

**دور الرقابة الإدارية في كفاءة الأداء الوظيفي
بالقطاع الصناعي السوداني
(دراسة حالة شركة النيل لبوهيات –
بولاية الخرطوم)**

إعداد

**عبد الله عبد اللطيف علي محمد
أستاذ مساعد - قسم إدارة الأعمال - كلية العلوم الإدارية
والإنسانية جامعة المستقبل بالمملكة العربية السعودية -
القصيم - بريدة**

دور الرقابة الإدارية في كفاءة الأداء الوظيفي بالقطاع الصناعي السوداني
(دراسة حالة شركة النيل للبهيات - بولاية الخرطوم)

عبد الله عبد اللطيف على محمد

قسم إدارة الأعمال - كلية العلوم الإدارية والإنسانية جامعة المستقبل -
القصيم - بريدة بالمملكة العربية السعودية

البريد الإلكتروني: dr.abdoali415@gmail.com

المخلص :

هدفت الدراسة للتعرف على دور الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي، دراسة حالة شركة النيل للبهيات في ولاية الخرطوم. حيث اختبرت الدراسة فرضيتان هما: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الوسائل المتبعة في العملية الرقابية والأداء الوظيفي في شركة النيل للبهيات، توجد علاقة ذات دلالة بين أنظمة الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي في شركة النيل للبهيات، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، أسلوب دراسة الحالة، وتم توزيع (١١٨)، استمارة استبيان علي عينة من العاملين في مجال صناعة البهيات تم اختيارها بصورة عشوائية وتم جمع (١٠٠)، استمارة منها بنسبة (٨٥%)، تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، لتحليل بيانات الدراسة، توصلت الدراسة لعدة نتائج منها: تلعب الوسائل التقنية المستخدمة في عملية الرقابة دوراً في تفعيل الأداء الوظيفي، أن اعتماد الرقابة الإدارية علي الآليات الحديثة يضعف دورها في الأداء الوظيفي، أن استخدام وسائل الإشراف يساعد علي تطوير الأداء الوظيفي بالشركة، ومن توصيات الدراسة: الاهتمام بوسائل الرقابة التقنية في عملية الرقابة لأنها تلعب دوراً في تفعيل الأداء الوظيفي. التقليل من اعتماد الرقابة الإدارية على الآليات الحديثة لضعفها في التأثير على الأداء الوظيفي، استخدام وسائل الإشراف لأنها تساعد على تطوير الأداء الوظيفي.

الكلمات المفتاحية : الرقابة - الإدارية - الأداء الوظيفي - القطاع السوداني

The Role of Management Controlling on Functional Performance in Sudanese Industrial Sector

(Case Study: Paints Companies - Khartoum State)

Abdullah Abdul Latif Ali Muhammad

Department of Business Administration - College of Administrative and Human Sciences, Future University - Qassim - Buraidah, Kingdom of Saudi Arabia

Email: dr.abdoali415@gmail.com

Abstract:

This study aimed to identify the Role of management controlling on functional performance (case study in the Paints Companies – Khartoum State). The study tested two hypotheses, which are: There is a significant relation between management control means, which used and the functional performance in the Sudanese Paints Companies in Khartoum State, There is a significant relation between controlling systems and the functional performance in the Sudanese Paints Companies in Khartoum State. The analytical analysis method (case study) has been used, and the researchers distributed (118) questionnaire forms among some of the workers selected randomly (100) Forms were collected as (85%) Statistical package of social sciences programmer (SPSS) used for analyzing data. The study reached some findings from which are: the management controlling means play role in effectiveness of the functional performance, the depending of modern in management control makes poor functional performance, using supervision means help in promoting the performance in the company. The study recommended to: giving care to machines of controlling means, because of its role in effective management controlling, ducting the depend up on modern in management controlling for theirs weakness effecting in functional using supervision means, because of its assist in developing the functional performance.

Keywords: Control - Administrative - Job Performance - The Sudanese Sector

الإطار المنهجي:

مقدمة:

أن عملية الرقابة الان تعد من أهم مكونات العملية الإدارية، كما تعد وظيفة حيوية في الدول المتقدمة، بالإضافة إلى كونها عملية مستمرة وملازمة للوظائف الإدارية الأخرى، فهي عملية متابعة دائمة ومتجددة تمارسها الإدارة بنفسها او بتكليف غيرها للتأكد من أن ما يجري عليه العمل داخل الوحدات الإدارية يتم وفقاً للخطط الموضوعة والسياسات المرسومة، والبرامج المعدة، وفي حدود القوانين والقواعد والتعليمات المعمول بها لتحقيق الأهداف المنشودة والنتائج المرغوبة. إن العمل الإداري يبدأ بالرغبة في تحقيق اهداف محددة، ومن ثم فإن التخطيط والتنظيم وتنمية الهيئة الإدارية تتابع في تسلسل منطقي يؤدي إلى النتائج المستهدفة من خلال سلسلة من القرارات المتضمنة في كل وظيفة ولكن العمل الإداري لا ينتهي بوضع الخطة او اتخاذ القرارات، بل إنه يمثل ليشمل مرحلة الإشراف على التنفيذ والتحقق من جودة كفاءة الأداء الوظيفي. وبذلك تعتبر وظيفة الرقابة الجانب الأخير من العملية الإدارية حيث تكتمل بوضع نظام رقابي فعال يضمن تحقيق مستوي مستمر ومرضي من الأداء وتتمثل هذه الوظيفة حينما يتم تحقيق الخطط الموضوعة واتخاذ الإجراءات التصحيحية والضرورية عندما ينحرف الأداء الفعلي عن الأداء المتوقع. (ياسين، ٢٠١٤م).

مشكلة البحث:

إن في جميع الأعمال التي تقوم بها المؤسسة سواء كانت أعمال اقتصادية أو اجتماعية وغيرها لابد ان تكون تحت ظل رقابة تامة لضمان كفاءة وفعالية أداءها بالطريقة المخطط لها ومدي مطابقة الأداء الفعلي لذلك. ففي حالة عدم قيام الرقابة بدورها الفعال يحدث الكثير من مظاهر الإسراف وضياع الوقت من غير أداء. بمعنى ادائها سلبياً. ولذلك تتلخص مشكلة البحث في الآتي:

مدي مساهمة الرقابة الإدارية في الشركة وإثرها على رفع كفاءة الأداء الوظيفي بشركة النيل للبهيات ويتفرع من هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما هو الدور الرئيسي الذي تلعبه الرقابة الإدارية لرفع الأداء الوظيفي.

٢. ما هي الضوابط الداخلية المتبعة في العملية الرقابية بشركة النيل للبهيات.

٣. ما هي المقترحات المؤدية لتطوير الرقابة الإدارية في الأداء الوظيفي.

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى الآتي:

١. التعرف على أهم المشكلات والمعوقات التي تواجهها العملية الرقابية على الأداء الوظيفي بشركة النيل للبهيات.

٢. التعرف على مدي مساهمة الرقابة الإدارية تجاه تحسين الأداء الوظيفي بشركة النيل للبهيات.

٣. التعرف على المقترحات المؤدية لتطوير الرقابة الإدارية في الأداء الوظيفي.

٤. التعرف على محددات ومعايير الأداء الوظيفي.

أهمية البحث:

تتمثل أهمية البحث بالآتي:

١. الأهمية العلمية: تتمثل في بيان المفاهيم الحديثة للرقابة الإدارية والعوامل التنظيمية التي تمثل معوقات إكمال العملية الرقابية وتحسينها وعناصر الأداء الوظيفي ومحددات ومعايير الأداء الوظيفي والعوامل التي تؤثر في الأداء الوظيفي.

٢. الأهمية العملية: تتمثل من أهمية النشاط الذي تقوم به شركة النيل للبهيات والتي تهدف إلى تحقيق الربح على الرغم من الخدمات الكبيرة التي تقدمها للمجتمع ومدي مساهمة الرقابة الإدارية في الشركة وإثرها على رفع كفاءة الأداء الوظيفي بشركة النيل للبهيات.

فرضيات البحث:

يقوم البحث على فرضيتان رئيسيتان على النحو التالي:

١. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الضبط الداخلي المتبع في العملية الرقابية والأداء الوظيفي في شركة النيل للبهيات.
٢. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي في شركة النيل للبهيات.

منهجية البحث:

تحقيقاً لهدف البحث واختبار فرضياته اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة والمنهج التاريخي واستخدام الأسلوب الإحصائي لتحليل الاستبيان بغرض الوصول إلى النتائج المطلوبة ومن ثم وصف كل الظواهر في الدراسة.

مصادر البيانات:

١. المصادر الأولية: الاستبيان، الملاحظة، المقابلات الشخصية.
٢. المصادر الثانوية: الكتب والمراجع والمجلات العلمية والبيانات الإحصائية المنشورة بواسطة الجهات المختصة.

حدود البحث:

١. الحدود البشرية: تشمل الموظفين بشركة النيل للبهيات.
٢. الحدود المكانية: شركة النيل للبهيات المحدودة - الخرطوم.
٣. الحدود الزمانية: ٢٠١٩-٢٠٢٠م.

المصطلحات:

يستخدم البحث بعض المصطلحات مما يتطلب تقديم تعريفات جزئية لما يردف له البحث من مصطلحات وهي كالتالي:

١. الرقابة الإدارية: هي النشاط الذي تمارسه الإدارة في المنظمة للتأكد من أن العمل يسير وفقاً للسياسات والخطط الموضوعة لتحقيق الهدف والكشف عن الانحرافات في المنظمة والعمل على إصلاحها.
٢. كفاءة الأداء الوظيفي: يدل على تنفيذ العمل المطلوب بأقل تكلفة وبأقصر وقت وبأقل جهد ممكن.

٣. فعالية الأداء: درجة قيام المؤسسة بتحقيق أهدافها المتعلقة بدرجة قبول خدماتها واستيعابها للتطورات التكنولوجية.

٤. إيساليب الرقابة الإدارية: العمل على رفع مستوي الأداء ذلك من خلال توفير واكتساب الخبرات والمهارات لمعاوني الرؤساء في جميع المستويات الإدارية وذلك من خلال تفويضهم بعض الأمور التي يلزم البت فيها.

الدراسات السابقة:

تم تناول بعض الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة وفق التسلسل التاريخي لحدوثها ومن ثم بيان الفرق بينها وبين هذه الدراسة:

دراسة (عبدالله، ٢٠٠٢م) تناولت الدراسة الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، إن المشكلة التي ناقشها هذا البحث هي وجود كثير من أوجه القصور في الأجهزة وفي هذا دلالة علي وجود شواهد علي غياب دور الرقابة الفعالة علي الأجهزة الأمنية، لذلك تكمن المشكلة في الآتي: واقع الرقابة الإدارية في الأجهزة الأمنية، هدفت الدراسة للتعرف علي الجوانب السلبية والإيجابية في عملية الرقابة الإدارية في شرطة منطقة حائل وتقديم الاقتراحات المناسبة لتفعيل عملية الرقابة الإدارية في الأجهزة الأمنية حيث اعتمدت الدراسة علي عدة فرضيات منها: ما هي اهم العقبات والمشكلات التي تواجهها العملية الرقابية في شرطة منطقة حائل، فإن من أهم النتائج التي توصل لها الباحثين: أظهرت نتائج الدراسة وجود رقابة إدارية بشكل دائم علي الأقسام التابعة لها. كما نجد بعض المشاكل والعقبات التي تواجه الرقابة الإدارية وهي العلاقات الشخصية وضعف الرقابة الذاتية وعدم وجود نظام رقابي متخصص وحديث.

دراسة (النميري، ٢٠٠٣م) تناولت الدراسة النظام الرقابي في ضبط الأداء الإداري، وتمثلت مشكلة الدراسة في عدم وجود نظام رقابي هادف يوجه ويقوم الأداء الإداري في الإدارة العامة لشرطة الجمارك كما أن الإدارة العامة لا تطبق نظام رقابي واضح المعالم والهيكل والوظائف والأجهزة الرقابية الموجودة الآن تعاني من مشكلة التنسيق والعمل المشترك بينها، الأمر الذي

ترتب عليه خلافاً في الجهود الإدارية، وهناك أيضاً عدم وجود ضوابط واضحة للرقابة، ومن الفرضيات التي صاغها الباحثين ما يلي: الرقابة الإدارية بشرطة الجمارك غير كافية، ضوابط الرقابة الإدارية غير قادرة على ضبط الأداء الإداري في شرطة الجمارك، الرقابة يمكن أن تؤدي دوراً فاعلاً إذا توفرت الموارد البشرية والمادية، التنقلات داخل الإدارة العامة للجمارك تؤثر سلباً على النظام الرقابي. وأظهرت الدراسة النتائج التالية: أظهرت الدراسة ان (٩٠,٥٢%)، من المبحوثين يؤكدون أن الوسائل الرقابية الموجودة الان بشرطة الجمارك غير كافية وهذا يؤكد صحة الفرضية الاولى، وفي المقابلة مع بعض المديرين وهي عينة منتقاة بحكم الخبرة والموقع الإداري والقيادي نجد أن (١٥)، من المبحوثين قد أقرروا بأنها غير كافية حتى من الناحية التشريعية والنظرية ناهيك من التطبيق، أكدت الدراسة أن الرقابة يمكن أن تؤدي دورها بفاعلية إذا توفرت الموارد البشرية ذات الكفاءة والخبرة.

تؤكد الدراسة بأن ضوابط الرقابة الإدارية قادرة على ضبط الأداء بنسبة (٩٠%)، وتوصل وأوصي الباحثين إلى الآتي: يجب تدريب كادر مؤهل للقيام بهذا العمل، مقرر لحفظ المستندات بالطرق السليمة لحفظ البيانات والإحصاءات بدقة.

دراسة (نهى، ٢٠٠٥م) بعنوان: أثر الرقابة الإدارية على الأداء بالمدارس الثانوية الحكومية. حيث تمثلت مشكلة الدراسة في تدهور الأداء في المدارس الحكومية. تلعب الرقابة في تقويم وتصحيح الأداء هل هو دور إيجابي فيعزز، أم هو دور سلبي فيصحح. أما الفرضيات التي قام عليها البحث تتمثل في الآتي: هنالك ضعف في استخدام أساليب الرقابة الحديثة بواسطة مديري المدارس الثانوية الحكومية، الأوضاع الإدارية والتعليمية بالنسبة للمدارس الحكومية تؤدي لتدهور الأداء، الوضع الحالي للمعلم من خبرة وتدريب ومهارات وقدرات وتكوين نفسي واجتماعي يؤثر على فعالية الرقابة في الأداء، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: المدارس الثانوية الحكومية عدم وجود سياسات واضحة للتدريب واختيار المديرين، عدم توزيع المهام الإدارية وفقاً

للقدرة والكفاءة، عدم تشكيل اللجان المدرسية المختلفة، وتقييم عملها وفقاً لمعايير واضحة. أوصت الدراسة بالآتي: الالتزام بمواعيد الدوام ومراقبة ومتابعة التزام الطلاب والمعلمين، تطبيق سياسة القبول المطلق في بعض المدارس الثانوية الحكومية، مدي الاستقلالية والرقابة الذاتية في العمل بالإضافة إلى إتاحة الفرصة للمعلم للمشاركة في اتخاذ القرارات.

دراسة (مني، ٢٠٠٦م) بعنوان: أثر الرقابة الإدارية على الأداء في شركات الطيران بشركة الـراية الخضراء. تمثلت مشكلة الدراسة في معرفة فعالية الرقابة الإدارية في الارتقاء بالأداء في المؤسسات بالتركيز على شركة الـراية الخضراء للطيران. وكان البحث يدور حول الفرضية القائلة: تزداد كفاءة الأداء في شركة الطيران بزيادة كفاءة الرقابة الإدارية. كما هدفت إلي: معرفة الرقابة الإدارية في شركات الطيران وأيضاً التعرف علي مشاكل وسلبيات ضعف الرقابة الإدارية في شركات الطيران، حيث تناولت الدراسة أداء شركة الـراية الخضراء للطيران لعدد من السنوات متناولاً التقرير والأداء الفعلي لتلك السنوات لبندي الإيرادات والمصروفات، ومقارنة الأداء الفعلي مع ما هو مخطط له وتوضيح الانحرافات السالبة والموجبة والأسباب المؤدية لها، أن الموازنة التقديرية تؤدي الي زيادة الكفاءة في الأداء كواحدة من أدوات الرقابة الإدارية ذلك لما تمتاز به من بساطة وسهولة في التطبيق والفهم، إذ أنه يمكن لأي فرد في أي مستوي إداري ان يتعامل بهذه الموازنات ببسر فهي أداة غير معقدة، وكذلك يمكن الاستفادة من ميزانيات السنوات السابقة لمعرفة أي البنود أكثر تعقيداً والعمل علي الدراسة المتأنية لتلك البنود حتي يمكن وضع التقدير المناسب لها مما يشكل ذلك مخزوناً من المعرفة المتراكمة بالنسبة لواقعي الموازنات حتي تؤدي الغرض المطلوب منها. كما قام الباحثين بالتوصيات التالية: أن أهم توصيات الدراسة هو تدريب الكوادر المعنية بوضع الموازنات التقديرية تدريباً دقيقاً حتى يتم وضع موازنات مرنة تستوعب كل التغييرات التي تحدث خاصة اننا نعيش في بيئة أعمال متقلبة وغير مستقرة، كذلك تحويل الانحرافات الموجبة إلى نقاط مشعة والاستفادة منها. أما الانحرافات السالبة

والتي تكون ناتجة عن عدة أسباب إما قصر نظر الافراد الذين وضعوا الموازنة لقلّة خبرتهم وتدريبهم واما لحدوث عوامل طارئة نتيجة لعدم الاستقرار، في الظروف المحيطة بالمنشأة وبعض البنود في الموازنة قد لا تستنفذ كل المبالغ المقدره إلي تلك التي استنفذت التقدير الموضوع لها، وبالتالي هذه الموازنات تساعد الإدارة في اتخاذ القرارات المناسبة بجانب كون الموازنات التقديرية أداة إدارة للرقابة فهي أداة ايضاً للتخطيط ووضع رؤى المستقبل، فعن طريقها يمكن التنبؤ بإيرادات ومصروفات المنشأة ولو علي الاجل القصير، فهي ترجمة للخطط في صورة رقمية.

دراسة (محسن، ٢٠٠٦م) قدمت الدراسة بعنوان: أثر الرقابة على الأداء في مؤسسات التعليم العالي)، فإن المشكلة الرئيسية التي تناقشها الدراسة تكمن في التساؤل أثر الرقابة الإدارية على الأداء في مؤسسات التعليم العالي بجامعة دنقلا، حيث الدراسة الدور البارز والمتعاظم الذي تلعبه الرقابة الإدارية في قياس أداء المنظمات ونجاحها، إذ أن كل الفشل الذي يلازم المنظمات إنما مرده غياب الرقابة العلمية المتوازنة على أداء الأنشطة والافراد. جامعة دنقلا بحسبانها مؤسسة وليدة لا شك أنها عانت من الظروف الصعبة التي مرت بها معظم الجامعات الجديدة، والذي انعكس على أدائها بصفة عامة وعلى الأداء الرقابي علي وجه الخصوص. هدفت الدراسة إلى الآتي: التعرف على الأسس والمبادئ العلمية لوظيفة الرقابة الإدارية، التعرف على اللوائح والقوانين المنظمة للعمل بجامعة دنقلا، التعرف على المشاكل التي تواجه العمل الرقابي بجامعة دنقلا، التعرف على الأساليب العلمية لوظيفة الرقابة الإدارية وتطبيقها في تقييم الأداء بجامعة دنقلا. اعتمدت الدراسة على الفرضيات التالية: ان توزيع الكليات على نطاق الولاية حرم الكليات البعيدة فرص تبادل القدرات والخبرات، في ظل ضعف موارد الإدارة العليا وموارد الكليات الأمر الذي أضعف من العملية الرقابية على هذه الكليات من قبل الإدارة العليا. إيجاد شبكة متطورة للمعلومات والاتصال سيؤدي إلى تفعيل العمل الرقابي بجامعة دنقلا. من أهم النتائج التي توصل لها الباحثين هي: أن توزيع الكليات على نطاق الولاية فإن

الرقابة الممارسة من قبل الإدارة العليا على الإدارات الأخرى لا تتسجم مع رؤاهم في تحقيق أهداف الجامعة. اثبتت إيجاد شبكة متطورة من المعلومات والاتصالات من شأنه تطوير وتفعيل العمل الرقابي بالجامعة. كما اثبتت بان اللوائح والقوانين أحد أسباب القصور الإداري وأنها لا تراعي خصوصية المنطقة. ويوصي الباحثين بالآتي: إلغاء القوانين التي لم تعد مواكبة وإدخال قوانين جديدة لها أهميتها تعمل على ترقية الأداء الرقابي. يجب الاستفادة بقدر الإمكان من التقنيات الحديثة والعمل على تنمية قدرات ومهارات العاملين بالجامعة.

يتضح للباحث من العرض السابق للدراسات السابقة، أنها تناولت موضوع الرقابة الإدارية من نواحي متعددة حيث أن هنالك دراسات تناولت موضوع الرقابة الإدارية ولكنها ركزت على دور الرقابة في أنظمة المحاسبة الإلكترونية التي تختلف عن الدراسة التي قام الباحثين بأجرائها. كما اعتمدت بعض الدراسات في تناولها موضوع الرقابة على مفهوم الكفاءة الإدارية واخري على مفهوم الفعالية للرقابة الإدارية في الإداء الوظيفي، كما تناولت إحدى على موضوع الرقابة الإدارية على الأداء في مؤسسات التعليم ولكنها ركزت في مشكلتها على قياس أداء المنظمات ومدى نجاحها والفضل المتلائم وغياب الرقابة العلمية للأنشطة المتوازنة.

اما هذه الدراسة فتعتبر امتداد للدراسات السابقة والتي تتناول دور الرقابة الإدارية في كفاءة الأداء الوظيفي بالقطاع الصناعي السوداني بشركة النيل للبوهيات ولاية الخرطوم.

الإطار النظري

أولاً: الرقابة الإدارية:

مفهوم الرقابة (لغة):

وردت كلمة "رقابة" في العديد من معاجم اللغة العربية، سواء كانت بنفس اللفظ "رقابة" أو تصريفات الفعل "رَقَب" فورد في لسان العرب أن الرقيب من أسماء الله تعالى، وتعني: الحافظ الذي لا يغيب عنه شيء، وراقب الشيء

بمعني حرسه، ومن ذلك رقيب القوم أي حارسهم، وهو الذي يشرف على المراقبة ليحرسهم، وفي الحديث: ارقبوا محمداً في أهل بيته، أي احفظوه فيهم، والترقيب: الانتظار، وجاء الرقيب: بمعنى المنتظر والحافظ وراقب الله: أي خافه (ابن منظور، ١٩٧٠م).

مفهوم الرقابة (اصطلاحاً):

لقد تعددت تعاريف الرقابة واختلف فيما بين الكتاب وعلماء الإدارة حيث عرفها كل منهم من زاوية تخصصه، فمنهم من عرفها من منظور رقابة الأداء ومنهم من عرفها من منظور الرقابة المحاسبية والمالية، والبعض الآخر نظر إليها من منظور إدارة الأعمال (الجهيني وعيد، ١٩٩١م). وبالرغم من هذا الاختلاف إلا أننا نجد أنهم قد أجمعوا على المبادئ العامة للرقابة، وقد وردت تعريفات كثيرة للرقابة اتفقت معظمها على أن الرقابة هي أداة إدارية تضمن سير الأعمال في الاتجاه الصحيح، وأن الإمكانيات المادية والبشرية يتم استخدامها بطريقة تمكن الإدارة من الوصول الي الأهداف المرسومة بكفاءة وفاعلية. وفيما يلي بعض من تلك التعريفات:

عرفها فايول بأنها: التحقق مما إذا كان كل شيء يسير وفقاً للخطة المرسومة والتعليمات الصادرة والقاعدة المقررة " أما موضوعها فهو "تبيان نواحي الضعف أو الخطأ من أجل تقويمها ومنع تكرارها". (القبيلات وسليمان، ١٩٩٨م). تعتبر الرقابة الوظيفة الرابعة بين الوظائف الإدارية الرئيسية وهي تقع في نهاية مراحل النشاط الإداري حيث تنطوي على قياس نتائج أعمال المرؤوسين لمعرفة أماكن الانحرافات وتصحيح اخطائهم بغرض التأكد من أن الخطط المرسومة قد نفذت وأن الأهداف الموضوعه قد حققت علي أكمل وجه، ويتضح من ذلك بأن للرقابة علاقة وثيقة بنتائج العاملين في المشروع. (المغربي، ١٩٨٨م). الرقابة الإدارية هي وظيفة من الوظائف الإدارية التي يمكن عن طريقها التأكد من قيام شخص في المنظمة بالعمل المنوط به في الوقت المناسب وتنفيذ الخطة المرسومة واستخدام مقارنة بالمستويات المستهدفة بما يحقق الأهداف المحددة مسبقاً. (العمرى، ٢٠٠٨م). الرقابة الإدارية أنها

عملية قياس الأهداف الفعلية بالأهداف الموضوعية. وبمعنى آخر فإن الرقابة هي التحقيق من أن ما يحدث يطابق الخطة المقررة والتعليمات الصادرة والمبادئ. الرقابة من خلال أهدافها حيث تهدف إلى مقارنة النتائج الفعلية مع الخطط واتخاذ الإجراءات التصحيحية عندما تكون النتائج مخالفة لذلك الخط. (الهوري، ٢٠٠٢م). كما تعرف بأنها النشاط الإداري الذي يسعى إلى التحقق من كفاءة استغلال الموارد وتحقيق أهدافه. (جواد، ٢٠٠٠م). يلاحظ أن الرقابة هي مجموعة من العمليات والخطوات أولها تحديد الأهداف المراد تحقيقها ومن ثم تحديد معايير القياس التي يتم في ضوءها الحكم بأن عملاً ما يسير حسب الأصول أو أن هناك انحرافاً ومن ثم يتم تجميع البيانات المتعلقة بالإنجاز وتحليلها ليتم قياسها في ضوء المعايير السابقة والتأكيد فيما إذا كانت منسجمة مع المعايير أم أن هنالك انحرافات، وفي حالة وجود انحرافات لابد من تحديدها ومعرفة الأسباب ليصاغ في ضوء ذلك إلى اتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح المسار. (عباس، ٢٠٠٤م).

مفهوم الرقابة الإدارية الحديث:

أن التطور العلمي الحديث أدى إلى توسيع وتعميق مفاهيم الرقابة وأدواتها المختلفة، فلم يعد الهدف من الرقابة التأكد من أن النتائج تعبر عن أو تتفق مع الخطط الموضوعة فحسب، بل أصبح الهدف من الرقابة أوسع وأعم وأشمل من ذلك بكثير بحيث يغطي مفهومها الحديث النواحي والمجالات التالية:

- ١.مراجعة الخطط المختلفة وفحصها لجميع الأنشطة والبرامج التي تقوم بوضعها الوحدات والأجهزة الحكومية.
- ٢.تتبع العوامل والتغيرات التي قد تؤثر على تحقيق أهداف هذه الأنشطة والبرامج.
- ٣.قياس عناصر الاقتصاد والكفاءة في أداء الوحدات الحكومية، والفاعلية بالنسبة لنتائج البرامج المختلفة وتحقيق التوازن بينهما.
- ٤.تقييم أداء الأنشطة والبرامج التي تتولي تنفيذها الوحدات والأجهزة الحكومية للحكم على مستوي أدائها ومدى قدرتها على تحقيق الأهداف.
- ٥.المساعدة في عملية اتخاذ وترشيد القرارات وبصفة خاصة في السنوات المقبلة في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية من خلال توفير البيانات والمعلومات الملائمة في هذا المجال أو من خلال الاستعانة بنتائج عملية الرقابة وتقييم الأداء أو بإشراك القائمين على الرقابة في عملية اتخاذ القرارات اشتراكاً فعلياً أو الاسترشاد بأرائهم عند الحاجة الي ذلك. (طراونة وعبد الهادي، ٢٠١١م).

أن الرقابة الإدارية ليست بالشيء الجديد او الظاهرة غير المعروفة، بل إنها إحدى أهم وظائف العملية الإدارية الأساسية، والتي لا تكتمل العملية الإدارية بدونها، لذلك تم إعطاء عملية الرقابة الإدارية تعاريف ومفاهيم متنوعة ومختلفة من قبل اتجاهات فكرية سعت إلى توضيحها بصورة تراها مناسبة من وجهة نظرها الخاصة، وهذه التعريفات هي:

أولاً: الاتجاه الفكر الكلاسيكي: عرف أصحاب هذا الاتجاه عملية الرقابة الإدارية على أنها عملية تفتيش وتخويف لأفراد التنظيم، أي أن الرقابة في نظرهم عبارة عن عملية تركيز على التهديد بالعقوبة والوعد بالمكافأة لتحقيق المشروعات ومنع الانحرافات.

ثانياً: الاتجاه الفكر السلوكي: أصحاب هذا الاتجاه كانوا من أنصار الجانب الإنساني، حيث إنهم عرفوا عملية الرقابة على أنها قدرة فرد أو مجموعة من الأفراد في التأثير على سلوك فرد آخر أو تنظيم معين بحيث يحقق التأثير النتائج المرجوة.

ثالثاً: الاتجاه الفكر العلمي: أهتم أصحاب هذا الاتجاه بالناحية التطبيقية للرقابة، وتتمثل في القيام بثلاث خطوات هي: وضع المعايير، ثم قياس الأداء ومقارنته بالمعايير، ثم تصحيح الفرق بين النتائج الفعلية والخطط الموضوعية. (الفاعوري، ٢٠٠٨م). مما سبق يتبين عدم محدودية دور ومفهوم الرقابة واقتصاره على تغطية جوانب محددة ومجالات معينة دون غيرها، فقد ادي التطور العلمي الحديث إلى توسيع وتعميق مفاهيم الرقابة وأدواتها المختلفة. (مصطفى، ٢٠١٢م).

أهداف الرقابة الإدارية:

في إطار فهمنا العام والموسع لمفاهيم الرقابة الإدارية علي النحو الذي أشرنا إليه في البداية يمكن تلخيص الأهداف التي تحققها لنا الرقابة الإدارية من خلال التعرف علي المشكلات والعقبات وتحديد الأسباب الرئيسية للمشكلات وتقديم الحلول، واكتشاف الأخطاء قبل استفحالها وفور وقوعها والمعالجة والتصحيح الفوري لها، والتأكد من أن العمليات الفنية تسير وفق المخطط المرسوم، والتثبت من أن المسؤوليات تؤدي بالشكل المناسب بعيد عن الإسراف والهد، وتحقيق نوع من النمطية أو التوافق لأداء العاملين، كما هو الحال في دراسة الوقت والحركة، ورفع الروح المعنوية وتعزيزها للمبدعين، للحصول علي المكافآت والحوافز. (الموريتاني، ٢٠١٠م). بالإضافة إلى ما سبق يمكن إضافة أهداف اخري لعملية الرقابة الإدارية هي: التأكد من أن

العمل يسير ضمن الأنظمة المقررة، والتأكد من حسن استخدام الموارد البشرية والمادية، واكتشاف الانحرافات في الوقت المناسب. (الصحن، ٢٠٠٧م). ومنع وقوع الأخطاء من خلال نظام رقابي سليم وتحديد الاختصاصات والصلاحيات، ومنع تكرار الأخطاء واتخاذ الإجراءات العلاجية في الوقت والسعة المناسبين، والإصلاح الإداري من خلال تكوين مفهوم لدي العاملين وأن الرقابة موجودة من أجل مشاكلهم ورفع الكفاءة (منصور، ١٩٩٩م). ومعرفة العقبات التي تعترض سبيل الأداء الأمثل والوقوف على مظاهرها وأسبابها، وتقويم العاملين للوقوف على درجة كفايتهم، وإعداد برامج لتدريب العاملين الذين يكون أداؤهم أقل من المستوي المطلوب، والوقوف على درجة التنسيق بين مختلف الوظائف والوحدات. (حجي، ٢٠٠٥م).

عناصر الرقابة:

تتكون الرقابة الإدارية من العناصر التالية:

١. تهتم الرقابة الإدارية بتحديد الأهداف ووضع المعايير او المقاييس.
 ٢. تعمل الرقابة على مقارنة (مطابقة) النتائج المتحققة مع المعايير او المقاييس الموضوعة.
 ٣. تسعى الرقابة إلى قياس الفروق والتعرف على أسبابها من خلال المقارنة.
 ٤. تقوم بتصحيح الانحرافات ومتابعة سير التنفيذ.
 ٥. تركز على مراجعة الأداء وقياس النتائج مع مطابقتها للأهداف مرة أخرى.
- (حريم وحسين، ٢٠١٠م).

ثانياً: الأداء الوظيفي:

مفهوم الأداء الوظيفي:

يعد الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة للمنظمات بشكل عام، وهو يمثل القاسم المشترك لأهتمام علماء الإدارة. ويكاد يكون الظاهرة الشمولية وعنصراً محورياً لجميع فروق وحقول المعرفة الإدارية، فضلاً عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف المنظمات والذي يتمحور حوله وجود المنظمة من عدمه. (الغالبى وإدريس، ٢٠٠٧م). لذلك يعتبر موضوع الأداء الوظيفي من

الموضوعات الأساسية في نظريات السلوك بشكل عام، والتنظيم الإداري بشكل خاص لما يمثله من أهمية للوصول للأهداف المرجوة بكفاءة وفعالية. (رضا، ٢٠٠٣م). وهذا بدوره جعل للأداء العديد من الصور الفعالة، والتي منها: وجود رؤية مشتركة عن الأداء المتوقع بين المدير والعاملين معه من خلال الوصف الوظيفي ومعايير الأداء، والاهداف المحددة، ودعم المدير لأداء العاملين، وتحفيزهم للقيام بأدوارهم، ووضع البرامج التدريبية لهم، والمراجعة المستمرة التي تهدف إلى تسهيل أداء العاملين المستقبلي وتحسينها. (الغريب والمليجي، ٢٠٠٤م). حيث عرف الأداء الوظيفي بأنه نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المعقول للموارد المتاحة. (السكران، ٢٠٠٤م). كما تطلق كلمة الأداء على عدة معانٍ وعبارات، فهي تعبر عن التزام الموظف بمتطلبات وظيفته التي أسندت إليه مهامها من الالتزام بمواعيد الدوام الرسمي في الحضور والانصراف، والالتزام بواجبات ومهام الوظيفة، والالتزام بالآداب والأخلاق الحميدة داخل المنظمة التي يعمل فيها، وتحمله للأعباء والمسؤوليات المسندة على عاتقه (العنزي، ٢٠٠٤م). ويرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة حيث يحتل مكانة خاصة داخل أي منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، وقد تعددت تعريفات الباحثين للأداء، حيث عرف الأداء بأنه تفاعل لسلوك الموظف، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدراته (باجابر، ١٩٩٦م). يعتبر الأداء الوظيفي من الموضوعات الأساسية في نظريات السلوك الإداري بشكل عام والتنظيم الإداري بشكل خاص لما يمثله من أهمية للوصول للأهداف المرجوة للمنظمات بكفاءة وفعالية. (حنفي، ١٩٩٤م).

عناصر الأداء الوظيفي:

أن هناك عدة عناصر للأداء الوظيفي ومنها:

أولاً: العناصر التنفيذية: كالقدرة على تحديد متطلبات إنجاز العمل وذلك من خلال تحديد الموارد الفنية والبشرية اللازمة لإنجاز العمل، وتنجز العمل في ضوء الموارد التي تم تحديدها بفعالية:

ثانياً: العناصر الأكاديمية: كالمعرفة بنظم العمل وإجراءاته والمعرفة بأهداف ومهام العمل، والمعرفة بالأسس والمفاهيم الفنية المتعلقة بالعمل.

ثالثاً: العناصر التطويرية: كالتابعة لما يستجد في مجال العمل، وتقديم الأفكار والمقترحات وإمكانية تحمل مسؤوليات أعلى.

رابعاً: العناصر الأخلاقية: كالمحافظة على أوقات الدوام، والقدرة على الحوار وعرض الرأي، والاهتمام بالمظهر، وتقدير المسؤولية وحسن التصرف.

خامساً: العناصر الاجتماعية: كالعلاقة مع الرؤساء والعلاقة مع الزملاء، والعلاقة مع المراجعين. (شاهين، ماجد، ٢٠٠٧م).

محددات الأداء الوظيفي:

لكي يتم تحديد مستوى أداء العاملين لا بد من معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى، إلى مجموعة من هذه العوامل وهي:

أولاً: الدافع على العمل: إن الدافع يقصد به مجموعة القوي الداخلية التي تتبع من ذاتية الفرد والتي تحرك وتوجه سلوكه في اتجاه معين ونظراً لأهمية الدوافع بالنسبة للموارد البشرية وللمنظمات فقد أولت الإدارة المعاصرة أهمية خاصة لها، واستفادت من الدراسات الخاصة بعلم النفس والسلوك التنظيمي في ظهور نماذج مختلفة للدوافع والرضا الوظيفي والتي أصبح لها تأثير كبير على أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم.

ثانياً: بيئة العمل (مناخ العمل): إن بيئة العمل تتكون من جزئين هما البيئة الداخلية للمنظمة والبيئة الخارجية المحيطة بها، بالنسبة للبيئة الداخلية فهي تتمثل في جميع مكونات المنظمة من سياسات وقيادات وأنظمة وغيرها، أما البيئة الخارجية نجد أنها تتكون من ثلاث بيئات وهي البيئة العالمية، والبيئة

الإقليمية، والبيئة المحلية، وكل هذه البيئات لها تأثيرها على المنظمة بالرغم من كونها تقع خارج نطاق سيطرة إدارة المنظمة، لذلك لا بد من متابعة عناصر البيئة والتغيرات التي قد تحدث ومدى تأثيرها على المنظمة.

ثالثاً: المقدره على أداء العمل: على إدارة المنظمة أن تكون على معرفة بقدرات الافراد ودوافعهم واتجاهاتهم وذلك لكي تستطيع توزيع العمل والمهام على العاملين بطريقة صحيحة أي وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وقد ذكر عاشور بأن هناك محاولات من بعض العلماء لإعداد نموذج لمحددات الأداء يعتمد على ثلاث عوامل هي: الجهد المبذول، والخصائص الشخصية، وإدراك الفرد لدوره الوظيفي. (عبد الرحيم، ٢٠٠٨م).

اجراءات البحث الميداني:

مجتمع وعينة وأداة الدراسة:

يتكون مجتمع البحث من الشركات الصناعية العاملة في مجال البوهيات بولاية الخرطوم حيث تم اخذ عينة عشوائية من مجتمع البحث تشمل جميع الموظفين في شركة النيل للبوهيات. ان عدد استمارات الاستبانة الموزعة على فئات العينة بلغ (118) استمارة، والتي لم ترد بلغت (9) استمارات، أما الاستمارات المستردة والمكتملة فقد بلغت (191) استمارة على المستهدفين وقد استجاب بنسبة (85%) من المستهدفين وهذه النسبة تدل على تقبل مجتمع البحث لموضوع البحث.

صدق وثبات الاستبانة:

فيما يختص بالصدق الظاهري تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد ثم تعديل وحذف ما لزم حذفه، أما الثبات والصدق الإحصائي فقد اعتمد الباحث علي طريقة الفا كرو نباخ حيث بلغ معامل ثبات الفا كرو نباخ (0.67)، أما صدق الاتساق الداخلي فقد تم الاعتماد على معامل ارتباط بيرسون عن طريق حساب معدل ارتباط كل من فروض الدراسة مع المعدل الكلي لفروض البحث. كما هو موضح في الجدول رقم (١).

جدول رقم (1) صدق وثبات الاستبانة معامل ارتباط بيرسون مع حساب معدل ارتباط كل فرض من فروض الدراسة.

الرقم	الفرضيات	معامل ارتباط بيرسون
1	يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الوسائل المتبعة في العملية الرقابية والأداء الوظيفي في شركة النيل للبهيات.	0.83
2	يوجد علاقة بين أنظمة الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي في شركة النيل للبهيات.	0.74

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية باستخدام برنامج spss،
٢٠١٩م.

يتضح للباحث من الجدول رقم (1) من معامل ثبات إلفا كرو نباخ ومعامل ارتباط بيرسون إن الاستبانة تتميز بقدر معقول من الثبات والصدق الذي يجعل التحليل الإحصائي مقبولاً.
عرض ومناقشة فرضيات البحث:

المحور الأول: مناقشة وتحليل نتائج اختبار الفرضية الأولى: تنص الفرضية الأولى على أن وسائل الرقابة الإدارية في الأداء الوظيفي. لتأكيد أو نفي ذلك استخدام الباحث عبارات الفرضية الأولى من استمارة الاستبانة.
يوضح الجدول رقم (2) النسب المئوية لعبارات الفرضية الرئيسية:

جدول (٢) يوضح النسب المئوية لعبارات الفرضية الرئيسية

الرقم	الأسئلة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا بشدة
١	يلعب الضبط الداخلي في عملية الرقابة دوراً في تفعيل الأداء الوظيفي	70%	21%	7%	1%	1%
٢	اعتماد الرقابة على الآليات الحديثة يساعد على الأداء الوظيفي	33%	28%	10%	28%	1%
3	استخدام وسائل الإشراف تساعد الرقابة على تطوير أداء العاملين	61%	33%	5%	1%	0%
4	الربط بين المراجعة الجيدة للأداء تساعد الرقابة في الحد من المشاكل.	59%	36%	2%	2%	1%
5	تركز الرقابة على تقارير الأعمال الإدارية لقياس أداء العاملين.	54%	32%	8%	6%	0%

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية باستخدام برنامج spss،

٢٠١٩م

يتضح للباحث من الجدول رقم (2) ما يلي:

١. بالنسبة للعبارة الأولى (تلعب الوسائل التقنية المستخدمة في عملية الرقابة دوراً في تفعيل الأداء الوظيفي) نجد أن نسبة الذين إجاباتهم لا أوافق بشدة 1% من حجم العينة وان نسبة الذين إجاباتهم لا أوافق 1% من حجم

العينة وأن نسبة الذين إجاباتهم محايد 7% من حجم العينة وان نسبة الذين إجاباتهم أوافق 91% (70%+21%) من حجم العينة يرجع السبب إلى أن الشركة تستخدم وسائل تقنية مما يزيد الأداء للعاملين.

٢. أما العبارة الثانية (اعتماد الرقابة على الآليات الحديثة يضعف دورها في الأداء الوظيفي) نجد أن نسبة الذين أجابوا بلا أوافق بشدة 1% من حجم العينة والذين إجاباتهم لا أوافق بلغت نسبتهم 28% من حجم العينة وأن نسبة الذين إجاباتهم محايد 10% من حجم العينة وأن نسبة الذين كانت إجاباتهم بموافق 61% (28% + 23%). وهذا يرجع إلي اعتماد الشركة على الآليات الحديثة وترك الجانب البشري مما يؤدي إلى ضعف دور الرقابة في الأداء الوظيفي.

٣. بالنسبة للعبارة الثالثة (استخدام وسائل الإشراف تساعد الرقابة على تطور الأداء للعاملين) وجد أن نسبة الذين كانت إجاباتهم لا أوافق 1% من حجم العينة وان نسبة الذين إجاباتهم محايد 5% من حجم العينة وان نسبة الذين إجاباتهم أوافق 94% (61%+33%) من حجم العينة ويرجع إلى أن استخدام هذه الوسائل يساعد في تطور الأداء أو زيادته ومعرفة العاملين بها.

٤. بينما إجابات العبارة الرابعة (الربط بين المراجعة الجيدة للأداء تساعد الرقابة في الحد من المشاكل) أن نسبة 1% لا أوافق بشدة 2% لا أوافق ونسبة 2% محايد. اما نسبة الذين كانت إجاباتهم بموافق 95% (59%+36%) من حجم العينة ويرجع السبب إلى خبرة الشركة في مثل هذه الوسائل للحد من مشاكل الأداء.

٥. هذا بينما إجابات العبارة الخامسة والأخيرة (تركز الرقابة على تقارير الأعمال الإدارية لقياس أداء العاملين) وجد أن نسبة 6% كانت إجاباتهم بلا أوافق بشدة، بينما 8% كانت إجاباتهم بمحايد، أما أن نسبة الذين كانت إجاباتهم بموافق 86% (54%+32%)، تؤكد بأن الشركة تركز على التقارير الإدارية لضمان قياس الأداء الفعلي كوسيلة للرقابة الإدارية.

المحور الثاني: مناقشة وتحليل نتائج اختبار الفرضية الثانية: تنص الفرضية الثانية على أن أنظمة الرقابة الإدارية في الأداء الوظيفي. لتأكيد أو نفي ذلك استخدام الباحث عبارات الفرضية الثانية من استمارة الاستبانة. يوضح الجدول رقم (٣) النسب المئوية لعبارات الفرضية الثانية:

جدول (٣) يوضح النسب المئوية لعبارات الفرضية الثانية

الرقم	الأسئلة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا بشدة
١	ضعف نظام الرقابة الإدارية يؤدي الي تدهور الأداء الوظيفي	70%	27%	2%	0%	1%
٢	تسهم نظم الرقابة الإدارية في سرعة الإبلاغ عن الانحرافات في الأداء المخطط.	49%	44%	1%	6%	0%
3	تتميز الأنظمة الرقابية بالموضوعية مما تساعد العاملين علي فهمها	42%	42%	13%	2%	1%
4	يساعد نظام الرقابة المطبق في المنشأة علي اكتشاف الأداء الوظيفي	54%	36%	5%	3%	2%
5	تركز الرقابة علي نظام اتصال الرسمي لمعرفة الأداء الوظيفي.	33%	51%	10%	6%	0%

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية باستخدام برنامج spss،

٢٠١٩م

يتضح للباحث من الجدول رقم (3) ما يلي :

١. بالنسبة للعبارة الأولى (ضعف نظام الرقابة الإدارية يؤدي الي تدهور الأداء الوظيفي) نجد أن نسبة الذين إجاباتهم لا أوافق بشدة ١% من حجم العينة وأن نسبة الذين إجاباتهم لا أوافق 0% من حجم العينة وأن نسبة الذين إجاباتهم محايد 2% من حجم العينة وأن نسبة الذين إجاباتهم أوافق 97% (27%+٧٠%) من حجم العينة، وهذا يؤكد ان هناك ضعف في النظام الرقابي ويعني ذلك بانه غير دقيق وبدوره مما يؤدي إلى تدهور الأداء بشركة النيل للبهيات.

٢. أما العبارة الثانية (تسهم نظم الرقابة الإدارية في سرعة الإبلاغ عن الانحرافات في الأداء المخطط) نجد أن نسبة الذين أجابوا بلا أوافق بلغت نسبتهم 6% من حجم العينة والذين إجاباتهم لا أوافق بشدة بلغت نسبتهم 0% من حجم العينة وأن نسبة الذين إجاباتهم محايد ١% من حجم العينة وأن نسبة الذين كانت إجاباتهم بموافق 93% (44% + 49%) يعني أن أهمية هذا النظام تكمن في المساهمة في سرعة الإبلاغ ومعالجتها قبل تدهور الأداء.

٣. بالنسبة للعبارة الثالثة (تتميز الأنظمة الرقابية بالموضوعية مما تساعد العاملين على فهمها) وجد أن نسبة الذين كانت إجاباتهم لا أوافق بشدة ١% من حجم العينة وأن نسبة الذين إجاباتهم لا أوافق 2% من حجم العينة وأن نسبة الذين إجاباتهم محايد ١٣% من حجم العينة بينما نسبة الذين كانت إجاباتهم بموافق موافق بشدة ٨٤% (42% + 42%) من حجم العينة، ويرجع ذلك إلى أن العاملين مدركين تماما للنظام المعمول به في الشركة على كل العمليات من مرحلة ادخال المواد الخام وحتى تسويقها وكتابة التقرير النهائي بذلك.

٤. بينما إجابات العبارة الرابعة (يساعد نظام الرقابة المطبق في المنشأة على اكتشاف الأداء الوظيفي) وجد أن نسبة ٢% كانت إجاباتهم لا أوافق بشدة، من حجم العينة، وأن نسبة ٣% كانت إجاباتهم لا أوافق ونسبة ٥%

محايد. أما نسبة الذين كانت إجاباتهم بموافق ٣٦% من حجم العينة، بينما نسبة الذين كانت إجاباتهم بموافق بشدة، 90% (٣٦%+54%) من حجم العينة، وهذا يؤكد تطبيق الشركة لهذا النظام مما يعمل على معرفة سير العمل واكتشاف الأخطاء قبل وقوعها ومعالجتها.

٥. هذا بينما إجابات العبارة الخامسة والأخيرة (تركز الرقابة على نظام الاتصال الرسمي لمعرفة الأداء الوظيفي) وجد أن نسبة ٦% كانت إجاباتهم بلا أوافق، بينما ١٠% كانت إجاباتهم بمحايد، أما أن نسبة الذين كانت إجاباتهم بموافق بشدة ٣٣%، من حجم العينة، بينما نسبة الذين كانت إجاباتهم بموافق ٨٤% (٣٣%+٥١%) من حجم العينة، يرجع ذلك للاهتمام بالهيكل التنظيمي بالشركة في عملية اتخاذ القرارات المناسبة والخاصة بالعمل.

النتائج والتوصيات:

أولاً: النتائج:

١. إن الوسائل التقنية المستخدمة في عملية الرقابة تلعب دوراً في تفعيل الأداء الوظيفي.
٢. تؤكد الدراسة أن اعتماد الرقابة الإدارية على الآليات الحديثة يضعف دورها في الأداء الوظيفي.
٣. أكدت الدراسة أن استخدام وسائل الاشراف يساعد علي تطور الأداء الوظيفي بالمؤسسة.
٤. اثبتت الدراسة أن ضعف نظام الرقابة الإدارية يؤدي إلى تدهور الأداء الوظيفي.
٥. تؤكد الدراسة أن مساهمة النظم الرقابية يؤدي إلى سرعة الإبلاغ عن الانحرافات في الأداء المخطط مقارنة مع الأداء الفعلي للعاملين.

ثانياً: التوصيات:

١. الاهتمام بوسائل الرقابة التقنية في عملية الرقابة لأنها تلعب دوراً في تفعيل الأداء الوظيفي.
٢. التقليل من اعتماد الرقابة الإدارية على الآليات الحديثة لضعفها في التأثير على الأداء الوظيفي بسبب الاعتماد عليها وترك الجانب البشري في أسلوب الرقابة المباشرة.
٣. استخدام وسائل الاشراف لأنها تساعد على تطوير الأداء الوظيفي.
٤. التركيز على نظام الرقابة الإدارية تساهم في تحسين الأداء الوظيفي وسرعة الإبلاغ عن الانحرافات في الأداء المخطط.

المراجع والمصادر:

المراجع:

١. ابن منظور، أبو الفضل، (١٩٧٠م)، "لسان العرب والمحيط"، تصنيف: يوسف خياط ونديم مرعشلي، بيروت، دار لسان العرب للنشر والتوزيع.
٢. جواد، شوقي ناجي، (٢٠٠٠م)، "إدارة الأعمال منظور كلي"، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.
٣. حجي، أحمد، (٢٠٠٥م)، "الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية"، القاهرة، مكتبة النهضة.
٤. حريم، حسين محمود، (٢٠١٠م)، "تصميم المنظمة والهيكل التنظيمي وإجراءات العمل"، عمان، دار الحامد للنشر.
٥. حنفي، سليمان، (١٩٩٠م)، "مقدمة في المفاهيم السلوكية أسلوب مبرمك"، الاسكندرية، دار الجامعات للنشر والتوزيع.
٦. الصحن، همام، (٢٠٠٥م)، "الرقابة الإدارية والأداء"، عمان، دار الميسرة للنشر والتوزيع.
٧. طراونة حسين، عبد الهادي توفيق، (٢٠١١م)، "الرقابة الإدارية المفهوم والممارسة"، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.
٨. عباس، علي، (٢٠٠٤م)، "أساسيات علم الإدارة"، عمان، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة.
٩. الغالبي، إدريس، (٢٠٠٧م)، "الإدارة الاستراتيجية — منظور منهجي متكامل"، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.
١٠. الغريب، المليجي، (٢٠٠٤م)، "الثقافة المدرسية"، عمان، دار الفكر للنشر والتوزيع.
١١. الفاعوري، محمد، (٢٠٠٨م)، "الإدارة بالرقابة"، عمان، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع.

١٢. القبيلات، سليمان، (١٩٩٨م)، " الرقابة الإدارية والمالية على الأجهزة الحكومية"، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع.
١٣. مصطفى، محمد، (٢٠١٢م)، " الرقابة الإدارية"، عمان، دار البداية للنشر والتوزيع.
١٤. منصور، علي، (١٩٩٩م)، " مبادئ الإدارة أسس ومفاهيم"، القاهرة، دار مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع.
١٥. الموريتاني، محمد الامين، (٢٠١٠م)، " الرقابة الإدارية في العهد الراشدي"، بيروت، دار الكتب للنشر والتوزيع.
١٦. الهواري، سيد، (٢٠٠٢م)، "الإدارة الأصول والأسس العلمية للقرن ٢١"، القاهرة، دار الجيل للطباعة والنشر والتوزيع.
١٧. الهيتي، صلاح، (٢٠٠٩م)، " تحليل أسس الإدارة العامة منظور معاصر"، عمان، دار الو ازوري للنشر والتوزيع.

الرسائل:

١. باجابر، عادل عبد الله، (١٩٩٦م)، " الاتجاهات نحو المهنة وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدي الاخصائيين الاجتماعيين والاختصاصيات العاملين بالمستشفيات الحكومية المركزية بالمنطقة الغربية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ام القرى، مكة المكرمة، السعودية.
٢. الجهيني، عيد، (١٩٩١م)، " الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتميز المؤسسي"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الخرطوم، الخرطوم، السودان.
٣. رضا، حاتم، (٢٠٠٣م)، " الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي . دراسة تطبيقية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

- ٤.السكران، ناصر، (٢٠٠٤م)، " المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي - دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الامن الخاصة بمدينة الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الامنية، الرياض، السعودية.
- ٥.شاهين، ماجد، (٢٠٠٧م)، " تقييم الأداء الوظيفي في الجامعات الفلسطينية وأثرة على الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعات الإسلامية، غزة، فلسطين.
- ٦.عبد الرحيم، علي، (٢٠٠٨م)، " العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي والأداء والرضا الوظيفي والصفات الشخصية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان، الخرطوم، السودان.
- ٧.عبد الله، النميان، (٢٠٠٢م)، "الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الامنية، -دراسة تحليلية"، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- ٨.العمرى، عزيز، (٢٠٠٨م)، " توظيف إيجابي لخصائص المعلومات في تعزيز فاعلية الرقابة الإدارية في الشركات الخاصة في محافظة بيت لحم"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، القدس، فلسطين.
- ٩.العنزي، نايف، (٢٠٠٤م)، " التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين - دراسة مسحية على العاملين بإدارة مرور الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، السعودية.
- ١٠.محسن، طارق، (٢٠٠٦م)، " أثر الرقابة الإدارية على الأداء في مؤسسات التعليم العالي"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دنقلا، دنقلا، السودان.

١١. مني، الطاهر، (٢٠٠٦م)، " أثر الرقابة الإدارية على الأداء في شركات الطيران بشركة الراية الخضراء"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الزعيم الأزهرى، الخرطوم، السودان.
١٢. النميري، الحسين، (٢٠٠٣م)، " النظام الرقابي في ضبط الأداء الإداري - دراسة تحليلية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النيلين، الخرطوم، السودان.
١٣. نهى، الاحمدى، (٢٠٠٥م)، " أثر الرقابة الإدارية على الأداء بالمدارس الثانوية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان، الخرطوم، السودان.
١٤. ياسين، محمد، (٢٠١٤م)، "فاعلية الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدي مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

