

التكاسل الوظيفي وأثره على أداء العمل الحكومي ( دراسة ميدانية )

محمود غريب على

الملخص:

يهدف هذا البحث إلى معرفة أثر التكاسل الوظيفي على أداء العمل الحكومي ، ولتحقيق هذا الهدف فقد تم مراجعة نتائج أهم البحوث السابقة في هذا المجال وقد تم صياغة فرضين علميين أساسيين للبحث في هذا الاثر . هذا وقد تم إختبار صحة هذه الفروض على عينة قوامها ( ٣٨٤ مفردة) من العاملين بالجهاز الادارى للدولة في محافظة السويس مقسمة إلى عينة طبقية عشوائية بإستخدام أسلوب الاستقصاء كأداة لجمع البيانات الاولية ، هذا وقد أسفرت نتائج التحليل الاحصائي للفروض بإستخدام برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية ( + PC / SPSS ) مع الاستعانة بالاساليب الاحصائية المناسبة لطبيعة بيانات البحث مثل تحليل الانحدار المتعدد وتحليل الانحدار المتعدد المرجح وتحليل الانحدار المتعدد بعد قياس صدق وثبات القائمة بإستخدام معامل ألفا كرونباخ عن وجود علاقة جوهرية بين التكاسل الوظيفي وإنخفاض الاداء الحكومي فى ضوء تلك النتائج فقد تم التوصل إلى بعض التوصيات والتي من شأنها أن تسهم فى زيادة كفاءة العملية الادارية فى القطاع الحكومي .



### Abstract:

In this thesis, the researcher tackles functional lazying and their impact on organizational performance .

This research aims to identify the impact of functional lazying organization performance. In order to achieve this objective, the most important findings of previous research into this field were reviewed and three key scientific hypotheses were formulated to examine this impact.

The validity of hypotheses is tested using a sample consisting of 384 employees of the Administrative System of State in Suez governorate. The sample is divided into a simple random sample using questionnaire as an instrument to collect the primary data.

Using the SPSS/PC+ with the statistical methods which are consistent with the nature of research data such as multiple regression analysis, weighted multiple regression analysis, and stepwise multiple regression analysis after measuring the validity and reliability of questionnaire using Alpha Cronbach coefficient, the results of statistical analysis of hypotheses showed that there is a significant relationship between organizational obesity dimensions and organizational dimensions.

In the light of these results, some recommendations which can contribute to increasing the practical administrative efficiency in the Egyptian organizations are provided.

## المقدمة:

معظم العمل التنظيمي أن لم يكن كله ، يتم في إطار جماعي ، فالفرد بطبيعته لا يستطيع العمل بمعزل عن الآخرين حيث تفرض طبيعة الاعمال في كثير من الاحيان على الفرد أن يندمج ضمن فريق عمل أو جماعة ، وقد أهتمت العديد من الأبحاث بدراسة سلوك الأفراد منفردين ومجتمعين (wagner,2014) (1) ، وقد لاحظ العديد من العلماء التغير الذي يطرأ على سلوك الافراد داخل المجموعات ومدى تأثير الجماعات فيهم ، وقد اختلف الباحثين ( karau , 2008 ) (2) ، ( أمين ، ٢٠١٢ ) (3) بين مؤيد ومعارض حول تأثير العمل الجماعي وحجم فريق العمل على الانتاجية على الرغم من أن العديد من المهام لا يمكن إنجازها بشكل فردي إذ يتطلب الامر توحيد الجهود نحو تحقيق الاهداف المشتركة ، ويرى الباحث أنه على الرغم من مزايا العمل الجماعي الا أن هناك بعض المعوقات التي تحد من كفاءة وفاعلية أسلوب العمل الجماعي ، ومن أهم هذه المعوقات ظاهرة التكاسل الوظيفي .

لذلك يسعى الباحث خلال هذه الدراسة لمعرفة أثر التكاسل الوظيفي على أداء العمل الحكومي بشكل يمكن من خلاله التوصل إلى بعض التوصيات والتي من شأنها أن تسهم في زيادة كفاءة العملية الادارية في المنظمات المصرية.

## أولاً : مشكلة البحث:

تعاني الإدارة في معظم الدول النامية بصفة عامة ، عيوباً ومشكلات مزمنة ، أسهمت ولفترات طويلة وممتدة في عدم إنجاز الأهداف الموضوعية لها وانخفاض مستويات الأداء بها ، ومن أهم هذه المشكلات تزايد معاناة المواطنين في تعاملاتهم مع الهيئات الحكومية المركزية والسلطات والأجهزة المحلية ، وانتشار صور البيروقراطية وتعقد الإجراءات وبطء الحصول على الخدمات ، وتكرار الحوادث والكوارث وعدم تقصي أسبابها والتعامل معها بجرأة وحسم ، وإهدار المال العام في مشروعات غير مدروسة ، وإهمال



## التكاسل الوظيفي وأثره على أداء العمل الحكومي (دراسة ميدانية)

محمود حريبي على

تطبيق الأسس العلمية الحديثة فى إدارة الموارد البشرية بما يؤدى إلى نشر روح التحايل والتكاسل بين الأفراد ووجود قوى عاملة تعمل بوظائف لا تتناسب مع مؤهلاتها مما يعد إهداراً للمال العام الذى تم استثماره فى تعليم تلك الفئة من العمالة ، كل هذه المشكلات أدت إلى حدوث حالة من التكاسل الوظيفى فى الجهاز الادارى للدولة .

لذلك أصبح واضحاً لدى الباحث من خلال ماسبق أن التكاسل الوظيفى بات يمثل أحد العقبات التى تشكل تحدياً كبيراً وأفة خطيرة تحد من تطلع الحكومات المتعاقبة فى توجيهها نحو التنمية واللاحاق بركب التقدم والتطور ، مما يستوجب ضرورة تناول هذه المشكلة بالمزيد من البحث والتحليل بهدف الوصول إلى الاسباب الحقيقية التى تساهم فى حدوث هذه المشكلة بالاضافة إلى محاولة بلورة استراتيجيات أكثر فاعلية تتناسب مع الواقع والبيئة المحلية للتعامل مع هذه المشكلة.

لذلك يرى الباحث أن مشكلة البحث تنحصر فى وجود وضع غير مرغوب فيه وهو : التكاسل الوظيفى ، وعدم المعرفة على وجه التحديد ماهو أثر هذا التكاسل على أداء المنظمة

لذلك قام الباحث بترجمة مشكلة البحث إلى مجموعة التساؤلات التالية :

(١) ما مدى توافر سمات العمل كفريق فى الاجهزة الحكومية من وجهه نظر العاملين .

(٢) ما هو أثر التكاسل الوظيفى على أداء العمل الحكومى ؟

(٣) هل تختلف آراء فئات العينة نحو أثر التكاسل الوظيفى على أداء العمل الحكومى طبقاً للمتغيرات الديموجرافية ؟



## ثانياً : مصطلحات البحث :

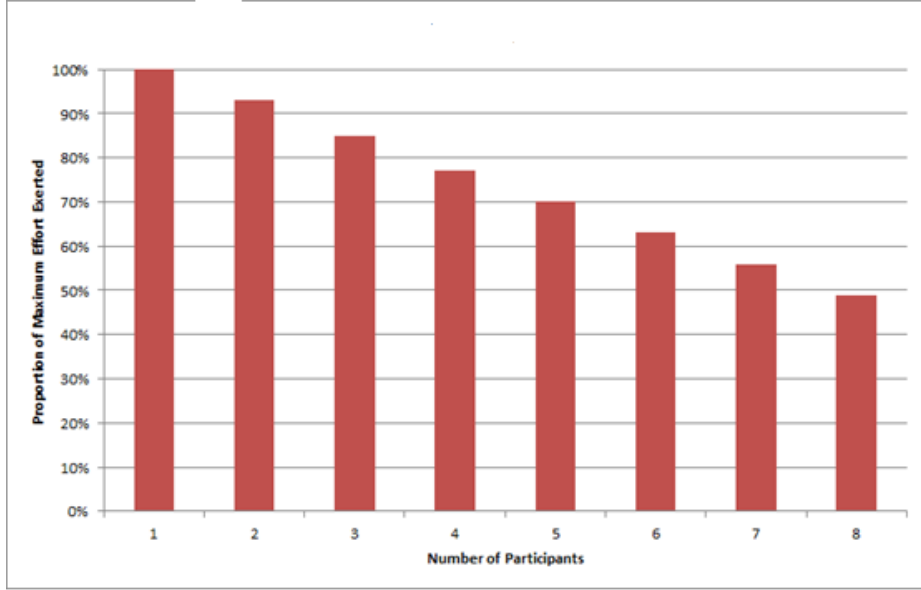
## أ- مفهوم التكاسل الوظيفي :

يعتبر مفهوم التكاسل الوظيفي من المصطلحات الشائعة في علم النفس والادارة والاجتماع ، ويرجع الفضل الاول في إبراز هذا المفهوم إلى المهندس الفرنسي "ماكس رنجلمان " والذي أجرى تجارب حول هذه الظاهرة في الفترة ما بين 1882م-1884م ، ومن بين أبرز نتائج التجارب التي قام بها في هذا المجال تجربة شد الحبل ، حيث لاحظ رنجلمان إنخفاض جهد الأفراد عند قيامهم بلعبة جر الحبل ضمن فريق مقارنة بالجهد الذي يبذلونه عندما يقومون بجر الحبل بمفردهم، بمعنى ان هناك ميلاً لدى الافراد لبذل جهد أقل عند زيادة عدد أفراد الفريق الذي يقوم بشد الحبل ، ففي الفريق المكون من فردين بلغت قوتهما حوالي 91% من القوة الفعلية لهما ، وعندما تكون الفريق من ثلاثة افراد انخفضت إلي 83% من القوة الفعلية او القوة الحقيقية لهم ، وهكذا كلما زاد عدد افراد الفريق كلما نقصت القوة الفعلية لمجموع افراده حتى بلغت حوالي 50% من القوة الفعلية للأفراد عندما بلغ عدد افراد الفريق 8 افراد

ويرى البعض أن التكاسل الوظيفي يعزى إلى النقص في درجة الدافعية بين الافراد وشعور كل فرد بانه ليس مسئولاً بمفرده عن النتيجة النهائية كلما زاد عدد افراد الفريق ( liden,2004)<sup>(1)</sup> ، اذ يعتقد الفرد بان المسئولية مشتركة بين الجميع وبالتالي يشعر الفرد بان تحقيق الفريق للنجاح سوف ينسب للفريق ولن ينسب للفرد من حيث انه مساهم في هذا النجاح. وهكذا نجد ان ظاهرة التكاسل الوظيفي يمكن ان تحدث عندما يدرك افراد الفريق الواحد ان جهودهم الفردية لن يتم تقديرها ولن يتم التعرف عليها و ابرازها .



شكل (١/١) نتائج تجربة رنجلمان



المصدر : Liden, RC., Wayne, S.J., Jaworski, R.A. and Bennett, N., (2004). Social Loafing: A Field Investigation, **Journal of Management**, (30) 2, 285-304.

بالإضافة إلى التجربة السابقة قام رنجلمان بإجراء تجربة أخرى على مجموعة من المساجين الذين يقومون بتشغيل ماكينة طحن يدوي ، وقد وجد أن ازدياد عدد المساجين الذين يوفرون القوة العضلية اللازمة لإدارة الماكينة - يؤدي إلى اعتماد بعض المساجين على زملائهم لأداء الجزء الخاص بهم من العمل إلى حد أن بعضهم ترك يديه تمسكان بعجلة إدارة الماكينة من غير دفع لها، وآخرين قاموا بترك العجلة تسحبهم بدلا من أن يدفعوها هم ، وقد عزى رنجلمان هذا الأمر إلى نقص الدافعية لدى المساجين، وقد أطلق اسم رنجلمان على الظاهرة حيث عرفت

## التكاسل الوظيفي وأثره على أداء العمل الحكومي ( دراسة ميدانية )

محمود خريبج على

باسم تأثير رنجلمان **Ringelmann Effect** وقد ربط رنجلمان ما بين الظاهرة ومابين ازدياد حجم فريق العمل.

لقد تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم التكاسل الوظيفي تبعاً لاختلاف وجهات نظر الكتاب والباحثين ، وفيما يلي بعض هذه التعاريف :

- عرف ( kunishima,2004) (1) التكاسل الوظيفي على أنه نزعة الافراد لبذل جهد أقل في إنجاز العمل أثناء عملهم ضمن مجموعات مقارنة إذا ما عملوا بمفردهم .
- يرى ( latane , 2002) (2) ان التكاسل الوظيفي عبارة عن ميل اعضاء الجماعة لتقليل الجهد الذي يبذلونه عندما يزداد حجم الجماعة المنضمين إليها .
- يرى ( Williams,2006) (3) أن التكاسل الوظيفي يمثل نوعاً من الامراض الادارية ويمثل ميل أفراد معينين داخل المجموعة إلى بذل جهد أقل عما يبذلونه لاداء المهمة ذاتها لو كانوا بمفردهم .
- يعتقد ( karau , 2010) (4) أن التكاسل الوظيفي هو تناقص في الدوافع والجهد عندما يعمل الافراد جماعيا عما هو عليه عندما يكونوا منفردين، تحت تأثير الاختفاء في الزحام الذي يشعر به الافراد لان مساهماتهم الفردية لا يمكن التعرف عليها.
- ويرى ( Piezon,2005) (5) أن التكاسل الوظيفي هي تلك الظاهرة التي من خلالها يفشل الافراد او اعضاء الفريق في تحقيق العدالة في توزيع مهامهم او مسؤولياتهم تاركين اعضاء الفريق يعوضون الانخفاض في ادائهم.

ويرى الباحث ان التكاسل الوظيفي عبارة عن سمة شخصية يقصد بها الميل إلى الاعتماد على الاخرين في إنجاز الأعمال مع الارجاع المتكرر لها مع



التبرير غير المنطقي لتأخيرها عن مواعيدها وذلك نتيجة زيادة حجم الفريق المنوط به إنجاز المهمة

- ومن خلال التعاريف السابقة يتضح للباحث أن التكاسل الوظيفي بجميع أشكاله وصورة ومحاوره يشير إلى التقصير وعدم الوصول إلى الاهداف المحددة والواضحة ، رغبة الافراد بتقليل بتقليل جهودهم ضمن الفريق وذلك لان بإمكانهم الاختفاء ضمن المجموعة والهروب من اللوم وهذا مايفسره مبدأ باريتو أن 80% من حجم الاعمال المنجزة يقوم بها 20% من العاملين .

أكد (Tajfel,2007)<sup>(2)</sup> و (Chidambarm,2008)<sup>(3)</sup> من خلال أبحاثهم إنتشار ظاهرة التكاسل الوظيفي لدى بعض العاملين بشكل يستحق البحث والتقصي لما يترتب عليه من تدنى الانجاز وضياع الوقت دون الاستفادة منه .

#### ب- أنواع التكاسل الوظيفي :

التكاسل في اللغة يقصد به التثاقل عن فعل شيء والفتور عنه ، والتكاسل كمفهوم يحمل العديد من المعاني منها تظاهر الفرد بالفتور عن العمل مع زملائه كي يحملوا عنه اعباء عمله وكذلك قد يأتي نتيجة لتكاسل افراد اخرين ضمن المجموعة فيرد عليهم بتكاسله هو بدوره .

وقد بين بحث ( Jones, 2011 )<sup>(1)</sup> ان التكاسل الوظيفي له نوعان :

١- الاول هو تأثير الراكب المجاني **Free Rider Effect** وهو عدم بذل افراد معينين لنصيبيهم من العمل اعتمادا على ان الاخرين سيؤدون هذا النصيب ويعد هذا النوع من التكاسل النوع الاول الذي يحدث ابتداءً فيؤدي الى حدوث النوع الاخر من التكاسل و هناك مجموعة من الممارسات السلبية التي تميز هؤلاء الافراد منها :





- عدم المسؤولية ، الاعتقاد بعدم قدرتهم على إنجاز الاعمال ، الهروب من أداء الاعمال والمعاملات المختلفة وقضاء وقت طويل في إنجاز أعمال بسيطة لاستدعى وقت طويل ، الاهمال الواضح ، عدم الرغبة في العمل ، ضعف إدارة الوقت وعدم تحديد الاولويات ، تدنى تقدير الذات وضعف الفاعلية الذاتية ، الخوف من الفشل والشعور الدائم بالقلق من الاخفاق في إنجاز الاعمال نتيجة التوقعات السلبية لتقييم الآخرين لأدائه ، السلوك التجنبي والميل نحو تفضيل الانسحاب أو تجنب القيام بأعمال معينة .

٢ - الثاني هو تأثير الاستغلال **The Sucker Effect** حيث يقوم الأعضاء الآخرون في المجموعة (وهم ممن يؤدون عملهم كاملا ومن غير تكاسل في العادة) بالتقليل من جهودهم استجابة لتأثير الراكب المجاني اي انهم يتكاسلون؛ ردا على تكاسل الآخرين من اجل منع المتكاسلين من استغلال جهودهم .

### ج- أسباب التكاسل الوظيفي :

لا يحدث التكاسل الوظيفي فجأة أو بشكل عارض ولكن هناك العديد من المسببات والمتغيرات التي تؤدي إلى هذا التكاسل بأشكاله المختلفة ، ومن أهم هذه المسببات :

١- اعتقاد كل فرد في المجموعة ان الافراد الآخرين لا يندفعون للعمل بكل قواهم ، لذلك لن يندفع هو الآخر للعمل اسوة بالآخرين ، وهذا يتفق مع نظرية المقارنة المرجعية وطبقاً لهذه النظرية فإن الافراد يفضلون مقارنة أنفسهم مع الآخرين سواء داخل فريق العمل أو خارج فريق العمل ليتمكنوا من معرفة موقعهم من تركيبه الفريق ، ولتحديد مدى ضرورة حفاظهم على معدل معين من الانجاز عند أداء عمل معين

٢- شعور الفرد في المجموعة ان انجازة الفردي لن يتم تقييمه، واذا تكاسل في العمل فلن يتم القاء اللوم عليه ، وانه اذا بذل جهدا كبيرا ضمن المجموعة فلن

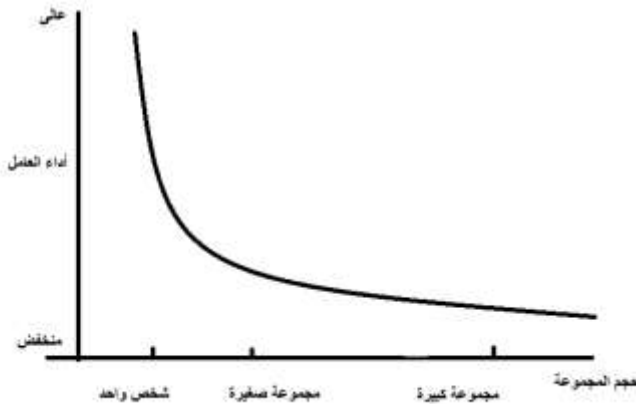


يكافئ على جهده ، وهذا يتفق مع نظرية التقييم الكامن Evaluation Potential Theory

٣- زيادة حجم فريق العمل أي الزيادة في العدد عن الحد المعقول حيث أن هذه الزيادة سوف تؤدي إلى تخفيض الوقت المتاح لكل عضو للمشاركة الفعالة في نشاط الفريق والمناقشات أثناء الاجتماعات المتعددة، وكذلك فإن أي نقص في العدد سوف يكون من شأنه الإقلال من فعالية وكفاءة الفريق وذلك لانخفاض وقلة الأفكار والرؤى المختلفة المطلوبة للنجاح في أداء المهمة ولذلك يمكن القول بأنه لا يمكن بأي حال من الأحوال بناء فريق فعال إذا كان هذا الفريق سيضم عدداً كبيراً من الأعضاء لأن من شأن ذلك انطباق قانون " تناقص المنفعة الحدية " على مثل هذا النوع من الفرق ، وكلما زاد عدد أعضاء الفريق كلما قل التعاون وقلت الفعالية والفائدة ولن يتحقق العائد والهدف الذي من أجله تم تشكيل الفريق ، وهذا يتفق مع نظرية التأثير الاجتماعي social impact theory والتي أشارت إلى أنه كلما زاد حجم فريق العمل كلما قل الضغط الواقع على كل عامل ليحسن مستوى أدائه ، وبذلك تكون مسئولية إنجاز العمل تكون منتشرة بين عدد كبير من الافراد ونتيجة لذلك يقل شعور العامل بالمسئولية عن القيام بالسلوك المناسب .

شكل رقم ( ٢ / ١ ) تأثير ظاهرة التكاسل الوظيفي

Source : West, M.A. (2014) Reflexivity, revolution, and



*innovation in work teams, in Product Development Teams, JAI Press, Stamford, CT, pp. 1-29*

ويظهر الشكل السابق أنه كلما زاد عدد الافراد فى جماعة العمل كلما قلت مشاركة الفرد ومساهمته فى الناتج الاجمالي وذلك لتكاسل البعض وإعتمادهم على الاخرين .

٤- شعور الفرد بضعف الحافز عند العمل مع الاخرين، لايمانه ان مساهمته لن يتم تقييمها ، وهذا يتفق مع نظرية التمايز Theory of Identifiability والتي أكدت على أن الافراد يميلون إلى بذل جهد أقل فى المهام الجماعية إذا ماتم توحيد أدائهم وجهدهم مع الاخرين بشكل يجعل أدائهم غير معروف وغير مميز وهذا ما أكدته دراسة (Moorhead,2009)<sup>(١)</sup> والتي اثبتت أن تمايز الجهد المنخفض يؤدي إلى التكاسل أما التمايز المرتفع فيؤدي إلى إنخفاض هذا التكاسل .

٥- إدراك العامل أن جهده الفردي غير ذا منفعة أو أثر ، وهذا يتفق مع نظرية قيمة التوقع Expectancy value Theory لهيكتور فروم ١٩٦٤ م فى كيفية حدوث التكاسل الوظيفي حيث ترى نظرية قيمة التوقع أن الافراد يبذلون جهداً أكبر عندما يدركون أن جهدهم الفردي ذا منفعة أو أثر أو أنهم يتكاسلون عندما يدركون أن جهدهم الفردي غير ذا منفعة أو أثر وهذا ما أكدته دراسة (Leanea,2003) ، والتوقع هو الاعتقاد بأن الجهد الذي يبذله الفرد سوف يؤدي إلى تحقيق الهدف المطلوب، ويعتمد ذلك عادةً على خبرة الفرد السابقة، والثقة بالنفس والكفاءة الذاتية(اعتقاد الفرد بقدرته على أداء سلوك معين بنجاح) ودرجة صعوبة تحقق الهدف، توقعات نظرية التوقع هي أن هناك ارتباط إيجابي بين الجهود والأداء ، الأداء المناسب سيؤدي إلى نتائج مرغوبة، النتائج ستشبع حاجة مهمة ، بمعنى أن العاملون سيكونون راغبين فى بذل جهد فى المهام الجماعية فقط إلى الحد الذى يتوقعون فيه أن تكون جهودهم أساسية ومهمة للحصول على نتائج قيمة

٦- ضعف القيادة : تظهر الاتكالية والتكاسل بين فريق العمل عندما يعتقد الافراد انهم يستطيعون الاستمرار بالاداء الضعيف من دون محاسبتهم من قبل القائد بسبب ضعفه ، حيث أن قوة القيادة ومعتقداتها ومهاراتها وإتجاهاتها تلعب دورا هاما فى تحفيز العاملين نحو تحقيق مستوى الانجاز المطلوب .



التكاسل الوظيفي وأثره على أداء العمل الحكومي ( دراسة ميدانية )

محمود خريبج على

- ٧- كلما ازداد شعور الفرد بأنه مبدع ومتفرد في عمله بذل جهدا اقل ضمن فريق العمل
- ٨- ضعف الثقة بين اعضاء الفريق عامل محدد للسلوك، ولا يوجد متغير يؤثر في السلوك الجماعي كما هو تأثير الثقة إلى جانب كون الثقة سمة جماعية تعتمد على العلاقات بين الافراد المنطوين تحت نظام او فريق اجتماعي
- ٩- شعور العامل بالاغتراب الوظيفي أحد أسباب حدوث التكاسل الوظيفي ، وهذا تؤكدته نظرية الهوية الاجتماعية ، واستنادا لهذه النظرية فإن التكاسل الوظيفي يحدث عندما يشعر الفرد بأنه ليس عضواً فى الفريق الذى يؤدي العمل ولا يشعر بدوافعه الاجتماعية تجاه الفريق والشعور بفقدان الالفة داخل محيط العمل.
- ١٠- كلما كان العمل مملاً يشعر الافراد ان إندماجهم ضمن المجموعة لا يمثل لهم تفرداً فيتكاسلون عن أداء تلك المهام .

د- مفهوم قياس الاداء للجهاز الادارى للدولة :

عرف (رسلان ، ٢٠٠٨ ) تقييم الاداء بالجهاز الادارى للدولة بأنه شكل من أشكال الرقابة حيث يركز التقييم على تحليل النتائج التى تم التوصل إليها من كافة الجهود المبذولة بمختلف المستويات الادارية والوقوف على المدى الذى تم تحقيقه من هذه

الاهداف باستخدام الموارد المتاحة ، كما عرف ( الطعامنة ، ٢٠٠٨ ) تقييم الجهاز الادارى بأنه عملية التأكد من قيام وحدات الجهاز الادارى بوظائفها المحددة لها من خلال إستغلال الطاقات والموارد المتاحة لها بكفاءة وفاعلية هذا وقد دعت الانتقادات وأوجه القصور الموجهه إلى أساليب تقييم الاداء التقليدية إلى ضرورة تبني نظام لإدارة الأداء الكلي للمنظمات الحديثة، التي دفعت الجهود البحثية نحو اعتبار أسلوب قياس الأداء المتوازن يمثل جوهر هذا النظام، نظرا لقدرته على جمع مقاييس الأداء المالية، وغير المالية. يشتمل هذا النموذج على أربعة مقاييس لقياس وتقييم الأداء وهي:(جاد الرب ، ٢٠٠٩)

- مقاييس مالية financial perspective :وهي تهدف لمعرفة مدى قدرة الجهاز



التكامل الوظيفي وأثره على أداء العمل الحكومي (دراسة ميدانية)

محمود خريبج على

الإداري للدولة على الاستمرار في تقديم خدماته، ونمو الإيرادات وتخفيض التكاليف ومدى استغلال الموارد المالية للجهاز الإداري في تحقيق أهدافه بالإضافة إلى حماية موجودات وأصول الجهاز الإداري لمنع التلاعب وسوء الاستخدام والهدر

- مقاييس العملاء customer perspective: وهي تهدف إلى معرفة مدى رضا العملاء والعاملين عن الخدمات المقدمة لهم من قبل الجهاز الإداري للدولة ومدى قدرته على اكتساب عملاء جدد .

- مقاييس العمليات الداخلية internal process perspective: وهي تهدف إلى تحقيق أربعة أهداف رئيسية وهي: تخفيض وقت الحصول على الخدمة، وتحسين جودة وكفاءة العمليات التشغيلية، تطوير أنظمة العمل، وزيادة الإنتاجية .

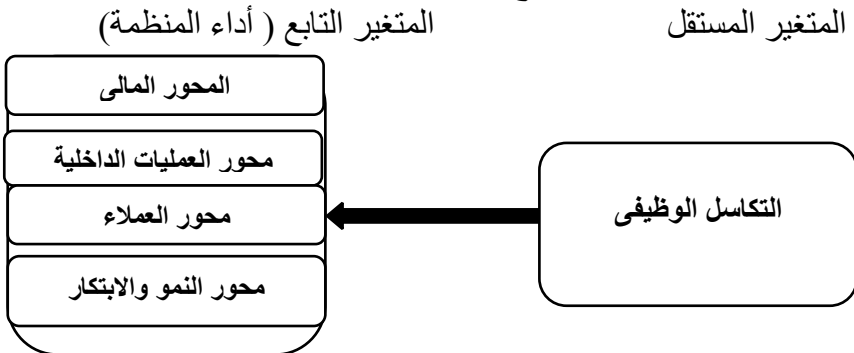
- مقاييس النمو والتعلم learning and growth perspective: وهي تهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف وهي تقديم خدمات جديدة، وتحسين الخدمات الحالية، وزيادة كفاءة العمليات، وتنمية مهارات العاملين .

ثالثا : متغيرات البحث :

قام الباحث بوضع نموذج لشرح العلاقات بين متغيرات البحث ، بما يساعد على وضع فروض لإختبار هذه العلاقات وتحقيق أهداف البحث ، والشكل رقم (١/٤) يوضح العلاقة بين متغيرات البحث كالتالي :

شكل رقم (١/٤)

نموذج البحث



#### رابعاً : فروض البحث :

يقوم هذا البحث على مجموعة من الفروض تم تحديدها في ضوء ما توصلت إليه مراجعة الباحث للبحوث السابقة ، وكلاً من أدبيات التكاسل الوظيفي وأداء المنظمة ، وكذلك الدراسة الاستطلاعية التي أجراها الباحث مع عدد من المسؤولين بالاجهزة الحكومية المختلفة ، وقد تمت صياغة فروض البحث على النحو التالي :

#### - الفرض الاول :

يستهدف هذا الفرض معرفة أثر التكاسل الوظيفي على أداء المنظمة لذلك تم صياغة الفرض كما يلي :

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين التكاسل الوظيفي وأداء العمل الحكومي .

#### - الفرض الثاني :

يستهدف هذا الفرض معرفة مدى وجود فروق بين آراء فئات العينة نحو أثر التكاسل الوظيفي على أداء العمل الحكومي طبقاً للمتغيرات الديموجرافية لذلك تم صياغة الفرض كما يلي :

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء فئات العينة نحو أثر التكاسل الوظيفي على أداء العمل الحكومي طبقاً للمتغيرات الديموجرافية .

#### خامساً : أهداف البحث :

يسعى البحث الحالي إلى تحقيق الاهداف الآتية :

(١) بناء إطار نظري وفكري لمفهوم التكاسل الوظيفي كونه مفهوم قل تناوله في الادب الإداري العربي بشكل عام والمصري بشكل خاص وعرض المفاهيم الاجرائية له بما يتفق مع توجهات البحث لهذه الظاهرة.



التكاسل الوظيفي وأثره على أداء العمل الحكومي ( دراسة ميدانية )

محمود خريبج على

- (٢) تحديد أهم العوامل التي تساهم في إحداث التكاسل الوظيفي وومعرفة دور أثر التكاسل الوظيفي على أداء العمل الحكومي.
- (٣) معرفة مدى وجود فروق بين آراء فئات العينة نحو أثر التكاسل الوظيفي على أداء العمل الحكومي المنظمة طبقاً للمتغيرات الديموجرافية.

سادساً : أهمية البحث :

أ. الأهمية العلمية :

١. الحداثة النسبية لموضوع أثر التكاسل الوظيفي على أداء العمل الحكومي فموضوع البحث لم يلق إهتمام كبير في المكتبة العربية لذلك يعتبر هذا البحث إضافة للعلم والمعرفة ومحاولة لزيادة القدرة التنافسية للمنظمات المصرية وتحقيق التميز على المستويين المحلي والعالمي .

٢. قله المراجع والدراسات التي تناولت موضوع أثر التكاسل الوظيفي على أداء العمل الحكومي

ب. الأهمية التطبيقية :

١. تزامنه مع المحاولات التي تقوم بها الحكومة المصرية لإصلاح الجهاز الحكومي والقطاع الخاص وإعادة تنظيمهما بهدف علاج مواطن الخلل فيهما وتحسين أدائهما .

٢. يأتي هذا البحث تلبية للتوجهات الحكومية والبرلمانية والشعبية بترشيق المنظمات وتفعيل أدائها وتخليصها من كل مظاهر تعقيد الاجراءات وتداخل الاختصاصات.

سابعاً : حدود البحث :

1- حدود موضوعية :

تم اختيار الجهاز الادارى لمحافظة السويس لكي تمثل مجتمع البحث مساهمة من الجامعة في ربط البحث العلمي بقضايا البيئة الاجتماعية المحيطة



## 2- حدود زمنية :

سوف يتم تطبيق البحث من شهر يونيو ٢٠١٥ حتى شهر  
ديسمبر ٢٠١٥

## ثامناً : هيكل البحث :

يتكون البحث من ستة فصول رئيسية ، على أن تقسم الفصول إلى بنود  
أولاً وثانياً ..... إلخ ، وتدرج فصول البحث كما يلي :

يتناول **الفصل الاول " الإطار العام للدراسة "** ويشتمل هذا الفصل على  
مقدمة البحث ، والبحوث السابقة ، والدراسة الاستطلاعية ، ومشكلة  
البحث ، وأهمية البحث ، وأهداف البحث ، وفروض البحث ، ومتغيرات  
البحث ، وحدود البحث ، وهيكل البحث .

يتناول **الفصل الثاني " الإطار المفاهيمي أثر التكاسل الوظيفي على أداء  
العمل الحكومي "** خلال هذا الفصل يستعرض الباحث مفهوم التكاسل  
الوظيفي وأبعاده المختلفة ومفهوم أداء المنظمة ومحاولة فهم أثر التكاسل  
الوظيفي على أداء العمل الحكومي ، وفى نهاية الفصل تم التطرق إلى  
التجارب العالمية والمحلية فى الإصلاح الادارى ، وبيان الإطار المقترح  
لتخفيض أثر التكاسل الوظيفي على أداء العمل الحكومي يتناول **الفصل  
الثالث " المنهجية والاجراءات "** منهجية البحث التى تم استخدامها  
وأسلوب البحث ، وأساليب جمع البيانات ( قوائم الاستقصاء وأختبارها )  
وأداة البحث وصدق وثبات الاستبانة ، ومجتمع وعينة البحث ، والأساليب  
الاحصائية المستخدمة فى البحث .

يتناول **الفصل الرابع " تحليل البيانات وأختبار الفروض " تحليل  
للبيانات التى تم تجميعها بواسطة قائمة الاستقصاء التى سيتم معالجتها  
بواسطة الاحصاء الوصفى والاستدلالي للوصول إلى النتائج بالاضافة**



## التكاسل الوظيفي وأثره على أداء العمل الحكومي ( دراسة ميدانية )

محمود مريبه على

إلى عرض للعلاقة بين متغيرات البحث ، ومناقشة طبيعة العلاقة والربط بينهما وبين البحوث السابقة .  
يتناول الفصل الخامس " النتائج والتوصيات " النتائج المباشرة وألية تنفيذ التوصيات .

مراجع البحث .

ملاحق البحث .

تاسعا- نتائج البحث :

أ. توصل البحث إلى وجود علاقة عكسية معنوية للتكاسل الوظيفي في التأثير علي الاداء المالي ، كما فسرت المتغير المستقل ٧٤.٣% من التغير الحادث في المتغير التابع وهذا يعنى أنه كلما زاد التكاسل الوظيفي أنخفض الاداء المالى للمنظمة وذلك نتيجة تكاسل العاملين وتدنى مستوى إنتاجيتهم .

ب. - توصل البحث إلى وجود علاقة عكسية معنوية للتكاسل الوظيفي في التأثير علي محور العملاء ، كما فسرت المتغير المستقل ٦٧.٦% من التغير الحادث في المتغير التابع وهذا يعنى أنه كلما زاد التكاسل الوظيفي أنخفض رضا العملاء عن معاملات المنظمة .

ت. توصل البحث إلى وجود علاقة عكسية معنوية للتكاسل الوظيفي في التأثير علي محور المعاملات الداخلية ، كما فسرت المتغيرات المستقلة ٧٩.٦% من التغير الحادث في المتغير التابع وهذا يعنى أنه كلما زاد التكاسل الوظيفي أنخفض رضا العاملين

ث. توصل البحث إلى وجود علاقة عكسية معنوية للتكاسل الوظيفي في التأثير علي محور النمو و الابداع ، كما فسرت المتغيرات المستقلة ٨٣.١% من التغير الحادث في المتغير التابع وهذا يعنى أنه كلما زاد التكاسل الوظيفي أنخفض مستوى الابداع والابتكار بالمنظمة.



## التكاسل الوظيفي وأثره على أداء العمل الحكومي ( دراسة ميدانية )

محمود حريبي على

- ج. توصل البحث إلى وجود فروق معنوية بين متوسطى أستجابات المبحوثين حول أثر التكاسل الوظيفي على أداء المنظمة يعزى إلى للمؤهل والمستوى التنظيمي والنوع والدخل وعدد سنوات الخبرة وهذا يعنى أن آراء العاملين تختلف باختلاف هذه المتغيرات .
- ح. توصل البحث إلى أن قناعة الادارة العليا بأهمية التكاسل الوظيفي وتوفير الثقة والالتزام الداخلى بينها وبين العاملين من أهم متطلبات تخفيض التكاسل الوظيفي .
- خ. هناك نماذج عالمية وعربية يمكن الاسترشاد بها لتخفيض أثر التكاسل الوظيفي على أداء المنظمة .
- د. توصل البحث إلى تقديم إطار مقترح لكيفية تخفيض أثر التكاسل الوظيفي على أداء المنظمة .

### عاشرا - توصيات البحث :

في ضوء نتائج البحث ، السابق إستعراضها ومناقشتها بالتفصيل ، يمكن تقديم بعض التوصيات التى يمكن أن تساهم فى زيادة كفاءة أداء الجهاز الادارى للدولة وتركز هذه التوصيات على :

- ضرورة تبنى مجلس الوزراء لقضية التكاسل الوظيفي وتضمينها ودمجها ضمن أهداف برامج التحسين والتطوير بالحكومة مع تعديل دور الحكومة من كونها المسؤولة عن كل أوجة النشاط الاقتصادى والاجتماعى والسيطرة على كل وسائل الانتاج إلى دور جديد يتمثل فى صناعة الاهداف والتوجهات العامة والسياسات الاقتصادية والادارية والمساندة والدعم للقطاعات المختلفة أى حصر دور الجهاز الادارى للدولة فى التوجيه دون الخوض فى إجراءات ومناهات التنفيذ مع إفساح المجال



- للقطاع الخاص ليقوم ببعض الخدمات الادارية حتى تتفرغ الدولة إلى مواجهة المهام السيادية .
- العمل على تطوير وإصلاح نظم التعيين والاجور وأنماط القيادة والتدريب ونظم المسائلة والحساب بالجهاز الادارى للدولة .
  - تبنى سياسة تدريبية من شأنها تشجيع العاملين على أكتساب مهارات جديدة فى ميادين تخصصية تشد الحاجة إليها .
  - ضرورة القيام بعمل مراجعة شاملة ودقيقة على أحدث الاسس العلمية لوضع بطاقة توصيف لكل وظيفة فى الجهاز الادارى للدولة مع اعتماد دليل تنظيمى يحدد مسؤوليات وصلاحيات كل وظيفة .
  - سيادة القانون على الجميع عند ارتكاب مخالفات إدارية أو مالية خاصة بقرارات التعيين.
  - العمل على تخفيض مظاهر التكاسل الوظيفى بالجهاز الادارى للدولة وذلك من خلال زيادة الرقابة وتفعيل نظام الادارة بالاهداف وتفعيل نظام تقييم أداء قوى، حيث أن ربط الترقيات بعدد سنوات الخدمة وتقدير كفاءة الاداء جعل العاملين المجدين المهرة والطموحين لا يتحمسون للعمل كثيراً فى العديد من الحالات .
  - إلحاق العاملين بدورات تدريبية لإكسابهم مهارة إدارة الوقت .
  - وضع آليات مناسبة لتحفيز العاملين لتحسين أعمالهم لتكون أكثر كفاءة وفاعلية يقوم على أساس الجدارة والكفاءة .
  - الاهتمام بالعنصر البشرى وتوفير كافة السبل التى تتيح له العمل المنتج والمثمر مما يتيح لهذا الموظف أن يعمل فى ظل مناخ مشجع ومريح .
  - تنقية القوانين واللوائح وتحديثها وتخليصها من التضارب والازدواج وإزالة الغموض فالكثير من التشريعات والقوانين تم صياغتها منذ عشرات السنين ولم يطرأ عليها تعديل رغم أختلاف وتغير ظروف التطبيق لذلك كان لابد من إعادة النظر فى أمر تطوير القوانين والقرارات



- واللوائح الملحقة بها أو المنفذة لها وذلك بعد تجميعها بما يحقق الاستقرار والثقة والسرية في التعامل بين الجماهير والوحدات الادارية .
- ترتيب تدفق سير مراحل الاجراءات بطريقة منطقية مع وجود دورات مستندية متكاملة ورسمية للاعمال التي تتم داخل المنظمة .
  - التحليل المستمر للاجراءات والنظم الادارية وذلك بتحديد المتغيرات المؤثرة في الاجراءات القائمة وترتيب أهميتها في ضوء التغير في الظروف والمواقف
  - تطوير سياسات ونظم العمل من خلال مراعاة الواقعية في الخطط ودعم وتطبيق نظم رقابة الجودة .
  - تطوير سياسات ونظم الافراد وذلك من خلال وضع وتطبيق نظم مناسبة للتدريب والربط بين نظم الحوافز السلبية والايجابية .
  - العمل على مساعدة العاملين في حل مشكلاتهم الوظيفية والنفسية والاجتماعية وإزالة العقبات من طريقهم .
  - تبنى مبدأ التدوير الوظيفي لاكساب الموظفين خبرات جديدة وتخفيف الملل من أعمال محددة لفترة زمنية طويلة .
  - دراسة أسباب التغيب والتأخر عن العمل والذي قد يكون في حالات كثيرة مظهراً لمشكلة أخطر وهي عدم رضا الفرد عن نوع أو طبيعة العمل الذي يؤديه .
  - توجيه برامج الاعلام والتوعية الدينية والبرامج الدراسية لإبراز وتعميق المفاهيم الخاصة بالترهل التنظيمي وعلاقته بالتبذير وتبديد مقدرات المجتمع .

### المراجع

- (١) جاد الرب ، سيد محمد ، (٢٠٠٩) ، مؤشرات ومعايير قياس وتقييم الاداء : مدخل استراتيجي للتحسين المستمر والتميز التنافسي ، دار الكتاب الحديث ، القاهرة .
- (٢) الكتبي ، محسن على ، ( ٢٠١١ ) ، إدارة الموارد البشرية – مدخل وظيفي إنساني ، مكتبة جامعة قناة السويس ، الاسماعيلية .
- (٣) أمين، أسامة (٢٠١٢)، " العمل كفريق واحد: الآلية ، العقبات ، الحلول، المعرفة،السعودية، ع ٢٠٣ ، 83 - 70
- (٤) Wagner, J. A. (2014). Studies of individualism/collectivism: Effects on cooperation in groups. **Academy of Management Journal**, 38: 152 172.
- (٥) Karau, S. J. & Williams, K. D., (2008). **The effects of group cohesiveness on social loafing and social compensation. Group Dynamics**, 1: 156 168.
- (٦) Kunishima ,Jill .Others .2004 .Effects of punishment threats on social loafing Journal of young Invesyigators .V.(10) .N.(3
- (7) Latane ,Bibb .Others .2002 .many hands make light the work : The causes and consequences of Social loafing.Journal of personality and Social psychology. V.(37) ,N(4) .
- (8) Williams ,Welter .Others . 2006 .Effects of social loafing on individual satisfaction and individual productive.Journal personality and social psychology .V.(7).N.(3).
- (9) ·Karau ,Steven ,Others ,2010 .Social loafing : research finding's implications ,and future Directions.American psychology society V.(4) .N.(5) .
- (10) ·Piezon ,Sherrl .Others, 2005 . online Groups and social loafing : understanding student –Group interactions. Journal of Distance Learning administration.V.(8),N(6) .