

## الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الجامعية

### دراسة ميدانية على إداريي جامعة عباس لغرور خنشلة

## The Role of Regulatory Oversight in Enhancing Organizational Effectiveness at University Institutions,

### A field study of administrator at Abbas Laghrour Khenchela University

بلقاسم مزيوة<sup>2</sup>

خولة عمران<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup> جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة - (الجزائر)، [khawla.amrane@univ-tebessa.dz](mailto:khawla.amrane@univ-tebessa.dz)

<sup>2</sup> جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة - (الجزائر)، [belgacem.mezioua@univ-tebessa.dz](mailto:belgacem.mezioua@univ-tebessa.dz)

مخبر الدراسات في الرقمنة وصناعة المعلومات الالكترونية بالمكتبات، الأرشيف والتوثيق (LENIEBAD)

تاريخ الاستقبال: 2024/08/13؛ تاريخ القبول: 2025/01/09؛ تاريخ النشر: 2025/02/10

#### الملخص :

إن الحرص على رصد سلوك الأفراد وتنفيذ أنشطة العمل والتأكد من السير الحسن لعملياته من جهة، ومدى قدرة المؤسسة على التفاعل مع العوامل المؤثرة فيها والنتائج التي تحققها من جهة ثانية، جعل من موضوع ثنائية (الرقابة التنظيمية، الفعالية التنظيمية) موضوعا يستدعي في كل مرة الدراسة والبحث فيه، وتهدف الدراسة الراهنة إلى توضيح دور الرقابة التنظيمية لإداريي جامعة عباس لغرور خنشلة في تحسين فعاليتها التنظيمية، من خلال محاولة معرفة وكشف دور الرقابة القبلية في الاستغلال الأمثل للمدخلات، ودور الرقابة التزامنية في تحسين فعالية العمليات التنظيمية، وكذا دور الرقابة البعدية في جودة المخرجات التنظيمية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي والاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات وعينة عشوائية بسيطة، وبعد العرض والتحليل الكمي والكمي للكيفي للمعلومات المتحصل عليها توصلت الدراسة إلى أن الرقابة القبلية لإداريي جامعة عباس لغرور خنشلة تساهم في الاستغلال الأمثل لمداخلتها، في حين تساهم الرقابة التزامنية لإداريي جامعة عباس لغرور خنشلة بشكل جزئي في تحسين فعالية عملياتها التنظيمية، بينما الرقابة البعدية لإداريي جامعة عباس لغرور خنشلة تساهم بشكل متوسط في تقديم مخرجات ذات جودى عالية. الكلمات المفتاحية: الرقابة التنظيمية، الفعالية التنظيمية، المؤسسة الجامعية، العامل الإداري.

**Abstract:** The study focuses on the importance of monitoring individual behavior and work processes to ensure the institution's effectiveness in interacting with influential factors and achieving desired outcomes. It aims to clarify the role of organizational control at Abbas Laghrour University in Khenchela in enhancing its organizational effectiveness. This includes the role of preemptive control in the optimal utilization of inputs, concurrent control in improving process effectiveness, and feedback control in enhancing output quality. The descriptive method and a questionnaire were used for data collection. The results showed that preemptive control contributes to optimal input utilization, concurrent control partially improves processes, and feedback control moderately enhances output quality.

**Keywords:** Organizational control, organizational effectiveness, university institution, administrative factor."

**I. تمهيد:**

تسعى المؤسسات على اختلاف أنواع وطبيعة الأنشطة التي تقدمها للوصول الى مستويات عالية من الفعالية في تحقيق أهدافها، ولا حديث عن مؤسسة ناجحة دون الحديث عن فعالية الأسس التي بنيت عليها ومدى قدرتها على تحقيق أهدافها، هذا ما حتم على منظمات اليوم السعي الدائم لتوفير متطلبات الفعالية التنظيمية وبذل الكثير من الجهود واستقطاب الموارد اللازمة واستخدام الآليات والطرق الكفيلة، في سبيل الوصول الى حلول تضمن التغلب على مشكلات المؤسسة وضمان استمراريتها وفعاليتها بالشكل الدائم.

ولقد استقطب موضوع الفعالية التنظيمية اهتمام العديد من المختصين والباحثين في مجال العلوم الإدارية والاقتصادية وعلم اجتماع العمل والتنظيم، ورغم ذلك إلا أن هذا الموضوع لا يزال متجدد الحاجة للدراسة والبحث، نتيجة تعدد ارتباطه بنواحي وجوانب مختلفة منها ما هو فني ومنها ما هو إداري ومنها ما هو سلوكي، كما أنها تتعلق بالنتائج المراد تحقيقها، والطرق التي تعتمد عليها المؤسسة لتجنب الانحرافات والتعقيدات والمشاكل، وعمليات التخطيط والتوجيه والتنظيم والرقابة كعمليات تنظيمية تعمل بتكامل فيما بينها.

**II. الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة****1- إشكالية الدراسة:**

اعتبار الرقابة إحدى الوظائف الهامة التي ترتبط بمجموعة من المتغيرات التنظيمية من موارد وعمليات وأهداف، يتم استخدامها من قبل المنظمات بالاعتماد على أساليب الاشراف والمتابعة والتقارير وغيرها، للكشف عن الانحرافات التي تؤدي إلى التراجع التدريجي للمؤسسة وانتشار المظاهر السلبية كالإهمال والتسيب والغيابات وضعف الأداء...، والعمل على تصحيح هذه الانحرافات وبلوغ الأهداف المرجوة، على اعتبار الرقابة التنظيمية بمثابة العين الساهرة على باقي المتغيرات التنظيمية، سواء كانت متغيرات داخلية والتي أساسا ترتبط بالمدخلات (الموارد البشرية، أموال، تجهيزات ومعدات تكنولوجية، مواد أولية...الخ)، والعمليات (اتصال، تخطيط، توجيه، تنسيق تدريب...الخ)، أو متغيرات خارجية والتي تتعلق أساسا بمخرجات المؤسسة وبيئتها الخارجية (جودة السلع، جودة الخدمات، أرباح، مهارات، بقاء، تكيف، تطوير، تحقيق الأهداف، مسؤولية اجتماعية...الخ).

ومؤسسات التعليم العالي وبالأخص المؤسسة الجامعية تعتبر أهم مؤسسة لتكوين الأجيال وتأطيرها وتخريجها وتوجيهها للحياة العملية للمساهمة في تحسين البيئة الخارجية والمجتمع عموما، وهي كغيرها من المؤسسات لديها هدف رئيسي ألا وهو السعي لتحقيق جودة المخرجات والتي لا تتم إلا من خلال مجموعة من الموارد المختلفة وعمليات تنظيمية متكاملة تحت اشراف نظام رقابي سليم، وعلى الرغم من كل الجهود المبذولة والإمكانات البشرية والمادية الموجهة في سبيل استقطاب كوادر إدارية للتكفل بانشغالات منتسبي الجامعة الجزائرية، إلا أن الملاحظ والمتابع للواقع المعاش، يؤكد وجود الكثير من الاختلالات والقصور في أداء أنشطتها، ونقص فعاليتها التنظيمية، وعدم تحقيق الأهداف التي سطرها بالمقارنة والإمكانات التي تم توفيرها.

وعلى هذا الأساس، وبناء على ما سبق يمكن طرح السؤال الرئيسي التالي:

ما دور الرقابة التنظيمية لإداريي جامعة عباس لغرور خنشلة في تحسين فعاليتها التنظيمية؟

ويندرج ضمن هذا السؤال التساؤلات الفرعية الآتية:

- كيف تساهم الرقابة القبلية لإداري جامعة عباس لغرور خنشلة في تحسين مستوى مدخلاتها التنظيمية؟
- كيف تساهم الرقابة التزامية لإداري جامعة عباس لغرور خنشلة في تحسين مستوى العمليات التنظيمية التي تقوم بها؟
- كيف تساهم الرقابة البعدية لإداري جامعة عباس لغرور خنشلة في تحسين مستوى مخرجاتها التنظيمية؟

## 2- فرضيات الدراسة:

- أ. الفرضية الرئيسية: تساهم الرقابة التنظيمية لإداري جامعة عباس لغرور بخنشلة في تحسين فعاليتها التنظيمية
- ب. الفرضيات الفرعية:

- تؤدي الرقابة القبلية لإداري جامعة عباس لغرور بخنشلة إلى الاستغلال الأمثل لمدخلاتها.
- تؤدي الرقابة التزامية لإداري جامعة عباس لغرور بخنشلة إلى تحسين فعالية العمليات التنظيمية التي تقوم بها.
- تؤدي الرقابة البعدية لإداري جامعة عباس لغرور بخنشلة إلى تقديم مخرجات تنظيمية ذات جودة عالية.

**3- أهمية الدراسة:** تتمثل أهمية هذه الدراسة في فهم عميق لدور الرقابة التنظيمية في تعزيز وتحسين الفعالية التنظيمية داخل المؤسسات الجامعية، التي تعد أساساً حيوياً لتحقيق التنمية البشرية في المجتمعات، والجامعة تشكل مركزاً رئيسياً لتوليد المعرفة وتأهيل الكوادر البشرية المؤهلة لسوق العمل، مما يتطلب نظم إدارية فعالة لتحقيق أداء متميز ونتائج مرضية، بالإضافة إلى ذلك فهذه الدراسة بإمكانها توضيح أن الرقابة التنظيمية تساهم في تحسين العمليات الأساسية للجامعات مثل التقييم والمراجعة، والتحسين المستمر، وضمان الامتثال للمعايير الأكاديمية والإدارية، مما يعزز من فعالية الجامعة كمؤسسة تعليمية رائدة ومبتكرة تساهم في التنمية المستدامة للمجتمع.

**4- أهداف الدراسة:** تهدف الدراسة الراهنة إلى محاولة معرفة الدور الذي تلعبه الرقابة التنظيمية لإداري جامعة عباس لغرور بخنشلة في تحسين فعاليتها التنظيمية، وذلك من خلال ما يلي:

- محاولة معرفة كيفية مساهمة الرقابة القبلية لإداري جامعة عباس لغرور بخنشلة في تحسين مستوى مدخلاتها التنظيمية.
- محاولة معرفة كيفية مساهمة الرقابة التزامية لإداري جامعة عباس لغرور بخنشلة في تحسين العمليات التنظيمية التي تقوم بها.
- محاولة معرفة كيفية مساهمة الرقابة البعدية لإداري جامعة عباس لغرور بخنشلة في تحسين مخرجاتها التنظيمية.

## 5- مفاهيم الدراسة:

إن المفهوم أو المصطلح ليس هو الكلمة أو الرمز، بل هو مضمونها أو دلالتها اللفظية مصاغة في شكل من التعميم والتمييز الخاصين، فإذا كان يمثل معنى أو مجموعة معاني مجردة، فإننا نعبر عنه برمز لغوي واحد يسمى لفظاً أو مصطلحاً مثل العلم، أو بتعبير مثل العلم الإلهي وفي حالة المفاهيم الضيقة المحددة نضع لفظاً بإزالة المعنى، وينتج عن ذلك مصطلحاً يتفق عليه أهل علم معين، ولكننا عادة ما نواجه مشكلة مع المفاهيم التي تتعدد معانيها كما أكد بعض المهتمين على ضرورة إشارة المفهوم العلمي إلى الخصائص الجوهرية في الظاهرة أو البعد المجتمعي المدروس حتى يتسنى للباحث صوغ مؤشرات تساعد في التعرف على الظاهرة. (المعطي، 1997)

➤ **الرقابة التنظيمية:** كغيره من المفاهيم في العلوم الاجتماعية والإنسانية، ونتيجة اتساع وتعقد مفهوم الرقابة التنظيمية تعددت وتنوعت الدلالات ومقاصد التعريفات التي تناولته في النقاشات والبحوث الأكاديمية والدراسات العلمية ذات الاهتمام المشترك والعلاقات الارتباطية، إذ يعرفها هنري فايول Henry Fayol بأنها عملية التحقق من ان كل شيء يتم تطبيقه حسب الخطة التي تم اختيارها وكذلك يتم في ضوء التعليمات الصادرة والمبادئ المعتمدة وذلك بقصد توضيح الأخطاء والانحرافات حتى يمكن تصحيحها وتجنب الوقوع فيها مرة أخرى. (عواد، 2012، صفحة 462) نرى ان فايول يعني بتعريفه ان الرقابة تتحقق من سير المنظمة او المؤسسة على الخطط والتعليمات التي تم وضعها بالإضافة للكشف عن الانحرافات و محاولة إيجاد حلول لها و تجنب تكرار نفس الأخطاء .

ويعرفها ديمول بأنها الطريقة او الوسيلة التي يمكن للقيادة ان تعرف وتحدد بما هل الأهداف قد حققت على اكمل وجه وبكفاية وفي الوقت مناسب والمحدد لها (الديري، 2012، صفحة 100) يوضح لنا هذا التعريف بأن القيادة يمكنها التعرف عن طريق الرقابة مدى تحقق الأهداف التي تسعى للوصول لها وزمن تحققها

وتعرفها نادية صالح بأنها الوظيفة الرابعة بالمؤسسة وأنها العمليات الخاصة بتحديد وتقويم ما تم إنجازه، مع اتخاذ اللازم لتصحيح المسار ان لزم الامر للتأكد من ان الاعمال قد تم تنفيذها والجهود المبذولة تسير في نفس المسار (محمد حسين العجمي، صفحة 130)، والرقابة كعنصر حيوي لها أهميتها في أداء الجهاز الإداري في كافة العمليات الإدارية الأخرى من تخطيط وتنظيم وارشاف وتوجيه (بلوط، 2005، صفحة 456)

من خلال التعاريف السابقة يمكن الاشارة إلى الرقابة التنظيمية على أنها عملية أساسية يسعى من خلالها إداريي جامعة عباس لغرور خنشلة إلى وضع آليات تضمن تنفيذ الأنشطة بطريقة صحيحة وسليمة من اجل تحقيق الفعالية التنظيمية والوصول للاهداف المرجوة، وكذا كشف ما تم تحقيقه وما لم يتم تحقيقه ومعيقاته هذه الأنشطة، لتصحيح الأخطاء والانحرافات وإيجاد الحلول المناسبة لتجنب تكرارها مستقبلاً.

➤ **الفعالية التنظيمية:** تعتبر الفعالية التنظيمية أحد أبرز الغايات التي تنشدها المؤسسات الحديثة وتسعى للوصول إليها، وارتبط مفهومها بماهية النجاح التنظيمي والتنبؤ به ومحاولة تحقيقه، إلا أن هذا المفهوم تميز بالشمولية والاتساع والعمق وتعدد الجوانب والارتباط بالعديد من النواحي الفنية والإدارية والسلوكية، كما أنها تتعلق بالنتائج، وهذا ما ساهم في اختلاف الباحثون والدارسين في مختلف التخصصات ذات الارتباط والعلاقة على تحديد مفهوم موحد ومحدد لفعالية تنظيم المؤسسة، وقد عرفها برنارد "Barnard معتمدا على عنصر الهدف كمؤشر رئيسي للفعالية، حيث اعتبر ان فعالية أي نشاط مقترنة بمدى النجاح في تحقيق الهدف الذي أقيم من اجله هذا النشاط (Barnard، 2014، صفحة 55)

التعريف المذكور يشير إلى أن الفعالية التنظيمية هي النتيجة المرجوة التي تسعى المؤسسات الحديثة لتحقيقها، وتمثل في قدرتها على تحقيق أهدافها وتحقيق نتائج مرضية بما يتماشى مع مبادئها وسياساتها المعتمدة. يتم التأكيد في هذا التعريف على أهمية الأداء والإنجازات الفعلية كمؤشرات رئيسية للفعالية، والتي يتم قياسها بالنجاح في تحقيق الأهداف المحددة للنشاط المنظم.

ويذهب أميتاي اتزيوني "Amitai Etzioni" على انها النجاح في تحقيق الأهداف المسطرة من خلال الاستغلال الأمثل والمتوازن للموارد المتاحة في البيئة الخارجية (Etzioni, 1964)

ويعرفها كاتز وكاهن "Katz & Kahn" بأنها مضاعفة النتائج النهائية للمؤسسة من خلال الاستخدام الأمثل لكافة الوسائل المتاحة في البيئة الداخلية والخارجية وبعبارة أخرى هي القدرة على البقاء والاستمرار والتحكم (زايد، 2012، صفحة 180)، والمقصود

هنا هو تحقيق نتائج المؤسسة عن طريق استعمال الوسائل سواء في البيئة الداخلية او ماتوفره البيئة الخارجية من موارد وفرص واستخدامها بطريقة مثلى لضمان الاستمرار و بذلك تكون المؤسسة قد حققت الفعالية.

من خلال التعاريف السابقة يمكن للدراسة الراهنة الإشارة للفعالية التنظيمية على أنها النتيجة المرجوة التي يسعى إداري جامعة عباس لغرور خنشلة لتحقيقها، والمتمثلة في قدرة الجامعة على تحقيق أهدافها، من خلال الاستغلال الأمثل لمداخلها والعمل على تحقيق فعالية العمليات التي تقوم بها وتقديم مخرجات تنظيمية ذات جودة عالية.

➤ **المؤسسة الجامعية:** هي مؤسسة تعليمية عالية تقدم التعليم العالي وتجري الأبحاث العلمية. تعد هذه المؤسسات أماكن لتطوير المعرفة والثقافة، وتأهيل الطلاب والطالبات للمشاركة في الحياة المهنية والمجتمعية. تشمل المؤسسات الجامعية جامعات وكليات ومعاهد تقنية ومعاهد بحثية، وتوفر برامج تعليمية متنوعة في مختلف التخصصات والمجالات العلمية والفنية. ويعرف رمون ماسيا مانسو "Remon Manso Macia" الجامعة بأنها مؤسسة أو مجموعة أشخاص يجمعهم نظام ونسق خاصين، تستعمل وسائل وتنسق بين مهام مختلفة للوصول بطريقة ما الى معرفة عليا' (يوسف، 2008، صفحة 31)، ويعرفها البريطانيون على أنها مؤسسة لها سلطتها الخاصة و شهادتها الخاصة وهي بارزة في مجال البحث العلمي بشكل عام و التعليم بشكل خاص. (Alemu, 2018, pp. 210-227)، هذه التعريفات تسلط الضوء على دور الجامعات كمراكز للتعليم والبحث العلمي، حيث تعمل على تحقيق مستويات متقدمة من المعرفة والمساهمة في تطوير المجتمعات والاقتصادات على الصعيدين المحلي والعالمي.

### III. الاجراءات المنهجية للدراسة:

#### 1. المنهج المستخدم للدراسة

يركز المهتمون بمنهج البحث على أن الباحث ليس حراً في اختياره للمنهج وإنما طبيعة الظاهرة موضوع الدراسة وخصائصها المميزة، وطبيعة العلاقة التي تربط متغيراتها، والأهداف التي يصبو اليها الباحث إلى تحقيقها، كل هذه الأمور تعمل مجتمعة لتفرض على الباحث المنهج الملائم للدراسة، وتماشياً مع طبيعة وأهداف الدراسة الراهنة ومن أجل الإحاطة بأدبيات دراسة موضوع دور الرقابة التنظيمية في تحسين الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الجامعية، كان لزاماً استخدام المنهج الوصفي.

#### 2. مجالات الدراسة

أجريت الدراسة الميدانية على إداري جامعة عباس لغرور خنشلة والتي تتوزع كلياً على مستوى ولاية خنشلة والتي تنقسم الى :  
➤ - مجمع الحامة والذي يقع بطريق أم البواقي ويضم خمس كليات (كلية الحقوق والعلوم سياسية ، كلية اداب واللغات اجنبية ، كلية العلوم طبيعية، كلية تكنولوجيا )، و إدارة مركزية للجامعة.

➤ - القطب الجامعي 8000 مقعد بداغوجي الذي يقع بطريق عين البيضاء ويضم كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية .

➤ - وكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم تسيير والتي تقع بطريق باتنة بالقرب من المكتبة المركزية.

أما بالنسبة للفترة الزمنية للدراسة فقد امتدت من بداية شهر أكتوبر 2023 الى نهاية شهر أكتوبر من نفس السنة.

في حين تضمن المجال البشري للدراسة جميع الإداريين العاملين بصفة دائمة بجامعة عباس لغرور بخنشلة، والذين بلغ عددهم 390 اداري، مع العلم أنه تم الاعتماد على عينة عشوائية بسيطة قدر حجمها ب20% من حجم المجتمع الأصلي أي 78 مفردة.

### 3. أدوات جمع البيانات

وقد استخدمت الدراسة الاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات، كما تمت الاستعانة بمجموعة من المقابلات الحرة مع بعض طلبة وأساتذة جامعة خنشلة بغرض معرفة مدى جودة الخدمات المقدمة من طرف اداري هذه الجامعة من حيث (الاستجابة، المصدقية، اللباقة المساواة)، حيث تمحورت أسئلة هذه المقابلات حول مدى الاستجابة بسرعة في تقديم الخدمات المطلوبة من الإداريين العاملين بالجامعة، والصعوبات التي تعترضهم للحصول على هذه الخدمات، وطريقة تعامل اداري جامعية عباس لغرور بخنشلة كالباقة والاحترام والمساواة وغيرها من السلوكيات والقيم، كما طلبنا من الطلبة والأساتذة من خلال المقابلة تقييم الخدمات التي يوفرها إداري هذه المؤسسة الجامعية.

### 4. أساليب التحليل

بعد عملية جمع البيانات والمعطيات بالوسائل والأدوات المذكورة سالفًا، ومن أجل تحويلها إلى قضايا لها مدلولاتها المعرفية والعلمية والسوسيولوجية، عمدت الدراسة الراهنة في عملية عرض وتحليل البيانات وواستخلاص النتائج ومناقشتها إلى استعمال أساليب كمية وأساليب كيفية، لمعرفة دور الرقابة التنظيمية في تحسين الفعالية التنظيمية بلمؤسسة الجامعية، وذلك باستخدام مقياس ليكرات ثلاثي الدرجات مع استعمال النسب المئوية المتوسط الحسابي الانحراف المعياري في الكشف عن متغيرات الدراسة، وهذا ما يتعلق بالأسلوب الكمي، أما الأسلوب الكيفي فقد تمثل في تحويل الاحصائيات والأرقام من معلومات جافة إلى مدلولاتها ومقاصدها السوسيو-تنظيمية.

الجدول رقم (01): يوضح درجات وتصنيفات قياس متغيري الدراسة من خلالهما :

التصنيف	غير موافق	محايد	موافق
الدرجة	1	2	3
المتوسط الحسابي	1.66-1	2.33-1.67	3-2.34
	منخفض	متوسط	مرتفع

المصدر: الباحثان اعتمادا على نتائج برنامج spss

ولقد تم تقسيم الاستمارة الى ثلاث محاور وهي كما يلي :

المحور الأول : محور خاص بالبيانات الشخصية ويحتوي على 5 أسئلة

المحور الثاني : محور خاص بالرقابة التنظيمية وتضم 21 عبارة موزعة على الابعاد التالية

▪ عبارات الرقابة القبليّة (7)

▪ عبارات الرقابة التزامية (12)

▪ عبارات الرقابة البعدية (2)

المحور الثالث : محور خاص بالفعالية التنظيمية وتضم 15 عبارة موزعة على الابعاد التالية

▪ عبارات فعالية المدخلات (5)

▪ عبارات فعالية العمليات (8)

▪ عبارات فعالية المخرجات (2)

-صدق وثبات الاستبيان:

1-الصدق:

**الصدق الظاهري :** من اجل التحقق من صدق الأداة تم عرض الاستبيان على بعض أساتذة التعليم العالي في تخصص علم

الاجتماع التنظيم والعمل و هذا بهدف تحكيم الاستمارة و من جملة التصويبات التي قام بها الأستاذة مايلي:

- إقتراح إضافة عبارات للاستبيان والتي كان عددها 30 في البداية لتصبح 36 عبارة.
  - إعادة صياغة العبارات باستخدام مصطلحات التخصص.
  - تصحيح ترتيب لبعض العبارات وإضافة مؤشرات جديدة مع عباراتها.
- ولقد تم الالتزام بجميع التوجيهات والاختذ بها.

**صدق الاتساق الداخلي لاداة الدراسة :** يبين صدق الاتساق الداخلي مدى ارتباط كل محور من محاور الدراسة بعبارات الاستبيان

الخاصة به والتي تمت عن طريق حساب معامل الارتباط بيرسون لكل محور مع عبارات الخاصة به والجدول التالي يوضح ذلك :

**الجدول رقم (02): يوضح معامل الارتباط بيرسون لمحور الرقابة التنظيمية**

معامل الارتباط	الرقابة القبلية	الرقابة التزامية	الرقابة البعدية	الرقابة التنظيمية
	0,78	0,68	0,67	1

المصدر: الباحثان اعتمادا على نتائج برنامج spss

من خلال نتائج الجدول رقم (02) نجد ان معاملات الارتباط الخاصة بكل مؤشر تتراوح ما بين 0.789 للرقابة القبيلة و 0.685

بالنسبة للرقابة التزامية و 0.673، وهي قيم تقترب من 1، وبالتالي فهناك ارتباط قوي واتساق داخلي بين محور الرقابة التنظيمية و عباراته.

**الجدول رقم (03): يوضح معامل الارتباط بيرسون لمحور الفعالية التنظيمية**

معامل الارتباط	المدخلات	العمليات	المخرجات	الفعالية التنظيمية
	0,55	0,91	0,51	1

المصدر: الباحثان اعتمادا على نتائج برنامج spss

من خلال نتائج الجدول رقم (03) نجد ان معاملات الارتباط الخاصة بكل مؤشر تتراوح ما بين 0.552 للمدخلات و 0.914

بالنسبة للعمليات و 0.512 للمخرجات. وهي قيم تقترب من 1 وبالتالي فهناك ارتباط قوي واتساق داخلي بين محور الفعالية التنظيمية و

عباراته. و هذا يدل على ان المقياس يتمتع بصدق اتساق داخلي .

**ثبات الاستبيان :** لقد تم التحقق من ثبات الاستبيان عن طريق حساب معامل الفا كرونباخ وكانت النتيجة كالتالي :

**الجدول رقم (04): معامل ثبات الفا كرونباخ لمحور الرقابة التنظيمية**

معامل الفا كرونباخ "Cronbach's Alpha"	محور الرقابة التنظيمية
0,758	

المصدر: الباحثان اعتمادا على نتائج برنامج spss

من خلال الجدول رقم (04) يتضح ان معامل الثبات لمحور الرقابة التنظيمية يقدر ب: 0,758 وهي نسبة اعلى من نسبة 60%

وهذا يدل على درجة عالية من الثبات الداخلي لعبارات محور الرقابة التنظيمية .

## الجدول رقم (05): معامل ثبات الفا كرونباخ لمحور الفعالية التنظيمية

محور الفعالية التنظيمية	Cronbach's Alpha
	0,777

المصدر: الباحثان اعتمادا على نتائج برنامج spss

من خلال الجدول يتضح ان معامل الثبات لمحور الفعالية التنظيمية يقدر ب: 0.777 وهي نسبة اعلى من نسبة 60 %، وهذا يدل على درجة عالية من الثبات الداخلي لعبارات محور الفعالية التنظيمية .

**5. خصائص عينة الدراسة :** عينة الدراسة تشمل جزءاً من مجتمع البحث المتميز بخصائصه المتنوعة والمميزة، حيث تمثل هذه العينة تشكيلة متنوعة من الأفراد المختلفين في البيانات الفولية لأغراض الدراسة والتحليل. من خلال استقصاء العينة المدروسة وتحليلها، ننظر إلى الخصائص العامة التي تميز العينة وتوفر فهماً أعمق للظواهر المدروسة.

➤ **الجنس :** متغير الجنس يشير إلى الفروق الاجتماعية والثقافية والسلوكية بين الذكور والإناث في سياق معين، ويدرس كيفية تأثير هذه الفروق على سلوك الأفراد وتجاربهم الحياتية.

## جدول رقم (06): يبين توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الجنس
25.64	20	ذكر
74.36	56	أنثى
100,0	78	المجموع

المصدر : الباحثان اعتمادا على مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول رقم(06) ان افراد عينة الدراسة يتوزعون كما يلي 56 انثى موظفة إدارية بنسبة 74.36% يمكن أن تعكس هذه النسبة تفوق الإناث في التسجيل بالمؤسسة الجامعية، والتي قد تحظى بسياسات أو برامج خاصة تدعم مشاركتهن مقارنة بذكور 20 موظف اداري بنسبة 25.64 %، ويمكن تفسير هذا التفاوت بين الاناث وذكور راجع الى رغبة الاناث في العمل بمؤسسة الجامعية قد تكون المؤسسة الجامعية تولى اهتماماً كبيراً لجذب الإناث وتشجيعهن على التسجيل في برامج التعليم العالي. وقد يؤثر التوزيع الجنسي على الفعالية التنظيمية من خلال تأثيره على الديناميكيات الداخلية للمؤسسة، مثل التوازن بين القدرات والمهارات بين الجنسين وتأثيره على الابتكار والإنتاجية

➤ **السن :** تم استخدام متغير السن في الأبحاث والدراسات لفهم تأثيرات العمر على السلوك والأداء.

## الجدول رقم (07) : يبين توزيع افراد العينة حسب متغير السن .

النسبة المئوية	التكرار	العينة
----------------	---------	--------

		الفئة العمرية
39.74	31	[25 – 35 سنة]
51.28	40	[35 – 45 سنة]
5.13	04	[45 – 55 سنة]
3.85	03	55 سنة فأكثر
100.0	78	المجموع

المصدر: الباحثان اعتماداً على مخرجات برنامج spss

يوضح الجدول رقم (07) ان معظم الموظفين الإداريين في مؤسسة الجامعة ينتمون للفئة العمرية بين 36 و 45 سنة، حيث يبلغ عددهم 36 موظفًا، ونسبتهم 46.15%. بعدها تأتي الفئة العمرية بين 31 و 35 سنة، حيث يبلغ عددهم 25 موظفًا، ونسبتهم 32.05% وذلك لان معظم مسابقات التوظيف تشترط سن معين للتوظيف لذلك نجد النسبة عالية في الفئتين السابقتين. اما بالنسبة للفئة العمرية بين 25 و 30 سنة ، تكون النسبة 7.69% بوجود 6 موظفين. أما للفئات الأخرى، فتمثل نسبتًا أقل، حيث تبلغ النسبة للفئة بين 41 و 45 سنة 5.1%، ولكل من الفئات بين 46 و 50 سنة وبين 51 سنة فأكثر 3 موظفين لكل فئة ونسبة 5.1% و 3.84% على التوالي. يركز هذا التوزيع على الفئات العمرية الوسطى، مما يعكس تنوعاً في تركيبة العمال في المؤسسة الجامعية راجع لعدة اسباب وشروط مختلفة كسياسات التوظيف و ترقية وغيرها .

➤ الحالة الاجتماعية: متغير الحالة الاجتماعية يشير إلى الوضع الاجتماعي للأفراد في العينة أو الدراسة التي تجري عليهم.

الجدول رقم (08): يبين توزيع افراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية .

		العينة الحالة المدنية
29.4	23	اعزب
64.1	50	متزوج
1.2	1	ارمل
5.1	4	مطلق
100.0	78	المجموع

المصدر: الباحثان اعتماداً على نتائج برنامج spss

يتضح من خلال الجدول رقم (08) على أساس البيانات المقدمة في الجدول، يظهر أن معظم الموظفين الإداريين في مؤسسة الجامعة هم من الأشخاص المتزوجين، حيث يبلغ عددهم 50 موظفًا بنسبة 64.1%. يليهم في الترتيب الأعراب الذين يبلغ عددهم 23 موظفًا بنسبة 29.4%. أما للأرامل، فإنهم يمثلون نسبة قليلة جدًا بنسبة 1.2% فقط، وكذلك للمطلقين الذين يبلغ عددهم 4 موظفين بنسبة 5.1%. تظهر هذه البيانات أن الأغلبية العظمى من الموظفين الإداريين في المؤسسة الجامعية هم من الأشخاص المتزوجين، مما يعكس تنوعاً في حالاتهم الاجتماعية وقدراتهم على المساهمة في بيئة العمل بشكل فعال ومنسجم.

➤ المستوى التعليمي: متغير المستوى التعليمي يشير إلى مستوى التعليم الذي حققه الأفراد في العينة أو الدراسة.

الجدول رقم(09): يبين توزيع افراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي .

النسبة المئوية	التكرار	العينة المستوى التعليمي
2.56	02	متوسط
32.05	25	ثانوي
65.39	51	جامعي
100.0	78	المجموع

المصدر: الباحثان اعتمادا على نتائج برنامج spss

يوضح الجدول رقم (09) توزيع أفراد العينة حسب مستوى التعليم يظهر تنوعاً واضحاً في المؤهلات الأكاديمية داخل المؤسسة. يمتلك 51 فرداً مستوى تعليمي جامعي، ما يمثل نسبة 65.39% من إجمالي العينة، وهذا يعكس تفوق الجامعيين في التأهيل الأكاديمي واحتمالية توليهم مهاماً أكثر تخصصاً داخل المؤسسة. يأتي بعدهم 25 فرداً يمتلكون مستوى تعليمي ثانوي، بنسبة 32.05%، مما يوضح تواجد عدد كبير من الذين يمتلكون تعليماً ثانوياً ويشغلون مواقع إدارية وتنفيذية متنوعة في المؤسسة. أما المستوى التعليمي المتوسط فهو يمثل نسبة صغيرة جداً، حيث يمتلك هذا المستوى 2 فرداً فقط، أي بنسبة 2.56%، مما يشير إلى أن المؤهلات التعليمية المتوسطة غير مسيطرة بنفس القدر داخل المؤسسة. توزيع المؤهلات التعليمية يعكس تنوعاً هاماً في الخبرات والكفاءات داخل المؤسسة، مما يسهم في تعزيز التنوع والتوازن في أداء الأنشطة والمهام الإدارية والتعليمية المختلفة.

➤ الرتبة الوظيفية: متغير الرتبة الوظيفية يشير إلى المستوى أو النوعية الوظيفية التي يشغلها الأفراد في العينة أو الدراسة.

الجدول رقم (10): يبين توزيع افراد العينة حسب متغير الرتبة الوظيفية.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الرتبة الوظيفية
05.1	04	عون مكتب
11.5	09	عون ادارة
05.1	04	عون ادارة رئيسي
05.1	04	ملحق اداري
03.8	03	ملحق اداري رئيسي
2.56	02	متصرف مساعد
46.1	36	متصرف اداري
20.5	16	متصرف اداري رئيسي
100.0	78	المجموع

المصدر: من اعداد الباحثان اعتمادا على نتائج برنامج spss

يتضح من خلال الجدول رقم(10) يتضح أن توزيع الرتب الوظيفية للموظفين الإداريين في مؤسسة الجامعة يتباين كما يلي: المتصرف الإداري يشكل أكبر نسبة بنسبة 46.1%، حيث يبلغ عددهم 36 متصرفاً مما يعكس دورهم الرئيسي في إدارة الأنشطة اليومية وتنظيم العمليات الإدارية في الجامعة. يليه المتصرف الإداري الرئيسي بنسبة 20.5% بوجود 16 متصرفاً رئيسي يتمتعون بصلاحيات

إدارية أعلى من المتصرفين العاديين، ويشاركون في صياغة السياسات الإدارية. ثم يأتي العون الإداري بنسبة 11.5% وعدددهم 9 موظفين. بعدهم، يأتي كل من الملحق الإداري والعون الإداري الرئيسي، حيث يشكل كلاً منهما 5.1% بوجود 4 موظفين لكل منهما. يليهم الملحق الإداري الرئيسي بنسبة 3.8% وعدددهم 3 موظفين، وأخيراً، المتصرف المساعد بنسبة 2.56% بوجود 2 موظف. يعكس هذا التوزيع تنوعاً وتفاوتاً في الرتب الوظيفية داخل المؤسسة، مما يبرز التركيب الهرمي للهيكل التنظيمي واختلاف المسؤوليات والصلاحيات بين مختلف الأقسام والوحدات الإدارية.

➤ **الخبرة المهنية:** متغير الخبرة المهنية يشير إلى مدة الزمنية التي قضاها الأفراد في مجال عمل معين أو في وظيفة محددة.

الجدول رقم (11): يبين توزيع افراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الخبرة
23.07	18	أقل من 05 سنوات
42.03	33	[05 - 10 سنوات]
17.09	14	[10 - 15 سنة]
10.02	8	[15 - 20 سنة]
6.03	05	20 سنة فأكثر
100.0	78	المجموع

المصدر: الباحثان اعتماداً على نتائج برنامج spss

يتضح من خلال الجدول رقم (11) معظم الموظفين لديهم خبرة بين 5 و 10 سنوات، حيث يشكلون 42.03% من العينة بواقع 33 موظفًا، مما يعزز من استقرار وثقة المؤسسة في قدراتهم. يأتي بعدهم فئة الخبرة بين 10 و 15 سنة، حيث يمثلون 17.09% من العينة بـ 14 موظفًا، ما يدل على وجود موظفين ذوي خبرة طويلة نسبيًا يسهمون في الاستدامة الإدارية. تليهم فئة الخبرة بين 15 و 20 سنة، حيث يشكلون 10.02% بـ 8 موظفين، مما يعكس التركيز على استمرارية التطور والخبرة داخل المؤسسة. أما الفئات ذات الخبرة الأقل، فتتضمن أولاً موظفين ذوي خبرة أقل من 5 سنوات بنسبة 23.07%، مما يوضح دخول دفعة جديدة من الموظفين يعززون من تحديد الطاقات والأفكار. أخيراً، تأتي فئة الخبرة التي تزيد عن 20 سنة بنسبة 6.03%، مما يمثل مجموعة من الموظفين الذين يضيقون الحكمة والاستقرار الطويل المدى في صنع القرارات وإشراف العمليات. هذا التوزيع يعكس توازناً ملحوظاً وتنوعاً في مستويات الخبرة داخل المؤسسة، مما يساهم في تعزيز الاستقرار والتطور المستدام في أداء الإدارة وتحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وفعالية.

#### IV. عرض وتحليل بيانات الدراسة واستخلاص ومناقشة نتائجها

##### 1. عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالرقابة التنظيمية واستخلاص ومناقشة نتائجها

الرقابة التنظيمية تعد أحد أهم العناصر في الإدارة المؤسسية، حيث تهدف إلى ضمان تحقيق الأهداف المحددة من خلال توجيه سلوك الأفراد داخل المنظمة ومراقبة أداؤهم. الرقابة التنظيمية تشمل مجموعة من الأدوات والإجراءات التي تستخدم لمتابعة سير العمل، تقييم الأداء، وتصحيح الانحرافات عن الخطط والأهداف المحددة.

### ➤ عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالرقابة القبلية واستخلاص ومناقشة نتائجها

الرقابة القبلية هي إحدى الأشكال الرئيسية للرقابة الإدارية التي تركز على التخطيط والتحضير قبل بدء العمليات والنشاطات. تهدف الرقابة القبلية إلى ضمان جاهزية الموارد البشرية والمادية والتنظيمية لتحقيق الأهداف المحددة بكفاءة وفعالية.

الجدول رقم (12): نتائج إجابات أفراد العينة تجاه عبارات البعد الأول للرقابة القبلية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المقياس			العبارات
			موافق	محايد	غير موافق	
1	0.72	2.69	12	-	66	ت. تم توظيفكم في المؤسسة الجامعية انطلاقاً من نتائج المسابقات
			15.4		84.6	%
3	0.90	2.26	24	10	44	ت. يتم انتقاؤكم انطلاقاً من مهارات وخصائص تتمتعون بها
			30.8	12.8	56.4	%
2	0.918	2.27	22	10	46	ت. يتم وضعكم في المنصب الذي يتوافق مع تخصصكم و قدراتكم الشخصية و المهاري
			28.2	12.8	58.9	%
7	0.88	2.09	27	17	34	ت. تتطلعكم المؤسسة على خططها وقوانينها والنظام الداخلي الذي يسيرها
			34.6	21.8	43.6	%
4	0.86	2.23	22	16	40	ت. تتطلعكم المؤسسة على القوانين والتعليمات الخاصة بما
			28.2	20.5	51.3	%
6	0.90	2.10	28	14	36	ت. يتم اطلاعكم على خطط العمل
			35.9	17.9	46.2	%
5	0.90	2.14	27	13	38	ت. يتم توجيهكم قبل مباشرة مهامكم تجنباً لارتكاب الأخطاء المتعلقة بوظيفتكم
			34.6	16.7	48.7	%
متوسط			0.867	2.25	الوزن الإجمالي للرقابة القبلية	

المصدر: الباحثان اعتماداً على نتائج برنامج spss

من خلال الجدول رقم (12)، يمكننا ملاحظة تباين آراء الموظفين حول جوانب مختلفة من عملية التوظيف والتوجيه في المؤسسة الجامعية. أعلى نسبة موافقة كانت على العبارة "تم توظيفكم في المؤسسة الجامعية انطلاقاً من نتائج المسابقات"، حيث أيد ذلك 66 موظفًا (84.6%)، مما يشير إلى أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على المسابقات لتوظيف موظفيها. تليها العبارة "يتم وضعكم في المنصب الذي يتوافق مع تخصصكم و قدراتكم الشخصية و المهنية"، حيث وافق 46 موظفًا (58.9%)، مما يعكس أن المؤسسة تُعير اهتماماً لمطابقة الوظائف مع تخصصات و قدرات الموظفين. أما العبارة "يتم انتقاؤكم انطلاقاً من مهارات وخصائص تتمتعون بها"، فقد وافق عليها 44 موظفًا (56.4%)، مما يُظهر أن هناك تقديرًا لمهارات الموظفين وخصائصهم الشخصية، ولكن بنسبة أقل مقارنةً بالتوظيف بناءً على نتائج المسابقات. من جهة أخرى، تُظهر العبارة "تطلعكم المؤسسة على القوانين والتعليمات الخاصة بما" موافقة تبلغ 51.3% (40 موظفًا)، مشيرةً إلى حاجة لتحسين التواصل بشأن القوانين والتعليمات. فيما يتعلق بعملية التوجيه، وافق 38 موظفًا (48.7%) على أنهم

يتلقون توجيهًا قبل مباشرة مهامهم، بينما وافق 36 موظفًا (46.2%) على اطلاعهم على خطط العمل، مما يدل على وجود فجوة في عملية التواصل والتوجيه تحتاج المؤسسة إلى معالجتها. أقل نسبة موافقة كانت على العبارة "تطلعكم المؤسسة على خططها وقوانينها والنظام الداخلي الذي يسيرها"، حيث وافق 34 موظفًا فقط (43.6%)، مما يؤكد الحاجة إلى تحسين الشفافية والإعلام الداخلي.

بشكل عام، يُظهر الوزن الإجمالي للرقابة القبيلية متوسطًا حسابيًا يبلغ 2.22 مع انحراف معياري قدره 0.845، مما يشير إلى مستوى متوسط من الرضا. لذلك، يمكن الاستنتاج أن المؤسسة تحتاج إلى تحسين جوانب التواصل والتوجيه لتعزيز الفعالية التنظيمية والرضا الوظيفي بين الموظفين.

### ➤ عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالرقابة التزامية واستخلاص ومناقشة نتائجه

الرقابة التزامية هي نوع من أنواع الرقابة الإدارية التي تتم أثناء سير العمليات والأنشطة. تركز هذه الرقابة على متابعة ومراقبة الأداء والتأكد من أن العمليات تسير وفقًا للخطط والمعايير الموضوعية، مما يتيح إمكانية التعديل والتصحيح الفوري عند الحاجة.

#### الجدول رقم (13): نتائج إجابات أفراد العينة تجاه عبارات البعد الثاني للرقابة التزامية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المقياس			العبارات
			موافق	محايد	غير موافق	
7	0.944	2.24	42	13	23	8. يتواجد المسؤول المباشر بصفة دائمة بالعمل
			53.8	16.7	30.0	%
3	0.518	2.38	40	28	10	9. يحرص المسؤول على مراقبة ادائكم بصرامة
			51.7	36.7	11.7	%
5	0.544	2.35	42	21	15	10. يحرص على مساعدتكم في تصحيح اخطائكم اثناء العمل
			53.3	26.7	20.0	%
4	0.497	2.38	47	14	17	11. يتم مراجعة اعمالكم بصفة دائمة من طرف مسؤولكم المباشر
			60.0	18.3	21.7	%
8	0.497	2.14	31	27	20	12. يتم تبليغكم بصفة دورية بطريقة رسمية عن نتائج مراقبة اعمالكم
			40.0	35.0	25.0	%
9	0.494	1.81	18	27	33	13. يتم مقارنة ادائكم بالخطط الموضوعية و الاهداف الدقيقة المسطرة من طرف مؤسستكم
			23.3	35.0	41.7	%
6	0.745	2.26	36	26	16	14. يحرص المسؤول على انتهاج سياسة عقاب صارمة بخصوص الازخاء المتكررة
			46.7	33.3	20.0	%
2	0.527	2.40	43	23	12	15. ارتكابكم لاطعاء مهنية يؤدي الى التنبيه ثم عقوبات
			55.0	30.0	15.0	%
1	0.548	2.87	69	7	2	16. تقومون بتطبيق التوجيهات من قبل مسؤوليكم و رؤسائكم في العمل
			88.3	10.0	1.7	%
	<b>0.73</b>	<b>2.30</b>				الوزن الإجمالي للرقابة التزامية
	<b>قوي</b>					

المصدر: الباحثان اعتمادا على نتائج برنامج spss

من خلال تحليل الجدول رقم (13) الذي يبين آراء الموظفين حول الرقابة التزامية في المؤسسة الجامعية، نجد تفاوتًا في مستوى الموافقة على العبارات المختلفة. أعلى نسبة موافقة كانت على العبارة "تقومون بتطبيق التوجيهات من قبل مسؤوليكم ورؤسائكم في العمل"، حيث

وافق 69 موظفًا (88.3%)، مما يعكس التزامًا قويًا من الموظفين بتطبيق التوجيهات والتعليمات من رؤسائهم. تليها العبارة "ارتكابكم لأخطاء مهنية يؤدي إلى التنبيه ثم عقوبات"، حيث وافق 43 موظفًا (55%)، مما يشير إلى وجود نظام تنبهي وعقابي لتصحيح الأخطاء المهنية. كما أظهر 42 موظفًا (53.8%) موافقتهم على أن المسؤول المباشر يتواجد بصفة دائمة في العمل، وهو ما يعكس الحضور الفعلي للمسؤولين المباشرين. العبارة "يحرص المسؤول على مراقبة أدائكم بصرامة" جاءت في المرتبة الثالثة من حيث نسبة الموافقة، حيث وافق عليها 40 موظفًا (51.7%)، مما يدل على وجود رقابة صارمة على الأداء. في حين وافق 47 موظفًا (60%) على أن أعمالهم تُراجع بصفة دائمة من قبل المسؤول المباشر. فيما يتعلق بمساعدة المسؤولين في تصحيح الأخطاء، وافق 42 موظفًا (53.3%) على ذلك، مما يشير إلى وجود دعم لتصحيح الأخطاء أثناء العمل. بينما وافق 36 موظفًا (46.7%) على أن المسؤولين يتبعون سياسة عقاب صارمة بخصوص الأخطاء المتكررة. من ناحية أخرى، أبدى 31 موظفًا (40%) موافقتهم على أنه يتم تبليغهم بصفة دورية عن نتائج مراقبة أعمالهم، مما يعكس وجود قصور في التواصل الدوري. كما أن نسبة الموافقة على مقارنة الأداء بالخطط الموضوعة كانت منخفضة، حيث وافق فقط 18 موظفًا (23.3%) على هذه العبارة، مما يدل على عدم كفاية المراجعة الاستراتيجية للأداء. بشكل عام، الوزن الإجمالي للرقابة التزامية بلغ 2.30 مع انحراف معياري قدره 0.73، مما يعكس مستوى ضعيفًا من الرضا. توضح هذه النتائج الحاجة إلى تحسين بعض جوانب الرقابة التزامية، خصوصًا في مجال التواصل الدوري ومقارنة الأداء بالخطط الموضوعة لتعزيز الفعالية التنظيمية في المؤسسة الجامعية.

#### ➤ عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالرقابة البعدية واستخلاص ومناقشة نتائجها

الرقابة البعدية هي نوع من أنواع الرقابة الإدارية التي تتم بعد انتهاء العمليات والأنشطة. تهدف هذه الرقابة إلى تقييم النتائج والأداء مقارنة بالأهداف والمعايير المحددة مسبقًا، واستخلاص الدروس المستفادة لتحسين الأداء المستقبلي

الجدول رقم(14): نتائج إجابات افراد العينة تجاه عبارات البعد الثاني الرقابة البعدية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المقياس			العبارات
			موافق	محايد	غير موافق	
3	0.65	2.59	53	18	7	17. تقيمكم الذاتي لمستوى ادائكم وبكل موضوعية
			68	23.1	9	%
2	0.74	2.62	60	6	12	18. يتم تقييم اداء الموظفين في مؤسستكم بطريقة فردية وجماعية و بصفة دورية
			76.9	7.7	15.4	%
1	0.33	2.91	72	5	1	19. الرقابة اثناء العمل تساهم في الكشف عن مستوى فعاليتكم و ادائكم
			92.3	6.4	1.3	%
4	0.78	2.47	51	13	14	20. تتم برحمة دورات تكوينية لزيادة فاعليتكم، وتحسين ادائكم ومعالجة نقاط ضعفكم الوظيفية
			65.4	16.7	17.9	%
5	0.852	2.05	30	22	26	21. في حالة فشل مؤسستكم في تحقيق اهدافها تعمل مباشرة على مراجعة وتعديل مخططاتها
			38.5	28.2	33.3	%
قوي	0.69	2.53	الوزن الإجمالي للرقابة البعدية			

المصدر: الباحثان اعتمادا على نتائج برنامج spss

من خلال تحليل الجدول رقم (14) الذي يوضح آراء الموظفين حول الرقابة البعدية في المؤسسة الجامعية، نجد تفاوتًا في مستوى الموافقة على العبارات المختلفة. أعلى نسبة موافقة كانت على العبارة "الرقابة أثناء العمل تساهم في الكشف عن مستوى فعاليتكم وأدائكم"،

حيث وافق عليها 72 موظفًا (92.3%)، مما يشير إلى اعتقاد قوي بأهمية الرقابة المستمرة في تحسين الأداء. تليها العبارة "يتم تقييم أداء الموظفين في مؤسستكم بطريقة فردية وجماعية وبصفة دورية"، حيث وافق عليها 60 موظفًا (76.9%)، مما يعكس انتظام التقييمات الفردية والجماعية في المؤسسة. العبارة "تقييمكم الذاتي لمستوى أدائكم وبكل موضوعية" جاءت في المرتبة الثالثة من حيث نسبة الموافقة، حيث وافق عليها 53 موظفًا (68%)، مما يدل على أن غالبية الموظفين يعتقدون في أهمية التقييم الذاتي الموضوعي. أما العبارة "تتم برحمة دورات تكوينية لزيادة فاعليتكم، وتحسين أدائكم ومعالجة نقاط ضعفكم الوظيفية"، فقد وافق عليها 51 موظفًا (65.4%)، مما يشير إلى توفر الدورات التدريبية بشكل معقول. في المقابل، كانت نسبة الموافقة على العبارة "في حالة فشل مؤسستكم في تحقيق أهدافها تعمل مباشرة على مراجعة وتعديل مخططاتها" أقل، حيث وافق 30 موظفًا فقط (38.5%)، مما يعكس بعض التحفظات بشأن استجابة المؤسسة للفشل في تحقيق الأهداف.

بشكل عام، الوزن الإجمالي للرقابة البعدية بلغ 2.53 مع انحراف معياري قدره 0.69، مما يعكس مستوى ضعيفًا من الرضا. توضح هذه النتائج الحاجة إلى تحسين بعض جوانب الرقابة البعدية، خصوصًا في مجال الاستجابة السريعة للفشل في تحقيق الأهداف لضمان تحقيق فعالية تنظيمية أفضل في المؤسسة الجامعية.

#### ➤ عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالفعالية التنظيمية واستخلاص ومناقشة نتائجها

تعد الفعالية التنظيمية مقياسًا هامًا لقياس كفاءة وفاعلية الهيكل التنظيمي في أي منظمة أو مؤسسة. تشير الفعالية التنظيمية إلى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها والأداء بكفاءة من خلال استخدام الموارد المتاحة بشكل فعال وبناء على أفضل الممارسات والإجراءات. تتأثر الفعالية التنظيمية بعدة عوامل، بما في ذلك هيكلية المؤسسة، نظام الحوكمة، وثقافة العمل الداخلية.

#### ➤ عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالمدخلات التنظيمية واستخلاص ومناقشة نتائجه

المدخلات التنظيمية تمثل العناصر والموارد التي تُدخل إلى النظام التنظيمي لأي مؤسسة أو منظمة، وتلعب دورًا حاسمًا في تحديد كفاءة وفعالية عمل هذا النظام. تتكون المدخلات التنظيمية من عدة عناصر أساسية تشمل الإنسان، والموارد المالية، والتكنولوجيا، والمعرفة، التي يتم تنظيمها واستخدامها بشكل منهجي لتحقيق أهداف المؤسسة.

#### الجدول رقم (15): نتائج إجابات افراد العينة تجاه عبارات بعد المدخلات التنظيمية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المقياس			العبارات
			غير موافق	محايد	موافق	
5	0.883	2.00	30	18	30	ت
			38.46	23.0	38.46	%
4	0.812	2.46	16	10	52	ت
			20.51	12.8	66.7	%
3	0.55	2.73	4	13	61	ت
			5.13	16.7	78.21	%
2	0.46	2.82	3	8	67	ت
			3.85	10.2	85.9	%
1	0.34	2.87	32	4	71	ت
			3.85	5.13	91.03	%
	0.64	2.58				الوزن الإجمالي لفعالية المدخلات

المصدر: من اعداد الباحثان اعتمادا على نتائج برنامج spss

من خلال تحليل الجدول رقم (15) تحليل الجدول رقم (15) يكشف عن آراء الموظفين في المؤسسة الجامعية بخصوص توافق أهدافهم الشخصية مع أهداف المؤسسة والالتزام بالعمل. بدأت أعلى نسبة موافقة بالعبارة "تلتزمون بأداء مهامكم في الوقت المحدد"، حيث وافق عليها 91.03% من الموظفين، مما يدل على ارتفاع مستوى الالتزام بالمهام الزمنية. يليها بنسبة 85.9% العبارة "تواظبون على العمل دون تغيب وتسعون إلى تحسين مستوى أدائكم"، مما يوضح التزامهم العالي بالحضور والسعي لتحسين الأداء. بالمقابل، كانت أقل نسبة موافقة على العبارة "تتوافق الأهداف الشخصية مع أهداف المؤسسة الجامعية"، حيث وافق عليها 38.46% فقط، مما يشير إلى تحفظات بعض الموظفين حول توافق أهدافهم الشخصية مع أهداف المؤسسة. كذلك، تظهر العبارة "تقومون بتبني أهداف مؤسستكم وتعملون على تحقيقها" بنسبة موافقة قدرها 66.7%، مما يعكس استعداد الموظفين لتبني أهداف المؤسسة بشكل عام والعمل نحو تحقيقها. بالنظر إلى الوزن الإجمالي لفعالية المدخلات، الذي بلغ 2.58 مع انحراف معياري قدره 0.64، نجد أن هناك مستوى متوسط من الرضا بين الموظفين. يعني هذا الرقم أن هناك مجالاً لتحسين التوافق بين أهداف الموظفين الشخصية وأهداف المؤسسة، مما يساعد في تعزيز الفعالية التنظيمية ورفع مستوى الرضا والالتزام في العمل بالجامعة..

### ➤ عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالعمليات التنظيمية واستخلاص ومناقشة نتائجها

العمليات التنظيمية تمثل الأساليب التي تنظم بها المؤسسات وتدير أنشطتها لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. إنها العمود الفقري للتنظيم، حيث تشمل التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والمراقبة، والتقييم، التي تساهم جميعها في تحقيق النتائج المرجوة.

### الجدول رقم (16) : نتائج إجابات افراد العينة تجاه عبارات بعد العمليات التنظيمية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المقياس			العبارات
			موافق	محايد	غير موافق	
3	0.783	2.38	44	20	14	ت
			56.4	25.6	17.9	%
5	0.880	2.1	36	17	25	ت
			46.2	21.8	32.1	%
1	0.777	1.72	15	22	41	ت
			19.2	28.2	52.6	%
4	0.840	2.21	34	22	22	ت
			43.6	28.2	28.2	%
2	0.725	2.39	46	17	15	ت
			59.0	21.8	19.2	%
7	0.775	1.92	20	31	27	ت
			25.6	39.7	34.6	%
8	0.840	1.81	21	21	36	ت
			26.9	26.9	46.2	%
6	0.850	2.08	31	22	25	ت
			39.7	28.2	32.1	%
متوسط			الوزن الإجمالي لفعالية العمليات			
متوسط			الوزن الإجمالي لفعالية العمليات			

المصدر: من اعداد الباحثان انطلاقا من نتائج برنامج spss

من خلال تحليل الجدول رقم (16) المتعلق بفعالية العمليات داخل المؤسسة الجامعية، نلاحظ التفاوت في مستوى الموافقة على العبارات المختلفة، مع ترتيبها من الأعلى إلى الأقل كالتالي: يقوم المسؤول بتفويض السلطة والصلاحيات لبعض المرؤوسين: حصلت هذه العبارة على أعلى نسبة موافقة، حيث وافق عليها 46 موظفًا (59.0%)، مما يشير إلى أن المؤسسة تعطي الثقة لبعض المرؤوسين بتفويض السلطة والصلاحيات. يتم التنسيق بين جهودكم داخل المؤسسة لأداء المهام: وافق على هذه العبارة 44 موظفًا (56.7%)، مما يعكس وجود تنسيق جيد داخل المؤسسة بين جهود الموظفين لأداء المهام. كما نجد ان هناك 20 محايد و 14 غير موافق على العبارة يتم الاستماع إلى شكاوى الموظفين ومبادراتهم من طرف الرؤساء: وافق على هذه العبارة 34 موظفًا (43.6%)، مما يشير إلى وجود اهتمام نسبي بشكاوى الموظفين ومبادراتهم. هنالك تنسيق بين مختلف مصالح المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها: وافق على هذه العبارة 36 موظفًا (46.2%)، مما يدل على وجود تنسيق بين مصالح المؤسسة لتحقيق الأهداف، ولكن ليس بشكل كافٍ وبدل على ذلك 17 محايد و 25 غير موافق. تقوم المؤسسة بالاستفادة من أفكاركم في حل المشاكل: وافق على هذه العبارة 31 موظفًا (29.7%)، و 22 فرد بمحايد و 25 غير موافق بنسبة قدرت ب (32%) مما يشير إلى أن المؤسسة تستفيد من أفكار الموظفين لحل المشاكل بدرجة معتدلة. توفر المؤسسة كل الإمكانيات والمعلومات اللازمة لتنفيذ الخطط والبرامج المهنية والوظيفية: وافق على هذه العبارة 20 موظفًا (25.6%) و 31 محايد بنسبة (39.7%) و 27 غير موافق بنسبة (34.6%)، مما يعكس وجود نقص في توفير الإمكانيات والمعلومات اللازمة. تشجع المؤسسة على الإبداع والابتكار: وافق على هذه العبارة 21 موظفًا (26.9%)، مما يدل على أن المؤسسة بحاجة إلى تعزيز بيئة تشجع على الإبداع والابتكار. تعمل المؤسسة على إشراككم في اتخاذ القرارات المصيرية والهامة: كانت هذه العبارة الأقل موافقة، حيث وافق عليها 15 موظفًا فقط (19.2%) و 22 بنسبة (28.2%) محايد و 41 بنسبة (56.6%) غير موافق، مما يعكس ضعفًا كبيرًا في إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات الهامة يتبين أن هناك حاجة ملحة لتحسين العديد من الجوانب المتعلقة بفعالية العمليات داخل المؤسسة. ينبغي للمؤسسة تعزيز التنسيق بين الجهود والمصالح، إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات الهامة، والاستماع إلى شكاواهم ومبادراتهم بشكل أكثر فعالية. بالإضافة إلى ذلك، يجب العمل على توفير الإمكانيات والمعلومات اللازمة، وتشجيع بيئة الإبداع والابتكار لتحقيق أهداف المؤسسة بفعالية أكبر.

ومن خلال المقابلة الحرة التي أجريت مع بعض المفردات المبحوثة من الإداريين، أكد الكثير منهم أن هذا التوزيع في الموافقات وعدم الرضا يعود بالدرجة الأولى إلى مركزية اتخاذ القرارات وعدم المرونة والتقييد المفرط بالقواعد التنظيمية التي تجعل من أنشطة المؤسسة الجامعية جامدة ومملة وتتسم بحالة ركود كما أشار الموظفون إلى أن القواعد التنظيمية الصارمة وعدم تفويض الصلاحيات بشكل كافٍ يعوقان قدرتهم على الإبداع والمبادرة. وفي كثير من الأحيان، يشعر الموظفون بأن أفكارهم ومقترحاتهم لا تؤخذ على محمل الجد، مما يؤدي إلى شعور بالإحباط وعدم الرضا.

### ➤ عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالمخرجات التنظيمية واستخلاص ومناقشة نتائجها

تعد المخرجات التنظيمية أساسية في تقييم أداء المؤسسات وفعاليتها في تحقيق الأهداف المنشودة. إنها النتائج النهائية للعمليات التنظيمية التي تضمن تنفيذ الإجراءات والأنشطة بشكل صحيح وفعال. تتمثل المخرجات التنظيمية في كل ما يتم إنتاجه أو تحقيقه كنتيجة للأنشطة التنظيمية.

الجدول (17) : نتائج إجابات افراد العينة تجاه عبارات البعد الثالث فعالية المخرجات

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المقياس			العبارات	
			غير موافق	محايد	موافق		
2	0.835	1.33	8	10	60	ت	35.توفرون الخدمات بالسرعة المطلوبة و في الوقت المناسب والتنوعية الجيدة
			10.2	12.8	76.9	%	
1	1.036	1.38	13	4	61	ت	36.تقدمون و تتلقون الاحترام الضروري اثناء القيام بمهامكم اليومية
			16.6	5.1	78.2	%	
متوسط			الوزن الإجمالي لفعالية المخرجات				
0.936			1.35				

المصدر: من اعداد الباحثان اعتمادا على نتائج برنامج spss

توضح نتائج الجدول رقم (17) الجدول يظهر نتائج استبيان حول فعالية المخرجات في المؤسسة الجامعية، حيث يعكس توزيع الإجابات على ثلاثة مستويات: موافق، محايد، وغير موافق. العبارة التي حصلت على أعلى نسبة موافقة هي "تقدمون وتتلقون الاحترام الضروري أثناء القيام بمهامكم اليومية"، حيث وافق عليها 78.2% من المشاركين، مما يدل على تقدير الموظفين للحصول على الاحترام في بيئة العمل. بينما تبين العبارة "توفرون الخدمات بالسرعة المطلوبة وفي الوقت المناسب والتنوعية الجيدة" نسبة موافقة تبلغ 76.9%، إلا أن الانحراف المعياري العالي لهذه العبارة يشير إلى تباين في الآراء بشأن جودة الخدمات المقدمة، حيث يمكن أن تتفاوت الآراء حول مدى الجودة المحققة في الخدمة، وهذا ما يؤكد أن إداري جامعة عباس الغرور يوفرون خدمات ذات جودة متوسطة وهذا ما سيتم اثباته من خلال مقابلة قمنا بها في وقت سابق تم إجراء مقابلات مع أعضاء هامين في كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية وكذلك مع مجموعة من طلبة الكلية، وتمحورت المناقشات حول جودة خدمات الموظفين الإداريين في الجامعة. في المقابلة الأولى مع أستاذة من الكلية، أكد أن الخدمات تُقدم بسرعة مع توفير سهولة للحصول عليها، مع بعض الاستثناءات تتعلق بالإجراءات البيروقراطية التي تستغرق وقتاً طويلاً. كما أشار إلى وجود علاقات زمالة تسهم في تحسين التعامل والاحترام. أما المقابلة الثانية التي تمت مع مجموعة من طلبة الكلية، أشاروا إلى تجربة مختلفة حيث واجهوا صعوبات في سرعة الاستجابة والحصول على الخدمات بسبب الإجراءات المعقدة. كما أبدوا استياءً من عدم التساوي في التعامل بين الموظفين الإداريين، حيث أشار بعضهم إلى عدم اللباقة والتعامل بطريقة غير لائقة، في حين أكد آخرون وجود تعامل محترم ولبق. بشكل عام، يتضح من التحليل أن هناك اختلافات واضحة في تجارب الموظفين الإداريين والطلاب بخصوص جودة الخدمات في الجامعة، مما يشير إلى ضرورة تحسين الإجراءات وتعزيز المساواة والاحترام في بيئة العمل وتقديم الخدمات.

## 2- استخلاص ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات :

## ➤ اختبار الفرضيات

## جدول رقم (23) : المتوسط الكلي للفرضية الأولى

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الرقابة القبلية	2.25	0.86
فعالية المدخلات	2.58	0.62
الرقابة القبلية/ فعالية مدخلات	2.41	0.74

المصدر: اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج برنامج spss

أ- استخلاص ومناقشة نتائج الفرضية الأولى: والتي مفادها: تؤدي الرقابة القبلية لإداري جامعة عباس لغرور بخنشة إلى الاستغلال الأمثل لمدخلاتها.

نستنتج من خلال البيانات المتعلقة بهذه الفرضية ان الفرضية محققة أي أن الرقابة القبلية لإداري جامعة عباس لغرور بخنشة تساهم بدرجة عالية في الاستغلال الأمثل لمدخلاتها وفعاليتها، حيث ان المتوسط الحسابي الكلي قدر بـ 2.41 بدرجة موافق وانحراف معياري 0.74، فبعد الرقابة القبلية يعتبر ذو أهمية كبرى للمؤسسة وخاصة المؤسسة الجامعية على وجه الخصوص بحيث يسمح لها للقيام بعمليات استقطاب وتوظيف ناجحة للموظفين وكذا تجنب أي مشكلات في أداء وذلك عن طريق اطلاق المسبق للموظفين على قواعد وقوانين والتي من شأنها تضمن السير الحسن وتجنب المشكلات التنظيمية والفساد وغيرها فوجود الرقابة قبلية مطبقة على موظفين اداريين في مؤسسة الجامعية يضمن فعالية هذه الطبقة من خلال تبني اهداف المؤسسة والالتزام سواء في الوقت او أداء، لذا فوجود الرقابة القبلية لإداري جامعة عباس لغرور أدى الى الاستغلال الأمثل لمدخلاتها بقيمة مرتفعة.

## جدول رقم (24): المتوسط الكلي للفرضية الثانية

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الرقابة التزامية	2.30	0.73
فعالية العمليات	2.07	0.80
الرقابة التزامية/ فعالية العمليات	2.18	0.76

المصدر: اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج برنامج spss

ب- استخلاص ومناقشة نتائج الفرضية الثانية : والتي مفادها: تؤدي الرقابة التزامية لإداري جامعة عباس لغرور بخنشة إلى

تحسين فعالية العمليات التنظيمية التي تقوم بها.

نستنتج من خلال البيانات المتعلقة بهذه الفرضية ان الفرضية محققة جزئيا (بشكل متوسط) فالرقابة التزامية لإداري جامعة عباس لغرور بخنشة تساهم في تحسين فعالية العمليات بشكل جزئي ومتوسط، حيث نجد ان المتوسط الحسابي الكلي للفرضية قدر بـ 2.18 وانحراف معياري 0.76، فبعد الرقابة التزامية أساسي في أي مؤسسة وخاصة المؤسسة الجامعية، وذلك لما لها أهمية في رصد الانحرافات وكشفها وكذا العمل على تصحيحها ولا يتم ذلك الا عن طريق مجموعة من أساليب وادوات كإشراف ومتابعة والعقاب وغيرها وانطلاقا من تحليلات السابقة وتفسيرات لهاذ البعد نجد ان الرقابة التزامية بالمؤسسة الجامعية كما تم استنتاجه من تحليل وتفسير جداول السابقة انها مطبقة بنسبة متوسطة والتي تظهر بوجود المسؤول بطريقة مباشرة كذلك قيام الموظفين بتطبيق التوجيهات الناتجة عن عملية الرقابية، التعرض للتنبهات والعقوبات وكل هذه الأمور من شأنها ان تحافظ على النظام و استقرار داخل المؤسسة ككل والسعي لتحسين فعالية العمليات

بالمؤسسة ولا يتم ذلك الا عن طريق تعزيز الاتصال التنظيمي او محاولة التنسيق بين المهام و المصالح بالمؤسسة وكذا التخلص من مركزية السلطة وتشجيع الابداع والابتكار الا ان هذا تحقق نسبيا انطلاقا من نتائج وبيانات هذه الفرضية، ورغم هذا لا يمكن اهمال ان الرقابة في مؤسسة جامعية مرتبطة بالاداء بدرجة أولى على حساب باقي العمليات التنظيمية .

**الجدول رقم(25) : المتوسط الكلي للفرضية الثالثة**

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الرقابة البعدية	2.53	0.68
فعالية المخرجات	1.35	0.93
الرقابة البعدية/ فعالية مخرجات	1.94	0.80

المصدر: اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج برنامج spss

**3- استخلاص ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة : والتي مفادها: تؤدي الرقابة البعدية لإداريي جامعة عباس لغرور بخنشلة إلى تقديم**

مخرجات تنظيمية ذات جودة عالية

نستنتج سنتج من خلال البيانات المتعلقة بهذه الفرضية ان الفرضية المحققة جزئيا أي ان الرقابة البعدية لإداريي جامعة عباس لغرور بخنشلة تساهم بدرجة جزئية في فعالية مخرجاتها، ويظهر ذلك من خلال المتوسط الحسابي ب1.94 وانحراف معياري 0.80، فبعد الرقابة البعدية أساسي لقيام المؤسسة الجامعية بتقييم ومراجعة وتعديل خططها وبرامجها بغرض الحصول على الفعالية المطلوبة وخاصة فيما يخص فعالية المخرجات او على وجه الأخص الخدمات التي تقدمها الجامعة فمن خلال النتائج التي تم استخلاصها سابقا نجد ان الرقابة البعدية ومؤشراتها تؤثر على أداء وأسلوب وجودة الخدمة المقدمة من قبل الموظفين الإداريين، وهذا ما تم اثباته كذلك عن طريق المقابلات سابقة الذكر التي تم اجرائها مع بعض عناصر او المتلقون للخدمة التي يوفرها الموظفين الإداريين ورغم وجود بعض انحرافات ومشاكل الا انها لا تعتبر مشكلة كبيرة وتم كذلك التأكد من جانب جودة الخدمات التي يتم توفيرها في ظل الحدود والإمكانيات المتاحة التي توفرها المؤسسة الجامعية.

**4- استخلاص ومناقشة النتيجة العامة :**

**جدول رقم(26) : المتوسط الكلي للفرضية العامة**

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الرقابة التنظيمية	2.35	0.75
الفعالية التنظيمية	2.00	0.78
الرقابة التنظيمية/ الفعالية التنظيمية	2.17	0.76

المصدر: اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج برنامج spss

الفرضية الرئيسية للدراسة جاءت كما يلي: "تساهم الرقابة التنظيمية لإداريي جامعة عباس لغرور بخنشلة في تحسين فعاليتها التنظيمية"، وحسب ماتم تحليله وتفسير واستنتاجه سابقا وكذلك انطلاقا من المتوسط حسابي الكلي للفرضية، والذي قدر ب2.17 وانحراف معياري قدر ب: 0.76 يتضح بأن الرقابة التنظيمية لإداريي جامعة عباس لغرور بخنشلة تساهم في تحسين فاعليتها التنظيمية بشكل مرتفع ويمكن تحديد دورها هنا بأنه دور إيجابي واضح، وهذا بدوره يبرز دور الرقابة التنظيمية في المؤسسة الجامعية، خاصة وان كل عملية رقابية لها تأثير مباشر على فعالية المؤسسة ككل من مدخلاتها مروراً بالعمليات التي تقوم بها وصولاً الى مخرجاتها، والعملية الرقابية أساسية ومن شأنها خلق توازن وضمان استمرارية للمؤسسة، اما بالنسبة للفعالية التنظيمية في المؤسسة الجامعية على وجه الخصوص فرغم

انه موضوع بالغ الأهمية الا اننا نجد قلة من دراسات التي تناولته، ومن اشهر دراسات الفعالية التنظيمية بالجامعة نجد دراسة كاميرون الذي درس تقييم الفعالية تنظيمية في مؤسسات التعليم العالي من حيث مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها،

ورغم هذا لايمكن ان ننفي انحراف بعض النتائج الدراسة الراهنة، خاصة فيما يخص الفرضية الثانية التي تتعلق بالرقابة التزامنية والعمليات والتي تركز أساسا على أداء فقط مع اهمال للعمليات، الا انه في مجمل القول الرقابة في عمومها بالجامعة الجزائرية غالبا تستند وتتحدد وفقا لقرارات الوزارة المسؤولة، باعتبارها الجهة التي تراقب أداء المؤسسات وتحدد حتى مضمون وحدود الرقابة التنظيمية فيها، ويمكن ان نرجح ذلك كأحد أسباب اختلالات الرقابة التنظيمية بالجامعة .

#### خاتمة

حاولت هذه الدراسة معالجة الاشكال المطروح من خلال الدراسة الميدانية ولقد توصلنا لنتيجة نهائية مفادها ان الرقابة التنظيمية لإداري جامعة عباس لغرور بخنشلة تساهم في تحسين فعاليتها التنظيمية انطلاقا من ان الرقابة التنظيمية بانواعها تحسن من مدخلات وعمليات ومخرجات الجامعة ما اذا تم تطبيقها وممارستها بالطريقة المناسبة.

ومن خلال هذه الدراسة فاننا استطعنا صياغة بعض التوصيات وهي :

- محاولة عقد دورات تكوينية للموظفين الاداريين بالمؤسسة الجامعية من اجل الرفع من مستوى اداءهم
- محاولة فتح المجال للابداع وكذا تعزيز الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة الجامعية
- اجراء المزيد من الدراسات عن الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الجامعية للتحسين من مستوى الجامعات الجزائرية بصفة عامة .

#### قائمة المراجع

Alemu, S. K. (2018). *THE MEANING, IDEA AND HISTORY OF UNIVERSITY*. Ethiopia: Mekelle University.

Barnard, C. (2014). *the fanction of the executive* ., Cambridge Mass Harvard Univercity .

السيدات، م. (1999). *منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل و التطبيقات* . عمان: دار وائل.

بلوط، ح. ا. (2005). *المبادئ و الاتجاهات الحديثة في ادارة المؤسسة* . بيروت: دار النهضة العربية.

جيدير، م. (n.d.). *منهجية البحث* .

زايد، م. (2012). *الاتجاهات الحديثة في ادارة المؤسسات* . الجزائر : دار الخلدونية.

عواد، ف. ا. (2012). *ادارة الاعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة* . عمان : الصفاء للنشر.

عيشور، ن. س. (2007). *منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية* . مؤسسة حسن راس الجبل للنشر.

محمد حسين العجمي، ح. م. (n.d.). *الادارة التربوية* . دار المسير.

مراد، زايد الاتجاهات الحديثة في ادارة المؤسسات .الجزائر ، دار الخلدونية للنشر و التوزيع .دط.2012

يوسف، ا. , (2008). *تطور التعليم العالي الإصلاح والاتفاقيات السياسية* . الجزائر: رسالة ماجستير علم اجتماع سياسي ،جامعة يوسف بن خدة.