



أسباب التسبب الإداري بالهيئة العامة لصندوق التضامن الاجتماعي من وجهة نظر رؤساء الأقسام والوحدات فرع سبها

منى علي عبدالله حسين و أمال محمد بشير

قسم التخطيط والإدارة التربوية، كلية الآداب، جامعة سبها، ليبيا

الكلمات المفتاحية:

التسبب
الإداري
الموظف
التضامن
رئيس

الملخص

هدفت هذه الدراسة للتعرف على أسباب التسبب الإداري بالهيئة العامة لصندوق التضامن الاجتماعي من وجهة نظر رؤساء الأقسام والوحدات فرع سبها، وكان حجم العينة (43) رئيس قسم ورئيس وحدة، وتكونت الأداة من (30) عبارة، واستخدام في التحليل الإحصائي اختبار (ت) واختبار التباين الأحادي، وقد اعتمدت الباحثتان على المنهج الوصفي التحليلي، وقد أسفرت نتائج الدراسة إلى ما يلي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأسباب التسبب الإداري بالهيئة العامة لصندوق التضامن الاجتماعي من وجهة نظر رؤساء الأقسام والوحدات بالهيئة العامة وفقاً لدرجة الحرية وهذه الفروق لصالح أفراد العينة، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأسباب التسبب الإداري بالهيئة العامة لصندوق التضامن الاجتماعي من وجهة نظر رؤساء الأقسام والوحدات تعزى لمتغير الجنس، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأسباب التسبب الإداري بالهيئة العامة لصندوق التضامن الاجتماعي من وجهة نظر رؤساء الأقسام والوحدات تعزى لمتغير العمر، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأسباب التسبب الإداري بالهيئة العامة لصندوق التضامن الاجتماعي من وجهة نظر رؤساء الأقسام والوحدات تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأسباب التسبب الإداري بالهيئة العامة لصندوق التضامن الاجتماعي من وجهة نظر رؤساء الأقسام والوحدات تعزى لمتغير سنوات الخدمة وهذه الفروق لصالح رؤساء الأقسام والوحدات ذوي الخبرة (25) (فما فوق)

Reasons for administrative negligence in the General Authority of the Social Solidarity Fund From the point of view of heads of departments and units of Sebha branch

Muna Ali Abdullah A Hussin , Amal Mohammed Basheer

Department of Planning and Educational Management. University of Sabha. Libya

Keywords:

Negligence
Administrative
Employee
Solidarity
Boss

ABSTRACT

This study aimed to identify the causes of administrative negligence in the General Authority of the Social Solidarity Fund. This is done by gathering the point of view of the heads of departments and units of Sebha branch. The sample size was (43) department heads and one unit head. The tool consisted of (30) expressions. The (T) test is used in the statistical analysis. The one-way variance test is also used. The two researchers relied on the descriptive-analytical approach. The results of the study ensured the following: There are statistically significant differences for the reasons for administrative negligence in the General Authority of the Social Solidarity Fund, from the point of view of the heads of departments and units in the General Authority. This is happening according to the degree of freedom and these differences are classified in favour of the sample members. There are no statistically significant differences to the reasons for administrative negligence in the General Authority of the Social Solidarity Fund, from the point of view of the heads of departments and units, due to the gender variable. There are no statistically significant differences to the causes of

*Corresponding author:

E-mail addresses: Mun.hussin@sebhau.edu.ly , (A. M. Basheer) Areedah@sebhau.edu.ly

Article History : Received 22 June 2021 - Received in revised form 02 November 2021 - Accepted 17 December 2021

administrative negligence in the General Authority of the Social Solidarity Fund from the point of view of the heads of departments and units. This is due to the variable of social status. Statistically significant differences to the reasons for administrative negligence in the General Authority of the Social Solidarity Fund from the point of view of the heads of departments and units are due to the variable, years of service. These differences are in favour of the heads of the departments and units with experience of 25 years and above.

المقدمة

أولاً: الإطار العام للدراسة:

مقدمة

الأعمال المناطة بهم، وعدم اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب هي التي تؤدي إلى التسبب الإداري، والذي ارتبط في الإدارة بمسألة الغياب والتأخير عن العمل، والممارسات السلبية للموظف أثناء تأدية مهامه الرسمية مثل الهروب من أداء الأعمال والمعاملات، وكذلك عدم المسؤولية والوساطة في إنجاز الأعمال، واستغلال المركز الوظيفي، والاهمال الواضح في العلاقات العامة (محمود داود، 2000: 10).

فالتسبب الإداري هو الحالة التي يتم فيها الأداء الإداري بدون احترام لأية ضوابط، أو لوائح أو قوانين منظمة وموضوعة لكي يكون الأداء على الوجه الأكمل (بويكرمنصور، 2007: 65).

كما أن هناك من يرى أن التسبب الإداري يعود إلى أسباب هيكلية؛ فبقاء الهياكل القديمة لأجهزة الدولة على الرغم من تغيرات قيم الأفراد وطموحاتهم من شأنه أن يخلق فجوة بين الجانبين، الأمر الذي يؤدي إلى قصور الأجهزة الإدارية عن الاستجابة لطلبات الأفراد؛ فيجعل بعضاً منهم يلجأ إلى سلوكيات تنطوي تحت مفهوم التسبب لتجاوز محدودية الهياكل القديمة (حاحة عبد العالي، 2013: 53).

وهكذا يتضح أن أسباب التسبب الإداري والذي يعبر عن قيام الموظفين بأدوارهم بدون احترام لتلك الضوابط واللوائح لكي يكون أدائهم على الوجه الأكمل الأمر الذي يترتب على الموظفين عدم أدائهم لواجبهم بالشكل المفروض (عبدالله أحمد، 2011: 243-244).

وفي هذا الجانب فقد تناولت كثير من الدراسات مفهوم التسبب الإداري منها دراسة (وداد سعدي، 2010) بالجزائر، بهدف الكشف عن ظاهرة التسبب الإداري في القطاع الصحي الحكومي الجزائري، والتي أشارت في نتائجها إلى أن 100% المسؤول ليست لديه قابلية لهيئة موظفيه على تحمل المسؤولية، وأن الحافز المادي أهم عامل لإثارة الدافع للعمل (غلوسي دلال، 2015: 15) وفي دراسة أخرى قام بها (عبدالله طلبة، 1999) بالجزائر، بهدف معرفة مفاهيم وماهية، وأشكال التسبب ومعرفة عوامل، وأسباب نمو بيئة التسبب الوظيفي وأثارها الهدامة، والتي أسفرت نتائجها إلى ضعف الهيكل التنظيمي للجهاز الإداري في الدولة، والإسراف في الجهد والتدابير في الوقت والنفقات (غلوسي دلال، 2015: 11).

مشكلة الدراسة:

ومن هذا المنطلق قامت الباحثتان بدراسة أسباب التسبب الإداري بالهيئة العامة لصندوق التضامن الإجتماعي من وجهة نظر رؤساء الأقسام والوحدات فرع سها، ومعرفة السلبيات والإيجابيات المرتبطة بالتسبب الإداري وكيفية تطوير هذه الأنظمة بحيث تتكامل مع درجات الكمال مما لها من دور في القضاء على الكثير من الأخطاء والانحرافات، وترشيد القرارات من أجل الوصول إلى إدارة راشدة قادرة على تقديم أفضل الخدمات في أسرع الأوقات، وتقديم أفضل ما لديها لتحقيق أهداف المصلحة.

ومن هنا يمكن أن تتحدد مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي:

تعد ظاهرة التسبب الإداري من الظواهر الخطيرة التي تواجه الدول وبالأخص الدول النامية، حيث أخذت تنخر في جسم مجتمعاتها، بدأت بالأمن وما تبعه من شلل في عملية البناء والتنمية الاقتصادية والتي تنطوي على تدمير الاقتصاد والقدرة المالية والإدارية، ومن ثم عجز الدولة على مواجهة تحديات إعمار أو إعادة إعمار وبناء البنية التحتية (نوال طارق، 2016: 225)، وبعد التسبب الإداري بصورة خاصة ظاهرة عالمية شديدة الانتشار ذات جذور عميقة تأخذ أبعاداً واسعة تتداخل فيها عوامل مختلفة يصعب التمييز بينها، وتختلف درجة شموليتها من مجتمع إلى آخر، ويمثل التسبب الإداري أحد أهم المخاطر التي تواجه الاقتصاديات العالمية وتحديداً اقتصاديات الدول النامية (يوسف عبد عطية، 2011: 116).

إن ما حدث ويحدث في العالم المعاصر من تغييرات وتحولات أثرت على أوضاع المؤسسات وفكر الإدارة وتنتج عن ذلك فلسفة جديدة ونموذج إداري جديد متطور يختلف عن مفاهيم وأفكار الإدارة التقليدية التي سادت ما قبل عصر ثورة المعلوماتية والتقنية، وامتد تأثير الإدارة الجديدة إلى إدارة الموارد البشرية كي تتحول إلى فلسفة وتقنيات جديدة ومختلفة تضع العنصر البشري في قمة اهتماماتها (غلوسي دلال، 2015: 3).

فالوظيفة هي مجموعة من الواجبات والمسؤوليات التي تحددها السلطة المختصة، وتتطلب فيمن يقوم بها مؤهلات معينة، وهي تتألف من مجموعة أعمال متشابهة ومتجانسة توجب على القائم بها التزامات معينة مقابل تمتعه بحقوق معينة، أما الموظف هو الذي يعين لأداء عمل معين وفقاً للقواعد المعمول بها في أية دائرة حكومية أو مؤسسة عامة مطلوب منه أن يؤدي ذلك العمل مقابل المزايا المادية والمعنوية المقررة لوظيفته (طلعت أحمد، 2008: 51).

كما إن لبعض العادات والتقاليد آثاراً سلبية على سلوك الموظفين والأفراد المتعاملين مع المرافق العامة على السواء، وخاصة في الدول العربية والتي تتميز مجتمعاتها ببعض العادات والتقاليد، والقيم الموروثة أو المكتسبة، ومن الأمثلة على هذه العادات: ضعف الوعي بأهمية الوقت، وعدم الالتزام بالمواعيد (أسار فخري، 2006: 5)، وإن عدم استغلال الوقت بشكل سليم لأداء الواجبات الرسمية وانصرافهم للقيام بأعمال غير رسمية مثل: قراءة الصحف، أو استقبال الزوار، أو المعارف أو استعمال الهاتف لقضايا خاصة أو خروجه أثناء الدوام الرسمي يعد شكلاً من أشكال التسبب الإداري (يوسف خليفة، 2002: 14).

كما أن أهمل الموظف للواجبات المنوطة به والمنصوص عليها في القوانين سيخلق مردوداً سلبياً على الإنتاجية وسير العمل؛ ولهذا فإن معدلات ترك الأفراد لأماكن العمل أثناء ساعات الدوام الرسمي بسبب خروجهم إلى الأسواق لتلبية احتياجاتهم الضرورية التي تلزمهم بالحصول عليها، وكذلك عدم بقاء المدراء في مناصبهم لفترة تمكنهم من إثبات خبرتهم بحيث تسمح لهم بإنجاز

والوحدات حسب المتغيرات الوسيطة للدراسة (الجنس - العمر - الحالة الاجتماعية - المستوى العلمي - سنوات الخدمة) .

فرضيات الدراسة :

1- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأسباب التسبب الإداري بالهيئة العامة لصندوق التضامن الإجتماعي من وجهة نظر رؤساء الأقسام والوحدات وفقاً للوسط الفرضي للمحاور وأداة الاستبيان ككل .

2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأسباب التسبب الإداري بالهيئة العامة لصندوق التضامن الإجتماعي من وجهة نظر رؤساء الأقسام والوحدات تعزى لمتغير الجنس .

3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأسباب التسبب الإداري بالهيئة العامة لصندوق التضامن الإجتماعي من وجهة نظر رؤساء الأقسام والوحدات تعزى لمتغير العمر .

4- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأسباب التسبب الإداري بالهيئة العامة لصندوق التضامن الإجتماعي من وجهة نظر رؤساء الأقسام والوحدات تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية .

5- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأسباب التسبب الإداري بالهيئة العامة لصندوق التضامن الإجتماعي من وجهة نظر رؤساء الأقسام والوحدات تعزى لمتغير المستوى العلمي .

6- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأسباب التسبب الإداري بالهيئة العامة لصندوق التضامن الإجتماعي من وجهة نظر رؤساء الأقسام والوحدات تعزى لمتغير سنوات الخدمة .

حدود الدراسة :

1- الحدود الموضوعية : أسباب التسبب الإداري من وجهة نظر رؤساء الأقسام والوحدات من حيث احترام الموظف مواقيت العمل وانجازه للعمل وتحمله المسؤولية .

2- الحدود المكانية : الهيئة العامة لصندوق التضامن الاجتماعي بمدينة سبها .

3- الحدود البشرية : رؤساء الأقسام والوحدات بالهيئة العامة لصندوق التضامن الإجتماعي فرع سبها .

4- الحدود الزمنية : أجريت هذه الدراسة خلال العام 2020 م .

مصطلحات الدراسة :

1- التسبب الإداري:

هو إهمال الموظف للواجبات المنوطة به والمنصوص عليها في القوانين واللوائح والقرارات التي تنظم الوظيفة العامة بشكل يؤدي لمرود سلبى على الإنتاجية وسير العمل والعجز عن تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها (سالم علي ، 2008 : 3) .

- التعريف الإجرائي للتسبب الإداري :

هو الدرجة التي يتحصل عليها أفراد العينة على الاستبيان المعد لهذه الدراسة أيا كان موقعه الوظيفي بما يجب القيام به تجاه وظيفته من حيث انجاز مهام هذه الوظيفة بالشكل المطلوب .

2- التضامن الإجتماعي:

هو نظام له طبيعة اجتماعية وقانونية تشمل الرعاية الاجتماعية للمحتاجين ويقدم حلول بديلة (حمزة حسن شيخو ، 2005 : 12) .

- التعريف الإجرائي للتضامن الإجتماعي :

س/ ما أسباب التسبب الإداري بالهيئة العامة لصندوق التضامن الإجتماعي من وجهة نظر رؤساء الأقسام والوحدات فرع سبها ؟ ويمكن تحديد مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية :

1- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأسباب التسبب الإداري بالهيئة العامة لصندوق التضامن الإجتماعي من وجهة نظر رؤساء الأقسام، والوحدات وفقاً لدرجة الحرية للاستبيان ككل ؟

2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأسباب التسبب الإداري بالهيئة العامة لصندوق التضامن الإجتماعي من وجهة نظر رؤساء الأقسام والوحدات تعزى لمتغير الجنس ؟

3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأسباب التسبب الإداري بالهيئة العامة لصندوق التضامن الإجتماعي من وجهة نظر رؤساء الأقسام، والوحدات تعزى لمتغير العمر ؟

4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأسباب التسبب الإداري بالهيئة العامة لصندوق التضامن الإجتماعي من وجهة نظر رؤساء الأقسام والوحدات تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية ؟

5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأسباب التسبب الإداري بالهيئة العامة لصندوق التضامن الإجتماعي من وجهة نظر رؤساء الأقسام والوحدات تعزى لمتغير المستوى العلمي ؟

6- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أسباب التسبب الإداري بالهيئة العامة لصندوق التضامن الإجتماعي من وجهة نظر رؤساء الأقسام والوحدات تعزى لمتغير سنوات الخدمة ؟

أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة في الآتي:

1- يعد مفهوم التسبب الإداري من أهم مفاهيم التربية في الجانب الإداري، ومن ثم فتناوله عند الموظفين في هذا الوقت يعد إثراء لإدارة الهيئة والإدارات الأخرى على حد سواء .

2- تستمد الدراسة الحالية أهميتها من خلال اهتمامها بقطاع كبير من الموظفين بالقطاع الحكومي ، ممن يقومون بالأعمال الإدارية مثل : شؤون العاملين والشؤون المالية و الإدارية وغيرها، وتقدم هذه الأعمال وما يتبعها من خدمات لفئة أو شريحة كبيرة من أفراد المجتمع .

3- تنبثق أهمية الدراسة من كونها أول دراسة علمية في الجامعة حسب حدود علم الباحثين والذي يسعى لمعرفة أسباب التسبب الإداري بالهيئة العامة لصندوق التضامن الإجتماعي من وجهة نظر رؤساء الأقسام والوحدات فرع سبها، الأمر الذي قد تسهم نتائج هذه الدراسة في تحسين الخدمات المقدمة لشريحة كبيرة من أفراد المجتمع .

4- يمكن أن تسهم الدراسة في مساعدة رؤساء الأقسام والوحدات من خلال الأخذ بالأساليب الناجحة التي تؤدي إلي دفع الموظفين نحو تحقيق أهداف المؤسسة، ورفع روحهم المعنوية؛ مما يترتب عليه زيادة الإنجاز .

أهداف الدراسة :

تكمن أهداف الدراسة في الآتي:

1- التعرف عن أسباب التسبب الإداري بالهيئة العامة لصندوق التضامن الإجتماعي من وجهة نظر رؤساء الأقسام والوحدات فرع سبها.

2- التعرف عن طبيعة العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة .

3- التعرف على الفروق لأسباب التسبب الإداري بين رؤساء الأقسام

(بلال أمين ، 2012 : 61) .
فالتسيب الإداري هو الحالة التي يتم فيها الأداء الإداري بدون احترام لأية ضوابط، أو لوائح، أو قوانين منظمة وموضوعة لكي يكون الأداء على الوجه الأكمل (بويكر منصور، 2007 : 51)، الأمر الذي يترتب عليه استهتار الموظفين بالهنة، وعدم أدائهم لواجبهم بالشكل المفروض الأمر الذي ينجم عنه ضياع المعاملات والغياب والتأخير المستمر عن الدوام (عبدالله أحمد، 2011 : 244) .

فالتسيب الإداري هو عدم قيام الموظف أيا كان موقعه الوظيفي بما يجب عليه تجاه وظيفته من حيث انجاز مهام هذه الوظيفة بالشكل المطلوب، وفي الوقت المناسب والمكان المناسب (مصطفى حميد ، 2014 : 44) .

من خلال ما سبق عرضه من تعريفات عن مفهوم التسيب الإداري، فإن موظفي القطاعات هم أفراد ينطبق عليهم ما ينطبق على باقي أفراد المجتمع؛ فالموظف الذي لا ينهض بواجبات وظيفته الملقاة على كاهله تجاه الإدارة والمجتمع ، وعدم احترامه لقواعد العمل، كما أن إي تراخ من جانبه يؤدي إلى تدني مستوى الكفاءة وضعف الاطار القانوني يؤدي إلى ما يسمى بالتسيب الإداري.

وباعتبار أن هذه الدراسة تهدف للكشف عن أسباب التسيب الإداري بالهيئة العامة لصندوق التضامن الاجتماعي من وجهة نظر رؤساء الأقسام والوحدات ولذلك سنتناول هذا المفهوم بشيء من التفصيل .

مظاهر التسيب الإداري : وتتمثل فيما يلي:

1- عدم احترام مو اقيت العمل :

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 فيكون قارنا للجريدة أو مستقبلا لزواره، أو ينتقل من مكتب إلى مكتب، ومن إدارة إلى أخرى (عبدالمنعم عبدالحى، 1999 : 100) .

2 - تراخي وتكاسل الموظف في إنجاز عمله:

يميل معظم العاملين إلى عدم انجاز العمل بالقدر المناسب، على الرغم من العمل عادة على الحافز المادي؛ فهم يستهدفون في عملهم بذل أقل جهد مقابل أكبر أجر (صلاح الدين محمد ، 2005 : 20) .

3- سلبية الموظف:

يقصد بالسلبية نزوح الموظف الى عدم إنجاز العمل واللامبالاة، ومقاومة التجديد، والتطوير، والابتكار، ومقاومة التغيير، وعدم الرغبة في التعاون، وعدم تشجيع العمل الجماعي (غلوسي دلال، 2005 : 111) .

4- عدم تحمل المسؤولية :

تعني عدم المسؤولية التي تعهد الموظف بالتزامها؛ وذلك بتنفيذ الأعمال أو النشاطات المعهودة إليه بأقصى قدرته (محمد عبدالفتاح ، 2012 : 68) .

5- الغياب:

يعتاد كثير من العاملين الغياب؛ أي عدم الحضور إلى العمل، ويقومون بتبرير ذلك دوما عن طريق أعذار مرضية، وللوهلة الأولى غالبا ما يكون من الصعوبة إمكانية التفريق بين حالات الغياب المبررة، وتلك التي تحدث لمجرد الغياب، ولكن بعد مرور قليل من الوقت سوف يتضح أن الغياب أصبح يمثل مشكلة، الأمر الذي تصبح عنده الأسباب التي تبدو عن الغياب أقل صدق وقبولاً (عبدالله بن سحبي، 2003 : 53) .

وبناء على ما سبق عرضه عن مظاهر التسيب الإداري ، فإن الموظف قد

هي وحدة منتجة تقوم على اشتراك المصالح والأهداف العامة وتقديم المساعدة المالية لغير القادرين على تغطية احتياجاتهم الأساسية ككبار السن وذوي الاحتياجات الخاصة وتأهيلهم .

3- رئيس القسم:

هو الشخص الذي ينال منصب أعلى من الموظف ويقع ضمن إدارة المدير ويتم ترقيته الرئيس أو قائد الفريق إلى منصبه حسب نشاط المؤسسة وحسب أدميته وكفاءته ليكون رئيساً على زملائه (نضال الخزرجي ، 2017 : 6) .

- التعريف الإجرائي لرئيس القسم :

وهو الشخص الذي يتابع كافة الإجراءات المتعلقة بشؤون الموظفين من حيث ضبط حركة الاجراءات والاستحقاقات التي تتعلق بالإعارة، والانتداب، والعلاوات والترقية والإجازات بأنواعها، ويشرف على توثيقها في السجلات والنماذج المقررة .

4- الوحدات:

هي مجموعة فرعية من الإدارة كيفما كان موقعها في الهيكل التنظيمي قد تكون وحدة مركزية كديوان ، أو لا مركزية كمديرية إقليمية ، وكل وحدة تمثل مهمة معينة وتجمع الأنشطة والموارد (مناصب الشغل ...) (أمل بسام ، 2019 : 1) .

- التعريف الإجرائي للوحدات :

هي وحدة وظيفية تتمثل في الأعمال الإدارية التي لديها الرؤية والاتجاه الخاص بها والتي تعمل كوحدة منفصلة ولكنها جزء مهم من الإدارة وتقدم تقاريرها عن وضعها التشغيلي إلى المقر الرئيس .

ثانيا : الإطار النظري للدراسة :

مفهوم التسيب الإداري :

التسيب لغة :هو الشيء اليسير أو السلوك الذي يأتي بدون ضوابط، أو محددات تحكمه، ونحن نستخدم هذه الكلمة كثيراً في حياتنا العملية، وقد تطلق على الشخص الذي ليس له أسرة معروفة أو أهل محددين بحيث نشير إليه "بالسائب" أو "هامل" (أحمد السيد ، 2010 : 6) .

وقد ورد في القرآن الإشارة إلى هذه العادة باعتبارها عادة جاهلية لا أساس لها من الصحة قال تعالى : □ ما جعل الله من بحيرة ولا سائبة ولا وصيلة ولا حام ولكن الذين كفروا يفترون على الله الكذب وأكثرهم لا يعقلون □ سور المائدة الآية رقم (105) .

التسيب الإداري اصطلاحاً:

لو أضيف لكلمة (تسيب) كلمة أخرى هي (إداري) فإنها تكون التعريف الاصطلاحي لمفهوم التسيب الإداري والذي يختلف قطعاً عن المفهوم المستمد من المعنى اللغوي وإن كان لا يبتعد عنه كثيراً؛ فالتسيب الإداري يُعرف بأنه الحالة التي يكون فيها الأداء الإداري يجري بدون احترام لأية ضوابط، أو لوائح، أو قوانين منظمة وموضوعة لكي يكون الأداء على الوجه الأكمل (محمد علي ، 1993 : 42) .

ويذهب بعضهم إلى القول بأن ظاهرة تسيب العاملين في محيط العمل هي: تخلي العاملين وانصرافهم عن القيام بأداء واجباتهم جزئياً أو كلياً، وعدم بذل العاملين المجهود المتوقع منهم الأمر الذي يؤدي إلى عدم انتظام العمل وإلى تدني مستويات الكفاءة التنظيمية (محمد الصيرفي، 2007 : 44) .

وعُرف أيضاً بأنه الحالة التي يتم فيها الأداء الإداري بدون احترام لأية ضوابط أو لوائح أو قوانين منظمة وموضوعة لكي يكون الأداء على الوجه الأكمل

فإن ضغوط العمل تؤثر على أداء العاملين ومستوى التسبب الإداري (حسن حريم ، 2003 : 262).

6- الثقافة التنظيمية:

هي القيم والمعتقدات المتمسك بها بين أعضاء المنظمة بدلا من التنوع والتصورات الفردية التي يتم من خلالها رسم السلوك العام (مصطفى محمود ، 2000 : 131).

يتضح من خلال ما سبق لنا بأن التسبب الإداري يؤثر عليه عدة عوامل كعامل الرضا الوظيفي، وضغوط العمل التي تؤثر على أدائه، بمعنى أن تكون علاقة العوامل مع التسبب الإداري علاقة طردية؛ أي كلما زاد ذلك العامل زاد التسبب الإداري، أو تكون العلاقة عكسية؛ أي كلما قل ذلك العامل زاد التسبب الإداري أو العكس، وكلما زاد ذلك العامل قلت نسبة تسبب الموظفين

الأثار المترتبة على التسبب الإداري:

ثمة آثار يمكن أن تنجم عن وجود التسبب الإداري واستمراره ، يمكن بيانها في الآتي :

1- الأثار الاقتصادية:

وتتمثل في ارتفاع تكاليف الخدمات وإرهاق الموازنة العامة بمبالغ طائلة دون الحصول على ما يقابلها من خدمات ونتاج، كذلك الإسراف في هدر القرباسية والأدوات المكتبية، والاستهلاك غير العادي للأصول المختلفة كالسيارات، والآت الطباعة والتصوير، وقطع الأثاث وغيرها، وإهدار الزمن الذي يحدث نتيجة تردد المواطن على مكتب الموظف مرات ومرات للحصول على الخدمة المطلوبة، وأخيرا يظهر تأثير التسبب بشكل واضح في مجال النشاط الاقتصادي، والانتاجي والخدمي (محمد علي ، 1993 : 35).

2- الأثار الاجتماعية:

وتتمثل في استمرار سيطرة النظم الاجتماعية على الفرد والجماعة؛ فإذا كان الموظف يحصل على وظيفته بالوساطة والمحسوبية ونتيجة تدخل من قبل قريب له من بين أفراد عشيرته؛ فليس من المتوقع أن يخرج هذا الموظف عن الدور الذي ترسمه له التقاليد العشائرية، ومن ثم فهو سيمارس نفس الدور المطلوب منه، وبمرور الزمن يزداد الإنسان التقليدي قوة واستمرارا ورسوخا على حساب القوانين والنظم الرسمية؛ ولهذا الحالة تأثير مستقبلي من الصعب التنبؤ بنتائجه، ويظهر ذلك واضحا في مجال الوظيفة في عدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب (أحمد السيد ، 2010 : 14)

3- الأثار الادارية:

إن عدم تطبيق مبادئ الإدارة الرشيدة بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب يرتبط بمسألة الاختيار والتعيين في الوظيفة العامة؛ فكلما كانت إجراءات الاختيار والتعيين دقيقة ووفق الحاجة الفعلية المطلوبة من الخبرات والمهارات كلما أدى ذلك إلي وضع الموظف المناسب في المكان المناسب (نفس المرجع السابق ، 2010 : 18).

4- الأثار القانونية:

تتمثل في أن التسبب الإداري الذي قد يكون باعنا للموظف على ارتكاب مخالفات انضباطية كالتأخير عن الحضور إلي مقر العمل الرسمي أو التغيب عنه بدون مبرر مقبول، أو العمل خارج أوقات الدوام الرسمي بدون موافقة وعلم دائرته المختصة، أو الجمع بين وظيفته ووظيفة أخرى ، أو عمل رسمي آخر فيتقاضى عنهما راتبين بدون مسوغ قانوني، الأمر الذي يتطلب اتخاذ

يتأخر في الحضور للعمل ، و يتكاسل في إنجاز عمله ، وعدم تحمله المسؤولية، كل ذلك يؤدي بالنهاية إلي تهديد المصلحة العامة نتيجة تلك السلوكيات السلبية التي تكونت من مجموعة من العناصر التي أسهمت في إرساء هذه القيم .

أسباب التسبب الإداري:

1-أسباب إدارية:

تتمثل المشاكل الإدارية التي تعترض عمل الإدارة في عدم تحمل المدير المسؤولية الكاملة ، وعدم توافر القواعد الرقابية لحسن سير العمل ، وعدم وجود أسلوب إداري يتم من خلاله ممارسة الإدارة بشكل منظم ، وعدم وجود قواعد إدارية تكفل حُسن سير العمل الإداري بانتظام (غلوسي دلال ، 2015 : 114).

2-أسباب تنظيمية:

التنظيم وسيلة من وسائل تنفيذ الخطط ولا بد لقيام الإدارة وضع خطة؛ وذلك لتحقيق الهدف المطلوب سواء كان هدفا عاما، أو هدفا استراتيجيا (مدحت محمود ، 2007 : 412).

3- أسباب اجتماعية:

وتتمثل في اعتماد العاملين على غيرهم، والاتكالية في كافة الأمور، وانتشار ظواهر اجتماعية خطيرة في العمل الوظيفي كالوساطة، والمحسوبية، والرشوة والفساد (نفس المرجع السابق ، 2007 : 412).

4- أسباب فنية:

وتتمثل في عدم التدريب لرفع كفاءة الكادر الوظيفي وعدم تناسب المرتب مع مستوى المعيشة وعدم ربطه بمستوى الأسعار العالمية، وعدم تبسيط الإجراءات الإدارية (وائل عذب ، 2016 : 225).

العوامل المؤثرة في التسبب الإداري:

هنالك عوامل كثيرة مؤثرة على ظاهرة التسبب الإداري في المؤسسة وهي :

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 (صلاح الدين محمد ، 2002 : 130).

2- الحوافز:

للحوافز أثر مهم في تحفيز الموظف على العمل وارتفاع أدائه، خاصة إذا ما كانت الحوافز متفككة مع حاجات الموظف من ناحية، ومرتبطة بأدائه وإنتاجه من ناحية أخرى (نادر حامد ، 2010 : 9).

3- التدريب:

التدريب نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدل الأداء لديهم في العمل (صلاح الدين محمد ، 2002 : 208).

4- المناخ التنظيمي:

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 وادراكه لها (محمد الحسن ، 2004 : 23).

5- ضغوط العمل:

فزيادة الضغوط في العمل على الموظف تزيد من نسبة تسببه في عمله وبذلك

يقتضي أداء عمل معين، وبعضها سلبي يستلزم الامتناع عن القيام ببعض الأعمال التي تعد من المحظورات على الموظف العام (سليمان بن محمد، 2003: 43)، ومن أهم واجبات الموظف ما يلي :

- 1- الدقة والأمانة في مباشرة الاختصاصات الوظيفية .
- 2- أن يكرس الموظف وقت العمل الرسمي لأداء المهام الوظيفية المسندة إليه .
- 3- عدم التغيب عن العمل وأن يحترم المواعيد المقررة للعمل الذي يباشره، فلا يجب أن يتأخر عن بداية ذلك العمل، ولا أن يتركه قبل انتهاء الوقت المحدد له.
- 4- أن يتمتع عن الجمع بين وظيفته وأي عمل آخر، حتى يتفرغ لعمله، ويكرس جهده له.

5- إطاعة رؤسائه عند تكليفه بالأعمال الموكلة إليه (بدرية محمد، 2016 : 45).

6- الموظف ملزم بأن يؤدي مهام وظيفته بنفسه فلا يجوز له أن يفوض غيره بأداء عمله إلا إذا كانت النظم واللوائح تجيز ذلك .

- 7- أن يتولى الموظف القيام بأعباء وظيفته وفقاً لما هو مقرر باللوائح في شأن الوظيفة المناطة به، أو بناء على ما يعهد به رؤساؤه من مهام أخرى، وضرورة اطلاعه وإلمامه بكافة اختصاصاته الوظيفية والإحاطة بها قبل البدء في العمل.
- 8- عدم إفشاء الأسرار الوظيفية، فلا يجوز للموظف أن يفشي بمعلومات عن المسائل التي وصل علمها إليه بحكم وظيفته (نورالدين الناصري، 2005 : 96).

مسؤوليات الموظف:

الموظف العام خلال حياته الوظيفية تترتب عليه ثلاث مسؤوليات وهي :

أ- المسؤولية التأديبية : وهي التي تنتج عن المخالفة التأديبية الناتجة عن كل إخلال بالواجبات الوظيفية إيجاباً و سلباً .

ب- المسؤولية الجنائية : وهي المترتبة عن ارتكاب الموظف خطأ يعاقب عليه قانون العقوبات أو قانون الوقاية من التسبب الإداري أو القوانين ذات الصلة .

ج - المسؤولية المدنية : وهي الناتجة عن الضرر الناجم عن الخطأ الذي يرتكبه الموظف بحكم وظيفته أثناء ممارسته لمهامه (حاجة عبدالعالي، 2013: 449).

ومن هنا تستنتج الباحثتان بأن الموظف مهما كانت وظيفته فإنه يملك سلطة في حدود اختصاصات وظيفته فالموظف الذي لا ينهض بواجبات وظيفته الملقاة على كاهله تجاه الإدارة والمجتمع على أحسن ما يرام من حيث السرعة والدقة والانضباط ، كما أن أي تراخ أو تقاعس من جانب الموظف يجعل منه موظفاً متسبباً .

ثالثاً : الدراسات السابقة :

يتضمن هذا الفصل البحوث والدراسات السابقة المرتبطة بالدراسة الحالية ، وقد صنفت هذه الدراسات على حسب متغيرات الدراسة على النحو التالي :

- 1- دراسة العزازي و أبو إدريس (2001) بالعراق، هدفها التعرف على الممارسات الإدارية و التسبب الوظيفي في الأجهزة المحلية، وقد تكونت عينتها من (204) عاملاً ، وقد أشارت نتائجها إلي أن أهم أسباب التسبب الوظيفي المرتبطة بالممارسات الإدارية هي ضعف الوازع الديني لدى المديرين، وتهاونهم في القيام بواجباتهم الإشرافية، وعدم التزام المدراء أنفسهم بأوقات الدوام الرسمي، وتهاون المدراء في متابعة موظفيهم بالالتزام بالدوام الرسمي، وعدم

الإجراءات القانونية والانضباطية بحقه ، ومن ثم ينتج عن ذلك الإخلال بهيبة وسمعة الدولة (نفس المرجع السابق ، 2010 : 35) .

الموظف :

إن الموظفين هم المسؤولون عن الأعمال الإدارية والفنية، وهم حلقة الوصل بين الإدارة والقطاعات الأخرى؛ حيث يعملون على تنظيم العمل وتسهيله، مما ينعكس ذلك على أداء العاملين ككل بالمديريات العامة لوزارات العمل (راية سعيد ، 2014 : 28) ؛ حيث تعمل الإدارة على تنمية قدرات الموظفين، وإتاحة الفرص لتطوير مهاراتهم وقدراتهم (تحسين الطراونة ، 2003 : 30)

حقوق الموظف:

حيث تقرر النظم الوظيفية كثيراً من الحقوق للموظف كما إنها تفرض عليه الالتزام بكثير من الواجبات الوظيفية، وحقوق الموظف تعد من أهم الدوافع التي جعلته يلتحق بها منها :

1- الراتب: هو المبلغ المادي الذي يتقاضاه الموظف من موازنة الجهة التي يعمل بها بشكل منتظم وبصفة دورية، وذلك مقابل ما يقدمه من خدمات، ويدخل في هذا الراتب العلاوات الدورية والتشجيعية (بدرية محمد ، 2016 : 44) .

2- الإجازات: هي فترة من الزمن ينقطع فيها الموظف عن عمله دون أن يؤثر ذلك في حقوقه المالية والمزايا العينية التي يتمتع بها، أو في وضعه الوظيفي، ومنها الإجازات الطارئة والاعتيادية، والمرضية والإجازات الخاصة، وتعد الإجازة من العمل الوظيفي أفضل صور للراحة المقننة للعاملين؛ حيث لا بد أن يحصل الموظف على راحة يستعيد فيها حيويته ونشاطه، وهذا هو دور الإجازة، وتتنوع الاجازات التي يمكن للموظف أن يتمتع بها تبعاً لطبيعة الوظيفة التي يشغلها ووفقاً للأحكام التي توردها النظم الوظيفية (أنسام علي ، 2012 : 261).

3- الترقية: تعني منح الموظف المستوفي لشروطها درجة مالية تنقله إلى الدرجة التالية مباشرة لدرجته التي يشغلها، ويصدر بشأنها قرار من الإدارة المختصة، وقد تكون الترقية بالأقدمية أو الاختيار، وهي تمثل الكفاءة المهنية للموظفين، وتعد الترقية من أهم المزايا التي يحصل عليها الموظف أثناء الخدمة الوظيفية، الأمر الذي يؤدي إلى تزايد تبعاته وسلطاته؛ فيصبح في أعلى الهرم الوظيفي، وتعد الترقية هي إحدى الوسائل التي تعتمدها الإدارة لتحقيق الأهداف المتقدمة، فهي فضلاً عن كونها حافزاً يشجع الأفراد على التفاني في العمل والإخلاص فيه، فإنها تساعد على جذب العناصر الممتازة للعمل بالأجهزة الحكومية، وتعد الطريقة المناسبة لاختيار القيادات الإدارية، كما إنها تعد دافعاً للموظف نحو تنمية قدراته الذاتية، وحثه على العمل فضلاً عن بثها لروح المنافسة بين الموظفين كافة (بدرية محمد، 2016 : 45).

4- المكانة الأدبية للوظيفة ومسامها الوظيفي: أن أحد الميزات المهمة التي يحظى بها الموظف العام حين يلتحق بوظيفته هو حصوله على مسمى وظيفي له مكانة أدبية، ووظيفية مهمة، لذلك فالموظف له الحق في التمتع بميزة المكانة الأدبية ومسامها؛ حيث أن مثل هذا الحق سيفيده بكل تأكيد في سيرته الوظيفية (عمر الخطاب ، 2006 : 83) .

واجبات الموظف:

ويقصد بواجبات الوظيفة العامة :مجموع الأعباء التي يجب أن يقوم بها الموظف لحسن سير العمل بها (حمزة حسن خضر ، 2010 : 47) ؛ فالواجبات التي تفرضها الوظيفة كثيرة لا يمكن حصرها بعضها إيجابي

تكونت عينة الدراسة من (43) رئيس قسم ورئيس وحدة ، والجدول اللاحق يبين توزيع أفراد العينة فكان وفق التالي :

جدول رقم (1) يبين عينة الدراسة

المجموع	إناث	ذكور	البيان	نسبة توزيع
17	9	8	الإدارة العامة للتضامن	1
8	5	3	مكتب خدمات سبها	2
6	3	3	مركز الأمل للصم وضعاف السمع	3
6	5	1	مركز فزان لتأهيل التوحد	4
6	5	1	مدرسة تنمية القدرات الذهنية	5
43	27	16	المجموع	100

3- أداة الدراسة :

للتحقق من فرضيات الدراسة فقد تبنت الباحثتان مقياس التسبب الإداري الذي هو في الأصل من إعداد الباحثة (غلوسي دلال)، وقامت الباحثتان بتطبيقه على البيئة الليبية؛ وذلك على رؤساء الأقسام والوحدات بصندوق التضامن الاجتماعي فرع سبها بعد التحقق من دقته وثباته .

أ- وصف المقاس يتكون المقياس من (30) عبارة موزعة على ثلاثة محاور (احترام الموظف مواقيت العمل، انجاز الموظف للعمل، تحمل الموظف المسؤولية ، والتي كانت بدائله (نعم ، أحياناً، لا) وقيم البدائل على التوالي للعبارة موجبة الاتجاه، وفي هذه الدراسة طبق المقياس على رؤساء الأقسام والوحدات، وعليه ستقوم الباحثتان التحقق من صدقه وثباته .

ب- صدق وثبات المقياس :

أولاً: الصدق :

1- صدق المحكمين (الظاهري) :

للتحقق من صدق المحكمين ، فقد تم عرض المقياس على عدد (3) من أساتذة بقسم التخطيط والإدارة التربوية، وعدد (3) من الأساتذة قسم علم النفس بكلية الأدب - جامعة سبها، وقام المحكمون بتعديل بعض العبارات والإبقاء على الأخرى ، وقامت الباحثتان بإبقاء العبارات التي نالت نسبة موافقة 85% ، وتم استبعاد بعضها ليصبح عدد العبارات (30) عبارة موزعة على المحاور وفق الجدول التالي:

جدول رقم (2) يبين محاور المقياس وعدد عبارات كل محور

المحاور	احترام الموظف مواقيت العمل	انجاز الموظف للعمل	تحمل الموظف المسؤولية
عدد العبارات	10	9	11

2- صدق الاتساق الداخلي :

تم التعامل مع صدق الاتساق الداخلي من خلال العينة الاستطلاعية التي اعتمدت عليها الباحثتان في دراستهما

صدق وثبات المقياس، والبالغ حجمها (20) مفردة وللتحقق من صدق الاتساق الداخلي فقد استخدم معامل ارتباط بيرسون لإيجاد الفروق بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبيان، وكانت النتائج وفق الجدول التالي :

جدول رقم (3) يبين العلاقة بين درجة كل محور من محاور مقياس

التسبب الإداري

المحاور	احترام الموظف مواقيت العمل	إنجاز الموظف للعمل	تحمل الموظف المسؤولية
معامل الارتباط	0.46	0.80	0.90
مستوى الدلالة	0.00	0.00	0.00

تقدير المديرين للموظفين الأكفاء (يوسف عبد عطية ، 2011 : 8).

2- دراسة غلوسي دلال (2015) بالجزائر، هدفها التعرف على واقع التسبب الإداري في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الشرق - تبسة ، ومعرفة مدى تأثير الرقابة على أداء الموظف في الحد من مظاهر التسبب الإداري في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز شرق - تبسة ، وقد تكونت عينة من (120) عامل وقد أشارت نتائجها إلى وجود نسبة متوسطة من التسبب الإداري بالنسبة للأبعاد 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، وإلى زيادة مستويات الأداء وانخفاض نسب التسبب (غلوسي دلال ، 2015 : 199)

3- دراسة حيدر خضر سليمان وقصي سالم جميل (2018) بالعراق، هدفها التعرف على العوامل المؤثرة في ظاهرة تسبب الموظفين من جامعة الحمدانية فضلا عن أثر المتغيرات الشخصية والوظيفية مثل (البيئة الاجتماعية، حجم الأسرة، مستوى الدخل الشهري الحالة الاجتماعية، الجنس)، وقد تكونت عينة من (100) موظف وموظفة، وقد أشارت نتائجها إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تسبب الموظفين تبعاً لمتغير حجم الأسرة، الدخل الشهري، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تسبب الموظفين تبعاً لمتغير الجنس، والبيئة الاجتماعية (حيدر خضر وقصي سالم ، 2018 : 148).

4- دراسة نجية بن أم هاني (2019) بالجزائر، هدفها تحليل وفحص دور الإدارة الإلكترونية في الحد من ظاهرة التسبب الإداري في كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة ، وقد تكونت عينة من (50) موظفاً، وتم استرجاع (43) استمارة وقد أشارت نتائجها إلى أن أغلب أفراد العينة يرون أن أهم الأسباب التي تسهم في انتشار التسبب الإداري هو الملل والروتين ، ويؤكدون أن في حالة اعتماد الكلية على الطريقة الإلكترونية فإنها عادة ما تستخدم أسلوب التوقيع الإلكتروني أو البصمة الإلكترونية (نجية بن أم هاني ، 2019 : 136).

5- دراسة وداد سعدي (2010) بالجزائر، هدفها التعرف على ظاهرة التسبب الإداري في القطاع الحكومي الجزائري (دراسة حالة) ، وقد تكونت عينة من (150) موظفاً، وقد أشارت نتائجها إلى أن القادة غير حريصين على خلق فرق عمل بينها اتصال فعال ومشاركة في اتخاذ القرارات (غلوسي دلال ، 2015 : 15).

من خلال ما تم عرضه من دراسات سابقة عن التسبب الإداري يمكن استخلاص :

- 1- أن أغلب الدراسات السابقة طبقت في مجتمعات عربية غير المجتمع الليبي .
- 2- كانت أغلب عيناتها تتراوح ما بين (43 - 150) مفردة ، وعينة الدراسة الحالية ضمن هذا الحد .
- 3- بعض الدراسات السابقة تناولت التسبب الإداري لدى موظفي الجامعات العربية ، وهذا جانب مهم للاهتمام بهذه الفئة من الموظفين .

رابعاً : إجراءات الدراسة الميدانية :

1- منهج الدراسة :

لتحقيق أهداف الدراسة وتساؤلاتها سيتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي .

2- عينة الدراسة :

يتضح من الجدول السابق أن قيم معامل ألفا كورنباخ والتجزئة النصفية للمحاور ما بين (0.69 إلى 0.27) مع أن بعضها ضعيف مثل قيمة ألفا كورنباخ لمحور احترام مواقيت العمل (0.72)، إلا أنه بصفة عامة للمقياس ككل تشير إلى أن قيمة معامل ألفا كورنباخ

(0.79) وقيمة التجزئة النصفية (0.69) وهي قيم مناسبة تدل على ثبات المقياس، ومن ثم يمكن تطبيقه على عينة الدراسة.

خامساً: نتائج الفرضيات ومناقشتها:

الفرضية الأولى: أسباب التسبب الإداري بالهيئة العامة لصندوق التضامن الاجتماعي من وجهة نظر رؤساء الأقسام والوحدات فرع سها تفوق الوسط الفرضي "الدرجة الحيادية"

للتحقق من هذه الفرضية استخدم لذلك اختبار "ت" للعينة الواحدة لكل محور من محاور المقياس والمقياس ككل فكانت النتائج وفق الجدول التالي:

جدول رقم (5) يبين اختبار (ت) للتعرف على الفروق لأسباب التسبب الإداري بين متوسط درجات أفراد العينة والوسط الفرضي لكل محور من محاور المقياس والكل (ن = 43)

المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	الوسط الفرضي	ت	مستوى الدلالة	الاستنتاج
احترام الموظف مواقيت العمل	21.47	2.88	42	20	3.33	0.00	دالة
إنجاز الموظف للعمل	22.28	3.00	42	18	9.34	0.00	دالة
تحمل الموظف المسؤولية	27.09	4.27	42	22	7.81	0.00	دالة
الكل	70.77	7.77	42	60	9.14	0.00	دالة

الظروف الراهنة التي قد شهدتها البيئة المحلية بين فترة وأخرى، وبذلك تتفق هذه النتيجة في محور واحد وهو (تحمل الموظف المسؤولية) مع دراسة غلوسي دلال (2015) والتي أشارت في إحدى نتائجها إلى وجود نسبة متوسطة من التسبب الإداري فيما يتعلق بمحور عدم تحمل العامل للمسؤولية.

الفرضية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأسباب التسبب الإداري بالهيئة العامة لصندوق التضامن الاجتماعي من وجهة نظر رؤساء الأقسام والوحدات تبعاً لمتغير الجنس.

وللتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار (ت) للتعرف على الفروق في أسباب التسبب الإداري بين الجنسين، فكانت النتائج وفق الجدول التالي:

جدول رقم (6) يبين اختبار (ت) للتعرف على الفروق لأسباب التسبب الإداري بين الجنسين

المحاور	الجنس	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	مستوى الدلالة	الاستنتاج
احترام الموظف مواقيت العمل	ذكور	16	21.69	3.32	0.38	0.70	غير دالة
	إناث	27	21.33	2.64			
إنجاز الموظف للعمل	ذكور	16	21.94	3.45	0.57	0.57	غير دالة
	إناث	27	22.48	2.75			
تحمل الموظف المسؤولية	إناث	16	26.56	5.48	0.62	0.53	غير دالة
	إناث	27	27.41	3.44			
الكل	ذكور	16	70.19	9.48	0.41	0.67	غير دالة
	إناث	27	71.22	6.72			

(0.67) وهي أكبر من (0.05)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة حيدر خضر سليمان وقصي سالم جميل (2018) بالعراق، والتي أشارت بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تسبب الموظفين تبعاً لمتغير الجنس.

الفرضية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأسباب التسبب الإداري بالهيئة العامة لصندوق التضامن الاجتماعي من وجهة نظر رؤساء الأقسام

يتضح من الجدول السابق أن جميع قيم معاملات الارتباط دالة؛ حيث تصل قيم مستويات الدلالة (0.00)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد بالبرنامج الإحصائي (spss) وهو (0.05) بالعلوم الاجتماعية، وهذا مؤشر على صدق الاتساق الداخلي للاستبيان.

ثانياً: الثبات:

للتحقق من ثبات المقياس تم استخدام التجزئة النصفية ومعامل ألفا كورنباخ، وقد كانت النتائج وفق الجدول التالي:

جدول رقم (4) يبين الفروق بين درجة كل محور من محاور مقياس التسبب الإداري

المحاور	ألفا كورنباخ	التجزئة النصفية
احترام الموظف مواقيت العمل	0.72	0.42
إنجاز الموظف للعمل	0.63	0.75
تحمل الموظف المسؤولية	0.79	0.81
الكل	0.76	0.38

يتضح من الجدول السابق أنه على كل المحاور والمقياس ككل توجد فروق بين متوسط درجات أفراد العينة والوسط الفرضي؛ حيث تصل قيم "ت" على التوالي (3.33، 9.34، 7.81، 9.14)، وجميع مستويات الدلالة بها (0.00) وهي أقل من (0.05) وكل هذه الفروق لصالح أفراد العينة على حساب الوسط الفرضي، وهذا مؤشر على أن العينة تؤكد على أن من أسباب التسبب الإداري عدم احترام الموظف مواقيت العمل، وعدم إنجاز الموظف للعمل، عدم تحمل الموظف المسؤولية، وربما يرجع ذلك إلى أن أفراد العينة قد يتغيرون عن العمل لبعض الأسباب أو الظروف فبعضهم قد يحترم توقيت العمل وبعضهم الآخر قد يتأخر أو يتغير عن عمله بسبب

يتضح من الجدول السابق بأنه لا توجد فروق بين الجنسين على جميع محاور المقياس ككل، حيث يصل مستوى الدلالة على محاور المقياس ككل (0.67) وهو أكبر من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد بالبرنامج الإحصائي (spss) للعلوم النفسية والتربوية، حيث قيم (ت) على التوالي (0.38، 0.57، 0.62، 0.41) وجميع مستويات الدلالة بها (0.70، 0.57، 0.53،

وحدات تبعاً لمتغير العمر. وللتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار (ف) للتعرف على الفروق في

أسباب التسبب الإداري بين المجموعات، فكانت النتائج وفق الجدول التالي :

جدول رقم (7) يبين اختبار (ف) للتعرف على الفروق لأسباب التسبب الإداري تبعاً لمتغير العمر

المحاور	العمر	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ف	مستوى الدلالة	الاستنتاج
احترام الموظف مواقيت العمل	30 سنة فأقل	6	20.33	3.07	2.91	0.06	غير دالة
	30 - 40 سنة	20	22.55	2.83			
	أكثر من 40 سنة	17	20.59	2.55			
إنجاز الموظف للعمل	30 سنة فأقل	6	22.33	1.36	0.32	0.72	غير دالة
	30 - 40 سنة	20	21.90	3.35			
	أكثر من 40 سنة	17	22.71	3.05			
تحمل الموظف المسؤولية	30 سنة فأقل	6	28.50	3.39	0.38	0.68	غير دالة
	30 - 40 سنة	20	26.75	4.57			
	أكثر من 40 سنة	17	27.00	4.31			
الكلية	30 سنة فأقل	6	71.17	3.06	0.06	0.93	غير دالة
	30 - 40 سنة	20	71.20	8.73			
	أكثر من 40 سنة	17	70.29	8.03			

أن أغلبهم ينجزون المهام الموكلة إليهم بالرغم من وجود تقصير أثناء تنفيذها. الفرضية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأسباب التسبب الإداري بالهيئة العامة لصندوق التضامن الاجتماعي من وجهة نظر رؤساء الأقسام والوحدات تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية. وللتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار (ت) للتعرف على الفروق في أسباب التسبب الإداري بين المجموعتين، فكانت النتائج وفق الجدول التالي:

جدول رقم (8) يبين اختبار (ت) للتعرف على الفروق لأسباب التسبب الإداري تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية

المحاور	الحالة الاجتماعية	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	مستوى الدلالة	الاستنتاج
احترام الموظف مواقيت العمل	أعزب (س)	10	21.70	2.83	0.29	0.77	غير دالة
	متزوج (س)	33	21.39	2.93			
إنجاز الموظف للعمل	أعزب (س)	10	23.30	1.63	1.23	0.22	غير دالة
	متزوج (س)	33	21.97	3.26			
تحمل الموظف المسؤولية	أعزب (س)	10	28.40	2.11	1.10	0.27	غير دالة
	متزوج (س)	33	26.70	4.69			
الكلية	أعزب (س)	10	73.40	3.50	1.19	0.23	غير دالة
	متزوج (س)	33	70.06	8.55			

أفراد أسرته، فكليهما قد لا ينجز عمله لظروف خارجة عن إرادته. الفرضية الخامسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأسباب التسبب الإداري بالهيئة العامة لصندوق التضامن الاجتماعي من وجهة نظر رؤساء الأقسام والوحدات تبعاً لمتغير المستوى التعليمي. وللتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار (ف) للتعرف على الفروق في أسباب التسبب الإداري بين المجموعات، فكانت النتائج وفق الجدول التالي:

جدول رقم (9) يبين اختبار (ف) للتعرف على الفروق لأسباب التسبب الإداري تبعاً لمتغير المستوى التعليمي

المحاور	المستوى التعليمي	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ف	مستوى الدلالة	الاستنتاج
احترام الموظف مواقيت العمل	متوسط فمادون	10	21.90	2.33	0.99	0.37	غير دالة
	ليسانس	19	21.89	3.01			
	بكالوريوس	14	20.57	3.03			
إنجاز الموظف للعمل	متوسط فمادون	10	22.10	3.63	0.05	0.94	غير دالة
	ليسانس	19	22.21	3.06			
	بكالوريوس	14	22.50	2.62			
تحمل الموظف المسؤولية	متوسط فمادون	10	26.20	4.59	0.75	0.47	غير دالة
	ليسانس	19	26.74	4.31			
	بكالوريوس	14	28.21	4.06			
الكلية	متوسط فمادون	10	70.20	8.18	0.05	0.94	غير دالة
	ليسانس	19	70.84	8.39			

			7.11	71.29	14	بكالوريوس	
--	--	--	------	-------	----	-----------	--

الفرضية السادسة : توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأسباب التسبب الإداري بالهيئة العامة لصندوق التضامن الاجتماعي من وجهة نظر رؤساء الأقسام والوحدات تبعاً لمتغير سنوات الخدمة .
وللتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار (ف) للتعرف على الفروق لأسباب التسبب الإداري بين المجموعات، فكانت النتائج وفق الجدول التالي:

جدول رقم (10) يبين اختبار (ف) للتعرف على الفروق في أسباب التسبب الإداري تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

المجاور	سنوات الخدمة	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ف	مستوى الدلالة	الاستنتاج
احترام الموظف مواقيت العمل	أقل من 15 سنة	20	21.90	3.22	0.69	0.50	غير دالة
	15 - 25 سنة	10	21.60	2.45			
	25 فما فوق	13	20.69	2.65			
إنجاز الموظف للعمل	أقل من 15 سنة	20	23.40	1.72	3.28	0.04	دالة
	15 - 25 سنة	10	20.70	3.74			
	25 فما فوق	13	21.77	3.44			
تحمل الموظف المسؤولية	أقل من 15 سنة	20	28.85	3.03	3.82	0.03	دالة
	15 - 25 سنة	10	24.90	4.95			
	25 فما فوق	13	26.08	4.55			
الكلية	أقل من 15 سنة	20	74.15	5.44	3.97	0.02	دالة
	15 - 25 سنة	10	67.20	8.65			
	25 فما فوق	13	68.54	8.56			

يتضح من الجدول السابق بأنه لا توجد فروق بين المستويات العلمية لرؤساء الأقسام والوحدات على جميع محاور المقياس ككل ؛ حيث يصل مستوى الدلالة على محاور المقياس ككل (0.94) K وهو أكبر من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد بالبرنامج الإحصائي (spss) للعلوم النفسية والتربوية .

3- عمل برامج تدريبية للموظفين المتغيبين والمتأخرين لمتابعة أدايمهم والمهام الموكلة لهم .

4- إجراء دراسات لاحقة بهدف فهم طبيعة شخصية الموظف المتقاعد عن العمل .

5- القيام ببحوث تجريبية بهدف معرفة أهم العوامل النفسية المؤثرة على الموظفين .

6- أن تكون مكاتب أي مرفق عام مفتوحة بعضها على بعض من أجل رقابة أفضل.

سابعاً: المراجع:

[1]- أحمد السيد ، (2010) ، التسبب الوظيفي في القطاع العام أسبابه وكيفية علاجه ، مجلة التشريع والقضاء موسوعة الإسلام والتنمية ، العدد 3، ص ص 6- 14- 35 .

[2]- أمل بسام ، (2019) ، الوحدات التنظيمية ، الوظائف والكفاءات ، المملكة المغربية ، ص 1 .

<http://www.refentiel-grh.ma> 5.032019,3:00 mp.

[3]- أسرار فخري ، (2006) ، اثر الأخلاقيات الوظيفية في تقليل فرص الفساد الإداري في الوظائف الحكومية ، مجلة العلوم الإنسانية ، السنة الرابعة ، العدد 29، بغداد ، ص 5 .

[4]- أنسام علي، (2012) ، حماية حق الموظف في الترقية ، مجلة الرافدين للحقوق ، العدد 54، المجلد 12، ص 261 - 289 .

[5]- بدرية محمد ، (2016) ، التوافق المهني وعلاقته بالفاعلية الذاتية المدركة لدى عينة من الموظفين في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الداخلية ، رسالة ماجستير منشورة، جامعة نزوي - كلية العلوم والآداب، عمان، ص 45 .

يتضح من الجدول السابق أنه توجد فروق في سنوات الخبرة لرؤساء الأقسام والوحدات على محور (إنجاز الموظف للعمل)؛ حيث يصل مستوى الدلالة (0.04) وهذه الفروق لصالح رؤساء الأقسام والوحدات الذين يمتلكون خبرة (أقل من 15 سنة)، وتم استخدام الاختبار البعدي (LSD) ؛

حيث كانت الفروق لصالح سنوات الخبرة من (15 - 25) سنة وهو أقل فارق معنوي وربما يرجع ذلك إلي أن الموظفين الذين لديهم أقل خبرة هم أكثر دافعية لإنجاز المهام الموكلة إليهم بسبب مهاراتهم وقدراتهم التي تعبر عن تطوير ذاتهم بعكس الموظفين المتقاعسين عن العمل الذين تجاوزوا (أكثر من 15 سنة) .

كما تشير نتائج الجدول إلي وجود فروق على محور (تحمل الموظف المسؤولية)؛ حيث يصل مستوى الدلالة (0.03) وهذه الفروق لصالح رؤساء الأقسام والوحدات الذين يمتلكون خبرة أيضا (أقل من 15 سنة)، فتحمل الموظف للمسؤولية في عمله واستشارته لرئيسه وتلقي التعليمات من رئيسه دون مناقشة قد يسهم إلي حد كبير في الرفع من أدائه وجعله يميل إلي التجديد والتطوير والابتكار بعكس الموظف المتقاعد عن عمله وغير المعترف باللوائح والقوانين المعمول بها في الهيئة العامة فإن ذلك أمر قد يسهم في خلق سبب من أسباب التسبب الإداري للموظفين .

أما فيما يخص بالمقياس ككل؛ فالنتائج تشير إلي مستوى الدلالة (0.02)، الأمر الذي يدل ذلك على وجود فروق بين رؤساء الأقسام والوحدات وهذه الفروق لصالح الذين يمتلكون خبرة أيضا (25 فما فوق) .

سادساً: التوصيات والمقترحات:

في ضوء ما تقدم من نتائج الدراسة يمكن أن توصي وتقتصر الباحثان وتقتصرحان الآتي :

1- ضرورة عمل برامج توعية في جميع وسائل الإعلام لشرح الآثار السلبية لتقاعد الموظف عن العمل .

2- القضاء على الروتين وجمود الإجراءات والعمل على تبسيط الإجراءات، وتحسين سير العمل.

- [6]- بلال أمين ، (2012) ، ظاهرة الفساد الإداري في الدول العربية و التشريع المقارن، دار الفكر الجامعي، مصر، ص61 .
- [7]- بوبكر منصور، (2007) ، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي نموذجا ،رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة منتوري - كلية الآداب والعلوم الإنسانية ، قسنطينة، ص51 .
- [8]- تحسين الطراونة ، (2003) ، توقعات الموظف العام في محافظة الكرك وأثرها على الرغبة في العمل جامعة أربد الأهلية ، أربد، ص30 .
- [9]- حسن حريم ، (2003) ، إدارة المنظمات منظور كلي ، الحامد للنشر والتوزيع ،الأردن ، ص262 .
- [10]- حاحة عبد العالي ، (2012) ، الآليات القانونية لمكافحة الفساد الإداري في الجزائر، جامعة محمد خضيرة – كلية الحقوق والعلوم السياسية، بسكرة- الجزائر . ص449 .
- [11]- حمزة حسن شيخو ، (2010)، الفساد الإداري في الوظيفة العامة ، رسالة ماجستير منشورة ، الأكاديمية العربية المفتوحة ، الدنمارك ، صص 12 - 47 .
- [12]- حيدر خضر و قصي سالم ، (2018) ، التسبب الإداري الوظيفي دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في الجامعة الحمداية ، مجلة تنمية الرفادين ، العدد 120 ، المجلد 37 ، العراق ، ص148 .
- [13]- راية سعيد، (2014) ، ضغوط العمل وعلاقتها بالحراك المهني بالمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان من وجهة نظر الإداريين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نزوي ، نزوي ، صص 28 .
- [14]- سالم على، (2008) ، التسبب الإداري ، 20 - سبتمبر - 2018 ، PM 03.33
- <http://www.arabutes.com>
- [15]- سليمان بن محمد، (2003) ، الفساد الإداري وجرائم إساءة استعمال السلطة الوظيفية ، دار الشرق الأوسط ، الرياض ، صص 43 - 131 .
- [16]- صلاح الدين محمد (2000) ، السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية . صص 20 - 130 .
- [17]- صلاح الدين محمد، (2002) ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، صص208 .
- [18]- طلعت أحمد ، (2008) ، فعالية برنامج إرشادي مبني على الكفاءة الذاتية وأثره في الضغوط النفسية والدافعية للإنجاز لدى المعلمين في ضوء الكادر الخاص كما يدركه الطلاب ، المجلة العلمية لكلية التربية جامعة أسيوط ، العدد 2 ، المجلد 24 ، مصر .
- [19]- عبد المنعم عبد العلي ، (1999)، علم الاجتماع الصناعي ، المكتب الجامعي الحديث للنشر ، مصر صص 100 .
- [20]- عبد الله أحمد ، (2011) ، الفساد الإداري نحو نظرية في علم الاجتماع الجريمة والانحراف الاجتماعي دراسة ميدانية ، المكتب العربي الحديث للنشر الإسكندرية صص 243 - 244 .
- [21]- عبد الله بن سحبي، (2003) ، الأفراد ذو المشكلات وكيفية التعامل معهم ، مكتبة الملك فهد الوطنية ، السعودية ، ص53 .
- [22]- عمر الخطاب ، (2006) ، حقوق وواجبات الموظف العام والتشريعات التي تحكمها وتنظمها ، ورقة عمل مقدمة في ندوة التشريعات الحاكمة للخدمة المدنية في الوطن العربي والمنعقد في الدار البيضاء، أغسطس، المملكة المغربية ، ص83 .
- [23]- غلوسي دلال (2015) ، التسبب الإداري في المؤسسة (دراسة ميدانية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - تبسة)، رسالة ماجستير منشورة ، جامعة محمد خيضر - بسكرة ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، الجزائر ، صص 15-111-114-118-199 .
- [24]- محمد عبد الفتاح، (2012) ، الأخلاقيات في الإدارة، دار وائل للنشر، عمان ، ص68 .
- [25]- محمد الحسن، (2004)، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسة التربوية ، دار الوفاء للنشر ، الإسكندرية ، صص 23 .
- [26]- محمد الصيرفي ، (2007) ، أخلاقيات الموظف العام ، دار الكتاب القانوني، الجزائر، ص44 .
- [27]- محمد علي، (1993) ، التسبب الإداري في الوظيفة العامة ، أسبابه ، آثاره ، معالجته ، ب. ن. ، صص 35 - 42 .
- [28]- محمود داود ، (2000) ، التسبب الإداري .. أسبابه ، آثاره .. السبل الكفيلة لتجاوز سلبياته ، جامعة بابل - كلية التربية الرياضية ، بغداد، صص 10 - 43 .
- www.Mahmoud-1945@yah00.com 20.8.2019
- [29]- مدحت محمود، (2007) ، إدارة الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة ، مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة ، صص 114 - 412 .
- [30]- مصطفى حميد، (2014)، الفساد المالي والإداري وانعكاساته على البطالة في العراق لمدة (2003 : 2011) ، رسالة ماجستير منشورة ، جامعة بغداد - كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، صص 44 .
- [31]- مصطفى محمود ، (2000) ، التفكير الاستراتيجي ، الدار الجامعية ، للإسكندرية ، صص131 .
- [32]- نادر حامد ، (2010) ، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين ، رسالة ماجستير منشورة ، جامعة الأزهر - كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، غزة ، ص9 .
- [33]- نجية بن أم هاني ، (2019) ، دور الإدارة الإلكترونية في مكافحة ظاهرة التسبب الإداري في الجزائر (دراسة الحالة) ، جامعة محمد بو ضياف - كلية الحقوق والعلوم السياسية ، رسالة ماجستير منشورة ، المسيلة - الجزائر ، صص 136 .
- [34]- نضال الخرزجي ، (2017) ، الفرق بين المدير والرئيس في المؤسسة ، زسكو ، ص6 .
- www://special.allies.Bayt.com 27.04.2017 9:15am
- [35]- نور الدين الناصري، (2005) ، الالتزام بالسر المهني (الأطباء ، المحامون ، الموظفون العموميون الجزائر ، صص 96 .

[36]- وائل عذب ، (2016) ، الفساد المالي والإداري : مفهومه أسبابه ، أنواعه وسبل معالجته في العراق ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 93 ، المجلد 22 ، بغداد ، ص 225 .

[38]- يوسف عبد عطية، (2011) ، الفساد الإداري المسببات والعلاج دراسة تطبيقية على المستشفيات الكبرى في قطاع غزة ، مجلة جامعة الأزهر بغزة ، سلسلة العلوم الإنسانية ، العدد 2 ، المجلد 13 ، ص 8.

[37]- يوسف خليفة (2002)، الفساد الإداري وأسبابه والنتائج وطرق المعالجة، مجلة العلوم الاجتماعية ، العدد 2 ، المجلد 30، ص 14.

ثامنا: الملاحق:

جامعة سبها. كلية الآداب

قسم. التخطيط والإدارة التربوية

الموظف / (ة):.....

بعد التحية ،،،،،

تقوم الباحثتان بإجراء بحث بعنوان: (أسباب التسيب الإداري بالهيئة العامة لصندوق التضامن الاجتماعي من وجهة نظر رؤساء الأقسام والوحدات فرع سبها)

ونظرا لمعلاقتكم الوثيقة بموضوع البحث وثقة الباحثين بآرائكم، فأننا نأمل منكم الإجابة على عبارات الاستبيان نضع بين أيديكم استبانة مكونة من (3) محاور، و(30) عبارة، عليك أن تختار الإجابة بوضع علامة (✓) في المربع تحت الاختيار المناسب أمام البند المناسب ، علما بأن جميع ما تدلون به سيكون موضع سرية ولا يستخدم إلا في الأغراض العلمية
البيانات الأساسية :

1- الجنس : ذكر أنثى

2- العمر 30 سنة فأقل 30 : 40 سنة أكثر من 40 سنة

3- الحالة الاجتماعية: أعزب (ة) متزوج (ة)

4- المستوى التعليمي : متوسط فما دون ليسانس بكالوريوس

5- سنوات الخدمة : أقل من 15 سنة 15 - 25 25 فأكثر

مقياس اسباب التسيب الإداري

ر.م	العبارات	نعم	أحيانا	لا
المحور الأول : عدم احترام مواقيت العمل :				
1	يلتزم بالحضور والانصراف وقت الدوام الرسمي			
2	يُسجل اسمه أثناء التغيب			
3	يخرج أثناء الدوام الرسمي			
4	يروح الموظف عن نفسه بالتنقل بين مكاتب الزملاء			
5	يروح الموظف عن نفسه بمغادرة مكان العمل لبعض الوقت			
6	يروح الموظف عن نفسه باللعب على الحاسوب			
7	يتناول الموظف وجبة الإفطار داخل المصلحة			
8	يتناول الموظف وجبة الإفطار خارج المصلحة			
9	يتخذ إجراءات جزائية بشأن غياب الموظف كالإنذار والخصم			
المحور الثاني : إنجاز الموظف للعمل :				
10	ينجز الموظف كل أعماله المطلوبة منه			
11	يلتزم الموظف بما يحدد له رئيسه من حجم العمل			
12	يتقبل الموظف توجيهات رئيسه بالعمل			
13	يجد الموظف صعوبة في فهم التعليمات التي يوجهها له رئيسه في العمل			
14	يهتم الموظف بأداء مهامه على أكمل وجه			

			يلتزم الموظف بإنجاز عمله أولاً بأول	15
			يتقبل الموظف نصائح رؤسائه في العمل	16
			يوجد الموظف باستمرار في موقع العمل طيلة ساعات الدوام الرسمي	17
المحور الثالث : تحمل الموظف المسؤولية :				
			هناك مجال لإبداء رأي الموظف في أمور العمل	18
			يستشير رئيسه في بعض الأمور المتعلقة بالعمل	19
			يتلقى الموظف تعليماته من رئيسه دون أية مناقشة	20
			يتعاون الموظف مع زملائه في أداء بعض الأعمال	21
			يضغط الموظف على نفسه بالعمل المتواصل طوال اليوم	22
			يميل الموظف إلى التجديد والتطور والابتكار في عمله	23
			يتكيف بسهولة مع التغييرات التي تحدث في عمله	24
			يعمل الموظف حسب اللوائح والقوانين المعمول بها في المصلحة	25
			يرى الموظف أن القواعد والقوانين المنظمة للعمل واضحة لديه	26
			يرى الموظف أن القواعد والإجراءات والقوانين مرنة حسب مواقف العمل	27
			يعتقد أن مراقبة مرؤوسه له تجعله أكثر انضباطاً في العمل	28