معايير الرقابة الإدارية وأثرها على الأداء الوظيفي

دراسة تطبيقية على مصرف الجمهورية– فرع برقن الشاطئ

د.مسعود بلقاسم ابراهيم الغول*

مستخلص الدراسة:

تعد الرقابة الإدارية عنصراً فاعلاً في الأداء الوظيفي حيث تمكن العاملين في المنظمات والمؤسسات على تحسين أدائهم الوظيفي وتطوير أدواتهم وإمكانياتهم الإدارية والفنية على حد سواء، حيث هدفت الدراسة إلى معرفة المعايير التي تؤدي إلى نجاح النظام الرقابي والكشف عن نواحي القصور في النظام الرقابي في مصرف الجمهورية ,وقياس وضوح معايير الرقابة الإدارية في المصرف قيد الدراسة وأثر ذلك على الأداء الوظيفي، ومن أجل تحقيق هذه الأهداف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي باعتباره من أكثر المناهج ملائمة لموضوع الدراسة واستخدام أسلوب تحليل البيانات عن طريق لتحليل البيانات الواردة في استبانة الدراسة، وتوصلت (spss)استعمال نظام حزمة العلوم الاجتماعية الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود دلالة إحصائية بين وضوح المعايير الرقابية وأداء العاملين في المصرف (قيد الدراسة) وكذلك وجود دلالة إحصائية لأثر فعالية الرقابة الإدارية وأداء العاملين بالمصرف (قيد الدراسة) وأثبتت الدراسة وجود أن النظام الرقابي المصرفي فعّال وذلك لأن معاييره موضوعية ومستخلصة من بيئة العمل نفسه، فضلاً عن استخدام أسلوب تشجيع العاملين عن طريق الحوافز المادية والمعنوية.

الكلمات المفتاحية: الرقابة الإدارية، الأداء الوظيفي.

المقدمة:

تتطلب الرقابة الإدارية وجود خطط في المنظمة، فكلما كانت الخطط محددة وواضحة كان نظام الرقابة الإدارية أكثر دقة وموضوعية وشفافية، فضلاً عن ذلك تتطلب الرقابة الإدارية وجود نظام إداري محدد المعالم وبمقدار تحديد هذا النظام تكون درجة دقة وكفاءة نظام الرقابة، وتُعد الرقابة الإدارية عنصراً مهماً لكل العاملين في المنظمات، فهي واجب كل شخص توكل إليه مهمة الإشراف على تنفيذ خطة ما، إذ أن الأجهزة الرقابية تسهم في ربط أجزاء العمليات الإدارية مع بعضها بعضاً فهي تطوّر التنظيم والتنشيط لأداء العاملين في المؤسسة، وتقوم وظيفة الرقابة في المنظمات على قياس درجة أداء النشاطات التي تتم في المنظمة قصد تحقيق أهدافها وتجري عملية القياس هذه على معايير

* **محاضر، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة الزيتونة**
إيميل: msalgoul@yahoo.com

يفترض بها أن تكون موضوعة سلفاً لكل وجه من أوجه النشاط وكنتيجة لعمليات القياس هذه يتم تصحيح أي انحراف في مسار الأنشطة والأداء الوظيفي، وبذلك يمكن القول بأن الرقابة الإدارية عنصراً مهماً ورئيساً من عناصر العمليات الإدارية التي تقوم عليها الإدارة في أي مستوى إداري، كما تظهر أهميتها في كونها أداة تعمل على تحديد وقياس درجة الأنشطة والأداء الوظيفي التي تتم في المنظمات بغية تحقيق أهدافها.

مشكلة الدراسة:

من خلال الاطلاع على الأدبيات الإدارية المتعلقة بالرقابة الإدارية، وكذلك البحوث والدراسات الخاصة الجمهورية ولقاء العاملين فيه لوحظ بالأداء الوظيفي، ومن خلال الزيارات الميدانية المتكررة لمصرف عدم وضوح المعايير والمقاييس التي يتم استخدامها في هذا المصرف أساساً كأسلوب رقابي وحده يمثل مشكلة بحثية يجب دراستها وإيجاد الحلول المناسبة لها، لذا تمت صياغتها عبر تساؤل رئيسى مفاده:

ما أثر معايير الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين في مصرف الجمهورية فرع برقن؟

وتنبثق عن هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات الفرعية مفادها:

1- ما أثر المعايير الرقابية على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المصرف (قيد الدراسة).؟
2- هل توجد معايير واضحة ومقاييس علمية في المصرف قيد الدراسة كأسلوب رقابي محدد؟
3- ما أثر معوقات الرقابة الإدارية في المصرف قيد الدراسة على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين؟
4- كيف يمكن تفعيل دور الرقابة الإدارية في تطوير الأداء الوظيفي للعاملين؟

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من أهمية الرقابة الإدارية ودورها في تصحيح الانحرافات ومعالجة الأخطاء من خلال معايير واضحة ترفع من مستوي الأداء للعاملين، وتتمثل في تناولها موضوعا علمياً مهماً يسلط الضوء علي المعايير الرقابية وأثرها علي الأداء الوظيفي وسد القصور والنقص في هذا الجانب، كما تتجلي أهميتها من اختيارها مجالاً تطبيقياً تمثل في بالمصرف قيد الدراسة.

فرضيات الدراسة:

1- **الفرضية الرئيسة الأولى:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين وضوح المعايير الرقابية والأداء الوظيفى في المصرف (قيد الدراسة).

2- **الفرضية الرئيسة الثانية:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين فعالية الرقابة الإدارية والأداء الوظيفى بالمصرف قيد الدراسة.

هدف الدراسة:

يسعى هذا البحث إلي تقديم إطار عن مفاهيم الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي، ومعرفة العوامل التي تؤدي إلى نجاح المعيار الرقابي وإبراز نواحي القصور فيه على الأداء الوظيفي، وقياس وضوح معايير الرقابة الإدارية وتأثيرها على فعالية الأداء الوظيفي وعلي المتخصصين في مجال الرقابة.

منهجية الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لكونه من المناهج التي تصف الظاهرة المدروسة وتحليلها بالاستناد إلى مجموعة من المراجع الحديثة من كتب وبحوث ودراسات علمية.

مصادر جمع البيانات:

1- **البيانات الأولية:** وتتمثل في المفردات والبيانات والمعلومات الواردة في الاستبانة.

2- **البيانات الثانوية:** وتتمثل في الكتب والبحوث والدراسات السابقة والحديثة والمقالات والتقارير.

مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع موظفي الإدارات والأقسام في مصرف الجمهورية فرع برقن والبالغ عددهم (22) موظف ، وتم توزيع الاستبانة علي عينة قوامها (22) موظف من كافة الأقسام (المسح الشامل) في المصرف قيد الدراسة ، وهو يمثل حوالي (80%) من إجمالي الموظفين بالمصرف ، ثم تجميعها وتفريغها وتحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (spss). حيت تم توزيع عدد(22) استبانة ،تم استبعاد (1) والفاقد(2).

حدود البحث:

1- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة معايير الرقابة الإدارية وأثرها في الأداء الوظيفي للعاملين بالمصرف قيد الدراسة.

2- **الحدود الزمانية:** تمت الدراسة خلال سنة 2022.

3- **الحدود المكانية:** مصرف الجمهورية فرع برقن الشاطئ.

التعريفات الإجرائية:

1- **الرقابة الإدارية:** هي وظيفة إدارية تنطوي على قياس وتصحيح أعمال المساعدين والمسؤولين بغرض التأكد من أن الأهداف الموضوعة والخطط المرسومة قد حققت ونفذت، وعلى ذلك فهي وظيفة يقوم بها رئيس مجموعة من الأفراد للتأكد من أن ما أنجز فعلاً من أعمال يتفق مع ما كان مطلوب القيام به **(الشنواني، 2007، 200).**

2- **الأداء الوظيفي:** هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد **(عكاشة، 2008، 37).**

الدراسات السابقة:

1- دراسة شكري (2016):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة الرقابة المطبقة ودرجة الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين أنفسهم والعلاقة بينهما، ومعرفة أثر المتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة الإدارية، المديرية) على عملية الرقابة وعلاقتها بالأداء الوظيفي.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

1. لا يؤثر موقع المدرسة على طبيعة العلاقة بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي لدى مدراء المدارس الحكومية الأساسية.
2. أن التعليمات الرقابية الإدارية وسياستها تصدر من مصدر واحد هو القسم الخاص بها في وزارة التربية والتعليم.
3. إن ما يصل إلى مديري المدارس التعليمات الرقابية والإدارية والمؤسسة في تعليمات موحدة للجميع ولا يوجد أي اختلاف فيما بين المدارس في القرى أو المدن.

2- دراسة تاجوري (2015):

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن الرقابة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة وحدة بريدي الجزائر ومعرفة العلاقة الحقيقية الموجودة بين أساليب الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي داخل هذه المؤسسة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1. إن الرقابة الإدارية لها دور مهم وفعال في زيادة الفعالية.
2. إن الرقابة الإدارية لها أثر في تحسين الكفاءة الإدارية.
3. للرقابة الإدارية دور كبير في تقييم الأداء الناجح.

3- دراسة النميان (2003):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الجوانب السلبية والإيجابية في عملية الرقابة الإدارية في جهاز شركة مدينة حائل السعودية، وإجراء مقارنة بين النظرية والواقع الفعلي للرقابة الإدارية في تحديد نقاط الاختلاف والضعف تمهيداً لوضع الحلول المناسبة للتخلص منها.

وخلصت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1. وجود رقابة إدارية بشكل دائم على الأقسام التابعة لشرطة المناطق.
2. إن حسن أداء شرطة المنطقة يرجع لكفاءة العاملين بها وإخلاصهم.
3. إن الأداء الوظيفي العام لشرطة المنطقة يتمتع بمستوى رفيع.
4. إن الرقابة الإدارية ذات فعالية عالية.
5. وجود شكوى من ضعف أداء الشرطة بمنطقة الدراسة.

الإطار النظري

أولا: الرقابة الإدارية:

مفهوم الرقابة الإدارية

تعتبر الرقابة الإدارية الوظيفة الأخيرة بين الوظائف الإدارية الرئيسية وهي تقع في نهاية مراحل النشاط الإداري وبذلك تبرز لنا عدة تعاريف عن هذه العملية:

فهي الوسيلة التي من خلالها يتم كشف الانحرافات وتلافي وقوعها مستقبلاً حيث يتم التأكد من مدى إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف بكفاءة وفي الوقت المحدد وتوقع حدوث الأخطار، ومحاولة تجنبها مقدماً، لتحديد الاختلافات والتمييز بينها والعمل على تصحيح مسار التنفيذ أول بأول عن طريق معالجة الانحرافات وتنمية الإيجابيات بأسلوب يدفع العاملين على تحسين الأداء وتطويره وتحقيق التعاون بينهم من أجل تحقيق الأهداف (عبد الله، 1984 346).

كذلك عرّفت الرقابة الإدارية على أنها عملية الكشف عن الانحرافات أياً كان موقعها سواء في ذلك الانحرافات كما يجب إنجازها أو الانحرافات عن الإجراءات والعمل على مواجهتها بالأسلوب الملائم حتى تصحح وحتى لا تظهر مرة أخرى في المستقبل (المحاسنة، 1992، 5) وتعرّف أيضاً بأنها عملية التأكد من سير الأعمال في اتجاه الأهداف المرسومة للمؤسسة ومن ثم سلوك العاملين مع مقتضيات الوظائف التي يمارسونها (إدريس، 2002، 9).

وتتمثل أهمية الرقابة الإدارية في كونها تسهم في التأكد من فعالية جميع الوظائف الإدارية السابقة، كما أنها ترتبط ارتباطاً موثقاً بجميع وظائف العمليات الإدارية، فهي تؤثر وتتأثر بها؛ وذلك نتيجة التفاعل المشترك بين هذه الوظائف من أجل تحقيق أهداف المنشأة بالإضافة إلى كونها نتيجة نهائية لجميع المهام المنجزة والوظائف الخاصة بالمنشأة، حيث إنها تستخدم لقياس كفاءة الخطط المطبقة وطرق تنفيذها، فضلاً عن أنها تساعد المدراء والمسؤولين على التحكم بالأخطاء المنجزة في الأعمال والكشف عنها حال وقوعها لإيجاد الحلول المناسبة لها .(ناجي، 1991، 93).

وتهدف الرقابة الإدارية إلى التحقق من كفاءة استخدام الموارد البشرية والمادية المتاحة بأفضل طريقة ممكنة ومعاونة الإدارة على ترشيد قراراتها عن طريق اكتشاف أوجه القصور ومعوقات الإدارة التي تتعرض لها، واقتراح وسائل التصحيح الممكنة وتقييم الأقسام المختلفة من خلال متابعة التنفيذ الفعلي للمهام المحددة والتأكد من تحقيق النتائج المخطط لها سلفاً عن طريق مقارنة ما تم تنفيذه فعلياً، والبحث عن معوقات في العمليات التشغيلية وتحليلها وإظهار الأسباب التي أدت إليها واقتراح طرق التصحيح المناسبة، ورفع كفاءة الأفراد وتقليل المشاكل الناجمة عن الانحرافات السلبية، ومساعدة الإدارة في إنجاز وظيفة الرقابة من خلال اختيار وتقييم أنظمة الرقابة المستخدمة (مصطفى، 2001، 186).

ويتم تقييم الرقابة الإدارية في ضوء ثلاث قواعد أساسية هي: (الصبان وعلي، 1995، 348)

1- فعالية الرقابة الإدارية في تحقيق الأهداف المقررة.
2- كفاءة التشكيلات الإدارية والتنظيمية ومدى نجاحها في تنفيذ الواجبات والأعمال الموكلة إليها.
3- الاقتصاد في استخدام الموارد المتاحة.

وللرقابة الإدارية مراحل عديدة تتمثل في وضع المعايير الرقابية الملموسة وغير الملموسة، ومرحلة القياس والمقارنة، ومرحلة تصحيح الانحرافات، فضلاً عن ذلك هناك شروط يجب توفرها في نجاح العملية الرقابية، وتتمثل في الشروط الواجب توفرها في الجهة التي يجري تقويم أدائها، والشروط الواجب توفرها في هيئة الرقابة الإدارية، والشروط الواجب توفرها عند تحديد المعايير والمؤشرات المستخدمة في التقويم (راغب، 2001، 205).

أنواع الرقابة الإدارية:

هناك أنواع عديدة من الرقابة الإدارية تتمثل في الرقابة الوظيفية ذات الهدف الخاص والرقابة الإدارية المستمرة ولكل من هذه الرقابات خصائصها وعيوبها، وتستخدم الرقابة الإدارية أساليب عدّة

منها: التقارير والملاحظة والتفتيش والحوافز والإجراءات والقوانين والنظم واللوائح وضوابط الميزانية وحدود الإنفاق (الديري، 2009، 203–204).

ويمكن تصنيف الرقابة الإدارية فيما يلي (عبدالباقي،1999، 95) :

1- الرقابة حسب المعايير:

وتتضمن رقابة علي أساس الإجراءات بقياس التصرفات التي تصدر عن المنظمات العامة ومطابقتها بمجموعة القوانين والقواعد والضوابط والطرق والإجراءات ، ويركز هدا النوع من الرقابة علي التصرفات التي تصدر من وحدات الإدارة العامة من العاملين فيها، وكذلك الرقابة علي أساس النتائج تقوم علي قياس النتائج النهائية التي تحققها المنظمات العامة وفق معايير يمكن قياسها .

2- الرقابة حسب موقعها من الأداء:

وتشمل الرقابة السابقة وتسمى بالرقابة المانعة أو الوقائية وتهدف إلى ضمان حسم الأداء أو التأكد من الالتزام بنصوص القوانين والتعليمات في إصدار القرارات أو تنفيذ الإجراءات، وكذلك تشمل الرقابة اللاحقة وتسمى الرقابة البعدية أو الرقابة المستندية وفي هذا النوع من الرقابة لا يتم تقويم تصرفات وقرارات وإجراءات وحدات الإدارة العامة إلا بعد حدوث التصرفات فعلا.

3- الرقابة حسب الجهة التي تقوم بها:

وتتمثل في رقابة دورية ومفاجئة ومستمرة.

4- الرقابة حسب المستوي الإداري :

وتتمثل في الرقابة علي مستوى الفرد والرقابة علي مستوي الوحدة الإدارية.

معايير الرقابة الإدارية:

و المعيار هو رقم أو مستوى جودة تسعى إلى تحقيقه أيا كانت المعايير يمكن تصنيفهم جميعا إلى إحدى هاتين المجموعتين (الطراونة،2009،35):

1- المعايير الإدارية:

تتضمن عدة أشياء كالتقارير واللوائح وتقنيات الأداء ينبغي أن تركز جميعها على المساحات الأساسية ونوع الأداء المطلوب لبلوغ الأهداف المحددة، تعبر المقاييس الإدارية عن من، متى، ولماذا العمل.

2- المعايير التقنية:

يحدد ماهية و كيفية العمل، وهي تطبق على طرق الإنتاج و العمليات و المواد و الآلات و معدات السلامة و الموردين، يمكن أن تأتي المعايير التقنية من مصادر داخلية و خارجية.

ثانيا: الأداء الوظيفي :

يُعد أداء الفرد في المنظمات أحد المتغيرات الأساسية المؤثرة على أدائها حيث تسعى للحصول على أفضل العناصر البشرية اللازمة لأداء أعمالها، وأيضاً تعمل وبشكل مستمر على رفع أدائها وتنميتها بكافة الوسائل والطرق المتاحة.

فزيادة فعالية أداء العمل مهم جداً لتحقيق الفاعلية داخل المنظمة وهو هدف رئيس لكل إدارة من إدارات المنظمة، إذ أن المنظمة تعمل على تسخير كل ما تملك من وسائل وإمكانيات لتحقيق النجاح واستمراريته، ومن بين هذه الوسائل الدعم المادي والمعنوي وتحسين ظروف العمل المختلفة بما يرفع أداء الأعمال إلى أعلى مستويات الفاعلية والكفاءة (هاشم، 1988، 30).

وحيث إن أداء الفرد يعد الركيزة الأساسية للأداء الفعال للمنظمة ككل فهذا يؤكد ضرورة تحفيز الأفراد وتشجيعهم ورفع قدرتهم وإمكانياتهم بما يكفل أداء العمل للوصول إلى أعلى مستويات الأداء حيث إن الأداء بدوره يتضمن عنصرين أساسيين هما (الرغبة والقدرة). فأداء الفرد هو انعكاس لقدرته، وفهمه لعمله وأيضاً لرغبته فيه، ويعد بعض الكتاب الكفاءة المفهوم الضيق والمحدد للأداء، أما المفهوم الواسع فيأخذ خاصية الفاعلية والمتمثلة في تحقيق الأهداف والوصول إلى النتائج طبقاً لمعايير معينة حيث يعد الأداء مربح بين الكفاءة والفاعلية واستناداً إلى هذا المفهوم تنصب الفاعلية على النتائج المتحصلة بينما الكفاءة تتعلق بالوسائل التي تستخدم في تحقيقها (النجدي، 1990، 9).

ويعرف **الأداء الوظيفي** بأنه القدرة على تحويل المدخلات الخاصة بالعمل إلى مخرجات كما أنه ناتج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة لإنجاز عمل معين (عبد المحسن، 1990، 65).

ولأداء العاملين مجموعة من العناصر فيتمثل في (الموظف – الوظيفة – الموقف) ولتحسين هذه المجموعات والعناصر طرق عدة تتعلق بتحسين الموقف، والتركيز على نواحي القوة، وكذلك التركيز على المرغوب من الأعمال والربط بين الأداء والأهداف الشخصية وتحسين الوظيفة والموقف الذي يتبع البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة فرصاً للتغيير الذي يؤدي إلى تحسين الأداء (هانيز ،ماريون، 1988، 274).

وتتمثل أهمية الأداء الوظيفي باعتباره جزءاً من أداء المنظمة فهو مرتبط بالدور الذي يقوم به عامل آخر هو الحافز والذي يعد وسيلة غير مباشرة للرقابة على الأداء فضلاً عن ذلك تنبع أهمية الأداء الوظيفي في استمرارية متابعة الأعمال ومراقبتها والتأكد من أنها تؤدي كما يجب إضافة إلى أن يقوم بتوفير المعلومات عن التدريب وكسب المهارات (هاشم، 1988، 347).

وللأداء الوظيفي مجموعة من المحددات التي يقصد بها مجموعة العوامل المؤثرة في أداء الأفراد، ومن ثم في إنتاجيتهم في العمل (السلمي، 1999، 87) حيث إن الأداء يعد نتيجة لمحصلة التفاعل بين مجموعة من المحددات، ومن أهم تلك المحددات: قدرة الفرد على الأداء، ورغبته في الأداء، وتتمثل قدرة الفرد على الأداء على عناصر منها: المعرفة والمهارة، أما الرغبة في الأداء فتعتمد أيضاً على عناصر عدة منها: الاتجاهات والمواقف التي تنقسم بدورها إلى قسمين: مواقف يجب أن يدركها الشخص، ومواقف تسهل أو تعوق إمكانية إحداث الاستجابة الظاهرة الضرورية للتخفيف من التوتر الذي ولده الدافع (هاشم، 1988، 348).

أما مقياس الأداء فهو الميزان الذي بواسطته يمكن للتقييم أن يزيد إنتاجية الفرد لمعرفة مدى كفاءته في الفعل من حيث الكمية والجودة خلال فترة زمنية محددة (محمد، 2002، 85).

ويُعد قياس الأداء وتحديد المعايير مهماً في أداء المنظمة ، ليتم قياس الأداء بها والتي تحدد من الأهداف العامة للمنظمة، وتعتبر هذه الأهداف علامة إرشادية لقياس الأداء وتقييمه (شاويش، 1996، 102).

بعد تحديد المعايير الرقابية أو معدلات الأداء، يجب قياس الأداء الفعلي ثم مقارنته بتلك المعايير والمعدلات السابق وضعها، وبذلك يمكن معرفة مدى مطابقة الأعمال التي يتم إنجازها بالمعدلات التي وضعت لقياس الأداء.(خاطرو كشك، 1999، 3).

ويمكن تحديد مقاييس ومؤشرات الأداء في شؤون التوظيف بما يأتي: (شاويش، 1996، 48-49)

1- مدى التناسب بين احتياجات ومتطلبات العمل والعاملين من حيث المهارة والجودة والمؤهل ومن الناحية العددية بما يتناسب مع حجم العمل.
2- معدل حالات ترك العمل بسبب الاستقالة وتعكس مدى فعالية نظم الاختيار والتدريب والتحضير كما تعكس مدى الاستمرار الوظيفي للعاملين.
3- عدد حالات طلبات النقل من وظيفة لأخرى بسبب عدم مناسبة العمل للموظف ويعكس مدى فاعلية أنظمة الاختيار والتعيين والتدريب، كما تعكس مدى فاعلية تخطيط القوى العاملة.

4- معدلات الغياب وعدد أيام الغياب أي صافي أيام العمل المقررة.

ويتأثر الأداء الوظيفي بمجموعة من العوامل الداخلية والخارجية ومن العوامل الداخلية العوامل المادية والعوامل الإنسانية والعوامل الفنية والعوامل السياسية والعوامل التقنية، أما العوامل الخارجية فتتمثل في: العوامل الاقتصادية والعوامل الاجتماعية والعوامل السياسية والتقنية.

أما قياس الأداء الوظيفي فيقصد به الأعمال التي تتم أو تم قياسها بواسطة المعايير الرقابية التي تقررت ، وهي وسيلة من وسائل الرقابة وعملية قياس الأداء يقوم بها كل مدير حتى ولو كانت هناك إدارة تسمّى إدارة المتابعة، وتتبع أهمية قياس الأداء الوظيفي تكون بالنسبة للعاملين وكذلك المرؤوسين وتطوير أدائهم .

الجانب التطبيقي للدراسة:

يهدف هذا الجزء من الدراسة الي تحليل بيانات مجتمع الدراسة واختبار الفرضيات، كما هدفت الدارسة إلى معرفة معايير الرقابة الادارية واثرها علي الأداء الوظيفي ، ولتحقيق الهدف كان لابد من القيام بالتحليل الإحصائي باستخدام البرنامج الإحصائي لإختبار الفرضية ون ثم التوصل الي النتائج والتوصيات، وفيما يلي عرض لهذه الإجرءات المنهجية التي اعتمدت في هذا البحث لتحقيق الأهداف التي نسعي للوصول إليها.

مجتمع الدراسة وعينتها:

يمثل مجتمع الدراسة جميع موظفي الإدارات والأقسام الذين يكونون موضوع الدراسة ويشمل مجتمع الدراسة مصرف الجمهورية فرع برقن الشاطئ، أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها بطريقة المسح الشامل وهي طريقة يتم من خلالها جمع البيانات من جميع أفراد العينة. واختار الباحث هذا النوع من العينة لأنه يتناسب مع الدراسة الحالية حيث تم توزيع (22) استبانة كما يوضحها جدول رقم (1).

جدول رقم (1) يوضح عدد الاستبانات الموزعة

الاستبانات الموزعة	الفاقد	المستبعدة	الصالحة للتحليل	النسبة المئوية %
30	2	1	19	%86.4

وهذه النسبة (86.4%) نسبة جيد جداً للاطمئنان على صحة وصدق الاستبانة.

أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبانة في جمع البيانات اللازمة لتحليلها وإمكانية الإجابة عن تساؤلات الدراسة وصولاً إلى تحقيق أهداف الدراسة، وتعد الاستبانة من أكثر أدوات البحث العلمي استخداماً وهي من أفضل وسائل جمع المعلومات عن مجتمع الدراسة، فضلاً عن ملاءمتها لطبيعة هذه الدراسة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) فضلاً عن الأساليب الإحصائية الآتية:

1- **التكرارات والنسب المئوية:** لوصف مجتمع الدراسة وعينتها وحساب توزيع استجابات أفراد الدراسة لكل بعد من أبعاد الاستبانة ولكل عامل من العوامل التي يتضمنها كل بعد.
2- **المتوسطات والانحرافات المئوية:** وذلك لمعرفة انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عامل من العوامل الرئيسة عن متوسط حسابي، أما بالنسبة إلى الانحراف المعياري يوضح التشتت في أفراد عينة الدراسة فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس.
3- **اختبار (T) لعينة الوحدة (One Sample t – test):** أحد أهم الاختبارات الإحصائية وأكثرها استخداماً في الأبحاث والدراسات التي تهدف للكشف عن دلالة الفروق الإحصائية.
4- **الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Egression):** وهو نموذج يعبر عن العلاقة بين متغير تابع واحد متغير مستقلاً وأكثر من متغيرات الدراسة، كما يستخدم لدراسة تأثيرات المتغيرات المستقلة على المتغير التابع بهدف التنبؤ بدرجات المتغير التابع من خلال درجات المتغيرات المستقلة بالإضافة إلى دراسة العلاقات من حيث القوة والاتجاه بين المتغيرات المستقلة.

ثبات الاستبانة:

مقياس صدق وثبات الاستبانة:

- **صدق المحكمين:** لقد تم الاعتماد في تعزيز صدق الأداء على ما يعرف بالصدق الظاهري أو صدق المحكمين حيث تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس بقسم الإدارة والتنظيم حيث قاموا بإبداء آرائهم ومقترحاتهم وملاحظاتهم حول صياغة بعض العبارات، وتم إجراء التعديلات في ضوء آرائهم المقدمة وصياغتها في صورتها النهائية:
- **ثبات المقياس (الاتساق الداخلي):** يقصد به مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، حيث قام الباحث بعد تحكيم الاستبانة باختيار عينة استطلاعية بشكل

عشوائي من مجتمع الدراسة قوامها (22) مفردة وذلك للتأكد من صدق وثبات الاستبانة، وقد تم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط (معامل ارتباط بيرسون) (Person Correlation) بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

طريقة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha):

تم فحص أسئلة الاستبانة للتأكد من ثباتها عن طريق معامل ثبات ألفا كرونباخ حيث تم حسابات ألفا كرونباخ للاستبانة كما يوضحها الجدول رقم (2).

جدول رقم (2) يوضح معاملات ألفا كرونباخ لكل عامل من عوامل الاستبانة وكذلك الاستبانة ككل

العامل	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ للثبات
وضوح معايير الرقابة الإدارية	8	73
فعالية الرقابة الإدارية	8	86
الأداء الوظيفي	8	93
المجموع الكلي لفقرات الاستبانة	24	84

حيث تم حساب معامل ألفا كرونباخ للاستبانة وكان معامل الثبات الكلي (0.84) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة من الثبات تطمئن الباحث إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

أولاً- البيانات الشخصية:

1- الجنس:

من بين النتائج التي تم التوصل إليها فيما يتعلق بالتوزيع التكراري والنسبي للجنس للعينة (قيد الدراسة) فهي كما يوضحها الجدول رقم (3).

جدول رقم (3) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

النوع	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	12	%63.1
أنثى	7	%36.8
المجموع	**19**	**%100.0**

يتضح من الجدول رقم (3) أن أغلب أفراد العينة هم من الذكور حيث بلغ نسبتهم (63.1%) في حين بلغت نسبة الإناث (36.8%).

2- العمر:

من بين النتائج التي توصل إليها فيما يتعلق بالتوزيع التكراري والنسبي للعمر للعينة قيد الدراسة فهي كما يوضحها الجدول رقم (4).

جدول رقم (4) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمفردات عينة الدراسة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية %
من 20 إلى 25	6	31.5
من 25 إلى أقل من 30	5	26.3
من 30 إلى 35	6	31.5
من 35 سنة فأكثر	2	10.5
المجموع	**19**	**100.0**

يتضح من الجدول رقم (4) أن معظم المبحوثين من الفئة العمرية من (20 إلى 25) ومن (30 إلى 35) بنسبة بلغت (31.5) يليهم الفئات (من 25 إلى أقل من 30) بنسبة (26%) وأخيراً جاءت الفئة من (35 سنة فأكثر) بنسبة (10%) وهذا يعني أن غالبية المبحوثين من فئة الشباب.

3- المؤهل العلمي:

من النتائج التي تم التوصل إليها فيما يتعلق بالتوزيع التكراري والنسبي للمؤهل العلمي للعينة (قيد الدراسة)، فهي كما يوضحها الجدول رقم (5).

جدول رقم (5) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمفردات عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية %
إعدادي	0	%0
ثانوي	2	%10.5
دبلوم عالي	6	%31.5
جامعي	8	%42.1
دراسات عليا	3	%15.7
المجموع	**19**	**100.0**

يتضح من خلال الجدول السابق رقم (5) أن معظم المبحوثين كان مؤهلهم العلمي (جامعي) بنسبة (42%) حيث بلغ دبلوم عالي نسبة (31%) تليها دراسات عليا بنسبة (3%) أما حملة الثانوية فبلغت نسبتهم (10.5%).

4- التخصص:

من بين النتائج التي تم التوصل إليها فيما يتعلق بالتوزيع التكراري والنسبي لتخصص أفراد عينة الدراسة يوضحها الجدول رقم (6).

جدول رقم (6) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمفردات عينة الدراسة حسب التخصص

التخصص	التكرار	النسبة المئوية %
إدارة	4	%21.1
محاسبة	5	%26.3
اقتصاد	0	%0
تمويل ومصارف	8	%42.2
أخرى	2	%10.5
المجموع	**19**	**%100.0**

يتضح من بيانات الجدول رقم (6) أن معظم المبحوثين تخصصهم تمويل ومصارف بنسبة بلغت (42.2%) يليهم تخصص محاسبة بنسبة (26.3%) وتخصص إدارة بنسبة (21.1%) وتخصصات أخرى بنسبة (10.5%) وهذا يدل على أن الكادر الوظيفي للمصرف وتخصصات تتلاءم مع طبيعة عمل المصرف.

5- المسمّى الوظيفي:

من بين النتائج التي تم التوصل إليها فيما يتعلق بالتوزيع التكراري والنسبي للمسمّى الوظيفي لأفراد عينة الدراسة يوضحها الجدول رقم (7).

جدول رقم (7) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمفردات عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

المسمّى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية %
موظف	9	%47.3
رئيس قسم	4	%21.0
رئيس وحدة	5	%26.3

مدير إدارة	1	%5.2
المجموع	**19**	**%100.0**

يتضح من بيانات الجدول رقم (7) أنم معظم المبحوثين هم المن الموظفين بنسبة بلغت (47.3%) وبنسبة (21%) من رؤساء أقسام يليه رئيس وحدة (26.3%) وأخيراً مدير إدارة بنسبة بلغت (5.2%)

الوصف الإحصائي لنتائج متغيرات الدراسة:

الجدول رقم (8) يبين الوصف الإحصائي للعبارات المتعلقة بالاستبيان وكذلك المتوسطات الحسابية ووضوح المعايير الرقابية.

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	توجد معايير رقابية واضحة في المصرف على الأداء.	3.0556	1.42084	2
2	توجد معايير لاختصار الوقت والتكلفة.	2.3056	1.16667	8
3	المعايير الرقابية تستخدم بوضوح في الأداء.	1.9167	0.90633	7
4	يتم مراقبة المعايير الرقابية بما يتناسب مع طبيعة العمل.	2.4722	1.36248	4
5	المعايير الرقابية الموضوعية مرنة.	2.2500	1.07902	5
6	المعايير الرقابية الموضوعة تحقق عائد مرتفع من الأداء.	2.1944	1.11661	6
7	المعايير الرقابية الموضوعة مستخلصة من بيئة العمل.	3.3889	1.12828	1
8	المعايير الرقابية الموجودة تعتمد على كفاءة العاملين.	2.8056	1.30536	3

يتضح من بيانات الجدول رقم (8) إجابات أفراد عينة الدراسة حول وضوح المعايير الرقابية أن عبارة (المعايير الرقابية الموضوعية مستخلصة من بيئة العمل) جاءت في المرتبة الأولى، وأن متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة يساوي (3.3889) بانحراف معياري (1.12828) وجاءت عبارة (توجد

معايير رقابية واضحة في المصرف على الأداء) في المرتبة الثانية وأن متوسط إجابات عينة الدراسة يساوي (3.0556) بانحراف معياري (1.24084) وأن عبارة (المعايير الرقابية الموجودة تعتمد على كفاءة العاملين) بالمرتبة الثالثة وأن متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة يساوي (2.4722) بانحراف معياري (1.30536) وجاءت عبارة (يتم مراقبة المعايير الرقابية بما يتناسب مع طبيعة العمل) في المرتبة الرابعة وأن متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة يساوي (2.387) بانحراف معياري (1.23024) وجاءت عبارة (المعايير الرقابية الموضوعية مرنة) بالمرتبة الخامسة بمتوسط حسابي يساوي (2.5000) بانحراف معياري (1.07902) وأتت عبارة (المعايير الرقابية الموضوعة تحقق عائد مرتفع في الأداء) بالمرتبة السادسة بمتوسط حسابي يساوي (2.1944) بانحراف معياري (1.11661) أما عبارة (توجد معايير لاختصار الوقت والتكلفة) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.3056) وبانحراف معياري (1.16667).

الجدول رقم (9) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة لمحور فعالية الرقابة الإدارية

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	النظام الرقابي المالي فعال.	3.3889	1.12828	1
2	ينعكس النظام الرقابي في المصرف على أداء العاملين.	2.4722	1.36248	4
3	النظام الرقابي المالي يلقى قبول لدى العاملين.	3.0556	1.24084	2
4	النظام الرقابي يقيم من فترة لأخرى بما يتناسب والظروف الحالية.	2.1944	1.11661	6
5	يستخدم النظام الرقابي بشكل منتظم.	2.8056	1.30536	3
6	يحدد النظام الرقابي عالي الانحرافات بدقة.	2.3056	1.16667	8
7	يحدد النظام الرقابي الحالي احتياجات العاملين بالمصرف.	1.9167	0.90633	7
8	يعالج النظام الحالي الأخطاء ويصححها.	2.2500	1.07902	5

الجدول رقم (9) يبين إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور وضوح المعايير الرقابية، حيث جاءت عبارة (النظام الرقابي المالي فعال) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.3889) وبانحراف معياري (1.12828)، تليها عبارة (النظام الرقابي المالي يلقى قبول لدى العاملين) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.0556) وبانحراف معياري (1.24084)، أما عبارة (يستخدم النظام الرقابي بشكل منتظم) فجاءت بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.4722) وبانحراف معياري (1.30526)، وجاءت عبارة (ينعكس النظام الرقابي في المصرف على أداء العاملين) بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.387) وبانحراف معياري (1.23024) وجاءت عبارة (يعالج النظام الحالي الأخطاء ويصححها) بالمرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (2.5000) وبانحراف معياري (1.07902) وجاءت عبارة (النظام الرقابي يقيم من فترة لأخرى بما يتناسب مع الظروف الحالية) في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (2.1944) وبانحراف معياري (1.11661) وأتت عبارة (يحدد النظام الرقابي الحالي احتياجات العاملين بالمصرف) بمتوسط حسابي (1.9167) وبانحراف معياري (0.90633) وأخيراً جاءت عبارة (يحدد النظام الرقابي الحالي الانحرافات بدقة) بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.3056) وبانحراف معياري (1.6667).

اختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح المعايير الرقابية وأداء العاملين بالمصرف:

من خلال النتائج التي تم التوصل إليها لاختبار الفرضية الأولى للبحث والتي نصت على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح المعايير الرقابية وأداء العاملين بالمصرف كشفت الدراسة عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) بين متغيرات الدراسة حيث كان معامل التحديد يساوي (0.031) حيث أظهرت أن (بيتا = 0.176) وهذه القيمة أقل تعد أقل من المستوى المطلوب وهو (0.20) مما يدل على عدم ود علاقة ذات دلالة إحصائية.

جدول رقم (10) يوضح تحليل الانحدار وتحليل التباين لاختبار الفرضية الأولى

العلاقة بين وضوح المعايير	معامل التحديد R^2	معامل التحديد المعدل	بيتا	تحليل التباين ANOVA			
				اختبار f للنموذج		اختبار t للنموذج	
				معامل f	مستوى المعنوية	معامل t	مستوى المعنوية
الرقابة وأداء العاملين بالمصرف	0.031	0.002	0.176	1.088	0.304	10.953	0.000

يتضح من الجدول رقم (10) الذي يظهر تحليل التباين أن قيمة (ق – 1.088) غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) أيضاً غير دالة إحصائياً مما يدل على عدم وجود دلالة إحصائية لأثر المتغير المستقل وضوح المعايير الرقابية على أداء العاملين وبناءً عليه يتم رفض الفرضية الأولى.

الفرضية الثانية:

من حلال الجدول رقم (11) الذي تم التوصل في نتائج لاختبار الفرضية الثانية للدراسة والتي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية الرقابة الإداري وأداء العاملين بالمصرف لكشف البحث على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) بين متغيرات الدراسة حيث كان معامل التحديد يساوي (0.018) حيث أظهرت العلاقة أن (بيتا – 0.103) وهذه القيمة تعد أقل من المستوى المطلوب وهو (0.20) مما يدل على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية.

جدول رقم (11) يوضح تحليل الانحدار وتحليل التباين لاختبار الفرضية الثانية

العلاقة بين وضوح المعايير	معامل التحديد R^2	معامل التحديد المعدل	بيتا	تحليل التباين ANOVA			
				اختبار f للنموذج		اختبار t للنموذج	
				معامل f	مستوى المعنوية	معامل t	مستوى المعنوية

العلاقة بين فعالية الرقابة الإدارية وأداء العاملين	0.31	0.176	– 0.103	0.366	0.549	10.689	0.000

يتضح من الجدول رقم (11) أن قيمة (ق – 0.366) غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) مما يدل على وجود دلالة إحصائية لأثر المتغير المستقل فعالية الرقابة الإدارية الخاصة بالمصرف على المتغير التابع وأداء العاملين وبناء عليه تم رفض الفرضية الثانية.

النتائج والتوصيات:

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المهمة:

1- أثبتت الدراسة عدم وجود دلالة إحصائية بين وضوح المعايير الرقابية وأداء العاملين في المصرف قيد الدراسة.
2- أثبتت الدراسة عدم وجود دلالة إحصائية لأثر فعالية الرقابة الإدارية في المصرف قيد الدراسة.
3- إن المعايير الرقابية الموضوعة للمصرف مستخلصة من بيئة العمل.
4- إن النظام الرقابي الحالي فعّال ولكنه لا يؤثر في أداء العاملين في المصرف.
5- تؤثر الحوافز المادية والمعنوية على النظام الرقابي للعاملين وأدائهم في المصرف.

التوصيات:

1- ضرورة ربط المعايير الرقابية وتوضيحها بما يسهم في تحسين وتطوير أداء العاملين بالمصرف.
2- تفعيل دور الرقابة وبيان أهميتها للعاملين في المصرف قيد الدراسة.
3- تحسين بيئة العمل المصرفي للرقي بالخدمات المصرفية التي تعكس أداء العاملين.
4- ضرورة التركيز على الحوافز المادية والمعنوية للعاملين بالمصرف لتعزيز دور الرقابة الإدارية به.

المراجع:

أولا:الكتب:

1- أحمد مصطفي خاطر، محمد بهجت كشك ، إدارة المنظمات الإجتماعية،الإسكندرية:المكتب الجامعي الحديث ،1999.

2- إبراهيم محمد المحاسنة، الإدارة وتقييم الأداء الوظيفي ،عمان: دار جرير للنشر والتوزيع، 1992.

3- إبراهيم محمد، الإدارة والتقييم الأداء الوظيفي، عمان الاردن ، دار جرير ،2002:

4- توفيق عبد المحسن، تقييم الأداء ،القاهرة: دار النهضة العربية، 1990.

5- ثابت عبد الرحمن إدريس، الإدارة الاستراتيجية ،الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2002.

6- زاهد محمد الديري، الرقابة الإدارية ،عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009.

7- زكريا الدوري، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها ،عمان: دار اليازوري للنشر، 2009.

8- زكي محمد هاشم، إدارة الموارد البشرية ،الكويت: ذات السلاسل، 1988.

9- زياد راغب، السياسات الإدارية استراتيجيات الأعمال ،القاهرة: مؤسسة دار الكتاب، 2001.

10-السلمي علي، المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق ،القاهرة: دار غريب للنشر، 1999.

11-السيد ناجي، الرقابة على الأداء من الناحية العالمية والعملية ،القاهرة: دار النهضة العربية، 1991.

12-عبد السلام الشنواني، الرقابة على المؤسسات العامة ،القاهرة: مكتبة الانجلو المصرية، 2007.

13-عبد الغني بسيوني عبدالله، أصول على الإدارة ، بيروت: دار الجامعة للنشر، 1984.

14-عبد الكريم عكاشة، علم الإدارة عمان: دار جرير للنشر والتوزيع، 2008.

15-ماريون آي هاينز، الإدارة والأداء، ترجمة: محمد مرسي زهير الصباغ ،الرياض: معهد الإدارة العامة، 1988.

16-محمد سمير الصبان،عبدالوهاب ناصر علي، دراسات مقدمة عن المراجع ،الإسكندرية: دار الجامعة للنشر، 1995.

17-مصطفي نجيب شاويشن، إدارة الموارد البشرية، الشرق، الاردن،1996.

18-صلاح عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية و العملية ، ط1 ، الإسكندرية ، الدار الجامعية ، 1999.

19-حسين الطراونة ، الرقابة الإدارية ، ط1 ، عمان ، الأردن ، دار اليازوري ، للنشر و التوزيع ، 2009.

20- عبدالكريم أبو مصطفى، الإدارة والتننشيط، عمان ، الاردن ، دار جرير ،2001.

ثانيا: رسائل دكتوراه:

1- الصالح محمد النجدي،التغيرات الاقتصادية والاجتماعية علي الاداء التسويقي،رسالة دكتوراه غير منشورة،كلية التجارة جامعة الزقازيق، مصر،1990. عبدالكريم أبو مصطفى، الإدارة والتننشيط، عمان ، الاردن ، دار جرير ،2001.