

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة العربي التبسي - تبسة



كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير

الرقم التسلسلي: ...../ 2019

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

دفعة: 2019

فرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

# الرقابة الإدارية ودورها في تحسين الكفاءة العمالية

حالة مديرية التربية لولاية تبسة 2015-2019

إشراف الدكتور

- عمار براهيمية

جامعة العربي التبسي - تبسة  
Universite Larbi Tebessi - Tebessa

إعداد الطالبتين:

- حلايمية وفاء

- ساكر هاجر

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
عمار براهيمية	أستاذ محاضر قسم - أ -	مشرفا ومقررا

السنة الجامعية 2018/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر وعرافان

الحمد لله العظيم الجليل الحي القيوم ذو الجلال والإكرام كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه له المنة والفضل والثناء والحسن والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين نبي الهدى والرحمة سيدنا وحيينا وقدوتنا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه ومن ولاة أجمعين إلى يوم الدين.

إن الحروف لنتهادى بكلماتها لتجسد لكم أجمل عبارات الشكر والثناء.

إن الكلمات لتقف عاجزة، والعبارات تائهة، بل والأفكار قاصرة حينما نريد أن نشكركم في مثل هذه اللحظات يتوقف القلم ليفكر قبل أن يخط الحروف لينظمها في سطور تمر في الخيال ولا يبقى لنا في نهاية المطاف إلا قليلا من الذكريات وصور تجمعنا برفاق أناروا لنا دربنا.

فواجب علينا شكرهم ونحن نخطو الخطوات الأخيرة لإتمام هذه المذكرة.

جزيل الشكر والعرافان إلى:

**الأستاذ المؤطر:** "الدكتور عمار براهيمية" على المجهودات المبذولة ونصائحه القيمة وعلى تعاونه التام من أجل إتمام هذه المذكرة.

**كل التقدير والاحترام للجنة المناقشة:** الذين بتصويباتهم واقتراحاتهم سيتم عملنا.

**الشكر والعرافان إلى كل من أشعل شمعة في دروب العلم إلى:** كل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير وخاصة قسم علوم التسيير.

وإلى كل عمال جامعة العربي التبسي - تبسة -

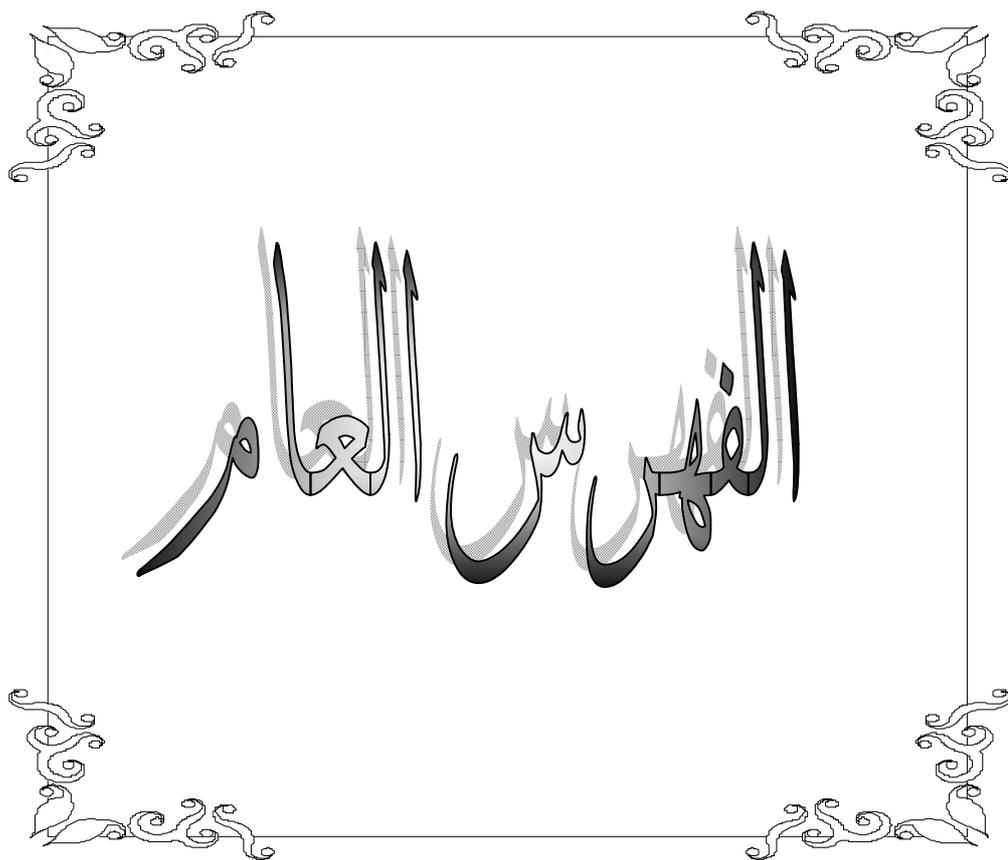
كما نشكر عمال مديرية التربية بتبسة وعلى رأسهم رئيس مصلحة المستخدمين وموظفيها وهذا على تعاونهم معنا لإتمام الجانب التطبيقي في هذه المذكرة.

فإن وفقنا فمن الله عز وجل وإن كان غير ذلك فمن أنفسنا، وحسبنا أن بذلنا الوسع.

إلى من ساعدنا في إخراج هذه المذكرة ، طاقم مكتبة النور

وفي الأخير نتوجه بالشكر إلى كل من ساهم من بعيد أو من قريب في إنجاز

هذا العمل وتأدية هذه الأمانة الجليلة.



## الفهرس العام

-	شكر و عرفان
-	الإهداء
I- II	الفهرس
VI	فهرس الجداول
VII	فهرس الأشكال
أ- د	مقدمة
<b>الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة</b>	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: مدخل للرقابة الإدارية
03	المطلب الأول: مفهوم الإدارة
04	المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول الرقابة الإدارية
04	أولاً: تعريف الرقابة الإدارية
06	ثانياً: أهمية وأهداف الرقابة الإدارية
08	المطلب الثالث: وسائل وخطوات الرقابة الإدارية
08	أولاً: الإشراف والمراجعة
10	ثانياً: التفتيش والمتابعة
10	ثالثاً: التقارير الإدارية والشكاوي الإدارية
12	المطلب الرابع: معوقات الرقابة الإدارية
13	المبحث الثاني: الكفاءة العمالية
13	المطلب الأول: مفهوم الكفاءة العمالية
13	أولاً: مفهوم الكفاءة
13	ثانياً: أنواع الكفاءات
14	المطلب الثاني: أبعاد الكفاءة العمالية
14	أولاً: المعارف
15	ثانياً: المهارات (معرفة التطبيق)

15	ثالثا: حسن التصرف
15	المطلب الثالث: آليات تطوير الكفاءة العمالية
16	أولا: أهمية تطوير الكفاءات العمالية
16	ثانيا: أهداف تطوير الكفاءات العمالية
17	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على كفاءة العمل
19	المبحث الثالث: عرض الدراسات السابقة حول الرقابة الإدارية والكفاءة العمالية
19	المطلب الأول: الدراسات المحلية لموضوعي الرقابة الإدارية والكفاءة العمالية
22	المطلب الثاني: الدراسات العربية والأجنبية
22	أولا: الدراسة العربية
23	ثانيا: الدراسة الأجنبية
25	خاتمة الفصل
الفصل الثاني: اعتماد مديرية التربية لولاية تبسة على الرقابة الإدارية لتحسين الكفاءة العمالية	
27	تمهيد
28	المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة
28	المطلب الأول: حدود الدراسة
28	أولا: الحدود المكانية
30	ثانيا: الهيكل التنظيمي ومصالح المديرية مع التأطير الحالي
32	ثالثا: دراسة الهيكل التنظيمي لولاية تبسة
43	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
43	المطلب الأول: مجتمع عينة وأدوات الدراسة
43	أولا: مجتمع وعينة الدراسة
44	ثانيا: طرق جمع البيانات
44	المطلب الثاني: أداة الدراسة
44	أولا: محتويات الاستمارة
46	ثانيا: مقياس الاستمارة

47	ثالثا: صدق الأداة وثباتها
47	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
47	أولا: التكرارات والنسب المئوية
48	ثانيا: معامل ألفا كرونباخ
49	المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة واختيار الفرضيات
49	المطلب الأول: الوصف الإحصائي لمجتمع الدراسة
49	أولا: متغير الجنس
50	ثانيا: متغير الفئة العمرية
51	ثالثا: متغير المستوى العلمي
52	رابعا: متغير المستوى الوظيفي
53	خامسا: متغير الخبرة المهنة
54	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة
55	أولا: استجابات أفراد مجتمع الدراسة فيما يتعلق بمحور الرقابة الإدارية
57	ثانيا: استجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو محور الكفاءة العمال
60	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
60	أولا: الفرضية الرئيسية
61	ثانيا: الفرضيات الفرعية
67	خلاصة الفصل
69	خاتمة
72	قائمة المراجع
75	الملاحق

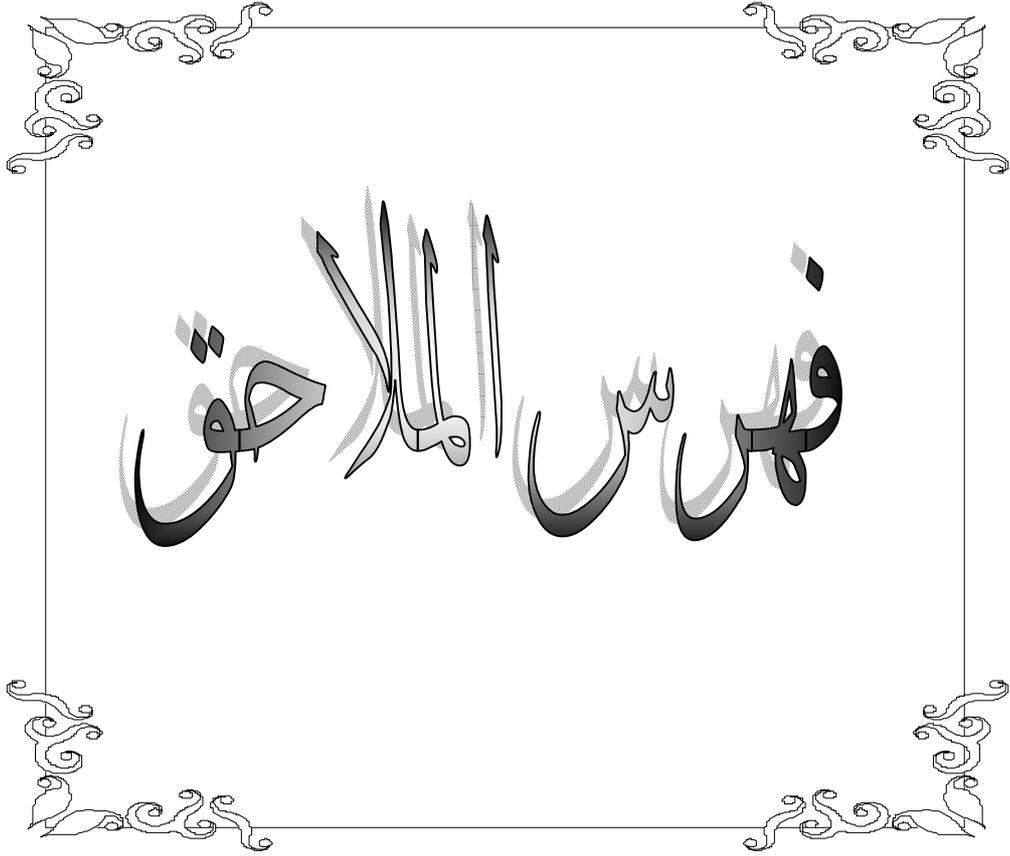


## قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	التأطير الحالي لمديرية التربية	32
02	عينة الدراسة لموضوع الرقابة الداخلية ودورها في تحسين الكفاءة العمالية	43
03	حالة مديرية التربية لولاية تبسة	46
04	مقاييس الاستبيان	46
05	اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	48
06	طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي	49
07	توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمتغير الجنس	50
08	توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا للفئة العمرية	51
09	توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا للمستوى العلمي	52
10	توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفق سنوات الخبرة	53
11	توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفق سنوات الخبرة	55
12	استجابة أفراد مجتمع الدراسة نحو المتغير المستقل المراجعة الداخلية	57
13	ترتيب استجابات أفراد العينة نحو المحاور المستقلة الجزئية	58
14	استجابة أفراد مجتمع الدراسة نحو المتغير التابع الكفاءة العمالية	61
15	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	62
16	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى	63
17	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	65
18	نتائج اختبار الفرضية	66

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
31	الهيكل التنظيمي لمديرية التربية	01
45	متغيرات الدراسة	02
50	توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمتغير الجنس	03
51	توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمتغير الفئة العمرية	04
52	توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي	05
53	توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمتغير الخبرة	06
54	توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية	07



## قائمة الملاحق

الصفحة	البيان	الملاحق
75	استمارة الاستبيان	01
80	نتائج ومخرجات برنامج spss	02



## 1- أهمية البحث وأسباب اختياره

## تمهيد

تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى تحقيق مستويات أداء أفضل لتواجه بذلك تحديات كثيرة على رأسها التغير المستمر في البيئة الاقتصادية بجميع مكوناتها والتي تتجه نحو المنافسة المتزايدة والتكتلات الاقتصادية ورفع القيود على حركة الأفراد ورؤوس الأموال... الخ، حيث تعتمد على أساليب لمسايرة ومواكبة علميات الرقابة كأولوية بالنسبة للإدارة العليا للمؤسسات الاقتصادية والتطورات أو ذات الطابع الإداري، ومن أهم أشكال هذه الرقابة تلك المعتمدة في المؤسسات التربوية لأنها لها طابعها الخاص والمرتبط بمؤشر التربية والتعليم، لتعطي الدول أهمية بالغة في تنظيم وترقية هاته المؤسسات العامة.

فعملية الرقابة تعتبر مجموعة من التطبيقات المستخدمة من أجل الوصول إلى الكفاءة الإدارية، كما تعتبر عامل مهم في نظام التحكم الداخلي في المؤسسات وتهدف هذه العملية تحقيق السيطرة على العمل ومرافقة عملية التنظيم والتوجيه الإداري، هاته الوسيلة التي تصبح ذات جدوى إذا ما مكنت المديرين والمسؤولين من اكتشاف الخطأ في وقت مبكر، وسمحت باتخاذ القرارات والإجراءات الملائمة اللازمة.

يعتبر موضوع الرقابة الإدارية من أكثر المواضيع التي اهتم بها الباحثون والدارسون حيث أجمع معظم المفكرين على أن الرقابة الإدارية هي مفتاح النجاح للوصول إلى تحقيق كفاءة فاعلة وهي عنصر حاسم لبقاء المؤسسات في بيئة الأعمال، وتستمد هذه الدراسة أهميتها العلمية من التغيير السائد الذي أصبح يفرض نفسه على الإدارة الجزائرية، إذ أصبح لزاما عليها تبني مفهوم الرقابة الإدارية لتحسين كفاءة عمالها والرقى بمختلف نشاطاتها سواء كانت التجارية الخدمية أو الصناعية.

## 1-2- أسباب اختيار الموضوع

- دور الرقابة الإدارية في تحسين الكفاءة العمالية موضوع مهم ومشوق حظي بدراسات وكتابات متنوعة ما نمى رغبتنا في مواصلة البحث في كفاءات وسبل تطبيق هذه الآليات في ظل ما تعانيه الإدارة الجزائرية من تراجع في الكفاءة والأداء.

- الخضوع في هذا الموضوع يمكننا من معرفة دور الرقابة الإدارية وانعكاساتها على تحسين الكفاءة العمالية.

- معرفة دور الرقابة الإدارية من خلال تتبع إجراءاتها وطرق تطبيقها ومساهمتها في تحسين الكفاءة العمالية.

## 2- أهداف البحث وإطار الدراسة

### 2-1- أهداف البحث

نهدف من خلال هذا البحث إلى:

- تبيان دور الرقابة الإدارية وانعكاساتها على تحسين الكفاءة العمالية، وإلى أي مدى تحقق ذلك.
- إبراز العوامل المؤثرة على الرقابة الإدارية وأبعادها والخوض في آليات ومراحل تطبيقها ومدى نجاعتها في تحسين وضبط الكفاءة العمالية.
- تسليط الضوء على موضوع الرقابة الإدارية في الإدارات الجزائرية ومدى تطبيقها ودورها في تحسين ورفع الكفاءة العمالية من خلال دراسة الحالة.

### 2-2- إطار الدراسة

قصد الإجابة على الإشكالية المطروحة، سيتم حصر الدراسة ضمن إطار محدد كما يلي:

#### 2-2-1- الإطار المكاني

وقع الاختيار على مديرية التربية لولاية تبسة.

#### 2-2-2- الإطار الزمني

ترتبط بالفترة التي تمت فيها زيارة مديرية التربية ومختلف المواعيد الميدانية التي أجريت لأخذ الموافقة لتوزيع الاستبيان إلى غاية جمع هذا الاستبيان وامتدت من 08 أفريل إلى 22 أفريل.

## إشكالية البحث

من أبرز سمات الرقابة أنها تتطلب التفاعل بين من يقوم بهذه الوظيفة والعامل، والحقيقة أن هذا التفاعل يساهم في تحسين الأداء، الأمر الذي يكون له انعكاساته على تحسين العمل وزيادة كفاءة العمال، مما يستدعي وجوب التفكير في آليات جديدة قد ترفع من الكفاءة العمالية.

وعلى ما ضوء ما تقدم يمكن إبراز إشكالية الموضوع من خلال طرح السؤال الرئيسي الموالي: ما مدى مساهمة الرقابة الإدارية في تحسين الكفاءة العمالية في مديرية التربية لولاية تبسة؟

ويندرج تحت هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية الموالية:

- ما هو مستوى الرقابة الإدارية التي تقدمها مديرية التربية لولاية تبسة؟
- ما هي الأهمية التي توليها مديرية التربية لولاية تبسة لعملية الرقابة الإدارية؟
- هل تتوفر مديرية التربية على مختلف الآليات التي تساعد في تحقيق رقابة إدارية فعالة تنعكس على رفع وتحسين الكفاءة العمالية؟

## - فرضيات البحث

لمعالجة إشكالية البحث تم صياغة الفرضية الرئيسة التالية:

- هناك دور ذو دلالة إحصائية للرقابة الإدارية في تحسين الكفاءة العمالية في مديرية التربية لولاية تبسة

ويمكن أن تتفرع هذه الفرضية العامة إلى الفرضيات الفرعية الموالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين لوحة القيادة وتحسين الكفاءة العمالية بمديرية التربية لولاية تبسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
- توجد علاقة قوية ودور إيجابي ذو دلالة إحصائية لدور التقارير والشكاوى الإدارية في تحسين الكفاءة العمالية بمديرية التربية لولاية تبسة.
- توجد علاقة قوية ودور إيجابي ذو دلالة إحصائية لدور التفتيش والرقابة في تحسين الكفاءة العمالية بمديرية التربية لولاية تبسة.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأساليب والأدوات الرقابية وتحسين الكفاءة العمالية بمديرية التربية لولاية تبسة.

### - منهج البحث

من أجل إنهاء مختلف تطلعات هذا البحث، سيتم الاعتماد على المناهج المستعملة في الدراسات الإدارية عموماً، وعليه سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي لتغطية الجانب المفاهيمي والنظري وفهم معالم الموضوع، مع إدراج المنهج التحليلي باستخدام برنامج spss.

### 7- خطة البحث

من أجل معالجة إشكالية البحث سيتم تقسيم هذا البحث إلى فصلين على النحو الموالي:  
حيث سيتم التطرق في الفصل الأول إلى الإطار النظري لإدارة علاقة الموظفين من مفتشي ومسيري الإدارة والمالية المشرفين على تسيير المؤسسات التربوية وعلى رأسهم مدير التربية ورؤساء المصالح، والذي بدوره سيتم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، تناول المبحث الأول ماهية مدخل للرقابة الإدارية، والثاني الكفاءة العمالية وفي المبحث الثالث سيتم عرض الدراسات السابقة حول الرقابة الادارية والعمالية.

أما الفصل الثاني المعنون بـ: اعتماد مديرية التربية لولاية تبسة على الرقابة الإداري لتحسين الكفاءة العمالية، والذي قسم بدوره إلى ثلاث مباحث سيتم التعرف في المبحث الأول إلى التعريف بميدان الدراسة، وخصص المبحث الثاني للإطار المنهجي للدراسة الميدانية والذي تم فيه التعرض إلى تحليل نتائج الدراسة واختيار الفرضيات.

### 8- صعوبات البحث

لإنجاز أي عمل لا بد أن تعترض أي باحث مجموعة من الصعوبات، وبالنسبة للدراسة الحالة واجهتنا عدة صعوبات أهمها:

- صعوبة الوصول لبعض المعلومات من خلال الزيارات الميدانية لانتساب بعض الوظائف بالسرية المهنية؛

- ضغط المهام المسندة لبعض الموظفين حالة دون الوصول للمعلومة؛

- صعوبة التعامل مع المورد البشري داخل المصلحة قبل موافقة المسؤول المباشر؛

- عدم توفر المراجع في الموضوع وهذا راجع لعدم دراسته سابقاً.

# الفصل الأول

الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

تعددت أنواع وآليات الرقابة التي اعتمدت في تصنيفها على معايير مختلفة منها الزمن والتخصص أو الهدف ومصدر هذه الرقابة وكذلك تنوعت أساليبها وأدواتها، وذلك حسب ظروف وطبيعة الأعمال الإدارية الممارسة، وهو ما اهتم به علماء الإدارة والإداريون الذين مازلوا يؤكدون على فعالية ودور العملية الرقابية في تحقيق أهداف المؤسسات المختلفة، من خلال التركيز على تعزيز التفاعل بين عناصر العملية الإدارية باعتبارها المؤشر الحقيقي لنجاح أي عمل إداري.

وسيتم في هذا الفصل تسليط الضوء على ماهية الرقابة الإدارية بمختلف أهدافها وأهميتها وكذا

أهم المفاهيم الأساسية للكفاءة العمالية.

وللإلمام بالموضوع بجميع جوانبه سيتم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث الآتية:

- ✓ مدخل للرقابة الإدارية؛
- ✓ مفاهيم أساسية حول الكفاءة العمالية؛
- ✓ عرض الدراسات السابقة حول الرقابة الإدارية والكفاءة العمالية.

## المبحث الأول: مدخل للرقابة الإدارية

تعد الرقابة من أهم الحلقات العملية الإدارية، فبالإضافة لعمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه، تساهم وظيفة الرقابة في التأكد من أن التنفيذ يتم وفق ما هو مخطط له، والتأكد من دقة الاتجاه نحو الهدف، ومن صحة السير نحوه لذا سعت إلى تطبيق هذا المفهوم ولتوضيح ذلك يتم تقسيم هذا المبحث إلى المطالب التالية:

- ❖ مفهوم الإدارة؛
- ❖ مفاهيم أساسية حول الرقابة الإدارية؛
- ❖ مراحل وخطوات الرقابة الإدارية؛
- ❖ معوقات الرقابة الإدارية.

### المطلب الأول: مفهوم الإدارة

إن علم الإدارة نشأ وتطور بعد مروره باجتهادات إنسانية متعددة يصعب فيها وضع حد فاصل لها من حيث المدارس الفكرية والاتجاهات الأساسية لتلك المدارس، وذلك من حيث الفعاليات والممارسات وتطبيقها على أرض الواقع.

فكلمة الإدارة ترجع إلى الأصل اللاتيني (**administration**) ويتكون من جزأين:<sup>1</sup>

- الجزء الأول: (ad): معناها اللفظي **to** وتعني لكي
- الجزء الثاني: (**ministration**): تعني خدمة، وبهذا يصبح المعنى اللفظي لكلمة (الإدارة) القيام على خدمة الأخرى، أو بمعنى آخر أنه يتم أداء خدمة ما عن طريق جهاز معين.

وقد تعددت تعاريف الإدارة من قبل المفكرين الإداريين، ومن أكثر التعاريف المستخدمة يمكن ذكر

ما يلي:

**التعريف الأول:** عرف فريدريك تايلور (**F. Taylor**) الإدارة على أنها: "المعرفة الصحيحة لما يراد من

الأفراد أن يؤديه، ثم التأكد من أنهم يؤديونه بأحسن وأرخص طريقة."<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - حنان شكري وشاكر شبيب، واقع إدارة الوقت لدى العاملين في القنوات الفضائية في قطاع غزة، الجامعة الإسلامية، غزة، رسالة مقدمة لاستكمال الحصول على درجة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، كلية التجارة، 2010، ص 10.

<sup>2</sup> - دياب، محمد إسماعيل، الإدارة المديرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2001، ص 94.

وعرفها مصطفى يوسف بأنها: "هي مجموعة متشابهة من الوظائف أو العمليات ( تخطيط، تنظيم، توجيه، قيادة، متابعة، رقابة) تسعى إلى تحقيق أهداف معينة عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.<sup>1</sup>

وعرفها عريفيج أنها: " تحقيق الأهداف المنتظرة بتنظيم استخدام الإمكانيات المادية، والبشرية المتاحة مع المحافظة على العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة"<sup>2</sup>

وعلى الرغم من تعدد تعريفات الإدارة واختلاف هذه التعريفات تبعاً لذلك، فإنه يمكن القول أنه مهما تعددت فإن الإدارة بصفة عامة لا تخرج عن كونها عملية استغلال الموارد المتاحة من خلال تنظيم جهود جماعية مشتركة بقصد تحقيق أهداف محددة، ضمن وقت محدد بكفاءة وفعالية، وعندها يجد عنصر الوقت مكانه في هذه العملية بوصفه أحد عناصر الإنتاج الرئيسية وغير المباشرة، فالعملية الإدارية إذا محكومة بالوقت فما من عمل ينفذ إلا كان الوقت وعاءه، وما من حركة تؤدي إلا ضمن وقت محدد، والوقت مورد لا يتجدد ولا يختزن ولا يستأجر، ولا يمكن الاستغناء عنه، وما ينقضي منه من غير أن يسهم في تحقيقه.<sup>3</sup>

### المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول الرقابة الإدارية

للتعريف بمتغيرات الدراسة، لا بد من تناول أهم المفاهيم التي تناولت موضوع البحث والتي سيتم توضيحها وفقاً لما يلي:

#### أولاً: تعريف الرقابة الإدارية

عرفت الرقابة الإدارية على أنها مجموعة من التطبيقات المستخدمة من أجل الوصول إلى الكفاءة الإدارية، وتعتبر جزءاً من نظام التحكم الداخلي في المؤسسات، وتهدف إلى دعم تنفيذ كافة الأعمال في الأوقات المناسبة، والمرتبطة مع السياسات الإدارية، وأيضاً تُعرف الرقابة الإدارية بأنها الأفعال أو القوة التي تحقق السيطرة على العمل، وهي من الوسائل القانونية المستخدمة في التنظيم

<sup>1</sup> - مصطفى يوسف، الإدارة التربوية مداخل جديدة لعالم جديد، ط 1 دار اللغة العربية، القاهرة، 2005، ص 7.

<sup>2</sup> - عريفيج سامي، الإدارة التربوية المعاصرة، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2010، ص 20.

<sup>3</sup> - أبو شيخة نادر أحمد، إدارة الوقت في الأجهزة الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية، مجلة دارسات، مج (2) ج (أ) ع (1) عمادة البحث العلمي الجامعة الأردنية عمان، 1999، ص : 99.

والتوجيه الإداري، وقد تعددت التعريفات حول الرقابة الإدارية وتتنوع ويمكن ذكر أهمها وفقا لما يلي:

الرقابة الإدارية بطبيعتها تهتم بقياس وتصحيح أداء المدراء ومرؤوسيههم لغرض التأكد من التنفيذ الصحيح للأهداف والخطط وتقديم مجموعة من التعاريف التالية:

حيث عرفها هنري فايول على أنها " الرقابة هي التأكد مما إذا كان كل شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة، وغرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها، وهي تنطبق على كل شيء"<sup>1</sup>.

وعرفها الدكتور ماهر محمد عليش أيضا بأنها: "العملية التي تسعى إلى التأكد من أهم الأهداف المحددة والسياسات المرسومة والخطط والتعليمات الموجهة، إنما تنفذ بدقة وعناية، كما تعني الرقابة، من أن النتائج المحققة تطابق ما تتوقعه الإدارة وما تصبو إليه"<sup>2</sup>.

والرقابة الإدارية هي أيضا: " متابعة الأعمال أولا بأول للتعرف على مدى قدرتها على تقويم الخطأ الناتج عن الأعمال، وعادة ما يقوم بهذه المراقبة وحدات تكون داخل تنظيم الرقابة السابقة واللاحقة في الإدارة. والرقابة هي قسم لا ينفصل عن الإدارة والتخطيط والتوجيه، لأنها من وظائفها. فهي إذن لامتثال لنظام لتحقيق الأهداف المرجوة من الخطط وتصحيح أي انحراف فيها. وهي العملية التي يتم من خلالها التأكد من أن نشاطات المنظمة تسير كما هو مخطط لها من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الواردة في الخطة"<sup>1</sup>

وهناك من يعرف الرقابة: " باعتبارها ذلك الجزء من وظيفة المدير، التي تختص بمراجعة المهام المختلفة والتحقق مما تم تنفيذه ومقارنته بما يجب تنفيذه، والاتخاذ الإجرائي اللازم في حالة اختلاف مسار الاثنين"<sup>2</sup>.

كذلك يمكن اعتبار الرقابة الإدارية بأنها: " عملية تنظيم وضبط وتعديل الأنشطة التنظيمية بطريقة تؤدي إلى المساعدة في إنجاز الأهداف فهي تزودنا بالأساس الذي يتم بناء عليه مراقبة التصرفات والإجراءات التي تتم بغرض تنفيذ الخطط الإستراتيجية، بحيث تتمكن الإدارة من معرفة

<sup>1</sup> - عباس، الرقابة الإدارية على المال والأعمال، مكتبة الرائد العالمية، عمان، الأردن، ط 2، 2001، ص ص 22-23.

<sup>2</sup> - معن محمود عياصرة وآخرون، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد، عمان، الأردن، ط 1، 2008، ص ص 71، 72.

مدى التقدم في تنفيذ الخطط ومدى جودة الأداء، وما هي التعديلات أو التغييرات التي يجب إجراؤها، وأين تحدث هذه التعديلات؟<sup>3</sup>.

ومن منطلق هذه التعاريف، يمكن تقديم التعريف الشامل، والذي ينص على أن الرقابة الإدارية هي وظيفة من وظائف العملية الإدارية المتمثلة في مجموعة الإجراءات والأساليب والطرق التي تعمل على قياس الأداء كمًّا ونوعًا، ثم العمل على تصحيح تلك الأعمال ومستويات الأداء في جميع المستويات مع التأكد من تحقيق الأهداف والأطر المسطرة من قبل الإدارة والمنظمة وعموماً الرقابة هي وظيفة إدارية، وهي عملية مستمرة متجددة، ويتم بمقتضاها التحقق من أن الأداء الفعلي في تحقيق الأهداف والمعايير بغرض التقويم الصحيح .

ثانياً: أهمية وأهداف الرقابة الإدارية

### 1- أهمية الرقابة الإدارية

إن كانت الرقابة تمثل الحلقة الأخيرة في العملية الإدارية فهي بلا شك عملية مهمة وتبرز أهميتها فيما يلي:<sup>1</sup>

- الرقابة تقوم بعملية مستمرة لمتابعة سير الأداء لمعرفة مدى تحقيقه للأهداف المرجوة منه، وبالتالي فهي التي تؤكد بأن الأداء يتم كما هو مخطط له، أو أن هناك انحرافات وبالتالي تتم دراستها ومعالجتها.
- تكون الرقابة دعماً للأداء حينما يتم من خلالها التأكد من توافر الموارد المختلفة المطلوبة للتسيير، وبالتالي يتم أيضاً توفير أي نقص متوقع قبل حدوثه.
- الرقابة من خلال الفحص الدوري للآلات للتأكد من سلامتها تعتبر دعماً لتنفيذ الخطة.
- الرقابة على المداخلات المختلفة تؤمن عملية توفير الاحتياجات اللازمة.
- الرقابة على توفر القوى البشرية اللازمة تدعم إمكانية تنفيذ الخطط أيضاً.
- الرقابة لازمة باعتبارها توفر تغذية مرتدة من خلال النتائج الفعلية للأداء، وبالتالي تعتبر موجهاً للإدارة عن توقعات الأداء المستقبلي أيضاً.
- أهمية الرقابة للمدير لا تعني اكتشاف الأخطاء وعلاجها فحسب، وإنما توقع الأخطاء قبل حدوثها.

<sup>1</sup> - سليمان، عبد العزيز عبد الرحيم ، التخطيط والرقابة الإدارية، مطبعة جامعة النيلين، الخرطوم: 2002م، ص: 76.

- بتوفر الرقابة يتم تجنب العديد من السلبيات كالإسراف في استخدام الموارد وضياع الوقت وعدم الكفاءة في استخدامه والبطء في الإنجاز وتدني الإنتاجية، ومن ثم عدم الوصول للأهداف المرجوة للأعمال.<sup>1</sup>

## 2- أهداف الرقابة الإدارية

- هناك مجموعة من الأهداف التي تسعى الرقابة إلى تحقيقها، ويمكن تناولها فيما يلي:<sup>2</sup>
- تهدف الرقابة إلى الحكم على الأداء من خلال قياسه للتأكد من مدى مطابقته، وبالتالي الكشف عن الأخطاء في حالة وجودها والتأكد من تحقيق الأهداف.
  - وفق نتائج القياس تقوم بدراسة الانحرافات لمعرفة أسبابها و من ثم معالجتها وتصحيحها.
  - تهدف الرقابة إلى تفادي حدوث الأخطاء من خلال العمل على تجنبها أو دراسة أسباب الأخطاء الحادثة وتفاديها مستقبلاً.
  - تركز الرقابة على قياس نتائج الأداء وليس على الأشخاص.
  - تهدف الرقابة الإدارية إلى رقابة النتائج لمعرفة مشروعية القرارات المتخذة.
  - تهدف الرقابة إلى الحكم على تصرفات وسلوكيات الأفراد المسؤولين أثناء أدائهم لمهامهم (رقابة سلوكية).
  - عملية التغذية المستمرة للرقابة تؤدي إلى تقييم الأهداف بموضوعية وبالتالي مراجعتها.
  - معرفة العقبات التي تعترض سير الأداء ومن ثم دراسة أسبابها ومعالجتها.
  - تقييم العاملين من خلال قياس تصرفاتهم مقارنة بما منح لهم من تفويض أو ما أوكل إليهم من مهام.
  - التأكد من وجود التنسيق بين الوظائف والوحدات المختلفة.
  - العمل على تجنب الأخطاء واكتشافها قبل وقوعها (رقابة وقائية).
  - الحرص على تحقيق العدالة للمنظمة في عمليات التقييم كضمان لتحقيق الفعالية.

<sup>1</sup> - السيد محمد حسن إسماعيل، الرقابة على مشروعات استثمار القطاع العام، منشأة المعارف، الاسكندرية، 2007 ص ص 46-47.

<sup>2</sup> - الفريوني، محمد قاسم، مبادئ الإدارة النظرية والعمليات والوظائف، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2005، ص: 124.

### المطلب الثالث: وسائل وخطوات الرقابة الإدارية

إن العملية الرقابية هي الأداة الفعالة للحد من الانحرافات والأخطاء التي يمكن الوقوع فيها أثناء مزاوله نشاط الإدارة، ولكن ذلك شريطة أن تتخذ في الوقت المناسب وتستعمل الأدوات والطرق المناسبة لذلك، لأنها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بوظيفة الإدارة، فالتخطيط والتنظيم والتوجيه يؤثرون فيها ويتأثرون بها ولا معنى لوجود خطة ما لم يراقب مدى إنجازها وتنفيذها، ولا معنى للرقابة إذا لم يكن هناك تنظيم جيد ومسؤولين يسهرون على سير هذا النشاط، فالعمل في أي إدارة يجب أن يكون متكاملًا ومتصلًا ببعضه ببعض كي ترقى الإدارة وتحقق ما تصبوا إليه.

المراد بوسائل الرقابة في مجال علم الإدارة العامة هو الوسائل الفنية العديدة التي تستعملها الإدارات العامة لمراقبة نفسها، حيث يعتمد الأفراد والأجهزة الرقابية على العديد من الأدوات القياسية والمؤشرات الصادقة في نتائجها لمدى الإنجاز البشري، ومعدلات إحرار التقدم والنمو في تسيير نشاط المنظمة المعنية وسعيها نحو إدراك أهدافها في ضوء الأوامر والقرارات الميسرة لها، فهي تعد إذن بمثابة المرآة التي توضح النتائج التي يسفر عنها تنفيذ البرامج والخطط والسياسات.<sup>1</sup>

هذا وتتعدد الأدوات والوسائل الرقابية المستخدمة، وتتنوع بتعدد وتنوع الجهات القائمة بفرض الرقابة، وأيضاً بسبب اختلاف الأهداف الكامنة وراء فرضها، واختلاف الأنشطة المفروض عليها الرقابة، وتفاوت حجم المنظمات، وطبيعة برامجها وخططها.

وسوف نعرض أهم الأدوات أو الوسائل التي يمكن استخدامها في مجال الرقابة، وهي الإشراف والمراجعة والتفتيش، والمتابعة وتقييم الأداء والتقارير الدورية، وفحص الشكاوي الإدارية.

#### أولاً: الإشراف والمراجعة

إن كل من الإشراف والمراجعة أسلوبين مختلفين بالرغم من تشابههما في كثير من النقاط:

#### 1- الإشراف

المقصود بالإشراف ملاحظة جهود العاملين بغية توجيهها الوجهة السليمة، وذلك عن طريق إصدار الأوامر أو التعليمات أو الإرشادات والإشراف يتم كتابياً أو شفاهياً، حيث تكفل الكتابة الأعمال المشرف الثبوت والتحديد والدقة والوضوح. وإن كانت الحاجة إلى السرية وصفة الاستعجال قد توجب

<sup>1</sup> - زيد منير عبوي، مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، دار الشروق للنشر والتوزيع، غزة، 2006، ص 180.

على المشرف في بعض الأحيان الاستعانة بالشفوية بالنسبة لما يصدر عنه من أعمال<sup>1</sup> وللإشراف ثلاثة مستويات متدرجة عليا، وسطي ودنيا، وتتبلور مستويات الإشراف الإداري العليا في المدير العام المشرف الإداري الأعلى بالنسبة للمنظمة وللمصالح والإدارات والأقسام التابعة لها. وتتمثل المستويات الوسطى في رؤساء هذه المصالح والإدارات والأقسام، وكذلك مديري المكاتب، في حين تظهر المستويات الإشرافية الدنيا في الرؤساء المباشرين مع ملاحظة أن مهمة القائمين بالإشراف العالي تتسرع لتشمل أعمال المستويات الإشرافية الوسطى والدنيا.

ويستلزم إجراء الإشراف قيام المشرف بإصدار التوجيهات اللازمة واتصاله الدائم والمستمر بالجهات أو بالأعضاء المشمولين بالإشراف، مع وجوب تمتعه بالسلطات الكفيلة بتحقيق مهمته كسلطة تقرير الجزاء المناسب عند الاقتضاء، سواء كان هذا الجزاء في صورة عقاب أو ثناء، مع عدم تأثير الحوافز المادية والمعنوية بالنسبة للمشمولين بالإشراف. كما يستلزم الإشراف أيضا ضرورة إلمام المشرف بالعمل المشمول بإشرافه، مع توفر القدرة على فهم الطابع البشرية ومراعاة الاعتبارات الإنسانية، واحترام المشرفين لمبدأ الديمقراطية الإدارية. وأيضا للمبادئ الأخلاقية العامة كالتعاون والحياد، والمساواة، والإنصاف، وهذا يتطلب من الجهات المختصة اختيار المشرفين على أساس الجدارة، مع الاهتمام بإعدادهم وتدريبهم وتمكينهم من متابعة البحوث والتطورات الإدارية الحديثة المتعلقة بمجال الإشراف بصفة عامة.

## 2- المراجعة

ويقال لها الملاحظة الشخصية، وهي وسيلة فعالة وهامة للرقابة الإدارية، حيث تسمح بالحصول على معلومات رقابية ملائمة لجميع المجالات الرئيسية وتستخدمها الإدارة على اختلاف مستوياتها من المدير العام حتى الخط التشغيلي، أين يعتمد المدير مثلا على الانطباع المتحصل من خلال الاتصال الشخصي مع مساعديه، حيث يتم الحكم على أي منهم من خلال نتائج الأعمال، وتقييم مستوى تفتيش نوعية العمل من خلال التفتيش الشخصي عليهم. أما تقدير المعنويات والاتجاهات، فيتم من خلال مشاهدة العاملين والاستماع إلى ملاحظاتهم العفوية، وتوجيه الأسئلة إليهم وتقييم إجاباتهم، هذا ما يعطي إمكانية الحصول على معلومات جديدة ومباشرة عن وضع سير العمل التي لا تكشف

<sup>1</sup> - زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص ص 180 - 181.

عنها تقارير العمل الرسمية وترسم انطباعات شخصية لدى المدراء والمشرفين من خلال الجولات التي يقومون بها بضرورة اتخاذ قرارات خاصة بمستقبل المنظمة عموماً، وسير الأنشطة والأعمال خصوصاً.<sup>1</sup>

ثانياً: التفتيش والمتابعة

### 1- التفتيش

ويقصد به فحص سلامة الأعمال المشمولة بالتفتيش، وذلك من الناحيتين الشكلية والموضوعية، وفقاً للبرامج المعدة مع إفراغ نتائج الفحص في تقارير خاصة ترفع إلى الجهات الخاصة.<sup>2</sup>

### 2- المتابعة وتقييم الأداء

المراد بالمتابعة هو التعرف الدائم المستمر على كيفية سير العمل وذلك على ضوء الخطة أو البرامج الموضوعية، ومدى التقدم في تحقيق أهدافها المرسومة. ويستلزم إجراء المتابعة الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة بصفة دورية ومنتظمة، حتى تستطيع جهة المتابعة اكتشاف الأخطاء فور حصولها، والعمل على تداركها مستقبلاً. ويقترن إجراء المتابعة عادة إجراء آخر وهو تقييم الأداء نظراً لوجود تلازم طبيعي بين الإجراءين، حيث تستهدف المتابعة غاية بعيدة تتمثل في تمكين المتابع من تقييم أعمال أو إنجازات الجهة المشمولة بالمتابعة، وذلك على أساس أن إجراء المتابعة هو الذي يساعد على معرفة ما تم تنفيذه بالفعل في مجال النشاط المشمول بهذا الإجراء، وذلك على ضوء الأهداف التي احتوتها الخطة المتعلقة بهذا النشاط خلال الفترات الزمنية المحددة.

ثالثاً: التقارير الإدارية والشكاوي الإدارية

### 1- التقارير الإدارية

وهي من أهم الأساليب الرقابية، وتأخذ بها كل الأنظمة الإدارية، ويقصد بها التقارير التي توضع لتقدير كفاءة عمال الإدارات العامة، ويطلق عليها تقرير كفاءة العاملين وأيضاً التقارير التي تكتب لبيان كيفية تسيير أعمال هذه الإدارات وتعرف بتقارير سير الأعمال.

<sup>1</sup> - علي عباس، الرقابة الإدارية على المال والأعمال، مكتبة الرائد للنشر، الأردن، 2001، ص 88.

<sup>2</sup> - سعيد السيد علي، العملية الإدارية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، الكويت، الجزائر، 2007، ص 434، 435.

وتوضع تقارير كفاءة العاملين بواسطة الرؤساء الإداريين المباشرين، بقصد تقدير مستوى أداء الأعمال من جانب المرؤوسين مع وضع نتائج هذه التقارير موضع الاعتبار عند النظر في تنقلات وترقية وعلاوات العاملين. وقد تكون هذه التقارير سرية كما قد تكون علنية على النحو الذي تقضي به قوانين الخدمة المدنية، وتسري على جميع العاملين باستثناء كبار الموظفين.

وتبدو أهمية تقارير كفاءة العاملين كوسيلة رقابية في أنها تدفع العاملين إلى بذل الجهد وتحسين مستوى الأداء، واحترام واجبات الوظيفة، فضلا على أنها تدفع الرؤساء الإداريين إلى متابعة نشاط المرؤوسين بغية التمكن من قياس كفاءة أدائهم.<sup>1</sup>

## 2- فحص الشكاوي الإدارية

ويقصد بها تلك الطلبات على اختلاف أنواعها ومسمياتها المقدمة من المواطنين إلى الجهات الرقابية ضد الموظفين العموميين، تتعلق بمخالفاتهم للقوانين أو اللوائح أو تقصيرهم في تأدية واجباتهم الوظيفية.

ويعتبر فحص هذه الشكاوي من الوسائل الرقابية الفعالة إذ أنها تمكن المواطنين من الاتصال المباشر مع الإدارة المختصة في الموضوع.

وتتخذ الشكاوي الإدارية في مجال الرقابة تسميات عديدة منها البلاغات والمقترحات والتظلمات والطعون، وغيرها من العبارات المستخدمة والتي تتضمن معنى الكشف عن الخلل السلوكي أو الوظيفي المتعلق بسير العمل، ومدى تحقيقه لأهدافه، ووضعه تحت نظر الجهات المكلفة بإصدار القرارات الكفيلة بالتخلص منه، والقضاء على مضاره التي أصابت مقدمي تلك الشكاوي، أو لحقت بالعمل الإداري ذاته، يستوي في ذلك كون الجهة المختصة بتلقيها، والتصدي لفحصها، واتخاذ الإجراءات بشأنها، هي الإدارة أو المنظمة المعنية ذاتها متمثلة في رئاستها العليا، أو هي أجهزة خارجية عنها تختص بالرقابة عليها.

وبالرغم من أن حق الشكوى يعتبر من الحقوق الطبيعية التي لا يحتاج تقريرها إلى نصوص قانونية. فقد حرصت أغلب دساتير الدول المعاصرة على النص على تمتع المواطنين بحق الشكوى إلى السلطات العامة عن مخالفة الموظفين العموميين للقانون أو إهمالهم واجبات وظائفهم، وذلك تقديرا من

<sup>1</sup> - سعيد السيد علي، مرجع سابق، ص 445.

تلك الدساتير بأهمية الشكوى من الناحية الرقابية. وبالنظر إلى اتساع حالات اللجوء لاستخدام أسلوب الشكاوي الإدارية كوسيلة لتحريك الاختصاص الرقابي على العملية الإدارية بمختلف أركانها، فإن الاستفادة القصوى منها بالكشف عن مواطن القصور والخلل الإداري في سير الأعمال وتحقيق الأهداف، تحتم الاهتمام بوضع تنظيم دقيق يكفل لها تحقيق أهدافها.<sup>1</sup>

#### 4- لوحة القيادة

ويقصد بها مجموعة المؤشرات أو المعايير التي تعبر عن كمية وكيفية أداء الموظف أو المنظمة.

#### المطلب الرابع: معوقات الرقابة الإدارية

تعاني النظم الرقابية من مقاومة العاملين لها، ويرجع ذلك إلى عوامل كثيرة من أهمها:<sup>2</sup>

- 1- الرقابة الزائدة: يقبل العاملون عادة درجة معينة من الرقابة، إذا زادت عنها تؤدي إلى رفضهم لها.
- 2- التركيز في غير محله: تركز بعض النظم الرقابية في أحيان كثيرة على نقاط معينة لا تتفق مع وجهة نظر العاملين حيث تعكس من وجهة نظرهم رؤية محدودة جداً مما قد يثير العاملين ضد هذه الرقابة.
- 3- عدم التوازن بين المسؤوليات والصلاحيات: يشعر العاملون أحياناً بأن المسؤولية الواقعة عليهم تفوق ما هو ممنوح لهم من صلاحيات وفي نفس الوقت قد يتطلب النظام الرقابي الرقابة اللصيقة والمراجعة التفصيلية لكل جزئيات العمل، مما يرتبط سلبياً بقبول العاملين والتجاوب مع النظم الرقابية.
- 4- عدم التوازن بين العائد والتكاليف: قد يكون عدم كفاية العائد أو المكافآت التي يحصل عليها العاملون من أسباب مقاومة هؤلاء للنظم الرقابية.
- 5- عدم الحيادية: قد يؤدي عدم تصميم النظم الرقابية بشكل محايد إلى عدم قبول العاملين لهذه النظم.

<sup>1</sup> - علي عباس، مرجع سابق، ص 116.

<sup>2</sup> - بريش ريمة، الرقابة الإدارية على المرافق العامة، مذكرة مقدمة لنيل الماجستير في القانون العام، تخصص قانون الإدارة العامة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، السنة 2012-2013، ص 86.

## المبحث الثاني: الكفاءة العمالية

تشكل الكفاءات مفهوماً متعدد الأوجه اختلف من حيث التصور والمجالات المطبقة والمقترحة، مما يجعل وضع تعريف محدد له أمر اختلف فيه الباحثون، كما يحتل هذا المفهوم مكانة أساسية في إستراتيجية المؤسسة وفي تسيير وتأهيل وتنمية مواردها البشرية باعتبارها مؤشراً مهماً للموارد غير الملموسة، وفيما يلي نتناول مفهوم الكفاءات وأنواعها.

## المطلب الأول: مفهوم الكفاءة العمالية

## أولاً: مفهوم الكفاءة

تعرف الكفاءة على أنها: " تحمل مبادرة أو مسؤولية فيما يخص الحالات المهنية، في التوجهات، كما في الأداء، الكفاءة مقدرة اجتماعية...التزام يأتي من الفرد...الكفاءة هي معرفة معمقة، معرفة عملية، معترف بها والتي تعطي الحق بالحكم في هذا أو ذاك المجال، أي مجال الكفاءات"<sup>1</sup>

فهي: "القدرة على تنفيذ مجموعة مهام محددة، وهي قابلة للقياس والملاحظة في النشاط، وبشكل أوسع الكفاءة هي استعداد لتجديد وتجميع ووضع الموارد (المعارف، المعارف العملية، معارف التحلي) في العمل، والكفاءة لا تظهر إلا أثناء العمل".<sup>2</sup>

## ثانياً: أنواع الكفاءات

يختلف الباحثون في وضع العديد من التصنيفات للكفاءة، إلا أن أبرزها يتمثل في:

## 1- الكفاءات الفردية

حسب Athey et Orth : الكفاءة الفردية هي مجموعة أبعاد الأداء الملاحظة، تتضمن المعرفة الفردية، المهارات، السلوكيات، والقدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها البعض من أجل الحصول على أداء عالي وتزويد المؤسسة بميزة تنافسية مدعمة، كما تسمى الكفاءة الفردية أيضاً الكفاءة المهنية، حيث يعبر عنها بأنها توليفة من المعارف والمعرفة العملية والخبرات والسلوكيات المزاولة في سياق محدد، والتي

<sup>1</sup> - Bernard Galambaud, *Si La GRH était de la gestion*, édition liaisons, Paris, 2002, p 20.

<sup>2</sup> - Luc Boyer, Noël Equilbey, *Organisation : théories et applications*, éditions d'organisation, Paris, 2003, p246.

يمكن ملاحظتها أثناء وضعية مهنية، والمؤسسة التي تمتلكها هي المسؤولة عن اكتشافها وتنشيتها وتطويرها.<sup>1</sup>

## 2- الكفاءات الجماعية

الكفاءات الجماعية هي من طبيعة تنسيقية ولا تتكون فقط من مجموع الكفاءات الفردية بل ترتكز على الجو والحركية والتفاعل بين المجموعة.

الكفاءة الجماعية هي نتيجة أو محصل ينشأ انطلاقاً من التعاون وأفضلية التجميع الموجودة بين الكفاءات الفردية، وتتضمن الكفاءة الجماعية جملة من المعارف : معرفة تحضير عرض أو تقديم مشترك، معرفة الاتصال، معرفة التعاون، معرفة أخذ أو تعلم الخبرة جماعياً.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: أبعاد الكفاءة العمالية

حدد الكاتب G. LE BOTERF للكفاءة ثلاث أبعاد هي:

#### أولاً: المعارف

و هي مجموعة من المعارف العامة و الخاصة و المملوكة و التي يمكن استخدامها في استغلال المعارف النظرية والتحكم في عدة شهادات علمية و تقنية ، تتوافق مع مجموع المعلومات المهيكلة والتي تسمح للفرد بالظهور في سياق معين مجهزة من أجل أن تقوم بتأويلات مختلفة، وتضم ثلاثة أبعاد ثانوية:<sup>3</sup>

- المعارف العامة؛

- المعارف الخاصة بالمحيط المهني؛

- المعارف الإجرائي.

<sup>1</sup> – Roland Foucher, Normand Petterson, Abdhadi Naji, **Répertoire de définitions : Notions de compétences individuelle et de compétence collective**, [www.chairecompetences.uquam.ca/pages/documents/pdf\\_foucher\\_patter\\_sonnaji\\_020304.pdf](http://www.chairecompetences.uquam.ca/pages/documents/pdf_foucher_patter_sonnaji_020304.pdf) vie le 28/02/2019, p 06.

<sup>2</sup> – Ibid, p 19.

<sup>3</sup> – Bernard Martory. Daniel Crozet, " **Gestion des Ressources Humaines** (Manuel de pilotage social)" Ed NATHAN, 1992, P 05.

## ثانياً: المهارات (معرفة التطبيق)

تجمع هذه الكلمة مفهومين رئيسيين هما: "المعرفة" الممثلة عن طريق اكتساب أنواع معرفي و"التطبيق" والذي يعني وضع هذه المعرفة موضع التنفيذ، خدمة لهدف محدد.<sup>1</sup>

إذن تتلاءم المهارات مع القدرة على التطبيق الملموس لتقنيات أدوات العمل:

- كمعرفة تطبيق تقنيات تنشيط الاجتماعات؛

- معرفة الاستعمال؛

- تجمع المهارات.

## ثالثاً: حسن التصرف

يتلاءم حسن التصرف مع مجموعة المعالم الشخصية التي تسمح للفرد بالاندماج داخل مجموعة مهنية، يتضمن سلوكاً ملائماً لإظهار التكيف، التحفيز، والطاقة.

يمكن لهذه المعالم الشخصية أن تتحد مع موارد أخرى كـ ( المعارف، المهارات...) من أجل

التصرف بكفاءة.

إن المشكل الأساسي هو تفادي وصفها بطريقة جد موسعة، سيكون من الضروري تحديدها حسب

السياق الخاص للعمل الساعي إلى تنفيذه يعني وصف المميزات التابعة للفرد، ولحساب وضعية مهنية خاصة.<sup>2</sup>

## المطلب الثالث: آليات تطوير الكفاءة العمالية

تمثل كفاءات الأفراد الورقة الراجعة للمؤسسة إذا ما استغلت على نحو صحيح وتم اكتشافها وتحديدها بدقة، ولكن ذلك يتطلب تظافر الجهود للفاعلين داخل المؤسسة سواء كانوا أفراداً عاملين أو مدراء أو مشرفين أو... الخ، فالكل معني بهذه العملية، ولكن المسؤولية الكبرى تكون على عاتق إدارة الموارد البشرية إذ تعتبر المعني الأول بتأهيل الأفراد وإيصالهم إلى درجة عالية من الكفاءة تسمح لهم بخلق القيمة وتحقيق أهداف المؤسسة بفعالية.

<sup>1</sup> - هاملي عبد القادر، وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة - دراسة حالي مؤسسة سلونلغاز وشركة تسويق وتوزيع المنتجات البترولية بتلمسان، رسالة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2010-2011، ص 71.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 73.

أجمع الكثير من المفكرين والباحثين في مجال التميز على أن الجزء الذي يحدث الفرق داخل المؤسسة يتمثل في الجزء غير المنظور والذي هو عبارة عن كفاءات الأفراد، حيث أصبحت هذه الأخيرة هي حلقة الوصل بين الإستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة وبين العامل البشري، لذلك فواجب على كل مؤسسة أدرجت هذا أن تسيّر قدما نحو تنمية تلك الكفاءات لتحقيق السير الحسن<sup>1</sup>.

### أولاً: أهمية تطوير الكفاءات العمالية

بما أن عملية تنمية كفاءات الأفراد تندرج تحت نشاطات إدارة الموارد البشرية، فإن هذه الأخيرة تلقى بظلالها على عملية تنمية الكفاءات لأنها:<sup>2</sup>

- تساعد المؤسسة على تعزيز فعالية الأفراد والإنتاجية لديهم؛
- تعتبر هذه العملية بمثابة أداة لرفع الشعور بالانتماء وتدعيم ولاء الأفراد تجاه مؤسستهم.
- تحتاج أغلب المؤسسات اليوم للحصول على جودة جيدة في التسيير وتقديم الخدمات، ولا سبيل لتبني ذلك إلا أن تملك المؤسسة يد عاملة مؤهلة لذلك، إذن فعلمية تنمية كفاءات الأفراد هي أكبر وسيلة لتحقيق ذلك.

### ثانياً: أهداف تطوير الكفاءات العمالية

من خلال استهداف عملية التنمية هاته لمختلف أنواع الكفاءات داخل المؤسسة من كفاءات بشرية، تصورية وتقنية لكل فرد حسب وظيفته فإن هذه العملية وأبعد من ذلك تسعى لتحقيق مجموعة أهداف نذكر منها:<sup>3</sup>

- زيادة وتنمية المردودية الحالية والمستقبلية للعمال؛
- تحسين الأداء الكلي للمؤسسة عن طريق تحسين أداء المورد البشري؛
- إكساب الأفراد ميزة تنافسية حسب درجة أعمالهم؛
- هي عبارة عن مفتاح تهدف لزيادة درجة التنافسية للمؤسسة القائمة على الإبداع؛
- اكتشاف الكفاءات الخفية والغير ظاهرة ومحاولة استغلالها لأقصى الحدود؛

<sup>1</sup> - Shoji shiba, Alan Graham, David Walbeen, **TQM : 4 révolutions du management**, édition dunod, paris, France, 2003, P 133.

<sup>2</sup> - برود، جون نيوسنورم، تحويل التدريب، ترجمة عبد الفتاح السيد النعماني، إصدارات يميك، مصر، 1997، ص 21.

<sup>3</sup> - Allain Meignant, **Déployer la stratégie**, édition Liasons, paris, France, 2000, P170.

- تهيئة الأفراد وتحضيرهم لتولي مناصب مستقبلية لتفادي الاصطدام بالتغيرات البيئية المتسارعة (خاصة منها المعلوماتية، التكنولوجية،...) وهو ما يصطلح عليه "بالكفاءات المتعددة"؛
- في حالة امتلاك المؤسسة لتنوع بشري وتعدد ثقافي بين الأفراد فإن عملية تنمية الكفاءات تهدف إلى الاستفادة من مزايا هذا التنوع والتعدد الثقافي عن طريقة إيجاد نوع من التعاون والتوافق بين الأفراد؛
- تحفيز الأفراد وتوفير الدوافع الذاتية للعمل.<sup>1</sup>
- دفع الأفراد إلى التعلم والتكيف مع كل الحالات وفي جميع الظروف؛
- تعليم الأفراد - خاصة المدراء- كيفية اتخاذ قرارات إستراتيجية صائبة ودقيقة؛
- تقليل حوادث العمل وتجنب الأخطاء المكلفة في كثير من الأحيان باعتماد طرق تدريبية محددة؛
- الوصول بالأفراد إلى الشعور بتحقيق طموحاتهم وتحقيق ذواتهم عن طريق مساعدتهم على اكتشاف وتنمية كفاءاتهم.

#### المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على كفاءة العمل

هناك عدة عوائق تواجه تطوير وتحسين الكفاءة العمالية، فالعوامل السلبية لها دور في التأثير على أداء العمل كالمحسوبية، وعدم معرفة طبيعة العمل، والروتين والتسيب الوظيفي، وهي من أهم المؤثرات التي تصيب الأجهزة الإدارية بالشلل، مما ينعكس أثره على طالبي الخدمة من عدم متابعة الإجراءات الإدارية نظراً لطولها أو تعقيدها، وما يقوم به الموظف من تفسير للأنظمة واللوائح بما يرضي رغباته ونزواته. والعوامل الإيجابية هي الأخرى لها دور في إثارة الدافع والحافز لدى العاملين في الأجهزة الإدارية لحنهم على الأداء الجيد للعمل، فالحوافز المعنوية والمادية لها أثر في نفس الموظف وبالتالي تؤدي إلى زيادة الإنتاجية وقدرته على العمل.<sup>2</sup> ويؤكد ذلك ماسلو، هيرزبج، فروم، برايفيلد وغيرهم من أن أي جهاز يعمل به الموظف يسعى إلى إشباع مجموعة كبيرة من الحاجات المتنوعة والمتداخلة، وأنه بمقدار ما يهيأ للموظف مستوى من الإشباع بمقدار ما يتولد لديه حافز يدفعه إلى تحسين الأداء وزيادة المردودية. ومن خلال استعراضنا للعوامل المؤثرة في الأداء يتضح لنا أن

<sup>1</sup> - عيسى إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، لبنان، 2002، ص ص 237-239.

<sup>2</sup> [https://www.researchgate.net/publication/41137358\\_Factors\\_Affecting\\_Work\\_Performance\\_alwaml\\_almwthrt\\_fy\\_ada\\_alml\\_vie\\_le\\_24/04/2019](https://www.researchgate.net/publication/41137358_Factors_Affecting_Work_Performance_alwaml_almwthrt_fy_ada_alml_vie_le_24/04/2019).

مشكلات الحوافز تكمن في الممارسة والتطبيق من نظام الحوافز. ويأتي على رأس هذه المشكلات البعد عن الموضوعية، والمحسوبية، والعلاقات العائلية أو العرقية التي تؤخذ في الاعتبار، وأنها لا تساعد على تطبيق نظام الحوافز. فالحوافز التي تتحدد لأداء العمل الجيد لا يتوقع لها تأثير إذا كان الجهاز الإداري يسير على أسلوب تقليدي، أو تنفسي فيه بعض الانحرافات الوظيفية.

### المبحث الثالث: عرض الدراسات السابقة حول الرقابة الإدارية والكفاءة العمالية

لغرض استكمال الجانب النظري للموضوع، لابد من مراجعة الأبحاث والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع وتقديم ماتناولته هذه الدراسات من متغيرات التي يمكن الإستفادة منها في الدراسة الحالية، نظر لقلّة الدراسات المتعلقة بالرقابة الإدارية والكفاءة العمالية، ومن بين أهم الدراسات يمكن إيجاز ما يلي:

تم تقسيم المبحث إلى مطلبين:

- الدراسات المحلية المتعلقة بالرقابة الإدارية والكفاءة العمالية؛
- الدراسات العربية والأجنبية.

#### المطلب الأول: الدراسات المحلية لموضوعي الرقابة الإدارية والكفاءة العمالية

تم إختيار دراستين تتوفقان مع الدراسة الحالية:

##### أولاً: الدراسات المحلية

ويمكن الإشارة إلى الدراستين التاليتين:

**1- الدراسة الأولى:** بريش ريمة، الرقابة الإدارية على المرافق العامة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في القانون العام، تخصص قانون الإدارة العامة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة العربي بن مهدي - أم البواقي -، 2012-2013.

**1-1- إشكالية الدراسة تتمثل فيما يلي:** ما مدى فعالية الرقابة الإدارية الممارسة على المرافق العامة؟

**1-2- من بين أهداف هذه الدراسة تطرقنا إلى:**

- من بين الأهداف الأساسية للرقابة الإدارية هي تنفيذ أهداف الخطة بأعلى غاية ممكنة.
- تحديد المفاهيم العامة للرقابة الإدارية.
- التأكد من صحة وشرعية الأعمال الإدارية، لتصحيح ما يكتشف من أخطاء وانحرافات، وتعد على أنها النشاط الدائم والهادف إلى المتابعة والتأكد من تحقيق المهام وتنفيذه على أكمل وجه، بحيث يؤمن الأداء الحسن لسير المرافق العامة وممارسة إشراف كامل عليها يمنع انحرافها وتأمين النظام القانوني لحماية حقوق الغير وضمان الصالح العام، وستظل هذه الرقابة داخلية كانت أم خارجية من الركائز الأساسية التي

يجب أن تمارس بكفاية عالية، لمنع التجاوزات والأخطاء وفرض العقوبات، ومن جانب آخر يجب أن تتخذ تدابير للتحفيز والمكافأة.

### 1-3- وخلصت أهم نتائج الدراسة في ما يلي:

- أثبتت الدراسة لواقع المرافق العمومية الجزائرية أن الرقابة الإدارية المستخدمة يغلب عليها الطابع التقليدي البسيط، كالإشراف والمتابعة والتفتيش والتحريرات الإدارية المستخدمة والمراجعة التقنية للعمال، كما أن العملية الرقابية تعتمد على أنواع التقارير البسيطة وفق أساليب غير متطورة، مثل التقارير الدورية والفحص وتقارير قياس الكفاءة، ولا تعتمد المعايير التكنولوجية المتطورة في الدول المتقدمة.

- ضعف الإطار القانوني للنظام الرقابي الإداري، فهو قديم لا يتماشى مع طبيعة الإدارة والعمل والموظفين.

- جمود حركات الترقيات الإدارية وتدني مراتب غالبية العاملين الإداريين.

- ممارسة الرقابة الإدارية يتم بالأسلوب التسلطي في المراقبة العامة.

- قلة اهتمام الرقابة الإدارية بالمحافظة على أمن وسلامة العاملين.

- محدودية الحوافز المادية المقدمة للمراقبين الإداريين.

- انعدام تزويد النظام الرقابي بجهاز معلوماتي دقيق ومتطور وواضح، يسهم في تحديد الأخطاء والانحرافات.

- عدم مواكبة الدولة لتطورات القطاع الإداري الخاص، وقلة التمويل لإدارة المرافق العمومية، مما أدى إلى معاشية الوضع الراهن.

- انعدام الاهتمام بشكاوى المواطنين التي تنجم عن إهمال الإداريين لأداء أعمالهم بناء على طلب المواطن.

### 2- الدراسة الثانية: هاملي عبد القادر، وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة - دراسة حالتي

مؤسسة سونلغاز وشركة تسويق وتوزيع المنتجات البترولية بتلمسان، رسالة لنيل شهادة ماجستير

في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2010-2011.

2-1- إشكالية الدراسة تتمثل فيما يلي: ما هو واقع نظام تقييم الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وما مدى فعاليته؟

2-2- من بين أهداف هذه الدراسة تطرقنا إلى:

تتمثل أهداف هذا البحث فيما يلي:

- تعزيز البحوث في مجال إدارة الموارد البشرية نظرا لقلتها ونقص الاهتمام بها.
- تحليل نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الجزائرية والتعرف على نقاط القوة و الضعف فيه وفهم مكوناته.
- الخروج بنتائج واقتراحات حول نظام تقييم الكفاءات، و كيفية الاستفادة من تطبيقاته من أجل تعظيم مكاسبه سواء بالنسبة للمؤسسة أو العاملين.
- إبراز أهمية تطبيق هذا النظام خاصة بالنسبة للعاملين، نظرا لتخوفهم منه واعتقادهم في أغلب الحالات أن هذا النظام ما هو إلا اكتشاف أخطائهم و إنزال العقوبات بهم.
- التعرف على أحدث الطرق المتبعة في تقييم الكفاءات، ومحاولة إسقاط تطبيقاتها على المؤسسات الجزائرية.

2-3- وخلصت أهم نتائج الدراسة إلى ما يلي:

ظاهرة تقييم الكفاءات هي من الظواهر المعقدة والمتعددة الأبعاد، لذا فإن إشكالية تقييم الكفاءات تعتبر من أصعب الاختيارات الإستراتيجية التي تواجهها المؤسسة ، و التي لا يمكن التغاضي عنها مهما كان حجم المؤسسة و مجال تخصصها، خاصة و أن نجاح أي مؤسسة في وقتنا الحاضر مرهون بقدرتها على اختيار الإستراتيجيات الجيدة، و التنظيم البشري القادر على تطبيق هذه الإستراتيجيات بطريقة تنافسية، و تقييم الكفاءات واحدة من هذه الإستراتيجيات و التي تدخل ضمن الإستراتيجية العامة للمؤسسة. و لقدتم في هذا البحث - في الجانب النظري منه - إبراز الدور الذي يلعبه نظام تقييم الكفاءات في تحقيق أهداف المؤسسة و بيان مستوى أداءها، و تحقيق أهداف أفرادها من خلال تلبية طموحاتهم و النهوض بمستوى أدائهم، إضافة إلى أحدث الطرق التي تبنتها المؤسسات الرائدة في مجال تقييم كفاءات أفرادها،

زيادة على الخطوات العريضة لتطبيق مثل هذا النظام ، وكذا شروط فعاليته. والمؤسسة الجزئية للأسف ما زالت بعيدة عن تطبيق مثل هذه الأساليب الحديثة في تنمية مواردها البشرية، و التي من بينها نظم لتقييم الأداء ، إذ يلاحظ الغياب التام لمثل هذا الأنظمة في بعضها، و إن وجدت فهي لا ترقى إلى المستوى المرغوب منها ، حيث لا تزال تخضع لتبعات النظام الاقتصادي الموجه الذي لا زالت أفكاره واتجاهاته تؤثر في بعض جوانبها، كاتخاذها العلوّة حافز جماعي للعمال ، مثل ما لوحظ في مؤسسة عينة الدراسة

### المطلب الثاني: الدراسات العربية والأجنبية

تم إختيار دراسات عربية وأجنبية تتوقفان مع الدراسة الحالية:

أولاً: الدراسة العربية: عبد الله عبد الرحمان النيمان، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، دراسة مسحية على شرطة منطقة حائل، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، 1424هـ.

1-1- إشكالية الدراسة تتمثل فيما يلي: ما هو واقع الرقابة الإدارية في الأجهزة الأمنية.

1-2- من بين أهداف الدراسة تطرقنا إلى:

- التعرف على الجوانب السلبية والإيجابية في عملية الرقابة الإدارية في شرطة منطقة حائل.

- تقديم التوصيات والاقترحات المناسبة لتفعيل عملية الرقابة الإدارية واقتراح السبل والوسائل لعلاج أوجه القصور ودعم الجوانب الإيجابية.

- إجراء مقارنة بين النظرية والواقع للوصول التي تحديد نقاط الاختلاف والضعف تمهيداً لوضع

المقترحات المناسبة للتخلص أو على الأقل الحد منها.

1-3- وخلصت أهم نتائج الدراسة إلى ما يلي:

- أظهرت استجابات أفراد العينة على محور واقع الرقابة الإدارية موافقتهم على أنه توجد رقابة إدارية بشكل دائم على الأقسام التابعة لشرطة المناطق وأن حسن أداء شرطة المنطقة يرجع لكفاءة العاملين بها وإخلاصهم وأن الأداء العام لشرطة المنطقة يتمتع بمستوى رفيع وأن الرقابة الإدارية ذات فعالية عالية غير انه بنفس الوقت أظهرت الدراسة شكوى سكان المنطقة من ضعف أداء الشرطة بمنطقةهم ويرجع ضعف الأداء الوظيفي للشرطة في منطقتهم لأسباب أخرى غير الرقابة الإدارية ويبرز دور الرقابة الإدارية بعد

وقوع الأخطاء ويبرز دور الرقابة الإدارية في الحيلولة دون وقوع أخطاء ويبرز دور الرقابة الإدارية في كشف الأخطاء قبل وقوعها وقد يعود ذلك إلى اختلاف المستوى التعليمي والعمر لأفراد العينة.

- وجود علاقة إيجابية) طردية (ذات دلالة إحصائية بين محور واقع الرقابة الإدارية والعمر في فقرة "الأداء العام لشرطة المنطقة يتمتع بمستوى رفيع" وفقرة" توجد رقابة إدارية بشكل دائم على الأقسام التابعة لشرطة المناطق" وفقرة" الرقابة الإدارية ذات فعالية عالية" وفقرة" يبرز دور الرقابة الإدارية في الحيلولة دون وقوع أخطاء" وفقرة" يبرز دور الرقابة الإدارية بعد وقوع الأخطاء" وفقرة" واقع أنظمة الرقابة الإدارية غير فعال" وفقرة" يرجع ضعف الأداء الوظيفي للشرطة في منطقتك لأسباب أخرى غير الرقابة الإدارية" وفقرة "يرجع حسن الأداء للشرطة في منطقتك لفعالية الرقابة"

- وجود علاقة سلبية) عكسية (ذات دلالة إحصائية بين محور واقع الرقابة الإدارية والعمر في فقرة "الرقابة الإدارية بشكل عام غير كفؤ" وفقرة" يرجع ضعف الأداء للشرطة في منطقتك لضعف الرقابة" أي أنه كلما ازداد العمر ينقص مستوى إدراك أفراد العينة لتلك الفقرات وكلما نقص العمر يزداد مستوى الإدراك لها.

- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين محور أساليب ووسائل الرقابة الإدارية وعدد الدورات التدريبية في فقرة" تمارس الرقابة الإدارية من خلال الزيارات المفاجئة لمواقع العمل" وفقرة" تمارس الرقابة الإدارية من خلال الاعتماد على الذاكرة" وفقرة" تمارس الرقابة الإدارية من خلال مراجعة عمليات الصرف والقبض" أي أنه كلما ازداد عدد الدورات التدريبية يزداد مستوى الإدراك لهذه الفقرات وكلما نقص عددها ينقص مستوى الإدراك لها.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محور مداخل تطوير الرقابة الإدارية التي تواجه الرقابة الإدارية تعزى لمسمى الوظيفة لصالح رئيس قسم و ثم مدير إدارة أي أن من يشغلون وظيفة رئيس قسم ومدير إدارة أكثر إدراكا لمحو مداخل تطوير الرقابة الإدارية من غيرهم ممن يشغلون الوظائف الأخرى.

### ثانيا: الدراسة الأجنبية

- Donald I. Hamilton, **Strategies of Administrative Control: A Study of Business Organizations in Nigeria** Department of Management, University of Science and Technology P.o. Box18, UST, Port Harcourt, Nigeria.

2-1- إشكالية الدراسة تتمثل فيما يلي: ما مدى مساهمة استراتيجيات الرقابة الإدارية في تنظيم الأعمال في نيجيريا.

2-2- من بين أهداف الدراسة تطرقنا إلى:

- التعرف على أهم الاستراتيجيات الرقابية المستخدمة لتنظيم منظمات الأعمال وتحسين أدائها.
- كذلك مدى مساهمة التفاعل بين الإدارة وعامل الرقابة في تطوير العمل
- التعرف على إمكانية التباين بين النتائج التنظيمية المخطط لها والنتائج الفعلية ، الناتجة في الغالب عن المواقف والخبرات والنهج والمصالح المتباينة في العمل ، الحاجة إلى الرقابة الإدارية في كل منظمة عمل. ويسمح ذلك بتحديد معايير الأداء سلفاً ، والعمليات والإجراءات والقواعد واللوائح التي تحكم سلوكيات العمل التي يتم تحديدها صراحة حتى يمكن مقارنة الأداء الفعلي بالنتائج المتوقعة ، وكان من الضروري إجراء التصحيح.

2-3- وخلصت أهم نتائج الدراسة إلى ما يلي:

- أن التوحيد القياسي يؤدي إلى إنشاء تحكم إداري فعال، بل يخلق بعض ردود الفعل النمطية في سلوك العمل والتي قد لا تكون صحية عندما تكون هناك حاجة إلى المبادرة.
- الهيكل التنظيمي يؤثر على درجة الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال.
- يؤثر التفريق والتكامل ومستوى السلطة سواء رأسياً أو أفقياً على الدرجة التي يظهر بها الموظفون السلوك المناسب للوفاء بمعايير الأداء.
- إضفاء الطابع الرسمي على القواعد والسياسات والإجراءات والبرامج؛ الاختصاص الذي يقسم المهمة التنظيمية إلى مهمة دقيقة و "تحديد" على توزيع السلطة هي نهج الرقابة الإدارية التي اعتمدها منظمة العمل في نيجيريا، فالمنظمات التي تميل إلى امتلاك سلطة أعلى مرتبة رأسياً لديها تحكم إداري أكثر فاعلية من غير ذلك.

## خاتمة الفصل

يتبين من خلال ما سبق أن الرقابة هي أسلوب إداري متكامل يركز على مسايرة وتحسين الكفاءة العمالية، وقدرة الرئيس على التسيير الحسن والكفاء وتحكمه في كيفية مراقبة المورد البشري فالرقابة الإدارية تؤدي إلى تحقيق مبادئ الثقة، كما أنها عملية تهدف إلى إيجاد واكتشاف بطريقة عملية وسريعة مختلف الأخطاء والغش، وتهدف أيضا إلى التأكد من أن كل العمليات تمت وفقا للتنظيمات المعمول بها في ميدان العمل وفق القواعد الخاصة بكل مؤسسة.

فالرقابة الإدارية بمختلف إجراءاتها يمكن أن تجنب المسييرين والموظفين الوقوع في أخطاء متكررة والالتزام بالتخطيط المحكم، فكلما ارتبطت الرقابة الإدارية بالكفاءة العمالية أدى ذلك إلى رفع الأداء وتحسين جودة وكفاءة العمل. كما تعتبر نواة العملية الإدارية، ووظيفة مرافقة لأي عملية في المؤسسات الاقتصادية وغيرها، وتشكل أهم عملية لمطابقة خطط المؤسسة مع النتائج المتوصل لها، وتقيس الرقابة الإدارية الانحرافات والأخطاء وتعمل على التخلص منها، كما تبعث كل ما هو جديد في العملية الإدارية انطلاقا من جوانب المطابقة والذهاب نحو الاستمرارية لتحقيق الأفضل.

## الفصل الثاني

اعتماد مديريته التريية لولايتها تبسة

على الرقابة الإدارية لتحسين الكفاءة العمالية

## تمهيد

بعد التعرض في الفصل السابق والخاص إلى أهم المفاهيم المتعلقة بالرقابة العمالية والكفاءة العمالية بمختلف متغيرات كل منهما وأهميتها بالنسبة لأي منظمة.

سيتم في هذا الفصل محاولة إسقاط هذه المفاهيم على إحدى المؤسسات الإدارية التي تنشط في ظل الإدارة العامة، كما يعتبر مجالاً خصباً للتطوير والتحسين والابتكار، والارتقاء بالخدمات المقدمة في المجال العام.

ومنه سيتم إجراء الدراسة الميدانية على مديرية التربية لولاية تبسة، وذلك بإسقاط متغيرات الدراسة وتطبيقها على أرض الواقع .

وهو ما سيتم التطرق له في هذا الفصل وفقاً للمباحث التالية:

- ✓ التعريف بميدان الدراسة؛
- ✓ الإطار المنهجي للدراسة الميدانية؛
- ✓ تحليل نتائج الدراسة واختيار الفرضيات.

## المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة

كل دراسة تتوفر على قسم ميداني لا بد أن تتوفر بالضرورة على مجالات وحدود معينة ترسم المعالم الأساسية لها، وهذه الحدود تدور في مجملها بين الحدود المكانية والحدود المكانية والحدود البشرية والحدود الزمانية بإعتبارها العناصر الأساسية التي تكفل التحكم الجيد في موضوع الدراسة وفي ما يلي سنوضح كل منها على حدى، وذلك بالاعتماد على أربعة مطالب أساسية جاءت على النحو التالي:

### المطلب الأول: حدود الدراسة

كل دراسة لا بد أن تتوفر بالضرورة على مجالات وحدود معينة ترسم المعالم الأساسية لها، وهذه الحدود تدور في مجملها بين الحدود الجغرافية "المكانية" والحدود البشرية والحدود الزمنية باعتبارها العناصر الأساسية التي تكفل التحكم الجيد في موضوع الدراسة وفي ما يلي سنوضح كل منها على حدى، الاعتماد على جملة الفروع التالية:

### أولاً- الحدود المكانية

وهو الإطار المكاني الذي أجرينا فيه دراستنا لأن أي دراسة علمية تتطلب جانب ميداني بالإضافة إلى النظري وذلك بغرض تطبيق النظرية على الواقع، حيث تتضح الحدود المكانية للدراسة من خلال العنوان والمتمثل في: "تقنيات المراسلات الإدارية ودورها في تحديد كفاءة السكرتيرة المكتبية، دراسة ميدانية بمديرية التربية لولاية تبسة"، وبالتالي فالمجال المكاني هو مديرية التربية لولاية تبسة، وهو ما سوف يتم التعرض إليه من خلال جملة من النقاط على النحو التالي:

### 1- نشأة المديرية

نشأة مديرية التربية لولاية تبسة عقب التقسيم الإداري سنة 1974 حيث كان قطاع التربية يسير إداريا من طرف مديرية التربية لولاية عنابة، حيث عرفت تحولات عديدة ومسارعة فيه بكتلتها التنظيمية والبيداغوجية فإن مديرية التربية سنة 1974 شهدت تحويل من هيكل إداري وبيداغوجي وإذا أردنا أن نتبع مسيرة مديرية التربية نجدها مرت بعدة مراحل وتتمثل هذه المراحل في مرحلة المفتشية الأكاديمية 1969 / 1962 مرحلة التربية 1968 / 1969 ومرحلة قسم استثمار الموارد البشرية والمرحلة الأخير 1990 ليومنا هذا.

## 2- التعريف بمديرية التربية لولاية تبسة

تعتبر مديرية التربية لولاية تبسة مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني تتمتع بالشخصية والاستقلال المادي تابعة لوزارة التربية والتعليم كما تعتبر صرح علمي وثقافي ورمز إشعاع فكري جمع بين ضخامة المنشأة ورسالة المنهج ويساعدها على تحقيق وظيفتها الأساسية التي هي ذات طابع إداري وأداء بيداغوجي جيد وهاذف لضمان عماد المجتمع بكفاءات ذات جيل متعلم ومتقف ويد عاملة تستوجب المقاييس الوطنية والدولية وتسهيلا لإندماج في المحيط الاجتماعي.

## 3- أهداف مديرية التربية

تهدف مديرية التربية إلى عدة أهداف، يمكن إدراجها كالتالي:

### 3-1- أهداف تربوية: تتمثل في:

- تربية النشء وتعلمه وعلى رفع المستوى التعليمي.
- نشر العلم والمعرفة ومنهجية اكتسابها، وترسيخ حب العلم والإبداع فيه.
- تكوين المعلم وتدعيمه قصد النجاح في دراسته، وتكون المؤطرين لتطوير قطاع التربية والتعليم.
- المحافظة على أكبر عدد ممكن من التلاميذ والتقليل من نسبة التسرب المدرسي.

### 3-2- أهداف اجتماعية: تتمثل في:

- دفع المجتمع إلى مرتبة الرقي والتقدم الحضاري وتعزيز مكانته بين المجتمعات الأخرى.
- العمل على نشر العدالة الاجتماعية من خلال توفير المادة الخام المتمثلة في التلميذ.
- توفير مناصب الشغل والمساهمة في القضاء على البطالة.
- دمج أكبر عدد ممكن من شريحة الشباب خاصة خريجي الجامعات.
- تقويم التركيبة الاجتماعية وتنويعها من خلال توفير جميع المختصين بمختلف المجالات.
- تشجيع محاربة اللافتات الاجتماعية من خلال إقامة ملتقيات ومؤتمرات وندوات توضيح طورتها بالنسبة للفرد والمجتمع.
- مساعدة الأسرة في تربية الأبناء على تماسكها باعتبارها الخلية الأساسية لبناء المجتمع.
- برمجة أكبر عدد ممكن من المؤسسات التعليمية عبر الولاية لتقريب المدرسة من مقر إقامة التلميذ.

### 3-3- أهداف اقتصادية: تتمثل في:

- تتمثل المساهمة فيصنع الاقتصاد الوطني من خلال تكوين الأدمغة والخبر والمختصون والتقنيون في هذا المجال قصد الاستقلال من التبعية الأجنبية.
- استهلاك المواد الباهظة التكاليف من الكهرباء والغاز ابتداء من التلميذ ومرورا بالأسرة ووصولاً إلى المجتمع ككل.
- إنشاء فرد يتحكم في تسيير ميزانية من خلال الاستعمال العقلاني لمداخلية ومصاريفه.

### 3-4- أهداف ثقافية ورياضية: تتمثل في:

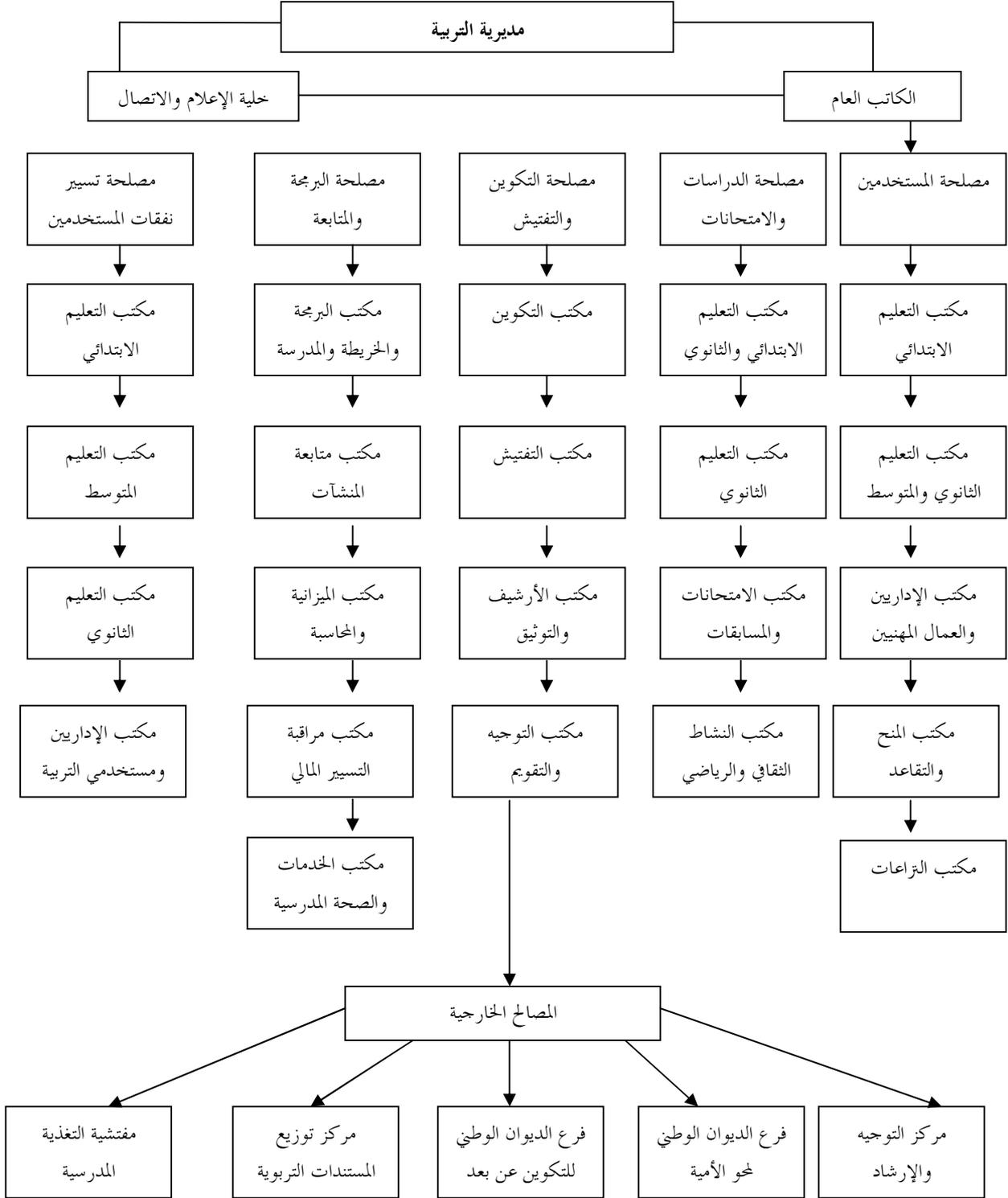
- غرس المبادئ الأساسية للمجتمع والمحافظة عليها مثل الوطنية الشخصية.
- توفير وسائل ترفيهية وثقافية يستفيد منها الموظف والتلميذ معا.
- تكوين الأفراد المبتدئين في السلك التربوي ورسكلة القدامى.
- تشجيع وتدعيم ذوي الهوايات الثقافية والرياضية وتكريمهم.
- تخصيص مرافق لممارسة الرياضة بمختلف أنواعها بمجتمع المؤسسات التربوية.<sup>1</sup>
- ه- أهداف سياسية: وذلك من خلال غرس حب الوطن والالتزام بالمحافظة على مكتسباته السياسية والاجتماعية والثقافية والأمر الذي ينتج عنه الطاعة والولاء لنظام الحكم في إطار الديمقراطية والرضا.

### ثانيا: الهيكل التنظيمي ومصالح المديرية مع التأطير الحالي

تختلف هيكلية المديرية حسب المراحل التي مرت بها من ولاية إلى أخرى حسب المهام المرسومة وعدد المؤسسات التربوية، حيث يتراوح عدد المصالح فيها بين ثلاثة وستة مصالح ونوضح ذلك في الهيكل التالي:

<sup>1</sup> - معلومات مقدمة من سكرتارية مصلحة المستخدمين بالمديرية، بتاريخ: 2019/03/13.

الشكل رقم (01): الهيكل التنظيمي لمديرية التربية



المصدر: معلومات مقدمة من سكرتارية مصلحة المستخدمين بالمديرية، بتاريخ: 2019/01/13، الساعة: 10:00.

### ثالثا: دراسة الهيكل التنظيمي لولاية تبسة

إن التنظيم لمديرية التربية لولاية تبسة طبقا للمادة 29 من القرار الوزاري المؤرخ في 2002/02/06 المعدلة المتمم للمادة، تحتوي مديرية التربية لولاية تبسة على 05 مصالح موزعة وفق الهيكل التنظيمي الذي تطرقنا إليه، فمن خلال تحليل الهيكل وتنظيمه يمكن القول أن المصلحة تتكون من رئيس مصلحة والأمانة ومجموعة من المكاتب كما هو موضح في الهيكل وهذا الجدول الخاص بالتأطير الحالي للمديرية.

#### الجدول رقم (01): التأطير الحالي لمديرية التربية

الفترة	الأمين العام	المصلحة	مصلحة التمدرس	مصلحة التوظيف	مصلحة تسيير نفقات المستخدمين	مصلحة التكوين والتفتيش	مصلحة البرمجة والمتابعة
2019	معين	رئيس المصلحة	معين	معين	معين	معين	معين
		المكلفين	00	00	00	00	00
		عدد المكاتب	04	04	03	02	04

المصدر: معلومات مقدمة من سكرتارية مصلحة المستخدمين بالمديرية.

وفقا للمرسوم رقم 174/90 المؤرخ في 16 ذي القعدة عام 1440 الموافق 09 يوليو 1990 المحدد لكيفيات تنظيم المصالح مديريات التربية على مستوى الولاية وسيرها والقرار الوزاري المشترك المؤرخ في 20 ربيع الأول 1423 الموافق ليوليو سنة 1990 التضمن تنظيم مصالح المديريات التربية ومكاتبها على مستوى الولايات ومفتشية أكاديمية الجزائر المادة 25، 28 ومن خلال ما تطرقنا إليه سابقا يمكن حصر مديرية التربية في 05 مصالح حيث يشرف عليها رؤساؤها ويتم ذلك تحت إشراف المدير

#### 1- مدير التربية: ومن مهامه:

- ممثل وزارة التربية على مستوى الولاية.

- يشرف على كل أعمال القطاع بما في ذلك كل الإمضاءات بالصرف.

**2- الأمانة الخاصة: ومن مهامها:**

- معالجة البريد للسيد مدير التربية وتسجيله وتصنيفه.
- الإشراف على مواعيد الاجتماعات وتحضيرها.
- استقبال الموظفين طالبين مقابلة السيد مدير التربية.
- تنسيق مع السادة رؤساء المصالح لتبليغ أوامر ونواهي السيد المدير.

**3- الأمين العام: ومن مهامه:**

- ينوب مدير التربية عند غيابه.
- المشرف على أداة شؤون المؤسسة.

**4- أمانة الأمين العام: من مهامها:**

- استقبال البريد الموارد من جميع المصالح والهيئات الخارجية تسجيله وتصنيفه.
- استقبال المكالمات الهاتفية والفاكسات والرد عليها.
- استقبال المواطنين طالبين مقابلة السيد الأمين العام.

**5- خليه الإعلام الآلي: من مهامها:**

- متابعة جميع القضايا الخاصة بقطاع التربية على مستوى الوطن بصورة عامة.
- متابعة جميع القضايا الخاصة بولاية التربية بصفة خاصة.
- إعداد لوحات إعلامية خاصة بمديرية التربية.

**6- مكتب الضبط: يشرف مكتب الضبط على ما يلي:**

- استقبال البريد الوارد من جميع المؤسسات داخل وخارج الولاية.
- تسجيله وترقيمه.
- تحويله إلى المصالح المعنية للدراسة والرد عليه.

- توزيع المراسلات والمناشير التنظيمية على كافة المؤسسات التربوية

**7- مصلحة المالية والوسائل: وتتكون من المكاتب الآتية:**

**7-1- مكتب مراقبة التسيير المالي: ومن مهامه:**

- المصادقة على مشاريع الميزانية السنوية لكل المؤسسات.

- مراجعة ومراقبة الحسابات المالية السنوية.
- تسيير حظيرة السكنات الوظيفية.
- متابعة عملية تسديد منحة التمدرس.
- توزيع مختلف التعليمات والمناشير الخاصة بالتسيير المالي والمادي للمؤسسات.
- مراقبة الكشوف الشهرية لصناديق.
- 7-2- مكتب الميزانية والمصالح الاقتصادية: ومن مهامه:**
- إنجاز الجداول التقديرية المتعلقة بمشروع ميزانية التسيير.
- متابعة استهلاك الاعتمادات خلال السنة المالية.
- الالتزام بالنفاقات العمومية.
- متابعة عملية التأشير على الالتزامات مع مصالح الرقابة المالية.
- إنجاز بطاقات الالتزام مرفقة بكل الوثائق التبريرية.
- إنجاز شهريا كشف استهلاك القروض.
- 7-3- مكتب الوسائل العامة: ومن مهامه:**
- تسيير الأملاك العقارية والأثاث والتجهيزات المتوفرة في مديرية التربية.
- تسيير مخازن الوسائل المكتبية ومواد التنظيف.
- متابعة ومراقبة أعمال أعوان الأمن وأعوان الصيانة والمنظفات وسائقي السيارات.
- مراقبة أولية لكشوف التعويضات لكل الموظفين ومفتشي التربية والتكوين لجميع الأطوار.
- مراقبة أولية لمختلف الفواتير.
- متابعة ملفات حوادث العمل وتسديد المستحقات.
- مسك سجلات الجرد وتعيين الأثاث والتجهيز.
- 7-4- مكتب النشاط الاجتماعي: ومن مهامه:<sup>1</sup>**
- الإشراف على تسيير المنح المدرسية (النظام الداخلي والنصف داخلي).
- متابعة الصحة المدرسية.

<sup>1</sup> - معلومات مقدمة من سكرتارية مصلحة المستخدمين بالمديرية، بتاريخ: 2019/03/13.

- متابعة وضعية السكنات الوظيفية.

- تنشيط العلاقات مع هيئات أوليات التلاميذ.

### 7-5- مصلحة البرمجة والمتابعة

تقوم هذه المصلحة بوضع مخطط شامل للتخفيف من حدة مشاكل التمدرس على مستوى الولاية

وبرمجة الهياكل الجديدة ومتابعة سير إنجازها وتجهيزها وتتكون من:

#### 1- مكتب الميزانية والمصالح الاقتصادية: ومن مهامه:

- متابعة المؤسسات التعليمية (الإبتدائي والمتوسط والثانوي) من حيث التسيير المالي والمادي.

- إعداد ميزانية المؤسسات (الإبتدائي والمتوسط والثانوي).

- مراقبة الوثائق المالية والحساب المالي والوضعية المالية الشهرية.

- إنجاز مدونة الميزانية المعدلة إذ تم التحصيل على القروض الإضافية.

#### 8- مكتب متابعة البناءات والتجهيزات المدرسية: يتكون من مكتبين ويرأسهما رئيس مكتب وهما:

##### 8-1- مكتب البناءات: من مهامه:

- القيام ببرمجة المؤسسات التربوية.

- الطلب من السلطات المحلية إعطاء قطعة أرض لإنجاز المشروع (الإبتدائيات والمتوسطات والثانويات) وذلك بعد حصوله على الاعتماد وتسجيل العملية على مستوى مديرية التخطيط والتهيئة العمرانية.

- تقوم المصالح التقنية للمشروع (مديرية السكن والتجهيزات العمرانية) باختيار المقاول وانجاز المشروع، وعند الإنتهاء تسلم المفاتيح وتعمل على إنجازها بعد تقديم الانجاز لدى اللجنة المكلفة بإنشاء المؤسسات بوزارة التربية بولاية تبسة.

- متابعة البناءات المدرسية بما فيها التهيئة وتوسيع بعض الهياكل (حجرة دراسية، ملعب رياضي، مطعم.... الخ.

##### 8-2- مكتب التجهيزات المدرسية: ومن مهامه:

- القيام بمجرد التجهيزات التالفة والقيام بإسقاطها مع مديرية التربية..

- القيام بعملية البناء اقتناء التجهيزات المقدمة من طرف الوزارة وتسليمها ووضعها في المؤسسات التربوية.

**9- مكتب البرمجة والخريطة المدرسية:** يقوم هذا المكتب بإعداد جميع الإحصائيات الخاصة بقطاع التربية ويقوم بدراسة آفاق المستقبل انطلاقا من الواقع (الاستعداد إلى المستقبل) وذلك على ضوء المعطيات المتوفرة ومن مهام هذا المكتب هو:

- إعداد الدليل الإحصائي الخاص بتعداد المؤسسات وتعداد التلاميذ.

- إعداد جميع المؤشرات التربوية.

- برمجة المؤسسات التربوية الجديدة عبر تراب الولاية وذلك بإعداد المخطط السنوي.

- برمجة المطاعم المدرسية.

- برمجة الحجرات والتوسيع في المدارس الابتدائية.

**10- مكتب النشاط الاجتماعي والصحة المدرسية:** ومن مهامه:

- الإشراف على تسيير المنهج المدرسية (النظام الداخلي والصف الداخلي).

- القيام بإجراء فحص عام في بداية كل سنة دراسية لأطفال أقسام التحضيرية وتلاميذ السنة الأولى ابتدائي.

- انشاء وفتح وحدات الكشف والمتابعة الطبية للتلاميذ.

- متابعة وضعية السكنات الوظيفية التابعة لقطاع التربية.

- تنشيط العلاقات مع هيئات أولياء التلاميذ.

**11- مصلحة الدراسة والامتحانات**

تسهر مصلحة الدراسة والامتحانات على متابعة الميدانية لت مدرس التلاميذ على مستوى الولاية وفي جميع اطوار التعليم وتسهر أيضا على تطبيق المناهج المقررة وإعداد الخريطة التربوية لجميع المؤسسات التعليمية وفق الشريحة الممنوحة لمختلف أسلاك التعليم وتتكون المصلحة من أربعة مكاتب وهي:

**11-1- مكتب الامتحانات والمسابقات:** يتمتع مكتب الامتحانات والمسابقات بأهمية حساسة لما له من

قرار وإقرار في تنويع ما توصلت إليه العملية التربوية طيلة جهد وعمل متواصل في مختلف مراحل

التعليم كما أن المكتب له دورا كبيرا في إعطاء الوجه الحقيقي لمدى المستوى الذي حققه مختلف المؤسسات التربوية بالولاية كما أنه يشرف على مختلف أنواع المسابقات المهنية لقطاع التربية، ويمكن القول أن مكتب الامتحانات والمسابقات يعتبر المرآة العاكسة لتتويج العملية التربوية بالإجماع.

#### **11-2- مكتب التعليم الثانوي العام والتقني: ومن مهامه:**

- الإشراف على مجالس التأديب الخاصة بالتلاميذ.
- الإشراف على المنافسات التربوية والعلمية الولائية أو أولمبياد الرياضات المدرسية.
- متابعة تنفيذ البرامج.
- الإشراف على حركة تنقلات التلاميذ داخل وخارج الولاية.

#### **11-3- مكتب التعليم المتوسط والابتدائي: ومن مهامه:**

- منح رخص التسجيل الاستثنائي للتلاميذ كبار السن من البدو الرحل في المناطق الريفية.
- توزيع الكتب والمناهج الخاصة بالمعلمين والأساتذة.
- يشرف على التنظيم التربوي والإداري لمؤسسات التعليم الابتدائي والمتوسط.
- الإشراف على إدماج وتحويل التلاميذ المنقطعين والموجهين إلى الحياة العملية في حالة وجود مقعد دراسي شاغر.

**11-4- مكتب النشاط الثقافي والرياضي:** ينقسم هذا المكتب إلى مكتبين وهما مكتب النشاط الثقافي ويقوم بالتنسيق مع الاتحادية الولائية لأعمال المكملة للمدرسة، ومكتب النشاط الرياضي الذي يقوم بالتنسيق مع الاتحادية الجزائرية للرياضة المدرسية ومديرية الشباب والرياضة.

#### **- مكتب النشاط الثقافي: ومن مهامه:**

- تسطير برنامج سنوي للنشاطات الثقافية والفنية والعلمية وفق البرنامج العام وتجسيد مضمونه ومتابعة مراحل تنفيذه.

- توسيع ودعم نوادي البحث التاريخي والنوادي الثقافية والفنية والعلمية والنوادي الخضراء في إطار الجمعيات الثقافية والرياضية المدرسية والتعاونيات المدرسية وضبط الإحصائيات المتعلقة بها.

- تفعيل نشاط الاتحاديات الولائية لأعمال المكملة للمدرسة واستغلالها لفائدة التلاميذ فقط.

- الحرص والسهر على إنشاء وتوسيع وتدعيم المكتبات المدرسية.

- التأكيد على إجبارية تأسيس جمعيات أولياء التلاميذ على مستوى كل المؤسسات التربوية وإشراكها في الحياة المدرسية.
- تكريم التلاميذ النجباء المتحصلين على المراتب الأولى في جميع الأطوار (شهادة التعليم الابتدائي والمتوسط والثانوي).
- **مكتب النشاط الرياضي:** ومن مهامه:
  - تنظيم أقسام رياضية وتنظيم منافسات لتفعيلها.
  - المساهمة والمشاركة في مختلف الرياضات في البرامج المسطرة سنويا من طرف كل من الرابطة الولائية للرياضة المدرسية والاتحادية الجزائرية للرياضة المدرسية.
  - إجبارية إنشاء الجمعيات الثقافية والرياضية المدرسية في كل مؤسسة تربوية.
  - توسيع النوادي الرياضية وفروعها في مختلف الرياضات الجماعية والفردية وفي مختلف الأصناف والفئات.

## 12- مصلحة المستخدمين: وتتكون من المكاتب التالية:

### 12-1 مكتب المستخدمين الإداريين وأعوان الخدمة: ويقوم بالمهام التالية:

- متابعة الحياة اليومية وحركة سير الإداريين والعمال (أعوان الصيانة وأعوان الأمن) و(مستشاري التربية ومساعدتي التربية) و(أعوان المصالح الاقتصادية) وكل ما يتعلق بها؛
- إعداد مشاريع القرارات (التعيين والتربص والتثبيت والتحويل والنقل والترقيات ومحاضر التنصيب) ومتابعتها؛
- تحضير اللجنة المتساوية الأعضاء الخاصة بالمستخدمين الإداريين وأعوان الخدمة؛
- متابعة القرارات الغير ممضية من طرف المراقب المالي الخاصة بالمستخدمين الإداريين وأعوان الخدمة؛
- متابعة القرارات المؤشرة من طرف المراقب المالي الخاصة بالمستخدمين الإداريين وأعوان الخدمة؛
- إعداد العطل والإجازات الخاصة بالمستخدمين الإداريين وأعوان الخدمة.

## 12-2 مكتب التعليم الثانوي والمتوسط: ويقوم بالمهام التالية:

- متابعة حركة سير مدرء وأساتذة التعليم الثانوي والمتوسط.
- إعداد مشاريع القرارات (التعيين والتربص والتثبيت والتحويل والنقل والترقيات ومحاضر التنصيب) الخاصة بمدرء وأساتذة التعليم الثانوي والمتوسط ومتابعتها.
- تحضير اللجنة المتساوية الأعضاء الخاصة بمدرء وأساتذة التعليم الثانوي والمتوسط.
- متابعة القرارات الغير ممضية من طرف المراقب المالي الخاصة بمدرء وأساتذة التعليم الثانوي والمتوسط.

- إعداد العطل والإجازات الخاصة بمدرء وأساتذة التعليم الثانوي والمتوسط.

## 12-3 مكتب التعليم الابتدائي: ويقوم بالمهام التالية:

- متابعة حركة سير مدرء ومعلمي الابتدائي.
- إعداد مشاريع القرارات (التعيين والتربص والتثبيت والتحويل والنقل والترقيات ومحاضر التنصيب) الخاصة بمدرء وأساتذة التعليم الابتدائي ومتابعتها.
- تحضير اللجنة المتساوية الأعضاء الخاصة بمدرء وأساتذة التعليم الابتدائي.
- متابعة القرارات الغير ممضية من طرف المراقب المالي الخاصة بمدرء وأساتذة التعليم الابتدائي.
- متابعة القرارات الغير ممضية من طرف المراقب المالي الخاصة بمدرء وأساتذة التعليم الابتدائي.
- إعداد العطل والإنجازات الخاصة بمدرء وأساتذة التعليم الابتدائي.

## 12-4 مكتب المنازعات: ويقوم بالمهام التالية:

- التأديب: ويتمثل في:
- العقوبات التأديبية.
- الإحالة إلى مجالس التأديب.
- لجان التحقيق الداخلية.
- توقيفات تحفظية.
- التقاعد: ويتمثل في:
- إحالة الموظفين على التقاعد.

- دراسة ملفات معاش ذوي الحقوق.
- **المنح:** وتتمثل في:<sup>1</sup>
- دراسة ملفات المنح العائلية.
- دراسة ملفات الكفالة العائلية.
- **المنازعات:** تتمثل في:
- متابعة الملفات لدى العدالة.
- متابعة ملفات التحقيقات القضائية لدى مصالح الأمن والعدالة.
- متابعة الملفات المطروحة لدى محامي المديرية وذلك بالتنسيق مع الوزارة.
- **الأرشيف:** ويتمثل في:
- إنجاز شهادات العمل للمتقاعدين والمسرحين والمعزولين والمستقلين والمتوفيين.
- ترقيم وترتيب ملفات الأرشيف وإرسالها إلى مكتب الأرشيف.
- **13- مصلحة التكوين والتفتيش:** وتتكون من المكاتب التالية:
- **13-1- مكتب التكوين:** ويقوم بالمهام التالية:
- إعداد مشروع برنامج العمليات التكوينية السنوي.
- الإشراف على العمليات التكوينية المنجزة من المشروع خلال الفصلين 1 و2.
- دراسة الوضعية المالية إلى غاية 30 جوان.
- الإشراف على العمليات التكوينية غير المغطاة ماليا.
- الإشراف على الملتقيات الخاصة برؤساء المصالح.
- الإشراف على الجامعات والورشات الصيفية.
- الإشراف على التكوين عن بعد لفئة المعلمين وأساتذة التعليم المتوسط.
- التحضير للسنة التكوينية الجديدة.
- **13-2- مكتب التفتيش:** ويقوم برصد وتقويم نشاطات التفتيش الخاصة بالسادة المفتشين من:
- زيارات المعلمين والأساتذة وموظفي الإدارة.

<sup>1</sup> - معلومات مقدمة من سكرتارية مصلحة المستخدمين بالمديرية، بتاريخ: 2019/03/14.

- التفتيش والتثبيت.
- في نهاية كل ثلاثي يقدم حصيلة ثلاثية وكذلك في آخر السنة تنجز الحصيلة السنوية لنشاطات السادة المفتشين وترسل كل من الحصيلة الثلاثية والسنوية إلى السيد المفتش العام بوزارة التربية الوطنية للإعلام.
- 13-3- مكتب الأرشيف:** ويقوم بعمليات الفرز والتصنيف للملفات والوثائق الخاصة بملفات موظفي قطاع التربية.

#### **14- مصلحة تسيير نفقات المستخدمين:** وتتكون من المكاتب التالية:

- استمرت مصلحة تسيير نفقات المستخدمين في تطبيق المخططات من أجل التحكم في عملية صرف الرواتب والمستحقات لموظفي مديرية التربية لولاية تبسة وتقوم بمهام أخرى من بينها:
- تسديد رواتب المستخلفين ومردود يتهم لجميع الأطوار (ثانوي، المتوسط، الابتدائي).
- تسديد مخلفات المستخلفين.
- التكفل بكل ملفات الإدماج الجديدة.

وتتكون مصلحة تسيير نفقات المستخدمين من ثلاث مكاتب هي:

#### **14-1- مكتب تسيير المستخدمين والإداريين وأعوان الخدمة:** ومن مهامه:

- التكفل بالمردودية ومنحه التمدرس.
- تحضير مخلفات السنة المالية.
- التكفل برواتب الإداريين وأعوان الخدمة.
- إنجاز الشهادات والوثائق المحاسبية.
- 14-2- مكتب تسيير التعليم المتوسط والثانوي:** ومن مهامه:

- التكفل برواتب أساتذة التعليم المتوسط والثانوي.
- التكفل بالمردودية ومنحة التمدرس.
- تحضير مخلفات السنة المالية.
- إنجاز الشهادات والوثائق المحاسبية.

### 14-3- مكتب تسيير التعليم الابتدائي: ومن مهامه:

- التكفل برواتب معلمي التعليم الابتدائي.
  - التكفل بالمردودية ومنحة التمدرس.
  - تحضير مخلفات السنة المالية.
  - إنجاز الشهادات والوثائق المحاسبية<sup>1</sup>.
  - سادسا: مهام وصلاحيات المديرية.
- المادة الثالثة من المرسوم التنفيذي رقم المؤرخ في المتعلق بكيفيات تنظيم مصالح التربية على مستوى الولاية وسيرها، التي تحدد بدقة الصلاحيات والمهام التي يجب أن يتكفل بها مديرية التربية الموضوعه تحت سلطة الوزير المكلف بالتربية كما يلي<sup>2</sup>.
- تنشيط مجموعة من النشاطات التربوية في مجال التعليم الأساسي والثانوي والتكوين على مستوى قطاع التربية وتنسيقها ومتابعتها.
  - الاتصال مع الهياكل والهيئات المعنية على توفر الشروط التي تمكن من الأداء العادي للأنشطة المدرسية الموازية للمدرسة والسير الحسن لمؤسسات التربية والتكوين التابعة للقطاع.
  - جمع الإحصاءات المدرسية ومعالجتها وتحليلها والقيام بكل العمليات والتحقيقات لتقدير احتياجات الولاية في ميدان التربية.
  - السهر على التنظيم والمتابعة والمراقبة التربوية لمؤسسات التربية والتكوين الموضوعه تحت وصاية وزير التربية الوطنية.
  - السهر على تطبيق برامج التعليم واحترام التنظيم الجاري بها العمل.
  - تنظيم الامتحانات والمسابقات التابعة للقطاع ومتابعتها بالاتصال مع الهياكل والهيئات المؤهلة وتسليم البراءات والشهادات المتعلقة بالامتحانات والمسابقات المذكورة في إطار التنظيم الجاري العمل بها.
  - تنظيم عمليات التوجيه والتفوييم المدرسي وتنفيذها.
  - تنفيذ عمليات تكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معارفهم.

<sup>1</sup> - مقابلة مع رئيس مصلحة تسيير نفقات المستخدمين بمديرية التربية لولاية تبسة، بتاريخ 2019/03/16.

<sup>2</sup> - معلومات مقدمة من سكرتارية مصلحة المستخدمين بالمديرية، بتاريخ 2019/01/17.

- تنظيم نشاط أسلاك التفثيش وتنفيذه بالاتصال مع المصالح والأجهزة المعنية.
- السهر على احترام مقاييس حفظ الصحة والأمن في مؤسسات التربية والتكوين التابعة للقطاع.

### المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

لكل بحث علمي إطاره المنهجي الذي من خلاله يقوم الباحث بحصر جوانب البحث في مجموعة من المراحل لتسهيل تتبع هذه الدراسة ولعرض النتائج والتحليلات اللازمة والإجابة عن مختلف التساؤلات في البحث والتحقق من الفرضيات المقدمة، ومن هذا المنطلق سيتم تقسيم هذا المبحث إلى المطالب الموالية:

- مجتمع عينة وأدوات الدراسة؛

- أداة الدراسة؛

- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة؛

- تحليل نتائج الدراسة واختيار الفرضيات.

#### المطلب الأول: مجتمع عينة وأدوات الدراسة

لابد من تحديد المجتمع والعينة المأخوذة منه لتطبيق عليها الدراسة بغية الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها.

#### أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في الأفراد العاملين بمديرية التربية لولاية تبسة ، بما فيهم الرؤساء والمرؤوسين بمختلف المصالح، فقد اعتمد إجراء الدراسة على عينة من المجتمع، حيث بلغ عدد أفراد العينة 30 فرداً، ويمكن توضيح أفراد الدراسة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (02): عينة الدراسة لموضوع الرقابة الداخلية ودورها في تحسين الكفاءة العمالية

حالة مديرية التربية لولاية تبسة

عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المسترجعة	عدد الاستبيانات الصالحة
30	30	30

المصدر: من إعداد الطالبتين.

## ثانيا: طرق جمع البيانات

تعتمد نتائج الدراسة على المنهج المستخدم والأدوات المستخدمة لجمع البيانات، ونظرا لتعدد مصالح جمع البيانات فقد تم الاستعانة بمجموعة من الوسائل للحصول على البيانات العلمية والموضوعية وتتمثل في الآتي:

### 01- الاستبيان

قصد توضيح موضوع الرقابة الداخلية ودورها في تحسين الكفاءة العمالية، تم إعداد استبيان وتطويره بشكل يساعد على جمع المعلومات.

### 02- الوثائق والسجلات

تم الاستعانة بمجموعة من الوثائق المتعلقة بالجانب التاريخي للمؤسسة وإمكانياتها، والبيانات الخاصة بالهيكل التنظيمي.

### المطلب الثاني: أداة الدراسة

قصد تسهيل الدراسة تم إعداد استبيان بشكل يساعد على جمع البيانات ويمكن توضيح محتويات الاستبيان واختبار قياس ثباتها وصدقها من خلال العناصر الموالية:

#### أولا: محتويات الاستمارة

تم تصميم الاستمارة كأداة أساسية تساعد في الحصول على البيانات والمعلومات الضرورية لتحقيق أغراض البحث، وقد احتوت الاستمارة على محاور تتضمن متغيرات الدراسة وفي شكلها النهائي احتوت الاستمارة على 32 سؤالاً مقسمة على جزئين أساسيين هما: (أنظر الملحق رقم 01)).

- الجزء الأول: خاص بالأسئلة المتعلقة بالبيانات الشخصية والوظيفية وتتمثل في (الجنس العمر، المستوى العلمي، المستوى الوظيفي والخبرة المهنية).

- الجزء الثاني: احتوى على محاور الدراسة من متغيرات مستقلة وتابعة وفقا لما يلي:

1- المتغير المستقل الرئيسي: ضم 22 عبارة مرقمة من (01-22)، وقسم بدوره إلى أربع

متغيرات مستقلة جزئية، لما تقضيه دراسة واختبار الفرضيات الإحصائية، وذلك وفقا لما يلي:

1-1- المتغير المستقل الجزئي الأول (الأساليب والأدوات الرقابية): ضم سبع عبارات مرقمة

(07-1)

1-2- المتغير المستقل الجزئي الثاني (التفتيش والمتابعة): ضم ست عبارات مرقمة من (8 إلى 13).

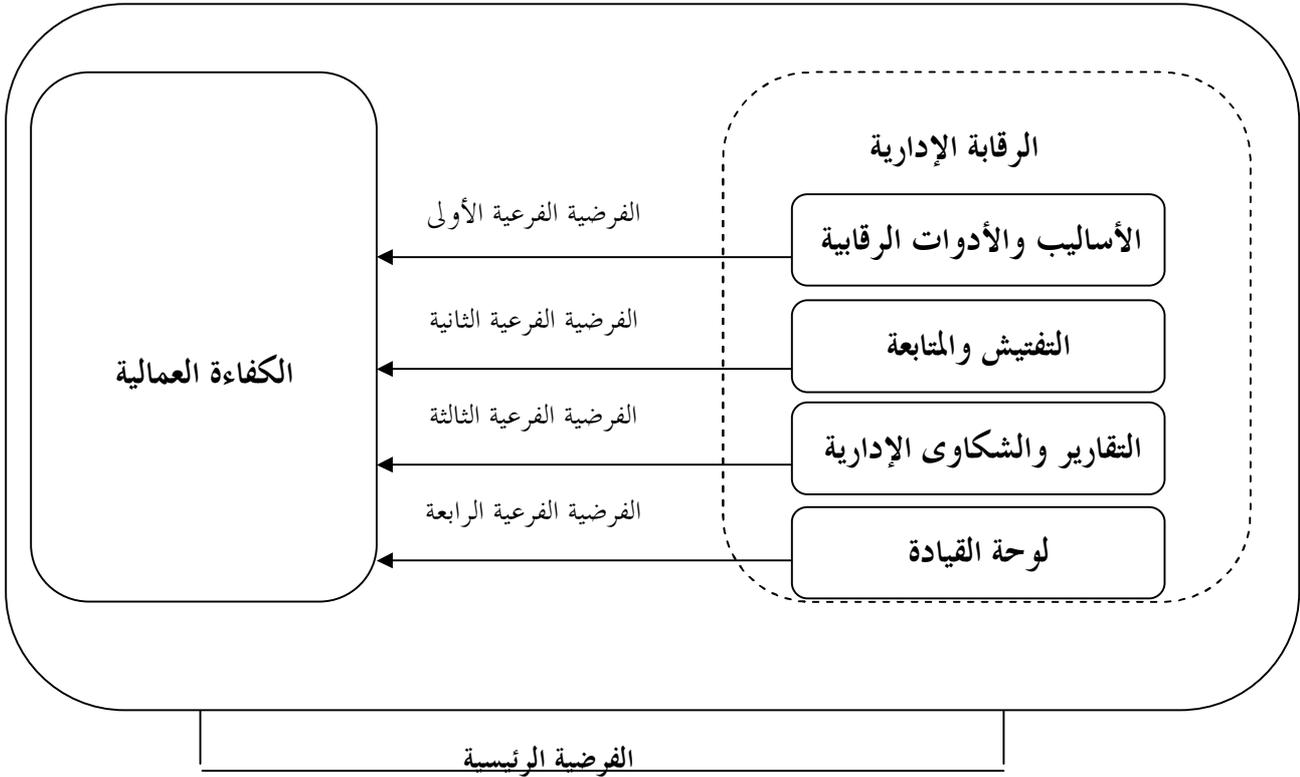
1-3- المتغير المستقل الجزئي الثالث (التقارير والشكاوى الإدارية): ضم 05 عبارات مرقمة من (14 إلى 18).

1-4- المتغير المستقل الجزئي الرابع (لوحة القيادة): ضم أربع أسئلة مرقمة من (19 إلى 22).

2- المتغير التابع (الكفاءة العمالية): ضم 10 عبارات مرقمة من (23 إلى 32).

والشكل الموالي يوضح متغيرات الدراسة

الشكل رقم (02): متغيرات الدراسة



المصدر: إعداد الطالبتين.

### ثانيا: مقياس الاستمارة

لتحويل إجابات الدراسة إلى بيانات كمية تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي لكونه أكثر تعبيراً وتنوعاً وباعتباره يعطي مجالات أوسع للإجابة ويمكن توضيح الدرجات الخمس للموافقة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (03): مقاييس الاستبيان

الإجابات	غير موافق	غير موافق بشدة	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على سلم ليكارت الخماسي.

### ثالثا: صدق الأداة وثباتها

يقصد بصدق الأداة قدرة الاستبيان على قياس المتغيرات التي وضعت لقياسها وقد تم التحقق من ذلك عن طريق عرضها على عدد من المحكمين من موظفي مصلحة المستخدمين بمديرية التربية -تبسة- (انظر الملحق رقم (01))، وفي ضوء الملاحظات المطروحة تم تعديل الاستمارة. كما تم التحقق من ثبات الاستبيان من خلال طريقة معامل ألفا كرونباخ ويمكن توضيحها من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (04): اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

المحور	الرقابة الإدارية				الاستبيان الكلي
معامل الثبات	0.840				
المتغيرات المستقلة الجزئية	الأساليب والأدوات الرقابية	التفتيش والمتابعة	التقارير والشكاوى الإدارية	لوحة القيادة	0.866
معامل الثبات	0.809	0.765	0.813	0.662	0.735

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج SPSS أنظر الملحق رقم (02)

يلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن معامل ثبات الاستبيان مرتفع بنسب جيدة، هذا بالنسبة للمعامل الكلي، وأيضا معامل المحاور (المحور المستقل، التابع)، حيث تشير مختلف المعاملات إلى نسبة جيدة وهي أكبر من مستوى الدلالة (60%)، ما يسمح باستخدام هذا الاستبيان والوثوق بالنتائج المتوصل لها.

### المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات سيتم الاعتماد على طرق إحصائية يتم من خلالها وصف المتغيرات وتحديد نوعية العلاقة الموجودة بينها، بداية بجمع البيانات الموزعة وترميزها ثم إدخال البيانات بالحاسوب الآلي باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية SPSS، حيث تضمنت المعالجة الأساليب الإحصائية الموالية:

#### أولا: التكرارات والنسب المئوية

حيث استخدمت في وصف خصائص مجتمع الدراسة، ولتحديد الاستجابة اتجاه محاور أداة الدراسة وتحسب بالقانون الموالي:

#### ثانيا: معامل ألفا كرونباخ

تم استخدامه لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة، ويعبر عنه بالمعادلة الموالية:

**حيث:**

**A:** يمثل ألفا كرونباخ.

**N:** يمثل عدد الأسئلة.

**Vt:** يمثل التباين في مجموع المحاور للاستمارة.

**Vi:** يمثل التباين لأسئلة المحاور.

### ثالثا: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

تم حسابها لتحديد استجابات أفراد الدراسة نحو محاور وأسئلة أداة الدراسة، حيث أن الانحراف المعياري عبارة عن مؤشر إحصائي يقيس مدى التشتت في التغيرات ويعبر عنه بالعلاقة الموالية:

### رابعا: معامل ارتباط بيرسون

يستخدم معامل الارتباط بيرسون لتحديد مدى ارتباط متغيرات الدراسة ببعضها، وتم حسابه انطلاقا من برنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية SPSS.

كما تم تحديد طول خلايا مقياس ليكارت للتدرج الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) حيث تم حساب المدى (4=1-5) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (0.80=5/4) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى بداية المقياس وهي واحد، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية ويمكن توضيح طول الخلايا في الجدول الموالي:

### الجدول رقم (05): طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي

المتوسط المرجح	[ 1,79-1 ]	[2,59-1,80]	[3,39-2,60]	[4,19-3,40]	[5-4,20]
اتجاه الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المستوى	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

المصدر: بوقفلول الهادي، تحليل البيانات باستخدام SPSS، ندوة علمية، جامعة باجي مختار، عنابة، 2013، ص 24.

### المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة واختيار الفرضيات

وضع الاستبيان النهائي والتأكد من صدقه، وبعد توزيعه واسترجاع الإجابات الصالحة، سيتم تحليل هذه النتائج بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS في نسخته 20.

وسيتم تقسيم هذا المبحث إلى المطالب الموالية:

- الوصف الإحصائي لمجتمع الدراسة؛

- عرض وتحليل نتائج الدراسة؛

- اختبار فرضيات الدراسة.

#### المطلب الأول: الوصف الإحصائي لمجتمع الدراسة

سيتم في هذا العنصر عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالقسم الأول من الاستبيان، لتوضيح الخصائص الديموغرافية والمتمثلة في: الجنس، العمر، المستوى العلمي، الوظيفة وسنوات الخبرة في عينة الدراسة دور المراجعة الداخلية المالية في تحسين الأداء الإداري في مجال الإدارة العامة -تبسة- (أنظر الملحق رقم (01)).

أولاً: متغير الجنس

الجدول رقم (06): توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير الجنس

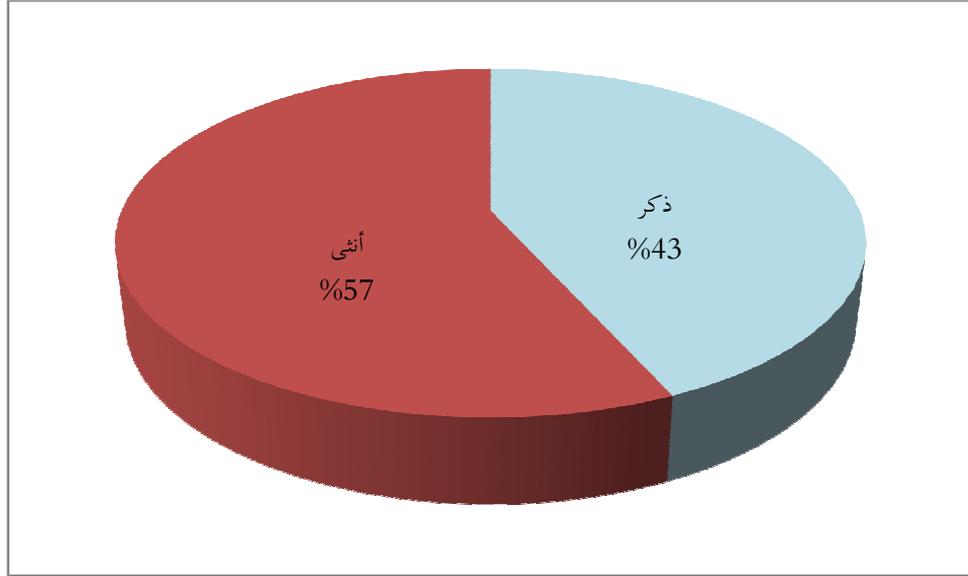
البيان	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	13	43.3
أنثى	17	56.7
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل SPSS.

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة الإناث أعلى من نسبة الذكور بمعدل بـ 56.7% بعدد 17 عينة، في حين سجلت نسبة الذكور 43.3% والذين قدر عددهم بـ 13 فرداً وقد كانت نسبتهم أقل من نسبة الإناث.

والشكل الموالي يوضح توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الجنس.

الشكل رقم (03): توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمتغير الجنس



المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

ثانيا: متغير الفئة العمرية

الجدول رقم (07): توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا للفئة العمرية

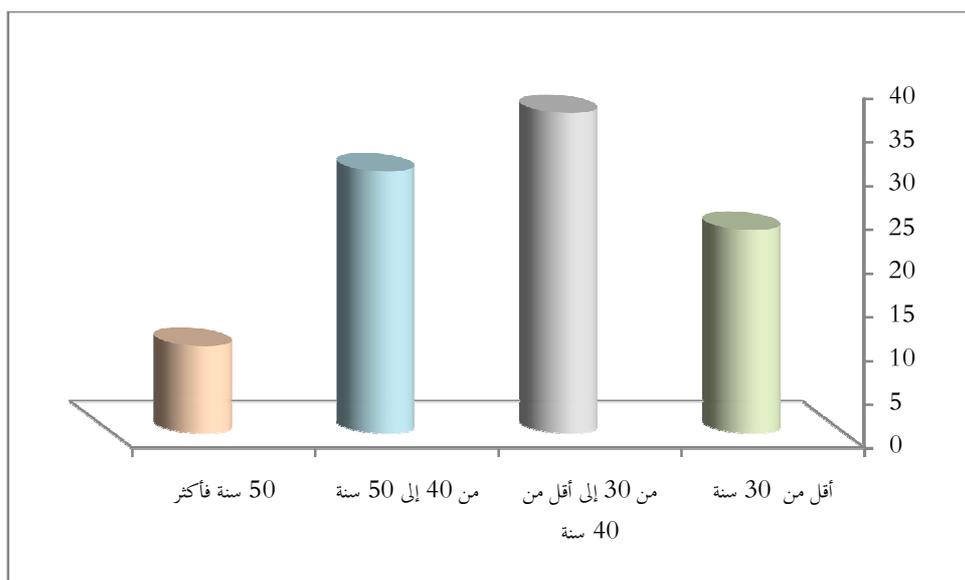
البيان	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	7	23.3
من 30 إلى أقل من 40 سنة	11	36.7
من 40 إلى 50 سنة	9	30.0
50 سنة فأكثر	3	10.0
<b>المجموع</b>	<b>30</b>	<b>% 100</b>

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل SPSS.

يوضح الجدول أعلاه أن معظم أفراد مجتمع الدراسة كان أغلبهم من ضمن الفئتين (من 30 إلى أقل من 40 سنة) و (من 40 إلى 50 سنة) حيث جاءت نسبتها متقاربة بـ 36.7% و 30% تواليا، لتليهما الفئة (أقل من 30 سنة) بنسبة مؤية قدرت بـ 23.3%، واحتلت الفئة (50 سنة فأكثر) المرتبة الأخيرة بنسبة ضعيفة قدرت بـ 10%، ما يدل على أن معظم عمال المديرية من الفئات العمرية المتوسطة، كما هو موضح في الجدول أعلاه.

والشكل التالي يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمتغير الفئة العمرية:

الشكل رقم (04): توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمتغير الفئة العمرية



المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل SPSS.

ثالثا: متغير المستوى العلمي

الجدول رقم (08): توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا للمستوى العلمي

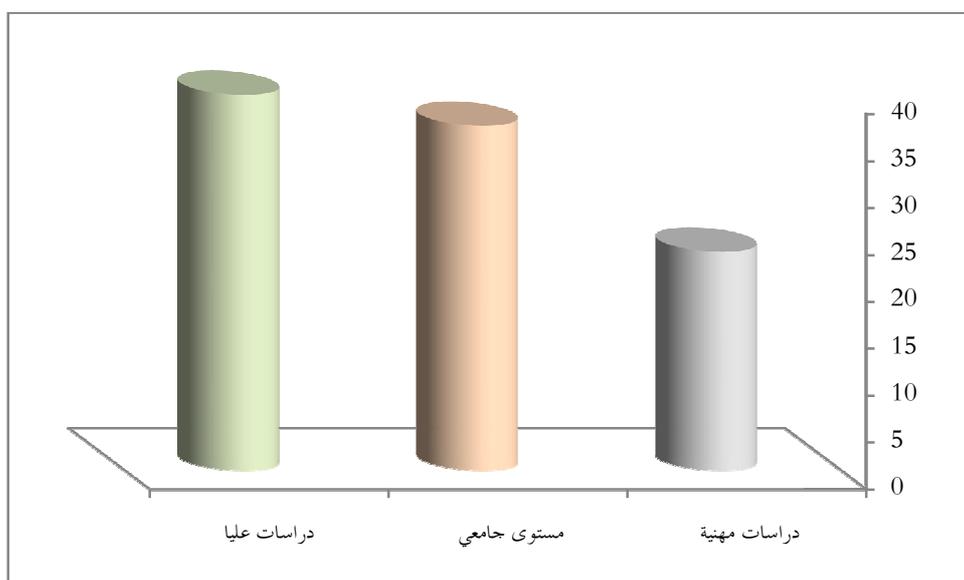
البيان	التكرار	النسبة المئوية
دراسات مهنية	7	23.3
مستوى جامعي	09	36.7
دراسات عليا	14	40.0
المجموع	30	% 100

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل SPSS، أنظر الملحق رقم (02).

يتضح من الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد مجتمع الدراسة من المستوى الجامعي حيث بلغ عددهم 14 فردا بنسبة قدرت بـ 40%، لتليها فئة الدراسات العليا، بنسبة قدرت بـ: 36.7%، وقد احتلت فئة الدراسات المهنية المرتبة الأخيرة بنسبة قدرت بـ: 23.3، وهي النسبة الأضعف، وهذا ما يدل على أن المديرية، تعتمد أكثر على الكفاءات، وهو ما توضحه نتائج الجدول أعلاه.

والشكل الموالي يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمتغير المستوى العلمي:

الشكل رقم (05): توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي



المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل SPSS.

رابعا: متغير المستوى الوظيفي

الجدول رقم (09): توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفق سنوات الخبرة

النسبة المئوية %	التكرار	البيان
33.3	10	عون تحكم
26.7	8	عون تنفيذ
33.3	10	إطار
6.7	2	إطار سام
100	30	المجموع

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل SPSS.

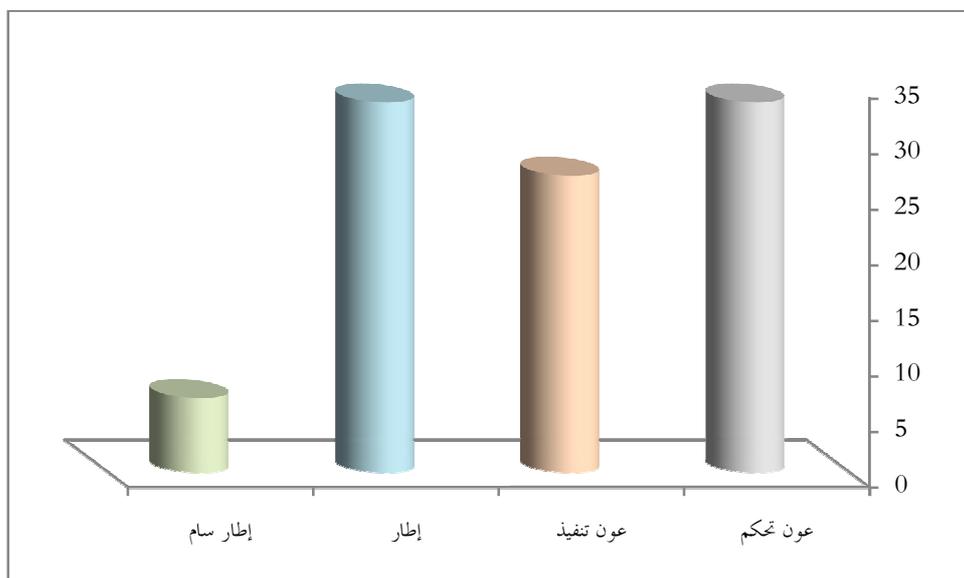
فيما يخص متغير المستوى الوظيفي تبين أن أغلب أفراد عينة الدراسة كانوا من ضمن الفئتين

(عون تحكم) و(إطار)، بنسبة متساوية قدرت بـ: 33.3%، وجاء أعوان التنفيذ في المرتبة الثالثة

بنسبة قدرت بـ 26.7%، واحتلت فئة (إطار سام) المرتبة الأخيرة بنسبة قدرت بـ: 6.7%.

والشكل الموالي يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمتغير الخبرة.

الشكل رقم (06): توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمتغير الخبرة



المصدر : إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل SPSS.

خامسا: متغير الخبرة المهنة

الجدول رقم (10): توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفق سنوات الخبرة

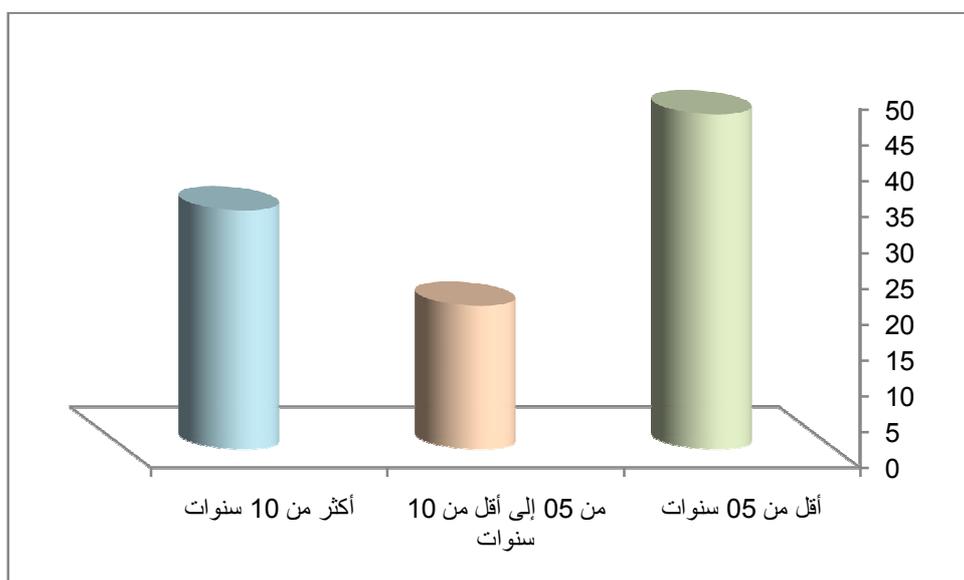
النسبة المئوية %	التكرار	البيان
46.7	14	أقل من 05 سنوات
20.0	6	من 05 إلى أقل من 10 سنوات
33.3	10	أكثر من 10 سنوات
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل SPSS.

وبالنسبة للمتغير تبين من نتائج الجدول أعلاه أن النسبة الأكبر كانت من فئة (أقل من 05 سنوات)، بنسبة قدرت بـ 46.7%، لتليها الفئة (أكثر من 10 سنوات)، بنسبة قدرت بـ 33.3%، واحتلت الفئة (من 05 إلى أقل من 10 سنوات المرتبة الأخيرة بنسبة مؤوية قدرت بـ 20% من إجمالي عينة الدراسة، وهنا يضح أن عامل الخبرة ضعيف في المديرية بالنظر للنتائج.

والشكل الموالي يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير الخبرة المهنية

الشكل رقم (07): توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير الخبرة المهنية



المصدر : إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل SPSS.

#### المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة

في هذا العنصر سيتم عرض البيانات الأساسية والتي تمثل إجابات مجتمع الدراسة نحو

متغيرات الدراسة المتمثلة في الاستمارة، وقد تم الاستعانة بذلك ببرنامج الحزم الإحصائية SPSS

(الملحق رقم (.....)).

### أولاً- استجابات أفراد مجتمع الدراسة فيما يتعلق بمحور الرقابة الإدارية

يتم اختبار بيانات هذا المحور من خلال الفقرات من (1-22) من حيث المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

**الجدول رقم (11): استجابة أفراد مجتمع الدراسة نحو المتغير المستقل المراجعة الداخلية**

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الاتجاه	المستوى
1	ترى بأن الرقابة الإدارية ضرورية في أي مؤسسة	4.27	1.202	01	موافق بشدة	مرتفع جدا
2	تتبع مديرينكم أسلوب رقابي معين	3.70	.915	04	موافق	مرتفع
3	تستخدم مديرينكم أدوات معينة لأجل مراقبة أدائكم	3.47	1.106	12	موافق	مرتفع
4	القائمون على عملية الرقابة هم من أصحاب الكفاءة والخبرة	3.43	1.104	14	موافق	مرتفع
5	هناك متابعة مستمرة لسير العمل وفقا للخطط المحددة	3.60	1.037	8	موافق	مرتفع
6	هناك استخدام لأسلوب الملاحظة الشخصية من قبل المسؤولين لمراقبة أداء العمل	3.47	1.224	13	موافق	مرتفع
7	تتم عملية الرقابة من خلال سجلات الحضور والانصراف والزيارات المفاجئة لمواقع العمل	3.53	1.137	10	موافق	مرتفع
8	يتم استخدام التفتيش للتحقق من كفاءة العاملين بالمديرية	3.20	1.157	20	محايد	متوسط
9	هناك نظام رقابي يوفر البيانات للمسؤولين في الوقت المناسب	3.10	.885	21	محايد	متوسط
10	هناك متابعة للوائح والقوانين المنظمة للعمل بالمديرية	3.60	.932	6	موافق	مرتفع
11	يقوم المسؤولون في المديرية بمتابعة العمل وتصحيح الأخطاء.	3.83	.874	2	موافق	مرتفع
12	يفترن إجراء المتابعة بتقييم أداء العاملين	3.53	1.074	9	موافق	مرتفع
13	إجراء المتابعة يساعد في معرفة ما تم تنفيذه بالفعل في مجال النشاط	3.63	1.098	5	موافق	مرتفع
14	هناك استخدام للتقارير الدورية عن سير العمل	3.23	1.278	19	محايد	متوسط

15	تعدّد دائماً اجتماعات دورية بين المدربين والعاملين لمناقشة معوقات الأداء والعمل على حلها	3.27	1.172	18	محايد	متوسط
16	يقوم المسؤولون دائماً بفحص شكاوى العاملين ومتابعتها والعمل على دراستها.	3.30	1.264	17	محايد	متوسط
17	هناك تشجيع للعاملين لإبداء آرائهم ومقترحاتهم حول أساليب العلم ومعوقاته	2.77	1.431	22	محايد	متوسط
18	تساهم الرقابة الإدارية المستمرة في الكشف عن مواطن الخلل الإداري في سير الأعمال، وتعمل على معالجتها	3.53	1.196	11	موافق	مرتفع
19	يقبل العاملون عادة بدرجة معينة من الرقابة، إذا زادت عن حدها تؤدي إلى رفضهم لها.	3.60	.968	7	موافق	مرتفع
20	تركز بعض النظم الرقابية في أحيان كثيرة على نقاط معينة لا تتفق مع وجهة نظر العاملين	3.40	.894	15	موافق	مرتفع
21	يشعر العاملون أحياناً بأن المسؤولية الواقعة عليهم تفوق ما هو ممنوح لهم من صلاحيات	3.73	1.048	3	موافق	مرتفع
22	عدم كفاية العائد أو المكافآت التي يحصل عليها العاملون من أسباب مقاومة هؤلاء للنظم الرقابية.	3.37	1.245	16	محايد	متوسط
	إجمالي درجة محور المراجعة الداخلية المالية	3.48	.532	/	موافق	مرتفع

**المصدر:** إعداد الطالبتين بالاعتماد على تحليل نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم (02)).

يتضح من خلال الجدول السابق أن استجابات أفراد مجتمع الدراسة تتجه نحو الموافقة بنسب جيدة على كل عبارات المحور، حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال 3.48 (الدرجة الكلية)، كما أكدت النتائج المسجلة في الانحراف المعياري لكافة فقرات المجال 0.532 مما يعني أن عمال المديرية لديهم إجماع على مختلف الأسئلة التي تخص محور الرقابة الداخلية، وقد وافقت عينة الدراسة وبشدة على العبارة الأولى، ما يدل على أن عينة الدراسة تجمع وتؤكد وبشدة على ضرورة الرقابة الإدارية في أي مؤسسة، في حين لم تتجه عينة الدراسة لا بالسلب ولا بالإيجاب في ما يخص العبارات (8، 9، 14، 15، 16، 17، 22)، وهو ما يدل على أن عينة الدراسة غير متأكدة من استخدام التفتيش للتحقق من كفاءة العاملين بالمديرية وأيضاً أن هناك نظام رقابي يوفر البيانات للمسؤولين

في الوقت المناسب وكذا فيما يخص استخدام التقارير الدورية عن سير العمل، وامتنعت عينة الدراسة على الموافقة في أنه تعقد دائما اجتماعات دورية بين المدربين والعاملين لمناقشة معوقات الأداء والعمل على حلها وأن المسؤولين يقومون دائما بفحص شكاوى العاملين ومتابعتها والعمل على دراستها. وعينة الدراسة غير متأكدة أيضا من أن هناك تشجيع للعاملين لإبداء آرائهم ومقترحاتهم حول أساليب التعلم ومعوقاته، وعدم كفاية العائد أو المكافآت التي يحصل عليها العاملون من أسباب مقاومة هؤلاء للنظم لرقابية.

الجدول رقم (12): ترتيب استجابات أفراد العينة نحو المحاور المستقلة الجزئية

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الاتجاه	المستوى
الأساليب والأدوات الرقابية	3.63	0.756	1	موافق	مرتفع
التفتيش والمتابعة	3.48	0.684	3	موافق	مرتفع
التقارير والشكاوى الإدارية	3.22	0.961	4	محايد	متوسط
لوحة القيادة	3.52	0.613	2	موافق	مرتفع

المصدر: أعداد الطالبين بالاعتماد على تحليل نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم (02))

يظهر من الجدول أن ترتيب المحاور المستقلة الجزئية بالنسبة لدرجة الموافقة، أخذاً

بالمتوسطات الحاسوبية جاء تالياً كما يلي:

- المرتبة الأولى: الأساليب والأدوات الرقابية؛

- المرتبة الثانية: لوحة القيادة؛

- المرتبة الثالثة: التفتيش والمتابعة؛

- المرتبة الرابعة: التقارير والشكاوى الإدارية.

ثانياً: استجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو محور الكفاءة العمالية

يتم اختبار بيانات هذا المحور من خلال الفقرات من (23-32) من حيث المتوسط الحسابي

والانحراف المعياري.

الجدول رقم (13): استجابة أفراد مجتمع الدراسة نحو المتغير التابع الكفاءة العمالية

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الاتجاه	المستوى
23	تتلائم الأساليب والأدوات الرقابية المتبعة في مديريتكم مع طبيعة عملك	2.87	1.137	7	غير موافق	منخفض
24	ترى بأن الرقابة تقيد أداء مهامك على أحسن وجه	3.00	1.174	5	محايد	متوسط
25	حسب رأيك الرقابة الإدارية بالمديرية ترفع من مستوى كفاءتك المهنية	3.57	1.040	3	موافق	مرتفع
26	هناك تدريب مستمر للكفاءات العمالية بالمؤسسة	2.53	1.224	9	غير موافق	منخفض
27	تعتمد المؤسسة على أساليب تحفيزية لاستقطاب الكفاءات الجيدة	2.30	1.264	10	غير موافق	منخفض
28	تهدف المديرية من خلال عملية الرقابة إلى معرفة نقاط قوة الكفاءات الموجودة عندها	2.70	1.442	8	محايد	متوسط
29	يتم الاستفادة من نتائج الرقابة في تخطيط سياسة المديرية للكفاءات العمالية لديها	2.90	1.348	6	محايد	متوسط
30	هناك محدودية في إعطاء الحوافز المادية المقدمة للعاملين	3.03	1.273	4	محايد	متوسط
31	كثرة الأعباء والمهام الملقاة على العاملين تؤدي إلى عدم إتقان العمل	3.73	1.285	2	موافق	مرتفع
32	قلة الاهتمام بعقد اللقاءات الدورية	3.87	1.074	1	موافق	مرتفع

					المنتظمة بين المشرفين والمديرين والعاملين تحد من مواجهة المشكلات ومعوقات كفاءة العمل والعمل على حلها
مرتفع	موافق	/	0.669	3.05	إجمالي درجة محور الكفاءة العمالية

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على تحليل نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم (02))

يتضح من خلال الجدول السابق أن استجابات أفراد مجتمع الدراسة تتجه بالحياد وبنسب متوسطة نحو على أغلب عبارات المحور، حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال 3.05 بالنسبة للدرجة الكلية، كما أكدت النتائج المسجلة في الانحراف المعياري لكافة فقرات المجال 0.669 مما يعني أن عمال المديرية لم يتجه بالسلب ولا بالإيجاب نحو عبارات هذا المحور، حيث لم توافق عينة الدراسة على العبارات (23، 26، 27)، ما يعني أن عينة الدراسة لا ترى بأن الأساليب والأدوات الرقابية المتبعة في مديرية التربية تتلاءم مع طبيعة عملك ولا ترى أيضا بان هناك تدريب مستمر للكفاءات العمالية بالمؤسسة وأن المؤسسة تعتمد على أساليب تحفيزية لاستقطاب الكفاءات الجيدة. واتجهت عينة الدراسة نحو الحياد فيما يخص العبارات (24، 28، 29، 30)، وهو ما يشير إلى أن عينة الدراسة لم تتفق على أن الرقابة تقيد أداء المهام على أحسن وجه وأن هناك محدودية في إعطاء الحوافز المادية المقدمة للعاملين وأنه يتم الاستفادة من نتائج الرقابة في تخطيط سياسة المديرية للكفاءات العمالية لديها، ولم تتفق عينة الدراسة كذلك نحو أن المديرية تهدف من خلال عملية الرقابة إلى معرفة نقاط قوة الكفاءات الموجودة عندها. وقد اتفقت ووافقت عينة الدراسة على العبارات (25، 31، 32)، فهي تؤكد على أن الرقابة الإدارية بالمديرية ترفع من مستوى كفاءتك المهنية وأن كثرة الأعباء والمهام الملقاة على العاملين تؤدي إلى عدم إتقان العمل وتعتبر عينة الدراسة قلة الاهتمام بعقد اللقاءات الدورية المنتظمة بين المشرفين والمديرين والعاملين تحد من مواجهة المشكلات ومعوقات كفاءة العمل والعمل على حلها.

### المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

يستخدم معامل ارتباط بيرسون ودلالته الإحصائية ومعامل التحديد لاختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين " الرقابة الإدارية ودورها في تحسين الكفاءة العمالية، حالة مديرية التربية لولاية تبسة، وفي هذه الحالة سيتم اختبار الفرضيات الإحصائية الموالية:

#### أولاً: الفرضية الرئيسية

سيتم اختبار إحدى الفرضيتين الآتيتين:

#### 1- الفرضية الصفرية $H_0$

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين "دور الرقابة الإدارية ودورها وتحسين الكفاءة العمالية" في مديرية التربية لولاية تبسة.

#### 2- الفرضية البديلة $H_1$

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين "دور الرقابة الإدارية ودورها وتحسين الكفاءة العمالية" في مديرية التربية لولاية تبسة.

وبالتالي فإن حسب نتائج برنامج SPSS إذا كانت القيمة الاحتمالية (P-VALUE) أقل من مستوى الدالة  $\alpha = 0.05$  فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية  $H_0$ ، وقبول الفرضية البديلة  $H_1$  في هذه الدراسة وحسب نتائج SPSS (الملحق رقم (...)) فإنه يتم قبول الفرضية البديلة  $H_1$  كفرضية رئيسية لهذه الدراسة التي تفيد بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين "دور الرقابة الإدارية ودورها وتحسين الكفاءة العمالية" في مديرية التربية لولاية تبسة. من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، ويمكن توضيح معامل الارتباط بين المتغير المستقل الرقابة الإدارية والمتغير التابع الكفاءة العمالية من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (14): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

المتغير التابع	المتغير المستقل	الرقابة الإدارية	القيمة الاحتمالية (sig)	معامل التحديد R <sup>2</sup>
الكفاءة العمالية	معامل الارتباط R	0.516	0.00	0.267

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل SPSS، (أنظر الملحق رقم (02))

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن هناك علاقة ترابط بين "دور الرقابة الإدارية ودورها وتحسين الكفاءة العمالية" في مديرية التربية لولاية تبسة، حيث تشير النتائج إلى أن معامل الارتباط يساوي 51.6% وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباط ايجابية قوية، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.00 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، كما جاءت نتائج معامل التحديد لتأكد ذلك باعتبار أنها أشارت إلى أن 26.7% من التغيرات التي يطرأ على المتغير التابع ( الكفاءة العمالية) تعود للمتغير المستقل (الرقابة الإدارية) أما النسبة المتبقية فتعود لمتغيرات أخرى، وبالتالي تتأكد صحة الفرضية الرئيسية أي أن هناك علاقة قوية ودور إيجابي ذو دلالة إحصائية لدور الرقابة الإدارية في تحسين الكفاءة العمالية بمديرية التربية لولاية تبسة، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

#### ثانيا: الفرضيات الفرعية

##### 1- الفرضية الفرعية الأولى

سيتم اختبار إحدى الفرضيتين الآتيتين:

##### - الفرضية الصفرية H<sub>0</sub>

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأساليب والأدوات الرقابية وتحسين الكفاءة العمالية بمديرية التربية لولاية تبسة.

##### - الفرضية البديلة H<sub>1</sub>

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأساليب والأدوات الرقابية وتحسين الكفاءة العمالية بمديرية التربية لولاية تبسة.

وبالتالي فإن حسب نتائج برنامج SPSS إذا كانت القيمة الاحتمالية (P-VALUE) أقل من مستوى الدالة  $\alpha = 0.05$ ، فإنه يتم قبول الفرضية الصفرية  $H_0$ ، ورفض الفرضية البديلة  $H_1$  في هذه الدراسة وحسب نتائج SPSS (الملحق رقم (...))، وبالتالي فإنه يتم قبول الفرضية الصفرية  $H_0$  التي تفيد بأنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأساليب والأدوات الرقابية وتحسين الكفاءة العمالية بمديرية التربية لولاية تبسة، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، ويمكن توضيح معامل الارتباط بين المتغير المستقل الأول الأساليب والأدوات الرقابية في المديرية والمتغير التابع الكفاءة العمالية من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (15): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

معامل التحديد $R^2$	الاحتمالية القيمة (sig)	الأساليب والأدوات الرقابية	المتغير المستقل المتغير التابع
0.052	0.226	معامل الارتباط R 0.228	الكفاءة العمالية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل SPSS، (أنظر الملحق رقم (02))

من خلال الجدول أعلاه يتضح أنه لا توجد علاقة ترابط بين الأساليب والأدوات الرقابية وتحسين الكفاءة العمالية بمديرية التربية لولاية تبسة، حيث تشير النتائج إلى أن معامل الارتباط يساوي 22.8% وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية لكنها ضعيفة، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.226 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، كما جاءت نتائج معامل التحديد ضعيفة جدا ذلك باعتبار أنها أشارت إلى أن 5.2% فقط من التغيرات التي تطرأ على المتغير التابع (الكفاءة العمالية) تعود للمتغير المستقل الأول الجزئي (الأساليب والأدوات الرقابية)، أما النسبة المتبقية فتعود لمتغيرات أخرى، وبالتالي تتأكد عدم صحة الفرضية الفرعية الأولى، أي أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأساليب والأدوات الرقابية وتحسين الكفاءة العمالية بمديرية التربية لولاية تبسة، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

## 2- الفرضية الفرعية الثانية

سيتم اختبار إحدى الفرضيتين الآتيتين:

### 1- الفرضية الصفرية $H_0$

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين "التفتيش والمتابعة وتحسين الكفاءة العمالية" في مديرية التربية لولاية تبسة.

### 2- الفرضية البديلة $H_1$

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين "التفتيش والمتابعة وتحسين الكفاءة العمالية" في مديرية التربية لولاية تبسة.

وبالتالي فإن حسب نتائج برنامج SPSS إذا كانت القيمة الاحتمالية (P-VALUE) أقل من مستوى الدالة  $\alpha = 0.05$  فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية  $H_0$ ، وقبول الفرضية البديلة  $H_1$  في هذه الدراسة وحسب نتائج SPSS (الملحق رقم (...)) فإنه يتم قبول الفرضية البديلة  $H_1$  كفرضية فرعية لهذه الدراسة التي تفيد بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين "التفتيش والمتابعة وتحسين الكفاءة العمالية" في مديرية التربية لولاية تبسة. من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، ويمكن توضيح معامل الارتباط بين المتغير المستقل الجزئي الثاني التفتيش والمتابعة والمتغير التابع الكفاءة العمالية من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (16): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

معامل التحديد $R^2$	القيمة الاحتمالية (sig)	التفتيش والمتابعة	المتغير المستقل
			المتغير التابع
0.150	0.03	معامل الارتباط R 0.387	الكفاءة العمالية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل SPSS، (أنظر الملحق رقم (02))

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن هناك علاقة ترابط بين "التفتيش والمتابعة وتحسين الكفاءة العمالية" في مديرية التربية لولاية تبسة، حيث تشير النتائج إلى أن معامل الارتباط يساوي 38.7% وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباط ايجابية قوية، كما أن القيمة الاحتمالية قدرت بـ: 0.03 وهي أقل

من مستوى الدلالة 0.05، كما جاءت نتائج معامل التحديد لتأكد ذلك باعتبار أنها أشارت إلى أن 15% من التغيرات التي يطرأ على المتغير التابع ( الكفاءة العمالية) تعود للمتغير المستقل الجزئي الثاني (التفتيش والمتابعة) أما النسبة المتبقية فتعود لمتغيرات أخرى، وبالتالي تتأكد صحة هذه الفرضية، أي أن هناك علاقة قوية ودور إيجابي ذو دلالة إحصائية لدور التفتيش والرقابة في تحسين الكفاءة العمالية بمديرية التربية لولاية تبسة، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

### 3- الفرضية الفرعية الثالثة

سيتم اختبار إحدى الفرضيتين الآتيتين:

#### 1- الفرضية الصفرية $H_0$

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين "التقارير والشكاوى الإدارية وتحسين الكفاءة العمالية" في مديرية التربية لولاية تبسة.

#### 2- الفرضية البديلة $H_1$

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التقارير والشكاوى الإدارية وتحسين الكفاءة العمالية" في مديرية التربية لولاية تبسة.

وبالتالي فإن حسب نتائج برنامج SPSS إذا كانت القيمة الاحتمالية (P-VALUE) أقل من مستوى الدالة  $\alpha = 0.05$  فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية  $H_0$ ، وقبول الفرضية البديلة  $H_1$  في هذه الدراسة وحسب نتائج SPSS (الملحق رقم (...)) فإنه يتم قبول الفرضية البديلة  $H_1$  كفرضية فرعية لهذه الدراسة التي تفيد بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين "التقارير والشكاوى الإدارية وتحسين الكفاءة العمالية" في مديرية التربية لولاية تبسة. من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، ويمكن توضيح معامل الارتباط بين المتغير المستقل الجزئي الثالث التقارير والشكاوى الإدارية والمتغير التابع الكفاءة العمالية من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (17): نتائج اختبار الفرضية

معامل التحديد R <sup>2</sup>	القيمة الاحتمالية (sig)	التقارير والشكاوى الإدارية	المتغير المستقل المتغير التابع
0.340	0.00	معامل الارتباط R 0.583	الكفاءة العمالية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل SPSS، (أنظر الملحق رقم (02))

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن هناك علاقة ترابط بين "التفتيش والمتابعة وتحسين الكفاءة العمالية" في مديرية التربية لولاية تبسة، حيث تشير النتائج إلى أن معامل الارتباط يساوي 58% وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباط ايجابية قوية، كما أن القيمة الاحتمالية قدرت بـ: 0.00 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، كما جاءت نتائج معامل التحديد لتأكد ذلك باعتبار أنها أشارت إلى أن 34% من التغيرات التي يطرأ على المتغير التابع ( الكفاءة العمالية) تعود للمتغير المستقل الجزئي الثالث (التقارير والشكاوى الإدارية) أما النسبة المتبقية فتعود لمتغيرات أخرى، وبالتالي تتأكد صحة الفرضية الفرعية الثالثة أي أن هناك علاقة قوية ودور إيجابي ذو دلالة إحصائية لدور التقارير والشكاوى الإدارية في تحسين الكفاءة العمالية بمديرية التربية لولاية تبسة، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

4- الفرضية الفرعية الرابعة

سيتم اختبار إحدى الفرضيتين الآتيتين:

- الفرضية الصفرية H<sub>0</sub>

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين لوحة القيادة وتحسين الكفاءة العمالية بمديرية التربية لولاية تبسة.

- الفرضية البديلة H<sub>1</sub>

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين لوحة القيادة وتحسين الكفاءة العمالية بمديرية التربية لولاية تبسة.

وبالتالي فإن حسب نتائج برنامج SPSS إذا كانت القيمة الاحتمالية (P-VALUE) أقل من مستوى الدالة  $\alpha = 0.05$ ، فإنه يتم قبول الفرضية الصفرية H<sub>0</sub>، ورفض الفرضية البديلة H<sub>1</sub> في هذه

الدراسة وحسب نتائج SPSS (الملحق رقم (...))، وبالتالي فإنه يتم قبول الفرضية الصفرية  $H_0$  التي تفيد بأنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين لوحة القيادة وتحسين الكفاءة العمالية بمديرية التربية لولاية تبسة، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، ويمكن توضيح معامل الارتباط بين المتغير المستقل الجزئي الرابع لوحة القيادة في المديرية والمتغير التابع الكفاءة العمالية من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (18): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

المتغير المستقل	لوحة القيادة	القيمة الاحتمالية (sig)	معامل التحديد $R^2$
المتغير التابع	معامل الارتباط R	0.337	0.033
الكفاءة العمالية	0.182		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل SPSS، (أنظر الملحق رقم (02))

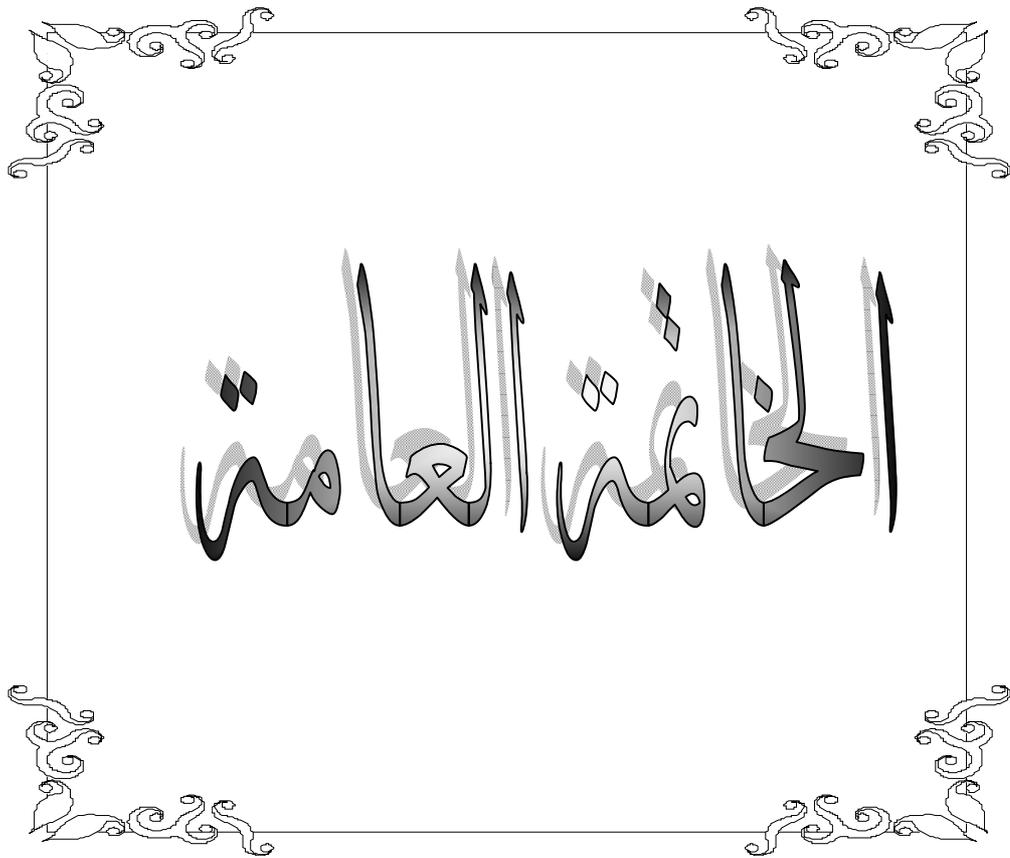
من خلال الجدول أعلاه يتضح أنه لا توجد علاقة ترابط بين الأساليب والأدوات الرقابية وتحسين الكفاءة العمالية بمديرية التربية لولاية تبسة، حيث تشير النتائج إلى أن معامل الارتباط يساوي 18.2% وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية لكنها ضعيفة، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.337 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، كما جاءت نتائج معامل التحديد ضعيفة جدا ذلك باعتبار أنها أشارت إلى أن 3.3%، فقط من التغيرات التي تطرأ على المتغير التابع (الكفاءة العمالية) تعود للمتغير المستقل الأول الجزئي (لوحة القيادة)، أما النسبة المتبقية فتعود لمتغيرات أخرى، وبالتالي تتأكد عدم صحة الفرضية الفرعية الرابعة، أي أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين لوحة القيادة وتحسين الكفاءة العمالية بمديرية التربية لولاية تبسة، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

## خلاصة الفصل

اشتمل الفصل على الدراسة التطبيقية التي أجريت في مديرية التربية لولاية تبسة والتي كان الهدف منها إسقاط الجزء النظري لمتغيرات الدراسة على الجزء التطبيقي ما ساعدنا على التعرف على طرق وآليات الرقابة الإدارية ومتابعة مختلف مراحل تطبيقها.

بالإضافة إلى الوقوف على كيفية القيام بها، وكذلك كيفية التنسيق بين مختلف الفروع التابعة للمديرية من أجل تطبيق الرقابة الإدارية والتعرف على مختلف التقارير التي تصاحب هذه العملية وكيفية تقديمها إلى الإدارة العليا والمتضمن النصائح والتوجهات المقدمة فيما يخص أداء تحسين أداء الكفاءة العمالية مستقبلاً.

ومن أجل ذلك قمنا بدراسة اتجاهات وأراء مجتمع الدراسة، وقد أكدت الإجابات على أن واقع الرقابة الإدارية كان مرتفعاً، كما تبين الدراسة مدى الاهتمام بتحسين الكفاءة العمالية، وفي الأخير تم استخدام الانحدار البسيط لتحديد العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، والمتغيرات المستقلة الجزئية مع المتغير التابع، واستنتجنا من خلال تحليل دور الرقابة الإدارية في تحسين الكفاءة العمالية بمديرية التربية لولاية تبسة، حيث وجدنا أن هذه الفرضية الرئيسية قد تحققت وجاء تفسير باقي الفرضيات كما هو موضح في نتائج الدراسة التطبيقية أعلاه.



## الخاتمة العامة

نظرا لما يحتله موضوع الرقابة من مكانة بارزة في زيادة كفاءة وأداء المورد البشري وخاصة في القطاع العمومي التي تشهد نوعا من البيروقراطية في التسيير الإداري فالرقابة الإدارية من العمليات الهامة التي لا يمكن الاستغناء عليها، كالتخطيط والتنظيم والتوجيه، وتعد من الدعائم الأساسية للمرفق العام، التي تعمل على سير الإدارة بطريقة صحيحة وناجحة، تؤدي إلى توفير خدمات مثالية للمواطن وتلبية حاجاتهم المختلفة، فهي نشاط إداري منظم يهتم بالإشراف والمتابعة وتصحيح الأخطاء

وعليه يمكن القول أن الرقابة الإدارية على المرفق العام أصبحت أكثر من ضرورية، والتي يجب أن تمارس بطرق علمية تدريجية ومعقولة، مما يؤدي إلى الحفاظ على استمرارية العمل وسير المرفق العام وهو ما تم دراسته وتطبيقه في مديرية التربية لولاية تبسة

- اختبار الفرضيات:

- وجود علاقة قوية ودور إيجابي ذو دلالة إحصائية لدور الرقابة الإدارية في تحسين الكفاءة العمالية بمديرية التربية لولاية تبسة، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأساليب والأدوات الرقابية وتحسين الكفاءة العمالية بمديرية التربية لولاية تبسة.
- هناك علاقة قوية ودور إيجابي ذو دلالة إحصائية لدور التفتيش والرقابة في تحسين الكفاءة العمالية بمديرية التربية لولاية تبسة.
- هناك علاقة قوية ودور إيجابي ذو دلالة إحصائية لدور التقارير والشكاوى الإدارية في تحسين الكفاءة العمالية بمديرية التربية لولاية تبسة.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين لوحة القيادة وتحسين الكفاءة العمالية بمديرية التربية لولاية تبسة.

## - نتائج الدراسة

ومن خلال هذه النتائج الميدانية يمكن استخلاص ما يلي:

- بالنظر لما أثبتته الدراسة الميدانية لواقع الإدارة العمومية الجزائرية يمكن القول أن الرقابة الإدارية المستخدمة يغلب عليها الطابع التقليدي البسيط، كالتفتيش والرقابة والتقارير والشكاوى، لوحة القيادة والأساليب والأدوات الرقابية، كما أن العملية الرقابية تعتمد على أنواع التقارير البسيطة وفق أساليب غير متطورة، مثل التقارير والشكاوى وتقارير قياس الكفاءة الخاصة، بالعمال والموظفين ولا تعتمد المعايير التكنولوجية المتطورة الموجودة في الدول المتقدمة.

- ضعف الإطار القانوني المتعلق بالنظام الرقابي في المرفق العمومي.

- يغلب على الرقابة الإدارية الأسلوب التسلطي في المراقبة والمتابعة.

- تراكم المهام الملقاة على عاتق المراقبين وطبيعة العمل التي تحد من وضع نظم رقابية ناجعة.

- قلة الاهتمام بالعملية التواصلية مابين المشرفين والمراقبين والعمال لمواجهة مختلف المشاكل والمعوقات والعمل على حلها.

- محدودية الحوافز المادية والمكافآت المقدمة للمراقبين.

أخيرا يمكن القول أن العمل الرقابي يتأثر بمجموعة من الضغوطات الخارجية، وكذا عدم الاعتماد على خبراء ومختصين في وضع النظام الرقابي، وهذا بسبب انعدام تزويد النظام الرقابي بجهاز معلوماتي متطور يساهم في تحديد الأخطاء والانحرافات بصفة آلية تجعل من المراقب كمشرف ومتابع، وهو ما سيؤدي بالتأكيد إلى رفع الكفاءة العمالية وتعزيز قدراتها

## التوصيات

من خلال الدراسة المقدمة يتبين أن هناك بعض المواضيع الجانبية التي يمكن البحث

فيها والتي من شأنها أن تكمل الدراسة الحالية وتفتح آفاق جديدة، والتي يمكن دراسة منها ما يلي:

- أن تكون هناك دراسة مقارنة بين القطاع العام والخاص بعينيتين مستقلتين؛

- دراسة فوارق تعامل موظفي المؤسسات العامة والخاصة نحو تفعيل الرقابة الإدارية؛

- محاولة إدخال التكنولوجيا الحديثة على نظام الرقابية في مختلف المرافق العمومية؛

قائمة المصادر والمراجع

## ثبت المراجع

## أولاً: الكتب

- 1- السيد محمد حسن إسماعيل، الرقابة على مشروعات استثمار القطاع العام، منشأة المعارف، الاسكندرية، 2007.
- 2- الفريوني، محمد قاسم، مبادئ الإدارة النظرية والعمليات والوظائف، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2005.
- 3- دياب، محمد إسماعيل، الإدارة المديرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2001.
- 4- زيد منير عبوي، مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، دار الشروق للنشر والتوزيع، غزة، 2006.
- 5- سعيد السيد علي، العملية الإدارية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، الكويت، الجزائر، 2007.
- 6- سليمان، عبد العزيز عبد الرحيم، التخطيط والرقابة الإدارية، مطبعة جامعة النيلين، الخرطوم: 2002م.
- 7- عباس، الرقابة الإدارية على المال والأعمال، مكتبة الرائد العالمية، عمان، الأردن، ط 2، 2001.
- 8- عريفج سامي، الإدارة التربوية المعاصرة، دار الفكر للطباعة والنشر و التوزيع، عمان - الأردن، 2010.
- 9- علي عباس، الرقابة الإدارية على المال والأعمال، مكتبة الرائد للنشر، الأردن، 2001.
- 10- عيسى إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، لبنان، 2002.
- 11- مصطفى يوسف، الإدارة التربوية مداخل جديدة لعالم جديد، ط 1 دار اللغة العربية، القاهرة، 2005.
- 12- معن محمود عياصرة وآخرون، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد، عمان، الأردن، ط 1، 2008.

## ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

- 1- Allain Meignant, **Déployer la stratégie**, édition Liasons, paris, France, 2000.
- 2- Bernard Martory. Daniel Crozet, " **Gestion des Ressources Humaines (Manuel de pilotage social)**" Ed NATHAN, 1992.
- 3- Allain Meignant, **Déployer la stratégie**, édition Liasons, paris, France, 2000.
- 4- Bernard Galambaud, **Si La GRH était de la gestion**, édition liaisons, Paris, 2002.
- 5- Luc Boyer, Noël Equilbey, **Organisation : théories et applications**, éditions d'organisation, Paris, 2003.

- 6- Roland Foucher, Normand Petterson, Abdlhadi Naji, *Répertoire de*  
 7- Shoji shiba, Alan Graham, David Walbeen, *TQM : 4 révolutions du management*, édition dunod, paris, France, 2003.

### ثالثًا: المذكرات والرسائل الجامعية

- 1- حنان شكري وشاكر شبير، واقع إدارة الوقت لدى العاملين في القنوات الفضائية في قطاع غزة، الجامعة الإسلامية، غزة، رسالة مقدمة لاستكمال الحصول على درجة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، كلية التجارة، 2010.
- 2- هامل ي عبد القادر، وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة - دراسة حالة مؤسسة سلونلغاز وشركة تسويق وتوزيع المنتجات البترولية بتلمسان، رسالة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2010-2011.
- 3- بريش ريمة، الرقابة الإدارية على المرافق العامة، مذكرة مقدمة لنيل الماجستير في القانون العام، تخصص قانون الإدارة العامة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة العربي بن مهدي، أم البواقي، السنة 2012-2013.

### الجرائد والمجلات

- 1- أبو شيخة نادر أحمد، إدارة الوقت في الأجهزة الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية، مجلة دارسات، مج (2) ج (أ) ع (1) عمادة البحث العلمي الجامعة الأردنية عمان، 1999.

### رابعًا: المواقع الإلكترونية

- 1- définitions : Notions de compétences individuelle et de compétence collective, [www.chairecompetences uquam.ca/pages/documents pdf foucher patter sonnaji 020304.pdf](http://www.chairecompetences.uquam.ca/pages/documents/pdf_foucher_patter_sonnaji_020304.pdf).
- 2 [https://www.researchgate.net/publication/41137358\\_Factors\\_Affecting\\_Work\\_Performance\\_alwaml\\_almwthrt\\_fy\\_ada\\_alml](https://www.researchgate.net/publication/41137358_Factors_Affecting_Work_Performance_alwaml_almwthrt_fy_ada_alml).

# قائمة الملاحق

## الملحق رقم (01): الاستبيان



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة العربي التبسي - تبسة -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم: علوم التسيير



## استمارة استبيان:

## الرقابة الداخلية ودورها في تحسين الكفاءة العمالية

## حالة: مديرية التربية لولاية تبسة

مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

إشراف الدكتور

عمار براهيمية

إعداد الطالبتين

- حلايمية وفاء

- ساكر هاجر

أخي الكريم أختي الكريمة

في إطار التحضير لإعداد مذكرة تخرج ماستر على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تخصص: إدارة أعمال بجامعة العربي التبسي - تبسة، نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي نهدف من خلاله إلى معرفة أرائكم حول موضوع "الرقابة الإدارية ودورها في تحسين الكفاءة العمالية حالة مديرية التربية لولاية تبسة".

لذا نرجو من سيادتكم تقديم المساعدة في إتمام هذه الدراسة من خلال الإجابة على الأسئلة بوضع علامة (X) أمام العبارة التي ترونها مناسبة.

وللأمانة العلمية فان إجاباتكم ستعامل بشكل سري ولغايات البحث العلمي فقط.

تقبلوا منا فائق الشكر، الاحترام والتقدير على تعاونكم.

## أولاً: المعلومات الشخصية

يرجى وضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة

## 1- الجنس

 أنثى ذكر

## 2- العمر

 من 30-40 سنة أقل من 30 سنة 50 سنة فأكثر من 40 إلى 50 سنة

## 3- المستوى العلمي

 مستوى جامعي دراسات مهنية دراسات عليا

## 4- المستوى الوظيفي

 عون تنفيذ عون تحكم إطار سام إطار

## 5- الخبرة المهنة

 من 5 إلى 10 سنوات أقل من 5 سنوات أكثر من 10 سنوات

المحور الأول: الرقابة الإدارية

الرجاء الإجابة على الأسئلة الآتية بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة:

الرقم	أسئلة الاستبيان	الدرجة				
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>الأساليب والأدوات الرقابية</b>						
01	ترى بأن الرقابة الإدارية ضرورية في أي مؤسسة					
02	تتبع مديريتكم أسلوب رقابي معين					
	تستخدم مديريتكم أدوات معينة لأجل مراقبة أدائكم					
03	القائمون على عملية الرقابة هم من أصحاب الكفاءة والخبرة					
04	هناك متابعة مستمرة لسير العمل وفقا للخطط المحددة					
05	هناك استخدام لأسلوب الملاحظة الشخصية من قبل المسؤولين لمراقبة أداء العمل					
06	تتم عملية الرقابة من خلال سجلات الحضور والانصراف والزيارات المفاجئة لمواقع العمل					
<b>التفتيش والمتابعة</b>						
07	يتم استخدام التفتيش للتحقق من كفاءة العاملين بالمديرية					
08	هناك نظام رقابي يوفر البيانات للمسؤولين في الوقت المناسب					
09	هناك متابعة للوائح والقوانين المنظمة للعمل بالمديرية					
10	يقوم المسؤولون في المديرية بمتابعة العمل وتصحيح الأخطاء .					
11	يقترن إجراء المتابعة بتقييم أداء العاملين					
12	إجراء المتابعة يساعد في معرفة ما تم تنفيذه بالفعل					

في مجال النشاط				
<b>التقارير والشكاوى الإدارية</b>				
				13 هناك استخدام للتقارير الدورية عن سير العمل
				14 تعقد دائما اجتماعات دورية بين المديرين والعاملين لمناقشة معوقات الأداء والعمل على حلها
				15 يقوم المسؤولون دائما بفحص شكاوى العاملين ومتابعتها والعمل على دراستها.
				16 هناك تشجيع للعاملين لإبداء آرائهم ومقترحاتهم حول أساليب العلم ومعوقاته
				17 تساهم الرقابة الإدارية المستمرة في الكشف عن مواطن الخلل الإداري في سير الأعمال، وتعمل على معالجتها
<b>لوحة القيادة</b>				
				18 يقبل العاملون عادة بدرجة معينة من الرقابة، إذا زادت عن حدها تؤدي إلى رفضهم لها.
				19 تركز بعض النظم الرقابية في أحيان كثيرة على نقاط معينة لا تتفق مع وجهة نظر العاملين
				20 يشعر العاملون أحيانا بأن المسؤولية الواقعة عليهم تفوق ما هو ممنوح لهم من صلاحيات
				21 عدم كفاية العائد أو المكافآت التي يحصل عليها العاملون من أسباب مقاومة هؤلاء للنظم لرقابية.

المحور الثاني: الكفاءة العمالية

الرجاء الإجابة على الأسئلة الآتية بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة:

الرقم	أسئلة الاستبيان	الدرجة				
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
22	تتلائم الأساليب والأدوات الرقابية المتبعة في مديرتكم مع طبيعة عملك					
23	ترى بأن الرقابة تقيد أداء مهامك على أحسن وجه					
24	حسب رأيك الرقابة الإدارية بالمديرية ترفع من مستوى كفاءتك المهنية					
25	هناك تدريب مستمر للكفاءات العمالية بالمؤسسة					
26	تعتمد المؤسسة على أساليب تحفيزية لاستقطاب الكفاءات الجيدة					
27	تهدف المديرية من خلال عملية الرقابة إلى معرفة نقاط قوة الكفاءات الموجودة عندها					
28	يتم الاستفادة من نتائج الرقابة في تخطيط سياسة المديرية للكفاءات العمالية لديها					
29	هناك محدودية في إعطاء الحوافز المادية المقدمة للعاملين					
30	كثرة الأعباء والمهام الملقاة على العاملين تؤدي إلى عدم إتقان العمل					
31	قلة الاهتمام بعقد اللقاءات الدورية المنتظمة بين المشرفين والمديرين والعاملين تحد من مواجهة المشكلات ومعوقات كفاءة العمل والعمل على حلها					

## الملحق رقم (02): نتائج برنامج spss

## البيانات الشخصية

## الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	13	43.3	43.3	43.3
انثى	17	56.7	56.7	100.0
Valide				
Total	30	100.0	100.0	

## العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 30 سنة	7	23.3	23.3	23.3
من 30 إلى أقل من 40 سنة	11	36.7	36.7	60.0
من 40 إلى 50 سنة	9	30.0	30.0	90.0
50 سنة فأكثر	3	10.0	10.0	100.0
Valide				
Total	30	100.0	100.0	

## المستوى التعليمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
دراسات مهنية	7	23.3	23.3	23.3
مستوى جامعي	11	36.7	36.7	60.0
دراسات عليا	12	40.0	40.0	100.0
Valide				
Total	30	100.0	100.0	

## المستوى الوظيفي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
عون تحكم	10	33.3	33.3	33.3
عون تنفيذ	8	26.7	26.7	60.0
إطار	10	33.3	33.3	93.3
إطار سام	2	6.7	6.7	100.0
Valide				
Total	30	100.0	100.0	

## الخبرة المهنية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 05 سنوات	14	46.7	46.7	46.7
من 05 إلى أقل من 10 سنوات	6	20.0	20.0	66.7
أكثر من 10 سنوات	10	33.3	33.3	100.0
Valide				
Total	30	100.0	100.0	

## ألفا كرونباخ الإجمالي

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100.0
	Exclus <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.866	32

## ألفا كرونباخ لمحور الرقابة الإدارية

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100.0
	Exclus <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.840	22

## ألفا كرونباخ لمحور الكفاءة العملية

### Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	30	100.0
Observations Exclus <sup>a</sup>	0	.0
Total	30	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.735	10

## ألفا كرونباخ لمحور الأساليب والأدوات الرقابية

### Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	30	100.0
Observations Exclus <sup>a</sup>	0	.0
Total	30	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.809	7

## ألفا كرونباخ لخور التفتيش والمتابعة

## Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100.0
	Exclus <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.765	6

## ألفا كرونباخ لخور التقارير والشكاوى الإدارية

## Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100.0
	Exclus <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.813	5

## ألفا كرونباخ لخور لوحة القيادة

## Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100.0
	Exclus <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.662	4

## المتوسطات والانحرافات المعيارية للعبارات الاستبيان

المحور الأول: الرقابة الإدارية

Statistiques descriptives				
	N	Moyenne	Ecart type	
ترى بأن الرقابة الإدارية ضرورية في أي مؤسسة	30	4.27	1.202	01
تتبع مديرينكم أسلوب رقابي معين	30	3.70	.915	04
تستخدم مديرينكم أدوات معينة لأجل مراقبة أداكم	30	3.47	1.106	12
القائمون على عملية الرقابة هم من أصحاب الكفاءة والخبرة	30	3.43	1.104	14
هناك متابعة مستمرة لسير العمل وفقا للخطط المحددة	30	3.60	1.037	8
هناك استخدام لأسلوب الملاحظة الشخصية من قبل المسؤولين لمراقبة أداء العمل	30	3.47	1.224	13
تتم عملية الرقابة من خلال سجلات الحضور والانصراف والزيارات المفاجئة لمواقع العمل	30	3.53	1.137	10
يتم استخدام التفتيش للتحقق من كفاءة العاملين بالمديرية	30	3.20	1.157	20
هناك نظام رقابي يوفر البيانات للمسؤولين في الوقت المناسب	30	3.10	.885	21
هناك متابعة للوائح والقوانين المنظمة للعمل بالمديرية	30	3.60	.932	6
يقوم المسؤولون في المديرية بمتابعة العمل وتصحيح الأخطاء.	30	3.83	.874	2
يقترن إجراء المتابعة بتقييم أداء العاملين	30	3.53	1.074	9
إجراء المتابعة يساعد في معرفة ما تم تنفيذه بالفعل في مجال النشاط	30	3.63	1.098	5
هناك استخدام للتقارير الدورية عن سير العمل	30	3.23	1.278	19
تُعقد دائما اجتماعات دورية بين المديرين والعاملين لمناقشة معوقات الأداء والعمل على حلها	30	3.27	1.172	18
يقوم المسؤولون دائما بفحص شكاوى العاملين ومتابعتها والعمل على حلها.	30	3.30	1.264	17
هناك تشجيع للعاملين لإبداء آرائهم ومقترحاتهم حول أساليب العلم ومعوقاته	30	2.77	1.431	22

تساهم الرقابة الإدارية المستمرة في الكشف عن مواطن الخلل الإداري في سير الأعمال، وتعمل على معالجتها	30	3.53	1.196	11
يقبل العاملون عادة بدرجة معينة من الرقابة، إذا زادت عن حدها تؤدي إلى رفضهم لها.	30	3.60	.968	7
تركز بعض النظم الرقابية في أحيان كثيرة على نقاط معينة لا تتفق مع وجهة نظر العاملين	30	3.40	.894	15
يشعر العاملون أحيانا بأن المسؤولية الواقعة عليهم تفوق ما هو ممنوح لهم من صلاحيات	30	3.73	1.048	3
عدم كفاية العائد أو المكافآت التي يحصل عليها العاملون من أسباب مقاومة هؤلاء للنظم لرقابية.	30	3.37	1.245	16
N valide (listwise)	30			

## المحور الثاني: الكفاءة العمالية

Statistiques descriptives				
	N	Moyenne	Ecart type	
تتلائم الأساليب والأدوات الرقابية المتبعة في مديرتكم مع طبيعة عملك	30	2.87	1.137	7
ترى بأن الرقابة تقيد أداء مهامك على أحسن وجه	30	3.00	1.174	5
حسب رأيك الرقابة الإدارية بالمديرية ترفع من مستوى كفاءتك المهنية	30	3.57	1.040	3
هناك تدريب مستمر للكفاءات العمالية بالمؤسسة	30	2.53	1.224	9
تعتمد المؤسسة على أساليب تحفيزية لاستقطاب الكفاءات الجيدة	30	2.30	1.264	10
تهدف المديرية من خلال عملية الرقابة إلى معرفة نقاط قوة الكفاءات الموجودة عندها	30	2.70	1.442	8
يتم الاستفادة من نتائج الرقابة في تخطيط سياسة المديرية للكفاءات العمالية لديها	30	2.90	1.348	6
هناك محدودية في إعطاء الحوافز المادية المقدمة للعاملين	30	3.03	1.273	4
كثرة الأعباء والمهام الملقاة على العاملين تؤدي إلى عدم إتقان العمل	30	3.73	1.285	2
قلة الاهتمام بعقد اللقاءات الدورية المنتظمة بين المشرفين والمديرين والعاملين تحد من مواجهة المشكلات ومعوقات كفاءة العمل والعمل على حلها	30	3.87	1.074	1
N valide (listwise)	30			

## اجمالي المتوسطات والانحرافات المعيارية للعبارات الاسبين

## Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
الإجمالي	30	3.3458	.50655
N valide (listwise)	30		

## إجمالي المتوسطات والانحرافات المعيارية للمحاور

## Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
الرقابة_الإدارية	30	3.4803	.53206
الأساليب_والأدوات_الرقابية	30	3.6381	.75661
التفتيش_والمتابعة	30	3.4833	.68418
التقارير_والشكاوى_الإدارية	30	3.2200	.96182
لوحة_القيادة	30	3.5250	.61360
الكفاءة_العملية	30	3.0500	.66941
N valide (listwise)	30		

## نتائج اختبار الفرضيات

## - الفرضية الرئيسية

Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	الرقابة_الإدارية <sup>b</sup>	.	Entrée

a. Variable dépendante : الكفاءة\_العملية

b. Toutes variables requises saisies.

## Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.516 <sup>a</sup>	.267	.241	.58338

a. Valeurs prédites : (constantes), الرقابة\_الإدارية

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.	
1	Régression	3.466	1	3.466	10.184	.003 <sup>b</sup>
	Résidu	9.529	28	.340		
	Total	12.995	29			

a. Variable dépendante : الكفاءة\_العملية

b. Valeurs prédites : (constantes), الرقابة\_الإدارية

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	
	A	Erreur standard	Bêta			
1	(Constante)	.789	.717		1.101	.280
	الرقابة_الإدارية	.650	.204	.516	3.191	.003

a. Variable dépendante : الكفاءة\_العملية

## الفرضية الفرعية الأولى

Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	الأساليب والأدوات_الرقابية <sup>b</sup>	.	Entrée

a. Variable dépendante : الكفاءة\_العملية

b. Toutes variables requises saisies.

## Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.228 <sup>a</sup>	.052	.018	.66338

a. Valeurs prédites : (constantes), الأساليب والأدوات\_الرقابية

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression .673	1	.673	1.530	.226 <sup>b</sup>
	Résidu 12.322	28	.440		
	Total 12.995	29			

a. Variable dépendante : الكفاءة\_العملية

b. Valeurs prédites : (constantes), الأساليب والأدوات\_الرقابية

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante) 2.317	.605		3.833	.001
	الأساليب والأدوات_الرقابية .201	.163	.228	1.237	.226

a. Variable dépendante : الكفاءة\_العملية

## الفرضية الفرعية الثانية

Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>

Modèle	Variabiles introduites	Variabiles supprimées	Méthode
1	التفتيش والمتابعة <sup>b</sup>	.	Entrée

a. Variable dépendante : الكفاءة\_العملية

b. Toutes variables requises saisies.

## Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.387 <sup>a</sup>	.150	.119	.62814

a. Valeurs prédites : (constantes), التفتيش والمتابعة

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.	
1	Régression	1.947	1	1.947	4.936	.035 <sup>b</sup>
	Résidu	11.048	28	.395		
	Total	12.995	29			

a. Variable dépendante : الكفاءة\_العملية

b. Valeurs prédites : (constantes), التفتيش والمتابعة

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	
	A	Erreur standard	Bêta			
1	(Constante)	1.731	.605	2.861	.008	
	التفتيش والمتابعة	.379	.170	.387	2.222	.035

a. Variable dépendante : الكفاءة\_العملية

## الفرضية الفرعية الثالثة

Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	التقارير_والشكاوى_إدارية <sup>b</sup>	.	Entrée

a. Variable dépendante : الكفاءة\_العملية

b. Toutes variables requises saisies.

## Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.583 <sup>a</sup>	.340	.317	.55338

a. Valeurs prédites : (constantes), التقارير\_والشكاوى\_الإدارية

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.	
1	Régression	4.420	1	4.420	14.435	.001 <sup>b</sup>
	Résidu	8.575	28	.306		
	Total	12.995	29			

a. Variable dépendante : الكفاءة\_العملية

b. Valeurs prédites : (constantes), التقارير\_والشكاوى\_الإدارية

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1.743	.359	4.861	.000
	التقارير_والشكاوى_الإدارية	.406	.107	.583	.001

a. Variable dépendante : الكفاءة\_العملية

## الفرضية الفرعية الرابعة

Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>

Modèle	Variabiles introduites	Variabiles supprimées	Méthode
1	لوحة القيادة <sup>b</sup>	.	Entrée

a. Variable dépendante : الكفاءة\_العملية

b. Toutes variables requises saisies.

## Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.182 <sup>a</sup>	.033	-.002-	.66993

a. Valeurs prédites : (constantes), لوحة القيادة

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.	
1	Régression	.428	1	.428	.954	.337 <sup>b</sup>
	Résidu	12.567	28	.449		
	Total	12.995	29			

a. Variable dépendante : الكفاءة\_العملية

b. Valeurs prédites : (constantes), لوحة القيادة

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	
	A	Erreur standard	Bêta			
1	(Constante)	2.352	.725	3.244	.003	
	لوحة القيادة	.198	.203	.182	.977	.337

a. Variable dépendante : الكفاءة\_العملية

## الملخص

تعتبر الرقابة من أهم الوظائف التي تباشر الإدارة من خلال أساليب وإجراءات تستخدمها في تقييم ما تم تحقيقه من إنجازات وكثيراً ما تفهم الرقابة بمعناها الضيق الذي يوحي في مظهره بتصديد الأخطاء فقط، وتطبيق الجزاءات، في حين أن هذه الوظيفة الإدارية لذا مفهوم أشمل من هذه النظرة، لما يتطلب الفهم السليم للرقابة وأهدافها ومهامها وأدائها من قبل الرؤساء والمرؤسين . فبينما المبادئ الخاصة بالرقابة متعارف عليها ومتفق عليها بصفة عامة، إلا أن النظام الفعال للرقابة يقتضي تصميماً يأخذ في الحسبان ظروف وأوضاع المؤسسة. والرقابة الإدارية على أعمال أجهزة القطاع العام ضرورة للقضاء على كثير من الأخطاء والانحرافات التي تعرقل تحقيق مصالح المواطنين، والحفاظ على الصالح العام. لذا فإن عملية الرقابة لا تقتصر على مجرد التأكد من سلامة التصرف في الأداء، بل يشمل الحرص على تقديم أفضل الخدمات في الوقت المحدد والسرعة المطلوبة. إن نظام الرقابة الموضوع قد لا يحقق الهدف منه، إلا إذا تقبله العاملون وعملوا على تطبيقه بالطرق السليمة. كما أن النظم الرقابية تهدف إلى تقييم أداء العاملين، وقد تكون النتيجة أقل من التوقعات مما يسبب سخط العاملين على نظم الرقابة لأن ذلك قد يكون ناتجاً عن عدم قيام القيادات بشرح التقييم قبل العمل، أو بسبب عدم منح السلطة الكاملة للتنفيذ.

وهو ما أكدته الدراسة الميدانية حيث تم التوصل إلى أن الرقابة الإدارية لها دور كبير في تحسين الأداء

**الكلمات المفتاحية:** الرقابة الإدارية، المراجعة، المورد البشري، الكفاءة العمالية.

## Summary

*Supervision is one of the most important functions of management through methods and procedures used to evaluate achievements. Control is often understood in its narrow sense, which in its appearance only suggests trolling and the application of sanctions, whereas this administrative function is therefore a more comprehensive concept than that, which requires proper understanding of the oversight, its objectives, its functions and its tools by subordinates and subordinates. While the principles of control are generally accepted and agreed, an effective system of control requires a design that takes into account the circumstances and conditions of the institution. And the administrative control over the work of the organs of the public sector need to eliminate many of the mistakes and deviations that hinder the achievement of the interests of citizens, and the preservation of the public good. The process of monitoring is not limited to ensuring the proper conduct of performance, but also ensuring that the best services are provided on time and at the required speed.*

*The system of supervision in question may not achieve its goal, unless accepted by the staff and worked to apply it properly.*

*The control systems are designed to evaluate the performance of the staff, and the result may be less than expected, causing staff discontent with the control systems because this may be due to the failure of the leadership to explain the assessment before work or because the full authority is not granted.*

*Which was confirmed by the field study where it was found that administrative control has a significant role in improving performance?*

**Keywords:** administrative control, auditing, human resources, labor efficiency.