



المملكة العربية السعودية  
وزارة التعليم العالي  
جامعة الملك سعود  
كلية العلوم الإدارية  
مركز البحوث

**فعالية إدارات المتابعة في الاجهزة  
الحكومية  
بالمملكة العربية السعودية**

**"دراسة ميدانية"**

**Control Administration Effectiveness In  
The Governmental Agencies of Saudi  
Arabia - Empirical Study**

د. سالم سعيد القحطاني

أستاذ الادارة العامة المساعد

قسم الادارة العامة- كلية العلوم الادارية

جامعة الملك سعود

الرياض ١٩٩٦م









المملكة العربية السعودية  
وزارة التعليم العالي  
جامعة الملك سعود  
كلية العلوم الإدارية  
مركز البحوث

**فعالية إدارات المتابعة في الاجهزة  
الحكومية  
بالمملكة العربية السعودية  
"دراسة ميدانية"**

**Control Administration Effectiveness In  
The Governmental Agencies of Saudi  
Arabia - Empirical Study**

د. سالم سعيد القحطاني

أستاذ الادارة العامة المساعد

قسم الادارة العامة- كلية العلوم الادارية

جامعة الملك سعود

الرياض ١٩٩٦م

يعبر هذا البحث عن رأى كاتبه ولايعبر بالضرورة عن رأى المركز

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر  
القحطاني، سالم سعيد

فعالية إدارات المتابعة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية:  
دراسة ميدانية - الرياض.

.... ص؛ ١٧×٢٤ سم. - (إصدارات مركز بحوث كلية العلوم الإدارية)؛

رمدك ٥-٣٧٢-٠٥-٩٩٦٠

رمدد ٢٩٠٦-١٣١٩

١- الرقابة الإدارية ٢- السعودية - الرقابة الإدارية

أ- العنوان ب- السلسلة

ديوي ٣٥٠,٠٠٧٥

١٧/٠٢٦٣

رقم الإيداع : ١٧/٠٢٦٣

العنوان :

مركز البحوث - كلية العلوم الادارية - جامعة الملك سعود  
ع ب ( ٢٤٥٩ ) الرياض ١١٤٥١ فاكس ٤٦٧٤٢١٦  
المملكة العربية السعودية



## قائمة المحتويات

### الصفحة

٥	قائمة المحتويات
٦	قائمة الجداول
١	- مقدمه عامه
١	تمهيد
٣	أولاً: مشكلة الدراسة
٥	ثانياً: أهمية الدراسة
٧	ثالثاً: أهداف الدراسة
٩	- القسم الأول: منهجية الدراسة
٩	أولاً: أسئلة الدراسة
١٠	ثانياً: فروض الدراسة
١٢	ثالثاً: حدود الدراسة
١٢	رابعاً: مجتمع و عينة الدراسة
١٣	خامساً: خصائص العينة
١٦	سادساً: صدق و ثبات أداة الدراسة
١٨	سابعاً: أدوات معالجة و تحليل البيانات
١٩	- القسم الثاني: الإطار النظري
١٩	أولاً: الرقابة الإدارية
١٩	١. مقدمه

- ٢٠ .٢ مفهوم الرقابة الإدارية
- ٢٢ .٣ أهمية الرقابة الإدارية
- ٢٣ .٤ أهداف الرقابة الإدارية
- ٢٦ .٥ أنواع و مصادر الرقابة الإدارية
- ٢٦ .٦ وسائل الرقابة الإدارية
- ٢٧ .٧ العملية الرقابية
- ٢٨ ثانياً: الرقابة الإدارية في المملكة العربية السعودية
- ٢٨ .١ مقدمه
- ٢٩ .٢ تطور الرقابة في المملكة العربية السعودية
- ٣٥ - القسم الثالث: عرض و تحليل النتائج
- ٣٥ أولاً: مقدمه
- ٣٥ ثانياً: عرض و تحليل النتائج
- ٣٥ .١ خبرة العاملين في إدارات المتابعة
- .٢ المستوى التعليمي و التدريبي لموظفي إدارات المتابعة
- ٣٦
- ٣٧ .٣ مسميات و مستويات إدارات المتابعة
- .٤ التركيبة الوظيفية و العلمية لموظفي إدارات المتابعة
- ٤١
- ٤٢ .٥ مهام و أهداف إدارات المتابعة
- ٥٦ .٦ أنشطة إدارات المتابعة



٥٨	٧. الوسائل الرقابية المستخدمة في إدارات المتابعة
٥٩	٨. مشاكل إدارات المتابعة
٦٣	٩. أهمية إدارات المتابعة
٦٨	١٠. المستوى التنظيمي لإدارات المتابعة
٧٥	١١. التعاون في إدارات المتابعة
٧٩	- القسم الرابع: الخلاصة و التوصيات
٧٩	أولاً: خلاصة النتائج
٨٣	ثانياً: التوصيات
٨٦	ثالثاً: الخاتمة
٨٧	الملاحق
١٠١	الهوامش
١٠٥	المراجع



## قائمة الجداول

### الصفحة

١٤	جدول (١) المراتب الوظيفية لأفراد عينة الدراسة
١٥	جدول (٢) المستوى التعليمي لأفراد عينة الدراسة
١٥	جدول (٣) توزيع أعمار أفراد العينة
٣٦	جدول (٤) التوزيع التكراري لخبرات العاملين في مجال المتابعة
٣٧	جدول (٥) المستويات التعليمية لموظفي المتابعة
٣٨	جدول (٦) مسميات إدارات المتابعة في الاجهزة الحكومية
٣٩	جدول (٧) المستويات التنظيمية لإدارات المتابعة في الاجهزة الحكومية
٤٠	جدول (٨) جهة الاشراف على إدارات المتابعة
	جدول (٩) تكرار العلاقات بين إدارات المتابعة والاجهزة و الإدارات
٤١	الاجهزة الأخرى
٤٢	جدول (١٠) أعداد موظفي المتابعة
	جدول (١١) مدى وضوح مهام و أهداف إدارات المتابعة للموظفين
٤٣	والجمهور
٤٤	جدول (١٢) ترتيب الاهداف حسب أولوياتها لإدارات المتابعة
	جدول (١٣) مدى تأثير وضوح أهداف و مهام إدارة المتابعة على
٤٦	مدى تعاون الآخرين معها

- جدول (١٤) درجة الارتباط بين وضوح مهام وأهداف إدارات المتابعة  
٤٧ وتعاون في الاخرين معها
- جدول (١٥) مدى تأثيرالعلاقة بين وضوح أهداف ومهام إدارات المتابعة  
٤٩ والتفتيش و قدرتها على مواجهة المشاكل
- جدول (١٦) درجة الارتباط بين وضوح مهام وأهداف إدارات المتابعة  
٥١ وقدرتها على مواجهة المشاكل
- جدول (١٧) درجة الارتباط بين وضوح أهداف ومهام الادارة وقيامها  
٥٣ ببعض الانشطة الادارية
- جدول (١٨) درجة الارتباط بين وضوح الاهداف والمهام أستخدام  
٥٥ الوسائل الرقابية
- جدول (١٩) مدى قيام إدارات المتابعة ببعض الانشطة في الجهاز  
٥٦ الإداري
- جدول (٢٠) الانشطة التي تقوم بها إدارات المتابعة الى جانب أعمالها  
٥٧
- جدول (٢١) الوسائل الرقابية التي تستخدمها إدارات المتابعة  
٥٩
- جدول (٢٢) المشاكل التي تواجه إدارات المتابعة  
٦٠
- جدول (٢٣) العلاقة بين وضوح دور إدارة المتابعة المشاكل التي  
٦٢ تواجه الادارة
- جدول (٢٤) متوسط العلاقة بين أهمية إدارة المتابعة للجهازالإداري  
٦٤ ومدى قيامها ببعض الانشطة الادارية

- جدول (٢٥) العلاقة بين أهمية إدارة المتابعة للجهاز الاداري ومتوسط  
الاجابات حول نوعية العلاقات التي تربطها بالادارات  
والاجهزة الاخرى ٦٥
- جدول (٢٦) قيمة الترابط الاحصائي وأختبار F وأحتمال زيادة قيمة  
فيما يتعلق بالعلاقة بين أهمية إدارة المتابعة للجهاز الاداري  
ومتوسط الاجابات حول نوعية العلاقات التي تربطها بالادارات  
والاجهزة الاخرى ٦٧
- جدول (٢٧) مستوى تأثير المستوى التنظيمي لإدارة المتابعة على  
وضوح مهام وأهداف الادارات لبعض المعنيين ٦٨
- جدول (٢٨) تأثير المستوى التنظيمي لإدارة المتابعة على مدى تعاون  
الآخرين معها ٦٩
- جدول (٢٩) تأثير المستوى التنظيمي لإدارة المتابعة على قيام هذه  
الادارات ببعض الانشطة الادارية ٧٠
- جدول (٣٠) تأثير المستوى التنظيمي لإدارات المتابعة على القدرة في  
مواجهة المشاكل المختلفة ٧٢
- جدول (٣١) درجة الارتباط بين المستوى التنظيمي لإدارة المتابعة  
وعلاقتها بالادارات والاجهزة الاخرى ٧٤
- جدول (٣٢) مدى تعاون الآخرين مع إدارت المتابعة ٧٥
- جدول (٣٣) الارتباط بين تعاون الآخرين مع إدارات المتابعة عند قيامها  
بأعمالها و قدرتها على مواجهة المشاكل ٧٧



# فعالية إدارات المتابعة في الاجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية "دراسة ميدانية"

مقدمة عامه :

تمهيد:

عند تنفيذ المهام والانشطة الادارية فانه كثيراً ما يعترضها الخلل أو الانحراف. ومن هذا المنطلق يمكن القول أن الهدف الرئيسي من ممارسة وظيفة الرقابة الادارية هو التأكد من أن الانشطة الادارية تسير في الاتجاه الصحيح الذي يخدم أهداف المنظمة بأعلى قدر من الكفاية {١، ص ٦٢}. وهكذا فقد برزت الرقابة الادارية كنشاط إداري يقوم بدور الصيانة للعملية الادارية ويعمل على معالجة المشاكل أو الانحرافات التي تطرأ عليها. ومن هذا المنطلق ظهرت الحقيقة العملية والواقعية التي تؤكد أن الرقابة أداة فعالة في خدمة الجهاز الاداري وأنها بدأت تحتل مكانة هامة في مؤلفات الادارة العامة، سواء من حيث الدراسة النظرية أو الميدانية {٢، ص ٤٩} .

أن الاعمال الادارية التي تتطلب وجود الرقابة الادارية قد تكون على مستوى الادارة الصغيرة وقد تكون على مستوى الدولة. حيث أن إمكانية نجاح الادارة في تحقيق أهداف أنشطتها ونجاح الدولة في تحقيق أهداف

خطتها التنموية لا يعتمد على مدى سلامة البرامج والسياسات المختلفة فحسب، ولكن أيضاً على مدى توفر الرقابة المستمرة والمناسبة لمتابعة وتقييم هذه الأنشطة والخطط {٣، ص ١}.

ونظراً لتعدد أوجه الرقابة وتنوع أنشطتها ومهامها وأختلاف وسائلها ومصادرها وأساليبها والاختلاف في كيفية تطبيقها بين مجتمع وآخر وبين منظمة وأخرى، فإن هذه الدراسة ستقوم بعرض موضوع الرقابة الادارية في الجهاز الحكومي بالمملكة العربية السعودية وخاصة ما يتعلق بإدارات المتابعة، حيث سيتكون هذا البحث من مقدمة وأربعة أقسام. نستعرض في المقدمة الإطار العام للدراسة من خلال عرض مشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها. وفي القسم الأول سنعرض منهجية الدراسة حيث نبين المنهج المستخدم فيها ثم أسئلة الدراسة وفروضها ثم حدودها، وكذلك سنتطرق في هذا القسم لمجتمع وعينة البحث وخصائصها ثم وسيلة جمع البيانات وطريقة تحليلها. ونتطرق في القسم الثاني للإطار النظري لموضوع الرقابة حيث سنتحدث عن الرقابة الادارية وأدبياتها ثم نستعرض وضع الرقابة الادارية في المملكة العربية السعودية. وفي القسم الثالث نقدم عرضاً مفصلاً لنتائج الدراسة الميدانية مدعماً بالتحليل والمناقشة. أما القسم الرابع فيحتوي على تلخيص لأهم النتائج التي توصل اليها البحث وبعض التوصيات لتحسين أداء إدارات المتابعة في الأجهزة الحكومية ومعالجة بعض المشاكل التي تواجهها.



## أولاً: مشكلة الدراسة :

لقد أصبحت الرقابة موضع اهتمام العاملين والباحثون في مجال الإدارة على حد سواء، ولم تعد مقصورة على المنظرين وأصحاب المدارس الفكرية. إن مسألة الحاجة الى نظام رقابي يتحقق عن طريقه الأستخدام الجيد للموارد المتاحة لتلبية الحاجات الانسانية المتزايدة قد أضافت الى موضوع الرقابة أهمية كبيرة وجعلته أكثر تعقيداً وأصعب في التنفيذ {٤}، ص {٧١}. وحيث أن الحكومة قد أصبحت تمارس نشاطها في أغلب الميادين التقليدية والحديثة والفنية والعلمية وأن الرقابة مرتبطة بطبيعة النشاط الحكومي فإن ذلك جعل مهمة الرقابة على الانشطة الحكومية أعم وأشمل مما كانت عليه ذي قبل، كما أصبحت أمراً ضرورياً لوفاء الحكومة بالتزاماتها كما هو مخطط لها.

أن النظام الرقابي لم يعد عملية سهلة وبسيطة وإنما أصبح نظاماً معقداً يتخذ أشكالاً متعددة وطرقاً وأساليباً مختلفة. ولم تعد المهمة الرقابية اليوم تقتصر على أكتشاف الاخطاء والانحرافات وإنما أمتدت لتشمل البحث عن أسبابها وعلاجها وكيف يمكن تفادي وقوعها في المستقبل، هذا بالاضافة الى البحث عن أفضل سبل الاداء وإرشاد العاملين اليها.

والرقابة الادارية في الاجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية قد تطورت لتواكب الاتجاه الشمولي الحديث للرقابة الادارية. فقد أدرك المسؤولون في الاجهزة الحكومية مبكراً أهمية النظام الرقابي الفعال في

تحسين الأداء في المرافق العامة واكتشاف الاخطاء ومعالجة الانحرافات والظواهر الغير محمودة التي تحدث في بعض الاجهزة الحكومية حيث صدر قرار مجلس الوزراء رقم (٨٨) في عام ١٣٩٩هـ الذي ينص على تشكيل لجنة لدراسة الظواهر غير المحمودة المتفشية بين موظفي بعض الاجهزة الحكومية ودراسة اسبابها والوسائل التي يمكن إتخاذها للقضاء على هذه الظواهر {٥}. وبعد دراسة مستفيضة لهذه الظواهر اقترحت اللجنة المشكلة إنشاء وحدات داخلية للمتابعة في جميع الاجهزة الحكومية. كما صدر قرار مجلس الوزراء رقم (٢٦٠) في عام ١٤٠٣هـ القاضي بتشكيل لجنة تعمل على التنسيق بين عمليات الرقابة التي تقوم بها ادارات المتابعة في الاجهزة الحكومية من جهة وبينها وبين الجهات الرقابية في الاجهزة الحكومية من جهة أخرى مع ضرورة وجود رقابة فعالة تضمن أداء الموظفين لواجباتهم وإجراء مسح شامل للمهام الرقابية التي أستنتها الانظمة المختلفة في كل جهاز حكومي {٦}. كما صدرت الموافقة السامية رقم ١١٠٧/م التي تنص على الموافقة على قرار اللجنة العليا للأصلاح الاداري رقم (١٩٠) وتاريخ ١٤٠٩/١١/١٨هـ ، الذي ينص على تعديل مسمى الوحدات التي تتولى مهام التفتيش في الاجهزة الحكومية الى وحدات "المتابعة" وإنشاء وحدات مماثلة في الاجهزة التي لا تضم مثل هذه الوحدات مع ربطها بالقيادات الادارية العليا بالجهاز بحيث يتم تحديد مستواها التنظيمي حسب حجم الجهاز الحكومي وطبيعة عمله، كما حدد هذا القرار المهام الرئيسية لتلك الوحدات {٧}.

وكما يلاحظ فإن الرقابة الادارية في الاجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية قد مرت أثناء نشأتها بمراحل عديدة وتطورات ملموسة لم تخلو من العوائق والتراجعات. وحيث أنه حتى الآن لم يتم بحث هذا الموضوع بحثاً أكاديمياً فإن الحاجة أصبحت ملحة الى القيام بهذه الدراسة التي ستتركز على الجوانب المختلفة لنظام الرقابة الادارية في الاجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية من خلال دراسة تطور إدارات المتابعة بالأجهزة الحكومية المركزية وتحليل المشاكل التي تواجهها. وستعمل هذه الدراسة على تقويم هذه الادارات تقويماً موضوعياً من خلال مناقشة أوضاعها التنظيمية والادارية والفنية ومعرفة أساليبها في ممارسة الرقابة الادارية. كما ستقوم هذه الدراسة بالتعرف على مستويات القوى العاملة بأدارات المتابعة بالاجهزة الحكومية السعودية، وكذلك الأطلاع على وجهات نظر بعض المسؤولين في إدارات المتابعة حول مهام وأهداف وممارسات إداراتهم. أخيراً فإن هذه الدراسة ستعمل على تقديم بعض التوصيات العلمية التي يمكن أن تسهم في مواجهة المشاكل التي تعترض أداء إدارات المتابعة بالاجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية.

## ثانياً: أهمية الدراسة :

أن النجاح في تحقيق أهداف المنظمة لا يمكن أن يعتمد على مدى سلامة البرامج والسياسات فحسب، بل يعتمد أيضاً وبنفس الدرجة على مدى توافر أدوات الرقابة المناسبة لمتابعة وتقييم إنجازاتها، وعلى توافر

المقومات الاساسية اللازمة لزيادة فاعلية الرقابة على مختلف الانشطة والبرامج {٣، ص ١}.

ومع النمو المضطرد في الحاجات الانسانية وفي الأنشطة الحكومية المصحوب بندرة الموارد، فإن الرقابة الادارية باتت تكتسب أهمية من كونها الوسيلة المناسبة لإيجاد النظام الإداري الفعال الذي يكفل تحقيق الحاجات الانسانية المتزايدة في ظل التوسع في الأنشطة الحكومية وندرة الموارد المتاحة. وبما أن الرقابة الادارية هي العنصر الاداري الذي يعمل على متابعة عملية توحيد الامكانيات المادية والبشرية والادارية والفنية وتوجيه جهودها نحو المسار الصحيح فقد أتفق الكثير من كتاب الادارة على أهمية متابعة وتفتيش أنشطة الاجهزة الحكومية وأعمالها {٨}.

وهكذا فإن أهمية هذه الدراسة تكمن في الدور الذي تلعبه الرقابة الادارية ممثلة في إدارات المتابعة والتفتيش بمختلف الاجهزة الحكومية السعودية على مستوى الأنشطة والبرامج التي تتولى القيام بها. ومن المعروف أن الدور الرقابي لم يعد محصوراً على المهام التقليدية لإدارات الرقابة وإنما تعدى ذلك الى أن أصبح عبارة عن عامل ضبط وترشيد للأداء، ووسيلة لتطوير الجهاز من خلال التخطيط القائم على تفادي الاخطاء والانحرافات .

وبما يزيد من أهمية هذه الدراسة هو اتساع مجال الأنشطة الحكومية وأزدياد الحاجات الانسانية في ظل ندرة الموارد المطلوبة لتلبية تلك الحاجات

مما يجعل الرقابة الادارية الوسيلة المثلى لمتابعة مدى الفاعلية في استخدام تلك الموارد من أجل تحقيق أهداف الاجهزة الحكومية. وهذا ما جعل المسؤولين في الاجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية يهتمون بتنمية وتطوير هذا المجال الاداري.

أخيراً، فإن هذه الدراسة ستساهم في سد الفجوة العلمية حول موضوع الرقابة الادارية في المملكة وعلى وجه الخصوص ما يتعلق بإدارات المتابعة.

### ثالثاً: أهداف الدراسة :

من خلال دراسة الجوانب الادارية المختلفة لإدارات المتابعة في الاجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، تهدف هذه الدراسة الى التعرف على ما يلي:

- ١- مراحل التطور التاريخي والواقع التنظيمي لإدارات المتابعة في الاجهزة الحكومية.
- ٢- وضع القوى العاملة بإدارات المتابعة والمستوى المهني لها.
- ٣- مدى وضوح المهام والأهداف الرقابية لإدارات المتابعة بالاجهزة الحكومية.
- ٤- العلاقة التي تربط إدارات المتابعة بالادارات والاجهزة الحكومية الاخرى.
- ٥- الاساليب والوسائل التي تستخدمها إدارات المتابعة في ممارستها لعملية الرقابة الادارية.

٦- الأنشطة التي تقوم بها إدارات المتابعة في مجال الرقابة الإدارية.

كما وتعمل هذه الدراسة على تحليل المشكلات التي تواجه إدارات المتابعة بالأجهزة الحكومية وطرح بعض التوصيات والاقتراحات لمعالجة هذه المشكلة ولتطوير وتحسين أداء إدارات المتابعة وجعلها أكثر كفاءة وفاعلية.

## القسم الأول منهجية الدراسة

لقد عمد الباحث الى إستخدام نوعين من المنهجية في معالجة موضوع هذا البحث ، حيث تم أستخدام المنهج الوثائقي في تتبع مراحل تطور إدارات المتابعة في أجهزة الدولة من خلال مراجعة الوثائق الحكومية المختلفة، كذلك تم أستخدام المنهج الوصفي المسحي لجمع المعلومات ذات العلاقة بالجوانب الميدانية للموضوع من خلال الاستبانة التي تم إعدادها لهذا الغرض ومن ثم تحليلها للتعرف على وضع إدارات المتابعة بالأجهزة الحكومية السعودية.

وسيقوم الباحث في هذا القسم من البحث الى توضيح أسئلة الدراسة، وفروض وحدود الدراسة، وكذلك مجتمع وعينة البحث. وأخيراً سيتم مناقشة قائمة الاستقصاء التي أعدت لغرض جمع المعلومات اللازمة لهذه الدراسة، ثم سنعرض النظام المستخدم لمعالجة وتحليل هذه المعلومات.

### أولاً: أسئلة الدراسة :

تحاول هذه الدراسة الإجابة على بعض الاسئلة التي يمكن حصرها فيما يلي:

١- ما هي مراحل تطور إدارات المتابعة بالأجهزة الحكومية ؟

- ٢- ما هو المسمى الوظيفي للإدارات التي تقوم بممارسة أنشطة المتابعة في المملكة وما هي جهة إرتباطها الإداري؟
- ٣- ما مدى أهمية إدارات المتابعة بالنسبة للأجهزة الحكومية؟
- ٤- ما مدى إكتفاء إدارات المتابعة من القوى العاملة وما هو الوضع المهني لها؟
- ٥- ما نوع العلاقات التي تربط إدارات المتابعة بالإدارات والاجهزة الحكومية الاخرى؟
- ٦- ما مدى وضوح مهام وأهداف إدارات المتابعة بالاجهزة الحكومية؟
- ٧- ما هي أوجه الانشطة التي تمارسها إدارات المتابعة في الاجهزة الحكومية؟ وما هي الوسائل الرقابية التي تستخدمها إدارات المتابعة في ذلك؟
- ٨- ما هي المشاكل التي تواجهها إدارات المتابعة بالاجهزة الحكومية؟
- ٩- ما هي التوصيات التي يمكن أن تساهم في معالجة مشاكل إدارات المتابعة بالاجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية وكيف يمكن أن نجعلها تعمل بكفاءة عالية وفاعلية ممكنه؟

### ثانياً: فروض الدراسة:

- لقد بنيت هذه الدراسة على بعض الفرضيات التي تشكل في مجملها الطرح الاساسي لهذه الدراسة. وهذه الفرضيات هي كالتالي:
- ١- أن نشاط الرقابة الادارية في الاجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية قد حظي بأهتمام المسؤولين خلال السنوات الماضية مما أدى الى تطوير بعض الإدارات المتخصصة في ذلك النشاط.



- ٢- أن للإدارات القائمة على نشاط الرقابة الإدارية في الاجهزة طابع تنظيمي مميز، ثم أنه يربطها بالإدارات والاجهزة الاخرى روابط قوية ومتنوعه.
- ٣- أن إدارات المتابعة لم تكتفي بعد من القوى العاملة السعودية المؤهلة ولم يصل مستوى هذه القوى العاملة حتى الآن الى المستوى المهني المرضي.
- ٤- أن هناك وضوحاً في مهام وأهداف إدارات المتابعة على جميع المستويات، كما أن هناك إتفاقاً على تحديد أولويات الاهداف والمهام بالنسبة للعاملين في هذه الإدارات بالاجهزة المختلفة.
٥. أن إدارات المتابعة تقوم بأنشطة رقابية مختلفة مستخدمة في ذلك وسائل متعددة.
- ٦- لا يمكن تحديد المشاكل أوالمعوقات التي تواجه إدارات المتابعة أوتحديد قدرتها على القيام بأنشطتها.
- ٧- أنه لا يوجد أي علاقه أو ارتباط بين المستوى التنظيمي لإدارة المتابعة ووضوح الاهداف والمهام، ومدى تعاون الاخرين مع هذه الادارة، وقيام الادارة بأنشطتها الادارية، وأستخدامها للوسائل الرقابية المختلفة، وكذلك مواجهة المشاكل .
- ٨- أنه لا يوجد أي ارتباط بين مدى وضوح أهداف ومهام إدارة المتابعة وبين تعاون الاخرين معها ، وقيامها بأنشطتها، وأستخدامها للوسائل الرقابية، وكذلك مواجهة المشاكل المختلفة.
- ٩- أنه لا يوجد أي علاقه أو ارتباطيه بين مدى تعاون الاخرين مع إدارة المتابعة والمشاكل التي تواجهها.

### ثالثاً: حدود الدراسة :

لقد كان لهذه الدراسة محددات عديدة يمكن إيجازها فيما يلي:

- ١) محدودية المصادر العلمية، حيث لم تتوفر لهذه الدراسة المصادر البحثية التي يمكن الاعتماد عليها في وضع الإطار البحثي لهذه الدراسة.
- ٢) لقد كانت هذه الدراسة محدودة على الاجهزة الحكومية المركزية بمدينة الرياض، وعلى وجه الخصوص تلك التي يوجد بها إدارات للمتابعة، وقامس نشاطاً رقابياً فعلياً على أعمال هذه الأجهزة.
- ٣) لقد أقتصرت هذه الدراسة على دراسة عينة من العاملين في مجال الرقابة الإدارية: المدراء العامون ونوابهم ومدراء الإدارات ومساعدتهم ورؤساء الاقسام والوحدات والشعب الرقابية.
- ٤) أن حجم أفراد العينة التي تمت دراستها كان صغيراً، وذلك نتيجة لأن بعض الإدارات موضع الدراسة لا يوجد فيها إلا مسؤولاً واحداً، وبعضها الآخر لم يتم تشكيلها بعد أو لم تُشغل وظائفها حتى وقت إجراء هذه الدراسة.

### رابعاً: مجتمع وعينة الدراسة :

يعتبر الإطار العام لمجتمع البحث هو الاجهزة الحكومية المركزية. وحيث أنه من المستحيل إدخال جميع موظفي إدارات المتابعة والقائمين بأعمال الرقابة بشكل عام ضمن عينة البحث فإنه قد أُستقر الخيار على أن

تشتمل العينة على فئة مدراء الإدارات والمسؤولين عن أعمال الرقابة لأنهم الأكثر دراية بتلك الإدارات وأعمالها، وهم الأكثر إطلاعاً على نشاطها وأساليبها الرقابية، وعلى المشاكل والعوائق التي تواجهها. وهكذا يمكن تقسيم مفردات الدراسة الى المجموعات التالية:

- \* مجموعة المدراء العامين ونوابهم.
- \* مجموعة مدراء الادارات ومساعدتهم.
- \* مجموعة رؤساء الاقسام والوحدات والشعب.

ولقد وجدنا أن عدد هذه الفئات مجتمعة لا يزيد عن ١٤٧ حالة، ولهذا فقد أخذت جميع هذه الحالات لتشكل مفردات هذه الدراسة. وهكذا تم توزيع ١٤٧ أستمارة من قائمة الاستقصاء، وكان العائد منها ١٠٩ نموذجاً (أي بنسبة ٧٤٪)، أستبعد منها ٢٣ نموذجاً لعدم أستيفائها لشروط التحليل الاحصائي، وبهذا أصبح العدد الفعلي لعينة الدراسة الخاضع لعملية التحليل الاحصائي هو ٨٦ مفردة، أي ما نسبته ٥٩٪ من مجموع الاستمارات التي تم توزيعها.

#### خامساً: خصائص العينة :

حيث أن الدراسة أشارت الى أن عينة البحث ستكون محصورة في المدراء والمسؤولين عن أعمال الرقابة فإنه يجب أن نوضح هنا بعض الخصائص والصفات التي تم جمعها عن عينة البحث. لقد أتضح أن مجموعة المدراء العامين ونوابهم يشكلون ٥٧٪ من مجموع أفراد العينة

بينما مجموعة مدراء الادارات ومساعدتهم يشكلون أقل من ٣٨٪، ومدراء الاقسام والوحدات والشعب يشكلون ٥٪ تقريباً. ويمكن رد التباين في النسب الى أن الكثير من إدارات المتابعة تتكون من وحده إداريه واحده فقط مما لا يجعل هناك أي حاجة الى وجود أقسام أو شعب في هذا التنظيم.

ولقد أتضح أن عينة البحث تتوزع بين مختلف المراتب ما بين الثانية والرابعة عشر، وذلك كما يوضح الجدول أدناه.

### جدول (١)

#### المراتب الوظيفية لأفراد عينة الدراسة

المرتبة	٢	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١	١٢	١٣	١٤
التكرار	١	١	٧	١٣	٧	١١	١٧	١٤	٦	٨	١
%	١,١٦	١,١٦	٨,١٤	١٤,٨	٨,١٤	١٢,٨	١٩,٨	١٦,٣	٦,٩٨	٩,٣	١,١٦

أما من حيث المستوى التعليمي لأفراد عينة هذه الدراسة فقد أتضح أن الغالبية منهم (٦١,٥٪) يحمل المؤهل الجامعي أو أعلى بينما يتوزع الباقون فيما دون ذلك. ويوضح الجدول (٢) التوزيع التكراري للعينة حسب المستوى التعليمي.

جدول (٢)

المستوى التعليمي لأفراد عينة الدراسة

المستوى التعليمي	التكرار	%
المتوسط أو أقل	٧	٨,١٠
الثانوية أو ما يعادلها	٢١	٢٤,٤٢
دبلوم	٥	٥,٨١
بكالوريوس	٤١	٤٧,٦٧
دبلوم عالي	٢	٢,٣٣
ماجستير	١٠	١١,٦٣

وبالنسبة لأعمار العينة فإنه يمكن أن نلاحظ أنها تتراوح ما بين أكثر من ٢٠ سنة إلى أكثر من ٥٠ سنة. ويمكن توضيح توزيع أعمار العينة بالتفصيل في الجدول التالي:

جدول (٣)

توزيع أعمار أفراد العينة

العمر	التكرار	%
٢١ إلى ٢٥ سنة	٤	٤,٦٥
٢٦ إلى ٣٠ سنة	٩	١٠,٤٧
٣١ إلى ٣٥ سنة	١٢	١٣,٩٥
٣٦ إلى ٤٠ سنة	١٠	١١,٦٣
٤١ إلى ٤٥ سنة	٢٣	٢٦,٧٤
٤٦ إلى ٥٠ سنة	١٢	١٣,٩٥
٥١ سنة فأعلى	١٦	١٨,٦٠

## سادساً: صدق وثبات أداة الدراسة :

أعتمدت هذه الدراسة في جمع المعلومات اللازمة على قائمة إستقصاء أشتملت على ٣١ سؤالاً منها عدداً من الاسئلة المحددة وآخر من الاسئلة المفتوحة. وقد وزعت هذه الاسئلة بين جوانب الموضوع المختلفة بالشكل الذي يكفل توفير المعلومات المطلوبة عن جميع متغيرات الدراسة.

وهذه المتغيرات هي كالتالي:

\* الجانِب الديموغرافي أو الشخصي لعينة الدراسة.

\* الوضع التنظيمي للإدارة.

\* وضع القوى العاملة بالإدارة.

\* علاقات الإدارة بغيرها من الإدارات أو الاجهزة.

\* مدى وضوح أهداف هذه الإدارات ومهامها.

\* الأنشطة التي تقوم بها هذه الإدارات والوسائل والاساليب المستخدمة

في ذلك.

\* المشاكل والمعوقات التي تواجه الإدارة.

وقد أستخدم في صياغة الاسئلة المحددة (المغلقة) بهذه القائمة

مقياس "Likert" ذوالثلاث والخمس والست درجات، وذلك حسب ما

يتطلبه السؤال من درجات القياس، حيث أنه قد أثبتت فعاليته في قياس

العوامل المؤثرة على التنظيمات الإدارية عند كثير من الباحثين العرب ومنهم

مرعي وباغي {٩}، وسبيوني {١٠} وغيرهم.

ومن أجل التحقق من مدى مصداقية قائمة الاستقصاء هذه Instrument Validity، قام الباحث باستخدام أسلوب الصدق المنطقي لمحتوى هذه الوسيلة حيث عُرضت قائمة الاستقصاء بعد الإعداد الاولي على عددٍ من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في جامعة الملك سعود وذلك للتأكد من صدق دلالة أسئلة هذه الوسيلة، وبعدها عن الغموض واللبس. كما عُرضت هذه القائمة أيضاً على بعض أفراد العينة ذوي المستويات التعليمية العالية وذلك للتأكد من مدى قدرة هذه الاستبانة على قياس الجوانب المختلفة لموضوع الدراسة وللتأكد من سهولة ووضوح أسئلتها. وقبل الإعداد النهائي لهذه القائمة أخذ في الحسبان بعض المقترحات التي أبدتها بعض أعضاء هيئة التدريس بالجامعة وبعض مدراء إدارات المتابعة وتم تعديل بعض الاسئلة بما يتناسب مع أهداف وأغراض هذه الدراسة.

أما بالنسبة لثبات وسيلة جمع المعلومات فقد تم استخدام طريقة إعادة الاختبار Test-Retest حيث وزعت أسئلة الاستقصاء على عشرين من العاملين في هذه الإدارات ثم أعيد توزيعها مرة أخرى بعد فترة أربعة أسابيع وبحساب معامل الارتباط بين هذين الاختبارين وجد أن درجة الارتباط بين الاختبارين ٠,٨٢ ، وهذه النسبة تعتبر عالية نسبياً {١١}، {١٢١} مما يزيد من تأكدها من ثبات هذه الوسيلة في قياس متغيرات هذه الدراسة.

## سابعاً: أدوات معالجة وتحليل البيانات:

لقد قام الباحث بتحليل البيانات والمعلومات الثانوية والبيانات والمعلومات الأولية التي تم جمعها بواسطة الاسئلة المفتوحة بالاستبانة بأستخدام التحليل الوصفي. أما المعلومات والبيانات التي تم جمعها عن طريق الاسئلة المغلقة بالاستبانة فقد تمت معالجتها وتحليلها بالاعتماد على برنامج ال (SAS) الاحصائي الذي أستخدم لعملية تفرغ البيانات ولأجراء بعض الاختبارات الاحصائية المطلوبة لهذه الدراسة. ومن الاختبارات الاحصائية التي أجريت لغرض هذه الدراسة ما يلي:

- النسب المئوية.

- مقاييس النزعة المركزية (كالوسط الحسابي وغيره).
- تحليل التباين (ANOVA) Analysis of Variation.
- إختبار ال R2 وإختبار ال F .



## القسم الثاني الإطار النظري

أولاً: الرقابة الادارية:

١- مقدمة :

أن العملية الادارية تشكل في دورانها نوع من الحركة التي قد تشبه الى حد بعيد الحركة الميكانيكية. لذا فإن تفاعلها مع قنوات الادارة العامة كثيراً ما يجعلها تصاب بنوع من العطل نتيجة تأثيرها بكثرة الاجراءات، مما يؤدي في أحياناً كثيرة الى توقفها عن العمل عند حدوث أي أخطاء أو إنحرافات أضعف في فعاليتها.

وبأتي دور الرقابة الادارية كوسيلة تساعد على صيانة هذه العملية وتحافظ على استمرار دورانها كما هو مخطط لها دون أن يقع هناك أي خطأ أو إنحراف. ولهذا فإن الرقابة تسعى الى التحقق المستمر من أن عمليات الجهاز الاداري تسير بكفاءه وفعاليه نحو تحقيق السياسات العامه والمخطط الوطني التي تقرها الحكومه، أي أنها تستهدف التأكد من كفاءة التنفيذ. « ونظراً لتشعب مسؤوليات الرقابه وفقاً للعمليات الاداريه المتشعبه فإن الاداره العامه لا تعتمد في ممارسة هذه العمليه على النشاط الاداري العادي، بل كثيراً ما تلجأ الى تكوين الاجهزه المتخصصه كي تعاونها على تحقيق أهداف الرقابه الاداريه» {١١، ص ٢٦٣}.

ولهذا فأنا سنقدم في هذا الإطار النظري بعض اللمحات المختصرة حول مفهوم الرقابة الادارية وأهميتها وأغراضها وأنواعها ومصادرها. ثم أننا سنتحدث بإيجاز عن وسائل الرقابة الادارية وعناصر العملية الرقابية ذاتها. كما سنقدم لمحة موجزة عن تطور نشاط الرقابة الادارية في الادارة السعودية والمستوى الذي وصل اليه هذا النشاط الاداري في إطار العمل البيروقراطي بالأجهزة الإدارية المركزية بالمملكة العربية السعودية.

## ٢. مفهوم الرقابة الادارية:

إن للرقابة الإدارية عدداً من المفاهيم التي يمكن أن تكون سبب الاختلاف بين الباحثين حول تحديد مفهوماً موحداً لها. فنجد أن الرقابة قد تأخذ أحياناً مفهوماً سلبياً حيث ينظر اليها على أساس أنها نوع من التسلط والتجسس على الموظفين، وهكذا تصبح في هذه الحالة كالسيف المسلط على رقاب الموظفين، ويطلق على هذا المفهوم بالمفهوم الكلاسيكي. وفي أحياناً أخرى تأخذ الرقابة الادارية مفهوماً إيجابياً حيث ينظر اليها على أساس أنها وسيلة للحيلولة دون إنحراف العمل الإداري من خلال تفادي الأخطاء أو الانحرافات قبل وقوعها وتصحيحها، وهذا هو المفهوم السائد في العصر الحديث. ومن ناحية أخرى فأن بعض الباحثين قد يزعم أن الرقابة الادارية عملية ذاتية لأنهم يرون أنه يصعب في كثير من الاحيان قياس العملية الإدارية، ولذا تبقى الرقابة في رأيهم مجرد إجتهد ذاتي لمحاولة التأكد من تنفيذ العمل الإداري كما هو مخطط له.

ونتيجة لتعدد مفاهيم الرقابة الادارية فقد عمد بعض الكتاب الى تحديد طبيعة العملية الرقابية لكونها تتضمن الكثير من الانشطة دون محاولة التوصل الى تعريف دقيق لمفهوم الرقابة الادارية. ولذلك نستطيع القول أن هؤلاء قد أهتموا بتحديد مفهوم الرقابة الادارية دون التصدي لتعريفها لغوياً وعلمياً {٨، ص ١٥٣}. إننا نجد بعض الكتاب العرب يرى أن «تحديد مفهوم الرقابة الادارية يجب أن ينصرف الى التحديد الوظيفي لهذا المفهوم في مجال العملية الادارية وفي مجال ممارسته من قبل المؤسسات المختلفة ... وذلك في إطار ممارسة الرقابة على أعمال الادارة العامة» {١٢، ص ٦٣٦}، وآخرون يرون أنه «ليس من السهل وضع تعريف محدد لأن ذلك يعني أن هناك إتفاق بين النظم الإدارية حول مضمون الرقابة، وهو أمر غير متحقق تبعاً لأختلاف المجتمعات والنظريات السياسية التي تنهض على أساسها وظيفة الدولة» {١٣، ص ٣٨٣}.

وبالرغم من الاتجاهات السابقة إلا أن الرقابة الإدارية أصبحت تأخذ مفهوماً أكثر وضوحاً وشمولية من ذي قبل حيث لم يعد مفهومها قاصراً على مراجعة الاعمال وتدقيقها والتأكد من إتباع الانظمة والاجراءات، بل تعدى ذلك وتطور ليصبح يركز على مدى تحقيق النتائج والانجازات والخطط ووضع البدائل والحلول المناسبة للأخطاء والمشاكل، وكيفية منع وقوعها مستقبلاً {١، ص ٦٢}. ومن تعاريف الرقابة الادارية التي تتفق مع هذا المفهوم تعريف محي الدين الازهرى الذي يقول أن الرقابة الإدارية هي عملية التأكد فيما إذا كان كل نشاط أو عمل في المنظمة قد تم ويتم وفقاً للخطط

الموضوعة والتعليمات الصادرة والمباديء السارية وذلك من أجل الوقوف على نواحي الضعف والأخطاء والعمل على علاجها ومنع تكرارها، علماً أن الرقابة تتم على كل شيء سواء أكانت أعمالاً أو أشياء أو أفراد أو مواقف {١٤، ص ١٤٩}. وهي كذلك « قياس وتصحيح أداء الانشطة التي يقوم بها المرؤوسين للتأكد من أن أهداف المنظمة والخطط المعدة لبلوغها يجري تحقيقها » {١٥، ص ٦٠}. وأخيراً فأننا يمكن أن نعرف الرقابة الإدارية على أنها التأكد من قيام العاملين بتنفيذ الخطط الموضوعية، وتقوم أعمالهم أولاً بأول لضمان تحقيق أهداف المنظمة على أفضل وجه ممكن وفي أقصر وقت وبأقل تكلفه، وذلك من خلال الدقة في الأداء والتقليل من الأخطاء.

### ٣- أهمية الرقابة الادارية :

تحتل الرقابة الإدارية مكانة هامة بين عناصر العملية الادرية حيث تبرز تلك الأهمية من كونها تلعب دوراً كبيراً في تحقيق التناسق والانسجام والتكامل بين الانشطة التي تمارسها المنظمات الإدارية. فالرقابة الإدارية ذات «صلة وثيقة بعملية التخطيط حيث تمكن المدير من التعرف على المشاكل والعوائق التي تقف في مواجهة تنفيذ الخطة وتشعره في الوقت المناسب بضرورة تعديلها أوالعدول عنها كلية أو الأخذ بأحدى الخطط البديلة. أما عن علاقة الرقابة بالتنظيم فهي التي تكشف للمدير عن أي خلل يسود بناء الهيكل التنظيمي لوحده الإدارية ... أما من حيث التوجيه (القيادة) فإن الرقابة تمكن من معرفة أن التوجيهات التي أعطاها الرئيس لمؤوسيه قد نُفذت كما أراد وأنها حققت الأهداف المرغوبة» {١٦، ص ٣٦}.

ومما يؤكد أهمية الرقابة الإدارية أيضاً أنها تلعب دوراً بارزاً في تحقيق الكفاية والفاعلية من خلال الدور الذي تؤديه في تحقيق التناسق بين النشاطات الإدارية التي تمارسها المنظمات وتوحيد الامكانيات المادية والبشرية وتوجيه جهودها الى المسار الصحيح، وهذا ما دعى الى إحداث الوحدات الإدارية المتخصصة في المصالح والاجهزة الحكومية { ٨، ص ١٥٢}. ولذا يمكن أن نختصر أهمية الرقابة الإدارية في كونها وسيلة تضمن إستقامة العمل الإنساني الذي من خلاله يؤدي النشاط الإداري، وأنها تحد من الاخطاء والانحرافات وأساءة إستعمال السلطات من قبل الإدارة التي تتمتع بسلطات كثيرة، وهي تكفل سير الاعمال بأضطراب وانتظام، كما أنها تكفل تقويم الأداء وتصحيح الانحرافات والاطفاء وتعالج أوجه النقص والاهمال. والرقابة أيضاً تساعد على إكتشاف الكفاءات الإدارية وتنمية الكفاية الإنتاجية وضمان إحترام الإدارة للقواعد واللوائح والنظم بما يكفل دعم الإدارة وتقويتها في النهاية والحيلولة دون تفككها وإنهيارها { ١٧، ص ١-٢}.

#### ٤- أهداف الرقابة الادارية :

أن تمكين المصالح والاجهزة الحكومية من تنفيذ خططها وتحقيق أهدافها بأقل جهد ممكن وفي أقل وقت وبأقل تكلفة هو الغاية والهدف التي تصبو الرقابة الإدارية الى تحقيقه، مثلها في ذلك مثل عناصر العملية الإدارية الاخرى. وتحقيق أهداف الإدارة بفعالية وكفاءة يعتبر الهدف الرئيسي من ممارسة وظيفة الرقابة الإدارية. ومعنى ذلك أن يتم التأكد من أن أعمال

التنفيذ تسيير في الاتجاه الصحيح الذي يخدم أهداف المنظمة بأعلى قدر من الكفاية مع إقتراح الإجراءات التي تضمن تطابق النتائج الفعلية مع الأهداف (١، ص ٦٢)، كما أن الرقابة تهدف أيضاً الى تحقيق المسؤولية الإدارية وتنفيذها وترجمتها الى الواقع العملي (٨، ص ١٥٧).

وفي إطار المفهوم العام للرقابة الإدارية فإنه بالامكان تحديد أهدافها فيما يلي (١٨، ص ٩٩):

- ١- الوقوف على المشكلات والعقبات التي تعترض أنسياب العمل التنفيذي بقصد تذليلها.
- ٢- إكتشاف الاخطاء فور وقوعها، أو وهي في سبيل وقوعها، كي تعالج فوراً أو يتخذ ما يلزم لمنع حدوثها.
- ٣- التأكد من أن العمليات الفنية تؤدي وفقاً للأصول المقررة ثم تقويم المعوج منها.
- ٤- التأكد من أن القواعد المقررة مطبقة على وجهها الصحيح وبخاصة في المسائل المالية وحدود الصرف فيها ... وذلك لتحقيق وفرة في الانتاج وجودته، وحسن القيام بالخدمات وتوفير الوقت اللازم والنفقات اللازمة للقيام بكل منها.
- ٥- التأكد من أن القوانين منفذة وأن قرارات السلطة التشريعية والسلطة القضائية محترمة، وأن العمل التنفيذي يسير في إطاره القانوني.
- ٦- التأكد من المعلومات الضرورية تصل المستويات العليا بوضوح

- وسهولة وأن هذه القيادات تعمل على تحقيق مطالب المواطن وأشباع حاجاته مع الالمام بما يتم في المستويات الدنيا.
- ٧- التأكد من أن الحقوق والمزايا المقررة للأفراد والعاملين محترمة، وأنه لا يوجد أي تعسف في استعمال السلطة وأن الجميع سواسية أمام القانون.
- ٨- تقييم المديرين والعاملين في كافة المستويات للتأكد من كفاءتهم وحسن سلوكهم الإداري.
- ٩- الحد من تكاليف العمل الحكومي وإيقاف الاسراف الزائد.
- ١٠- التأكد من أن الخدمات الحكومية تقدم للجميع دون تفرقة، وأنها تقدم بأقل تكلفة وأقصر إجراءات ممكنة.
- ١١- التأكد من أن الموظفين لا يسيئون استعمال سلطاتهم وصلاحياتهم ولا يستغلونها.
- ١٢- التأكد من إرتباط أفراد الجهاز الحكومي بالاهداف العامة للدولة ومن ولائهم لها {١٩، ص ١٧}.
- ١٣- حماية الصالح العام بالكشف عن المخالفات التي تكون موضوع المساءلة تمهيداً لتحديد المسؤولية الإدارية لتوقيع الجزاء العقابي.
- ١٤- الكشف عن العناصر التي يكون لها دوراً في التقليل من الاخطاء أو منعها أو حتى الكشف عنها عن طريق الابلاغ أو المعارضة {١، ص ١٥٦-١٥٧}.
- ١٥- التأكد من التوفيق والتنسيق بين مكونات التنظيم وسيرها جميعاً في إتجاه هدف المنظمة ووفقاً للسياسات المقررة {١٧، ص ٧٢}.

## ٥- أنواع ومصادر الرقابة الإدارية:

حيث أن النشاط الإداري مختلف الأوجه ومتعدد الجوانب فإنه لا بد للرقابة الإدارية من أن تكون ذات أنواع متعددة ومصادر مختلفة حتى تستجيب لكل الأوضاع والظروف الإدارية وتحقق أهدافها في مراقبة الأداء على كل المستويات. ويمكن تقسيم الرقابة الإدارية الى أقسام عدة، فهي تقسم حسب طبيعة النشاط الإداري الخاضع للرقابة (مالي، إداري، قانوني) أو طبقاً لتنظيم النشاط الرقابي (داخلي، خارجي، مركزي، لامركزي) أو توقيته (سابقه، آتية، لاحقه) أو الجهة المختصة بممارسته (رقابة إحدى الأجهزة المركزي للرقابة، رقابة السلطة التنفيذية، رقابة السلطة التشريعية) أو حسب أهداف النشاط الرقابي ذاته { ١ ، ص ص ٦٤-٦٦؛ ٨ ، ص ص ١٥٧-١١٦؛ ٢٠ ، ص ص ٤٢-٤٤}. أما مصادر الرقابة الإدارية التي من خلالها تتم ممارسة العملية الرقابية الهادفة فإنها تنقسم الى الرقابة الذاتية ورقابة السلطة العليا والرقابة الرئاسية ورقابة أجهزة الرقابة المركزية والرقابة القضائية ورقابة الرأي العام { ٢١ ، ص ص ٢٨١-٣٠٤}.

## ٦- وسائل الرقابة الادارية:

لقد استخدمت المنظمات الإدارية الكثير من الوسائل الرقابية منذ قديم الزمن حيث نجد أن علماء التنظيمات الإدارية قد تفتنوا في إختيار الوسائل الرقابية التي يرون أنها تناسب نشاطاتهم الادارية. وكانت أهم الوسائل في العصور القديمة قائمة على التوثيق الكتابي واستخدام الالوان



لقياس كمية العمل المنتج أو المنجز {٢٢، ص ص ٨٣-٧٣} والجولات التفتيشية والرقابة المباشرة والمؤتمرات السنوية {٢٣، ص ص ١٥٨-١٦٣}، أما العصور الوسطى فقد زاد فيها على ذلك استخدام السجلات وكشوف الجرد {٢٢، ص ص ٨٣-٧٣}. وفي العصور الحديثة أضاف العلماء الكثير من الوسائل الرقابية كالخرائط بأنواعها والوقت والحركة والمسار المخرج والإدارة بالأهداف والتخطيط والبرامج {٢٤، ص ص ٥٩-٦٢}. ومن الجدير بالذكر أن الإدارات لا تستغني عن استخدام عدداً من الوسائل فهي لا تستطيع الاعتماد على وسيلة أو وسيلتين وقد لا تحقق الإدارة فعاليتها إذا لم تنوع في وسائلها الرقابية. فالرقابة الفعالة اليوم هي التي تنوع في استخدام واحدة أو مجموعة من الوسائل الرقابية بحسب نوعية النشاط الإداري المراد إجراء الرقابة عليه. ومن أنواع الوسائل الرقابية ما يلي: التفتيش الإداري، التقارير الإدارية والمذكرات، الإشراف المباشر والملاحظة، الشكاوي، الميزانيات التقديرية، السجلات والاحصائيات والرسوم البيانية، الاجتماعات، الإدارة بالأهداف، والخرائط بأنواعها.

## ٧. العملية الرقابية:

العلمية الرقابية جزء لا يتجزأ من العملية الإدارية، ولكنها أكثر دقةً وأرتباطاً فيما بين خطواتها، إذ أن هناك نوعاً من الأولويات الواضحة بحيث لا يمكن أن تسبق أحد خطواتها الخطوة التي تليها. وقد اختلف الكتاب والباحثين حول تقسيم خطوات الرقابة الإدارية فمنهم من حددها في ثلاث خطوات هي: (١) وضع وتحديد المعايير والمقاييس، (٢) تقييم الأداء

الفعلي ونتائجه، و(٣) تصحيح الانحرافات والاطاء [١٩، ص ص ٣٠-٤٨؛ ٢٥، ص ٢٩٩]. ومنهم من حدد خطوات العملية الرقابة في أربع خطوات هي: (١) العملية الخاصة بتحديد المعايير والمقاييس، (٢) قياس نتائج التنفيذ، (٣) مقارنتها بالمعايير والمقاييس الموضوعة سلفاً، وأخيراً (٤) يأتي تصحيح الاخطاء والانحرافات وأجراء التعديلات اللازمة كمرحلة رابعة [٢٦، ص ٢٦].

## ثانياً: الرقابة الإدارية في المملكة العربية السعودية:

### ١- مقدمه:

تمر الأجهزة الإدارية في جميع البلدان بمراحل تنمية وأصلاح إداري مستمر ينقلها من مستويات متدنية الى مستويات أكثر تقدماً وتساعد في أحداث التطور الذي يتطلبه كل جهاز. ولا يمكن أن نعتبر الجهاز الإداري السعودي استثناءً من هذه القاعدة حيث مر الجهاز الإداري للمملكة العربية السعودية كغيره من الأجهزة الإدارية في البلدان الاخرى بعدد من المراحل التنموية بما في ذلك الجهاز الرقابي. ويمكن القول بأن الأجهزة الرقابية أقل أجهزة البيروقراطية السعودية تطوراً وأحدثها في نشأتها وخاصة عند مقارنتها بالأجهزة الاخرى في المملكة. ولذلك فإن هذه الأجهزة تعتبر حديثة نسبياً من حيث النشأة ومن حيث التطور الإداري ولم تزل ذات خبرة تاريخية قصيرة، ومع ذلك فإن هذه الأجهزة لم تتوقف يوماً عن التطوير والتحديث كما سنرى في هذا الجزء من الدراسة.

## ٢- تطور الرقابة الإدارية في المملكة:

لقد أدركت الدولة أهمية الرقابة للجهاز الإداري حيث وجدنا المغفور له الملك عبدالعزيز يكتب الى نائبه في الحجاز في عام ١٣٤٥هـ يدعو الى ضرورة تقديم طلب بالمصروفات المطلوبة من ميزانية الدولة الى النيابة العامة بحيث ترفعه النيابة العامة الى مديرية المالية آنذاك لتدقيقه ثم اعتماد صرفه وكذلك رفع التقارير بشأن تلك المصروفات الى النيابة العامة التي بدورها ترفع أي مخالفات الى مجلس الشورى أو اللجان الخاصة في المجلس لإبداء الرأي فيها. ويظهر نظام التفتيش المالي في عام ١٩٤٥م الذي أوضح بأن من اختصاصات وظائف المفتشين التدقيق والتفتيش على سائر المعاملات المالية وتدقيق النفقات العامة وصحة القيود لدى كافة الدوائر الحكومية نصت الفقرة (د) من البند (رابعاً) من المادة العاشرة من هذا النظام على ضرورة التثبت من عدم التفريط في المحافظة على الاشياء العينية والالات والادوات والاثاث الحكومي. وقد صدر نظام المثليين الماليين في عام ١٩٦٠م ليذل على زيادة أهتمام الدولة بالرقابة {٢٧، ص ١١١-١١٤}.

وفي عام ١٩٥٣م أنشئ ديوان مراقبة حسابات الدولة ليتولى القيام بالرقابة اللاحقة على الاعمال الإدارية فيما يتعلق بالامور المالية. وحيث تكاثرت اللجان المؤقتة التي تشكل للنظر في المخالفات الإدارية، فقد بدأت الحاجة تزداد يوم بعد يوم الى إيجاد الية أو نظام للرقابة الإدارية للعمل بجانب الرئيس المباشر في متابعة العمل الإداري وتقصي أوجه القصور

وأكتشاف الأخطاء وتصحيحها. لذلك شُكلت هيئة الرقابة والتحقيق في عام ١٣٩١هـ (١٩٧١م) لتتولى الرقابة على أعمال الإدارة والتحقيق في الشكاوي التي تحال إليها من الجهات المختصة ومتابعة الدعاوى التي تقام ضد أي شخص أوجهه {٢٧، ص ١٢٠}. ولمتابعة العمل اليومي للموظف والكشف عن مخالفات الانظمة تم التأكيد على ديوان الموظفين العام آنذاك بالاشراف على تنفيذ جميع اللوائح والانظمة المختصة بشئون الموظفين والتعاون مع شئون الموظفين في الأجهزة الحكومية المختلفة لتنفيذ اللوائح والانظمة والقوانين المتعلقة بشئون الموظفين. وقد تطورت العملية الرقابية على أعمال والإداريين في الجهاز البيروقراطي السعودي وأصبحت أكثر تعقيداً بعد الاصلاحات الإدارية المتعددة التي أضافت الى كل من ديوان المراقبة العامة وهيئة الرقابة والتحقيق والديوان العام للخدمة المدنية بعض الاختصاصات في مجال الرقابة الإدارية، والتي أنشأت عدداً آخر من أجهزة الرقابة الإدارية كديوان المظالم الذي أنشيء في عام ١٣٧٤هـ بموجب المرسوم الملكي رقم ٨٧٥٩/١٣/٢ والمباحث الإدارية التي أنشئت أخيراً بموجب الامر السامي رقم ٨/٢١١١ في عام ١٤٠٠هـ.

ولإزدياد الأهتمام بالرقابة الإدارية في المملكة العربية السعودية فقد أنشئت العديد من المجالس واللجان التي تعمل من أجل تحقيق نظاماً رقابياً فعال حيث أنشأ مجلس الخدمة المدنية (١٣٩٧هـ) ولجنة الاصلاح الإداري (١٣٨٣هـ)، كما صدر قرار مجلس الوزراء رقم (١٣٦٨) وتاريخ ١٣٩٦/٨/٢٢هـ الذي دعم موقف الرقابة بشكل أكبر حيث أكد على

ضرورة إدماج وحدات الميزانية والتخطيط والمتابعة في وحدة واحدة وذلك من أجل توحيد الجهود الرقابية (٢٨). أيضاً تم تكوين لجنة مؤقتة لدراسة الظواهر غير المحمودة في الأجهزة الحكومية (٢٩)، وأقترحت هذه اللجنة في توصياتها أن يتم تقوية وحدات التفتيش الرقابية التي أوجدت سلفاً بمجهودات فردية في بعض الأجهزة الحكومية، كما أقترحت هذه اللجنة تغيير مسمى هذه الإدارات الى وحدات المتابعة وإنشاء وحدات للمتابعة في الأجهزة الحكومية التي لا يوجد بها مثل هذه الإدارات وربطها بالوزير ورئيس المصلحة مباشرة مع تحديد مهامها وأختصاصاتها بوضوح، وقد أوكلت مهمة تنفيذ ومتابعة هذه التوصيات الى لجنة الاصلاح الإداري.

كما شكلت لجنة أخرى بعد عدة سنوات للتنسيق بين عمليات الرقابة التي يقوم بها كل جهاز حكومي وبين الجهات الرقابية في الأجهزة الأخرى، وكذلك لإجراء المسح الشامل للمهام الرقابية التي أستنها كل جهاز إداري لوحدة التفتيشية، وللتأكد من وجود رقابة تضمن أداء الموظفين لأعمالهم، وتضمن تنفيذ الأنظمة الحكومية (٣٠). وقد توصلت اللجنة عن طريق فريق العمل الذي تولى عملية المسح الميداني الى بعض الملاحظات التي منها:

- ١- عدم وجود إدارات تختص بالرقابة والمتابعة في معظم الأجهزة الحكومية.
- ٢- يقتصر دور الوحدات التفتيشية الموجودة على معالجة المخالفات بعد وقوعها.
- ٣- عدم وضوح الموقع التنظيمي لهذه الوحدات.
- ٤- معانات بعض الجهات الرقابية من القصور في تصورهما لمفهوم الرقابة.

- ٥- معظم وسائل الكشف عن المخالفات أما أن يكون عن طريق الصدفة أو الشكوى أو أحد الأجهزة الخارجية.
- ٦- عدم البت في القضايا في الوقت المناسب.
- ٧- النقص الشديد في الكفاءات اللازمة للقيام بالعملية الرقابية على وجهها الصحيح {٣١، ص ٢}.

وقد تولت لجنة الاصلاح الإداري المكلفة بمهمة متابعة تطور العمل الرقابي في المجال الإداري دراسة الوضع ومتابعة التطورات ووضع التصورات الممكنة لتطوير الرقابة الإدارية في الأجهزة الإدارية بالمملكة العربية السعودية. وبناءً على توصيات اللجنة الإدارية التحضيرية رقم (١٠٧ مكرر) وتاريخ ٢٥/١١/١٤٠٤هـ الخاص بوحدة الرقابة القائمة في الأجهزة الحكومية والذي يدعو الى تغيير مسماتها الى وحدات «المتابعة» والى إنشاء وحدات أخرى مماثلة في الأجهزة التي لا تضم مثل هذه الوحدات مع ربطها برئيس الجهاز. وبناءً على ما رآته اللجنة في محضرها المؤرخ في ١٨/١١/١٤٠٩هـ فقد أصدرت قرارها رقم (١٩٠) وتاريخ ١٨/١١/١٤٠٩هـ الذي شمل النقاط التالية:

أولاً: تغيير مسمى الوحدات التي تتولى مهام التفتيش في الأجهزة الحكومية الى وحدات «المتابعة»، وإنشاء وحدات مماثلة في الأجهزة التي لا تضم مثل هذه الوحدات مع ربطها بالقيادات العليا بالجهاز، ويتم تحديد مستواها التنظيمي حسب حجم الجهاز الحكومي وطبيعة أعماله، وبالتنسيق بين كل جهة حكومية ووزارة المالية والاقتصاد الوطني.

ثانياً: أن تكون مهام وحدات المتابعة وفقاً لما يلي:

- ١- القيام بأجراء الرقابة والتحريرات اللازمة في مختلف أقسام الجهاز وما يرتبط به من وحدات للتأكد من سلامة العمل وترشيد الاداء.
- ٢- القيام بحملات متابعة (تفتيشية) لمختلف وحدات الجهاز والوحدات المرتبطة به للوقوف على مواطن القصور واكتشاف حالات الاخلال بأداء الواجبات الوظيفية أو التراخي في إنجاز الاعمال ومن ثم العمل على تصحيح المسارات وتقوم الاعوجاج بالتعاون والتنسيق مع الجهات المختصة في الجهاز.
- ٣- مراقبة سير العمل في الجهاز والوحدات التابعة له للتأكد من مطابقتها للأنظمة واللوائح والاجراءات المعتمدة.
- ٤- فحص الشكاوي التي تحال اليها وفقاً للصلاحيات حول المخالفات الإدارية والمالية وغيرها من المخالفات.
- ٥- إجراء التحقيقات الأولية أو الاشتراك في التحقيقات التي تكشف عنها الرقابة، وفيما يحال اليها من رئيس الجهاز أو ما تتلقاه من شكاوي من الجمهور بعد ثبوت جديتها.
- ٦- مراقبة إنتظام دوام موظفي الجهاز والوحدات التابعة له بالتنسيق مع إدارة شئون الموظفين.
- ٧- التخاطب مع هيئة الرقابة والتحقيق في كل ما يختص بأعمال الهيئة ذات العلاقة بالجهاز وفقاً للصلاحيات المفوضة.
- ٨- العمل على تنمية وتقوية الرقابة الذاتية لدى موظفي الجهاز.
- ٩- تنظيم وحفظ الملفات والمعلومات الخاصة بأعمال المتابعة في الجهاز بأسلوب يساعد على أستخراجها بسهولة وسر.

- ١٠- تقديم أي مقترحات من شأنها تسهيل وتحسين سير العمل في الجهاز.
- ١١- إعداد الاجراءات الخاصة بأعمال الوحدة بالتعاون مع وحدات التنظيم والعمل على تطويرها.
- ١٢- إعداد تقارير دورية عن نشاطات الوحدة وأنجازاتها والملاحظات والتوصيات المتعلقة بتطوير العمل بها، ومن ذلك عمل أحصائيات شهرية وسنوية عن الشكاوي والمخالفات وتبويبها وتحليلها وأستخلاص النتائج والدلائل ورفعها الى رئيس الجهاز.

ثالثاً: تقوم وزارة المالية والاقتصاد الوطني (الإدارة المركزية للتنظيم والإدارة) بمتابعة تطبيق هذا النظام {٣٢، ص ١-٢}.

وبناءً على هذا القرار فقد صدر التعميم رقم ١١٠٠٧/م في ١٤١٠/٥/٢١هـ من مجلس الوزراء الذي ينص على الموافقة على كل ما جاء في قرار اللجنة العليا للإصلاح الإداري والدعوة الى الالتزام بما جاء فيه {٣٣}. ولكنه ما يزال هناك عدداً من الأجهزة الإدارية بدون وحدات للمتابعة وأخرى لم تغير من الوضع التنظيمي لوحداتها ولم تلتزم بما جاء في ذلك القرار من تعليمات. ولعل في هذه الحقائق وغيرها مما تطرقنا له في هذا القسم ما يزيد من أهمية القيام بهذه الدراسة التي ستعمل على تقييم الوضع الحالي لهذه الوحدات وتقديم التوصيات والاقتراحات اللازمة لمساعدة هذه الوحدات على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.



## القسم الثالث عرض وتحليل النتائج

أولاً. مقدمة :

في هذا القسم من الدراسة سوف نقوم بأستعراض النتائج التي توصلت اليها هذه الدراسة من خلال البحث الميداني لموضوع الرقابة الإدارية في الجهاز الإداري السعودي، وأثناء هذا الاستعراض سيتم نقاش النتائج التي تم التوصل اليها مما قد يساعد على التوصل الى قناعة بقبول الفرضيات التي طرحت في هذا البحث أوعدم وجود أدلة كافية لقبولها. وسيتم استخدام تصنيف الموضوعات وتصنيف الاختبارات الاحصائية جنباً الى جنب لعرض ومناقشة النتائج، حيث سنبدأ بأستعراض ومناقشة النتائج حسب الموضوعات ثم التوزيع التكراري ثم مقاييس النزعة المركزية وأخيراً تحليل التباين والارتباط بين بعض متغيرات هذه الدراسة.

ثانياً. عرض وتحليل النتائج :

١- خبرة العاملين في إدارات المتابعة :

لقد أتضح أن الأغلبية من العاملين في مجال المتابعة يتمتعون بخبرة عملية طويلة، حيث أتضح أن أكثر من ٩٥٪ لديهم خبرة بمعدل أكثر من خمسة سنوات، بل أن أكثر من ٧٤٪ منهم لديه خبره لأكثر من عشر سنوات في مجال المتابعة والتفتيش. ويوضح الجدول (٤) التوزيع التكراري لخبرات الافراد العاملين في مجال المتابعة الإدارية بالمملكة العربية السعودية.

جدول (٤)

التوزيع التكراري لخبرات العاملين في مجال المتابعة

الخبيرة	التكرار	%
سنه واحدة فأقل	٢	٢,٣٣
٢ الى ٤ سنوات	٦	٦,٩٧
٥ الى ٧ سنوات	٩	١٠,٤٧
٨ الى ٩ سنوات	٥	٥,٨١
١٠ سنوات فأكثر	٦٤	٧٤,٤٢

٢- المستوى التعليمي والتدريبي لموظفي إدارات المتابعة :

لقد أتضح من خلال هذه الدراسة أن المستوى التعليمي لموظفي المتابعة يتوزع بين عدة مستويات تعليمية، حيث نجد أن نسبة كبيرة منهم يتمتعون بمستوى تعليم عالي حيث يمتلك حوالي ٣٠٪ منهم الشهادة الجامعية أو أعلى، بينما يتوزع الباقون بين عدة مستويات أدنى، ويتضح ذلك من جدول (٥).

جدول (٥)  
المستويات التعليمية لموظفي المتابعة

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
١٠,٤٥	١٠٤	المتوسطة أو أقل
١٦,٤٨	١٦٤	الثانوية أو ما يعادلها
٢,٢٢	٢٢	دبلوم ثانوي
٢٧,٥٣	٢٧٤	بكلوريوس
١,١١	١١	دبلوم عالي
١,١١	١١	ماجستير
٠,١٠	١	دكتوراه
٤١,٠٠	٤٠٨	أخرى

أما في مجال التدريب فإن نتائج البحث تظهر أن أغلبية العاملين في إدارات المتابعة لم يحصلون على أي نوع من التدريب في مجال الرقابة الإدارية، حيث وُجد أن نسبة ٨٨٪ من هؤلاء العاملين لم يحصلوا على أي دورات تدريبية في مجال عملهم.

### ٣- مسميات ومستويات إدارات المتابعة:

لقد ظهر أن هناك إختلافاً حول المسمى المستخدم حالياً لإدارات المتابعة بالأجهزة الإدارية السعودية حيث أتضح أن هناك تفاوتاً من المسميات السائدة. فمن الملاحظ أن أكثر من ٣١٪ من الأجهزة تستخدم

أسم "الإدارة العامة للمتابعة" بينما أكثر من ٢٥٪ تستخدم مسمى "إدارة المتابعة"، والبقية متفرقة بين عددٍ من المسميات الأخرى كما يظهر الجدول (٦).

### جدول (٦)

#### مسميات إدارات المتابعة في الأجهزة الحكومية

النسبة	التكرار	المسمى
٥,٨١	٥	التفتيش الإداري
٨,١٢	٧	الإدارة العامة للتفتيش
٢٥,٥٨	٢٢	إدارة المتابعة
٣١,٤٠	٢٧	الإدارة العامة للمتابعة
٥,٨١	٥	وحدة المتابعة
٣,٤٩	٣	إدارة التطوير الإداري والمتابعة
٤,٦٥	٤	إدارة التفتيش المركزي
٤,٦٥	٤	إدارة التخطيط والميزانية والمتابعة
٣,٤٩	٣	إدارة شئون الموظفين
٣,٤٩	٣	إدارة المتابعة والتفتيش
٣,٤٩	٣	الإدارة العامة لوحدات المتابعة

وحول المستويات التنظيمية لإدارات المتابعة ظهر أن هناك اختلافاً واضحاً حول مستويات هذه الإدارات. فالمستويات الإدارية لهذه الإدارات تتراوح بين إدارة عامة كأعلى مستوى إداري وشعبة إدارية كأدنى مستوى

إداري. ويوضح الجدول (٧) نسب هذه المسميات بين الإدارات المختلفة.

جدول (٧)

المستويات التنظيمية لإدارات المتابعة في الأجهزة الحكومية

النسبة	التكرار	المستوى الإداري
٥٦,٩٨	٤٩	إدارة عامه
٣٣,٧٢	٢٩	إدارة
٤,٦٥	٤	قسم
٤,٦٥	٤	وحده

وعند محاولة تحديد الإدارة التي تتولى الاشراف على إدارات المتابعة أتضح أن هناك عدداً من الجهات المختلفة التي تتولى الاشراف على إدارات المتابعة، منها ما هو ذو علاقة ومنها ما هو بعيد عن اختصاصات هذه الادارات. ونجد أن الإدارات العليا تشكل المرجع الرئيسي لإدارات المتابعة حيث أشار حوالي ٩٤٪ من أفراد العينة بأن الجهة التي تتولى الاشراف على إدارتهم هي الإدارة العليا في المنظمة. والمقصود بالإدارة العليا هنا الوزير أو رئيس الجهاز أو وكيل الوزارة أو المدير العام. ويوضح الجدول (٨) التوزيع التكراري لجهات الاشراف على إدارات المتابعة بين المراجع المختلفة.

## جدول (٨)

### جهة الاشراف على إدارات المتابعة

النسبة	التكرار	جهة الاشراف
٩٤,١٩	٨١	الإدارة العليا (الوزير، الرئيس، المحافظ، وكيل الوزارة، المدير العام)
٢,٣٣	٢	الشئون المالية والإدارية
٢,٣٣	٢	إدارة شئون الموظفين
١,١٥	١	أخرى

وعند تحليل نوع العلاقات التي تربط إدارات المتابعة بالإدارات والأجهزة الأخرى في التنظيم الإداري، أتضح أن هناك نوعاً من الترابط المحدد. فلقد أظهرت النتائج أن الرابطة التنظيمية توجد بين إدارات المتابعة والإدارات الأخرى في الجهاز نفسة بأعلى نسبة وهي ٢٥٪. ومن الناحية الاستشارية ظهر أن أقوى العلاقة الاستشارية التي تربط إدارات المتابعة هي تلك العلاقة التي تربط هيئة الرقابة والتفتيش بإدارات المتابعة في الأجهزة الحكومية (٢٨٪)، يليها الديوان العام للخدمة المدنية (٢٧٪). أما من حيث العلاقات التعاونية فأنها ظهرت جلية في علاقة هذه الإدارات بالإدارات المماثلة في الأجهزة الإدارية الأخرى حيث ذكر ذلك حوالي ٥٣٪ من أفراد عينة البحث. وكما هو متوقع فقد أتضح أن العلاقة الاشرافية القوية تقوم بين إدارات المتابعة والفروع التابعة للجهاز الادري. ومن الجدير بالذكر أنه ظهر اتفاقاً بشكل أكبر حول العلاقة التعاونية التي تظهر بين إدارات المتابعة والإدارات والأجهزة الأخرى وذلك بنسبة ٤٢٪ تقريباً.

ويوضح جدول (٩) نوعية ومدى تكرار تلك العلاقات بين الإدارات والأجهزة الأخرى.

### جدول (٩)

تكرار العلاقات بين إدارات المتابعة والإدارات والأجهزة الأخرى

التكرار				الإدارة أو الجهاز
إشرافية	تعاونية	إستشارية	تنظيمية	
٢٣	٣٨	٢٢	٢٥	١) الإدارات الأخرى داخل الجهاز
٣٢	٢٩	١٢	١٢	٢) الفروع التابعة للجهاز
٨	٥٣	٩	٢	٣) الإدارات المماثلة بالأجهزة الأخرى
١٣	٤١	١٣	٢١	٤) إدارة شئون الموظفين بالجهاز
٦	٢٦	١٦	١٤	٥) وحدة التنظيم والإدارة بالجهاز
٣	٢٣	٢٠	١٤	٦) الإدارة المركزية للتنظيم والإدارة
٧	٤٢	٢٨	٤	٧) هيئة الرقابة والتحقيق
٦	٢١	٢٧	٦	٨) الديوان العام للخدمة المدنية
٩٨	٢٤٦	١٤٧	٩٨	المجموع
١٦,٦٤	٤١,٧٦	٢٤,٩٦	١٦,٦٤	النسبة

#### ٤- التركيبة الوظيفية لموظفي إدارات المتابعة:

من الجدير بالذكر أن أغلب إدارات المتابعة تمتلك عدداً لا بأس به من الموظفين السعوديين والغير سعوديين، فقد أتضح من هذا البحث أنه يوجد بإدارات المتابعة التي شملتها الدراسة ٨٩٥ موظفاً سعودياً وكذلك ١٠٠

موظفاً غير سعودياً تتوزع وظائفهم بين عدداً من المستويات والتخصصات المختلفة بإدارات المتابعة، وذلك حسبما يوضح جدول (١٠).

جدول (١٠)  
أعداد موظفي إدارات المتابعة

نوعية الوظيفة التي يشغلها الموظف	سعودي	غير سعودي	العدد	%
إشرافية	٧٢	-	٧٢	٧,٢٤
تخصصية	٤٢٨	٣٣	٤٥٩	٤٦,١٣
فنيه	٩	٢١	٣٠	٣,٠١
إدارية وكتابية	٢٠٦	٢٨	٢٣٤	٢٣,٥٢
أخرى	١٨٤	١٦	٢٠٠	٢٠,١٠
المجموع	٨٩٥	١٠٠	٩٩٥	١٠٠,٠٠

#### ٥- مهام وأهداف إدارات المتابعة :

عند محاولة تقصي مدى وضوح مهام وأهداف إدارات المتابعة للعاملين بهذه الإدارات والعاملين بالجهاز ككل والجمهور المستفيد من خدمات الجهاز أتضح أن هناك بعض الاختلاف في مستويات وضوح مهام وأهداف هذه الإدارات. أنه يمكن أن ندرك أن هناك وضوحاً تاماً في هذه المهام والاهداف عند أغلبية موظفي الإدارة (٧٧٪) ثم يتدنى ذلك الوضوح شيئاً فشيئاً عند موظفي الجهاز الإداري (٤٢٪) فالجمهور (١٠٪). ونجد أن النسبة الاعلى من الجمهور (٤٣٪) لا تجتد أي وضوحاً



في مهام وأهداف إدارات المتابعة. ويوضح الجدول التالي مستويات الوضوح والغموض في مهام وأهداف هذه الإدارات لكل الفئات التي شملتها الدراسة.

### جدول (١١)

مدى وضوح مهام وأهداف إدارات المتابعة للموظفين والجمهور

مدى الوضوح	لموظفي الادارة ذاتها	%	لموظفي الجهاز	%	للجمهور	%
واضحة بشكل تام	٦٦	٧٧	٣٦	٤٢	٩	١٠
واضحة بعض الشيء	١٨	٢١	٤٢	٤٩	٤٠	٤٧
غير واضحة	٢	٢	٨	٩	٣٧	٤٣

وحيث أن لجنة الاصلاح الإداري قد حددت الاهداف التي يجب على إدارات المتابعة أن تعمل على تحقيقها كما أشرنا في الاطار النظري لهذه الدراسة، فإن هذه الدراسه قد عملت على التحقق من نظرة العاملين لهذه الاهداف وترتيبها حسب أولويتها في نظرهم. وقد أظهرت الدراسة أن أعلى نسبة من عينة البحث تتفق على أن الهدف الاول لهذه الإدارات يجب أن يكون إعداد الاجراءات الخاصة بأعمال الإدارة (٣٧.٢٪)، بينما يلي ذلك المحافظة على إنتظام دوام موظفي الجهاز الإداري (٣١.٤٪). وأعلى نسبة تتفق على أقل هذه الاهداف أهمية وآخرها في الترتيب وهوالتخاطب مع هيئة الرقابة والتحقيق (٣٧.٢٪). وتتوزع النتائج بين الاهداف معطية تكراراً في الالهية بين بعض الاهداف وأهمية أقل لأهداف أخرى كما هو

وارد في جدول (١٢).

جدول (١٢)

ترتيب الاهداف حسب أولوياتها لإدارات المتابعة

الاهداف	الترتيب	التكرار	%
١) إعداد الاجراءات الخاصة بأعمال الإدارة.	١	٣٢	٣٧,٢
٢) إجراء الرقابة والتحريرات اللازمة للتأكد من سلامة العمل وترشيد الاداء.	٢	١٦	١٨,٦
٣) القيام بحملات المتابعة والتفتيش.	٣	١٨	٢٠,٩
٤) إعداد التقارير الدورية عن نشاطات الإدارة .	٩	١٨	٢٠,٩
٥) التخاطب مع هيئة الرقابة والتحقيق.	١٢	٣٢	٣٧,٢
٦) تنمية وتقوية روح الرقابة الذاتية عند موظفي الجهاز.	١٠	١٧	١٩,٨
٧) تسهيل وتحسين سير العمل في الجهاز الحكومي من خلال تقديم المقترحات.	١١	٢٢	٢٥,٦
٨) المحافظة على إنتظام دوام موظفي الجهاز الإداري.	١	٢٧	٣١,٤
٩) التأكد من مطابقة جميع الأعمال للأنظمة واللوائح والاجراءات المعتمدة.	٨	٢٠	٢٣,٣
١٠) فحص الشكاوي التي ترد من الجمهور أو مجال إليها من رئيس الجهاز.	٢	٢٠	٢٣,٣
١١) إجراء التحقيقات الأولية في المخالفات.	٦	٢٢	٢٥,٦
١٢) تنظيم وحفظ المعلومات الخاصة بأنشطة المتابعة والتفتيش.	٥	١٦	١٨,٦

أما من حيث مدى تأثير وضوح مهام وأهداف إدارة المتابعة على تعاون الآخرين مع هذه الإدارة فإنه يتضح أن هناك تأثيراً قوياً في هذا الخصوص وذو دلالة إحصائية قوية عند مستوى ثقة ٠,١ . وكذلك ٠,١٠ ، كما يظهر في جدول (١٣). ونجد أن مستوى التأثير قوياً لوضوح أهداف إدارة المتابعة لموظفي الادرة ذاتها على مدى تعاون الموظفين أنفسهم مع

الإدارة وكذلك موظفي الإدارات الأخرى ومدرائها. أما وضوح الأهداف لموظفي الجهاز الإداري كاملاً فإن ذلك يعطينا نتيجة أفضل حيث نجد ذلك يؤثر وبشكل قوي على مدى تعاون جميع الأشخاص المعنيين في هذه الدراسة، وكذلك فإن وضوح أهداف ومهام الإدارة للجمهور يعطينا إشارة على وجود تأثيراً قوياً على مدى تعاون الآخرين، إلا أن الحال ليس كذلك مع موظفي الإدارة ذاتها حيث ينعدم مستوى الثقة المعنوية بهذه النتيجة. ولعل نتيجة حساب ال R2 تعطينا دلائل أكثر على ما وصلنا إليه في اختبار قيمة ال F .

جدول (١٣)

مدى تأثير وضوح أهداف ومهام إدارة المتابعة على تعارن الاخرين معها\*

R2	الجمهور		لوظفي الجهاز		الإدارة ذاتها		لوظفي الأهداف		الاشخاص المعينون
	Mean	PR	Mean	PR	Mean	PR	Mean	PR	
٠,١٨	٢,٨٨	٠,٨٧	٢,٨٨	٠,٠٣	٢,٨٢	٠,٠٤	٢,٥٠	٢,٧٢	موظفي الإدارة ذاتها
٠,٤٤	٢,٣٢	٠,٠١	٢,٢٩	٠,١٢	٢,١٩	٠,٠١	١,٩,٥٦	١,٩٧	موظفي الادارات الاخرى
٠,٤٥	٢,٣٦	٠,٠١	٢,٢٧	١٠,٣٧	٢,١٩	٠,٠١	١٥,١٩	١,٩٢	مدراء الادارات الاخرى
٠,٥٧	٢,٣٢	٠,٠١	٢,٣٩	٢٠,٦٢	٢,١٨	٠,١٨	١,٧٧	٢,١٧	موظفي الجهاز
٠,٥٩	١,٧٤	٠,٠١	١,٩٦	٢٦,٤٣	١,٦٧	٠,٢٧	١,٢٣	١,٤٨	الجمهور

\*مستوى الحرية لهذه القيم هو ٢ درجة حرية لجميع المتغيرات.

ويوضح جدول (١٤) بتفصيل أكثر قوة الارتباط بين وضوح أهداف ومهام إدارات المتابعة ومدى تعاون الآخرين معها لتحقيق تلك الاهداف والمهام.

### جدول (١٤)

درجة الارتباط بين وضوح مهام وأهداف إدارة المتابعة  
وتعاون الآخرين معها\*

الاشخاص المعنيون		موظفي الادارة ذاتها		موظفي المهام والاهداف		موظفي المهام والاهداف للجمهور	
بالتعاون		PR	Pearson	PR	Pearson	PR	Pearson
موظفي الإدارة ذاتها		٠.٠٦	٠.٢٩-	٠.٠١	٠.٠٣	٠.٠٨٠	٠.٠٢
موظفي الإدارات الأخرى		٠.٠٠	٠.٤٤-	٠.٠٠	٠.١٦-	٠.٠١٧	٠.٠١٦-
مدراء الإدارات الأخرى		٠.٠١	٠.٣٧-	٠.٠٠	٠.٢٣-	٠.٠٠٠	٠.٠٢٣-
موظفي الجهاز		٠.٢٣	٠.٤٩-	٠.٠٠	٠.٤٦-	٠.٠٠٠	٠.٠٤٦-
الجمهور		٠.٣٦	٠.٤١-	٠.٠٠	٠.٥٦-	٠.٠٠٠	٠.٠٥٦-

\*مجموع المفردات الداخلة في تحليل الارتباط هو ٨٦ مفردة.

وللتعرف على مدى تأثير وضوح الاهداف والمهام على القدرة على مواجهة إدارات المتابعة للمشاكل المختلفة يظهر جدول (١٥) أن هناك تأثيراً ملموساً لوضوح المهام والاهداف على قدرة إدارات المتابعة في مواجهة المشاكل المختلفة. فيتضح من الجدول أن هناك تأثيراً ذودلالة أحصائية ومستوى ثقة عالي (٠.١ و ٠.١٠) لوضوح المهام والاهداف عند موظفي

الإدارة ذاتها على قدره على مواجهة المشاكل فيما عدا مشاكل عدم تعاون الآخرين، وعدم توفر المعلومات، وانعدام الارتباط التنظيمي المناسب، وعدم توفر العمالة. أما بالنسبة لوضوح الاهداف والمهام لموظفي الجهاز والجمهور فإن لذلك تأثيراً ملموساً - بمستوى ثقة مقبول وهو (٠.١ ، و ٠.١٠) - على القدرة على مواجهة المشاكل فيما عدا مشكلة توفير الموارد المالية اللازمة. ولعل اختبار ال R2 يعطينا دعماً إضافياً لهذه النتائج، كما في جدول (١٥).

جدول (١٥)

مدى التأثير العكسه بين وضوح أهداف ومهام إدارات المتابعة ومواجهة المشاكل\*

R2	وضوح المهام والاهداف للجمهور			وضوح المهام والاهداف لموظفي الجهاز			وضوح الادرة ذاتها لموظفي الادرة			المشاكل	
	Mean	PR	F	Mean	PR	F	Mean	PR	F		
٠.٤٦	١,٧٩	٠٠.٠١	٩,٦٨	١,٨٥	٠٠.٠١	١٤,٨٢	١,٧١	٠٠.٠٣	٣,٥٨	١,٧٩	عدم فهم عمل الإدارة
٠.١٧	٢,٢٩	٠٠.٠٢	٤,١٦	٢,٣٤	٠٠.٠٩	٢,٥٢	٢,١٠	٠٠.٧٣	٠٠.٣٢	٢,١٧	عدم تعاون الآخرين
٠.٧٢	٢,٠٧	٠٠.٠٤	٣,٢١	٢,٠٦	٠٠.٠١	٤,٥٤	١,٩٨	٠٠.١٤	٢,٠٣	١,٩٨	عدم توفر المعلومات
٠.١٦	٢,٤٧	٠٠.٠٩	٢,٤٣	٢,٥١	٠٠.٠٧	٢,٧٩	٢,٤٩	٠٠.٧٣	٠٠.٣١	٢,٢٩	انعدام الارتباط المناسب
٠.٤٧	٢,٢٢	٠٠.٠١	١٠,٦٧	٢,٢٥	٠٠.٠١	١١,٦٦	١,٩٨	٠٠.٠١	٤,٨١	٢,٠٥	عدم الممارسة السليمة
٠.٢٥	١,٨٧	٠٠.٠١	٦,١٤	١,٩٢	٠٠.٠١	٤,٣٣	١,٧٢	٠٠.٦٧	٠٠.٤٠	١,٨٧	عدم توفر العمالة
٠.٢٥	٢,٠٠	٠٠.٠١	٤,٥٩	٢,٠٦	٠٠.٠١	١٠,٤٦	١,٨١	٠٠.٠٣	٤,٧٣	١,٩٨	عدم توفر التدريب
٠.٣٦	٢,٣٦	٠٠.٠١	٧,٣٦	٢,٣٩	٠٠.٠١	٦,٤٨	٢,٢٠	٠٠.٠٤	٣,٤١	٢,١٦	عدم وضوح المهام
٠.٢٩	١,٧٥	٠٠.٠١	٦,٣٢	١,٨٥	٠٠.٠١	٤,٧٧	١,٦١	٠٠.٠٨	٣,١١	١,٧٦	عدم الاقبال على الخدمات
٠.٦٧	٢,٢٦	٠٠.٠١	١٦,٤١	٢,٣٠	٠٠.٠١	٢٥,٣٤	١,٩٨	٠٠.٠١	٢,٨٩	٢,٠٠	انعدام الروح المعنوية
٠.١١	٢,١٥	٠٠.٣٧	٠,٩٩	٢,٢١	٠٠.٧٦	٠,٢٧	٢,١١	٠٠.٠٩	٢,٤٩	٢,٠١	عدم توفر الموارد المالية
٠.٣١	٢,١٤	٠٠.٠٣	٢,٦٣	٢,٢٠	٠٠.٠١	٥,٠٦	١,٩٧	٠٠.٠١	٥,٢٥	١,٩٧	وجود مشاكل إدارية

\*مستوى الحرية لهذه القيم هو ٢ درجة حرية لجميع المتغيرات.

ويمكن أن تتأكد العلاقة بين وضوح الاهداف والمهام والقدرة على  
مواجهة المشاكل من خلال الارتباط الذي يظهر بين هاذين المتغيرين في  
الجدول ( ١٦ ) .



## درجة الارتباط بين وضع مهام وأهداف إدارات المتابعة ومراجعتها للمشاكل\*

الجمهور	للجمهور	لوظفي الجهاز	لوظفي ذاتها	لوظفي الاهداف	وضوح المهام والاهداف
PR	Pearson	PR	Pearson	PR	Pearson
٠,٠٠١	٠,٢٨-	٠,٠٠١	٠,٤٩-	٠,٠٠٤	٠,٢٢-
٠,٠٠١	٠,٢٨-	٠,٠٠١	٠,٤٩-	٠,٠٠٤	٠,٢٢-
٠,٠٠١	٠,٢٣-	٠,٠٠٢	٠,٢٦-	٠,٢٧	٠,٠٠٩-
٠,٠٠١	٠,٢٣-	٠,٠٠٢	٠,٢٦-	٠,٢٧	٠,٠٠٩-
٠,٠٠٨	٠,٢١-	٠,٠٠١	٠,٢٧-	٠,٠٠٤	٠,٢٢-
٠,٠٠٨	٠,٢١-	٠,٠٠١	٠,٢٧-	٠,٠٠٤	٠,٢٢-
٠,٠٠٥	٠,٢٤-	٠,٠١٠	٠,١٩-	٠,٦١	٠,٠٠٦-
٠,٠٠٥	٠,٢٤-	٠,٠١٠	٠,١٩-	٠,٦١	٠,٠٠٦-
٠,٠٠١	٠,٢٣-	٠,٠٠١	٠,٤٢-	٠,٠٠١	٠,٢٩-
٠,٠٠١	٠,٢٣-	٠,٠٠١	٠,٤٢-	٠,٠٠١	٠,٢٩-
٠,٠٠١	٠,٢٤-	٠,٠٠١	٠,٢١-	٠,٤٩	٠,٠٠٧-
٠,٠٠١	٠,٢٤-	٠,٠٠١	٠,٢١-	٠,٤٩	٠,٠٠٧-
٠,٠٠١	٠,٢٩-	٠,٠٠١	٠,٤٢-	٠,٠٠٩	٠,٠١٩-
٠,٠٠١	٠,٢٩-	٠,٠٠١	٠,٤٢-	٠,٠٠٩	٠,٠١٩-
٠,٠٠١	٠,٢٣-	٠,٠٠١	٠,٢٥-	٠,٠٠٢	٠,٢٥-
٠,٠٠١	٠,٢٣-	٠,٠٠١	٠,٢٥-	٠,٠٠٢	٠,٢٥-
٠,٠٠١	٠,٢٧-	٠,٠٠١	٠,٢٧-	٠,١٨	٠,١٥-
٠,٠٠١	٠,٢٧-	٠,٠٠١	٠,٢٧-	٠,١٨	٠,١٥-
٠,٠٠١	٠,٢٧-	٠,٠٠١	٠,٤٨-	٠,٠٠١	٠,٤٢-
٠,٠٠١	٠,٢٧-	٠,٠٠١	٠,٤٨-	٠,٠٠١	٠,٤٢-
٠,٠٢٥	٠,١٤-	٠,٠٢٢	٠,١١-	٠,٠٠٧	٠,٢٠-
٠,٠٢٥	٠,١٤-	٠,٠٢٢	٠,١١-	٠,٠٠٧	٠,٢٠-
٠,٠٠٢	٠,٢٨-	٠,٠٠١	٠,٢٤-	٠,٠٠١	٠,٢٢-
٠,٠٠٢	٠,٢٨-	٠,٠٠١	٠,٢٤-	٠,٠٠١	٠,٢٢-

\* مجموع اللقرات الداخلة في تحليل الارتباط ٨٦ مقروءة.

وعن مدى الارتباط بين قيام إدارات المتابعة ببعض الأنشطة الإدارية ووضوح أهدافها ومهامها يمكن ملاحظة الواجه المتعددة لهذا الارتباط كما يتبين في جدول (١٧)، حيث نجد ارتباطاً قوياً ذو دلالة إحصائية ذات مستوى ثقة معنوية (٠.١ ، و ٠.١٠ ،) كما يوضح جدول (١٧)

جدول (١٧)

درجة الارتباط بين وضع أهداف ومهام الإدارة وقياسها ببعض الأنشطة الإدارية\*

الانشطة الإدارية		وضع المهام والاهداف		وضع المهام والاهداف		وضع المهام والاهداف	
لوظفي الادارة ذاتها		لوظفي الجهاز		لجمهور			
PR	Pearson	PR	Pearson	PR	Pearson	PR	Pearson
٠.٣٦	٠.١١-	٠.١٨	٠.١٥-	**٠.٠١	٠.٣١-		١. فحص الخلفيات المالية والإدارية.
**٠.٠٢	٠.٧٨-	**٠.٠٢	٠.٢٦-	**٠.٠١	٠.٢٣-		٢. إجراء التحقيقات في مخالفة الأنظمة.
٠.٨٠	٠.٠٣	٠.١١	٠.١٩-	٠.٦٦	٠.٠٥-		٣. مراقبة إنتاج دوام موظفي الجهاز.
**٠.٠٢	٠.٧٨-	**٠.٠١	٠.٣١-	**٠.٠١	٠.٢٩-		٤. تنمية وتقوية مفهوم الرقابة الذاتية.
٠.١٥	٠.١٧-	٠.١١	٠.١٨-	**٠.٠٣	٠.٢٥-		٥. تقديم وإقترح إجراءات تحسين وتسهيل العمل.
**٠.٠٩	٠.٢١-	**٠.٠١	٠.٤٣-	**٠.٠١	٠.٣٣-		٦. إعداد تقارير عن سير العمل في الجهاز.
٠.٧٢	٠.٠٤-	٠.٣٢	٠.١٤-	٠.٢١	٠.١٤-		٧. القيام بالزيارات التفتيشية والتابعة.

\*مجموع المفردات الداخلة في تحليل الارتباط هو ٨١ مفردة.

\*\* مستوى ثقة معنوية 10 .

وعند دراسة مستوى الارتباط بين وضوح الاهداف والمهام ومدى استخدام الوسائل الرقابة المختلفة أتضح أن هناك نوعاً من درجات الارتباط القوية ذات الدلالة الاحصائية عند مستوى الثقة ٠.٥ , وذلك بين وضوح الاهداف واستخدام الوسائل الرقابية. فنجد أن استخدام التقارير الادراية والاشراف المباشر والميزانيات التقديرية وتقويم الاداء مرتبط بوضوح الاهداف لموظفي الإدارة ذاتها، بينما وضوح الاهداف والمهام لموظفي الجهاز يحقق ارتباطاً قوياً مع استخدام جميع الوسائل الرقابية المذكورة كما يتضح من جدول (١٨) وذلك فيما عدا التفتيش الإداري والزيارات الميدانية والشكاوي. وكذلك فأن وضوح الاهداف والمهام للجمهور يحقق ارتباطاً مع استخدام جميع تلك الوسائل الرقابية الواردة في جدول (١٨) ما عدا التفتيش الإداري وخرائط سير العمل والشكاوي.

جدول (١٨)

درجة الارتباط بين وضوح الاهداف والمهام وأستخدام الرسائل الرقابية\*

الرسيلة الرقابية	PR Pearson	PR Pearson	وضوح المهام والاهداف	موضوع المهام والاهداف	الجمهور
١) التفتيش الإداري	٠.٠٩-	٠.٤٣	٠.٠٢	٠.٨٣	٠.٤١
٢) الملاحظة الشخصية	٠.١٥-	٠.١٩	٠.٢٣-	٠.٠٤	٠.٠١
٣) التقارير الإدارية	٠.٣٣-	٠.٠١	٠.٢٦-	٠.٠٢	٠.٠٢
٤) الاشراف المباشر	٠.٢٣-	٠.٠٤	٠.٢٨-	٠.٠١	٠.٠٥
٥) السجلات والاحصائيات	٠.٠٦-	٠.١٠	٠.٢٩-	٠.٠١	٠.٠١
٦) الميزانيات التقديرية	٠.٢٤-	٠.٠٤	٠.٣١-	٠.٠١	٠.٠١
٧) الزيارات الميدانية	٠.٢٧	٠.٨١	٠.١٢-	٠.٢٩	٠.٠٥
٨) الرقابة عن طريق الخطه	٠.١٥-	٠.٢٠	٠.٤١-	٠.٠١	٠.٠٦
٩) خرائط سير العمل	٠.١٠-	٠.٢٧	٠.٢٣	٠.٠٤	٠.٢٠
١٠) تقويم الاداء	٠.٠٤-	٠.٠١	٠.٣٤-	٠.٠١	٠.٠١
١١) الشكاوي	٠.٠٦-	٠.١٢	٠.٠٣-	٠.٨١	٠.٠٥

\* مجموع المفردات الداخلة في تحليل الارتباط هو ٨٦ مفردة.  
\*\* مستوى ثقة 05: فاعل.

## ٦- أنشطة إدارات المتابعة :

وبما أن لإدارات المتابعة عدداً من الأنشطة التي يتوجب عليها القيام بها لتحقيق أهدافها فإنه قد أتضح أن إدارات المتابعة تقوم بهذه الأنشطة بشكل متفاوت بين حين وآخر، فأكثر الأنشطة التي تقوم بها هذه الإدارات هي مراقبة دوام موظفي الجهاز الإداري (٧٠٪) ثم الزيارات التفتيشية والمتابعة (٥٠٪)، ثم فحص المخالفات المالية والإدارية (٤٥٪) وأجراء التحقيقات في مخالفة النظم (٤٥٪). ونجد أن أقل نشاطاً تقوم به هذه الإدارات هو تقديم وإقتراح إجراءات تحسين وتسهيل العمل (٢٨٪). وتتوزع أهتمامات هذه الإدارات بين الأنشطة الأخرى كما يوضح الجدول (١٩).

### جدول (١٩)

#### مدى قيام إدارات المتابعة ببعض الأنشطة في الجهاز الإداري

النشاط	بأدراً	٪	حياناً	٪	دائماً	٪
١) فحص المخالفات المالية والإدارية.	١٨	٢١	٢٩	٣٤	٣٩	٤٥
٢) إجراء التحقيقات في مخالفة الانظمه.	١٦	١٩	٣١	٣٦	٣٩	٤٥
٣) مراقبة إنتظام دوام موظفي الجهاز.	١١	١٣	١٤	١٦	٦١	٧١
٤) تنمية وتقوية مفهوم الرقابة الذاتية.	٣٠	٣٤	٢٨	٣٣	٢٨	٣٣
٥) تقديم وإقتراح إجراءات تحسين وتسهيل العمل.	٢٤	٢٨	٣٨	٤٤	٢٤	٢٨
٦) إعداد تقارير عن سير العمل في الجهاز	١٧	٢٠	٤٢	٤٩	٢٧	٣١
٧) القيام بالزيارات التفتيشية والمتابعة	٩	١٠	٣٤	٣٩	٤٣	٥٠

وعن قيام إدارات المتابعة ببعض الأنشطة والاعمال الاخرى الخارجة عن تخصصاتها والتي لا تعتبر من صميم عملها، أتضح أنها تقوم ببعض الأنشطة حول جمع المعلومات (٢, ٤٤٪) وإجراء الدراسات (٧, ٤١٪) أكثر من أي نشاط آخر خارج تخصصها. كما أنها تقوم ببعض الأنشطة الخارجية الاخرى التي لا تعتبر من صميم تخصصها كما يوضح جدول (٢٠).

### جدول (٢٠)

الأنشطة التي تقوم بها إدارات المتابعة الى جانب أعمالها

الرقم	الانشطة	التكرار	٪
١	التخطيط	١٧	١٩,٨
٢	الميزانية	١٠	١١,٦
٣	البحوث	١٩	٢٢,١
٤	الاحصاء	١٢	١٤,٠
٥	المعلومات	٣٨	٤٤,٢
٦	التنظيم	٣٢	٣٧,٢
٧	التنسيق	٣٠	٣٤,٩
٨	الدراسات	٣٦	٤١,٧
٩	البرامج	٧	٨,١
١٠	القرى العاملة	١٣	١٥,١

## ٧- الوسائل الرقابية المستخدمة في إدارات المتابعة:

لما للوسائل الرقابية من أهمية في عمل إدارات المتابعة فقد تم البحث في استخدام هذه الوسائل حيث أظهر البحث أن هناك العديد من الوسائل الرقابية التي قد تستخدم أحياناً ولا تستخدم أحياناً أخرى. وقد أظهرت الدراسة أن التفتيش الإداري أكثر وسيلة يتم استخدامها من قبل إدارات المتابعة (٥٣,٥ ٪)، يلي ذلك الزيارات الميدانية (٣٩,٥ ٪)، ثم الشكاوي (٣٨,٤ ٪)، ثم التقارير الإدارية (٣٦ ٪). وقد أتضح أن أقل الوسائل الرقابية استخداماً هي الميزانيات التقديرية (٧٥,٦ ٪)، ثم خرائط سير العمل (٧٠,٩ ٪)، ثم الرقابة عن طريق الخطة (٥٨,١ ٪). وتتوزع استخدامات هذه الوسائل بين مستوى وآخر حسبما يوضح جدول (٢١).



## جدول (٢١)

### الوسائل الرقابية التي تستخدمها إدارات المتابعة

الوسيلة الرقابية	نادراً	%	أحياناً	%	دائماً	%
(١) التفتيش الإداري	٨	٩,٣	٤٢	٤٨,٨	٤٦	٥٣,٥
(٢) الملاحظة الشخصية	٣١	٣٦,٠	٤٠	٤٦,٥	١٥	١٧,٤
(٣) التقارير الإدارية	١٤	١٦,٣	٤١	٤٧,٧	٣١	٣٦,٠
(٤) الاشراف المباشر	٣١	٣٦,٠	٢٥	٢٩,١	٣٠	٣٤,٩
(٥) السجلات والاحصائيات	٣٥	٤٠,٧	٢٧	٣١,٤	٢٤	٢٧,٩
(٦) الميزانيات التقديرية	٦٥	٧٥,٦	١٦	١٨,٦	٥	٥,٨
(٧) الزيارات الميدانية	١٤	١٦,٣	٣٨	٤٤,٢	٣٤	٣٩,٥
(٨) الرقابة عن طريق الخطة	٥٠	٥٨,١	٢١	٢٤,٥	١٥	١٧,٤
(٩) خرائط سير العمل	٦١	٧٠,٩	١٥	١٧,٤	١١	١٢,٨
(١٠) تقويم الاداء	٣٥	٤٠,٧	٣٠	٣٤,٩	٢١	١٧,٤
(١١) الشكاوي	٢٢	٢٥,٦	٣١	٣٦,٠	٣٣	٣٨,٤

### ٨- مشاكل إدارات المتابعة:

في محاولة لتقصي المشاكل التي تعاني منها إدارات المتابعة وجدت الدراسة أن هناك عدداً من المشاكل التي تعاني منها هذه الإدارات، وأتضح أن مدى المعاناة من هذه المشاكل يختلف من مشكلة لأخرى، فهناك منها ما هو مشكلة رئيسية وما هو مشكلة ثانوية. ويتضح أن أكثر المشاكل التي تعاني منها هذه الإدارات هي مشكلة عدم

إقبال الناس على خدمات هذه الإدارات (٤, ٤٥٪)، ثم مشكلة عدم توفر البرامج التدريبية المناسبة (١, ٢٩٪)، وعدم توفر العمالة المؤهلة (٩, ٢٧٪). ويوضح الجدول التالي بعض المشاكل الأخرى التي تعاني منها إدارات المتابعة حسب مستويات معاناة هذه الإدارات من هذه المشاكل.

جدول (٢٢)  
المشاكل التي تواجه إدارات المتابعة

المشكلات		دائماً	٪	أحياناً	٪	نادراً	٪
١	عدم فهم الآخرين لطبيعة العمل الذي تقوم به الإدارة	٢٦	٣٠,٢	٤٤	٥١,١	١٦	١٨,٦
٢	عدم تعاون الإدارات الأخرى مع إدارة المتابعة	١٢	١٤,٠	٣٣	٣٨,٤	٤١	٤٧,٦
٣	عدم توفر المعلومات الكافية	١٢	١٤,٠	٥٢	٦٠,٥	٢٢	٢٥,٥
٤	عدم إرتباط هذه الإدارة بالمستويات العليا في التنظيم	١٢	١٤,٠	١٩	٢٢,٠	٥٥	٦٤,٠
٥	عدم توفر الطرق السليمة لممارسة مهام الإدارة	١٥	١٧,٤	٣٠	٣٤,٩	٤١	٤٧,٧
٦	عدم توفر العمالة المؤهلة	٢٤	٢٧,٩	٤٢	٤٨,٨	٢٠	٢٣,٣
٧	عدم توفر البرامج التدريبية المناسبة لطبيعة العمل	٢٥	٢٩,١	٣٢	٣٧,٢	٢٩	٣٣,٧
٨	عدم وضوح المهام والاختصاصات	١١	١٢,٨	٢٩	٣٣,٧	٤٦	٥٣,٥
٩	عدم إقبال الناس على خدمات هذه الإدارة	٣٩	٤٥,٤	٢٨	٣٢,٦	١٩	٢٢,٠
١٠	إنعدام الروح المعنوية لدى العاملين في هذه الإدارة	١٥	١٧,٤	٢٧	٣١,٤	٤٤	٥١,١
١١	عدم توفر الموارد المالية الكافية	١٢	١٤,٠	٤١	٤٧,٧	٢٣	٢٨,٤
١٢	وجود بعض المشاكل الإدارية	١٦	١٨,٦	٣٤	٣٩,٥	٢٦	٤١,٩

ورصداً لوجود أي مشاكل أخرى غير تلك التي وردت في الاستبانة التي وزعت على عينة الدراسة تم طرح سؤالاً حول مدى وجود أي مشاكل أخرى لم يرد ذكرها في الجدول السابق، وجاءت الاجابة بالنفي بنسبة تزيد على ٧٠٪، بينما أوضح حوالي ٣٠٪ من عينة الدراسة بأن هناك مشاكل أخرى غير تلك التي تم ذكرها وذلك مثل المحسوبة وعدم توفر التعليمات اللازمة والصلاحيات والسلطات المطلوبة لأداء العمل بالاضافة الى حساسية عمل الإدارة وعدم تقبلها من قبل الاخرين.

بعد التعرف على المشاكل التي تواجه إدارات المتابعة أصبح من المهم الآن التعرف على علاقة تلك المشاكل بمدى وضوح الدور الذي تقوم به هذه الإدارات من عدمه. وقد أتضح من تحليل المعلومات وكما يوضح جدول (٢٣) أدناه أن الارتباط قوي جداً بين مدى وضوح دور إدارات المتابعة والمشاكل التي تواجه هذه الإدارات، فكلما كان الدور واضحاً كلما كانت المشاكل أقل والعكس صحيح. ويمكننا قبول هذه العلاقة بمستوى ثقة عالي (٠.١) فيما عدا مشكلة عدم الإرتباط بالمستويات العليا ومشكلة عدم توفر الموارد المالية.

جدول (٢٣)

العلاقة بين وضوح دور إدارة المتابعة والمشاكل التي تواجه الإدارة\*

PR	F	R2	المتوسط	لا	نعم	المشكلات
٠٠٠٠١	١٤,٤١	٠,١٦	١,٨٩	١,٥١	٢,٠٩	عدم فهم الاخرين لطبيعة العمل الذي تقوم به الإدارة
٠٠٠٠١	٧,٢٨	٠٠,٠٨	٢,٢٦	٢,٠٣	٢,٤٧	عدم تعاون الإدارات الاخرى مع إدارة المتابعة
٠٠٠٠١	١٣,٢٤	٠,١٥	٢,١١	١,٧٩	٢,٢٩	عدم توفر المعلومات الكافية
٠٠,١٨	١,٧٩	٠٠,٠٣	٢,٥٠	٢,٣٣	٢,٥٨	عدم ارتباط هذه الادارة بالمستويات العليا في التنظيم
٠٠,٠٠١	١٢,٠٤	٠,١٥	٢,٢٩	١,٨٩	٢,٥٢	عدم توفر الطرق السليمة لممارسة مهام الإدارة
٠٠٠٠١	٧,٩٨	٠٠,٠٩	١,٩٤	١,٦٦	٢,١٠	عدم توفر العمالة المؤهلة
٠٠٠٠١	٨,٩٠	٠,١١	٢,٠٥	١,٦٩	٢,٢٤	عدم توفر البرامج التدريبية المناسبة لطبيعة العمل
٠٠٠٠١	١٠,٩١	٠,١٣	٢,٤٠	٢,٠٤	٢,٥٩	عدم وضوح المهام والاختصاصات
٠٠,٠٢	٥,٨٧	٠٠,٠٨	١,٨٢	١,٥٢	٢,٠٠	عدم إقبال الناس على خدمات هذه الاداره
٠٠٠٠١	٢١,٦٦	٠,٢٣	٢,٣٢	١,٨١	٢,٥٩	إبتعاد الروح المعنوية لدى العاملين في هذه الادارة
٠٠,٥٤	٠,٢٨	٠٠,٠١	٢,٢٣	٢,١٦	٢,٢٧	عدم توفر الموارد المالية الكافية
٠٠٠٠١	١٣,٧٥	٠,١٦	٢,١٨	١,٧٧	٢,٤٠	وجود بعض المشاكل الإدارية

## ٩- أهمية إدارات المتابعة :

يمكن أن ندرك أن هناك شبه إ اتفاق الى حد ما حول أهمية إدارة المتابعة للجهاز الإداري السعودي. فقد أتضح من نتائج هذا البحث أن أكثر من ٧٥٪ من مدراء هذه الإدارات يرون أن هذه الإدارات تعتبر ذات أهمية كبيرة للأجهزة الحكومية، بينما أشار حوالي ١٩٪ منهم بأنها متوسطة الأهمية، فيما أشار ٥٪ فقط من المشاركين في هذه الدراسة الى أن هذه الإدارات ليست ذات أهمية للجهاز الإداري .

وعند التقصي عن العلاقة بين أهمية إدارة المتابعة للجهاز الإداري ومدى قيام هذه الإدارة ببعض أنشطتها الإدارية أتضح أن هناك علاقة قوية بين أهمية هذه الإدارات وبين الأنشطة التي تقوم بها ولكنها ذات مستويات مختلفه، وقد كانت هذه العلاقات ذات دلالة أحصائية عند قيمة معنوية عالية وذلك بمستوى ثقة (١٠). فيما عدا نشاط مراقبة دوام الموظفين ونشاط الزيارات التفتيشية والمتابعة، وذلك كما يظهر جدول (٢٤).

جدول (٢٤)  
متوسط العلاقة بين أهمية إدارة  
النايعة للجهاز الإداري ومدى قيامها ببعض الأنشطة الإدارية\*

النشاط	أهمية كبيرة	أهمية لا توجد	متوسط	R2	F	PR
	متوسط	أهمية	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط
(١) فحص المخالفات المالية والإدارية. ٢,٤٤	٢,٠٠	١,٦٧	٢,٣٣	٠,٠٠٨	٢,٤	٠,٠٠٤
(٢) إجراء التحقيقات في مخالفات الأنظمة.	٢,٤٧	٢,٠٠	١,٦٧	٢,٣٥	٠,١٠	٠,٠٠٢
(٣) مراقبة استخدام نواقس موظفي الجهاز.	٢,٧٠	٢,٨٦	٢,٧٤	٢,٠٠٢	٠,٠٦٩	٠,٠٠٥
(٤) تنمية وتقوية مفهوم الرقابة الذاتية.	٢,١٦	١,٦٤	١,٣٣	٢,٠٤	٢,٤٩	٠,٠٠٤
(٥) تقديم واقتراح إجراءات تحسين وتسهيل العمل.	٢,٠١	٢,٠٨	١,٩٩	٠,٠٠٨	٣,٠٩	٠,٠٠٥
(٦) إعداد تقارير عن سير العمل في الجهاز	٢,٢٢	٢,٠٠	١,٠٠	٢,١٤	٥,٣٢	٠,٠٠١
(٧) القيام بالزيارات التفتيشية والمتابعة	٢,٤٥	٢,٥٠	١,٦٧	٢,٤٣	٢,٢٥	٠,٠١١

\*مستوى الحرية لهذه القيم هو ٢ درجة حرية لجميع المتغيرات.

وعند أستطلاع العلاقة بين أهمية إدارة المتابعة للجهاز الإداري ونوعية العلاقات التي تربطها ببقية إدارات المنظمة والأجهزة الإدارية الأخرى أتضح من نتائج البحث أن هناك علاقة قوية من خلال قيمة ال R2 التي تظهر في جدول (٢٥). ويظهر هذا الجدول أيضاً أن العلاقة بين هذه الإدارات وبعض الجهات الأخرى لا تتمتع بنفس القوة من العلاقة ولكنها تقل الى درجة كبيرة. ويوضح الجدول (٢٥) هذا الاختلاف بكل تفصيلاته.

#### جدول (٢٥)

العلاقة بين أهمية إدارة المتابعة للجهاز الإداري ومتوسط الاجابات حول نوعية العلاقات التي تربطها بالإدارات والأجهزة الأخرى

إشرافية	تعاونية	إستشارية	تنظيمية	الادارة أوالجهاز
٠,٢٦	٠,٤٤	٠,٢٥	٠,٢٩	١) الإدارات الأخرى داخل الجهاز
٠,٣٧	٠,٣٣	٠,١٤	٠,١٤	٢) الفروع التابعة للجهاز
٠,٠٩	٠,٦١	٠,١٠	٠,٠٢	٣) الإدارات المماثلة بالأجهزة الأخرى
٠,١٥	٠,٤٧	٠,١٦	٠,٢٤	٤) إدارة شئون الموظفين بالجهاز
٠,٠٧	٠,٣٠	٠,١٨	٠,١٦	٥) وحدة التنظيم والادارة بالجهاز
٠,٠٣	٠,٢٦	٠,٢٣	٠,١٦	٦) الإدارة المركزية للتنظيم والادارة
٠,٠٨	٠,٤٨	٠,٣٣	٠,٠٥	٧) هيئة الرقابة والتحقق
٠,٠٧	٠,٢٤	٠,٣٢	٠,٠٧	٨) الديوان العام للخدمة المدنية

والجدول (٢٦) يوضح مستويات الترابط والقيمة الاحصائية لأختبار  $F$  وكذلك الاحتمال المبني عليه قبول أو رفض قيمة أختبار الـ  $F$  الاحصائية فيما يتعلق بالعلاقة بين أهمية إدارة المتابعة للجهاز الإداري ومتوسط الإجابات حول نوعية العلاقات التي تربط هذه الإدارة ببقية إدارات المنظمة والأجهزة الإدارية الأخرى. ونجد أن العلاقة التنظيمية تظهر أكثر ارتباطاً مع وحدات التنظيم والإدارة بالجهاز الإداري نفسه ومع الإدارة المركزية للتنظيم والإدارة، حيث توجد دلالة أحصائية ذات قيمة معنوية مقبولة بمستوى ثقة عالي (10). ومن الناحية الاستشارية لم يظهر هناك أي دلالة أحصائية قوية تجعلنا نقبل بوجود علاقة قوية، وكذلك الحال فيما يخص العلاقات التعاونية والإشرافية.



جدول (٢٦)

قيمة الترابط الاحصائي وأختبار الF وأتعمال زيادة قيمة  
فيما يتعلق بالعلاقة بين أهمية إدارة المتابعة للجهاز الإداري ومتوسط  
الإجابات حول نوعية العلاقات التي تربطها بالإدارات والأجهزة الأخرى\*

نوعية العلاقة						الإدارة أو الجهاز
إشرافية	تعاونية	إستشارية	تنظيمية			
PR F R2	PR F R2	PR F R2	PR F R2	PR F R2	PR F R2	
٠.٠٥ ٠.٧٦ ٠.٠٠٢	٠.٠٧ ٠.٣٢ ٠.٠٠١	٠.٠٥ ٠.٧٥ ٠.٠٠٢	٠.٠٨ ٠.٣٢ ٠.٠٠١	٠.٠١ ٢.٢١ ٠.٠٠٥	٠.٠٧ ٠.٣٨ ٠.٠٠١	١. الإدارة الأخرى داخل الجهاز
٠.٠١ ٢.٢١ ٠.٠٠٥	٠.٠٧ ٠.٣٩ ٠.٠٠١	٠.٠٤ ٠.٩٨ ٠.٠٠٢	٠.٠٧ ٠.٣٨ ٠.٠٠١	٠.٠٣ ١.٤٠ ٠.٠٠٣	٠.٠٧ ٠.٣٢ ٠.٠٠١	٢. الفروع التابعة للجهاز
٠.٠٣ ١.٤٠ ٠.٠٠٣	٠.٠٣ ١.١٩ ٠.٠٠٣	٠.٠٦ ٠.٥١ ٠.٠٠١	٠.٠٧ ٠.٣٢ ٠.٠٠١	٠.٠٦ ٠.٤٨ ٠.٠٠١	٠.٠٧ ٠.٣٢ ٠.٠٠١	٣. الإدارات المماثلة بالأجهزة الأخرى
٠.٠٦ ٠.٤٨ ٠.٠٠١	٠.٠٣ ١.٣٨ ٠.٠٠٣	٠.٠٧ ٠.٣٤ ٠.٠٠١	٠.٠٨ ٠.٣٤ ٠.٠٠١	٠.٠٤ ١.٠١ ٠.٠٠٢	٠.٠٧ ٢.٧٣ ٠.٠٠٦	٤. إدارة مشغون الموظفين بالجهاز
٠.٠٤ ١.٠١ ٠.٠٠٢	٠.٠٣ ١.١٦ ٠.٠٠٣	٠.٠٤ ٠.٨٦ ٠.٠٠٢	٠.٠٧ ٢.٧٣ ٠.٠٠٦	٠.٠٦ ٠.٤٨ ٠.٠٠١	٠.٠٧ ٢.٧٣ ٠.٠٠٦	٥. وحدة التنظيم والإدارة بالجهاز
٠.٠٦ ٠.٤٨ ٠.٠٠١	١.٠٠ ٠.٠٥ ٠.٠٠٠	٠.٠٢ ١.٥٥ ٠.٠٠٤	٠.٠٧ ٢.٧٣ ٠.٠٠٦	٠.٠٧ ٢.٧٣ ٠.٠٠٦	٠.٠٧ ٢.٧٣ ٠.٠٠٦	٦. الإدارة المركزية للتنظيم والإدارة
٠.٠٧ ٠.٣٣ ٠.٠٠١	٠.٠٥ ٠.٧٤ ٠.٠٠٢	٠.٠٤ ٠.٩٤ ٠.٠٠٢	٠.٠٥ ٠.٦٥ ٠.٠٠٢	٠.٠٧ ٢.٧٣ ٠.٠٠٦	٠.٠٧ ٢.٧٣ ٠.٠٠٦	٧. هيئة الرقابة والتحقق
٠.٠٨ ٠.١٨ ٠.٠٠٠	٠.٠٩ ٠.١٦ ٠.٠٠٠	٠.٠٤ ٠.٩٠ ٠.٠٠٢	٠.٠٤ ١.٠١ ٠.٠٠٢	٠.٠٧ ٢.٧٣ ٠.٠٠٦	٠.٠٧ ٢.٧٣ ٠.٠٠٦	٨. الديوان العام للخدمة المدنية

\* مستوى الحرية لهذه القيم هو ٢ درجة حرية لجميع المتغيرات.

## ١٠- المستوى التنظيمي لإدارات المتابعة :

عند إختبار العلاقة التي تربط المستوى التنظيمي لإدارات المتابعة في المنظمة بوضوح مهامها وأهدافها ظهر أن هناك بعض الترابط الوثيق في عدداً من الجوانب وخاصة فيما يتعلق بموظفي الجهاز وجمهور المستفيدين من خدمه. وقد أتضح أن هناك دلالة أحصائية ذات قيمة معنوية عالية (01). على هذا الاستنتاج كما يظهر في جدول (٢٧).

### جدول (٢٧)

مستوى تأثير المستوى التنظيمي لإدارات المتابعة على وضوح مهام وأهداف الإدارة لبعض المعنيين

الأشخاص المعينون			
المستويات الإدارية	موظفي الإدارة ذاتها	موظفي الجهاز	الجمهور
إداره عامه	١,٢٢	١,٥٥	٢,٠٢
إدارة	١,٣١	١,٩٠	٢,٧٣
قسم	١,٠٠	١,٢٥	٢,٠٠
وحده	١,٥٠	٢,٢٥	٢,٦٧
شعبه	١,٠٠	١,٠٠	٢,٠٠
المتوسط	١,٢٥	١,٦٧	٢,٢٩
R2	٠,٠٤	٠,١٥	٠,٢٦
F	٠,٨٠	٣,٤٥	٦,٢١
PR	٠,٥٣	**٠,٠١	**٠,٠١

\*مستوى الحرية لهذه القيم هو درجة حرية لجميع المتغيرات.

\*\* مستوى الثقة المعنوية 01.

وعند دراسة المستوى التنظيمي نستطيع أن نستنتج أيضاً من هذه الدراسة أنه يمكن أن يكون هناك نوعاً من العلاقة التي توضح مدى تأثير المستوى التنظيمي لإدارات المتابعة على تعاون بعض الموظفين والجمهور مع هذه الإدارات، حيث يظهر في جدول (٢٨) بأن للمستوى التنظيمي لإدارات المتابعة والتفتيش أثراً ملموساً على الجمهور بشكل خاص حيث يتضح أن هناك دلالة أحصائية قوية ذات ثقة معنوية عالية عند مستوى (01).

جدول (٢٨)

تأثير المستوى التنظيمي لإدارات المتابعة على مدى تعاون الآخرين معها\*

الأشخاص المعنيون					
المستويات الإدارية	موظفي الإدارة	موظفي الإدارات الأخرى	مدراء الإدارات الأخرى	موظفي الجهاز	الجمهور ذاتها
إداره عامه	٢,٨٢	٢,٣١	٢,٣٥	٢,٤٣	١,٩٣
إدارة	٢,٩٦	٢,٣٤	٢,١٤	٢,١٨	١,٣٨
قسم	٣,٠٠	٢,٥٠	٢,٥٠	٢,٢٥	٣,٠٠
وحده	٢,٧٥	٢,٢٥	٢,٥٠	٢,٢٥	٢,٠٠
شعبة	٣,٠٠	٢,٥٠	٢,٠٠	٢,٥٠	١,٠٠
المتوسط	٢,٨٧	٢,٣٣	٢,٢٩	٢,٣٣	١,٧٥
R2	٠,٠٤	٠,٠١	٠,٠٣	٠,٠٣	٠,١٨
F	٠,٩٧	٠,١٤	٠,٦١	٠,٥٧	٣,٥٨
PR	٠,٤٣	٠,٩٧	٠,٦٥	٠,٦٩	**٠,٠١

\*مستوى الحرية لهذه القيم هو٤ درجات حرية لجميع المتغيرات.

\*\* مستوى الثقة المعنوي 05 .

وفيما يتعلق بمدى تأثير المستوى التنظيمي على قيام إدارات المتابعة ببعض الأنشطة الإدارية أتضح أن هناك تأثيراً لمستوى الإدارة على نشاط فحص المخالفات وإجراء التحقيقات والزيارات التفتيشية حيث ظهرت دلالة أحصائية قوية عند مستوى ثقة عالي وهو (01)، ويتضح ذلك من جدول (٢٩).

### جدول (٢٩)

تأثير المستوى التنظيمي لإدارات المتابعة على قيام هذه الإدارات ببعض الأنشطة الإدارية\*

الانشطة المستويات	فحص المخالفات	إجراء التحقيقات	مراقبة الدوام	تنمية الرقابة الذاتية	أقتراح إجراءات تحسين العمل	أعداد التقارير	الزيارات التفتيشية
إدارة عامه	٢,٤٤	٢,٥٨	٢,٧٩	٢,٠٨	٢,٠٢	٢,٢٠	٢,٥٤
إدارة	٢,٣٠	١,٩٦	٢,٥٦	١,٩١	٢,٠٠	٢,٠٩	٢,١٦
قسم	٢,٣٣	٢,٢٥	٢,٧٥	٢,٢٥	٢,٠٠	٢,٣٣	٢,٣٣
وحده	١,٥٠	١,٧٥	٣,٠٠	١,٧٥	١,٧٥	١,٥٠	٢,٧٥
شعبة	١,٠٠	٢,٥٠	٣,٠٠	٣,٠٠	٢,٠٠	٢,٥٠	٣,٠٠
المتوسط	٢,٣٢	٢,٣٥	٢,٧٤	٢,٠٥	٢,٠٠	٢,١٥	٢,٤٤
R2	٠,١٥	٠,١٩	٠,٠٥	٠,٠٥	٠,٠١	٠,٠٦	٠,١٠
F	٣,٣٦	٤,٤٨	٠,٨٨	١,٠٠	٠,١٢	١,٢٠	٢,٢٠
PR	٠,٠١	٠,٠٢	٠,٤٨	٠,٤٢	٠,٩٧	٠,٣١	٠,٠٨

\*مستوى الحرية لهذه القيم هو درجة حرية لجميع المتغيرات.

\*\* ذودلالة أحصائية عند مستوى ثقة 01..

وفي محاولة لدراسة أثر المستوى التنظيمي على قدرة الإدارات على مواجهة المشاكل المختلفة أتضح أن هذه الإدارات تواجه عدداً كبيراً من المشاكل على مستويات مختلفة وأن للمستوى التنظيمي الذي تقع فيه أثراً ملموساً على مدى قدرتها على مواجهة هذه المشاكل وحلها، ويتضح ذلك من خلال الدلالة الأحصائية المقبولة ذات الثقة المعنوية العالية (10). كما في الجدول (٣٠). ويظهر أن من أهم المشاكل ذات الارتباط بالمستوى التنظيمي لإدارات المتابعة مشكلة عدم فهم عمل الإدارة وعدم توفر العمالة الكافية والمدرية بالإضافة الى عدم وضوح المهام وعدم الاقبال على خدمات الإدارة من قبل الآخرين سواءً من داخل أو خارج الجهاز الإداري.

جدول (٣٠)

تأثير المستوى التنظيمي لإدارات المتابعة على قدرتها في مواجهة المشاكل المختلفة\*

المستوى الإداري									المشاكل
PR	F	R2	المتوسط	شعبه	وحده	قسم	إدارة	إدارة عامه	
٠,٠٦	٢,٤١	٠,١١	١,٨٩	٣,٠٠	١,٥٠	٢,٢٥	١,٧٣	١,٩٤	عدم فهم عمل الادارة
٠,٥٨	٠,٧٢	٠,٠٣	٣,٢٣	٢,٥٠	٢,٥٠	٢,٧٥	٢,١٨	٢,٣٦	عدم التعاون
٠,٢٦	١,٣٥	٠,٠٦	٢,١١	٣,٠٠	٢,٠٠	٢,٢٥	٢,٠٠	٢,١٣	عدم توفر المعلومات
٠,١٢	١,٩٠	٠,٠٩	٢,٥٠	٢,٥٠	٢,٦٧	٢,٣٣	٢,١٩	٢,٦٩	إنعدام الارتباط المناسب
٠,١٦	١,٧٠	٠,٠٨	٢,٢٨	٣,٠٠	١,٧٥	٢,٥٠	٢,٠٨	٢,٣٩	عدم الممارسة السليمة
٠,٠٣	٢,٦٩	٠,١٢	١,٩٥	٣,٠٠	١,٢٥	٢,٠٠	١,٨١	٢,٠٤	عدم توفر العمالة
٠,٣٣	١,١٧	٠,٠٦	٢,٠٥	٢,٥٠	١,٧٥	٢,٧٥	١,٩٦	٢,٠٤	عدم توفر التدريب
٠,٠٧	٢,٢٦	٠,١١	٢,٣٩	٣,٠٠	١,٩٧	٢,٥٠	٢,١٦	٢,٥٣	عدم وضوح المهام
٠,٠٤	٢,٦٥	٠,١٣	١,٨٣	٢,٠٠	١,٢٥	٣,٠٠	١,٥٦	١,٩٨	عدم الأقبال على الخدمات
٠,٠٣	١,٢٥	٠,٠٦	٢,٣٢	٢,٥٠	١,٧٥	٢,٦٧	٢,١٦	٢,٤٣	إنعدام الروح المعنوية
٠,٢١	١,٥٠	٠,٠٨	٢,٢٢	٣,٠٠	٢,٠٠	٣,٠٠	٢,٢٥	٢,١٤	عدم توفر الموارد المالية
٠,٨٦	٠,٣٢	٠,٠٢	٢,٢١	٢,٥٠	٢,٣٣	٢,٥٠	٢,١٢	٢,٢٢	وجود مشاكل إداريه

\*مستوى الحرية لهذه القيم هو ٤ درجة حرية لجميع المتغيرات.

ومن حيث الارتباط بين المستوى التنظيمي لإدارات المتابعة والعلاقة التي تربطها بالإدارات والأجهزة الاخرى ذات العلاقة أتضح من الجدول (٣١) أن هناك ارتباطاً قوياً من الناحية التنظيمية بين هذه الإدارات والفروع التابعة للجهاز، وكذلك ظهر الارتباط قوياً من الناحية الاستشارية بين هذه

الإدارات وإدارة شئون الموظفين في الجهاز الإداري نفسه، ومن الناحية التعاونية ظهر الارتباط بين إدارات المتابعة والإدارات المماثلة بالأجهزة الادرية الاخرى. أما من الناحية الاشرافية فأن الارتباط ظهر جلياً بين إدارات المتابعة والتفتيش وإدارة شئون الموظفين بالجهاز الادري.

جدول (٣١)

درجة الارتباط بين المستوى التنظيمي لإدارات التابعة  
وعلاقتها بالإدارات والأجهزة الأخرى\*

نوعية العلاقة								
إشرافية PR Pearson	تعاونية PR Pearson	إستشارية PR Pearson	تنظيمية PR Pearson		الإدارة أو الجهاز			
٠.٤٢	٠.٠٠٩-	٠.٤٦	٠.٠٠٨	٠.٣١	٠.١١	٠.٤٥	٠.٠٠٨	١. الإدارة الأخرى داخل الجهاز
٠.٩٢	٠.٠٠١-	٠.٧٥	٠.٠٣-	٠.١٣	٠.١٦	٠.٠٧	٠.١٩	٢. الفروع التابعة للجهاز
٠.١١	٠.١٧-	٠.٧٥	٠.١٩	٠.٧٢	٠.٠٣	٠.٠٨	٠.٠٢-	٣. الإدارات المماثلة بالأجهزة الأخرى
٠.٠٠٩	٠.١٧-	٠.٧٥	٠.٠٣	٠.٠٤	٠.٢١	٠.٢٣	٠.١٢	٤. إدارة شئون الموظفين بالجهاز
٠.٢١	٠.١٣-	٠.٣٠	٠.١١	٠.٦٤	٠.٠٥-	٠.٦٩	٠.٠٤-	٥. وحدة التنظيم والإدارة بالجهاز
٠.٢٥	٠.١٢-	٠.٧١	٠.٠٤	٠.٧٢	٠.٠٤-	٠.٨٦	٠.٠٢	٦. الإدارة المركزية للتنظيم والإدارة
٠.٧٩	٠.٠٣-	٠.٧٠	٠.٠٤	٠.٧٦	٠.٠٣-	٠.٤٠	٠.٠٩-	٧. هيئة الرقابة والتحقق
٠.٧٥	٠.٠٤-	٠.٩٨	٠.٠٠٠-	٠.٨٠	٠.٠٣	٠.٤٠	٠.٠٩-	٨. الديوان العام للخدمة المدنية

\* مجموع المفردات الداخلة في تحليل الارتباط هو ٨١ مفرد.

\*\* مستوى الثقة 10. .



## ١١- التعاون في إدارات المتابعة :

ومن حيث التعاون بين إدارات المتابعة والموظفين الآخرين العاملين بالادارة ذاتها أو بإدارات أخرى داخل أو خارج الجهاز الإداري فقد وجد الباحث أن هناك عدداً من أنماط ومستويات التعاون المختلفة، إذ يتضح أن موظفي الادارة ذاتها أكثر من يتعاون معها دائماً (٤, ٨٨٪)، ثم الجمهور (٤, ٤٥٪). ويعتبر مدراء الإدارات الأخرى أقل من يتعاون مع إدارات المتابعة والتفتيش (٤, ١٧٪). ومن الملفت للنظر أن هناك تعاوناً جيداً من موظفي الجهاز الإداري (٤٨٪) مع إدارات المتابعة بعكس ما كان متوقعاً. ويمكن توضيح المستويات المختلفة للتعاون مع إدارات المتابعة في جدول (٣٢).

### جدول (٣٢)

#### مدى تعاون الآخرين مع إدارات المتابعة

الأشخاص المعنيون	نادراً	٪	أحياناً	٪	دائماً	٪
١) موظفي الاداره ذاتها	١	١,١٦	٩	١٠,٤٦	٧٦	٨٨,٣٧
٢) موظفي الإدارات الأخرى	٨	٩,٣٠	٤٣	٥٠,٠٠	٣٥	٤٠,٧٠
٣) مدراء الإدارات الأخرى	١٥	١٧,٤٤	٣١	٣٦,٠٤	٤٠	٤٦,٥١
٤) موظفي الجهاز	١٢	١٣,٩٥	٣٣	٣٨,٣٧	٤١	٤٧,٦٧
٥) الجمهور	٣٩	٤٥,٣٥	٣٤	٣٩,٥٣	١٣	٣٦,٠٥

ومن النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة أن هناك علاقة ارتباطية قوية بين تعاون الأشخاص من داخل وخارج الجهاز الإداري مع

إدارات المتابعة عند مواجهة المشاكل المختلفة، حيث أظهر التحليل إرتباطاً قوياً ذو دلالة أحصائية وعلى مستوى جيد من الثقة المعنوية (01). وكذلك (10). بين مدى تعاون الاخرين مع الإدارة ومواجهتها للمشاكل الإدارية المختلفة كما وردت في الجدول (٣٣). وهناك بعض المشاكل التي لا ترتبط القدرة على علاجها بأي تعاون بين موظفي الإدارة ذاتها والاخرين، ولعل من أهمها مشكلة عدم توفر اليد العاملة وعدم توفر الفرص التدريبية وإنعدام الاقبال على خدمة إدارة المتابعة وإنعدام الروح المعنوية والموارد المالية. كما أن هناك بعض المشاكل التي لا ترتبط القدرة على علاجها بأي تعاون مع الجمهور وهي مشكلة عدم توفر المعلومات والموارد المالية كما يوضح الجدول (٣٣).

جدول (٣٣) الأرتباط بين تعاون الاخرين مع إدارة التابعة عند قيامها بأعمالها وقدرتها على مراجعتها للمشاكل\*

الاشخاص المعينون بالتعاون مع الادارة									
المشاكل التي تواجه الإدارة	موظفي الادرة	موظفي الادارات	مدراء الإدارات	موظفي الجهاز	موظفي الادارات	موظفي الادارات	موظفي الادارات	موظفي الادرة	موظفي الادرة
	PR	Pear	PR	Pear	PR	Pear	PR	Pear	PR
المشاكل التي تواجه الإدارة									
١) عدم فهم عمل الادارة	٠.٣٤	٠.٠١	٠.٤٠	٠.٠١	٠.٤٩	٠.٠١	٠.٠١	٠.٤٠	٠.٠١
٢) عدم تعاون الإدارات الاخرى	٠.٢٢	٠.٠١	٠.٤١	٠.٠١	٠.٦٥	٠.٠١	٠.٠١	٠.٤١	٠.٠١
٣) عدم توفر المعلومات	٠.١٨	٠.١٠	٠.٣٧	٠.٠١	٠.٢٤	٠.٠١	٠.٠١	٠.٣٧	٠.١٠
٤) إنعدام الارتباط التنظيمي للناس	٠.٢٢	٠.٠٥	٠.١٩	٠.٠١	٠.٤٢	٠.٠٩	٠.٠١	٠.١٩	٠.٠٥
٥) عدم توفر الطرق السليمة للعمل	٠.٣٠	٠.٠١	٠.٤٢	٠.٠١	٠.٥٠	٠.٠١	٠.٠١	٠.٤٢	٠.٠١
٦) عدم توفر العمالة	٠.٠٩	٠.٠١	٠.٢٠	٠.٠٦	٠.٢٨	٠.٠١	٠.٠٦	٠.٢٠	٠.٠٦
٧) عدم توفر التدريب	٠.١٨	٠.٠١	٠.٣١	٠.١٢	٠.٣٤	٠.٠١	٠.٠١	٠.٣١	٠.١٢
٨) عدم وضوح المهام والاهداف	١.٠,٢٨	٠.٠١	٠.٣٩	٠.٠١	٠.٥٤	٠.٠١	٠.٠١	٠.٣٩	٠.٠١
٩) عدم الإقبال على الخدمات	٠.١٢	٠.٠١	٠.٢٠	٠.٢٤	٠.٢٤	٠.٠٧	٠.٠٧	٠.٢٠	٠.٢٤
١٠) إنعدام الروح المعنوية	٠.٢٠	٠.٠١	٠.٢٩	٠.٠١	٠.٣٥	٠.٠١	٠.٠١	٠.٢٩	٠.٠١
١١) عدم توفر الموارد المالية	٠.١١	٠.٠١	٠.٢٣	٠.٢٢	٠.١٦	٠.٠٤	٠.٠٤	٠.٢٣	٠.٢٢
١٢) وجود مشاكل إدارية	٠.٢٧	٠.٠١	٠.٤٢	٠.٠١	٠.٥٤	٠.٠١	٠.٠١	٠.٤٢	٠.٠١

\* مجموع المفردات الداخلة في تحليل الارتباط هو ٨٦ مفردة.



## القسم الرابع الخلاصة والتوصيات

سيقدم هذا الجزء من البحث خلاصة لأهم النتائج التي تم التوصل اليها في ظل الفرضيات التي تم طرحها سلفاً، بالإضافة الى ما يمكن أن يكون هناك من نتائج مهمة لم يرد لها طرحاً في فرضية معينة. وبعد ذلك سيقوم الباحث بتقديم عدداً من التوصيات التي تخدم أهداف هذا البحث وتساعد في معالجة المشاكل التي ظهرت من خلال نتائج البحث. وأخيراً، سوف نختم هذا البحث بخاتمة نلخص فيها ما تم التطرق له في هذه الدراسة.

### أولاً: خلاصة النتائج :

أهم النتائج التي تم التوصل اليها هي ما يلي:

- ١- أتضح من خلال المتابعة التاريخية أن نشاط الرقابة الإدارية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية قد حظي بأهتمام كبير من المسؤولين خلال العقود الاربعة الماضية حيث مر بمراحل متعددة من التطوير حتى وصل الى إنشاء إدارات متخصصة بهذا الغرض وربطت بأعلى المستويات الإدارية.
- ٢- أنه ما زال هناك عدداً من الصعوبات التي تعترض إدارات المتابعة بالمملكة العربية السعودية وتتمثل في عدم الالتزام بوضع تنظيمي موحد لها بالرغم من وجود توصيات وقرارات من لجنة الاصلاح الإداري توصي بذلك، حيث نجد أن هذه الإدارات تختلف في إرتباطها التنظيمي ولم تلتزم بتنظيم إداري موحد. ومن حيث الروابط التي تربطها بالإدارات والأجهزة الادرية الاخرى فأنها لم تتخذ طابع مميز

في ذلك الجانب حيث يوجد فقط روابط قوية في الجوانب التنفيذية والتنظيمية فقط أما التعاونية والاستشارية فأن العلاقات ضعيفة ومحدودة. وفي الجانب التنظيمي أيضاً مازال هناك حوالي ٤٣٪ من إدارات المتابعة في الأجهزة الحكومية السعودية على مستوى إدارة أو قسم أو وحده بالرغم مما جاء في توصيات لجنة الاصلاح الإداري. ويجب أن نضيف أن للمستوى التنظيمي لإدارة المتابعة في الجهاز الإداري علاقة كبيرة وأثراً واضحاً على أهداف ومهام الإدارة وعلاقتها بالأجهزة الأخرى ومدى تعاون الآخرين معها لتحقيق هذه الأهداف والمهام، وكذلك على قيام هذه الإدارة ببعض الأنشطة الرقابية وقدرتها على مواجهة المشاكل المختلفة كما ظهر أثناء عرض النتائج.

٣- مازال هناك عدداً كبير نسبياً من المتعاقدين الذين يعملون ضمن القوى العاملة في مجال المتابعة والتفتيش، بالإضافة الى أن الكوادر البشرية السعودية العاملة في مجال المتابعة والتفتيش لم تحصل على التدريب المناسب المطلوب في مجال عملها مما يضعف القدرة العملية لدى هؤلاء الافراد ويحد مستوى الرضى المهني بأدائهم بالرغم من أن نتائج الدراسة تشير الى أن الغالبية من هؤلاء العاملين قد أمضوا وقتاً طويلاً في إدارات المتابعة، كما أن هناك عدداً كبيراً من العاملين في هذا المجال من ذوي الدرجات العلمية العالية بنسبة ٤٦٪ تقريباً. ومع هذا كله فإنه لا يمكن الجزم بأن طول فترة الخدمة والدرجة العلمية العالية كافية لأن ترفع من مستوى العاملين في تلك الإدارات وأن تحمل مكان التدريب الذي يصقل مهارات الاداء الرقابية لدى هؤلاء العاملين.

٤- لقد أظهرت نتائج هذه الدراسة أن لدى العاملين في إدارات المتابعة وضوحاً تاماً في أهداف ومهام إداراتهم، بينما لا يوجد ذلك المستوى

من الوضوح لدى العاملين في الجهاز الإداري والجمهور المتعامل مع هذه الإدارات. وبناءً على هذا فإن هناك شبه إلتفاق بين العاملين في هذه الإدارات حول ترتيب أولويات أهدافهم، ولعله ساعد في ذلك قيام لجنة الإصلاح الإداري بتحديد تلك الاهداف. وبالرغم من ذلك فإن هناك عدداً كبيراً من هذه الإدارات قد ركزت وبشكل كبير على بعض الانشطة الرقابية كفحص المخالفات وأجراء التحقيقات والزيارات الميدانية والتفتيشية وأهملت أنشطة أخرى لها من الاهمية ما لهذه الانشطة الثلاثة.

٥- إن إدارت المتابعة تعمل على استخدام الوسائل الرقابية التقليدية في محاولة لتحقيق أهدافها بينما لا نجدها تستخدم الوسائل الأخرى الحديثة أو قلما تستخدمها، فهي تستخدم وبشكل كبير (٤٠٪ تقريباً) التفتيش والشكاوي والزيارات الميدانية، بينما يقل كثيراً استخدامها لبعض الوسائل الرقابية كالرقابة عن طريق الخطه والميزانية التقديرية والملاحظة الشخصية وخرائط سير العمل والسجلات والاحصائيات.

٦- إن هناك عدداً من المشاكل الدائمة التي تواجه إدارات المتابعة مثل عدم أقبال الناس على خدمات هذه الإدارات وكذلك عدم تفهم الدور الذي تقوم به هذه الإدارات وعدم توفر العمالة المدربة الكافية والبرامج التدريبية المناسبة، بالإضافة الى وجود بعض المشاكل الادرية ومشاكل المحسوبية والواسطة وعدم وضوح وكفاية التعليمات والصلاحيات والسلطات اللازمة لأداء عملها الإداري. وأخيراً فإنه من المهم أن ندرك بأنه يكتنف عمل هذه الإدارات نوعاً من الحساسية وخاصة عند من ينظر الى عمل هذه الإدارات من خلال المفهوم السلبي للرقابة.

٧- يوجد هناك علاقات قوية وروابط وثيقة بين المستوى التنظيمي لإدارات

المتابعة ووضوح أهدافها وتعاون الآخرين معها وقيامها بأنشطتها مستخدمة الوسائل الرقابية المختلفة، بالإضافة الى قوة العلاقة التي تربط المستوى التنظيمي بقدرة الجهاز على مواجهة المشاكل المتنوعه بالشكل الذي يكفل النجاح في علاجها وحلها.

٨- لقد أظهرت الدراسة بأنه يوجد ترابط قوى بين وضوح الاهداف والمهام الرقابية لإدارات المتابعة ومدى تعاون الآخرين معها في تحقيق هذه الاهداف والمهام وقدرة الإدارة على قيامها بأنشطتها وأستخدامها للوسائل الرقابية الحديثة وقدرتها على مواجهة المشاكل المختلفة. وقد ظهر أن هناك ارتباطاً قوياً بين مهام وأهداف هذه الإدارة ومقدار تعاون الآخرين معها وقدرتها على مواجهة المشاكل وكذلك القيام ببعض الانشطة الرقابية وأستخدامها لمختلف الوسائل المتاحة.

٩- أن تعاون الآخرين -سواءً العاملين في الجهاز الإداري أو الجمهور المتعامل مع هذه الإدارات- يساعد كثيراً هذه الإدارات على حل المشاكل التي تواجهها فضلاً عن تحقيق أهدافها ومهامها الرقابية، وقد أظهرت الدراسة وجود ترابط قوى في هذا الخصوص عند مستوى ثقة (01).

١٠- ظهر أثناء جمع المعلومات لهذا البحث أن هناك عدداً من الأجهزة الحكومية تزيد نسبتها عن ١٧٪ من مجموع الأجهزة الحكومية المركزية لا يوجد بها إدارات للمتابعة بالرغم من وجودها على هيكلها التنظيمي أو وجود ذلك في خططها أو على الأقل معرفتها بقرار لجنة الاصلاح الإداري الذي يدعو الى وجود مثل هذه الادارة كوزارة التخطيط ووزارة البرق والبريد والهاتف ومؤسسة التأمينات الاجتماعية وجامعة الملك سعود. كما أتضح أنه بالرغم من وجود الوظائف المخصصة لهذه الإدارات إلا أنها قد شغلت بغير المتخصصين



ولغير صالح هذه الإدارات نظراً لعدم وجودها على أرض الواقع.

١١- أن المسمى الغالب لإدارات المتابعة في الأجهزة الحكومية بالملكة العربية السعودية مازال يحمل كلمة التفتيش كإدارة التفتيش، وأالتفتيش والمتابعة، وأالتفتيش المركزي، وأالتفتيش الإداري، وهذه المسميات توحى للموظف وغيره من المتعاملين مع هذه الإدارات بأن الهدف الأساسي لهذه الإدارة هو تتبع أخطائهم وتصيدها، ومن المؤكد أن هذه النظرة القاصرة قد تحول دون تعاون هؤلاء مع هذه الإدارة لتحقيق أهدافها.

وأخيراً فإنه يمكن أن نقول بأنه مازال هناك اختلاف في المسميات بين إدارات المتابعة وإدارة التفتيش حيث لا يوجد هناك التزام من قبل هذه الإدارات بتوحيد المسمى كما جاء في قرارات لجنة الإصلاح الإداري.

١٢- لقد أتضح أن إدارات المتابعة تركز على بعض الأنشطة الرقابية دون الأخرى مما يؤدي الى عدم التوازن في عملها. ومن المؤكد أن هذا التركيز ليس مبني على حاجة الجهاز الإداري ولكنه قائم على النظرية الكلاسيكية لدور إدارات المتابعة. كما أن هذه الإدارات تقوم أيضاً بعدد كبير من الأعمال التي لا تقع ضمن اختصاصاتها. ومن أهم تلك الأعمال جمع المعلومات والتنسيق بين الإدارات وإجراء الدراسات والأبحاث.

## ثانياً: التوصيات :

من خلال أستعراض وتحليل المعلومات التي تم جمعها في هذه الدراسة توصل الباحث الى بعض التوصيات التي يمكن تلخيصها فيما يلي:

١- يجب العمل على إبراز أهمية إدارات المتابعة للأجهزة الحكومية في تحقيق أهداف هذه الأجهزة وتصحيح وتقويم الاخطأ حيث ومتى وجدت

بالشكل الذي يكفل النجاح لهذه المنظمات دون أن تكون هذه الإدارات مصدر إزعاج للموظف أو الجمهور. كما يجب أن يكون هناك سياسة للتوعية بوضع من خلالها لكل من يتعامل مع إدارات المتابعة من داخل أوضاع الجهاز الحكومي الأهمية التي تتمتع بها إدارات المتابعة والدور الذي تقوم به في كل جهاز حكومي.

٢- وحيث أن أهمية هذه الإدارات لا تتضح إلا بعد التعرف على الاهداف التي تتحقق من وراء هذه الاهمية، فإنه يجب العمل على توضيح أهداف هذه الإدارات وشرحها لجميع المهتمين والمتعاملين معها من أجل تسهيل مهمة تحقيق هذه الاهداف، ومن أجل خلق روح التعاون فيما بينها وبين الاخرين حيث أن الكثير ممن يتعامل مع هذه الإدارات وخاصة من الجمهور أو موظفين الجهاز الحكومي من خارج هذه الإدارات لا يدركون بشكل جيد ما هي الأهداف الحقيقية لهذه الإدارات، بل أن بعضهم مازال يعتقد أن الهدف الرئيسي لهذه الإدارات هو التفتيش والتعقيب وتتبع الاخطأ وتصيدها من أجل الاضرار بالموظف.

٣- ضرورة الإلتزام بما جاء في قرار اللجنة المركزية حول الوضع التنظيمي لإدارات المتابعة من حيث الارتباط التنظيمي والمستوى الإداري والمسمى الوظيفي. فمن الضروري أن ترتبط هذه الإدارات مباشرة بالسلطة العليا في المنظمة وأن تكون على الاقل على مستوى إداره عامه في الأجهزة المركزية وعلى مستوى إدارة في الفروع. أما بالنسبة للمسمى الوظيفي فقد جاء في قرار لجنة الاصلاح الإداري بأنه يجب أن يكون المسمى «إدارة المتابعة» وهذا ما يجب تطبيقه.

٤- ضرورة العمل وبشكل جدي لإنشاء إدارات للمتابعة بتلك الأجهزة التي لا يوجد فيها إدارات للمتابعة وربطها تنظيمياً بالمستويات الإدارية العليا في المنظمة تمشياً مع ما جاء في قرار لجنة الاصلاح الإداري.

كما يجب أن تعمل جميع الأجهزة الحكومية على إنشاء وحدات وأقسام للقيام بالأنشطة الرقابية بفرع هذه الأجهزة ولتتولى وعن قرب القيام بمهام هذه الإدارة بتلك الفروع.

٥- ومن المهم دعم إدارات المتابعة بالقوى البشرية المتخصصة وتوفير أفضل الفرص التدريبية للعاملين في هذه الإدارات بالشكل الذي يكفل إطلاعهم على ما هو جديد في مجال المتابعة والتفتيش للأرتقاء بمستوى أدائهم ولتحقيق الفعالية في عملهم.

٦- إن على إدارات المتابعة بالأجهزة المركزية في المملكة العربية السعودية أن تسعى إلى الإستعانة بعدداً من المستشارين المتخصصين في هذا المجال لتقييم أعمال هذه الإدارات ومساعدتها في ترتيب أهدافها وتحديد أولوياتها بما يتفق مع وضعها الحالي وحاجة الجهاز الإداري.

٧- يجب على هذه الإدارات العمل على استخدام الوسائل الرقابية المناسبة وبالشكل الذي يساهم في أداء أعمالها الرقابية بالشكل الصحيح مع ضرورة التركيز على الوسائل الحديثة والأكثر فعالية كالرقابة عن طريق الخطه والميزانيات التقديرية وخرائط سير العمل والملاحظة الشخصية والسجلات والاحصائيات.

٨- يجب ألا تركز هذه الإدارات في أعمالها على أنشطة دون أخرى بل تهتم بجميع الأنشطة المحددة لها ضمن مهامها وأهدافها، وفي ظل الحاجة التي تظهر عند الجهاز الحكومي دون أن تتعدى ذلك إلى ما ليس من اختصاصاتها. ومن أهم الأنشطة التي يجب التركيز عليها والتي قد تساعد هذه الإدارات على القيام بدورها الإيجابي في العمل الإداري نشاط تقديم وإقتراح إجراءات تحسين وتسهيل العمل بعد ملاحظة مواضع التعقيدات ومواقع عنق الزجاجة.

٩- العمل على تذليل المشاكل التي تعترض عمل هذه الإدارات وخاصة

فيما يتعلق بحساسية عمل هذه الإدارات لمن يسيء فهم عملها. وكذلك فإن هذه الإدارات في حاجة الى توضيح التعليمات وزيادة الصلاحيات للعاملين فيها مما يسهل مهمتهم في ممارسة أعمالهم. كما يجب أن تعمل هذه الإدارات من أجل القضاء على المحسوبية والواسطة في عملها لأن ذلك يقلل من فعاليتها وقدرتها على متابعة الأداء المتميز.

### ثالثاً: الخاتمة :

لقد تطرق هذا البحث لموضوع الرقابة الادرية بشكل عام والرقابة الإدارية في الأجهزة الإدارية بالمملكة العربية السعودية ممثلة في إدارات المتابعة بوجه خاص. وفي هذه الدراسة أستعرض الباحث بعض الادبيات حول الجوانب المختلف لموضوع الرقابة الإدارية ثم تتبع التطور التاريخي والوضع الراهن للرقابة الإدارية في المملكة العربية السعودية حيث تركز الحديث حول الجهود التي تعاقبت لتنمية وتفعيل دور الرقابة الإدارية في الجهاز الحكومي السعودي. وقد أستعرض البحث نتائج الدراسة الميدانية لوضع إدارات المتابعة في الأجهزة الإدارية المركزية بالمملكة العربية السعودية وتوصل الى بعض النتائج والتعميمات التي تم رصدها في خلاصة النتائج. وفي محاولة جادة للتوصل الى وضع أفضل للرقابة الإدارية في الجهاز الإداري السعودي ممثل في إدارات المتابعة طرح الباحث عدداً من التوصيات التي يمكن أن تساعد في علاج بعض المشكلات وفي تحسين كفاءة الأداء لهذه الإدارات .

## اللاحق



بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

المحترم

أخي الكريم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد

أن هذه الاستبانة قد صممت لإستقصاء بعض المعلومات حول فعالية إدارات المتابعة في الأجهزة المركزية من وزارات ومؤسسات ومصالح حكومية أخرى. لذا فإن المطلوب منك أخي العزيز هو الإجابة على الاسئلة المطروحة هنا مع العلم بأن هذه الاستمارة قد صممت فقط لكي تستقصي آراء المدراء العامين ومدراء الإدارات ورؤساء الاقسام والوحدات والشعب الرقابية ومساعدتهم.

ومن المؤكد أن إجاباتك سوف تساهم في توفير المعلومات المطلوبة لهذه الدراسة ولذا فإنها ستستخدم فقط لغرض البحث العلمي. وإذا أردت الحصول على نتائج هذه الدراسة فما عليك إلا الاتصال بي بعد وقت كافي لتفريغ وتحليل معلومات هذه الاستبانة.

أخيراً، أرجوا إلا تضع هذه الاستمارت على طاولتك قبل أن تنهي تعبثتها فهي لن تستغرق منك أكثر من عشر دقائق.

وشكراً لكم على جميل تعاونكم وتفضلكم بالإجابة ،،،،

الباحث

د. سالم بن سعيد القحطاني

قسم الإدارة العامة- كلية العلوم الإدارية

جامعة الملك سعود

هاتف: ٤٦٧٤٣١٤

بسم الله الرحمن الرحيم

قسم الإدارة العامة

كلية العلوم الإدارية

جامعة الملك سعود

- ١- ما هي الوظيفة التي تشغلها؟  
.....  
٢- ما هي مرتبتك { }  
٣- ما هو آخر مؤهل تعليمي حصلت عليه؟ ضع علامة ( ) أمام الاختيار المناسب.

- (١) { } المتوسطة أو أقل (٢) { } الثانوية أو ما يعادلها  
(٣) { } دبلوم بعد الثانوية (٤) { } بكالوريوس  
(٥) { } دبلوم عالي  
٦- { } ماجستير  
٧. { } دكتوراة

٤- كم هو عمرك؟ ضع علامة ( ) أمام الاختيار المناسب.

- (١) { } أقل من ٢٠ سنة (٢) { } ٢١ الى ٢٥ سنة  
(٣) { } ٢٦ الى ٣٠ سنة (٤) { } ٣١ الى ٣٥ سنة  
(٥) { } ٣٦ الى ٤٠ سنة (٦) { } ٤١ الى ٤٥ سنة  
(٧) { } ٤٦ الى ٥٠ سنة (٨) { } ٥١ سنة فأكثر  
٥- كم عدد سنوات خبرتك؟ ضع علامة ( ) أمام الاختيار المناسب.  
(١) { } ١ سنة فأقل



(٢) { } ٢ الى ٤ سنوات

(٣) { } ٥ الى ٧ سنوات

(٤) { } ٨ الى ٩ سنوات

(٥) { } ١٠ سنوات فأكثر

٦- ما هي الدورات التدريبية التي حصلت عليها في مجال المتابعة أو التفتيش؟

.....

٧- الاسم الحالي لإدارتكم؟

.....

٨- متى أنشئت إدارتكم؟ وهل تستطيع أن تذكر مراحل تطورها؟

.....

.....

٩- في أي من هذه المستويات التنظيمية تقع إدارتكم؟ ضع علامة ( ) أمام الاختيار المناسب.

(١) { } إدارة عامة

(٢) { } إدارة

(٣) { } قسم

(٤) { } وحدة

(٥) { } مكتب

(٦) { } شعبة

- أخرى ، أذكر

.....  
١٠- ما هي وظيفة رئيسك المباشر؟ {.....}

وما هي مرتبته؟ { }

١١- ما هي الجهة التي تشرف على إدارتكم إشرافاً مباشراً؟ ضع علامة

( ) أمام الاختيار المناسب.

(١) { الإدارة العليا (الوزير، الرئيس، المحافظ ، وكيل الوزارة، المدير العام)

(٢) { الشئون المالية والإدارية

(٣) { إدارة التخطيط والميزانية

(٤) { إدارة شئون الموظفين

(٥) { أخرى ، أذكر

.....  
١٢- أذكر عدد موظف إدارتكم؟

(١) { سعودي

(٢) { غير سعودي

١٣- فضلاً، وزع عدد موظفي إدارتكم حسب هذه الفئات الوظيفية؟

(١) { إشرافية

(٢) { تخصصية

(٣) { فنية

٤. { إدارية وكتابية

.....  
- أخرى، أذكر

١٤- فضلاً، وزع عدد موظفي إدارتكم حسب المستويات التعليمية التالية؟

- (١) { المتوسطة أو أقل  
 (٢) { الثانوية أو ما يعادلها  
 (٣) { دبلوم بعد الثانوية  
 (٤) { جامعي  
 (٥) { دبلوم عالي  
 (٦) { ماجستير  
 (٧) { دكتوراه

١٥- حدد نوع العلاقة التي تربط إدارتكم بالإدارات والأجهزة التالية حسب ما يوضح الجدول؟

الإدارة أو الجهاز	تنظيمية	استشارية	عاونية	إشرافية	أخرى، أذكر	لا يوجد
١. الإدارات الأخرى داخل الجهاز						
٢. الفروع التابعة للجهاز						
٣. الإدارات المماثلة بالأجهزة الأخرى						
٤. إدارة شئون الموظفين بالجهاز						
٥. وحدة التنظيم والإدارة بالجهاز						
٦. الإدارة المركزية للتنظيم والإدارة						
٧. هيئة الرقابة والتحقيق						
٨. الديوان العام للخدمة المدنية						

١٦- في رأيك، ما مدى وضوح مهام وأهداف إدارتكم لكل من هؤلاء؟

الاشخاص المعنيون	بشكل تام	بعض الشيء	غير واضحة
١. موظفي الإدارة ذاتها			
٢. موظفي الجهاز			
٣. الجمهور			

١٧- الى أي مدى يتعاون كل من هؤلاء مع إدارتكم عند القيام بأعمالها؟

الاشخاص المعنيون	نادراً	أحياناً	دائماً
١. موظفي الإدارة ذاتها			
٢. موظفي الإدارات الأخرى			
٣. مدراء الإدارات الأخرى			
٤. موظفي الجهاز			
٥. الجمهور			

١٨) الى أي مدى تقوم إدارتكم بهذه الأنشطة في الجهاز الإداري ؟

النشاط	نادراً	أحياناً	دائماً
١. فحص المخالفات المالية والإدارية.			
٢. إجراء التحقيقات في مخالفة الانظمة.			
٣. مراقبة إنتظام دوام موظفي الجهاز.			
٤. تنمية وتقوية مفهوم الرقابة الذاتية.			
٥. تقديم واقتراح إجراءات تحسين وتسهيل العمل.			
٦. إعداد تقارير عن سير العمل في الجهاز			
٧. القيام بالزيارات التفتيشية والمتابعة			

١٩- الى أي مدى تستخدم إدارتكم الوسائل الرقابية التالية؟

الوسيلة	نادراً	أحياناً	دائماً
١. التفتيش الإداري			
٢. الملاحظة الشخصية			
٣. التقارير الإدارية			
٤. الاشراف المباشر			
٥. السجلات والاحصائيات			
٦. الميزانيات التقديرية			
٧. الزيارات الميدانية			
٨. الرقابة عن طريق الخطة			
٩. خرائط سير العمل			
١٠. تقييم الاداء			
١١. الشكاوي			

٢٠- رتب هذه الاهداف حسب أولوياتها لإدارتكم وذلك بوضع الرقم المناسب من ١ الى ١٢.

الترتيب	الاهداف
	١. إعداد الاجراءات الخاصة بأعمال الإدارة.
	٢. إجراء الرقابة والتحريرات اللازمة للتأكد من سلامة العمل وترشيد الاداء.
	٣. القيام بحملات المتابعة والتفتيش.
	٤. إعداد التقارير الدورية عن نشاطات الإدارة .
	٥. التخاطب مع هيئة الرقابة والتحقيق.
	٦. تنمية وتقوية روح الرقابة الذاتية عند موظفي الجهاز.
	٧. تسهيل وتحسين سير العمل في الجهازالحكومي من خلال تقديم المقترحات.
	٨. المحافظة على إنتظام دوام موظفي الجهاز الإداري.
	٩. التأكد من مطابقة جميع الأعمال للأنظمة واللوائح والاجراءات المعتمدة.
	١٠. فحص الشكاوي التي ترد من الجمهور أوتحال اليها من رئيس الجهاز.
	١١. إجراء التحقيقات الالوية في المخالفات.
	١٢. تنظيم وحفظ المعلومات الخاصة بأنشطة المتابعة والتفتيش.

٢١- الى أي مدى تواجه إدارتكم هذه المشكلات؟

نادراً	أحياناً	دائماً	المشكلات
			١. عدم فهم الآخرين لطبيعة العمل الذي تقوم به الإدارة
			٢. عدم تعاون الإدارات الأخرى مع إدارتك
			٣. عدم توفر المعلومات الكافية
			٤. عدم ارتباط هذه الإدارة بالمستويات العليا في التنظيم
			٥. عدم توفر الطرق السليمة لممارسة مهام الإدارة
			٦. عدم توفر العمالة المؤهلة
			٧. عدم توفر البرامج التدريبية المناسبة لطبيعة العمل
			٨. عدم وضوح المهام والاختصاصات
			٩. عدم إقبال الناس على خدمات هذه الإدارة
			١٠. إنعدام الروح المعنوية لدى العاملين في هذه الإدارة
			١١. عدم توفر الموارد المالية الكافية
			١٢. وجود بعض المشاكل الإدارية

٢٢- هل تواجه إدارتكم أي مشاكل أخرى لم تذكر في الجدول أعلاه؟

{ ١ } { نعم ٢ } { لا }

إذا كانت الإجابة بنعم فأذكر تلك المشاكل بالتفصيل.



٢٣- ما هي إقتراحاتك لحل بعض المشاكل التي تواجه إدارتكم؟

٢٤- ما مدى أهمية إدارتكم للجهاز التنظيمي؟ ضع علامة ( ) أمام الاختيار المناسب.

{ } كبيرة { } متوسطة { } غير مهمة

٢٥- هل تقوم إدارتكم بأي من هذه الانشطة الى جانب قيامها بنشاط المتابعة والتفتيش . ضع علامة ( ) أمام الاختيار المناسب.

{ } التخطيط { } التنظيم

{ } الميزانية { } التنسيق

{ } البحوث { } الدراسات

{ } الاحصاء { } البرامج

{ } المعلومات { } القوى العاملة

٢٦- ما هي الاجراءات أوالوسائل التي تستخدمها إدارتكم لتنمية الرقابة الذاتية عند موظفي الجهاز؟

٢٧- ما هي الوسائل والاجراءات التي تستخدمها إدارتكم لمراقبة غياب الموظفين وتأخرهم و خروجهم من أعمالهم أثناء الدوام الرسمي؟

٢٨- هل تقوم إدارتكم بأي أعمال ليست من صميم اختصاصاتها؟

(١) { نعم } (٢) { لا }

إذا كانت الإجابة بنعم فأذكر تلك الاعمال؟

.....

.....

٢٩- هل تعتقد أن الدور الذي تقوم به إدارتكم واضح ومفهوم للجميع؟

(١) { نعم } (٢) { لا }

إذا كانت الإجابة بلا فما هو السبب في رأيك؟

.....

٣٠- ما هي إقتراحاتك لتطوير العمل بإدارتكم؟

.....

٣١- هل لك أي تعليق أوإضافة؟

.....

## الهوامش

- {١} محي الدين نور الدين. «الرقابة الإدارية». شؤون الإدارة الحديثة، ع ١٠ (كانون الثاني ١٩٨٤م)، ٦٢-٧٦.
- {٢} محمد الطيب عبد اللطيف. «تمييز الرقابة عما يختلط بها وأهدافها العامة». مجلة الإدارة، ع ٢ (أكتوبر ١٩٧٩م)، ٩٤-١٠١.
- {٣} محمد السيد سرايا. الاتجاهات الحديثة في مجال الرقابة: مدخل تقييم الاداء في الوحدات الحكومية. الإسكندرية: الدار الجامعية، ١٩٨٦م.
- {٤} مصطفى ممدوح محمد. «الرقابة على أداء الخدمات العامة». رسالة دكتوراة، أكاديمية الشرطة، القاهرة، ١٩٩١م.
- {٥} قرار مجلس الوزراء الموقر رقم (٨٨) في ١٣٩٩/٢/١هـ.
- {٦} قرار مجلس الوزراء الموقر رقم (٢٠٦) في ١٤/١١/١٤هـ.
- {٧} تعميم ديوان رئاسة مجلس الوزراء رقم ١١٠٧/م في ١٤١٠/٥/٢١هـ.
- {٨} كمال جعفر المفتي. «الرقابة الإدارية ودور الوحدات الرقابية في الأجهزة والمصالح الحكومية بالمملكة العربية السعودية». مجلة الإدارة العامة، ع ٤١ (أبريل ١٩٨٢م)، ١٥٢-١٧٠.
- {٩} توفيق مرعي ومحمد ياغي. «قياس الأداء الإداري للمديرين

السعوديين في قطاع الخدمة المدنية. « مجلة كلية العلوم  
الإدارية، جامعة الملك سعود، م ٣، ع ١، (١٩٩١م)، ٣-٣٣.  
{١٠} إبراهيم بسيوني. « أهمية العوامل المؤثرة على مستوى النضج  
القيادي. « مجلة كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، م  
٤، ع ١، (١٩٩٢م)، ٣-٦٣.

A. N. Oppenheim Questionair Design & Attituded {١١}  
Measurement London : Heinemann, 1966

{١١} أمين ساعاتي. الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية.  
القاهرة: مطابع نهضة مصر، ١٩٨٤م.

{١٢} إبراهيم درويش. التحليل الادراي. القاهرة: دار النهضة العربية،  
١٩٧٣م.

{١٣} إبراهيم درويش. الإدارة العامة في النظرية والممارسة. القاهرة:  
الهيئة العامة للكتاب، ١٩٧٦.

{١٤} محي الدين الازهري. الإدارة من وجهة نظر المنظمة. القاهرة: دار  
الفكر العربي، ١٩٧٩م.

{١٥} حسين عمار. العملية الإدارية. الرياض: معهد الإدارة العامة،  
١٩٨٢م.

{١٦} مجدي الدفراوي. التخطيط والرقابة. الدمام: معهد الإدارة العامة،  
١٩٨١م.

{١٧} الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة. عملية الرقابة في الحكومة والقطاع  
العام. مجلة الإدارة، ع ٢ ( أكتوبر ١٩٧٩م ) ، القاهرة.

- {١٨} محمد الطيب عبداللطيف. «تمييز الرقابة عما يختلط بها وأهدافها العامة». مجلة الإدارة، م ١٢، ع ٢، (١٩٧٩م)، ٩٤-١٠١.
- {١٩} محمد ياغي. الرقابة في الإدارة العامة. الرياض: مطابع الفرزدق التجارية ١٩٨٧م.
- {٢٠} طلال سراج غرياني. «الرقابة الإدارية وأجهزتها في المملكة العربية السعودية». مجلة الإدارة العامة، ع ٥٣ (مارس ١٩٨٧م)، ٣٧-٥٨.
- {٢١} بكر القباني. الوسيط في الإدارة العامة. القاهرة: دارالنهضة العربية، ١٩٨٠م.
- {٢٢} كلود س جورج الابن. تاريخ الفكر الإداري. القاهرة، ١٩٧٢م.
- {٢٣} نعيم نصير. «المنظور الاسلامي والوضعي للرقابة على الردارة العامة: دراسة مقارنة» مجلة كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، م ٣، ع ١٤، (١٩٩١م)، ١٤٥-١٨٥.
- {٢٤} محمود عساف. أصول الإدارة. القاهرة: مكتب لطفي للآلات الكاتبة، ١٩٧٩م.
- {٢٥} محي الدين الازهري. الإدارة ودور المديرين: أساسيات وسلوكيات. القاهرة: دار الفكر العربي، ١٩٩٣م.
- {٢٦} يحيى محمد خضر حرب. «الرقابة كوظيفة إدارة والرقابة المالية كأحد مسؤوليات الادرة في مصر» مجلة القادة الادرايون، ع ٤٠، يناير/مارس ١٩٨٣م.
- {٢٧} صافي إمام موسى. «الرقابة الادارية في المملكة العربية

السعودية. « مجلة الإدارة العامة، ع ١٩ (يناير ١٩٧٦م)،  
١٠٧-١٢٤.

{٢٨} قرار مجلس الوزراء الموقر رقم (١٣٦٨) بتاريخ  
١٣٩٦/٨/٢٢هـ.

{٢٩} قرار مجلس الوزراء الموقر رقم (٨٨) بتاريخ ١٣٩٩/٢/١هـ.

{٣٠} قرار مجلس الوزراء الموقر رقم (٢٦٠) بتاريخ  
١٤٠٣/١١/١٤هـ.

{٣١} تقرير فريق العمل عن أعمال الرقابة في بعض أجهزة الدولة. الديوان  
العام للخدمة المدنية: الرياض بتاريخ ١٤٠٥/١١/٢٨هـ.

{٣٢} قرار اللجنة العليا للأصلاح الإداري رقم (١٠٩) بتاريخ  
١٤٠٩/١١/١٨هـ .

{٣٣} تعميم ديوان رئاسة مجلس الوزراء رقم (١١٠٧/م) بتاريخ  
١٤١٠/٥/٢١هـ.

## المراجع

### المراجع العربية

١- كتب:

- الازهري، محي الدين. الإدارة من وجهة نظر المنظمة. القاهرة: دار الفكر العربي، ١٩٧٩م.
- الازهري، محي الدين. الإدارة ودور المديرين: أساسيات وسلوكيات. القاهرة: دار الفكر العربي، ١٩٩٣م.
- جورج الابن، كلودس. تاريخ الفكر الإداري. القاهرة، ١٩٧٢م.
- درويش، إبراهيم. الإدارة العامة في النظرية والممارسة. القاهرة: الهيئة العامة للكتاب، ١٩٧٦.
- درويش، إبراهيم. التحليل الإداري. القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٧٣م.
- الدفراوي، مجدي. التخطيط والرقابة الدمام: معهد الإدارة العامة، ١٩٨١م.
- ساعاتي، أمين. الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية. القاهرة: مطابع نهضة مصر، ١٩٨٤م.
- سرايا، محمد السيد. الاتجاهات الحديثة في مجال الرقابة: مدخل تقييم الاداء في الوحدات الحكومية. الإسكندرية: الدار الجامعية، ١٩٨٦م.
- عساف، محمود. أصول الإدارة. القاهرة: مكتب لطفي للآلات الكاتبة، ١٩٧٩م.

عمار، حسين. العملية الإدارية. الرياض: معهد الإدارة العامة،  
١٩٨٢م.

القباني، بكر. الوسيط في الإدارة العامة. القاهرة: دارالنهضة العربية،  
١٩٨٠م.

ياغي، محمد. الرقابة في الإدارة العامة. الرياض: مطابع الفرزدق  
التجارية، ١٩٨٧م.

## ٢. دوريات:

بسيوني، إبراهيم. «أهمية العوامل المؤثرة على مستوى النضج القيادي». «مجلة كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، م ٤، ع ١،  
(١٩٩٢م)، ٣-٦٣.

الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة. عملية الرقابة في الحكومة والقطاع العام.  
مجلة الإدارة، ع ٢ (أكتوبر ١٩٧٩م)، القاهرة.

حرب، يحيى محمد خضر. «الرقابة كوظيفة إدارية والرقابة المالية كأحد  
مسؤوليات الإدارة في مصر» مجلة القادة الادرايون، ع ٤٠،  
يناير/مارس ١٩٨٣م.

عبد اللطيف، محمد الطيب. «تميز الرقابة عما يختلط بها وأهدافها  
العامة». مجلة الإدارة، ع ٢ (أكتوبر ١٩٧٩م)، ٩٤-١٠١.

غرياني، طلال سراج. «الرقابة الإدارية وأجهزتها في المملكة العربية  
السعودية». مجلة الإدارة العامة، ع ٥٣ (مارس ١٩٨٧م)،  
٣٧-٥٨.



مرعي، توفيق وباعي، محمد. «قياس الأداء الإداري للمديرين السعوديين في قطاع الخدمة المدنية.» مجلة كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، ٣م، ١ع، (١٩٩١م)، ٣-٣٣.

المفتي، كمال جعفر. «الرقابة الإدارية ودور الوحدات الرقابية في الأجهزة والمصالح الحكومية بالمملكة العربية السعودية.» مجلة الإدارة العامة، ع ٤١ (أبريل ١٩٨٢م)، ١٥٢-١٧٠.

موسى، صافي إمام. «الرقابة الادارية في المملكة العربية السعودية.» مجلة الإدارة العامة، ع ١٩ (يناير ١٩٧٦م)، ١٠٧-١٢٤.

نصير، نعيم. «المنظور الاسلامي والوضعي للرقابة على الردارة العامة: دراسة مقارنة» مجلة كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، ٣م، ١ع، (١٩٩١م)، ١٤٥-١٨٥.

نور الدين، محي الدين. «الرقابة الإدارية.» شؤون الإدارة الحديثة، ع ١٠ (كانون الثاني ١٩٨٤م)، ٦٢-٧٦.

### ٣. وثائق حكومية وتقارير ورسائل جامعية:

تعميم ديوان رئاسة مجلس الوزراء رقم (١١٠٧/م) بتاريخ ١٤١٠/٥/٢١هـ.

تعميم ديوان رئاسة مجلس الوزراء رقم ١١٠٧/م في ١٤١٠/٥/٢١هـ.

قرار اللجنة العليا للأصلاح الإداري رقم (١٠٩) بتاريخ ١٤٠٩/١١/١٨هـ.

قرار مجلس الوزراء الموقر رقم (٨٨) في ١/٢/١٣٩٩هـ.

قرار مجلس الوزراء الموقر رقم (٢٠٦) في ١٤/١١/١٤٠٣هـ.

قرار مجلس الوزراء الموقر رقم (١٣٦٨) بتاريخ ٢٢/٨/١٣٩٦هـ.

قرار مجلس الوزراء الموقر رقم (٨٨) بتاريخ ١/٢/١٣٩٩هـ.

قرار مجلس الوزراء الموقر رقم (٢٦٠) بتاريخ ١٤/١١/١٤٠٣هـ.

تقرير فريق العمل عن أعمال الرقابة في بعض أجهزة الدولة.

الديوان العام للخدمة المدنية: الرياض بتاريخ ٢٨/١١/١٤٠٥هـ.

محمد، مصطفى ممدوح. «الرقابة على أداء الخدمات العامة». رسالة

دكتوراة، أكاديمية الشرطة، القاهرة، ١٩٩١م.

### المراجع الاجنبية

Oppenheim, A. N. Questionnair Design & Attitued  
Measurement. London: Heinemann, 1966.



