

دور التخطيط والرقابة الإدارية في رفع كفاءة الأداء (بالتطبيق على الهيئة العامة للمياه)

باحثة

د. عايدة عبد العزيز جبارة سليمان

أستاذ الإدارة المشارك - قسم إدارة الأعمال -
جامعة النيلين

د. مرتضى طلحة حمدنا الله

مستخلص:

تهدف هذه الدراسة للتعرف على برامج التخطيط والرقابة الإدارية في رفع و تحسين فاعلية الأداء الإداري بالهيئة العامة للمياه التعرف على نقاط الضعف في مجال التخطيط، والرقابة الإدارية، وكيفية تطوير التخطيط والرقابة الإدارية، وتقديم التوصيات والمقترحات المناسبة لتفعيل عملية التخطيط والرقابة الإدارية، واقتراح السبل والوسائل؛ لعلاج أوجه القصور، ودعم الجوانب الإيجابية. استناداً لآراء مجموعة من العاملين في الهيئة، حول هذا الموضوع. حيث صيغت المشكلة التي بحثتها الدراسة انطلاقاً من سؤال رئيس «ما دور التخطيط والرقابة الإدارية لرفع و تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري للهيئة العامة للمياه؛ ليتمكن من مواكبة المستجدات». ومن هذا السؤال الرئيس تتفرع مجموعة من التساؤلات الفرعية لكي تحقق الدراسة أهدافها استخدمت المنهج الوصفي وتم توزيع (100) استنباته على الإدارة العليا والإدارة التنفيذية للهيئة العامة للمياه. افترضت الدراسة افتراضين هما: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التخطيط الإداري، ورفع كفاءة الاداء، توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الرقابة الادارية ورفع كفاءة الأداء، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: الرقابة ضرورية ومهمة للتأكد من أن العمل يسير بدقة، نحو تحقيق الأهداف في الهيئة، كما تسهم في سرعة إكتشاف الأخطاء والانحرافات. والنظام الرقابي في الهيئة يسهم في تحقيق كفاءة الأداء من خلال التأكد من الاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية والمادية. ظلت إدارة الهيئة تقوم بتنفيذ خطط العمل. نجد أن هنالك تطور إلا أنه بطيء لا يواقي التطورات الحديثة. أوصت الدراسة بعدة توصيات منها: دعم وتطوير الأساليب الرقابية وأدواتها بما يتفق مع المتغيرات في مجال التفتيش والمراقبة، مما يسهم في تحقيق كفاءة الأداء. كما أوصت باستخدام برامج التخطيط المتطورة، وضرورة الاهتمام بزمان تنفيذ الخطة وتبصير العاملين بالهيئة العامة للمياه بضرورة تحسين أدائهم وقدراتهم في الأداء الإداري كوسيلة لتطوير خدمات مياه الشرب بالريف بصورة مستدامة

الكلمات المفتاحية: التخطيط، الرقابة الإدارية، كفاءة الأداء، الهيئة العامة للمياه

Abstract:

The aim of the study is to identify the planning and management control programs in raising and improving the effectiveness of the administrative performance of the Public water corporation and to identify weaknesses in the field of planning and administrative control and to develop and provide recommendations and appropriate proposals to activate the planning process and administrative control and to suggest ways and means To remedy the deficiencies and support the positive aspects, based on the opinions of a sample of the Authority's employees on this topic , The problem study is based on the question: "What is the role of planning and administrative control in raising and improving the effectiveness of evaluating the administrative performance to face the recent developments of the Public water corporation , In order for the study to achieve its goals according to the scientific methodology by collecting, processing and analyzing the opinions of a hundred employees of the authority representing the general and executive administrations experts, clerks and accountants. The study reached several conclusions, among which is the importance and necessity of planning and administrative control to ensure that the work is proceeding accurately towards achieving the objectives in the authority and contributes to achieving the efficiency of performance by ensuring the optimal use of human and material resources., The study has come out with several recommendations, including increasing the officials' interest in the control function as it is necessary and important to ensure that the work is proceeding accurately to achieve the objectives of the authority , support and development of planning methods in line with modern development , that will contributes to achieving efficient performance. The study also recommended encouraging the authority's employees to improve their performance and capabilities in administrative performance as a means to develop drinking water services in the countryside in a sustainable way

Key words: planning, administrative control, performance efficiency, Water Authority

الإطار العام للدراسة :

إن الهيئة العامة للمياه له دور اشرافي يتمثل في توفير المياه للإنسان والحيوان بالريف وتنسيق عملها مع الهيئات في الولائية وإشراك الولايات أفراد وجماعات الريف في أعمال الإشراف على كل مشروعات المياه المختصة بتنمية الريف في كل النواحي لاستقرار العرب الرحل ورفع مستوى المعيشية الموارد الطبيعية ، تأمل الهيئة بالوصول لمتطلبات الفرد في الريف الى 50 لتر في اليوم وذلك بحلول عام 2027 اى نهاية الخطة ربع القرنية ولذلك فإن الحاجة ملحة إلى المزيد من الجهد والتمويل والتخطيط والرقابة الإدارية للوصول لتلك الأهداف . لتوفير مياه كافية وآمنة بالريف ، لذلك تواجه الهيئة العامة لمياه أزمة المياه تتفاقم عاما بعد عام وتضعها أمام حاجة ماسة إلى اتباع تخطيط ورقابة ادارية يمكن بواسطتها تحسين الأداء.

ورغم وفرة المياه في السودان ويتراوح العجز في إمداد المياه ما بين 40 % إلى 60 % من كمية المياه المطلوبة حاليا . تزداد مشاكل المياه في المناطق التي تبعد من مجاري الأنهار والوديان وتنعدم بها المياه الجوفية كما هو الحال في أماكن عديدة من ولايات دارفور وكردفان وشرق السودان. يؤدي ضعف التخطيط والرقابة الإدارية للهيئة على خدمات المياه بالريف إلى تدنى مستوى الخدمة مما يؤدي إلى تحمل المجتمعات الريفية تكاليف متزايدة نتيجة لتدهور المياه الكمي ا بسبب ضعف الرقابة على الأنشطة والمواصفات والمعايير.

لذلك لابد أن تواجه الهيئة العامة للمياه المستجدات الحديثة ،للتخطيط والرقابة الإدارية؛ لأن الخلل الإداري لهذا المرفق الحساس، ينتج عنه خلل سكاني، يؤدي إلى عدم توازن بيئي، ينتقل سكان الريف بسببه بحثاً عن الماء، وأيضاً قد ينتج عنه صراعات قبلية، ولا سيما بين الرعاة والمجتمعات المستقرة حول مصادر المياه، هذه الظروف السائدة تحتم وجود خطط تنموية علمية، ومراقبة معتمدة على معلومات دقيقة ، و رؤية وإستراتيجية واضحة المعالم كي يتم تطوير خدمات المياه في الريف، الحالية والمستقبلية.

منهجية الدراسة:

يتبع الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي.

مصادر جمع المعلومات:

أولية: الاستبانة

ثانوية: الكتب والمجلات العلمية والدوريات والرسائل الجامعية والإنترنت.

حدود الدراسة:

حدود مكانية:الهيئة العامة للمياه

1-حدود زمانية: 2015-2019م

مجتمع الدراسة:

الإداريين والمهندسين والموظفين بالهيئة القومية للمياه.

هيكل الدراسة:

تم تنظيم الدراسة في ثلاث فصول، الفصل الأول: الإطار العام للبحث، الفصل الثاني: الإطار النظري، الفصل الثالث يحتوى على الدراسه الميدانيه تحليل البيانات ونتائج الدراسة ومناقشتها ، والتوصيات الحالية والمستقبلية، صيغت في ضوء النتائج التي توصل إليها البحث.

الدراسات السابقة :

فيما يلي أهم الدراسات التي استطاعت هذه الدراسة الوقوف عليها حيث لا تتوفر رسائل تناول الماء من ناحية إدارية ولكن توقفت هذه الدراسة على الدراسات القريبة لها فيما يلي أهم الدراسات التي استطاعت هذه الدراسة الوقوف عليها.

(دراسة إياد علي الدجني 2011م)⁽¹⁾

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي وتطور معايير ومؤشرات لقياس جودة الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية وذلك من خلال الإجابة على السؤال الرئيس ما دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية . المنهج المتبع هو الوصفي التحليلي والبنائي التطويري ؟ بلغ عدد العينة (100) من الجامعة الإسلامية غزة وجامعة الأقصى استخدم الباحث الاستبانة والمقابلة الشخصية كأدوات، وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات الجامعات تعزى لمتغير الجامعة لصالح الجامعة الإسلامية توافر أبعاد جودة الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية نسبة كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي 75.97%، أوصت الدراسة بوضع آليات محددة ومنهجية تضمنت مشاركة أوسع لمجتمع الجامعة الداخلي والخارجي عند صياغة رؤية رسالة الجامعة. وترتيب الأهداف بحسب الأولوية التي يكون بمقدور الجامعة تحقيقها وتوفير الموارد الأولوية المالية والمادية اللازمة لها . وذلك من خلال تقسيمها إلى أهداف ضرورية وأهداف تطويرية ووضع دليل سياسات واضح و موثق يتضمن مجالات العمل المختلفة وذلك بضمان توحيد تنفيذ الأعمال وفق رؤية موحدة لتوجهات الجامعات وسياساتها .

(دراسة على سالم محمد مستور 2011)

رسالة الباحث⁽²⁾ بعنوان دور الرقابة الإدارية على أداء المؤسسات دراسة حالة (هيئة مياه المدن بمدينة النهد) هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الرقابة الإدارية في هيئة مياه المدن بالنهد كما هدفت إلى اقتراح الحلول لمعالجة الرقابة الإدارية في هيئة مياه المدن بالنهد وكانت مشكلة الدراسة أن نظام الرقابة الحالية في هيئة مياه المدن بالنهد، تحتاج إلى تطوير؛ لتتمكن من مواكبة المستجدات ، هل يوجد نظام للرقابة الإدارية في هيئة مياه المدن بالنهد يساهم في تطوير الأداء وزيادة الإنتاجية ؟ ، وأهم العروض توجد علاقة بين ضعف الرقابة السابقة واللاحقة، وضعف الأداء في هيئة مياه المدن بالنهد ، توجد علاقة بين ضعف الكوادر الإدارية في هيئة مياه المدن بالنهد وضعف الاداء الإداري أهم النتائج التي توصل إليها الباحث: النظم الرقابية المتبعة في هيئة مياه المدن بالنهد ضعيفة ولا تواكب النظم المتطورة، والفعالة التي تُحقق النتائج الإيجابية بالنسبة للمؤسسة والعاملين . عدم وجود جهاز رقابي مختص يقوم بعملية الرقابة الإدارية ، عدم وجود كوادر مؤهلة ومدربة تقوم بعملية المراقبة والمتابعة ، وأهم التوصيات : الاعتماد على كوادر مؤهلة ومدربة، للقيام بعملية الرقابة الإدارية داخل المؤسسات العامة ، تُعد الرقابة الإدارية إجراء ضروري لنجاح أي نشاط تقوم به ، للتأكد من أن تنفيذه يتم كما هو مخطط له، وأن يكون مطابق لما هو مطلوب . لذلك يمكن القول على أنها عملية ملزمة لكافة الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة

(دراسة رانيا رجب محمود)2011 :

رسالة الباحثة ⁽³⁾ : بعنوان أثر التخطيط على كفاءة الأداء الإداري (دراسة حالة الموانئ البحرية) هدفت الدراسة للتعرف على برامج التخطيط بهيئة الموانئ البحرية والتعرف على العوامل المؤثرة على كفاءات عمليات التخطيط في هيئة الموانئ البحرية ، كانت مشكلة الدراسة أن غياب التخطيط يؤدي الى توقف وتعثر الهيئة على الإيفاء بدورها ، وأهم الفرائض توجد علاقة بين عملية التخطيط ورفع كفاءة الاداء بهيئة الموانئ البحرية ، أهم النتائج التي توصلت إلى الدراسة ترسل بعض الإدارات تقاريرها دون الرجوع الى الخطة ومطابقة الأنشطة مع بعضها البعض ، ظلت إدارة الهيئة تلتزم خطط وبرامج العمل الإداري والأداء منذ العام 1997 ويبدو أن هنالك تطور إلا أنه يطرأ من حيث درجة التجاوب ، وكانت أهم التوصيات الاهتمام باستخدام أدوات التخطيط الحديثة ، ضرورة الاهتمام بواقعية الخطة والتنفيذ الحقيقي

(دراسة جعفر محمد نور،2011)

بحث الباحث: العنوان أثر التخطيط في تطوير الأداء في منظمة منظمات العمل الطوعي دراسة حالة (منظمة نماء الخيرية) ⁽⁴⁾ هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية التخطيط في العمل الطوعي ومعرفة أنماط التخطيط في المنظمات الطوعية ، وكانت مشكلة الدراسة عدم اهتمام المؤسسات بالتخطيط يؤدي إلى عدم تحقيق الأهداف المرجو منه ، عدم وضع هيكل يناسب لمنظمات والاعتماد على المؤسسين، عدم قيام المنظمات بتحقيق الأهداف التي وضعتها في لوائح التأسيس وأهم القروض استمرارية خدمات المنظمة يتوقف على رؤيتها الاستراتيجية ، التخطيط الفعال يساعد من تقليل العوائق التي تواجهه المنظمة، أهم التوصيات مراقبة المنظمات الأجنبية حتى لا تكون طرفا في الصراعات او تنفيذ اجندة خارجية ، التأكد قدر الامكان من المؤسسين هم صناع الخير ومحبيه وليس مجرد أناس يبحثون عن عمل .

(دراسة إحسان محمد البدوي،2017م)⁽⁵⁾:

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي ومدى مساهمة أساليب الرقابة في تحقيق انضباط العاملين والحد من التسيب الإداري ونظام الرقابة الفعال الذي يؤدي إلى الالتزام باللوائح والقوانين المنظمة للعمل. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي استناداً على مصادر البيانات الأولية، خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها، أهمية الرقابة الإدارية في التأكد من الأعمال تسير بدقة نحو تحقيق الأهداف، والمساهمة في سرعة إكتشاف الأخطاء والانحرافات، والتأكد من الاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية والمادية وبالتالي تحقيق كفاءة الأداء. تلخصت أهم التوصيات في الاهتمام بتوفير المعلومات للمديرين في الوقت المناسب حتى يتمكنوا من تفادي سلبيات الأداء، والعمل على إيجاد معايير موضوعية لقياس جودة الأداء، وتقويم أداء العاملين على أساس الجدارة وما يتم تحديده من معايير وتفعيل اللوائح والقوانين المنظمة للعمل حتي تصبح أمراً واقعاً مرتبط بالأداء الإداري والمهني.

الاطار النظري للدراسة

التخطيط الإداري

مفهوم التخطيط الإداري:

مجموعة جهود واعية ومستمرة تبذل من قبل حكومة ما لزيادة معدلات التقدم الاقتصادي والاجتماعي والتغلب على الإجراءات المؤسسية التي من شأنها أن تقف عائقا في وجه هذا الهدف.⁽⁶⁾

هو الوظيفة الأولى للإدارة وهي تقوم على عملية الاختيار بين البدائل لإجراءات العمل للمؤسسة لكل قسم أو جزء من أجزائها ولكل فرد من العاملين بها».⁽⁷⁾

معنى هذا أن وظيفة التخطيط تسبق بقية الوظائف الإدارية الأخرى حيث أنها تقوم على عملية الاختيار الواعي هذا الاختيار يكون بين مجموعة من البدائل.

عرفه «فايول» بأنه التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له فهو بعد النظر الذي يتجلى في القدرة على التنبؤ بالمستقبل والتحضير بإعداد الخطة المناسبة.⁽⁸⁾

أهمية التخطيط الإداري:

يُساعد التخطيط الإداري على إيجاد خطة عمل واضحة، يتم اتباعها لتحقيق أهداف المنظمة بشكل سهل ومُنظم ضمن معايير واضحة، مما يعمل على توجيه طاقات المدراء والموظفين إلى إنجاز العمل ضمن الخطة المطروحة، كما يُساعد التخطيط في إيجاد حلول بديلة في حال حدوث أي طارئ مُستقبلي من شأنه إعاقة سير العمل، مما يزيد من طمأنينة و يقين المدراء في استمرارية عملهم.

عملية التخطيط تجعل جميع الأمور والأهداف واضحة لا يوجد فيها أي لبس، مما يُساعد على إنجازها دون هدر وضياع لأي من الموارد البشرية والمادية، كما تُتيح للموظفين والعاملين فرصاً للابتكار والإبداع في العمل.

للتخطيط أهمية بالغة، حيث إنه المنهج العلمي لسير العمل في ضوء خطوات متتابعة وخطوات هو النشاط الأساسي الذي تنتهجه الإدارة كمدخل لحل مشاكلها المختلفة، وحينما يفكر المخطط في وضع خطة إدارية أو إنتاجية أو تسويقية أو ما شابه ذلك، فإنه يحاول أن يتوقع ويستشرّف المستقبل مستعيناً على ذلك باستقرار الماضي البعيد والحاضر وتحليل المتغيرات الحاضرة التي تلعب دوراً رئيساً وملموساً وفي هذا يقول فايول : (إن التخطيط يعني التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل) ، وسوء التخطيط وغياب التخطيط يجعل الأمور تسير في عشوائية وارتجالية مما يؤدي إلى سوء استغلال الأموال، وكذلك ضياع الجهود سدى .

وقد حصر رواد الإدارة فوائد عديدة تعود من تطبيق التخطيط السليم نلخصها فيما يأتي⁽⁹⁾:

تحديد الأهداف:

لابد من تحديد الهدف أو الأهداف؛ لأنها النهايات أو النتائج المطلوب تحقيقها، في المستقبل، كما أنه من الضروري توضيح هذه الأهداف للأفراد والمرؤوسين، الذين سوف يعملون على تحقيقها، ومما لا شك فيه أن الأهداف هي المرشد الذي يهدي المنظمة إلى الطريق المنشود وإلى وضع المعيار السليم لتقويم الأداء الوظيفي بما يؤدي إلى زيادة فعالية وكفاءة المنظمة والعاملين فيها.

التنبؤ بالمستقبل:

لإنمّا يخفيه الغيب والمستقبل لنا لا يعلمه إلا الله، ولكن دراسة العوامل والمتغيرات التكنولوجية والاقتصادية وإعداد خطة منظمة منطقية تساعد على درء الخطر المتوقع وتفاذي ما يحتويه المستقبل من مشكلات .

الترباط المنطقي للقرارات : إن بلورة الأهداف ووضوحها يؤدي إلى الترباط بين القرارات الصادرة من الرئيس إلى المرؤوسين وكذلك الترباط بين الأهداف الكلية الأساسية للمنظمة بصفة عامة .

التنسيق : يساعد التخطيط على تنسيق الجهود البشرية بحيث تصب جميع الأهداف الفرعية في الهدف الرئيسي للمنظمة، وبذلك تتضافر جميع الجهود وتتوحد في سبيل تحقيق الغاية .

الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة : يساعد التخطيط على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة من عناصر الإنتاج (الموارد المالية، القوى البشرية، المواد الخام، الإدارة) بحيث نحصل منها على أكبر منفعة ممكنة بأقل تكلفة ممكنة

والرقابة المحكمة: يسهل التخطيط عملية الرقابة الداخلية والخارجية للمنظمة ويرفع من مستوى أدائها وكفاءتها وذلك لمتابعة تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً، كما يجعل من اليسير قياس النتائج وفقاً لتلك المعايير. **تقويم الأداء:** يساعد التخطيط على تقويم الأداء ويرفع من الكفاءة والفعالية الإدارية ويرشد المدير والقادة إلى القرارات الصائبة، وذلك لتحقيق الأهداف المنوطة بها .

تسهيل مهمة القائد: إن التخطيط يحدد أساليب العمل وتقسيمه والخطوات والإجراءات المطلوب اتباعها مما يجعل الموظفين يعرفون ما هو المطلوب والمتوقع منهم وطريقة إنجازه .

الرضا والارتياح النفسي للعاملين :

إن الخطة المحكمة والمدروسة ووضوح الأهداف يجعل الموظفين يؤدون واجباتهم بثقة حيث إنهم يسرون في خطة واضحة ومدروسة ومبرمجة لذلك يتبعون أفضل الطرق لتحقيقها ،مما يعطيهم شعوراً بالرضا والارتياح النفسي .

ثانياً: الرقابة:

تعريف الرقابة :

يمكن تعريف الرقابة بأنها عملية منتظمة يتأكد من خلالها المدراء من مدى تنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف باستخدام طرق فعالة وذات كفاءة عالية لتحديد مقاييس للأداء لتحقيق الأهداف المخططة⁽¹⁰⁾. ويعرفها بعضهم بأنها تلك العملية التي تحاول التأكيد على أن النشاطات الفعلية تتلاءم مع النشاطات المرغوب فيها أو الأهداف التي سبق تحديدها. الرقابة تعمل على كشف الانحرافات وتصحيحها كما تزود المدير بتغذية راجعة تساعد في تحديد الأهداف المستقبلية ووضع المعايير أو المقاييس اللازمة⁽¹¹⁾. ويمكن القول أن الرقابة هي عملية التأكد من أن ما تم التخطيط له هو ما تم تنفيذه وكشف الانحرافات وتصحيحها إن وجدت للوصول إلى الأهداف المحددة مسبقاً ، وبهذا التعريف يمكن استنتاج الآتي:

- لا بد من وجود هدف مخطط له .
- أن يكون هناك أداءً مخططاً له .
- أن هناك أداءً سيتحقق عند التنفيذ .
- سيتم تقييم الأداءين .
- سيتم كشف الانحرافات .
- سيتم تصحيح الانحراف بالسرعة المناسبة .
- التأكد من أن الهدف قد تحقق .

دور الرقابة:

تُعد الرقابة الوظيفة الرئيسية الرابعة للإدارة ومن خلالها يمكن تحقيق الأهداف والخطط الاقتصادية بالإضافة إلى وظائف الإدارة الأخرى وتعتبر التخطيط والرقابة وظيفتين متلازمتين تعتمد كل منهما على الأخرى ولذلك فإن الرقابة تلعب دوراً مهماً في مساعدة المدراء من خلال خمسة تحديات هي:

التغلب على المشكلات والمصاعب في حالات عدم التأكد :

إن الأشياء قد لا تتماشى عادة مع الخطط الموضوعية أو أهداف المؤسسة التي سيتم تنفيذها وتحقيقها مستقبلاً لأن هناك الكثير من العوامل البيئية التي قد تحدث تغييرات مستمرة، ومن هنا نشأت كلمة غموض أو حالات عدم التأكد مثل حالة الطلب على المنتج التكنولوجي، مدى وفرة المادة الخام، ولذلك ومن خلال تطور نظام رقابي فعال قد يمكن الإدارة من متابعة أنشطتها وتمنحها السرعة في كشف وتصحيح الانحرافات وتحقيق الأهداف .

كشف الأشياء غير المنتظمة:

أهمية الرقابة تتمثل في كشف الأشياء غير المنتظمة أو التي تتصف بالشذوذ والغير مرغوب فيها في المنشأة مثل عيوب المنتجات ، ارتفاع التكاليف، ارتفاع معدل دوران العمل، وبذلك فإن الكشف المبكر للأشياء الغير عادية في الغالب قد يوفر للمنشأة الوقت والمال والجهد ويحد من المشكلات أو المصاعب الصغيرة والتي قد تصبح أكثر تعقيداً لاحقاً.

تحديد الفرص:

وتتمثل أهمية الرقابة في التركيز أو الإشارة إلى المواقف أو العمليات التي تؤدي بصورة جيدة وغير متوقعة والتي من شأنها أن تنبه وتوجه الإدارة إلى فرص مستقبلية محتملة ، فشركة الاتصالات الفلسطينية على سبيل المثال كانت تعلم جيداً ومن خلال التقارير حجم الطلب الكبير على الهاتف الخليوي ساعدها في وضع استراتيجيات تجارية وتسويقية ناجحة لكل فروعها بل تعدته لتحديد طبيعة الأجهزة المرغوب شراؤها ومكان شرائها وحتى كيفية عرضه وكيفية إقناع العميل بحيازته.

إدارة المواقف الصعبة:

قد ينمو ويتسع حجم المنشأة أو ترتبط بمشاريع عمليات كبيرة ومعقدة وبالتالي لا بد من استخدام العملية الرقابية لتعزيز عملية التنسيق coordination ، كذلك فإن العمل في ظل القواعد الدولية غالباً ما يؤدي إلى زيادة درجة التعقيد أو الصعوبات التي تواجهها الإدارة مما يدعو إلى ضرورة وجود نظام رقابي جيد .

لا مركزية السلطة:

إن وجود نظام رقابي جيد يعزز ويشجع المدراء على اتخاذ قرارات بتفويض السلطات للمستويات الإدارية الدنيا وهذا يعني أن الرقابة تساعد الإدارة في تجاوز المحددات والقدرات الإنسانية ، كما أنها تساعد في عملية التنظيم من خلال الحصول على المصادر المادية والبشرية وتوجيهها نحو تحقيق الهدف⁽¹²⁾ .

أخيراً أقول : تتمثل أهمية الرقابة إلى حد كبير في أغراضها وأهدافها من خلال عملية التقييم والمتابعة وتصحيح الأداء، فالأنظمة الرقابية تزود الشركة بقوة التوجيه والتكامل والتحفيز وبذلك نستطيع القول أن الشركات التي تتمتع بإدارة جيدة هي تلك الشركات التي تمتلك أنظمة رقابية فعالة والتي من شأنها أن تعزز قدرتها على تنفيذ استراتيجياتها .

مستويات الرقابة:

إن مسئولية وظيفة التخطيط تختلف باختلاف المستويات الإدارية ولذلك فإن مسئولية وظيفة الرقابة تختلف باختلاف المستوى وبالتالي فإن هناك ثلاث مستويات رقابية تعمل على زيادة احتمالات تحقيق الخطط والسياسات والأهداف المحددة وهي⁽¹³⁾:

الرقابة الاستراتيجية :

وهذا النوع من الرقابة يتضمن مراقبة ومتابعة العوامل البيئية الأكثر تعقيداً والتي يمكنها التأثير وبصورة كبيرة على مدى تطبيق الخطط الاستراتيجية، كما ويتضمن تقييم جوهر أو فحوى الإجراءات التنظيمية الاستراتيجية المتخذة والتأكيد على تنفيذ الخطط الاستراتيجية كما خطط لها ، وتساهم الرقابة الاستراتيجية في وضع خطط رقابية تكتيكية وتشغيلية ، والجدير ذكره أن الرقابة الاستراتيجية تتم وبصورة أساسية من خلال مدراء الإدارة العليا Top-Level Managers الذين يتمتعون بالخبرة و بالنظرة الشمولية لكل أنشطة وأقسام المنشأة المختلفة .

الرقابة التكتيكية:

وهي نوع من أنواع الرقابة التي تقوم بها الإدارة الوسطى Middle Management والتي تركز على تقييم عملية التنفيذ للخطط التكتيكية ، متابعة النتائج الدورية المرافقة لعملية التنفيذ ، متابعة مدى التقدم ومدى تحقيق الأقسام لأهدافها وبرامجها وموازنتها ومتابعة التقارير الأسبوعية والشهرية للخطط ، ويمكن القول: إن الرقابة التكتيكية يمكنها المشاركة مع الرقابة الاستراتيجية من خلال تقديم المعلومات المتعلقة بالقضايا الاستراتيجية .

الرقابة التشغيلية:

وهذا النوع من الرقابة يقوم به مديري المستويات الإدارية الدنيا Low-Level Managers من خلال الإشراف على تنفيذ الخطط التشغيلية ، متابعة النتائج اليومية للأنشطة، اتخاذ الإجراءات الصحيحة عند الطلب، إعداد الجداول، الموازنات ، القواعد ، ومخرجات محددة عادة ما تكون مخصصة للأفراد . والرقابة التشغيلية تقدم تغذية راجعة عما يجري في المنشأة وعلى المدى القريب و للتعرف أيضاً على مدى تحقيق كل من الأهداف القصيرة وطويلة الأجل

ثالثاً: الأداء

مفهوم الأداء:

الأداء: عبارة عن إتيان الواجب في وقت هو ما يؤديه الإنسان على الوجه الذي أمر به كأداء المدرك للإمام⁽¹⁴⁾.

كذلك «هو من المصطلحات المتداولة في كثير من المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية ويقال أدى أداء وأدى الدين بمعنى قضاة وأدى الشيء إذا أوصله الى أهله»⁽¹⁵⁾

إن الأداء يتمثل في القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أدائها من الموظف الكفاء المدرب⁽¹⁶⁾ . ومستوى الأداء هو معدل الإنتاج الذي يجب أن يحققه الموظف من الناحيتين الكمية والكيفية. ويرى عبدالمحسن أن الأداء يقصد به المخرجات وتحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسات لتحقيقها⁽¹⁷⁾.

الأداء المؤسسي هو قدرة المنظمة على استخدام مواردها بكفاءة وإنتاج مخرجات متنوعة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها وهو المنظومة المتكاملة لإنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلهم عناصر بيئتها الداخلية والخارجية⁽¹⁸⁾

وكلا التعريفين اتفقا في أن الأداء المؤسسي يعبر عن مدى قدرة المنظمة في التفاعل مع بيئتها الداخلية والخارجية، وذلك فيما يتعلق بحصولها على مواردها المختلفة وكفاءة عملياتها الداخلية، وإنتاج منتجات مطلوبة من قبل المجتمع، والأداء بهذا المفهوم يتضمن ثلاثة أبعاد هي أداء الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية المتخصصة، وأداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة، وأداء المؤسسة في إطار البيئة التي تعمل بها⁽¹⁹⁾.

من أهم مفاهيم العصر الحالي أن المنافسة القوية، والإبداع لا ينتجان من استخدام الآلات والأجهزة الحديثة والمتقدمة ومحاولة تقليل النفقات فحسب، وإنما باستخدام أهم مصدر على الإطلاق هو الأشخاص الموظفون، العاملون، أو صبح يحكم على نجاح أي مؤسسة بمدى اهتمامها بقدرات موظفيها وكفاءاتهم وحسن أدائهم لأعمالهم، وكيفية استثمار رأس المال البشري حيث يشكل العنصر البشري أهم مورد من موارد أية مؤسسة سواء كانت خاصة أم حكومية، كبيرة أم صغيرة، إنتاجية أم خدمية، حيث تتوقف كفاءة وفعالية المؤسسة على كفاءة هذا المورد، وبالتالي تحرص إدارة أية مؤسسة على استثمار هذا المورد والاستفادة منها الاستفادة المثلى⁽²⁰⁾.

وترتبط كفاءة الأداء في المنظمات باستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية المتوفرة في المنظمة وذلك عن طريق استخدام الأساليب المناسبة لتحقيق أهداف المنظمة وبالتالي فهي مبنية على أهداف واضحة وموضوعية قابلة للتنفيذ لتحقيق أفضل مستوى للأداء، أو وضع أن نوعية القيادة الإدارية والهيكل التنظيمي في المؤسسة لها أثر كبير في تطبيق اللامركزية، وأن المشاركة الشعبية لها أثر أيضا في تطبيق مبدأ المركزية⁽²¹⁾.

أهمية عملية الأداء:

تستهدف العملية إلى ثلاثة غايات وهي مستوى كل من المنظمة، المدير، الفرد العامل التنفيذي⁽²²⁾:

الغاية الأولى: أهميتها على مستوى المنظمة:

إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي العاملين تجاه المنظمة. رفع مستوى العاملين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور. تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات.

مساعدة المنظمة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.

الغاية الثانية: أهميتها على مستوى المديرين:

دفع المديرين والمشرفين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقويم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم. دفع المديرين إلى تطوير العلاقات الجيدة مع المرؤوسين والتقرب إليهم للتعرف على المشاكل والصعوبات.

الغاية الثالثة: أهميتها على مستوى العاملين:

تجعل العامل أكثر شعور بالمسئولية وذلك لزيادة شعوره بالعدالة وبأن جميع جهوده المبذولة تأخذ بالحسبان من قبل المنظمة.

دفع العامل للعمل باجتهد وجدية وإخلاص يتربح فوزه باحترام وتقدير رؤسائه معنوياً ومادياً.

عناصر الأداء:

تهتم الإدارة في المؤسسات برفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين مستوى الأداء، فهي «المحرك الديناميكي للعملية الإنتاجية، بمعنى أنها مصدر الطاقة التي تسيطر على الأداء لمختلف العناصر المنتجة» من جهة أخرى، مازالت الكفاءة الإنتاجية تتوقف على الطريقة التي يؤدي بها الأفراد أعمالهم، إذ أن هؤلاء باستخدامهم للآلات أو بتنفيذه لمراحل الإنتاج يمكنهم أن يؤثروا على كفاءة التجهيزات ، وبالتالي على الإنتاجية التي أصبح تحسينها يعتمد بشكل أساسي على زيادة القدرة على العمل، وكذا الرغبة فيه ،ومن ثم تحقيق الرضا الوظيفي الذي يتعلق بالأداء الجيد داخل المؤسسة، مكونات الداهي⁽²³⁾:

القدرة على العمل:

هي العنصر الأول من عناصر الأداء، وتكتسب المقدرة على العمل بالتعليم والخبرة العملية، كما أن حسن الاستفادة من مؤهلات العنصر البشري ومهاراته وقدراته التي يتمتع بها، تمكن من الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة بأعلى فعالية وأقصى كفاءة ممكنة، ولن يتأتى ذلك إلا من خلال:

حسن اختيار العاملين: تتضمن عملية اختيار العاملين المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة، من حيث مؤهلاتهم ومهاراتهم، وكذا فعاليتهم وكفاءتهم في الأداء، المناسب، فعلى إدارة الموارد البشرية أن تحدد الشروط الواجب توافرها في الشخص الذي يشغل هذه الوظيفة ثم انتقاء أفضل لهم وأصلحهم للعمل.

التدريب والتكوين: في الحديث عن مردودية التدريب يقال "أنه لن يكون التدريب مجدياً، إلا إذا كان ذا مردودها بالنسبة للعامل والمؤسسة ."

تعدّ وظيفة التدريب إحدى الوسائل الرئيسية لرفع الكفاءة الإنتاجية وزيادة الفعالية، كما أنها مكملّة لوظيفة الاختيار والتعيين، لأن هذه البرامج تساعد على تطوير وزيادة مهارات العاملين وتحسين قدراتهم على أداء الأعمال، بالإضافة، فإنه وكما أن أهداف استراتيجية تكوين الموارد البشرية هي الحصول على قوة العمل التي تتوفر فيها المواصفات الصحيحة من خصائص شخصية ومهارات ومعارف، فضلاً عن امتلاك القدرة على التقدم الوظيفي والتطور المستقبلي في المهارات والمعارف» كما أن هذه الاستراتيجية تركز على أهمية الموارد البشرية في بناء وتنمية وتفعيل القدرة التنافسية للمؤسسة.

الرغبة في العمل:

العنصر الثاني في الأداء هو توفر الرغبة في العمل لدى الفرد شاغل الوظيفة، والإدارة بدأت تعترف بأهمية هذا الموضوع، فأصبح التعرف على محددات

دوافع العمل كوسيلة للتأثير على تلك الرغبة أمراً ضرورياً لرفع الكفاءة.

هذا، وتتأثر رغبة الفرد في العمل بمجموعة من العوامل، تلخص فيما يلي⁽²⁴⁾:

بيئة العمل الداخلية والخارجية : تشكل جزءاً كبيراً من السلوك البشري، فظروف العمل داخل

المؤسسة يمكن أن تسهم في تخفيض مستوى الأداء، كذلك المتعلقة بانعدام التهوية والتدفئة، أو عدم التحكم في الضوضاء، وغيرها، أما المحيط الخارجي فتشكله تلك المؤثرات الاجتماعية التي تحدد كفاءة الأفراد الإنتاجية، ومنها التنظيمات غير الرسمية لجماعات العمال، التي يمكن أن تقلص من رغبة الفرد في العمل، كما يمكن أن توجه العاملين نحو أفضل سبل الأداء ومساعدتهم على تجنب الأخطاء والسلبيات.

حاجات الأفراد: العنصر الثاني المؤثر في كفاءة الفرد الإنتاجية، هو ما يرغب الفرد في تحقيقه من حاجات ورغبات، فتتأثر طرق تفكيره وأنماط سلوكه، حتى يصنع لنفسه مركزا ومستقبلا.

التحفيز: يتمثل في وضع تسهيلات وتشجيعات معينة تهدف إلى تحريك الفرد العامل وتدفعه إلى تحقيق غرض أو نشاط محدد، وقد يكون ماديا متمثلا في الرواتب والعلاوات، أو معنويا، مثل الاعتراف والتقدير والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتترك الحوافز آثارا إيجابية إذا حققت الهدف المرغوب من ورائها.

الدراسة الميدانية وتحليل البيانات

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين والإداريين بالهيئة العامة للمياه وعلى وجه الخصوص العاملين الذين تربطهم صلة بموضوع الدراسة من الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية.

عينة الدراسة:

كما تم اختيار مفردات عينة البحث من مجتمع الدراسة الموضح في الفقرة السابقة عن طريق العينة العشوائية. حيث تم توزيع (100) استبيان وتم استرجاع عدد (94) استمارة بنسبة استرجاع بلغت (94) %.

الأسلوب الإحصائي المستخدم:

اختبار الثبات واعتمدت الدراسة على - معادلة ألفا-كرونباخ.

أساليب الإحصاء الوصفي: وذلك لوصف خصائص مفردات عينة الدراسة من خلال:

التوزيع التكراري لعبارات فقرات الاستبانة ؛ وذلك للتعرف على التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة ، وعلى عبارات فروض الدراسة.

الوسط الحسابي الموزون: تم اعتماد هذا الأسلوب الإحصائي لوصف آراء أفراد العينة حول متغيرات الدراسة باعتباره أحد مقاييس النزعة المركزية ، وهو أكثر عمومية من الوسط الحسابي ، حيث أن الوسط الحسابي الاعتيادي يعد حالة خاصة من الوسط الحسابي المرجح عندما ينظر إلى كافة المفردات بنفس الأهمية (الوزن).

اختبارات صدق محتوى المقياس الظاهري :

تم إجراء اختبار صدق المحتوى لعبارات المقاييس من خلال تقييم صلاحية المفهوم وصلاحية

العبارات من حيث الصياغة والوضوح والتي قد ترجع إما إلى اختلاف المعاني وفقاً لثقافة المجتمع أو نتيجة لترجمة المقاييس من لغة إلى أخرى حيث قام الباحثة بعرض الاستبيان على عدد من المحكمين الأكاديميين والمتخصصين بمجال الدراسة ومن مختلف المواقع الوظيفية والتخصصات العلمية لتحليل مضامين عبارات المقياس لتحديد مدى التوافق بين عبارات كل مقياس ثم قبول وتعديل بعض العبارات، وبعد استعادة الاستبيان من المحكمين تم إجراء التعديلات التي اقترحت عليه، فيما أشار العدد الآخر من المحكمين أن الاستبيان بشكله الحالي مستوفياً لشروط الدراسة.

الثبات والصدق الذاتي:

يقصد بثبات الاختبار أن يعطي المقياس ذات النتائج إذا ما استخدم أكثر من مرة واحدة تحت ظروف مماثلة، ويعني الثبات أيضاً أنه إذا ما طبق اختبار ما على مجموعة من الأفراد ورصد درجات كل منهم، ثم أعيد تطبيق الاختبار نفسه على المجموعة نفسها يكون الاختبار ثابتاً تماماً. كما يعرف الثبات أيضاً بأنه مدى الدقة والاتساق للقياسات التي يتم الحصول عليها مما يقيسه الاختبار. أما الصدق فهو مقياس يستخدم لمعرفة درجة صدق المبحوثين من خلال إجاباتهم على مقياس معين، وبحسب الصدق بطرق عديدة أسهلها كونه يمثل الجذر التربيعي لمعامل الثبات. وتتراوح قيمة كل من الصدق والثبات بين الصفر والواحد الصحيح، وتم إيجاد معامل ألفا- كرونباخ. لكل المحاور التي يتضمنها هذا الاستبيان، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الإجراء:

جدول رقم (1) الثبات والصدق

الصدق	الثبات	الفرضيات
816.	666.	الفرضية الأولى
923.	853.	الفرضية الثانية

المصدر: إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية، 2020م.

يتضح من الجدول أعلاه أن الثبات (معامل ألفا كرونباخ) عبارات الفرضية الأولى بلغ 0.666 أي 66%، والعبارات الفرضية الثانية فقد بلغ 0.853 أي 85 %، وهذا يعني أن المقياس يعطي نفس النتائج إذا ما استخدم أكثر من مرة واحدة تحت ظروف مماثلة، والصدق عبارات الفرضية الأولى 0.816 أي 81 %، والعبارات الفرضية الثانية 0.923 أي 92%، وهذا يعني صلاحية الاستبيان لقياس.

تحليل البيانات الشخصية:

تضمن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، حيث يحتوي هذا الجزء على العمر، التخصص العلمي، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة.

جدول رقم (2) تحليل البيانات الشخصية

المتغير	التكرار	النسبة
1/ العمر		
أقل من 30 سنة	7	7.4 %
35 وأقل من 35 سنة	30	31.9 %
35 وأقل من 40 سنة	19	20.2 %
40 سنة فأكثر	38	40.4 %
المجموع	94	100 %
2/ التخصص العلمي		
تأمين	34	36.2 %
محاسبة	11	11.7 %
دراسات مالية ومصرفية	8	8.5 %
إدارة أعمال	14	14.9 %
اقتصاد	8	8.5 %
أخرى	19	20.2 %
المجموع	94	100 %
3/ المؤهل العلمي		
دبلوم	6	8 %
ماجستير	6	8 %
بكالوريوس	52	53.2 %
دبلوم عالي	10	10.6 %
شهادة سودانية	20	20.2 %
المجموع	94	100 %
4/ المسمى الوظيفي		
محاسب	8	8.5 %
موظف نظم	12	12.8 %
مراجع داخلي	3	3.2 %
مدير قسم	12	12.8 %
أخرى	59	62.8 %
المجموع	94	100 %

المتغير	التكرار	النسبة
5/ سنوات الخبرة		
أقل من 5 سنوات	4	4.3 %
5 وأقل من 10 سنة	24	25.5 %
10 وأقل من 15 سنة	22	23.4 %
15 وأقل من 20 سنة	17	18.1 %
20 سنة فأكثر	27	28.7 %

المصدر: إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية 2020م

1. يتضح من الجدول أن أغلب أفراد العينة من الفئة العمرية (30 وأقل من 35 سنة) حيث بلغ عددهم 38 أي بنسبة 40.4 %، ويليهم الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) حيث بلغ عددهم 30 بنسبة 31.9 %، أما الفئة العمرية (35 وأقل من 40 سنة) فبلغ عددهم 19 أي نسبتهم 20.2 %، بينما الفئة العمرية (40 سنة فأكثر) فقد بلغ عددهم 7 أي بنسبة 7.4% من أفراد العينة الكلية.
 2. يتضح من الجدول رقم (6) أن أغلب أفراد العينة من حملة البكالوريوس حيث بلغ عددهم 52 أي بنسبة 53.2 %، ويليهم حملة الشهادة السودانية بلغ عددهم 20 بنسبة 20.2 %، أما حملة الدبلوم فبلغ عددهم 6 أي نسبتهم 8 %، بينما حملة الدبلوم العالي فبلغ عددهم 7 أي بنسبة 10.6 %، أما الذين ماجستير فبلغ عددهم 6 أي بنسبة 8 %.
 3. يوضح الجدول أن أغلب أفراد العينة تخصصاتهم تأمين حيث كان عددهم 34 أي بنسبة 36.2 %، ويليهم التخصصات الأخرى فقد بلغ عددهم 19 أي بنسبة 20.2 %، أما الذين تخصصهم إدارة أعمال فبلغ عددهم 14 أي بنسبة 14.9 %، أما تخصص المحاسبة فقد بلغ عددهم 11 أي بنسبة 11.7 %، بينما تخصص دراسات مصرفية ومالية والاقتصاد فبلغ عددهم 8 أي بنسبة 8.5 % من أفراد العينة الكلية.
 4. يتضح من الجدول أن أغلب أفراد العينة لديهم وظائف أخرى حيث بلغ عددهم 59 أي بنسبة 62.8 %، ويليهم الذين يشغلون وظيفة مدير قسم وموظف نظم حيث كان عددهم 12 ونسبتهم 12.8 %، بينما وظيفة محاسب فبلغ عددهم 8 أي نسبتهم 8.5 %، بينما وظيفة مراجع داخلي فبلغ عددهم 3 أي نسبتهم 3.2 % من أفراد العينة الكلية.
- نلاحظ من الجدول أن أغلب أفراد العينة خبرتهم (أقل من 5 سنوات) حيث كان عددهم 27 وبلغت نسبتهم 28.7 %، ويليهم الذين سنوات خبرتهم (5 وأقل من 10 سنة) حيث كان عددهم 24 بنسبة 25.5 %، بينما الذين سنوات خبرتهم (10 وأقل من 15 سنة) بلغ عددهم 22 أي بنسبة 23.4 %، أما الذين سنوات خبرتهم (15 وأقل من 20 سنة) فقد بلغ عددهم 17 أي بنسبة 18.1 %، بينما الذين سنوات خبرتهم (20 سنة فأكثر) بلغ عددهم 4 أي بنسبة 4.3 % من أفراد العينة الكلية.

تحليل البيانات الأساسية:

الفرضية الأولى: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط ورفع كفاءة الأداء
جدول (3) التوزيع التكراري والنسبة المئوية عبارات الفرضية الأولى

العبارات	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة
	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	
التخطيط يساهم في سير العمل بدقة نحو تحقيق الأهداف.	21	22.3	64	68.1	6	6.4	1	1.1	2.1
يساهم التخطيط في سرعة اكتشاف الأخطاء والانحرافات في الأداء.	27	28.7	39	41.5	10	10.6	15	16	3.2
التخطيط يمد العاملين بنوع من التغذية العكسية لنتائج أعمالهم لتفادي السلبيات وتعزيز الإيجابيات.	38	40.4	46	48.9	7	7.4	2	2.1	1.1
يعمل التخطيط على منع تكرار وقوع الأخطاء والانحرافات.	30	31.9	53	56.4	10	10.6	1	1.1	0
يتم تقييم أداء العاملين بموضوعية وواقعية وفقاً للخطط الموضوعة.	55	58.5	25	26.6	9	9.6	5	5.3	0

المصدر: إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية 2020م

من خلال بيانات الجدول (3) يتضح الآتي:

أن غالبية أفراد العينة يوافقون علي العبارة الأولى حيث بلغت نسبتهم (68.1)%, بينما الموافقون بشدة بلغت نسبتهم (22.3)%, أما أفراد العينة المحايدون فبلغت نسبتهم (6.4)%, بينما الذين لا يوافقون بشدة فبلغت نسبتهم (2.1)%, بينما الذين لا يوافقون فبلغت نسبتهم (1.1)%.
أن غالبية أفراد العينة يوافقون علي العبارة الثانية حيث بلغت نسبتهم (41.5)%, بينما الموافقون بشدة بلغت نسبتهم (28.7)%, أما الذين لا يوافقون فبلغت نسبتهم (16)%, أما أفراد العينة المحايدون فبلغت نسبتهم (10.6)%, بينما أفراد العينة الذين لا يوافقون بشدة فبلغت نسبتهم (3.2)%.
أن غالبية أفراد العينة يوافقون علي العبارة الثالثة حيث بلغت نسبتهم (48.9)%, بينما الموافقون بشدة من أفراد العينة بلغت نسبتهم (40.4)%, أما أفراد العينة المحايدون فقد بلغت نسبتهم (7.4)%,

بينما أفراد العينة الذين لا يوافقون فبلغت نسبتهم (2.1)%, بينما الذين لا يوافقون بشدة فبلغت نسبتهم (1.1)%.

أن غالبية أفراد العينة يوافقون على العبارة الرابعة حيث بلغت نسبتهم (56.4)%, بينما الموافقين بشدة بلغت نسبتهم (31.9)%, بينما أفراد العينة المحايدون فبلغت نسبتهم (10.6)%, بينما الذين لا يوافقون فبلغت نسبتهم (1.1)%.

أن غالبية أفراد العينة يوافقون بشدة على العبارة الخامسة حيث بلغت نسبتهم (58.5)%, بينما الموافقين بلغت نسبتهم (26.6)%, أما أفراد العينة المحايدون فقد بلغت نسبتهم (9.6)%, أما الذين لا يوافقون بلغت نسبتهم (5.3)%.

جدول رقم (4) المتوسط المرجح ومربع كاي للفرضية الأولى

العبارات	المتوسط المرجح	مربع كاي	درجة الحرية	مستوي الدلالة
التخطيط يساهم في سير العمل بدقة نحو تحقيق الأهداف.	4	1.49	4	000.
يساهم التخطيط في سرعة إكتشاف الأخطاء والانحرافات في الأداء.	3.7	43.4	4	000.
التخطيط يمد العاملين بنوع من التغذية العكسية لنتائج أعمالهم لتفادي السلبيات وتعزيز الإيجابيات.	4.2	98.2	4	000.
يعمل التخطيط على منع تكرار وقوع الأخطاء والانحرافات.	4.1	68.1	3	000.
يتم تقييم أداء العاملين بموضوعية وواقعية وفقاً للخطط الموضوعة.	4.3	65.8	3	000.

المصدر: إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية 2020م

ويمكن تفسير نتائج الجدول رقم (4) كالآتي: أن المتوسط المرجح لجميع عبارات الفرضية الأولى أقل من (4.2) وأقل من (3.2) مما يدل على أن أفراد العينة يوافقون على العبارات، بينما العبارات التي متوسطها (4.34.2-) فهي تدل على أن أفراد العينة موافقون بشدة، ويتضح أن قيم مربع كاي المحسوبة (1.49، 43.4، 98.2، 68.1، 65.8، 79.5، 1.16، 1.14، 86.1، 73.9) بدرجات حرية (3-4) ومستوي معنوية (0.000) لجميع العبارات وعند مقارنة مستوى المعنوية المستوى المسموح به (0.05) نجد أن مستوى المعنوية في العبارات تقل عن المستوى المسموح به مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية لجميع عبارات الفرضية. مما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الأولى قد تحققت

الجدول (5) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس الفرضية الأولى.

معاملات الانحدار	اختبار (t)	(لقيمة الاحتماليةSig)	التفسير
$\hat{B}_0$	2.084	6.978	معنوية
$\hat{B}_1$	0.517	7.513	معنوية
معامل الارتباط (R)	0.648		
معامل التحديد (R ²)	0.420		
أختبار (F)	556.447		النموذج معنوي
y= 2.084 +0.517x			

المصدر: إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية، 2020م

يتضح للباحثة من الجدول (4) قد أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط قوي بين التخطيط كمتغير مستقل وكفاءة الأداء كمتغير تابع، حيث بلغت قيم معامل الارتباط البسيط (0.648)، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.420) (R^2)، هذه القيمة تدل على أن التخطيط الإداري كمتغير مستقل يؤثر ب (42%) على الاداء كمتغير تابع، ونموذج الانحدار البسيط معنوي حيث بلغت قيمة اختبار (F) (556.447) وهي دالة عن مستوى دلالة (0.000)، ومتوسط أثر التخطيط الإداري على أداء العاملين 6.535، (6) مرة: وتعني أن التخطيط يؤدي الى زيادة في كفاءة الأداء. مما تقدم استنتجت الباحثة أن فرضية الدراسة الأولى والتي نصت على: «توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط ورفع كفاءة الأداء» قد تحققت.

الفرضية الثانية: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الإدارية ورفع كفاءة الأداء

جدول (6) التوزيع التكراري والنسبة المئوية عبارات الفرضية الثانية

أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة		العبارات
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	
26	27.7	48	51.1	8	8.5	11	11.7	1	1.1	عقد الاجتماعات واللقاءات الدورية بين المديرين والعاملين لمناقشة ومعوقات الأداء والعمل على حلها.
17	18.1	56	59.6	10	10.6	10	10.6	1	1.1	تمارس الرقابة من خلال سجلات الحضور والانصراف والزيارات المفاجئة لمواقع العمل.

العبارات		أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة	
		ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت
تنمية الرقابة الذاتية لدى العاملين.		49	52.1	34	36.2	5	5.3	5	5.3	1	1.1
فحص شكاوى وتظلمات العاملين عن أسلوب تقويم الأداء		52	55.3	35	37.2	5	5.3	2	2.1	0	0
تمارس الرقابة من خلال لجان التحقيق والمحاسبة.		18	19.1	54	57.4	13	13.8	4	4.3	5	5.3

المصدر: إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية 2020م

من خلال الجدول (6) يتضح الآتي:

1. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على العبارة الأولى حيث بلغت نسبتهم (51.1)%, أما أفراد العينة الموافقين بشدة فقد بلغت نسبتهم (27.7)%, بينما أفراد العينة الذين لا يوافقون فبلغت نسبتهم (11.7)%, بينما المحايدون فبلغت نسبتهم (8.5)%, أما الذين لا يوافقون بشدة فبلغت نسبتهم (1.1)%.
2. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على العبارة الثانية حيث بلغت نسبتهم (59.6)%, بينما الموافقين بشدة فبلغت نسبتهم (18.1)%, أما أفراد العينة المحايدون والذين لا يوافقون فقد بلغت نسبتهم (10.6)%, أما الذين لا يوافقون بشدة فبلغت نسبتهم (1.1)%.
3. أن غالبية أفراد العينة يوافقون بشدة على العبارة الثالثة حيث بلغت نسبتهم (52.1)%, بينما الموافقين بلغت نسبتهم (36.2)%, إما أفراد العينة المحايدون والذين لا يوافقون فبلغت نسبتهم (5.3)%, بينما الذين لا يوافقون بشدة فقد بلغت نسبتهم (1.1)%.
4. أن غالبية أفراد العينة يوافقون بشدة على العبارة الرابعة حيث بلغت نسبتهم (55.3)%, بينما الموافقين بلغت نسبتهم (37.2)%, أما أفراد العينة المحايدون فقد بلغت نسبتهم (5.3)%, بينما أفراد العينة الذين لا يوافقون فقد بلغت نسبتهم (2.1)%.
5. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على العبارة الخامسة حيث بلغت نسبتهم (57.4)%, بينما الموافقين بشدة فقد بلغت نسبتهم (19.1)%, أما المحايدون فبلغت نسبتهم (13.8)%, أما أفراد العينة الذين لا يوافقون بشدة فقد بلغت نسبتهم (5.3)%, بينما الذين لا يوافقون فبلغت نسبتهم (4.3)%.

جدول رقم (7) المتوسط المرجح ومربع كاي الفرضية الثانية

العبارة	المتوسط المرجح	مربع كاي	درجة الحرية	مستوي الدلالة
عقد الاجتماعات واللقاءات الدورية بين المديرين والعاملين لمناقشة ومعوقات الأداء والعمل على حلها.	4.3	97.9	4	000.
تمارس الرقابة من خلال سجلات الحضور والانصراف والزيارات المفاجئة لمواقع العمل.	4.4	74.4	3	000.
تنمية الرقابة الذاتية لدى العاملين.	3.8	89.5	4	000.
فحص شكاوى وتظلمات العاملين عن أسلوب تقويم الأداء	4	64.4	4	000.
تمارس الرقابة من خلال لجان التحقيق والمحاسبة.	4.1	1.36	4	000.

المصدر: إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية 2020م

ويمكن تفسير نتائج الجدول رقم (7) كالآتي:

أن المتوسط المرجح لجميع عبارات الفرضية الثانية أصغر (4.2) وأكبر من (3.2) مما يدل على أن أفراد العينة يوافقون على العبارات، بينما العبارات التي متوسطها (-4.4 4.3) فهي تدل على أن أفراد العينة موافقون بشدة، ويتضح أيضاً أن قيم مربع كاي المحسوبة (74.4، 98.8، 97.9، 74.4، 89.5، 64.4، 1.36، 1.19، 58.8، 83.3) بدرجات حرية (3-4) وبمستوي معنوية (0.000) لجميع العبارات وعند مقارنة مستوى المعنوية المستوى المسموح به (0.05) نجد أن مستوى المعنوية في العبارات تقل عن المستوى المسموح به مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية لجميع عبارات الفرضية مما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الثانية قد تحققت.

الجدول (8) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس الفرضية الثانية.

معاملات الانحدار	اختبار (t)	(القيمة الاحتمالية Sig)	التفسير
$\hat{B}_0$	1.463	5.797	معنوية
$\hat{B}_1$	0.678	11.644	معنوية
معامل الارتباط (R)	0.797		
معامل التحديد (R^2)	0.635		
اختيار (F)	135.573		النموذج معنوي
$y = 1.463 + 0.678x$			

المصدر: إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية، 2020م

يتضح للباحثة من الجدول (8) قد أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط قوي بين الرقابة الادارية كمتغير مستقل وكفاءة الأداء كمتغير تابع، حيث بلغت قيم معامل الارتباط البسيط (0.797)، وبلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.635)، هذه القيمة تدل على أن الإبداع كمتغير مستقل تؤثر ب (63%) على كفاءة الأداء كمتغير تابع، ونموذج الانحدار البسيط معنوي حيث بلغت قيمة اختبار (F) (135.573) وهي دالة عن مستوى دلالة (0.000)، ومتوسط أثر الرقابة الادارية على اداء العاملين 5.797، مرة: (5) وتعني أن أثر الرقابة الإدارية تؤدي الى زيادة كفاءة الأداء. مما تقدم يستنتج الباحث أن فرضية الدراسة الثانية والتي نصت على: «توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الادارية ورفع كفاءة الاداء» قد تحققت.

خاتمة:

ناقشت الدراسة مسألة التخطيط والرقابة الإدارية ودورهما في رفع وتحسين الأداء الإداري ، بالتطبيق على الهيئة العامة للمياه ؛ذلك لأهمية التخطيط والرقابة في المؤسسات بشكل عام ، ومن خلال الدراسات السابقة وجد الباحث أن تلك الدراسات اعتمدت التقويم من منظور هندسي - تقني - أما ما تناول من الناحية الادارية منها ، يكاد يكون نادرًا، فإن الإضافات المتوقعة من هذه الدراسة مقارنة بالدراسات السابقة تكمن فيما يلي :تميز هذه الدراسة بتناول بعدين من أبعاد مقياس الأداء هما : البعد الداخلي الذي تقوم به الهيئة العامة للمياه في المركز في الخرطوم ، الذي يقيس مدى مساهمة الهيئة العامة للمياه، في تحقيق التخطيط والأهداف الاستراتيجية المرسومة. البعد الخارجي: الرقابة الإدارية على محطات المياه في الولايات وأثرها في إمداد المياه للريف.

هذا وقد خرجت الدراسة بعدد من النتائج ، أهمها :

إن الرقابة ضرورية ومهمة للتأكد من أن العمل يسير بدقة نحو تحقيق الأهداف في الهيئة كما تساهم في سرعة إكتشاف الأخطاء والانحرافات.

النظام الرقابي في الهيئة يساهم في تحقيق كفاءة الأداء من خلال التأكد من الاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية والمادية.

إهتمام النظام الرقابي في الهيئة بمراقبة تنفيذ بنود الميزانية ومراجعة عمليات الصرف.

قصور النظام الرقابي المتبع في الهيئة من حيث أسلوب تقويم أداء العاملين وفحص شكاوى وتظلمات العاملين المتضررين من أسلوب التقويم.

التخطيط يساهم في سير بدقة نحو تحقيق الأهداف.

أسهم التخطيط في سرعة إكتشاف الأخطاء و انحرافات في الأداء.

إن التخطيط يمد العاملين بنوع من التغذية العكسية لنتائج أعمالهم لتفادي السلبيات وتعزيز الإيجابيات.

ومن خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة يوصي الباحث بالتوصيات التالية:

ضرورة زيادة اهتمام المسؤولين بوظيفة الرقابة باعتبارها ضرورية ومهمة للتأكد من أن العمل يسير بدقة تحقيق الأهداف الموضوعة.

- ضرورة الاهتمام بشكاوى العاملين من أسلوب تقويم الأداء.
- العمل على إيجاد معايير موضوعية لقياس جودة الأداء وتقويم أداء العاملين على أساس الجدارة وما يتم تحديده من معايير.
- دعم وتطوير الأساليب الرقابية وأدواتها بما يتفق مع المتغيرات في مجال التفتيش والمراقبة مما يسهم في تحقيق كفاءة الأداء.
- الحرص على التخطيط حتي يمد العاملين بنوع من التغذية العكسية لنتائج أعمالهم لتفاديا للسلبيات وتعزيز الإيجابيات.
- ضرورة أن يعمل التخطيط على منع تكرار وقوع الأخطاء والانحرافات.
 - ضرورة أن يتم تقييم أداء العاملين بموضوعية وواقعية ، وفقاً للخطة الموضوعة.

المصادر والمراجع:

- (1) إحسان محمد البدوي أحمد، دور الرقابة الإدارية في رفع كفاءة الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الجزيرة ، كلية الاقتصاد والتنمية الريفية ، 2017م.
- (2) أحمد رضا، معجم متن اللغة، (بيروت: دار مكتبة الحياة، المجلد الأول، 1958 م)
- (3) أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الإدارية، (الإسكندرية : دار الكتاب المصري، 1984 م)
- (4) أحمد محمد المصري، التخطيط والمراقبة الإدارية، (الاسكندرية : مؤسسة شباب الجامعة، 2004)
- (5) إياد علي الدجني ، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي ، رسالة دكتوراه منشورة، جامعة القدس، فلسطين ، 2011م.
- (6) الجرجاني الحنفي، التعريفات، (بيروت: دارالجيل، 2000 م)
- (7) جعفر محمد نور، بعنوان أثر التخطيط في تطوير الأداء في منظمة منظمات العمل الطوعى (دراسة حالة منظمة نماء الخيرية)، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة النيلين، 2011م
- (8) جميل توفيق، إدارة أعمال ، (بيروت : دار النهضة العربية، 2006م)
- (9) رانيا رجب محمود، أثر التخطيط على كفاءة الأداء الإداري (دراسة حالة الموانئ البحرية)، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة النيلين، 2011م
- (10) صلاح الشنواني ، فن التنظيم الإداري في قطاع الأعمال، (القاهرة: دار المعارف، ط2 ، 2006م)
- (11) عبد الرحمن الصباح ، مبادئ الرقابة الإدارية ، (عمان : دار زهران للنشر والتوزيع، 2007م)
- (12) عبد العزيز جميل مخيمر، وآخرون، قياس الاداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، جامعة الدول العربية، (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2000)
- (13) عبد الغفار حنفي، عبد السلام قحف، التنظيم وإدارة الأعمال. (الاسكندرية: الدار الجامعية، ط3، 2012)
- (14) عبدالمحسن محمد توفيق . تقييم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد ، (القاهرة: دار النهضة العربية، 2000 م)
- (15) عثمان غنيم، التخطيط أسس ومبادئ علمية. (عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، (دت)
- (16) عدون ناصر دادي، بن عنكون، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، (الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية ، 2001 م)
- (17) على سالم محمد مستور، دور الرقابة الإدارية على أداء المؤسسات دراسة حالة (هيئة مياه المدن بمدينة النهود) ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة النيلين، 2011م

- (18) محمد العثمان، تفويض السلطة وأثره على كفاءة الاداء، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2003
- (19) محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، أساسيات، وظائف تقنيات (الجزائر: الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، ط2، 2005)
- (20) مصطفى شاويش، إدارة الموارد البشرية، (عمان: دار الشروق، 2005)
- (21) وصفي عبد الكريم الكساسبة، تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال التكنولوجيا المعلومات، (عمان: دار اليازوري للنشر، 2011م)

المصادر والمراجع:

- (1) أياد على الدجني ، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي ، رسالة دكتوراه منشورة ، جامعة القدس ، فلسطين ، 2011م.
- (2) على سالم محمد مستور، دور الرقابة الادارية على أداء المؤسسات دراسة حالة (هيئه مياه المدن بمدينة النهود) ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة النيلين، 2011م
- (3) رانية رجب محمود، أثر التخطيط على كفاءة الاداء الاداري (دراسة حالة الموانئ البحرية) ،رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة النيلين، 2011م
- (4) جعفر محمد نور، لعنوان اثر التخطيط في تطوير الاداء في منظمة منظمات العمل الطوعى (دراسة حالة منظمة نما الخيرية)، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة النيلين، 2011م
- (5) إحسان محمد البدوي أحمد، دور الرقابة الإدارية في رفع كفاءة الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الجزيرة ، كلية الاقتصاد والتنمية الريفية، 2017م.
- (6) عثمان غنيم، التخطيط أسس ومبادئ علمية. (عمان: دارالصفاء للنشر والتوزيع،) دت ص. 32
- (7) عبدالغفارحنفي، عبدالسلام قحف، التنظيم وإدارة الأعمال. (الاسكندرية: الدارالجامعية، ط3، 2012)، ص 222
- (8) محمدرقيقا الطيب، مدخل للتسيير، أساسيات، وظائف وتقنيات (الجزائر: الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، ط2، 2005،) ص 19
- (9) عدون ناصر دادي، بن عنكون، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، (الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2001م)، ص 8.
- (10) عبد الرحمن الصباح ، مبادئ الرقابة الإدارية ، (عمان : دار الزهران للنشر والتوزيع، 2007م)، ص 107.
- (11) جميل توفيق، إدارة أعمال ، (بيروت : دار النهضة العربية، 2006م)، ص 418
- (12) عبد الرحمن الصباح ، مرجع سابق، ص 109
- (13) صلاح الشنواني ، فن التنظيم الإداري في قطاع الأعمال ، (القاهرة: دار المعارف، ط 2، 2006م)، ص 195
- (14) الجرجاني الحنفي، التعريفات ، (بيروت: دارالجيل، 2000 م)، ص 50 .
- (15) أحمد رضا، معجم متن اللغة، (بيروت: دارمكتبة الحياة، المجلد الأول، 1958 م) ص 155 .
- (16) أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الإدارية ، (الإسكندرية : دارالكتاب المصري، 1984 م)، ص 2-3.
- (17) عبدالمحسن محمد توفيق . تقييم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد ، (القاهرة: دار النهضة العربية، 2000م)، ص 3.
- (18) عبد العزيز جميل مخيمر، وآخرون، قياس الاداء المؤسسي للاجهزة الحكومية، جامعة الدول العربية، (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الادارية، 2000)، ص 20
- (19) وصفي عبد الكريم الكساسة، تحسين فاعلية الاداء المؤسسي من خلال التكنولوجيا المعلومات، (عمان: دار اليازوري للنشر، 2011م)، ص 65

- (20) مصطفى شاويش، ادارة الموارد البشرية، (عمان: دار الشروق، 2005)، ص 25
- (21) محمد العثمان، تفويض السلطة واثره علي كفاية الاداء، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، جامعة نايف للعلوم الامنية، 2003، ص 34
- (22) حاكم محسن الربيعي، مرجع سبق ذكره ، ص 74
- (23) أحمد محمد المصري، التخطيط والمراقبة الإدارية، (الاسكندرية : مؤسسة شباب الجامعة، 2004)، ص 117.
- (24) المرجع السابق نفسه، ص 117.