

الرقابة الإدارية وأثرها على أداء الأجهزة الإدارية

(دراسة تطبيقية على الجهاز الإداري لبلدية طرابلس)

د. محمد عبد الحميد عبد السلام المبقع

كلية الاقتصاد - الجامعة الأسمرية

مُلخص :

يمكن أن نتبين أن اتساع المحاور التي تناولتها هذه الدراسة تجسد وبدون أدنى شك أهمية الرقابة الإدارية على الأداء ، وعليه فلا بد من التأكيد على أن امتداد هذه المحاور يستلزم أن تشمل الإنسان القيادي نفسه إلى بيئته وأنشطته وبلورة ذلك من خلال رؤية للرقابة الإدارية ومفاهيمها وأهدافها ليكون قادراً على اتخاذ القرارات والخيارات التي يترتب عليها المفاضلة بينها للرفع من مستوى الأداء .

إن كل ذلك يدل على أهمية الرقابة الإدارية وصعوبة تحقيقها في نفس الوقت، وإن تبدلاً عاماً فيها يمكن من إجراء التحديثات الجزئية التي تعرضنا لإبرازها في متن البحث ، وإن قوة التغيير يمكن إدراكها إذا أدركنا المشكلة التي تم دراستها في سياق أن الأجهزة الإدارية للبلديات تعاني من مشاكل الرقابة الإدارية وما لها من تأثير على مستوى الأداء خاصة لدى البلديات ، ومن مظاهرها قلة الالتزام بالأنظمة والقوانين وتعطيل المصالح العامة ، فضلاً عن عدم الاستخدام الأمثل للتقنية والمعلومات لتسهيل العمل الرقابي على أعمال الإدارة وما يلي ذلك من مشاكل ومعوقات تواجه نجاح العملية الرقابية وأثرها على تحسين مستوى الأداء .

ويجب التأكيد على أنه مع استيفاء جميع الاشتراطات والتوصيات والملاحظات ، فإن النجاح في الاتجاه الجاد والفعال صوب الرقابة الإدارية على الأداء يبقى مهمة شاقة وبطيئة ، وتظل المسيرة الرقابية معرضة لشتى أنواع المخاطر - لاسيما تقطعها في كثير من الأحيان - لا بد إذاً من نضال وطني لمواجهة هذه المخاطر، وصولاً إلى تحقيق آلية رقابية شاملة جديدة تكون أكثر اتساعاً من آلية الرقابة التقليدية المعروفة، تركز أساساً على صانعي القرار - القياديين - وبالطبع فإن هذه القيادات لن تشكل جزءاً مؤثراً في العملية الرقابية ما لم تتميز بإدراك سليم بقضايا المجتمع وما لم تكن مهياً لخدمة مصالحه .

الكلمات الدالة : الرقابة الإدارية ، الجهاز الإداري ، بلدية طرابلس ، الأداء الإداري ، اللامركزية الإدارية ، أساليب الرقابة ، المدراء ، الموظفين ، العاملين .

مقدمة

إن الرقابة الإدارية تعد ضماناً أساسية من ضمانات قيام الدولة القانونية ، وهي حديثة النشأة نسبياً، وأمر يتعلق في النهاية بكيان المجتمع ذاته ، ذلك أن أي سلبية في فاعلية نشاط الإدارة سوف تنعكس حتماً سلبياً على سياسة المجتمع ومن هنا تمثل الرقابة الإدارية المؤشر الدال على نجاح أو فشل هذه السياسة .

ولقد عرف الإنسان فكرة الرقابة على الأداء منذ العصور القديمة ، إلا أنه مازال يكتنفها الغموض ويحيطها الكثير من سوء الفهم ومع هذا فإن ذلك لم ينتقص من أهميتها في أي منظمة ، فعملية الرقابة عملية متكاملة لحلقات العملية الإدارية وتقوم بمهمة الضبط والتعديل والتقييم لباقي الحلقات الأخرى، فهي في مجال التخطيط تبرز مواطن الضعف في الخطط وتكشف عن معوقات التنفيذ والانحرافات عن الأهداف الموضوعية ، وقد يؤدي ذلك إلى تعديلها أو تغييرها ببدائل أخرى ، وفي مجال التنظيم فإن المدير لا يستطيع التفويض في سلطاته إلا إذا توفرت لديه الوسيلة التي تكفل مراجعة النتائج . وبصفة عامة تبرز أهمية الرقابة على الأداء فيما تقدمه من تغذية عكسية يتم على أساسها التصحيح القوي لأي انحراف يطرأ على العملية الإدارية .

وتعد الرقابة على الأداء الآن من أهم مكونات العملية الإدارية ، كما تعد وظيفة حيوية في الدول المتقدمة بالدرجة التي تضعها في مصاف السلطات الهامة للدولة . كما تعد الرقابة الإدارية عملية مستمرة وملازمة للوظائف الإدارية الأخرى كما أنها عملية متابعة دائمة ومتجددة تمارسها الإدارة بنفسها أو بتكليف غيرها للتأكد من أن ما يجري عليه العمل داخل الوحدات الإدارية يتم وفقاً للخطط الموضوعية والسياسات المرسومة والبرامج المعدة وفي حدود القوانين والقواعد والتعليمات المعمول بها لتحقيق الأهداف المنشودة والنتائج المرغوبة .

ومن هنا فإن الرقابة الإدارية تلعب دوراً مهماً وأساسياً في تحديد كفاءة الإدارة ورفع مستوى فعالية النشاطات وضمن ترشيد علمي للقرارات التي يتخذها القادة الإداريون وتنفيذ هذه القرارات بأفضل صورة ممكنة ، ومن هنا يبدو أثر الرقابة الإدارية ومدى فاعليتها في تحسين أداء الأجهزة الإدارية لمعرفة مدى قدرة الجهات التنفيذية على استخدام الموارد المتاحة وإدارتها بكفاءة إدارية واقتصادية عالية لتحقيق الأهداف المرجوة وقد تظهر أثناء عملية التنفيذ مشكلات تعترض التنفيذ وقد تحدث أخطاء

وانحرافات في الأعمال المؤداة تعطل من الإنجاز المطلوب فتتخذ التصحيحات اللازمة وقد تستجد بعض المشكلات الفنية أو الإنسانية أثناء التنفيذ يتم علاجها وتفاديها في المستقبل .

مشكلة البحث :

إن ضعف الرقابة الإدارية خاصة على أداء المؤسسات البلدية قد تأتي في مقدمة المشكلات التي تستأثر باهتمام الدولة والمواطن في تقديم الخدمات بأنواعها ، وقد أسفرت الزيارات الميدانية التي قام بها الباحث على مجتمع البحث (الجهاز الإداري لبلدية طرابلس) أن البلدية تعاني من مشاكل في ضعف عملية الرقابة الإدارية وما لها من تأثير على الأداء الإداري ، ويمكن القول بأن المشكلة تتمثل في:

- 1- ندرة الاستخدام الأمثل للتقنية والمعلومات لتسهيل العمل الرقابي .
- 2- ضعف عملية التغيير والتحديث في أساليب وأنظمة العمل في الرقابة الإدارية بالبلدية محل البحث.

وعلى ذلك فإن هذا البحث يحاول الكشف عن هذه المشكلة ونسبة تفاقمها في الجهاز الإداري لبلدية طرابلس .

فروض البحث :

يقوم هذا البحث على اختبار الفروض التالية :

- 1- إن إدخال التقنية الإدارية الحديثة في مجال الرقابة الإدارية وتحسين مستوى الأداء ، قد يؤدي إلى تحقيق فاعلية أداء العمل .
- 2- إن تطوير الأجهزة الإدارية وإحداث إصلاحات جذرية في مفاهيم وتطبيقات الرقابة الإدارية ، من الممكن أن يخلق رقابة إدارية حقيقية .

أهداف البحث :

تتمثل أهداف البحث في دراسة الإشكاليات المطروحة ومحاولة التعرف عليها للوصول إلى أسبابها، وإيجاد الحلول لها والتوصل إلى توصيات تؤدي إلى الرقي بهذه المؤسسة والرفع من مستوى أدائها ، وبناءً على ما تقدم فإن البحث يهدف إلى :

- 1- التعرف على واقع أنظمة الرقابة الإدارية في البلديات ، وجودها من عدمه ، ودوامها من انقطاعها ، ثم مدى فاعليتها تجاه الأداء الإداري عموماً .
- 2- التعرف على شكل هذه الرقابة ، والإجراءات والوسائل المتبعة في ممارستها ، والكيفية التي تمارسها بها .

3- التعرف على أهم العقبات والمشكلات التي تواجهها العملية الرقابية في البلديات ، وفي الأجهزة الإدارية بصورة عامة .

4- الوصول لتوصيات بغية تطوير الرقابة الإدارية للبلديات ، وباقي الأجهزة الإدارية .
أهمية البحث :

تتمثل أهمية هذه الدراسة في أنها تناقش موضوعاً هاماً وحيوياً وملحاً وهو الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء للأجهزة الإدارية ، ويعتبر هذا الموضوع من المواضيع الهامة لما له من تأثير على الأداء الإداري لهذه الأجهزة ، وتكمن أهميتها :

- بالنسبة للعلم :

حيث تحاول الربط بين مفاهيم وممارسات الرقابة الإدارية وعملية التطوير للأجهزة الإدارية من خلال منهجية علمية متكاملة تضيف إلى المكتبة العربية جهداً متواضعاً في هذا المجال .

- بالنسبة للمجتمع :

يتوقع أن يكون لنتائج هذه الدراسة أهمية خاصة بالنظر إلى النتائج التي سوف تسفر عنها بما تقدمه من اقتراحات وتوصيات تحاول تحسين سياسات وممارسات الرقابة الإدارية وربطها بمجهودات التطوير للأجهزة الإدارية .

منهجية البحث :

إن هذه الدراسة تطبيقية تحليلية ، تتبع المنهج الوصفي، حيث نتعرف على وضع الرقابة الإدارية داخل البلدية، وتعتمد على الأساليب الإحصائية وعلى العلاقات والفروق وفق المتغيرات الأساسية للدراسة .

هيكل البحث :

1- الإطار النظري :

وتم تكوين هذا الإطار بالرجوع إلى الأدبيات المعاصرة وخاصة في مجالات الرقابة الإدارية والأداء الإداري ، ومن خلال الرجوع إلى الكتب والدوريات والتقارير وذلك لاستخلاص مجموعة من المفاهيم الفكرية التي تم اختبارها تطبيقياً .

2- الإطار التطبيقي :

وهذا الإطار يشتمل الجوانب المتعلقة بإجراء الدراسة التطبيقية في ضوء الإطار الفكري للدراسة من خلال العرض لمجال التطبيق والبيانات اللازمة وأساليب ومصادر البيانات التي تم جمعها وتحليلها .

وقد واجه الباحث الكثير من الصعوبات نظراً لقلّة المراجع العلمية - خاصة الحديثة - التي تناولت فكرة الرقابة الإدارية على البلديات ، وكذلك صعوبات جمّة في الوصول للدراسات السابقة التي تناولت تجربة ليبيا في الرقابة الإدارية على المؤسسات البلدية .

3- أسلوب جمع البيانات :

حيث إن المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي التحليلي من خلال دراسة ميدانية وصفية ، يعتمد الباحث من خلالها على الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات .

4- حدود الدراسة :**أ- الحدود المكانية :**

يتمثل مجتمع البحث في نطاق الجهاز الإداري لبلدية طرابلس ، وتتكون عينة البحث من عدد المدراء والموظفين والعاملين بالبلدية .

ب- الحدود الزمانية :

استغرقت دراسة هذا البحث حوالي عشرة أشهر (منها الدراسة الميدانية)، وكانت المدة الزمنية لهذه الدراسة خلال الفترة من شهر مايو 2015 إلى شهر مارس 2016 م .

المفاهيم والمصطلحات المستخدمة في البحث :

فيما يلي أهم المصطلحات التي استخدمت في هذا البحث والتي التزم بها الباحث عند إعداد الإطار النظري للدراسة وعند إجراء الدراسة الميدانية ، وقد تم التوصل إليها اعتماداً على ما ورد في المراجع ذات الصلة بموضوع البحث ، وذلك من خلال المقارنة بين الإسهامات المختلفة للكتابات وعلى ضوءها تم اختيار المصطلحات التي تتسم بالشمولية والدقة والارتباط ، وهذه المصطلحات هي :

1- الإستراتيجيات :

هي خطط توجيهية لإرشاد تصرفات الإدارة من أجل استغلال الفرص المتاحة في ضوء الاستجابة للمتغيرات ورسالة وقيم وثقافة المنظمة⁽¹⁾ .

2- عملية التطوير التنظيمي :

هي مجهودات مخططة على مستوى المنظمة ككل وتدار من أعلى لزيادة فعاليتها الكلية من خلال التدخل في عمليات المنظمة باستخدام المعارف المستمدة من العلوم السلوكية . ويرى الباحث أن عملية التطوير التنظيمي هي عملية مستمرة تقوم على تبني برنامج طويل المدى على مستوى المنظمة ككل لزيادة الفعالية الكلية لها من خلال التدخل المخطط في الجوانب الثلاثة (البشري والتقني والهيكلية)⁽²⁾ .

3- العكسنة :

ويقصد بالعكسنة أنه في حالة تقويم ذوي الأداء المتميز أولاً ، فإن الموظفين ذوي الأداء المتوسط يتم تقويمهم بأقل من معدلات التقويم الحقيقية ، هذا من ناحية ، ومن ناحية أخرى فإنه في حالة تقويم ذوي الأداء الضعيف أولاً ، فإن الموظفين ذوي الأداء المتوسط يتم تقويمهم بشكل أعلى مقارنة بأدائهم الفعلي⁽³⁾ .

4- الهيكل التنظيمي :

هو الإطار العام الذي يتم من خلاله تنسيق المجهودات البشرية لاستغلال الموارد بقصد تحقيق الأهداف ويشتمل على مجموعة من الترتيبات الرسمية المعلنة التي تمثل آليات ووسائل تحقيق تلك الأهداف⁽⁴⁾ .

(1) رشيد ، أحمد . إدارة التنمية : تجارب عربية ، القاهرة : مكتبة مدبولي ، 1992 ، ص 8 .

(2) الهواري ، سيد . تنظيم وتطوير البنوك الإسلامية : والنظريات والهيكل والسلوكيات والممارسات ، القاهرة : مكتبة عين شمس ، 1996 ، ص 21 .

(3) الحمود ، أحمد حماد . تقييم الأداء الوظيفي (الطرق ، المعوقات ، البدائل) ، مجلة الإدارة العامة ، مجلد 4 ، عدد 2 ، 1994 ، ص 327 .

(4) رشيد ، أحمد . إدارة التنمية ، المرجع السابق ، ص 118 ، 119 .

5- أساليب التنمية الإدارية :

هي مجموعة الوسائل أو القنوات التي تنقل من خلالها المعارف والمهارات إلى المديرين لتغيير اتجاهاتهم في ضوء الاحتياجات التدريبية⁽¹⁾ .

6- الفعالية :

هي قدرة المنظمة على تعبئة عناصر القوة من أجل تحقيق الأهداف من خلال العمل والإنتاج والتكليف⁽²⁾ .

7- الرقابة الإدارية :

هي وظيفة إدارية تنطوي على قياس وتصحيح أعمال المساعدين والمرؤوسين بغرض التأكد من أن الأهداف الموضوعية والخطط المرسومة قد حققت ونفذت ، وعلى ذلك فهي وظيفة يقوم بها رئيس لمجموعة من الأفراد للتأكد من أن ما أنجز فعلاً من أعمال يتفق مع ما كان مطلوب القيام به⁽³⁾ .

8- الرقابة على الأداء :

هو فحص موضوعي ومنظم لأداء المؤسسة يهدف إلى الوصول إلى تقويم محايد حول أداء الجهة أو البرامج أو النشاط أو المؤسسة العامة ، وذلك من أجل ترشيد عملية اتخاذ القرار وتمكين الدولة من تحديد سبل العمل الأفضل وبتكلفة أقل بالإضافة إلى كونها تمكن من كشف حالات التزوير والغش والإشراف إن وجدت في النهاية من تغيير أسلوب عمل الجهة العامة نحو الأفضل⁽⁴⁾ .

(1) الزيايدي ، عادل رمضان . تدريب الموارد البشرية ، القاهرة : مكتبة عين شمس ، 1993 ، ص 35 .

(2) الهواري ، سيد . تنظيم وتطوير البنوك الإسلامية ، المرجع السابق ، ص 181 .

(3) الشنواني ، صلاح . التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال ، الإسكندرية : الجامعة للطباعة والنشر ، 2007 ، ص 200 .

(4) توفيق ، جميل أحمد . إدارة الأعمال ، الرياض : مكتبة العبيكان ، 1987 ، ص 424 .

الدراسات السابقة :

اسم الباحث	السنة	الهدف من الدراسة	أهم النتائج
مسلم صالح بن ملافخ ⁽¹⁾	1992	<ul style="list-style-type: none"> التعرف على طبيعة الأساليب الرقابية وطرق ممارستها في أقسام الشرطة لتبني الإيجابي منها وتقديم المقترحات والحلول البديلة للمعوقات التي تعترض تطبيق تلك الأساليب. 	<ul style="list-style-type: none"> عدم وجود سجلات إدارية وإحصائية توضح تاريخ الإبلاغ عن القضايا وكذلك توضح ما هي الإجراءات التي تمت في تلك القضايا المختارة من إحالتها إلى جهة الاختصاص أو إنهاء القضية. سوء استخدام السجلات الموجودة وعدم المراقبة والتدريب على كيفية الاستفادة منها.
سعود مسعود الغيث ⁽²⁾	2000	<ul style="list-style-type: none"> التعرف على أثر رقابة هيئة الرقابة والتحقيق على أداء الموظفين في الأجهزة الحكومية. التعرف على مدى فاعلية الأساليب الرقابية المستخدمة من قبل الهيئة في انتظام موظفي الأجهزة الحكومية بالدوام الرسمي. التعرف على آراء واقتراحات الموظفين القياديين بالوزارات حول رقابة الهيئة من أجل تحسن الأداء. 	<ul style="list-style-type: none"> ضعف تأثير الهيئة على أداء الموظفين في الأجهزة الحكومية فلم يظهر للهيئة تأثير قوي على الأداء سوى إبلاغ الجهة الإدارية عن مواطن القصور في الأداء. إن فعالية الأساليب الرقابية التي تستخدمها الهيئة متوسطة ، حيث لم تكن تلك الأساليب والوسائل الرقابية ذات فاعلية عالية.

(1) بن ملافخ ، مسلم صالح . أساليب الرقابة في أقسام الشرطة وأثرها في رفع كفاءة الأداء لرجل الشرطة، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض : المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب ، 1992 .

(2) الغيث ، سعود موسى . مدى فاعلية الدور الرقابي لهيئة الرقابة والتحقيق من وجهة نظر القيادات التنفيذية بالوزارة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض : أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2000 .

اسم الباحث	السنة	الهدف من الدراسة	أهم النتائج
العارف صالح الخنوجة ⁽¹⁾	2002	<ul style="list-style-type: none"> ● كشف النقاب عن الإجراءات والوسائل والنظم الرقابية ومحاولة التعرف على أوجه القصور فيها. ● التعرف على إيجابيات وسلبيات النظم الرقابية ومحاولة التقليل من السلبيات أو الحد من تأثيرها على الأداء والمنظمات معاً. ● دعم الإيجابيات بالمعلومات والحقائق من خلال النتائج والتوصيات ورفع من أدائها حتى تكون أكثر تأثيراً وفعالية. 	<ul style="list-style-type: none"> ● إن الوسيلتين الرقابيتين الأكثر استخداماً في المؤسسة الأمنية هما الملاحظة الشخصية والتقارير الإدارية. ● تقوم المؤسسة الأمنية بممارسة الوظيفة الرقابية بمشاركة بين الرؤساء المباشرين ووحدات متخصصة. ● إن اللبس والغموض في المعايير الرقابية يجعل منها عامل سلبى يؤثر في النشاط الإداري ويضعف مستوى الأداء ويقلل من فعاليتها فيزيد بذلك حدة انحدار مستوى الأداء ويرفع معدل الخطأ لدى العاملين. ● إن غياب أعمال التفتيش والرقابة أو قلة فاعليتها تؤدي إلى تدني الأداء وعدم وجود معدلات لقياس الأداء بالقطاع كما يفتقر البناء التنظيمي وجود وحدة تنظيمية تتولى وضع معدلات للأداء يتم على ضوءها تقييم أداء العاملين. ● سوء اختيار العناصر القيادية والاعتماد على معايير غير موضوعية في تعيين المسؤولين والمشرفين.

(1) الخنوجة ، العارف صالح . تأثير أنظمة الرقابة على أداء العاملين بالجهاز الإداري ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الدراسات العليا للعلوم الأمنية ، طرابلس ، 2002 .

اسم الباحث	السنة	الهدف من الدراسة	أهم النتائج
عبد الله بن عبد الرحمن النميان ⁽¹⁾	2003	<ul style="list-style-type: none"> التعرف على الإجراءات والوسائل المتبعة في العملية الرقابية. التعرف على أهم العقبات والمشكلات التي تواجهها العملية الرقابية في شرطة منطقة حائل. التعرف على الفروق في استجابات الباحثين وفق المتغيرات الديموغرافية. 	<ul style="list-style-type: none"> وجود رقابة إدارية بشكل دائم على الأقسام التابعة لشرطة المنطقة وأن هذه الرقابة فعالة. إن الرقابة الإدارية تمارس من خلال الزيارات المفاجئة والاجتماعات واللقاءات الدورية والاتصالات السرية. وجود علاقات إيجابية أو سلبية ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الديموغرافية.
حسين عبد العال مُجَّد ⁽²⁾	2005	<ul style="list-style-type: none"> بيان أساليب ووسائل الرقابة الإدارية من وجهة نظر الإدارة العامة والقانون الإداري. بيان التأثير المتبادل بين الإدارة والقانون فيما يتعلق بالعملية الرقابية الداخلية أو الخارجية. اقتراح الحلول المناسبة لمشكلة التعددية والازدواجية في العمل الرقابي. بيان مدى كفاية الرقابة الإدارية أو قصورها واقتراح الحلول المناسبة. 	<ul style="list-style-type: none"> إن الإدارة والجهات المختصة تتمتع في إيقاعها بالعقوبة أو عند تأديب الموظف بسلطة قد تكون مقيدة وقد تكون تقديرية وأن الخروج في ظل السلطة المقيدة لا يعتبر عيباً في حالة الظروف الطارئة بشرط أن تقدر الضرورة بقدرها ولا يقال أن الظروف الطارئة تمنح سلطة تقديرية واسعة ، إذ أن الظروف الطارئة لا تجعل السلطة المقيدة تقديرية وإنما تبرر المخالفة بقدر الضرورة.

(1) النميان ، عبد الله بن عبد الرحمن . الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض : أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2003 .

(2) مُجَّد ، حسين عبد العال . الرقابة على الجهاز الإداري للدولة بين علم الإدارة والقانون الإداري : دراسة تطبيقية مقارنة ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، القاهرة : جامعة عين شمس ، 2005 .

اسم الباحث	السنة	الهدف من الدراسة	أهم النتائج
رمضان أبو عجيلة سلامة ⁽¹⁾	2007	<ul style="list-style-type: none"> ● التعرف على الأساليب الرقابية السائدة في مجتمع الدراسة. ● معرفة مدى تقبل العاملين بهذه المنظمة لهذه الأساليب الرقابية. ● معرفة مدى تأثير الأساليب الرقابية على الرضا الوظيفي بالشركة قيد الدراسة. ● بيان دور الأساليب الرقابية في رفع مستوى الرضا الوظيفي. 	<ul style="list-style-type: none"> ● ضعف الأساليب والوسائل الرقابية المستخدمة بالشركة مما أدى إلى انخفاض مستوى الرضا للعاملين. ● ضعف الإدارة في تحديد أوقات تطبيق النظام الرقابي. ● انخفاض تطبيق الإدارة للقوانين واللوائح الفعالة التي تضمن انتظام العمل ● انخفاض استخدام الإدارة للمعايير الجيدة لضبط ومراقبة العمل. ● ضعف النظام الرقابي وعدم شموليته وارتكازه على العشوائية والتمييز بين العاملين. ● ضعف اهتمام الإدارة بالعاملين وتدريبهم لتطوير مهاراتهم. ● عدم وجود رؤية واضحة ومحددة للأهداف. ● عدم حرص الإدارة على دقة إنجاز الأعمال.

(1) سلامة ، رمضان أبو عجيلة . أساليب الرقابة الإدارية وأثرها على الرضا الوظيفي لدى العاملين : دراسة تطبيقية على شركة الخطوط الجوية الليبية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الدراسات العليا للعلوم الأمنية ، طرابلس ، 2007 .

اسم الباحث	السنة	الهدف من الدراسة	أهم النتائج
إدريس صالح أحمد ⁽¹⁾	2008	<ul style="list-style-type: none"> ● تحديد مدى كفاءة القيادات بالجهاز الإداري في المصلحة قيد الدراسة. ● اختبار كفاءة القيادة الإدارية الحالية وتقديم المقترحات مما يساعد على تحسين أداء العاملين. ● معرفة دور القيادة الإدارية ومدى تأثيرها في الرفع من مستوى أداء العاملين داخل المصلحة والوصول إلى أهم الصفات التي تتصف بها هذه القيادات. ● معرفة نوع القيادة الإدارية المتبعة داخل المصلحة قيد الدراسة. ● تحديد أثر القيادات الإدارية على تحسين أداء العاملين. 	<ul style="list-style-type: none"> ● تفضيل القيادة الإدارية بالمصلحة للمركزية في الإدارة وعدم الاتجاه لتطبيق الأسلوب اللامركزي. ● أوضحت الدراسات أن أغلب القادة الإداريين بالمصلحة لا يمتلكون المهارات الكافية في كيفية التعامل مع العاملين من أجل دفعهم للعمل برغبة أكثر. ● قلة اتجاه القياديين إلى تفويض السلطة ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات. ● عدم وجود نظام جيد لتقويم الأداء يكون مبني على أسس علمية وموضوعية وبعيداً عن التحيز وعدم إعطاء تقديرات حقيقية عن نتائج التقويم. ● هناك صعوبة في عمليات الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة داخل المصلحة مما يؤدي إلى قصور في وصول وفهم التعليمات والإرشادات الموجهة إليهم

(1) أحمد ، إدريس صالح . القيادة الإدارية وأثرها على تحسين أداء العاملين : دراسة تطبيقية على مصلحة التسجيل العقاري الاشتراكي والتوثيق بمنطقة طرابلس ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الدراسات العليا للعلوم الأمنية ، طرابلس، 2008 .

اسم الباحث	السنة	الهدف من الدراسة	أهم النتائج
طارق يوسف فنيير ⁽¹⁾	2009	<ul style="list-style-type: none"> التعرف على أساليب وأدوات الرقابة الإدارية على الإجراءات الجمركية ودور النظم الرقابية المعمول بها. الكشف عن مدى فعالية ما يستخدم من أساليب رقابية في الموانئ البحرية (طرابلس، مصراتة، الخمس). التعرف على ما يواجهه هذه المصلحة من معوقات تحد من تطبيق الرقابة الإدارية. 	<ul style="list-style-type: none"> إن غالبية الباحثين أشاروا إلى أهمية تطور أساليب الرقابة الإدارية المعمول بها في مصلحة الجمارك وفقاً لتطورات العمل الأمر الذي يسفر عنه حسن أداء الخدمة المقدمة. إن غالبية القيادات العاملة بمصلحة الجمارك لا تشجع العاملين على تقويم أنفسهم من خلال المناقشة وإبداء الرأي. إن قلة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية بين العاملين يجد من درجة التعاون بينهم وشيوع المسؤولية عن أسباب المشكلات والانحرافات في العمل.

نبذة مختصرة عن مجتمع البحث :

النظام البلدي في ليبيا لينة في نسيج الدولة الليبية الموحدة ، وهو هيئة عامة تنتخب شعبياً لمجلس البلدية ، بالافتراع السري العام ، يتبع إدارياً رئاسة الوزراء ، ويتمتع بالشخصية الاعتبارية والذمة المالية المستقلة ، وله أوسع الصلاحيات التنفيذية والإشرافية والرقابية المحلية في نطاق الحدود الإدارية للمدينة ، مكرس فكرة اللامركزية الإدارية في الدولة والشفافية والدقة الموضوعية في ممارسة هذه الصلاحيات .

⁽¹⁾ فنيير ، طارق يوسف . الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء : دراسة تطبيقية على أعضاء الجمارك العاملين بالموانئ البحرية في كل من طرابلس ، الخمس ، مصراتة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الدراسات العليا للعلوم الأمنية ، طرابلس ، 2009 .

ويتكون المجلس البلدي طرابلس من تسعة أشخاص ، منهم ثمانية رجال من بينهم شخص من جرحى الثوار و امرأة ، ويتم انتخاب عميد البلدية ونائبه من بينهم ، ويتكون الجهاز الإداري للبلدية من العدد الكافي من الموظفين الإداريين والفنيين موزعين على الإدارات والأقسام والمكاتب الإدارية التابعة لها .

وإذا خلا مقعد عميد البلدية أو النائب أو المجلس البلدي ، يتم الرجوع إلى الهيئة المستقلة للانتخابات، لاختيار البديل حسب النتائج المعلنة للانتخابات ، ويجوز للبلدية إنشاء لجان أو هيئات فرعية من بين العاملين بالجهاز الإداري أو من غيرهم ، دائمة أو مؤقتة ، حسب مقتضيات المصلحة العامة .

ويجوز للبلدية إنشاء لجان أو هيئات فرعية من بين العاملين بالجهاز الإداري أو من غيرهم ، دائمة أو مؤقتة ، حسب مقتضيات المصلحة العامة وخاصة هيئة المشورة و لجنة التواصل الاجتماعي والمسعوي الحميدة و لجنة الصلح والتوفيق والتحكيم و لجنة تنمية الموارد المحلية و لجنة حماية الآثار والتراث و لجنة رعاية أسر الشهداء والمفقودين والمصابين و لجنة التحقيق و لجنة رعاية الثقافة والآداب والفنون و وحدة الشؤون الإعلامية و لجنة تشجيع المؤتمرات العلمية .

مجتمع وعينة الدراسة :

يتمثل مجتمع البحث في الجهاز الإداري لبلدية طرابلس وذلك لسهولة الحصول على البيانات المطلوبة لهذه الدراسة ، وعينة البحث تتكون من المدراء والموظفين والعاملين ، وقد بلغ عدد أفراد العينة (61) كعينة عشوائية بناء على رغبة البلدية محل الدراسة .

أداة جمع البيانات (الاستبيان) :

تم الاعتماد على استمارة الاستبيان في تجميع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة لأن هذه الوسيلة تعتبر من الأدوات الفعالة في جمع البيانات ، وتم تصميم استمارة الاستبيان لغرض دراسة مشكلة البحث واختبار الفرضيات المعدة ، وذلك وصولاً إلى تحقيق أهداف البحث ، وبعد الانتهاء من استمارة الاستبيان التي تم توزيعها على مفردات العينة ، بعضها عن طريق المقابلة الشخصية مع مفردات العينة وذلك لغرض توضيح الأسئلة الواردة في استمارة الاستبيان وطريقة الإجابة عليها ، والبعض الآخر عن طريق إرسالها ببريد بلدية طرابلس ، وذلك بسبب صعوبة مقابلتهم وانشغالهم بالعمل .

وتمكن الباحث من استرجاع (54) من الاستثمارات الموزعة أي بنسبة استرداد 91% وتم استبعاد 3 استثمارات من الاستثمارات المسترجعة وذلك بسبب عدم استيفائها لإجابات كاملة ، وتم إخضاع (51) من الاستثمارات للتحليل والدراسة وبنسبة 87% من إجمالي الاستثمارات التي تم توزيعها ، والجدول رقم (1) التالي يوضح ذلك :

جدول رقم (1) يوضح الاستثمارات التي تم تحليلها

المجموعة	الاستثمارات الموزعة	الاستثمارات المفقودة	الاستثمارات المسترجعة	الاستثمارات المستبعدة	نسبة الفاقد %	الاستثمارات التي تم تحليلها
المدرء	24	2	22	0	8.3	22
الموظفين	31	5	26	3	16.1	23
العاملين	6	0	6	0	0	6
الإجمالي	61	7	54	3	11.5	51

المصدر : من عمل الباحث بالاعتماد على استمارة الاستبيان .

تم تصميم استمارة الاستبيان للحصول على البيانات المتعلقة بتحقيق أهداف البحث من خلال دراسة مشكلة البحث واختبار الفرضيات المعدة لذلك ، وقد تم توجيه الاستمارة إلى العاملين في بلدية طرابلس بصورة عشوائية ، وتضم مجموعتين : المجموعة الأولى تتعلق بالمعلومات الأولية، والمجموعة الثانية تتعلق بالمعلومات الأساسية والتي تدرس واقع الرقابة الإدارية وأثرها على الأداء .

المجموعة الأولى : وتضم 5 بيانات تتعلق بالمعلومات العامة عن العاملين في بلدية طرابلس (عينة الدراسة) ، مثل الجنس والعمر والمؤهل العلمي والدرجة الوظيفية والخبرة في العمل .

المجموعة الثانية : وتضم 70 عبارة تم توجيهها إلى العاملين في بلدية طرابلس (عينة البحث) ، والتي تتعلق بأسس ومقومات الرقابة الإدارية والأداء ، وتم تقسيمها إلى أربعة محاور هي :

المحور الأول : العبارات المتعلقة بمدى واقع الرقابة الإدارية وأثرها على الأداء في بلدية طرابلس، ويحتوي على 15 عبارة .

المحور الثاني : العبارات المتعلقة بمدى توافر أساليب ووسائل الرقابة الإدارية في بلدية طرابلس، ويحتوي على 20 عبارة .

المحور الثالث : العبارات المتعلقة بأبرز المعوقات التي تواجهها الرقابة الإدارية في بلدية طرابلس ، ويحتوي على 20 عبارة .

المحور الرابع : العبارات المتعلقة بأهم المداخل المقترحة لتطوير الرقابة الإدارية في بلدية طرابلس ، ويحتوي على 15 عبارة .

ولأغراض التحليل الإحصائي تم استخدام مقياس " ليكرت الخماسي " لتحديد درجة الموافقة حول العبارات الواردة ضمن مجموعة المحاور ، حيث تم إعطاء الرقم (1) للإجابة منخفض جداً ، والرقم (2) للإجابة منخفض ، والرقم (3) للإجابة متوسط الرقم (4) للإجابة عالي ، والرقم (5) للإجابة عالي جداً .

نتائج التحليل :

1- واقع الرقابة الإدارية وأثرها على الأداء في بلدية طرابلس :

جدول رقم (2) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لإجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة

بواقع الرقابة الإدارية وأثرها على الأداء في بلدية طرابلس

ت	العبارة	منخفض جداً		منخفض		متوسط		عالي		عالي جداً	
		النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد
1	يرجع حسن أداء العمل بالبلدية لكفاءة العاملين بها وإخلاصهم.	3.9	2	7.8	4	23.5	12	27.5	14	37.3	19
2	الأداء العام للبلدية يتمتع بمستوى رفيع.	0.0	0	11.8	6	37.3	19	29.4	15	21.6	11

ت	العبرة	منخفض جداً		منخفض		متوسط		عالي		عالي جداً	
		النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد
3	الرقابة الإدارية ذات فعالية عالية.	2.0	1	13.7	7	35.3	18	29.4	15	19.6	10
4	توجد رقابة إدارية بشكل دائم على الإدارات التابعة للبلدية.	5.9	3	17.6	9	21.6	11	33.3	17	21.6	11
5	يبرز دور الرقابة الإدارية بعد وقوع الأخطاء.	9.8	5	7.8	4	37.3	19	25.5	13	19.6	10
6	يرجع ضعف الأداء في البلدية لأسباب أخرى غير الرقابة الإدارية.	11.8	6	9.8	5	35.3	18	27.5	14	15.7	8

ت	العبارة	منخفض جداً		منخفض		متوسط		عالي		عالي جداً	
		النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد
7	يبرز دور الرقابة الإدارية في الانتباه دون وقوع الأخطاء.	3.9	2	27.5	14	35.3	18	29.4	15	3.9	2
8	يبرز دور الرقابة الإدارية في كشف الأخطاء قبل وقوعها.	5.9	3	21.6	11	43.1	22	21.6	11	7.8	4
9	لا علاقة للرقابة الإدارية بأداء العمل في البلدية.	11.8	6	29.4	15	19.6	10	17.6	9	21.6	11
10	يرجع حسن الأداء للبلدية لفعالية الرقابة.	9.8	5	21.6	11	33.3	17	13.7	7	21.6	11

ت	العبارة	منخفض جداً		منخفض		متوسط		عالي		عالي جداً	
		النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد
11	واقع أنظمة الرقابة الإدارية غير فعال.	9.8	5	27.5	14	39.2	20	21.6	11	2.0	1
12	الرقابة الإدارية بشكل عام غير كفؤة.	11.8	6	29.4	15	39.2	20	17.6	9	2.0	1
13	يرجع ضعف الأداء للبلدية لضعف الرقابة.	27.5	14	19.6	10	35.3	18	13.7	7	3.9	2
14	الأداء الإداري بشكل عام غير كفؤة.	25.5	13	21.6	11	39.2	20	13.7	7	0.0	0
15	يشكو سكان البلدية من ضعف أداء العمل بالبلدية.	27.5	14	35.3	18	25.5	13	11.8	6	0.0	0

المصدر : من عمل الباحث بالاعتماد على استمارة الاستبيان .

جدول رقم (2) يبين التوزيع التكراري والنسبي لإجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات

المتعلقة بواقع الرقابة الإدارية وأثرها على الأداء في بلدية طرابلس، ومن الجدول نلاحظ ما يلي :

1- إن التوزيع التكراري للإجابات حول العبارة (يرجع حسن أداء العمل بالبلدية لكفاءة العاملين بما وإخلاصهم) مرتفع في فئة عالي جداً ونسبة 37.3% من إجمالي الإجابات وينخفض في فئات الإجابة عالي بنسبة 27.5% وفي فئة الإجابة متوسط بنسبة 23.5% كما ينخفض في فئة منخفض بنسبة 7.8% وفي فئة الإجابة منخفض جداً بنسبة 3.9% من إجمالي الإجابات مما يشير إلى درجة إجابة مرتفعة جداً عن العبارة المذكورة .

2- إن التوزيع التكراري للإجابات حول العبارة 4 (توجد رقابة إدارية بشكل دائم على الإدارات التابعة للبلدية) مرتفع في فئة عالي بنسبة 33.3% من إجمالي الإجابات وينخفض في فئات الإجابة متوسط بنسبة 21.6% و في فئة الإجابة عالي جداً بنسبة 21.6% من إجمالي الإجابات كما ينخفض في فئة الإجابة منخفض بنسبة 17.6% و في فئة منخفض جداً بنسبة 5.9% مما يشير إلى درجة إجابة مرتفعة عن العبارة المذكورة .

كذلك فإن التوزيع التكراري للإجابات حول العبارة 9 (لا علاقة للرقابة الإدارية بأداء العمل في البلدية) مرتفع في فئة عالي بنسبة 29.4% من إجمالي الإجابات وينخفض في فئات الإجابة متوسط بنسبة 17.6% و في فئة الإجابة عالي جداً بنسبة 11.8% من إجمالي الإجابات كما ينخفض في فئة الإجابة منخفض بنسبة 17.6% و في فئة منخفض جداً بنسبة 21.6% مما يشير إلى درجة إجابة مرتفعة عن العبارة المذكورة .

3- إن التوزيع التكراري للإجابات حول العبارة 15 (يشكو سكان البلدية من ضعف أداء العمل بالبلدية) مرتفع في فئة منخفض بنسبة 35.3% من إجمالي الإجابات وينخفض في فئات الإجابة متوسط بنسبة 25.5% وفي فئة الإجابة عالي بنسبة 11.8% وفي فئة الإجابة عالي جداً بنسبة 0.0% من إجمالي الإجابات كما ينخفض في فئة منخفض جداً بنسبة 27.5% من إجمالي الإجابات مما يشير إلى درجة إجابة منخفضة عن العبارة المذكورة .

4- إن التوزيع التكراري للإجابات حول العبارات الأخرى وعددها 11 عبارة مرتفع في فئة متوسط وينخفض في فئات الإجابة عالي و عالي جداً كما ينخفض في فئات منخفض ومنخفض جداً مما يشير إلى درجة إجابة متوسطة عن العبارات المذكورة .

إن الإجابة على العبارة 2 (الأداء العام للبلدية يتمتع بمستوى رفيع) مرتفع في فئة متوسط ونسبة 37.3% من إجمالي الإجابات وينخفض في فئات الإجابة عالي بنسبة 29.4% وفي فئة الإجابة عالي جداً بنسبة 21.6% من إجمالي الإجابات كما ينخفض في فئة منخفض بنسبة 11.8% وفي فئة الإجابة منخفض جداً بنسبة 0.0% من إجمالي الإجابات مما يشير إلى درجة إجابة متوسطة عن العبارة 5 المذكورة .

كما إن الإجابة على العبارة 3 (الرقابة الإدارية ذات فعالية عالية) مرتفع في فئة متوسط ونسبة 35.3% من إجمالي الإجابات وينخفض في فئات الإجابة عالي بنسبة 29.4% وفي فئة الإجابة عالي جداً بنسبة 19.6% من إجمالي الإجابات كما ينخفض في فئة منخفض بنسبة 13.7% وفي فئة الإجابة منخفض جداً بنسبة 2.0% من إجمالي الإجابات مما يشير إلى درجة إجابة متوسطة عن العبارة المذكورة .

وهكذا وصولاً إلى العبارة 14 (الأداء الإداري بشكل عام غير كفؤ) حيث يلاحظ أن التوزيع التكراري للإجابات مرتفع في فئة متوسط ونسبة 39.2% من إجمالي الإجابات وينخفض في فئات الإجابة عالي بنسبة 13.7% وفي فئة الإجابة عالي جداً بنسبة 0.0% من إجمالي الإجابات كما ينخفض في فئة منخفض بنسبة 21.6% وفي فئة الإجابة منخفض جداً بنسبة 25.5% من إجمالي الإجابات مما يشير إلى درجة إجابة متوسطة عن العبارة المذكورة .

جدول رقم (3) يوضح متوسط ونتائج اختبار t حول العبارات المتعلقة

بواقع الرقابة الإدارية وأثرها على الأداء في بلدية طرابلس

مستوى المنوية	t الجدولية	اختبار t	%95 فترة ثقة		الانحراف المعياري للعيينة	متوسط العيينة	العبارة	الرمز
			الحد الأعلى	الحد الأدنى				
0.000	1.96	5.44	4.18	3.54	1.13	3.86	يرجع حسن أداء العمل بالبلدية لكفاءة العاملين بها وإخلاصهم.	1
0.000	1.96	4.52	3.88	3.34	0.96	3.61	الأداء العام للبلدية يتمتع بمستوى رفيع.	2
0.001	1.96	3.54	3.80	3.22	1.03	3.51	الرقابة الإدارية ذات فعالية عالية.	3
0.007	1.96	2.83	3.81	3.14	1.19	3.47	توجد رقابة إدارية بشكل دائم على الإدارات التابعة للبلدية.	4
0.029	1.96	2.25	3.71	3.04	1.18	3.37	يبرز دور الرقابة الإدارية بعد وقوع الأخطاء.	5
0.135	1.96	1.52	3.59	2.92	1.20	3.25	يرجع ضعف الأداء في البلدية لأسباب أخرى غير الرقابة الإدارية.	6
0.883	1.96	- 0.15	3.25	2.71	0.95	2.98	يبرز دور الرقابة الإدارية في الانتباه دون وقوع الأخطاء.	7
0.780	1.96	- 0.28	3.24	2.68	1.00	2.96	يبرز دور الرقابة الإدارية في كشف الأخطاء قبل وقوعها.	8

الرمز	العبارة	متوسط العينة	الانحراف المعياري للعينة	%95 فترة ثقة		اختبار t	t الجدولية	مستوى المعنوية
				الحد الأدنى	الحد الأعلى			
9	لا علاقة للرقابة الإدارية بأداء العمل في البلدية.	2.92	1.35	2.54	3.30	0.41	1.96	0.681
10	يرجع حسن الأداء للبلدية لفعالية الرقابة.	2.84	1.27	2.49	3.20	0.88	1.96	0.382
11	واقع أنظمة الرقابة الإدارية غير فعال.	2.78	0.97	2.51	3.06	1.60	1.96	0.117
12	الرقابة الإدارية بشكل عام غير كفؤة.	2.69	0.97	2.41	2.96	2.31	1.96	0.025
13	يرجع ضعف الأداء للبلدية لضعف الرقابة.	2.47	1.16	2.15	2.79	3.27	1.96	0.002
14	الأداء الإداري بشكل عام غير كفؤ.	2.41	1.02	2.12	2.70	4.11	1.96	0.000
15	يشكو سكان البلدية من ضعف أداء العمل بالبلدية.	2.22	0.99	1.94	2.49	5.68	1.96	0.000

المصدر : من عمل الباحث بالاعتماد على استمارة الاستبيان .

الجدول رقم (3) يبين متوسط درجة إجابة أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بواقع الرقابة الإدارية وأثرها على الأداء في بلدية طرابلس مرتبة استناداً إلى درجة الموافقة على كل منها ومن الجدول يلاحظ ما يلي :

إن متوسط الإجابة حول العبارات 1 (يرجع حسن أداء العمل بالبلدية لكفاءة العاملين بها وإخلاصهم) و 2 (الأداء العام للبلدية يتمتع بمستوى رفيع) تساوي 3.86 و 3.61 على الترتيب (أقل من عالي قليلاً). ومتوسط الإجابة حول العبارات 3 (الرقابة الإدارية ذات فعالية عالية) و 4

(توجد رقابة إدارية بشكل دائم على الإدارات التابعة للبلدية) تساوي 3.51 و 3.47 على الترتيب (بين متوسط و عالي). ومتوسط الإجابة حول العبارات 5 (يبرز دور الرقابة الإدارية بعد وقوع الأخطاء) و 6 (يرجع ضعف الأداء في البلدية لأسباب أخرى غير الرقابة الإدارية) تساوي 3.37 و 3.25 على الترتيب) أكبر من متوسط قليلاً). وان متوسط الإجابة حول العبارات 7 و 8 و 9 و 10 و 11 و 12 تساوي 2.98 و 2.96 و 2.92 و 2.84 و 2.78 و 2.69 على الترتيب (أقل من متوسط قليلاً). ومتوسط الإجابة حول العبارة 13 (يرجع ضعف الأداء للبلدية لضعف الرقابة) تساوي 2.47 (متوسط). ومتوسط الإجابة حول العبارات 14 (الأداء الإداري بشكل عام غير كفو) و 15 (يشكو سكان البلدية من ضعف أداء العمل بالبلدية) تساوي 2.41 و 2.22 (أكبر من منخفض قليلاً) .

ولاختبار الفرضية الصفرية أن متوسط درجة الإجابة حول العبارات المتعلقة بواقع الرقابة الإدارية وأثرها على الأداء في بلدية طرابلس تساوي 3.0 (متوسطة) مقابل الفرضية البديلة أن متوسط درجة الإجابة حول العبارات المتعلقة بواقع الرقابة الإدارية وأثرها على الأداء في بلدية طرابلس لا تساوي 3.0 (ليست متوسطة) . تم إجراء اختبار t ومن الجدول نلاحظ أن قيمة الاختبار المقابلة إلى العبارات 1 و 2 و 3 و 4 و 5 أكبر من قيمة t الجدولية بدرجة حرية 50 ومستوى معنوية 0.05 والتي قيمتها تساوي 1.96 مما يشير إلى أن درجة الإجابة حول العبارات المذكورة عالية (أكبر من 3.0) .

وحيث إن قيمة الاختبار المقابلة إلى العبارات 12 و 13 و 14 و 15 أقل من قيمة t الجدولية بدرجة حرية 50 ومستوى معنوية 0.05 والتي قيمتها تساوي 1.96 مما يشير إلى أن درجة الإجابة حول العبارات المذكورة منخفضة (أقل من 3.0) .

بينما نلاحظ أن قيمة الاختبار المقابلة إلى العبارات الأخرى تقع بين قيمتي $-t$ و t الجدولية بدرجة حرية 50 ومستوى معنوية 0.05 والتي قيمتها تساوي -1.96 و 1.96 مما يشير إلى أن درجة الإجابة حول العبارات المذكورة متوسطة (تساوي 3.0) .

2- توافر أساليب الرقابة الإدارية في بلدية طرابلس :

جدول رقم (4) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لإجابات أفراد عينة الدراسة

حول العبارات المتعلقة بتوافر أساليب الرقابة الإدارية في بلدية طرابلس

ت	العبارات	منخفض جداً		منخفض		متوسط		عالي		عالي جداً	
		النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد
1	تمارس الرقابة الإدارية من خلال سجلات الحضور والانصراف.	5.9	3	17.6	9	35.3	18	25.5	13	15.7	8
2	تمارس الرقابة الإدارية من خلال الزيارات المفاجئة لمواقع العمل.	5.9	3	25.5	13	31.4	16	15.7	8	21.6	11
3	تمارس الرقابة الإدارية من خلال الرقابة الذاتية.	7.8	4	13.7	7	45.1	23	21.6	11	11.8	6

ت	العبارة	منخفض جداً		منخفض		متوسط		عالي		عالي جداً	
		النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد
4	تمارس الرقابة الإدارية من خلال مراجعة السجلات.	9.8	5	15.7	8	41.2	21	21.6	11	11.8	6
5	تمارس العملية الرقابية من خلال المعايشة الميدانية.	13.7	7	17.6	9	29.4	15	29.4	15	9.8	5
6	تمارس العملية الرقابية من خلال الاجتماعات واللقاءات الدورية.	9.8	5	15.7	8	43.1	22	23.5	12	7.8	4
7	تمارس الرقابة الإدارية من خلال لجان مختصة.	3.9	2	29.4	15	41.2	21	19.6	10	5.9	3

ت	العبارة	منخفض جداً		منخفض		متوسط		عالي		عالي جداً	
		النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد
8	تمارس الرقابة الإدارية خلال التقارير الشهرية.	9.8	5	25.5	13	45.1	23	9.8	5	9.8	5
9	تمارس الرقابة الإدارية من خلال متابعة تنفيذ البرامج.	9.8	5	23.5	12	41.2	21	23.5	12	2.0	1
10	تمارس الرقابة الإدارية من خلال نسبة المنجز من العمل.	9.8	5	37.3	19	29.4	15	17.6	9	5.9	3
11	تمارس الرقابة الإدارية من خلال العمل.	11.8	6	27.5	14	45.1	23	9.8	5	5.9	3

ت	العبرة	منخفض جداً		منخفض		متوسط		عالي		عالي جداً	
		النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد
12	تمارس الرقابة الإدارية من خلال الحفاظ على المعدات وصيانتها.	11.8	6	29.4	15	37.3	19	19.6	10	2.0	1
13	تمارس الرقابة الإدارية من خلال مراجعة ملفات الموظفين والتقارير المرفوعة عنهم.	21.6	11	19.6	10	33.3	17	19.6	10	5.9	3
14	تمارس الرقابة الإدارية من خلال بنود الموازنة.	13.7	7	19.6	10	54.9	28	9.8	5	2.0	1

ت	العبارة	منخفض جداً		منخفض		متوسط		عالي		عالي جداً	
		النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد
15	تمارس الرقابة الإدارية من خلال تظلمات الجمهور المقدمة للجهات العليا.	19.6	10	27.5	14	29.4	15	21.6	11	2.0	1
16	تمارس الرقابة الإدارية من خلال مراجعة عمليات الصرف والقبض.	21.6	11	23.5	12	37.3	19	11.8	6	5.9	3
17	تمارس العملية الرقابية من خلال الاتصالات السلوكية واللاسلكية.	21.6	11	19.6	10	45.1	23	11.8	6	2.0	1

ت	العبارة	منخفض جداً		منخفض		متوسط		عالي		عالي جداً	
		النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد
18	تمارس الرقابة الإدارية من خلال الاتصالات السرية.	19.6	10	27.5	14	33.3	17	19.6	10	0.0	0
19	تمارس الرقابة الإدارية من خلال صناديق الشكاوى.	23.5	12	23.5	12	33.3	17	17.6	9	2.0	1
20	تمارس الرقابة الإدارية من خلال الاعتماد على الذاكرة.	29.4	15	31.4	16	29.4	15	5.9	3	3.9	2

المصدر : من عمل الباحث بالاعتماد على استمارة الاستبيان .

جدول رقم (4) يبين التوزيع التكراري والنسبي لإجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بتوافر أساليب الرقابة الإدارية في بلدية طرابلس ومن الجدول، نلاحظ ما يلي :

1- إن التوزيع التكراري للإجابات حول العبارة 10 (تمارس الرقابة الإدارية من خلال نسبة المنجز من العمل) مرتفع في فئة منخفض ونسبة 37.3% من إجمالي الإجابات وينخفض في فئات الإجابة متوسط بنسبة 29.4% وفي فئة الإجابة عالي بنسبة 17.6% وفي فئة الإجابة عالي

جداً بنسبة 5.9% من إجمالي الإجابات كما ينخفض في فئة منخفض جداً بنسبة 9.8% من إجمالي الإجابات مما يشير إلى درجة إجابة منخفضة عن العبارة المذكورة.

2- إن التوزيع التكراري للإجابات حول العبارة 20 (تمارس الرقابة الإدارية من خلال الاعتماد على الذاكرة) مرتفع في فئة منخفض وبنسبة 31.4% من إجمالي الإجابات وينخفض في فئات الإجابة متوسط بنسبة 29.4% وفي فئة الإجابة عالي بنسبة 5.9% وفي فئة الإجابة عالي جداً بنسبة 3.9% من إجمالي الإجابات كما ينخفض في فئة منخفض جداً بنسبة 29.4% من إجمالي الإجابات مما يشير إلى درجة إجابة منخفضة عن العبارة المذكورة.

3- إن التوزيع التكراري للإجابات حول العبارات الأخرى مرتفع في فئة متوسط وينخفض في فئات الإجابة عالي وفي فئة الإجابة عالي جداً كما ينخفض في فئة منخفض وفي فئة الإجابة منخفض جداً بنسبة مما يشير إلى درجة إجابة متوسطة عن العبارات المذكورة.

حيث يلاحظ أن التوزيع التكراري للإجابات حول العبارة 1 (تمارس الرقابة الإدارية من خلال سجلات الحضور والانصراف) مرتفع في فئة متوسط وبنسبة 35.3% من إجمالي الإجابات وينخفض في فئات الإجابة عالي بنسبة 25.5% وفي فئة الإجابة عالي جداً بنسبة 15.7% من إجمالي الإجابات كما ينخفض في فئة منخفض بنسبة 17.6% وفي فئة الإجابة منخفض جداً بنسبة 5.9% من إجمالي الإجابات مما يشير إلى درجة إجابة متوسطة عن العبارات المذكورة.

ويلاحظ أن التوزيع التكراري للإجابات حول العبارة 2 (تمارس الرقابة الإدارية من خلال الزيارات المفاجئة لمواقع العمل) مرتفع في فئة متوسط وبنسبة 31.4% من إجمالي الإجابات وينخفض في فئات الإجابة عالي بنسبة 15.7% وفي فئة الإجابة عالي جداً بنسبة 21.6% من إجمالي الإجابات كما ينخفض في فئة منخفض بنسبة 25.5% وفي فئة الإجابة منخفض جداً بنسبة 5.9% من إجمالي الإجابات مما يشير إلى درجة إجابة متوسطة عن العبارة المذكورة.

وهكذا وصولاً إلى العبارة 19 حيث يلاحظ أن التوزيع التكراري للإجابات مرتفع في فئة متوسط وبنسبة 33.3% من إجمالي الإجابات وينخفض في فئات الإجابة عالي بنسبة 17.6% وفي فئة الإجابة عالي جداً بنسبة 2.0% من إجمالي الإجابات كما ينخفض في فئة منخفض بنسبة 23.5% وفي فئة الإجابة منخفض جداً بنسبة 23.5% من إجمالي الإجابات مما يشير إلى درجة إجابة متوسطة عن العبارة المذكورة.

جدول رقم (5) يوضح متوسط ونتائج اختبار t حول العبارات المتعلقة بتوافر أساليب الرقابة الإدارية في بلدية طرابلس

الرمز	العبارة	متوسط العينة	الانحراف المعياري للعينة	%95 فترة ثقة		اختبار t	t الجدولية	مستوى المعنوية
				الحد الأدنى	الحد الأعلى			
1	تمارس الرقابة الإدارية من خلال سجلات الحضور والانصراف.	3.27	1.12	2.96	3.59	1.76	1.96	0.085
2	تمارس الرقابة الإدارية من خلال الزيارات المفاجئة لمواقع العمل.	3.22	1.22	2.87	3.56	1.26	1.96	0.213
3	تمارس الرقابة الإدارية من خلال الرقابة الذاتية.	3.16	1.06	2.86	3.46	1.05	1.96	0.298
4	تمارس الرقابة الإدارية من خلال مراجعة السجلات.	3.10	1.12	2.78	3.41	0.63	1.96	0.534
5	تمارس العملية الرقابية من خلال المعاشة الميدانية.	3.04	1.20	2.70	3.38	0.23	1.96	0.816
6	تمارس العملية الرقابية من خلال الاجتماعات واللقاءات الدورية.	3.04	1.06	2.74	3.34	0.26	1.96	0.792
7	تمارس الرقابة الإدارية من خلال لجان مختصة.	2.94	0.95	2.67	3.21	- 0.44	1.96	0.659
8	تمارس الرقابة الإدارية من خلال التقارير الشهرية.	2.84	1.06	2.54	3.14	- 1.05	1.96	0.298
9	تمارس الرقابة الإدارية من خلال متابعة تنفيذ البرامج.	2.84	0.97	2.57	3.12	- 1.16	1.96	0.252

مستوى المنوية	t الجدولية	اختبار t	%95 فترة ثقة		الانحراف المعياري للعيينة	متوسط العيينة	العبرة	الرمز
			الحد الأعلى	الحد الأدنى				
0.070	1.96	- 1.85	3.02	2.43	1.06	2.73	تمارس الرقابة الإدارية من خلال نسبة المنجز من العمل.	10
0.042	1.96	- 2.09	2.99	2.42	1.01	2.71	تمارس الرقابة الإدارية من خلال العمل.	11
0.038	1.96	- 2.13	2.98	2.43	0.99	2.71	تمارس الرقابة الإدارية من خلال الحفاظ على المعدات وصيانتها.	12
0.066	1.96	- 1.88	3.02	2.35	1.19	2.69	تمارس الرقابة الإدارية من خلال مراجعة ملفات الموظفين والتقارير المرفوعة عنهم.	13
0.012	1.96	- 2.62	2.92	2.41	0.91	2.67	تمارس الرقابة الإدارية من خلال بنود الموازنة.	14
0.010	1.96	- 2.68	2.90	2.28	1.10	2.59	تمارس الرقابة الإدارية من خلال تظلمات الجمهور المقدمة للجهات العليا.	15
0.009	1.96	- 2.71	2.89	2.25	1.14	2.57	تمارس الرقابة الإدارية من خلال مراجعة عمليات الصرف والقبض.	16
0.002	1.96	- 3.27	2.82	2.24	1.03	2.53	تمارس العملية الرقابية من خلال الاتصالات السلوكية واللاسلكية.	17
0.002	1.96	- 3.27	2.82	2.24	1.03	2.53	تمارس الرقابة الإدارية من خلال الاتصالات السرية.	18

الرمز	العبرة	متوسط العينة	الانحراف المعياري للعينة	%95 فترة ثقة		اختبار t	t الجدولية	مستوى المعنوية
				الحد الأدنى	الحد الأعلى			
19	تمارس الرقابة الإدارية من خلال صناديق الشكاوى.	2.51	1.10	2.20	2.82	-	1.96	0.003
20	تمارس الرقابة الإدارية من خلال الاعتماد على الذاكرة.	2.23	1.07	1.94	2.54	-	1.96	0.000

المصدر : من عمل الباحث بالاعتماد على استمارة الاستبيان .

الجدول رقم (5) يبين متوسط درجة إجابة أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بتوافر أساليب الرقابة الإدارية في بلدية طرابلس مرتبة استناداً إلى درجة الموافقة على كل منها ومن الجدول يلاحظ ما يلي :

إن متوسط الإجابة حول العبارات 1 (تمارس الرقابة الإدارية من خلال سجلات الحضور والانصراف) و 2 (تمارس الرقابة الإدارية من خلال الزيارات المفاجئة لمواقع العمل) و 3 (تمارس الرقابة الإدارية من خلال الرقابة الذاتية) و 4 (تمارس الرقابة الإدارية من خلال مراجعة السجلات) و 5 (تمارس العملية الرقابية من خلال المعايشة الميدانية) و 6 (تمارس العملية الرقابية من خلال الاجتماعات واللقاءات الدورية) تساوي 3.27 و 3.22 و 3.16 و 3.10 و 3.04 و 3.04 على الترتيب (أكبر من متوسط قليلاً) .

وإن متوسط الإجابة حول العبارات 8 و 7 تساوي 2.9 و 2.8 (اقل من متوسط قليلاً). ومتوسط الإجابة حول العبارات 7 (تمارس الرقابة الإدارية من خلال لجان مختصة) و 8 (تمارس الرقابة الإدارية من خلال التقارير الشهرية) و 9 (تمارس الرقابة الإدارية من خلال متابعة تنفيذ البرامج) تساوي 2.94 و 2.84 و 2.84 على الترتيب (اقل من متوسط قليلاً). ومتوسط الإجابة حول العبارات 10 و 11 و 12 و 13 و 14 تساوي 2.73 و 2.71 و 2.71 و 2.69 و 2.67 على الترتيب (اقل من متوسط). ومتوسط الإجابة حول العبارات 15 و 16 و 17 و 18 و 19

تساوي 2.59 و 2.57 و 2.53 و 2.53 و 2.51 على الترتيب (بين منخفض ومتوسط)، ومتوسط الإجابة حول العبارة 20 تساوي 2.23 (أكبر من منخفض قليلاً) .

ولاختبار الفرضية الصفرية أن متوسط درجة الإجابة حول العبارات المتعلقة بتوافر أساليب الرقابة الإدارية في بلدية طرابلس تساوي 3.0 (متوسطة) مقابل الفرضية البديلة أن متوسط درجة الإجابة حول العبارات المتعلقة بتوافر أساليب الرقابة الإدارية في بلدية طرابلس لا تساوي 3.0 (ليست متوسطة) . تم إجراء اختبار t .

وحيث إن قيمة الاختبار المقابلة إلى العبارات من العبارة 1 إلى العبارة 10 تقع بين قيمتي t و t الجدولية بدرجة حرية 50 ومستوى معنوية 0.05 والتي قيمتها تساوي -1.96 و 1.96 مما يشير إلى أن درجة الإجابة حول العبارات المذكورة متوسطة (تساوي 3.0) .

بينما نلاحظ أن قيمة الاختبار المقابلة إلى العبارات من العبارة 11 إلى العبارة 20 أقل من قيمة t- الجدولية بدرجة حرية 50 ومستوى معنوية 0.05 والتي قيمتها تساوي -1.96 مما يشير إلى أن درجة الإجابة حول العبارات المذكورة منخفضة (أقل من 3.0) .

3- أبرز المعوقات التي تواجهها الرقابة الإدارية في بلدية طرابلس :

جدول رقم (6) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لإجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات

المتعلقة بأبرز المعوقات التي تواجهها الرقابة الإدارية في بلدية طرابلس

ت	العبارة	منخفض جداً		منخفض		متوسط		عالي		عالي جداً	
		النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد
1	ضعف مهارات الاتصال مع الجمهور.	9.8	5	13.7	7	45.1	23	13.7	7	17.6	9
2	عدم وضوح المهام المناطة بالمدرء والموظفين والعاملين.	7.8	4	19.6	10	37.3	19	19.6	10	15.7	8

ت	العبارة	منخفض جداً		منخفض		متوسط		عالي		عالي جداً	
		النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد
3	كثرة المهام والواجبات ومحدودية الوقت.	2.0	1	25.5	13	45.1	23	13.7	7	13.7	7
4	ندرة وجود نظام رقابي متخصص وحديث.	11.8	6	19.6	10	29.4	15	29.4	15	9.8	5
5	قلة وجود معايير عملية لقياس الأداء.	5.9	3	23.5	12	43.1	22	15.7	8	11.8	6
6	ضعف الوعي بالرقابة الذاتية.	13.7	7	17.6	9	33.3	17	23.5	12	11.8	6
7	عدم وجود دورات تدريبية حول الرقابة الإدارية.	21.6	11	15.7	8	21.6	11	23.5	12	17.6	9
8	تعدد الجهات التي تمارس الرقابة الإدارية.	11.8	6	15.7	8	43.1	22	19.6	10	9.8	5

ت	العبارة	منخفض جداً		منخفض		متوسط		عالي		عالي جداً	
		النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد
9	نقص أجهزة الاتصال وقلة فاعليتها.	9.8	5	23.5	12	39.2	20	13.7	7	13.7	7
10	قلة ممارسة الرقابة في الوقت المناسب.	19.6	10	15.7	8	29.4	15	19.6	10	15.7	8
11	تباعد المواقع للإدارات والأقسام.	11.8	6	21.6	11	35.3	18	21.6	11	9.8	5
12	ضعف الرقابة الذاتية عند أداء العمل	11.8	6	17.6	9	49.0	25	7.8	4	13.7	7
13	قلة الاهتمام بالتقارير الرقابية ومتابعة ما يرد فيها.	19.6	10	9.8	5	45.1	23	13.7	7	11.8	6
14	المحاسبة والعلاقات الشخصية تحول دون المساءلة والمحاسبة.	17.6	9	17.6	9	31.4	16	25.5	13	7.8	4

ت	العبارة	منخفض جداً		منخفض		متوسط		عالي		عالي جداً	
		النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد
15	قلة اهتمام المسؤولين بوظيفة الرقابة.	17.6	9	17.6	9	37.3	19	19.6	10	7.8	4
16	ضعف الرقابة المجتمعية على الإدارات والأقسام.	13.7	7	19.6	10	41.2	21	21.6	11	3.9	2
17	الضغوط الاجتماعية التي تمارس على أجهزة الرقابة.	11.8	6	33.3	17	27.5	14	19.6	10	7.8	4
18	صعوبة قياس أداء العمل في البلدية.	11.8	6	31.4	16	31.4	16	17.6	9	7.8	4
19	قلة كفاءة التقارير الدورية المرفوعة للجهات العليا.	21.6	11	23.5	12	21.6	11	27.5	14	5.9	3

ت	العبارة	منخفض جداً		منخفض		متوسط		عالي		عالي جداً	
		النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد
20	قلة الشكاوى المقدمة من الجمهور.	15.7	8	33.3	17	35.3	18	13.7	7	2.0	1

المصدر : من عمل الباحث بالاعتماد على استمارة الاستبيان .

جدول رقم (6) يبين التوزيع التكراري والنسبي لإجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بأبرز المعوقات التي تواجهها الرقابة الإدارية في بلدية طرابلس، ومن الجدول ، نلاحظ ما يلي :

1- إن التوزيع التكراري للإجابات حول العبارات 17 (الضغوط الاجتماعية التي تمارس على أجهزة الرقابة) مرتفع في فئة منخفض ونسبة 33.3% من إجمالي الإجابات وينخفض في فئات الإجابة متوسط بنسبة 27.5% وفي فئة الإجابة عالي بنسبة 19.6% وفي فئة الإجابة عالي جداً بنسبة 7.8% من إجمالي الإجابات كما ينخفض في فئة منخفض جداً بنسبة 11.8% من إجمالي الإجابات مما يشير إلى درجة إجابة منخفضة عن العبارة المذكورة .

2- إن التوزيع التكراري للإجابات حول العبارة 7 (عدم وجود دورات تدريبية حول الرقابة الإدارية) مرتفع في فئة عالي ونسبة 23.5% من إجمالي الإجابات وينخفض في فئات الإجابة متوسط بنسبة 21.6% وفي فئة الإجابة منخفض بنسبة 15.7% وفي فئة منخفض جداً بنسبة 21.6% كما ينخفض في فئة الإجابة عالي جداً بنسبة 17.6% من إجمالي الإجابات مما يشير إلى درجة إجابة مرتفعة عن العبارة المذكورة .

3- إن التوزيع التكراري للإجابات حول العبارة 19 (قلة كفاءة التقارير الدورية المرفوعة للجهات العليا) مرتفع في فئة عالي ونسبة 27.5% من إجمالي الإجابات وينخفض في فئات الإجابة متوسط بنسبة 21.6% وفي فئة الإجابة منخفض بنسبة 23.5% و في فئة منخفض جداً بنسبة 21.6% كما ينخفض في فئة الإجابة عالي جداً بنسبة 5.9% من إجمالي الإجابات مما يشير إلى درجة إجابة مرتفعة عن العبارة المذكورة .

4- إن التوزيع التكراري للإجابات حول العبارات الأخرى مرتفع في فئة متوسط وينخفض في فئات الإجابة عالي وعالي جداً كما ينخفض في فئة منخفض وفي فئة الإجابة منخفض جداً مما يشير إلى درجة إجابة متوسطة عن العبارات المذكورة .

على سبيل المثال فإن التوزيع التكراري للإجابات حول العبارة 1 (ضعف مهارات الاتصال مع الجمهور) مرتفع في فئة متوسط ونسبة 45.1% من إجمالي الإجابات وينخفض في فئات الإجابة عالي بنسبة 13.7% وفي فئة الإجابة عالي جداً بنسبة 17.6% من إجمالي الإجابات كما ينخفض في فئة منخفض بنسبة 13.7% وفي فئة الإجابة منخفض جداً بنسبة 9.8% من إجمالي الإجابات مما يشير إلى درجة إجابة متوسطة عن العبارة المذكورة .

5- إن التوزيع التكراري للإجابات حول العبارة 2 (عدم وضوح المهام المناطة بالمدراء والموظفين والعاملين) مرتفع في فئة متوسط ونسبة 37.3% من إجمالي الإجابات وينخفض في فئات الإجابة عالي بنسبة 19.6% وفي فئة الإجابة عالي جداً بنسبة 15.7% من إجمالي الإجابات كما ينخفض في فئة منخفض بنسبة 19.6% وفي فئة الإجابة منخفض جداً بنسبة 7.8% من إجمالي الإجابات مما يشير إلى درجة إجابة متوسطة عن العبارة المذكورة .

وهكذا وصولاً إلى العبارة 20 (قلة الشكاوى المقدمة من الجمهور) حيث يلاحظ أن التوزيع التكراري للإجابات حول العبارة مرتفع في فئة متوسط ونسبة 35.3% من إجمالي الإجابات وينخفض في فئات الإجابة عالي بنسبة 13.7% وفي فئة الإجابة عالي جداً بنسبة 2.0% من إجمالي الإجابات كما ينخفض في فئة منخفض بنسبة 33.3% وفي فئة الإجابة منخفض جداً بنسبة 15.7% من إجمالي الإجابات مما يشير إلى درجة إجابة متوسطة عن العبارة المذكورة .

جدول رقم (7) يوضح متوسط ونتائج اختبار t حول العبارات المتعلقة بأبرز المعوقات التي تواجهها الرقابة الإدارية في بلدية طرابلس

مستوى المعنوية	t الجدولية	اختبار t	%95 فترة ثقة		الانحراف المعياري للعينة	متوسط العينة	العبارة	الرمز
			الحد الأدنى	الحد الأعلى				
0.344	1.96	0.96	3.49	2.83	1.17	3.16	ضعف مهارات الاتصال مع الجمهور.	1
0.337	1.96	0.97	3.48	2.83	1.16	3.16	عدم وضوح المهام المناطة بالمدرء والموظفين والعاملين.	2
0.411	1.96	0.83	3.40	2.83	1.01	3.12	كثرة المهام والواجبات ومحدودية الوقت.	3
0.722	1.96	0.36	3.39	2.73	1.17	3.06	ندرة وجود نظام رقابي متخصص وحديث.	4
0.792	1.96	0.26	3.34	2.74	1.06	3.04	قلة وجود معايير عملية لقياس الأداء.	5
0.908	1.96	0.12	3.36	2.68	1.21	3.02	ضعف الوعي بالرقابة الذاتية.	6
1.000	1.96	0.00	3.40	2.60	1.41	3.00	عدم وجود دورات تدريبية حول الرقابة الإدارية.	7
1.000	1.96	0.00	3.31	2.69	1.11	3.00	تعدد الجهات التي تمارس الرقابة الإدارية.	8
0.904	1.96	-0.12	3.31	2.65	1.16	2.98	نقص أجهزة الاتصال وقلة فاعليتها.	9
0.835	1.96	-0.21	3.34	2.58	1.34	2.96	قلة ممارسة الرقابة في الوقت المناسب.	10
0.808	1.96	-0.24	3.28	2.64	1.15	2.96	تباعد المواقع للإدارات والأقسام.	11
0.714	1.96	-0.37	3.26	2.62	1.14	2.94	ضعف الرقابة الذاتية عند أداء العمل.	12

الرمز	العبارة	متوسط العينة	الانحراف المعياري للعينة	%95 فترة ثقة		اختبار t	t الجدولية	مستوى المعنوية
				الحد الأدنى	الحد الأعلى			
13	قلة الاهتمام بالتقارير الرقابية ومتابعة ما يرد فيها.	2.88	1.23	2.54	3.23	-0.68	1.96	0.497
14	الحفاة والعلاقات الشخصية تحول دون المساءلة والمحاسبة.	2.88	1.21	2.54	3.22	-0.69	1.96	0.491
15	قلة اهتمام المسؤولين بوظيفة الرقابة.	2.82	1.18	2.49	3.15	-1.07	1.96	0.290
16	ضعف الرقابة المجتمعية على الإدارات والأقسام.	2.82	1.05	2.53	3.12	-1.20	1.96	0.237
17	الضغوط الاجتماعية التي تمارس على أجهزة الرقابة.	2.78	1.14	2.46	3.10	-1.35	1.96	0.182
18	صعوبة قياس أداء العمل في البلدية.	2.78	1.12	2.47	3.10	-1.38	1.96	0.175
19	قلة كفاءة التقارير الدورية المرفوعة للجهات العليا.	2.73	1.25	2.37	3.08	-1.57	1.96	0.123
20	قلة الشكاوى المقدمة من الجمهور.	2.53	0.99	2.25	2.81	-3.41	1.96	0.001

المصدر : من عمل الباحث بالاعتماد على استمارة الاستبيان .

الجدول رقم (7) يبين متوسط درجة إجابة أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بأبرز المعوقات التي تواجهها الرقابة الإدارية في بلدية طرابلس مرتبة استنادا إلى درجة الموافقة على كل منها ومن الجدول يلاحظ ما يلي :

إن متوسط الإجابة حول العبارات 1 (ضعف مهارات الاتصال مع الجمهور) و 2 (عدم وضوح المهام المناطة بالمدرء والموظفين والعاملين) و 3 (كثرة المهام والواجبات ومحدودية الوقت) و 4 (ندرة وجود نظام رقابي متخصص وحديث) و 5 (ضعف الوعي بالرقابة الذاتية) و 6 (ضعف الوعي

بالرقابة الذاتية (تساوي 3.16 و 3.16 و 3.12 و 3.06 و 3.04 و 3.02 على الترتيب) اكبر من متوسط قليلاً). ومتوسط الإجابة حول العبارات 7 و 8 تساوي 3.0 (متوسط) . وان متوسط الإجابة حول العبارات 9 و 10 و 11 و 12 و 13 و 14 و 15 و 16 تساوي 2.98 و 2.96 و 2.96 و 2.94 و 2.88 و 2.88 و 2.82 و 2.82 على الترتيب (اقل من متوسط قليلاً). ومتوسط الإجابة حول العبارات 17 (الضغوط الاجتماعية التي تمارس على أجهزة الرقابة) و 18 (صعوبة قياس أداء العمل في البلدية) و 19 (قلة كفاءة التقارير الدورية المرفوعة للجهات العليا) تساوي 2.78 و 2.78 و 2.73 على الترتيب (اقل من متوسط). ومتوسط الإجابة حول العبارة 20 (قلة الشكاوى المقدمة من الجمهور) تساوي 2.53 (بين متوسط ومنخفض) .

ولاختبار الفرضية الصفرية أن متوسط درجة الإجابة حول العبارات المتعلقة بأبرز المعوقات التي تواجهها الرقابة الإدارية في بلدية طرابلس تساوي 3.0 (متوسطة) مقابل الفرضية البديلة أن متوسط درجة الإجابة حول العبارات المتعلقة بأبرز المعوقات التي تواجهها الرقابة الإدارية في بلدية طرابلس لا تساوي 3.0 (ليست متوسطة) . تم إجراء اختبار t .

وحيث إن قيمة الاختبار المقابلة إلى العبارة 20 (قلة الشكاوى المقدمة من الجمهور) أقل من قيمة t-الجدولية بدرجة حرية 50 ومستوى معنوية 0.05 والتي قيمتها تساوي 1.96- مما يشير إلى أن درجة الإجابة حول العبارة المذكورة منخفضة (اقل من 3.0) .

بينما نلاحظ أن قيمة الاختبار المقابلة إلى العبارات الأخرى تقع بين قيمتي t- و t الجدولية بدرجة حرية 50 ومستوى معنوية 0.05 والتي قيمتها تساوي 1.96- و 1.96 مما يشير إلى أن درجة الإجابة حول العبارات المذكورة متوسطة (تساوي 3.0) .

4- أبرز المقترحات لتطوير الرقابة الإدارية في بلدية طرابلس :

جدول رقم (8) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لإجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات

المتعلقة بأبرز المقترحات لتطوير الرقابة الإدارية في بلدية طرابلس

ت	العبارات	منخفض جداً		منخفض		متوسط		عالي		عالي جداً	
		النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد
1	اعتماد قيم الثقافة والنزاهة ونظافة اليد في تقويم الأداء.	2.0	1	9.8	5	35.3	18	17.6	9	35.3	18
2	تشجيع المنافسة بين الإدارات والأقسام حول معدلات الأداء.	3.9	2	15.7	8	19.6	10	35.3	18	25.5	13
3	تصميم نظام رقابي يتلاءم مع عمل البلدية.	2.0	1	17.6	9	25.5	13	27.5	14	27.5	14
4	يجب أن تكون هناك حوافز مادية	9.8	5	15.7	8	21.6	11	13.7	7	39.2	20

ت	العبارة	منخفض جداً		منخفض		متوسط		عالي		عالي جداً	
		النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد
	ومعنوية تناسب مع ما تم إنجازه من أعمال.										
5	تشجيع العاملين وتوعيتهم بممارسة الرقابة الذاتية.	9.8	5	11.8	6	29.4	15	23.5	12	25.5	13
6	تفعيل دور الإعلام في متابعة الشكاوى.	5.9	3	15.7	8	29.4	15	27.5	14	21.6	11
7	الاهتمام بشكاوى الجمهور بنشر صناديق الشكاوى أو عبر وسائل الإعلام.	3.9	2	21.6	11	35.3	18	9.8	5	29.4	15

ت	العبارة	منخفض جداً		منخفض		متوسط		عالي		عالي جداً	
		النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد
8	توثيق الأخطاء والانحرافات ونشرها في التقارير الشهرية.	7.8	4	13.7	7	29.4	15	29.4	15	19.6	10
9	تكوين وحدات رقابية متخصصة في قياس الأداء.	2.0	1	23.5	12	33.3	17	19.6	10	21.6	11
10	إدخال وسائل اتصالات متطورة مثل (أجهزة الاتصال الصوتية والمرئية) لإجراء الرقابة.	13.7	7	13.7	7	23.5	12	23.5	12	25.5	13

ت	العبارة	منخفض جداً		منخفض		متوسط		عالي		عالي جداً	
		النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد
11	تعديل اللوائح والتعليمات المتعلقة بإجراءات الرقابة الإدارية.	5.9	3	17.6	9	35.3	18	21.6	11	19.6	10
12	وضع نماذج رقابية جديدة ترفع بصفة دورية حول الأداء.	5.9	3	13.7	7	43.1	22	19.6	10	17.6	9
13	تفعيل دور الرقابة المجتمعية.	7.8	4	11.8	6	41.2	21	23.5	12	15.7	8
14	زيادة عقد اللقاءات الدورية بين المسؤولين وتابعيهم.	3.9	2	15.7	8	45.1	23	21.6	11	13.7	7
15	زيادة البرامج التدريبية حول الرقابة الإدارية.	13.7	7	27.5	14	29.4	15	17.6	9	11.8	6

المصدر : من عمل الباحث بالاعتماد على استمارة الاستبيان .

- جدول رقم (8) يبين التوزيع التكراري والنسبي لإجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بأبرز المقترحات لتطوير الرقابة الإدارية في بلدية طرابلس ، ومن الجدول نلاحظ ما يلي :
- 1-** إن التوزيع التكراري للإجابات حول العبارة 1 (اعتماد قيم الثقافة والنزاهة ونظافة اليد في تقويم الأداء) مرتفع في فئتي عالي جداً ومتوسط وبنسبة 35.3% من إجمالي الإجابات ولكل منهما وينخفض في فئات الإجابة عالي بنسبة 17.6% وفي فئة الإجابة منخفض بنسبة 9.8% وفي فئة الإجابة منخفض جداً بنسبة 2.0% من إجمالي الإجابات مما يشير إلى درجة إجابة مرتفعة عن العبارة المذكورة.
- 2-** إن التوزيع التكراري للإجابات حول العبارة 3 (تصميم نظام رقابي يتلاءم مع عمل البلدية) مرتفع في فئتي الإجابة عالي وعالي جداً وبنسبة 27.5% من إجمالي الإجابات لكل منهما وينخفض في فئات الإجابة متوسط بنسبة 25.5% وفي فئة الإجابة منخفض بنسبة 17.6% و في فئة منخفض جداً بنسبة 2.0% مما يشير إلى درجة إجابة مرتفعة جداً عن العبارة 2 المذكورة.
- 3-** إن التوزيع التكراري للإجابات حول العبارة 4 (يجب أن تكون هناك حوافز مادية ومعنوية تتناسب مع ما تم إنجازه من أعمال) مرتفع في فئة عالي جداً وبنسبة 39.2% من إجمالي الإجابات وينخفض في فئات الإجابة عالي بنسبة 13.7% وفي فئة الإجابة متوسط بنسبة 21.6% كما ينخفض في فئة منخفض بنسبة 15.7% وفي فئة الإجابة منخفض جداً بنسبة 9.8% من إجمالي الإجابات مما يشير إلى درجة إجابة مرتفعة جداً عن العبارة المذكورة.
- 4-** إن التوزيع التكراري للإجابات حول العبارة 10 (إدخال وسائل اتصالات متطورة مثل "أجهزة الاتصال الصوتية والمرئية" لإجراء الرقابة) مرتفع في فئة عالي جداً وبنسبة 25.5% من إجمالي الإجابات وينخفض في فئتي الإجابة عالي ومتوسط بنسبة 23.5% لكل منهما كما ينخفض في فئتي الإجابة منخفض ومنخفض جداً بنسبة 13.7% لكل منهما من إجمالي الإجابات مما يشير إلى درجة إجابة مرتفعة عن العبارة 4 المذكورة .
- 5-** إن التوزيع التكراري للإجابات حول العبارات الأخرى مرتفع في فئة متوسط وينخفض في فئات الإجابة عالي و عالي جداً كما ينخفض في فئتي الإجابة منخفض ومنخفض جداً مما يشير إلى

درجة إجابة متوسطة عن العبارة المذكورة في العبارة 5 على سبيل المثال فان التوزيع التكراري للإجابات حول العبارة 5 (تشجيع العاملين وتوعيتهم بممارسة الرقابة الذاتية) مرتفع في فئة متوسط وبنسبة 29.4% من إجمالي الإجابات وينخفض في فئات الإجابة عالي بنسبة 23.5% و عالي جداً بنسبة 25.5% من إجمالي الإجابات كما ينخفض في فئتي الإجابة منخفض و منخفض جداً بنسبة 11.8% و 9.8% من إجمالي الإجابات على الترتيب مما يشير إلى درجة إجابة متوسطة عن العبارة المذكورة .

وهكذا وصولاً إلى العبارة 15 فان التوزيع التكراري للإجابات حول العبارة (زيادة البرامج التدريبية حول الرقابة الإدارية) مرتفع في فئة متوسط وبنسبة 29.4% من إجمالي الإجابات وينخفض في فئات الإجابة عالي بنسبة 17.6% و عالي جداً بنسبة 11.8% من إجمالي الإجابات كما ينخفض في فئتي الإجابة منخفض ومنخفض جداً بنسبة 27.5% و 13.7% من إجمالي الإجابات على الترتيب مما يشير إلى درجة إجابة متوسطة عن العبارة المذكورة .

جدول رقم (9) يوضح متوسط ونتائج اختبار t حول العبارات المتعلقة بأبرز المقترحات لتطوير

الرقابة الإدارية في بلدية طرابلس

مستوى المعنوية	t الجدولية	اختبار t	95% فترة ثقة		الانحراف المعياري للعينة	متوسط العينة	العبارة	الرمز
			الحد الأدنى	الحد الأعلى				
0.000	1.96	4.79	3.43	4.06	1.11	3.75	اعتماد قيم الثقافة والنزاهة ونظافة اليد في تقويم الأداء.	1
0.000	1.96	3.90	3.31	3.95	1.15	3.63	تشجيع المنافسة بين الإدارات والأقسام حول معدلات الأداء.	2
0.000	1.96	3.83	3.29	3.93	1.13	3.61	تصميم نظام رقابي يتلاءم مع عمل البلدية.	3
0.006	1.96	2.89	3.17	3.96	1.40	3.57	يجب أن تكون هناك حوافز مادية ومعنوية تتناسب مع ما تم إنجازه من أعمال.	4

الرمز	العبارة	متوسط العينة	الانحراف المعياري للعينة	%95 فترة ثقة		اختبار t	t الجدولية	مستوى المعنوية
				الحد الأدنى	الحد الأعلى			
5	تشجيع العاملين وتوعبتهم بممارسة الرقابة الذاتية.	3.43	1.27	3.07	3.79	2.43	1.96	0.019
6	تفعيل دور الإعلام في متابعة الشكاوى.	3.43	1.17	3.10	3.76	2.63	1.96	0.011
7	الاهتمام بشكاوى الجمهور بنشر صناديق الشكاوى أو عبر وسائل الإعلام.	3.39	1.23	3.04	3.74	2.27	1.96	0.028
8	توثيق الأخطاء والانحرافات ونشرها في التقارير الشهرية.	3.39	1.19	3.06	3.73	2.36	1.96	0.022
9	تكوين وحدات رقابية متخصصة في قياس الأداء.	3.35	1.13	3.04	3.67	2.23	1.96	0.030
10	إدخال وسائل اتصالات متطورة مثل (أجهزة الاتصال الصوتية والمرئية) لإجراء الرقابة.	3.33	1.37	2.95	3.72	1.74	1.96	0.088
11	تعديل اللوائح والتعليمات المتعلقة بإجراءات الرقابة الإدارية.	3.31	1.16	2.99	3.64	1.94	1.96	0.059
12	وضع نماذج رقابية جديدة ترفع بصفة دورية حول الأداء.	3.29	1.10	2.98	3.60	1.91	1.96	0.062
13	تفعيل دور الرقابة المجتمعية.	3.27	1.12	2.96	3.59	1.76	1.96	0.085
14	زيادة عقد اللقاءات الدورية بين المسؤولين وتابعيهم.	3.25	1.02	2.97	3.54	1.79	1.96	0.079
15	زيادة البرامج التدريبية حول الرقابة الإدارية.	2.86	1.22	2.52	3.21	-0.81	1.96	0.424

المصدر : من عمل الباحث بالاعتماد على استمارة الاستبيان .

الجدول رقم (9) يبين متوسط درجة إجابة أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بأبرز المقترحات لتطوير الرقابة الإدارية في بلدية طرابلس مرتبة استناداً إلى درجة الموافقة على كل منها ومن الجدول يلاحظ ما يلي :

إن متوسط الإجابة حول العبارات 1 (اعتماد قيم الثقافة والنزاهة ونظافة اليد في تقويم الأداء) و 2 (تشجيع المنافسة بين الإدارات والأقسام حول معدلات الأداء) و 3 (تصميم نظام رقابي يتلاءم مع عمل البلدية) تساوي 3.75 و 3.63 و 3.61 على الترتيب (اقل من عالي) . ومتوسط الإجابة حول العبارات 4 (يجب أن تكون هناك حوافز مادية ومعنوية تتناسب مع ما تم إنجازه من أعمال) و 5 (تشجيع العاملين وتوعيتهم بممارسة الرقابة الذاتية) و 6 (تفعيل دور الإعلام في متابعة الشكاوى) تساوي 3.57 و 3.43 و 3.43 على الترتيب (بين متوسط وعالي)، ومتوسط الإجابة حول العبارات 7 و 8 و 9 و 10 و 11 و 12 و 13 و 14 تساوي 3.39 و 3.39 و 3.35 و 3.33 و 3.31 و 3.29 و 3.27 و 3.25 على الترتيب (اكبر من متوسط قليلاً) . وان متوسط الإجابة حول العبارة 15 (زيادة البرامج التدريبية حول الرقابة الإدارية) تساوي 2.86 (اقل من متوسط قليلاً) .

ولاختبار الفرضية الصفرية أن متوسط درجة الإجابة حول العبارات المتعلقة بأبرز المقترحات لتطوير الرقابة الإدارية في بلدية طرابلس تساوي 3.0 (متوسطة) مقابل الفرضية البديلة أن متوسط درجة الإجابة حول العبارات المتعلقة بأبرز المقترحات لتطوير الرقابة الإدارية في بلدية طرابلس لا تساوي 3.0 (ليست متوسطة) . تم إجراء اختبار t .

وحيث إن قيمة الاختبار المقابلة إلى العبارات 1 و 2 و 3 و 4 و 5 و 6 و 7 و 8 و 9 أكبر من قيمة t الجدولية بدرجة حرية 50 ومستوى معنوية 0.05 والتي قيمتها تساوي 1.96 مما يشير إلى أن درجة الإجابة حول العبارات المذكورة عالية (أكبر من 3.0) .

نلاحظ أن قيمة الاختبار المقابلة إلى العبارات 10 و 11 و 12 و 13 و 14 و 15 تقع بين قيمتي -t و t الجدولية بدرجة حرية 50 ومستوى معنوية 0.05 والتي قيمتها تساوي -1.96 و 1.96 مما يشير إلى أن درجة الإجابة حول العبارات المذكورة متوسطة (تساوي 3.0) .

النتائج :

من خلال هذه الدراسة التي تناولنا فيها موضوع الرقابة الإدارية وأثرها على مستوى الأداء ، ودراسة حالة بلدية طرابلس ، نخرج بأهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة ، وقد كانت على النحو الآتي :

1- يتضح مما تقدم في البحث أن تحقيق برامج واستهدافات لواقع الرقابة الإدارية وأثرها على الأداء في بلدية طرابلس وتصورتها الكلية والشاملة ، منخفضة خصوصاً لدى الأجهزة الإدارية والتي أخذت في تطبيقاتها الرقابية جلب واكتساب القدرة التكنولوجية ، وهذا يثبت الفرضية الأولى والتي تنص على وجود علاقة بين إدخال التقنية الإدارية الحديثة في مجال الرقابة الإدارية وتحسين مستوى الأداء ، يساعد على تحقيق فاعلية أداء العمل .

2- تدني مستوى الاهتمام بتوفير أساليب الرقابة الإدارية في بلدية طرابلس في مجال الرقابة الإدارية وأثرها على الأداء وفق فلسفات ومناهج تمر بتحولات جوهرية ، تجعل الرقابة تليق بالرجل القيادي للعملية الرقابية ولقدراته الكمينة وتستطيع تلبية حاجات ومصالح مجتمع منتج ومبدع في مناخ علمي غير ملوث ، يوفر الفرص والوسائل ويشجع على الإبداع والعتاء .

3- ضعف الاهتمام بالمعوقات التي تواجهها الرقابة الإدارية في بلدية طرابلس ، فضلاً عن غياب الواقع التخطيطي الأفضل الذي يستند على نقاش واسع للمخططين وواضعي السياسات حول تصميم التفضيلات فيما يخص العلاقة بين مستوى ونوعية العمل الرقابي الذي يمكن أن يوفره المخططون لتحقيق الرقابة الإدارية داخل البلدية .

4- لقد ثبت من خلال التقييمات السابقة الاعتماد على المقترحات لتطوير الرقابة الإدارية للبلدية والتي من بينها الأسس العلمية والخبرات الرقابية بدرجة كبيرة ، ولا يخفى على المتتبع لهذا البحث، جدول رقم (9) ، بأن التقييمات التي أجريت لنتائج هذه التجارب قد أفرزت نتائج إيجابية بالغة الأهمية مما يدعي بالضرورة أهمية التأكيد على النظر في الاستراتيجيات السائدة في هذا المجال بحيث تهدف إلى تهيئة الأسس العلمية والخبرات الرقابية من أجل الارتقاء بالأداء ، وهذا يثبت الفرضية الثانية التي تنص على أن تطوير الأجهزة الإدارية للبلدية وإحداث إصلاحات جذرية في مفاهيم وتطبيقات الرقابة الإدارية من شأنه أن يخلق رقابة إدارية حقيقية .

التوصيات :

في ضوء النتائج السابق ذكرها وأهداف الدراسة يقدم الباحث إطاراً عاماً لاستراتيجية متكاملة للرقابة الإدارية بلدية طرابلس تأخذ في اعتبارها الاحتياجات الحالية والمستقبلية بما يساعد على إحداث التطوير للأداء من أجل زيادة الفاعلية الكلية لهذه البلدية ، وفيما يلي عناصر الاستراتيجية المقترحة :

1- تكثيف الجهود المبذولة في سبيل إعداد برامج لواقع الرقابة الإدارية والحفاظ على الطاقات المتبصرة وتطويرها وتوسيع نطاقها ، من أجل إدراك طبيعة الإشكالية التي تواجه البلديات في مجال تنمية الأداء ، وصولاً لأساس قضية جذرية ألا وهي أن أي تشوه في الرقابة الإدارية يولد تشوهاً خطيراً في الأداء بشكل عام .

2- العمل على اكتساب القدرة التقنية الفعالة والملائمة ، وهذا يعني عدم الاستيراد غير المتبصر للتكنولوجيا وفي نفس الوقت عدم التسليم المظلل بأن استيراد التقنية يعني (نقل التكنولوجيا) ، وبالتالي يستوجب السعي لتوفير التقنية المساعدة لتحقيق ذلك ، وعلى ذلك فإن تطوير وتنمية الرقابة الإدارية يستلزم جلب التقنية الذاتية ومن ثم تطويرها بالإبداع الذاتي وصولاً إلى رقابة إدارية نشطة إلى جانب الأداء مع الربط والانسجام بينهما .

3- تطوير أداء العمل ، ويستوجب ذلك مواجهة معوقات الرقابة الإدارية بضرورة إدخال البعد البشري في التخطيط الإنمائي بمعناه الشامل المتضمن قيام عقلانية رقابية تعتمد العلم والبحث والتدريب الملائم ، والتخطيط الرشيد كجزء أساسي من قاعدة التطوير الضرورية وصولاً إلى الرقابة الإدارية الجديدة .

4- ومن أجل انطلاق مسيرة الرقابة الإدارية على الأجهزة الإدارية للبلدية يتطلب استلزام الخبرات الرقابية والأسس العلمية وتجنيد هذه الخبرات في خدمة المجتمع ، والتخلص من الوهم القائم بأن النموذج القديم هو النموذج الجدير بالتقليد وعلى ذلك ينبغي التأكيد على الخبرات الذاتية على أساس تفاعل عضوي حي وجاد يسعى إلى النضال المتواصل من أجل الرقابة الإدارية وكلما اتخذ هذا الموضوع . تهيئة الخبرة الرقابية . شكلاً منظماً كلما كان نصيبه من النجاح أفضل وأكثر اطمئناناً لمسيرة الرقابة الإدارية على البلديات .

Management control and its impact on the performance of the administrative organs

(Case Study on the administrative system of the Municipality of Tripoli)

Abstract :

Can discern that the breadth of topics covered in this study embodies and without doubt the importance of administrative control over the performance, it must be emphasized that the extension of these hubs must include that of the leader himself to his environment and activities and to develop it through the vision of management control concepts and objectives to be able to make decisions and choices that result in a trade-off between them to raise the level of performance .

All this demonstrates the importance of management control and difficult to achieve at the same time, though a shift years which can make partial updates that we were highlighted in the body of research, though the power of change can be perceived if we realize the problem that have been studied in the context of the administrative organs of municipalities are experiencing problems management control and its impact on the level of a private performance of municipalities, and manifestations of lack of compliance with regulations and laws and disrupt public interests, as well as non-optimal use of technology and information to facilitate the audit work on the work of the Department and the consequent problems and obstacles facing

the success of the regulatory process and its impact on improving the level of the performance .

It must be emphasized that with the fulfillment of all requirements and the recommendations and observations, success in hard and effective trend towards administrative control over the performance remains arduous and slow task, and continue the march regulatory exposed to various risks - types, especially interrupted often - a must if the national struggle to meet these risk, thus achieving a new comprehensive monitoring mechanism be more spacious than traditional control mechanism known, mainly focusing on the decision-makers - leaders - and of course, these leaders will not constitute an influential part in the regulatory process is not characterized to realize a sound society issues and were not equipped to serve the interests .

Key words: administrative controls, the administrative apparatus, the Municipality of Tripoli, administrative performance, administrative decentralization, control methods, directors, employees, workers .

المراجع والمصادر

- 1- أبو شيخة ، نادر أحمد . تقييم أداء العاملين بالأجهزة الحكومية في الدول العربية، عمان : المؤتمر الدولي العشرون للعلوم الإدارية ، 1986 .
- 2- أبو صقرة ، حبيبة . موجز الرقابة على المؤسسات العامة في البلدان النامية ، 1982 .
- 3- آل سعود ، سعود بن محمد . أثر بعض أساليب العلاقات الإنسانية على كفاءة الأداء، الرياض : المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب ، 2008 .
- 4- الجهني ، عيد مسعود . الرقابة الإدارية لأعمال الإدارة ، القاهرة : جامعة عين شمس ، 2005 .
- 5- الحربي ، خديجة أحمد . التطوير التنظيمي وأثره على كفاءة الأداء في المنظمة ، جدة : جامعة الملك عبد العزيز ، 2004 .
- 6- الشنواني ، صلاح . التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال ، الإسكندرية : الجامعة للطباعة والنشر، 2007 .
- 7- الصباح ، عبد الرحمن . الرقابة الإدارية بين النظرية والتطبيق ، عمان : مكتبة الأفضى ، 2003 .
- 8- الضلعان ، علي صالح . أداء واتجاهات الرؤساء والمرؤوسين نحو تقييم الأداء الوظيفي (الواقع، المشكلات ، الحلول) ، الرياض : معهد الإدارة العامة ، 2006 .
- 9- الغفاري ، وليد عثمان محمد . الجوانب السلوكية المؤثرة على كفاءة تقييم الأداء، جدة : جامعة الملك عبد العزيز ، كلية الاقتصاد والإدارة ، 2007 .
- 10- القباني ، بكر . الرقابة الإدارية ، القاهرة : مكتبة القاهرة الحديثة، 2005 .
- 11- النمر ، سعود محمد ، وآخرون . الإدارة العامة الأسس والوظائف ، الرياض : مطابع جامعة الملك سعود، 1997 .
- 12- باجابر ، عادل عبد الله علي . الاتجاهات نحو المهنة وعلاقتها بالأداء ، مكة المكرمة: جامعة أم القرى ، 1996 .
- 13- بدوي ، عبد السلام . الرقابة على المؤسسات العامة ، القاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية ، د.ت .
- 14- بربر ، أحمد كامل . إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، د.ت .

- 15- بطيخ ، رمضان مُجَّد . الرقابة على أداء الجهاز الإداري ، القاهرة : دار النهضة العربية ، 2008
- 16- جاد الله ، صالح محمود . تدقيق الأداء وتقييم المشروعات في الحكومة ، الرياض: دار عالم الكتب للنشر والتوزيع ، 1984 .
- 17- حبيب ، علي عباس . الإدارة العامة المدخل للعلوم الإدارية ، القاهرة : مكتبة مدبولي ، 2009 .
- 18- درة ، عبد البارئ إبراهيم . تكنولوجيا الأداء البشري ، الرياض : أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2010 .
- 19- سليمان ، حنفي مُجَّد . السلوك التنظيمي والأداء ، القاهرة : دار الجامعات المصرية، 2000 .
- 20- عبد الله ، صلاح . فعالية تقييم الأداء ، الرياض : معهد الإدارة العامة ، 1979 .
- 21- عقيلي ، عمر وصفي . تقييم أداء العاملين في الجهاز الحكومي ، القاهرة : المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، سلسلة الدراسات الإدارية ، 1968 .
- 22- لاندي ، فرانك جي ، وجيمس آل فار . قياس أداء العمل (الأساليب والنظرية والتطبيق) ، ترجمة ربحي مُجَّد الحسن ، الرياض : معهد الإدارة العامة ، 1987 .
- 23- مجبر ، مهدي إبراهيم . الأمانة في الأداء الإداري ، جدة : مكتبة الخدمات الحديثة ، 2004 .
- 24- مهدي ، الصقر . تقييم الأداء وسيلة الهدف ، القاهرة : مطبوعات المؤسسة العامة، 2007 .
- 25- هاشم ، زكي محمود . تنظيم وطرق العمل ، الكويت : مطابع الكويت ، 1984 .
- 26- هاينز ، ماريو . إدارة الأداء والدليل الشامل الفعال ، ترجمة محمد مرسى وزهير الصباغ ، الرياض : معهد الإدارة العامة ، 1998 .
- 27- هلال ، مُجَّد عبد الغني حسن . مهارات إدارة الأداء ، القاهرة: مركز تطوير الأداء، 2006 .
- 28- أحمد ، إدريس صالح . القيادة الإدارية وأثرها على تحسين أداء العاملين : دراسة تطبيقية على مصلحة التسجيل العقاري الاشتراكي والتوثيق بمنطقة طرابلس ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الدراسات العليا للعلوم الأمنية ، طرابلس ، 2008 .
- 29- الحمود ، أحمد حماد . تقييم الأداء الوظيفي (الطرق ، المعوقات ، البدائل) ، مجلة الإدارة العامة ، مجلد 4 ، عدد 2 ، 1994 .

- 30- بحيري ، سعد صادق ، وآخرون . اتجاهات الرؤساء التنفيذيين نحو نظام تقويم أداء العاملين بالجهاز الحكومي ، الرياض : معهد الإدارة العامة ، مجلة الإدارة العامة ، ع 70 ، 1990 .
- 31- خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة ، نظم تقييم الأداء ، د.ت .
- 32- خميس ، مصطفى كمال . قياس العمل ومعدلات الأداء، القاهرة: اتحاد جمعيات التنمية الإدارية، مجلة الإدارة ، مجلد 16 ، عدد 4، أبريل 1984 .
- 33- سلامة ، سهيل فهد . فعالية تقويم الأداء الوظيفي وتطبيقاته بالأجهزة الحكومية ، مجلة الإدارة العامة ، عدد 55 ، الرياض ، معهد الإدارة العامة ، 1987 .
- 34- سلامة ، سهيل فهد . نحو نظام فعال لتقويم الأداء الوظيفي في الأجهزة الحكومية، عمان ، مجلة الإدارة ، عدد 29 ، السنة 6، يوليو 1987 .
- 35- عارف ، محمد أحمد فايد . الأصول العلمية والعملية للمفاهيم الرقابية ، النشرة التدريبية للجهاز المركزي للمحاسبات ، عدد 83 ، يوليو / سبتمبر 1985 .
- 36- عبد الفتاح ، نبيل عبد الحافظ . التقويم الناجح سبيل إلى تحسين الأداء ، مجلة الإداري ، مجلد 16، عدد 42 ، معهد الإدارة العامة، فبراير 1990 .
- 37- عبد المنعم ، عزة صبحي . السبيل إلى تحقيق الكفاءة والارتفاع بمستوى الأداء ، مجلة الإدارة ، مجلد 20 ، عدد 2 ، أكتوبر 1987 .
- 38- ماهر ، أحمد . علاقة ضغوط العمل بالأداء ، مجلة الإدارة ، معهد الإدارة العامة، يونيو / سبتمبر 1991 .
- 39- محمد ، حسين عبد العال . الرقابة على الجهاز الإداري للدولة بين علم الإدارة والقانون الإداري : دراسة تطبيقية مقارنة ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، القاهرة : جامعة عين شمس، 2005 .
- 40- رشيد ، أحمد . إدارة التنمية : تجارب عربية ، القاهرة : مكتبة مدبولي ، 1992 .
- 41- الهواري ، سيد . تنظيم وتطوير البنوك الإسلامية : والنظريات والهياكل والسلوكيات والممارسات ، القاهرة : مكتبة عين شمس ، 1996 .
- 42- الزيايدي ، عادل رمضان . تدريب الموارد البشرية ، القاهرة : مكتبة عين شمس ، 1993 .
- 43- توفيق ، جميل أحمد . إدارة الأعمال ، الرياض : مكتبة العبيكان ، 1987 .

- 44- بن ملافخ ، مسلط صالح . أساليب الرقابة في أقسام الشرطة وأثرها في رفع كفاءة الأداء لرجل الشرطة، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض : المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب ، 1992 .
- 45- الغيث ، سعود موسى . مدى فاعلية الدور الرقابي لهيئة الرقابة والتحقيق من وجهة نظر القيادات التنفيذية بالوزارة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض : أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2000 .
- 46- الخوجة ، العارف صالح . تأثير أنظمة الرقابة على أداء العاملين بالجهاز الإداري ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الدراسات العليا للعلوم الأمنية ، طرابلس ، 2002 .
- 47- النميان ، عبد الله بن عبد الرحمن . الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض : أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2003 .
- 48- مُجَّد ، حسين عبد العال . الرقابة على الجهاز الإداري للدولة بين علم الإدارة والقانون الإداري : دراسة تطبيقية مقارنة، رسالة دكتوراه غير منشورة ، القاهرة : جامعة عين شمس ، 2005 .
- 49- سلامة ، رمضان أبو عجيلة . أساليب الرقابة الإدارية وأثرها على الرضا الوظيفي لدى العاملين : دراسة تطبيقية على شركة الخطوط الجوية الليبية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الدراسات العليا للعلوم الأمنية ، طرابلس ، 2007 .
- 50- أحمد ، إدريس صالح . القيادة الإدارية وأثرها على تحسين أداء العاملين : دراسة تطبيقية على مصلحة التسجيل العقاري الاشتراكي والتوثيق بمنطقة طرابلس ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الدراسات العليا للعلوم الأمنية ، طرابلس، 2008 .
- 51- فنير ، طارق يوسف . الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء : دراسة تطبيقية على أعضاء الجمارك العاملين بالموانئ البحرية في كل من طرابلس ، الخمس ، مصراتة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الدراسات العليا للعلوم الأمنية ، طرابلس ، 2009 .