

مدى تطبيق نظام الرقابة الإدارية بمؤسسات القطاع الحكومي (دراسة حالة لمكتب العمل والتأهيل الزاوية)

أ. إيناس لاغا

en.husauy@zu.edu.ly

أ. عاطف علي ميرة

mera@Zu.edu.ly

جامعة الزاوية

ملخص الدراسة:

هدف هذه الدراسة الى معرفة مدى تطبيق نظام الرقابة الإدارية بمكاتب العمل والتأهيل محل الدراسة (مكتب العمل والتأهيل الزاوية) لأساليب الرقابة الإدارية، حيث استخدم الباحثان في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال استمارة استبيان لجمع البيانات والمعلومات وتحليلها وتفسيرها باستخدام برامج (SPSS) الذي يحتوي على حزمة من الاختبارات الإحصائية، وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج.

1- أظهرت نتائج الدراسة ان (48,8) % من عينة الدراسة هم من الذكور، في حين أن (51.2) % من عينة الدراسة من الاناث. وكانت أعمارهم في متوسط بين (30 - 50) سنة، في حين أن (51.2) % من عينة الدراسة خبرتهم العملية 16 سنة فأكثر، بينما (23.3) % يشغلون مهمة رئيس قسم، في حين أن (72.1) % من إجمالي عينة الدراسة هم موظفين.

2- أظهرت الدراسة أنه هناك اتفاق بين أفراد العينة على أن مدى تطبيق نظام الرقابة الإدارية بمؤسسات القطاع الحكومي بشكل عام هو بدرجة متوسط.
الكلمات الدلالية: الرقابة الإدارية، مكتب العمل والتأهيل، مدينة الزاوية، المنهج الوصفي التحليلي.

Abstract:

The aim of this study is to know the extent of the application of the administrative control system in the labor and rehabilitation offices under study (the office of labor and rehabilitation corner) to the methods of administrative control. a set of statistical options and the study reached a set of results.

1-The study showed that 48.8% of the study sample are males. While 51.2% of the study sample are females. Their average age ranged between (30-50) years. While 51.2 of the study sample had 16 years or more of practical experience. While 23.3% held the position of department head while 72.1% of the total study sample were employees.

2- The study showed that there is agreement among the sample members that the extent of the application of the administrative control system in government sector institutions in general is moderate.

Keywords: administrative control, labor and rehabilitation office, Zawia city, descriptive analytical approach.

المقدمة:

تعتبر وظيفة الرقابة هي وظيفة التأكد من أن الأنشطة توفر لنا النتائج المرغوبة، وإن الرقابة تتعلق بوضع هدف، وقياس الأداء، واتخاذ الإجراء التصحيحي. وتقوم كل نظم الرقابة بتجميع وتخزين وتمويل المعلومات عن الأرباح والمبيعات، أو أي عامل آخر. كما تهدف كل نظم الرقابة إلى التأثير على سلوك العاملين (وهذا أحد الأسباب التي تجعل بعض العاملين لا يحبذون الرقابة أو ينظرون إليها نظرة سلبية). وتتطلب الرقابة أيضاً أن يتم وضع الأهداف أو المعايير. ولعل ذلك هو السبب في أن كلمة "تخطيط" تستخدم دائماً إلى جانب كلمة الرقابة. ويرى الإداريون المتحدثون اليوم أن وظيفة الرقابة الإدارية ذات جانبين، يتعلق الجانب الأول منها بمتابعة وتقييم النتائج المنبثقة عن الجهود المختلفة في المنظمة، وتصحيح الاختلافات أو الانحرافات عند حدوثها، أما الجانب الثاني فيتعلق بالرقابة على منجزات الأفراد أنفسهم من خلال وظيفة التوجيه والقيادة. (العلاق، 1425، ص 157) من خلال متابعة الباحث الى مستوى الأداء الوظيفي بمكتب العمل والتأهيل الزاوية محل الدراسة فقد قام بمحاولة التعرف على عناصر الرقابة ومدى الالتزام بتطبيقها في المكتب.

أولاً : - مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤل التالي ما مدى تطبيق نظام الرقابة الإدارية بمؤسسات القطاع الحكومي بمكتب العمل والتأهيل بالزاوية؟ أي إلى أي حد تتطابق توقعات

العاملين لنظام الرقابة الإدارية المقدمة بمكتب العمل والتأهيل مع مستوى الأداء الوظيفي لتلك الخدمات.

ثانياً: -فرضية الدراسة:

H0 لا تطبق مؤسسات القطاع الحكومي بمكتب العمل والتأهيل بالزاوية نظام الرقابة الإدارية

H1 تطبق مؤسسات القطاع الحكومي بمكتب العمل والتأهيل بالزاوية نظام الرقابة الإدارية
ثالثاً: -أهمية الدراسة: تنبثق أهمية هذه الدراسة من أنها تسعى إلى بيان أهمية تطبيق مؤسسات القطاع الحكومي نظام الرقابة الإدارية، ويعد هذا الأسلوب من الأساليب الناجحة في إدارة القطاعات الحكومية نحو تحقيق أهدافها في المستقبل حيث تتبع أهمية هذه الدراسة من الاعتبارات الآتية: -

1- أن تتوصل الدراسة إلى نتائج قد يستفاد منها في تطوير أداء المؤسسات والقطاعات الحكومية.

2- أن تسهم في تطبيق نظام الرقابة الإدارية بالمؤسسات والقطاعات الحكومية.
رابعاً: أهداف الدراسة:

1- التعرف على نظم الرقابة الإدارية بمؤسسات القطاع الحكومي ومدى تطبيقها.
2- التعرف على مدى التزام مكتب العمل والتدريب بالزاوية تطبيق نظام الرقابة الإدارية بها.

خامساً: مجتمع عينة الدراسة:

1- بيئة الدراسة: قطاع القوى العاملة والتأهيل
2- مجتمع الدراسة: العاملين بالوحدات الإدارية التنفيذية بمكتب العمل والتدريب والتأهيل بالزاوية.

3- مفردات عينة الدراسة: مديرو الإدارات والمكاتب ورؤساء الأقسام والوحدات الإدارية.

سادساً: أدوات جمع البيانات:

المصادر الثانوية: الكتب والمراجع والدوريات بالمكتبات المحلية والدولية

المصادر الأولية: العاملون بمكتب العمل والتأهيل بالزاوية عن طريق استمارة استبائيته فترة
الدراسة سنة 2021-2022م
الدراسات السابقة:

دراسة (ذهب وآخرون، 2022) بعنوان الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين الأداء
الوظيفي

هدفت هذه الدراسة المتمثلة في تحديد العلاقة الموجودة بين الرقابة الإدارية وأداء العاملين
داخل مؤسسة وظيفية وقد توصلت إلى إن العملية الرقابية هي عكس ما يتصور البعض
وأنها تتبع تنفيذ وتولي الاهتمام بالأخطاء والانحرافات فقط بل هي بمفهومها الحديث الركيزة
والطريقة التنظيمية للمؤسسة التي من خلالها تضبط وترفع مستوى أداء العمال، وتساهم
بشكل فعلي في زيادة الفعالية وهي عملية مستمرة منذ بدأ التخطيط إلى المرحلة الأخيرة من
التنفيذ.

دراسة (المبجع، 2017) بعنوان الرقابة الإدارية وأثرها على الأجهزة الإدارية :

هدفت الدراسة إلى الكشف عن المشكل التي تعاني منها الأجهزة الإدارية ببلدية طرابلس
والتي تتمثل في ضعف عملية الرقابة الإدارية وما لها ن تأثير على الأداء الإداري ، وتمثل
مجتمع الدراسة في الجهاز الإداري ببلدية طرابلس ، ويبلغ أفراد العينة من المدراء والموظفين
والعاملين حوالي 61 كعينة عشوائية وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين إدخال
التقنية الإدارية الحديثة في مجال الرقبة الإدارية وتحسين مستوى الأداء الوظيفي مما يساعد
على تحقيق فاعلية أداء العمل ، وتدني مستوى الاهتمام بتوفير أساليب الرقابة الإدارية في
البلدية في مجال الرقابة الإدارية وإثرها على الأداء .

دراسة (الملاحى: 2016) بعنوان دور الرقابة الإدارية في تحسين مستوى الأداء الإداري
في جهاز الشرطة الفلسطينية:

هدفت الدراسة إلى استكشاف وأقع نظام الرقابة الإدارية في جهاز الشرطة الفلسطينية
بالمحافظات الجنوبية وأجريت الدراسة بطريقة الحصر الشامل حيث طبقت على ضباط
العاملين في الجهات الرقابية والبالغ عددهم 30 ضابط وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج
منها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لبن دور الرقابة الإدارية وتحسين مستوى الأداء

الإداري تعزي للمتغيرات الشخصية وأيضاً يشارك العاملون في إعداد بطاقة الوصف الوظيفي.

دراسة (صويص، 2016) بعنوان دور الرقابة الإدارية في تحقيق التطوير التنظيمي:

هدفت إلي التعرف على مستوى توافر مكونات الرقابة الإدارية ، والكشف على قدرة الجامعات الحكومية في فلسطين على تحقيق التطوير التنظيمي وكذلك التعرف على طبيعة العلاقة لمكونات الرقابة الإدارية المتمثلة (دعم الإدارة العليا وتوفر الوسائل والإمكانيات وقبول العاملين والرقابة الذاتية على تحقيق التطوير التنظيمي وخلص البحث إلي مجموعة من النتائج أهمها :حصول مستوى الرقابة الإداري على نسبة مرتفعة وتبين وجود علاقة طردية بين الرقابة الإدارية والتطوير التنظيمي وان هناك نسبة من التغير في استجابات أفراد العينة تعزى للنوع والجامعة والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة .

دراسة (بو سفت، 2016) بعنوان الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العمال:

تمثل هدف الدراسة في التعرف على أساليب الرقابة التنظيمية المطبقة على الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية والتحقق من مساهمة الرقابة في الكشف عن الأخطاء والانحرافات في المؤسسات الجزائرية وتم اختيار عينة الدراسة والتي تمثلت في 78 عامل بنسبة 21% من المجتمع الأصلي والمقدر ب 372 عامل وجاءت نتائج الدراسة تؤكد على إن الرقابة تلعب دوراً هاماً في تحسين أداء العمال.

المبحث الثاني: - الإطار النظري: -

تعتبر الرقابة الوظيفية الرابعة من وظائف الإدارة، والتي تتضمن الأعمال والقرارات التي يقوم بها المديرون للتأكد من إن نتائج الأعمال التي تم إنجازها مطابقة تماماً لما تم تحديده مسبقاً في الخطة والتأكد أيضاً من حسن سير الأعمال داخل المنظمة. كما إن الرقابة لا يمكن إن تؤدي بمعزل عن الوظائف الإدارية الأخرى من تخطيط وتنظيم وتوجيه، حيث وظيفة التخطيط بحاجة إلى رقابة وكذلك التنظيم والتوجيه وفي نفس الوقت الرقابة أيضاً بحاجة إلى تخطيط وتنظيم حتى تتم على أفضل حال. إضافة إلى ذلك يجب إن تأخذ الرقابة بعين الاعتبار العوامل المختلفة المؤثرة على العمل فهي تتأثر بفلسفة الإدارة وتوفر الموارد اللازمة

لتحقيق النتائج وكذلك بعوامل البيئة الخارجية مثل العوامل الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية... الخ
تعريف الرقابة الإدارية:

إن الإدارة الفعالة هي التي يجب إن تتحمل مسؤولية المحافظة على الأشياء في الاتجاه الصحيح، وإن الوظيفة الإدارية التي تتعلق بمراقبة وتقييم الأداء في المنظمة يطلق عليها الرقابة والتي تتسم بالتعقيد العملي، وتعرف الرقابة الإدارية بأنها نشاط إداري مكمل لنشاط التخطيط فالمدير يخطط لما يجب القيام به لتحقيق أهداف محددة والرقابة تمكنه من التحقق من ان ما تم عمله قد تم بطريقة صحيحة كما هو مخطط من قبل (إدريس، 2007: 29)
عرّف الرقابة الإدارية بأنها ممارسة السلطة لتوجيه العاملين، وتتضمن تنظيم القوى العاملة، ومراقبة الموارد والمعدات، وإدارة شؤون الموظفين، وعمليات التزويد، وتدريب الأفراد، والاستعداد والجاهزية، والتوظيف والفصل، والانضباط. (عقيلي، 2007: 36)
فالرقابة هي إحدى عناصر وظائف العملية الإدارية وتهدف إلي مراقبة العمل وقياس الأداء الفعلي ومقارنته مع ما هو مخطط باستخدام معايير رقابية يقارن بها هذا الأداء وفي ضوء نتائج المقارنة يتم تحديد الإنجازات الإيجابية التي يجب تعزيزها والانحرافات السلبية التي يجب تصحيحها وتجنبها مستقبلاً، وبالتالي تحقيق الأهداف المطلوبة (حريم، 2006: 301)
من هذه التعاريف يتبين ان الرقابة وسيلة وليست غاية، وسيلة لتحسين مستوى أداء المنظمة من خلال متابعة ومراقبة مستوى الأداء والإنجاز الفعلي ومقارنة هذا الإنجاز بالمعايير الأدائية المستمدة من الأهداف واكتشاف النقاط الإيجابية وتعزيزها واكتشاف الاختلافات بين الإنجاز الفعلي والمعايير الموضوعية وتحديد أسباب ذلك، ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية، ومنع تكرار الانحرافات مستقبلاً.

أهمية الرقابة الإدارية: تبرز أهمية الرقابة الإدارية من قدرتها على الربط بين الخطط، والبرامج، والقرارات المناسبة لتنفيذها وفق الأهداف، وفي إطار من التعليمات المحددة لذلك، من تأكدها أن الممارسة تتم بإتقان واقتصاد وسرعة مناسبة.

إن مهمة الرقابة لا تنحصر في التأكد من أن الأعمال تنفذ، بل يضاف إليها التأكد من أن التنفيذ يتم بأفضل الوسائل والطرق والأشكال، ويعطي النتائج المتوقعة في ظروف ممكنة،

فمهمتها لا تقوم على الضبط والمنع والمساءلة فحسب، وإنما في تحديد أسباب الانحراف أو الخلل في الأداء، والتوجيه لتجنب وقوعها. ومن هنا تظهر أهميتها في التدخل في الإعداد والتخطيط السليم والمتابعة الواضحة. وهي عملية ملازمة للتخطيط، ضرورية في اتخاذ القرارات، عن طريق التغذية الراجعة، ومن خلال دراسة النتائج للأعمال السابقة، وإعطاء المعلومات والبيانات الدقيقة لتيسير الإعداد وبناء الخطط والبرامج على مرتكزات واستراتيجيات سليمة. وتكمن أهميتها أيضا في مراقبة الأداء ومتابعته لتفادي الأخطاء والسيطرة على تصحيحها في الوقت المناسب قبل فوات الأوان (خيرى، 2012: 216)

أهداف الرقابة الإدارية :

تتمثل أهداف الرقابة الإدارية فيما يلي:

1. حماية أصول المنشأة من السرقة والاختلاس والتلاعب وسوء الاستخدام والإهمال.
2. التأكد من صحة ودقة وسلامة البيانات والتقارير لإمكان الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات
3. استباق ومنع حدوث الأخطاء والانحرافات وأعمال الغش واكتشاف ما يقع منها أول بأول واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لمعالجتها ومنع تكرارها.
4. التأكد من حسن استخدام الموارد المادية والبشرية في المنشأة، أي إن تقوم الرقابة بتحديد ما تم تنفيذه عن طريق تقييم الإدارة واتخاذ الإجراءات العلاجية.
5. التأكد من توافر الانسجام بين مختلف الأجهزة الإدارية .
6. الكشف عن ميزات وإبداعات أفراد المنظمة لمكافأتهم وتحفيزهم والتأكد من الحقوق والمزايا المقررة لهم مع ضمان المساواة للجميع أمام القانون
7. إدارة المؤسسة على أسس علمية من خلال توافر العناصر الأساسية وأهمها، دليل للإجراءات والدورات وهيكل تنظيمي مع تحديد واضح للوظائف وشرح مضمونها (المغربي: 2005، (46 . 47)

خصائص النظام الرقابي الفعال:

فيما يلي العديد من الخصائص التي ينبغي توفرها في أنظمة الرقابة لكي تكون عادلة وتحقق النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها:

- 1 . الوضوح وسهولة الفهم: تعطي معلومات ذات معنى للذين يتعاملون معها زيادة على ذلك فإنه ينبغي ان تكون المعلومات المستخدمة دقيقة لتعمل الأنظمة الرقابية بالطريقة الصحيحة وان تغطي هذه المعلومات كافة مجالات العمل (المغربي، 2001: 532)
- 2 . الموضوعية والفعالية: يجب إن تكون أنظمة الرقابة واقعية وغير مبالغ فيها حتى يمكن تطبيقها بشكل يتوافق مع ظروف المنظمة (النعيمة، 2008: 165)
- 3 . المرونة: يقصد بها الاستجابة للتغيرات حيث إن السمة المميزة لبيئة الأعمال اليوم هي ديناميكية التغيير المستمر لذا يجب إن يتسم النظام الرقابي بالمرونة والقابلية للتعديل، إلا وأصبح عاجزا عن مواجهة ما يطرى على ظروف التنفيذ من تطورات وتغيرات ومرونة قابلة للتلاؤم والتكيف مع ظروف العمل او التنفيذ (العامري وآخرون، 2008: 245)
- 4 . الاقتصادية: يجب إن يكون مردودات النظام الرقابي أكثر من تكاليفه وإلا فلا فائدة منه، لذا يفترض إن تستخدم أنظمة رقابية تتناسب مع إمكانية المنظمة، والأهداف المرجو تحقيقها (منصور، 1999: 262)
- 5 . إن يقترح النظام الرقابي الحلول والبدائل: أي يجب ان يسعى النظام الرقابي إلى توفير عدة بدائل وحلول تصحيحية مناسبة، وتحديد انسب الطرق لمعالجة الانحرافات ومنع حدوثها مستقبلا (الهيثي، 2003: 45)
- 6 . التوقيت المناسب: والتوقيت المناسب لا يعني بالضرورة السرعة، ولكن يكون نظام الرقابة فعالا يجب التبليغ عن الانحرافات في الوقت المناسب، حتى يمكن عمل الأجراء التصحيحي المناسب قبل ان تتحول الأمور خارج نطاق الرقابة (شريف، 2005: 86)
- 7 . الملائمة: من الضروري إن يتلاءم النظام الرقابي مع طبيعة نشاط المنظمة وحجمها وأهدافها وتطلعاتها المستقبلية، ونوع الصناعة التي تنتمي إليها فالمنشأة الكبيرة الحجم والمعقدة النشاط تحتاج بالتأكيد إلي نظام رقابي معقد وشامل بينما قد لا تحتاج المنشأة صغيرة الحجم ومحدودة النشاط إلا إلى نظام رقابي مبسط (العلاق، 2008: 347)
- 8 . التحليل: ليست مهمة النظام الرقابي اكتشاف الخطأ فحسب بل تحديد أسبابه والعوامل والظروف التي أدت الى حدوثه، ومن ثم وفي ضوء النتائج يتم اقتراح الحل المناسب، وما هي السبل الكفيلة التي يجب إتباعها لعدم الوقوع فيه ثانية. ان النظام الرقابي الفعال هو

الذي يكشف الخطأ ويحلله ويحدد المسؤول عنه وأسبابه ونتائجه وكيفية علاجه (عقلي،
2007: 456)

9 . السرعة في كشف الأخطاء: فكلما كان النظام الرقابي قادرا على تحقيق السرعة في اكتشاف الانحرافات او منع حدوثها أصلا أصبح ذلك النظام أكثر كفاية في تلافي قدر ممكن من الآثار السلبية الخطيرة لتلك الانحرافات، ولا شك لن النظام الرقابي الأمثل هو الذي يكشف الأخطاء ليس فور وقوعها بل قبل وقوعها ان أمكن ذلك (العلاق، 2010: 216)

خطوات الرقابة

لا بد ان تخضع العملية الرقابية إلى خطوات متتابعة ومنهجه تجعل منها عملية ناجحة متكاملة مع النظام الإداري للمنظم، لذا يمكن إيجاز تلك الخطوات فيما يلي:

الخطوة الأولى: تحديد معايير الأداء : وتعتبر هذه الخطوة نقطة البداية لصحيحة لأي نظام رقابي، فبدون وجود المعايير يصعب الحكم على العمل المنجز ويجب ان أكون المعايير الرقابية مشتقة بدقة من أهداف المنظمة ومتوافقة معها وتسعى لتحقيقها بأفضل كفاءة وفعالية

الخطوة الثانية: قياس الأداء الفعلي :تتمثل في قياس النتائج المتحققة فعلا وتعتمد هذه الخطوة على إمكانية التقييم الموضوعي للنتائج على الخطوة السابقة، وعلى سهولة المعايير المرسومة، وينبغي ان يكون القياس سهل التنفيذ وقليل التكاليف وعلاوة على ذلك يجب ان يكون مقياس الأداء الفعلي وفقا لوحدات شبيهة بتلك الموجودة في المعيار الرقابي الذي يتم وضعه مسبقا.

الخطوة الثالثة: المقارنة بين الأداء الفعلي والمعايير الموضوعية: بعد ان يتم التنفيذ تقاس النتائج بواسطة المعايير المحددة، حيث تقارن النتائج المحققة بالنتائج المستهدفة التي تم وضعها للوصول إليها، فإذا تطابقت النتائج انتهت عملية الرقابة، اما إذا كانت هناك فروق بين النتائج المحققة والأهداف المقررة فتستمر الرقابة في قياس الفروق وتحدي أسبابها وعلاجها وذلك باتخاذ التصحيحات اللازمة حتى يتم القضاء على المشكلات التي اعترضت التنفيذ وعطلت الإنجاز المطلوبة.

الخطوة الرابعة:تشخيص الانحرافات وتحديد الأسباب : قد تكون الانحرافات إيجابية او سلبية لذا يجب تحديد الأسباب بالتي أدت الى تلك الانحرافات وتعزيز الإيجابي وتصحيح السلبي منها والعمل على عدم حدوثه في المستقبل.

الخطوة الخامسة: تصحيح الانحرافات ومتابعة سير التنفيذ : تبدأ الإدارة في دراسة البدائل المختلفة لعلاج الفروق وتصحيح الانحرافات وتقارن هذه البدائل من حيث مزاياه وعيوبها وإمكان تنفيذها ويختار انسبها بحيث يتم تصحيح الانحرافات والقضاء على المشكلات والمعوقات التي اعترضت التنفيذ وعطلت الإنجاز المطلوب ومنع تكرارها وحدثها في المستقبل وتتم الإجراءات التصحيحية إذا لزم بأشكال كثيرة (العامري وآخرون: 2007، 2، 4).

وسائل الرقابة الإدارية:

لضمان الرقابة الناجحة، لا بد من استخدام عدد من الأدوات والوسائل، وأهمها:

- 1- الميزانية التخطيطية: ويتم من خلالها مراجعة الموازنة باعتبارها الترجمة الرقمية للخطط والبرامج التي تسعى المؤسسة لتنفيذها خلال فترة زمنية محددة.
- 2 . البيانات الإحصائية: البيانات الإحصائية من الأدوات التي تسهل للرقابة أن تجري المقارنات والدراسات التحليلية لمدى توافق الانجاز .
- 3 . التقارير: وهي وسيلة توفر للرقابة المعلومات عن سير العمل وإجراءاته وأساليبه
- 4 . الملاحظة الشخصية: وهي وسيلة تتيح لجهاز الرقابة الاتصال المباشر مع العاملين في المؤسسة لمراقبة أدائهم وفق التعليمات المقررة لذلك.
- 5 . السجلات: وهي وسائل مهمة لإجراء عملية الرقابة الداخلية، حيث توفر معلومات وبيانات عن الأداء الفعلي للعاملين.
- 6 . التفتيش: ويسعى إلى التحقق من حسن أداء الأعمال وانجازها، وسلامة الإجراءات المتخذة في سبيل ذلك ويتم من خلال الجولات والزيارات الميدانية لمواقع العمل.
- 7-الشكاوى والتظلمات: ويقدمها أصحاب المصالح ممن يشعرون بوقوع ضرر أو ظلم لحق بهم من القائمين على أمور المؤسسة.

وهكذا فعمل الرقابة الإدارية ضروري ومهم لنجاح أداء العاملين في أجهزة المؤسسات، في تنفيذ البرامج والخطط وفق الأهداف المنشودة (الهيثي، 2003: 46)
أنواع الرقابة :

يمكن تصنيف الرقابة من حيث تنظيمها إلى ثلاثة أنواع رئيسية في كل منها يستخدم عدد من الطرق للرقابة على الأداء وهي.

أولاً. الرقابة المستمرة (الثابتة): وهي تلك الرقابة التي تستخدم باستمرار دون توقف من الطرق المتبعة مثل الرقابة الشخصية "الذاتية" أو رقابة المجموعة والرقابة عن طريق الخطط الدائمة.

ثانياً. الرقابة الدورية: وهي تلك الرقابة التي يستخدمها المديرون بشكل دوري مثلاً كل ساعة، كل يوم، كل أسبوع، كل شهر، ربع سنوي وتتضمن الطرق التقارير المنظمة أو المراجعة.

ثالثاً. الرقابة أحياناً: وهذا النوع من الرقابة يتم أحياناً عند الحاجة ويتضمن طريقة الملاحظة وطريقة التقارير الخاصة وطريقة المشروع.(غنية، 2003)

الإطار العملي :

صدق وثبات أداة الدراسة:

صدق الأداة: تم اختيار مقياس صدق أداة الدراسة إذ تم استخدام أسلوب الصدق وذلك من خلال عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من أصحاب الخبرة في مجال الدراسة وهم المشار إليهم في الملحق رقم (6) وقد أخذ الباحث بغالبية ملاحظات المحكمين لوضعها في صيغتها النهائية.

ثبات الأداة: من أجل اختبار ثبات أداة الدراسة تم استخدام اختبار كرونباخ ألفا لاختبار الاتساق الداخلي للأداة، حيث تشير النتائج الواردة في الجدول (1) إلى درجة ثبات في استجابات عينة الدراسة كانت 95.0% وهي نسبة جيدة، لأن قيمة ألفا المعيارية أكثر من 60%. وبالتالي يمكن القول بأن هذا المقياس ثابت بمعنى أن المبحوثين يفهمون بنوده بنفس الطريقة وكما يقصدها الباحث، وعليه يمكن اعتماده في هذه الدراسة الميدانية لكون نسبة تحقيق نفس النتائج لو أعيد تطبيقه مرة أخرى تقدر 95.0%

جدول (1): نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة (كرو نباخ ألفا)

المحور	عدد الفقرات	قيمة ألفا
مدى تطبيق نظام الرقابة الإدارية	39	0.96

عرض النتائج :

اختبار مقياس الاستبانة : لقد تم اعتماد مقياس ليكرت الثلاثي (Likert Scale of three points) لتحديد درجة الأهمية النسبية لكل بند من بنود الاستبانة وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (2): قيم ومعايير كل وزن من أوزان المقياس الثلاثي المعتمد من الدراسة

المقياس	موافق	محايد	غير موافق
الدرجة	3	2	1

مقياس الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي :

تم وضع مقياس ترتيبى للمتوسط الحسابي وفقا لمستوى أهميته وذلك لاستخدامه في تحليل النتائج كما يلي:

المقياس	مرتفعة	متوسطة	منخفضة
الدرجة	3.00-2.34	2.33-1.67	1.66-1

جدول (3) مقياس الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي

الأهمية النسبية	المتوسط الحسابي
منخفضة	1.66 - 1
متوسطة	2.33 - 1.67
مرتفعة	2.33 - 1.67

جدول رقم (4) توزيع عينة الدراسة حسب النوع

النوع	العدد	النسبة
ذكر	21	%48.8
أنثى	22	%51.2
المجموع	43	%100.0

الجدول رقم (4) يشير إلى أن 48.8% من عينة الدراسة هم من الذكور، في حين أن 51.2% من عينة الدراسة من الإناث علماً بأنه تم إجراء عملية المسح الشامل لجميع أفراد العينة في المؤسسة محل الدراسة.

جدول رقم (5) توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة	العدد	المؤهل العلمي
16.3%	7	ثانوية فأقل
23.3%	10	دبلوم متوسط
20.9%	9	دبلوم عالي
32.6%	14	بكالوريوس
4.7%	2	ماجستير
2.3%	1	دكتوراه
100.0%	43	المجموع

الجدول رقم (5) يشير إلى أن 16.3% من عينة الدراسة مؤهلهم ثانوية فأقل، 23.3% مؤهلهم دبلوم متوسط، 20.9% من عينة الدراسة مؤهلهم دبلوم عالي، بينما 32.6% من عينة الدراسة مؤهلهم بكالوريوس، 4.7% من عينة الدراسة مؤهلهم ماجستير، في حين أن 2.3% من عينة الدراسة مؤهلهم دكتوراه وهذا يشير إلى تركيز مكتب القوى العاملة على الخريجين والمؤهلات الجامعية.

جدول رقم (6) توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

النسبة	العدد	سنوات الخبرة
4.7%	2	5 سنوات فأقل
9.3%	4	6-10 سنة
34.9%	15	11-15 سنة
51.2%	22	16 سنة فأكثر
100.0%	43	المجموع

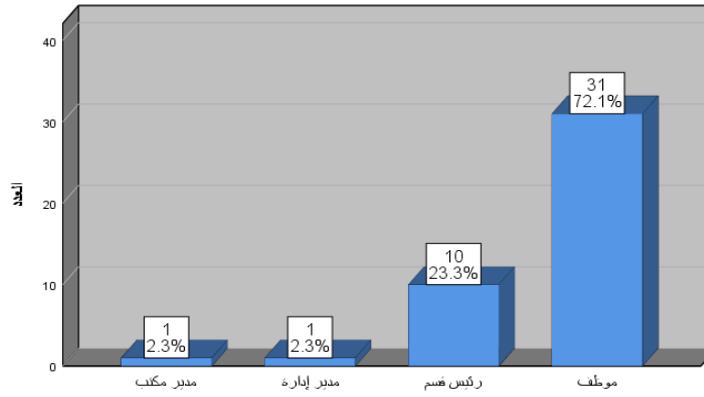
الجدول رقم (6) يشير إلى أن 4.7% من عينة الدراسة خبرتهم العملية 5 سنوات فأقل، 9.3% من إجمالي عينة الدراسة خبرتهم العملية من 6 إلى 10 سنوات، بينما 34.9% من إجمالي عينة الدراسة خبرتهم العملية من 11 إلى 15 سنة، في حين أن 51.2% من عينة الدراسة خبرتهم العملية 16 سنة فأكثر وهذا يشير إلى إن مستوى الخبرة كان يمثل أعلى مستوى مما يشير إلى إن مكتب القوى العاملة غني بالخبرات والكفاءات المؤهلة محلياً.

جدول رقم (7) توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة

النسبة	العدد	الوظيفة
2.3%	1	مدير مكتب
2.3%	1	مدير إدارة
23.3%	10	رئيس قسم

72.1%	31	موظف
100.0%	43	المجموع

الجدول رقم (7) يشير إلى أن 2.3% من عينة الدراسة يشغلون مهمة مدير مكتب، أيضا 2.3% من عينة الدراسة يشغلون مهمة مدير إدارة، بينما 23.3% يشغلون مهمة رئيس قسم، في حين أن 72.1% من إجمالي عينة الدراسة هم موظفين.



عرض نتائج اتفاق أفراد العينة على فقرات الاستبيان :

جدول (8): إجابات أفراد العينة على فقرات مدى تطبيق نظام الرقابة الإدارية بمؤسسات القطاع الحكومي

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المنوي	مدى التطبيق
1	هل الهيكل التنظيمي واضح ومرن في الكلية	1.79	0.989	59.67%	متوسط
2	هل توجد قواعد مكتوبة تحدد واجبات ومسؤوليات الأقسام والموظفين في الكلية	1.77	0.922	59.00%	متوسط
3	هل توجد تطابق بين الوظائف الفعلية ووضعها في الهيكل التنظيمي	1.74	0.902	58.00%	متوسط
4	يساعد الهيكل التنظيمي على تحقيق الأهداف المطلوبة من الموظفين	2.30	0.914	76.67%	متوسط
5	هل يعرف الموظفون تفاصيل المهام	2.19	0.958	73.00%	متوسط

الوظيفية لوظائفهم					
6	تقوم الإدارة بإجراء مراجعة دورية الاستراتيجيات العمل والسياسيات العامة للكلية	1.88	0.905	62.67%	متوسط
7	تقوم الإدارة بإرساء مبدأ اعتبار الرقابة من مسؤوليات كافة الأفراد في الكلية	2.16	0.949	72.00%	متوسط
8	تقوم الإدارة بمراجعة دورية لمدى ملائمة إستراتيجية الكلية والخدمات المقدمة للمجتمع	1.63	0.900	54.33%	منخفض
9	تقوم الإدارة بتحديد كافة المخاطر التي يمكن ان يتعرض لها الكلية	1.67	0.892	55.67%	متوسط
10	تقوم الإدارة بتصنيف كافة المخاطر من ناحية تأثير العمل	1.70	0.939	56.67%	متوسط
11	تقوم الإدارة بتحديد التي يمكن السيطرة عليها والمخاطر التي لا يمكن السيطرة عليها	1.79	0.914	59.67%	متوسط
12	تأخذ عملية تقييم المخاطر باعتبار مبدأ التكلفة والمنفعة	1.84	0.949	61.33%	متوسط
13	تتم عملية تقييم المخاطر بشكل متواصل من قبل التدقيق الداخلي	1.47	0.797	49.00%	منخفض
14	تتم عملية تقييم المخاطر انطلاقاً من خطوط العمل الدنيا صعود إلى الأنشطة العامة	1.72	0.854	57.33%	متوسط
15	تضع الإدارة الإجراءات بشكل سري على مواجهة المخاطر المقبولة بالكلية	1.88	0.905	62.67%	متوسط
16	يساهم التدقيق الداخلي في تحديد مستوى المخاطر المقبول بالكلية	2.07	0.936	69.00%	متوسط
17	تساهم التقارير الدورية المقدمة للإدارة في نجاح إجراءات الرقابة	2.30	0.887	76.67%	متوسط
18	تساهم عملية توزيع الصلاحيات على المستويات الإدارية المختلفة في تحسين إجراءات الرقابة الداخلية	2.30	0.939	76.67%	متوسط
19	يتوفر ضوابط التحكم التي تمنع الوصول الى الموجودات الملموسة	1.63	0.874	54.33%	منخفض
20	تساهم إجراءات حل المشاكل المفاجئة سواء ما يتعلق بالإبلاغ او سرعة التدخل في تحسين الرقابة الإدارية	1.88	0.931	62.67%	متوسط

متوسط	%64.33	0.961	1.93	تحرص الإدارة على تطبيق مبدأ فصل المهام وعدم إكبال مهام متعارضة لموظف واحد	21
مرتفع	%80.00	0.877	2.40	تستخدم الإدارة التقارير المكتوبة كأداة رقابية	22
متوسط	%63.67	0.921	1.91	تتضمن التقارير الإدارية مقارنات دورية بين نتائج الفقرات المختلفة	23
متوسط	%65.00	0.975	1.95	تشمل التقارير بالإضافة للملاحظات توصيات واقتراحات للعلاج والتقويم	24
متوسط	%55.67	0.919	1.67	تتوفر أنظمة معلومات داخلية ومالية وتشغيل كافية تساهم في تحسين أداء الرقابة الداخلية	25
متوسط	%57.33	0.908	1.72	تشمل أنظمة الرقابة وجود خطة طوارئ لضمان سير العمل وتقليل احتمالات تعطيل الأجهزة والأنشطة الإلكترونية	26
متوسط	%64.33	0.985	1.93	تحقق الإدارة نجاحات في تأكيد وضوح الصلاحيات والمسؤوليات من خلال نظام اتصال فعال	27
متوسط	%56.67	0.887	1.70	تتوفر قنوات اتصال فعالة تصمن فهم كافة الموظفين والسياسات والإجراءات المتعلقة بنظام الرقابة	28
متوسط	%70.67	0.981	2.12	مجموعة السجلات والدفاتر المستخدمة كاملة وملئمة	29
متوسط	%61.33	0.898	1.84	يتم العمل من خلال توفير مجموعة أنظمة ذات تعليمات واضحة ومكتوبة	30
مرتفع	%79.00	0.874	2.37	تستخدم أرقام سرية لدخول إلى برامج العمل المحسوبة	31
متوسط	%56.67	0.887	1.70	يتم التعامل مع نشاطات نظام الرقابة الإدارية كجزء من الواجبات اليومية للكلية	32
منخفض	%54.33	0.874	1.63	التداخل الفوري يتناسب مع أي تغيير في البيئة الداخلية للكلية	33
متوسط	%63.67	0.971	1.91	تساهم استقلالية المدقق الداخلي عن الإدارة التنفيذية في تحسين إجراءات الرقابة	34
متوسط	%66.00	0.963	1.98	يتمتع العاملين في مجال التدقيق الداخلي بكامل الصلاحيات للوصول إلى السجلات والوثائق الخاصة	35

بكافة أعمال الكلية					
متوسط	63.67%	0.947	1.91	36	يتمتع العاملون في أجهزة المتابعة بالتأهل العلمي والخبرة بشكل جيد ويتمتع العاملون في مجال التدقيق بالاستقلالية
متوسط	60.33%	0.880	1.81	37	في إطار عمليات التدقيق الداخلي يتم إبلاغ المستوى الإداري المعني وفي الوقت المناسب عن أية ثغرات أو مشاكل في نظام الرقابة الداخلية
متوسط	65.00%	0.999	1.95	38	تستخدم نتائج تقارير الأداء في معالجة جوانب القصور وتطوير العمل
متوسط	64.33%	0.985	1.93	39	تؤخذ تقارير الأداء بعين الاعتبار عند إجراء التنقلات بين العاملين
متوسط		0.624	1.90		الفقرات ككل

من خلال الجدول رقم (8)، يتضح أن جميع المتوسطات الحسابية للفقرات التي تقيس مدى تطبيق نظام الرقابة الإدارية بمؤسسات القطاع الحكومي تتراوح بين (471.) - (402.)، وجميعها تشير إلى أن مدى تطبيق نظام الرقابة الإدارية بمؤسسات القطاع الحكومي هو بدرجة من منخفضة إلى مرتفعة. كما تشير النتائج إلى أن المتوسط العام لفقرات مدى تطبيق نظام الرقابة الإدارية بمؤسسات القطاع الحكومي مساوي (1.90) بانحراف معياري (0.624)، وتعد قيمة المتوسط الحسابي لها متوسطة، مما يدل على أنه هناك اتفاق بين أفراد العينة على أن مدى تطبيق نظام الرقابة الإدارية بمؤسسات القطاع الحكومي بشكل عام هو بدرجة متوسطة.

فرضيات الدراسة:

فرضية الدراسة: مدى تطبيق نظام الرقابة الإدارية بمؤسسات القطاع الحكومي :

الفرضية الصفرية: لا تطبق مؤسسات القطاع الحكومي بمكتب العمل والتأهيل بالزاوية نظام الرقابة الإدارية

الفرضية البديلة: تطبق مؤسسات القطاع الحكومي بمكتب العمل والتأهيل بالزاوية نظام الرقابة الإدارية

جدول رقم (9): نتائج اختبار t لعينة واحدة

المتغير	درجة الحرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار t	معنوية اختبار t
لا تطبق مؤسسات القطاع الحكومي بمكتب العمل والتأهيل بالزاوية نظام الرقابة الإدارية	42	1.90	0.624	-1.058	0.296

يتبين من خلال جدول رقم (9) نجد أن قيمة الاختبار الخاصة باختبار إمكانية تطبيق مؤسسات القطاع الحكومي بمكتب العمل والتأهيل بالزاوية نظام الرقابة الإدارية تساوي - 1.058 ومستوى الدلالة تساوي 0.296 وهي أكبر من 0.05 مما يعني عدم رفض الفرضية الصفرية وبالتالي يمكن القول بأن مؤسسات القطاع الحكومي بمكتب العمل والتأهيل بالزاوية لا تطبق نظام الرقابة الإدارية ورفض الفرضية البديلة **النتائج والتوصيات:**
أولاً: نتائج الدراسة:

توصل الباحثان إلى أهم النتائج في ضوء ما خلصت إليه الدراسة الميدانية مع ربطها بالإطار النظري والتي تناولت واقع تطبيق نظام الرقابة في المؤسسات الحكومية ومدى مساهمتها في الحد من الظواهر السلبية .

- 1- أظهرت النتائج ان عملية توزيع العينة حسب المؤهل العلمي تشير الى تركيز مكتب القوى العاملة محل الدراسة على الخريجين والمؤهلات الجامعية.
- 2- أظهرت النتائج إلى أن أغلبية أفراد العينة بمكتب القوى العاملة محل الدراسة على مستوى عالي من الخبرة العملية مما يشير إلى أنه غني بالخبرات والكفاءات المؤهلة علمياً.
- 3- أظهرت النتائج إلى إن المتوسط العام لقررات مدى تطبيق نظام الرقابة الإدارية بمؤسسات القطاع الحكومي يساوي (1.90) بانحراف معياري (0.624). وتعد قيمة المتوسط الحسابي لها متوسطة، مما يدل على أنه هناك اتفاق بين أفراد العينة على أن مدى تطبيق نظام الرقابة الإدارية بمؤسسات القطاع الحكومي بشكل عام هو بدرجة متوسطة.
- 4- أظهرت النتائج أن قيمة الاختبار الخاصة باختبار إمكانية تطبيق مؤسسات القطاع الحكومي بمكتب العمل والتأهيل بالزاوية نظام الرقابة الإدارية تساوي -1.058 ومستوى الدلالة تساوي 0.296 وهي أكبر من 0.05 مما يعني قبول الفرض الصفرية وبالتالي يمكن

القول بأن مؤسسات القطاع الحكومي بمكتب العمل والتأهيل بالزاوية لا تطبق نظام الرقابة الإدارية.

ثانياً:- التوصيات :

1. التركيز على عناصر العملية الإدارية التي تتكون من الأفراد والأموال والقواعد والسياسات والقوانين والتعليمات، بالإضافة إلى النظم والإجراءات المتبعة وأساليب التفكير حتى تكون الرقابة الإدارية فعالة.
2. ضرورة التركيز على الرقابة المستمرة تعمل على سرعة اكتشاف الأخطاء والتعرف على أسبابها من أجل إبلاغ المسؤولين عنها في الوقت المناسب لتصحيح أو تلافي الأخطاء.
3. التركيز على التطور التكنولوجي في مجال الاتصالات الإدارية والاستفادة منه في مجال الرقابة بالإضافة إلى تطور الأساليب الرقابية المستخدمة في قطاع الحكومي.
4. ضرورة نشر ثقافة الوعي بين العاملين لتوضيح أهمية الرقابة الإدارية من أجل تحسين مستوى الأداء وتحقيق الأهداف وليس تصيد الأخطاء وتوقيع العقوبات.
5. وضع صناديق خاصة بالشكاوى والتظلمات في كل وحدة إدارية كنوع من أنواع الرقابة.

المراجع:

أولاً: الكتب :

- 1- إدريس، ثابت عبد الرحمن (2007) إدارة الأعمال نظريات ونماذج وتطبيقات، الدار الجامعية: الإسكندرية.
- 2- المغربي، عبد الحميد (2001) الأصول العلمية لإدارة الأعمال، المكتبة المصرية: المنصورة.
- 3- المغربي، عبد الحميد (2006) الإدارة: الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية لمدير القرن الحادي والعشرين، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، غزة.

- 4-النعيمي، صلاح (2008) الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن
- 5-الهيثي، خالد عبد الرحيم (2003) إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع عمان الأردن. 5
- 6-العامري، صالح والغالي، طاهر(2007) الإدارة والأعمال . دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- 7-العلاق، بشير (2010) تنظيم إدارة العلاقات العامة، دار اليازوري للنشر، عمان.
- 8-حريم، حسين (2006) الإدارة الحديثة "النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة" دار الحامد للنشر: عمان، ط1 .
- 9-خيري، أسامة (2012) الإدارة العامة، دار الراجية للنشر والتوزيع، عمان، ط1.
- 10-شريف، على(2005) الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية.10
- 11-عقيلي، عمر وصفي (2007) الإدارة المعاصرة: التخطيط، التنظيم والرقابة، دار زهران للنشر: عمان.
- 12- منصور، علي محمد (1999) مبادئ الإدارة أسس ومفاهيم مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة.
- 13- المهدي غنية (2003) مبادئ إدارة الأعمال المفاهيم والأسس والوظائف، دار الكتب الوطنية، بنغازي ليبيا
- ثانيا: الرسائل العلمية :
- 1-المبقع، محمد عبد الحميد عبد السلام (2017) الرقابة الإدارية وأثرها على أداء الأجهزة الإدارية دراسة تطبيقية على الجهاز الإداري ببلدية طرابلس، مجلة البحوث الأكاديمية، العدد التاسع.
- 2- الملاحى، محمد ساير عاشور (2016) دراسة بعنوان دور الرقابة الإدارية في تحسين مستوى الأداء الإداري في جهاز الشرطة الفلسطينية، رسالة ماجستير، الأكاديمية الأداة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.

- 3- بوسفط، أمال (2016) دراسة بعنوان الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العمال " مؤسسة الخزف الصحي بجيجل نموذجا" دراسة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة محمد خضرة، الجزائر.
- 4- ذهب، أسامة وبودرال، حنان (2022) دراسة بعنوان الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على عينة من العمال الإداريين بمؤسسة التوظيف العمومي لولاية الوادي، رسالة ماجستير، جامعة الشهيد حمه لخضر، الجزائر.
- 5 -صويص، محمد إبراهيم كامل(2016) دراسة بعنوان دور الرقابة الإدارية في تحقيق التطوير التنظيمي، رسالة ماجستير في الأجهزة الأمنية، دراسة مسحية على شرطة منطقة حائل، رسالة ماجستير أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية
- 6- عادل ثابت (2008)، سيكولوجيا الإدارة المعاصرة دار أسامة للنشر، والتوزيع الأردن.
- 7- محمد بن ربيع العيسي (2020)، الرقابة الداخلية، موقع الرقابة الداخلية في الأجهزة الحكومية، المطور لخدمات الويب , www.aburab3.com .