القيادة الإدارية في المؤسسات الحكومية وأثرها على انتشار ظاهرة التسيب الإداري دراسة تطبيقية

د. مصطفى عليّ القطيوي - كلية الاقتصاد - جامعة الزيتونة

Administrative leadership in government organisations and its impact on the phenomenon of administrative absenteeism, an applied study

This research focuses on trying to identify the impact of administrative leadership in the organisation in terms of its role in the extent of the phenomenon of administrative absenteeism and how to confront it, as there are several factors related to administrative leadership that lead to employee absenteeism, the most important of which are the weak religious motivation of managers in fulfilling their responsibilities, their love for their acquaintances, their failure to perform their supervisory role well, their inability to set a good example and their lack of interest in human relations that raise employee morale and push them to perform well.

Therefore, this research contains a theoretical part that defines absenteeism, its most important manifestations and causes, the attitude of Islam towards it, and the role of administrative leadership in its spread, in addition to a review of some previous studies related to the topic, and a field part in which the study was applied to (248) government employees working in six government departments in the city of Tripoli:

The most important causes of job absenteeism associated with administrative leadership are due to managers' failure to observe their Lord when performing their leadership role, their lack of appreciation for distinguished competencies, and their lack of personal commitment to what is required of them.

Among the most important manifestations of absenteeism in these departments are the failure of employees to adhere to official working hours, and the courtesy of knowing

Translated with DeepL.com (free version)

الملخّـــــــص:

يقوم هذا البحث على محاولة معرفة التأثير الذي تحدثه القيادة الإدارية في المنظمة من حيث دورها في مدى انتشار ظاهرة التسيب الإداري وكيفية مواجهتها، حيث أن هناك عدة عوامل ترتبط بالقيادة الإدارية وتؤدي إلى تسيب الموظفين أهمها

ضعف الوازع الديني لدى المديرين في أدائهم لمسؤولياتهم ومحاباتهم لمعارفهم وعدم دورهم الرقابي بشكل جيد إضافة إلى عدم قدرتهم على تقديم القدوة الحسنة وقلة اهتمامهم بالعلاقات الإنسانية التي ترفع من معنويات الموظفين وتدفعهم إلى الأداء الجيد.

لذا يحتوي هذا البحث على جزء نظري يعّرف التسيب وأهم مظاهره وأسبابه وموقف الإسلام منه ودور القيادة الإدارية في انتشاره، إضافة إلى استعراض بعض الدراسات السابقة المرتبطة بالموضوع، كما يحتوي على جزء ميداني تم تطبيق الدراسة فيه على (248) موظفا حكوميا يعملون في ست إدارات حكومية بمدينة طرابلس، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

ـ إن أهم أسباب التسيب الوظيفي المرتبطة بالقيادة الإدارية تعود إلى عدم قيام المديرين بمراقبة الله عند أدائهم لدورهم القيادي، وعدم تقديرهم للكفاءات المتميزة، إضافة إلى عدم التزامهم هم شخصياً بما هو مطلوب منهم.

ـ إن أهم مظاهر التسيب الموجودة فعلاً في تلك الإدارات هو عدم التزام الموظفين بأوقات الدوام الرسمي، ومجاملتهم لمعارفهم عند إنجاز العمل وتفضيل المصلحة الشخصية على المصلحة العامة.

ـ إن معظم المديرين في تلك الإدارات يعلمون بوجود التسيب في إدارتهم.

كما تم وضع بعض التوصيات الخاصة بالموضوع أهمها:

ـ ضرورة تقوية الوازع الديني في نفوس المديرين من خلال المحاضرات والدورات التي تربط بين الواجب الديني والواجب الوظيفي.

ـ ربط ترقية المديرية واستمرارهم في مناصبهم القيادية بمدى قدرتهم على توفير الانضباط في إدارتهم.

ـ ضرورة تقويم الإدارات العليا بمتابعة عمل المديرين والتعرف على أسلوب أدائهم لوظيفتهم القيادية.

ـ الاهتمام بالموظفين المتميزين وإشعارهم بأهميتهم.

ـ تنمية روح الفريق بين الموظفين والاهتمام بالعلاقات الإنسانية.

المقدمـــــة:

يبدو أن ظاهــرة التسبيب تزداد انتشاراً وتعد من أهم المشاكل التي تعاني منها الإدارات العامة خاصة في الدول النامية، حيث ما زالت الشكاوى تتوالى وتتفاقم على مر السنين من وجود هذه الظاهرة السيئة بالرغم من تعدد الدراسات والأبحاث التي

ناقشتها ونادت بعلاجها، فالمواطنون في هذه المجتمعات يظهرون استياءهم المتواصل من تعطل معاملاتهم في معظم الإدارات الحكومية بسبب تسيب الموظفين في العمل الأمر الذي يثير عدة تساؤلات حول الأسباب التي تؤدي إلى تفاقم المشكلة وتوسعها على مر السنوات بدلاً. تقلصها تدريجياً، وحيث أن معظم الدراسات السابقة ركزت على الموظفين أنفسهم جراء أسباب التسيب فإن هذا البحث يركز على دراسة الظاهرة من حيث ارتباطها المباشر بدور المديرين في الإدارات الحكومية المختلفة حيث إن اهتمام المديرين بالعمل وإخلاصهم له وحرصهم على نجاحه إنما يتمثل في حرصهم على انضباط موظفيهم بأداء المسؤوليات الملقاة عليهم لذلك فإن استمرار انتشار هذه الظاهرة استمرار وجود التقصير من المديرين الذين لا يعنون كثيراً بالتزام موظفيهم ولا يهتمون بأدائهم لأعمالهم على الوجه المطلوب.

وتأسيساً على ما سبق تفترض هذه الدراسة أن للمديرين الدور الأول في انتشار هذه الظاهرة استناداً إلى عدم مراقبتهم الله عند القيام بأداء وظيفتهم الإشرافية وعدم التزامهم الشخصي وقلة متابعتهم لموظفيهم وقيامهم بمحاباة بعضهم دون البعض الآخر قلة اهتمامهم بالعلاقات الإنسانية مما يؤدي إلى تقصير مع الموظفين وتسيبهم في الأعمال المناداة بهم.

ويتضمن البحث جزئين رئيسين هما الجزء النظري والجزء الميداني حيث يحتوي الجزء النظري على مشكلة البحث وأهدافه وأهميته وفروضه إضافة إلى التعريف بالتسيب ومظاهره وتبيان أهم دوافعه وأسبابه ثم تحديد علاقة القيادة الإدارية بالتسيب وتوضيح موقف الإسلام من هذه الظاهرة غير السوية بجان الدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع أما الجزء الميداني فيتضمن استعراض البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات ثم عرض النتائج التي تم التوصل إليها والتوصيات المناسبة للحد. من انتشار ظاهرة التسيب.

مشكلة البحث:

تدور مشكلة البحث حول تفشي ظاهرة التسيب الوظيفي في الإدارات الحكومية بسبب عدم قدرة قيادتها على القيام بدورها، حيث أنه بالرغم من: الدراسات الميدانية التي ركزت على هذه الظاهرة لمعرفة دوافعها وأسبابها ومظاهر انتشارها إلا أنها ما زالت تسيطر على معظم بيئات العمل في الإدارات الحكومية. وحيث أن مراجعي الأجهزة الحكومة ما زالوا يعانون من المشكلات المترتبة علـى عدم التزام الموظفين وتهاونهم حيث يتبين ذلك من مقالات الصحف اليومية ومن نتائج ا الأبحاث السابقة ومن برامج

التدريب المختلفة. فإنه من الضروري البحث عن أسباب هذه المشكلة من الناحية القيادية، حيث إن التزام القيادات الإدارية واهتمامها ومتابعتها إنما ينعكس على أداء تابعي تلك القيادات من موظفين في مختلف المستويات، لذلك تظهر قيمة هذه الدراسة العلمية التي تسعى لمعرفة أسباب مشكلة التسيب ومدى ارتباطها بالقيادات الإدارية.

فروض البحث:

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة طردية بين الأسلوب المتبع في العملية الإشرافية للمديرين وبين انتشار تسيب الموظفين في الإدارات الحكومية المختلفة.

الفروض الفرعية:

1- إن ضعف الوازع الديني لدى المديرين وتهاونهم في أداء مسئولياتهم يؤدي إلى تهاون مرؤوسيهم وعدم التزامهم.

2- إن قيام المديرين بمحاباة معارفهم من الموظفين يؤدي إلى تسيب الموظفين الآخرين.

3- يؤدي ضعف الأسلوب الرقابي المتبع داخل التنظيم إلى عدم انضباط الموظفين.

4- قلة التزام المديرين بمواعيد الدوام الرسمي تدفع موظفيهم إلى عدم الالتزام.

5- يؤدّي عدم اهتمام المديرين بالعلاقات الإنسانية إلى شعور الموظفين بعدم الانتماء والولاء للعمل.

أهداف البحث:

1- التعرف على مظاهر التسيب القائمة داخل أجهزة الإدارة العامة.

2- معرفة أسباب انتشار هذه الظاهرة من حيث الدور الذي يلعبه المديرون في إيجادها وتفاقمها.

3- وضع التوصيات الملائمة بعد الوصول إلى النتائج المنبثقة عن هذه الدراسة.

أهمية البحث :

تكمن أهمية الدراسة في أنها تحدد الدور الذي يلعبه المديرون في الإدارات الحكومية في مدى انتشار ظاهرة التسيب الإداري، حيث إن معظم الدراسات السابقة ركزت على أسباب المشكلة بالنظر إلى الموظفين الحكوميين ودوافعهم المؤدية لانتشار الظاهرة إلا أن هذه الدراسة تنظر إلى الموضوع من الناحية القيادية للتعرف على العوامل المرتبطة بالمديرين والتي تساعد على انتشار التسيب وبالتالي كيفية الحد منه والتخفيف من آثاره.

الإطار النظري :

تمهيد

تعتبر الإدارة العامة من أهم الأسس التي ترتكز عليها عمليات التنمية فالمنظمة العامة تقوم بأنشطة كبيرة ومتداخلة ومتقلبة وتفتقر إلى معايير إنجاز محددة مما يجعل من الصعب تحقيق أهداف التنظيم، وتعاني بيئة عمل الإدارة العامة كثيراً من الضغوط اجتماعياً وتنظيمياً واقتصادياً)(1). فإذا كانت هذه هي وجهة نظـــر خبراء الإدارة في الغرب فإننا نستطيع القول بأن الوضع في الإدارات العربية أكثر معاناة وإرباكاً، يقول السعيد مقدم: (إن منظماتنا الإدارية في حالة مرض واضطراب شديدين والاحتفاظ بالدولة مرهون بتزويدها بإدارة قوية قادرة على العمل قائمة على الاحترافية تحركها دوافع المصلحة الاجتماعية والاقتصادية وتتصف بالاستمرار والرزانة والاستقلالية، فنحن على مشارف القرن الحادي والعشرين وإداراتنا لم تتكيف ومقتضيات التنمية الإدارية)(2)، فالدول النامية لا تزال تعاني بالرغم من خطط التنمية وبرامجها المختلفة من انتشار ظاهرة التسيب في العمل المرتبطة بسلوكيات الأفراد العاملين في مختلف قطاعاتها الحكومية مما يشير إلى عدم الإحساس بالمسؤولية وضعف الشعور بالانتماء وافتقاد القدرة على التفاعل وإدراك أهمية الدور المنوط بهم الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى عرقلة نجح هذه الخطط وعدم قدرتها على تحقيق أهدافها المنشودة.(3)

لذلك فإن على هذه الإدارات أن تركز على تنمية العنصر البشري وتمنحه المزيد من الاهتمام والعناية باعتباره الثروة الأساسية للإدارة والمورد الأكثر أهمية مقارنة الموارد الأخرى، وهو يشكل في الوقت نفسه الهدف النهائي للتنمية، وعليه تعتبر ظاهرة التسيب من الظواهر الخطيرة التي ينبغي دراستها وتحليلها بموضوعية، حيث أنه من الضروري معالجة هذه الظاهرة واحتوائها.

إن معظم الدراسات التي أجريت عن ظاهرة التسيب قد ركزت في البحث على الموظفين والظروف التي تدفعهم إليه، وبالرغم من مرور السنين فإن الوضع لم يتغير حيث إن ظاهرة التسيب لازالت تسيطر على بيئة العمل الإدارية في الدول النامية، لذلك فإن هذا البحث يركز على دراسة الظاهرة من الجانب القيادي لما يلعبه المديرون من دور أساسي في إرساء قواعد الالتزام والانضباط داخل أجهزة الإدارة العامة، إضافة إلى أن إحدى الدراسات الميدانية التي أجريت لمعرفة أسباب تسيب الموظفين في القطاع الحكومي توصلت إلى أن من أهم أسباب التسيب هو عدم انتظام الرؤساء أنفسهم في العمل (4).

كذلك فإن هذه الدراسة ستتضمن جزءاً خاصاً عن موقف الإسلام مـــن التسيب حيث أن الإسلام ينظر إلى الوظيفة كأمانة يؤديها المسلم ويتقرب بها إلى الله مما يولد في نفسه رقابة ذاتية تفرض عليه أداء العمل المكلف به على أحســـن كما تناقش الدراسة القيادة في الفكر الإسلامي ودورها في محاربة التسيب.

تعريف التسيب:

التسيب في اللغة هو ترك الشيء يسير على هواه، لذلك فهو يعرف في اللغة الدارجة بأنه الإهمال واللامبالاة وقلة الالتزام بالأنظمة فهو (السلوك المنحرف أداء الالتزامات والواجبات تجاه الإدارة والمجتمع مما ينجم عنه عدم قدرة في الأجهزة الإدارية على تنفيذ السياسة العامة الدولة والخاصة بتأمين الخدمات الأساسية والتنمية الاقتصادية والاجتماعية) (5)، كما يعرفه الجعلي وشرف بأنـــه (تخلي العاملين وانصرافهم عن القيام بأداء واجباتهم جزئياً أو كلياً وعـــام بـــذل المفترض والمتوقع منهم من مجهود مما يؤدي إلى عدم انتظام العمل وإلى تدني مستويات الأداء والكفاءة التنظيمية) (6). ويعتبر التسبيب أحد مظاهر السلوك الإداري اللاأخلاقي في مجال الإدارة العامة. (7)

القيادة الإدارية والتسيب:

تعرف القيادة الإدارية بأنها عملية تأثير المدير على مرؤوسيه لإقناعهم بالمساهمة الفعالة بجهودهم في القيام بالنشاط التعاوني) (8)، كما تعرف بأنها (النشاط الذي يمارسه المدير ليدفع موظفين للعمل بشكل فعال) (9). من ذلك يتبين أن للقيادة الإدارية الدور الأكبر في دفع الموظفين للقيام بالأعباء المنوط بهم أدارها فالقيادة الفعالة تعتمد على مدى إدراك المدير لأفضل الوسائل التي يمكنه أن يستخدمها للتأثير على مرءوسيه وضبط سلوكهم وتوجيهم الاتجاه المرغوب) (10).

ولقد أكد كثير من المفكرين الإداريين على أن القيادة الإدارية هي الأساس الذي تقوم عليه العملية الإدارية بجميع جوانبها، وهي المعيار الذي يمكن من خلاله قياس نجاح التنظيم أو فشله، فالقائد الإدارية هو الذي يستطيع كشف الأساليب التي يمكن بواسطتها توحيد جهود العاملين معه وتفجير طاقاتهم لتحقيق أهداف التنظيم) (11). وهو الذي يحفز الموظفين وينمي فيهم روح الفريق ويدفعهم إلى حب العمل والتعاون البناء، فقد بينت دراسة ميدانية عن العلاقة بين الأسلوب القيادي في التنظيم وبين معدل الغياب في منظمات انجليزية أن معدل التغيب يرتفع في مجموعات العمل التي يستخدم فيها التحفيز السلبي وهو ما يعني دفع العاملين للعمل عن طريق العقوبة مما يشير إلى ارتباط معدل الغياب والتسيب. نوعية الأسلوب مع القيادي المستخدم (12).

من هنا يتبين أهمية الدور الذي تؤديه القيادة الإدارية في التنظيمات المختلفة مما يشير إلى تأثيرها الكبير على فعالية العاملين في تلك التنظيمات ومدى قدرتهم على العطاء الإيجابي المثمر أو التقصير المؤدي إلى الإهمال والتسيب.

الدراسات السابقة :

1ـ دراســـــــة: السعيد مقدم: (أخلاقيات الوظيفة العمومية 1997م) تناقش الدراسة نتائج الندوة التي عقدت حول (إصلاح الإدارة العمومية) بالمغرب، حيث تؤكد بأن الإدارات العربية بحاجة إلى تقنين ينمي روح وتقاليد أخلاقيات الإدارة وحيائها مع حب التفاني في خدمة المصلحة العامة وتقوية روح المساهمة في بناء إدارة معاصرة قوية يتوقف عليها مستقبل المجتمع، وقد سلطت الدراسة الضوء على أخلاقيات المهنة كإحدى المقتضيات العليا للخدمة العامة حيث التأهيل والهدف وأثرهما على الأداء الإداري. حيث أشارت إلى أن الغاية من دراسة أخلاقيات المهنة يكمن في محاولة ضبط العمل الإداري في الوظيفة الحكومية حتى تتغلب المصلحة العامة على الخاصة ويتحقق الاهتمام بالمواطنين وضبط سلوك الموظفين واستيعابهم لوا نياتهم مع أهمية إشراك الموظفين أنفسهم في وضع التدابير التي تندرج تحت إطار إستراتيجية شاملة تطبق، إلى أحكام تعين على تحديــد المشاكل والأخطاء المؤدية إلى الانحراف عن الخط السليم، وقد بينت الدراسة أن سياسة تدعيم أخلاقية مهنة الموظفين لا يمكن أن تتم بطريقة منعزلة لذلك لابد من إدراجها ضمن التطور الوظيفي للعاملين مع أهمية إزاحة الخوف من نفوسهم وتحفيزهم ووضع أخلاقية المهنة كمبدأ للعمل الإداري

2- دراســـــــة: ابتسام حلواني وعيدروس الصبان: السلطة الإدارية وعلاقات الإدارة مع الجمهور (1992م ، تقوم هذه الدراسة على محاولة التعرف على الأسلوب الذي يتعامل بــه الموظفون مع جمهور المراجعين للإدارات الحكومية وكيفية استخدامهم للسلطة، حيث هدفت الدراسة إلى الكشف عن مظاهر إساءة استخدام السلطة من قبل الموظف العام والتعرف على الأسباب الإدارية والاجتماعية المحركة لهذه الظاهرة مع معرفة رد فعل هذه الظاهرة لدى الجمهور من واقع آرائهم لأنفسهم في محاولة للتوصل إلى حلول تخفف.. حدة المشكلة وتقلل من معاناة الجمهور.

وتقوم الفرضية الأساسية للبحث على أن تعدد أشكال إساءة استخدام السلطة من قبل الموظف العام يرفع درجة المعاناة لدى الجمهور المتعامل مع الجهاز الإداري الحكومي. وقد تم تطبيق الدراسة ميدانياً وتم التوصيل إلى عدة نتائج ، أهمها:

ـضعف الوازع الديني عند بعض الموظفين وسوء فهمهم للخدمة المدنية والصالح العام

مع الإهمال والتسيب وضعف الإحساس بالمسؤولية
ـ كما تبين أن هناك بعض الموظفين الذين يفضلون مصالحهم الخاصة على العامة ويخضعون أدائهم الوظيفي لحالتهم المزاجية ويقلدون السلوك السلبي لرؤسائهم
ـ إضافة إلى نتائج سلطة أخرى تتعلق بسمات المجتمع ونظام الاتصالات وتوزيع ودرجة الرضا العام.

3- دراســـــة: عبد الله طلبة: ظاهرة التسيب في إدارات الدول النامية 1991م ، وتهدف الدراسة إلى التصدي العملي لظاهرة التسيب في إدارات الدول النامية بهدف الوقوف على الأنماط السلوكية في مجتمعات هذه الدول وتبيان أفكارها وتقاليدها الموروثة ويسقط الضوء على بيئة التسيب من خلال عوامل وأسباب نشوءها وتفاقمها وآثارها المدمرة للتنظيم الإداري واقتراح الحلول لاستئصالها.. وقد تضمنت الدراسة شرح مفهوم التسيب في الدول النامية وعددت مظاهرها كعدم التزام الموظف لتكريس نفسه للعمل الوظيفي وعدم التزامه باحترام الشرعية والنزاهة والأمانة والتجرد مع عدم المحافظة على كرامة الوظيفة وأسرار المهنة مع التطرق لأسباب التسيب الاجتماعية والاقتصادية والإدارية والتنظيمية والنفسية، ثم ناقشت الدراسة أبعاد هذه الظاهرة كالتهرب من المسئولية وتدني مستوى الإنتاج وتعقيد الإجراءات وضعف إحساس العاملين بروح التعاون وتأخير إنجاز العمل مع تبديد أموال الدولة وتفشي ظاهرة الرشوة.

4- دراســـــة : عبد الكريم السرج: بعض أسباب تسيب الموظفين في القطاع الحكومي 1984م ، وتحدثت الدراسة بداية عن مزايا الانتظام بالدوام بالنسبة للموظفين والإدارة والمجتمع ثم ناقشت عيوب عدم الانتظام التي تعكس عدداً. المشكلات يمتد أثرها من إلى الموظف إذ تعرضه للعقاب وانخفاض الروح المعنوية وتغلغل العادات السيئة في سلوكه كما أنها ترفع من الهدر بالنسبة للإدارة وتقلل الإنتاجية وتقلل فرص التطوير والابتكار إضافة إلى ارتفاع الطاقة بالنسبة للمجتمع لعدم استغلال الجهود الاستغلال الأمثل وضياع وقت المواطنين المتعاملين مع الجهاز واستياءهم وضعف الثقة في الإدارات إضافة إلى انخفاض الإنتاجية وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن العامل الأكبر الذي يؤدي إلى عدم انتظام الموظفين هو ظروفهم الخاصة ذلك قلة الحوافز ثم الظروف الصحية لهم إضافة إلى عدم انتظام الرؤساء خاصة وأنهم يمثلون القدوة لمرؤوسيهم، كما تبين أن هناك عوامل أخرى تؤثر على انتظام الموظفين ولكن

تأثيرها محدود مثل الروتين وضعف الرقابة وصلة القرابة وعدم مناسبة التخصص ووجود تنظيم غير رسمي فوضوي .

5- دراســـة : محمد شاكر عصفور إدارة الوقت في الأجهزة الحكومية في المملكة (1982م) ، وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على المجالات التي تشغل وقت الموظف وتسليط الضوء على مضيعات وقته الرسمي مع محاولة معرفة كمية ونسبة الوقت الضائع، وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن انجاز المعاملات الرسميـــة يستغرق أقل ٥٠% من وقت دوام الموظفين وأن النسبة المئوية لعدم انتظام من الدوام الرسمي مرتفعة حيث أن نسبة التأخر في الحضور صباحاً بلغت ٧٩% فيما بلغت نسبة مغادرة جهة العمل قبل نهاية الدوام ما نسبته ٥% مما يشير إلى انتشار ظاهرة التسيب في جهات العمل أما أوجه إضاعة وقت العمل كما بينتها الدراسة فقد تركزت في شرب الشاي والقهوة والزيارات الشخصية للزملاء في مكاتبهم إضافة إلى استخدام الهاتف في أغراض خاصة والجلوس في المكاتب بدون عمل

الجانب الميدانـــــــي :

مجتمع الدراسة وخصائص العينة :

شملت العينة التي طبقت عليها هذه الدراسة انظر الجداول 1،2،3) موظفين حكوميين جميعهم من الذكور وعددهم (248) موظفاً) يعملون كمرؤوسين في ست إدارات حكومية بمدينة طرابلس حيث قام الباحث بتوزيع (350) استمارة إلا أن العائد من الاستمارات والقابل للاستخدام هـو (248) استمارة فقط أي بنسبة 71% حيث تراوحت أعمار غالبية أفراد العينة وبنسبة تزيد عن 61% ما بين 30 ــ40 عاماً. أما بالنسبة للمستوى التعليمي فإن حوالي 40% منهم حاصلون على الثانوية العامة في حين أن ما يزيد عن حاصلون على الشهادة الجامعية، إضافة إلى 4،4% منهم من أفراد العينة كانوا حاصلين على مؤهلات عليا شملت شهادتي الماجستير والدكتوراه. وقد تراوحت الخبرة العملية لمعظمهم ونسبتهم 327 بين 11-15 عام، فيما زادت سنوات خبرة 13.3% منهم عن 15 عام. وكما يلاحظ في تحليل ومناقشة الإجابات في الصفحات التالية فإن هناك بعض العوامل التي حصلت على درجات متقاربة من حيث تأثيرها على وجود التسيب ومظهره وأسبابه، لكن بعضها كان أكثر أهمية من بعضها الآخر، نذلك تم التركيز عليها بشكل أكبر في التحايل، وقد تم استخدام أسلوب مربع كاي في التحليل عرفة العلاقة بين مدة الخبرة لأفراد العينة واتجاهاتهم المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث أن لطول مدة الخبرة تأثيراً على مدى إدراك المستجيبين

لحقيقة الموضع واستيعابهم له.

أدوات البحث :

لقد تم استخدام وسيلة الاستبانة في جمع المعلومات من أفراد العينة، حيث تم تصميم استمارة البحث بحيث اشتملت على أجزاء موزعة كما يلي:

- الجزء الأول ويشتمل على ثلاثة أسئلة تهدف إلى جمع المعلومات عن أفراد العينة من حيث السن والمستوى التعليمي والخبرة.

- الجزء الثاني يحتوي على سؤال مكون من 14 عبارة تبين الأسباب التي تدفع الموظفين إلى التسيب في الإدارات الحكومية من وجهة نظر المستجيبين.

- الجزء الثالث يحتوي على سؤال مكون من 20 عبارة تبين مظاهر الموجودة فعلياً في الإدارات التي تم التطبيق عليها.

- الجزء الرابع يحتوي على سؤالين يتعلقان بعلم المدير بوجود مظاهر التسيب في إدارته وكيفية قيامه بمعالجة الأمر في الجهات التي تم التطبيق عليها.

- الجزء الخامس والأخير يحتوي على طلب مقترحات أفراد العينة حول موضوع التسيب من واقع معايشتهم للموضوع ومعرفتهم به

جدول (1) أسباب التسيب في الإدارات الحكومية من وجهة نظر المستجيبين

م	العبارة	تؤثر بدرجة كبيرة جداً%	تؤثر بدرجة كبيرة%	تؤثر بدرجة متوسطة%	تؤثر بدرجة قليلة%	تؤثر بدرجة قليلة جداً%	لا تؤثر اطلاقاً %	قيمة كا2	درجات الحرارة	مستوى الدلالة
1	عدم التزام المديرين بأوقات الدوام	67,3	18	8,5	2,8	1,9	1,4	16,49	15	-
2	محاباة المديرين لمعارفهم من الموظفين	,48	29,8	13,5	5,8	1,4	1	28,35	15	-
3	تمييز المديرين لبعض الموظفين	49,5	28,8	15,4	2,9	2,4	1	1853	15	-
4	قبول المديرين للواسطة	40	30,2	20,5	5,9	2	1,5	26,41	15	-
5	عدم حرص المديرين على مراقبة الله	74,9	14	5,3	3,4	1,4	1	14,62	15	-
6	تهاون المديرين في أداء عملهم	54,5	17,3	11,5	4,3	1,4	1	13,43	15	-
7	إهمال المديرين للعلاقات الإنسانية تجاه موظفيهم	44,4	36,2	13	2,9	1,4	1,4	28,17	15	-

8	قلة ثقة المديرين في موظفيهم	40,3	31,6	21,8	3,4	5,	1,5	16,65	15	-
9	تهاون المديرين في متابعة موظفيهم	52,4	31,3	10,6	2,9	1,9	1	9,34	15	-
10	افتقار الموظفين لتشجيع مدرائهم	36,1	3,5	16,8	4,3	2,4	2,9	8,24	15	-
11	عدم تقدير المديرين للموظفين الكفء	59,3	26,8	10,5	2,4	1	-	8,57	12	-
12	تسلط المديرين وعدم سماع آراء موظفيهم	47,6	30	14,3	6,2	1	1	14,29	15	-
13	سلب المديرين لمعظم صلاحيات موظفيهم	40,5	31,4	17,6	7,1	1	2,4	18,24	15	-
14	اعتماد معظم قرارات المديرين على الشائعات	43,3	31	11,9	6,2	4,8	2,9	13,03	15	-

كما يتبين من الجدول رقم (١) فإن هناك عدة أسباب تتعلق بنوعية وطبيعة القيادة الإدارية التي يتبعها الموظفون تدفعهم إلى التسيب أهمها عدم قيام المديرين بمراقبة الله عند أدائهم لوظيفتهم الإشرافية حيث لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة بتفاوت خبراتهم في تأثير هذا السبب على انتشار ظاهرة التسيب إذ بلغت نسبة من توقع ذلك المستجيبين 88.9% مما يثبت من فرضية البحث القائلة بأن ضعف الوازع الديني عند المديرين يـؤدي إلى تهـــاون المرؤوسين وتسيبهم، ويعد ذلك سبباً رئيسياً في حصول التسيب.

كما جاء في المرتبة الثانية من الأسباب التي رأى أفراد العينة من الموظفين أنها تؤدي إلى التسيب بشكل كبير عدم تقدير المديرين للموظفين ذوي الكفاءات المتميزة حيث لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة بتفاوت خبراتهم في تأثير هذا السبب على تسيبهم في الإدارات التي يعملون بهـــا حيث بلغت نسبة منهم ذلك منهم 86% ولا شك أن ذلك يؤدي إلى شعورهم بالإحباط وعدم القدرة على الاستمرار والعطاء الجيد مما يدفعهم إلى عدم الالتزام وإيفاء العمل حقه.

وجاء في المرتبة الثالثة من الأسباب التي رأى أفراد العينــة مســـاهمتها في وجود ظاهرة التسيب عام التزام المديرين أنفسهم بأوقات الدوام الرسمي حيث لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة بتفاوت خبراتهم في تأثير ذلك على التسيب، فقد أكد ما نسبته 85.3% ذلك وهذا ما يثبت فرضية البحث المتعلقة بدور عدم التزام المديرين في إيجاد ظاهرة التسيب.

ويأتي بعد ذلك في المرتبة الرابعة من الأسباب التي رأى أفراد العينة أنهـــا تؤدي إلى التسيب بدرجة كبيرة جداً تهاون المديرين في متابعة التزام الموظفين بأوقات الدوام

حيث لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابتهم بتفاوت خبراتهم في تأثير ذلك على التسيب، فقد أكد ذلك ما نسبته 8347 % مما يثبت فرضية البحث المتعلقة بذلك، وتأكد بنسبة قريبة أيضاً. وهي 81.1% إن تهاون المديرين في أداء عملهم بإخلاص يؤدي إلى التسيب وهذا يبين أن تهاون المديرين في أداء واجبات عملهم بشكل صحيح بما في ذلك متابعة التزام موظفيهم له الأثر الكبير في دفعهم إلى التسيب وعدم الالتزام وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة حلواني وصبان من أن ضعف الوسائل الرقابية يؤدي إلى الإهمال والتسيب بنسبة إلا أنه يختلف مع ما توصلت إليه دراسة السرج التي أثبتت أن ضعف الرقابة لا يعتبر سبباً رئيسياً في حدوث التسيب إذ تبين أن تأثيره محدود (69%)، كذلك تبين من ملاحظة آراء الموظفين الذين تم تطبيق الدراسة الحالية عليهم أن تعامل المديرين مع موظفيهم بأساليب غير سليمة يؤدي إلى تسيب الموظفين بسبب عدم شعورهم بالعدالة والمساواة وعدم تحقيقهم للرضا المنشود في جهة العمل ويدخل تحت ذلك أكثر من عامل تراوحت نسبتها بين 77,6% و80,6% حيث لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة بتباين خبراتهم حول تأثيرها في التسيب وهي إهمال العلاقات الإنسانية مع الموظفين وقيام المديرين بمحاباة معارفهم من الموظفين وتمييز بعضهم على البعض الآخر في المعاملة وتسلط المديرين وعدم إعطائهم الفرصة لموظفيهم لإبداء آرائهم، في حين وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة بتفاوت خبراتهم حول درجة تأثير قبول المديرين للمحسوبية كسبب للتسيب فقد رأى جميع أفراد العينة من ذوي الخبرة المنحصرة بين 11 - 15 سنة أنها تؤثر بدرجة كبيرة وليست كبيرة جداً، وأياً كانت درجة التأثير فإن استجابات أفراد العينة أكدت أن هناك تأثير بنسبة 70.2%، وهذا يؤكد عدم شعور الموظفين بالعدالة.

ومن هنا تتبين أهمية الدور المرتبط بأسلوب تعامل المديرين مع موظفيهم وما يحققه من دافع إلى التسيب والإهمال أو التفاني في العمل والإخلاص له مما يثبت فرضية البحث المتعلقة بذلك.

كذلك فإن افتقاد الموظفين لتشجيع مديريهم واعتماد المديرين عند إصدار قراراتهم على الشائعات بدون تحري الحقائق وسلب الصلاحيات من الموظفين الثقة فيهم كل ذلك يؤدي إلى تسيبهم وعدم ولائهم لوظائفهم، حيث وعدم حصلت هذه الحوامل على نسب تتراوح بين 71% و 75% و لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة بتباين مدد خبرتهم.

وكما يلاحظ من الجدول رقم (1) فإن كافة العوامل التي تمت مناقشتها اعتبرها المستجيبون عوامل تؤدي إلى التسيب وعدم الإخلاص في العمل وإن تفاوتت درجة أهميتها كأسباب تدفع الموظفين إلى التسيب فقد تراوحت رحت النسب التي أشارت إلى أن تأثير هذه العوامل يتم بدرجة قليلة بين 2% وه% كذلك تراوحت النسب التي ذكرت أن تلك العوامل لا تؤدي إطلاقاً إلى التسيب بين 10% و 3% مما يشير إلى أهمية هذه العوامل فعلاً واعتبارها كمؤثرات رئيسية ترتبط بالتسيب وتؤدي إليه استناداً إلى طبيعة الدور الإشرافي والقيادي للمديرين ومـــا يترتب عليه من دفع الموظفين إلى التسيب أو تجنبه مما يثبت فرضية البحث الرئيسية التي تربط بين أسلوب القيادة ونوعيتها وبين تسيب الموظفين في الإدارات الحكومية، حيث بنى المستجيبون آراءهم من واقع نظرتهم الشخصية واعتقادهم المبني على خبراتهم الوظيفية، فما هو الوضع الفعلي الذي يراه أولئك المستجيبون للتسيب في الإدارات التي يعملون بها؟

جدول رقم (2) مظاهر التسيب الفعلية القائمة في الإدارات الحكومية التي تم التطبيق عليها

م	العبارة	تؤثر بدرجة كبيرة جداً%	تؤثر بدرجة كبيرة%	تؤثر بدرجة متوسطة%	تؤثر بدرجة قليلة%	تؤثر بدرجة قليلة جداً%	لا تؤثر اطلاقاً %	قيمة كا2	درجات الحرارة	مستوى الدلالة
1	عدم التزام الموظفين بوقت الدوام	21,9	22,4	24,8	15,7	11,4	3,8	9,23	15	-
2	خروج الموظفين أثناء الدوام	16,1	19,4	34,6	16,6	12,3	0,9	12,21	15	-
3	مجاملة المعارف وإنجاز معاملاتهم	26,1	26,1	20,8	10,1	12,1	4,8	42,01	15	-
4	البطء في إنجاز المعاملات	19,3	18,4	17,9	10,1	18,8	15,5	18,37	15	-
5	تراكم معاملات المراجعين دون إنجاز	21,4	13,6	11,7	14,1	16,5	22,8	18,53	15	-
6	عدم الالتزام بأوامر المديرين	9,8	11,7	18,5	16,1	17,6	25,9	16,55	15	-
7	قبول الهدايا من المراجعين	11,7	8,3	7,8	8,3	18,9	45,1	13,68	15	-
8	تكليف المراجعين بتكرار الحضور	18,4	14,6	12,1	10,2	23,8	20,9	14,26	15	-
9	عدم استغلال وقت الدوام في أداء العمل	16,3	18,6	19,1	10	22	13,9	22,51	15	-
10	استغلال الوظيفة لتحقيق	16,3	17,3	17,3	10,1	15,4	23,6	24,01	15	-

	مصالح شخصية									
11	عدم وجود ولاء للوظيفة	17,4	19,3	14	12,1	14,5	22,7	15,64	12	-
12	تفضيل المصلحة الشخصية على العامة	20,5	17,1	13,8	15,7	18,1	14,8	15,31	15	-
13	عدم بذل الجهد المطلوب لأداء العمل	12,5	21,2	23,6	10,1	20,2	12,5	19,52	15	-
14	قراءة الصحف أثناء الدوام	13,5	18,8	20,2	13	19,2	15,4	19,08	15	-
15	استقبال المعارف والأصدقاء في مكان العمل	10,7	18	24,3	13,6	24,3	9,2	20,08	15	-
16	إضاعة جزء كبير من وقت العمل في تناول الطعام	6,6	11,8	21,8	14,2	23,2	22,3	16,49	15	-
17	ترك المهام والتفرغ لإنجاز معاملات المعارف	15,7	21,9	17,1	11,9	19	23,3	18,35	15	-
18	ترك المكاتب والتنقل بين المكاتب لتبادل الحديث	15,7	21,9	17,1	11,9	19	23,3	18,35	15	-
19	استخدام الهاتف في مكالمات هاتفية مطولة	19	19,4	15,2	12,8	21,8	11,8	18,18	15	-
20	التعلل بالمرض والحصول على تقارير طبية	19,4	13,7	13,7	12,8	24,6	15,6	18,23	15	-

عند سؤال أفراد العينة عن مظاهر التسيب الموجودة في إدارتهم فعلياً، تبين كما يتضح من الجدول رقم (2) أن مجاملة المعارف من المراجعين وإنجاز معاملاتهم يعد المظهر الأول لتهاون الموظفين في قيامهم بوظيفتهم كما يجب حيث لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة بتفاوت مدد خبراتهم الوظيفية في وجود ذلك في الإدارات التي يعملون بها حيث أفاد ما نسبته 52%. المستجيبين بوجود ذلك بدرجة كبيرة إلى كبيرة جداً، كما أفاد أكثر من 20% منهم بأن ذلك موجود بدرجة متوسطة مما يعني انتشار هذه الظاهرة فعلاً في الإدارات التي تم التطبيق عليها وهي من المظاهر الخطيرة للتسيب حيث أنها تشير إلى التعامل مع المراجعين وتعطيل الكثيرين منهم الذين يشكلون الغالبية ممن لا تربطهم أي علاقة مع الموظفين كما أنها تعبر عن عدم الأمانة في تحمل المسئولية وعدم إعطاء الوظيفة حقها من الإخلاص وحسن الأداء، ويتفق هذا مع دراسة سابقة بينت إحدى نتائجها أن 30% من المراجعين للإدارات الحكومية أكدوا أن الموظفين يفضلون بعض المراجعين على بعض وينجزون معاملات المعارف بشكل أسرع

أما المظهر التالي للتسيب الموجود فعلياً في تلك الإدارات بدرجة كبيرة إلى كبيرة جداً فهو عدم التزام الموظفين بأوقات الدوام الرسمي حيث لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة رغم تباين مدد خبراتهم الوظيفية في وجود ذلك في إداراتهم، فقد بلغت نسبة القائلين بذلك 44.3% كما أفادت نسبة 25% منهم بأن

ذلك موجود في إداراتهم بدرجة متوسطة، ويلاحظ أن ظاهرة عدم تقيد الموظفين بأوقات الدوام ظاهرة قائمة في كثير من الإدارات الحكومية وتعبر عن انتشار التسيب فيها.

يلاحظ - أيضاً - أن قيام الموظفين باستخدام الهاتف في مكالمات شخصية مطولة وتفضيل مصالحهم على مصلحة العمل والبط ء في إنجاز المعاملات الرسمية، يعد كل ذلك من مظاهر التسيب والإهمال المنتشرة في الإدارات المختلفة بدرجــة عالية حيث لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة بتفاوت مدد خبراتهم فقد حصلت هذه البدائل على النسبة نفسها وهي38%، وتعتبر هذه النسبة عالية أيضاً حيث أنها تشير إلى استغلال وقت العمل في أمور شخصية وعدم الاهتمام بمصلحة العمل والحرص عليها، ويعد ذلك المظاهر التي تشكو منها من إدارات الدول النامية، حيث بينت دراسة سابقة أيضاً أن نسبة الموظفين الذين يستخدمون الهاتف لأمور شخصية أثناء العمل بلغت 30% .

كما يلاحظ أن عدم وجود ولاء لنظيفة ولمكان العمل يعد من. التسيب إذ لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة رغم نباين مدد خبراتهم، فقد أكد ما نسبته 36.7% وجودها بدرجة كبيرة إلى كبيرة جداً، مما يعني عدم الشعور بأهمية العمل والحرص عليه.

أما المظاهر الأخرى للتسيب والتي تبدو واضحة - أيضاً - في هذه الإدارات فهي خروج الموظفين أثناء وقت الدوام، وتراكم معاملات المراجعين دون إنجاز، عدم بذل الجهد المطلوب لأداء العمل واستغلال الوظيفة في تحقيق مصالح شخصية، فقد تبين وجود هذه المظاهر في الجهات التي تم التطبيق عليها بدرجة كبيرة إلى كبيرة جداً، ولم توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفــران العينـــة باختلاف خبراتهم حول درجة وجودها وشيوعها في إداراتهم، وقد كان ذلك بنسب انحصرت بين 33 و 35%

هذا ويلاحظ بالنسبة لخروج الموظفين أثناء وقت الدوام لقضاء بعض الأمور الشخصية أن هذا المظهر بالذات يشكل ظاهرة من ظواهر التسيب المهمة والمنتشرة في الإدارات الحكومية حيث أنه بالإضافة لحصوله على نسبة عالية مــن اختيار المستجيبين له كظاهرة موجودة بدرجة تتراوح بين كبيرة إلى كبيرة جداً فإن قد حصل على أعلى نسبة تشير إلى وجوده بدرجة متوسطة في الإدارات التي تم التطبيق عليها مما يشير إلى انتشار هذه الظاهرة فعلاً.

كما أن ظاهرة ترك الموظفين لمكاتبهم والتنقل بين مكاتب الموظفين الآخرين تعني تعطيل العمل وتأخير إنجازه، حيث يلاحظ تقارب نسب من أشاروا بوجودها بدرجة قليلة إلى قليلة جداً وهي 38% وكبيرة إلى كبيرة جداً 36.6 من أفراد العينة رغم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجاباتهم، وإذا ما أخذت نسبة أفراد العينة الذين ذكروا بأنها موجود بدرجة متوسطة في الاعتبار وهي 13 / 85 % فإن ذلك. أن هذه الظاهرة موجودة بدرجات متفاوتة يعني بين متوسطة إلى كبيرة جداً وذلك بنسبة 50.4% أي أنه يؤكد وجودها مما إضاعة الوقت وتعطيل مصلحة العمل والمراجعين بسبب عدم التواجد في المكاتب وهذا يشير إلى ظاهرة من الظواهر الملموسة في إدارات الدول النامية حيث يتفق ذلك مع دراسة (عصفور) التي بينت أن نسبة الموظفين الذين يقومون بزيـــارة زملائهم في مكاتبهم تبلغ 63%. ومع دراسة أبو شعر التي ذكرت أن نسبة الموظفين الذين يتركون مكاتبهم لغير مصلحة العمل حوالي 49%

أما الظاهرة الأخرى للتسيب والتي تبدو واضحة - أيضاً - في هذه الإدارات إضاعة جزء من وقت العمل في تناول طعام الإفطار، وهناك أيضاً ظاهرة التعلل بالمرض والحصول على الاجازات الطبية بحكم العلاقات الشخصية مع الجهات المعنية واستقبال المعارف والأصدقاء في مكان العمل، وعدم الالتزام بأوامر المديرين وقراءة الصحف والاطلاع على الهاتف النقال أثناء الدوام وترك المهام الأساسية والتفرغ لإنجاز معاملات المعارف، حيث وجدت هذه المظاهر في الإدارات التي يعمل بها أفراد العينة بنسب تتراوح بين 30,9% و37,9% بدرجة قليلة إلى قليلة جداً حيث أنه لم توجـــد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول درجات وجودها باختلاف مدد خبراتهم الوظيفية، وهذا لا يتفق مع دراسة سابقة بينت أن نسبة الموظفين الذين يقرؤون الصحف أثناء الدوام الرسمي بلغت 81% (75).

وقد لوحظ - أيضاً - أن البديل الوحيد الذي حصل على درجة عالية كمظهر غير موجود إطلاقاً هو قبول الهدايا من المراجعين حيث حصل على نسبة 45% مقارنة بالمظاهر الأخرى، ولم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة بتفاوت خبراتهم حول وجوده، علماً بأن المظاهر الأخرى تراوحت نسب نفي وجودها تماماً بين 1 و 24% كما حصل هذا البديل على درجة متدنية عند السؤال عن مدى وجوده بدرجة كبيرة وهي حوالي 20% تقريباً ممن أفادوا عن وجوده بدرجة قليلة مما يشير إلى انتفاء قبول الموظفين لأي هدايا من المراجعين في مقابل الحصول

على الخدمة ولو أن هذا لا. ا يمنع: مصالح معنوية متبادلة يمكن الحصول عليها كما ذكر سابقاً.

جدول رقم (3): ردود الموظفين عما إذا كان مدراءهم يدركون وجود مظاهر التسيب في إداراتهم أم لا

العبارات	النسبة
نعم	%64
لا	%18
لا أدري	%18
قيمة كا2	8,51363
درجة الحرية	6
مستوى الدلالة	**

جدول رقم (4): ردود الموظفين حول الإجراءات التي يقوم بها مديروهم لإصلاح التسيب في حالة علمهم بوجوده

العبارات	النسبة
متابعة الوضع بشكل مستمر	%37,4
التفاهم مع الموظفين دوريًا	%34,1
تطبيق بعض العقوبات إداريًا	%29,9
محاولة تغيير السياسة القائمة	%14
اللجوء إلى سياسة التحفيز	%10
القيام بتعديل بعض الإجراءات	15,65
تشديد الرقابة على الموظفين	%24,6
إعطاء اهتمام أكبر للموظفين ومتابعة أداءهم	24,6
لم يقم بأي إجراء	13,7
أخرى	3,3

عند سؤال أفراد العينة من الموظفين المستجيبين عما إذا كان مديروهم يلمسون وجود مظاهر التسيب في إداراتهم (جدول رقم (3) جاءت النتائج لتؤكد وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة فقد أفاد غالبيتهم وبنسبة 64% بالإيجاب فيما أفاد و وبنسبة متساوية هــي 18% منهم بأنهم لا يعلمون ما إذا كان المديرون في إداراتهم يعملون بوجود مظاهر التسيب أم لا، أو أن مديريهم لا يعرفون عن ذلك من هنا يتبين أن غالبية المديرين يعلمون بوجـــود تلك المظاهر سواء كان ذلك عن طريق الملاحظة أو الاستماع أو المتابعة، علماً بأنه لم يظهر للباحث ما إذا كان المديرون قد أحيطوا علماً بكل مظاهر التسيب في إداراتهم أم بعضها، وعندما سئل المستجيبون عن ردود فعل المديرين الناتجة عن علمهم بوجود تلك المظاهر جدول رقم (4) تبين أن غالبيتهم وبنسبة 37% تلجأ إلى متابعة الوضع داخل الإدارة بشكل مستمر حتى يتم التمكن من تعديل الأوضاع أولاً بأول واكتشاف الأخطاء في حينها، كما أفاد 34% بأن المستجيبين من مديريهم يحاولون إصلاح الوضع عن

طريق التفاهم الودي مع الموظفين رغبة في نحو إيثار مصلحة العمل والسعي لتحقيق أهدافه، وذكرت نسبة أخرى 30% بأن مديريهم قاموا بتطبيق بعض العقوبات الإدارية لإصلاح الوضع والقضاء على مظاهر التسيب القائمة فيما تفاوتت وسائل الإصلاح الأخرى بين تشديد الرقابة على الموظفين أو إعطاؤهم اهتمام أكبر. متابعة أدائهم أو القيام بتعديل بعض الإجراءات المتبعة لتوجيه الموظفين نحو الالتزام والانضباط حيث تراوحت نسبة اللجوء إلى هذه الوسائل بين 16% و 25%.

من هنا يتبين أن متابعة الوضع داخل الإدارة يشكل وسيلة الإصلاح من الأكثر استخداماً لدى المديرين العارفين بوجود التسيب في إداراتهم مما يدل على اهتمامهم بالموضوع ولو أن هذا لا يعني) القضاء على المشكلة إذ أن المتابعة وحدها لا تكفي إذا لم تقترن بإجراءات ملموسة تدرس الأسباب وتبحث عن الحلول الأكثر فعالية.

ويلاحظ أيضاً في الجدول رقم (4) أن محاولة تغيير السياسة القائمة أو القيام بتعديل بعض الإجراءات المتبعة داخل تلك الإدارات لم يحصلان على نسبة عالية من اختيار المستجيبين مما يعني عدم اهتمام المديرين بعمل ذلك، مع أن البحث عن أسلوب أفضل لحل مشكلة عدم الانضباط يعني إرساء قواعد أكثر إيجابية لمواجهة التسيب.

ويعتقد بعض كتاب الإدارة أن اتخاذ إجراءات أكثر فعالية في التصدي لهذه المشكلة يقضي على جذورها بشكل أفضل كإلزام الجميع بالدوام والبدء بالمديرين أنفسهم وإيجاد رقابة فعالة وذاتية تتم عن طريق المرور الميداني إضافة إلى ملء وقت الموظف بحيث يوزع العمل بشكل لا يسمح بوجود وقت فراغ يضطر معها إلى التلاعب والتغيب إضافة إلى أهمية ظهور تأثير عدم الالتزام في تقارير الأداء وفرص الترقية وفرص التدريب وإسناد الأعمال الإشرافية، مع أهمية التفاهم مع الموظفين غير المنضبطين للتعرف على أسباب تسيبهم. وكما يتبين من الجدول المشار إليه فإن هناك بعض الموظفين الذين أفادوا بوجود أساليب أخرى غير الواردة في الجدول استخدمها مديروهم لمواجهة الوضع مثل الخصم على بعض الموظفين أو الاجتماع معهم من وقت لآخر لدراسة الوضع أو استخدام أسلوب النصح بدلاً من العقوبة ولو أن بعض المستجيبين قد أفادوا بأن هناك أكثر من مدير مروا على إداراتهم ولم يصلحوا الأوضاع كما أفاد بعض آخر بأن مديريهم لم يستطيعوا إصلاح الأمر بالرغم من محاولاتهم وذلك بسب عدم تعاون الإدارات العليا معهم، وذكر آخرون أن تشديد بعض المديرين في أمر الرقابة على الدوام جعلهم يركزون على ذلك ويهملون متابعة الأداء وكيفية الإنجاز، فيما أكد عدد من المستجيبين أن الرقابة في إداراتهم تتم على

موظفين معينين دون الآخرين مما يشير إلى عدم العدالة والموضوعية.

ويتبين من الجدول أيضاً أن هناك ما تزيد نسبته عن 14% من المستجيبين أفادوا بأن مديريهم لم يقوموا بعمل أي إجراء لمواجهة الوضع بالرغم من. وجود المشكلة مما يبين عدم اهتمامهم وافتقادهم للحرص على مصلحة العمل والقيام بواجبهم المترتب على مسئوليتهم القيادية، ولو أن الباحث يتوقع أن نسبة غير المهتمين من المديرين تزيد عن ذلك كثيراً إلا أن خوف المستجيبين مـــن وصـــول المعلومة إلى مديريهم قد منعهم من الإشارة إلى الحقيقة كما ذكر سابقاً في هذا البحث.

عند سؤال المستجيبين في ختام الاستبانة عما إذا كان لديهم أي تعليق أو اقتراح يتعلق بموضوع التسيب قامت نسبة منهم مقدارها 25.1% بكتابة العديد التعليقات والمقترحات كما يتبين من الجدول التالي: من

جدول رقم (5): اقتراحات أفراد العينة لحل مشكلة التسيب

العبارة	الإجابة		المجموع
	نعم	لا	
إذا كان لديك أي تعليق أو اقتراح الرجاء إضافته	%25,1	%74,9	%100

وقد تضمنت تعليقاتهم الإشارة إلى أوضاع التسيب في إداراتهم وأسبابها من وجهة نظرهم حيث يمكن إجمال تلك الأسباب في النقاط التالية مرتبة حسب أهميتها من وجهة نظرهم

1- عدم اهتمام المديرين بتحفيز موظفيهم مادياً أو حتى معنوياً وعـــدم الاهتمام بحصولهم على فرص الترقية وزيادة دخولهم.

2- عدم كفاءة المديرين بسبب تعيينهم بالواسطة أو بالعلاقات الشخصية.

3- عدم عدالة المديرين مع موظفيهم ومجاملة من تربطهم بهم علاقات شخصية أو من يقومون بخدمتهم في الأمور الخاصة غير ذات العلاقة بالعمل.

4- ضعف الوازع الديني لدى المديرين مما يبعدهم عن مراقبة الله في أدائهم لوظيفتهم القيادية.

5- عدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

6- عدم مكافأة المجتهد ومعاقبة المقصر مما يشعر الملتزمين بالإحباط والرغبة في التهاون.

7- عدم التزام المديرين أنفسهم وغياب القدوة الحسنة في تلك الإدارات.

8- عدم وجود الرقابة الكافية التي ترسي قواعد الالتزام الجيد.

أما بالنسبة لمقترحات أفراد العينة المرتبطة بمشكلة البحث فقد جابت كما يلي:

1- ضرورة الاستناد إلى معيار الكفاءة والقدرة عند تعيين المديرين.

2- أهمية قيام المديرين بغرس روح التآلف والمودة بين الموظفين والثقة فيهم وإرضاء الجو الأسري على علاقتهم بموظفيهم والاقتراب منهم للتعرف على مشكلاتهم وسب عدم انضباطهم.

3- وجوب التعامل مع الموظفين من منطلق العدالة بحيث يكافأ المجتهد ويعاقب المقصر ويعامل الجميع وفقاً لمبادئ موحدة لا تتدخل فيها العلاقات الشخصية ولا المجاملات.

4- التزام المديرين أنفسهم حتى يتمكنوا من توجيه موظفيهم نحو الالتزام.

5- ترقية المتميزين من الموظفين وإيجاد الحوافز الملائمة للجميع.

6- أن يكون المدير ملماً بما يجري في إدارته حتى يمكنه متابعة العمل.

7-القضاء على ملل الموظفين باستخدام الدوران الوظيفي والاستفادة من ذلك في إثبات كفاءة الموظف.

8- على الإدارات العليا مراقبة مدراء الإدارات وتحري خفايا الأمور لمعرفة الحقيقة.

9- على المديرين ألا يهتموا بمكانة الموظف الاجتماعية حيث أن الكثيرين منهم يتهربوا من معاقبة المقصرين ويحيلون مواضيعهم إلى ديوان المراقبة خوفاً منهم.

نتائج الدراسة:

لقد تبين بعد استعراض وتحليل البيانات المتعلقة بهذه الدراسة أن للمديرين دور بارز في انتشار ظاهرة التسيب في الإدارات الحكومية، حيث أن المديرين هم القدوة وهم المسؤولون عن التوجيه والمتابعة وهم وحدهم القادرون على محاربة هذه الظاهرة من خلال القيام بدورهم كما يجب. لذا يمكن تلخيص نتائج البحث فيما يلي: -

أولاً ـ أن من أهم أسباب التسيب الوظيفي المتعلقة بالقيادة الإدارية ما يلي:

ـ عدم قيام المديرين بمراقبة الله عند القيام بوظائفهم الإشرافية.

ـ عدم تقدير المديرين للموظفين ذوي الكفاءة المتميزة.

ـ عدم التزام المديرين أنفسهم بأوقات الدوام الرسمي.

ـ تهاون المديرين في متابعة التزام موظفيهم بأوقات الدوام الرسمي.

ـ تعامل المديرين مع موظفيهم بأساليب غير سليمة مثل:

ـ إهمال العلاقات الإنسانية

ـ قيام المديرين بمحاباة معارفهم من الموظفين، وتمييز بعض الموظفين عن بعض.

ـ تسلط المديرين وعدم إعطائهم الفرصة لموظفيهم لإبداء آرائهم وعدم تشجيعهم.
ـ اعتماد المديرين على الشائعات وعدم تحري الحقائق عند إصدار القرارات.
ـ سلب الصلاحيات من الموظفين وعدم الثقة فيهم.

ثانياً ـ إن أهم مظاهر التسيب الموجودة فعلاً في الإدارات الحكومية ما يلي:

ـ مجاملة المعارف من المراجعين وإنجاز معاملاتهم.
ـ عدم التزام الموظفين بأوقات الدوام الرسمي.
ـ قيام الموظفين باستخدام الهاتف في مكالمات شخصية مطولة.
ـ تفضيل المصلحة الشخصية للموظف على مصلحة العمل.
ـ البطء في إنجاز المعاملات الرسمية.
ـ خروج الموظفين أثناء وقت الدوام الرسمي.
ـ عدم وجود ولاء للوظيفة ولجهة العمل.
ـ تراكم معاملات المراجعين دون إنجاز.
ـ عدم بذل الجهد المطلوب لأداء العمل.
ـ استغلال الوظيفة في تحقيق مصالح شخصية.
ـ ترك الموظفين لمكاتبهم والتنقل بين مكاتب الموظفين الآخرين.

ثالثاً ـ إن معظم المديرين في الإدارات الحكومية يعلمون بوجود بعض مظاهر التسيب في إداراتهم:

رابعاً ـ إن ردود فعل المديرين لوجود مظاهر التسيب في إداراتهم متنوعة، ولكن أكثرها شيوعا هي:

ـ متابعة الوضع داخل الإدارة بشكل مستمر.
ـ التفاهم الودي مع الموظفين.
ـ تطبيق بعض العقوبات الإدارية لتحقيق الإصلاح والقضاء على التسيب.
ـ تشديد الرقابة على الموظفين.
ـ إعطاء الموظفين اهتمام أكبر مع متابعة أدائهم.

خامساً ـ إن الموظفين في الإدارات الحكومية لا يستغلون وظائفهم في الحصول على مقابل مادي من المراجعين مما ينفي وجود ظاهرة الرشوة كأحد مظاهر التسيب في تلك الإدارات.

توصيات الدراسة:

ـ تقوية الوازع الديني في نفوس المديرين والموظفين من خلال المحاضرات والدورات التي تركز على أهمية الربط بين الواجب الديني والواجب الوظيفي، إضافة إلى أهمية تنمية الرقابة الذاتية باستمرار.

ـ ربط ترقية المديرين واستمرارهم في المنصب القيادي بمدى قدرتهم على توفير الانضباط في إداراتهم والبعد بها عن مواطن التسيب.

ـ التوجيه إلى أهمية اختيار الموظفين وتعيينهم بناء على الكفاءة والخبرة.

ـ توجيه المديرين إلى ضرورة العدالة في التعامل مع الموظفين وعدم تمييز بعضهم على بعض.

ـ ضرورة قيام الإدارات العليا بمتابعة عمل المديرين والتعرف على أسلوب أدائهم لوظيفتهم القيادية والقيام بواجباتهم.

ـ الاهتمام بالموظفين المتميزين وتشجيعهم وإشعارهم بأهميتهم.

ـ الاهتمام بالعلاقات الإنسانية وتنمية روح الفريق بين الموظفين والبعد عن أسلوب التسلط والانفراد بالرأي والاعتماد على الشائعات.

ـ توجيه المديرين نحو الاهتمام بالقضاء على التسيب في إداراتهم واعتبار ذلك مقياساً لنجاحهم أو فشلهم في القيام بدورهم القيادي.

ـ أهمية التدرج في معاقبة المتسيبين من الموظفين بدءاً من التفاهم الودي والتنبيه وانتهاء بالإنذارات الكتابية والخصومات.

ـ على المديرين أن يكونوا قدوة لموظفيهم في الانضباط حتى لا تفقد التوجيهات بالالتزام قيمتها ومعناها.

ـ ضرورة اهتمام المديرين بإنجاز الموظفين لمعاملات المراجعين ومتابعة إنهائها أولاً بأول.

ـ منع خروج الموظفين أثناء وقت الدوام إلا لظروف قاهرة ومقنعة.

ـ أهمية تعرف المديرين على المسئوليات والمهام المختلفة - حتى يمكنهم التفاهم بشأنها مع الموظفين.

ـ استخدام الحوافز المادية والمعنوية لتشجيع الموظفين على حسن الأداء.

ـ أهمية ابتعاد المديرين عن أسلوب مجاملة معارفهم من المراجعين وإنجاز معاملاتهم قبل غيرهم بدون وجه حق.

الهوامـــــــــش:

1) أبو سن، أحمد ابراهيم: (الإدارة في الإسلام) ط3 الخرطوم: الدار السودانية للكتب، 1994م
2- حماد، سامي: (مصادر التشريع ونظم الحكم والإدارة في الاسلام)، جعدة: دار العلم للطباعة والنشر 1988م.
3) الجعلي محمد عثمان، وشرف مهدي محمد أمين تسيب العاملين: محاولة لتطاير دراسة وطرح ظاهرة سلوكية عمان المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1980م.
4) ديكر، أليان دانيال: الغياب عن العمل حقيقة من حقائق الحياة) ترجمة محمّد شاكر عصفور، الرياض، مكتبة الإدارة، ع 1 (1391هـ).
5) السلطان فهد صالح: (النموذج الإسلامي في الإدارة) منظور شمولي للإدارة العامة، ط٢، الرياض، 1998.
6) الضحيان عبد الرحمن: (الإصلاح الإداري: المنظـور الإسـلامي المعاصر)، جدة: دار العلم للطباعة والنشر 1992م
7- الإدارة في الإسلام الفكر والتطبيق)، جدة دار الشروق 1997م
8) عبد الهادي حمدي أمين: الفكر الإداري الإسلامي والمقارن)، ط2، القاهرة: دار الفكر العربي، 1975م.
9) العثيمين فهد سعود أخلاقيات الإدارة في الوظيفة العامة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية ط 2، بيروت: مؤسسة الرسالة 1440هـ.
10) غوشـــة زكي راتب أخلاقيات الوظيفة في الإدارة العامة، عمان: مطبعة التوفيق، 1883م.
11) كنعان نواف القيادة الإدارية الرياض: دار العلوم 1980م. (11) متولي عبد الحميد: مبادئ نظام الحكم في الإسلام) الاسكندرية، منشأة المعارف 1878م.
12) مليكة، لويس كامل: (سيكولوجيـة الجماعات والقيادة)، ط2، القاهرة: مكتبة دار النهضة المصرية، 1963م.

الدّراسات السّابقة:

- حلواني، ابتسام وصبان عيدروس: السلطة الإدارية وعلاقات الإدارة مع الجمهور، مجلة جامعة الملك سعود: م٤، الرياض (1992م).
- السرج عبد الكريم: بعض أسباب تسيب الموظفين في القطاع الحكومي، الرياض، جامعة الملك سعود كلية العلوم الإدارية، 1403هـ.
- طلبه، عبد الله: ظاهرة التسبيب في إدارات الدول النّامية مجلة الأمـن، ع ٤ الرياض (1991).
- عصفور، محمد شاكر: إدارة الوقت في الأجهزة الحكومية بالمملـكة العربية السعودية: بحث مقدم إلى ندوة الدوام الرسمي في الأجهزة الحكومية) الرياض: رجب 1992/1402.