

أثر التخطيط والرقابة الادارية في رفع كفاءة أداء الأفراد بالتطبيق على (الهيئة العامة للمياه) الفترة 2015 – 2020م
The role of planning and administrative control Inraising the efficiency of performance by applying to the (Public Water corporation)

د. حاتم عثمان ادم اسماعيل، منسق برنامج العلوم الادارية – أكاديمية العلوم الهندسية والطبية

البريد الالكتروني: hatimalmodeer@gmail.com

للاستشهاد بهذا المقال:-

حاتم عثمان ادم اسماعيل ، أثر التخطيط والرقابة الادارية في رفع كفاءة أداء الأفراد بالتطبيق على (الهيئة العامة للمياه) الفترة 2015 – 2020م ، مجلة جامعة أم درمان الإسلامية ، ISSN:

<https://doi.org/10.52981/oij.v1i2.1726>.5361-1858

المستخلص:

هدفت هذه دراسة لتعرف علي برامج التخطيط والرقابه الادارية في رفع وتحسين فاعلية الأداء الإداري بالهيئة العامة للمياه التعرف على نقاط الضعف في مجال التخطيط والرقابة الادارية وكيفية تطور التخطيط والرقابة الادارية وتقديم التوصيات والمقترحات المناسبة لتفعيل عملية التخطيط والرقابة الإدارية واقتراح السبل والوسائل لعلاج أوجه القصور ودعم الجوانب الإيجابية. استناداً لآراء عينة من العاملين في الهيئة حول هذا الموضوع. حيث صيغت المشكلة التي يبحثها الدراسة انطلاقاً من تساؤل رئيس "ماهو دور التخطيط والرقابة الإدارية لرفع وتحسين فاعلية تقييم الأداء الإداري للهيئة العامة للمياه ليتمكن من مواكبة المستجدات ". ومن هذا التساؤل الرئيس تتفرع مجموعة من التساؤلات الفرعية لكي تحقق الدراسة أهدافها استخدمت المنج الوصفي باستخدام وتم توزيع (100) استبانته من الإدارة العليا والإدارة التنفيذية للهيئة العامة للمياه .

وافترضت الدراسة افتراضين هما توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التخطيط الاداري ورفع كفاءة الاداء، توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الرقابة الادارية ورفع كفاءة الاداء، وتوصلت الدراسة إلي عدة نتائج منها إن الرقابة ضرورية ومهمة للتأكد من أن العمل يسير بدقة نحو تحقيق الأهداف في الهيئة كما تساهم في سرعة إكتشاف الأخطاء والانحرافات والنظام الرقابي في الهيئة يساهم في تحقيق كفاءة الأداء من خلال التأكد من الاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية والمادية. ظلت إدارة الهيئة تقوم بتنفيذ خطط العمل نجد ان هنالك تطور الا انه بطيء لا يواقي التطورات الحديثة أوصت الدراسة بعدة توصيات منها دعم وتطوير الأساليب الرقابية وأدواتها بما يتفق مع المتغيرات في مجال التفتيش والمراقبة مما يساهم في تحقيق كفاءة الأداء. كما اوصت باستخدام برامج التخطيط المتطورة وضرورة الاهتمام بزمن تنفيذ الخطه وتبصير العاملين بالهيئة العامة للمياه بضرورة تحسين أدائهم وقدرتهم في الأداء الإدارى كوسيلة لتطوير خدمات مياه الشرب بالريف بصورة مستدامة

الكلمات المفتاحية: التخطيط، الرقابة الادارية، كفاءة الاداء، الهيئة العامة للمياه

Abstract

This study aimed to identify the planning and management control programs in raising and improving the effectiveness of the administrative performance in the Public Authority for Water, to identify weaknesses in the field of planning and administrative control, and how to develop planning and administrative control, to provide appropriate recommendations and proposals to activate the process of planning and administrative control, and to suggest ways and means to remedy the deficiencies and support the positive aspects ,Based on the opinions of a sample of the Authority's employees on this topic.

The problem of this study is based on the question: "What is the role of planning and administrative control in raising and improving the effectiveness of evaluating the administrative performance to face the recent developments of the Public water Authority Objectives of this study was based on this main question, and from it a set of sub-questions branch out in order for the study to achieve its goal.

It used the descriptive approach, (100) questionnaires were distributed from the senior management and the executive management of the Public Authority for Water.

The study assumed two assumptions, which are that there is a statistically significant relationship between administrative planning and raising the efficiency of performance.

Contributes to the rapid detection of errors and deviations and the control system in the authority Contributes to achieving performance efficiency by ensuring the optimal use of financial, human and material resources. The authority's management has been implementing the work plans, and we find that there is a development, but it is a failure to meet the modern development.

The study recommended several recommendations, including the support and development of control methods and tools in accordance with the variables in the field of inspection and control, which contributes to achieving performance

efficiency. It also recommended the use of advanced planning programs and the need to pay attention to the time of implementation of the plan and enlightening employees in Public Authority For Water needs to improve their performance and their ability in administrative performance as a means to develop drinking water services in the countryside in a sustainable manner.

الأطار العام للدراسة

تمهيد:

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

ورغم وفرة المياه في السودان وتنوع المصادر الا أن هنالك نقص حاد في امدادات مياه الشرب في معظم أرياف السودان ويتراوح العجز في إمداد المياه ما بين 40% إلى 60%. تزداد مشاكل المياه في المناطق التي تبعد من مجارى الأنهار والوديان وتعدم بها المياه الجوفية كما هو الحال في أماكن عديدة من ولايات دارفور وكردفان وشرق السودان. يؤدي ضعف التخطيط والرقابة الادارية لهيئة على خدمات المياه بالريف الى تدني مستوى الخدمة مما يؤدي الى تحمل المجتمعات الريفية تكاليف متزايدة نتيجة لتدهور المياه الكمي الناجم من وضعف الرقابة علي الأنشطة والمواصفات والمعايير.

لذلك لا بد أن تواجه الهيئة العامه للمياه المستجدات الحديثة لتخطيط و الرقابة الادارية لأن الخلل الادارى لهذا المرفق الحساس ينتج عنه خلل سكاني يؤدي الي عدم توازن بيئي تنتقل سكان الريف بحثا عن الماء وأيضاً قد ينتج عنها صراعات قبلية خاصة بين الرعاه والمجتمعات المستقرة حول مصادر المياه هذه الظروف السائدة تحتم وجود خطط تنموية علمية ورقابة معتمدة علي معلومات دقيقة ورؤيا وإستراتيجية واضحة المعالم لكي يتم تطور لخدمات المياه بالريف الحالية والمستقبلية.

مشكلة الدراسة:

تقوم الهيئة والهيئات الولائية بدور بتوفير مياه آمنة وكافية لان توفر الماء يؤدي الى استقرار السكان وعدم توفرها يؤدي الى عدم استقرارهم يؤثر في البيئة الاجتماعية والصحية.الإقتصادية لمجتمعاتنا بالريف ، لذا، حاولت هذه الدراسة تحليل العوامل المؤثرة في تحسين فاعلية تقييم الأداء الإداري لهيئة العامة للمياه . ويمكن صياغة المشكلة من خلال التساؤل الرئيسي التالي

ما هو دور التخطيط والرقابة الادارية في رفع كفاءة الأداء بالهيئة؟

ومن هذا التساؤل الرئيس تنفرع مجموعة من التساؤلات الفرعية :

1- ما هي مساهمة عمليات التخطيط في رفع كفاءة الاداء بالهيئة؟

2- ما الدور الذي تلعبه الرقابة الاداريه في رفع كفاءة الاداء؟

فرضيات الدراسة:

1/ توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التخطيط الاداري ورفع كفاءة الاداء.

2/ توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الرقابة الادارية ورفع كفاءة الاداء.

أهداف الدراسة:

يهدف هذا البحث الى معرفة دور التخطيط والرقابة الادارية في تحسين الاداء بالهيئة العامة للمياه والتعرف على مدى تأثير التخطيط والرقابة الادارية على امداد خدمات المياه بالريف وإمكانة تحديد البدائل المتاحة كحلول منطقيه وواقعية ، كما يهدف الى معرفة الاتي:

1- المسعى لمعرفة الموقف الحالي للامداد الماء بالمناطق الريفية بالسودان

2- المشاكل التي تعوق تطوير أداء الهيئة العامة للمياه .

3- التعرف على نقاط الضعف بالهيئة العامه للمياه في مجال التخطيط والرقابة الادارية وكيفية تطور التخطيط والرقابة الادارية لمرافق المياه الريفية

4- تقديم التوصيات والمقترحات المناسبة لتفعيل عملية التخطيط والرقابة الإدارية واقتراح السبل والوسائل لعلاج أوجه القصور ودعم الجوانب الإيجابية.

أهمية الدراسة :

تتبع أهمية الدراسة من ان نجاح برامج التخطيط والرقابة الادارية وتطبيقها في خدمات مياه الشرب بالريف يتوقف على حد كبير على توفير المعلومات السليمة وسهولة تدفقها في الوقت المناسب بالدقة ، ويمكن أن تكون لنتائج هذه الدراسة انعكاسات مهمة قد تسهم في تطوير أساليب التخطيط والرقابة الإدارية لمياه الشرب بالريف، مما يضيف أهمية إلى هذه الدراسة . ماتقدمة من نتائج ، والتيمكناً تنفيذ الباحثين وواضعى استراتيجيات المياه.

منهجية الدراسة:

يتبع الباحث في هذه البحث المنهج الوصفي و المنهج التحليلي.

مصادر جمع المعلومات:

- 1 أولية: الاستبانة
- 2 - ثانوية: الكتب والمجلات العلمية والدوريات والرسائل الجامعية والإنترنت.

حدود الدراسة:

1 حدود مكانية: الهيئة العامة للمياه

2 حدود زمانية: 2015-2020م

مجتمع الدراسة:

الإداريين والمهندسين والموظفين بالهيئة القومية للمياه.

هيكل الدراسة:

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

ثانياً: الدراسات السابقة :

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

(دراسة :أياد على الدجني 2011م)

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

(دراسة: علي سالم محمد مستور 2011)

رسالة الباحث بعنوان دور الرقابة الادارية على أداء المؤسسات دراسة حالة (هيئة مياه المدن بمدينة النهود) هدفت الدراسة الى التعرف على دور الرقابة الادارية في هيئة مياه المدن بالنهود كما هدفت الى اقتراح الحلول لمعالجة الرقابة الإدارية في هيئة مياه المدن بالنهود وكانت مشكلة الدراسة أن نظام الرقابة الحالي في هيئة مياه المدن بالنهود يحتاج الى تطور ليتمكن من مواكبة المستجدات ، هل يوجد اصلا نظام للرقابة الإدارية في هيئة مياه المدن بالنهود يساهم في تطور الاداء وزيادة الأنتاجية ، وأهم الغروض توجد علاقة بين ضعف الرقابة السابقة واللاحقة وضعف الأداء في هيئة مياه المدن بالنهود ، توجد علاقة بين ضعف الكوادر الادارية في هيئة مياه المدن بالنهود وضعف الاداء الإداري أهم النتائج التي توصل اليها الباحث النظم الرقابية المتبعة في هيئة مياه المدن بالنهود ضعيفة ولا تتواءم مع النظم المتطورة والفعالة التي تحقق النتائج الايجابية بالنسبة للمؤسسة العاملين ، عدم وجود جهاز رقابي متخصص يقوم بعملية الرقابة الإدارية ، عدم وجود كوادر مؤهلة ومدربة تقوم بعملية المراقبة المتابعة ، واهم التوصيات الاعتماد على كوادر مؤهلة ومدربة للقيام بعملية الرقابة الإدارية داخل المؤسسات العامة ، تعتبر الرقابة الإدارية إجراء ضروري لنجاح اي نشاط تقوم به المؤسسة للتأكد من أن تنفيذه يتم ما هو مخطط له ان يكون مطابق لما هو مطلوب لذلك يمكن القول على أنها عملية ملازمة لكافة النشاطات التي تقوم بها المؤسسة.

(دراسة رانية رجب محمود) 2011 :

رسالة الباحث: بعنوان أثر التخطيط على كفاءة الاداء الادارى (دراسة حالة الموانى البحرية) هدفت الدراسة للتعرف على برامج التخطيط بهيئة الموانى البحرية والتعرف على العوامل المؤثرة على كفاءات عمليات التخطيط في هيئة الموانى البحرية ، كانت مشكلة الدراسة أن غياب التخطيط يؤدي الى توقف وتعثر الهيئة على الايفاء بدورها ، وأهم الفروض توجد علاقة بين عملية التخطيط ورفع كفاءة الاداء بهيئة الموانى البحرية ، اهم النتائج التي توصلت الى الدراسة ترسل بعض الادارات تقاريرها دون الرجوع الى الخطة ومطابقة الانشطة مع بعضها البعض ، ظلت ادارة الهيئة تلتزم يخطط وبرامج العمل الادارى والأداء منذ العام 1997 ويبدو ان هنالك تطور الا انه بطيء من حيث درجة التجاوب ، وكانت أهم التوصيات الاهتمام باستخدام ادوات التخطيط الحديثة، ضرورة الاهتمام بواقعية الخطة والتنفيذ الحقيقي.

(دراسة :جعفر محمد نور، 2011)

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

(دراسة: إحسان محمد البدوي، 2017م):

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

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة :

من خلال المراجعة المتاحة من الدراسات التي تناولت تقويم دور التخطيط والرقابة الادارية في رفع وتحسين الأداء الأدارى للمياه الشرب بالريف، أن تلك الدراسات اعتمدت التقويم من منظور هندسي - تقني - ثلوث ، وما تناول من الناحية الادارية منها يكاد يكون نادراً او معدوم فان الاضافات المتوقعة من هذه الدراسة مقارنة بالدراسات السابقة تكمن فيما يأتي: يتميز هذا البحث بتناول بعدين من ابعاد قياس الأداء هما : البعد الداخلى الذى تقوم به الهيئة العامة للمياهفى المركز بالخرطوم الذى يقيس مدى مساهمة الهيئة العامة للمياه في تحقيق التخطيط والأهداف الاستراتيجية المرسومة البعد الخارجى للرقابة الادارية على محطات المياه بالولايات وأثره في امداد المياه بالريف.

الاطار النظري للدراسة

أولاً: التخطيط الاداري

1/ مفهوم التخطيط الإداري:

مجموعة جهود واعية ومستمرة تبذل من قبل حكومة ما لزيادة معدلات التقدم الاقتصادي والاجتماعي والتغلب على الاجراءات المؤسسية التي من شأنها أن تقف عائقاً في وجه هذا الهدف (عثمان غنيم، د.ت، ص32) هو الوظيفة الأولى للإداره وهي تقوم على عملية الاختيار بين البدائل لإجراءات العمل للمؤسسة ككل ولكل قسم أو جزء من أجزائها ولكل فرد من العاملين بها" (عبد الغفار حنفي ، عبدالسلام قحف، 2012م، ص222) . معنى هذا أن وظيفة التخطيط تسبق باقي الوظائف الإدارية الأخرى حيث أنها تقوم على عملية الاختيار الواعي وهذا الاختيار يكون بين مجموعة من البدائل.

عرفه" فايول "بأنه التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له فهو بعد النظر الذي يتجلى في القدرة على التنبؤ بالمستقبل والتحضير له بإعداد الخطة المناسبة (محمد رفيق الطيب، 2005م، ص19).

2/ أهمية التخطيط الإداري:

يُساعد التخطيط الإداري على إيجاد خطة عمل واضحة، يتم اتباعها لتحقيق أهداف المنظمة بشكل سهل ومُنظم ضمن معايير واضحة، مما يعمل على توجيه طاقات المدراء والموظفين إلى إنجاز العمل ضمن الخطة المطروحة، كما يُساعد التخطيط في إيجاد حلول بديلة في حال حدوث أي طارئٍ مُستقبلي من شأنه إعاقة سير العمل، مما يزيد من طمأنينة ويقين المدراء في استمرارية عملهم. عملية التخطيط تجعل جميع الأمور والأهداف واضحة لا يوجد فيها أي كُبس، مما يُساعد على إنجازها دون هدر وضياع لأي من الموارد البشرية والمادية، كما تُتيح للموظفين والعاملين فرصاً للابتكار والابداع في العمل.

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

وقد حصر رواد الإدارة فوائد عديدة تعود من تطبيق التخطيط السليم نلخصها فيما يأتي(عدون ناصر دادي،2001،ص8):

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

ب- **التنبؤ بالمستقبل**: إن ما يخفيه الغيب والمستقبل لنا لا يعلمه إلا الله، ولكن دراسة العوامل والمتغيرات التكنولوجية والاقتصادية وإعداد خطة منظمة منطقية تساعد على درء الخطر المتوقع وتفادي ما يحتويه المستقبل من مشكلات.

ج- **الترابط المنطقي للقرارات**: إن بلورة الأهداف ووضوحها يؤدي إلى الترابط بين القرارات الصادرة من الرئيس إلى المرءوسين وكذلك الترابط بين الأهداف الكلية والأساسية للمنظمة بصفة عامة.

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

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

و- **الرقابة المحكّمة**: يسهل التخطيط عملية الرقابة الداخلية والخارجية للمنظمة ويرفع من مستوى أدائها وكفاءتها وذلك لمتابعة تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً، كما يجعل من اليسر قياس النتائج وفقاً لتلك المعايير.

ز- **تقويم الأداء**: يساعد التخطيط على تقويم الأداء ويرفع من الكفاءة والفعالية الإدارية ويرشد المدير والقادة إلى القرارات الصائبة، وذلك لتحقيق الأهداف المنوطة بها.

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

ل- الرضا والارتياح النفسي للعاملين : إن الخطة المحكمة والمدروسة ووضوح الأهداف يجعل الموظفين يؤدون واجباتهم بثقة حيث إنهم يسبغون في خطة واضحة ومدروسة ومبرمجة لذلك يتبعون أفضل الطرق لتحقيقها ، مما يعطيهم شعوراً بالرضا والارتياح النفسي

ثانياً: الرقابة

1/ تعريف الرقابة :

يمكن تعريف الرقابة بأنها عملية منتظمة يتأكد من خلالها المدراء من مدى تنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف وباستخدام طرق فعالة وذات كفاءة عالية لتحديد مقاييس للأداء لتحقيق الأهداف المخططة(عبدالرحمن الصباح، 2007، ص107).

ويعرفها البعض بأنها تلك العملية التي تحاول التأكيد على أن النشاطات الفعلية تتلاءم مع النشاطات المرغوب فيها أو الأهداف التي سبق تحديدها. فالرقابة تعمل على كشف الانحرافات وتصحيحها كما تزود المدير بتغذية راجعة تساعد في تحديد الأهداف المستقبلية ووضع المعايير أو المقاييس اللازمة(جميل توفيق، 2006، ص418).

ويمكننا القول أن الرقابة هي عملية التأكد من أن ما تم التخطيط له هو ما تم تنفيذه وكشف الانحرافات وتصحيحها إن وجدت للوصول إلى الأهداف المحددة مسبقاً ، وبهذا التعريف يمكن استنتاج الآتي:

- أ. لا بد من وجود هدف مخطط له .
- ب. أن يكون هناك أداءً مخططاً له .
- ج. أن هناك أداءً سيحقق عند التنفيذ .
- د. سيتم تقييم الأدائين .
- هـ. سيتم كشف الانحرافات .
- و. سيتم تصحيح الانحراف بالسرعة المناسبة .
- ز. التأكد من أن الهدف قد تحقق .

2/ دور الرقابة:

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

- أ. التغلب على المشكلات والمصاعب في حالات عدم التأكد : إن الأشياء قد لا تتماشى عادة مع الخطط الموضوعية أو أهداف المؤسسة التي سيتم تنفيذها وتحقيقها مستقبلاً لأن هناك الكثير من العوامل البيئية التي قد تحدث تغييرات مستمرة، ومن هنا نشأت كلمة غموض أو حالات عدم التأكد مثل حالة الطلب على المنتج التكنولوجي، مدى وفرة المادة الخام ، ولذلك ومن خلال تطور نظام رقابي فعال قد يمكن الإدارة من متابعة أنشطتها وتمنحها السرعة في كشف وتصحيح الانحرافات وتحقيق الأهداف .
- ب. كشف الأشياء غير المنتظمة: فأهمية الرقابة تتمثل في كشف الأشياء غير المنتظمة أو التي تتصف بالشذوذ والغير مرغوب فيها في المنشأة مثل عيوب المنتجات ، ارتفاع التكاليف، ارتفاع معدل دوران العمل، وبذلك فإن الكشف المبكر للأشياء الغير عادية في الغالب قد يوفر للمنشأة الوقت والمال والجهد ويحد من المشكلات أو المصاعب الصغيرة والتي قد تصبح أكثر تعقيداً لاحقاً.
- ج. تحديد الفرص: وتتمثل أهمية الرقابة في التركيز أو الإشارة إلى المواقف أو العمليات التي تؤدي بصورة جيدة وغير متوقعة والتي من شأنها أن تنبه وتوجه الإدارة إلى فرص مستقبلية محتملة ، فشركة الاتصالات الفلسطينية على سبيل المثال كانت تعلم جيداً ومن

خلال التقارير حجم الطلب الكبير على الهاتف الخليوي ساعدها في وضع استراتيجيات تجارية وتسويقية ناجحة لكل فروعها بل تعدته لتحديد طبيعة الأجهزة المرغوب شرائها ومكان شرائها وحتى كيفية عرضه وكيفية إقناع العميل بجيازته.

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

هـ. **لا مركزية السلطة:** إن وجود نظام رقابي جيد يعزز ويشجع المدراء على اتخاذ قرارات بتفويض السلطات للمستويات الإدارية الدنيا وهذا يعني أن الرقابة تساعد الإدارة في تجاوز المحددات والقدرات الإنسانية ، كما أنها تساعد في عملية التنظيم من خلال الحصول على المصادر المادية والبشرية وتوجيهها نحو تحقيق الهدف(عبدالرحمن الصباح، مرجع سبق ذكره، ص109).

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

3/ مستويات الرقابة:

إن مسئولية وظيفة التخطيط تختلف باختلاف المستويات الإدارية ولذلك فإن مسئولية وظيفة الرقابة تختلف باختلاف المستوى وبالتالي فإن هناك ثلاث مستويات رقابية تعمل على زيادة احتمالات تحقيق الخطط والسياسات والأهداف المحددة وهي (صلاح السنواري، 2006، ص195):

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

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

ثالثاً : الرقابة التشغيلية: وهذا النوع من الرقابة يقوم به مديري المستويات الإدارية الدنيا Low-Level Mangers من خلال الإشراف على تنفيذ الخطط التشغيلية ، متابعة النتائج اليومية للأنشطة، اتخاذ الإجراءات الصحيحة عند الطلب، إعداد الجداول، الموازنات ، القواعد ، ومخرجات محددة عادة ما تكون مخصصة للأفراد .

والرقابة التشغيلية تقدم تغذية راجعة عما يجري في المنشأة وعلى المدى القريب وللتعرف أيضاً على مدى تحقيق كل من الأهداف القصيرة والطويلة الأجل .

ثالثاً: الاداء

1/ مفهوم الأداء:

الأداء : عبارة عن إتيان الواجب في وقته وهو ما يؤديه الإنسان على الوجه الذي أمر به كأداء المدرك للإمام(الرجحاني الحنفي،2000،ص50).

كذلك" هو من المصطلحات المتداولة في كثير من المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية ويقال أدى أداء وأدى الدين. بمعنى قضاء وأدى الشيء إذا أوصله إلى أهله(أحمد رضا،1958،ص155)

أن الأداء يتمثل في القيام بأعباء الوظيفة من مسئوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أداءه من الموظف الكفاء المدرب(أحمد زكي بدوي،1984،ص2-3) ومستوى الأداء هو معدل الإنتاج الذي يجب أن يحققه الموظف من الناحيتين الكمية والكيفية .

ويرى عبد المحسن أن الأداء يقصد به المخرجات وتحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسات لتحقيقها(عبد المحسن محمد،2000،ص3) الأداء المؤسسي هو قدرة المنظمة على استخدام مواردها بكفاءة وإنتاج مخرجات متناغمة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها وهو

المنظومة المتكاملة لتنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية (عبد العزيز جميل مخير وآخرون،2000،ص20). وكلا التعريفين يتفقان بكون الأداء المؤسسي يعبر عن مدى قدرة المنظمة في التفاعل مع بيئتها الداخلية

والخارجية، وذلك فيما يتعلق بمحصولها على مواردها المختلفة وكفاءة عملياتها الداخلية، وإنتاج منتجات مطلوبة من قبل المجتمع، والأداء بهذا المفهوم يتضمن ثلاثة أبعاد هي أداء الأفراد في إطار وحدتهم التنظيمية المتخصصة، وأداء الوحدات التنظيمية في إطار

السياسات العامة للمؤسسة، وأداء المؤسسة في إطار البيئة التي تعمل بها(وصفي عبدالحكيم الكساسبة،2011،ص65).

من أهم مفاهيم العصر الحالي أن المنافسة القوية، والإبداع لا ينتجان من استخدام الآلات والأجهزة الحديثة والمتقدمة ومحاولة تقليل النفقات فحسب، وإنما باستخدام أهم مصدر على الإطلاق وهو الأشخاص الموظفون، العاملون، أو أصبح يحكم على نجاح أي

مؤسسة بمدى اهتمامها بقدرات موظفيها وكفاءتهم وحسن أدائهم لأعمالهم ، وكيفية استثمار رأس المال البشري حيث يشكل العنصر البشري أهم مورد من موارد أية مؤسسة سواء كانت خاصة أم حكومية، كبيرة أم صغيرة، إنتاجية أم خدمية، حيث تتوقف

كفاءة وفعالية المؤسسة على كفاءة هذا المورد، وبالتالي تحرص إدارة أية مؤسسة على استثمار هذا المورد والاستفادة منه الاستفادة المثلى(مصطفى شاويش،2005،ص25).

وترتبط كفاءة الأداء في المنظمات بالاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية المتوفرة في المنظمة وذلك عن طريق استخدام

الأساليب المناسبة لتحقيق أهداف المنظمة وبالتالي فهي مبنية على أهداف واضحة وموضوعية قابلة للتنفيذ لتحقيق أفضل مستوى للأداء، وضح أن نوعية القيادة الإدارية والهيكلة التنظيمية في المؤسسة لها أثر كبير في تطبيق اللامركزية، وان المشاركة الشعبية لها أثر

أيضا في تطبيق مبدأ المركزية (محمد العثمان،2003،ص34)

2/ أهمية عملية الأداء:

تستهدف العملية إلى ثلاثة غايات وهي مستوى كل من المنظمة، المدير، الفرد العامل التنفيذي (مجيد عبدالجعفر

الكرخي،2001،ص76):

الغاية الأولى: أهميتها على مستوى المنظمة:

- أ. إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي العاملين تجاه المنظمة.
- ب. رفع مستوى العاملين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور.
- ج. تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات.
- د. مساعدة المنظمة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.

الغاية الثانية: أهميتها على مستوى المديرين:

- أ. دفع المديرين والمشرفين إلى تنمية مهاراتهم وأمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الابداعية للوصول إلى تقويم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم.
- ب. دفع المديرين إلى تطوير العلاقات الجيدة مع المرؤوسين والتقرب اليهم للتعرف على المشاكل والصعوبات.

الغاية الثالثة: أهميتها على مستوى العاملين:

- أ. تجعل العامل أكثر شعور بالمسئولية وذلك لزيادة شعوره بالعدالة وبأن جميع جهوده المبذولة تأخذ بالحسبان من قبل المنظمة.
- ب. دفع العامل للعمل باجتهاد وجدية وإخلاص ليرتقب فوزه باحترام وتقدير رؤسائه معنوياً ومادياً.

3/ عناصر الأداء:

تتم الإدارة في المؤسسات برفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين مستوى الأداء، فهي " المحرك الديناميكي للعملية الإنتاجية، بمعنى أنها مصدر الطاقة التي تسيطر على الأداء لمختلف العناصر المنتجة" من جهة أخرى، مازالت الكفاءة الإنتاجية تتوقف على الطريقة التي يؤدي بها الأفراد أعمالهم، إذ أن هؤلاء باستخدامهم للآلات أو بتنفيذهم لمراحل الإنتاج يمكنهم أن يؤثروا على كفاءة التجهيزات، وبالتالي على الإنتاجية التي أصبح تحسينها يعتمد بشكل أساسي على زيادة القدرة على العمل، وكذا الرغبة فيه، ومن ثم تحقيق الرضا الوظيفي الذي يتعلق بالأداء الجيد داخل المؤسسة، مكونات الاداء هي (أحمد محمد المصري، 2004، ص117).

أ. المقدرة على العمل:

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

- **حسن اختيار العاملين** : تتضمن عملية اختيار العاملين المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة، من حيث مؤهلاتهم ومهاراتهم، وكذا فعاليتهم وكفاءتهم في الأداء، المناسب، فعلى إدارة الموارد البشرية أن تحدد الشروط الواجب توافرها في الشخص الذي يشغل هذه الوظيفة ثم انتقاء أفضلهم وأصلحهم للعمل.
- **التدريب والتكوين** : في الحديث عن مردودية التدريب يقال "أنه لن يكون التدريب مجدياً، إلا إذا كان ذا مردود هام بالنسبة للعامل والمؤسسة".

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

ب. الرغبة في العمل:

العنصر الثاني في الأداء هو توفر الرغبة في العمل لدى الفرد شاغل الوظيفة، فالإدارة بدأت تعترف بأهمية هذا الموضوع، فأصبح التعرف على محددات دوافع العمل كوسيلة للتأثير على تلك الرغبة أمراً ضروريا لرفع الكفاءة.

هذا، وتتأثر رغبة الفرد في العمل بمجموعة من العوامل، تلتخص فيما يلي (المرجع السابق، ص117):

- بيئة العمل الداخلية والخارجية : تشكل جزءا كبيرا من السلوك البشري، فظروف العمل داخل المؤسسة يمكن أن تساهم في تخفيض مستوى الأداء، كذلك المتعلقة بانعدام التهوية والتدفئة، أو عدم التحكم في الضوضاء، وغيرها، أما المحيط الخارجي فتشكله تلك المؤثرات الاجتماعية التي تحدد كفاءة الأفراد الإنتاجية، ومنها التنظيمات غير الرسمية لجماعات العمال، التي يمكن أن تقلص من رغبة الفرد في العمل، كما يمكن أن توجه العاملين نحو أفضل سبل الأداء ومساعدتهم على تجنب الأخطاء والسلبيات.
- حاجات الأفراد : العنصر الثاني المؤثر في كفاءة الفرد الإنتاجية، هو ما يرغب الفرد في تحقيقه من حاجات ورغبات، فتتأثر طرق تفكيره وأنماط سلوكه، حتى يصنع لنفسه مركزا ومستقبلا.
- التحفيز : يتمثل في وضع تسهيلات وتشجيعات معينة تهدف إلى تحريك الفرد العامل وتدفعه إلى تحقيق غرض أو نشاط محدد، وقد يكون ماديا متمثلا في الرواتب والعلاوات...، أو معنويا، مثل الاعتراف والتقدير والمشاركة في اتخاذ القرارات...، وتترك الحوافز آثارا إيجابية إذا حققت الهدف المرغوب من ورائها.

الدراسة الميدانية وتحليل البيانات

1/ مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين والإداريين بالهيئة العامة للمياه وعلى وجه الخصوص العاملين الذين تربطهم صلة بموضوع الدراسة من الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية وكان عددهم (300) موظف.

2/ عينة الدراسة:

كما تم اختيار مفردات عينة البحث من مجتمع الدراسة، عن طريق العينة القصدية. حيث تم توزيع (100) استبيان وتم استرجاع عدد (94) استمارة بنسبة استرجاع بلغت (94)%.

3/ الأسلوب الإحصائي المستخدم:

أ. اختبار الثبات واعتمدت الدراسة على – معادلة ألفا-كرونباخ

ب. أساليب الإحصاء الوصفي: وذلك لوصف خصائص مفردات عينة الدراسة من خلال التوزيع التكرار و عبارات فقرات الاستبانة وذلك للتعرف على التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة على عبارات فروض الدراسة.

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

3/ اختبارات صدق محتوى المقياس الظاهري : تم إجراء اختبار صدق المحتوى لعبارات المقياس من خلال تقييم صلاحية المفهوم وصلاحية العبارات من حيث الصياغة والوضوح والتي قد ترجع إما إلى اختلاف المعاني وفقاً لثقافة المجتمع أو نتيجة لترجمة المقياس من لغة إلى أخرى حيث قام الباحثة بعرض الاستبيان على عدد من المحكمين الأكاديميين والمتخصصين بمجال الدراسة ومن مختلف المواقع الوظيفية والتخصصات العلمية لتحليل مضمين عبارات المقياس ولتحديد مدى التوافق بين عبارات كل مقياس ثم قبول وتعديل بعض العبارات، وبعد استعادة الاستبيان من المحكمين تم إجراء التعديلات التي اقترحت عليه، فيما أشار العدد الآخر من المحكمين أن الاستبيان بشكله الحالي مستوفياً لشروط الدراسة.

4/ الثبات والصدق الذاتي:

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

جدول رقم (1) الثبات والصدق

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

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2020م.

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

5/ تحليل البيانات الشخصية:

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

جدول رقم (2) تحليل البيانات الشخصية

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

مجلة جامعة أم درمان الإسلامية (المجلد السابع عشر و العدد الثاني) العام 1443هـ / 2021م

أخرى	59	62.8%
المجموع	94	100%
5/ سنوات الخبرة		
أقل من 5 سنوات	27	28.7%
5 وأقل من 10 سنة	24	25.5%
10 وأقل من 15 سنة	22	23.4%
15 وأقل من 20 سنة	17	18.1%
20 سنة فأكثر	4	4.3%

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2020م

1/ يتضح من الجدول أن أغلب أفراد العينة من الفئة العمرية (30 وأقل من 35 سنة) حيث بلغ عددهم 38 أي بنسبة 40.4%، ويليهم الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) حيث بلغ عددهم 30 بنسبة 31.9%، أما الفئة العمرية (35 وأقل من 40 سنة) فبلغ عددهم 19 أي نسبتهم 20.2%، بينما الفئة العمرية (40 سنة فأكثر) فقد بلغ عددهم 7 أي بنسبة 7.4% من أفراد العينة الكلية.

2/ يتضح من الجدول رقم (2) أن أغلب أفراد العينة من حملة البكالوريوس حيث بلغ عددهم 52 أي بنسبة 53.2%، ويليهم حملة الشهادة السودانية بلغ عددهم 20 بنسبة 20.2%، أما حملة الدبلوم فبلغ عددهم 6 أي نسبتهم 8%، بينما حملة الدبلوم العالي فبلغ عددهم 7 أي بنسبة 10.6%، أما الذين ماجستير فبلغ عددهم 6 أي بنسبة 8%.

3/ يوضح الجدول أن أغلب أفراد العينة تخصصاتهم تأمين حيث كان عددهم 34 أي بنسبة 36.2%، ويليهم التخصصات الأخرى فقد بلغ عددهم 19 أي بنسبة 20.2%، أما الذين تخصصهم إدارة أعمال فبلغ عددهم 14 أي بنسبة 14.9%، أما تخصص المحاسبة فقد بلغ عددهم 11 أي بنسبة 11.7%، بينما تخصص دراسات مصرفية ومالية والاقتصاد فبلغ عددهم 8 أي بنسبة 8.5% من أفراد العينة الكلية.

4/ يتضح من الجدول أن أغلب أفراد العينة لديهم وظائف أخرى حيث بلغ عددهم 59 أي بنسبة 62.8% ويليهم الذين يشغلون وظيفة مدير قسم وموظف نظم حيث كان عددهم 12 ونسبتهم 12.8%، بينما وظيفة محاسب فبلغ عددهم 8 أي نسبتهم 8.5%، بينما وظيفة مراجع داخلي فبلغ عددهم 3 أي نسبتهم 3.2% من أفراد العينة الكلية.

5/ نلاحظ من الجدول أن أغلب أفراد العينة خبرتهم (أقل من 5 سنوات) حيث كان عددهم 27 وبلغت نسبتهم 28.7%، ويليهم الذين سنوات خبرتهم (5 وأقل من 10 سنة) حيث كان عددهم 24 بنسبة 25.5%، بينما الذين سنوات خبرتهم (10 وأقل من 15 سنة) بلغ عددهم 22 أي بنسبة 23.4%، أما الذين سنوات خبرتهم (15 وأقل من 20 سنة) فقد بلغ عددهم 17 أي بنسبة 18.1%، بينما الذين سنوات خبرتهم (20 سنة فأكثر) بلغ عددهم 4 أي بنسبة 4.3% من أفراد العينة الكلية.

6/ تحليل البيانات الأساسية:

الفرضية الأولى: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط ورفع كفاءة الأداء

جدول (3) التوزيع التكراري والنسبة المئوية لعبارات الفرضية الأولى

لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		العبارات
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	
2.1	2	1.1	1	6.4	6	68.1	64	22.3	21	التخطيط يساهم في سير العمل بدقة نحو تحقيق الأهداف.
3.2	3	16	15	10.6	10	41.5	39	28.7	27	يساهم التخطيط في سرعة إكتشاف الأخطاء والانحرافات في الأداء.
1.1	1	2.1	2	7.4	7	48.9	46	40.4	38	التخطيط يمد العاملين بنوع من التغذية العكسية لنتائج أعمالهم لتفادي السلبيات وتعزيز الإيجابيات.
0	0	1.1	1	10.6	10	56.4	53	31.9	30	يعمل التخطيط على منع تكرار وقوع الأخطاء والانحرافات.
0	0	5.3	5	9.6	9	26.6	25	58.5	55	يتم تقييم أداء العاملين بموضوعية وواقعية وفقاً للتخطيط الموضوعية.

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2020م

من خلال بيانات الجدول (3) يتضح الآتي:

1. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على العبارة الأولى بحيث بلغت نسبتهم (68.1%)، بينما الموافقون بشدة بلغت نسبتهم (22.3%)، أما أفراد العينة المحايدون فبلغت نسبتهم (6.4%)، بينما الذين لا يوافقون بشدة فبلغت نسبتهم (2.1%)، بينما الذين لا يوافقون فبلغت نسبتهم (1.1%).
2. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على العبارة الثانية حيث بلغت نسبتهم (41.5%)، بينما الموافقون بشدة بلغت نسبتهم (28.7%)، أما الذين لا يوافقون فبلغت نسبتهم (16%)، أما أفراد العينة المحايدون فبلغت نسبتهم (10.6%)، بينما أفراد العينة الذين لا يوافقون بشدة فبلغت نسبتهم (3.2%).
3. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على العبارة الثالثة حيث بلغت نسبتهم (48.9%)، بينما الموافقون بشدة من أفراد العينة بلغت نسبتهم (40.4%)، إما أفراد العينة المحايدون فقد بلغت نسبتهم (7.4%)، بينما أفراد العينة الذين لا يوافقون فبلغت نسبتهم (2.1%)، بينما الذين لا يوافقون بشدة فبلغت نسبتهم (1.1%).
4. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على العبارة الرابعة حيث بلغت نسبتهم (56.4%)، بينما الموافقون بشدة بلغت نسبتهم (31.9%)، بينما أفراد العينة المحايدون فبلغت نسبتهم (10.6%)، بينما الذين لا يوافقون فبلغت نسبتهم (1.1%).
5. أن غالبية أفراد العينة يوافقون بشدة على العبارة الخامسة حيث بلغت نسبتهم (58.5%)، بينما الموافقون بلغت نسبتهم (26.6%)، إما أفراد العينة المحايدون فقد بلغت نسبتهم (9.6%)، أما الذين لا يوافقون بلغت نسبتهم (5.3%).

جدول رقم (4) المتوسط المرجح ومربع كاي للفرضية الأولى

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

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2020م

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

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

التفسير	(لقيمة الاحتمالية Sig)	اختبار (t)	معاملات الانحدار	
معنوية	0.000	6.978	2.084	\hat{B}_0
معنوية	0.000	7.513	0.517	\hat{B}_1
			0.648	معامل الارتباط (R)
			0.420	معامل التحديد (R^2)
			556.447	أختبار (F)
النموذج معنوي				
$y = 2.084 + 0.517x$				

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2020م

يتضح للباحث من الجدول (4) قد أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط قوي بين التخطيط كمتغير مستقل وكفاءة الاداء كمتغير تابع، حيث بلغت قيم معامل الارتباط البسيط (0.648)، وبلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.420)، هذه القيمة تدل على ان التخطيط الاداري كمتغير مستقل تؤثر ب (42%) على الاداء كمتغير تابع، ونموذج الانحدار البسيط معنوي حيث بلغت قيمة اختبار (F) (556.447) وهي دالة عن مستوى دلالة (0.000)، ومتوسط أثر التخطيط الاداري على اداء العاملين

د. حاتم عثمان ، أثر التخطيط والرقابة الادارية في رفع كفاءة أداء الأفراد بالتطبيق على (الهيئة العامة للمياه) الفترة 2015 – 2020م:، ص: 33-54

6.535، (6) مرة: وتعني أن التخطيط يؤدي الى زيادة في كفاءة الاداء. مما تقدم تستنتجت الباحثة أن فرضية الدراسة الأولى والتي نصت على: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط ورفع كفاءة الاداء" قد تحققت.

الفرضية الثانية: هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين الرقابة الادارية ورفع كفاءة الأداء

جدول (6) التوزيع التكراري والنسبة المتوية لعبارات الفرضية الثانية

لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		العبارات
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	
1.1	1	11.	11	8.5	8	51.	48	27.	26	عقد الاجتماعات واللقاءات الدورية بين المديرين والعاملين لمناقشة ومعوقات الأداء والعمل على حلها.
1.1	1	10.	10	10.	10	59.	56	18.	17	تمارس الرقابة من خلال سجلات الحضور والانصراف والزيارات المفاجئة لمواقع العمل.
1.1	1	5.3	5	5.3	5	36.	34	52.	49	تنمية الرقابة الذاتية لدى العاملين.
0	0	2.1	2	5.3	5	37.	35	55.	52	فحص شكاوى وتظلمات العاملين عن اسلوب تقويم الأداء
5.3	5	4.3	4	13.	13	57.	54	19.	18	تمارس الرقابة من خلال لجان التحقيق والمحاسبة.

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2020م

من خلال الجدول (6) يتضح الآتي:

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

5. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على العبارة الخامسة حيث بلغت نسبتهم (57.4%)، بينما الموافقون بشدة فقد بلغت نسبتهم (19.1%)، أما المخايدون فبلغت نسبتهم (13.8%)، أما أفراد العينة الذين لا يوافقون بشدة فقد بلغت نسبتهم (5.3%)، بينما الذين لا يوافقون فبلغت نسبتهم (4.3%).

جدول رقم (7) المتوسط المرجح ومربع كاي الفرضية الثانية

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

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2020م

ويمكن تفسير نتائج الجدول رقم (7) كالآتي:

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

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

التفسير	(القيمة الاحتمالية Sig)	اختبار (t)	معاملات الانحدار	
معنوية	0.000	5.797	1.463	\hat{B}_0
معنوية	0.000	11.644	0.678	\hat{B}_1
			0.797	معامل الارتباط (R)
			0.635	معامل التحديد (R^2)
			135.573	أختبار (F)
النموذج معنوي				
$y = 1.463 + 0.678x$				

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2020م

يتضح للباحث من الجدول (8) قد أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط قوي بين الرقابة الادارية كمتغير مستقل وكفاءة الاداء كمتغير تابع، حيث بلغت قيم معامل الارتباط البسيط (0.797)، وبلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.635)، هذه القيمة

د. حاتم عثمان ، أثر التخطيط والرقابة الادارية في رفع كفاءة أداء الأفراد بالتطبيق على (الهيئة العامة للمياه) الفترة 2015 – 2020م:، ص: 54-33
تدل على ان الإبداع كمتغير مستقل تؤثر ب (63%) على كفاءة الاداء كمتغير تابع، ونموذج الانحدار البسيط معنوي حيث بلغت قيمة اختبار (F) (135.573) وهي دالة عن مستوى دلالة (0.000)، ومتوسط أثر الرقابة الادارية على اداء العاملين 5.797، (5) مرة: وتعني أن اثر الرقابة الادارية تؤدي الى زيادة كفاءة الاداء. مما تقدم تستنتج الباحث أن فرضية الدراسة الثانية والتي نصت على: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الادارية ورفع كفاءة الاداء" قد تحققت.

الخاتمة

وتشتمل على:

أولاً: النتائج:

- 1/ توجد علاقة بين التخطيط الإداري ورفع كفاءة أداء الموارد البشرية بنسبة (0.64%).
- 2/ توجد علاقة بين الرقابة الإدارية ورفع كفاءة الأداء بنسبة (80%) وذلك من خلال عقد الاجتماعات والقاءات الدورية بين المديرين والعاملين تناقش فيها معوقات الأداء والعمل علي حلها.
- 3/ تنمية الرقابة الذاتية لدي العاملين .
- 4/ إهتمام النظام الرقابي في البنك بمراقبة تنفيذ بنود الميزانية ومراجعة عمليات الصرف.
- 5/ قصور النظام الرقابي المتبع في البنك من حيث أسلوب تقويم أداء العاملين وفحص شكاوى وتظلمات العاملين المتضررين من أسلوب التقويم.

ثانياً: التوصيات:

- من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة أوصت الدراسة بالتوصيات التالية:
- 1/ فحص شكاوي وتظلمات العاملين عن أسلوب تقويم الأداء
 - 2/ يجب أن تكون هنالك سجلات للحضور والأنصراف والزيارات المفاجئة لمواقع العمل
 - 3/ العمل على إيجاد معايير موضوعية لقياس جودة الأداء وتقويم أداء العاملين على أساس الجدارة وما يتم تحديده من معايير.
 - 4/ دعم وتطوير الأساليب الرقابية وأدواتها بما يتفق مع المتغيرات في مجال التفتيش والمراقبة مما يسهم في تحقيق كفاءة الأداء.
 - 5/ الحرص على التخطيط حتي يمد العاملين بنوع من التغذية العكسية لنتائج أعمالهم لتفادي السلبيات وتعزيز الإيجابيات.

قائمة المراجع والمصادر

1. إحسان محمد البدوي أحمد، دور الرقابة الإدارية في رفع كفاءة الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الجزيرة ، كلية الاقتصاد والتنمية الريفية، 2017م.
2. أحمد رضا، معجم متن اللغة، (بيروت : دار مكتبة الحياة، المجلد الأول، 1958 م) .
3. أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الإدارية، (الإسكندرية : دار الكتاب المصري، 1984م).
4. أحمد محمد المصري، التخطيط والمراقبة الإدارية، (الاسكندرية : مؤسسة شباب الجامعة، 2004)
5. أباد على الدجني ، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي ، رسالة دكتوراه منشورة، جامعة القدس، فلسطين ، 2011م.

6. الجرجاني الحنفي، التعريفات، (بيروت : دار الجيل، 2000م) .
7. جعفر محمد نور، لعنوان اثر التخطيط في تطوير الاداء في منظمة منظمات العمل الطوعي (دراسة حالة منظمة نما الخيرية)، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة النيلين، 2011م .
8. جميل توفيق، إدارة أعمال ، (بيروت : دار النهضة العربية، 2006م) .
9. رانية رجب محمود ، أثر التخطيط على كفاءة الاداء الاداري (دراسة حالة الموانئ البحرية) ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة النيلين، 2011م
10. صلاح الشنواني ، فن التنظيم الإداري في قطاع الأعمال، (القاهرة: دار المعارف، ط2 ، 2006م) .
11. عبد الرحمن الصباح ، مبادئ الرقابة الإدارية ، (عمان : دار الزهران للنشر والتوزيع، 2007م) .
12. عبد العزيز جميل مخيمر، وآخرون، قياس الاداء المؤسسي للاجهزة الحكومية، جامعة الدول العربية، (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الادارية، 2000) .
13. عبد الغفار حنفي، عبد السلام قحف، التنظيم وإدارة الأعمال. (الاسكندرية :الدار الجامعية، ط3، 2012) .
14. عبد المحسن محمد توفيق . تقييم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد ، (القاهرة : دار النهضة العربية، 2000م) .
15. عثمان غنيم، التخطيط أسس ومبادئ علمية. (عمان : دار الصفاء للنشر والتوزيع، (د ت) .
16. عدون ناصر دادوي، بن عنكون، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، (الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية ، 2001م) .
17. على سالم محمد مستور ، دور الرقابه الادارية على أداء المؤسسات دراسة حاله (هيئه مياه المدن بمدينة النهود) ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة النيلين، 2011م
18. محمد العثمان، تفويض السلطة واثره علي كفاية الاداء، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، جامعة نايف للعلوم الامنية، 2003 .
19. محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، أساسيات، وظائف تقنيات(الجزائر: الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، ط2 ، 2005)
20. مصطفى شاويش، ادارة الموارد البشرية، (عمان: دار الشروق، 2005) .
21. مجيد عبد الجعفر الكرخي، تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام البيانات المالية، (بغداد: دار الشؤون الثقافية، 2001).
22. وصفي عبد الكريم الكساسبة، تحسين فاعلية الاداء المؤسسي من خلال التكنولوجيا المعلومات، (عمان: دار اليازوري للنشر، 2011م).