

أثر الرقابة الإدارية علي كفاءة الأداء الوظيفي بالمؤسسات الحكومية بالتطبيق على محلية الدامر - ولاية نهر النيل - السودان الفترة من (2018م حتى 2022م)

أستاذ مساعد - كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية
جامعة وادي النيل

د. محمد البشير البدوي علي

المستخلص:

تناول البحث أثر الرقابة الإدارية علي كفاءة الأداء الوظيفي بالمؤسسات الحكومية بالتطبيق علي محلية الدامر بولاية نهر النيل بالسودان والمتمثل في الاشراف والتفتيش والمتابعة. وعليه هدفت الدراسة إلي إلغاء الضوء على أهمية الاشراف وأثره على رفع كفاءة الأداء بالمؤسسات العامة وتفعيل نظام التفتيش في المؤسسات العامة للتعرف على دوره في تقليل الأخطاء ومعرفة وفهم أثر المتابعة علي الاداء في المؤسسات العامة. وتنبع أهمية البحث في التعرف على فعالية الرقابة الإدارية في المؤسسات العامة ودورها في رفع كفاءة الأداء. وان تطبيقها يؤدي إلى التقليل من الأخطاء ويساعد في استغلال الموارد بصورة جيدة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والحصول علي المعلومات عن طريق الاستبانة. وتوصلت الدراسة إلي عدة نتائج منها: أن هنالك ضعف في الإشراف والعلاقات بين المهنيين الاكثر خبرة والأقل خبرة بالمحلية. وكذلك ضعف الإهتمام بتطوير إمكانات الموظفين وعدم تفويض الصلاحيات من قبل المدراء للعاملين مع عدم الإهتمام بالتفتيش الإداري وكذلك ضعف الكفاءة الفنية اللازمة للقيام بمهمة التفتيش.

الكلمات المفتاحية : الرقابة الإدارية ، الإشراف ، التفتيش ، المتابعة ، الأداء الوظيفي

The impact of administrative control the efficiency of job performance by application to al damer locality river Nile state – Sudan (2018 - 2022AD)

Dr. Mohammed Al basher Albadwy Ali

Abstract

The research addressed the impact of administrative control on the efficiency of job performance in al damer locality in the Nile river state in Sudan, which is represented in supervision inspection and follow-up. Accordingly, the study aimed to shed light on the importance of supervision and its impact on raising the efficiency of performance in public institutions and to activate the inspections system in public institution to identify its role in reducing errors and to know and understand the impact of follow up on performance on public institution. The importance of the research stems from identifying the effectiveness of administrative control in public institution and its role in raising perfor-

mance efficiency its application leads to reducing errors and helps in making good use of resources . the study used the descriptive analytical method and obtained information through a questionnaire. The study reached several results including : that there is a weakness in supervision and relations between the most and least experienced professional in the locality there is also a lack of interest in developing the capabilities of employees a lack of delegation of powers by managers to employees a lack of interest in administrative inspection as well as a weakness in the technical competence necessary to carry out the inspection task.

Keywords : administrative control , supervision , inspection , follow-up , job performance

المقدمة :

تعتبر الرقابة من أهم الوظائف الإدارية لأنها تضمن نجاح التخطيط والتنظيم والتوجيه وهي مجموعة من التطبيقات المستخدمة من أجل الوصول إلى الكفاءة الإدارية . وتعتبر جزءا من نظام التحكم الداخلي في المؤسسات وتهدف إلى دعم وتنفيذ كافة الأعمال في الأوقات المناسبة ومن مهامها مراقبة وتفويض الصلاحيات والمسئوليات حسب اللوائح المقررة ، والكشف عن الأخطاء والمخالفات الإدارية واقتراح وسائل لعلاجها وإبلاغ الجهات المختصة عن مواطن القصور. والرقابة الإدارية تؤكد ان النتائج يجب ان تكون متطابقة ومتوافقة مع أهداف الموضوع المخطط لها وان أي انحراف في هذه النتائج وخصوصا السلبية منها يجب ان تكتشف وتصحح بواسطة الرقابة الإدارية الفعالة . وللرقابة الادارية اثر كبير في رفع كفاءة العمل وذلك من خلال التعرف على الأخطاء أثناء سير العمل ومعالجة هذه الأخطاء .

مشكلة الدراسة :

تكمن مشكلة الدراسة في ضعف الإشراف وعدم الاهتمام به وبعملية التفتيش الادارى وكذلك عدم الاهتمام بمتابعة اداء العاملين محلية الدامر وهذه الوسائل مهمة جدا في عملية الرقابة علي الآداء فهي تساعد علي كفاءة الأداء لذلك تجيب هذه الدراسة علي الأسئلة التالية

ما أثر الإشراف علي كفاءة الأداء بمحلية الدامر ؟

ما أثر التفتيش علي كفاءة الأداء بمحلية الدامر ؟

ما أثر المتابعة علي كفاءة الأداء بمحلية الدامر ؟

فروض الدراسة :

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإشراف وكفاءة الأداء بمحلية الدامر
هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين التفتيش وكفاءة الأداء بمحلية الدامر
هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين المتابعة وكفاءة الأداء بمحلية الدامر

أهداف الدراسة :

- إلغاء الضوء على أهمية الاشراف وأثره على رفع كفاءة الأداء بالمؤسسات العامة.
- تفعيل نظام التفتيش في المؤسسات العامة للتعرف على دوره في تقليل الأخطاء.
- معرفة وفهم أثر المتابعة علي الأداء في المؤسسات العامة.

أهمية الدراسة :

تتمثل أهمية البحث في التعرف على فعالية الرقابة الإدارية في المؤسسات العامة ودورها في رفع كفاءة الأداء وان تطبيقها يؤدي إلى التقليل من الأخطاء ويساعد في استغلال الموارد بصورة جيدة.

منهجية الدراسة:

إتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي بالإعتماد على البيانات الثانوية من مصادرها كالكتب والمراجع والدوريات والبيانات الاولية التي تم الحصول عليها عبر الاستبانة والمقابلة الشخصية والملاحظة .

الدراسات السابقة :

الدراسة الأولى : دراسة خالد أبوش بعنوان (الرقابة الادارية وأثرها علي الأداء الوظيفي للعمال بديوان مؤسسات الشباب والرياضة أم البواقي) جامعة العربي بن مهيدي ،2017م

هدفت الدراسة إلي التعرف على الجوانب السلبية والإيجابية في العملية الرقابية وتأثيرها على أداء العامل والتعرف على مدى تطبيق أساليب تقييم الأداء لمعرفة فاعلية الرقابة ومن نتائج الدراسة ضعف النظام الرقابي في ديوان مؤسسات الشباب والرياضة نتيجة لغموض محاوره وكيفية تطبيقه مما يؤثر سلبا على تحقيق الأهداف المرسومة -وجود قصور في الأداء الإداري و خاصة في الجانب المشرف على عملية متابعة وتقييم العاملين في ديوان مؤسسات الشباب و الرياضة. وقد أوصت الدراسة بضرورة تقوية النظام الرقابي بالمؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة وكذلك معالجة القصور في عملية متابعة العاملين وتقييمهم

الدراسة الثانية : دراسة مرح طاهر شكري بعنوان (الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدي مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية) جامعة النجاح الوطنية 2016م

هدقت الدراسة الي التعرف علي درجة الرقابة المطبقة ودرجة الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية قي محافظات شمال الضفة الغربية وكذلك التعرف علي العلاقة بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي لدي المديرين ومن نتائج الدراسة وجود مستوى مرتفع جدا للرقابة الإدارية والأداء الوظيفي لدى مديري المدارس. وقد أوصت الدراسة بضرورة أن يتابع بعض مديري المدارس الحكومية المهام الادارية الموكلة إليهم في مدارسهم وذلك منعا لحدوث أي خلل إداري يؤدي إلي التأثير السلبي علي أدائهم الوظيفي ، مواكبة التطورات العلمية والأساليب الرقابية الحديثة بصورة مستمرة وبما يتفق مع متطلبات التطور التربوي الإداري الفلسطيني.

الاطار النظري:

مفهوم الرقابة الادارية :

الرقابة هي : الأداة التي تعين الإدارة على الكشف عن الانحرافات وتصحيحها قبل ان تتعمق وتستشري الى جانب اتخاذ ما يلزم من إجراءات أو تدابير لمنع حدوث مثل هذه الإنحرافات أو الأخطاء مستقبلا.⁽¹⁾

هذا وقد كثر استعمال الرقابة الإدارية في الوقت الحاضر داخل أغلب دول العالم المعاصر حتى أصبحت هذه الكلمة من الكلمات الشائعة التي ترد باستمرار على ألسنة الناس وبخاصة من يشتغلون بالمسائل السياسية والإدارية والقانونية والإجتماعية والإقتصادية ، وذلك بالرغم من كلمة الرقابة في حد ذاتها وعدم إحتوائها على مضمون محدد. ويرجع هذا الغموض إلى تنوع إستعمال الكلمة المذكورة وإختلاف مجالات الرقابة ونظمها ووسائلها وصورها.⁽²⁾

الرقابة الإدارية وظيفة من وظائف الإدارة تمارس على جميع المستويات سواء كان ذلك على مستوى رئيس قسم أو رئيس شعبة أو مدير عام أو رئيس هيئة ولها أساليبها وأدواتها الوصفية والكمية التي يستطيع المدير من خلالها أن يتحقق من مدى تحقيق الأهداف والأعمال طبقا لما هو مخطط لها. وإذا كان هنالك خطأ ما فيجب تصحيحه في الوقت المناسب ولذا فلا تعني الرقابة الإدارية تصحيح الأخطاء وإنما تعني على وجه الدقة تصحيح مسار العمل لرفع الكفاءة الإنتاجية والفعالية في العمل. وقد تكون الرقابة داخلية حيث تمارس من خلال المشرفين والمديرين داخل المنظمة وقد تكون من خارج المنظمة رقابة خارجية تمارسها السلطات الخارجية مثل (أجهزة الرقابة المركزية على مستوى الدولة ولكن الذي سوف نركز عليه في هذا المبحث هو الرقابة الإدارية ومفاهيمها لتحقيق الكفاءة في الإدارة حيث لا يكتمل عمل المدير بدون رقابة فجودة الخطط والبرامج التي تضعها الإدارة لا تضح لإلّامن خلال التنفيذ والرقابة ضرورية يتأكد المدير من أن التنفيذ يتم وفقا للخطط والبرامج.⁽³⁾

مفهوم الإشراف:

يعتبر الإشراف من الظواهر الهامة في حياة الأفراد في المنظمة، لذا نجد العديد من الباحثين والعلماء إهتموا به فتعددت تعاريفهم حيث: يشير أحدهم في تعريف الإشراف على أنه “ فن وعملية إقامة علاقات مهنية سليمة بين مهنيين أكثر خبرة وشخص أقل خبرة بقصد مساعدته علي أداء عمله بشكل أفضل.⁽⁴⁾ في هذا التعريف المشرف هو الشخص ذ و الخبرة المهنية يركز في عمله على الجانب المهني لمساعدة الأتباع أو العاملين من أجل رفع كفاءتهم.

كما يعرف الإشراف بأنه “ فن بناء العلاقات الإنسانية بين كل من المشرف والمشرف عليهم.⁽⁵⁾

هنا نجد عنصر جديد في تعريف الإشراف وهو الإهتمام بالعلاقات الإنسانية.

يعرف الإشراف أنه “ إثارة الإهتمام في كل فرد نحو عمله في القيام بتصويب أخطائه ونقلها إلى عمل أكثر صلاحية له , أو فصل من لا يجديه الإمتداح, والمدح والإثابة بطل من استحق ذلك لكفاءته, وأخيرا إشاعة الوثام بين المرؤوسين في وحدة اجتماعية. كل ذلك بالعدالة والصبر واللباقة حتى يهيأ لكل فرد أن يؤدي عمله بمهارة ودقة وحماس وشمول.⁽⁶⁾

يعتبر هذا التعريف أكثر شمولية من التعريفات السابقة لأنه ملم بكل الجوانب الإشرافية الفنية منها والاهتمام بالعلاقات الإنسانية التي لها دور كبير في نجاح الوظيفة الإشرافية, حيث أن المشرف يجب أن يكون مدرك للعلاقات والمشاعر العمالية حتى يتسنى له تحقيق أهداف المؤسسة.

يتضح من خلال التعريفات السابقة الذ كر لمفهوم الإشراف أن هذه الوظيفة تتضمن عدة عوامل

متفاعلة مع بعضها البعض وهي:

-وجود سلطة رسمية لشخص معين لممارسة وظيفته.

-وجود جماعة العمال التي تنفذ أوامر وقرارات الإدارة.

-توفر بعض المميزات في المشرف كالتوجيه والتنسيق داخل المؤسسة.

وفي الأخير يمكن إعطاء تعريف شامل لمفهوم الإشراف على أنه عملية تستند إلى فرد معين من الإدارة يتميز بصفات ومميزات خاصة فنية واجتماعية من توجيه ومراقبة سلوكيات وأعمال العاملين من أجل تحقيق أهداف المنظمة أو المؤسسة مع مراعاة الجانب الإنساني لمروؤسيه والعمل على إشباع حاجاتهم وحفظ كرامتهم، لأن المشرف لا يتجسد في إصدار النواهي والأوامر للعمال فقط.

التفتيش :

التفتيش إجراء الغرض منه فحص سلامة الأعمال الإدارية من الناحيتين الموضوعية والشكلية ،للتحقق من مشروعية الأعمال وتنفيذ ما تأمر به السلطات العامة وما انتهى عنه لضمان حسن سير العمل الإداري وتفادي الأخطاء، ثم يتم بعد ذلك تفرغ النتائج التي توصل إليها الجهاز الرقابي بتقرير يعد خصيصاً«لهذا الغرض»⁽⁷⁾ وتطبيقاً لذلك نص قانون الأمدوسمان السويدي « تفتيش أي ولاية أو بلدية أو أية سلطة أو مؤسسة تقع تحت إشرافه، ويمتلك حقاً غير مقيد بالوصول الى الملفات والوثائق وكذلك محاضر الاجتماع الرسمية أثناء جولاته التفتيشية وكذلك له الحق في الاجتماع مع أي شخص.

والتفتيش قد يكون دورياً«او فجائياً»،كليا«او جزئياً»،وهو يتم بالذهاب الى مكان حصول المخالفة والتعرف على المشكلات التي تعوق سير الاعمال،ولكي يحقق التفتيش هذه الغاية يجب ان تكون للقائم به دراية بالموضوعات محل التفتيش.⁽⁸⁾ وأن يقوم بعمله بمهارة وإلا أخفيت عنه بعض الحقائق بحيث لا يرى إلا الجوانب الحسنة.

المتابعة :

هي عملية روتينية لجمع البيانات تساعد علي قياس مدى تقدم البرامج نحو تحقيق أهدافها. وحصراً كل مايقوم البرنامج بعمله وملاحظة مستمرة لجودة الخدمات المقدمة والأداء وتعتبر المتابعة من إحدى الأنشطة المستمرة داخل البرنامج وتكون جزءاً أساسياً من إدارته اليومية ، وهي تتضمن التجميع المنتظم للمعلومات لاستخدامها في مراجعة تقدم وتنفيذ البرامج المراحل المختلفة للبرنامج واتخاذ القرارات المناسبة لضمان استمرار العمل وفق الجدول الزمني الموضوع ، وكذلك تتضمن التحقق من توفر الموارد المختلفة ومن حسن استخدامها للوصول للنتائج المرجوة. وتشمل عملية المتابعة التحقق من نوعية وكمية الأعمال المنجزة ومقارنتها مع المصروفات.⁽⁹⁾ وهي أيضاً عبارة عن نوع من عمليات إدارة الأداء التي تعمل علي تقييم انتاجية وفعالية الموظف بالتالي هي تخدم كلا من أهداف الإدارة والتطوير. حيث يتيح هذا النوع من عملية المتابعة تقديم ملاحظات وتحديد مجالات التحسين بهدف تطوير الموظفين.⁽¹⁰⁾

مفهوم الأداء :

هو عملية إدارية يتم من خلالها تحديد كفاءة العاملين ومدى إسهامهم في القيام بالأعمال المناطة لهم وكذلك الحاكم علي سلوك العاملين وتصرفاتهم أثناء العمل ومدى مستوي التقدم الذي يحققونه . ولقد حدد بعض الباحثين بان المقصود من تقييم الأداء أو مستوي الأداء هو ما يلي :-

- تحديد الي أي مدي إستطاعت الإدارة تحقيق المهام .
 - معرفة الإنحرافات وأسبابها ومقياس مستوي الأداء.
 - وضع الحوافز تحسين مستوي أداء العاملين .
 - وضع أسس لمقارنة مستوي الأداء السابق والحالي.⁽¹¹⁾
- عينة الدراسة:**

تم توزيع 50 إستبانة علي الموظفين بمحلية الدامر وتم جمع (47) منها .
التحليل الوصفي للمتغيرات الأساسية:
جدول (1) خصائص عينة الدراسة:

النسب المئوية	التكرارات	البيانات	
		المتغير	فئات الخاصة
40.4	19	النوع	ذكر
59.6	28		أنثى
6.4	3	العمر	أقل من 30 سنة
34	16		31-40
53.2	25		41-50
6.4	3		أكثر من 50 سنة
21.4	10	الخبرة العملية	أقل من 10 سنوات
27.6	13		11-20
23.4	11		21-30
27.6	13		أكثر من 30 سنة
30	14	المؤهل العلمي	ثانوي
64	30		جامعي
6	3		فوق الجامعي

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة، 2023.

يعرض جدول (1) التكرارات والنسب المئوية لخصائص أفراد العينة، حيث يتضح للباحث من الجدول أن 40.4 % من أفراد العينة هم من الذكور و59.6 % من الإناث، وأن 6.4 % و 34 % و 53.2 % و 6.4 % تتراوح أعمارهم بين أقل من 30 و 31-40 و 41-50 و أكثر من 50 على التوالي، وأن 21.4 % خبرتهم أقل من 10 سنوات و 27.6 % و 23.4 % و 27.6 % خبرتهم العملية تتراوح بين 11-20 و 21-30 و أكثر من 30 سنة على التوالي، وأن 6 % من افراد العينة مؤهلهم فوق الجامعي بينما 64 % جامعيين، وأن 30 % مؤهلهم العلمي ثانوي، وهذه المؤشرات تدل على أن أفراد عينة الدراسة لديهم خبرة عملية وتأهيل علمي مما يعكس على دقة البيانات التي يدلون بها .

قياس الإعتمادية لأداة الدراسة:

تم قياس درجة الإعتمادية لإستمارة الإستقصاء بموجب طريقة ألفا كرونباخ وكانت النتائج كما في الجدول رقم(2).

جدول (2) نتائج قياس الاعتمادية لأداة الدراسة

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق الذاتي
الإشراف	5	0.99	0.99
التفتيش	5	0.98	0.99
المتابعة	5	0.98	0.99
الاستبانة كاملة	15	0.99	0.99

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة، 2023.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS) الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences) فقد تم استخدام التكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري للتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة، وتم استخدام طريقة الفا كرونباخ لحساب معامل الثبات لقياس درجة الاعتمادية، معامل الارتباط لبيرسون لتحديد قوة واتجاه العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة.

تحليل الإنحدار الخطي المتعدد لدراسة تأثير المتغيرات المستقلة (على المتغير التابع (

التحليل الوصفي لمحاور الدراسة:

جدول (3) المحور الأول: الإشراف

#	عبارات المحور الأول	لا أوافق			محايد			أوافق		
		التكرار			التكرار			التكرار		
		النسبة			النسبة			النسبة		
1	تتبع المحلية نظام إشراف إداري جيد من أجل كفاءة الأداء	21	9	17	36.2	19.1	44.7	1.91	0.90	لا أوافق
2	إقامة علاقات مهنية سليمة بين مهنيين أكثر خبرة وشخص أقل خبرة بقصد مساعدته	24	6	17	36.2	12.8	51.1	1.85	0.93	لا أوافق
3	تتوفر ميزة التوجيه والتنسيق في المشرف داخل المحلية	26	3	18	38.3	6.4	55.3	1.82	0.96	لا أوافق
4	تعمل المحلية علي تطوير إمكانات الموظفين الي الحد الذي لا يحتاجون فيه للإشراف	21	10	16	34.2	21.2	44.6	1.89	0.89	لا أوافق
5	تطبق المحلية نظام وسائل تفويض الصلاحيات من قبل المدراء للعاملين لزيادة كفاءة العاملين	22	7	18	38.3	14.9	46.8	1.91	0.93	لا أوافق
	الإشراف	86	36	23	15.9	24.8	59.3	1.88	0.92	لا أوافق

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة، 2023.

يتبين للباحث من الجدول (3) أن نسبة الذين لا يوافقون على العبارة الأولى (تتبع المحلية نظام إشراف إداري جيد من أجل كفاءة الأداء) بلغ 44.7% والمتوسط الحسابي 1.91 وهو يمثل اتجاه عدم الموافقة على العبارة مما يدل على أن ليس للمحلية نظام إشراف إداري جيد، كما أن نسبة الذين لا يوافقون على العبارة الثانية (إقامة علاقات مهنية سليمة بين مهنيين أكثر خبرة وشخص أقل خبرة بقصد مساعدته) بلغ 51.1% والمتوسط الحسابي 1.85 وهو يمثل اتجاه عدم الموافقة على العبارة بعدم إقامة علاقات مهنية سليمة . كما ان نسبة الذين لا يوافقون على العبارة الثالثة (تتوفر ميزة التوجيه والتنسيق في المشرف داخل المحلية) بلغ 55.3% والمتوسط الحسابي 1.82 وهو يمثل اتجاه عدم الموافقة على العبارة . كما أن نسبة الذين لا يوافقون على العبارة الرابعة (تعمل المحلية على تطوير امكانيات الموظفين الي الحد الذي لايحتاجون فيه للإشراف) بلغت 44.6% والمتوسط الحسابي 1.89 وهو يمثل عدم الموافقة على تطوير امكانيات الموظفين. كما أن نسبة الذين لا يوافقون على العبارة الخامسة (تطبق المحلية نظام وسائل تفويض الصلاحيات من قبل المدراء للعاملين لزيادة كفاءة العاملين) بلغت 58.6% والمتوسط الحسابي 1.91 وهو يمثل عدم الموافقة على تفويض الصلاحيات

جدول (4) المحور الثاني: التفتيش

#	عبارات المحور الثاني	لا أوافق	محايد	أوافق	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه			
								التكرار	التكرار	التكرار
								النسبة	النسبة	النسبة
1	تهتم المحلية بالتفتيش الإداري بغرض معرفة الأخطاء والعمل على معالجتها	26	6	15	1.76	0.91	لا أوافق			
		55.3	12.8	31.9						
2	الجهة المسؤولة عن التفتيش بالمحلية لديها الكفاءة الفنية اللازمة للقيام بمهمة التفتيش	26	7	14	1.74	0.90	لا أوافق			
		55.3	14.9	29.8						
3	لدى جهة التفتيش بالمحلية الموارد البشرية والأجهزة والإمكانات المناسبة	32	9	6	1.45	0.72	لا أوافق			
		68.1	19.1	12.8						
4	يؤدي المفتشون العمل بحيادية وتحت ضوابط السلوك الجيد	33	7	7	1.45	0.75	لا أوافق			
		70.2	14.9	14.9						
5	لدى المحلية نظام مضمون للتعامل والاستجابة للشكاوى والتظلمات	27	9	11	1.66	0.84	لا أوافق			
		57.4	19.1	23.4						
	التفتيش	93	45	36	1.61	0.82	لا أوافق			
		53.4	25.9	20.7						

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة، 2023.

يتبين للباحث من الجدول (4) أن نسبة الذين لا يوافقون على العبارة الأولى (تهتم المحلية بالتفتيش الإداري بغرض معرفة الاخطاء والعمل علي معالجتها) بلغ 55.3 % والمتوسط الحسابي 1.76 وان نسبة الذين لا يوافقون على العبارة الثانية (الجهة المسؤولة عن التفتيش بالمحلية لديها الكفاءة الفنية اللازمة للقيام بمهمة التفتيش) بلغ 55.3 % والمتوسط الحسابي 1.74 وهو يمثل اتجاه عدم الموافقة على العبارة . كما ان نسبة الذين لا يوافقون على العبارة الثالثة (لدى جهة التفتيش بالمحلية الموارد البشرية والأجهزة والإمكانات المناسبة) بلغ 68.1 % والمتوسط الحسابي 1.45 وهو يمثل اتجاه عدم الموافقة على العبارة. كما أن نسبة الذين لا يوافقون على العبارة الرابعة (يؤدي المفتشون العمل بحيادية وتحت ضوابط السلوك الجيد) بلغت 70.2 % والمتوسط الحسابي 1.45 وهو يمثل عدم الموافقة على العبارة كما أن نسبة الذين لا يوافقون على العبارة الخامسة (لدى المحلية نظام مضمون للتعامل والاستجابة للشكاوى والتظلمات) بلغت 57.4 % والمتوسط الحسابي 1.66 وهو يمثل عدم الموافقة على العبارة .

جدول (5) المحور الثالث: المتابعة

#	عبارات المحور الثالث	لا أوافق			المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه
		التكرار	النسبة	النسبة			
		التكرار	النسبة	النسبة			
1	تهتم المحلية بمتابعة أداء الموظفين بغرض التحسين والتطوير في الأداء	32	5	10	1.53	0.83	لا أوافق
2	المتابعة من الأنشطة المستمرة داخل المحلية وتكون جزءاً أساسياً من إدارتها اليومية	26	9	12	1.70	0.86	محايد
3	تتحقق المحلية من نوعية وكمية الأعمال المنجزة ومقارنتها مع المصروفات	34	4	9	1.47	0.80	لا أوافق
4	ترتيب جميع الموظفين في مجموعة معينة من الأعلى إلى الأدنى وفقاً لترتيب الاداء	28	6	13	1.68	0.89	لا أوافق
5	يتم تقييم الموظفين سنويا بناء علي مدي تحقيق الأهداف المتوقعة منهم	29	10	8	1.53	0.78	لا أوافق
	المتابعة	104	68	31	1.58	0.83	لا اوافق
		51.2	33.5	15.3			

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة، 2023.

يتبين للباحث من الجدول رقم (5) أن نسبة الذين لا يوافقون على العبارة الأولى (تهتم المحلية بمتابعة أداء الموظفين بغرض التحسين والتطوير في الأداء). بلغ 68.1 % والمتوسط الحسابي 1.53 وهو يمثل اتجاه عدم الموافقة على العبارة مما يدل على أن لاهتمام بمتابعة أداء الموظفين، كما أن نسبة الذين لا يوافقون على العبارة الثانية (المتابعة من الأنشطة المستمرة داخل المحلية وتكون جزءاً أساسياً من إدارتها اليومية). بلغ 55.3 % والمتوسط الحسابي 1.70 وهو يمثل اتجاه عدم الموافقة على العبارة مما يعني أن المتابعة ليست جزءاً أساسياً من إدارتها اليومية. كما أن نسبة الذين لا يوافقون على العبارة الثالثة (تتحقق المحلية من نوعية وكمية الأعمال المنجزة ومقارنتها مع المصروفات). بلغ 72.3 % والمتوسط الحسابي 1.47 وهو يمثل اتجاه عدم الموافقة على العبارة. كما أن نسبة الذين لا يوافقون على العبارة الرابعة (ترتيب جميع الموظفين في مجموعة معينة من الأعلى إلى الأدنى وفقاً لترتيب الأداء) بلغت 59.6 % والمتوسط الحسابي 1.68 وهو يمثل عدم الموافقة على العبارة. كما أن نسبة الذين لا يوافقون على العبارة الخامسة (يتم تقييم الموظفين سنوياً بناءً على مدى تحقيق الأهداف المتوقعة منهم) بلغت 61.7 % والمتوسط الحسابي 1.53 وهو يمثل عدم الموافقة على العبارة.

مناقشة فرضيات الدراسة:

لمناقشة فرضيات الدراسة تم تحويل متغيرات الدراسة النوعية إلى متغيرات كمية تمثل متوسط إستجابات المحوئين عن متغيرات الدراسة كل محور على حدة لنحصل بذلك على ثلاثة متغيرات كمية تعبر عن متوسطات استجابات المحاور الثلاثة (الإشراف، التفويض، المتابعة)، أما التكنيك الإحصائي المستخدم حسب طبيعة البيانات هو عبارة عن الإنحدار الخطي البسيط، حيث يستخدم نموذج الإنحدار الخطي البسيط في حالة وجود متغير مستقل واحد (X) ومتغير تابع Y في فرضية الدراسة، ويأخذ نموذج الإنحدار الخطي البسيط المقدر المعادلة الأساسية التالية:

$$\hat{Y} = \hat{B}_0 + \hat{B}_1 X_i$$

حيث أن \hat{B}_0 تمثل الجزء الثابت للنموذج.

\hat{B}_i تمثل معامل الانحدار.

ولاختبار الفرضيات (الأولى، الثانية، الثالثة) تم استخدام نموذج الإنحدار الخطي البسيط لكل فرضية على حدة، ذلك لاختبار وجود العلاقة المعنوية بين المتغير التابع والمتغير المستقل كل على حدة أي لاختبار ما إذا كانت الرقابة الإدارية تؤثر على كفاءة الأداء الوظيفي بمحلية الدامر، فتكون فرضية العدم لكل فرضية

$$H_0 : B_i = 0$$

الفرضية أعلاه تعني أن معامل الإنحدار يساوي صفر مما يشير إلى أن المتغير المستقل ليس له تأثير معنوي على المتغير التابع وبالتالي عدم وجود ارتباط بين المتغيرين، أي لا توجد علاقة بين المتغير المستقل و

المتغير التابع، أما الفرضية البديلة تأخذ الصيغة التالية: $H_a : B_i \neq 0$

والفرضية أعلاه تعني أن معامل الإنحدار لا يساوي صفر مما يشير إلى أن المتغير المستقل له تأثير معنوي على المتغير التابع كما تعني وجود إرتباط معنوي بين المتغيرين، أي أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير التابع (كفاءة الاداء الوظيفي مثلاً) والاشراف. ولإتخاذ القرار حول قبول أو رفض فرضية العدم (H_0) يُستخدم لذلك مستوى الدلالة الإحصائية الخاصة باختبار المعنوية لمعاملي الارتباط و الانحدار ومقارنتها بقيمة الخطأ المسموح فإذا كان مستوى الدلالة الإحصائية أقل من الخطأ المسموح به ($\alpha = 0.05$) نرفض فرض العدم، أما إذا كان مستوى الدلالة الإحصائية أكبر من أو يساوي الخطأ المسموح به نقبل فرض العدم ونستنتج عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين (التابع والمستقل). حيث (H_0) تشير إلى فرض العدم بينما (H_1) تشير إلى الفرض البديل وذلك في كل اختبارات الفروض الإحصائية.

اختبار الفرضية الاولى:

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإشراف وكفاءة الأداء بمحلية الدامر

جدول (7) يوضح أسلوب تحليل التباين(ANOVA) لقياس أثر الإشراف علي كفاءة الأداء الوظيفي

مصدر الاختلاف	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط مجموع المربعات	معامل الارتباط	معامل التحديد	F المحسوبة	مستوى المعنوية
بين المجموعات	1	27.962	27.962	0.96	0.92	532.335	0.000
الخطأ	27	2.364	0.053				
التباين الكلي	28	30.362					

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة، 2023.

جدول (8) يوضح تأثير الإشراف علي كفاءة الأداء الوظيفي بمحلية الدامر.

النموذج	β	قيمة t	مستوى المعنوية
الثابت	0.078	1.004	0.321
الإشراف	0.859	23.072	0.000

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة، 2023.

يتضح من خلال نتائج جدول تحليل التباين (8) أن قيمة معامل التحديد 0.92 وهي تشير إلى أن الإشراف يفسر 92 % من التغير في كفاءة الأداء الوظيفي والباقي إلى تدخل متغيرات أخرى، كما نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بلغت 0.97 وهي تفسر أن هنالك علاقة طردية قوية جداً بين الإشراف وكفاءة الاداء الوظيفي، كما يتضح من خلال نتائج الجدول () أن القيمة الاحتمالية (P-value) للحد الثابت أكبر من 0.05 مما يعني قبول فرض العدم أي عدم معنوية الحد الثابت، كما يتضح وجود تأثير معنوي مقداره 0.859 لمتغير الإشراف علي كفاءة الاداء الوظيفي، مما سبق نستنتج وجود تأثير معنوي للإشراف، ومن جانب آخر عند مقارنة القيمة الاحتمالية نلاحظ أن مستوى المعنوية أقل من 0.05 وهذا يعني قبول الفرضية الاولى للدراسة التي تنص على أن الإشراف يؤثر على كفاءة الأداء الوظيفي بمحلية الدامر.

اختبار الفرضية الثانية:

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التفتيش وكفاءة الأداء محلية الدامر
جدول (9) يوضح أسلوب تحليل التباين (ANOVA) لقياس أثر التفتيش على كفاءة الأداء الوظيفي

مصدر الاختلاف	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط مجموع المربعات	معامل الارتباط	معامل التحديد	F المحسوبة	مستوى المعنوية
بين المجموعات	1	29.650	29.650	0.99	0.98	1974.692	0.000
الخطأ	45	0.676	0.015				
التباين الكلي	46	30.326					

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة، 2023.

جدول (10) يوضح أثر التفتيش على كفاءة الأداء الوظيفي محلية الدامر

النموذج	β	قيمة t	مستوى المعنوية
الثابت	0.054	1.307	0.198
التفتيش	1.017	44.438	0.000

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة، 2023.

يتضح من خلال نتائج جدول تحليل التباين (10) أن قيمة معامل التحديد 0.98 وهي تشير إلى أن التفتيش يفسر 98% من التغير في كفاءة الأداء الوظيفي والباقي إلى تدخل متغيرات أخرى، كما نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بلغت 0.99 وهي تفسر أن هنالك علاقة طردية قوية جداً بين التفتيش وكفاءة الأداء الوظيفي، كما يتضح من خلال نتائج (10) أن القيمة الاحتمالية (P-value) للحد الثابت أكبر من 0.05 مما يعني قبول فرض العدم أي عدم معنوية الحد الثابت، كما يتضح وجود تأثير معنوي مقداره 1.017 التفتيش على كفاءة الأداء الوظيفي، مما سبق نستنتج وجود تأثير معنوي للتفتيش، ومن جانب آخر عند مقارنة القيمة الاحتمالية نلاحظ أن مستوى المعنوية أقل من 0.05 وهذا يعني قبول الفرضية الثانية للدراسة التي تنص على أن التفتيش يؤثر على كفاءة الأداء الوظيفي محلية الدامر.

اختبار الفرضية الثالثة:

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتابعة وكفاءة الأداء محلية الدامر

جدول (11) يوضح أسلوب تحليل التباين (ANOVA) لقياس اثر المتابعة على كفاءة الأداء الوظيفي

مصدر الاختلاف	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط مجموع المربعات	معامل الارتباط	معامل التحديد	F المحسوبة	مستوى المعنوية
بين المجموعات	1	28.989	28.989	0.98	0.96	976.081	0.000
الخطأ	45	1.336	0.030				
التباين الكلي	46	30.326					

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة، 2023.

جدول (11) يوضح أثر المتابعة علي كفاءة الأداء الوظيفي بمحلية الدامر

النموذج	β	قيمة t	مستوى المعنوية
الثابت	0.122	2.161	0.036
المتابعة	0.990	31.242	0.000

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة، 2023 .

يتضح من خلال نتائج جدول تحليل التباين (11) أن قيمة معامل التحديد 0.96 وهي تشير إلى أن المتابعة تفسر 96% من التغير في كفاءة الأداء الوظيفي والباقي إلى تدخل متغيرات أخرى، كما نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بلغت 0.77 وهي تفسر أن هنالك علاقة طردية قوية بين المتابعة وكفاءة الأداء الوظيفي، كما يتضح من خلال نتائج الجدول (11) أن القيمة الاحتمالية (P-value) للحد الثابت اقل من 0.05 مما يعني رفض فرض العدم أي معنوية الحد الثابت، كما يتضح وجود تأثير معنوي مقداره 0.990 لمتغير المتابعة في كفاءة الأداء الوظيفي، مما سبق نستنتج وجود تأثير معنوي للمتابعة، ومن جانب آخر عند مقارنة القيمة الاحتمالية نلاحظ أن مستوى المعنوية أقل من 0.05 وهذا يعني قبول الفرضية الثالثة للدراسة التي تنص على أن المتابعة تؤثر في كفاءة الاداء الوظيفي بمحلية الدامر.

النتائج :

– من خلال الدراسة إتضح أن هنالك ضعف في الإشراف والعلاقات بين المهنيين الأكثر خبرة والأقل خبرة بالمحلية.

- إتضح من خلال الدراسة ضعف الإهتمام بتطوير إمكانيات الموظفين وعدم تفويض الصلاحيات من قبل المدراء للعاملين
- إتضح أيضا عدم الإهتمام بالتفتيش الإداري وكذلك ضعف الكفاءة الفنية اللازمة للقيام بمهمة التفتيش.
- جهة التفتيش لا تمتلك الموارد البشرية والأجهزة والإمكانات المناسبة .
- لا يتم التفتيش بحيادية مع الإستجابة للشكاوى والتظلمات
- عدم الإهتمام بمتابعة أداء الموظفين بصفة دورية
- لا يتم تقييم أداء العاملين علي مدى تحقيق الأهداف المتوقعة.

التوصيات :

- ضرورة الإهتمام بالإشراف وإقامة علاقات مهنية بين المهنيين الأكثر خبرة والأقل خبرة بالمحلية.
- ضرورة الإهتمام بتطوير إمكانيات الموظفين وتفويض الصلاحيات من قبل المدراء للعاملين.
- الإهتمام بالتفتيش الإداري مع تدريب وتأهيل الذين يقومون بالتفتيش وإكسابهم الخبرة الكافية.
- توفير الموارد اللازمة للجهة التي تقوم بالتفتيش .
- الإلتزام بالحيادية عند القيام بالتفتيش والإستجابة للشكاوى والتظلمات
- متابعة أداء العاملين بصورة دورية .
- تقييم أداء العاملين علي مدى تحقيق الأهداف المتوقعة.

الهوامش:

- (1) محمد قاسم القريوتي ، المفاهيم الحديثة في الإدارة ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، 1993م ص 229
- (2) محمد بكري القباني ، الوسيط في الإدارة العامة. دار النهضة العربية ، القاهرة ، ط1 ، 1980م ص 252
- (3) أمين عبد العزيز حسن ، إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي عشر ، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، 2001م ص183
- (4) فتوح أبوالعزم و فارس خليل ، الإدارة القيادية والتخطيط ، مكتبة القاهرة الحديثة ، 1996م ص 17
- (5) يوسف عنصر ، الاشراف والتنظيم الصناعي في الجزائر ، جامعة منتوري ، قسنطينة الجزائر، 2007م ص 17
- (6) حسين رشدي ومحمد مصطفى زيدان ، الاشراف والانتاجية ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ، 1974م ص 229
- (7) طارق المجذوب ، الادارة العامة ، منشورات الحلبي ، لبنان، 2003، ص 530
- (8) صالح عبد الزهرة الحسون :احكام التفتيش واثاره في القانون العراقي ، الطبعة الاولى، مطبعة اديب البغدادية ، بغداد ، 1979م ص 49
- (9) عائد تميم ، أساسيات المتابعة ، مركز المعلومات والبحوث / مؤسسة الملك حسين ، 2013م ص 35
- (10) <https://menaitech.com>
- (11) عمر احمد عثمان المقلي ، مبادئ الإدارة ، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة 2002م ص 562

الملحق:

جامعة وادي النيل
كلية الاقتصاد والعلوم الادارية
قسم إدارة الأعمال

السيد/.....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

أرجو أفيديكم بأنني بصدد اجراء بحث علمي في إدارة الأعمال بعنوان (أثر الرقابة الإدارية علي كفاءة الأداء بالمؤسسات الحكومية بالتطبيق علي محلية الدامر) .واستنادا علي خبرتكم ومعلوماتكم الثرة التي يمكن اعتمادها كمرجعية لبناء نظام رقابة فعال أرجو تعاونكم بتعبئة الإستبانة المرفقة مشيرا إلى أهمية تعاونكم في إنجاز البحث بغية الوصول إلى النتائج المنشودة. علماً بأن البيانات المستقاة سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي ووفق السرية المطلوبة.

وتفضلوا بقبول وافر الشكر والتقدير

اسم الباحث : محمد البشير البدوي علي

رقم الهاتف : 0129997670

الجزء الأول :

1/ النوع :

أ/ ذكر () ب/ أنثى ()

2/ العمر :

أ/أقل من 30 سنة () ب/ 30 — 39 ()

ج/ 40 — 49 () د/ أكثر من 49 ()

3/ سنوات الخبرة :

أ/ أقل من 10 سنوات () ب/ من 11 — 21 ()

ج/ من 21 — 30 () د/ أكثر من 30 ()

4/ المؤهل العلمي :

أ/ ثانوي () ب/ جامعي () ج/ فوق الجامعي ()

الجزء الثاني:

في هذا الجزء نود أن نعرف بعض المعلومات عن شراء احتياجات جامعة وادي النيل.

المحور الاول : الاشراف

أوافق	محايد	لا أوافق	البيان
			1/ تتبع المحلية نظام إشراف إداري جيد من أجل كفاءة الأداء
			2/ إقامة علاقات مهنية سليمة بين مهنيين أكثر خبرة وشخص أقل خبرة بقصد مساعدته
			3/ تتوفر ميزة التوجيه والتنسيق في المشرف داخل المحلية
			4/ تعمل المحلية علي تطوير امكانيات الموظفين الي الحد الذي لايجتاجون فيه للاشراف
			5/ تطبق المحلية نظام وسائل تفويض الصلاحيات من قبل المدراء للعاملين لزيادة كفاءة العاملين

المحور الثاني:التفتيش

أوافق	محايد	لا اوافق	البيان
			1/ تهتم المحلية بالتفتيش الاداري بغرض معرفة الاخطاء والعمل علي معالجتها
			2/ الجهة المسؤولة عن التفتيش بالمحلية لديها الكفاءة الفنية اللازمة للقيام بمهمة التفتيش
			3/ لدى جهة التفتيش بالمحلية الموارد البشرية والأجهزة والإمكانات المناسبة
			4/ يؤدي المفتشون العمل بحيادية وتحت ضوابط السلوك الجيد
			5/ لدى المحلية نظام مضمون للتعامل والاستجابة للشكاوى والتظلمات

المحور الثالث: المتابعة

أوافق	محايد	لا اوافق	البيان
			1/ تهتم المحلية بمتابعة أداء الموظفين بغرض التحسين والتطوير في الأداء
			2/ المتابعة من الانشطة المستمرة داخل المحلية وتكون جزءا أساسيا من إدارتها اليومية
			3/ تتحقق المحلية من نوعية وكمية الأعمال المنجزة ومقارنتها مع المصروفات
			4/ ترتيب جميع الموظفين في مجموعة معينة من الأعلى إلى الأدنى وفقا لترتيب الاداء
			5/ يتم تقييم الموظفين سنويا بناء علي مدي تحقيق الأهداف المتوقعة منهم