

١
٩١
٩٢

الهيئة العامة للتعليم والتقنية

الهيئة العامة للتعليم والتقنية
إدارة التعليم للتدريب

إدارة التعليم للتدريب والتأهيل

قسم الدراسات العليا



الهيئة العامة للتعليم والتقنية

إدارة التعليم للتدريب والتأهيل

قسم الدراسات العليا

إدارة التعليم للتدريب والتأهيل



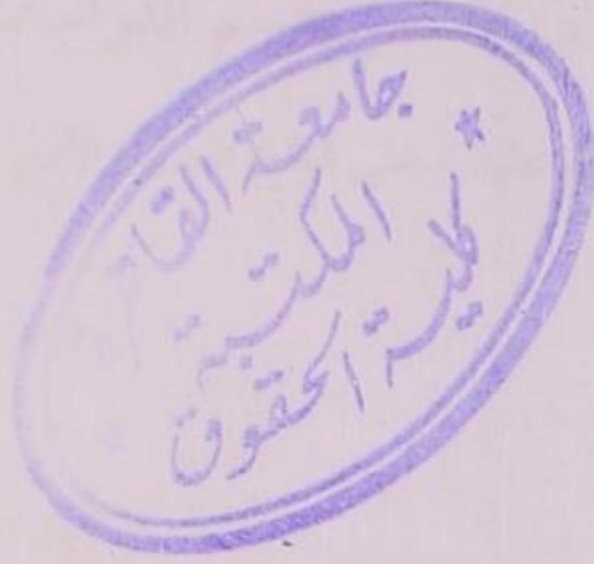
T07-01222

الجمهورية العربية الليبية الشعبية الاشتراكية العظمى

أمانة اللجنة الشعبية العامة للعدل والأمن العام
الإدارة العامة للتدريب

المعهد العالي للتدريب والتأهيل

قسم الدراسات العليا



أ. طاهر
ل. ك

بحث بعنوان

(تأثير أنظمة الرقابة على أداء العاملين بالجهاز الإداري)

دراسة تطبيقية في قطاع العدل والأمن العام

رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على الإجازة العالية (الماجستير) في العلوم الإدارية

اعداد الطالب :

العارف صالح عبد الدائم الخوجة

تحت اشراف :

ا.د / علي محمد منصور

العام الدراسي : 2002 ف

٢٤١/٧

الجمهورية العربية الليبية الشعبية الاشتراكية العظمى

اللجنة الشعبية العامة للعدل والأمن العام

الإدارة العامة للتدريب

المعهد العالي للتدريب والتأهيل

قسم الدراسات العليا

قرار لجنة المناقشة رسالة الإجازة العالية الماجستير .

استناداً إلى قرار الأخ / مدير الإدارة العامة للتدريب رقم (8) لسنة 1371 و.ر " 2003 ف " ، القاضي بتشكيل لجنة لمناقشة رسالة الإجازة العالية (الماجستير) المقدمة من الطالب : **العارف طالم الفوجه** ، والمسجل بقسم الدراسات العليا وموضوعها : **تأثير أنظمة الرقابة على أداء العاملين بالجهاز الإداري " دراسة تطبيقية على قطاع العدل والأمن العام "** وتتكون اللجنة من :

مشرفاً ورئيساً للجنة .

(1) أ.د . علي محمد منصور .

ممتحناً أول وعضو اللجنة .

(2) أ.د . بشير علي التويرقي .

ممتحناً ثاني وعضو اللجنة .

(3) أ.د . محمد محمد كعبور .

- وفي جلسة علنية يوم الخميس الموافق : 3 . 4 . 1371 و.ر " 2003 " ، على تمام الساعة 17 : 00 مساءً ، بقسم الدراسات العليا ، تمت مناقشة الرسالة وتقييم المستوى العلمي والمنهج الذي اتبعه الباحث والمراجع التي أعتمدها قررت اللجنة ما يلي :

(القرار)

- منح الطالب / **العارف طالم الفوجه** ، درجة الإجازة العالية (الماجستير) في العلوم الإدارية على رسالته التي موضوعها : **تأثير أنظمة الرقابة على أداء العاملين بالجهاز الإداري " دراسة تطبيقية على قطاع العدل والأمن العام "** وذلك بتقدير عام (**جيد جداً**) .

أعضاء اللجنة

(1) أ.د . علي محمد منصور .

(2) أ.د . بشير علي التويرقي .

(3) أ.د . محمد محمد كعبور .

التوقيع

يعتمد ..

مدير المعهد العالي للتدريب والتأهيل



رئيس قسم الدراسات العليا

مدير الإدارة العامة للتدريب

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

((ولتكن منكم امة يدعون إلى الخير ويأمرون بالمعروف وينهون عن

المنكر وأولئك هم المفلحون))

صَبْرًا وَدَيًّا الْعَظِيمَا
صَبْرًا وَدَيًّا الْعَظِيمَا

الاهداء

إلى من ربياني صغيراً
أبي رمز الرجولة والصبر
أمي رمز العطاء والوفاء
أخوتي رفاق الدهر

إلى كل من قال لا إله إلا الله

الشيخ محمد
الشيخ محمد

شكر وتقدير

نحمد الله حمداً يليق بكمال علمه وعظيم سره ، ف سبحانه أحاط بكل شيء علماً ، والصلاة والسلام على من حباه بأب العلوم فجعله جلاء للقلوب وحكمة للعقول وأمره بالاستزادة فقال له (وقل رب زدني علماً) صدق الله العظيم يتوجب على الباحث ويطيب له في مستهل هذه الكلمة أن ينسب الفضل إلى أهله فقد قيل الخير بالخير والمعروف بالمعروف والبادئ أكرم ، وقد صح عنه صلى الله عليه وسلم أنه قال (من لم يشكر الناس لم يشكر الله) بعد شكر الله عز وجل الذي أعان على أداء هذا العمل . أتوجه بالشكر والتقدير إلى الأستاذ الفاضل الدكتور علي محمد منصور المشرف على هذه الرسالة ، حيث سعدت بإشرافه فكان نعم الأستاذ الذي أعطى من وقته الثمين ، وشارك الباحث في تدليل الصعوبات العلمية والعملية للوصول بهذا العمل إلى أفضل صورة ممكنة .

كما لا يفوت الباحث أن يتقدم بالشكر للقائمين على الدراسات العليا بقطاع العدل والأمن العام ، وعلى رأسهم عميد سالم مصباح الذي بذل جهداً يثمن له من أجل إنجاح هذه الخطوة غير المسبوقة ، ويستطرد الباحث شكره للإخوة الزملاء اللذين تفضلوا بالإجابة عن استمارات الدراسة بكل أمانة وصدق وموضوعية ، وأخيراً يتوج الباحث هذه الكلمة بتقديم الشكر والامتنان لأسرته الكريمة التي كانت وراء دفعه إلى التقدم العلمي ، ولعل من مكملات الاعتراف بالفضل أن يشكر الباحث كل من قدم له يد العون في إتمام دراسته الجامعية والعليا .

والحاقاً لما سلف ندعوا الله أن يوفق الجميع لما يحبه ويرضاه ، وإن يجعل هذا العمل علماً ينتفع به.

الباحث

مستخلص الدراسة

يُعتبر انخفاض مستوى أداء القطاع المتمثل في عدم الوصول إلى مثري الجرائم واقتيادهم إلى ساحة القضاء ، وانعدام الإحساس بالمسؤولية هو صلب المشكلة التي تناولتها الدراسة بالبحث .

حيث تنطلق الدراسة من الفرض العام الذي يقول بوجود علاقة طردية بين فاعلية نظام الرقابة بقطاع العدل والأمن العام وبين مستوى الأداء وتحقيق الأهداف . كما تهدف الدراسة إلى تحقيق التالي :

(1) كشف النقاب عن الإجراءات والوسائل والنظم الرقابية .

(2) التعرف على ايجابيات وسلبيات النظم الرقابية .

(3) دعم الايجابيات حتى تكون أكثر تأثيراً وفاعلية .

توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية :

(1) وجود نظم رقابية غير ذات فاعلية .

(2) وجود قيادات إدارية ضعيفة وغير مؤهلة .

(3) يعتبر تعليم الموظف المخطئ هو الطريق الأمثل لمنع تكرار الخطأ .

(4) سوء اختيار القيادات واعتماد طرق غير موضوعية في تعيينهم سبب جوهرياً في انخفاض الأداء .

(5) عدم قدرة مكتب التفتيش والمتابعة القيام بمهامه بشكل شامل .

وأخيراً توصلت الدراسة إلى جملة من التوصيات :

(1) وضع معايير موضوعية لاختيار العاملين بقطاع العدل والأمن العام .

(2) يتولى مكتب التفتيش والمتابعة الإشراف على الوحدات الرقابية الموجودة بوحدات مجتمع البحث .

(3) التوسع والتأكيد بموجب التشريعات على إخضاع المؤسسة الأمنية للرقابة الخارجية

(4) فتح مجال التقدم العلمي للعاملين بقطاع العدل والأمن العام .

(5) كلما كانت القيادات الإدارية غير مؤهلة ، سبب ذلك في انتشار الفساد الإداري ، ويضعف من أهمية أعمال الرقابة وبالتالي يؤثر في فاعلية الأداء .

(6) فرض عقوبات متلائمة مع حجم الخطأ ، ومتناسبة مع المستوى الإداري للموظف ، تقلل من نسبة الوقوع في الخطأ ، وتضعف عامل العودة للخطأ لديهم ، مما يؤثر في مستوى الأداء .

(7) وجود نظام معلومات واتصال فعال بين مستويات الإدارة الثلاثة (العليا ، الوسطي ، التنفيذية) يساعد على توفر المعلومات حتى تتم عملية الرقابة المناسبة لكشف وتصحيح الانحرافات .

(8) كلما كانت الوسيلة الرقابية موضوعية ومستوعبة لطبيعة الجنسين من العاملين ، زاد ذلك من فاعليتها بأقل جهد وأقل تكلفة .

وتهدف الدراسة إلى تحقيق الآتي .:

(1) كشف النقاب عن الإجراءات والوسائل والنظم الرقابية ، ومحاولة التعرف على أوجه القصور فيها ، ومن ثم العمل على تصحيحها واستكمالها باقتراح الحلول المناسبة .

(2) التعرف على إيجابيات وسلبيات النظم الرقابية القائمة ، المؤثرة في مستوى الأداء ، ومحاولة التقليل من السلبيات ، والحد من تأثيرها على الأداء والقطاع معاً .

(3) دعم الإيجابيات حتى تكون أكثر تأثيراً وفاعلية .

وقد تم الاعتماد في جمع بيانات الدراسة على :

(1) المصادر والمراجع المتوفرة في المكتبات .

(2) إعداد استمارة الاستبيان المرفقة بهذا البحث ، وتوزيعها علي عينة من مجتمع الدراسة .

(3) القوانين والقرارات المنظمة لأعمال مجتمع البحث .

وقد تم استخدام مجموعة الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) في تحليل بيانات الدراسة ، وتم التوصل إلى بعض النتائج أهمها :

(1) تبين أن الغالبية من أفراد العينة لم تتجاوز مدة خدمتهم بالقطاع عن ثماني سنوات ، وهذا يعكس سياسة التعيين التي تتبناها المؤسسة الأمنية ، حيث ركزت في المدة الأخيرة على فتح مجال القبول للالتحاق بها لمستويات محددة ، مما جعل هذه الفئة أكثر من غيرها .

(2) على الرغم من وجود وسائل رقابية بالقطاع ، فهي غير ذات فاعلية وغير مؤثرة ، لأنها لم تحظى بأهمية من قبل المسؤولين بإدارة المؤسسة ، بل الأمر أعظم فالبعض منهم يعتمد إغفالها وعدم الاكثرات بها خوفاً من المسؤولية وتهرباً من المسألة .

(3) تفيد الدراسة أن اللبس والغموض في المعايير الرقابية يجعل منها عامل سلبي يؤثر في النشاط الإداري ، مما يضعف مستوى الاداء ويقلل من فاعليته فيزيد بذلك حدة انحدار مستوى الاداء ، ويرفع معدل الخطأ لدى العاملين ، فتصير معه مهمة الاصلاح والتصحيح صعبة وغير مضمونة النتائج .

(4) لا توجد علاقة قوية بين الرضاء الوظيفي وفاعلية الاداء ، وفي حالة وجودها تكون ضعيفة ، أي لايتأثر بها الاداء ايجابيا ، ولعل اسباب ذلك أن الرضاء قد يتحقق بمظاهر لاتسهم بشكل أو بآخر في رفع مستوى الاداء ، بل العكس فقد يكون عدم الالتزام بالعمل وقلة العطاء من دواعي رضاء الموظف عن عمله .

(5) خلصت الدراسة إلى وجود بعض القيادات الادارية الضعيفة وغير المؤهلة على راس مؤسسات القطاع ، الامر الذي يزيد من اتساع انتشار الفساد الإداري ، وهو بطبيعة الحال يؤثر سلبياً على مستوى الاداء .

واخيراً انتهت الدراسة إلى جملة من التوصيات نورد أهمها على النحو الاتي .

(1) يستوجب على أمانة اللجنة الشعبية العامة للعدل والأمن العام ، وضع معايير موضوعية لاختيار العاملين بها ، سواء من العاملين المدنيين أو المدنيين النظاميين (العسكريين) ، ووضع حد ادنى من المستويات العلمية تتناسب مع طبيعة العمل .

(2) اضافة أنواعا اخرى من الوسائل الرقابية بقطاع الأمن ، وعدم الاقتصار على نوعين (الملاحظة الشخصية ، والتقارير الادارية) ، ويراعى في ذلك تناسب الوسائل الرقابية مع طبيعة العمل المؤدى ، من حيث كونه إداري أو ميداني فني أو عمل عادي .

(3) تحميل الرئيس المباشر مسؤولية تصحيح الاخطاء الصادرة عن مرؤوسيه ، سواء كان هو من اكتشفها أو جهات اخرى غيره ، المهم ان يتولى هو عملية الاصلاح وتحت اشراف وبمتابعة الإدارة العليا بالمؤسسة .

4) انشاء وحدة تنظيمية داخل كل الوحدات الادارية للقطاع ، تتولى مهمة اختيار معدلات موضوعية لتقييم اداء العاملين ، يتم عن طريقها تحليل الأداء والتعرف على كل ايجابياته وسلبياته ، وتحديد قدرات الموظف .

5) التوسع بموجب التشريعات على إخضاع المؤسسة الامنية للرقابة الخارجية ، وتحديد الجوانب التي تشتمل عليها وتدخل في إطارها، ويقوم عليها عناصر متخصصة يتم اختيارهم وفق معايير يضمن من خلالها تحقيق الاهداف .

محتويات الدراسة

الصفحة	الموضوع	ر.م
أ	الآية	1
ب	الاهداء	2
ت	شكر وتقدير	3
ث	مستخلص الدراسة	4
ج - ذ	ملخص الدراسة	5
ر - س	محتويات الدراسة	6
ش - ض	قائمة الجداول	7
ض	قائمة الاشكال	8
2- 1	مقدمة	9
3	الفصل التمهيدي : خطة البحث	10
4	تحديد المشكلة	11
5 - 4	فروض الدراسة	12
6	اهداف الدراسة	13
6	مصطلحات الدراسة	14
7	اهمية الدراسة	15
8	حدود الدراسة	16
8	مناهج الدراسة	17
9	اسلوب الدراسة	18
9	ادوات الدراسة	19
17 - 9	الدراسات السابقة	20
18	خطة الدراسة	21

19	الاطار النظري	22
20	الفصل الاول . الاحكام العامة للرقابة	23
30 - 21	المبحث الاول : ماهية الرقابة	24
41 - 31	المبحث الثاني : مراحل العملية الرقابية	25
49 - 42	المبحث الثالث : انواع الرقابة	26
50	الفصل الثاني . مستوى الاداء الاداري	27
62 - 51	المبحث الاول : ماهية الاداء الاداري	28
71 - 63	المبحث الثالث : تقييم الاداء الاداري	29
72	الاطار التطبيقي :	30
73	الفصل الثالث . مجتمع الدراسة	31
80 - 74	المبحث الاول : بيئة البحث	32
89 - 81	المبحث الثاني : العينات	33
94 - 90	المبحث الثالث : ادوات الدراسة الميدانية	34
95	الفصل الرابع . تبويب وتحليل البيانات	35
124 - 96	المبحث الاول : تحليل بيانات الجداول	36
135 - 152	المبحث الثاني : اختبار فروض الدراسة	37
136	الفصل الخامس . النتائج والتوصيات	38
142 - 137	المبحث الاول : النتائج	39
146 - 143	المبحث الثاني : التوصيات	40
153 - 47	المراجع	41
1	الملاحق	42
19 - 2	ملحق رقم (1) قانون الأمن والشرطة لسنة 92 ف	43

36 - 20	ملحق رقم (2) قرار رقم (65) بشأن تنظيم الجهاز الإداري للجنة الشعبية العامة للعدل والأمن العام	44
40 - 37	ملحق رقم (3) استثمار الاستبيان	45
49 - 41	ملحق رقم (4) التحليل الإحصائي	46

قائمة الجداول .

الصفحة	البيان	الجدول
70	طريقة التوزيع الإجباري	1
96	مدة خدمة أفراد العينة .	2
97	المؤهلات العلمية لإفراد العينة .	3
98	نوعية الوظيفة التي يمارسها أفراد العينة	4
98	مدى تناسب عمل فرد العينة مع تخصصه وخبراته	5
99	الدورات التدريبية التي شارك فيها فرد العينة	6
100	الرضا الوظيفي لإفراد العينة	7
100	مدى رغبة أفراد العينة في تغيير وظائفهم	8
101	الاسلوب الذي يتحلى به رئيس فرد العينة	9
102	مدى استخدام الوسيلة الرقابية بمجتمع البحث	10
103	نوعية الوسيلة الرقابية المستخدمة بمجتمع البحث	11
104	الجهة التي تتولى اعمال الرقابة	12
105	مدى فاعلية وتأثير الوسيلة الرقابية	13
106	موضوعية وجدية المعايير الرقابية المستخدمة بمجتمع	14
107	مدى تلائم الطرق الرقابية المستخدمة مع المستويات الادارية .	15
108	تأثير كفاءة المديرين في قيادة الادارة الجيدة	16
108	تأثير الغموض واللبس في المعايير الرقابية	18
109	تأثير ردود فعل المراقبين على نشاط الادارة	19
110	من الاقدر على تصحيح الاخطاء	20

111	قدرة التصحيح والتنبية على تقويم الانحرافات	21
112	قدرة التصحيح والعقاب على تقويم الانحرافات	22
113	مدى فاعلية العقوبات المنصوص عليها في القانون رقم 10 لسنة (92) بشأن الأمن والشرطة .	23
114	نوع الرقابة التي يختارها فرد العينة	24
114	هل من أفراد العينة اختار الرقابة بناء على ممارسة عملية .	25
115	هل من أفراد العينة اختار الرقابة بناء على معلومة نظرية .	26
116	هل مستوى القطاع مرضي	27
117	يوضح إن عدم اهتمام القيادات الادارية بالمصلحة العامة من أسباب تدني الاداء.	28
118	غياب اعمال التفتيش والرقابة سبب في تدني مستوى الاداء	29
119	سوء اختيار العناصر القيادية المشرفة من اسباب تدني الاداء .	30
120	مدى فاعلية الاتصال بين المستويات الادارية	31
121	وجود معدلات لقياس الاداء بالقطاع	32
122	مدى تماشي معدلات الاداء مع الأهداف العامة للقطاع	33
123	البرامج التدريبية المقامة بوحدات مجتمع البحث	34
124	هل الوسائل الرقابية مناسبة للرقابة على أداء العاملين من الرجال والنساء .	35
126	العلاقة بين المؤهل العلمي وفاعلية الاداء	36
127	العلاقة بين الرضاء الوظيفي ومستوى الاداء	37
128	تأثير الرقابة بنوعها الداخلية والخارجية على عناصر العملية الادارية ، وعلاقتها بفاعلية الاداء .	38
129	العلاقة بين المشاركة في العملية الرقابية وبين فاعلية الاداء .	39

130	ضعف القيادات الادارية وفاعلية الاداء	40
131	العلاقة بين اختيار العقوبة المناسبة وفاعلية الاداء	41
132	العلاقة بين فاعلية نظام الاتصال في نقل المعلومات وفاعلية الاداء	42
133	العلاقة بين الوسيلة الرقابية الموضوعية والمستوعبة للجنسين ، وفاعلية الاداء .	43
134	العلاقة بين الرقابة وفاعلية الاداء	44
135	العلاقة بين الرقابة وفاعلية الاداء بمربع كاي	45

قائمة الاشكال

الصفحة	البيان	الشكل
32	عناصر أو مراحل العملية الرقابية	1
51	نظام ادارة الاداء	2
63	خطوات عملية تقييم الاداء	3

مقدمة

تحتل الرقابة مكانة هامة وإستراتيجية بين عناصر العملية الإدارية ، الذي جعل تأثيرها بالغاً ومؤثراً على الأداء الإداري ،حتى ساد الاعتقاد بارتباطهم وجوداً وعدماً ،فلا يمكن ممارسة الرقابة بمعزل عن عناصر الإدارة الأخرى ، مما اقتضى لكي تمارس الرقابة دورها أن يكون هناك تخطيط -تنظيم -سياسات برامج قرارات ...الخ و إلا فماذا نراقب ؟وكيف نراقب؟

ومن ناحية أخرى ليتسنى تحقيق الأهداف المرجوة والمرسومة ، أو حتى التأكد من نسبة الأداء ومدى الإنجاز، وجود نظام رقابي ملائم وفعال ، حيث الرقابة على الأداء الإداري بمثابة الكاشف والمحصن للعمل التنفيذي ، فهي تبين الأخطاء والثغرات التي تعرقل وتقلل مستوى الأداء ،كما أنها تبين أوجه القوى ونقاط التفوق ، وتساعد المديرين على الوقوف على محاسن الأفراد العملية ، وإظهار ميزاتهم و مهاراتهم الفنية ، مما يسهم في وضع معايير موضوعية على أساسها تتم المكافأة للمجدين من العاملين ، ومن ثم تحفيزهم للعمل والرفع من روحهم المعنوية.

وتجدر الإشارة إلى الموضوع الأساسي والذي يعني العملية الرقابية ،فهي دائماً تسلط الضوء على الأداء الإداري والسير به إلى أفضل المستويات ، ولا ريب أن الأداء هو نشاط إنساني وكذا النشاط الرقابي ،مما يضيف عليهما احتمالية الخطأ والصواب ، بيد أنه يفترض في الوسيلة الرقابية أن تكون الحارس للحيلولة دون وقوع أخطاء في تنفيذ الأداء ، وأن وجدت تعمل على تقييمها وتحديد أسبابها ، ومن ثم معالجتها عن طريق اقتراح الحلول المناسبة لها ، ويكون ذلك عن طريق وضع معدلات ومعايير موضوعية ، يقاس على أساسها الأداء لمعرفة مدى إنجازها ، إذ يعتمد عليهما في عملية التقييم.

ونظراً لأهمية الوظيفة الرقابية ، وعظم شأنها في إطار الأعمال الإدارية داخل المؤسسات التابعة لقطاع العدل والأمن العام ، وما يسودها من روح