع نشاط المؤسسة الذي يتطلب جهداً وقوة وبالتالي هذا لا يمكن أن نجد لها عند الكبار في السن، ويميل الكبار في السن في الأغلب إلى العمل الإداري الذي لا يمثل جزء كبير من نشاط المؤسسة .

كما لا يمكن الاستهانة بنسبة كبار السن من 50 سنة التي تقدر بـ 12.5% وتفسر هذه النسبة بضرورة وجود عمال ذوي خبرة ونضج تنظيمي للوقوف على الأعمال والإشراف على الفئة الشابة .

3- من خلال قراءة الجدول رقم (03) يمكن ملاحظة أن أغلبية الساحقة من العمال هم من المتزوجين حيث تقدر نسبتهم بـ 66.25% ثم تليها فئة العزاب بنسبة 31.25% من مجمل عينة الدراسة أما المطلقون فيمثلون نسبة 2.5% من انعدام فئة الأرمال بالمقارنة بين نتائج نجد أغلبية المتزوجين في المديرية وهذا يعبر عن استقرار أفراد العينة .

4- تؤكد بيانات الجدول رقم (04) إلى أن نسبة العامل ذوي المستوى الجامعي طاغية على باقي المستويات العلمية حيث تقدر نسبتهم بـ 63.75% ثم تأتي فئة العمال ذوي المستوى ثانوي حيث تقدر بـ 26.25% وبعيداً جداً عن هذين النسبتين تأتي نسبة العمال ذوي المستوى المتوسط التي تقدر بـ 6.25% ثم مستوى الدراسات العليا بـ 3.75% وانعدام وجود مستوى ابتدائي . ويعود ارتفاع المستوى التعليمي في المديرية إلى طبيعة العمل، حيث يتطلب حياة مؤهلات وشهادات علمية عالمية .

5- استناداً لما لاحظناه في الجدول (05) الخاص بالمسمى الوظيفي في المديرية نجد أن أكبر نسبة في الأسلاك البيداغوجية 68.75% تليها نسبة الأسلاك التقنية بـ 17.5% ثم أسلاك المشتركة بنسبة 13.57% وتعود أكبر نسبة لطور الأسلاك البيداغوجية وهذا راجع لطبيعة العمل ونوع النشاط والدور الذي يقوم به كل موظف في المديرية .

6- توضح بيانات الجدول رقم (06) نسبة 41.25% فخرتهم تتراوح بين 05 و10 سنوات أما نسبة 26.25% فخرتهم تتراوح بين 10 و20 سنة ثم تليها نسبة 17.5% لديهم خبرة وأقدمية أقل من 5 سنوات، أما نسبة الذين تتراوح خبرتهم أكثر من 20 سنة فهي 15% وهذا يعود إلى قدم نشأة المؤسسة، وبذلك فهناك نسبة معتبرة من العمال ذوي الخبرة والأقدمية والتقسيمات التي مرت بها على مستواها .

2-2 تحليل وتفسير بيانات المحور الثاني المتعلقة بالعدالة وعدم احترام العمال مواقيت العمل في مديرية الشباب والرياضة

-من خلال المعالجة الإحصائية للبيانات المتعلقة بالمحور الثاني يتضح أن

-أغلبية أفراد عينة الدراسة في مديرية الشباب والرياضة -إدرار- يرون أن أهم الأسباب التي تساهم في انتشار التسبب الإداري هو غياب الرقابة حيث بلغت نسبة الغياب 40 % وهذه تعتبر تسبب كبيرة تشكل خطر على سير العمل وعلى الإدارة في المؤسسة .

-وأكدت الدراسة أن معظم أفراد عينة الدراسة بأن المديرية التي يعملون فيها تعرف انتشار مظاهر التسبب الإداري .

-ومعظم أفراد عينة الدراسة يؤكدون أنه في الحالات التي تنتشر فيها مظاهر التسبب في المديرية التي يعملون فيها تلجأ إلى فرض عقوبات ويركزون في تلك العقوبات على الجانب المادي أكثر

-يؤكدون أفراد عينة الدراسة على أن نظام العقوبات الذي تعتمده المديرية يساهم في مكافحة مختلف مظاهر التسبب بنسبة 38.75 %

-كما يلتزم أكثر من نصف العينة المبحوثة بالحضور والانصراف في وقت الدوام الرسمي بنسبة 73.75 وهذا ما يؤكد احترامهم لمدة العمل الرسمية واستغلال هذه المدة في العمل المتواصل

-استنادا إلى الإجابات التي تلقيناها من العينة المدروسة يتضح لنا أن أغلبية العمال يقومون بأداء مهامهم في الوقت المناسب وهذا م يعكس حرص المشرف المباشرة على عمل العمال وأدائهم من خلال الرقابة المستمرة لهم بغية تحقيق أهداف المؤسسة كما يولد الاهتمام الرتيب على العمال شعورا بأهمية ذلك العمل وبالتالي تحفيز العمال على الاهتمام أكثر بذلك العمل والارتباط به .

ومن خلال هذه النتائج يمكن أن نستخلص أن العدالة السائدة في المؤسسة هي العدالة الدائمة لأي التي يتابع فيها المشرف العمال بصفة مستمرة دائمة

-أجمع معظم العينة المبحوثة الذي تقدم نسبتهم 81.25% أن للعدالة دور كبير في زيادة احترام العامل المواقيت العمل

وهذا ما توصلت إليه دراسة الدكتور فارس طامي العتيبي بعنوان التسبب الوظيفي في القطاع العام أسبابه وعلاجه .

1- تحليل وتفسير بيانات المحور الثالث المتعلق بدور العدالة التنظيمية في التقليل من تراخي وتباطأ العامل في مديرية الشباب والرياضة

من خلال جدول رقم 16 نلاحظ تأكيد عينة البحث على انجاز كل أعمال المطلوبة منها في الوقت المحدد, كما أكدت نتائج الجدول رقم 15 الذي يكشف مدى حرص الرئيس على أداء مسؤولياته:

- الرئيس أو المسؤول يحدد حجم العمل للعامل, يقوم بتوجيه تصرفاته في العمل, يهتم بأداء مهامه في العمل ويسهر على أدائه بدقة. وتفسر هذه النتائج بوجود عدالة لاصقة على أداء العامل بجميع مراحلها بداية من تحديد حجم العمل نلاحظ أن كل أعضاء العينة تقريباً يوافقون على أن تحديد محتوى الأعمال يؤدي إلى إتقان العمل حيث أن هذا يساعد على اطلاع العامل أكثر بواجبات أعماله ومعرفة دوره الرئيسي وهذا ما يجعل العامل مسؤولاً بصفة تامة عن عمله, مما يؤكد لنا بعض المشرفين من خلال المقابلات التي أجريناها في المؤسسة حيث أن تحديد محتوى الأعمال يبين لكل عامل ما يجب أن يقوم به, وهذا ما يسهل عملية توزيع العدالة حيث أن المشرف يعتمد من خلال محتوى الأعمال على تقييم العمال بصفة واضحة ومبنية على أسس منطقية.
 - كما أكدت نسبة كبيرة تقدر بـ 75% أن أهم آليات العدالة التنظيمية المتبعة في المؤسسة (التوزيعية - الإجرائية ...) وهذا يفسر بأنها الأنسب لان من خلالها يستطيع المشرف التحكم في جميع تصرفات العامل بداية من توقيت الحضور والانصراف إلى أدائه لمهامه على أكمل وجه دون تراخي وتباطؤ.
 - كما أكدت النتائج أيضاً قيام المشرف في حالة ملاحظته مستوى أداء العامل بتحفيزه لبدل الجهود أكثر وتوجيه العامل بنسب كبيرة وهذا ما يؤكد سماحة ومرونة المشرف مع عماله وحرصه من جهة أخرى على أداء وسير عملية العمل بما يضمن استقرار العمال والمؤسسة على حد سواء كما يدل من جهة أخرى على ثقة المشرف بعماله وبكفاءتهم العالية وقدراتهم المهنية, فثقة المشرف بعماله تزيد من رفع روحهم المعنوية مما يضمن كفاءة الأداء وهذا يتماشى مع الافتراضات التي تقوم عليها نظرية Y حيث تنادي بأن العقاب ليس هو الوسيلة الوحيدة للتأثير على السلوك الإنساني وتحقيق أهداف التنظيم.
- تبين نتائج جدول رقم 22 المتعلق بدراسة العلاقة بين العدالة وتراخي العامل عن أداء أعماله بأن:
- في غياب العدالة يكون الأداء مثل وجود العدالة وهذا دليل على ممارسة العامل لتحمل المسؤولية كما تساهم العدالة التنظيمية في الحد من الإهمال الموظف لأداء واجباته وهذا يفسر وجود المسؤول طيلة ساعات الدوام الرسمي كما يعتقد أغليبيتهم أن لهذه العدالة فوائد على أداء العامل.
- تفسر هذه النتائج وجود علاقة قوية بين العدالة التنظيمية على الأداء وبين كفاءة أداء العامل والتزامه بممارسة أعماله بصورة جيدة وهذه النتيجة توصلت إليها دراسة الدكتور عبدالله طلبة في دراسته لظاهر التسيب الوظيفي في إدارات الدول النامية, ودعت لها نظرية الحساسية للعدالة التنظيمية (هو سرمان) حيث نادى بأن الشخص يخضع في تقييمه لافتراضات نظرية العدالة وفي حالة إدراك هذا العامل لظروف عدم العدالة فإنه سيتحرك في إحدى اتجاهين إما الزيادة أو النقصان وحسب (ماكر يجور) فإن المبدأ المستمد من نظرية X هو المتعلق بضرورة التوجيه للتخلص من كسل الموظف وعدم تحميله المسؤولية وتحديد العامل بالعقوبة التي تنتظره في حال إهماله لعمله وعدم التزامه بالقواعد المسيرة للعمل.
- هناك مجال للعامل بالقيام بمبادرات في أمور العمل وتفسر هذا بمدى سماحة المشرف وأسلوبه الديمقراطي في تسيير العمل بفسح المجال أمام العامل للمشاركة في اتخاذ القرار ومحاولة رفع الحاجز بين العامل والإدارة ورفع الروح المعنوية لديه والقضاء على عدم رغبة بعض العاملين في إبدائهم رأيهم حيث بلغ عدد العمال الذين صرحوا بإبداء رأيهم وعددهم 69 عامل بينما نفى ذلك 8 عمال فقط وهذا دليل على نجاعة هذا الأسلوب لجعل العاملين يشاركون المسؤول بمبادراتهم.

2- تحليل وتفسير بيانات المحور الرابع الذي يحاول الكشف عن مساهمة العدالة التنظيمية في الحد من عدم تحمل العامل للمسؤولية:

من خلال بيانات المحور الرابع نلاحظ أن العمال لا يتحملون المسؤولية في العمل وذلك من خلال جملة من المؤشرات الظاهرة بوضوح في إجاباتهم والتي سنقوم بتعدادها فيما يلي:

- تعتبر اللوائح التنظيمية الأساس الذي تقوم عليه المؤسسة، والتي تضمن السير المنظم للعمل وعدم التدخل في العمال مما يؤدي إلى إنحاز المهام في المواعيد المحددة، في هذا الإطار تؤكد الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم 19.
- من خلال هذه البيانات نلاحظ أن 55 من العمال يقرون بأن اللوائح والقوانين غير واضحة في الغالب من بينهم 12 غير مطلعين عليها لكن إذا قمنا بمقارنة نسبة هذه الفئة مع الفئة التي ترى بأن اللوائح واضحة نجد أن مجموع الفئة يمثل 80 عامل لهذا معظم العمال تعتبر اللوائح التنظيمية واضحة وهذا ما أكدته لنا العمال في بعض المقابلات، الفئة التي ترى بأن اللوائح غير واضحة بعيدة عن الإدارة ومصدر إصدار اللوائح التنظيمية وبما أن عينتنا تشمل مختلف الأقسام والفئات المهنية فهناك بعض العمال يهتمون بالنقاط التي تهمهم في اللوائح فقط ويمهلون الباقي أو قد يكون سبب عدم وضوحها هو عدم اطلاع العمال على هذه اللوائح وهذا ما أدلى به 12 مفردة من مجمل 55 مفردة.
- الحرص على مراعاة اللوائح والقوانين والنظم السارية هذه نتيجة تفرغ إجابات العاملين في الجدول رقم 26 حيث أكدت النتائج أن 77.5% أجابت بحرصها الدائم على أتباع اللوائح والقوانين في المقابل لا تلتزم بذلك نسبة من العمل تقدر بـ 8.5% وهذا ما يعكس حرص العمال على الالتزام بمحتوى هذه اللوائح واحترامها هذا ما أكدته بعض المقابلات التي أجريناها مع المبحوثين بحيث يعتبر معظم العمال أن الالتزام بها يعتبر شرط لسير العمل داخل المؤسسة كما أنها تبين درجة انضباطهم حيث يؤكدون بأن تطبيقها يؤدي إلى انحاز العمل في المواعيد المحدد وإتباعها يساعد العامل على تنظيم وقته وعدم وقوعه في الأخطاء.
- أما بيانات جدول 32 أكدت أغلب العينة إحساسهم بالحرية في العمل في غياب العدالة ويزر الأغلبية موقفهم السلبي من آليات العدالة وإهمال الرؤساء هاته الآليات وهي دعوة صريحة غير مباشرة من العاملين إلى استعمال آليات العدالة التنظيمية المتبعة في المؤسسة وتوزيع العدالة إلى أعلى مستوياتها.

3- النتائج الجزئية والعامية للدراسة:

1/3- النتائج الجزئية المتعلقة بالدراسة:

1/1/3- النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى:

- عدالة المسؤول على أداء العامل لا تقل من نسبة غياب العامل عن عمله.
- تساهم عدالة المسؤول على أداء العامل في التقليل من مغادرة العامل للعمل.
- تطبيق المسؤول أبعاد العدالة تحد عن امتناع العامل القيام بمبادرات.
- تطبيق العدالة من طرف المسؤول تزيد من تشجيع العامل للعمل الجماعي.

وبذلك تؤثر العدالة التنظيمية من عدم تحمل المسؤولية في مديرية الشباب والرياضة -ادرار- ومن هنا نشبت صدق وثبات الفرضية الأولى.

2/1/3- النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية:

- التوزيع العادل للعدالة التنظيمية على أداء العامل تقلل من تجنبه المسؤولية عن طريق تجزئة المعاملة من مستوى إداري إلى مستوى إداري آخر.
- عدالة المسؤول على أداء العامل تحد من احترامه للوائح والقواعد التنظيمية.

وبذلك تؤثر العدالة التنظيمية في الحد من ظاهرة التسبب الإداري في مديرية الشباب والرياضة -ادرار- من هنا نشبت صدق الفرضية الثانية.

تؤثر العدالة التنظيمية إلى حد كبير من التقليل من عدم تحمل العامل للمسؤولية وتزيد من انضباطه في العمل هذا الذي أكدته أكثر من نصف عينة البحث.

2/3- النتائج العامة المتعلقة بالدراسة:

- وجود نسبة متوسطة من التسبب الإداري بنسبة الأبعاد المتعلقة بعدم تحمل العامل للمسؤولية مع نسبة مرتفعة في بعض الأبعاد المتعلقة باحترام مواقيت العمل, في حين نتجت نسب منخفضة في الأبعاد المتعلقة بتراخي وتباطؤ العامل وسليته في عمله.
- اعتماد المسؤولين أسلوب الإشراف يتميز بالديمقراطية حيث يسمح للعامل بالقيام بمبادرات في العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات وهذا يؤدي إلى الرضا في العمل ورفع روح التعاون مما يسمح ببناء الثقة بين المسؤول وهذا يدفع إلى زيادة مستويات الأداء وانخفاض نسب التسبب.
- في المقابل إتباع أساليب العدالة وتوزيعها بالمساواة بين العمال.
- نجاعة أساليب العدالة التنظيمية المتبعة في الحد من تفشي بعض مظاهر التسبب الإداري في مديرية الشباب والرياضة.
- اعتماد المؤسسة على القوانين والنظم التي اعتمدها الإدارة الفرنسية قبل الاستقلال وهي قواعد مفصلة ودقيقة بنفس المبادئ التي دعت لها النظرية البيروقراطية.

- الاقتراحات والتوصيات:

بعد استعراض نتائج الدراسة لا بد أن نضع بعض التوصيات والاقتراحات للارتقاء بالعدالة التنظيمية ومحاولة معالجتها من اجل الحد من ظاهرة التسبب الإداري للعمال من خلال:

- تفعيل العلاقات الإنسانية والاجتماعية داخل الإدارة.
- الحرص على تطبيق نظام واضح وملائم وعادل داخل الإدارة.
- مراعاة تحقيق العدالة في توزيع المكافآت على العمال.
- مشاركة العمال في عمليات اتخاذ القرار وإبداء الرأي والذي من شأنه يقلل من درجة التسبب لدى العمال.
- توفير إحساس العمال بعدالة الإجراءات وعدالة التوزيع.

الخاتمة

خاتمة

لقد تعرضت الباحثتان بين هذه الدراسة إلى مشكلة وظاهرة من أهم وأخطر الظواهر التي تواجه المجتمعات في الدول النامية بشكل عام وفي الجزائر بشكل خاص، والتي تقف عائقاً أمام التنفيذ الأمثل لخطط التنمية على مستوى الدولة، وهي ظاهرة التسبب الإداري ولقد حاولت الباحثتان من خلال هذا المجهود البسيط أن تضع يدها على أهم آثارها والمسببات التي تقف وراء ظهورها وتفشيها، حيث قامت الباحثتان بمحاولة دراسة العلاقة التي تربط بين التسبب الإداري والعدالة التنظيمية على اعتبارها أحد أهم الوظائف الإدارية التي تكشف عن الانحرافات والأخطاء الإدارية في مستوى المؤسسة، وعلى هذا الأساس يبدو جلياً مدى أثرها على أبعاد ومؤشرات التسبب الإداري. تمت هذه الدراسة عن طريق حصر لجميع الجوانب النظرية الخاصة بالموضوع هذا من جهة ومن جهة أخرى عززت هذه الدراسة بالتحليل الكمي للبيانات التي نتجت عن الخروج إلى الميدان لإجراء الدراسة الميدانية في مديرية الشباب والرياضية -ادرار-.

ونتج عن هذه الدراسة إثبات وجود كبير للعدالة التنظيمية في الحد من التسبب الإداري في المؤسسة بدءاً على قدرتها على كبح معظم مظاهر التسبب الإداري والتي تتمثل في الغياب وعدم احترام مواعيد العمل هذا من جانب وقت العمل أما من جانب الأداء فتمثلت مؤشرات النسب الإداري في سلبية الموظف في عمله عن طريق عدم رغبته في القيام بمبادرات وعدم الرغبة في التعاون واللامبالاة، كما تتجلى مؤشرات هذه الظاهرة أيضاً في تراخي وتباطؤ الموظف وإهماله لأداء أعماله وعدم تحمله المسؤولية.

وهذا ما لاحظنا قدرة العدالة الفعالة على أداء الموظف في التقليل من تفشيها في مديرية الشباب والرياضة -ادرار-.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أحمد دراية ادرار

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

التسبب التنظيمي وعلاقته بالعدالة التنظيمية دراسة ميدانية بمديرية
الشباب والرياضة _ ادرار _

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ :

رحماني محمد

إعداد الطالبتين

بوشة رحيمة

حاج أحمد إكرام

أخي العامل أختي العاملة

تحية طيبة وبعد

في إطار التحضير لإعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل ، تشرف الباحثان بأن تضع بين أيديكم هذا الاستبيان الخاص بموضوع الدراسة ، راجية منكم التعاون والتكرم بقراءة كل محاوره والإجابة بدقة وموضوعية عن مختلف الأسئلة المطروحة ، وذلك بوضع علامة (X) في الخانة التي تمثل وجهة نظركم نحو كل عبارة . وأحيطكم علما أن ما تقدمونه من معلومات لن يستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، وتتوقف على دقتها صحة النتائج التي ستتوصل إليها الدراسة

المحور الأول: البيانات الشخصية

أنثى

1-الجنس: ذكر

2-الفئة العمرية :

من 40 سنة إلى 50 سنة
 أكبر من 50 سنة

من 20 سنة إلى أقل من 30 سنة
 من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة

3-الحالة المدنية :

متزوج (ة)

أعزب (ة)

أرمل (ة)

مطلق(ة)

4-المستوى العلمي:

دراسات عليا

متوسط

ابتدائي

جامعي

ثانوي

5-المستوى الوظيفي:.....

6-الأقدمية في العمل:

من 5 إلى 10 سنوات

أقل من 5 سنوات

أكثر من 20 سنة

من 10 إلى 20 سنة

المحور الثاني: العدالة وعدم احترام العمال مواقيت العمل

7-تعرف المديرية التي تعمل فيها انشار مظاهر التسبب الاداري : نعم لا

8-ما هي أكثر أهم الأسباب التي تساهم في انتشار التسبب الاداري في رأيك

غياب الرقابة -

غياب الوازع الديني -

غياب سياسة العقاب -

9- في الحالات التي تنتشر فيها بعض مظاهر التسبب الإداري تلجأ المديرية التي تعمل فيها إلى فرض عقوبات :

لا

نعم

في حالة الإجابة بنعم، هل يركز في تلك العقوبات على :

- الجوانب المادية

- الجوانب المعنوية

- الجوانب المادية والمعنوية معا

10- هل يساهم نظام العقوبات التي تعتمد المديرية على مكافحة مختلف مظاهر التسبب؟

لا

نعم

إذا كانت الإجابة بلا ، فما هي في نظرك الطريقة الأمثل للمكافحة؟

.....
.....

11- هل تلتزم بالحضور و الانصراف في الوقت الرسمي للعمل؟

لا

نعم

في حالة الإجابة بلا ، فما هي الأسباب؟

.....
.....

12- هل تقوم بأداء مهامك في الوقت المناسب؟

لا

نعم

13- هل وجود رئيسك يجعلك تشعر بأن هناك عدالة؟

لا

نعم

14- هل ترى أن العدالة دور في زيادة احترامك لمواقيت العمل؟

لا

نعم

المحور الثالث: العدالة وتراخي العمال

- 15- هل تنجز كل الأعمال المطلوبة منك ؟ نعم لا
- 16- هل يجدد رئيسك حجم العمل لك ؟ نعم لا
- 17- هل يقوم رئيسك بتوجيه تصرفاتك في العمل ؟ نعم لا
- 18- هل تسهر على أداء مهامك بدقة والسرعة المطلوبة ؟ نعم لا
- 19- هل يهتم رؤسائك بأداء مهامك ؟ نعم لا
- 20- هل تتلقى الأوامر أثناء تأدية مهامك ؟ نعم لا

إذا كان لا لماذا.....

21- بيئة العمل المادية في الإدارة (الإضاءة, التهوية, التكيف, النظافة) تساعد على أداء عملك ؟

نعم لا لا ادري

- هل تؤثر فرص الترقية إيجاباً على أداء عملك ؟ نعم لا لا ادري

23- في حالة ملاحظة مشرفك انخفاض في ادائك ماذا يفعل؟

- يعاقبك
- يحفزك
- يوجهك
- لا يبالي

24- هل يحرص المسئول المباشر على تنمية روح التعاون بين العمال؟

موافق موافق بشدة غير موافق محايد

إذا كان غير موافق لماذا.....

25- هل تقوم بمبادرات في العمل ؟ نعم لا أحياناً

26- هل يزعجك وجود العدالة ؟ نعم لا

إذا كان نعم لماذا

المحور الرابع: العدالة وتحمل العمال لمسؤولياتهم

27- هل تهتم بما يحدث في المؤسسة؟ نعم لا

إذا كان لا لماذا

28- هل تتكيف مع التغيرات التي تحدث في العمل؟ نعم لا

29- هل تلتزم بتطبيق الأوامر والتعليمات؟

موافق موافق بشدة غير موافق

30- هل أنت على اطلاع على القوانين واللوائح السارية في العمل؟ نعم لا

31- هل ترى أن القوانين والقواعد واضحة؟ نعم لا

32- هل تحترم القوانين واللوائح المنظمة للعمل؟

موافق غير موافق موافق بشدة

33- هل تتحمل مسؤولياتك في العمل؟ نعم لا

34- هل تعتقد أن مراقبة مسؤوليك جعلتك أكثر انضباط في العمل؟ نعم لا

35- هل غياب العدالة تؤثر على العامل في تحمله لمسؤولياته؟

تؤثر لا تؤثر نوعا ما

36- هل تشعر بعدالة امتيازات التي تحصل عليها مقارنة مع ما يحصل عليه زملائك في العمل؟

نعم لا

37- في رأيك كيف يكون تأثير غياب العدالة؟

- إيجابيا

- سلبيا

ولماذا

قائمة المصادر المراجع

قائمة المراجع والمصادر:

- القران الكريم .
- فارس طامي العتيبي,التسيب الوظيفي في القطاع العام أسبابه وعلاجه ,كلية إدارة الأعمال ,جامعة الملك سعود ,المملكة العربية السعودية.
- مصطفى يوسف كافي ,الإصلاح والتطور الإداري بين النظرية والتطبيق,عام الطباعة 2018,دار مؤسسة رسلان للطباعة والنشر و التوزيع ,سوريا ,دمشق,جرمانا.
- حسن الصفار,رؤية شرعية حول تساهل الموظفين ,خطب الجمعية النصية.
- محمود سلمان الربيعي ,التسيب الإداري أسبابه,أثاره,السبل الكفيلة لتجاوز سلبياته,من مكتبة الاستاذ الدكتور حسين مردان عمر ,كلية التربية الرياضية ,جامعة بابل.
- محمد بن عزوز, الفساد الإداري والاقتصادي,أثاره واليات مكافحته حالة الجزائر,المجلة الجزائرية للعملة والسياسات الاقتصادية العدد7 ,2016.
- حسن محيسن حسن ابو عمرة,عوامل الإخلال الوظيفي في الكليات التقنية بمحافظة غزة (رسالة قدمت استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير في إدارة الأعمال) ,كلية التجارة الجامعة الإسلامية بغزة 2010-2011 .
- شافية جاب الله ,واقع ظاهرة الفساد الإداري في الإدارة الجزائرية ودور الرقابة الإدارية كآلية لمكافحته,مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة والمالية ,المجلد02 العدد-2013.
- علي بن هادية وآخرون :القاموس الجديد للطلاب,معجم عربي مدرسي ,الطبعة 7 ,الجزائر ,المؤسسة الوطنية للكتاب 1981.
- سمارة المصراني عبد الله محمدة ,الفساد الإداري نحو نظرية علم الاجتماع الجريمة والانحراف الاجتماعي,دراسة ميدانية ,الاسكندرية ,المكتب العربي الحديث 2011.
- سمارة نصير ,ظاهرة التسيب الإداري في الجزائر, دراسة حازت على جائزة اللغة العربية 2004 الموسومة "ابو العيد دودو", منشورات المجلس الأعلى للجزائر,2005.

- عبد الله طلبة في إدارات الدول النامية: مجلة الفكر السياسي, العدد6, ربيع1999.
- الجعلي وشرفي: تسبيب العاملين محاولة لتأطير ودراسة ظاهرة سلوكية, عمان المنظمة العربية العلوم الإدارية 1985.
- محمد علي يونس: التسبيب الإداري في الوظيفة العامة, الأسباب, أثاره, معالجته, طرابلس 1993..
- ابو تاية بندر كريم.(2012) اثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية الاردنية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية, المجلد20(العدد2).
- باجودة ندى بنت حسن (2009) واقع تطبيق العدالة التنظيمية بمدارس التعليم العام الحكومي للبنات بمدينة مكة المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى. مكة المكرمة. كلية التربية.
- البشابشة سامر, عبد المجيد(2008) اثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات الاردنية. المجلة الاردنية في إدارة الأعمال. م.4. ع.4. ص.464.
- بنور, سالم علي (2001), التسبيب الإداري 20 سبتمبر 2008, 03.
- حسن, عادل, (2004). الاسكندرية: الأفراد في الصناعة مؤسسة الشباب.
- عبيدات, محمد, ابو نصار, محمد, مبيضين, عقلة, (1999), منهجية البحث العلمي, القواعد والمراحل والتطبيقات, (ط.2). عمان: دار وائل للطباعة والنشر.
- نهار, ابو سويلم, محمد, محمود, (2010). مكافحة الفساد الاردن: دار الفكر ناشرون وموزعون.
- علامة, عبد المالك محمد, (2006). التسبيب الإداري أسبابه وأثاره وعلاجه السبت 04 نوفمبر. 12:00.
- الزهري, عبد الوهاب, (2002). قاموس اكسيس فرنسي عربي. القاهرة: مكتبة ابن سينا للنشر والتوزيع والتصدير.