

آليات الرقابة الإدارية وانعكاساتها على كفاءة الأداء بالمؤسسات الاستشفائية في

الجزائر

الدكتور: زديرة شرف الدين، جامعة عباس لغرور خنشلة

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على انعكاسات آليات الرقابة الإدارية على كفاءة الأداء بالمؤسسة العمومية الاستشفائية أحمد بن بلة والتي تقع بمدينة خنشلة، طبقت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من 100 فردا، من أطباء وممرضين وإداريين المستشفى.

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث أساليب إحصائية مناسبة، تمثلت في معامل الارتباط ألفا كرونباخ، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وقد تم تحليل البيانات الإحصائية باستخدام برنامج SPSS 23، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن آليات الرقابة الإدارية المتبعة في المستشفى محل الدراسة لها تأثير إيجابي على تحسين أداء الموظفين، إلا أنه توجد بعض النقائص التي يجب تداركها من قبل الإدارة.

الكلمات المفتاحية: الرقابة الإدارية، كفاءة الأداء، المؤسسة الاستشفائية.

Résumé:

Cette étude vise à identifier les impacts des protocoles de contrôle administratif sur l'efficacité de la performance de l'établissement public hospitalier Ahmed Ben Bella de la wilaya de Khenchela, l'étude s'applique à un échantillon aléatoire composé de 100 éléments : des médecins, des infirmiers et des administrateurs.

Pour atteindre les objectifs de l'étude, le chercheur a utilisé des méthodes statistiques appropriées qui sont : le coefficient de cohérence alpha Cronbach, la moyenne arithmétique et l'écart-type et pour l'analyse des données statistiques le chercheur a utilisé SPSS 23.

Les résultats de l'étude ont montré que les mécanismes de contrôle administratif en place à l'hôpital ont un impact positif sur l'amélioration de la performance du personnel, mais il y a certaines lacunes qui doivent être corrigées par la direction.

Mots-clés: Contrôle administratif, la performance, institution hospitalière.

مقدمة:

تعتبر خدمات الرعاية الصحية ذات أهمية بالغة، وذلك نظرا لعلاقتها المباشرة بصحة وحياة الأفراد، ولأن الأخطاء في تقديم هذه الخدمات غير مسموح بها، لعدم إمكانية إصلاحها، والنتائج المترتبة عنها كبيرة وخطيرة، وبسبب الطلب المتزايد على هذه الخدمات، كان لا بد من التفكير في آليات رقابة فعالة، وذلك لضمان الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والحد من التكاليف المتصاعدة للخدمات الصحية.

وقد أكد العديد من الباحثين على ضرورة استحداث آليات رقابة فعالة على مستوى المؤسسات الصحية، ودور الرقابة في الوصول إلى خدمات صحية ذات جودة ترقى إلى تطلعات المرضى، حيث أن الرقابة الفعالة على أداء الموظفين تضمن الحد من التكلفة المتصاعدة للخدمات الصحية، وتمنع حدوث أخطاء تؤثر سلبا على نوعية الخدمات المقدمة.

وللرقابة على أداء الطاقم الطبي أهمية كبيرة، وذلك من أجل التحسين المستمر في مستوى الخدمات المقدمة، وضبط الموارد المهدرة من الوقت بالنسبة للموارد البشرية، والموارد المادية التي تعتبر ذات تكلفة كبيرة تؤثر سلبا على ميزانية الدولة خاصة بالنسبة للمؤسسات الحكومية.

مما سبق تبرز إشكالية الدراسة التي يمكن طرحها في التساؤل التالي:

كيف يتم الاعتماد على آليات الرقابة الإدارية،

للتمكن من رفع مستوى أداء الموظفين في المؤسسات الاستشفائية في الجزائر؟

أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في التعرف على آليات الرقابة الإدارية، ومدى نجاعتها في الرفع من

مستوى الأداء في المؤسسات الاستشفائية، بالإضافة إلى أهداف أخرى نوضحها بإيجاز في ما يلي:

- تطوير آليات الرقابة الإدارية في المؤسسات الاستشفائية.
- التعرف على مستوى تقبل الموظفين في المؤسسات الاستشفائية لآليات الرقابة الإدارية.
- الحد من الممارسات السلبية للموظفين الاستشفائيين عن طريق الرقابة الفعالة لأدائهم.

تقسيمات الدراسة:

من أجل التحكم في الموضوع والإلمام بجوانبه قسمنا الدراسة إلى ثلاثة محاور، وكل محور يضم مجموعة من

العناصر كما يلي:

المحور الأول: الرقابة في المؤسسات الصحية.

أولا: مفهوم الرقابة الإدارية.

ثانيا: أهمية و أهداف الرقابة الإدارية.

ثالثا: نظم الرقابة الإدارية بالمؤسسات الصحية.

1- نظام الرقابة على الحوافز.

2- نظام الرقابة على الرواتب.

3- نظام الرقابة على تقييم الأداء.

المحور الثاني: كفاءة الأداء.

أولا: مفهوم الأداء.

ثانيا: كفاءة الأداء.

ثالثا: العوامل المؤثرة على الأداء.

1- عوامل إدارية تنظيمية.

2- عوامل بيئية خارجية.

3- عوامل تتعلق بالموظف.

المحور الثالث: دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية أحمد بن بلة - خنشلة

أولا: معامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ

ثانيا: تحليل ليكارت لنتائج الاستبيان

المحور الأول: الرقابة في المؤسسات الصحية.

أولا: مفهوم الرقابة الإدارية:

لقد رافق تطور مفهوم الرقابة الإدارية تطور حجم المؤسسة، وزيادة عدد العاملين فيها، وتعدد نشاطاتها، وتطور العلوم الإدارية، حيث انتقل من مفهوم مرتبط بالنشاط المالي إلى مفهوم أعمق وأشمل ليشمل جميع النشاطات الإدارية.

حيث أن وظيفة الرقابة الإدارية جعلت للتأكد من أن التنفيذ المحكم للخطط الإدارية، وذلك لتحقيق الأهداف الموضوعية، والكشف عن الانحرافات السلبية في العمل، ومعرفة أسبابها، ثم القيام بالإجراءات اللازمة لتصحيحها. وقد عرفت الرقابة الإدارية بأنها: وظيفة إدارية، وهي عملية مستمرة ومتجددة، يتم بمقتضاها التحقق من أن الأداء يتم على النحو الذي حددته الأهداف والمعايير الموضوعية، وذلك بقياس درجة نجاح الأداء الفعلي في تحقيق الأهداف والمعايير بغرض التقويم والتصحيح.

كما عرفت على أنها: وظيفة إدارية تتضمن الرقابة والإشراف على جميع الأنشطة، للتأكد أنها طبقت كما هو مخطط لها، وتصحيح أي خلل يحدث. (Stephen. David. 2004. p373).

كما تعرف الرقابة الإدارية بأنها: مراجعة الإنجاز وفقا للمخطط الموضوع كما تعرف بأنها عملية قياس النتائج الفعلية ومقارنتها بالمعايير أو الخطط الموضوعية ومعرفة أسباب الانحرافات بين النتائج المتحققة والنتائج المطلوبة. (النمر سعود، 1997، ص 291)

كما عرفت الرقابة بأنها: أداة يمكن من خلالها التحقق من أن البرامج والأهداف قد تحققت بالأسلوب المعين وبدرجة الكفاءة المحددة وفي الوقت المحدد للتنفيذ، أي وفق الجدول الزمني لعملية التنفيذ. (الرائد محمد مهنا العلي، ص 193).

كما تم تعريفها على أنها: وظيفة من وظائف الإدارة، وهي عملية متابعة الأداء، وتعديل الأنشطة التنظيمية بما يتفق مع إنجاز الأهداف. (علي الشريف، 2003، ص 365)

كما تم تعريفها على أنها: وظيفة إدارية تعمل على قياس درجة أداء النشاطات التي تتم في المنظمة بقصد تحقيق أهدافها وتجري عملية القياس هذه وفق معايير يفترض وضعها سلفا لكل وجه من أوجه النشاط المهمة. (جواد شوقي ناجي، 2000، ص 385)

وتم تعريفها بكلمات مختصرة بأنها: قياس الأداء وتصحيحه، وقدم تعريف آخر بأنها: التأكد من أن ما تم إنجازه من أنشطة ومهام وأهداف هو بالضبط ما كان يجب أن يتم بما في ذلك من تحديد للانحرافات إن وجدت وأسبابها وطرق علاجها. (أبو قحف عبد السلام، 1995، ص 233)

والرقابة الإدارية واحدة من الوظائف الرئيسية الأربعة تهم بمراقبة أداء المنظمة وتحديد ما إذا كانت حققت أهدافها أم لا، فالتخطيط والتنظيم والتوجيه يجب أن يتابعوا للحفاظ على كفاءتهم وفعاليتهم والرقابة معنية بمتابعة كل هذه الوظائف لتقييم أداء المنظمة إتجاه تحقيق أهدافها. (الشويكي سمير، 2006، ص 176)

من خلال التعاريف السابقة يمكن استنباط تعريف إجرائي للرقابة الإدارية كما يلي:

الرقابة نشاط إداري منظم تقوم به الجهة المسؤولة يشمل على الملاحظة المستمرة للأداء وقياس أساليبه ومقارنتها بالمعايير الموضوعية مسبقا لتحديد الانحرافات وتحديد طرق تصحيحها للوصول إلى الأهداف المرجوة.

ثانيا: أهمية و أهداف الرقابة الإدارية:

تكمن أهمية الرقابة في كونها إحدى وظائف الإدارة الأساسية، فهي بحق من أهم وظائف القائد الإداري إذ بواسطتها يمكن التحقق من مدى تنفيذ الأهداف المرسومة للمنظمة، فهي وظيفة مراجعة لإصلاح الأخطاء الموجودة في التنظيم. (بن حبتور عبد العزيز صالح، 2008، ص 215)

وتظهر أهمية الرقابة الإدارية في كونها وظيفة أساسية لجميع المدراء في جميع المستويات المنظمة فهي الوظيفة التي تراقب الأداء وتأخذ الإجراءات التصحيحية عند الحاجة. (Haimann, 1991, P550)

أما بالنسبة إلى الأهداف، فهناك العديد من الأهداف تسعى الرقابة الإدارية إلى تحقيقها من أهمها:

(الطراونة حسين، 2011، ص 25)

- اكتشاف الأخطاء قبل استفحالها، وفور وقوعها، والمعالجة، والتصحيح الفوري لها.
 - رفع الروح المعنوية وتعزيزها لدى العاملين، من خلال توفير الحوافز المادية والمعنوية.
 - التعرف على المشكلات والعقبات، وتحديد الأسباب الرئيسية للمشكلات وتقديم الحلول.
 - التأكد من أن العمليات الإدارية والفنية تسير وفق الخطط المرسومة.
 - التثبت من أن المسؤوليات تؤدي بالشكل المناسب بعيدا عن الإسراف والمهدر وعن الانحرافات السلوكية.
- وأما (الظاهر نعيم، 2008، ص 32) فقد وضع ثلاث أهداف رئيسية للرقابة الإدارية وهي:
- حماية الصالح العام وذلك بمراقبة النشاطات، وسير العمل وفق خطط وبرامج تعمل بشكل تكاملي لتحقيق الأهداف المرجوة.
 - توجيه القيادة الإدارية والسلطة المسؤولة نحو التدخل السريع لحماية الصالح العام، واتخاذ مايلزم من قرارات مناسبة لتصحيح الأخطاء من أجل تحقيق الأهداف.
 - تكشف عملية الرقابة عن عناصر وظيفية أسهمت في منع الانحراف أو تقليل الأخطاء مما يؤدي إلى مكافأة واعتماد هذه العناصر.

ثالثا: نظم الرقابة الإدارية بالمؤسسات الصحية:

تركز عملية الرقابة في المؤسسات الصحية على ثلاثة مجالات رئيسية، هي نظام الرقابة على الحوافز ونظام الرقابة على الرواتب ونظام الرقابة على تقييم الأداء.

1- نظام الرقابة على الحوافز:

تهتم معظم المؤسسات الصحية بنظام الحوافز لما له من أهمية كبيرة في دفع الموظفين إلى بذل المزيد من الجهد لبلوغ أهداف المؤسسة، كما يساعد نظام الحوافز في تحريك قدرات الأفراد الكامنة مما يزيد من كفاءتهم في أداء مهامهم.

وعرفت الحوافز على أنها: هي مجموعة من العمليات التي تقوم من خلالها الإدارة بتحريك القدرات الكامنة للأفراد، مما يزيد في كفاءتهم وأدائهم لأعمالهم بشكل أفضل. (عبد الرحمان محمد، 2011، ص 40)

2- نظام الرقابة على الرواتب:

يعتبر نظام الرقابة على الرواتب أحد أهم الأنظمة الإدارية للرقابة، لما له من أهمية بارزة في حياة الموظفين، حيث يعتبر شرط من شروط الأداء الجيد أن يحصل الموظفون على راتب يتناسب مع ما يقدمونه للمؤسسة من جهود وقدرات مختلفة تستوجبها متطلبات العمل. (جودة محفوظ، 2010، ص235).

ويؤثر نظام الرقابة على الرواتب تأثيرا مباشرا على سلوك الموظفين في المؤسسات الصحية، لذلك لا بد من تجديده باستمرار لمنع حدوث انحرافات سلبية تؤثر على جودة الخدمات الصحية المقدمة للمريض، كما له دور كبير في تحقيق المساواة من حيث الرواتب للموظفين المتشابهين في الجهد والكفاءة والمسؤولية وطبيعة العمل.

3- نظام الرقابة على تقييم الأداء:

يعتبر تقييم أداء العاملين عملية ضرورية لا غنى عنها في أي مؤسسة صحية تسعى إلى تحقيق جودة في خدماتها المقدمة للمرضى، لذلك لا بد من وجود رقابة مستمرة على أنظمة تقييم الأداء، بسبب أهميتها في إصدار قرارات إدارية هامة، مثل تثبيت العمال واستحقاقاتهم للترقية. وتساعد الرقابة على نظام تقييم الأداء في تقليل الانحرافات التي من شأنها أن تؤثر سلبا على جودة الخدمات المقدمة للمريض.

ويؤدي نظام تقييم الأداء إلى تنمية روح المبادرة والإبداع والتميز في الأداء، حيث يساعد في التحقق من قيام العامل بالواجبات المطلوبة منه على الوجه الصحيح، كما له دور في التأكد من التزام الإدارة بمعايير الأداء الموضوعية عند عملية التقييم لتحقيق العدالة والنزاهة في عملية التقييم.

المحور الثاني: كفاءة الأداء.

أولا: مفهوم الأداء:

نعني بالأداء السلوك الوظيفي للعاملين في المؤسسات لتحقيق أهدافها، وبالتالي تبرز أهمية تحديد واجبات ومسؤوليات الوظيفة لكي يتسنى للموظف معرفة واجباته وحقوقه، ومن ثم ممارسة الصلاحيات والاختصاصات المحددة لوظيفته، وتحمل المسؤولية الناجمة عنها.

ويتوجه بعض الإداريين إلى أن الأداء هو وسيلة لتحقيق غاية وهي النتيجة، وبهذا فإن الأداء هو الترجمة العملية لكافة مراحل التخطيط، والنتائج عن تفاعل عدد من العوامل المتداخلة في التنظيم. (درويش عبد الكريم و ليلى تكلا، 1980، ص 280).

ويعد الأداء مفهوما جوهريا وهاما بالنسبة للمنظمات بشكل عام وهو يمثل القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة، ويكاد يكون الظاهرة الشمولية وعنصرا محوريا لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية، فضلا عن كونه

البعد الأكثر أهمية لمختلف المؤسسات، والذي يتمحور حول وجود المنظمات من عدمه. (الغالي وإدريس، 2007، ص 49).

كما يعرف الأداء بأنه الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال. (هاينز وماروياني، 1980، ص 271).

ويشير فريدريك تايلور إلى أن الأداء ما هو إلا تحقيق أقصى إنتاجية من الفرد والآلة. (الغيث، 1980، ص 7).

ويشير الباحث إلى أن مفهوم الأداء المقصود به في هذه الدراسة، هو نشاط الموظفين في المؤسسات الصحية في الجزائر، والذي يمثل الأساس في حماية الصحة العامة، وتحقيق خدمات صحية بالجودة المطلوبة.

ثانيا: كفاءة الأداء:

يشير بعض الكتاب الإداريين إلى أن تحقيق الكفاءة في الأداء مرتبط بالطريقة الاقتصادية التي يتم بها إنجاز العمليات المتعلقة بتحقيق أهداف المؤسسة، كما أن الكفاءة في أداء المؤسسات يعبر عنها من خلال النسبة بين المدخلات إلى المخرجات. (المغربي كمال، 1998، ص 39).

وفي تعريف آخر لمفهوم كفاءة الأداء، عرفت على أنها الصلاحية والقدرة على إتمام هدف أو عملية ما بنجاح طبقا لما هو محدد لها. (المنيف إبراهيم، 1979، ص 88).

وعلى ضوء ذلك فإن كفاءة الأداء في المؤسسات مرتبط باستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية، المتوفرة لتحقيق أهداف المؤسسة، وهي عبارة عن أفضل عائد يحققه المؤسسة نتيجة للاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية، وهذا يتطلب وضع معايير موضوعية وواضحة للأداء لإجراء المقارنة، وذلك لتنفيذ العمل المطلوب بأقل تكلفة وأقصر وقت، وبالجودة اللازمة.

ثالثا: العوامل المؤثرة على الأداء:

أشار معظم الكتاب الإداريين إلى ثلاثة من أهم العوامل التي تؤثر في الأداء الوظيفي: (درة عبد الباري والصباغ زهير، 2008، ص 39).

1- عوامل إدارية تنظيمية:

وتتضح من خلال الصراع بين الموظف وبين رئيسه، أو بين الموظف وزملائه، وعدم تحديد مهام الوظيفة تحديدا دقيقا، والإشراف السيئ والنقص في التدريب، وعدم تحديد واجبات الموظف ونقص في الموارد المادية أو تأخر في وصولها.

2- عوامل بيئية خارجية:

وتكون من خلال الصراع بين القيم والاتجاهات التي يحملها الموظف وبين القيم والاتجاهات السائدة في المجتمع، وظروف سوق العمل والتشريعات الحكومية، والسياسات النقابية.

3- عوامل تتعلق بالموظف:

وتكون من خلال نقص رغبته ودافعيته بالإضافة إلى ضعف في شخصيته أو قصور في قدراته العقلية، والتغيب المستمر عن العمل، والمشكلات العائلية.

المحور الثالث: دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية أحمد بن بلة - خنشلة

انطلاقاً من أهداف الدراسة، وضعت استبانته سهلة الاستخدام لمعرفة انعكاسات آليات الرقابة الإدارية على كفاءة الأداء بالمؤسسة، وبعد توزيع 120 استمارة على إطارات وموظفي (أطباء، ممرضين، إداريين) المؤسسة العمومية الاستشفائية أحمد بن بلة بخنشلة، بطريقة عشوائية، تم استرجاع وقبول 100 استبانته، كما احتوت الاستبانة على 15 سؤالاً مقسمة على ثلاث أنظمة للرقابة الإدارية (الرقابة على نظام الحوافز، الرقابة على نظام المرتبات، الرقابة على نظام تقييم الأداء).

أولاً: معامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ

وبعد إدخال النتائج المحصل عليها في برنامج SPSS.23 وتحليلها تحصلنا على معامل اتساق ألفا كرونباخ = 0.835، وهو معامل اتساق مرتفع ومنه يمكن الاعتماد على نتائج الاستبانة في التحليل، كما يوضح الجدول أدناه:

الجدول رقم (01): معامل الاتساق ألفا كرونباخ

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments normalisés	Nombre d'éléments
,835	,833	15

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS 23.

ثانياً: تحليل ليكارت لنتائج الاستبيان

يحتوي الاستبيان المتعلق آليات الرقابة الإدارية وانعكاساتها على كفاءة الأداء بالمؤسسات الاستشفائية في الجزائر على 15 فقرة مقسمة على ثلاثة محاور، يعنى كل محور بدراسة أحد أنظمة الرقابة الإدارية والدور الذي تلعبه هذه الأخيرة في رفع مستوى الأداء، وهذه الأنظمة هي:

- أولاً: الرقابة على نظام الحوافز.

- ثانياً: الرقابة على نظام الرواتب.

- ثالثاً: الرقابة على نظام تقييم الأداء.

وسوف نستخدم في تحليل المعلومات المجمعة ميدانياً مقياس ليكارت الخماسي الذي يعمل على أساس

المعايير المبينة في ما يلي:

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

ومنه تكون طول الفئة المعبرة عن كل إجابة وفقاً للعلاقة التالية:

طول الفئة = المدى العام - 1 / عدد الفئات.

وبالتالي يصبح طول الفئة كالتالي: $0.8 = 5 / (1 - 5)$

وتكون مجالات المتوسطات المرجحة المقابلة لكل إجابة كما يلي:

[1.80-1.00] غير موافق بشدة؛

[2.60-1.80] غير موافق؛

[3.40-2.60] محايد؛

[4.20-3.40] موافق؛

[5.00-4.20] موافق بشدة.

ويتبين من خلال الجدول رقم 02 ما يلي:

- أن الرقابة على نظام الحوافز حسب عينة الدراسة يقع في مجال الحياد، بوسط حسابي قدره 3.266، وانحراف معياري 0.869، وهذا يدل على حياد أفراد العينة فيما يخص الرقابة على نظام الحوافز، وتجدر الإشارة هنا إلى أن أغلبية أفراد العينة محايدون على فقرات هذا النظام، ماعدا الفقرة الخامسة فهم موافقون عليها، والتي تنص على يعتقد أغلب الموظفين في المستشفى بضرورة تعديل النظام الرقابي على منح الحوافز.

- أن الرقابة على نظام المرتبات حسب عينة الدراسة يقع في مجال الموافقة، بوسط حسابي قدره 3.492، وانحراف معياري 0.934، وهذا يدل على موافقة أفراد العينة فيما يخص الرقابة على نظام المرتبات، وتجدر الإشارة هنا إلى

أن أغلبية أفراد العينة موافقين على فقرات هذا النظام، ماعدا الفقرة الثانية منه فهم محايدون عليها، والتي تنص يوفر نظام الرقابة على المرتبات للموظفين بالمستشفى المعلومات الكافية عن مرتباتهم.

- إن الرقابة على نظام تقييم الأداء حسب عينة الدراسة يقع في مجال الموافقة، بوسط حسابي قدره 3.512، وانحراف معياري 0.682، وهذا يدل على موافقة أفراد العينة فيما يخص الرقابة على نظام تقييم الأداء، وتجدر الإشارة هنا إلى أن أغلبية أفراد العينة موافقين على جميع فقرات هذا النظام.

الجدول رقم (02): نتائج مقياس ليكارت الخماسي لأنظمة الرقابة

متغيرات	الفقرات/المحاور	الدرجة المتوسطة	الدرجة المتوسطة	الدرجة المتوسطة	الدرجة المتوسطة
X ₁	توفر إدارة المستشفى رقابة كافية على نظام الحوافز لإطارات وموظفي المستشفى	3.060	1.108	محايد	5
X ₂	يعتبر نظام الرقابة على الحوافز عادل بالنسبة لجميع الموظفين	3.200	1.279	محايد	4
X ₃	تمنح إدارة المستشفى الحوافز على أساس الكفاءة والتميز في الأداء	3.220	1.382	محايد	3
X ₄	يشجع نظام الرقابة على الحوافز روح الابتكار والإبداع في العمل	3.360	1.314	محايد	2
X ₅	يعتقد أغلب الموظفين في المستشفى بضرورة تعديل النظام الرقابي على منح الحوافز	3.490	1.267	موافق	1
T1	الرقابة على نظام الحوافز	3.266	0.869	محايد	3
X ₆	يعتبر نظام الرقابة على المرتبات عادل بين جميع الموظفين في المستشفى	3.450	1.388	موافق	4
X ₇	يوفر نظام الرقابة على المرتبات للموظفين بالمستشفى المعلومات الكافية عن مرتباتهم	3.370	1.228	محايد	5
X ₈	تعتبر الشكاوى المتكررة للموظفين دليلاً على سوء نظام الرقابة على المرتبات	3.610	1.171	موافق	1
X ₉	تستجيب إدارة المستشفى لتظلمات الموظفين الخاصة بنظام الرقابة على المرتبات	3.550	1.018	موافق	2
X ₁₀	يعتقد أغلب الموظفين في المستشفى بضرورة وضع نظام جديد للرقابة على المرتبات	3.480	1.068	موافق	3
T2	الرقابة على نظام المرتبات	3.492	0.934	موافق	2
X ₁₁	يسهل نظام الرقابة على الأداء معرفة الأداء الجيد والأداء الضعيف للموظفين	3.410	0.853	موافق	5
X ₁₂	تعمل إدارة المستشفى على إعداد تقارير دورية خاصة بأداء الموظفين	3.510	0.858	موافق	2
X ₁₃	يعتقد معظم الموظفين أن تقييم الأداء في المستشفى يعتمد على العلاقة الشخصية بالمسؤول المباشر في العمل	3.680	1.033	موافق	1
X ₁₄	تحرص إدارة المستشفى على وضع نظام يضمن العدالة في تقييم الموظفين	3.490	1.010	موافق	3
X ₁₅	يعتقد أغلب الموظفين في المستشفى بضرورة وضع نظام جديد للرقابة على الأداء	3.470	1.029	موافق	4
T3	الرقابة على نظام تقييم الأداء	3.512	0.682	موافق	1

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS 23

خاتمة:

خلصت الدراسة بعد كل ما تقدم بان جميع أنظمة الرقابة الإدارية (الخوافز، الرواتب، تقييم الأداء) لها تأثير ايجابي ومقبول على تحسين أداء الموظفين الاستشفائيين بالمؤسسات الاستشفائية الجزائرية، وهو ما يؤكد قبول أغلبية أفراد عينة الدراسة لفقرات الاستبيان المقدم لهم، حيث جاءت النتائج تعكس واقع الحال لنظام الرقابة بالمؤسسة محل الدراسة، وتمكنت الدراسة من إعطاء صورة واضحة عن مستوى تأثير آليات الرقابة الإدارية على رفع مستوى الأداء لدى مقدمي الخدمات الصحية.

التوصيات:

من خلال الدراسة يمكن تقديم جملة من الاقتراحات يوصى بأخذها بعين الاعتبار من طرف إدارة المؤسسات الاستشفائية:

- يجب وضع نظام رقابة على الخوافز على أساس الكفاءة والتميز في الأداء.
- يجب وضع نظام للرقابة على الخوافز يشجع روح الابتكار والإبداع في العمل.
- يجب توفير نظام للرقابة على المرتبات بشكل عادل بين جميع الموظفين في المؤسسة.
- يجب أن يوفر نظام الرقابة على المرتبات المعلومات الكافية للموظفين حول مرتباتهم.
- يجب توفير نظام موضوعي للرقابة على أداء الموظفين لا يخضع للعلاقات الشخصية والمصالح في العمل وأهواء المسؤولين.
- يجب توفير نظام للرقابة على الأداء يضمن العدالة في تقييم أداء الموظفين.

الهوامش:

1. أبوقحف عبد السلام، أساسيات الإدارة، الدار الجامعة للنشر، بيروت، 1995.
2. بن حبتور عبد العزيز صالح، مبادئ الإدارة العامة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
3. جواد شوقي ناجي، إدارة الأعمال منظور كلي، دار حامد للنشر، الأردن، 2000.
4. جودة محفوظ، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010.
5. درة عبد الباروي والصباغ زهير، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحنى نظمي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
6. درويش عبد الكريم و ليلي تكلأ، أصول الإدارة العامة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1980.
7. الرائد محمد مهنا العلي، الوجيز في الإدارة العامة، الدار السعودية للنشر والتوزيع، ط1.
8. الشويكي سمير، المعجم الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.

9. الطراونة حسين، الرقابة الإدارية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
 10. الظاهر نعيم، أساسيات الإدارة المبادئ والتطبيقات الحديثة، عالم الكتب الأمريكية، الأردن، 2008.
 11. عبد الرحمان محمد، الحوافز والولاء التنظيمي في المنظمات، دار الكتب الوطنية، طرابلس ليبيا، 2011.
 12. علي الشريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
 13. الغالي وإدريس، الإدارة الإستراتيجية - منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الأردن، 2007.
 14. المغربي كمال، الإدارة: مبادئ ومفاهيم ووظائف، الرياض، 1998.
 15. المنيف إبراهيم، الفعالية والكفاءة الإدارية، الرياض، معهد الإدارة العامة، 1979.
 16. النمر سعود محمد، الإدارة العامة، الأسس والوظائف، الرياض، السعودية 1997.
 17. هاينز ومارويي، إدارة الأفراد: دليل شامل للإشراف الفعال، ترجمة محمود مرسي وزهير الصباغ، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1980.
 18. Haimann, theo-Supervisory Management-For Helthcare organizations-Catholic Health Association of the United States-4th ed.1991
 19. Stephen. P & david. Foundmental of management. United states. 2004
- الملحق رقم (01):

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments normalisés	Nombre d'éléments
,835	,833	15

Statistiques d'item

	Moyenne	Ecart-type	N
X1	3,0600	1,10846	100
X2	3,2000	1,27920	100

X3	3,2200	1,38228	100
X4	3,3600	1,31441	100
X5	3,4900	1,26726	100
X6	3,4500	1,38808	100
X7	3,3700	1,22808	100
X8	3,6100	1,17116	100
X9	3,5500	1,01876	100
X10	3,4800	1,06818	100
X11	3,4100	,85393	100
X12	3,5100	,85865	100
X13	3,6800	1,03358	100
X14	3,4900	1,01000	100
X15	3,4700	1,02942	100

Statistiques d'item

	Moyenne	Ecart-type	N
T1	3,2660	,86925	100
T2	3,4920	,93481	100
T3	3,5120	,68243	100